

معرفی مدل مدیریتی AMIF/MAMIF

خرداد ۱۳۹۶

با افزایش روزافزون نقش سازمانها در پیشرفت جوامع، و تبدیل آنها به نقطه اهرمی در ایجاد تحول در حیات کشورها، توجه اندیشمندان به سازمانها و چگونگی تعالی آنها بیشتر شده است. با پیشرفت علم مدیریت و اهمیت یافتن نقش مدیران در رشد و تعالی سازمانی، ارتقای مدیریت سازمان، به معنی ایجاد تحولی در سازمان و به تبع آن، در جامعه خواهد بود. دکتر محمود عجمی در نقش یک صاحب نظر و مشاوره مدیریت سازمانها، با قراردادن محور فعالیت خود در حوزه تفکر و رفتار انسانها، در بخش سازمانی، تلاش خود را در شناساندن رهبری و مدیریت به عنوان یک تفکر و فعالیت مستقل سازمانی مبتنی بر علم، و نیز در تربیت رهبران و مدیرانی کارا، معطوف نموده است. رهبران و مدیرانی توانمند که با ایجاد تحول در سازمان، آن را تبدیل به مرکزی برای رشد و تعالی انسانها و تحقق یادگیری مادام العمر بنمایند.

ایشان برای ایجاد تحول و تعالی در رهبری و مدیریت سازمانی، مدل مدیریتی خاصی با نام AMIF/MAMIF را ابداع نموده و از آن استفاده می کند که بالغ بر پانزده سال است که در سازمانهای مهم با موفقیت به کار گرفته شده است. گونه چهارپریودی این مدل با نام اختصاری AMIF، با هدف خلق آرمان مشترک مدیران ارشد و تدوین برنامه استراتژیک مبتنی بر آرمان مشترک، به اجرا درمی آید. برای مدیریت استراتژیک سازمان نیز از گونه هشت پریودی با نام اختصاری MAMIF استفاده می شود. در صفحات آینده، جزئیات این مدل به اختصار تشریح شده و برخی از دستاوردهای اجرای آن ذکر خواهد شد.

مدل AMIF دستاورد تحقیق دکترای آقای دکتر محمود عجمی است که طی سه سال و از سال ۱۳۷۷ در سه نیروگاه برق در ایران، مراحل تحقیق خود را با موفقیت پشت سر نهاد. با توجه به ارزیابی مثبت شرکت مادر تخصصی توانیر از نتیجه این تحقیق، به تدریج برخی دیگر از شرکتهای صنعت برق نیز این مدل را در سازمان خود به اجرا درآوردند.

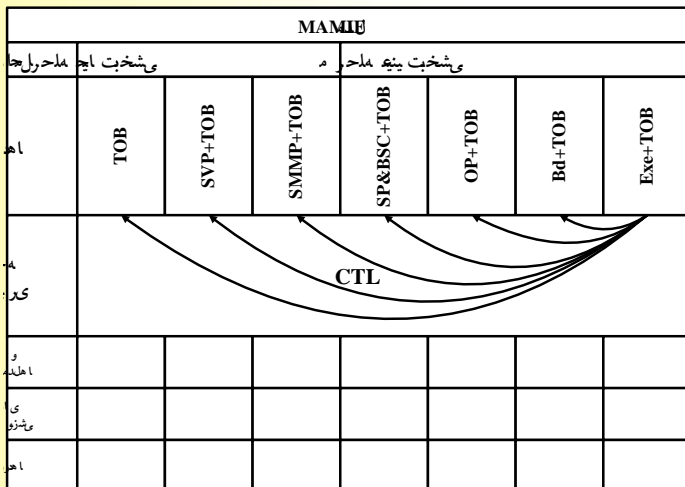
اولین اجرای مدل AMIF در خارج از صنعت برق، در شرکت پتروشیمی بندر امام، در سال ۱۳۸۲ آغاز شد و به دنبال آن، در برخی دیگر از شرکتهای زیرمجموعه شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران، این مدل اجرا گردید. مجموعه این تجارب و دستاوردها، در پانلی ویژه، در چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، در آذرماه سال ۱۳۸۵ تشریح شد و به عنوان یک تجربه موفق، از سوی دبیر محترم کنفرانس، آقای دکتر علی نقی مشایخی، کتباً مورد تقدیر قرار گرفت. هم اکنون نیز مدل در برخی از شرکتهای و سازمانها در صنایع برق، پتروشیمی و پالایشگاهی در حال اجرا می‌باشد.

