کسب رتبه دوم جهانی جایزه مشاوره مدیریت کنستانتین در ۲۰۱۷ ، موجب تقاضای شرح مدل برنده جایزه از ناحیه تعدادی از اعضای انجمن مشاوران مدیریت ایران گردید که برای پاسخگوئی به این تقاضا ، نشریه مشاور مدیریت مبادرت به مصاحبه با آقایان مهندس تندرو و دکتر عجمی نمود که در صفحات ۳۵-۳۳ شماره ۴۰ نشریه مشاوره مدیریت با عنوان **''طلای نقره ای''** درج گردید. نظر به اینکه شرح تفصیلی مدل برنده جایزه در آن مصاحبه ممکن نشد ، مسئولین نشریه از آقای دکتر عجمی تقاضای مقاله ای برای درج در شماره های بعدی نشریه نمودند که خوشبختانه مورد قبول واقع شد. مقاله مزبور به سفارش مسئولین نشریه مشاور مدیریت در دو بخش تنظیم شده که بخش اول آن در این شماره درج گردیده است.

تحول و تعالی مدیریت سازمانی با رویکرد یادگیری(با نام اختصاری AMIF/MAMIF)

دکتر محمود عجمی[1] **m.ajami@tkherad.net**

پائیز ۱۳۹۶

چکیده

مکتب یادگیری مدیریت در ۱۹۹۰ ، نقطه عطفی را در تاریخ سیر تحول تفکر مدیریت بنیاد نهاد که استفاده از آن در مدیریت سازمانی، ضرورت دنیای امروز و به‌ویژه فرداست. اما تحول از مکتب کلاسیک به مکتب یادگیری، مسیر دشواری را فراروی مدیران می‌گشاید. دستاورد تحقیق دکترای نگارنده در مدیریت با گرایش یادگیری سازمانی، که امروزه با علائم اختصاری AMIF/MAMIF[2] شناخته می‌شود، مدلی است برای تحول و تعالی مدیریت سازمانی از مکتب کلاسیک به تراز مکتب یادگیری.

بیش از پانزده سال است که نگارنده ، در سمت مشاور، مدل مزبور را در سازمان‌های متعددی به اجرا درآورده و این فعالیت کماکان ادامه دارد. مدل مدیریتی آمیف/ مامیف فعلی حاصل نتایج و دستاوردهای این تجربه گرانبها در سطح سازمان‌های داخل کشور است و شائبه غیربومی بودن و عدم تطابق با فرهنگ کشور را از دامن خود زدوده است.

روش مشاوره در این مدل، روشی با نام «بلدِ راه کاروان»(CBR)[3] است که مبتنی بر تئوری روش تحقیق در فرایند عمل(Action Research) بنا نهاده شده است. در این روش، مشاور در کنار مدیران و با هدایت علمی و عملی، آنان را در مدیریت بر سازمان خود همراهی می‌کند تا مدیران در یک حرکت تدریجی و مستمر، به صورت فردی و تیمی، با دانش مدیریت آشنا شده، مدل‌های مفهومی و اجرایی را فرا گیرند و در محیط سازمانی خود آن را به اجرا گذارند. در این فرایند نسبتاً طولانی، مدیران، هم صاحب بینش مدیریتی می‌شوند و هم مهارتهای رفتاری لازم را تمرین و تجربه کرده و به‌آن مجهز می‌گردند و به‌این ترتیب سطح مدیریت خود و سازمان را ارتقاء می‌دهند.

کلید واژه ها: مکتب کلاسیک مدیریت ، مکتب یادگیری مدیریت ، یادگیری سازمانی ، پنج دیسیپلین سازمان یادگیرنده ، سه حلقه یادگیری (تک حلقه ای، دوحلقه ای و سه حلقه ای) ، روش مشاوره بلد راه کاروان (CBR)

---

[1] محمود عجمی ، دکترای مدیریت در گرایش یادگیری سازمانی (PhD) ، عضو انجمن مشاوران مدیریت ایران و دارنده تاییدیه مشاوربین المللی CMC

