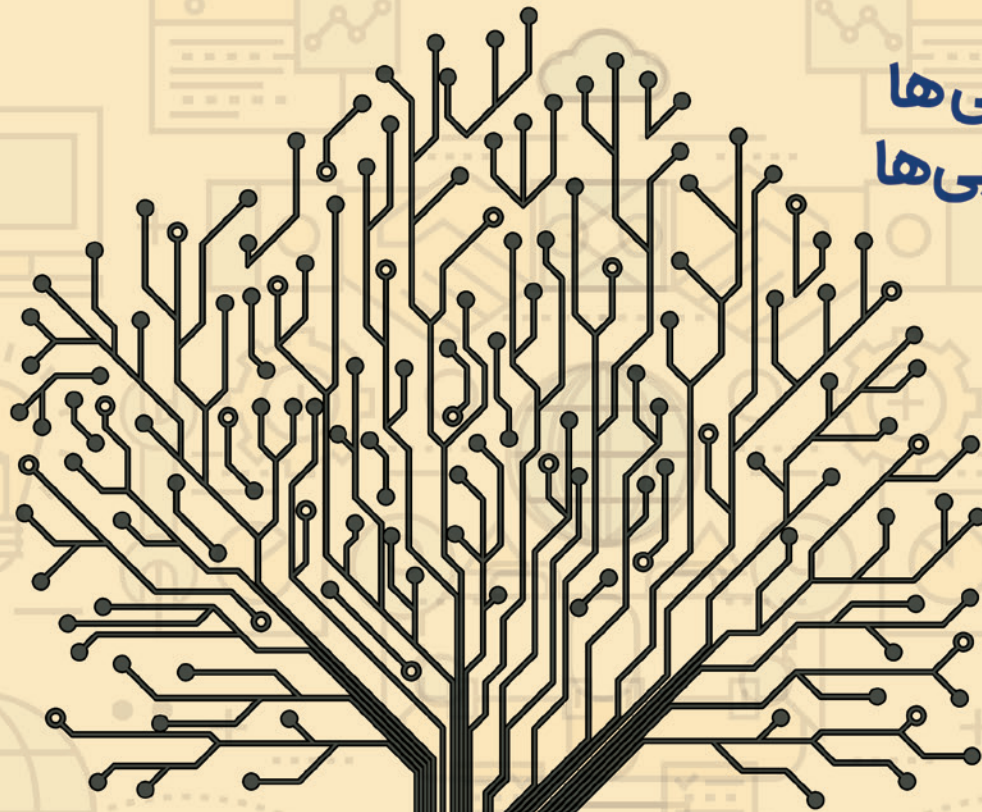




۳۲۳ ▪ بهار ۱۴۰۰ ▪ سال ۳۲ ▪ ۲۶۰۰۰ تومان

- پشتیبانی‌ها و مانع‌زدایی‌ها از تولید؛ من، ما و حکمرانی خوب
- تجربه صنایع بزرگ مقیاس در پیاده‌سازی راهبرد جهش تولید
- سال ۲۰۲۱ و پس از آن؛ آمادگی برای آینده SG&A
- نگاهی به آموزش مدیران

## تولید پشتیبانی‌ها مانع‌زدایی‌ها



M A D E I N I R A N



رسول اکرم (ص):

إِنِّي مَا أَخَافُ عَلَى أُمَّتِي الْفَقْرَ لَكِنِ أَخَافُ عَلَيْهِمْ سِوَةَ التَّدْبِيرِ  
من از فقر اتمم بیم ندارم، آنچه بر اتمم بیمناکم، سوء تدبیر است.

# TADBIR

A QUARTERLY MAGAZINE ON MANAGEMENT  
No.323- Vol.32  
LICENSE HOLDER:IMI  
WITH THE COOPERATION OF THE ADVISORY BOARD  
ISSN 7199.1022

