

بخش دوم و پایانی میزگرد "جایگاه مشاوره مدیریت در معماری مدیریت نوین"



اخلاق حرفه‌ای و مشاوره مدیریت

دو اصل جدایی‌ناپذیر

شرکت کنندگان در میزگرد

اشاره

مشاوره نه تنها به معنای ضعف مدیریت نیست، بلکه به عنوان قدرت و قوت مدیریت نیز تلقی می‌شود؛ چه به گفته زنده‌یاد دکتر داود محب علی «مشاوره یک فرایند است، مشاور در فرایند تصمیم‌گیری‌ها حضور دارد و در نهایت آنچه که به عنوان پاسخ به دست می‌آید، حاصل همکاری مشترک مدیریت و مشاوران است، نه محصول کار مشاور» (میزگرد تدبیر شماره ۸۹ - آذر ۸۷).

در شماره پیشین تدبیر، شرکت‌کنندگان در جلسه میزگرد به پاره‌ای از پرسشهایی که پیرامون مقوله صنعت مشاوره و چالشهای پیش‌روی مطرح شد پاسخ گفتند و اینک در قسمت پایانی، با بخش دیگری از دیدگاهها و نظرات میهمانان جلسه آشنا خواهیم شد. در نخستین بخش میزگرد به نقش، اهمیت و وظایف مشاور مدیریت اشاره شد و بر این نکات تاکید گردید: مشاوره مدیریت به عنوان یکی از پشتوانه‌های اصلی مدیران برای مدیریت کارها ضروری است، مشارکت مشاور مدیریت با تعامل مثبت و سازنده کارفرما و دولت امکان‌پذیر است، کار مشاور این است که ما را در مسیر برنامه قرار دهد، مدیریت بنگاهها وقتی متحول می‌شود که مشاور داناتی در کنار آن قرار داشته باشد، مشاوران مدیریت ما باید بتوانند نگاه مدیریت فردا را به بنگاههای ما انتقال دهند، مشاوران مدیریت پزشکان صنعت هستند، مشاوره مدیریت بایستی به شکل یک نظام خودجوش تبدیل شود، مشاوره مدیریت بایستی یک سازمان کار منطقی، مشخص، کارآمد و روزآمد پیدا کند، و بالاخره رشد صنعت مشاوره مدیریت به سطح بلوغ سازمانی بستگی دارد.

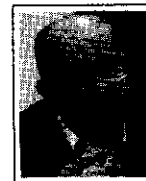
در شماره قبلی نیز شرکت‌کنندگان به چالشها و تنگناهای این صنعت اشاره داشتند. نبود تشکل قوی و قانونمندی و نظام مشاوره مدیریت در کشور، عدم آگاهی از اطلاعات و دانش روز، نبود نظام سنجش و ارزیابی مشاوران، نبود استانداردهای لازم برای تعیین صلاحیت‌های حرفه‌ای مشاوران و نیز عدم ارتباط دوجانبه و پویا میان مشاوران مدیریت و سازمانها از جمله چالشهایی بود که مورد تاکید قرار گرفت.

در این شماره صاحب‌نظران شرکت‌کننده در بحث ضمن تاکید مجدد بر اهمیت تشکل‌گرایی و قانونمندی در صنعت مشاوره مدیریت، به بیان تجارب و دیدگاههای خود پیرامون اخلاق حرفه‌ای به عنوان یکی از اصول کلیدی در این حوزه پرداخته و در نهایت اخلاق حرفه‌ای و مشاوره مدیریت را دو عنصر تفکیک‌ناپذیر دانسته‌اند. افزون بر این راهکارهایی به منظور تقویت و ارتقای سطح خدمات مشاوره مدیریت پیشنهاد شده است که می‌تواند مورد توجه علاقه‌مندان بویژه مشاوران و مدیران سازمانها و بنگاهها قرار گیرد.

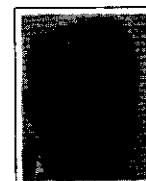
با امید به اینکه چنین بحثهایی در توسعه ظرفیت مدیریت کشور موثر و مفید واقع شود، بخش دوم و پایانی میزگرد را از نظر می‌گذرانیم.



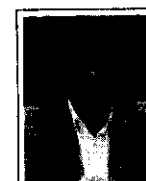
دکتر فاسم انصاری رفیقی : دکترای مدیریت رفتار سازمانی، عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی



مهندس مرتضی شریف‌النسی : مچری طرح بهسازی و نوسازی صنایع، مدیرعامل شرکت نوسازی صنایع ایران



ابراهیم شیخ : دانشجوی دکترای رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی، کارشناس ارشد توسعه مدیریت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران



مهندس علی صفدری : رئیس مرکز نوسازی و توسعه فناوری اداری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور



دکتر سائوش موهیدی : دکترای اقتصاد توسعه از انگلستان، مشاور ارشد سازمان مدیریت صنعتی، مدرس دانشگاه



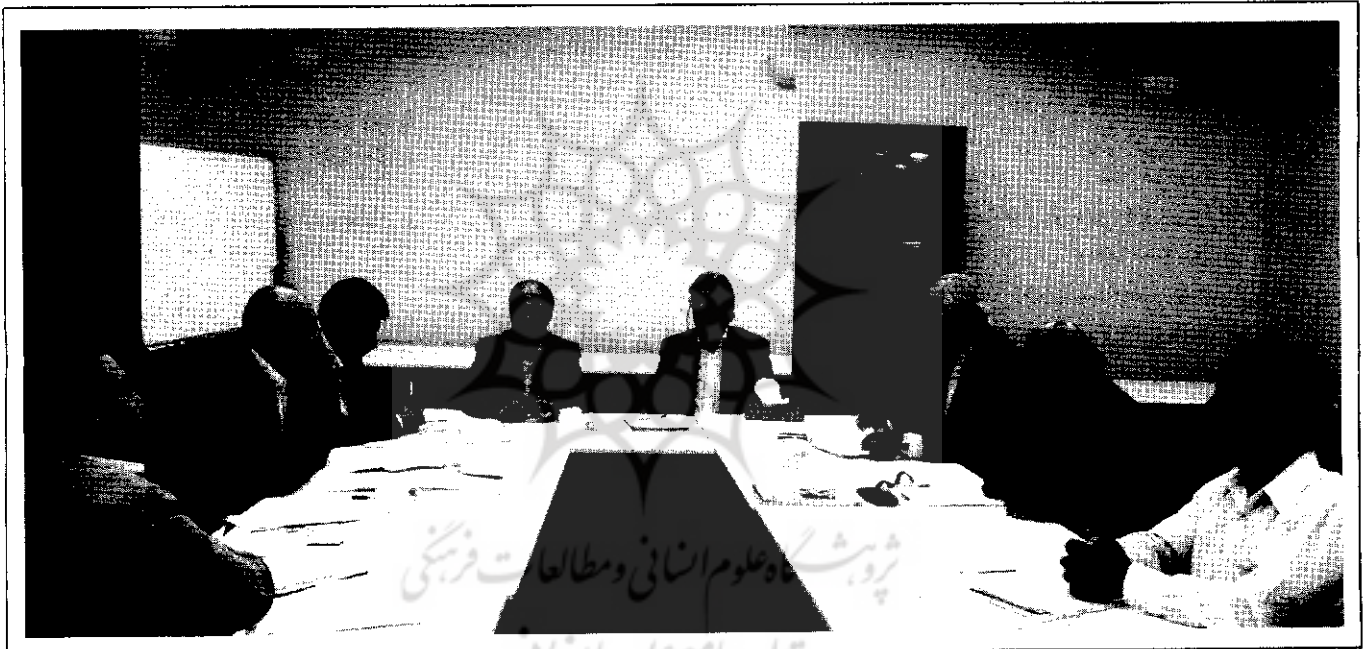
مهندس محمدکیان میرفروانی : رئیس هیات مدیره انجمن مشاوران مدیریت ایران

