



مرکز تحقیقات رایانگی

اصفهان

گامی



عمران
علیهما صلوات

www. **Ghaemiyeh** .com
www. **Ghaemiyeh** .org
www. **Ghaemiyeh** .net
www. **Ghaemiyeh** .ir

مدیریت و مشاوره

مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت و مشاوره

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

۵	فهرست
۶	مدیریت و مشاوره
۶	مشخصات کتاب
۶	مبانی مشاوره مدیریت
۸	بررسی مجموعه‌ای از مشاوران مدیریت کشور
۱۱	مشاوره و مدیریت
۱۶	بررسی بازار مشاوره مدیریت در جهان
۱۹	جایگاه مشاوره مدیریت در معماری مدیریت نوین
۲۹	جایگاه مشاوران مدارس و موانع مشاوره
۳۴	مشورت در سیره پیامبر
۳۹	صفات و ویژگیهای مشاور در اسلام
۴۱	مشاور مدیریت یا مبصر سالن تولید
۴۳	اخلاق حرفه ای و مشاوره مدیریت
۴۶	مدارک حرفه‌ای مشاوره مدیریت
۴۷	استفاده از مشاوران جوان در مدیریت
۵۳	تاریخچه مشاوره مدیریت
۵۷	نقش مشاوره شغلی دانش‌آموختگان
۶۰	چگونه یک مشاور سازمانی ماهر شوید
۶۲	مهارتها و الگوی مشاوره در اسلام
۶۹	درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

مدیریت و مشاوره

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت و مشاوره / www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتال: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه ، رایانه

موضوع: مدیریت - مشاوره

مبانی مشاوره مدیریت

لیلا رشیدی

مقدمه: حرفه مشاور مدیریت همزمان با توسعه و پیشرفت علم مدیریت، به عنوان یک حرفه مستقل مطرح شد و گسترش یافت. در واقع محدودیتهای موجود در رویکردهای تک بعدی به مهندسی صنایع و تلاشهای دانشمندان، مانند: تیلور، گیلبرت، گانت و امرسون در بسط و توسعه مدیریت به عنوان یک علم و زمینه مستقل، منجر به توسعه حرفه مشاوره مدیریت شد. مشاوره‌ای که از حرکت مدیریت علمی آغاز شده بود، به طور عمده بر بهره‌وری و کارایی در کارخانه و سالن کار، سازماندهی عقلانی کار، مطالعه زمان و حرکت، کاهش ضایعات و هزینه‌های تولید تاکید داشت. پس از آن، مشاوره مدیریت، مسیر پر فراز و نشیبی را طی کرد و پس از گذر از مراحل مختلفی که هر یک به نوعی در غنی‌سازی و توسعه آن نقش محوری داشتند، به شکل امروزی و با گستره وسیعی از خدمات قابل ارائه بنیان نهاده شد، به گونه‌ای که امروزه تقریباً هیچ سازمان یا شرکت بزرگی در سطح بین‌المللی وجود ندارد که از خدمات شرکت‌های مشاوره‌ای بهره نبرده باشد. همین اهمیت و رشد فزاینده، باعث شد تا کتابها و نشریه‌های مختلفی در مورد مفاهیم مربوط به مشاوره مدیریت، انتشار یابد که البته مهد غالب آنها آمریکا و اروپا بوده است و نشر مطالب مربوط به این حرفه در کشور ما تا اندازه زیادی مورد غفلت قرار دارد. بنابراین در آنچه که از این شماره به بعد و به شکل سلسله مطالبی در مورد مشاوره مدیریت می‌خوانید، تلاش شده تا مفاهیم مرتبط با مشاوره مدیریت در چارچوب بندهای زیر مرور شود: تعریف‌های نوی مشاوره مدیریت، تاریخچه و سیر تکاملی حرفه مشاوره مدیریت، خدمات مشاوره مدیریتی قابل ارائه، بررسی شرکت‌های برتر مشاوره مدیریت در جهان، بررسی اجمالی وضعیت مشاوره مدیریت در ایران، مدارک حرفه‌ای و بین‌المللی در زمینه مشاوره مدیریت. در این شماره تعریف‌های مشاوره مدیریت و نقش‌های مشاور مدیر بررسی شده و در شماره‌های بعدی سایر موارد یادشده ارائه خواهند شد. امیدواریم مجموعه این مطالب محرکی کوچکی باشد برای پرداختن بیشتر به مقوله مشاوره مدیریت و انتشار مطالب بعدی برای غنی تر کردن پایگاه اطلاعات مربوط به این حرفه در کشور باشد. در صورتی که نظر یا پیشنهادی برای تکمیل مطالب دارید می‌توانید از راه پست الکترونیک ارسال فرمایید. تعریف‌های نو از مشاوره مدیریت مشاوره مدیریت، یک خدمت از جنس راهنمایی و توصیه است که به مشتریان کمک می‌کند تا مسائل مدیریتی و فرصت‌های خود را شناسایی و تحلیل کنند. مشاوران مدیریت باتوجه به شرایط مشتریان راه‌حلهایی را توصیه و یا فعالیت‌هایی را پیشنهاد می‌کنند و پس از آن در صورت تمایل کارفرما، در پیاده‌سازی آنها نیز همراهی دارند. یک مشاور مدیر موفق، منابع و تجربه‌هایی را برای شرکت به همراه می‌آورد که تیم مدیریت داخلی آن شرکت، آنها را در اختیار ندارد، بنابراین نمی‌تواند تغییرات واقعی در کسب و کار ایجاد کنیم. اگر بخواهیم مشاوره مدیریت را به گونه‌ای خلاصه در چند جمله تعریف کنیم، می‌توان گفت که، مشاوره مدیریت: ارائه روش‌ها و رویه‌های

کاربردی در صنعت یا کسب و کار به شرکتها توسط یک متخصص است. خدمتی است که به ارائه توصیه‌هایی به گردانندگان کسب و کار در صنایع مختلف می‌پردازد. کمک به شرکت‌ها برای تجزیه و تحلیل و توسعه سودمندی عملیات کسب و کار و استراتژی‌ها است. خدمتی است که به کارآفرینان و مدیران کسب و کار، راهنمایی‌های لازم را برای مدیریت کسب و کار ارائه می‌کند. حرفه‌ای است که به رهبران شرکتها، دولتها، سازمانها و مراکز غیر انتفاعی خدمات توصیه‌ای و مشاوره‌ای ارائه می‌دهد. دوستداران حرفه مشاوره مدیریت، آن را به این شکل تعریف کرده‌اند: وقتی کسی از شما نشانی مکانی را می‌پرسد و شما به او می‌گویید که دو ایستگاه پیش از شما پیاده شود، یک خدمت مشاوره‌ای ارائه کرده‌اید. همچنین وقتی که شما کنترل مستقیم بر افراد ندارید و با این حال از آنها می‌خواهید که به توصیه‌های شما عمل کنند، با یک مسئله دشوار مشاوره‌ای روبه‌رو شده‌اید. از این تعریف که بگذریم، با جمع‌بندی تعریف‌های گفته شده، نتیجه‌گیری می‌شود که مشاوره مدیریت کمک به شرکتها برای ارتقای عملکرد، از راه تجزیه و تحلیل وضعیت و مشکلات موجود و طراحی برنامه‌های آتی است. این کمک می‌تواند در قالب بهبود یا انتقال از یک وضعیت به وضعیت دیگر و از راه شناسایی و تشریح تجربه‌های موفق شرکتها، تکنیکهای تحلیلی، مدیریت تغییر، بهبود مهارتها، پیاده‌سازی تکنولوژی، تدوین استراتژی یا بهره‌گیری از دیدگاههای صاحب‌نظران انجام شود. مشاوران مدیریت معمولاً از متدولوژیها و چارچوبهای ویژه‌ای برای شناسایی مشکلات یا ارائه راه‌حلهای کارا و اثربخش برای انجام فعالیتهای کسب و کار بهره می‌گیرند. به صورت کلی، خدمات اصلی که توسط مشاوران مدیر ارائه می‌شود، شامل موارد زیر است: ۱- طراحی و انجام مطالعات ویژه، ارائه رهنمود، طراحی و برنامه‌ریزی و مساعدت حرفه‌ای و فنی برای پیاده‌سازی تصمیمات؛ ۲- بازنگری و پیشنهاد بهبود خطی مشیها، مراحل، سیستمها، روشها و ارتباطات سازمانی؛ ۳- معرفی ایده‌ها، مفاهیم و روش‌های جدید مدیریتی. تفاوت مشاور مدیر با مدیر مشاور مدیر، بنا بر موقعیتی که دارد، می‌تواند بر فرد، گروه یا یک سازمان تاثیرگذار باشد، ولی قدرت مستقیم برای ایجاد تغییر یا اجرای برنامه‌ها، ندارد. در مقابل، یک مدیر کسی است که مسئولیت مستقیم برای اجرای امور و تصمیم‌ها را دارد. بیشتر افرادی که در سازمان در بخشهای صافی قرار دارند، به نوعی، کار مشاوره‌ای انجام می‌دهند؛ حتی اگر به نام مشاور شناخته نشوند. مدیران صافی در سازمانها فعالیتهای برنامه‌ریزی، اعمال توصیه‌های لازم، حمایت و پیشنهاد در امور مربوط به نیروی انسانی، مدیریت مالی، بازرسی، تحلیل سیستم، تحقیقات بازار، طراحی محصول، برنامه‌ریزی بلندمدت، اثربخشی سازمانی، امنیت، توسعه منابع انسانی را برنامه‌ریزی می‌کنند و ضمانت اجرای آن را نیز فراهم می‌سازند. مزایای بهره‌گیری از خدمات مشاوره مدیریت دیدگاه مستقل: با توجه به اینکه مشاوران مدیریت از اعضای سازمان نیستند، تصویر روشنی از مشکل ارائه کرده، ایده‌های جدید و پیشنهادها را بدون جهت‌گیری را ارائه می‌دهند، به عبارتی دیگر: دیدگاه مستقل مشاوران، به سازمان کمک می‌کند تا بدون نگرانی از جهت‌گیریهای احتمالی ذی‌نفعان سازمان، در پی طرح مسئله و یافتن راه حل آن باشند. توانمندیهای ویژه: مشاوران مدیریت دارای دانش، مهارت و تخصص در یک زمینه ویژه و حوزه تخصصی هستند. یافتن افرادی که در سازمان متخصص، در تمام زمینه‌ها باشند، اگر غیرممکن نباشد، بسیار دشوار است. خدمات حرفه‌ای دوره‌ای: مشاوران مدیریت، در هر زمان که شرکت تمایل داشته باشد خدمات حرفه‌ای ارائه می‌دهند. به کارگیری مشاوران در مقایسه با استخدام مدیران و کارکنان جدید، هزینه‌های کمتری (به ویژه در درازمدت) به شرکت تحمیل می‌کند. نقش‌های مشاور مدیر: مشاور به عنوان یک راهنمای حرفه‌ای درازمدت مشاور به عنوان عامل تغییر: مشاوران مدیریت، کاتالیزور تغییرات هستند، آنها همزمان با حل مشکل مشتری، راههای اجرای آن را نیز پیدا می‌کنند. این راه‌حلها اغلب نیازمند تغییراتی در ساختار سازمانی، فرایندها یا مسئولیت‌های شغلی است، البته توصیه‌های مشاوران مدیریت زمانی ارزشمند است که تغییرات مورد نظر آنها از سوی کارکنان و مدیران درک و تایید شود. مشاور به عنوان حرفه‌ای و متخصص در یک زمینه ویژه: مشاور برای تعریف مشکلات و مسائل: در برخی موارد، کارکنان و سازمانها آنچنان به مشکل نزدیک هستند و در آن گره خورده‌اند که نمی‌توانند آن را تشخیص دهند. در چنین حالتی مشاور به یاری سازمانها آمده، از راه

همراهی، با افراد، آنها را در شناسایی مشکل یاری می‌کند. مشاور به عنوان یک معلم برای آموزش مهارت‌های مختلف به کارکنان و مدیران. مشاور برای اجرای تصمیمات در دسرساز مدیران: هیچ یک از کارکنان یا مدیران داخلی تمایل ندارند مسئولیت اخراج یا ارزیابی‌های دشوار را بر عهده بگیرند و ترجیح می‌دهند یک فرد بیرونی که عنوان مشاور مدیریت به پیشنهاد‌های او جنبه رسمی و حرفه‌ای می‌دهد، این مسئولیت را بر عهده بگیرد. مشاوران برای روح و زندگی جدید بخشیدن به سازمان یا حتی ایجاد یک کسب و کار یا شاخه‌های جدید کسب و کار در سازمان ایفای نقش می‌کنند. منبع: ماهنامه تدبیر- سال نوزدهم- شماره ۱۹۱

بررسی مجموعه‌ای از مشاوران مدیریت کشور

آنا عطائیان- هادی کوزه‌چی

چکیده: با وجود رشد چشمگیر صنعت مشاوره مدیریت در دنیا در سه دهه گذشته، صنعت مشاوره در ایران با چالش‌های فراوانی روبروست و توسعه قابل قبولی نداشته است. با وجود توسعه این صنعت در سالهای اخیر، وضعیت موجود و توانمندی مشاوران، با وضعیت مطلوب فاصله فراوانی دارد. در این راستا این نیاز احساس می‌شود که باید بررسی عمیقتری از وضعیت موجود مشاوران کشور صورت گیرد تا بتوان استراتژی‌ها و سیاست‌های مناسبی را برای توسعه آنها تدوین و اجرایی کرد. در این مطالعه که در راستای پروژه "ارتقا و بهبود وضع مشاوران مدیریت و سیستم" و با هدف "برنامه‌ریزی استراتژیک" برای مجموعه مشاوران مدیریت منتخب، جهت ارائه خدمات مناسب مشاوره مدیریت به مجریان طرح‌های توسعه‌ای پتروشیمی، صورت گرفته، تلاش شده است تا با مطالعه مطالب منتشر شده و اخذ نظرات صاحب‌نظران، تحلیلی از وضعیت موجود صنعت مشاوره مدیریت کشور صورت گیرد تا در نهایت استراتژی‌های توانمندسازی مشاوران حاضر در پروژه تدوین شود. در این مطالعه در راستای تحلیل وضعیت موجود، ضریب اهمیت و رتبه عوامل اصلی شناسایی شده بر اساس نظر صاحب‌نظران این حوزه تعیین شد تا در نهایت ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی جمعی از مشاوران مخاطب این پروژه به دست آید. پروژه "ارتقا و بهبود وضع مشاوران مدیریت و سیستم" توسط "مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه" در شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی تعریف شده است. مقدمه‌بخش عرضه و تقاضای صنعت مشاوره مدیریت در دنیا در طی سه دهه گذشته رشد خیره‌کننده‌ای را تجربه کرده است. در همه این سالها مشاوره مدیریت به عنوان یکی از زیرشاخه‌های خدمات کسب و کار دانش‌محور، رشد بالاتری را نسبت به سایر زیرشاخه‌های این حوزه داشته است. به عنوان مثال ارزش افزوده صنعت مشاوره مدیریت دنیا از حدود ۲۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۱ به بیش از ۱۲۴ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۳ افزایش یافته است. به علت وجود چنین بازار جذابی، از دوران اولیه شکل‌گیری صنعت مشاوره مدیریت، انواع بسیار متنوعی از شرکتها (بخصوص شرکت‌های فعال در حوزه‌های دیگر خدمات حرفه‌ای کسب و کار) علاقه‌مند به حضور در این بازار و ارائه خدمات مشاوره مدیریت بوده‌اند. حتی برخی از این شرکتها در این امر بسیار موفق بوده‌اند. به عنوان مثال می‌توان به تشکیل گروه خدمات مشاوره مدیریت در IBM اشاره کرد که در عرض یک دهه توانسته است خود را به یکی از بزرگترین شرکت‌های مشاوره‌ای در دنیا تبدیل کند. با این توضیحات، مشخص است که تعریف مشخصی از حوزه مشاوره مدیریت صورت نگرفته است. (Canback, ۱۹۹۸ & Glückler, ۱۹۹۹). با وجود رشد بالای صنعت مشاوره در جهت متنوع شدن بازیگران، ارائه خدمات جدید و متنوع و مانند آن در دنیا، صنعت مشاوره مدیریت کشور با مشکلات جدی روبروست: صنعت مشاوره مدیریت در کشور دارای ظرفیت کم و بازار کوچک و رشد نیافته‌ای است، با پیوستن به سازمان تجارت جهانی امکان واگذاری بیشتر بازار مشاوره مدیریت کشور به موسسات خارجی وجود دارد، بسیاری از شاخه‌های تخصصی مشاوره در کشور دست‌نخورده باقی مانده است، عمده خدمات ارائه شده در حوزه‌های مشخص و شکل گرفته‌ای از بازار ارائه می‌شود، عقب‌ماندگی از تحول جهانی در صنعت مشاوره مدیریت و گرایش به استفاده از مشاوران خارجی بدون وجود برنامه‌ای جهت توسعه داخلی نیز از دیگر مشکلات

موجود در رابطه صنعت مشاوره مدیریت ایران است. (آذرهوش، ۱۳۸۴). در مقابل، چنین عنوان می‌شود که بازار قابل توجهی در بخش دولت برای خدمات مشاوره وجود دارد. سازمانها و بنگاههای کشور نیازمند نوسازی، بازسازی و تجهیز شیوه‌های عملیاتی و مدیریتی خود به قواعد نوین جهانی هستند و آشنایی نسبی مدیران کشور با مفاهیم مدیریت (که می‌تواند سبب شکل‌گیری نیاز آنها به خرید خدمات مشاوره‌ای شود) ایجاد شده است. با این وجود، هنوز هم توسعه صنعت مشاوره مدیریت کشور با چالشهایی روبروست و وضعیت موجود آن با شرایط ایده‌آل فاصله قابل توجهی دارد. بر این اساس، ضرورت بررسی وضعیت کنونی صنعت مشاوره مدیریت کشور و موانع رشد آن احساس می‌شود. با توجه به فرصت پیش‌آمده در پروژه "ارتقا و بهبود وضع مشاوران مدیریت و سیستم"، بررسی جامعی در رابطه با تحلیل وضعیت کنونی (نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها) جمعی از شرکتهای مشاوره‌ای صورت گرفته است. هدف این پروژه ارزیابی، انتخاب و توانمندسازی تعدادی از شرکتهای مشاوره مدیریت و سیستم کشور است، به نحوی که این شرکتهای توان ارائه خدمات مناسب به مجموعه مجریان طرحهای توسعه پتروشیمی و ایفای نقش کارگزار تغییر را برای این مجموعه کسب کنند. روش‌شناسی تحلیل وضعیت موجود مشاوران مدیریتی تحلیل وضعیت موجود مشاوران مدیریتی تحلیل وضعیت موجود مشاوران مدیریت بر اساس فرایند نشان داده شده در شکل ۱ صورت گرفته است. همانطور که در این شکل مشاهده می‌شود، منابع اطلاعاتی عمده برای تحلیل وضعیت موجود مشاوران به شرح زیر است: ۱. بخش قابل توجهی از اطلاعات اولیه برای تحلیل، حاصل گردآوری، تبیین و تألیف نظرات و نکات مطرح‌شده توسط تعدادی از صاحب‌نظران آشنا با وضعیت این صنعت کشور است که به دو دسته کلی زیر قابل تقسیم است: ۷- مصاحبه اختصاصی - مرور و گردآوری مطالب منتشر شده در مقالات، مجلات، روزنامه‌ها، وبسایت‌های مرتبط (مانند وبسایت‌های انجمن‌ها و کنفرانس‌ها) و غیره در این رابطه. در رابطه با این دسته از منابع، در ابتدا تلاش شده است تا حد ممکن تمام مراجعی که به نحوی به تحلیل وضعیت صنعت مشاوره مدیریت کشور پرداخته‌اند، شناسایی شوند و مورد بررسی قرار گیرند. در نهایت تلاش شده است تا با انجام یک سری مصاحبه اختصاصی با سوالهای از قبل طراحی شده، قسمتهایی از تحلیل که به نظر می‌رسد دچار کمبود اطلاعات است، تکمیل شود. یکی از منابع تهیه سوالات گزارش طرح مطلوبی است که برای وضعیت مطلوب یک شرکت مشاوره و نیز وضعیت مطلوب صنعت مشاوره مدیریت تهیه شده است. منبع دیگر، چارچوب نظری تحلیل است که در ادامه معرفی خواهد شد. ۲. تلاش شده است تا از پرسش‌نامه‌های تکمیل شده توسط شرکتهای علاقه‌مند به حضور در پروژه، اطلاعات کاملی استخراج شود. از آنجایی که این دسته از اطلاعات در رابطه با یک جامعه آماری از ۴۲ شرکتی که پرسش‌نامه آنها مناسب تشخیص داده شده است، می‌توان چنین فرض کرد که این جامعه آماری (که به لحاظ تعدادی قابل توجه است)، نشان دهنده ویژگی‌های کلی مشاوران مدیریت کشور و قابل تسری به آنها نیز هست. ۳. نظرات اعضای تیم ارزیابی‌کننده شرکتهای مشاوره برای استخراج نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصتها، از اعضای تیم ارزیابی‌کننده شرکتهای مشاوره مدیریت علاقه‌مند به حضور در این پروژه، خواسته شد تا نسبت به ارائه لیستی از این موارد بر اساس تجارب ارزیابی و بازدید خود و با در نظر گرفتن نکات مطرح شده در طرح مطلوب، اقدام کنند. این ارزیابان به ارزیابی حدود ۴۰ شرکت مشاوره اقدام کردند. در نهایت مطالب گردآوری شده، بر اساس چارچوب نظری تشریح شده در زیر توسط کارشناسان تیم پروژه مورد تحلیل قرار گرفته است. تحلیل صورت گرفته بر مبنای این اطلاعات به تهیه لیست اولیه نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصتها انجامید. این لیست در طی یک جلسه در اختیار ۱۱ نفر از افراد خبره آشنا با صنعت مشاوره مدیریت قرار گرفته است تا نسبت به تکمیل، تصحیح و تایید آن اقدام کنند. پس از نهایی شدن لیست، از افراد خواسته شد تا بر مبنای متدولوژی برنامه‌ریزی استراتژیک نسبت به تعیین ضریب اهمیت و رتبه عوامل اقدام کنند. با توجه به آنکه تحلیل صورت گرفته برای گروه قابل توجهی از مشاوران مدیریت و سیستم کشور است، (۴۲ شرکت) بسیاری از عوامل تحلیل محیطی برای تمام مشاوران کشور مشترک است و می‌توان نتایج آن را با در نظر گرفتن یک سری ملاحظات به کل صنعت مشاوره مدیریت کشور تسری داد. فقط باید به این نکته توجه نمود که در تحلیل موجود در

تفکیک عوامل داخلی و خارجی، از آنجایی که با تعداد محدودی از مشاوران روبرو بودیم، برخی از عوامل، خارجی تشخیص داده شده‌اند، در حالی که اگر مرز سیستم، کل مشاوران مدیریت کشور تعریف شود، آن عامل به یک عامل داخلی تبدیل می‌شود. با در نظر گرفتن این نکته، نتایج به دست آمده برای کل صنعت مشاوره مدیریت کشور قابل تسری است. لازم به ذکر است که به دلیل رعایت اختصار از بیان چارچوب نظری تحلیل خودداری کردیم. نتایج بررسی‌ها صاحب نظران خواسته شد تا رتبه مربوط به هر عامل را مشخص کنند: عوامل داخلی آن دسته از عوامل موثری هستند که در کنترل سازمان بوده و بر فرایند تحقق مأموریت سازمان مشخص شده (در اینجا مجموعه‌ای از شرکتهای مشاوره مدیریت و سیستم) تاثیر گذارند. عدد داده شده به هر یک از عوامل داخلی، وضعیت مجموعه مشاوران مدیریت مورد نظر این پروژه را نشان می‌دهد. رتبه هر یک از عوامل بر اساس قانون زیر تعیین می‌شود: به عنوان یک طیف، عدد ۷ به معنی «قوت جدی» تا عدد ۱ به معنی «ضعف جدی» عوامل خارجی آن دسته از عوامل موثری هستند که خارج از کنترل سازمان بوده ولی بر فرایند تحقق مأموریت سازمان مشخص شده (در اینجا مجموعه‌ای از شرکتهای مشاوره مدیریت و سیستم) تاثیر گذارند. عدد داده شده به هر یک از عوامل خارجی، بیانگر میزان اثرگذاری آن عامل بر سازمان در رسیدن به چشم‌انداز است. رتبه هر یک از عوامل بر اساس قانون زیر تعیین می‌شود: به عنوان یک طیف، عدد ۷ به معنی «فرصت جدی» تا عدد ۱ به معنی «تهدید جدی». همچنین از صاحب نظران خواسته شد تا ضریب اهمیتی به هر یک از عوامل داخلی و خارجی اختصاص دهند. میانگین ضرایب و رتبه عوامل داده شده برای هر عامل توسط کارشناسان محاسبه شده است و در نهایت ضریب هر عامل در رتبه مورد نظر ضرب می‌شود تا نمره نهایی به دست آید. در نهایت از مجموع نمره‌های نهایی متعلق به هر یک از عوامل، مجموع نمره‌های عوامل داخلی و خارجی تعیین می‌شود. در رابطه با ماتریس عوامل داخلی، عواملی که دارای رتبه بالاتر از میانگین ۴ باشند، قوت به شمار می‌آیند و آن دسته از عوامل که دارای رتبه پایین‌تر از ۴ باشند، ضعف داخلی خواهند بود. هر چه قدر رتبه عوامل به عدد ۷ نزدیک شود، قوت جدی و هر چه قدر به عدد ۱ نزدیک شوند ضعف جدی خواهد بود. در جدول (۱)، لیست نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها ارائه شده است. در نهایت با جمع زدن کل امتیازات عوامل محیط داخلی، (در جدول شماره ۱ به دلیل رعایت اختصار فقط تعدادی از عوامل ذکر شده اند) نمره نهایی ۲.۶۹ به دست آمده است. این عدد مابین ۱ و ۴ قرار داد و در نتیجه، مجموعه بررسی شده در این پروژه در مجموع در محیط داخلی با ضعف روبرو است. مهمترین قوت‌های پیش روی این مجموعه عبارت است از: جذابیت حرفه برای فارغ التحصیلان جوان - وجود تجارب در چندین رشته تخصصی - ویژگی ذاتی حرفه برای اشاعه تجارب بنگاهها - توانایی حرفه برای بهبود و پالایش فرهنگ جامعه از طریق ارتقای فرهنگ سازمانها - مهمترین ضعف‌های پیش روی این مجموعه عبارت است از: مسائل مالی، بودجه‌ای - نقدینگی شرکتهای مشاوره - ضعف در تولید و اشاعه دانش فنی - کاربردی توسط شرکتهای مشاوره - عقب ماندگی از تحول و دانش جهانی - ضعف مشاوران در رسیدن به سطح فهم و تحلیل، فراتر از تولید داده‌ها - تعداد کم و افراد توانمند و اشخاص کلیدی شرکتهای - توانایی اندک مشاوران در ارائه راه‌حلهای عملی - وضعیت نامناسب درک متقابل و تعامل ضعیف مشاور و کارفرما. در نهایت با جمع زدن کل امتیازات امتیاز عوامل محیط خارجی، نمره نهایی ۳.۱ به دست آمده است. این عدد مابین ۱ و ۴ قرار داد و در نتیجه مجموعه بررسی شده در این پروژه در مجموع در محیط خارجی با تهدید روبرو است. مهمترین فرصتهای پیش روی این مجموعه عبارت است از: نیازهای ارضاننده فراوان در سطح جامعه، بنگاهها و سازمانها - گسترش سرمایه گذاری در صنایع پتروشیمی و تمایل شرکت ملی پتروشیمی برای سرمایه گذاری در استفاده از مشاوره مدیریت - توسعه تولید نیروی انسانی مورد نیاز حرفه - ایجاد انجمن مشاوران مدیریت و نیز شبکه مشاوران مدیریت و افزایش مقبولیت آنها در بین مشاوران - پیچیدگی روز افزون مسائل پیش روی سازمانها - مهمترین تهدیدهای پیش روی این مجموعه عبارت است از: فضای پر از رانت کشور و درآمد سرشار نفت - پایین بودن قیمت قراردادهای مشاوره و تمایل نداشتن کارفرمایان به سرمایه گذاری مناسب در این امر - ویژگی این حرفه در نبود موانع جدی ورود - رقابت

دانشگاهها و استادان آنها با شرکتهای مشاوره و آشفته کردن بازار مشاوره نبود. آمادگی فرهنگی مدیران و سازمانها در استفاده از خدمات مشاوره - ضعف بخش خصوصی - وجود نداشتن قانون حفاظت از مالکیت معنوی منبع: ماهنامه تدبیر - سال هجدهم - شماره

۱۸۲

مشاوره و مدیریت

سید محسن یارندی - علی اصغر بیشمار

چکیده: مؤسسه ای که علاقه مند به دگرگونی است، لاجرم دست نیاز به سوی مراکزی دراز خواهد کرد که او را در این راه یاری دهند و به این ترتیب مشاوره مدیریت ضرورت و حقانیت می یابد. همچنین مدیران ارشد برای حفظ بالندگی سازمان ضروری است که جلساتی را برای دادن مشاوره به مدیران جزء برنامه ریزی کنند. اجرای مشاوره ها به منظور آگاه کردن مدیران از وظایف خویش، بیان روشهای

برخورد با استانداردهای مورد نیاز و بیان عملکردهای واقعی است. داشتن دانش و معلومات در مورد فنون و مهارتها و تکنیک های مشاوره ای، همچنین قابلیتها و توانائی به کارگیری آنها برای مدیران، به منظور انجام دادن وظایفشان ضرورت دارد. روشهای استفاده شده در مشاوره شامل روشهای دستوری، روش غیر دستوری و در حد وسط روش ترکیبی هستند. در یک تقسیم بندی کلی مشاوره ها را می توان به دو دسته مشاوره شخصی و مشاوره های شغلی تقسیم بندی کرد. در این مقاله به بررسی و تشریح انواع خدمات مشاوره ای که در یک سازمان و موسسه انجام می شوند خواهیم پرداخت. اهداف مشاوره هدف کلی مشاوره، یاری دادن به مدیران و کارکنان است تا قادر باشند در فضای اعتماد به نفس، تفاهم و توانائی برای کار اثربخش، رشد و پرورش یابند. انجام اقدامات مشاوره ای به کارکنان یاری می دهد تا از عهده حل دشواریها و مشکلات خود بر آیند و در نهایت به بهتر شدن کارکرد سازمانی می انجامد. اجرای مشاوره ها به منظور آگاه کردن مدیران از وظایف خویش، بیان روشهای برخورد با استانداردهای مورد نیاز و بیان عملکردهای واقعی هستند. مشاوره و مدیریت: مشاوره و راهنمایی جزء ذات مدیریت در هر زمان و در هر مکانی است، به گونه ای که مشاوره صحیح و موثر یک مدیر، می تواند بسیاری از سوء تفاهمها را حل کند، همچنین باعث افزایش و بهبود انگیزه های شخصی و گسترش و پیشرفت کارهای گروهی شود. مشاوره فرصتی را برای مدیران ایجاد می کند تا با کارکنان خویش صحبت کرده و بیشتر از نگرانیها و مشکلاتی که آنها در سازمان با آن روبه رو هستند آگاهی یابند. کارکنان و مدیران جزء در سازمانها و ادارات هر روز با مشکلات مختلفی دست به گریبان خواهند بود که راهنمایی و مشاوره موثر و به موقع می تواند در حل مشکلات به آنها کمک کرده تا بتوانند قابلیتها و ظرفیت کاری خود را به مرحله اجرا در آورند. این مشاوره ها و رهنمودها لزوما نیاز به صرف ساعات زیادی ندارند، بلکه در برخی از مواقع با صرف چند دقیقه می تواند موثر و اثربخش باشد و مشکلات زیادی را حل کند. مشکلات دارای ابعاد مختلفی نظیر، تنفر و بیزاری از مسئولیت خود، مشکلات روحی و روانی، مشکلات خانوادگی و مالی هستند. به طور کلی دلایل برگزاری یک جلسه مشاوره و راهنمایی برای مدیران جزء و کارمندان از طرف مدیران ارشد عبارتند از: بیان و توضیح روشهای گسترش کارهای گروهی؛ دادن آگاهی لازم به کارمندان در مورد عملکردهای عالی و خوب و اقدامات نامطلوب آنها؛ کمک کردن به کارکنان برای هماهنگ ساختن خویش با استانداردها و قوانین سازمانی؛ کمک کردن به کارمندان برای حل مشکلات شخصی؛ تشویق کارکنان به دلیل کارایی و عملکردهای خوب آنها. در هنگام راهنمایی و مشاوره، مدیر بایستی نشان دهد که او احساسات و عملکردهای زیردستان خود را درک می کند. او بایستی خود را در موقعیت مدیران جزء و با آن آمادگی و تجربه آنها در نظر بگیرد. او بایستی تلاش کند تا مواردی را درک کند که برای کارکنان مهم و حساس است. مدیران هنگام پذیرش کارکنان برای انجام مشاوره، بایستی به گونه ای رفتار کنند که آنها بتوانند احساسات واقعی خود را بیان کنند. به عبارت دیگر، مشاوره و

راهنمائیهای موثر می تواند یک کارمند را از فشارهایی که هم برای خودشخص و هم برای آن سازمان مضر است، آزادسازد. برای انجام مشاوره های موثر و کارآمد، مدیران بایستی یک سری قواعدی را رعایت کنند که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد: داشتن تخصص و مهارت در زمینه مشاوره؛ مسئولیت طلبی و مسئولیت پذیری در وظایف واگذار شده؛ تصمیم گیریهای به موقع و صحیح؛ شناخت دقیق خود و جست جوی راههای اصلاح خود؛ شناخت کارکنان انجام اقدامات مراقبتی برای بهزیستی و آرامش آنها؛ آگاه سازی کارکنان (در مورد زمان، مکان و دلایل مشاوره)؛ گسترش حس مسئولیت پذیری در کارمندان؛ انجام وظایف و مسئولیتهای خویش که شامل سرپرستی، آگاه ساختن و وفاداری است؛ تربیت و آموزش کارمندان؛ استفاده و به کارگیری مدیران جزء با در نظر گرفتن قابلیتها و توانائیهای آنها. محدودیتهای مدیران در مشاوره انجام یک مشاوره صحیح و مطلوب به عوامل مختلفی وابسته است. داشتن دانش و معلومات در مورد فنون و مهارتها و تکنیکهای مشاوره ای، همچنین قابلیتها و توانائی به کارگیری آنها برای مدیران، به منظور انجام دادن وظایفشان ضرورت دارد. هر چه مدیران معلومات و تجارب بیشتری را کسب کنند، در انجام مسئولیتهای مشاوره ای خود بهتر و توانا تر عمل می کنند. مدیران به عنوان یک مشاور بایک سری محدودیتهایی روبرو خواهند بود. آنها به هر شخصی و در هر شرایطی نمی توانند کمک کنند. حتی مشاوران حرفه ای که دارای درجات و مقامی در زمینه مشاوره نیز هستند، همگی آنها توانائی حل مشکلات و کمک رسانی به هر کارمندی را ندارند. مدیران بایستی برای شناخت محدودیتهایشان، آموزش و مهارت لازم را ببینند تا بتوانند کمک موثرتری را به زیر دستان برسانند. رفتار مدیر در مشاوره: برای اینکه مشاور اقدامات موثرتری را انجام دهد وی باید در تمامی امور شخصی و حرفه ای، اصول اخلاقی و رازداری را رعایت کند. همچنین باید، احتیاجات شغلی و محدودیتهای قابلیتهای کارکنان سازمان را شناخته و بهترین روش مشاوره را که کارکنان با آن راحت هستند، تشخیص دهد. روشهای مشاوره: به تعداد مشاوران، راههای مختلفی برای مشاوره وجود دارد. مدیران موثر و کارآمد هرگز از روشهای یکسان برای مشاوره کارکنان استفاده نمی کنند. روشهای استفاده شده در مشاوره شامل روشهای دستوری، روش غیر دستوری و در حد وسط روش ترکیبی هستند. انتخاب این روشها به نیازهای مدیران بستگی دارد. در طول جلسه مشاوره، مدیران برای انتخاب روش مورد نظر خود باید انعطاف پذیر باشند. نوع مشکلات، شخصیت کارکنان، محیط فیزیکی و زمان در انتخاب روش مورد نظر تاثیر می گذارند. الف) روش دستوری: روش دستوری در مشاوره، مشاور محور است. این یک روش ساده و سریع برای حل مسائلی است که احتیاج به راه حل کوتاه مدت دارند. در این روش فرض می شود که مدیر مهارتها و دانش لازم را برای حل یک مشکل وارائه پیشنهادهای مربوطه را دارد. در این روش مدیر بیشتر صحبت می کند، مشکلات را بیان می دارد، دلایل را مشخص می سازد، پیشنهاداتی را ارائه می دهد و موارد موجود را لیست می کند. همچنین او نصیحت می کند راه حل پیشنهاد می دهد و به کارکنان می گوید که چه اقداماتی را باید انجام دهند. این روش در صورتی مناسب است که یک کارمند مهارت لازم را برای حل مشکل نداشته باشد یا اینکه او بی تجربه بوده و احتیاج به هدایت و مشاوره داشته باشد. اغلب کارکنان این روش مشاوره را ترجیح می دهند. ب) روش غیر دستوری: روش غیر دستوری برای مشاوره کارمند محور است. مشاور به گونه ای عمل می کند که کارمند مسئولیت حل مشکل را به عهده گیرد. این روش ساده تر است و بیشتر بر خود شناسی متمرکز است بنابراین به زمان بیشتری نیاز دارد. انواع مشاوره در یک تقسیم بندی کلی مشاوره هارا میتوان به دو دسته مشاوره شخصی و مشاوره های شغلی تقسیم بندی کرد. در مشاوره های شخصی هدف رفع مشکلات روحی و روانی و... یک شخص میباشد. در مشاوره های شغلی هدف رفع مشکلاتی به منظور افزایش کارآیی و اثربخشی یک سازمان می باشد. در اینجا به بررسی انواع خاص مشاوره هایی که در یک سازمان و موسسه انجام میشوند خواهیم پرداخت. الف) مشاوره های مربوط به پذیرش و یکپارچه سازی: این نوع مشاوره ها به منظور خوشامدگویی به کارکنان جدید و بلافاصله بعد از ورود آنها انجام می شود. این اقدامات یکی از مهمترین مراحل برای آشناسازی کارکنان تازه وارد است. مدیران وظیفه دارند که قبل از اینکه کارکنان مشکلات خود را توسط دیگران حل کنند، با کسب اطلاعات مفید و واقعی،

مشکلات آنها را حل کنند. این امر به تحقق هدفهای ذیل منجر خواهد شد: حل مشکلات شخصی افراد؛ معرفی و شناساندن کارکنان جدید به مدیران و سایر سرپرستان بخشها؛ شرح تمامی دستورالعملها و روشهای موجود برای انجام یک عمل و انجام برنامه‌ریزی و زمان بندیهای لازم برای اجرای آنها؛ شرح تاریخچه و مقررات سازمان، ماموریتها و فعالیتهای کارکنان؛ شرح و توضیح کارها و وظایفی که برای یک سازمان و برای انجام ماموریتهای آن سازمان مهم و حساس هستند؛ بیان کردن سیاستها و خط مشی سازمانها در زمینه حضور، عبور و مرور، فهرست وظایف، پیشرفت و ارزیابی سطح عملکرد وظایف و مسئولیتهای کارکنان؛ شرح فرصتها، مهارتها و امکانات لازم برای اصلاح و پیشرفتهای حرفه‌ای و شخصی؛ آگاه ساختن کارکنان جدید از امکانات و تسهیلاتی که برای برآوردن نیازمندیهای معنوی، رفاه و آسایش آنها تدارک دیده شده‌اند؛ آگاه ساختن و رودیهای جدید از دستورالعملها و موقعیت دوایر همکاری و مراکز مشاوره خارج از سازمان برای مشاوره بیشتر و موثرتر؛ شرح آداب و رسوم و قوانین داخلی و مناطق ممنوعه سازمان. ب) مشاوره‌های شخصی: مشاوره‌های شخصی برای کمک به کارکنان یک سازمان باهدف حل مشکلات شخصی او است. مشکلات ممکن است متنوع باشند، از مشکلات مالی گرفته تا مشکلات زناشویی و خانوادگی. هدف از این مشاوره، کمک کردن به کارکنان برای گسترش ابتکار عمل، سازماندهی کردن مشکلات و حل مشکلات آنهاست. در مشاوره‌های شخصی مشاور و راهنما بایستی همواره به نقطه نظر و دیدگاه کارکنان توجه داشته باشد. به کارمندان بایستی فرصت داده شود تا به مشکلات خویش اندیشیده و احساسات او را دربارہ آن مشکلات بررسی کرده و درنهایت بتوان کمکهای موثری که او خواهد آن است را انجام داد. کارکنان نیز بایستی با مشاوران خود احساس راحتی کنند. برای اجرای مشاوره‌های شخصی موثر مدیران بایستی: کارمندان را بشناسند و آنها را درک کنند؛ از نگرشها، انگیزه‌ها و مهارتهای کارکنان آگاه باشند؛ اختیارات و خصیصه‌های وجودی آنها را بشناسند؛ باضوابط و ملاکهای مربوط به استخدام نیروهای جدید آشنا باشند. ج) مشاوره‌های انضباطی (تربیتی): مشاوره با کارکنانی که آئین نامه‌ها، قوانین یا دیگر استانداردهای تنظیمی را نقض کرده‌اند، به عنوان بخشی از ماموریتهای ضروری مدیران است. مشاوره‌های انضباطی برای بهبود و اصلاح عملکرد کارکنان از طریق اصلاح رفتارهای ناهنجار و اقدامات نامناسب آنها صورت می‌گیرد و درنهایت باعث بهبود اثربخشی کارائی سازمانها می‌شود. هدف از این نوع مشاوره‌ها، انجام اقدامات اصلاحی است نه انجام اقدامات تنبیهی. مشاوره‌های انضباطی در مواقعی که کارکنان هیچ پیشرفتی در امور خود نداشته باشند، انجام می‌گیرد. د) تشویق و تمجید: مدیر موفق کسی است که از تشویقهای موثر و مطلوب استفاده کند. شناسایی ضعفها و کمبودها و سپس مطرح کردن راههای پیشرفت و اصلاح رفتار کارکنان جزء مسئولیتهای مدیران است. همچنین تشویق کردن آنها به دلیل پیشرفت و اصلاحاتشان و عملکرد شایسته و مناسب آنها بسیار حایز اهمیت است. تشویقهای صمیمی باعث می‌شود که کارکنان قدر و ارزش مدیران را بیشتر درک کرده و اقدامات خود را نیز به منظور قدردانی از آنها به بهترین نحو ممکن انجام دهند. تشویق زیر دستان امر بسیار ساده‌ای است که مزایای زیادی دارد. گامهای اصلاح و بهبود مشاوره‌ها موارد زیر گامهایی هستند که قبل، در هنگام و بعد از جلسه مشاوره اتخاذ می‌شوند. الف) قبل از جلسه مشاوره: گام (۱): شناسایی کارکنانی که به مشاوره نیاز دارند؛ گام (۲): طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی مربوط به جلسه مشاوره. مشاوران بایستی خلاصه برداری و طرح‌ریزی لازم برای مواردی که می‌خواهند در مورد آن بحث و صحبت کنند را انجام دهند. این طرحها بایستی انعطاف پذیری لازم را داشته باشند تا بتوانند در مقابل تغییر شرایط و وضعیت در طول یک جلسه، واکنش لازم را نشان دهند. این طرحها بایستی مانع بحثهای با اهمیت کارکنان شود. برنامه‌ریزی را برای نیم ساعت انجام دهید؛ تشخیص آنکه جلسه مشاوره شخصی به زمان بیشتری نسبت به جلسه مشاوره اجرائی نیاز دارد؛ انتخاب تاریخ و زمان مناسبی که اطمینان داریم مدیر و کارمندان در دسترس می‌باشند. گام (۳): انتخاب محل مناسب محل خلوت محلی دور از حواس پرتی و ایجاد وقفه در حین صحبت. در مواردی از مشاوره‌های انضباطی و شخصی، مشاوره بایستی در محل ویژه‌ای دور از انظار سایرین (مانند اتاق جلسات) انجام گیرد، خصوصاً مواقعی که مطالب رد و بدل شده می‌تواند موجب تخریب شخصیت مشاوره شونده شود. گام (۴): پیش

