# مشاور مدیریت

انجمن مشاوران مدیریت ایران

Iran Management Consultants Association No.41. Autumn 2017- 2018

## مری بارا
اولین مدیرعامل زن صنعت خودرو

فصلنامه آموزشی- اطلاع رسانی. پاییز ۱۳۹۶. شماره پیاپی ۴۱. شماره جدید ۱۵. قیمت ۵۰۰۰ تومان

## بن‌بست خصوصی‌سازی

## فرصت‌های درآمدزایی برای مشاوران مدیریت

## دام‌های موجود در مسیر استفاده از خدمات مشاوره‌ای چیست؟

## مشاوران مدیریت و شرکت‌های دانش‌بنیان

# مشاوره مدیریت در حصار استاندارد ISO 20700

IMCA

The INTERNATIONAL COUNCIL OF MANAGEMENT CONSULTING INSTITUTES

# The Annual Asia-Pacific HUB Meeting 2018 of ICMCI & the First Int'l Conference of Management Consultants

**23-24 April, Tehran-Iran**

**In Collaboration with**

IMC JORDAN

INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTANTS (SINGAPORE)

ZEN-NOH-REN

CMC IMC Korea

**Supported by**

Industrial Management Institute Consulting Education Research

Confederation of Iranian Industry

همایش سازان امروز

IICIC


**Conference Secretariat: IICIC**

Unit 4,7th Floor, Mellat Tower, Vali e Asr St., Tehran -Iran

Tel: +98 (21) 22037383 - 22048859 Fax:+98 (21) 22044769

Email: secretariat@hub2018.com Website: www.hub2018.com

**Scientific Committee Secretariat: IMCA**

3rd Fl., No.70, Mehdi Nejad Alley, 4th St., Jalal Al Ahmad Ave., Tehran - Iran

Tel: +98 (21) 88246929-30 Fax: +98 (21) 88248548

E-mail: info@imca.ir Website:www.imca.ir

# فهرست


**سخن مدیر مسئول**

بن‌بست خصوصی‌سازی / ۴

**مقاله**

نتایج بهره‌وری کار تیمی بر اساس تاثیر فناوری اطلاعات و اندازه تیم / ۶

مشاوره مدیریت در حصار استاندارد ISO 20700 / ۱۲

مشاوران مدیریت و شرکت‌های دانش‌بنیان / ۱۴

آیا هوای تهران و کلانشهرها واقعا آلوده است؟ / ۱۹

تحول و تعالی مدیریت سازمانی با رویکرد یادگیری (با نام اختصاری AMIF/MAMIF) / ۲۲

دام‌های موجود در مسیر استفاده از خدمات مشاوره‌ای چیست؟ / ۲۹

ارتباط بین مالکیت نهادی و شفافیت مالیاتی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران / ۳۰

**سخن دبیر انجمن**

فرصت‌های درآمدزایی برای مشاوران مدیریت / ۳۵

**مشاهیر علم مدیریت**

مری بارا / ۳۶

**معرفی انجمن های مرتبط با مدیریت کشور**

معرفی اتحادیه کارفرمایان ارمنستان / ۳۸

**معرفی کتاب**

حکمت در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی / ۴۰

**واژه نامه تشریحی مشاوره مدیریت / ۴۱**

**فصلنامه مشاور مدیریت**

فصلنامه آموزشی- اطلاع رسانی

پاییز ۱۳۹۶ شماره پیاپی ۴۱ - شماره جدید ۱۵

صاحب امتیاز: **انجمن مشاوران مدیریت ایران**

مدیر مسئول: **محمود اولیایی**

سردبیر: **مسعود سلیمانی**

هیات تحریریه: **سعید نبوی، سهیل سهیلی زاده، افشین قاسم زاده، مصطفی بغدادی، مهیار امینی**

**انجمن مشاوران مدیریت ایران**

**(IMCA)**

**عضو شورای بین‌المللی موسسات مشاور مدیریت**

**(ICMCI)**

مدیر اجرایی: **مژده علیدوستی**

طراح و صفحه آرا: **سیده بهاره میرفتحی بازکیائی**

آدرس: **جلال آل احمد، مقابل شهرآرا، خیابان چهارم، کوچه مهدی نژاد، پلاک ۷۰، واحد ۳**

تلفن: **۳۰-۸۸۲۴۶۹۲۹**

# بن‌بست خصوصی‌سازی

**محمود اولیائی**
رئیس هیات مدیره انجمن مشاوران مدیریت ایران

قریب به ۹ سال است از قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی می‌گذرد و تقریبا همه شواهد و نتایج به دست آمده در فرایند خصوصی‌سازی حاکی از عدم موفقیت کشور در دسترسی به اهداف تعیین شده برای توسعه و تقویت‌بخش خصوصی واقعی است.خصوصی‌سازی در اقتصاد را می‌توان با نظریه دست نامرئی آدام اسمیت به عنوان پدر علم اقتصاد نوین مرتبط دانست.

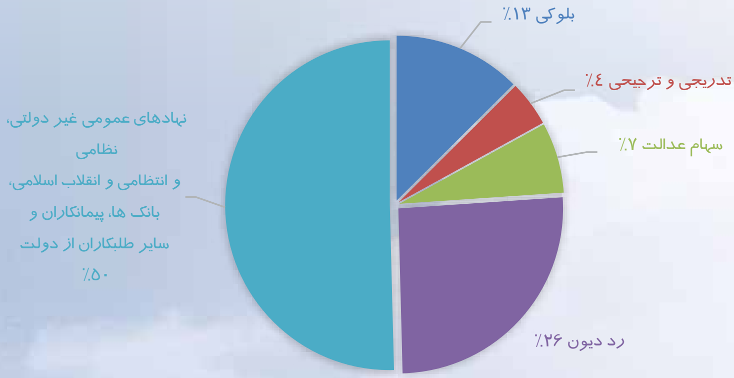
این نظریه آزاد گذاشتن افراد جامعه در معاملات و مبادلات تجاری و اقتصادی و عدم مداخله‌ی دولت به جز ایفای نقش حمایتی و نظارتی را مورد تاکید قرارداده، و بیان می‌دارد که کاهش مداخلات مستقیم حکومت مرکزی در امور اقتصادی و تجاری شهروندان موجب رشد و رونق اقتصادی کشورها می‌گردد. در واقع اسمیت معتقد به آزادسازی کامل اقتصاد و تنظیم بازار توسط دست نامرئی است.

اگر چه در کشور عزیزمان نیز قانونگذاران به دنبال پیروی از نظریه مذکور و در مسیر کاهش دخالت دولت در اقتصاد و سپردن اداره بنگاه‌ها به بخش خصوصی بوده‌اند؛ اما متاسفانه نگاهی اجمالی به شواهد مستند و نتایج حاصله از اجرای قوانین موضوعه طی سال‌های اخیر، حاکی از ضعیف‌تر شدن بخش خصوصی واقعی، فربه‌تر شدن دولت و در یک کلام ناموفق بودن خصوصی‌سازی است.

در نمودار زیر می‌توان میزان سهم بخش خصوصی واقعی، سهام عدالت، رد دیون و نهادهای عمومی غیر دولتی، نظامی و انتظامی و انقلاب اسلامی، بانک‌ها، پیمانکاران و سایر طلبکاران از دولت از سال ۱۳۹۲ تا انتهای نیمه اول سال ۱۳۹۵ را مورد بررسی قرار داد. همانطور که مشاهده می‌گردد طبق این نمودار می‌توان به روشنی انحراف در عملکرد خصوصی‌سازی را از روح حاکم در این قانون استنباط نمود و در نتیجه می‌توان استدلال نمود که اهداف واگذاری‌ها به بخش خصوصی به معنای واقعی منطبق بر بازار آزاد رقابتی محقق نشده است.

ریشه‌های این عدم موفقیت را می‌توان در ۲بخش مجزای رویکردها و فرایندهای اجرایی خصوصی‌سازی در کشور جستجو نمود.

از جنبه رویکردها در خصوصی‌سازی، متاسفانه با اشکالات عمیق روبرو هستیم که مهم‌ترین آن نگاه نظام حاکمیت به واگذاری‌ها به عنوان




◂ ارزش ریالی بنگاه‌ها یا دارایی‌های واگذار شده، اختصاص یا انتقال یافته، به تفکیک ماهیت خریداران یا انتقال گیرندگان

منبع: گزارش نظارتی نحوه اجرای قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی

یـک منبـع درآمـد و یا روشـی بـرای تسـویه دیون اسـت؛ حال آنکـه در کشـورهای موفـق همچـون آلمـان هـدف اصلـی بـر فاصلـه گرفتـن از بنـگاه‌داری و انتقـال ایـن وظیفـه بـه بخـش خصوصـی واجـد صلاحیـت در سـایه حمایت‌هـای همه‌جانبـه دولـت برای بازسـازی و نوسـازی صنعتی اسـت. چنیـن نگرش و رویکـردی موجـب می‌گـردد تـا بخش خصوصـی واقعی تحت حمایـت دولـت، بنگاه‌ها را احیـا و به این ترتیـب ضمن افزایش تدریجـی رونـق اقتصـادی، درآمـد دولـت نیـز به شـکلی پایدار افزایـش نماید.

آنچـه در رویکردهـای خصوصی‌سـازی کشـور ایـران دنبـال گردیـد صرفـا بر رهاسـازی بنگاه‌های دولتی و فـروش آن به هر نهـاد یـا شـخص دیگر بـر مبنـای بالاترین درآمـد اسـتوار بوده اسـت. از سـوی دیگر در کنـار چالش‌های رویکردی، بررسـی‌ها بـه وضـوح حاکـی از اشـکالات و انحرافات جـدی در فرایندهای خصوصی‌سـازی در کشـور اسـت که در نهایت به شکسـت این پـروژه بـزرگ اقتصـادی، منجر گردیده اسـت.

از مهم‌تریـن اشـکالات در حـوزه فراینـدهـا می‌تـوان بـه مـوارد زیـر اشـاره نمود:

✓ عـدم تعریف جایگاه مناسـب برای سـازمان خصوصی‌سـازی و نبـود قـدرت و اختیـارات لازم در ایـن نهـاد کـه موجب شـده مدیـران و تصمیم‌گیـران آن را بـه شـدت محافظه‌کار نمـوده و بـرای جلوگیـری از بـروز اتهامـات میـزان بروکراسـی را بـرای واگذاری‌هـا بـه شـدت افزایـش دهنـد. بـر اسـاس آمـار هـم اکنـون بـه ازای هـر واگـذاری تقریبـا بایدگـردش کار ۵۰ الـی ۷۰ نامـه طـی گـردد. در ایـن شـرایط هیـچ فـردی حاضـر بـه انتخـاب بهتریـن روش واگـذاری بـر اسـاس مصالح کشـور بـه دلیـل ریسـک‌های بعـدی نخواهـد بـود.

✓ از دیگـر اشـکالات جـدی در فراینـد واگـذاری، نحـوه قیمت‌گـذاری بنگاه‌هـا اسـت. آسـیب‌های شناسـایی شـده در خصـوص نحـوه‌ی قیمـت گذاری‌ها حاکـی از آن اسـت که غالبا کارشناسـان ارزشـگذاری، سـهام ایـن بنگاه‌هارا بیـش از ارزش واقعـی آن‌هـا اعـلام می‌کننـد تـا مسـئولیت ایشـان در قبـال هرگونـه خطـای احتمالـی کمتر شـود) بخصـوص در جایی که هـدف غایـی رد دیـون دولتـی باشـد) و این مسـئله خـود یکی از چالش‌هایـی اسـت کـه موجب افزایش غیر واقعـی قیمت و تاثیرگـذاری بـر عـدم تمایـل بخـش خصوصـی به خرید سـهام ایـن بنگاه‌هـا می‌گـردد.

✓ از دیگـر آسـیب‌های وارده بـه فراینـد خصوصی‌سـازی در کشـور، عـدم آماده‌سـازی بنگاه‌هـا از جنبـه‌ای مختلـف بـرای واگـذاری و نبـود روش‌هـای ارزیابـی کیفـی و احـراز صلاحیت بـرای خریـداران اسـت کـه موجب گردیـده حتی اگـر واگذاری درسـتی هـم بـه بخـش خصوصـی صـورت گرفتـه باشـد در بسـیاری مـوارد موجـب نابـودی بنـگاه واگـذار شـده گـردد.

بـه عنـوان نتیجه‌گیـری نهایـی می‌تـوان بیـان نمـود کـه عـدم تحقـق موفقیت‌آمیـز اهـداف قانـون اجـرای سیاسـت‌های کلی اصـل ۴۴ریشـه در مـواردی دارد کـه مهمتریـن آن‌هـا در بـالا مـورد تحلیل و تفسـیر قـرار گرفت؛ لذا نیاز اسـت عوامل مذکور بـه طـور ویژه مـورد توجـه دسـت‌اندرکاران قرار گیـرد و جهت اصـلاح رویکردهـا و فرآیندهـای خصوصی‌سـازی بـا بهره‌گیری از تجربیـات کشـورهای موفـق در ایـن خصـوص و اسـتفاده از دانـش و تجربیـات تخصصـی خبـرگان ایـن حـوزه، گام‌هـای اساسـی برداشـته شـود.به طور خلاصـه برای افزایش کارآمدی فراینـد واگذاری‌هـا بـه بخش خصوصی لازم اسـت تا مـوارد زیر بـه طـور ویژه مـورد توجـه قـرار گیرد:

ارزیابـی مسـتمر انحـراف از اهـداف قانـون خصوصی‌سـازی، اصلاح رویکردهـا و روش‌های ارزشـگذاری سـهام شـرکت‌های قابـل واگـذاری، لحـاظ کـردن ارزش دارایی‌هـای نامحسـوس بنگاه‌هـای مذکـور، اصـلاح سـاختار و آماده‌سـازی آن‌هـا قبـل از فراینـد واگـذاری، اسـتفاده از فـن‌آوری اطلاعـات در فراینـد عملیـات واگـذاری و در نهایـت برخـورداری سـازمان خصوصی‌سـازی از اسـتقلال و قـدرت اجرایـی لازم.

پایـان سـخن اینکـه امیـد اسـت بـا همـت و تـلاش همه‌جانبه قانون‌گـذاران و مجریـان دسـتگاه‌های اجرایـی ذیربـط، اعـم از بخـش دولتـی و خصوصـی، شـاهد شـکوفایی و تحقـق اهـداف غایـی قانـون خصوصی‌سـازی و ارتقـاء شـاخص تولیـد ناخالص داخلـی در کشـور عزیزمـان ایـران باشـیم.

# نتایج بهره‌وری کار تیمی براساس تاثیر فناوری اطلاعات و اندازه تیم[1]

تلخیص[2] و ترجمه: رامبد باران‌دوست

هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام (ره)،

عضو انجمن مشاوران مدیریت ایران و CMC

محدثه ملک‌پور

کارشناس ارشد مدیریت شهری

## چکیده

در هر پروژه، گروهی از مردم مجبورند با هم کار کنند. داشتن کار تیمی از این بابت اهمیت دارد که بتوان تمام وظایف مربوط به پروژه را با موفقیت انجام داد. پیدا کردن یک تیم خوب آسان نیست، زیرا عوامل متعددی باید در نظر گرفته شود. به واسطه تهیه یک مدل که توان اندازه گیری عملکرد تیم را داشته باشد می‌توان عملکرد تیم را ارزیابی کرد. در این مقاله، یک مدل کمی ارایه شده است که تمرکز آن بررسی تاثیر ساخت تیم کاری موثر بر اندازه تیم و فناوری اطلاعات می‌باشد. این مدل نشان‌گر مقایسه بین اندازه تیم و عوامل فناوری اطلاعات است که می‌تواند بر بهره‌وری تیم تاثیرگذار باشد.

واژگان کلیدی: کار تیمی؛ بهره‌وری؛ فناوری اطلاعات؛ اندازه تیم.

۱. حمید توحیدی (دانشگاه آزاد اسلامی تهران شمال) و محمد جعفر تارخ دانشگاه تکنولوژی طوسی، Int. J. Production Economics 103 (2006) 610–615

۲. متن حاضر، بخش‌هایی از متن اصلی می باشد. جداول، نمودارها و بخش‌هایی که عمدتا به شیوه تحقیق و آزمون‌های آماره اختصاص داشته‌اند، در این گزینش انتخاب‌نشده‌اند.

## ۱- مقدمه

مشخصه اصلی عملکرد فعلی کسب و کار، نوآوری جهانی در ابعاد گسترده، تهیه سریع محصولات، افزایش استفاده از اتوماسیون و تغییرات سازمانی قابل توجه در واکنش به فن‌آوری‌های جدید تولید و فناوری اطلاعات می‌باشد (دیرکس، ۲۰۰۵).

شواهد تجربی در مورد اثربخشی تیم محدود است و اغلب به شکل سخنرانی ها یا مطالعات موردی توصیفی است که از این میان می‌توان به داستان‌های صرفجویی در هزینه‌های بزرگ و بهبود کیفیت اشاره کرد (بندرس و وان هتگان، ۱۹۹۹؛ گلسپ، ۲۰۰۲؛ گوپتا و اسف، ۱۹۹۴؛ کاتزنباخ و اسمیت، ۱۹۹۳؛ نک و همکاران، ۱۹۹۹).

در مطالعات متعددی، فرض شده است که تغییرات ایجاد شده در عملکرد تیم را می‌توان با تفاوت در ساختار تیم توضیح داد (کوهن و بیلی، ۱۹۹۷؛ هاکمن، ۱۹۸۷؛ مانز و سیمز، ۱۹۸۷؛ موری و استورات، ۲۰۰۰؛ وگمن، ۱۹۹۵).

تارانفیلد و اسمیت (۲۰۰۲) در مطالعه خود به بررسی عمق کار تیمی انجام شده در یک سال و تعدادی از اعضای تیم کاری پرداختند تا شباهتها و تفاوت‌های آن‌ها را تشخیص دهند.

با توجه به نظر دوروارد و همکاران (۲۰۰۲)، عملکرد در کار تیمی نیز تا حد زیادی به اختیار کارمند و طراحی عملکرد بستگی دارد و بدان معناست که تا چه اندازه مسئولیت‌های برنامه‌ریزی، اجرا و کنترلِ کارهای تیمی یکپارچه شده است.

دلارو و همکاران (۲۰۰۳) تاثیر نوع ساختار تیم بر عملکرد سازمان را از طریق بهره‌وری کار اندازه‌گیری می‌کنند.

هنگامی که یک پروژه جدید شروع می‌شود، یکی از سخت‌ترین وظایف، انتخاب مناسب‌ترین اعضای تیم کاری است. مهمترین عوامل را می‌توان به سه دسته تقسیم‌بندی کرد: (I) خصوصیات فردی؛ (II) ویژگی‌های اجتماعی؛ (III) هزینه‌های زمانی و اقتصادی (مورنو و همکاران، ۲۰۰۴).

پیشرفت در فن‌آوری اطلاعات موجب فعال شدن فرم‌های جدید سازمانی و راه‌های جدید برای ساختن کار شده است.

در عصر اقتصاد دانش، غالب اموری که به عنوان بخشی از کار انجام می‌شوند به یکی از شیوه‌های ارتباطی نیاز دارند (مری بث واتسون مانهایم و فرانس بلانگر، ۲۰۰۲).

محققان ارتباطات سازمانی را به صورت رسمی و غیررسمی بررسی کرده‌اند. با این حال، ما هنوز باید بهتر درک کنیم که وظایف مبتنی بر ارتباطات چگونه قادر به تقویت و ترویج بهره‌وری سازمان‌ها خواهند بود؟ صرف نظر از نوع خاصی از محیط کار، افراد باید موارد متعددی را برای کارآمد بودن مدیریت کنند (ماری بث واتسون - مانهیم و فرانس بلانگر، ۲۰۰۲). تیم علاوه بر ایجاد انعطاف‌پذیری در شرکت، شرایط ایجاد تغییرات سریعتر را نیز مهیا می‌نماید (مهرمن و همکاران، ۱۹۹۵).

