

## Privatization in Iran: A Warning Lesson to Learn to Avoid Crises

Masarat Ayat<sup>1</sup> Assistant Professor, Department of Computer Engineering and Information Technology, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Received: 05/03/2021 | Accepted: 28/08/2021

### Abstract

**Purpose:** The purpose of this study is to investigate the case of a privatized manufacturing company assigned under Article 44 of the Constitution, which after privatization entered a crisis for various reasons and caused numerous security and social challenges.

**Methodology:** The research applied critical ethnography using the Carspecken method, based on which the researcher studied the company in detail for a period over a year long.

**Findings:** Findings show that there are some tricky ways open to certain individuals to include a certain company in the list of companies to be privatized. This inclusion is a tricky process planned and monitored long enough before the actual privatization is implemented and it is basically meant to bring about illegitimate profits for the people involved. When the privatization is realized, crisis opens up due to mismanagement which supports special, non-productive interests of the new owners. Then it becomes clear that such companies not only do not help resolve the crisis, but also increase the dimensions of the crisis and in fact they themselves become a challenging factor to intensify tension among the companies involved.

**Implications:** For the first time in Iran, this study tried to evaluate precisely and analytically the performance of a privatized company and pinpoint the problems it is faced with. It also clearly presents solutions to overcome such a challenge.

**Recommendations:** The results and suggestions of this study provide a good platform to prevent corrupt privatizations; in addition, it helps companies involved in such crises find ways out of them.

**Keywords:** Privatization, Karspiken Method, Transparency, Critical Ethnography, Article 44 of the Constitution, Crisis Management.

---

1. m.ayat@pnu.ac.ir

# عنوان مقاله: خصوصی سازی در ایران: روایتی عبرت آموز مبتنی بر راه حل خروج از بحران

مسرت آیت<sup>۱</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۱۵  
پذیرش: ۱۴۰۰/۰۶/۰۶

## چکیده:

هدف: هدف این پژوهش بررسی یک مورد از شرکت‌های تولیدی خصوصی سازی شده و اگذار شده بر اساس اصل ۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران است که پس از خصوصی سازی به دلایل مختلف وارد بحران گردیده و موجب ایجاد چالش‌های امنیتی و اجتماعی متعددی شده است.

طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد: روش پژوهش مبتنی بر مردم‌نگاری انتقادی به روش کارسپیکن است که طی آن پژوهشگر بیش از یک سال به بررسی دقیق شرکت مورد مطالعه پرداخته است.

یافته‌ها: بر اساس یافته‌های این پژوهش مشخص گردید که امکان قرار گرفتن یک شرکت در فهرست خصوصی سازی با برنامه و شگرد خاصی توسط افرادی وجود دارد که از مدتی قبل شرکت مربوطه را تحت رصد خود قرار می‌دهند تا انتفاع لازم را به دست آورند. در هنگام بروز بحران در اثر سوء مدیریت مبتنی بر منافع خاص غیرتولیدی مالکان جدید نیز مشخص شد که برخی سازمان‌ها نه تنها کمکی به حل بحران نمی‌کنند، بلکه ابعاد بحران را نیز تشدید می‌کنند و عملاً خود به عاملی برای افزایش تنش بین سازمان‌های دخیل در بحران و به منبع چالش درون شرکت بحران زده تبدیل می‌گردند.

ارزش / اصالت پژوهش: این پژوهش به طور دقیق و برای اولین بار به ارزیابی یک شرکت خصوصی سازی شده از درون پرداخته و معضلات پیش آمده برای چنین شرکت‌هایی را به صورت تحلیلی ارائه کرده است. همچنین، راهکارهای برون رفت از چنین چالشی را به طور دقیق و روشن بیان می‌دارد.

پیشنهاد‌های اجرایی / پژوهشی: نتایج پژوهش و پیشنهاد‌های ارائه شده بستر مناسبی را برای جلوگیری از واگذاری‌های فسادزا فراهم می‌آورد و در صورت بروز بحران ناشی از رخ دادن چنین معضلی، رهیافت خروج از بحران چنین شرکت‌هایی را ارائه می‌کند.

کلیدواژه‌ها: خصوصی سازی، مردم‌نگاری انتقادی، کارسپیکن، شفافیت، اصل ۴۴، مدیریت بحران.

۱. استادیار، گروه مهندسی کامپیوتر و فناوری اطلاعات، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

طبق اصل ۴۴ قانون اساسی «نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران بر پایه سه بخش دولتی، تعاونی، و خصوصی با برنامه‌ریزی منظم و صحیح استوار است».<sup>۱</sup> بخش دولتی شامل کلیه صنایع بزرگ، صنایع مادر، بازرگانی خارجی، معادن بزرگ، بانکداری، بیمه، تامین نیرو، سدها و شبکه‌های بزرگ آبرسانی، رادیو و تلویزیون، پست و تلگراف و تلفن، هواپیمایی، کشتیرانی، راه و راه‌آهن و سایر صنایع مشابه می‌شود که به صورت مالکیت عمومی در اختیار دولت است. همچنین، بخش تعاونی شامل شرکت‌ها و موسسه‌های تعاونی تولید و توزیع است که در شهر و روستا طبق ضوابط اسلامی تشکیل می‌شود. در نهایت، بخش خصوصی شامل آن بخش از کشاورزی، دامداری، صنعت، تجارت و خدمات می‌شود که مکمل فعالیت‌های اقتصادی دولتی و تعاونی است. مالکیت در این سه بخش تا جایی که مطابق با دیگر اصول این قانون باشد، در چارچوب قوانین اسلام باشد، مایه زیان جامعه نشود، و موجب رشد و توسعه اقتصادی کشور گردد، مورد حمایت قانونی دولت جمهوری اسلامی است. تفصیل ضوابط، قلمرو و شرایط هر سه بخش را قانون معین می‌کند. از معایب دولتی بودن اقتصاد، استفاده نامطلوب و غیرمجاز از انحصارگرایی، فقدان انگیزه‌های کاری لازم، و ناتوانی در ارتقای شرکت‌های دولتی است (بارفروش، ۱۳۷۳). از سوی دیگر، بر اساس تجربیات جهانی اثبات شده است که توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی؛ حذف انحصار و گسترش رقابت؛ افزایش فعالیت‌های تجاری و اشتغال‌زایی؛ استفاده بهینه منابع ملی و کوچک‌سازی دولت می‌تواند در اثر واگذاری فعالیت‌های مختلف اقتصادی به بخش خصوصی رخ دهد (Radić et al., 2021; Huang & Wang, 2011). اثبات این‌که تولیدات شرکت‌های دولتی خصوصی‌سازی شده پس از خصوصی‌سازی افزایش یافته است، موجب توجه به تقویت بخش خصوصی در اقتصاد کشورها گردیده است (Huang & Wang, 2011; Arianmehr et al., 2014; Karim et al., 2015).

