

ماهنامه

ماهنامه داخلی مدرسه کسب و کار ماهان - تیر ماه ۱۴۰۳

تغییر نگرش مدیریت



۳ مرکز مشاوره و مدیریت ماهان

آقای دکتر فرید اسماعیلیان مدیر اجرایی محترم مرکز مشاوره و مدیریت ماهان

۵ سخن سردبیر

سردبیر ماهنامه مدرسه عالی کسب و کار ماهان دکتر افسانه زندگی

۶ اخبار ماهانی

دموها و رویداد های تیرماه در مدرسه عالی کسب و کار ماهان

۹ معرفی دوره مدیر عامل حرفه ای

توسعه مهارت های مدیریتی و رهبری در حوزه کسب و کار



۱۰ صفحه اختصاصی اساتید

دکتر حسین درگاهی: «مَنِش، شایستگی محوری
مورد نیاز مدیران عامل»

۱۳ ایونت ها

جلسه Master Idia با آقای احمد رضا نخجوانی

۱۵ CRM

مقاله ای از مهندس مهدی لطفی

۱۸ صفحه اختصاصی دانشپذیران

گپ و گفت با مجید کمالی زاد

۲۱ بروکراسی و قدرت

مقاله ای از دکتر افسانه زندگی

۲۲ معرفی کارکنان

سرکار خانم الهام سجادی مدیر دپارتمان اساتید

۲۴ معرفی جعبه ابزار مدیریتی

ERP

۲۶ صفحه بین الملل

فعالیت های مدرسه عالی کسب و کار ماهان در حوزه بین الملل

۲۷ معرفی پروتکل های ماهان

خلاقیت

سردبیر: افسانه زندگی

عکاس: فرید غفارزاده

طراح گرافیک: فاطمه فیاض





توسعه سازمان و همچنین حل ریشه‌ای مشکلات و شبکه‌سازی، هیئت‌مدیره را همراهی کند. همچنین مشاوران سنior در زمینه‌های مختلف (استراتژی، مارکتینگ، فروش، منابع انسانی، مالی و...) انجام بخشی از این فرایند را در کنار پارتنر اصلی بر عهده دارند. مهم‌ترین ویژگی این بسته؛ شبکه‌سازی گسترده و همچنین بهره‌گیری از مشاورین مختلف در طول این فرایند است.

۳. مشاوره‌های کلینیکی: جلسه‌ای با زمان محدود که در آن مشاور راهکارهایی به کارفرما ارائه داده و یا به سؤالات وی پاسخ می‌دهد. در این نوع از همکاری‌ها می‌توان متناسب با شرایط مسیر مشاوره، شخص مشاور و موضوع مشاوره را تغییر داد.

۴. پروژه مشاوره: فرایندی است که از چند هفته تا چند سال و بر اساس قرارداد رسمی میان مرکز مشاوره مدیریت ماهان و کارفرما به طول می‌انجامد و طی آن تیم پروژه در گام اول به شناخت و حل عارضه‌های کسب‌وکار پرداخته و در گام‌های بعدی خدماتی در زمینه مشاوره مدیریت و ارائه راهکارها ارائه دهد.

مرکز مشاوره مدیریت ماهان در راستای ارائه خدمات مشاوره‌ای خود، تلاش کرده بسته‌های متفاوتی از خدمات را به مشتریان خود ارائه دهد. بیزینس کوچینگ، بسته‌های هیئت‌مدیره، مشاوره‌های کلینیکی و پروژه‌های مشاوره مدیریت، اصلی‌ترین خدمات مرکز در ارائه خدمات به مشتریان می‌باشد. در ادامه شرح مختصری از هریک از خدمات فوق ارائه می‌شود:

۱. کوچینگ سازمانی: کوچینگ سازمانی فرایندی است که سازمان یا کسب و کار را به صورت ۳۶۰ درجه در راستای توانمندسازی مدیران و دیگر پرسنل سازمان و در قالب برنامه‌های همزمان آموزش و کوچ همراهی کرده و در نهایت در خروجی جلسات، نتیجه ملموس عملیاتی و اجرایی برای سازمان خواهد داشت. این جلسات در حضور یک کوچ - مشاور با تجربه با کمک مدیران و پرسنل خود سازمان وضعیت فعلی تحلیل شده و نقشه راه رسیدن به وضعیت مطلوب ترسیم می‌گردد.

۲. بسته هیئت‌مدیره: قراردادی است که در آن مرکز مشاوره مدیریت ماهان به همراه تیم خود و در قالب پارتنر در کنار هیئت‌مدیره کسب‌وکار قرار می‌گیرد تا در راستای رشد و



مرکز مشاوره و مدیریت ماهان

این بسته شامل:

شبکه‌سازی با کارآفرینان و ۱۸۰۰۰ مدیران عامل

تسهیل ارتباط با اصناف کلیدی حوزه کسب‌وکار به واسطه ارتباطات گسترده

ارائه راهکارهای مشاوره‌ای از طریق معرفی مشاوران برتر

ارائه توصیه‌های مشاوره‌ای در راستای بهبود و توسعه کسب‌وکار

که با توجه به احساس نیاز و درخواست هیئت‌مدیره تقاضا شده، همیاری و ارائه می‌گردد.

مدت زمان عقد این قرارداد یک‌ساله و در قالب ۱۲۰ ساعت (۴۰ ساعت پارتنر و ۸۰ ساعت مشاور سینیور) است که در این

مدت پارتنر دو هفته یکبار و تیم اجرایی ابنا به درخواست طبق زمانبندی مشخص در سازمان حضور خواهند داشت.



راه‌های ارتباطی:

آدرس:

تهران، سهروردی شمالی، خیابان
اندیشه ۷ غربی، پلاک ۱۱

تلفن:

۰۹۱۲۹۶۴۱۳۴۲ - ۰۲۱۸۸۴۴۴۵۴۸

آدرس ایمیل:

info@mahanmcc.com



mahanbs.com

«دوره مدیرعامل حرفه‌ای: رهبری مدرن در دنیای پر چالش امروز»



دوره مدیرعامل حرفه‌ای گام بلندی است، گامی که از همه پیچیده‌تر و مهم‌تر است. در واقع نقطه عطفی است که مدیرعامل نه تنها باید توانایی‌ها و دانش لازم را برای رهبری یک سازمان دارا باشد، بلکه می‌بایست در مقابل چالش‌های مختلفی که سازمان با آنها مواجه است، آماده عمل کند.

در دوران پویایی اقتصاد جهان امروز، نیاز به مدیران عامل حرفه‌ای که هماهنگی بیشتری بین استراتژی‌ها، عملکردها و اقدامات سازمان خود ایجاد کنند، به شدت احساس می‌شود. این مدیران عامل باید نه تنها توانایی‌های مدیریتی بالایی داشته باشند، بلکه باید دانش فنی، ارتباطات بین فرهنگی و استراتژیکی را نیز در کیفیت کار خود جای دهند.

برای ما در دوران فعلی، داشتن مدیرعاملی که به عنوان یک رهبر عقلانی و پویا شناخته شود، اساسی است و این امر نیاز به مدیران عامل حرفه‌ای دارد که بدون شک می‌تواند نقشی کلیدی در توسعه پایدار و موفق سازمان‌ها ایفا کند.

در نهایت، ما نباید فراموش کنیم که دوره مدیرعامل حرفه‌ای یک فرصت است. فرصتی برای توسعه نیروی کار، بهبود عملکرد سازمان و ایجاد ارزش برای سهام‌داران و جامعه است. به همین دلیل، انتخاب درست یک مدیرعامل حرفه‌ای می‌تواند راهی برای موفقیت و پیشرفت بهتر سازمان باشد.

ما در ماهنامه مدرسه کسب و کار ماهان با ارائه مقالات و مطالب مفید، سعی خواهیم کرد تا مدیران عامل جدید را در این مسیر بلند یاری نماییم و آنان را برای رسیدن به اهداف بزرگ‌تر و پایدارتر، همراهی کنیم.

امیدواریم که گام‌نهادن در این دوره مدیریتی، به عنوان یک گام بلند و موفق، برای سازمان‌ها و جوامع ما آغازهای نوینی باشد.

دکتر افسانه زندی
سردبیر ماهنامه



برگزاری جلسه دمو روز ۶ تیر ماه ۱۴۰۳ در حوزه PR با ارائه خانم دکتر جعفریه با حضور اساتید عزیز آقای دکتر عیسی خانی گراندقدر که به صورت آنلاین در خدمتشان بودیم و آقای دکتر صبور طینت بزرگوار.



برگزاری جلسه دمو روز ۱۳ تیرماه با حضور سرکار خانم میرزایی در کنار اساتید گراندقدر آقای دکتر احسان و آقای دکتر نوابی زند



جلسه کارگروه مدیر فروش حرفه ای روز ۲۳ تیرماه ۱۴۰۳ با حضور اساتید محترم بصورت حضوری و آنلاین برگزار شد. یک جلسه کاملاً عملیاتی در جهت هماهنگی هرچه بیشتر تیم اساتید حرفه ای مدرسه کسب و کار ماهان.



