

## نتایج حاصله از بررسیهای کارگروه در بعد مدیریت آرمان صنعت برق ایران

## مقدمه

امروزه کمتر سازمانی را می‌توان یافت که بدون تعریف اهداف، ارزشها و آرمانهای واضح، روشن و پذیرفته‌شده به درجه والائی از موفقیت رسیده باشد. در واقع ایده‌ای که همواره الهام‌بخش سازمان‌ها در زمینه رهبری بوده است، عبارت‌است از ظرفیت ایجاد یک تصویر و آرمان مشترک از آینده‌ای که بدنبال آن هستیم.

در سالهای اخیر نیز بسیاری از نظریه‌پردازان و نویسندگان مدیریت، بطور روزافزون به رهبری بعنوان یک عامل اساسی در عملکرد کامل سازمانی توجه کرده‌اند، به‌ویژه برای ایجاد یک تحول و نوآوری، برای تغییر وضعیت در سازمان و بهبود مستمر آن چاره‌ای جز تغییر و بهبود مستمر بینش مدیریتی و قابلیت‌های مدیران آن وجود ندارد.

در صنعت بزرگ برق نیز همانگونه که بارها مدیریت عامل شرکت توانیر اعلام نموده‌اند :

« ارتقاء ظرفیت مدیریتی و تجهیز مدیران به روشهای نو و پیشرفته با نگاه علمی

به مدیریت از ضرورت‌های انکارناپذیر است »

اما همواره این سؤال که شاخص‌های رهبری موفقیت آمیز و مدیریت اثربخش که سازمان را قادر می‌سازد تا آینده مطلوب خود را بطور کامل تحقق بخشد، چه می‌تواند باشد، ذهن را به خود مشغول کرده است .

## ۱- نحوه و دلایل انتخاب شاخص‌ها

از آنجا که بعد مدیریت با سایر ابعاد مشخص‌شده جهت تدوین آرمان مشترک بنحوی فصل مشترک داشته و شاخص‌هایی که برای ابعاد نیروی انسانی، مشترکین، برنامه‌ریزی فنی و اقتصادی و ... تعریف می‌شود، به طریقی در ارزیابی مدیریت نیز نقش دارند، لذا تعیین شاخص‌هایی که با سایر ابعاد مشترک نباشد کار دشواری است و اگر تصمیم به تعریف شاخص‌های جامع گرفته می‌شد ضمن تداخل با سایر ابعاد به نتیجه رساندن آنها عملی نبود. لذا در قدم اول تلاش انجام‌شده توسط حوزه معاونت منابع انسانی و بهبود بهره‌وری توانیر بر روی مجموعه مدیران عامل و اعضاء هیأت مدیره شرکتهای برق منطقه‌ای، تولید و توزیع مد نظر قرار گرفت و مجموعه‌ای در این خصوص تهیه شد. لکن با طرح آن در کارگروه آرمان مشترک، تصمیم بر آن شد که بحث مدیران در بعد منابع انسانی لحاظ شده و در این مبحث شاخص‌های کلی مدیریت مد نظر قرار گیرد. گرچه نمی‌توان در کنار دست‌آوردهای بزرگ صنعت برق کشور ( بویژه پس از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی) به مدیریت و بهبود آن اشاره نکرد و نقشی برای آن قائل نبود و قطعاً مواردی از قبیل برگزاری دوره‌های مختلف کارشناسی ارشد مدیریت و برگزاری دوره‌های کوتاه مدت مدیریت حرکت‌های بسیار خوبی بوده است که خمیرمایه اولیه حرکت‌ها در زمینه‌های مختلف مدیریت در شرکتهای وابسته به صنعت برق را شکل داده و قدم‌های خوبی است که در دو دهه گذشته برداشته شده است. اما اگر بپذیریم که

پا به پای تحول در تمامی ابعاد و زمینه ها در بعد مدیریت به تغییر و تحول بیشتری نیاز داریم و باید آن را متناسب با نیازهای قرن بیست و یکم باز تعریف کنیم، نگرش به مدیریت برای نائل آمدن به اهداف و آرمان صنعت برق جایگاه ویژه ای خواهد یافت زیرا یکپارچگی تمامی ابعاد تعریف شده به پویایی نقش مدیریت بستگی دارد و اگر شاخص های این بعد پوشش حمایتی لازم را ایجاد نکند تحقق شاخص های تعریف شده در سایر ابعاد با چالشهای بزرگی مواجه خواهد شد.