بر اساس همین احساس نیاز شدید، سازمان خصوصی‌سازی در ابتدای دهه ۱۳۸۰ خورشیدی تشکیل گردید. حاکمیت کشور به دنبال بروز برخی معضلات در اجرای خصوصی‌سازی اقدام به تغییر اصل ۴۴ قانون اساسی نمود تا تعریف جدیدی از حیطه تصدی اقتصادی دولت ارائه دهد. از این‌رو، مجمع تشخیص مصلحت نظام طی مصوبه‌ای واگذاری بخشی از صنایع راهبردی و مادر

1. <https://ipo.ir>

را به بخش خصوصی، مطابق مصالح جامعه و کشور دانست (<https://ipo.ir>). بدین ترتیب، دولت موظف شد تا ۸۰ درصد از سهام بخش‌های دولتی را به بخش خصوصی واگذار کند. این قانون موجب تسریع واگذاری شرکت‌ها به بخش خصوصی گردید (رجوع کنید به جدول ۱پ).

با این حال به اعتقاد کریم و همکاران (۲۰۱۵)، سهم بخش خصوصی واقعی از خصوصیت‌سازی تا سال ۱۳۹۴ در عمل تنها ۱۲ درصد برآورد شده است. از سوی دیگر، برنامه واگذاری شرکت‌های دولتی به بخش خصوصی ابهاماتی را در زمینه شرکت‌های خصوصی‌سازی شده و فرایند خصوصی‌سازی به‌وجود آورد که حتی به تعلیق خصوصی‌سازی برخی از این شرکت‌ها منجر گردید. از جمله خصوصی‌سازی‌های پرحاشیه و فسادآلود می‌توان به فروش آلومینیوم المهدی و هرمزال (خبرگزاری تسنیم، ۱۳۹۷)، کشت و صنعت مغان (خبرگزاری مهرنیوز، ۱۳۹۸الف)، و رشت الکتریک (خبرگزاری وطن امروز، ۱۳۹۶) اشاره نمود. در برخی از موارد نیز شرکت‌های خصوصی‌سازی شده با چالش‌های مختلفی بعد از اجرای خصوصی‌سازی مواجه شده‌اند که نسخه ایرانی خصوصی‌سازی را به چالش کشیده‌اند. مواردی از این‌گونه خصوصی‌سازی‌ها شامل واگذاری شرکت هپکو اراک - که مجدداً به سازمان خصوصی‌سازی بازگردانده شد (خبرگزاری مهرنیوز، ۱۳۹۸ب) - و کشت و صنعت نیشکر هفت تپه (خبرگزاری تسنیم، ۱۳۹۹) است. بر اساس برخی شواهد مطرح‌شده و با مشخص شدن برخی ابهامات اساسی در روند تعدادی از واگذاری‌ها، که به تجمعات گسترده کارگری، بهره‌برداری رسانه‌ای گسترده شبکه‌های خارجی و بروز معضلات دیگر منجر گردید، برخی مسئولان به‌ویژه در سازمان خصوصی‌سازی تا مقام رییس سازمان برکنار شده و در دادگاه با احکام کیفری مختلفی روبه‌رو شده‌اند. این‌گونه شواهد با وجود اذعان پژوهشگر به عدم دسترسی بیش‌تر به اطلاعات لازم در این خصوص - در اثر اجرای ناقص قانون شفاف‌سازی اطلاعات - شایبه فرارگیری هدفمند برخی شرکت‌ها در فهرست فروش اموال دولت و واگذاری هدفمند مبتنی بر اغراض شخصی و سازمان‌یافته شرکت‌های تولیدی را تقویت می‌بخشد. همچنین، بروز تبعات گسترده امنیتی، اجتماعی، حیثیتی، و اقتصادی برای نظام و مردم از تبعات برخی از این‌گونه واگذاری بوده است (Poorahmadi et al., 2018; Maham & Tanha, 2014; Dehghani & Parvin, 2019).

با توجه به نبود یک پژوهش جامع در خصوص این‌گونه واگذاری‌ها و منشا و چگونگی بروز این نوع بحران‌های کارگری و اجتماعی - امنیتی در ایران، بررسی یک شرکت خصوصی‌سازی‌شده بحران‌زده در این پژوهش مد نظر قرار گرفته است تا منشا این‌گونه واگذاری‌ها و راهکار برون‌رفت از بحران‌های پیش‌آمده مورد بررسی قرار گیرد. بنابراین، به‌طور کلی پرسش‌های اصلی در این پژوهش عبارت‌اند از: ۱. آیا خصوصی‌سازی شرکت‌ها توسط دولت ایران به صورت شفاف و مبتنی

بر برنامه‌ریزی مشخصی صورت گرفته است؟ ۲. آیا شرکت‌های خصوصی‌سازی شده به دلیل مشکلات پیش‌بینی‌نشده وارد بحران می‌شوند یا مالکان خصوصی با برنامه از پیش تعیین‌شده شرکت‌ها را وارد بحران می‌کنند؟ ۳. آیا حاکمیت در مدیریت شرکت‌های خصوصی‌سازی شده بحران‌زده به‌درستی عمل کرده است؟ و ۴. راهکار مدیریت این نوع بحران‌ها چگونه می‌تواند باشد؟

