

را باید براساس برنامه صحیح توزیع کنند. در مرحله بعد نیز باید از تخصیص منابع اطمینان پیدا کنند که منابع در آن بخشی که تخصیص داده شده است، صرف می‌شود. همچنین باید توجه داشت که در هزینه کردن این منابع نیز صرفه‌جویی رعایت شود.

نمی‌توان گفت که ما تنها وجوه را خوب تخصیص می‌دهیم، بلکه این شرط اولیه است. بنابراین انجام اقدامات زیر ضروری است:

۱ - منابع را باید در چارچوب یک برنامه استراتژیک اختصاص داد.

۲ - باید اطمینان یافت که منابع اختصاص یافته صرف برنامه مزبور می‌شود.

۳ - بررسی چگونگی هزینه کردن، بخش اول دیدگاه اقتصاد کلان است و

بخش‌های دوم و سوم که شامل اطمینان از اجرای برنامه‌های مورد نظر و درست هزینه کردن منابع است در سطوح اقتصاد خرد و اجرایی مطرح می‌شود.

دو شاخص مهم در حسابرسی منابع صرف شده وجود دارد. صرف منابع باید اثربخشی و کارایی داشته باشد. یک بودجه را می‌توانیم طبق برنامه هزینه کنیم. از نظر تعریف کارایی هزینه کردن خوب بوده است. اما اینکه این کار اثری در بهبود اوضاع داشته حرف دیگری است.

### \* محدودیت منابع موجود ضرورت استفاده مناسب از منابع را آشکار می‌سازد.

موضوع اثربخشی خیلی کلیدی است. این موضوع برمی‌گردد به چگونگی تخصیص منابع و اینکه وجوه صرف کارهایی شود که اثربخشی داشته و موجب بهبود امور شود.

در توزیع منابع معیارهای محکمی را در دست نداریم. به‌طور مثال در تهران شهرداری یک سری فعالیت‌هایی را در زمینه زیباسازی شهر انجام می‌دهد که بسیار مناسب است. اما در عین حال از اتوبان‌ها به‌خوبی نگهداری نمی‌شود. در قسمت‌های دیگر ساختمان‌ها، کتابخانه‌ها و مراکز تفریحی ساخته می‌شود، اما کیفیت ساختمانی مدارس پائین بوده و احتیاج به تعمیرات دارد. در بخش گازرسانی، لوله‌کشی گاز انجام می‌شود اما برای خرید کنتور و رگلاتور پول کافی در دسترس نیست. در مورد مترو رقم‌های

سنگین ریالی صرف شده که آثار تومی شدیدی در جامعه داشته است. اما به‌دلیل اینکه برای خرید تجهیزات خارجی آن تخصیص منابع صورت نگرفته، هنوز مترو تهران به مرحله بهره‌برداری نرسیده است. به‌طور کلی تخصیص منابع نامناسب است و به‌همین دلیل ناهماهنگی دیده می‌شود.»

### تخصیص منابع و حوزه‌های گوناگون

دو حوزه عمده کار تخصیص منابع کشور را به سازمان‌ها و تشکیلات اجرایی برعهده دارند. به‌باور دست‌اندرکاران نظارت پیوسته و اصولی بر چگونگی عملکرد این دو حوزه از اسراف کلان منابع کشور جلوگیری خواهد کرد. «داود مسگریان حقیقی» در این زمینه می‌گوید:

«در ایران در دو حوزه تخصیص منابع انجام می‌شود. حوزه اول بودجه عمومی دولت، شامل دولت و تشکیلات دولتی است. حوزه دیگر شرکت‌های دولتی و وابسته به دولت است. امسال بودجه کل کشور از این تشکیل می‌شود که



بودجه این‌ها تقریباً برابر است. این نشان می‌دهد که بخش شرکت‌های دولتی در ایران به‌اندازه خود دولت گردش مالی دارند.

بخش عمده‌ای از منابع عمومی در اختیار شهرداری‌ها و سازمان‌ها و نهادهایی است که در بودجه عمومی دولت، اشاره به آنها نمی‌شود. بنابراین کار تخصیص منابع در سه حوزه زیر انجام می‌شود:

۱ - حوزه خود دولت

۲ - شرکت‌های دولتی

۳ - امکانات عمومی که در بنیادها و سازمان‌های نظیر آن تخصیص داده می‌شود و بر عملیات تخصیص منابع آنها به‌صورت متمرکز نظارتی وجود ندارد.

