

بررسی نقش مهارت‌های مشاوران مدیریت در اثربخشی سازمان

و ارائه مدل پیشنهادی

دکتر سیدمهدی الوانی*

اشرف لاجوردی**

چکیده

وجود مشکلات در سازمان‌ها و تحقق اهداف و مأموریت‌های آنها، ضرورت تولید فکر و نوآوری و کاربردی کردن نظریه‌ها و تفکرات جدید را به وجود آورده و به ماهیت حرفه‌ای مشاوران اهمیت ویژه‌ای بخشیده است. به حداکثر رساندن موفقیت‌های اقتصادی مدیران موسسه‌ها و سازمان‌های مختلف و کمک به تصمیم‌گیری موثر آنها، خصوصا در موضوع بهینه‌سازی، نیازمند دانش تخصصی، مهارت و فنون خاصی است که انجام آن به وسیله مشاوران و از طریق تجزیه و تحلیل حقایق و به کارگیری قضاوت‌های عینی مبتنی بر آن امکان‌پذیر است. در تحقیق حاضر، نقش مشاوره مدیریتی در میزان توفیق مدیران و شناخت مهارت‌های مشاوران موثر و کارآمد مورد بررسی قرار گرفته است و براساس ارزیابی وزارت نیرو از سازمانها و شرکتهای مورد بحث به عنوان سازمانهای موفق و کمتر موفق، پرسشنامه مجزا برای مشاوران و مدیران آنها ارسال شده است. به طور کلی نتایج تحقیق نشان می‌دهد، مشاوران مدیریت نه تنها ارتباطات موثر (هم افزایی) در سازمان به وجود نیاورده‌اند بلکه براساس نگرش مدیران، از مهارت‌های متوسط و ضعیف برخوردار بوده‌اند و به همین لحاظ از حیث اثربخشی سازمانی تاثیر متوسطی از خود به جا گذاشته‌اند. بنابراین لازم است از خدمات مشاورانی استفاده شود که از توانایی‌ها و مهارت‌های علمی، تجربی، شخصیتی و ارتباطات موثر (هم افزایی) برخوردار باشند، و از قوت‌ها و ضعف‌های خود شناخت دقیق داشته باشند و با توجه به سطح کلان و شناسایی تحولات جهانی و روندهای موجود تلاش کنند. در مقاله حاضر، انواع مهارت‌های لازم برای مشاوران مدیریت شناسایی و تبیین شده است و ضرورت ایجاد هم افزایی (مدیر - مشاور) مطرح و راهکارهایی برای موفقیت مدیران و اثربخشی سازمان با مدل و تفسیری جدید ارا به شده است.

واژگان کلیدی: مشاوران مدیریت، مهارت‌های علمی، تجربی و شخصیتی، هم افزایی، اثربخشی سازمان، مشاوره، ارتباطات موثر.

مقدمه

پیتیر دراکر معتقد است ما در عصر اطلاعات زندگی می‌کنیم و برای موفق شدن به بهترین راهنمایی و توصیه و بهترین مشاوران نیاز داریم (مارگریسون، ۱۳۸۲، ص ۷). لذا شناخت و

امروزه مدیران و سازمان‌های موفق متکی به مشاوران سطح بالا- مجرب و دانشمند هستند (مارگریسون^۱، ۱۳۸۲، ص ۳) زیرا این امر تنها راهی است که مدیر را با شرایط روز همگام می‌سازد.

* استاد دانشگاه علامه طباطبایی

** کارشناس ارشد موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت و پژوهشگر علوم اجتماعی

◆ مقاله فوق برگرفته از موضوع پایان نامه دوره کارشناسی ارشد نویسنده است که به راهنمایی دکتر سیدمهدی الوانی در تاریخ ۱۳۸۳/۱۲/۱۶ دفاع شده است.

نقش مهمی در توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان ایفا کنند، ضرورت دارد، نقش آنها به درستی شناخته شود و نحوه کارآمد تر ساختن مشاوره بررسی و مطالعه شود.

نیاز شرکت‌های دولتی، شبه دولتی و خصوصی، کوچک و متوسط یا بزرگ و همچنین سطوح مختلف مدیران این شرکتها (از سطوح راهبردی تا عملیاتی) به خدمات مشاوره، ضرورت برخورداری مشاوران از خصوصیات و ویژگی‌های تخصصی، تجربی و شخصیتی را اجتناب ناپذیر می‌سازد.

از طرف دیگر از آنجا که هنوز مدیریت در بیشتر سازمانهای کشورمان، به مفهوم واقعی حرفه‌ای نشده است و تلقی درستی از کاربرد دانش مدیریت در حل مسائل سازمان وجود ندارد؛ بخصوص اینکه استفاده از مشاور به جای سرمایه‌گذاری غالباً "هزینه محسوب می‌شود و نیز از آنجا که هنوز هنجارهای استفاده از مشاور در کشور رواج نیافته است و ارزش آن شناخته شده نیست و مخصوصاً شناخت دقیق و کاملی از قابلیت‌های مشاوره مدیریت در کشور و منابع تامین کننده این خدمات، وجود ندارد، مسائل، مشکلات و چالش‌های اساسی بسیاری را برای مدیران و سازمانها پدید آورده است که این خود ضرورت تحقیق و پژوهش برای بررسی جنبه‌های مختلف موضوع مشاوره مدیریت را موجه می‌سازد.

در تحقیقات مختلف، مهارت و تجربیات تخصصی مشاوران با اهمیت تر از روشها در فرایند مشاوره معرفی شده است، بر این اساس، به رغم نیازی که مدیران برای خدمات مشاوره‌ای دارند و همچنین ضرورت کمک به بهبود مدیریت و ایجاد تحول، به نظر می‌رسد توجه کمتری به شایستگی‌های

بررسی مهارت‌ها و فرایندهای مورد استفاده کسانی که در مشاوره حرفه‌ای اثربخش هستند (مشاوران داخلی و خارجی) اهمیت دارد. شکوه‌ای که معمولاً مشاوران و مدیران مطرح می‌کنند آن است که افراد بر اساس اطلاعاتی که آنها فراهم می‌آورند، عمل نمی‌کنند. مساله این نیست که افراد توصیه‌ها را رد می‌کنند بلکه معمولاً آنها نادیده می‌گیرند (مارگریسون، ۱۳۸۲، ص ۳-۴). در این خصوص تلقی و باور مدیریت (دریافت کنندگان خدمات مشاوره‌ای) نسبت به مشاور اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند و از اینرو بهبود یا تغییر تلقی و باور مدیریت (دریافت کنندگان خدمات مشاوره‌ای) نسبت به مشاور و نقش ایشان ضرورت می‌یابد.

کسب مهارت‌های تاثیرگذاری و افزایش مهارت‌های میان‌فردی، رضایتمندی شغلی بیشتر، کسب فرصت‌های چالشی، ترانجام موفق فرایندهای خاص مشاوره، استفاده مولدتر از زمان و ... به طور کلی پرورش مهارت‌های مشاوره‌ای و شناخت راهکارهای تبدیل دانش به اقدام عملی از اهمیت زیادی برخوردار است (مارگریسون، ۱۳۸۲، ص ۳-۴).

همچنین رشد قابل توجه تقاضا به خدمات صنعت مشاوره مدیریت منجر به بروز برخی چالش‌های اساسی در این بخش شده است. دسترسی به منابع انسانی ماهر و حرکت به سمت ادغام و تغییر از ارائه خدمت به محصول از عمده‌ترین چالش‌ها محسوب می‌شود (گزارش تحلیلی انجمن بین‌المللی شرکت‌های مشاوره مدیریت آمریکا، ۲۰۰۰).

بیان مساله

از آنجا که مشاوران به عنوان منابع اطلاعاتی، دانش تخصصی و تسهیل‌گران تحول و ... می‌توانند

اهمیت قانونمند ساختن رابطه مشاور با سازمانهای متقاضی مشاوره و رفع مشکلات محیطی موثر بر صنعت مشاوره، نیاز امروز سازمان هاست. ایجاد هم افزایی و بکارگیری تخصص های چندگانه و تعامل آنها (مدیران و مشاوران) برای حل مسائل، افزایش بهره وری، کار آفرینی و افزایش منافع مادی و انسانی را موجب می شود و بیش از پیش زمینه توسعه پایدار کشور را فراهم می آورد. بنابراین هم افزایی حاصل شده، نتیجه تعاملات متنوع و قوی و ارتباطات مدیران و مشاوران است که تخصص های چند گانه خود را در حل مسائل سازمان و افراد سازمان به کار می گیرند، که در این صورت، موفقیت آمیزترین مشاوره و سرمایه گذاری مشترک تحقق می یابد. با توجه به این نکات، این پژوهش در جستجوی پاسخ به این سؤال است که چگونه می توان میزان تاثیر گذاری مشاوران مدیریت بر موفقیت سازمانی را افزایش داد؟

فرضیه های پژوهش

فرضیه اصلی:

مهارتهای شخصیتی، علمی و تجربی مشاوران از طریق ارتباط موثر (مشاوران - مدیران) با اثر بخشی سازمان (توفیق مدیران) رابطه دارد.

فرضیه های فرعی:

مهارتهای شخصیتی مشاوران، یا در نظر گرفتن ارتباط موثر (مشاوران - مدیران) با اثر بخشی سازمان (توفیق مدیران) رابطه دارد.

مشاوران و... داشته اند، بنابراین مشکلات مدیریتی سازمانها، به درستی شناسایی و تحلیل نشده و راه حلها، کمتر کاربردی هستند. در مطالعات اولیه اکتشافی محقق که با مصاحبه های ساختار نیافته و در آغاز تحقیق انجام گرفت، مشخص شد، مشاوران، اثر بخشی مطلوبی در حد انتظار از خود به جای نگذاشته اند، محدوده های شفاف و روشنی برای خدمات مشاوره ای تعریف نشده است و از طرفی مشاوران نیز از نقش های خود کمتر آگاهند و گاه از نقش خود تلقی درستی نداشته و دانش آنها به ویژه در زمینه کاربردی کافی و به روز نیست. بنابراین ویژگیهای مشاوران کارآمد و مؤثر را کمتر از خود نشان می دهند. مدیران نیز شناخت کمتری از نقش مشاوران توانمند، کارآمد و مؤثر دارند. با توجه به اینکه ارزیابی از عملکرد مشاوران در سازمانها انجام نمی شود و مشاوران نیز شناخت محدودی از نقاط قوت و ضعف خود دارند لذا راهکارهای مؤثری برای آن اندیشیده نشده است.

با توجه به مشکلات اقتصادی کشور و اهمیت کاهش هزینه ها و محدودیت های زمانی، یک گام مهم توسعه برای سازمان ها، شناسایی جایگاه ویژه و متمایز مشاوران قوی و کارآمد و متخصص است. (یک نقش این نیروها، تامین منافع ملی از طریق تحقیق و اجرای پروژه ها با حداقل هزینه ها - هزینه های طرح و هزینه های جانشینی - است) اگر چه هنوز حرفه مشاوره مدیریت به درستی شناخته نشده است. اما ضرورت تغییرات بنیادی برای تطبیق با شرایط محیطی (رقابت، مشتری و...)، دسترسی به منابع انسانی ماهر و حرکت به سمت ادغام و تغییر از ارائه خدمت به محصول، نیاز به خدمات مشاوره ای را افزایش داده است.

در این راستا و با توجه به فعالیت‌های سازمان‌های دولتی و غیردولتی^۱ و همچنین ایجاد تحول و دگرگونی در نظام اداری و مؤلفه‌های آن به عنوان برنامه‌های اصلی و اساسی دولت و اولویت‌نوسازی اداری و بهبود مدیریت، از سوی ریاست جمهوری و تصویب و تأیید «برنامه تحول نظام اداری» از سوی هیأت وزیران و شورای عالی اداری و تصویب نامه استفاده از خدمات مشاوره‌ای افراد حقیقی و حقوقی در خصوص برنامه‌های تحول اداری مصوب هیأت وزیران (تصویب نامه ۷۷۶/ت/۲۸۴۲۶ هـ مورخ ۱۳۸۲/۱/۹)، مصوب هیأت وزیران طرح تکریم ارباب رجوع و سایر موارد مشابه و مجوز مصرف منابع و اعتبارات پیش‌بینی شده، همچنین در خصوص فراخوان سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور از مشاوران مدیریت و تشخیص صلاحیت آنان برای ارائه فرصت برابر برای فعالیت در دستگاه‌های دولتی و عقد قرارداد با این دستگاه‌ها (تصویب نامه ۲۰۶۳۷/ت/۲۸۴۲۷ هـ مورخ ۱۳۸۲/۴/۲۳) و ... به بررسی نقش مهم مشاوران در موفقیت مدیران (اثربخشی سازمان) پرداخته شده است.

مفهوم و نقش مشاوران مدیریت

واژه «مشاوره» همیشه دلالت بر دادن پند و اندرز داشته است. مفهوم ضمنی سنتی آن اشاره به برخی از افراد دارد که دارای دانش تخصصی بوده

مهارت‌های علمی مشاوران، با در نظر گرفتن ارتباط موثر (مشاوران - مدیران) با اثربخشی سازمان (توفیق مدیران) رابطه دارد.

مهارت‌های تجربی مشاوران، با در نظر گرفتن ارتباط موثر (مشاوران - مدیران) با اثربخشی سازمان (توفیق مدیران) رابطه دارد.

اهمیت موضوع

شناخت حرفه و نقش مشاوران و نحوه کارآمد ساختن مشاوره برای توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان اهمیت ویژه ای دارد. خصوصاً با توجه به پیچیدگی علوم و فناوری های مرتبط با ماموریت‌های سازمان و گستردگی دانش لازم برای نیل به اهداف سازمانی (اثر بخشی سازمانی)، مدیران ضرورتاً باید از مشاوره های مدیریتی بهره جویند و هر گاه انتخاب و فرایند بهره گیری از مشاوران به نحو درستی صورت نپذیرد مسلماً مشکلاتی در راه اثر بخشی سازمان ایجاد خواهد شد.

اهمیت این موضوع از آنجا ناشی می شود که در دنیای بی‌شددت در حال تغییر، سازمان ها باید بر اساس دانش علمی مدیریت، اداره شوند. بر این اساس مشاوران مدیریتی شاهره دستیابی مدیران به دانش علمی روز دنیا هستند. بنابراین بررسی نقش آنها در توفیق مدیران دارای اهمیت است، لذا در این تحقیق تلاش می شود، رابطه میان مشاوره مدیریتی از جنبه های مختلف و اثر بخشی سازمان به عنوان شاخص توفیق مدیران مورد سنجش واقع شود.

۱. از جمله «شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران» که فعالیت فراانجمنی داشته و در طرح هایی که کمتر از مشاوران مدیریت (عموماً از مشاوران داخلی بدنه دولت) استفاده می شود، مشارکت می کنند. اقدامات شبکه برای توسعه ملی با مشارکت انجمن های حرفه ای، تخصصی و صنعتی است که با گرایش های مختلف علمی و ... فعالیت می کنند.

انسانی آورده است: «نقشها مجموعه ای از وظایف را ارائه می کنند که نه تنها به تعیین آنچه افراد انجام می دهند، می پردازد بلکه همچنین تأثیری قوی بر نحوه نگرش یا شناخت افراد از خود دارد» (کینلا، ۱۳۸۳، ص ۲۸۲). هر سازمانی به عنوان یک نظام از مجموعه ای از امکانات، منابع و نقش ها تشکیل شده است.

هر گاه نقش به یک فرد واگذار می شود، همراه آن تکالیفی نیز بر فرد تحمیل می شود. هسته هر نقش اجتماعی، انتظاراتی است که فرد ملزم و مجبور به رعایت آنها است (جوادی، ۱۳۷۸، ص ۱۰).

با توجه به تعاریف فوق، واقعیت آن است که تعداد محدودی از مشاوران و مدیران به نقش ها و وظایف خود واقف هستند. بنابراین نحوه نگرش اکثر مشاوران تأثیری قوی از نقش آنان نگرفته است و سبب ایجاد ابهامات برای متقاضیان مشاوره شده است. بنابراین پاسخ به این سوالات که آیا نقش، سازنده رفتار مورد انتظار است یا انتظارات تعیین کننده نقش افراد است بسیار اساسی است. همچنین این پرسش ها مطرح است که عوامل سازنده نقش از دیدگاه قراردادهای روانی (نانونشته و نوشته) و دیگر دیدگاه ها چه هستند؟ آیا می توان عوامل تحقق انتظارات مدیر از مشاور و مشاور از مدیر را به درستی برشمرد؟ آیا مشاوران یا مدیران از ایفای نقش خود به سبب پیش بینی منفی آن هراس دارند؟ آیا هیچ پیامد منفی در قبال عدم ایفای نقش خود دریافت نمی کنند؟ آیا مشاوران از نقش خود به درستی اطلاع دارند؟ که البته پاسخگویی به این سوالات به پژوهش های عمیق و گسترده نیاز دارد.

مرور ادبیات و الگوهای نقش و وظایف مدیران که از اواسط قرن بیستم شکل گرفته است نشان می دهد هنوز وظایف و نقش های مدیر، به طور

و در هنگام ضرورت، می توانند در قبال هزینه ای دانش خود را در اختیار دیگران قرار دهند.

در نهج البلاغه که شیواترین و رساترین سخن را در خود دارد، پس از تبیین حق روستا بر مرئوسان و آنچه خدای سبحان آن را واجب نموده و تحلیل عوامل موثر بر پایداری دولت، پدیدار شدن راههای دین و نشانه های عدالت... درخصوص نقش مشاوره آمده است. «پس بر شماست یکدیگر را در این راه به مقدار توان اندرز دادن و حق همکاری را نیکو گذاردن و در برپاداشتن حق، یاری یکدیگر نمودن» (نهج البلاغه، خطبه ۲۱۶، ص ۲۴۸).