## مبانی نظری پژوهش

### خصوصی‌سازی

از خصوصی‌سازی با تعاریف و تعابیر مختلفی یاد شده است. تعریف عام خصوصی‌سازی عبارت است از «انتقال مالکیت یک بنگاه از تملک دولت به بخش خصوصی که می‌تواند به‌طور کامل یا بخشی از آن باشد» (Vadiec et al., 2016: 23). به عبارت دیگر، به «مجموعه اقدامات ناظر بر افزایش دامنه فعالیت بخش خصوصی {...} توسط بخش دولتی اطلاق می‌شود که در نهایت به افزایش کارایی بخش دولتی منجر می‌گردد» (منوریان، ۱۳۸۰: ۴۸). با وجود این، خصوصی‌سازی واقعی نه‌تنها انتقال ظاهری و اعتباری مابملک دولتی به بخش غیردولتی است، بلکه به صورت فرایندی برای انتقال کامل شرکت با حفظ احترام مالکیت مالک غیردولتی است (یازرلو، ۱۳۹۲). واقعیت این است که فلسفه اصلی خصوصی‌سازی مبتنی بر تعیین نقش دولت در اقتصاد در حوزه‌هایی چون بهداشت، آموزش پایه، تامین اجتماعی، دفاع ملی، سرمایه‌گذاری کلان در زیربنای اقتصادی، و فراهم کردن محیط حقوقی و ساختاری برای شرکت‌های خصوصی برای عملکرد آزاد در راستای افزایش بهره‌وری و ایجاد ارزش‌افزوده بر اقتصاد تعریف شده است (Ahmadvand, 2013)، تا از این طریق سازماندهی و مدیریت کارآمد شرکت‌هایی را مشخص کند که برای رقابت در بازار تجاری آماده می‌شوند (Demsetz, 1974). به عبارت دیگر، هدف از خصوصی‌سازی بهره‌گیری از مزیت‌های آن از جمله کوچک کردن دولت، تمرکززدایی در اقتصاد، کارایی بیشتر شرکت‌های خصوصی نسبت به شرکت‌های دولتی، بهبود عملکرد مالی و عملیاتی شرکت‌های خصوصی، و در نتیجه در سطح کلان، افزایش رفاه عمومی است (آل‌عمران و آل‌عمران، ۱۳۹۰). همین امر موجب شده است که خصوصی‌سازی فقط تا سال ۲۰۰۰ در بیش از یک‌صد کشور اجرا گردد و بالغ بر یک تریلیون دلار برای کشورهای که شرکت‌های تحت مالکیت خود را به بخش خصوصی فروخته‌اند، درآمد حاصل نماید (Megginson, 2007). اثرات مثبت همین موضوع سبب شده است که صندوق بین‌المللی پول و بانک جهانی بر امر خصوصی‌سازی تاکید

ویژه‌ای داشته باشند (آل عمران و آل عمران، ۱۳۹۰). این موضوع نشان‌دهنده گستردگی و اهمیت موضوع میان تمامی کشورها جدا از سطح توسعه‌یافتگی یا در حال توسعه بودن آن‌هاست.

در کشورهای توسعه‌یافته، خصوصی‌سازی به‌طور گسترده در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ میلادی مورد توجه قرار گرفت (Estrin & Pelletier, 2018). هدف آن‌ها از خصوصی‌سازی افزایش بهره‌وری اقتصادی، جلوگیری از گسترش بی‌رویه حاکمیت، افزایش درآمد ملی، و افزایش رقابت در بخش‌های انحصاری بود (Vickers & Yarrow, 1988; Tari et al., 2019). به عبارت دیگر، سه هدف خصوصی‌سازی در واگذاری شرکت‌های دولتی به منظور افزایش بازدهی آن‌ها، کاهش هزینه‌های دولتی، و در نهایت ایجاد ابزارهای جدید مالی مانند گواهی سرمایه‌گذاری و اسناد مشارکت از طریق تقویت بازار بورس است (Shams, 2016). پژوهش‌های مگینسون و ساتر (۲۰۰۶) و استرین (۲۰۰۲) بیانگر این‌گونه مزیت‌هاست. در ادامه این روند، علاوه بر کشورهای توسعه‌یافته، کشورهایی با درآمد متوسط که در حال تبدیل شدن به کشورهای توسعه‌یافته بودند نیز به روند خصوصی‌سازی اقتصاد خود پرداختند تا از مزیت‌های آن استفاده کنند (Megginson & Sutter, 2006). این روند با جدیت ادامه پیدا کرد و با توجه به مزیت‌های گسترده و مشخص آن برای کشورهای توسعه‌یافته، کم‌کم مورد توجه کشورهای در حال توسعه نیز قرار گرفت (Huang & Wang, 2011).

پژوهش‌های مختلف در کشورهای در حال توسعه نشان داده است که هم خصوصی‌سازی می‌تواند اثر مثبتی بر رشد اقتصادی داشته باشد و هم می‌تواند حاکی از رابطه منفی بین آن (خصوصی‌سازی) و رشد اقتصادی باشد (Moshiri, 2010; Radić et al., 2021). به باور پژوهشگران، یک خصوصی‌سازی موفق در یک کشور در حال توسعه به پیش‌نیازهایی مانند شرایط پایدار اقتصادی، نقش موثر بخش خصوصی، قوانین موثر و قابل‌اتکا بستگی دارد (Auwalin, 2019). تعدادی از پژوهش‌ها به بررسی تاثیر خصوصی‌سازی بر رشد اقتصادی در کشورهای در حال توسعه پرداخته‌اند (Moshiri, 2010; Mahrampour & Fahimi, 2018; Poorahmadi et al., 2018). با وجود این، از تجارب مثبت خصوصی‌سازی در کشورهای در حال توسعه می‌توان به آلمان شرقی، شیلی، و مکزیک اشاره نمود (کمبجانی و احمدوند، ۱۳۷۵؛ Radić et al., 2021). همین نتایج موجب شده است که صندوق بین‌المللی پول و بانک جهانی برنامه‌های خصوصی‌سازی را در کشورهای در حال توسعه نیز مد نظر قرار دهند (Auwalin, 2019). بانک جهانی و گاه پژوهش‌های صورت‌گرفته معتقد به کاهش کسری مالی، کاهش احتمالی قیمت کالاها و خدمات، و رشد اقتصادی بالاتر در اثر اجرای برنامه خصوصی‌سازی در کشورهای در حال توسعه هستند (Huang & Wang, 2011; Weiss, 2021; World Bank, 1995). همین امر به تشویق کشورهای در حال توسعه به اجرای