مدل AMIF/MAMIF بین مدیران ارشد سازمان و مشاور، یک تعامل دوجانبه برقرار می‌کند. روش مشاوره در این مدل، رویکرد خاصی به نام "بلدِ راه کاروان" است که مبتنی بر تئوری روش تحقیق در فرایند عمل (Action Research) بنا نهاده شده است. در این رویکرد، مشاور در کنار مدیران و با هدایت علمی و عملی، آنان را در مدیریت بر سازمان خود همراهی می‌کند. در اجرای این مدل، مدیران در یک حرکت تدریجی و مستمر، به صورت فردی و جمعی با دانش مدیریت در حد نیاز آشنا شده، مدل‌های مفهومی و اجرایی را فرا می‌گیرند و در محیط سازمانی خود آن را به اجرا می‌گذارند. در این فرایند نسبتاً طولانی، مدیران، هم صاحب تئوری و بینش مدیریتی می‌شوند و هم مهارتهای رفتاری لازم را تمرین کرده و به آن مجهز می‌گردند و به این ترتیب، سطح مدیریت خود و سازمان را ارتقاء می‌دهند.

تاکید مدل AMIF/MAMIF بر یادگیری مبتنی بر "عمل بر اساس تئوری" است که در مدل از آن به عنوان منطق "تئوری- عمل" یاد می‌شود. این منطق تأکید دارد که، هیچ فعالیتی بدون اتکاء به یک تئوری و در چارچوب یک مدل اجرایی، آغاز نگردد و هر تئوری آموخته‌شده، با عمل مناسب، موجب رفتاری شود که به‌نوبه خود تعمیق مستمر تئوری را در پی داشته باشد.

اصل دوم مورد تأکید در مدل، اصل هم‌اندیشی (Sharing) است. در طول اجرای مدل، و به‌صورتی طبیعی، در تمامی فعالیتها، بین افراد شرکت‌کننده هم‌اندیشی می‌شود تا مدل‌های ذهنی آنها همسو شده و در نتیجه زمینه لازم برای ایجاد تیم یادگیرنده، فراهم گردد. عمده‌ترین تکنیک به‌کار گرفته‌شده برای اعمال اصل هم‌اندیشی دایالوگ است که در تمامی مراحل اجرای مدل، بین افراد برقرار و هرگونه تصمیم‌گیری از طریق دایالوگ بین مدیران اتخاذ می‌شود. به‌عبارتی دیگر دایالوگ بخش تفکیک‌ناپذیر اجرای مدل است.

در مدل AMIF/MAMIF، از تئوری سازمانهای یادگیرنده و نیز از تئوریهای مدیریت کلاسیک و مدل پنج‌وظیفه‌ای مدیریت استفاده می‌شود.



مدل AMIF در سطح مدیران ارشد یک سازمان به اجرا درمی‌آید. مدیران به اتفاق مشاور دوره، کاروانی را تشکیل می‌دهند و در پی دستیابی به برنامه‌ای بلندمدت برای ساختن آینده سازمان، به حرکت در می‌آیند. مشاور به عنوان "بلد راه کاروان"، با تیم مدیران ارشد حرکت می‌کند و در زمان مناسب، مدیران را به تئوریه‌ها، مدل‌ها و ابزار مناسب برای حرکت تجهیز می‌نماید و بدون دخالت در تصمیم‌گیری‌ها، مراقبت می‌کند تا این حرکت، در چارچوب اصول علمی ادامه یافته و به نتیجه برسد. در طی دوره، سه گزارش مکتوب تدوین می‌شود.

مدل AMIF به طور معمول در چهار پیرود شش‌ماهه اجرا می‌شود. در هر ماه یک جلسه پنج‌ساعته در محل شرکت تشکیل می‌شود و در بین جلسات نیز، مشاور، مدیران شرکت‌کننده در دوره را در انجام وظایفی که بر عهده می‌گیرند، هدایت و همراهی می‌کند.

