

# مدیران عامل در موسسات صنعتی

از: عین‌اله احمدی

اشاره:

در تدبیر شماره ۴۵ مقاله‌ای تحت عنوان «نقش سنتی مدیر منسوخ می‌شود» با ترجمه سرکار خانم معصومه صادقی‌نیا آمده است. بخشی از مضمون مقاله این است که باتوجه به منسوخ شدن تدریجی مفهوم کلمه مدیر به مفهوم سنتی (تحکم‌کننده و تصمیم‌گیرنده و خلاصه رئیس و غیره) باید کلمه جدیدی را که بیانگر مفهوم وظایف جدید مدیر در یک سازمان باشد، جایگزین آن کرد. وظایف اصلی مدیر در این مفهوم جدید عمدتاً عبارتند از: مشاور درون سازمانی، الگو و الهام‌دهنده، تجربه‌کننده کارهای بدیع و بالاخره مربی و پرورش‌دهنده و به قول مقاله در آینده اصطلاح «رهبر گروه» جای آنرا خواهد گرفت.

خواندن این مقاله با ارزش را بطور مکرر به مدیران کشور توصیه می‌کنیم و تقاضا داریم این عزیزان برای خود ساعتی فرصت آزاد فراهم کرده و بنشینند به اصطلاح «کلاه خود را قاضی کنند» که آنچه در عمل به‌عنوان مدیرعامل یک موسسه انجام می‌دهند تاچه حد با مفهوم فوق نزدیکی دارد، و آیا اساساً حتی حدود ۱۰ درصد قرابت هم می‌توانند بیابند یا نه. در اینجا عمدتاً دربی آن هستیم که با زبانی ساده‌تر با طرح وظایف مدیر به مفهوم فوق، مقایسه‌ای نیز بر مبنای تجربیات شخصی بین آنچه دیده‌ایم و «هست» و آنچه که «باید باشد» به‌عمل آوریم.<sup>(۱)</sup>

در موسسات اقتصادی ما معمولاً رده‌های مدیریتی زیر وجود دارد: (۱) مدیرعامل (و هیئت مدیره)، (۲) قائم مقام (که گاهی هم وجود ندارد)، (۳) معاونین مدیرعامل، (۴) مدیران ارشد، (۵) مدیران، (۶) رؤسای بخش‌ها، (۷) سرپرستان (که

البته، قطعاً استدلال‌هایی در پشت این روش انجام کار هست (از قبیل اینکه مسئولیت امور مالی موسسه باید دست یکنفر باشد والا امکان تنظیم دخل و خرج وجود ندارد. و هم‌منظور در مورد ارتباط با بیرون از موسسه) اما سوال این است که اگر چنین روشی صحیح است و باید انجام گیرد، چرا مسئولان مملکتی و مدیران عامل موسسات از خود سوال نمی‌کنند، پس به چه دلیلی موسسه باید دستمزد به آن ۷-۶ رده پایین‌تر پردازد؟ طبیعی است اگر قرار باشد اختیار تصمیم‌گیری در دست مدیرعامل باشد، عملاً مدیران رده‌های پایین‌تر نمی‌توانند مسئولیت این کارها را بپذیرند. معلوم است که مسئولیت نهایی موسسه (به‌ویژه در امور مالی) تنها و تنها با مدیرعامل است، اما مگر مسئولیت امور مملکتی نهایتاً با رئیس جمهور نیست، اما او سعی می‌کند فرد مناسبی را به‌عنوان وزیر پیدا کند و بخش معینی از اختیارات و مسئولیت‌هایش را تقریباً بطور درست به وی تفویض کند. در آن صورت خود در هر لحظه می‌تواند تمام مسئولیت آن‌کار را از او بخواهد. بحث در این باب به درازا می‌کشد، روال عقلانی و منطقی این است که همان پایین‌ترین رده، یعنی سرپرست، اگر از آن چنان صلاحیتی برخوردار است که این منصب را بگیرد، باید خودش هم این اختیار را داشته باشد (البته در چارچوب ضوابط معین، مثلاً در محدوده مبلغ معینی که در هر ماه در بودجه آن قسمت پیش‌بینی می‌شود) که کارکنان تحت امرش را تشویق یا تنبیه کند. و اگر گفته شود که این امر به هر دلیل ممکن نیست و اگر حتی با یکصد استدلال منطقی اثبات شود که لازم است فرضاً حدود ۲۰ درصد از این اختیار در دست وی نباشد، پاسخ ما این است که دیگر وجود چنین رده‌ای لازم نیست. اگر بدون اختیار (و لذا مسئولیت) وی، انجام این کار ممکن است، پس غیرمنطقی است که موسسه از بابت پرداخت دستمزد رده سرپرستی متحمل مخارج شود. بدین‌منظر ما ریشه بحث تورم پرسنلی را که در موسسات ما از آن صحبت می‌شود، باید در همین

گاهی سرپرستان ارشد نیز وجود دارند)، (۸) سرگروه‌ها (گاهی پائین دست سرپرستان، تکنیسین ارشد و امثالهم را نیز داریم). ضمناً در بسیاری از کارخانجات بعضی و یا تمام این مدیران معاون هم دارند!

