

نقش مشاوران مدیریت در برنامه تحول اداری فرصتها، چالشها، انتظارات و راهکارها (بخش نخست)



به طور اعم و برنامه اصلاح نظام اداری به طور اخص برای نشریه فراهم آورده‌اند، سپاسگزارم.

آقای مهندس مرعشی دانش و تجربه خود را در جهت انسجام بخشی و یکپارچه‌سازی فعالیتهای مجموعه انجمنها و سازمانهای

آقای پسران قادر :

از حضور همه شرکت‌کنندگان در این نشست که فرصت گرانبگی را برای بحث و تبادل نظر در خصوص بهره‌گیری از تواناییهای بخش خصوصی و سازمانهای غیردولتی در عملیاتی کردن برنامه‌های توسعه

غیردولتی به کار گرفته و در این حرکت فرخنده، پیشگام شده‌اند. لذا از ایشان تقاضا می‌کنم با توجه به مسئولیتهای مدیریتی و نیز عضویت در شورای عالی تحول اداری و ستاد برنامه‌ریزی آن، هدایت لازم مباحث را داشته باشند و آقای صفدری نیز با عنایت به جایگاه سازمانی و نقش مرکز توسعه فناوری و نوسازی اداری برای گسترش و بالنده‌سازی تقریب و همکاری میان بخش دولتی و بخش غیردولتی، سمت و سوی لازم را ارائه بفرمایند.

آقای صفدری :

من امیدوارم این جلسه، شروع یک همکاری جدی برای دستیابی به سازوکاری



علی صفدری

فوق‌لیسانس مدیریت دولتی، رئیس مرکز توسعه فناوری و نوسازی اداری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، با پیشینه اجرایی مدیر کل دفتر سیستمها و روشها در سازمان امور اداری و استخدامی سابق

برای بخش دولتی در زمینه‌ای که نیاز به خدمات مشاوران مدیریت در بخش غیردولتی است باشد، و نتایج این جلسه به صورت برنامه عملیاتی در آینده تدوین شده و مورد استفاده قرار گیرد.

همان طوری که دوستان مستحضر هستند، پس از معرفی شبکه مشاوران به معاونت و برقراری ارتباط با شبکه مشاوران خواسته‌هایی مطرح شد که یکی از آنها رتبه‌بندی و تعیین صلاحیت مشاوران مدیریت بود تا با توجه به الگوهای که در کشور وجود دارد مثل بخشهای عمرانی و فنی و انفورماتیک، برنامه‌ریزی کنیم. زیرا در بخش مشاوره مدیریت در زمینه مقررات، راهکار و ضوابط، تقریباً خلاء جدی وجود دارد. یکی از خواسته‌های سازمان این بود که با کمک شبکه، مطالعه کرده و به نتایجی برسیم. در همین خصوص با معاونت فنی سازمان نیز بحثهایی صورت گرفت که قرار شد در این زمینه به معاونت امور مدیریت و منابع انسانی سازمان، اختیار داده شود و مصوبه لازم از هیأت محترم وزیران گرفته شود، تا بتوانیم در این زمینه، ساماندهی و نظارت جدیتر داشته باشیم. این موضوع شامل تعریف کار، تحویل کار، نحوه قیمت‌گذاری و تعیین صلاحیت مشاوران حقیقی و حقوقی است که داوطلب هستند در بخش دولتی در زمینه مشاوره

مدیریت، خدماتی داشته باشند. خوشبختانه شبکه مشاوران، استقبال خوبی داشت و دوستان در مورد پیش‌نویسی که ارسال کرده بودیم، نظرهای خوبی داده بودند، و در نهایت موضوع جمع‌بندی و به مراجع ذی‌ربط پیشنهاد شد.

از دیگر مباحث، انتظار گروه‌های مشاوره مدیریت اعم از حقیقی و حقوقی از سازمان و دولت است. آنها خواستار این هستند که سازمان چه حمایت‌هایی می‌تواند داشته باشد تا مشاوران هم نقش و تعامل جدی‌تر را بر عهده بگیرند و هم امکان بهره‌گیری بیشتر از یافته‌های آنها به وجود آید و در واقع ارتباط ارگانیک بین شبکه مشاوران و معاونت امور مدیریت و منابع انسانی برقرار شود. مقرر شد این مسأله در نشست بزرگتری به صورت همایش یا کنفرانس و یا هم‌اندیشی مطرح و مورد بحث قرار گیرد. مجموعه مشاوران نیز انتظار دارند که این امر با محوریت شبکه، هر چه سریع‌تر محقق گردد. نتیجه پیگیری‌ها، نشست حاضر است که به منظور طرح نظرات و دیدگاه‌ها و تبیین انتظارات طرفین و نحوه عملیاتی کردن آنها تشکیل شده است. امید است که اگر این نشست هم وصال نداد، در تعامل‌های بعدی بتوانیم چارچوبی مشخص را برای همکاری فراگیر، تعریف کنیم. همچنین با توجه به

مطالعات آقای دکتر سپهری راد در مورد اصول کارفرمایی و سفارش کار و ارائه راهکارهایی در زمینه ظرفیتهای کارفرمایی، از ایشان خواهش کردیم با حضور خود بتوانند به تفاهم بیشتر کمک کنند. اصولاً ما مدیران دولتی تعریف مشخصی از کار نداریم و نمی‌دانیم چگونه نیازهایمان را به مشاوران اعلام کنیم. امکان تحویل گرفتن کار درست از دستگاه‌های دولتی که واقعاً دستیابی به یک ساز و کار اجرایی باشد، از مواردی است که کمتر به آن پرداخته شده است. مدیران، خیلی باز با این موضوع برخورد دارند؛ یعنی وقتی طرح‌های پژوهشی پیشنهادی را مطالعه می‌کنند، هر واژه‌ای را با بار معنی متفاوت و به هر صورتی که دوست دارند در آنها می‌نویسند، و بعداً هر انتظاری را که در ذهن دارند در پایان کار طلب می‌کنند. از آنجا که روی مفاهیم و واژه‌ها تفاهم جدی و عملیاتی وجود ندارد، خیلی مواقع این امر جواب نمی‌دهد و یا منجر به اختلاف و ناکارآمد بودن نتیجه مطالعه می‌شود. این مسأله هم از مواردی است که امیدواریم بتوانیم با حضور آقای دکتر سپهری راد و سایر عزیزان درباره آن چاره‌جویی کنیم.

آقای مهندس مرعشی :

اگر دوستان اجزه بدهند کمی از عنوان اعلام شده قبلی برنامه، عدول کرده و مباحثمان را در راستای ساماندهی مجدد همکارهایمان و یافتن راهکار برای انتقال این مطالب به مخاطبان بیشتر در جامعه، هدایت کنیم.