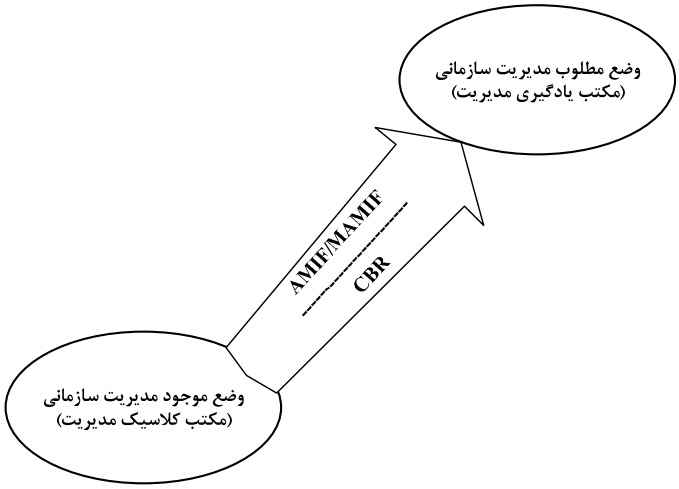
[2] Ajami's Managerial Intervention Framework/Management through AMIF

[3] Caravan Balad-e-Rah

بخش اول مقاله

مکتب یادگیری مدیریت با انتشار کتاب پنجمین فرمان سنگه در ۱۹۹۰، نقطه عطفی را در تاریخ سیر تحول تفکر مدیریت بنیاد نهاد و می‌رود تا شالوده‌ای محکم و استوار برای مدیریت و رهبری سازمان‌ها در قرن بیست‌ویکم بنا کند و شیوه تعامل انسان‌ها را دگرگون سازد. مبتنی بر این نگرش، استفاده از آن در مدیریت سازمانی، ضرورت دنیای امروز و به‌ویژه فرداست. اما توجه به این موضوع درخور اهمیت فراوان است که تحول از مکتب کلاسیک به مکتب یادگیری، مسیر دشواری را فراروی مدیران می‌گشاید.

عملی‌کردن چنین کاری، یعنی تحول از مکتب کلاسیک به مکتب یادگیری، مانند هر فعالیت دیگر مدیریتی، نیازمند تئوری و مدلی است که علاوه بر انطباق با مبانی و اصول مکتب جدید، نکات گفته‌شده در بالا را مدنظر قرار دهد و با فرایندهای خود، زمینه‌ساز به‌کارگیری این مکتب در سازمان گردد. توسعه تدریجی دستاورد تحقیق دکترای نگارنده در مدیریت با گرایش یادگیری سازمانی، که امروزه با علائم اختصاری AMIF/MAMIF شناخته می‌شود، مدلی است برای تحول مدیریت سازمانی از مکتب کلاسیک به مکتب یادگیری و نیز تعالی کارکنان سازمان، با شروع از مدیران ارشد، به تراز مکتب یادگیری مدیریت. نمودار زیرجایگاه مدل AMIF/MAMIF و شیوه مشاوره آن (CBR) را در تحول و تعالی سازمانی نشان می‌دهد.



تحول و تعالی مدیریت سازمانی مبتنی بر مدل AMIF/MAMIF

بیش از پانزده سال است که نگارنده ، مدل مزبور را در سازمان‌های متعددی به اجرا درآورده و این فعالیت کماکان ادامه دارد. مدل مدیریتی آمیف/ مامیف فعلی حاصل نتایج و دستاوردهای تلخ و شیرین این تجربه گرانبها در سطح سازمان‌های داخل کشور است و شائبه غیربومی بودن و عدم تطابق با فرهنگ کشور را از دامن خود زدوده است.

روش مشاوره در این مدل، روشی با نام «بلدِ راه کاروان»(CBR) است که مبتنی بر تئوری روش تحقیق در فرایند عمل(Action Research) بنا نهاده شده است. در این روش، مشاور در کنار مدیران و با هدایت علمی و عملی، آنان را در مدیریت بر سازمان خود همراهی می‌کند. در این همراهی، مدیران در یک حرکت تدریجی و مستمر، به صورت فردی و تیمی، با دانش مدیریت در حد نیاز آشنا شده، مدل‌های مفهومی و اجرایی را فرامی‌گیرند و در محیط سازمانی خود آن

را به اجرا می‌گذارند. در این فرایند نسبتاً طولانی، مدیران، هم صاحب بینش مدیریتی می‌شوند و هم مهارتهای رفتاری لازم را تمرین کرده و به‌آن مجهز می‌گردند و به‌این ترتیب سطح مدیریت خود و سازمان را ارتقاء می‌دهند.

