

پخش و توزیع آنها می‌تواند انگیزه آنان را به نوآوری و ابتکار تقویت کند و شیوه‌های تازه و بهتری را برای ارائه خدمات فراهم آورد. دادوستدهای دوسویه و چندسویه میان مردم پدید می‌آید و نیروی مردمی به صورت شبکه‌ای گسترده در سطح شهر به کار گرفته می‌شود.

۵- دولت با رهاکردن دخالت‌های خود در امور شهری اندک‌اندک قدرت خویش را در کارهای اجرایی و جزئی و محلی کاهش می‌دهد و با بی‌رنگ شدن سایه وی بر سر مردم شهر، آنان به جنب‌وجوش بیشتر برای هدایت کار خویش برانگیخته می‌شوند. مردم برای رفع دشواریهای زندگی خود به جای روی آوردن به نهادهای دولتی به سوی خویش متوجه می‌شوند و به حکم ضرورت گام پیش خواهند نهاد و به کوشش و تلاش دست خواهند زد. نتیجه برجسته چنین وضعی، بریدن بند ناف مردم از جسم ناتوان دولت می‌شود و در نتیجه هردو به گونه‌ای مستقل در راهی ویژه به توانمندی و بالندگی دست خواهند یافت.

۶- میان شهرهای مختلف کشور از جهت خدمات و آبادانیهای شهری مقایسه و هم‌چشمی صورت خواهد گرفت و چون این هم‌چشمی در حقیقت مقایسه‌ای از کوششهای خود مردم است، و نه کمک دولت، ناگزیر به خرده‌گیری از خود خواهند پرداخت و بی‌آنکه بتوانند برای سستی‌های موجود دستاویز دولتی پیدا کنند به اصلاح کار خویش روی خواهند آورد. ارزشیابی از خود که پدیده‌ای ارجمند است پدیدار خواهد شد و خرده‌گیری از دیگران جای خود را به خودسازی و سازندگی درونی خواهد داد.

۷- دولت با فراغتی که از کارهای اجرایی روزانه و کوچک درون شهری پیدا خواهد کرد با آسودگی خیال می‌تواند به کوچک کردن بدنه اجرایی خود بپردازد و تنها از وجود متخصصان و کارشناسان برجسته در یک دیوانسالاری تازه و نو استفاده کند و پیوند خود را با مردم در تراز برجسته و نمایان برقرار دارد. دولت نیرومند به جهت یابی‌های اساسی در کار کشور خواهد پرداخت و مردم نیز با اعتقاد به شایستگی و کاردانی دولت، دستورها و راهنماییها و برنامه‌های ملی آن را پی خواهند گرفت. آنگاه دولت در جایگاه رفیع بزرگ خانواده ملت خواهد نشست و همه مردمان را در سراسر کشور برای کارهای بزرگ و کلان ملی و بین‌المللی برخواهد انگيخت.

اعتبار و منزلت دولت بالا خواهد رفت و اندک‌اندک دولت پرخیر و برکتی پدید خواهد آمد که برای هدایت کارهایی که با مشارکت بسیار مردم صورت می‌گیرد، برازندگی خواهد یافت.

۸- مشارکت مردم در اداره امور محلی و شهری برانگیخته خواهد شد و رغبت و دلبستگی گسترده‌ای برای نشان دادن تواناییهای بالقوه ملی پدیدار خواهد شد. مشارکت مردم در کارهایی که بر زندگی روزانه آنان اثر می‌گذارد می‌تواند ایشان را به نتیجه‌های ملموس و درخور رویت کار جمعی آشنا سازد. و در نتیجه شوق همکاری را برای راه‌اندازی و هدایت امور گسترده گروهی افزایش دهد.