هر عضوی از تیم می‌تواند اطلاعات، چشم‌انداز، تجربه و شایستگی‌های بیشتری به ارمغان بیاورد (گملچ، ۱۹۸۴). حتی یک سازمان پیشرفته نیز می‌تواند دارای نقایصی مانند ارتباطات وقت‌گیر، ارتباطات ضعیف بین اعضا و تیم‌ها، هماهنگی ضعیف میان اعضای تیم و اهداف رقابتی باشد (وست و همکاران، ۱۹۹۸).

## ۲- فرضیات مدل

در این مدل فرض می‌شود که دو خط مونتاژ وجود دارد (شکل ۱). همچنین فرض می‌شود که اندازه کار تیمی n است و به سه بخش تقسیم می‌شود: (I) خط ۱ با (n-1)/2 عضو (تیم۱)، (II) خط مونتاژ ۲ (n-1)/2 عضو (گروه۲) و (III) یک سرپرست برای هر دو عضو خط مونتاژ.

هر خط مونتاژ، به صورت جداگانه بین تمامی اجزا، یک تعامل کامل اطلاعاتی ایجاد می‌نماید و کلیه اعضا نیز با سرپرست خود دارای تعامل اطلاعاتی هستند.

$$Assembly\ Line 1\left(\frac{n-1}{2}\right)$$

$$\bullet\rightarrow\bullet\rightarrow\bullet\rightarrow\bullet\rightarrow\bullet\rightarrow\bullet\rightarrow\bullet\rightarrow\bullet\rightarrow$$

Supervisor (1)

$$Assembly\ Line 2\left(\frac{n-1}{2}\right)$$

$$\bullet\rightarrow\bullet\rightarrow\bullet\rightarrow\bullet\rightarrow\bullet\rightarrow\bullet\rightarrow\bullet\rightarrow\bullet\rightarrow\bullet$$

شکل ۱: دو خط مونتاژ

### ۲-۱- فرضیه‌های عمومی

- ✓ یک فرد زمان را بین تولید و پردازش اطلاعات تقسیم می‌کند.
- ✓ اگر یک واحد منحصرا به تولید اختصاص داده شود، دقیقا یک واحد خروجی تولید می‌شود.
- ✓ برای هر واحد خروجی، یک واحد اطلاعات تولید شده وجود دارد.
- ✓ هر فرد باید تمام اطلاعات دریافت شده از دیگر اعضای تیم را به منظور هماهنگ کردن کار تیمی پردازش کند.
- ✓ مدت زمان صرف شده برای پردازش یک واحد از اطلاعات کمتر از یک واحد زمانی است.

## ۳- پارامترهای مورد استفاده در مدل پیشنهادی

n تعداد اعضای تیم. به شرطی که n≥۳.

$\alpha$ کسری از یک واحد زمانی که صرف پردازش واحد اطلاعات حاصل از دیگر اعضای تیم می شود که این اطلاعات در خصوص تولید آن‌ها است. به شرطی که $0<\alpha<1$

$\Omega$ (n) کسری از زمان که یک فرد می‌تواند پس از پردازش اطلاعاتی که از طرف سایر اعضا دریافت کرده، صرف تولید نماید.

P (n) خروجی تیم (مقدار تولید)

## ۴-مدل

با فرض اینکه کلیه اطلاعات دریافت شده پردازش می‌شوند، پردازش آن‌ها در یک دوره زمانی را می‌توان به صورت زیر در نظر گرفت:

برای اعضای خطوط مونتاژ:

(۱) $(n)\ (\frac{n-1}{2})\alpha\Omega_1$

واحدهای زمان صرف شده از سوی هر فرد

برای سرپرست:

(۲) $(n)\ (n-1)\ \alpha\Omega_2$

واحدهای زمان صرف شده از سوی هر فرد

کسری باقی مانده از دوره زمانی که صرف تولید می‌شود را به صورت زیر نشان می‌دهند:

برای خط مونتاژ:

(۳) $\Omega_1\ (n) = 1 - \alpha\Omega_1\ (n)\ \ (\frac{n-1}{2})$

(۴) $\Omega_1\ (n) = \frac{1}{1+\alpha\ ((n-1)/\ 2\ )}$

برای سرپرست

(۵) $\Omega_2\ (n) = 1 - \alpha\Omega_2\ \ (n)\ (n\text{-}1)$

(۶) $\Omega_2\ (n) = \frac{1}{1+\alpha\ (n-1)}$

بنابراین معادلات (۴)، (۶) شرایط تعادل در تولید و پردازش اطلاعات را بیان می کنند. با افزایش اندازه تیم، هر فرد نسبت بیشتری از اطلاعات پردازش زمانی تامین شده از سوی دیگر اعضای تیم را صرف کرده و از این‌رو، زمان باقی‌مانده برای تولید کاهش پیدا می‌کند. عملاً، این امر بدان معناست که با رشد اندازه تیم، اعضای تیم با اشباع اطلاعات و کاهش بهره‌وری مواجه هستند (هیلز و توروف، ۱۹۸۵).

از این رو تابع P(n) یک تابع نزولی منفی بوده که در n مقدار تابع را به صورت یکنواخت افزایش می‌دهد.

قضیه ۱ نشان می‌دهد که خروجی تیم را می توان با افزودن اعضای تیم افزایش داد. با این حال، محصول جانبی تولید شده از سوی اعضای تیم به دلیل هماهنگی مورد نیاز به نحوی افزایش پیدا می‌نماید که به ازای هر

عضو جدید از تیم، افزایش خروجی به تدریج کوچک‌تر می‌شود. چنانچه برخی مقادیر خارج از بازه مقدار n اتخاذ شوند، آنگاه هزینه جانبی عضو جدید تیم از مقدار حاشیه تولید آن تیم تجاوز می‌نماید.

بنابراین، مجموع تولید تیم در یک دوره زمانی به شرح زیر است:

(۷) $P\ (n) = (n\text{-}1)\ \Omega_1 + \Omega_2,$

(۸) $P(n) = \frac{n-1}{1+\alpha\ (\frac{n-1}{2})} + \frac{1}{1+\alpha\ (n-1)}$

قضیه ۱: تابع P(n) یک تابع نزولی یکنواخت شکل است که مقدار تابع n را به ازای کلیه مقادیر موجود در بازه $0<\alpha<1$ و $n\geq3$ افزایش می دهد

اثبات:

قضیه ۲: به ازای هر مقدار غیر صفر **$\alpha$**، تابع P(n) یک تابع کَراندار است.

اثبات قضیه ۱: تابع P(n) یک تابع نزولی است که با افزایش n مقدار تابع نیز به صورت یکنواخت افزایش پیدا می‌کند. به علاوه p(0)=0 است.

(۹) $$\frac{dP(n)}{dn} = \frac{1+(a/2)(n-1)-\ (a/2)(n-1)}{[1+a\ (n-1)]^2} + \frac{-a}{[1+(n-1]^2}$$

(۱۰) $$\frac{dP(n)}{dn} = \frac{1}{[1+a\ ((n-1)/2)]^2} - \frac{a}{[1+a\ (n-1)]^2} > 0,\ \ 0 < a < 1$$

(۱۱) $$\frac{d^2P(n)}{dn^2} = \frac{-a}{[1+a\ ((n-1)/2)]^3} + \frac{2x^2}{[1+a\ (n-1)]^3}\ 0 < a < 1 \text{ and } n \geq 3$$

(۱۲) $$\lim_{n\to\infty} p(n) = \lim_{n\to\infty} \frac{n-1}{1+a((n-1)/2)} + \frac{1}{1+a(n-1)} = \frac{2}{a}.$$

از این رو، P(n) یک تابع کراندار است. کاربردهای عملی قضیه ۲ به این شرح است که بیشینه مجموع تولید یک تیم در یک دوره زمانی به سرعت هماهنگی بین فعالیت اعضای تیم با فعالیت هم‌تیمی‌های خود بستگی دارد.

برای افزایش حداکثر ظرفیت تولید تیم، نیاز به تغییر فناوری ارتباطی و پردازشی است (یعنی مقدار αرا کاهش دهیم). از سویی دیگر، کار باید سازماندهی مجدد شود تا هر عضو تیم تمام اطلاعات ارایه شده توسط اعضای دیگر را پردازش نکند.

**هر خط مونتاژ، به صورت جداگانه بین تمامی اجزا، یک تعامل کامل اطلاعاتی ایجاد می‌نماید و کلیه اعضا نیز با سرپرست خود دارای تعامل اطلاعاتی هستند.**

قضیه ۳. محصول حاشیه ای اندازه تیم به صورت صحیح صفر است.

اثبات.

$$\lim_{n\to\infty}\frac{dP(n)}{dn}=\lim_{n\to\infty}\frac{1}{\left[1+a\left(\left(n-1\right)/2\right)\right]^2}-\frac{a}{\left[1+a\left(n-1\right)\right]^2}=0. \quad (۱۳)$$

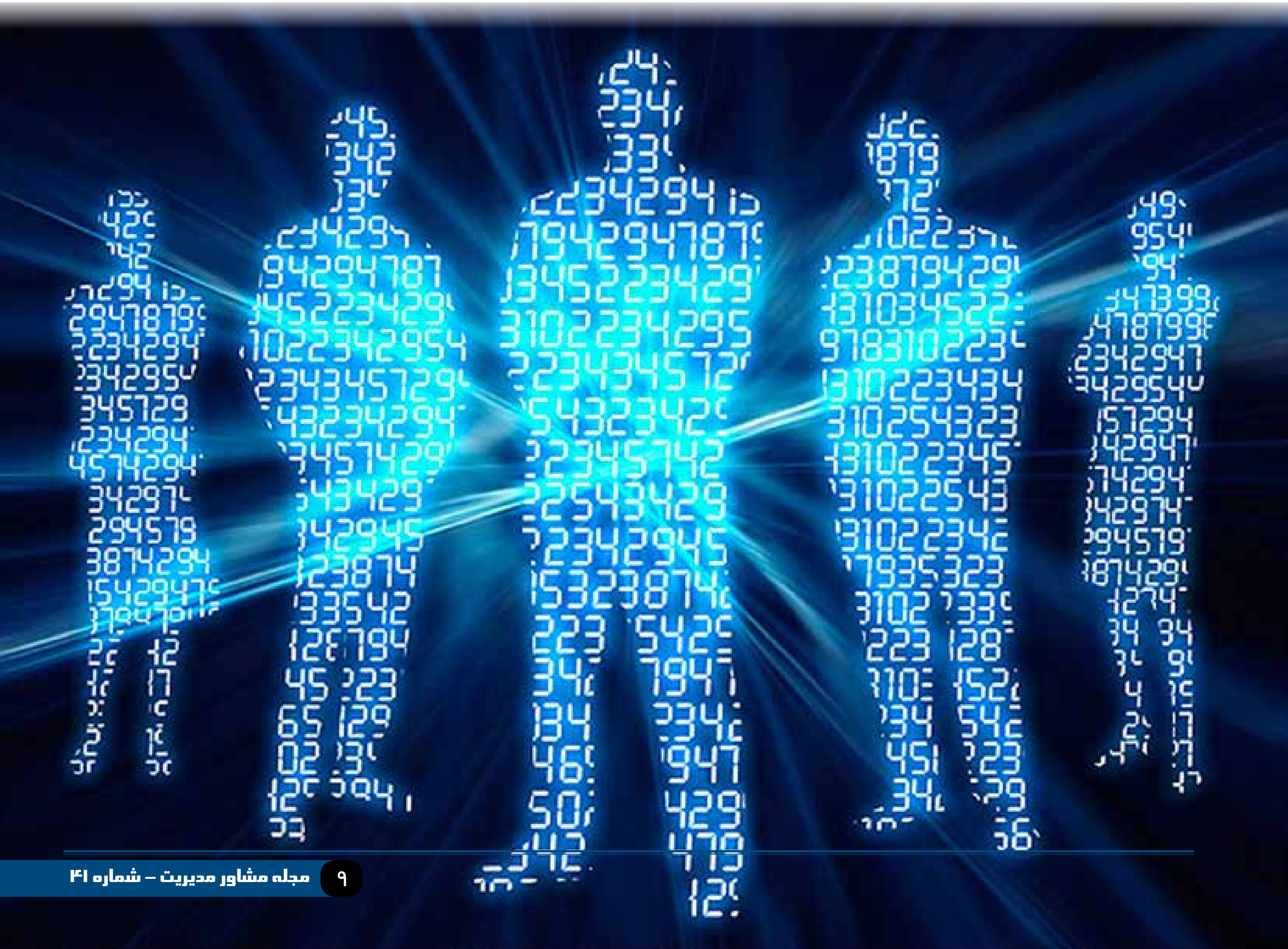
قضیه ۱ نشان می دهد که محصول حاشیه‌ای اندازه تیم کاهش می‌یابد و قضیه ۳ بیان می‌کند که محصول حاشیه‌ای اندازه تیم صفر است.

این دو واقعیت به این معنی است که در تولید یک دوره، چنانچه هزینه صرف شده به ازای هر عضو مثبت و از نظر حاشیه‌ای غیر نزولی باشد، آنگاه مقداری بهینه و واحد برای تیم وجود دارد.

این شرط معادل با هزینه حاشیه‌ای شرط بیشینه سود است که در نظریه اقتصاد برابر با سود حاشیه‌ای است.

## ۵- آنالیز حساسیت

در این بخش، اثر تغییر فناوری اطلاعات بر خروجی تیم مورد مطالعه قرار می‌گیرد. بهبود فناوری اطلاعات نشان می‌دهد که زمان صرف شده برای ارتباط و پردازش یک واحد از اطلاعات کاهش می یابد. بنابراین، با بهبود فناوری اطلاعات، شاهد کاهش مقدار پارامتر α هستیم. علیرغم



اینکـه پیشـرفت‌های صـورت گرفتـه در حـوزه فنـاوری اطـلاعـات احتمـالا بـه صـورت گسـسته رخ می‌دهنـد؛ ولـی مطالعـه مشـتق درجـه اول مجمـوع خروجـی تیـم می‌توانـد کاربـردی باشـد.

قضیـه ۴: بـه ازای تمامی مقادیـر موجود در بـازه $0<\alpha<1$ تابـع $P(n,\alpha)$ یـک تابـع نزولـی یکنواخت از $\alpha$ اسـت.

اثبات

$$\frac{\partial p(n,a)}{\partial a}=\frac{-(n-1)^2}{2\left[1+a\left((n-1)/2\right)\right]^2}+\frac{-(n-1)}{\left[1+a(n-1)\right]^2}<0.$$

از ایـن رو، در $P(n,\alpha)$ بـه طـور یکنواخت مقـدار $\alpha$ کاهش مـی یابد.

بنابرایـن، بـا بهبـود فنـاوری اطلاعـات (کاهـش $\alpha$)، خروجـی تیـم افزایـش می‌یابـد. ایـن نتیجه مطابق انتظار اسـت، چراکـه صـرف زمـان کمتـر در حـوزه پـردازش اطلاعـات حاکی از زمان بیشـتر در بخـش تولیـد می‌باشـد.

همچنیـن، مشـابه با مـورد فوق بـا بهبود فنـاوری اطلاعـات، بیشـینه خروجی تیم نیـز افزایش پیـدا می‌نماید. فـرض کنید $\Delta$ کاهـش در زمان پـردازش یک واحد از اطلاعـات بـه طـوری کـه $\grave{a} = \alpha\,(1-\Delta)$ سـپس، افزایش بیشـینه تولیـد تیـم به شـرح زیر اسـت:

$$\frac{2}{\grave{a}}-\frac{2}{a}=\frac{2}{a(1-\Delta)}-\frac{2}{a}=\frac{\Delta}{1-\Delta}\frac{2}{a}.$$

بیـن اضافه کـردن نیروی انسـانی به یک تیم و بهبود پشـتیبانی فنـاوری اطلاعات از تیـم یک ارتباط حاشـیه‌ای وجود دارد. مثال زیر این مفهوم را نشان می‌دهد تیمی متشکل از ۱۱ عضو و وجود فناوری اطلاعات در آن در نظر بگیرید که اعضای تیم را قادر می‌سازد اطلاعات را با سرعت ۱۱ واحد در هر دوره زمانی به عنوان مثال ($\alpha$=0.09) پردازش کنند.

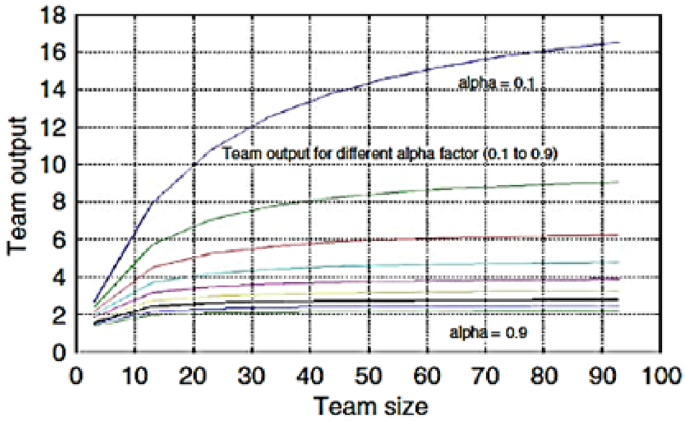
بر اسـاس فرمـول (۸) در هـر دوره زمانی خروجـی ایـن تیم ۷٫۴۲ اسـت. اگر اندازه تیـم بـه ۱۵ عضـو افزایش یابـد، خروجی آن ۹٫۰۳ خواهـد بود.

همان خروجی را می توان در هر دوره زمانی با بهبود فن آوری اطلاعات با سرعت پردازش اطلاعات فناوری اطلاعات (به عنوان مثال، $\alpha$=0.04) به دست آورد. اگـر هزینه چهار عضـو تیم جدید بالاتر از هزینـه ارتقای فـن‌آوری اطلاعات باشـد، آنـگاه ارتقـای فنـاوری اطلاعـات بهترین تصمیـم اسـت اگـر چنـدین گزینـه بـه منظـور بهبود فنـاوری در اختیار باشـند، ممکـن اسـت بـه منظـور افزایـش میزان خروجـی تیـم ترکیبـی از بهبـود فناوری و افزایـش انـدازه تیم بـه عنـوان بهترین و بهینه‌تریـن راه کار از نظـر هزینـه در دسـتور کار قـرار گیرد.

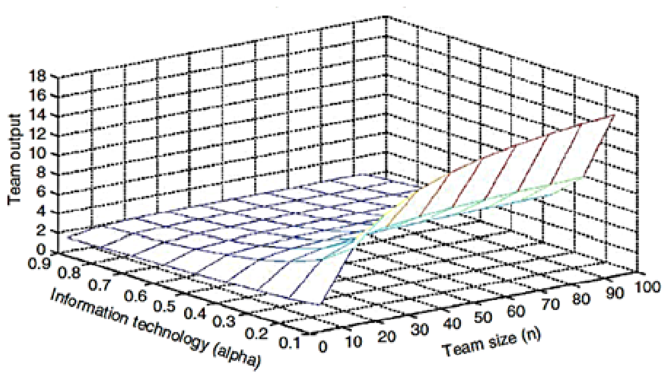
همچنیـن، اگر تقاضای خروجی سـازمان ثابت باشـد، سـازمان می‌تواند بـا افزایش سـرمایه‌گذاری در فـن‌آوری ارتباطـات و پـردازش بهبـود یافتـه و کاهـش تعـداد اعضـای تیم، بـه افزایش بهره‌وری دسـت یابد.

اگـر سـرمایه‌گذاری‌های صـورت گرفتـه در حـوزه فـن‌آوری موجب تغییر سـرعت پـردازش اطلاعـات فوق‌الذکـر باشـد (یعنـی $\alpha$=0.04)، آنـگاه بـدون نیـاز بـه کاهـش میـزان تولیـد، انـدازه تیـم را می‌تـوان کاهـش داد.

بنابرایـن، بـا سـرمایه‌گذاری در فنـاوری ارتباطـات و اطلاعـات، می‌توان ۲۷ درصد از هزینـه را کاهـش داد.