# تدبیر

تخصص مدیریت

فصلنامه علمی آموزشی در حوزه مدیریت

سال سی و دوم / شماره ۳۲۳ / بهار ۱۴۰۰ / قیمت: ۶۵,۰۰۰ تومان

- ۲ \_\_\_\_\_ سر مقاله / پشتیبانی از تولید و مانع‌زدایی‌ها، اقدام از منظری دیگر
- ۴ \_\_\_\_\_ گفتگو / تجربه صنایع بزرگ مقیاس در پیاده‌سازی راهبرد جهش تولید
- ۶ \_\_\_\_\_ گفتگو / پشتیبانی و مانع‌زدایی تولید
- ۸ \_\_\_\_\_ میزگرد / باید‌ها و نباید‌های بازاریابی دیجیتال و بازاریابی سنتی
- ۱۴ \_\_\_\_\_ گزارش / فناوری‌های جدید رفتار مصرف‌کننده را تغییر می‌دهند
- ۱۵ \_\_\_\_\_ مقاله / بررسی چهار نقش: مشاور، رایزن، مربی، راهنما
- ۱۷ \_\_\_\_\_ مقاله / نگاهی به موضوع «آموزش مدیران»
- ۲۰ \_\_\_\_\_ مقاله / پشتیبانی‌ها و مانع‌زدایی‌ها از تولید: من، ما و حکمرانی خوب
- ۲۳ \_\_\_\_\_ گفتگو / تحلیل اقتصادی ایران و جهان
- ۲۸ \_\_\_\_\_ مقاله / جایگاه تجزیه و تحلیل در مدیریت از نگاه مینتزیبرگ
- ۳۲ \_\_\_\_\_ مقاله / کاربرد GIS در مدیریت اثرات بصری معادن؛ راهبردی برای جهش تولید پایدار
- ۳۷ \_\_\_\_\_ گفتگو / HSE و جهش تولید؛ لزوم بازنگری در روندها
- ۳۹ \_\_\_\_\_ مقاله / ۳ رابطه مهم در مدیریت دارایی‌های فیزیکی
- ۴۲ \_\_\_\_\_ مقاله / عوامل مؤثر بر انتخاب روش ارزیابی و انتخاب کارکنان در سازمان
- ۴۶ \_\_\_\_\_ مقاله / سیر تحول صنعت ساختمان در قرن اخیر
- ۴۹ \_\_\_\_\_ مقاله / نگرش نوین در تحقیق و توسعه؛ گذر از راهبردهای فرسوده
- ۵۱ \_\_\_\_\_ مقاله / تولید فضای پلی‌ریتمیک راهبردی برای توسعه اقتصادی مراکز شهری جدید
- ۵۷ \_\_\_\_\_ مقاله / نسل زد یا ضد؟
- ۶۱ \_\_\_\_\_ مقاله / حکمرانی شرکتی در نهاد بانک مرکزی
- ۶۸ \_\_\_\_\_ مقاله / پیش به سوی تعالی دیجیتال
- ۷۱ \_\_\_\_\_ مقاله / نبود آینده‌نگری یعنی... از عرش به فرش!
- ۷۴ \_\_\_\_\_ مقاله / اهداف و نتایج کلیدی و مدیریت عملکرد در سازمان‌های چابک
- ۸۱ \_\_\_\_\_ مقاله / بلندی‌های صفر
- ۸۶ \_\_\_\_\_ مقاله / سال ۲۰۲۱ و پس از آن؛ آمادگی برای آینده SG&A
- ۹۰ \_\_\_\_\_ مقاله / خطاهای شناختی تصمیم‌گیری مدیران در بازاریابی
- ۹۴ \_\_\_\_\_ مقاله / مثبت‌گرایی در ارائه اخبار بد
- ۱۰۰ \_\_\_\_\_ گزارش / گام‌های مهم در راستای ارتقای بهره‌وری انرژی در کشور
- ۱۰۲ \_\_\_\_\_ گزارش / درسنامه مدیریت و رهبری از زبان سعدی

صاحب امتیاز: سازمان مدیریت صنعتی

مدیر مسئول: ابوالفضل کیانی بختیاری

سر دبیر: مرتضی عمادزاده

مشاورین علمی:

بهزاد ابوالعلائی، کامران اعتماد مقدم، مرتضی ایمانی‌راد، خدایار ایلی، نسرین جزئی، احمد جعفرنژاد، طهمورث حسنقلی پور، بیژن خرم، مجتبی سلیمانیه، مرتضی عمادزاده، فیروزه قنات آبادی، ابوالفضل کیانی بختیاری، علی محمد گودرزی، محمدعلی محمدی، سید جعفر مرعشی، منوچهر منطقی، غلامرضا نصیرزاده

مسئول تحریریه: زهرا بدلی

صفحه آرا: پاشا دارابی

طراح جلد: علی معصوم بیگی

پست الکترونیکی: [tadbir@imi.ir](mailto:tadbir@imi.ir)

پایگاه اطلاعاتی تدبیر: [tadbir.imi.ir](http://tadbir.imi.ir)