سید جعفر مرعشی

فوق‌لیسانس مهندسی برق و الکترونیک و فوق‌لیسانس مهندسی سیستم‌ها، رئیس شورای عالی شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران، با پیشینه اجرایی معاون وزیر صنایع و مدیرعامل سازمان مدیریت صنعتی

در آغاز اجازه می‌خواهم که به عنوان مقدمه، به نقش و جایگاه مشارکت مردم در اداره نظام پردازیم. همان طور که مستحضرید در برنامه ۵ ساله سوم تأکید محکم و متینی بر مشارکت مردمی برای تحقق توسعه کشور شده است اولین سؤال مقدر که به ذهن

متبادر می‌شود این است که سازوکار تحقق مشارکت کارشناسی (به عنوان اصلیتین تجلیگاه مشارکت) برای تحقق هدفهای برنامه توسعه ملی در قالب ساختارهای اجرایی کشور، چگونه خواهد بود؟ بدیهی است که یکی از اصلیتین صورت مسأله‌های برآمده از این سؤال، شیوه ایجاد انسجام تشکلهای کارشناسی خارج از ساختار دولت است. پیچیدگی این صورت مسأله، منبث از این واقعیت است که ما باید بتوانیم همراه با حفظ هویت و حریت کارشناسی و پاسداشت لیاقت و قابلیت‌های گروه‌های کارشناسی، آنان را به عنوان بازوهای توانمند و کارآمد توسعه ملی به کار بگیریم. اساساً هم اکنون دولتهای ملی از دو جهت در حال تخلیه اقتدار هستند: یکی از جهت فوقانی و به وسیله تشکلهای فراملی مثل W.T.O و یکی نیز از سطح پایین و توسط تشکلهای ملی؛ یعنی N.G.Oها. در این فرایند، ساختارهای دولتی بخشی از اختیاراتشان را تفویض می‌کنند. به نظر می‌رسد که این فرایند، یک روند قهری و تکوینی است و گریزی از آن برای دولتهای ملی وجود ندارد. ما برای استفاده درست از شرایط، در وهله نخست، باید درک درستی از این پدیده داشته باشیم. در گذشته (تا جایی که من

دیدهام) توازن منطقی و درستی بین دستگاه دولت و مشاوران و پیمانکاران (مدیریت و مهندسی) وجود نداشته است. این توازن به دلیل حاکمیت چارچوب دولت محوری همواره در برنامه‌های توسعه ملی به نفع دولت به هم خورده و در نتیجه هرگز این بازی شکل «برد - برد» به خود نگرفته است. تمام این روند به نارضایتی مداوم ذی‌نفعان خارج از دستگاه دولت انجامیده است.

آنچه را که در هر حال باید به عنوان مفروض بپذیریم این است که، جامعه برای وصول به کارآمدی و توسعه، نیازمند تعامل بین تشکلهای دولت است و این امر مستلزم برقراری پیوند پویا بین این دو نهاد اجتماعی است. از اقتضات اصلی این پیوند، این است که می‌بایست چارچوب این تعامل و پیوند، از مجرای مدیریت سیاسی و رابطه قدرت خارج شده و در قالب یک شبکه پشتیبان^۱ تحقق یابد. شبکه پشتیبان، تضمین کننده تحقق اندیشه شبکه‌ای و رفتار شبکه‌ای است. وظیفه این شبکه، کمک به توسعه تفاهم، هم در بین مشاوران و کارشناسان و هم بین پیمانکاران با دولت است. وجود این شبکه پشتیبان، از الزامات تحقق یک نظم یکپارچه و هماهنگ است. بدون این نظم یکپارچه و هماهنگ فکری، تصور تحقق

قدرت تولید مفاهیم، نرم‌افزارها، سیاستها، برنامه‌ها و فرایندها، امری بعید و محال به نظر می‌رسد. توسعه تفاهم کارشناسی هم به عنوان اقتضای پایه‌ای ایجاد این شبکه و هم به عنوان برونداد آن، از اقتضاتاتی است که می‌بایست ایجاد شود. توسعه تفاهم کارشناسی (هماهنگی در اندیشه) در گام بعد می‌تواند به توسعه تفاهم اجتماعی (هماهنگی در رفتار) منجر شود. توسعه تفاهم از طریق مواعظ اخلاقی، احکام رسمی و سازمانی و یا از طریق فریحه هنری ایجاد نمی‌شود. این موجود، نیازمند یک بستر و ابزار شبکه‌ای است که با تعامل فکری و کارشناسی، هماهنگی و تلازم داشته باشد. در اینجا معنای مستفاد بنده از مفهوم شبکه، گسترده‌تر از آن چیزی است که ما در عنوان «شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی» اراده می‌کنیم. شبکه در اینجا به عنوان ابزار، بستر و دستگاه کارآمدسازی مفاهیم اداره جامعه و اصلیت‌ترین زمینه برای مدیریت بر تولید اجتماعی مفاهیم، به کار گرفته می‌شود. حضور تشکلهای در شبکه، تابع منطق رابطه قدرت و ریاست و مرنوسیت نیست. مثلاً تشکلهایی که در این جلسه حضور دارند، به دنبال نوعی هماهنگی و یکپارچه‌سازی در بنیانهای کارشناسی برای تحقق هدفهای ملی، از طریق ظرفیت‌سازی جمعی جدید هستند. هر کدام از

تشکلهای حاضر با حفظ هویت خود، به یک هویت کارشناسی جمعی جدید دست یافته‌اند که به صورت فردی قادر به تحقق آن نبودند. مثلاً جناب آقای مظلوم مستحضرند که تشکل ایشان به عنوان یکی از بازوان توانمند کشورمان در خدمت طرح تکفا قرار گرفته است، ولی همین که بخواهد در عرصه‌هایی همچون مشاوره فناوری اطلاعات^۱ حضور داشته باشد، می‌بایست با طیف گسترده‌تری از مشاوران مدیریت، پیوند برقرار کند. به هر حال با این مقدمه، خواستم سه الزام را یادآوری کنم:

• لزوم تشخیص حوزه همکاریهای پیش رو (متقاضیان خدمت)

• لزوم پرداختن به حوزه آماده سازی برای همکاریهای پشت سر (عرضه‌کنندگان خدمت)

• لزوم توجه و تمرکز بر حوزه زیربنایی شبکه پشتیبان^۲

در حال حاضر شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران، خود را حد واسط بین حوزه اول و دوم می‌داند. ما سعی می‌کنیم به طور مرتب از یک سو به همکاران متصل شده و از ظرفیتهای ایشان آگاه شویم و از سوی دیگر، در پیش رو، نیازهای دولت و نهادها را شناسایی کرده

و به عرضه‌کنندگان ارائه دهیم و از این طریق، نقش واسط را در ایجاد این پیوند ایفا کنیم. ایفای این نقش، ما را ملزم می‌کند که با اشراف بر مفاهیم، به وجوه کاربرد نیز نظر افکنیم و از این طریق به طور مداوم فاصله بین مفاهیم و ذهنیات را با عینیت و کاربرد، کم کنیم و این فراگرد را آن قدر ادامه دهیم تا به یک راهکار مشخص برای انعقاد یک پیمان همکاری بیانجامد. از این طریق قادر خواهیم شد همکاران را متناسب با هر موضوع، به یک عرصه خاص متصل کرده و امکان همکاری را فراهم کنیم.

با این مقدمه، می‌توانم هدف و رسالت شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران را تحت سرفصل‌های در پی آمده بیان کنم:

• توسعه و ارتقای سطح سازمانها به گونه‌ای که مدیران اجرایی با درک مثبت، برای مدیریت علمی و استفاده از شیوه‌های روزآمد و جدید، ارزش قائل شوند.