ما مشاوران خود را باید از بین کسانی انتخاب کنیم که سطح دانش، فهم و مهارت را پشت سر گذاشته و در سطح تجزیه و تحلیل و ترکیب و داوری حرکت می‌کنند. مشاورانی که فقط اطلاعات دارند، این خودش هم گاهی نمی‌تواند مدیریت کند چه برسد به اینکه به دیگران مشاوره مدیریت بدهد. بنابراین در انتخاب مشاوران باید روی قسمت دوم نظریه بلوم تکیه کنیم. اگر این کار را کردیم در بحث داوری، اخلاق حرفه‌ای مستتر است. یعنی

در اخلاق حرفه‌ای مشکلی که همه دنیا با آن روبروست، بحث ضمانت اجراست. آیا ضمانت اجرایی برای تحقق انتظاراتی که ما از مشاور یا مدیر داریم تحت عنوان اخلاق حرفه‌ای وجود دارد یا خیر؟

من فکر می‌کنم اگر این تشکل شکل گیرد و انتخاب مشاوران براساس ضابطه باشد و کنترل‌های گاه به گاه هم در زمینه کارهایی که مشاوران انجام می‌دهند صورت بگیرد، در آن صورت اخلاق حرفه‌ای بارور می‌شود، در غیر این صورت ما باید همه چیز را قانونمند کنیم، و آن وقت دیگر

میرفخایی: به نام خدا. با تشکر مجدد از آقایان به خاطر شرکت در بحث، بی‌مناسبت نیست که در بخش دوم میزگرد به بحث مهم اخلاق حرفه‌ای در مدیریت و مشاوره مدیریت بپردازیم. در تمام دنیا به این نتیجه رسیده‌اند که اصولاً داشتن اخلاق حرفه‌ای یک برد است، در صورتی که در برخی از موارد بعضی این احساس را می‌کنند که اخلاق حرفه‌ای سبب زیان می‌گردد. به کرات ما در مطالعات می‌بینیم که در کشورهای پیشرفته‌تر هستند، اخلاق حرفه‌ای هم پیشرفته‌تر می‌شود و مشاوران



کسی نمی‌تواند قضاوت و داوری کند، مگر اینکه مراحل را در پختگی به قول مولوی طی کرده باشد. اگر طی کرده باشد نمی‌تواند خارج از اخلاق حرفه‌ای حرکت کند. معمولاً کسانی خلاف اخلاق حرکت می‌کنند که اخلاق را نمی‌شناسند و آن دانش و کفایت کافی را ندارند. اگر این مقدمه صورت بگیرد، اخلاق حرفه‌ای را می‌توانیم با نشان دادن الگوها و مدل‌های بعدی و به گزینی و نشان دادن شرکت‌های موفق، آرام‌آرام به جلو حرکت دهیم. بنابراین من به ضابطه ابتدایی برای انتخاب افراد برای اینکه بتوانیم مشاوران را در وادی اخلاق حرفه‌ای قرار دهیم، تاکید دارم.

اخلاق نیست، قانون حاکم است.

مراحل پختگی

صحبت از بلوغ سازمانی شد که اگر بلوغ سازمانی را رشد ندهیم، خود مشاوره هم افت می‌کند. ولی ما چقدر از این نوع سازمانها داریم و چه کسانی باید روی بلوغ سازمانی کار کنند. ما امروز نیاز داریم که زمینه مشاوره را در سازمانها اشاعه دهیم. آقای بلوم در بحث یادگیری در حیطه شناخت، فرمول جالبی دارد. وی مراحل یادگیری در حیطه شناخت را شش قسمت می‌کند: سطح دانش، سطح فهم، سطح مهارت، سطح تجزیه و تحلیل، سطح ترکیب و سطح داوری.

مدیریت و مدیران بیشتر به اخلاق حرفه‌ای متکی هستند. از آقایان تقاضا می‌کنم که نظرات خود را در این زمینه مطرح کنند.

انصاری: ما وقتی از اخلاق صحبت می‌کنیم از حوزه مدیریت و قوانین و مقررات پا فراتر می‌گذاریم، کنترل انسان را به خود کنترلی و خود انضباطی حرکت می‌دهیم و در نهایت به سمت فرهنگ فرهیختگی و خودباختگی و ترجیح منافع دیگران بر منافع خود حرکت می‌کنیم. در جامعه ما در این باره زیاد سخن گفته می‌شود و خیلی افراد هم برای این مقوله ارزش قائل می‌شوند، ولی نکته مهم این است که ما باید به آنها جامعه عمل هم بدهیم.

چنین مدیرانی را تربیت کنیم که بتوانند در معماری مدیریت نوین برای حضور در بازار جهانی و تحقق آن اهداف برنامه آماده شوند.

صفدری: سوال این است که اگر مشاور صلاحیتهای حرفه‌ای نداشته باشد، چه اتفاقی می‌افتد؟ خدمتی که قرار است مشاور به بنگاه دهد، اگر فاقد صلاحیتهای حرفه‌ای باشد، باعث هدر دادن بسیاری از منابعی می‌شود که در اختیار بنگاه است.

علاوه بر این موجب هدر دادن زمان هم می‌شود بخصوص در کشور ما که ثبات عمر مدیریت یک دوره مشخصی دارد. با هدر دادن زمان، فرصت ایجاد بهبود و بهسازی در سازمان و حتی امکان بقای سازمانی از بین می‌رود. از این گذشته مشاور فاقد صلاحیت حرفه‌ای موجب تضعیف روحیه مدیران و کارکنان خواهد شد و در واقع بسیاری از کسانی که صلاحیت و شناخت بهتری از سازمانشان دارند، دچار بی‌اعتمادی می‌شوند. بنابراین به‌علت ارتباطی که بین مشاوره و سیستم وجود دارد، این‌گونه مشاور ایجاد مسائل ضدانگیزشی می‌کند و در نتیجه بسیاری از کارکنان و صاحب‌نظران داخل سیستم روحیه دادن مشاوره‌های داخلی را از دست می‌دهند. در این فضا مدیریت سازمان نیز روحیه جسارت و جرات استفاده از مشاوران و انتخاب مشاور را از دست می‌دهد و این امر خسارتی است که در آینده به صنعت مشاوره وارد می‌شود.

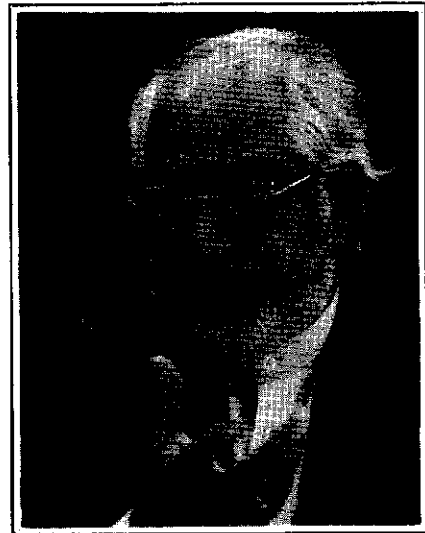
وقتی صلاحیت حرفه‌ای در مشاور نباشد، توصیه‌های غیرقابل اجرا و خطرناک از مشاور سر می‌زند که ممکن است خسارتهای سنگینی به بنگاه و ادامه کار بنگاه وارد شود. تجربه نشان می‌دهد در بسیاری از جاهایی که مشاوران بی‌صلاحیت کار کردند نه تنها آن مدیریت بلکه مدیریتهای بعدی هم برای انتخاب مشاور با مشکل روبرو بوده‌اند و شجاعت و جسارت تقبل هزینه جدید را ندارند و این مساله ضربه‌زدن به مدیریت است. بنابراین مشاور باید دارای صلاحیتهایی باشد که تمام چراهای مربوط به انتخاب

اخلاق حرفه‌ای و دراکر

شریف‌النسی: در بحث اخلاق حرفه‌ای بد نیست نگاهی به دیدگاههای آقای پیتر دراکر پدر مدیریت نوین کنیم که خیلی از کشورهای صنعتی خودشان را مدیون دیدگاههای وی می‌دانند. او معتقد است که مدیریت تنها فرماندهی و نظارت نیست، یک مدیر بنگاه باید علاوه بر اینکه به مباحث تولید و کیفیت و بازار بی‌اندیشد، بسیار به مسائل انسانی در بنگاه توجه کند، چون سرمایه اصلی اوست. باید به اخلاق و ارزشهای جامعه و تاثیرش بر بنگاه خودش توجه داشته باشد و رضایت جامعه و رضایت مشتری و ذی‌نفعان را ببیند.

