مشاوره مدیریت (رویکرد جدید)

معرفی‌نامه جامع و پیشنهاده (پروپوزال) عمومی

شرکت مدیران به‌اندیش نِویسا (سهامی خاص)

Management Consultation: Comprehensive introduction and general proposal of

Modiran Beh'Andish Nevisa Co.

تألیف: دپارتمان مشاوره مدیریت شرکت مدیران به‌اندیش نویسا (سهامی خاص)

Author: Management Consulting Department of Modiran Beh’Andish Nevisa Co.

سال ۱۴۰۰ - Year 2021

بسم الله الرحمن الرحيم

تقدیم به ساحت و جایگاه مقدّس، معظّم و مجلّلِ
برترین مدیر و رهبر طول تاریخ تمدّن بشری
حضرت مولی الموحّدین
جناب امیر المؤمنین
علی ابن ابی طالب
وَ
تنها نمونه‌ی کامل و آشکارِ
مشاور مدیریت و راهبری
بانوی آب و آفتاب
صدیقه‌ی طاهره‌ی کبری
خاتون دو سرا
بانوی مخدّره‌ی مظلومه‌ی شهیده
حضرت فاطمة الزهراء
«صلوات الله و سلامه علیهما و علی أولادهما المعصومین»

فهرست مطالب

خلاصه مدیریتی ۷

پیشگفتار ۸

مقدمه ۹

مرور ادبیات گزارش ۱۱

جدول ۱ _ شرکت‌های چند ملیتی مشاور مدیریت با محدوده فعالیت جهانی ۱۳

تحلیل جدول ۱ - شرکت‌های چند ملیتی مشاور مدیریت با محدوده فعالیت جهانی ۱۸

نمودار ۱ - فراوانی شرکت‌ها بر اساس موقعیت جغرافیایی (قاره‌ای) ۱۹

نمودار ۲ - فراوانی شرکت‌ها بر اساس موقعیت جغرافیایی (کشوری) ۱۹

نمودار ۳ - توزیع درآمد شرکت‌ها (بر حسب میلیارد دلار) ۲۰

شورای بین‌المللی مؤسسات مشاوره مدیریت (ICMCI; CMC-GLOBAL) ۲۲

انجمن مشاوران مدیریت ایران (IMCA) ۲۴

معرفی شرکت مدیران بِه‌اندیش نِویسا (MBN CO.) ۲۷

نیازسنجی برای تأسیس شرکت MBN ۳۰

معنای دقیق مدیریت چیست؟ ۳۰

شکل ۱ - مدل تلفیقی مکاتب مدیریت ۳۱

مدیریت: علم، هنر یا حرفه؟! ۳۲

فراگیری مدیریت چگونه اتفاق میافتد؟ ۳۲

مدیریت تا چه میزان اهمیت دارد؟ ۳۳

شکل ۲ - پنج مرحله رشد در سازمان‌های نوپا ۳۳

تعریف مشاوره مدیریت چیست؟ ۳۴

نقش مشاور مدیریت چیست؟ ۳۴

چه فعالیت‌هایی در زمینه مشاوره مدیریت انجام می‌شود؟ ۳۶

وظایف مشاور مدیریت چیست؟ ۳۶

فرآیند نیازسنجی برای تأسیس شرکت MBN ۳۷

هدف از تأسیس شرکت MBN ۳۷

ساختارهای مدیریتی و سازمانی کشور ۳۷

نمودار ۴ - جنبش‌های عمده در شکل‌گیری تفکر مدیریت ۳۸

نمودار ۵ - سطوح مدیریتی ۴۰

شکل ۳ - هرم سلسله نیازهای مازلو ۴۱

اولین هدف: اصلاح ساختارهای مدیریتی و سازمانی کشور ۴۳

نظریههای « ساختار و رفتار آناتومیک سازمانی» ۴۳

تفاوت ساختار سازمانی و چارت سازمانی ۴۳

انواع چارت سازمانی ۴۴

جدول ۲ - مزایا و معایب چارت (نمودار) سلسله مراتبی ۴۴

شکل ۴ - چارت (نمودار) سلسله مراتبی ۴۴
جدول ۳ - مزایا و معایب چارت (نمودار) سازمانی وظیفه‌ای ۴۵
شکل ۵ - چارت (نمودار) سازمانی وظیفه‌ای ۴۵
جدول ۴ - مزایا و معایب چارت (نمودار) سازمانی پروژه‌ای ۴۶
شکل ۶ - چارت (نمودار) سازمانی پروژه‌ای ۴۶
جدول ۵ - مزایا و معایب چارت (نمودار) سازمانی ماتریسی ۴۷
شکل ۷ - چارت (نمودار) سازمانی ماتریسی ۴۷
جدول ۶ - مزایا و معایب نمودار سازمانی مسطح (افقی) ۴۸
شکل ۸ - چارت (نمودار) سازمانی مسطح (افقی) ۴۸
جدول ۷ - مزایا و معایب نمودار سازمانی بخشی ۴۹
شکل ۹ - چارت (نمودار) سازمانی بخشی ۴۹
جدول ۸ - مزایا و معایب نمودار سازمانی شبکه‌ای ۵۰
شکل ۱۰ - چارت (نمودار) سازمانی شبکه‌ای ۵۰
جدول ۹ - مزایا و معایب نمودار سازمانی خطی ۵۱
شکل ۱۱ - چارت (نمودار) سازمانی خطی ۵۱
جدول ۱۰ - مزایا و معایب نمودار سازمانی مبتنی بر تیم ۵۱
شکل ۱۲ - چارت (نمودار) سازمانی مبتنی بر تیم ۵۲
جدول ۱۱ - مزایا و معایب نمودار سازمانی دایره‌ای ۵۲
شکل ۱۳ - چارت (نمودار) سازمانی دایره‌ای ۵۳
ساختار و رفتار آناتومیک سازمانی ۵۳
عملکرد و جایگاه شرکت‌های مشاوره مدیریت در ایران ۵۸
هدف دوم: اصلاح، تصریح و توسعه عملکرد و جایگاه شرکت‌های مشاوره مدیریت در ایران ۵۹
موضوع فعالیت شرکت مدیران به‌اندیش نویسا (سهامی خاص) ۶۱
بیانیه مأموریت شرکت مدیران به‌اندیش نویسا ۶۳
مأموریت‌های شرکت مدیران به‌اندیش نویسا ۶۴
بیانیه چشم‌انداز شرکت مدیران به‌اندیش نویسا ۶۵
بیانیه ارزش‌های شرکت مدیران به‌اندیش نویسا ۶۶
منشور حقوق مشتری شرکت مدیران به‌اندیش نویسا ۶۷
منشور اخلاقی شرکت مدیران به‌اندیش نویسا ۶۸
مدیران به‌اندیش نویسا چه می‌کند؟ ۶۹
چرا سازمان‌ها با این شرکت کار می‌کنند؟ ۷۰
نمونه‌های درست استفاده از شرکت مدیران به‌اندیش نویسا ۷۰
نمونه‌های نادرست به‌کارگیری شرکت مدیران به‌اندیش نویسا ۷۰
نقش‌های اصلی شرکت مدیران به‌اندیش نویسا ۷۱
مهم‌ترین اهداف شرکت مدیران به‌اندیش نویسا ۷۲
پیش‌فرض‌های کاری برای شرکت مدیران به‌اندیش نویسا ۷۳

انواع کارفرمایان شرکت مدیران به‌اندیش نویسا ۷۴
مدیران به‌اندیش نویسا در مواجهه با کارفرما چه کار باید بکند؟ ۷۵
چه زمانی مدیران به‌اندیش نویسا نقش تسهیل‌گر می‌گیرد ۷۷
چه زمانی مدیران به‌اندیش نویسا نقش مربی می‌گیرد ۷۸
چه زمانی مدیران به‌اندیش نویسا نقش خبره (متخصص) می‌گیرد ۷۹
چه زمانی مدیران به‌اندیش نویسا نقش آموزگار می‌گیرد ۸۰
اصول حرفه‌ای مشاوره اثربخش در این شرکت ۸۱
اصول اخلاقی مدیران به‌اندیش نویسا ۸۳
دلایل اهمیت به‌کارگیری این شرکت ۸۴
مدیران به‌اندیش نویسا چگونه به شرکت‌ها کمک می‌کند ۸۶
خدمات عمومی شرکت مدیران به‌اندیش نویسا ۸۸
انواع خدمات شرکت مدیران به‌اندیش نویسا ۹۰
تعرفه خدمات مشاوره مدیریت در شرکت مدیران به‌اندیش نویسا ۹۱
ضوابط قیمت‌گذاری خدمات و پروژه‌ها در مدیران به‌اندیش نویسا ۹۱
کارکرد این شرکت برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط ۹۲
هفت دلیل نیاز کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SME'S) به این شرکت ۹۳
خصوصیات منحصربه‌فرد این شرکت برای ایجاد ارزش افزوده ۹۵
منابع ۹۸

خلاصه مدیریتی

بر اساس بررسی‌های صورت گرفته در روند تصدی‌گری سمت‌های مدیریتی توسط مدیران حال حاضر کشور و آزمون پاسخ‌های احتمالی به مسأله اصلاح الگوهای مدیریت در ایران به جهت تحقق هر چه سریع‌تر و بیشتر اهداف انقلاب اسلامی از لحاظ کمّی و کیفی، استفاده از سیستم‌های مشاور همچون شرکت مدیران به‌اندیش نویسا (سهامی خاص) در عرصه مدیریت به‌عنوان کارآمدترین و اثربخش‌ترین راه‌حل مطرح می‌شود.

شما نیز با مطالعه جزئیات این گزارش تجویزی، به پاسخ این دو سؤال کلیدی دست خواهید یافت:

1. **چرا استفاده از مشاوران مدیریت برای تمامی مدیران سازمان از جمله در سطوح بالادست پیشنهاد می‌گردد؟**
2. **چرا شرکت مدیران بِه‌اندیش نویسا (سهامی خاص) برای همکاری با مجموعه تحت اشراف و مدیریت شما مناسب است؟**

پیشگفتار

(چرا باید این گزارش را بخوانید؟)

در دنیای امروزی، تمامی جوامع بشری با مشکلات متعددی روبه‌رو هستند که یکی از چالش برانگیزترین آن‌ها وجود سوء مدیریت و رفتار سازمانی در بخش‌های دولتی و خصوصی کشورها می‌باشد. از طرفی دیگر، با توجه به گستردگی جمعیت و به تبع آن پیدایش نرخ فزاینده سطح نیازهای جامعه، میزان رجوع افراد به سیستم‌های پاسخگو نیز افزایش می‌یابد که به همین دلیل، مشکلات مستقر در چارچوب سازمان‌ها می‌توانند فرصت بیشتر و عرصه‌ی مناسب‌تری برای خودنمایی را فراهم سازند. ناگفته نماند که تا به همین لحظه، رویکرد این جوامع در مواجهه با رشته مدیریت و گرایش‌های آن، نگاهی متحجرانه و متعصبانه به حاکم‌سازی دیدگاه‌ها و نظریات ابتدائی مدیریت بوده است که مانعی جدی برای مسئله پویایی این شاخه از علوم انسانی به حساب می‌آید و در اغلب مواقع، هزینه‌های گزافی را متوجه سطوح مختلف و متعدد سازمانی می‌سازد.

مجموعه شرکت «مدیران بِه‌اندیش نویسا» توانسته است تا با نگاهی دقیق، مهندسی، عقلانی و عقلائی بر پایه بسط علوم مختلف از جمله علوم پایه و علوم انسانی با رویکردهای گوناگون و حتی با بهره‌مندی از متون دینی-اسلامی، علاوه بر موضوع بومی‌سازی علم مدیریت و تعریف مدیریت ایرانی اسلامی، به تبیین راه حل مشکلات پیش‌آمده از استقرار مبانی آکادمیک مدیریت، معضلات ناشی از بی‌توجهی به اصول اصیل و اساسی آن، مسئله افزایش سطح کارآیی و اثربخشی مدیریت در همه ابعاد زندگی بشری همچون خانواده، بازار، سازمان و جامعه، نقش مهم و حیاتی مشاوران و مربیان مدیریت در حل مشکلات و معضلات عدیده پیش رو بپردازد.

گفتنی‌ست این مجموعه توانست تا با برخورداری از شخصیت حقوقی مستقل و هدفمند، آزاد اندیشی علمی-عملی و شرح وظایف تخصصی اما وسیع قدمی نو و مؤثر در جهت تحول ساختارهای مدیریتی و ارائه تعریف جدیدی از مشاوران مدیریت بردارد که این مقاله به خوبی می‌تواند سیر تولد، شکل‌گیری رویکردها و نحوه خط‌مشی‌گذاری، شیوه عملکرد دقیق و نوین این مجموعه در برخورد با چالش‌های گوناگون مدیریت و سازمان، ایفای نقش مشاور حرفه‌ای مدیریت در چارچوب تعاریف جدیدی از مشاوره، مدیریت و مشاوره مدیریت و در نهایت مباحثی از این دست را برای شما به تصویر بکشد. لذا به صورت کاملاً جدی و مصرانه به شما عزیزان توصیه می‌گردد به مطالعه دقیق این مقاله که به همت اعضای فعال دپارتمان مشاوره مدیریت به رشته تحریر در آمده است بپردازید و از مطالب آن بهره کافی و وافی را ببرید.

مدیرعامل و رئیس هیت مدیره – سید محمد رضا موسویان کریمی

مقدمه

(چرا این گزارش نگارش شد؟)

پیش از آغاز فعالیت رسمی شرکت مدیران به‌اندیش نویسا (سهامی خاص) به صورت ثبت شده در مراجع قانونی، گروهی متشکل از اعضای مؤسس آن با اتکاء بر یک باور آرمانی مبنی بر ارائه تعریف جدید و نوین از مدیریت در گرایشات و سطوح مختلف در جوامع سازمانی کشور عزیزمان ایران اسلامی و حتی در سرتاسر جهان، به بررسی وضعیت ناشی از استقرار مدیریت برخاسته از نظریات آکادمیک مصطلح پرداخت و در انتها به نتیجه‌ای مهم دست یافت که در نهایت منجر به تأسیس ساختاری در قالب این شرکت با موضوع کلی ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای مدیریت به صورت کاملاً قانونی گردید. این بررسی‌های میدانی نشان می‌داد جمعیت مدیران به دو دسته کلی تقسیم می‌شود: بسیاری از افرادی که متصدی سمت‌های مدیریتی هستند الزاماً دارای اشراف کافی به علوم مرتبط با مدیریت نیستند و عملکرد آنان بیشتر برگرفته از تجربیات ایشان در اداره کارکنانی است که پیش از این تحت نظر (و اصطلاحاً مدیریت) این افراد به فعالیت پرداخته‌اند؛ تعداد دیگری از این اشخاص نیز که به نوعی تحصیل‌کرده گرایش‌های مختلف رشته مدیریت هستند، در کمتر مواقعی اقدام به فراگیری اصول جدید و فن‌آوری‌های روز دنیا در عرصه مدیریت و علوم اداری می‌نمایند و با دلایلی شایع همچون وجود مشغله‌های متعدد کاری به توجیه آن می‌پردازند. گروه تحقیقات به خوبی دریافت که تصدی‌گری سمت‌های مدیریتی توسط دو دسته‌ای که به آن‌ها اشاره گردید در ابتدا موجبات بروز معضلاتی همچون مسأله تمرکز قدرت در سازمان، عدم پویایی جریانات اداری، عدم شایسته‌سالاری، تخصص‌گرایی افراطی و در نهایت تحمیل هزینه‌های گزاف و تقریبا غیرقابل جبران همچون به هدر رفتن منابع سازمانی یا شکل‌گیری سکوت سازمانی و حاکم شدن اثر تماشاگر در بدنه کارکنان سازمان را فراهم می‌سازد.

گروه مطالعات و کارشناسی شرکت مدیران به‌اندیش نویسا (سهامی خاص) با بررسی نتایج به دست آمده در پژوهش‌های گروه تحقیقات، مطالبی را در قالب یک گزارش غیررسمی و به مضمون زیر تقدیم مدیرعامل این شرکت و اعضای هیئت مدیره آن نمود که بخشی از آن را به صورت خلاصه در اختیار شما قرار خواهیم داد:

« به‌صورت کلی و با توجه به یافته‌های گروه تحقیقات، به جهت رفع سوء مدیریت‌ها می‌توان چند راه‌حل کارآمد و مؤثر را ارائه نمود:

اول ـ مدیران تعلیم دیده در جریان جانشین‌پروری را جایگزین مدیران مستقر نمائیم که در عین مفید و مؤثر واقع شدن این راه‌حل، هزینه‌هایی مانند صرف زمان جهت انتقال تجربیات و یا درگیری با گروه‌های قدرت شکل گرفته توسط مدیر اسبق را به سازمان متحمل می‌سازد.

دوم ـ به آماده‌سازی بستر مناسب به جهت آموزش اصول علمی نوین مدیریت در کنار مبانی اصلی و ثابت آن به مدیران مستقر بپردازیم که این راه‌حل نیز هزینه‌های هنگفتی همچون تمرکز بودجه‌های کلان سازمانی بر مسأله آموزش‌های ضمن خدمت مدیران (که گاهاً در سال‌های پایانی خدمت به سر می‌برند) را به اصل و بدنه مالی سازمان تحمیل می‌نماید.

سوم ـ نسل جدید مدیرانی که در آینده‌ای نزدیک متصدیان سمت‌های مدیریت در سازمان‌ها هستند (مدیران فردا) را شناسایی نموده و تحت عنوان دستیار یا مشاور جوان و اندیشمند در کنار مدیران امروز قرار دهیم که نسبت به دو راه‌حل پیشین از سطح کارآیی و اثربخشی بالاتری برخوردار است اما به تبع آن، به جهت صرف منابع برای شناسایی مدیران فردا، انجام آموزش‌های ابتدایی و مواردی اینچنین یا بروز اختلاف نظرها به دلیل اختلاف نسل و نگرش میان مدیران امروز و مدیران فردا و در امتداد آن شکل‌گیری تعارض و تضاد منافع، هزینه‌هایی سنگین‌تر نسبت به دو راه‌حل قبل متوجه سازمان و نظام مالی آن خواهد گردید. ...»

در قسمت نتیجه‌گیری گزارش واحد مطالعات اینگونه اذعان شد که برای ایجاد تحول ساختاری در مدیریت و نظام سازمانی، بهترین و به‌صرفه‌ترین راه‌حل استقرار سیستم مشاور در کنار مدیران علی‌الخصوص مدیران ارشد خواهد بود که نسبت به پاسخ‌های قبلی هزینه کمتری را متوجه سازمان می‌سازد و حتی می‌تواند با بهره‌گیری درست از تمامی جوانب دانش مدیریت، میزان قابل توجه و حتی گاهاً فوق تصور درآمد مستقیم و غیر مستقیم را به سمت سازمان و محل اندوخته‌های آن سوق دهد؛ هیچ‌گاه درگیر تعارضات و تضادهای گوناگون نمی‌شود و از آن‌جایی که هدف مشاور مدیریت تعالی سازمانی است، هیچگاه به هیچ یک از امور به صورت جانب‌دارانه نمی‌نگرد و مابین موقعیت خود و جایگاه قضاوت در رابطه با کارکنان، مدیران و هویت کلی سازمان مدّ نظر فاصله‌ای منطقی تصویر می‌سازد. به بیانی دیگر، نگاه مشاور مدیریت به مسائل بر خلاف دیدگاه مدیران سنتی، عاری از هرگونه کمال‌گرایی و کاملاً منطبق با اصول اساسی حقیقت و واقعیت موجود است.

با توجه به نتایج به‌دست آمده از یافته‌های گروه تحقیقات و بررسی‌های صورت گرفته در گروه مطالعات و کارشناسی، با عطف به اهمیت موضوع الزام بر ایجاد تحول ساختاری مدیریت و سازمان در مسیر پیشرفت و هدفمندی، مدیرعامل و ریاست محترم هیئت مدیره این مجموعه وظیفه نگارش گزارشی تحت عنوان «**مشاوره مدیریت (رویکرد جدید): معرفی‌نامه جامع و پیشنهاده (پروپوزال) عمومی شرکت مدیران به‌اندیش نویسا (سهامی خاص)**» را با تأکید بر بهره‌گیری از مبانی علمی و شاخصه‌های کاربردی مشاوره و مدیریت به دپارتمان مشاوره مدیریت شرکت مدیران به‌اندیش نویسا (سهامی خاص) محول نموده‌اند که پس از اتمام نگارش، حاصل این تلاش جمعی در قالب این گزارش و به منظور معرفی هر چه بیشتر این مجموعه با گفتمانی ساده و بیان اهداف آن در اختیار تمامی مدیران سازمان‌ها، ارگان‌ها و ادارات دولتی، شرکت‌ها، واحدهای صنعتی و غیر صنعتی، مجامع و مؤسسات عمومی و خصوصی قرار گرفته است.

امید می‌رود با انتشار این گزارش در کنار پیشنهاده‌های تخصصی که به فراخور زمینه فعالیت هر یک از سیستم‌های سازمانی کشور از طرف این شرکت و مجموعه‌های وابسته آن و مطالعه این سری از گزارشات توسط مدیران سازمان‌ها زمینه همکاری‌های گوناگون و سازنده در جهت پیشبرد اهداف کشور عزیزمان ایران اسلامی فراهم آید.

مرور ادبیات گزارش

(فعالیت‌ها و مطالعات پیشین در عرصه مشاوره مدیریت)

مشاوره مدیریت (**management consulting**) اینگونه تعریف می‌شود:

«نوعی از خدمات مشاوره است که با هدف بهبود عملکرد مدیریتی، مورد استفاده سازمان‌ها قرار می‌گیرد.»

تا به این لحظه باورها بر این بود که مشاور مدیریت به مدیران صرفاً در حوزه‌هایی چون افزایش سودآوری، کاهش هزینه‌ها و افزایش درآمد، آنالیز فرآیند، توسعه فناوری، مدیریت تغییر، تدوین استراتژی، توسعه محصولات یا روش استخدام و آموزش نیروی انسانی مشاوره می‌دهد.

آن‌طور که از شواهد پیداست نخستین شرکت فعال در زمینه مشاور مدیریت، شرکت آمریکایی و چند ملیتی «آرتور دی. لیتل (**Arthur D. Little**)» است که در سال ۱۸۸۶ میلادی توسط آرتور دیهون لیتل در شهر بوستون ایالت ماساچوست در ایالات متحده امریکا تاسیس شد و در حال حاضر نیز در زمینه برنامه‌ریزی راهبردی، تحقیق در عملیات و ارائه خدمات مشاور مدیریت فعالیت می‌نماید. دفتر مرکزی این شرکت در شهر بروکسل کشور بلژیک قرار دارد و هم‌اکنون با در اختیار داشتن ۳۶ دفتر خدماتی در کشورهای مختلف، به‌عنوان یکی از بزرگترین ارائه‌دهندگان خدمات مشاور مدیریت در جهان شناخته می‌شود.[1]

اولین مشاور مدیریت مستقل نیز « فردریک وینسلو تیلور» (مهندس مکانیک امریکایی) بود که سعی در بهبود کارایی صنعت داشت و در نهایت نیز به‌عنوان پدر مدیریت علمی و همین‌طور روانشناسی صنعتی و سازمانی مطرح گردید. وی مطالعات خود را در سال ۱۸۸۵ در صنعت فولاد میدویلو بتهلم آغاز و در حدود سال ۱۸۷۸ چهار اصل اساسی و مهم مدیریت علمی را ارائه کرد که عبارتند از:

۱. جایگزینی علم با قوانین سر انگشتی
۲. انتخاب دقیق کارکنان بر اساس شایستگی و آموزش و توسعه آن‌ها
۳. تهیه دستورالعمل کامل انجام کار و نظارت هر کارگر بر عملکرد خاص هر کار
۴. تقسیم مسئولیت‌ها بین مدیران و کارکنان به نحوی که مدیران اصول مدیریت علمی را در برنامه‌ریزی کارها به کار برده و کارگران آن کارها را انجام دهند.

ناگفته نماند که در همان ابتدای شکل‌گیری اصول مدیریت علمی، تیلور و محققان مدیریت مواردی را تحت عنوان محدودیت‌های الگوی تیلوریسم مطرح نمودند:

۱. عدم توجه به احساسات و عواطف انسان‌ها و نقش گروه در رفتار سازمانی
۲. اعتماد به بهترین راه انجام کار
۳. پاداش مالی به‌عنوان مؤثرترین عامل انگیزه و عدم توجه به عوامل و ملاحظات گروهی و اجتماعی
۴. تأکید بیش از حد بر روی روش علمی
۵. بی توجهی به ستیز و تضاد به‌عنوان جزء جدا نشدنی محیط سازمان

تیلور فکر می‌کرد با تجزیه و تحلیل شغل بهترین راه برای انجام آن پیدا می‌شود. یکی از فعالیت‌های به‌یاد ماندنی او بهبود نرخ زمان‌سنجی است که بعدها با روش‌های حرکت‌سنجی که توسط « فرانک گیلبرت» ارائه شده بود، ترکیب و رشته جدیدی با عنوان زمان و حرکت‌سنجی معرفی شد. او یک شغل را به اجزای تشکیل دهنده آن تجزیه کرد و بارها هر کدام از آن‌ها را اندازه‌گیری کرد. وی در سال ۱۸۹۳ فعالیت خود تحت عنوان مشاور مدیریت را در فیلادلفیا آغاز کرد. از جمله تأثیرات کارهای تیلور می‌توان به ارائه مدرک مدیریت بازرگانی در سال ۱۹۰۸ بر اساس برنامه آموزشی مدیریت علمی تیلور توسط دانشگاه هاروارد اشاره نمود. در فرانسه نیز « هنری فایول» (نظریه پرداز فرانسوی) تحت تأثیر مدیریت علمی

[1] https://www.adlittle.com

تیلور در سال ۱۹۱۶ ساختار سازمانی در مدیریت را ارائه نمود. گفتنی‌ست بسیاری از کسانی که از تیلور انتقاد می‌کنند، معتقدند که او نسبت به جنبه‌های انسانی و انگیزشی کار بی‌اعتنا بوده است. در ضمن تیلور نسبت به جنبه‌های اجتماعی کار دیدگاهی منفی داشت. او کار گروهی را مفید نمی‌دانست و معتقد بود هر وقت کارکنان به صورت گروهی کار می‌کنند، کارایی هر یک از آن‌ها به سطح کارایی ضعیف‌ترین عضو گروه تنزل پیدا می‌کند.

حوزه مشاوره مدیریت در اوایل دهه ۱۹۸۰ در پی افزایش تقاضای شرکت‌ها جهت دریافت مشاوره‌های سازمانی رشد قابل توجهی نمود. با توسعه فناوری اطلاعات در دهه ۱۹۹۰ و ورود شرکت‌های بزرگ حسابرسی به حوزه مشاوره فناوری و سپس مشاور مدیریت، امروزه شرکت‌های بزرگی چون دیلویت[۲] ، پرایس واتر هاوس کوپرز[۳]، کِی پی اِم جی[۴]، ارنست اند یانگ[۵] به‌عنوان بزرگترین شرکت‌ها در زمینه ارائه خدمات مشاور مدیریت شناخته می‌شوند.

دیلویت (**Deloitte**) در سال ۱۸۴۵ توسط ویلیام ولش دیلویت در شهر لندن تأسیس شد و در ۱۸۹۰ به ایالات متحده گسترش یافت. در سال ۱۹۷۲ دیلویت و هسکینز اند سلز با یکدیگر ادغام شدند و شبکه‌ای گسترده‌تر را شکل دادند که دیلویت هسکینز اند سلز نامیده شد. در ۱۹۸۹ دیلویت هسکینز اند سلز و توشه راس در ایالات متحده ادغام شدند و دیلویت اند توشه را پدید آوردند. در ۱۹۹۳ این شبکه جهانی به دیلویت توشه توماتسو تغییر نام داد و بعدها نام اختصاری « دیلویت» را بر خود گرفت.

دیلویت با قریب به ۳۱۲۰۰۰ کارشناس در سراسر جهان خدمات متنوعی در حوزه‌های حسابرسی، مشاوره مدیریت، مشاوره مالی، مدیریت ریسک سازمانی، امور مالیاتی و فعالیت‌های قانونی ارائه می‌دهد. در سال مالی ۲۰۱۹ این شبکه توانست ۴۶/۲ میلیارد دلار درآمد کسب کند که بیشترین میزان در تاریخ دیلویت محسوب می‌شود. در سال ۲۰۱۹، دیلویت در جایگاه چهارم بزرگترین شرکت‌های سهامی خاص در ایالات متحده قرار داشت.

پرایس واتر هاوس کوپرز (**PWC**) شرکت چند ملیتی خدمات حرفه‌ای بریتانیایی است که در زمینه ارائه خدمات مشاوره مدیریت، مشاوره مالی و سرمایه‌گزاری، مشاوره حقوقی و مالیاتی، بیمسنجی، خدمات حسابداری و حسابرسی فعالیت می‌کند و هم‌اکنون پس از شرکت دیلویت به‌عنوان دومین شرکت خدمات حرفه‌ای جهان محسوب می‌شود. درآمد سالیانه این شرکت در سال ۲۰۱۴ بیش از ۳۴ میلیارد دلار بوده و شمار کارکنان آن در ۱۵۶ کشور جهان، بیش از ۱۹۰ هزار نفر می‌باشد. در حال حاضر دفتر مرکزی این شرکت در شهر لندن قرار دارد.

ارنست اند یانگ (**EY**) شرکت خدمات حرفه‌ای چند ملیتی است که در ۱۴۰ کشور جهان فعالیت حرفه‌ای دارد و دفتر مرکزی آن در شهر لندن مستقر می‌باشد. هم‌اکنون مارک واینبرگر مدیرعامل و رئیس هیئت مدیره شرکت ارنست اند یانگ است. خدمات این شرکت در بر گیرنده حسابرسی، مشاوره مالی، حقوقی، تجاری، راهبردی و حسابرسی مالیاتی می‌باشد. این شرکت ساخته شده از صدها دفتر کوچک است. شرکت‌ها بر اساس مکان جغرافیایی، به صورت زیر تقسیم می‌شوند:

- اروپا، خاورمیانه، هند، آفریقا
- آمریکای شمالی و جنوبی
- خاور دور
- اقیانوسیه
- ژاپن

تعدادی از مشتریان این شرکت عبارتند از:

- دولتی: دولت فدرال ایالات متحده امریکا، وزارت دادگستری آمریکا، وزارت بهداشت آمریکا، وزارت مهاجرت آمریکا و بانک ملی ایران.
- خبرگزاری: آسوشیتد پرس، تایم وارنر، گروه ویرجین (بخش رسانه)
- تکنولوژی: شرکت اپل، گوگل، اینتل، توشیبا، فیس‌بوک.

---

[2] https://www2.deloitte.com/global/en.html
[3] https://www.pwc.com
[4] https://home.kpmg/xx/en/home.html
[5] https://www.ey.com/en_gl

جدول ۱ _ شرکت‌های چند ملیتی مشاور مدیریت با محدوده فعالیت جهانی

نام شرکت	نوع شرکت	دفتر مرکزی	خدمات	درآمد	تعداد کارکنان
دیلویت (Deloitte)	شرکت خصوصی محدود	لندن، بریتانیا	خدمات بیمه، مشاوره مالیاتی، مشاور مدیریت، مشاوره مالی، مدیریت ریسک	۴۶/۲ میلیارد دلار (۲۰۱۹)	۳۱۲۰۰۰ نفر (۲۰۱۹)
پرایس واتر هاوس کوپرز (PWC)	شرکت تضامنی با مسئولیت محدود	لندن، بریتانیا	مشاور مالیاتی، مشاور مدیریت، خدمات حسابداری و حسابرسی، مشاور سرمایه‌گذاری	۴۱/۳ میلیارد دلار (۲۰۱۸)	۲۵۰۹۳۰ نفر (۲۰۱۸)
کی پی ام جی (KPMG)	شرکت با مسئولیت محدود	آمستل‌فین، هلند	مشاوره مالی، مالیات، مشاور مدیریت، حسابرسی، بیم‌سنجی	۲۳/۴۲ میلیارد دلار (۲۰۱۲)	۱۵۵۱۸۰ نفر (۲۰۱۳)
ارنست اند یانگ (EY)	شرکت با مسئولیت محدود	لندن، بریتانیا	خدمات مشاوره، مشاور مالیاتی، مشاور مدیریت، خدمات حسابداری	۳۱/۴ میلیارد دلار (۲۰۱۷)	۲۴۰۰۰۰ نفر (۲۰۱۷)
مکینزی اند کامپنی[۶] (McKinsey & Company)	شراکت	نیویورک، ایالات متحده	مشاور مدیریت	فرای ۱۰ میلیارد دلار (۲۰۱۸)	۲۷۰۰۰ نفر
گروه مشاوره بوستون[۷] (BCG)	شرکت سهامی خاص	بوستون، ماساچوست، ایالات متحده	مشاور مدیریت	۳/۹۵ میلیارد دلار (۲۰۱۳)	۹۷۰۰ نفر (۲۰۱۳)
آرتور دی. لیتل (Arthur D. Little)	شراکت	بروکسل، بلژیک	مشاور مدیریت	-	۱۰۰۰ نفر (۲۰۱۶)
آر اس ام اینترنشنال[۸] (RSM)	شرکت تضامنی با مسئولیت محدود	لندن، بریتانیا	مالیات، مشاور مدیریت، مشاور سرمایه‌گذاری	-	۴۸۰۰۰ نفر
آلتران[۹] (Altran)	شرکت سهامی خاص	پاریس، فرانسه	تحقیق و توسعه، مشاوره فناوری اطلاعات، مشاور مدیریت	۲/۲۸ میلیارد یورو (۲۰۱۷)	۳۳۶۶۵ نفر (۲۰۱۷)
آلوارز اند مارسال[۱۰] (A & M)	کورپوریشن	نیویورک، ایالات متحده	بانکداری، سرمایه‌گذاری، راهبری شرکتی	-	۴۰۰۰ نفر

[6] https://www.mckinsey.com
[7] https://www.bcg.com
[8] https://www.rsm.global
[9] https://capgemini-engineering.com/uk/en/
[10] https://www.alvarezandmarsal.com

اف تی آی[11] (FTI Consulting)	شرکت سهامی عام	واشینگتن دی.سی.، ایالات متحده	خدمات حرفه‌ای	-	۶۲۰۰ نفر
اکسنچر[12] (Accenture)	-	دوبلین، ایرلند	مشاوره اطلاعاتی، مشاور مدیریت، برون‌سپاری فرایندهای تجاری	۴۳/۱۷ میلیارد دلار (۲۰۲۰)	۵۱۳۰۰۰ نفر (۲۰۲۰)
اکویا[13] (Iqvia)	شرکت سهامی عام	دانبری، کنتیکت دورهام، کارولینای شمالی، ایالات متحده	-	-	بیشتر از ۶۷۰۰۰ نفر
ال ئی کی[14] (L.E.K.)	شراکت	لندن، انگلستان	مشاور مدیریت، سرمایه‌گذاری خصوصی، ادغام‌ها و اکتساب‌ها، خرده فروشی	-	۱۶۰۰ نفر
اولیور وایمن[15] (Oliver Wyman)	شرکت تابعه (مارش و مکلنن کمپانیز)	نیویورک، ایالات متحده	مشاور مدیریت	-	بیشتر از ۵۰۰۰ نفر
اِی او اِن[16] (AON)	-	لندن، بریتانیا	خدمات بیمه، مدیریت ریسک، بیمه اتکایی، برون‌سپاری، کارگزار بیمه	۱۱/۶۲ میلیارد دلار (۲۰۱۶)	۵۰۰۰۰ نفر (۲۰۱۷)
ایگون زندر[17] (Egon Zehnder)	شراکت	زوریخ، سوئیس	خدمات حرفه‌ای	-	۲۶۰۰ نفر
برینگ پوینت[18] (Bearing Point)	شراکت	آمستردام، هلند	مشاور مدیریت، فناوری اطلاعات	-	۴۶۳۹ نفر
بی اِی ئی سیستمز اپلاید[19] (BAE Systems)	شرکت سهامی خاص	گیلفورد، بریتانیا	فناوری سیستم	-	۴۵۰۰ نفر
بیکر تیلی[20] (bakertilly)	شرکت سهامی خاص	لندن، بریتانیا	حسابداری، مالیات	-	۳۰۰۰۰ نفر

11 https://www.fticonsulting.com
12 https://www.accenture.com/us-en
13 https://www.iqvia.com
14 https://www.lek.com
15 https://www.oliverwyman.com
16 https://www.aon.com
17 https://www.egonzehnder.com
18 https://www.bearingpoint.com
19 https://baesystems.com/en/cybersecurity
20 https://www.bakertilly.global

بین اند کمپانی[21] (Bain & Company)	-	بوستون، ماساچوست، ایالات متحده	برنامه‌ریزی راهبردی، خدمات مشاور مدیریت	۱/۵۷ میلیارد یورو (۲۰۱۲)	۵۷۰۰ نفر (۲۰۱۲)
تاورس واتسون[22] (Towers Watson)	-	آرلینگتون، ویرجینیا، ایالات متحده	خدمات حرفه‌ای	-	۱۴۵۰۰ نفر (۲۰۱۲)
جی آی زد[23] (giz)	شرکت مسئولیت محدود	بن و اشبورن، آلمان	خدمات حرفه‌ای	-	۲۲۱۹۹ نفر
دایمنشن دیتا[24] (dimension data)	شرکت سهامی خاص	ژوهانسبورگ، آفریقای جنوبی	فناوری اطلاعات	-	-
دبلیو اس پی[25] (WSP)	شرکت سهامی عام	مونترآل، کانادا	مشاور مهندسی	۶/۴ میلیارد دلار کانادا (۲۰۱۶)	۳۶۰۰۰ نفر (۲۰۱۶)
رولند برگر[26] (Roland Berger)	شراکت	مونیخ، آلمان	مشاور مدیریت	-	۲۴۰۰ نفر
سریدین[27] (CERIDIAN)	شرکت سهامی عام	مینیاپولیس، مینه‌سوتا، ایالات متحده	نرم افزار	-	۵۲۰۰ نفر (۲۰۲۰)
سیا پارتنرز[28] (SIA Partners)	شرکت عمومی محدود	پاریس، فرانسه	مشاور مدیریت، خدمات حرفه‌ای	-	۱۸۰۰ نفر (۲۰۲۰)
سی اس سی[29] (CSC)	-	فالز چرچ، ویرجینیا، ایالات متحده	مشاوره اطلاعاتی، مشاور مدیریت، برون سپاری	۲۲ میلیارد دلار (۲۰۱۲)	۹۰۰۰۰ نفر (۲۰۱۲)
کاپژمینی[30] (Capgemini)	-	پاریس، فرانسه	مشاور مدیریت، خدمات برون سپاری، خدمات آی تی	۱۰/۱ میلیارد یورو (۲۰۱۳)	۱۹۰۰۰۰ نفر (۲۰۱۶)
کاپکو[31] (CAPCO)	-	لندن، بریتانیا	فناوری اطلاعات	-	بیشتر از ۵۵۰۰ نفر
کرو گلوبال[32] (Crowe)	شرکت سهامی خاص	نیویورک، ایالات متحده	مالیات، مشاور مدیریت، مشاور سرمایه‌گذاری	-	۴۲۰۰۰ نفر (۲۰۲۰)

21 https://www.bain.com
22 https://www.towerswatson.com
23 https://www.giz.de/en
24 https://www.dimensiondata.com
25 https://www.wsp.com
26 https://www.rolandberger.com
27 https://www.ceridian.com
28 https://www.sia-partners.com/en
29 https://www.csc.com
30 https://www.capgemini.com
31 https://www.capco.com
32 https://www.croweglobal.com

کورن فری[۳۳] (Korn Ferry)	شرکت سهامی عام	لس آنجلس، ایالات متحده	خدمات حرفه‌ای	-	۸۱۹۸ نفر (۲۰۲۰)
کیرنی[۳۴] (Kearney)	شرکت سهامی خاص	فرانکلین سنتر، شیکاگو، ایالات متحده امریکا	مشاور مدیریت	-	بیشتر از ۳۵۰۰ نفر
گرانت تورنتو اینترنشنال[۳۵] (Grant Thornton)	شرکت سهامی خاص	لندن، بریتانیا	مشاور سرمایه گذاری، مشاور مدیریت	-	۵۸۲۲۹ نفر
گرانت تورنتون (Grant Thornton)	شرکت تضامنی با مسئولیت محدود	شیکاگو، ایلینوی، ایالات متحده	خدمات حرفه‌ای	-	بیشتر از ۸۵۰۰ نفر
گروه بی تی اس[۳۶] (BTS Group)	شرکت سهامی عام	استکهلم، سوئد	خدمات حرفه‌ای	-	-
گروه اس دی جی[۳۷] (SDG Group)	شراکت	میلان، ایتالیا	مشاور مدیریت	-	تقریبا ۱۰۰۰ نفر
گروه اوراسیا[۳۸] (Eurasia Group)	کورپوریشن	نیویورک، ایالات متحده	مشاور مدیریت	-	۹۵۰ نفر
گروه پی اِی[۳۹] (PA Group)	شرکت سهامی خاص	لندن، بریتانیا	فناوری اطلاعات	-	۳۳۰۰ نفر
گروه تی ام اف[۴۰] (TMF Group)	-	آمستردام، هلند	حسابداری، مالیات بر ارزش افزوده، مالکیت فکری، منابع انسانی	-	۷۸۰۰ نفر (۲۰۱۹)
گروه سلبایتل (Sellbytel Group)	شرکت تابعه	نورنبرگ، آلمان	برون سپاری	-	-
لیپینکات[۴۱] (Lippincott)	شراکت	نیویورک، ایالات متحده	بازاریابی	-	-
مانیتور دیلویت[۴۲] (Monitor Deloitte)	شرکت تابعه	کمبریج، ماساچوست، ایالات متحده	مشاور مدیریت	-	۶۰۰۰ نفر
متاپلن[۴۳] (Metaplan)	-	هامبورگ، آلمان	مشاور مدیریت	-	۶۰ نفر

