



مهمترین چالشهای مدیران

در آغاز هزاره سوم

شرکت‌کنندگان

در

میزگرد



محمد رضا نعمت‌زاده



مسعود مودم



غلامرضا ایکنی



حمیدرضا فروتزاده



مهندس سید مرتضی شریف‌النسی



دکتر محمدمهدی بهکیش

معاون وزیر نفت در امور
پستروشمی و مدیرعامل
شرکت صنایع پتروشیمی

فوق‌لیسانس مدیریت
بازارگانی، مدرس دوره
کارشناسی ارشد مدیریت
اجرایی سازمان مدیریت
صنعتی

دکترای مدیریت، عضو
هیات علمی سازمان
مدیریت صنعتی، مدیرعامل
شرکت صنعتی بوتان

دکترای مدیریت از دانشگاه
تهران، مدرس دروس
مدیریت در دانشگاه

مشاور وزیر صنایع در
صنایع کوچک و سگری
طرح تحقیق و بررسی

استاد دانشکده اقتصاد
دانشگاه علامه طباطبائی و
رئیس انستاق بازرگانی و
صنایع و مصادن ایران و
ایتالیا

اشاره

هزاره سوم میلادی فرارسیده است. مهمترین ویژگی سالهای آغازین این عصر، سرعت غیرقابل کنترل تحولات و تغییرات، انتقال هرچه سریعتر اطلاعات و مفاهیم، گسترش ارتباطات، به‌ویژه شبکه‌ای شدن تولید و در نهایت حرکت سریع اقتصاد جهانی به سوی سراسری شدن و یکپارچگی است.

با شروع قرن جدید، بی‌شک سازمانها و بنگاههایی موفق هستند که قادر باشند با بهره‌گیری از آخرین یافته‌های دانش مدیریت به استقبال تغییر یافته و با توجه به شرایط موجود کشور به تدریج خود را با روندهای بین‌المللی همراه و همگام کنند. به بیانی دیگر سازمانهایی که نتوانند با چالشهای آینده به‌طور آگاهانه دست و پنجه نرم کنند محکوم به شکست و نابودی هستند.

در شرایط پرتحول جهانی، همه بنگاههای اقتصادی و صنعتی کشور اعم از دولتی و خصوصی ناگزیر تحت تاثیر اقتصاد جهانی قرار گرفته و با چالشهای عمده‌ای مواجهند. در چنین شرایطی برای آسیب‌پذیری کمتر، بدون شک انتخاب آگاهانه و منطقی و سازگاری با تحولات، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است. خوشبختانه راهبردهای اساسی برنامه سوم توسعه، بسترهای لازم را برای فعال شدن بنگاههای خصوصی به‌منظور همگام شدن با تحولات جهانی، به‌طور نسبی فراهم ساخته است.

در حال چالشهای متعددی پیش‌روی سازمانها و بنگاههای اقتصادی کشور قرار دارد که از جهانی‌شدن یا جهانی‌سازی، چگونگی همگام شدن با اقتصاد جهانی، تجارت الکترونیک، چگونگی برخورد با تحولات بازارهای پولی و مالی جهان، نحوه به دست آوردن فرصتها در بازارهای جهانی، خصوصی‌سازی، تغییر محیط سازمانها، حرکت به سوی عدم تمرکز و... می‌توان به عنوان مهمترین آنها یاد کرد.

نظر به اهمیت موضوع و به مناسبت آغاز هزاره جدید میلادی، تدبیر در آخرین شماره سال ۷۸ که ویژه دهمین سال و یکصدمین شماره مجله نیز هست، برپایه رسالت علمی و فرهنگی خود با دعوت از چندتن از صاحب‌نظران، مدیران و استادان محترم به تحلیل و نقد و بررسی مهمترین چالشهای بنگاهها پرداخته و در صدد است از این طریق، جامعه مدیران کشور را با تنگناها و مشکلات عمده پنهان و آشکار خود آشنا سازد تا برای ایفای مسئولیت به‌منظور برنامه‌ریزی و همسازي با دگرگونیهای پرشتاب جهانی نقش کارسازتر و موثرتری داشته باشند.

با امید به اینکه مباحث، پیشنهادها و راهکارهای مطرح شده در این نشست مدیریتی - اقتصادی توانسته باشد پاسخگوی بخشی از نیازهای اطلاعاتی مدیران ما باشد، حاصل این میزگرد را از نظر می‌گذرانید.



واقتصادی یاری رساند.

بازسازی کند. در این مرحله چند اقدام شکل گرفت: یکی از اقدامات، شکل‌گیری بانک توسعه و عمران است که بعداً به بانک جهانی تبدیل شد. دیگری ایجاد صندوق بین‌المللی پول است. یکی دیگر از اقدامات، تشکیل سازمان تجارت جهانی بود که مورد توافق برخی از مجالس کشورها در آن زمان قرار گرفت و تبدیل به توافقنامه عمومی تجارت و تعرفه شد. هدف اولیه این توافقنامه این بود که آمریکا درهای بازار خود را به روی کالاهای اروپایی باز کند تا اروپا از طریق صادرات به آمریکا به رشد اقتصادی بالاتری دست یابد و البته به طور متقابل آمریکا راه صادرات بیشتر به بازارهای اروپا را بگشاید. بعد از جنگ جهانی دوم متوسط نرخ تعرفه در آمریکا ۵۰ درصد قیمت کالاها بود و توافق شد برای گسترده شدن بازارها، آمریکایی‌ها و البته دیگر اعضا تعرفه‌ها را پایین بیاورند.

بنابراین در قالب گات مکانیزمی پیدا شد که به صادرات کشورهای عضو کمک می‌کرد. در ابتدا، یعنی در سال ۱۹۴۷ که اولین پایه‌های گات بنا گذاشته شد تعداد اعضا ۲۳ کشور بودند و امروز بر اثر استقبال از آزادسازی، تعداد کشورهای عضو WTO به ۱۳۵ کشور رسیده است و ۳۰ کشور دیگر در انتظار پیوستن هستند.

آزادسازی تجاری

در حال حاضر ۹۰ درصد تجارت جهان در

به‌کیش: به اعتقاد من مهمترین چالش بنگاههای اقتصادی در دهه آینده موضوع جهانی‌شدن یا جهانی‌سازی (GLOBALIZATION) است.

با نگاهی مختصر به قرن گذشته میلادی می‌توانیم تاریخچه این روند را به این صورت بیان کنیم که در دهه‌های اول قرن بیستم آزادی اقتصادی و دموکراسی را در غرب شاهد بودیم. بعد از جنگ جهانی اول، دنیا با بحران اقتصادی ۱۹۲۹ مواجه شد. بعد از آن راهکارهای تئوریک دخالت دولت در اقتصاد شکل گرفت و در رأس آنها مدل‌های کینز قرار داشت که چگونگی دخالت دولت برای رفع بحران بیکاری را تئوریزه کرد. این جو در نظام اتحاد جماهیر شوروی سوسیالیستی سابق هم به صورت مالکیت عمومی عوامل تولید وجود داشت. این دو نیرو، یعنی نیروی تمرکز اقتصادی در اتحاد جماهیر شوروی سابق و تئوری‌های اقتصاددانان غرب، هر دو دخالت دولت را در اقتصاد توجیه می‌کردند. ولی به تدریج که آثار منفی دخالت دولت، بخصوص در طول جنگ دوم جهانی ظاهر شد، پایگاه‌های اولیه آزادسازی در قالب گات (GATT) شکل گرفت. در مورد شکل‌گیری اولیه گات باید گفت اروپا دایره جنگ تقریباً منهدم شد و آمریکا تصمیم گرفت تا اروپا را

مجدد: قرن بیست و یکم و به عبارتی هزاره سوم میلادی آغاز شده است و رسانه‌های جهان اسم از رادیو، تلویزیون و مطبوعات به نحوی به این مقطع مهم زمانی پوشش داده‌اند. ماهنامه تدبیر نیز از دو جهت به موضوع مورد بحث پرداخته است: نخست، انتشار صدمین شماره خود که مصادف با هجدهمین سالگرد انتشار آن است. و دیگر آغاز هزاره سوم و چالش‌هایی که مدیران بنگاههای اقتصادی و صنعتی کشور با آن مواجه هستند. در شرایط و چارچوب جدید جهانی ما ناگزیر هستیم خودمان را ارزیابی و یا مطرح کنیم. در مورد استراتژی‌های مدیریت مسایل مهمی مطرح است: نظام‌های تولید در حال دگرگونی است، تحولات بسیار شگفت‌انگیزی مانند تجارت الکترونیک در روش‌های بازرگانی و تجاری دنیا را شاهد هستیم، دگرگونی‌های پرشتابی در بازارهای پولی و مالی مطرح است که تبعاتش به کشور ما هم رسیده است. یکی از هدف‌های عمده این بحث، مقوله پیوستن به سازمان تجارت جهانی (WTO) است و مسئولیتها و وظایفی که مدیران ما در قبال آن برعهده دارند. علاوه بر این مسایل، چالش‌های مهم دیگری هم در سطوح ملی و جهانی به چشم می‌خورد که طرح آنها در این میزگرد و ارائه راهکارهای لازم، می‌تواند مدیران بنگاههای ما را در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های مهم مدیریتی

می‌شود. به این ترتیب امروز دیگر سرمایه، وابستگی ملی که تاکنون داشته از دست می‌دهد. بنابراین در چنین دنیایی بنگاههای اقتصادی و صنعتی کشور ما که با حمایت‌های بسیار زیاد در طول ۴۰ تا ۵۰ سال گذشته زندگی می‌کردند باید ارزیابی درستی از تغییرات داشته باشند. من فکر می‌کنم به نفع ما خواهد بود که با این جریان آشنا شویم، مصداق‌های آن را در کشور خودمان بباییم و چگونگی هماهنگی با این روند را به ترتیبی که منافع جامعه‌مان را بتواند بهتر حفظ کند تعریف کنیم. این چالش بسیار بزرگی است که همه آحاد جامعه بویژه بنگاههای اقتصادی کشور با آن مواجه هستند.

کیانی: در پاسخ به این سوال که چالش‌های مدیریت در آغاز هزاره سوم چه می‌باشد مروری بر روند تغییرات در محیط سازمان‌های امروز نسبت به گذشته می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد. محیط سازمانها در عصر حاضر از ابعاد گوناگونی در تغییر بوده و هست. این تغییرات عبارتند از:

اقتصاد جهانی

۱) تغییر از اقتصاد ملی به سمت اقتصاد جهانی. هر روز شاهد کم‌رنگ‌تر شدن مرزهای اقتصادی در بین کشورها هستیم. عضویت در سازمان تجارت جهانی و تن‌دادن به مقررات جهان‌گستر آن، خوب یا بد به صورت یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر درآمده است. این بدان معناست که رقابت، داخلی و خارجی نخواهد داشت. به‌زودی رقبای بیرونی در درون مرزهای ملی با شرکت‌های ما وارد مبارزه و رقابت می‌شوند. شما آثار این روند از تغییرات را هم‌اکنون به خوبی مشاهده می‌کنید. شرکت‌های خارجی بدون محدودیت‌های گذشته در صدا و سیما تبلیغ می‌کنند و محصولات خود را در سطح وسیعی در بازار ایران عرضه می‌کنند. در چنین بازاری که در آینده از نظر حضور شرکت‌های خارجی بین‌المللی‌تر نیز خواهد شد شما نمی‌توانید از چتر حمایتی برای شرکت‌های ملی برخوردار شوید. این مخالف ضوابط سازمان تجارت جهانی است. برای شرکت‌ها، مبارزه با رقبای خارجی در درون مرزها بدون استفاده از حمایت‌های خاص قانونی بسیار دشوارتر از بین‌المللی شدن است. چرا که شرکت‌های بین‌المللی از فرصت‌های بین‌المللی نیز برخوردارند. بنابراین یکی از چالش‌های بزرگ در پیش روی شرکت‌های ایرانی بین‌المللی شدن (INTERNATIONALIZATION) و حتی

مقدم:

به موازات اهمیت روزافزون بنگاه‌های اقتصادی در تحولات و حرکات، نقش دولتها و حکومتها در این تحولات کاهش یافته و مداخلات آنها نزدیک به صفر می‌رسد.



می‌شوند.