تاکید مدل بر یادگیری مبتنی بر منطق «تئوری- عمل» است. این منطق تاکید دارد که، هیچ فعالیتی بدون اتکاء به یک تئوری و در چارچوب یک مدل اجرایی، آغاز نگردد و هیچ تئوری مورد مطالعه و استفاده مجدد واقع نشود، مگر آن‌که از تجربه و اجرای قبلی فرد ویا جمع ، غنی‌سازی شده باشد.

مدل به‌نحوی موزون و منطقی، پنج دیسیپلین سازمان‌های یادگیرنده و نیز پنج وظیفه مدیریت را به‌هم پیوند زده است که با تشکیل تیمی از مدیران ارشد یک سازمان آغاز می شود و به تدریج فعالیت خود را به تیمهای سطح دوم و سوم گسترش می دهد و کل سازمان را تحت پوشش مکتب یادگیری مدیریت قرار می دهد.

مدل مدیریتی *AMIF/ MAMIF* و گونه‌های مختلف آن

اجرای مدل از سطح مدیران ارشد یک سازمان شروع می شود. مدیران به اتفاق مشاور دوره، کاروانی را تشکیل می‌دهند و در پی دستیابی به تحولی بلندمدت برای ساختن آینده سازمان، به حرکت در می‌آیند. مشاور به عنوان «بلدِ راه کاروان»، با تیم مدیران ارشد حرکت می‌کند و در فرایندی مناسب، آنان را به تئوریها، مدل‌ها و ابزار لازم برای حرکت، تجهیز می‌نماید و بدون دخالت در تصمیم‌گیریها، مراقبت می‌کند تا این حرکت، در چارچوب اصول علمی ادامه یافته و به نتیجه برسد. این مدل به طور بسیار خلاصه پریود های زیر را شامل است:

پریود اول- ایجاد زیربنای تئوریک[4](TOB): محور اصلی این پریود، ایجاد آمادگی دانشی و بینشی لازم در مدیران، برای فعالیتهای لازم بعدی است. در این پریود تئوریها و مدل‌های مدیریتی، شامل پنج وظیفه مدیریت و پنج دیسیپلین سازمانهای یادگیرنده، با روشهایی مانند ارائه کنفرانسهای علمی و اجرای کارگاههای آموزشی توسط مدیران و با هدایت مشاور، آموخته و اجرا می‌شود تا اذهان مدیران را در تئوری‌ها و مدل‌های مربوطه هم‌سو سازد.

پریود دوم- دستیابی به آرمان مشترک[5](SVP+TOB): محور اصلی کار در این پریود، خلق آرمان مشترک برای طراحی جهشی نو، در سازمان است. فرایند خلق آرمان مشترک با بهره‌گیری از مهارت دایالوگ و ایجاد وفاق نوع ۲ در اعضا، طی می‌شود. حاصل این فرایند در گزارش پایانی این پریود، تحت عنوان «آرمان مشترک مدیران (ویرایش اول)» منتشر می‌شود.

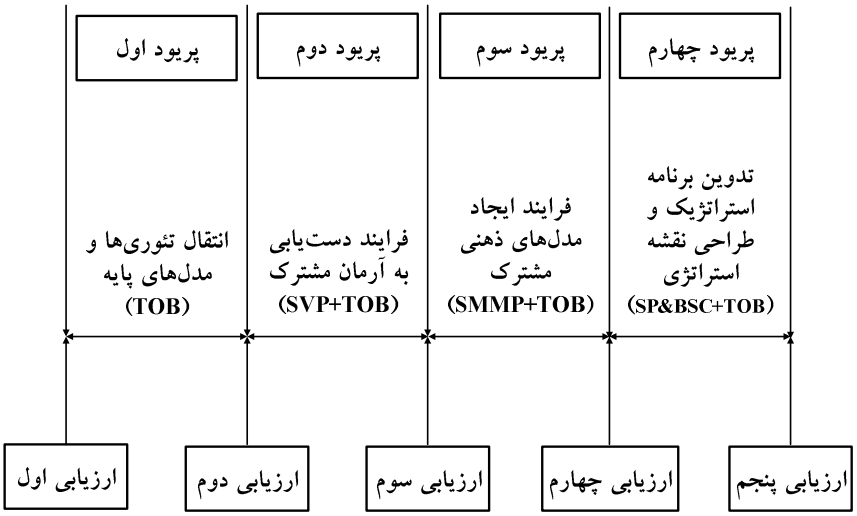
پریود سوم– ایجاد مدل‌های ذهنی مشترک[6](SMMP+TOB): دستیابی به آرمان، زمانی تضمین می‌شود که مدل‌های ذهنی افراد ، متناسباً همسو شده باشند. فعالیت کانونی پریود سوم، همسوسازی مدل‌های ذهنی موجود و خلق مدل‌های ذهنی مشترک جدید درباره راههای نیل به آرمان است، که از طریق دایالوگ اعضاء در نتایج حاصله از ترجمه جمله عمومی آرمان در ابعاد اجرایی سازمان، قابل دستیابی است. در انتهای این پریود، گزارش «آرمان مشترک مدیران (ویرایش دوم)» منتشر می‌شود.