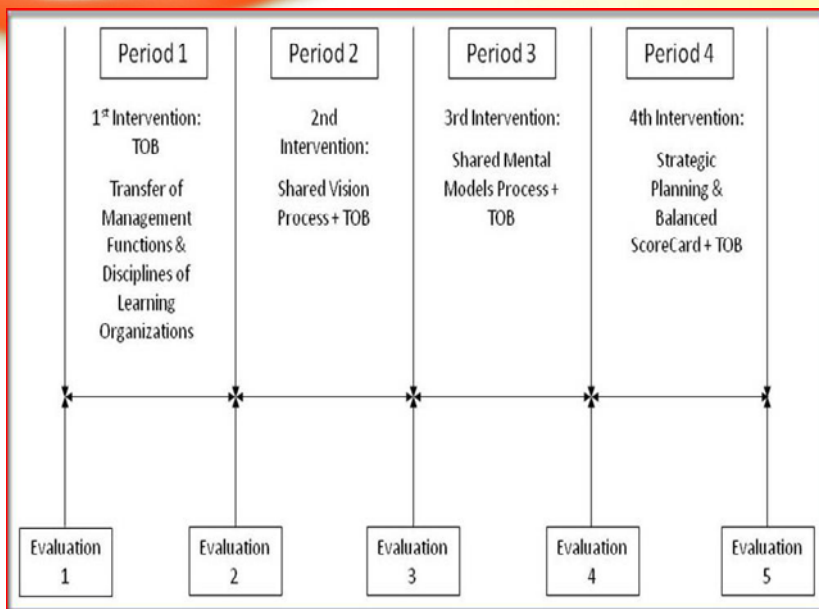
✓ پیرود اول - ایجاد زیربنای تئوریک (TOB): محور اصلی این پیرود، ایجاد آمادگی دانشی و بینشی لازم در مدیران، برای فعالیتهای لازم بعدی است. در این پیرود تئوریه‌ها و مدل‌های اساسی مدیریتی، شامل پنج وظیفه مدیریت کلاسیک و پنج دیسیپلین سازمان‌های یادگیرنده، با روشهایی مانند ارائه کنفرانسهای علمی و اجرای کارگاههای آموزشی توسط مدیران و با هدایت مشاور، آموخته می‌شود تا علاوه بر ایجاد تسلط نسبی مدیران بر این مدل‌ها، این باور در ذهن آنها شکوفا شود که، مدیریت سازمانی، بر خلاف تصور رایج، تفکر و فعالیتی مهم و کلیدی است که می‌باید بر مبنای تئوری مشخص و مدل برخاسته از آن به اجرا درآید.

✓ پیرود دوم - دستیابی به آرمان مشترک (SVP+TOB): محور اصلی کار در این پیرود، خلق آرمان مشترک مدیران شرکت‌کننده در دوره، در باره سازمان است. فرایند خلق آرمان مشترک با بهره‌گیری از مهارت دایالوگ، طی می‌شود. حاصل این فرایند در گزارش پایانی این پیرود، تحت عنوان "آرمان مشترک مدیران ارشد (ویرایش اول)"

منتشر می‌شود، که شامل فرایند طی شده، جمله عمومی آرمان و ترجمه این جمله در ابعاد اجرایی سازمان است. در این گزارش، خطوط راهنمای اقدامات اساسی، برای حرکت سازمان از وضع موجود برای دستیابی به آرمان نیز درج می‌گردد.

✓ پرپود سوم ° ایجاد مدل‌های ذهنی مشترک (SMMP+TOB): دستیابی به آرمان، زمانی تضمین می‌شود که مدل‌های ذهنی افراد صاحب آرمان، متناسباً اصلاح شده باشد. فعالیت کانونی پرپود سوم، همسوسازی مدل‌های ذهنی موجود و خلق مدل‌های ذهنی مشترک جدید درباره آرمان و راه‌های نیل به آن است، که از طریق دایالوگ اعضاء در نتایج حاصله از ترجمه جمله عمومی آرمان در ابعاد اجرایی سازمان، قابل دستیابی است. در انتهای این پرپود، گزارش "آرمان مشترک مدیران ارشد (ویرایش دوم)" منتشر می‌شود.

✓ پرپود چهارم ° تدوین برنامه استراتژیک و نقشه استراتژی (SP&BSC+TOB): این پرپود، اولین گام در مرحله عینیت‌بخشی به آرمان خلق شده است. پس از خلق آرمان مشترک و ترجمه این آرمان در ابعاد گوناگون سازمانی، که منجر به خلق اندیشه‌های نو در سازمان می‌گردد، نوبت آن است که این اندیشه‌ها، در برنامه‌هایی با گامها و اهداف کمی، نمود یابد. در پایان این پرپود، گزارش "برنامه استراتژیک و نقشه استراتژی سازمان" منتشر می‌شود، که در آن مدیران خواهند گفت که، چگونه سازمان را به سوی نقطه آرمانی حرکت خواهند داد و با چه شاخصه‌هایی، این پیشرفت را پایش و ارزیابی خواهند کرد.



