



## دومین و آخرین بخش میزگرد تدبیر پیرامون مدیر ایرانی در دهه ۷۰

# ایجاد محیط مناسب برای کارآفرینان

\* مجدم: کشور ما امکانات و ثروت خوبی دارد. اما میزان بهره‌برداری از این امکانات کم است. بنابراین باید روی مدیریتی که بتواند از این امکانات استفاده کند، کار کنیم.

اشاره:

در بخش نخست میزگرد اشاره کردیم دهه هفتاد که در سالهای نخست آن هستیم، دهه‌ای پرتحول است و چشم‌انداز پیش‌رو نشان می‌دهد که مدیران ما با مسایل متنوعی روبرو هستند که در سال‌های گذشته با آنها مواجه نبودند.

این دگرگونیها که شاهد بخشی از آنها هستیم، منحصر به کشور ما نیست و جنبه جهانی دارد. بنابراین ما نیز شاهد رخ دادن آنها خواهیم بود و اگر مدیران ایرانی نتوانند سمت و سو و چگونگی آنها را دریابند، فرصتهایی را از دست خواهند داد که شاید دیگر هرگز تکرار نشود. بنابراین باید آماده مقابله باشیم و با سودجستن از روشهای نوین مدیریت و انطباق شرایط موسسه با شرایط تازه‌ای که پیش می‌آید، از فرصت‌ها بهره‌گیریم و از مخاطراتی که در راه است دوری جوئیم.

در بخش اول میزگرد چند موضوع از جمله اهمیت استفاده از مدیریت به‌عنوان اهرم توسعه و چگونگی بکارگیری تکنیک‌های نوین مدیریت، اهمیت ایجاد انگیزه و روحیه کارآفرینی در کارکنان موسسات اقتصادی و تولیدی، هم‌چنین چگونگی واگذاری مسئولیت و مشارکت کارکنان، در اداره امور سازمانها مورد بحث و بررسی قرار گرفت.

در این بخش اشاره شد که مدیریت سنتی در آینده‌ای نه چندان دور دیگر نه امکان‌پذیر است و نه کارآمد. بنابراین باید آمادگی اجرای روشهای نوین را در کارکنان و مدیران ایجاد کنیم. همچنین پیشرفت و تحول در سایه مشارکت و داشتن منافع مشترک امکان‌پذیر است و این نیز میسر نمی‌شود مگر آنکه کارکنان یک سازمان آنچنان درگیر شوند که کار سازمان را همچون کسب و کار شخصی خود به‌شمار آورند.

در بخش پایانی میزگرد نیز چهارتن کارشناس شرکت‌کننده به مسایل دیگری که در این زمینه اهمیت دارند از جمله نقش دولت در ایجاد

محیط مناسب برای تشویق کارآفرینان و اهمیت استفاده از مشاوره مدیریت در پیشبرد امور اشاره می‌کنند و در خلال بحث تلاش دارند تا چشم‌اندازی از مسایل پیش‌رو و راههای گریز از مخاطرات احتمالی را ترسیم کنند.

مجدم: دور دوم بحث را هم با بحث و بررسی بیشتر پیرامون مسایل مطرح شده و طرح مسایل دیگری که وجود دارد آغاز می‌کنیم و من فکر می‌کنم که آقای دکتر آذرهوش دنباله بحث را بگیرند و سایر همکاران هم از زوایای گوناگون به تشریح مسایل مبتلا به مدیریت ایران بپردازند تا انشاءالله بتوانیم به نوعی نتیجه‌گیری در این دور از بحث برسیم.

آذرهوش: همان‌طور که اشاره کردم اگر ما قبول داشته باشیم که مدیریت اهرم توسعه است، پس باید ویژگیهای مدیریت نوین و اتفاقاتی را که در این زمینه هست، بشناسیم. روندهایی که در دنیای مدیریت وجود دارد و در ایران هم بعضی از آنها در حال رخ دادن است و بعضی دیگر هم تا چندسال آینده باید شاهد آن باشیم.

خوشبختانه آقایان صادقی و رضاپور در بحثهای خود به دو مورد مهم اشاره کردند که در کشور ما به آن توجه شده است. یعنی آقای صادقی به تشکیل سازمانهایی اشاره کردند که نوعاً با سازمانهای گذشته متفاوت است و در ذوب آهن اجرا شده. آقای رضاپور هم به اهمیت کارآفرینی اشاره داشتند که دنیا هم سالهاست دارد روی این مسئله کار می‌کند. و یکی از دلایل خصوصی‌سازی همین استفاده بهتر از کارآفرینهاست. به‌رحال کارآفرینی یکی از مسایلی است که مورد توجه دانشگاههای خوب جهان قرار دارد و مطالعات زیادی می‌شود که چگونه می‌توان کارآفرینی را یاد داد.



✱ آذر هوش: تغییرات آنقدر سریع است که ممکن است اطلاعات امروز به درد فردا نخورد، و تجربه دیروز برای امروز راهگشا نباشد، بنابراین سازمان‌های موفق آنهایی هستند که دائماً در حال یادگیری باشند.

به عنوان نمونه بسیاری از شرکت‌هایی که در ایران فعالیت می‌کنند تا چندی پیش اصلاً به فکر صادرات هم نبودند، ولی حالا ناچار هستند که وارد بازار رقابت و صادرات بشوند. این مسئله نیاز آنها را به اطلاعات چند برابر می‌کند. آنها باید اطلاعات منطقه‌ای و جهانی را داشته باشند، اطلاعاتی از تواناییهای خود را به‌روز داشته باشند، از رقبا هم باید اطلاع داشته باشند، و علاوه بر اینها باید از نوع رابطه دولت خودشان با دولت کشور خریدار هم آگاهی داشته باشند و انواع اطلاعات دیگر که ملاحظه می‌کنید چه حجم عظیمی است.

نمونه خوب این مثال هم همین ذوب آهن اصفهان است که حالا برخلاف سابق برنامه صادرات دارد و باید این حجم اطلاعات را داشته باشد تا بتواند در برنامه صادرات خود موفق شود و گر نه انجام آن امکان‌پذیر نیست در حالی که تا پیش از اینکه به فکر صادرات باشد شاید اصلاً به فکر جمع‌آوری و دسته‌بندی و نگهداری این‌گونه اطلاعات هم نبوده است. این یک جنبه کار است، در مورد مشارکت دادن کارکنان در کارها هم اطلاعات نقش اساسی و مهمی دارد. مثلاً چه کسی چه کاری را می‌تواند انجام دهد، کدام گروه از کدام گروه بهتر است، کدام سیاست نسبت به سیاست‌های دیگر شرکت بهتر جواب داده است و از این قبیل مسایل که ذکر آنها بحث را طولانی می‌کند.