گفتگو با دکتر حسین عظیمی  
در زمینه مسئله اسراف و تبذیر  
در واحدهای تولیدی

## نگرش سیستمی و جلوگیری از اسراف و تبذیر

اگر بخواهیم اسراف را از دید نگاه یا واحد تولیدی تعریف کنیم می‌توانیم آن را مقابل تخصیص بهینه منابع برای حصول به اهداف واحد یا موسسه تولیدی یا حداقل هزینه بدانیم. اگرچه این تعریف روشنگر است ولی تعریف کلی، عمومی و دارای پیچیدگی‌های زیاده است و تا زمانی که کاربردی نشود، نمی‌تواند در عمل مفید باشد. برای کاربردی کردن این تعریف باید توجه داشت که موسسات یا واحدهای تولیدی از یکسو امکاناتی را در اختیار دارند و از سوی دیگر اهدافی را دنبال می‌کنند. این اهداف و امکانات در یک مجموعه بزرگتر یعنی در محیط کشور قرار می‌گیرند، محیطی که بر فعالیت موسسه تاثیر می‌گذارد. در قدم بعدی، موسسه و کشور مورد بحث در مجموعه‌ای بزرگتر یعنی در محیط جهانی قرار می‌گیرند. مجموعه اخیر نیز بر فعالیت موسسه تاثیر می‌گذارد. بنابراین برای کاربردی کردن مساله تخصیص بهینه منابع نباید به امکانات، اهداف و محیط بلافصل موسسه یعنی محیط کشور و محیط بین‌المللی توجه کرد. این مطالب را دکتر حسین عظیمی کارشناس مسائل اقتصاد و توسعه و استاذ دانشگاه در گفتگو با گروه گزارش ویژه تدبیر عنوان کرد. چکیده دیدگاه‌های دکتر عظیمی را در زمینه اسراف و تبذیر در **بنگاههای اقتصادی در ادامه می‌خوانید.**

در زمینه امکانات بحث این است که عوامل سازنده ظرفیت از طریق مطالعه درونی موسسات باید شناسایی و مشخص شوند. این عوامل سازنده ظرفیت که درونی هستند عبارتند از: (۱) ابزار و سرمایه فیزیکی (۲) نیروی انسانی (۳) هویت واحد تولیدی (به معنای نگرش جامعه نسبت به این واحد) و (۴) ابزارها و سیستم‌هایی که مدیریت و هدایت موسسه را به عهده دارند (نرم‌افزارها).

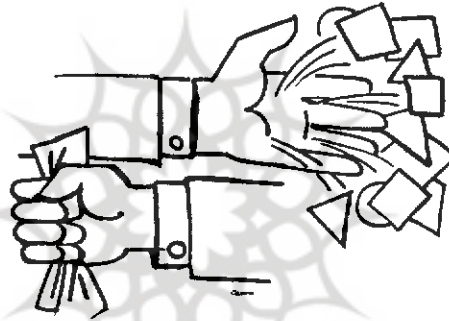
در این سه حوزه پیرامون تخصیص منابع تصمیم‌گیری می‌شود. در مورد بودجه عمومی دولت مجلس و سازمان برنامه و بودجه نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. در مورد بودجه‌های شرکت‌های دولتی مجلس و سازمان برنامه و بودجه دخالت ضعیف نسبی دارند. در مورد حوزه سوم می‌توان گفت که سازمان برنامه و بودجه و مجلس نظارتی خیلی ضعیف و شاید در حد صفر دارند.

در دستگاه‌های اجرایی مساله مونوپودن و کارابودن اقدامات باید مورد نظر قرار گیرد. باید به‌طور کلی تعریف شود که اصولاً اسراف چیست. باید دانست که اسراف تنها زیاده‌روی در مصرف آب و برق نیست. بلکه در بحث کلان اسراف یعنی اینکه منابع در جای نامناسب و به‌طور نامطلوب و غیر کارا هزینه شود.

«مهندس عبدالنبی نادری» مدیر برنامه‌ریزی و پژوهش سازمان بهره‌وری پیرامون ویژگی‌های اختصاصی بودجه در سطح سازمان‌های اجرایی می‌گوید:

بودجه نباید به اشخاص اختصاص یابد به عبارتی منوط به شخص شود زیرا بودجه جهت رفع نیازهای سازمانها یا گروههای داخلی آنها اختصاص می‌یابد، پس خودبه‌خود می‌تواند توجیه اقتصادی - اجتماعی نیز داشته باشد. البته این توجیه اقتصادی می‌تواند براساس مسایل فرهنگی باشد. بنابراین اگر برای اشخاص ویژگی قائل شویم با مشکل روبرو خواهیم شد چون اشخاص دارای دیدگاهها و حس‌های متفاوتی هستند و درباره اختصاص بودجه به آنها متفاوت فکر می‌کنند. سازمانهایی که بر ویژگی‌های افراد خود متکی می‌شوند با عوض شدن نیروی انسانی شان خود را با معضل بزرگی روبرو می‌بینند. پس اجرای غلط این شیوه خود نوعی اسراف در پی خواهد داشت. یکی از گرفتاریهای سازمانها و شرکتهای ما نبود فرهنگ مستندسازی است و برای این کار سازماندهی خاصی نمی‌شود. با ورود نیروی انسانی جدید یک سری تجربه وارد سازمان می‌شود که تجارب شخصی است که در کنار آن تجارب سازمانی را نیز بدست می‌آورد. پس اگر این تجارب مستند نشوند با رفتن این نیرو تمامی تجارب برده خواهد شد و فرد بعدی شروع دوباره‌ای خواهد داشت. یعنی باید زمان و هزینه‌ای دیگر صرف آموزش و کسب تجربه برای نفر جدید صرف شود و این نوع دیگری از اسراف است. که تجارب سازمانی که فرد با خود می‌برد

