

مدیریت توسعه، مدیریت محافظه کار

نوشته محسن قانع بصیری

در هر برنامه توسعه‌ای برخی از امور استراتژیک قلمداد می‌شوند. براین اساس اگر استراتژی توسعه کشور را در مدار توسعه صادرات تنظیم می‌کنیم، بدان معنی است که بیچ همه برنامه‌ها باید در مدار همین توسعه صادرات تنظیم شود. و یا اگر موضوع مبنای توسعه بر اساس جایگزینی واردات است. در این صورت موضوع مهم نگاه به آن دسته از وارداتی است که باید تبدیل به یک ساختار صنعتی و تولیدی داخلی شده و در همین محدوده داخلی مصرف گردد. به هر تقدیر آنچه مهم است درک چگونگی مقابله با مقولات استراتژیک توسط مردم و بویژه مدیران، و باز هم مهم‌تر از آنها توسط مدیریت کلان بوروکراسی کشور است. در این مورد بخصوص تأکید ما بیشتر بر روی چگونگی برخورد این مدیران با این مقولات استراتژیک است. در حقیقت باید بتوانیم مشکل استراتژیک را در هر نقطه که ایجاد می‌شود از پاس کاری‌های متداول بوروکراتیک و توپ را حواله به زمین طرف دادن خلاص کنیم. برای این مهم بخصوص مدیران باید بدانند که در صورت روبرو شدن با یک مقوله یا مشکل استراتژیک چه باید بکنند؟ به عنوان مثال برای ما که در جامعه‌ای با انتخاب استراتژی توسعه صادرات زندگی می‌کنیم، مقولات استراتژیک عبارتند از:

۱- امنیت کلان جامعه، به عنوان بستر فعال حرکت توسعه.
۲- امنیت سرمایه از طریق تنظیم ارتباط با آن‌کار، بدین معنی که امنیت موضوع اول را برای سرمایه‌های ایجاد کنیم که موجب تشدید و تنوع کار می‌شوند.
۳- صادرات منابع تولیدی و تبدیل نظام صادراتی متکی به مواد خام به کالای ساخته شده، که خود موضوع تغییرات ساختاری در اندیشه مدیران است.
۴- ایجاد مبادله مولد، منظور آنست که بتوانیم بین دو نهاد مولد کشاورزی و صنعت یک بستر پدیدار مبادله مولد بوجود آوریم. با این نگاه دیگر جدال کلاسیک دو گروه که تأکید یک جانبه بر روی صنعت و کشاورزی دارند حل می‌شود.

۵- نظام آموزشی-ارتباطی دانش یا تولید و بازار، بطوری که بتوان برای جنبش‌هایی چون چرخش بیشتر سرمایه، اصلاح بهره‌وری و کیفیت و تولید کیفیت نوین ارزش

اقتصادی فعالیت صورت داد. این نکته نیز بدان معنی است که استراتژی توسعه صادرات و اصولاً صادرات در دنیای امروز بدون پژوهش معنی ندارد.

با توجه به موارد فوق می‌توان چنین نتیجه گرفت که بخصوص هر مدیر کلان و متوسط اجتماعی موظف است بهر طریق ممکن که می‌تواند خود را درگیر مشکلات استراتژیک فوق کرده و در جهت حل این نوع مشکلات اقدام کند. مقولاتی که با امنیت اجتماعی، رابطه کار و سرمایه، صادرات و گسترش صادرات کالای ساخته شده، مبادله مولد و نظام ارزشی ارتباطی میان پژوهش، تولید و بازار ارتباط دارند به تمامی در برنامه توسعه صادرات از مقولات استراتژیک محسوب می‌شوند.



