

# مدیریت بومی، کارآفرینی، تجربه‌های موفق و ...

مصاحبه با دکتر احمدپور  
عضو هیات علمی و ریاست مرکز کارآفرینی دانشگاه امیرکبیر

تهیه: محمدرضا مشایخ

تنظیم: علیمحمد کردناییچ

مدیریت فردا

فصلنامه  
اطلاع رسانی، آموزشی و پژوهشی

سال اول، شماره ۲

## اشاره

مفهوم کارآفرینی از دیرباز در زندگی انسان جای داشته و تأثیرات خود را بر تحولات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی نشان داده است. اما با توجه به برداشت‌های جدیدی که از این عبارت شده است در نهایت از سال ۱۹۸۵، به طور جدی مقوله کارآفرینی وارد مباحث آکادمیک گردید و توجه صاحب‌نظران علوم مدیریتی و اقتصاددانان را به خود جلب نمود. از علل مهم توجه به این موضوع می‌توان به تغییرات شتابان محیط پیرامون سازمان‌ها و جوامع اشاره کرد که آنها را به شدت متلاطم ساخته و این امکان را سلب نموده است که بتوان مشکلات امروز را با راه‌حل‌های دیروز حل کرد. در عین حال عقیده بر آن است که با پیش‌بینی آینده نیز نمی‌توان راهی برای حل مسایل یافت بلکه باید تمام هم و غم خود را در جهت پیش‌سازی آن به کار گرفت و به عبارتی به جای برخورد انفعالی با آینده، نقش فعال را برای ساختن آینده خود بپذیریم.

پیام وزیر بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به اولین کنگره کارآفرینی در بخش بهداشت و درمان

۳۵

در این فرصت فصلنامه مدیریت فردا در صدد شناسایی، انتخاب و معرفی برترین تجربه‌های مدیریت بومی و کارآفرینی در کشور جهت الگودهی و رشد و تعالی مدیران کارآفرین می‌باشد که در قالب مصاحبه با کارآفرینان مطرح، در سطوح مختلف مدیریتی، اقدام به معرفی آنان می‌نماید، در این مجال مصاحبه دکتر محمود احمدپور داریانی به استحضار خوانندگان گرامی مدیریت فردا می‌رسد.

• آقای دکتر لطفاً ضمن معرفی خود تعریفی بدیع از کارآفرینی بفرمائید؟

محمود احمدپور داریانی هستم، تحصیلاتم را با مهندسی مکانیک در منچستر انگلستان شروع کردم که به لحاظ شروع جنگ و مسایل انقلاب ادامه تحصیل نداده و به کشور بازگشتم. بعد از قبول قطعنامه، در دانشگاه امیرکبیر، کارشناسی ارشد مهندسی صنایع تحصیل کردم و سپس تحصیلات خود را در دانشگاه تربیت مدرس در سطح دکترای مدیریت به پایان رساندم. موضوع پایان نامه دکترای اینجانب در خصوص کارآفرینی بوده است و اکنون نیز بعنوان عضو هیات علمی دانشگاه امیرکبیر فعالیت می‌کنم. از نظر شغلی عضو هیات‌مدیره چند شرکت بزرگ هستم.



واکن سومی رقابت، در واکن چهارمی تکنولوژی و همچنین در واکن‌های بعدی سرمایه‌گذار و غیره ایجاد می‌شود پس نقش کارآفرین یک نقش کاملاً کلیدی است.

• **کارآفرینان با رقباى خود چگونه رفتار می‌کنند؟**

عده‌ای کارآفرینی کردند و اجازه گرفتن بازار را به دیگران نداده‌اند و عده‌ای هم کارآفرینی کردند و نتوانستند بازار را حفظ کنند. به هر صورت پیش‌تاز و نوآور بودن یعنی ماندگار بودن و این تلاش‌ها رقابت را تعریف می‌نماید. در ایران هنوز در رابطه با رفتار کارآفرینان نسبت به رقبای در ایران تحقیقی صورت نپذیرفته است ولی علی‌الاصول خصلت‌ها و ویژگی‌های کارآفرینان ایرانی با خارجی‌ها تفاوت چندانی ندارد. برای دستیابی به پاسخ این سؤال شما، یک فرصت مطالعاتی طولانی ۲۰ ساله ضروری می‌باشد.

• **کارآفرینان موفق برای حل مشکلات از چه الگویی بهره می‌گیرند؟**

این سوال خیلی کلی است. در هر صورت آنچه که کارآفرینان را از بقیه مدیران تمیز می‌دهد این است که در شرایط محیطی بسیار بد، بصورت تطابقی عمل می‌کنند و دارای چشم‌اندازی متفاوت از دیگران هستند. مدیران معمولاً تحلیل‌گرند و کارآفرینان فرصت‌گرا. مدیران یک خانه می‌سازند و سالیان سال در آن زندگی می‌کنند ولی کارآفرینان یک خانه می‌سازند و منتظر ساخت خانه بعدی هستند. مدیران معمولاً با ریسک پایین کار می‌کنند و محافظه‌کارند ولی کارآفرینان حساب شده ریسک می‌کنند، به طور عمومی مدیران کلی‌نگرند و به یک مسئله به صورت کلان می‌نگرند در حالی که کارآفرینان به ریز مطلب توجه می‌کنند.

