



استقبال آفرین

دانش بنیان

تولید سال ۱۴

پیشگامان







## آموزش مدیران در کلاس جهانی

**سیدعلیرضا شجاعی**

عضو هیأت مدیره و معاون آموزش سازمان مدیریت صنعتی

سرپرست دانشگاه صنایع و معادن ایران

عضو هیأت مدیره شورای انجمن‌های علمی ایران

مرکز همایش‌های سازمان مدیریت صنعتی - ۱۳ تیرماه ۱۴۰۱

دومین کنگره بین‌المللی چشم‌انداز مدیریت کلاس جهانی در ایران



# تعریف کلاس جهانی

جهانی شدن، موضوع مهم دهه های اخیر.

ورود مفهوم جهانی شدن در حوزه های متعددی چون مدیریت، سیاست، اقتصاد، جامعه شناسی، فرهنگ شناسی و تکنولوژی اطلاعات.

مفهوم دهکده جهانی با فرو ریختن مرزهای مجازی و گسترش خیره کننده ارتباطات الکترونیک محقق یافته و حقیقتا جهان را به یک واحد اجتماعی کوچک تبدیل نموده است.

نگاه به محیط جهانی و ضرورت درک آن توسط مدیران، دیگر یک انتخاب نیست بلکه یک الزام است.

حتی برای مدیران سازمان هایی که قصد ندارند در بازارهای جهانی وارد شوند، برخورداری از نگرش جهانی ضروری است چرا که در غیر این صورت مغلوب رقبایی خواهند شد که قصد دارند به بازارهای داخلی آنان وارد شوند.

وضع موجود و دوام سهم بازار کنونی نیاز به داشتن نگرش جهانی و عمل کردن بر اساس آن است.

**کلاس جهانی از یک دیدگاه، یک سطح از عملکرد شرکتهای پیشرو در جهان است که نسبت به رقبای خود دارای مزیت رقابتی پایدار هستند.**

**در کلاس جهانی بودن بدین معناست که در بازار مورد نظر، در برابر دیگر رقبا صرفنظر از اندازه، کشور مبدا یا منابع موفق باشید.**

تولید در جهان صنعتی امروز به عنوان یک سلاح رقابتی محسوب شده و سازمان های تولیدی در محیطی قرار گرفته اند که از ویژگی های آن می توان به افزایش فشارهای رقابتی، تنوع در محصولات، تغییر در انتظارات اجتماعی و افزایش سطح توقع مشتریان اشاره کرد.

محصولات در حالی که باید بسیار کیفی باشند، تنها زمان کوتاهی در بازار می مانند و باید جای خود را به محصولاتی بدهند که با آخرین ذائقه، سلیقه و یا نیاز مشتریان سازگار هستند.

این به معنی برابری یا فرارفتن از رقیب در زمینه کیفیت، زمان تدارک، انعطاف پذیری، هزینه، قیمت، خدمات مشتری و نوآوری می باشد.

**کلاس جهانی نه تنها به عملکرد برتر اشاره دارد، بلکه نوآوری را هم شامل می شود.**





به دلیل ملاحظات راهبردی در چشم انداز توسعه کشور و ضرورت فراهم ساختن بسترهای مناسب سازمانی برای کسب آمادگی بیشتر در چالش های جهانی، استفاده از فرصت ها و ورود به تعاملات بین المللی، موضوع توسعه منابع انسانی در ایجاد و اداره سازمان های دارای کلاس جهانی مورد تاکید بیشتری است.

چون هر سازمانی دارای دو دسته فعالیت در زمینه تولید محصولات و ارائه خدمات است، باید مختصات و مشخصات این سازمان ها مورد بررسی قرار گیرند و مهمترین نیازمندی های توسعه منابع انسانی شناسایی و به نحو مقتضی به کار گرفته شوند.