از سال ۱۹۹۵ که WTO شکل گرفت انتقال آزادانه خدمات، سرمایه، کالاهای کشاورزی و نساجی که قبلاً تحت این پوشش نبودند، به آن اضافه شدند. اکنون با آغاز هزاره سوم میلادی به طرف دنیایی پیش می‌رویم که بیش از ۹۰ درصد کشورها پذیرفته‌اند که کالاها، خدمات و سرمایه آنها آزادانه بین کشورها نقل و مکان کنند. این مکانیزم به مفهوم یک نوع بین‌المللی شدن اقتصاد جهان است. به نظر من در آینده نزدیک ممکن است حتی تمام مشخصات یک ملیت را یک نفر نتواند حمل کند. ملیت آلمانی امروز از چند سال دیگر اروپایی است. فرانسوی امروز با تمام تعصبات از چند سال دیگر اروپایی است. یک نسل دیگر، بچه‌های امروز یا بچه‌هایی که از این به بعد متولد می‌شوند می‌گویند ما اروپایی هستیم و شاید در دو نسل دیگر، فرانسویها فراموش کنند که فرانسوی بودند مثل بسیاری از مهاجرین که امروز در کانادا و آمریکا زندگی می‌کنند و فراموش کرده‌اند که پدرشان یا پدریزرگشان اهل کشور دیگری بودند. کالاها هم چنین وضعی را پیدا می‌کنند، از آن مهمتر، سرمایه نیز همین وضع را پیدا می‌کند. امروزه بسیاری از کالاها مهر ساخت یک کشور خاص را ندارند. در این معنا، گواهی مبدأ (CERTIFICATE OF ORIGIN) به عنوان سند معتبر برای جابجایی کالا که همیشه اعتبار داشته، مفهوم خود را از دست می‌دهد. گواهی مبدأ به منطقه‌ها تبدیل

قابل سازمان تجارت جهانی سازماندهی می‌شود. انگیزه اصلی کشورهایی که در این سازمان متمرکز می‌شوند این اعتقاد است که آزادسازی تجاری یا به تعبیری دیگر افزایش مبادلات بازرگانی به نفع آنهاست.

تا قبل از جنگ جهانی دوم برداشت کلی این بود که خودکفا شدن به نفع اقتصاد کشورهاست، یعنی به کارگیری سیاست جایگزینی واردات. جایگزینی واردات هم یعنی کاهش مبادلات بازرگانی بین‌المللی. ولی آنچه که از بعد از جنگ جهانی دوم شکل گرفت و امروزه موردقبول

اعضای سازمان تجارت جهانی است، برعکس گذشته، آزادسازی است که به رشد اقتصادی کمک می‌کند.

اولین مطلبی که باید در کشور ما بحث شود این است که آیا واقعاً ما هم به این نتیجه رسیده‌ایم که گسترش تجارت خارجی به نفع اقتصاد ماست و افزایش صادرات، موتور رشد اقتصادی است؟ و آیا به این نتیجه رسیده‌ایم که افزایش مبادلات بین‌المللی به معنی کاهش تولید در داخل مملکت نیست؟

دنيا جواب مناسب خود را به این سه نکته داده است. از ۱۹۴۷ تا امروز که بیش از ۵۰ سال گذشته، تجربه این موضوع را به خوبی ثابت کرده است که آزادی واردات و صادرات به نفع کشورها است و این اثبات هم متحصربه کشورهای توسعه یافته نیست. از ۱۳۵ کشور عضو WTO حدود ۲۵ تا ۳۵ کشور توسعه یافته قلمداد می‌شوند و ۱۰۰ تا ۱۱۰ کشور دیگر در حال توسعه هستند. بنابراین این تجربه، بسیار گسترده است.

برداشت شخصی من این است که این روند، مثبت بودن خود را اثبات کرده است. زیرا در حالی که جمعیت جهان طی ۵۰ سال دوبرابر شده، صادرات سرانه جهان در این مدت به قیمت‌های ثابت ۸ برابر شده است و موجب رشد چشمگیر اقتصادی در کشورهای عضو گردیده و به کاهش شدید فقر منجر شده است. به عنوان نمونه، نسبت جمعیت فقیر در اندونزی - در طی ۲۵ سال - از ۷۰٪ به ۱۰٪ کاهش یافته است. در نتیجه دنیا به سویی پیش می‌رود که برای آزادی تجارت بین‌المللی، تعرفه‌های گمرکی را کاهش دهد. تعرفه‌ها از ۵۰ درصد در سال ۱۹۴۷ به حدود ۳ درصد کاهش یافته است. معنی این اقدام آن است که عملاً مرزهای گمرکی برداشته شده است و کالاها آزادانه بین کشورها مبادله

لذا نقش استفاده از فن‌آوری‌های ارتباطی و نتیجتاً فرهنگ لازم برای بهره‌مندی از آنها اهمیت اساسی می‌یابد. بنابراین، یکی دیگر از چالش‌های مدیران در دهه اول سال ۲۰۰۰ این است که چگونه از دور بر عوامل ایجاد ارزش افزوده محصولات خود مدیریت و کنترل نمایند.

تکنولوژی دانش‌افزا

۴) روند دیگر، حرکت از تکنولوژی نیروافزا به سمت تکنولوژی دانش‌افزاست. به قول پیتر دراکر، عوامل سنتی تولید یعنی زمین و کار و سرمایه می‌روند تا به جای آنکه نیروهای پیش‌برنده باشند، به عوامل بازدارنده تولید تبدیل شوند. در عوض این دانش است که مرز جغرافیایی نمی‌شناسد و به عنوان منبع کلیدی تولید در می‌آید. هزینه نیروی کار ساده در صنایع بسیار محدود شده و حداکثر به یک هشتم قیمت کل تمام شده می‌رسد. شاکله سازمان‌های آینده را آجر و ماشین و نیروی کار ساده تشکیل نمی‌دهد بلکه قوام آنها به کارکنان دانشمند و فرهیخته است. به قول دراکر بهره‌وری این کارکنان بزرگترین چالش پیش روی مدیران است. مدیریت بر فرهیختگان بسیار دشوار و نیازمند به نگرش و روش‌های خاص خود می‌باشد. با نگاه سنتی به منابع انسانی نمی‌توان سازمان‌های فردا و حتی امروز را اداره کرد. وقتی دانش جایگزین پول شود شرکتها بیش از نیاز کارکنان به شرکت به کارکنان فرهیخته یعنی مالکین دارایی اصلی نیاز خواهند داشت.

اینها چالش‌های اصلی هستند که مدیران و سازمانها، فارغ از محدوده جغرافیای اقتصادی، باید خود را برای آنها آماده کنند. برای کشورهای کندتر نقش دولتها بسیار اساسی است. آنها می‌باید با درک این روندها راه را برای تحولات هموار کرده و بدانند که نگاه سنتی آنها به موضوع «اداره» کشور مانع بزرگ بر سر راه این تحولات می‌باشد.

فرتوک‌زاده: دوستان فضای کلی روندهای جهانی را ترسیم کردند. من با توجه به تمرکزی که می‌خواهم در بحث سازمانها و بنگاهها در این قسمت داشته باشم از زوایای دیگری به تکمیل این بحث می‌پردازم.

طرح مفاهیم جدید

ما در روند جهانی شدن شاهد آن هستیم که یک سری مفاهیم و اصول جدیدی در ادبیات سازمان مدیریت ایجاد شده است که در جای خودش

بهکیش: مهمترین چالش بنگاههای اقتصادی در دهه آینده، موضوع جهانی‌شدن یا جهانی‌سازی است.



قطعا از این زاویه باید شاهد تحولات زیادی باشیم.

عدم تمرکز

۳) روند دیگر، تغییر از تمرکز به سمت عدم تمرکز است. دهه گذشته شعار غالب سازمان‌های موفق جهان، «هسته کوچک - شبکه بزرگ» بود. در فاصله سالهای ۱۹۸۷ تا ۱۹۹۱، در حالی که شرکتهای بزرگ آمریکایی ۴/۲ میلیون نفر را از کار برکنار کردند، شرکتهایی با کمتر از ۲۰ نفر پرسنل ۴/۴ میلیون شغل جدید ایجاد کردند. در حال حاضر شرکتهای تولیدی در کشورهای صنعتی، غالباً شرکتهای مونتاژند. مطالعات انجام‌شده توسط بعضی سازمانها در انتهای دهه ۸۰ نشان می‌دهد که ۸۰٪ ارزش افزوده محصولات و یا خدمات ارائه شده آنها، توسط بیرون سازمان انجام می‌شود. پیتر دراکر و چارلز هندی معتقدند که ما در حال انتقال از یک جامعه استخدامی به یک جامعه شبکه‌ای هستیم. در چنین شرایطی دانش ایجاد و اداره شبکه، قابلیت مورد نیاز سازمانها می‌باشد. ایجاد اتحاد استراتژیک با دیگر سازمانها نیازمند یک بلوغ ذهنی و دورنگری هوشمندانه در مدیران است. اداره شبکه نیاز به تفکر و فرهنگ شبکه دارد. فرهنگی که موفقیت سازمان را در درازمدت و در قالب یک رابطه برد-برد با شرکاء خود دنبال می‌کند. در دنیای نوین کار، انسانهایی با هم پیوند کاری نزدیک دارند که در کنار یکدیگر نیستند و

جهان‌حضوری (GLOBALIZATION) است.

جامعه اطلاعاتی

۲) تغییر دیگر، حرکت از جامعه صنعتی به سمت جامعه اطلاعاتی است. به قول تافلر موج سوم بر پایه صنایعی شکل می‌گیرد که اساس آنرا کامپیوترها، الکترونیک، اطلاعات و مهندسی ژنتیک تشکیل می‌دهند. به دلیل توسعه روزافزون تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، اطلاعات نقش بسیار اساسی در جامعه امروز بازی می‌کنند. در حال حاضر در کمتر از هر پنج سال، یک بار کل دانش بشری نو می‌شود. به عبارتی دیگر وقتی یک دانشجوی مثلاً مهندسی از دانشگاه فارغ‌التحصیل می‌شود بیش از نیمی از دانشی که در مدت چهارسال تحصیلش آموخته است کهنه شده است. تولید دانش بشری با سرعت پرشتابی در حال انجام می‌باشد، به طوری که در سال ۲۰۲۰ هر ۷۰ روز کل دانش بشری نو می‌شود. امروزه لفظ کشورمان توسعه‌یافته و کشورهای توسعه‌نیافته به کشورهای تند و کشورهای کند تبدیل شده است، زمان و سرعت به مهمترین عامل و تعیین‌کننده رقابت جویی و پیشرفت اقتصادی تبدیل شده است. در کشورهای تند، همه چیز از تولید گرفته تا معاملات، تصمیم‌گیریهای سیاسی، نوآوری و خلاقیت و مهمتر از همه جریان داده و اطلاعات و دانش سریع‌تر اتفاق می‌افتد و در نتیجه در این کشورها، ثروت و قدرت تندتر تولید می‌شود. به قول یک فیلسوف آمریکایی: در یک بزرگراه، حتی اگر در مسیر صحیحی نیز قرار داشته باشی، چنانچه بایستی، دیگران از رویت عبور خواهند کرد. بیل گیتس در کتاب اخیر خود (بر بال اندیشه) می‌گوید: سال ۲۰۰۰ سال حرکت و سرعت است، سال رایانه‌ها است و اگر شما با شتاب حرکت نکنید بدون تردید خواهید مرد، این پیام اصلی کتاب اخیر بیل گیتس است. به قول دراکر تغییر را نمی‌توان مهار نمود ولی می‌توان از آن جلو افتاد و این نیاز به سرعت عمل دارد.

بنابراین یکی دیگر از چالش‌های پیش روی مدیران ما تطبیق سازمانهای خود با سرعت روبه تزايد ناشی از انفجار اطلاعات و انفجار مفاهیم و تکنولوژی‌های نو می‌باشد. این چالش بسیار بزرگ و بااهمیتی است. عامل تغییر در نظام اجتماعی گذشته انرژی بود و اکنون اطلاعات می‌باشد. یعنی عاملی که بر ذهنیتها، مدل‌های ذهنی و باورها و فرهنگها اثر می‌گذارد. به عبارت دیگر نقطه اثرش انسان یعنی عامل تحول است.

قابل تأمل است:

۱ - به موضوع شبکه‌ای شدن سازمان اشاره شد. تصور سنتی که از سازمان داریم این است که عمدتاً سازمان هرمی است، یعنی با پیش‌فرض تولید انبوه و یا این فرض که یک هرم بزرگی است که با برنامه‌ریزی، سازماندهی، تجهیز منابع و کنترل و نظارت، محصول در آن تولید می‌شود و یک بازار یک دستی در اختیارش باشد تا محصول خود را بفروشد. همان طوری که اشاره شد امروز با پدیده شبکه‌ای شدن هم به عنوان یک پدیده ناشی از تکنولوژی اطلاعات و هم به عنوان یک روش جدید تولید و کسب‌وکار مواجه هستیم.

۲ - مسئله بعدی که به نوعی مرتبط با موضوع شبکه‌ای شدن است و در زیرمجموعه بحث جهانی شدن قرار می‌گیرد فضای رقابت مبتنی بر ائتلاف است. لذا در سالهای پایانی قرن گذشته شاهد این تغییر شالوده (PARADIGM SHIFT) بودیم. در سالهای میانی قرن ۲۰، رقابت بینگانه‌های بزرگ دنیا تعیین‌کننده بود. اما امروز رقابتهای مبتنی بر ائتلاف است و این همان بازتاب مدیریت شبکه‌ای در فضای کسب و کار است. لذا ما شاهد همگرایی‌ها و پیمانهای منطقه‌ای هستیم و امروزه در ادبیات نوین مدیریت، پدیده‌ای به نام «تولید چالاک» یا به قول آقای مهندس وفاغاریان «تولید فرز» مطرح است. (اشاره به مقاله ایشان در نشریه تدبیر شماره ۹۷) بنابراین برای رقابت کردن باید ائتلاف کرد.