شکل ۲: خروجی تیم در هر دوره زمانی مقدار تولید در قیاس با فناوری اطلاعات (آلفا) و اندازه تیم (n)




شکل ۳: خروجی تیم در هر دوره زمانی در مقدار تولید نسبت به فناوری اطلاعات (آلفا) و اندازه تیم (n)

با توجـه بـه رونـد قابـل توجـه کاهـش قیمـت در فنـاوری ارتباطـات و اطلاعات، کاهـش در انـدازه تیم، که اغلـب از آن با عنـوان کاهش انـدازه شـرکت‌های بزرگ یـاد می‌شـود، توجیـه خواهـد شـد کـه در اقتصادهـای مـدرن پساصنعتـی رخ می دهد.

شـکل ۲ و ۳ خروجـی تیـم را در هـر دوره زمانـی برای سـطوح مختلـف عامل فنـاوری اطلاعـات (a) نشـان می‌دهـد.

## ۶- نتیجه‌گیری

**در ایـن مقالـه، مدلـی ارایـه شـده اسـت کـه می‌تـوان از آن بـرای تعیین ارزش عملکـرد در مقابـل فنـاوری اطلاعات و انـدازه تیم اسـتفاده کرد. با توجـه بـه این مدل، می‌تـوان خروجـی تیم را بـا اضافه کـردن اعضای تیم افزایـش داد. امـا اگـر تعـداد اعضای یـک تیم از یک مقدار بیشـتر شـود، هزینـه حاشـیه‌ای یک عضـو جدیـد از مقدار حاشـیه‌ای تولید تیـم تجاوز خواهـد کـرد. همچنیـن بـرای افزایش حداکثـر ظرفیـت تولید تیـم، نیاز بـه تغییـر فنـاوری اطلاعـات و ارتباطـات اسـت. اگـر هزینه صرف شـده بـه ازای هـر عضـو تیم مثبت باشـد، کاهـش جانبی نداشـته باشـد، تیمی بـا یک انـدازه مطلـوب وجـود دارد. اگـر چندین گزینـه به منظور بهبود فنـاوری در اختیار باشـند، ممکن اسـت بـه منظور افزایش میـزان خروجی تیـم ترکیبـی از بهبود فنـاوری و افزایـش اندازه تیـم به عنـوان بهترین و بهینه‌تریـن راه کار از نظـر هزینـه در دسـتور کار قـرار گیرد.**

# مشاوره مدیریت در حصار استاندارد ISO 20700

**مشـاوره مدیریت از آن حرفه‌هایـی اسـت که به سـهولت در یک حصـار تعریف شـده نمی‌گنجد! شـاید به همین دلیل باشـد کـه تدوین اسـتاندارد مشـاوره مدیریت نیز تاکنـون به تاخیر افتـاده بود.**

**بـه هرحال اسـتاندارد ISO 20700 به عنوان اسـتاندارد مشـاوره مدیریت منتشـر شـد که می‌تواند به بسـیاری از ابهامـات پاسـخ دهـد. در این شـماره تلاش می‌کنیـم تا با چارچوب کلی این اسـتاندارد آشـنا شـویم بـا این امید که گشـایش بابی باشـد بـرای مباحث گسـترده و مفید در مورد مشـاوره مدیریت و اسـتانداردش.**

## مقدمه

اسـتاندارد ISO 20700، بـه عنـوان راهنمایـی بـرای خدمـات مشـاوره مدیریت؛ طـی یـک پـروژه توسـعه سـه سـاله بـه رهبـری شـورای بین‌المللی موسسـات مشـاوره مدیریت و با همکاری مشـاوران مدیریـت (ICMCI) توسـط سـازمان جهانـی اسـتاندارد (ISO) و برای اسـتفاده مشـاوران مدیریت در تاریـخ ۱ ژوئن ۲۰۱۷ منتشـر شـد.

تدویـن ایـن اسـتاندارد، نتیجـه یـک کار تیمـی فوق‌العاده متشـکل از کارشناسـان خبـره ICMCI بـود که اهمیـت آن از نظر ایـن شـورا بـه حـدی بـود کـه بـا افتخار و شـادکامی وصف‌ناپذیر، انتشـار آن را بـه همـه انجمن‌هـای مشـاوره مدیریت عضـو خـود تبریـک گفتـه اسـت. ایـن سـند توسـط کمیته پروژه ISO/PC 280، مشـاوره مدیریـت - در سـازمان ISO- تهیه شـده اسـت.

## معرفی

در مقدمـه ایـن اسـتاندارد و در معرفـی مقدماتـی آن آمـده اسـت:

مشـاوران مدیریـت در سراسـر جهـان، دانـش و مهـارت خـود را بـرای حمایت از مشـتریان در هـر بخـش بـه صـورت محلـی، منطقـه‌ای و جهانـی و در جهـت حـل مسـائل مهـم و پیچیـده، دسـتیابی بـه رشـد پایـدار سـازمانی، نـوآوری، دسـتیابی به تغییـر و افزایش بهره‌وری به کار می‌گیرنـد؛ از ایـن رو صنعت مشـاوره مدیریـت، سـهم قابل توجهـی در اقتصاد جهانـی دارد.

هدف از تدوین این سـند بهبود شـفافیت و درک بیـن مشـتریان و ارایه‌دهنـدگان خدمـات مشـاوره مدیریـت (MCSPs) بـه منظـور دسـتیابی بـه نتایـج بهتـر از پروژه‌هـای مشـاوره اسـت. اسـتفاده مناسـب از ایـن سـند،MCSPها را قـادر می‌سـازد تـا ارزش بیشـتری بـرای مشـتریان فراهـم آورنـد و ریسـک‌های مربـوط بـه وظایـف مشـاوره مدیریـت را کاهـش دهنـد. بـا بهبـود کیفیـت، حرفـه‌ای بـودن، رفتـار اخلاقـی و قابلیت همـکاری مشـاوره‌های مدیریتـی، ایـن سـند در نظـر دارد تـا اثربخشـی صنعت مشـاوره مدیریـت را افزایـش داده و سـرعت بخشـیدن بـه توسـعه حرفـه را افزایـش دهـد.

ایـن سـند راهنمایی‌هایـی را بـرای ارایـه موثـر خدمـات مشـاوره مدیریت فراهـم می‌کنـد و بـر اسـاس تجـارب برتـر در صنعـت مشـاوره مدیریـت تدویـن شـده اسـت و شـامل توصیه‌هایـی بـرای بهبود مشـخصات، اجـرا، دسـتیابی بـه نتایـج و خاتمـه خدمـات مشـاوره مدیریـت، براسـاس تحقیـق و تجربـه طیـف گسـترده‌ای از MCSP هـا و مشـتریان آن‌هـا اسـت. ایـن سـند راهنمایی اسـت بـرای درک آسـان موضـوع، کـه از منظر

مشـاوره مدیریت نوشـته شـده اسـت و می‌توانـد بـرای تمامی مشـاوران مدیریت و MCSPs، در هـر انـدازه و یـا هـر نـوع از تخصـص و حـوزه اعمـال گـردد، از جملـه کسـب‌وکارهای انفـرادی یـا تـک مالکیتـی، شـرکت‌ها، انجمن‌ها، سـازمان‌های دولتـی و غیردولتـی، ادارات داخلـی و غیـره.

**این سند راهنمایی‌هایی را بـرای ارایـه موثـر خدمـات مشـاوره مدیریـت فراهم می‌کند و بر اسـاس تجـارب برتر در صنعـت مشـاوره مدیریت تدوین شـده اسـت.**

خلاقیـت و نـوآوری، متمایـز بـودن و رفتارهـای اخلاقـی بخش مهمـی از یـک پیشـنهاد ارزشـمند از سـوی ارایه‌دهنـدگان خدمـات مشـاوره مدیریـت (MCSPs) اسـت. ایـن سـند تنها بر روی نتایـج مشـاوره مدیریت تمرکـز دارد وMCSP ها در انتخاب و اسـتفاده از روش‌هـای خـود آزاد هسـتند.

توجه داشته باشید که این استاندارد:

الف) به عنوان راهنما نوشته شده است؛

ب) برای تمامMCSPها قابل اجرا است؛

ج) در سازمان‌ها اعمال می‌شود و نه واحدهای داخلی آن‌ها؛

د) مبتنی بر نتایج است؛

ه) بر نوآوری و تمایز تاکید می‌کند؛

و) بر اهمیت درک نیازهای مشتری تاکید دارد؛

ز) آسان درک می‌شود.

## متن استاندارد

فصل‌بنـدی و سـاختار اسـتاندارد ۲۰۷۰۰ نیـز همچـون سـایر اسـتانداردهای ISO اسـت؛ بدیـن معنـی کـه پـس از مقدمـه و معرفـی و دامنـه کاربرد به مراجع می‌رسـد و بعـد از ارایه برخی تعاریـف و اصطلاحـات، متـن اصلی اسـتاندارد را ارایـه می‌کند. در بخـش تعاریـف، در خصـوص "خدمـات مشـاوره مدیریـت" آمده اسـت:

### خدمات مشاوره مدیریت

مجموعه‌ای است از فعالیت‌های چندرشته‌ای از کارهای فکری در حوزه مدیریت، که هدف آن ایجاد ارزش و یا ترویج تغییرات، از طریق ارایه مشاوره و پیشنهاد راه‌حل‌ها، با در نظر گرفتن اقدامات حساب شده یا دستیابی به نتایج می‌باشد.

### ارایه‌دهنده خدمات مشاوره مدیریت (MCSP)

سازمانی که خدمات مشاوره مدیریت ارایه می‌دهد.

نکتـه: یـک سـازمان کـه بـه عنـوان یـک کارگـزار یا بـه عنوان یک نماینده (تسـهیل‌کننده) یـا ارایه‌دهنده خدمات پشـتیبانی و اداری (ماننـد پرداخـت صورتحسـاب، پرداخـت حقـوق) بـه MCSP فعالیـت می‌کنـد، MCSP محسـوب نمی‌شـود.

در انتهـای متـن اسـتاندارد پیوسـت ۸ (ضمیمـه اطلاعاتـی) مشـاهده می‌کنیـم کـه عبارتنـد از:

ضمیمه A اطلاعات تکمیلی در مورد استانداردهای ایزو

ضمیمه B نمونه‌هایی از ذینفع‌های معمول

ضمیمه C ساختار اساسی فعالیت‌های مشاوره

ضمیمه D نمونه‌هایی از دستورالعمل‌های MCSPها برای یک قانون رفتار

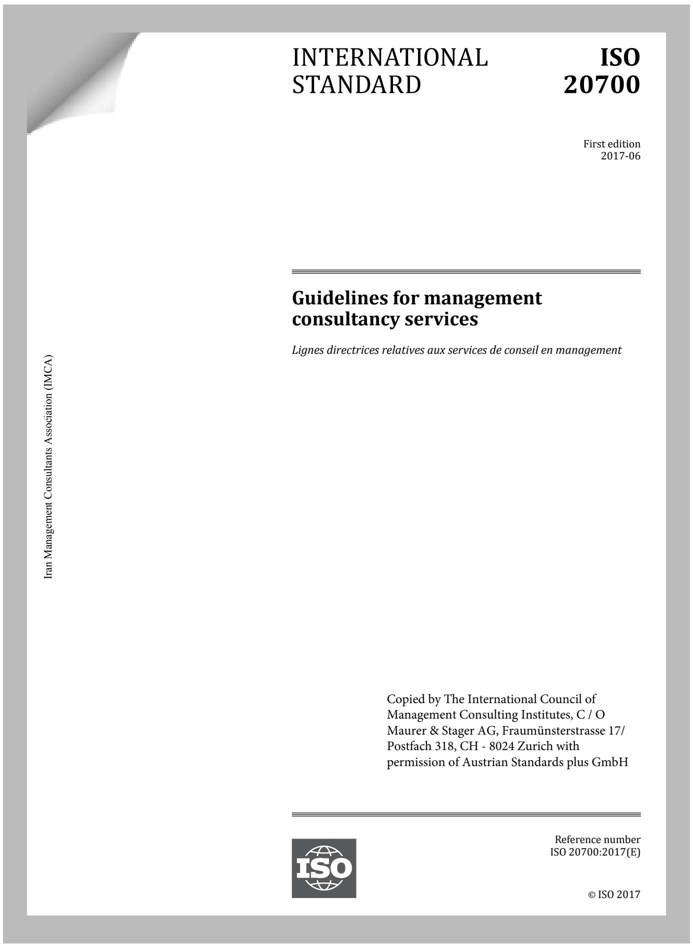
ضمیمـه E (اطلاعاتـی) نمونه‌هایـی از دسـتورالعمل‌ها بـرای مدیریـت مناقشـات منافـع

ضمیمه F (اطلاعاتی) نمونه‌هایی از معیارها برای ارزیابی توانایی

ضمیمـه G (اطلاعاتـی) نمونه‌هایی از دسـتورالعمل‌های MCSP بـرای مدیریت ریسـک معمول

ضمیمـه H (اطلاعاتـی) نمونه‌هایی از فعالیت‌هـای شـناختی معمـول "پیـش از تخصیـص"

آخریـن قسـمت ایـن اسـتاندارد راهنمـا نیـز همچـون سـایر اسـتانداردها بـه کتابشناسـی (Bibliography) اختصـاص دارد.


INTERNATIONAL STANDARD

ISO 20700

First edition
2017-06

**Guidelines for management consultancy services**

*Lignes directrices relatives aux services de conseil en management*

Iran Management Consultants Association (IMCA)

Copied by The International Council of Management Consulting Institutes, C / O Maurer & Stager AG, Fraumünsterstrasse 17/ Postfach 318, CH - 8024 Zurich with permission of Austrian Standards plus GmbH

Reference number
ISO 20700:2017(E)

© ISO 2017

# مشاوران مدیریت و شرکت‌های دانش‌بنیان

سهراب آقازاده
رئیس کارگروه دانش‌بنیان انجمن مشاوران مدیریت

## مقدمه

بررسی سیر تحول اقتصادی و صنعتی کشورهای توسعه‌یافته، نشان از تغییر در منابع خلق ارزش افزوده دارد. بعد از انقلاب صنعتی، منابع طبیعی، مالی و دارایی‌های ملموس به عنوان منشاء اصلی خلق ارزش افزوده شناخته می‌شد، اشباع بازار و شدت گرفتن رقابت، موجب حرکت به سمت نوآوری مبتنی بر دانش گردید.

بخش‌های دولتی و خصوصی با سرمایه‌گذاری در مقوله دانش و فناوری سعی بر حرکت در مسیر فوق را داشته تا با ایجاد مزیت‌های رقابتی مبتنی بر دانش جایگاه خود را ارتقاء دهند.

در حقیقت امروزه رقابت جهانی به سمت ارایه محصولات دانشی سوق پیدا کرده است لذا در این عرصه حضور بنگاه‌های اقتصادی که قادر به تولید محصولات مبتنی بر دانش می‌باشند از اهمیت بیشتری برخوردار گردیده و بر خلاف اقتصاد سنتی، رشد کشورها دیگر نیازمند رشد و توسعه دانش و فناوری‌های جدید است.

ایران نیز از اوایل دهه ۸۰ این مسیر را برای توسعه اقتصادی انتخاب کرده است. امروزه در دنیا سهم بالایی از مزیت رقابتی از دارایی‌های ناملموس مانند دانش و تفکر بشر حاصل می‌گردد. در واقع دانش به عنوان موتور اصلی محرک توسعه اقتصادی شناخته می‌شود.

بر همین اساس معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری به عنوان نهاد مسئول در ساماندهی زیست بوم دانش‌بنیان کشور ماموریت یافت تا ضمن ترویج مبانی و مفاهیم اقتصاد دانش‌بنیان، بستر توسعه و ارتقای بازیگران فعال در این حوزه را نیز بر عهده گیرد.

بر همین اساس در سال ۸۶ قانون حمایت از شرکت‌های

دانش‌بنیان در کشور مصوب و پیرو آن در سال ۹۱ آیین‌نامه اجرایی آن به دستگاه‌های متولی ابلاغ گردید.

از ارکان کلیدی این آیین‌نامه می‌توان به دستگاه‌های اجرایی مانند معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، صندوق نوآوری و شکوفایی، شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری، وزارتخانه‌ها، سازمان امور مالیاتی کشور، پارک‌های علم و فناوری و سایر نهادهای اثرگذار بر بستر توسعه اقتصاد دانش‌بنیان اشاره نمود.

در همین راستا کارگروه ارزیابی شرکت‌های دانش‌بنیان در معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری ایجاد گردید. این کارگروه شرایط ارزیابی شرکت‌های دانش‌بنیان را مشخص و بر همین اساس نیز به ارزیابی شرکت‌ها می‌پردازد.

این کارگروه مسئولیت نظارت و فراهم نمودن بستر ارایه‌ی تسهیلات به شرکت‌های دانش‌بنیان را نیز بر عهده دارد.

تسهیلاتی که به شرکت‌های دانش‌بنیان ارایه می‌گردد چند بعد کلیدی دارد که از جمله می‌توان به معافیت‌های مالیاتی، تامین دفتر کار، فروش اقساطی و لیزینگ محصولات دانش‌بنیان، معرفی به صندوق نوآوری و شکوفایی (اعطای وام‌های کم‌بهره، قرض‌الحسنه و سرمایه‌گذاری خطرپذیر)، جذب مشمولان خدمت سربازی، حمایت از صادرات و تبادل محصولات و خدمات دانش‌بنیان، پخش تخفیفی آگهی‌های صدا و سیما و تسهیلات اعطایی در شهرک‌های صنعتی اشاره نمود.

## وضعیت موجود اقتصاد دانش‌بنیان

در نتیجه‌ی اقدامات صورت گرفته، امروزه قریب به ۳۰۰۰ شرکت داخلی به عنوان دانش‌بنیان شناخته شده‌اند و در حال استفاده از تسهیلات مذکور هستند. بر اساس آخرین اطلاعات منتشر شده، مجموع درآمد این شرکت‌ها نزدیک به ۲۰ هزار میلیارد ریال بوده که نزدیک به ۴۰ درصد آن توسط ۳۱۸ شرکت دانش‌بنیان صنعتی حاصل شده است.

تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان نوپا نزدیک به ۱۸۰۰ مورد و شرکت‌های تولیدکننده کالا و خدمات دانش‌بنیان نزدیک به ۹۰۰ مورد است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود سهم اقتصاد دانش‌بنیان از تولید ناخالص ملی به حدود نیم درصد می‌رسد که این مقدار فاصله معناداری با دانش‌بنیان شدن اقتصاد کشور را نشان می‌دهد.

مسایل و چالش‌های فراوانی هستند که منجر به کاهش میزان درآمدزایی شرکت‌های دانش‌بنیان گردیده و موجب شده تا سهم بالایی از اقتصاد کشور را به خود اختصاص ندهند.

اولین موضوع نحوه شکل‌گیری شرکت‌هایی تحت عنوان دانش‌بنیان نوپا در کشور است.

این شرکت‌ها معمولا حاصل از یک پژوهش یا ابتکار فناورانه هستند و از دورهم جمع‌شدن چند پژوهشگر، استاد دانشگاه یا فناور در کنار هم شکل می‌گیرند و نیاز دارند تا ابتدا سازمان و ساختار کسب و کار مناسبی با توجه به وضعیت محیطی خود پیدا نمایند.

در این موارد لازم است که شکل‌دهی این ساختارهای کسب وکاری با نگاه به فضای رقابتی و قابلیت حضور در بازارهای بین‌المللی باشد چرا که ارزش افزوده کلیدی برای این نوع شرکت‌ها می‌تواند حضور در شبکه‌ی تامین‌کنندگان فناوری شرکت‌های بزرگ و بین‌المللی باشد.

پارادایم شکل‌گرفته در کشور که برخلاف رویه‌های معمول بین‌المللی است تبدیل این شرکت‌های نوپای فناوری محور به تولیدکنندگان محصول و حضور در مقیاس صنعتی است. این امر موجب شده است بسیاری از این شرکت‌ها مسیر پیشرفت و توسعه‌ی خود را بر مبنای صرفه به مقیاس بنا نمایند و به جای گسترش مرزهای دانشی و فناوری خود به دنبال ایجاد خط تولید محصولاتی باشند که از دانش فنی خود در آن استفاده نماید.