دراکر تا آنجا پیش می‌رود که حتی به امور خیریه‌ای که می‌تواند تاثیر مثبت بر بنگاهش بگذارد، تاکید می‌کند. حتی در مدل تعالی سازمانی که در اروپا مطرح است، یکی از شاخصه‌هایی که براساس آن، بنگاه برتر شناخته می‌شود، این است که آن بنگاه چه نقشی در رشد جهان ایفا کرده است.

نهادینه کردن این مسایل در مدیر یک بنگاه نیازمند به پزشک، یعنی مشاوره مدیریت است که بتواند این فضاها را در بنگاه سازمان دهد. دراکر در جایی دیگر می‌گوید که هنر یک مدیر در یک بنگاه این است که همه امکانات داخل و بیرون بنگاه را اعم از اخلاقی و فرهنگی و مسائل اقتصادی و سیاسی جامعه به خدمت بگیرد. دراکر سپس می‌گوید که مدیر بنگاه باید بنگاهش را به صورت مستمر بهسازی کند. یعنی برای اتفاقات احتمالی از پیش آماده باشد. چون همیشه بنگاه در روال طبیعی مطلوب مدیر حرکت نمی‌کند، زیرا رقبا از راه می‌رسند و کالایی با کیفیت بهتر و جلب رضایت مشتری عرضه می‌کنند. بنابراین شاخص موفقیت مدیر بنگاه این است که هرکس در سازمانش وظیفه خودش را به‌خوبی بشناسد و به‌خوبی عمل کند. اگر مدیری موفق شود چنین بنگاهی را سازمان دهد که همه در بنگاه خودشان وظیفه خودشان را خوب بشناسند و خوب انجام دهند، می‌شود گفت که مدیر موفق است. ما باید



دکتر انصاری:

در اخلاق حرفه‌ای، مشکلی که همه دنیا با آن روبروست، بحث ضمانت اجراست.

اگر بلوغ سازمانی را رشد ندهیم، مشاوره مدیریت هم افت می‌کند.

اگر شکل مشاوران مدیریت شکل بگیرد و انتخاب مشاوران براساس ضابطه باشد، در آن صورت اخلاق حرفه‌ای بارور می‌شود.

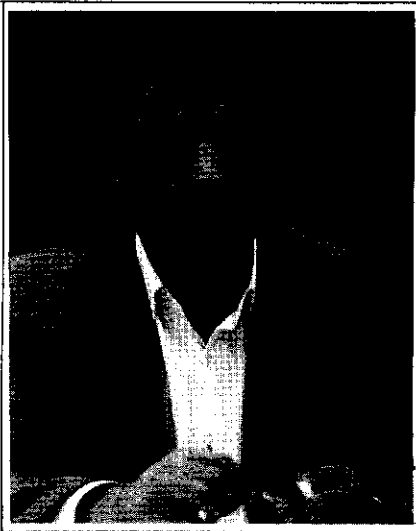
آیا ضمانت اجرایی برای تحقق انتظاراتی که ما از مشاور یا مدیر داریم تحت عنوان اخلاق حرفه‌ای وجود دارد یا خیر؟

ما امروز نیاز داریم که زمینه مشاوره مدیریت را در سازمانها و بنگاهها اشاعه دهیم.

معمولا کسانی خلاف اخلاق حرکت می‌کنند که اخلاق را نمی‌شناسند و دانش و کفایت کافی را ندارند.

وقتی از اخلاق حرفه‌ای صحبت می‌کنیم از حوزه مدیریت و قوانین و مقررات بافراتر گذاشته و کنترل انسان به‌صورت خودکنترلی و خودانضباطی و در نهایت ترجیح منافع دیگران بر منافع خود در می‌آید.





صفدری:

اگر مشاور برای ارائه خدمت به بنگاه فاقد صلاحیت‌های حرفه‌ای باشد، باعث هدر رفتن بسیاری از منابعی می‌شود که در اختیار بنگاه است.

وقتی صلاحیت حرفه‌ای در مشاور نباشد، توصیه‌های غیر قابل اجرا و خطرناک از مشاور سر می‌زند که ممکن است خسارت‌های سنگینی به بنگاه وارد شود.

مشاور فاقد صلاحیت حرفه‌ای موجب تضعیف روحیه مدیران و کارکنان سازمان می‌شود.

مشاور باید دارای صلاحیت‌هایی باشد که تمام چراهای مربوط به انتخاب مشاور از طرف مدیر یا مالک بنگاه را پاسخ دهد.

باید یک دید توسعه‌ای طراحی شود تا مشاوران بتوانند ضمن اینکه از لحاظ کمی و کیفی توسعه پیدا می‌کنند، امکان انتخاب را به کارفرما بدهند.

اگر تجارب مفید همراه با آموزش و پژوهش توأم شود، می‌تواند برای مشاوره و ارائه خدمت به کارفرمایان بسیار موثر باشد.

صلاحیت‌های اخلاقی علاوه بر اینکه در طول زمان شکل می‌گیرد، صرفاً به کارفرما بستگی دارد.

در صورتی که توسعه امر مشاوره مدیریت تحقق یابد، امکان تمییزی صلاحیت‌های حرفه‌ای نیز به وجود می‌آید.



باید منشور اخلاقی اش را تعریف کند، حال اگر مشاورانی مفاد منشور را رعایت نکنند، چگونه با آنها برخورد می‌شود؟ به بیان دیگر مساله طرد، جذب و تشویق مشاوران چگونه خواهد بود؟

همان‌گونه که تاجران برجسته در طول زمان شناخته می‌شوند و برای مثال امتیازات صادراتی به آنها تعلق می‌گیرد، صلاحیت‌های اخلاقی نیز در طول زمان شکل می‌گیرد. در حال حاضر صلاحیت‌های حرفه‌ای مشاوران کاملاً تعریف نشده است و تعریف صلاحیت‌های اخلاقی هم به نظر می‌رسد کار ساده‌ای نیست. به اعتقاد من صلاحیت‌های اخلاقی صرفاً به کارفرما بستگی دارد.

اگر مشاور صلاحیت‌های اخلاقی را رعایت نکرد، کارفرما فقط می‌تواند او را در لیست سیاه خودش قرار دهد و دیگر از او استفاده نکند. ولی اینکه مشاور دوم چنین ویژگی‌هایی را دارد، باید تست شود. این اتفاق الان عموماً به صورت آزمایش و خطا انجام می‌شود. تشکل مشاوران مدیریت هنوز به درستی شکل نگرفته و وظایف داخلی آن تاکنون به طور کامل طراحی نشده است و قبل از بررسی صلاحیت‌ها، باید این کار به صورت جدی انجام شود.