علیرغم اینکه بدلیل اهمیت این بعد و اظهارنظرهای متفاوت اعضاء کارگروه و تغییرات عمده در سه ویرایش آن مجموعاً بصورت فردی و گروهی وقت بسیار زیادی صرف آن شده است در عین حال نیازمند آن است که در گروههای کاری بعدی و از دیدگاه کارشناسی دقیق تر و استفاده از نظرات اعضاء هیئت علمی دانشگاه و متخصص موضوع، بررسی بیشتری بمنظور کمی نمودن شاخص ها و اجرائی نمودن موارد پیش بینی شده انجام شود.

نقش های مختلف مدیریت در هر سازمانی شامل چهار ویژگی ذیل می باشد :

P	Performe	۱- اجرائی
A	Administration	۲- اداره کردن
E	Enterprenurship	۳- کارآفرینی
I	Integratıon	۴- یکپارچگی

در صورتیکه نیازهای هر سازمانی را در دوره های مختلف عمر خود مورد بررسی قرار داده و به تحلیل اثر سازمانی و مدت زمان اثر نقش های مختلف مدیریت بپردازیم در می یابیم که در هر زمانی یکی از ویژگیها نقش پررنگ تری خواهند داشت که به این موارد در ذیل اشاره شده است .

<u>نقش</u>	<u>اثر سازمانی</u>	<u>دوره اثر</u>
(P)	اثر بخشی	کوتاه مدت
(A)	کارآیی	کوتاه مدت
(E)	اثر بخشی	دراز مدت
(I)	کارآیی	دراز مدت

هر گاه یکی از نقش های (PAEI) وجود نداشته باشد، مدیریت غلط در رهبری بطور مکرر اتفاق می افتد. هر گاه یکی از نقش ها از فرهنگ سازمان حذف گردد، مشکلات مراجعه خواهند کرد. اگر شرکت در طول زمان موفق به تأمین نقش حذف شده گردد ، طبیعی پیش خواهد رفت، در غیر اینصورت ضایع می شود.<sup>(۱)</sup>

با عنایت به موارد ذکر شده در فوق لازم است در پیش‌بینی راهکارهای دقیق‌تر و تعیین مدل‌های مختلف و تعریف پروژه‌های بهبود، به نحوی جایگاه سازمانی هر شرکت در منحنی عمر خود مد نظر قرار گرفته و متناسب با نیاز سازمان، اقدامات اصلاحی و راهکارهای اجرایی، جهت بهبود مدیریت، پیشنهاد گردد.

در ویرایش دوم با تعریف و تدوین مدلی کاربردی سعی زیادی جهت کمی‌نمودن شاخص بعمل آمد لکن از آنجا که اطلاعات دوره مطالعه (پنج‌سال گذشته) در دسترس نبود و اعداد و ارقام ارائه شده براساس اظهارنظرهای برخی مدیران و یافته‌های مبتنی بر حدس و گمان (و نه دقیق) ثبت شده بود، لذا باز هم با طرح موضوع در کارگروه و مشورت با اعضاء و نظر به اینکه از طرفی احتمال داده می‌شد که ذهنیت ایجاد نموده و همچنین اندازه‌گیری برای دوره‌های بعدی را با مشکل روبرو نماید لذا تصمیم گرفته شد علیرغم اینکه ارائه شاخص‌های کمی مناسب‌تر است لکن از آنجا که اجرای بسیاری از موارد مطرح در بخشهای جدید مدیریت در شرکتهای زیر مجموعه صنعت برق در فاز صفر می باشد در راهکارهای اجرایی بنحوی این نقیصه را جبران نموده و در ادامه کار بر روی شاخص‌ها مدل مناسبی ارائه گردد.