بسیار با ارزش‌تر از تجارب شخصی اوست. در نظر با یک مستندسازی بسیار ساده می‌توان به راحتی و کامل تجارب را انتقال داد. بویژه آنکه ما در قبال آیندگان یک نوع مسئولیت ویژه داریم. بنابراین آیندگان با مطالعه تجارب گذشتگان می‌توانند در روند و ادامه کارهای خود، خود را موفق‌تر سازند. رسم است که برنامه‌ها براساس میزان دستیابی به اهداف تنظیم می‌شود در حالی که بهتر است عملکردها را براساس میزان بهره‌وری اندازه‌گیری کنیم و اینکه برای کارهایی که صورت گرفته شده است تا چه حد موفق بوده‌ایم. بسیاری ادعا می‌کنند که در مجموعه‌های خود توانسته‌اند به سطوح قابل توجهی دست یابند و وقتی بهای پرداخته شده به آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد و با سطوح مورد نظر آنها مقایسه می‌گردد ملاحظه می‌شود که رشد چندانی نداشته‌اند و تنها اتلاف



\* «داود مسگریان حقیقی» عضو هیات مدیره سازمان مدیریت صنعتی: اسراف تنها به ریخت و پاش‌های ظاهری اطلاق می‌شود در حالی که اسراف در اقتصاد کلان نیز مطرح است.

منابع انجام‌شده و هزینه‌ها افزایش داشته است. پس برای جلوگیری از اینگونه اسراف‌ها پیشنهاد می‌شود تا مدیریت استراتژیک کاربردی‌تر شود تا موقعیت‌ها و توانایی‌ها بهتر سنجیده شود تا تصمیم‌های اتخاذشده و نیز فرصت‌های از دست‌رفته در سازمانها هرچه بهتر بررسی و محاسبه شوند. در غیر اینصورت همواره با مشکل روبرو و شاهد افزایش هزینه‌ها، کاهش راندمان اصولی و جاری شدن اسراف‌های بیشتر خواهیم بود. البته این نتایج بیشتر شامل حال سازمانها یا بنگاههایی می‌شود که مدیران آنها از توان و دانش مدیریتی خود آن‌طور که باید بهره‌بردار نمی‌برند



و برنامه‌ریزی‌های اصولی را در روند کار خود جاری نمی‌سازند.

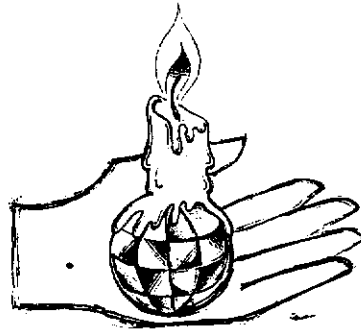
### اسراف و دیدگاه‌های ارزشی

برخی مدیران و دست‌اندرکاران در مورد کنترل اختصاص منابع و کاربرد اصولی آن، تاکید زیادی بر ارزش‌های فرهنگی دارند. از نگاه آنها تقویت بنیان‌های فرهنگی و بویژه اعتقادات مذهبی در جلوگیری از اسراف در سطح خرد و کلان بسیار موثر خواهد بود. به‌باور آنها این نظارت ارزشی در بسیاری از موارد بسیار کاراتر از اقدامات یک سازمان ناظر عربض و طولیل خواهد بود.

«محمود احمدپور» مدیر عامل سازمان صنایع بنیاد مستضعفان و جانبازان در مورد نظام‌کنترل‌کننده مناسب برای جلوگیری از اسراف و نقش ارزش‌های دینی و فرهنگی در این زمینه می‌گوید: «پیش‌بینی بودجه معمولاً برای محیط‌های آرام و باثبات است. ولی اگر یک محیط بی‌ثبات و ناآرام باشد اختصاص بودجه ضروری نیست. چون بودجه یک نظام پیش‌بینی شده است و معمولاً برای ریالی کردن برنامه‌ها است. در بسیاری کارخانه‌ها مواد مصرف می‌شود که گران‌تر از نمونه مشابه آن در یک کارخانه دیگر است. بودجه فاکتورهای مختلفی دارد. مثل آگاهی بودجه‌ریزان از انتخاب صحیح مواد و انتخاب صحیح ماشین‌ابزارها که آگاهی آنها به اختصاص درست بودجه کمک خواهد کرد. فاکتورهای بودجه به تجهیزات، هزینه‌ها و روش انجام کارها بسته است. اگر تشخیص انتخاب روش کارها نزد مدیران روشن باشد اتخاذ تصمیم‌های درست آسان‌تر خواهد شد که این به فهم و دانایی در کار مربوط است. جهت جلوگیری از حیف‌ومیل

**\* عضو هیات‌مدیره سازمان مدیریت صنعتی: نمی‌توان گفت که ما تنها وجوه را خوب تخصیص می‌دهیم بلکه این شرط اولیه است.**

بودجه اختصاص یافته به شرکتها و برای برقراری نظارت نیاز به ایجاد دستگاهی دیگر داریم تا بر کارها نظارت داشته باشد که این خود نوعی اتلاف منابع است. اما گاهی به کنترل از طریق ارزشها متوسل می‌شویم اگر سیستم طوری طراحی شود که اجزاء خودشان را کنترل کنند، دیگر نیازی به