میرفخرایی: ما سرگرم تعریف و تدوین منشور اخلاق حرفه‌ای هستیم و انشاءالله بزودی مشاوران مدیریت باید آن را امضا کنند تا بتوانند به عضویت انجمن مشاوران مدیریت درآیند. داشتن صلاحیت برای انجام کار یکی از مبانی اخلاق حرفه‌ای است و هیچ مشاوره‌ای نباید کاری را قبول کند که صلاحیت انجام آن را ندارد. اگرچه باید این امر به تدریج شکل بگیرد. اصولاً داشتن صلاحیت حرفه‌ای، جزئی از اخلاق حرفه‌ای است.

مریدی: من احساس می‌کنم بحث پیرامون صلاحیت‌های اخلاقی و حرفه‌ای به تجرید کشیده شد و جدا از کل جامعه مطرح شد. برداشت من این است که مدیران با مشاورانی برخورد می‌کنند که امکان خطا

مشاور از طرف مدیر یا مالک بنگاه را پاسخ دهد.

طراحی دیدگاه توسعه‌ای

به نظر من قبل از اینکه ما وارد صلاحیت‌های اخلاقی مشاوران شویم، در مورد ویژگی‌های صلاحیت حرفه‌ای مشاوران مدیریت باید سخن بگوییم. صنعت مشاوره مدیریت در کشور ما بسیار نوپاست و اگر دولت هم تایید صلاحیت می‌کند تنها از لحاظ کارفرمایی است. در حالی که در کشورهای پیشرفته دنیا صلاحیت‌ها توسط تشکلهای حرفه‌ای مشاوران و به صورت خود ارزیابی، اتفاق می‌افتد و کسانی که فاقد صلاحیت‌های علمی و حرفه‌ای باشند، راه در این حرفه پیدا نمی‌کنند. بنابراین باید یک دید توسعه‌ای طراحی شود تا مشاوران بتوانند ضمن اینکه از لحاظ کمی و کیفی توسعه پیدا می‌کنند، امکان انتخاب را به کارفرما بدهند. دید توسعه‌ای هم باید به گونه‌ای طراحی شود که ما بتوانیم علاوه بر مشاورانی که دارای صلاحیت‌های حرفه‌ای هستند، از مدیرانی که ویژگی‌های حرفه‌ای را دارند ولی مدیر نیستند و در بخش صنعت و بخش دولتی مشغول فعالیت می‌باشند، در زمینه مشاوره به کار گیریم.

اگر تجارب مفید همراه با آموزش و پژوهش توأم شود، می‌تواند برای مشاوره و ارائه خدمت به کارفرمایان بسیار موثر باشد. در این صورت امکان اینکه افراد کم صلاحیت، طرد شوند، به وجود می‌آید.

یکی از دلایل اینکه صلاحیت‌های حرفه‌ای کمتر مورد توجه جدی مدیران قرار گرفته این است که به علت تعداد کم مشاوران با صلاحیت، دسترسی به آنها بسیار سخت است. بنابراین ضرورت توسعه امر مشاوره به صورت جدی مطرح است و چنانچه این توسعه اتفاق بیفتد، امکان تمییزی صلاحیت‌های حرفه‌ای نیز به وجود می‌آید. وقتی تمییزی صلاحیت‌های حرفه‌ای به وجود بیاید، در آن صورت صلاحیت‌های اخلاقی شرط می‌شود.

من می‌پذیرم که خود حرفه و تشکل

با فرمان و دستور، عملی نمی شوند، بلکه در راستای تکامل جامعه شکل می گیرند. یعنی همان گونه که مدیران ما باید به تدریج تکامل پیدا کنند و اخلاق حرفه ای را بیشتر رعایت کنند، مشاوران هم باید گام به گام آنها حرکت کنند. به بیان دیگر اخلاق حرفه ای مشاوران مدیریت باید در روند تکاملی جامعه شکل بگیرد.

البته وظیفه انجمن مشاوران مدیریت هم باید این باشد که به سهم خود، اخلاق حرفه ای را تقویت کند و روی کسانی که در تعامل با مدیران هستند اثر مثبت بگذارد. بنابراین مثلا هرگاه یک مدیری، مشاوره را انتخاب کند و سپس در پی یک رشته مطالعات و مشورتها، مدیر نتیجه ای منطبق با دیدگاههای خود نگیرد یعنی برداشت منفی کند، این دستاورد را نمی توان لزوماً به نارسایی در کار مشاور نسبت داد. گزینه دیگر می تواند آن باشد که همان مدیر خط فکری مناسبی ندارد و از انعطاف لازم هم برخوردار نیست، ولی به هر حال او است که تصمیم می گیرد که مشاور مورد قبول را رد کند. این قضیه، سختی کار مشاور را نشان می دهد. به عبارت دیگر به صورت مجرد و دور از هرگونه شرایط محیطی نمی توان به رابطه مدیر با مشاور پرداخت.

بنابراین باید سیستمی به قضایا نگاه کرد. اگر چه باید انتظار داشته باشیم که مشاوران، صلاحیت اخلاقی و حرفه ای داشته باشند، آگاهانه تر عمل کنند و پیشنهاد افکار نوین در جامعه باشند، ولی این را هم باید در نظر بگیریم که مشاوران در حوزه ای فعالیت می کنند که فوق العاده ضربه پذیر است و سطح آگاهی، اخلاق حرفه ای و نیت و اهداف مدیران بنگاههاست که تا حد بسیار زیادی موفقیت یا شکست مشاوران را تعیین می کند.

شیخ: من تاکید می کنم قبل از اینکه منشور اخلاقی مورد بررسی قرار بگیرد، بهتر است صلاحیت های حرفه ای مشاوران مدیریت بررسی شود. به همین خاطر پیشنهاد می دهم که مدل شایستگی های مشاوران مدیریت را انجمن مشاوران

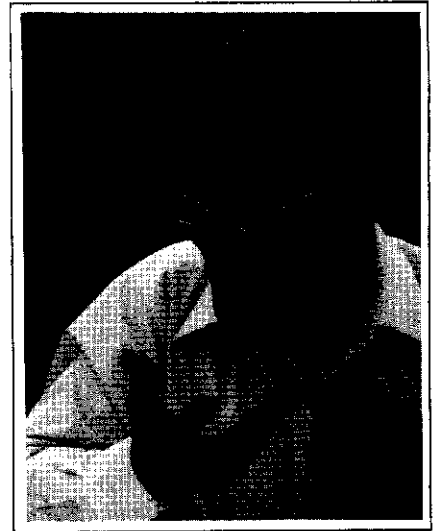
در آنها هست و ممکن است صلاحیت اخلاقی و حرفه ای نداشته باشند. مشاوره و مدیریت هم مانند هر پدیده ای دیگر در جامعه باید یک امر نسبی تلقی شود. نکته دوم اینکه مدیران هم ممکن است مانند مشاوران دچار خطا شوند. ما اگر درصد خطایی را برای مشاوران قائل می شویم، این درصد را برای مدیران هم باید در نظر بگیریم.

هزینه فرصت

غرض من از این سخن آن است که شاید یک مشاور در جایی به این نکته برسد که عامل اصلی عقب ماندگی بنگاه، خود مدیر است، آیا این مدیر مشاور را طرد نمی کند؟ یقیناً یک مدیر تا زمانی مرا به عنوان مشاور می پذیرد که مطابق میل او رفتار کنم. علاوه بر این مشاور هم یک عنصر اقتصادی در جامعه است. در اقتصاد یک پدیده قدرتمندی به نام هزینه فرصت وجود دارد. این پدیده طومار همه چیز بویژه اخلاقیات را می تواند به هم بریزد بویژه زمانی که انحصارات حاکم باشند، رقابت نباشد، کنترل دولتی گسترده باشد، و لذا هزینه و هزینه گاهی اهمیت خاص خود را نداشته باشد.

