



گفت‌وگو با دکتر مهدی کرباسیان صاحب نظر مدیریت

## لاز نو ساختن چرخ؛ یا انتقال تجربه‌ها

کشور ما در سه دهه گذشته در زمینه مدیریت بنگاه‌ها فرازونشیب‌های زیادی را پشت‌سر گذاشته است. اما در مجموع شکل‌گیری، اندازه، ظرفیت و توان مدیریتی ایران روندی افزایشی بوده است. در این میان آن چه آهنگ توسعه و افزایش قابلیت‌های مدیریتی ما را کند ساخته؛ نبود ساختار مناسب برای انتقال تجارب مدیریتی است. «دکتر مهدی کرباسیان» صاحب‌نظر مدیریت در گفت‌وگو با خبرنگار ما وضعیت و توان مدیریتی کشور را تشریح کرد. دکتر کرباسیان با توجه به تجارب مدیریتی چند دهه‌ای خود در میان سخنانش به خاطرات و یا بهتر بگوییم تجارب شخصی مدیریتش اشاره می‌کند. تجاربی که به روشن‌سازی راه مدیران کمک خواهد کرد.

موجب گردید که دولت، هدایت اقتصاد کشور را برعهده گیرد. یکی از نشانه‌های بارز این هدایت کنترل نرخ ارز و کنترل بازار بود. این وضعیت موجب شد که مدیریت در کشور ما رشد مورد انتظار را نداشته باشد. بروز چنین وضعیتی باعث شد که برای تاسیس دانشکده‌های مدیریتی برنامه‌ریزی شود.

در سال‌های دهه ۵۰ بسیاری از مدیران ما به خارج رفته و پس از فراگیری آموزش‌ها برای توسعه منابع انسانی وارد کار شدند. بدین‌گونه مدیران جدید وارد عرصه

در واقع اقتصاد ما حتی پس از انقلاب اسلامی نیز به صورت یک اقتصاد متمرکز اداره گردید. اقتصاد کشورمان هیچ‌وقت به صورت یک سازوکار اقتصادی دارای بخش خصوصی قوی حرکت نکرد. قبل از انقلاب اسلامی دو گروه بخش خصوصی داشتیم. یک گروه از سال ۱۳۴۰ پا گرفت و خیلی از آن‌ها به سمت تولید گرایش پیدا کردند. گروه دوم اقتصاد سنتی را در اختیار داشتند. اداره اقتصاد اصلی کشور در دست دولت بود. وابستگی اقتصاد کشور به نفت از دهه ۳۰ شروع شد و این امر

به علت وقوع جنگ اقتصاد ما به سمت اقتصاد متمرکز دولتی رفت. بنابراین در طی سال‌های ۱۳۵۸ تا ۱۳۶۹ مدیران جوان در محیط اقتصاد متمرکز دولتی رشد کردند

مدیریتی کشور گردیدند. اقتصاد ما در حال تبدیل شدن از یک اقتصاد سنتی به اقتصادی صنعتی بود و مدیران ما دانش جدید طلب می‌کردند.

### مدیران جوان و اقتصاد متمرکز

پس از انقلاب اسلامی دو اتفاق در عرضه مدیریتی کشور به وقوع پیوست بسیاری از مدیران دوران گذشته که بعضاً تحصیل کرده بودند؛ از چرخه مدیریتی حذف و مدیران جدید جوان تحصیل‌کنده جایگزین شدند. اما نکته مهم این بود که اکثر این مدیران جوان تجربه کافی نداشتند. اما بعضاً از دانش برخوردار بودند.