مدیریت سازمانی مبتنی بر AMIF (گونه ۸ پروودی یا AMIF/MAMIF)

پس از پایان پروید چهارم از مدل AMIF، برنامه استراتژیک سازمان مبتنی بر آرمان مشترک مدیران ارشد، و نیز نقشه استراتژی آماده اجرا می‌شود. برای تکمیل این مسیر و بستن حلقه تصمیم-اجرا که نقش جدایی‌ناپذیری در یادگیری سازمانی دارد، گونه هشت پروودی با نام اختصاری AMIF/MAMIF شکل اجرایی خود را پیدا کرده است. در این مدل، در پروید پنجم، برنامه عملیاتی بخشهای مختلف سازمان بر مبنای برنامه استراتژیک و نقشه استراتژی، و در پروید ششم، بودجه سالانه مبتنی بر برنامه عملیاتی، تهیه می‌شود. ایجاد زمینه و شرایط مناسب برای هرچه قوی‌تر اجراء شدن برنامه‌ها، مبتنی بر تفکر سیستمی که به مراحل شش‌گانه قبلی بازخورد دهد و اصل بستن حلقه را محقق و در نتیجه فرایند

یادگیری را در سطح سازمان و مدیریت آن به نحو عمیق‌تری پایه‌گذاری و تداوم بخشد، از اهم مأموریت‌های پرروده‌های هفتم و هشتم است.
آن چه در زیر می‌آید شرح فشرده‌ای از پرروده‌های مورد اشاره یعنی پررود پنجم تا هشتم است.

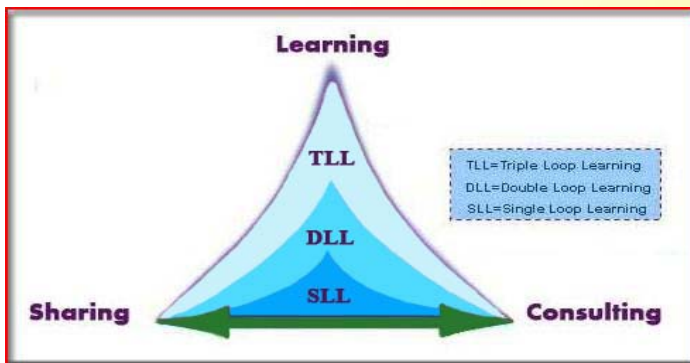
✓ پررود پنجم-برنامه‌ریزی عملیاتی (OP+TOB): به دنبال تهیه برنامه استراتژیک و طراحی نقشه استراتژی، قدم بعدی عملیاتی‌کردن آن است. در این پررود هریک از اهداف کمی در چارچوب سیاست‌های وضع‌شده و با توجه به منابع مشخص‌شده، عملیاتی می‌شوند. این کار از طریق تکنیک‌های مختلفی انجام می‌پذیرد که شناخته‌شده‌ترین آن تکنیک‌ها عبارتند از: گانت چارت، PERT, CPM, GERT.

✓ پررود ششم-بودجه‌ریزی (Bd+TOB): بودجه‌ریزی فرایند ترجمه برنامه عملیاتی به واحد مشترک پولی است. در این پررود بودجه‌های مورد نیاز برای انجام هریک از فعالیت‌های مندرج در برنامه‌های عملیاتی، حاصله از پررود قبلی، تعیین می‌شود. با انجام بودجه‌ریزی فرایند برنامه‌ریزی به پایان می‌رسد.

✓ پررود هفتم-اجرای برنامه (Exe+TOB): اجرای برنامه شامل فرایندهای بزرگ سازمان‌دهی، تامین نیروی انسانی و رهبری است که بنا به اختصار، در مدل AMIF/MAMIF در یک بلوک نشان داده شده است.