• ایجاد ظرفیت و توان رویارویی با چالشهای کنونی و آینده برای مشاوران. همان طور که مستحضرد، انتظار جامعه از کارشناسان و اندیشمندان (به صورت عام) تنها جوابگویی به صورت مسأله‌هایی نیست که در گذشته ایجاد شده‌اند. ما می‌بایست توان برآورد تغییرات آینده و بلندنظری متناسب برای آماده‌سازی و

• همه همکاران مستحضرند که یکی از چالشهای بزرگ فراراه، بحران تعاریف است. استفاده از فرصتها در جلسه‌ها به صورت مطلوب صورت نمی‌پذیرد و اصلیتین دلیل آن، این است که امکان مفاهمه، بسیار سخت فراهم می‌شود. فرصتهای زیادی صرف مباحثه و گهگاه مجادله بر روی تعاریفی می‌شود که در اذهان به صورت متفرق از واژه‌های یکسان نقش می‌بندد. مثلاً در جلسه‌های هیأت مدیره و یا در شوراهای سیاستگذاری، در کمیسیونهای مجلس و یا در خود هیأت دولت، با بحران مفاهمه روبرو می‌شویم که خود ناشی از تفرق و ناهماهنگی در تعاریف است. بسیاری از برنامه‌های توسعه ملی و یا توسعه بنگاهها در اثر این بحران، دچار تعطیلی و یا تأخیر می‌شوند و این یک آسیب جدی برای توسعه کشور است. این عارضه را نمی‌توانیم به سوءنیت دست‌اندرکاران احاله کنیم. این مشکل ناشی از سوءفهم و سوء مفاهمه است. اما متأسفانه شاهد هستیم که در اثر برخورد به بن‌بست مفاهمه، همدیگر را با بی‌رحمی به سوءنیت متهم می‌کنیم. چه کسی می‌تواند و می‌خواهد این بن‌بست را برطرف کند؟ شاید در مطلوبترین شکل، دانشگاهها می‌بایست این رسالت را بر عهده گیرند، ولی در حال حاضر به نظر می‌رسد که

ظرفیت‌سازی فکری برای رویارویی با آن شرایط را، دارا باشیم. امروز جامعه برای جوابگویی به سؤالاتی همچون شیوه رویارویی با شرایط نوین جهانی و جهانی‌سازی و یا شیوه برخورد با حوادثی که در منطقه در حال وقوع است، از ما طلبکار است. ما به عنوان کارشناس و اندیشمند، بهینه‌سازان موضوعات برای حفظ وضع موجود نیستیم، بلکه تسهیلگران جریان تغییر برای وصول به وضع مطلوب هستیم. این امر در گرو داشتن یک دید آینده‌نگر و فرارونده از فرایندهای موجود است.

• حفاظت از حقوق فنی و منزلت حرفه‌ای همکارانی که حیات اجتماعی و اقتصادی خود را به این حرفه گره زده‌اند. در این مسیر ما موظف به تبیین، تعریف، تثبیت و قانونمند کردن جایگاه حرفه‌ای مشاوران مدیریت و شناساندن آن به سطح جامعه هستیم.

• وظیفه دیگر که منبعث از بند پیشین است، عبارت است از تلاش در جهت ایجاد مقبولیت جایگاه مشاوران به عنوان یک تشکل حرفه‌ای که واجد صلاحیت برای تعریف واژه‌ها و استانداردهای مدیریت و مشارکت در جهت تنظیم برنامه‌های توسعه کشور هستند، می‌باشد.

دانشگاهها خود را در این زمینه مکلف نمی‌دانند. در هر صورت تحقق توسعه، مستلزم همکاری است و همکاری مستلزم همفکری، پیش نیاز همفکری و خروج از بحران تعاریف است. ما باید بتوانیم راحت‌تر و بسیار سریعتر تفاهم برقرار کنیم.

• تدوین مقررات و ضوابط به منظور قانونمندساختن حقوق اقتصادی و اجتماعی صنف مشاوران و پیشنهاد در جهت تصویب در مراجع قانونی. این فعالیت همان طور که یکی از آقایان اشاره داشتند، باید هم در حوزه تدوین استانداردهای مدیریت و هم در زمینه تعریف جایگاه برای رتبه‌بندی باشد.

• پیچیده‌تر شدن موضوعات در اثر پیچیده‌تر شدن مناسبات توسعه ملی و همچنین چند وجهی و چند بعدی بودن موضوعاتی که به ما ارجاع می‌شوند، نوعی از رفتار متکاملتر و پیچیده‌تر را در همکاریها طلب می‌کند. در این شرایط، لزوم دستیابی به گروههای چند تخصصی در حرفه مشاوره بیشتر از هر زمان احساس می‌شود. مشاوران مدیریت در این شرایط باید بتوانند با مشاوران تخصصی دیگر همچون مشاوران مهندسی، ترکیب کاری روان و کارآمدی را در جهت ارائه خدمات کیفیتر و جامعتر شکل دهند.

امروز دیگر تعریفهای کلاسیک و مناسبات ساده کاری گذشته که شامل کارفرما، مشاور و پیمانکار بود، کارآمدی ندارد. امروز شکلهای همکاری جدیدی همچون EPC و EPCN, PCF, مطرح شده و مورد استفاده قرار می‌گیرند. این مدلها به ما امکان رفتار چند وجهی را متناسب با واقعیت بیرون می‌دهند.

• ایجاد ارتباط اطلاعاتی با منابع مرتبط داخلی و خارج از کشور برای انتقال و انعکاس سریع اطلاعات و انجمنهای عضو شورای شبکه و در نهایت واحدهای تشکیل‌دهنده انجمنها.

در حال حاضر شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران از ۹ انجمن تشکیل شده است که به عنوان مثال تنها در انجمن آقای سلامی، حدود ۲۱۰۰ حسابدار و حسابرس متبخر و خبره کشور عضو هستند. در حوزه فناوری اطلاعات حدود ۴۱۰ شرکت از طریق انجمن شرکتهای انفورماتیک متشکل شده‌اند. در انجمن مشاوران مدیریت ایران نیز ۱۱۰ مشاور حقیقی عضویت دارند و در انجمن بهبود کیفیت ۵۰ تا ۶۰ شرکت عضو هستند. انجمن علوم مدیریت نیز از تعداد قابل توجهی از استادان و پژوهشگران مدیریت تشکیل شده است. این تصویری اجمالی از ظرفیت موجود است. این ظرفیت

امکان این تعامل روز بروز توسعه یابد.

از اطالۀ کلام پوزش می‌طلبم. بسیار خوشحال خواهم شد که مباحثه‌ای صریح، صمیمی و همراه با صداقت کارشناسی را پیش‌رو داشته باشیم.

آقای سیاه مکون:

در ابتدا باید عرض کنم همان‌گونه که از صحبت‌های آقایان صفدری و مهندس مرعشی استنباط شد، مناسب



حسن سیاه مکون

فوق‌لیسانس پژوهش‌های عملیاتی، دبیر شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران، رئیس هیات مدیره انجمن توسعه و بهبود کیفیت صنایع ایران، با پیشینه اجرایی عضو هیأت مدیره کشتیرانی و شرکت سهامی شیلات ایران

است که عنوان میزگرد یا نشست امروز، «نقش بخش خصوصی در تحول نظام اداری» باشد وقتی می‌گوییم بخش خصوصی،

قابل توجه است و برای ارتباط کارآمد آنها، نیازمند یک ساختار اطلاعاتی قوی و دقیق هستیم. ما در این جهت، در اولین گام به ایجاد سایت اقدام کردیم که علمی‌رغم وجود پاره‌های نقایص، به اذعان همکاران، عرصه و گستره خوبی برای ارتباط است.