غیر از کارهای یدی، تقریباً برای انجام مابقی کارهای نوع مدیریتی، مثلاً پرداخت فقط ۵۰۰ تومان پاداش به کارگری که خوب کار کرده، روال معمول این است که سرپرست آن را به رئیس پیشنهاد می‌کند، رئیس به مدیر، مدیر به مدیر ارشد، مدیر ارشد به معاون مدیرعامل (البته گاهی یک رده بالاتر به نام مدیر کارخانه هم وجود دارد) و معاون هم به قائم مقام یا مدیرعامل و اگر ایشان صلاح دیدند که پرداخت می‌شود و گرنه، با همان یک عبارت «موافقت نمی‌شود» مدیریت عامل، تمام آن ۶-۷ رده امضاء و امثالهم «دود می‌شود» و به هوا می‌رود. این در باب ارتباطات و انجام کارهای مدیریتی در داخل موسسه، اما در باب ارتباط با بیرون موسسه که صددرصد و به نحو احسن باید نهایتاً از طرف مدیرعامل باشد.

● اگرچه ممکن است در مواردی افزایش قیمت محصولات را راهی برای توازن و تعدیل در عملکرد اقتصادی یک نهاد دانست، اما به عنوان یک سیاست کلی، این امر از طریق کاهش ارزش پول ملی اثری مخرب بر مجموعه اقتصاد ملی خواهد داشت.

● کاردانی مدیرعامل بر کلان‌دیگران و کل موسسه تأثیر می‌گذارد.

● دلیل اصلی تورم پرسنلی، بهره‌وری پائین و هزینه بسیار بالای تولید در کشور را باید در نظام مدیران بی‌اختیار دانست. ● ممکن نیست در دنیای امروز بتوان یک موسسه صنعتی را «بدون فرصت فکر کردن» اداره کرد. ● کارهای نو و غیرتکراری و اتخاذ تصمیماتی که دیگران از منابع اطلاعاتی، احاطه و یا مهارت لازم در باب آنها برخوردار نیستند، از اصلی‌ترین وظایف مدیر در سازمان است.



چنانکه گفتیم به نظر ما دلیل اصلی تورم پرسنلی، بهره‌وری پائین و نهایتاً هزینه بسیار بالای تولید در کشور، را باید در همین نظام مدیران بی‌اختیار دانست. در حاشیه عرض کنم، هر وقت که بحث از لزوم تفویض اختیار می‌شود، پاسخ کلیشه‌ای تقریباً یکسان است، مثلاً شخصی که اخیراً به‌عنوان معاون مدیرعامل در امور فنی تولیدی (مدیر کارخانه) منصوب شده بود، یکی از اولین کارهایش این بود که بخشنامه کرده بود که از این پس حتی برگه‌های مرخصی یا ماموریت ساعتی کلیه کارکنان باید فقط و فقط با امضاء ایشان باشد (شاید ناخودآگاه برای اینکه فاقد اختیار بودن خود را در پشت چنین بخشنامه‌هایی مخفی کند). وقتی به ایشان عرض کردم، جناب رئیس عزیز، با سلب این یک ذره اختیار هم که برای سرپرست، سرپرست ارشد، رئیس و مدیران و مدیران ارشد باقی مانده بود، پس دیگر آنها به چه دردی می‌خورند، ایشان با قیافه‌ای حق به جانب فرمودند: «بله آقا من نمی‌توانم به مدیر ارشدی که بی‌جهت به کارکنان خود ماموریت می‌دهد، اختیار تفویض کنم» (\*\*\*) و بعد سعی کرد برایم نمونه‌هایی از سوءاستفاده از این قدرت توسط مدیران پایین دست را مطرح کند. چنین استدلالی به‌عنوان دلیل عدم تفویض اختیار تقریباً عام است.

اتفاقاً همین امر به‌خوبی نشان می‌دهد که مدیران رده بالای صنایع ما تا چه حد در درک یا چگونگی انجام وظایف اصلی خود ضعف دارند. به‌درستی یکی از مهم‌ترین وظایف مدیر این است که مدیران زیردست را به درستکاری هدایت کرده و در صورت خلاف با آنها سریعاً و به شدت برخورد کند. اگر این جناب معاونت محترم یا مدیریت عامل، از انجام این کار عاجز است، تقصیری متوجه مدیران زیردست نیست. اگر این

و به رده‌های رئیس و مدیر واحد به ویژه به عنوان هیچ‌کاره نگریسته می‌شود. عنوان پرطمطراق مدیر ارشد (مثلاً تولید) که معمولاً بیش از نصف کل تعداد کارکنان یک کارخانه مثلاً زیردست او هستند، فاقد کمترین اختیار است. حداکثر قدرتی که بتواند به خرج بدهد، این است که در نامه‌هایی که فرضاً از طرف سرپرستان و مدیران زیردست در باب «اضافه کار» یا «تقاضای تشویق یا تنبیه» فلان پرسنل آمده است، دو ساعت از یک نفر کم کند و یک ساعت به دیگری اضافه کند، آنرا امضا کند و بفرستد تا پس از واریسی ۲-۳ رده بعدی شاید مدیرعامل آنها را قبول کند.