• **آیا شما مدلی برای کارآفرینی دارید؟**

بله، چنانچه به تز دکترای من مراجعه کنید، برای اولین بار مدل سیستمی برای کارآفرینی را در دنیا پیدا کرده‌ام که

تعریف جامع کارآفرینی را می‌توان بدینگونه ارائه داد : کارآفرین به فردی اطلاق می‌گردد که دارای فکر و ایده جدیدی است و از طریق ایجاد کسب و کار توأم با ریسک‌های مالی و آبرویی اقدام به تاسیس یک کسب و کار می‌کند و محصول و خدمتشی را به بازار ارائه می‌دهد. در این تعریف سه مدیریت بومی، کارآفرینی، تجربه‌های موفق و ... نکته اساسی نهفته است که مختصراً توضیح می‌دهم.

در درجه اول فرد کارآفرین حتماً باید نوگرا باشد و از قدرت خلاقه خوبی برخوردار بوده و دارای فکر و ایده جدید باشد. در درجه دوم فرد کارآفرین فرآیند کسب و کار را همراه ریسک مالی و آبرویی پیموده باشد و در مرحله آخر، نتیجه کار فرد کارآفرین حتماً بایستی به بازار ارائه شود.

• **آیا شما خود را یک فرد کارآفرین می‌دانید؟ اگر**

**جواب مثبت است، کمی توضیح دهید.**

آری، زیرا قبل از اینکه تئوری‌های کارآفرینی را بدانم به فعالیت‌های کارآفرینانه می‌پرداختم.

• **تعریفی داریم بدین مضمون که کارآفرینی یعنی نهادن**

**نان حلال در سفره دیگران، نظر شما در مورد این**

**تعریف چیست؟**

توجه داشته باشید که نتیجه کارآفرینی می‌تواند نهادن نان حلال در سفره دیگران باشد. ولی کارآفرینی دو پیام استراتژیکی دارد: اول ایجاد اشتغال و دوم ایجاد رفاه. پس نتیجه کارآفرینی ارتقا قدرت خرید است و نهایتاً به تعریف نهادن نان حلال در سفره دیگران می‌رسیم.

• **ارتباط کارآفرینی و توسعه را تبیین فرمایید؟**

اصولاً کارآفرینی مقوله‌ای است که در آن توسعه مطرح است. بحث کارآفرینی در بستر توسعه اقتصادی، اجتماعی و نظامی ملتها معنا و مفهوم پیدا می‌کند. به همین جهت کارآفرینی را موتور توسعه اقتصادی می‌نامند. پس کارآفرین لوکوموتیوران توسعه است که وقتی این لوکوموتیو به حرکت درمی‌آید در یک واکن آن اشتغال و در واکن بعدی ثروت، در



در این مدل، یک مدل دومانظوره برای کارآفرینی فردی و کارآفرینی سازمانی تدوین شده است.

• **لطفاً کمی بیشتر توضیح دهید.**

در این الگو به متغیرهای فردی، سازمانی و محیطی تاثیرگذار بر کارآفرینی پرداخته شده است. این متغیرها را می توان این گونه بسط داد که ویژگی های شخصیتی کارآفرین، متغیرهای سازمانی، متغیرهای محیطی و مجموعه های دولت وارد سیستم می شود و به محض جرقه ایده و فرصت ایجاد شده و پس از عبور از فرآیند مفصلی، فعالیت کارآفرینان به سه عامل ختم می گردد: اولاً فعالیت کارآفرین منجر به رشد می شود ثانیاً نتیجه کارش به محصول فرصت برمی گردد. در صورت سوم نتیجه فعالیت کارآفرین به توسعه منجر می گردد.

• **اگر اجازه دهید کمی از بحث کارآفرینی فاصله بگیریم و به تجربه های جناب عالی در زمینه مدیریت بومی پردازیم. به طور کلی شما چه روش، تجربه و یا تفکر جدیدی در زمینه مدیریت بومی داشته اید تا در جمع آوری و طبقه بندی اطلاعات و تجربیات مدیران کارآفرین به انتقال تجربیات پردازیم.**

از آنجایی که من در ۲۴ سال گذشته معمولاً مدیر سازمان های بزرگ بودم تجربیات خیلی مفصلی دارم، که می توانم آنها را در سطوح مدیریت تولید، مدیریت عملیات، مدیریت کیفیت، مدیریت منابع انسانی، مدیریت کلان سازمان ها و مدیریت سیاست گذاری، تقسیم بندی کنم. به طور کلی یکی از تجاربی که من داشتم و سخت ترین کاری که در مدیریت تست و تجربه کردم انتخاب مدیران بود، چگونه انتخاب موفقی داشته باشیم - شاید مهمترین تجربه ای باشد که من دارم - اصلی ترین کار همیشه این بود که چگونه همکار خوب انتخاب کنیم و به نظر من مهمترین مساله در مدیریت سطوح کلان و در همه جا این است که تیم همراه خود را چگونه انتخاب کنیم.