• این ظرفیت ایجاد شده، می‌تواند در تعامل با دولت و در پیوند با هم‌تایان خود در بیرون، اعتلای حرفه‌ای را ایجاد نماید. این امر، وابستگی زیادی به نگاه دولت نسبت به چگونگی استفاده از این توان بالقوه دارد. تنها در صورت اعتنا و التفات مناسب است که این گام نخست می‌تواند تقویت شود و به کارآمدی مورد انتظار منجر شود. اگر دولت نیز گامی به جلو بردارد، قطعاً ما چندین گام جدید خواهیم برداشت. به عنوان مثال آقای مظلوم می‌فرمودند که حضور در طرح تکفا، موجب ایجاد رغبت و نشاط در انجمن شرکتهای انفورماتیک شده است. البته ما یک شکاف و گسست تاریخی بین دولت و مردم داشته‌ایم که تعامل بین آنها را با مشکل مواجه می‌کرد، ولی ما می‌بایست آمادگی و علاقه‌مندی خود را برای برقراری این رابطه همکاری، ابراز نماییم تا انشاءالله از این رهگذر

ما باید جایگاه خودمان را به عنوان شبکه فناوری مدیریت و مهندسی ایران مشخص کنیم. همچنین همان‌گونه که از محتوای تحول بر می‌آید، برنامه تحول، مشاوره را در دو سطح کلان می‌پذیرد: تعریف برنامه‌ها، و تبیین جهانی طرحها و تدوین آنها. مورد دوم جایی است که خدمات مشاوره‌های تخصصی می‌تواند در تحول نظام اداری، نقشی جدی و فعال داشته باشد. در جایی که لازم است برنامه تحول نظام اداری به کوچک شدن قد و قواره دولت پردازد، باید یک رشته از کارها را به بیرون واگذار کرد. در این قسمت باید سرمایه‌گذاری بخش خصوصی صورت گیرد. در عین حال برنامه تحول اداری باید از همین الان مواظب باشد که به ساختار دولت اضافه نشود.

دولت می‌تواند وظایف ستاد برنامه‌ریزی خود را که به سیاستهای هماهنگش لطمه می‌زند، از حوزه خدمات خود خارج کند. در واقع شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران، ظرفیت بالایی از خدمات مشاوره بخش خصوصی را نمایندگی می‌کند. در ادامه توضیحات جناب آقای مهندس مرعشی عرض می‌کنم که بیش از یکهزار شرکت و حدود ۱۵۰۰۰ مشاور مجرب، در بیش از ۱۵۰۰ گرایش با شبکه مشاوران مرتبط می‌باشند.

در مورد موضوع میزگرد باید عرض کنم که من با پیشنهاد جناب آقای صفدری شخصاً موافقم که دوستان اگر توافق دارند موضوع میزگرد را تحت عنوان «نقش بخش خصوصی در تحول نظام اداری» بپذیریم. ما (شبکه) می‌توانیم مشاوره بخش خصوصی را نمایندگی کنیم. علاوه بر این پیشنهادهایی که در مورد برنامه تحول اداری داریم، همکاریهایی که می‌توانیم در تحقق برنامه داشته باشیم و ویژگی سرمایه‌گذاری بخش خصوصی در فعالیتهای محوله از سوی دولت از جمله موضوعهایی است که می‌توان در این میزگرد مورد بحث و تبادل نظر قرار داد.

آقای پسران قادر:

اگر عنوان «بخش خصوصی در تحول نظام اداری» را برای این گفتگو برگزینیم، به نظرم چند نکته را باید مورد توجه قرار داد. نخست اینکه ساختار و رفتار بخش دولتی و بخش غیردولتی در کشورمان نسبت به هم چگونه است؟ آیا حرکتها و رفتار بخش خصوصی پیرو و تابع بخش دولتی است؟ آیا بخش دولتی در خدمت اهداف و برنامه‌های توسعه بخش خصوصی است؟ بخش خصوصی از چه ظرفیتهای و قابلیت‌هایی برای تحقق

اهداف و برنامه‌های توسعه و تحول در نظام اداری کشور برخوردار است؟



مجید پسران قادر

دانش‌آموخته دکتری مدیریت دولتی، مشاور علمی و پژوهشی در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، مدیر مسئول و سردبیر فصلنامه تحول اداری، با پیشینه اجرایی مشاور دبیر کل امور اداری و استخدای کشور و رئیس مرکز بررسیها و مطالعات استراتژیک اداری

آیا نقش بخش خصوصی در برنامه‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی تعریف و تعیین شده است؟ آیا این بخش، آمادگی لازم را برای ایفای نقش عملیاتی کردن، استقرار و پیاده‌سازی برنامه‌های یاد شده داراست؟ به طور کلی این دو مجموعه چه انتظارات و توقعاتی از یکدیگر دارند؟ شبکه مشاوران مدیریت در این مورد چه نقشی را می‌تواند ایفا کند.

آقای سلامی :

من می‌خواستم نکاتی را که جناب مهندس مرعشی در مورد ظرفیت فرمودند، اندکی بسط دهم. در واقع مشاور مدیریت به دستگاهها و واحدهای اقتصادی و حتی غیرانتفاعی سرویس می‌دهد. حال با توجه به آنکه بیش از ۸۰ درصد این دستگاهها و بنگاهها در اختیار دولت است، می‌شود گفت که تقریباً دولت هیچ استفاده‌ای از مشاوران مدیریت در بخش خصوصی نمی‌کند، لذا می‌توان علت بی‌ربطی بخش خصوصی به تشکل را دریافت.

من یک مثال می‌زنم. اگر بانک جهانی یا مؤسسه‌هایی نظیر آن بخواهند که در بنگلادش یا یک کشور آفریقایی، نهادی مثل بورس اوراق بهادار راه‌اندازی کنند، سراغ همین مؤسسه‌های مشاور مدیریت می‌روند. اکنون در حرفه ما (حسابرسی) در سطح جهان پنج مؤسسه بزرگ وجود دارد (که البته بخش حسابرسی یکی از آنها منحل شده است) که فقط بخش خدمات مشاوره آنها بیش از چند صد هزار نفر نیرو در اختیار دارد و درآمد سالیانه آنها بیش از چند ده میلیارد دلار است. از این مؤسسه‌های کوچکتر در کشورهای دیگر بسیار زیاد هستند که

صرفاً خدمات مشاوره مدیریت، ارائه می‌کنند و بانک جهانی برای متحول کردن نظام اداری کشورهای کمتر توسعه یافته، از همین مؤسسه‌ها استفاده می‌کند.