در این مرحله که کار بر روی بعد مدیریت بصورت گروهی در حال انجام بود نتایج حاصل از اجرای دوره مشاوره مدیریت در چهارچوب مدل AMIF که با هدایت علمی آقای دکتر عجمی در تعدادی از واحدهای زیر مجموعه شرکت توانیر از جمله شرکت‌های مدیریت برق نکاء، مدیریت برق توس، مدیریت برق قم و شرکت‌های برق منطقه‌ای فارس، هرمزگان، خراسان و معاونت منابع انسانی و بهبود بهره‌وری شرکت توانیر و همچنین شرکت پتروشیمی بندر امام انجام شده بود مورد بررسی قرار گرفت که در ذیل چکیده‌ای از مجموعه نظرات مدیران ارشد آن سازمان‌ها آورده شده است .

« بدلیل مشغله کاری مدیران موضوع در ابتدا جدی گرفته نشد. لیکن پس از گذشت

زمان کوتاه، تأثیر بسزائی در رفتار مدیریتی مدیران سازمان به سمت استفاده از تئوری

های علمی مدیریتی روز گذاشت.»<sup>(۲)</sup>

« یکی از نکات مهم که مدیران در طی این پروژه آموختند این موضوع بود که چگونه

بر مدل‌های ذهنی خود مدیریت کنند و پیش‌فرضهای ذهنی خود را در

تصمیم‌گیری‌های سازمانی دخالت ندهند، بلکه براساس آرمان مشترک اتخاذ تصمیم

نمایند، این دست‌آورد باعث شده که مدیران با تفاهم و انسجام بیشتری روی مسائل

اساسی شرکت متمرکز شده و تصمیمات را سریعتر اتخاذ نمایند.»<sup>(۳)</sup>

« در روزهای آغازین هیچیک از حاضرین گمان نمی‌کرد که بتوان بدون ایجاد تغییر و

تحول در عوامل محیطی منشاء تحولی در درون سازمان شد. ولی اینک همگی بر این

باورند که می توان علیرغم وجود تهدیدهای بیرونی و نقاط ضعف درونی، سازمان را به سمت بهروزی سوق داد.»<sup>(۴)</sup>

« در طی این پروژه بود که متوجه شدیم بجای پرداختن به پنج وظیفه اصلی مدیریت به کارهای کارشناسی سرگرم هستیم »<sup>(۵)</sup>

« ... بجای توجه به نتایج باید به فرآیندها توجه کنیم، زیرا نتایج ممکن است در کوتاه مدت رضایت بخش و فریبنده باشند ولی آنچه که در درازمدت موجب نیک فرجامی است توجه به فرآیندهاست »<sup>(۶)</sup>

« به اثر شگرف گفتگو پی بردیم و متوجه شدیم چگونه از طریق گوش دادن به گفتار دیگران و نگرش به موضوعات از منظر دیگران می توان به اشتراک نظر و حتی اشتراک آرمان رسید»<sup>(۷)</sup>

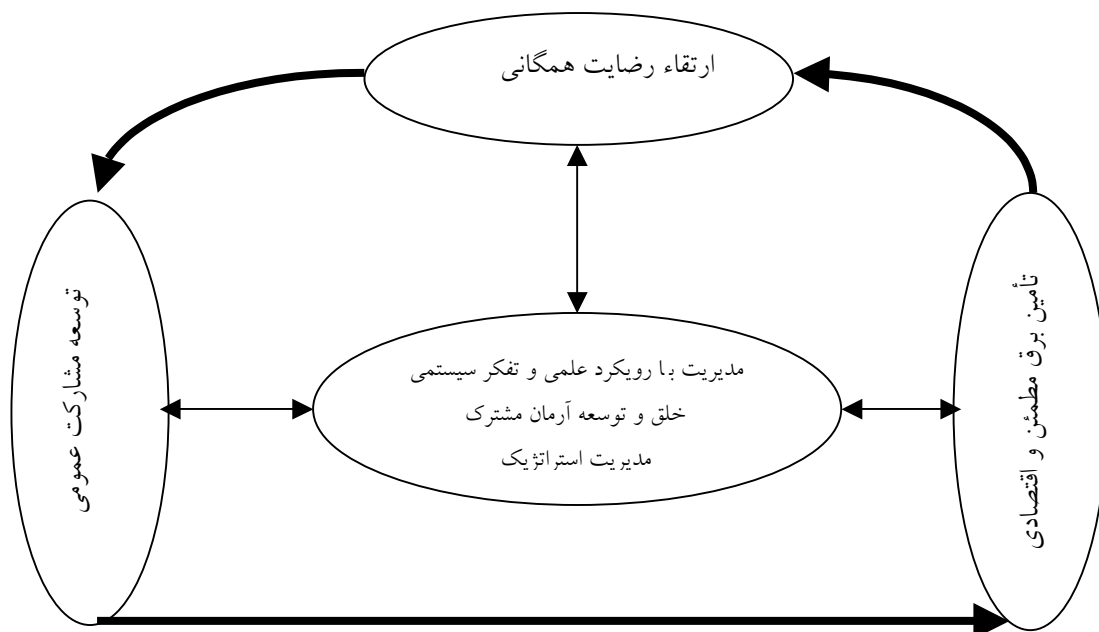
با عنایت به نتایج حاصل از اجرای پروژه و همچنین مطالعات انجام شده قبلی توسط معاونت منابع انسانی و ویرایش های اول و دوم بعد مدیریت، در کار تیمی انجام شده جهت تدوین بعد مدیریت شاخص های زیر بعنوان شاخص های این بعد مورد توجه قرار گرفت.