محسن قانع بصیری

با ذکر نمونه‌ای فرضی می‌توان بهتر موضوع مورد نظر را شکافت. حالتی را در نظر بگیرید که در آن شما برای صادرات کالای خود با مشکلی با یکی از مدیران سطوح سوم یک نهاد نیمه دولتی روبرو می‌شوید و مشکل را با مجلس شورای اسلامی در میان می‌گذارید و مجلس با ذکر اهمیت موضوع و منطقی بودن پیشنهاد شما آن را به وزیر مربوطه احاله می‌دهد. در این حال و براساس اصل استراتژیک فوق، انتظار می‌رود که وزیر مربوطه سریعاً شما را خواسته و مشکل را تا سر حد حل آن شخصاً پیگیری کند (چون استراتژیک است). اما متأسفانه اگر آشنائی خاص و ویژه‌ای با چگونگی عادات سیستم‌های بوروکراتیک نداشته باشید، این اتفاق نمی‌افتد و وزیر مربوطه نامه را برای بررسی به مدیر پائین دست خود و او هم به همین ترتیب، و بعدی هم به همین ترتیب به مأموری مادون‌تر انتقال می‌دهند تا سرانجام بدست همان کسی برسد که شما با او به عنوان یک مدیر گروه سوم بوروکراتیک مشکل پیدا کرده‌اید و ای بسا حتی تمامی این مدیران سطوح

بالتر می‌دانند که وی نمی‌تواند این مشکل را حل کند. اما البته این را خوب می‌دانند که می‌توان از این طریق لاقط مشکل را از دوش خود برداشته و توپ را به زمین دیگری شوت کنند!

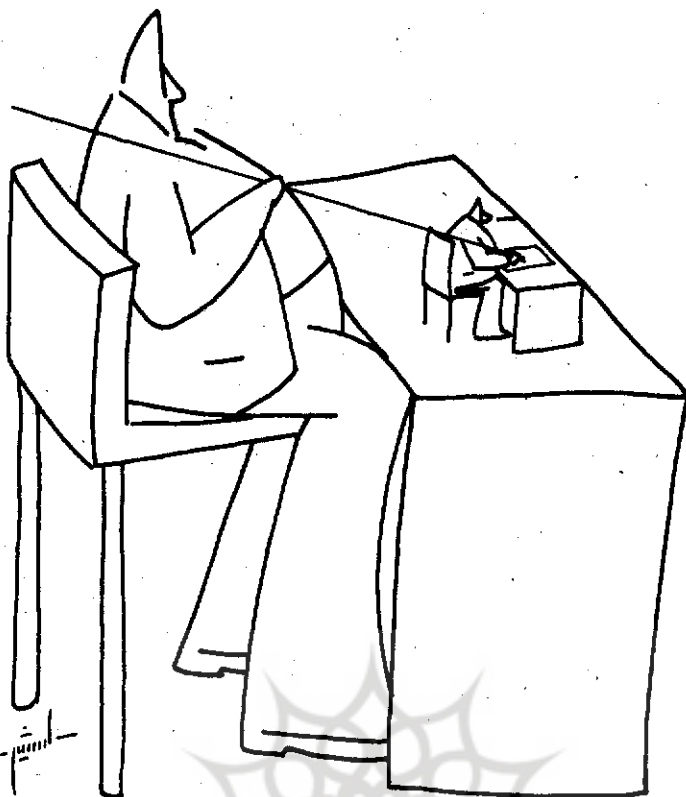
در همین جا برای جواب به این سؤال که چگونه کشوری چون ترکیه در عرض چند سال توانسته صادرات صنعتی خود را دو برابر کند؟ می‌توان به حائلی اشاره کرد که در آن کشور نخست وزیر اعلام کرده بود که اگر کسی مشکلی برای صادرات خود از ترکیه دارد حتی اگر اهل ترکیه هم نباشد می‌تواند تا نیم ساعت بعد از تسلیم درخواست ملاقات، با من ملاقات کند. برآستی چرا این مدیر چنین کاری کرده است؟ جواب ساده است، چون وی می‌دانند که صادرات مقوله‌ای استراتژیک است و پاسکاری مشکلات آن نه تنها به صلاح نیست بلکه خطرناک است و می‌تواند تمامی برنامه توسعه را در محاق ابهام فرو برد.