یک دستگاه خبره و پرهزینه برای کنترل نخواهیم داشت. پس کنترل از طریق ارزشها و فرهنگ بهتر است. مقوله اسراف را که در ارزشهای دینی ما هم به آن زیاد تاکید شده است را باید جدی بگیریم. و همه باید آن را جدی بگیرند و آن‌طور نیست که یکروزه یا یکساله به آن پرداخته شود. تنها باید الگوهای مصرفی خود را تغییر دهیم. ما کشوری ثروتمند داریم تغییر موردنظر بسیار سخت است. ولی چاره کار در این است که از هدررفتن منابع جلوگیری شود. که این مفهوم عمومی است. که از خانواده‌ها آغاز می‌شود مدرسه، سازمانها و رسانه‌های جمعی نیز در تداوم بخشیدن به این روند بسیار موثر هستند. به‌طرح‌های اقتصادی آن‌طور که باید پرداخته نشده است. برای طرح‌های بسیاری که صورت گرفته تقاضای اعلام نشده است چون درباره بازارها مطالعه دقیقی صورت نگرفته و این اتلاف منابع است. طرح‌ها و پلهای نامتام و به درازکشیدن زمان ساخت آنها، خوابیدن سرمایه به حساب می‌آید و نوعی اسراف است چون موجب اشتغال‌زایی نمی‌شود.»

ایجاد نوعی باور همگانی در مورد استفاده اصولی از منابع موجود و ناپسند بودن اسراف، کاراترین شیوه برای جلوگیری از اسراف در سطح کلان و خرد خواهد بود. در این زمینه «مهندس عبدالنبی نادری» مدیر برنامه‌ریزی و پژوهش سازمان بهره‌وری ملی ایران اعتقاد دارد:

«اسراف‌ها و تبذیرهای خود را نباید برگردن دیگران انداخت بلکه ایجاد نظم در مصرف که در قالب برنامه‌ریزی مناسبی باشد باعث خواهد شد تا افراد به اسراف یا تبذیر نپردازند، اینکه نوعی باور فرهنگی در همگان ایجاد شود زمان می‌خواهد و کار و مطالعات کارشناسی می‌طلبد می‌دانیم که باورهای ما نتیجه یک سری الزاماتی است که با آنها روبرو هستیم در هر حال وقتی یک مدیر هیچ‌گونه محدودیتی برای خرج کردن نداشته باشد پس زیاده خرج خواهد کرد، پس اگر رفتارهای ما باعث اسراف‌ها و تبذیرها می‌شود حتماً باید علت و معلولها را بررسی کنیم.»

عوامل مختلفی هستند که باعث می‌شوند تصمیم‌های اشتباهی در محیط‌های مختلف، مهاجرت به شهرها، کمبود تسهیلات علمی و حرفه‌ای، فشار نیروی کار، تورم، فقر نسبی گسترده و... که محیط آرامی برای فعالیت مؤسسات نیست و لاجرم این محیط پرروری با کمبود توسعه تاثیر می‌گذارد پس تنها به عوامل داخلی نمی‌توان توجه کرد بلکه باید دید علاوه بر عوامل داخلی چه دست‌خراش‌ها و چگونگی، از بیرون به توسعه یا تعهد تاثیر قرار می‌دهند.

در نهایت بحث محیط بین‌المللی مطرح می‌گردد در این موارد هیچ بوسه‌ای نمی‌تواند از این محیط تاثیر پذیرد در این محیط است که از مکتب، عوامل، مفاهیم علمی و فنی، ضرورت می‌گیرد که بر روی تولید، تخصیص منابع، نوع کالا، روش‌های تولید، هزینه‌ها و... اثر می‌گذارد. این عوامل چنان سریع است که هر ساله هزاران کالای جدید تولید می‌شود که ممکن است عمر چندین طولانی هم نداشته باشند همچون مدل‌های مختلف کامپیوتر که طی چند سال بوجود آمده‌اند این بحث از محیط بین‌الملل فرجه بودجه‌ریزی و حرکت سریعتر مؤسسات می‌شود و آنها ناگزیر از این محیط تاثیر می‌پذیرند. مسائل دیگر، مساله بازار و سرمایه و نقل و انتقال است، یعنی محیطی که به عنوان نظم جهانی می‌شناسیم که همراه با آن وضعیت جغرافیای سیاسی کشور در دورهای مختلف تغییر می‌کند. پس تغییر در آرایش قدرت جهانی که موجب تغییر نقل و انتقال سرمایه، کالا و... می‌شود بر روی فعالیت واحد تولیدی اثر می‌گذارد. در هر حال در تولید محیط بین‌المللی، تحولات علمی و فنی، از این نظم جهانی و... مطرح است.

### کارگیری منابع و برنامه‌استراتژیک

برای تصمیم‌گیری منابع در این دنیای پیچیده و برنامه‌ریزی باید روشی معقول پیدا کرد. در این حرکت برای توسعه هر یک سیستم یا کارخانه به صورت قانونمند آسانی کمترین شود و در صورت لزوم این چنین روشی می‌توان بحث تخصیص منابع یا اسراف و تبذیر را مطرح کرد. پس قطعاً این عوامل نباید قانونمند باشند. در اینصورت که بحث تهیه و تدوین برنامه‌های استراتژیک در شرکت‌ها مطرح می‌شود، برنامه استراتژیک هر فرد واحد‌های اقتصادی در یک جامعه عبارت است از: قانونمند کردن و هدایت ارتباطات داخلی و مستقیم‌های پیش‌گفته با یکدیگر

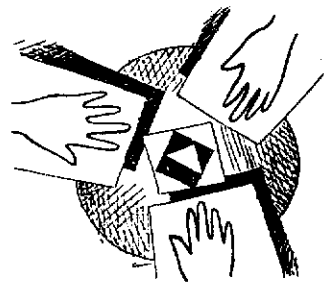
\* صرف منابع باید اثربخشی و کارایی داشته باشد.