از آنجا که در دنیای کنونی، مدیریت یک حرفه است که همچون سایر حرفه ها مانند پزشکی، مهندسی، حسابداری و غیره باید از طریق تحصیل و تجربه آنرا آموخت (آذرهوش، ۱۳۸۲، ص ۱) لذا مشاوره مدیریت نیز حرفه ای با اهمیت است که نقش و وظایف مهمی را برعهده دارد. با توجه به وظایف و نقش هایی که یک مدیر باید آنرا آموخته و تجربه کرده باشد، مشاور وی نیز باید با تسلط به این حرفه و شناسایی نقش ها و وظایف مدیر، نقش خود را ایفا کند.

البته ممکن است نقش به حدی جدید باشد که فاقد شرح شغل باشد و احتمال انتظارات گوناگون نیز از آن وجود داشته باشد. بنابراین ایفا کنندگان نقش باید نخست دستور کاری برای خود تدوین کنند (رضائیان، ۱۳۸۲). نقش، مجموعه ای از فعالیت های مورد انتظار از شخصی است که پست سازمانی مشخصی را در اداره، گروه یا سازمان بر عهده دارد (شرمرهورن^۱ و دیگران، ۱۳۷۸، ص ۲۶۴). همچنین دنیس کینلا^۲ در کتاب توانمندسازی منابع

• ضرورت توجه به شاخص‌های مدیریت دولتی نوین در نظام مدیریتی کشور و با توجه به ویژگی‌های بومی آن
 شرمه‌ورن مهارت را توانایی تبدیل دانش به عمل به نحوی که راندمان و نتایج مطلوب داشته باشد، تعریف می‌کند و می‌افزاید: مهارت لیاقتی است که اجازه می‌دهد یک شخص به عملکرد بالا در یک یا چند جنبه کار خود دست یابد (شرمه‌ورن، ۱۳۷۹ ص ۲۱).

میزان دانش و اندوخته‌های تجربی مشاوران (داخلی و خارجی) نقشی حیاتی در تحول سازمان دارد که شکوفایی این دانش و توانایی‌ها به شرایط محیطی و توانمندی مشاور بستگی دارد. روش‌شنایی (۱۳۸۲) در چگونگی شکل‌گیری این توانایی‌ها و قابلیت‌ها می‌گوید: «تجزیه و تحلیل‌های مربوط به قابلیت‌های ذهنی انسان و توانش‌های تنظیمی در فراگیری و حفظ دانش، قدرت افراد مجرب را در تنظیم معلومات وسیع تخصصی به صورت موثر نشان می‌دهد. همچنین تحقیق نشان می‌دهد که قابلیت‌های فراشناختی با ساخت دانش پیوند دارد. بنابراین ایجاد محیط مناسب برای شکوفایی این قابلیت‌ها، مانند تفکر و استدلال در حین یادگیری، ضروری است» (روش‌شنایی، ۱۳۸۲، ص ۱۵۹).

مایکل بیر و نیتین نوری (۲۰۰۳) در خصوص وظایف و نقش مدیران و مشاوران آورده‌اند: «مشاوران می‌توانند دانش تخصصی و مهارت‌های حرفه‌ای را که در شرکت یا سازمان وجود ندارد بویژه در مراحل اولیه تغییر سازمانی فراهم کنند. وظیفه مدیریت معین کردن چگونگی استفاده از این منابع بدون سلب مسئولیت رهبری فعالیت تغییر است (بیر و نوری، ۲۰۰۳، ص ۱۴۱-۱۳۳).

کامل تعیین نشده است تا وی برای آنها در خود قابلیت ایجاد کند. آذرهوش (۱۳۸۲) علت آن را پیچیده و بی‌نظم بودن کارهای مدیران از گوه‌های فرایندی معرفی می‌کند. همچنین با توجه به فرایند توسعه صنعتی (مطالعات و تصمیم‌گیری‌های راهبردی، ترجمه این تصمیم‌ها به برنامه‌های عمل... بهره‌برداری و استفاده بهینه از سرمایه‌ها) آنها را فرایندهای مدیریت بر شمرده است. بنابراین ضمن ضرورت حضور مدیر در این فرایند، حضور نهادهای مشاوره مدیریت را نیز ضروری می‌شمارد.

مهارت‌های مشاوره سبب می‌شود سازمان‌های جدید در محیطی رقابتی به نرم افزارهای اطلاعاتی، عملیاتی سریعتر و توانمندتر و با صرفه تری دسترسی یابند که طراحی آنها چندان ساده نیست. از طرفی مدیریت دولتی نوین که در واقع مبتنی بر مفهوم مدیریت دولتی بر اساس بازار یا دولت کار آفرین است و بر اساس سه مولفه، صرفه جویی، کارایی و اثر بخشی تعریف شده است (واعظی، ۱۳۸۲، ص ۳۳۳) ضرورت حضور مشاوران مدیریت را برای تحقق آنها اهمیت بخشیده است و برای دستیابی به شاخص‌های تعیین شده، ایجاد نوعی چارچوب برای نهادینه کردن این حضور را به وجود آورده است. این شاخص‌ها عبارتند از:

- انتقال بخش عمده‌ای از فعالیت مدیریت دولتی به

خارج از بدنه دولت بر اساس مفهوم نتیجه

- حذف مفهوم دیوانسالاری کلاسیک

- شفاف سازی اهداف فردی و سازمانی از طریق

مفهوم شاخص عملکرد

- تعهد سیاسی کارکنان به دولت حاکم

- انجام آزمون بازار از وظایف دولت

- کاستن از وظایف دولت از طریق خصوصی سازی

اما مجموعه معدودی از مطالعات ارزشمند وجود دارد که ماهیت بنیادی ابعاد زیربنایی و مسیر تکامل آنرا مشخص و پیش بینی کند. مطالعه میزگردهای صاحب نظران کشورمان نشان می دهد، سه نقش الگوسازی، بهینه سازی و تصمیم سازی در سطوح خرد و کلان برای کارآفرینی و بهره وری منابع مادی و انسانی و بسترسازی توسعه پایدار مورد توجه قرار گرفته است.

باربارا سولومون ویژگی های قراردادهای مشاوره ای را «پاسخگویی مشاور»، «تلاش شفاف»، «چاره جویی های زمانی کوتاه مدت» و «تدابیری برای پرداخت بر پایه نوآوری» معرفی کرده و ضمن تاکید به مشاوران برای «شفافیت و نتیجه گرایی برای پیگیری پیشرفتهای خود»، به مدیران نیز توصیه می کند:

۱. از پیش به انجام تغییر متعهد باشند.
۲. چارچوبی روشن برای پروژه تدوین کنند (مسائل مخاطره آمیز، فعالیتهای جاری و در دست اقدام و نتایج مورد انتظار را شناسایی و در مورد شناخت و درک مشاور از آنها اطمینان حاصل کنند).
۳. همه منابع مورد نیاز مشاور مشخص و تعیین شود.
۴. کار را با هدفهای قابل دسترسی و کوتاه مدت شروع کنند.
۵. مشاور به ایجاد ارتباطات در کل سازمان تشویق شود (مشاوری که همیشه حضور دارد و در دسترس است می تواند بدگمانی و مقاومت را در میان کارکنان کاهش دهد. اگر کارکنان با مشاور هم رأی و سازگار نیستند، به سرعت در جهت حل مسأله اقدام شود. حتی اگر شخص دیگری را از همان شرکت مشاوره ای جایگزین نمایند).
۶. انعطاف پذیر باشند (سولومون، ۱۳۷۹، ص ۱۰۲-۹۳).

مشاور فردی فرهیخته و دانشگر است که بنا به ماهیت حرفه ای خود تولید فکر و نوآوری می کند و با کسب نظریه ها و تفکرات جدید، آنها را به صورت اقتضایی و کاربردی، با توجه به مشکلات سازمانها، در خدمت مأموریت و اهداف هر بنگاه قرار می دهد (آذرهوش، ۱۳۸۱).

بنابراین پارادایم مشاوران میزان درک نظریه ها و تفکرات جدید دنیای کسب و کار و انطباق آنها با نیازها و چالش های سازمانها در شرایط جدید است. در تعریفی دیگر بر تجزیه و تحلیل حقایق و بکارگیری قضاوت های مبتنی بر دانش به عنوان وظایف مشاوران تاکید شده و آمده است: «مشاوره مدیریتی خدمتی است هدفمند که توسط فرد یا افراد ذیصلاح در زمینه بررسی و تشخیص مسائل مربوط به سیاستها، تشکیلات و روشهای اجرایی یک مؤسسه، ارائه پیشنهادات لازم و کمک در پیاده سازی این پیشنهادات صورت می گیرد. این خدمت توسط افرادی آموزش دیده و با تجربه برای کمک به مدیران مؤسسات مختلف در حل مسائل مدیریتی و به حداکثر رساندن موفقیت های اقتصادی آنان ارائه می شود. این کار از طریق تجزیه و تحلیل حقایق و بکارگیری قضاوت های عینی مبتنی بر دانش تخصصی و فنون خاص صورت می گیرد» (مرکز مطالعات مدیریت، ۱۳۸۱، ۷۱).

تعهد خالصانه و دانش مشاور موجب خلق و شکل گیری قابلیت های پویا در سازمانها می شود و مزیت رقابتی در دانش و سایر ابعاد را به وجود می آورد. البته این امر مستلزم وجود ساختارها و مشخصه هایی است که برای مثال در چارچوب یک قرارداد مشاوره ای باید مشاهده شود. اگرچه در این خصوص انجمن ها و یا سازمانهایی ساختارهایی را مورد تایید قرار داده اند

وی، ابتدا تحت تأثیر مولفه‌های ظاهری مثل طرز صحبت کردن، نگاه و احساس او درباره خودش است که بعضی از این موارد به مشاور برمی‌گردد و برخی نیز متأثر از شرکت است. سه رویکرد با تمرکز بر اجزاء مشترک به عنوان سه کلید برای اتحاد در نمودار (۱) آورده شده است (کاکا، ۲۰۰۳، ص ۲۳).

سوتیریس کیتسوپالوس^۲ برای مشاوره اصولی را معرفی می‌کند که عبارتند از:

- مشاوران مدیریت با دانش تخصصی خود برای حل مشکلات کمک می‌کنند.
- مشاوران مدیریت، صادق، فداکار و قابل اعتمادند.
- مشاوران مدیریت، توصیه‌های مستقل، بی طرفانه و بی غرضانه ارائه می‌کنند.
- مشاوران مدیریت، تعاملات را محرمانه حفظ می‌کنند.
- مشاوران مدیریت دریافت‌اند که متقاضیان مشاوره، مسوولیت، قدرت تصمیم‌گیری و اعتبار دارند و برای دستیابی به موفقیت، پشتیبان و حمایت‌کننده آنها هستند (کیتسوپالوس، ۲۰۰۳، ص ۱۶).

همچنین وی، پاسخگویی (تسریع جریان کارها و نصب نظام رایانه ای جدید و...)، تلاش شفاف، برخورداری از هر دو جنبه تجربه نظری و تجربه عملی و کاربردی در حل مسائل، حضور همیشگی مشاور و دسترس پذیری آن را از ویژگی‌های مشاوره موفق می‌داند.

کاکا^۱ (۲۰۰۳) درباره شرکت‌های متقاضی و عوامل موثر در انتخاب مشاوران می‌گوید: «بهترین تمایل شرکت به فراهم آوری فضایی است که افراد با مهارت و حرفه‌ای و علاقه‌مند را جذب کند و به آنها امکان دسترسی به مشتریان برجسته و درگیری‌های چالش برانگیز را بدهد و به آنها کمک کند حوضه رهبری اندیشه خود را توسعه دهند تا ارزش شرکت را در بازار ارتقا دهند. این مهم بدون واگذاری قدرت بسیار زیاد اقتصادی (در بازار) به افراد امکان‌پذیر نیست لذا ذهنیت‌های متقاضی مشاوره درباره مشاور و کار

نمودار ۱ - مشخصه‌های عناصر بارز مشاور و متقاضی مشاوره (با تمرکز بر اجزاء مشترک)

BRAND COMPONENTS (ILLUSTRATIVE)	
PRACTITIONER	CONSULTANCY
(Competencies) صلاحیت‌ها	(Skills) مهارت‌ها
(Heritage) سابقه/پیشینه	(Philosophy/content) فلسفه/محتوا
(Methodologies) روش‌ها	(Appearance (dress)) ظاهر (نوع لباس)
(Portfolio of services) مجموعه خدمات	(Tone of voice) تن صدا
(Logos) نام تجاری (مارک)	(Writing style) سبک نوشتن
(Trademarks) علائم تجاری	(Education/experience) تحصیلات/تجربه
SHARED	
ارائه و سخنرانی با احساس و توجه (Look and feel of presentation)	
ارائه مورد-ها - یافته‌ها (Case examples)	
حوزه صلاحیت‌ها (Venue)	
حمایت‌های مشتریان (PR/marketing support)	

منبع: کاکا، ۲۰۰۳، ص ۲۴.

متقاضیان مشاوره محسوب می شود.

- برای جلوگیری از بروز مشکلات بالقوه، باید ارتباطات مشاور و متقاضی رو در رو باشد (کیتسوپالوس، ۲۰۰۳، ص ۱۷-۱۸).

آکادمی مدیریت^۱ در گزارش خود به مهارت ها و تجربیات تخصصی مشاوران بیشتر از روشهای ساخت یافته در فرایند تحول اهمیت داده و برای مشارکت مشاوران در تیم های پروژه ای، براساس تخصص های آنها (بدون توجه به ملیت یا تجربیات قبلی) تاکید داشته است و برای افزایش نفوذ و اعتبار مشاوران پیشنهاد می کند: تبدیل دانش و آگاهی های فرد به دانش جمعی و انطباق با وضعیتهای مختلف به عنوان حاصل و نتیجه خلاقیت و توسعه صلاحیت حرفه ای و بخصوص استفاده از روشهای مشترک تحول برای تبدیل تجارب فردی به جمعی، در عملکرد مشاوران موثر است» (آکادمی مدیریت، ۱۳۷۶ ص ۴۲).

بیر و نوری (۲۰۰۳) در مقاله «گشودن راز تغییر» یک جنبه مهم از تغییر را استفاده از مشاوران ذکر کرده و آورده اند: «دو الگوی تئوری تغییر وجود دارد. تئوری E تغییر بر مبنای بازده اقتصادی است و تئوری O تغییر بر مبنای قابلیت سازمانی است. اکثر شرکتهای بررسی شده از ترکیب دو استراتژی استفاده می کنند که این میل ترکیب استراتژیها صحیح است اما مدیریت کردن همزمان آنها مشکل می باشد».

بیر و نوری تفاوت تئوریهای O و E را در جنبه های مهم تغییر مانند: اهداف، رهبری، تمرکز، فرایند، سیستم پاداش و استفاده از مشاوران توضیح داده اند و تفاوتی بین مشاوران داخلی و خارجی

کیتسوپالوس در مقاله خود با عنوان «اصول مشاوره» علت بکارگیری مشاوران را استقبال از ایده ها و راه حل های جدید معرفی می کند و می افزاید: در شرایط اقتصادی کنونی شرکت ها به دنبال راههای استفاده و صرفه جویی پول هستند. بنابراین وقتی نتوانند از زمان به درستی استفاده کنند، خیلی ساده اتلاف سرمایه و پول، اتفاق می افتد. لذا برای به دست آوردن بیشترین بهره از مشاوره، مدیران باید:

- با مشاوران همانند همکاران و کارکنان خود رفتار کنند و ارتباط با آنها را هیچوقت قطع نکنند.
- مشاوران اجازه دسترسی به امکانات، سیستم و افراد و وسایل را داشته باشند.
- مشاوران اطمینان از ارتباطات مستقیم با مشتریان و دیگران (مردم) را داشته باشند.
- برای ایجاد تمرکز در کار و صرفه جویی در وقت مکانیزم ها و خطوط ارتباطی ایجاد شود که از مکالمات بدون رابطه با پروژه و فردی و همچنین عدم تمرکز در کار جلوگیری شود.
- مشاور باید محدودیت هایی ایجاد کند که کارکنان او را به عنوان معلم و مرشد برای ارائه توصیه های آزاد قلمداد نکنند، بلکه مشاوره در خصوص مساله پروژه باشد.
- متقاضی مشاوره باید مشاور را بموقع معرفی کند و از طرفی در تعجیل بی مورد برای معرفی مشاور پرهیز کند.
- هدف های پروژه دقیق و شفاف باشد، در غیر این صورت هدف های پروژه ممکن است نیاز به تغییر رویه پیدا کند که در این صورت این تغییر به عنوان یک اشتباه و ناکارآمدی

- متقاضی مدنظر قرار دارد؟) و ...
 - هدف پروژه دستیابی به راه حل عادی است نه دستیابی به موفقیت‌های جزئی.
 - مشارکت بین مشاور و متقاضی دیده نمی‌شود (کارکنان و افراد در سازمان متقاضی در پروسه خلاق و کارآمد مشاوران جایگاهی ندارند، اگر در گزارش پیشرفت کار ارائه می‌شود اما شنود این گزارش به گونه‌ی صحبت کردن با مشتریان و انتخاب‌های طوفان مغزی نیست، در نتیجه متقاضی محتاط، توصیه‌ها را کاملاً جدید، بیگانه و با ریسک‌پذیری زیاد دانسته و نقطه نظر متفاوتی را ارائه می‌دهد).
 - سودهای حاصل از پروژه به بررسی و ارزیابی‌های جامع و نیز به تعداد زیاد مشاوران اختصاص می‌یابد (اسکافر، ۲۰۰۲، ص ۱۵-۱۴).
- اسکافر، عوامل موفقیت مشاوران با تأثیر بالا^۲ را شامل موارد زیر معرفی می‌کند:
- ۱) اولین هدف دستیابی به نتایج محسوس است (نه برنامه‌ها، گزارش‌ها و توصیه‌ها و ... و فرمول‌بندی‌های راهبردی) یعنی اگر هدف متقاضی هزینه‌های پایین‌تر تولید است، در این صورت هدف پروژه حفظ و صرفه‌جویی هزینه قابل‌سنجش در تولید باشد. ایده‌ی تمرکز بر روی دستاورد نتایج، بحرانی‌ترین تفاوت بین مشاوره متعارف^۳ و مشاوره با تأثیر بالا است.
 - ۲) طراحی پروژه‌ها با توجه به تطابق توانایی و انگیزه متقاضی صورت گیرد. این فرایند ماهیت اصلی پروژه مشاوره‌ای را از برنده شدن به

درنظر گرفته‌اند. در راهبرد تغییر تئوری E وابستگی به مشاوران خارجی بیشتر است و تئوری O به مشاوران کمتری متکی هستند (بیر و نوری، ۲۰۰۰، ص ۱۳۷).