جلسه کارگروه بوم کسب و کار روز ۱۹ تیرماه ۱۴۰۳ با حضور اساتید محترم، استاد صائبی و استاد سرسختی، استاد کرد و استاد خطیبی هم بصورت آنلاین در جمع ما حضور داشتند و سپس از همراهی ایشان.



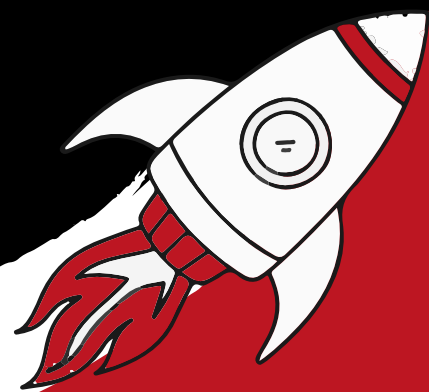
جلسه کارگروه راهبردهای رقابت روز ۱۷ تیرماه ۱۴۰۳ با حضور اساتید محترم آقای احسان آقای شیرازی آقای خردیار آقای صائبی آقای نوری آقای خادم الرضا، آقای پیرو نذیری و آقای صبور طینت برگزار شد.



جلسه کارگروه تفکر سیستمی روز ۱۲ تیرماه ۱۴۰۳ با حضور استاد یاسر احسان، استاد عماد صائبی و استاد محمدرضا نوری برگزار شد.



Start **UP** Grind in Mahan



چهارمین جلسه استارت آپ گرند روز ۱۸ تیرماه ۱۴۰۳ با رهبری آقای آرش سروری و حضور آقای مانی قاسمی برگزار شد.



معرفی دوره مدیرعامل حرفه‌ای

۱. **تهیه برنامه آموزشی:** طراحی برنامه آموزشی جامع که مباحث کلیدی مدیریت اجرایی را شامل شود؛ از جمله استراتژی‌های کسب‌وکار، مهارت‌های رهبری، مدیریت منابع انسانی و مالی، کارآفرینی و بازاریابی.

۲. **انتخاب مدرسین متخصص:** استفاده از مدرسان با تجربه و تخصص در حوزه مدیریت کسب‌وکار برای ارائه آموزش‌های عمیق و کاربردی به دانشجویان.

۳. **تدارک تسهیلات آموزشی:** فراهم کردن تسهیلات آموزشی مناسب از جمله کلاس در خوب، تجهیزات تدریس به‌روز و محیطی مناسب برای یادگیری دانشجویان.

۴. **ارزیابی و بازخورد:** جمع‌آوری بازخورد و ارزیابی تجربه دانشجویان در پایان دوره به‌منظور بهبود مستمر کیفیت آموزش‌ها و خدمات ارائه شده.

با توجه به تمهیدات فوق، دوره مدیرعامل حرفه‌ای در مدرسه کسب‌وکار ماهان می‌تواند به بررسی دقیق‌تر مباحث مدیریتی و رهبری پرداخته و به شرکت‌کنندگان کمک کند تا مهارت‌های مدیریتی خود را بهبود بخشند.

دوره مدیرعامل حرفه‌ای یک برنامه آموزشی است که برای افرادی که در سطح اجرایی یک سازمان یا شرکت فعالیت می‌کنند، طراحی شده است. این دوره شامل مباحث و مهارت‌هایی است که مدیران عالی و مدیران ارشد نیاز دارند تا بتوانند بهترین تصمیمات را برای سازمان خود بگیرند و فعالیت‌های موفقیت‌آمیز را اجرا کنند. این دوره‌ها معمولاً به ارتقای مهارت‌های رهبری، استراتژیک، مدیریت منابع انسانی، بازاریابی و مالی، مدیریت تغییرات و استراتژی‌های کسب‌وکار می‌پردازند. اهمیت این دوره‌ها این است که به مدیران اجرایی کمک می‌کنند تا از طریق آموزش‌های عملی و کاربردی، مهارت‌های خود را به‌روزرسانی کنند و به ارتقای کارایی و عملکرد سازمانشان کمک کنند.

دوره مدیرعامل حرفه‌ای یکی از دوره‌های آموزشی موفقیت در کار شامل مباحث استراتژیک مدیریت و کارآفرینی است که برای توسعه مهارت‌های مدیریتی و رهبری در حوزه کسب‌وکار بسیار مفید است. اگر مدرسه کسب‌وکار ماهان علاقه‌مند به معرفی دوره مدیرعامل حرفه‌ای است، می‌توانید متعاقباً اقدامات زیر را انجام دهید:



دکتر حسین درگاهی مدرس مدیریت منابع انسانی و رهبری در دوره‌های مدیرعاملی و رهبری بیزینس اسکول ماهان، در دو مقطع متناوب، سابقه همکاری بیش از ۱۰ سال با مجموعه ماهان را دارند.

ایشان دانش‌آموخته DBA دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران و مدیریت اجرایی سازمان مدیریت صنعتی هستند و بیش از ۲۵ سال سابقه اجرا، ارزیابی، مشاوره و تدریس در حوزه منابع انسانی را در بالغ بر ۵۰ سازمان و شرکت مختلف ایرانی در کارنامه خود دارند. عضویت در هیئت‌مدیره شرکت بورسی، معاون و مدیر منابع انسانی در تعدادی از شرکت‌های صاحب‌نام صنایع دارویی، انرژی و IT، اجرای ده‌ها پروژه توسعه منابع انسانی، عضویت در انجمن منابع انسانی ایران و سرارزیاب جوایز تعالی سازمانی و منابع انسانی در رزومه ایشان به چشم می‌خورد. همچنین ایشان با مرکز مشاوره ماهان نیز در کوچینگ و مشاوره‌های حوزه منابع انسانی همکاری دارند. در گفتگوی پیش‌رو دیدگاه‌های ایشان، در خصوص نقش‌ها، شایستگی‌ها و انتظارات از جایگاه مدیرعاملی را جویا شدیم که از نظرتان می‌گذرد.

«مَنِش» شایستگی محوری موردنیاز مدیران عامل»



انتظارات ذی‌نفعان داشته باشند. این آگاهی‌ها برای مدیران عامل ضروری است. مدیران عامل باید با اصلی‌ترین کلیدواژه‌های صنعت خود آشنایی داشته باشند به‌گونه‌ای که وقتی با متخصصان حوزه مرتبط با کسب‌وکار مواجه شدند، دچار گنگی نشوند.

نوع دوم شایستگی‌ها، مهارت است. مهارت به‌کارگیری دانش در عمل است به‌گونه‌ای که فرد با سرعت و دقت مطلوب و به صورت عادی کاری را به طور مؤثر عملاً انجام می‌دهند. این کار می‌توان کاملاً ذهنی، کاملاً جسمی و یا ترکیبی از درگیری ذهن و جسم باشد. عمده‌ترین شایستگی‌های مهارتی موردنیاز مدیران عامل برمی‌گردد به شایستگی‌های ارتباطی و برقراری ارتباط مؤثر با محیط انسانی دوروبر خود. مدیران عامل باید روی مهارت‌های ارتباطی و به‌ویژه کلامی خودکار کنند، راه ارتباط با دنیای بیرون واژه و کلام و بیان است؛ لذا ما همواره به مدیران عامل توصیه می‌کنیم از طریق مطالعه یا سایر روش‌های یادگیری، به دایره واژگان خود بیفزایند تا بتوانند در موقع لزوم از طریق ارتباطات مؤثر کلامی و غیرکلامی مشکلات را حل‌وفصل نمایند. یکی دیگر از پیچیده‌ترین مهارت‌ها که به نظر می‌رسد در شغل مدیرعاملی بسیار ضروری است، مهارت مذاکره است. مهارت مذاکره مؤثر توانایی مدیران عامل را در ارزش‌افزایی به‌شدت افزایش خواهد داد. خوشبختانه اساتید بسیار خوبی در بیزینس اسکول ماهان برای تقویت فن مذاکره حضور دارند که می‌توانند به رشد و توسعه این مهارت کمک شایانی کنند. مهارت‌های فکری دیگری مانند تفکر استراتژیک و تفکر سیستمی و تحلیلی نیز جزو مهارت‌های مهم موردنیاز مدیران عامل است که توصیه می‌کنیم مدیران عامل در تقویت این بعد از مهارت‌ها نیز تلاش مضاعفی داشته باشند.