از این رو می توان مهمترین مولفه های یک سازمان دارای کلاس جهانی را بر شمرد که عبارتند از:

- ارائه خدمات بموقع و کامل به مشتریان با توجه به رضایت آنان
- شناسایی مشتریان عمده و در نظر گرفتن محصول و خدمات قابل ارائه از نظر رقابت
- داشتن اختیار تام و تمام در حل مسائل توسط کارمندانی که در تماس با مشتریان هستند
- کنترل زنجیره عرضه خدمات و تولید
- تدارک امکانات نرم افزاری و سخت افزاری در کنار هم بدون اینکه تداخلی در انجام امور بروز کند
- کاهش زمان های وقفه بین انجام فعالیت ها، تولید و انجام کار به حدی که قابل ارائه به مشتری باشد



- ترویج فرهنگ برای توسعه تمام کشور
  - ارزیابی و بازرسی مستمر فعالیت ها و فرآیند انجام کار
  - اعطای اختیار و مسئولیت در توقف فعالیت ها، به هنگام ملاحظه ارائه کارهای نامرغوب
  - ساده سازی کارهای اساسی و حساس، اما هوشمندسازی برای کشف نارسایی ها در این گونه کارها
  - وجود فرهنگ بهبود مستمر در ارائه خدمات به مشتریان
  - استفاده از آموزشهای موثر و تنظیم برنامه ارتباطی برای آگاه سازی پرسنل فعلی و ارتقای سطح دانش و مهارت آنان
  - بررسی میزان هوشمندی در بین هر یک از بخش های آموزشی بر حسب نیاز و پرورش نیروی هی خلاق
  - استفاده از انواع برنامه های کاری برای افزایش ارزش افزوده فرآورده ها
  - طراحی و اجرای مکانسی سریع و موثر بر ارزشیابی پیشنهاد ها از تمام کارکنان
- ویژگی های مطرح شده در سازمان های دارای کلاس جهانی مستلزم در اختیار داشتن فضا و فرهنگ مناسب سازمانی برای پویایی بیشتر، آمادگی برای تغییرات مستمر (در فضای پرچالش رقابتی)، افزایش هوشمندی سازمان با استفاده از سخت افزارها و نرم افزارها، پرورش نیروی های خلاق و مبتکر برای اداره نظام های هوشمند و اعمال مدیریت دانش در تمام عرصه ها است که جوهره اصلی تغییر نگاه به نیروی انسانی به عنوان سرمایه انسانی و در نهایت سرمایه گذاری و افزایش توان سازمان در قالب توسعه منابع انسانی است.





# شرکت های تولید کننده در کلاس جهانی

www.imi.ir

شرکت هایی که به طور مستمر بهترین عملیات های صنعتی جهانی را اجرا نموده به طوریکه مشتریان و تامین کنندگان را از نزدیک می شناسند، همچنین از قابلیت های عملکردی رقبای خود آگاهند، ضعفها و قوت های خود را می شناسند و تمام این موارد را مستمرا در اهداف عملکردی و استراتژی رقابتی مبنا قرار می دهند تبدیل شدن به شرکت های تولید کننده در کلاس جهانی هدف صنعتی مشترک بسیاری از شرکت ها می باشد و این برای آنها به معنی بهترین بودن در جهان برای بخش صنعتی ویژه آنها بوده و همچنین به معنی حضور در یک جایگاه برای رقابت جهانی می باشد.

تولید در کلاس جهانی یعنی انقلاب صنعتی دوم در زمینه ساخت، تولید در کلاس جهانی یک نگرش جهانی نسبت به بازار و روابط با مشتریان، تولید در کلاس جهانی یعنی توسعه کالا و خدمات در سطح و کلاس جهانی.

تولید در کلاس جهانی مطابق با نظر جاکوبسن یک واژه فراگیر برای انواع سازمان های کاری، مدیریتی، تکنیک های تولید، فرآیندها و سیستم ها که هر کدام دارای یک هدف زیر بنایی برای ایجاد ظرفیت افزایش انعطاف پذیری بنگاه می باشد.