 [imi.tadbir](https://www.instagram.com/imi.tadbir)

نشانی دفتر فصلنامه:

تهران، خیابان ولیعصر، نبش جام جم

تلفن: ۰۲۲۰۴۳۰۰۵ داخلی ۴۱۳

کد پستی: ۱۹۹۵۶۱۳۹۹۶

صندوق پستی: ۱۹۳۹۵-۳۷۵۴

## بررسی چهار نقش: مشاور، رایزن، مربی، راهنما

رضا غیبی

مشاور استراتژی و توسعه‌دهنده کسب‌وکار

ادبیات رایج جامعه تعریف مشخصی از آنها نداریم. هدف از نگارش این مقاله پرداختن به تفاوت‌های Advisor, Consultant, Coach, Mentor در فحوای کسب‌وکاری و سازمانی است.

حدود ۱۳ سال است که در قالب‌های سازمانی و فردی به مشورت دادن در زمینه استراتژی سازمانی مشغولم. به عنوان یک استراتژیست کسب‌وکار، در این سال‌ها دست کم چهار نقش ایفا کرده‌ام که به نظرم در زبان و

### رایزن یا Advisor

پس از ۲۰۱۷ و زمانی که مؤسسه فرصت‌آفرین را به یک اندیشکده اقتصادی تبدیل کردیم، تعداد کارکنان مؤسسه پایین آمد و درهای دیگری برای کسب‌وکار باز شد. این درحقیقت یک تغییر ساختاری برای رقابت با شرکت‌های مشاوره مدیریت بین‌المللی بود که در منطقه به خصوص در امارات مشغول کار بودند. با این مکانیزم، وارد جهان رایزنی شدیم. اگرچه واژه Advisor در زبان فارسی به صورت تحت‌اللفظی به «مشاور» ترجمه می‌شود، اما برای تمایز بخشیدن به آن با Consultant که پیش‌تر به آن پرداخته شد، از ترجمه رایزن استفاده کرده‌ام. رایزن‌ها معمولاً در گروه‌های کوچکتر و تخصصی‌تر نسبت به مشاوران هستند. از مشخص‌ترین تفاوت‌های رایزن‌ها و مشاوران می‌توان به نوع تعامل با آنان اشاره کرد. رایزن‌ها عموماً به اندازه مشاورها چارچوب ندارند، سؤالات متعدد و ساختارمند نمی‌پرسند و معمولاً نه با داده و اطلاعات بلکه با تبدیل اطلاعات به دانش سر و کار دارند. توصیه‌هایی که رایزن‌ها برای کارفرما دارد معمولاً از مشاهدات و تجربیات شخصی است که قبل‌تر انجام داده‌اند و به همین دلیل ممکن است دستمزدهای بالاتری را طلب کنند.

رایزن‌ها همچنین به دلیل اینکه در یک یا چند رشته عمیق‌تر می‌شوند، شبکه حرفه‌ای بزرگی در آن صنعت یا موضوع دارند. این سرمایه اجتماعی می‌تواند تا حدی بزرگ باشد که گاهی اوقات استفاده از نام آنها در گروه رایزن‌های سازمان، می‌تواند برای آن سازمان ارزش‌آفرینی کند. نمونه این موضوع را می‌توان در استارت‌آپ‌های موفق جهان دید که معمولاً در زمان جذب سرمایه یا قراردادهای گسترش بازار قسمتی از سهم خود را رایزن‌های صاحب نام موضوع فعالیت خود می‌دهند تا بتوانند از شبکه گسترده و نامش استفاده تجاری کنند. شاید به همین دلیل است که رایزنی، از مشاغل محبوب دوران بازنشستگی رئیس‌جمهورهای کشور آمریکاست. تصور کنید که نام آنها در میان رایزن‌های یک شرکت بخش خصوصی چه منافعی

### چرا پرداختن به تفاوت این چهار نقش مهم است؟

در مشاهدات شخصی و تعامل با فعالان کسب‌وکار (به خصوص در ایران) متوجه نوعی «نامیدی از مشورت گرفتن حرفه‌ای» و «بدبینی به مشاوران» می‌شویم که بعضاً نظرات آنها را در تقابل با عملگرایی می‌دانند و برچسب بی‌فایده‌گی بر آن می‌زنند. یکی از دلایل این نامیدی و بدبینی می‌تواند عدم تطابق توقعات کارفرما از مشاورش و آنچه به عنوان خروجی کار به او تحویل داده شده باشد. پرداختن به تفاوت میان این چهار نقش می‌تواند

- اول توقعات کارفرما یا مشورت‌گیرنده را درست‌تر شکل دهد.
- دوم در انتخاب فرد یا سازمان مشورت‌دهنده به او کمک کند.
- سوم در شکل‌دهی نوع رابطه‌ای که می‌خواهد با مشورت‌دهنده‌اش بسازد راه او را روشن‌تر سازد.