۳ - مساله بعدی که بسیار حائز اهمیت است، نقش آفرینی ویژه توسط بینگانه‌ها و شرکتهای است به گونه‌ای که برای جوامعی مشابه کشور ما یک زنگ خطر محسوب می‌شود. به عبارت دیگر ما امروزه با بینگانه‌ها و سازمانهایی مواجه هستیم که به قول ورزشکاران از دوپینگ و مواد نیروزا استفاده می‌کنند و جامعه، انرژی فوق‌العاده‌ای را به درون این سازمانها تزریق می‌کنند. این موضوع در غرب و آمریکا و ژاپن بسیار رایج است و پرداختهای افسانه‌ای به مدیران صورت می‌گیرد. به طوری که آخرین پرداخت سال ۱۹۹۹، پرداخت مبلغ ۶۷۰ میلیون دلار به یک مدیر در آمریکا است که با روش حق خرید سهام براساس قیمت تعیین شده از قبل (OCK OPTION) پرداخت شده است. این نوع پرداختها حتی جامعه صنعتی آمریکا را هم با چالش مواجه کرده است. این گونه استفاده از مواد نیروزا در سازمانها در درازمدت شکاف طبقاتی را عمیق‌تر

کیانی: عضویت در سازمان تجارت جهانی و تن دادن به مقررات جهان گستر آن، خوب یا بد به صورت یک ضرورت اجتناب ناپذیر درآمده است.



خواهد کرد و در کوتاه مدت و میان مدت، محیط واقعی سازمانها را دویبگی خواهد کرد. در همین زمینه اتفاقی که در دنیای صنعتی در حال روی دادن است متبلور شدن منافع ملی در قالب بینگانه‌هاست. در واقع تلاشهای فرامرزی کمپانیهای بزرگ برای شکستن مرزهای جغرافیایی، فرهنگی و اجتماعی کشورهاست. بسیاری از باورهای هزاره گذشته یا لاقبل قرن گذشته توسط بینگانه‌های بزرگ مورد سؤال قرار می‌گیرند. کمپانی کرایسلر از دیترویت آمریکا در اشتهارگارت آلمان با کمپانی بنز، کمپانی جدیدی را تشکیل می‌دهند و چالش نوینی را در پیش روی صنعتگران و دست‌اندرکاران کسب‌وکار دنیا قرار می‌دهند. موج ادغامها و همگرایی‌هایی که بعد از این اتفاق افتاده است نه تنها مرزهای یک کشور، بلکه مرزهای یک قاره را با دو فرهنگ کاملاً متمایز به هم نزدیک کرده است.

۴ - اتفاق دیگر در روندهای جهانی، ربوده شدن نخبگان است. به اعتقاد من هم‌چنانکه ما باید در کشور از انسانهای متوسط و عقب‌افتاده و بیمار نگهداری کنیم باید از نخبگان این سرزمین هم مراقبت کنیم. اما متأسفانه نخبگان، جذب سیستم‌های دیگر می‌شوند و شکاف شمال و جنوب بازم بیشتر خواهد شد. بنابراین در آینده با فضایی که ترسیم شده متأسفانه با ربودن نخبگان، بازم بیشتر به زیان ما خواهد بود.

۵ - مساله دیگر، موضوع جهانی شدن حقوق و تاثیرگذاری نهادها در درون کشورهاست. ما اعم

از اینکه WTO را بپذیریم یا نپذیریم، قطعاً از آن و سایر نهادهای اقتصادی جهانی نظیر بانک جهانی تاثیر می‌پذیریم. آنها در دنیای آینده بیش از گذشته، اهرمهایی را در اختیار خواهند داشت. امروزه نهادهای جهانی برنامه‌های زیادی را اجرا می‌کنند که متأسفانه بازم شکاف شمال و جنوب را بیشتر می‌کند و این به نفع ما نخواهد بود. چالشهای دیگر مانند مسایل زیست‌محیطی و اهرمهایی مانند حقوق بشر از مسایلی است که با آن مواجه هستیم. پاره‌ای از این موضوعات مانند حفظ محیط‌زیست و جلوگیری از تخریب لایه ازن سخن زیبایی است. اما اگر نتوانیم مسئله گاز فرئون را در صنعت مان حل کنیم، کشورهای صنعتی هم از اهرمهایی در آینده علیه ما استفاده خواهند کرد. مثلاً اجازه تردد کامیونهای ما را در اروپا نخواهند داد. در این مرحله نگاه ما به روندهای جهانی نباید بی تفاوت باشد. تعبیر زیبایی از امیرالمومنین است که می‌فرماید «من نام لم ینم عنه» یعنی کسی در جنگ خوابش برد دشمن از او غافل نخواهد شد. ما امروز چنین فضایی داریم، هرچند آن بیداری لازم را شاید نتوانستیم هنوز نهادینه کنیم.

شریف‌النسبی: من بحث خودم را در ارتباط با مهمترین چالشهای مدیران بینگانه‌های اقتصادی و صنعتی کشور در آغاز هزاره سوم میلادی به دو بخش اصلی تقسیم می‌کنم.

یک بخش چالشهایی است که مربوط به خارج از محیط بنگاه و عمدتاً خارج از اختیارات مدیران اینگونه واحدها است. از جمله این چالشها می‌توان به قانون مالیاتها، انواع عوارض دریافتی از واحدها، قانون کار، نبودن امنیت سرمایه‌گذاری، عدم ثبات در قوانین و مقررات، نبودن فرهنگ صنعتی و ارزش تولید و تولیدکننده و بوروکراسی‌های طولانی و تشریفات اداری زائد نام برد، در شرایطی که کشورهای صنعتی سعی در جذب سرمایه‌ها از داخل و خارج از کشور خود هستند و برای یک تولیدکننده ارزش مضاعف قائل هستند و او را احترام خاص می‌کنند. در نظام اداری و دستگاههای مرتبط با امر تولید کشورمان با بی‌علاقگی و بعضاً اشکال‌تراشی یک فردی را که تصمیم به ایجاد یک بنگاه اقتصادی می‌گیرد خسته و بعضاً پشیمان می‌سازند.

شما نگاه کنید در کشور ژاپن با آن مقدار رشد صنعتی، تنها یک نوع مالیات وجود دارد، ولی ما در کشورمان انواع عوارض را از یک واحد تولیدی می‌گیریم و اگر بیش از ۵ میلیون تومان

دولت مستعد شود که قطعات صنعتی را از واحدهای تولیدی داخلی خریداری کند، شرکتهای توانمند صنعتی خارجی حاضر نیستند به صورت مجانی اینگونه قطعات را دریافت و بر روی کالای خود نصب نمایند.

از دیگر چالشهای بنگاههای اقتصادی و صنعتی کشورمان در آغاز هزاره سوم محدودیت داشتن بنگاهها در دستیابی به مدیرانی است که بتوانند با تدوین برنامههای استراتژیک و بسندمدت و همسوکردن اهداف بنگاه و خواستههای کارشناسان و کارکنان و با توجه به تمامی قوتها و قابلیتها و تهدیدها و چالشها، بنگاه را به سمت هدفهای بلند و اختراآمیز برای بنگاه و کشور رهنمود باشند.

در آغاز هزاره سوم میلادی پاره‌ای از بنگاههای اقتصادی و صنعتی ژاپن رسانتها و اهداف بلندمدت و آرزوهای بعضاً متهورانه خود را با بتون در محوطه کارخانه بنا نهاده‌اند و به همه کارکنان و مشتریان خود اعلام می‌دارند ما مصمم هستیم ۱۵ تا ۲۵ سال آینده به این نقطه برسیم و اطمینان می‌دهیم که اهداف و راه آینده ما تغییر نخواهد کرد و مطمئن هستیم با همه مشکلاتی که خواهیم داشت با همسوکردن استعدادها و خلاقیتهای کارکنان بنگاه، تمام همت خود را به کار ببریم تا به آرزوی خود برسیم. متأسفانه به علت وجود مجموعه چالشهای درون سازمانی و برون سازمانی برسرراه بنگاههای اقتصادی کشورمان و عدم تربیت مدیران کارآمد، علی‌رغم داشتن مدیران بعضاً توانمند، ایشارگر و برنامه‌ریز، مدیران نمی‌توانند برای دو سال آینده بنگاهی که در آن هستند برنامه مطمئن و غیرقابل تغییر تدوین کنند.

سومین چالش از بخش درون سازمانی بنگاههای اقتصادی و صنعتی پایین بودن کمیت و کیفیت تولیدات واحدهای کوچک صنعتی است. در شرایطی که واحدهای کوچک تولیدی در کشورهای صنعتی و در حال توسعه هر روز نقش بیشتری در تامین قطعات و کالاهای نیمه‌ساخته صنعتی برعهده می‌گیرند و آنها می‌توانند با کاهش دادن هزینه‌های تولید و تنوع بخشیدن به نوع تولیدات موردنیاز متقاضیان و صنایع بزرگ، نقش موثرتری را در کمک به واحدهای بزرگ صنعتی کشورشان و در جهت حضور گسترده‌تر در بازارهای جهانی برعهده

فرتوک زاده:

ویژگیهای اصلی بنگاههای هزاره سوم را در سالهای آغازین آن سرعت، سرعت و واکنش، قدرت ائتلاف، تولید شبکه‌ای و تولید چالاک تشکیل می‌دهد.



کمتز و کاهش دادن هزینه‌های تولید اهمیت بیشتری پیدا کرد و سعی شد ضایعات کمتر از ده درصد شود در این سالها دیگر تئوری علمی تیلور همانند گذشته کارساز نبود. از سالهای دهه ۱۹۸۰ به بعد شمار اول بنگاههای اقتصادی و تولیدی، کیفیت برتر و کاهش دادن خرابیها و ضایعات به کمتز از یک درصد رسید و مدیریتها در کارخانجات به دست افراد توانمند با تجربه و باتوان علمی سپرده شد. با گذشت ۵ سال از این واقعه و تنگتر شدن رقابت در بازارهای جهانی، موضوع به صفر رسانیدن ضایعات به صورت جدی تر مطرح شد. در این سالها تئوری علمی دیگری تحت عنوان تئوری کیفیت دمینگ مطرح شد و در بنگاههای اقتصادی پا به عرصه وجود گذاشت.

یکی از بزرگترین چالشهای درون سازمانی بنگاههای ما در آغاز هزاره سوم میلادی بیگانه بودن مدیریتها در بنگاههای اقتصادی و صنعتی کشورمان با تحولات یادشده و متناسب شدن مدیریتها با این تحولات جهانی بوده است در شرایطی که اکنون موضوع سیستم شش سیگما (۶σ) به عنوان مبنای قراردادهای خرید قطعات و کالاهای صنعتی بین کشور ما مطرح است و مبنای قرارداد ضایعات کمتر از ۳ در میلیون می‌باشد، اکثر واحدهای تولیدی و صنعتی کشورمان یا ۲۰ تا ۳۰ درصد، یعنی ۲۰۰/۰۰۰ تا ۳۰۰/۰۰۰ قطعه معیوب در یک میلیون قطعه تولیدی مواجه هستند و اگر حتی

سود کند ۵۰ درصد آن مالیات می‌شود. یکی دیگر از چالشهایی که بنگاههای اقتصادی در کشورمان با آن مواجه هستند و عامل بسیار مهم و بازدارنده در امر سرمایه‌گذاری و ایجاد بنگاههای جدید اقتصادی است، موضوع نبودن رجحان و مزیت سرمایه‌گذاری در بخشهای تولیدی در مقایسه با بخشهای واسطه‌ای و خدمات غیرفنی و غیرمهندسی است و به همین دلیل است که سرمایه‌گذاریهای صنعتی در کشور در طول سالهای ۱۳۷۳ تا ۱۳۷۶ به طور متوسط در سال ۹/۳ درصد کاهش داشته است. موضوع امنیت سرمایه‌گذاری و ثبات طولانی و بلندمدت در قوانین و مقررات از دیگر عوامل و چالشهای بنگاههای اقتصادی است. به دلیل عدم اطمینان و اعتماد به قوانین و مقررات موجود و عدم پایداری بلندمدت آنها، بنگاههای موجود و سرمایه‌گذاریهای جدید از اینکه سرمایه‌های خودشان را عیان و آشکار کنند و یا آنکه برای خودشان تعهدات بلندمدت سرمایه‌گذاری بوجوه آورند. پرهیز می‌کنند و یا با قدرت تصمیم نمی‌گیرند. چرا که هیچ کس نمی‌تواند با قاطعیت بگوید اگر شما سرمایه‌گذاری کنید حداقل تا ۱۰ و یا ۱۵ سال آینده هیچگونه خطری شما را تهدید نمی‌کند و علی‌رغم بازار ۶۰ میلیونی داخلی کشور و موقعیت خاص کشور در منطقه، این موضوع یکی از عوامل مهم عدم علاقه و رغبت سرمایه‌گذاری خارجی در داخل کشور ما است. از دیگر عوامل و چالشهای برون سازمانی مقابل روی بنگاههای اقتصادی، نبودن استراتژی بلندمدت و شفاف توسعه اقتصادی و صنعتی در کشور، فرسوده و غیررقابتی و کارآمد نبودن سیستم بانکی کشور و نهایتاً عقب‌افتادگی فن‌آوری و توسعه نیافتن تحقیقات پایه‌ای و کاربردی در کشور است.