من زمانی که مدیرعامل سازمان صنایع و معادن بنیاد شدم، گفتند: دکتر احمدپور می خواهد همه را بیرون کند، اما هیچ وقت این کار را نکردم چون من به کار اعتقاد ندارم، من همیشه تنها وارد یک سازمان شدم و تنها هم بیرون آمدم و جالب است که نتیجه آن این بوده که هر جا در بیست سال گذشته مدیر بودم همیشه یکی از معاونین و قائم مقام ها بعد از من رئیس شدند، معنایش این است که سازمان ها را طوری سازماندهی کرده ایم که وابسته به فرد نباشند. نکته دوم این است که وقتی یک مدیر وارد یک سازمان می شود تمام ذهنیت هایی که در آغاز برایش شکل می گیرد بسیار مهم است. معمولاً وی باید وضع موجود را بررسی کند. اولین تصمیم استراتژیک خود بنده هم همین بوده که وضع موجود هر سازمانی را که می رفتم را محاسبه و مستند می کردم، سه ماه تا شش ماه هیچ اقدام اساسی انجام نمی دادم تا وضع موجود شناخته شود. وقتی وارد سازمان می شوید به لحاظ تعاملات و ارتباطات تازه می فهمید چه خبر است، لذا یکی از تجربه های جالب مدیریتی ام که بررسی وضع موجود سازمان صنایع و معادن بنیاد مستضعفان بود جزوه ای شد به نام گزارش « وضع موجود صنعت » و در روزنامه های کشور هم چاپ شد که شاید ۵۰ الی ۶۰ مولفه از مشکلات صنعت را در آن جمع آوری کردم. بسیاری از مدیران را دیده ام که وقتی وارد یک سازمان می شوند بدون شناخت وضع موجود تغییرات را انجام می دهند.

اما یک تجربه از جنگ بگویم، در جنگ مدیریت لجستیک بعهد من بود و تامین تجهیزات و مهمات و ... از نظر پشتیبانی، خدمات و سرویس و ... سخت ترین مدیریت بود و ما یاد گرفته بودیم در مورد با همه چیز از نزدیک ارتباط برقرار کنیم. ما با تمامی لایه ها از فرماندهی تا بچه های معمولی ارتباط برقرار کرده بودیم و مشکلات آنها را بررسی می کردیم و این تلاش ما جواب داد.

به محض ورود به هر صنعت با تمامی کارکنان جلسه می گذاشتیم. برای ایجاد یک دیدگاه مشترک یکی از نکات مهمی که می گویند مدیریت رهبری سازمان ها باید ایجاد کند





شناخت وضع موجود است. ما در هر کارخانه‌ای که می‌رفتیم با کارکنان ارتباط برقرار می‌کردیم و به زبان آنها صحبت می‌کردیم و آنها می‌گفتند که مشکلاتمان چیست؟ مسائلمان چیست و ... با مدیران میانی به عنوان مرزهای سازمان و بعد با هیئت مدیره‌ها جلسه می‌گذاشتیم. به عبارتی این سنت را که با یک لایه خاص (هیئت مدیره) باید ارتباط برقرار کنیم شکستیم و با تمام لایه‌ها ارتباط برقرار کردیم. نمونه‌اش الگویی است که با زمزم اجرا کردیم. زمانی که بنده آمدم بنیاد شرکت‌های زمزم ۱۶ الی ۱۷ شرکت بود که ۵۰۰ میلیون تومان ضرر داشت و زمانی که تحویل دادیم تولید آن ۲ میلیارد تومان شد و ۱۰ محصول جدید بیشتر به بازار عرضه کردیم و مدیریت بومی، کارآفرینی، تجربه‌های موفق و ... سود آن به ۱۱ میلیارد تومان سود رسید. الان هم که می‌بینید صادراتی و جهانی شده است. البته این مدل توسعه زمزم را در سمینار توسعه بهره‌وری ارائه کردم.

#### • و در چه فاصله زمانی؟

در یک فاصله زمانی ۸ ساله و کمتر به طور کلی طراحی‌های نوشابه عوض شد، نوشابه‌های قوطی به بازار آمد ما الگوی قوطی نوشابه را در جنگ تست کرده بودیم، دادن نوشابه با شیشه در جنگ سخت بود و ما نوشابه قوطی را امتحان کردیم می‌دانستم می‌توان آن را در ایران تولید کرد. اولین کاری که کردم نوشابه قوطی را در ایران به وجود آوردم. این همان حرکت کارآفرینانه و نوگرایانه بود. تا آن موقع تئوری‌های کارآفرینی را نمی‌دانستیم. در نهایت می‌خواهم بگویم در آن الگو ما با تمام کارکنان شرکت‌ها جلسه می‌گذاشتیم. به عبارت دیگر باید با کارمندان یک رابطه صمیمانه برقرار کرد. یعنی مثل جنگ با بچه‌ها زندگی کنیم. عشق به وجود بیاید. برای اینکار سالی یکبار با خانواده‌ها جلسه می‌گذاشتیم. خانم‌های مدیران را در جلسات سالیانه جمع می‌کردیم و می‌گفتیم عامل اصلی توسعه شما هستید نه همسرانتان، شما باید که انتظارات را به آنها می‌گویید و آنها را توجیه می‌کردیم که نقش همسرانشان در توسعه چیست و در نهایت سالی یکبار با شوراها جلسه می‌گذاشتیم.

به نظر بنده همه چیز را نباید از اینجا و آنجا خواند، بسیاری اوقات بنده خودم خلاقیت بوجود می‌آوردم. ببینید یک روز یک خارجی از یک شرکت کانادایی آمد دفتر من و گفت شما از بین می‌روید. نوشابه‌های کوکا و پیسی آمده و شما همه می‌میرید. تنها چیزی که آنجا مرا متنفر و منجر کرد این بود که اگر آنها می‌توانند چرا ما بسیجیان نمی‌توانیم، این نیرویی شد که ما تصمیم گرفتیم زمزم را توسعه دهیم. شما نگاه کنید زمزم یک شرکت مرده بود، اولین حرکت نوشابه‌سازی را ما در ایران انجام دادیم. بعد اشی مشی به بازار آمد و ... مدیریت ما بر پایه زور و بخشنامه نبود، من تمام مسایل را با بچه‌ها مطرح و نتیجه‌گیری می‌کردم.