**در رابطه با سیاست‌گذاران و نهادهای دولتی، بیشترین نقشی که نیاز به تقویت دارد ایجاد و گسترش نظام تنظیم مقررات در این رابطه است.**

از سمتی دیگر چون محوریت این کسب‌وکارها با افراد فناور است و سهم بالایی از دانایی و توانایی ایشان مربوط به مسایل فنی است، معمولا در شکل‌دهی کسب وکارهای خود دچار ایراد می‌شوند و به سبب عدم آشنایی با مفاهیم مدیریت کسب وکار در بسیاری از تصمیمات خود دچار

اشتباه می‌شوند. از طرفی اعطای گواهی دانش‌بنیان خود یک مفهوم بسیار گسترده است که پیچیدگی‌ها و ابهام‌های متنوعی را در فرایند ارزیابی و شناسایی شرکت‌های دانش‌بنیان پدید آورده است. اگر چه با گذشت زمان و بلوغ مفهوم دانش‌بنیان در کشور میزان تطبیق جامعه نیز ارتقا یافته و امروز دید فناوران، صنایع، دانشگاه‌ها و نهادهای دولتی نیز در این رابطه بهتر شده است اما لازم است تا انسجام و وحدت رویه‌ی بیشتری بر فعالیت‌های انواع بازیگران این حوزه حاکم گردد.

**موفقیت در ارایه‌ی خدمات مشاوره تا میزان زیادی به تسلط بر دانش و استفاده از راهکارهای ذهنی و تجربی جهت حل چالش‌های کسب‌وکارها متکی است.**
**از این رو به واقع یکی از شاخه‌های خدمات که قابلیت بالایی در توسعه دانش و فناوری دارد، مشاوره‌ی مدیریت است.**

در رابطه با سیاست‌گذاران و نهادهای دولتی، بیشترین نقشی که نیاز به تقویت دارد ایجاد و گسترش نظام تنظیم مقررات در این رابطه است. نظامی که به صورت گسترده از لحظه‌ی ایجاد یک شرکت دانش‌بنیان تا اتصال آن به زنجیره‌ی جهانی، توسعه‌ی فناوری را راهبری و هدایت و نظارت نماید.

از جمله موارد تنظیم مقررات که در حال حاضر به شدت کشور را تحت تاثیر قرار داده است، حقوق مالکیت فکری و حمایت از ارزش افزوده حاصل از خلاقیت و نوآوری است. مورد دیگر تسهیلات و حمایت از مدل‌های ارتباطی شرکت‌های بزرگ و شرکت‌های دانش‌بنیان است. بررسی صنایع کشور نشان از نیاز آن‌ها به تقویت حضور شرکت‌های فناور و دانش‌بنیان برای تامین فناوری‌های جدید دارد که در این مدت کمتر محقق گردیده است.

البته که استفاده از فناوری شرکت‌های داخلی برای شرکت‌های بزرگ نیازمند اعتماد و اعتبار محصولات آن‌ها است. یکی از کارکردهای کلیدی نظام تنظیم مقررات می‌تواند اعتبارسنجی محصولات و ایجاد حس اعتماد نسبت به برند ساخت ایران است.

بخش دیگر بازیگران کلیدی این حوزه فناوران هستند. افرادی که به سبب تحصیلات و توانمندی‌های خود به دانش فنی پایه‌ای در یک حوزه خاص رسیده‌اند و توانسته‌اند این دانش را اجرایی و وارد بازار نمایند.

در رابطه با فناوران موضوعی که بسیار کلیدی است و می‌تواند موجب بهبود اقتصاد دانش‌بنیان گردد، رسیدن به کلاس جهانی در تفکر و توسعه فناوری است. در بسیاری از مواقع صاحبین کسب‌وکار دانش‌بنیان در کشور از نظر دانشی فاصله چندانی با مرزهای دانشی روز دنیا نداشته و حضور پررنگی در انتشارات معتبر حوزه خود دارند چیزی که آن‌ها را متمایز از نمونه‌های موفق جهانی می‌نماید، نحوه‌ی تفکر و نقشی است که در تجاری‌سازی و فعالیت تجاری خود ایفا می‌نمایند.

در رابطه با صنایع کشور نیز این نکته شایان ذکر است هنوز باور جدی نسبت به ارزش آفرینی فناوری و نوآوری در صنایع کشور شکل نگرفته است و همین باعث شده تا به جد ایجاد شبکه‌ای از شرکت‌های دانش‌بنیان و فراهم‌کننده فناوری پیرامون خود را پیگیری نکرده و از مزیت تجاری این شرکت‌ها بی‌بهره بمانند.

## مشاوره مدیریت و پارادایم دانش‌بنیان

در رابطه با جایگاه مشاوره مدیریت و اقتصاد دانش‌بنیان، از دو منظر می‌توان به موضوع نگریست.

اول دانش‌بنیان بودن کسب وکار مشاوره و دوم خدماتی است که شرکت‌های مشاوره مدیریت می‌توانند برای موفقیت کسب وکارهای دانش‌بنیان به آن‌ها ارایه نمایند. در دیدگاه اول، کسب وکار مشاوره به ذات خود فروش دانش است. موفقیت در ارایه‌ی خدمات مشاوره تا میزان زیادی به تسلط بر دانش و استفاده از راهکارهای ذهنی و تجربی جهت حل چالش‌های کسب‌وکارها متکی است. از این رو به واقع یکی از شاخه‌های خدمات که قابلیت بالایی در توسعه دانش و فناوری دارد، مشاوره‌ی مدیریت است.

در این رابطه کارگروه ارزیابی شرکت‌های دانش‌بنیان در حال حاضر این مبنا را برای ارزیابی شرکت‌های فعال در حوزه مشاوره مدیریت در نظر گرفته است که یک شرکت بتواند خدمات مشاوره‌ای مبتکرانه مبتنی بر مدل‌های مدیریتی یا ابزارهای اجرایی نوین ارایه نماید.

این موضوع محصول انجام فعالیت‌های تحقیق و توسعه در شرکت‌های مشاوره مدیریت است. به طور مثال شرکتی چالشی را در بخشی از صنعت شناسایی نموده و می‌تواند بر اساس مطالعات و فعالیت‌های اجرایی خود، راهکارهای جدیدی را برای آن ارایه نماید.

در دیدگاه دوم، شایان ذکر است تا به امروز تدابیر و تسهیلات مختلفی از سمت نهادهای مسئول مانند امور شرکت‌های دانش‌بنیان و صندوق نوآوری شکوفایی برای شرکت‌های دانش‌بنیان در نظر گرفته شده‌است که موجب گردیده تا فرایند تجاری‌سازی و فعالیت اقتصادی شرکت‌های دانش‌بنیان تسهیل گردد.

یکی از این موارد خدمات مشاوره‌ی تجاری‌سازی و مدیریت کسب‌وکارها است که از طریق نهادهایی مانند کریدور خدمات تجاری‌سازی یا بخش‌های توانمندسازی صندوق و معاونت علمی به شرکت‌ها ارایه می‌گردد.

از این منظر، حوزه دانش‌بنیان یک بازار جدید برای شرکت‌های مشاوره مدیریت محسوب می‌شود که می‌توانند بر اساس شناخت کافی از این حوزه، موفقیت و کسب منافع تجاری را برای شرکت‌های دانش‌بنیان تسهیل نمایند. در حاضر دسته‌بندی که برای این خدمات در نظر گرفته شده است، خدمات ارزیابی (تهیه طرح کسب وکار، ارزیابی فنی، مالی، بازار، اقتصادی، سیستمی و عملکردی و ارزیابی قابلیت تجاری‌سازی)، خدمات مالکیت فکری، خدمات توسعه بازار، خدمات مشاوره (حقوقی، فنی مهندسی و اخذ مجوزهای ضروری)، خدمات مالی و سرمایه‌گذاری، خدمات مدیریت فناوری و خدمات شتاب‌دهی کسب‌وکار است.

شرکت‌های مشاوره مدیریت علاوه بر اینکه می‌توانند از مسیر صندوق نوآوری و شکوفایی و معاونت علمی و فناوری این خدمات را به شرکت‌های

دانش‌بنیـان ارایه نماینـد، از نتایج ارایه‌ی ایـن خدمـات مـی‌توانند بـه عنـوان دسـتاورد لازم جهت ارزیابی دانش‌بنیان و اخذ ایـن گواهی نیـز اسـتفاده نمایند.

انجمـن مشـاوره مدیریـت و اقـتصاد دانش‌بنیان

بـا توجـه بـه اهمیت روز افـزون اقتصاد دانش‌بنیان، بعـد از تجمیـع نظرات اعضا و هیات مدیره انجمـن، کارگروه ارایـه‌ی خدمات مشـاوره به شـرکت‌های دانش‌بنیـان در سـال ۹۵ شـروع بـه فعالیـت نمـود.

پیـرو آن جلسـات بـا حضـور اعضـای داوطلـب برگـزار شـد و برنامه‌هـای کلان کارگـروه مشـخص گردید. ایـن مجموعه ماموریـت خـود را ضمـن آشـنایی شـرکت‌های مشـاوره با بـازار دانش‌بنیان، فراهم نمودن بسـتری دانسـت که موجب ارایـه‌ی خدمات بـا کیفیت و متناسـب با نیازهـای شـرکت‌های دانش‌بنیـان گردد. بـه همیـن منظـور برنامه‌هایـی را در دسـتور کار خود قـرار داد که از آن جمله می‌تـوان بـه مـوارد زیـر اشـاره نمـود:

☑ تدویـن شناسـنامه حرفه‌ای ارایه‌ی خدمات مشاوره تخصصی به شرکت‌های دانش‌بنیان

☑ تدویـن چارچـوب اجرایـی ارایـه خدمـات توانمندسـازی بـه شـرکت‌های دانش‌بنیـان

☑ ایجاد کلینیک خدمات توانمندسـازی شـرکت‌های دانش‌بنیان

☑ پویـش نقـش مسـتمر کسـب‌وکارهای دانش‌بنیـان و شناسـایی عارضه‌هـای موجـود

در همیـن رابطـه بـا توجـه بـه جایـگاه صنفـی انجام مشـاوران مدیریـت ایران، کارکردهـا و نقش‌هـای مختلفـی را برای آن متصـور بـود. بـا توجه به عمـر کوتاه حـوزه دانش‌بنیـان شـناخت از این حوزه در کشـور بـه نسـبت صنایع منبـع محور پاییـن‌تـر اسـت.

اولیـن نقـش انجمـن می‌توانـد ایجـاد شـناخت بـرای اعضـای خـود نسـبت بـه ابعـاد مختلف اقتصـاد دانش‌بنیان باشـد. از طرفـی نهادهای دولتـی در حال حاضر بنـا بـه تشـخیص کارشناسـی خـود در حـال فراهم نمـودن برخـی از خدمات به منظـور تسـهیل تجاری‌سـازی هسـتند، خدماتـی که ممکـن اسـت در بلند مدت نتایـج مـورد انتظـار را محقـق ننمایند. از ایـن رو انجمـن مشـاوران مدیریـت ایران می‌توانـد بـا اسـتفاده از دانـش انباشـته و تجربـه‌ی پیشـین خـود در تحلیـل و عارضه‌یابـی صنایـع مختلـف، در تدوین و ارائـه‌ی خدمـات مثمرثمر کارایی داشـته باشـد. از طرفـی بایـد توجـه داشـت کـه ارزیابـی و نظـارت بـر ایـن خدمـات خود نیازمنـد دانـش و درک مناسـب نسـبت بـه آن‌هـا اسـت کـه گاهـاً بـه سـبب عـدم وجـود ایـن درک، ارزیابـی کیفیت خدمـات بـا چالش‌هایی روبه‌رو می‌شـود. همچنیـن بـه عنـوان جایـگاه صنفـی از انجمـن انتظار می‌رود تـا از منافع اعضای خـود در برابـر مشـکلات و برخـی از چالش‌هـای ممکن در ایـن حوزه حمایت نمایـد. بـه همیـن سـبب نیـز انجمـن به دنبـال گسـترش فعالیت‌هـای مرتبـط با ایـن حـوزه در همـکاری بـا اعضـای خود می‌باشد.

جمیـع مطالـب مذکـور نشـان از اهمیت و ضـرورت توجـه بیشـتر اعضـای انجمن مشـاوران به حـوزه دانش‌بنیـان و تقویت فعالیت‌هـای صنفی در ایـن حـوزه دارد کـه بـا حضـور پررنـگ ایشـان محقـق خواهد شـد.

# آیا هوای تهران و کلانشــهرها واقعا آلوده است؟

نویسنده: حسن قاسمیه
مدیر عامل شرکت فن‌آورصنعت‌یگانه (یسکو) و مشاور مدیریت تایید شده بین‌المللی (CMC)

بیش از ۳۰ سال است که مسئولان و متولیان امر محیط زیست و سایر ارگان‌های مرتبط با آلودگی هوا، اعلام می‌کنند حدود ۷۵٪ آلودگی هوای تهران ناشی از تردد خودروهای در حال حرکت در کلانشهرها بخصوص شهر تهران است.

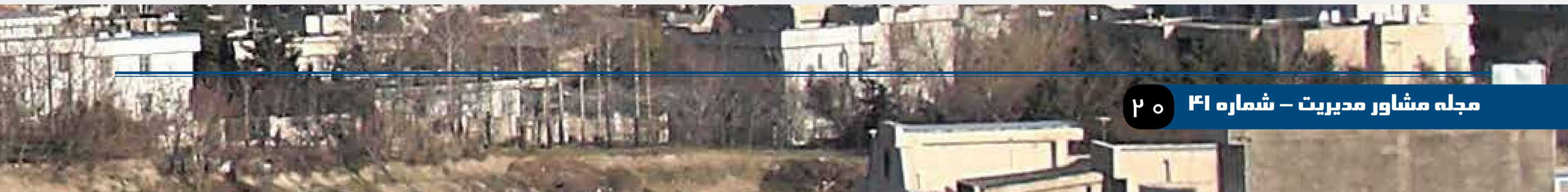
آنچه را که مسئولین علل آلودگی‌های تهران در اثر حرکت خودروها اعلام می‌کرده‌اند عبارت بودند از:

- ✓ تولید خودروهای با کیفیت احتراق نامناسب و مصرف سوخت زیاد
- ✓ وجود خودروهای فرسوده و قدیمی بخصوص خودروهای شبکه‌های حمل و نقل عمومی
- ✓ عدم وجود کاتالیست کانورتر روی خودروهای تولیدی
- ✓ عدم وجود معاینه فنی خودروها و در نتیجه حرکت خودروهای دودزا
- ✓ تردد موتور سیکلت‌های با سیکل احتراق دو زمانه و آلایندگی زیاد
- ✓ تولید سوخت با کیفیت پایین و غیر استاندارد و بنزین دارای سرب و گازوئیل با میزان گوگرد زیاد
- ✓ عدم وجود سیستم حمل و نقل عمومی مناسب
- ✓ کمبود سرانه فضای سبز
- ✓ وجود آزبست در لنت‌های مورد استفاده
- ✓ و...

اگر بخواهیم واقع بینانه به عوامل کاهنده آلودگی هوای تهران و کلانشهرها و فعالیت‌های انجام شده نگاه کنیم، خواهیم دید که فعالیت‌ها زیر در مدت ۳۰ سال گذشته برنامه‌ریزی و با هزینه‌های بسیار زیادی برای کاهش آلودگی هوا از سوی خودروسازها و سایر ارگان‌های مسئول، برنامه ریزی و به مرحله اجرا گذاشته شده‌است.

✓ تقریبا تمامی خودروهای کاربراتوری با تغییر سیستم انژکتوری شده‌اند.
✓ گاز سوز کردن خودروها اجرایی شده.
✓ کاهش مصرف سوخت موتورهای تولیدی در اثر بهبود احتراق انجام شده است.
✓ نصب کاتالیست کانورتر و حذف آزبست از لنت‌های خودروها اجباری شده است.
✓ تعدادی از خودروهای فرسوده از رده خارج شده‌اند.
✓ قانون صدور معاینه فنی اجباری و اجرایی شده است.
✓ تولید موتورسیکلت‌های با موتور دو زمانه متوقف شده‌است.
✓ فرایند تولید سوخت‌های بنزین و گازوئیل بهتر شده و میزان ناخالصی آن‌ها نزدیک به استانداردهای مربوطه شده‌اند.
✓ سیستم حمل و نقل عمومی سواری و اتوبوس نوسازی شده‌اند.
✓ خطوط اتوبوسرانی ویژه و BRT طراحی و اجرایی شده‌اند.
✓ پل‌های هوایی و تونل‌های شهری و توسعه بزرگراه‌های دورن شهری ایجاد شده‌اند.
✓ مترو که باعث نیاز کمتر به خودروهای عمومی و خصوصی است ساخته و توسعه یافته است.
✓ سیستم احتراق وسایل خانگی و صنعتی بهبود یافته است.
✓ گاز بجای مصارف نفت و گازوئیل خانگی و صنعتی جایگزین شده است.
✓ محدودیت حرکت خودروها و اجرای طرح ترافیک در شهر اجباری شده است.
✓ طرح زوج و فرد حرکت خودروها اجرایی شده است.
✓ سرانه فضای سبز شهرها افزایش یافته است.
✓ دولت الکترونیک و بانکداری الکترونیک و کاهش ترددها اجرایی شده است.

با وجود اینکه کلیه فعالیت‌های فوق در بخش‌های خودروسازی و سایر ارگان‌های مرتبط با موضوع انجام شده است، متاسفانه هنوز هم شاهدیم که تعداد روزهای هوای پاک بسیار اندک است و میزان آلاینده‌ها نه تنها کاهش محسوسی نداشته است، بلکه علاوه‌بر کم اثر بودن فعالیت‌های فوق و افزایش تولید خودرو توسط خودروسازها و به وجود آمدن مساله ریزگردها بر میزان آلودگی‌ها اضافه نیز شده است.
علت چیست؟ و چرا علی‌رغم برنامه‌ریزی و اجرای این همه فعالیت باز هم بنا به ادعای مسئولین شاهد آلوده بودن هوا و تاثیر زیاد خودروها در این میزان آلودگی می‌باشیم؟



بنظر می‌رسد که یا علل آلودگی را خوب تشخیص ندادیم و سرمایه‌هایمان را هدر داده‌ایم و یا اینکه علل درست تشخیص داده شده و در اجرا ناکارآمد عمل کردیم و با اجرای پروژه‌های فوق‌الذکر بیش از آنچه که هزینه اجرای پروژه‌ها برای کاهش آلودگی هوا بکنیم، صرف پرکردن جیب برخی از خواص کرده‌ایم.

با نگاهی به فعالیت‌های انجام شده فوق‌الذکر توسط هر متخصصی، بدون تردید نتیجه گرفته می‌شود که برنامه‌ها و فعالیت‌های خوبی است و قاعدتا می‌بایست با اجرای آن‌ها از میزان آلودگی‌ها کاسته می‌شد و روزهای زیادی را شاهد هوای پاک باشیم. ولی چرا اینگونه نیست؟ این موضوع این شبهه را به ذهن متبادر می‌سازد که نکند که علل آلایندگی را به مردم اشتباه گفته‌اند و با این توجیه مبالغ بودجه زیادی برای آن در نظر گرفته شده ولی عملا کاری انجام نشده و فقط پول به جیب برخی ریخته شده؟

با توجه به این موضوع و تحلیل آن، حکایت از این دارد که بخش دوم موضوع به واقعیت نزدیک‌تر و دلیل مهم عدم نتیجه‌گیری از پروژه‌ها ناکارآمدی مجریان و فساد حاکم بر سیستم مدیریت کشور می‌باشد.

ناکارآمدی را با کمی تعمق در موارد زیر مشاهده می‌کنیم:

✓ عدم وجود شایسته‌سالاری و بکارگیری مدیران کم تجربه و غیر متخصص و فقط وابسته به جناج‌های سیاسی و نمونه آن گماردن یک جوان ۲۸ ساله کم تجربه به مدیریت یک شرکت بزرگ خودروسازی

✓ قبیله‌ای فکر کردن برخی از مدیران به دلیل گرایش‌های سیاسی

✓ عدم پایبندی مدیران ارشد کشور به برنامه‌های میان مدت و بلند مدت تهیه شده مثل ایران ۱۴۰۴ و برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های متناسب با سلیقه سیاسی جناح حاکم بر مدیریت کشور و.. .