33 https://www.kornferry.com
34 https://www.kearney.com
35 https://www.grantthornton.com
36 https://www.bts.com
37 https://www.sdggroup.com
38 https://www.eurasiagroup.net
39 https://www.paconsulting.com
40 https://www.tmf-group.com
41 https://www.lippincott.com
42 https://www.monitor.com
43 https://www.metaplan.com

مزارس[44] (Mazars)	شرکت سهامی عام	پاریس، فرانسه	حسابرسی، مشاور، مالیات، امور مالی شرکتی	-	۴۲۰۰۰ نفر (۲۰۲۱)
واتسون ویات[45] (Watson Wyatt)	-	آرلینگتون، ویرجینیا، ایالات متحده	مشاور مدیریت	-	۷۷۰۰ نفر (۲۰۲۰)
هیتاچی کانسالتینگ[46] (Hitachi Consulting)	زیر مجموعه	دالاس، تگزاس، ایالات متحده	مشاور مدیریت	-	۶۵۰۰ نفر (۲۰۱۵)
ژنیوار[47] (Genivar)	شرکت سهامی عام	مونترآل، کانادا	مشاور مدیریت، مدیریت پروژه ساخت	۶۵۱/۹ میلیون دلار کانادا (۲۰۱۶)	۱۵۰۰۰ نفر (۲۰۱۶)
آلتین[48] (ALTEN)	-	بولونی-بیانکور، فرانسه	مهندسی	-	۳۳۷۰۰ نفر
اینفوسیس کانسالتینگ[49] (Infosys Consulting)	-	فریمانت، کالیفرنیا، ایالات متحده	مشاور مدیریت	-	۶۱۰۰ نفر
کوگنیزانت[50] (Cognizant)	-	تینک، نیوجرسی، ایالات متحده	مشاوره اطلاعاتی، مشاور مدیریت، خدمات برون سپاری	۱۶/۸ میلیارد دلار (۲۰۱۹)	۲۹۲۵۰۰ نفر (۲۰۱۹)
گروه سی جی آی[51] (CGI Group)	-	مونترآل، کانادا	برون سپاری، مشاور مدیریت، مشاوره اطلاعاتی، خدمات فناوری اطلاعات	۱۰/۲ میلیارد دلار کانادا (۲۰۱۲)	۶۹۰۰۰ نفر (۲۰۱۲)
پرافت (Prophet)	شرکت سهامی خاص	سان فرانسیسکو، کالیفرنیا، ایلات متحده	مدیریت برند، مشاور مدیریت	-	بیشتر از ۴۵۰ نفر
سلالوم[52] (Slalom)	شرکت مسئولیت محدود	سیاتل، ایالات متحده	خدمات حرفه‌ای	-	۸۰۰۰ نفر
کرول کورپوریشن[53] (KROLL)	شرکت سهامی خاص	نیویورک، ایالات متحده	خدمات حرفه‌ای	-	۵۰۰۰ نفر
کلی سرویسز[54] (KELLY)	شرکت سهامی عام	تروی، میشیگان، ایالات متحده	مشاور مدیریت، برون سپاری	-	۷۸۰۰ نفر

44 https://www.mazars.com
45 https://www.watsonwyatt.com
46 https://www.hitachiconsulting.com
47 https://www.genivar.com
48 https://www.alten.com
49 https://www.infosys.com/consulting
50 https://www.cognizant.com
51 https://www.cgi.com
52 http://www.slalom.com
53 https://www.kroll.com
54 https://www.kellyservices.com

مرسر (Mercer)	شرکت تابعه	ایالات متحده	مدیریت دارایی، سرمایه انسانی، سرمایه‌گذاری، برون سپاری، ادغام‌ها و اکتساب‌ها	-	-
منپاور[55] (Manpower)	-	میلواکی، ویسکانسین، ایالات متحده	مشاوره نیروی انسانی، خدمات بنگاه‌های کاریابی، خدمات برون سپاری	۲۰/۳ میلیارد دلار (۲۰۱۳)	۳۱۰۰۰ نفر (۲۰۱۳)
آدکو[56] (Adecco)	-	اوپفیکون، سوئیس	آژانس کاریابی، برون سپاری، مشاور منابع انسانی	۲۰/۵ میلیارد یورو (۲۰۱۱)	۳۳۰۰۰ نفر (۲۰۱۱)
تالاسند[57] (Talascend)	شرکت سهامی خاص	دیترویت، ایالات متحده	مهندسی، منابع انسانی	-	۸۰۰ نفر (۲۰۱۹)
رابرت هاف اینترنشنال[58] (rh)	شرکت سهامی عام	منلو پارک، کالیفرنیا، ایالات متحده	بنگاه کاریابی، مشاور منابع انسانی، برون سپاری	۶/۰۷ بیلیون دلار آمریکا (۲۰۱۹)	۱۶۰۰۰ نفر
رندستاد[59] (Randstad)	-	دیمن، هلند	برون سپاری، مشاوره نیروی انسانی، آژانس کاریابی	۱۶/۲ میلیارد یورو (۲۰۱۱)	۲۸۷۰۰ نفر (۲۰۱۱)
گروه جی آی[60] (GI Group)	-	میلان، ایتالیا	بنگاه کاریابی، برون سپاری	-	-
هیز[61] (HAYS)	شرکت سهامی عام	لندن، انگلستان	مشاور مدیریت	-	۱۱۳۷۷ نفر (۲۰۲۰)

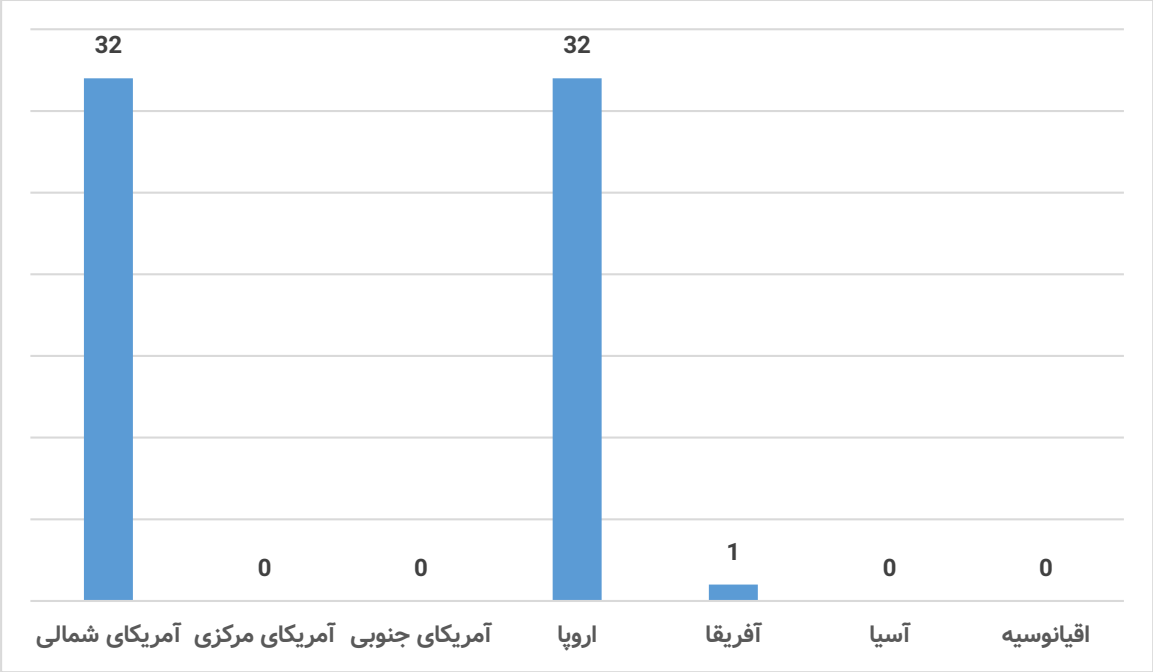
یکی از مواردی که به صورت متعدد در جدول شماره ۱ از آن استفاده گردید عبارت « خدمات حرفه‌ای» می‌باشد. خدمات حرفه‌ای شاخه‌ای از صنایع خدمات رسانی در سطح حرفه‌ای است که فعالیت در این حوزه نیازمند آموزش‌های خاص در علوم مختلف یا هنر می‌باشد. فعالیت در برخی از شاخه‌های خدمات حرفه‌ای مانند معماری، حسابرسی، مهندسی، پزشکی و وکالت به مجوز حرفه‌ای نیاز دارد. سایر خدمات حرفه‌ای شامل پشتیبانی کسب و کار، مشاوره حسابداری و مالیاتی، مدیریت سرمایه‌گذاری، مشاوره فناوری اطلاعات و مشاور مدیریت می‌باشد. صنعت خدمات یکی از چهار بخش اقتصادی است که تحت عنوان بخش سوم اقتصاد شناخته می‌شود. بخش اول اقتصاد شامل کشاورزی، ماهیگیری، استخراج معادن، بخش دوم اقتصاد شامل ساخت و تولید، بخش سوم اقتصاد شامل صنعت خدمات و بخش چهارم اقتصاد شامل فناوری اطلاعات، آموزش و پرورش و برنامه‌ریزی مالی می‌باشد.

تحلیل جدول ۱ - شرکت‌های چند ملیتی مشاور مدیریت با محدوده فعالیت جهانی

بر اساس جدول شماره ۱ تعداد فراوانی شرکت‌های چند ملیتی مشاور مدیریت با محدوده فعالیت جهانی برابر است با عدد ۶۵ که از این تعداد، ۳۲ شرکت در امریکای شمالی، ۳۲ شرکت در اروپا و ۱ شرکت در آفریقا واقع شده اند.

[55] https://www.manpowergroup.com
[56] https://www.adecco.com
[57] https://www.talascend.com
[58] https://www.roberthalf.com
[59] https://www.randstad.com
[60] https://www.gigroup.com/en/
[61] https://www.haysplc.com

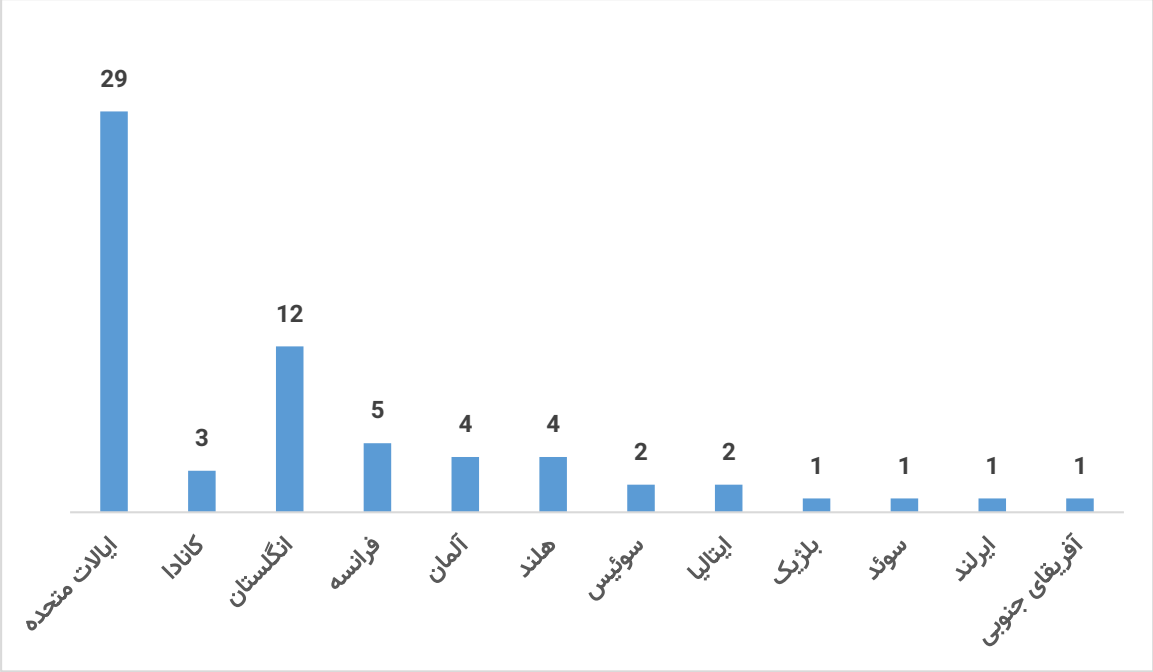
نمودار ۱ - فراوانی شرکت‌ها بر اساس موقعیت جغرافیایی (قاره‌ای)



همان‌طور که در نمودار شماره ۱ مشاهده می‌کنید سهم عمده‌ای از این شرکت‌ها در اختیار آمریکای شمالی و اروپا قرار دارد. این میزان فراوانی می‌تواند در ابتدای امر نشان‌دهنده مقدار اهمیت خدمات حرفه‌ای مشاوره مدیریت در کشورهای توسعه یافته غربی باشد.

در مرحله بعد، به بیان میزان پراکندگی شرکت‌های چند ملیتی مشاور مدیریت با محدوده فعالیت جهانی بر اساس موقعیت جغرافیایی (کشوری) می‌پردازیم که شرح آن در قالب نمودار شماره ۲ قابل مشاهده و بررسی خواهد بود.

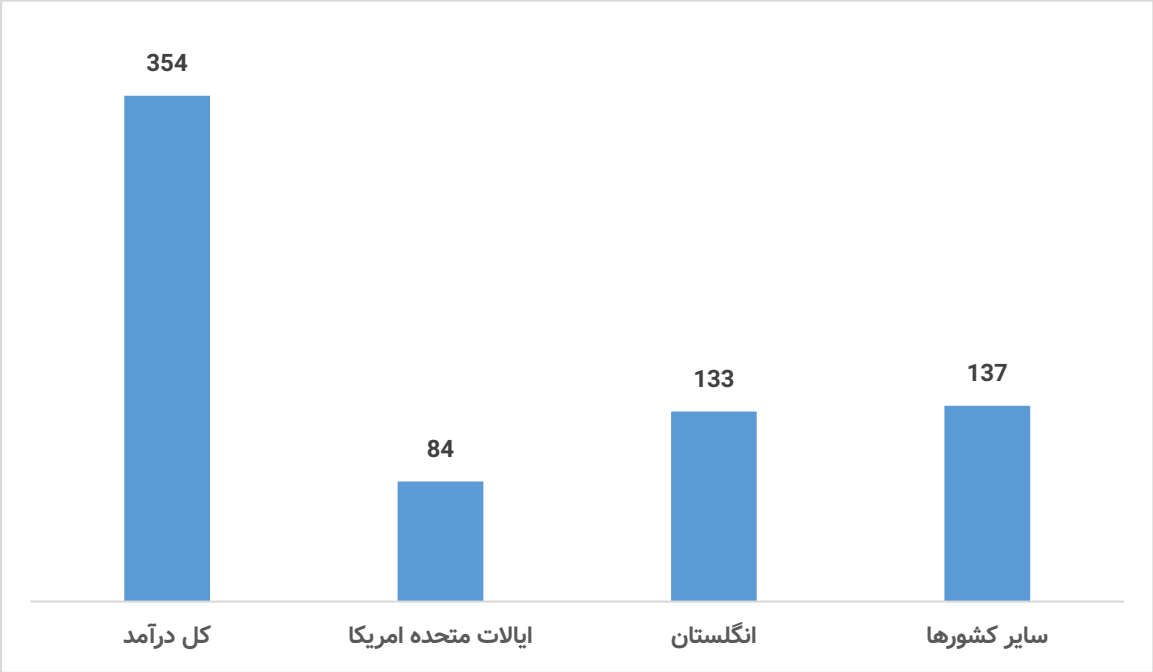
نمودار ۲ - فراوانی شرکت‌ها بر اساس موقعیت جغرافیایی (کشوری)



ایالات متحده امریکا از بیشترین فراوانی شرکت‌های چند ملیتی مشاور مدیریت برخوردار است و پس از آن کشور انگلستان با ثبت ۱۲ شرکت در مقام دوم قرار دارد. کشورهای فرانسه، آلمان و هلند نیز از لحاظ تعداد فراوانی این شرکت‌ها به ترتیب در مقام‌های دوم و سوم قرار گرفته‌اند.

با جمع اعداد ذکر شده در ستون درآمد جدول شماره ۱ با صرف نظر از میزان درآمدهای قید نشده برای برخی از شرکت‌ها، رقمی تقریبی معادل ۳۵۴ میلیارد دلار (۲۷۲/۳۱ میلیارد یورو) در بازه زمانی سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ میلادی برای کشورهایی که شرکت‌های مذکور در جدول شماره ۱ در آن‌ها مستقر هستند محقق گردید که از این میزان درآمد حاصل شده، رقمی نزدیک به ۱۳۳ میلیارد دلار (۱۰۲/۳۱ میلیارد یورو) به کشور انگلستان، ۸۴ میلیارد دلار (۶۴/۶۲ میلیارد یورو) به ایالات متحده امریکا و ۱۳۷ میلیارد دلار (۱۰۵/۳۹ میلیارد یورو) باقی‌مانده به سایر کشورهای نام‌برده در جدول شماره ۱ تعلق دارد. لازم به ذکر است که اعداد و ارقام بالا نشان دهنده میزان و محاسبات دقیق نخواهند بود و صرفا به جهت اطلاع از یک سطح درآمدی کلان اما تقریبی حاصل از ارائه خدمات حرفه‌ای مشاور مدیریت با محدوده فعالیت جهانی در این‌جا قید شده‌اند.

نمودار ۳ – توزیع درآمد شرکت‌ها (بر حسب میلیارد دلار)



با نگاهی دقیق‌تر درمی‌یابیم که رقم‌های ذکر شده در نمودار شماره ۳ تنها متعلق به محل درآمد ۷ شرکت از ۲۹ شرکت در ایالات متحده آمریکا، ۴ شرکت از ۱۲ شرکت در انگلستان و ۹ شرکت از ۲۴ شرکت در سایر کشورهای اروپایی، کانادا و آفریقای جنوبی است. با این حال می‌توان اذعان داشت که در صورت در دسترس بودن اطلاعات درآمدی تمامی این ۶۵ واحد چند ملیتی، ما شاهد ثبت رقمی فرای ۳۵۴ میلیارد دلار (۲۷۲/۳۱ میلیارد یورو) خواهیم بود که صرفاً در بازه زمانی ۱۰ ساله (از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰) تحقق یافته است. احتمال می‌رود که این رقم از میزان درآمد تخمینی، عددی معادل دو برابر بودجه ۱/۸ تریلیون دلاری اتحادیه اروپا و یا بودجه ۱/۹ تریلیون دلاری پیشنهاد شده از سوی جو بایدن رئیس جمهور ایالات متحده آمریکا در سال ۲۰۲۱ میلادی را به ثبت برساند.

ستون دیگری از جدول شماره ۱ که بسیار جالب توجه خواهد بود، ستون مربوط به تعداد کارکنان شرکت‌های ارائه دهنده خدمات حرفه‌ای مشاوره مدیریت با محدوده فعالیت جهانی می‌باشد. بر اساس اعداد و ارقام آمده در این ستون، جمعیتی قریب به ۲۸۹۳۴۷۷ نفر در سراسر جهان تحت عنوان کارکنان شرکت‌های چند ملیتی ارائه خدمات مشاور مدیریت با محدوده فعالیت جهانی در بازه زمانی از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ مشغول به فعالیت هستند.

لازم به ذکر است که در میان این ۶۵ شرکت و به غیر از ۲۹ شرکت مستقر در ایالات متحده، بخش دیگری از این شرکت‌ها نیز همچون شرکت « کی پی ام جی (KPMG)» تحت عنوان شرکت‌های چند ملیتی آمریکایی مطرح هستند که به دلایلی از جمله نزدیکی به بازار هدف، دفاتر مرکزی خود را در کشورهای اروپایی و غیر آمریکایی دایر نموده‌اند. تأثیر شرکت‌های چند ملیتی بر اقتصاد هر کشور امری اجتناب ناپذیر می‌باشد. این شرکت‌ها نقش عمده‌ای در زمینه سرمایه‌گذاری خارجی داشته و فعالیت آن‌ها در سطح جهان قدرت اقتصادی بالایی به آن‌ها می‌بخشد.

شرکت چند ملیتی شرکتی است که از یک شرکت مادر و چند شرکت فرعی تشکیل شده است که هر کدام از این شرکت‌ها، تابعیت کشور محل ثبت خود را دارند؛ اما در فعالیت خود از نظر و تصمیمات شرکت مادر پیروی می‌کنند و بخش اعظم سهام آن متعلق به شرکت اصلی (مادر) است. این نوع شرکت از این لحاظ چند ملیتی محسوب می‌شود که سهامداران یا اعضای هیئت مدیره آن دارای تابعیت مختلف باشند یا شرکت‌های فرعی آن در کشورهای مختلف تأسیس شده باشند.

انواع شرکت چند ملیتی عبارتند از:

۱. شرکت چند ملیتی بین المللی: شرکتی است که دارای دو یا چند شرکت مادر با تابعیت‌های مختلف است.
۲. شرکت چند ملیتی ملی: یک شرکت مادر در یک کشور قرار دارد و اقدام به تأسیس شرکت‌های فرعی در کشورهای دیگر می‌کند.

نکته‌ای که باید به آن اشاره کنیم، در شرکت‌های چند ملیتی دو عنصر اساسی وجود دارد که شاید در وهله اول مخالف و متضاد یکدیگر به نظر برسند:

۱. وحدت: به این معنا که در تصمیم‌گیری، فرآیندها، منابع انسانی، فرآیندهای مالی و فنی و ... از قوانین و مناسبات شرکت مادر تبعیت می‌کنند. این شرکت‌ها دارای یک سیستم ارتباطی پیچیده و مشخصی هستند که استراتژی یکپارچه و مشترکی را در تمامی شعب و مؤسسات تابعه پیاده‌سازی می‌کنند و روند تصمیم‌گیری در این شرکت‌ها به صورت هرمی و سلسله مراتبی است. این ارتباط بین مرکز و شرکت‌های تابعه، یکی از خصوصیات اصلی شرکت‌های چند ملیتی است.
۲. کثرت: به این معنا است که این شرکت‌ها در خاک چند کشور حضور دارند و هر یک از آن‌ها از قوانین کشورهای محل ثبت تبعیت می‌کنند. استقرار این شرکت‌ها در کشورهای مختلف و پیروی از قوانین مختلف این کشورها، منجر به پیدایش مفهوم کثرت در این شرکت‌ها می‌شود.

مزایای شرکت‌های چند ملیتی شامل موارد زیر می‌شود که دولت‌هایی چون ایالات متحده آمریکا و انگلستان به خوبی آن‌ها را دریافته‌اند و از تمامی این موارد به نحوی کامل بهره برده‌اند:

۱. استفاده از نیروی کار ارزان
۲. استفاده از منابع طبیعی و مواد خام
۳. بازار فروش
۴. کاهش هزینه تولید
۵. استفاده از شبکه عرضه بین‌المللی
۶. استفاده از بازار رقابتی
۷. استفاده از مزایای بازار جهانی
۸. شناخت و معرفی صنایع جدید
۹. معرفی و ورود امکانات جدید و تکنولوژی جدید
۱۰. رشد و پیشرفت اقتصادی
۱۱. پیشرفت علم و تکنولوژی

از سوی دیگر، شرکت‌های چند ملیتی شبیه شرکت‌های داخلی باید در ازای فعالیت در کشور میزبان مالیات پرداخت کنند؛ بنابراین نحوه محاسبه مالیات پرداختی این شرکت از آن جهت که باید از تبعیض بین شرکت داخلی و خارجی جلوگیری شود، حائز اهمیت می‌باشد.

شورای بین‌المللی مؤسسات مشاوره مدیریت (ICMCI; CMC-Global)[۶۲]

در قرن بیستم، مشاوره مدیریت به‌عنوان یک حرفه منحصر به فرد ظهور نمود. اگر چه توسعه این حرفه همواره از تبادل دانش و بینش بین‌المللی بهره برده است اما سازماندهی این حرفه در واقع در سطح ملی آغاز شد و اولین انجمن ملی مشاوره مدیریت در حدود سال ۱۹۴۰ میلادی در هلند شروع به فعالیت نمود. شورای بین‌المللی مؤسسات مشاوره مدیریت (ICMCI) از سال ۱۹۸۷ میلادی به‌عنوان یک نهاد حرفه‌ای و مرجع برای مؤسسات مشاوره مدیریت فعالیت خود را آغاز نمود و از سال ۲۰۱۳، CMC-Global نامیده شد. این شورا یک نهاد حرفه‌ای مشاوره مدیریت بین‌المللی است که متشکل از مؤسسات مشاوره مدیریت (IMC) مستقر در هر کشور عضو می‌باشد و هنگامی که به عضویت IMC در می‌آیید، به یک جامعه جهانی از همکاران قابل اعتماد، اخلاقی و متعهد نیز می‌پیوندید و با تبدیل شدن به یک CMC (مشاور مدیریت خبره) نشان می‌دهید که دانش، شایستگی، تعهد و پذیرش همتایان را دارید و یک حرفه‌ای واقعی هستید. CMC-Global یک سازمان عضویت بین‌المللی و شبکه‌ای از انجمن‌ها و مؤسسات مشاوره مدیریت در سراسر جهان است که دارای اهداف و ارزش‌های مشترک هستند.

در ماه مه ۱۹۸۷، سی و دو مشاور مدیریت از ده کشور جهان گرد هم آمدند تا زمینه مشترک بین مؤسسات حرفه‌ای را که به مشاوران مدیریت فردی گواهی می‌دهند، بررسی کنند. در پایان این نشست دو روزه، نمایندگان پیشنهاد تشکیل شورای بین‌المللی موسسات مشاوره مدیریت را در راستای بهبود گواهینامه مشاوران مدیریت در سراسر جهان را ارائه نمودند. مؤسسه‌های مشاوره مدیریت (IMC) هفت کشور اعضای مؤسس شورای جدید را تشکیل دادند.

در سال ۱۹۸۹، ساختار سازمانی شورا شامل شرایط عضویت و فرآیند درخواست ایجاد شد. عضویت به ۱۰ مؤسسه مشاوره مدیریت با چهار درخواست در انتظار افزایش یافته بود. ۳۰ نماینده از ۱۱ کشوری که در این جلسه شرکت کردند ساختار و معیارهای عضویت را تائید، با تأسیس ICMCI به‌عنوان یک انجمن موافقت و آئین‌نامه رفتار حرفه‌ای ICMCI را تصدیق نمودند که اولین آئین‌نامه رفتار بین‌المللی حرفه‌ای به حساب می‌آید و هنوز هم ممکن است تنها آئین‌نامه رفتار بین‌المللی هر حرفه ای باشد.

در سال ۱۹۹۳، برنامه راهبردی ICMCI توسط اعضاء به تصویب رسید که از ویژگی‌های آن می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- استانداردهای بین‌المللی (مانند ISO 20700; 2017 که مختص مؤسسات مشاور مدیریت می‌باشد.)
- پشتیبانی و پایبندی توسط مؤسسات عضو
- افزایش شناخت بین‌المللی با پشتیبانی (توسط تأثیرگذاران بین‌المللی و مؤسسات عضو) برای صدور گواهینامه مشاوران مدیریت توانمند (CMC: Certified Management Consultant)

از سال ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۳ استانداردهای مربوط به تأیید صلاحیت CMC توسعه یافته و مورد توافق اعضا قرار گرفت که به تبع آن یک برنامه تضمین کیفیت ایجاد شد و در طی آن CMC به‌عنوان اولین مدرک رسمی کسب و کار مشاوران مدیریت و معیاری برای صلاحیت، عینیت، استقلال و حرفه‌ای بودن مشاوره مدیریت به جهان معرفی گردید.

در جولای ۲۰۰۱، شورای اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل متحد (ECOSOC) به ICMCI مقام مشورتی ویژه اعطا کرد. ICMCI از آن زمان تا کنون مقالات تحقیقاتی بسیاری را در حمایت از اهداف سازمان ملل یا نهادهای عضو آن ارائه کرده است.

[62] https://www.cmc-global.org

از سال ۲۰۰۷، ICMCI همکاری خود را با نهادها و سازمان‌های بین‌المللی از جمله ISO (سازمان بین‌المللی استاندارد)، CEN (مرکز هنجارهای اروپایی)، EBRD (بانک اروپایی بازسازی و توسعه)، IAF (انجمن بین‌المللی اعتباربخشی) و ILO (سازمان بین‌المللی کار) افزایش داده است.

در سال ۲۰۱۱، ICMCI یک سری ابتکارات هماهنگ را آغاز کرد که قبلاً منجر به انتصاب همکاران آکادمیک ICMCI و اعطای اولین عنوان « شرکت CMC» شده است.

لازم به ذکر است که CMC-Global جوایز Constantinus را اجرا می‌کند که برتری در مشاوره را در سراسر جهان ترویج می‌کند.

بر اساس اطلاعات و آمار منتشر شده در وب‌سایت CMC-Global، در حال حاضر ۴۸ مؤسسه به عضویت در این مجموعه درآمدند، بیش از ۹۰۰۰ گواهینامه مشاوره مدیریت حرفه‌ای (CMC) توسط این مجموعه مرجع صادر گردید و به اذعان رسمی این پایگاه، CMC-Global توانسته است با ۴۰ عضو دانشگاهی در بسیاری از دانشگاه‌ها ارتباط برقرار نماید و در انتها مدعی می‌شود که بیشتر نقاط جهان را پوشش می‌دهد.

CMC-Global در ایران نیز دارای نمایندگی مستقیم تحت عنوان « انجمن مشاوران مدیریت ایران (IMCA)» می‌باشد که تمامی مشاوران مدیریت ایران می‌توانند در قالب شخصیت‌های حقیقی و حقوقی به عضویت در این مؤسسه ملی درآیند.

انجمن مشاوران مدیریت ایران (IMCA)[۶۳]

مشاوره مدیریت در سطوح مدیریت کلان کشور و فعالیت‌های اقتصادی خصوصی از گذشته در کشور وجود داشته است ولی مشاوره مدیریت به شکل امروزی فقط به چند دهه برمی‌گردد. در زمینه نفت، فولاد، نیرو، مخابرات، برخی زمینه‌های دیگر و تدوین برنامه‌های توسعه از گروه‌های مشاور خارجی استفاده شده است و شرکت‌های مشاور مختلف خارجی، به خصوص در زمینه‌های مدیریت مالی و حسابداری در ایران دفاتری را گشودند.

با گسترش فعالیت‌های صنعتی در کشور و انتقال تجارب سازمان برنامه (سابق) به وزارت صنایع و معادن، مرکز مشاوره و راهنمایی صنعتی در پایان دهه ۳۰، برخی انجمن‌های مدیریتی و سپس سازمان مدیریت صنعتی به‌عنوان یک سازمان مشاوره مدیریت در اوایل دهه ۴۰ تشکیل و موجب استفاده بیشتر از خدمات مشاوره مدیریت و شتاب بیشتر این حرفه گردید و پروژه‌های مختلف مشاوره در زمینه‌هایی مانند مطالعات صنعتی، طراحی واحدهای صنعتی، تعمیرات و نگهداری، سیستم انبارها، امور مالی، بازرگانی، سازمانی، تعریف و اجرا گردید. همچنین با تشکیل سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران به عنوان بازوی وزارت صنایع و معادن و توسعه سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و گسترش ارتباطات صنعتی با صنایع کشورهای پیشرفته، حرفه مشاوره رشد بیشتری نمود و دریافت خدمات حرفه‌ای نیز ترویج گردید.

در سال‌های اولیه بعد از انقلاب تعدادی از مشاوران جلای وطن کردند و با توجه به وضعیت بنگاه‌ها، ارائه مشاوره توسط اساتید دانشگاه به صنایع تا حدودی گسترش یافت. با تحولات بعدی که استفاده از سیستم‌های مختلف مانند سیستم انبارها، بودجه، مالی و حقوق و دستمزد، مطرح شد و آموزش‌های مدیریت گسترش بیشتری یافت، تعدادی از افراد جوان دانشگاه دیده و بعضاً تحصیل کردگانی که در سازمان‌ها و صنایع نیز به خدمت اشتغال بافته و یا به مشاغل مدیریت رسیده بودند به حرفه مشاوره روی آوردند، ولی مشاوره مدیریت به شکل کاملا حرفه‌ای هنوز وجود نداشت. در دهه دوم بعد از انقلاب، ضرورت بازسازی کشور و صنایع، تدوین برنامه‌های توسعه اول و دوم، زمینه‌های ایجاد تحول در بخش‌های اقتصادی کشور را فراهم نمود. الزامات برنامه سوم نیز از دو برنامه توسعه قبلی جامعیت بیشتری داشت و بنابراین ضرورت استفاده از خدمات مشاوران بیشتر شد. تحولات جهانی و لزوم ایجاد ارتباط با نظام صنعت جهانی، بستر ساز طرح موضوعات کیفی در کشور گردید و شرایط کیفی محصول، توجه به استاندارد کردن محصولات و نیز استانداردهای مدیریت کیفیت مانند سری استانداردهای ISO 9000، تعدادی از کارشناسان و مشاوران را بیش از پیش به این موضوع جذب نمود و این موضوعات باعث گردید که تعدادی از مشاوران به مشاوران خارجی نیز روی آورند و میل مشارکت افراد حرفه‌ای در عرصه‌های اقتصادی زمینه‌سازی برای تشکیل انجمن‌های صنفی در اینگونه زمینه‌ها گردید تا بتوانند از منافع حرفه‌ای اعضاء دفاع کنند و در جستجوی جایگاه اجتماعی و تعامل با نظام اداری کشور برآیند.

در ارتباط با تشکیل انجمن مشاوران مدیریت ایران، ابتدا یک نشست عمومی بنا به پیشنهاد تعدادی از مشاوران مدیریت و با همکاری دفتر خدمات مهندسی وزارت صنایع در محل وزارت مزبور تشکیل گردید. در این نشست پنج نفر از مشاورین مدیریت به شرح زیر به عنوان هیأت مؤسس انجمن انتخاب شدند:

- آقای دکتر بنی‌اسدی از شرکت بنیاد صنعتی ایران[۶۴]
- آقای جلال بهبهانی از شرکت صنعت و مدیریت ایران[۶۵]
- آقای سیاه مکون از شرکت نوآوران

[63] https://www.imca.ir
[64] https://www.iifco.com
[65] https://smi.co.ir

- آقای خرم‌آبادی از شرکت مطالعات و بهره‌وری ایران
- آقای وکیلی از شرکت یگان

سازمان مدیریت صنعتی[66] که خود نیز قبلاً با برگزاری یک نشست عمومی، طیف مشاورین مدیریت کشور را شناسایی کرده بود و قصد مشابهی (تأسیس انجمن) را دنبال می‌کرد، متعاقبا به جمع هیأت مؤسس مزبور اضافه گردید. پس از چندین جلسه بحث و تبادل نظر، هیأت مؤسس اساسنامه را با رعایت ضوابط وزارت کار و امور اجتماعی تدوین و انجمن در تاریخ ۱۳۷۷/۰۶/۱۵ به عنوان انجمن صنفی کارفرمایی و تحت نام انجمن مشاوران مدیریت ایران در وزارت کار و امور اجتماعی ثبت گردید. در تاریخ ۱۳۷۷/۰۳/۰۹ اولین مجمع عمومی انجمن برگزار گردید و اعضاء زیر را به ترتیب حائز اکثریت آراء بودند به عنوان اولین هیأت مدیره و بازرس انجمن انتخاب نمود و سمت‌های داخلی نیز توسط هیأت مدیره تعیین گردید:

۱. آقای سید جعفر مرعشی رئیس هیأت مدیره
۲. آقای محمد کیهان میرفخرایی نایب رئیس هیأت مدیره
۳. آقای سید رسول بنی احمد عضو هیأت مدیره
۴. آقای حسن سیاه مکون عضو هیأت مدیره
۵. آقای کامران باژان عضو هیأت مدیره و دبیر انجمن
۶. سید امین اله علوی عضو علی‌البدل هیأت مدیره

در جلسه هیأت مدیره انجمن که صبح روز دوشنبه ۴ اردیبهشت ماه تشکیل شد، اهداف و برنامه‌های انجمن در سال ۱۳۹۶ مورد بررسی، اصلاح و تصویب قرار گرفت. این اهداف و برنامه‌ها بر اساس ۶ محور زیر تعیین و تنظیم شده‌اند:

۱. توسعه برند انجمن مشاوران مدیریت ایران در سطح ملی و حضور مؤثر در تمام حوزه‌های تصمیم‌ساز
۲. توسعه بازار مشاور مدیریت
۳. توسعه ارتباطات بین‌المللی با مشاوران و متخصصان مدیریت کشورهای دیگر و ایجاد پل ارتباطی بین مشاوران ایرانی و بین‌المللی
۴. ارتقاء توانمندی و مهارت مشاوران مدیریت ایرانی تا سطح مشاوران بین‌المللی
۵. توسعه ارتباطات داخلی و تقویت مرکزیت انجمن
۶. گسترش فعالیت‌ها در حوزه‌ی مسئولیت‌های اجتماعی

خدمات انجمن مشاوران مدیریت ایران به اعضاء عبارتند از:

۱. دوره‌های آموزشی تخصصی
۲. حمایت از تألیف و ترجمه کتب تخصصی و پروژه‌های مطالعاتی و پژوهشی مرتبط با مشاوره مدیریت
۳. ارزیابی صلاحیت و رتبه‌بندی مشاوران مدیریت
۴. اعطاء گواهی‌نامه بین‌المللی « مشاور مدیریت صلاحیت‌دار (CMC)» بر اساس مجوز شورای بین‌المللی موسسات مشاوره مدیریت ICMCI
۵. انتشار نشریه « مشاور مدیریت»
۶. بانک اطلاعات مشاوران مدیریت
۷. ارائه دفاتر نمایندگی انجمن به اعضای شهرستان
۸. تعامل مؤثر با نهادها و مراکز دولتی و غیر دولتی به منظور توسعه بازار و بهبود شرایط کار برای مشاوران مدیریت
۹. امکان دریافت مفاصا حساب در رابطه با حق بیمه قرارداد برای اعضای حقوقی بر اساس بخشنامه ۱۴/۵ سازمان تأمین اجتماعی
۱۰. حمایت از اعضاء در رابطه با مشکلات بیمه‌ای با شعب تأمین اجتماعی

[66] https://www.imi.ir

۱۱. امکان معرفی انجمن به عنوان داور مرضی الطرفین در قراردادهای اعضاء با کارفرمایان
۱۲. حضور نماینده انجمن در جلسات هیأت‌های حل اختلاف مالیاتی
۱۳. حضور مشاور بیمه تأمین اجتماعی روزهای سه‌شنبه از ساعت ۹ لغایت ۱۴ در محل دبیرخانه انجمن
۱۴. حضور مشاور حقوقی روزهای سه‌شنبه از ساعت ۱۳ لغایت ۱۷ در محل دبیرخانه انجمن
۱۵. ارائه خدمات عمومی رفاهی (عقد تفاهم‌نامه با هتل پارسیان اوین/ استفاده اعضا از استخر هتل با تخفیف ویژه)، خدمات درمانی (بیمه درمان تکمیلی شرکت‌ها و پرسنل آن‌ها) و غیره به اعضاء
۱۶. امکان حضور اعضاء در کارگروه‌های مختلف تخصصی

بر اساس بررسی‌های صورت گرفته در پایگاه اطلاعاتی انجمن مشاوران مدیریت ایران، تا به حال ۳۳۴ مورد در قالب اشخاص گوناگون اعم از حقیقی و حقوقی به عضویت این انجمن درآمده‌اند و ۶۲ نفر از اعضای این مجموعه موفق به اخذ گواهینامه CMC گردیده‌اند.

معرفی شرکت مدیران بِه‌اندیش نِویسا (MBN CO.)