به‌این ترتیب با اجرای پریودهای سه‌گانه، مدیران ارشد تیمی را تشکیل می‌دهند که برخوردار ازتئوری و تفکری همسو و مصمم برای دست‌یابی به آرمانی واحد از مسیری واحد می‌باشند.

---

[4] Transfer of basics :Theories and models
[5] SVP : shared vision process
[6] SMMP : shared Mental Model Process

پریود چهارم– تدوین برنامه استراتژیک و طراحی نقشه استراتژی[7](SP&BSC+TOB): این پریود، اولین گام در مرحله عینیت‌بخشی به آرمان است. و خطوط راهنمای مشخص شده در آرمان به صورت یک برنامه سازمانی درمی آید و خود را در هیات یک استراتژی با سیاست‌های مربوطه و اهداف کمّی شفاف و مشخص، نشان میدهد. در پایان این پریود، جزوه «برنامه استراتژیک و نقشه استراتژی سازمان» منتشر می‌شود.، که در آن مدیران گفته اند که از کدام مسیرهای اجرایی، و کدام منابع سازمان را به‌سوی نقطه آرمانی حرکت خواهند داد و با چه شاخصهایی، این پیشرفت را پایش و ارزیابی خواهند کرد. شکل زیر مدل چهارپریودی AMIF نشان می دهد.



مدل چهارپریودی AMIF

پریود پنجم-تهیه برنامه های عملیا تی:در پریود پنجم، برنامه‌های عملیاتی بخشهای مختلف سازمان بر مبنای برنامه استراتژیک و نقشه استراتژی تهیه می شود،

پریود ششم-بودجه ریزی: در پریود ششم، بودجه های سالانه برای برنامه‌های عملیاتی، تهیه می‌شود.

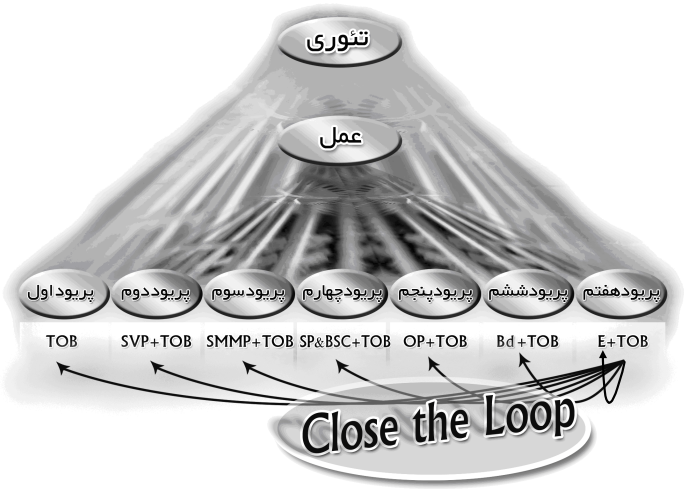
پریود هفتم- اجرای برنامه : در این پریود که اجرا نام‌گذاری شده است برنامه های عملیاتی وبودجه های تعیین شده به مورد هر فعالیت به اجرا گذاشته می شوند.