اسکافر پروژه‌های مشاوره‌ی مدیریتی را در صورت دستیابی به سه نتیجه، منطقی می‌شمارد:

- مشاور باید راه حل یا الگوی جدیدی برای متقاضی فراهم آورد.
 - متقاضی با پذیرش راه حل مشاور، باید به پیشرفت قابل اندازه‌گیری که با توجه به نتایج حاصله، به دست می‌آید نائل آید.
 - متقاضی باید همیشه قادر به حفظ و استمرار پیشرفت پروژه باشد و مسئولیت‌ها را با مشاورانی که در زمینه‌ی کاری ایشان بسیار واقف هستند و به عنوان عاملان تغییر کارآمد شناخته شده‌اند، به منظور دستیابی به نتایج نهایی پروژه، تقسیم کند (اسکافر، ۲۰۰۲، ص ۱۲).
- همچنین برخی عوامل تضعیف پروژه از نظر اسکافر عبارتند از:

- پروژه بر اساس کارها، توصیه‌ها و گزارشاتی که مشاور ارائه می‌دهد تعریف شود نه بر اساس اهدافی که متقاضی مشاوره دنبال می‌کند. حوزه‌ی پروژه آمادگی متقاضی مشاوره را مدنظر قرار نمی‌دهد.
- زمانی که از مشاوران خواسته می‌شود توصیه‌هایی را به متقاضی ارائه دهند، به ندرت مشاوران این سؤالات را مطرح می‌کنند:
- متقاضی باید چه نوع تغییراتی را برای موفق شدن فرایند کار انجام دهد؟ آیا متقاضی توانایی انجام آن را دارد؟ (آیا قابلیت‌ها و توانمندیهای

ثروت، در گزینش مشاور معتمد، باید به این نکات توجه داشته باشند (گزارش نشریه نیوزویک، ۱۳۸۲، ص ۱۱-۱۳).

مدیر سیستم کیفیت در تضمین کیفیت ملی امریکا (۱۹۹۰) در مقاله «ده ویژگی مشاورکارآمد» می گوید:

اینکه مشاور با چه تعداد و با چه نوع شرکتهایی کار کرده است، اولین معیار انتخاب اوست و همچنین آیا او در فضای در حال تغییر این حرفه، به روز است و با جدیدترین نرم افزارها آشنایی دارد؟

۱) برای اثبات تجربه کاری «تخصص در صنعت»، سوابق کاری، مصاحبه های فردی و کسب اطلاع از خدمت گیرندگان قبلی، انجام می شود.

۲) صلاحیت مشاور، از دستاوردهای تحصیلی، عضویت در انجمن ها و یا گواهینامه های حرفه ای و ... به دست می آید.

۳) مشاور باید توانا و مایل به صرف زمان برای ایجاد نظامنامه کیفیت، مستندسازی فرایند و دستورالعمل های کاری طراحی شده، برای شرکت باشد.

۴) ذهنی باز و پذیرنده با توانایی تشخیص سریع نقاط قوت و ضعف سازمان داشته باشد و به جای سخنرانی های بی نتیجه و برگزاری جلسه های آموزش عمومی و کلی، مدیریت سازمان را راهنمایی کند و دستورالعمل های فنی خاصی را به اجرا گذارد.

۵) هزینه خدمات به روشنی مشخص شود و اینکه چه چیزی باید به عنوان هدف نهایی تحقق یابد. برای تکمیل فعالیت های مختلف چند روز کار در محل سازمان لازم است. هزینه کلی با تمهید طرحی جامع شامل فعالیت های فرعی و نقاط عطف دوره ای، قابل توافق است که در ابتدای کار

صورت تصادفی، متمایز می کند.

۳) تقسیم پروژه های بزرگ به پروژه های فرعی با سیکل سریع نتایج و موفقیت های هر کدام از ریز پروژه ها، در کوتاه مدت ۵ تا ۶ هفته و در بلندمدت ۱۴ تا ۱۵ هفته باشد.

۴) توسعه مشارکت کاری بین متقاضی مشاوره و مشاوران

۵) اتکا به داده های مشاوره ای^۱؛ هدف اصلی مشاور، کمک به متقاضی برای استفاده بهتر از مهارتها و استعدادهای خویش است. لذا مشاوران کار زیادی برای انجام دادن ندارند، چون متقاضی بیشتر کارها را با توجه به آنچه مشاور عنوان کرده است، انجام می دهد. البته این زمانی اهمیت دارد که متقاضی توانایی استفاده از آنها را در کار خود داشته باشد. کاهش قابل ملاحظه هزینه، فقط یکی از مزایای مشاوره قدرتمند و تأثیرگذار است (اسکافر، ۲۰۰۲، ص ۱۷-۱۵).

در گزارشی از نشریه «نیوزویک» درخصوص مهارتهای مشاوران مدیریت آمده است: برای آگاهی بر میزان نبوغ و درک ریشه ای مسائل تجاری مشاور، باید سوابق ارائه خدمات به مشتریان و نتایج به دست آمده از فعالیت وی، نشان داده شود. در حال حاضر بانک خصوصی در کشورهای صنعتی یا مدیران سرمایه گذاری، معمولاً نسخه ای از شرح حال کاری مدیران خود را در اختیار متقاضیان خدمات مدیریت ثروت قرار می دهند. بنابراین سوابق کاری، نبوغ، دانش کاری، آگاهی به مسائل حقوقی و بیمه ای، میزان ارائه پیشنهادات سرمایه گذاری و ...، بخشی از مهارتهای مشاوران را تشکیل می دهد و متقاضیان خدمات مدیریت

در یادگیری از افراد بیرون سازمان عملکردی متوسط و تا حدودی ضعیف داشتند».

مک کینزی شیوه‌هایی خاص برای مصاحبه، شناسایی و گزینش عناصر تیزهوش، کنجکاو و دانش طلب طراحی کرده است و به همین دلیل، مشاورانش، کاملاً از توانایی خلق، تسهیم و استفاده از دانش برخوردارند. گرایش‌های علمی مشاوران، به متخصصان دانش (متخصص در یک زمینه کاری یا صنعتی مشخص مثل حسابداری یا بازاریابی) اجازه نمی‌دهد تا کاری برای آنان انجام دهند. بسیاری از مشاوران احساس خوداتکایی دارند و نیازی به کارشناسان احساس نمی‌کنند (دانپورت و پروساک، ۱۳۷۰، ص ۱۶۴-۱۶۵).

در یک تحقیق (۱۳۸۰) ویژگی‌های مشاوره موفق در ایران شامل شناخت جامع از حرفه مشاوره مدیریت، وجود نیروی انسانی حرفه‌ای برای ارائه خدمات، مسئولیت‌پذیری عمیق و تام مشاوران، تخصص و صلاحیت مشاوره، معرفی شده است (شاه کرمی، عیاری و شاه محمدی، ۱۳۸۰ ص ۱۹).

مهارت‌های مشاوره

با توجه به نظریه‌ها و ادبیات تحقیق و مطالب آورده شده، می‌توان مهارت‌های مورد نیاز مشاوران مدیریت را در سه دسته طبقه‌بندی کرد و مهارت هم‌افزایی را نیز به عنوان متغیر مداخله‌گر در نظر گرفت^۱.

مهارت‌های علمی، تجربی و شخصیتی مشاور و ویژگی‌های علمی به مفهوم آگاهی به دانش و فنون

چنانکه انتظارات اولیه برآورد نشد، راه فراری نگه داشته شود.

۶) مهارت دیدن و شنیدن؛ مشاور نباید به سادگی آشفته و از موضوع منحرف شود (تمرکز بر موضوع و از پیش اندیشیدن و پاسخ به پرسش‌های مطرح شده).

۷) ارتباط مؤثر؛ مشاور موفق باید اعتقاد، اعتماد و تفاهم تمامی کارکنان را در تمام سطوح به دست آورد.

۸) انعطاف‌پذیری؛ تغییر در طرح و برنامه بدون از دست دادن دیدگاه و هدف نهایی. مشاور باید بتواند به شکل مناسبی در شرایط تنش‌زا واکنش نشان دهد و سیاست‌های روزمره شرکت را درک کند.

۹) خلاقیت؛ ایده‌ای تازه و شیوه‌ای نو، در صورت ارائه صحیح، می‌تواند به تغییری بنیادین منجر شود (مرکز تضمین کیفیت ملی امریکا، ۱۹۹۰).

شرکت مشاوره‌ای «مک کینزی» و شرکا، احتمالاً دانشگراترین شرکت در صنعت متکی به دانش است. این شرکت نقش زیادی در مدیریت دانش واز جمله خلق، ذخیره و انتشار آن داشته، هرچند در نظریه‌سازی و اعمال دانش با مشکلاتی روبرو بوده است. یکی از دلایل این امر این است که دانش در مک کینزی، کار همه (یا تقریباً همه) افراد به شمار می‌آید و مشاوران صافی آن اگر بیش از متخصصان صنعت و حرفه‌ای‌های آن، مقاله و کتاب ننویسند، حداقل به همان اندازه مطلب تهیه می‌کنند. این شرکت نمونه‌ای از سازمان‌هایی است که در آنها هر عامل اجرایی، فردی متفکر است. تام پیترز که زمانی به عنوان مشاور در شرکت مک کینزی کار می‌کرد، می‌گوید: «تمام مشاوران شرکت، در یادگیری از یکدیگر غوغا می‌کردند، اما

۱. به راهنمایی دکتر الوانی مهارت‌های مورد نیاز مشاوران به مهارت‌های علمی، تجربی و شخصیتی طبقه‌بندی و به عنوان متغیر مستقل تعریف شد.

پرهیز از نادرست‌نمایی^۱ و تبانی^۲ پرهیز از استفاده نادرست از داده‌های اطلاعاتی، سخت‌کوشی در افزایش آگاهی تخصصی، داشتن ارزش‌های اخلاقی (صداقت، صریح بودن، داوطلبانه عمل کردن، درستی و راستگویی، اطمینان و اعتماد، بالندگی افراد، در نظر گرفتن معیارهای متعالی و خود آگاهی) ضرورت ارتباط مشاور با نمایندگان ساختار قدرت در سازمان (تیم مدیریت عالی و...) برای توسعه اعتماد و اطمینان و اثربخشی و رشد همه اعضای سیستم، تعاریفی است که بل و فرنچ از مهارت‌های شخصیتی آورده‌اند (بل و فرنچ، ۱۳۷۹، ص ۲۸۹-۲۲۷). همچنین مارگریسون در این خصوص آورده است: «مشاوران باید شکیبیا و صبور باشند در غیر این صورت ممکن است مشکلات رابه خوبی شناسایی نکنند» (مارگریسون، ۱۳۸۲، ص ۵۵).

مهارت‌های علمی مشاور

داشتن مجموعه وسیعی از مدل‌های مفهومی، فنون مداخله و حساسیتها، آگاهی از تواناییها و محدودیت‌های خود، تکامل رابطه اعتماد متقابل مشاور و متقاضی با تعاملات در سطح عالی، پرهیز از نقش متخصص در زمینه وظایف پرهیز از ظاهر شدن در نقش متخصص فرایند در سازمان، و توجه به ایفای وظیفه راه حل دادن، تناسب برنامه‌های تغییر با شناخت حاصل شده (تشخیص)، بهبود و توسعه رفتارهای موثر برای درک بهتر متقاضی، انتخاب روش‌های حل مسئله، حمایت از تغییر، تسهیل بازخورد در سازمان، تقویت روح تحقیق در سازمان، سازگاری عبارات با احساسات یا ارائه

در رشته مورد نظر است (الوانی، ۱۳۸۲). آنان باید، بسیار مجرب و قادر به انجام کار خود باشند (مارگریسون، ۱۳۸۲، ص ۲۵). گذشته از مهارت‌های فنی و...، افراد، مشاور و شیوه رفتاری او را ارزیابی می‌کنند (مارگریسون، ۱۳۸۲، ص ۱۰). ویژگی‌های تجربی به مفهوم آموختن از تجربه و آنچه از آن حاصل شده است (الوانی، ۱۳۸۲) و ویژگی‌های شخصیتی به مفهوم، نگرش‌ها، انگیزه‌ها رضایت شغلی، ارزش‌های فردی و شخصیت است (سید جوادین، ۱۳۸۱، ص ۱۱۵). معمولاً بیشترین مسائلی که مشاوران با آن روبرو می‌شوند دارای دو جنبه احساسی و عقلانی است. آگاهی از موضع‌گیری‌های شخصی و احساسی متقاضیان مشاوره نسبت به مشکلات مورد بحث، می‌تواند مشاوران را در دستیابی به راه حل‌ها و ایده‌های نوین، یاری کند (مارگریسون، ۱۳۸۲، ص ۱۷). اما آنچه تاکید شده است، ارائه مشاوره هدفمند و مستقل (استقلال مالی، اجرایی، سیاسی، و احساسی از مشتری) است (شاه کرمی، عیاری، شاه کرمی، ۱۳۸۰). در خصوص هر یک از ویژگی‌های فوق، با توجه به نظریه‌های مشاوره مدیریت، توضیح داده می‌شود.

مهارت‌های شخصیتی مشاور

شخصیت، نظام تمایلات فرد است. تمایلات نیازهای هنجاری شده‌ای هستند که طی فرایند جامعه‌پذیری حاصل می‌شوند. در این فرایند، فرد در برخورد با نظام‌های اثباتی (طبیعی)، اجتماعی و فرهنگی آنها را درونی می‌کند و بتدریج تمایلات گوناگون و در عین حال مرتبط به هم را کسب می‌کند و از این طریق دارای شخصیت می‌شود (چلبی، ۱۳۷۵، ص ۱۲۷).

1. Misrepresentation

2. Collusion

خودتنظیمی ویژگی دیگر مورد نیاز مشاور است. چلبی در کتاب خود با عنوان «جامعه‌شناسی نظم» در تعریف خودتنظیمی آورده است: «خودتنظیمی یک تمایل اشتقاقی است. این تمایل در اثر تنسيق پتانسیل عاطفی و میل به تامین انتظارات اجتماعی بر اساس محاسبه عقلانی پیامد عمل به وجود می‌آید. سلوکی که مبتنی بر این تمایل باشد، ضمن اینکه حائز وابستگی عاطفی است، در عین حال بیشتر مستقل و بیشتر مبتنی بر توجیه عقلانی است، در عین اینکه فعال است، ولی در همان حال به قواعد نیز مقید است. به عبارت ساده‌تر، کنش، هم‌زمان مبتنی بر عاطفه، قواعد، عقلانیت و فعالیت است» (چلبی، ۱۳۷۵، ص ۲۳۴).

اگر متقاضیان مشاوره احساس کنند که رفتار و گفتار مشاور عقلانی است و او نسبت به اظهار نظرهای خود آگاهی و کنترل دارد به وی پاسخ مثبت خواهند داد (مارگریسون، ۱۳۸۲، ص ۵۱).

مهارت‌های تجربی مشاور

بل و فرنچ مهارت‌های تجربی را شامل آموختن از تجربه، در معرض وضعیت‌های مسئله‌دار مختلف قرار گرفتن، انجام اقدامات عملی متعدد در زمینه تحول سازمان بر شمرده‌اند (بل و فرنچ، ۱۳۷۹، ص ۳۲۷). مارگریسون نیز گفتگوی اثربخش را حاصل تجارب مشاور دانسته و اضافه می‌کند: نحوه کنترل و مدیریت گفتگو به توانایی مشاور در اداره گفتگوهای دو طرفه بستگی دارد. گفتگوی اثربخش به این معنا است که آنچه اظهار می‌شود و همچنین نحوه بیان آن نیز مدیریت شود و با استفاده از تجارب که آموخته‌اند، درصد تاثیرگذاری بر افراد باشند. توجه به علائم و نشانه‌های کلامی،

پیام‌های واضح، داشتن آگاهی تخصصی در مورد افراد، سازمانها و پدیده تغییر در سازمان، توانایی ارزشمند ساختن برنامه برای افراد قدرتمند و با نفوذ در سازمان برای حمایت و حفاظت از برنامه و هدف فعالیت سیاسی قرار ندادن آن، داشتن شیوه مناسب مداخله با استفاده از بازخورهای دقیق، تحقیق در عمل «مهارت‌های علمی مشاور» را تشکیل می‌دهد (بل و فرنچ، ۱۳۷۹، ص ۳۲۷-۲۸۵).