بنابراین، آنچه که در مورد مقولات استراتژیک بسیار مهم است، درک تمامی افراد یک کشور و بخصوص مدیران، و باز هم به ویژه مدیران سطح بالا از چگونگی برخورد با این مقولات است؟ به عبارت دیگر آنها باید بدانند که برای مقابله با مشکلاتی که موجب پیچیده‌تر شدن این مقولات می‌شوند، نمی‌توان خود را تابعی از ضوابط بوروکراتیک و محافظه کاری‌هایی برای بقای شخصی کرد، در این صورت چه کسی باید مسئولیت مقابله با مشکلات را بپذیرد؟ و چگونه خواهیم توانست به ضوابط جدیدی که می‌تواند مشکلات استراتژیک را حل کنند دست یابیم؟ آنچه که برای یک کشور رو به توسعه بسیار مهم است بهره‌مندی از مدیرانی است که بتوانند چنین کنند، یعنی بتوانند برای مشکلات استراتژیک راه حل استراتژیک بیابند. در غیراینصورت هیچ‌گاه توان حل یک مشکل توسعه‌ای را نخواهیم یافت. آن کدام شخص است که امنیت کشورش را در خطر ببیند و خاموش بماند و باصطلاح بفکر مقررات و دستورالعمل‌ها باشد و یا این مشکل را از طریق یک بخشنامه به کس دیگری انتقال دهد؟ اگر امنیت چنین است، برای یک کشور که سودای توسعه دارد، تولید و صادرات نیز چنین حالتی را دارند، با این تفاوت که امنیت در نقطه دید همه کس، و باصطلاح عریان است،

چون مقوله ایست که بطور مستقیم با آن سرو کار داریم ولی تولید و صادرات چنین نیستند و عوارض آنها بسعد از مدت کوتاهی حتی همین امنیت را نیز بخاطر خواهد انداخت.

نمایش پاسکاری مسئولیت‌ها

آن مدیری که بقای شغلی خود را از طریق محافظه کاری در برخورد با مقوله‌ای استراتژیک دنبال می‌کند هیچ‌گاه نمی‌تواند مدیر توسعه قلمداد شود. بخصوص چنین مدیرانی هیچ‌گاه نباید بسطوح مدیرکلی و وزارت انتقال یابند، چرا که چنین مشاغلی در حقیقت مشاغل برخوردی‌های استراتژیک است. این درست است که یک وزیر باید به تاکنیک‌ها توجه کند اما توجه او به تاکنیک‌ها می‌تواند همواره در سلسله نظامی تعریف شده قرار گیرد. اما برای جامعه‌ای که درگیر انتقال از اقتصادی وابسته به صادرات مواد خام به اقتصادی مستقل و مبتنی بر صادرات



مشکلی استراتژیک حل نشده است از پای نشینیم. چه امنیت، چه صادرات، چه رابطه کار و سرمایه و تبعات فرهنگی آن، و چه بسترهای مبادلاتی مولد همه اینها در عرض یکدیگر هستند، هیچ‌گاه نمی‌توانیم بگوئیم یکی را باید به نفع دیگری کنار گذارد، چرا که تمامی این مقولات، مقولاتی هستند که فقدان توجه به آنها می‌تواند تمامی امنیت ملی ما را بخاطر اندازد. برای چشیدن مزه استقلال باید از خود صلاحیت استقلال نشان داد و صلاحیت استقلال را آنانی که با مقولات استراتژیک برخوردی محافظه کارانه دارند برای کشور به ارمغان نمی‌آورند. باید به سراغ مدیرانی رفت که توان برخورد با این مقولات را دارند.

دولت توسعه، صادرات و نوآوری

در نگاهی دیگر باید به چهارچوب‌های ارتباطی میان دولت و بخش خصوصی مولد صنعتی توجه کرد. در حقیقت طبع هر صنعتی چنان است که همواره با دو پدیده متضاد روبروست. اینان عبارتند از سازمان و نوآوری. هر صنعتی آنگاه پویا و رو به توسعه تعریف می‌شود که از یک طرف بتواند سازمانی عقلانی برای کار خود فراهم کند و از طرف دیگر بتواند همین سازمان عقلانی را از طریق خلاقیت حاصل از پژوهش تغییر داده و به سازمانی کما و کیفاً فعال‌تر تبدیل کند. پس ضرورت تغییر عادات سازمان و تبدیل آنها به عواملی برای پژوهش یکی از نکات استراتژیک مهمی است که هر