اما سومین نوع شایستگی‌ها، منش نام دارد که من روی این شایستگی تأکید بیشتری دارم. منش را مجموعه‌ای از ویژگی‌های روحی و روانی، باورها، اعتقادات، نگرش‌ها و تمایلات و صفات تعریف کرده‌اند که منجر به کلیتی در دنیای بیرون می‌شود که ما اسم آن را شخصیت می‌گذاریم. به عبارتی شخصیت تجلی بیرونی منش و منش پایگاه درونی شخصیت است. هم مطالعات معتبر جهانی در حوزه رهبری و مدیریت و هم تجربیات عینی و عملی ما در سازمان‌ها

مدیرعامل از یک سو، یک جایگاه و البته عالی‌ترین جایگاه در سلسله‌مراتب سازمان است که نقش هدایت‌کننده استراتژیک و تنظیم‌کننده و متولی کلیه نظامات درونی و بیرونی سازمان را از طریق ایفای نقش‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هدایت کارکنان و بودجه‌بندی و... بر عهده دارد، اما از سوی دیگر، مدیریت عامل جایگاهی است که قرار است خروجی و تجلی عینی را در نتایج کسب‌وکار ارائه دهد. در سطح کسب وکار، نتایجی که از یک مدیرعامل انتظار می‌رود، در سه افق زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت قابل‌تفکیک است. فوری‌ترین دستاورد و خروجی یک مدیرعامل در سطح کسب وکار، خلق سود پایدار، در میان‌مدت توسعه تکنولوژی برای حفظ مزیت رقابتی و پایدارسازی خلق ارزش و در بلندمدت نیز توسعه برند سازمان است. واقعیت آن است که این دستاوردها و نتایج بدون داشتن مجموعه‌ای از شایستگی‌ها، امکان تحقق نخواهند داشت؛ لذا مایلیم در ادامه در خصوص مفهوم شایستگی و نیز شایستگی‌های محوری موردنیاز بر شغل مدیرعامل نکاتی را بیان کنم و به این بهانه به برخی از ویژگی‌های مدیران عامل موفق اشاره‌ای نمایم.

در مدیریت منابع انسانی حدود دو دهه است که شاهد ظهور نهضتی تحت عنوان نهضت مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی (CBHRM) هستیم. این نهضت به‌طور ساده بیان می‌کند که موضوع ما در مدیریت بر انسان‌های دیگر، اساساً خود انسان نیست، بلکه شایستگی‌های نهفته در انسان‌ها است. در واقع ما آدم جذب نمی‌کنیم، شایستگی جذب می‌کنیم، به آدم حقوق نمی‌دهیم، به شایستگی آدم حقوق می‌دهیم و آدم آموزش نمی‌دهیم؛ بلکه شایستگی را از طریق آموزش اضافه می‌کنیم. شایستگی به مفهوم مجموعه‌ای ویژگی‌های یک منبع که از طریق رفتارهای اثربخش زمینه تحقق نتایج از پیش تعیین شده را فراهم می‌سازد، تعبیر می‌شود. در حوزه منابع انسانی شایستگی‌های انسانی شامل سه بخش است. دانش، مهارت و منش.

دانش مجموعه‌ای از دانستنی‌هایی است که منجر به نتایجی که ذکر شد، می‌شود. در شغل مدیرعاملی انتظار می‌رود، سطحی قابل‌قبول از دانش را مدیران عامل از ماهیت کسب‌وکار و تکنولوژی و نیز محیط کسب‌وکار و بازیگران و نحوه رقابت و نیز



دشوارتر از فرایند آموزش است؛ اما در دسترس تر است. اما شایستگی ای که ما آن را به عنوان شایستگی محوری مدیران ذکر کردیم و آن را منش نام گذاشتیم، از طریق ایجاد عزم درونی در مدیران در فرایندی که نام آن را منتورینگ می گذاریم قابل انتقال و شکل گیری است.

کتاب Manegers not Mba از آقای هنری مینتزبرگ که در سالهای گذشته نیز در کمپین های تبلیغاتی ماهان از عنوان این کتاب بدرستی استفاده شده است، تاکید می کند که «سازمان ها مدیر می خواهند نه فارغ التحصیل MBA». این عنوان به ما یاد می دهد که آموزش های مدیریتی به تقویت شایستگی های معرفتی و دانشی مدیران منجر می شود اما شایستگی های محوری که برای توفیق در شغل مدیرعاملی مورد نیاز است، عمدتاً از جنس شایستگی های منشی است و نه دانشی و مهارتی، کما اینکه ملاحظه می کنید، بسیاری از رهبران و مدیران عامل موفق در دنیا اساساً تحصیلات دانشگاهی ندارند و یا تحصیلات دانشگاهی را رها می کنند و وقتی ویژگی های مشترکی که در موفقیت آنها سهم بسزایی داشته مرور می کنیم، عمدتاً به همین شایستگی های منشی بر می خوریم.

حالا اینکه دوره های مدیرعاملی بیزنیس اسکول ماهان چه کمکی به تقویت این نوع شایستگی ها می کند، می توانم بگویم که به نظر من ماهان جای درستی را دست گذاشته است و شما می بینید که وقتی محوریت تغییر شایستگی را در نگرش قرار می دهد و «تغییر نگرش مدیریت» را به عنوان یک شعار در جریان توسعه و بالندگی سطوح مختلف مدیران و بویژه مدیران عامل انتخاب می کند و تاکید می کند که رویکرد ما در دوره های مدیرعاملی تغییر مایندست مخاطبان است، متوجه می شویم که این آموزش هر چند در یک سطح منجر به ارتقای دانش و مهارت مدیران شرکت کننده در دوره ها می شود ولی در بلند مدت زیر بنای نگرشی و مایندست مخاطبان را هدفگیری کرده و روی آن دست گذاشته تا بتواند از این طریق عزم و اراده مدیران و مخاطبان عزیز این آموزشها را در تغییر منش مورد تاکید قرار دهد. درواقع از دید بنده ارتقای آگاهی و دانش فراگیران در دوره های آموزشی ماهان پلی است برای تغییر نگرش و زمانی که این تغییر نگرش رخ دهد، اثربخشی واقعی این آموزش ها را شاهد خواهیم بود.

شاید مهم ترین وجه تمایز مؤسسه ماهان نسبت به سایر آموزش هایی که در مراکز آموزش عالی ارائه می شود همین موضوع تغییر نگرش است که من واقعاً از این بابت خوشحالم و همین هدف گیری درست را دلیلی بر افتخار عضویت در خانواده بزرگ ماهان می دانم.

نشان می دهد از بین سه شایستگی دانش، مهارت و منش، این شایستگی منش است که در شغل مدیریت سهم بیشتری دارد. به عبارتی منش شایستگی محوری شغل مدیریت است. در سلسله مراتب سازمانی نیز هر چه از سطوح عملیاتی مدیریت (First Line Manegers) به سمت سطوح بالاتر مدیریتی می رویم نیاز به شایستگی های منشی بیشتر می شود. به گونه ای که در شغل مدیرعاملی محوری ترین شایستگی، منش است.

بنده سال هاست از مخاطبان خود در دوره های مدیریتی سؤال می کنم، ویژگی های مدیران عامل موفق را که می شناسید فهرست کنید. عمدتاً به ویژگی هایی مثل پرتلاش و سخت کوش، جسور و شجاع، دارای شرح صدر و صبور، اهل کار جمعی و تیمی، انسان مدار، ریسک پذیر، اهل یادگیری و توسعه فردی و... اشاره می شود که تمامی این ویژگی ها از جنس منش است و البته به ویژگی هایی نظیر تخصص در کسب و کار، بروز بودن و آگاهی بالا که جنس دانش و نیز ویژگی هایی نظیر ارتباط مؤثر، باهوش و... نیز اشاره می شود که عمدتاً از جنس مهارت است نیز اشاره می شود؛ ولی غالب ویژگی هایی که بدان اشاره می شود ویژگی های منشی است.

امروزه در کسب و کارهای مختلف ما شاهد این موضوع هستیم که یکی از مهم ترین دلایل آن سه دستاورد مورد اشاره؛ یعنی سود، توسعه تکنولوژی و برند؛ وجود شایستگی هایی است نه از جنس مهارت، و نه از جنس دانش، بلکه از جنس منش. وجود شرایط رقابتی شدید در جهان امروزی و نیز مجموعه ای از شرایط متغیر و پر نوسان که حاصل آن شدت یافتن آشفتگی و عدم قطعیت است، وجود رهبرانی را برای عبور از این بحران ها به ما یادآور و گوشزد می کند که در شایستگی هایی مانند تاب آوری و تحمل ابهام بالا، توان یادگیری بالا در شرایط متلاطم، نوآوری و خلاقیت و راهگشایی های جدید در کسب و کار، توان تصمیمی گیری در شرایط پیچیده، توانایی کنترل و نظارت هوشمند جریان درونی و بیرونی کسب و کار، دارا بودن بینش استراتژیک و درک روندها و الگو بودن در زمینه های رفتاری و اخلاقی که همگی از ویژگی های منشی هستند سرآمد باشند تا بتوانند به کسب و کارهای امروزی کمک شایانی کنند.

