

نقش دولت

در توسعه مشاوره مدیریت کشور

دکتر غلامرضا کیانی

چکیده

دولتها در نقش کارفرما و متولی توسعه کشور می توانند در راستای توسعه ملی به ایجاد نهادهای مشاوره مدیریت بپردازند.

بستر سازی، بازار سازی و نظام سازی سه عامل بسیار مهمی هستند که دولتها می توانند با فراهم کردن زمینه تحقق این عوامل، نقش بااهمیتی را در ایجاد نهادهای مشاوره مدیریت ایفا کنند.

مقاله زیر در حقیقت مقدمه ای است برای دعوت به تفکر و نقطه آغازی است برای حصول توافق دربارۀ یک مدل و چهار چوب فکری در زمینه نقش دولت در توسعه مشاوره مدیریت در کشور.

مقدمه

دولت و مشاوره مدیریت رابطه ای چند جانبه و متقابل دارند. همچنان که مشاوران به عنوان عامل توسعه می توانند کمک موثری برای ایفای نقش دولت باشند، دولتها نیز در این ارتباط دو نقش اساسی دارند:

۱- در نقش کارفرما؛

۲- در نقش متولی توسعه کشور.

دولت به خصوص در یک نظام دولت سالار بزرگترین بازار کار صنعت مشاوره در کشور است. در کشور ما بیش از ۸۰ درصد از سازمانها دولتی هستند. گذشته از این، توزیع امکانات در دو بخش دولتی و خصوصی نیز متناسب نیست. به عنوان مثال ۲۶ درصد نیروی کار سازمانهای دولتی را افراد دانشگاه دیده تشکیل می دهند در حالی که این نسبت در شرکتهای خصوصی سه درصد است. بنابراین، در کشور ما

باتوجه به بافت دولت، سازمانهای دولتی بخش قریب به تمام بازار مشاوره مدیریت را تشکیل می دهند.

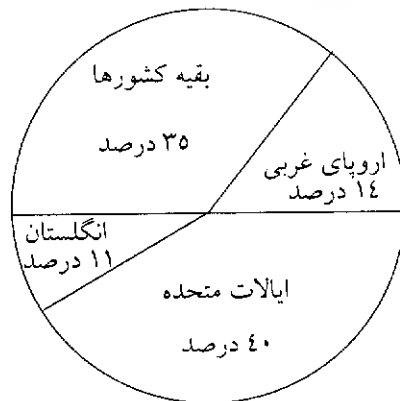
دولت در نقش متولی امر توسعه نیز وظیفه اساسی و قابل توجهی در توسعه نظام مشاوره مدیریت در کشور به عهده دارد. این نقش دولت کمتر مورد توجه بوده و دولت خود را تاکنون بیشتر در موضع کارفرما دیده است. پرسش اساسی این است که دولت برای ایفای چنین نقشی چه باید بکند؟ به عبارت دیگر، انتظارات مشاوران مدیریت از دولت برای توسعه امر مشاوره در کشور چیست؟ موضوع این مقاله پاسخی به این پرسش اساسی است.

نقش دولتها در توسعه ظرفیت مشاوره مدیریت

دولتها به دلیل رسالتی که در توسعه ملی به عهده دارند به ناچار نقش قابل توجهی در

توسعه مشاوره ایفا می کنند. آمار و ارقام بیانگر این واقعیت است که رابطه ای مستقیم بین توسعه ظرفیت مشاوره مدیریت و توسعه کشورها وجود دارد. بازار جهانی مشاوره مدیریت بسته به حوزه شمولى که برای آن مى توان قائل شد بین ۱۰۰ تا ۱۵۰ میلیارد دلار برآورد می شود. از این میزان همان طور که در شکل شماره یک مشاهده می شود حدود دو سوم اختصاص به کشورهای آمریکا و اروپای غربی داشته و باقی کشورها فقط یک سوم این بازار را شامل می شوند. نرخ رشد بازار مشاوره مدیریت در کشورهای در حال توسعه بالاست. این کشورها عمدتاً در اروپای شرقی و مرکزی، آسیای حوزه اقیانوس آرام، آمریکای لاتین و آفریقا قرار دارند. نرخ رشد بازار در کشورهای پیشرفته پایین و در حد اشباع است.