نکته دید. وجود رده‌های مدیریتی فاقد اختیار (و در نتیجه فاقد مسئولیت)، خسارت وجود یک رده مدیریتی غیرمسئول فقط منحصر به پرداخت دستمزد شخص سرپرست نیست، و ایضاً از نظر تورم پرسنلی اثر آن فقط افزایش ۳۰-۴۰ نفر تحت این عنوان در موسسه نیست، بلکه وقتی شخصی به‌عنوان بالا دست گروهی قرار می‌گیرد که فاقد اختیار و مسئولیت است، این روحیه به زیردستان منتقل می‌شود، دیگر این سرپرست از آن قدرت عملی و معنوی که بتواند زیردستان را قانع کند که موثرتر کار کنند وقت یا منابع را تلف نکنند (و خلاصه تمام اهرم‌هایی که بازده و بهره‌وری کار را بالا می‌برد) و امثالهم برخوردار نخواهد بود، شخصی خواهد بود مثل زیردستان با این تفاوت که چون کار تخصصی معینی ندارد، لذا فاقد اعتبار معنوی در حد سایرین است، به او به‌عنوان یک بی‌کاره و سربار نگاه می‌کنند و لذا زیردستان بابت همان اندک کاری هم که انجام می‌دهند، خود را از او طلبکار می‌دانند. لذا برای انجام هرکاری، باید فردی جدید استخدام شود.

کسانی که از نزدیک با محیط کارخانجات صنعتی ما سروکار داشته‌اند، به‌خوبی می‌دانند که در میان رده‌های مدیریت میانی و پائینی، رده سرپرستی به دلایل عملی از مابقی رده‌ها (نزد کارکنان) از اعتبار معنوی بیشتری برخوردار است.

○ عین‌الله احمدی: دارای فوق‌لیسانس برنامه‌ریزی آموزش صنعتی از دانشگاه ایالتی ویسکانسین آمریکا است. وی هم‌چنین علاوه بر تدریس در دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی عالی فنی در کمیته‌های مختلف برنامه‌ریزی کشور نیز حضوری داشته است، از او تاکنون چند کتاب درسی در رشته برق برای تدریس در هنرستانها و مراکز تربیت معلم انتشار یافته است. هم‌چنین، چند کتاب صنعتی نظیر کنترل کیفیت جامع، مصاحبه‌های استخدامی، برنامه‌ریزی پیشگیری و نگهداری صنعتی از آثار اوست. مقالات زیادی از نامبرده در نشریات معتبر خارجی و داخلی و نیز مجله تدبیر منتشر شده است.



معاون محترم مدعی شود که مساله مربوط به یک یا دو نفر از این مدیران نیست و اکثریت آنها خلاف عمل می‌کنند (که البته ما بنابر تجربه مطمئنیم که چنین نیست) آن وقت پاسخ ما این است که همین امر نشان دهنده ضعف شدید این معاون در شناخت افراد صالح برای رده‌های مدیریتی است! اگر بنده به‌عنوان یک مدیر ارشدتر، اکثریت مدیران زیردستم خلاف کار و غیرقابل اعتماد باشند، شامدی بی‌گفتگو دارم بر اینکه: یا در انتخاب مدیران (یا ابقاء آنها اگر از قبل بر این سمت‌ها بوده‌اند) ضعیف هستم و فاقد قدرت تشخیص و یا اینکه الگوی رفتاری خودم به گونه‌ای بوده که ناخودآگاه در انتخاب‌هایم منعکس شده است.

البته به نظر نگارنده بسیار بعید است که در جایی اکثریت با افراد نادرستکار باشد. بالعکس فکر می‌کنیم اینگونه موارد استثنائیهایی هستند که مافوق باید با آنها شخصاً برخورد کند. در هر حال خلافتکاری یا عملکرد ضعیف یکی دو مورد استثنایی اصلاً نمی‌تواند دلیلی منطقی برای زیرپا گذاشتن یک روش منطقی و سلب اختیار از همه مدیران زیردست باشد. مدیر فقط و فقط با اختیار معنی پیدا می‌کند، سلب هر ذره از اختیار یک مدیر عملاً به معنی بی‌معنی کردن بخشی از فلسفه وجودی وی به‌عنوان مدیر است.