می‌دهد متجاوز از دهها میلیارد دلار ثروت این کشور را خرج اموری صنعتی کند در حالی که می‌داند فاقد استراتژی صنعتی است. فاقد استراتژی صنعتی بودن، یعنی فاقد برنامه بودن و فاقد برنامه بودن یعنی ثروت هدر دادن و ثروت هدر دادن یعنی

بنابراین توجه داشته باشیم که کوشش ما برای نگاه به مقولات استراتژیک فوق و حل مشکلاتی که در مقابل این مقولات وجود دارند که فکر می‌کنم مورد قبول اکثر دولت‌مردان و مسئولان متعهد جامعه هم هست. باید در جهت یافتن آن روحیاتی باشد که با اتکا بر آنها بتوانیم روش برخورد خود را با حوادث و رویدادهایی که موجب بروز مشکل در این زمینه

صنعتی است، یک وزیر ناچار است خود را درگیر مستقیم مسائل استراتژیکی کند که برخی از آنها طبعاً قابل پیش بینی نیستند. تمامی قوانین اساسی توسعه در زمینه صادرات، مالی، بازرگانی و غیره تنها از همین طریق قابل اصلاحند، نمی‌شود در گوشه اتاق نشست و برخورد نام وزیر گذارد و خود را درگیر این مسائل نکرد و آنگاه به جامعه گفت ما فاقد استراتژی توسعه صنعتی هستیم. به واقع استراتژی توسعه صنعتی چیست؟ استراتژی توسعه صنعتی چیزی جز اصلاح قوانین و سازمانهائی تبیل در زمینه صادرات کالا، و فعال در زمینه صادرات مواد خام به سازمانهائی فعال با نیروی توسعه صادرات و تنوع صنعتی آن نیست. در این صورت هیچ وزیری، و یا هیچ مدیرکلی نمی‌تواند شمی آسوده بخوابد در حالی که حل یک مشکل درباره صادرات و تولید به او محول شده است. تنها از این طریق می‌توان شتاب توسعه را لمس کرد. در غیر این صورت باید روز به روز ناظر بر محافظه کاری بیشتر مدیران باشیم و نمایش پاسکاری مسئولیتها را مشاهده کنیم.

آیا این باور کردنی است که وزیری بگوید ما فاقد استراتژی توسعه صنعتی هستیم، آن هم وزیری که خود درگیر صنعت است و آن وقت هیچ تمایلی لاقول برای خروج از این بن بست از خود نشان ندهد؟ مگر می‌شود چیزی را به حال خود رها کرد؟ اگر فاقد استراتژی توسعه صنعتی هستیم پس چرا بر روی صنایع فولاد و پتروشیمی سرمایه گذاری کردیم؟ آن کدام ریسک است که به یک تصمیم گیر صنعتی اجازه

می‌شوند اصلاح کنیم. بدون روشن شدن این موارد و روش‌های برخورد با این معضلات همان بهتر که مسئولیت قبول نکنیم و جا را برای آنانی باز کنیم که توان چنین برخوردهائی را دارند.

امور استراتژیک و برخورد با مشکلات مربوط به آنها واجب کافی نیست، بلکه در کشور اسلامی واجب عینی است، یعنی بز دمه همه ماست تا زمانی که

شرکت مرغ مادر درخشان

(قطبی)

تولیدکننده جوجه یکروزه

تلفن: ۶۴۳۴۲۱۲ - ۶۴۳۴۲۱۳

فاکس: ۶۴۳۴۲۱۲

نشانی: تهران، خیابان توحید، خیابان فرصت، شماره ۱۹۸ طبقه دوم

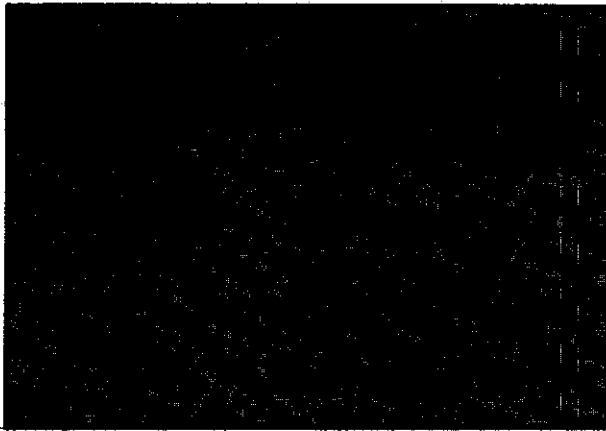
کاشان، بلوار مطهری، پلاک ۲۱۸، طبقه دوم تلفن: ۵۵۸۱۱۴

مدیر توسعه با آن رویروست.