### ۱- مدیریت با رویکرد علمی و تفکر سیستمی

### ۲- خلق و توسعه آرمان مشترک

### ۳- مدیریت استراتژیک

جالب توجه اینکه جملات پیش بینی شده جهت آرمان مشترک صنعت برق به نحوی با شاخص های سه گانه فوق الذکر جهت بعد مدیریت، ارتباط تنگاتنگ و دوسویه دارند. نمی توان بدون داشتن رویکرد علمی و تفکر سیستمی در مدیریت، مشارکت عمومی را جلب نموده و برق مطمئن و اقتصادی را برای مشترکین برق تأمین نمود و در نهایت رضایت مجموعه مرتبط با صنعت برق را ارتقاء داد. بدون تعریف و تدوین آرمانی جهت صنعت برق هدایت مجموعه عظیم منابع این صنعت اعم از منابع انسانی، مالی، تجهیزات و سرمایه گذاریهای بزرگ انجام شده جهت ایجاد آمادگی لازم بمنظور پاسخگویی به رشد بالای مصرف برق و توسعه صنعت، معدن، کشاورزی و تأمین رفاه و امنیت اجتماعی مقدور نمی باشد. و قطعاً نمی توان در قرن ۲۱ بدون تدوین برنامه استراتژیک اهدافی را که در آرمان مشترک صنعت برق تعریف شده اند محقق ساخت. نائل آمدن به هر کدام از این اهداف نیاز به شناسائی وضعیت موجود و نقاط قوت و ضعف سازمان داشته و باید جهت استفاده از فرصتها و حذف تهدیدها برنامه ریزی نموده و بر مبنای علمی مدیریت نمود. لذا مدیریت استراتژیک نیز ارتباطی قوی با آرمان صنعت برق دارد. و به جرأت می توان گفت برای محقق ساختن تمامی ابعاد پیش بینی شده در آرمان لازم است در اجزاء برنامه ریزی استراتژیک فضائی را اختصاص داده و به تجزیه و تحلیل آنها پرداخت.



## ۲- تعریف شاخص ها

### ۲-۱- مدیریت با رویکرد علمی و تفکر سیستمی

با بررسی مسیر تحول تفکر مدیریت در طول تاریخ می توان به این نتیجه دست یافت که از نظر علم مدیریت کلیه فعالیتها را می توان با زیربنای تئوریک و علمی با موفقیت به انجام رساند، آنچه که دیروز غیرممکن بود امروز ممکن شده و آنچه انجام آن امروز بعید به نظر می رسد فردا حتماً عملی خواهد شد. اما مشکل سازمان های ما این است که تصمیم گیری ها بر مبنای سلیقه و میل افراد است که در نتیجه بدلیل عدم استفاده از علوم و تجربیات مدون بشری ضمن هدر رفتن منابع با ارزش سازمانی بدلیل تصمیمات اشتباه زمینه یادگیری در سازمان نیز ایجاد نمی شود. لذا توجه به تصمیم گیری بر مبنای علم و به عبارت دیگر حاکمیت منطق تئوری و عمل به عنوان یک ضرورت شناخته شده است. بر این اساس مدیریت با رویکرد علمی به طور عام و با جهت گیری خاص بر مبنای گسترش تفکر سیستمی بعنوان یکی از شاخص های مهم مدیریت در دنیای امروز مطرح می باشد.