✓ همچنین فساد حاکم بر سیستم مدیریت کشور را می‌توان به دلایل زیادی از جمله موارد زیر دانست:

✓ ضعف قوه قضاییه و برخوردهای متفاوت با یک جرم مشخص در دستگاه قضا

✓ نارضایتی قشر حقوق بگیر بخصوص کارکنان دستگاه‌های دولتی به دلیل ایجاد فاصله طبقاتی

✓ نارضایتی کارکنان دستگاه‌های دولتی به دلیل عدم وجود شایسته‌سالاری

✓ استفاده گسترده از رانت توسط رانتخواران بخصوص رانت اطلاعات مربوط به تصمیم‌گیری‌ها

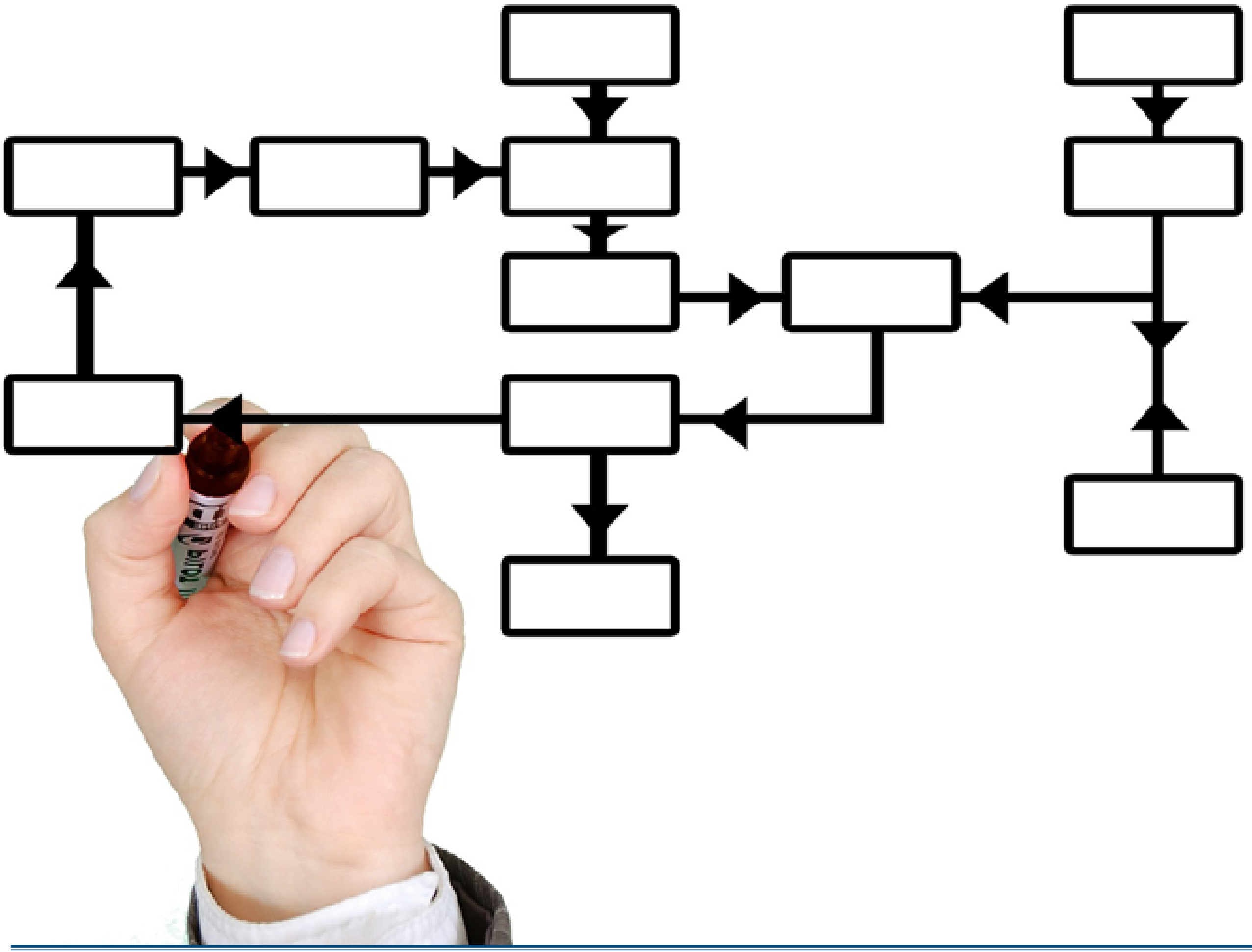
✓ و...

من به هیچ وجه نمی‌خواهم آیه یاس بخوانم ولی ظاهرا بخت و اقبال ما مردم چنین است و یا هوای تهران و کلانشهرها به آن اندازه که آلوده می‌نمایانند، آلوده نیست.

# تحول و تعالی مدیریت سازمانی با رویکرد یادگیری (با نام اختصاری AMIF/MAMIF)

محمود عجمی
دکترای مدیریت در گرایش یادگیری سازمانی (PhD)،
عضو انجمن مشاوران مدیریت ایران دارنده تاییدیه مشاور بین‌المللی CMC

همان‌گونه که مطلع هستید پروژه "برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت پالایش نفت تبریز" توسط همکار ارجمندمان آقای دکتر محمود عجمی به اجرا درآمد و توانست رتبه دوم جهانی جایزه مشاوره مدیریت کنستانتین در ۲۰۱۷ را کسب نماید. این پروژه با بهره‌گیری از مدل MAMIF/AMIF و روش مشاوره‌ای بلد راه کاروان به انجام رسید و با توجه به درخواست تعدادی از اعضای انجمن، نشریه مشاور مدیریت از آقای دکتر عجمی درخواست نمود که این مدل را با جزییات بیشتری در قالب مقاله‌ای تشریح نمایند. این مقاله در دو بخش تنظیم شده که بخش اول آن را در این شماره از نظر می‌گذرانید.



## چکیده

مکتب یادگیری مدیریت در ۱۹۹۰، نقطه عطفی را در تاریخ سیر تحول تفکر مدیریت بنیاد نهاد که استفاده از آن در مدیریت سازمانی، ضرورت دنیای امروز و به ویژه فرداست. اما تحول از مکتب کلاسیک به مکتب یادگیری، مسیر دشواری را فراروی مدیران می‌گشاید. دستاورد تحقیق دکترای نگارنده در مدیریت با گرایش یادگیری سازمانی، که امروزه با علایم اختصاری AMIF/MAMIF [1] شناخته می‌شود، مدلی است برای تحول و تعالی مدیریت سازمانی از مکتب کلاسیک به تراز مکتب یادگیری.

بیش از پانزده سال است که نگارنده، در سمت مشاور، مدل مزبور را در سازمان‌های متعددی به اجرا درآورده و این فعالیت کماکان ادامه دارد. مدل مدیریتی آمیف/ ماميف فعلی حاصل نتایج و دستاوردهای این تجربه گران‌بها در سطح سازمان‌های داخل کشور است و شائبه غیربومی بودن و عدم تطابق با فرهنگ کشور را از دامن خود زدوده است. روش مشاوره در این مدل، روشی با نام «بلدِ راه کاروان» (CBR)[2] است که مبتنی بر تئوری روش تحقیق در فرایند عمل (Action Research) بنا نهاده شده است. در این روش، مشاور در کنار مدیران و با هدایت علمی و عملی، آنان را در مدیریت بر سازمان خود همراهی می‌کند تا مدیران در یک حرکت تدریجی و مستمر، به صورت فردی و تیمی، با دانش مدیریت آشنا شده، مدل‌های مفهومی و اجرایی را فرا گیرند و در محیط سازمانی خود آن را به اجرا گذارند.

در این فرایند نسبتا طولانی، مدیران، هم صاحب بینش مدیریتی می‌شوند و هم مهارت‌های رفتاری لازم را تمرین و تجربه کرده و به‌آن مجهز می‌گردند و به این ترتیب سطح مدیریت خود و سازمان را ارتقاء می‌دهند.

کلید واژه‌ها: مکتب کلاسیک مدیریت، مکتب یادگیری مدیریت، یادگیری سازمانی، پنج دیسیپلین سازمان یادگیرنده، سه حلقه یادگیری (تک‌حلقه‌ای، دوحلقه‌ای و سه‌حلقه‌ای)، روش مشاوره بلد راه کاروان (CBR)

## بخش اول مقاله

مکتب یادگیری مدیریت با انتشار کتاب پنجمین فرمان سنگه در ۱۹۹۰، نقطه عطفی را در تاریخ سیر تحول تفکر مدیریت بنیاد نهاد و می‌رود تا شالوده‌ای محکم و استوار برای مدیریت و رهبری سازمان‌ها در قرن بیست‌ویکم بنا کند و شیوه تعامل انسان‌ها را دگرگون سازد.

مبتنی بر این نگرش، استفاده از آن در مدیریت سازمانی، ضرورت دنیای امروز و به‌ویژه فرداست. اما توجه به این موضوع درخور اهمیت فراوان است که تحول از مکتب کلاسیک به مکتب یادگیری، مسیر دشواری را فراروی مدیران می‌گشاید.

عملی‌کردن چنین کاری، یعنی تحول از مکتب کلاسیک به مکتب یادگیری، مانند هر فعالیت دیگر مدیریتی، نیازمند تئوری و مدلی است که علاوه بر انطباق با مبانی و اصول مکتب جدید، نکات گفته‌شده در بالا را مدنظر قرار دهد و با فرایندهای خود، زمینه‌ساز به‌کارگیری این مکتب در سازمان گردد.

توسعه تدریجی دستاورد تحقیق دکترای نگارنده در مدیریت با گرایش یادگیری سازمانی، که امروزه با علایم اختصاری AMIF/MAMIF شناخته می‌شود، مدلی است برای تحول مدیریت سازمانی از مکتب کلاسیک به مکتب یادگیری و نیز تعالی کارکنان سازمان، با شروع از مدیران ارشد، به تراز مکتب یادگیری مدیریت. نمودار زیر جایگاه مدل AMIF/MAMIF و شیوه مشاوره آن (CBR) را در تحول و تعالی سازمانی نشان می‌دهد.

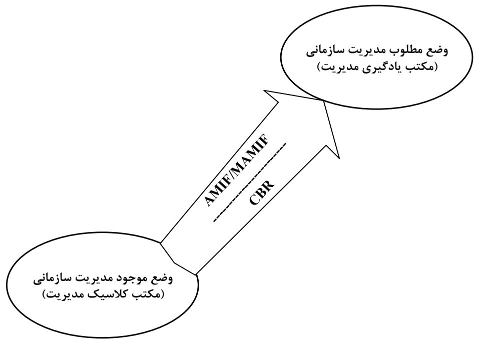
### تحول و تعالی مدیریت سازمانی مبتنی برمدل AMIF/MAMIF

روش مشاوره در این مدل، روشی با نام «بلدِ راه کاروان» (CBR) است که مبتنی بر تئوری روش تحقیق در فرایند عمل (Action Research) بنا نهاده شده است.

در این روش، مشاور در کنار مدیران و با هدایت علمی و عملی، آنان را در مدیریت بر سازمان خود همراهی می‌کند.

در این همراهی، مدیران در یک حرکت تدریجی و مستمر، به صورت فردی و تیمی، با دانش مدیریت در حد نیاز آشنا شده، مدل‌های مفهومی و اجرایی را فرامی‌گیرند و در محیط سازمانی خود آن را به اجرا می‌گذارند.

در این فرایند نسبتا طولانی، مدیران،




1. Ajami's Managerial Intervention Framework/Management through AMIF
2. Caravan Balad-e-Rah

هم صاحب بینش مدیریتی می‌شوند و هم مهارت‌های رفتاری لازم را تمرین کرده و به آن مجهز می‌گردند و به این ترتیب سطح مدیریت خود و سازمان را ارتقاء می‌دهند. تاکید مدل بر یادگیری مبتنی بر منطق «تئوری- عمل» است. این منطق تاکید دارد که، هیچ فعالیتی بدون اتکاء به یک تئوری و در چارچوب یک مدل اجرایی، آغاز نگردد و هیچ تئوری مورد مطالعه و استفاده مجدد واقع نشود، مگر آن‌که از تجربه و اجرای قبلی فرد ویا جمع، غنی‌سازی شده باشد.

**تاکید مدل بر یادگیری مبتنی بر منطق «تئوری- عمل» است. این منطق تاکید دارد که، هیچ فعالیتی بدون اتکاء به یک تئوری و در چارچوب یک مدل اجرایی، آغاز نگردد و هیچ تئوری مورد مطالعه و استفاده مجدد واقع نشود، مگر آن‌که از تجربه و اجرای قبلی فرد ویا جمع، غنی‌سازی شده باشد.**

مدل به‌نحوی موزون و منطقی، پنج دیسیپلین سازمان‌های یادگیرنده و نیز پنج وظیفه مدیریت را به هم پیوند زده است که با تشکیل تیمی از مدیران ارشد یک سازمان آغاز می‌شود و به تدریج فعالیت خود را به تیم‌های سطح دوم و سوم گسترش می‌دهد و کل سازمان را تحت پوشش مکتب یادگیری مدیریت قرار می‌دهد.

## مدل مدیریتی AMIF/ MAMIF و گونه‌های مختلف آن

اجرای مدل از سطح مدیران ارشد یک سازمان شروع می‌شود. مدیران به اتفاق مشاور دوره، کاروانی را تشکیل می‌دهند و در پی دستیابی به تحولی بلندمدت برای ساختن آینده سازمان، به حرکت در می‌آیند. مشاور به عنوان «بلدِ راه کاروان»، با تیم مدیران ارشد حرکت می‌کند و در فرایندی مناسب، آنان را به تئوری‌ها، مدل‌ها و ابزار لازم برای حرکت، تجهیز می‌نماید و بدون دخالت در تصمیم‌گیری‌ها، مراقبت می‌کند تا این حرکت، در چارچوب اصول علمی ادامه یافته و به نتیجه برسد. این مدل به طور بسیار خلاصه پریودهای زیر را شامل است:

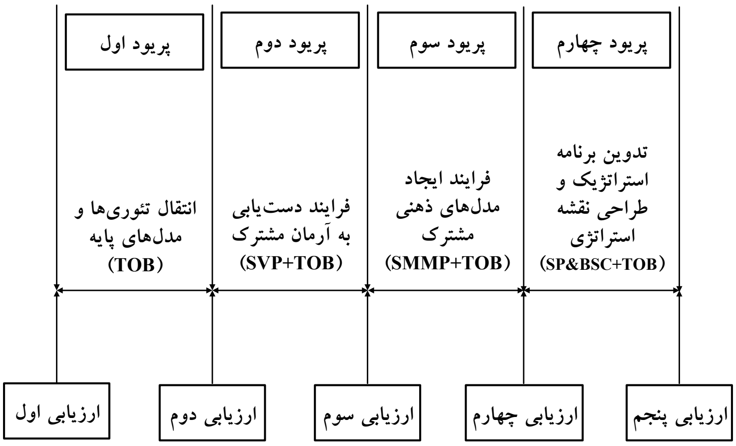
**پریود اول- ایجاد زیربنای تئوریک (TOB)**[3]: محور اصلی این پریود، ایجاد آمادگی دانشی و بینشی لازم در مدیران، برای فعالیت‌های لازم بعدی است. در این پریود تئوری‌ها و مدل‌های مدیریتی، شامل پنج وظیفه مدیریت و پنج دیسیپلین سازمان‌های یادگیرنده، با روش‌هایی مانند ارایه کنفرانس‌های علمی و اجرای کارگاه‌های آموزشی توسط مدیران و با هدایت مشاور، آموخته و اجرا می‌شود تا اذهان مدیران را در تئوری‌ها و مدل‌های مربوطه همسو سازد.

**پریود دوم- دستیابی به آرمان مشترک (SVP+TOB)**[4]: محور اصلی کار در این پریود، خلق آرمان مشترک برای طراحی جهشی نو، در سازمان است. فرایند خلق آرمان مشترک با بهره‌گیری از مهارت دیالوگ و ایجاد وفاق نوع ۲ در اعضا، طی می‌شود. حاصل این فرایند در گزارش پایانی این پریود، تحت عنوان «آرمان مشترک مدیران (ویرایش اول)» منتشر می‌شود.

**پریود سوم- ایجاد مدل‌های ذهنی مشترک (SMMP+TOB)**[5]: دستیابی به آرمان، زمانی تضمین می‌شود که مدل‌های ذهنی افراد، متناسبا همسو شده باشند. فعالیت کانونی پریود سوم، همسوسازی مدل‌های ذهنی موجود و خلق مدل‌های ذهنی مشترک جدید درباره راه‌های نیل به آرمان است، که از طریق دیالوگ اعضاء در نتایج حاصله از ترجمه جمله عمومی آرمان در ابعاد اجرایی سازمان، قابل دستیابی است. در انتهای این پریود، گزارش «آرمان مشترک مدیران (ویرایش دوم)» منتشر می‌شود.

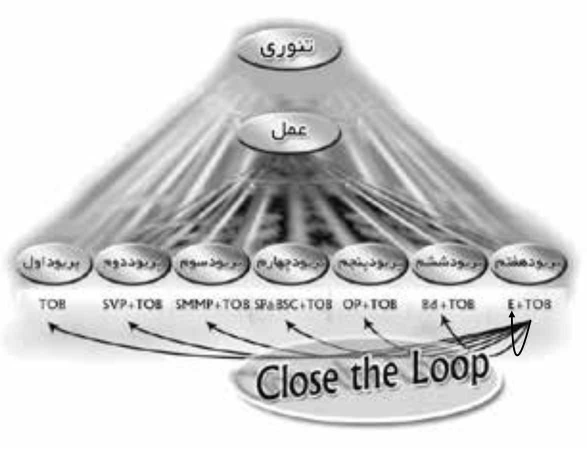
به این ترتیب با اجرای پریودهای سه‌گانه، مدیران ارشد تیمی را تشکیل می‌دهند که برخوردار از تئوری و تفکری همسو و مصمم برای دستیابی به آرمانی واحد از مسیری واحد می‌باشند.

**پریود چهارم- تدوین برنامه استراتژیک و طراحی نقشه استراتژی (SP&BSC+TOB)**[6]: این پریود، اولین گام در مرحله عینیت‌بخشی به




مدل چهار پریودی AMIF

3. Transfer of basics: Theories and models
4. SVP: shared vision process
5. SMMP: shared Mental Model Process
6. SP & BSC: Strategic planning & Balanced Scorecard




مدل خورشیدی AMIF/MAMIF

آرمان است و خطوط راهنمای مشخص شده در آرمان به صورت یک برنامه سازمانی درمی‌آید و خود را در هیات یک استراتژی با سیاست‌های مربوطه و اهداف کمّی شفاف و مشخص، نشان می‌دهد. در پایان این پریود، جزوه «برنامه استراتژیک و نقشه استراتژی سازمان» منتشر می‌شود، که در آن مدیران گفته‌اند که از کدام مسیرهای اجرایی، و کدام منابع سازمان را به‌سوی نقطه آرمانی حرکت خواهند داد و با چه شاخص‌هایی، این پیشرفت را پایش و ارزیابی خواهند کرد. شکل زیر مدل چهار پریودی AMIF نشان می‌دهد.

**پریود پنجم-تهیه برنامه‌های عملیاتی:** در پریود پنجم، برنامه‌های عملیاتی بخش‌های مختلف سازمان بر مبنای برنامه استراتژیک و نقشه استراتژی تهیه می‌شود،

**پریود ششم-بودجه‌ریزی:** در پریود ششم، بودجه‌های سالانه برای برنامه‌های عملیاتی، تهیه می‌شود.

**پریود هفتم- اجرای برنامه:** در این پریود که اجرا نام‌گذاری شده است برنامه‌های عملیاتی و بودجه‌های تعیین شده به مورد هر فعالیت به اجرا گذاشته می‌شوند.