دخالت در امور شهری از اصیل‌ترین شیوه‌های رشد ملی به شمار می‌آید. تجربه سودمند و شوق‌انگیز محلی در اداره امور جمعی، رغبت مردم را به پرداختن به کارهای بزرگ‌تر ملی تحریک می‌کند و آنان را با تکیه بر نتیجه‌های سودمندی که از مشارکت محلی به دست می‌آورند به مشارکتهای بزرگ ملی و کشوری راغب می‌گرداند. □

مشاور مدیریت؛

مداخله‌گری گره‌گشا

از: یدالله مکرمی

مقدمه

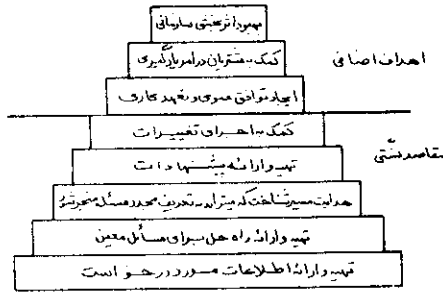
مشاوره مدیریت در غرب حرفه پراهمیت و نسبتاً بزرگی است. در سال ۱۹۹۲، جمع درآمد ۲۵ موسسه مشاوره‌ای اروپایی رده بالا، بیش از ۲ میلیارد پوند بود. موسسات مشاوره‌ای اروپا در سال‌های اخیر، علیرغم وجود بحران اقتصادی، عموماً رشد داشته و سود خود را افزایش داده‌اند. بعضی از این موسسات در جریان تشکیل بازار مشترک اروپا که در تغییر الگوهای مبادله اطلاعات موثر بوده، حتی موقعیت بهتری کسب کرده‌اند.

نکته قابل توجه این است که بیش از ۴۶ درصد از درآمد این موسسات مربوط به خدمات ارائه شده در زمینه تکنولوژی اطلاعاتی، حدود ۱۵ درصد در زمینه مدیریت مالی و کمتر از ۴۰ درصد باقی مانده در سایر زمینه‌ها بوده است. جدول شماره یک نشان‌دهنده گرایش فزاینده شرکت‌ها به بهبود سیستم‌های اطلاعاتی به خصوص سیستم‌های مالی می‌باشد.

یدالله مکرمی دارای فوق‌لیسانس مالی است و در حال حاضر دوره دکترای مدیریت را می‌گذراند.

وی که مدرس رشته حسابداری در موسسات آموزش عالی و محقق در زمینه سیستم‌های اطلاعاتی است، صاحب تجارب حرفه‌ای در مشاوره مدیریت نیز می‌باشد.

از نامبرده تاکنون مقالاتی در نشریات کشور منتشر شده است.



راه میانه وجود دارد و آن این است که دو طرف در مورد کار مشترک مرحله بندی شده، که اولین مرحله آن تعریف مسئله (ویا امکانات) است، توافق می کنند.

وظیفه دوم عبارتست از مشخص کردن نقش مشاور و درکنار آن شرایط و محدودیت‌ها. در یک مفهوم وسیع، مشاور می تواند یکی از دو نقش و یا هر دو آنها را اتخاذ کند: نقش «ابزاری» با هدف ارائه پیشنهاد درباره چیزهایی که باید تغییر کند و نقش «فرآیندی» با هدف ارائه پیشنهاد در مورد چگونگی تغییراتی که باید انجام گیرد.

در قراردادهای بلندمدت مشاور می تواند با کارکنان شرکت کاملاً آشنا شود و در آن صورت اهمیت دارد که مشاور بتواند (در مواقع لزوم) بین کسانی که باعث دردسر هستند، کسانی که بیشتر احتمال دارد که در پیاده سازی تغییرات شرکت داشته باشند، و کسانی که در نهایت درباره تغییرات قضاوت می کنند، تمایز قایل شود.

به طور خلاصه، کار مشاوره این است که هرچه بیشتر بهره برساند و به محض آنکه مشتری به اتکای خود قادر به ادامه کار باشد، شرکت را ترک کند. جدول شماره سه نشان می دهد که ماهیت روابط بین مشاور و مشتری تا چه اندازه مکمل یکدیگر است.

فرهنگ سازمانی

هر سازمان علاوه بر جلوه های عمومی فرهنگی، دارای فرهنگ خاص خود است و مشاور باید نسبت به تفاوت‌ها و اثرات آنها حساس باشد. ساختارپذیری و رفتارگرایی یک سازمان تا حدود زیادی بستگی به اهداف، افراد تحت کنترل و ارتباط آن با سایر سازمان‌ها دارد. عام ترین فرهنگ های سازمانی (در یک گروه بندی بسیار کلی) عبارتند از:

- بوروکراسی - با ساختار مراتبی،
- تیمی - با ساختار ماتریسی،
- کارآفرینی - با ساختار تارنکیوتی،