از چالشهای برون سازمانی در مقابل روی بنگاههای اقتصادی و صنعتی کشور می‌توان به موضوعات دیگری اشاره کرد که از جمله آنها دومین بخش از چالشهای بنگاههای اقتصادی و صنعتی عوامل درون سازمانی و مرتبط با فرایند و عملکرد داخل بنگاهها و واحدهای تولیدی است. تا حدود ۳۰ سال پیش و تا قبل از سالهای ۱۹۷۰ کمیت تولید و تولید انبوه مطرح بود. حتی ده درصد ضایعات برای اینگونه کشورها موضوع مهمی نبود. بعد از سالهای ۱۹۷۰ تا سال ۱۹۸۰ و در طول ده سال به دلیل اینکه تعداد بیشتری تولیدکننده وارد بازار رقابت شدند و ضایعات

کرده و یا به حداقل برسانیم تا در مجموع به نفع کشور باشد و یا ایجاد رقابت و تحرک کنیم.

اما اینکه مدیران بنگاهها چه باید بکنند؟ به نظر من ما نباید به صرف اینکه کشوری هستیم که بنگاههای دولتی حاکم است یا مقررات و قوانین حکومتی غالب بر مقررات بنگاهداری است از مسئولیت خودمان بگریزیم و همه چیز را به دوش دولت بگذاریم. البته اقتصاد ما چه در سالهای قبل از انقلاب و چه در حال حاضر متکی به دولت است و من بعید می‌دانم در کوتاه‌مدت و یا در میان مدت این وضع ناهنجار اصلاح شود. یعنی وضع هم ربطی به امروز ندارد و قبیل از انقلاب هم همین‌گونه بوده است. اما شکل، قیافه و ابعادش عوض شده است که یک بحث فرهنگی است و باید کار جدی در این زمینه را شروع کنیم. البته شاید دو نسل هم طول بکشد که بتدریج این وضع را اصلاح کنیم. بنابراین باید قبول کنیم که ما بنگاههای دولتی و خصوصی داریم و مدیران این بنگاهها باید در شرایط مسالمت‌آمیز و همکاری برنامه‌ریزی کرده و به جلو حرکت کنند. امروز نه بخش خصوصی داریم که صنایع سنگین بزرگ کشور را اداره کند و نه این بخش جسارت و قدرت تامین پول خرید این‌گونه صنایع را دارد. همچنین نه از طرف دولت و بعضی از نهادها چنین تمایل قلبی وجود دارد. در مجلس اگر اکثریت نمایندگان به موضوعی رأی داد، پس از تأیید شورای محترم نگهبان تبدیل به قانون می‌شود. اما قوانینی در کشور هستند که حتی یک بار هم اجرا نشده است. ما واگذاری شرکت‌های دولتی را در برنامه‌های اول و دوم داشتیم. اما خیلی‌ها دنبالش نرفتند و فکر کردند کارشان عقلایی است. متأسفانه افرادی هستند که به نحوی دیگر به دنبال پیاده کردن عقاید و نظرات خود هستند. اجرای خصوصی‌سازی نیاز به زمان دارد و باید کار بیشتری روی آن صورت گیرد. بنابراین می‌خواهم بحث حاکمیت دولتی را از بنگاهداری دولتی جدا کنم. شاید یکی از نکات بسیار ظریفی که کمتر کار شده همین بحث است. ما در زمینه پتروشیمی تلاش مستمری را شروع کردیم و براساس قانون از دو سال پیش کار واگذاری را انجام داده‌ایم. حالا هم اسامی چند شرکت ما در تابلوی بورس قرار دارد. البته هنوز هم در حال واگذاری هستیم، ولی خیلی طول دارد که بگوییم صنعت پتروشیمی ما خصوصی شده است. ضمن اینکه ما بسیار خوشحالیم و استقبال خوبی هم صورت گرفته است. حتی ما

شریف‌النسیبی:

یکی از بزرگترین چالش‌های درون سازمانی بنگاههای ما در آغاز هزاره سوم، بیگانه‌بودن مدیرتها در بنگاههای اقتصادی و صنعتی کشورمان با تحولات جهانی است.



تجارت جهانی درجهت تکامل ایجاد شده‌اند. یکی از عواملی که باعث دو جنگ جهانی شد مسائل اقتصادی و بازرگانی است و در سالهای بعد از جنگ جهانی دوم، مسئولان و مقامات کشورهای دیگر تفاهم کردند که چگونه منافع همدیگر را حفظ کنند تا در محیطی بازرتر بتوانند فعالیت‌های خود را توسعه دهند. بنابراین در رابطه با پیوستن به گات و ویا موسسات و سازمانهای مشابه اقتصادی بین‌المللی، ما هم باید در کنار سایر کشورها این سیر تکاملی را طی کنیم. ممکن است از دید بعضی‌ها منافع و از نگاه پاره‌ای دیگر مضارشان بیشتر باشد. ولی روی هم‌رفته قطعاً دارای مزیت‌هایی است که ما هم در کنار سایر کشورها باید نسبت به منافع عمومی جامعه جهانی و کشور خودمان فکر کنیم و امیدوار باشیم که انشاء... مسئولان ذی‌ربط در این رابطه قدم‌های جدی بردارند.

من برخلاف خیلی‌ها که اعتقاد دارند این مانع از بیرون بر ما تحمیل شده است که نتوانیم به WTO ملحق شویم، معتقد هستم این مانع، داخلی است و ما تصمیم جدی در این زمینه نگرفته‌ایم و دولتمردان و مسئولان رده اول کشور باید مصمم شوند و اگر تصمیم بگیرند قطعاً به آن خواهند رسید. در این زمینه هم مطالعات زیادی صورت گرفته است. ممکن است با عضویت در آن در ظاهر به برخی از صنایع ما آسیبی برسد. ولی با توجه به مقررات WTO و تدابیری که می‌توانیم بیندیشیم این مضار را می‌توانیم حذف

بگیرند، صنایع کوچک کشورمان با فرسودگی و غیرکارآمد بودن فن‌آوری، نازل بودن کیفیت تولیدات و ناتوانی در تامین اعتماد و اطمینان در صنایع بزرگ داخلی و خارجی نمی‌توانند نقش کلیدی خود را در توسعه اقتصادی و صنعتی و ایجاد اشتغال‌های مولد و فراگیر در کشور داشته باشند.

نعمت‌زاده: من علاقه‌مند هستم که چند نکته را در این میزگرد مطرح کنم. نخست اینکه انشاء... دوستان و مدیران ما یک سال فرصت دارند که فکر و برنامه‌ریزی نمایند و برای ورود به هزاره سوم آماده شوند. هزاره سوم یک سال جلوتر شروع شد و از این لحاظ ما هم ممنون هستیم. از آنجاکه هرچه جلو بیفتیم بهتر است، ما هم از این قضیه استقبال می‌کنیم.

نکته دوم اینکه به نظر من برای مدیران بنگاههای ما خیلی تفاوت نمی‌کند که امسال و سال آینده یا برای هزاره سوم چه کنیم. سوال این است که فارغ از این مناسبت‌ها اگر بخواهیم بنگاهداری را در کشور توسعه بدهیم چه باید بکنیم؟ طبیعی است شرایط و مسائلی از بیرون به ما اعمال می‌شود. یک سری از این مسائل محیطی است که در آن محیط قرار دارید و باید یاد بگیرید که چگونه عکس‌العمل نشان بدهید و آن عکس‌العمل هم آثار خودش را دارد. همانند کودکی که از جنین مادر پایه دنیا می‌گذارد و باید یاد بگیرد که در این محیط چگونه زندگی کند؟ در هر صورت، اصل تکامل ایجاب می‌کند که این کودک مراحل را طی کند.

روند تکاملی سازمانها

به اعتقاد من در شرایط حاکم بر جهان همه مقولات روبه تکامل دارند. لذا برخلاف عده‌ای، برداشت من این است که جهان نه تنها در مسایل اقتصادی و صنعتی، بلکه در مسایل اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی هم به جلو رفته و پیشرفت داشته است. همین که چندین کشور که تا دیروز با هم دشمن بودند امروز در کنار یکدیگر می‌نشینند و باهم صحبت می‌کنند ارتقای اخلاق آنها است، ولو اینکه این گفتگوی دوستانه درجهت حفظ منافع آنها باشد. همین که شعورشان را به کار می‌گیرند که نسبت به منافع خودشان حساس باشند و به تفاهم برسند، رشد و تعالی بشر را نشان می‌دهد. بنابراین سازمانها و سیستم‌های جهانی که بنابر تجربه بشر به وجود می‌آید و تکامل پیدا می‌کند، از جمله سازمان

دنبال متهم بگردیم. گاهی اوقات حتی در تعریف قانون اساسی درمی مانیم، وزراء که مسئولیت مشترک دارند پس چگونه منتقد یکدیگر هم می شوند؟ قبل از پاسخ آقای مهندس شریف‌النسی به این سوال، از آقای دکتر بهکیش تقاضا می شود حول محور صحبت های آقای دکتر کیانی مطالبی را بیان بفرمایند. اصولاً ما می خواهیم ببینیم با این تحولات و به هم ریختگی که در نظریه کلان اقتصادی صورت گرفته است آیا برنامه ها معنادار هستند؟ آیا واقعاً دولتها این قدر قدرت دارند برنامه های که می ریزند اجرا کنند و به دنبال آن بنگاههای اقتصادی هم پایه پای آنها حرکت کنند. تحولات اخیر کشور خود ما هم نشان می دهد که بنگاههای اقتصادی سعی می کنند تا حدودی کار خود را با سیاستهای دولت منطبق کنند. نکته این است که برنامه های اقتصادی هم بی معنا می شود. یعنی درحقیقت یک نوع سند خرج است، برنامه توسعه نیست و معلوم نیست آثار آن هم چگونه ارزیابی شود. من فکر می کنم باتوجه به تحقیقات و سخنرانی اخیر آقای دکتر بهکیش، اگر ایشان در این زمینه مطالبی بیان فرمایند، مورد استفاده خواهد بود.

بهکیش: به نظر من تحول بسیار عمده ای که در برنامه سوم صورت گرفته این است که برنامه به جای اینکه سند خرج باشد به تلاش برای تصحیح نهادهایی تبدیل شده است که بیش از ۵۰ سال در قوانین و اداره مملکت مشکل ایجاد کرده اند. این تلاش، بسیار خردمندانه و مثبت است. توافق و تفاهم دولت و مجلس بر تغییرات بسیار اساسی در نهادهای بویژه اقتصادی نشان از یک تفاهم کلی در مملکت دارد و بسیار پرهزینه به دست آمده است. اما بسیار طبیعی است که این تحول، با زمینه های قانونی موجود در تعارض قرار گیرد، چون اصولاً نام آن تحول است.

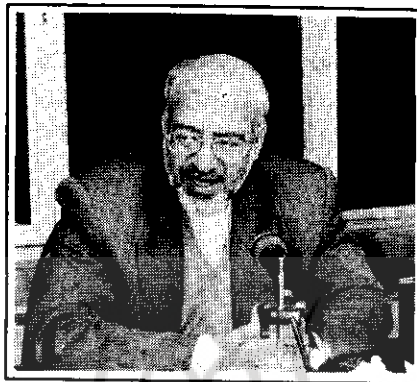
استنباط من این است که مملکت به نقطه ای دارد می رسد که این تعارض را به ترتیب مناسبی حل کند تا این بستر بتواند به درستی تصحیح شود. ما درحال حاضر جهت گیری مناسبی را انتخاب کرده ایم. من قصد دارم در اینجا در موضوع را به یکدیگر نزدیک کنم.

مفهوم درست بخش خصوصی

به نظر من یکی از مفاهیم بسیار مهم که به درستی در جامعه شناخته نشده و یا برداشت

نعمت زاده:

صاحبان بنگاههای خصوصی و دولتی باید باتوجه به شرایط موجود کشور و روند حاکم بر جهان، به تدریج خود را با روندهای بین المللی همراه و همگام کنند.



روزافزون بنگاههای اقتصادی در تحولات و حرکات، نقش دولتها و حکومتها در این تحولات کاهش یافته و مداخلات آنها نزدیک به صفر می رسد. ضمناً آثار سیاسی و اجتماعی دربردارد که ما هنوز نمی دانیم این آثار چه پیامدهایی خواهد داشت. در بخش دوم بحث سوال این است که فارغ از نوع مالکیت دولتی یا خصوصی، سازمانها و بنگاههای اقتصادی ما با چه نوع چالشهایی مواجه هستند و مدیران چه اقداماتی را باید در جهت حفظ منافع بنگاه و منافع ملی انجام دهند.