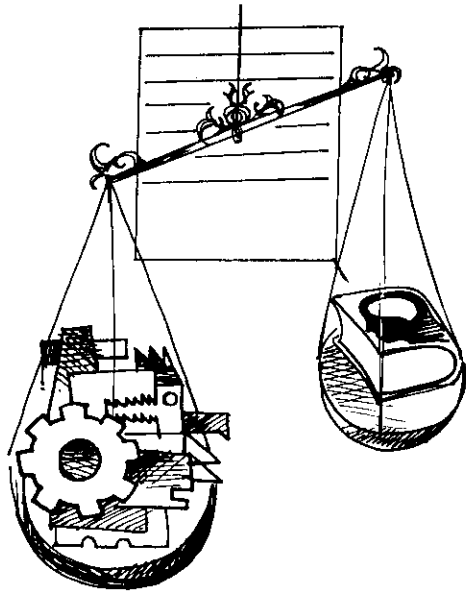
نکته دیگری که در مدیریت نوین روز بروز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند و شکل جدیدی برای مدیریت به وجود آورده است. شدت و دامنه تحولات است. یعنی تا مدیریت یک شرکت یا سازمان بخواهد خودش را با وضع نسبتاً پیچیده‌ای که هست عادت دهد و خوب بگیرد، آن وضع عوض شده است. البته ممکن است در ایران این تحولات اینگونه اتفاق نیفتد اما در کشورهای صنعتی تحولات سریع است. بنابراین سازمانها باید دائماً در یک فرآیند یادگیری باشند تا بتوانند خود را با تحولات وفق دهند.

یعنی اگر قبلاً می‌گفتند که مدیر باید از گهواره تا گور یاد بگیرد و به‌روز باشد، حالا می‌گویند که سازمانها باید از گهواره تا گور یاد بگیرند، چون ممکن است اطلاعات امروز به درد فردا نخورد و تجربه دیروز برای امروز راهگشا نباشد. این موضوع سبب شده است که سازمانهای موفق سازمانهایی باشند که دائماً در حال فراگیری

در ادامه این بحث می‌خواهم به روندهای دیگری از مدیریت اشاره کنم که باید در کشور ما هم مورد توجه قرار گیرد، اگر چه ممکن است مدتی یا حتی چندسال طول بکشد، یکی از اینها مسئله مشارکت است. البته مشارکت به معنایی گسترده‌تر از درگیر کردن افراد در کار موسسه، یعنی در کشورهای صنعتی شرکت‌های بزرگ به سمت مدیریت گروهی (MANAGEMENT TEAM) گرایش پیدا کرده‌اند و دیگر آن وضع سابق نیست که شرکتها بایک الگوی دوگانه مدیریت که به آن می‌گفتند CEO و پرزیدنت اداره می‌شدند. الان در حداقل ۲۵ درصد از شرکت‌های آمریکایی که در لیست شرکت‌های موفق جهان نامشان ذکر می‌شود، الگوی مدیریت گروهی مورد استفاده قرار می‌گیرد و کمیته راهبری دارند. این ایده شباهت به کابینه و هیات دولت دارد که در آن ضمن اینکه هر کدام مسئولیت خاصی را در حوزه تخصصی خود دارند، یک مسئولیت مشترک هم وجود دارد.

همین‌طور تئوری پردازان سعی کرده‌اند با استفاده از گروه‌های کار و تیم‌های مدیریت مفهوم علمی و جامع‌تری برای سازمانها پیدا کنند. مثلاً سازمانهایی که به آنها (HOLOGRAPHIC) می‌گویند و در این سازمانها جزء خواص کل را دارد. مثل دانه که خواص کل گیاه را در خود نهفته دارد. موضوع تفویض اختیار که آقای صادقی به آن اشاره کردند در واقع همین مسئله است و اهمیت آن هم در این است که از آسیب‌پذیری سازمان می‌کاهد. یعنی وقتی که اختیارات و قدرت را به دیگران هم می‌دهیم و به آنها می‌گوییم که شما قدرت انجام کار را دارید در واقع نگران این نیستیم که اگر یک نفر نبود سازمان آسیب به‌بیند چون کار گروهی است و افراد روحیه کار گروهی پیدا می‌کنند.

موضوع دیگری که الان اهمیت خاصی پیدا کرده است، میزان تاثیر ارتباطات و اطلاعات در مدیریت است که یکی از مسایل عمده در مدیریت نوین به‌شمار می‌رود. چون در گذشته اطلاعات نقش اساسی در مدیریت نداشت، ولی در محیط پیچیده و متحولی که امروزه سازمانها در آن کار و فعالیت می‌کنند، هر لحظه ممکن است اطلاعات تغییر کند و به این ترتیب باید یک سیستم جمع‌آوری اطلاعات خیلی دقیق و کارآمدی وجود داشته باشد.



هستند و اصطلاحاً به آنها (LEARNING ORGANIZATION) می‌گویند.

همین‌طور اهمیتی که مدیریت امروز برای مسایلی مثلاً پژوهش و نوآوری (R&D) قابل است. مدیری که برای این مسایل اهمیت قابل می‌شود ناچار است ریسک‌پذیر هم باشد. موضوعی که ما باید در ایران به آن توجه زیادی داشته باشیم. چون همان‌طور که اشاره شد با داشتن افرادی کارآمد و هوشمند باید بتوانیم خودمان آفریننده باشیم نه اینکه مرتب تکنولوژی را از خارج وارد کنیم و هزینه تحقیق و توسعه آنها را پردازیم. در آینده سازمانهایی روی پای خود خواهند ایستاد و موفق خواهند شد که پژوهش و نوآوری داشته باشند کارآفرین باشند و بتوانند از متخصصان خود بهتر استفاده کنند. چون ما واقعاً داریم بخشی از وقت متخصصان خودمان را تلف می‌کنیم و در وضع فعلی متأسفانه از متخصصان استفاده مناسب به عمل نمی‌آوریم. به‌رحال مدیران ما باید بدانند که روشهای گذشته ممکن است دیگر کارساز نباشند. چون محیط در حال تغییر است. بنابراین لازم است سازمانها هم آمادگی تغییر را داشته باشند و آمادگی استفاده مطلوب از وضعیت جدید را در سازمان و خودشان به‌وجود بیاورند.