**پریود هشتم-تحقق اصل بستن حلقه و جاری شدن فرایند یادگیری در سه لوپ یادگیری:** تحقق اصل بستن حلقه و در نتیجه جاری شدن فرایند یادگیری در سطح سازمان و مدیریت آن، ماموریت پریود هشتم می‌باشد که زیربنای آغاز دور جدید اجرای مدل AMIF/MAMIF برای خلق مجدد آرمان و متناسباً تدوین مجدد برنامه استراتژیک سازمان به شمار می‌رود.

در پریودهای پنجم تا هشتم گزارش‌های برنامه‌های عملیاتی، بودجه‌های سالانه، گزارش‌های کنترلی و نیز گزارش‌های ادواری اصل بستن حلقه (CTL) هر یک به صورت یک جلد کتاب منتشر می‌شود.

در شکل زیر یک طراحی مفهومی از AMIF/MAMIF و پریودهای هشت‌گانه آن با عنوان مدل خورشیدی AMIF/MAMIF آمده است. همچنان‌که از این شکل مشخص است، این مدل با بستن حلقه تصمیم-اجرا، تبدیل به یک مدل مدیریتی می‌گردد.

منطق تئوری-عمل مانند خورشیدی سراسر فعالیت‌های مدل در هشت پریود را در روشنایی خود قرار می‌دهد و کار تئوریک در همه احوال جریان دارد. نتیجه اجرا نیز به هر هفت پریود قبلی باز می‌گردد تا یادگیری را در هر سه سطح (حلقه‌های DLL ،SLL و TLL)[7]، محقق سازد.

شکل زیر، دریک طراحی متفاوت، ابعاد دیگری از مدل AMIF/MAMIF را به نمایش گذاشته است. سه پریود اول، مرحله حیات‌بخشی[8] مدل و چهار پریود بعدی، مرحله عینیت‌بخشی[9] آن نام گرفته است. با توصیفی مفهومی می‌توان گفت که مرحله حیات‌بخشی مدل، همچون روحی است که به کالبد مدیریت دمیده می‌شود تا مرحله عینیت‌بخشی را حیاتی تازه

| مدل MAMIF | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| مراحل | مرحله حیات‌بخشی | | | مرحله عینیت‌بخشی | | | |
| پریودها | TOB | SVP+TOB | SMMP+TOB | SP&BSC+TOB | OP+TOB | Bd+TOB | Exe+TOB |
| چرخه یادگیری | CTL | | | | | | |
| تئوری‌ها و مدل‌ها | | | | | | | |
| کارگاه‌های آموزشی | | | | | | | |
| دستاوردها | | | | | | | |

طرحی دیگر از مدل AMIF/MAMIF

7. SLL: single loop learning, DLL: Double loop learning, TLL: Triple loop learning
8. Revitalization Section
9. Materialization Section

بخشد چراکه در مرحله اول، با خلق آرمان مشترک، مدل‌های ذهنی جدیدی در افراد و سازمان خلق شده و آن‌ها در تولدی جدید قرار گرفته‌اند و در مرحله دوم، این خلق جدید را به صورت محسوس و عینی، محقق

## طرح تحول و تعالی سازمانی مبتنی بر AMIF

اگرچه بر اساس مدل AMIF/MAMIF اجرای پریودهای اول تا چهارم از تیم مدیران ارشد آغاز می‌شود، اما تدوین برنامه‌های عملیاتی و بودجه‌ریزی برای

سازمانی مبتنی بر AMIF به کار گرفته شده است.

این طرح که در شکل زیر نشان داده شده است، سه هدف اصلی را دنبال می‌کند:

✓ تعمیق آموخته‌ها در مدیران ارشد؛
✓ آماده‌سازی صحنه سازمان برای مکتب یادگیری مدیریت و
✓ ترسیم راه آینده از طریق تربیت مدیرانی در تراز مکتب یادگیری.

هم چنان که در شکل مشاهده می‌شود، تمهیدات این طرح با شروع پریود چهارم از مدل AMIF/MAMIF آغاز شده و شامل ده فعالیت است که در هر سازمان، با توجه به شرایط سازمانی و توانمندی مدیران ارشد برای اجرایی شدن آن‌ها، برنامه‌ریزی کرده و به اجرا گذاشته می‌شود. ده فعالیت مزبور عبارتند از:

می‌سازند تا در مرحله سوم از طریق اعمال اصل بستن حلقه (CTL) و با استفاده از مدل‌های یادگیری متعدد، دستاورد حاصله به منزله سکویی برای پرش سازمانی به دنیای جدید مورد استفاده قرار گیرد.

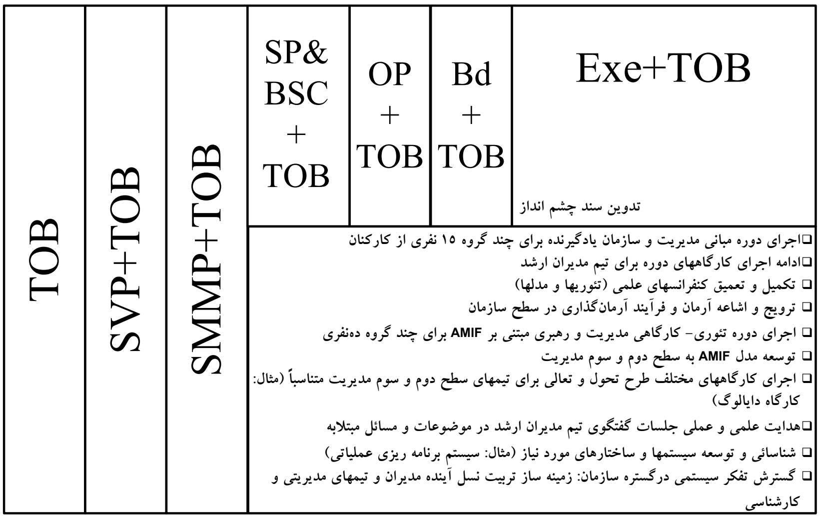
در این طرح، بخش ارزیابی مدل، که از قوی‌ترین کارگاه‌های یادگیری مدل AMIF/MAMIF است، به‌صورت تفکیک‌ناپذیری به سطح انتهایی مدل افزوده شده است.

سه ردیف آخر مدل، بیان می‌کند که در هر پریود کدام تئوری‌ها و مدل‌ها، متناسب با پیشرفت اجرای آن، به اعضای تیم ارایه می‌گردد و چه کارگاه‌های آموزشی نیز برای تعمیق این تئوری‌ها و مدل‌ها به اجرا در می‌آید. هم‌چنین از اجرای هر پریود، انتظار کسب دستاوردهایی می‌رود که به روش خودارزیابی توسط اعضای تیم، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

آن، به مشارکت فعال دیگر بخش‌های کارشناسی و مد یریتی نیازداشته و مهمتر آنکه اجرای برنامه، مستلزم فعالیت همه افراد سازمان می‌باشد و بدون زمینه‌سازی مناسب برای ایده‌ها و مفاهیم جدید، در اذهان مدیران و کارشناسانی که از ابتدا در اجرای مدل حضور نداشتند، اجرا دچار شکست حتمی خواهد شد. برای جلوگیری از این اغتشاش، طرح تحول و تعالی

✓ اجرای دوره مبانی مدیریت و سازمان یادگیرنده برای چند گروه ۱۵ نفری از کارکنان
✓ ادامه اجرای کارگاه‌های دوره برای تیم مدیران ارشد:
✓ تکمیل و تعمیق کنفرانس‌های علمی (تئوری‌ها و مدل‌ها):

دو اقدام اخیر ادامه فعالیت‌های نیمه‌تمامی است که در پریودهای قبلی پایه‌گذاری شده ولی به‌علت



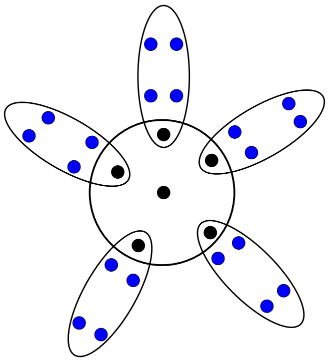
کمی وقت مدیران و حجم زیاد فعالیت‌ها متوقف مانده است.

✓ ترویج و اشاعه آرمان و فرآیند آرمان‌گذاری در سطح سازمان

✓ اجرای دوره تئوری-کارگاهی مدیریت و رهبری مبتنی بر AMIF برای چند گروه ده‌نفری

✓ توسعه مدل AMIF به سطح دوم و سوم مدیریت سازمان (مدل آفتاب‌گردانی)

این فعالیت زمانی میسر است که اقدامات ردیف‌های ۱ تا ۴ تا حدودی



توسعه مدل AMIF به سطوح بعدی مدیریت (مدل آفتاب‌گردانی)

به اجرا در آمده باشند. شکل بعدی نمودار این فعالیت را نشان می‌دهد. هریک از مدیران تیم مدیریت ارشد، به‌همراه مدیران تحت سرپرستی خود، تیم جدیدی را تشکیل داده و بخش‌های تئوری مدل و کارگاهی مدل AMIF را به اجرا درمی‌آورند. با این اقدام هم آموخته‌های تیم مدیران ارشد مستحکم می‌شود و هم در اجرا، سازمان‌دهی متناسب با مکتب یادگیری، که در آن تیم‌ها هسته‌های تصمیم‌گیری سازمان را تشکیل می‌دهند، شکل می‌گیرند.

✓ اجرای کارگاه‌های مختلف طرح تحول و تعالی برای تیم‌های سطح دوم و سوم مدیریت متناسباً (مثال: کارگاه مدیریت مدل‌های ذهنی و کارگاه قوانین تفکر سیستمی)

✓ هدایت علمی و عملی جلسات دیالوگ تیم مدیران ارشد در موضوعات و مسایل مبتلا به

✓ شناسایی و توسعه سیستم‌ها و ساختارهای موردنیاز (مثال: سیستم اطلاعات فراکنشی (Proactive))

✓ گسترش تفکر سیستمی در گستره سازمان: زمینه‌ساز تربیت نسل آینده مدیران و تیم‌های مدیریتی و کارشناسی

دو فعالیت اخیر در مراحل بعدی و پس از ثمردهی نسبی اقدامات قبلی آغاز می‌شود. توسعه سیستم‌ها سبب نهادینه شدن فرایندهای مدیریتی نوین در سازمان می‌گردد. گسترش تفکر سیستمی نیز سازمان را به زبان مکتب یادگیری، که زبان سیستمی است، مجهز خواهد کرد و در تربیت مدیران نسل آینده، ایفای نقش می‌کند.

لازم به توضیح است که فعالیت‌های دهگانه مورد اشاره توسعه‌ای (developmental)

بوده و بسته به آمادگی‌های مدیریت و شرایط سازمانی و اجرایی مدل توسعه می‌یابد به عنوان مثال در دور دوم از اجرای مدل AMIF/MAMIF سه فعالیت‌های زیربنایی زیر به تدریج مطرح و به اجرا گذاشته می شود به طوریکه به توان در دور سوم اجرای مدل، انتظار اثربخشی داشت.

۱۱- زمینه‌سازی طرح محقق و همکار محقق (researcher & co-researcher) با شروع از تیم مدیران ارشد

a. توسعه تفکر تحقیق در فضای سازمانی با تمرکز بر روش تحقیق در فرایند عمل(Action Research)

۱۲- توسعه نظام کارراهه در مکتب یادگیری با شروع از سیستم کارراهه مدیران

۱۳- توسعه اصل عمومیت مشاوره ظرفیت‌ساز در کل سازمان با آغاز از تیم مدیران ارشد

## منابع

### الف: منابع تئوریک

• اسحاق ویلیام، ترجمه محمود حدادی، "گفتگو و هنر باهم اندیشیدن"، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی، تهران، مرکز چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه، ۱۳۸۰

• سنگه پیتر ام، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، "پنجمین فرمان: خلق سازمان یادگیرنده"، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۶۰

• عجمی محمود، «مبانی مدیریت و سازمان یادگیرنده: علم وهنر شکوفایی انسان در عرصه سازمان»، انتشارات بازتاب، چاپ سوم، آبان ۱۳۹۴

• عجمی، محمود، «مشاوره و تعامل انسان‌ها با رویکرد یادگیری»، انتشارات بازتاب، فروردین ۱۳۹۳

• Argyris Chris, “Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View”, Addison-Wesley Publishing Company, 1970

• McNiff Jean (2013), "Action Research: Principles and Practices", Third Edition, London Roudledge

• Schein Edgar H. (1999), "Process Consultation Revisited: Building the Helping relationship", Addison-Wesley Publishing Company

• Senge Peter M. and Scharrmer Clause Otto (2001)”, Community Action Research", Handbook of Action Reseaech, Edited by peter Reason and Hilary Bradbury, Sage Publications, 2006, pp. 206-195

### ب: منابع عملی و کاربردی (تجارب اجرایی حاوی فرایندها و دستآوردها)

مدل AMIF/MAMIF ویا بخش‌هایی از آن تاکنون در بیش از ۲۰ شرکت در شرکت‌های صنعت برق و شرکت‌های صنعت نفت به اجرا درآمده و یا در حال اجرا است و در هر یک از شرکت‌ها بسته به اینکه چه پریودهایی از اجرای AMIF/MAMIF اجرا شده است جزوه‌های مربوطه منتشر شده است که همگی آن‌ها در زمره تجربیات اجرایی مدل AMIF/MAMIF بوده و با اجازه از مدیریت آن شرکت‌ها قابل مراجعه و دستیابی است.

جزوه‌های منتشره همزمان با اجرای پریودهای مدل AMIF/ MAMIF در شرکت‌ها:

• جزوه‌های "آرمان مشترک مدیران ارشد"در دو ویرایش اول و دوم
• جزوه‌های "برنامه‌ریزی استراتژیک و طراحی نقشه استراتژی"
• جزوه‌های "برنامه ریزی عملیاتی"
• جزوه‌های "بودجه‌ریزی"
• جزوه‌های "گزارشات اصل بستن حلقه"
• جزوه‌های "اصل بستن حلقه"

**مدل AMIF/MAMIF شامل عرصه‌ها و شالوده‌های یادگیری متعددی است که تحقق تحول و تعالی مدیریت سازمانی از مکتب کلاسیک به مکتب یادگیری و همگام شدن با پیشرفت‌های بشری را ممکن می‌سازد. برای این بخش لطفا بخش دوم مقاله را در شماره آتی نشریه مشاور مدیریت، مطالعه فرمایید.**

# دام‌های موجود در مسیر استفاده از خدمات مشاوره‌ای چیست؟

گردآوری و ترجمه: رضا درمان

در روابط میان مشاور و مشتری (مانند هر رابطه‌ی دیگری)، دام‌های خطرناکی وجود دارد که افتادن در هر یک از آن‌ها (یا اصرار بر اجرای این روش‌ها) می‌تواند موجب کاهش ارزش به دست آمده از رابطه‌ی مشاوره‌ای ایجاد شده گردد. فهرستی از مهم‌ترین این دام‌ها به‌شرح زیر می‌باشند:

✓ نبود یا کاستی در پشتیبانی جدی مدیران ارشد سازمان مشتری.

✓ مشارکت ندادن تصمیم‌گیرندگان نهایی (یا مصرف‌کنندگان نهایی محصولات خدمات مشاوره‌ای) در مذاکرات مرحله‌ی انتخاب مشاور یا خروجی‌های پروژه‌ی مشاوره‌ای.

✓ تعریف وظایف مشاور در پروژه، تعیین و اظهار نظر پیرامون میزان پیشرفت کار و تایید آن توسط خود مشاور.

✓ انتخاب شرکت مشاور، صرفا به این دلیل که قبلا با آن‌ها کار کرده‌ایم.

✓ انتخاب شرکت مشاور، صرفا با تکیه بر صفت "بزرگ‌تر بودن" به جای "بهتر بودن".

✓ کاستی در مذاکره و توافق در مورد هزینه‌های مشاوره و مدت زمان لازم جهت اجرا، در ابتدای پروژه.

✓ پذیرفتن شخصی به‌عنوان مسئول پروژه از سوی مشاور که در حین مذاکرات، هیچ‌گاه وی را ملاقات ننموده‌ایم.

✓ آغاز کار فقط با یک توافق شفاهی و موکول نمودن تشریفات کتبی به فرصت‌های آتی.

✓ روشن نبودن روش تصمیم‌گیری و توافق درباره‌ی روش گزارش‌دهی مشاور و نحوه‌ی نظارت بر پیشرفت و کیفیت کار انجام شده.

✓ گفتگو پیرامون مراحل بعدی کار (یا طرح پروژه‌های جدید) پیش از به پایان رسیدن پروژه‌ی جاری.

✓ روشن نبودن روش تصمیم‌گیری درباره‌ی خروجی‌های پروژه و یا نحوه‌ی اندازه‌گیری میزان موفقیت پیشنهادهای نهایی مشاور.

✓ انتظار غیرواقعی و رویایی درمورد خروجی‌های نهایی: به‌خاطر داشته باشیم که مشاوران، جادوگر نیستند. آن‌ها ممکن است توصیه‌هایی در مورد کارکنان، نیازهای آموزشی، نکات لازم در بازاریابی، نرم‌افزارهای کاربردی و... ارایه نمایند ولی در نهایت، مسئولیت عمل نمودن به این توصیه‌ها با سازمان شما می‌باشد. در حقیقت کار اصلی هنگامی شروع می‌شود که کار مشاور پایان یافته است.

✓ انتخاب نادرست یک مشاور: باید اهداف خود را از مشاوره تعیین نموده و سپس به انتخاب فرد یا سازمان مناسبی که در حوزه‌ی مورد نظر ما تخصص و تجربه‌ی کافی دارد، بپردازیم. افرادی که حوزه‌ی تخصصی آن‌ها برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد، احتمالا در استخدام کارکنان و مسایل مربوط به آن تسلط کافی نخواهند داشت. در این رابطه لازم است با مشاور مورد نظر و مشتریان او مصاحبه‌هایی انجام دهید.

# ارتبــاط بین مالکیت نهادی و شــفافیت مالیاتی شرکت‌های پذیرفته شــده در بورس اوراق بهادار تهران

مهدی کوکبی

دانشجوی دکترای دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، دانشکده مدیریت

علی باغانی

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، دانشکده اقتصاد و حسابداری

**چکیده**

هدف اصلی این پژوهش ارتباط بین مالکیت نهادی و شفافیت مالیاتی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران می‌باشد. محدوده زمانی تحقیق از ابتدای سال ۱۳۸۹ تا پایان سال ۱۳۹۰ می‌باشد و جامعه آماری این تحقیق، شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران است. در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. جهت اطلاعاتی که برای تعیین مالکیت نهادی ضروری بود، از بانک‌های اطلاعاتی نرم‌افزارهای تدبیرپرداز و ره‌آورد نوین و صورت‌های مالی افشاء شده به صورت مکتوب استفاده گردید. پژوهش دارای یک فرضیه می‌باشد که نتایج حاصل از این پژوهش بیانگر این است که رابطه مستقیم معنی‌داری بین مالکیت نهادی و شفافیت مالیاتی وجود دارد.

## ۱.مقدمه

در یک سیستم اقتصادی، انتقال و گزارش‌دهی اطلاعات صحیح مالی به مراکز تصمیم‌گیری، اهمیت بسیار زیادی دارد.

در این میان برخی از صورت‌های مالی مانند صورت سود و زیان بیشتر مورد توجه قشر خاصی از استفاده‌کنندگان قرار می‌گیرند. سود حسابداری از جمله برترین شاخص‌های اندازه‌گیری فعالیت یک واحد اقتصادی است. درک و شناخت رفتار سود حسابداری مقوله‌ای است که بر اثر گسترش نیاز استفاده‌کنندگان به صورت‌های مالی شکل گرفته است.

دولت نیز به دلایل مختلفی از جمله اطمینان از صحت مصرف وجوه و منابع کسب درآمد از طریق وصول مالیات و غیره نیازمند گزارش‌های دقیق و صحیح مالی از جمله سود حسابداری است.