در این شرایط آیا یک مشاور مدیر می تواند فعالیت های خود را با تکیه بر ضوابط عالی مشاوره و اخلاق متعالی حرفه ای و مطابق با استانداردهای بین المللی ادامه دهد؟ آیا خدمات این مشاور در این جامعه خریدار دارد؟ آیا هزینه فرصت به این مشاور امکان می دهد تا به فعالیت خود ادامه دهد؟

بنابراین اگر ما صلاحیت از مشاوران می خواهیم، از مدیران ارشد و میانی هم باید بخواهیم. هر چند که باید تلاش کرد هر کس در حرفه خودش، از نظر صلاحیت اخلاقی ارتقا پیدا کند. بدیهی است صلاحیت ها تا نهادینه نشود با هیچ مقرراتی نمی توان جلو آنها را گرفت. یعنی اگر بخواهیم قید مقررات بگذاریم، آن دیگر اخلاق نیست، مقررات است. مسایلی که قرار است نهادینه شوند،



دکتر مریدی:

مشاوره مدیریت مانند هر پدیده ای دیگر در جامعه باید یک امر نسبی تلقی شود.

صلاحیت های اخلاقی و حرفه ای مشاوران نباید جدا از کل جامعه مطرح شود.

مدیران هم ممکن است مانند مشاوران دچار خطا شوند.

شاید یک مشاور در جایی به این نکته برسد که عامل اصلی عقب ماندگی بنگاه، خود مدیر است، آیا این مدیر مشاور را طرد نمی کند؟

در اقتصاد، یک پدیده قدرتمندی به نام «هزینه فرصت» وجود دارد که می تواند طومار همه چیز بویژه اخلاقیات را بر هم زند.

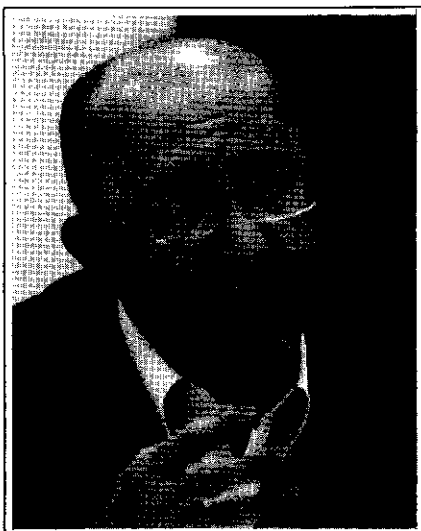
باید تلاش کرد هر کس اعم از مشاور و مدیر در حرفه خودش از نظر صلاحیت اخلاقی ارتقا پیدا کند.

اخلاق حرفه ای مشاوران مدیریت باید در روند تکاملی جامعه شکل بگیرد.

وظیفه انجمن مشاوران مدیریت است که به سهم خود اخلاق حرفه ای را تقویت کند.

مشاوران در حوزه ای فعالیت می کنند که فوق العاده ضربه پذیر است و سطح آگاهی، اخلاق حرفه ای و نیت و اهداف مدیران بنگاههاست که تا حد بسیار زیادی موفقیت یا شکست مشاوران را تعیین می کند.





شریف النسیبی:

اگر مشاور بر اخلاق حرفه‌ای خودش مقید باشد و نگاه بلندمدت داشته باشد، اخلاق حرفه‌ای خودش را از دست نمی‌دهد.

حفظ اعتبار مشاور در آینده برای او یک سرمایه بزرگ محسوب می‌شود.

چنانچه مشاور پای‌بند به اخلاق حرفه‌ای‌اش باشد و کارفرما او را تحت فشار قرار دهد، ما باید به دفاع از مشاور بلند شویم.

وقتی بنگاه صنعتی احساس رقابت نمی‌کند، نیاز به مشاور هم نخواهد داشت و این خطر جدی است.

قبل از هر چیز باید فضای اقتصادی را رقابتی کنیم تا زمینه استفاده از مشاور برای نوآوری در بنگاهها فعال شود.

باید با ایجاد کنسرسیوم‌هایی، مشاوران مدیریت بتوانند با توان اقتصادی و علمی بیشتر وارد رقابتها و مناقصات شوند.

برای نوسازی مشاوران، بهترین راه این است که آنها را با مشاوران توانمند خارجی پیوند دهیم.

باید رویکرد یارانه‌ها بر این اساس باشد که هرکس حاضر است دانایی‌اش را افزایش دهد، از کمکهای دولت برخوردار باشد.

برای ارتقای صلاحیت حرفه‌ای مشاوران مدیریت باید در تشکل مشاوران نقش ایفا کند.

در بحث اخلاق حرفه‌ای مشاوران باید عرض کنم تعدادی از این مشاوران به جایگاهی رسیده‌اند که اگر چند پروژه هم از دست بدهند، حاضر نیستند اخلاق حرفه‌ای‌شان را زیرپا بگذارند. برای مثال مشاور اگر توانسته باشد در راندمان کار، بهبود کیفیت، کاهش ضایعات و سود بنگاه نقش ایفا کند، در آن صورت پولش پرداخت می‌شود. یا در مطالعات عارضه‌یابی اگر مشاور دریافت تسهیلات بانکی و تعویض ماشین آلات را تأیید کند، در آن صورت این تسهیلات انجام خواهد شد.

نظر مشاور برای بنگاه هم جاذبه دارد و مدیر بنگاه در واقع اصرار دارد که مشاور در گزارش خود تأکید کند که مدیر بنگاه نیازمند به وام است. ما در کارهای خود خیلی از مشاوران را داشتیم که حاضر نشدند مساله دریافت تسهیلات را گزارش کنند. آنها می‌گویند بعد از مطالعه به اینجا نرسیدیم که مدیر بنگاه نیازمند به ماشین آلات یا وام است.

ما در بررسیها وقتی می‌بینیم که مشاور بر عقیده خود استوار است، اگر احساس کنیم که سخن مشاور منطقی است، دیگر به حرف کارفرمای صنعتی توجه نمی‌کنیم و حق الزحمه مشاور را پرداخت می‌کنیم.

ضرورت حفظ اعتبار

مشاور ممکن است به خاطر بیان واقعیت در یک جا کار را از دست بدهد، ولی حفظ اعتبارش برای او در آینده سرمایه است و به همین دلیل مشاورانی که به عنوان کارشناس دادگستری نظر می‌دهند، دادگاه حتی براساس رأی آنها حکم صادر می‌کند. ولی اگر خلاف هم ببیند، مشاور را به شدت زیر فشار قرار می‌دهد. اگرچه در خیلی از موارد کارفرمایانی که به مشاور کار می‌دهند، می‌خواهند که در اصل خواسته آنها را رنگ و لعاب مهندسی بدهد.

می‌خواهم تأکید کنم اگر مشاور بر اخلاق حرفه‌ای خودش مقید باشد و نگاه بلندمدت داشته باشد و درحین کار دو پروژه را هم از دست بدهد، اخلاق حرفه‌ای خودش را از دست نمی‌دهد.

مدیریت ایران تدوین کند. البته دوستان ما در سازمان مدیریت صنعتی هم در تکاپو برای دستیابی به چنین مدلی باشند. نکته دیگر اینکه یکی از شایستگی‌های مشاوران مدیریت در کنار شایستگی‌های حرفه‌ای مختلف مانند مدیریت پروژه، پاسخگویی مناسب، مهارت‌های ادراکی و ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای است. اخلاق حرفه‌ای یکی از صلاحیت‌های حرفه‌ای مشاوران مدیریت محسوب می‌شود.

مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای

نکته دیگر اینکه جای دوره‌های آموزش بلندمدت در انجمن مشاوران مدیریت خالی است. این دوره‌ها می‌تواند مدیران یا دانش‌آموختگانی که از تجربه یا دانش بهره‌مند هستند و حالا می‌خواهند مشاوره مدیریت بدهند، هم‌زمان و هم‌فکر کند و با آموزش اصول اخلاقی و شایستگی‌های حرفه‌ای یکپارچه‌سازی لازم را در مبانی، مفاهیم و روشها فراهم نمایند.

جمع‌بندی سخن آنکه اخلاق حرفه‌ای باید بر دو مؤلفه استوار باشد: ۱- مبتنی بر فرهنگ جامعه باشد. اساساً شما نمی‌توانید اخلاق حرفه‌ای مشاوران مدیریت در ایران را براساس اخلاق حرفه‌ای که در ایالات متحده یا انگلیس یا در ژاپن است، ترسیم کنید، حتماً باید نگاهی به فرهنگ جامعه خودمان داشته باشید. ۲- مبتنی بر شناخت کافی از حرفه مشاوره مدیریت باشد. براین اساس اخلاق در حرفه مشاوره مدیریت با اخلاق حرفه‌ای در پزشکی و مهندسی متفاوت است.

شناخت این دو پایه می‌تواند منجر به این شود که اصول اخلاقی مناسبی تدوین شود که واقع بینانه و متناسب با فضای جامعه و حرفه باشد. دراین صورت ضمانت اجرای آن هم امکان‌پذیرتر است.

شریف النسیبی: من سعی می‌کنم تجربه‌ای را در زمینه اخلاق حرفه‌ای مطرح کنم. ما در شرکت نوسازی صنایع ایران با بیش از ۳۱۰۰ قرارداد در یک جا و ۱۱۰۰ قرارداد جایی دیگر با مشاورین کار کردیم و مدیریت دو قرارداد هم برعهده من بود.

صفدری: خدمات مشاوره مدیریت یک فعالیت گروهی و حاوی یک سری ویژگیهای مشترک است که ایجاب می‌کند مشاوران مدیریت متشکل شوند. افراد این گروه حقوق مشترک، تکالیف مشترک و نیازهای مشترکی دارند که نیازمند حمایت‌های مشترک است. مقررات و نرم‌افزارهای شبکه‌ای مشترک، یعنی همان زیرساخت‌های مورد نیاز همه فعالان مشاوره مدیریت باید باهم به صورت شبکه دیده شود.

تشکل قوی

بین مشاوران مدیریت، تعامل‌های چندجانبه و محیط رقابتی مشترک وجود دارد. مخاطبان آنها مدیرانی هستند که می‌توانند به مشاوران مراجعه کنند. تعاملات و ارتباطات جمعی مشترک، آنها را وادار می‌کند با هم و در یک تشکل فکر کنند. پس از ایجاد یک تشکل قوی، باید یک نظام و سامانه‌ای ایجاد شود که تمام ابعاد و اجزا و عوامل تاثیرگذار، روابط افراد، میزان نقش، مأموریتها و وظایف و تعامل و ارتباطات بین اجزای نظام تعریف شود. بنابراین ضرورت ایجاد یک نظام کار احساس می‌شود. چون اگر روابط مشاوران خارج از این نظام باشد، نمی‌توان ارتباط لازم را با سایر نظام‌های جامعه به منظور حل مشکلات و دریافت ابزارهای حمایتی برقرار کرد.

اگر این اتفاقات بیفتد، در آن صورت بسیاری از مباحثی که به‌عنوان بخشی از ظرفیت ملی برای انجام فعالیتهای روبه توسعه و نقش این تشکل و نظام در رشد و توسعه کشور مطرح شد، کاملاً مشهود خواهد بود. به‌بیان دیگر سایر نظام‌های مدیریتی کشور نیز متوجه این واقعیت می‌شوند که بدون استفاده از این نظام و این تشکل، امکان تحقق آن اهداف توسعه‌ای، امکان‌پذیر نیست.

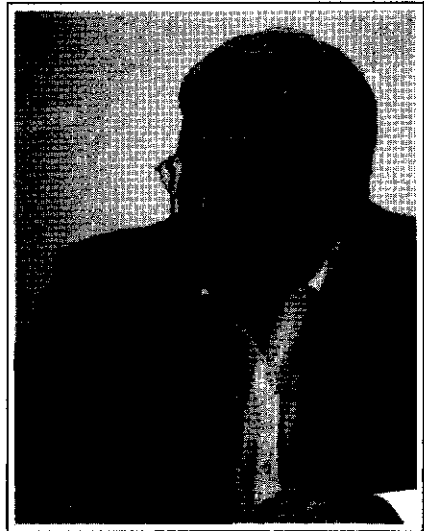
بنابراین اگر بخواهیم نگاه توسعه‌ای به صنعت مشاوره داشته باشیم، مطمئناً باید در قالب تشکل و یک نظام حرفه‌ای صورت گیرد تا امکان توسعه مشاوره توسط بقیه بخشهایی که در جامعه وجود دارد، فراهم

این امر بی شک می‌تواند در آینده برای او یک سرمایه تلقی شود. ما باید در آیین نامه‌ها از این گونه ارزشها دفاع کنیم. براین اساس اگر مشاور در جایی پای بند به اخلاق حرفه‌ای اش است و کارفرما او را تحت فشار قرار می‌دهد، ما باید به دفاع از مشاور بلند شویم و اجازه ندهیم که این ارزشها لوٹ شوند.

میرفخرایی: مشاوران مدیریت باید همزمان با صلاحیت خود که جزیی از اخلاق است، به طرف مجموعه اجزای دیگر اخلاق حرفه‌ای حرکت کنند. داشتن اخلاق حرفه‌ای یک تمرین است و همیشه هم اخلاق حرفه‌ای ما در برابر کارفرماها نیست، در خیلی از موارد در برابر مشاوران دیگر، در برابر مردم و در برابر کشور است.

در ارتباط با اخلاق حرفه‌ای مباحث مختلفی مطرح شد و بعضی فرمودند که صلاحیت حرفه‌ای بالاتر از اخلاق حرفه‌ای است باید اول به آن رسید و سپس به اخلاق حرفه‌ای پرداخت. آقای دکتر مریدی فرمودند که صلاحیت اخلاقی باید در جامعه دوطرفه باشد و مشاوران مدیریت هم موقعی می‌توانند آن را به خوبی در جامعه رعایت کنند که با مباحث جامعه مطابقت داشته باشد. من می‌خواهم عرض کنم که ما باید یک مشاور مدیریت قوی و با صلاحیت داشته باشیم؛ مشاور مدیریتی که بتواند در سطح رقابت جهانی به مدیران کمک کند و مشاور مدیریتی که حداقل در سطح جامعه از یک اخلاق حرفه‌ای مناسب برخوردار باشد. اما همان طور که آقایان فرمودند مشاور مدیریت برای اینکه ظرفیتش بالا برود باید از طرف کارفرما و نیز از طرف کارفرمای بزرگ، یعنی دولت حمایت و کمک شود.

از مباحث دیگری که باید به آنها پردازیم بحث تشکل‌گرایی، بحث نظام‌مند کردن مشاوره مدیریت و بالاخره آسیب‌شناسی مشاوران مدیریت است که هر یک می‌تواند به‌نوبه خود به روشن کردن تنگناها و رسیدن به راه حل‌ها، کمک‌کننده باشد.



میرفخرایی:

در تمام دنیا به این نتیجه رسیده‌اند که اصولاً داشتن اخلاق حرفه‌ای یک بُرد است.