خصوصی‌سازی منجر گردید که از جمله این کشورها به ایران نیز می‌توان اشاره نمود. آغاز خصوصی‌سازی در ایران به اواخر دهه ۱۳۶۰ بازمی‌گردد. با این حال اجرای آن همواره همراه با افت‌وخیزهای بسیاری بوده است و در اواخر دهه ۱۳۸۰ تنها ۲۰ درصد از فعالیت‌های اقتصادی کشور توسط بخش خصوصی انجام می‌شده است (اشرفی، ۱۳۸۸). بدین ترتیب، روند خصوصی‌سازی با ابلاغ بند «ج» سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی صادرشده توسط رهبر جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۳۸۵، مبنی بر فراهم شدن بستر حضور بخش غیردولتی در فعالیت‌هایی که به موجب اصل مذکور صرفاً در اختیار دولت بوده است، شتاب بیش‌تری به خود گرفت. با تصویب «قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی» در تیر ۱۳۸۷ سازمان خصوصی‌سازی ایجاد شد و موظف گردید در چارچوب اساسنامه جدید (مصوب مورخ ۲۶/۱۲/۱۳۸۸) و با اهدافی از جمله گسترش مالکیت در سطح عموم مردم، ارتقای کارایی بنگاه‌های اقتصادی، افزایش سهم بخش‌های خصوصی و تعاونی در اقتصاد ملی، و کاستن از بار مالی و مدیریتی دولت در تصدی فعالیت‌های اقتصادی، نسبت به انجام وظایف قانونی خود در راستای به کمینه رسانیدن نقش اقتصاد دولتی در کلیت اقتصاد کشور و کاهش سهم GDP<sup>۱</sup> (تولید ناخالص داخلی) دولتی نسبت به سهم GDP بخش خصوصی اقدام نماید (<https://ipo.ir>). هدف اصلی از ابلاغ این سیاست‌ها تبدیل اقتصاد فعلی کشور به یک اقتصاد پویا، توسعه‌ای و رقابتی بوده است که با کاهش تصدی‌گری دولت و توسعه فعالیت‌های بخش خصوصی همراه بود (آل‌عمران و آل‌عمران، ۱۳۹۰). با این حال، خصوصی‌سازی در ایران به عنوان یک کشور در حال توسعه با چالش‌های متعددی روبه‌روست (Pooahmadi et al., 2018; Deghani & Parvin, 2019). ناآشنایی با مبانی خصوصی‌سازی، نبود تمایل مدیران دولتی به واگذاری، واگذاری عمده شرکت‌های دولتی به دیگر شرکت‌های دولتی (آجری آیسک، ۱۳۹۹؛ کمیجانی و احمدوند، ۱۳۷۵)، بی‌توجهی و استفاده نکردن از تجارب دیگر کشورها یا حتی سازمان‌ها (Azimi et al., 2019; Momeni, 2015)، و استفاده از واگذاری‌های فسادزا از جمله چالش‌هایی هستند که به کارایی نامناسب اقدامات مربوط به خصوصی‌سازی در ایران منجر شده است. این‌گونه چالش‌ها از عملکرد ضعیف اجرای خصوصی‌سازی در ایران حکایت می‌کند (Azimi et al., 2019). بر اساس همین وضعیت، کیان‌پور (۱۳۸۸) معتقد است که ایران ششمین رتبه اقتصاد دولتی را داراست. این وضعیت در حالی است که افق تعیین‌شده برای خصوصی‌سازی رسیدن به سهم ۸۰ درصد بوده است (اشرفی، ۱۳۸۸). از همین میزان خصوصی‌سازی نیز تا اواخر سال ۱۳۹۷ فقط ۵۰ درصد آن به صورت عرضه و

1. Gross Domestic Product

فروش سهام به عموم متقاضیان بوده و بقیه به صورت رد دیون و سهام عدالت واگذار شده که با اهداف خصوصی‌سازی منطبق نبوده است (Azimi et al., 2019). بنابراین، می‌توان ادعا نمود که حاکمیت در اجرای کمی خصوصی‌سازی موفقیت لازم را نداشته است. از نظر کیفی نیز اجرای خصوصی‌سازی منشا برخی چالش‌ها بوده است (Azar et al., 2011). از جمله این چالش‌ها بروز بحران‌های کارگری، اقتصادی، و امنیتی در اثر واگذاری شرکت‌ها به بخش خصوصی یا وجود فساد در فرایند واگذاری شرکت‌ها به اشخاص و نهادها بوده است (Wang & Chiou, 2018; Poorahmadi et al., 2018; Dehghani & Parvin, 2019). این موضوع به صورت خاص در ادامه این پژوهش و در خصوص یک شرکت تولیدی کاشی و سرامیک بررسی می‌شود تا تبعات و راهکارهای خروج از آن مورد توجه قرار گیرد.

### پیشینه پژوهش

مطالعات داخلی و خارجی متعددی در حوزه خصوصی‌سازی انجام شده است که در این‌جا به بیان تعدادی از آن پرداخته می‌شود.