پریود هشتم-تحقق اصل بستن حلقه و جاری شدن فرایند یادگیری در سه لوپ یادگیری: تحقق اصل بستن حلقه و در نتیجه جاری شدن فرایند یادگیری در سطح سازمان و مدیریت آن، مأموریت پریود هشتم می‌باشد که زیربنای آغاز دور جدید اجرای مدل AMIF/MAMIF برای خلق مجدد آرمان و متناسباً تدوین مجدد برنامه استراتژیک سازمان به شمار می‌رود. در پریودهای پنجم تا هشتم گزارش‌های برنامه‌های عملیاتی، بودجه‌های سالانه، گزارش‌های کنترلی و نیز گزارشهای ادواری اصل بستن حلقه (CTL) هر یک به صورت یک جلد کتاب منتشر می شود.

در شکل زیر یک طراحی مفهومی از AMIF/MAMIF و پریودهای هشت‌گانه آن با عنوان مدل خورشیدی AMIF/MAMIF آمده است. هم‌چنان‌که از این شکل مشخص است، این مدل با بستن حلقه تصمیم-اجرا، تبدیل به

[7] SP & BSC : Strategic planning & Balansed Scorecard

یک مدل مدیریتی می‌گردد. منطق تئوری-عمل مانند خورشیدی سراسر فعالیت‌های مدل در هشت پریود را در روشنایی خود قرار می‌دهد و کار تئوریک در همه احوال جریان دارد. نتیجه اجرا نیز به هر هفت پریود قبلی باز می‌گردد تا یادگیری را در هر سه سطح (حلقه‌های SLL، DLL و TLL)[8]، محقق سازد.

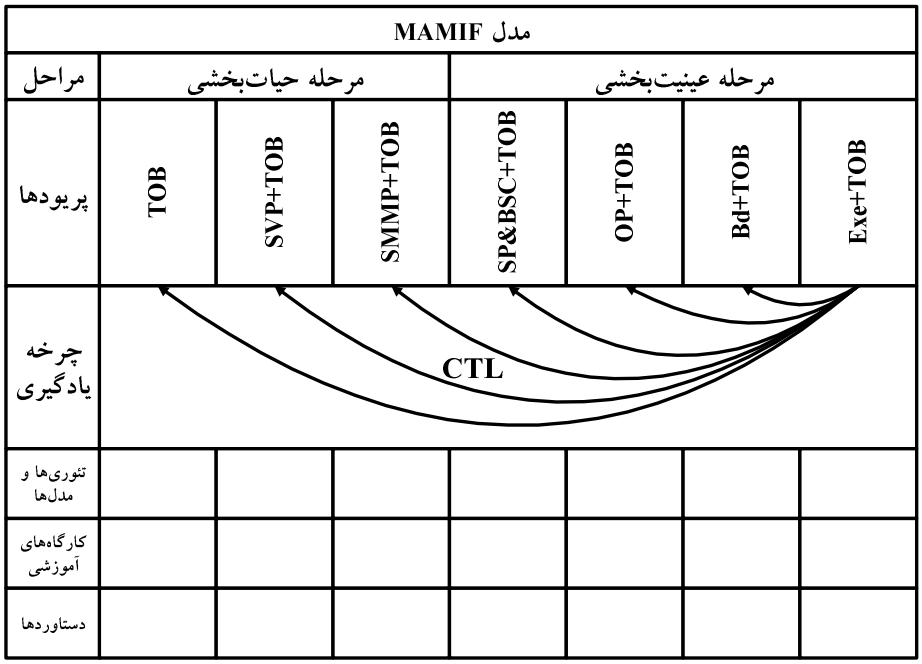


مدل خورشیدی AMIF/MAMIF

شکل زیر، دریک طراحی متفاوت، ابعاد دیگری از مدل AMIF/MAMIF را به نمایش گذاشته است. سه پریود اول، مرحله حیات‌بخشی[9] مدل و چهار پریود بعدی، مرحله عینیت‌بخشی[10] آن نام گرفته است. با توصیفی مفهومی می‌توان گفت که مرحله حیات‌بخشی مدل، هم‌چون روحی است که به کالبد مدیریت دمیده می‌شود تا مرحله عینیت‌بخشی را حیاتی تازه بخشد چراکه در مرحله اول، با خلق آرمان مشترک، مدل‌های ذهنی جدیدی در افراد و سازمان خلق شده و آن‌ها در تولدی جدید قرار گرفته‌اند و در مرحله دوم، این خلق جدید را به صورت محسوس و عینی، محقق می‌سازند تا در مرحله سوم از طریق اعمال اصل بستن حلقه (CTL) و با استفاده از مدل‌های یادگیری متعدد، دستاورد حاصله به منزله سکویی برای پرش سازمانی به دنیای جدید مورد استفاده قرار گیرد.