اهمیت ظرفیت سازی مشاوره مدیریت در توسعه ملی تا جایی است که دولتهایی که توسعه را فراتر از تاسیس راه جاده سد و



شکل ۱ - توزیع جغرافیایی بازار مشاوره مدیریت

SOURCE: CALVERT MARKHAM OF CST (CONSULTANCY SKILLS TRAINING LIMITED)

ملی به عهده دارد می تواند نقشی اساسی در تعمیق و گسترش بازار برای مشاوران مدیریت ایفا کند.

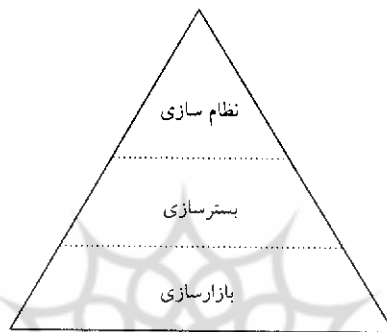
در این سطح، دولت شرایطی را فراهم می کند که تحت آن، فرصت کار مشاوره در کشور ایجاد می شود. حاصل این آمادگی ایجاد یک چشم انداز و تلاش همه عوامل دولت در همسویی با آن است. دو عامل به شرح زیر در ایجاد و توسعه بازار مشاوره مدیریت اساسی هستند که تامین آنها از وظایف دولت به شمار می رود:

۱- ثبات: یکی از شروط اساسی برای بقا و حیات مشاوره «ثبات» در اوضاع سیاسی و اقتصادی کشور است. اگرچه بی ثباتی و بیاتکلیفی در سیاستها و تصمیم های دولت مشکل اساسی برای کلیه صنایع به حساب می آید ولی مشاوره و آموزش مدیریت بیش از غالب صنایع از این امر تاثیر می پذیرد. مدیران در شرایط عدم قطعیت عملیات جاری خود را متوقف نمی کنند بلکه شروع برنامه های توسعه خود را به تعویق می اندازند.

۲- فرهنگ: یک تحقیق تطبیقی^(۳) نشان می دهد که مدیران ایرانی در فرایند تصمیم گیری خود بیش از مشاوره به افکار عمومی اتکا دارند. این تحقیق که فرایند تصمیم گیری مدیران در کشورهای مختلف را مورد بررسی و تاثیر گذاری چندمنبع اثرگذار را مطالعه کرده است، بیانگر این واقعیت است که مدیران ایرانی به استفاده از مشاور کمتر از سایر منابع اعتقاد دارند. در حالی که استفاده از مشاور

دولت وظایفی برای ایجاد شرایطی سالم و مساعد برای ادامه کار مشاوره مدیریت به عهده دارد. بنابراین، انتظارات از دولت را می توان در قالب هرم نقشها در سه سطح در شکل دو مطرح ساخت.

در شکل دو به میزانی که شرایط سطوح پایین تامین شود، پرداختن به سطوح بالاتر



شکل ۲- هرم نقش دولت در توسعه نظام مشاوره مدیریت

موضوعیست می یابد. این امر نسبی است و می توان به موازات در هر سه سطح کار کرد.

۱- بازار سازی

مشاوره مدیریت مانند هر کسب و کار دیگری برای توسعه خود نیازمند تقاضاست. دولت به عنوان بزرگترین کارفرمای مشاوره در کشور و همچنین به تبع وظیفه ای که در توسعه