**صادقی:** در بحث قبلی عرض کردم که تا چند سال پیش کارخانه ذوب آهن وضع مناسبی نداشت و در شرایط خاصی بسر می‌برد که از نظر مدیریت نامطلوب است. اما خوشبختانه الان وضع به‌صورت دیگری درآمده است و شرایطی کاملاً دگرگون دارد. در شرایط حاضر تولید از ظرفیت اسمی کارخانه بیشتر است و بازسازی کارخانه قدیمی که شروع شده است همچنان ادامه دارد. قبلاً تولید براساس برنامه‌ای بود که مدیر تولید تهیه می‌کرد و مشتری مجبور بود آن را بخرد. در حالی که الان کالا براساس نیاز مشتری تولید می‌شود و این یک تحول اساسی است. و گاهی اتفاق می‌افتد که چون سفارش برای محصولی نداریم تولید آن محصول هم انجام نمی‌شود.

از این قبیل اقدامات زیاد است که من خیلی به آنها نمی‌پردازم و اشاره مختصری هم به صادرات می‌کنم که قبلاً نداشتیم ولی الان از نظر کیفیت در سطحی قرار داریم که از کشورهای خارجی به ما مراجعه می‌کنند و ما به‌صورت صادرکننده درآمده‌ایم. صادرات هم خوشبختانه در حجم خوبی انجام می‌شود. به‌صورتی که ما برای امسال حدود یک میلیون تن برنامه صادرات داریم و حاصل این صادرات یعنی ارزی که نصیب کشور می‌شود خیلی بیشتر از نیازهای ارزی کارخانه است و کمکی به برنامه صادرات غیرنفتی دولت جمهوری اسلامی است.

حتی از نظر فضای سبز و شرایط محیطی هم کارخانه بسیار متحول شده است و شباهتی به گذشته‌ها ندارد. این تحولات هم همان‌طور که اشاره کردم اجراکردن همان اصولی است که در مدیریت با آنها آشنا می‌شویم مثل تفویض اختیار، مثل سازماندهی و ایجاد زمینه استفاده از بخش خصوصی و همکاری بخش خصوصی و

دولتی در کنار یکدیگر.

استفاده از اطلاعات هم بحث مهم دیگری است. مثلاً در مورد صادرات اگر ما اطلاعات جامع و کامل و به‌روز از وضعیت خودمان و دیگران نداشته باشیم صادرات موفق نمی‌خواهیم داشت. بنابراین ما به ایجاد سیستم اطلاعات هم اهمیت زیادی داده‌ایم.

یک بحث مهم دیگر که مدیران ما باید به آن اهمیت بدهند، بحث ریسک است. یعنی اگر مدیری به یک مسئله مثل تفویض اختیار باور دارد و آن را می‌پذیرد باید ریسک انجام و اجرای آن را هم بپذیرد. اگر یک مدیر کاری را به معاون یا مدیرکل یا یک مدیر دیگر واگذار می‌کند، این احتمال وجود دارد که آن فرد نتواند کار را آن‌طور که شایسته است انجام دهد بنابراین آبروی مدیری که تفویض اختیار کرده در خطر است. اما مدیران ما باید این نوع ریسکها را قبول کنند.

در ذوب آهن ما به دفعات ریسک کرده‌ایم و نتایج خوبی هم داشته است. به‌عنوان مثال ما یک تحقیقی در مورد کوره بلند ذوب آهن انجام دادیم که ریسک داشت چون ممکن بود منجر به توقف کوره شود و راه‌اندازی دوباره آن هم زمان و هزینه زیادی دارد. اما خوشبختانه این پروژه که مربوط به تزریق مازوت در داخل



**\* صادقی:** ما باید معتقد بشویم که ثروت اصلی ما نیروی انسانی کشور است نه ذخایری که زیرزمین یا روی زمین داریم و اگر از این نیروی انسانی به خوبی بهره‌برداری کنیم، آنگاه واقعاً ثروتمند خواهیم بود.

کوره بلند بود با همت دست‌اندرکاران اجرای طرح و مدیران و سرپرستان و کارکنان آن به خوبی انجام شد. این کار هزینه تحقیقاتی زیادی هم نداشت و با هزینه‌ای کمتر از صد میلیون تومان انجام شد، اما سود زیادی برای کارخانه داشت. یعنی در سال برای کارخانه چهار میلیارد تومان صرفه جویی می‌شود به دلیل پایین آمدن مصرف کک که در داخل کوره بلند مصرف می‌شود.

یا در مورد واگذاری حمل و نقل به پیمانکار که در واقع بخش خصوصی به حساب می‌آید، در اول کار تردیدهای زیادی وجود داشت. مثلاً اگر پیمانکار بعد از شش ماه نخواست این کار را انجام دهد چه می‌شود؟ یا اگر اعتصاب کرد چه باید بکنیم یا کرایه‌اش را اگر بدون دلیل افزایش داد و از این قبیل سئوالها، چون حجم کار بزرگ بود و نه کارخانه تجربه‌ای در این زمینه داشت و نه پیمانکار. بنابراین در این شرایط تصمیم‌گیری واقعا سخت است.

اینجاست که مدیر باید قدرت قبول ریسک را داشته باشد. مدیریت کارخانه این ریسک را پذیرفت و استدلال هم این بود که کارخانه و پیمانکار در انجام این کار منافع مشترکی دارند و برای اینکه این نفع مشترک باشد و هر دو طرف از آن بهره‌مند شوند، لازم‌هاش همکاری است و باید شرایط همکاری مطلوب را فراهم کرد.

از این موارد باز هم در کارخانه ذوب آهن اصفهان داریم که من ذکر نمی‌کنم ولی تاکید می‌کنم که در ۹۰ درصد موارد ما به نتایج خوبی رسیده‌ایم، چون توانسته‌ایم از طریق مدیریت مشارکتی و تصمیم‌گیری دسته جمعی عمل کنیم. یعنی از توانمندیهای افراد و مدیران استفاده کردیم و هنوز هم این وضع ادامه دارد.