# چگونه در رده سازمانهای کلاس جهانی قرار بگیریم

www.imi.ir

ابتدا همه چیز را باید تحت کنترل داشته باشید. این موارد شامل فرآیندها، منابع، بازارها، مشتریان و اطلاعات شما است. تحت کنترل داشتن به این معنا نیست که همه تصمیمات را مدیران شرکت اتخاذ کنند، بلکه به این معناست که شرکت آماده است و تغییرات ناگهانی در تقاضا، تکنولوژی و شرایط رقابت آن را از میدان به در نخواهد کرد. هفت کلید برای کلاس جهانی شدن وجود دارد که از مفاهیم وسیع بالایی گرفته شده و اعمال خاصی هستند که در شرکتها قابل انجام هستند. این شش مولفه اساسی عبارتند از:

کاهش دادن زمان تحویل (Reduce lead-time)

کاهش دادن هزینه عملیات (Reduce Operational Cost)

افزایش وضوح (Visibility) نسبت به عملکرد کسب و کار

کاهش دادن زمان عرضه محصول به بازار یا زمان عرضه خدمت به مشتری

ساده و موثر سازی فرایندهای تامین منبع خارجی

مدیریت عملیات چند محلی و جهانی هر یک از اهداف فوق مهم هستند. مجموعه فوق، تمرکز فعالیتها و نگرشهایی را توصیف می کند که کلاس جهانی را تعریف می کند.



# کلاس جهانی = ناب بودن





مدرسه مدیریت کسب و کار هاروارد:  
ما رهبرانی را که در جهان موجب تغییر می شوند، تربیت  
می کنیم.



دانشکده کسب و کار لندن:

## یادگیری در لندن، تأثیرگذاری در جهان

- ✓ تلاش ما بر این است که تأثیری بنیادی بر چگونگی انجام کسب و کار در سطح جهان بوجود آوریم.
- ✓ ما همواره به دنبال دگرگون ساختن نحوه انجام کسب و کار برای نسل های آینده هستیم.
- ✓ ما به دانشجویانمان آموزش می دهیم که وضعیت موجود را به چالش کشیده، رویه های جاری انجام کار را به زیر سوال ببرند و مهارت هایی را به منظور تبدیل شدن به بهترین رهبران کسب و کار جهانی در خود بوجود آورند.





دانشکده کسب و کار INSEAD (پاریس):  
مدرسه کسب و کاری برای جهان.  
✓ فرصتی برای به چالش کشیدن نگرشها



# نگاهی به مدارس کسب و کار جهان

[www.imi.ir](http://www.imi.ir)

مدرسه کسب و کار وارتون:

آموزش رهبران کسب و کار دوراندیش برای سازمان ها.

✓ تبدیل شدن به محلی برای ارائه دانش کسب و کار در سطح جهانی





این پرسش مهمی است که به طور منطقی مدت هاست توسط اندیشمندان، مدیران و اهالی کسب و کار مطرح می شود و برخی اوقات طرح پرسش می شود تا پاسخ داده شود و برخی اوقات ناشی از ابهام است که به خوبی ذهن را به چالش می کشد و بر حصول اطمینان از درستی ماهیت کار تاکید می ورزد. منظور از این پرسش، درک و فهم ضرورت طرح این موضوع و پرداختن بدان در جامعه امروز در چارچوب و مبتنی بر نیازهای واقعی کشورمان است. امروزه در جامعه ای زندگی می کنیم که کم نیستند مدیران باتجربه و موفق در اداره سازمان ها و بنگاه های اقتصادی که در شرایط تحریم، رکود، تورم بالای قیمت ها، کاهش جهانی قیمت نفت، فشارهای سیاسی اقتصادی، نوسانات نرخ ارز و بسیاری چالش ها و تنگناهای دیگر سربلند بیرون آمده اند و بی تردید، این تجارب و مهارت های حل مسئله و قابلیت فعالیت در شرایط سخت، سرمایه با ارزش و پشتوانه مهم و بزرگی برای آینده اقتصاد و کسب و کار در کشور است. اما به هر حال دنیای امروز دنیای مسابقه و رقابت است و ما نمی خواهیم بازنده بلکه می خواهیم برنده باشیم و این هدف و عزم نیازمند توسعه مستمر توانمندی ها و قابلیت های مدیران در سطوح مختلف، به ویژه مدیران ارشد سازمان ها و بنگاه های اقتصادی است. بازی در صحنه جهانی، نیازمند اثبات شایستگی و قابلیت است. ما نیازمند مدیر شایسته جهان تراز هستیم تا بتواند با هوشمندی و درایت لازم صحنه بازی را به گونه ای اداره کند تا بیشترین فرصت ها، به ویژه فرصت های بزرگ نصیب آن بنگاه و سازمان شود. در عرصه کسب و کار مسابقه مستمر است و تنها شرایط، قواعد، عرصه، صحنه و میدان دچار تغییر می شود و این به معنی ضرورت هوشیاری، بصیرت و بیداری همیشگی است و مبادا در پناه موفقیت های کسب شده به کارهای دیروز و روش های دیروز دلخوش کنیم و سپس به سرعت جایگاه خود را در محیط کسب و کار از دست دهیم.