بینی و انتخاب بهترین زمانمدت زمان مطلوب و مناسب برای جلسه مشاوره کمتر از نیم ساعت است. اگر یک جلسه نیازمند زمانی بیش از نیم ساعت باشد، برای افزایش کارآیی و اثربخش بودن آن، می توان دو جلسه را طرحریزی کرد. جلسات طولانی بی حاصل و بی فایده بوده و باعث دور شدن از موضوع اصلی می شوند. موضوعهای پیچیده غالباً در یک جلسه قابل حل نیستند و یک جلسه تنها برای طرح مشکل کافی است، اما برای دستیابی و حصول موفقیت کافی نیست. مشکلات پیچیده و بغرنجی که به زمانی بیش از یکساعت نیاز دارند، مهارتهای ویژه ای می طلبد. گام (۵): مطلع ساختن کارمندان به طور معمول آگاه ساختن و مطلع سازی از طریق سلسله مراتب مدیریتی انجام می شود. آگاه سازی در مورد مسائلی نظیر زمان، مکان و اهداف جلسه است. گام (۷): سازماندهی اطلاعات کسب شده تا در طول جلسات مشاوره از آنها استفاده شوند. تهیه یک سرفصل کلی در مورد موضوعهای مورد بحث. خلاصه ای از طرحهای کلی برای هدایت و اجرای جلسات مشاوره. گام (۸): شناسایی قابلیتها و محدودیتهای مربوطه در مشاوره و شرایط مشاوره. گام (۹): انتخاب تکنیک ها و روشهای مناسب مشاوره و همچنین آماده بودن برای تغییر روشها و تکنیک ها در طول جلسه مشاوره. گام (۱۰): بررسی و بازبینی مسئولیتهای، عملکردها، قابلیتها و محدودیتهای آژانس های ارجاعی در شرایط مشاوره های شخصی. ب) در طول جلسه مشاوره: گام (۱): برقراری تفاهم و توافق ایجاد یک جو باز که برای ارتباطات دوجانبه مفیدند. پایان دادن به هر گونه تنش و عصبانیت. نشان دادن اینکه صادقانه و خالصانه نگران کارکنان هستید. گام (۲): بیان کردن اهداف و مقاصد جلسه مشاوره. گام (۳): گسترش و ادامه دادن جلسه مشاوره. کسب نقطه نظرات کارکنان و مشخص ساختن شرایط و موقعیتهای تشویق و تمجید در زمینه اصلاحات یا انجام اقدامات. گوش دادن و مشاهده کردن. تشخیص و شناسایی واکنشهای غیر شفاهی (غیر کلامی) کارکنان. تغییر و اصلاح زمانهای اختصاص داده شده به منظور پیشرفت در جلسات مشاوره. تعیین اهداف مطلوب و روشهای واکنش. گسترش طرحها به منظور کسب موفقیت. برنامه ریزی برای جلسات کمکی اگر نیاز باشد. گام (۴): شناسایی و انجام اقدامات پیگیرانه. گام (۵): اطمینان از اینکه جلسه تکمیل شده است. گام (۶): ختم به موقع جلسه مشاوره و اجتناب از شروع مباحث جدید یا بحث بیشتر درباره موارد قبلی. ج) بعد از جلسه مشاوره: گام (۱): انجام ارجاعاتی به آژانس های مناسبی که مورد نیازند. گام (۲): انجام تعقیب و پیگیریهایی برای اطمینان از اینکه اقدامات ضروری انجام شده اند و اینکه کارکنان پیشرفتهایی را در اقدامات خویش داشته اند. گام (۳): آگاه ساختن سلسله مراتب مدیریتی از نتایج جلسات مشاوره. گام (۴): رازدار بودن در مورد مشاوره. گام (۵): انجام اقدامات مداوم برای ارزیابی شرایط و موقعیتهای به منظور اطمینان از اینکه به نتایج مطلوب رسیده ایم. گام (۶): شناسایی و تشخیص نتایج و اثرات مثبت. پاداش دادن و تشویقهای مداوم در هنگام پیشرفتها و انجام اصلاحات. گام (۷): تصحیح نتایج ضعیف. برنامه ریزی مجدد برای جلسات کمکی به منظور تعیین راهکارهای دیگر تا بر مشکلات غلبه پیدا کنند. هدایت و اجرای جلسات مشاوره. یک جلسه مشاوره به سه مرحله تقسیم می شود: افتتاح (گشایش) جلسه، بحث و مناظره و ختم جلسه. الف) افتتاح جلسه: روشها و اقداماتی که در موقع افتتاح جلسات مشاوره انجام می شود تا حد زیادی اثربخشی و کارآیی آن جلسه را تعیین می کند. ب) بحث و مناظره: در این مرحله مدیر بایستی از برقراری ارتباط دوطرفه و موثر اطمینان حاصل کند. همچنین دلایل مشاوره بایستی مشخص شود و هر دوطرف مشاوره (مشاور و مشاوره شونده) یک تفاهم کاملی را باهم داشته باشند. ج) ختم جلسه: در ختم کردن جلسات مشاوره، مدیر بایستی آنچه را که در طول جلسه بحث شده است را به طور مختصر بیان کند. (جمع بندی مطالب بحث شده در طول جلسه) مشاور بایستی اطمینان حاصل کند که هر دو طرف اقداماتی را که بایستی انجام دهند به خوبی درک کرده اند. پیگیریهای مربوط به مشاوره وظایف مدیران به طور کلی بعد از پایان جلسات مشاوره به پایان نمی رسد. اختصاص زمانهایی برای انجام پیگیریهای لازم، به اثربخشی و کارایی جلسات مشاوره کمک کرده و در نهایت باعث افزایش کارایی سازمانها می شود. اصول موثری که در مشاوره ها حائز اهمیت هستند عبارتند از: مدیران بایستی با شناخت کارکنان خود و آگاهی از مسئولیتهای خویش، آمادگی لازم برای انجام مسئولیت خود در زمینه مشاوره کسب کنند. مدیران بایستی از نظر روحی و روانی برای واکنش در مقابل نیازمندیهای

کارکنان در شرایط بحرانی، همچنین برای انجام راهنماییها و تشویقهای سریع و به موقع آمادگی لازم ردا داشته باشند. طراحی و هدایت جلسات مشاوره ای بر اساس اهداف ویژه ای که در ذهن است بایستی انجام شود. روشهایی که مدیران برای بحثها و مذاکره انتخاب می کنند، (نحوه افتتاح و شروع جلسات مشاوره) به طور قابل توجهی رفتارها و واکنشهای کارکنان را تحت تاثیر قرار می دهد. مدیران بایستی همچنین بعد از پایان یافتن جلسات مشاوره ای، پیگیری لازم را انجام داده تا اطمینان حاصل کنند که تمامی اقدامات مطرح شده به مرحله اجرا درآمده اند. مدیران بایستی در طول جلسات، آمادگی لازم را برای واکنش کارکنان داشته باشند و سپس یک واکنش مناسبی را از خود نشان دهند. کسب دانش و آگاهی از خطرات و آفات مشاوره، به مدیران در دور کردن این خطرات کمک می کنند. آفات مشاوره (الف) تفاوت های شخصی؛ (ب) قضاوت های عجولانه (پیش داوری)؛ (ج) تصورات و قضاوت های کلیشه ای؛ (د) کنترل نکردن احساسات؛ (ه) روشهای یکسان و انعطاف ناپذیر در مشاوره ها؛ (و) پیگیریهای نامطلوب و نامناسب؛ (ز) بیزاری و بی میلی برای مشاوره. اصطلاحات کارساز (الف) منعکس کردن گفته ها و نظرات: گوش کردن فعال به معنای تمرکز کردن بر گفته های یک کارمند است به گونه ای که به او بفهمانیم که به صحبت های او گوش می دهیم و آنها را درک می کنیم. مدیر با توجه به برداشتهایی که از مقاصد و احساسات کارکنان دارد به نوع دیگری مواردی را که شخص آنها را بازگو کرده است توضیح و تفسیر می کند. با ارائه این چنین توضیحات و تفاسیری مدیر نشان می دهد که او کارمند را درک کرده و لذا مانع از هرگونه آشفتگی و اغتشاش می شود. برخی از این اصطلاحات و تعابیری که برای منعکس کردن گفته ها به کار می روند عبارتند از: آنچه شما گفتید این بود که...؛ شما گفتید که...؛ به نظر می آید که شما مایلید تا...؛ در اصل شما می گوئید که...؛ از دیدگاه شما...؛ به عبارت دیگر آنچه که شما گفتید این است که...؛ شما معتقدید که... (ب) راهنماییهای عمومی و کلی: اینها اصطلاحات و تعابیری هستند که مدیر با به کارگیری آنها باعث تشویق و دلگرم کردن کارکنان برای ادامه کار می شوند، همچنین باعث می شود که آنها مشکلات خویش را شرح داده یا چگونگی احساسات خود را در آن مورد بیان کنند. برخی از این اصطلاحات و تعابیر عبارتند از: اطلاعات بیشتری در آن مورد به من بگو؛ بیشتر به من بگو؛ حالا وقت آن شده که هرچه در سینه داری بیرون بریزی. (سبک شوی)؛ فهمیدم. (صحیح است)؛ اگر شما مایلید که راجع به آن صحبت کنید، خوشحال می شوم که گوش کنم؛ من مایلیم که مطالبی راجع به آن رابشنوم؛ می دانم که سخت است که راجع به آن صحبت کنی؛ آیا مایلید که بیشتر راجع به آن توضیح دهید؟ (ج) سکوت: طی جلسات مشاوره، ممکن است که در ارتباطات کلامی یک سری مکث و توفقاتی اتفاق بیفتند. (به عبارت دیگر در جلسه سکوت حاکم شود) این سکوت و توفقات ممکن است بین چند ثانیه تا چند دقیقه متغیر باشند. در مکث ها و توفقات آنچه که حائز اهمیت است این است که در چه مواردی اتفاق افتاده است و چه کسی آن را شروع کرده است. مدیر بایستی دلایل مکث و سکوت در جلسات را شناسایی و طبق آن واکنش لازم را انجام دهد. نتیجه گیر خدمات مشاوره ای به شکل موثر نقش زیادی در کاهش مشکلات روحی و روانی کارکنان دارد و بسترو زمینه های لازم برای توسعه یافتگی و پیشرفت سازمان را فراهم می کند. زمانی که کارکنان از تخصصهای لازم برخوردار باشند، اما ذهن و فکر آنان به دلیل مسائل روحی و روانی و نارضایتی شغلی، درگیر کار نشود، کارایی لازم را نخواهد داشت. موارد زیر جزء تعدادی از نکات کلیدی هستند که بایستی به خاطر سپرد: مشاوره و راهنمایی: یکی از مسئولیتهای اصلی مدیران در تمامی رده ها است. یکی از موارد مهم برای مراقبت کردن و توجه به کارکنان است. محدوده آن از جملات مختصر تشویقی تا جلسات طولانی و ساخت یافته است. به کارمندان نشان می دهد که مدیرانشان واقعا نگران و دلوپس آنها هستند. پیامد آن، توسعه و پیشرفتهای شخصی و گروهی موثر است. پیامد آن، حفظ و ابقای کارکنان عالی و خوب در سطح سازمان است. مشاوره های مربوط به یکپارچه سازی و پذیرش موجب پرورش دادن و پیشرفت کارکنان و پیشرفتهای گروهی از طریق اجتماع مناسب اعضای جدید سازمان یا نیروهایی که بعد از یک غیبت طولانی بازگشته اند می شود. مشاوره های تخصصی (شخصی) به منظور کمک کردن به کارکنان برای حل مشکلاتشان یا به منظور ارجاع دادن آنها به کسانی است که می توانند در حل مشکلات به آنها

کمک کنند و سپس انجام پیگیریهای لازم برای حصول اطمینان از انجام کمک به کارمندان است. راهنمائیها و مشاوره های شخصی باهدف راهنمائی و هدایت زیر دستان برای پیشرفتهای حرفه ای و آگاه کردن آنها از فرصتهای لازم برای خدمات آتی انجام می گیرد. منابع

۱- "LEADERSHIP COUNSELING" FM ۲۲-۱۰۱ - www.surp/ustuss.com/field.html - ANCO HEADQUARTERS DEPARTMENT OF THE ARMY WASHINGTON, DC, ۳ JUNE ۱۹۸۵.۳ - COMMON CORE BRANCH. LHR-۸۰: PERSONAL AND PERFORMANCE COUNSELING. FORTBLISS, TX: US ARMY SERGEANTS MAJOR ACADEMY, ۱۹۸۳.۴ - AYRES, D.D. MONOGRAPH -۱۱: THE COUNSELING BUENING, C.R. COMMUNICATING ON THE JOB: A PRACTICAL GUIDE FOR SUPERVISORS. READING, MA: ADDISON - WESLEY PUBLISHING CO., ۱۹۷۴.۵ - FOURNIES, FERDINAND F. COACHING FOR IMPROVED WORK PERFORMANCE. NEW YORK: VAN NOSTRAND REINHOLD CO., ۱۹۷۸.۶ - HILL, N.C. COUNSELING AT THE WORKPLACE. NEW YORK: MCGRAW - HILL BOOK CO., ۱۹۸۱.۷ - OFFICE OF MILITARY LEADERSHIP, UNITED STATES MILITARY ACADEMY. A STUDY OF ORGANIZATIONAL LEADERSHIP. HARRISBURG, PA: STACKPOLE BOOKS, ۱۹۷۶.

منبع: ماهنامه تدبیر-سال هفدهم-شماره ۱۶۷

بررسی بازار مشاوره مدیریت در جهان

شادی گلچین فر

چکیده شرکت‌های مشاوره مدیریت، نقش عمده ای را در پیشرفت و توسعه سازمانها و صنایع هر کشور دارند. ولی میزان و حجم فعالیت همه کشورها در این صنعت به یک اندازه نیست. بعضی کشورها بسیار چشمگیر در این زمینه فعالیت دارند و بعضی دیگر سعی می کنند موقعیت خود را بهبود بخشند. البته به مانند هر حرفه دیگری، رشد و ارتقای صنعت مشاوره نیز تا حدود زیادی به جهت گیریهای افراد

فعال در آن صنعت بستگی دارد. لذا این مقاله درصدد است ضمن بررسی تحولات اخیر صنعت مشاوره در جهان به معرفی انجمنها و سازمانهای بین المللی فعال در این صنعت نیز پردازد. مقدمه‌نیای کسب و کار هر روزه شاهد تغییرات شگرفی است. و به هر میزان که دنیای کسب و کار پیچیده تر می شود، شرکتها نیز با چالشهای جدیدی روبرو خواهند شد. در نتیجه اتکای نتیجه شرکتها به مشاوران خود بیش از گذشته می گردد. سازمانهای خصوصی و دولتی، به دلایل مختلفی از خدمات مشاوره استفاده می کنند. بعضی به دلیل اینکه منابع کافی برای انجام یک پروژه را در اختیار ندارند و یا دیگر شرکتها ممکن است خواهان استفاده از تجربیات مشاوران در زمینه های مختلف باشند. اما درحقیقت علی رغم شهرت کنونی و نرخ رشد شرکت‌های مشاوره مدیریت، این صنعت یکی از صنایعی است که کمتر درمورد آن مطلب نگاشته شده است. لذا در این مقاله ابتدا به تعریف مشاوره مدیریت می پردازیم و سپس گذری کوتاه بر تاریخچه این صنعت خواهیم داشت. و در ادامه تحولات اخیر این صنعت را بررسی خواهیم کرد. مشاوره مدیریت خدمتی است مشاوره ای به سازمانها که توسط افراد مجرب و آموزش دیده و به شکل قرارداد (مابین مشاور و کارفرما) ارائه می شود. تا مشاوران به سازمانها در شناخت مشکلاتشان، تحلیل آنها و پیشنهاد راه حل برای حل مشکلات سازمانها، و در صورت درخواست به اجرای آن پیشنهادات در سازمان کارفرما کمک کنند. مشاوران، افراد مستقلی نسبت به

کارفرمایان خود هستند. این استقلال به معنای داشتن استقلال مالی، سازمانی، سیاسی و احساسی درقبال کارفرماست. گذری کوتاه بر تاریخچه مشاوره مدیریت: مشاوره مدیریت تاریخچه ای طولانی دارد. ولی اولین مشاوران مدیریت به صورت امروزی در اواخر قرن گذشته پدید آمدند. افرادی مانند فردریک تیلور، هانری گانت، آرتور لیتل و هرینگتون امرسون از جمله افراد مشهور در این زمینه هستند. لیتل و امرسون، از جمله کسانی بودند که اولین شرکت مشاوره ای را تاسیس کردند. شرکتهای مشاوره ای در آن دوره بیشتر به مواردی چون کارایی عملیاتی می پرداختند. اواسط سالهای ۱۹۱۰ تا ۱۹۴۰ نسل دوم از مشاوران پدید آمدند و مفاهیم مرتبط با مشاوره مدیریت را توسعه دادند. ادوین باز در سال ۱۹۱۴ برای اولین بار شروع به ارائه خدمات تحقیقات تجاری کرد. جیمز مکنزی شرکت خود را در سال ۱۹۲۶ پایه گذاری کرد. در اروپا لیندال ارویک و چارلز بردوکس از جمله کسانی بودند که مشاوره مدیریت را در دهه ۱۹۲۰ در اروپا گسترش دادند. اوایل سالهای پس از جنگ، صنعت مشاوره مدیریت تحولات بزرگی را تجربه کرد. تشکیل شرکتهایی چون **CRESAP, MCCORMIK & PAGET, TOWER PERRIN** و... در سال ۱۹۶۳ بوروس هندرسون از شرکت لیتل خارج شد و شرکت مشاوره ای گروه بوستون را با تاکید بر مشاوره در زمینه استراتژی تاسیس کرد. مقارن همین زمان نیز شرکتهای بزرگ حسابداری با مشاهده رشد فزاینده خدمات مشاوره مدیریت، خدمت مشاوره حسابداری را جزء فعالیتهای خود قرار دادند و عملاً وارد حرفه مشاوره نیز شدند. ولی با تمام این اوصاف حتی در اواخر دهه ۱۹۸۰ نیز علی رغم رشد بسیار این صنعت، صنعت مشاوره مدیریت هنوز دوران کودکی خود را طی می کرد. تقریباً حدود ۱۸۰۰۰ مشاور مدیریت در آن دوره وجود داشت و فقط ۳۰ تا ۴۰ درصد این تعداد در شرکتهای بزرگ کار می کردند. بزرگترین شرکتهای مشاوره مدیریت در آن دوره مانند **BOOZ & ALLEN & HAMILTON** حدود ۱۵۰ میلیون دلار در سال درآمد داشتند و کل صنعت مشاوره مدیریت آمریکا ۲،۱ میلیارد دلار درآمد داشت. و در کل دنیا نیز درآمد صنعت مشاوره به ۲ میلیارد دلار می رسید. ولی از آن تاریخ به بعد یعنی حدود ۲۰ سال بعد، صنعت مشاوره رشد فزاینده ای یافت. به طوری که نرخ رشد این صنعت به حدود ۲۰ درصد رسید. در سال ۱۹۸۰ کمتر از ۵ شرکت مشاوره ای با بیش از ۱۰۰۰ مشاور در دنیا وجود داشت. درحالی که امروزه این تعداد به بیش از ۳۰ شرکت می رسد. اگر منحنی تجربه را در صنعت مشاوره رسم کنیم، به طور تقریبی خواهیم دید که ۸۰ درصد تجربیات مشاوره مدیریت به بعد از سال ۱۹۸۰ مربوط می شود. و تنها ۲۰ درصد تجربیات مشاوره مدیریت، مربوط به سالهای ۱۸۸۶ (وقتی لیتل اولین شرکت مشاوره ای را تاسیس کرد) تا ۱۹۸۰ است. حجم کل بازار مشاوره مدیریت در جهان: حجم کل بازار مشاوره مدیریت در سال ۲۰۰۳ به ۱۲۵ میلیارد دلار رسید و این در حالی است که این صنعت در سالهای ۲۰۰۱ و ۲۰۰۲ شاهد نرخ رشد منفی ای نیز بوده است. ولی پیش بینی ها در این زمینه نشان دهنده نرخ رشد ۵ درصد در سالهای ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۶ است. سهم هر کشور از این درآمد نیز در سال ۲۰۰۲ به شرح زیر است (نمودار شماره یک): همان طور که در نمودار شماره یک مشاهده می شود، ایالات متحده به تنهایی ۵۰ درصد این سهم را داراست و در میان کشورهای دیگر نیز انگلستان با ۱۱ درصد در مقام بعدی است. به طور کلی به گواهی آمار و اطلاعات گذشته نیز ایالات متحده به همراه انگلستان و آلمان سه کشور مهم و قدرتمند در صنعت مشاوره در جهان هستند. و اصولاً کلیه روشها و تکنیک های جدید مشاوره ای نیز بیشتر از این سه کشور به کشورهای دیگر راه می یابد. به منظور بررسی دقیق تر وضعیت هر قاره در زمینه صنعت مشاوره ابتدا لازم است به معرفی سازمان بین المللی انجمن مشاوران پردازیم. سازمان بین المللی انجمن مشاوران این موسسه در سال ۱۹۷۸ و با هدف ارتقای روابط موسسات مشاوره در جهان و کمک به ایجاد استاندارد بین المللی برای مشاوره مدیریت و حمایت از انجمنهای حرفه ای در این زمینه به وجود آمده است. رسالت یا ماموریت این سازمان به شرح ذیل است: ۱- ایجاد استاندارد جهانی برای حرفه مشاوره مدیریت و اعطای مجوز به موسسات عضو به منظور ارائه گواهینامه مشاوره مدیریت در کشورهای خود است. که فرایندی را نیز به این منظور پیش بینی کرده است. ۲- حمایت از ایجاد و توسعه موسسات حرفه ای مشاوره مدیریت در جهان و تشویق مشاوران برای، به اشتراک گذاردن اطلاعات خود و نیز

ایجاد یک شبکه بین‌المللی از مشاوران که همگی استانداردهای حرفه‌ای، مشاوره مدیریت را دارا هستند. انجمنهای مشاوره مدیریت در هر کشور می‌توانند پس از طی مراحل به عضویت این سازمان درآمده و مجوز ارائه گواهینامه مشاوره مدیریت را از این موسسه کسب کنند. تاکنون ۲۶ کشور در جهان به عضویت این سازمان درآمده‌اند. و افرادی که موفق به کسب این گواهینامه شوند در لیست سازمان بین‌المللی انجمن مشاوره ثبت و بازار کاری بین‌المللی قرار خواهند گرفت. ضمناً امروزه یکی از دلایل انتخاب یک مشاور در بسیاری از کشورها داشتن این گواهینامه است. بررسی وضعیت هر قاره در صنعت مشاوره مدیریت ۱ - اروپا: کشورهای فعال در قاره اروپا که عضو سازمان بین‌المللی انجمن مشاوره نیز هستند به شرح زیر اند: دانمارک؛ یونان؛ انگلستان؛ ایتالیا؛ لهستان؛ بلغارستان؛ آلمان؛ سوئیس؛ ایرلند؛ نروژ؛ اسپانیا؛ اتریش؛ فنلاند؛ سوئد؛ مجارستان؛ هلند؛ رومانی. حجم بازار اروپا در سال ۲۰۰۲ نسبت به سال ۲۰۰۱ کاهش یافته است و نرخ رشد منفی ۲ درصد را تجربه کرده است. تعداد شرکتهای مشاوره نیز به همین دلیل در اروپا کاهشی را در سال ۲۰۰۲ نشان می‌دهد. خدمات اصلی مشاوره‌ای ارائه شده در این قاره نیز به ترتیب، مشاوره فناوری اطلاعات، مدیریت عملیات، خدمات استراتژی، خدمات برون‌سپاری (OUT SOURCING) و مشاوره منابع انسانی است. ولی در سال ۲۰۰۲ سهم مشاوره فناوری اطلاعات نسبت به سال قبل از آن کم شده است. (نمودار شماره ۲) همان‌طور که در نمودار شماره ۲ مشاهده می‌شود، انگلستان، آلمان و فرانسه به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم را دارا هستند. فاصله سهم بازار آلمان با انگلستان معمولاً در سالیان گذشته نیز بسیار کم بوده است. ولی کشورهای دیگر به نسبت فاصله زیادی را در مقایسه با انگلیس و آلمان دارند. نکته قابل توجه دیگر در اینجا این است که نرخ رشد صنعت مشاوره در بازار اروپا در سال ۲۰۰۲ منفی شده است. و این در حالی است که در سالیان گذشته این صنعت نرخ رشد ۲ رقمی داشته است. حجم کل بازار مشاوره اروپا نیز که در سالیان گذشته همواره سیر صعودی داشته نیز، در سال ۲۰۰۲ کاهش نشان می‌دهد. و این روند تقریباً در کل دنیا نیز به همین صورت بوده است. تعداد مشاوران در اروپا نیز که مانند نرخ رشد این صنعت هر ساله افزایش می‌یافته نیز در سال ۲۰۰۲ نسبت به سال قبل از آن تغییری را نشان نمی‌دهد. تعداد مشاوران در اروپا در سال ۱۹۹۴، ۹۵۰۰۰ نفر بوده است. که این تعداد در سال ۲۰۰۱ به ۳۰۰۰۰۰ نفر می‌رسد. ولی این رقم در سال ۲۰۰۲ افزایش نیافته و کماکان تعداد مشاوران در بازار اروپا ۳۰۰۰۰۰ نفر است. که این خود نشان از رکودی در این بازار است (جدول شماره یک). ۲ - آسیا و اقیانوسیه: کشورهای فعال در آسیا و اقیانوسیه و عضو سازمان بین‌المللی انجمن مشاوران عبارتند از: تایوان؛ اردن؛ ترکیه؛ استرالیا؛ چین؛ هند؛ سنگاپور؛ ژاپن؛ بنگلادش؛ هنگ‌کنگ؛ مالزی؛ نیوزیلند؛ البته تمامی کشورهای فوق نیز به یک اندازه در زمینه مشاوره مدیریت فعال نیستند. کشورهای فعال تر در آسیا و اقیانوسیه به شرح زیر هستند: استرالیا؛ تایوان؛ اندونزی؛ نیوزیلند؛ چین؛ فیلیپین؛ ژاپن؛ سنگاپور؛ هند؛ کره جنوبی؛ مالزی؛ تایلند. طبق پیش‌بینی مرکز اطلاعات کندی (KENNEDY INFORMATION) این صنعت در هنگ‌کنگ در سالیان منتهی به ۲۰۰۶ شاهد رشدی ۵ درصد در اندازه بازار و نیز نرخ رشد خواهد بود. از میان شرکتهای فعال در این منطقه می‌توان به شرکتهای زیر اشاره کرد: سی.اس.سی، مشاوره فوجیتسو، هیوندایی، ای.تی، رونالد برگرو... ۳ - کشورهای فعال در قاره آمریکا و عضو سازمان بین‌المللی انجمن مشاوره: برزیل؛ ایالات متحده؛ کانادا؛ آرژانتین. ۴ - کشورهای فعال در قاره آفریقا و عضو سازمان بین‌المللی انجمن مشاوره: آفریقای جنوبی و نیجریه. شرکتهای مکزیکی، گروه بوستون، خدمات جهانی ا.بی.ام، منابع انسانی مرسر، سیستم‌های داده الکترونیک، دیاموند کلاستر، کورت سالمون، لوژیکا، گرینویچ و علوم رایانه جزو شرکتهای برتر در سال ۲۰۰۳ به شمار می‌روند. نتیجه گیریانجمنهای مشاوره مدیریت در هر کشوری نقش تعیین‌کننده‌ای را در رشد و ارتقای صنعت مشاوره آن کشور دارا هستند. یکی از خدمات اولیه این انجمنها همانا ایجاد استاندارد برای حرفه مشاوره مدیریت و تایید صلاحیت مشاوران است. ضمناً این انجمنها معمولاً با گردآوری تجربیات مشاوران و انتشار آنها، سعی در گسترش و بهبود این حرفه نیز می‌کنند. در این زمینه حتی بسیاری از انجمنها به برگزاری مسابقه و اعطای جوایز نیز می‌پردازند. از دیگر خدمات این انجمنها می‌توان به تحلیل

صنعت و ارائه راهکارهایی به مشاوران برای ورود به بازارهای خاصی اشاره کرد. همچنین این انجمنها با برقراری ارتباط با سایر انجمنهای فعال در کشورهای دیگر سعی در انتقال تجربیات آنان را نیز به کشور خود می کنند. همچنین این انجمنها به صنایع و سازمانها نیز در انتخاب، مشاور مناسب و تهیه قراردادهای لازم کمک می کنند. در هر یک از این انجمنها، اطلاعاتی نیز برای افرادی که مایل به ورود به این حرفه هستند نیز وجود دارد. اخبار حرفه مشاوره مدیریت نیز توسط همین انجمنها به اطلاع شرکت‌های مشاوره و عموم مردم می رسد. منابع و ماخذ: گزارش سال ۲۰۰۲ انجمن مشاوران مدیریت اروپا www.feaco.org گزارش سال ۲۰۰۳، KENNEDY INFORMATION در مورد بازار مشاوره مدیریت در جهان گزارش سال ۲۰۰۳، KENNEDY INFORMATION در مورد بازار مشاوره مدیریت آسیا و اقیانوسیه اطلاعات موجود در سایت سازمان بین المللی انجمن مشاوران گزارش تحلیلی بررسی بازار مشاوره مدیریت در انگلستان

STAFFAN CANBACK, TRANSACTION COST THEORY AND MANAGEMENT CONSULTING: WHY DO MANAGEMENT CONSULTANTS EXIST? (LOGIC OF MANAGEMENT CONSULTING) JOURNAL OF MANAGEMENT CONSULTING, VOL ۱۰. PAGE ۳-۱۱, ۱۹۹۸.

جایگاه مشاوره مدیریت در معماری مدیریت نوین

دکتر قاسم انصاری رنانی - ابراهیم شیخ

شرکت کنندگان در میزگرد- دکتر قاسم انصاری رنانی: دکترای مدیریت رفتار سازمانی، عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبایی- مهندس مرتضی شریف‌النسی: مجری طرح بهسازی و نوسازی صنایع، مدیرعامل شرکت نوسازی صنایع ایران- ابراهیم شیخ: دانشجوی دکترای رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی، کارشناس ارشد توسعه مدیریت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران- مهندس سعید صادق‌پور: کارشناس ارشد مدیریت، دبیر اولین کنفرانس ملی معماری مدیریت نوین، مدیرعامل شرکت توسعه مدیریت و سرمایه‌گذاری کارآمد- مهندس علی صفدری: رئیس مرکز نوسازی و توسعه فناوری اداری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور- دکتر سیاوش میریدی: دکترای اقتصاد توسعه از انگلستان، مشاور ارشد سازمان مدیریت صنعتی، مدرس دانشگاه- مهندس محمدکیهان میرفخرایی: رئیس هیات مدیره انجمن مشاوران مدیریت ایران اشاره‌آهنگ فرایند تغییرات و شتاب فزاینده آن در قرن حاضر و پیچیدگی فرایند تغییر موجب رشد صنعت مشاوره مدیریت شده است. آمارها حکایت از آن دارد که رابطه‌ای مستقیم بین توسعه ظرفیت مشاوره مدیریت و توسعه کشورها وجود دارد. امروزه بازار جهانی مشاوره مدیریت بین یکصد تا یکصد و پنجاه میلیارد دلار برآورد می شود که از این میزان دوسوم آن به کشورهای آمریکا و اروپای غربی اختصاص داشته و بقیه کشورها فقط یک سوم از این بازار را در اختیار دارند. با توجه به آمارهای موجود، امروزه ثابت شده است که بین رشد و بقای مشاوره مدیریت و بلوغ سازمانی، ارتباطی مستقیم برقرار است و این دو لازم و ملزوم یکدیگرند. علی‌رغم این قضیه، در حال حاضر میان مشاوران مدیریت در ایران و سازمانها ارتباط دوجانبه و فعال برقرار نیست و متأسفانه اثرات منفی این مساله در حوزه‌های مختلف مدیریتی کاملاً مشهود است. شکی نیست که برای شناخت ابعاد گوناگون صنعت مشاوره مدیریت در کشور باید ضمن آسیب‌شناسی و بررسی چالشهای موجود تلاشهای همه جانبه‌ای در مورد راههای تقویت و توسعه آن در کشور آغاز شود. صنعت مشاوره مدیریت در کشور از آسیبهای زیادی رنج می برد. نبود تشکل قوی و نظام مشاوره مدیریت، دور بودن مشاوره مدیریت از تحولات روزافزون مدیریت نوین، بی‌توجهی به آموزش مباحث جدید، عدم به کارگیری تجارب موفقیت‌آمیز کشورهای خارجی، نبود نگاه تخصصی به مشاوره مدیریت، عدم توجه به فضای بیرونی و تحولات اقتصاد و تجارت جهانی، موانع ساختاری، حقوقی و ارزشی و دهها مانع دیگر از جمله آسیبهایی است که درخور توجه جدی است و اهمیت رفع تنگناهای برشمرده و ضرورت ارائه

راهکارهای علمی و عملی را بازگو می‌کند. با توجه به اهمیت موضوع، این بار تدبیر با حضور گروهی از مدیران، مشاوران و صاحب‌نظران در حوزه مشاوره مدیریت به تحلیل و بررسی صنعت مشاوره مدیریت در ایران پرداخته و سعی دارد ضمن نگاهی دوباره به چالش‌های موجود در این حوزه، پیشنهادها و راهکارهای برون رفت از مشکلات را به گونه‌ای روشن مورد مطالعه و دقت نظر قرار دهد. این نکته نیز قابل یادآوری است که مباحث میزگرد حاضر می‌تواند به نوعی پیش درآمدی بر نخستین کنفرانس ملی معماری مدیریت نوین تلقی شود که قرار است با همکاری نزدیک سازمان مدیریت صنعتی و انجمن مشاوران مدیریت ایران و حمایت دانشگاهها، سازمانها و موسسات مدیریتی، صنعتی و مهندسی کشور پیرامون مسایل مشاوره مدیریت و جایگاه مدیران و مشاوران در روزهای بیست و نه و سی ام آبان ماه در تهران برگزار شود. مباحث جلسه میزگرد در دو بخش به اطلاع شما خواهد رسید. بخش نخست در این شماره و بخش دوم و پایانی که به صلاحیت اخلاقی و حرفه‌ای مشاوران اختصاص دارد، در شماره آینده از نظر گرامی شما خواهد گذشت. میرفخرایی: به نام خدا. بحث این شماره میزگرد ماهنامه تدبیر پیرامون مشاوره مدیریت به عنوان یک خدمت تخصصی و حرفه‌ای سودمند برای مدیران سازمانها و بنگاهها و جایگاه آن در معماری مدیریت نوین است. در این حوزه سوالات و محورهای بحث زیاد است، ولی می‌توان متناسب با وقت جلسه درباره عمده ترین آنها، یعنی چالش‌های مدیریتی و مشاوران، آسیب شناسی مشاوره مدیریت، اهمیت تشکل‌گرایی و ایجاد نظام قانونمند در مشاوره مدیریت و همچنین ارتباط رقابت پذیری جهانی با مشاوره مدیریت مباحثی را مطرح کرد. یکی از مسائل مشاوران مدیریت، آسیب‌هایی است که در اجتماع در مقابل آنها وجود دارد. از جمله این آسیبها بیمه قرارداد آنهاست که خوشبختانه از طریق انجمن مشاوران مدیریت ایران تا حدود زیادی حل شده است. تشخیص صلاحیت و رفع مشکلات مطالبات مشاوران مدیریت از سازمانهای مختلف بخصوص سازمانهای دولتی نیز از دیگر وظایف انجمن به شمار می‌رود. علاوه بر آن مشاوران مدیریت مناقصه‌هایی را دریافت می‌کنند که در آن قرارداد تحمیل شده‌ای در داخل پاکتی فرستاده شده و جای تعجب دارد که کارفرما قراردادی همراه مناقصه بفرستد و مشاور از روی ناچاری مجبور به قبول آن شود. اینکه گزارش‌های مشاوران مدیریت و نتایج کارشان به چه ترتیبی باید به تصویب برسد و اگر مشکلی با کارفرما وجود دارد، آیا شخص ثالثی از لحاظ قانونی وجود دارد که گزارشها را بررسی کند، از دیگر آسیب‌هایی است که مشاوران مدیریت با آنها مواجه هستند و در این زمینه، به دنبال آن هستیم که روزی برای تمام پروژه‌های مشاوره مدیریت، ممیز شخص ثالث وجود داشته باشد. البته من فکر می‌کنم قبل از بحث در زمینه آسیبها باید این مساله بررسی شود که مشاوره در ایران چیست و چه جایگاهی دارد و چه نوع معماری برایش در نظر گرفته شده است؟ مشاوره مدیریت بایستی به شکل یک نظام خودجوش درآید. حالا- انتظار این است که سایر بخشها نظیر دولت و کارفرمایان بزرگ هم نقش خودشان را پیدا کنند و کمک کنند که مشاوره مدیریت به عنوان یک ظرفیت ملی توسعه پیدا کند. پس از بررسی این مراحل است که می‌توان آسیبها، مشکلات و کمبودها را از جنبه‌های مختلف، از جمله قوانین و مقررات و مسایل حقوقی و حمایتی مورد بحث و گفتگو قرار داد. از دوستان تقاضا می‌شود که نظرات خود را در مورد محورهای بحث مطرح فرمایند. انصاری: با پیچیده تر شدن مدیریت به دلیل پیچیدگی وضعیت تولید، مدیران ما از اینکه تمام مسئولیتهای لازم را به تنهایی برعهده گیرند میسر نیست. بنابراین مسئله مشاوره مدیریت به عنوان یکی از پشتوانه‌های اصلی و مهم مدیران برای مدیریت کارها ضرورت دارد. تلاش انجمن مشاوران مدیریت بر این بوده است که بتواند به بحث مشاوره یک ساخت جدید دهد. چارچوب جدیدی که برای مشاوره مدیریت طراحی می‌شود می‌تواند به شکل‌گیری قانونمندی جدید کمک کند. طبیعتا مجلس شورای اسلامی و مراجع ذی صلاح قانونگذاری می‌توانند مانند پزشکی ضمانت‌هایی را در بحث مشاوره بیابند و مقرراتی وضع شود تا صنعت مشاوره به یک مجموعه قابل کنترل تبدیل شود. الان هر کسی می‌تواند ادعا کند که مشاور مدیریت است، ولی طبیعتا با قانونمندی شاید خیلی‌ها نتوانند چنین ادعایی داشته باشند. طبیعتا است برای ارزیابی صلاحیت افرادی که می‌توانند در این زمینه کار کنند شاخص‌هایی تعریف می‌شود که این شاخصها می‌تواند کمک کننده باشد. در