می کند، و یا دستیابی به یک راه حل بیطرفانه در یک مسئله معین در هر حال، فارغ از علت حضور مشاور، هدف نهایی بایستی مشارکت در بهبود عملکرد سازمانی باشد و در نتیجه واضح است که مشاور باید عمیقاً خود را با فرهنگ و مکانیسم سازمان درگیر کند و آماده باشد که نقش «مداخله گر» را اتخاذ کند. اما مشاور هیچ قدرت اجرایی ندارد و بایستی به طور کامل به عنوان یک واسطه تغییر، عمل کند. اولین گام در حصول موفقیت، مشروط به ایجاد روابط شخصی و قراردادی مطلوب با مشتری است، و دومین گام، در بی طرفی مشاور قرار دارد. از لحاظ تعریف، مشاور غریبه ای است که هیچ بستگی شخصی در کل سازمان و یا بخش هایی از آن و یا با کارپردازان سازمان ندارد. وی طبق قرارداد موظف می شود که وظایف معینی را در شرایط زمانی معین انجام دهد، آنچه را که مورد توافق بوده تحویل نماید، و سازمان را در خاتمه قرارداد، ترک کند.

رابطه مشاور - مشتری

اولین وظیفه ای که مشاور به عهده دارد عبارتست از بررسی و طرح مسئله واقعی. اغلب اوقات مشتری درک روشنی از مسئله دارد و قادر است اکثر پارامترها را تعریف کند، ولی به همان میزان نیز ممکن است مسئله را نشانخته باشد و یا، آنطور که اکثر آرخ می دهد، دلایل شکایت خود را اشتباه گرفته باشد. اگر مشاور و مشتری نتوانند درباره آنچه که باید انجام شود توافق کنند، آنگاه ادامه کار بی مورد است. البته گاهی از اوقات یک

جدول ۱ - سهم بخش های مختلف بازار مشاوره مدیریت در سال ۱۹۹۲

تکنولوژی اطلاعاتی	۴۶/۴ درصد
مدیریت مالی	۱۴/۵ درصد
سازمان و استراتژی	۷/۴ درصد
مدیریت عملیات	۵/۲ درصد
منابع انسانی	۵/- درصد
مدیریت پروژه	۴/۶ درصد
مدیریت تکنولوژی و نوآوری	۴/۳ درصد
مدیریت تغییر	۳/- درصد
توسعه بازار و محصول	۲/۳ درصد
تولید	۲/۱ درصد
سایر	۵/۲ درصد
جمع	۱۰۰/- درصد

ماهیت مشاوره مدیریت

احتمالاً تعاریف متعدد و توضیحات گوناگونی در مورد عناصر تشکیل دهنده مشاوره مدیریت وجود دارد، اما در هر حال دو مطلب مشخص زیر مورد توافق عمومی است:

- مشاوره مدیریت تنها پند و اندرز نیست،
- مشاوره مدیریت - مشابه آنچه که در جدول شماره دو نشان داده شده است - شامل تمام و یا بخشی از یک سلسله فعالیت های پیچیده است که دائماً به ابعاد آن افزوده می شود.

سلسله فعالیت های فوق الذکر نشان می دهد که در سطوح پایین تر (گرچه مهم تر) آن کارگزاران اطلاعاتی بکار مشغولند که حجم بیشتری را نیز در بر می گیرند، اما درخواست مشتریان در مورد فعالیت های سطوح بالا نیز در حال گسترش است. در هر حال انجام چنین فعالیت هایی مستلزم قبول تعهد و احساس مسئولیت است که تنها از عهده مشاوران حرفه ای تمام وقت بر می آید. مشاور حرفه ای کسی است که نه فقط زندگی خود را از این طریق تامین می کند، بلکه نگرش های معینی را در مورد کار خود و پیشرفت مداوم خود، سرمشق قرار می دهد و همچنین داوطلبانه از نظام حرفه ای تبعیت می کند.

دعوت از مشاوران توسط سازمان ها دلائل گوناگونی دارد که بعضی از آنها عبارتند از:

الف) سازمان بعضی از تخصص های فنی ویژه را در اختیار ندارد (این امر کاملاً رایج است زیرا سازمان ها نیروی کار خود را مطابق با نیازهای دائمی شکل می دهند و متخصصین را تنها در هنگام نیاز بکار می گیرند).