یکی دیگر از کارهایی که ما انجام دادیم در ایران و یک تجربه جدید بود این بحث بود که در مدیریت کشور مخصوصاً سازمان‌های دولتی معمولاً مدیران انگیزش لازم برای بالا بردن کارآیی و بهره‌وری را ندارند. دلیلش چیست؟ دلیلش این است که سر یک پست با رابطه یا حالا با شایستگی و به هر دلیلی آمده بودند و تیمی را می‌آوردند و به عبارتی دوغ و دوشاب یکی بود. برای همین است که کیفیت و نوآوری پایین است. ما آمدم بر اساس همان اصل شایسته‌سالاری، توان‌های داخل سازمان را بررسی کردیم، گفتم هیچ کس را عوض نمی‌کنم مگر اینکه شایستگی نداشته باشد. وقتی یک شناخت در مورد وضع موجود پیدا کردیم عده‌ای را تغییر دادیم و عده‌ای دیگر را تثبیت کردیم. صحبت بعدی این بود که ما می‌خواهیم رشد و نوآوری را در سازمان‌ها ایجاد کنیم. خوب طرف می‌گوید، چه من کار کنم و چه کار نکنم این حقوق را می‌گیرم. و از آنجایی که این کار فایده نداشت ما تحت عنوان سیستم‌های پاداشی یک سیستم قرارداد ویژه را بوجود آوردیم. گفتم ۵۰٪ حقوق و دستمزد را همینگونه که هستید می‌دهم و ۵۰٪ در نتیجه قرارداد ویژه که با هم داریم، می‌باشد. لذا همه چیز بر اساس عملکرد شد و خیلی هم جواب داد. در آن زمان ایران چنین چیزی را کسی انجام نداده بود.

ما به مدیران گفتیم با شما قرار داد می‌نویسیم. اگر پیشرفت کیفیت داشتید، اگر پیشرفت تولید و ... داشتید طبق یک



قرارداد برایتان هدف قرار می‌دهیم. و کسانی که به این هدف رسیدند میزان دریافتشان بالا رفت. چرا این کار را کردیم و نتایجمان چه شد؛ اولاً بنیاد مستضعفان به دنبال این بود که سودش بیشتر شود. سود که زیاد می‌شد بنیاد وظیفه داشت پس از کسر مالیات و حقوق کارکنان همه آنها را به حساب بریزد و خرج جانبازان و معلولین بکند. پس صاحب سهم تمام دغدغه‌اش این بود که از شرکت‌های اقتصادی پول در بیاورد و خرج جانبازان بکند.

ثانیاً مدیرانی که دوغ و دوشاب برایشان یکی بود اینجا مشخص می‌شدند. یک عده راضی نشدند قرارداد ببندند. معلوم شد که اینها آدم‌هایی باری به هر جهت هستند. من اسم این مدیر را در زمان مدیریتم کارمند عالی‌رتبه گذاشته بودم. واقعاً تفاوت یک مدیر با یک کارمند در چیست؟ اگر قرار باشد با پرستیژ و ماشین و موبایل و اینها باشد که می‌شود کارمند عالی‌رتبه. تفاوت مدیر در تغییر و تحول سازمانی است. این روحیه است که می‌آید بین مدیر و یک شخص دیگر تفاوت به وجود می‌آورد. پس با این طرح مدیران هم سود جستند، چون فهمیدند اگر وقت بیشتر بگذارند ارزش‌هایشان محفوظ می‌شود. چون در کارخانه‌ها عاملی به نام بهره‌وری هست که هرچه تولید بالا برود سود هم بیشتر می‌شود، در نتیجه کارکنان هم سود می‌برند.

ما در مدت زمانی که مدیر بودیم سود زیاد بردیم و اعتماد مدیران هم به ما جلب شد. یکی دیگر از کارهایی که کردیم بحث آموزش بود. تغییر در یک سازمان از رئیس شروع می‌شود، ولی همراهی دو گروه را لازم دارد، یکی همراهی کارکنان است و دیگری همراهی مدیران. ما همراهی کارکنان را با سخنرانی انجام می‌دادیم. ولی شکستن چارچوب‌های ذهنی قبلی مدیران به آموزش آنها نیاز داشت. از همان الگوی دانش، نگرش و بینش استفاده کردیم و آموزش گذاشتیم. اردوهای دو الی سه روزه بیرون از شهر طراحی کردیم که به اسم اردوهای علمی به کیش و رامسر و غیره می‌رفتیم، فوتبال با هم بازی می‌کردیم و خلاصه تفریح می‌کردیم و سه روز با هم مشترک زندگی می‌کردیم. یک استاد دانشگاه نیز برده

بودیم. بر اساس تحلیلی که از نیازسنجی آموزش مشخص کرده بودیم که مدیران چه نیازهای آموزشی دارند. یک الگوی ۲۰ محوره آموزشی داشتیم و محور اصلی آنها این بود که از درون‌گرایی به سمت بازارگرایی میل کنند. در «گزارش وضع موجود صنعت» هم که نگاه بکنید موجود است. سه حرف اصلی زده بودم:

- صنایع تولیدگرا را به صنایع بازارگرا تبدیل کنیم: نگاه بازار را از نگاه استراتژیک به نیازهای جامعه تغییر بدهیم نوآوری را به سازمان‌ها بیاوریم. لذا اولین کاری که کردم دوره‌های بازاریابی گذاشتم.
- آموزش دوم این بود که نقش منابع انسانی در توسعه چیست؟
- آموزش سوم بحث IT و MIS بود. و بعد آموزش مدیریت مصاحبه دکتر احمدپور تولید و آموزش مدیریت مالی و چندین مورد دیگر بود.
- یعنی ما بر حسب یک مدل آموزشی که طراحی کردیم و بر اساس آن نیازسنجی‌ها آمدیم در سه فاز استراتژی توسعه، منابع انسانی را طراحی کردیم.
- توسعه آموزش کارکنان
- توسعه آموزش مدیران میانی
- توسعه آموزش مدیران عالی

توسعه مدیران عالی را خودمان دست گرفتیم و آن دو بخش دیگر را به شرکت‌ها تفویض کردیم. بزرگترین مشکلی که ما داریم این است که زیاد تجربه می‌کنیم و این تجربه مدیران را کسی مستندسازی نمی‌کند. بعد از شناخت وضع موجود صنعت و نیازهای آموزشی وارد بحث تغییر و تحول سازمانی شدم. سازمان‌ها تمرکزگرایی را اصل قرار داده بودند، ((تمرکز در سیاست‌گذاری)) بسیار متمرکز بود، بطوریکه در سازمان‌های قبلی بیشتر یک نفر فکر می‌کرد و بقیه اجرا می‌کردند.

اصلی‌ترین رسالت این بود که به جای تولید محصول و خدمات تولید جدیدی بکنیم، یعنی خروجی سیستم پرورش مدیران زبردست باشد. بر اساس یک عادت فردی، هیچ‌وقت خودم کاری نمی‌کردم و می‌گفتم دیگران کار کنند، لذا من حتی نامه هم نمی‌نوشتیم. من گفتم اگر آنها هم مثل ما عقل





دارند باید کار نکنند و نمی‌توانیم، بهانه است. جالب این بود که اگر کار درست انجام می‌شد می‌گفتند ما کردیم و اگر بد انجام می‌شد می‌گفتند قبلی‌ها، نگذاشتند کار کنیم. من این را خلع سلاح کردم و گفتم تمام اختیارات من با شماست. اختیار و مسئولیتی که به آنها دادیم دیگر از طرف آنها سلب مسئولیت نمی‌توانست وجود داشته باشد. حالا وضع موجود را شناختیم، الگوی توسعه آموزش و الگوی تحول سازمانی را هم شناختیم و... وقتی که همه اینها را کنار هم گذاشتیم منجر به یک فضا سازی در جهت بهره‌وری شد (این یک تفکر سیستمی می‌باشد). درست است که بنده به عنوان یک مدیر تفویض اختیار کرده بودم ولی هدفم این بود که لایه‌های پایین متوجه بشوند چه خبر است ولی دخالت نکنند. می‌خواستیم یک مدیریت بومی، گاز آفرینی، تجربه‌های موفق و... سیستمی داشته باشیم که تمامی اطلاعات از قبیل مالی، بازرگانی (خرید و فروش) و... را داشته باشیم. لذا اولین کاری که کردیم یک سیستم اطلاعات مدیریت MIS درست کردیم. بدین طریق وقتی وارد این سیستم شدیم در آن کنترل‌ها را ماهانه قرار دادیم. مثلاً هر ماهه وقتی من می‌رفتم داخل شرکت اگر تولید شرکت پایین آمده بود پیغام می‌داد و می‌گفت تولید شرکت ضعیف است. یک کار دیگر هم انجام دادیم و آن برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان در ۱۷ شاخه صنعت بود.

نساجی، لوازم خانگی، تلویزیون، الکترونیک و... تمام بحث‌ها این بود که اینها را چکارشان کنیم. آمدیم واژه‌ای در بحث‌هایمان درست کردیم و اسمش را گذاشتیم کجا بمانیم و کجا نمانیم. چه صنایعی برای آینده ما مناسب است و چه صنایعی مناسب نیست.

مبنا این نبود که هر کدام سودآور نیست نماند، بلکه ما ۱۵ الی ۱۶ فاکتور را دخالت دادیم. و این بحث بسیار جالب بود بطوریکه این برنامه علاوه بر بنیاد، در سازمان‌های دیگر هم اجرا شد. صنایع را به چهار گروه تقسیم کردیم:

الف. در بعضی صنایع گفتیم بمانیم، یعنی این امتیاز صنایعی بود که ما در مسیر رقابت آنها را مفید می‌دانستیم و بایستی رشد داده می‌شدند.

ب. یک سری صنایع را گفتیم به فروش برسانیم. این صنایع، یا صنایعی بودند که زیان می‌دادند. و یا صنایعی بودند که الزاماً سودآور هم بودند، مثل صنایع گاو صندوق که سودآور بود اما ما گفتیم که آن نماند. یا صنایع شیمیایی و پلاستیک را گفتیم نماند و همه را فروختیم.

پ. یک سری صنایعی بود که ما سیاست نمانیم داشتیم اما نمی‌توانستیم آنها را بفروشیم چون مشتری برایش نداشتیم. اینجا خوب است که بگویم بعد از اینکه بحث استراتژی‌های بمانیم و نمانیم تصویب شد.