در این طرح، بخش ارزیابی مدل، که از قوی‌ترین کارگاههای یادگیری مدل AMIF/MAMIF است، به‌صورت تفکیک‌ناپذیری به سطح انتهایی مدل افزوده شده است. سه ردیف آخر مدل، بیان می‌کند که در هر پریود کدام تئوری‌ها و مدل‌ها، متناسب با پیشرفت اجرای آن، به اعضای تیم ارائه می‌گردد و چه کارگاه‌های آموزشی نیز برای تعمیق این تئوری‌ها و مدل‌ها به اجرا درمی‌آید. هم‌چنین از اجرای هر پریود، انتظار کسب دستاوردهایی می‌رود که به روش خودارزیابی توسط اعضای تیم، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

[8] SLL : single loop learning , DLL : Double loop learning, TLL : Triple loop learning
[9] Revitalization Section
[10] Materialization Section



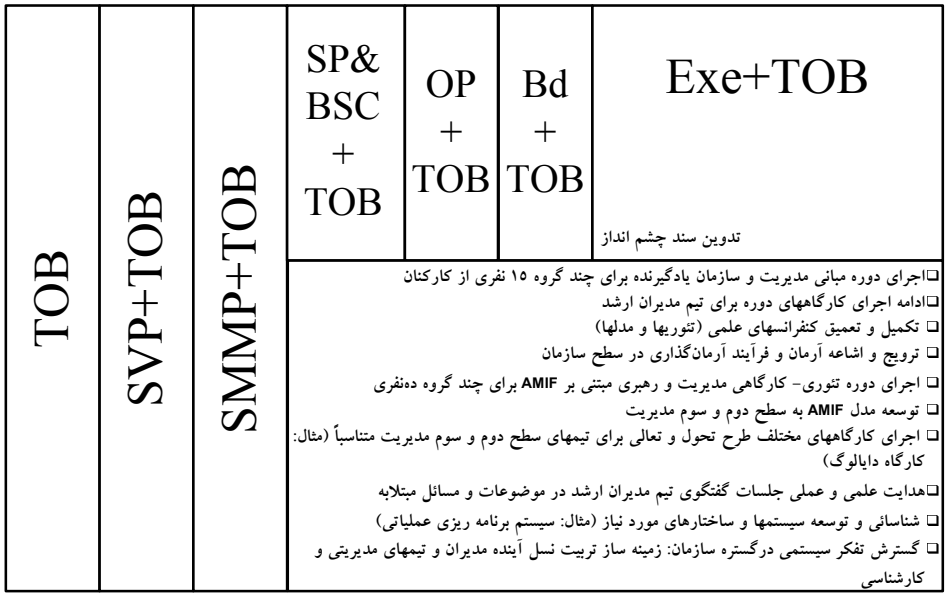
طرحی دیگر از مدل AMIF/MAMIF

طرح تحول و تعالی سازمانی مبتنی بر AMIF

اگرچه بر اساس مدل AMIF/MAMIF اجرای پریودهای اول تا چهارم از تیم مدیران ارشد آغاز می شود، اما تدوین برنامه‌های عملیاتی و بودجه‌ریزی برای آن، به مشارکت فعال دیگر بخش‌های کارشناسی و مدیریتی نیازداشته ومهمتر آنکه اجرای برنامه، مستلزم فعالیت همه افراد سازمان می‌باشد و بدون زمینه‌سازی مناسب برای ایده‌ها و مفاهیم جدید، در اذهان مدیران و کارشناسانی که از ابتدا در اجرای مدل حضور نداشتند، اجرا دچار شکست حتمی خواهد شد. برای جلوگیری از این اغتشاش، طرح تحول و تعالی سازمانی مبتنی بر AMIF به کار گرفته شده است.