نکته‌ای که متأسفانه در نظام مدیریتی و به‌ویژه توسط مدیران ارشدتر ما خوب درک نمی‌شود این است که بنده به هر دلیل به مدیریت جایی منصوب شده‌ام، آدمی هستم مثل دیگران، فرضاً همانطور که من در قبال شغلم، دولت، بیت‌المال ... و نهایتاً مملکت احساس مسئولیت می‌کنم، دیگران نیز عموماً چنین هستند. یک اتفاق، یا ارتباط و یا حداقل داشتن مشخصاتی موجب شده است که من برای مدتی در رده مدیر بالاتر قرار گیرم همانطور که قبل از من نیز دیگران چنین بوده‌اند و بعد از منم خواهند بود. به هیچ وجه اینکه مقامات بالاتر مرا به‌عنوان مدیر ارشد انتخاب کرده‌اند به این معنی نیست که دیگران غیرقابل اعتماد، فاقد حس مسئولیت و یا فاقد صلاحیت بوده‌اند (البته ممکن است استثنائیهایی وجود داشته باشد اما به‌عنوان قاعده دیگران هم مثل من هستند)، حالا با چه منطقی من به خود اجازه می‌دهم که بگویم من قابل اعتماد هستم و تمام امور و اختیارات یک موسسه از طرف مسئولان مافوق به من سپرده شود، اما زیردستان من این صلاحیت را ندارند که من به آنها اعتماد

کنم و بخشی از اختیاراتم را به هر کدام واگذار نمایم. متأسفانه باید اعتراف کنیم این عدم اعتماد به مدیران زیردست در بین مدیران بالاتر در موسسات صنعتی، عمومیت دارد و بدبختانه استثنا هستند آنها که اعتماد می‌کنند (البته این عدم اعتماد تنها در جنبه مالی نیست، بلکه از نظر کاردانی و قابلیت اتخاذ تصمیماتی که به نفع موسسه باشد نیز معمولاً دیگران قابل اعتماد به حساب نمی‌آیند).

بخشی از این نگرش نسبتاً عام در میان مدیران ارشدتر را می‌توان به عدم اعتماد به خویش تعبیر کرد. وقتی من خود را کاردار، ذیصلاح و حتی قابل اعتماد برای مدیریت عالی موسسه‌ای نمی‌بینم و فکر نمی‌کنم به دلیل رابطه‌ای یا انطباق مشخصاتم با معیارهای نامربوط و نامناسب بدین سمت گمارده شده‌ام ناخودآگاه چنین می‌پندارم که دیگران نیز علی‌العموم چنین هستند، و حتی فکر می‌کنم یک پله از من عقب‌تر هستند (هر بشری بالاخره کمی خودبین است). لذا به آنها اعتماد نمی‌کنم. حتی این عدم اطمینان به خود به عرصه درستکاری نیز کشیده می‌شود، گاهی خودم بنابه انگیزه‌هایی که هر انسانی دارد، وسوسه می‌شوم که از اموال موسسه استفاده شخصی کنم (شاید هم گاهی این کار را بکنم)، لذا می‌پندارم که دیگران قطعاً بیش از من تحت تاثیر چنین انگیزه‌هایی قرار می‌گیرند. به این فکر نمی‌افتم که اگر این انگیزه‌های درونی

است که مرا از سوءاستفاده از اموال عمومی باز می‌دارد یا محدود می‌سازد در دیگران نیز همین انگیزه‌ها عمل می‌کنند. پیش خود می‌گویم مقام بالاتر و ضوابط حاکم بر من مهار می‌زند، اما به خود تا این حد اطمینان ندارم که بگویم پس من هم می‌توانم بر زیردستانم مهار بزنم. فکر می‌کنم همین که بخشی از اختیارات خود را به دیگری واگذار کنم دیگر موضوع «از دستم در رفته» و هیچکس نیست که او را کنترل کند. اگر او که یک بشر است از این اختیار سوءاستفاده کرد چه؟ من باید پاسخگو باشم! باید تاوان خلافی را بدهم که مرتکب نشده‌ام، نه این چه کاری است، «چرا سری را که درد نمی‌کند دستمال ببندم»، کمی به خودم زحمت می‌دهم، خودم اختیار نهایی را نگاه می‌دارم تا مجبور نشوم، دائماً نگران عملکرد آنها باشم.

خلاصه کنیم، نتیجه این نگرش (انگیزه هرچه که می‌خواهد باشد) این می‌شود که بیش از ۹۰ درصد از وقت و نیروی مدیران عامل موسسات

صنعتی صرف امضاها و انجام اموری شود که نه فقط از زیردستان برمی‌آید، که به دلیل متخصص بودن خیلی بهتر هم برمی‌آید. با این کوهی از کارهای عادی، تکراری و پیش‌پاافتاده (بگویم کار یک ماشین امضاء) معمولاً فرصتی برای اینکه مدیرعامل به وظایف اصلی خود برسد، باقی نمی‌ماند. جالب است که در کشورهای پیشرفته مدیران عامل موسساتی که دهها و بلکه صدها بار بزرگتر از موسسات صنعتی ما هستند، مثلاً مدیرعامل آی-بی-ام، ماتوشینا، جنرال موتورز و امثالهم، آنقدر وقت دارند، که نه فقط هفته‌ای چند ساعت در نهارخوری به گپ زدن با کارگران می‌پردازند، به سینما و تئاتر می‌روند کتاب و روزنامه می‌خوانند که حتی کتاب می‌نویسند، نقاشی می‌کنند و غیره، اما مدیران عامل ما، حتی وقت سرخاراندن (یعنی وقت فکر کردن) ندارند. چطور ممکن است در دنیای امروز، بتوان یک موسسه صنعتی را بدون «فرصت فکر کردن» درست اداره کرد. می‌گویند مدیر یعنی مغز موسسه، آن وقت معلوم نیست چطور توقع داریم موسسه‌ای که مغزش از فکر کردن عاجز است درست عمل کند.