بسیاری از مسائلی که قبلاً باید در هیات‌مدیره راجع به آنها تصمیم‌گیری می‌شد اکنون در سطوح پایین‌تر تصمیم‌گیری و اجرا می‌شود و مدیران ما واقعا در کارهایشان درگیر و دخیل هستند. حتی در جلسه معاونان کارخانه هم بحثها راجع به سیاست‌گذاری و تدوین الگو و بحث کلان اقتصادی است نه اینکه چه چیزی را بخریم یا چه چیزی را نخریم و از این دست مسائل. در واقع ما یک کمیته راهبری داریم که در آن مدیران نقش فعال و اساسی دارند و تصمیم‌گیریها به صورت شخصی نیست. این موضوعات و این نحوه اداره کردن البته ریسک دارد ولی نفع آن آنچنان زیاد است که احتمالاتی که در مورد خطا یا شکست وجود دارد در مقابل این استفاده‌ها جای زیادی ندارد و خیلی مهم جلوه نمی‌کند.

بارها و بارها اتفاق افتاده است که کارشناسان خارجی و خبرنگارانی که از خارج برای مصاحبه به ذوب آهن می‌آیند از ما پرسیده‌اند که شما با استفاده از چه تکنولوژی یا چه کامپیوتری توانسته‌اید این تحولات را انجام دهید و وقتی که می‌شنوند با استفاده از امکانات و تجهیزات موجود است، خیلی تعجب می‌کنند و بعد ما برای آنها توضیح می‌دهیم که ریشه این تحولات و پیشرفت‌ها در مسائل مدیریت است و سرمایه‌گذاری اصلی ما روی مدیریت و سازماندهی بوده که خوشبختانه به نتایج مطلوبی هم رسیده است.

**رضاپور:** من از مطالبی که عنوان شد به عنوان یک ایرانی واقعا لذت بردم و احساس غرور کردم. این مطالب نشان می‌دهد که راه درست کدام است و چگونه می‌شود با ایجاد انگیزه و درگیر کردن افراد با کار

به نتایج درخشانی رسید. این بحثها نشان داد که ایجاد انگیزه برای پیشرفت غیر ممکن نیست، بلکه آسان هم هست. فقط باید زمینه لازم را فراهم کرد. یعنی بستر سازی کنیم، برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان مدت و بلندمدت داشته باشیم و اینها هم اختصاص به بخش خصوصی یا دولتی ندارد. بلکه می‌توان طوری برنامه‌ریزی کرد و انگیزه به وجود آورد که یک مدیر دولتی هم مثل یک مدیر بخش خصوصی با کارها درگیر شود و کار را از خودش بداند. اگر افراد در تصمیم‌گیریها شریک باشند در اجرای آن هم احساس مسئولیت می‌کنند و تلاش مضاعفی خواهند داشت. این بحثی است که هر روز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند و مطالعه روی تجربه کشورهای صنعتی هم نشان می‌دهد که آنها قبل از اینکه به سخت‌افزار توجه کنند به روحیه کارآفرینی و ایجاد انگیزه توجه کرده‌اند.

در مورد ایجاد بستر مناسب برای افزایش انگیزه و کارآفرینی دولت نقش مهمی دارد. دولت اگر بتواند شرایطی برای مردم فراهم کند که تمایل به سرمایه‌گذاری و تولید پیدا کنند، می‌تواند بستر مناسبی فراهم کند که شاهد فعالیت روزافزون کارآفرین‌ها و علاقمندان به تولید باشد. اما در شرایط فعلی وضع آنطور که باید باشد نیست. یعنی دولت بجای تشویق تولیدکننده و ایجاد انگیزه بیشتر با اقداماتی نظیر گرفتن مالیات‌های تصاعدی این شوق را کمتر هم می‌کند. البته در مورد درصد مالیات‌ها اخیراً وضع بهتر شده است، اما هنوز هم در مقایسه با کشورهای صنعتی میزان آن زیاد است. این قوانین دست‌وپاگیر باعث می‌شود که بخش خصوصی کمتر به فکر رشد باشد. اگر چه من تاکید کردم که انگیزه‌های مادی تنها محرک نیستند اما بلافاصله هم گفتم که سود معقول باید وجود داشته باشد تا بتواند باعث تشویق دیگران هم بشود.

نکته دیگری که می‌خواهم به آن اشاره کنم تحولاتی است که در دنیا اتفاق افتاده است و همچنان هم با سرعت در حال روی دادن است. در شرایط جدید دیگر مرزبندی‌های سیاسی و نظامی سابق وجود ندارد. آن بحثهای ایدئولوژیک سوسیالیسم و کاپیتالیسم هم دیگر کم‌رنگ شده است. اما جای آنرا مسایل دیگری از قبیل توان تولیدی کشورها یا توان مدیریتی و نوآوری گرفته است. بنابراین در سال‌های آینده ما باید بشدت به این مسایل که در واقع نرم‌افزاری هم هستند، توجه کنیم. چه ما از نظر سخت‌افزاری خوشبختانه وضعیت خوبی داریم. اما از نظر مدیریت و مسایل نرم‌افزاری باید خیلی کوشش کنیم. یعنی اگر بخواهیم توان سخت‌افزاری کشور را با توان مدیریتی آن بسنجیم شاید ده به یک باشد.

**\* رضاپور: ارزش افراد در جامعه نباید به میزان پولی باشد که در اختیار دارند، بلکه باید به میزان توان مدیریت بر پول باشد و اینکه چگونه از آن به نفع ایجاد کار و افزایش سطح زندگی مردم استفاده می‌کند.**



**\* مجدم: تشکل های حرفه ای و تخصصی مدیریتی  
مراکز خوبی برای فراگیری و انتقال تجربه ها هستند و با  
استفاده از این تشکلهای راه برای انتقال تجربه و تبادل  
اطلاعات باز می شود.**