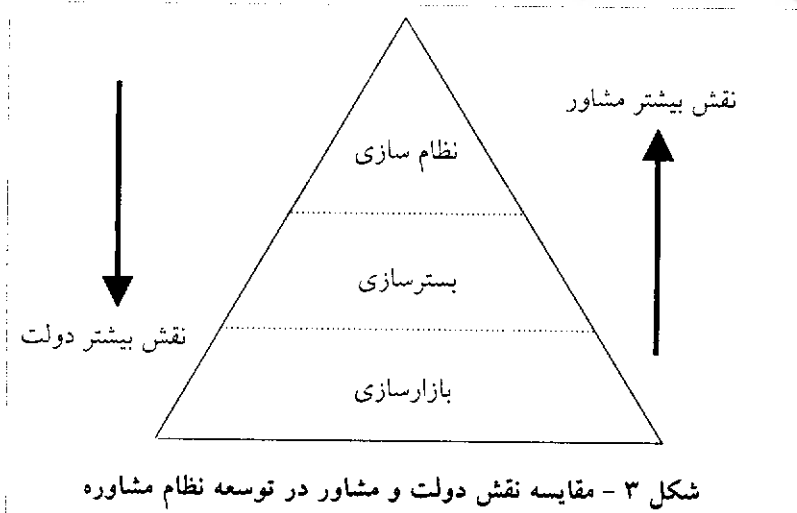
کارخانه می نگرند و آن را انسان محسور می دانند، افزایش ظرفیتهای نرم افزاری و مغزافزایی را به عنوان راهکار توسعه ملی اتخاذ می کنند. اقدامات کشورهای اروپای شرقی در این زمینه از پایان دهه ۸۰ یعنی از هنگام تغییر رژیم سیاسی این کشورها مثال روشنی در این ارتباط است. این کشورها برای جبران عقب ماندگیهای گذشته و توسعه سریع خود که دغدغه و موضوع اساسی کشورهای اروپای غربی و سازمان ملل نیز بود در کنار خصوصی سازی، توسعه ظرفیت مشاوره مدیریت را به عنوان راهکار توسعه بهره وری در دستور کار خود قرار دادند. مبنای این اقدام، باور به این اصل است که «خصوصی سازی به تنهایی نمی تواند موجب افزایش بهره وری سازمانها گردد و لازم است مشاوران مدیریت در نقش عوامل تحول به پشتیبانی مدیران بیایند». مرکز بهره وری ژاپن نیز برای حمایت و پشتیبانی از سرمایه گذارهای انجام گرفته ژاپن در کشورهای اروپای شرقی تاکنون شعبه های زیادی در این کشورها تاسیس کرده است.

سطوح انتظارات از دولت

برای ایجاد نهادهای مشاوره مدیریت و توسعه آنها در کشور باید به ایجاد «شرایط مساعد» اندیشید و نه اتخاذ یکی دو تصمیم خاص. «سینگر» فیلسوف آمریکایی می گوید «میوه بلوط حاصل درخت بلوط نیست، بلکه حاصل یک شرایط تولیدی است که درخت یکی از عوامل لازم برای ایجاد آن شرایط است». مجموعه عواملی که شرایط مساعد برای توسعه نظام مشاوره در کشور را ایجاد می کند از نظر ماهیت در سه سطح قابل تفکیک هستند:

۱- بازار سازی؛ ۲- بستر سازی؛ ۳- نظام سازی.

هر کدام از این سطوح، شرط لازم برای ایجاد سطح بعدی است. به عبارت دیگر، ابتدا باید به توسعه بازار مشاوره اندیشید. مشاوره از آن نوع خدماتی نیست که برایش تحت هر شرایطی تقاضا وجود داشته باشد. میزان این تقاضا تابع شرایطی است که ایجاد آن از وظایف دولت است. در صورت توسعه بازار، توسعه مشاوره در سطحی دیگر نیازمند «بستر سازی» است، تا تحت آن زمینه رشد و توسعه مشاوره فراهم گردد. در سطح سوم،



شکل ۳- مقایسه نقش دولت و مشاور در توسعه نظام مشاوره

۲- بستر سازی

دولت با ایفای نقش پشتیبانی کمک به ایجاد شرايطی می کند که تحت آن توسعه نظام مشاوره مدیریت برای پاسخ گویی به بازار ایجاد شده تسهیل گردد. حاصل تلاشهای دولت در این سطح، ایجاد زمینه ای هموار و روان برای ایجاد و توسعه نهادهای مشاوره در کشور است. دولت با به رسمیت شناختن مشاوره مدیریت به عنوان یک حرفه موثر در توسعه کشور ملزومات رشد آن را فراهم می سازد. عوامل تشکیل دهنده این سطح عبارتند از:

• قوانین و مقررات: دولت هم در نقش کارفرما و هم به عنوان متولی توسعه باید در قوانین و مقررات موجود در جهت توسعه استفاده سازمانهای دولتی از مشاور و همچنین ایجاد شرایط مناسب کار مشاوران تجدیدنظر کند. مشاور مدیریت در قانون موجود مالیاتی کشور در ردیف مشاوران املاک دیده شده است.