نکته مهمی که در اینجا می خواهم یادآوری کنم آن است که راه انتقال شایستگی های سه گانه مشابه نیست. شایستگی های دانشی را از طریق تحصیلات و آموزش می توان منتقل نمود که به نظر ساده ترین نوع انتقال شایستگی باشد. برای شکل گیری مهارت در افراد فرایند دیگری لازم که نام آن را مربیگری و COACHING می گذاریم که هر چند



MASTER I EA | in Mahan



در جلسه، مدل‌های مطرح مدیریت سازمان ارائه شد و در این میان، به تشریح کاربرد مدل مدیریت استراتژیک نورتن-کاپلان پرداخته شد.

احمد رضا نخجوانی مهم‌ترین ارکان سازمان را با تمرکز بر بخش‌ها و لایه‌های نقشه‌ی استراتژی سازمان در مدل یادشده، توضیح داد و سپس به سراغ مدل تعالی سازمانی EFQM رفت.

او با پرداختن به مهم‌ترین ویژگی‌های مدل EFQM، تاکید کرد که این مدل می‌تواند تصویر کامل و یک‌پارچه‌ای از مدیریت سازمان به دست دهد و تفاوتی نمی‌کند سازمان در چه حوزه‌ای فعالیت دارد و ابعاد سازمان چند نفر یا چند هزار نفر باشد. او در ادامه، به تشریح معیارها و زیرمعیارهای این مدل پرداخت. تاکید او بر این بود که از مدل ارزیابی و پرسش‌نامه‌ی استاندارد EFQM درباره‌ی ارکان اصلی سازمان (یا Enablers) می‌شود برای شناخت وضع موجود استفاده کرد و بر اساس آن، مهم‌ترین رویکردهای سازمان برای تحول را تعریف کرد.

با این مقدمه، زیرمعیارهای مدیریت منابع انسانی در مدل EFQM به عنوان یک نمونه با حضار مرور شد و بر اساس این موارد، رویکردهای یک سازمان نمونه برای ایجاد تحول در مدیریت منابع انسانی در حوزه‌های مختلف همچون استراتژی‌های منابع انسانی، جذب و استخدام، نگهداشت و تعلق سازمانی، آموزش و پرورش، فرهنگ و به اشتراک گذاری دیدگاه‌ها، جبران خدمت، سلامت و... تعریف گردید.

در ادامه، اقدامات اجرایی متنوع و متناظر با این رویکردها مرور شد.

در یک نگاه، حضار در این دوره، با شیوه‌ی ارزیابی و کسب شناخت از وضعیت هر یک از حوزه‌های مورد توجه مدیریت در سازمان تا تعریف استراتژی‌ها و رویکردها و در نهایت، تعریف گام اجرایی واقعی و عملی برای ایجاد تحول آشنا شدند. گفتنی‌ست پرسش‌نامه‌های استاندارد ارزیابی سازمان و مباحث تکمیلی به عنوان ابزار ایجاد تحول در سازمان، برای استفاده تقدیم عزیزان حاضر شد.



Master Idea in Mahan



mahanbs.com

CRM

کسب‌وکارهای امروزی شرایط رقابتی بسیار پیچیده‌ای را تجربه می‌کنند. این شرایط سبب شده است که شرکت‌ها در هر کسب‌وکاری که هستند به دنبال راهکارهای نوین و مبتکرانه برای استفاده از فرصت‌های نادیده شده توسط رقبا و ایجاد مزیت رقابتی پایدار به منظور افزایش سود باشند. برای رسیدن به این هدف سازمان‌ها ناگزیرند تا از استراتژی‌ها، ابزارها و سیستم‌های نوین در حوزه مدیریت کسب‌وکار استفاده نمایند.

CRM سیستمی جهت گردآوری و یکپارچه‌سازی اطلاعات، فعالیت‌ها و فرایندهای مرتبط با مشتریان، واحدهای داخلی سازمان، تأمین‌کنندگان، شرکای تجاری به منظور یکپارچه‌سازی روال‌ها و فرایندها و همچنین تجزیه و تحلیل اطلاعات و بهره‌برداری مؤثر و هدفمند از آنهاست. این اطلاعات و فرایندها می‌تواند در رابطه با فروش، بازاریابی، خدمات، پشتیبانی، ارتباطات و فرایندهای داخلی سازمان ... باشد.

نکته بسیار مهم در خصوص CRM این است که سیستم CRM محدود به خریدار و واحد فروش نیست. در واقع CRM یک ابزار مدیریت کسب‌وکار است که هدف آن بهینه‌سازی و اتوماسیون فرایندهای سازمان، کاهش هزینه‌های مالی و زمانی، یافتن فرصت‌های درآمدزایی و همچنین مدیریت اثربخش از طریق سیستم یکپارچه است. برخی از منافع که با پیاده‌سازی سیستم CRM در اختیار سازمان قرار می‌گیرد عبارت‌اند از:

- مدیریت فرایندها و روال‌های داخلی، وظایف و فعالیت‌های سازمان
- یکپارچه‌سازی اطلاعات و فرایندهای سازمانی
- سیستم‌سازی واحدهای سازمانی (فروش، بازاریابی، بازرگانی، سفارش‌ها، خدمات مشتریان، تولید، منابع



من مهندس مهدی لطفی از سال ۱۳۷۹ وارد بازار کار شدم. اولین شغل من کارآموزی فروش در یک شرکت بازرگانی در زمینه فروش ماشین آلات راه‌سازی و حفاری بود که چند سال بعد، مدیر بازاریابی و فروش همان شرکت شدم. در سال ۱۳۸۴ با CRM آشنا و به شدت به آن علاقه مند شدم. همزمان نیز به تحصیل در دوره MBA گرایش بازاریابی مشغول شدم. سال ۱۳۸۶ مدیرعامل یک شرکت پیمانکار شهرداری شدم و همزمان نیز بطور جدی روی CRM و پیاده‌سازی این سیستم کار و مطالعه کردم. در سال ۱۳۸۷ اولین پروژه پیاده‌سازی سیستم CRM را انجام دادم. از سال ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۰ هم مدیر بازاریابی Mahan Business School بودم که همزمان دوباره یک دوره MBA هم گذراندم. در سال ۱۳۹۰ شرکت خودم را با نام کارا سیستم راه‌اندازی کردم و تمام تمرکز خود را روی طراحی و پیاده‌سازی سیستم CRM بر روی پلتفرم ۳۶۵ / Microsoft Dynamics CRM گذاشتم. از سال ۱۳۹۰ تاکنون، مشاور و مجری پیاده‌سازی سیستم CRM در بیش از ۱۵۰ شرکت پیشرو در صنایع مختلف از جمله، همراه اول، مبین‌نت، یک و یک، ماهان بیزینس اسکول، دی‌جی‌لند، رادیاتور ایران و غیره بوده‌ام.



• کنترل و ارزیابی عملکرد همکاران تجاری، شعبات و نمایندگی‌ها
 • داشبوردهای مدیریتی و گزارش‌های تحلیلی آنلاین و در لحظه
 • دسترسی به اطلاعات و کنترل سازمان از راه دور
 • امنیت اطلاعات و کنترل سطوح دسترسی

اگرچه سیستم CRM بسته به نیازهای سازمان، قابلیت توسعه دارد، اما در این مقاله، باتوجه به گستردگی مطلب، فقط به کاربردهای آن در حوزه فروش و بازاریابی می‌پردازیم. لازم به ذکر است، امکانات و کاربری‌هایی که در این مقاله ذکر شده است، بر اساس قابلیت‌های سیستم Microsoft Dynamics CRM /365 که یک نرم افزار جامع و با قابلیت توسعه نامحدود است، عنوان شده است. این نرم‌افزار در رنکینگ بین‌المللی گارتنر، جزء رهبران بازار دسته‌بندی شده است که در ایران نیز باتوجه به پشتیبانی از زبان فارسی و تاریخ شمسی، بیش از ۱۵ سال است که مورد استفاده شرکت‌های بزرگ و کوچک قرار گرفته است.

کاربردهای CRM در مدیریت فروش و بازاریابی

CRM بخش فروش سازمان را قادر می‌سازد تا به طور دقیق فعالیت‌های فروش و فروشندگان را برنامه‌ریزی، کنترل و هدایت کند، اطلاعات فروش را به سرعت تجزیه و تحلیل کند، وظایف را به صورت کارآمد مدیریت کرده و بین پرسنل بازاریابی و فروش پخش کند و گزارش‌های تحلیلی به هنگام (Real Time) در دسترس مدیران قرار دهد. واحد فروش با CRM فعالیت‌های جاری فروش را به صورت سیستماتیک انجام داده تا از مشتریان دیدگاه واحدی به وجود آید. نتیجه این دیدگاه، افزایش فروش، کوتاه کردن زمان تماس مشتری بالقوه تا زمان فروش و بهتر شدن تجربه خرید مشتریان از سازمان خواهد بود.