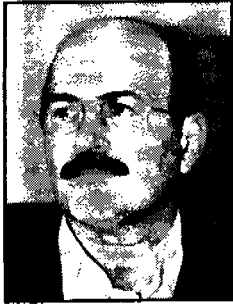
حال ای کاش در ایران هم ما به جای اینکه اول کارخانه‌ها را خصوصی می‌کردیم، مثلاً از سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی شروع می‌کردیم و در حقیقت می‌آمدیم خدماتی را که امکان انتقال آنها به بخش خصوصی بود به مشاوران مدیریت بخش خصوصی می‌سپردیم. الان صحبت از تهیه بودجه عملیاتی برای دستگاه‌های دولتی است.

سؤال اینجاست که چه کسی این کار را انجام می‌دهد؟ خود سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی. ساختار سازمانی و تشکیلات شرکتها و دستگاه‌های دولتی را چه کسی تجدید مهندسی می‌کند؟ باز هم خود سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی.

مگر توان یک سازمان چقدر است؟ هر چند هم که یک سازمان عریض و طویل باشد، با توجه به حجم زیاد کار پاسخگوی مسأله نخواهد بود.

مشکل ساختاری در نظام اداری ما بوروکراسی است که در واقع همه به نوعی با آن دست به گریبان هستیم. فرض بفرمایید، کاری با یک دستگاه دولتی دارید، جواز یا مدرکی می‌خواهید،

یا یک چیز که برای شما خیلی مهم است. چند ماه باید به آن دستگاه مراجعه کنید؟ و بروید و بیاید تا نهایتاً آیا موفق شوید یا خیر؟



غلامرضا سلامی

فوق‌لیسانس حسابداری، رئیس شورای عالی انجمن حسابداران خبره ایران

در این رفت و آمدها و وقت تلف کردن‌ها چقدر فساد نهفته است. جواز ساختمانی و نظایر آن مثالهای خوبی برای این بوروکراسی دولتی هستند. تمام دستگاه‌های دولتی که به نوعی به مردم خدمت می‌رسانند، از یک نظام پیچیده اداری برخوردارند که هم در آن فساد ایجاد می‌شود و هم موجب اتلاف وقت و انرژی می‌گردد و متأسفانه این مسایل روز بروز بیشتر می‌شوند. این نظام پیچیده را می‌توان با استفاده از

مؤسسه‌های مشاوره مدیریت اصلاح کرد.

همه به یاد داریم تا چند سال پیش اگر می‌خواستید گذرنامه بگیرید، چندین بار باید مراجعه می‌کردید و ۱۰ تا ۱۵ روز باید منتظر می‌ماندید. همین نظام اداری را با یک تغییر ساده اصلاح کردند و اکنون یک روزه و بدون تلف کردن وقت زیاد، گذرنامه را دریافت می‌کنید.

حال سؤال اینجاست که سیستم را چه کسی می‌دهد و چه کسی تخصص دارد تا سیستم را اصلاح بکند. باید گفت این تخصص مشاور مدیریت است، ولی متأسفانه دولت تاکنون هیچگاه نخواست است این خدمات را از خارج از بدنه خود درخواست کند و همان‌طور که احداث یک ساختمان را به پیمانکار می‌سپارد، این نوع کارها را به مشاوره مدیریت واگذار کند. آن گاه است که اعضای شبکه حتی با وضعیت اقتصادی فعلی ایران به جای ۱۵ هزار نفر به ۱۵۰ هزار نفر می‌رسد. همین حسابداران خبره انگیزه لازم برای آمدن و عضو شدن در یک تشکل حرفه‌ای را ندارند و البته قدری هم مسائل فرهنگی است و با ایجاد انگیزه، همین ۲ هزار نفر عضو فعلی را خیلی سریع می‌توان به ۵ هزار نفر افزایش

داد. تعارف نباید کرد، اینها می‌خواهند اگر به یک تشکل می‌پیوندند، انتفاعی از عضویت در آن تشکل نصیب آنها شود. این انتفاع چیست؟ انتظار آنها بسیار ساده است، می‌خواهند کار داشته باشند. همین ۳۰ مؤسسه حسابرسی که آقای اسماعیلی نماینده تشکل آنهاست، در حال حاضر اغلب با سیلی، صورت خودشان را سرخ نگهداشته‌اند.

می‌پرسید چرا؟ برای آنکه بخش اعظم حسابرسی در کشور توسط سازمان حسابرسی که یک مؤسسه دولتی است انجام می‌شود. بخش مشاوره مدیریت هم دولتی است؛ زیرا طبقه‌بندی مشاغل نیز در اکثر دستگاهها توسط نهادهای دولتی صورت می‌گیرد. اگر این کارها تقسیم شود، بخش خصوصی شکل می‌گیرد و همین کارشناسان شاغل در نهادهای دولتی که منتظر فرصت بهتری هستند به بخش خصوصی می‌پیوندند و در مؤسسه‌های مشاوره مدیریت جذب می‌شوند. همین کارشناسان مطمئناً در بخش خصوصی راندمانی شاید ده برابر پیدا می‌کنند و از خدمات آنها هم بخش خصوصی و هم بخش دولتی بهره‌مند می‌شوند.

به نظر من ما این کار را انجام نداده‌ایم؛ یعنی نیازمندیم ابتدا تحول را در خود سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به

وجود بیاوریم، یا به عبارت دیگر خدمات آن را خصوصی سازی کنیم. به اعتقاد من این سازمان فقط باید یک دستگاه سیاستگذار باشد آن هم در سطح کلان و بقیه کارهایش را باید تحویل بخش خصوصی بدهد. آن گاه است که مؤسسه‌های مشاوره مدیریت بخش خصوصی می‌توانند رشد کنند و حتی کارهای بسیار بزرگ را با مشارکت مؤسسه‌های بزرگ بین‌المللی انجام دهند و در نظام اداری ما تحول ایجاد کنند. همین تحول می‌تواند آثار زیای در رشد تولید ناخالص کشور داشته باشد.

یکی دیگر از آثار خصوصی سازی خدمات مشاوره مدیریت، جلوگیری از فرار مغزها و بازگرداندن ایرانیان متخصص در این زمینه به کشور است. یکی از مسائلی که ما در حرفه

خودمان داریم و به نظر می‌رسد از جاهای دیگر بیشتر باشد، همین فرار مغزهاست. از ۲۰۰ تا ۳۰۰ نفر اعضای ایرانی انجمنهای حرفه‌ای بین‌المللی که قبل از انقلاب و حتی اوایل انقلاب در ایران بودند شاید فقط ۴ تا ۵ نفرشان در ایران باقی مانده باشند و فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های ایران نیز که از توانمندی بالایی برخوردار بودند، اغلب مهاجرت کرده و یا به محض اینکه امکان مهاجرت برایشان پیش آید،

مهاجرت می‌کنند. حال اینها با یک توان بالای حرفه‌ای می‌روند و در آنجا و در حدی پایتیر از توان خود به کشورهای دیگر خدمت می‌رسانند اگر خصوصی سازی صورت گیرد اولاً آهنگ مهاجرت این دسته از متخصصان کُند می‌شود و ثانیاً بسیاری از کسانی که قبلاً مهاجرت کرده‌اند امکان دارد که در شرایط جدید به ایران باز گردند. وقتی از افرادی که قصد مهاجرت دارند سؤال می‌شود که برای چه می‌روید، می‌گویند بمانیم که چه کار کنیم؟ همه کارها را که دولت انجام می‌دهد، برای ما که نمی‌توانیم در دولت خدمت کنیم کاری وجود ندارد. البته مباحث سیاسی و اجتماعی را هم مطرح می‌کنند. ولی به نظر من بحث اصلی، اقتصادی است.