در مصاحبه‌ای که با مجری طرح ممیزی یکی از مراکز تحقیقاتی به عمل آمد، دیدگاه صنعت به مهندسی مشاور و مشاوره مدیریتی مورد بحث قرار گرفت. در بخشی از این مصاحبه آمده است: «دیدگاه و برداشت مدیران از مشاور، مطلوب نیست. مدیران تصور می‌کنند که مشاوران چیزهایی می‌گویند که خیلی عملی نیست (شعار است). در نتیجه نه تنها فایده‌ای ندارد بلکه هزینه نیز دربردارد. البته کاهش اعتماد به مشاوران به عوامل متعددی بستگی دارد، از جمله قیمت قراردادها و ارتباط آن با کیفیت کار و همچنین تکرار اصل بقای گزارش. (اصل بقای گزارش، معطوف به تحقیقاتی است که از نیاز واقعی صنایع برنخاسته و تکرار و تصویر برداری از تحقیقاتی است که قبلاً در دانشگاهها و... انجام گرفته است). بنابراین با توجه به محدودیت‌های کشور، کیفیت پایین کار مشاوره، مسائل اقتصادی و... اعتقاد به مشاور و تحقیق کاهش یافته است. نه من به عنوان مشاور و نه وزارت... به تنهایی نمی‌تواند مسائل را حل کند، باید یک حمیت ملی باشد. این شرایط را به سادگی نمی‌توان تغییر داد، دستوری نمی‌توان به مشاور گفت اصل بقای گزارش را کنار بگذارید و روش علمی و... را استفاده کنید» (داوری و لاجوردی، ۱۳۸۲، ص ۱۵-۱۶).

است که هدف اصلی از این توجه کمک کردن به متقاضی مشاوره است. تحقیقات به عمل آمده در فرایند مشاوره نشان می دهد متقاضیان مشاوره بیشتر به دنبال کسب مهارت‌ها هستند و مشاور باید بتواند با تجربه ای که به دست آورده است متقاضی مشاوره را در دستیابی به مهارت‌ها موفق سازد، مهارت‌های مورد نیاز متقاضیان مشاوره از دیدگاه مارگریسون عبارتند از:

- کسب اعتماد به نفس در گروه
- چگونگی ارائه ایده های جدید به دیگران
- صرفه جویی در زمان
- کسب مهارت‌های ارتباطی
- کسب مهارت‌هایی برای مدیریت تغییر
- گفتن نه به افراد به گونه ای که جنبه تهدید آمیز نداشته باشد.
- ترغیب کارکنان برای انجام کارها
- شنیدن و درک مشکلات واحدهای مختلف
- تشویق افراد برای تشکیل گروه های کاری
- جمع آوری ایده ها در بخش های مختلف سازمان (مارگریسون، ۱۳۸۲، ص ۵۱-۵۳).

وظایف مشاوران مدیریت

سوفوکلند گفته است «هیچ دشمنی بهتر از پند و اندرز بد نیست». مشاوران باید در درک همکاران و مشتریان ماهر باشند و اگر لازم است آنها را در انتخاب جهت ها یا مسیرهای صحیح و بهترین ابزار رسیدن به اهدافشان یاری کنند (مارگریسون، ۱۳۸۲، ص ۸).

مارگریسون در خصوص نقش مکمل خدمات مشاوره مدیریت و نقش مدیر اظهار می دارد: «غالباً مدیر مشاور را برای ایفای نقش (به عنوان فراهم آورنده اطلاعات) فراخواهد خواند. زیرا وی با موانع

سبب افزایش موفقیت مشاوران می شود. مشاوران باید بتوانند با توجه به اطلاعاتی که از سوی متقاضیان ارائه می شود، (زمانی اطلاعات دقیق داده می شود که اعتماد کافی وجود داشته باشد) نکات مهم و کلیدی را در مورد مسائل و مشکلات مورد بحث شناسایی کنند (مارگریسون، ۱۳۸۲، ص ۵۱).

توانمندی محوری غالب برای گروه های فرعی خدمات مدیریت راهبردی، رهبری و مدیریت تغییر، نوآوری، خلاقیت و R&D، توانمندی شهودی است و برای دیگر گروه ها توانمندی تحلیلی - نرم افزاری است (تهامی، ۱۳۸۱، ص ۱۰۰).

هنگامی که علائم قوی ارائه نشود به طوری که مشاور با استفاده از آنها نتواند به مشکل اصلی پی ببرد باید برای شنیدن بقیه مطالب علاقه مندی زیادی از خود نشان دهد و به متقاضیان اجازه دهد حرفهای بیشتری بزنند (گفتار آنها را قطع نکرده و یا موضوع را تغییر ندهد) همچنین در حین گفتگو در صورت شنیدن کلمات «مهم»، «حیاتی»، «بحرانی»، «اضطراری» و... با مطرح کردن سوالاتی مناسب، اطلاعات بیشتری را به دست آورد.

انتخاب علائم و نشانه ها از میان حجم زیاد اطلاعات نیز در میزان موفقیت مشاوره موثر است. مثلاً آیا موضوع اصلی بهره وری است یا آموزش کاربردی، کاهش هزینه ها، کسب تجارب و تخصص های ویژه و یا موضوعات متعدد دیگر است. در این خصوص پیگیری موضوعات شخصی (آنچه متقاضی مشاوره درباره خودش می گوید) یک روش مناسب برای وارد شدن به بحث است (مارگریسون، ۱۳۸۲، ص ۵۳).

توجه به علائم و نشانه های غیرکلامی مانند حرکت دادن انگشتها، متمایل شدن به جلو یا عقب و... نشانگر احساسات و هیجانات متقاضی مشاوره

موفقیت متخصصین، به راحتی از وجود آنان سود می‌برند. آنان چنین استدلال می‌کنند که «ما با مجموعه‌ای از مسائل جدید مواجهیم در نتیجه باید از متخصصین مربوط استفاده کنیم. زیرا آنان شرایط سازمان و نیروی انسانی ما را به خوبی می‌شناسند و بسیار کارا و مفید خواهند بود.» برای اساس نیاز به وجود چنین متخصصینی برای مدیریت روز افزون می‌شود و حاصل این روند، افزایش توانایی و نفوذ کلام مدیریت است (سنگه، ۱۳۷۵، ص ۱۳۵).

مدیران نهایتاً باید هرچه بیشتر مهارت‌های انسانی خود را افزایش دهند، حتی اگر لازمه آن سرمایه‌گذاری زیادی باشد که افزون از هزینه‌های استفاده از مشاورین خارجی است. اساساً این متخصصین باید نقش مرشد و راهنما را به عهده داشته باشند نه آنکه خود، مسائل را حل کنند. مدیران با کمک این مشاوران باید توان و مهارت خود را توسعه دهند تا سازمان را در هر زمان بتوانند هدایت کنند (سنگه، ۱۳۷۵، ص ۱۴۱).

مشاوران اثربخش

با در نظر گرفتن برتریها و کاستیهای دو گروه محققان (مشاوران) داخلی و خارجی، مدیرانی که به چنین خدماتی نیاز دارند باید جنبه‌های مثبت و منفی هریک را بسنجند. اگر مساله پیچیده باشد، اگر احتمال نفوذ وجود داشته باشد، یا اگر موجودیت سازمان در خطر باشد ترجیح بر آن است که محققان برون سازمانی به کار گرفته شوند. اگرچه این کار مستلزم هزینه بیشتری است. اما اگر مسائل پدید آمده نسبتاً جزئی هستند، اگر حل مسائل پیچیده مستلزم زمان طولانی است یا اگر ضرورت سازمانی ایجاب می‌کند رویه‌ها و خط‌مشی‌ها با ماهیتی

و مشکلاتی در حوزه اجرا و عمل مواجه شده است. مشاور ممکن است به مدیر کمک کند قبل از انجام اقدامات عملی، در حوزه برنامه ریزی کنش (رسالت، اهداف، استراتژی، هزینه‌ها / منافع) اثربخش‌تر شود. مشاوران باید بیاموزند تا مدیریت کنند و مدیران باید بیاموزند تا مشاوره دهند. بنابراین هر دو باید قادر به جمع‌آوری و کسب دانش و همینطور تبدیل آن به اقدام عملی باشند. نکته مهم آنست که آنها در نقش‌های مکمل هم ایفای نقش می‌کنند. مشاور باید بیاموزد چه موقع و چگونه بدون اینکه مسئولیت و پاسخگویی اجرایی مدیر را سلب کند، آنرا تحت تأثیر قرار دهد. این امر به طور خاص برای مشاور داخلی دشوار است. مشاور باید افراد را برای بحث در مورد اینکه مشکلات چیست و برای تدوین و رعایت مقررات چه کاری می‌تواند انجام شود، گرد هم جمع کند. این کار باید در پیوند با مدیران - کسانی که نهایتاً باید تصمیمات را اتخاذ و اجرا کنند - انجام شود. بدین ترتیب مشاوران و مدیران در یک سرمایه‌گذاری مشترک با هم کار می‌کنند. نام این بازی عمل بهبود یافته است. گفته‌های مذکور بدان معنا است که مشاوران داخلی و خارجی باید با سیاست‌های روزانه سازمان درگیر باشند و برای انجام کارها شبکه‌های نفوذ ایجاد کنند (مارگریسون، ۱۳۸۲، ص ۱۱).

مدیران پر مشغله عموماً سعی دارند که متخصصین منابع انسانی مشکلات پرسنلی آنان را حل و فصل کنند. این افراد ممکن است مسائل را به نوعی حل کنند ولی بی‌تردید در اینصورت در جهت رتق و فتق امور پرسنلی نیاز به حضور متخصصین منابع انسانی، گریز ناپذیر می‌شود و به این ترتیب وابستگی شدیدی برای مدیران ایجاد می‌شود. مدیران در اینگونه موارد با استناد به توانایی و

ارتباطات موثر - هم افزایی (متغیر مداخله گر) در مطالب گذشته، مکرراً به اهمیت مهارت‌های مشاوران و خصوصاً مهارت ارتباط موثر مشاوران و مدیران برای اثربخشی سازمان اشاره شده است. در اینجا ضمن تعریف هم افزایی که از ارتباطات موثر و کارا بین آنان به وجود می آید؛ نقش این هم افزایی در موفقیت مدیران تشریح می شود. همانگونه که در فرضیه های تحقیق نیز آورده شده است، مهارت‌های سه گانه مشاوران، از طریق هم افزایی (مدیران و مشاوران) است که اثربخشی به دنبال دارد. به بیان دیگر هم افزایی برای خلاقیت و سایر توانمندی‌های مشاوران و مدیران فرصت ایجاد می کند و انسجامی به وجود می آورد که موجب اثربخشی است. در این خصوص نظریه پردازان، دانشمندان و محققین نیز به نقش «هم افزایی و ارتباطات موثر مشاوران با مدیران» و بالعکس پرداخته اند که در این تحقیق با توجه به اهمیت آن، به عنوان متغیر مداخله گر شناخته شده است. بنابراین علل اهمیت هم افزایی و شناخت این مهارت مشاوران و مدیران در سازمان از دیدگاه‌های مختلف بررسی می شود.

الوانی دستیابی به هم افزایی را شرط موفقیت مدیران کشور برشمرده و در این خصوص آورده است: «در شبکه‌ها قدرتهای متفاوت در جایگاه‌های مختلفی قرار دارند و تعامل آنها با یکدیگر، روابطی پیچیده را ایجاد می کند که شناخت و احاطه به آنها مستلزم دانش، بصیرت و تجربه است. همچنین باید خود را به دانش و هنر اداره شبکه‌ها مجهز سازد. مدیریت دولتی باید بتواند از ترکیب و پیوند نیروهای موجود در شبکه‌ها به نوعی هم افزایی

نسبتاً روزمره استوار شوند. در این صورت احتمالاً گروه محقق یا مشاور درون سازمانی بهتر است (سکاران، ۱۳۸۰، ص ۳۵).

واضح است که رایزنی‌های مشاور باید در حوزه علمی خود مطلع و صاحب دانش باشند ولی باید در وهله اول به دیدگاه‌های مشتری اجازه ابراز وجود دهند. یعنی تخصص مشاور باید در راستای تحقق نیازهای مشتری باشد نه اینکه بر مشتریان تسلط پیدا کند بنابراین دو عنصر اساسی در مشاوره وجود دارد: یکی دانش فنی و دیگری مهارت‌های متقابل شخصی. اگر مشاوران از هر دو برخوردار باشند، یک فرد «متخصص» محسوب می شوند (مارگریسون، ۱۳۸۲، ص ۹).

سازمانها پیوسته از موسسات پژوهشی درخواست می کنند تا مشکلات آنها را شناسایی و حل کنند. در این موارد، مدیر نه فقط باید به گونه ای اثر بخش با گروه محققان (مشاوران) مراد داشته باشد، بلکه باید آشکارا نقشهای محققان و مدیریت را مشخص کند. وی باید محققان را در زمینه نوع اطلاعاتی که می تواند در اختیار قرار دهد و به ویژه، آنان را از نوع سوابقی که میسر نیست در دسترس آنها قرار گیرد، آگاه سازد. نمونه این گونه اطلاعات، پرونده پرسنلی کارکنان و اسرار موسسه است. اگر اسنادی وجود داشته باشد که موسسه صلاح نمی داند افشا شود، احتمالاً محققان می توانند راهکارهای جانشینی را برای برخورد با مشکلات و مسائل شناسایی و فرضیه های آزمون پذیری را تدوین کنند.

مدیر افزون بر تعیین نقشها و محدودیتها باید اطمینان یابد که میان نظام ارزشی مدیریت و مشاوران همخوانی وجود دارد.

پروژه را تشویق می‌کند (پریز باستماتی^۲، ۱۹۹۹، ص ۶؛ بایرلی^۳، ۲۰۰۰، ص ۵۹۵).

ساختارهای مبتنی بر دانش مستلزم تعادل تنوع (نقش‌های چندگانه) و وحدت (تفسیر نقش‌های چندگانه به عنوان نوعی عملکرد واحد) هستند (ایزنبرگ^۴، ۱۹۸۴، ص ۲۳۷).

مارگریسون موفقیت‌آمیزترین مشاوره را متضمن مدیریت روابط معرفی می‌کند و می‌افزاید: «مشاور می‌تواند از لحاظ فنی آگاه، بسیار مجرب و قادر به انجام کار خود باشد، اما اگر نتواند روابط مناسب با مشتری خود برقرار کند، بعید است که موفق شود» (مارگریسون، ۱۳۸۲، ص ۱۰ و ۲۵).

افراد دانشی مهارت دیده، با یک شبکه گسترده، متنوع و قوی از تعاملات، یک عامل کلیدی در توسعه سازمان به شمار می‌روند. میزان تاثیرگذاری، همکاری موثر و هم‌افزا بودن، یک پدیده میان فردی است، به این علت که هر فرد دنیا را از نقطه نظر متفاوتی نگاه می‌کند. نگرش وقتی در گفتگو با یکدیگر باشد اغلب شناخت تازه‌ای به وجود می‌آورد (رحمانپور، ۱۳۸۲، ص ۸۵).

رایینز (۱۳۸۳) در کتاب خود با عنوان «کلیدهای طلایی مدیریت منابع انسانی» در خصوص هم‌افزایی، آورده است: «یکی از دلایلی که اغلب اوقات طرفداران گروه‌ها در مورد لزوم سازماندهی موسسات کسب و کاری بر گرد گروه‌ها مطرح می‌کنند، این است که گروه‌ها موجب هم‌نیروزی مثبت (هم‌افزایی) می‌شوند. به این معنی که بهره‌وری یک گروه بیش از حاصل جمع بهره‌وری تک تک

دست یابد و مجموع نیروها را در ارتباط با کشور خود بهینه سازد (الوانی، ۱۳۸۲، ص ۲۱).

سکاران در تعریف هم‌افزایی می‌آورد: «هم‌افزایی خلاق از یک نیروی کار چند تخصصی منتج می‌شود که همگی در تعامل اند و تخصص‌های چندگانه خود را در حل مسائل به کار می‌گیرند» یا «هم‌افزایی خلاق از مهارت‌های چندگانه مشکل‌گشایی نیروی کار گونه‌گون پدیدار نخواهد شد، مگر اینکه مدیر بتواند این هم‌افزایی را به یاری مهارت‌های مختلف هماهنگ‌سازی خلاق مهار کند. اگر مدیری برای ایفای این نقش تخصص نداشته باشد، نیروی کار گونه‌گون، هر تعداد مهارت هم که برای حل مشکل داشته باشد، هم‌افزایی پدید نخواهد آورد» (سکاران، ۱۳۸۰، ص ۹۲).

به بیان دیگر مفهوم هم‌افزایی عبارت است از رفتار کلیه سیستم‌هایی که نمی‌توان روند آنها را در رفتار اجزای آن سیستم‌ها به طور جداگانه پیش‌بینی کرد. برای شناخت واقعی آنچه در حال وقوع است، به جای بررسی اجزاء باید از کل آغاز کرد. هم‌افزایی بر مبنای تشابهات فرهنگی بنا می‌شود و تفاوتها را به نحوی ادغام می‌کند که به اثربخشی بالاتری منجر شود (زاهدی، ۱۳۷۹، ص ۱۳۱).

تعاریف دیگری نیز از ابعاد مختلف هم‌افزایی مورد توجه است که همه آنها به نقش توسعه دانش و اثربخشی سازمانی اشاره دارد.