• امکانات زیربنایی: می باید زمینه دسترسی و امکان تامین منابع لازم برای توسعه مشاوران مدیریت مانند کتاب، مجله، نرم افزار، اینترنت سریع، ماهواره و شرکت در کنفرانس های بین المللی فراهم شود که بعضا برای مدیران دولتی میسر است.

• توجه به توسعه مشاوره در برنامه ریزیهای توسعه: این مقوله در قالب یکی از اهداف برنامه می باید در دستور کار برنامه ریزان قرار گیرد تا به صورتی منسجم برای توسعه نظام مشاوره کشور برنامه ریزی شود. برنامه ریزی تامین کارشناسان مورد نیاز از طریق برگزینی دوره های آموزشی در دانشگاهها و پیش بینی بودجه استفاده دستگاههای دولتی از مشاور، مثالهایی در این ارتباط هستند.

۳- نظام سازی

پس از ایجاد بازار و بستر سازی برای رشد مشاوره، دولت نقش دیگری در سامان دهی مشاوره به عهده دارد. حاصل تلاش دولت و جامعه مشاوران کشور در این سطح ایجاد یک بازار هوشمند است که در قالب آن مشاور با کارفرما و دولت رابطه ای سازنده و برد- برد داشته و مشاوره در قالب یک نظام منسجم ظرفیت بالایی برای حل مشکلات بر سر راه دارد. صنعت مشاوره مدیریت برای اینکه بتواند به عنوان یک جامعه حرفه ای در قالب یک

دولتها به عنوان عامل توسعه می توانند کمک موثری به ایجاد نهادهای مشاوره مدیریت ایفا کنند.

بین توسعه ظرفیت مشاوره مدیریت و توسعه کشورها رابطه ای مستقیم وجود دارد.

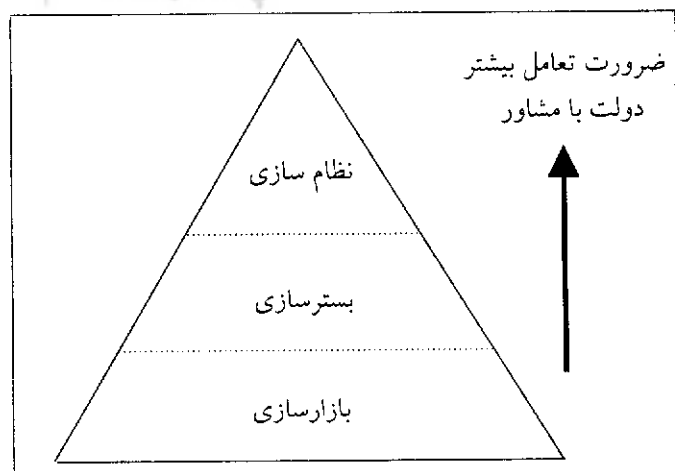
نبات یکی از شروط اساسی برای بقای مشاوره در اوضاع سیاسی و اقتصادی کشور است.

کشور است. آماده سازی سازمانهای دولتی و مهمتر از آن باورهای مدیران ارشد آنها به عنوان بزرگترین بخش بازار مشاوره مدیریت به پذیرش تغییر یکی از وظایف دولت در جهت توسعه بازار مشاوره است. مشاور عامل تحول است؛ در محیطی که مدیران نقش خود را اداره وضع موجود ببینند و سازمان خود را با دنیای رقابت جدا فرض کنند نیازی به تحول و در نتیجه مشاور نخواهند داشت.