دنیا هم امروزه هرکسی نمی تواند ادعا کند که مشاور مدیریت است، باید دارای ویژگیهایی باشد که در یک جا صلاحیت‌ها کنترل شود. انجمن مشاوران مدیریت می تواند این کار را انجام دهد و کنفرانس معماری مدیریت نوین نیز می تواند در این زمینه یاری دهنده باشد. اگر خیلی ساده بخواهیم به بحث مشاوره مدیریت نگاه کنیم، در یک مثلث سه ضلعی یک ضلع کارفرمایان، یک ضلع دولت و ضلع دیگر مشاوران مدیریت قرار دارند. بدون شک، مشارکت مشاور مدیریت با تعامل مثبت و سازنده دو ضلع دیگر، یعنی کارفرمایان (اعم از بخش دولتی و خصوصی) و دولت امکان پذیر خواهد بود. این بود که انجمن تصمیم گرفت که در تمامی مراحل کنفرانس معماری مدیریت نوین، از حضور فعالان و مرتبطان با رشته مشاوره مدیریت استفاده کند. در اهداف کنفرانس، هدفهای بزرگی ترسیم شده و محورهای آن بیشتر علمی، کاربردی و توسعه ای است و در واقع در جهت برداشتن باری از روی دوش حرفه مشاوره مدیریت می باشد. حرفه مشاوره مدیریت متأسفانه در کشور صاحب و سامانی ندارد، درعین حالی که می تواند بسیار منشاء اثر باشد. از بعد کارآفرینی، مشاوران مدیریت کم هزینه ترین بنگاههای اقتصادی و کارآفرین ترین بنگاههای اقتصادی هستند. از بعد اثربخشی چون مشاوران مدیریت فعالیت نرم افزاری و مغزی و فکری دارند می توانند از اتلاف هزینه های ملی و عمومی به راحتی جلوگیری کنند. متأسفانه بدون داشتن نظام رسمی و حرفه ای در کشور، شاید امکان تحقق این هدف بزرگ قدری دشوار باشد. یکی از اهداف کلی انجمن مشاوران، پایه گذاری و تنظیم و تشکیل نظام مشاوره مدیریت است که امیدواریم بتوانیم در پایان کنفرانس ملی معماری مدیریت نوین به این هدف مهم دست یابیم. شریف النسبی: سوال اصلی این است که بازار آینده مشاوره مدیریت و جایگاه آن در آینده چیست و چگونه می توان معماری مدیریت نوین را نظام داد. قانونگذار در قانون برنامه ۵ ساله و سند چشم انداز ۴۰۴۱، تکالیفی را برای ما مشخص کرده که باید آنها را محقق کنیم. لازمه تحقق این وظایف قانونی دستیابی به مشاوره مدیریت با نگاه به مدیریت نوین است. در برنامه چشم انداز ۴۰۴۱ کشور، تکلیف همه بخشهای اقتصادی اعم از دولتی و خصوصی مشخص شده است. برای مثال بند ۵۳ سند چشم انداز به تحقق رقابت پذیری و سازوکار مناسب برای توسعه صادرات، بند ۶۳ سند چشم انداز دستیابی به بر اقتصاد مبتنی بر دانش و آگاهی و فناوری نوین و بند ۹۲ آن به رشد پرشتاب اقتصاد کشور اشاره دارد. براساس سند افق ۴۰۴۱، ما باید سهم صادرات صنعتی مان را از ۰۱ درصد در سال ۳۸۳۱ به ۷۷ درصد در سال ۴۰۴۱ برسانیم که یک خیز بسیار بزرگی است. یا اینکه سهم صادرات کالا با فناوری پیشرفته را در صادرات غیرنفتی به ۰۲ درصد افزایش دهیم. همین طور در فصل اول برنامه چهارم توسعه در مورد بستر سازی برای رشد سریع اقتصادی، در فصل دوم آن در زمینه تعامل فعال با اقتصاد جهانی، در فصل سوم درباره رقابت پذیری اقتصادی، افزایش بهره وری و تولید با فناوری پیشرفته و در فصل چهارم آن در زمینه توسعه بر مبنای دانایی تاکید شده است. طبیعی است که این موارد محقق نخواهد شد مگر اینکه ما با مدیریت نوین دست به این کارها بزنیم. برپایه برنامه چهارم در بخش صنعت ۱/۹۳ درصد از رشد ما باید مربوط به رشد عوامل تولید باشد که محقق کردن این امر که در کشور ما حتی ۱/۰ این رشد سابقه ندارد، نیازمند به یک مدیریت نوین است. اگر قرار باشد واحدها و بنگاههای اقتصادیمان را متحول کنیم، برای دستیابی به این رشد، اولین حرکت تحول در مدیریت این بنگاههاست. مدیریت بنگاهها نیز وقتی متحول می شود که مشاور دانایی در کنارش باشد که بتواند این مدیریت را رهبری کند. پس می شود گفت که بزرگترین گلوگاه در دستیابی به اهداف افق ۴۰۴۱ و برنامه چهارم توسعه، داشتن مدیران توسعه یافته و مدیران توسعه یافته هم نیازمند به مشاور مدیریت توسعه یافته است. بنابراین اگر قرار باشد آن هدفها محقق شود، مشاوره مدیریت یکی از پررنگ ترین مسائلی است که باید در برنامه دولت به آن توجه شود. پزشکان صنعت مشاوران مدیریت، پزشکان صنعت هستند و اگر این پزشک، پزشک حاذقی نباشد، ما نباید انتظار درمان داشته باشیم. این اولین بحث من است که ما باید برای رسیدن به آن اهداف قانونی، ناگزیر به مسئله مدیریت نوین و مشاوره مدیریت پردازیم. بحث دیگر من این است که ما در یک تعامل جهانی حرکت می کنیم. یعنی در هزاره ای قرار داریم که اکثر کشورهای جهان به استثنای چند کشور فقیر، عضو سازمان تجارت جهانی (OTW) هستند و همه کشورها تعرفه ها

را جهانی و متعادل می‌کنند. در شرایط حاضر در اقتصاد، مرزی وجود ندارد و به راحتی کشورها می‌توانند با یکدیگر در یک فضای رقابتی و اقتصاد جهانی قرار گیرند. این یکی از بحثهایی است که از بیرون به ما تحمیل می‌شود و ما باید مدیریتمان را متناسب با این فضای بیرونی در نظر بگیریم. بنابراین نگاه به فضاهای بیرونی و اقتصاد جهانی یکی از مسائلی است که ما باید در مسئله مدیریت نوین و مشاوره مدیریت به آن توجه کنیم. بحث دیگری که حرکت جهانی در آن اتفاق می‌افتد، مسئله نرخ ظهور و افول بنگاههای اقتصادی است که چرخه حیات آنها کوتاه می‌شود، یعنی به سرعت رشد می‌کنند و به سرعت هم از گردونه خارج می‌شوند. این بنگاهها اگرچه در جهت ادغام خود و کوچک کردن تولید حرکت می‌کنند، ولی در عین حال بازارهای خود را متحول کرده و توسعه می‌دهند. لازمه ماندگاری ما، تولید در یک کلاس جهانی است، در غیر این صورت قدرت نداریم که بتوانیم با بازارهای دنیا و کالایی که از آن طرف دنیا وارد می‌شود رقابت کنیم. بحث دیگر حاکم شدن رشد شتابان در اطلاعات و دانش و سیستم هاست و نهایتاً سیستم‌ها خودشان را با اطلاعات و دانش جدید مجهز می‌کنند. لذا خیلی از بنگاههایی که با نگاه دیروز تولید می‌کردند وجود ندارند و آنهایی که با نگاه امروز تولید می‌کنند در آینده وجود نخواهند داشت. بر این اساس مدیریت نوین ما یا مشاور مدیریت ما باید بتوانند نگاه مدیریت فردا را به بنگاههای ما منتقل کنند. با توجه به این چالشها باید ضمن پی ریزی معماری مدیریت نوین، مشاور مدیریت بتواند به عنوان یک پزشک ما را در رسیدن به افق چشم انداز ۴۰۴۱ و نیز رقابت کردن با رقبایی که با نگاه علمی تولید می‌کنند و وارد بازار می‌شوند یاری رساند. با این دو رویکرد کار ما بسیار سنگین خواهد بود و مشاور مدیریت باید خودش را برای دستیابی به این هدفها مجهز کند و بتواند به نظام اقتصادی کشور کمک کند. صفدری: همان طور که آقای مهندس شریف‌النسیب اشاره کردند نگاه جهانی به مسئله و اینکه ما چه نوع مشاورانی در کشور احتیاج داریم و چرا باید از مشاوره استفاده کنیم، مسئله بسیار ریشه ای و جدی است. در گذشته مالکان بنگاهها و واحدهای تولیدی، خودشان مدیر بودند و به علت شرایط جدیدی که پیش آمد، مالکیت از مدیریت جدا شد و مالکان توان اداره سرمایه و دستگاه خودشان را با رویکردهای جدید نداشتند. الان هم به نظر می‌رسد که به این مرحله نزدیک شدیم که مدیریت از مشاوره باید جدا شود، چرا که مدیریت اجرایی دستگاهها و صنایع و بنگاهها امکان اینکه بتوانند به تنهایی با استفاده از ابزارها و فنون و فضای رقابتی موجود مسائل را تجزیه و تحلیل کنند و راهکارهای مناسب را ببینند وجود ندارد. واقعیت این است که یک نگاه صاحب‌نظرانه و براساس تخصص باید از بیرون به مسائل و مشکلات سازمان وجود داشته باشد تا مسئله ادامه رقابت و بقا فراهم شود. بنابراین علاوه بر نکات جدی که در سطح جهانی مطرح است، به نظر می‌رسد خود این موضوع هم می‌تواند یک نوع تهدید و فرصت برای مشاوره مدیریت تلقی شود. تهدید به این معنا که اگر ما در سازمان تجارت جهانی پذیرفته شویم، دیگر مرزی برای مشاوران بین‌المللی جهت ورود به ایران وجود ندارد و فرصت از این بابت که چون چنین شرایطی وجود دارد، امکان ارتقا و بهبود وضعیت مشاوره در کشور فراهم می‌شود و مشاوران می‌توانند در بازار و ظرفیت بسیار بزرگتر کار مشاوره و شکل دهی مشاوره را برای خودشان فراهم کنند. بنابراین اگر ما پارادایم‌های مدیریت جدید را می‌خواهیم باید پارادایم‌های مدیریتی مناسب مکاتب اقتصادی را انتخاب کنیم. یعنی اگر سیاستهای اقتصادی کشور به سمت آزادسازی اقتصادی حرکت می‌کند، مدیریت دولتی نوین باید جایگزین مدیریت دولتی سنتی شود. علاوه بر این بخش غیردولتی هم باید از ابزارها و تکنیک‌ها و مفاهیم مدیریتی جدید برای بقا و امکان رقابت برخوردار شود. چون این موضوع در حیطه ظرفیت دستگاهها و بنگاهها نمی‌گنجد، لذا ضرورت صنعت مشاوره مدیریت مطرح می‌شود. پس باید راهکارهای صحیح برای طراحی و مهندسی شکل‌گیری این موضوع و شکل دهی مشاوره مدیریت در کشور به صورت جدی شکل بگیرد. رویکردهای دولت به مشاورهدولت نیز با دو رویکرد به مشاوره مدیریت نگاه می‌کند: یکی نگاه کاملاً تسهیل‌گرانه به امور است که می‌خواهد ضمن هدایت و حمایت، ظرفیت‌سازی کند، یعنی ظرفیت ملی را ارتقا می‌دهد که بتواند از وجود مشاوران مدیریت در کشور استفاده کند و به طور کلی به عنوان بخشی از نیروهای تخصصی کشور در رشد و توسعه کشور

از آنها بهره بگیرد. یک نگاه هم، نگاه کاملاً- کارفرمایی است. از آنجا که دولت به عنوان کارفرمای بزرگ در ایران بیشترین سفارش کار برای مشاوران را دارد، انتظار دارد یک سری مشاوران با صلاحیت و صاحب‌نظر به کمکش بیایند که بتواند به درستی منابع و بنگاههایی را که در اختیار دارد، مدیریت کند تا امکان قرار گرفتن در فضای جهانی و رقابتی فراهم شود. بنابراین به طور طبیعی دولت هم به عنوان کارفرما برای خودش تکلیف می‌بیند که در این زمینه برای توسعه امر مشاوره مدیریت تلاش جدی بکند و زیرساختهای لازم را فراهم کند و هم به عنوان کارفرمایی که انتظار دارد مسائل و مشکلاتش به بهترین نحو با استفاده از مشاوران حل شود، این وظیفه را برای خودش لحاظ کرده که مشاوره مدیریت را توسعه دهد. بنابراین ضرورت اینکه مشاوره مدیریت می‌بایست یک سازمان کار منطقی و مشخص و کارآمد و روزآمد پیدا کند و نقش خودش را در یک حرکت ملی در توسعه کشور ایفا کند، به نظر اجتناب‌ناپذیر است و دولت هم باور دارد که باید این اتفاق بیفتد. انصاری: آقای پورتر می‌گوید: سازمانهایی که توان بازاریابی، بازاریابی و بازاریابی ندارند مرده‌اند. بر این اساس اگر ما نتوانیم نگاه مجددی به سازمانهایمان داشته باشیم و در بازاریابی ساختار سازمانی مان دخالت دهیم، در واقع جایی در بازار جهانی نخواهیم داشت. پورتر در سخن دیگری می‌گوید: مدیران دو دسته هستند یا جهانی فکر می‌کنند یا مرده و ورشکسته‌اند. یعنی ما اگر نتوانیم جهانی فکر کنیم آن حرف بسیار مهمی که نمی‌توانیم سهم خود را از اقتصاد جهانی به دست بیاوریم، از دست داده‌ایم. ما برای اینکه بتوانیم سهم خودمان را در تولید ناخالص جهانی به تناسب جمعیت مان به دست بیاوریم باید ۱/۱٪ از تولید ناخالص جهانی را داشته باشیم. در حالی که سهم ما الان حدود ۳۳/۰ درصد است، یعنی کمتر از یک سوم آنچه که باید داشته باشیم. پس فاصله زیادی داریم تا اینکه بتوانیم حداقل سهم خودمان را بگیریم. ما کشوری هستیم که دارای منابع طبیعی خوب، نیروهای خوب و در مسیر بسیار خوبی از نظر موقعیت سوق الجیشی قرار داریم، بنابراین باید فعالیت کنیم تا این موقعیت را به دست آوریم. مسئله دوم اینکه جهان با یک سرعتی در حال حرکت است. حدود ۰۱ تا ۲۱ سال پیش شعار مالزی تولید در کلاس جهانی بود. حالا آیا ما اصلاً تولید در کلاس آسیایی هم داریم؟ چقدر می‌توانیم خودمان را در صحنه رقابت پذیری آماده کنیم؟ پس یک وضعیت ما نگاه ما به جهان است و یک مسئله دیگر، وضعیت فعلی خودمان است که در این میزگرد باید تصویر درستی از آن ارائه دهیم. در تصویر درست وظیفه مدیریت و مشاوران این است که راهی را انتخاب کنند با سرعت مناسب، حجم مناسب، سرمایه‌گذاری مناسب و نیروهای مناسب که وضعیت فعلی ما در یک زمان مناسبی به وضعیت جهانی متصل شود. ما نمی‌خواهیم با کشورها رقابت کنیم، حداقل از آنها عقب نیفتیم. بنابراین معماری مدیریت جدید ما باید وضعیت جهانی را خوب بشناسد و مسیر را درست انتخاب کند. فرض بر این است که چشم انداز ۰۲ ساله ما این مسیر را تصویر کرده است. شما به رشد تولید ناخالص داخلی نگاه کنید که ۱/۵ درصد و ۹/۴ درصد برای سال آینده پیش بینی کرده‌اند. این رقم‌ها نشان می‌دهد که ما از رشد حدود ۸ درصد که در طول برنامه چهارم توسعه باید به آن برسیم، عقب هستیم. همه اینها هشدار است تا مسیر درستی را انتخاب کنیم. پس مشاورانی را لازم داریم که هر دو مسئله را خوب بشناسند و راه حلها را هم بدانند، جسارت و شجاعت ارائه طریق داشته باشند و حمایت‌های دولتی و قانونگذاری را داشته باشند. حداقل این است که ما باید روی برنامه حرکت کنیم و از برنامه عقب نیفتیم، یعنی اگر شاخصی مشخص در این زمینه وجود دارد، خود برنامه است. مشاوران ما باید برنامه را به خوبی بشناسند و با برنامه حرکت کنند، نه اینکه ما هم در دامی بیفتیم که مدیران می‌افتند، یعنی سلیقه‌ای برخورد کردن. آخرین سخن من این است که ما فعلاً رشد و توسعه را کنار بگذاریم و به بقای خودمان فکر کنیم. ما برای اینکه بتوانیم در یک سطح تعادلی نسبتاً خوب باقی بمانیم، باید رشد تولید ناخالص داخلی مان را به حد برنامه برسانیم. هدف برنامه‌هایی که ما را می‌تواند به آن سمت برساند، آن هدفی است که مشاوران ما باید مدنظر داشته باشند و ما را در این جهت سوق دهند. مرحوم علامه طباطبایی می‌فرماید: من خسی بی‌سروپایم که به مسیر افتادم، آنکه می‌رفت مرا هم به دل دریا برد. اگر ما به مسیر نیفتیم که به دریا نمی‌توانیم برسیم. کار مشاور این است که ما را به مسیر بیانندازد. مسیر ما برنامه است و بدون

برنامه، سلیقه‌ای است. بنابراین تکلیف مشاوران مدیریت مشخص است. می‌ماند یک مقدار دانش، مهارت و توانمندیهای فردی و گروهی قطعاً این فرمایش درست است که ما نمی‌توانیم فردی حرکت کنیم، حتماً باید تشکل داشته باشیم و حتماً این تشکل باید خودش به مشاوران شکل دهد تا آن‌شاء... مشاوران ما هم این تصور را داشته باشند که به راحتی نمی‌شود ارائه طریق کرد. عطار نیشابوری در منطق الطیر به مرغان می‌گوید: اینکه شما از من خواستید شما را به سیمرخ برسانم، می‌توانم چون خودم یک بار این مسیر را طی کردم. مشاوران ما باید مسیر طی کرده باشند توانمندیهایشان را در تجربه آزموده باشند تا بتوانند آن‌شاء... این مجموعه کمتر به سامان رسیده را به سامان برسانند. مریدی: نکاتی بسیار خوب بخصوص در مورد برنامه‌های توسعه و سند چشم‌انداز ۴۰۴۱ گفته شد. من اگر بخواهم از زاویه‌ای دیگر به بحث نگاه کنم، چالشهای مشاوره مدیریت در ایران را در سه سطح می‌بینم: ۱- در سطح بنگاه. مشاور مدیریت بنگاه اعم از کوچک یا بزرگ در محیط خودش چالشهایی دارد. ۲- در سطح ملی و کلان که خاص جامعه اقتصادی - اجتماعی ایران است و ویژگیهای خاص خود را دارد که در کمتر جامعه‌ای این مسایل دیده می‌شوند. ۳- در سطح جهانی که جامعه ما در آن قرار دارد، موقعیت ویژه‌ای پیدا کرده است که خود این موقعیت هر مشاور را با یک رشته چالشهایی منحصر به فرد روبرو می‌کند. این مسایل به هم آمیخته شده و یک موضوع پیچیده‌ای را برای هر بنگاه یا حتی هر واحد دولتی ایجاد کرده است. به همین دلیل اگر بخواهیم چالشهای یک نظام مشاوره‌ای را بر پایه سه لایه بررسی کنیم، راحت تر می‌توانیم تحلیل کرده و به نتیجه برسانیم. ما پروژه‌ای را مدتها پیش برای سازمان گسترش انجام دادیم که عنوان تقریبی آن «بررسی موانع توسعه سرمایه‌گذاری خصوصی در صنعت» بود که تقریباً نزدیک به موضوع جلسه است. ما در این بررسی یک سلسله آمارهای کلان را بررسی کردیم. آمارهای ثبت شده را از مرکز آمار گرفتیم و روندها را دیدیم. سپس همزمان پرسشنامه‌ای را با ۶۴ پرسش برای حدود سیصد مدیر و مشاور ارشد فرستادیم که ۰۵ درصد برگشت داشتیم. مسائل و مشکلات را یک به یک در حوزه مدیریت، مالکیت، کارگری، بانک، بازار، و... بررسی کردیم. نکته جالب اینکه مدیران ما تقریباً همان مانعی را که به عنوان مسائل کارگری برای واحدهای خودشان می‌دیدند، به مسئله مدیریت هم بسط می‌دادند و آن را عنوان یک مشکل در نظر گرفتند. علاوه بر اینها برای تکمیل پرسشنامه‌ها با نزدیک ۵۱ نفر از مدیران هم مصاحبه داشتیم و همین مسائل را مورد تأکید قرار دادند. آگاهی مدیران من می‌خواهم بگویم مدیران فعلی بنگاههای ما از بسیاری از این مشکلات آگاه هستند و مسائلی را که به عنوان مانع مطرح می‌کنند حاوی موانع محیطی و درونی است که البته بسیاری از موانع را به محیط ارجاع می‌دهند. اما در سطح دو یا مسائل محیطی خودمان باید عرض کنم که ما الان جامعه‌ای در حال گذار داریم و جامعه ما در حال زایش یک جامعه جدید است. طبیعی است این جامعه مسائل خاص خودش را دارد که برای دنیا بیگانه است و یقیناً حاصلی خواهد داشت که حداقل با همسایگان ما خیلی متفاوت است. بنابراین این مسایل هم نیاز به مشاوره دارد. می‌خواهم بگویم که مشاوره مدیریت در کشور ما برعکس خیلی از کشورها باید به ۲ حوزه تقسیم شود: یکی بخش بنگاهها و دیگری مدیریت دولتی. به نظر من هر دو حوزه احتیاج زیادی به مشاوره با دیدگاههای جدید دارد. سطح سوم قضیه جهانی شدن است. جهانی شدن همانند کاروانی در حال حرکت است و ما چه به آن بپیوندیم و چه نپیوندیم، اثراتش را بر ما خواهد گذاشت. البته اگر نپیوندیم یا دیر ملحق شویم، اثرات منفی‌اش بیشتر خواهد بود. اگر خودمان را آماده کنیم از مزایای مثبت آن بیشتر بهره خواهیم برد و از آثار منفی‌اش کمتر زیان می‌بینیم. نکته دیگری را که می‌خواهم عرض کنم این است که نه تنها این اتفاق می‌افتد، بلکه تقسیم بین‌المللی کار که از زمان ریکاردو و اسمیت شکل کلاسیک گرفته به شدت در حال تغییر است. بنابراین مشاوران و مدیران خودشان را باید آماده کنند که در تقسیم بین‌المللی جدید کار جایگاهی برای خود پیدا کنند. این نکته بسیار مهمی است. علاوه بر این موضوع دیگری که به عنوان چالش خیلی جدی در مشاوره مدیریت مطرح می‌شود، این است که در دو یا سه دهه اخیر بنگاهها میل به بزرگ شدن داشتند، ولی این روند معکوس شده است و هم اکنون گرایش به خرد و کوچک شدن و حتی فردی شدن دارند. این روند واژگونه برای مشاوره مدیریت به معنای

این است که بازاریار تغییر شکل داده است. بنابراین ما باید برای این تغییر جدی هم خودمان را آماده کنیم. مجموعه این مسائل نشان می‌دهد که مشاوره مدیریت در کشور ما در حال متولد شدن است و در حین تولدش باین تغییرات کیفی در ایران و جهان هم روبرو شده است. شیخ: من برای آغاز صحبت می‌خواهم از منابع و آمار موجود در صنعت مشاوره مدیریت بهره بگیرم. حجم بازار مشاوره مدیریت در جهان در سال ۲۰۰۳ در میان کشورهای مختلف این گونه تقسیم شده است: در حدود ۰۵ درصد حجم مشاوره مدیریت مختص ایالت متحده آمریکا است. بعد از آمریکا انگلستان با ۱۱ درصد، آلمان با ۰۱ درصد و فرانسه و اسپانیا و ایتالیا با ۵ درصد قرار دارند. البته حجم سایر کشورهای اروپایی به جز انگلستان، آلمان، فرانسه، اسپانیا و ایتالیا ۷ درصد و سایر کشورهای دنیا هم ۳۱ درصد از حجم کل این صنعت را به خود تخصیص داده اند. جالب این است که در برخی از کشورها مانند انگلستان حجم صنعت مشاوره مدیریت در PDG کشور به میزان ارزشمند یک درصد رسیده است. معادله تنازع بقا با توجه به آماری که عرض کردم، به نظر من معادله‌ای به نام معادله تنازع بقا و رشد صنعت مشاوره مدیریت وجود دارد که درک آن می‌تواند منجر به بررسی دقیق شود. موضوع از این قرار است که رشد صنعت مشاوره مدیریت به سطح بلوغ سازمانی بستگی دارد. همان‌طور که کشورهای که توسعه یافته‌تر و پیشرفته هستند، از لحاظ اقتصادی حجم بزرگتری از صنعت مشاوره مدیریت در درونشان وجود دارد. بالطبع سازمانها و دستگاهها و نهادهایی که مدیریت آنها مدیریت غیرمشارکت‌جو است، مدیریتی که احساس می‌کند همه چیز را می‌داند، ساختارهای کهنه، مبتنی بر قدرت و متصل در آن سازمانها حاکم است. پرسنلی بی‌انگیزه و غیرخلاق دارد و فرایندها و رویه‌ها کاملاً تکراری است و روشها و ابزارهای که در آن سازمانها استفاده می‌شود متعلق به گذشته است و هیچ تعامل پویا و مثبتی در آن سازمانها مشاهده نمی‌شود مشاوره مدیریت در آن سازمانها جایگاهی ندارد. یعنی اساساً آن سازمانها احساس نیاز به مشاوره مدیریت نمی‌کنند. در صورتی که شاید در نگاه اول تصور ما این باشد که سازمانهایی بیشتر نیاز به مشاوره مدیریت دارند که ضعیف‌ترند، ولی در دنیای واقعی این گونه نیست. کسانی بیشتر به مشاوران مدیریت مراجعه می‌کنند که داناترند. از اینجاست که بخش دیگری از این تنازع بقا شکل می‌گیرد. رسالت مشاوران مدیریت این است که سازمانها را متعالی و موفق کنند. از آن طرف، سازمانهای متعالی هستند که بازار مشاوره مدیریت را می‌سازند. در سازمانهایی که مدیریت می‌داند که نمی‌داند، ساختارهای منعطف و شبکه‌ای حاکم است. پرسنل خلاق و باانگیزه و مشتاق یادگیری وجود دارد، فرایندها و رویه‌ها کارآمد هستند و مستمراً بهبود می‌یابند و روشها و ابزارها؛ نوین و به‌روز شده‌اند و تعامل مثبت و پویایی بین همه اجزا برقرار است و مشاوره مدیریت جایگاهش را پیدا می‌کند. بنابراین بین رشد و بقای مشاوره مدیریت و بلوغ سازمانی، ارتباطی مستقیم برقرار است و این دو لازم و ملزوم یکدیگرند. نتیجه سخن من این است که در حال حاضر میان مشاوران مدیریت در ایران و سازمانها ارتباط دوجانبه و پویا و مبتنی بر رشد و بالندگی هر دو طرف برقرار نیست. از یک طرف سازمانها این تعهد را احساس نمی‌کنند که باید از مشاوره مدیریت به طور شایسته‌ای استفاده کنند و از طریق طرح مسائل و ایجاد فضا و بسترهای مناسب، رسالت خود را در بهبود و ارتقای سطح مشاوره مدیریت ایفا کنند، به معنای دیگر اقدام به بازاریاری و بسترسازی برای مشاوره مدیریت کنند. از سوی دیگر نه مشاوران مدیریت و صنعت مشاوره مدیریت خود را متعهد می‌دانند که بلوغ سازمانی را در سازمانهای طرف مشورت ارتقا دهند. شاید شما با مشاورانی روبرو شده‌اید که آرام به شما می‌گویند هرچه کارفرمای ما کمتر بداند به نفع ماست، چون کمتر می‌تواند در کار ما عیب بگذارد، در حالی که این ذهنیت نابود کردن مشاوره مدیریت است. معادله تنازع بقا و رشد باید به لوپ (دایره) مثبت تبدیل شده و از لوپ (دایره) منفی خارج شود به نحوی که هر دو طرف معادله یکدیگر را تقویت کنند. صادق پور: بدون تردید و براساس شواهد موجود روحیه فعالیت‌های گروهی و کارهای تشکلی گرای و فعالیت‌های انجمنی متأسفانه در کشور ما ضعیف است. براساس مطالعاتی که انجام شده است، شاید یکی از علت‌های اصلی این مساله به پیشینه ما ایرانیان، نوع و محیط جغرافیایی و فعالیت‌های کشاورزی که به صورت پراکنده وجود داشته باز می‌گردد. انجمن مشاوران مدیریت در سالهای اخیر سعی کرده این نقیصه را

به صورت محسوس و ملموسی حل کند. ما با همکاری اعضا توانستیم در این مدت کوتاه به نتایج مناسبی برسیم. ما اعتقاد داریم که برای ارتقای مشاوران، آموزشهای مورد نیاز فعالان حرفه‌ای مشاوران مدیریت باید از بدو ورود به حرفه و در حین فعالیت به وجود بیاید. متأسفانه مشاوران مدیریت به علت ضعف تشکل‌گرایی و نداشتن نظام، خودشان را بری از آموزش می‌بینند، در حالی که حرفه‌هایی چون پزشکی و مهندسی به صورت رسمی و نظام‌مند در ارتقای حرفه خودشان تلاش می‌کنند. تشکلهای حرفه‌ای می‌توانند نقش نمایندگی و همصدایی را برای نیل به اهداف کلان حرفه در پی داشته باشند. تشکل حرفه‌ای می‌تواند هم‌افزایی بسیار مثبت برای رسیدن به فعالیتهای حرفه‌ای در اعضا به وجود بیاورد. یکی از راههای شناسایی فعالان موجود در یک حرفه، شکل دادن به تشکلهای حرفه‌ای مثل انجمن مشاوران است. شاید سازمان مدیریت صنعتی و انجمن مشاوران هستند که می‌توانند یک بانک اطلاعاتی بسیار قوی و مستند و به روز در اختیار کارفرمایان دولتی و خصوصی قرار دهند. تشکل حرفه‌ای راه پیگیری و نیل به مطالبات حرفه‌ای را کوتاه می‌کند. در محیطهایی مثل انجمنها و تشکلهای حرفه‌ای، امکان تعامل موثر و اثربخش بین اعضا به وجود می‌آید. انجمن مشاوران مدیریت می‌تواند ادعا کند که بعد از حدود ۹ سال از شکل‌گیری، صدای قاطبه فعالان مشاوره مدیریت اعم از حقیقی و حقوقی در کشور بوده و به‌عنوان صدایی همسو مطالباتشان را پیگیری کرده و موثر واقع شود. ضرورت تشکیل نظام مشاوره‌در بحث نظام مشاوره مدیریت ما اعتقاد داریم که با تشکیل نظام مشاوره مدیریت راهی مناسب، علمی و رسمی برای سنجش اثربخشی مشاوره مدیریت امکان‌پذیر می‌شود. بی‌شک هر حرفه‌ای نیاز به سنجش اثربخشی دارد. متأسفانه با نداشتن نظام قانونمند، هیچ فرد یا سازمانی نیست که در صورت وجود دعوی بین کارفرما و مشاور بتواند نقش شخص ثالث را ایفا کند و به صورت حرفه‌ای تصمیم‌گیری کند. در صورت تشکیل نظام مشاوره مدیریت این اتفاق می‌تواند بیفتد. با تشکیل نظام مشاوره مدیریت پاسخگویی مشاوران در قبال خدمات ارائه شده‌شان مهیا می‌شود. ما اعتقاد داریم که با تشکیل نظام مشاوره مدیریت از بدو تاسیس یک واحد صنعتی که مشاور مدیریت می‌تواند در کنارش قرار بگیرد تا مراحل بهره‌برداری و در طول مدت فعالیت آن واحد صنعتی، مشاوران می‌توانند نقش بازی کنند و پاسخگو باشند. با توجه به روند روبه رشد فعالیتهای اقتصادی در کشور و اهداف پیش‌بینی شده در سند چشم‌انداز ایران ۴۰۴۱، در صورت شکل‌گیری نظام مشاوره مدیریت، مشاوران مدیریت از طریق اجرای آموزشهای علمی و کاربردی در سطوح مختلف بسیار قانونمند می‌شوند. بدون شک برای تحقق اهداف تشکلهای صنفی مثل انجمن مشاوران مدیریت، نهادهای تاثیرگذار مثل شرکت نوسازی صنایع ایران، کارفرمایان بزرگ و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به‌عنوان بازوی نظارتی دولت می‌توانند بسیار موثر باشند. میرفخرایی: با بحث‌هایی که انجام شد محورهای خوبی پوشش داده شد. دوستان در بحث چالشهای مدیریتی، مباحث رقابتهای جهانی و جهانی شدن، چشم‌انداز ۴۰۴۱ و برنامه چهارم توسعه را مورد بحث قرار دادند. با اجازه دوستان در اینجا می‌خواهم جمع‌بندی کوچکی کرده و به مبحث بعدی بپردازیم. آقای شریف‌النسیبی فرمودند که مشاور مدیریت به وجود آورنده مدیریت نوین است و این تنها راه حصول به اهداف چشم‌انداز و برنامه توسعه است. آقای صفدری، دولت را تسهیل‌کننده ظرفیت ملی از بعد مشاوره مدیریت دانستند و فرمودند ما باید به مشاوران مدیریت به عنوان بخشی از نیروهای تخصصی کشور نگاه کنیم و ظرفیت آنها را بالا ببریم. ایشان همچنین اشاره به این نکته داشتند که دولت یک کارفرماست و از این لحاظ باید وظیفه خودش را به درستی انجام دهد. آقای صفدری تاکید کردند که در حال حاضر ضرورت وجود مشاوران مدیریت به شدت دیده می‌شود. آقای دکتر انصاری فرمودند اگر نتوانیم جهانی فکر کنیم نخواهیم توانست که به سهم ۱ درصد که از نظر اقتصادی باید در دنیا داشته باشیم برسیم، در حالی که در حال حاضر فقط ۳۳/۰ درصد از این سهم را داریم و این فاصله زیادی است. ایشان اضافه کردند ما به مشاورانی نیاز داریم که مسائل را بشناسند و به علوم مربوط آشنا باشند و از طرفی حمایت قانونی داشته باشند. در عین حال افزودند که مشاوران باید براساس برنامه عمل کنند. آقای دکتر مریدی با توجه به یک طرح تحقیقاتی انجام شده چالشهای مدیریت را در سه سطح چالشهای بنگاه، چالشهای مدیریت و چالشهای جهانی

دیدند و فرمودند که مشاوران مدیریت باید آماده شوند که در این تقسیم بندی جدید بین‌المللی جای خودشان را بیابند ایشان اضافه کردند که در کشور ما مشاوران مدیریت در حال متولد شدن هستند، یعنی صنعت مشاوره مدیریت یک صنعت جوان است. آقای دکتر شیخ فرمودند که کسانی بیشتر به مشاوران مدیریت مراجعه می کنند که از بنگاههای متعالی هستند، در صورتی که خیلی از بنگاههای دیگر هم که به این سطح نرسیده‌اند باید به مشاوران مدیریت مراجعه کنند و آنها حتی بیشتر به این مشاوره نیاز دارند. پس میان مشاوران مدیریت و پویایی سازمانها و تعالی آنها ارتباطی برقرار است. ایشان اضافه کردند که در زمینه مشاوره مدیریت سازمانها احساس نیاز نمی کنند و بنابراین به حد کافی نیز بازاریابی نمی کنند. علاوه بر این صنعت مشاوره هم خودش را متعهد نمی داند که در سازمانهای طرف مقابل خود، ایجاد ظرفیت بکند. شریف النسبی: چالشهای مدیریتی کشور ما چیست و ما الان در کجا قرار داریم؟ بیش از هر چیز ساماندهی و ایجاد و توسعه مدیریت نوین در کشور ما یک امر ضروری است. ما در حدود ۰۰۴ واحد صنعتی در داخل کشورمان داریم. وقتی در شرکت نوسازی صنایع ایران شاخص‌ها را در ۰۱۱ واحد صنعتی ارزیابی کردیم به چالشهایی در داخل این بنگاهها رسیدیم که همه آنها ریشه در مدیریت دارد. پایین بودن میزان اثربخشی، پایین بودن درصد تحقق اهداف تولید و فروش، صرف نگاه مکانیکی به فروش، پایین بودن قیمت تمام شده محصول نسبت به رقبای داخلی و خارجی، بالا بودن نسبت هزینه‌های عملیاتی به میزان فروش، پایین بودن میزان سودآوری و حاشیه سود کم، نارضایتی کارکنان از حقوق و دستمزد و امکانات رفاهی، وجود بی‌عدالتی در استفاده از منابع و فرصتها، پایین بودن میزان بهره‌وری نیروی انسانی، پایین بودن نرخ برگشت سرمایه، پایین بودن انگیزه نیروی انسانی برای کار، نامناسب بودن روحیه کار نیروی انسانی، ضعف در ارائه محصولات جدید به بازار، پایین بودن سطح تکنولوژی، تاخیر در تحویل کالا- به مشتری و بالا بودن میزان توقفات خط تولید از عمده‌ترین چالشهای بنگاههای مورد بررسی بوده است. در مجموع حدود ۸۱ عامل استخراج شد که موانع و چالشهای داخل بنگاههای ما را نشان می دهد. در واقع هیچ مدیر بنگاهی، علاقه مند به نارضایتی کارکنانش و علاقه مند به زیاندهی و از دست دادن بنگاهش نیست، ولی بیش از این توان ندارد و در همین سطح مدیریت می کند. حالا- پزشک ما باید از راه برسد و این بنگاه را متحول کند. آیا پزشکان ما آماده این کار هستند و توان ارائه خدمت برای تحول را دارند؟ صفدری: یکی از مسایلی که روی آن تاکید می شود این است که مشاوره مدیریت یک فعالیت گروهی است و فعالیتهای گروهی هم محیط یادگیری است. از آنجا که در دل صلاحیتهای حرفه ای، یادگیری وجود دارد، بنابراین تشکل با یک ممیزی جدی و تعامل، می تواند شکل بگیرد و خود ارزیابی توسط خود حرفه صورت بگیرد. در این صورت می توانیم امیدوار باشیم که در آینده، با یک ظرفیت ملی از مشاوران حرفه ای مواجه هستیم. دولت، کارفرمایان بزرگ و بویژه سازمان مدیریت صنعتی می توانند چنین نقش بزرگی را برای مشاوران بخش صنعت داشته باشند. آفت مدرک گرایینکته دیگر این است که از آنجا که صلاحیتهای حرفه ای خوب تعریف نشده است، متأسفانه به سمت صلاحیتهای مدرکی و مدرک گرایی حرکت کرده ایم. ما اعتقاد داریم که روی صلاحیت های حرفه‌ای باید دقیق کار شود و چارچوب‌ها مشخص باشد و افرادی که در این حرفه قرار می گیرند خیلی دقیق ممیزی شده باشند تا بتوان بین کسانی که فاقد مدرک تحصیلی خاص هستند، ولی دارای صلاحیتهای حرفه‌ای هستند ممیزی انجام داد. مدرک اگرچه چارچوب درستی است، ولی امکان فرصت برای آدمهای کم صلاحیت و طرد آدمهای با صلاحیت که فاقد مدرک تحصیلی هستند مطرح می شود که این همان آفت مدرک گرایی است. صادق پور: موضوع معماری مدیریت نوین که عنوان کنفرانس انجمن مشاوران مدیریت ایران می باشد از مباحث حائز اهمیت و دغدغه برانگیز انجمن در سالهای اخیر است. اندیشه برگزاری کنفرانسی به همین عنوان از سال ۳۸۳۱ در سطح هیأت مدیره و کمیته آموزش انجمن مطرح شد. پس از بحث و بررسی در ارتباط با اهداف، محورها و سایر مسائل مرتبط با کنفرانس در نهایت مقرر شد این کنفرانس در روزهای ۹۲ و ۰۳ آبان امسال برگزار گردد. اهداف کنفرانس از جمله اهداف این کنفرانس عبارتند از: ۱- شناساندن اهمیت و ضرورت توجه به معماری مدیریت نوین در کشور ۲- بررسی موانع موجود در معماری مدیریت

نویسنده و راهکارهای رفع آن ۳- تبیین نقش و جایگاه مدیران و مشاوران مدیریت در توسعه ملی و بنیان مدیریت نوین کشور ۴- نقش ارکان مختلف (دولت، کارفرمایان و مشاوران مدیریت) در معماری مدیریت نوین ۵- پایه گذاری تنظیم و تشکیل نظام مشاوره مدیریت ۶- به کارگیری تجارب سایر کشورها در اعتلای حرفه مشاوره مدیریت ۷- توسعه و گسترش اخلاق مداری در مدیریت و مشاوره مدیریت. ترکیب کمیته علمی کنفرانس متشکل از نمایندگان سازمانهای کارفرمایی بزرگ و تاثیرگذار همچون سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، دانشگاهها، چهره ها و اساتید دانشگاهی مرتبط و فعالان حرفه مدیریت و مشاوره می باشد. محورهای کنفرانس محورهای کنفرانس تقریباً متفاوت از دیگر برنامه های مشابه با رویکرد کاربردی - توسعه ای انتخاب شده اند که برخی از آنها عبارتند از: - توسعه مدیریت محور توسعه ملی - موانع ساختاری، حقوقی و ارزشی در بنای مدیریت نوین - نقش مشاوران مدیریت در سودآوری و تعالی بنگاههای اقتصادی - نقش اخلاق حرفه ای در بنیان مدیریت نوین - الزامات و اهمیت تشکیل نظام مشاوره مدیریت کشور - نقش مدیران و مشاوران مدیریت در دستیابی به ایران ۴۰۴۱ با عنایت به تحولات سریع مدیریتی در کشور و لزوم توجه علمی و نظام مند به این موضوع از یک سو و بررسی نقش مدیران و مشاوران مدیریت در دستیابی به اهداف متعالی ترسیم شده در سند چشم انداز ایران ۴۰۴۱، از سوی دیگر اهمیت و ضرورت پرداختن به موضوع کنفرانس بیش از پیش روشن می شود. شیخ: همکاران ما در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران کاری را در جهت تقویت و تثبیت شکل گرایی انجام داده اند. یکی از ماموریت های ما در حوزه معاونت منابع انسانی، حمایت از تشکلهای علمی و حرفه ای مدیریت است. تلاش کردیم در تشکیل دو انجمن مدیریت منابع انسانی ایران و انجمن مدیران صنعتی ایران حمایت های لازم را انجام دهیم. تاکید می کنم چون فلسفه تشکیل انجمنها و گروههای مردم نهاد هستند، نقش ما فقط حمایتی بوده است. در مشاوره مدیریت بحثهایی نظیر شکل گرایی، تقویت انجمن مشاوره مدیریت و نظام مند شدن از مباحث مهمی است که می تواند به سازماندهی جامعه و رشد و بالندگی مشاوره مدیریت در کشور کمک کند. تعیین استانداردهای لازم برای حرفه مشاوره مدیریت، تدوین صلاحیت های حرفه ای، تدوین منشور اخلاقی، تایید صلاحیت مشاوران و اعطای مجوز به آنها جزء فعالیت هایی است که از طریق برپایی نظام مشاوره مدیریت ایران می توانیم به آنها دست یابیم. یکی از نکات مهم گردآوری تجربیات مشاوران، انتشار آنها و به اشتراک گذاشتن دانش آنهاست که منجر به افزایش دانایی و حفظ و تبادل آن در مجموعه مشاوران می شود. برگزاری جشنواره ها و اهدای جوایز به بهترین خدمات مشاوره مدیریت، می تواند یک نظام انگیزشی را ایجاد کند. متأسفانه در ایران، شاخص برتری در مشاوره مدیریت گرفتن پروژه ها و داشتن قراردادهای بیشتر و اخذ دستمزدهای بالاتر است. مثلاً اگر می خواهند کیفیت مشاوران را ارزیابی کنند، می گویند قیمت آنها چقدر است، در حالی که اگر ما یک درجه بندی واقعی از کیفیت ارائه مشاوره ها داشته باشیم و هر سال انجمن مشاوره مدیریت، ده مشاور برتر مدیریت در ایران را معرفی کند و شاخصهای کیفیت مشخص باشد، خود این امر می تواند به فرهنگ سازی مناسبی برای این صنعت تبدیل شود. مریدی: در مورد موفق بودن تشکل ها من امیدوار و خوشبین هستم. دلیل آن هم این است که گروههایی که در حرفه مشاوره مدیریت هستند، چون کار فکری می کنند قوی تر از دیگران عمل می کنند. دلیل دیگر اینکه حرفه شان بویژه در شرایط کنونی فوق العاده آسیب پذیر است. بنابراین محیط کاری ایجاب می کند که مشاوران مدیریت دور هم جمع شوند و بتوانند از منافع حرفه ای خودشان دفاع و حمایت کنند. این دو نکته از مسایل امیدوارکننده است. البته یک خطر هم احساس می شود. تاریخ چندین دهه ایران نشان می دهد هنگامی که یک تشکل بزرگ شد، دولتی می شود و این خطر بزرگی است که باید از آن پرهیز کرد. ضمن اینکه در حال حاضر نیاز به کمک دولتی احساس می شود که این خودش شمشیر دولبه است، هم خطرناک است و هم به آن نیاز داریم. میرفخرایی: از فرمایشات همه دوستان تشکر می کنم. خوشبختانه نظرات همه یکسان است. تشکل گرایی در حرفه مشاوره مدیریت یک الزام است و باید حتماً این تشکل بهتر از حالت فعلی شکل بگیرد و گسترده تر شود. قانون مند شدن آن و تشکیل نظام مشاوره مدیریت نیز به همین ترتیب. نکته دیگر اینکه ما به یاری خدا در