شرکت مدیران به‌اندیش نویسا در ابتدا با موضوع فعالیت ارائه مشاوره در زمینه‌های مدیریت منابع (منابع انسانی، منابع مالی و ...)، بازاریابی (تشخیص و تخصیص بازار، روش بازاریابی و ...) و روابط عمومی و ارتباطات، طراحی و تأمین زنجیره عرضه و توزیع کالا و خدمات، طراحی و تأمین زنجیره جذب، حفظ و کنترل نیروی کار و منابع انسانی، ارائه مشاوره در زمینه‌ی مدیریت استراتژیک و خط مشی‌گذاری و ارائه راهبردهای کاربردی کوتاه مدت و بلند مدت، پیمانکاری خدماتی، انجام کلیه خدمات کارپردازی، اخذ و اعطای نمایندگی، شرکت در مناقصات و مزایدات دولتی و خصوصی، اخذ وام از بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری، صادرات و واردات طبق قوانین جمهوری اسلامی ایران و پس از اخذ مجوزهای لازم در قالب شرکت سهامی خاص آغاز به فعالیت نمود و در تاریخ ۱۳۹۸/۱۰/۱۷ به صورت کاملا قانونی به شماره ثبت ۸۲۸۷ و شناسه ملی ۱۴۰۰۸۹۰۱۶۸۵ در اداره ثبت شرکت‌ها و مؤسسات غیرتجاری سمنان ثبت گردید. مدت فعالیت این شرکت از زمان ثبت به مدت نامحدود و مرکز اصلی آن در استان سمنان، شهرستان سمنان، بخش مرکزی، شهر سمنان، محله شهرک اندیشه، بلوار بقیةالله (عج)، کوچه سجاد دوم، پلاک ۵۲ کدپستی ۳۵۱۴۸۹۷۸۷۶ در نظر گرفته شده است. سرمایه شخصیت حقوقی عبارت است از مبلغ ۱۰۰۰۰۰۰۰ ریال (معادل یک میلیون تومان) که توسط مؤسسین طی گواهی بانکی شماره ۶۱۲۵۱۲۲ مورخ ۱۳۹۸/۱۰/۱۱ نزد بانک ملت شعبه مرکزی با کد ۶۱۲۵ پرداخت گردید. بر همین اساس آقای سید محمد رضا موسویان کریمی به شماره ملی ۴۵۶۰۱۴۵۸۴۹ به سمت رئیس هیأت مدیره و مدیرعامل به مدت ۲ سال تعیین و در ادامه امضای کلیه اسناد و اوراق بهادار و بانکی و قراردادها و اسناد و اوراق تعهدآور و سایر نامه‌های عادی و اداری همراه با مهر شرکت به ایشان تفویض گردید.[۶۷]

به استناد صورتجلسه مجمع عمومی فوق‌العاده مورخ ۱۳۹۹/۰۱/۱۸ مقرر گردید موضوع شرکت به شرح زیر تغییر پیدا کند و ماده مربوط به موضوع اساسنامه به شرح مزبور اصلاح گردد:

۱. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت عمومی همانند فرآیندها و ساختارهای سازمانی، مدیریت عملکرد، سیستم‌های مدیریتی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت عمومی مورد نیاز می‌باشند.
۲. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت منابع انسانی همانند برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی آموزشی و کلیه موضوعات مرتبط با زیر سیستم‌های منابع انسانی که در این حوزه مورد نیاز می‌باشند.
۳. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت مالی همانند مدیریت مالی، تحلیل و ترکیب سرمایه و نقدینگی، مشاوره امور مالی و مالیاتی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت مالی مورد نیاز می‌باشند.
۴. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت کیفیت و بهره‌وری همانند استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت، نظام‌های تعالی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت کیفیت و بهره‌وری مورد نیاز می‌باشند.

---

[۶۷] روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران؛ تاریخ انتشار: ۱۳۹۸/۱۰/۲۳؛ شماره روزنامه: ۲۱۷۹۸؛ شماره صفحه روزنامه شهرستان: ۲۹.

۵. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت بازرگانی همانند برنامه‌ریزی کسب و کار، سیاست‌گذاری چگونگی ارائه محصولات، بخش‌بندی بازار، استراتژی‌های بازاریابی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت بازرگانی مورد نیاز می‌باشند.
۶. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت فناوری اطلاعات همانند مدیریت دانش، استقرار سیستم‌های اطلاعاتی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت فناوری اطلاعات مورد نیاز می‌باشند.
۷. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه روابط عمومی و ارتباطات و کلیه موضوعاتی که برای روابط عمومی و ارتباطات مورد نیاز می‌باشند.
۸. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت استراتژیک همانند تألیف، تهیه و تدوین راهبردهای کاربردی کوتاه مدت و بلند مدت، هدف‌گذاری و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت استراتژیک مورد نیاز می‌باشند.
۹. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت بحران و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت بحران مورد نیاز می‌باشند.
۱۰. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت صنعتی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت صنعتی مورد نیاز می‌باشند.
۱۱. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت شهری و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت شهری مورد نیاز می‌باشند.
۱۲. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت رسانه و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت رسانه مورد نیاز می‌باشند.
۱۳. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت تحول و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت تحول مورد نیاز می‌باشند.
۱۴. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت ریسک و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت ریسک مورد نیاز می‌باشند.
۱۵. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت آموزشی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت آموزشی مورد نیاز می‌باشند.
۱۶. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت کارآفرینی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت کارآفرینی مورد نیاز می‌باشند.
۱۷. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت بازاریابی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت بازاریابی مورد نیاز می‌باشند.
۱۸. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت پروژه و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت پروژه مورد نیاز می‌باشند.
۱۹. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت کشاورزی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت کشاورزی مورد نیاز می‌باشند.
۲۰. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت برنامه و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت برنامه مورد نیاز می‌باشند.
۲۱. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت هتلداری و جهانگردی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت هتلداری و جهانگردی مورد نیاز می‌باشند.
۲۲. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت گمرکی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت گمرکی مورد نیاز می‌باشند.

۲۳. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت کیفیت و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت کیفیت مورد نیاز می‌باشند.**
۲۴. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت تکنولوژی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت تکنولوژی مورد نیاز می‌باشند.**
۲۵. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه پژوهش عملیاتی و کلیه موضوعاتی که برای پژوهش عملیاتی مورد نیاز می‌باشند.**
۲۶. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت ورزشی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت ورزشی مورد نیاز می‌باشند.**
۲۷. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت پرستاری و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت پرستاری مورد نیاز می‌باشند.**
۲۸. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی مورد نیاز می‌باشند.**
۲۹. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت محیط زیست و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت محیط زیست مورد نیاز می‌باشند.**
۳۰. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت کسب و کارهای کوچک و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت کسب و کارهای کوچک مورد نیاز می‌باشند.**
۳۱. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت اجرائی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت اجرائی مورد نیاز می‌باشند.**
۳۲. **اخذ و اعطای نمایندگی**
۳۳. **شرکت در مناقصات و مزایدات دولتی و خصوصی**
۳۴. **اخذ وام از بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری**
۳۵. **صادرات و واردات طبق قوانین جمهوری اسلامی ایران و پس از اخذ مجوزهای لازم.**[۶۸]

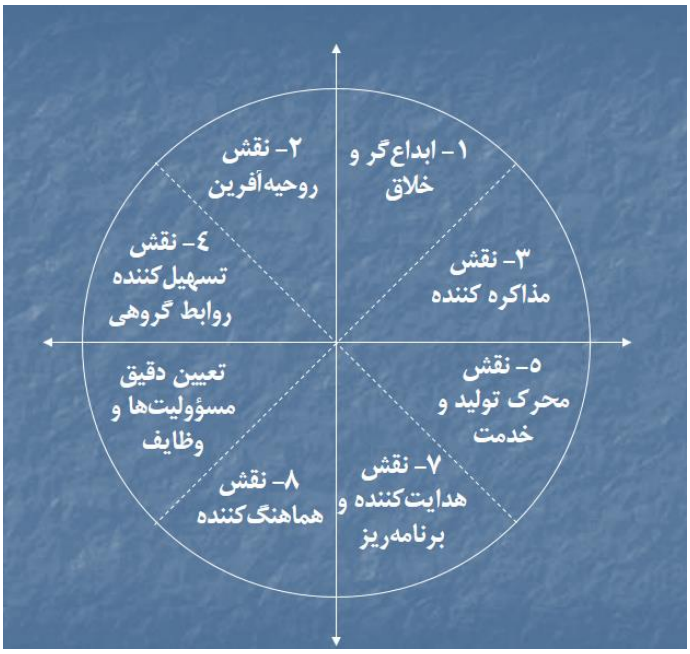
[۶۸] روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران؛ تاریخ انتشار: ۱۳۹۹/۰۲/۱۱؛ شماره روزنامه: ۲۱۸۸۱؛ شماره صفحه روزنامه شهرستان: ۸۵.

نیازسنجی برای تأسیس شرکت MBN

نیازسنجی فرآیندی است سازمان‌یافته و نظام‌مند برای مشخص کردن هدف‌ها، شناسایی شکاف میان وضع موجود و هدف‌ها و سرانجام تعیین اولویت‌ها برای عمل و پیاده‌سازی راه‌حل‌ها است. همچنین آن را فرآیند گردآوری و واکاوی اطلاعاتی تعریف کرده‌اند که به شناسایی نیازهای افراد، گروه‌ها، نهادها، جامعه محلی یا جامعه منتج می‌شود. به سخن ساده‌تر، نیازسنجی فرآیند شناسایی نیازهای مهم و فراهم‌آوری راه‌های رفع آن نیازها است. بر همین اساس و با توجه به اهمیت مسأله نیازسنجی پیش از انجام مطالعات امکان‌سنجی و اتکا بر مبنای رویکرد علمی نیازسنجی در راستای تأسیس مجموعه‌ای در قالب شرکت مشاوره مدیریت همچون شرکت مدیران به‌اندیش نویسا باید به چند پرسش مهم و کلیدی پاسخی درخور داده می‌شد:

معنای دقیق مدیریت چیست؟

مدیریت را به گونه‌های متفاوت تعریف کرده‌اند. صاحب‌نظری مدیریت را هنر انجام امور به وسیله دیگران توصیف کرده و بر نقش دیگران و قبول هدف از سوی آنان تأکید ورزیده است.[۶۹] گروهی مدیریت را علم و هنر هماهنگی کوشش‌ها و مساعی اعضای سازمان و استفاده از منابع برای نیل به اهداف معین توصیف کرده، و گروهی دیگر آن را در قالب انجام وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و ... بیان کرده‌اند.[۷۰] یکی از علمای مدیریت و اقتصاد[۷۱] مدیریت را تصمیم‌گیری دانسته و این وظیفه را بهترین و اصیل‌ترین نقش مدیر قلمداد کرده است. عالمی دیگر بر نقش‌های مدیر از دیدگاهی تازه‌تر نگریسته و برای مدیر وظایف و نقش‌هایی چون رهبری سازمان، منبع اطلاعاتی، و عامل تصمیم‌گیری و روابط با سایر سازمان‌ها را برشمرده است.[۷۲] اندیشمندان دیگر نیز نقش‌هایی هشتگانه را برای مدیر برشمرده‌اند:



1. Innovator
2. Mentor
3. Broker
4. Facilitator
5. Producer
6. Monitor
7. Director
8. Coordinator

همان‌گونه که در نمودار ملاحظه می‌شود، نقش‌های هشتگانه منطبق بر گرایش‌های مختلف: خلاقیت و نوآوری، روحیه و وابستگی سازمانی، رشد و جذب منابع، مشارکت، کارآیی و بهره‌وری، تعیین دقیق مسئولیت‌ها و وظایف، تبعیت از هدف‌های مشخص، و ثبات و

---

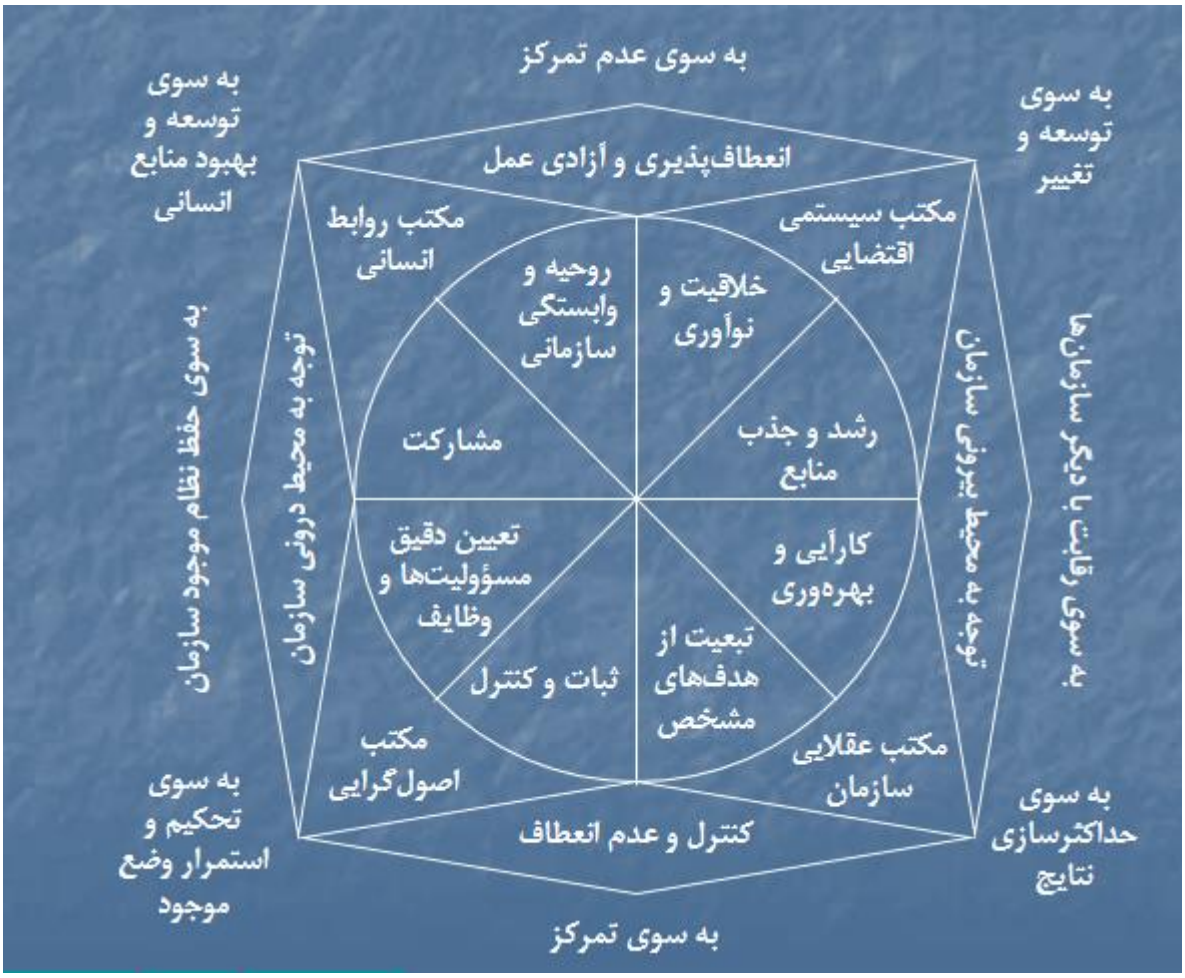
[69] Mary P. Follet, The New State, Mass: Peter Smith, 1918.

[۷۰] برای اولین بار گیولیک این برداشت از مدیریت را در قالب واژه «POSDCoRB» بیان کرد:
Luther Gulick & L. Urwick (ed.) papers on The Science of Administration, N.Y.: Institute of Public Administration, 1937.

[71] Herbert A. Simon, The New Science of Management Decision Cliffs, N.J.: Inc., 1977. Prentice-Hall.

[72] Henry Mintzberg, The Manager's Job: Folklore and Fact, Harvard Business Review 53, No. 4 July-Aug. 1975, and "Managing Work: Analysis from Abservation", Management Science, Oct. 1971.

کنترل می‌باشند. مثلاً برای تحقق هدف کارآیی و بهره‌وری، مدیر باید نقش محرک تولید و خدمت را بازی کند، یا برای نیل به هدف ایجاد روحیه و تعلق سازمانی، مدیر باید نقش روحیه آفرین را در سازمان ایفا کند.



شکل ۱ – مدل تلفیقی مکاتب مدیریت

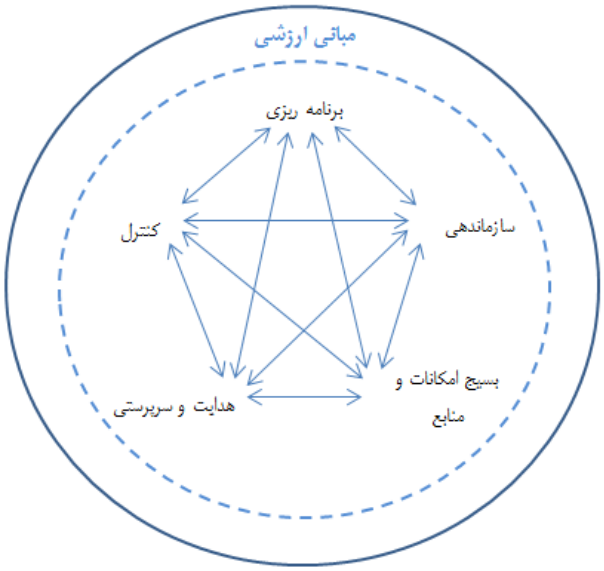
اما کسانی که مدیریت را تعریف کرده‌اند، ضمن تفصیل و توجیه تعاریف خود، ناگزیر به یک سلسله وظیفه که هر مدیری ضمن پرداختن به کار خطیر خود ملزم به انجام آن‌ها است، اشاره کرده‌اند. نویسندگان و عالمان این رشته بنابر نگرش و تخصص‌های خود هر کدام به نحوی با این وظایف برخورد کرده‌اند. گروهی وظایفی خاص را اصلی قلمداد کرده و گروهی دیگر بر وظایفی دیگر تأکید ورزیده‌اند.

لازم به ذکر است که این گستردگی در تعداد تعاریف ارائه شده از مدیریت نشان‌دهنده آن است که مدیریت هنوز نتوانسته تعریف خود را مدیریت کند. اما به‌عنوان تعریفی جامع از مدیریت می‌توان به عبارات زیر و به صورت نسبی اتکا نمود:

> « مدیریت، فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می‌گیرد.»

تعریف مذکور، پنج قضیه اساسی ذیل را که زیربنای مفاهیم کلی نظری و عملی (فنی) مدیریت است دربردارد:

۱. مدیریت یک فرآیند[۷۳] است،
۲. مفهوم نهفته مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است،
۳. مدیریت مؤثر، تصمیم‌های مناسبی می‌گیرد و به نتایج مطلوبی دست می‌یابد،
۴. مدیریت کارآ، به تخصیص و مصرف مدبرانه منابع می‌گویند،
۵. مدیریت بر فعالیت‌های هدف‌دار تمرکز دارد.



مدیریت: علم، هنر یا حرفه؟!

بخشی از دانش مدیریت را می‌توان از طریق آموزش فراگرفت و بخش دیگر را ضمن کار باید آموخت و در واقع بخشی را که با آموزش فراگرفته می‌شود، علم مدیریت و بخشی را که موجب به‌کار بستن اندوخته‌ها در شرایط گوناگون می‌شود، هنر مدیریت می‌نامند. به دیگر سخن، علم دانستن است و هنر توانستن. از آن‌جایی که مدیریت با عواملی همچون پول، مواد، محصولات، خدمات و کارکنان که پیوسته در تغییرند سر و کار دارد، پیش‌بینی درباره آن‌ها دشوار و انطباق آن‌ها با معیارهای علمی مشکل است. با این همه همواره شاهد تلاش مستمر صاحب‌نظران در جهت علمی کردن مدیریت هستیم.

فراگیری مدیریت چگونه اتفاق می‌افتد؟

اساساً دو روش برای یادگیری دانش مدیریت وجود دارد:

۱. از طریق آموزش
۲. ضمن انجام کار

البته می‌توان ترکیبی از دو روش فوق را نیز به کار برد. یادگیری ضمن کار به کندی صورت می‌پذیرد و کافی نیست، زیرا تأکید عمده در واحدها بر انجام کار است نه القای چگونگی انجام و آموزش آن. مطالعه کتب مختلف در زمینه مدیریت نیز به تنهایی کافی نیست، زیرا تنها دانش نظری « جنبه تئوریک مدیریت» فرد را افزایش می‌دهد؛ در حالی که روانشناسان، یادگیری را تغییر در رفتار معنی می‌کنند؛ یعنی به دست آوردن توان انجام کاری غیر از آن‌چه که قبلاً فرد می‌توانست انجام دهد. بنابراین آن‌چه از مطالعه کتب و از مشاهده رفتار دیگران به دست می‌آید شاید از تغییر در سطح دانش یا نگرش فراتر نرود، ولی اگر بخواهیم چیزی یاد بگیریم باید تمرین کنیم تا آن‌چه که فراگرفته‌ایم به شکل یک رفتار در ما جلوه‌گر شود؛ برای مثال، تصمیم‌گیری به نظم فکری نیاز دارد و برای آموزش تفکر منظم، دانشکده‌های مدیریت، دانشجویان را به حل صدها قضیه وامی‌دارند، به امید اینکه در « وضعیت واقعی» بتوانند درست تصمیم بگیرند.

نکته‌ای که از نظر آموزشی باید به خاطر داشت، احساس فرد به هنگام انجام کار جدید است. اکثر افراد در اولین تمرین، دلواپس، دستپاچه و ناراحت‌اند. این ضعف و ناراحتی فوری نشانه خروج از انجماد است.[۷۴] بنابراین هر فردی که

---

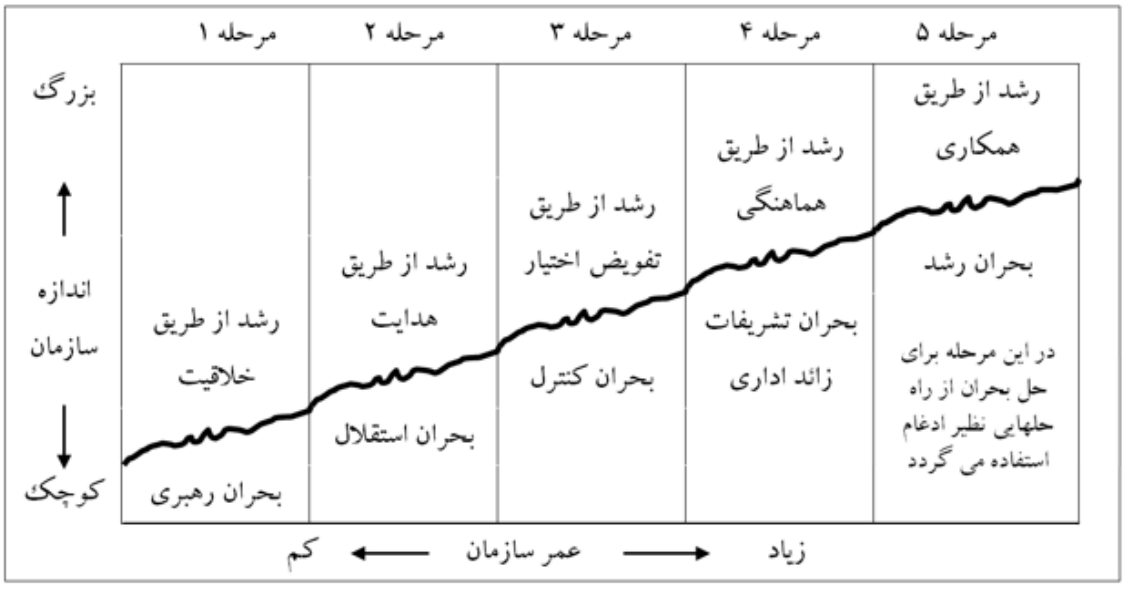
[۷۳] تغییر به سوی هدف، با استفاده از مکانیزم بازخور را فرایند گویند. هر فرایند هدف، ساختار و نتیجه دارد. ساختار فرایند، طریق به هم پیوستن عوامل متعددی با دیگر فرایندها برای نتیجه واحد است.

[۷۴] فرایند تغییر دارای سه مرحله خروج از انجماد، تغییر در رفتار، و تثبیت رفتار جدید است. به بیان دیگر پیش از آن که عادتی تغییر یابد نخست باید عوامل تثبیت و تقویت‌کننده‌های آن سست گردد.

بخواهد چیزی یاد بگیرد باید از مرحله انجماد عبور کند. نکته دیگری که نباید از نظر دور داشت، این است که احتمال موفقیت در تمرین اولیه کم است؛ ولی هر چه بیشتر تمرین شود احتمال موفقیت فرد افزایش می‌یابد.

مدیریت تا چه میزان اهمیت دارد؟

بنیانگذاران واحدهای بازرگانی-صنعتی با جذب مدیران توانمند زمینه را برای آغاز دوره تکامل بعدی، یعنی رشد از طریق هدایت فراهم می‌آورند. به اعتقاد «گرینر» سازمان‌های در حال رشد، پنج مرحله تدریجی تکامل را طی می‌کنند که هر مرحله از یک آرامش و بحران تشکیل شده و به یک انتخاب ختم می‌گردد. هر دوره تکامل نشان‌دهنده سبک مدیریتی غالب است که رشد سازمان را موجب می‌شود و هر دوره بحرانی از یک مسأله مدیریتی حکایت دارد که تداوم رشد سازمان در گرو حل آن است. همان طوری که در شکل زیر نشان داده شده، اولین مرحله رشد سازمانی خلاقیت است. دوره تکامل بعدی رشد، از طریق هدایت است.



شکل ۲ – پنج مرحله رشد در سازمان‌های نوپا

در طول این مرحله، مدیر جدید و افراد کلیدی سازمان، خط مشی اداره‌ی سازمان را تعیین می‌کنند. به‌طور کلی، رفتار با سرپرستان سطوح پائین‌تر، جنبه آمرانه دارد. مدیران سطوح پائین‌تر، پس از کسب تجربه کافی، تقاضای استقلال بیشتری می‌کنند که سرانجام بحران استقلال پیش می‌آید و مدیر با واگذاری اختیارات بیشتر به آن‌ها رشد سازمان را تداوم می‌بخشد. در این مرحله، ساختار سازمانی گرایش غیر متمرکز به خود می‌گیرد و پس از مدتی مدیران رده بالا متوجه می‌شوند که کنترل بسیاری از عملیات متنوع را کم‌کم از دست داده‌اند که در این صورت بحران کنترل جلوه‌گر می‌شود و راه‌حل مؤثر آن ایجاد هماهنگی است؛ زیرا بازگشت به تمرکز نامناسب است و در میان افرادی که از آزادی عمل برخوردار بوده‌اند، خصومت و تنفر ایجاد می‌کند. مکانیزم‌های هماهنگی، پس از مدتی بحران، رعایت افراطی تشریفات اداری را پیش می‌آورد. این بحران هنگامی رخ می‌دهد که سازمان بیش از حد بزرگ و پیچیده شده باشد، به طوری که دیگر مشکل بتوان از طریق برنامه‌های رسمی و سیستم‌های خشک آن را اداره کرد.

علاج بحران تشریفات زاید اداری، ایجاد روحیه همکاری از طریق یکنواختی در مدیریت است و این امر از طریق تیم‌سازی و ترکیب ماهرانه وجوه اشتراک افراد متفاوت میسر است؛ در این صورت کنترل اجتماعی و خودکنترلی، جای کنترل رسمی را می‌گیرد.

گرینر مطمئن نیست که بحران بعدی چیست، ولی پیش‌بینی می‌کند که اشباع روانی بعضی کارکنان دچار مسأله‌ای شود که از نظر احساسی و جسمانی، با تشدید کار گروهی و تحمل فشارهای سنگین برای یافتن راه‌حل‌های خلاق، تحلیل می‌روند.

مدیر برای فائق شدن بر بحران‌ها یا اجتناب از بحران‌های مختلف، می‌باید با رعایت اصول مدیریت و به اقتضای زمان و موقعیت، از هدایت به هماهنگی، سپس به همکاری و از آن پس به واگذاری اختیارات برسد.

« گلوک» معتقد است که کارکنان، خود قادرند وظایف مدیریت را انجام دهند و به مدیریت جدا و مستقلی نیازمند نیستند، ولی هنوز تاریخ‌نویسان و دانشمندان علوم اجتماعی، نهادی را نیافته‌اند که بدون داشتن سلسله مراتب مدیری، پایدار مانده باشد.

از طرف دیگر بسیاری از صاحب‌نظران علت موفقیت و شکست نهادها را در تفاوت مدیریت آن‌ها می‌دانند. به اعتقاد پیتر دراکر، عضو حیاتبخش هر سازمان، مدیریت آن است. هارولد کنتز، مدیریت را مهم‌ترین زمینه فعالیت انسانی می‌داند و معتقد است که وظیفه اصلی مدیران در تمام سطوح و در همه واحدهای مختلف بازرگانی، صنعتی و اداری این است که محیطی را طراحی و نگهداری کنند تا در آن اعضا بتوانند به صورت گروهی با یکدیگر کار کنند و به اهداف تعیین شده دست یابند.

تعریف مشاوره مدیریت چیست؟

مشاوره مدیریت از جمله حوزه‌هایی است که طی سال‌های اخیر در ایران رونق چشمگیری را تجربه کرده است. این رشته به شکل رسمی در دنیا بیش از یک قرن سابقه دارد و تقریباً در تمام این مدت هم در حال رشد بوده است.

اصطلاح مشاوره مدیریت مجموعه‌ی گسترده‌ای از فعالیت‌های مرتبط با کسب و کار را پوشش می‌دهد. مشاوران مدیریت در زمینه‌های مختلف از جمله استراتژی، فروش، تحقیقات بازار، منابع انسانی، بهبود عملکرد، بازاریابی دیجیتال، مدیریت مالی، برندینگ، صادرات و واردات، ایمنی، فناوری اطلاعات و تحول دیجیتال فعالیت می‌کنند.

نقش مشاور مدیریت چیست؟

« پیتر بلاک» مشاور را به صورت زیر تعریف می‌کند:

> « مشاور فردی است که می‌تواند تا حدی روی یک فرد، گروه یا سازمان تأثیر بگذارد، اما از قدرت مستقیم برای ایجاد تغییر یا اجرای برنامه‌های مد نظر خود برخوردار نیست.
>
> بنابراین تفاوت اصلی مدیر و مشاور در این‌جا است که « مسئولیت اقدام» نهایتاً بر عهده‌ی مدیر است. کسی که از مرحله‌ی تلاش برای تأثیرگذار فراتر می‌رود و مسئولیت اقدام بر عهده‌اش گذاشته می‌شود، دیگر مشاور نیست، بلکه مدیر است.»

دیگران هم کم و بیش تعریف مشابهی از مشاوره مدیریت را ارائه کرده‌اند:

> « وقتی پای یک فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها در میان است، هر شکلی از کمک کردن درباره تعیین محتوای این فعالیت، فرایندها یا ساختار اجرای آن را می‌توان مشاوره در نظر گرفت؛ به شرطی که کسی که مشورت می‌دهد در زمینه‌ی اجرا مسئولیتی نداشته باشد و صرفاً نقش کمک‌کننده را بر عهده بگیرد.»

اما نمی‌توان این‌ها را به‌عنوان تعریف دقیق مشاوره در نظر گرفت. در دنیای واقعی نقش « مشاور مدیریت» الزاماً به موارد فوق محدود نمی‌شود. حتی گاهی اوقات، بخش‌هایی از اجرای کار به مشاور مدیریت واگذار می‌شود. به‌عنوان مثال،

شاید دیده باشید که بعضی شرکت‌ها نه‌تنها در تعریف فرایند استخدام از مشاور بهره می‌گیرند، بلکه به مشاور می‌گویند که خودت در جلسه مصاحبه شغلی حاضر شو و با تک‌تک داوطلبان مصاحبه کن.

بر اساس این شواهد، کسانی مثل « مارک بائیج» موارد زیر را به عنوان نقش‌های مشاور مدیریت در دنیای واقعی فهرست کرده‌اند:

۱. متخصص: در این حالت، کارفرما معتقد است که در یک زمینه تخصصی، دانش کافی ندارد و ترجیح می‌دهد به سراغ مشاور برود. مثلاً کاررفرما نمی‌داند که راه‌اندازی یک کسب و کار در بیرون ایران چگونه است و تصمیم می‌گیرد به سراغ مشاوری برود که در این زمینه تجربه داشته یا قبلا به شرکت‌هایی با خواسته‌ی مشابه کمک کرده است.

۲. پزشک: در این وضعیت، کارفرما معتقد است که مشکل یا مشکلاتی وجود دارد. عوارض این مشکلات را هم می‌داند. اما در پی این است که « ریشه مشکل» و « روش حل مشکل» را از مشاور بپرسد. مثلاً شرکت می‌بیند که فروش افت کرده یا انگیزه کارکنان کاهش یافته است. پس تصمیم می‌گیرد از یک مشاور کمک بخواهد و بپرسد که:
   - مشکل دقیقا چیست؟
   - ریشه‌های مشکل چه هستند؟
   - چه راهکارهایی برای حل مشکل وجود دارد؟

۳. تسهیل‌گر: در این حالت، کارفرما معتقد است که خودش از دانش و اطلاعات کافی برای حل مسئله برخوردار است. اما نیاز دارد که کسی از بیرون به فرایند حل مسئله کمک کرده و مسیر کار را تسهیل کند. در این وضعیت مثلاً ممکن است مشاور، به‌عنوان فردی بیرونی که سوگیری‌های داخلی را ندارد، مدیریت جلسه را بر عهده بگیرد و مسیر جستجوی پاسخ را هموار کند.

۴. وردست یا بازوی اجرایی: در این حالت، مشاور بر خلاف اسم خود، قرار نیست مشورت بدهد. بلکه قرار است به بازوی اجرایی تبدیل شود. به‌عنوان مثال، مشاورانی که تهیه طرح‌های توجیهی یا طرح‌های تجاری را بر عهده می‌گیرند، در واقع مشغول کاری هستند که خود کارفرما باید آن را انجام دهد. مثالی هم که در مورد استفاده از مشاور برای برگزاری جلسه مصاحبه شغلی مطرح شد، مصداق دیگری از همین نقش است.

۵. تأمین کننده مشروعیت / ابزار سیاسی: گاهی اوقات مدیران در مواجهه با سایر ذی‌نفعان دچار مشکل و تعارض می‌شوند. مثلاً می‌خواهند تعدادی از کارمندها را اخراج کنند، اما به دلیل ملاحظات متعدد از عهده‌ی این کار برنمی‌آیند یا هزینه‌ی آن را بالا می‌دانند. یا پیمانکار یک کارفرمای بزرگ هستند و می‌خواهند دیدگاه خود را به کارفرما تحمیل کنند اما این کار برایشان دشوار است. گاهی اوقات مشاور استخدام می‌شود تا نقش توجیه‌کننده را بر عهده بگیرد. مدیر در نهایت بگوید اخراج‌ها با نظر مشاور انجام شده و خودش دخالتی نداشته، یا این‌که پیمانکار از اعتبار و برند مشاور استفاده کند و بگوید که نظرش مورد تأیید کارشناسان نیز هست.

۶. کاهش ریسک تصمیم‌گیری و کمک به مقصریابی: گاهی هم مدیران احساس می‌کنند بعضی تصمیم‌ها پرریسک هستند و اگر نتیجه‌ی آن‌ها مطلوب نباشد، باید به همکاران، کارکنان، سهامداران و هیئت مدیره پاسخ دهند. بنابراین ممکن است مدیر تصمیم بگیرد از یک فرد یا گروه مشاوره مدیریت استفاده کرده و نظر خود را از طریق آن‌ها اعمال کند. در این حالت اگر نتایج مطلوب نبود، می‌تواند تقصیرها را گردن مشاور بیندازد.

چه فعالیت‌هایی در زمینه مشاوره مدیریت انجام می‌شود؟

مشاوره برای مدیریت عبارت است از مجموعه راه‌حل‌هایی که ارائه می‌شود تا یک نهاد و یا یک کسب و کار به سمت رشد حرکت کرده و مشکلاتش برطرف شود. در واقع مشاوران در طیف‌های گشترده‌ای اعم از استراتژی تجارت، امور مالی، مدیریت منابع انسانی، بازاریابی و فروش مشورت و راهکار می‌دهند. به عبارت بهتر نقش مشاوره جهت مدیریت این است که به کارفرمایان جزئیات رویه‌های فعلی را اعلام کند و برای بهبود عملکرد هر بخش برنامه‌ریزی نماید. این برنامه‌ریزی می‌تواند در جهت بهبود عملکرد سازمان در یک پروژه خاص یا حتی در مورد اصلاح ساختار و عملکرد بنگاه باشد.

مشاوره مدیریت اغلب اوقات برای پر کردن ضعف‌هایی که یک نهاد یا یک کسب و کار در داخل خود دارد، فعالیت خود را آغاز می‌کند. شاید برخی از مشاوران در حوزه‌ای فعالیت کنند که کسب و کاری وجود نداشته باشد. این در حالی است که بنگاه‌های بزرگ‌تر راه‌حل‌های پایانی را ارائه می‌دهند اما اشخاص تنها بر یک حوزه تمرکز می‌نمایند.

وظایف مشاور مدیریت چیست؟

یک مشاور باید وظایف زیر را به خوبی بر عهده گرفته و از پس آن برآید:

- ✓ آگاهی کامل و دقیق از کسب و کار یا سازمان، مشتریان آن و همچنین توانایی تحلیل رقبا
- ✓ جمع کردن ایده‌ها و سازماندهی آن‌ها برای حل مشکل
- ✓ برگزاری جلسات با تک‌تک اعضای سازمان و تدوین یک برنامه برای رشد تجارت
- ✓ جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل جزئیات مالی اعم از درآمد، هزینه، دارایی، بدهی و سایر موارد
- ✓ افزایش علم و دانش درباره کسب وکار
- ✓ ارائه راهکار برای خروج شرکت از مشکلات بزرگ
- ✓ بررسی نقاط مثبت و منفی شرکت و تدوین یک استراتژی قدرتمند برای رشد و ارتقای آن
- ✓ ارائه روش‌هایی به منظور بهینه ساختن ساختار درونی شرکت
- ✓ مشورت کردن با مدیران بالایی و میانی و کمک به آن‌ها
- ✓ ارائه گزارش از عملکرد سازمان و پیشنهاد راهکارهایی برای بهبود آن
- ✓ تحلیل نیازهای مشتریان و تلاش برای رفع آن‌ها
- ✓ بررسی اطلاعات بازار و رقبا
- ✓ بیان ایده‌های کسب و کار جهت ایجاد کمپین تبلیغاتی
- ✓ بررسی همه فعالیت‌های شرکت و ارائه گزارش
- ✓ پیشنهاد برنامه‌هایی برای ارتباط مؤثر با مشتری
- ✓ و ...

فرآیند نیازسنجی برای تأسیس شرکت MBN

پس از مطرح شدن چند سؤال کلیدی پیش از آغاز فرآیند نیازسنجی مرتبط با موضوع تأسیس شرکت مدیران به‌اندیش نویسا و قبل از پاسخگویی به سؤالات، اهداف این مجموعه از انجام نیازسنجی تهیه و تدوین گردید که مهمترین آن « فراهم‌سازی و تدارک مجموعه‌ای از اطلاعات صحیح و قابل اعتماد برای فرآیند برنامه‌ریزی» می‌باشد. از طریق نیازسنجی اهداف و مقاصد برنامه مورد شناسایی قرار می‌گیرند، اقدامات ضروری برای اجرای برنامه‌ها مشخص می‌شوند و میزان تلاش‌ها و منابعی که برای دستیابی به هدف‌ها باید مصرف شوند، تعیین می‌گردند.

لازم به ذکر است که برخی از متخصصان، نیازسنجی را در قلمرو ارزیابی طبقه‌بندی می‌کنند. از این نقطه نیازسنجی فرآیند ارزیابی اولیه برای اجرای برنامه‌های آتی است. به عبارت روشن‌تر برای اجرای طرح خاص یا برنامه مشخصی، ابتدا زمینه ویژه‌ای که برنامه و یا طرح باید در آن اجرا شود، مورد سنجش واقع می‌شود. پس از بررسی وضعیت، نتایج در برنامه‌ها منعکس می‌گردد و پس از اجرای برنامه و ارزشیابی از آن، نتایج حاصله با وضعیت اولیه مورد مقایسه قرار می‌گیرد. به طور خلاصه در اینجا نیازسنجی جزئی از فرآیند ارزیابی را تشکیل می‌دهد. از طرفی دیگر بر اساس نتایج حاصله از نیازسنجی، مدیران و برنامه‌ریزان می‌توانند حوزه‌ها و قلمروهای بحرانی را شناسایی کرده و تصمیمات مقتضی را در خصوص نحوه رفع یا برخورد با آن‌ها را اخذ نمایند.