\* در دستگاههای اجرایی مساله موثر بودن و کارابودن اقدامات باید مورد نظر قرار گیرد.

### الگوهای بومی و کاربردهای اصولی

اسراف و ریخت و پاش و کاربرد غیراصولی منابع در سراسر جهان مفهومی یکسان است. اما راههای مقابله با این مشکل نمی‌تواند در تمامی کشورها همانند باشد. کاربرد الگوهای بومی که ریشه در ارزش‌ها و فرهنگ دارد در بسیاری از موارد کارسازتر خواهد بود. مدیرعامل سازمان صنایع بنیاد مستضعفان و جانبازان در این زمینه می‌گوید:

«در مفهوم اقتصادی اسراف به معنای مصرف بیش از حد نیاز و خارج شدن حد اعتدال است. این همان چیزی است که غربی‌ها از آن در بعد



مدیریتی - اقتصادی به عنوان اتلاف منابع نام می‌برند. ما می‌توانیم معادل این کلمه را در مفهوم مدیریتی با نام اسراف ذکر کنیم.

اتلاف منابع یک مفهوم عام در مدیریت است و راه کارهای جلوگیری از آن بازتابهای مختلف دارد. اولاً اگر بخواهیم رهنمود مقام رهبری در مورد اسراف را اجرا کنیم یک مساله عمومی است یعنی در سطوح مختلف سازمانی و کشور باید به آن توجه شود یعنی در زندگی شخص مقام رهبری اگر ملاحظاتی شود، می‌بینیم ایشان عامل بر رهنمود خود هستند و موارد استفاده صحیح از منابع را خیلی خوب رعایت می‌کنند. اگر به سطح سازمانی توجه کنیم معمولاً مدیران سازمان الگوهایی برای جامعه سازمانی خود هستند. در این زمینه دو جهت باید تفکیک شود. یک جهت این است که مفهوم اسراف را به عموم ربط می‌دهیم مانند احترام نهادن به تکه نانی که روی

زمین افتاده است. این مفهومی است برای جلوگیری از ریخت و پاش‌ها ولی نباید در حد نان خشک باشد بلکه باید از حالت فردی خارج و به کل نگاه کنیم یعنی وقتی یک مدیر شرایط کشور را در نظر بگیرد و مطالعات تخصصی کار را فراموش کند و تصمیماتی بدون پشتوانه کارشناسی اتخاذ کند بدون تردید خسارتی را متوجه سازمان خود وارد خواهد ساخت و منابعی مصرف خواهد شد که بازده یا ارزش اقتصادی لازم را نخواهد داشت. بسیاری از تصمیمات گرفته می‌شود که چه بسا منابعی هم خرج شده است اما بازده لازم را نداشته است. این مفاهیم در رشته‌های گوناگون مدیریتی و در تصمیم‌گیری بسیار مهم هستند. چون در جامعه ما همگان با ارزشها در رابطه هستند پس در هر جامعه و هر سازمانی این ارزشها را در خود دارد. ما در جامعه خود ارزشهایی نظیر توجه داشتن به همسایگان خود را داریم در حالی که به این ارزش در جوامع اروپایی پرداخته نمی‌شود. اما آنها برای انجام فعالیتهای اقتصادی خود، مطالعات اقتصادی از بعد مالی - اقتصادی و توجیه اقتصادی بازرگانی را خوب انجام می‌دهند و در بکارگیری منابع، نیروی انسانی زمین و ماشین ابزارها رعایت حداقل هزینه را می‌کنند. به نظر من غربی‌ها در بحث کلان و اداره سیستم‌های خود خیلی خوب مفهوم جلوگیری از اسراف را رعایت می‌کنند اما در مفهوم ارزش آن توجه ندارند و الگوهای مصرف برای آنها ممکن است مهم نباشد. در حالی که ما طبق دستورات شرع با آنها تفاوت داریم مثلاً ما نمی‌توانیم بیش از اندازه الگوی مصرف خود را افزایش دهیم. مانند استفاده از خودرو شخصی، یا لباس یا امکانات عمومی، ممکن است در جوامع غربی اینطور نباشد. وقتی در جامعه ما که شکاف بین فقر و غنا زیاد است، نه تنها در اطراف ما بلکه در کل جهان، باید به تکلیف شرعی خود توجه خاص داشته باشیم و اسراف‌ها برای ما معنا پیدا می‌کند یعنی از نظر یک مدیر داشتن بازده اقتصادی مناسب و صرف آن در جایی که لازم نیست اسراف می‌باشد و این اشکال است. بخصوص اگر بخواهیم رفاه نسبی خود را افزایش دهیم و به بقیه آسیب وارد شود. در بعد بنگاههای اقتصادی صریحاً می‌توان گفت که مدیران این بنگاهها الگو هستند و در استفاده از منابع باید نگرشهای درست و اصولی داشته باشند. در این حالت است که بسیاری از اتلاف منابع و اسراف‌ها اصلاح خواهند شد. در اینجا به چند نوع آسیب که