اولین کنفرانس ملی معماری مدیریت نوین برآنیم که معماری مدیریت نوین را در کشور پایه ریزی کنیم و این امر شاید پایه محکمی برای رشد مشاوران مدیریت باشد. ما اگرچه برای رشد انجمن مشاوران مدیریت ایران نیاز به حمایت دولت داریم، ولی همچنان قصد داریم به صورت مستقل باقی بمانیم و به راه خود ادامه دهیم. *تدبیر

جایگاه مشاوران مدارس و موانع مشاوره

دکتر حسین کاویانی، مریم نوری زاده

چکیده: در این تحقیق، با کاربرد روش شناسی کیفی، تلاش شده است تا به نقد جایگاه مشاوران مدارس و موانع مشاوره روان شناختی پرداخته شود. شیوه دستیابی به انگاره های ذهنی مشاوران مدارس کار در گروه های متمرکز، بحث گروهی و ذهن انگیزی (بارش افکار) بود. یافته ها در چند محور طبقه بندی شدند: جایگاه کنونی مشاوران مدارس، نگرش مسئولان به مشاوران، نگرش دانش آموزان به مشاوران، نگرش مشاوران به خود و رشته خود، آمیختن نقش مشاور با نقش های دیگر، نگرش اجتماع و شیوه های ارتقای جایگاه مشاوران در مدارس. نتایج، این فرض را که ((عدم شکل گیری ساختارهای ذهنی مناسب، باعث عملکرد مطلوب مشاوره روان شناختی شده است)) تایید می کند. تجزیه و تحلیل یافته ها، کاوش برای رسیدن به راه حل ها و پیشنهادها است. دکتر حسین کاویانی، مریم نوری زاده، مهرانگیز پورناصح، سیمین قدس میرحیدری

مقدمه: فرض اساسی این تحقیق ناظر بر این انگاره است که ((ساختار مشاوره روان شناختی، به دلیل عدم شکل گیری ساختارهای ذهنی لازم، دچار عملکرد معیوب است)). به نظر می رسد که موانع موجود بر سر راه مشاوران در مدارس، ناشی از ((نگاه مخدوش)) کارگزاران و نیز کاربران این نوع خدمات باشد. تحقیق حاضر با استفاده از روش کیفی، بررسی این عوامل را هدف قرار داد. برنامه های مشاوره و راهنمایی مدارس، یکی از پیشرفت های آموزش و پرورش قرن پیشین است که از شاخص های مدنیت و اداره علمی جامعه به شمار می رود. مشاوره یک رابطه یاورانه دو نفری است که بر نیاز فرد به رشد، سازگاری، تصمیم گیری و حل مشکل تکیه دارد. (گیسون، ترجمه فارسی، ۱۳۷۳). به نظر بلکهام (نقل از گیسون، ترجمه فارسی، ۱۳۷۳) مشاوره رابطه ای است منحصر به فرد که در آن مراجع فرصت یادگرفتن، احساس کردن، فکر کردن، تجربه کردن و تغییر دادن به شیوه ای متناسب با خود، داده می شود (گیسون، ترجمه فارسی، ۱۳۷۳). با این تعریف از مفهوم مشاوره، یک مشاور به فرد دارای مشکل کمک می کند تا ضمن شناخت مسایل و مشکلات خود، راه حل های احتمالی مشکل را ارائه دهد و سرانجام به حل آن بپردازد. مشاوره به دانش و مهارت های بسیاری نیازمند است. بررسی ها در کشورهای غربی چند نقش کلی را برای مشاوران (به ویژه مشاوران مدرسه) مشخص می کنند که عبارتند از: اطلاع رسانی و راهنمایی، حمایت، پیشگیری و ارتقای بهداشت روانی، کارهای اجرایی و دفتری، توانایی به کارگیری آزمون های روان شناختی، ایجاد یک شبکه محکم میان کارکنان مدرسه و سایر متخصصان مراکز خارج از مدرسه، والدینو دانش آموزان، حفظ اسرار مراجعان، ارجاع بموقع و مناسب، نظارت بر فعالیت های فوق برنامه، برقراری ارتباط مناسب و توأم با علاقه با والدین، مشاوره گروهی، ضبط و ثبت ارجاعات (Manitoba school Ministry of education, (۱۹۹۷), counselor s association)). تحقیقات ایرانی در زمینه شناسایی موانع و مشکلات مشاوره روان شناختی و نقش واقعی مشاوران معدود است. برخی تحقیقات نشان می دهد که مشاوران تعریف روشن و مشترکی از حرفه خود ندارند که این موضوع به عملکردهای متفاوت و گاه متناقض آنها منجر می شود (احمدی، ۱۳۷۶). جرج و کریستینی (۱۹۹۰) وجود چند خصیصه را در کارآیی مشاوران ضروری می دانند که عبارتند از: توانایی ایجاد رابطه صمیمانه و عمیق با دیگران، پذیرش خویشتن، آگاهی از ارزش ها و عقاید خود، پذیرش مسئولیت، داشتن تجربه و مهارت لازم، داشتن اهداف واقع بینانه. شرتزر و استون (۱۹۷۴) مشاوران کارآمد و غیرکارآمد را در زمینه تجربه، نوع رابطه و عوامل شخصیتی از

یکدیگر تفکیک می کنند. از طرفی، داشتن حداقل درجه کارشناسی ارشد در رشته مشاوره از دیگر شرایطی است که در بسیاری از کشورها برای احراز شغل مشاوره ضروری می باشد. هرمن ویژگیهای شخصیتی مشاور از قبیل ایجاد تفاهم، همدلی، توجه به مراجع و ایجاد رابطه باز را مهمترین عامل کیفیت درمان می داند. (به نقل از پترسون و نیسن هولز، ۱۹۹۵). شفیع آبادی (۱۳۷۰) با مطالعه روی ۱۹۰ دانشجو در مورد اینکه مشاور چه ویژگی هایی باید داشته باشد، نشان داد که غیر از تعهد (۷۳ مورد)، علاقه به مشاوره (۶۱ مورد)، رازداری (۳۰ مورد) و نظم در کار (۱۸ مورد)، به نظر اکثر دانشجویان (۱۳۲ مورد) مشاور باید از اصول مشاوره آگاهی کامل داشته باشند و بر کار خود مسلط باشد. بدیهی است که مشاور باید در زمینه مشاوره، تجربه علمی و عملی داشته باشد. بررسی وضعیت مشاوران در مدارس، قبل و بعد از انقلاب اسلامی، نشان می دهد که آنان بیش از مشاوره به امور دفتری و اداری پرداخته اند (احمدی، ۱۳۷۶ - احمدی و باباگلی، ۱۳۷۴). براساس یافته های این تحقیق، ۴/۲۴ درصد از مشاوران نظام جدید آموزش متوسطه در نمونه مورد مطالعه، به کار دفتری پرداخته اند. اگر این فعالیت با فعالیتهای اجرایی مشاوران جمع شود، حدود یک سوم فعالیت ها، فعالیتهای غیر مشاوره ای بوده است. در این تحقیق تلاش شده است تا با استفاده از روش کیفی به پرسش هایی پرداخته شود که پیرامون جایگاه مشاوران و امکان ارتقای سیستم آموزش و پرورش مطرح است و مولفان باور دارند که اگر تحقیق حاضر به طرح پرسشهای جدیدتر نائل شود، دستاوردهای مهمی است. روشگروه متمرکز (focus group) گروه متمرکز، شامل ۱۲ نفر از مشاوران مرد و زن یکی از نواحی آموزش و پرورش شهر تهران بود. یک روان شناس بالینی در طی دو جلسه ۹۰ دقیقه ای (مجموعاً سه ساعت) اداره بحث های گروهی را به عهده داشت. پس از معرفی و آشناسازی اعضای گروه، روان شناس سوالاتی (به عنوان سخنان راهنما یا Cue) در زمینه های زیر طرح کرد: - جایگاه و نقش مشاوران در مدارس - ویژگی های مشاوره و تمایز آن با کار مریبان پرورشی - تداخل مسائل اخلاقی و تربیتی با مشاوره تحصیلی و مشاوره روان شناسی - شرایط اعتماد دانش آموزان به مشاوره - تمیز مشاوره از پند و اندرز و موعظه - آگاهی دانش آموزان از نقش مشاور - آگاهی مشاوران از نقش خود - چگونگی ارتقای جایگاه مشاورانکار آسان سازی مشارکت اعضا در بحث گروه، با شیوه ذهن انگیزی (brain storming)، انجام شد. به این ترتیب، اطلاعات بیشترین به بحث وارد می شد. بحث ها به وسیله ضبط صوت، ضبط گردید و بعداً مورد بازشنود قرار گرفت. جمع آوری و جمع بندی یافته هابحث های ضبط شده روی نوار، به وسیله یک روانشناس (مستقل از روانشناسی که در گروه متمرکز حضور داشت) ثبت شد. سرانجام سه روانشناس با بازخوانی و مقوله بندی نهایی یافته های کیفی پرداختند. پاسخ ها و بحث های مطرح شده در جلسات گروه متمرکز، در قالب چند مقوله دسته بندی شد: ۱. جایگاه کنونی مشاوران در مدارس ۲. نگرش مسئولان به مشاوران ۳. نگرش دانش آموزان به مشاوران ۴. نگرش مشاوران به خود و رشته خود ۵. آمیختن نقش مشاور با نقش های دیگر ۶. نگرش اجتماع (مردم و نهادهای اجتماعی) به مشاور ۷. شیوه های ارتقای جایگاه مشاوران و مشاوران مدارسنتایجاین تحقیق در چهارچوب یک طرح کیفی، با استفاده از ابزار ((گروه متمرکز))، در پی روشن سازی جایگاه مشاوران مدارس و دستیابی به موانع رشد و ارتقای این جایگاه است. مولفان کوشیده اند تا با شیوه های مرسوم در کار گروهی و تمرکز بر ((تحلیل گفتمان discourse analysis))، به موشکافی بحث های گروهی مشاوران در گروه متمرکز بپردازند. الف) جایگاه کنونی مشاوران در مدارسیکی از اهداف پرسش و بحث گروهی ((جایگاه مشاوران در مدارس)) بود. واکنش مشاوران چنین بود: ((چه آن موقع که در شهرستان کار می کردم و چه حالا که در تهران هستم، این تجربه را دارم که مشاور جایگاه مثبتی در مدرسه ندارد.... و تا به حال هم با وجود جسارت و پشتکار، نتوانسته ام جایگاه مشاور را در مدرسه جا بیندازم.... در این زمینه حتی با مسئولان هم درگیر شده ام. ۸۰ درصد مشاوران گیلان تلاش می کنند تا از این حرفه بیرون بیایند.)) (به طور کلی وضعیت و جایگاه مشاوران در تهران بهتر از شهرستان هاست. البته حرکت ها نشان می دهد که مشاوره دارد پا می گیرد.)) (نه کادر اداری ما را پذیرا هستند و نه دبیران. در واقع جایگاه ما معلوم

نیست.)) (اشکال در جایگاه مشاوران در مدارس ، به نگرش افراد به موضوع مشاوره و کار مشاوره بر می گردد . تا این نگرش ها هست ، موقعیت ما هم عوض نمی شود.)) (اداره ، هیچ ابلاغ مشخصی برای مشاوران ندارد ، این بدان معنی است که ما هنوز جایگاه مشخصی نداریم.)) (ب) نگرش مسئولان به مشاوران مشاوران در پاسخ به پرسش هایی درباره ((نگرش مسئولان به مشاوره)) چنین گفتند : ((جایگاه مشاور به نگرش مدیر برمی گردد . اگر نگرش مدیر پذیرا و راحت باشد ، نقش و جایگاه مشاور بهتر جا می افتد.)) (بعضی مدیران به مشاوره تحصیلی ارزش می دهند و برای آن جایگاه بهتری قائل هستند به این ترتیب جایی برای مشاوره تربیتی و روانی باقی نمی ماند.)) (نگاه بعضی مسئولان به مشاور ، تحقیرآمیز است و برخی ، از ما با لفظ ((مشاؤل)) یاد می کنند.)) (یکی از مشکلات ، دیدگاه مغرضانه و بسته بعضی از مدیران مدرسه به کار مشاوره است . این مدیران ، مشاور را در یک چهارچوب غیراصولی قرار می دهند و او را از اصول و اهداف اصلی دور می کنند.)) (فکر می کنم بینش و ذهنیت منفی و یا خنثای مسئولان رده بالای آموزش و پرورش به حرفه مشاوره ، یکی از مشکلات این حرفه باشد.)) (فعالیتها و تلاش مشاور در مدرسه ، تظاهر خاصی ندارد . ممکن است چندین ساعت در روز برای مشاوره با دانش آموزان بگذاریم ولی چون جایی مطرح نمی شود ، مدیر و همکاران دیگر خیال می کنند که ما بیکار هستیم ، اما معلمی که بسته اوراق امتحانی زیر بغلش است ، ممکن است نمود بیشتری داشته باشد.)) (عدم توجه مدیر مدرسه در مورد کار مشاوره باعث می شود که هر زمان مشاور را بیکار ببیند ، کارهایی خارج از وظایف وی مثل اداره کلاس بدون معلم و به او بدهد.)) (... در تصمیم گیری های مهم مدرسه در ارتباط با دانش آموزان ، از مشاور نظرخواهی نمی شود ...).)) (دیدگاه مدیران از عواملی است که حتی بر دیدگاه دانش آموزان تاثیر می گذارد . مدیرانی که به هر دلیل نگاه مثبتی به مشاور دارند ، مشاور را تایید و زمینه را آماده می کنند تا دانش آموزان او را بپذیرند . برعکس ، برخی از مدیران که به مسائل نگاه پلیسی دارند ، بیشتر روی موارد انضباطی تاکید می کنند و می خواهند مشاوره ، دستورات آنها را سریع انجام دهد و برای بدست آوردن اطلاعات عمل می کند . در چنین شرایطی بچه ها از مشاور دور می شوند.)) (ج) نگرش دانش آموزان به مشاوران بحث درباره نگرش ها ، به ((برداشت و انتظارات دانش آموزان از مشاور)) رسید . برخی نظرات چنین بود : ((دانش آموزان نقش مشاور را درست نمی شناسند و اطلاعات کافی در این زمینه به آنها داده نشده است . پس مسلم است که ذهنیت های منفی قبلی آنها قویتر باشد.)) (معمولا خود دانش آموزان به مشاور مراجعه نمی کنند و مراجعه به مشاور بیشتر به آنها توصیه یا تحمیل می شود.)) (انتقال تجربه دانش آموزان سال های بالاتر از عملکرد یک مشاور ، تاثیر زیادی بر موضعگیری دانش آموزان سال پایینی دارد پس اطمینان یا عدم اطمینان به عملکرد ما ، به سال های قبل وابسته است.)) (در مدارس که در ابتدای هر سال ، در جلسه اولیا و مربیان و یا جلسات با دانش آموزان ، نقش و هدف مشاوره گفته می شود ، نگرش بچه ها مثبت تر از جاهای دیگر است و آنها بیشتر برای مشاوره مراجعه می کنند.)) (نظر دانش آموزان در مورد مشاوره بیشتر تحت تاثیر عملکرد قبلی ماست . وقتی ما با رعایت رازداری به بچه ها کمک می کنیم ، معمولا نگرش آنها کم کم مثبت می شود).)) (د) نگرش مشاوران به خود و رشته خود مشاوران در پاسخ به پرسشهایی پیرامون نگرش آنها نسبت به خودشان و حرفه آنها پرسیده شد ، چنین مطرح کردند : ((جایگاه مشاوران بر اسا ذهنیتی که خودشان از این حرفه دارند ، مشخص می شود . مشاورانی که کار مشاوره را قبول ندارد یا در بکارگیری آن اعتماد به نفس ندارد ، نمی تواند مشاور خوبی باشد و موقعیت مشاوره را دچار مشکل می کند.)) (بیشتر همکاران در رشته مشاوره ، همان رویکرد مربیان تربیتی را به مسائل دارند.)) (بسیاری از مشاوران ، تجربه فعالیتها پرورشی یا امور تربیتی را نداشته اند ، ولی در مقام مشاور همان کارها را می کنند ، حل مسائل چون طبق وظایفی که آموزش و پرورش ، معین کرده است مسائل اخلاقی و تربیتی هم در دستور کار مشاوره قرار گرفته است.)) (نگرش غلط مشاور به مشاوره ، باعث شده است که آنها بیشتر موعظه و پند و اندرز بدهند . در صورتی که یک مشاور خوب از تکنیک های مشاوره استفاده می کند و می خواهد ما یک راه حل بی نقص و مطمئن جلوی پایش بگذریم.)) (مشاوران ، خودشان به

وظایفشان آشنا نیستند و همین مسئله، کار را خراب می‌کند و به اصل رشته صدمه می‌زند.)) (یک نگرش غلط در کار مشاوره پیدا شده است که باید هر چه زودتر اصلاح شود و آن این است که متاسفانه، مشاوران اطلاعات مناسب و کافی ندارند و غیر حرفه‌ای برخورد می‌کنند و بیشتر پند و اندرز می‌دهند... در صورتی که مربیان امور پرورشی گرایش نصیحت‌گرایانه دارند... روی این نگرش غلط باید کار کرد.)) (ذ) آمیختن نقش مشاور با سایر نقش‌ها ((ابتدا بهتر است شرح وظایف هر یک از این دو کار (مربی تربیتی و مشاور) روشن شود. به نظر می‌رسد، وظایف یک مربی تربیتی برنامه‌ریزی فرهنگی، هنری، تنظیم فوق برنامه‌ها، اردوها، قبول مسئولیت در هلال احمر، اداره فروشگاه یک مدرسه، آموزش و... باشد. حال باید پرسید که آیا فردی با این همه مسئولیت چگونه می‌تواند کار حرفه‌ای و تخصصی مشاوره را انجام دهد و به مسائل روانی افراد بپردازد؟)) (یک مربی تربیتی با گذراندن دوره‌های تخصصی، می‌تواند مشاور خوبی هم باشد. ولی در کل، حجم هر یک از این کارها آنقدر زیاد است که یک نفر نمی‌تواند، به طور هم‌زمان، یک مربی تربیتی متعهد و یک مشاور حرفه‌ای باشد.)) (بسیار مشکل‌آفرین است. چرا که مشاوران به خصوص در دبیرستان هم باید کارهای انتخاب رشته را انجام دهند، هم پرونده تشکیل دهند و ضمناً به مسائل روانی تربیتی دانش‌آموزان همه بپردازند. حجم کار بسیار بالاست (به خصوص در مورد دانش‌آموزان سال اول دبیرستان) و این از توان یک مشاور خارج است و نمی‌تواند به همه آنها بپردازد.)) (بیشتر همکارانی که در حال حاضر کار مشاوره می‌کنند، همان عملکرد امور تربیتی را دارند و همان گرایش‌ها و تعصبات را دنبال می‌کنند.)) (وضع مشاوران نسبت به پنج سال گذشته تغییراتی کرده است. قبلاً تداخل کار مربی تربیتی با مشاوره بیشتر بود و در مواقعی به امور تربیتی بهای بیشتری داده می‌شد. در حال حاضر، وظایف مشخص‌تر شده و وضعیت تعدیل یافته است، ولی حجم کار مشاور بیشتر شده است، چون موظف است که هم مشاوره تحصیلی و هم مشاوره فردی را انجام دهد.)) (در تجربه به این نتیجه رسیده‌اند که این دو باید از هم تفکیک شوند و در حال حاضر عده‌ای از ابتدا با ابلاغ مشاور به مدارس فرستاده می‌شوند و وظایف مشخصی دارند و یک سری هم با حکم مربی تربیتی و با وظایف معلوم و مشخص وارد مدرسه می‌شوند.)) (بچه‌ها هنوز از نقش مشاوران آگاه نیستند و اطلاع‌رسانی کامل نیست. مثلاً گاهی بچه‌ها برای ثبت نام در اردوها به دفتر مشاوره مراجعه می‌کنند و وقتی ما می‌گوییم که ما امور تربیتی نیستیم، از ما می‌پرسند پس شما کی هستید؟... و تازه ما باید خودمان را معرفی کنیم.)) (وظایف مشاوران تعریف نشده است. در بعضی مدارس حتی چسباندن تراکت، پوستر، بروشور و پیام به عهده مشاور است. حجم کارها بسیار بالاست و نقش‌ها قاطی شده است.)) (در بسیاری از مدارس چنین نیست و این کارها به عهده مستخدم است.)) (و) نگرش اجتماع (مردم و نهادهای اجتماعی) در فرآیند پرسش و پاسخ و بحث گروهی، مشاوران درباره اشکالات موجود در نگرش (یا نگرش‌های) اجتماعی، نظراتی دادند: ((جامعه از مشاور انتظار بالا و غیرواقع‌گرایانه دارد. مثلاً توقع دارند که یک مشاور در ظرف یک ساعت، یک فرد بی‌انگیزه و بی‌علاقه به تحصیل را به درس خواندن وادارد.)) (یکی از عوامل، تبلیغات منفی رسانه‌های عمومی است که مانع کار مشاوره می‌شود. در برخی از سریال‌های تلویزیونی، مشاور به گونه‌ای معرفی می‌شود که برداشت همه همان ((مشاؤل)) خواهد بود. در حالی که یک مشاور متعهد اصلاً به آن اعتقاد ندارد.)) (مشکلات کار مشاوران مدارس، مختص آموزش و پرورش نمی‌شود، بلکه این نگرش غلط و عملکردهای ضعیف به کل جامعه برمی‌گردد.)) (در آغاز سال تحصیلی، اولیای مدرسه برای دانش‌آموزان و اولیای آنها جلسه می‌گذارند و وظایف مشاور و سایرین را توضیح می‌دهند و دانش‌آموزان را از نقش مشاور آگاه می‌کنند، ولی در طول سال بعضی از دانش‌آموزان به مربیان تربیتی و سایر معلمان اعتماد پیدا می‌کنند و با آنها صمیمی می‌شوند و به طرح مشکلاتشان می‌پردازند و برخی هم به مشاوران مراجعه می‌کنند. در بعضی مواقع نیز خود مدیر و کارکنان، دانش‌آموزان را به مشاور ارجاع می‌دهند.)) (شرح وظایف و نقش‌ها در مدارس مشخص شده و فقط این مشاور است که باید چند سالی در یک مدرسه بماند تا موجودیت و عملکردش را تثبیت نماید.)) (مشاوران می‌بایستی در مقاطع مختلف تحصیلی همسو باشند تا دانش

آموزی که از یک مقطع وارد مقطع دیگری می‌شود، ذهنیت اشتباهی در مورد عملکرد مشاور نداشته باشد و دقیقاً نقش وی را بداند.)) (شیوه‌های ارتقای جایگاه مشاوران در مدارس گروه متمرکز درباره چگونگی ارتقای جایگاه مشاوران هم‌نظراتی داده است: ((راز نگهداری مشاور و عدم درز مشکلات دانش‌آموزان به جاهای دیگر، کم‌کم، اطمینان‌دانش‌آموزان را جلب می‌کند. حتی وقتی یک مشاور می‌خواهد بنا به هر دلیلی اولیای یک دانش‌آموز را در جریان موضوعی قرار دهد، باید با رضایت دانش‌آموز باشد.)) (تناسب رشته تحصیلی با حرفه مشاوره بسیار مهم است.)) (سطح تحصیلات می‌تواند یکی از عوامل مهم باشد، اگرچه ممکن است همیشه و در مورد همگان صدق نکند، ولی به نظر می‌رسد بالاتر بودن میزان تحصیلات بر توانمندی‌های فرد تاثیر می‌گذارد.)) (تجربه‌های عملی و روحیه فعال همکاران، صرفاً، متاثر از تحصیلات دانشگاهی است.)) (بعضی افراد اطلاعات زیادی دارند، ولی در حیطه عمل ناتوان هستند. در واقع تلفیق دانش و تجربه مهمتر از دانش تنهاست.)) (آموزش‌های ضمن خدمت بسیار مفید است و حتی کارآمدتر از دروس دانشگاهی است، چراکه در آموزش ضمن خدمت موارد عینی مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرند.)) (جدا کردن مشاوره‌های تحصیلی از مشاوره‌های فردی کار مشاوره را تخصصی‌تر و اثر بخش‌تر می‌کند.)) (خود مشاوران می‌بایست تلاش کنند تا جایگاه خود را پیدا کنند و بهتر است در جلسات و یا در شوراها و... درباره کار مشاوره توضیح دهند.)) (ارتقای سطح دانش، منجر به ارتقای مهارت‌ها می‌شود و به دنبال آن فرد می‌تواند با قدرت بیشتری عمل کند و در نتیجه نقش و جایگاه خود را بهتر به سایرین بشناساند.)) (به نظر من مشاوره تحصیلی را باید از کارهای تربیتی و روانی جدا کرد. حجم کار به نسبت تعداد مشاوران زیاد است.)) (بحثین تحقیق با استفاده از روش کیفی و در قالب جمع‌آوری اطلاعات، از طریق بحث در گروه‌های متمرکز (متشکل از مشاوران آموزش و پرورش)، کاوش در جایگاه مشاوره روان‌شناختی و مشاوران، موانع ارتقای این رشته و مسائل پیرامونی دیگر را هدف قرار داده است. همان‌گونه که بر پیشانی این مقاله ثبت است، به نظر می‌رسد که ((ساختار مشاوره روان‌شناختی به دلیل عدم شکل‌گیری ساختارهای ذهنی لازم، دچار عملکرد معیوب است.)) که اگر این انگاره درست باشد، پس شناسایی ابعاد مسئله ما را در حل آن یاری خواهد کرد. هرچند شواهد دهه گذشته حاکی از آن است که مشاوره روان‌شناختی، به تدریج، حرکت بطئی رو به رشدی را در کل جامعه و به ویژه در آموزش و پرورش داشته است، لیکن یافته‌های این مطالعه گویای نقایص و اشکالات متعددی است که مشاوره روان‌شناختی را در جایگاه بهینه‌ای (optimal) قرار نمی‌دهد. به نظر می‌رسد چند عامل (نگرش مسئولان و دانش‌آموزان به مشاوره و نگرش خود مشاوران به حرفه خود) موجب پدیده‌ای شده است که می‌توان از آن به عنوان ((سردرگمی نقش)) نام برد. یافته‌های کیفی این مطالعه وجود چنین پدیده‌ای را بین مشاوران تایید می‌کند. یافته‌های مطالعه حاضر گویای نگرش مخدوش مسئولان به امر مشاوره روان‌شناختی در آموزش و پرورش است. هرچند نمی‌توان این نوع نگرش را به تمامی مسئولان تعمیم داد، اما اگر چنین نگاهی دست‌کم در مدیران رده پایین (و نه مدیران میانی و بالا) وجود داشته باشد، در واقع مانع مهمی بر سر راه رشد و اثرمندی مشاوره است. توجه به لفظ ((مشاؤل)) و تبدیل آن به تکیه کلام، هم از این نوع نگرش برمی‌خیزد و هم می‌تواند در دیگران چنین نگرشی را القا کند. باید توجه داشت که اگر گله‌مندی برخی مشاوران از نگاه پلیسی مدیران واقعیت داشته باشد، چگونه می‌توان انتظار داشت که نقش مشاور (که یک عامل حرفه‌ای بی‌طرف برای یاری‌رساندن به دانش‌آموزان است) به درستی در بافت مدرسه شکل بگیرد. نگرش دانش‌آموزان، که کاربران اصلی خدمات مشاوره در مدارس هستند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. یافته‌ها گویای آن است که: ۱. دانش‌آموزان درباره خدمات مشاوره روان‌شناختی آگاهی کافی ندارند. ۲. دانش‌آموزان در مقابل مراجعه به مشاور، مقاومت می‌کنند. ۳. عدم اطمینان کافی به رازداری مشاور. ۴. در مدارسی که مشاور توانا کار کرده، نگرش دانش‌آموزان به مشاوره مثبت است. تغییر نگرش دانش‌آموزان، در زدودن موانع رشد مشاوره در مدارس نقش اساسی ایفا می‌کند. به نظر می‌رسد مشاوران به دلایل مختلف، هنوز از نقش مشاور و مشاوره آگاهی کافی ندارند. همین موضوع احتمالاً به عدم اعتماد

به نفس آنان در کارشان دامن می‌زند. یافته‌های این مطالعه، نشانگر اعتماد به نفس ضعیف مشاوران شرکت کننده در گروه‌ها بود. شغل‌های قبلی برخی از مشاوران (مثلاً- مربی امور تربیتی یا پرورشی) از جمله موانع شکل‌گیری درست حرفه مشاوره در مدارس است. در واقع، فردی که برای چند سالدر یک حرفه کار کرده است، در موقعیت جدید نیز تمایل دارد که چون گذشته رفتار کند. این تمایل که تحت تاثیر ((عادت))ها قرار دارد هنگامی مشکل‌زا می‌شود که رویکرد حرفه جدید با رویکرد حرفه قدیم کاملاً متفاوت باشد. چنین تمایلی در رفتار و رویکرد برخی از مشاوران که قبلاً مربی امور تربیتی یا پرورشی بوده‌اند، دیده می‌شود. از مسایل دیگر در این زمینه، غیرحرفه‌ای عمل کردن مشاوران مدارس است. اگر تکنیک‌های مشاوره روان‌شناختی جای خود را به پند و اندرز و موعظه بدهند، هم از اثرمندی حرفه کاسته می‌شود و هم ارزش کار مشاور در دید مراجع افت می‌کند که به نوبه خود نگرش نامناسبی در محیط ایجاد می‌کند. چنانچه براین موانع، نگرش مخدوش جامعه به مشاوره روان‌شناختی و مشاوران را بیفزاییم، تصویر روشنتری از این معضل خواهیم داشت. عملکرد برخی از رسانه‌های همگانی در ارائه نقش مشاور در برنامه‌های خود، به این نگرش غلط دامن زده است. نتایج این تحقیق نیز با محدودیت‌های خاص خود روبه‌رو بوده بدون آنکه بخواهیم نتایج را بیش از قابلیت خود تعمیم بدهیم، یافته‌ای حاصل از این تلاش پژوهشی، دست کم می‌تواند سوالاتی را مطرح و توجه برنامه‌ریزان را جلب کند. این پیشنهادها شاید بتواند راه‌گشا باشد. با چند پیشنهاد این بحث را به پایان می‌بریم:

۱. تدوین برنامه‌ای آموزشی برای تغییر نگرش مسئولان، دانش‌آموزان و خود مشاوران به مشاوره روان‌شناختی، که بدون تردید استمرار و تکیه دراز مدت بر چنین برنامه‌ای می‌تواند اثباتی در پی داشته باشد.
۲. ارائه تعاریف دقیق از مشاوره روان‌شناختی و حیظه آن، انشای آن مقررات و آیین‌نامه‌ها و نیز ساختارسازی مناسب برای آن در سازمان‌های مربوط می‌تواند راه را برای رهایی از ((سردرگمی نقش)) مشاوران هموار سازد.
۳. معرفی درست مشاوران و نقش مشاور به دانش‌آموزان می‌تواند نگرش نامناسب آنها را اصلاح کند و به روی آوردن بیشتر آنها به خدمات مشاوره بیانجامد.
۴. بازنگری رسانه‌های همگانی در ارائه نقش درست مشاور و ایجاد تولیدات نوشتاری، شنیداری، دیداری و برنامه‌های واقعیت‌در این زمینه می‌تواند مانع ((ذهنیت نامناسب جامعه)) را از سر راه ارتقای جایگاه مشاوره روان‌شناختی بردارد. منابع احمدی، س.ا. (۱۳۷۶). مقدمه‌ای بر مشاوره و روان‌درمانی. چاپ ششم، انتشارات دانشگاه اصفهان. احمدی، س.ا. و باباگلی، ز. (۱۳۷۴). بررسی نقش مشاوران در مدارس نظام جدید شهر اصفهان. رساله کارشناسی مشاوره، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه اصفهان. شفیع آبادی، ع. (۱۳۷۰). مقدمات راهنمایی و مشاوره. چاپ اول، انتشارات دانشگاه پیام نور. گیسون و همکاران (۱۳۷۳). مبانی مشاوره و راهنمایی. (ترجمه باقر ثنایی و همکاران) تهران: چاپ نهضت.

George R.L. , & cristiani , T.S. (۱۹۹۰). Counseling theory and practice (۳rd ed.). Englewood cliffs , NJ : prentice Hall. Manitoba school counselor association , (۱۹۹۲). Guidelines for ethical behavior. Available :<http://home.merlin.mb.ca/~msca/pages/ethicsframe.html?navigation=ethics1.htm> ministry of education , (۲۰۰۲). Special education services : A manual of policies , procedures and guidelines . Available :<http://www.bced.gov.bc.ca/speciald/ppandg/toc.thmp> peterson , J.v. , & Nisenholz , B. (۱۹۹۵). orientation to counseling , (۳rd ed.). Massachusetts : Allyn & Bacon Co. shertzer , B. , & ston , S.C. (۱۹۷۴). fundamentals of counseling (۲nd ed.). Boston : Houghton Mifflin

*برگرفته از فصلنامه تازه‌های علوم شناختی

(ص)

محمد جواد حیدری خراسانی

تربیت و مشاوره (کارکردها و راهبردها) در این مقاله بر آنیم تا مباحث زیر را مطرح کنیم: ۱. سیره در لغت و اصطلاح ۲. مشورت در لغت و اصطلاح ۳. نگاهی به اسرار و اهداف مشاوره در سیره معصومان (ع). ۴. اسرار مشورت از دیدگاه مولوی ۵. اهمیت و ضرورت مشورت در قرآن و حدیث ۶. نمونه‌هایی از مشاوره نبی اکرم (ص) الف مشاوره در امور نظامی و مسائل جنگیب مشاوره در امور غیر نظامی و مسائل فردی، خانوادگی و... واژه سیره در لغت و اصطلاح واژه سیره در لغت از کلمه سیر به معنای رفتن و جریان داشتن است. سیره در اصطلاح منطق عملی و اصول عملی است که همچون قوانین ریاضی قابل تغییر نیست و راهنمای زندگی انسان است. راغب اصفهانی می‌نویسد: سیر یعنی حرکت در روی زمین، در زمین راه رفتن و گذشتن و عبور کردن. «سیره یعنی حالت و روشی که انسان دارد، نوع خاص حرکت انسان نوع رفتار و کردار و عملکرد انسان را «سیره گویند. مورخانی که در باره پیامبر اکرم (ص) و روش زندگی او کتاب نوشته‌اند، تاریخ خود را «سیره‌النبی نامیده‌اند. سیره‌شناسی به معنای سبک‌شناسی و رفتارشناسی است. واژه مشورت و شورا در لغت و اصطلاح مشورت و شورا در لغت از «شارالعسل گرفته شده و به معنای بیرون آوردن عسل از کندوبه دست آوردن عسل ناب است. این لغت در اصطلاح به معنای به دست آوردن راه درست و متقن از طریق نظر خواهی از عقلا و خردمندان است. وجه تسمیه مشورت و مشاوره این است که به بهترین اندیشه و محکمترین رای از طریق نظر خواهی و گفتگو با دیگران همچون عسل ناب استخراج شده از کندو به دست می‌آید و هدایت و صلاح و خیرها و خوبیها در پرتو آن تحصیل و موجب پیروزی می‌گردد. این پرسشها اهمیت و ضرورت بحث مشاوره و شورا را تبیین می‌کند. شکی نیست که عمل به شورا، از اصول مسلم سیره عملی پیامبر اکرم (ص) و اولیای الهی به شمار می‌آید... ۳. نگاهی به اسرار و اهداف مشاوره در سیره معصومان (ع) رسول خدا (ص) و جانشینان آن حضرت با آنکه معصوم بودند و حتی با قطع نظر از وحی و مقام والای الهی از نظر فکر و بینش و منش از مشورت بی‌نیاز بودند، با مشورت کردن دو نکته را تعقیب می‌کردند: ۱. اهمیت مشورت و شورا را به مسلمانان یاد آوری کنند و این روحیه را در عرصه‌های مختلف جامعه اسلامی، ایجاد و تقویت نمایند. ۲. ضمن آموزش عملی به مسلمانان بیاموزند که چگونه به این سیره عمل کنند و از ثمرات درخشان آن برخوردار شوند پس از آن حضرت، این سنت الهی را به نیکی استمرار بخشند و زندگی را بر اساس مشورت بنیاد نهند. ۳. نگاهی به اسرار و اهداف مشاوره در سیره معصومان (ع) یکی از مسائل اساسی در سیره و منطق عملی پیشوایان معصوم (ع) مساله مشورت و مشاوره است. در سیره پیامبر اکرم (ص) و اهل بیت (ع) می‌خوانیم که با اصحاب خود بسیار مشورت می‌کردند، به طوری که از برخی از اصحاب رسول اکرم (ص) و عایشه چنین نقل شده است: هیچ کس را ندیدیم که با اصحاب خود بیشتر از رسول خدا با اصحابش مشورت کند. در اینجا این پرسشها به ذهن می‌رسد: چرا رسول اکرم (ص) و اهل بیت (ع) آنقدر مشورت می‌کردند؟ آیا آنان به مشورت نیاز داشتند؟ مگر اندیشه و قوای ذهنی آنان چنان کامل و نیرومند نبود که حتی با قطع نظر از وحی و مقام خلیفه‌اللهی، باز از مشورت بی‌نیاز بودند؟ آنان چه ضرورتی در این اصل احساس می‌کردند؟ آیا آنچه برای آنان اهمیت داشت، پرورش روحیه مشورت در عرصه‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، نظامی و... بود یا دستاوردهای آن؟ آنان با چه کسانی مشورت می‌کردند و چه کسانی با ایشان به‌رایزی می‌پرداختند؟ آنان در نهایت چگونه تصمیم می‌گرفتند؟ شورا مایه انس و صفا و الفت اجتماعی، پیوند مردم، ارزش یافتن آنان، استفاده از دیدگاهها و مواضع فکری و علوم و آگاهی دیگران، پرهیز از استبداد رای و پی آمدهای وخیم خود را بی، مشخص شدن قدر و جایگاه انسانها در امور اجتماعی و عرصه‌های فکری و فرهنگی می‌گردد. اهل حدیث و مفسران و مورخان، در بیان سر مشورت آن حضرت مطالب مبسوطی را آورده‌اند که نشان می‌دهد یکی از اهداف آن حضرت و جانشینان او در مشورت کردن با امت پرورش این روحیه در مردم و ارزش یافتن آنان

نزد یکدیگر بوده است. ابو جعفر محمد بن جریر طبری، ضمن مباحث مبسوطی در این زمینه، می‌نویسد: «لیتبعه المومنون بعده... و یستنوا بسنته فی ذلک». امام فخر رازی از حسن و سفیان بن عیینه چنین آورده است: «لیقتدی به غیره فی المشاوره و بصیرسنه فی امته». آلوسی بغدادی می‌نویسد: «ان تکون سنه بعده لامته». گروهی از مفسران شیعه هدف حضرت را اقتدای امت به این سنت نیک دانسته، چنین تعبیر کرده‌اند: «لئقتدی به امته فی المشاوره ابو الفتوح رازی می‌گوید: «خواست تا مردمان به او اقتدا کنند از پس او». شریف لاهیجی نیز در تفسیرش می‌نویسد: آنکه این سنت حسنه مشورت در امت آن حضرت باقی بماند و بدون مشورت کاری نکنند». دوران حکومت اسلامی نبی اکرم (ص) و زندگی آن حضرت بخوبی نشان داد که یکی از عوامل موفقیت پیامبر اکرم (ص) در پیشبرد هدفهای اسلامی، همین مساله مشورت بوده است. آن حضرت نشان داد که با مشورت و رعایت اصول و مبانی مدیریت می‌توان جامعه را در موقعیت‌های بحرانی به سلامت اداره کرد و خود رایی و خود سری را، که از بزرگترین آفتهای فرهنگی و اجتماعی است، از ساحت اجتماع دور ساخت. آن حضرت به همگان آموخت که همه انسانها، حتی آنها که از فکر قوی برخوردارند و صاحب بهترین افکار و اندیشه‌اند، به مشورت نیازمندند و اگر خود را از مشاوره با دیگران بی‌نیاز بینند، خوی استبداد و استکبار می‌یابند. اما اگر با مردم مشاوره و رایزنی داشته باشند و شخصیت، دیدگاههای آنان را نادیده نگیرند و از استعدادهای آنان بهره برند، نه تنها از خطر فرو رفتن در استبداد دور می‌گردند بلکه به آرا و اندیشه‌های محکم و متقن دست می‌یابند. تجارب تاریخی نشان داده است که بهترین افراد و محکمترین نظامها در صورت فرو رفتن در استبداد به هلاکت می‌رسند، جنبه مردمی خود را از دست می‌دهند و در مسیر انحطاط می‌افتند. امیرمومنان (ع) می‌فرماید: «من استبد برایه هلك». هر کس استبداد رای ورزد، هلاک می‌شود. «لاظهير او ثق من المشاوره». هیچ پشتیبانی مطمئن‌تر از مشورت نیست. در مکتب اسلام مشورت کردن عین هدایت است گرد آوردن خوبیها و خیرها در پرتو این سنت حسنه به دست می‌آید و هر که با خردمندان مشورت کند، از انوار خردهای آنان فروغ می‌گیرد «من المشاور ذوی العقول استضاء بانوار العقول». یکی از راههای اساسی مشارکت در عقل و علم و دانش صاحبان اندیشه و فرهنگ و خرد، مشورت کردن است. «و من شاور الرجال یشارکها فی عقولها». به همین جهت باید گفت: آیه «و شاورهم فی الامر» به منظور لطف به امت و کرامت به آنها و فروغ بخشیدن به عقول آنان وارد شده است. ۴ اسرار و اهداف مشورت از دیدگاه مولوی مولوی در این باره می‌گوید: امر شاورهم پیامبر را رسید گرچه رایی نیست رایش را ندید در ترازو جور ضیق ز رشدست نی از آنک جو چو زر گوهر شدست روح، قالب را کتون همره شدست مدتی سگ حارس در گه شدست مشورت کن با گروه صالحان بر پیمبر امر شاورهم بدان امر هم شوری برای این بود کز تشاور سهو و کز کمتر رود این خردها چون مصابیح انور است بیست مصباح از یکی روشن تر ستبنا بر این، سر کلام حضرت امیرمومنان (ع) روشن می‌گردد که می‌فرماید: برای در امان ماندن از لغزشها و پشیمانیها با صاحبان خرد مشورت کن. «شاور ذوی العقول تامن الزلل والنوم ۵ اهمیت و ضرورت مشورت در قرآن و حدیث اخلاق رسول خدا (ص) قرآن بود و عمل او مشورت. مساله شوری در قرآن در کنار نماز و انفاق، به عنوان یکی از ویژگیهای اساسی انسان رشد یافته، مطرح شده است: «... والذین استجابوا لربهم و اقاموا الصلاه و امرهم شوری بینهم و مما رزقناهم ینفقون والذین اذا اصابهم البغی هم ینتصرون». و آنچه نزد خداست بهتر و پایدارتر است برای کسانی که ایمان آوردند... و دعوت پروردگارشان را اجابت کردند و نماز را به پا داشتند و کارشان میانشان به مشورت است و از آنچه به آنان روزی دادیم انفاق می‌کنند و کسانی که چون تجاوز مسلحانه‌ای به آنان شود یکدیگر را در انتقام کشیدن یاری می‌دهند. علامه طباطبایی در باره این آیه می‌گوید: در جمله «و امر هم شوری بینهم به ویژگی مهم و بنیادی مومنان اهل رشد و عمل اشاره شده، بدین صورت که آنان در به دست آوردن اندیشه صحیح و دیدگاه جامع و متقن به صاحبان عقل و اندیشه و خرد مراجعه می‌کنند و ضمن جمع آوری کلیه دیدگاهها بهترین آنها را گزینش و تبعیت می‌کنند و در واقع این آیه به نظر من با آیه «والذین یستمعون القول فیتبعون احسنه نزدیک است: و راه رسیدن به بهترین راههای موجود در هر عرصه‌ای برای دستیابی به واقعیت مشورت است چرا که «و ماتشاور قوم الاوقفوا الا حسن ما فی