مدیر تراز جهانی برای ایجاد اقتصاد و کسب و کار پایدار و مقاوم است تا بتوانیم سازمان و بنگاهی جهان تراز داشته باشیم. بی تردید، شایستگی های مدیران تراز جهانی شامل قابلیت های و شایستگی های مختلف و گوناگون است که برخی از آن ها به توان درک و تحلیل محیط درون سازمانی و بهبود مستمر و گاهی تغییر و تحول در آن بر می گردد و برخی از آن ها به توان درک و تحلیل بیرون سازمانی شامل محیط ملی، منطقه ای و جهانی و کیفیت و کمیت تعامل با محیط بیرونی مرتبط می شود. هوشمندی و درک استراتژیک برای فهم درست شرایط و قواعد بازی در آینده دور و نزدیک یکی الزام و عامل کلیدی موفقیت است. باید تیم ملی میدان کسب و کار را برای بازی در مسابقات جهانی شکل داد و بستر لازم را برای پرورش و تمرین آنان فراهم کرد تا خلاقیت و نوآوری و شایستگی خویش را در میدان های مسابقات جهانی کسب و کار از پیش به جهانیان اثبات کنند.





یکی از عوامل استمرار موفقیت در هر سازمانی است.

اثربخشی و کارآیی مدیران، مستلزم داشتن مهارتهای مدیریتی است که با به کارگیری آنها در موقعیت ها و جایگاه های مختلف سازمانی میتوان به این اهداف نائل شد.

مهارت: توانایی که قابل توسعه بوده و خود را در عملکرد نشان میدهد و به ندرت به صورت بالقوه است. لازم مدیریت اثربخش، دارا بودن مهارتهای سه گانه ادراکی، انسانی و فنی، که هر کدام میتوانند به طور مجزاً پیشرفت کنند.

**مهارت های معرفی شده برای یک مدیر و رهبر:**

- ✓ خودآگاهی
- ✓ مدیریت استرس شخصی
- ✓ حل خلاق مسأله
- ✓ ایجاد ارتباطات حمایتی
- ✓ بهبود عملکرد
- ✓ ایجاد انگیزه در دیگران
- ✓ هیأت نمایندگی مؤثر و تصمیمگیری مشترک
- ✓ به دست آوردن قدرت و نفوذ
- ✓ حل تعارض مدیریت
- ✓ بهبود تصمیم گیری گروه



کار کردن در عرصه بین الملل، فراتر از مهارت های مدیریت در داخل کشور، نیازمند مجموعه ای از مهارت های دیگر است موسسه Glob DNL گروه هایی را در جریان انجام چند پروژه بین المللی، مورد مطالعه قرار داده اند، ۱۰ مشخصه و شایستگی های مرتبط با روش کار در تمام مدیران پروژه، به ویژه مدیران در کلاس جهانی آشکار بود و ۹۸ مهارت مدیریتی برای مدیران جهانی احصاء گردید که پس از حذف موارد مشابه ۶۸ مورد درج شده است که اول به آن ۱۰ مورد اصلی شایستگی مدیریت می پردازیم که عبارتند از:

- ✓ مدیریت ارتباطات
- ✓ ذکاوت و شم کسب و کار
- ✓ قابلیت انطباق
- ✓ زیرکی و چابکی فرهنگی
- ✓ جهت گیری خدمات مشتری
- ✓ تفکر استراتژیک
- ✓ رهبری گروه
- ✓ تصمیم گیری
- ✓ آگاهی و هوشیاری سازمانی
- ✓ نفوذ