از جمله این تعاریف می‌توان گفت: هم‌افزایی، «عواطف سازمانی مثبت» و «استقلال حداکثر کارکنان»، «کلیت فعالیت‌های خلاقانه»، «تولید حکمت سازمانی» و در نهایت توسعه قابلیت خود مدیریتی افراد و گروه‌های

2. Perez-bustamante

3. Bierly

4. Eisenberg

افزایش دهنده اعتماد معرفی شده است. پروساک و کوهن^۱ در این باره بیان می کنند که ایجاد اعتماد باید یکی از اولویتهای مدیران ارشد باشد تا بتوانند فضای اجتماعی در سازمانهای خود به وجود آورده و کارآیی سازمان را افزایش دهند (رحمانپور، ۱۳۸۲، ص ۸۴).

مهمترین موانع ارتباط موثر در سازمانها، موانع بین فردی اند. در دو دهه اخیر پیشرفتهای فناوری زیادی در مورد بهبود و صحت پیام رسانی در سازمانها حاصل شده است، اما مشکلات ارتباطی بین مدیران و زیردستان و همتایان آنها همچنان بر جای مانده است (وتن و کمرون، ۱۳۸۰، ص ۶۷).

در ارتباطات موثر، کارکنان با صراحت با یکدیگر رفتار می کنند، پنهان کاری در سازمان صورت نمی گیرد و هر پرسش صافانه پاسخی داده می شود (نصر اصفهانی، ۱۳۸۲، ص ۷۱).

هاولند به ارتباطات از زاویه شکل گیری نگرش ها و طرز تلقی ها و تجارب و آزمایشات متعارف هر انسانی نگرسته و در حقیقت هر انسانی را موجودی منحصر به فرد و قائم به تجارب خود می داند که در کار پیوند با دیگران است. از اینرو ارتباطات به کار او می آید و او را مدد می رساند که بهتر و بیشتر با دیگران ارتباط داشته و از آنان بهره گیرد (شرام، ۱۳۸۱، ص ۱۵). به نظر می رسد اگر برای هدایت دگرگونی های فراگیر، چهارگروه مدیران عالی، میانی و مشاوران داخل و خارج در سازمان در یک گروه نظیر «گروه راهبری تحول» متشکل شوند، امکان هم افزایی فکری بیشتر می شود. هدایت این گروه را مدیریت عالی سازمان به عهده خواهد داشت (آزهوش، ۱۳۸۱).

افراد عضو آن است. زیرا روحیه گروهی تلاش فردی را تهییج می کند. بنابراین ۲+۲ ممکن است برابر ۵ شود. واقعیت این است که گروه ها غالباً موجب هم نیروزایی منفی (هم فرسایی) می شوند. بنابراین ممکن است ۲+۲ برابر ۳ شود. دلیل این نتیجه منفی سهل انگاری اجتماعی است و ممکن است به این دلیل باشد که تک تک افراد تصور می کنند بقیه اعضای گروه تلاش منصفانه ای در انجام کار گروه به عمل نمی آورند (رابینز، ۱۳۸۲، ص ۱۷۳-۱۷۴).

در تعریف دیگری از گولد (۲۰۰۰) شکل های مختلف هم افزایی که بر عملیات و خدمات مشترکی دلالت دارند به چند دسته تقسیم بندی شده است. این شکل های هم افزایی عبارتند از:

- مشارکت در دانش، مانند استفاده از تجربه و مهارت های یکدیگر (الگوسازی، همفکری برای حل مسائل یا مشکل مشترک، تدوین و نشر دستورالعمل ها و روش های کاری)
- مشارکت در منابع به منظور حذف یا کاهش دوباره کاری ها و بهره گیری از صرفه جویی ناشی از مقیاس عملیات مانند ایجاد یک مرکز تحقیق و پژوهش برای مجموعه، تبلیغات مشترک و تجهیزات حمل و نقل
- استفاده از قدرت اتحاد برای تحمیل خواسته ها یا افزایش قدرت چانه زنی، مانند خرید انبوه
- هماهنگی استراتژی ها برای کاهش رقابت بین واحدها، مانند تقسیم بازارها
- استفاده از امکانات یکدیگر و توسعه مبادلات بین شرکت ها برای بهره برداری از حداکثر ظرفیت های یکدیگر (بابایی زکلیکی، ۱۳۸۲، ص ۲۶).

«اعتماد»، عامل پیوند دهنده روابط مستحکم است و از سوی دیگر «ارتباطات موثر» نیز یک عامل

تغییر داده و ابهام ارتباطی دیگران را کاهش دهند. دونالد^۱ توانایی شایستگی افراد را به توانایی آنها در استفاده از زمان، مکان و شرایط مناسب دانسته است و در واقع به توانایی شایستگی ارتباط افراد در محاورات آنها می‌پردازد. شایستگی ارتباطی به سه عامل خصایص، توانایی ارتباطی، شرایط محیطی و ابهام فرد درعکس العمل‌ها بر می‌گردد (سید جوادین، ۱۳۸۱، ص ۱۴۷).

جان ادموند هگی^۱ می‌گوید: «به نظر من مهارت‌های ضروری برای برقراری ارتباط در هر فرهنگ و در هر جایی، صرف نظر از نوع شرکت و سازمان، هفت مهارت است که عبارتند از: «سرمایه‌گذاری اجتماعی یا مهارت ایجاد روابط بلندمدت»، «مهارت مدیریت بر روابط به گونه‌ای که نیاز دیگری را برای پذیرش ارضاء کند»، «تمرکز بر اولین برخورد»، «مهارت ایجاد روابط جدید»، «سیاست جهانی، مهارت ایجاد روابطی که بین همه مرزهای فرهنگی کارساز باشد»، «قدرت انگیزش یا مهارت انتقال اهداف به دیگران»، «مذاکره برای رسیدن به توافق‌های مطلوب و سودمند دو جانبه» و «بهره‌گیری از تضاد، مهارت استفاده از انرژی تضاد» (هگی، ۱۳۸۲، ص ۹).

در کتاب مطالعات منابع انسانی در فصل «توسعه توانمندی‌های مشاوران برای قرن بیست و یکم» آمده است که رابطه مشاور/مشتری (مشورت دهنده و مشورت جوینده) اصولاً نیازمند ارتباطات خوب است. مهارت برتر در نوشتن، روانی در محاوره و صحبت کردن و مهارت در خوب گوش کردن می‌تواند سطح ارتباطات را ارتقاء دهد و به غنای افکار و ایده‌ها کمک کند و از این طریق منافع

شرمهورن هم افزایشی را در سازمان تعریف می‌کند و می‌گوید سازمانی که به نحو مطلوب فعالیت دارد، با هدف روشن و تقسیم وظایف مناسب «هم‌افزایی» کسب می‌کند که این هم‌افزایی حاصل ایجاد مجموعه بزرگتر از مجموع تک تک آنها است. این امر موقعی در سازمان‌ها به وقوع می‌پیوندد که افراد با هم خوب کار کنند و از منابع موجود برای دستیابی به مقصود مشترک استفاده کنند (شرمهورن، ۱۳۷۹، ص ۱۰).

با تعاریفی که از مدیر موفق شده است و همچنین با شناخت عوامل ایجاد هم‌افزایی می‌توان ارتباط بین «هم‌افزایی» و «مدیر موفق» را یک ارتباط علی برشمرد. براساس تفکر علت و معلولی، هم‌افزایی می‌تواند به عنوان تابعی از ویژگی‌های علمی، تجربی و شخصیتی و روابط مناسب «مشاوران»، از یک طرف، و بکارگیری مهارت‌های مختلف «مدیران» برای هماهنگ‌سازی خلاق، از طریق «ترکیب و پیوند نیروهای موجود در شبکه‌ها» و «مجهز بودن به دانش و هنر اداره شبکه‌ها» از طرف دیگر باشد که در اینجا هم‌افزایی، معلول این تعامل و ارتباط موثر باشد.

همچنین هم‌افزایی می‌تواند علت برای موفقیت مدیر (اثربخشی سازمان) باشد که با به کارگیری مهارت‌های مختلف (در ارتباطات موثر مشاور-مدیر، معاونان، مدیران میانی، کارشناسان و کارکنان و بالعکس) اثربخشی سازمانی را پدید آورده است. به این ترتیب، به گفته مارگریسون: «مشاوران و مدیران در یک سرمایه‌گذاری مشترک با هم کار می‌کنند».

مدیران برای موفقیت در کار خود باید بیشتر به رفتارهای برخاسته از توانایی ارتباطی توجه داشته باشند و شرایط محیطی را به نفع خود و سازمان

سازمان، هماهنگ سازی خلاق، هم نیرو افزایشی مثبت اعضا، افزایش بهره وری در فعالیت ها، ترکیب و پیوند نیروها در شبکه های ارتباطی اشاره دارد.

اثربخشی سازمانی (متغیر وابسته): به میزان تحقق اهداف تعیین شده در سازمان اشاره دارد.

طرح پژوهش

در این تحقیق سعی شده است رابطه مهارت های مشاوران مدیریت (ویژگی های علمی، تجربی و شخصیتی مشاوران مدیریت) و نحوه ارتباطات مشاوران و مدیران، با اثربخشی سازمان (موفقیت مدیران) بررسی شود. لذا سازمان های دارای مدیران موفق با سازمان های دارای مدیران کمتر موفق از نظر نقش مشاوران آنها و میزان ارتباطات موثر (هم افزایشی) مورد مقایسه قرار گرفته اند. این مقایسه در طول سالهای ۱۳۷۸-۱۳۸۲ با هدف پاسخگویی به سوالات تحقیق، از جمله چگونگی نقش مشاوره مدیریتی در توفیق مدیران و شناخت مهارتهایی از مشاوران که نقش عمده تری در توفیق مدیران دارند، صورت گرفته است. متغیرهای تحقیق «مهارتهای سه گانه مشاوران» به عنوان متغیر مستقل و «ارتباطات موثر - هم افزایشی» به عنوان متغیر مداخله گر و «اثربخشی سازمانی یا موفقیت مدیران» به عنوان متغیر وابسته، معرفی شده است.

«گروه آزمایش» این تحقیق، سازمان های موفق (اثربخش) هستند که رتبه اول، دوم و سوم را از دفتر نظارت و ارزیابی وزارت نیرو بین سالهای ۱۳۸۲-۱۳۸۷ کسب کرده اند و «گروه مقایسه» نیز سازمان های کمتر موفق هستند که در فهرست

مشاور و مشتری را تضمین کند. همچنین مهارت در برقراری ارتباطات مشاور را در تشخیص مشکلات پوششیده و مخفی، توانا کرده و او را در انتقال مفاهیم و دانش به کارکنان و مشتری، قادر می سازد (مرکز مطالعات منابع انسانی، ۱۳۸۱ ص ۷۶).

تعریف عملیاتی متغیرهای تحقیق

مهارتهای علمی مشاور: اشاره به میزان تحصیلات، دانش تخصصی و حرفه ای، گواهینامه های معتبر و استاندارد و آموزش های کاربردی، داشتن روشها و دستورالعمل های کاری طراحی شده و نظامنامه یا ساختار الگویی استاندارد، داشتن گواهینامه RAB/RCA است.

مهارتهای تجربی مشاور: به اطمینان مشاور از درک جنبه های مختلف مساله، آموختن از تجربه، شهرت در زمینه مورد نظر، عضویت در انجمن های معتبر کیفیت و...، قرار گرفتن در معرض وضعیت های مساله دار مختلف، نوع فعالیت عملی مشاور در میزبانی های قبلی، آموزش ها و مطالعه طولانی مشاور، تعداد پروژه های قبلی مشاور و زمینه آنها اشاره دارد.

مهارتهای شخصیتی مشاور: به نوع نگرش ها، انگیزه ها، ارزش های اخلاقی (صداقت، رازداری، اظهار نظر مستقل، اعتماد، در نظر داشتن معیارهای متعالی و خودآگاهی، و...) تعهد به اخلاق حرفه ای، توانایی کلامی و ارتباطی اشاره دارد.

ارتباطات موثر مشاوران - مدیران (هم افزایشی): رابطه تعاملی افزایشی است که به تعامل های نیروهای تخصصی چندگانه برای حل مسائل

شده است. معیار اثر بخشی سازمان، مبتنی بر ارزیابی ها و تحقیقات انجام شده در واحد نظارت و ارزیابی وزارت نیرو است. بنابراین در طرح پژوهش:

مهارت‌های مشاور در سازمان الف ← اثربخشی بالای سازمان (موفقیت بیشتر مدیر)

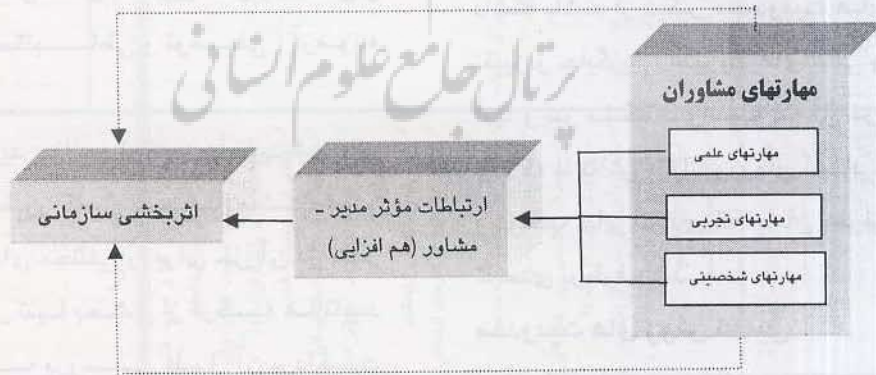
مهارت‌های مشاور در سازمان ب ← اثربخشی پایین سازمان (موفقیت کمتر مدیر)

با توجه به گروه نمونه از جامعه آماری، سازمان (الف) به عنوان سازمان هایی در نظر گرفته شده اند که اثربخشی بالاتری داشته، در ارزیابی ها یکی از رتبه های اول، دوم یا سوم را احراز کرده و مشاوران آنها از مهارت ها و ویژگی های بیشتر و بالاتری برخوردار هستند. سازمان (ب) سازمانی است که دارای رتبه ای در ارزیابی نبوده و مشاوران آنها از مهارت های کمتری (درمقایسه با سازمان الف) برخوردارند. بنابراین با توجه به موارد فوق: «هر قدر ویژگی های سه گانه مشاوران در حد بالاتری باشد، توفیق مدیر (اثربخشی سازمان) بیشتر است».

ارزیابی های وزارت نیرو قرار داشته اند اما رتبه ای کسب نکرده اند.

دستیابی به اثر بخشی بالا به عنوان متغیر وابسته، به وجود مهارت ها و ویژگی های مشاوران مدیریت بستگی دارد که هر قدر این ویژگی های سه گانه در حد بالاتری باشد، توفیق مدیریت (اثربخشی سازمان) بیشتر است. لذا در این تحقیق، ارتباط موثر مشاور-مدیر (هم افزایی) به عنوان تابعی از ویژگی های سه گانه مشاوران از یک طرف و بکارگیری دانش و مهارت های مختلف مدیران برای ارتباط موثر با مشاوران، از طرف دیگر، اثربخشی سازمانی را به وجود می آورد. برای احصاء ویژگی های سه گانه، پرسشنامه ای ترکیبی استفاده شده است که با توجه به تداخل مفهومی ویژگی ها و نیز بر مبنای برخورداری از مفهوم های مشترک، همساز بودن، مکمل یکدیگر بودن و غنی سازی متقابل انتخاب شده اند. برای سنجش هم افزایی (ارتباط موثر) نیز از پرسشنامه استاندارد شده (کتاب سازمان سازمان و مدیریت، رویکردی پژوهشی) و همچنین سئوالات استاد راهنما استفاده

نمودار ۲- مدل نظری پژوهش



* در مدل نظری، ارتباطات موثر مشاور-مدیر (هم افزایی)، متغیر مداخله گر شناخته شده است که به این ترتیب تحلیل و تفسیر جدید از «مهارت‌های مورد نیاز مشاوران مدیریت»، «هم افزایی» و «اثربخشی سازمانی»، به عمل آمده است.

روش شناسی پژوهش

در این تحقیق متغیر های جامعه شناختی و روان شناختی به کار رفته است. لذا روش گردآوری داده ها برای آزمون فرضیه ها، توصیفی و پیمایشی است.

پیمایش، تحلیلی است که از شیوه پرسشنامه، بررسی اسناد و مدارک و مصاحبه استفاده می کند و همبستگی متغیر های مستقل و وابسته را مورد بررسی قرار می دهد.

با مقایسه مهارت های های مشاوران در سازمان های موفق با مهارت های مشاوران در سازمان های کمتر موفق، می توان به این سوال پاسخ داد که آیا مهارت های مشاوران با موفقیت مدیران (اثربخشی سازمان) رابطه داشته است؟ همچنین با بررسی متغیر مداخله گر «هم افزایی» در دو گروه نمونه (مشاوران و مدیران سازمان) می توان به این سوال پاسخ داد که آیا هم افزایی به عنوان تابعی از مهارت های سه گانه مشاوران و مهارت هماهنگ سازی مدیران، اثربخشی سازمانی را پدید آورده است؟

در خصوص موارد فوق، روابط مفروض به یاری تحلیل های آماری اسپیرمن و فریدمن (آمار استنباطی و توصیفی) آزموده شد.

سکاران می گوید چنانچه فرضیه ها تایید شدند و مساله تحقیق به طور کامل پاسخ داده شد، قادر خواهیم بود راه های مختلفی را برای حل آن در نظر بگیریم ولی اگر تنها بخشی از فرضیه ها تایید شدند باید به بررسی علل آن پرداخت (سکاران، ۱۳۸۰، ص ۴۱).