دکتر سپهری راد :

نقش بخش خصوصی در ارتباط با دولت می‌تواند در حوزه‌های مختلف انجام گیرد. اگر این نقش را به نقش مشاوران مدیریت محدود کنیم، برای این جمع مناسب‌تر است. بنابراین شاید بهتر است بگوییم نقشی که مشاوران مدیریت در همکاری با دولت می‌توانند داشته باشند و به عهده بگیرند چه باید باشد؟ این موضوع با افرادی که در این جلسه

حضور دارند، بیشتر تناسب دارد. ضمن اینکه اگر بخواهیم کل بخش خصوصی را در نظر بگیریم حوزه‌های زیادی را در بر می‌گیرد که دامنه بحث، خیلی وسیع خواهد شد.

آقای سیاه مکون :

با فرض اینکه بپذیریم که موضوع میزگرد «نقش بخش خصوصی در تحول نظام اداری» است، نخست به سخن آقای دکتر پسران قادر اشاره می‌کنم که فرمودند آیا بخش خصوصی باید از دولت تبعیت کند یا دولت از بخش خصوصی؟ برای روشن شدن این نکته باید گفت با توجه به بحثهایی که در برنامه تحول نظام اداری مطرح است، استفاده کننده نهایی از این تحولات در نظام اداری، خود مردم هستند، نهایتاً اگر دیدمان این باشد که مردم از این تحولات بهره‌مند شوند، آن سازمان اجرایی اعم از دولتی یا خصوصی که بتواند با بهره‌جویی از خدمات مشاوره‌ای، نیاز مردم را بهتر تشخیص دهد و آن را به نحو مطلوب در اختیار جامعه قرار دهد، حالت پیشنهادی پیدا می‌کند.

نکته دیگر اینکه اگر به مجموع خواسته‌ها و فکریهای مشاوران کشور ارجح گذاشته شود و این خواسته‌ها در

برنامه تحول اداری به طور جدی ملحوظ گردد، از همان ابتدا برنامه تحول، توان اجرایی بالاتری پیدا خواهد کرد. ولی اگر دولتی به آن نگاه شود، دولت به دلیل عدم برخورداری از پشتوانه تجارب مفید مشاوران کشور از همان ابتدا در طراحی برنامه تحول نظام اداری و در شرح خدمات و نامگذاری آن و تحقق برنامه، مشکل جدی خواهد داشت. بنابراین من فکر می‌کنم که فقط به بخش دولتی نگاه نکنیم و اجازه بدهیم هر سازمان اجرایی و فکری که می‌تواند بهتر پاسخ بدهد، این تحول را محقق کند. در نتیجه تقدم و تأخر سازمان دولتی را به ماهیت موضوع در برنامه و طراحان مطرح در تحول اداری واگذار کنیم.

ما دو تجربه خوب از همکاری دولت با تشکلهای مشاوران داریم که برنامه‌ها تبدیل به عمل شده است. یکی تجربه جامعه حسابداران رسمی است که مرکز ثقل آن، انجمن حسابداران خبره ایران است و بخش اعظم فعالیتهای جامعه حسابداران رسمی از آنجا نشأت گرفته است. تجربه دوم، انجمن شرکتهای انفورماتیک ایران است که طرح تکفا را تجربه کرده است. اگر مسأله طرح تکفا را با برنامه تحول در نظام اداری کم و بیش مشابه بگیریم، برنامه تحول

در نظام اداری با مدد از توان شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران، عملی و محقق می‌شود.

آقای صفدری :

انتظار دولت نیز باید مطرح شود. آقای سلامی فرمودند بالاخره انتظارهای بحقی دارند که مثلاً سازمان مدیریت نباید خیلی از کارها را انجام دهد، و باید جایگزین پیدا کرد که سازمان چه حرکتی بکند که این کارها را انجام ندهد و اینکه بخش خصوصی چگونه جای آن را بگیرد؟ ما در کلیات خیلی مشکل نداریم و می‌توانیم بحث کرده نظر بدهیم، ولی در اجرا به موانع مختلفی برخورد می‌کنیم که شاید نبود سازوکارهای اجرایی و قوانین و مقررات و تفکر مناسب همیشه ما را با مشکل روبرو کرده و در حد یک میزگرد تمام می‌شود. در صورتی که باید بتوانیم راهکارهای اجرایی از این گونه میزگردها استخراج کنیم. نکته‌ای که من دوست دارم آخرش به آنجا ختم شود، این است که بالاخره یک قدم به سوی مردم برداریم.

آقای دکتر سپهری راد :

من هم مانند آقای سلامی عقیده دارم که دولت می‌تواند خیلی از کارها را

خودش انجام نهد و به بخش غیردولتی بسپارد. من یک بار در سازمان مدیریت برنامه‌ریزی عنوان کردم که هر گاه سپردن کارهای دولت به بخش خصوصی مطرح می‌شود، بلافاصله کارهای خدماتی مانند نگهداری تأسیسات، نظافت ساختمان و نظایر آن به ذهن می‌رسد، در حالی که می‌توان کارهای تخصصی‌تر را هم به بخش غیردولتی سپرد.



محمد سپهری راد

دکترای فیزیک، دبیر شورای عالی انفورماتیک سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، با پیشینه اجرایی معاون وزیر علوم، تحقیقات و فناوری و معاون وزیر آموزش و پرورش

به عنوان مثال، یکی از وظایف سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی نظارت است، به این معنی که بر فعالیتهای عمرانی و جاری دستگاهها نظارت کرده

و در مقاطع زمانی معین، گزارشهای نظارتی تهیه کند. آیا نمی‌توان نظارت بر طرح‌های عمرانی و تهیه گزارش از پیشرفت پروژه‌ها را به یک مؤسسه غیردولتی سپرد؟ آیا نمی‌توان ارزیابی برنامه‌های پنجساله را که از وظایف نظارتی سازمان است و میزان موفقیت و شکست سیاستها، روشها و... یک برنامه را برای استفاده در برنامه‌های بعدی تعیین می‌کند، به مؤسسه‌های بیرون سازمان سپرد؟ محول کردن این گونه وظایف به یک سازمان دولتی، مستلزم ایجاد تشکیلات معین است که معمولاً دائمی خواهد بود؛ به طوری که حتی با از بین رفتن آن وظیفه و یا کاهش آن همچنان آن تشکیلات پابرجا می‌ماند. بنابراین در جایی مانند سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، بسیاری از فعالیتهای تخصصی را می‌توان به مؤسسه‌های غیردولتی واگذار کرد. چرا از چنین روشی استقبال نمی‌شود؟ به نظر من دو دلیل برای آن وجود دارد: اول اینکه هنوز عده‌ای از مدیران تحت تأثیر جوّ اوایل انقلاب - که نگرش خاصی نسبت به دولت وجود داشت - نوعی تقدس برای دولت قائل هستند و غیردولت را چندان نمی‌پذیرند. با چنین نگرشی، مؤسسه‌های غیردولتی نه به چشم کمک‌کنندگان، بلکه به