در تصمیم گیریهای مدیران آمریکایی در راس منابع مورد تحقیق قرار دارد. برای توسعه تقاضا و ایجاد بازار کار مشاوره مدیریت، دولت باید کار فرهنگی کند. در این ارتباط دو عامل اصلی بیش از سایر عوامل فرهنگی در توسعه بازار مشاوره نقش دارند:

• خردگرایی: مایه اصلی کار مشاوره خرد است. مشاور فکر می فروشد. بنابراین، توسعه تقاضا برای مشاوره رابطه مستقیمی با ارزش تفکر در نزد کارفرما دارد. حاکمیت خرد در کار و ارزیابیها و بهادادن به تفکر در عمل و نه در حرف و بیان، مستلزم مقابله با حاکمیت تعصب، شانس و خرافات در تصمیمات است. این از وظایف دولت و برنامه های فرهنگی اوست و کاری نه آسان که بسیار دشوار و زمان بر است و لازم است با دقت و حوصله به آن پرداخته شود. به قول «برتراند راسل» «بسیاری از انسانها ترجیح می دهند بمیرند ولی فکر نکنند»^(۳).

• تغییر پذیری: یکی از گرفتاریهای کشورهای جهان سوم، عدم آمادگی تطبیق با شرایط عصر حاضر است که مهمترین مشخصه آن «شدت تغییرات» است. مسئله تغییر پذیری در سازمانها از آنچنان اهمیتی بر خوردار است که آن را می توان یکی از شاخصهای اصلی سلامت سازمانی به حساب آورد. شرکت «موتورلا» ظرف چهار سال ۲۴ بار در ساختار سازمانی خود تغییر داده است. مقایسه این مورد با سازمانها و وزارتخانه های ما بیانگر وجود ظرفیت بسیار پایین تغییر پذیری در سازمانهای



شکل ۴ - نمایش میزان تعامل دولت و مشاور

دارد صحتی به میان نیامده است. شکل شماره سه درجات سهم مشاور و دولت را در سطوح مختلف مشخص می‌کند.

۴- در هرم نقش دولت در توسعه نظام مشاوره مدیریت همچنان که در شکل شماره چهار نمایش داده شده است، هر قدر از قاعده هرم فاصله بگیریم و به راس هرم نزدیک شویم ضرورت تعامل دولت با مشاور و هماهنگیهای لازم بین این دو نهاد بیشتر می‌شود.

نتیجه گیری

دولتها در توسعه نظام مشاوره مدیریت در کشور نه تنها به عنوان کارفرمای بزرگ بلکه در راستای رسالتی که در زمینه توسعه ملی به عهده دارند، نقش اساسی دارند. وظایف دولت در این ارتباط در قالب مجموعه ای از عوامل اثرگذار بر سرنوشت مشاوره مدیریت مطرح می‌شوند. این مجموعه عوامل می‌تواند شرایط مساعدی را برای رشد و توسعه مشاوره مدیریت در کشور ایجاد کند. مجموعه این عوامل در قالب سه سطح قابل دسته بندی هستند. (شکل شماره ۵)

تامین نسبی نیازهای هر سطح شرط لازم برای موضوعیت یافتن نیازهای سطح بعدی است. نکته حائز توجه در هرم نقش دولت در توسعه نظام مشاوره مدیریت این است که هر قدر از قاعده هرم به راس هرم نزدیک شویم ضرورت تعامل دولت با مشاور بیشتر می‌شود.

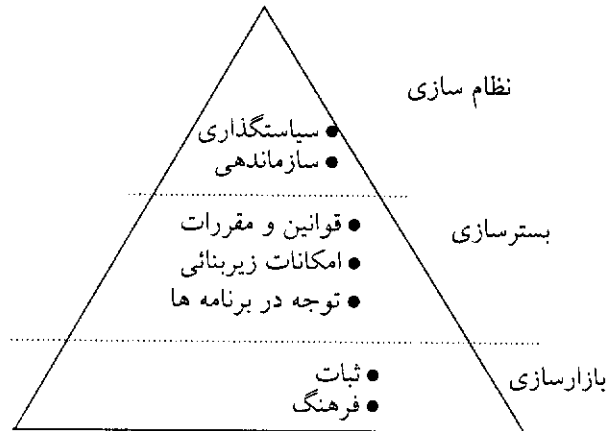
پی نوشتها:

۱- چکیده این مقاله به صورت سخنرانی توسط نویسنده در نخستین همایش مشاوره مدیریت و توسعه ملی (۲۸ و ۲۹ تیرماه) با موضوع «انتظارات مشاوران مدیریت از دولت» ارائه شده.