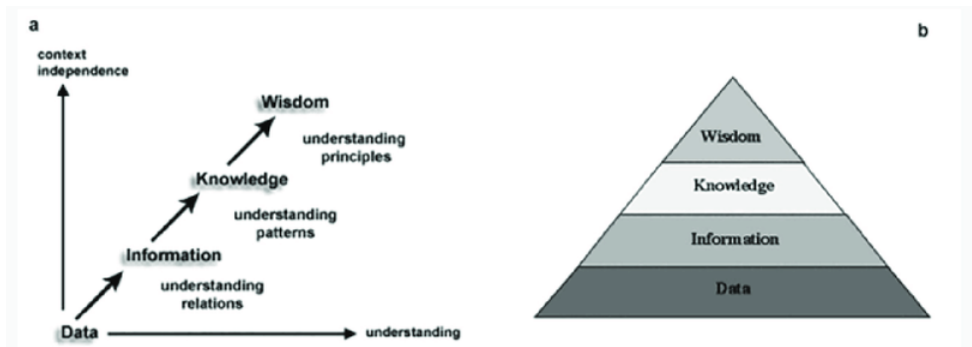
### مشاور یا Consultant

مشاور یا همان Consultant با داده‌های و اطلاعات کار می‌کند. به‌گونه‌ای که او یک محقق است که ورودی‌های بسیاری از کارفرما و دیگر ذی‌نفعان تحقیق می‌گیرد و خروجی کارش تحلیل‌هایی است به کمک ابزارهای جادویی‌اش انجام می‌دهد. می‌پرسید کدام ابزارهای جادویی؟ مدل‌های مفهومی، چارت‌ها، جداول و ماتریس‌ها و تمام ابزارهای مدیریتی که یافته‌های یک تحقیق را منظم می‌کند.

مشاورها کمتر به صورت فردی، و بیشتر به صورت شرکت‌های مشاوره مدیریت دیده می‌شوند. نمونه‌های موفق جهانی شرکت‌های مشاوره مدیریت به «چهار غول مشاوره» مشهورند و شامل شرکت‌هایی چون EY، PwC، KPMG، Deloitte و McKinsey می‌شوند که بر اساس رقابت در این لیست چهارتایی قرار می‌گیرند.

مشاوران به حرفه‌ای‌گری و حرفه‌ای‌گرایی معروفند و شاید از همین‌رو باشد که دوره‌ی کارآموزی و آغاز کار بسیاری از کارآفرینان موفق بین‌المللی در این شرکت‌ها گذرانده شده است.





ارزشمندترین راهنماها به راحتی پیدا نمی‌شوند و اطلاعات تماسشان در اینترنت موجود نیست. به همین دلیل گاهی افراد می‌توانند راهنماهای مجازی انتخاب کنند، یعنی با دیدن سخنرانی‌ها، مطالعه کتاب‌ها و آثار الگوشان، از او راهنمایی بگیرند بدون اینکه خود راهنما از وجود چنین رابطه‌ای خبر داشته باشد.

اگر بر اساس مدل مدیریت دانش DIKW سطوح گوناگون دانستی‌ها را داده‌ها، اطلاعات، دانش و خرد بدانیم، مشاور بیشتر با داده‌ها و اطلاعات، مشاور بیشتر با دانش و راهنما با خرد سرو کار دارد.

### مربی یا Coach

در مقابل منتور یا راهنما که کمتر آموزش دیدنی است، مربی و مربی‌گری است که می‌تواند آموزش دیده شود. در حقیقت، تخصص مربی‌ها می‌تواند همان مربی بودن باشد و لازم نیست در زمینه حرفه‌ای که می‌خواهند مشورت دهند دانش تخصصی داشته باشد. هدف مربی، تسهیل یادگیری، افزایش تمرکز و ارتقای کارآمدی تیم یا فرد است. اگرچه مربی‌های ورزشی مشهورترین نوع مربیان هستند، اما مربی‌های می‌توانند در مسیر حرفه‌ای، مسیر شخصی زندگی، روابط، سخنرانی و ... متخصص باشند.