مدل عملیاتی پژوهش

مدل با استفاده از مبانی نظری تحقیق و مطالعات کتابخانه ای و دیدگاه صاحب نظران (استاد راهنما) به دست آمده است (جدول ۱) و مهارت ها با توجه به موارد فوق و با الهام از ادبیات تحقیق به سه دسته علمی، تجربی و شخصیتی (به عنوان متغیر مستقل) طبقه بندی شده است و هم افزایی نیز به عنوان متغیر مداخله گر در اثربخشی سازمان در نظر گرفته شده است. مؤلفه های هر یک از مهارت ها با شاخص ها معرفی شده و در پرسشنامه به شکل گویه هایی مورد سنجش قرار گرفته است.

محدودیت تحقیق

واقعیت آن است که تحقیق حاضر به دلیل جدید بودن موضوع، مباحث و ساختار آن (حتی در تحقیقات کشورهای خارج) با مشکلات عدیده ای روبرو بود. کمیاب بودن تحقیقات ارزشمند در جامعه مشابه، شرایط و محیط سازمان های جامعه آماری و ... شاهد این مدعا است. از همه مهمتر تعداد محدود مشاورانی که بر اساس تعریف مشاوره مدیریت، وظایف و نقش مشاوران مدیریت را در سازمان داشته باشند از دیگر محدودیت های تحقیق بود، تغییر و جایگزینی مدیریت های عالی و یا مشاوران آنها و نیز مشکلات وابسته به آن مزید علت شده بود که با تلاش و دلسوزی های استاد محترم راهنما و توصیه های افرادی که ایشان معرفی کرده بودند تا حدی برطرف شد.

محدودیت های روش تحقیق

از آنجا که شاخص های مدیران موفق بر اساس نتایج ارزیابی های انجام شده در دفتر نظارت و ارزیابی وزارت نیرو است، ممکن است متغیرهای

جدول ۱ - مدل عملیاتی پژوهش

<p>اثر بخشی (تحقق اهداف سازمانی)</p>	<p>ارتباطات مؤثر مدیر - مشاور</p>	<p>(هم افزایی)</p>	<p>مهارت های تخصصی</p>	<p>مهارت های تجربی</p>	<p>ویژگی های مشاوران</p>	<p>مفاهیم</p>
<p>داد وزارت نیرو به صورت رسمی دریافت شده است.</p>	<p>استفاده از مثال ها و نمونه های خاص برای تسهیل ارتباطات آرام و شهوده صحبت کردن برای ارتباطات مؤثر با دیگران اجتناب از احساساتی شدن بیان ایده ها در قالب واژه های کلی تبادل به گوش دادن بیشتر در مشاورات بدون پاسخ نگذاشتن ارتباطات استفاده از ساز و کارهای ارتباطی غیر کلامی انعکاسی واقعیت در ارائه بازخورد تمرکز کامل به موضوع تسهیل کننده بازخورد بر چگونگی بهره گیری دیگران از ایده ها وقت و تأمل کافی در دادن بازخورد سازگاری عبارات با احساسات و ارائه پیام های واضح در یافتن صحنه مناسب به وجود آوردن فضای مثبتی بر همکاری (حالت پرنده - پرنده بر ملاکرات مشاور - معبر) قدرت درک موقعیت های رفتاری</p>	<p>صداقت تهدید همراهی درستی و راستگویی دروغ پنداری شجاعت اظهار نظر مستقل سختگویی صبر و شکیبایی تفکر نظام دار انعطاف پذیری رازداری حفظ منابع و مصالح سازمان (پرهیز از استفاده نامرست از داده های اطلاعاتی، پرهیز از نادرست نامی و تبلیغ) اعتماد پذیری و اطمینان تأمین در قضاوت ها و تصمیم گیری ها داشتن نگاه قاطعه و قابلیت پذیرش نقد رفتار و عمل هموزمان مثبتی بر عاقله، قواعده علائق و فعالیت (تسبیح پتانسیل عاطفی و میل به تأمین انتظارات اجتماعی بر اساس حاسبه علائق پیامد عمل)</p>	<p>قدرت جمع آوری اطلاعات جامع در زمینه های مختلف مشکل قدرت گوش دادن به مشکلات ضرورت ارجحیت با نمایندگان ساختار قدرت در سازمان (تیم مدیریت عالی، رئیس کل اجرایی، معاونت نیروی انسانی و معاونان و...) جنب شناختن شما و افراد سازمان در همه مراحل کار کیک برای استفاده بهتر از مهارت ها و استعدادهای موجود در سازمان آگاهی از توانایی ها و محدودیت های خود وقت در انتخاب بعضی کلمات عبارات و صفات توجه به بروز احساسات و هیجانات درک گفته ها و اعمال (آنچه دیگران دربار خود می گویند) داشتن شهرت در زمینه مورد نظر داشتن مشورتیان برجسته (و تعداد سازمان هایی که مشاور با آنها کار کرده است) آگاهی از نتایج فعالیت مشاور با سازمانهای قبلی انجام اقدامات عملی متعدد در زمینه مورد نظر</p>	<p>کیک برای یافتن راه حل مسائل همکاری در تعریف مسئله، ریشه پایی، چاره جوئی و برنامه ریزی عملی برنامه ریزی عملی با روش و تکنیک قابل ترک و اجرا توانایی طراحی پروژه های تحقیقاتی بر اساس اصول علمی و انتظارات شما ارائه توصیف های مستقر، بی طرفانه و علمی کلردارین دوره های آموزشی اعلا کننده مدارک (KAB, IRCA) و... عضویت در انجمن های صنفی کیفیت استقلال علمی، اجرایی، سیاسی و احساسی از شما توجه به آداب و سنن جامعه و فرهنگ سازمان قدرت درک جنبه های مختلف مسئله (گوش حساسیتی) مستند سازی فرایند طراحی دستور العمل های کاری تعریف و مستند سازی ایجاد پروژه در قالب روش و تکنیک قابل درک و اجرا برای شما توانایی تعریف دقیق و طبقه بندی شده موضوع و حدود خدمات هر پروژه برای شما تخصص سریع در انتخاب علائم و نشانه های مربوط به مسأله توانایی (و تمایل صرف زمان) برای ایجاد نظامنامه کیفیت توجه و شناخت آمادگی، توانایی قابلیت ها و انگیزه های شما وجود نیروی انسانی حرفه ای برای ارائه خدمات تشکیل جلسات طرفان مغزی، صحبت با شما و افراد کلیدی سازمان برای طراحی پروژه (و فرایند تغییر) تقسیم پروژه به پروژه های فرعی داشتن مجموعه وسیعی از منابع علمی و فنون مطالعه استفاده از پرسشنامه و مصاحبه بار (تسبیح در عمل) و بازخورد های دقیق ترغیب کارکنان برای انجام کارها</p>		

کرده اند و از همه مهمتر نقش ضعیف مشاوران مدیریت در سازمانهای متقاضی مشاوره مدیریت از دیگر محدودیت های تحقیق است.

یافته های تحقیق

تحلیل توصیفی داده های آماری

با توجه به اینکه در بعضی از سازمانها پست سازمانی برای مشاوران مدیریت در نظر گرفته نشده بود، لذا آن تعداد نمونه از جامعه آماری (مدیران عالی در سازمانهای موفق و کمتر موفق) حذف شدند و پرسشنامه مهارتهای مشاوران مدیریت (علمی، تجربی، شخصیتی و مهارتهای ارتباطات موثر آنان) فقط برای آن دسته از مدیران عالی ارسال شده است که افرادی را (اعم از یک تا چند نفر) به عنوان مشاور مدیریت در پست سازمانی خود داشته اند. بنابراین برای مقایسه مهارتهای مشاوران مدیریت در سازمانهای موفق و کمتر موفق، پرسشنامه هایی به مدیران عالی آن سازمانها ارسال شد و مهارتهای علمی، تجربی، شخصیتی و... مشاوران آنان نیز مورد پرسش قرار گرفت.

همچنین پرسشنامه هایی جداگانه با هدف سنجش ارتباطات موثر (هم افزایی) مدیران عالی به مشاوران سازمانی داده شد که به تفکیک برای سازمانهای موفق و کمتر موفق ارسال شد.

توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به ویژگیهای

علمی مشاوران مدیریت

پرسشنامه مهارتهای علمی مشاوران با تفکیک شاخص های «آشنایی با فنون و دانش تخصصی مشاوران مدیریت»، «شناخت عمیق از ابعاد مختلف یک سازمان و شناخت جامع از چرخه مدیریت»، «توانایی آسیب شناسی مشاور از سیستم های درون سازمان»، «بکارگیری شیوه مناسب ایجاد

دیگر، نقش بیشتری از مشاوران داخلی و خارجی برای موفقیت مدیران، داشته باشند (از جمله حمایت و توجه وزیر، اختصاص بودجه و مزایای بیشتر، برخورداری از سرمایه های اجتماعی بهتر، مانند کارکنان شایسته، کارآمد، دلسوز و...) اما در این تحقیق در نظر گرفته نشده اند. چون شخص پژوهشگر برای شناخت مدیران موفق (سازمانها با اثر بخشی بالا) از نظرات کارکنان، مدیران میانی و بالای سازمان، تحقیقی نکرده است و تنها بر اساس ارزیابی های وزارت نیرو اقدام کرده است. لذا برای اینکه مدیر در زمینه ای که از مشاور استفاده کرده، موفق تر از زمینه های دیگر بوده است یا خیر، پاسخ دقیقی وجود ندارد. همچنین، بعضی شرکتها که در گروه نمونه یا مقایسه قرار داشتند، از مشاوره استفاده نکرده بودند.

با توجه به نتایج ارزیابی ها در وزارت نیرو؛ این ابهام وجود دارد که آیا دفتر نظارت و ارزیابی از روش کاملا علمی استفاده کرده است؟ همچنین نتایج به دست آمده از ارزیابی ها، مورد تایید همه جامعه آماری خواهد بود؟

محدودیت های جمع آوری اطلاعات:

کمبود تالیفات در ابعاد مختلف موضوع، خصوصا کمبود تحقیقات پایان نامه ای، گزارشات علمی و... در داخل و خارج کشور، عدم دسترسی و بعضا کمبود دسترسی به کتابخانه های معتبر و منابع اینترنتی و سایت های مخصوص و... از محدودیت های این تحقیق است. همچنین کمیابی منابع تحقیق (کتابخانه ای و...) در خصوص موضوعات، ویژگیها و مهارتهای مورد نیاز مشاوران مدیریت، حرفه مشاوره مدیریت، فرایندها و... و از طرف دیگر محدود بودن سازمانها و شرکتهایی که از خدمات مشاوره ای (درون سازمانی) استفاده

بنابراین سئوالات مربوط به مهارت‌های تجربی مشاوران مدیریت در پرسشنامه با تعداد (۱۷) گویه در اختیار مدیران عالی قرار گرفت.

توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به ویژگیهای شخصیتی مشاوران مدیریت

مهارت‌های شخصیتی مشاوران مدیریت، شامل: «داشتن ارزشهای اخلاقی»، «تعهد به اخلاق حرفه‌ای»، «ارتباطات کلامی» و «خود تنظیمی» است که گویه‌های هر یک از آنها در پرسشنامه به ترتیب آورده شده است. بنابراین مدیران با پاسخ دادن به هفده (۱۷) گویه، درخصوص مهارت‌های شخصیتی مشاوران خود نظر داده اند. برای نمونه (۱۰) گویه از مؤلفه ارزشهای اخلاقی آورده می‌شود (جدول ۳).

جدول ۳- توزیع فراوانی شاخص ارزشهای اخلاقی،

انحراف معیار	میانگین	گویه‌های ارزشهای اخلاقی
۰/۷۲۲	۴/۳۹	۱- صداقت
۰/۹۶۷	۴/۱۳	۲- تعهد
۱/۰۱	۳/۸۷	۳- صراحت
۰/۹۱۵	۴/۲۶	۴- درستی و راستگویی
۱/۱۲	۳/۵۲	۵- داوطلبانه عمل کردن
۰/۷۷۷	۳/۸۲	۶- شجاعت اظهار نظر مستقل
۱/۰۳۸	۳/۵۲	۷- سختکوشی
۰/۸۷۵	۳/۶۹	۸- صبر و شکیبایی
۰/۷۹۲	۳/۹۱	۹- تفکر نظام دار
۰/۹۰۲	۳/۷۸	۱۰- انعطاف پذیری

نتایج گویه‌های «ارزشهای اخلاقی» بیانگر آن است که میانگین نتایج متوسط و بالاتر است و انحراف معیار حدود (۱) است.

تغییر» و «بکارگیری فنون مناسب و مستند برای حل مساله» است. هر یک از شاخص‌های فوق شامل گویه‌هایی است که در قالب پرسشنامه‌ای در اختیار مدیران عالی قرار گرفته است. بنابراین تعداد پنج جدول، اختصاص به شاخص‌های ویژگیهای علمی مشاوران مدیریت دارد که برای نمونه یک جدول آن (۲) آورده می‌شود.

جدول ۲- توزیع فراوانی ارزش شاخص «آشنایی با فنون و دانش تخصصی مشاوره مدیریت»

انحراف معیار	میانگین	گویه‌های مهارت آشنایی با فنون و دانش تخصصی مشاوران مدیریت
۰/۸۲۲	۳/۶۹	۱- کمک برای یافتن راه حل مسائل
۰/۶۹۲	۳/۸۷	۲- همکاری در تعریف مسئله، ریشه‌یابی، چاره‌جویی و برنامه‌ریزی عملی
۰/۷۷۵	۳/۳۲	۳- برنامه‌ریزی عملی با روش و تکنیک قابل درک و اجرا
۰/۹۱۹	۳/۱۳	۴- توانایی طراحی پروژه‌های تحقیقاتی براساس اصول علمی
۰/۷۹۵	۳/۷۸	۵- ارائه توصیه‌های مستقل، بی‌طرفانه و علمی
۰/۹۸۳	۳/۲۳	۶- ارائه مدارک دوره‌های آموزشی و عضو بودن در انجمن‌های معتبر
۱/۰۲	۳/۰۸	۷- داشتن استقلال مالی، اجرایی، سیاسی و احساسی

توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به ویژگیهای تجربی مشاوران مدیریت

این بخش از سئوالات پرسشنامه نیز مانند مهارت‌های علمی مشاوران مدیریت به موضوعات کلی تقسیم شده و برای هر موضوع سئوالاتی مطرح شده است. موضوعات کلی عبارتند از: «درک مشکلات واحدهای مختلف»، «توسعه اعتماد و اطمینان در سازمان»، «قدرت تلخیص و تنظیم مطالب»، «کافی بودن سوابق و تجربه در زمینه مورد مشورت».

نتایج گویه های « مهارت ارتباطات موثر مشاوران مدیریت» بیانگر آن است که میانگین نتایج متوسط و بالاتر است و انحراف معیار حدود (۱) می باشد. به طور کلی مولفه های ذکر شده در وضعیت مناسب بوده و بیانگر پراکندگی کم نظرات است.

بررسی تحلیلی ارتباط ویژگیهای مشاوران مدیریت با اثر بخشی سازمانی

در این تحلیل از آزمون اسپیرمن استفاده شده و با توجه به وجود ارتباط بین بعضی متغیرهای وابسته با متغیرهای مستقل که از طریق تحلیل ($\alpha\%$) و سطح معنی داری (P-Value) انجام شده، به ترتیب میزان ارتباط هر شاخص با اثربخشی سازمانی (متغیر وابسته) به دست آمده است. به عنوان مثال از پنج شاخص مربوط به مهارتهای علمی، فقط شاخص های «شناخت عمیق از ابعاد مختلف سازمان و شناخت جامع از چرخه مدیریت» و «بکارگیری شیوه مناسب تغییر»، ارتباط با اثربخشی سازمان را نشان نداده است.

اولویت بندی مهارتهای سه گانه مشاوران و مهارت ارتباطات موثر در سازمانهای گروه نمونه و مقایسه (از دیدگاه مدیران عالی)

مطابق با تحلیل انجام شده آزمون، از آنجا که سطح معنی داری آزمون کای اسکور تحلیل فریدمن از حدود خطای ($\alpha = 5\%$) کوچکتر است ($\alpha = 5\%$)، $P-V = 0$ ، لذا اولویت بندی معنی دار است.

بنابراین برای تعیین اهمیت هر یک از مهارتها، میانگین ارزش آنها در جدول (۵) مشخص شده است.

درواقع مولفه های ذکر شده در وضعیت مناسب و مورد توجه بوده و انحراف معیار نتایج کمتر از یک در حد مناسبی می باشد و بیانگر پراکندگی کم نظرات است.

توزیع فراوانی شاخصهای مربوط به مهارتهای «ارتباطات موثر مدیران و مشاوران مدیریت» (هم افزایی)

این مهارت به عنوان متغیر مداخله گر تحقیق در نظر گرفته شده است که دوازده گویه این شاخص در پرسشنامه آن، مشترکا برای سنجش مهارتهای ارتباطات مشاوران مدیریت و نیز برای سنجش مهارتهای ارتباطات مدیران عالی ارسال شده است. نامه پوششی جداگانه برای پرسشنامه مشاوران مدیریت سازمان همچنین نامه پوششی جداگانه برای مدیران سازمان ارسال شد تا به گویه های مهارتهای ارتباطات موثر مشاوران و مدیران خود پاسخ دهند. جدول (۴) نظرات مدیران عالی در خصوص مهارتهای ارتباطات موثر مشاوران خود را، برای نمونه نشان می دهد.