به علت وقوع جنگ اقتصاد ما به سمت اقتصاد متمرکز دولتی رفت. بنابراین در طی سال‌های ۱۳۵۸ تا ۱۳۶۹ مدیران جوان در محیط اقتصاد متمرکز دولتی رشد کردند. در واقع اداره امور براساس اقتصاد متمرکز و با توجه به چالش‌های جنگ بود. شاید در آن مقطع ما راه دیگری برای اداره اقتصاد نداشتیم. ما نمی‌توانستیم راهکارهای بهتری پیدا کنیم واقعیت این است که تصمیم‌گیری‌ها براساس تفکرات آن زمان بود. در آن موقع روش‌های دولت‌های قبل از انقلاب موردپسند انقلابیون و مردم نبود، این شرایط موجب حاکم شدن تفکر متمرکز و مردم‌گرایی بر مدیران جوان شد. در این زمان حتی مساله واسطه‌گری یا کارگزاری و دلالتی اقداماتی مذموم شمرده شد. در نتیجه روش‌هایی مثل مشاوره جایگاه ویژه‌ای در تصمیم‌گیری‌ها نداشتند.

ما از تجارب موجود در زمینه برخی مسایل استفاده نکردیم. به خاطر دارم در ۱۶ اردیبهشت سال ۱۳۵۸ به عنوان فرماندار نوشهر و چالوس منصوب شدم. آن موقع فرماندار شهرهای بزرگ فرماندار درجه یک و فرماندار شهرهای کوچک مثل نوشهر و چالوس فرماندار درجه دو محسوب می‌شد. حقوق فرماندار نوشهر و چالوس حدود ۱۱ هزار تومان بود که از سه بخش تشکیل می‌گردید. مبلغ ۴ هزار تومان حقوق و بقیه آن اضافه کار و کمک هزینه و بخش آخر حق سفره بود. در اولین ماه‌هایی که فرماندار شدم حق سفره را قطع کردند و به عنوان یک فرماندار انقلابی خوشحال شدم و چند ماه بعد بخش دوم نیز حذف و حقوق ما ۴۲۰۰ تومان شد. اتفاقی که افتاد این بود گروه‌هایی از شرق و غرب و تمام نقاط کشور به حوزه ماموریت آمده و در فرمانداری سکنا می‌گرفتند. در نهایت متوجه شدم که ۵۰ درصد حقوقم بابت پذیرایی صرف می‌شود. سرانجام با یک بدهی و قرض به تهران بازگشتم. بعد فهمیدیم برقراری برخی بودجه‌ها و مقرراتی که برای اداره امور استان بود دارای مبنای درست است.

ما به علت انقلاب از تجارب آنها استفاده نکردیم و نمی‌توانستیم استفاده کنیم. اما واقعیت این است که

از تجارب پس از انقلاب نیز کمتر استفاده کردیم. جابه‌جایی مدیران یک ضرورت است. اما به این موضوع که از تجارب این مدیران باید استفاده کرد و نکات مثبت را گرفت اعتقادی نداریم. معمولاً مدیران جدید که می‌آیند چرخ را از نو می‌سازند. مدیر و وزیر دنبال این است که این تجارب را یک دور دیگر خودش انجام دهد. در حالی که در کشورهای پیشرفته و حتی هند در بخش دولتی تجربه مدیران قبلی باید به مدیران بعدی منتقل شود. هر مدیر حق ندارد تغییرات اساسی در سیستم ایجاد کند.

### تامین اجتماعی و توسعه

ما دارای دو بخش توسعه اقتصادی و توسعه اجتماعی و منابع انسانی می‌باشیم. این دو بخش بال‌های توسعه را به وجود می‌آورند. توسعه اقتصادی بدون توسعه منابع انسانی یک توسعه پایدار نخواهد بود. تامین اجتماعی در توسعه منابع انسانی نقش اساسی دارد. در واقع توسعه انسانی با توسعه اقتصادی باید به صورت متوازن پیش رود. خصوصی‌سازی در قانون اساسی گنجانده شده و هدف آن خروج دولت از اقتصاد متمرکز است. اما ما به تامین اجتماعی به اندازه دیگر بخش‌ها توجه نکردیم. در نتیجه در مورد اصل ۴۴ بعضاً نتوانستیم حرکت فزاینده داشته باشیم. زیرا چالش‌های اجتماعی مانع از این شد که حرکت خصوصی‌سازی حاصل شود. در این مورد مقاومت‌هایی به عمل آمد و نگرانی‌هایی برای تصمیم‌گیران حاصل شد.