آن نقاط می تواند به خوبی کارساز باشد.  
مجدم: نکته آخری که آقای رضاپور اشاره کردند مرا به یاد سخنان وزیر سابق علوم و تکنولوژی کره جنوبی انداخت که چندی پیش به ایران آمده بود. او ضمن صحبت هایش اشاره کرد که در کره جنوبی یک استادکار خوب که فرآورده ای با حد اعلای کیفیت تولید می کند، مطمئن است که ارزش او کمتر از ارزش یک دکتر نیست و جامعه نیز برای او همان ارزش را قایل است. این موضوع واقعاً مهم است. یعنی باید در جامعه ما هم ارزش گذاری روی افراد این طور باشد که مثلاً در ایجاد ثروت ملی چه سهمی دارند و در پیشبرد جامعه چه نقشی ایفا می کنند. صرف نظر از اینکه دکتر هستند یا استادکار یا هر شغل دیگری. اگر ارزش گذاری به این صورت بشود آنگاه شاهد تحولات بزرگی در اقتصاد خواهیم بود و تعداد کارآفرینان و کسانی که انگیزه کار و تولید دارند، به سرعت افزایش می یابد.  
بارها اشاره شده است که ما کشور ثروتمندی هستیم و امکانات خوبی داریم، اما میزان بهره برداری از این ثروت و امکانات کم است. بنابراین باید روی مدیریتی که بتواند از این ثروت و سرمایه استفاده کند، کار کنیم و این هم نیازمند تحول در نظام مدیریت است. یعنی نظام مدیریت خود احتیاج به تحول دارد تا بتواند عامل تحول بشود. و امیدوارم که در ادامه بحث بتوانیم به جمع بندی و پیشنهاد نیز در این زمینه ها برسیم.  
صادقی: در ادامه مطالبی که تا اینجا بحث ارائه شد و به موضوعات مهمی چون انگیزه برای علاقمندی به کار یا سازماندهی اشاره داشت بنده می خواهم چند نکته را در مورد فراهم کردن شرایط تحول از جمله ریسک و ریسک پذیری در مدیران ذکر کنم. در واقع مدیران باید اول پذیرای تحول در درون خود باشند و سپس به تحول در سازمان تحت مدیریت خود بپردازند. مدیری که تفویض اختیار می کند باید ریسک این کار را هم بپذیرد. یعنی اگر مدیری نتواند قبول کند که در تفویض اختیار احتمال دارد که فرد مسئول نتواند به خوبی او کار را انجام دهد، ناچار می شود همه مسئولیتها را خود برعهده بگیرد. اما تجربه نشان می دهد که نتایج کار معمولاً مثبت است. ما در ذوب آهن واقعاً تجربیات مثبت و خوبی از تفویض اختیار

مطالبی که آقای مهندس صادقی در مورد ذوب آهن اشاره کردند یک نمونه از اقداماتی است که با استفاده از روشهای مدیریتی امکان پذیر شده است و به نظر من دولت باید روی این موضوع به شدت کار کند. رسانه های گروهی از جمله روزنامه ها و مجلات و رادیو و تلویزیون نیز در این مورد نقش مهمی می توانند ایفا کنند و در بستر سازی به کمک دولت و صاحبان صنایع بیایند.

اگر بحث های مربوط به مدیریت، کار آفرینی و ایجاد انگیزه در رسانه ها فراگیر شود، نقش موثری در پیشبرد مسایل اقتصادی و صنعتی خواهد داشت. یعنی واحدهای تولید موفق را معرفی کند و مدیریت هایی را که با استفاده از ابزارهای نوین توانسته اند تحول ایجاد کنند، به جامعه بشناساند. اشاعه این تفکرات و تبلیغ روی آنها یکی از نیازهای اساسی ما در سالهای آینده است. چون ما اگر با وضعیت فعلی جلو برویم در سال های بعد با مشکلات عدیده ای روبرو خواهیم شد. اقتصاد ما الان متکی به نفت است. اما نفت در وضع فعلی و به احتمال زیاد در آینده وضعیت مناسب و ثابتی نخواهد داشت و با توجه به وضعیت سایر تولیدکنندگان نفت و مسایلی از قبیل جمعیت کمتر و نزدیکی به بازارهای فروش و... تنگنای اقتصادی روز به روز ضربات اقتصادی بیشتری به ما وارد خواهند کرد.

در این موقعیت اگر دولت ما سیاست درستی در پیش بگیرد می تواند این تنگناها را به خوبی پشت سر بگذارد و با اجرای سیاست آزادسازی اقتصادی نه تنها شاهد رکود اقتصادی نباشیم بلکه با ایجاد شرایط مناسب شاهد شکوفایی اقتصادی هم باشیم. مثلاً ارزش افراد در جامعه به میزان پولی که در اختیار دارند نباشد، بلکه به این باشد که چه میزان پول را می توانند مدیریت کنند و از آن در جهت بهبود وضع جامعه و افزایش سطح زندگی مردم و ایجاد کار استفاده کنند.

و اما این آزادسازی بایستی با راهنمایی ها و ارشاد دولت در تعیین و انتخاب نوع محصولات و روند رشد صنایع مملکت صورت گیرد. منظور این نیست که دولت در امور اجرایی صنایع بخش خصوصی دخالت مستقیم کند، بلکه منظور این است که دولت با استفاده از امکانات بالقوه خود سعی نماید مشاور مؤثر و دلسوزی برای صنایع باشد. امکانات به وجود آورد و مشوق کلیه صنعت کاران دلسوز کشور باشد.

البته اقداماتی در این مورد از طرف دولت به عمل آمده است. منجمه واگذاری صنایع دولتی به بخش خصوصی (حال به هر دلیل) و ایجاد تسهیلات مالی و معافیت های مالیاتی برای صنایعی که علاقمند به ایجاد و یا گسترش فعالیت های صنعتی خود در مناطق محروم کشور هستند، نمونه هایی از این حرکت دولت به شمار می روند.

در این راستا، افزودن خدمات و تاسیسات زیربنایی، از قبیل: ایجاد راه های حمل و نقل شوسه ای و راه آهن، مخابرات، برق، گاز و حتی تاسیس آموزشگاه های حرفه ای صنعتی در مناطق محروم و نهایتاً به وجود آوردن سریعترین روش واگذاری تسهیلات مالی به صنایع

بدست آوردیم.

نکته دیگر استفاده مطلوب و درست از امکانات موجود است. ما منابع به اندازه کافی در دسترس داریم چه از نظر منابع انسانی و چه از نظر تکنولوژی. بنابراین بهتر است به جای وارد کردن تکنولوژی‌های جدید فکرم‌ان را به صنایع موجود و پویا کردن این صنایع معطوف کنیم. در این زمینه طبعاً آموزش مدیران نقش بسیار مهمی دارد. مدیرانی که به این مسایل اعتقاد دارند و تئوریه‌ها را هم در خلال دوره‌ها و سمینارها و بحث‌های مدیریتی فرا گرفته‌اند، اما متأسفانه این بحث‌ها عملی نشده باقی مانده‌اند و اجرا نشده‌اند. بنابراین اگر شرایط اجرا را فراهم کنیم شاهد تحولات بزرگی خواهیم بود و همان‌طور که آقای رضاپور هم اشاره کردند رسانه‌ها و وسایل ارتباط جمعی در این موارد می‌توانند به کمک بیایند و مدیران و مردم را با این پدیده‌ها آشنا کنند.