**\* مدیر برنامه ریزی و پژوهش سازمان ملی بهره‌وری: ایجاد نظم در مصرف که در قالب برنامه ریزی مناسبی باشد باعث خواهد شد تا افراد به اسراف یا تبذیر نپردازند.**

می‌تواند بر اثر نگرشهای غلط مدیران بنگاههای اقتصادی بوجود بیایند اشاره می‌کنم. تحت شرایطی در دوران جنگ، دستوراتی جهت استخدام نیروی انسانی بیشتر صادر می‌شود و یک واحد که می‌تواند مثلاً با ۲۰۰ نفر اداره شود ولی طبق دستور کلی نظام که به منظور ایجاد اشتغال بوده است دست مدیر باز و تعداد ۸۰۰ نفر را استخدام کرده است و واحد اقتصادی خود را با تورم نیروی انسانی مواجه کرده است. آیا باین تعداد می‌تواند به تولید و سوددهی برسد و راندمان خود را افزایش دهد و آیا این اسراف و اتلاف منابع نیست. اگر در بعد مدیریت منابع انسانی دقیق تر شویم به موضوع آموزش می‌رسیم. یعنی ممکن است واحدی ۲۰۰ نفر نیروی انسانی داشته باشد اما به مفهوم آموزش و مدیریت منابع انسانی آنچنان توجه نشود و مهارت‌های لازم کارکنان افزایش داده نشود و آنها را با روشهای مشارکتی، خلاقیت‌ها و نوآوری آشنا نسازند، حرکت‌هایی که منجر به بازده و کارایی فرد خواهد شد فراموش می‌شود و این نیز اسراف است. آیا استفاده و بهره‌گیری از انسانها فقط برای گذران بدون هدف هشت ساعت از عمر آنها، اسراف نیست. خداوند متعال نیز می‌فرماید: «ما انسانها را عیب نیافریده‌ایم بلکه برای دلیلی آفریده شده‌اند». استفاده نکردن از موهبت فکری و ظرفیت‌های بالای آن نوعی اسراف است. این همان اتلاف منابع است.»

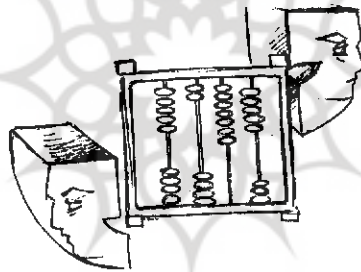
### نقش مدیران در هدایت منابع

در سطح سازمان‌ها و تشکیلات اجرایی کشور عملکرد مدیران بهترین الگو و راهنما برای کارکنان است. برخی تحلیل‌گران اقدام مدیریت در جهت جلوگیری از اسراف را در راس تمامی برنامه‌ها قرار می‌دهند.

«حاتمی» مدیرکل امور اداری وزارت معادن و فلزات. در پاسخ به این سوال که مدیران چگونه می‌توانند انتظارات مردم و کارکنان سازمان‌های خود را در جهت جلوگیری از اسراف و تبذیر در اموال عمومی یا سازمانی برآورده سازند چنین

می‌گوید:

کلمه اسراف بستگی به آن دارد که چگونه آن را تعبیر و تفسیر کنیم زیرا گاه اتفاق می‌افتد که در بعضی از موارد خاص صرفه‌جویی اثر عکس داشته و باعث افزایش هزینه‌ها نیز بشود به نظر من مدیران بایستی به‌طور آگاهانه و متعهدانه جلوی اسراف و تبذیر را بگیرند به عبارت دیگر این درک را داشته باشند که واقعا چه چیزی اسراف است و چه چیزی اسراف نیست. به عنوان مثال: زمانی که ما خواستیم یک سری تغییر و تحولات در ساختمان وزارتخانه ایجاد کنیم و آن را تبدیل به سیستم باز کنیم چنین به نظر می‌رسید که خرج زیادی دارد انجام می‌گیرد و این همه خرج کردن باعث افزایش هزینه‌ها می‌شود اما به نظر من این خرج برای ساختمان نه تنها باعث افزایش هزینه‌ها نمی‌شد بلکه در افزایش سودآوری نیز نقش مهمی را بازی می‌کرد این خرجها اسراف نیست بلکه مدیران باید این فکر را در افراد و کارکنان خودشان ایجاد کنند که اگر خرجی انجام و هزینه‌ای ایجاد می‌شود در حفظ و نگهداری آن کوشا باشند.»



«مهندس عبدالنبی نادری» مدیر برنامه ریزی و پژوهش سازمان بهره‌وری ملی ایران در مورد نقش مدیران در زمینه جلوگیری از اسراف و تبذیر می‌گوید:

«در مورد الگو یا سمبل بودن مدیران برای افراد زیر مجموعه خود در سازمانها تردیدی نیست. آنها با ارائه رفتارها و شیوه‌های مناسب می‌توانند کارکنان خود را آنطور که باید تشویق به رعایت مصرف منطقی اموال و دارائی‌های سازمانی کنند. نباید فراموش کرد که جلوگیری از اسراف و تبذیر خود یک استراتژی است و این مدیریت است که باید دیدگاه مناسبی در این باره داشته باشد. از طرفی چنانچه در مدیر این باور ایجاد شود که جلوگیری از اسراف و تبذیر در کل به سود سازمان و در نتیجه نزدیک شدن به اهداف مدیریتی اوست، بدون شک این طرز تفکر در رفتارهای مدیر متجلی خواهد شد و دیگران نیز از

فعالیت‌های موسسه است. این مطالعه باید در سطح جهانی صورت بگیرد و حوزه چهارم، مطالعات مربوط به چشم‌اندازهای مالی، اقتصادی و ژئوپلیتیک جهانی است.