جدول ۴- توزیع فراوانی ارزش شاخص مهارت

«ارتباطات موثر مشاوران مدیریت»

میانگین	انحراف معیار	گویه های مهارت ارتباطات موثر مشاوران مدیریت
۳/۲۸	۰/۹۹۳	۱- استفاده از مثال ها و نمونه های خاص برای تسهیل ارتباطات
۲	۰/۷۹۷	۲- آرام و شمرده صحبت کردن برای ارتباطات موثر با دیگران
۳/۷۳	۰/۶۸۸	۳- اجتناب از احساساتی شدن و حفظ فضای سالم و منطقی
۳/۹۱	۰/۷۳۳	۴- تمایل به گوش دادن بیشتر در محاورات
۳/۶۰	۰/۸۹۱	۵- بدون پاسخ گذاشتن ارتباطات
۳/۵۶	۰/۷۸۷	۶- انعکاس واقعات در ارائه بازخورد
۳/۶۹	۰/۷۲۶	۷- تمرکز کامل به موضوع
۳/۶۰	۰/۸۹۱	۸- دقت و تامل کافی در دادن بازخورد
۳/۴۷	۰/۷۰۸	۹- سازگاری عبارات با احساسات و ارائه پیام های واضح
۳/۸۷	۰/۷۱۴	۱۰- دریافتن صحیح مفاهیم
۳/۶۹	۰/۷۱۴	۱۱- جه وجود آوردن فضای مثبتی بر همکاری (حالت برنده - برنده در مذاکرات)
۳/۸۲	۰/۹۳۶	۱۲- توانایی درک موقعیت های رقابتی

جدول ۵- میانگین ارزش شاخصهای مهارت‌های مشاوران مدیریت

میانگین ارزش شاخص مهارتها	مهارت‌های مشاوران مدیریت
۴/۵۹	۱- آشنایی با فنون و دانش تخصص مشاوران مدیریت
۶/۹۲	۲- شناخت عمیق از ابعاد مختلف سازمان و شناخت جامع از چرخه مدیریت
۷/۹۲	۳- توانایی آسیب شناسی مشاور از سیستم های درون سازمان
۵/۸۵	۴- بکارگیری شیوه مناسب ایجاد تغییر
۳/۰۶	۵- بکارگیری فنون مناسب و مستند برای حل مساله
۹/۸۵	۶- درک مشکلات واحدهای مختلف
۷/۷۶	۷- توسعه اعتماد و اطمینان بین اعضای سازمان و مدیر
۶/۶۵	۸- توانایی تلخیص و تنظیم مطالب
۶/۴۴	۹- کافی بودن سوابق و تجربه در زمینه مورد مشورت
۸/۷۲	۱۰- داشتن ارزشهای اخلاقی
۱۰/۰۹	۱۱- تعهد به اخلاق حرفه ای
۱۱/۰۳	۱۲- ارتباطات کلامی
۷/۵۰	۱۳- خودتنظیمی
۷/۵۶	۱۴- مهارت‌های ارتباطات موثر

حاصل میانگین ها نشان دهنده اهمیت اولویت بندی عناوین مهارت‌های مورد نیاز مشاوران مدیریت، به ترتیب زیر است:

۱. ارتباطات کلامی
۲. تعهد به اخلاق حرفه ای
۳. درک مشکلات واحدهای مختلف
۴. داشتن ارزشهای اخلاقی
۵. توانایی آسیب شناسی مشاوران
- سیستم های درون سازمان
۶. توسعه اعتماد و اطمینان بین اعضای سازمان و مدیر
۷. مهارت‌های ارتباطات موثر (هم افزایی)
۸. خودتنظیمی
۹. شناخت عمیق از ابعاد مختلف سازمان و شناخت جامع از چرخه مدیریت
۱۰. توانایی تلخیص و تنظیم مطالب
۱۱. کافی بودن سوابق و تجربه در زمینه مورد مشورت

۱۲. بکارگیری شیوه مناسب ایجاد تغییر

۱۳. آشنایی با فنون و دانش تخصصی مشاوره

مدیریت

۱۴. بکارگیری فنون مناسب و مستند برای حل

مساله

بحث و تفسیر نتایج تحقیق

در تحقیق حاضر با استفاده از نظریه ها و مطالعات انجام شده، مهارت‌های موردنیاز مشاوران مدیریت مورد شناسایی قرار گرفت و با توجه به فرضیه ها، پرسشنامه هایی برای بررسی نگرش پاسخگویان تهیه شد و سپس نتایج تحلیل پرسشنامه ها با ارقام اثربخشی سازمانی (از دفتر نظارت و ارزیابی وزارت نیرو) مورد بررسی قرار گرفت و براساس مبانی نظری تحقیق و نتایج به دست آمده از تحلیل ها، ارتباط هر متغیر با اثربخشی و درجه اهمیت و اولویت آنها و همچنین میزان ارتباط متغیر مداخله گر با اثربخشی و... مباحثی مطرح شده است. اهمیت تحقیق حاضر در دستیابی به شاخص هایی است که به عنوان مهارت های موردنیاز مشاوران مدیریت به سه دسته مهارت‌های علمی، تجربی و شخصیتی تفکیک شده و برای هر یک از مهارت‌ها، گویه هایی تهیه شده است.

همچنین در نظر گرفتن متغیر مداخله گر^۱ ارتباطات موثر (هم افزایی) مدیر و مشاور است که از طریق این متغیر، اثربخشی سازمانی به وجود می آید.

۱. در مبانی نظری تحقیق، به اهمیت هم افزایی و ارتباطات موثر مشاوران - مدیران، بسیار تاکید شده است. خصوصاً سکاران در بخشی از کتاب خود با عنوان «روشهای تحقیق در مدیریت» اثربخشی نیروهای کار چندگونه با تخصص های چندگانه را، به وجود هم افزایی (متغیر مداخله گر) بین آنان وابسته دانسته و دستیابی به اثربخشی را از طریق هم افزایی بین مدیران، مشاوران، سایر کارشناسان و اعضای سازمان و ... امکان پذیر می شمرد.

(سازمانهای کمتر موفق) وجود دارد. به این مفهوم که به طور کلی مشاوران مدیریت سبب تفاوت دو سازمان (موفق و کمتر موفق) نشده اند. بنابراین فرضیه اصلی تایید شده است و مهارتهای علمی، تجربی و شخصیتی مشاوران از طریق ارتباطات موثر، ارتباط متوسطی با اثربخشی سازمانی دارد.

فرضیه های فرعی

- فرضیه: «مهارتهای علمی مشاوران مدیریت با در نظر گرفتن ارتباط موثر (مشاوران - مدیران) با اثربخشی سازمانی رابطه دارد»

از پنج شاخص مربوط به این مهارت، فقط سه شاخص آن با اثربخشی سازمانی ارتباط دارد. بنابراین شاخص «آشنایی با فنون و دانش تخصصی مشاوره مدیریت» با اثربخشی سازمانی ارتباط نسبتاً زیاد دارد. همچنین شاخصهای «توانایی آسیب شناسی مشاور از سیستم های درون سازمانی» و «بکارگیری فنون مناسب و مستند برای حل مساله»، ارتباط متوسط با اثربخشی سازمانی دارد. به طور کلی این فرضیه تایید شده است و شاخص های فوق دربرگیرنده مهارتهای علمی مشاوران مدیریت است.

- فرضیه: «مهارتهای تجربی مشاوران مدیریت با در نظر گرفتن ارتباط موثر (مشاوران - مدیران) با اثربخشی سازمانی رابطه دارد»

از بین چهار شاخص تعیین شده برای این مهارت نیز فقط سه شاخص تایید شده است که از بین آنها، شاخص «کافی بودن سوابق و تجربه در زمینه مورد مشورت» ارتباط نسبتاً بالایی با اثربخشی دارد. همچنین شاخص «قدرت تلخیص و تنظیم مطالب» و «توسعه اعتماد و اطمینان در مدیر و اعضای سازمان» به ترتیب ارتباط متوسط و ضعیفی با

بنابراین طرح تحقیق، کار جدیدی محسوب می شود. تفاوت های مدل، قبل از تحلیل های آماری و پس از آن در نمودار (الف) و (ب) آورده شده است.

با توجه به هدفهای تحقیق، فرضیات انتخاب شده و نتایج به دست آمده از تحلیل های آماری، می توان این نتیجه گیری را به عمل آورد که در سازمانهای مورد مطالعه، مشاوران مدیریت از جایگاه مناسبی برخوردار نیستند و انتخاب و انتصاب آنان و نحوه عملکردشان تاثیر چندانی در اثربخشی سازمانی نداشته است.

از سوی دیگر نتایج به دست آمده نشان دهنده نحوه نگرش مدیران به مشاوران خود است. به طوری که از بین چهارده شاخص، شاخص های «شناخت عمیق از ابعاد مختلف سازمان و شناخت جامع از چرخه مدیریت»، «بکارگیری شیوه مناسب ایجاد تغییر»، «درک مشکلات واحدهای مختلف»، «داشتن ارزشهای اخلاقی» و «ارتباطات موثر (هم افزایی مشاوران)» تایید نشده است، موارد فوق بیانگر کاهش موفقیت مشاوران به عنوان نیروی متخصص و کارآمد و اثربخش در سازمانهای مورد مطالعه (و از دیدگاه مدیران آنها) است.

نتیجه گیری های فرضیه های تحقیق

فرضیه اصلی: «مهارتهای شخصیتی، علمی و تجربی مشاوران از طریق ارتباطات موثر مشاوران - مدیران، با اثربخشی سازمانی رابطه دارد»

همانگونه که آورده شد، در دو گروه نمونه و مقایسه، مهارتهای سه گانه مشاوران با اثربخشی سازمانی ارتباط متوسطی را نشان داده است. همچنین نمی توان ادعا کرد ارتباط معنی داری بین گروه نمونه (سازمان های موفق) با گروه مقایسه

عدم تحقق اهداف و ماموریت‌های سازمانی است که نقش مدیران عالی و مشاوران آنان در اثربخش بودن یا اثربخش نبودن سازمانها غیر قابل انکار است. بنابراین برای افزایش تاثیرگذاری مشاوران مدیریت بر اثربخشی سازمان (موفقیت مدیران) باید از خدمات مشاورانی استفاده شود که از توانایی‌ها و مهارت‌های علمی، تجربی و شخصیتی برخوردار باشند، و از قوت‌ها و ضعف‌های خود شناخت دقیق داشته باشند و برای رشد با توجه به سطح کلان و شناسایی تحولات جهانی و روندهای موجود تلاش کنند. در همین خصوص به طور کلی لازم است:

- حرفه و نقش مشاوران مدیریت بیش از پیش شناخته شود.
- نحوه کارآمدتر شدن مشاوره‌های مدیریتی تعیین شود.
- افزایش تعاملات قوی و متنوع بین مشاوران و مدیران عالی و سرمایه‌گذاری مشترک آنها برای افزایش اثربخشی سازمان، صورت گیرد.
- رفع محدودیت‌های زمانی و کاهش هزینه‌ها از طریق مشاوران قوی، کارآمد و متخصص تحقق یابد.
- رابطه مشاوران با سازمان‌ها قانونمند شود.
- نحوه انتخاب و انتصاب مشاوران مدیریت براساس اصول علمی و ضوابط و دستورالعمل‌های اجرایی باشد.
- مشاوران مدیریت در صنعت (آب و برق) با خصوصیات، اهداف و ماموریت‌های سازمان‌های متقاضی مشاوره آشنایی کامل داشته باشند.^۱
- سازمان‌ها مرکزی برای هماهنگی فعالیت‌های شرکتهای خدمات مشاوره‌ای و نظارت بر عملکرد مشاوران مدیریت و انتقال دانش و تجربیات بین آنها، ایجاد شود.
- تحصیلات دانشگاهی در رشته تخصصی مشاوره مدیریت از سطوح اولیه تا عالی راه اندازی و توسعه یابد.

اثربخشی سازمانی دارد. بنابراین فرضیه تایید شده و شامل شاخص‌های فوق است.

• فرضیه: «مهارت‌های شخصیتی مدیریت با در نظر گرفتن ارتباط موثر (مشاوران - مدیران) با اثربخشی سازمانی رابطه دارد»

در این فرضیه فقط شاخص «داشتن ارزشهای اخلاقی» ارتباط با اثربخشی را نشان نداده است بقیه شاخص‌ها از جمله: «تعهد به اخلاق حرفه‌ای»، «ارتباطات کلامی» و «خودتنظیمی» ارتباط متوسط و ضعیفی را با اثربخشی نشان داده‌اند. بنابراین فرضیه تایید شده و مهارت‌های شخصیتی دربرگیرنده شاخص‌های فوق است.

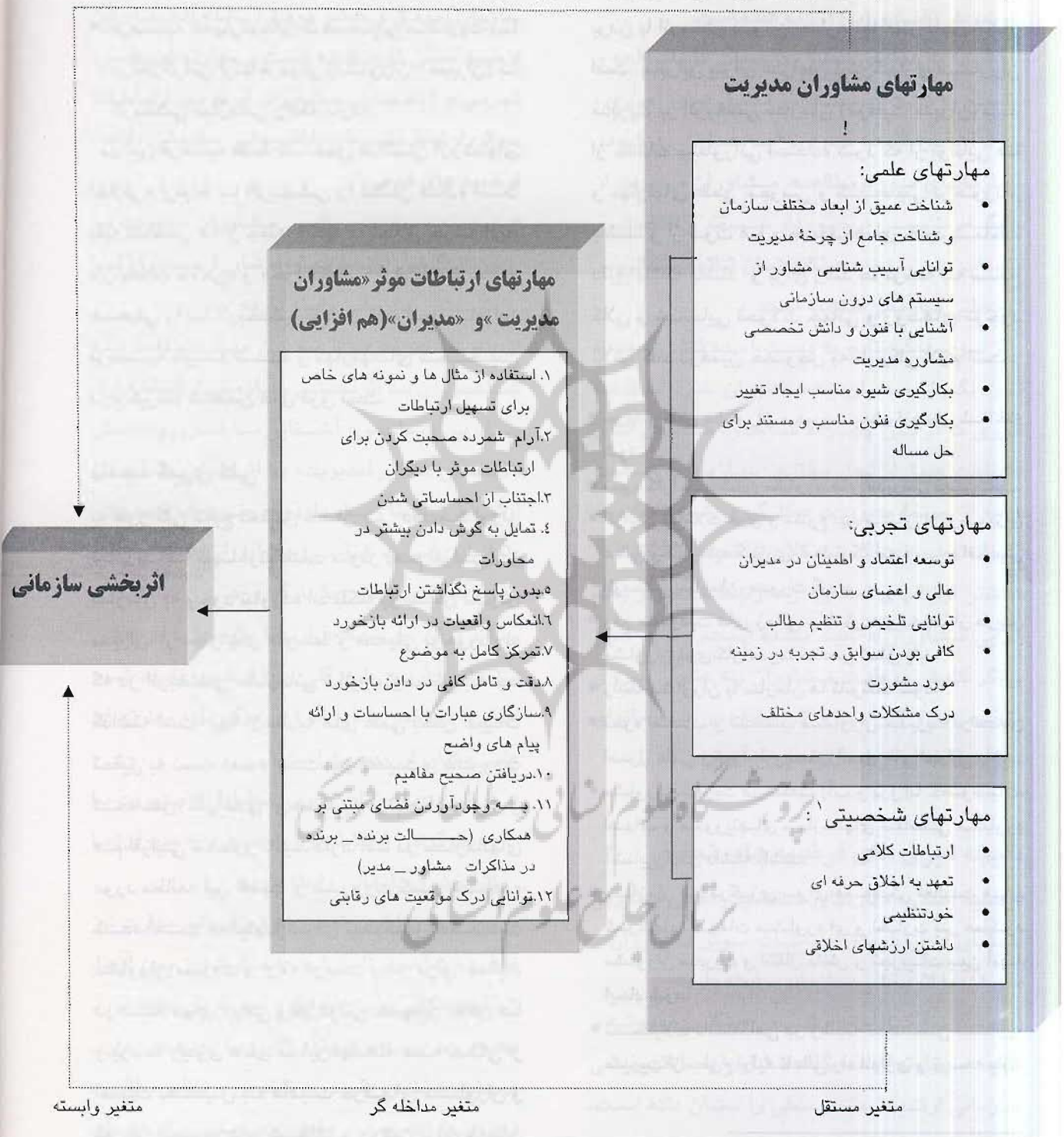
نتیجه‌گیری کلی

به طور کلی نتایج تحقیق نشان می‌دهد، مشاوران مدیریت نه تنها ارتباطات موثر (هم‌افزایی) در سازمان به وجود نیاورده‌اند بلکه براساس نگرش مدیران، از مهارت‌های متوسط و ضعیفی برخوردارند که در اثربخشی سازمانی تاثیر متوسطی به جا گذاشته است. آنچه از نظریه‌های علمی بخش ادبیات تحقیق به دست آمده است، بر اهمیت و ضرورت تخصص، کارآمدی و همچنین ارتباطات موثر و هم‌افزایی مشاور تاکید دارد. اما در سازمان‌های مورد مطالعه این اهمیت و ضرورت کمتر مشاهده شده است. فعالیت‌ها برای تشخیص صلاحیت مشاوران مدیریت و ارائه فرصت برابر برای فعالیت در دستگاه‌های دولتی و غیردولتی، همچنین تلاش‌ها و برنامه‌ریزی‌های سایر نهادها، همه حاکی از اهمیت بخشیدن به ماهیت حرفه‌ای مشاوران و تعریف محدوده‌های شفاف و روشن برای خدمات مشاوره‌ای است و این توجه از سوی دیگر نشان‌دهنده وجود مشکلات اقتصادی در کشور و

۱. در توضیحی که یک پاسخگو (مدیرعالی سازمان) در انتهای پرسشنامه یادداشت کرده‌اند، آمده است: «متأسفانه مشاوران همکار این شرکت صرفاً از مبانی تئوریک برخوردارند و به ندرت با صنعت ... و خصوصیات سازمان‌های ... منطقه‌ای آشنایی دارند. این وضعیت گاهی چنان اسفبار است که شرکت باید مدت‌های مدیدی به مشاوران مشاوره دهد!»