این گزارش‌های دقیق و صحیح با عنوان افشاء در ادبیات مالی مطرح است. افشای اطلاعات مالی از دیرباز به عنوان یکی از مهمترین مسایل مورد توجه محققین بوده و یکی از مهمترین اهداف یک سیستم حسابداری به شمار می‌رود. افشای اطلاعات عبارت است از تجزیه و تحلیل مدیریت، یادداشت‌های پیوست و صورت‌های مکمل و مفهوم عمومی‌تر افشاء، توزیع و ارایه اطلاعات است.

حسابداران تمایل دارند از مفهوم محدودتری استفاده کنند و افشای ارایه اطلاعات مالی در مورد یک شرکت را گزارشگری مالی سالانه این شرکت‌ها می‌دانند. همچنین افشاء در ادبیات مالی نمایش واضح یک واقعیت یا یک وضعیت در ترازنامه و یا صورت‌های مالی و یادداشت‌های همراه آن‌ها و یا در گزارشات حسابرسی است (کوهلر و اریک لوئیس، ۱۹۷۵).

از منظر تئوریک هرچه کیفیت گزارشگری مالی افزایش یابد هزینه تهیه گزارش‌های مالی افزایش می‌یابد. بنابراین ملاحظات هزینه-فایده اقتضا می‌کند، شرکت‌ها زمانی هزینه افزایش سطح کیفیت گزارشگری مالی را تحمل کنند که منافع حاصل از آن را باور داشته باشند (فزونی منافع به مخارج وجود داشته باشد). این افزایش هزینه از نظر مدیران و مالکان نامطلوب است.

از طرفی کیفیت گزارشگری مالی باعث تصمیم‌گیری بهتر استفاده‌کنندگان از صورت‌های مالی می‌شود.

از این رو، مراجع مختلف تدوین‌کننده استانداردهای حسابداری نیز از این مقوله غافل نبودند به طوری که در ایران نیز، کمیته فنی سازمان حسابرسی به عنوان متولی تدوین استانداردهای حسابداری ملی، کیفیت گزارشگری مالی را مورد تاکید قرارداده است.

## ۲.هدف پژوهش

فرضیه: بین مالکیت نهادی و شفافیت مالیاتی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

## ۳.قلمرو پژوهش

### ۳-۱.قلمرو موضوعی

قلمرو موضوعی این تحقیق بررسی "ارتباط بین مالکیت نهادی و شفافیت مالیاتی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران" می‌باشد. با توجه به عوامل درونی شرکت‌ها برای تعیین سطح شفافیت گزارشگری مالیاتی، این عامل مورد بررسی قرار گرفته است.

### ۳-۲.قلمرو مکانی و زمانی پژوهش

محدوده زمانی پژوهش از ابتدای سال ۱۳۸۹ تا پایان سال ۱۳۹۰ می‌باشد. بدین ترتیب در این پژوهش از اطلاعات کلیه شرکت‌هایی که در این بازه زمانی دارای شرایط زیر بوده‌اند استفاده شده است.

۱- اولین عرضه عمومی سهام خود را در بورس اوراق بهادار تهران تجربه کرده باشند.

۲- معاملات سهامشان بیش از ۳ ماه وقفه نداشته باشد.

**افشای اطلاعات عبارت است از تجزیه و تحلیل مدیریت، یادداشت‌های پیوست و صورت‌های مکمل و مفهوم عمومی‌تر افشاء، توزیع و ارایه اطلاعات است.**

۳- قیمت بازار سهامشان به طور مستمر موجود باشد.

۴- سال مالی آن‌ها به پایان هر سال شمسی ختم شود.

۵- از جمله شرکت‌های سرمایه‌گذاری نباشند.

## ۴.روش جمع‌آوری و منابع اطلاعات

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در بخش کتابخانه‌ای، مبانی نظری و پیشینه پژوهش عمدتا از مقالات متعدد اخذ شده از اینترنت و نیز کتاب‌ها و مجلات

تخصصی فارسی و انگلیسی جمع‌آوری شده است.
در بخش میدانی نیز به منظور جمع‌آوری داده‌های موردنیاز از قبیل اطلاعات منعکس شده در صورت‌های مالی و همچنین برخی از اطلاعات کیفی مانند تاریخ تشکیل مجامع عادی و فوق‌العاده که به ترتیب با ترکیب مالکان و افزایش سرمایه همراه می‌شد، استفاده شده است.

جهت اطلاعاتی که برای تعیین مالکیت نهادی ضروری بود، از بانک‌های اطلاعاتی نرم‌افزارهای تدبیرپرداز و ره‌آورد نوین و صورت‌های مالی افشاء شده به صورت مکتوب استفاده گردید.

**جهت اطلاعاتی که برای تعیین مالکیت نهادی ضروری بود، از بانک‌های اطلاعاتی نرم‌افزارهای تدبیرپرداز و ره‌آورد نوین و صورت‌های مالی افشاء شده به صورت مکتوب استفاده گردید.**

لازم به ذکر است با توجه به کنترل‌های انجام شده برخی داده‌های مندرج در بانک‌های اطلاعاتی فوق‌الذکر اشتباه و گمراه‌کننده بوده که با مراجعه به صورت‌های مالی مکتوب شرکت، اصلاح گردید.

## ۵.آمار توصیفی

یکی از فرآیندهای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق، دسته‌بندی و معنی دادن به مشاهدات خام و اطلاعات گردآوری شده و استخراج متغیرها است.
در جدول (۱) به ازای هر یک از متغیرهای مدل، شاخص‌هایی از قبیل تعداد نمونه‌ها، دامنه تغییرات متغیرها، حد پایین و بالای دامنه تغییرات، میانگین، انحراف معیار، ضریب کشیدگی، ضریب چولگی، میانه، مُد و چارک های ۲۵٪، ۵۰٪ و ۷۵٪ متغیرها نمایش داده شده است. ضریب کشیدگی(k) و ضریب چولگی (sk) هر یک از متغیرهای مدل پژوهش که در جدول (۱) نمایش داده شده است، بدین ترتیب تفسیر می‌شوند که قدر مطلق این ضرایب چنانچه کوچکتر یا مساوی ۰/۱ باشند (۰/۱≥ | sk یا k |) توزیع نرمال است، اگر بزرگتر از ۰/۱ و کوچکتر یا مساوی ۰/۵ باشند (۰/۵≥ | sk یا k | >۰/۱) توزیع تقریباً نرمال است و در صورتی که بزرگتر از ۰/۵ باشند (۰/۵< | sk یا k |) تفاوت بین توزیع مربوطه با توزیع نرمال فاحش است.

## ۶.نتایج آزمون فرضیه پژوهش

فرضیه مورد آزمون این پژوهش به شرح ذیل می‌باشد:
**فرضیه:** بین مالکیت نهادی و شفافیت مالیاتی رابطه معنی‌داری وجود دارد.
جهت آزمون فرضیه از مدل ذیل استفاده شده است:

$$Tax\ Trait=\beta0+\beta1OWNERit+\mathcal{E}it+1$$

ضریب در مدل رگرسیونی بالا بیانگر ضریب حساسیت رابطه بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته است.
جهت آزمون فرضیه تحقیق، با استفاده از مدل فوق، ابتدا آن‌ها به صورت فرض آماری بیان شدند و سپس با استفاده از رگرسیون‌های فوق مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون مدل‌های فوق نیز در جدول شماره (۲) ارایه گردیده است.
در این جداول ضرایب بتای متغیرها (β)، ضریب همبستگی (R) و ضریب تعیین (R2) تعدیل شده مدل به همراه بررسی معنی‌داری متغیرها با استفاده از آزمون t، معنی‌داری مدل با استفاده از آزمون F و معنی‌داری ضریب همبستگی مدل با استفاده از آزمون t و همچنین بررسی خود همبستگی بین مشاهدات با استفاده از آماره «دوربین - واتسون» نیز نشان داده شده است.
به منظور بررسی ضریب همبستگی مدل با استفاده از آزمون t می توان معنی‌داری ضریب همبستگی را آزمون نمود.
برای این منظور فرض آماری و فرمول آماره مربوطه به

| متغیرهای مدل | | Tax. Tran | Owner |
|---|---|---|---|
| تعداد نمونه | | 462 | 462 |
| دامنه تغییرات | | 29.15 | 1.00 |
| حداکثر دامنه | | 1.00 | 1.00 |
| حداقل دامنه | | -28.15 | 0.00 |
| میانگین | | 0.07 | 0.52 |
| انحراف معیار | | 2.69 | 0.04 |
| ضریب کشیدگی | | 204.65 | -0.68 |
| ضریب چولگی | | -13.02 | -0.03 |
| میانه | | 0.02 | 0.50 |
| مُد | | 0.00 | 0.50 |
| چارک | 25% | 0.00 | 0.33 |
| | 50% | 0.02 | 0.50 |
| | 75% | 0.40 | 0.67 |

جدول(۱): آمار توصیفی متغیرهای استفاده شده در مدل های تحقیق

صورت زیر است:

$$t=\frac{R-\rho}{\sqrt{\frac{1-R^{2}}{n-2}}} \quad \begin{cases} H_0: \rho = 0 \\ H_1: \rho \neq 0 \end{cases}$$

(درجه آزادی n−۲ )

بر اساس فرمول فوق مقدار آماره t محاسبه می شود. طبق جدول توزیع آماری t، مقدار بحرانی با درجه آزادی ۴۵۷ در سطح معنی‌داری ۱٪ برابر با ۲/۳۲۶ و در سطح معنی‌داری ۵٪ برابر با ۱/۶۴۵ است.

چنانچه قدر مطلق مقدار آماره t محاسبه شده بزرگ‌تر از مقدار بحرانی مذکور باشد از این رو می‌توان نتیجه گرفت که فرض H0 رد می‌شود و رد فرض H1 به منزله معنی‌دار بودن ضریب همبستگی مدل خواهد بود. سطح معنی‌داری (Sign) ضریب همبستگی بین متغیرها در جدول(۲) زیر نشان داده شده است. چنانچه سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ باشد، ضریب همبستگی از نظر آماری در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار است.

## ۷. آزمون فرضیه

بر اساس نتایج آزمون، مقدار آماره t برای فرضیه برابر با ۱/۳۳۶ و سطح معنی‌داری آن برابر با ۲/۲٪ می‌باشد. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که رابطه مستقیم معنی‌داری بین مالکیت نهادی و شفافیت مالیاتی وجود دارد.

## ۸. نتیجه گیری

**فرضیه:** بین مالکیت‌نهادی و شفافیت مالیاتی رابطه معنی‌داری وجود دارد. همان طور که پیش از این عنوان شد، مالکیت نهادی یکی از ارکان حاکمیت شرکتی است.

در حقیقت با این استدلال که مالکیت نهادی به عنوان بخشی از حاکمیت شرکتی، ابزاری برای کنترل گزارش‌های مالی ایجاد می کند و این کنترل موجب شفافیت گزارش‌های مالی می‌شود، حاکمیت شرکتی موجب می‌شود اطلاعات شرکت‌ها کمتر دستخوش تغییرات متقلبانه یا اشتباهات مدیریتی شود.

به همین دلیل انتظار می‌رفت بین

| متغیرهای توضیحی | ضریب متغیرمدل | علامت پیش‌بینی شده | t آماره | Sign |
|---|---|---|---|---|
| B0 | -0.710 | _ | -0.183 | 0.855 |
| Owner | 0.504 | مثبت | 1.336 | 0.022 |
| R Sq. =0.10<br>D.W =1.977 | | آماره F= 1.174 | | |

جدول (۲): نتیجه برآورد مدل تحقیق

ایـن دو رابطـه مثبت و معنی‌داری مشـاهده شـود. بین مالکیت نهـادی و شـفافیت مالیاتـی رابطـه مثبـت و معنـی‌داری وجـود دارد کـه مویـد تئـوری فوق اسـت.

ضمـن آنکـه تحقیقـات بسـیاری ماننـد کوهـن (۲۰۰۶)، مویـد ارتبـاط مسـتقیم و معنـی‌دار مالکیـت نهـادی و شـفافیت گزارشـگری اسـت.

### ۹.پیشنهادهای برخاسته از پژوهش

بـه نظـر می‌آیـد سـاختار متفـاوت بـازار سـرمایه ایران با سـایر کشـورها و همچنیـن نحـوه متفـاوت تامیـن مالی در ایـران، بر تحقیقاتـی کـه یکـی از متغیرهـای آن هـا در ارتبـاط بـا موارد فـوق اسـت تاثیرگذار باشـد.

لـذا حضـور یک مـدل بومـی می‌تواند شـبهات ایـن تحقیقات و نتایـج آن‌ها را مرتفـع گرداند.

در ایـن پژوهـش از اطلاعات ۲ سـال شـرکت‌ها اسـتفاده شـده کـه پیشـنهاد می‌شـود سـایر تحقیقـات اطلاعـات ۴ یا ۵ سـال شـرکت‌ها را مـورد بررسـی قـرار دهنـد.

بـا توجـه بـه تجربـه محقق مشـاهده شـد کـه بیشـتر اطلاعات یادداشـت مالیـات پرداختنی پیوسـت صورت‌های مالی، شـامل اطلاعـات ۴ یـا ۵ سـال اخیر اسـت.

یکـی از مزایـای ایـن پژوهـش دو جنبـه متفـاوت آن اسـت. به طـوری کـه هـم تحقیقـی در ارتبـاط بـا شـفافیت گزارشـگری مالـی اسـت و هـم تحقیقـی در حـوزه مالیـات و حسـابداری مالیاتـی. از ظرفیـت ایـن پژوهـش می‌توان در خصوص بررسـی تفکیکـی صنایـع اسـتفاده نمود.

### منابع فارسی

✓ صمـدی لرگانـی محمـود. (۱۳۸۹). "تبییـن ارتبـاط بیـن شـفافیت گزارشـگری مالـی بـا گزارشـگری مالیاتـی". پایان‌نامه دکتری حسـابداری. دانشگاه آزاد اسـلامی واحد علوم تحقیقات تهران.

✓ عـرب مـازار، علـی اکبـر. (۱۳۹۰)، "تحـولات مدیریـت نظام مالیاتـی"، ماهنامـه حسـابرس، تهران.

### منابع انگلیسی

✓ Ball, r., Jorge Martinez, Michael Mckee, Benno Torgler, (2005), "Effects of Tax Morale on Tax Compliance", Experimental and Survey Evidence, October 2 ,2005.

✓ Barth f & Sheaper, k. (2008), "Does political intention affect tax evasion", journal of policy modeling, vol.5 nol.415-401.

✓ Gary F. Manzon. G and G. Plesko Lisowsky, P. (2009). "Inferring U.S. tax liability from financial statement information". The Journal of the American Taxation Association. 63-26 :(1) 31.

# فرصت‌های درآمدزایی برای مشاوران مدیریت

مسعود سلیمانی
دبیرانجمن مشاوران مدیریت ایران

بحث را با چند فرض - که به نظرم مورد پذیرش همگان است - شروع کنیم:

۱- شرکت‌های مشاور مدیریت - و نیز اشخاص حقیقی در این صنف - همانند همه کسب و کارها، فعالیت‌های خود را در درجه اول با هدف ایجاد ارزش افزوده و کسب درآمد سودآور به انجام می‌رسانند؛ اگرچه نیت اکثریت قریب به اتفاق آن‌ها انجام خدمات مفید، موثر و شرافتمندانه است که رضایت مشتریان را بدنبال داشته باشد. به عبارت دیگر مشاوره مدیریت قبل از هرچیز یک حرفه و کسب وکار است که بدون کسب درآمد کافی محکوم به فناست.

۲- در حال حاضر (و در واقع چند سالی است) که بازار مشاوره مدیریت در کشورما با رکود مواجه است و به جز مشاورانی که بازارهای سنتی خود و یا ارتباطات تضمین شده‌ای دارند؛ و البته به جز آن‌ها که تلاش می‌کنند در ارایه خدمات خود نوآوری و اثربخشی را مدنظر قرار می‌دهند؛ بخش مهمی از این مشاوران با بیکاری یا کم کاری مواجهند؛ بطوریکه متاسفانه تغییر شغل و یا انحلال تعدادی از آن‌ها را شاهد هستیم. ریزش اعضای حقیقی و حقوقی انجمن طی یکی دوسال اخیر نیز شاهدی براین مدعاست.

اگربخواهیم موضوعات فوق را اجمالا "مورد تحلیل و ریشه‌یابی قراردهیم، به غیر از عوامل خارجی که از اراده ما خارج است (نظیر تحریم و عدم درک مدیران دولتی از ضرورت استفاده از خدمات مشاوران و...)؛ به عنوان دلایل و عوامل درونی ازجمله می‌توانیم به ضعف بازاریابی و نیز عدم تنوع‌بخشی به خدمات از سوی مشاوران مدیریت اشاره کنیم".

این یک واقعیت تاسف‌بار است که بسیاری از همکاران ما در زمینه تنوع و ارتقای کیفیت خدمات خود هیچ تلاش و اقدام موثری نکرده‌اند.آن‌ها انتظار دارند که با همان خدمات ۵ سال و ده سال پیش و مثلا" ارایه مدل‌های شناخته شده از سیستم‌های مدیریتی رایج؛ بازار را بدست گیرند؛ غافل از اینکه اکثریت سازمان‌ها و شرکت‌ها، امروز به دنبال ارایه راه حل برای مشکلاتشان و راهنمایی جهت بهبود واقعی وضعیت امروزشان هستند و کسب گواهینامه‌های رنگارنگ، دیگر جذابیت چندانی برایشان ندارد. آن‌ها بدنبال اثربخشی ملموس در ارایه خدمات آموزشی و مشاوره‌ای هستند و حاضرند هزینه‌های آن را نیز بپردازند.

در زمینه بازاریابی نیز، آن‌ها که هنوز بازارهای داخلی و سهل‌الوصول دیروز را که دیگر اشباع شده‌اند؛ رها نمی‌کنند بدون شک باید - متاسفانه - دیر یا زود بدنبال یک شغل و حرفه دیگر باشند. نگاهی جدید به بازار امروز ایران و نیازهای جدید آن و تلاش برای کشف این نیازها؛ و نیز بستن کمر همت برای ورود به بازارهای جدید (مثلا" کشورهای همسایه - نظیر ارمنستان و عراق و...-؛ در حال حاضر یک مسیر تجربه شده از سوی افراد و شرکت‌های مشاوره مدیریت موفق است؛ که توانسته‌اند در این رکود بازار؛ کماکان فعال و شکوفا باقی بمانند.

در حال حاضر پروژه‌های ساخت تاسیسات نفتی متعددی از سوی دولت عراق در حال واگذاری است که تمامی اینها به چندین پروژه خدمات مشاوره‌ای در موضوعات مختلف نیاز دارد که هم بازاری بکر و سرشار است و هم مشاوران ایرانی تجارب ارزشمندی در این زمینه‌ها دارند؛ و البته که به تلاش بیشتر و نیز افزایش توانمندی‌ها و ارتقای کیفیت خدمات نیاز است.

سخن کوتاه! بازار را و نیازمندی‌های واقعی بازار را دریابیم و خود را برای مواجهه با آن مجهز کنیم تا بتوانیم در این شرایط ماندگار باشیم وگرنه...!

تاریخ او را به عنوان اولین مدیرعامل زن یک کمپانی بزرگ سازنده اتومبیل خواهد شناخت. ماری بارا (Mary Barra) کارش را در جنرال موتورز (General Motors) از ۱۸ سالگی و زمانی که دانش‌آموز بود، آغاز کرد و پس از آن در پست‌های مختلف مهندسی و اجرایی در این کمپانی فعالیت داشت تا اینکه در ژانویه ۲۰۱۴ به عنوان مدیرعامل این غول خودرو منصوب شد. مری بارا در موسسه جنرال موتورز که در حال حاضر دانشگاه کترینگ (Kettering University) است، مدرک کارشناسی‌اش را دریافت کرد و در سال ۱۹۸۸ از دانشگاه استنفورد مدرک MBA گرفت. این مدیرعامل موفق تجربه بیش از سه دهه فعالیت در جنرال موتورز را دارد و در حال حاضر، یکی از زنان ثروتمند جهان محسوب می‌شود. او همچنین در سال ۲۰۱۴ و برای سومین بار، توسط مجله فوربس در فهرست قدرتمندترین زنان جهان قرار گرفت و در سال ۲۰۱۵، مجله فورچون او را در میان قدرتمندترین زنان جهان در صدر فهرست خود قرار داد.