این طرح که در شکل زیر نشان داده شده است، سه هدف اصلی را دنبال می‌کند:

- ✓ تعمیق آموخته‌ها در مدیران ارشد؛
- ✓ آماده‌سازی صحنه سازمان برای مکتب یادگیری مدیریت و
- ✓ ترسیم راه آینده از طریق تربیت مدیرانی در تراز مکتب یادگیری.



طرح تحول و تعالی سازمانی مبتنی برAMIF/MAMIF

هم‌چنان‌که در شکل مشاهده می‌شود، تمهیدات این طرح با شروع پریود چهارم از مدل AMIF/MAMIF آغاز شده و شامل ده فعالیت است که در هر سازمان، با توجه به شرایط سازمانی و توانمندی مدیران ارشد برای اجرایی شدن آن‌ها، برنامه‌ریزی کرده و به اجرا گذاشته می‌شود. ده فعالیت مزبور عبارتند از:

۱- اجرای دوره مبانی مدیریت و سازمان یادگیرنده برای چند گروه ۱۵ نفری از کارکنان

۲- ادامه اجرای کارگاههای دوره برای تیم مدیران ارشد:

۳- تکمیل و تعمیق کنفرانسهای علمی (تئوریها و مدل‌ها):

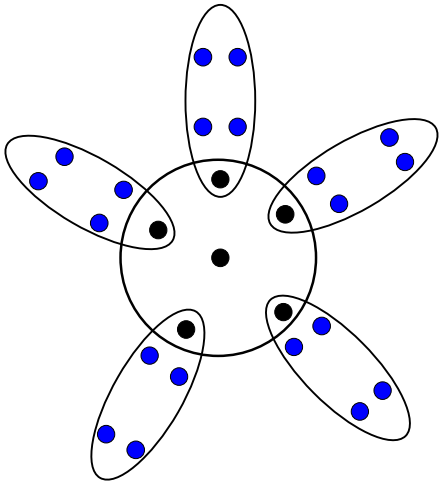
دو اقدام اخیر ادامه فعالیتهای نیمه‌تمامی است که در پریودهای قبلی پایه‌گذاری شده ولی به‌علت کمی وقت مدیران و حجم زیاد فعالیت‌ها متوقف مانده است.

۴- ترویج و اشاعه آرمان و فرآیند آرمان‌گذاری در سطح سازمان

۵-اجرای دوره تئوری- کارگاهی مدیریت و رهبری مبتنی بر AMIF برای چند گروه ده‌نفری

۶- توسعه مدل AMIF به سطح دوم و سوم مدیریت سازمان (مدل آفتاب‌گردانی)

این فعالیت زمانی میسر است که اقدامات ردیف‌های ۱ تا ۴ تا حدودی به اجرا در آمده باشند. شکل بعدی نمودار این فعالیت را نشان می‌دهد. هریک از مدیران تیم مدیریت ارشد، به‌همراه مدیران تحت سرپرستی خود، تیم جدیدی را تشکیل داده و بخشهای تئوری مدل و کارگاهی مدل AMIF را به اجرا درمی‌آورند. با این اقدام هم آموخته‌های تیم مدیران ارشد مستحکم می‌شود و هم در اجرا، سازمان‌دهی متناسب با مکتب یادگیری، که در آن تیم‌ها هسته‌های تصمیم‌گیری سازمان را تشکیل می‌دهند، شکل می‌گیرند.



توسعه مدلAMIF به سطوح بعدی مدیریت (مدل آفتاب‌گردانی)

۷-اجرای کارگاههای مختلف طرح تحول و تعالی برای تیم‌های سطح دوم و سوم مدیریت متناسباً (مثال: کارگاه مدیریت مدلهای ذهنی و کارگاه قوانین تفکر سیستمی)

۸- هدایت علمی و عملی جلسات دایالوگ تیم مدیران ارشد در موضوعات و مسائل مبتلابه

۹- شناسایی و توسعه سیستمها و ساختارهای مورد نیاز (مثال: سیستم اطلاعات فراکنشی (Proactive))

۱۰- گسترش تفکر سیستمی در گستره سازمان: زمینه‌ساز تربیت نسل آینده مدیران و تیمهای مدیریتی و کارشناسی

دو فعالیت اخیر در مراحل بعدی و پس از ثمردهی نسبی اقدامات قبلی آغاز می‌شود. توسعه سیستم‌ها سبب نهادینه شدن فرایندهای مدیریتی نوین در سازمان می‌گردد. گسترش تفکر سیستمی نیز سازمان را به زبان مکتب یادگیری، که زبان سیستمی است، مجهز خواهد کرد و در تربیت مدیران نسل آینده، ایفای نقش می‌کند.