ضمیر هم هیچ قومی در کارهایشان با یکدیگر مشورت نکردند مگر آنکه به بهترین راههای موجود دست یافتند. از دیدگاه پیامبر اسلام (ص)، جامعه‌ای که فایده سنت مشورت است و رهبران مستبد و خود سر و توانگران تنگ نظر دارد، حق حیات ندارد. چرا که فقدان سنت مشورت در جامعه شخصیت افراد را می‌کشد و رشد فرهنگ و اندیشه‌ها را متوقف می‌سازد. این حقیقت در حدیث نبوی چنین آمده است: «اذا كان امرکم خیارکم و اغنیاءکم سمحاءکم و امرکم شوری بینکم فظهر الارض خیر لکم من بطنها و اذا كان امرکم شرارکم و اغنیاءکم بخلاکم و لم یکن امرکم شوری بینکم فبطن الارض خیر لکم من ظهرها». هرگاه زمامداران شما نیکان و توانگران شما سخاوتمندانان باشد و کارهایتان به مشورت انجام شود، در این موقع روی زمین از زیر زمین برای شما بهتر است (و شایسته حیات و بقا هستید) ولی اگر زمامداران بدان و توانگران بدان بخیلان باشند و کارها با مشورت برگزار نشود، در این صورت زیر زمین از روی آن برای شما بهتر است. مشورت ادراک و هشیاری دهد عقلها مر عقل را یاری دهد مشورت در کارها واجب شود تا پشیمانی در آخر کم شود نبی اکرم (ص) در امور مختلف مشورت می‌کرد و سپس تصمیم می‌گرفت و عمل می‌کرد. چنانچه امام رضا (ع) فرمود: «ان رسول الله (ص) کان یستشیر اصحابه ثم یعزم علی ما یرید». البته مشورت نبی اکرم (ص) در امور مربوط به خدا و رسولش که حکم صریح داشت و به عنوان نص ارائه می‌شد، صورت نمی‌گرفت، بلکه مشورتها در امور مربوط به امت تحقق می‌یافت. ضمیر «هم در آیه «و امر هم شوری بینهم به این نکته اشاره دارد زیرا اجتهاد در مقابل نص جایز نیست. و آیات متعددی از قرآن آن را باطل می‌داند. «فلا وربک لایومنون حتی یحکموک فیما شجر بینهم ثم لا یجدوا فی انفسهم حرجا مما قضیت و یسلموا تسلیمًا». نه به خدایت سوگند، ایمان نمی‌آورند تا تو را در اختلافهای خویش حاکم کنند سپس در دلهای خود از آنچه حکم کرده‌ای، ملالی نیابند و کاملاً تسلیم گردند. ۶ نمونه‌هایی از مشاوره نبی اکرم (ص) در اینجا نمونه‌هایی از مشاوره‌های نبی اکرم (ص) و جانشینانش را نقل می‌کنیم: الف مشاوره در امور فرهنگی و مسائل نظامی ۱ از نمونه‌های برجسته سیره مشاوره پیامبر (ص) جنگ بدر است که در باره اصل جنگ، تعیین مکان نبرد و اسیران جنگ با یاران خود مشورت کرد و فرمود: «اشيروا علی ایها الناس». ای مردم آراء خود را برایم بگوئید. جنگ بدر در سال دوم هجری روی داد. به پیامبر گزارش رسید که کاروانی از قریش اموال فراوان به طرف شام می‌برد. حضرت به منظور مقابله به مثل از مدینه خارج شد، به تعقیب کاروان پرداخت و به آن دست نیافت. کاروان قریش به شام رفت، پس از مدتی گزارش دادند که کاروان قریش در حال بازگشت است. پیامبر (ص) با ۳۱۳ تن در ماه مبارک سال دوم برای مصادره اموال قریش، در مقابل اموال مصادره شده مسلمانان از مدینه خارج شد، نیروی کمکی مکه با تجهیزات کامل برای کمک با کاروان قریش حرکت کرد. پیامبر (ص) اصحاب خود را گرد آورد و در مورد اینکه آیا دشمن را تعقیب کنند یا با گروه نظامی قریش رو به رو شوند و یا به مدینه باز گردند، با آنان مشورت کرد: «فاستشار الناس و اخبرهم عن قریش». در این جریان نخست ابوبکر بر خاست و نظر خویش را مبنی بر جنگ با دشمن اعلام کرد. سپس عمر نظری مشابه نظر او داد. آنگاه مقداد برخاست و گفت: «ای رسول خدا، آنچه خداوند برایت مقرر فرموده عمل کن ما با تو هستیم. به خدا سوگند، ما آنچه را که بنی اسرائیل به موسی گفتند به تونمی گوئیم که «فاذهب انت و ربک فقاتلا انا ههنا قاعدون توبا پروردگارت بروید و خودتان جنگ کنید که ما اینجا نشسته و منتظریم. ما می‌گوییم: تو و پروردگارت بروید و بجنگید و ما هم به امر شما جنگ می‌کنیم. رسول خدا (ص) مقداد را ستود، در حقیقت دعا کرد و باز فرمود: «اشيروا علی ایها الناس». و مقصود حضرت، انصار بودند زیرا از طرف آنان، اکثریت بودند و از طرفی در عقبه با پیامبر (ص) پیمان دفاعی بسته بودند. پیامبر (ص) می‌خواست نظر آنان را در این خصوص بداند. سعد ابن معاذ بر خاست نظر خویش را مبنی بر حرکت رسول خدا (ص) و اطاعت مطلق از وی است و جنگ با دشمن اعلام کرد. سخنان سعد، انبساطی در رسول خدا (ص) ایجاد کرد و او را خشنود ساخت. پس فرمود: «به راه افتید و بشارت باد شما را که خداوند (پیروزی بر) یکی از این دو گروه را به من وعده داده است. (یا تصاحب کاروان و یا پیروزی بر قریش) سوگند به خدا، گویا هم‌اکنون جای کشته شدنشان را پیش روی خود می‌بینم». رسول خدا (ص) با به کارگیری این جلسه مشورتی از منزل «ذفران حرکت

کردار گرده‌ای که موسوم به «اصافر» بود، گذشت به سوی قریه‌ای که در پایین گرده قرار داشت، سرا زیر شد نزدیک بدر فرود آمد و به کسب اطلاعات پرداخت. در دشت بدر آبهای مختلفی بوسیله چاههایی که در آن حفر شده بود، وجود داشت و به همین جهت محل توقف کاروانها بود، مسلمانها زودتر از قریش کنار چاهها فرود آمده بودند، واقدی می‌گوید: پس از فرود آمدن در کنار اولین چاه، پیامبر (ص) از اصحاب خود مشورتی خواست و فرمود: «اشيروا علی فی المنزل نظر مشورتی شما در باره این مکان چیست؟» حباب بن منذر بر خاست و نظر خویش را مبنی بر عدم مناسبت این مکان برای نبرد با دشمن اعلام کرد و گفت: «اکنون که فرمان خاص در مورد این مکان نرسیده و صرفاً تدبیر جنگی است، دستور دهید تا آخرین چاه، که به دشمن نزدیک است، پیشروی کنیم و در آنجا اردو بزنیم. رسول خدا (ص) فرمود: «رای صواب همان است که گفتی. در این داستان به مشاوره اصحاب نیز با نبی اکرم (ص) اشاره شده است. بدین ترتیب، با استفاده از یکی از اصول و مبانی مدیریت و رهبری حکیمانه و عمل به اصل اساس مشورت و بهره‌گیری از روشهای نظامی بجا و روح ایمان، مسلمانان با وجود نیروی کم در مقابل نیروی بسیار دشمن به پیروزی چشمگیری دست یافتند و اسیران بسیار گرفتند. پیامبر اسلام (ص) در باره اسیران و امور دیگر مربوط به جنگ نیز بارها با اصحاب خود مشورت فرمود. مشاوره شیوه عملی رسول خدا (ص) در جنگهای مختلف بود که به نمونه‌های دیگری اشاره می‌کنیم. ۲. در نبرد احزاب یا خندق نیز همین شیوه به کار رفت. و حضرت رسول (ص) با اصحاب خود، جلسه مشورتی تشکیل داد. ۳. در پیکار بنی قریظه، در مورد کیفیت و کمیت جنگ با یهودیان مدینه، مشورت کرد. ۴. در پیکار نبی نصیر، در بر خورد با یهودیان مدینه، نیز چنین کرد. ۵. در روز حدیبیه نیز در موضوعهای مختلفی به مشورت پرداخت. ۶. در فتح مکه، هنگامی که آمدن ابوسفیان به حضرت گزارش شد، مشورت کرد. ۷. در غزوه طائف، پس از محاصره آنها، پیامبر اسلام (ص) با اصحاب خود مشاوره کرد و سپس تصمیم گرفت. ۸. در غزوه تبوک، در امور مختلف، با اصحاب خود به مشورت پرداخت «اشيروا علی فرمود و نظرهای صائب و آرای صحیح و نوین اصحاب را مورد ستایش قرار داد. ۹. در جنگ احد در باره اینکه سپاه اسلام در مدینه مستقر شود یا بیرون رود با اصحاب مشورت کرد و با اینکه خود موافق نبود نظر اصحاب را پذیرفت. این نمونه‌ها و دهها نمونه دیگر، حاکی از مشاوره نبی اکرم (ص) در امور جنگ بود. مشاوره در امور غیر نظامی و مسایل غیر جنگی مورخان دهها نمونه دیگر از مشورت‌های نبی اکرم (ص) در امور غیر نظامی و مصالح غیر جنگی در عرصه‌های مختلف فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و امور فردی و خانوادگی و غیره نقل کرده‌اند. این موارد بیانگر آن است که شورا و مشورت به عنوان یک امر اساسی در مسائل مدیریت و حکومت و فرماندهی منحصر نیست بلکه در همه شئون مربوط به امت راه دارد و ثمرات درخشانی در پی خواهد داشت. برخی از این موارد عبارت است از: ۱. پیامبر (ص) در باره کسانی که به عایشه تهمت زدند، با اصحاب خود مشورت کرد و نظر آنها را خواست. مورخانی چون ابن اسحاق، واقدی، بخاری، مسلم، احمد بن حنبل، ترمذی، بیهقی و دیگران این جریان را به طور مبسوط آورده‌اند و ضمن اشاره به امور جلسات مشورتی نبی اکرم (ص) با اصحاب، تأکید کرده‌اند که نبی اکرم (ص) در این حادثه با حضرت علی بن ابیطالب (ع) و اسامه بن زید به طور ویژه مشورت کرد. مفسران اهل سنت نیز در ذیل آیات ۱۱ تا ۱۶ سوره نور که مربوط به «افک» (تهمت عظیم) است، مطالب مبسوطی در باره تهمت به عایشه آورده‌اند و به مواردی از مشورت نبی اکرم (ص) با اصحاب و مشورت اصحاب با حضرت اشاره کرده‌اند که جای نقد و بررسی دارد و مفسران شیعی به نقادی مطالب مفسران اهل سنت پرداخته‌اند. ۲. پیامبر (ص) در مورد اعزام افراد برای تبلیغ و اداره امور یک منطقه و اعطای مسئولیت به افراد به منظور فرمانداری و استانداری و مدیریت و حکومت بخشی از مناطق تحت اداره خویش با اصحاب مشورت می‌کرد. اصحاب آن حضرت نیز، با پیروی از این سنت نیکو، نه تنها با رسول اکرم (ص) در امور مختلف به مشورت می‌پرداختند بلکه با همدیگر نیز مشورت می‌کردند. پژوهشی در باره روش‌شناسی مشاوره نبی اکرم (ص) با اصحاب و بالعکس و همین طور مشاوره‌های مسلمانان در صدر اسلام نیازمند مقاله مستقل و جامعی است. آنچه گذشت، بخوبی نشان می‌دهد که پیامبر اسلام (ص) با وجود آنکه معصوم بود و از نظر فکر و تدبیر و تصمیم‌گیری به مشورت نیاز نداشت، برای احیای این سنت و

آموزش و پرورش امت، پیوسته با اصحاب خویش مشورت می‌کرد. ماهنامه کوثر شماره ۲۴

صفات و ویژگیهای مشاور در اسلام

حسین حقانی زنجانی ارزش و اهمیت والای اصل مشورت و مشاوره از دیدگاه اسلام، اهمیت ویژگیهای شورای مشاوره و مشاورین را در اسلام آشکار می‌سازد، مشاور در حقیقت رکن اصلی نیل به حقائق و واقعیات و جلوگیری از خطا و اشتباه و تثبیت محور حرکت انسانها به سوی نیازمندی‌های فردی و اجتماعی و معنوی به شمار می‌رود. حال باید دید مشاور در اسلام چه کسی باید باشد؟ و چه صفات و ویژگیهایی را باید داشته باشد؟ مشاور از دیدگاه اسلام هر انسان عاقل و بصیر و آگاهی است که دیدگاه اسلامی داشته، با تقوا و خیراندیش بوده، دارای کمالات نفسانی و خالی از فساد اخلاق و مبرا از انحرافات فکری و عقلی و عملی باشد پس مشاوره در اسلام دارای حدود و مقرراتی بوده، مبتنی بر اصول و معیارهایی می‌باشد. امام صادق علیه السلام فرمود: «المشورة لا تكون الا بحدودها فمن عرفها بحدودها والا كانت مضرتها على المستشير اكثر من منفعتها». مشورت باید با حدود و مقررات و به شرایط خاص خودش انجام پذیرد و کسی که این حدود را بشناسد مشورت او منتهی به خیر می‌شود و کسی که حدود و شرایط مشورت مفید را نداند، زیان آن بر مشورت کننده بیشتر از منفعت آن می‌باشد. (۱) مطابق این کبری کلی مشاور متصف به یک سلسله از صفات بوده و یک سلسله از صفات را نیز باید نداشته باشد. صفاتی که مشاور از دیدگاه اسلام باید آن‌ها را داشته باشد به قرار زیر است: ۱- مشاور باید عاقل و صاحب رای و نظر باشد زیرا طبیعی است انسانی که اطلاعات لازم و خبرگی کافی در مورد مشورت نداشته باشد، مشورت با او نه تنها مفید نیست، بلکه ممکن است راهنمایی‌های ناشیانه او باعث انحراف بوده، زیان و ضرر به دنبال خود داشته باشد. امام باقر علیه السلام از پیامبر گرامی اسلام صلی الل.ه علیه وآله نقل می‌کند که از او از معنای حزم و احتیاط سؤال کردند در پاسخ آن فرمود: «مشورة ذو الرای و اتباعهم یعنی: حزم و احتیاط در امور همان مشاوره با انسان‌های عاقل صاحب رای و نظر می‌باشد. (۲) این نوع از مشورت دارای منافع کثیر و حداقل موجب پشیمانی و ندامت مشورت کننده نمی‌شود. ابی جارود از امام باقر علیه السلام نقل می‌کند که فرمود: در کتاب تورات چهار جمله وارد شده است از جمله آنها این است: «من لا يستشير يندم (۳) کسی که با صاحب فکر و نظر در امور خود مشورت نکند، پشیمان و نادم می‌گردد. و همواره در مخاطرات و گرفتاریها واقع می‌شود. و در روایت دیگری چنین نقل شده است: «خاطر بنفسه من استغنی برایه. (۴) کسی که بدون مشورت به رای خود عمل کند و خود را بی‌نیاز از مشورت با صاحب نظران بداند، در انجام امور خود را به مخاطره انداخته است. و در روایات و احادیث وارده از ائمه علیهم السلام انسان عاقل به عنوان «قرین مرشد» تعبیر آورده شده است چنانکه مفضل بن عمر از امام صادق علیه السلام نقل می‌کند که فرمود: «...من لم یکن له قرین مرشد متمکن عدوه من عقبه. کسی که برای او دوست نزدیک ارشاد کننده افکار او نداشته باشد چه بسا دشمن او از پشت سر او قدرت حمله بر او را داشته باشد. طبعاً «قرین مرشد» انسان عاقل دارای ورع و تقوا می‌باشد زیرا راهنمای باطنی ارشاد کننده به نام عقل را همراه خود دارد و این راهنما او را به خیر امر می‌کند و او را از بدیها و زشتیها باز می‌دارد. سلیمان بن خالد می‌گوید: از امام صادق علیه السلام شنیدم که فرمود: «استشر العاقل من الرجال الورع فانه لا یامر الا بالخیر و ایاک و الخلاف فان مخالفة الورع العاقل مفسدة فی الدین والدنیا». (۵) با مردان عاقل و با تقوا مشورت کن زیرا او جز به خیر دستور نمی‌دهد و مواظبت داشته باشد و از مخالفت با رای مشاور عاقل و با تقوی پرهیز زیرا این کار باعث فساد در دین و دنیای انسان می‌گردد. بدیهی است مشاور عاقل و با تقوا در مقام مشورت در موارد لازم و مقتضی، مشورت کننده را پند و اندرز می‌دهد و او را از انجام زشتیها و فسادها باز می‌دارد و او را به انجام نیکی‌ها و خوبیها راهنمایی می‌کند یعنی مشاور عاقل و با تقوا ناصح خوبی بوده و همین امر باعث رشد فکر مشورت کننده و باعث توفیق بیشتر او میگردد. منصور بن حازم از امام صادق علیه السلام و او نیز از پیامبر گرامی اسلام صلی الل.ه علیه وآله چنین نقل می‌کند: «مشورة العاقل الناصح رشد و یمن و توفیق من الله فاذا اشار عليك الناصح

العقل و ایاک والخلاف فان فی ذلک العطب . (۶) مشاوره با انسان‌های عاقل نصیحت کننده (ناصح) حداقل سه فایده مهم دارد: الف - باعث رشد فکر مشورت کننده می‌باشد. ب - باعث برکت در انجام کار می‌باشد. ج - سبب پیدایش توفیقات الهی می‌باشد. پس هنگامی که ناصح عاقل برای انجام کاری تو را دعوت کرد، حتما از انجام آن کار مخالفت ننما زیرا مخالفت موجب سختی و رنج و مشقت مشورت کننده می‌شود. و در برخی از روایات وارد است که عمل به دستور شخص عاقل ناصح دارای دین و تقوا باعث این می‌شود که خداوند کار او را به خیر می‌انجامد و او را از خذلان و خواری نجات می‌دهد، بلکه مقام و منزلت او را نزد خدا بالا می‌برد. (۷) در غرر و درر آمدی از علی علیه السلام نقل شده است: «خیر ما مشاورت ذو النهی والعلم واولو التجارب الحزم : بهترین مورد مشورت، مشورت با صاحبان عقل و علم و تجربه و دارای حزم و احتیاط می‌باشد. (۸) شیخ طوسی در امالی خود از ابوهریره از رسول خدا صلی اللہ علیہ وآلہ نقل می‌کند: «استشردوا العاقل ولا تعصبوه فتندبوا»: با انسان‌های عاقل در امور خود مشورت کنید و بدین طریق رشد کار خود را طلب کنید و بعد از مشورت با نتیجه این مشورت مخالفت ننمائید و گرنه پشیمان و نادم می‌شوید. (۹) حلبی از امام صادق علیه السلام نقل می‌کند که مشورت مفید و جامع، مشورت با کسانی است که چهار صفت را داشته باشند از جمله این صفات: «فاولها ان یکون الذی تشاوره عاقلا» یعنی اولین شرط لازم در مشاور این است که عاقل باشد. جالب این است که امام معصوم به دنبال بیان اولین صفت لازم در مشاور، علت آن را این گونه بیان می‌کند: «فانه اذا کان عاقلا انتفعت بمشورته هنگامی که مشاوران عاقل باشند، مشورت او مفید و ثمربخش واقع می‌شود. ۲ - مشاور دارای خشیت و خوف الهی باشد. دومین ویژگی شخص مشاور و شورای مشاوره این است که خوف الهی و خشیت پروردگار در دل و جان آنان جای داده شده باشد زیرا قطعا چنین کسانی قابل اعتماد و اطمینان هستند، اینان هستند که فکر خیانت به برادر دینی خود را در دل هرگز جای نمی‌دهند و در نتیجه مشورت با آنان اطمینان بخش بوده، برای مشورت کننده امنیت خاطر قابل اعتماد ایجاد می‌کند. امام صادق علیه السلام ضمن بیاناتی به معاویه بن وهب چنین فرمود: «... واستشر فی امورک الذین یخشون ربهم : (۱۰) با انسانهای دارای خوف و خشیت الهی مشورت کن. اینها انسانهای امین بوده فکر خیانت و افشاء سر برادر مؤمن را نزد دیگری در دل خود هرگز جای نمی‌دهند. و در روایت دیگری از امام صادق علیه السلام نقل شده است: «شاور فی حدیثک الذین تخافون الله : (۱۱) در امور خود با مشاورین دارای خوف الهی مشورت کن. و همین حالت خوف و خشیت الهی معیار امین بودن انسانهای مشاور محسوب می‌شود چنانکه در ضمن همان روایت بالا از امام صادق علیه السلام چنین نقل شده است: «الامین الذی یخشی الله . (۱۲) ۳ - مشاور باید انسان حر و انسانهای آزادمنش بوده، تحت تاثیر برخی از عوامل ضعیف کننده و مضر قرار نگیرد. چنانکه حلبی از امام صادق علیه السلام دومین شرط لازم در شخص مشاور را چنین بیان می‌کند: «والثانیة ان یکون حرا متدینا» شرط دوم لازم در مشاور این است که او آزادمنش بوده متدین باشد و سر و راز اینکه مشاور باید چنین صفت و ویژگی را داشته باشد این است که امام صادق علیه السلام می‌فرماید: «اذا کان حرا متدینا اجهد نفسه فی النصیحة لک (۱۳) : هنگامی که مشاور انسان آزادمنش بوده متدین باشد، تمام هم و سعی خویش را در بهتر انجام دادن نصیحت و مشورت خویش به کار می‌برد. (۱۴) ۴ - مشاور باید انسان درستکار و صدیق بوده، اصول برادری را کاملا بداند و آن را در مقام عمل مراعات نماید. حلبی از امام صادق علیه السلام درباره این ویژگی چنین نقل می‌کند: «والثالثة ان یکن صدیقا مواخیا»: سومین شرط لازم در مشاور این است که انسان باصفا بوده، واقعا صدیق مشورت کننده باشد و اصول برادری را درباره او مراعات نماید. ۵ - اثر این صفت لازم بالا در مشاور این است که سر و راز مشورت کننده را کاملا حفظ کند تا منافع او در مقابل دشمنانش به خطر نیفتد. چنانکه امام صادق علیه السلام چنین فرمود: «اذا کان صدیقا مواخیا کتم سرک اذا اطلعت علی سرک فان عمله به کعلمک به تمت المشورة و کملت النصیحة»: هنگامی که مشاور انسان صدیق بوده، اصول برادری را با مشورت کننده مراعات نماید طبعاً سر و راز مشورت کننده را هنگام اطلاع از آن مخفی نگاه می‌دارد و نزد دیگری آن را فاش و آشکار نمی‌سازد زیرا علم مشاور به راز مشورت کننده مثل علم خود مشورت کننده پس از خویش می‌باشد (یعنی مشاور با احراز مقام مشورت به منزله خود

مشورت کننده امین بوده، راز او را نزد دیگری آشکار نمی‌سازد). امام صادق علیه السلام در روایت دیگری همان صفات و ویژگیهای لازم در مشاور را به عبارت دیگری بیان فرمود و نکته دیگری نیز ضمن آن بیان می‌فرماید و آن روایت چنین است: «شاوَر فی امورک مما یقتضی الذین فیہ خمس خصال: عقل و علم و تجربه و نصح و تقوی فان لم تجد فاستعمل الخمسة و اعظم و توکل فان ذلک یؤدیک الی الصواب. در امور خود در مواردی که دین و مذهب آن را اقتضا می‌کند، مشورت کن با کسانی که دارای پنج صفت هستند: دارای عقل و علم و تجربه و نصح می‌باشند و اگر چنین افراد دارای این ویژگیها را نیافتی سعی کن در پیدا کردن آنها و این عمل سعی را بزرگ بشمار و بعد از سعی و مشورت توکل بر خدا بکن که قطعاً توکل تو به خدا منتهی به عمل نیک و شایسته می‌گردد. (۱۵) تذکر این نکته در این جا لازم است که لزوم مشورت با مشاورین عاقل و عالم و با تجربه و با تقوی منحصر به امور مربوط به دین نیست، بلکه حکم لزوم مشورت، در امور مربوط به دنیا نیز جریان دارد چنانکه مرحوم نوری در مستدرک الوسائل، ج ۲، ص ۶۵ از مصباح الشریعة روایتی از امام صادق علیه السلام نظیر روایت بالا را نقل می‌کند و در ذیل آن از امام صادق علیه السلام چنین نقل می‌نماید: «... وما کان من امور الدنیا التی هی غیر عایدة الی الدین فامضیها و لاتتفکر فیها» یعنی در امور مربوط به دنیا نیز مشورت با مشاورین عاقل و متقی و با تجربه لازم است و این ویژگیها را در مقام مشاوره مراعات کن. جالب این است که امام معصوم علیه السلام علت این حکم را این گونه بیان می‌کند: «فانک اذا فعلت ذلک اصبت برکة العیش و حلاوة الطاعة و فی المشاورة اکتساب العلم والعامل من یتستفید منها علما جدیدا»: هنگامی که تو با مشاورین عاقل و عالم و با تقوی در امور مربوط به دنیا مشورت کردی قطعاً به برکات زندگی و شیرینی اطاعت الهی پی می‌بری و در مشورت با چنین کسانی علم جدید برای شما حاصل می‌شود و از علم مشاور عاقل عالم استفاده می‌بری. و مثل مشورت با انسانهای عاقل و عالم مثل تفکر در علم خلقت و آفرینش آسمانها و زمین است و انسان هر اندازه در عجائب و ظرائف آفرینش آنها تلاش کند، در دریای نور معرفت الهی غرق می‌شود و یقین و اعتقاد او نیز زیادتر می‌شود. آری تنها شرط مشورت با چنین افرادی این است که تو عقل و علم و کمال و تقوای مشاور را برای انجام مشورت با او مناسب بدانی و آن را مورد تایید قرار دهی و در غیر این صورت مشورت با او فایده و سودی برای مشورت کننده دربر ندارد. گرچه مشاور به عقل و ورع میان مردم شهرت داشته باشد. امام صادق علیه السلام می‌فرماید: «لا تشاور من لا یصدق عقلک و ان کان مشهوراً بالعقل و الورع و اذا شاورت من یصدق قلبک فلا تخالفه فیما یشیر به علیک». (۱۶) با کسانی که تو عقل و علم او را برای مشورت با او مناسب نمی‌دانی مشورت مکن گرچه آن فرد به عقل و ورع مشهور باشد زیرا هنگامی که تو با کسانی که آنان را برای مشورت صالح می‌دانی بعد از مشورت، با او مخالفت نمی‌کنی و مورد مشورت را عمل می‌نمائی (و این ویژگی در مورد کسانی که معتقد به صلاحیت علمی و عقلی برای مشورت نمی‌دانی وجود ندارد و چه بسا با آنها به مخالفت بر می‌خیزی). پی‌نوشتها: (۱) وسائل الشیعة، ج ۲، ص ۲۰۷.۲) وسائل الشیعة، ج ۲، ص ۲۰۷.۳) وسائل الشیعة، ج ۲، ص ۲۰۷.۴) وسائل الشیعة، ج ۲، ص ۲۰۷.۵) وسائل الشیعة، ج ۲، ص ۲۰۷.۶) وسائل الشیعة، ج ۲، ص ۲۰۷.۷) وسائل الشیعة، ج ۲، ص ۲۰۷.۸) مستدرک الوسائل، ج ۲، ص ۶۵.۹) مستدرک الوسائل، ج ۲، ص ۶۵.۱۰) وسائل الشیعة، ج ۲، ص ۲۰۸. (۱۱) وسائل الشیعة، ج ۲، ص ۲۰۸. (۱۲) وسائل الشیعة، ج ۲، ص ۲۰۸.۱۳) وسائل الشیعة، ج ۲، ص ۲۰۷.۱۴) مدرک قبل. (۱۵) اثنی عشریه، ص ۲۱۰.۱۶) مستدرک الوسائل، ج ۲، ص ۶۵.

<http://www.hawzah.net/PER/MAGAZINE/MI/۷۶۰۳/MI۰۰۳۱۰.ASP>

مشاور مدیریت یا مبصر سالن تولید

از شرایط کنونی و تشخیص باید ها و نباید های مرتبط در آینده شناخت و آگاهی داشته باشند تا بتوانند کارفرما را در مسیر درست هدایت کنند. این گفته بسیار منطقی و صحیح می باشد. اما یک مورد بسیار ظریف را نادیده گرفته است و آن، عدم شناخت کارفرما از تخصص مشاورین و در نتیجه داشتن انتظارات و توقعات خلاف واقع از مشاور است. به دلیل ناشناخته ماندن نقش و رسالت مشاور در جامعه ایران، کارفرمایان قادر نیستند تا به تسلط مشاور در زمینه حل مشکلات و بهبود شرایط توسط مشاور اعتقاد داشته و با او همراهی نمایند. یکی دیگر از وظائف مشاوران، آموزش کارکنان مرتبط در سازمان با هدف ارتقاء آگاهی آنان جهت اجرای امور سیستم می باشد که در این حوزه هم عبور از سد کارفرما بسیار مشکل و گاهی غیر ممکن است. چرا که نگاه کارفرمایان به کارکنان بر مبنای سود دهی و نگاه مشاور به آنان بر مبنای عوامل اثر گذار در پیشبرد اهداف برنامه می باشد. این دو نگاه متفاوت باعث میشود تا کارفرمایان مانع پیشرفت اهداف مشاورین شوند و اصولاً شناخت کافی از ماهیت برنامه های مشاور ندارند و بسیاری از اوقات تلاشهای مشاور را نوعی اتلاف وقت تصور میکنند. کارفرمایان با دید سنتی، در واقع اهمیت اطلاعات صحیح و بموقع و مرتبط را درک نمیکنند و همیشه اسیر روزمره گی هستند و افق دیدشان بسیار تنگ و محدود می باشد. این کارفرمایان معمولاً اطلاعات و مدارک موجود را در اختیار مشاور نمیگذارند و در اکثر موارد اطلاعات ناقص را تحویل مشاور میدهند. کارفرمایان دارای دید سنتی و تجربی اعتقادی به برنامه ریزی آموزش پروژه ها که از سوی مشاور به مورد اجرا در می آید ندارند و از برنامه های مشاور حمایت نمیکنند و اصرار دارند که مشاور، اهداف و برنامه های کارفرما را رنگ و لعاب مهندسی بدهد و کاری به کار، کارفرما نداشته باشد. تعریف شاخص های اندازه گیری اجرای پروژه ها بدون جلب موافقت مشاور انجام میگیرد و در هیچ مرحله ای از مراحل انجام پروژه اهداف مشخص تعیین نمیشود و کارها را بر حسب نوع پیشامد ها ادامه میدهند و مشاور هم قادر نمیشود تا بر اصول حرفه ای کارش پا فشاری کند، چرا که قدرت مطلق در دست کارفرماست و در صورت احساس مقاومت از سوی مشاور بدون اینکه دلیل این کار را بپرسد، مشاور را به انواع مختلف تهدید میکند و موجبات منفعل شدنش را فراهم میسازد. سلسله گزارشهایی را که مشاورین در خصوص نتایج و نقاط قوت و ضعف حاکم بر سازمان به کارفرما میدهند معمولاً با استقبال کارفرما مواجه نمیشود و جلسات ویژه برای بررسی علل ذکر شده در گزارش و بررسی راهکار های جدید برای ایجاد بهبود در روند اجرای برنامه های سازمان تشکیل نمیشود و کارفرما با گفتن، بعداً در این مورد فکر میکنیم، همه گزارشات را بایگانی میکند و به این ترتیب همه انرژی و انگیزه کاری مشاورین دشارژ شده و سستی و ابهام در کار مشاوره پدید میآید. در اکثر سازمانها و بنگاهها و مراکز تولیدی از انرژی مشاورین برای غیر از موارد تخصصی آنها استفاده میشود و بیشتر مشاورین کم کم و به اصرار کارفرما تبدیل به مسئول سالن و یا پیشکار کارفرما میشوند و مجبور میشوند تا فقط خواسته های کارفرما را جامه عمل بپوشانند و اجازه تفحص و تحقیق به آنها داده نمیشود. یا باید اهداف مورد نظر کارفرما را دقیقاً برابر سلیقه کارفرما اجرا کنند و یا عذرشان خواسته میشود. سازمانها و بنگاههای تولیدی و صنعتی در کشور ما فاقد بلوغ سازمانی هستند و همین امر باعث افت فرهنگ استفاده از دانش مشاورین مدیریت شده است. موضوع تجزیه و تحلیل و ترکیب و داوری از جمله فنون مشاورین مدیریت است که هیچگاه از سوی کارفرمایان جدی گرفته نمیشود و این نوع از کارفرمایان خود را عقل کل و بی نیاز از مهارت های کاربردی مشاورین مدیریت میندازند. نبود سیستم های ارزیابی عملکرد هم یکی دیگر از حلقه های گمشده در سازمانها و شرکتها و بنگاههاست که امکان مقایسه عملکرد را از بین میبرد و نمیتوان مچ کارفرمایان نالایق را گرفت. حتی ده درصد از کارفرمایان و مدیران ارشد ما در ایران نمیدانند که معنی **MBI**، (مدیریت از طریق دستور العملها) **MBO**، (مدیریت بر مبنای هدف) و **MBV** (مدیریت بر مبنای ارزشها) چیست و همین فقر دانش روز باعث شده است که نقش طلایی مدیران مشاور، در هاله ای از ابهام باقی بماند و سازمانها و مراکز تولیدی و صنعتی علاقه ای به استفاده از حضور مشاور مدیریت در کنار خود نشان ندهند. منبع: سایت دی سی آریا

<http://www.oxinads.com/articles/article.php?>

؛/D۸/A۸/D۸/B۵/D۸/B۱+/D۸/B۳/D۸/AV/D۹/۸۴/D۹/۸۶+/D۸/AA/D۹/۸۸/D۹/۸۴/DB/۸C/D۸/AF/D۸/۹F

اخلاق حرفه‌ای و مشاوره مدیریت

دو اصل جدایی‌ناپذیر

کنفرانس تدبیر

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. 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» 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 دانایی 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. 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. ■ میرفخرایی: 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 کشورهایی که پیشرفته‌تر هستند، اخلاق حرفه‌ای هم پیشرفته‌تر می‌شود و مشاوران 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 پافراتر 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. 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 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. 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. مشاوره‌ای که فقط بتواند خوب صحبت کند و فقط اطلاعات دارد، 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 کسی نمی‌تواند قضاوت و داوری کند، مگر اینکه مراحل را در پختگی به‌قول 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 به‌گزینی 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 حرفه‌ای و دراکر^۳ شریف‌النسیبی: 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 هر کس 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 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 مشاوره 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 صاحب‌بنظران 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 مشاور از طرف مدیر یا مالک بنگاه را پاسخ دهد. ● طراحی دیدگاه توسعه‌ایبه نظر من قبل از اینکه ما وارد صلاحیت‌های اخلاقی مشاوران شویم، در مورد ویژگیهای صلاحیت حرفه‌ای مشاوران مدیریت باید سخن بگویم. 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 ممیزی صلاحیت‌های حرفه‌ای نیز به وجود می‌آید. وقتی ممیزی صلاحیت‌های حرفه‌ای به وجود بیاید، در آن صورت صلاحیت‌های اخلاقی شرط می‌شود. من می‌پذیرم که خود حرفه و تشکل 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؟ همان گونه 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 در آنها هست و ممکن است صلاحیت اخلاقی و حرفه‌ای نداشته باشند. مشاوره و مدیریت هم مانند هر پدیده‌ای 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 می‌شویم، این درصد را برای مدیران هم باید در نظر بگیریم. دکتر قاسم انصاری رنانی: دکترای مدیریت رفتار سازمانی، عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبایی مهندس مرتضی شریف‌النسبی: مجری طرح بهسازی و نوسازی صنایع، مدیرعامل شرکت نوسازی صنایع ایران ابراهیم شیخ: دانشجوی دکترای رشته مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبایی، 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 سیاوش مریدی: دکترای اقتصاد توسعه از انگلستان، مشاور ارشد سازمان مدیریت صنعتی، مدرس دانشگاه مهندس محمدکیهان میرفخرایی: رئیس هیات مدیره انجمن مشاوران مدیریت ایران ماهنامه تدبیر

مدارک حرفه‌ای مشاوره مدیریت

۰۹:۲۷ ،

مدارک حرفه‌ای و بین‌المللی در زمینه مشاوره مدیریت لیلیا رشیدی

خالی از لطف نخواهد بود تا از طریق ترسیم یک تصویر کلی از حرفه‌ای‌های صنعت مشاوره مدیریت، نحوه آمادگی برای ورود و فعالیت در آن روشن تر شود. مسئله‌ای که مسلم است، تحصیلات دانشگاهی، همانند هر حرفه تخصصی دیگری، مجوز ورود به صنعت مشاوره مدیریت است. رشته تحصیلی یک مشاور از مواردی است که میان پیشکسوتان این حرفه بر سر آن بحث و اختلاف نظر وجود دارد. گروهی اعتقاد دارند که برای ورود آکادمیک به این مسیر شغلی، حتما باید فارغ‌التحصیل رشته‌های مدیریت و بویژه مدیریت اجرایی بود تا از پایه با مفاهیم مدیریت و مشاوره آشنا شد. این گروه به آمار بالای جذب فارغ‌التحصیلان رشته MBA و مدیریت در شرکت‌های معتبر مشاوره در آمریکا و اروپا اشاره می‌کنند و آن را نشانه توجه روزافزون پیشگامان این حرفه به مفاهیم مدیریت می‌دانند. گروه دوم معتقدند که تحصیلات در هر رشته‌ای و بویژه رشته‌های مهندسی و مدیریت می‌تواند زمینه‌ساز فعالیت در این حرفه باشد. همان طور که در بخش مربوط به تاریخچه مشاوره مدیریت ذکر شد، بسیاری از پایه‌گذاران مشاوره مدیریت، مهندسان هوشمندی بودند که با لمس مسائل واقعی کسب و کار و بازار، زیربنای این حرفه را به شکل امروزی بنا نهادند. از نظر این گروه ترکیب مفاهیم مدیریت با مهندسی و تولید به معنای در نظر داشتن دو بعد انسانی و فنی در کنار یکدیگر بوده و خروجی آن کاربردی تر خواهد بود. با وجود اینکه دارا بودن مدرک کارشناسی، حداقل استاندارد آکادمیک برای فعالیت در این رشته است، ولی همزمان با رشد چشمگیر بازار مشاوره مدیریت در سطح بین‌المللی، رشته‌ها و دوره‌های تخصصی مختلفی به همین منظور طراحی شده است. این دوره‌ها به دو شکل عمومی و تخصصی قابل تفکیک هستند. منظور از دوره‌های عمومی، دوره‌ها یا رشته‌های تحصیلی هستند که در زمینه مدیریت یا مدیریت اجرایی در سطوح مختلف کارشناسی تا دکترای تخصصی طراحی شده‌اند و حضور در آنها دانش عمومی مورد نیاز برای حضور در صنعت مشاوره را فراهم می‌آورد. برخی از مهمترین مدارک این دوره‌ها به شرح زیر هستند: ۱- مدرک حرفه‌ای " مشاور مدیر تائید شده ("دارای صلاحیت) ۲- مدرک حرفه‌ای " الزامات مشاوره مدیریت (" این مدرک در یک دوره ۹-۱۲ ماهه برای مدیران عملیاتی و صف طراحی شده و مفاهیم کاربردی مدیریت را تشریح می‌کند). ۳- مدرک کارشناسی ارشد در مشاوره کسب و کار (به منظور کسب صلاحیت‌های مورد نیاز یک مشاور مدیر) ۴- مدرک کارشناسی ارشد و دکترا در رشته مدیریت بازرگانی با گرایش‌های مختلف (به منظور کسب صلاحیت در حوزه‌های مدیریت کسب و کار) ۵- مدرک کارشناسی ارشد مدیریت اداری (به منظور کسب صلاحیت در مباحث مربوط به مدیریت عمومی) ۶- مدارک حرفه‌ای در سطح کارشناسی ارشد مهندسی، دکترای حرفه‌ای یا MBA که در شرکت‌های مشاوره مدیریت حرفه‌ای مانند بوستون یا مک کینزی طراحی و ارائه می‌شوند. دوره‌های تخصصی در زمینه مشاوره نیز وجود دارند که به صورت مشخص به یک حوزه پرداخته و چارچوب مربوط به آن را تشریح می‌کنند. با توجه به اینکه مشاوره مدیریت با مشاوره در زمینه‌های حساسی و مالی به اوج رسیده است، تعداد مدارک حرفه‌ای در این حوزه‌ها بیشتر است. در سایر حوزه‌ها نیز دوره‌های تخصصی متفاوتی وجود دارد که شناخته شده‌ترین آنها در زمینه مدیریت پروژه و فناوری اطلاعات هستند. برخی از مدارک تخصصی موجود در این زمینه‌ها در ادامه ذکر شده‌اند. ۱- حسابداری: حسابدار مدیریت رسمی، انجمن حسابدار رسمی