انجمن مشاوران مدیریت ایران سرگرم تعریف و تدوین منشور اخلاق حرفه‌ای است.

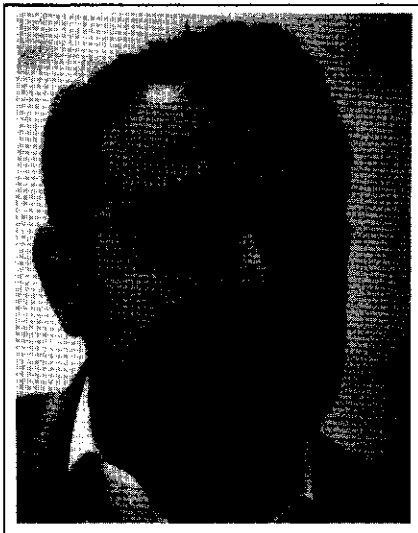
داشتن صلاحیت برای انجام کار یکی از مبانی اخلاق حرفه‌ای است و هیچ مشاوره نباید کاری را قبول کند که صلاحیت انجام آن را ندارد.

همیشه اخلاق حرفه‌ای مشاوران مدیریت در برابر کارفرمایان نیست، در خیلی از موارد در برابر مشاوران دیگر، در برابر مردم و در برابر کشور است.

یک مشاور مدیریت قوی و باصلاحیت، مشاوره‌ای است که بتواند در سطح رقابت جهانی به مدیران کمک کند و حداقل در سطح جامعه از یک اخلاق حرفه‌ای مناسب برخوردار باشد.

در حرفه مشاوره مدیریت، تشکل‌گرایی، قانونمندی و تشکیل نظام مشاوره مدیریت یک الزام و ضرورت است.





شیخ:

قبل از اینکه منشور اخلاقی مورد بررسی قرار گیرد، بهتر است صلاحیت‌های حرفه‌ای مشاوران مدیریت بررسی شود.

پیشنهاد می‌کنم مدل شایستگی‌های مشاوران مدیریت را انجمن مشاوران مدیریت ایران تدوین کند.

انجمن مشاوران مدیریت با ایجاد دوره‌های آموزش بلندمدت اصول اخلاقی و شایستگی‌های حرفه‌ای، می‌تواند یکپارچه‌سازی را در مبانی، مفاهیم و روشها فراهم نماید.

اخلاق حرفه‌ای باید بر دو مولفه استوار باشد: ۱- فرهنگ جامعه، ۲- شناخت کافی از حرفه مشاوره مدیریت.

نقش یک مشاور برتر مدیریت می‌تواند از طریق نشان دادن نقاط قابل بهبود، قدرت و نقاط ضعف و نیز ترسیم چشم‌انداز ارتقا یابد.

انجمن مشاوران مدیریت باید با سایر انجمن‌های فعال کشور و نظامهای حرفه‌ای ارتباط برقرار کند.

ارتباط مشاوران مدیریت ما با مشاوران مدیریت دنیا قطع است، مشاوران باید ارتباطات قوی علمی و حرفه‌ای با خارج داشته باشند.

یکی از مشکلات، نبود بانک جامع اطلاعات مشاوره مدیریت در کشور است.



مشاور برای نوآوری در بنگاههایمان فعال شود.

راهکار دوم اینکه ما تعداد زیادی مهندس مشاور مدیریت داریم که در ظرفیتهای خرد می‌توانند کار کنند. باید با ایجاد کنسرسیوم‌هایی، مشاوران بتوانند با توان اقتصادی و علمی بیشتری وارد رقابت و مناقصات شوند.

برای توسعه این امر ابتدا باید برای مشاوران با ظرفیتهای خرد، کار فراهم کنیم. اما چون کوچک هستند و توان علمی و تخصصی‌شان محدود است، قدرت اینکه در بازارهای رقابتی و مناقصات داخلی و خارجی در کشورهای منطقه حاضر شوند ندارند. پس ایجاد یک کنسرسیوم، مساله‌ای بسیار جدی است که باید در محور اصلی فعالیتهای تشکل انجمن قرار گیرد.

راهکار سوم، متصل شدن مشاوران ایرانی با مشاوران خارجی است تا دانایی‌شان افزایش یابد و بتوانند در واحدهای صنعتی ما مسایل روز ارائه بدهند. ما اگر بخواهیم مشاورانمان را نوسازی کنیم، بهترین راه این است که آنها را با مشاوران توانمند خارجی پیوند دهیم تا بتوانند با هم کار مشترک بگیرند و در کنارشان تجربه‌های روز دنیا را بیاموزند. نکته مهم در این ارتباط دستیابی به صلاحیت حرفه‌ای از راه ارتباط با مشاوران خارجی است که متأسفانه قانونمندی ما برای این کار بسیار سخت است و نیازمند کمکهای دولت می‌باشد.

پارانه و دانایی

هرکس قصد دارد دانایی‌اش را افزایش دهد، باید دولت با دست باز به او کمک کند. نجات کشور در افزایش دانایی است و دانایی هم نیازمند هزینه است. واحدهای صنعتی و مشاوران مدیریت قدرت اینکه خودشان بتوانند این هزینه‌ها را پرداخت کنند ندارند و باید رویکرد پارانه‌ها برگردد به اینکه هرکس حاضر است دانایی‌اش را افزایش دهد، از کمکهای دولت برخوردار شود.

نکته دیگر اینکه ما از صندوق ذخیره ارزی به بنگاهها ارز پرداخت می‌کنیم.

شود.

میریدی: درمورد موفق بودن تشکلهای ما امیدوار و خوشبین هستم. دلیل آن هم این است که گروههایی که در حرفه مشاوره مدیریت هستند چون کار فکری می‌کنند قوی‌تر از دیگران عمل می‌کنند. دلیل دیگر اینکه حرفه‌شان بویژه در شرایط کنونی فوق‌العاده آسیب‌پذیر است. بنابراین محیط‌کاری ایجاب می‌کند که مشاوران مدیریت دور هم جمع شوند و بتوانند از منافع حرفه‌ای خودشان دفاع و حمایت کنند. این دو نکته از مسایل امیدوارکننده است.

شریف‌النسبی: من در این قسمت از بحث سعی می‌کنم به راهکارهایی اشاره کنم که بتوان از طریق آنها به فرهنگ مشاوره مدیریت در کشور شتاب داد. بحث دیگری که قصد دارم درباره آن صحبت کنم تشکل‌گرایی است.

راهکارهای تقویت مشاوره

یک واقعیت تلخ که در جامعه ما وجود دارد این است که برای همین تعداد مشاوران محدود هم فعالیت کافی وجود ندارد. زیرا فضای اقتصادی داخل کشور فضای رقابتی نیست. بنگاه، نگران فضای رقابتی آینده خودش نیست. ما اگر بخواهیم به رشد ۷۰ درصد در صادرات صنعت کشور که در چشم‌انداز ۱۴۰۴ به آن اشاره شده است برسیم، باید واحدهای صنعتی ما احساس کنند که در فضای رقابتی قرار دارند.

اصولاً با حمایت‌های تعرفه‌ای از واردات، زیانهای سنگینی به رقابتی شدن در تولیدات داخلی وارد می‌شود. وقتی بنگاه صنعتی احساس رقابت نمی‌کند، نیاز به مشاور هم نخواهد داشت و این خطر جدی است. ما اگر بخواهیم همین وضع خودمان را حفظ کنیم و توسعه بدهیم و به اهداف برنامه برسیم باید بنگاههای اقتصادی، صنعتی و خدماتی ما احساس کنند که فردایشان بهتر از امروزشان باشد. بنابراین اولین راهکار این است که فضای اقتصادی را رقابتی کنیم تا زمینه استفاده از

اقداماتی به انجام رساند.