✓ پررود هشتم-اجرای اصل بستن حلقه (CTL+JC): تحقق اصل بستن حلقه که نتیجه‌اش جاری‌شدن فرایند یادگیری در سه حلقه SLL، DLL، TLL است، مأموریت پررود هشتم است که زیربنای آغاز دور جدید اجرای AMIF/MAMIF است که خلق مجدد آرمان و متناسباً تدوین مجدد برنامه استراتژیک سازمان را

به‌دنبال خواهد آورد. در این پیروید به جای انتقال تئوری‌ها و مدل‌های پایه (TOB)، از ژورنال کلوب (JC) استفاده می‌شود که تضمین اجرای مدل در همگامی و همراهی با پیشرفت‌های دنیای مدیریت است.



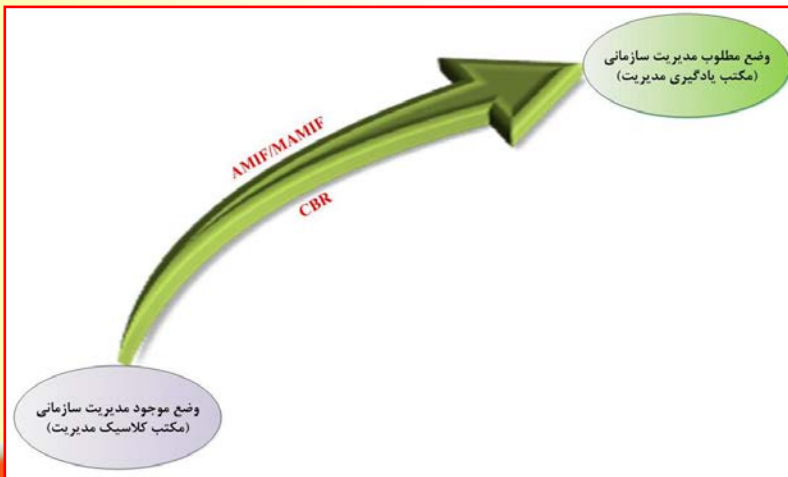
هم‌چنان‌که ملاحظه می‌شود، بخشی از فعالیتهای هر پیروید از پیرودهای هشت‌گانه مدل MAMIF را، انتقال تئوریها تشکیل می‌دهند. اما مانند هر تئوری و یا مدل، تبدیل این تئوریها به یک رفتار، نیازمند تمرین و تکرار توسط فرد و یا جمع است. بدون تمرین‌های طراحی شده و هدفمند، نمی‌توان انتظار داشت که این اصول، جایگزین رفتارهایی شوند که افراد، از طریق جامعه و ارزشهای متداول آن، و نیز باورهای عمومی رایج، آموخته‌اند. یکی از اقدامات مهم مشاور در به‌اجرا درآوردن این مدل، طراحی و اجرای کارگاههای آموزشی است که در آنها، فعالیتهایی برای درک بهتر اصول وقوانین و نیز تمرین دراجرای آنها انجام می‌شود. عناوین کارگاههای یادگیری طراحی و اجراشده عبارتند از:

- ✓ کارگاه علمی کردن مدیریت
- ✓ کارگاه درک عمیق تر مدل مدیریت کلاسیک
- ✓ کارگاه یک‌پارچه‌سازی ابرسیستم مدیریت سازمانی
- ✓ کارگاه مدیریت مدل‌های ذهنی
- ✓ کارگاه سیر تحول تفکر مدیریت در تاریخ و کاربردی کردن آن

- ✓ کارگاه آرمان‌گذاری
- ✓ کارگاه ارتقاء مدل مدیریت شخصی
- ✓ کارگاه تحلیل ماتریس SWOT با رویکرد یادگیری
- ✓ کارگاه دایالوگ
- ✓ کارگاه تفکر سیستمی در سه سطح: قوانین، الگوهای اساسی و کوه یخ

دوره تحول سازمانی مبتنی بر MAMIF

بدون شک ایجاد تحولی عمیق و پایدار، مستلزم همسومودن باورهای سازمانی منابع انسانی نسبت به تغییرات مطلوب، و نیز استقرار سیستمهای موردنیاز برای تسهیل در انجام فرآیندهای جدید است. مدل AMIF/MAMIF، وضعیت موجود مدیریت سازمانی را با تئوری و رویکرد یادگیری سازمانی درهم می‌آمیزد و چارچوبی را برای تحول و تعالی سازمانی از مدیریت سنتی به همگام‌شدن با مکتب یادگیری مدیریت فراهم می‌آورد. در اجرای این مدل، مشاور به‌عنوان بلد راه کاروان (CBR)، مدیران را در طی این مسیر پرچالش همراهی می‌نماید. نمودار زیر جایگاه مدل AMIF/MAMIF و نیز روش مشاوره CBR را در تحول و تعالی سازمانی نشان می‌دهد.