### ۲-۲- شاخص خلق و توسعه آرمان مشترک

یادگیری متشکل از دو بعد مفهومی و عملیاتی است و تنها از طریق بستن چرخه تفکر و اجرا قابل دستیابی است. در این رابطه خلق آرمان مشترک و دستیابی به آن از طریق مدیریت مدل های ذهنی به عنوان یک امر مستمر در سازمان، رشد فردی و سازمانی را در گذر زمان تضمین می کند.

با خلق آرمان و توسعه آن از طریق یک فرآیند خلاق در بین مدیران و کارکنان، فعالیت‌های سازمانی جهت یکسانی پیدا نموده و زمینه دستیابی به مسائل اساسی صنعت فراهم می‌شود و از این طریق سرعت حل مسائل اساسی سازمان افزایش چشمگیری خواهد یافت.

### ۲-۳- شاخص مدیریت استراتژیک (Strategic Management)

اکثراً مدیران در دوران مدیریت خود فرصتهای زیادی را از دست داده‌اند که پس از دست رفتن بوجود آنها پی برده‌اند و همچنین با تهدیدهای بسیاری روبرو شده‌اند که جهت شناسائی آنها از قبل فکر نکرده بودند. مدیریت در دنیای جدید و در قرن بیست و یکم بدون تعیین اهداف بلندپروازانه و آرمان والا زمینه‌های رشد و بالندگی را مهیا نخواهد کرد و آرمان هر سازمانی یکی از قدمهای مورد نیاز برای تعیین و تدوین برنامه استراتژیک می‌باشد.

با توجه به اینکه مراحل آماده نمودن برنامه استراتژیک بشرح ذیل می‌باشد:

- ۱- آرمان Vision
- ۲- مأموریت Mission
- ۳- اهداف Objectives
- ۴- ارزشها Values
- ۵- استراتژی‌ها Strategies
- ۶- مقاصد Goals
- ۷- برنامه‌ها و روشها Programs

لذا نمی‌توان آرمان مشترکی برای صنعت برق تعریف نمود اما جهت نائل آمدن به آن برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک پیش‌بینی نکرد.

### ۳- اندازه‌گیری شاخص‌ها

از آنجا که شاخص‌های تعریف شده در این بعد را مشابه برخی از ابعاد دیگر نمی‌توان کمی نمود و علاوه بر آن اطلاعات سالهای گذشته هم براحتی قابل دسترسی نمی‌باشند لذا سعی شده است با تعریف بسترها و راهکارها ( اقدامات اصلاحی ) زمینه‌های دسترسی به اهداف تعیین شده فراهم شود. به علاوه با عنایت به موارد ذکر شده در مقدمه و بند ۱ این جزوه، یک کمیته کارشناسی پیش‌بینی شده است که تداوم این کار را به صورت دقیق‌تر و اجرائی‌تر تداوم خواهد بخشید.

### ۴- روند شاخص‌ها در دوره مورد بررسی

بررسی روند شاخص‌ها در ۵ سال گذشته نشان می‌دهد که در اکثریت شرکت‌های وابسته به صنعت برق حرکت جدی در رابطه با این شاخصها شروع نشده است و تلاش انجام شده در تعدادی از سازمانها ضمن قابل تقدیر بودن، مراحل اولیه خود را می‌گذرانند و نتایج جدی قابل ارائه، بسیار اندک می‌باشد.

## ۵- ادامه روند شاخص‌ها بر مبنای روند ۵ سال گذشته

از آنجا که در پنج سال گذشته حرکت در جهت تحقق شاخص‌های تعریف شده بسیار کند بوده است، لذا ادامه این وضع به هیچ وجه پاسخگوی نیازهای مدیریت جهت دستیابی به آرمان صنعت برق نخواهد بود.