ب) سازمان مهارت های لازم را در اختیار دارد اما وقت کافی ندارد و از این رو از کمک اضافی دیگران استفاده می کند.

ج) برای غلبه بر بن بست ناشی از دسته بندی های متقابل، که مشاور ضرورتاً به عنوان داور عمل

عوامل را در نظر گرفته باشد زیرا اثربخشی پیشنهادات تا حدود زیادی به این امر بستگی دارد که اعضای اصلی سازمان آنها را معقول، قابل قبول، و بالاتر از همه قابل اجرا ببینند.

فرآیند تغییر

گاهی اوقات گفته می‌شود که امروزه دائمی‌ترین عنصر زندگی «تغییر» است و این مطلب می‌تواند علت وجودی مشاور باشد: یعنی کمک کردن در برنامه‌ریزی و اجرای تغییر.

تغییر به خاطر نفس تغییر نیست، بلکه در ماهیت سازمان‌های سالم (و همه موجودات زنده) نهفته است که خود را تغییر دهند و با فشارهای محیطی سازگار کنند. موارد زیر از فرآیند تغییر تبعیت می‌کنند:

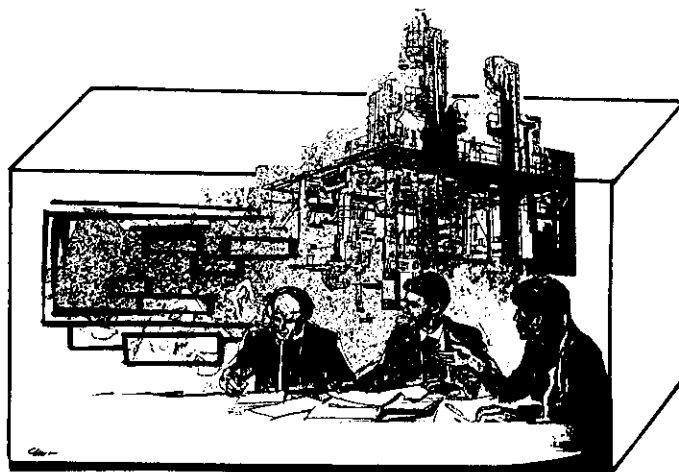
شکل‌بندی اولیه سازمان، وظایف و فعالیت‌ها، تکنولوژی مورد استفاده، ساختارها و فرآیندهای مدیریت، فرهنگ سازمانی، تعیین شغل و سطح‌بندی کارکنان، عملکرد سازمانی و پندار سازمانی.

بعضی از این موارد نسبتاً ساده به نظر می‌رسند. برای مثال، استفاده عادی از روش اندازه‌گیری و ترسیم نموداری گردش کار می‌تواند باعث تجدید طراحی در یکی از قسمت‌های تولیدی و یا در گردش کار آن قسمت شود. در هر حال، حتی ساده‌ترین تغییرات ممکن است با واکنش روبرو شود.

بیان این نکته که جهان به صورتی فزاینده پیچیده و بغرنج می‌شود، کافی نیست. بلکه واقعیت این است که همه در چنین جهانی زندگی می‌کنند و بایستی با پیچیدگی‌های آن برخورد کنند. همین امر باعث شده که تکنیک‌ها و نگرش‌های مدیریت متناسباً پیچیده‌تر شود و به علوم رفتاری بستگی بیشتری پیدا کند.

به طور خاص، اثرات تکنولوژی اطلاعاتی و اقتصاد بازار که هنوز به طور کامل فراگیر نشده، بسیاری از مدیران را وادار ساخته که هرگونه‌ای از سازمان خود را مورد ارزیابی اساسی قرار دهند. برای مثال، مدیریت کیفیت فراگیر باعث تغییر در نگرش‌ها و اهمیت‌ها می‌شود و در نتیجه آن اصلاحات عمیق و گسترده‌ای در فرآیند عملیات می‌تواند به عمل آید.