کیانی: من می خواستم اتفاقاً پیشنهاد کنم باتوجه به فرمایشات آقای مهندس شریف‌النسی ایشان پاسخ به این سوال را از زاویه دولت و وزارتخانه خود مطرح کنند که اصولاً وزارت صنایع برای ورود به قرن جدید چه برنامه هایی را تدارک دیده است. ایشان فرمودند مدیران ما حتی در شرکتها برنامه ۶ ماهه نمی توانند تنظیم کنند. قاعدتاً آنها وقتی می توانند برنامه ۶ ماهه تنظیم کنند که دولت برنامه ۵ ساله صنعتی را تنظیم کرده باشد. اطلاعات در این حوزه می تواند کمک خوبی برای مدیران در برنامه ریزی آینده سازمان خود باشد.

مجدم: مشکل ما با مقامهای دولتی این است که خودشان بزرگترین منتقد دولت هستند. ما نمی دانیم وقتی با مقامات دولتی می نشینیم باید

پروژه های بزرگ را یکجا به بخش خصوصی واگذار کردیم، ولی نمی توان این چند نمونه را به عنوان یک قاعده کلی در نظر گرفت. یا در صنعت فولاد، حمل و نقل هوایی، ارتباطات، مخابرات و در حمل و نقل سنگین مثل راه آهن به هر صورت خیلی طول دارد که بتوانیم این نوع بنگاهها را خصوصی کنیم. ضمن اینکه قانون اساسی در بعضی موارد صراحتاً خصوصی سازی را منع کرده است. به هر حال قانون اساسی، الگویی است که همه باید از آن تبعیت کنیم ولو اینکه نیاز باشد در آینده آن را اصلاح کنیم. اما تا زمانی که اصلاح نشده لازم الاجرا است.

بنابراین صاحبان بنگاههای خصوصی و دولتی باید باتوجه به شرایط موجود کشورمان و روندی که در جهان وجود دارد، به تدریج خودشان را با روندهای بین المللی همراه و همگام کنند. شاید یکی از مواردی هم که معمولاً ما مدیران علاقمند هستیم از آن گریز پیدا کنیم این است که فوری این بار را به دوش دیگران بیندازیم. اگر کاری قرار است در این مملکت انجام شود باید آن را مدیران صنعت انجام دهند. زیرا صنعت جزء عناصر تکامل یافته اقتصاد در جهان است و مدیرانش هم جزء مدیران پیشرفته و توانمند بنگاهداری (چه در کشور و چه خارج از کشور) هستند. به اعتقاد من اداره یک مجموعه صنعتی از یک موسسه پولی و بانکی و یا بازرگانی مشکل تر است. من فکر می کنم بنگاه صنعتی هم صنعت است و هم بنگاه مالی و بازرگانی و مجموعه ای از تمام فعالیتهای اقتصادی، فنی و علمی. بنابراین اگر قدمی می بایست برداشته شود باید توسط مدیران صورت گیرد. حتی اگر حرکات جهانی را در دنیا مشاهده کنیم خواهیم دید که مدیران صنعتی سهم بسزایی در این تحولات داشته اند. لذا ضمن تقدیر از مجله تدبیر که زمینه این بحث را فراهم کرده است می خواهم عرض کنم این وظیفه ماست که بنشینیم همفکری کنیم و پیشنهاد و راهکار ارائه دهیم.

مجدم: در دور اول بحث می توان این طوری جمع بندی کرد که ما وارد یک رنسانس جدید شدیم و تحولاتی در دنیا رخ می دهد که شاهد به هم ریختگی خیلی از نظریه ها و ایدئولوژیهاست و تقریباً درحال دوران گذار هستیم تا ببینیم چه مسائلی جدیدی در دنیا مستقر خواهد شد. این بحث تاکنون چند نکته محوری داشت. نخست اینکه به موازات اهمیت

درستی از آن صورت نگرفته مفهوم بخش خصوصی است. دنیای غرب از بخش خصوصی به عنوان عامل کاهش هزینه و موتور محرکه نوآوری و خلاقیت استفاده کرده است. به دلیل اینکه توانسته است با استفاده از بخش خصوصی، سرعت عجبی در خلاقیت ایجاد کند و رشد خود را با هزینه کمتر محقق کند. بخش خصوصی که غرب توانست از آن به عنوان موتور رشد استفاده کند، آن بخش خصوصی است که در محیط رقابت و فشار به فعالیت پردازد. بخش خصوصی بنابر ماهیتش برای اینکه خودش را در محیط رقابتی حفظ کند، تمام توان خود را به کار می‌گیرد تا هزینه‌ها را کمتر و خلاقیت‌ها را بیشتر کند. اگر به این مفهوم، درست توجه کنیم، آن بخش خصوصی می‌تواند به رشد کمک کند که در محیط رقابت تحت فشار فعالیت نماید. اگر بخش خصوصی در محیط رقابت نباشد، رانت‌خوار است که در این صورت از بخش دولتی هم بدتر است. بنابراین اگر روی این مفهوم تفاهم داشته باشیم، برخورد با جهانی شدن و خصوصی‌سازی در کشور ما امکان‌پذیر و مفید و موثر نیست، مگر اینکه همراه با ایجاد فضای رقابت باشد. در برنامه سوم از خصوصی‌سازی صحبت بسیار شده است، ولی از رقابتی کردن بازارها صحبت بسیار کمتر است. به این دلیل فکر می‌کنم روند خصوصی‌سازی که در برنامه سوم دیده شده است در صورت تأیید شورای نگهبان، ممکن است با موفقیت زیادی مواجه نباشد. توصیه من این است که اگر می‌خواهیم بخش خصوصی موتور رشدمان شود و نقش خودش را در تولید و رشد به عهده گیرد باید محیط رقابت را به عنوان فشاری بر بخش خصوصی ایجاد کنیم.

بنابراین یکی از چالشهایی که در مقابل بنگاههای ما در سالهای آتی وجود دارد این است که بخش خصوصی باید بداند که دیگر فضای غیررقابتی گذشته خیلی طولانی ادامه پیدا نخواهد کرد و باید خودش را برای یک فضای رقابتی آماده کند. این آماده‌سازی برای کارکردن در فضای رقابتی معانی بسیاری در تغییر ساختارهای بنگاهها دارد. دیگر اینکه بخش دولتی ما باید بداند که در سالهای آینده، دولتی که عاملیت اقتصادی هم داشته باشد نخواهیم داشت و عاملیت از دولت جدا خواهد شد. بنابراین واحدهای تولیدی در دست دولت نمی‌تواند باقی بماند. چقدر خوب است که مدیران دولتی، رسالت بسیار مهم خود را ایفا

بهبیش:

آنچه که ما را از فضای رقابتی و همراهی با تحولات دنیا دور کرده است، استفاده نابجا از در آمد نفت است.

تحول بسیار عمده در برنامه سوم این است که برنامه به جای اینکه سند خرج باشد به تلاش خردمندانه برای تصحیح نهادهایی تبدیل شده است که بیش از ۵۰ سال در قوانین و اداره مملکت مشکل ایجاد کرده‌اند.

اگر بخش خصوصی در محیط رقابت نباشد رانت‌خوار است که در این صورت از بخش دولتی هم بدتر است.

کنند و این واحدها را به ترتیبی تحویل دهند که از دوره‌ای که مسئولیت اداره آنها به عهده‌شان بوده است خاطره خوبی باقی بماند و نه یک سری واحدهای به هم پاشیده و زیان‌ده که خاطره ناگواری از عملکرد دولت را به همراه داشته باشد. برای انجام این کار، واحدهای دولتی باید بسیاری از ساختارهای خود را قبل از انتقال تصحیح کنند.

شرکتهای مادر

در برنامه سوم مکانیزم شرکتهای مادر به وجود آمده است که ابزار بسیار خوبی برای تصحیح ساختارهاست. بخصوص که حدود ۵۰ درصد از درآمد فروش کارخانه‌ها در برنامه سوم به امر بازسازی اختصاص پیدا خواهد کرد و این مساله البته وظیفه سازمانهایی مانند دانشگاهها و سازمان مدیریت صنعتی و سایر مراکز آموزشی و تحقیقاتی را هم بسیار سنگین تر می‌کند. دولت برای آماده‌سازی چنین جریانی چند اقدام بسیار مهم باید انجام دهد. یکی اینکه توجه داشته باشیم که بازارهای مالی فعال و شفاف، مهمترین بخش اقتصاد خصوصی هستند. بدون بازارهای مالی رقابتی هیچ اقتصادی نمی‌تواند عملکرد مناسب داشته باشد. هرچه سریع‌تر باید بازارهای مالی را بازسازی و رقابتی کرد.

نکته دیگر اینکه دولت باید از ایجاد رقابت در بازار نهراسد. حمایت طولانی موجب مریض

شدن صنایع می‌شود نه کمک به آنها، حتی ایجاد شغل در محیط رقابتی بهتر از محیط غیررقابتی صورت می‌گیرد. صنایعی در کشور داریم که بیش از ۳۰ سال حمایت شدند و حالا بیش از یک صنعت مریض نیستند. بنابراین دولت باید بداند که واحدها و بنگاهها طبیعتاً علاقمند به حمایت

هستند، چون تحت حمایت با تنبلی بیشتر می‌توانند سود بالاتر کسب کنند. دولت باید

مستافع جمع را در نظر بگیرد، بخصوص مصرف‌کنندگان که در فضای غیررقابتی مجبورند کالای گران‌تر را مصرف کنند. مردم مستحق

هستند که کالای ارزان‌تر و با کیفیت بالاتر را خریداری کنند و این امر فقط در فضای رقابتی

ایجاد می‌شود. بنابراین اگر دولت خود را نماینده کل مردم می‌داند باید سعی کند فضای رقابتی را ایجاد کند تا مردم بتوانند از موهبات آن بهره گیرند.

نکته بعدی این است که دولت باید بداند آنچه که ما را از فضای رقابتی و همراهی با تحولات دنیا دور کرده، استفاده نابجا از درآمد نفت است. اگر همان روندی که در سال ۱۳۲۷ در اولین برنامه توسعه به وجود آمد و قرار بود درآمد نفت فقط صرف سرمایه‌گذاری شود، در برنامه‌های قبل از انقلاب ادامه می‌یافت و آن سنت یارانه‌ای، بعد از انقلاب تصحیح می‌شد، قطعاً ما این وضعیت را نداشتیم که همه با استفاده از رانت‌های ناشی از نفت به محیط غیررقابتی عادت کنند. به عبارت دیگر با توزیع یارانه به روش فسلط، محیط تولید را ناسالم کرده‌ایم و در نتیجه انگیزه برای سرمایه‌گذاری را کم کرده‌ایم و بنابراین امکان ایجاد کار برای نسل جوان را که بزرگترین دغدغه امروزمان است را بسیار محدود نموده‌ایم.

دورنهایت از امنیت اقتصادی، صحبت بسیار زیاد می‌شود. امنیت اقتصادی پدیده‌ای بسیار پیچیده است و آنچنان نیست که بتوان آن را با دست‌کاری عوامل گلهامی تصحیح کرد. به نظر من بهترین راهی که به امنیت بیشتر اقتصادی منجر می‌شود حضور فعالتر مردم در مطبوعات و رسانه‌های جمعی است که باعث می‌شود مسایل اقتصادی شفافتر شوند و البته دولت نیز باید پاسخگو باشد. اگر این روند ادامه پیدا کند امنیت بهتر اقتصادی به تدریج برقرار می‌شود و جایگاه خود را نهادینه می‌کند.

۱ - آقای دکتر بهکیش به گونه‌ای به بحث جایگزینی واردات و توسعه صادرات؛ اشاره داشتند. من خیلی ساده‌تر و از نگاهی دیگر به آن می‌پردازم. هنوز پیش‌فرض این است که باید تولید کنیم و اگر مازاد تولید داشتیم صادر کنیم. امروز این طرز تفکر، حاکم بر صنایع ماست و آثار خود را هم در بسیاری از ضابطه‌ها گذارده است. طبیعتاً در مورد صادرات چنین پیش‌فرضی با واقعیت‌های دنیا هیچ‌گونه سازگاری و تناسبی ندارد. این پیش‌فرض، اولین پیش‌فرضی است که باید تغییر کند.