## مهارت خودآگاهی شامل:

- دقت
- دانش
- روشنفکری
- حکمت مدیریتی
- تحریک
- هوش اجتماعی
- مسئولیت پذیری

## مدیریت استرس شامل:

- اعتماد به نفس
- مدیریت زمان
- حذف عوامل استرس زا
- امیدواری



## مدیریت حل اثربخش مسئله:

تفکر خلاقانه

بکارگیری ابتکارات

بکارگیری مدل های تجاری

فکر و عمل کارآفرینانه

عدم اتخاذ تصمیمات اشتباه

## مدیریت ارتباطات سازنده:

تمایل قوی برای کار در خارج

مهارت های زبان خارجی

دانش فرهنگ ها

ارتباط شفاهی موثر

شهرت اجتماعی

درک سیستم های سیاسی و دولتی

## مدیریت انگیزش اثربخش:

انرژی

محیط کار بهره ور

محبوبیت

تعریف موفقیت برای کارکنان





### مدیریت نماد اثربخش:

انعطاف رفتاری

رفتار بی طرفانه

توانایی قضاوت

قاطعیت

اقدام مسئولانه به جای سرزنش

### مدیریت تفویض اختیار:

ظرفیت سازی برای یادگیری

توانمند سازی

توسعه کارکنان

### مهارت های تاثیرگذاری:

فکر و عمل استراتژیک

سخنوری

مذاکره موثر



### مهارت های تیمی:

الهام بخشیدن به دیدگاه مشترک

توانایی اجتماع سازی

تیم سازی

هوش اجتماعی

مسئولیت پذیری

### مدیریت هدایت تغییر مثبت:

نگاه به تغییرات به عنوان فرصت

تغییر دادن

سازگاری با تغییرات

اجازه دادن به افراد که بدانند چه کسی را باید راضی کنند

ساختن ارزش های اخلاقی

### مدیریت سازگاری:

سازگاری با محیط کسب و کار

سازگاری با تفاوت های زمانی

تنوع پذیری فرهنگی





## مدیریت بکارگیری تکنولوژی:

مهارت های رایانه ای

بکارگیری تکنولوژی اطلاعات در تصمیم گیری

## مدیریت بکارگیری الزامات مدیریتی:

نگرش مثبت به الزامات مدیریتی

ترسیم چشم انداز

استخدام با دقت

توانایی فنی قوی

ریسک

مهارت های بهره داری از فضای اداری



## آموزش های لازم برای رهبران کلاس جهانی:

- ✓ نگرش و انگیزه در مدیریت و رهبری
- ✓ مهارت های تصمیم گیری
- ✓ مهارت های حل مسئله
- ✓ مهارت برقراری ارتباط موثر و کار گروهی
- ✓ مهارت انگیزه بخشی و تهییج کارکنان
- ✓ مهارت تفکر استراتژیک و هدفمند
- ✓ مهارت رفتار سازمانی پیشرفته و ارزیابی عملکرد فردی و سازمانی
- ✓ مهارت نگرش سیستمی در رهبری
- ✓ مهارت خلاقیت و نوآوری
- ✓ مهارت توسعه بازار و برند





# ۱۲ام مدیران در کلاس جهانی

www.imi.ir

- مهارت تجزیه و تحلیل محیط
- مهارت تجزیه و تحلیل داده
- مهارت تجزیه و تحلیل تاثیر تصمیم
- مهارت شکار **مودا**
- مهارت شکار **فرصت**
- مهارت بیان مشکل
- مهارت بیان راه حل
- مهارت تشخیص **مسأله**
- مهارت تشخیص **ذینفعان کلیدی**
- مهارت قدرت نوآوری
- مهارت قدرت تصمیم گیری
- مهارت قدرت اجرا



# سیاست های سازمان مدیریت صنعتی

www.imi.ir

۲۵

۵۰

۶۰

✓ مرجعیت آموزش های مدیریتی در ایران

✓ توسعه همکاری با دانشگاه ها

✓ توجه به صنعت (IMBA)