همچنین سیستم CRM قابلیت مدیریت بازاریابی را برای برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، اجرا و اندازه‌گیری موفقیت کمپین‌های بازاریابی فراهم می‌آورد. CRM امکانات بی‌نظیری از جمله بخش‌بندی بازار، اطلاع‌رسانی اختصاصی‌سازی شده

برای مشتریان، کنترل متریک‌های بازاریابی و پیگیری برنامه‌های بازاریابی در اختیار مدیریت بازاریابی سازمان شما قرار خواهد داد. حوزه‌های متنوعی در هر کسب‌وکار وجود دارد که ممکن است بخشی از فرایند فروش و بازاریابی باشد. در ادامه برخی از رایج‌ترین حوزه‌های کسب‌وکار که مرتبط با بازاریابی و فروش و امور مشتریان است و کاربرد سیستم CRM در آن حوزه آورده شده است.

۱. مدیریت فروش و بازاریابی

- امکان تعیین اهداف فروش و کنترل آنها به صورت تکی و گروهی
- امکان ثبت فرصت‌ها و پرونده‌های فروش (Opportunity) و ثبت یادداشت، وضعیت و فعالیت برای هر پرونده
- امکان ثبت سرنخ‌های فروش (Lead) و ثبت یادداشت، وضعیت و فعالیت برای هر پرونده
- امکان ثبت اطلاعات کمپین‌های بازاریابی و ارجاع وظیفه مرتبط به کاربران و تعریف فعالیت‌های بازاریابی
- امکان گزارش‌گیری از اطلاعات ثبت شده به صورت نمودار و

جدول

- دسته‌بندی داینامیک مشتریان بر اساس اطلاعات درج شده در پروفایل
- امکان ثبت پیش‌فاکتور و درج یادداشت، فعالیت مرتبط و وضعیت آن
- امکان ثبت فاکتور و درج یادداشت، فعالیت مرتبط و وضعیت آن

۲. مدیریت سفارش‌های مشتریان

- امکان ثبت سفارش برای مشتریان
- امکان ثبت فعالیت‌های انجام شده برای هر سفارش
- امکان تعیین وضعیت‌های مختلف برای هر سفارش
- امکان ارجاع سفارش به همکاران بر حسب وظایف و مسئولیت در طی فرایند
- امکان گزارش‌گیری از وضعیت سفارش‌ها

۳. ثبت و مدیریت اطلاعات مشتریان

- امکان ثبت اطلاعات متنوع و نامحدود برای هر مشتری



- در قالب فیلدهای اطلاعاتی
- b. امکان گزارش گیری در قالب جدول و نمودار از اطلاعات پروفایل مشتریان
- c. ثبت رویدادها و فعالیت های انجام شده برای هر مشتری
- d. امکان پیوست فایل در پروفایل هر مشتری
- e. دسترسی به تمامی اطلاعات اعم از شکایات، درخواست ها، خدمات، فاکتورها و ... مربوط به هر مشتری در پروفایل مربوطه

جمع بندی:

شایع ترین علت شکست در پروژه های پیاده سازی CRM نحوه پیاده سازی سیستم است. این رویکرد که نصب نرم افزار CRM و اختصاصی سازی آن، همه ابعاد پیاده سازی سیستم CRM را در برمی گیرد، رویکرد ناقصی است که منجر به شکست پروژه پیاده سازی CRM می شود. به عبارت دیگر، تمرکز بر نرم افزار و عدم توجه به جنبه های دیگر سیستم CRM مثل تحلیل نیازمندی ها، طراحی فرایندها و تعیین استراتژی ها و همچنین فرهنگ سازی در سازمان، منجر به شکست پروژه می شود. اگرچه که نوع نرم افزار CRM و امکانات آن بسیار مهم است، اما نرم افزار، همه ماجرا نیست. استفاده از متدولوژی های معتبر پیاده سازی CRM مثل Microsoft Sure Step و یا Blocks 8 Gartner در موفقیت پروژه پیاده سازی CRM بسیار اهمیت دارد.



«انگار شخصیت‌مان در ماهان مجدد
شکل گرفت؛ یک سری چیزها به ما
اضافه شد و یک سری زنگارها از ما
زدوده شد و این همان تغییر
MINDSET است»



لطفاً خودتان را معرفی بفرمایید؟

بنده مجید کمالی‌زاد هستم در حال حاضر در سمت مشاور مدیرعامل هلدینگ دینو مشغول به فعالیت‌م و سابقه کارم تقریباً به ۱۲ الی ۱۵ سال می‌رسد، من کارشناسی‌ام را در زمینه زیست‌شناسی گرفتم و همیشه علاقه زیادی به ساختار بدن انسان داشتم و این فعل‌وانفعالات اما چیزی که برایم جالب بود این بود که خیلی وقت‌ها من شرکت‌ها را مثل بدن انسان در نظر می‌گرفتم؛ اما می‌دیدم که با نظم و نظام بدن یک انسان کار نمی‌کند، بعد با مطالعه‌ای که انجام دادم متوجه این شدم که خوب علم مدیریت همه هدفش این است که این نظم را در سازمان‌ها ایجاد کند. ادامه تحصیلاتم را در رشته مدیریت گذراندم و از ماهان مدرک MBA گرفتم. بعد از آن متوجه شدم که خیلی کار دارم چون MBA یک دریا با عمق یک انگشت است و برای اینکه بتوانم تأثیرگذارتر کار کنم باید اطلاعات بیشتری داشته باشم پس در دوره مدیریت فروش حرفه‌ای ثبت‌نام کردم و بعد از مدیریت فروش هم که ان‌شاءالله دوره‌های مارکتینگ و برندینگ و مشاور مارکتینگ و بقیه دوره‌ها رو در مؤسسه ماهان را می‌گذرانم.

چطور با ماهان آشنا شدید؟

من حقیقتش دنبال سازمان و آموزشگاهی می‌گشتم که معتبر باشد و خیالم بابت آموزشی که می‌بینم راحت باشد که

این آموزش کاربردی است و من فردا می‌توانم در کسب و کارهای خودم و دیگران از آن استفاده کنم در آن زمان در اینترنت می‌گشتم سایت ماهان آمد بالا و اولین بار من با سایت شما آشنا شدم و آن را من مطالعه کردم یک پیام فرستادم خانم فراهانی که کارشناس فروش مجموعه ماهان هستند با من تماس گرفتند و صحبت کردیم و ایشان به من مشاوره دادند و تمام قول‌هایی که تلفنی به من دادند و تمام وعده‌هایی که به من دادند وقتی وارد مجموعه ماهان شادم همه را دریافت کردم و این برای من خیلی خوب و ارزشمند بود؛ چون خیلی کم‌پیدا می‌شود شرکتی که یک سری ارزش را وعده می‌دهد، و در نهایت به آنها عمل می‌کند و این در من حس خیلی خوبی ایجاد کرد به همین خاطر مجموعه ماهان برای من یک مؤسسه نیست؛ بلکه خانواده من است.

در جایگاه نماینده دوست دارید چه اختیاراتی داشته باشید که در حال حاضر این اختیارات را ندارید؟

در ماهان حتی اگر یک دانش‌پذیر و نه فقط یک نماینده درخواستی داشته باشد تمام تلاش پرسنل این است که آن اتفاق بیفتد، یعنی آن درخواست در نهایت عملی شود، من به عنوان نماینده تمام اختیاراتی که می‌خواستم را که نیاز داشتم در اختیار داشتم، یعنی اگر قرار بوده ما کلاس اضافه‌تری بگیریم، قرار بوده جای کلاس را عوض تغییر دهیم، یا تایمی از کلاس را زمانش را عوض کنیم یا کنسلش کنیم و خلاصه جوری که مناسب حال ما دانش‌پذیران باشد همگی توسط کارد ماهان انجام شده است و از مجموعه بسیار عالی ماهان متشکرم.



چه جنس تعاملاتی را در ماهان تجربه کردید؟ حالا تعاملاتی که با دانشپذیران بیشتر داشتید؛ آیا متفاوت بوده با تعامل‌هایی که جای دیگر داشتید؟

بله، بله، ببینید تعاملات یک قسمت با اساتید مجموعه یک قسمت با پرسنل و یک قسمت خیلی زیاد با هم‌کلاسی‌های که با همدیگر سر یک کلاس هستیم، است. اساتید خیلی کمک کردند به‌خاطر لطفی که داشتند و دارند به همه دوستان، حتی بعد از تمام‌شدن مازول‌های درسی‌مان هم ما هر جایی به مشکل می‌خوریم؛ یعنی من خودم بشخصه تماس می‌گرفتم، خوب جواب می‌دادند و راهنمایی می‌کردند و این عملی‌بودن پروژه‌ها اهمیت خود را در ماهان و در مازول‌های درسی نشان می‌دهد. مرحله بعدی دانش‌پذیرها هستند که از بیزینس‌های متفاوتی آمده‌اند، خوب قسمتی از شناختی که من توانستم به بازار و از بیزینس‌های دیگر پیدا کنم از طریق همین دوستان بود و همکاری‌هایی که می‌توانستیم با همدیگر داشته باشیم و سوم پرسنل ماهان که همیشه همراه هستند.