**رضاپور:** ما همه قبول داریم که مدیریت یک علم است و این علم هم مثل همه علوم باید دائماً در حال بازمینی و بازنگری و نوآوری و کاوش باشد و اصولاً خاصیت علم همین است که در اصول ثابت می‌ماند ولی در فروع دائماً مشغول نوآوری است. ما هم در ایران باید به این مطلب توجه کنیم. یعنی با استفاده از تجربیات دیگران و خصوصیات که در فرهنگ و اجتماع خودمان داریم پژوهش و بررسی کنیم و حاصل این تحقیقات را برای ایجاد تحول مورد استفاده قرار دهیم.

ما باید روی این موضوع به‌طور جدی کار کنیم. چون مدیریت در هر جامعه و بزرگی خود را دارد که با پژوهش و تحقیق و سرمایه‌گذاری روی آن خصوصیات ویژه این مدیریت که قطعاً ریشه در تاریخ و فرهنگ ملی و مذهبی ما دارد مشخص می‌شود و روش‌های مدیریت هم بهبود می‌یابد. این موضوع متأسفانه تاکنون مورد توجه جدی قرار نگرفته است و از این پس باید یکی از محورهای کار باشد.

مورد دیگری که لازم به تذکر است، لزوم جمع‌آوری اطلاعات مربوط به مشکلات موجود کلیه صنعت‌کاران دولتی و خصوصی در سراسر کشور به وسیله ادارات کل صنایع استان‌هاست.

بر اساس طبقه‌بندی و کلاسه کردن اطلاعات جمع‌آوری شده

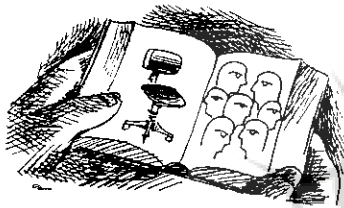
دولت با تصمیم‌گیری‌های قاطع در رفع مشکلات و صدور دستورات اکید در اجرای آنها به کلیه استان‌ها، می‌تواند مؤثرترین گام‌ها را در ایجاد اطمینان و اعتماد بردارد و سرمایه‌داران بالقوه را در جهت سرمایه‌گذاری در صنایع مورد نظرشان تشویق و ترغیب کند.

**آذرهوش:** بحث ما به جایی رسیده است که بایستی نتیجه‌گیری کنیم و من برای ادامه بحث از یک قسمت از فرمایش آقای مهندس صادقی استفاده می‌کنم که فرمودند این تحولات مشکل نیست و شدنی هستند. من به‌عنوان مشاور مدیریت و کسی که خود سالها در سازمان‌های صنعتی کار کرده است، با ایشان هم عقیده هستم و بارها شاهد بوده‌ام که این تحولات به‌ظاهر نشدنی، رخ داده است.

با عقیده آقای مهندس رضاپور هم موافق هستم که فرمودند شیوه‌های مدیریت تا حد زیادی متأثر از میراث‌های فرهنگی یک کشور است. این نیز مسلم است که مدیریت با وجودی که از این میراث‌های تاریخی، فرهنگی و مذهبی هر کشور تأثیر می‌پذیرد اما مشترکاتی هم دارد که در همه جا قابل اجرا هستند.

بنابراین ما باید از هر دو این عوامل استفاده کنیم. یعنی هم الگوهای جهانی را بگیریم و هم در مورد مدیریت بومی و خصوصیات آن تحقیق و پژوهش کنیم که امیدوارم موسسات دانشگاهی و سایر موسسه‌هایی که دست‌اندر کار هستند، این پژوهش‌ها را انجام دهند. ما در سازمان مدیریت صنعتی شاهد هستیم که دوره‌های مدیریت یا سمینارهایی که برگزار می‌شود چقدر اثرگذار هستند و مدیران شرکت‌کننده در این دوره‌ها پس از پایان دوره منشا چه تحولاتی می‌شوند. در واقع ما باید مدیران را آماده کنیم. چون با این تحولاتی که در جهان و کشور خودمان اتفاق می‌افتد، ما به مدیریت و مدیران متفاوتی احتیاج داریم. مدیرانی که باید مجهز به دانش روز باشند.

البته برای تجهیز و آماده کردن مدیران و آشناساختن آنان با دانش روز روش‌های متفاوتی وجود دارد. ممکن است از طریق دانشکده‌ها و مدارس مدیریت باشد یا به روش استاد شاگردی یا به عبارتی نسل به

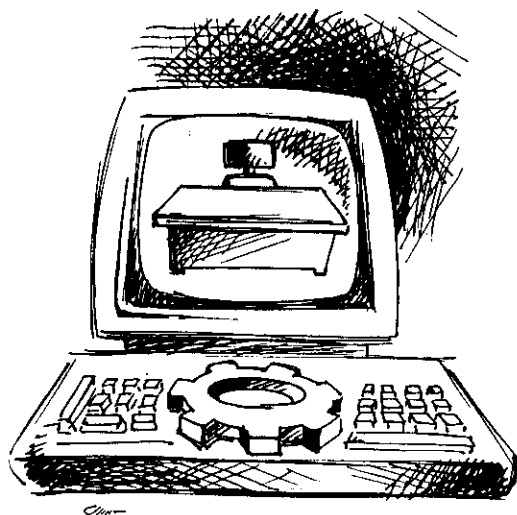


**\* رضاپور: اگر بحث‌های مربوط به مدیریت، کارآفرینی و ایجاد انگیزه در رسانه‌ها فراگیر شود، نقش موثری در پیشبرد مسایل اقتصادی و صنعتی خواهد داشت.**

نسل و سینه به سینه منتقل شود. به‌رحال باید مدیر مجهز شود و به‌نظر من کسب تازه‌ها از طریق تحصیل راه کوتاه‌تر و ارزان‌تری است.

مدیری که می‌خواهد با تحولات رویارویی کند باید نگرش درستی به مسایل داشته باشد. یعنی فکر نکند سازمانی که یکبار به‌وجود می‌آورد و درست می‌کند، برای همیشه درست می‌شود. مدیر باید یادگیرنده باشد و سازمانی یادگیرنده و بالنده درست کند. مهارت در مورد مدیریت منابع انسانی، مهارت‌های سیاسی و مدیریت محیط از جمله موارد مهم است. در دنیای مدیریت یک تحول اساسی در حال رخ دادن است که از چندسال پیش شروع شده است. یعنی دانش مدیریت به واقعیت‌های جهان مدیران نزدیک می‌شود. مثلاً در زمینه تصمیم‌گیری قبلاً به مدیران گفته می‌شد که تمام آلترناتیوها را بررسی کنید و بعد تصمیم بگیرید اما اکنون متوجه شده‌اند که چنین چیزی امکان ندارد. بنابراین درباره الگوهای جدید تصمیم‌گیری در کتابها بحث می‌شود و کاری می‌کنند که دست مدیر در تصمیم‌گیری بازتر شود. اما درعین حال درصدد هستند تا میزان خطاهایی را که ممکن است در اثر این تصمیم‌گیری پیدا شود، کاهش دهند.