۲ - مسئله بعدی که ما باید به آن به‌عنوان تغییر یک پیش‌فرض یا یک تغییر برداشت نگاه کنیم این است که در دوران واردات، دغدغه اصلی نظام اداری و سیستم‌های نظارتی کشور این بوده است که درآمدهای نفتی حیف و میل نشود و به خرید مایحتاج عمومی و سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف صرف شود. این فضای عمومی سازوکارهای اداری کشور طی دو دهه گذشته بوده است. اما امروز صورت مساله عوض شده است. به طوری که کسانی که تا امروز نگرانی آنها این بود که درآمدهای نفت حاصل شود حالا باید نگران سهم بازار باشند این پارادایم شیفته علاوه بر هزینه، به زمان زیادی نیز نیاز دارد. من در اینجا از اصطلاحات آماری استفاده می‌کنم. ما تاکنون بیشتر نگران هزینه نوع اول بودیم که درآمدهای نفتی حیف و میل نشود درحالی که از این به بعد باید نگران هزینه نوع دوم باشیم و آن از دست دادن فرصتها در بازارهای جهانی است. این تغییر پیش‌فرض یا برداشت، گام بعدی است که باید برداشته شود.

۳ - موضوع بعدی اینکه در اقتصاد نفتی بار اصلی مملکت بر دوش دولت است. فرض بر این است که دولت باید نفت را صادر کرده و دلارهای نفتی را در سیستم‌های خرید متمرکز کرده و ارزاقی خریداری شوند. در این روند، بنگاهها اصولاً جایگاهی ندارند. اما در فضای آینده یکی از دغدغه‌های ما این است که کسی انتظار ندارد یک وزارتخانه یا یک نهاد نظارتی، مسئولیت به‌دست آوردن ارز صنعتی و یا غیرنفتی را برعهده بگیرد. این کار را باید بنگاهها انجام دهند. اینکه باید چگونه به سراغ بنگاهها رفت که بعداً شکاف طبقاتی ایجاد نشود، چالشی است که باید در آینده به آن پرداخته شود. اما پارادایم شیفتی که باید اتفاق بیفتد این است که رسالت نهادهای دولتی در پاسخگویی به نیازهای معیشتی مردم باید به شکوفایی بنگاههای

فرتوک‌زاده:

دغدغه ملی ما واقعاً مالکیت دولتی نیست، بلکه مشکل این است که نهادی که بتواند حقوق مالکانه را اعمال کند و مدیریت بنگاهها را بسنج کند کمتر داریم.

یک دغدغه بزرگ آینده ما داشتن بنگاههای سالم و بویاست.

در شالوده نوین، اصولاً مشتری‌مداری در ژن کسب و کار نهادینه می‌شود و این اصلی نیست که به‌عنوان یک بخشنامه و دستور اداری با آن برخورد شود.

سرعت، سرعت و اکتش و قدرت ائتلاف، تولید شبکه‌ای و تولید چالاک تشکیل می‌دهد. چه شرایطی باید وجود داشته باشد تا بنگاهها به این مشخصه‌ها برسند. مسئله اصلی این است که آیا محیط حاکم بر شرکتهای ما برای رسیدن به چنین ویژگی‌هایی مناسب است؟ برای دستیابی به پاسخ، باید به پیش‌فرض‌های موجود در بنگاهها رجوع کنیم.

نکته‌ای که همه مسئولان کشور روی آن سالها تاکید دارند این است که روزی شیرهای نفت را ببندیم و کشور را با دسترنج خودمان اداره کنیم. باید بررسی کرد این تحولی که چشم‌انداز آن این‌گونه مطرح شده است با پیش‌فرض‌های حاکم بر نظام اداری و مدیریت عمومی کشور چه تعارضها و چالش‌هایی دارد؟ من می‌خواهم در اینجا از یک تمثیل استفاده کنم. وقتی یک سیستم پیچیده اجتماعی بزرگ بتواند به موقع به محرکهای محیطی خود واکنش نشان بدهد و سرعت یادگیری و درک سریع آن محرکها و واکنش نسبت به آنها را نداشته باشد، پدیده اینورژن ایجاد می‌شود. یعنی قسمتی از کسب و کار که می‌تواند موتور محرک اقتصاد ملی باشد از کار می‌افتد. آرزوی ملت ما این بوده است که پس از انقلاب، یک روز بدون نفت زندگی کند درحالی که این پدیده جلوی آن نقش را گرفته و این مساله همان تعارض پیش‌فرض‌ها با واقعیت است. من در اینجا به برخی از این پیش‌فرض‌ها اشاره می‌کنم.

مجمدم: جمع‌بندی من از صحبت‌های آقای دکتر بهکیش این است که برنامه سوم در جمع بسترساز است تا مداخله‌گر و پیشنهاد می‌کنند که دولت به دنبال رقابتی کردن محیط برود. علاوه بر این مدیران دولتی هم باید سعی کنند که شرکتها را با راندمان بالا آماده واگذاری کنند.

کیانی: یک نکته اساسی در این بحث این است که به ابعاد و همچنین عمق این تغییرات توجه شود. این پارادایم جدید با خود یک سری پیش‌فرض‌ها را نیز تسغیر داده است. پیش‌فرض‌هایی که دهها و بلکه صدها سال حاکم بوده و اساس فهم ما را از دنیای صنعت و اقتصاد و مدیریت تشکیل می‌دهند. به‌عنوان مثال مفهوم صادرات و واردات و نتیجتاً استراتژی صادرات و یا استراتژی جایگزین واردات در پارادایم موجود معنای خود را از دست داده است. وقتی شما مرز اقتصادی نداشته باشید و شرکتهای خارجی بدون هیچ‌گونه مانع و محدودیتی بتوانند در بازار کشور شما محصولات خود را بفروشند، استراتژی مثلاً جایگزین واردات چه معنایی دارد. اقتصاد جهانی با شتاب روبه یکپارچگی و سراسری شدن دارد. دیگر نمی‌توان قلمرو اقتصاد کشورها را با مرزهای ملی تعریف و محدود کرد. هر صنعت و خدمتی باید خود را در میان هم‌تایان جهانی تعریف کند. به قول دراگر، ما در حال حاضر سیاست‌هایی را اعمال می‌کنیم که دیگر اثربخش نیستند. این سیاستها براساس پیش‌فرض‌های غلط گذشته بنا شده‌اند و دولتمردان ما هنوز با این پیش‌فرضها کار می‌کنند. اگر پیش‌فرضها را اصلاح کنیم بسیاری از مشکلات لاینحل موجود، راه‌حل پیدا خواهند کرد.

فرتوک‌زاده: در قسمت اول، فضای عمومی روندهای جهانی و بازتابی را به‌عنوان یک محیط موثر بر فعالیت بنگاههای اقتصادی کشور بحث کردیم. آنچه که در قسمت دوم بحث به آن می‌پردازیم، رموز موفقیت در شالوده نوین و پارادایم شیفتی است که اتفاق افتاده است. باید بررسی کرد که کشورها برای اینکه شرایط موفقیت را برای بنگاههای اقتصادی خود فراهم کنند چه اقداماتی انجام می‌دهند و شرایط عمومی کشور ما در این رابطه چگونه است؟

ویژگیهای بنگاهها در هزاره سوم به‌طور خلاصه ویژگیهای اصلی بنگاههای هزاره سوم میلادی را در این سالهای آغازین آن

پارادایم شیفت مطرح کرد، پالایش ظرفیتهای اطلاعاتی کشور است. آقای دکتر بهکیش اشاره‌ای به مطبوعات داشتند. مطبوعات، ابزاری دوله‌اند، هم می‌توانند موضوعات فرعی را به موضوعات اصلی تبدیل کنند و هم برعکس عمل کنند. ما در حال حاضر دچار مشکلات و موانعی در ظرفیتهای اطلاعاتی مدیران و نیز افکار عمومی جامعه هستیم. یکی از اتفاقی که باید برای ورود به شالوده نوین روی دهد، ایجاد همگرایی و هدفگرایی در محیط حاکم بر صنعت است. ظرفیتهای اطلاعاتی ما نیاز به پالایش دارند. اتوبوسی که صنعت ما بر آن سوار است، مقصد خود را نمی‌داند و یکی از علت‌های ندانستن، آن است که متأسفانه موانع بیش از حد در ظرفیتهای اطلاعاتی وجود دارد.

۸ - مساله دیگری که به‌عنوان یک پارادایم شیفت باید اتفاق بیفتد توجه بیشتر به نهادهای حقوقی بین‌الملل است. در همه زمینه‌های حقوق بین‌المللی نهادسازی می‌شود. متأسفانه با توجه به شکاف شمال و جنوب ما از این قضیه غافلیم. یکی از کارهایی که باید در سطح بنگاهها و سطح کشور صورت گیرد تلاش برای تاثیرگذاری بر روندهای حقوق بین‌الملل و جهانی شدن حقوق است. به اعتقاد من اگر قادر به تاثیرگذاری بر این جریانها نیستیم باید بتوانیم خودمان را سازگار کنیم و یا حداقل کمتر آسیب ببینیم.

مجدم: بحث تاکنون بدین صورت انجام شد و پدیده‌های جهانی، شتاب و سرعت تغییرات در این پدیده‌ها بررسی شد و آقای شریف‌النسیبی یک شبیهی به بحث دادند و مقایسه‌ای بین مسایل کشور و جهان صورت گرفت. برای مثال روند بحث به‌گونه‌ای صورت گرفت که الان در سطح دنیا دنده‌هایی پیدا شده‌اند که با فنون جدید ۱۰۰ متر مسافت را زیر ۸ ثانیه می‌دوند، سوال شد حالا دنده‌های ما با چه سرعتی می‌دوند، ایشان گفتند اصلاً دنده در بستر است باید به او دارو بدهیم تا سرپا شود. اما بحث ما چالش مدیران بنگاههای اقتصادی در هزاره سوم بود. در واقع آن قدر سایه دولت از لحاظ مداخله، مالکیت و تاثیرگذاری‌ها سنگین است که بحث به‌طور طبیعی و ناخودآگاه به رفتار دولت کشیده می‌شود. سوال این است که مدیران بنگاههای اقتصادی فارغ از مالکیت، در شرایط جدید جهانی با همین وضعیت چه کار می‌توانند بکنند؟ همان طوری که آقای دکتر بهکیش

مجدم:

در شرایط و چارچوب جدید جهانی ما ناگزیر هستیم خودمان را ارزیابی و یا مطرح کنیم.



دگرگونی‌های پرشتابی در بازارهای پولی و مالی مطرح است که تبعاتش به کشور ما هم رسیده است.

بنگاهها، مالکیت آنها را تغییر دهیم. با توجه به اینکه ما هنوز بخش خصوصی در داخل کشور لاقط در کوتاه‌مدت نداریم که بتواند همه ظرفیتهای ملی را به شکوفایی و پویایی برساند. شاید در این دوره گذار، رسالت مدیران شرکتهای دولتی این نباشد که شرکتها را سریعتر آماده و اگذاری کنند. من می‌گویم این دوران گذار ممکن است خیلی کوتاه هم نباشد. ما نمی‌توانیم دوران گذار را نادیده بگیریم. ما انتظار داریم در این دوران گذار نهادسازی صورت گیرد و مجامع و نهادهایی باشند که حقوق مالکانه را بتوانند ایفا کنند. ما این امید را داریم که در بخش عمومی هم این ظرفیتهای شکوفا شود، چون در کشور ما ظرفیتهای اصلی صنعتی در بخش عمومی است. سعدی می‌گوید: کرم‌داران عالم را درم نیست، خداوندان نعمت را کرم نیست. واقعیت این است که ما در حال حاضر آن بخش خصوصی که بتواند ظرفیتهای بزرگ اقتصادی کشور را خریداری کند نداریم. از طرفی آن شکوفایی و پویایی لازم هم در این ظرفیتهای مشاهده نمی‌شود. دغدغه ملی ما واقعاً مالکیت دولتی نیست، بلکه مشکل این است که نهادهای که بتوانند حقوق مالکانه را اعمال کند و مدیریت بنگاهها را بسنج کند کمتر داریم. خصوصی‌سازی در درازمدت یک راه‌حل قطعی است، ولی در دوره انتقال ممکن است نهادسازی برای اعمال قوه مالکانه و حقوق مالکانه سالها طول بکشد.

۷ - مساله دیگری که می‌توان به‌عنوان یک

اقتصادی تبدیل شود. یعنی مردم جامعه به‌جای دنبال کردن تحولات مربوط به افزایش یا کاهش قیمت نفت، باید نگران این باشند که اگر بهره‌وری پایین آید و بنگاهها نتوانند رفاقت سالم داشته باشند، طبیعتاً سهم بازار را از دست می‌دهیم، اشتغال پایین می‌آید. یک دغدغه بزرگ آینده ما داشتن بنگاههای سالم و پویاست. البته برنامه سوم به این موضوع پرداخته است، ولی عملی شدن آن به تلاش بیشتری نیاز دارد.

۴ - مساله بعدی که باید به‌عنوان پارادایم شیفت به آن توجه کنیم این است که در اواخر قرن ۲۰، تولید انبوه به‌عنوان پارادایم غالب در دنیا تلقی می‌شد، در حالی که در دوران آینده در شالوده نوین، تولید شبکه‌ای و روشهای جدید تولید وارد فعالیت شده است. آقای مهندس شریف‌النسیبی هم اشاره‌ای داشتند که ظرفیتهای ملی ما در بخش صنعت عمدتاً براساس دوران تولید انبوه شکل گرفته است. لذا سخت‌افزارها، ظرفیتهای تولیدی، مراکز آموزشی مدیریت و سازوکارهای حقوقی بین بنگاههای ما عمدتاً براساس تولید و فروش به مصرف‌کننده نهایی است. در شکل جدید، همه بنگاهها در یک خوشه صنعتی با یکدیگر کار می‌کنند و سیستم‌های قضایی و نظامات لازم هم برای پشتیبانی از کل شبکه وجود دارد.