## مدیریت دوستانه مدلی مناسب برای مدیران جوان

وقتی به مدیریت می‌اندیشیم، نخستین تصاویری را که بلافاصله در ذهن‌مان به تصویر می‌کشیم، زندگی تجملی، ولخرجی کردن و خودمحوری است، نه کار گروهی. ماری بارا مدیری است که کاملا مخالف این تفکرات است. او شخصی فروتن و به دنبال کار گروهی است که اشتیاق فراوانی برای اعتبار دادن به تیم کاری‌اش دارد تا اینکه بخواهد خودش را در معرض توجه قرار دهد. متواضع بودن لزوما به معنای عدم اعتماد به نفس نیست. بارا اعتماد به نفس کاملی را به نمایش می‌گذارد که دیگران را وادار می‌کند تا به او اطمینان کرده و اعتماد به نفسش را تحسین کنند.

نظم را وارد این دنیای بی‌نظم کنید

یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران پیاده کردن نظم و منطق در چرخش پرهیاهوی دنیای امروز تجارت است. زمانی که در سال ۲۰۱۱ بارا به عنوان رئیس محصولات جنرال‌موتورز برگزیده شد، گسترش محصولات جنرال‌موتورز وضع آشفته‌ای داشت. با وجود ۳۰ پلتفرم مختلف، بی‌کیفیتی و عدم ظرفیت در این کمپانی حکمفرما بود. بارا بدون معطلی دست به کار شد، خط تولید را کارآمدتر کرد، کیفیت و راندمان را بهبود بخشید و بین محصولات و نیازهای مشتریان تعادل برقرار کرد. استعداد بارا در به وجود آوردن نظم به بخش پرهرج و مرج گسترش محصولات یکی از مهم‌ترین عواملی بود که باعث انتخاب او به عنوان مدیرعامل بعدی جنرال موتورز شد.

## از خوب به عالی برسید

جیم کالینز (Jim Collins)، مشاور کسب‌وکار و نویسنده آمریکایی درباره مدل خارپشتی (Hedgehog Model) از برخورد سه عامل اصلی برای رسیدن به موفقیت می‌نویسد: ۱- آنچه که عاشقش هستید. ۲- کاری که واقعا در آن خوب هستید. ۳- چیزی که در ازای کار بی‌وقفه‌تان، از نظر اقتصادی پاداشی برایتان در پی داشته باشد. کار بارا در جنرال‌موتورز خلاصه ایده‌آلی از این مدل است. او عشق و علاقه‌اش را به ماشین در سن پایین کشف کرد. طی سال‌های کاری‌اش آنچه را که در آن خوب بود، گسترش داد.
کارش را با مهندسی پایه آغاز کرد، به سرعت مهارت‌های لازم را در کنترل کیفیت، محصولات، نیروهای انسانی و بسط تولیدات به دست آورد و در نهایت، بارا این توانایی را داشت تا میوه‌های کار بی‌وقفه‌اش را برداشت کند. بارا به جای اینکه به قدم بعدی خودش برای بالا رفتن جایگاهش بیندیشد، کارش را با قرار دادن اولویت‌های کمپانی در راس همه چیز ادامه داد. او تمام تمرکزش را روی موفقیت جایگاهی که در آن قرار داشت، قرار داد و در هر یک از پست‌هایی که در جنرال موتورز به دست آورد، فوق‌العاده عمل کرد.

## هرگز یادگیری را متوقف نکنید

تصمیم بارا برای اینکه زمانی را از کار پرمشغله‌اش فاصله بگیرد و در مدرسه کسب‌وکار هاروارد حضور پیدا کند، یکی از مهم‌ترین نشانه‌های بارا برای یادگیری و گسترش دانش است. او در هریک از پست‌های مهمی که در جنرال‌موتورز داشت، مهارت‌های مهم و اساسی را آموخت. حالا در پست مهم مدیرعاملی، او بیشتر به گسترش مهارت‌هایش در زمینه امور مالی، بازاریابی و فروش می‌پردازد.

## با دیگران با احترام برخورد کنید

ماری بارا زنی باهوش و قابل اعتماد است که به دیگران اهمیت می‌دهد. در سال ۲۰۰۹، زمانی که مسئول منابع انسانی جنرال موتورز بود، تصویر HR را که مربوط به بخش نیروهای انسانی بود به تصویر چهره انسان تغییر داد و بر مسئولیت‌پذیری و قابل اتکا بودن افراد تاکید کرد. نمی‌توانید تصور کنید که این مسئله چقدر می‌تواند به توانمندسازی نیروی کارتان کمک کند، زمانی که یک مدیر، کارمندان را توانمند و قابل اعتنا می‌داند، به جای آنکه به آن‌ها به چشم یک عدد در خط مونتاژ نگاه کند.

## مشاهیر علم مدیریت

# مری بارا

### اولین مدیرعامل زن صنعت خودرو

# معرفی اتحادیه کارفرمایان ارمنستان

**در نگارش این مطلب سعی شده تا فعالیت‌های اصلی اتحادیهٔ کارفرمایان ارمنستان The Republican Union of Employers of Armenia / RUEA که امسال دهمین سال تاسیس آن می‌باشد به شما همراهان گرامی معرفی گردد.**

**ترجمه و تدوین: مهیار امینی**
**مدیر عامل شرکت مشاور مدیریت نگین**

RUEA یک سازمان خودگردان و غیرانتفاعی است که به موجب قوانین ملی ارمنستان به عنوان یک نهاد قانونی در این کشور به ثبت رسیده است. این سازمان در سال ۲۰۰۷ میلادی و بر اساس قوانین اتحادیه‌های کارفرمایان ارمنستان و همچنین الزامات کنوانسیون‌های بین‌المللی سازمان کار (ILO) تاسیس گردید و در حال حاضر نیز تنها سازمانی در ارمنستان است که در زمینه فعالیت‌های اجتماعی با دولت ارمنستان و کنفدراسیون اتحادیه‌های کارگری ارمنستان در سطح ملی و بین‌المللی همکاری می‌نماید.

متعاقب این موضوع در ماه آوریل سال ۲۰۰۹، توافقنامه‌ای بین RUEA، دولت ارمنستان و کنفدراسیون اتحادیه‌های کارگری ارمنستان به صورت ۳ ساله و به منظور توسعه همکاری و مشارکت‌های اجتماعی به تصویب رسید که این توافقنامه در سال‌های بعد نیز به صورت مستمر و دوره‌ای تمدید شده است.

اهم موارد اشاره شده در این توافقنامه دربرگیرنده، مسایل اجتماعی و اقتصادی کشور، از جمله مسایل مربوط به توسعه شرکت‌های کوچک، متوسط، اشتغال‌زایی، بهبود و ارتقاء سطح آموزش و پرورش، امنیت اجتماعی و بهبود قوانین کار تعیین و تعریف شده است.

ایجاد و ترویج محیط کسب و کار مطلوب و پایدار، حفاظت از منافع جامعه، شناسایی فرصت‌های تجاری برای ارتقاء بنگاه‌های اقتصادی و ایجاد رفاه و امنیت برای کارکنان از جمله موارد مهمی است که در اسناد چشم‌انداز و ماموریت سازمان به عنوان اصولی برای کشوری توسعه یافته و موفق تبیین گردیده است.

> **اهم موارد اشاره شده در این توافقنامه دربرگیرنده، مسایل اجتماعی و اقتصادی کشور، از جمله مسایل مربوط به توسعه شرکت‌های کوچک، متوسط، اشتغال‌زایی، بهبود و ارتقاء سطح آموزش و پرورش، امنیت اجتماعی و بهبود قوانین کار تعیین و تعریف شده است.**

دفتر مرکزی RUEA واقع در شهر ایروان پایتخت ارمنستان بوده و متشکل از ۱۴ نفر نیروی کار فعال تحت مدیریت آقای گاگیک ماکاریان، دارای دکترای علوم فنی می‌باشد، ایشان به موازات مسئولیت مذکور رئیس دوره‌ای موسسه ICCEU نیز می باشد.

این سازمان دارای ۱۳۷۶۰ عضو فعال بوده و با بیش از ۲۵ اتحادیه منطقه‌ای و بین‌المللی همکاری می‌نماید. لازم به ذکر است که اکثر اعضای این سازمان کارآفرینان انفرادی و SMEs ها هستند که اینگونه شرکت‌ها سهمی معادل ۴۴ درصد از کارکنان بخش خصوصی در ارمنستان را به خود اختصاص می‌دهند.

## اهم فعالیت‌ها

- ✓ برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی و تقویت نیروی بازار کار
- ✓ مطالعه و تحقیق در خصوص شناسایی فرصت‌های اشتغال جوانان
- ✓ ترویج و آموزش برنامه‌های بهداشت حرفه‌ای و ایمنی کارکنان (OSH) در شرکت‌ها
- ✓ ترویج نظام‌های مدیریت کیفیت و ایمنی مواد غذایی در صنایع تولیدی و خدماتی
- ✓ ترویج برنامه‌های مرتبط با صنعت سبز (بهینه‌سازی مصرف انرژی)
- ✓ ترویج اهداف و راهبردهای کلان اقتصادی کشور ارمنستان
- ✓ ترویج برنامه‌های نوآورانه و همچنین نوسازی شرکت‌های ارمنی
- ✓ ارتقاء SMEها و تجاری‌سازی ایده‌ها

## همکاری‌های ملی و بین‌المللی

RUEA در سال‌های اولیه خود راه طولانی را طی کرده است، در طول این سال‌ها، همکاری با بیش از ۲۵ سازمان بین‌المللی و ۶۰ تشکل مختلف مدنی، ارتباطات قوی با SME های محلی، نهادهای دولتی از جمله وزارتخانه‌ها، مقامات و همچنین همکاری با سازمان بین‌المللی کار، در زمینه ارتقای اشتغال جوانان، مهاجرت، محیط زیست، توسعه پایدار، توسعه کارآفرینی زنان، ایمنی شغلی و بهداشت حرفه ای کارکنان را در کارنامه فعالیت‌های اجرایی خود دارد.

بدین ترتیب این سازمان با توجه به همکاری خود با دولت و همچنین سازمان‌های غیردولتی در حوزه‌های مختلف به عنوان یک شریک اجتماعی و همراه داشتن طیف گسترده‌ای از مقامات دولتی، برنامه‌های مختلفی را برای توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور ارمنستان فراهم آورده است.

در حال حاضر مهمترین شرکاء و همکاران این سازمان عبارتند از: دولت ارمنستان، وزارت توسعه اقتصادی و سرمایه‌گذاری، وزارت آموزش و پرورش، وزارت کار و امور اجتماعی، وزارت کشاورزی، وزارت امور خارجه، وزارت حمل و نقل و ارتباطات، مرکز ملی توسعه SME، آژانس اشتغال دولتی، بنیاد توسعه ارامنه و علاوه بر این، RUEA با همکاری کمیسیون‌های مختلف پارلمان ملی ارمنستان با فعالیت در زمینه اقتصادی، مالی و اجتماعی به طور فعالانه قوانین فنی اتحادیه گمرکی اتحادیه اروپا را برای توسعه صادرات محصولات صنایع غذایی ترویج می‌نماید.

## عضویت در کمیسیون‌ها و گروه‌های کاری

RUEA عضو شورای هماهنگی بین‌المللی اتحادیه‌های کارفرمایان (ICCEU) است.

ICCEU یک هیات مشورتی از انجمن‌های کارفرمایان و کارآفرینان در چندین کشور بوده که عبارتند از ۱۸ سازمان از ۱۵ کشور، ارمنستان (۲)، آذربایجان، بلاروس، بلغارستان، گرجستان، مجارستان، قزاقستان (۲)، قرقیزستان، لتونی، لیتوانی، لهستان، روسیه، رومانی، اوکراین (۲)، استونی. ریاست هیات ICCEU در سال ۲۰۱۷ با مدیریت سازمان RUEA بوده که در سال‌های آتی به سایر اعضاء و به صورت چرخشی انتقال خواهد یافت.

در چارچوب جلسه هیات مدیره ICCEU، حدود ۱۰ مدیر ارشد از سازمان‌های کارفرمایی عضو در کشور ارمنستان حضور یافتند.

# حکمت در تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی

واژه حکمت که معمولا در حوزه علوم فلسفی مورد استفاده قرار می‌گرفت، در دهه‌های اخیر وارد ادبیات مدیریت شده و اندیشمندان گوناگون این حوزه، تلاش نموده‌اند تا این واژه را از نگاه مدیریتی تعریف و در مورد آن نظریه‌پردازی نمایند.

تمایل به نظریه‌پردازی در این حوزه مهم، با توجه به افزایش شدید پیچیدگی جهان و رشد روزافزون آن، رو به گسترش است. در حقیقت، افزایش پیچیدگی در جهان و سرعت روبه‌رشد تغییرات عوامل مختلف باعث شده تا در بین مدیران تمایل به استفاده از ابزارهایی که به تقویت قدرت مواجهه با این تغییرات منجر می‌شوند، افزایش پیدا کند.

یکی از این ابزارهایی که در مواجهه با شرایط پیچیده از کارایی زیادی برخوردار است، موضوع حکمت در مدیریت است که برخورداری از آن می‌تواند به جهت‌گیری درست‌تر در عمل کمک نموده و چه در مدیریت سازمان‌ها و چه در مدیریت زندگی فردی باعث بروز نوعی خرد، فراست و تدبیر شود. تدبیری که در عصر حاضر، اکسیر موفقیت و توسعه محسوب می‌شود.

این اهمیت موجب شده تا در دهه‌های اخیر، مفهوم خرد در مدیریت و راه‌های توسعه آن مورد توجه اندیشمندان مختلف قرار گرفته و به یکی از جدیدترین و مهمترین زمینه‌های تحقیقاتی عرصه مدیریت و اقتصاد بدل شود.

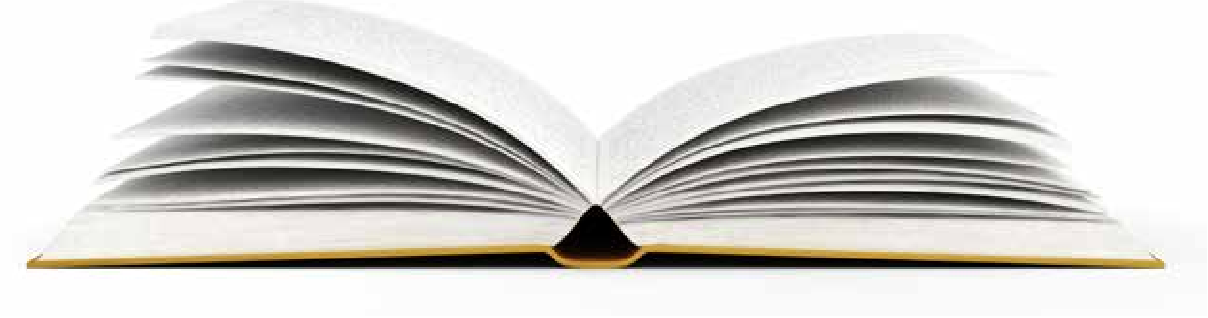
به همین جهت تحقیقاتی که در زمینه حکمت در مدیریت انجام می‌گیرد، غالبا به سمت افزایش فراست، خرد و تدبیر در مدیریت سوق پیدا کرده و بیشتر بر تقویت جنبه‌های ذهنی و افزایش قدرت تفکر در مدیریت تاکید دارد. چراکه جنبه‌های ذهنی یا مهارت اندیشه‌ورزی یک مدیر - یا فرد است - که او را توانمند می‌کند تا در شرایط مختلف، به خصوص شرایط دشوار، جهت‌گیری و عملکرد درستی داشته باشد.

به همین جهت است که مطالعات حکمت در حوزه مدیریت یا حکمت در امور اجرایی، در دهه اخیر روندی صعودی به خود گرفته و تلاش می‌شود تا ابعاد مختلف آن، کشف و در دسترس مدیران و البته سایر افراد قرار گیرد.

در مجموعه خرد در مدیریت که از نخستین آثار تالیفی فارسی در این زمینه است، کوشیده شده تا بر پایه یافته‌های تحقیقاتی و همچنین موردکاوی‌های عملی، ابعاد مختلف این موضوع مورد بحث قرار گیرد. کتاب حاضر یکی از عناوین این مجموعه است.

از این رو می‌توان این مجموعه را نسخه‌ای کاربردی و عملی برای توسعه سطح خرد در عرصه‌های اجرایی دانست که می‌تواند علاوه بر اثربخشی در تصمیمات عمومی افراد، پرورش‌دهنده نگاهی حیاتی و مزیتی عمیق برای مدیران پیشرو قلمداد شود و ضمن ایجاد زمینه‌ای برای آشنایی آن‌ها با شرایط عصر حاضر و آماده‌سازی آن‌ها برای مواجهه با پیچیدگی‌های آینده، موجبات توسعه و موفقیت افزونتر در عملکرد اجرایی را فراهم آورد.

# واژه‌نامه تشریحی



تدوین و گردآوری: هوشنگ رستمیان
مدیر عامل شرکت رازک پژوهش

**Category extension**

**توسعه طبقه محصول:** استفاده از نام تجاری اصلی برای نام‌گذاری محصولی کاملا جدید، محصولی که ارتباطی با طبقه محصول کنونی‌ای نام تجاری اصلی ندارد.

**Captive product**

**محصولات جنبی:** محصولاتی هستند که هنگام استفاده از یک محصول دیگر، به کار برده می‌شوند، مثل تیغ در ریش‌تراش یا فیلم در دوربین فیلمبرداری.

**Capital items**

**کالاهای سرمایه‌ای:** کالاهای با دوامی هستند که در فرآیند تولید و کنترل محصولات نهایی بکار برده می‌شوند.

**Consumption system**

**نظام مصرف:** روشی است که مصرف‌کننده، یک کالا را به دست می‌آورد و محصولات و خدمات مرتبط با آن را مصرف می‌کند.

Corporate culture

**فرهنگ سازمانی:** تجارب، داستان‌ها، عقاید و هنجارهای مشترکی که شخصیت یک سازمان را تشکیل می‌دهند.

Customer-based brand equity

**ارزش مشتری‌مدار نام تجاری:** الزامات مختلفی است که نام تجاری بر عکس‌العمل‌های مشتری نسبت به برنامه‌های بازاریابی بر جای می‌گذارد.

Customer training

**آموزش مشتری:** عبارت است از آموزش نحوه استفاده از محصول یا خدمت خریداری شده به مشتری یا کارکنان وی.

Customer value analysis

**تحلیل مدنظر مشتری:** گزارشی است از توانایی‌ها و ضعف‌های شرکت نسبت به رقبا.

Market-buildup method

**روش ایجاد بازار:** شناسایی خریداران بالقوه هر بخش از بازار و تخمین میزان خرید احتمالی آن‌ها.

Market opportunity analysis

**تحلیل فرصت‌های بازار:** روشی است که با کمک آن «میزان جذابیت» و «احتمال موفقیت در استفاده از یک فرصت بازار»، تعیین می‌شوند.

هتل
پارسیان
اوین
★★★★
EVIN
wifi
P
www.evinhotel.ir
۰۲۱-۲۷۴۰۰
@parsian_evin_hotel

- یک قرن تجربه در کیفیت
- ممیزی و صدور گواهینامه اکثر استانداردهای مدیریتی با اعتبار Dakks
- جزء شرکت‌هایی که می‌توانند از آرم ثبت شده ®TÜV استفاده کنند
- ارائه خدمات به برترین برندهای دنیا

TÜV HESSEN

TÜV PROFI CERT ® TÜV Hessen


www.tuev-hessen.de
www.zhikcert.com
Tel/Fax: +9821 88 96 51 14