## ۶- روند شاخص‌ها مبتنی بر آرمان

پیش‌بینی می‌شود با تصمیم اتخاذ شده در سطح مدیریت ارشد شرکت توانیر در طی سالهای برنامه و هدف، تعداد شرکت‌هایی که در جهت بهبود مدیریت بر مبنای رویکردهای علمی و تفکر سیستمی و همچنین خلق و توسعه آرمان مشترک و مدیریت استراتژیک، اقدامات قابل توجهی را در دستور کار خود قرار دهند رشد قابل ملاحظه‌ای خواهد داشت. لذا دور از انتظار نیست اگر مجموعاً ۵۰٪ شرکت‌های زیر مجموعه توانیر را جهت اجرای این شاخص‌ها در برنامه پنج‌ساله منظور نمود.

## ۷- تجزیه و تحلیل فاصله (GAP Analysis)

وجود عوامل و شرایط متعددی ایجاب می‌نماید (و یا حداقل ایجاب می‌نموده است) که به شاخص‌های تعریف شده در این بعد و بسیاری زمینه‌های تحول و نوآوری در مدیریت شرکتها توجه نشود که به موارد ذیل به عنوان اهم این دلایل اشاره می‌شود.

۱- اکتفا به مدیریت سنتی بدلیل وجود شرایط خاص و نیاز به توسعه شدید شاخص‌های برق در دو دهه اول انقلاب و عدم نگرش علمی به مدیریت در سطح مورد نیاز.

۲- کم‌رنگ بودن نقش مشاوره در مدیریت و عدم وجود مشاورین قوی در مقوله مدیریت سازمانها (به ویژه در ایران)

۳- مطرح نبودن مقولاتی از قبیل تدوین آرمان، برنامه ریزی استراتژیک، تفکر سیستمی و ... در نگرش مدیریت ارشد صنعت برق به نحوه مدیریت شرکت‌های زیر مجموعه.

۴- ادامه سبک مدیریت قبل از انقلاب در صنعت برق حداقل تا پایان جنگ تحمیلی و نداشتن فرصت مناسب جهت بازنگری جدی در سالهای اولیه پس از جنگ بدلیل مشغله زیاد مدیریت ارشد بمنظور بازسازی و سازندگی.

۵- عدم توجه جدی به منابع انسانی جهت رشد و بالندگی و توسعه قابلیت‌های شخصی آنان بمنظور نهادینه نمودن مدیریت مشارکتی در سازمانها.

گر چه مواردی از قبیل دولتی و انحصاری بودن شرکتها، عدم نگرش بنگاه اقتصادی، نقش کم رنگ مجموعه مدیران در سود و زیان شرکتها و کاهش انگیزه در مجموعه مدیران جهت ایجاد تغییر و تحول جدی در سازمانها نیز جزو عوامل ایجاد GAP باید مد نظر قرارگیرند لکن ارائه بسترها و راهکارهای اجرایی برای رفع این عوامل باید در بعد منابع انسانی و بعد اقتصادی ارائه گردند.