۵ - مطلب بعدی اینکه در شالوده نوین، اصولاً مشتری‌مداری در ژن کسب‌وکار نهادینه می‌شود و این اصلی نیست که به‌عنوان یک بخشنامه و دستور اداری با آن برخورد شود. ما در شالوده‌ای که باید پشت سر بگذاریم یا نظاماتی که تاکنون داشتیم عمدتاً با سازوکارهای اداری از مشتری حمایت کرده‌ایم و صنعت، با مشتری رابطه ذاتی ندارد. کشورهایمانند ژاپن برای نهادینه کردن ژن مشتری‌گرایی و کیفیت محوری در سرشت واحدهای تولیدی و صنعتی، جوایزی را تعیین کرده‌اند.

۶ - یکی دیگر از ویژگیهای شالوده نوین، سرمایه‌مداری بدون سرمایه‌دار است. یعنی لزوماً در همه جای دنیا سرمایه‌دار را نمی‌بینیم که بالای سر سرمایه‌اش ایستاده باشد و یک مدیریت مبتنی بر قدرت مالی خود را انجام دهد. شواهد زیادی است که اداره کسب‌وکارها و بنگاههای بزرگ مبتنی بر سرمایه‌داران مشخص نیست. من در اینجا وارد بحث خصوصی‌سازی می‌شوم. شاید این پیش‌فرض در کشور ما در همه زمینه‌ها مساعد نباشد که برای افزایش کارایی و کارآمدی

ارائه شد که به علت سنگین بودن سایه دولت خود به خود توصیه‌ها و راهکارها به سمت دولت می‌رود و لذا دولت باید شرایط و امنیت لازم را برای سرمایه‌گذاری ایجاد کند. یکی از بحث‌های این جلسه، لزوم پیوستن کشور ما به WTO است. آقای شریف‌النسبی مباحثی را در زمینه کیفیت کالا و سرمایه‌گذاری فرمودند. طبیعی است اگر کالای با کیفیت داشته باشیم، امنیت سرمایه نداشته باشیم با توجه به آزادیهای مبادلاتی که در زمینه‌های کالا و سرمایه و اطلاعات پیش آمده است نخواهیم توانست از این عضویت بهره بگیریم. بحث دیگر این است که بدون پیوستن به WTO تحت تاثیر آثار آن خواهیم بود و باید خودمان را در مقابل آن آماده کنیم. زیرا اعضای WTO، ۹۰ درصد تجارت دنیا را در دست دارند و ما در آن ده درصد هم در حاشیه قرار داریم. بنابراین اگر هم عضو شویم یک کشور تاثیرگذار در تجارت جهانی نیستیم، بلکه تاثیرپذیریم.

کیانی: سازمانهایی که نتوانند با چالشهای آینده پیروزمندانه دست و پنجه نرم کنند، بدون شک محکوم به فنا هستند. برای پاسخ به این سوال که سازمانهای کشورمان در این شرایط چه باید کنند لازم است نگاهی به مقتضیات بقاء سازمانها در محیطی اینچنین داشته باشیم و ببینیم سازمانهای امروزی چه ویژگیهایی باید داشته باشند. این به ما کمک می‌کند تا جهت‌گیری‌های درستی در سازمانمان برای ایجاد آمادگی بیشتر حیات در محیط حاضر داشته باشیم. سازمانهای امروز باید در توجه و تامین نیاز مشتریان خود جدی‌تر عمل کنند. در بازار بدون مرز و رقابتی فردا مشتری قدرت فزاینده‌ای برای انتخاب دارد. هرکه بتواند نیازمندیهای او را بهتر تعریف و تامین کند امکان بقاء خواهد داشت. شرکتهای ایرانی بخصوص دولتی به دلیل بهره‌مندی از چترهای حمایتی دولت هیچ‌گاه فرصت این را نیافتند تا طعم رقابت جدی را تجربه کنند و لذا احساس درستی از دشواریهای مقابله با رقیب کارکننده بین‌المللی ندارند.

سازمانها باید در توسعه قابلیت‌های خود به سمت سازمانهای فراجو (LEARNING ORGANIZATION) نزدیکتر شوند. بسیاری از قواعد جدید بازی را در پارادایم جدید ما نمی‌شناسیم و باید آنها را بیاموزیم. نوع دانش و مهارتهایی که سازمانهای امروز و فردا نیاز دارند کاملاً متفاوت با گذشته است و باید آنها را

شریف‌النسبی:

سرمایه‌گذاری‌های صنعتی در کشور در طول سالهای ۷۳ تا ۷۶ به‌طور متوسط سالانه ۹/۳ درصد کاهش داشته است.

یکی از چالشهای بنگاههای اقتصادی ما، نبودن رجحان و مزیت سرمایه‌گذاری در بخشهای تولیدی در مقایسه با بخشهای واسطه‌ای و خدمات غیرفنی و غیرمهندسی است.

در آغاز هزاره سوم، پاره‌ای از بنگاههای اقتصادی و صنعتی زاین، رسانتها و اهداف بلندمدت و آرزوهای متهورانه خود را با بتون در محوطه کارخانه بنا کرده‌اند.

گذشته، تحول و دگرگونی بنیادین و پیشرونده را در سازمانها و بنگاههای اقتصادی و صنعتی کشور به‌وجود آوردند و پایه‌های بنگاههای توانمند صنعتی، در عرصه تولید و رقابت قرار گیرند. ۵ - در یک برنامه کوتاه‌مدت پنج‌ساله تشویق و حمایت دولت از بنگاههای اقتصادی و صنعتی موجود در جهت ارتقا بخشیدن به کیفیت تولیدات، افزایش دادن بهره‌وری در تولید، کاهش دادن نوسانات در کیفیت کالاهای تولیدی، تولید براساس خواست و رضایت مشتری و حضور گسترده‌تر در بازارهای جهانی و در رأس همه اینها تولید براساس ضایعات صفر، محور سیاستها و برنامه‌های توسعه صنعتی کشور قرار گیرد. ۶ - توجه خاص و پشتیبانی ویژه از واحدهای کوچک صنعتی جهت دستیابی به فن‌آوری‌های نو و حضور گسترده‌تر در بازارهای داخلی و خارجی و توسعه زنجیره‌های تولید با صنایع بزرگ داخلی و خارجی و دستیابی به اشتغالهای مولد و پایدار. ۷ - اصلاح سیستم فرسوده بانکی و ایجاد فضاهای رقابتی کارآمد پولی و بانکی در کشور.

مجدد: تاکنون ۲ دور بحث شد در دور اول بحث راجع به پدیده‌های در سطح جهان و در حوزه‌های تجارت بین‌الملل، تکنولوژی و حوزه ارتباطات و اطلاعات مصادیق و قرائن گفته شد. در دور دوم بحث هم پیشنهادها و راهکارهایی

فرمودند دولت با ارائه برنامه سوم قصد دارد دست از مداخله‌جویی و مداخله‌گری بردارد. عزم ملی کرده است که خصوصی‌سازی کند و محیط رقابتی ایجاد بکند. در حال این نشانه‌ها را ما می‌بینیم و شاهد هستیم. به عبارت دیگر پرسش این است که یک مدیر پروژه کشور که در حال حاضر ثروت ملی را در دست دارد باید چه راهکارهایی را دنبال کند که هم ارزش ثروت ازین نرود و هم زایندگی، کارآیی، راندمان و بهره‌وری داشته باشد. به تعبیر آقای دکتر بهکیش یک مدیر دولتی باید کاری کند که پس از اینکه واحدش به بخش خصوصی واگذار شد از او به نیکی یاد کنند و نگویند که فلان مدیر سعی کرد در آن فضای رانستی و با ۲۰ درصد ظرفیت کارخانه‌اش، سوددهی نشان دهد و سهام را در بازار، داغ نگاه دارد. حال باتوجه به این توضیح و سوالی که آقای دکتر کیانی طرح کردند از آقای مهندس شریف‌النسبی درخواست می‌شود به این پرسشها پاسخ دهند.

شریف‌النسبی: اگر بخواهیم در آینده شتاب بیشتر و چالشهای اقتصادی کمتری را در توسعه اقتصادی و صنعتی کشور داشته باشیم لازم است نکات زیر مورد توجه جدی قرار گیرد:

- ۱ - می‌بایست تولید و تولیدکننده در کشور به‌عنوان یک ارزش در کنار ارزشهای فرهنگی و معنوی رشد کند و از منابر و معابر اهمیت و ارزش بیشتری برای تولید و تولیدکننده قائل شویم.
- ۲ - همانند کشورهای صنعتی تمامی چالشهای برون‌سازمانی که قبلاً به آنها اشاره کردم و از جمله آنها اصلاح قوانین مالیاتها، قانون کار، انواع عوارض دریافتی از صنعت، بوروکراسی پیچیده و بدون اعتقاد دولتی، رجحان نداشتن تولید در مقابل خدمات واسطه‌گری، امنیت سرمایه‌گذاری در بلندمدت، تثبیت قوانین و عوامل دیگر اصلاح و برطرف شود.
- ۳ - شفاف کردن استراتژی بلندمدت توسعه اقتصادی و به‌طور خاص توسعه صنعتی کشور، به‌گونه‌ای که برای تمامی مردم و بخصوص سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی، این افقها را شفاف و تضمین شده بدانند.
- ۴ - از چالشهای مهم درون‌سازمانی، توسعه دادن مدیریت و رهبری در بنگاههای اقتصادی و صنعتی است، به‌گونه‌ای که آنها بتوانند با تبدیل کارگروهی به خلاقیت و نوآوری و رهایی یافتن از پیش‌فرضها و ذهنیت‌های محدود و سستی

آموخت. سازمانهایی که از ظرفیت یادگیری بالاتری برخوردار می‌باشند امکان بیشتری برای بهره‌مندی از فرصتهای آینده دارند. باید کلاسها و فرصتهای یادگیری را در سطح سازمان گستراند. سازمانها باید ظرفیت پذیرش تغییر را در خود افزایش دهند. سازمانهای موفق امروز آنهایی هستند که به استقبال تغییر می‌روند. سازمانهایی که هنوز در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند با قاعده بازی در این عصر آشنا نیستند. چنانچه سازمانی مدیریت دگرگونی را در پیش نگیرد، ماندگار نخواهد بود. دراکر می‌گوید: نخستین گام برای آماده‌سازی خود در عصر حاضر به فراموشی سپردن دیروز می‌باشد. در این گام منابع را از مصرف در راهی که دیگر کارکرد و بازده دلخواهی ندارد بردارید. نمی‌توان به فردا رسید مگر اینکه دیروز را قربانی کنیم. ادامه کار دیروز به معنای درگیر نمودن منابع کمیاب و از همه مهمتر، نیروی انسانی توانمند، در فعالیتهایی است که دیگر نتیجه‌ای ندارند.

سازمانهای امروز باید در استفاده از فن‌آوری اطلاعاتی و ارتباطی مهیاتر باشند. توسعه دانش و فرهنگ استفاده از این فن‌آوری‌ها چیزی است که بسیاری از سازمانهای امروز در کشورمان کم دارند.

سازمانهای امروز باید در ارائه راه‌حل‌ها، نوآورتر باشند. روشهای گذشته ضرورتاً پاسخگوی مشکلات امروز و فردای سازمانها نیست. از طرفی دیگر در دنیایی که عدم قطعیت یکی از ویژگیهای بارز آن می‌باشد، توسعه ظرفیت نوآوری سازمانها از ضرورتهای اساسی بقاء و موفقیت آنها می‌باشد.

سازمانهای امروز و آینده می‌باید در واکنش به محیط، منعطف‌تر، در تبدیل ایده به عمل، سریع‌تر، و در اعمال تغییرات اساسی، تواناتر باشند. این ویژگیها تدابیر بلندمدتی را در سازمانها می‌طلبد. ساختن فردا با دشواریهای فراوان و ناشناخته‌ای همراه است و نیاز به مدیران و قابلیت‌هایی با توانایی و ظرفیت بالا دارد. سازندگان دیروز ضرورتاً به کار هدفهای نوین فردا نمی‌آیند.

نعمت‌زاده: در اینجا لازم است به چند نکته دیگر اشاره کنم. نکته اول شناخت خود مدیران نسبت به وظایفشان است. خیلی از مدیران ما آشنایی کامل به وظایف بنگاهداری ندارند و چون نمی‌دانند مشکل را فوراً به دیگران احاله می‌دهند. ما باید بدانیم که وظایف ما از لحاظ

کیانی:

یکی از چالشهای بزرگ در پیش‌روی شرکت‌های ایرانی، بین‌المللی‌شدن و حتی جهان‌حضور است.