عنوان رقیب تلقی می‌شوند. البته روز به روز از عده این مدیران کم می‌شود و حتی گاهی در مقابل افراط‌گری سالهای پیش، عده‌ای دچار تفریط شده‌اند. دلیل دوم آن است که مؤسسه‌های دولتی از خدماتی که می‌توانند از بخش غیردولتی دریافت کنند، به خوبی آگاه نیستند و در نتیجه سعی می‌کنند هر کاری را خود بر عهده بگیرند. در اینجا نقش شبکه مشاوران مدیریت اهمیت پیدا می‌کند؛ زیرا مشاوران می‌توانند طیف خدمات خود را به دولت معرفی کنند و در نتیجه توجه مدیران دولتی را به تخصص‌های موجود و خدمات قابل تأمین از بخش غیردولتی جلب کنند. با این کار، ظرفیت مدیران دولتی در شناخت خدمات قابل دریافت از بخش غیردولتی بالا می‌رود و متقابلاً ظرفیت مشاوران مدیریت هم بر اثر تقاضاهای تخصصی‌تر افزایش می‌یابد. بنابراین چنین کاری هم به نفع دستگاه‌های دولتی است و هم توان مشاوران مدیریت را بالا می‌برد.

در اینجا به نکته دیگری هم باید اشاره کرد و آن اینکه هر چه سطح خدمات موردنیاز برای استفاده از بخش غیردولتی، تخصصی‌تر باشد، واگذاری آن فعالیت پیچیده‌تر و با مشکلات

بیشتری همراه است. از این رو واگذاری کارهای خدماتی زودتر شکل گرفته است، اما در زمینه خدمات مدیریت، پیشرفت چندانی صورت نگرفته است. در این قسمت نیز مشاوران مدیریت می‌توانند به کمک دولت بیایند و روشهایی را تدوین کنند که به اتکای آن بتوان خدمات تخصصی را نیز با اطمینان خاطر دریافت کرد.

در این بحث مایلم گله‌ای را هم مطرح کنم. بعضی از مشاوران و از جمله مشاوران مدیریت به نوعی از ضعف تخصصی دستگاههای دولتی سوءاستفاده می‌کنند، به این معنی که کیفیت خدماتشان را با حد بلوغ دستگاهها تنظیم می‌کنند. ممکن است چنین رویکردی در کوتاه مدت به نفع مشاور باشد، اما در بلندمدت به زیان آنهاست؛ زیرا سبب می‌شود دستگاههای دولتی با درک درست‌تر از موضوع، به ضعف خدمات دریافت شده واقف شوند و این رویه را پیش بگیرند که مشاوران مدیریت را به کمک نگیرند. نتیجه دیگر این کار، آن است که مشاوران مدیریت هم رشد نخواهند کرد و قادر به ارائه خدمات با کیفیت و سطح تخصصی بالا نخواهند شد. زیان ملی چنین روشی هم، نیاز به توضیح ندارد.

آقای مهندس مرعشی :

• تفاوت‌هایی بین مشاوران مدیریت و مهندسی وجود دارد. در مشاوره مهندسی از یک علم جهانی^۱ سود جسته و از استانداردها و معیارهای شناخته شده و قابل قبول، تبعیت می‌کنیم. این معیارها و استانداردها از وضوح بیرونی برخوردار بوده و ضمنی نیستند. در مشاوره مدیریت، اتکای زیادی به دانش ضمنی می‌شود. این به آن معنا است که معیار و محک سنجش ثابت و خدشه‌ناپذیری برای قضاوت در دسترس نیست. حال امکان دارد در این شرایط، نگرانی شما مبنی بر عدم التزام آگاهانه و یا ناآگاهانه اصحاب حرفه به کیفیت، معنادار باشد. ولی در مشاوره مدیریت برای فائق آمدن بر این مشکل با ایجاد تعامل بین مشاور و کارفرما و توافق بر روی مدل و برنامه و سیر منطقی کار، سعی می‌کنند میزان اشراف کارفرما را بر محصول و خدمت نهایی و فرایند کار افزایش داده و بدین ترتیب امکان مغیوب شدن کارفرما را به حداقل کاهش دهند. کارفرمایان نیز برای بهتر شدن حاصل کار می‌بایست قبل از دعوت مشاور، اقدام به تهیه تقاضا نامه ارائه پیشنهاد (RFB) نمایند. اگر بدنه کارفرما، توانایی تهیه این تقاضا نامه را نداشته باشد، باید

مشاوری را که نسبت به کارفرما محرم است، انتخاب نماید. این مشاور می‌باید با الزامات و اقتضانات کاری کارفرما و همچنین با فرهنگ وی آشنا باشد. این مشاور می‌تواند ضمن همکاری با کارفرما برای تهیه تقاضای ارائه پیشنهاد، در مراحل بعد نیز برای نظارت و تکمیل بدنه کارفرما برای ارتباط با مشاور همکاری کند. این تجربه در کشور موجود است و به نظر می‌رسد راهکار خوب و موفقیت‌آمیزی باشد. در این میان نقش انجمنهای حرفه‌ای برای پاسداشت از پدیده‌ای به نام اخلاق حرفه‌ای بسیار حساس و ظریف است.

انجمنهای حرفه‌ای می‌بایست در مسیر پرورش و بالنده‌سازی رفتار مشاوران، به تدوین آئین‌نامه اخلاق حرفه‌ای مبادرت ورزند و بدین ترتیب نوعی از مراقبت درون‌خانه را سامان دهند. البته شاید نتوان یک نظام کنترل تمام عیار (همچون نظام پزشکی) را در حرفه مشاوره ایجاد کرد، چرا که همان طور که گفته شد در حرفه مشاوره، نقش دانش ضمنی بسیار پررنگ است. از سوی دیگر می‌بایست بتوانیم از تجربیات دستگاههای بزرگ (دولتی و خصوصی) در استفاده از مشاوران استفاده کنیم. دقتی که این دستگاهها برای به کار گیری و استفاده از خدمات مشاوره به خرج داده‌اند، تجربه‌هایی

گرانسنگ هستند که در صورت تدوین و تنظیم می‌توان آنها را مورد استفاده قرار داد. این تجربه‌ها می‌توانند در قالب قضایا به صورت مشترک توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران تدوین شوند و مورد استفاده قرار گیرند. اگر بتوان این تجربه‌ها را مدون کرد و از میان آنها ملاحظات اخلاقی (که مد نظر آقای دکتر سپهری‌راد نیز است) استخراج کرد، می‌توان الگوهای خوبی در اختیار همکاران قرار داد. برای این منظور می‌توان به عنوان مثال مصاحبه‌ای با یک کارفرما داشت و تجربه‌اش را در استفاده از مشاور جویا شد. می‌توان مشکلات، موانع، راهکارها و وقایع خاص جریان همکاری مشاور را با کارفرما منظور کرد. این امر می‌تواند در مسیر فرهنگسازی از جهت شناخت مسیرهای توفیق و باز نمود مصادیق عینی اخلاق حرفه‌ای، بسیار سودمند باشد. البته همان طور که در اول مقال عرض کردم می‌بایست بتوانیم اقتضانات خاص هر کدام از حوزه‌های مشاوره مدیریت و مشاوره مهندسی را لحاظ کنیم.