یا در زمینه ریسک همین‌طور است و الان در برخی از کتابهای مدیریت به مدیران آموزش می‌دهند که دچار وسواس تجزیه و تحلیل



**\* صادقی:** ما باید معتقد بشویم که ثروت اصلی ما نیروی انسانی کشور است نه ذخایری که زیرزمین یا روی زمین داریم و اگر از این نیروی انسانی به خوبی بهره‌برداری کنیم، آنگاه واقعا ثروتمند خواهیم بود.

کشورمان پیشرفت خواهد کرد. یعنی اگر مردم در کارها دخیل نباشند فرق نمی‌کند که بخش خصوصی باشد یا بخش دولتی در کل ما به نتیجه مطلوب نخواهیم رسید و این موضوعی است که ما در حال حاضر متأسفانه کمتر به آن توجه می‌کنیم.

من امیدوارم شرایط طوری فراهم شود که ما با استفاده از سخت‌افزار و نیروی انسانی و ذخایری که داریم بتوانیم یک مجموعه پر قدرت بسازیم و شاهد پیشرفت‌های روزافزون کشور باشیم.

مجددم: در این میزگرد بحث‌های اساسی و بسیار خوبی مطرح شد و به علت کمبود وقت طبعاً حرف‌های نگفته هم بسیار است، اما یکی از نتایجی که روی آن توافق داریم، استفاده از ارزشها و باورها و فرهنگ جامعه در مدیریت است.

برای تحول در مدیریت ما باید بیشتر به تجربه‌ها و باورهای خودمان توجه کنیم. یعنی از طریق فرآیند یافته‌های پژوهشی و تحقیقاتی مبتنی بر تجربه‌ها، موفقیت‌ها و خطاها را بشناسیم. از موفقیت‌ها استفاده و از خطاها دوری کنیم. ما اگر به سراغ یافته‌های صنایع خودمان از جمله همین ذوب آهن برویم و نقاط ضعف و قوت آن را بررسی کنیم، به نتایج جالبی دست خواهیم یافت.

این موضوع در واقع نقطه ضعفی است که ما در مشاوره و پژوهش مدیریت داریم. اگر مدیران ما واقعاً به پژوهش و مشاوره مدیریت به اندازه‌ای که لازم است، بها بدهند و برای آن هزینه کنند، پس از مدتی شاهد یافته‌های پژوهشی خواهیم بود که حتی اگر ضعیف هم باشند، می‌توانند مبنای بحث و تبادل نظر در نظام‌های علمی و آموزشی بشوند و به تحول در مدیریت کمک کنند.

یکی از مشکلاتی که ما داریم این است که مشاوره مدیریت در

نشوند. در واقع حدی را برای تجزیه و تحلیل قایل شده‌اند و معتقدند که اگر مدیر از این حد بگذرد رقابت در زمان واقعی (REAL TIME COMPETITION) را از دست خواهند داد.

در زمینه مهارت‌های سیاسی نیز اکنون به این نتیجه رسیده‌اند که برای اداره سازمان داشتن مهارت‌های اقتصادی کافی نیست و سازمان باید علاوه بر الگوی اقتصادی یک الگوی سیاسی هم داشته باشد.

نکته آخری که می‌خواهم به آن اشاره کنم این است که ما نباید تصور کنیم که پس از خصوصی‌سازی در کشور ما، شرکتها از دولت و جامعه جدا می‌شوند. چون آنها در نهایت منافع خود را از جامعه کسب می‌کنند. بنابراین من فکر می‌کنم که همراه با خصوصی‌سازی نه تنها باید مدیران بخش خصوصی آگاه‌تر و ماهرتر داشته باشیم، بلکه باید این مدیران آماده باشند که ارتباط نزدیکی با جامعه داشته باشند. مثلاً بتوانند با تشکل‌های مصرف‌کنندگان هماهنگ شوند. چون ممکن است زمانی که دولت یک صنعت را اداره می‌کرده مسایل مربوط به استاندارد کالاها هم رعایت می‌شده است. اما وقتی که اداره این صنعت به دست بخش خصوصی سپرده می‌شود، مدیر بخش خصوصی اسیر منافع کوتاه‌مدت شده و استاندارد را رعایت نکند. در واقع مدیران ما باید آماده شوند که منافع کوتاه‌مدت خود را فدای منافع بلندمدت جامعه و دولت کنند و ارتباط خوبی با دولت داشته باشند.

این ارتباط باید طوری باشد که منافع بخش خصوصی با منافع ملی گره بخورد که در ایران این موضوع آن‌طور که شایسته است، عملی نمی‌شود. یا در مورد مسایل مربوط به محیط‌زیست مثل آلوده نکردن رودخانه و دریا و هوا، یا در مورد تشکل‌های کارگری و شورای کارگران که باید بخش خصوصی همسو با منافع ملی حرکت کند.

مدیران ما باید خود را برای این چالش‌ها آماده کنند تا بتوانند به خوبی از اداره موسسه تحت مدیریتشان برآیند. به نظر من خصوصی‌سازی به تنهایی مشکلی را حل نمی‌کند، مگر اینکه مدیران بخش خصوصی هم مهارت و آمادگی داشته باشند و نسبت به مسئولیت‌های اجتماعی خود آگاهی داشته باشند و به آنها عمل کنند، چون اگر این‌طور نباشد نه تنها آنها در کارشان شکست می‌خورند بلکه سرمایه‌های ملی هم به هدر می‌رود.

**صادقی:** صحبت‌های آقای دکتر آذرهوش را من کاملاً قبول دارم. یعنی کسی نمی‌تواند منکر شود که ما به علوم و دانش روز احتیاج داریم. اما اگر مدیری دانش و علم مدیریت را داشت اما انگیزه نداشت آن وقت چه می‌شود؟ در واقع کسانی که می‌خواهند مجری باشند باید متحول بشوند و طرز فکر و روش عمل آنهايي که در راس سازمانها قرار می‌گیرند طوری بشود که افراد زیرمجموعه را در کارهایشان دخیل کنند.