هدف از تأسیس شرکت MBN

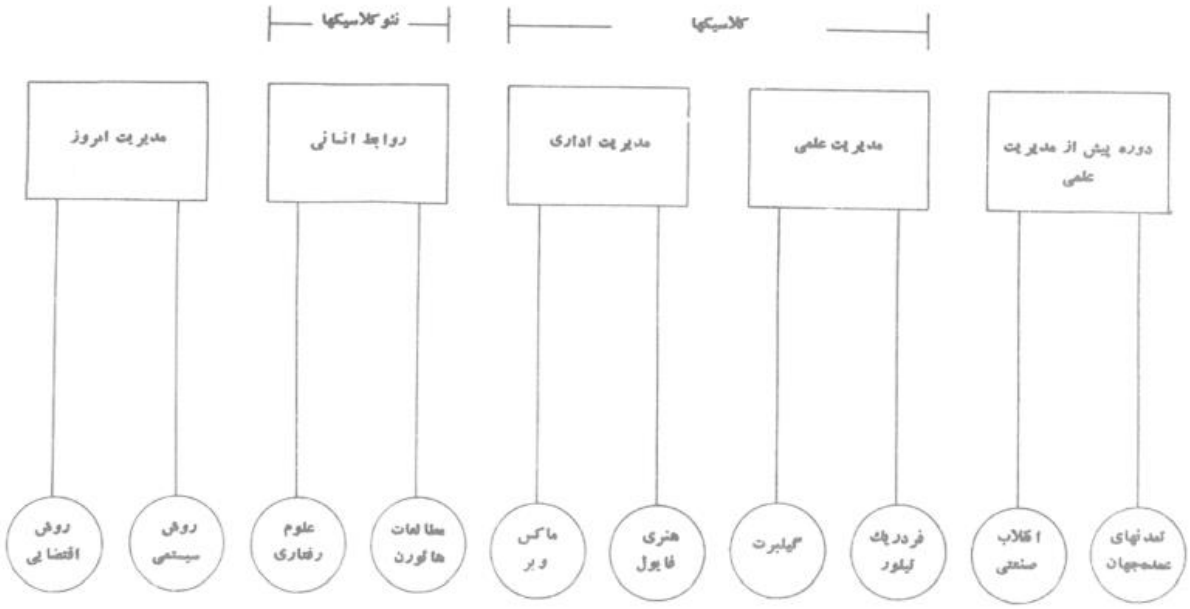
هدف از تأسیس شرکت مدیران به‌اندیش نویسا پس از انجام مطالعات دقیق در ساختارهای مدیریتی و سازمانی کشور، و بررسی دقیق عملکرد شرکت‌های مشاوره مدیریت در ایران اسلامی توسط دو کارگروه یعنی کارگروه تحقیقات و کارگروه مطالعات و کارشناسی تحت نظارت مستقیم مؤسس اصلی این مجموعه یعنی جناب آقای « سید محمدرضا موسویان کریمی»، تحریر گردید و دقیقاً همین دو مؤلفه تحت عنوان شاخص‌های تأثیرگذار در شکل‌گیری هدف، معرفی گردیدند.

ساختارهای مدیریتی و سازمانی کشور

مطالعات و پژوهش‌های صورت گرفته در قالب انجام مکاتبات پیرامون اطلاع‌رسانی تأسیس این شرکت و بیان شرح وظایف وسیع آن به مدیران و صاحبان سمت‌های مدیریتی کشور، تجربه‌نگاری مدیران سطوح مختلف سازمانی در نهادهای دولتی، خصوصی و صنعتی، تجربه‌نگاری کارمندان ارگان‌های مختلف و کارگران از حیث زندگی کاری و ...، بررسی قوانین اداری و مدیریتی مصوب، دقت در روند اجرای « منشور حقوق شهروندی در نظام اداری کشور» در بطن سازمان‌ها و نهادها و ... ، نشان می‌دهد بنیان‌گذاران ساختارهای مستقر مدیریتی و سازمانی کشور از همان ابتدا و با هدف افزایش نرخ سودمندی در فعالیت نهادها سعی در پایه‌گذاری مدیریت علمی داشته‌اند و اصرار بر مبانی کلاسیک آن موجب گردید که حتی این گونه ساختارها از تحولات به‌روز و سازنده بر مبنای نظریات جدید بی‌بهره بمانند. البته این مسأله به دور از ذهن نیست و همان‌گونه که در بخش مرور ادبیات گزارش به آن اشاره نمودیم، فردریک وینسلو تیلور پس از بیان مبانی اصلی « مدیریت علمی»، به‌عنوان اولین فرد منتقد به اصول خود به بیان نواقص این دیدگاه می‌پردازد که متأسفانه امروزه شاهد تأثیرات این نواقص در روند اداره و مدیریت کشور هستیم.

در ادامه روند حاکم‌سازی مدیریت علمی به صورت مطلق در ساختارهای اداری و سازمانی کشور، شاهد پیاده‌سازی نظریات مربوط به مکتب « مدیریت اداری» از جمله « بروکراسی (دیوان‌سالاری) ماکس وبر» بدون در نظر گرفتن انجام اصلاحات مرتبط با نظریه ابتدایی مدیریت در کشور (یا همان مدیریت علمی تیلور) بوده‌ایم که این نوع حاکم‌سازی افراطی موجب افزایش سطح نواقص موجود و بروز مشکلات جدید ساختاری در نظام‌های اداری کشور گردید که به عنوان مثال

می‌توان به مباحثی چون بروز بیش از حد زوائد اداری، استقرار افراطی قدرت بر اساس مسئولیت‌های حقوقی در سازمان و ... اشاره نمود؛ این در حالی است که بسیاری از کشورهای توسعه دهنده مبانی مدیریت علمی و مدیریت اداری در دیروز با ارزیابی، مطالعه و بررسی دقیق معایب این مکاتب، امروزه به‌عنوان عرضه‌کنندگان اصول مکتب مدیریت امروز مانند « روش سیستمی» و « روش اقتضایی» مطرح گردیده‌اند و گاهاً اقدام به برگزاری جلسات بزرگ بین‌المللی در راستای معرفی « مدیریت امروز» به جهان در عین کشیدن خط بطلان بر مکاتب گذشته مدیریت می‌نمایند.



نمودار ۴ – جنبش‌های عمده در شکل‌گیری تفکر مدیریت

یکی دیگر از معضلاتی که ما در ساختارهای سازمانی خود با آن رو به رو هستیم تجمیع نظریات نئوکلاسیک مدیریتی همچون نتایج مطالعات هاثورن و یافته‌های علوم رفتاری با نظریات کلاسیک مدیریت علمی و مدیریت اداری به جای نقل مکان از بستر تئوری‌های ابتدائی در مدیریت خواهد بود. ناگفته نماند که در بسیاری از چارچوب‌ها، شما شاهد تأثیر نظریاتی چون « هرم نیازهای مازلو» و یا « نیازهای پنج‌گانه گلاسر» نخواهید بود ودلیل این امر، چیزی نیست جز ثابت و غیر پویا دانستن مدیریت بر خلاف انعطاف‌پذیری بالای آن در پذیرش نظریات و تئوری‌ها. یکی از دلایل این امر گریختن صاحبان سمت‌های مدیریتی از خطرپذیری (ریسک) و عدم نیل به سمت تحولی است که از مسیر، نتایج، چالش‌ها و احتمالات دیگر از جمله دستیابی به برد صددرصدی اطمینان کافی ندارند، و به همین جهت ایستایی و عدم پویایی در عین حفظ منافع خود در مرتبه اول و بعد از آن، حفظ منابع و منافع سازمانی را ترجیح می‌دهند.

شایان ذکر است که حکم‌فرمایی بوروکراتیک (دیوان‌سالارانه) دارای مزایای متعددی برای مدیران مجامع متکی به اصول بوروکراسی ماکس وبر خواهد بود. ساختار بوروکراتیک اولین و حتی مهم‌ترین عامل خلق قدرت برای متصدیان سمت‌های مدیریتی به‌حساب خواهد آمد و از طرفی دیگر این تئوری، قدرت را به‌عنوان مهم‌ترین و کاربردی‌ترین ابزار بعد از تخصص و برخورداری از صلاحیت قانونی معرفی می‌نماید. از دیدگاه ماکس وبر سه نوع قدرت در سازمان‌ها وجود دارد:

۱. قدرت سنتی
۲. قدرت کاریزماتیک
۳. قدرت قانونی

قدرت ناشی از نقش سازمانی که نظام بوروکرات در شکل‌گیری آن نقش به‌سزایی دارد، با در نظر داشتن منابع گسترده‌ای که عمدتاً در اختیار سازمان‌ها قرار دارد، می‌تواند مهم‌ترین ابزار برای تأمین منافع شخصی مدیران صاحب قدرت قانونی به‌شمار آید. این سبک ماهی‌گیری از آب گل‌آلود سازمان، بزرگ‌ترین نوع فساد اجتماعی – اقتصادی ممکن اما کاملا

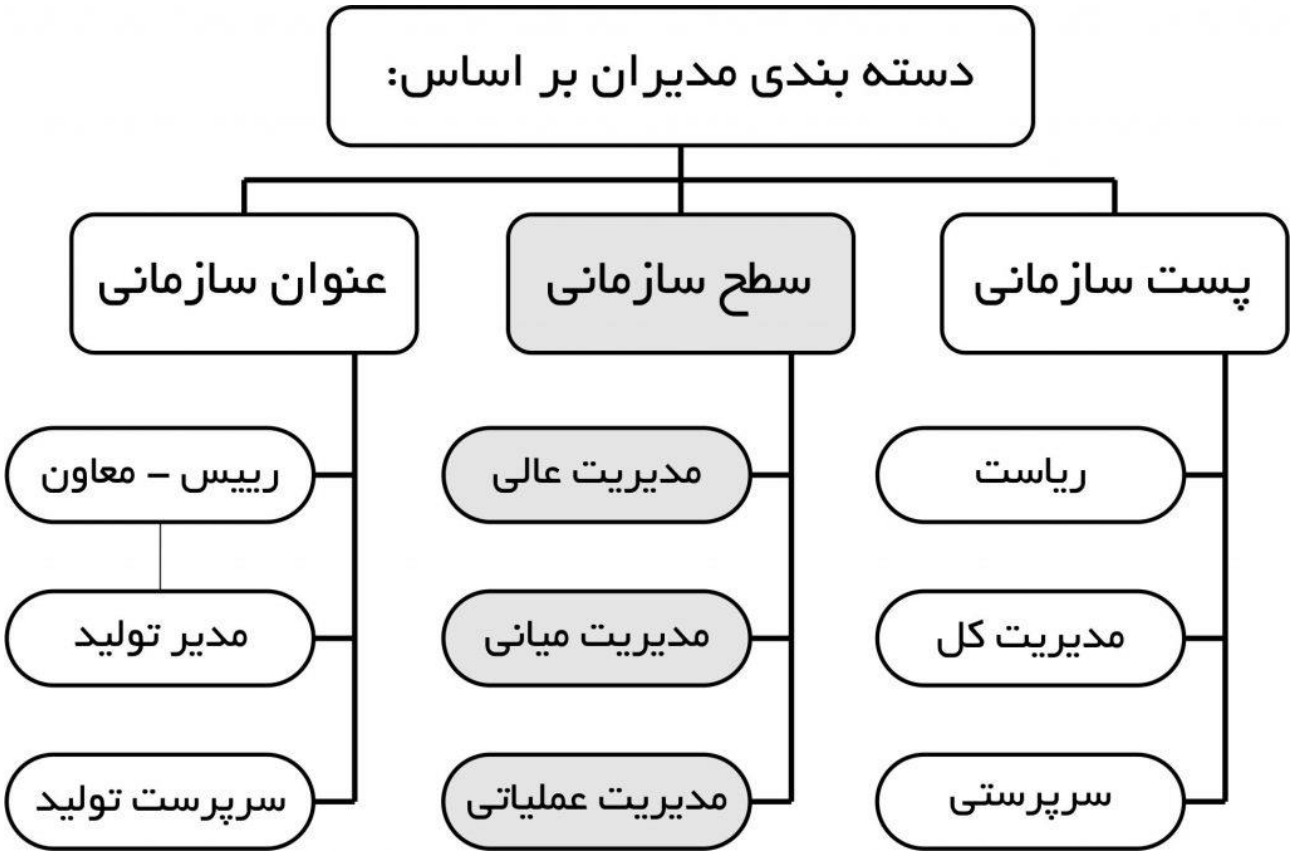
قانونی است که احتمال رخ دادن آن در هر سازمان بوروکرات، درصد بالایی را به خود اختصاص خواهد داد. در نهایت، افزایش تعداد ساختارهای بوروکرات در دایره حکمرانی هر کشور، می‌تواند نارضایتی‌های اجتماعی جوامع و ملت را به جهت ایجاد تضاد منافع گسترده از جمله در مورد عدم اجرای عدالت اجتماعی و به تبع آن عدم تأمین رفاه اجتماعی، در پی داشته باشد.

بر اساس نظریه بوروکراتیک وبر، بوروکراسی پایه‌ای برای تشکیل سیستماتیک هر سازمان بوده و برای حصول اطمینان از کارآیی اقتصادی آن سازمان طراحی شده است. این در حالی است که پس از شکل‌گیری رویکرد و تفکر مدیریت دولتی، صرفاً میزان و نحوه ارائه خدمات عمومی تحت‌عنوان معیار سنجش کارآیی سازمان‌های دولتی مدّنظر قرار گرفت و ابعاد اقتصادی آن بسیار کم‌رنگ جلوه نمود، ولی سازمان‌های دولتی بسیاری در سطح جهان را می‌توان به عنوان پیشگامان اجرای نظریه بوروکراسی پیش از واحدهای صنعتی و غیر صنعتی غیر دولتی نام برد. این نظریه یک مدل ایده‌آل برای مدیریت و اداره آن است تا ساختار قدرت در سازمان تمرکز داشته باشد. در حالی که مدیریت امروز سعی بر تمرکز زدایی و اجرای برون سپاری در قالب تفویض قدرت به نیروهای تحت اشراف و تشکیل پیمان با نیروهای متخصص خارج از سازمان دارد.

با توجه به این‌که در بوروکراسی تعداد بسیار زیادی از خط قرمزها، کاغذبازی، شغل‌های بیش از اندازه، فرهنگ اداری خاص (اجرای دیسیپلین) و ارتباطات قانونی بیشتر به جای ارتباطات انسانی و همچنین وجود لایه‌های سلسله مراتبی مشخص می‌شود، همواره سرعت و چالاکی سازمان را کاهش داده و کم‌کم باعث می‌شود تا وفاداری کارکنان به سازمان کم‌تر شود. از آن‌جا که بوروکراسی به شدت وابسته به رعایت قوانین و مقررات بوده لذا کارکنان را محدود می‌کند تا ایده‌های نوآورانه‌ای را ارائه دهند، آن‌ها احساس می‌کنند به‌جای آن که یک فرد محسوب شوند تنها یک شماره پرسنلی هستند. تحقیقات اخیر (در حوزه ارتباطات انسانی) نشان داده است که کارکنان دوست دارند مورد توجه قرار گرفته و در تصمیم-گیری‌های سازمان مشارکت داشته باشند. از آن‌جا که کارکنان هیچ فرصتی برای ابراز نظرات خود ندارند و بر روند تصمیم-گیری‌ها تأثیر نمی‌گذارند، بوروکراسی ممکن است در بلند مدت کارمندان را تخریب کند. علاوه بر این و با گذشت زمان ممکن است کارکنان شروع به اظهار ناراحتی از قواعد و الزامات مختلف کنند، لذا با وجود این خطر ممکن است آن‌ها شروع به تحریم و یا سوء استفاده از این قوانین و ایستادگی در مقابل نظم موجود نمایند. به همین دلیل بسیار مهم است که سازمان‌های بوروکراتیک به طور صحیح در مورد رویکرد خود در مورد نحوه انجام کارها به کارکنان توضیح داده و فقط کارکنانی که با این رویکرد موافقند و همچنین مناسب چنین شرایطی هستند را جهت کار در سازمان مربوطه استخدام نمایند.

به طور معمول، در سازمان‌های بوروکراتیک سطوح مدیریتی بسیاری وجود دارد. این سطوح از مدیر عامل و رئیس شروع می‌شود که در بالای هرم سازمان قرار دارند. بعد از آن معاونین به مدیرعامل (رئیس) گزارش می‌دهند. در لایه پائین‌تر مدیران به معاونین رئیس گزارش می‌دهند؛ سرپرستان به مدیران گزارش داده و در لایه بعدی کارشناسان به سرپرستان باید گزارش بدهند. ساختاری که شرح داده شد اساً یک هرم است، به نحوی که هر چه به سمت پائین هرم حرکت میکنیم بر تعداد کارکنان افزوده و از میزان قدرت آن‌ها در سازمان کاسته می‌شود. این ساختار برای فعالیت یک سازمان بوروکراتیک بسیار مهم است. معمولاً در چنین سازمان‌هایی قدرت در دست چند نفر متمرکز شده است که به مدیران سطح **C** مشهور هستند (از جمله **COO**، **CFO**، **CEO** و ...) و پس از آن، این مدیران ارشد هستند که در مورد اهداف و سیاست‌ها در خصوص امور مالی، منابع انسانی و ... تصمیم‌گیری می‌کنند. برای اخذ تصمیم خاص، تمامی فشارها از طریق سلسله مراتب به بالاترین مقامات ارشد منتقل می‌شود. این روند می‌تواند فرآیند پیاده‌سازی تغییر را در یک سازمان بوروکراتیک با کندی مواجه نماید؛ زیرا دستورالعمل‌ها و بازخورد به این دستورالعمل‌ها باید از طریق تمام سطوح سلسله مراتب بین منبع و مقصد منتقل شوند. سازمان‌های بوروکراتیک معمولا دارای چندین لایه سلسله مراتبی هستند که قدرت سازمان از لایه‌ای بالایی به پائین‌ترین سطح توزیع می‌گردد. تعداد این لایه‌ها در بین سازمان‌های مختلف متفاوت است. به‌طوری که برای شرکت‌های بزرگ بیشتر از پنج لایه معمول است، در حالی که در کسب و کارهای کوچک ممکن است فقط دو یا سه لایه وجود داشته

باشند. در سازمان‌های مسطح تعداد لایه‌ها کم‌تر از ساختارهای بوروکراتیک بوده و معمولاً فاصله بین لایه‌های بالا که شامل مدیرعامل یا رئیس است با پائین‌ترین لایه نسبتاً کوتاه است.



نمودار ۵ – سطوح مدیریتی

ارزش یک فرد در یک سازمان بوروکراتیک به چگونگی انجام وظایف وابسته است و همچنین اینکه چگونه با سیاست‌ها و قوانین شرکت خود را منطبق می‌کند. تصمیم‌گیری و خلاقیت فردی در هر سطحی متوقف خواهد شد و تمامی جنبه‌های فعالیت در یک سازمان بوروکراتیک با مقررات سختگیرانه‌ی موجود کنترل می‌گردد. چنین سازمان‌هایی معمولاً دارای دستورالعمل‌هایی مشخص برای هر موقعیتی هستند و از همه انتظار می‌رود آن چیزی که در دستورالعمل‌ها مشخص شده است را به خوبی انجام دهند. ساختار شرکت دارای تشریفات و آداب دقیق و سخت‌گیرانه است که در برخی موارد یادآور دیسیپلینهای ارگان‌های نظامی می‌باشد. سازمان‌های بوروکراتیک از نوع سازمان‌های سخت هستند. آن‌ها پس از این ایده طراحی شده‌اند که یک شرکت باید مانند یک ماشین روغنکاری شده کار کند. قوانین و مقررات در واقع روغن‌های این ماشین و کارمندان اجزای مختلف این سازمان است.

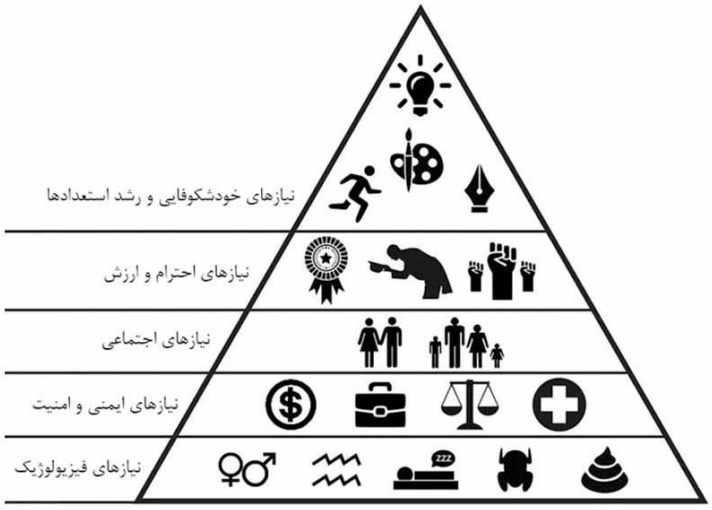
ساختار سازمانی بوروکراتیک، یک سازمان سلسله مراتبی «بالا به پائین» است که در آن ارتباطات از رهبر به سمت پائین حرکت می‌کند. او اطلاعات و دستورات را با سایر معاونان و مدیران ارشد به اشتراک می‌گذارد؛ از مدیران سطح C ، ارتباطات در سطوح مدیریت، متوالی به سمت پائین حرکت می‌کند تا زمانی که به پائین‌ترین سطوح سلسله مراتب سازمان برسد. در این مدل کارمندان عادی فرصت‌های بسیار محدودی جهت اطلاع‌رسانی، انتقاد و یا دریافت اطلاعات دارند. در سال ۲۰۱۸، این ساختار سازمانی به طور گسترده مورد انتقاد قرار گرفته است.

مهم‌ترین مورد از معایب استقرار ساختار بوروکراتیک، افزایش فساد اداری از جمله ظهور نظام نابه‌هنجار فساد مالی در واحدهای مرتبط با منابع مالی سازمان و نادیده گرفته شدن حقوق شهروندی در نظام اداری خواهد بود. هنگامی که مسیر روند توالی درخواست‌ها، پاسخ‌ها و دستورات طولانی می‌گردد، یا اینکه نحوه نگارش، بررسی و مطالعه هر یک از آن‌ها

در حصاری از قوانین ثابت و تغییر ناپذیر کنترل‌گر و محدودکننده قرار می‌گیرد، با عنایت به جای نداشتن خرده سیستم‌های نظارتی متعدد و تمرکز امر نظارت، کنترل و بازرسی در یک یا نهایتا دو واحد مربوطه در سازمان، با افزایش میزان احتمال رخ دادن فرآیندهای سندسازی، جعل اسناد و رویدادهایی از این دست توسط افرادی که از دید همان دسته از قوانین ثابت و غیرمنعطف دارای شایستگی‌های لازم شناخته می‌شوند، روبه‌رو خواهیم شد. لازم به ذکر است که گاهاً مبارزه با فساد در ساختار بوروکراتیک هیچگونه صرفه اقتصادی و غیر اقتصادی ندارد و به همین دلیل، در عمده موارد پیش آمده در سازمان‌ها ونهادهای گوناگون دولتی و خصوصی، به‌جای مجازات درخور عاملین فساد، در حد بروز برخورد و توبیخ اداری بسنده گردیده است. حتی در برخی موارد نیز مشاهده می‌شود که ارسال گزارش از فساد اداری و مالی محرز به مراتب بالادستی توسط واحدهای دارای قوه بازدارندگی و قهریه به دلیل زمان‌بر بودن این روند و عدم صرفه اقتصادی تحقیق و تفحص در چارچوب قانون‌های غیرحرفه‌ای صورت نمی‌پذیرد و پرونده مربوط با آن فساد، در فاصله زمانی اندکی از گشوده شدن، مختومه می‌گردد.

مطلب دیگری که اشاره به آن را ضروری می‌دانیم مبحث تجمیع «هرم نیازهای اساسی مازلو» با نظریه «بوروکراسی ماکس وبر» خواهد بود که تبعات و ثمرات نه چندان راضی‌کننده‌ای از اجرای اجماع این دو را در عصر حاضر شاهد هستیم. همانطور که از مطالب بیان شده بر می‌آید دیدگاه مبتنی بر بوروکراسی یک نوع نگرش منفعت‌طلب گروهی است که با رویکرد مهندسی-ریاضی سعی در افزایش سطح کارآیی و اثربخشی سازمان دارد و در بسیاری از موارد منافع عمومی سازمان را بر منافع اشخاص مشغول به کار در سازمان ترجیح می‌دهد. در همین میان، موضوعی که باید مورد توجه قرار بگیرد این است که بسیاری از افراد حاضر در جامعه کارگری و کارمندی سازمان که در مراتب پائین‌تری نسبت به مدیران سطح اجرایی (عملیاتی) قرار دارند از سطح دانش پائین‌تری نسبت به مدیریت و سازمان برخوردار هستند و این امر موجب می‌گردد تا منافع عمومی سازمان را با منافع شخصی افراد عالی‌رتبه در آن سیستم یکسان بپندارند؛ نهایت امر، این نوع نگرش از جانب کارگران و کارمندان سازمان موجبات شکل‌گیری تضاد منافع سازمانی و تعارضات گاهاً اجتماعی میان سطوح پائینی سازمان با مدیران سطوح بالاتر را فراهم می‌سازد که می‌تواند اولین گام برای قرارگیری سیستم مدّنظر در نقطه‌ای بحرانی را مهیا سازد.

هرم نیازهای مازلو یک سلسله مراتب از نیازهای انسان را نشان می‌دهد که هرچقدر این هرم به سمت پائین می‌رود بیشتر به نیازهای اساسی و حیاتی توجه دارد و هرچقدر به نوک هرم نزدیک می‌شود نیازهای عالی‌تر و غیر حیاتی را در بر می‌گیرد. این هرم که پنج طبقه دارد از نیازهای فیزیولوژیک که در ابتدایی‌ترین درجه قرار دارند شروع و به شکوفایی فردی که در نوک هرم قرار دارد ختم می‌شود. آشنایی با نظریه مازلو دید خوبی به اشخاص می‌دهد ولی نباید آن را بیش از حد تعمیم داد و سعی کرد همه رفتارهای انسانی را در چارچوب آن گنجاند.



شکل ۳ – هرم سلسله نیازهای مازلو

- **طبقه اول: نیازهای فیزیولوژیک و زیستی؛**

نیازهای زیستی در پائین‌ترین طبقه قرار دارند و بیشترین سطح از هرم را پوشش می‌دهند و تا زمانی که به قدر کافی ارضا نگردند، بیشترین اثر را بر رفتار فرد دارند. به عبارت دیگر مازلو مهم‌ترین نیاز را نیاز به زنده ماندن می‌دانست. نیازهای زیستی، نیازهای آدمی برای حیات و ادامه زندگی هستند که شامل خوراک، پوشاک، مسکن و رابطه جنسی می‌شوند.

- **طبقه دوم: نیازهای امنیتی؛**

نیاز به داشتن امنیت روانی و جانی، رها بودن و عدم محرومیت از حقوق طبیعی، جزء مهم‌ترین نیازهای انسان است. این نیاز شامل زمان حال و آینده می‌شود و انسان باید بدون وحشت بتواند به زندگی خودش ادامه بدهد.

نیاز به امنیت در موارد مختلف مثل بدن و جسم فرد، شغل، خانواده، دارایی‌های فرد و سلامت او از جمله نیازهای اساسی در هرم نیازهای مازلو است.

- **طبقه سوم: نیازهای اجتماعی و وابستگی؛**

بعد از رفع نیازهای فیزیولوژیک و نیاز به امنیت، نوبت به قسمت سوم این هرم و نیازهای سطح بالاتر می‌رسد. انسان موجودی اجتماعی است که احتیاج به تعلق خاطر، عشق، وابستگی و احترام دارد. این نیازها از طریق برقراری رابطه رضایت‌بخش با دوستان، خانواده، هم‌کلاسی‌ها، شریک عاطفی و ... ارضا می‌شوند.

- **طبقه چهارم: عزت نفس؛**

در هرم نیازهای مازلو، طبقه چهارم مربوط به عزت نفس است. وقتی که افراد به صورت رضایت-بخشی بتوانند نیاز خود به عشق و وابستگی را بر طرف کنند، احساسات مثبتی از خودشان می‌گیرند و اعتماد به نفسشان ارتقا پیدا می‌کند.

در حقیقت نیازهای طبقه سوم نقش اساسی در ایجاد احساس عزت نفس دارند و عزت نفس باعث می‌شود نگرش فرد نسبت به خودش شکل بگیرد.

- **طبقه پنجم: نیاز به خودشکوفایی؛**

در این طبقه از هرم نیازهای مازلو، تمام استعدادهای پنهان آدم باید شناخته شوند. حال این استعدادها هر چه می‌خواهد باشد. همان‌طور که مازلو بیان می‌کند « آن‌چه انسان می‌تواند باشد، باید بشود».

چهار نیاز طبقه‌های قبلی به نام نیازهای کمبود شناخته می‌شوند چون جزء نیازهای پایه هستند و برطرف کردن هر نیاز طبقه بالایی نیازمند رفع نیازهای طبقه زیرین است.

نیاز به خودشکوفایی یک نیاز عالی است ولی همه افراد نمی‌توانند به آن برسند. البته موارد استثنائی هم وجود دارد که انسان‌هایی برای دسترسی به هدف والای خود از نیازهای سطحی و طبقه پائین می‌گذرند تا بتوانند به جایگاهی که می‌خواهند برسند مانند مخترعین و مکتشفین.

در طبقه‌بندی‌های جدید دو طبقه دیگر هم قبل از نیاز به خودشکوفایی قرار دارند. این دو طبقه عبارتند از:

- **نیاز به درک پدیده‌ها**
- **نیاز به زیبایی و نظم**

نقدی که به مازلو وارد شده برای این است که مازلو رفع نیازهای هر طبقه را وابسته به طبقه قبل می‌داند اما در حقیقت اینگونه نیست. لازم نیست حتما نیازهای هر طبقه برطرف بشوند تا به طبقه بعدی برسیم و به طور مثال می‌شود نیازهای مربوط به طبقه سوم را به‌طور کامل ارضا نکرد اما به خودشکوفایی رسید.

اولین هدف: اصلاح ساختارهای مدیریتی و سازمانی کشور

در گام اول، بر حسب احساس تکلیف در جهت ایفای نقش و اقدام کارا و اثربخش برای پیشبرد اهداف کوتاه مدت و بلند مدت جمهوری اسلامی ایران و بر اساس مطالعات انجام شده توسط کارگروه‌های خبره و متخصص در شرکت مدیران به‌اندیش نویسا، ساختار ایستا و کهنه‌ی مستقر در انواع نهادهای کشور به عنوان مهم‌ترین عامل بازدارنده در دستیابی به الگوهای پیشرفت و توسعه، بروز مشکلات عدیده‌ای چون شکل‌گیری فسادهای گسترده مالی، اداری و ... تشخیص داده شد. در همین راستا، این مجموعه مبحث اصلاح و تغییر عقلائی اکوسیستم و ساختار مدیریتی و سازمانی کشور را به عنوان اولین و مهم‌ترین هدف خود در نظر گرفت و برای دستیابی به این مهم، در جهت طرح نظریه‌های « ساختار آناتومیک سازمانی» و « مبانی رفتار آناتومیک سازمانی» وارد عمل گردید. تا به این لحظه، این مجموعه توانسته است با اجرای آزمایشی این دو نظریه در جریان راه‌اندازی و توسعه کسب و کارهای کوچک قدمی مؤثر در جهت اثبات این دو تئوری و پیشرفت چشمگیر در نظام‌های کوچک سازمانی بردارد. آن‌چه که قابل توجه واقع می‌گردد توانایی پذیرش بسط این دو نظریه در ابعاد بزرگ و بسیار بزرگ حتی در مقیاس سازمان‌های بین‌المللی خواهد بود که در اینجا و به صورت خلاصه به بیان مفاهیم کاملاً ابتدایی از این دو نظریه خواهیم پرداخت:

نظریه‌های « ساختار و رفتار آناتومیک سازمانی»

پیش از این‌که بخواهیم به بیان مبانی ابتدائی نظریه‌های « ساختار و رفتار آناتومیک سازمانی» بپردازیم، باید اشاره‌ای مختصر به ساختارهای تعیین شده از پیش برای سازمان‌ها داشته باشیم. به صورت کلی دو نوع ساختار کلی برای سازمان‌ها طراحی، ساخت و پرداخت گردیده است که عبارتند از:

- ساختار بوروکراتیک سازمانی که پس از صدور به نظریات و مکاتب بعد از خودش همچون مکاتب مدیریت اداری و روابط انسانی (مطالعات هاثورن و علوم رفتاری) تعمیم داده شد و گاهاً مشاهده می‌شود که دارای تأثیرات مشهود در طراحی چارت‌های سازمانی مبتنی بر اصول مکتب مدیریت امروز می‌باشد.
- ساختار تعاملی و حلقه‌ای سازمان که از پویایی بیشتری نسبت به ساختار بوروکراتیک برخوردار است و بزرگترین نمود ظاهری آن چارت حلقه‌ای و دوّار سازمانی خواهد بود. مکتب مدیریت امروز و روش‌های سیستمی و اقتضایی را می‌توان به‌عنوان مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده راهبردهای این ساختار در نظر گرفت.

تفاوت ساختار سازمانی و چارت سازمانی

ساختار سازمانی الگوهای رسمی گروه‌بندی افراد و مشاغل در یک سازمان است. ساختار سازمانی اغلب توسط یک چارت سازمانی مصور می‌شود.

یک ساختار سازمانی و یک چارت سازمانی اغلب می‌توانند به ظاهر مشابه به‌نظر برسند اما تفاوت‌های عمیقی وجود دارد:

- ساختار سازمانی پیرامون عملکردهای تجاری طراحی شده است (به‌عنوا مثال فروش، بازاریابی، مالی، مهندسی و ...) .
- یک چارت سازمانی پیرامون افراد و عناوین ساخته شده است.
- ساختار سازمانی، هدف، پاسخگویی، شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) برای عملکرد و نقش کسب و کار را تعریف می‌کند.

- یک چارت سازمانی عنوان شغلی هر فرد را نشان می‌دهد و ممکن است شامل موارد HR نظیر الزامات شغلی باشد.
- پس از تعریف صحیح، یک ساختار به‌ندرت تغییر می‌کند؛ به‌عنوان مثال هنگامی که یک تغییر در استراتژی مانند شروع یک محصول جدید یا حرکت به یک مرحله جدید در چرخه اجرایی پیش آید.
- یک چارت سازمانی با رفت و آمد افراد مرتباً به‌روز می‌شود.

انواع چارت سازمانی

انواع چارت سازمانی تا به امروز و پیش از شکل‌گیری نظریه ساختار آناتومیک سازمانی شامل سلسله مراتبی، پروژه-ای، وظیفه‌ای، ماتریسی، افقی، بخشی، شبکه‌ای، خطی، مبتنی بر تیم و دایره‌ای است.

۱. نمودار سلسله مراتبی (Hierarchical)؛

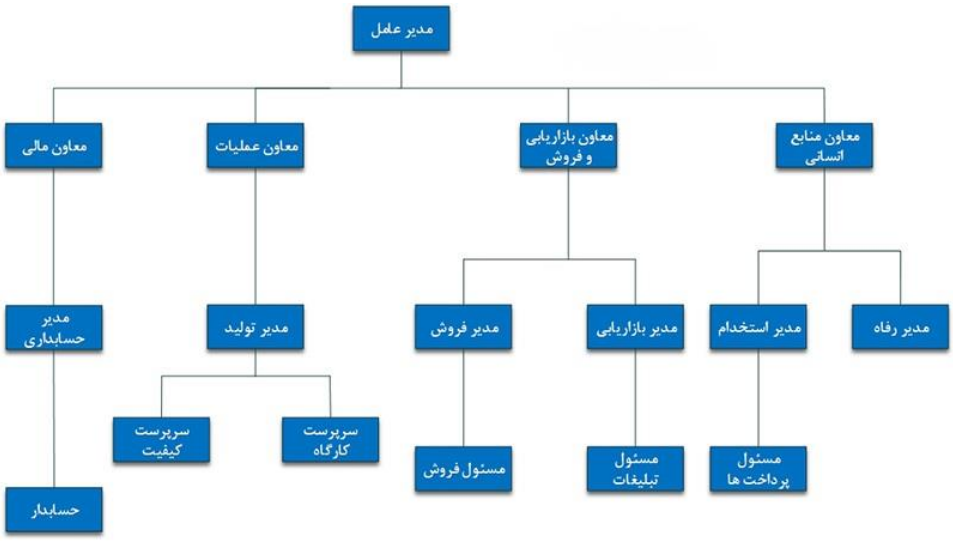
مرسوم‌ترین نوع نمودار سازمانی است که در آن کارکنان در گروه‌های مختلف دسته‌بندی شده و هر گروه یک مافوق دارد. هر فرد به مافوق خود و هر بخش به بخش بالایی گزارش می‌دهد. مرکز قدرت در بالای نمودار مشخص شده است.

نمودار سلسله مراتب سازمانی را می‌توان به هرم تشبیه کرد و به نوعی آن را شبیه به طبقات اجتماعی دانست.

سلسله مراتب و بوروکراسی زیاد از ویژگی‌های این ساختار نمودار سلسله مراتبی است. میزان ارتباطات در این نوع ساختار محدود به سلسله مراتب است و هر شخص تنها به مافوق خود گزارش می‌دهد.

جدول ۲ – مزایا و معایب چارت (نمودار) سلسله مراتبی

مزایا	معایب
روابط مشخص	ارتباطات کم در سازمان
سادگی در ترسیم	بوروکراسی زیاد
ایجاد انگیزه برای پیشرفت و رسیدن به سطوح بالاتر	نگاه وظیفه‌ای هر بخش



شکل ۴ – چارت (نمودار) سلسله مراتبی

۲. نمودار وظیفه‌ای (**Functional**)؛

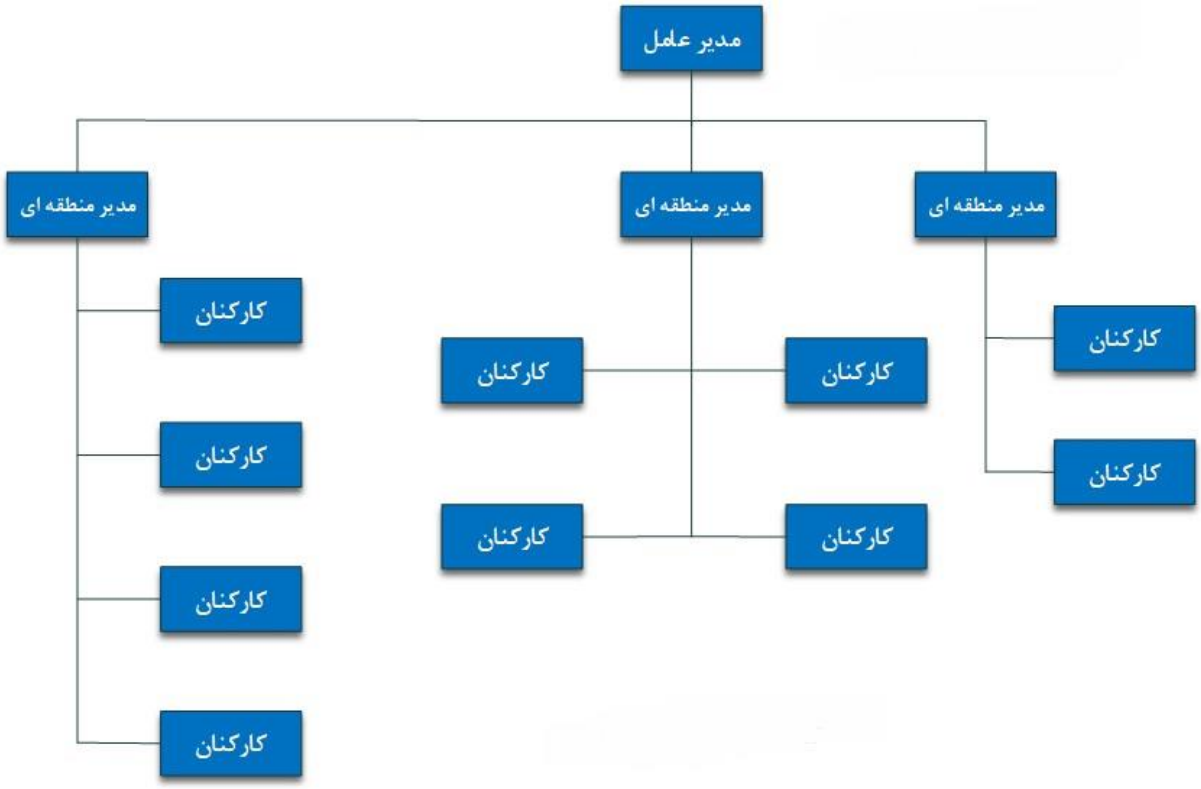
در این نوع نمودارها، به‌جای به‌کارگیری مدیران با مهارت‌های عمومی که در نمودارهای ساختارهای سلسله مراتبی به‌کار می‌رود، از مدیران وظیفه‌ای و متخصص استفاده می‌شود.

هر مدیر سرپرستی گروهی را که وظایف مشابهی دارند به عهده می‌گیرد. در این نوع ساختار به‌جای جایگاه و پست، برای وظیفه و کارکرد سلسله مراتب تعیین می‌کنیم. این کار موجب تخصصی شدن بیشتر کار و افزایش بهره‌وری می‌شود اما از سویی مهارت‌های مدیریتی تا حدودی نادیده گرفته می‌شوند زیرا مدیران عملیاتی جایگزین مدیران ارشد می‌شوند. سرپرست هر بخش، بر آن بخش کنترل کامل دارد و می‌تواند اموری مانند آموزش، تخصیص وظایف و ارتقاء را انجام دهد.

این نوع ساختار در سازمان‌های کوچک تا متوسط مفیدتر است اما اگر تعارض‌های مدیریتی به شکل صحیح مدیریت شود در شرکت‌های بزرگ نیز مفید است.