مقبل (۱۳۷۲)، به این نتیجه می‌رسد که برای خصوصی‌سازی مدیریت صنایع دولتی، باید شرایطی فراهم نمود که مدیریت از بخش دولتی به خصوصی منتقل شود و در راستای این امر نیازی به فروش تمام سهام این صنایع به بخش خصوصی نیست. در عین حال، خصوصی‌سازی دارای فواید و مشکلاتی است که قبل از این تغییر ساختار لازم است منافع کوتاه‌مدت و بلندمدت، و توانایی‌ها برای تغییر ساختار به‌دقت بررسی گردد و بر اساس نظرات موافق و مخالف تصمیم‌نهایی اتخاذ شود. **نجات و همکاران (۲۰۱۰)**، با بررسی تاثیر خصوصی‌سازی بر عملکرد شرکت‌های دولتی پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار به این نتیجه می‌رسند که میان عملکرد شرکت‌ها پیش و پس از خصوصی‌سازی تفاوت معناداری وجود ندارد. **آذر و اسامجو (۲۰۱۲)**، با مقایسه عملکرد شرکت‌های واگذارشده به بخش خصوصی و بخش عمومی غیردولتی در بورس اوراق بهادار تهران، نشان می‌دهند شاخص‌های عملکرد در شرکت‌های واگذارشده به بخش خصوصی بهبود داشته و در شرکت‌های واگذارشده به بخش عمومی غیردولتی کاهش یافته‌اند. **مهام و تنها (۲۰۱۴)**، به تعیین آثار خصوصی‌سازی کنترل بر وضعیت مالی و عملکرد شرکت‌های واگذارشده به بخش خصوصی می‌پردازند و نتیجه می‌گیرند که خصوصی‌سازی سبب کاهش بدهی سهامدار بزرگ و موجب کاهش بدهی شرکت‌ها به دولت نشده است، بلکه خصوصی‌سازی به افزایش بهره‌وری کارکنان انجامیده و موجب بهبود نسبی عملکرد شرکت‌ها شده است. **نتایج شهیکی تاش و مودی (۲۰۱۴)** نشان



می‌دهد که خصوصی‌سازی در صنایع کارخانه‌ای ایران تاثیر مثبتی بر اندازه رقابت نداشته است. **کریم و همکاران (۲۰۱۵)**، با ارزیابی فرایند خصوصی‌سازی به این نتیجه می‌رسند که سهم بخش خصوصی واقعی از کل واگذاری‌ها اندک است. **محرّم‌پور و فهیمی (۲۰۱۸)**، به بررسی تاثیر اجرای سیاست‌های اصل ۴۴ قانون اساسی بر عملکرد مالی شرکت‌های دولتی می‌پردازند و درمی‌یابند که واگذاری تغییر معناداری در عملکرد مالی شرکت ندارد، و این امر را معلول واگذاری به شرکت‌های شبه‌دولتی و غیرخصوصی و در نتیجه، دولتی بودن مدیریت شرکت‌ها پس از واگذاری اعلام می‌کنند. **پدرام و عباس‌زاده (۲۰۱۷)**، با بررسی تاثیر خصوصی‌سازی بر درآمدهای مالیاتی به این نتیجه می‌رسند که برخلاف انتظار، سیاست خصوصی‌سازی تاثیر منفی بر درآمدهای مالیاتی کشور دارد. نتایج **پوراحمدی و همکاران (۲۰۱۸)**، نشان می‌دهند که اجرای ناقص، غیرعلمی، و سیاست‌زده خصوصی‌سازی در ایران، سبب شده است که با وجود چالش‌های بسیار، از مزایای آن برای کشور کاسته شود و زیان‌های آن نیز تشدید گردد. **دهقانی و پروین (۲۰۱۹)**، با بررسی تعارض خصوصی‌سازی و عدالت اجتماعی در حقوق کار نتیجه می‌گیرند که با توجه به خصوصی‌سازی‌های انجام‌شده، عدالت اجتماعی در حوزه حقوق کار متزلزل شده و به علت کوتاه شدن دست دولت که فلسفه وجودی‌اش تحقق عدالت اجتماعی در جامعه است، عدالت اجتماعی در مورد حقوق کارگران بیش از پیش تضعیف شده است. **تاری و همکاران (۲۰۱۹)**، با بررسی تاثیر خصوصی‌سازی بانک‌ها بر نقدینگی نظام بانکی ایران بیان می‌کنند که عملکرد بانک‌های خصوصی‌شده در مقایسه با بانک‌های دولتی و خصوصی بهبود یافته است. **آجری آیسک (۱۳۹۹)**، درمی‌یابد که با واگذاری انتقال مالکیت یا مدیریت از بخش دولتی به موسسه‌های عمومی غیردولتی، که از نظر مالی و مدیریتی وابسته به دولت هستند، خصوصی‌سازی محقق نمی‌گردد و نمی‌توان انتظار تحقق اهداف خصوصی‌سازی و بهبود وضعیت تولیدات داخلی را داشت.

**هوانگ و وانگ (۲۰۱۱)**، نشان می‌دهند که کارایی عملیاتی و سودآوری شرکت‌های خصوصی‌سازی‌شده در چین رشد چشمگیری یافته است. **وانگ و چایو (۲۰۱۸)**، به این نتیجه می‌رسند که قیمت شرکت دولتی ممکن است کم‌تر یا بیش‌تر از قیمت شرکت خصوصی باشد. به علاوه، خصوصی‌سازی لزوماً نباید قیمت هر دو شرکت را افزایش دهد. سرانجام، رابطه بین درجه بهینه خصوصی‌سازی و کارایی بنگاه عمومی غیریکنواخت است. **ردیک و همکاران (۲۰۲۱)**، درمی‌یابند که خصوصی‌سازی می‌تواند وسیله قدرتمندی برای افزایش رقابت‌پذیری اقتصادها باشد، اما در عین حال، می‌تواند به رانت‌خواری و کاهش کلی رقابت اقتصادی یک کشور منجر شود. پس اگر چشم‌انداز متعادلی در نظر گرفته نشود، جامعه در شرایطی قرار می‌گیرد که سودها خصوصی می‌شوند، اما ضررها عمومی باقی می‌مانند.