بنده می‌خواهم تاکید دوباره‌ای داشته باشم روی این نکته که علم مدیریت را باید آموخت ولی بعد از آموختن باید در پی اجرای آن باشیم که کار دشواری هم نیست و نمونه‌های آن هم در کشور موجود است. ما باید معتقد بشویم که ثروت اصلی ما نیروی انسانی کشور است نه ذخایری که زیرزمین یا روی زمین داریم و اگر از این نیروی انسانی به خوبی بهره‌برداری کنیم آنگاه واقعا ثروتمند خواهیم بود و

## نامه یک مدیر پاکستانی شرکت کننده در ششمین دوره مدیریت استراتژیک

متن زیر نامه یکی از مدیران پاکستانی شرکت کننده در ششمین دوره مدیریت استراتژیک خطاب به یکی از استادان ایرانی است. این دوره با شرکت چهل نفر از مدیران ده کشور اسلامی و به همت سازمان مدیریت صنعتی در خرداد ماه گذشته در زیباکنار برگزار شد.

استاد ارجمند

بیش از یکماه است که کشور بزرگ و زیبای شما را در تاریخ ۱۶ ژوئن ۱۹۹۳ ترک کرده‌ام. خاطرات گردهمآیی‌ها هنوز در قلبم زنده است. این خاطرات چونان عطر گلی است که تمام شدنی نیست. دانشی که از شما یاد گرفتیم، گنج بی‌پایانی است. محبت، توجه و صمیمیتی که شما و مردم ایران به ما ارزانی داشتید در طول زنگیمان فراموش نخواهد شد. نور دانش و معرفتی را که در دل ما روشن کردید هرگز خاموش نخواهد شد. نمی‌دانم تاسف خودم را از اینکه کشور زیبای شما را ترک کردم، چگونه با زبان کلمات بیان کنم. ما یازده نفر پاکستانی که در دوره مدیریت استراتژیک شرکت کردیم، یازده سفیر کشور شما در پاکستان هستیم. هر وقت که فرصتی پیدا بشود، مطمئناً دوباره به دیدارتان خواهیم آمد. اگر شما هم خواستید از کشور ما بازدید کنید لطفاً پیشاپیش مرا در جریان بگذارید. به پیوست این نامه عکسی را که نشانه دوستی است برایتان می‌فرستم. در پایان از زبان، فرهنگ غنی و ملت بزرگ شما سپاسگزارم.

ارادتمند شما - شاه ابوالحسن

### مدیر محترم

چنانچه مستقیماً در بخش کشاورزی، دامپروری، صادرات و واردات محصولات و صنایع کشاورزی فعال هستید یا خدمات تولیدات شما به نحوی در خدمت کشاورزان، دامپروران و سایر مدیران ذیربط قرار می‌گیرد، با حضور خود در کتاب سال کشاورزی به مدت یک سال خدمات و تولیدات شرکت و کارخانه و مزرعه تحت مدیریت خود را به اطلاع کشاورزان، دامداران، صادرکنندگان و واردکنندگان برسانید.

کمیته کتاب سال کشاورزی:

تهران صندوق پستی ۵۴۶۷-۱۴۱۵۵

تلفن ۳۱۱۶۱۳۳



فرآیند تصمیم‌گیری مدیریت موثر نیست. مشاور مدیریت برای کارهای کوچک و فرعی مثل طبقه‌بندی مشاغل یا سیستم انبارداری و این قبیل کارها در کنار مدیریت است. درحالی که کارهای مهم‌تری را باید به مشاور مدیریت واگذار کنیم و حمایت لازم نیز از آنها به عمل آید تا بتوانند در تصمیم‌گیری‌های اساسی موثر باشند.

در کشورهای پیشرفته مشاوره مدیریت آن قدر اهمیت دارد که در دانشگاهها یک استاد مدیریت اگر سابقه مشاوره نداشته باشد و مشاور نباشد، صلاحیت آموزشی او هم زیر سؤال می‌رود. یعنی او باید بتواند خود را به‌عنوان مشاور به موسسات معتبر عرضه کند تا بتواند یک استاد موفق هم باشد. چون همان‌طور که اشاره شد دانش مدیریت می‌خواهد هرچه بیشتر به دنیای واقعی مدیران نزدیک شود و دیگر کارشناسان نمی‌خواهند تئوری‌هایی را بگویند که در کتابها بنویسند و فقط به درد کتابخانه‌ها بخورد.

بنابراین ما هم احتیاج داریم که موسسات اقتصادی ما چه خصوصی و چه دولتی به مشاوره بهای لازم را بدهند و در مورد آموزش هم که محصول مشاوره را به‌صورت علمی عرضه می‌کند سرمایه‌گذاری کنند. ضمن اینکه در مورد قوانین آموزش عالی هم باید تجدیدنظر شود تا قوانینی را که احیاناً مانع توسعه آموزشهای مدیریت هستند، تغییر یابند و باید این موضوع را توصیه کنیم تا قوانین تشویق‌کننده باشند، نه احیاناً بازدارنده.

نکته دیگری که باید در پی آن باشیم، شکل‌های حرفه‌ای و تخصصی مدیریتی است که درحال حاضر در کشور کم هستند. این شکل‌ها مراکز خوبی برای فراگیری و انتقال تجربه‌ها هستند و مدیران جوان می‌توانند از مدیران پیش‌کسوت چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی استفاده کنند و به این طریق راه برای انتقال تجربه و تبادل اطلاعات باز می‌شود.

به‌رحال آن نکته‌ای که همه روی آن توافق داشتیم این بود که مشکل اصلی تحول در مدیریت مسایل نرم‌افزاری است، که در این زمینه هم ما خوشبختانه امکانات خوبی داریم ولی چیزی که نداریم ارتباطات است، آموزش است و شکل‌هایی که بتوانند مدیران را گرد هم بیاورند. اینها هم تلاش و پیگیری می‌خواهد که انشاءالله با کوشش همه دست‌اندرکاران شاهد این تحولات خواهیم بود.

قدیمیو: ما هم به‌نوبه خود آرزو می‌کنیم که با تلاش همه دست‌اندرکاران و با بررسی و پژوهش دقیق مسایل و مشکلات و یافتن روش‌های مناسب با استفاده از میراث‌های فرهنگی خودمان، شاهد گذر موفقیت‌آمیز کشور از بیخ‌وخم‌های دشوار پیش‌رو باشیم و کشوری پیشرفته و آزاد و آباد را به نسلهای آینده بسپاریم.