در حال حاضر در کمتر از هر ۵ سال، یک بار کل دانش بشری نو می‌شود.

یکی دیگر از چالشهای پیش‌روی مدیران ما تطبیق سازمانهای خود با سرعت روبه‌تزیاید ناشی از انفجار اطلاعات و انفجار مفاهیم و تکنولوژی‌های نو می‌باشد.

قانونمندی، ملی، اجتماعی و کارمندی چیست؟ علاوه بر آن بایستی این وظایف و مسئولیتها را با جوامع و کشورهای پیشرفته صنعتی مقایسه کنیم. متأسفانه در جهان سوم که توسعه‌یافتگی محدودتر است، وظایف مدیران به مراتب سخت است. به عبارتی مدیران باید هم وظایف بنگاهداری خود را انجام دهند و هم تلاش کنند محیط و زمینه لازم را برای توسعه بنگاه اقتصادی فراهم و مساعد کنند. حال اگر این مدیر در یک کشور انقلابی مثل ایران قرار گیرد وظایفش به مراتب سخت‌تر است. زیرا باید هم وظیفه مدیریت را انجام دهد، و هم وظیفه آماده‌سازی محیط جهان سوم را و هم بتواند با تب‌وتاب انقلابی، شرایط محیطی لازم را برای پیشبرد اهداف سازمان خود فراهم نماید. خیلی از مدیران اگر بخواهند صرفاً کار مدیریت بنگاهداری را انجام دهند موفق نخواهند بود، چون این بعد کار را در نظر نمی‌گیرند.

توانمندی مدیران

اگرچه مدیریت بنگاهداری در شرایط امروز کار بسیار سنگینی است، ولی از طرف دیگر ما افرادی بسیار توانا را هم برای مدیریت در اختیار داریم. من خدمت ریاست محترم جمهوری وقت جناب آقای هاشمی رفسنجانی عرض کردم که یقین دارم اگر محیط شما محیطی باشد که کشورهای صنعتی دارند، مدیران ما قطعاً بهتر از بهترین مدیران کشورهای صنعتی خواهند بود و نشان خواهند داد که چقدر توانا هستند و

علی‌رغم اینکه در یک بستر غیرمستعد قرار گرفته‌اند این همه گل کرده‌اند. این توانمندی‌ها باید مورد تقدیر قرار گیرد. مدیران کارآفرین ما اعم از خصوصی و دولتی باید مورد تشویق قرار گیرند و باید همزیستی مسالمت‌آمیز میان مدیران دولتی و خصوصی ایجاد کنیم. من فکر می‌کنم که شاید ۵۰ سال طول بکشد که ما اقتصادمان را از این وضع دولتی سنگین تغییر دهیم. تاریخ نشان داده است هر موقع خواستند خلاف این جهت عمل کنند موجهایی ظاهر شده است و این مساله نشان می‌دهد که مشکل ذهنی داریم و کل جمعیت کشور باید ذهن خود را اصلاح کند. هنوز خیلی کار باید انجام شود تا امنیت سرمایه‌گذاری در کشور شکل بگیرد. این مسئولیت خطیر را باید مدیران بنگاهها به عهده بگیرند و اگر قرار است ذهن دولتمردان عوض شود، ما مدیران باید به دنبال آن باشیم. ممکن است در کوتاه‌مدت نتیجه بگیریم، ولی باید این کار را به‌طور مستمر ادامه داد تا فرهنگ بنگاهداری صحیح و قانونمند را ایجاد کنیم.

پس از اینکه وظایف خود و همتایان خارجی خود را شناختیم نوبت به بحث دوم می‌رسد. مساله دوم این است که تصمیم‌گیران کشور و مردم خودمان را که آنها هم بخشی از تصمیم‌گیران هستند همراه خودمان کنیم و به مردم و مسئولان آگاهی بدهیم و این یک کار فرهنگی گسترده‌ای را می‌طلبد. البته به‌نظر من در این چند سال کارهایی صورت گرفته و نتیجه‌بخش هم بوده است. اگر امروز خیلی از دولتمردان در رفع انحصارات و رفع بنگاهداری دولتی صحبت می‌کنند، نتیجه آن تلاشهاست و باید این راه را به‌طور جدی دنبال کنیم. ما شنیدیم که خیلی از اعضای محترم شورای نگهبان به عنوان حافظ قانون اساسی از جهات الزامات مذهبی در شورای نگهبان نظر می‌دهند ولی از باب مصلحت در مجمع تشخیص مصلحت نظام نظر مصلحتی آنها فرق می‌کند.

این مساله نشان می‌دهد این افراد در تشخیص مسایل چقدر دقیق نظر می‌دهند. در شورای نگهبان، مسایل و موضوعات را با قانون اساسی و در مجمع تشخیص مصلحت نظام با مصلحت جامعه تطبیق می‌دهند. بنابراین من فکر می‌کنم قانون اساسی و سایر قوانین مانع کار نیست و ان‌شاء... اگر تفهیم شود راهها باز خواهد شد. یکی دیگر از قدمهای خوبی که در برنامه سوم برداشته شد و امیدوار هستیم با کمک هم تحقق

در عین حال که محترم است، ولی وسیله‌ای است برای توسعه اقتصادی. برای مثال اگر اصلاح قانون کار باعث ایجاد اشتغال بیشتر می‌شود، آن را اصلاح می‌کنند و شعار هم نمی‌دهند. اما متأسفانه در کشور ما وضع به گونه‌ای دیگر است. ما قانونی را از تصویب می‌گذرانیم و براساس آن سرمایه‌گذاری را متوقف می‌کنیم و می‌گوییم که قانون باید اجرا شود.

مسئولان بنگاه‌های ما به جای اینکه بگویند کارها حل نشدنی است، باید به دنبال هدف‌های متعالی‌تر باشند و راه‌حل، راهکار و پیشنهاد به نمایندگان مجلس ارائه دهند تا قوانین ما بر پایه نتایج مطالعات کارشناسی و تجربی تصویب و اجرا شود.

ما اگر بتوانیم این دیدگاه را در دولتمردان و نمایندگان مجلس ایجاد کنیم و در واقع نهضت بنگاهداری را در کشور راه بیندازیم، بدون تردید در زمینه‌های اقتصادی تحول ایجاد خواهد شد.

واقعیت این است که ما باید تلاش کنیم تا اغلب مردم سهامدار بنگاه‌های اقتصادی و صنعتی ما باشند. در این صورت، اگر مسایل و مشکلات بنگاه‌ها مطرح شود، مردم حمایت خواهند کرد. به همین دلیل در گذشته هرکجا کارکنان واحدهای تولیدی را سهام کردیم و آنها احساس مالکیت کردند تحول ایجاد شد.

یکی از برنامه‌های پتروشیمی این بود که سهام دو مجتمع ابتدا به کارکنان آنها واگذار شد و در نتیجه واحدهای که هیچگاه به ظرفیت نرسیده بود ظرف مدت ۶ ماه به ظرفیت دست یافت. در ژاپن سرمایه‌گذاری و تولید و داشتن اندوخته، یک ارزش تلقی می‌شود. بنابراین مردم آن کشور حکومتی را قبول دارند که بنگاهداری را حمایت و تقویت کند. ما هم امیدواریم بتوانیم با عرضه سهام واحدهای تولیدی و صنعتی و اقتصادی کشور به اغلب گروه‌های مردم، علاوه بر به دست آوردن حمایت آنها، هم زمینه‌های اشتغال را در کشور توسعه دهیم و هم به توسعه بیشتر اقتصادی نائل شویم.

تدبیر: ضمن سپاسگزاری از کلیه عزیزان به خاطر حضور و صرف وقت در این جلسه، امیدواریم مسایل، مباحث و پیشنهادها و راه‌حل‌هایی که در این میزگرد مورد نقد و بررسی قرار گرفت مورد علاقه و توجه خوانندگان بویژه دست‌اندرکاران مسایل مدیریتی، اقتصادی و صنعتی کشور قرار گیرد. □

نعمت‌زاده :

مدیران کارآفرین ما اعم از خصوصی و دولتی باید مورد تشویق قرار گیرند و همزیستی مسالمت‌آمیز میان آنها ایجاد شود.

برابری بنگاه‌ها در بخش خصوصی و دولتی یکی از قدم‌های خوبی است که در برنامه سوم برداشته شده است.

هر مدیر بنگاه اقتصادی و صنعتی که معتقد است می‌تواند در افزایش تولید ملی تلاش کند، او یک فرد متعهدی است.

آقای رئیس جمهور در سخنرانی‌های خود به طور مرتب بر ایجاد اشتغال و لزوم حفظ امنیت سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی تاکید دارند. این حرکتی است که آغاز شده است و ان‌شاء... پیش خواهد رفت و ما مسئولان بنگاه‌ها باید این حرکت را جهت بدهیم و حتی به مسئولان، هیات دولت، نمایندگان محترم مجلس و انجمن‌ها و موسسات تخصصی یادآور شویم که این‌گونه مسایل را قانونمند کنند. در واقع مدیران ما برای پیشبرد اهداف بنگاه‌ها نیاز به فرهنگ‌سازی دارند.

به‌جز نکاتی که ذکر شد، مسایل ریزتری را نیز می‌توان مورد بحث قرار داد. از جمله امروز در بنگاهداری غسری شعار رضایت بیشتر سهامداران مطرح است. چند شرکت را دیدم که برای چگونگی ایجاد رضایت بیشتر سهامداران به برنامه‌ریزی و سازماندهی وسیعی دست زده بودند. امروز بنگاهداری پیشرفته، معتقد است که رفتارش با نیروی کار و نیز مشتری حل شده است و حالا باید به دنبال این باشد که رفتارش با سرمایه‌گذار و سهامدار چگونه باشد؟ خوشبختانه در دنیا بیشترین روابط را بنگاه‌ها مشخص می‌کنند و حتی یک دولتمرد در کشورهای پیشرفته با زبان بنگاهداری با دیگران سخن می‌گوید. اما طبیعی است که ما در کشورهای جهان سوم به این مرحله نرسیده‌ایم. در کشورهای پیشرفته، مصلحت و منفعت بنگاهداری موجب تدوین قانون می‌شود. قانون

یابد، برابری بنگاه‌ها در بخش خصوصی و دولتی است، یعنی هیچ یک نباید رجحان و امتیازی بر دیگری داشته باشند. منظور از برابری این است که میان بنگاه‌های وابسته به یک نهاد انقلابی، دولتی و یا خصوصی نباید هیچگونه تفاوتی باشد و باید همه مالیات پرداخت کنند و از امتیازات واردات، قیمت‌گذاری و سایر ترجیحات برخوردار باشند.

نکته دیگر این است که ما مدیران، اعتقاد به این پیشرفت داشته باشیم و معتقد باشیم که می‌توانیم کار کنیم. واقعیت این است که ما خودمان ایمان نداریم که باید این کار را واقعاً جدی بگیریم. اینجاست که مساله تعهد مدیر پیش می‌آید. من تعهد را فقط در عملکرد افراد می‌بینم و نمی‌توانم این موضوع را با معیار دیگری اندازه‌گیری کنم. اگر مدیری قیمت تمام شده محصولاتش را پایین آورد، کیفیت را بالا برد و برای افزایش تولید تلاش کرد او یک فرد متعهدی است. ما نباید قیافه افراد را ملاک تعهد آنها بدانیم. هر مدیر بنگاه اقتصادی و صنعتی که معتقد است می‌تواند در افزایش تولید ملی تلاش کند، او یک فرد متعهدی است. خیلی از مدیران ما با تلاش و برنامه‌ریزی توانستند به اهداف خود دست یابند.

مسایل اقتصادی به هم پیوسته است، نمی‌توان گفت باید اول کیفیت و سپس صادرات را درست کرد. باید مدیر تصمیم بگیرد تا حرکت کند. طبیعی است خیلی امور را باید همزمان انجام داد. مسلماً مدیر ابتدا باید تصمیم بگیرد و سپس برنامه‌ریزی کند. بدیهی است در محیطی که شرایط، بهتر مناسب است تلاش بیشتری می‌طلبید و اعتقاد بیشتری لازم دارد. در جامعه‌ای که خیلی از امور به صورت خودکار انجام می‌شود، امور مدیریتی به راحتی انجام می‌گیرد. به همین دلیل بازدهی مدیران در جوامعی مانند جامعه ما کمتر است. اگر همین مقدار انرژی در یک محیط توسعه یافته صرف شود، قطعاً راندمان کار بیشتر خواهد بود.

نکته دیگر اینکه ما باید واقع بین باشیم. مدیران بنگاه‌های ما باید حرکتی را آغاز کنند که مجموعه کشور را تکان دهد. ما باید کاری بکنیم که صنعت در کشور عزیز شود. یک موقع صنعت داخلی توسری خور بود و سرمایه‌گذاری یک عمل قبیح محسوب می‌شد. خوشبختانه امروز مقامات و مسئولان طراز اول کشور مردم را به تولید و سرمایه‌گذاری بیشتر تشویق می‌کنند.