بحث مهم این بود که کلاً سازمانی را که ما اداره می‌کنیم چگونه نهادی هست؟ فروش را به عنوان یک حرکت استراتژیک در نظر گرفتیم. یعنی می‌گفتیم همه را باید بفروشیم. جالب است زمانی که من مسئولیت خود را تحویل دادم از ۱۴۰ شرکت حدود ۴۶ شرکت را در بورس، مزایده و به همه روش‌ها فروختم. یعنی در خصوصی‌سازی هم در کشور پیش‌گام بودیم. مدیریت فروش شرکت‌های بنیاد را برای اولین بار ما ایجاد کردیم، بطوریکه پس از ایجاد به مدیریت فروش بنیاد تبدیل شد. بعضی از شرکت‌ها را که می‌خواستیم بفروشیم نمی‌خریدند. برای آنهایی که نمی‌خریدند اسمش را گذاشتیم سیاست چراغ روشن (بخور و نمیر) از نظر ما یعنی واحدی بود که نمی‌خواستیم توسعه‌اش بدهیم ولی بحران کارگری و قانون کار باعث شد که ما به سمت سیاست چراغ روشن برویم یعنی طوری اداره‌اش می‌کردیم که فقط چراغ آن کارخانه روشن باشد.

ت. بعضی واحدها را کسی نمی‌خرید و زیان‌ده بودند، استراتژی توقف را پیش گرفتیم. یعنی می‌آمدیم کارکنان را با رضایت باز خرید می‌کردیم، بعد دستگاه‌ها و زمین را می‌فروختیم. و به طور کلی به این شیوه همه را سازماندهی کردیم و جالب است که هنوز لیست‌هایش هست.

یکی دیگر از استراتژی‌ها این بود که همه وارد بورس شوند و این به منظور شفافیت‌سازی بود. همه تلاش این بود که شرکت سهامی خاص تبدیل به سهامی عام بشود و این سهامی



عام بیاید در درون بورس ، بر این مبنا خیلی از شرکت‌های بنیاد که در بورس نبودند به یکباره وارد بورس شدند.

بحث ما در این تجربه ۸ ساله صنعتی ترکیب تجربه بالا بود. این یک مدل و الگوی تغییر و تحول سازمانی بود. حالا اگر نتیجه را ببینیم، متوجه می‌شویم که وقتی نیروی انسانی و بازنشسته را رد کردیم یک نوع طراوت سازمانی به وجود آمد و به جوان‌سازی سازمان پرداختیم ما باید آن درخت پیر را جوانسازی می‌کردیم. این قسمت‌های جوانسازی با ابزاری مثل مدیران، کارکنان و ... انجام شد. البته ناکامی هم زیاد داشت.

اولین الگوی ما الگوی میکروپ مثبت بود. میکروپ مثبت یعنی اینکه شما می‌آیید در جامعه یک تغییری می‌دهید و الگوی موفقیت را اشاعه می‌دهید. اولین تغییر من در زمزم بود. همه می‌گفتند احمد پور فقط زمزم را اصلاح می‌کند. بر اساس زمزم که تغییر و اصلاح در آن انجام می‌شد، به شرکت‌های دیگر پرداختیم.

در صنایع غذایی هم موفق بودیم، در صنایع شکر توانستیم رشد را بالا ببریم و بسته‌بندی آن را بهینه کردیم. همیشه وقتی سوار هواپیما می‌شدم برای من عقده بود که چرا روی بسته‌بندی‌های شکر ساخت هلند را می‌نویسند. اولین کاری که انجام دادم این بود که در صنایع غذایی بحث بسته‌بندی را درست کردم. من دیدم که این الگوی زمزم را می‌شود توسعه داد ، پس وارد صنعت قند شدیم، یک سری کارخانه جدید قند خریدیم و آنجا هم موفق بودیم. و بعد وارد صنایع بستنی شدیم. لبنیات ما داشت از بین می‌رفت ما فقط ۳۰٪ سهام داشتیم. چون در آن زمان میهن به بازار آمده بود ما داشتیم به شدت ضربه می‌خوردیم. آنجا هم با تغییرات مدیریتی که ایجاد کردیم رشد و نوآوری داشتیم و نگذاشتیم این شرکت را از بین برود.

شرکتی که صادرات نداشت ۱۵ میلیون دلار صادرات پیدا کرد . اما در صنایع نساجی پنبه‌ای موفق نبودیم. من متوجه شدم که این الگوی تغییر در همه جا یک جور جواب نمی‌دهد. این امر به چند دلیل بود:

○ آدم‌ها با هم فرق داشتند.

○ ماهیت صنایع با هم فرق می‌کرد. فرصت‌ها و ساختارها و تکنولوژی‌ها و بازارها با هم فرق می‌کرد. یعنی الگوی تغییری که در صنایع غذایی استفاده می‌کردیم نه فقط به لحاظ شایستگی‌های ما بلکه به خاطر فرصت عالی بود که در بازار وجود داشت. کسی به فکر این تغییر نیفتاده بود.

در صنایع شیمیایی شامپوی فیروز را متحول کردیم. اولین شامپوی عروسکی را ما در ایران متولد کردیم. شرکت فیروز خیلی شرکت خوبی بود و نوآوری‌هایش زیاد بود ولی در بازار ماندگاری نداشت. همه حرف من روی بازار بود. همه حرف مدیران این بود که به بازار توجه کنند. یکی از شعارهای ما این بود همیشه در بازار باید بهترین و اولین باشیم. همچنین سازمان صنایع و معادن را سازمان ایده‌های جدید و خلاق مصاحبه دکتر احمدپور نامیدیم.