جدول ۳ – مزایا و معایب چارت (نمودار) سازمانی وظیفه‌ای

مزایا	معایب
تخصصی شدن کارها	کاهش انعطاف‌پذیری و محدود شدن برخی روابط
افزایش کارایی	کمبود نوآوری و دیدگاه محدود از اهداف سازمانی برای کارکنان
به اشتراک‌گذاری دانش و مهارت	هماهنگی ضعیف افقی زیرا بخش‌ها به یکدیگر پاسخگو نیستند



شکل ۵ – چارت (نمودار) سازمانی وظیفه‌ای

۳. نمودار پروژه‌ای (**Project**)؛

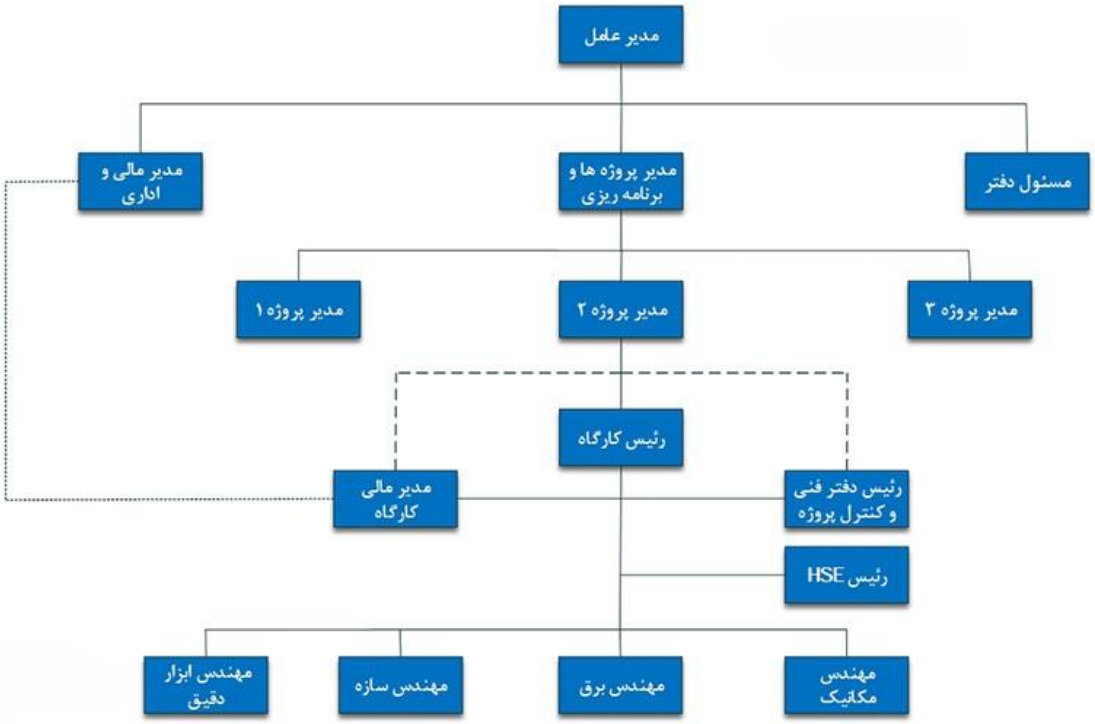
این ساختار برای سازمان‌های پروژه‌ای مناسب است. در یک سازمان پروژه‌ای، تمامی شرکت در قالب پروژه‌ها سازمان‌دهی می‌شوند.

سازمان‌هایی که از ساختار چارت سازمانی پروژه‌ای استفاده می‌کنند، اهداف سازمانی خود را بر مبنای اهداف پروژه قرار می‌دهند و در طول اجرای پروژه، افراد به مافوق خود گزارش می‌دهند و لازم به ذکر است که در این ساختار، افراد بدون بخش هستند و تنها در مسیر اجرای پروژه فعالیت دارند.

این ساختار موقت است و زمانی که پروژه تمام شود این ساختار نیز منحل می‌شود. برای مثال در پروژه‌ی توسعه‌ی یک محصول، افراد با توانایی‌های مختلف در تیم‌های مختلف تقسیم می‌شوند. زمانی که پروژه به اتمام برسد این ساختار نیز منحل خواهد شد.

جدول ۴ – مزایا و معایب چارت (نمودار) سازمانی پروژه‌ای

مزایا	معایب
شفافیت و گزارش مستقیم به مدیر پروژه که باعث تصمیم‌گیری آسان در امور می‌شود	عدم احساس امنیت شغلی برای کارکنان
افزایش مهارت و تجربه برای اعضا به دلیل حضور در پروژه‌های مختلف	برنامه‌ریزی دقیق آن ممکن است استرس‌زا باشد
سازمان برنامه‌ریزی‌شده عمل می‌کند	چالش‌های مدیریتی به دلیل قدرت زیاد مدیر پروژه
	اگر سازمان دو یا چند پروژه داشته باشد، در صورت تخصیص نابرابر منابع ممکن است سوء تفاهم پیش بیاید
	موقت بودن
	نیاز به افراد ماهر



شکل ۶ – چارت (نمودار) سازمانی پروژه‌ای

۴. نمودار ماتریسی (**Matrix**)؛

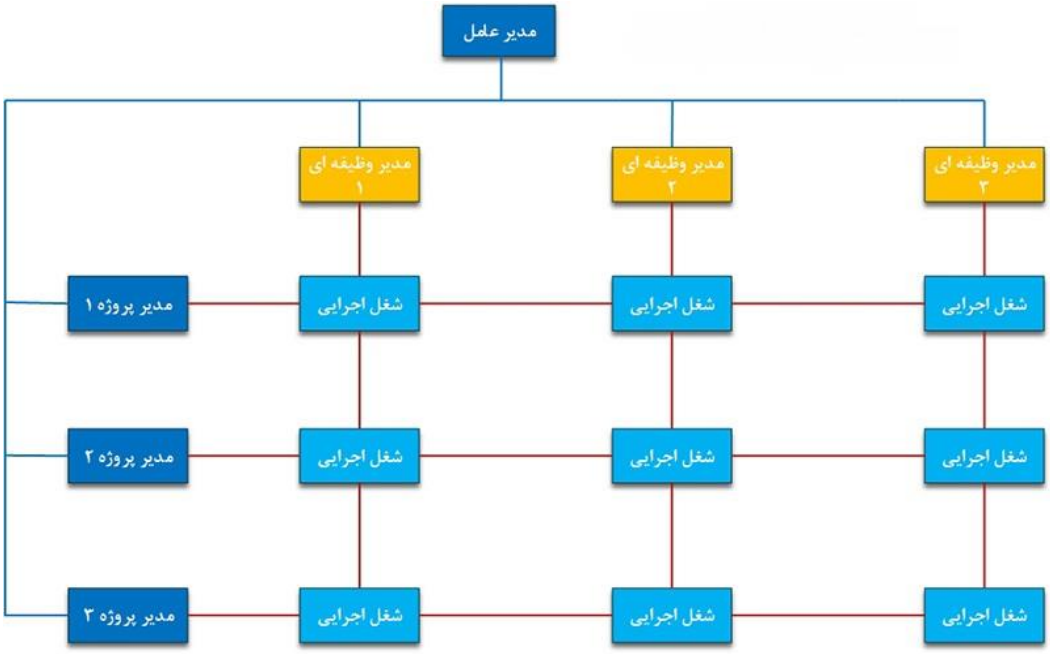
این نوع نمودار ترکیبی از نمودار وظیفه‌ای و پروژه‌ای شبیه یک جدول است که در آن افراد به دو یا چند مافوق گزارش می‌دهند. یکی مدیر پروژه/ محصول و یکی مدیر وظیفه‌ای. در طراحی ماتریس فعالیت‌های روی محور عمودی بر حسب وظیفه گروه‌بندی می‌شوند و بر روی این الگوی عمودی یک الگوی افقی مبتنی بر تفکیک سازی بر حسب پروژه یا محصول قرار می‌گیرد و افراد برای انجام کارهای مشابه می‌توانند به هم ملحق شوند. پویایی و جریان وسیع اطلاعات از ویژگی‌های مثبت و بی‌نظمی و پیچیدگی از ویژگی‌های منفی این ساختار است.

سه نوع ساختار ماتریسی چارت سازمانی وجود دارد:

- ساختار ماتریسی قوی: اختیارات مدیر پروژه‌ای بیشتر است و ساختار به سمت پروژه‌ای بودن گرایش دارد.
- ساختار ماتریسی ضعیف: اختیارات مدیر وظیفه‌ای بیشتر است و ساختار به سمت وظیفه‌ای بودن گرایش دارد.
- ساختار ماتریسی متعادل (بالانس): حالت تعادل وجود دارد.

جدول ۵ – مزایا و معایب چارت (نمودار) سازمانی ماتریسی

مزایا	معایب
ارائه یک روش قابل قبول برای ادغام اهداف پروژه‌ای با اهداف عملیاتی	نیازمند درجه بالایی از همکاری بین مدیریت عملیاتی و پروژه‌ای
استفاده کارکنان از تجربه‌های یکدیگر	سردرگمی کارکنان (زیرا به دو مدیر گزارش می‌دهند)
استفاده مؤثر از منابع انسانی محدود	پیچیدگی
جریان وسیع اطلاعات	
پویایی	



شکل ۷ – چارت (نمودار) سازمانی ماتریسی

۵. نمودار افقی یا مسطح (Horizontal / Flat)؛

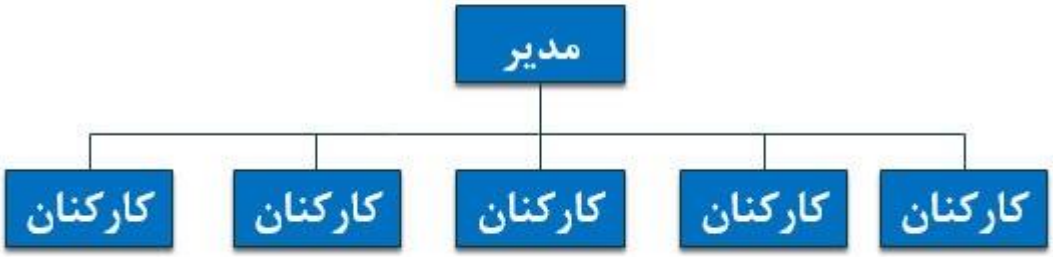
این نوع ساختار سازمانی در سازمان‌هایی که بر مبنای خودمدیریتی اداره می‌شوند، به کار گرفته می‌شود. دارای سلسله مراتب کمتری است و بیشتر در کسب و کارهای کوچک استفاده می‌شود اما سازمان‌های بزرگ از آن مستثنا نیستند. در این نوع ساختار تأکید بر خودمدیریتی و افزایش توانایی کارکنان در تصمیم‌گیری است.

یکی از تفکرات بنیادی در این نوع ساختار، وجود لایه‌های کم مدیریت و حذف سلسله مراتب و مرزهای میان بخش‌های مختلف است. در واقع در این ساختار نگاه فرآیندی‌تر است تا وظیفه‌ای. از دیگر ویژگی‌های این ساختار، استفاده از تیم‌های تخصصی به‌جای افراد متخصص است.

در مقایسه با یک ساختار سلسله مراتبی، در ساختار افقی مسئول یک دپارتمان مسئولیت بیشتری نسبت به یک مدیر دارد. معروف‌ترین شرکتی که از این ساختار استفاده می‌کند، شرکت بازی-سازی Valve است. در این شرکت کسی به شما نمی‌گوید که چه کاری انجام دهید اما هر کدام از کارکنان می‌توانند پروژه‌های مختلف را ببینند و هرکدام را که می‌خواهند انتخاب کنند.

جدول ۶ – مزایا و معایب نمودار سازمانی مسطح (افقی)

مزایا	معایب
خودمختاری و تصمیم‌گیری بدون اتکا به دیگر بخش‌ها	هر کدام از کارکنان به یک مدیر گزارش می‌دهند که باعث سردرگمی می‌شود
تخصصی‌سازی کارها	
ایجاد خودرهبری در یک محیط کار آزاد	



شکل ۸ – چارت (نمودار) سازمانی مسطح (افقی)

۶. نمودار بخشی (Divisional)؛

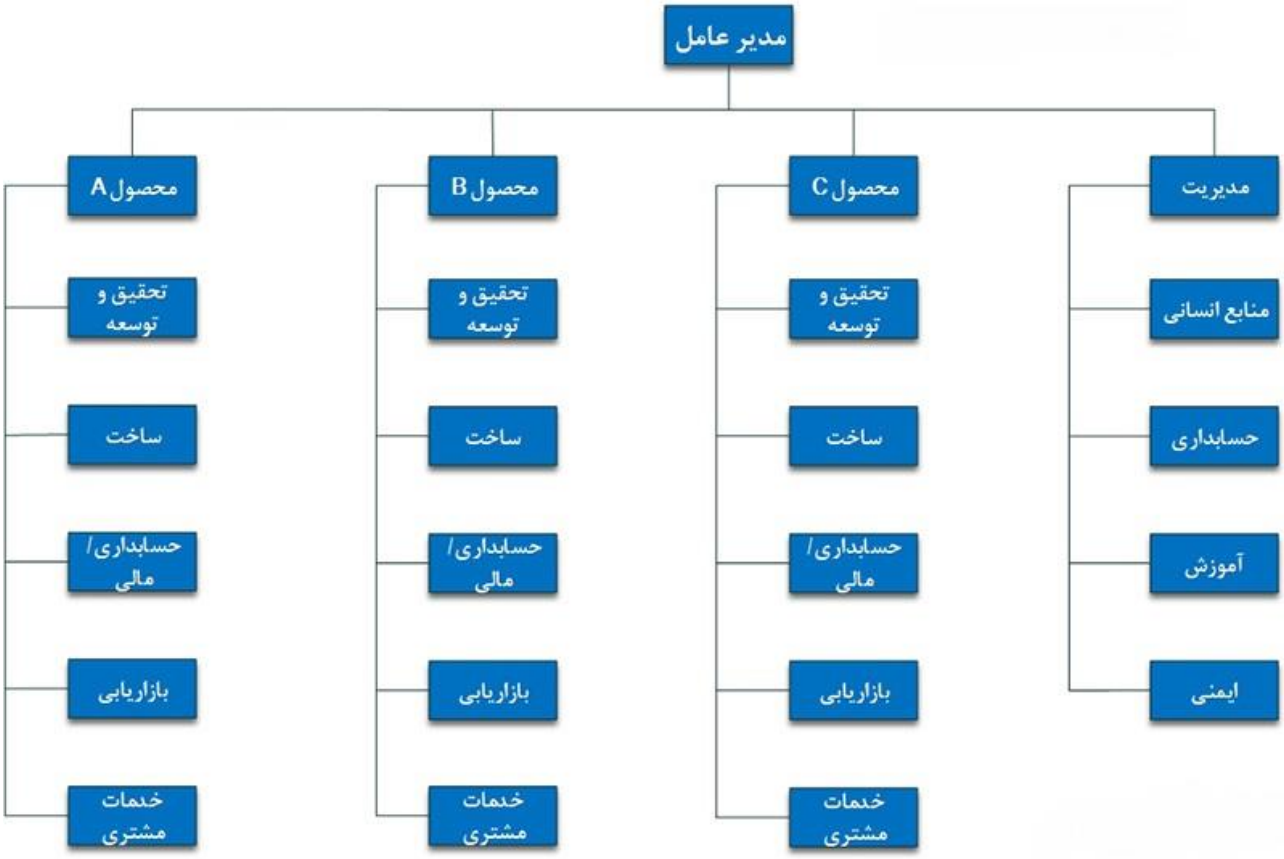
در این نوع ساختار افراد با ویژگی‌های مشابه در یک دپارتمان قرار می‌گیرند. نوع تصمیم‌گیری در این سازمان‌ها غیر متمرکز است و هر دپارتمان تجهیزات، منابع و منابع خاص خود را دارد که روش کار مستقل‌تر را امکان‌پذیر می‌نماید تا مانند یک سازمان مستقل فعالیت نماید.

اغلب، بخش‌ها بدون نیاز به تأیید دیگران سریعاً تصمیم می‌گیرند و تقسیم‌بندی دپارتمان‌ها بر اساس محصول، منطقه جغرافیایی، مشتری و یا زمان (به‌عنوان مثال شیفت‌های کاری سازمان) صورت می‌گیرد.

معمولاً شرکت‌های بزرگ از این ساختار استفاده می‌کنند.

جدول ۷ – مزایا و معایب نمودار سازمانی بخشی

مزایا	معایب
کاهش لایه‌های مدیریتی غیرضروری	ناکارآمدی عملیاتی در تفکیک وظایف تخصصی
تصمیم‌گیری سریع	هزینه‌های اجرا بالا
امکان سنجش عملکرد هر بخش	خودمختاری بیش از حد هر بخش



شکل ۹ – چارت (نمودار) سازمانی بخشی

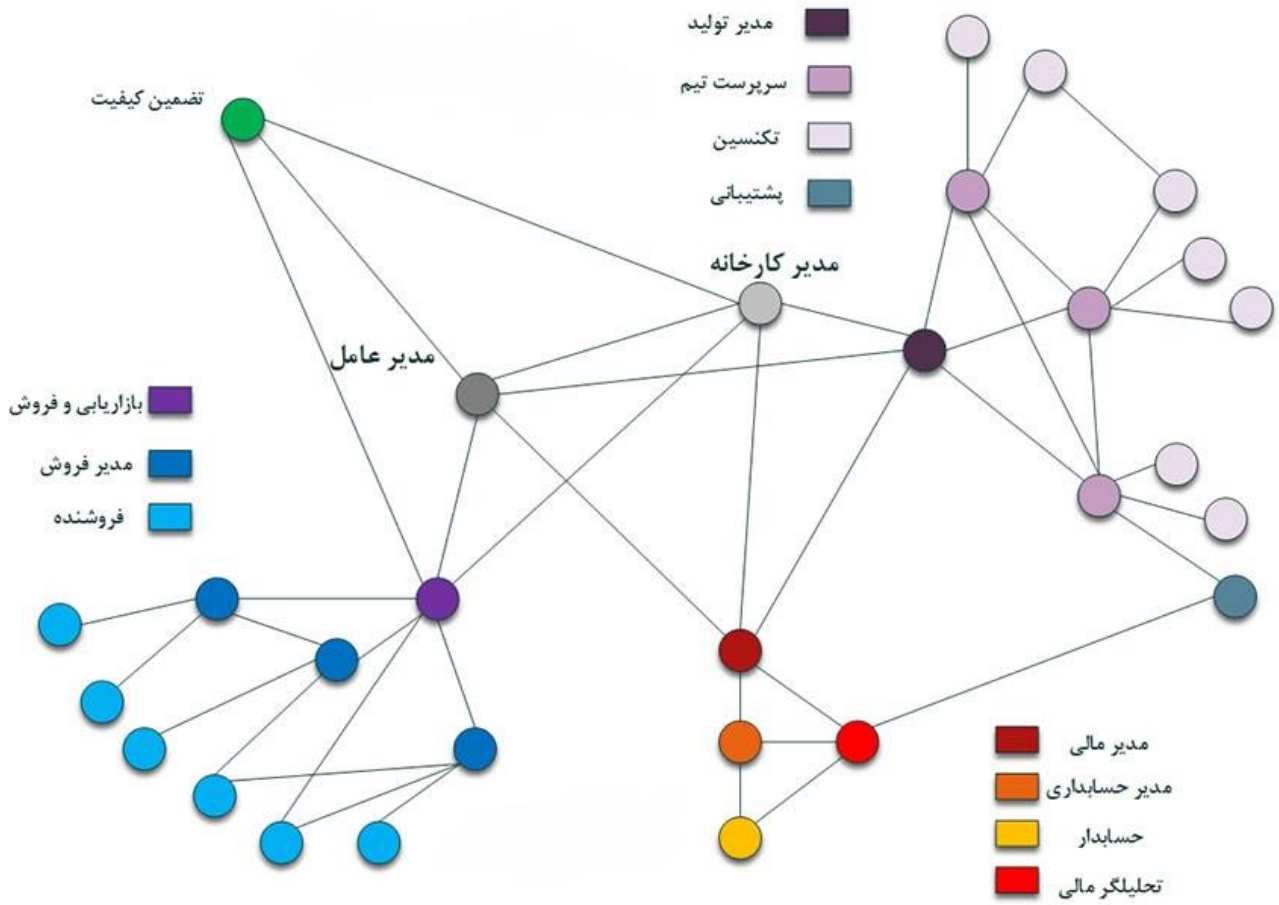
۷. ساختار شبکه‌ای (**Network**)؛

این ساختار غیرمتمرکزتر و انعطاف‌پذیرتر از سایر ساختارها است؛ به این معنی که سلسله مراتب کمتری در آن وجود دارد و همچنین روابط داخلی و خارجی بین مدیران و مدیران ارشد را به خوبی مجسم می‌کند. ساختار شبکه‌ای مبتنی بر روابط آزاد و با الهام گرفتن از ساختارهای اجتماعی است.

در ساختارهای سلسله مراتبی به علت وجود ساختاری بوروکراتیک، بیشتر تصمیم‌گیری‌ها از جانب مدیریت است که با یک اشتباه می‌تواند به تمام سازمان ضرر برساند اما در ساختار شبکه‌ای از دیگر افراد نیز کمک گرفته می‌شود.

جدول ۸ – مزایا و معایب نمودار سازمانی شبکه‌ای

مزایا	معایب
کاهش اشتباهات مدیریتی	افزایش پیچیدگی در روابط سازمانی
کمک به مدیران در تصمیم‌گیری	اختلاف در پاسخگویی و گزارش‌دهی کارکنان
تسریع در تصمیم‌گیری‌ها	افزایش احتمال رخداد شرایط غیرقابل پیش‌بینی
کنترل بیشتر در سطوح سازمانی	
انعطاف‌پذیری	



شکل ۱۰ – چارت (نمودار) سازمانی شبکه‌ای

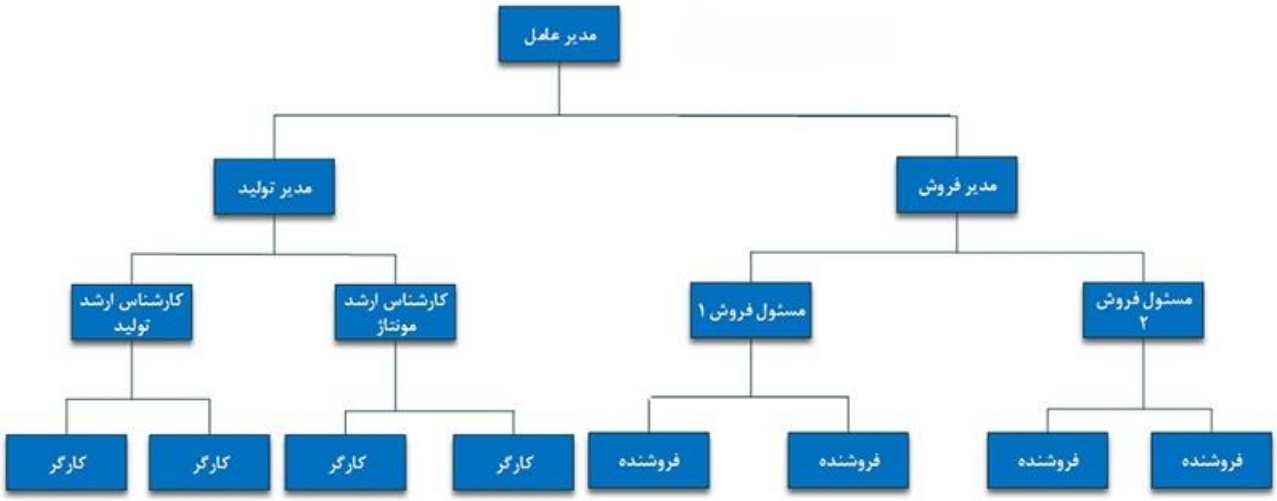
۸. ساختار خطی (**Linear**)؛

یکی از ساده‌ترین انواع ساختار سازمانی است که در آن قدرت در بالا قرار دارد و برای هر بخش سرپرستی تعریف شده که بر آن بخش کنترل دارد. ساختار اداری مستقل از ویژگی‌های اصلی آن است و تصمیمات مستقل گرفته می‌شود. این ساختار گاهی حالت خشک و دیکتاتور گونه دارد و هر بخش وظایف خود را مستقل و بدون کمک انجام می‌دهد.

ساختار خطی بیشتر در شرکت‌های کوچک وجود دارد؛ این ساختار می‌تواند به صورت خطی مطلق یا خطی دپارتمانی تعریف شود یا ساخطار خطی بخشی که با عنوان ساختار وظیفه‌ای (**Functional Structure**) معرفی می‌شود.

جدول ۹ – مزایا و معایب نمودار سازمانی خطی

مزایا	معایب
نقش‌های مدیریتی ساده و روشن است	در صورت نبود مدیر امکان قطع روابط تجاری و عدم حرکت شرکت وجود دارد
اجازه می‌دهد تصمیمات سریع بگیریم	تمرکز قدرت و کم شدن ابتکار عمل کارکنان
حفظ انضباط در میان کارکنان آسان است	



شکل ۱۱ – چارت (نمودار) سازمانی خطی

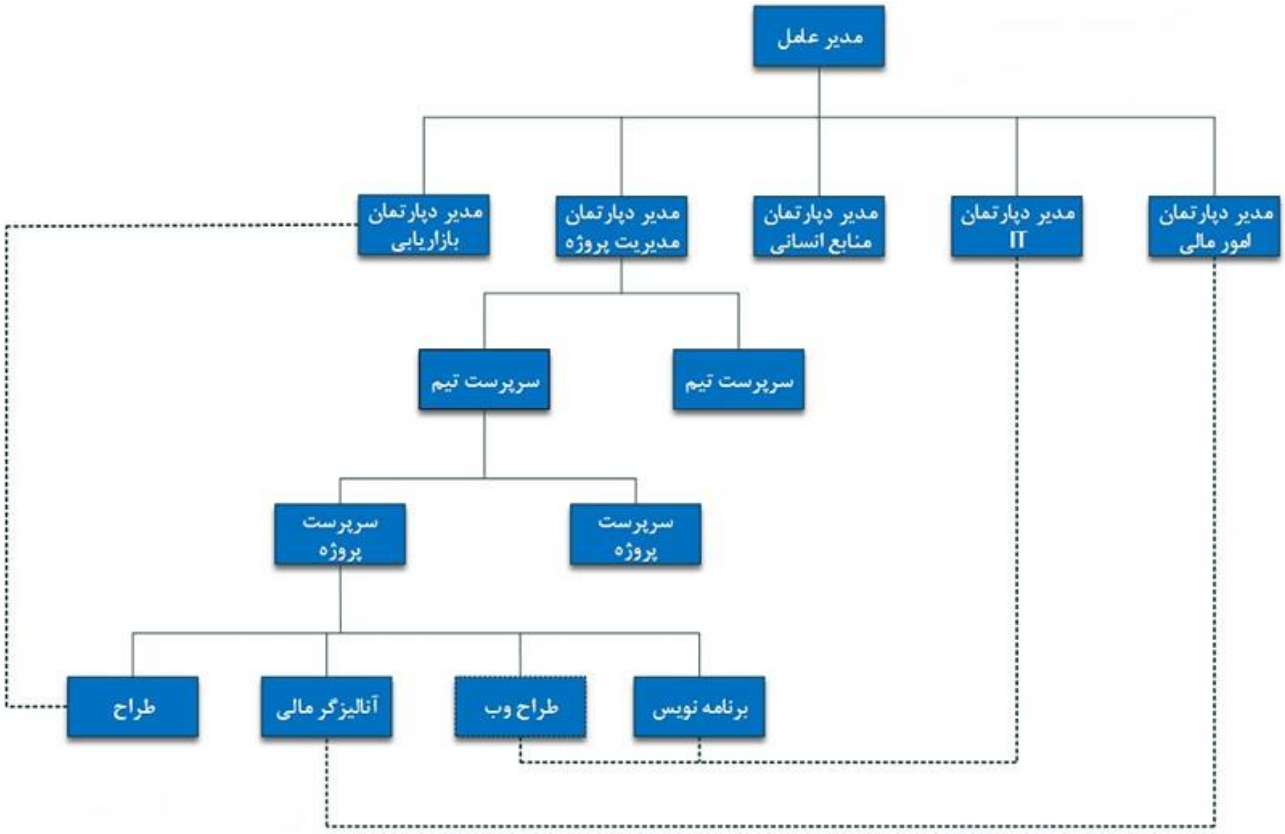
۹. نمودار مبتنی بر تیم (**Team-Based**)؛

در این ساختار تیم‌هایی وجود دارد که علاوه بر وظایف شخصی، برای رسیدن به یک هدف نیز تلاش می‌کنند. کارکنان در تیم‌هایی که پروژه‌ی مشخصی برای آن‌ها وجود دارد، فعالیت می‌کنند. نظارت بر تیم‌ها کم است و یا چند تیم زیر نظر یک مدیریت فعالیت می‌کنند که نیازمند خودکنترلی بیشتر در بین کارکنان است. در این ساختار، مدیر اهداف و مایل استون (**Milestone**) و استانداردهای عملکردی را تعریف می‌نماید و اعضای تیم اجازه دارند که نحوه دستیابی به این الزامات را تعیین کنند.

در این ساختار سلسله مراتب کمتر و انعطاف‌پذیری کمتر است.

جدول ۱۰ – مزایا و معایب نمودار سازمانی مبتنی بر تیم

مزایا	معایب
حل سریع‌تر مشکلات به‌وسیله تیم‌ها	بالقوه برای مناقشه است
انعطاف‌پذیر و توانمند ساختن کارکنان	برخی کارکنان برای کار تیمی مناسب نیستند
	کارکنان برای کار تیمی مناسب نیستند



شکل ۱۲ – چارت (نمودار) سازمانی مبتنی بر تیم

۱۰. نمودار دایره‌ای؛

در این نوع از ساختار، سلسله مراتب و سطوح مختلف سازمانی به صورت دایره‌ای نمایش داده می‌شود. مرکز قدرت در وسط قرار گرفته و لایه‌های بعدی، نشان‌دهنده‌ی سطوح بعدی است؛ به این معنی که همچنان سلسله مراتب در این نوع ساختار وجود دارد.

هر چه لایه‌ای به مرکز نزدیک‌تر باشد، در سطح بالاتری قرار دارد.

رهبران و مدیرانی که در یک سازمان دایره‌ای قرار دارند، به‌جای ارسال دستورالعمل‌ها از طریق سلسله مراتب، آن‌ها را رو به بیرون می‌فرستند. ساختار دایره‌ای برای افزایش ارتباطات و جریان آزاد اطلاعات بین بخش‌های مختلف سازمان است و در حالی که یک ساختار سنتی، بخش‌های مختلف مستقل یا نیمه مستقل در نظر می‌گیرد، ساختار دایره‌ای، تمام این بخش‌ها را به‌عنوان جزئی از کل نشان می‌دهد.

جدول ۱۱ – مزایا و معایب نمودار سازمانی دایره‌ای

مزایا	معایب
ساختار مبتنی بر ریشه‌یابی مشکل و کمک به حل مسئله در سازمان	ممکن است برای کارکنان هنگام گزارش‌دهی و گزارش-گیری گیج‌کننده باشد
جریان بالای اطلاعات	

شکل ۱۳ – چارت (نمودار) سازمانی دایره‌ای

با بررسی انواع چارت سازمانی، سازمان‌ها می‌توانند ساختار سازمانی متناسب با سازمان خود را انتخاب و به‌کار گیرند. در سازمان‌های ایرانی، عموماً از ساختار سلسله مراتبی، وظیفه‌ای، بخشی یا پروژه‌ای استفاده می‌شود.

ساختار و رفتار آناتومیک سازمانی

در این ساختار، همان‌طور که از نام این تئوری پیداست، سیستم سازمانی در قالب آناتومی نزدیک به بدن انسان طراحی و ترسیم می‌گردد. در حالت کلی، پیاده‌سازی این نوع ساختار دلیل بر رد ساختارهای پیشین نخواهد بود، بلکه تمامی ساختارهای قبلی به تناسب قوانین و ترسیمات ساختار جدید، بهینه شده و در نهایت به فراخور نوع سازمان، سیستم و خرده سیستم‌های تشکیل‌دهنده آن در ساختار جدید به‌کار گرفته می‌شوند.

در این ساختار، سازمان به‌عنوان یک اورگانیزم (موجود زنده) هوشمند در نظر گرفته می‌شود که سلسله مراتب شکل گیری آن به ترتیب زیر خواهد بود:

- **کوچک‌ترین واحد تشکیل‌دهنده این ساختار، « سلول» یا همان « فرد» مستقر در سازمان خواهد بود.**
- **با قرارگیری سلول‌ها (افراد) در کنار یکدیگر بر اساس قوانین از پیش تعیین شده در طراحی این ساختار، مجموعه‌ای به نام « بافت» یا همان « خرده واحد سازمانی» تشکیل می‌گردد.**
- **در صورتی که بافت‌ها با اتکا به الگوی ترسیمی ساختار آناتومیک در کنار یک دیگر قرار گیرند، « اندام» و یا همان « واحد سازمانی» شکل می‌گیرد.**
- **مجموعه‌ای از اندام‌های دارای شرح وظایف هم‌راستا، در کنار یکدیگر، « دستگاه‌ها» یا همان « بخش‌های سازمانی» را تشکیل می‌دهند که معمولا مرتبط با حوزه وظایف هر معاونت خواهند بود.**
- **در انتها، مجموعه‌ای از این دستگاه‌ها در کنار یکدیگر و با توجه به مواردی چون شرح وظایف سازمان و بخش‌های گوناگون، سند راهبردی کلی سازمان، چشم‌انداز، اهداف و ... به کلیّت سازمان، حیات و پویایی می‌بخشند.**

بدن انسان از سیستم‌های تعاملی بسیاری تشکیل شده است. هر یک از سیستم‌های تعاملی بسیاری تشکیل شده است. هر یک از سیستم‌ها به حفظ هومئوستاز خود، دیگر سیستم‌ها و کل بدن کمک می‌کنند. هر سیستم از یک یا چند اندام که مجموعه‌ای از بافت‌های عملکردی است، تشکیل شده است. سیستم‌ها به تنهایی کار نمی‌کنند و سلامتی فرد بستگی به سلامتی تمام سیستم‌های تعاملی بدن دارد. سیستم‌های تعاملی بدن با نام‌های مشترکی معرفی می‌شوند؛ مثل: سیستم عصبی و سیستم غده درون‌ریز که با هم سیستم غددی عصبی نامیده می‌شوند.

در آناتومی بدن انسان، دسته‌بندی دستگاه‌های تشکیل دهنده اورگانیزم انسانی به شکل زیر می‌باشد:

۱. دستگاه عصبی: از دو بخش دستگاه عصبی مرکزی (مغز و نخاع) و دستگاه عصبی محیطی تشکیل شده است. مغز اندامی است که احساسات، حافظه، پردازش حسی و ارتباط و عملکرد سیستم‌های مختلف را کنترل می‌کند. حواس ویژه شامل بینایی، شنوایی، چشایی و بویایی هستند. چشم‌ها، گوش‌ها، زبان و بینی اطلاعات مختلفی را در مورد محیط اطراف بدن جمع‌آوری می‌کنند.

۲. سیستم عضلانی اسکلتی: شامل اسکلت بدن (از جمله استخوان‌ها، رباط‌ها، تاندون‌ها و غضروف) و ماهیچه‌های متصل به آن‌ها است. این دستگاه ساختار اصلی بدن را تشکیل داده و حرکت کردن را امکان-پذیر می‌کند. علاوه بر این نقش، استخوان‌های بزرگ بدن دارای مغز استخوان هستند که محل تولید سلول‌های خونی هستند. همچنین همه استخوان‌ها محل ذخیره‌سازی کلسیم و فسفات هستند. این سیستم را می‌توان به دو سیستم ماهیچه‌ای و اسکلتی تقسیم کرد.

۳. دستگاه گردش خون: یا سیستم شریانی وریدی از قلب و رگ‌های خونی (شریان‌ها، وریدها و مویرگ‌ها) تشکیل شده است. قلب خون را در رگ‌ها به جلو می‌راند، این سیستم انتقالی، اکسیژن، سوخت، مواد مغذی، مواد دفعی، سلول‌های ایمنی و مولکول‌های علامتی (هورمون‌ها) را از قسمتی به قسمت دیگر بدن منتقل می‌کنند. خون مایعی است که سلول‌ها در آن شناور هستند، بعضی از این سلول‌ها از بافت به رگ خونی و برعکس حرکت می‌کنند، همانند طحال و مغز استخوان.

۴. سیستم تنفسی: از بینی، نازوفارنکس، تراکئا و شش‌ها تشکیل شده است. این سیستم اکسیژن را از هوا گرفته و دی اکسید کربن و آب تولید کرده و به هوا دفع می‌کند.

۵. سیستم گوارشی: از دهان شامل زبان و دندان‌ها، مری، معده، لوله‌های گوارشی (دستگاه گوارش، روده باریک، روده بزرگ و راست روده)، همچنین کبد، پانکراس، کیسه صفرا و غدد بزاقی تشکیل شده است. این سیستم غذا را به قطعات کوچک، مواد مغذی، مولکول‌های غیرسمی برای توزیع به تمام بافت‌های بدن تبدیل می‌کند و مواد باقی‌مانده بدون استفاده را دفع می‌کند.

۶. دستگاه پوششی: از پوست، مو و ناخن تشکیل شده است. دیگر دستگاه‌های مهم این سیستم غدد عرق و غدد چربی هستند. پوست از ساختارها و عملکرد اندام‌های بدن محافظت می‌کند، همچنین به‌عنوان سیستم حسی با محیط خارج عمل می‌کند.

۷. دستگاه ادراری: شامل کلیه‌ها، حالب‌ها، مثانه و مجرای ادرار است. این دستگاه آب را از خون خارج کرده و ادرار را که از مولکول‌های مضر و یون‌های اضافی و آب تشکیل شده، می‌سازد و از بدن خارج می‌کند.

۸. دستگاه تولید مثل: شامل غدد جنسی و اندام‌های جنسی درونی و بیرونی است. دستگاه تولید مثل در هر دو جنس گامت تولید می‌کند، مکانیسم ترکیب آن‌ها و ایجاد محیط مناسب برای رشد ۹ ماهه اول نوزاد نیز از وظایف این دستگاه است.

۹. سیستم ایمنی: از گلبول سفید، تیموس، غدد لنفی و کانال‌های لنفی تشکیل شده است که بخش‌هایی از سیستم لنفی نیز هستند. سیستم ایمنی مکانیزمی را ایجاد می‌کند که بدن بتواند سلول‌ها و بافت‌های خود را از سلول‌های بیگانه تشخیص دهد. همچنین می‌تواند با استفاده از پروتئین‌های تخصص یافته‌ای مثل آنتی‌بادی‌ها، سیتوکاین‌ها و تی‌ال‌آرها مواد بیگانه را از بین ببرد.

۱۰. سیستم لنفی: عملکرد اصلی آن استخراج، انتقال و متابولیسم غدد لنفاوی در مایع میان‌بافتی است. سیستم لنفاوی در عملکرد و ساختار بسیار شبیه سیستم انتقال خون است.
۱۱. دستگاه درون‌ریز: شامل غده درون‌ریز اصلی هیپوفیز، تیروئید، غده فوق کلیه، پانکراس، پاراتیروئید و غدد جنسی در کنار اندام‌ها و بافت‌ها است که هورمون‌های خاصی را ترشح می‌کنند. هورمون‌های غده درون‌ریز سیگنال‌های حالت‌های مختلف و تغییر عملکرد را از اندامی به اندام دیگر منتقل می‌کنند. سیستم غدد برون‌ریز نیز وجود دارد.

اصطلاح هومئوستاز به سیستمی گفته می‌شود که محیط درونی بدن را تنظیم کرده و آن را در شرایط نسبتاً پایداری حفظ می‌کند: از جمله دمای طبیعی بدن، تعادل اسید و PH. این سیستم برای بدن ضروری است. بدون توازن PH، دما، جریان خون و محل اندام‌ها، زنده ماندن غیر ممکن خواهد بود.

بسیاری از مکانیسم‌ها و سیستم‌های تعاملی، محیط داخلی بدن را حفظ می‌کنند. سیستم عصبی پیام‌هایی را از تمام نقاط بدن دریافت می‌کند و به وسیله پیام‌رسان‌های عصبی آن‌ها را به سمت مغز هدایت می‌کند. سیستم غده درون‌ریز نیز هورمون‌هایی را برای تنظیم فشار خون و حجم خون ترشح می‌کند. سوخت و ساز سلولی نیز به تنظیم PH خون کمک می‌کند.

باید در نظر داشته باشیم که از کوچک‌ترین واحد سازنده اورگانیزم پیچیده و البته هوشمند انسانی تا بزرگترین سیستم‌های تعاملی آن، از یک نظام حیاتی پیروی خواهند نمود. به بیانی ساده‌تر، تمامی سلول‌ها زنده هستند و به تبع این حیات، تمامی سیستم‌هایی که از این سلول‌ها تشکیل شده‌اند نیز زنده و دارای حیات به‌شمار می‌آیند. از سوی دیگر و بر اساس دیدگاه دانشمندان و محققین زیست‌شناسی و رفتار، می‌توان اذعان نمود که پیروی از این نظام، بروز نمودهای رفتاری را در پی خواهد داشت.