مقایسه نمودارها

نمودار (الف) مدل پیشنهادی پژوهش (قبل از بررسی نگرش پاسخگویان)



۱. هریک از شاخص های مهارت‌های علمی، تجربی و شخصیتی دارای مؤلفه هایی است که گویه های آنها در جداول پایان نامه آورده شده است که در اینجا به اختصار فقط شاخص های اصلی نام برده شده اند.

نمودار (ب) مقایسه مدل براساس نگرش پاسخگویان



ضرورت توجه اندیشمندان مدیریت به تغییر روش انتخاب و انتصاب مشاوران در سازمانها با توجه به گسترده شدن کارآفرینان و با توجه به اهمیت رابطه تعاملی سازمان و محیط در فرایند رشد، می تواند مهمترین قابلیت‌های لازم برای ایفای این نقش (مشاوران مدیریت) و مهارت‌های موردنیاز برای تسلط به این حرفه را فراهم آورد. آنچه در این تحقیق در اولویت مهارت‌های موردنیاز مشاوران معرفی شده است (جدول ۷)، باید دارای بالاترین معدل در بین مهارت‌های مشاوران مدیریت باشد.

کاربردهای نظری و تحقیقی

با توجه به یافته های تحقیق، می توان با استناد به روشهای شناخت قابلیت‌ها و توانمندیهای افراد از جمله رویکرد جدید مبتنی بر قابلیت‌ها (Competency-Based Approach) که برای انتخاب و انتصاب مدیران پیشنهاد شده است، برای انتخاب و انتصاب مشاوران مدیریت نیز رویکرد جدیدی تهیه و تدوین کرد و با معرفی طرح هایی برای چگونگی انتخاب و گزینش مشاوران و شناسایی قابلیت‌های آنان با توجه به فلسفه شایسته سالاری و شناسایی افراد مستعد اقدام کرد.

بروز رفتارهای آنان، قابلیت های آنان نیز مشخص شود (وقایع حساس، بحران ها و فشارها را نسبت به تفاوت های افراد در مکان های مختلف به دست آورند) و با مقایسه عملکرد به میزان قابلیت ها شناخت پیدا کنند، تفاوتها را مشخص نمایند و سپس با توجه به تفاوتها، سازمانهایی را برای فعالیت معرفی کنند.

- بررسی سازمانهای موفق (دارای رتبه های اول تا سوم) که در نحوه استفاده از خدمات مشاوره ای ضعیف عمل کرده اند، بررسی شود و علل آن مورد توجه و تحلیل قرار گیرد.
- عملکرد مشاوران ارزیابی شود و نقاط قوت و ضعف آنان از طریق آموزش و یا انتقال تجربه (از طریق سازمان متولی خدمات مشاوره ای) جبران شود.

پیشنهاد های محقق (برای تحقیقات آینده)

- طراحی مدل مفهومی جامع تاثیرگذار بر مهارت های مشاوران مدیریت
- بررسی نقش مشاوران مدیریت در صنایع مختلف (بخش های مختلف برق ...)
- بررسی نقش مشاوران مدیریت در حوزه های مدیریت منابع انسانی
- بررسی و ارزشیابی عملکرد مشاوران مدیریت از نگرش سازمان متقاضی مشاوره
- بررسی مهارت های فرایندی و تخصصی برای غلبه بر ابهامات وضعیت و ارتباط با وضعیت های سیاسی
- بررسی اسنادی نحوه انتخاب و انتصاب مشاوران مدیریت در سازمان های مختلف

از طرف دیگر نتایج تحقیق نشان می دهد اکثر مدیران سازمان های مورد بررسی از خدمات مشاوران به عنوان مشاوران مدیریت و ویژگی های مورد نیاز آن، استفاده نمی کنند و چنانچه مشاور یا مشاورانی نیز فعالیت دارند، وظایف و نقش های مشاوران مدیریت را ایفا نمی کنند و فقط در برخی موارد مشاوره می دهند.

بنابراین همانگونه که در فصل دوم (بیان مساله) آمده است، مدیران شناخت کمتری از نقش مشاوران کارآمد و موثر و شاخص های شایستگی آنان دارند و در نتیجه نیازی به خدمات مشاوره ای احساس نمی کنند و به تبع آن از عملکرد مشاوران خود ارزیابی ندارند.

بنابراین وجود سازمان، مرکز یا واحدی که متولی خدمات مشاوره ای باشد و نه تنها روشها و فرایندهای مشاوره و تطبیق آنها با شرایط محیط رقابتی و مشتریان را به عهده گیرد، بلکه برای تامین منابع انسانی ماهر مورد نیاز مشاوران مدیریت و اقتضایی و کاربردی کردن نظریه ها و تفکرات جدید برای نیازهای کشور پیشقدم باشد و بتواند با توجه به مهارت ها و تخصص مشاوران، فعالیت آنها را در سازمان متقاضی آن تخصص، ساماندهی کند و خصوصاً آموزش و انتقال تجربه ها را بین مشاوران در شرکتهای مختلف مشاوره ای تسریع و آسان نماید، از ضرورتی اجتناب ناپذیر برخوردار است.

کاربردهای عملی تحقیق

- برای دستیابی به نتایج به دست آمده از تحقیق لازم است اقداماتی به عمل آید. از جمله:
- باید نشانه های رفتاری مشاوران مدیریت شناخته شود و سپس قابلیت های زیربنایی و اساسی آنان شناسایی گردد و با بررسی علل

داخل کشور و خارج از کشور وجود داشته باشد و این هم افزایی به عنوان تابعی از اقدامات موثر سازمانها (مدیران) به افزایش مهارتها و تاثیرگذاری بیشتر مشاوران و اثربخشی بالاتر سازمان منجر شود.

این مهم باید به همت محققان، پژوهشگران، مشاوران مدیریت و سیاستگذاران سازمانهای دولتی و غیردولتی نهادینه شود.

پیشنهادهای تحقیق

- بررسی چگونگی تدوین ضوابط اجرایی و دستورالعمل های کاری برای انتخاب و انتصاب مشاوران مدیریت
- بررسی چگونگی تدوین ضوابط اجرایی و دستورالعمل های کاری برای خدمات مشاوره ای
- طراحی روشهای ارزیابی عملکرد مشاوران مدیریت
- بررسی فرایند قراردادهای خدمات مشاوره ای در سازمان
- بررسی راههای ایجاد و توسعه شرکتهای مشاوره ای مدیریت با تاکید بر تفاوت های زمینه های حرفه ای آنها
- بررسی چگونگی تدوین ضوابط اجرایی و دستورالعمل های کاری مشاوران مدیریت براساس نیازهای مشتریان، نوع مشتریان، نوع ماموریت و کاربرد روشها
- بررسی راهکارهای ایجاد تسهیل در ارتباطات شرکتهای مختلف خدمات مشاوره ای و چگونگی راههای انتقال دانش و تجارب بین آنها. □

(از طریق اسناد موجود در سازمان و نحوه تصمیم گیری مدیران و...)

- بررسی راهکارهای تقویت همکاری مشاوران و مدیران سازمانهای مورد بررسی و دیگر سازمانهای متقاضی مشاوره در نحوه تدوین تصویب نامه های سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور برای انعکاس دقیق تر چالشها و انجام بهتر تصمیم سازی ها
- بررسی سازمان موفق و کمتر موفق (از دیدگاه مدیران، معاونان، مشاوران و کارشناسان و کارکنان سازمان)
- بررسی رابطه اعتماد بین مدیران و مشاوران با تاکید بر پیچیدگی ماموریت های مشاوره ای در سازمان
- بررسی راهکارهای افزایش تعاملات مشاوران داخل و خارج کشور (با هدف انتقال دانش و تجربیات)
- در سطح کلان، دولت می تواند تعامل مشاوران داخل سازمانهای دولتی را با مشاوران خارج از سازمان برای بیرون شدن از ملاحظات درون سازمانی به عهده گیرد. در این صورت قبلا باید عملکرد سازمانها، نقاط قوت و ضعف و... شناسایی شود.
- همانگونه که در مدل پیشنهادی پژوهش، هم افزایی به عنوان تابعی از مهارتهای سه گانه مشاوران ظاهر می شود تا اثربخشی را پدید آورد، در سطح کلان نیز باید هم افزایی مراکز مشاوره ای دولتی و غیردولتی، همچنین هم افزایی بین مشاوران

منابع

- آذرهوش، فریدون (۱۳۸۰) «نقش مشاوره مدیریت و مهندسی در توسعه» نشریه تدبیر، شماره ۱۱۵.
- آذرهوش، فریدون (۱۳۸۲) «انتخاب و انتصاب مدیران بر مبنای الگوی قابلیت‌ها» کارگاه آموزشی اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، سالن اجلاس سران کشورهای اسلامی.
- آکادمی مدیریت پیشرفته (۱۳۷۶) «تاثیر روش‌های تحول در کار مشاوران مدیریت» ترجمه اسماعیل مردانی گیوی، نشریه تدبیر، شماره ۷۴.
- الوانی، سید مهدی (۱۳۸۲) «چالش‌های مدیریت دولتی در عصر جهانی شدن» نشریه مدیریت و توسعه، فصلنامه علمی، ترویجی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، شماره ۱۹.
- چلبی، مسعود (۱۳۷۵) «جامعه‌شناسی نظم، تشریح و تحلیل نظری نظم اجتماعی» تهران، نشر نی.
- دانیپورت، تامس اچ و لارنس پروساک (۱۳۷۹) «مدیریت دانش» ترجمه حسین رحمان سرشت، نشر سایکو.
- داوری، احمد و اشرف لاجوردی (۱۳۸۲) «باخوانی، ثبت و تدوین دانش سازمانی نهفته در ارتباط سازمان بهره‌وری انرژی ایران (سایا)، با صنایع در مورد مدیریت مصرف انرژی» تهران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- دنيس، کینلا (۱۳۸۳) «توانمندسازی منابع انسانی» ترجمه مهدی ایران نژاد و معصومه علی سلیمان، تهران، نشر مدیران.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۳) «کلیدهای طلایی مدیریت منابع انسانی» ترجمه غلامحسین خانقایی، تهران، انتشارات فرا.
- رحمانپور، لقمان (۱۳۸۲) «مدیریت سرمایه اجتماعی: رویکردی اثر بخش در مدیریت منابع انسانی» نشریه مدیریت و توسعه، فصلنامه علمی، ترویجی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، شماره ۱۹.
- رضاییان، علی (۱۳۸۱) «نقش مدیر عالی دانش، در مدیریت دانش» نشریه پیام مدیریت، فصلنامه علمی، پژوهشی، دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه شهید بهشتی، شماره ۳ و ۴.
- روشنایی، مهرناز (۱۳۸۲) «دانش سازمان یافته و عملکرد» خلاصه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، نشر صاحب کوثر.
- زالی، محمدرضا (۱۳۷۷) «نگاهی به سازمان‌های تحقیقاتی از دریچه فرهنگ سازمانی» نشریه پژوهشیار، شماره ۲.
- زاهدی، شمس السادات (۱۳۷۹) «مدیریت فراملیتی و جهانی، نگرش تطبیقی» تهران، انتشارات سمت.
- سازمان بین‌المللی کار (۱۳۷۳) «مشاوره در مدیریت» ترجمه و تلخیص غلامرضا نصیرزاده و بهمن رستگار، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران (۱۳۸۲) «خلاصه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی» تهران، نشر صاحب کوثر.
- سکاران، اوما (۱۳۸۰) «روشنای تحقیق در مدیریت» ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- سنگه، پیترا ام (۱۳۷۷) «پنجمین فرمان» ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم.
- سولومون، باربارا (۱۳۷۹) «ضوابط و مقررات جدید مشاوره» ترجمه مهدی نعیمی، نشریه تحول انرژی، شماره ۲۶.
- سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۱) «مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان» تهران، نشر نگاه دانش.
- شاه کرمی، اکبر، علی عیاری و فرامرز شاه محمدی (۱۳۸۰) «بررسی عوامل موثر در تصمیم‌گیری مشتریان در انتخاب عرضه‌کنندگان خدمات مدیریت در زمینه مشاوره، طراحی سیستم و پژوهش» کارشناسی ارشد، رشته مدیریت اجرایی (چاپ نشده)، تهران، دانشکده مدیریت سازمان مدیریت صنعتی ایران.
- شاهگردی، حسن (۱۳۸۱) «بررسی و تعیین معیارهای ارزیابی عملکرد مدیران عامل (C.E.O.) شرکت‌های توزیع نیروی برق» پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت اجرایی (چاپ نشده) موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- شرام، ویلبر (۱۳۸۱) «پیش‌تازان علم ارتباطات» ترجمه غلامرضا آذری و زهرا آذری، تهران، انتشارات فرهنگی رسا.
- شرمهورن، جان آر و جمیزجی هانت و ریچارد ان ایزبورن (۱۳۷۹) «مدیریت رفتار سازمانی» ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، محمدعلی بابایی زکیکی، محمدعلی سبحان‌الهی، تهران، چاپ دوم، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- صنوبری، ناصر (۱۳۸۱) «چالش‌های صنعت مشاوره مدیریت در جهان» نشریه تدبیر، شماره ۱۲۷.
- فرنج، وندل و سسیل بل (۱۳۷۹) «مدیریت تحول در سازمان» ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، انتشارات صفار.

- گزارش مرکز تضمین کیفیت ملی ایالات متحده امریکا (۱۳۷۹) «ده ویژگی مشاور کارآمد»، ترجمه هادی چپردار، تهران، نشریه صنعت خودرو، شماره ۵۵.
- گزارش نشریه نیوزیک (۱۳۷۸) «مدیریت ثروت؛ معیارهای گزینش مشاور مورد اعتماد» ترجمه لی لی عمرانی، تهران، نشریه بررسیهای بازرگانی، شماره ۱۴۳.
- مارگریسون، چارلز (۱۳۸۲) «مهارت‌های مشاوره مدیریتی»، ترجمه حسن دانایی فرد، مرکز مطالعات مدیریت و بهره‌وری ایران، فصل‌های ۵-۳-۱ (چاپ نشده).
- مرکز مطالعات منابع انسانی (۱۳۸۱) «توسعه توانمندی‌های مشاوران برای قرن بیست و یکم» انتشارات مرکز مطالعات منابع انسانی نصر اصفهانی، علی (۱۳۸۲) «افزایش عزت نفس در محیط کار» نشریه مدیریت و توسعه، فصلنامه علمی، ترویجی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، شماره ۱۹.
- نصر اصفهانی، علی و علی کاظمی (۱۳۸۰) «مدیریت موثر نقش‌های متفاوت افراد در گروه» نشریه مدیریت و توسعه، فصلنامه علمی، ترویجی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، شماره ۱۰.
- نهج البلاغه (۱۳۷۳) ترجمه سید جعفر شهیدی، چاپ پنجم، تهران، انتشارات آموزش انقلاب اسلامی ایران.
- واعظی، سید کمال (۱۳۸۲) «جایگاه مدیریت دولتی نوین در نظام مدیریتی کشور»، خلاصه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، نشر صاحب کوثر.
- وتن، دیوید ای و کیم اس کمرون (۱۳۸۰) «پرورش مهارت‌های مدیریت: ارتباط به شیوه حمایتی»، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، تهران، انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- هگی، جان ادموند (۱۳۸۲) «هفت راز ارتباطات موثر در کسب و کار»، ترجمه حسن نصیری قیداری و حمیدرضا مرادخانی، تهران، انتشارات رسا.
- Beer, M. & Nohria, N (2000) "Cracking the Code of Change" *Harvard Business Review*, May-June.
- Bomberger, T. & Oliva, R. (2003) "Make the Most of Your Consulting Time" *Consulting To Management*, Vol. 14, Issue 4.
- Bierly, P. E., Kessler, E. H. & Christensen, E. W. (2000) "Organisational Learning, Knowledge and Wisdom", *Journal of Organisational Change Management*, Vol. 13, Issue 6.
- Cucka, M. (2003) "To Brand the Consultancy or to Brand Its Consultants?" *Consulting To Management*, Vol. 14, Issue 2.
- Czerniawska, F. (1999) *Management Consultancy in the 21st century*, London, Mc Millan.
- Eisenberg, E. M. (1984) "Ambiguity as Strategy in Organizational Communication", *Communication Monographs*, Vol. 51.
- Hunt James, B. (2003) "A Comparative Analysis of the Management & Leadership Competency Profiles Reported by German-us and Australian Managers International" *Journal of Organisational Behaviour*. Vol. 5, Issue 9.
- Kitsopoulos, S. (2003) "Consulting's Origins" *Consulting To Management* Vol. 14, Issue 1.
- Margerison, Charles, J. (1988) *Managerial Consulting Skills*, London: Cower Publishing Co.
- Perez-Bustamante, G. (1999) "Knowledge Management in Agile Innovation Organization" *Journal of Knowledge Management* Vol. 3, Issue 1.
- Rockwood, G. F. (2001) "Edgar Schein's Process Versus Content Consultation Models", *Journal of Consulting & Development*. Vol. 71, July/August.
- Rocwood, G. F. (1993) "Edgar Schein's Process Versus Content Consultation Models", *Journal of Consulting & Development* Vol. 71.
- Schaffer, R. H. (2002) "High-Impact Consulting, Achieving Extraordinary Results", *Consulting To Management*, Vol. 13, Issue 2.