به این منظور، پس از پیرو چهارم و هم‌زمان با شروع پیرو پنجم (تدوین برنامه عملیاتی)، زیرسازی حرکت دیگری در سطح سازمان تحت عنوان "دوره تحول و تعالی سازمانی مبتنی بر MAMIF" آغاز می‌شود. در این دوره، متناسب با برنامه تدوین شده و نیاز سازمان، چند فعالیت از مجموعه فعالیتهای زیر به اجرا درمی‌آید:

- اجرای دوره مبانی مدیریت و سازمان یادگیرنده برای چند گروه ۱۵ نفری از کارکنان
- ادامه اجرای کارگاههای دوره برای تیم مدیران ارشد
- تکمیل و تعمیق کنفرانسهای علمی (تئوریهها و مدلها)
- ترویج و اشاعه آرمان و فرآیند آرمان‌گذاری در سطح سازمان
- اجرای دوره تئوری- کارگاهی مدیریت و رهبری مبتنی بر AMIF برای چند گروه ده‌نفری
- توسعه مدل AMIF به سطح دوم و سوم مدیریت
- اجرای کارگاههای مختلف طرح تحول و تعالی برای تیمهای سطح دوم و سوم مدیریت متناسباً (مثال: کارگاه مدیریت مدل‌های ذهنی)
- هدایت علمی و عملی جلسات گفتگوی تیم مدیران ارشد در موضوعات و مسائل مبتلابه
- شناسائی و توسعه سیستمها و ساختارهای مورد نیاز (مثال: سیستم برنامه‌ریزی عملیاتی)
- گسترش تفکر سیستمی درگستره سازمان: زمینه ساز تربیت نسل آینده مدیران و تیمهای مدیریتی و کارشناسی

TOB	SVP+TOB	SMMP+TOB	SP& BSC + TOB	OP + TOB	Bd + TOB	Exe+TOB
			تدوین سند چشم انداز تا اجرای دوره میانی مدیریت و سازمان یادگیرنده برای چند گروه ۱۵ نفری از کارکنان تا ادامه اجرای کارگاههای دوره برای تیم مدیران ارشد تا تکمیل و تعیین کنفرانسهای علمی (تورپها و مدلها) تا ترویج و اشاعه آرمان و فرآیند آرمان‌گذاری در سطح سازمان تا اجرای دوره تنوری- کارگاهی مدیریت و رهبری مبتنی بر AMIF برای چند گروه ده نفری تا توسعه مدل AMIF به سطح دوم و سوم مدیریت تا اجرای کارگاههای مختلف طرح تحول و تعالی برای تیمهای سطح دوم و سوم مدیریت متناسباً (مثال: کارگاه دایالوگ) تا هدایت علمی و عملی جلسات گفتگوی تیم مدیران ارشد در موضوعات و مسائل مبتلابه تا شناسایی و توسعه سیستمها و ساختارهای مورد نیاز (مثال: سیستم برنامه ریزی عملیاتی) تا گسترش تفکر سیستمی درگستره سازمان؛ زمینه ساز تربیت نسل آینده مدیران و تیمهای مدیریتی و کارشناسی			

تجارب اجرایی

مدل AMIF/MAMIF ویا بخشهایی از آن تا کنون در سازمانهای زیر به اجرا درآمده و یا در حال اجرا است:

شرکت برق منطقه ای کرمان	شرکت مدیریت تولید برق نکا
شرکت برق منطقه ای سمنان	شرکت مدیریت تولید برق طوس
شرکت پتروشیمی بندرامام	شرکت مدیریت تولید برق قم
شرکت فرآورش پتروشیمی بندر امام	صنعت برق کشور: شرکت مادر تخصصی توانیر
شرکت پتروشیمی بوعلی سینا	شرکت برق منطقه ای تهران
شرکت پتروشیمی شهید تندگویان	شرکت برق منطقه ای خراسان
شرکت توزیع نیروی برق غرب استان تهران	شرکت برق منطقه ای فارس
شرکت توزیع نیروی جنوب استان کرمان	شرکت برق منطقه ای هرمزگان
شرکت توزیع نیروی برق استان هرمزگان	شرکت مدیریت شبکه برق ایران
شرکت توزیع نیروی برق استان سمنان	معاونت منابع انسانی و بهبود بهره وری توانیر
شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس	شرکت پالایش نفت تبریز
شرکت پتروشیمی امیرکبیر	شرکت پتروشیمی تبریز
شرکت توزیع نواحی برق تهران	شرکت پتروشیمی غدیر