اگر به بحث ابتدای مقاله بازگردیم، ممکن است مدیر در یک موسسه کارهای عادی و روزمره نیز داشته باشد، اما وظیفه اصلی، یعنی آنچه که فلسفه وجودی مدیر برای یک موسسه یا یک بخش از موسسه را توجیه می‌کند اینگونه کارها نیست، بلکه کارهایی است که دیگران از عهده انجام آن برنمی‌آیند.

چنانکه عرض شد کارهای عادی و تکراری، مثل امضاء نامه‌های عادی تشویق و مرخصی و ماموریت و خریدوفروش و امثالهم، نه فقط از مدیران زیردست بر می‌آید که به دلیل ارتباط نزدیک‌تر و تخصص شغلی معمولاً بهتر و حساب شده‌تر آنها را انجام می‌دهند. کارهای نو و غیرتکراری، اتخاذ تصمیماتی که دیگران از منابع اطلاعاتی، احاطه و یا مهارت لازم دریاب آنها برخوردار نیستند، از اصلی‌ترین وظایف مدیر در یک سازمان است. هدف‌گذاری، سیاست‌گذاری، سازماندهی و یا اصلاح سازمان، اصلاح شیوه‌ها و روش‌های کلی، ابداع روش‌های بهترکردن هماهنگی و ارتباط میان اجزای سازمان، هدایت و آموزش مدیران زیردست، دست زدن به تجربه‌هایی که دیگران قدرت یا شهامت انجام آنها را ندارند، ارائه کمک فکری به مدیران زیردست برای اینکه کارهای خود را بهتر کنند، ازجمله

وظایف اصلی مدیران عامل است.

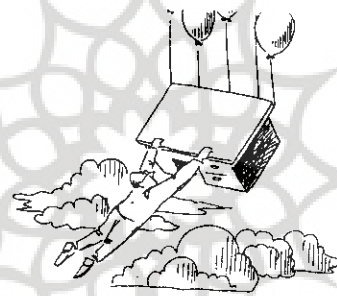
بدنظر ما در دنیای امروز، موسسه‌ای که بیش از ۵۰ درصد از وقت عالی‌ترین مدیر (یا مدیرانش) به فکر کردن، طراحی و ابداع چیزها و روش‌هایی برای بهبود عملکرد موسسه نگذرد، قادر به رقابت نیست. وقتی مدیران عامل موسسات صنعتی ما، عموماً «وقت سرخاراندن ندارند» طبیعی است با هرگونه حمایت دولتی، با هرگونه اجحاف به کارکنان (از طریق پرداخت دستمزدهای ناچیز)، فرار از مالیات یا معافیت از آن، احتکار و گرانفروشی و قس علیهذا باز هم قادر به رقابت با محصولات مشابه خارجی نخواهند بود و طبیعی است مدیران پائین‌تر و توده کارکنان نیز یک پله عقب‌تر از او خواهند بود. درحالی‌که درکشورهای پیشرفته، موسسات مشابه دائماً عملکرد خود را بهبود می‌بخشند، در موسسات صنعتی ما حتی رسیدن به بازدهی و سطح عملکردی که همان موسسه ۲۰-۳۰ سال پیش داشته به یک آرزو بدل می‌شود. درحالی‌که در اغلب کشورهای دنیا بخش تولید صنعتی مهم‌ترین بخش تولید ارزش افزوده درجامعه و منبع اصلی بهبود سطح درآمد سرانه واقعی مردم (یعنی حمایت‌کننده اصلی از زندگی اقتصادی جامعه) است، در کشور ما این بخش بدون حمایت (خوب توجه بفرمائید وقتی می‌گوئیم حمایت درعمل یعنی اینکه بخشی از ارزش تولید شده یا موجود در سایر بخش‌های جامعه، مثل نفت یا حاصل کار طاقت‌فرسای دخترک یا پیرزن قالیباف، را باید صرف ادامه حیات بخش تولید صنعتی کنیم) حتی قادر نیست خود را زنده نگه دارد. یعنی در نهایت به رغم دهها پسوندد و پیشوند تولیدی و صنعتی در عنوان و استفاده از پیشرفته‌ترین تجهیزات و صدها مهندس و تکنیسین، این بخش عملاً برای اقتصاد ملی «مصرف‌کننده» است!! یعنی مثلاً یکصد و ده تومان از ثروت‌های جامعه را مصرف می‌کند تا کالایی بسازد که ارزش واقعی آن یکصد تومان است.

درست به همین دلیل نیز متأسفانه، موسسات صنعتی ما هرقدر هم که قیمت فروش محصولات خود را بالا ببرند باز حتی به ۳ ماه نمی‌رسد که تولید برای آن‌ها به صرفه نخواهد بود و مجبورند باز قیمت را افزایش دهند و ته مانده درآمد مصرف‌کننده (مردم) از سایر بخش‌ها را نیز در خود بیلعند.