لازم به توضیح است که فعالیتهای دهگانه مورد اشاره توسعه ای (developmental) بوده و بسته به آمادگیهای مدیریت و شرایط سازمانی و اجرائی مدل توسعه می یابد به عنوان مثال در دور دوم از اجرای مدلAMIF/MAMIF سه فعالیتهای زیر بنائی زیر به تدریج مطرح و به اجرا گذاشته می شود به طوریکه به توان در دور سوم اجرای مدل، انتظار اثربخشی داشت

۱۱-زمینه سازی طرح محقق و همکار محقق (researcher & co-researcher) با شروع از تیم مدیران ارشد

a. توسعه تفکر تحقیق در فضای سازمانی با تمرکز بر روش تحقیق در فرایند عمل(Action Research)

۱۲-توسعه نظام کارراهه در مکتب یادگیری با شروع از سیستم کارراهه مدیران

۱۳-توسعه اصل عمومیت مشاوره ظرفیت ساز در کل سازمان با آغاز از تیم مدیران ارشد

مدلAMIF/MAMIF شامل عرصه ها و شالوده های یادگیری متعددی است که تحقق تحول و تعالی مدیریت سازمانی از مکتب کلاسیک به مکتب یادگیری و همگام شدن با پیشرفتهای بشری را ممکن می سازد. برای این بخش لطفا بخش دوم مقاله را در شماره ۴۱ نشریه مشاور مدیریت، مطالعه فرمایید.

منابع

الف: منابع تئوریک

اسحاق ویلیام، ترجمه محمود حدادی، "گفتگو و هنر باهم اندیشیدن"، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی، تهران، مرکز چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه، ۱۳۸۰

سنگه پیتر ام، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، "پنجمین فرمان: خلق سازمان یادگیرنده"، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۶۰

عجمی محمود، «مبانی مدیریت و سازمان یادگیرنده : علم وهنر شکوفائی انسان در عرصه سازمان»، انتشارات بازتاب، چاپ سوم، آبان ۱۳۹۴

عجمی، محمود، «مشاوره و تعامل انسانها با رویکرد یادگیری»، انتشارات بازتاب، فروردین ۱۳۹۳

Argyris Chris, "Intervention Theory and Method: a Behavioral Science View", Addison-Wesley Publishing Company, 1970

McNiff Jean (2013), "Action Research: Principles and Practices", Third Edition, London Roudledge

Schein Edgar H. (1999), "Process Consultation Revisited: Building the Helping relationship", Addison-Wesley Publishing Company

Senge Peter M. and Scharrmer Clause Otto(2001)", Community Action Research", Handbook of Action Reseaech, Edited by peter Reason and Hilary Bradbury, Sage Publications, 2006, pp. 195-206

الف: منابع عملی وکاربردی(تجارب اجرائی حاوی فرایندها و دست آوردها)

مدل AMIF/MAMIF ویا بخشهائی از آن تا کنون در بیش از ۲۰ شرکت در شرکتهای صنعت برق و شرکتهای صنعت نفت به اجرا درآمده و یا در حال اجرا است و در هر یک از شرکتها بسته به اینکه چه پریودهائی از اجرای AMIF/MAMIF اجراشده است جزوه های مربوطه منتشر شده است که همگی آنها در زمره تجربیات اجرائی مدل AMIF/MAMIF بوده وبا اجازه از مدیریت آن شرکتها قابل مراجعه و دستیابی است.

جزوه های منتشره همزمان با اجرای پریودهای مدل AMIF/MAMIF در شرکتها :

- **جزوه های "آرمان مشترک مدیران ارشد"در دو ویرایش اول و دوم**
- **جزوه های " برنامه ریزی استراتژیک و طراحی نقشه استراتژی"**
- **جزوه های"برنامه ریزی عملیاتی"**
- **جزوه های " بودجه ریزی"**
- **جزوه های" گزارشات اصل بستن حلقه"**
- **جزوه های"اصل بستن حلقه"**

❊ ❊ ❊ ❊ ❊