آقای دکتر سپهری راد :

ما درباره قراردادهای انفورماتیکی احساس می‌کردیم که روش کار، مبهم

انجمنهای حرفه‌ای است که جناب آقای مهندس مرعشی به آن اشاره فرمودند.



سهیل مظلوم واجاری

فوق‌لیسانس مدیریت و رئیس هیأت مدیره شرکت تدبیر رایانه، عضو شورای اجرایی شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران

در زمینه مشاوره مدیریت، بسیاری از استانداردهای مشخص را نداریم. برای مثال در زمینه حسابرسی، دولت تمایلی ندارد کار رسیدگی مالیاتی به صورتهای مالی را به بخش خصوصی واگذار کند. لذا انجمن حسابداران رسمی را به وجود آورده است و این کار توسط بخش خصوصی که حسابداران رسمی هستند صورت می‌گیرد. این برنامه بیش از ده سال طول کشیده است تا به این مرحله رسیده است. البته هنوز هم مقاومتها زیاد

است و خیلی از کارفرمایان توجه ندارند و لذا چنین چیزی را تهیه کردیم. مثلاً حدود ۲ سال پیش گفتیم اگر کارفرما نمی‌خواهد این کار را انجام دهد، از اولین مرحله که پیش از تهیه عقد قرارداد تحویل گرفتن است (REB)، آموزشهای لازم را طی کند. برنامه آموزش و نظایر آن را به نوعی تهیه کرده‌ایم که یک الگوی منظم و خوبی است و ممکن است بتوان بر اساس مطالعات جدید، از آن تک اسلاید فراهم کرد. پیشنهاد من این است که شبکه مشاوران هم بتواند برای خدمات مشاوره مدیریت با کمک سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی چیزی شبیه به این برنامه را تهیه کند. بنابراین هر کسی که بخواهد از خدمات استفاده کند، می‌تواند این قدمها را بردارد.

آقای مظلوم :

بیانات جناب آقای دکتر سپهری راد مربوط به کارفرما است. در حقیقت دولت برای حفظ منافع خودش بایستی الگوهایی را ارائه بدهد و مشخص کند که در قراردادها چه اقدامات و مراقبتهایی را باید انجام داد. قسمت مقابلش، نقش

است. اگر شرکتي بخواهد مالياتش مشخص شود، بخش خصوصي به مدت ۳ يا ۴ ماه با تعدادي کارمند وقت صرف مي‌کند و اين کار را انجام مي‌دهد. در حالي که قبلاً اين کار توسط يک مميز مالياتي در عرض يک روز و يا چند ساعت انجام مي‌گرفت که اين مسأله علاوه بر ضايع شدن حقوق دولت، موجب فساد هم مي‌شد. بنابر اين هم کيفيت کار بالا رفت، هم ميزان درآمد مالياتي افزايش يافت و هم از فشار بروي مؤديان مالياتي کاسته شد. در حسابري، استانداردهاي مالي و معيار اندازه‌گيري وجود دارد و ما مي‌توانيم از روي گزارش، درستي يا نادرستي کار را تشخيص دهيم.

در بخش مشاوره مديريت اين استانداردها به وضوح وجود ندارند، ولي هر انجمن مي‌تواند يک رشته استانداردهاي مربوط به رفتار حرفه‌اي را ايجاد کند. علاوه بر اين يک رشته معيارهاي ديگري را هم مي‌تواند به وجود آورد، از جمله اينکه کار به وسيله چه کساني انجام شود؟ به عبارت ديگر مؤسسه‌اي که نامش را مؤسسه مشاوره مديريت مي‌گذارد، افراد آن از چه حداقل‌هايي مثلاً ميزان تحصيلات و تجربيات برخوردارند.

در حسابري سقف کار را مشخص مي‌کنيم و مي‌گوئيم که يک نفر توان انجام کارش در سال چقدر است؟ فرض کنيد

۲۰۰۰ ساعت. براي يک مدير مشاور هم وقت مي‌گذاريم ۱۲۰۰ ساعت، ۸۰۰ ساعت آن صرف مسائل ديگر مي‌شود. در اينجا ميزان ارائه کار بايستي با توجه به بودجه تعيين شود. ما مي‌گوئيم براي هر کار بايستي بودجه تهيه شود و نوع تقسيم بودجه را هم بايد مشخص کرد. مثلاً اگر يک مؤسسه مشاوره مديريت ۱۰۰ ميليون تومان کار مي‌گيرد و ۵ نفر بايد آن را انجام دهند، اين مسأله بايد با بودجه‌اش تطبيق داده شود. استاندارديديري را مي‌توان در داخل همين انجمنها به وجود آورد و کنترل کرد. هر کدام از انجمنها علاوه بر آيين نامه رفتاري، آيين نامه انضباطي نيز مي‌توانند داشته باشند.

در آيين نامه انضباطي تنبیهاتي براي کساني که از رفتار حرفه‌اي تخلف مي‌کنند پيش‌بيني شده است. فرض کنيد کارت فردي معلق مي‌گردد و از عضويت اخراج مي‌شود. يا جريمه ديگري که پيش‌بيني شده است بيشتر جنبه اعتباري دارد و خطاي احساس مي‌کند که در اجتماع، سرشکسته مي‌شود.

به صحبت اولم برمي‌گردم که مسأله مرغ و تخم مرغ است. اوایل کار، قدری مشکل است، ولی بعداً برنامه‌های موردنظر شکل می‌گیرد. برای مثال ما در حال حاضر تشکيلاتي به نام بازار بورس داريم که از مقررات شديد و انضباط بالا

برخوردار است و چندین برابر بورس نیویورک در آن معامله می‌شود. بورس نیویورک هم در ابتدا توسط انجمن دلانان حرفه‌ای آمریکا اداره می‌شد تا به تدریج حالت نظام‌مند به خود گرفت. به بیان دیگر در ابتدا کار ایجاد نشد، بلکه یک رشته مسائل پیش آمد تا به صورت امروز در آمده است.

بحث نظام‌مند بودن انجمنهای حرفه‌ای است. بنابراین کارهایی می‌توان انجام داد. این گونه نیست که نتوانیم جلوی فساد را بگیریم، فساد زمانی پیش می‌آید که نگرانی از کار انحصاری وجود داشته باشد.

بعضی از مؤسسه‌های مشاوره می‌توانند با چند هزار کارمند و برخی هم حتی

با ۵ نفر کارمند مشاوره بدهند، بستگی به مدیریت و توان آنها دارد. نکته مهم این است که باید برای همه فرصت را فراهم کرد. به اعتقاد من در مشاوره هم انحصار بایستی شکسته شود و بخش خصوصی می‌باید در این میدان پا پیش بگذارد. همان طور که عرض کردم، در ابتدای کار مشکلاتی وجود دارد، ولی به تدریج رفع می‌شود نظیر شبکه مشاوران که خیلی از انجمنها در آن عضو هستند. بنابراین همین انجمنها اگر نظارت شوند، به طور مسلم جلوی آن خطاها گرفته خواهد شد.^۱

ژوئیه شگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۱. بقیه گفتگو در شماره ۲۲ فصلنامه پی گرفته شود.