رفتار پاسخی است که ارگانیسم به انگیز بیرونی می‌دهد. به بیان دیگر رفتار واکنشی است که در برابر یک عمل یا کنش بیرونی از موجود زنده سر می‌زند. این رفتار در انسان پیچیده‌تر از سایر موجودات است. دلیل این پیچیدگی فرایندهای ذهنی گسترده و در هم فرو رفته انسان است که روی هم رفته موضوع دانش روانشناسی را تشکیل می‌دهد. انسان می‌تواند بدون به‌کار بردن هیچ کلامی و صرفاً با زبان بدن مفهومی را منتقل کند و این مسئله از فرایندهای طی شده در ذهن او نشأت می‌گیرد؛ بنابراین این پیچیدگی‌های رفتاری انسان باید به‌طور کامل بررسی گردد که این امر در علمی به نام « رفتارشناسی» محقق می‌شود.

در علم روانشناسی رفتار کاربرد زیادی دارد و یکی از مهم‌ترین شیوه‌های کشف بیماری‌های روانی، کشف از طریق مشاهده بالینی و سنجش رفتار است که از طریق متدهای علمی-پژوهشی انجام می‌گردد. همچنین بر روی حالات گوناگون فرد هم نام‌هایی گذاشته شده که به رفتارهای مختلفی طبقه‌بندی می‌شوند.

رفتار عبارت از حرکتی است که برای مقابله بهتر یا همسو شدن و در واقع « مدیریت» شرایط یا اتفاقات پیرامون عرضه می‌شود و به‌عنوان مفهومی فراگیر، دربرگیرنده حرکاتی از جمله گفتار، کردار، پندار، موضع‌گیری، اظهار نظر، عقیده، انتخاب، نگرش، برداشت، هدف‌گذاری، تصمیم‌گیری و مواردی از این قبیل است. در واقع رفتار، تنها ابزار ذاتاً (از پایه) در دسترس و تحت اختیار ما برای مدیریت شرایط محسوب می‌شود که مهم‌ترین میزان اختیار، در « نگرش» نمود دارد. این حرکت مدیریتی در نمونه‌های واضح‌تر دیگر شامل موارد گسترده‌ای از « کمک به دیگران تا سوء استفاده از آن‌ها در شرایط خوب یا بد مادی» یا « دفاع یا عدم دفاع از حق در شرایط پایمال شدن حق» می‌شود.

رفتار پایه‌ای نیز جامع‌ترین و کلی‌ترین نوع رفتار یا تعیین‌کننده ساختار کلی سایر رفتارها است که موجب پایه‌ریزی رفتارهای متعدد دیگر می‌شود؛ مانند « گرایش به مواد مخدر» که از پایه توسط رفتارهای ناشی از ضعف‌های روحی و روانی نظیر « اعتماد به نفس پائین» و یا رفتارهای ناشی از قدرت روح و روان نظیر « تمایل به خوش‌گذرانی یا اعتماد به شکست ناپذیری»، قابلیت شکل‌گیری دارد. مهم‌ترین رفتار پایه‌ای نیز شامل « نگرش» می‌شود که نمونه رفتارهای پایه‌ای گفته شده جزئی از آن هستند.

انسان شیوه رفتار دیگران را تعمیم می‌دهد تا بتواند آن‌چه که انجام خواهند داد را پیش‌بینی و توجیه کند. رفتار، امری تصادفی نیست؛ بلکه معلول است و در جهتی میل می‌کند که فرد (بر اساس منفعش) آن را باور دارد. بدیهی است که افراد، با هم متفاوت اند. افرادی که در وضعیت یکسان قرار گیرند، کار مشابهی نخواهند کرد ولی ثبات رویه منشأ رفتار همه افراد است.

ثبات رویه در افراد، اهمیت بسیار زیادی دارد؛ زیرا بر اساس آن می‌توان رفتار را پیش‌بینی کرد و در بیتر موارد تابع نوعی نظم بوده و سازمان‌یافته هستند، رفتار دیگران قابل پیش‌بینی است (البته این پیش‌بینی‌ها صد درصد درست نخواهد بود). عموماً، رفتارها را می‌توان پیش‌بینی کرد و تحقیق سیستماتیک درباره رفتار، وسیله یا روشی برای پیش‌بینی‌های دقیق و معقول است. دیدگاه به اصطلاح عقل سلیم درباره رفتار انسانی چندان درست نیست. آن‌چه از نظر یک نفر عقل سلیم است، از دیدگاه دیگری، عقل سلیم محسوب نمی‌شود.

علاوه بر تفاوت‌های فیزیکی میان دو جنسیت (زن و مرد) همچون میزان توده چربی موجود در بدن و یا فرم اندام‌های تناسلی در دو جنس، تفاوت‌های رفتاری میان جنسیت زن و مرد می‌تواند عامل مهم برای تشخیص هویت و جنس افراد به حساب آید؛ برای مثال به سه نمونه از این تفاوت‌ها اشاره خواهیم نمود:

۱. پرخاش‌جویی؛

از خردسالی پسران پرخاشجوتر از دختران هستند و مردان سالخورده نیز پرخاشجوتر از زنان سالخورده‌اند. در جمعیت بزهکاران و جنایتکاران همه جامعه‌ها، عموماً مردان، از جمعیت بسیار بیشتری نسبت به زنان برخوردار اند. رفتار پرخاشجویانه پسران بیشتر از دختران و زنان است و اگر استثنائی دیده می‌شود، در مورد پرخاشجویی کلامی زنان است که بیش از مردان است. زنان بیشتر به حالت غیرمستقیم خشم و عصبانیت خودشان را نشان می‌دهند. این حالت میان مردم بدون اینکه با یکدیگر تماسی داشته باشند، به وجود می‌آید یا اینکه پشت سر آن‌ها مانند شایعه‌پراکنی، محروم‌سازی و حرف-های زشت و تهمت‌های ناروا پیش می‌آید. البته خشم و غضب غیرمستقیم هم در واقع همان پرخاشگری است؛ ولی می‌توان گفت ضربه‌زدن به صورت کسی یا آسیب جسمانی به او وارد کردن، نیاز به سطح بسیار پائین همدلی دارد در حالی که در حالت خشم و غضب کلامی چنین حالتی وجود ندارد. حتی اگر با این تفاوت ساده‌لوحانه مخالف باشید، بایستی بدانید عده‌ای از مردم فکر می‌کنند برخورد پرخاشگری شفاهی و کلامی درست به اندازه زد و خورد و پرتاب سنگ و مشت و لگرد می‌تواند صدمه وارد کند؛ با این حال باید به این نکته توجه داشته باشید که پرخاشگری غیرمستقیم نسبت به پرخاشگری مستقیم، نیاز به مهارت بیشتری در خواندن فکر دیگران دارد.

پرخاشجویی تابع سه عامل است:

- اول: تمایز یافتن مغز و دستگاه عصبی به صورت الگوی نر
- دوم: میزان هورمون‌های خون به خصوص آندروژن‌ها
- سوم: رویدادها به خصوص محیط زندگی

پسران دو برابر دختران پرخاشجو هستند، نه تنها پرخاشجویی را شروع می‌کنند بلکه باعث آن نیز می‌شوند. جاه‌طلبی با پرخاشجویی کاملاً مرتبط است و هر دو به شدت رفتار وابسته‌اند.

۲. علاقه‌ها و ارزش‌ها؛

نوع دوستی و توجه و صمیمیت و ارتباط‌های شخصی و پرورش حمایتی ویژگی‌هایی از زن است که با آمادگی‌های نام‌برده در مرد تفاوت آشکار دارد. علایق زیباشناختی، اجتماعی و دینی زنان بیشتر است حال آنکه مردان به جنبه‌های سیاسی و تئوریک تمایل دارند. زنان بیش از مردان به مسائل اخلاقی توجه دارند و با حرارت به بی‌عدالتی اعتراض می‌کنند. پذیرش دیگران خصوصیت دیگری است که در جنس ماده نوع آدمی دیده می‌شود و آن عبارت است از گرایش آن‌ها به هم‌جواری و لذت بردن از وجود مصاحب. دختر بچه‌های کودکستان بیشتر وقت خود را با هم‌بازی‌ها صرف می‌کنند و حال آنکه پسر بچه‌ها

با وسایل ورزشی و اسباب بازی سرگرم می‌شوند. دختر بچه‌ها به از خود کوچک‌تر تمایل نشان می‌دهند و در بردن چیزهای سنگین به آن‌ها کمک می‌کنند، در صورتی که پسر بچه‌ها به معاشرت با از خود بزرگ‌ترها تمایل دارند. از نظر دختران نکته مهم دوستی این است که بتوانند شخصی را پیدا کنند تا با او صحبت کنند و هر روز ارتباط عاطفی و دوستی نزدیک‌تری با یکدیگر داشته باشند، بدون اینکه نیازی به توجه در رفتار و اعمال یکدیگر داشته باشند. دختران همچنین بیشتر مواقع به یکدیگر می‌چسبند تا ارتباط دوستانه خودشان را نزدیک‌تر نشان دهند. آن‌ها راهزهای شخصی خود را به یکدیگر می‌گویند و به نقاط ضعف، ترس‌ها و دلهره‌هایشان، نزد یکدیگر اعتراف می‌کنند. بالعکس، پسران هیچگاه در خصوص نقاط ضعفشان چیزی به کسی نمی‌گویند. نکته متناقض در اینجا، این است که اگر چه دختران روابط دوستانه خیلی خوبی با یکدیگر دارند ولی آن‌ها انرژی فوق‌العاده‌ای برای خبرچینی و شایعه‌پراکنی دارند. این‌طور به نظر می‌رسد که دختران علاقه زیادی به چنین کارهای خطرناکی دارند ولی همیشه نتیجه مطلوب را در بیان و نشان دادن صمیمیت مشاهده کرده‌اند. پیامد تمام این موارد این است که ارتباط دوستی میان دختران و حتی قطع ارتباط آن‌ها با یکدیگر بسیار احساساتی است. اکثر پسران پس از سپری کردن دوران کودکی، دوستی‌های خود را بر اساس بازی‌هایی که انجام می‌دهند، پایه‌ریزی می‌کنند؛ بنابراین اگر بازی فوتبال باشد، آن‌ها یک گروه را برای این کار انتخاب می‌کنند. اگر بخواهند اسکیت بازی کنند، گروه دیگری را برای دوستی برمی‌گزینند. این کار برای بسیاری از مردان کار چندان دشواری نیست زیرا با عده‌ای برای بازی گلف می‌روند و با عده‌ای دیگر برای بازی بیلیارد می‌روند. روش متفاوت در بازی میان دختران و پسران نشان می‌دهد که دختران بیشتر مایل‌اند جذب مفاهیم احساساتی روابط دوستی شوند تا بدین شکل به یک نفر نزدیک شوند یا اینکه در میان یک جمع یک نفر را به عنوان بهترین دوست خود انتخاب کنند. بالعکس، پسران بیشتر به فعالیت‌ها و رقابت میان خودشان جلب می‌شوند. آن روی سکه چنین است که در دوستی پسران، به طور متوسط، میزان صمیمیت کمتری مشاهده می‌شود. در میان آن‌ها کمتر فداکاری دو جانبه، ارتباط نگاه و نزدیکی رفتار دیده می‌شود. مردان به ندرت یکدیگر را در آغوش می‌گیرند. در سنین هشت سالگی و بالاتر، اگر پسران بخواهند تماس فیزیکی با هم داشته باشند، این تماس در حدود کتک‌کاری و مشت و لگد است یا اینکه در نهایت با هم دوستانه دست بدهند. در حالی‌که زنان بیشتر در برخوردهایشان اظهار صمیمیت و نزدیکی می‌کنند.

مشاهدات رفتاری در پسران و دختران شش ساله شش جامعه متفاوت انجام گرفت که در همه این جوامع، دختران رفتاری توأم با نفوذ و پرورش و مسئولیت از خود نشان دادند که این سه چیز را مادر نسبت به فرزندش دارد. پسران همه این فرهنگ‌ها عکس بیشتر از دختران به حمله بدنی و پرخاشجویی اقدام می‌کنند که این تفاوت رفتار ناشی از تفاوت فیزیولوژیک دو جنس است.

۳. تأثیر اجتماع؛

مرد قوی‌تر ولی آسیب‌پذیرتر از زن است؛ استقلال و اتکای به نفس بیشتری دارد، حادثه جو و پرخاشجوتر است، جاه‌طلبی و رقابت در او قوی‌تر است، استعداد فضایی و عددی و مکانیکی بیشتر دارد و دنیا را بر حسب اشیاء و نظریه‌ها و تئوری‌ها تعبیر می‌کند.

زن دارای آن‌گونه استعدادهای حسی است که ارتباطات بین افراد را تسهیل می‌کند، زودتر از مرد از نظر ساخت بدن و روانی بالغ می‌شود، مهارت‌های کلامی‌اش زودرس و استادانه‌اند، بیشتر به مراقبت و توجه به دیگران تمایل دارند، زودجوش و سازگارتر است و دنیا را با دید اخلاقی و زیباشناسی می‌نگرد. این زیربنای زیستی از لحظه به دنیا آمدن تحت تأثیر بسیاری از عوامل اجتماعی و فرهنگی قرار می‌گیرد؛ مثلاً مادر به وراجی‌های دختر بیشتر توجه دارد و آن را تقلید و تقویت می‌کند و با این عمل بر تمایل بعدی دختر به استفاده از استعداد کلامی می‌افزاید. در سه سالگی، پسر شناختن پدر و تقلید رفتار او، و

دختر شناختن مادر و تقلید رفتار او را آغاز می‌کند. هر یک در راه تقلید کارها و پذیرش علایق و ارزش-های هم‌جنس خود تلاش می‌کند.

تمام گفتارهای آمده در فوق، تنها بخش بسیار کوچکی از مطالعات و مطالب به دست آمده در مسیر تألیف، تحریر، تدوین و انتشار نظریه‌های « ساختار و رفتار اورگانیک سازمانی» است که در نظر دارد شیوه ساختاری و رفتاری سازمان‌ها را که تا به امروز تحت عنوان سیستم‌ها نیمه مکانیکی و تمام مکانیکی مطرح بوده‌اند، در قالبی جدید و با درصد شباهت بسیار زیادی به ساختار اورگانیزم انسانی، پیش‌بینی و طراحی نماید. از آن‌جایی که دپارتمان علمی این مجموعه تصمیم به انتشار کامل این نظریات در چارچوبی مجزا و به صورت کاملا علمی دارد، از بیان عمده‌ی جزئیات پرهیز نموده و صرفا کلیات آن را به سمع و نظر شما می‌رسانیم:

ساختار سازمان‌های تحت اشراف مدیران امروز، از ساختاری پیشرفته‌تر نسبت به ساختارها و چارت‌های پیشین برخوردار است؛ به طوری که می‌توان آن را به بدن انسان تشبیه نمود و در طراحی سازمان‌های امروزی با توجه به الگوها و منابع تراز اول مدیریت و فیزیولوژی با بهره‌گیری از برخی قوانین مربوط به علوم پایه و مهندسی مربوط اقدام نمود. در نگاه به ساختار اورگانیک، خرده سیستم‌هایی هم‌رده با سلول، بافت، اندام، سیستم و دستگاه در بدن انسان همراه با شرح وظایفی دقیق و تخصصی اما در ارتباط با سایر سیستم‌ها و دستگاه‌ها، تعریف و تبیین می‌گردد.

نکته مهم در این تئوری‌ها، در نظر گرفتن جنسیت برای هویت کلی سازمان به دلیل پیش‌بینی و طراحی ثبات رویه رفتاری برای آن، طراحی متابولیسم (آنابولیسم و کاتابولیسم)، قوانین مربوط به علوم پایه همچون آنتالپی، آنتروپی و ... ، و حتی حاکم‌سازی قوانین مربوط به گریز از مرکز یا پایستگی نیرو و انرژی خواهد بود.

مجموعه دانش‌بنیان مدیران به‌اندیش نویسا مصرانه بر این باور است که در پله اول اصلاحات، ایجاد تغییرات بنیادی در ساختار و رفتار سازمانی کل کشور در حین غلبه بر باورهای دگم و کهنه‌ی پیشین نسبت به مدیریت و سازمان در ایران، قدمی کارآ و اثربخش در جهت پیشرفت و آبادانی کشور عزیزمان ایران اسلامی به حساب خواهد آمد.

عملکرد و جایگاه شرکت‌های مشاوره مدیریت در ایران

در یک نگاه کلی، می‌توان عملکرد اشخاص ارائه دهنده مشاوره و خدمات مشاوره‌ای مدیریت اعم از حقیقی و حقوقی را در موارد زیر خلاصه نمود:

۱. خدمات بیمه
۲. مشاوره مالیاتی مانند خدمات مربوط به مالیات بر ارزش افزوده
۳. مشاوره مالی مانند خدمات مربوط به امور مالی شرکتی
۴. خدمات حسابداری و حسابرسی
۵. مشاوره سرمایه‌گذاری
۶. بیم‌سنجی
۷. تحقیق و توسعه
۸. مشاوره فناوری اطلاعات
۹. بانکداری
۱۰. راهبری شرکتی
۱۱. مشاوره اطلاعاتی

۱۲. ادغام‌ها و اکتساب‌ها
۱۳. خرده فروشی
۱۴. فناوری سیستم
۱۵. برنامه‌ریزی راهبردی
۱۶. مشاوره مهندسی
۱۷. نرم افزار
۱۸. مالکیت فکری
۱۹. منابع انسانی مانند سرمایه انسانی
۲۰. بازاریابی
۲۱. مدیریت پروژه ساخت
۲۲. مدیریت برند
۲۳. خدمات بنگاه‌ها و آژانس‌های کاریابی
۲۴. خدمات حرفه‌ای
۲۵. مشاوره مدیریت
۲۶. خدمات مشاوره مدیریت

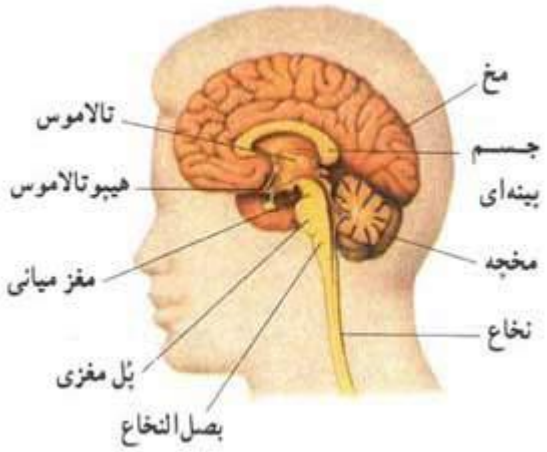
نکته: تعاریف مربوط به موارد ۲۴، ۲۵ و ۲۶ (خدمات حرفه‌ای، مشاوره مدیریت و خدمات مشاوره مدیریت) در بخش مربوط به «مرور ادبیات گزارش» آمده است.

پیرامون جایگاه شرکت‌های مشاوره مدیریت نیز می‌توان صراحتاً اذعان نمود که نقش اصلی آن‌ها و تقریبا تنها نقش این شرکت‌ها برای نهادهای گوناگون (نه نقش اصلی در ساختار نهادها)، حضور پررنگ و مؤثر در چرخه برون‌سپاری فرآیندهای تجاری در قالب انجام امور پیمانکاری بر اساس درخواست یک کارفرما (حقیقی یا حقوقی) است.

نکته قابل توجه در عملکرد اغلب شرکت‌های مشاوره مدیریت ایران، اشتغال عمده در اموری همچون: نگارش طرح-های توجیهی، انجام مطالعات امکان‌سنجی (ارزیابی طرح‌های توجیهی)، انجام تحقیقات بازار، انجام مشاوره سرمایه‌گذاری و تأمین مالی پروژه، انجام مشاوره سرمایه‌گذاری مشترک (جوینت ونچر)، تهیه بسته‌های سرمایه‌گذاری، مدیریت پروژه و انجام مطالعات فرصت خواهد بود. این شیوه عملکرد، به نظریه شایستگی این دسته شرکت‌ها صرفاً برای انجام امور مربوط به برون‌سپاری فرآیندهای تجاری توسط نهادهای گوناگون و تثبیت جایگاه پیمانکار پروژه برای مشاوران مدیریت، قوت می‌بخشد.

هدف دوم: اصلاح، تصریح و توسعه عملکرد و جایگاه شرکت‌های مشاوره مدیریت در ایران

مجموعه مدیران به‌اندیش نویسا در نظر دارد تا به عنوان دومین هدف خود و پس از تأسیس، در ابتدای امر و پس از ترسیم ساختاری هوشمند و هدفمند متکی به چارت آناتومیک و منعطف، جایگاهی در خور شأن مشاوران مدیریت را بدنه سازمانی نهادهای گوناگون ترسیم نماید. تا پیش از این، هیچگاه مشاهده نشده است که در چارت‌های سازمانی، بخش و یا جایگاهی رسمی برای مشاوران مدیریت در نظر گرفته شود اما بر اساس نظریه‌های ساختار و رفتار آناتومیک سازمانی، مشاوران مدیریت را می‌توان به منزله «مغز» در این پیکره سازمانی در نظر گرفت و مدیریت کل (یا جایگاه مدیران ارشد) را تحت عنوان «بصل النخاع» مطرح



ساخت. به بیانی دیگر، ساخت و پرداخت اعمال هوشمند را به مشاوران مدیریت خواهیم سپرد و وظیفه کنترل علائم حیاتی را نیز به مدیران ارشد سازمان محول می‌کنیم. این در حالی است که (همانطور که در بالا به آن اشاره شد) از مشاوران مدیریت و ارائه دهندگان خدمات حرفه‌ای مشاوره مدیریت، صرفاً در چرخه برون سپاری فرآیندهای تجاری استفاده می‌شود و مدیران مستقر امروز با تمسک به اصل تمرکزگرایی، بسیاری از اعمالی را که می‌توان به مشاوران مدیریت تفویض نمود و از بالاترین نرخ بهره‌وری و بازدهی سازمانی برخوردار گردید، بر عهده می‌گیرند و یا در حالتی دیگر، آن وظایف را به معاونین خود می‌سپارند. گفتنی است که این نحوه تفویض، نه تنها از کارایی و اثربخشی کافی برخوردار نیست، بلکه به دلیل بهره-مندی معاونین از نقش اساسی در سازمان و عدم آگاهی کافی نسبت به پرهیز از رفتارهای جانب‌دارانه، گاهاً می‌توانند شکل‌دهنده به تعارضات بزرگ در منافع شخصی و سازمانی گردند.

لازم به تذکر است که مشاوران مدیریت بر اساس رسالت خود و منشور اخلاق حرفه‌ای غیر مدوّن مشاوره مدیریت، موظف به ارائه‌ی بهترین راهکارها به مراجعین خود و در عین حال، پرهیز از هرگونه رفتار و مشاوره جانب‌دارانه در قبال مراجعان خود می‌باشند و این امر موجب می‌گردد که فرآیند استفاده از مشاورین، مسیر دستیابی مدیران به موفقیت را تسهیل نماید.

یکی دیگر از مزایای تعیین جایگاه رسمی برای مشاوران مدیریت در ساختار و چارت سازمانی، تشخیص و تعیین بهترین موارد برای امر برون‌سپاری فرآیندهای تجاری می‌باشد. یک مشاور مدیریت (چه در قالب حقیقی و یا حقوقی) موظف است تا با توجه به خواسته مدیران مبنی بر برون‌سپاری، بهترین مورد را بر اساس تحقیقات علمی و میدانی بیابد، فارغ از روابط اقتصادی و غیره با موارد بیرونی، بر اساس خط مشی کلی خود مبنی بر حفظ حیات سازمان و شکل‌گیری روند موفقیت در روند موفقیت مدیران مجموعه، مورد مدّنظر برای برون‌سپاری را به سازمان و مدیران آن معرفی نماید و در عین حال، بر کلیت آن نظارت نماید و یا حتی در مواردی، از ساختار بیرونی که امر برون‌سپاری شده به آن ارجاع داده شده است، گزارش‌های دوره‌ای دقیق را طلب نموده، مورد مطالعه و بررسی قرار داده و در نهایت، در قالب گزارشی منسجم و کاربردی، نتایج را به حضور مدیران سازمانی تقدیم نماید که این تنها یک مورد از مزایا و محاسن ترسیم و تعیین جایگاه رسمی برای مشاوران مدیریت در ساختار و چارت سازمانی می‌باشد.

یکی از چالش‌های مهم در رابطه با مشاوره مدیریت، نگاه به این حرفه تحت عنوان صنعت می‌باشد. از طرفی، این دیدگاه موجبات گسترش و توسعه چشم‌گیر این حرفه را فراهم ساخت و آن را به یکی از چهار حرفه‌ی پول‌ساز در جهان مبدل ساخت؛ اما از سوی دیگر، این زاویه دید موجب گردید تا مشاوران مدیریت از رسالت اصلی خود، یعنی ارائه مشاوره در قالب برگزاری جلسات مشاوره انفرادی و گروهی، همایش‌ها و غیره در مجامع مختلف سازمانی، برگزاری جلسات دوره‌ای خصوصی با مدیران سازمان و فعالیت‌هایی از این دست، فاصله بگیرند و بیش از پیش به عنوان عاملین پیگیری امور پیمانی در جریان برون‌سپاری مطرح گردند. ترسیم جایگاه ویژه و رسمی برای مشاوران مدیریت در چارت‌های سازمانی یکی از مؤثرترین راه‌ها در بازگشت مشاوران مدیریت به شرح وظایف اصلی و تخصصی آنان به شمار خواهد آمد که مجموعه مدیران به‌اندیش نویسا در نظر دارد تا اقدامی مؤثر را در بازپس‌گیری جایگاه اصلی مشاوران مدیریت و اصلاح چارچوب فعالیت‌های مشاوران مدیریتی صورت دهد.

موضوع فعالیت شرکت مدیران به‌اندیش نویسا (سهامی خاص)

به استناد صورتجلسه مجمع عمومی فوق‌العاده مورخ ۱۳۹۹/۰۱/۱۸ مقرر گردید موضوع شرکت به شرح زیر تغییر پیدا کند و ماده مربوط به موضوع اساسنامه به شرح مزبور اصلاح گردد:

۱. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت عمومی همانند فرآیندها و ساختارهای سازمانی، مدیریت عملکرد، سیستم‌های مدیریتی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت عمومی مورد نیاز می‌باشند.
۲. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت منابع انسانی همانند برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی آموزشی و کلیه موضوعات مرتبط با زیر سیستم‌های منابع انسانی که در این حوزه مورد نیاز می‌باشند.
۳. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت مالی همانند مدیریت مالی، تحلیل و ترکیب سرمایه و نقدینگی، مشاوره امور مالی و مالیاتی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت مالی مورد نیاز می‌باشند.
۴. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت کیفیت و بهره‌وری همانند استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت، نظام‌های تعالی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت کیفیت و بهره‌وری مورد نیاز می‌باشند.
۵. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت بازرگانی همانند برنامه‌ریزی کسب و کار، سیاست‌گذاری چگونگی ارائه محصولات، بخش‌بندی بازار، استراتژی‌های بازاریابی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت بازرگانی مورد نیاز می‌باشند.
۶. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت فناوری اطلاعات همانند مدیریت دانش، استقرار سیستم‌های اطلاعاتی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت فناوری اطلاعات مورد نیاز می‌باشند.
۷. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه روابط عمومی و ارتباطات و کلیه موضوعاتی که برای روابط عمومی و ارتباطات مورد نیاز می‌باشند.
۸. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت استراتژیک همانند تألیف، تهیه و تدوین راهبردهای کاربردی کوتاه مدت و بلند مدت، هدف‌گذاری و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت استراتژیک مورد نیاز می‌باشند.
۹. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت بحران و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت بحران مورد نیاز می‌باشند.
۱۰. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت صنعتی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت صنعتی مورد نیاز می‌باشند.
۱۱. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت شهری و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت شهری مورد نیاز می‌باشند.
۱۲. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت رسانه و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت رسانه مورد نیاز می‌باشند.
۱۳. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت تحول و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت تحول مورد نیاز می‌باشند.
۱۴. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت ریسک و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت ریسک مورد نیاز می‌باشند.
۱۵. ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت آموزشی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت آموزشی مورد نیاز می‌باشند.

۱۶. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت کارآفرینی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت کارآفرینی مورد نیاز می‌باشند.**
۱۷. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت بازاریابی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت بازاریابی مورد نیاز می‌باشند.**
۱۸. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت پروژه و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت پروژه مورد نیاز می‌باشند.**
۱۹. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت کشاورزی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت کشاورزی مورد نیاز می‌باشند.**
۲۰. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت برنامه و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت برنامه مورد نیاز می‌باشند.**
۲۱. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت هتلداری و جهانگردی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت هتلداری و جهانگردی مورد نیاز می‌باشند.**
۲۲. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت گمرکی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت گمرکی مورد نیاز می‌باشند.**
۲۳. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت کیفیت و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت کیفیت مورد نیاز می‌باشند.**
۲۴. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت تکنولوژی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت تکنولوژی مورد نیاز می‌باشند.**
۲۵. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه پژوهش عملیاتی و کلیه موضوعاتی که برای پژوهش عملیاتی مورد نیاز می‌باشند.**
۲۶. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت ورزشی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت ورزشی مورد نیاز می‌باشند.**
۲۷. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت پرستاری و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت پرستاری مورد نیاز می‌باشند.**
۲۸. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی مورد نیاز می‌باشند.**
۲۹. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت محیط زیست و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت محیط زیست مورد نیاز می‌باشند.**
۳۰. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت کسب و کارهای کوچک و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت کسب و کارهای کوچک مورد نیاز می‌باشند.**
۳۱. **ارائه مشاوره و خدمات مشاوره‌ای در زمینه مدیریت اجرائی و کلیه موضوعاتی که برای مدیریت اجرائی مورد نیاز می‌باشند.**
۳۲. **اخذ و اعطای نمایندگی**
۳۳. **شرکت در مناقصات و مزایدات دولتی و خصوصی**
۳۴. **اخذ وام از بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری**

صادرات و واردات طبق قوانین جمهوری اسلامی ایران و پس از اخذ مجوزهای لازم.[۷۵]

---

[۷۵] روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران؛ تاریخ انتشار: ۱۳۹۹/۰۲/۱۱؛ شماره روزنامه: ۲۱۸۸۱؛ شماره صفحه روزنامه شهرستان: ۸۵.

بیانیه مأموریت شرکت مدیران به‌اندیش نویسا

شرکت مدیران به‌اندیش نویسا با دارا بودن نیروی انسانی متخصص، شبکه گسترده فعالیت، و دانش و فناوری‌های پیشرفته و به‌روز، خود را عهده‌دار ارائه خدمات نوین و متمایز مشاوره‌ای به کل کشور می‌داند.

یکپارچگی کانال‌های ارائه خدمات مشاوره‌ای، سفارشی‌سازی و هوشمندسازی خدمات و توسعه همکاری با شرکای کلیدی، شرکت مدیران به‌اندیش نویسا را در پیاده‌سازی شیوه جدیدی از ارائه خدمات مشاوره مدیریت پیشگام ساخته است.

بر این باوریم با خلاقیت و نوآوری، منابع مشتریان و ذینفعان خود را حفظ کرده و قادر خواهیم بود در اقتصاد متکی به صنعت مشاوره مدیریت و توسعه مناطق غیربرخوردار، صنعتی کوچک و کم‌تر توسعه یافته در حین ایجاد تحولات اساسی ساختاری سازمان‌ها و نهادهای گوناگون نقش‌آفرین باشیم.

مأموریت‌های شرکت مدیران به‌اندیش نویسا

۱. توسعه دانش و فناوری‌های پیشرفته و به‌روز در خدمات مشاوره مدیریت
۲. حفظ و توسعه نیروی انسانی متخصص
۳. ارتقای بهره‌وری مشاوره و خدمات مشاوره‌ای مدیریت
۴. ارائه خدمات نوین و متمایز مشاوره مدیریت به کل کشور
۵. یکپارچه‌سازی کانال‌های ارائه خدمات مشاوره مدیریت
۶. ایجاد امکان سفارشی‌سازی
۷. هوشمندسازی خدمات مشاوره مدیریت
۸. توسعه همکاری با شرکای کلیدی
۹. توسعه خلاقیت و نوآوری
۱۰. مشارکت در توسعه مناطق غیربرخوردار، صنعتی کوچک و کم‌تر توسعه یافته در حین ایجاد تحولات اساسی ساختاری سازمان‌ها و نهادهای گوناگون

بیانیه چشم‌انداز شرکت مدیران به‌اندیش نویسا

- شرکت مدیران به‌اندیش نویسا پیشگام در اقتصاد صنعت مشاوره مدیریت

« انتخاب اول مشتریان در مناطق غیربرخوردار، صنعتی کوچک و کم‌تر توسعه یافته»

بیانیه ارزش‌های شرکت مدیران به‌اندیش نویسا

ما بر این باوریم:

1. **در ارزش‌آفرینی مستمر برای مشتریان، سهام‌داران، همکاران و سایر ذینفعان تلاش نماییم.**
2. **برقراری ارتباط صادقانه و شفاف، رفتار مناسب با مشتریان و ارائه خدمات درخور و مقتضی، اصول مشتری‌مداری در شکت مدیران به‌اندیش نویسا می‌باشد.**
3. **نظم سازمانی، وقت شناسی و کار گروهی لازمه پیوستن به شرکت مدیران به‌اندیش نویسا می‌باشد.**
4. **استقبال از یادگیری و ارتقای مهارت‌های شخصی همواره باید سرلوحه فعالیت‌هایمان باشد.**
5. **برخورداری از سطح کافی دانش و هنر مدیریت، تعهد سازمانی، اخلاق نیکو و حرفه‌ای از عناصر مهم همکاری در شرکت مدیران به‌اندیش نویسا به‌شمار می‌رود.**

منشور حقوق مشتری شرکت مدیران به‌اندیش نویسا

اعتقاد داریم که حیات اقتصادی ما به رضایت مشتریان ما وابسته است و بدون حضور مشتری، ما نخواهیم بود. لذا با توجه به بندهای « چ» ، « خ» و « ژ» منشور حقوق شهروندی جمهوری اسلامی ایران، حقوق مشتریان شرکت مدیران به‌اندیش نویسا که خود را مکلف به اجرای آن می‌دانیم عباتند از:

1. **اولین حق مشتری، احترام است. از این رو در شرکت مدیران به‌اندیش نویسا با مشتری با احترام رفتار می‌شود.**
2. **مشتری حق دارد در محیطی مناسب و با ارزش‌های ایرانی اسلامی، خدمات مشاوره‌ای مورد نیاز خود را دریافت کند.**
3. **مشتری حق دارد که بداند چه نوع خدمات، با چه ویژگی‌ها و شرایطی دریافت می‌نماید و چه میزان هزینه دارد.**
4. **مشتری حق دارد نسبت به تأخیر در ارائه خدمات، اعتراض و در مورد خدمات ما انتقاد نماید.**
5. **مشتری حق دارد در کوتاه‌ترین زمان ممکن به اطلاعات خدمات مشاوره‌ای خود دسترسی یابد.**
6. **مشتری حق دارد در صورت لزوم با مدیران و مشاوران شرکت در تماس باشد.**
7. **مشتری حق دارد اطلاعات ابتدایی و گزارشات حاصل از انجام خدمات مشاوره‌ای را « خصوصی و محرمانه» دانسته و شرکت حق افشای اطلاعات مشتری به غیر را ندارد.**
8. **مشتری حق دارد به صورت شبانه‌روزی از ما پشتیبانی بگیرد.**

منشور اخلاقی شرکت مدیران به‌اندیش نویسا

مدیران و کارکنان شرکت مدیران به‌اندیش نویسا با استعانت از خداوند منان و آگاهی از نقش خود در توسعه کمی و کیفی شرکت و بر اساس آموزه‌های دینی و تعهد سازمانی و همچنین درک صحیح و کامل از اهداف صنعت مشاوره مدیریت و آشنایی به قوانین و مقررات داخلی، اهتمام خود را برای پیشرفت و رونق اقتصادی کشور و اعتلای جامعه به‌کار گرفته و رعایت مفاد منشور اخلاقی شرکت به شرح ذیل را سرلوحه امور جاری خود قرار می‌دهند.

- التزام به احکام و اصول شریعت و عالم و ناظر دانستن خداوند بر انجام تمامی امور و وظایف سازمانی
- پایبندی به اصول اخلاقی و دینی، رعایت عدالت، صداقت، امانتداری و مسئولیت‌پذیری
- خدمات‌رسانی به مردم عزیز در سراسر کشور به منظور توسعه عدالت اجتماعی از طریق حضور در نقاط غیربرخوردار، صنعتی کوچک و کم‌تر توسعه یافته
- جلب رضایتمندی مشتریان به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه شرکت
- کوشش برای بهبود کیفیت ارائه خدمات و افزایش سرعت، صحت و دقت بر اساس آخرین دانش، فناوری و فن‌آوری‌های نوین مشاوره مدیریت
- آموزش مستمر نیروی انسانی به‌عنوان یکی از ارزشمندترین دارایی‌های شرکت و استقرار مدیریت مشارکتی و توسعه فضای کار گروهی و ارتقاء فرهنگ سازمانی
- تعهد به اصول افشاء و شفافیت و ارزش‌آفرینی و تلاش برای سودآوری برای سهام‌داران و سایر ذینفعان شرکت
- سعی و تلاش در راستای تحقق اهداف عالیه شرکت با رعایت قوانین و مقررات
- پیشگیری از هرگونه تضاد منافع فی ما بین شرکت، سهام‌داران و مشتریان
- رعایت قوانین و مقررات مبارزه با پولشویی و تأمین مالی تروریسم در راستای حفاظت از منافع سهام‌داران و شرکت
- رعایت دقیق خط مشی‌ها، رویه‌های سازمانی و بخشنامه‌های ابلاغی در راستای دستیابی به اهداف و مدیریت ریسک
- ارتقای روحیه خلاقیت و نوآوری، استقبال از نظرات، پیشنهادها و انتقادات و بهره‌مندی از آن‌ها برای بهبود امور
- التزام به استفاده از اختیارات صرفاً برای ایفای وظایف سازمانی و پرهیز از پرداختن به منافع شخصی یا گروهی
- تلاش برای استفاده حداکثری از تمامی ظرفیت‌ها و توانمندی‌ها برای افزایش سهم بازار و ارتقاء سطح و جایگاه شرکت در میان رقبا

مدیران به‌اندیش نویسا چه می‌کند؟

از نظر ما مشاور کسی است که می‌کوشد در سازمان، فرآیند یا فرد دیگر تغییر ایجاد کند، اما بر آنچه در صدد تغییرش است کنترل مستقیمی ندارد. معمولاً تغییر با هدف بهبود عملکرد و افزایش اثربخشی و کارایی صورت می‌گیرد. یکی از پیچیدگی‌های مشاوره مدیریت این است که باید چیزی را تغییر دهید که نفوذ مستقیمی بر آن ندارید. مشاورین باتجربه دریافته‌اند که ماهیت مشاوره اثربخش غیرمستقیم است و به جای کنترل افراد باید از تسهیل‌گری و روش‌های مشارکتی برای تغییر استفاده کرد.

بعضی معتقدند مدیری را که درون سازمان به‌عنوان عامل تغییر ایفای نقش می‌کند، نمی‌توان مشاور به‌شمار آورد. زیرا اختیارات و کنترل مدیریتی به او نفوذ لازم بر کارکنان را می‌دهد. ولی باید توجه کرد که معمولاً این نفوذ برای انجام تغییر مدّنظر مدیران کافی نیست. مدیران و رهبران باتجربه در سفر طولانی تغییر از کنترل مستقیم استفاده نمی‌کنند. آن‌ها معمولاً با روش‌های تسهیل‌گرانه و مشارکتی تغییر را هدایت می‌کنند.

شاید مفید باشد اگر برداشت‌های مختلف درباره مشاوران را بررسی کنیم. مشاوران نقش‌های مختلفی در پروژه‌های تغییر ایفا می‌کنند. برخی از این نقش‌ها عبارتند از:

- مربی: به افراد کمک می‌کند تا اهداف خود را معین کرده و محقق سازند. طی این فرایند، افراد با کمک مربی، دانش و مهارت جدیدی را کسب می‌کنند.
- آموزگار: آموزگار یا معلم نیز به افراد کمک می‌کند تا یاد بگیرند. تفاوت معلم و مربی در این است که آموزگار معمولاً در حین کار، آموزش نمی‌دهد.
- همکار یا شریک: با افراد کار می‌کنند با این هدف که هر دو از این رابطه منفعتی کسب کنند.
- خبره: کسی است که تخصص خود را در زمینه مشخصی ارائه می‌دهد.
- تسهیل‌گر: این نقش به افراد و گروه‌ها کمک می‌کند تا بهتر تصمیم‌گیری کرده و تصمیم‌ها را اجرا کنند. ممکن است مشاور برای یادگیری به افراد یا گروه‌ها کمک کند، که در این صورت نقش تسهیل‌گری تا حدی با نقش مربی‌گری هم‌پوشانی دارد.
- برطرف‌کننده مسائل و مشکلات: وظیفه مشاور در این نقش تشخیص مسائل و به‌کارگیری ابزار مناسب برای حل آن‌ها است.
- پژوهشگر: کسی است که اطلاعات را جمع‌آوری، سازمان‌دهی و تحلیل می‌کند تا پاسخی دقیق و عمیق به سوالی مشخص بدهد.