مربی‌ها با پرداختن به ابعاد فردی شخص با او کمک می‌کنند تا برای پرسش‌های مهمی که در ذهن دارد پاسخ‌هایی بیابد. آنها برای افزایش تمرکز، طرح پرسش‌های درست، و تقویت کارکرد شخص یا تیم آموزش دیده‌اند و راهکار و حتی ابزارهایی پیشنهاد می‌دهند.

### کدام یک از این چهار نقش بهتر است؟

تعامل گرفتن با صاحبان این نقش‌ها می‌تواند مفید یا نامفید باشد و باید بر اساس نیاز و شناخت درست و با توجه به نکاتی که اشاره شد انتخاب گردد. طبق معمول موضوعات مدیریتی، در این بحث هم درست و نادرست مطرح نیست بلکه مسئله تناسب یا عدم تناسب است. در ضمن این چهار نقش لزوماً مانعاً الجمع نیستند و یک فرد یا سازمان می‌تواند چند عدد از این نقش‌ها را ایفا کند. امید است با به‌کارگیری این دانش مقایسه‌ای، فعالان اقتصادی تصمیمات مناسب‌تری در زمینه انتخاب مشورت‌دهندگان خود داشته باشند.

### پی‌نوشت:

#### 1. Big 4

می‌تواند برای آن شرکت به وجود آورد. خروجی رایزن‌ها کمتر مکتوب است و بیشتر به صورت حضور در جلسات و کمک در مذاکرات و بستن قراردادها خود را نشان می‌دهد. رایزن‌ها در گروه‌های کوچکتری کار می‌کنند و اما مدت پروژه‌هایی که دارند بلندمدت‌تر است. به عنوان مثال رایزن یک سازمان ممکن است چند سال با آن سازمان همراه باشد و در بزنگاه‌های گوناگون آن سازمان را همراهی کند. اما مشاورها معمولاً بر روی پروژه‌هایی مشخص کار می‌کنند که زمان کوتاهی را شامل می‌شود. همچنین مدل مالی تعامل با مشاوران معمولاً بر اساس انجام پروژه، و مدل تعامل با رایزن‌ها غالباً بر اساس پرداخت ثابت ماهانه است.

### راهنما یا Mentor

در تعامل با کارآفرینی استارت‌آپی ایرانی و بین سال‌های ۹۳ تا ۹۵ که رویدادهای استارت‌آپ‌ویکند در کشور در حال گسترش بودند، گاهی به عنوان منتور یا راهنما برگزیده می‌شدم. در حقیقت کاری که در آن چند روز، بارها و بارها انجام می‌دادم، این بود که تلاش کنم ایده‌های آن کارآفرینان را به بوته آزمایش در محیط واقعی جامعه بگذارم یا چالش‌هایی که خودم یا شرکت‌هایی که به آنها مشورت می‌دادم را با آنها مطرح کنم.

اگر می‌خواستیم معنی جا افتاده کلمات را در نظر بگیریم و فقط به چشم مترجم به واژه منتور نگاه کنیم، بهتر بود برای ترجمه آن واژه «مراد» یا «م رشد» را انتخاب می‌کرد. نزدیک‌ترین نقشی که می‌توان برای راهنما یا منتور انتخاب کرد، یک الگوست. منتور یک الگوی (اقتصادی، شخصی، و...) برای دیگری است که شخص از طریق با او بودن کسب دانش می‌کند و کم کم منش او را تقلید می‌کند تا شعور پس آن منش را درک نماید.

شاید به همین جهت باشد که بیشتر مجامع مدیریتی، منتور یا راهنما بودن را شغل نمی‌دانند و افرادی که به عنوان شغل (نه داوطلبانه و برای کسب درآمد) راهنمای دیگران می‌شوند را معتبر نمی‌دانند. زیرا الگویی که با انگیزه کسب درآمد الگوی دیگری باشد احتمال دارد نتواند وظیفه خود را به خوبی انجام دهد. از طرفی اگر شغلت این باشد، پس احتمالاً کار دیگری نباشد که به خاطر آن الگوی دیگران باشد. شاید باز هم به همین دلیل باشد که در جامعه ایرانی که سن افراد بیانگر پختگی نسبی آنهاست، دیدار یک منتور یا راهنمای جوان برای افراد فعال جامعه عجیب است و موجب برانگیختن انتقادهای تند می‌شود.