تائید شده، حسابدار رسمی، حسابدار عمومی تائید شده، حسابدار تائید شده مدیریت، حسابدار هزینه رسمی ۲- مدیریت مالی: تحلیل گر رسمی مالی، مدیریت ریسک مالی در سطح بین‌المللی و در ایران آزمون‌های «اصول مقدماتی بازار سرمایه» و «تحلیل گری بازار سرمایه» که توسط سازمان بورس و اوراق بهادار برگزار می‌شود. ۳-مدیریت پروژه: کارشناسی ارشد مدیریت پروژه، مدرک مدیریت پروژه حرفه‌ای ۴- فناوری اطلاعات: در این حوزه دو مدرک حرفه‌ای شاخص وجود دارد. مدرک COBIT که برای مدیران، ممیزان و کاربران فناوری اطلاعات مجموعه‌ای از رویه‌ها، شاخص‌ها و ابزارهای مورد تائید را برای بکارگیری بهینه از فناوری اطلاعات در سازمان و توسعه حاکمیت و کنترل فناوری اطلاعات را فراهم می‌سازد و مدرک ITIL که مجموعه‌ای از مفاهیم و تکنیک‌ها برای مدیریت زیرساخت‌های فناوری اطلاعات است. مدرک برخی از دوره‌های فوق بدون شرکت در دوره آموزشی، تنها از طریق شرکت در آزمون طراحی شده توسط موسسه مربوط و موفقیت در آن قابل کسب است. البته تعدادی از موسسات معتبر اقدام به برگزاری دوره‌های آمادگی برای شرکت در برخی از این آزمون‌ها نموده‌اند. به طور مثال دوره‌های آمادگی برای شرکت در آزمون‌های COBIT و PMP در سازمان مدیریت صنعتی برگزار می‌شود. در تعداد دیگری از مدارک با توجه به اینکه مربوط به تحصیلات آکادمیک بوده یا در سطح آن هستند، حضور مستمر و فعال در کلاس‌ها الزامی است. برای مثال دوره‌های مربوط به کارشناسی ارشد و دکترا (در گرایش‌های مختلف مدیریت) و MBA از این موارد هستند. قطعاً کسب هر یک از مدارک فوق جهت توسعه قابلیت‌های یک مشاور مدیر مفید و مناسب هستند، اما چیزی که نباید آن را فراموش کرد این است که مشاوره کاربردی تنها از طریق شرکت در دوره به دست نمی‌آید و تجربه عملی و حضور در سایت کارفرماهای مختلف با نیازها و شرایط متفاوت، در کنار مدارک حرفه‌ای منجر به حرفه‌ای بودن در این حوزه می‌شود. *پانوشتها:

۱. Certificate in Management Consulting (CMC) ۲. Certified Management Consultant (CMC)
۳. Master of Science in Business Consulting (BCM) Hochschule Furtwangen University Germany
۴. Master of Science in Management -Europe- (MSc.in Management), Master of Business Administration (MBA) -USA Canada Doctor of Management (Ph.D.), Doctor of Business Administration-USA/Canada- (DBA), Master of Science in Management Consultancy (MSc)
۵. Master of Public Administration (MPA) -USA/Canada, Doctor of Public Administration
۶. Chartered Institute of Management Accountants (CIMA)
۷. Association of Chartered Certified Accountants (ACCA)
۸. Chartered Accountant (CA)
۹. Certified Public Accountant (CPA)
۱۰. Certified Management Accountant (CMA)
۱۱. Chartered Cost Accountant (CCA)
۱۲. Chartered Financial Analyst (CFA)
۱۳. Financial Risk Manager (FRM)
۱۴. Master of Project Management (MPM)- USA/Canada
۱۵. Project Management Professional (PMP)
۱۶. Control Objectives for Information and related Technology (COBIT)
۱۷. Information Technology Infrastructure Library (ITIL)

* تدبیر

استفاده از مشاوران جوان در مدیریت

استفاده بهینه از ظرفیت مشاوران جوان در مدیریت مهدی رحیم بخش

چکیده: در عصر حاضر همه به دنبال پیشرفت و ترقی می‌باشیم، بدون شک یک سازمان، اداره یا هر شرکتی به منظور بقاء نیازمند هماهنگی با تحولات و تغییرات روزمره می‌باشد و این امر باید توسط مدیرانی صورت گیرد که خود پذیرای هر گونه دگرگونی بوده و افرادی ریسک‌پذیر باشند. اما تنها یک مدیر نخواهد توانست به تمام جنبه‌های اطراف خود توجه نماید زیرا خود او نیز دارای مشغله‌هایی بوده که توجه او را به سایر مشکلات اطراف هر چند جزئی می‌کاهد. بنابراین به وجود افرادی به عنوان بررسی‌کنندگان وضعیت موجود و آینده نیاز می‌باشد که در صورت بروز هر گونه تغییر سریعاً آن را به مدیران انعکاس داده و نسبت به بهتر شدن موقعیت، مشاوره‌های لازم را ارائه دهند. حال اگر این افراد از جوانان فعال همان محیط انتخاب شوند به طور حتم تاثیر چشمگیری بر پیشبرد اهداف سازمان خواهند داشت. این مقاله به سیستم مدیریت و مشاوره و نیاز مدیران به مشورت‌های کارساز و همچنین بررسی و تاثیر حضور مشاوران و نحوه فعالیت و دید آنان به مشاوره، همچنین به معضلات و محدودیت‌هایی از قبیل (عدم ثبات جایگاهی - جبهه‌گیری مدیران - جبهه‌گیری همکاران - حس مداخله‌گرانه مشاور - حس عدم اعتماد و حس خبرچینی) که از طرف مدیران و دیگر پرسنل پیش روی مشاوران قرار دارد و همچنین راهکار حل این مشکلات، می‌پردازد. چه بسا تجربه مدیران نیز برای مشاوران راهگشای اهدافی می‌گردد تا آنان را به مدیرانی لایق و شایسته در آینده تبدیل کرده و مجبور به کسب تجربه‌ای تکراری نگردند. در نوشتن این مقاله از هیچ منبعی استفاده نشده و تماماً براساس آنچه که عملاً اتفاق افتاده و یا توسط مشاوران دیگر دستگاه‌ها در جلسات مختلف ذکر شده به رشته تحریر درآمده است. کلید واژه: مشاوره جبهه‌گیری چالش‌ها مقدمات تحول، یک سنت الهی در زندگی بشر بوده که باید از آن استقبال نمود و مدیریت کرد تا به پیشرفت بیانجامد، اما باید توجه داشت که این نوگرایی و تحول باید از ذهن و دیدی تحول‌گرا و روشن‌نشات بگیرد تا مثمر ثمر و مفید واقع گردد که تنها افراد خلاق و روشنفکری چون جوانان دارای چنین شخصیت و بازدهی می‌باشند. جوانان در جوامع گوناگون سرمایه‌های گرانقدر و ارزشمندی هستند که بهره‌مندی از شور و نشاط جوان و انگیزه بالای آنان نقش مهمی را در تحولات آینده خواهد داشت. حضور مهم جوانان در انقلاب اسلامی و دفاع از میهن در دوران جنگ بطور روشن، واضح و ملموس بوده و در حال حاضر نیز ورود به عرصه‌های علمی و قدم نهادن در پیشرفت‌های مختلف توجه ویژه به این قشر از جامعه را ضروری می‌سازد. توجه دقیق به جوان و فراهم نمودن زمینه‌های توسعه و پیشرفت و غنی‌سازی اوقات آنان و استفاده از دیدگاهها و نظرات ایشان در جنبه‌های مختلف منجر به تعالی بخشیدن به پیشبرد اهداف کشور در تمام عرصه‌های نظام بخصوص مدیریتی و در غیر انصورت موجب بروز زیانهای جبران‌ناپذیری در رشد و فعالیت کارآمد آنان می‌گردد. جوانان تشنه‌کارند، دارای انگیزه‌اند پس باید نیروهای با استعداد را شناخته و با مدیریت درست آنها را با شجاعت بخدمت گرفت و از ایده‌ها و تفکرات جوشان آنها استفاده مطلوب نمود تا آنها بتوانند در تمام زمینه‌ها خود را نشان داده و هر جا نیاز باشد با تجربه مدیران گذشته موانع و معضلات بوجود آمده را برطرف ساخت و اینجا باید از این سخن امام علی (ع) استفاده کنیم که فرمودند: "هرگاه در کاری که برایت پیش آمده است و احتیاج به مشورت پیدا کردی ابتدا آنان را با جوانان در میان بگذار، زیرا جوانان تیزهوش‌تر و از سرعت حدس بیشتری برخوردارند، سپس درباره آن با میانسالان و پیران رایزنی کن تا عیش را بیابند و نیکش را برگزینند چرا که آنان از تجربه بیشتری برخوردارند". نهج البلاغه ۲۴۷/۲۰ شناخت جوانانسان در دوران کودکی و نوجوانی تحت تعلیم و تربیت و پرورش خانواده و مدرسه قرار می‌گیرد تا با چالشها و سختی‌های اطراف خود بیشتر آشنا شده و دیدی منطقی نسبت به آنها پیدا کند. در این دوران به راحتی در برابر ناملایمات شکسته می‌شود و به طور مستقیم تحت پوشش و راهنمایی اطرافیان قرار می‌گیرد و بتدریج با تجربیات دیگران آشنا شده و آنها را در ذهن خود که همچون فضایی پاک و دست‌نخورده است بایگانی می‌کند. پس از گذراندن این دوران به مرحله جدید و مهمی از زندگی قدم می‌گذارد که مرحله جوانی نامیده میشود. در این مرحله حساس و سرنوشت‌ساز باید خود را در عرصه جامعه به نمایش بگذارد تا حضور خود را به عنوان یک فرد موثر در جامعه نشان دهد. اما این بار نباید تن به شکست دهد و

منتظر کمک و حمایت اطرافیان باشد. حال نوبت خود اوست که از تجربیات دیگران به نحو احسن استفاده نماید و آنها را در جهت رسیدن به خواسته نهایی خود که دستیابی به حد عالی کمال است به کار بندد. اکنون جوان باید پا به عرصه ظهور گذاشته و قدرت خلاقیت و نوآوری و شادابی خود را در تمامی زمینه‌ها شکوفا کند تا اطرافیان دیگر به او به چشم همان کودک و نوجوان چشم و گوش بسته روزهای قبل ننگرند. بلکه باید خود را به آنها بقبولاند و تحمیل کند تا بتواند به نظریات و خواسته‌های مثبت خود فائق آید. اینجاست که باید آن ذهن خروشان و آن تلاش وافر را به کار بندد و ذهنها و افراد خسته و خمود را کنار زند و با استفاده از تجربیات آنان پا به عرصه میدان گذارد. حال با گذشت یک ثبات طولانی در مدیریت، دیگر وقت نوآوری است و جوان نوآور، خلاق و پرتلاش باید به نسلهای گذشته ثابت کند که زمان او فرا رسیده و میتواند در تمام زمینه‌ها صاحب نظر باشد. باید طرحی نو در اندازد تا بتواند در برابر انواع پیشرفت‌ها که همه روزه شاهد آن هستیم قد برافراشته و خود را نشان دهد. چرا نباید به جوانی که صاحب اطلاعات نو و بروز است میدان داد و تنها با یک کلمه "بی تجربه" او را کنار زد. در صورتی که جوان باید با فکر و درایت خود و استفاده از تجارب و پشتیبانی افراد مجرب ایده‌ها و برنامه‌ها و ابتکارات نویی را راه اندازی کرده تا وضعیت موجود را بهبود بخشیده و به درجات عالی تر سوق دهد. او باید زمینه‌ها و جنبه‌های درونی خود را تقویت کرده تا آمادگی لازم برای پذیرش هر مسئولیتی را همراه با مشکلات و سختی‌های آن داشته باشد. جنبه‌های رشد و حرکت جوان ۱. جنبه علمی: جوان وظیفه دارد که در زمینه‌های علمی تلاش روز افزون داشته باشد و خود را با آخرین و مدرن‌ترین علوم و اطلاعات روز دنیا منطبق سازد و بتواند از آنها به بهترین شکل ممکن و در جهت صحیح استفاده نماید. با پیشرفتی که امروزه در زمینه تکنولوژی و فن آوری اطلاعات در تمام شاخه‌ها صورت می‌گیرد دیگر زمان درنگ نیست، بلکه باید با سرعت و دقت بیشتری علم روز را فرا گرفته و به کار بندد تا از دیگر کشورها عقب نمانده و با ابداعات و ابتکارات در خور جوان ایرانی از آنان پیشی گرفته و خودی به آنها نشان دهد. ۲. جنبه دینی و فرهنگی: جوان امروز در کنار یادگیری و پیشرفت علم و به کارگیری آن باید در تمام زمینه‌ها و از همه مهم تر دینی و فرهنگی نیز پرورش یابد. زیرا توجه به دین و معنویت موجب هدایت او در مسیر درست و بکارگیری علوم به دست آمده در جهت نیل به اهداف مثبت می‌شود و در این خصوص باید فرهنگ استفاده درست از علم در جوان به وجود آید. جنبه‌های دینی و فرهنگی مانع از لغزش جوان شده و احساس اعتماد به نفس را در او پرورش می‌دهد و در زمان برخورد با سختی‌ها و مشکلات با توکل، بر آنها فائق می‌آید. ۳. جنبه اجتماعی: روابط اجتماعی و ارتباط با جامعه بدون شک یکی از شاخصه‌های مهمی است که نمی‌توان بی تفاوت از آن گذشت. زیرا هیچ فردی به تنهایی و بدون کمک و ارتباط متقابل و تعامل نمی‌تواند در هیچ زمینه‌ای پیشرفت کند. هیچ انسانی به تنهایی دارای تمام کمالات، ارزش‌ها، دانش و معلومات نمی‌باشد. از این مقوله جوان نیز مستثنی نبوده، چه بسا او باید رابطه‌ای صمیمی تر با اجتماع داشته باشد تا بتواند در کنار آنها و با کمک آنها به آرزوهای خود دست یابد. حال که جوان علم روز را به دست آورد و فرهنگ استفاده از آن را نیز دانست وقت آن رسیده که با کمک دیگران علمش را به کار بسته که این امر فقط با یک رابطه اجتماعی خوب و مؤثر امکان پذیر می‌باشد. رابطه اجتماعی، به مجموعه برخوردها و فعالیت‌های صورت گرفته با دیگران در محیط اطراف شخص گفته می‌شود. رابطه اجتماعی می‌تواند در زمینه‌های اقتصادی، مدیریتی، سیاسی، فرهنگی و... باشد که جوان باید مجموعه‌ای از این‌ها را فرا گرفته و در زمان مورد نیاز و به صورت‌های مختلف آنها را به کار گیرد. در اینجا به جنبه مدیریتی روابط اجتماعی و چالش‌ها و راهکارهای آن می‌پردازیم: مدیریت به طور خلاصه، عبارت است از استفاده از منابع مورد نیاز و برنامه‌ریزی و هماهنگی بین منابع به منظور رسیدن به اهداف تعیین شده با کنترل و نظارت مستمر. جوان امروز چگونه باید خود را به بدنه مدیریت سوق دهد؟ او دانش لازم را قبلاً فرا گرفته، اما با وجود مدیران با سابقه و سنتی گذشته چگونه یک جوان بی تجربه می‌تواند سکان مدیریت یک مجموعه را به دست گیرد؟ این‌ها سؤالاتی است که جوان ما در ذهن خود می‌پروراند و مدام با آنها سر و کار دارد و نمی‌داند چگونه باید به آن‌ها

فائق آمده و اعتماد به نفس خود را تقویت کند. او آماده پذیرش مسئولیت است و می‌تواند هر کاری را به نحو مطلوب انجام دهد. او آماده مشورت و هم‌اندیشی است و منتظر فرصتی، تا بتواند صلاحیت و توانایی خود را نشان دهد. اما این چالش را چگونه باید برطرف سازد؟ دیگر نوبت مدیران و مسئولان است تا عرصه را برای او گسترده کرده و اجازه وارد شدن به جمع را به او بدهند. مدیرانی که با سابقه مدیریت بالا و دیدگاه‌های بدیع و روشن خود سالها بر اریکه مدیریت تکیه زده اند حال باید فضا را برای ایده‌ای جدید و ذهنی خلاق آماده ساخته و پذیرای جوانانی باشند که آماده جوشش هستند. جوانانی که فقط منتظر یک فرصت برای فعالیتی گسترده در تمام زمینه‌ها می‌باشند. اما آیا باید جوان تازه کار در راس کار قرار گیرد و همه امور را به او بسپارند؟ قطعاً چنین طرز تفکری هیچگاه پذیرفته نیست. چگونه می‌توان یک عمر سابقه مدیریت و تجربه را در یک روز کنار گذاشت؟ پس راه حل چیست؟ مشاورهدستگاه و سازمانی که نیازمند به توسعه و پیشرفت و دگرگونی است نیاز دارد تا افراد یا گروهی آنان را در این راه یاری کنند و اینجاست که مشاوره ضرورت می‌یابد. همچنین مدیران برای بالندگی سازمان نیازمند مشاوره با افرادی هستند که آنان را نسبت به جزئیات سازمان آگاه سازند. البته داشتن دانش و معلومات لازم جهت مشاوره و راهنمایی از ضروریات است. هدف کلی مشاوره کمک به مدیران و کارکنان است تا بتوانند در محیط اعتماد و تفاهم رشد و پرورش یابند. انجام کارهای مشاوره‌ای به کارکنان در حل مشکلات و معضلات خود در جهت بهبود کارکرد سازمان کمک می‌کند، همچنین مدیران را نسبت به وظایف خویش آگاه کرده تا با استانداردهای لازم به منظور ارائه یک عملکرد واقعی به هدایت و رهبری سازمان بپردازند. مشاوره جزء ذات مدیر است بطوریکه مشاوره صحیح و موثر یک مدیر می‌تواند بسیاری از سوءتفاهمات را برطرف ساخته، همچنین باعث افزایش انگیزه شغلی و پیشرفت در انجام کارهای گروهی گردد. مشاوره فرصتی را برای مدیران ایجاد کرده تا با کارکنان خویش صحبت کرده و بطور جدی تر از مشکلات آنان در سازمان آگاهی یابند. باید توجه داشت که مشاوره و راهنمایی لزوماً نیاز به صرف ساعات طولانی ندارد بلکه در برخی مواقع چند دقیقه موثر و مفید می‌تواند مشکلات زیادی را حل کند. این مشکلات می‌تواند در هر زمینه‌ای باشد تا موجبات رضایت طرفین را فراهم سازد. به طور کلی دلایلی که در یک سازمان نیاز به مشاوره را فراهم می‌سازد عبارتند از: ۱- بیان و توضیح جنبه‌های مثبت کار گروهی ۲- کمک به کارکنان به منظور هماهنگ شدن با استانداردها و قوانین جدید ۳- آگاهی دادن به کارکنان در خصوص عملکردهای خوب و اقدامات نامطلوب آنان ۴- کمک به کارکنان در جهت رفع مشکلات شخصی و جزئی ۵- تشویق کارکناندر زمان مشاوره، مدیر باید درک احساسات و نقش‌های کارکنان را بطور شفاف نشان دهد یعنی خود را در موقعیت آنان قرار دهد. مدیران زمان انجام مشاوره باید به گونه‌ای رفتار کنند تا مشاوران بتوانند احساسات واقعی خود را بیان کنند، عبارتی باید طوری صحبت کنند تا طرف مقابل تحت فشار نبوده و به راحتی با مدیر صحبت کند و نظرات خود را به صورت یک دوست واقعی ابراز نماید. مسلماً زمانی که شخصی برای اولین بار قدم به مکانی می‌گذارد مورد طرد دیگران قرار می‌گیرد اما این حرکت نباید موجب سرخوردگی شد بلکه باید از راه آن وارد شد. بهترین روش برای عضویت در گروه همسالان استفاده از راهکار مشورت می‌باشد. زمانی که جوان وارد حوزه‌ای بخصوص مشورت می‌شود باید ابتدا حرف و صحبت او را شنید و با وی به مشورت برخاست و رد مورد ایده‌ها و نظرات او به بحث و مشاوره مشغول پرداخت. جوان با معلومات روز و بالا در کنار مدیر با تجربه مکملی را تشکیل داده و به تعامل با او می‌پردازد و نظر مدیر را به خود جلب می‌نماید. در مقابل مدیران ما باید از ایده‌های نو استقبال کرده و چنانچه در بین راه معضلی مشاهده گردید به درستی در رفع آن تلاش وافر داشته و این خود حس اعتماد را در طرفین بوجود می‌آورد. مشورتی که سازنده باشد قطعاً در پیشبرد اهداف مورد حمایت قرار می‌گیرد. باید توجه داشت که به دلیل تنوع مسائل، برای بیان مشورت در تمام زمینه‌ها باید از چند ذهن کمک گرفت و این خود نیازمند گروه مشاورانی در سازمان می‌باشد که چنین نقشی را ایفا خواهند کرد. گروه مشاوران با تخصص و تجربه‌ای که به صورت علمی در زمینه‌های گوناگون کسب نموده‌اند می‌توانند بنحو احسن تاثیرگذار باشند. این

مشاوران با حوصله بیشتر و دید بازتر کلیه بدنه سازمان را مورد مطالعه قرار داده و مشکلات را بصورت ریز مورد بررسی قرار می دهند و در جهت رفع آن نظراتی را ارائه می نمایند ف دیگر نوبت مدیر است تا با استفاده از سابقه و تجربه خود از آنها استقبال نموده و در جهت رفع مشکلات برنامه خود را پیاده سازد، اگرچه در این راه مشکلاتی پیش خواهد آمد که باید با آنها کنار آمد. چالش ها و محدودیت ها انجام یک مشاوره صحیح و مطلوب به عوامل مختلفی بستگی دارد. داشتن دانش و معلومات از ضروریات مهم برای یک مشاوره می باشد. هر چه مشاوران از توانایی و قدرت درک بالاتری از مسائل برخوردار باشند و از محیط خود و جزئیات آن اطلاعات کامل و وافر داشته باشند بهتر می توانند با مدیران به بحث و مشاوره بنشینند. البته باید توجه داشت که به هر مدیری و در هر شرایطی نمی توان مشاوره داد و کمک کرد، زیرا یک مشاور جوان دارای تمام توانایی های لازم برای کمک رسانی و حل مشکلات نمی باشد. روش ها و راهکارهای زیادی برای مشاوره وجود دارد و یک مشاور، باید آگاهی لازم را در این زمینه داشته باشد تا فقط از یک روش یکسان برای مشاوره استفاده نکند و این خود نیازمند تیم مشاوران است تا طریق مطلوب را پیدا کرده و به کار بندند. در این جا به برخی موانعی که یک مشاور جوان در سازمان مربوطه با آنها مواجه خواهد شد اشاره می کنیم: ۱- عدم ثبات جایگاه‌زمانی که اعضای یک خانواده دور هم هستند هر یک بر حسب وظایف و موقعیتی که در آن قرار دارند دارای اعتبار، اعتماد و حس مسئولیت بوده و در حیطه وظایف خود به امور مربوطه مشغول می باشند و رسمیت هر عضو در همان جایگاهی که برایش در نظر گرفته شده مورد قبول واقع می گردد. این ثبات جایگاهی و موقعیتی در تمام وضعیت ها وجود دارد، بخصوص در محیط کار. وقتی در یک پست سازمانی مشغول به فعالیت می باشیم ایده و نظرات ما در آن اداره نسبت به جایگاهمان دارای اهمیت می باشد. بالعکس چنانچه دارای موقعیت شغلی مشخصی نباشیم نه تنها از دید دیگران مورد حمایت قرار نمی گیریم بلکه مورد انتقاد و طرد نیز خواهیم بود. قطعاً یک مشاور برای آنکه بتواند خود را در محیط کارش مطرح سازد باید دارای یک ثبات پستی در دستگاه اجرایی مربوطه باشد زیرا، او بر خلاف سایر کارکنان به طور مستقیم با مدیریت سازمان و افراد رده بالا ارتباط خواهد داشت. زمانی که شخصی دارای پست مشاور باشد دیدی که مجموعه مدیریت نسبت به او دارند به چشم یک نیاز بوده و می تواند آن طور که باید موثر باشد. بنابراین باید نسبت به ایجاد پست مشاور در دستگاه ها اقدام نمود تا رسمیت مشاور جوان و به طور کلی گروه مشاوران مقبول واقع گردد. ۲- جبهه گیری مدیرمسئلاً یک فرد سالخورده و باتجربه، هم صحبتی با یک شخص تازه کار و جوان را نوعی کسر شأن برای خود تلقی می کند. حال اگر این مقوله را در زمینه مدیریت یک سازمان یا اداره در نظر بگیریم، یک مدیر که سال ها دارای تجربه کاری است، مشورت با یک جوان از پرسنل خود را با وجود معاونین و مسئولین با سابقه مورد قبول قرار نمی دهد و شاید حتی او را موجب طرد و تمسخر قرار دهد که چطور می تواند یک جوان، دیدی مشاوره گرانه و راهبردی داشته باشد؟ این جاست که باید به دنبال راهکار مناسب بود. مدیران جوان گرا و فعال که خود نیز دارای دیدی باز هستند همواره مسائل را با پویایی دنبال می کنند و در پی جوش و خروش و نوگرایی در محیط کار خود می باشند. اگر یک مدیر خود جوان باشد به نحو بهتر و راحت تر با طرف مقابل خود که از لحاظ فکری جوان است ارتباط برقرار می کند. مدیران تحول گرا خواستار تغییرند و از افکار جدید نه تنها استقبال می کنند بلکه به حمایت از آن و حتی به جبهه گیری در برابر دیگران بر می خیزند. اینجاست که باید به مدیران نیز آموزش های لازم را در این مقوله داد و زمینه پذیرش جوانان را برای آنان فراهم ساخت و آنان را از طرز تفکر منفی نسبت به چنین مسئله ای دور ساخت. ۳- جبهه گیری اطرافیان قطعاً استفاده از افراد تازه کار در یک جمع با سابقه، به راحتی قابل پذیرش نمی باشد، حتی اگر مدیر دستگاه خود دارای خصوصیات جوان گرایی باشد. به طور حتم اطرافیان نسبت به این مسئله عکس العمل شدیدی نشان خواهند داد و قطعاً مقابله به مثل خواهند نمود. این چنین مخالفت هایی باید هم توسط مشاور رفع گردد و هم توسط مدیر دستگاه. وقتی ایده و طرح مشاور بصورت شفاف و روشن بیان گردد پذیرش آن برای اشخاص با استقبال خوبی صورت می گیرد و اگر مدیریت نیز پشتیبان و حامی مشاور بوده و او نیز قابلیت های خود را نشان دهد

مخالفت‌ها را سرکوب و منجر به حمایت مستقیم آنها از مشاوران می‌گردد. ۴- حس مداخله جویانه‌روشن است که دخالت کردن در کارها از هیچ کسی پسندیده نیست و شخص مداخله‌گر به طور قطع کنار گذاشته می‌شود، حال اگر این دخالت در امور یک سازمان بوده و توسط یک مشاور صورت گیرد. زمانی که مدیر، مشاور را به چشم یک فضول و مداخله‌گر نگاه کند بطور حتم او را کنار خواهد زد، زیرا مدیر به خود اجازه نخواهد داد که شخص دیگری به جای او صحبت کرده و یا ابراز عقیده کند. این طرز تفکر مسلماً برای دیگر کارکنان نیز به وجود خواهد آمد. پس باید این دید از فکر مدیران بطور کامل حذف شود و این کار تنها با هوشمندی و درایت مشاور جوان صورت خواهد پذیرفت. اگر او نسبت به موقعیت‌هایی که برایش به وجود می‌آید عقلایی و منطقی بنگرد به خود اجازه نخواهد داد در همه حوزه‌ها وارد شده و موجبات ناخرسندی افراد رده بالا-تر را فراهم سازد. او باید حیطه کاری خود را شناخته و در بعضی موارد نیز حتی با درخواست کسب اجازه از مدیران در آن خصوص ابراز عقیده نماید، در این زمان مدیر وقتی مشاهده کرد که مشاور حد و حدود خود را شناخته و موقعیت خود را به درستی تشخیص می‌دهد نه تنها او را کنار نمی‌گذارد بلکه او را در عرصه‌های مهمتری نیز دخالت می‌دهد. ۵- حس عدم اعتمادوقتی شخصی برای اولین بار با شما برخورد می‌کند به طور حتم به راحتی به او اعتماد و اطمینان کامل نخواهید داشت و هرچه در درون و اطراف خود می‌گذرد را با او در میان نخواهید گذاشت. حال چگونه یک مدیر می‌تواند به یک جوان اعتماد و اطمینان کامل داشته و تمام اسرار و اتفاقات یک دستگاه اجرایی را با او در میان بگذارد. این احساس اعتماد باید از طرف جوان نسبت به مدیر به وجود آید. زمانی که مشاور جوان به عنوان چشم و گوش مدیر باشد به هیچ عنوان به خود اجازه نخواهد داد که هر آنچه اتفاق افتاده را در مکانی دیگر بازگو نماید. البته این مورد قطعاً به وسیله امتحانات و آزمایش‌هایی که توسط مسئولین در مورد مشاور صورت می‌گیرد مورد نکته سنجی و بررسی قرار خواهد گرفت. در مورد مشاور نیز امکان عدم اعتماد نسبت به مدیر به وجود می‌آید، وقتی مدیری به مشاور خود بی‌اعتنا باشد و او را در هیچ حوزه‌ای وارد نسازد موجبات دل‌سردی و کم‌کاری مشاور را فراهم آورده است. بالعکس وقتی مشاور نسبت به مدیر خود اطمینان کامل داشته و از حمایت او برخوردار باشد با آسودگی خاطر بیشتری خواهد توانست قابلیت‌های خود را نشان دهد و راحت‌تر به بیان معضلات، مشکلات و راهکارها بپردازد. ۶- حس خبرچینیکی از معضلات مهمی که مشاوران جوان را به طور جدی تهدید می‌کند خبرچینی از طرف پرسنل و همچنین واحد مدیریت می‌باشد. زمانی که همکاران مشاهده می‌کنند مشاوران به راحتی با مدیریت رابطه دارند و در هر زمان که بخواهند به اتاق او وارد می‌شوند نسبت به آنها جبهه‌گیری می‌کنند که مبادا عمل خطایی از آنان سرزده و موجب سوء نیت گردد. آنها این دیدگاه را از مشاوران دارند که نباید در مورد مشکلاتی که بین خودشان است زیاد صحبت کرد و از فعالیت‌ها انتقاد نمود زیرا این سخنان به گوش مدیر دستگاه رسیده و موجب عکس‌العمل شدیدی نسبت به آنها می‌شود، بنابراین سعی دارند که از مشاور و گروه مشاوران دوری‌گزینند و آنها را در میان جمع خود راه نداده و لقب جاسوس یا خبرچین را نیز به آنان نسبت می‌دهند. این جاست که باید تعریف مشاوران و شرح وظایف آنان برای کلیه پرسنل به صورت شفاف و روشن بازگو گردد و حتی باید تعریف از مشاوران و نحوه فرایند فعالیتشان به صورت مکتوب در معرض دید عموم قرار گرفته تا بقیه کارکنان آنها را شناخته و رابطه‌ای دوستانه و تنگاتنگ با آنان داشته باشند. مسلماً مشکلات بسیار کوچک در بین پرسنل وجود خواهد داشت که از دید مدیریت پنهان مانده است اما برطرف کردن این خرده مشکلات موجب بازدهی و رضایت شغلی عظیمی خواهد گردید و این به یک روابط عمومی قوی نیازمند بوده که مشاوران باید در این زمینه تلاش مجدانه‌ای داشته باشند تا موجب تاثیر گذاری آنان گردد. حس خبرچینی برای سیستم مدیریت نیز ممکن است به وجود بیاید، زیرا همواره اخبار و اطلاعات مهم و محرمانه‌ای در کلیه زمینه‌ها در حال رد و بدل شدن می‌باشد و مدیریت نیز نسبت به افشاء این اخبار جبهه‌گیری سختی نسبت به مشاوران خواهد داشت تا مبادا این اطلاعات در میان دیگر پرسنل پخش شده و موجب ناهماهنگی در امور گردد. بنابراین یک مشاور باید خود را امین و رازدار مدیر دانسته و اعتماد کامل او را نسبت به خود

جلب نموده تا در مواقع لزوم نسبت به مشاوره در امور مهم از او دعوت به عمل آید. ۷- مقاومت در برابر تغییر به طور قطع ایده های نو و تحول گرا باید در یک زمانی به اجرا در آیند تا موجب دگرگونی شود که این به نوبه خود خواستار صرف انرژی و هزینه می باشد. مدیران محافظه کار و آنانی که از ریسک کمتری در اجرای برنامه برخوردارند زمانی که پای هزینه به میان می آید جبهه گیری و مقاومت از خود نشان می دهند از قبول بعضی مشورت ها و ایده ها سر باز می زنند. باید در نظر داشت که اگر اهداف و نتایج مثبت این تحولات برای مدیران به روشنی مشخص باشد مشاهده خواهند کرد که در قبال صرف هزینه ای اندک مزایای بیشتری حاصل گردیده است. البته باید به این نکته توجه داشت که کار مشاوران، اجرایی نبوده و بیشتر باید در مسیر ارائه طریق و مشورت با مدیران قدم بگذارند. ولی اگر اجرایی شدن یک ایده مفید واقع می شود می توان با یک برنامه ریزی مناسب و صرفه جویی دقیق به این پیشنهاد جامه عمل پوشاند. اما متأسفانه صرف هزینه همواره یکی از معضلات دستگاه های اجرایی می باشد بنابراین به عنوان یک راهکار مناسب می توان این پیشنهاد را ارائه داد که دستگاه ها در زمان پیش بینی بودجه سالیانه، فصل یا ردیفی را به عنوان امور جوانان در نظر بگیرند و یا حتی می توان به صورت یک تبصره درصدی هر چند اندک را به فعالیت های بخش جوانان و مشاوران جوان اختصاص دهند تا هم ایده های کارساز عملی گردند و هم مدیران با میل و رغبت بیشتری به پذیرش و همفکری و مداخله مشاوران جوان در کارها بپردازند. نتیجه گیری: دیگر وقت آن فرا رسیده تا به جوانان میدان داد و آنها را در انواع موقعیت ها قرار داد. تحول و بروز شدن نیازمند افکار و ایده های جوان است. این مشاور جوان است که باید به همفکری با مدیر پرداخته و نه تنها سازمان متبوعه را به رشد و ترقی رساند، بلکه باید موجبات پیشرفت خود جهت به عهده گرفتن مسئولیت های خطیر و مدیریتی را نیز در آینده فراهم سازد. البته این مقصود با تلاش و کوشش و حمایت مدیران و با غلبه بر مشکلات و بهره جویی از فرصت ها و ظرفیت های موجود حاصل می گردد تا مشاور جوان را یاری کرده و از تجربیاتی که دارند آنان را بهره مند سازند و مسیر روشن را در جهت رسیدن به مقصود طرفین پیش روی آنان نمایان سازند پایان

تاریخچه مشاوره مدیریت

لیلا رشیدی

مقدمه: محدودیت های موجود در رویکردهای تک بعدی به مهندسی صنایع، منجر به ابراز علاقه بیشتر در سایر جنبه ها و ابعاد سازمان و زایش زمینه های جدید در مدیریت شد. از سال ۱۸۷۱ تا ۱۸۹۹ آهسته آهسته رویکرد جدیدی در علم مدیریت به وجود آمد و رویکرد جدیدی به نام مدیریت علمی در تاریخ رشد علم مدیریت ثبت شد. مهندسی به نام فردریک دبلیو تیلور به عنوان یکی از پیشگامان مبحث مدیریت علمی و طلوعه دار پیوند روش های مهندسی و علم مدیریت، لقب "پدر مدیریت علمی" را به خود اختصاص داد. در ادامه این جنبش، پژوهشهای بسیاری در زمینه کارایی و اثربخشی در سیستم های تولید و عملیات انجام شد و از راه نگرشهای فنی و روش شناسانه، فرایند درست انجام کار و افزایش بهره وری در کارخانه و محیط های تولیدی با بیانی ساده مطرح شد. در آمریکا، مشاوره مدیریت با رشد حرفه ای حسابداری معنا گرفت. بدین گونه که در مبحث حسابداری، یک حسابرس می تواند مشکل را شناسایی و فاش کند، اما اجازه پیشنهاد راه حل برای آن را ندارد. همین موضوع، نقطه آغاز نیاز به شرکتهای مشاوره ای در زمینه مسائل مالی و حسابداری شد، به خصوص وقتی در اوایل قرن بیست و یکم، وقوع رسواییهای مالی در آمریکا منجر به تصویب قوانینی برای جداسازی رسمی شرکتهای ارائه دهنده خدمات از مدیران اجرایی شرکتهای شد، تقاضا برای خدمات مشاوره مدیریت فزونی گرفت. در ادامه، سیر شکل گیری و گسترش حرفه مشاوره مدیریت در دوره زمانی به تفصیل بررسی شده است. ۱. دوره زمانی ۱۸۰۰ تا ۱۸۹۹ نخستین شرکت در زمینه حرفه مشاوره مدیریت در سال ۱۸۸۶ توسط یک شیمیدان به نام آرتور دی لیتل بنیان نهاده شد. این شخص پروفیسوری از دانشگاه MIT بود و در زمینه تحصیلی خود کشفیات بسیاری داشت. برای مثال

او کاشف استات بود و در واقع می‌توان او را نخستین فردی دانست که مفهوم پژوهش‌ها در زمینه تکنولوژی را شناخته و آن را اجرا کرد. این شرکت در ابتدا با هدف تحقیقات بر روی سیستم‌های تهیه مدارک و مستندات و پژوهش‌های کاربردی در شیمی ایجاد شد. اما بعدها در سایر زمینه‌های مدیریتی، مانند: استراتژی سازمان، مدیریت تکنولوژی، تحقیق در عملیات مالی و مدیریت ریسک نیز فعالیت کرد. در سال ۱۸۹۸ نیز نخستین شرکت فعال در زمینه حسابداری با نام کوپرز و لیبراند تاسیس شد. این شرکت بعدها در زمینه حسابرسی و مدیریت مالی نیز فعال شد و در سال ۱۹۹۸ با شرکتی به نام پرایس و اترهاوس ادغام گردید. این شرکت در حال حاضر با نام پرایس و اترهاوس کوپرز بزرگترین شرکت جهان در زمینه حسابرسی و مسایل مدیریت مالی محسوب می‌شود. در سال ۱۸۹۹ نیز هاریگتون امرسون با پایه‌گذاری رویکردی جدید در مدیریت و ایجاد شرکت امرسون، فعالیت خود را در زمینه مشاوره عمومی آغاز کرد. در حالی که سایر شرکت‌های مشاوره‌ای در زمینه علوم مهندسی فعال بودند، این شرکت اقدام به مشاوره‌های ویژه در زمینه‌های پایه‌ای مدیریت کرد. دوره زمانی ۱۹۰۰ - ۱۹۳۰ شاید بتوان این گونه بیان داشت که سده بیستم سده‌ای است که در آن شاخه‌های مدیریت به ویژه در زمینه‌های روابط انسانی، مالی، فروش و بازرگانی شروع به رشد و توسعه نمودند. در سال ۱۹۰۶ زوج گیلبرت یعنی فرانک و لیلیان گیلبرت اقدام به تاسیس یک شرکت مشاوره‌ای در زمینه مهندسی و مدیریت اقدام کردند که تواناً بتواند مباحث مهندسی را با علم مدیریت ادغام کرده، اثرات تکنیکی آن را در صنایع مختلف بسنجد. نخستین مدرسه بازرگانی در سال ۱۹۰۸ در یکی از دانشگاه‌های نیویورک در کشور امریکا تاسیس شد. هدف از تشکیل چنین مدرسه‌ای، پذیرش و پرورش دانشجو در زمینه‌های جدید مدیریت بود. یکی دیگر از پیشگامان مدیریت علمی، هنری گانت بود. گانت ابداع کننده مدیریت پروژه بود و از او به عنوان: پدر مدیریت پروژه نام برده می‌شود. هنری گانت مهندسی بود که شروع و پایان پروژه و شناسایی گلوگاه‌های بحرانی در فرایند پروژه را، مشکل اساسی در بحث پروژه‌های مهندسی می‌دانست، به همین دلیل نمودار گانت را در سال ۱۹۱۰ بنیان نهاد. نمودار گانت در حقیقت نشان می‌داد که فعالیت‌های اصلی و فعالیت‌های موازی کدام هستند و شروع و پایان هر فعالیت چگونه است. در سال ۱۹۱۴ آرتور اندرسون یک شرکت مشاوره را در زمینه مالی و حسابداری بنیان نهاد. او نیروی تبار و دانش آموخته رشته مدیریت مالی از دانشگاه نورث‌وست امریکا بود. اندرسون به واسطه تحصیلات دانشگاهی و تجربه کاری در دو زمینه مالی و حسابرسی، در این دو حوزه شروع به فعالیت نمود و به موفقیت‌های چشمگیری دست یافت. اما در سال ۲۰۰۰ میان دو گروه اصلی این شرکت (مشاوره و حسابرسی) اختلافاتی پیش آمد و در نهایت با میانجیگری اتاق بازرگانی بین‌الملل، به دو شرکت **Anderson Consulting** و **Anderson** تجزیه شدند، که یکی در زمینه حسابرسی و دیگری در زمینه مشاوره به طور مستقل، شروع به فعالیت کردند. اما شرکت **Anderson Consulting** موظف به پرداخت ۲/۱ میلیارد دلار در سال به شرکت **Anderson** شد تا بتواند از این نام استفاده کند. بنابراین در سال ۲۰۰۱ از این نام به اکسنچر تغییر نام داد. در سال ۱۹۱۸ چارلز داوز که سی امین معاون رئیس جمهوری امریکا و یک بانکدار و فعال سیاسی بود، پس از جنگ جهانی اول برنامه‌ای برای توسعه و بهبود ویرانی‌های ناشی از جنگ ارائه داد و به همین واسطه برنده جایزه نوبل شد. او برنامه‌ها و خدمات رشد توسعه را در زمینه بانکداری و مسائل مربوط به بودجه، به دولت ارائه داد. به همین منظور در سال ۱۹۱۸ به تاسیس یک شرکت مشاوره‌ای در زمینه مسائل مربوط به بودجه اقدام کرد. ۳. سالهای ۱۹۳۹-۱۹۲۰ در دهه ۱۹۲۰ مطالعات هاثورن باعث ایجاد تحرک در فعالیت‌های تحقیق و مشاوره در زمینه روابط انسانی شد. وظیفه مهم مشاوره در مدیریت منابع انسانی و انگیزش، در این سالها نمود بیشتری یافت. طی دهه ۱۹۲۰ تعدادی شرکت مشاوره نیز تاسیس شدند که به طور فزاینده‌ای قادر به شناخت سازمان کسب و کار بوده و مسائل تولید و بازرگانی را در چشم انداز وسیعتر فروش و فرصت‌های توسعه کسب و کار حل می‌کردند. در همین دهه شخصی به نام لیندال یوریک در زمینه مشاوره کسب و کار در انگلستان اقدام به تاسیس شرکت مشاوره‌ای نمود. شهرت او به واسطه جمع‌آوری عقاید و نظرات اندیشمندانی همچون فایول و یکپارچه کردن دیدگاه‌های آنها بود. یوریک همچنان در زمینه علوم