نظرات برخی از صاحب نظران و مدیران در باره کار آبی مدل

" برای من به عنوان استاد رشته مدیریت و رئیس کنفرانس بین‌المللی مدیریت، بسیار دلپذیر است که می‌بینم یک مدل مدیریتی که توسط یک دانش‌آموخته ایرانی توسعه داده شده است، چنین تأییدی را از مدیران عامل شرکتها در صنایع مختلف دریافت کرده است. از طرف اعضای کمیته‌های علمی و صنعتی کنفرانس، به شما بابت طراحی، توسعه و اجرای موفقیت‌آمیز مدل تبریک می‌گویم."

ترجمه بخشی از نامه آقای دکتر مشایخی رئیس کنفرانس بین‌المللی مدیریت ° ۱۳۸۵/۱۱/۱

" به عنوان یک مدیر با سابقه ۱۴ ساله در سطح مدیریت ارشد صنعت برق، بر نیاز جدی مدیران به برخورداری از مهارت‌های ایجاد هماهنگی ذهنی و خلق آرمان مشترک تاکید می‌کنم.....نکته بارز این مدل در برابر سایر مدلها و روشهای موجود، وجود فرایندی در آن است که هماهنگی ذهنی و مشترک کردن آرمان شرکت‌کنندگان، به‌طور طبیعی و بدون زحمت به انجام می‌رسد."

ترجمه بخشی از نامه آقای دکتر احمدیان معاون وزیر نیرو در امور برق به اساتید راهنمای آقای عجمی در دوره PhD ° ۱۳۸۳/۱۰/۹

"این‌جانب در طول ۳۸ سال زندگی شغلی، در دوره‌های آموزشی و کنفرانسهای علمی متعددی شرکت نموده‌ام.....ولی تاثیری که اجرای مدل AMIF در من و دیگر همکارانم بر جای گذاشت، کاملاً متفاوت بوده است."

آقای مهندس شعری مقدم مدیرعامل شرکت پتروشیمی بندر امام ° مقدمه گزارش آرمان مشترک مدیران ارشد، ویرایش دوم، مهرماه ۱۳۸۳

"به تصور ما مهمترین و مؤثرترین دست‌آورد این دوره، یادگیری جمعی است که با شکل‌گیری آن در بین مدیران ارشد، چشم انداز جدیدی در قلمرو مدیریت گشوده شده است و امید آن را داریم که با گسترش این نگرش در کلیه سطوح سازمانی، تفکر یادگیری جمعی به صورت فراگیر در سطح شرکت ایجاد گردد."

آقای مهندس فخر نبوی مدیرعامل شرکت برق منطقه‌ای فارس ° بخشی از نامه به تاریخ ۱۳۸۳/۵/۵

" [دوره AMIF] که با هدایت علمی و عملی جنابعالی از حدود چهار سال قبل در سطح مدیران شرکت آغاز گردید و اینک در سطح تمامی پرسنل شرکت گسترده شده، نقشی بزرگ و غیر قابل انکار ایفا نموده است و زمینه‌ای قوی برای انجام کارهای بزرگتر بوجود آورده که ثمره اولیه آن در سرآمد کردن شرکت پتروشیمی بندر امام می‌باشد که در ارزیابی‌های انجام‌شده توسط ارزیابان EFQM اروپا تجلی نموده است."

آقای مهندس نژادسلیم مدیرعامل شرکت پتروشیمی بندر امام^۵ نامه مورخ ۸۵/۰۹/۲۷ به مناسبت دریافت تندیس برنز EFQM از شرکت OQS

"مدل مدیریتی MAMIF... دارای چند ویژگی به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- ایجاد بصیرت و تفاهم مشترک در بین اعضاء طی مرحله حیات‌بخشی....
- ۲- هم‌اندیشی: فرایندی غیرقابل تفکیک از اجرای مدل است که در تکوین هر موضوع مدیریتی، جایگاه‌ویژه می‌یابد و اولین تیم یادگیرنده را در سازمان بنیاد می‌نهد....
- ۳- مشاوره مبتنی بر روش تحقیق در فرایند عمل (Action Research): عنصر سوم از ویژگی‌های مدل MAMIF است... نقش کلیدی روش مشاوره همچون دمیدن روحی در اجرای دو عنصر قبلی است که اگر از اجرای مدل حذف شود، مدل را به جسم بی‌جانی مبدل می‌سازد."