در مقابل هر نهاد بوروکراتیک دولتی تنها می‌تواند سازمان عقلانی ثابتی بوجود آورد و تمایل خود را به عادت به چنین سازمانی نشان دهد. در حالی که نیروی تغییر در چنین سازمانهایی آنگاه بوجود می‌آید که بتوانند با نهادهای صنعتی رابطه‌ای فعال و پویا برقرار کرده و خود را متناسب با توسعه صنعتی آرایش دهند. برای همین مهم است که توجه به رابطه پویا و فعال میان نهادهای بوروکراتیک و صنعت و تأثیرپذیری آنها از نیروی متغیر صنعت باید همواره در رأس توجه مدیران مطرح بالای جامعه باشد.

البته نیروی تغییر در صنعت فقط در بخش تغییرات توسعه‌ای تولید (که حاصل پژوهش‌های تولیدی است) نیست اگر یک صنعت بخواهد دست به صادرات زند و خود را به بازارهای جدیدی در جهان متصل کند نیز با ضرورت تغییراتی در خود و تغییراتی در نهادهای دولتی رویرو می‌شود که باید به آنها توجهی دقیق کرد. بطور اعم سه منطقه مهم موجب تغییر در ساختارهای صنعتی می‌شوند: رقابت‌های داخلی بازاری، رقابت‌های بین‌المللی بازاری و تحولات تکنولوژیک در درون صنعت.

برای مثال نظام صنعتی در جامعه ما با بافتی از اقتصاد نفتی براساس نگاه به بازار داخلی و حمایت‌هایی دور می‌زد و می‌زند که مدار آن اقتصاد نفتی و مواد خامی است. در عین حال دولت نیز خود را با چنین اقتصادی آرایش داده است. طبیعی است تبدیل استراتژی جایگزینی واردات به توسعه صادرات ضرورت تغییرات دیدگاهی و اجرایی را در هر دو مدیریت اجتناب‌ناپذیر می‌کند، مثلاً در اقتصاد نفتی، نظام‌های کنترل قیمت توسط دولت، بدلیل آنکه دولت ارز مورد نیاز واحدها را خود تأمین می‌کرد گسترش پیدا کرد و می‌کند، اکنون دولت ناچار است به این نکته مهم توجه کند که نمی‌تواند در بازار



سرمایه همیشه منبع امنیت برای سرمایه‌های دلاکی تبدیل خواهد شد.

در عین حال بسیاری از قوانینی که حقوق ویژه‌ای برای دولت بوجود آورده است نیز باید مورد تجدید نظر قرار گیرد. نگاه دولت به صنعتی که از او ارز می‌خواهد با نگاه دولت به صنعتی که باید به او ارز بدهد متفاوت است. در حالت اول این دولت است که می‌تواند نظرات خود را بهر شکل که بخواهد به گروه دیگر تحمیل کند. اما در حالت دوم باید میان این دو رابطه‌ای مبتنی بر پر نسب خاصی استوار شود، رابطه‌ای تعریف شده که نقش هر یک

بین‌المللی نیز از قدرت کنترل قیمت رقابتی یک صنعت بمانند بازار داخلی بهره‌مند باشد. بنابراین باید در سیاستهای کنترل قیمت‌های خود بخصوص در بازار بین‌المللی تجدید نظر کند به عبارت دیگر دولت همیشه می‌تواند به سهولت محدودیت‌ها و آزادی‌های سریعی برای صنایعی که در بازار داخلی فعال هستند بوجود آورد، اما هنگامی که این صنایع می‌خواهند در بازار جهانی فعال شوند، دیگر نمی‌توانند از سیاست‌هایی با تغییرات روزانه و سریع استفاده کنند، بازار جهانی برای خود قوانین ویژه‌ای دارد که با حقوق ویژه‌ای که اقتصاد نفتی به دولت در جامعه ما اعطا کرده است تطابق ندارد. اگر مدیران کلان‌جامعه نتوانند به تفاوت‌های برخورد‌های خود نسبت به بازار داخلی با بازار خارجی توجه کنند، آنگاه بسیار روشن خواهد بود که صنعت ما نیز با توجه به بضاعت ضعیف خود در رقابت با بازار خارجی قادر به ایفای نقش مؤثر نخواهد بود.