برخی عقیده دارند که تغییرات موردی کفایت نمی‌کند و کل فرآیند تجاری باید مورد تجدید طراحی قرار گیرد، چیزی که آن را «مدیریت تغییر» می‌نامند. جدول شماره چهار دامنه تغییرات و



- مشاوره مدیریت تنها پند و اندرز نیست و شامل تمام و یا بخشی از فعالیت‌های پیچیده‌ای است که دائماً به ابعاد آن افزوده می‌شود.
- مشاور باید عمیقاً خود را با فرهنگ و مکانیسم سازمان درگیر کند.
- مشاور قدرت اجرایی ندارد و باید به عنوان یک واسطه تغییر عمل کند.
- مهارت‌های فنی را می‌توان آموخت، اما مهارت‌های انسانی باید کشت داده شود.

اما سازمان‌ها از افراد، تعامل پیچیده فی‌مابین آنان و فی‌مابین افراد و سازمان، به صورت فردی و گروهی (و نه الزاماً فقط گروه‌های کاری)، تشکیل می‌شود. بعضی از عواملی که در ساختن فرهنگ سازمانی دخالت دارند عبارتند از:

ماموریت و پندار سازمان، اهمیت نسبی ارشدیت و اختیار، اهمیت نسبی سمت‌ها و وظایف مختلف، طرز عمل کارکنان و شرایط کاری، نقش زنان، معیارهای گزینش و مسیرهای شغلی، انضباط و سازمان کار، سبک مدیریت و رهبری، فرآیندهای تصمیم‌گیری و الگوهای ارتباطی و توزیع و تقسیم اطلاعات.

پیشنهاداتی که به وسیله مشاور عرضه می‌شود احتمالاً بایستی تمام و یا بیشتر این

جدول ۳- توضیح نقش و وظایف مشاور بر روی یک پیوستار دستوری - غیردستوری

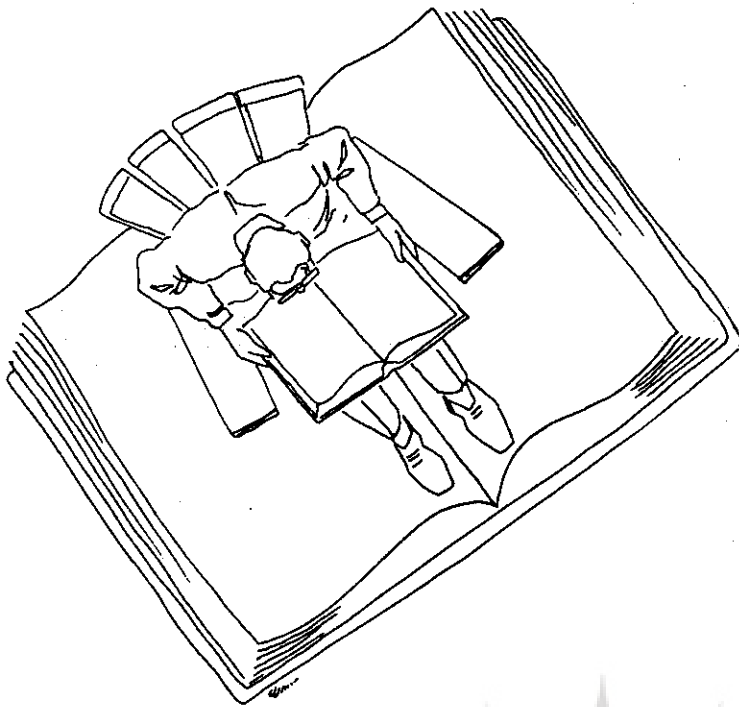
۱- نقش چندگانه مشاور

سخت‌گو و متخصص فنی	آموزش یاری‌دهنده در حل مسائل گزیننده	تعیین‌کننده در حل مسائل گزیننده	گردآورنده اطلاعات	متخصص فرایند	بازتاب‌دهنده
مشاور	مشتری				

۲- سطوح فعالیت مشاور در حل مسئله

غیردستوری		دستوری	
پیشنهاد روش کار می‌دهد، قانع می‌کند یا فرآیند حل مسئله را هدایت می‌کند	اطلاعات و پیشنهادات لازم را برای تصمیمات سیاسی و عملی‌تأمین می‌سازد	مشتری را آموزش و تجارب در تصمیمات شرکت می‌کند و به وی در ارزیابی نتایج کمک می‌کند	گزینه‌ها را پیشنهاد و در تصمیمات شرکت می‌کند و به وی در ارزیابی نتایج کمک می‌کند
برای بازتاب مسائل، سوال طرح می‌کند	فرآیندهای حل مسئله را مشاهده و از طریق امکانات بازخورد، به طرح مباحث می‌پردازد	داده‌ها را جمع‌آوری می‌کند و تفکر را تحریک می‌نماید	گزینه‌ها و منابع را برای مشتری تعیین و به وی در ارزیابی نتایج کمک می‌کند

تناسب بین درجه مشکلات و زمان حل آنها را نشان می‌دهد.