در بخش بیمه‌ای سازمان تامین اجتماعی با وجود تمام توجه‌ها و تأکیدات پس از انقلاب، در سال‌های اخیر این سازمان به سمت دولتی شدن و دولتی عمل کردن حرکت کرده است. زیرا سازمان تامین اجتماعی بزرگ شده، دولت‌های وقت تکالیف خود را در قبال آن انجام نداده و مدیران هرکدام از نو شروع کردند. به همین علت سازمان تامین اجتماعی نتوانست به منابع کار و نیروی انسانی خدمت‌رسانی مناسب کند.

در طرف دیگر بخش تامین اجتماعی در مورد افراد نیازمند ساختار بوروکراتیک داریم. اسلام نسبت به انفاق و خیرات تأکید دارد. ساختاری به نام کمیته امداد درست شده است که در اوایل به علت پویایی و تحرک خیلی حرکت مثبتی بود که اکنون به عنوان یک ساختار بوروکراتیک و بزرگ مطرح است در عمل مدیریت سازمان‌های بزرگ معمولاً به امور خودشان مشغول می‌شوند.

در مجموع اگر تامین اجتماعی به صورت پویا حرکت می‌کرد قطعاً می‌توانست به توسعه منابع انسانی کمک فزاینده‌ای داشته باشد. بحث یارانه‌ها، عدم شفافیت اقتصاد، سیاسی شدن اقتصاد و تصمیمات سیاسی گرفتن و تفکر حاکم عدم اطمینان به بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری‌ها

معمولاً مدیران جدید که می‌آیند چرخ را از نو می‌سازند. مدیر و وزیر دنبال این است که این تجارب را یک دور دیگر خودش انجام دهد. در حالی که در کشورهای پیشرفته و حتی هند در بخش دولتی تجربه مدیران قبلی باید به مدیران بعدی منتقل شود

از عواملی بوده که مانع رشد منابع انسانی شده است.

### نقش مدیران میانی

امروزه در جهان نیروی انسانی سرمایه اصلی سازمان

به شمار می‌رود. یکی از علل توسعه نیافتگی برخی کشورها توسعه نیافتگی نیروی انسانی و وضعیت مدیریت این کشورها به ویژه در سطوح میانی است. در برخی کشورها با وجود درآمد بالا به علت ضعف توسعه انسانی فقر پیدا می‌کند. کشورهای چین و هند در چند دهه گذشته به سمت توسعه حرکت کرده و از لایه سوسیالیستی خود خارج می‌شوند. این کشورها سرمایه‌گذاری وسیعی برای مدیران میانی خود کرده‌اند. چین ده‌ها هزار جوان خود را به دانشگاه‌های آمریکا، اروپا می‌فرستند تا دوره‌های لیسانس، فوق‌لیسانس و دکتری فراگیرند. این جوانان حتی به صورت کارورزی در آن کشور کار می‌کنند. در کشور هند نیز در زمینه تربیت نیروی انسانی وضعیت کم و بیش همین‌طور است.

در ایران پس از انقلاب به علت توسعه کمی آموزش عالی ما در حال حاضر در سطح وسیعی نیروی تحصیل کرده داریم. به طوری که نرخ بیکاری افراد تحصیل کرده بالاتر از نرخ بیکاری افراد کم‌سواد کشور است. ما با دو چالش روبرو هستیم. در مورد بحث مدیریت از تجارب مدیریتی دنیا کمتر بهره برده‌ایم. در ۱۵ سال گذشته با استفاده از اینترنت و برگزاری سمینارها از تجارب دیگران استفاده کرده‌ایم؛ اما کافی نیست. دومین نکته موضوع مثبتی است. طی ۱۸ سال گذشته بعد از جنگ کشور دوره فوق‌لیسانس برای مدیران دولتی برقرار کرد. ما کسانی در مدیریت داشتیم که از نظر علمی بهره کمتری داشتند و با این دوره‌ها ارتقاء یافتند. در زمینه ارتقاء مدیران برگزاری دوره‌های حین خدمت نیز یک اقدام مثبت است.