موضوع مهم دیگر لزوم نگاه به مقولات ارزشی و فرهنگی است. ترکیب نظام استراتژیک توسعه صادرات ایجاب می‌کند که فعالیت‌های فرهنگی عمیقی توسط دولت و بخش خصوصی در جامعه انجام شود تا همگی ما از عادات سیاست‌های اقتصاد نفتی- مواد خامی قبلی رها شویم. که از مهم‌ترین آنها تبدیل نظام کلی فرهنگی صادراتی سرمایه به نظام ارزشی مبتنی

برای توسعه صادرات در آن روشن باشد. نسبت‌های دوره اقتصاد نفتی دولت را صاحب حقوق ویژه کرد، از این رو دولتهای این دوران غول‌آسا از آب درآمدند و بهره‌وری آنها در برخورد با صنعت مدام کاهش یافت. در مقابل اقتصاد مبتنی بر صادرات و مبادله امنیت با مالیات، اقتصادی است که دولتی کوچک اما فعال با استراتژی پایدار می‌خواهد. چنین دولتی هیچ‌گاه نمی‌تواند بگوید فاقد استراتژی توسعه صنعتی هستم، اما متجاوز از دهها میلیارد دلار هم در صنایع فولاد و پتروشیمی سرمایه‌گذاری می‌کنم، نمی‌تواند بگوید دلم می‌خواهد هر روز قوانین را با توجه به ضعف مدیریت خود تغییر دهم و صنعت هم باید بپذیرد.

اولین شاخص مهم یک دولت توسعه را باید در نحوه نگاه آن دولت به صنعت و صادرات جستجو کرد؛ دو مقوله‌ای که هیچ‌گاه چنین دولتی آنها را فدای مقولات دیگر نمی‌کند و در عوض همواره آرایش سازمان خود را از طریق نگاه به توسعه آینده اصلاح می‌کند. چه بخواهیم و چه نخواهیم آینده جامعه‌ما به چنین نکته مهمی پیوند دارد. نکته‌ای که فقدان توجه به آن دولت توسعه را به دولت درگیر با بحران تبدیل می‌کند.



دفتر عملیاتی شرکت ایران دانش
در داخل ترمینال شهید رجایی
بندرعباس، بندر شهید رجایی، انبار
صادرات شماره ۱۰، طبقه دوم
تلفن / فاکس مستقیم: (۰۷۶۱) ۵۶۳۶۴۱

MEARSK LINE
SERVICE ALL THE WAY

دفتر بندرعباس:
شرکت ایران دانش
بندرعباس، خیابان امام
خمینی، ساختمان مجید، طبقه
چهارم
تلفن: ۵۵۶۸۶۵ - ۵۵۵۵۲۳
تلفن: ۵۵۵۴۴۹ - ۵۵۵۴۴۳ (۰۷۶۱)
فاکس: ۵۵۱۸۱۶ (۰۷۶۱)

شرکت ایران دانش (سهامی خاص)
نماینده انحصاری کشتیرانی مرسک لاین
تهران، خیابان خالد اسلامبولی، شماره
۱۳۱، ساختمان شیراز
صندوق پستی: ۴۴۶۵-۱۴۱۵۵
تلفن: ۸۷۱۱۷۷۲ فاکس: ۸۷۱۴۸۵۱
تلکس: ۲۱۵۵۷۸ MILA IR

سهامی خاص

شرکت ایران دانش

نماینده انحصاری کشتیرانی مرسک لاین
بزرگترین خط کشتیرانی کانتینری در جهان

مرسک یعنی کیفیت