## روش‌شناسی پژوهش

### توصیف نمونه

این پژوهش در چارچوب یک فرصت مطالعاتی به صورت تمام‌وقت در یک شرکت تولید کاشی و سرامیک انجام شده است. به این منظور، پژوهشگر در سامانه ایران‌تاپ<sup>۱</sup> ثبت‌نام کرد و همزمان مذاکرات لازم را با مدیریت جدید شرکت مورد پژوهش برای انجام مشاوره آغاز نمود. قابل اشاره است که سامانه توانمندسازی، تولید و توسعه اشتغال پایدار (تاپ) با هدف ایجاد ارتباط بین استادان، دانشجویان، و سربازان متخصص با بنگاه‌ها و شرکت‌های متقاضی متخصص توسط وزارت صمت<sup>۲</sup> راه‌اندازی شده است. این طرح قادر است بخش زیادی از گروه‌های صنعت را با تکیه بر تخصص متخصصان و استادان مربوطه برطرف کند. از سوی دیگر، زمینه ورود متخصصان دانشگاهی و جوانان متخصص بی‌تجربه را به چالش‌های واقعی صنعت فراهم می‌آورد. این پژوهش یک‌ساله از خرداد ۱۳۹۷ تا خرداد ۱۳۹۸ در قالب قرارداد دوطرفه و با نقش مشاور برای پژوهشگر در آن شرکت انجام گرفته است.

این شرکت در منطقه مرکزی ایران واقع شده و از قدیمی‌ترین شرکت‌های تولیدی کاشی و سرامیک در منطقه غرب آسیا و ایران بوده است. سال تاسیس آن به ۱۳۵۳ بازمی‌گردد و آغاز تولید آن از سال ۱۳۵۸ است. محصولات آن به دلیل محدودیت تولید آن‌ها در ایران تا حدود دو دهه قبل به صورت خاص مورد نظارت ستاد نظارت اقتصادی بوده و به صورت محدود و با یک‌سری شرایط در اختیار مردم قرار می‌گرفته است. این شرکت با یک سالن تولید، با ارائه محصول به بازار شروع به فعالیت می‌کند و در زمان پیش از خصوصی‌سازی با سه سالن تولیدی و حدود ۱۰۰۰ کارکن به بیش‌ترین میزان تولید خود می‌رسد. شرکت مورد پژوهش در زمان اوج تولید خود و پیش از خصوصی‌سازی روزانه ۲۵ هزار مترمربع تولید داشته است. به عبارت دیگر، تولید ماهانه این شرکت حدود ۷۲۵ هزار مترمربع در ماه بوده است. ۱۳ خط تولیدی داشته که سبد کاملی از محصولات مورد نیاز بازار در زمینه کاشی کف و دیوار را تولید می‌کرده است. این شرکت با قدمت حدود چهار دهه تولید از جمله شرکت‌های اصیلی بوده که از برندی شناخته‌شده در سطح ملی بهره‌مند بوده و به کشورهای همسایه و حتی اروپای غربی محصولات خود را صادر می‌کرده است. این شرکت در زمان اوج فعالیت خود امتیازات متفاوتی نظیر حق بهره‌وری و طرح‌های تشویقی

1. <https://iranetop.ir>
2. <https://www.mimt.gov.ir>

برای کارگران به مناسبت‌های مختلف پرداخت می‌کرده است. شرکت دارای دو معدن اختصاصی بوده و همچنین ده‌ها ویلای اختصاصی برای بهره‌برداری کارکنان و مدیران شرکت در اختیار داشته است. در شرایط بحرانی، شرکت توان پرداخت وام کلان را به سایر شرکت‌های دولتی داشته که در زمان مقتضی اقدام به این کار نیز نموده است. در این شرکت، غیر از کادر اداری، تقریباً همگی کارکنان دارای شرایط سختی کار شناسایی شده و با ۲۰ سال سابقه کار و ۳ ماه سنوات بازنشسته می‌شده‌اند. تا پیش از خصوصی‌سازی، انضباط خاصی بر شرکت حاکم بوده و تخطی از آن به مجازات شدید برای فرد خاطی منجر می‌شده است. این شرکت در منطقه مرکزی کشور ایران یکی از بهترین شرکت‌های تولیدی بوده و برای ساکنان بومی همجوار دارای مزیت نسبی حتی نسبت به شرکت‌های فولادی و نفتی برای اشتغال بوده است.

## روش کارسپیکن

از شناخته‌ترین و پرکاربردترین روش‌های مردم‌نگاری انتقادی روش کارسپیکن است که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. طبق این روش، پنج مرحله اقدامات انجام می‌گیرد (Carspecken, 1996). مرحله یکم: مشاهده مشارکتی و غیرتزامنی به وسیله ثبت تمامی فعالیت‌ها، فرایندها، و مشاهده‌ها در جامعه هدف؛ مرحله دوم: تنظیم مشاهده‌ها و مستندهای گردآوری شده در مرحله یکم و ارائه تحلیل‌های اولیه؛ مرحله سوم: گفتگوهای جامع‌تر با گروه هدف برای جمع‌آوری اطلاعات بیش‌تر برای ایجاد چالش در نتایج اولیه به‌دست‌آمده؛ مرحله چهارم: شناسایی نتایج حاصل از مراحل قبلی با هدف کشف و شناسایی روابط سیستمی؛ و مرحله پنجم: تحلیل نهایی نتایج با هدف شناسایی اشتراکات بین زمینه مورد مطالعه و قلمروهای پیرامونی در سطوح کلان‌تر واقعیت.