پس از این مطالعات، موسسه بایستی تلاش کند یک چشم‌انداز بلندمدت تهیه نماید یعنی برای چشم‌انداز برای شرکت به صورت چشم‌پوشی که بر اساس آن چشم‌انداز میان‌مدت تهیه می‌شود. چشم‌انداز اخیر با برنامه ۵ ساله موسسه مقایسه و ارزیابی می‌شود. این مقایسه موجب می‌شود برنامه ۵ ساله شرکت مجدداً مورد بررسی قرار بگیرد و عواملی که بایستی تغییر کنند مشخص شوند. اگر عوامل برنامه ۵ ساله قابل تغییر نباشند، تغییر داده می‌شوند و اگر عوامل برنامه چشم‌انداز تغییر می‌یابند، بدین ترتیب برنامه‌ها واقعی می‌شوند یعنی سازش میان آرمان و واقعیت و بلندمدت، پس از آنکه برنامه بلندمدت مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرد. بنابراین به این صورت با یک کار علمی، به ترمیم جلوگیری حرکت معقول برای موسسه رسیده‌ایم یعنی هم روش تخصصی بوده منابع مشخص شده است و هم برنامه حرکت موسسه، در اینجاست که بحث اسراف و تبذیر مطرح می‌شود. به عبارت دیگر تا زمانی که نگرش سیستمی و نظامی نداشته باشیم، هر چند می‌توان از اسراف و تبذیر صحبت کرد ولی نمی‌توان از صحت تقصیر در این مورد مطمئن بود. یعنی مثلاً اسراف و تبذیر که در کوتاه مدت اتفاق می‌افتد و نامطلوب است ممکن است در میان مدت چنین نباشد بدون برنامه ریزی استراتژیک نمی‌توان بحث معنی‌دار و قابل اعتمادی در درون موسسه و در سطح عمومی ارائه داد. پس باید بحث اسراف و تبذیر را در قالب برنامه ریزی استراتژیک ببینیم و سعی کنیم و امیدوار باشیم که موسسات در راه تدوین برنامه‌های استراتژیک گام بردارند. به این صورت با حرکت معقول بر علمی از اسراف و تبذیر اجتناب کنند.

### قلب فنی و قلب اقتصادی در موسسات

اما هر یک برخورد عمومی و فنی قبل از تهیه برنامه‌های استراتژیک نیز می‌تواند زمینه‌ها و پایگاه‌هایی را برای رهبر از اسراف و تبذیر مطرح کرد. در این زمینه به نظر می‌رسد که واحدهای تولیدی باید به این نکات توجه کنند. هر واحد تولیدی دارای یک قلب فنی و یک قلب اقتصادی



**\* در بحث کلان اسراف یعنی اینکه منابع در جای نامناسب و بنظور نامطلوب و غیرکارا هزینه شود.**

**\* «مهندس عبدالنسبی نادری» مدیر برنامه‌ریزی و پژوهش سازمان ملی بهره‌وری: بهتر است عملکردها را براساس میزان بهره‌وری اندازه‌گیری کنیم.**

فکر کرده باشند و این به‌خاطر عدم وجود نظم در فرایند گردش کارها در سازمانها یا ادارات است. مثلاً کارمندی ممکن است تصور کند که گرفتن دو کپی بر روی یک برگ آن‌هم به‌صورت پشت‌و رو صرفه‌جویی در مصرف کاغذ است در حالی که ممکن است در چند مرحله جلوتر اساساً نامه‌ها نباید به‌صورت پشت‌و رو، ارائه شوند این باعث خواهد داشت تا گردش کار به بار دوم کشیده شده و زمان دوگانه صرف شود که در نتیجه روند کارها را کند خواهد کرد و این نوع دیگری از اسراف است چون عواقب دیگری را دربر خواهد داشت. پس نباید فراموش کرد که ایجاد نظم در مصرف برای ایجاد توازن در فرایند کار ضروری است.