## ۸- جدول بسترهای سازمانی و استراتژیها

نام شاخص	بسترهای سازمانی	استراتژیها
مدیریت با رویکرد علمی و تفکر سیستمی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رفتارهای مدیریتی</li> <li>- بینش مدیریتی</li> <li>- مدل‌های ذهنی</li> <li>- روش مشاوره در امور مدیریت</li> <li>- منابع انسانی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توسعه حاکمیت منطق تئوری و عمل (توجه به مبانی علمی در تصمیم‌گیری)</li> <li>- کسب و پرورش مهارت‌های اصلی مدیریت (توسعه قابلیت‌های فردی مدیران و توجه به نقاط قابل بهبود)</li> <li>- توسعه مدیریت بر مبنای تفاهم در پنج لایه سازمانی</li> <li>Management by event</li> <li>Management by Pattern</li> <li>Management by Structure</li> <li>Management by Mental Model</li> <li>Management by Vision</li> <li>- تجهیز مدیران به تفکر سیستمی</li> <li>- توسعه فرآیندهای همفکری و فضای تفاهم در گروه مدیران (براساس تئوریهای علمی)</li> <li>- ترویج و تقویت ارتباطات علمی مدیران</li> <li>- استفاده از مدل AMIF</li> <li>- تعمیم مدل AMIF تا سطح مدیران میانی</li> </ul>
خلق و توسعه آرمان مشترک	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدل‌های ذهنی</li> <li>- آرمان مشترک</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توسعه مهارت مدیریت مدل‌های ذهنی درباره سازمان با توجه به نقش مولدبودن آرمان مشترک</li> <li>- تشویق کارکنان و مدیران در جهت توسعه آرمانهای شخصی</li> <li>- توسعه و خلق آرمان مشترک از طریق توسعه فرآیند مشارکت مجموعه مدیریت</li> </ul>
مدیریت استراتژیک	<ul style="list-style-type: none"> <li>- برنامه‌ریزی</li> <li>- کنترل</li> <li>- ارزشها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توسعه سیستم برنامه‌ریزی سازمانی به برنامه‌ریزی استراتژیک بر مبنای آرمان مشترک به عنوان یک عنصر اصلی آن</li> <li>- توسعه مدل مدیریت عملکرد بر مبنای روش امتیازی متوازن (Balanced ScoreCard:BSC)</li> <li>- بازسازی معنوی براساس ارزشهای متعالی</li> </ul>

## ۹ - نتیجه گیری

علی‌رغم اینکه بدلائیل ذکر شده کمی نمودن شاخص‌های بعد مدیریت در این مرحله حاصل نشد، لکن حداکثر تلاش لازم بعمل آمد تا ضمن استفاده از نظرات اعضاء کارگروه آرمان مشترک صنعت برق و تدوین ویرایش‌های مختلف بنحوی زمینه برای ادامه کار در گروه‌های کارشناسی که متعاقب این مرحله کار را ادامه می‌دهند فراهم شود. به لحاظ علاقمندی کلیه اعضاء و تجربه طولانی مدیریت اکثریت آنها، این بعد وقت بیشتری از جلسات و مجموعه افراد را به خود اختصاص داد اما این بدان معنی نیست که آنچه که باید در بعد بسیار مهم مدیریت که پوشش‌دهنده و حامی اجرای راهکارهای پیش‌بینی شده در کلیه ابعاد تعریف شده می‌باشد گفته شود، همین است. قطعاً پیش‌بینی مواردی در جزئیات اقدامات اصلاحی و راهکارهای اجرائی پیش‌بینی شده در این بعد باید مد نظر گروهی باشد که ادامه کار را بعهدہ خواهند داشت. آنچه در این مجموعه آمده است شناخت اقداماتی در سطح صنعت برق بوده است که منطق تئوری و عمل بر آنها حاکم می‌باشد. قطعاً تلاش بعمل آمده در چند سال اخیر توسط تعدادی از شرکتهای زیر مجموعه توانیر جهت اجرای مدل AMIF و بدنبال آن تدوین برنامه استراتژیک و همچنین اظهار نظر مثبت اکثریت قریب به اتفاق مدیران آن شرکتهای خود پشوانه علمی پیشنهادات ارائه شده در این خصوص می‌باشد.

## منابع و مأخذ

- ۱- ادیزیس ایساک (ترجمه کاوه محمد سیروس) "دوره عمر سازمان: پیدایش و مرگ و میر سازمانها"، مرکز نشر دانشگاه صنعتی امیرکبیر، چاپ سوم، ۱۳۸۱
  - ۲- اظهار نظر مجموعه مدیریت شرکت مدیریت تولید برق دماوند در رابطه با بکارگیری روش \*AMIF
  - ۳- اظهار نظر مجموعه مدیریت شرکت مدیریت تولید برق نکا با بکارگیری روش AMIF
  - ۴- اظهار نظر مجموعه مدیریت شرکت سهامی پتروشیمی بندر امام با بکارگیری روش AMIF
  - ۵- همان مأخذ
  - ۶- همان مأخذ
  - ۷- همان مأخذ
- ضمناً در تدوین مطالب کلی این بعد کتاب پنجمین فرمان پیتر سنگه مرجع اصلی بوده است