سیاست حمایتی دولت هم دیگر کارائی ندارد و خود عاملی شده‌است برای تشدید و تشویق

عملکرد مدیریتی ضعیف این بخش. بخش تولید در تمام جوامع تنها از طریق بهبود عملکرد فرد یعنی بهبود بازده و بهره‌وری و نهایتاً کاهش هزینه توانسته درآمد واقعی مردم را بالا برده و حیات خود را توسعه دهد. با گران‌تر کردن قیمت بدیهی است که قدرت خرید مردم کاهش می‌یابد و تولید محدود می‌شود. متأسفانه درگیری مدیران عالی موسسات ما در امور روزمره و تکراری به آنها اجازه نمی‌دهد که فراتر از امروز را ببینند، لذا راحت‌ترین راه‌حل‌های موقت یعنی افزایش قیمت و محدودیت واردات را چاره کار می‌دانند.

جناب مدیر عزیز، اگر شرکت ژاپنی با همان ماشین‌آلات و موادی که شما در اختیار دارید پرداخت هزینه سنگین‌تر برای انرژی و زیربناها و با پرداخت دهها برابر دستمزد بیشتر به کارگران خود، مثلاً یک دستگاه اتومبیل را به قیمت ۵۰۰۰ دلار (معادل کمتر از ۱/۵ میلیون تومان) یا یک



جفت لاستیک اتومبیل را با کمتر از ۲۰ دلار (حدود ۵۰۰۰ تومان) به مصرف‌کننده تحویل می‌دهد و شما باید بیش از این مبالغ را برای تولید آن هزینه کنید.

چه توجیهی می‌توانید برای این عملکرد ضعیف داشته باشید؟ با چه رویی پس از ۲۰-۳۰ سال حمایت بی‌چون و چرا از کیسه قالیباف و پسته‌کار و غیره، هنوز بازهم توقع دارید با محدودیت واردات، مصرف‌کننده کالایی را که لازم دارد، گران بخرد تا شما ۲۰ سال دیگر هم تازه آرزویتان این باشد که به سطح عملکرد امروزی برسید؟! چنین روش و نگرشی به صرفه هیچکس نیست، نه مملکت، نه مردم و نه حتی خود مدیران صنعت. بخش تولید صنعتی باید واقعاً تولیدکننده؟ ارزش افزوده (یعنی ارزش واقعی محصول آن بیش از هزینه‌های واقعی تولید) در کشور باشد، اگر هزینه تولیدش (به نرخ‌های یکسان) بیش از متوسط میانگین قیمت همان کالا توسط کشورهای دیگر شد، یعنی مصرف‌کننده

ارزش است. موسسه تولیدی مصرف‌کننده! زینش برای اقتصاد جامعه، درست مثل پلیس شرور یا مربی و معلم منحرف و ناآگاه است برای فرهنگ یک جامعه.

اگر از کوتاه مدت بگذریم، درمیان مدت و بلندمدت وجود این گونه موسسات برای اقتصاد ملی زیان بار است. در حاشیه عرض شود که، زمانی چنین عنوان می‌شد که به دلیل وابستگی شدید صنایع، به مواد اولیه خارجی با بالا رفتن قیمت ارز، هزینه تولید بالا می‌رود، و اتفاقاً مدتی هم چنین بود، یعنی رابطه‌ای بین قیمت کالا و درصد وارداتی بودن (ارزبری) مواد اولیه با قیمت دلار وجود داشت لذا مدیرانی که عنوان می‌کردند گران شدن محصولات بخاطر افزایش قیمت دلار است، حرفشان منطقی بود و مورد پذیرش واقع می‌شد.

اما اکنون بیش از یک سال است که با پدیده‌ای ظاهراً عجیب (و غیرقابل توجیه با استدلال فوق) روبرو هستیم، پدیده‌ای درحد چشم‌پندی!

در یکی دو ساله اخیر، درست برعکس هرگونه منطقی، شاهدیم که هرقدر کالایی بیشتر داخلی بوده و کمتر وابستگی ارزی داشته، قیمتش بیشتر بالا رفته است. بطوری که کالاهایی که صد درصد وارداتی هستند تقریباً به نسبت افزایش نرخ دلار گران شده‌اند (نسبت به اوایل انقلاب چیزی حدود ۳۰-۴۰ برابر) اما آنها که عمدتاً داخلی هستند و ظاهراً ارزبری ندارند، گاهی تا یکصد برابر و معمولاً بیش از ۴۰ برابر افزایش قیمت داشته‌اند. کبریت گویا از اوایل قاجار به در ایران تولید می‌شده، قبلاً هر یک جفت قوطی کبریت سی‌شاهی (۱/۵ ریال یا حداکثر ۲ ریال) بود، حالا ۵۰ ریال برای یک قوطی، یعنی بیش از ۵۰ برابر، گوشت چیزی بیش از ۶۰ برابر، برنج بیش از ۵۰ برابر، قوطی پودر شوینده حدود ۵۰ برابر و قس علیهذا. نکته بسیار جالب اینکه این افزایش قیمت عمدتاً مربوط به سال‌های اخیر و به‌ویژه یک ساله اخیر است. یعنی درست پس از بکار افتادن پتروشیمی‌ها، صنایع فولاد و مس و غیره که خوشبختانه نیاز صنایع به واردات مواد اولیه را به شدت کاهش داده‌اند، به نظر شما عجیب نیست؟ با استدلال فوق چگونه آنرا توجیه می‌کنید. آیا بجز ضعف مدیریت اقتصادی موسسات تولیدی این پدیده را به چه عاملی می‌توان نسبت داد. در وجه کلان اقتصاد ملی نیز مساله همین است. با بکار افتادن و تولیدکردن