اداری به انتشار مجله معتبری پرداخت و بعدها نیز در همین زمینه، دست به تالیف کتابی زد که در زمینه علوم اداری بسیار شناخته شده است. سال ۱۹۲۵ از جمله سالهایی است که روند رو به رشد مشاوره در زمینه‌های مالی و حسابداری توسعه پیدا کرد. در این سال، مشاوره در مسائل مالی، از جمله مسائل مالی بنگاه‌ها و کنترل مالی عملیات به سرعت رشد یافت و تعداد زیادی از شرکتهای مشاوره جدید که در زمینه حسابداری قابلیت داشتند، ایجاد شدند. در همین سال فردی به نام جورج اس. می شرکتی را در زمینه مشاوره مسائل مرتبط با سودآوری و بهره‌وری در شرکتهای ایجاد کرد و با همکاری خانواده‌اش به اداره آن پرداخت. تمرکز این شرکت بیشتر بر روی چالشهای شرکت‌های کوچک و متوسط و افزایش سطح بهره‌وری و سودآوری در آنها بود. در سال ۱۹۲۶ بزرگترین شرکت مشاوره در زمینه مسائل مالی و بودجه‌بندی توسط فردی به نام جیمز مک کینزی تاسیس شد. این فرد تحصیلات آکادمیک خود را در رشته حسابداری و در دانشگاه نورث‌وسترن آمریکا به پایان رسانده بود و بعدها استاد حسابداری در همان دانشگاه شد. او با توجه به تحصیلات دانشگاهی و تجربه کاری خود شرکت مشاوره‌ای مک کینزی را در زمینه مالی و حسابداری تاسیس نمود و سپس فعالیت خود را در سایر زمینه‌های علوم مدیریت، مانند: بازاریابی، تولید و عملیات، استراتژی، تکنولوژی، طراحی کسب و کار ... گسترش داد. در حال حاضر این شرکت یکی از شرکت‌های بزرگ و به نام در زمینه حرفه مشاوره مدیریت است. در سال ۱۹۲۷ التون مایو که پروفیسور مدرسه کسب و کار هاروارد بود، یک شرکت مشاوره‌ای در زمینه تحقیقات صنعتی ایجاد کرد. از جمله مطالعاتی که مایو در زمینه تولید و عملیات و اثر آن بر روی کارایی انجام داد مطالعات هاثورن بود. او در این مطالعه به دنبال ارتباط اثرات نور بر میزان کارایی کارگران در کاخانه وسترن الکتریک بود و در این تحقیق نشان داد که با افزایش میزان نور کارخانه، بهره‌وری کارگران نیز افزایش می‌یابد و با کاهش آن بهره‌وری کم می‌شود. بنابراین ثابت شد که بین اثربخشی و کارایی کارگران و تجهیزات فیزیکی رابطه مستقیم وجود دارد. در سال ۱۹۲۸ فرد دیگری به نام اندرو سیتروئن به عنوان یک محقق اقدام به ارائه مقاله و مشاوره‌های فردی در زمینه علوم مهندسی به ویژه صنعت اتومبیل‌سازی کرد و اتومبیل سیتروئن نیز ماحصل تحقیقات این فرد است. دوره زمانی ۱۹۳۰ تا ۱۹۵۰ در سال ۱۹۳۰ تقاضا برای خدمات مشاوره مدیریت افزایش یافت. بسیاری از نام‌آوران و افراد شناخته شده در این صنعت در طی این سال‌ها خدمات بزرگی به صنایع ارائه کردند. مشاوره مدیریت نه تنها در آمریکا و بریتانیا، بلکه در فرانسه، آلمان، چکسلواکی و سایر کشورهای صنعتی توسعه یافت. شرکتهای کوچک اما پراهمیت مشاوره در این دهه تاسیس شدند و به شرکتهای بزرگ خدمات ارزنده‌ای ارائه کردند. از سوی دیگر دولتها نیز اقدام به درخواست مشاوره از شرکتهای کوچک و بزرگ نمودند و این شروع فعالیتهای مشاوره‌ای برای بخش دولتی بود. مشاوره برای دولت و ارتش، در زمان جنگ جهانی دوم نقش برجسته‌ای یافت. برای مثال دولت آمریکا تشخیص داده بود که جنگ در مبارزه مدیریتی خلاصه شده و جمعیت بهترین تخصصهای مدیریت در کشور، برای پیروز شدن اهمیت اساسی دارد. بنابراین تحقیق در عملیات و سایر تکنیکهای جدید که نخست برای مراکز نظامی به کار گرفته میشد، به سرعت به مدیریتهای کسب و کار و مدیریت‌های دولتی وارد شد و بعد جدیدی به خدمات مشاوره مدیریت اضافه کرد. در سال ۱۹۳۳ مک کینزی با فردی به نام ماروین باور که دانش آموخته دانشگاه هاروارد بود، شریک شد. باور در ابتدا اداره یکی از شعب تازه تاسیس شرکت مک کینزی در نیویورک را برعهده گرفت. در سال ۱۹۳۷ جیمز مک کینزی بر اثر ذاتالریه در سن ۴۸ سالگی در گذشت و میان باور و تام کرنی که مدیریت شعبه شیکاگوی مک کینزی را برعهده داشت، اختلافاتی به وجود آمد. همین مسئله منجر به جدایی کرنی از مک کینزی و ایجاد یک شرکت مشاوره‌ای جدید شد. باور اعتقاد داشت مشاوره مدیریت نیز باید مانند حقوق و پزشکی قوانین، مقررات و استانداردهای حرفهای مخصوص به خود را داشته باشد. در نتیجه قوانینی را برای حرفه مشاوره به شرح زیر اعلام کرد: ۱. منافع مشتری بر کسب درآمد ارجحیت دارد. ۲. باید حقیقت به مشتری گفته شود و نگرانی از چالش‌های بعدی نباید مانع از بیان واقعیت شود. ۳. مشاور باید فعالیتهای لازم و اساسی کارفرما را شناسایی کرده، مسئولیت آن دسته از کارهایی را بپذیرد که در انجام آنها تبحر و تخصص لازم

را دارد. باور از سوی مدرسه کسب و کار هاروارد به عنوان پدر مشاوره مدیریت نو شناخته می‌شود. ۵. سالهای ۱۹۵۹-۱۹۴۰ دهه ۱۹۵۰ دههای بود که بازسازی صنایع پس از جنگ، جزو اولویتهای اصلی دولتها بود، در این زمان گرایش افراد به تحصیل در رشته MBA روزبه روز افزایش یافت. رایانه و بهره‌گیری از میکرورایانه‌ها در مدیریت تولید، حسابداری و تکنولوژی ارتباطات نمونه‌های از این فعالیتها است. بین دهه ۱۹۵۰ تا ۱۹۶۰ رقابت بین شرکتهای مشاورهای به شدت افزایش یافت و علاوه بر بهبود کیفیت در انجام کار مشاوره، مشاوران مدیریت یک حرکت تهاجمی برای یافتن مشتری و متقاعد ساختن مشتریان در مورد قابلیت‌های خود در مقایسه با سایرین نمودند. این امر باعث شد که از دهه ۱۹۶۰ به بعد تغییرات فراوان در شیوه تبلیغات و بازاریابی در حرفه مشاوره مدیریت صورت پذیرد. در این دوره اکثر سازمانهای مشاوره‌ای که دیگر در حال حاضر وجود ندارند، پا به عرصه وجود گذاشتند. در سال ۱۹۴۲ جورج فرای که یکی از متفکران و پیشتازان شرکت مشاوره‌ای بوز آلن بود، این شرکت را ترک کرد و به طور مستقل یک شرکت مشاورهای تاسیس کرد. به باور فرای خدمات مشاوره مدیریت میبایستی به مشتریان بخش صنعت ارائه می‌شد، اما ادوین بوز (موسس شرکت بوز آلن) باور داشت که بهتر است خدمات به ارتش و به ویژه نیروی هوایی ارائه شود. به باور برخی صاحب‌نظران، سال ۱۹۴۳ یکی از سالهای طلایی در زمینه مشاوره مدیریت است. شخصی به نام ارنست بوتن به همراه ۶ کارشناس دیگر، یک شرکت مشاوره‌ای در انگلستان تاسیس کرد. او روش (PAMT) را ابداع کرد و در این روش بر آن بود تا با حداقل اختلاف نظر بین مدیران و کارکنان، کارایی کارکنان را افزایش دهد و برای رسیدن به چنین هدفی، از تکنیکها و روشهای متفاوتی استفاده کرد. امروزه این شرکت در زمینه تکنولوژی و توسعه محصولات جدید، بسیار مشهور است. شرکت پرایس واترهاوس در سال ۱۹۴۶ اقدام به تاسیس دپارتمان دیگری در زمینه علوم کامپیوتر کرد و نخستین کامپیوتر الکترونیک آن زمان، وارد صحنه فعالیت شد. دوره زمانی ۱۹۶۰ تا ۱۹۶۹ در سال ۱۹۶۲، مدرسه کسب و کار هاروارد برای نخستین اقدام به جذب زنان در رشته MBA کرد؛ تا آن زمان هیچ زنی وارد دنیای مشاوره مدیریت نشده بود. در سال ۱۹۶۳ بروس هاندرسون گروه بوستون نمود. هاندرسون به یادگیری در حین عمل با افزایش سهم بازار معتقد بود و این شرکت با ارائه ماتریس BCG (ماتریس سهم بازار و نرخ رشد) انقلاب عظیمی در زمینه تدوین استراتژی برپا کرد، منحنی بوستن به عنوان یکی از روشها و تکنیک‌های تعیین استراتژی در حال حاضر نیز بسیار مورد استفاده است. در سال ۱۹۶۵ پروفیسور اریک رهن من، استاد دانشکده اقتصاد دانشگاه استکهلم، به اتفاق چند تن از همکارانش اقدام به تاسیس موسسه‌ای به نام SIAR را در زمینه رفتار سازمانی تاسیس کرد. این شرکت در خصوص سازمان و رفتار سازمانی در موقعیت‌های مختلف به شرکتهای صنایع سوئد و فرانسه مشاوره ارائه میداد و در سال ۱۹۹۲ با شرکت Bossard ادغام شد. در سال ۱۹۶۹ شرکت مشاورهای ایندکس توسط جریتی و چامپی در زمینه تغییرات استراتژیک و مهندسی مجدد تاسیس شد و در سال ۱۹۸۸ این شرکت با شرکت Computer Sciences Corporation ادغام شد و نام خود را به CSC تغییر داد. در این سال از ۵۰ درصد دانش‌آموختگان رشته MBA که از هاروارد دانش‌آموخته شده بودند وارد این حرفه شدند و شرکت مک کنزی به تنهایی یک سوم این افراد را جذب نموده بود. دوره زمانی ۱۹۷۰ تا ۱۹۹۹ در این سالها با وجود کندی رشد اقتصاد، مشاوره مدیریت در حال رشد و جهانی شدن بود. بسیاری از شرکتهایی که پیشتر در مورد آنها صحبت شد اقدام به ایجاد دفاتری در خارج از مرزهای کشورشان کردند. مکانیزه‌سازی کسب و کارها بسیار گسترش یافت و دانش رایانه در تمامی شاخه‌های فنی، مهندسی و علم مدیریت رسوخ کرد و تقاضا برای استفاده از مشاوران سیستمها و تولیدکنندگان سختافزار افزایش یافت. در سال ۱۹۷۳ ویلیام بین، یکی از شرکای شرکت بی‌سی‌جی (گروه بوستون)، این شرکت را ترک کرد و به تاسیس یک شرکت تحقیقاتی مستقل پرداخت. فعالیت گروه بوستون بیشتر بر روی برنامه‌ریزی استراتژیک متمرکز شده بود در صورتیکه بین برنامه‌ریزی استراتژیک را از حالت تئوریک به حالت عملیاتی درآورده، مشاوران خود را به منظور حل مسائل و تدوین استراتژی به سایت کارفرما می‌فرستاد. بدین ترتیب هم با مشتری ارتباط و تعامل نزدیکتری

برقرار کرده بود و هم امور با سرعت بهتری انجام میشد. در سال ۱۹۷۷ دو مهندس به نامهای ریچارد نولان و دیوید نورتن شرکت نولان و نورتون را در زمینه ارائه مشاوره‌های مدیریتی در مدیریت فناوری اطلاعات تاسیس کردند. سال ۱۹۸۰، سالی بود که مباحث استراتژیک و مزیت رقابتی شرکت‌ها از مباحث پرتفردار روز بود. پروفیسور مایکل پورتر در این دهه تالیف‌ها و پژوهش‌های بسیار زیادی در زمینه مباحث استراتژیک و نیروهای رقابتی به انجام رسانید و سپس در سال ۱۹۸۵ کتاب معروف پنج نیروی رقابتی خود را در مورد استراتژیهای رقابتی منتشر کرد. این کتاب یکی از موثرترین کتاب‌ها در زمینه رقابت در آن زمان و حتی در زمان کنونی است. در سال ۱۹۸۸ براساس پژوهشهای دانشگاه MIT مشخص شد که استفاده از رایانه میان بسیاری از مدیران ارشد رایج شده حدود ۲۰٪ از مدیران ارشد شرکتها در محل کار خود رایانه دارند. اما تنها حدود ۵۰٪ از این افراد قادر به استفاده از آن بودند. این امر نشان‌دهنده آن بود که صنعت رایانه و به طور طبیعی مشاوره در این زمینه به سرعت رشد و توسعه خواهد یافت. یکی از روندهای روبه رشد در این سالها مربوط به مسائل مالی و تکنولوژی بود، به گونه‌ای بسیاری از شرکتهای پیشرو اقدام به سرمایه‌گذاری در این بخش کردند. برای مثال شرکت مک‌کینزی در سال ۱۹۹۴ شرکتی به نام Mitchell Madison Group در زمینه مشاوره‌های جدید مالی، بنیان گذاشت. مساله دیگری که در این سالها رشد قابل ملاحظه‌ای داشت، تمایل دانش‌آموختگان رشته MBA به فعالیت در حرفه مشاوره مدیریت بود، به گونه‌ای که در سال ۱۹۹۵ دانش‌آموختگان این رشته بیش از هر سال دیگر جذب شرکتهای مشاوره مدیریت شدند و درآمد آنها بالغ بر ۷۶۰ هزار دلار در سال می‌شد که درآمد بسیار قابل توجهی بود. همچنین در این سالها طبق روال سالهای پیش، بحث استراتژی و مفاهیم جدید آن روبه گسترش نهاد. در این سال ویندا ییتس و گری هامل شرکتی در زمینه استراتژی تاسیس کردند و مفاهیم مزیت رقابتی یا Core Competency در این زمان شکل گرفت. ۸ سالهای ۱۹۹۵ تا ۱۹۹۷ از سال ۱۹۹۵ تا ۱۹۹۸ اتفاق تاثیرگذاری در صنعت مشاوره رخ نداد و تنها چند شرکت بزرگ با یکدیگر ادغام شدند. برای مثال Coopers با Price waterhouse ادغام شد. ۹ سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۰ در سال ۱۹۹۸ بزرگترین شرکت مشاوره مدیریت در زمینه مالی، یعنی شرکت Deloitte and Touche اقدام به نقد مشاوره استراتژیک سایر شرکت‌ها نمود و اعلام داشت که این شرکتهای فقط به مباحث تئوریک میپردازند و مشاوره‌های آنها جنبه علمی و کاربردی ندارد و در بخش اجرا ضعیف هستند. ۱۰ سال ۲۰۰۰ تا کنون همان‌گونه که بسیار گفته و شنیده شده، سالهای پس از ۲۰۰۰ و به عبارتی سده بیست و یکم عصر رایانه و اینترنت نامیده می‌شود. در این سال شرکتهای مشاوره‌های با ماهیت IT شکل گرفتند و IT زیربنای بسیاری از رشتههای مدیریت شد. این مساله تا آنجا پیش رفته که در برخی از شرکتهای مشاوره‌های نقش IT بر مفاهیم مدیریتی پیشی گرفته است. در بحث بازاریابی و بازرگانی مفاهیمی همچون: تجارت الکترونیک، بازاریابی الکترونیکی، تبلیغات الکترونیکی و ... شروع به رشد کردند و اکثر شرکتهای مشاوره‌های با توجه به این رویکرد، به رشد و نمو رسیدند. در شماره بعدی که شرکتهای بزرگ مشاوره‌ای جهان معرفی می‌شوند، خواهید دید که بسیاری از شرکتهایی که در روند شکل‌گیری حرفه مشاوره مدیریت نقش اساسی داشته‌اند، در حال حاضر وجود ندارند یا در حاشیه شرکتهای بزرگ دیگر مشغول به فعالیت هستند.

نقش مشاوره شغلی دانش‌آموختگان

۹:۳۶ نقش مشاوره در هدایت دانش‌آموختگان

رحمان مهدی نژاد قوشچی

مقدمه: ورود به دنیای کسب و کار در عصر حاضر که جهان وارد دوره‌ای از فرصتها و چالش‌های بزرگ شده است، نیاز به دانش، مهارت و ویژگیهای خاص دارد. در هزاره جدید عوامل مؤثر بر موفقیت و خوشبختی افراد، سازمان‌ها و ملت‌ها به سرعت

در حال تغییر است و در چنین دوره ای موفقیت، به برخورداری از آخرین دانش و توانایی بکارگیری آن به شیوه ای نو آورانه و موثر بستگی دارد. دیگر شرایط پایدار برای دنیای کسب و کار وجود نخواهد داشت، لذا لازم است افراد را در طول تحصیلات برای انتخاب زندگی شغلی و مقابله با بحران ها و چالش ها آماده نمود. در این مقاله سعی بر آن شده تا با معرفی رشته مشاوره شغلی و طیف گسترده خدمات آن به نقش مهم آن در پیوند زندگی تحصیلی به زندگی شغلی و انتخاب زندگی شغلی اشاره شود. مشاوره شغلی چیست؟ مشاوره شغلی عبارت است از تعیین یک حرفه که با استعدادها و امکانات و خصوصیات روانی و جسمی فرد سازگار و هماهنگ باشد. به عبارتی در این شاخه راهنمایی و مشاوره دو دسته اطلاعات مورد بررسی قرار می گیرند، یک دسته اطلاعات مربوط به مشاغل و دسته دیگر اطلاعات مربوط به ویژگیها و استعدادهای فرد و در جریان مشاوره تلاش می شود تا هماهنگی و تناسب بین این دو دسته اطلاعات مشخص شود و تعیین گردد تا چه اندازه ای شرایط مربوط به یک حرفه با تواناییها و ویژگیهای فرد سازگاری دارد. مشاوره شغلی و اهداف کاربردی آن هدف مشاوره شغلی رشد توانائی کشف فرصت های شغلی توسط افراد و دست یابی فرد به شغلی است که برای او رضایت، موفقیت، سازگاری، انگیزش و پیشرفت را در بر داشته باشد. به نظر سوپر (۱۹۸۵) هدف مشاوره شغلی دست یابی به بلوغ حرفه ای است، بلوغ حرفه ای یعنی داشتن آگاهی نسبت به مشاغل، شناخت خود، خود پنداری روشن شغلی، توانایی تصمیم گیری در مورد شغل آینده، مسئولیت پذیری، خود اتکایی در کشف فرصت های شغلی، خلاقیت در فرآیند جستجوی شغل (زونکر، ۲۰۰۶). بر اساس رویکرد میچل، لیون و کرامبولتر (۱۹۹۹) هدف مشاوره شغلی عبارت است از کمک به فرد برای گسترش توانایی ها و نیازهای خود، کسب آمادگی لازم برای تغییر به منظور به دست آوردن کسب و کار، بالا بردن عملکرد شغلی، آماده سازی افراد برای مقابله با مشکلات و مسائل شغلی است. به نظر آنها مشاوره مانند یک مربی به فرد کمک می کند تا نیازها و تغییرات بازار کار را درک کند و بر اساس آن برای دست یابی به شغل مناسب تلاش کند (زونکر، ۲۰۰۶). زندگی تحصیلی و زندگی شغلی انسان در طول زندگی خود مراحل مختلفی را سپری می کند و به مرور زمان از مرحله ای به مرحله دیگر منتقل می شود. به عنوان مثال از مرحله نوزادی به کودکی و سپس به نوجوانی و جوانی می رسد. این روش یکی از روشهای تقسیم بندی زندگی است که بر اساس زمان و طول عمر است. روش دیگری که زندگی را بر اساس آن تقسیم بندی می کنند، روش وظیفه ای است. یعنی زندگی انسان بر حسب نوع وظایف به دوران های مختلفی تقسیم بندی می شود. مثلاً در یک دوران از زندگی بیشترین و مهمترین وظیفه انسان تحصیل است که آن را زندگی تحصیلی می نامند و دوران دیگر را زندگی شغلی می نامند که فرد مهمترین و بیشترین وظیفه اش در رابطه با انتخاب شغل و پیشرفت در آن است، زندگی تحصیلی در واقع تمامی دوران تحصیلات فرد چه در دوران مدرسه و چه در دوران دانشگاه را شامل می شود. تمامی آموزشهای رسمی و غیر رسمی را که در این دوران فرد دریافت می دارد تا در آینده شغلی خود آنها را به کار بندد تحت عنوان زندگی تحصیلی مطرح می شود. شروع زندگی شغلی افراد بستگی به شرایط فردی و اوضاع اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جوامع دارد. بسیاری از افراد در بسیاری از کشورها زندگی شغلی خود را از سنین کودکی یا نوجوانی آغاز می کنند و عده ای زندگی شغلی خود را همزمان با تحصیلات دانشگاهی یا پس از اتمام آن آغاز می کنند، کسانی که تحصیلات آکادمیک و دانشگاهی را برای رسیدن به یک زندگی شغلی موفق انتخاب می نمایند، در تمامی دوران تحصیل خود در دانشگاه در مورد شغل آینده خود می اندیشند و احتمالاً شغلی مرتبط و یا غیر مرتبط با رشته تحصیلی خود در طول دوران دانشجویی بدست می آورند. فرد خدماتی را از دانشگاه محل تحصیل خویش دریافت می دارد و خود را برای ورود به دنیای کسب و کار آماده می کند در واقع کسانی که از این دوران طلایی زندگی خود استفاده کامل را برده و مهارتهای مورد نیاز بازار کار را در این دوران کسب کرده اند در دوره گذار از زندگی تحصیلی به زندگی شغلی متحمل زحمت کمتری خواهند شد و در فرایند کاریابی زودتر به نتیجه خواهند رسید. انواع زندگی شغلی به طور کلی می توان گفت تاکنون مردم دنیا چهار نوع زندگی شغلی را تجربه کرده اند که

به نقل از صمد آقایی (۱۳۸۴) به شرح زیر است: - استخدام - خوداشتغالی - کارآفرینی - کار آزاداستخدام منظور از استخدام، زندگی شغلی ای است که شخص در قالب یک قرارداد رسمی و معتبر، وقت و مهارت‌های خود را در مقابل دریافت وجه مشخصی در اختیار سازمانی دولتی یا خصوصی قرار می‌دهد. این نوع استخدام استخدامی است که موجب امنیت شغلی کامل یا نسبی برای مدت نسبتاً طولانی گردد. بعنوان مثال کلیه افرادی که در استخدام رسمی دولت یا سازمانهای خصوصی هستند، زندگی شغلی آنها از نوع استخدام است یعنی زندگی ای که از یک حداقل امنیت شغلی و اقتصادی برخوردار است و فرد استخدام شده دغدغه ضرر و ریسک مالی کارفرما را ندارد و در جستجوی یک زندگی مطمئن و بی مخاطره است اگرچه در سطح بالایی از رفاه نباشد. خوداشتغالی خوداشتغالی اصطلاحی است برای بیان و توصیف یک نوع زندگی شغلی که در آن فرد، حرفه خود را به تنهایی و با مسئولیت شخصی در منزل انجام می‌دهد. بنابراین افرادی که در خارج از خانه مشغول به کار هستند اگرچه به تنهایی آن کار را انجام دهند ولی جزء این گروه قرار نخواهند گرفت. بعنوان مثال ممکن است فردی در یک مغازه یا یک کارگاه مشغول تولید محصولی مثل قاب عکس باشد یا به تنهایی صاحب مغازه‌ی باطریساز باشد و آن را اداره کند، اما چون فعالیت او خارج از منزل مسکونی انجام می‌شود به عنوان خوداشتغال شناخته نمی‌شود. البته افرادی که با دیگران در سرمایه یا وسایل کار شریک باشند و به تنهایی یا خانوادگی در منزل کار کنند و قسمتی از ریسک کار را متقبل شده باشند، خود اشتغال محسوب می‌شوند. کارآفرینی کارآفرینی نه تنها یک نوع زندگی شغلی است بلکه بسیاری معتقدند یک سبک زندگی یا یک سبک تفکر و یا یک فرهنگ است. زندگی کارآفرینانه زندگی ای است توأم با هیجان، ریسک، تنوع، تغییر، شکست، پیروزی، شوق، تلاش، خلاقیت و فرصت‌گرایی. زندگی ای که در آن از سکون و رخوت و ناامیدی خبری نیست. زندگی شغلی کارآفرینانه را افرادی انتخاب می‌کنند که دوست دارند از دیگران موفقتر باشند. آنها می‌خواهند این موفقیت را از طریق تلاش بیشتر، خلاقیت بیشتر و خلق و کشف و بهره‌برداری بیشتر از فرصتها به دست آورند. روحیه آنها طوری است که نه از رئیس داشتن خوششان می‌آید و نه از ریاست کردن بر دیگران. آنها سخت به دنبال تحقق بخشیدن آرمان و چشم انداز خود هستند و در این راه پول فقط معیاری جهت نشان دادن میزان موفقیتشان است نه هدف غائی فعالیت‌هایشان. شکست در نزد کارآفرین واقعه ای است که هنوز فواید آن تبدیل به سود نشده است. دقت کنید او اگر هیچ پولی از کارش به دست نیآورد و یا حتی متحمل ضرر نیز شود تا زمانی که از کارش لذت می‌برد خود را موفق حس می‌کند. کارآفرین همواره در جستجوی ایده‌ها و فرصتهای جدید است. کار آزاد کار آزاد را اگر به معنی عام آن در نظر بگیریم همه افرادی را شامل می‌شود که مزد بگیر نیستند. به عبارت ساده تر هر کس که در استخدام سازمانی نباشد کار آزاد دارد. در این صورت کارآفرین و خوداشتغال نیز در حوزه کار آزاد قرار می‌گیرند. اما اگر معنی خاص آن را در نظر بگیریم صاحبان مشاغل آزاد تنها آن گروهی از غیرمزد بگیران هستند که نه کارآفرینند نه خوداشتغال. صاحبان مشاغل آزاد با افراد خوداشتغال و کارآفرینان تفاوت‌های بارزی دارند که در توضیحات مربوط به هر یک از آنها بیان گردید. جدول زیر جهت روشنتر شدن تفاوت‌های هر یک از آنها از نظر ویژگی‌های فردی ارائه می‌گردد. مشاوره شغلی و انتخاب زندگی شغلی آنچه در مشاوره شغلی برای رسیدن به اهداف آن صورت می‌گیرد متنوع و گسترده است. این خدمات و فعالیت‌ها از دوران کودکی تا زمان پیری و بازنشستگی ادامه دارد. هدف مشاوره شغلی در دوران کودکی، نوجوانی و آغاز جوانی کمک به فرد در جهت رشد شغلی است تا بتواند جنبه‌های روانی و اجتماعی لازم جهت اقدام برای جستجوی کار و شغل و نهایتاً سازگار شدن با آن را کسب نماید. مشاوره شغلی فرایند کمک به رشد خلاقیت فرد در راستای شناسایی فرصت‌های شغلی است تا بتواند بر اساس شناختی که از خود دارد برای دست‌یابی به شغل مناسب اقدام کند، اساس هر نوع اقدام اعم از انتخاب شغل و یا نوع زندگی شغلی در مراحل بعدی زندگی بستگی به رشد فرد در این مراحل دارد. چنانچه شخص با توجه به شرایط محیط زندگی مثل آموزش، خانواده، فرهنگ اجتماعی و اقدامات مشاوره رشد لازم را کسب کرده باشد زمینه برای انتخاب زندگی شغلی در او ایجاد خواهد. فرایند مشاوره شغلی در دوران

جوانی و میانسالی کمک به فرد در جهت غنی سازی شغلی و نوآوری در کار شغل می باشد. برای آنکه شخص بتواند به رشد لازم در زمینه کسب و کار و اشتغال دست یابد مشاوران اقداماتی را انجام می دهند، یک برنامه بسیار مهم مشاوران شغلی برای دانش آموزان، دانشجویان و افراد جویای کار طرح ریزی شغلی است. در فرآیند طرح ریزی شغلی به شخص کمک می شود در ابعاد ذیل رشد لازم را کسب کند: ۱- رشد اطلاعات و آگاهی فرد در زمینه دنیای مشاغل، فرصت های شغلی، چگونگی کشف فرصت های شغلی ۲- شناخت جنبه های شخصیتی خود در رابطه با اشتغال، شناسایی مهارت های عقلانی و هوش، کشف استعدادها، شناسایی ارزشهای فردی و سازمان دهی آن ۳- تدوین یک طرح قدم به قدم برای رسیدن به اهداف فوق در مشاوره شغلی فرد با گستره وسیعی از مشاغل آشنا می گردد، فرهنگ لغات مشاغل در او رشد می کند، نحوه شکل گیری و رشد مشاغل در جامعه در ذهن او شکوفا می گردد، نقش شغل در زندگی فردی و اجتماعی برای او روشن می گردد، رابطه نیازها و ارزشها و خواسته های مردم با مشاغل را کشف می کند، فرد با دنیای کار ارتباط پیدا می کند، انگیزه پیشرفت، هدفمندی، اقدام برای برنامه ریزی را کسب می نماید. نتیجه گیری: از طریق اجرای برنامه های گوناگون در طول دوران تحصیلات و رشد فرد که مشاوره شغلی هم جزئی از آن به حساب می آید، می توان افراد را در انتخاب زندگی شغلی آینده یاری کرد. چنانچه از طریق برنامه های مشاوره شغلی ذهن کودک را در دوران دبستان نسبت به شغل آینده اش فعال گردد، در دوره راهنمایی راجع به خود، مشاغل و واقعیت آنها در زندگی شناخت و اطلاعات لازم را بدست آورد و دنیای شناختی او راجع به مشاغل سازمان دهی شود و خود ساماندهی ذهنی خود را راجع به مشاغل بیاموزد و در دوران دبیرستان فرایند جستجوی کار، همراه با مهارت های مربوط به آن را بیاموزد و با دنیای مشاغل ارتباط عملی پیدا کند و با افراد خلاق در ارتباط قرار گیرد و از آنها الگو گیری نماید و همین روند را در دانشگاه نیز ادامه دهد و تجربه مفید کاری را نیز در این دوان آغاز نماید، انتخاب یک زندگی شغلی موفق و متناسب با نیازها و استعداد و شخصیت فرد دور از دسترس نخواهد بود. مشاوره شغلی، راهنمایی گام به گام فرد به سوی انتخاب زندگی شغلی و سازگار شدن با آن و کسب موفقیت های شغلی و کاری در تمامی دوران زندگی است. فهرست منابع: - اردبیلی یوسف، (۱۳۷۸) راهنمایی و مشاوره حرفه ای و روشهای کسب و کاربرد اطلاعات شغلی، تهران، مؤسسه نشر ویرایش، - شفیق آبادی عبدالله، (۱۳۸۱) راهنمایی و مشاوره شغلی و حرفه ای نظریه ها و مفاهیم انتخاب شغل، تهران، انتشارات رشد، - صمدآقایی، جلیل (۱۳۸۴). انتخاب زندگی شغلی. تهران: نشریه کار و جامعه، شماره ۶۶، مؤسسه کار و تأمین اجتماعی. رحمان مهدی نژاد قوشچی کارشناس ارشد مشاوره شغلی

چگونه یک مشاور سازمانی ماهر شوید

۰۸:۳۹ چگونه یک مشاور سازمانی ماهر شوید

مارسیلیا سیدنی پورتر مشاوران به طور معمول به عنوان عوامل تغییر و یا گاهی به عنوان مربیان تغییر دیده می شوند. به ندرت از مشاوران برای چیزهایی که ثابت و بدون تغییر می مانند برای پیشنهاد دادن کمک خواسته می شود. اگر چنین جریانی رخ دهد، مشاور باید در جریان شرایط سیاسی بازار باشد؛ زیرا ممکن است از او به عنوان یک مهره پیاده شطرنج بین آغاز کنندگان تغییر و کسانی که در برابر تغییر مقاومت می کنند استفاده شود. مشاوره داخلی چیست؟ مشاوره داخلی در قسمتی از سازمان به منظور کمک به قسمت دیگر همان سازمان کار می کند. چرا افراد از مشاوران داخلی استفاده می کنند؟ جهت نصب یا تعمیر چیزیمعرفی محصول یا خدمات جدید حل یک مشکل بررسی امکان پذیر بودن تغییراتی که باید صورت گیرد. انجام مهندسی مجدد، سازماندهی مجدد، بازسازی مجدد، کوچک سازی، فروش و ادغام تعطیلی ایجاد و حمایت از انجام عملکردی جدید بر پایه بینشی روشن و انگیزه ای صحیح تفاوت مشاوره داخلی با مشاوره بیرونی در این است که مشاوران داخلی در داخل سازمانی که

مشاوره آن را انجام می دهند به سر می برند . چالش های خاص مشاوران مشاوران به طور معمول به عنوان عوامل تغییر و یا گاهی به عنوان مربیان تغییر دیده می شوند . به ندرت از مشاوران برای چیزهایی که ثابت و بدون تغییر می مانند برای پیشنهاد دادن کمک خواسته می شود . اگر چنین جریانی رخ دهد ، مشاور باید در جریان شرایط سیاسی بازار باشد ؛ زیرا ممکن است از او به عنوان یک مهره پیاده شطرنج بین آغاز کنندگان تغییر و کسانی که در برابر تغییر مقاومت می کنند استفاده شود . چرا و چگونه افراد مشاور داخلی می شوند ۱- داوطلبانه : بعضی از متخصصان به دلایل مختلفی از جمله علاقه به چالش ، تأثیر بیشتر و روح کارآفرینی یا اهداف کاری متخصصان مشاوره دادن داخل سازمان هایشان را انتخاب می کنند . ۲- غیر داوطلبانه : بعضی از کارکنان ، کار مشاوره به آنها تحمیل شده است ، زیرا مدیریت چنین تصمیمی گرفته است و آنها باید کار خود را تغییر بدهند . چگونه خود را به عنوان یک مشاور معرفی کنید زنجیره عرضه کننده - مراجعه کننده چگونه شما در این زنجیره قرار می گیرید مشتریان از شما چه می خواهند برای اینکه مورد توجه مشتریان قرار بگیرید ، بهترین نقطه شروع این است که بدانید اهداف مشتریانان ، استراتژیهایشان ، نیازهایشان و علایقشان چیست . در بعضی از کارهایتان ممکن است با سایر واحدهای حمایتی کار کنید . به خاطر داشته باشید که آنها همان کیفیت ، کمیت و سرعت کاری را توقع دارند که کارکنان واحد مقدماتی دارند . زیرا مشتریان داخلی شان توقعات بالایی از آنها دارند . چرا نیاز است که مشاوران راستگو و واقع گرا باشند . مدیران زندگی تناقض آمیزی را می گذرانند . آنها می خواهند بدانند در سازمان چه اتفاقی می خواهد روی دهد اما به افراد واقعی دسترسی ندارند . در خلال چند دهه گذشته مشاوران ، مسائل حساسی را در سازمان به عنوان شنوندگان و ایجاد کنندگان صداقت و بازخورد هدفمند به عهده گرفته اند . مراحل هشت گانه مشاوره ۱ . SEARCH FOR DATA ۲ . CONTACT ۳ . U TCOMES ۴ . N E GOTIATE NEEDS ۵ . DATA ۶ . U NDERSTAND AND FEED BACK DATA ۷ . L AY OUT ACTION PLAN ۸ . T RACK RESULTS ۹ . S SETIN

مرحله یک : ارتباطنکاتی که در این مرحله باید به خاطر سپرد : ارباب رجوع و مشاور نیاز به تغییر و ایجاد ارتباط با دیگران را برای یک گردهمایی تشخیص دهند . تا حد ممکن درمورد ارباب رجوع واحد کاری او و محل کارش قبل از اولین دیدار شناخت پیدا کنید . مشکلات ، ترسها ، غرض ورزی ها و نا امنی ها را پشت در جا بگذارید . با ارباب رجوع ارتباطی بی غل و غش ایجاد کنید . ارتباطات چشمی ، مهارتهای شنیداری و توانایی همدردی را تمرین کنید . به مشاهده ها ، دریافتهای عکس العمل های غریزی توجه کنید . مفهوم ارباب رجوع را در ذهن خود واضح سازید . سعی نکنید که بخشی از مراحل را کنار بگذارید . همه را قدم به قدم انجام دهید . مرحله دوم : بازدهنکاتی که در این مرحله باید به خاطر سپرد : ارباب رجوع را تشویق کنید تا نتایج و بازدهی را که خواهان آن است به صورت روشن بیان کند . به ارباب رجوع کمک کنید که از تصاویر ذهنی ، استعاره ها ، سمبل ها و مثالها برای به دست آوردن این وضوح و روشنی استفاده کند . از خودتان بپرسید در مورد آن بازده چه حسی دارید ؟ آیا این همان چیزی است که شما به راحتی می توانید از آن حمایت کنید . از ارباب رجوع بپرسید تا توصیف کند بازده او از همه جنبه های مربوط چگونه دیده می شود . مرحله سوم : الزامات و بایسته های مباحثنکاتی که در این مرحله باید به خاطر سپرد : توقعات ، خواسته ها و نیازها را روشن و شفاف سازید . در مورد یک قرارداد رسمی یا غیر رسمی بحث کنید و به توافق برسید . تصمیم های اولیه برای اینکه ، چه کاری را چه هنگام انجام دهید بگیرید . اگر حس می کنید علایم مقاومت و کشمکش در حال بروز است روی نتیجه تمرکز کنید . آن را جمع و جور کنید . همه توافق ها و مباحث قبلی را خلاصه کنید . توافقنامه یا قرارداد پیش نویس را همانگونه که توافق شده است تهیه کنید . مرحله چهارم : جستجوی اطلاعاتنکاتی که در این مرحله باید به خاطر سپرد : سعی کنید برای بهترین روش جمع آوری اطلاعات تصمیم بگیرید . در مورد فرهنگ کاری قبل از کصاحبه جستجو کنید . مصاحبه ها ، نظر سنجی ها و بازدید از واحدها را رهبری کنید . به کار به اندازه مسائل ارتباطی توجه کنید . اطلاعات را به روشی واضح و خوانا گردآوری کنید . مرحله پنجم : درک و بازخورد اطلاعاتنکاتی که در این مرحله باید به خاطر سپرد : اطلاعات را به

شکل مناسبی برای ارائه به ارباب رجوع آماده کنید. بازخورد یافته هایتان را برای ارباب رجوع فراهم کنید. عقاید و پیشنهاد های ارباب رجوعتان را بگیرید. همان قدر که ترفن راهکار دادن استفاده می کنید از راهکار گرفتن هم استفاده کنید. بدون قضاوت برای گوش دادن زمان زیادی را صرف کنید. بین بازخوردهایتان نسبت به اخبار خوب و نه چندان خوب تعادل برقرار کنید. مرحله ششم: بیان کردن طرح کاربردی نکاتی که در این مرحله باید به خاطر سپرد: □ با همه کسانی که در قضیه دگیرند روابط مداوم و پایدار را حفظ کنید. □ با وضعیت های داخلی و خارجی که روی برنامه و نقشه اثر می گذارند هماهنگ باشید. □ فرصت نهایی را در نظر داشته باشید و مکان هایی که کاربر سی کردن را انجام می دهند کنترل کنید. □ برای عملکرد های مناسب به طور مشترک نقشه بکشید. این عملکرد بیان میکند چگونه در هر سطح وظایف تقسیم می شود. نقش ها را برای مرحله اجرا مشخص کنید. □ برای اینکه از آنچه هستید به آنچه می خواهید باشید انتقال یابید طرح بریزید. □ برای مسائلی که احتمال رخ دادن دارند، طرح ریزی نمایید. مرحله هفتم: مسیر نتایج نکاتی که در این مرحله باید به خاطر سپرد: مکانیسمی را طراحی کنید که بتوانید موفقیتها و مشکلات را اندازه بگیرید. بازخوردهای سازنده را با آغوشی باز بپذیرد. موفقیتهای موقت را جشن بگیرید. برای پروژه هایی که باشکست مواجه می شود کلاسهای آموزشی بگذارید. مداخله را در سطح کوچکی قبل از آنکه فرایند کامل شود انجام دهید. حمایتها و منابع در دست اقدام را معرفی کنید. برای کارهای بعدی درها را باز بگذارید و موقعیت ایجاد کنید. مرحله هشتم: ماندگاری در حرکت ۱- راههای ارتباطی ایجاد کنید. زیرا صحبت های راحت و غیر تدافعی می تواند از به وجود آمدن مشکل جلوگیری کند. ۲- معماران تغییر باید قادر باشند که علایم مقاومت و حرف های مخفیانه یا طرحهایی برای خرابکاری را دریافت کنند. ۳- مدیریت از راه سرکشی به اندازه همیشه مهم است. با گشتن و نظارت در محیط کار اگر چیزی نا آگاهانه از طرح حذف شود یا با موضوعاتی ناخواسته مواجه شوید به راحتی در جریان قرار می گیرید. چگونه خود را در سازمان نشان دهید: جای خودتان را در بازار باز کنید اگر فکر می کنید کار مشاوره مانند یک مغازه روباز است باید جای امن یا گوشه دنجتان در میان آن شلوغی به طرز مشخصی هویدا باشد. آسانترین راه برای اینکه به ذهن کسی راه پیدا کنید این است که اولین باشید. منبع: کتاب چگونه یک مشاور سازمانی ماهر شوید / مارسلیا سیدنی پورتر