در این پژوهش، پژوهشگر در ابتدا به جمع‌آوری داده‌ها و مستندها با هدف شناخت سازمان، ارتباطات درون و برون سازمانی، و رخدادهای پیش‌آمده در سازمان نمود. برای مثال، گوش دادن به درد و دل کارگرانی که بیش از ۲۰ ماه از حقوق خود را طلبکار بوده و یکی از واحدهای تولیدی شرکت را توقیف کرده بودند؛ شرکت در جلسات کارگران منفک بابت مطالباتشان؛ بازدید از خطوط مختلف تولیدی مستقر در واحدهای چندگانه شرکت و مشاهده تجهیزات بازسازی‌نشده؛ و سرقت تجهیزات و مشاهده انحطاط گریبانگیر کارگران از اعتیاد به مواد مخدر تا سرقت تجهیزات شرکت برای گذران عمر و درآوردن هزینه‌های زندگی از جمله اقداماتی است که مطابق مرحله نخست مردم‌نگاری انتقادی مبتنی بر روش کارسپیکن صورت گرفته است. در ادامه، به کدبندی و

ارزیابی رخدادهای پیش آمده در شرکت مبتنی بر مستندها و شواهد قابل تحلیل ماتریس SWOT پرداخته شد تا دیدگاه جامعی از شرایط شرکت حاصل آید. در مرحله سوم، پژوهشگر به عنوان مشاور مدیریت شرکت با ارزیابی شرایط و مبتنی بر سلسله جلسات با مدیران شرکت از جمله مدیر حقوقی، مدیر مالی، و مدیر فنی به تکمیل اطلاعات لازم همزمان با احیای مجدد شرکت پرداخت. در مرحله چهارم، روابط و اقدامات سیستمی ایجادشده در جهت شناخت ریشه‌ها و عوامل بروز چنین خصوصی سازی‌هایی شناسایی شده و راهکارهای لازم برای جلوگیری از بروز چنین فجایعی، و همچنین راهکارهای برون رفت از بحران‌های حاصل از خصوصی سازی‌های ناکام و مسئله دار ارائه گردید. در نهایت، در مرحله پنجم به ارزیابی و تحلیل اشتراکات بین شرکت مورد مطالعه با دیگر شرکت‌های مشابه پرداخته شد.

### مرحله یکم: وضعیت شرکت در زمان خصوصی سازی و اقدامات مالکان جدید

نخستین گام برای هر نوع پژوهشی جمع‌آوری داده‌ها و مستندها از طریق مصاحبه و مشاهده است تا شناخت سازمان، ارتباطات درون و برون سازمانی، و رخدادهای پیش آمده در سازمان به‌طور کامل مشخص گردد. بر اساس داده‌ها و مستندها، این شرکت در سال ۱۳۸۸ به بخش خصوصی واگذار شده است. در زمان واگذاری تا حدود دو سال مواد اولیه در انبارها موجود بوده و تمامی انبارها و حتی راهروها و خیابان‌های شرکت مملو از محصولات تولیدی به فروش نرفته بوده است. بدین ترتیب، مدیریت جدید شرکت بدون نیاز به خرید مواد اولیه توان تولید چندین ماهه محصولات مختلف را داشته و در عین حال توان فروش محصولات تولیدی را همراه با چند صد هزار مترمربع کاشی دیپوشده در انبار محصول داشته است. با انتقال مالکیت، که طی آن اهلیت سرمایه‌گذار به‌درستی ارزیابی نشده بود، اقدامات ذیل توسط مالکان جدید - که در ادامه روند انتقال مالکیت نسبت به پرداخت اقساط بدهی‌های خود نیز کاری صورت نداده بودند - انجام گرفته است:

الف) متلاشی شدن شبکه مویرگی سراسری شرکت: مالکان خصوصی اقدام به تاسیس یک شرکت بازرگانی نموده و به‌جای فروش محصولات به بیش از ۳۰۰ نمایندگی شرکت که طی بیش از چهار دهه در سطح کشور به فروش مویرگی محصولات می‌پرداخته‌اند، اقدام به فروش محصولات به شرکت بازرگانی واسطه‌ای می‌نمایند تا درآمدی را نیز از طریق این شرکت بازرگانی به‌دست آورند. به عبارت دیگر، در سود حاصل از فروش کاشی توسط نمایندگی‌ها سهیم شوند. با ایجاد این شرکت واسطه‌ای، نمایندگی‌ها ارتباط مستقیم خود را با شرکت از دست می‌دهند و مجبور به خرید محصول از شرکت بازرگانی واسطه‌ای می‌شوند. این تغییر رویکرد در فروش محصول

موجب از بین رفتن شبکه فروش مویرگی شرکت می‌شود و نمایندگی‌ها را به مرور از شرکت دور می‌کند. بدین ترتیب، شرکت دیگر نمی‌توانسته است در شرایط چالشی و در زمان رکود بازار و نیاز به نقدینگی از نمایندگی‌های خود درخواست پیش‌پرداخت کند. همچنین، نمایندگی‌ها به مرور اطمینان خود را به شرکت بازرگانی از دست داده و به سمت خرید از سایر شرکت‌های رقیب میل پیدا کرده بودند. بدین ترتیب، در کم‌تر از پنج سال شبکه نمایندگی و نمایندگان قدرتمند شرکت که بازوی توانمند شرکت در فروش محصولات و تامین نقدینگی بوده‌اند، از میان رفته‌اند.

ب) نصب خط تولید جدید: همچنین، مدیران شرکت اقدام به درخواست وام برای توسعه شرکت نموده و با وثیقه گذاشتن اسناد نزد بانک، تسهیلات خرید خط جدید تولید محصولات با ارزش افزوده بالاتر را مطرح می‌نمایند. مالکان با کسب موافقت بانک مربوطه اقدام به ایجاد یک سوله مجهز برای نصب تجهیزات می‌کنند. با اخذ مجوز وام، اقدام لازم برای خرید خط تولید از کشوری اروپایی صورت می‌گیرد و خرید خط تولید نیز انجام می‌شود. با وجود الزام مالکان شرکت به خرید خط نو، آن‌ها به خرید یک خط تولید دست‌دوم از یک کشور اروپای شرقی اقدام می‌کنند و با رنگ‌آمیزی تجهیزات و بسته‌بندی‌های لازم، این تجهیزات را به کشور وارد می‌کنند. در حین انتقال خط تولید مربوطه در گمرک کشور، ابتدا مسئولان متوجه دست‌دوم بودن خط تولید نمی‌شوند و برخی از تجهیزات خریداری شده وارد کشور می‌شود. در ادامه، مشخص می‌شود که تجهیزات مستعمل است، بنابراین از انتقال آن‌ها به داخل کشور جلوگیری می‌شود. بدین ترتیب، بخشی از خط تولید به داخل ایران منتقل و نصب می‌شود، و بخشی دیگر وارد نمی‌شود و برگشت داده می‌شود و در انباری در دبی باقی می‌ماند. نتیجه این موضوع، نصب ناقص یک خط تولید در یک سوله شیک و بزرگ است که کارایی لازم را ندارد.