اگر بخواهید ماهان را به کسی معرفی کنید سه تا ویژگی اصلی که ماهان را با آن معرفی می‌کنید چیست؟

بزرگ‌ترین ویژگی شبکه‌سازی است، خانواده ماهان خیلی بزرگ و قدرتمند است و فرهیختگانی که در کسب‌وکارها تلاش می‌کنند همگی در هر حوزه‌ای در آن حضور دارند. مسئله بعدی، بعد از شبکه‌سازی کاربردی‌بودن علم است، درست است که سر کلاس می‌نشینیم به سری مباحث و مفاهیم را به صورت تئوریک دریافت می‌کنیم؛ اما پشتش عملی وجود دارد، خیلی راحت برای هر کسی که در مورد ماهان می‌خواهم با او صحبت کنم تضمین می‌کنم که برو شرکت کن و اگر به درد نخورد هزینه تو را من برمی‌گردانم؛ چون به معنای واقعی کاربردی است؛ و سوم اینکه من خودم جنبه IDP را قوی می‌بینم، توسعه فردی قسمتی مهارت‌هاست و قسمتی مربوط به شخصیت، ما انگار شخصیت‌مان در ماهان مجدد شکل گرفت؛ یک سری چیزها به ما اضافه شد و یک سری زنگارها از ما زدوده شد. وقتی که خوب متوجه این می‌شویم که خیلی جاها در مقام یک مدیر ما غرور بیش از حد داشتیم؛ در مقام یک مدیر ما غیرحرفه‌ای عمل کردیم و باید خودمان را

درست می‌کردیم تا بتوانیم بعداً روی کسب و کارمان تأثیرگذار باشیم، این برای من شخص من خیلی ارزشمند است. به‌عنوان یک مدیر و کسی که حالا در حوزه مدیریت فعالیت می‌کنید MINDSET شما آن رویکرد شما و منشی که الان دارید با چیزی که قبل‌تر یعنی قبل از اینکه به ماهان بیاید و فراگیرید، چقدر تغییر کرده چه چیزهایی دقیقاً در شما تغییر کرده است؟

ببینید من حقیقتش را بخواهم بگویم من از اول که مدیر نبودم من از پادویی و کارگری شروع کردم و آمدم بالا، کنارش درس خواندم سعی و کردم پیشرفت کنم خودم را ارتقا دهم و به سطح مدیران میانی و ارشد در سازمان‌های مختلف رسیدم. تفکر من یک تفکر سنتی بود که نباید به نیرو رو داد، باید با همه سرسنگین بود، باید همیشه جدی و چکشی برخورد کرد، اگر کسی می‌خواهد برود خوب برود ببخشید، یکی را می‌آوریم بهتر از آن، خوب متأسفانه طرز فکر من در خیلی از موارد این بود و موقعی که آمدم در مجموعه ماهان مازول‌های مختلف گذراندم گستره دیدم بازتر شد. منابع انسانی در این قسمت بیشترین کمک را به من کرد و فهمیدم که آن آدمی که دارم باهاش کار می‌کنم تأثیرگذارترین فرد در کسب‌وکار است و فرقی نمی‌کند که آبدارچی باشد یا کارشناس یا کارشناس ارشد یا مثلاً یکی از مدیرانی یا سرپرستانی باشد؛ بلکه هر کدویم به اندازه خودشان بزرگ‌ترین تأثیر را در سازمان دارند. وقتی این تعبیر در وجودم جا گرفت دیگر آدم‌ها را عین قبل نمی‌دیدم و آدم‌ها دیگر برایم اپراتور نبودند و یاد گرفتم یک خانواده تشکیل دهم، همان چیزی که توی ماهان هست و به‌واسطه آن خانواده همه تلاش کردیم و چه‌بسا که بیشتر هم تلاش کردیم.

دکتر احسان در مازول منابع انسانی گفت: «یکی از کارهای مدیران موفق این است که بروند پشت در اتاق پرسنل آروم گوش دهند ببینند صدای خنده و شادی آنها می‌آید یا نه چون خنده و شادی دقیقاً عین نبض سازمان است اگر دارند می‌گویند و می‌خندند و کار می‌کنند اتفاقاً باید خوشحال باشیم چون این روحیه کارکردن است، و انگیزه دارند با این روحیه شادشان بهره‌وری بالاتری برای سازمان داشته باشند». ولی من اولش فکر می‌کردم این نبود فکر می‌کردم که خوب همیشه باید با



صفحه اختصاصی دانشپذیران

چوب بالای سر همه بایستیم و اشتباه بود، خوشحالم از اینکه الان تغییر کردم و ناراحتم به خاطر اشتباهاتی که قبلاً داشتم، ای کاش زودتر با مجموعه ما آشنا می‌شدم که حداقل اشتباهات کمتری انجام میدادم و افراد کمتری در مجموعه از دست می‌رفتند چون حرفی است که خیلی قشنگه و میگوید: «آدم‌ها سازمان‌های بد را ترک نمی‌کنند، آدم‌ها مدیران بد را ترک می‌کنند». من قبل از ماهان مدیر بدی نبودم ولی مطمئناً مدیر خوبی هم نبودم. نیروهای خیلی خوبی که از دست دادم به خاطر ضعف مدیریتی من بود ولی شکر خدا امروز اینطور نیست از این بابت از ماهان ممنونم.



بروکراسی و قدرت

قدرت در سازمان‌ها دارد. وبر بیشتر بروکراسی را به‌عنوان یک ساختار سازمانی مطلوب و اساسی معرفی می‌کند که بر مبنای اصول انضباط، تقسیم کار، حفظ رکن‌های اصول اساسی و اختیارات بر پایه تخصیص علمی محدود شده، اداره شود. از طرف دیگر، وبر معتقد است که قدرت در سازمان‌ها یک ویژگی طبیعی و ضروری است که برای انجام وظایف تمام شده یک سازمان لازم است. در واقع، او می‌گوید که بروکراسی و قدرت در سازمان‌ها به طور طبیعی با یکدیگر ترکیب می‌شوند و تعامل و تعادل مناسب بین این دو امر ضروری است.

از این منظر، تحلیل تعاملات بین بروکراسی و قدرت با استناد به نظریه بروکراسی ماکس وبر می‌تواند به درک عمیق‌تری از فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی منجر شود. و بر از ویژگی‌های اساسی مثل انضباط، تقسیم کار و تخصیص علمی محدود شده برای توجیه ساختار بروکراسی استفاده کرده و این مفاهیم می‌توانند به تحلیل تأثیر قدرت و توزیع آن در سازمان‌ها کمک کنند.

رهبری به‌عنوان یکی از عوامل اساسی در تعاملات بین بروکراسی و قدرت در سازمان‌ها می‌تواند تأثیر بسزایی داشته باشد. رهبران در یک سازمان نقشی بسیار حیاتی دارند که می‌تواند تعادل مناسب بین بروکراسی و قدرت را تضمین کند و بر فرهنگ سازمانی تأثیرگذار باشد. رهبران با توانایی‌های مدیریتی، ارتباطی و توانایی تحلیل و تصمیم‌گیری صحیح می‌توانند سازمان را به سمت تعادل مناسب بین بروکراسی و قدرت هدایت کنند. از یک سو، آن‌ها می‌توانند ساختار بروکراتیک منطبق را حفظ کرده و انضباط و نظم داخلی را تضمین کنند، اما از سوی دیگر، آن‌ها با توزیع منصفانه قدرت و ایجاد انگیزه و اعتماد در سازمان، می‌توانند تعاملات سالم داخلی را تشویق کنند.

باتوجه به نقش حیاتی رهبران در ایجاد تعادل بین بروکراسی و قدرت، آن‌ها می‌توانند انگیزه و روحیه کاری اعضای سازمان را تقویت کرده و بهبود فرهنگ سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند؛ بنابراین، تحلیل تأثیر رهبری در تعاملات بین بروکراسی و قدرت در سازمان‌ها می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد و کارایی سازمانی ایفا کند.

افسانه زندگی (رویکردی جامعه‌شناختی به مدیریت)

بروکراسی و قدرت دو مفهوم کلیدی در تحلیل سازمان‌ها از دیدگاه جامعه‌شناسی هستند که هر دو ارتباط ژرفی با یکدیگر دارند. در این مقاله قصد داریم به بررسی تعاملات بین بروکراسی و قدرت در سازمان‌ها بپردازیم و نقش آن را در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و تعاملات داخلی سازمان مورد بررسی قرار دهیم.