در بحث مربوط به حیف‌ومیل‌های اداری باید گفت که در بسیاری موارد به‌خاطر بدعمل کردن سیستم‌های اداری مربوطه است. وجود یک نظام کنترلی آنچنان موردتوجه نباید باشد زیرا ممکن است کارها را خراب‌تر کند. ممکن است در یک سازمان هیچگونه نظام کنترلی وجود نداشته باشد و تمام کارکنان اعم از صف و ستاد قصد اسراف یا تبذیر را نداشته باشند اما چون سیستم آنها بسیار بد عمل می‌کند بر میزان اسراف‌ها افزوده شود، تماماً به نوع برنامه‌ریزی مدیران مربوط می‌شود که اگر این برنامه‌ریزی بد طراحی شده باشد یا اسراف خواهند داشت یا تبذیر که این می‌تواند باعث افزایش هزینه‌ها و زمان برای انجام کارهای بی‌ارزش و یا کاهش راندمان کاری و در جمع بهره‌وری شود. □

او پیروی خواهند کرد. بنابراین برای آنکه این طرز تفکر تبدیل به نوعی فرهنگ شود، باید بسیاری از رفتارهای مناسب و منظم که ناشی از دیدگاههای مدیریتی است در مدیر نهادینه شود. در غیر اینصورت مدیر با تناقض سازمانی روبرو خواهد شد و به‌جای اثرپذیری مثبت در دیگران با اسراف یا تبذیر که هردو به نوعی بی‌نظمی خواهد انجامید، شاهد آثار منفی در کارکنان خود خواهد بود. پس تنها با گفتن و پرداختن به بخش تئوری مساله که اسراف بد است نمی‌توان به نتایج مثبت دست یافت بلکه داشتن یا ایجاد نوعی باور از نتایج منفی اسراف ضروری است.

**\* «محمود احمدپور» مدیرعامل سازمان صنایع بنیاد مستضعفان و جانبازان: در مفهوم اقتصادی اسراف به معنای مصرف بیش از حد نیاز و خارج شدن از حد اعتدال است.**

وقتی این باور فرهنگی در اذهان تک‌تک افراد سازمان یعنی از بالا تا پایین به‌صورت یک نهاد درآید. تمامی کارکنان از مقوله اسراف و تبذیر به‌گونه‌ای خاص دور شده و این دیدگاه مثبت را با رفتارهای مناسب گسترش خواهند داد تا به گروهی که از بیرون به مجموعه سازمانی نگاه می‌کنند و مصارف کوچک یا میانه را که ممکن است برای سازمانها و شرکتهای لازم باشد را می‌بینند اجازه بزرگ‌نمایی ندهند.

وجود نظم در سازمانها بویژه بنگاههای اقتصادی عنصر مهم دیگری بعد از باورداشتن جلوگیری از اسراف و تبذیر و نهادینه کردن و گسترش آن است. یعنی مواقعی دیده می‌شود که برای جلوگیری از نوعی اسراف، اسراف و ریخت‌وپاش بزرگتری ایجاد می‌شود بدون آنکه اسراف‌کنندگان به چگونگی ایجاد اسراف بزرگتر

است. قلب فنی، واحد تحقیق و توسعه موسسه است که وظیفه شناسایی شیوه‌های کار امکان‌پذیر در موسسه و کشور، شناسایی روش‌های جدید انجام کار، روش‌های کنترل کیفیت و... را به عهده دارد و در صورت فقدان وقت در عمل مانع بویایی و شگرفایی واحدهای تولیدی می‌شوند. قلب اقتصادی، واحد ارزیابی اقتصادی موسسات است که به صورت مستمر بایستی به وظیفه‌اش عمل کند و بطور دائم محاسبات مربوط به هزینه‌ها، نحوه تامین منابع، سودآوریها و... را انجام دهد. این ارزیابی‌ها می‌توانند موسسه را از دید اقتصادی شکوفا کنند. بدیهی است اگر موسسه‌ای از نظر این دو بخش ضعیف باشد، دچار اسراف و تبذیر می‌شود چون شناخت صحیح را بدست نیاورده است. تجهیز و تقویت این دو «قلب» در موسسات یکی از گسنامه‌هایی است که می‌توان قبل از برنامه‌ریزی استراتژیک برداشت.

### نقش آموزش در بهبود شرایط

نکته دیگر این است که نیروی انسانی به دلایل متعدد دچار مشکلات زیادی بوده و هست که بخشی از آنها حل شده و یا در حال حل شدن است. موسسات کشور اخیراً بیش از گذشته به سمت آموزش و تقویت بنیه‌های تخصصی نیروی انسانی پیش می‌روند که بسیار مفید است ولی باید دقت کرد که نیروی انسانی قبل از آن که نیروی کار باشد، انسان است. به همین دلیل لازم است به صورت منسجم‌تر و قیاس‌مندتری به مسائل انگیزشی نیروی انسانی پرداخت. به عبارت دیگر، نیروی انسانی برای مشارکت فعال در تولید باید انگیزه، استقامت و انرژی هم داشته باشد و تنها سرخورداری از تخصص کفایت نمی‌کند. خوشبختانه توجه به جنبه آموزش نیروی انسانی، محور دانش‌کار را تقویت می‌کند ولی اگر به جنبه انگیزشی توجه نشود، نمی‌توان به تمامی از توانمندیهای نیروی انسانی در موسسات بهره برد. عبات به این نکته حتی در غیاب برنامه‌ریزی استراتژیک، موجب افزایش بهره‌وری، تخصیص بهینه منابع و در نهایت پرهیز از اسراف و تبذیر می‌شود.

نکته بعدی، توجه بیش از پیش به نظام‌های نرم‌افزاری در درون واحدها یعنی نظام‌های اطلاعاتی و مدیریتی است. یعنی بهتر است در حوزه‌های مرتبط با فعالیت‌های موسسه، همواره اطلاعات به‌هنگام، تفصیلی و قابل اتکا و اعتماد در دسترس باشند.