اطلاع رسانی به مشاوران مدیریت و اطلاع رسانی به سازمانهایی که می خواهند از خدمات مشاوران مدیریت استفاده کنند، از دیگر وظایف انجمن مشاوران مدیریت است. این مسایل در مجموع اهمیت تشکل گرایی در جهت ساماندهی و بهبود مشاوره مدیریت در ایران را که قله اش می تواند تشکیل نظام مشاوره مدیریت ایران باشد را توجیه کند.

میرفخرایی: از فرمایشات همه دوستان تشکر می کنم. تشکل گرایی در حرفه مشاوره مدیریت یک الزام است و باید حتما این تشکل بهتر از حالت فعلی شکل بگیرد و گسترده شود. قانونمند شدن آن و تشکیل نظام مشاوره مدیریت نیز به همین ترتیب می باشد. چند نکته را هم که آقای شریف النسبی اشاره کردند مرور می کنم. یکی اینکه فضای کشور از لحاظ اقتصادی باید رقابتی شود. دیگر اینکه پارانهای دولت باید با دست باز به دانایی داده شود و نه به مسائل دیگر که تاکنون داده می شده است. نجات کشور در افزایش دانایی است و دانایی مستلزم هزینه کردن است. استفاده از ذخیره ارزی و پرداخت وام به بنگاهها باید مشروط به ارائه نظر مشاوران باشد. تشکلها یک ضرورت تمام و کامل هستند.

تدبیر: با تشکر فراوان از میهمانان گرامی که با دقت و حوصله دیدگاهها و نظرات خود را در دو شماره تدبیر پیرامون مسایل مشاوره مدیریت در کشور و ضرورت تقویت و رشد و ارتقای آن در کشور مطرح کردند، امید است طرح این گونه مسایل، مدیران بنگاهها و مشاوران را در شناخت و رفع تنگناها و تسهیل حل مسایل مدیریتی یاری رساند. □



باید به این صنعت و نقش اهمیت آن توجه وافر داشت. انجمن مشاوران مدیریت باید با سایر انجمن های فعال کشور و نظامهای حرفه ای ارتباط برقرار کند. تسهیل ارتباط بین مشاوران داخلی و خارجی، بسیار اساسی است. ارتباط مشاوران مدیریت ما با مشاوران مدیریت دنیا قطع است. مشاوران باید ارتباطات قوی علمی و حرفه ای خارجی داشته باشند. با توجه به کمبودها و نقصانهای فعلی، انجمن مشاوره مدیریت ایران باید با دیگر انجمن های مشاوره مدیریت در کشورهای مختلف ارتباط برقرار کند. یکی از مشکلات، نبود بانک جامع اطلاعات مشاوره مدیریت در کشور است. مشکل دیگر اینکه میزان دستمزدها، حقوق طرفین و قراردادهای مشاوره مدیریت واقعی نیست و بعضا به مشاوران اجحاف می شود. بعضا هم به سازمانها اجحاف می شود، جا دارد انجمن با حفظ حقوق طرفین در این خصوص نیز

بدون اینکه بدانیم آیا مدیریت آنها رشد یافته است و در کنارش یک مشاور قوی مدیریت حضور دارد که بتواند با این سرمایه ملی، بهترین بهره گیری را برای کشور به دست بیاورد یا خیر؟ لازمه اینکه افرادی که می خواهند از صندوق ذخیره ارزی ارز دریافت کنند، این است که باید تایید شود که آیا مدیریت بنگاه در حدی است که بتواند از این منابع استفاده کند و اگر نیست باید از مشاور مدیریت در کنار پروژه استفاده کند.

در مورد تشکل گرایی به چند موضوع اشاره می کنم. اگر بخواهیم صلاحیت حرفه ای مشاوران را ارتقا دهیم، حتما باید تشکل نقش ایفا کند. تشکل است که می تواند با برگزاری سمینارها، دوره های آموزشی، دعوت از استادان، صاحب نظران دنیا و اعزام مشاوران به موسسات مشاوره در خارج از کشور، مشاوران را به یکدیگر وصل کند. قطعا دولت باید در کنار این اقدامات از تشکل مشاوران مدیریت حمایت کند. نکته دوم اینکه معمار و علمدار مشاوره مدیریت نوین در کشور، باید انجمن مشاوران مدیریت باشد که بتواند هم نظامش را ایجاد کند و هم از آن پاسداری کند. نکته آخر اصلاح قوانین و مقررات داخلی کشور است که اصولا بیشتر از هر کسی انجمن است که می تواند با نظرخواهی از اعضای خودش، قوانین و مقررات را در رسیدن به اهداف برنامه روان تر کند.

شیخ: نقش یک مشاور برتر مدیریت می تواند در جهت تحلیل، نقد و تصمیم سازی در برنامه ریزی استراتژیک، برنامه توسعه صنعتی و اقتصادی و از طریق نشان دادن نقاط قابل بهبود، قوت و نقاط ضعف و ترسیم چشم انداز مناسب برای مدیران و تصمیم گیران کشور ارتقا یابد. بنابراین



سازمان مدیریت صنعتی تشکیل اولین دوره عالی مدیریت حمل و نقل را در زمستان ۱۳۸۵ به اطلاع می‌رساند :

- ✓ **محتوای دوره :** دوره عالی مدیریت حمل و نقل به منظور ارتقاء سطح دانش، توانمندی عملی و اجرایی مدیران در زمینه مدیریت حمل و نقل و امور لجستیک در واحدهای تولیدی خدماتی طراحی گردیده است. این دوره علاوه بر مهارت های پایه ای مدیریت اجرایی، شرکت کنندگان را با مبانی علم نوین حمل و نقل آشنا می‌سازد.
- ✓ **ویژگی های دوره:**
 - ۱- افزایش مهارت های عمومی مدیریت (برنامه ریزی، مدل سازی، طراحی و تحلیل سیستم های خدماتی و عملیات، برنامه ریزی استراتژیک)
 - ۲- افزایش مهارت های تخصصی مدیریت حمل و نقل (شهری، برون شهری، زنجیره تامین و تدارکات) شامل تحلیل سیستم های حمل و نقل و برنامه ریزی در سطح شرکت ها ، استان ها و یا کشور
 - ۳- تعریف و اجرای طرح های مطالعاتی و تحقیقاتی مرتبط با بهبود وضع موجود در زمینه های ترافیک، حمل و نقل بار و مسافر و شبکه های ارتباطی و مواصلاتی
- ✓ **مدت دوره :** دو سال
- ✓ **شهریه دوره :** ۵۶,۰۰۰ ریال (معادل پنج میلیون و ششصد هزار تومان)
- ✓ **زمان تشکیل دوره :** زمستان ۱۳۸۵
- ✓ **شرایط شرکت کنندگان :** ۱- داشتن مدرک کارشناسی ۲- دارا بودن سابقه کار مرتبط ۳- پذیرفته شدن در مصاحبه
- ✓ **نحوه ثبت نام :** مراجعه به صفحه اول سایت سازمان به آدرس www.iiim.ir و تکمیل فرم ثبت نام و ارسال آن از طریق پست یا فکس به سازمان مدیریت صنعتی .
- ✓ **مهلت ثبت نام :** ۳۰ آذر ماه سال جاری
- ✓ **نشانی :** تهران - خیابان ولی عصر - نبش جام جم - سازمان مدیریت صنعتی - ساختمان آموزش - طبقه سوم - دفتر تحصیلات تکمیلی و دوره های عالی مدیریت
- ✓ **تلفن تماس :** ۲۲-۵۲۸۲۲-۲۲-۵۲۹۵
- ✓ **شماره فکس :** ۲۲-۱۳۴۰۸