بروکراسی به‌عنوان یک ساختار مدیریتی بااهمیت بالای تقسیم وظایف، انضباط سازمانی و رفتار نظام‌مند مشخص شده است. این ساختار بر اساس پاداش و تنبیه‌های معین و جای‌گزینی بر اساس شغل و نه ویژگی‌های فردی عمل می‌کند. از سوی دیگر، قدرت نیز به‌عنوان توانایی فرد یا گروه در اجرای تصمیمات و تحقق اهداف تعریف می‌شود. در یک سازمان، بروکراسی به‌عنوان ساختار اصلی تعیین‌کننده نقش‌آفرینی و وظایف اعضای سازمان عمل می‌کند. این ساختار می‌تواند نقش مهمی در توزیع قدرت و تصمیم‌گیری درون سازمان داشته باشد. به‌عنوان مثال، در یک بروکراسی مرسوم، افراد با اطلاعات و دسترسی محدود به منابع سازمان ممکن است نسبت به افرادی که در سلسله‌مراتب پایین‌تر قرار دارند، قدرت بیشتری داشته باشند.

تعامل بروکراسی و قدرت می‌تواند تأثیر بزرگی بر فرهنگ سازمانی داشته باشد. بروکراسی معمولاً به‌عنوان یک عامل تثبیت‌کننده نقش مهمی در ایجاد فرهنگ نظم و انضباط داخلی دارد، درحالی‌که توزیع نامناسب قدرت ممکن است منجر به ایجاد برداشت‌ها و تعارضات داخل سازمان شود.

نظریه بروکراسی ماکس وبر که در کتاب "اقتصاد و جامعه" ارائه می‌کند، نقش بسزایی در تحلیل تعاملات بین بروکراسی و



«نقطه شروع در ماهان، شد نقطه پیشرفت من در کارم»

سرکار خانم الهام سجادی
مدیر دپارتمان اساتید

دروود و احترام برای خوانندگان ماهنامه بفرمایید از کجا با ماهان شروع کردید و تا امروز چه تجربه و اندوخته‌ای داشتید؟

سلام خدمت شما؛ من آذرماه سال ۱۳۹۶ با ماهان همکاری خود را شروع کردم؛ از طریق یکی از اساتید عزیزمان که همچنان با ایشان مشغول به فعالیت هستیم و بسیار بااصالت هستند جناب آقای دکتر ضیا؛ با ماهان آشنا شدم و دقیقاً زمانی که وارد ماهان شدم ۲۶ سال سن داشتم اول از همه با پوزیشن کارشناس امور فنی حرفه‌ای مشغول به فعالیت شدم و با آقای شهبازی کارم را آغاز کردم؛ آن زمان آقای پیر محمدی عزیز در حوزه برنامه ریزی آموزشی مشغول به فعالیت بودند با توجه به شرایطی که برایشان پیش آمد امکان ادامه ی مسیر با ماهان با ایشان نداشتیم و من جلسه ای با خانم شهنواز داشتم و ایشان در خصوص شرایط شغلی

در این حوزه با بنده صحبت کردند، من هیچ اطلاعاتی و هیچ سابقه ی کاری در حوزه برنامه ریزی آموزشی رانداشتم، اما با توجه به علاقه ای که به ماهان داشتم این چالش را نقطه ای برای رشد فردی خود در نظر گرفتم و با توجه به روحیه همراهی که خانم شهنواز به عنوان مدیر آموزش داشتند می دانستم از کمک های ایشان بهره مند می شوم، به هر حال یکی دو ماه اول به دلیل اینکه استرس این کار را داشتم که چطور شروع بکنم، از کجا شروع کنم، هیچ چشم اندازی نداشتم و جمله ای که همکارم (آقای پیر محمدی) به من می گفت هیچ وقت از یادم نمی رود که: «حجم برنامه ها در روزهای پنجشنبه و جمعه هست و می تونی از شنبه برای مدیریت امور برنامه ریزی کنی» دقیقاً از زمانی که کارم را در عنوان جدید آغاز کردم دوره های جامع و دوره های مدیرعامل حرفه ای رو شروع کردیم از سال ۱۳۹۷ تعداد دوره ها افزایش پیدا کرد اتفاقی که رخ داد با توجه به عملکرد ویژه و علاقه ای که داشتم از سال ۱۳۹۸ برنامه ریزی تمام دوره های آموزشی ماهان را انجام دادم و تمام دوره های حضوری و آنلاین



آقای هادی سیاری بزرگوار، جناب آقای زهیری ارزشمند و خانم شهنواز عزیزم و به همین خاطر است که به نظر من ماندگاری افراد در ماهان طولانی است و با خانواده عجین می‌شوند.

اگر بخواهید ماهان را در یک جمله یا یک پاراگراف تعریف کنید آن چیست؟

اگر بخواهم ماهان را در یک جمله یا پاراگراف تعریف کنم؛ یعنی اگر بخواهم به آن شخصیت بدهم می‌توانم بگویم که ماهان «حس مراقبت به من می‌دهد» یعنی وقتی وارد ماهان می‌شوم فضای امنی را حس می‌کنم که می‌توانم مشکلاتم را مطرح کنم و مدیران ارشد با دل‌وجان گوش می‌دهند و این در یک سازمان از ویژگی‌های بسیار مثبت تلقی می‌شود که خصوصاً رده‌های بالای سازمان بی‌توجه نیستند و گوش می‌کنند و فقط نیاز است که صحبت کنیم. از دید من در حال حاضر ماهان در بعد آکادمیک خیلی فضا برای توسعه و رشد دارد و قطعاً مطمئنم که با حضور مدیران ارشد سازمان و نگرشی که دارند می‌تواند به یک مدرسه استاندارد در سطح بین‌المللی تبدیل شود و اصل مهم در ماهان خدمت‌رسانی به خلق است.

در پایان حرفی یا سخنی که دوست دارید شنیده شود را بفرمایید.

خب چون صرفاً در ماهان قدیمی هستم می‌خواهم تجربه‌ای را خدمت عزیزان عرض کنم، به نظر من ماهان فضایی را برای رشد همه افراد در نظر می‌گیرد، مهم این است که بخواهید برای رشد اقدامی انجام دهید و کاملاً شفاف نیازها و خواسته‌های خود را مطرح کنید، روی صحبت‌ها با همه عزیزان ماهانی است، و در پایان از برادران سیاری و سرکار خانم شهنواز و جناب آقای زهیری عزیز تشکر می‌کنم که در این مسیر همراه من بوده‌اند و قطعاً با چالشی مواجه بودیم؛ اما به کمک کردند که بتوانم استعدادها را خود را کشف کنم و در راستای بهتر شدن هر روز گام بردارم.

که بالغ بر ۱۲۰ دوره آموزشی بود در واقع «نقطه شروع در ماهان شد، نقطه پیشرفت من در کارم» که بتوانم یاد بگیرم و ارتقا پیدا کنم و مهارت‌های خودم را تقویت کنم. از سال ۱۴۰۱ و ۱۴۰۲ با سمت مدیر آموزش حضوری مشغول به فعالیت شدم و مدت دو سال در این بخش فعالیت کردم در سال ۱۴۰۳ در حال حاضر مدیر دپارتمان اساتید هستم و همچنان با انگیزه در مسیر رشد و تعالی سازمان پیش می‌روم.

چه چیزی را در ماهان بیشتر از همه دوست دارید؟

من از سال ۱۳۹۶ تا به اکنون در خدمت ماهان هستم به نظر من ماهان فضایی دارد که خیلی سخت می‌توانید از آن دل بکنید اگر بخواهم حسم را مطرح کنم، اتمسفری دارد که خیلی روابط در آن دوستانه است و اینکه در واقع محیط، محیط یادگیرنده است و دائماً با آدم‌ها در تعامل هستید، آدم‌هایی با نگرش‌های متفاوتی را می‌توانید ببینید و از زاویه دید دیگران و از دریچه نگاه افراد می‌توانید به مسائل نگاه کنیم زاویه دیدهای مختلفی را می‌توانید درک کنید و خودتان را در چالش‌ها برای رشد فردی قرار دهید، این برای من خیلی جذاب است؛ در کل فضا فضای بسیار آموزشی و یادگیرنده است.

شما در ماهان می‌توانید هر روز یک تجربه جدید، یک یادگیری جدید و یک فضای جدید را تجربه کنید؛ و خب این برای من خیلی خوشایند است، به همین دلیل لحظه‌ای که وارد ماهان می‌شوم را خیلی دوست دارم زمانی که آدم‌های مختلفی رو می‌بینم، و با عشق به این مجموعه خدمت می‌کنم.