علاوه بر این، مجموعه مدیران به‌اندیش نویسا می‌تواند نقش‌های دیگری مانند تحلیل‌گر، ناظر بی‌طرف، منتقد، دوست و راهنما را نیز به خود بگیرد. این نقش‌ها که برداشت‌های مثبت از مشاور هستند تا حدی با هم هم‌پوشانی دارند.

چرا سازمان‌ها با این شرکت کار می‌کنند؟

مجموعه مدیران به‌اندیش نویسا را می‌توان به غلط یا به درستی به کار گرفت. بعضی از نمونه‌های درست و نادرست استفاده از این شرکت در ادامه ارائه شده است.

نمونه‌های درست استفاده از شرکت مدیران به‌اندیش نویسا

- سازمان در زمینه خاصی تخصص لازم را ندارد. مثلاً برای توسعه محصولی جدید برای مشتریان از مشاوره استفاده می‌کند.
- برای مدت کوتاهی به فردی نیاز است. مثلاً وقتی برای شش ماه به فردی نیاز داریم، استخدام فرد نمی‌ارزد.
- تلاش‌های قبلی مدیران در زمینه توسعه سازمان موفقیت‌آمیز نبوده است. مثلاً سازمان برنامه راهبردی را تدوین کرده، اما موفق به اجرای آن نشده است.
- اعضای سازمان درباره نحوه پاسخ‌گویی به نیازی خاص اتفاق نظر ندارند. بنابراین از مشاور بهره می‌گیرند تا تخصص لازم برای حل مسئله فراهم شده و دستیابی به اجماع آسان‌تر شود.
- برای حل مسئله‌ای خاص (مانند تدوین چشم‌انداز) نیاز به فردی است که نسبت به مسائل گذشته و آینده سازمان، سوگیری خاصی نداشته باشد.
- درباره بعضی از کارها هیچ‌کس در سازمان تمایلی به انجام آن کار ندارد؛ مانند وارد کردن داده‌های تاریخی. البته برخی این کار را فعالیت مشاوره‌ای به حساب نمی‌آورند.
- سرمایه‌گذاران یا سهام‌داران اصلی از مدیران می‌خواهند برای توسعه سازمان از مشاور کمک بگیرند.

نمونه‌های نادرست به‌کارگیری شرکت مدیران به‌اندیش نویسا

با اینکه درباره غلط یا درست بودن این دلایل اتفاق نظر وجود ندارد، اما این دلایل برای به‌کارگیری مشاور دلایل ضعیفی هستند.

- سازمان از مشاور می‌خواهد به تصمیمی که پیش از این گرفته شده مشروعیت ببخشد. برای مثال، هیئت مدیره درباره سازمان‌دهی مجدد سازمان تصمیم‌گیری کرده، اما مدیرعامل با آن مخالف است. در این صورت هیئت مدیره مشاوری را استخدام می‌کند تا به تصمیم « سازمان‌دهی مجدد» مشروعیت حرفه‌ای ببخشد. این عمل از دید برخی از مشاوران، عملی غیر حرفه‌ای و حتی غیر اخلاقی شمرده می‌شود.
- سرپرست یا مدیر نمی‌خواهد مسئولیت عملکرد ضعیف کارکنان را بپذیرد. بنابراین مشاوری را استخدام می‌کند تا مسئولیت را به دوش او بیاندازد.
- سازمان نمی‌خواهد مزایا (مرخصی، عیدی، بیمه و ...) یا مالیات را به فردی پرداخت کند. به همین دلیل او را تحت عنوان مشاور استخدام می‌کند.

نقش‌های اصلی شرکت مدیران به‌اندیش نویسا

سه نقش اصلی برای مدیران به‌اندیش نویسا وجود دارد. این مجموعه، طی پروژه تغییر، می‌تواند یک، دو یا همه این نقش‌ها را ایفا کند.

۱. کارشناس خبره: کارشناسان خبره، به دلیل داشتن دانش عمیق و سطح بالا در حوزه‌ای تخصصی، برای سازمان ارزشمند هستند. این کارشناسان با انتقال دانش خود به سازمان مشاوره‌گیرنده یا به‌کارگیری آن در سازمان، برای مشتری ارزش‌آفرینی می‌کنند.
۲. تسهیل‌گر: این مشاوران به دلیل تخصص در زمینه فرایند تصمیم‌گیری ارزشمند هستند. مشاوران با به‌کارگیری این مهارت به گروه‌ها کمک می‌کنند اهداف خود را تشخیص داده و محقق سازند.
۳. کمک‌دست: برخی از فعالیت‌های ساده و روتین مثل ورود اطلاعات را هم می‌توان به مشاوران سپرد. البته بسیاری از افراد، این نقش را نقش نشاوره‌ای تلقی نمی‌کنند.

انواع مشاوران (فنی، مدیریت و توسعه سازمان) می‌توانند نقش‌های مختلفی را در پروژه ایفا کنند. مثلاً ممکن است در نقش تسهیل‌گر به سازمان کمک کنند مسائل مهمش را بشناسد. یا اینکه درباره رویکردهای گوناگون به تغییر سازمان یا بهبود عملکرد سازمانی به کارکنان سازمان آموزش دهند یا نقش کارشناس خبره را ایفا کنند.

مهم‌ترین اهداف شرکت مدیران به‌اندیش نویسا

- **با مشاوره گیرنده رابطه‌ای مبتنی بر همکاری برقرار کنیم؛**

ما در نقش مشاور باید به گونه‌ای با مشتری کار کنیم که گویی با هم در یک تیم همکاری می‌کنیم. این شیوه با روش مشاورانی که به‌عنوان « خبره» وارد سازمان می‌شوند و به مشتری دقیقاً می‌گویند چه کاری را چه کسی انجام دهد بسیار متفاوت است. وقتی به‌عنوان همکار به مشتری خود مشاوره می‌دهیم، می‌توانیم مطمئن شویم که پیشنهادهای کاربردی ارائه می‌دهیم؛ مشتری این پیشنهادها را پذیرفته و اجرا می‌کند و تغییرهای مدنظر صورت می‌گیرد.

- **به مشتری توانمندی حل مسئله بدهیم؛**

ما باید طوری مسائل را حل کنیم که مشتری بتواند دفعه بعد خودش آن‌ها را حل کند. بنابراین باید پروژه مشاوره را به گونه‌ای پیش برد که یادگیری مشتری نیز مدنظر قرار گیرد. یعنی مشتری باید بداند چه اتفاقی افتاده و چرا (؟) .

- **همراه با پیشرفت پروژه، رابطه را نیز توسعه دهیم؛**

کیفیت رابطه کارفرما و ما یکی از عوامل تعیین‌کننده در کیفیت پروژه است. مشتریان در خیلی از مواقع با رابطه با ما، حتی بیش از کیفیت خروجی‌ها اهمیت می‌دهند.

پیش‌فرض‌های کاری برای شرکت مدیران به‌اندیش نویسا

- حل مسئله به اطلاعات نیاز دارد، اطلاعاتی که حتی‌المقدور باید دقیق باشند.

اطلاعات دقیق یعنی اطلاعاتی که نظر و چشم‌اندازهای طیف وسیعی از افراد را منعکس کند. بدون دسترسی به این سطح از اطلاعات، پروژه‌های مشاوره، یک‌جانبه به مسائل نگاه کرده و راه‌حل جامعی ارائه نمی‌کنند. به این دلیل لازم است تا جایی که امکان دارد مشاوره‌گیرنده هم در پروژه مشاوره دخیل شود.

- حل مسئه زمانی اثربخش است که مشارکت‌کنندگان به‌صورت باز و آزاد انتخاب کنند.

انتخاب آزادانه و باز می‌تواند منجر به تولید نظرها و ایده‌های متفاوت و باکیفیت شود. همچنین احتمال پذیرش و به‌کارگیری پیشنهادها و رسیدن به تغییر مدنظر را بالاتر می‌برد.

- اجرای موفقیت‌آمیز پروژه نیازمند تعهد درونی کارفرما است.

اگر به‌طور دقیق راه را برای سازمان کارفرما مشخص کنیم، ممکن است کاری را که می‌خواهیم به‌خوبی انجام دهند؛ اما فقط تا وقتی که ما بالای سرشان هستیم! یعنی ایده مدنظر ما در سازمان مشاوره-گیرنده درونی نمی‌شود. حتی ممکن است بعداً ما را ملامت کنند که چرا در انتقال دانش کوتاهی کرده‌ایم. بالعکس اگر راه برای آن‌ها باز باشد و بتوانند در برنامه‌ریزی و اجرای پروژه مشارکت داشته باشند، علاوه بر اینکه تغییر انجام شده و مشتری نیز یاد می‌گیرد، تعهدی درونی در سازمان کارفرما برای موفقیت پروژه ایجاد می‌شود.

انواع کارفرمایان شرکت مدیران به‌اندیش نویسا

نوع کارفرما	توضیح	مثال	اولویت مشاور
کارفرمای رسمی	همان فرد یا گروهی است که شما را مشاور را استخدام کرده یا کار را به مشاور واگذار کرده است. معمولاً پیش از ورود به سازمان، مشاور با این فرد مصاحبه کرده است و معمولاً چک حقوق را از این فرد می‌گیرد. این فرد معمولاً جایگاه و قدرت تصمیم‌گیری درباره پروژه و تأمین منابع آن را دارد. اوست که موفقیت پروژه را تعریف می‌کند و در نهایت اوست که مشخص می‌کند پروژه موفق شده است یا خیر. کارفرمای رسمی معمولاً در طول پروژه ثابت است و به ندرت تغییر می-	در سازمان‌های کوچک و متوسط معمولاً کارفرمای رسمی مدیرعامل است. در سازمان‌های بزرگ‌تر، مدیران میانی نیز می‌توانند کارفرمای رسمی باشند.	باید مطمئن باشید که کارفرمای رسمی از وضعیت پروژه مطلع است و آن را تأیید می‌کند.
کارفرمای مستقیم	کارفرمای مستقیم فرد یا گروهی است که در کل پروژه یا بخشی از آن، بیشتر تعاملات مشاور به طور مستقیم و مستمر با او اتفاق می‌افتد. ممکن است در مقاطع مختلف پروژه و بسته به اولویت‌ها، تمرکز یا فازبندی پروژه این افراد تغییر کنند.	می‌تواند رئیس هیئت‌مدیره، خود هیئت‌مدیره، مدیرعامل، مدیران میانی، تیم پروژه، مدیر امور مالی و ... باشد.	ایجاد همکاری قوی با کارفرمای مستقیم، همیشه اولویت جاری مشاور است. باید همواره در استفاده از مهارت‌های ارتباطی و بین فردی مناسب در رابطه با این نوع کارفرما دقت به خرج داد.
کارفرمای غیرمستقیم	این نوع کارفرما به‌طور غیر مستقیم از کار مشاور در سازمان تأثیر می‌پذیرد.	هر فردی در سازمان اعم از هیئت- مدیره، میرعامل یا دیگر کارکنان و حتی افرادی از بیرون سازمان مثل مشتریان، سرمایه‌گذاران، رهبران اتحادیه‌ها و	لازم است این افراد با تغییرها موافق باشند یا لااقل آن را نفی نکنند. این نوع از کارفرما در تحلیل‌ها اهمیت بالایی دارد. علاوه بر آن در بسیاری از نمونه‌ها تغییر ارتباط مستقیم با کار این افراد دارد.

مدیران به‌اندیش نویسا در مواجهه با کارفرما چه کار باید بکند؟

۱. صادق باشیم.

وقتی کارفرما به ما می‌گوید در پروژه مشارکت بیشتری خواهد کرد، احتمالاً این کار را نخواهد کرد. مشاهده‌های خود را به مشاوره‌گیرنده بگوییم.

۲. اهمیت رویکرد مشارکتی در مشاوره را به مشاوره‌گیرنده بگوییم.

مشاوره‌گیرنده در گیرودار چالش‌های روزمره مدیریت سازمان، چشم‌انداز و اهمیت کلی پروژه مشاوره را فراموش می‌کند. ممکن است پروژه با اولویت دیگری جایگزین شود. باید درباره اهمیت پروژه در وضعیت کنونی سازمان، با کارفرما صحبت کنیم و به نتیجه برسیم.

۳. دیگر اولیت‌های مشاوره‌گیرنده را بشناسیم.

مشاوره مشارکتی به معنی این است که مشاور و مشاوره‌گیرنده با هم کار کنند و نیازهای پروژه و هر یک از دو طرف را بشناسند. در مقاطعی در طول پروژهکارفرما لازم می‌بیند به‌طور ناگهانی به موضوع دیگری بپردازد. لازم است ما این مواقع را تشخیص دهیم و با همکاری مشاوره‌گیرنده برنامه پروژه را به‌طور مناسب اصلاح کنیم.

۴. برنامه پروژه مشاوره را با فعالیت‌های جاری مشاوره گیرنده یکپارچه کنیم.

ما باید فرصت‌هایی را شناسایی کنیم که در آن‌ها می‌توان فعالیت‌های پروژه را در کارهایی جای داد که کارفرما همیشه و در حال حاضر انجام می‌دهد. برای مثال، جلسه‌های منظم و برنامه‌ریزی شده هیئت‌مدیره را برای کار با کارفرما تخصیص دهیم. از جلسه‌های جاری گزارش‌گیری برای ارتباط دادن کارکنان به پروژه استفاده کنیم. ارزیابی پروژه را به‌عنوان بخشی از ارزیابی‌های جاری سازمان مطرح کنیم.

۵. به این فکر کنیم که شاید کم‌کاری مشاوره‌گیرنده نوعی بیان مقاومت باشد.

ممکن است مشاوره‌گیرنده نسبت به پروژه احساس راحتی نکند و چیزی هم بروز ندهد، اما مشارکت لازم را در پروژه نخواهد داشت. ما باید این مقاومت را شناسایی کرده و درباره آن درست رفتار کنیم. در غیر این‌صورت پروژه نمی‌تواند بر اینرسی موجود غلبه کند و تغییر موفق اتفاق نخواهد افتاد.

۶. به مشاوره‌گیرنده یادآوری کنیم که انتخاب‌ها درباره پروژه، کل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

مشاوره‌گیرنده‌ها در بسیاری مواقع آن‌قدر مشغول کارهای روزمره می‌شوند که اهمیت پروژه مشاوره را فراموش می‌کنند. حتی ممکن است پروژه برای آن‌ها به موضوعی آزاردهنده تبدیل شود که باید تحملش کنند. باید به مشاوره‌گیرنده یادآوری کنیم که شاید بهتر باشد به‌جای سخت کار کردن، هوشمندانه کار کند. قطعاً پروژه تغییر یکی از مثال‌های هوشمندانه کار کردن است.

مشاوره‌گیرنده با اجتناب از همکاری در پروژه به سلامت کلی سازمانش توجه نمی‌کند. نمی‌توان همیشه درخت قطع کرد. لازم است گاهی تبر را تیز کرد. از آن‌ها بپرسیم که درباره این وضعیت چه تصمیمی دارند. اجازه بدهیم صحبت کنند. گوش کنیم و صریح و صادقانه پاسخ دهیم.

۷. بدانیم پروژه چه دستاوردهایی داشته است.

موفقیت پروژه فازی بوده و مسئله‌ای صفر و یکی نیست. نمی‌توان گفت پروژه کاملاً شکست خورده یا صد درصد موفق بوده است. اگر مشاوره‌گیرنده به‌سوی توجه به اولویت دیگری سوق داده شد، باید بتوان برنامه پروژه را تغییر داد. باید به‌منظور حفظ دستاوردهای پروژه و چشم‌انداز کاری که باید انجام شود با مشاوره‌گیرنده همکاری کنیم.

۸. با مجموعه‌ای از اعضای کلیدی سازمان کار کنیم.

چنانچه همه افراد کلیدی سازمان مشاوره‌گیرنده نمی‌توانند درگیر فعالیت‌های پروژه شوند، با گروه کوچک‌تری کار را پیش ببریم. این گروه کوچک نتایج و پیشنهادهای حاصل از کار با مشاور را به گروه بزرگ‌تر منتقل خواهد کرد.

۹. برای هموار کردن مسیر از روش‌های مربی‌گری فردی و حرفه‌ای استفاده کنیم.

مربی‌گری می‌تواند ابزار قدرتمندی برای کمک به مشاوره‌گیرنده باشد. با این ابزار مشاوره‌گیرنده می‌تواند موانع پیش روی پروژه را شناسایی کرده، دلایل اصلی و ریشه‌های آن‌ها را بشناسد و برای برطرف کردن آن‌ها روش درست را به‌کار ببندد.

۱۰. به راه‌حل عاقلانه برسیم.

در حالتی که فعالیت‌های پروژه، به‌ویژه به دلیل نبود منابع، تعطیل شده است، ما و مشاوره‌گیرنده سه انتخاب راهبردی داریم:

۱) منابع بیشتری به‌دست آوریم؛
۲) موعد پروژه را عقب بیندازیم تا کارها روبه‌راه شوند؛
۳) سطح توقع را پایین بیاوریم.

در این حالت باید راه‌حلی عاقلانه پیش روی مشتری بگذاریم و به او کمک کنیم تصمیم بگیرد کدام گزینه را اجرا کند.

۱۱. تصمیم بگیریم که آیا باید به فاز دو (توافق و درگیر شدن در کار) برگردیم یا خیر.

با پیشرفت پروژه، مسائل جدید و اولویت‌داری کشف و یا ایجاد می‌شوند. مثلاً در پروژه‌ای، اقدام-هایی انجام می‌شود که بر اساس آن مدیرعامل درمی‌یابد که رویکردش در همکاری با هیئت مدیره ناکارآمد بوده است. ممکن است مدیرعامل برای تغییر این وضعیت از ما کمک بخواهد. در این‌صورت باید به فاز توافق و درگیر شدن در کار برگشت و اهداف پروژه را بازبینی کرد. این وضعیت، فرصتی را برای اصلاح جهت‌گیری پروژه پیش می‌آورد. تکرار این فاز در چنین وضعیتی برای هر دو سوی مشاوره یعنی مشاور (ما) و مشاوره گیرنده مفید خواهد بود.

چه زمانی مدیران به‌اندیش نویسا نقش تسهیل‌گر می‌گیرد

یکی از مهم‌ترین اصول در رویکردی که ما به مشاوره داریم همکاری مشاور و مشاوره‌گیرنده در کنار هم است. این همکاری باعث می‌شود تغییرهای مدنظر دو طرف به‌درستی در سازمان مشاوره‌گیرنده ایجاد شود. هنر ما این است که در نقش تسهیل‌گر و حین کار کردن با مشاوره‌گیرنده این تغییرها را ایجاد کنیم. تسهیل‌گری در گام اول یعنی کمک به افراد یا گروه‌ها برای اینکه دریابند نتایج مدنظر آن‌ها چیست و چگونه می‌خواهند به آن‌ها برسند. در گام بعد ما به افراد یا گروه کمک می‌کنیم به این نتیجه دست یابند. سبک ما می‌تواند از دخالت مستقیم تا پیشنهادهای غیرمستقیم متفاوت باشد. گاهی اوقات وضعیتی در پروژه پیش می‌آید که ما باید نقش تسهیل‌گر را به خود بگیریم. این وضعیت‌ها عبارتند از:

۱. پروژه نیاز به اعتماد، تعهد و همکاری بلندمدت مشاوره‌گیرنده دارد.

وقتی مشاور در نقش آموزگار یا خبره توصیه‌هایی به مشاوره‌گیرنده می‌کند، نمی‌توان از مشاوره-گیرنده انتظار مشارکت مداوم داشت. بالعکس اعضای سازمان زمانی در پروژه مشارکت می‌کنند که احساس کنند سازمان به نظر آن‌ها نیاز دارد و این نظرها ارزشمند تلقی می‌شود. این مسئله وقتی اهمیت ویژه پیدا می‌کند که گروه متنوعی از افراد در پروژه دخیل باشند یا از آن تأثیر بپذیرند. ذات مشاوره این است که این نظرها ابزار شود و مشاوره‌گیرنده دریابد که چه هدفی دارد و چطور می‌خواهد آن را محقق کند.

۱. وقتی پرداختن به مسائل پیچیده یا اهداف اصلی مدنظر است.

اولویت‌های اصلی سازمان زمانی درک می‌شود که مسائل از دید حداکثر اعضای سازمان نگریسته شوند. راهبردهای اثربخش برای پرداختن به این اولویت‌ها از طریق مشارکت فعال اعضاء، تدوین و اجرا می‌شوند. بهترین ابزار برای ایجاد چنین مشارکتی در اعضای سازمان تسهیل‌گری است.

چه زمانی مدیران به‌اندیش نویسا نقش مربی می‌گیرد

ما زمانی که حالت‌های زیر وجود داشته باشد نقش مربی به خود می‌گیریم.

۱. یکی از افراد کلیدی پروژه، چالش یا مسئله‌ای را در پروژه احساس می‌کند.

مربی‌گری ابزار قدرتمندی برای هدایت و پشتیبانی افراد است تا بتوانند اولویت‌ها و چالش‌های فعلی را مشخص کرده، راهبرد مناسب برای مواجهه با چالش‌ها را تدوین کرده و در نهایت اجرا کنند.

۲. نیاز به افزایش یادگیری از تجربه در افراد احساس شود.

افراد به شیوه‌های مختلفی یاد می‌گیرند. مربی‌گری می‌تواند ابزار قدرتمندی برای هدایت و پشتیبانی افراد باشد تا بتوانند در برابر تجاربشان عکس‌العمل نشان دهند و این آموخته‌ها را برای بهبود اثربخشی کارشان استفاده کنند.

چه زمانی مدیران به‌اندیش نویسا نقش خبره (متخصص) می‌گیرد

در وضعیت‌های زیر، مدیران به‌اندیش نویسا می‌تواند نقش خبره یا متخصص را بر عهده بگیرد.

- پروژه به دانش عمومی نیاز دارد که در همه زمینه‌ها یکسان است.

معمولاً به دو نوع دانش عمومی در پروژه‌ها نیاز می‌شود. این دو نوع عبارتند از:

- چارچوب‌های عمومی که سیستم‌ها بر اساس آن‌ها کار می‌کنند یا توسعه می‌یابند. برای مثال سیستم‌های مدیریت عملکرد، سیستم‌ها مالی و سیستم‌ها بازاریابی از این دسته‌اند.
- رهنمودهایی برای انجام اقدام‌های عمومی، برای مثال، برنامه‌ریزی، ارزیابی، تغییر سازمانی، حل تعارض‌های اخلاقی و ظرفیت‌سازی.

- پروژه به دانشی که به شدت تخصصی است نیاز دارد.

دانش‌هایی از قبیل اجرای تحقیقات بازار، نصب سیستم رایانه‌ای، طراحی و ارائه خدمات و محصولات، فرآیندها و رویه‌های مالی یا استفاده از ابزارهای ویژه حل مسئله و تصمیم‌گیری.

چه زمانی مدیران به‌اندیش نویسا نقش آموزگار می‌گیرد

آموزش یعنی کمک کردن به افراد برای توسعه یا ارتقای دانش، مهارت یا نگرشی که به‌وسیله آن عملکرد فعلی یا آتی او بهبود یابد. در برخی اوقات، مشاور نقش آموزگار را به خود می‌گیرد. این حالت‌ها عبارتند از:

- لازم است دانش فرد متخصص به‌صورت خلاصه به افراد منتقل شود.

در مقاطعی از پروژه لازم است اعضای سازمان به‌صورت متمرکز و فشرده بخشی از دانش فردی متخصص را بیاموزند. این دانش می‌تواند هر یک از انواع دانش‌هایی باشد که در بخش قبل به آن اشاره شد.

۲. لازم است دانش به گروهی از افراد منتقل شود.

زمانی که گروهی از افراد به دانش تخصصی نیاز دارند، آموزش معمولاً پرکاربردترین روش است. این روش در پروژه‌ها بسیار رایج است. برای مثال ممکن است مشاور به اعضای سازمان در زمینه طبیعت تغییر سازمان، پیشنهادهای پروژه یا روش گردآوری داده‌ها آموزش دهد.

اصول حرفه‌ای مشاوره اثربخش در این شرکت

- **پاسخ مسائل پیچیده با همکاری ما و مشاوره‌گیرنده به‌دست می‌آید.**

« پاسخ» طی پروژه و با همکاری مشاوره‌گیرنده و مشاور ظاهر می‌شود. آن‌ها برای مشخص کردن مسائل جاری و پرداختن به آن‌ها با هم همکاری می‌کنند و در عین حال یاد می‌گیرند.

- **رویکردها و ارزش‌های متنوع باید شناخته و تشویق شود.**

مشاور سازمانی با تجربه باید به یاد داشته باشد که افراد در سازمان رویکردهای مختلفی درباره موضوعی واحد دارند. این رویکردها باید کشف و تشویق شوند. زیرا این تنوع می‌تواند حل مسئله را در سازمان تقویت کند.

- **وقتی با مشاوره‌گیرنده کار می‌کنیم باید از همان‌جایی که هستند شروع کنیم.**

مشاور باید بداند که سازمان مشاوره‌گیرنده پیش از این درباره موضوع مدنظ چه تلاش‌هایی کرده، چه کارهایی نکرده و دربار کاری که باید انجام شود، چه دیدگاهی دارد. بهتر است همگام با مشاوره گیرنده، ولو کند، حرکت کنیم، تا اینکه تند برویم ولی مشتری از ما جا بماند.

- **سرزنش در مشاوره جایی ندارد.**

به‌ندرت پیش می‌آید کسی برای صدمه زدن به سازمان برنامه‌ریزی کند. بنابراین جایی برای سرزنش وجود ندارد. سرزنش کردن باعث از بین رفتن اعتماد، همکاری و تعهد لازم برای ایجاد تغییر موفق در سازمان می‌شود.

- **با در ذهن داشتن یک چارچوب مرجع، پروژه را شروع کنیم.**

در ابتدای پروژه باید چارچوب مرجع مشترکی برای شکل‌گیری گفتگو درباره اهداف، روش‌ها، ارزیابی و یادگیری وجود داشته باشد. این چارچوب باید در ادامه و با کار کردن مشاور و مشاوره‌گیرنده با یکدیگر اصلاح شود.

- **ارزش کار ما در فرآیند مشاوره مشارکتی است نه در جزئیات پروژه.**

مشاوره‌گیرنده زمانی برایمان ارزش قائل می‌شود که در فرآیندی مشارکتی با هم کار کنیم. این فرآیند باید علاوه بر اینکه بر نتایج متمرکز است، از سوی هر دو طرف درک شده و همه از آن اطلاع کافی داشته باشند.

- **موفقیت ما هم از تخصصمان ناشی می‌شود و هم از اینکه چه شخصیتی داریم.**

اگر مشاوره‌گیرنده، ما را فردی مشتاق و مسئول بداند و بتوانیم احترام او را برانگیزیم، احتمال موفقیتمان بیشتر خواهد بود. همچنین او باید دریابد که با تمرکز بر نتایج، مشاوره می‌دهیم. این ویژگی‌ها از مهم‌ترین ابزارهای مشاور برای تأثیرگذاری بر رفتار مشاوره‌گیرنده هستند تا بتواند رفتار دلخواه مشاور را بروز دهد.

- **استوار بمانیم.**

در میانه پروژه ممکن است مشاوره‌گیرنده با ابهام یا سردرگمی درباره پروژه مواجه شود. در این مواقع مشاور باید متمرکز و استوار بماند. همچنین باید شفاف و به دور از ابهام و تناقض سعی در رفع آشفتگی ایجادشده داشته باشد. این استواری باعث ایجاد اعتماد و تعهد در کارفرما می‌شود و کار را پیش می‌برد.

- **خودمان را بشناسیم.**

ما وسیله‌ای برای ایجاد تغییر هستیم. پس بهتر است هنگام کار با مشاوره‌گیرنده سوگیری‌ها، پیش‌فرض‌ها و باورهای خود را کنار بگذاریم. وقتی این مسائل در پروژ] به سراغمان آمدند، درباره آن‌ها صادقانه رفتار کنیم. برای انجام همه این کارها لازم است که خودمان را بشناسیم.

- به مشاوره‌گیرنده نگوییم این کار را انجام بده چون من می‌گویم.

همیشه در ابتدا باید دلایل و منافع حاصل از اجرای یک پیشنهاد را به مشاوره‌گیرنده توضیح دهیم. سپس زمان کافی برای فکر کردن و پاسخ دادن به پیشنهاد را برای مشتری فراهم کنیم. عمدتاً وقتی به‌عنوان مدیر بخشی از سازمان و به‌عنوان عامل درونی تغییر عمل می‌کنیم، این موضوع فراموش می‌شود.

- مشاوره‌گیرنده مختار است پیشنهاد ما را انجام بدهد یا ندهد.

پذیرفتن این اصل ساده معمولاً یکی از سخت ترین کارها برای مشاوران تازه‌کار است. فراموش نکنید که « افراد چیزی را یاد می‌گیرند که آمادگی یادگیری آن را داشته باشند» . یادآوری این جمله شاید در قبول این اصل کمک کند.

- مسئله را شخصی نکنیم.

معمولاً افراد در هر موضوعی نقش و نفع شخصی خودشان را در نظر می‌گیرند. ممکن است افراد سازمان در برابر کمک‌های ما مقاومت کنند، چون نمی‌خواهند خودشان را تغییر دهند. در چنین وضعیتی به یاد داشته باشیم که عکس‌العمل آن‌ها در اختیار خودشان است و نه ما.

اصول اخلاقی مدیران به‌اندیش نویسا

- به مشاوره‌گیرنده لطمه نزنیم.
- اطلاعات مشاوره‌گیرنده را تا وقتی که خودش یا قانون نخواسته محرمانه تلقی کنیم.
- بین خودمان و مشاوره‌گیرنده وابستگی ایجاد نکنیم.
- تعارض و تضاد در منافع را پیش بینی کرده و از آن اجتناب کنیم.
- به‌عنوان وکیل مدافع مشتری کار نکنیم.
- پا را فراتر از گلیم تخصصمان دراز نکنیم.
- در پروژ] مشاوره فاز کشف را سرسری نگیریم.
- با دیگران طوری رفتار کنیم که دوست داریم با ما رفتار کنند.

دلایل اهمیت به‌کارگیری این شرکت

- داشتن راه‌حل‌های آماده؛

باید این واقعیت را پذیرفت که تمام مشکلات شرکت با خواندن کتاب‌ها و حضور در دوره‌های مختلف، شناسایی و حل نمی‌شوند. پس، گاهی باید از افراد با تجربه مشاوره گرفت یا این‌که به اقدام به کسب تجربه نمود. مسلماً راه‌حل دوم بسیار هزینه‌بر است. از آن‌جایی که مشاوران مدیریت به‌طور مستقیم با مشکلات و مسائل مشابه در شرکت‌های مختلف روبه‌رو می‌شوند و توانایی بررسی چالش‌ها و شرایط شرکت‌ها را دارند، بنابراین، در اکثر مواقع، راه‌حل‌های آماده و قابل اجرا برای مشکلات ارائه می‌دهند.

- در نظر گرفتن همه ابعاد؛

نکته قابل توجه دیگر، راجع به اهمیت مشاوره مدیریت، این است که مشاوران به‌طور معمول، افراد بی‌طرفی هستند که از خارج از سازمان به سازمان نگاه می‌کنند و به دلیل عدم تعهدی که به سازمان دارند، به‌طور صادقانه، نظرات خود و مشکلات شرکت را بیان می‌کنند. آن‌ها بدون در نظر گرفتن علایق و طرفداری‌های شخصی، تمام واقعیات موجود در سازمان را در کنار یکدیگر قرار می‌دهند و شرکت را به صورت سیستماتیک بررسی می‌کنند. این در حالی است که اگر مدیران یک سازمان، خودشان بخواهند چنین کاری را انجام دهند، در بهترین حالت، در دام تعهدات شخصی خود به سازمان می‌افتند و ممکن است تفکر سیستمی نداشته باشند؛ در نتیجه، نمی‌توانند مشکلات را به خوبی بررسی کنند.

- بینش نسبت به صنعت؛

دقت به این نکته الزامی است که شرکت‌های بسیاری در یک صنعت مشغول به فعالیت هستند و حتی شاید برخی، بسیار موفق‌تر از دیگران باشند. شرکت‌های مشاوره مدیریت دید جامعی به صنایع دارند. آن‌ها شرکت‌های موفق در صنعت، نقاط قوت، ضعف، تهدیدات و فرصت‌های صنعت، دلایل عدم موفقیت برخی از شرکت‌ها در صنعت، آن‌چه شرکت‌ها در حال انجام هستند و ... را مورد بررسی قرار داده‌اند. بنابراین، اطلاعات بهتر و تخصصی‌تری نسبت به مدیران دارند. با مشاوره گرفتن از آن‌ها می‌توان گوی موفقیت را در صنعت خود ربود و از رقبای خود پیشی گرفت.

- آگاهی کامل محیطی؛

کسب‌وکارهای امروزی دائماً با ریسک و عدم اطمینان محیطی روبه‌رو هستند که چنین محیطی قطعا بر تصمیمات مدیران شرکت‌ها و شرایط آن‌ها بسیار تأثیرگذار است. تغییر در دنیای کنونی، اجتناب ناپذیر است. شرکت‌های مشاوره مدیریت حرفه‌ای به سازمان‌ها در انطباق با این تغییرات و عدم اطمینان محیطی کمک می‌کنند. آن‌ها با کمک به رهبران در یادگیری مهارت‌های مختلف و کمک به سازمان برای تدوین برنامه راهبردی، صنایع را در مقابل تغییرات پیش رو توانمند می‌سازند.

- منبع اطلاعات؛

یکی از مهم‌ترین وظایف مدیریت هر سازمان، تصمیم‌گیری است. تصمیم‌گیری‌هایی که داخل سازمان‌ها انجام می‌شود همواره با چالش کمبود اطلاعات کافی مواجه است. هرچه اطلاعات در مورد یک موضوع بیشتر و کامل‌تر باشد، تصمیم‌گیری در مورد آن راحت‌تر و همچنین دقیق‌تر است. شرکت‌ها مشاوران مدیریت را به‌عنوان منابع اطلاعاتی مناسب در نظر می‌گیرند و مدیران سازمان‌ها نیز در زمان تصمیم‌گیری‌های ویژه استراتژیک از این منابع اطلاعاتی استفاده می‌کنند.

- صرفه‌جویی در هزینه و زمان؛

در زندگی همیشه به سخنان بزرگ‌ترها به‌عنوان نصیحت‌های تکراری می‌نگریم، این در حالی است که آن‌ها راه‌هایی را پیموده‌اند و تجربه خود از آن‌ها را به ما می‌گویند. اگر عاقل باشیم و به‌درستی به آن‌ها گوش فرا دهیم، دیگر نیازی نیست وقت خود را برای پیمودن راه‌های تکراری تلف کنیم. شرکت‌های مشاوره مدیریت به سازمان‌ها برای صرفه‌جویی در زمان و هزینه کمک می‌کنند. آن‌ها قطعاً به موضوعات مختلفی در شرکت‌ها و صنایع متفاوت برخورد کرده‌اند و همچنین راه‌حل‌های مختلفی را به آن‌ها ارائه داده‌اند. پس دیگر نیازی نیست که شرکت‌ها تمام راه‌ها را تجربه کنند، بلکه می‌توانند از مشاوران متخصص برای رفع مشکلات خود، با صرف زمان و هزینه کم‌تر، کمک بگیرند.

- آینده‌نگری؛

اکثر شرکت‌ها از اهداف آینده و چشم‌اندازهای خود چشم‌پوشی می‌کنند. اگر کسب‌وکاری به‌دلیل انجام عملیات روزانه، تمرکز خود را بر روی هدف بلندمدت از دست داده باشد، باید روی یک مشاوره کسب‌وکار سرمایه‌گذاری کند. یک مشاور کمک می‌کند که شرکت‌ها گذشته را بررسی کنند و استراتژی-هایی را انتخاب کنند که به رشد و گسترش کسب‌وکارشان کمک می‌کند. یک مشاور کسب‌وکار دارای تجربه کار با تعدادی از شرکت‌های بزرگ است. شرکت‌های مشاوره مدیریت بهترین راهکار برای ارتقاء کسب‌وکار به سطح بعدی را می‌شناسند و همچنین، قدرت تشخیص فرصت‌های رشد را، بیشتر از هر کس دیگری دارند.

مدیران به‌اندیش نویسا چگونه به شرکت‌ها کمک می‌کند

- تهیه اطلاعات؛

شاید متداول‌ترین دلیل درخواست کمک از شرکت‌های مشاوره مدیریت، به دست آوردن اطلاعات باشد. این اطلاعات ممکن اس شامل بررسی نگرش، مطالعات هزینه، مطالعات امکان‌سنجی، تحقیقات بازار یا تحلیل ساختار رقابتی یک صنعت باشد. همچنین، شرکت‌ها ممکن است بر اساس تخصص ویژه مشاوران، اطلاعات دقیق‌تر و به‌روزتری از آن‌ها بخواهند.

در اکثر مواقع، اطلاعات تمام آن چیزی است که شرکت‌ها به دنبال آن هستند. اما در برخی از مواقع، اطلاعاتی که شرکت‌ها به آن نیاز دارند، با آن‌چه از مشاوران مدیریتی درخواست می‌کنند، متفاوت است. مدیرعامل شرکتی خواستار بررسی این موضوع شد که آیا هر یک از معاونان وی به اندازه کافی فعالیت می‌کند تا منشی و دفتر مجزا برای خود داشته باشد. تمام مشاورانی که مدیرعامل با آن‌ها تماس گرفته بود، این پروژ] را رد کردند، چون‌که بر این نظر بودند که او از قبل، جواب را می‌دانسته و به هر حال، یک مطالعه گران‌قیمت، معاونان را درباره عملکرد خودشان قانع نمی‌کند و بی‌فایده است.

موضوع مهم این است که مشاوران مدیریت باید از شرکت‌ها بپرسند که شرکت‌ها اطلاعات را برای چه کاری نیاز دارند. زمانی که شرکت‌ها کاربرد اطلاعات را به مشاوران مدیریت بگویند، مشاوران به بهترین نحو اطلاعات مورد نظر آن‌ها را تهیه کرده و از گمراهی آن‌ها جلوگیری می‌کنند. این در حالی است که گاهی اوقات، برخی از شرکت‌ها، حتی خودشان هم، به این‌که این اطلاعات به چه کارشان می‌آید، فکر نکرده‌اند.

- حل مشکلات؛

مدیران غالباً حل مشکلات دشوار را به مشاوران می‌سپارند. به‌عنوان مثال، ممکن است مشتری مایل باشد تا یک دارایی را بسازد یا بخرد، یک کسب‌وکار را به‌دست آورد یا واگذار کند یا یک استراتژی بازاریابی را تدوین کند. مممکن است مدیریت در مورد چگونگی تغییر ساختار سازمان سوال کند تا بتواند با سرعت بیشتری خود را با تغییرات محیطی وفق دهد؛ یا جواب این‌که کدام سیاست‌های مالی را اتخاذ کند و یا عملیاتی‌ترین راه‌حل برای جبران خسارت مشکلاتی مانند از دست رفتن روحیه کارکنان، کاهش کارآیی و یا هر چیز دیگر را درخواست کند.

جستجوی راه‌حل برای چنین مشکلاتی مطمئناً یک کارکرد معمولی و قانونی است. اما مشاوران مدیریت دارای مسئولیت حرفه‌ای هستند که بپرسند آیا مسئله مطرح شده برای آن شرکت اولویت دارد یا خیر. در اغلب موارد، مشتری برای تعریف مسئله واقعی به کمک بیشتری نیاز دارد. بنابراین، اولین کار مشاور این است که پیش‌زمینه مسئله را بررسی کند.

برای تشخیص زمینه و جزئیات مشکل، مشاوران می‌توانند سوالاتی مانند: در گذشته کدام راه-حل‌ها را امتحان کرده‌اید، با چه نتیجه‌ای؟ مشتری چه مراحلی را برای دستیابی به راه‌حل در ذهن دارد؟ کدام جنبه‌های مرتبط با کسب‌وکار مشتری خوب پیش نمی‌رود؟ اگر راه‌حل پیدا شود، چگونه اعمال می‌شود و ... را بپرسند.

یک مشاور مدیریت نباید توضیحات اولیه مشتری را خیلی سریع رد یا قبول کند، زیرا با چنین کاری روند مشاوره مفید بالقوه را قبل از شروع، پایان می‌دهد و ذهن مشتری را محدود و گمراه می‌کند. او باید با پرسیدن سوالات مختلف گوش سپردن به تمام پاسخ‌های مشتری، سعی کند پیشنهاداتی را با توجه به فاکتورهای مختلف به مشتری ارائه داده تا خواسته‌ها و مشکلات مشتری را تعدیل کرده و تغییر

دهد. بنابراین، یک فرآیند مشاوره مفید دربرگیرنده کار روی مسئله‌ای است که مشتری تعریف کرده است، به گونه‌ای که با ادامه فعالیت و درگیر شدن مشاور، تعاریف و سوالات مفیدتری پدیدار شود.