آقای مهندس فتاح مدیرعامل شرکت برق منطقه‌ای تهران^۶ مقدمه گزارش برنامه‌ریزی استراتژیک و طراحی نقشه استراتژی، آذر ۱۳۸۷

"... تحول از مکتب کلاسیک به مکتب یادگیری، مسیری دشوار فراروی مدیران است زیرا اذهان خو گرفته به مکتب کلاسیک مدیریت را به راحتی نمی‌توان پذیرای چنین تحولی نمود. این کار نیازمند تیمی توانمند، مصمم و خستگی‌ناپذیر است تا ابتدا خود با مبانی این مکتب آشنا شده و بر تکنیک‌های آن مسلط گشته و بر اساس آن مبانی، مدیریت کنند و سپس به تدریج، دیگر افراد سازمان را در قالب تیم‌های سازمانی، وارد این فرآیند نمایند. [این مدل] مدلی است که تحول ابرسیستم مدیریت سازمانی از مکتب کلاسیک را آغاز و به تدریج زمینه‌ساز ظهور و استقرار مکتب یادگیری مدیریت می‌شود..."

آقای مهندس دخیلی مدیرعامل شرکت پالایش نفت تبریز^۷ مقدمه کتاب برنامه‌ریزی استراتژیک و طراحی نقشه استراتژی، خرداد ۱۳۹۴

"... اینک که گامی دیگر از پروژه تحول و تعالی مدیریت سازمانی در شرکت برق منطقه‌ای هرمزگان برداشته شده است، بنده و مدیران شرکت به این باور رسیده‌ایم که تنها راه رشد و تعالی سازمان قرارگرفتن در این مسیر است. مسیری که دو مکتب کلاسیک مدیریت و مکتب یادگیری مدیریت را در قالب مدل AMIF/MAMIF به هم پیوند می‌زند... در این مسیر نقش مشاور در کنار افراد سازمان به‌عنوان راه‌بلد کاروان، نقشی منحصر به‌فرد است که در هیچ مدل مدیریتی نمی‌توان آن را یافت."

آقای مهندس کهوری مدیرعامل شرکت برق منطقه‌ای هرمزگان^{۱۰} مقدمه کتاب برنامه‌ریزی استراتژیک (دور دوم از اجرای MAMIF)، اردیبهشت ۱۳۹۴

"... دوره AMIF/MAMIF در راستای تقویت قابلیت‌های مدیران شرکت‌کننده، به‌منظور قرارگرفتن در مسیری که شرکت در آینده در مسیر جهانی‌شدن و صادرات موفق قرار گیرد، می‌تواند بسیار موثر و کمک‌کننده باشد. نوآوری ویژه‌ای که اجرای مدل AMIF نسبت به سایر دوره‌های آموزشی برای بنده و همکارانم به‌ارمغان آورده شیوه خاص کار مشاور با مدیران حاضر در دوره می‌باشد."

آقای مهندس سلیمانی مدیرعامل شرکت پتروشیمی تبریز^{۱۱} مقدمه کتاب آرمان مشترک مدیران ارشد، فروردین ۱۳۹۵

".... اینک پس از گذشت شش سال از اجرای فرآیندهای فوق‌الذکر، بذر چندساله‌ای که در نهاد ارکان شرکت، مبتنی بر دیدگاه علمی مدیریت نهاده شده بود، مجدداً بر مبنای علاقه به رشد، حرکتی به سمت تعالی آغاز نمود. لذا اراده تمرین در حوزه تدوین برنامه استراتژیک منجر به عزم حرکت در سفری کوتاه و موثر با همراهی مدیران ارشد و میانی و با اخذ هدایت علمی و تسهیل‌گری استاد ارجمند جناب آقای دکتر محمود عجمی گردید تا در پاسخ به نیاز شرکت، پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک سریعی را (QSP)، از طریق اجرای مجدد مدل (AMIF/MAMIF) مشاوره و هدایت نماید...."

آقای مهندس نصراللهی مدیرعامل شرکت برق منطقه‌ای کرمان- مقدمه کتاب برنامه‌ریزی استراتژیک و طراحی نقشه استراتژی - مردادماه ۱۳۹۵