✓ تقویت نقش فراملی و مرجع صدور خدمات آموزشی

✓ ورود به حوزه های جدید و مبتنی بر آینده







# تقویت نقش ملی و فراملی سازمان

www.imi.ir

- دوره MBA و DBA بانکداری دیجیتال
- دوره MBA ورزشی
- دوره ویژه مهارت‌های مذاکره با تاکید بر شبیه‌سازی مذاکرات و کارگاه خارج از تهران
- دوره "تربیت مدیر بازرگانی حرفه‌ای"
- دوره تخصصی "مدیریت محصول"
- دوره "تربیت مدیر صادرات"
- دوره بلندمدت "بازاریابی دیجیتال"
- دوره مدیرعامل حرفه‌ای
- آموزش ۱۰۰ مدیر ارشد در قالب دوره MBA تحول دیجیتال؛
- طراحی دوره MBA مدیریت اجرایی برای بازار ازبکستان؛
- همکاری با FHM آلمان
- دوره‌های عالی با FNEGE فرانسه؛
- دوره "پرورش ۲۰۰ کارآفرین جوان" با همکاری ITC
- MBA ، postMBA و DBA تعالی سازمانی



# دپارتمان‌های آموزش

www.imi.ir

منابع انسانی	بازاریابی و بازرگانی	حسابداری، مالی، بانکی و بازار سرمایه
تک درس	تک درس بازرگانی	تک درس
جامع	تک درس بازاریابی و فروش	کاردانی حسابداری
MBA مدیریت منابع انسانی	دوره های مقدماتی، پیشرفته و جامع	کارشناسی حسابداری
بسته توانمندسازی (محلها / بازنشستگان / خانواده ها / ...)	کاردانی بازرگانی	MBA مدیریت مالی
کوچینگ	کارشناسی بازرگانی	MBA بازار سرمایه
دانشکده زندگی	MBA بازرگانی	MBA با گرایش ریسک مالی و بانکی مشترک با دانشگاه مهرالبرز
مدرسه (کالج) کارآفرینی	MBA بازاریابی استراتژیک	MBA بانکی
		DBA بانکداری توسعه‌ای





# دپارتمان‌های آموزش

انستیتوت صنعت  
مشاوره آموزش تحقیق

www.imi.ir

فناوری و دانش بنیان	تولید و عملیات، کیفیت و پروژه
انقلاب صنعتی چهارم	تک‌درس
MBA و DBA مدیریت فناوری و نوآوری با دانشگاه تهران و انجمن تحقیق و توسعه و نوآوری ایران	مدیریت کارخانه
MBA مدیریت کسب و کار هوشمند و تحولگرا (MITM)	MBA و DBA مدیریت کیفیت آزمایشگاه مشترک با پژوهشگاه استاندارد
دوره Post MBA علم داده در کسب و کار	MBA و DBA مدیریت تحقیق و توسعه با دانشگاه تهران و انجمن تحقیق و توسعه و نوآوری ایران
دوره های مرتبط با استارت‌آپ ها و کسب و کارهای نوین	دوره رسمی کارشناسی ارشد مشترک با دانشگاه خواجه نصیر (مهندسی صنایع و مدیریت کسب و کار - ۲ رشته و ۴ گرایش)
	MBA مدیریت پروژه
	MBA تعالی سازمانی
	...



# دپارتمان‌های آموزش

www.imi.ir

سازمان	صنعتی	اختصاصی شرکت‌ها و سازمان‌ها
تک‌درس	MBA صنعت خودرو	توسعه تجارت ایران
MBA کارآفرینی کسب و کارهای ورزشی	MBA آتش نشانی	گروه مپنا
کارآفرینی	DBA صنعت خودرو و قطعه‌سازی با دانشگاه علم و صنعت	...
DBA سازمان	MBA معدن و صنایع معدنی	
Post DBA سازمان	صنایع کوچک و متوسط با FHM آلمان	
DBA مشترک با فرانسه		
EMBA مدیریت اجرایی		





شبکه های اجتماعی  
اینستاگرام  
لینکدین  
سایت  
ایمیل  
فکس  
پیامک

<http://edu.imi.ir>



۰۲۱-۲۲۰۴۳۰۰۴



@imi\_training

@imi.postgraduate





سازمان مدیریت صنعتی  
مشاوره آموزش تحقیق

[www.imi.ir](http://www.imi.ir)

از توجه شما سپاسگزاریم  
با آرزوی موفقیت

[www.IPHRD.org](http://www.IPHRD.org)

[www.IMI.ir](http://www.IMI.ir)



سازمان مدیریت صنعتی  
مشاوره آموزش تحقیق