در دو زمینه ما موفق نشده‌ایم. نخست این که مدیران تجارب خود را به نسل بعدی منتقل نمی‌کنند. زیرا ساختاری برای این کار وجود ندارد. تغییرات مدیران ارشد در سازمان‌ها و وزارتخانه‌ها صورت می‌گیرد که اتفاق جدیدی نیست. جابه‌جایی‌ها بدون انتقال تجربه انجام می‌گیرد و از همه مهمتر اطلاعات و تجارب مستند نمی‌شود. دومین نکته این است کسانی که در مدیریت‌ها قرار می‌گیرند به ویژه در دولت انتصابات بعضاً بر مبنای شایستگی نیست. این دلیل نیست کسی که در آموزش و پرورش موفق بوده در یک واحد صنعتی هم موفق باشد. این روند بعضاً به اسم جوان‌گرایی و چرخش مدیریتی عنوان شده که مبنای علمی ندارد. برای جبران این نقیصه ضرورت دارد در بخش‌های دولتی

در کانادا مدرسه‌ای به نام اسم «بنف» (Banff) وجود دارد که دوره‌های مدیریتی کوتاه مدت شش هفته‌ای برگزار می‌کند. در دوره ۶۹ این مدرسه شرکت داشتم. مدیران میانی از کشورهای مختلف آمریکا، کانادا و اروپا برای دیدن دوره شش هفته‌ای به این مدرسه آمده بودند. در این دوره شرکت‌کنندگان از یک سو با آخرین دستاوردهای علم مدیریت آشنا می‌شدند. از سوی دیگر تجربه‌های مدیریتی خود را در شش هفته تبادل می‌کردند.

محل این مدرسه یک شهر کوچک ۵ هزار نفری در دل جنگل‌های کانادا است. در طول شش هفته مدیران شرکت‌کننده در دوره با یکدیگر و اساتید بحث و تبادل نظر می‌کردند. بخش خصوصی مدیران میانی خود را به این دوره‌ها فرستاده بود و حتی مدیران میانی برای تبدیل شدن به مدیر ارشد مجبور به طی این دوره بودند.

در سال ۱۳۶۳ معاونت وزارت راه و ترابری را برعهده داشتم در آن سال‌ها در یک دوره ۶ تا یک‌ساله دولت‌ها در ایتالیا عوض می‌شدند. برای مسایل حمل و نقل سفری به ایتالیا داشتم در آنجا از معاون حمل و نقل این کشور سوال کردم که این تغییرات شالوده کشور از هم نمی‌پاشد. این مقام ایتالیایی در پاسخ گفت وقتی وزیر عوض می‌شود تنها می‌تواند تعداد محدودی از معاونین و مدیران را عوض کند و اصل کار در اختیار معاونین دایمی وزارتخانه است.

در هند این مساله به طور جدی عمل می‌شود و وزیر حق ندارد تعدادی از معاونین را تغییر دهد. در کشور خودمان در شرکت ملی نفت سیستمی حاکم بود که هیچ مدیری نمی‌توانست دو گرید بالاتر از پست فعلی خود ارتقاء پیدا کند مگر این که رئیس شرکت ملی نفت دخالت می‌کرد. البته رئیس شرکت ملی نفت حداکثر سه گرید می‌توانست مدیران را ارتقاء دهد.

در بخش بیمه‌ای سازمان تامین اجتماعی با وجود تمام توجه‌ها و تأکیدات پس از انقلاب، در سال‌های اخیر این سازمان به سمت دولتی شدن و دولتی عمل کردن حرکت کرده است