واقعاً گاهی اوقات فکر می‌کنم که غرق شدم داخل ماهان، شاید؛ چون به‌هرحال ماهان را یک خانواده می‌بینم و این احساس را از خود ماهان و روح ماهان گرفتم به همین دلیل اگر زمانی حتی تعارضی پیش بیاید، اصلاً نمی‌توانم کاری به این مسئله نگاه کنم مسئله‌ای به وجود آمده که در دل خانواده باید حل شود، می‌خواهم بگویم که این حس خیلی حس جالب و متفاوتی است و این احساس را از تک‌تک افراد این خانواده دریافت می‌کنم از برادران سیاری به‌ویژه جناب



معرفی جعبه ابزار مدیریتی

سیستم‌هایی یکپارچه هستند که به مدیریت و هماهنگی تمامی منابع، اطلاعات و فرآیندهای سازمان در یک بستر واحد کمک می‌کنند. این نرم‌افزارها به بهبود جریان اطلاعات و کارایی سازمان‌ها می‌پردازند. در زیر، تعدادی از نرم‌افزارهای معروف ERP را معرفی می‌کنم:

Workday

- بیشتر متمرکز بر روی مدیریت منابع انسانی و مالی.
- به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرآیندهای منابع انسانی و مدیریت مالی را یکپارچه کنند

SAP ERP

- یکی از پیشرفته‌ترین و محبوب‌ترین نرم‌افزارهای ERP با قابلیت‌های گسترده برای مدیریت مالی، منابع انسانی، زنجیره تأمین و تولید.
- مناسب برای سازمان‌های بزرگ و چندملیتی.

Oracle ERP Cloud

- ارائه‌دهنده راه‌حل‌های ابری برای مدیریت مالی، پروژه‌ها، زنجیره تأمین و منابع انسانی.
- امکان پیاده‌سازی برای سازمان‌های مختلف با مقیاس‌های گوناگون.

Microsoft Dynamics 365

- یک مجموعه نرم‌افزاری که شامل ERP و CRM است و به مدیریت و اتوماسیون فرآیندهای کسب‌وکار کمک می‌کند.
- دارای ماژول‌های مختلف برای صنایع مختلف و قابلیت شخصی‌سازی بالا.

NetSuite

- یک نرم‌افزار ERP ابری است که به کسب‌وکارهای میان‌رده و کوچک کمک می‌کند تا فرآیندهای مالی، CRM، و مدیریت انبار را یکپارچه کنند.
- تمرکز بر روی ساده‌سازی عملیات و ارائه گزارش‌های واقع‌نما.

Inform Cloud Suite

- راه‌حل‌های ERP ابری برای صنایع مثل تولید، توزیع، و بهداشت و درمان.
- تمرکز بر روی انعطاف‌پذیری و قابلیت تنظیم بر مبنای نیازهای خاص صنعت.

Acumatica

- یک نرم‌افزار ERP ابری که برای مدیریت مالی، پروژه‌ها و انبار طراحی شده است.
- دارای رابط کاربری دوستانه و قابلیت ادغام با دیگر سیستم‌ها.

Sage ERP

- شامل نرم‌افزارهای مختلف بر اساس اندازه و نوع کسب‌وکار، از جمله Sage ۱۰۰، Sage ۳۰۰ و Sage X3.
- مناسب برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط.
- قابلیت سفارشی‌سازی عالی و مناسب برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط.

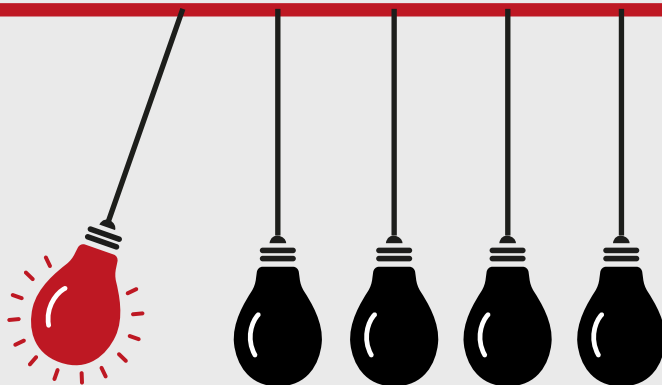
ERP



- نرم افزارهای ERP برنامه ریزی منابع سازمانی به کسب و کارها کمک می کنند تا فرآیندهای مختلف خود را یکپارچه و بهینه سازی کنند.
- در ادامه به مهم ترین کاربردهای این نرم افزارها اشاره می شود:
- ۱. مدیریت مالی:**
 - اتوماسیون فرآیندهای مالی مانند حسابداری، صدور صورتحساب، مدیریت دارایی ها، و پرداخت ها.
 - ارائه گزارش های مالی دقیق و به روز برای تجزیه و تحلیل عملکرد مالی.
 - ۲. مدیریت منابع انسانی:**
 - اتوماسیون استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و حقوق و دستمزد.
 - نگهداری سوابق کارکنان و تسهیل فرآیندهای مربوط به نیروی انسانی.
 - ۳. مدیریت زنجیره تأمین:**
 - برنامه ریزی و مدیریت موجودی، تأمین کنندگان، و فرآیندهای حمل و نقل.
 - بهینه سازی زنجیره تأمین و کاهش هزینه های مرتبط.
 - ۴. مدیریت فروش و CRM:**
 - پیگیری فرصت های فروش، مدیریت روابط با مشتریان و اتوماسیون فرآیندهای بازاریابی.
 - ارائه گزارش های جامع درباره روندهای فروش و تحلیل رفتار مشتریان.
 - ۵. مدیریت تولید:**
 - برنامه ریزی تولید، مدیریت ظرفیت و کنترل کیفیت.
 - پیش بینی تقاضا و بهینه سازی موجودی مواد اولیه و محصولات نیمه آماده.
 - ۶. مدیریت پروژه:**
 - برنامه ریزی و پیگیری پیشرفت پروژه ها، تخصیص منابع و مدیریت هزینه ها.
 - تسهیل همکاری بین تیم ها و ارائه گزارش های پیشرفت پروژه.
 - ۷. تحلیل داده ها و هوش تجاری:**
 - گردآوری داده ها از بخش های مختلف و تجزیه و تحلیل آن ها برای اتخاذ تصمیمات بهتر.
 - ارائه داشبوردهای تحلیلی و گزارش های سفارشی.
 - ۸. مدیریت خطر و انطباق:**
 - شناسایی و مدیریت ریسک های مرتبط با کسب و کار.
 - اطمینان از انطباق با قوانین و مقررات.
 - ۹. اتوماسیون و کارایی عملیاتی:**
 - اتوماسیون فرآیندهای دستی و کاهش خطاها.
 - بهبود کارایی و دستیابی به بهره وری بالاتر.
- استفاده مؤثر از نرم افزارهای ERP می تواند به کسب و کارها کمک کند تا هزینه های عملیاتی را کاهش دهند، شفافیت بیشتری ایجاد کنند و در نهایت به افزایش رضایت مشتریان و رشد کسب و کار منجر شود.

جناب آقای دکتر شهبازی:
در حال برنامه ریزی برای برگزاری دو تور در اروپا هستیم.
اول برای داروان و وکلا در پاریس و آمستردام به همراه بازدید
از یکی از مراکز حقوقی بین المللی در ماه نوامبر.
دوم برای فارغ التحصیلان و مدیران ماهانی در پاریس و
بارسلون با بازدید از یک بیزینس اسکول در ماه نوامبر.
همچنین در حال طراحی دو دوره کوتاه مدت در زمینه بهره
مندی مدیران از هوش مصنوعی و استفاده از تحول دیجیتال
در توسعه سازمانی به زبان انگلیسی و به صورت کیس محور
هستیم.

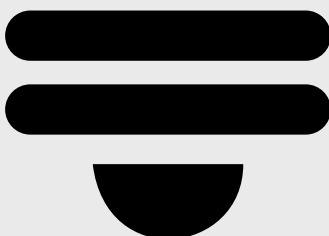




خلاقیت

در سازمان به عنوان یک ارزش، به معنای تشویق و حمایت از ایده پردازی، نوآوری و تفکر مستقل در محیط کاری است. این ارزش به سازمان ها کمک می کند تا به طور مداوم در برابر تغییرات بازار و نیازهای مشتریان پاسخگو باشند و از رقبای خود پیشی بگیرند. سازمانی که به خلاقیت اهمیت می دهد، فضایی را فراهم می آورد که کارکنان را ترغیب به مشارکت ایده ها، ریسک پذیری و آزمایش راه حل های جدید می کند. این محیط پیشرو به تقویت انگیزه و رضایت شغلی کارکنان کمک می کند و منجر به افزایش بهره وری و کیفیت محصولات و خدمات می شود. علاوه بر این، خلاقیت در سازمان به تنوع دیدگاه ها و تجربیات در تیم ها ارزش می دهد و نوآوری را از طریق همکاری و تعامل میان افراد مختلف تشویق می کند. این امر به سازمان ها این امکان را می دهد که به سرعت به تغییرات محیطی پاسخ بدهند و راه حل های کارآمدی برای چالش های موجود ارائه دهند.

در نهایت، خلاقیت به عنوان یک ارزش در سازمان نه تنها به توسعه و پیشرفت درونی کمک می کند بلکه به ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت و پویا منجر می شود که در آن افراد احساس می کنند قادر به بیان ایده های خود و مشارکت در موفقیت سازمان هستند.





Mahan.Business.School



MahanBusinessSchool



MahanBusinessSchool

mahanbs.com