صنایع مادر و واسطه (پتروشیمی و فلزات و غیره) قاعدتاً باید چند میلیارد دلار صرفه جویی اقتصادی داشته باشیم، همین طور با راه اندازی صدها پروژه تولید کالاها، مصرفی، منطقاً باید از خروج ۲-۳ میلیارد ارز جلوگیری شده باشد. یعنی انتظار می رود که نه فقط نباید کمبود ارزی داشته باشیم، که می باید یا چند میلیارد دلار پس انداز ارزی داشته باشیم، یا معادل آن سطح زندگی (مصرف) مردم بالاتر رفته باشد (یا معادل آن چند میلیارد بیشتر از قبل سرمایه گذاری توسعه ای) اما گویا هنوز عمده ترین شکایت مدیران صنایع ما عدم گشایش اعتبار ارزی و کمبود ارز است. یعنی در عمل بنظر می رسد این صنایع ما بسیار بیش از ارزش تولیداتشان، باید ارز صرف هزینه تولید محصولات نمایند! پدیده های فوق واقعاً با منطق اقتصادی خوانائی ندارد، چرا؟

این امر را اگر بتوان تا حدودی هم به سیاست های کلان مالی - پولی درست نسبت داد اما بخش مهمی از آن را باید متوجه بالاتر رفتن هزینه تولید در بخش تولید در کشور دانست. لطفاً خوب توجه بفرمائید، درحالی که در دنیا هزینه نسبی تولید صنعتی (به نرخ های ثابت) در حال کاهش است، در کشور ما نه فقط کاهش نیافته که افزایش یافته است. آن هم درحالی که دستمزد سرانه نیروی کار به نرخ ثابت شدیداً کاهش داده شده است.

برخلاف تصور مسئولان مالی دولت و مدیران عالی موسسات صنعتی که می پندارند گویا با بالا بردن قیمت کالاها یا خدمات (تحت عنوان تعدیل یا خودکفائی اقتصادی) موسسات دولتی یا شرکت های تولیدی قادر خواهند شد درآمد خود را افزایش داده و از این طریق به اصطلاح خودکفایا شوند، به نظر می رسد در عمل در هیچیک از موارد فوق میزان وابستگی و نیاز به حمایت از سوی بیت المال (سایر بخش های اقتصاد کشور) واقعاً کمتر نشده است. به نظر ما چنین امری طبیعی است. چرا که در مورد دولت و موسسات دولتی، این نکته فراموش می شود که ضمن اینکه افزایش قیمت کالاها و خدمات آنها رقم درآمد آنها را بالاتر می برد، اما از آنجا که معمولاً موسسات دولتی و مجموعه دولت در کشور ما در عین حال بزرگترین مصرف کننده ها نیز هستند، با افزایش قیمت تقریباً بلافاصله هزینه های آنها نیز حداقل به همان نسبت بالا می رود و قس علیهذا. این پدیده در مورد شرکت های تولیدی ما نیز صدق می کند، چرا که آنها خود در مجموع بیش از آنکه تولیدکننده

باشند، مصرف کننده اند. لذا اقتصاد ملی با این سیاست تک بعدی در مسیر دور تسلسل پایان ناپذیر افزایش قیمت ها قرار گرفته و چنین پدیده ای اگر در اقتصاد کشوری به جریان افتد هر دم شتاب می گیرد.

غرض اصلی ما از طرح مساله حاشیه ای فوق این بود که به هر دلیل (درست یا نادرست) سیاست افزایش قیمت ها به عنوان راه اصلی ایجاد توازن بین دخل و خرج در یک موسسه یا کل دولت، یکی از مهم ترین اثراتش کاهش ارزش و اعتبار پول ملی کشور است. اعتبار و استحکام پول ملی یک کشور، از مهم ترین شاخص های نشان دهنده استحکام و بالندگی مجموعه اقتصاد ملی آن کشور است. همه شاهدیم که استحکام و شکوفائی اقتصاد کشورهایی مثل ژاپن و آلمان بخوبی خود را در بالا رفتن ارزش نسبی پول آنها نسبت به فرضاً دلار امریکا نشان می دهد. بنابراین اگر چه ممکن است در مواردی افزایش قیمت محصولات را بتران راهی برای توازن، تعدیل (و هر اصطلاحی که میل دارید) در عملکرد اقتصادی یک نهاد دانست، اما در میان بلندمدت و به عنوان یک سیاست کلی، این امر نه فقط منجر به ایجاد توازن (بین دخل و هزینه) نمی شود، که از طریق کاهش ارزش پولی ملی اثری بسیار مخرب بر مجموعه اقتصاد ملی خواهد داشت.