● موسسات مشاوره‌ای اروپا در سال‌های اخیر علیرغم بحران اقتصادی، عموماً رشد داشته و سود خود را افزایش داده‌اند.

توغیب حرفه مشاوره

دلایل زیادی وجود دارد و کاملاً معقول به نظر می‌رسد که کشورهای درحال پیشرفت مساعی خود را جهت ارتقای امکانات مشاوره‌ای مبذول دارند. برخی از این دلایل به شرح زیر است:

○ کاهش مخارج مشاورین خارجی (که بسیاری از آنان برای گشایش بازارهای جدید از خود اشتیاق نشان می‌دهند)

○ استفاده موثر از دانش محلی که فقط افراد حرفه‌ای بومی آن را دارا هستند

○ ارتقای خود اتکایی ملی

در عمل، پاسخ مناسب به موضوع فوق ممکن است در اشتراک مساعی ثمربخش با مشاورین خارجی نهفته باشد تا در نتیجه آن، مهارت‌ها و دانش طرفین به طور متناسب مورد استفاده قرار گیرد. یک دلیل برجسته برای همکاری مشترک عبارت است از قطع دور باطل ناتوانی به دلیل فقدان تجربه و فقدان تجربه به دلیل ناتوانی. تجربه، با این فرض که مشاور همیشه از تجارب خویش درس می‌آموزد، مهمترین ماده تشکیل دهنده مقام وی است. مهارت‌های فنی را می‌توان آموخت اما مهارت‌های انسانی تنها باید کشت داده شود.

در آموزش مشاورین جدید، اهداف موردنظر معمولاً عبارت است از حصول اطمینان از اینکه مشاور توانایی و اعتماد کافی برای پذیرش و ابقای ماموریت‌های محوله را بدست آورده باشد. این امر از طریق ارتقای مهارت‌ها و توانایی‌های زیر پدید می‌آید:

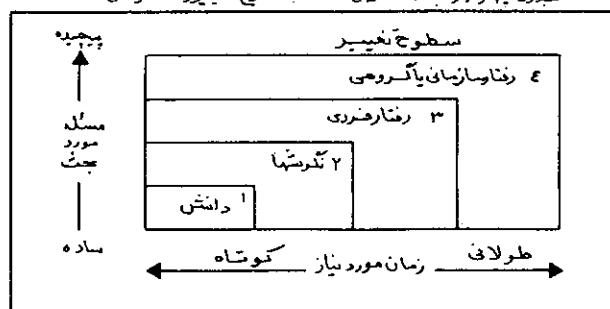
○ مهارت‌های خلاقیت و تحلیل‌گری

○ مهارت‌های اشتراک مساعی و توانایی اجرای تغییرات

در نهایت به نظر می‌رسد که مشاوره مدیریت از نوع فعالیت‌های کارآفرین است که پیشرفت آن در اقتصاد بازار تحقق می‌یابد.

○ تخصص فنی در زمینه‌ها و رشته‌های خاص
○ توانایی کارکردن در شرایط مستقل و تحت فشار.
بعضی از این اهداف می‌تواند از طریق برنامه‌های آموزشی سنتی بدست آید و برخی از آنها ممکن است نیازمند برخورد دیگری باشد. ساختن مشاور مدیریت چیزی است مانند ساختن خلبان هواپیما و یا جراح مغز. برای این کار، تشخیص مهارت‌ها و استعداد‌های موردنیاز و پس از آن دادن آموزش و دلگرمی ضروری است. اما،

جدول چهار (رابطه سطوح مسئله با سطح تغییر و مدت زمان)



منابع:

- 1 - ASLIB PROCEEDINGS, JAN.94
- 2 - MANAGEMENT CONSULTANCY, AUG 93
- 3 - HARVARD BUSINESS REVIEW, OCT 82