در نساجی پنبه‌ای اصلاً نتوانستیم این تحول را ایجاد کنیم. این امر به چند دلیل بود :

○ مدیران قوی در بعضی از جاها پیدا نکردم.  
○ بازار پارچه بسیار پیچیده‌تر از بازار نوشابه بود و رقابت‌ها در بازار آنها بسیار چالشی‌تر است.  
○ به لحاظ ساختار سنتی صنعت نساجی که بسیار پیرو بازار بود قدرت بازاریابی و فروش نداشتیم. ما طراحی نداشتیم. بازار بود که قیمت نخ و پارچه و همه چیز ما را تعیین می‌کرد.  
بعضی از مدیران می‌گفتند که ما حقوق بالا می‌خواهیم، می‌گفتم بروید در نساجی، ما خیلی جاها را از سرردهی نجات می‌دادیم ولی من دوست داشتم که یک واحد نیروی انسانی درست و جوان داشته باشیم.

نکته دیگر که ما نتوانستیم این بود که خیلی از جاها دوست داشتیم دو تا کار را انجام دهیم و نتوانستیم، یکی یک شرکت سرمایه‌گذاری درست کنیم برای خرید و فروش سهام و مساله دیگر توسعه‌ها بود. در برنامه‌هایی که من بررسی کردم مدیرانی که قبلاً به جای من بودند ماشاا... هر شب یک کلنگ برای توسعه زده بودند برنامه‌ای که من در آنجا ارائه



دادم شامل ۸۰ طرح بود. سوال این بود که چطور اینها را اولویت بندی کنیم.

۲۵ طرح از آنها را انتخاب کردیم و بقیه را با توجه به پول ناکافی بلااستفاده اعلام کردیم و آن طرحی را که زود بازده تر است و بازدهی بیشتر دارد را انتخاب کردیم.

برای اولین بار نمایشگاهی تحت عنوان نمایشگاه ذینفعان ایجاد کردیم. یعنی مدل ارزیابی مدیران را بر اساس ارزیابی ذینفعان گذاشتیم. یعنی همه ذینفعان سازمان صنایع را تحت یک سمیناری با هم جمع کردیم و جالب این است که مدیران خود یک نمایشگاه را برگزار کردند. در آن نمایشگاه داخلی روزها مدیران را جمع و صحبت می کردیم و شبها خانواده های آنان را دور هم جمع می کردیم. الآن اگر با خانواده ها صحبت کنیم می گویند یادش بخیر، شبها برای تفریح و روزها هم که برای کار بود. در آنجا نفعش در آن بود مدیریت بومی، کارآفرینی، تجربه های موفق و ... که نگاهها درون گرا بود و می گفتند که برای ارزیابی، نظر احمدپور کافیست. ولی، آنجا گفتم که نه، برای ارزیابی کار شما علاوه بر نظر من نظر مشتریان، فروشندگان و محیط زیست و ... هم مدنظر است.

### • آیا نقش های مدیریتی مرسوم پاسخگوی تمامی ابعاد ایفای نقش مدیران جامعه ایرانی می باشد؟

ببینید مدیران ما بیشتر اداره کننده می باشند، نقش مشاور و کارآفرین کم می باشد. ما مدیران تحول گرا و مدیران کارآفرین کم داریم. فضای تمرکزگرا، کارمند، بار می آورد، من در یکی از یادداشت هایم نوشتم « نه تنها ماشین آلات زنگ زده اند بلکه آدمها از آنها زنگ زده ترند، نه تنها ماشین آلات کهنه و فرسوده اند بلکه آدمها از آنها کهنه و فرسوده ترند.»

این جمله را خودم گفته بودم که «بسیجیان قدرت زدن به سیستم را دارند» یعنی شهامت تغییر و تحول سازمانی را دارند. گفتم که قدرت زدن به سیستم را نداریم. یعنی قدرت تغییر و تحول را نداریم. یعنی به نوعی مدیران ما قدرت ارتباط برقرار کردن با محیط خارج را نداشتند و نمی توانستند که نیازهای بیرون را به داخل منتقل کنند این امر به این دلیل

بود که مدیران میانی و مدیران صف ثابت بودند و مدیران عالی (مدیران عامل) عوض می شدند.

### • تغییرات به نظر شما در مدیریت ایران مفید بوده یا مضر؟

تا حالا که مضر بوده، چون این تغییرات منطقی نبوده. من اعتقاد ندارم که یک مدیر باید عین ۲۰ سال را کار بکند. من اعتقاد دارم (این یک تجربه بومی است) که یک مدیر باید بین ۶،۴ و ۸ سال کار کند و سپس باید مدیر را عوض کنیم.

### • نظرتان در مورد کارچاق کنی و یا حل مشکلات از طریق کانال زدن با رؤسا و ... چیست؟

این کار اگر عملاً باعث شود که شما سیستم را معطل نگه دارید اشکال دارد. ببینید من در انتصاب سه اصل داشتم:

- سلامت مدیر
- صداقت مدیر
- کارآیی مدیر

مثلاً مدیری آمد و بعد از چند وقت دیدیم که این مدیر کارهایی که نشانه عدم سلامت اوست و سریعاً او را عزل کردم.

### • برای تصدی امور عبادی جمعی و گرامیداشت ایام... و تحقق امر به معروف و نهی از منکر و امثالهم وظایف تخصصی ویژه ای برای سازمان های ایرانی متصور هستید؟

من دیدگاه خودم را می گویم، به نظرم خیلی از آنها برای خدا نیست. ما به اندازه کافی زمان برای انجام فرآیند جمعی داریم، روزهای ولادت و شهادت یک روز را تعطیل می کنند، از یک روز قبل هم به پیشواز آن می روند. من این را قبول ندارم، اگر فرهنگ اسلامی می گوید کار عبادت است ما هم در مدت زمان مشخصه خود باید کار کنیم. یک زمان مشخص برای نماز جماعت داریم، می گوئیم یک ساعت نهار و نماز، ولی این که



می‌گویند چون فردا ولادت است، برای ادای احترام ۱ الی ۲ ساعت کار را تعطیل کنیم غلط است. اما اگر در زمان مرخصی به‌طور دسته‌جمعی به زیارت برویم کار خیلی خوبی هست.