- تشخیص موثر؛

بیشترین ارزش افزوده مشاوران مدیریت، در مرحله تشخیص مشکلات و بیماری‌های سازمان به‌وجود می‌آید. با وجود این، فرایندی که با تشخیص دقیق صورت می‌گیرد، گاهی اوقات روابط مشاور و مشتری را تحت فشار قرار می‌دهد، زیرا مدیران از مقصر واقع شدن خود می‌ترسند. تشخیص مسئله به چیزی بیش از بررسی محیط بیرونی، فناوری، وضعیت مالی و رفتار اعضای سازمان نیاز دارد.

اگرچه مشاوران به‌کار گرفته می‌شوند تا به‌صورت مستقل به تشخیص مسائل بپردازند، اما دخلت اعضای سازمان در فرایند تشخیص مشکل، بسیار منطقی است، زیرا کارمندان سازمان جزئیات مختلف کسب‌وکار را به خوبی می‌بینند و پیشنهادات و راه‌حل‌های مشاوران را با جزئیات انجام می‌دهد. بنابراین بهتر است شرکت‌های مشاوره مدیریت، کارکنان سازمان را در فرایند مشاوره دخیل کنند، زیرا بسیاری از مسائل و مشکلات را کارمندان سازمان تشخیص داده و بهتر می‌توانند مدیران ارشد را برای انجام اقدامات قانع کنند.

- پیشنهاد اقدامات اجرایی؛

مشاوران مدیریت پس از بررسی مشکلات و مصاحبه‌های مختلف با اعضای آن‌ها و با ارائه گزارش و داشبوردهای مدیریتی کتبی و شفاهی، نتیجه خود را به مدیران ارشد شرکت‌ها اعلام نموده و راه‌حل و توصیه‌هایی را به آنان پیشنهاد می‌کنند. برخی حتی هدف از درگیر شدن شرکت‌های مشاوره مدیریت در مسائل را ارائه یک برنامه عملی-منطقی برای بهبود مشکلات می‌دانند.

شاید مراحل انجام شده و توصیه‌هایی که شرکت‌های مشاوره مدیریت بر اساس آن مراحل به سازمان‌ها می‌کنند، رضایت‌بخش و منطقی به‌نظر برسند، اما در اغلب مواقع، این پیشنهادات تنها در مرحله نظری قابل اجرا هستند و در عمل با محدودیت‌های مختلفی روبه‌رو می‌شوند. زیرا ممکن است در عمل، متغیرهایی وجود داشته باشند که خارج از دید نظری مشاوران قرار گرفته باشند. این مورد گاهی باعث تعارض بین شرکت‌ها و مشاوران مدیریت می‌شود و هر طرف، طرف مقابل را مقصر می‌داند. برای نمونه، مشتریان می‌گویند که مشاوران نتوانسته‌اند برنامه‌های استراتژیک سازمان را به خوبی در اقدامات و پیشنهادات خود منعکس کنند یا اینکه مشاوران توانایی و جسارت مشتریان را در انجام اقدامات، زیر سوال برده‌اند. بنابراین، هر دو طرف باید تمام تلاش خود را به‌کار گیرند تا بتوانند مشکلات را هرچه عملیاتی‌تر حل کنند.

- اجرای تغییرات و پیشنهادات
- ایجاد تعهد و اجماع
- تسهیل یادگیری مشتری
- اثربخشی سازمانی

- ارائه اطلاعات مناسب؛
- ارائه تخصص‌های مدیریتی؛

مشاوران مدیریت متخصصانی هستند که به‌عنوان کارکنان متخصص در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. زمانی که سازمانی موقتاً به تخصص خاص مدیریتی نیاز دارد، می‌تواند از مشاوران مدیریت کمک بگیرد. در غیر این‌صورت، سازمان‌ها باید هزینه‌های زیادی را برای جذب و استخدام متخصصان متحمل شوند. علاوه بر این، در صورتی که سازمانی از مشاوران مدیریت استفاده کند، خواهد توانست از برخورد با برخی از محدودیت‌های قانونی اجتناب کند.

روش خاصی که اخیراً مشاوران حرفه‌ای مورد استفاده قرار می‌دهند و با استقبال زیاد شرکت‌ها مواجه شده است، «مدیریت موقت» است. مدیریت موقت به این‌صورت است که شرکت‌هایی که موقتاً به مشکلی برخورد کرده‌اند با این‌که به تخصص مدیریتی نیاز دارند، مشاوران متخصص را در سلسله مراتب سازمانی خود قرار می‌دهند تا بتوانند از دانش و تجارب کارامد آن‌ها بهره ببرند. مدیریت موقت دومین روشی است که مشاوران مدیریت از طریق آن به شرکت‌های مختلف کمک می‌کنند.

- ایجاد شبکه‌ای از ارتباطات تجاری؛

شرکت‌ها در طول چرخه عمر خود مجبور به ایجاد ارتباطات و شراکت‌های استراتژیک با دیگر سازمان‌ها برای بازسازی و بهبود زیرساخت‌های مختلف خود هستند. آن‌ها همچنین مجبور هستند در زنجیره تأمین خود با عوامل و شرکت‌های مختلفی در ارتباط باشند. بسیاری از شرکت‌ها در جستجوی نمایندگان فروش، تأمین‌کنندگان، پیمانکاران، سرمایه‌گذاران مشترک، شرکت‌هایی برای ادغام و یا تأمین اعتبار و ... هستند که برای یافتن مناسب‌ترین آن‌ها به مشاوران مدیریت مراجعه می‌کنند.

از آن‌جا که شرکت‌های مشاوره مدیریت با صنایع مختلف در ارتباط هستند، شبکه‌ای از شرکت‌ها و متخصصان در زمینه‌های مختلف را در اختیار دارند. زمانی که سازمانی برای فرایندهای خود نیاز به شرکت دیگری پیدا می‌کند، مشاوران مدیریت با شناسایی یک یا چند نامزد مناسب و ارزیابی شایستگی آن‌ها، به شرکت‌ها کمک می‌کنند.

- ارائه نظرات متخصصانه؛

زمانی‌که مدیران سازمان‌ها بین چند گزینه برای انتخاب و تصمیم‌گیری شک دارند از مشاوران مدیریت که به صورت بی‌طرفانه نظرات تخصصی می‌دهند، کمک می‌گیرند. حتی ممکن است برخی از سازمان‌ها همیشه مشاوران مدیریت را در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک خود دخالت دهند و از نظرات آن‌ها به‌عنوان داور و خبره استفاده کنند. زمانی نظرات تخصصی مشاوران مدیریت بیش از پیش اهمیت می‌یابد که سازمان‌ها از کمبود اطلاعات، عدم تخصص یا طرف‌گیری‌های سلیقه‌ای رنج می‌برند. در این مواقع، مشاوران مدیریت حتی به روشی کاملاً غیررسمی، تصمیم‌گیری شرکت‌ها را جهت می‌دهند.

- تشخیص روندها و مشکلات؛

مهارت‌ها و ابزارهای تشخیصی از جمله دارایی‌های اصلی مشاوران مدیریت هستند. شرکت‌ها از مشاوران مدیریت برای تشخیص نقاط قوت و ضعف خود، روندهای مثبت و منفی، پتانسیل‌های بهبود، موانع تغییر، موقعیت‌ها و مزیت‌های رقابتی، منابع مختلف، مشکلات فنی یا انسانی و ... استفاده می‌کنند. مشاوران مدیریت بر اساس نوع و تخصص خود در همه سازمان یا بخشی از آن به تشخیص مشکلات خواهند پرداخت.

- پیشنهاد اجرای راه‌حل‌ها؛

- **توسعه سیستم‌ها و روش‌ها؛**

بخش عمده‌ای از کلیه خدمات مشاوره مدیریت مربوط به سیستم‌ها و روش‌هایی است که مشاوران مدیریت به سازمان‌ها ارائه می‌دهند. این سیستم‌ها می‌تواند شامل سیستم‌های مدیریت اطلاعات، مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار، پردازش‌های موجودی و سفارشات، سوابق پرسنل و غیره باشند. این سیستم‌ها و روش‌ها ممکن است سفارشی‌سازی شده یا استاندارد باشند. مشاوران مدیریت با توجه به اهداف و برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها و امکان‌سنجی آن‌ها، سیستم‌های مناسب را به شرکت‌ها پیشنهاد می‌کنند. برای مثال، برخی از شرکت‌های مشاوره مدیریت برای سیستم‌ها اطلاعاتی سازمان‌ها، راهکارهای نرم‌افزاری خاصی را مانند داشبوردهای مدیریتی ارائه می‌دهند.

- **برنامه‌ریزی و مدیریت تغییرات سازمانی؛**

حتی اگر مدیران سازمان، حرفه و تخصص لازم را برای اداره سازمان خود داشته باشند، در برخی از مواقع در پیش‌بینی تغییرات و مواجهه با آن‌ها دچار مشکل می‌شوند. تغییرات مختلف باعث ایجاد مشکلات فراوانی در سازمان‌ها می‌شود، زیرا روابط، عادت‌های شخصی و گروهی و علایق سازمان‌ها و اعضای آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند و از طرفی، اجتناب‌ناپذیر هستن. در چنین شرایطی مشاوران مدیریت با آماده کردن سازمان‌ها برای تغییرات، طرح‌ریزی برنامه‌ها و استراتژی‌های تغییر و ایجاد نگرش-های لازم، آن‌ها را برای رفع موانع موجود یاری می‌دهند.

- **آموزش به مدیران و کارکنان؛**
- **مربی‌گری و راهنمایی؛**

یکی از مهم‌ترین نقش‌های مشاوران مدیریت، مربی‌گری است. مشاوران مدیریت به‌عنوان مربیان دلسوز و کسانی هستند که سازمان‌ها و مدیران را به سوی اهدافشان هدایت می‌کنند. این مورد حتی برای کارآفرینان و صاحبان مشاغل که از مسائل مدیریتی اطلاعات کافی ندارند نیز مفید است، زیرا آن‌ها می‌توانند از تخصص‌های مدیریتی مشاوران برای مدیریت شرکت‌های نوظهور خود استفاده کنند.

نمی‌توان خدمات عمومی شرکت‌های مشاوره مدیریت را تنها در ده خدمت خلاصه کرد. مشاوره مدیریت دنیای علم و هنر است و پر از تکنیک‌ها و راهکارهای کارآمد و مؤثر است.

انواع خدمات شرکت مدیران به‌اندیش نویسا

- طراحی ساختار سازمانی
- تدوین استراتژی‌هایی مانند استراتژی رشد
- حفظ مشتری
- کاهش هزینه
- تجزیه و تحلیل کلّی و تشخیص مشکلات
- ادغام و تملیک
- ارزیابی شرکت‌ها پیش از ادغام یا تملیک
- ارزیابی پروژه‌ها و شرکت‌ها برای سرمایه‌گذاری

تعرفه خدمات مشاوره مدیریت در شرکت مدیران به‌اندیش نویسا

قیمت‌گذاری محصولات نسبت به خدمات آسان‌تر است؛ زیرا با تحلیل اجزای تشکیل‌دهنده محصولات می‌توانید به‌راحتی هزینه‌ها را ردیابی کنید. اما در رابطه با خدمات، تعیین ارزش آن‌چه خدمات شما را تشکیل می‌دهد (مانند زمان، کارکنان و تخصص)، خیلی شفاف نیست و بیشتر ذهنی است.

از طرف دیگر، روال و فرمول مشخصی برای این حوزه در کشور ما وجود ندارد؛ اما مدیران به‌اندیش نویسا با توجه به اصل شفافیت در فرهنگ خود، و با توجه به تجارب مختلف خود در حوزه مشاوره مدیریت در سازمان‌های داخلی و بین‌المللی، سعی کرده با روالی شفاف و منطقی، تعرفه‌گذاری خدمات مشاوره مدیریت و انجام پروژه‌های مدیریتی را انجام دهد.

ما در مدیران به‌اندیش نویسا یک روال قیمت‌گذاری شفاف بر اساس شرح خدمات و خروجی‌های مدنظر کارفرما داریم که با تخمین با دقت بالای زمان و میزان تخصص مورد نیاز مشاوره یا پروژه مدیریتی، قیمت‌گذاری را انجام می‌دهیم. این روال در طول زمان عقد قرارداد، قابل اعلام و شفاف‌سازی برای کارفرما است.

این قیمت‌گذاری بر اساس روال علمی و تخمین منابع مورد نیاز انجام کار در سازمان کارفرما است که از تجربیات مختلف داخلی و بین‌المللی ما به‌دست آمده است.

به همین دلیل است که قبل از نیازسنجی، قیمت دقیقی برای ما قابل اعلام نیست. چرا که کاملا متناسب با نیاز شما، با تخمین زمان و هزینه لازم، قیمت‌گذاری انجام می‌شود.

ضوابط قیمت‌گذاری خدمات و پروژه‌ها در مدیران به‌اندیش نویسا

۱. قیمت‌گذاری متناسب با نیاز؛

معتقدیم که نیاز هر سازمان و بلوغ و آمادگی آن برای انجام یک پروژه مدیریتی یا مشاوره مدیریت، متفاوت است. در مدیران به‌اندیش نویسا، قیمت‌گذاری خدمات مشاوره مدیریت به ازای هر درخواست و هر سازمان، متناسب با نیاز آن سازمان انجام می‌شود. بنابراین در ابتدای امر و قبل از نیازسنجی، صرفاً یک قیمت پایه قابل اعلام است.

۲. قیمت‌گذاری شفاف؛

ما با توجه به سابقه در حوزه مشاوره داخلی و بین‌المللی و پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریتی، قادر به تخمین مناسب زمان و میزان نیرو و تخصص مورد نیاز برای هر پروژه مشاوره مدیریت هستیم. بنابراین با بررسی هر درخواست، با دقت بسیار بالا، زمان و هزینه را محاسبه کرده و بر همان اساس، قیمت‌گذاری می‌کنیم.

۳. قیمت‌گذاری جامع؛

در قیمت‌گذاری مدیران به‌اندیش نویسا، کلیه جوانب و هزینه‌ها دیده شده است. ما در قیمت-گذاری ، به افزایش هزینه‌ها در طول زمان و به عوامل و کسورات قانونی احتمالی در قراردادها توجه داریم.

بنابراین شما اطمینان دارید که در طول انجام کار، مدیران به‌اندیش نویسا به قیمت‌گذاری خود متعهد بوده و تقاضای هزینه یا زمان بیشتر نخواهد کرد.

کارکرد این شرکت برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط

به‌طور کلی، مشاوره مدیریت یک صنعت و خدمت دانش‌محور است که شرکت‌های موجود در آن به فعالیت‌های علمی و کاربردی می‌پردازند. خدمات این شرکت‌ها قابل فروش است اما به‌دلیل این‌که اغلب غیرملموس هستند، نشان‌دادن مزایای آن‌ها برای مشتریان بالقوه دشوار است. این شرکت‌ها از سرمایه‌های انسانی، دانش و تخصص بهره می‌برند و دائماً با فعالیت-هایی غیراستاندارد و مشکلات زیادی در شرکت‌های مختلف مواجه می‌شوند.

وظیفه اصلی و فلسفه وجودی صنعت مشاوره مدیریت، حل مشکل سازمان‌های مختلف است. حال این سازمان‌ها و کسب‌وکارها ممکن است در اندازه‌های مختلفی باشند. به تبع همین موضوع، شرکت‌های مشاوره مدیریت بر تحولات صنعتی، توسعه سازمان‌های مدرن و مدل‌های جدید مدیریت و نقش آن در کسب‌وکارهای مدرن تأثیر بسیار زیادی گذاشته-اند. از دیگر نتایج کلان شرکت‌های مشاوره مدیریت، می‌توان به ایجاد خلاقیت و دستیابی به نوآوری سازمانی اشاره کرد.

اما مشاوران مدیریت چه کارهایی انجام می‌دهند؟ گستره فعالیت این صنعت بسیار وسیع است. مشاوره استراتژی، مشاوره بازاریابی، مشاوره منابع انسانی و ... از انواع گرایش‌های این صنعت است. مشاوران مدیریت در نقش کارشناسانی هستند که راه‌حل‌هایی مبتنی بر تخصص و تجربه را به کسب‌وکارها ارائه می‌دهند؛ همچنین، آنان در انجام فرآیندهای سازمانی به شرکت‌ها مشاوره می‌دهند و سازمان‌ها را قادر به یافتن راه‌حل‌هایی برای مشکلاتشان می‌کنند.

هفت دلیل نیاز کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SME's) به این شرکت

۱. استراتژی رشد؛

موضوع رشد برای کسب‌وکارهای کوچک و متوسط بسیار پراهمیت است، زیرا آن‌ها تقریباً در اوایل مسیر راه خود قرار دارند. بسیاری از سازمان‌ها، برنامه‌های تهاجمی برای رشد دارند، از مسیرهای طبیعی مانند فروش تهاجمی، بازاریابی خلاقانه، به‌کارگیری هنرمندانه فناوری و نوآوری‌های جدید گرفته تا مسیرهای خاص‌تر مانند ادغام، تملیک، سرمایه‌گذاری‌های مشترک و شراکت‌های استراتژیک. همه این ایده‌ها و استراتژی‌ها به یک‌باره قابل اجرا نیستند، از این رو ضروری است که سازمان چشم‌انداز و مأموریتی داشته باشد که در برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، برای تضمین موفقیت مورد استفاده قرار گیرد. شرکت مشاوره مدیریت می‌تواند نقش مهمی در کمک به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط (SMEها) به‌منظور تدوین برنامه‌هی استراتژیک داشته باشد.

۲. خطر ایجاد شکاف بین مهارت‌ها و وظایف؛

معمولاً کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با منابع مالی زیادی کار خود را شروع نمی‌کنند و ممکن است در اوایل کار از تکنولوژی‌های موجود در فرآیندهای کاری خود عقب بمانند. البته این جاماندگی ممکن است بر اثر عدم مطلع بودن صاحبان این کسب‌وکارها از فرآیندهای مناسب مدیریتی نیز رخ دهد. بر همین اساس، کارمندان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط مجبورند به مرور، کارهای تکراری را با روش-های وقت‌گیر و ناامیدکننده انجام دهند که به‌طور جدی در روحیه و انگیزه کارمندان تاثیر می‌گذارد. این موضع به نوبه خود منجر به نارضایتی کارکنان از نقش‌شان در کسب‌وکار می‌شود و آن‌ها را به ترک شغل ترغیب می‌کند. اگر این اتفاق صورت گیرد، صاحبان کسب‌وکارها مجبور هستند به‌دنبال متخصصان با تجربه دیگری بگردند که ممکن است هزینه‌های زیادی را به بار آورد. بنابراین اگر فرایندها و شیوه‌های کاری کسب‌وکارهای کوچک و متوسط به خوبی بررسی نشوند یا صاحبان از مشاوران حرفه‌ای مدیریت کمک نگیرند، سطح بهره‌وری کسب‌وکار پایین می‌آید و باعث ایجاد شکاف بین مهارت‌ها و وظایف کارکنان متخصص می‌شود.

۳. کشمکشی بزرگ‌تر در مقابل SME ها؛

برای بهبود بهره‌وری و کارایی، ابتدا باید سیستم و ساختار کسب‌وکار خود را از بالا به پایین بررسی کنید و رویه‌ها و فرایندهای ضعیفی را که می‌توانند با به‌روز شدن و بهبود یافتن منتهی به بهره‌وری شوند، تشخیص دهید. یکی از کشمکش‌های بزرگی که بیشتر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط با آن روبه‌رو هستند، دستیابی به کمک و پشتیبانی مناسب به‌منظور مرتب‌سازی و ایجاد نظم در فرایندهاست.

در واقع گاهی SME ها به مشکلات فرایندی برمی‌خورند که باعث ایجاد هرج و مرج در کسب‌وکار می‌شود و آن را از کنترل خارج می‌کند. بیشتر کارآفرینان و صاحبان SME ها، بیش از حد مشغول انجام وظایف روزانه برای حفظ کسب‌وکار خود هستند و زمان و انرژی کافی برای بهینه‌سازی اساسی فرایندهای کاری را ندارند؛ یا این‌که تیم مدیریتی فاقد استعداد، تخصص و تجربه لازم است تا بتواند نگاهی انتقادی به ساختار کسب‌وکار بیندازد و کارایی را بهبود ببخشد.

۴. وجود ذهنیت استارتاپی؛

بیشتر کسب‌وکارهای کوچک و متوسط برای سال‌ها با ذهنیت استارتاپی به کار خود ادامه می-دهند. این ذهنیت باعث می‌شود که اهداف آن‌ها کوتاه‌مدت‌تر شود و اگر اهداف بلندمدتی نیز داشته باشند، بسیار رویایی و غیرقابل دسترس باشد. این موضوع بر فرایندهای کاری و نحوه استخدام متخصصان نیز تأثیر می‌گذارد.

اما همیشه هم کسب‌وکارها در مرحله استارتاپ باقی نمی‌ماند و به مرور با رشد خود دچار چالش‌های دیگری می‌شوند. بنابراین، مرحله تبدیل یک استارتاپ به یک شرکت بسیار با اهمیت است، زیرا مستلزم تغییرات اساسی در کسب‌وکار و ذهنیت صاحبان آن‌ها است. به مرور نیاز است که مهارت‌هایی در طیف‌های گسترده‌تری درون کسب‌وکار ایجاد شود و فرایندهای استاندارد و تخصصی مرتبط با کسب‌وکارها نیز راه‌اندازی شود. در این مورد ممکن است صاحبان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط فاقد دانش و مهارت لازم برای غلبه بر موانع اساسی باشند و به مشاوره مدیریت حرفه‌ای، برای تبدیل شدن به یک شرکت نیاز داشته باشند.

۵. عدم توانایی به‌کارگیری تمام‌وقت متخصصان مدیریت؛

بدیهی است که SME ها آن‌قدر هم گسترش نیافته‌اند که بتوانند متخصصان مدیریت را به صورت تمام‌وقت استخدام کنند. از طرفی، آن‌ها به مهارت‌های مناسب برای تجزیه و تحلیل رویه‌های کسب‌وکار، تدوین برنامه‌های راهبردی و راهبردهای بازاریابی مناسب نیاز دارند. شایان ذکر است که فرایندهای کسب‌وکار تنها به تعریف و نحوه و ترتیب انجام آن‌ها محدود نمی‌شوند و بسیار عمیق‌تر از این موارد است، زیرا ساختار و فرایندهای کسب‌وکار بخشی از فرهنگ شرکت خواهند بود و نحوه تعامل کارکنان با مدیریت و حتی ارزش‌های شرکت را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهند. به همین دلیل، به‌کارگیری یک شرکت مشاوره مدیریت حرفه‌ای مقرون به‌صرفه‌ترین و کاربردی‌ترین راه برای قرار دادن کسب‌وکار در مسیر صحیح و بالا بردن سطح بهره‌وری و عملکرد آن است.

۶. دید بیرونی نسبت به کسب‌وکار؛

زمانی که SME ها به انجام عملیات روزمره می‌پردازند، تشخیص مشکلات برای ان‌ها بسیار سخت می‌شود و به یک چشم‌انداز بیرونی برای تشخیص مشکلات و چالش‌ها نیاز دارند. مشاوران مدیریت از این بُعد که هیچ تعصبی به سازمان‌ها ندارند و می‌توانند به‌صورت بی‌طرفانه، از بیرون از سازمان، روندها و فرایندهای آن را بررسی کنند، به‌ویژه در مورد تصمیم‌گیری‌های سخت و تعیین‌کننده، کمک بسیار زیادی به دیدگاه شرکت‌ها می‌کنند.

۷. نیاز به مجموعه مهارت‌های تخصصی؛

مشاوران مدیریت مجموعه‌ای از متخصصان قابل اعتماد هستند. همیشه این مورد وجود دارد که SME ها با یک مشکل چالش‌برانگیز روبه‌رو هستند، اما نیروی لازم برای حل آن را ندارند. با تعامل با یک شرکت مشاوره مدیریت، دسترسی به گروهی از متخصصان که از تجربیات و مهارت‌های مختلفی برخوردار هستند، امکان‌پذیر است. این متخصصان مدیریت، در حالی که هزینه‌های کمی را برای SME ها ایجاد می‌کنند، بدون دور کردن کارمندان آن‌ها از وظایف خود، به حل مشکلات درونی آن‌ها می‌پردازند.

بنابراین، روشن است که کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در مرحله بسیار مهمی از عمر خود هستند و چالش‌های موجود در آن‌ها، تأثیر بسیار زیادی در تبدیل کردن آن‌ها به شرکت‌های بزرگ‌تر دارند. اگر صاحبان SME ها هوشمندانه عمل نکنند و به مواردی که در بالا ذکر شد توجه نکنند، ممکن است نتوانند به رویاهای خود جامه عمل بپوشانند.

خصوصیات منحصربه‌فرد این شرکت برای ایجاد ارزش افزوده

- **ایجاد ارزش از طریق انتقال دانش؛**

فارغ از این‌که مشاوران مدیریت به‌صورت تمام‌وقت یا موقت داخل شرکت‌ها در حال فعالیت هستند، می‌توانند یک عامل انتقال دانش مدیریتی برای سازمان‌ها باشند و مدیران و اعضای سازمان از آن‌ها بهره ببرند. دانشی که مشاوران مدیریت در اختیار مشتریان خود قرار می‌دهند، در صورتی ارزش افزوده ایجاد می‌کند که بتواند بر اثربخشی، راه‌اندازی و گسترش سازمان‌ها تأثیرگذار باشد. در واقع، ایجاد و انتقال دانش در زمینه مدیریت کسب‌وکار، یکی از خدمات غیرمستقیم شرکت‌های مشاوره مدیریت است. لذا این خدمت غیرمستقیم تحولات بزرگی در دنیای مدیریت ایجاد کرده است؛ تا حدی که پیتر دراکر می‌گوید: « نکته قابل توجه درباره مدیریت این است که از همان ابتدا، مشاوران مدیریت نقش اساسی در توسعه عمل، دانش و حرفه مدیریت داشته‌اند.»

منظور از دانش مشاوران مدیریت، تجارب، تخصص، مهارت‌ها، حرفه و شایستگی‌هایی است که با دانش نظری همراه شده است. بنابراین انتقال دانش نه‌تنها به معنای علم و درک حقایق و واقعیت‌ها است، بلکه با نگرش‌ها، شیوه‌ها و قابلیت‌های اجرایی نیز همراه است. دانش در قالب این مفهوم باید به‌طور مؤثر در سازمان به‌کار گرفته شود تا مسائل مختلف در زمینه کسب‌وکار، مدیریت سازمان، استراتژی، بازاریابی، مالی و ... را حل کند.

سازمان‌ها باید نقش مشاوران مدیریت به‌عنوان انتقال‌دهندگان دانش را مورد توجه قرار دهند، زیرا این دانش، حاصل مطالعات و تجربه‌های عملی متعدد آن‌ها است که در موقعیت‌های مختلف مدیریتی به‌صورت اجرایی و مؤثر واقع می‌شود. با توجه به این‌که مشاوران مدیریت با سازمان‌های زیادی در ارتباط بوده‌اند می‌توانند روندهای کلی و تغییرات محیطی را به خوبی تشخیص دهند. آن‌ها بسیاری از مشکلات سازمان‌ها را با راه‌حل‌های نسبتاً مشابه با مشکلات دیگر سازمان‌ها حل می‌کنند؛ این در حالی است که اگر خود شرکت‌ها یا مدیران آن‌ها دست به حل این مشکلات بزنند، به‌دلیل جدید بودن مسائل، باید هزینه‌های زیادی را پرداخت کنند.

اگرچه دانش نظری یکی از مهم‌ترین منابع یادگیری مشاوران مدیریت، به‌ویژه در مورد علوم جدید است، اما مشاوران مدیریت هرگز نمی‌توانند تنها با اکتساب دانش نظری، خدمات مشاوره خود را ارائه دهند. به‌طور کلی، شاید مشاوران مدیریت دانشی بیش از مدیران سازمان‌ها نداشته باشند اما بدون شک با مسائل و مشکلات بیشتری برخورد کرده‌اند و در نتیجه، تجارب بیشتری دارند. در پایان، دانش مشاوران مدیریت هم ظرفیت‌ها و علم سازمان‌ها را در انجام عملکرد مؤثر افزایش می‌دهد و هم قابلیت خود مشاوران مدیریت را در ارائه خدمات به مشتریان فعلی و آینده بهبود می‌بخشد.

- **همیاری در ایجاد و اجرای راه‌حل‌های تخصصی؛**

مشاوره مدیریت در اصل یک خدمت مشاوره‌ای است؛ به این معنی که اساساً مشاوران مدیریت شرکت‌ها را اداره نمی‌کنند و به‌جای مدیران تصمیم‌گیری نمی‌کنند. آن‌ها مسئولیت مستقیمی در تصمیم-گیری و اجرای تغییرات ندارند. مسئولیت اصلی آن‌ها در ارائه خدمات باکیفیت، صادقانه و صحیح است. اما آیا در عمل نیز مشاوران مدیریت هیچ مسئولیتی را نمی‌پذیرند؟ یکی از نقش‌های مهم مشاوران مدیریت این است که خدمات حرفه‌ای خود را به بهترین روش به افراد مربوطه و در زمان مناسب ارائه دهند. به همین منظور، مشاوران مدیریت در تلاش هستند که خدمات خود را تخصصی‌تر کنند.

بنابراین مشاوران مدیریت برای این‌که بتوانند شرکت‌های مختلف را بهتر به‌سمت برنامه‌های استراتژیک خود هدایت کنند، فعالیت‌هایی بیش از وظایف اصلی خود انجام دهند؛ برای نمونه، مشاوران

مدیریت با ارائه راهکارها و پیشنهادات کامل برای مسائل سازمان‌ها، به آن‌ها یاری می‌رسانند. همچنین، برخی از شرکت‌های مشاوره مدیریت با مدیران و اعضاء شرکت‌ها در اجرای راه‌حل‌های پیشنهادی همکاری می‌کنند و رسیدن آن‌ها به نتایج مطلوب را تضمین می‌کنند. در نهایت، خصوصیتی که برای سازمان‌ها ایجاد ارزش می‌کند، ویژگی همیاری و کمک‌رسانی آن‌هاست. درست است که وظایف مشاوران مدیریت محدود به مشاوره دادن است اما آن‌ها هدف همیاری، کمک‌رسانی و همکاری نیز دارند.

- استقلال مشاوران مدیریت؛

مستقل بودن یکی از ویژگی‌های برجسته مشاوران است. یک مشاور مدیریت باید قابلیت ارزیابی و ارائه خدمات بی‌طرفانه در هر شرایطی را داشته باشد. مشاوران مدیریت باید حقایق را به سازمان‌ها بگویند و بتوانند به صراحت و هدفمند، پیشنهاداتی به مشتریان خود ارائه دهند. آن‌ها نباید به هیچ وجه اجازه دهند که منافع شخصی تأثیری بر روی خدمات آنان داشته باشد. برای درک بهتر مستقل بودن مشاوران مدیریت و ارزشی که این خصوصیت برای مشتریان ایجاد می‌کند، استقلال آن‌ها به پنج بُعد تقسیم می‌گردد:

۱. استقلال فنی: مشاوران مدیریت در جایگاهی هستند که می‌توانند نظرات فنی و تکنیک‌هایی را بدون در نظر گرفتن آن‌چه مشتری معتقد است یا تمایل به شنیدن آن دارد، تدوین کنند و به مشاوره بپردازند. این گزینه موجب می‌شود که سلایق شخصی مدیران شرکت‌ها منجر به ایجاد مشکلات و مسائل در سازمان نشود.
۲. استقلال مالی: خدمات مشاوران مدیریت نباید به‌دلیل ایجاد منعت‌های فرعی باشد. فرض کنید شرکت مشاوره مدیریتی به‌عنوان راه‌حل، خرید سیستم‌های یکپارچه شرکت خاصی را پیشنهاد می‌کند. این موضوع منتهی به جهت‌دار شدن خدمات مشاوره و دور شدن آن از اثربخشی مطلوب می‌شود.
۳. استقلال اداری: فرایندها و دستورات اداری مشاوران مدیریت کاملاً مستقل از مشتریان است. تصمیمات شرکت‌های مشتری نمی‌تواند بر روی کار مشاوران تأثیرگذار باشد. با توجه به این ویژگی، مشاوران مدیریت مشکلات را به‌صورت اثربخش تحلیل کرده و برای شرکت‌ها ارزش افزوده ایجاد می‌کنند. شایان ذکر است اگر مشاوران از داخل سازمان و از اعضای خود سازمان باشند، این ویژگی تحقق نخواهد یافت.
۴. استقلال سیاسی: مدیریت سازمان مشتری و کارکنان آن نمی‌توانند با استفاده از قدرت و لابی سیاسی، عضویت در احزاب سیاسی و ... بر مشاوران تأثیر بگذارند.
۵. استقلال روانی: مشاور، صرف نظر از همدلی، دوستی، اعتماد متقابل، تمایلات عاطفی و سایر فشارها و رفتارهای شخصی که ممکن است در ابتدا یا در جریان مشاوره وجود داشته باشد، اهداف سازمان مشتری را از اهداف و تمایلات شخصی جدا می‌کند.

- قابلیت استخدام موقت مشاوران تخصصی؛

مشاوره مدیریت یک خدمت موقت است و مشتریان برای این‌که در زمینه‌های خاص، فاقد مهارت تخصصی هستند یا به پشتیبانی حرفه‌ای نیاز دارند به مشاوران مراجعه می‌کنند. اما چرا شرکت‌ها شرکت-ها به‌طور موقت به مشاوران مراجعه می‌کنند؟ آیا خودشان قابلیت حل مشکلات شرکت را ندارند؟ یکی از دلایل مهم، تخصصی بودن مشاوره مدیریت در زمینه‌های خاص است. دلیل دیگر این است که گاهی استفاده از افراد داخل سازمان، حتی اگر تخصص لازم را نیز داشته باشند، هزینه‌های زیادی را به سازمان تحمیل می‌کند، زیرا این افراد باید شغل اصلی خود را ترکک کنند. اما در عوض، مشاوران مدیریت برای مدت کوتاهی داخل سازمان‌ها به فعالیت می‌پردازند و بدون این‌که فرایندهای داخلی سازمان را مختل کنند، عملکرد آن‌ها را بهبود می‌بخشند.

عموماً به‌طور ذاتی ، مشاوران مدیریت چهار خصوصیت ذکر شده بالا را دارند که مجموعه مدیران به‌اندیش نویسا نیز از جمله این مشاوران می‌باشد. این خصوصیات همان‌طور که به‌طور مفصل بحث شد، دارای جنبه‌های مختلفی هستند که برای سازمان‌های مشتری، ارزش ایجاد می‌کنند.

منابع

- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵). مدیریت عمومی (چاپ چهل و نهم). تهران: نشر نی.
- رضائیان، علی (۱۳۸۳). اصول مدیریت (چاپ سی‌ام). تهران: انتشارات سمت.
- رضائیان، علی (۱۳۷۹). مبانی سازمان و مدیریت (چاپ شانزدهم). تهران: انتشارات سمت.
- رضائیان، علی (۱۳۷۶). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم (چاپ شانزدهم). تهران: انتشارات سمت.
- پی. رابینز، استیفن (بی تا). تئوری سازمان، ساختار و طرح سازمانی (چاپ سی و یکم). ترجمه: سید مهدی الوانی، حسن دانایی فرد (۱۳۷۹). تهران: نشر صفار.
- پی. رابینز، استیفن (بی تا). مبانی رفتار سازمانی (چاپ پنجم). ترجمه: فرزاد امیدواران، کامیار رئیسی فر، محمد رضا اخوان، نهال عظیمی، ماندانا مدیری و شیرانا محلوجی (۱۳۸۵). تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- زاهدی، شمس السادات (۱۳۷۹). میریت فراملیتی و جهانی، نگرش تطبیقی (چاپ سوم). تهران: انتشارات سمت.
- قلی پور، آرین (۱۳۸۸). جامعه شناسی سازمان ها؛ رویکرد جامعه شناختی به سازمان و مدیریت (چاپ دوازدهم). تهران: انتشارات سمت.
- دراکر، پیتر؛ چاران، رام؛ دوان پورت، توماس؛ بونابیو، اریک و دیگران [پژوهشگران هاروارد] (بی تا). جستارهایی در مدیریت (چاپ چهارم). ترجمه: محمد ابراهیم محجوب (۱۳۹۰). تهران: نشر نی.
- دراکر، پیتر؛ مارچ، جیمز؛ بنیس، وارن؛ گولمن، دانیل؛ سنگه، پیتر و دیگران [پژوهشگران هاروارد] (بی تا). جستارهایی در رهبری (چاپ هفتم). ترجمه: محمد ابراهیم محجوب (۱۳۸۹). تهران: نشر نی.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی (چاپ بیست و دوم). تهران: انتشارات سمت.
- سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۲). مبانی مدیریت منابع انسانی (چاپ چهارم). تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- جوادی، بابک (۱۳۹۹). مقدمه‌ای بر مشاوره مدیریت (چاپ دوم). تهران: مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران.
- سیزر نیاسکا، فیونا (بی تا). مشاوره مدیریت در قرن ۲۱ (چاپ اول). ترجمه: سعید رمضانی، حجت باقری و علی بهنام خانیکی (۱۳۹۷). تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- عابدین زاده نیاسر، رحمن و آقابابایی، وحید (۱۳۹۹). کلیات و چارچوب مشاوره مدیریت (چاپ اول). تهران: انتشارات مهکامه.
- شاوردی، مرضیه و محمد علی خلج، محمد رضا (۱۳۹۴). راهنمای مشاوره مدیریت؛ تشریح فازهای مختلف مشاوره مدیریت مشارکتی همراه با معرفی ابزارهای کاربردی مشاوره مدیریت (چاپ اول). تهران: نشر آینده پژوه.

- **Block, Peter (2000). Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used (Third Edition). San Francisco: A Wiley Imprint.**
- **Weiss, Alan (1976). Getting Started in Consulting (third Edition). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.**
- **N. Friga, Paul (2009). Mc Kinsey Engagement. New York: Mc Graw Hill Education.**

- Farazmand, Ali (2009). Bureaucracy and Administration. New York: CRS Press, Taylor & Francis Group.
- Dwivedi, O. P. & Lain Gow, James (1999) . From Bureaucracy to Public Management. Toronto: Broadview press.
- Hadenius, Axel (1992). Democracy and Development. New York: Cambridge University Press.
- Held, David (2006). Models of Democracy (Third Edition). Cambridge: Polity Press.
- Adair, John (1990). Leadership for Innovation; How to Organize Team Creativity and Harvest Ideas. London: Kogan Page.
- D. Savransky, Semyon (2000). Engineering of Creativity (Introduction to TRIZ Methodology of Inventive Problem Solving). New York: CRC Press.
- Gogatz, Arthur & Modejar, Reuben (2005). Business Creativity (Breaking the Invisible Barriers). New York: Palgrave Macmillan.
- A. Burtonshaw-Gunn, Simon (2010). Essential Tools for Management Consulting (Tools, Models and Approaches for Clients and Consultants). San Francisco: Wiley Imprint.
- McKnight, William (2010). 90 Days to Success in Consulting. Boston: Course Technology.
- H. Netter, Frank (1989). Atlas of Human Anatomy (Seventh Edition). Philadelphia: Elsevier.
- J. Benjamin, Ivor; C. Griggs, Robert; J. Wing, Edward & Fitz, Greg (1986). Cecil Essentials of Medicine (Ninth Edition). Philadelphia: Elsevier.
- S. Snell, Richard (2001). Clinical Anatomy: By Regions (9th Edition). Philadelphia: Wolter Kluwer.
- P. Simon, Roger; J. Aminoff, Michael & A. Greenberg, David (2002). Clinical Neurology (10th Edition). New York: Mc Graw Hill Education.
- L. Drake, Richard; Vogl, A. Wayne & W. M. Mitchell, Adam (2005). Gray's Anatomy for Students (4th Edition). Philadelphia: Elsevier.
- E. Hall, John (1956). Guyton and Hall textbook of Medical Physiology (13th Edition). Philadelphia: Elsevier.
- Jameson; Fauci; Kasper; Hauser; Longo & Loscalzo (1976). Harrison's Principles of Internal Medicine (20th Edition). New York: Mc Graw Hill Education.
- L. Mescher, Anthony (1976). Junqueira's Basic Histology; Text & Atlas (15th Edition). New York: Mc Graw Hill Education.
- Sadock, Benjamin James; sadock, Virginia Alcott & Ruiz, Pedro (1972). Kaplan & Sadock's Synopsis of Psychiatry; Behavioral Sciences/ Clinical Psychiatry (11th Edition). Philadelphia: Wolters Kluwer.

- **Lodish; Berk; Kaiser; Krieger; Bretscher; Ploegh; Amon & Martin (2004). Molecular Cell Biology (8th Edition). New York: W. H. Freeman.**
- **Alberts; Johnson; Lewis; Morgan; Raff; Roberts & Walter (2008). Molecular Biology of The Cell (6th Edition). New York: Garland Science, Taylor & Francis Group.**