اگر می گوئیم «بسیار مخرب» آنرا نه به عنوان یک بازی لفظی بلکه به عنوان واقعیتی مدنظر داریم. اثر تخریبی آن به حدی است که حتی آثار مثبت سرمایه گذاری های عظیم، بسیار سازنده و لازم را نیز خنثی می کند. بدون اینکه قصد داشته باشیم در بحث های اقتصادی توسعه وارد شویم، تنها اشاره می کنیم که کاهش شنیده می شود که مثلاً فلان کشور پیشرفته (یا در حال رشد سریع مثلاً ژاپن یا چین) به خاطر مقابله با اثرات زیانبار تورم، نرخ رشد اقتصادی سالانه خود را در برنامه پنجساله پایین می آورد. یعنی اثر تخریبی بالا رفتن قیمت ها (کاهش استحکام پول ملی) بر اقتصاد کشور آنقدر زیاد است، که کشوری به رغم توانایی حتی از ساختن سد و جاده و مدرسه و فولادسازی و... که هیچکس در مفید بودن آنها و مثبت بودن اثر آنها بر توسعه اقتصادی کشور شک ندارد، خودداری می کند.

اتفاقاً چنانکه از مقاله مذکور در تدبیر نیز مشخص است یکی از وظایف مهم مدیر امروزی یک موسسه صنعتی، توانائی دورنگری، ملاحظه منافع ملی و یافتن راههای مناسبی که بین منافع

موسسه و اقتصاد ملی همخوانی بیشتری ایجاد شود می باشد.

جمع بندی بحث ها اینست که، وقت آن رسیده است که مسئولان رده های بالاتر معیارهای مناسب تر و منطقی تری را در انتخاب، ابقا و ارتقاء مدیران عامل موسسات صنعتی بکار گیرند و دائماً آنها را به آموزش و ارتقای دانش و مهارت های مدیریتی خویش ترغیب نمایند. مدیران موسسات نیز باید به نوبه خویش کلاه خود را قاضی کنند و ارزیابی نمایند که واقعاً تا چه حد از فرصت روزانه خود را به انجام وظایف اصلی مذکور در مقاله فوق (که البته مثل هر نوشته دیگری نقص نیز دارد) می پردازند و چه سهمی را به کارهای روزمره، و سعی کنند با برنامه ریزی این روند را وارونه کنند. بطوریکه پس از مدت زمان پیش بینی شده ای، تقریباً بخش اعظم کارها اختیارات و مسئولیت های خود را به مدیران پائین تر واگذار کرده و (حداقل بیش از ۶۰ درصد از وقت خود را به اندیشیدن درباره و یافتن و ابداع راه و روش های بهتر و کم هزینه تر بپردازند، انشاء الله. چنانکه در مقاله دیگری در تدریس نیز اشاره شده، مدیران پائین تر، کارشناسان و متخصصین منطقاً مدیر اصلی موسسه را الگو قرار می دهند. موسسه ای که مدیرعامل آن سالیانی را بدون تغییر، بدون طراحی و تدوین راه و روش یا نظام کارآمدتری در موسسه، مثلاً به مدیریت اشتغال دارد، غیرمنطقی است از دیگران و حتی متخصص ترین نیروهای بخش تحقیقات و نوآوری، انتظار «طرحی نو» داشته باشد. برای اینکه موضوع کاملاً محسوس باشد، فکر می کنم همه دوستان در تحصیل فرزندان شان به این امر برخورد کرده اند، که فقط و فقط بخاطر علاقه و کاردانی مدیر مدرسه، مدرسه ای از بدترین ها به بهترین تبدیل شده یا برعکس. در صنعت نیز همین است و احتمالاً با شدت بیشتری کاردانی مدیرعامل بر کارایی دیگران و کل موسسه تاثیر می گذارد.

پانوشته ها:

\* مورد اطلاق ما و شاید روی سخن ما عمدتاً با آن دسته از مدیران عزیزی است که تاکنون کمتر فرصت فکر کردن، مطالعه و لذا اصلاح روش ها را داشته اند. آنان که نه فقط فکر کرده اند، که حتی طرح های اصلاحی را به اجرا گذارده اند خود الگوی دیگرانند و نیازی به صرف وقت در مطالعه این نوشته ندارند.

\* شاید مناسب ترین عنوان برای آن «مدیریت بدهکاره باشد. چرا که به علت عدم تقویض اختیار، هیچگاه مافوق نمی تواند از مدیر پائین تر مسئولیت بخواهد، بالعکس زبردست همیشه از مدیر بالاتر طلبکار است که «چرا فلان موقع با فلان مطلب موافقت نکردید».