مهارتها و الگوی مشاوره در اسلام

دکتر مسعود آذربایجانی

بחי که بر عهده بنده گذاشته شده در خصوص الگوی مشاوره اسلامی و با تمرکز بر مراحل و روشهای مشاوره است. در رابطه با موضوع الگوی مشاوره اسلامی، اولین نکته این است که بینیم مسأله چیست؟ سؤال این است که ویژگیهای اصلی الگوی مشاوره اسلامی چیست؟ البته ممکن است که در این جلسه فقط بخشی از مسأله جواب داده شود؛ ولی به عنوان یک کار دراز مدت، به تدریج باید به ویژگیهای الگوی مشاوره اسلامی برسیم و اینکه در مسأله مشاوره و در برخورد با مراجعین و دانشجویان، از چه الگویی باید پیروی کرد. نکته اول این است که بینیم این بحث چه ضرورتی دارد و چه نیازی دارد که به مراحل، روشها، اصول و بحثهای مختلف موضوع مشاوره پردازیم. اصل مشاوره در حیطه دانشگاهها و در ارتباط با اساتید معارف، چه ضرورتی دارد؟ به چند نکته در این رابطه اشاره می کنیم: ۱. مشکلات: الف) تحصیلدانشجویان با مشکلات متعددی روبهرو هستند که مشکلات تحصیلی یکی از آنهاست. گاهی مشروط می شوند، گاهی نمره کافی نمی آورند، گاهی نمی دانند چطور درس بخوانند و... اینها نمونه هایی از مشکلات تحصیلی است که چه بسا به راهنمایی و مشاوره یک استاد دلسوز و امین، بتواند درسش را به خوبی ادامه دهد. ولی اگر این مشکل عمیق شود و ادامه پیدا کند، همین مشکلات ممکن است او را از درس و زندگی باز بدارد. ب) اخلاقی مشکلات اخلاقی ممکن است در ارتباط دوستان باشد، رقابتها و حسادتهایی که وجود دارد، گاهی حساسیتها و احساساتی

که وجود دارد، یا ممکن است در رابطه با خود شخص باشد، بدگمانی نسبت به خود، احساس عدم کفایت، احساس عدم کمال، احساس گناه و... در این موارد نیز اگر دانشجو احساس کند کسی وجود دارد که می‌تواند به او مراجعه کند، امکان دارد که در این مشکلات، برای او بن بست ایجاد نشود؛ و الا هر یک از این مشکلات می‌تواند او را از کار باز بدارد. ج) اعتقادی این نوع مشکلات، در مورد اساتید معارف بیشتر مطرح است. ذهن دانشجو فعال است و جولان ذهنی دارد. بخصوص، منابع متعددی که با آنها ارتباط دارد مانند اینترنت و... گاهی شبهات و اشکالاتی به وجود می‌آید که با توجه به ظرفیتهای ذهنی خودش، اگر منبع آب "کر"ی نباشد که بتواند او را دستگیری کند، احساس می‌کند که شبهه قطعی است و پاسخی ندارد. اما اگر کسی باشد که احساس کند بتواند به او جواب بدهد، خیلی از شبهات با مقداری توضیحات، قابل پاسخ است. د) خانوادگی این مشکلات بخصوص در رابطه با دانشجویانی که کم‌کم متأهل می‌شوند، یا در مسیر متأهل شدن هستند، مثل بحث ازدواج، انتخاب همسر و... یا اختلافاتی که در دوران نامزدی و... با یکدیگر پیدا می‌کنند، ذهن دانشجو را مشغول می‌کند و می‌تواند در تحصیل او نیز تأثیر منفی داشته باشد. بنابراین، ضرورت بحث مشخص است که به دلیل وجود مشکلات مختلف، بایستی محلی و کسانی باشند که پاسخگوی آن باشند. ۲. نیاز به راهنمایی و مشاوره: الف) مسئولیت‌حال که مشکلات وجود دارد، از چند جهت می‌توان گفت که این مسئولیت را داریم که باید برای امر مشاوره پاسخگو باشیم: از یک جهت، این مسئولیت اخلاقی و دینی ماست. "کلکم راع و کلکم مسئول عن رعیتة" ۱. ما نمی‌توانیم بی‌تفاوت باشیم. ب) حمایت‌ها باید حمایت را برای آنها ایجاد کنیم. دانشجویان باید احساس کنند که حامی دارند و تنها نیستند. دانشجویان در سنینی هستند که به عقیده روانشناسان از خانواده استقلال روانی پیدا می‌کنند. دیگر پشتیبان مسائل معنوی، اخلاقی، اعتقادی و فکری آنان خانواده نیست. بنابراین، کسانی باید باشند که دانشجو احساس کند که با توجه به سرمایه‌ها و ظرفیتهایی که دارند، می‌تواند به عنوان حامی، به آنها تکیه کند. ج) بصیرت‌بصیرت و دید یک دانشجو، محدود است. در روایت داریم که در رابطه با جوانها می‌فرماید: "چهل شهاب معذور و علمه محقور" ۲ درست هم هست. چون هنوز اول زندگی اوست. مگر چقدر تجربه علمی دارد؟ شما هستید که باید این بصیرت را در اختیار او قرار دهید. د) هدایت‌ها تنها بصیرت بلکه هدایت را باید در اختیار دانشجو قرار دهید. ممکن است منابع دیگری هم وجود داشته باشد، بلکه حتماً وجود دارد؛ اساتید دیگر، راههای دیگر، کانونهای دیگر، مجالس دیگر و... ولی چقدر می‌توان اعتماد کرد که همه اینها دانشجو را به راه صحیح هدایت کنند؟ راه حل‌هایی که در پاسخ به مشکلاتش می‌دهند، مورد تأیید خداوند و دین باشد. نه اینکه دانشجو بعد از مدتی، تازه متوجه شود که راه اشتباهی را رفته و مشکلاتش افزون شده است. ۳. تأثیر بافت فرهنگی مشاوره‌ها امروزه از این نوع کتابهایی که در روانشناسی بازاری هست و... فراوان است، ولی چقدر متناسب با بافت فرهنگی ایرانی و اسلامی ماست؟ پرسشی که آنها مطرح می‌کنند، چقدر پرسش جامعه ماست؟ و همچنین پاسخی که می‌دهند، آیا پاسخی است که به درد دانشجوی ما می‌خورد و واقعاً درد او را دوا می‌کند؟ این خیلی مهم است. بافت فرهنگی، امروزه در بحثهای علوم انسانی، روشن است که تأثیرگذار است. براساس انسان‌شناسی خاص خودمان راه حل ارائه می‌دهیم که در قسمتهای بعد، به نمونه‌های بیشتری از آن اشاره خواهیم کرد. ۴. آموزه‌های اسلام و مشاوره‌هکسی که اندک مطالعه در اسلام داشته باشد، می‌بیند که واقعاً چه به صورت گزاره و توصیه و ارائه راه حل، و چه به صورت سیره و عمل، بحث مشاوره در اسلام داشته باشد، می‌بیند که واقعاً چه به صورت گزاره و توصیه و ارائه راه حل، و چه به استفاده کنید، چگونه از آنها استفاده کنید؛ و یا گاهی در برخوردهایی که خود ائمه اطهار علیهم السلام داشتند با کسانی که می‌آمدند، انسان سیره و روش مشاوره کردن و مشاوره دادن را از آنها می‌آموزد. از طرف دیگر، مهم‌ترین نقش و وظیفه‌ای که روحانیت در بافت سنتی دین بر عهده داشته، همین راهنمایی و مشاوره بوده است. روحانی معتمد مردم و ملجأ مردم در مشکلات و مسائل مختلف اخلاقی، اعتقادی، خانوادگی و... بوده است. الآن متأسفانه از آن نقش اصلی و سنتی خودمان یک مقداری فاصله می‌گیریم. در مورد استادان معارف می‌توان گفت این ضرورت بیشتر خودنمایی می‌کند این هم مسئله دیگری که ضرورت بحث را

روشن می‌کند. حال، این امر ملزوماتی دارد. الآن دنیا تغییر کرده است. در مقابل اطلاعات و آگاهی‌هایی که جوانان و دانشجویان ما دارند، اگر ما بخواهیم به اطلاعات محدودی که داریم اکتفا کنیم، اگر سؤالی کند و ببیند که ما حرف تازه‌ای برای او نداریم، دیگر نمی‌آید. باید حرف جدید و تازه‌ای برای گفتن داشته باشیم. گاهی باید حرف را در شکل و آرایش جدیدی ارائه داد، گاهی نیاز است که محتوا را جدید کنیم که اینها نیاز به مطالعه دارد. قطعاً دوستان ما باید مطالعه کنند، حرفهای جدید را بفهمند، ببینند، بشنوند، ببینند که دانشجو چه می‌خواند تا بتواند پاسخگوی او باشند. مفهوم مشاوره ممکن است در کلاس‌های دیگر نیز در مورد مفهوم مشاوره گفتگو شود، ولی بالأخره چون یک مفهوم کلیدی است، باید تعریفی از آن ارائه دهیم که بدانیم در رابطه با چه موضوعی صحبت می‌کنیم تا مسئله کاملاً روشن نشود، ما نمی‌توانیم به آن بپردازیم. تعریفی که در بین تعاریف متعدد انتخاب کردیم، این است: جریان تخصصی و تعاملی در رابطه یاورانه رویاروی بین شخص یا اشخاص مشکل دار که به تنهایی قادر به حل آن نیستند (مراجع) و شخصی که از قابلیت و توانایی کمک کردن برخوردار است (مشاور) رخ می‌دهد و بر اثر آن گرفتاری و مشکل مراجع مشخص و برطرف می‌گردد. البته ما نهایت امر را گفته‌ایم که مشکل برطرف می‌شود. ممکن است به سمت برطرف شدن پیش رفته و یا کمکی برای برطرف شدن آن انجام گیرد. تعریف روشن است، فقط نکته‌ای در مورد "رابطه یاورانه" ذکر کنیم. تعدادی از مشاغل است که به عنوان یاورانه شناخته می‌شوند. مثلاً پزشکی، یک رابطه یاورانه است که بین دو نفر اتفاق می‌افتد و پزشک به او کمک می‌کند. روان پزشک، معلم، پرستار و... نیز به همین ترتیب، نمونه‌هایی از رابطه یاورانه هستند. یعنی از یک طرف نیاز به یاری و کمک وجود دارد و از طرف دیگر، یاریگری و کمک کردن. اما وقتی از "مشاوره اسلامی" سخن به میان می‌آید، همین "اسلامی" کار ما را مقداری دشوارتر می‌کند. یعنی الگوی ما، مفاهیم ما، مراحل و روشهایی که ارائه می‌کنیم، در مجموع باید یا مستند به اسلام و منبعث از اسلام؛ یعنی بر اساس منابع اصیل اسلامی (قرآن و روایات) استخراج شده باشد (وفاق) و یا برای مفاهیمی که جدید است و در منابع اصیل موجود نیست، حداقل مخالف آنها نباشد. (عدم خلاف) بنابراین، الگوی مشاوره اسلامی، چارچوب و الگویی در مشاوره است که بر اساس آیات و روایات استخراج شده باشد و یا حداقل مخالف آیات و روایات نباشد. ویژگی‌های مشاور از دیدگاه اسلام: الف) باید عاقل و خردمند: یعنی کسی که جنبه‌های مختلف مسأله را می‌بیند، زود اظهار نظر نمی‌کند، جامع‌نگر است، سطحی نیست و مسائل را عمیق می‌بیند. حلیم و بردبار: به محض اینکه حرفی زد که با چارچوب ارزشی ما تفاوت دارد - نه اینکه مخالف باشد - زود پاسخ ندهد، و موضع نگیرد. مشاور کسی است که بتواند قدرت و ظرفیت تحمل شنیدن حرفهای مراجع را داشته باشد. خداترس و متدین: مراجع حرفهای خصوصی‌اش را به شما می‌زند. چه بسا مسائل خصوصی دیگری باشد و چه بسا پرده‌ری درباره خودش باشد. مشاور اگر فرد خداترسی نباشد، می‌تواند از این حرفها علیه او استفاده کند، یا می‌تواند این حرفها را بگیرد و یک برچسبی به او بزند. تمام اینها با متدین بودن منافات دارد. خیرخواه و مهربان: دلسوز باشد، یعنی اینطور نباشد که در صدد باشد که مچ او را بگیرد، نه! به دنبال این باشد که ببیند این یک آدمی است که الان درمانده است، مشکل دارد، به من پناه آورده است، کمکش کند، خیرخواه او باشد و راه خیر را به او نشان دهد. دلسوز او باشد، مهربان باشد و با محبت کردن راه صحیح را به او نشان دهد. باتقوا و مخالف هوای نفس: گاهی انسان خوشش بیاید که مراجع خیلی حرفهایی که چه بسا ربطی هم به بحث ندارد را بزند. اینها مسائل جزئی است که بین او و خدا و کس دیگری هم مطلع نمی‌شود. انسان باتقوا، می‌گوید: خب، تا همین حد کافی است... باتقوا بودن، باعث می‌شود نگاهی که به مراجع دارد، نگاه سالمی باشد. برای مثال ممکن است آقایی مشاور باشد و مراجع، خانم باشد. انسان باتقوا، مسائل را در برخوردها رعایت می‌کند، حریم را نگه می‌دارد. البته با توجه به آموزه‌هایی که از دین استخراج می‌شود و نیز تجارب علمی، توصیه مان این است که حتی الامکان سعی شود که مشاور و مراجع، همجنس باشند. در داخل و خارج کشور، تحقیقهای خوبی راجع به این موضوع شده است. بعضی از اساتید روانشناس ما، به جد این را به ما توصیه می‌کردند. با اینکه دید اسلامی هم نداشتند، اما می‌گفتند که دلیل آن این است که

راحت تر می‌تواند حرفهایش را بزند. یعنی از نظر روانشناسی، وقتی که مشاور غیرهمجنس باشد، انتقال "صورت می‌گیرد. یعنی احساسات مراجع، مثلاً به جای مردی که به او علاقه داشته، به راحتی به مشاور منتقل می‌شود و همین مانع کار مشاور می‌شود. ولی به هر حال، حتی اگر مراجع همجنس هم باشد، این باتقوا بودن باید باشد. امین و مورد اعتماد: مراجع باید احساس کند که می‌تواند به این فرد اعتماد کند. به دلیل اینکه با گذشت زمان که شروع به حرف زدن کرد، کم کم جا باز می‌شود که حرفهای خصوصی ترش را بزند. وقتی حرفهای خصوصی ترش را می‌زند که احساس کند مشاور مورد اعتماد است. البته در قسمتهای بعد روشن می‌کنیم که چگونه این احساس را در مراجع بوجود بیاوریم. با تجربه: باید سعی کنیم با کارهای عملی، مطالعه در کارهای دیگران و... تجربه خودمان را بالا ببریم. تجربه خیلی مؤثر است. فرزانه و آزادمنش: بحث مشاوره، به مقداری آزاد منشی نیاز دارد. نگاهی که به مسائل دارد اگر نگاه بسته‌ای باشد، نمی‌تواند راه‌حلهای متعدد را در نظر بگیرد. دارای سعه صدر و بلند همت: یعنی هم شرح صدر داشته باشد و دریادل باشد، و هم بلند همت باشد، یعنی یک مقدار آینده‌مسائل را ببیند که روی آینده او چگونه می‌تواند تأثیر بگذارد. حال او را نگاه نکند که مثلاً با چه قیافه‌ای و با صورت آرایش کرده، با لباس تنگ یا با حجاب نامناسب، یا مثلاً آقایی صورتش را به طرز خاصی زده یا شلوار لی می‌پوشد یا... به اینها نگاه نکند. به پشت وجود این شخص نگاه کند، پس‌زمینه‌ها را ببیند که بتواند از دل این شخص، یک انسان و یک گوهری را استخراج کند. بد نیست به این داستان توجه کنیم: حضرت عیسی (علیه السلام) از روستایی عبور می‌کرد، نزدیک روستا شد و به رفقاییش گفت (غالباً سیره ایشان این بوده است که با تعدادی از حواریون سفر می‌کرد - برویم سری به این روستا بزنیم. وارد که می‌شوند، یک خرابه‌ای آنجا بوده، چند دقیقه‌ای استراحت می‌کنند، یکی از آنها می‌بیند که یک دینه‌ای آنجا هست. مشغول آن می‌شود و می‌گوید که گویی گنج پیدا کرده‌ام. حضرت عیسی (علیه السلام) می‌فرماید: شما همینجا بنشینید که گنج واقعی داخل این روستاست؛ من بروم و آن را بیاورم تا شما ببینید. اینها منظور حضرت عیسی (علیه السلام) را متوجه نمی‌شوند، اما همانجا می‌مانند. حضرت عیسی وارد روستا می‌شود و درب خانه پیرزنی را می‌زند و می‌گوید که اجازه می‌دهید که من امشب اینجا قدری استراحت کنم؟ پیرزن می‌گوید اشکالی ندارد، بفرماید. وارد خانه می‌شود. این پیرزن، فرزندی هیزم‌شکن داشته. هنگام غروب که می‌شود و این جوان به خانه بر می‌گردد، مادرش به او می‌گوید که انسان بزرگ و حکیمی در منزل است برو و از او استفاده کن. می‌آید و کنار حضرت عیسی (علیه السلام) می‌نشیند و شروع می‌کنند با هم صحبت کردن. حضرت عیسی به آن جوان می‌فرماید که به نظر من تو یک غمی در چهره‌ات داری، چه مشکلی داری؟ می‌بینم که گاهی کار مشاور، کار انبیاست. اگر هم او به سمت ما نمی‌آید، ما باید برویم و مشکل او را استخراج کنیم. جوان ابتدا انکار می‌کند و در نهایت می‌گوید که من به دختر حاکم شهر علاقمند هستم، ولی می‌بینم که شرایط زندگی ما بسیار ساده است و می‌دانم که اگر هم بروم و خواستگاری کنم، پاسخ منفی به من می‌دهند. حضرت عیسی (علیه السلام) به او می‌فرماید تو نگران نباش، فردا لباس مناسبی بپوش و به آنجا برو. هر چیزی هم از تو خواستند، به آنها قول بده. جوان فردا می‌رود و حاکم با وزیرش نشسته بودند، پیش خودشان می‌گویند که بد نیست کمی این جوان را دست بیندازیم و مزاحی بکنیم. پادشاه می‌گوید: این خمره‌ای که اینجا هست، اگر به این اندازه طلا آوردی، من دخترم را به ازدواج تو در می‌آورم. جوان هم قبول می‌کند و بر می‌گردد و قضیه را به حضرت عیسی (علیه السلام) می‌گوید. حضرت او را به بیابان می‌برد. به مقداری سنگ و شن، دعایی می‌خواند که تبدیل به طلا می‌شود و روز بعد آنها را به نزد حاکم می‌برد. همه تعجب می‌کنند و باز می‌گویند که نه، کافی نیست. باید به اندازه آن یکی خمره هم که آن طرف است، جواهر بیاوری. باز جوان به نزد حضرت می‌آید و به همان ترتیب جواهرات را بر می‌دارد و دوباره به نزد حاکم می‌رود. روز سوم، پادشاه که این جریان را می‌بیند، از او سؤال می‌کند که اینها عادی نیست، تو اینها را از کجا می‌آوری؟ جوان واقعیت ماجرا را تعریف می‌کند که من انسان عادی هستم اما فرد حکیمی به خانه من آمده و همه اینها را او به من داده. پادشاه که فرد دانایی بوده می‌گوید با این خصوصیتی که گفتی، این فرد باید حضرت مسیح

(علیه السلام) باشد. برو و به او بگو بیاید. اگر او باشد، من دخرتم را به ازدواج تو در می آورم. حضرت مسیح (علیه السلام) می آید و ازدواج سر می گیرد و حضرت نیز یکی دو روز دیگر هم در همان خرابه کنار روستا می ماند. اتفاقاً در همین چند روز، پادشاه بیمار می شود و از دنیا می رود و آن جوان حاکم می شود. به محض اینکه به این مقام می رسد، دستور می دهد که آن حکیم را نزد من بیاورید. با او کار دارم. جوان به حضرت می گوید: من سئوالی دارم که اگر پاسخ آن را به من ندهید، این اکرامی که به من کردید، ناقص و ناتمام می ماند. سئوال من این است که شما با این قدرت و توانایی که دارید، چرا از این طلا و جواهرات و ... خودتان استفاده نمی کنید و با این وضع ساده زندگی می کنید؟ حضرت در پاسخ می فرماید: حقیقت این است که من دنیا را شناختم و می دانم که این دنیا متاع قلبی بیش نیست و حقیقت در چیز دیگری است. به همین دلیل، من به این چیزها دل نمی بندم. جوان - که بسیار باهوش بود - دوباره سئوال می کند که اگر شما دنیا را شناخته‌ای و ...، چرا مرا در این دام انداختی و مرا گرفتار کردی؟! از اول مرا به راه همان حقیقت می کشاندی! - من قصد داشتم تو را امتحان کنم و گوهر وجودی تو را پیدا کنم. جوان هم می گوید که اگر حقیقت در چیز دیگری است، من هم این پادشاهی و دنیا را نمی خواهم. همان موقع، همه چیز را رها می کند و همراه حضرت عیسی می شود. حضرت وقتی پیش حواریون بر می گردد، می گوید که گنجینه‌ای که قول آن را داده بودم، این جوان است. ببینید، کار یک مشاور این است. اگر جوان متدین، اهل نماز و ... باشد و یک سئوالش را هم من جواب بدهم، خیلی هنر نکرده‌ایم. اما اگر گنجینه و گوهر وجودی - که به دلیل اعتقاد به بحث فطرت در همه انسانها وجود دارد - آن را توانستیم استخراج کنیم، این هنر است. حال باید ما یک قدری سعه صدر داشته باشیم تا دانشجو بتواند به ما اعتماد کند. به محض اینکه ظاهر شاید نامناسب او را می بینیم، زود او را رد نکنیم. من مدتی که در دانشگاه علم و صنعت بودم، بارها شده بود که جوانهایی پیش من می آمدند، با ظاهری که می آمد، انسان اصلاً احتمال نمی داد. مثلاً ماه رجب بود، بعد از کلاس می گفت من با شما کار دارم. من می خواهم اعمال ماه رجب را بدانم چیست. من یک مقدار برایش توضیح می دادم و بعد به تدریج می دیدیم که این فرد دارد تغییر می کند. اینها خیلی مهم است. یک وقت نگوییم که این دارد درباره مستحبات می پرسد، بگوییم تو اول برو واجبات را درست کن، حجابت را درست کن و ... بگذارید، وقتی که به شما اعتماد کرد، به تدریج می توانید راجع به حجابش هم صحبت کنید؛ درباره مسائل اعتقادی هم صحبت کنید. نمی خواهم آنها را نفی کنم، سوء تفاهم نشود، اما عرض من این است که اصل دین را باید پیدا کنیم. اصل گوهر وجود را باید استخراج کنیم. اگر اصل را پیدا کردیم، حجاب و فروع دیگر - شکی نیست که حجاب ضروری دین است، اما بالا-خره جزء فروع دین است - به تدریج درست می شود. اگر ما ریشه را درست کردیم، خود به خود، این درخت خودش شاخه و برگ می دهد. مثل کلمه طیبه "كَلِمَةٌ طَيِّبَةٌ كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِي السَّمَاءِ" ۴ بگذارید خودش گل بدهد و ثمر بدهد. این ارزش دارد. ما بیاییم روی اصل وجودش کار کنیم، یعنی همان فطرت. این هنر اصلی مشاور است. یعنی بیاییم کمین کنیم، رصد کنیم، اینها را بگیریم، با آنها کار کنیم، حتی اگر مشکلی هم دارد، اینها را بهانه قرار دهیم برای آن اصل مسأله بصیر و دانا: تا خود ما بصیرت کافی نداشته باشیم، نمی توانیم ابعاد مشکل را خوب بفهمیم. شجاع و دارای صراحت لهجه: مشاور نباید آدم محافظه کاری باشد. سعه صدر سر جای خودش، اما اگر شما به این نتیجه رسیدید که الآن باید این نکته را بگویید. اینجا باید شجاعتش را داشته باشید. صراحت لهجه داشته باشید. باید به او بگویید. نگویید ممکن است ناراحت بشود؛ نه! باید بگویید. البته باید کارشناسی خوبی بکنید که به موقع بگویید. گاهی از مواقع باید این تیر را الان بزنید. الآن شلیک بکنید. اگر لازم است، گاهی باید شوک در او ایجاد کنید. ولی اینها بسته به تجربه و مطالعات شماست. اگر به موقع این کار را انجام بدهید، از شما رانده نمی شود. ماجرای امیرالمؤمنین (علیه السلام) عرض کنم. وقتی که یکی از دوستان ایشان سرقت کرده بود و بعد احراز شد، امیرالمؤمنین دستور داد که دستش را قطع کنند. در همان موقع، عبد الله بن کواء که یکی از سرکردگان خوارج و دشمنان امیرالمؤمنین علیه السلام بود، فرصت را غنیمت دانست. پشت دیوار پنهان شد و فکر کرد که وقتی آن فرد از اینجا رد می شود و از

دستش خون می‌رود، موقعیت خوبی است که یکی از دوستان امیرالمؤمنین را از او دور کند. به او گفت: "من قطع یدک" چه کسی دست را بریده؟ چی جواب داد؟ شروع کرد به تعریف کردن. گفت امیرالمؤمنین، یعسوب الدین، قائد الغر المحجلین ... شروع کرد اوصاف امیرالمؤمنین را گفتن. حالا خون هم از دستش دارد می‌رود. واقعاً به سادگی قابل باور کردن نیست. چه فضایی بوده که حتی دست را می‌برد اما دل را نمی‌برد. می‌پرسد که دست تو را بریده و داری اینطور مدح او را می‌گویی؟! پاسخ می‌دهد که چطور اوصافش را نگوییم در حالی که می‌دانم به حق دستم را بریده و محبت او با خون و گوشت و پوست من آمیخته شده. عرض من این است که اگر ما توانستیم به او محبت کنیم و او را جذب خودمان کنیم - البته در ویژگیهای بعدی هم به این اشاره می‌شود - اگر در این فضا بود، حتی اگر به او شوک هم وارد کنیم، او را تنبیه هم کنیم، از ما رانده نمی‌شود. محتاط و دوراندیش: مشاور در عین حال که باید شجاع و دارای صراحت لهجه باشد، باید محتاط و دوراندیش هم باشد. محتاط در اینجا به معنای محافظه کاری نیست؛ بلکه به معنای دوراندیش است. صادق و عادل: یکی از نکاتی که در آینده خواهیم گفت و یکی از فنی‌هایی که در ارتباط غیر کلامی خودش را نشان می‌دهد، صداقت است. اگر می‌بینید که شرایط این را ندارد که حرفی را به او بگویید، بگذارید، بگویید من بعداً با شما صحبت می‌کنم، یک مقداری فرصت به او بدهید، اما به او دروغ نگویید. این خیلی زود خودش را نشان می‌دهد و اعتماد او از شما بریده می‌شود. آگاه از معالم دین و شرایط زمان: که این دو ویژگی، در کنار هم مهم است. گاهی برخی مشاوران ممکن است توصیه‌هایی کنند که خدای ناکرده مخالف دین باشد. ما باید از معالم دین، از مسائل اصلی دین آگاهی داشته باشیم. گاهی مشکلاتی پیش می‌آید که احساس می‌کنید اگر الآن به دانشجو پاسخ بدهید، ممکن است او را به خطا ببرد اشکالی ندارد، به او بگویید من روی این مسئله باید بیشتر فکر کنم. بروید مطالعه کنید، با بعضی از بزرگان مشورت کنید، بعد به او پاسخ بدهید. حضرت آیت الله مصباح می‌فرمود که بیشترین جوابی که از مرحوم علامه طباطبایی می‌شنیدیم، این بود: "نمی‌دانم!" اشکالی ندارد، این بیشتر تأثیر می‌کند. ممکن است در آن لحظه فکر کنید که ناراحت شد، اما بعد برمی‌گردد. می‌گوید این استادی است که بی‌خود جواب سربالا به من نمی‌دهد. آگاه به معالم دین باشد و شرایط زمان را هم بداند. در روایات مختلف، به این امر اشاره شده است. شرایط زمان را باید بدانیم. اینکه توصیه شده فرزندانان را تربیت کنید برای غیر از زمان خودتان نکته‌اش همین است. شرایط زمان کنونی ما با سی سال گذشته که من و شما داشتیم، فرق می‌کند. حالا این را در قسمت بعد توضیح می‌دهم. ب: نباید‌ها روایات ما به ویژگیهای منفی مشاور یا نباید‌ها هم اشاره کرده است. باید ویژگیهای مثبت را در خودمان ایجاد کنیم و این ویژگیهای منفی را هم اگر خدای ناکرده در ما وجود دارد، سعی کنیم که برطرف کنیم. خود اینها از موانع مشاوره است و یقیناً توفیق ما را کاهش می‌دهد. بخیل: اگر مشاور بخل داشته باشد، حالا یا بخل علمی یا غیر علمی، آن حرفی را که می‌داند، سر جای خودش به مراجع نمی‌گوید. ترسو: انسان ترسو، خیلی ملاحظه کاری می‌کند. این فایده ندارد. حریص: انسانی که حریص باشد، نیتش و دیدش در برخورد با مراجع خدای ناکرده ممکن است مسائل مالی یا چیز دیگری باشد. باز نمی‌تواند همه ابعاد را همه جانبه ببیند. خائن: انسانی که خائن باشد، نمی‌تواند مورد اعتماد مراجع باشد. ممکن است به او خیانت کند. احمق: انسانی که نادان و احمق باشد، ممکن است راه حلی که می‌دهد درست نباشد. جاهل: چنین انسانی علم کافی ندارد تا بتواند راه حل ارائه کند. فرومایه: این فرد چون خودش پست و فرومایه است، مراجع را هم در نقطه پستی قرار خواهد داد. کذاب: انسانی که کذاب باشد، ارتباط صحیحی با مخاطب نمی‌تواند برقرار کند. متلون: چنین انسانی، خیلی زود، اعتماد مراجع از او سلب می‌شود. بحثهای دیگر مشاوره مانند اصول و مبانی مشاوره و... را به فرصتهای دیگر وامی‌گذاریم و بیشتر در مراحل راهنمایی و مشاوره که به ترتیب عرض می‌کنم و در ضمن آن، فنون مشاوره را هم ذکر می‌کنیم که سعی می‌کنیم این فنون بیشتر مطالب کاربردی باشد که شما بتوانید در ارتباط با مراجعین خودتان به کار ببرید. فنون راهنمایی و مشاوره: تعریف: مهارتها و اقدامات عملی برای نیل به اهداف مشاوره که در ۱۰ مرحله به ترتیب زیر می‌آید: شاید عناوین خیلی برای شما تازگی نداشته باشد، اما واقعاً اینها مهارت است.

خواهش من این است که عنایت کافی به آنها داشته باشید. خود این مهارتهاست که شما را در مسأله مشاوره موفق خواهد کرد. ۱. آغاز مصاحبه یا ایجاد رابطه: در روایت داریم: "السلام، قبل الکلام" ۶ نکته همین است و می‌خواهد رابطه ایجاد شود. فنونی که وجود دارد برای ایجاد رابطه عبارتند از: توجه: یعنی همراهی و حضور در موقعیت. باید به مراجع خودت توجه کنی. خود این توجه، اولین نکته است که ایجاد رابطه می‌کند. باید این احساس را در او ایجاد کنید که در اینجا حضور دارید. ذهن و فکر، جای دیگری نباشد. تماس چشمی: البته نکاتی که گفته می‌شود، در ارتباط همجنس است. خود این تماس چشمی - نه خیره شدن - مؤثر است. گفته می‌شود چشم، پنجره روح انسان است. یا اینکه می‌گویند چشمش را ببین، دلش را بخوان. از این پنجره استفاده کنیم برای نفوذ در روح او و در دل او. یک نگاهی به چشم او بیندازیم، خود این تماس چشمی رابطه را برقرار می‌کند. سلام و احوالپرسی: حتماً مقید باشید. ابتدا که مراجع وارد می‌شود، سلام و احوالپرسی بکنید. نامش را پرسید، رشته‌اش را پرسید، یک مقداری چیزهای اولیه که احساس خودمانی بودن بکند. آن حیای اولیه که مانع گفتگو می‌شود، بریزد. سؤالهای بسته: ابتدا با سؤالهای بسته شروع کنید. مثل اینکه آیا قبلاً هم مراجعه کردید؟ مشکل شما چیست؟ سؤالهای بسته سؤالهایی است که جواب کوتاه و نسبتاً مشخصی دارد. در مقابل مورد بعدی که از او می‌خواهید که به تفصیل سخن بگوید. ابتدا باید با سؤالهای بسته شروع کنید تا او را وادار کنید به صحبت کردن و زمینه گفتگو باز شود. دعوت باز برای سخن گفتن: بعد از سؤالهای بسته، شروع می‌کنیم به دعوت باز برای سخن گفتن. مثل اینکه بیشتر توضیح دهید، این مشکل از چه زمانی شروع شده؟ آیا این مشکل خیلی برایتان مهم است؟ تا کنون به چه جاهایی مراجعه کرده اید؟ اینها را پرسیم. استفاده از حداقل تشویق و ترغیب: استفاده از حرکات سر، تأیید کردن و... باعث می‌شود که او را به ادامه دادن صحبت ترغیب کنیم و کمکش کنیم. گاهی مراجع دارد از درون خودش، از اسرار خودش را که همراه یک باری از اضطراب یا افسردگی یا فشار روانی هم هست یعنی اینها فقط کلمه نیست که دارد می‌گوید، اینها یک مقدار بار روانی دارد. شما باید کمکش کنید. تا اینجا رابطه را ایجاد می‌کنید و مراجع شروع می‌کند به صحبت کردن. ممکن است پنج دقیقه تا ده دقیقه، کمتر یا بیشتر حرفهایش را بزند، اما این به تنهایی کفایت نمی‌کند. مرحله دوم مهم است: ۲. گوش دادن: ممکن است مراجع خوب صحبت کند و حرفهایش را بگوید، اما شما هم باید گوش دهنده و شنونده خوبی باشید. یک شنیدن داریم، یک گوش دادن؛ اینها با هم فرق می‌کند. یکی از سیره‌های پیامبر صلی الله علیه و آله گوش دادن بود، گوش می‌دادند. فلاان عرب می‌آمد، می‌نشست پیش پیامبر و شروع می‌کرد به صحبت کردن. حضرت گوش می‌داد. به همین خاطر که به حرفهای مختلف اینقدر گوش می‌داد، یکی از برجسبهایی که به ایشان زدند و فکر می‌کردند که توهین است، گفتند "يَقُولُونَ هُوَ أَدْنُ" پیامبر گوش است، هر چه می‌گویند گوش می‌دهد. خدا در ادامه از پیامبر دفاع می‌کند. می‌فرماید: "أَذْنُ خَيْرٍ لَكُمْ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَيُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِينَ؛ ۷ پیامبر به خدا ایمان دارد و مؤمنین را تصدیق می‌کند." معنای ایمان اینجا فرق می‌کند. بالله می‌گوید و للمؤمنین. اینجا خدا دفاع می‌کند. یعنی گوش دادن کار خوبی است، باید ما گوش بدهیم. بخصوص دیدید که رهبر معظم انقلاب یکی از برنامه‌هایشان بخصوص در این چند سال اخیر این است که در یک جلسه، گاهی دو سوم جلسه را افرادی صحبت می‌کنند، ایشان با دقت گوش می‌کنند، مطالبی را می‌نویسند، بعد خود ایشان نیم ساعت، چهل و پنج دقیقه صحبت می‌کنند. خیلی مؤثر است. خود این خیلی کمک می‌کند و آثار بسیار زیادی دارد. راجرز یکی از روانشناسان انسان‌گرا که روانشناس بزرگی است و امروز فنون و تکنیکهای مشاوره او تقریباً در تمام دنیا استفاده می‌شود، خودش این خاطره را بیان می‌کند. می‌گوید که من در ابتدای جوانی‌ام با مشکلات روانی متعددی مواجه بودم. ولی این شانس را داشتم که اطرافم کسانی بودند که به درد دل‌های من گوش بدهند. این مطلب را من هم از لحاظ علمی و هم از لحاظ تجربی و با دقت خدمتتان عرض می‌کنم که گوش دادن، بیش از پنجاه درصد مشکل مراجع را حل می‌کند. گاهی مراجع مشککش این است که تنه‌است و به قول خودمان این حرفها توی دلش تلنبار شده و عقده شده. کسی را هم ندارد. به مادر و پدر و دوستانش هم اعتماد ندارد. شما را یک فرد امینی یافته. گوش بدهید. در آمریکا اخیراً یک مؤسسه‌هایی

درست شده که به آنها "مؤسسه‌های قلبهای تنها" می‌گویند. آلون تافلر در کتاب موج سوم این را بیان کرده است. کار این مؤسسه‌ها این است که کسی آنجا نشسته و افرادی که تنها هستند و با کسی نمی‌توانند صحبت کنند، می‌آیند و شروع می‌کنند به صحبت کردن. اصلاً بحث مشاور نیست، مؤسسه‌هایی هستند که افرادی را گذاشته‌اند که فقط به افراد تنها گوش بدهند. یعنی تنهایی اینها را برطرف کنند همین! عنوان یک فصل از این کتاب - موج سوم نوشته آلون تافلر - این است: طاعون رو به گسترش تنهایی. یعنی عواطف و ارتباطات و ... نیست. می‌دانید، یکی از سنتهای آنها این است که بچه‌ها از سن سیزده، چهارده سالگی کم کم مستقل می‌شوند و می‌روند دنبال زندگی خودشان. بعد ممکن است برای مراسم ازدواج پدر و مادر را دعوت کنند و بعضی حتی همین قدر ارتباط را هم ندارند. سالی یک بار گاهی اگر ارتباطی داشته باشند. خیلی ارتباط عاطفی کمتر است. شما باید این تنهایی او را برطرف کنید. این بخش مهمی است. فنون آن نیز عبارتند از: شنیدن توأم با دقت و توجه: ممکن است گاهی ما خودمان را به شنیدن بزیم و وانمود کنیم که داریم حرفهایش را می‌شنویم، ولی این کافی نیست. شنیدن توأم با دقت و توجه. باید به او نگاه کنید. گاهی اگر لازم است، یک کاغذ کوچک بگذارید کنار دستتان، نکات را بنویسید، اگر احساس می‌کنید از ذهنتان می‌رود که حتی القا کنید که در حال گوش کردن و توجه به حرفهای او هستید. می‌دانید که ریا کردن امری است منفی، اما در یک جا داریم که می‌فرمایند ریا کنید. در سوگواری تصریح شده که خودتان را به بازماندگان نشان بدهید. اینکه برای خدا بروید، کافی نیست. خودتان را به بازماندگان نشان بدهید که تسلیت ایجاد شود. یعنی احساس نکند که تنهاست. احساس همدردی نکند. در اینجا هم همین است. نشان بدهید که او تنها نیست و شما همراهش هستید. انعکاس محتوا: یعنی بعد از هر قسمت از حرف او، بگویید خب، منظور شما این بود دیگر؟ ممکن است که دو دقیقه، سه دقیقه صحبت کرده، یک مکثی می‌کند. شما در یک جمله کوتاه، می‌گویید که خب، شما منظورتان این است که مادرتان شما را درک نمی‌کنند؟ یا ... در یک جمله انعکاس محتوا بدهید. خود این نشان می‌دهد که شما دارید گوش می‌دهید. اینها هر کدام، یک فن است که در کتابهای مشاوره مفصل درباره هر یک از آنها بحث شده است. ما در اینجا به صورت خلاصه بیان می‌کنیم. شما خودتان می‌توانید با توجه به تجربه و مهارتهایی که دارید، روی هر کدام از اینها کار بکنید. انعکاس احساسات: گاهی از مواقع مراجع در عشقی که داشته، ارتباطی که داشته شکست خورده، ناراحت است و دارد منفجر می‌شود و به شما رجوع می‌کند و شروع می‌کند به درد دل کردن. اینجا شما نمی‌توانید خیلی راحت به او بگویید مهم نیست و...! باید یک مقدار با او همدردی و هم احساسی کنید. نشان بدهید که من حالت شما را می‌فهمم، درک می‌کنم، چیز سختی است، نمی‌گویم تأییدش کنید، بخصوص باید مراقب باشید هیچ کلامی دال بر تأیید مسیری که انتخاب کرده و راهی که دارد می‌رود نباید داشته باشد، اما این را نشان بدهد که من شما را درک می‌کنم. من هم ناراحتم و متأسفم از این مسأله که پیش آمده. خودتان را هم نباید اینقدر پایین بیاورید که هر چه که گفت، تأیید کنید و مرتب بگویید درسته... مشاوره همیشه وقتی می‌تواند مؤثر باشد که یک مقدار سطحش بالا-تر باشد. اگر خودتان را آوردید پایین، این دیگر آن تأثیرگذاری شما را کاهش می‌دهد. باید این را مراقب باشید. لازم نیست او را تأیید کنید، اما هم احساسی و همدردی با او بکنید. با کلماتی مثل اینکه من متأسفم، ای کاش چنین مشکلی پیش نمی‌آمد، یا حتی چهره را در هم بکشید و نشان بدهید که من شما را درک می‌کنم. خلاصه کردن: بعد از اینکه حرفش تمام شد و همه چیز را گفت، باید همه حرفهایش را خلاصه کنید. بگویید خب، پس مشکل شما، این دو تا مشکل اساسی بود. یک جمع بندی کنید. پی‌نوشت‌ها: ۱- بحارالانوار، ج ۷۲، ۳۸۰۲ - غررالحکم، باب متفرقات، ح ۱۱۹۷.۳ - بحارالانوار، ج ۱۴، ص ۲۸۱.۴ - ابراهیم/ ۲۴.۵ - بحارالانوار، ج ۴۱، ۲۱۰.۶ - همان، ج ۷۳، ص ۱۲.۷ - توبه/ ۶۱.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جَاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار- ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهل بیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل بیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز:

الف) چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب) تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن همراه

ج) تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما، انیمیشن، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و ...

د) ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی

دیگر

ه) تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۰۲۳۵۰۵۲۴)

ز) طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و ...

ح) همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط) برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی) برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضور و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت: ۲۳۷۳ شناسه ملی: ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳-(۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران (۰۳۱۱)۲۳۳۳۰۴۵

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳، شماره کارت: ۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳ و شماره حساب شبا: IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱-۰۵۳-۰۶۰۹ به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان - خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام: - هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنت غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کرم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست تر می داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می رهنانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، اما تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می گشایی که آن بینوا، خود را ببدان، نگاه می دارد و با حجت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می سازد و او را می شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رها کردن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی گمان، خدای متعال می فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».



مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گامگاه

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

www.Ghaemiyeh.com

www.Ghaemiyeh.net

www.Ghaemiyeh.org

www.Ghaemiyeh.ir

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