من خیلی از آقایان را می‌بینم که در بسیج هستند، اضافه‌کاری می‌گیرند ولی می‌گویند می‌رویم نگرهبانی می‌دهیم و ... من به هیچ عنوان این کار را قبول ندارم. بسیج یعنی عشق و داوطلبی و رابطه فردی خود انسان با خدا. خیلی خوب است که آدم نگرهبانی بدهد ولی نه اینکه اضافه‌کاری به پای آن بنویسد، من با این موافق نیستم. مثلاً کلاس قرآن می‌گذاریم، بگذاریم، اما در خارج از ساعت کاری تا مجبور نشویم کار را تعطیل کنیم.

بعد از ۳۰ یا ۴۰ سال که دنیا را گشتم، چهار نوع ملت بیشتر ندیدم و این را به صورت یک مدل در آوردم :

اروپایی‌ها و آمریکایی‌ها هم تفریح می‌کنند و هم کار می‌کنند.	ژاپنی‌ها کار می‌کنند ولی تفریح نمی‌کنند.
عرب‌ها تفریح می‌کنند ولی کار نمی‌کنند.	ایرانی‌ها نه تفریح می‌کنند، نه کار می‌کنند.

صحنه‌های رقابتی است. اکثر مدیران ما نه زبان بلدند، نه مذاکره بلدند و نه ... اصلی‌ترین مساله این است که مدیران ما به ارتباطات بین‌الملل راه یابند تا خودشان را در بازار پیدا کنند. من همیشه گفتم مخصوصاً در تحقیقاتم در بحث کارآفرینی که کشوری موفق است که اقتصاد موفقی داشته باشد. و حالا سوال این است که چرا ایران، یک شرکت در سطح ۵۰۰ شرکت برتر دنیا نداشته است. همیشه کشورهای آمریکایی، اروپایی، انگلیسی، ژاپنی و هلندی و ... اول هستند و مالزی، اندونزی و ترکیه و ... چرا نباید نام ایران در میان آنها باشد. دلیلش اینست: درونگرایی، پول خرج نکردن، کم‌کاری و همه اینها محورهایی بوده که موثر است. اما اصلی‌ترین مشکل ما فقدان نوآوری، کیفیت و بهره‌وری می‌باشد. اولین کاری که ما می‌کنیم باید وضع یک شرکت ایرانی را با دنیا مقایسه کنیم. و از مقایسه شرکت‌های ایرانی با خود رقیب‌های

ایرانی بهره‌بریم. باید گفت در یک نگاه جهانی ما جایگاهمان مصاحبه دکتر احمدپور کجاست و کجا قرار داریم.

### • در سازمان‌های ما معیار تصمیم‌گیری چیست؟

ما در هر معیاری که برای تصمیم‌گیری در نظر می‌گیریم باید به بقای سازمان توجه کنیم.

### • از اینکه وقتتان را در اختیار فصلنامه مدیریت فردا گذاشتید تشکر می‌کنم.

من هم از شما تشکر می‌کنم که در زمینه کارآفرینی فعالیت می‌کنید.

### • اهداف سازمان‌های ایرانی را چگونه اولویت‌بندی می‌کنید؟

به نظر من اولین اصل برای سازمان‌های ما این است که جهانی فکر کنند. از آن درون‌گرایی بیرون بیایند. فهم خودشان را در جهان ببینند. مشکل اساسی ما حضور در

### معرفی کتاب



کتاب کارآفرینی، نوشته دکتر احمدپور داریانی در ۷ فصل و ۲۷۵ صفحه به بررسی سیر تاریخی مفهوم کارآفرینی، کارآفرینی در نظریه‌های اقتصادی، کارآفرینی در دیدگاه‌های غیراقتصادی، کارآفرینی در سازمان، آموزش کارآفرینی، تحقیقات کارآفرینی و مدل‌های نظری کارآفرینی می‌پردازد. مولف در مدخل کتاب می‌گوید: (سال‌ها تجربه اندونزی در مدیریت یک سازمان صنعتی و تعمیق شناخت، آگاهی و دانش خود در حضور اقتصاد و صنعت، دغدغه‌های حرفه‌ای سراسر وجودم را فرا گرفته بود،) سؤال‌ها و چراها یکی پس از دیگری، راحتی را از وجودم سلب کرده بود که:

چرا بعضی از افراد نسبت به دیگران موفق‌ترند؟

چرا بعضی از سازمان‌ها نسبت به سازمان‌های دیگر موفق‌ترند؟

چرا بعضی از کشورها از کشورهای دیگر پیشی گرفته‌اند!...

این دغدغه فراگیر مرا به تکاپوی عمیق و گسترده در این حوزه واداشت و با راهنمایی‌های





نام کتاب: کارآفرینی  
نویسنده: دکتر محمود احمدپور داریانی  
ناشر: شرکت پردیس ۵۷  
تیراژ: ۲۰۰۰ جلد  
چاپ سوم: تابستان ۱۳۸۰



شروعگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



فصلنامه مدیریت فردا • سال اول • شماره ۲ • تابستان ۱۳۸۲