2- SMITH, PETER AND MARK PETERSON, "LEADERSHIP AS EVENT MANAGEMENT: A CROSS - CULTURAL SURVEY BASED UPON MIDDLE MANAGERS FROM 25 NATIONS". PAPER PRESENTED TO THE SYMPOSIUM ON CROSS - CULTURAL STUDIES OF EVENT MANAGEMENT AT THE INTERNATIONAL CONGRESS OF PSYCHOLOGY, MADRID, JULY 1994.

3- JIM COLLINS(2001). GOOD TO GREAT. HARPER PUBLICATION.

• دکتر غلامرضا کیانی: مدیرعامل سازمان مدیریت فرا، عضو هیئت علمی سازمان مدیریت صنعتی.



شکل ۵ - سه سطح توسعه مشاوره مدیریت

لازم است توسط دولت در ایفای نقش خود در سطح نظام سازی اتخاذ گردد:

- عدم رقابت دولت با بخش خصوصی؛
- عدم مداخله مستقیم دولت در شکل گیری نظام مشاوره؛
- کمک به رقابتی ساختن بازار؛
- پرهیز از سیاستگذاریهای مرتبط با صنعت به طور یک جانبه.
- سازماندهی: برای ایفای نقش یادشده دولت لازم است مرجع مشخصی را برای هماهنگیهای لازم با نظام مشاوره و حصول اطمینان از اتخاذ سیاستهای همسو در دولت و اجرای صحیح آن معین کرده و ساختار مناسبی برای آن در نظر گیرد.

نکات حائز توجه در مدل ارائه شده

لازم است به نکات زیر توجه شود:

۱- سطوح اشاره شده در هرم نقش دولت و همچنین عوامل مشخص شده در هر سطح به طور مطلق قابل تفکیک نیستند و در مواردی به صورت کم و یا زیاد همپوشانی دارند؛

۲- در مقاله هر جا صحبت از مشاور شده است منظور نهادهای مشاوره هستند و نه افراد مشاور. هر جا منظور افراد بوده به آن اشاره شده است؛

۳- این مدل برای بیان انتظارات مشاور از دولت تهیه شده است. در مدل از نقش مشاور که سهم قابل توجهی در توسعه نظام مشاوره

کسب و کار فعالیت کند، از یک طرف نیازمند قانونمندی سازی صنعت و محیط آن است و از طرفی دیگر، نیازمند تدوین استانداردها، اخلاق حرفه ای و چگونگی تعیین صلاحیت و کدهای لازم در قالب نظام مشاوره مدیریت است. نکته حائز توجه در این سطح حساسیت خاص نقش دولت در شکل گیری نظام مشاوره است. دولت به عنوان عمده ترین کارفرما لازم است در تنظیم شرایط و سیاستهای ارجاع، تحویل و ارزیابی کار با نظام مشاوره هماهنگ عمل کند تا مانع از اختلال در کار نظام و آشفته سازی بازار گردد. دولت در نقش متولی توسعه نیز می‌باید با اتخاذ سیاستهای همسو در جهت توسعه نظام در درون خود به تقویت نظام مشاوره مدیریت کمک کند. دولت نباید از مداخله مستقیم در شکل دهی نظام حرفه جفا خودداری کند و این مهم را به اعضای حرفه بسپارد.

دو عامل اصلی در ایفای نقش نظام سازی دولت موثرند:

• سیاستگذاری: نقش سیاستگذاری در تقویت بنیادهای مشاوره مدیریت در کشور بسیار مهم است. اتخاذ سیاستهای ناهماهنگ در این ارتباط توسط دولت و بی توجهی دولت به وظیفه توسعه ای خود در ارتباط با توسعه نظام مشاوره، در حال حاضر یکی از علل اساسی عقب ماندگی جامعه مشاوران کشور است. ذیلاً به نمونه ای از سیاستهایی اشاره می‌شود که