ج) ضمانت مایملک شرکت برای اهداف خاص: مالکان در یک مورد اقدام به باز کردن (LC اعتبار اسنادی) برای واردات برنج به کشور می‌کنند. برای این منظور، اسناد ملکی شرکت را در بانک به ضمانت می‌گذارند و سپس ضمن وارد نکردن برنج به کشور، اقدام به تنزیل LC در کشور می‌کنند و آن را به فروش می‌رسانند.

علاوه بر اقدامات فوق، مالکان از بانک‌های دیگر نیز وام‌های مختلفی می‌گیرند. بدین ترتیب، با نقدینگی‌های کسب‌شده اقدام به سرمایه‌گذاری در جاهای دیگر می‌کنند. در این مقطع، تبانی با برخی مسئولان برای اخذ وام و همچنین ظاهرسازی در انجام اقدامات خیریه موجب ناآگاهی مسئولان از چالش‌های در حال پدیدار شدن می‌شود. مالکان مبالغ هنگفتی از درآمد شرکت و

همین طور وام‌هایی که به نام شرکت گرفته‌اند را به دست می‌آورند و به سرمایه‌گذاری در جاهای دیگر اختصاص می‌دهند. با این حال، حقوق کارگران به مرور عقب می‌افتد و در تامین مواد اولیه و تولید محصولات شرکت چالش‌های متعددی پیش می‌آید و نهایتاً مشتریان نمی‌توانند طبق تعهد شرکت سفارش‌های خود را دریافت کنند، که موجب نارضایتی و بی‌اعتمادی آن‌ها می‌گردد.

در سال ۱۳۹۳ با ادامه این وضعیت، اعتراضات کارگری آغاز می‌شود و وضعیت شرکت غیرعادی می‌گردد. شرکت در این زمان، صدها میلیارد تومان بدهی به چندین بانک داشته؛ ده‌ها میلیارد تومان بدهی به سازمان‌های مختلف دولتی مانند تامین اجتماعی، اداره دارایی، شرکت برق و شرکت گاز؛ بیش از ۵۰۰ کارگر بیکار شده که مطالبات برخی از آن‌ها نیز باقی مانده؛ و انبارهای مواد اولیه خالی از مواد و محصولات و تجهیزات یدکی باقی مانده بوده است. کارگران با توجه به پرداخت نشدن چندماهه حقوق خود اقدام به اخراج مدیرعامل کرده‌اند. در زمان عدم استقرار مدیریت قانونی در شرکت، وضعیت آن به این صورت بوده است:

الف) نیروی انسانی: بسیاری از کارکنان قراردادی از شرکت منفک می‌شوند و برای گرفتن بیمه بیکاری اقدام می‌کنند. پس از اتمام مقرری بیمه بیکاری آن‌ها و با وجود عدم دریافت مطالبات خود، به کارهای دیگر از تكدی و دست‌فروشی تا مهاجرت به استان‌های دیگر برای فعالیت در شرکت‌های مشابه روی می‌آورند. برخی از آن‌ها نیز تغییر شغل می‌دهند و برای خود یا دیگران مشغول به کار می‌شوند. کارگران قراردادی دیگری که شغل ثانویه‌ای در خارج شرکت نداشته یا انگیزه‌ای برای استفاده از بیمه بیکاری نداشته‌اند، در شرکت ماندگار شده و در صورت وجود مواد اولیه تولید داشته و در غیر این صورت صرفاً در شرکت حضور پیدا می‌کرده‌اند. بخش قابل توجهی که بالغ بر ۳۰ درصد از کل کارگران برآورد می‌شود، طی این مدت جذب مواد مخدر می‌شوند، تعدادی طلاق روی می‌دهد و اختلافات خانوادگی زیادی بین آن‌ها رخ می‌دهد. به مرور برخی از آن‌ها برای معاش زندگی و تهیه مواد مخدر لازم اقدام به سرقت تجهیزات بارزش شرکت می‌کنند. فساد داخل شرکت به اطراف شرکت نیز سرایت می‌کند و افرادی خارج از شرکت، محصولات شرکت را از کارگران می‌خرند و با دلالتی و واسطه‌گری برای فروش تجهیزات و محصولات شرکت سود گسترده‌ای به جیب می‌زنند.

ب) تولید: با وجود تولید به نسبت خوب محصولات شرکت در چهار واحد تولیدی، به مرور به دلیل تامین نشدن مواد اولیه، تولید محصولات به کمینه می‌رسد. با وجود این که در گذشته توقف چند دقیقه‌ای جرم تلقی می‌شد و کارگر به کمیته انضباطی احضار می‌گشت، کار به جایی کشید که توقفات چندروزه در شرکت به وجود آمد و هیچ‌کسی هم پیگیر آن نشد. با تامین نشدن تجهیزات

فنی، قطعات مشابه به‌مرور از سایر خطوط تولیدی باز می‌شود و روی دستگاه‌های در حال کار بسته می‌شود تا دست کم یک خط تولید در هر واحد فعال باشد و کارکنان آن واحد تولیدی بیکار نشوند و کار به تعطیلی واحد نکشد. به‌مرور تولید شرکت کم‌تر و کم‌تر شد و در نهایت برخی واحدها متوقف گشت.

ج) وضعیت بدهی‌ها: برای جلوگیری از ایجاد مشکلات اجتماعی و آسیب تجهیزات حساس مانند کوره‌ها، سازمان‌های دولتی مکلف به عدم قطع خدمات‌رسانی خود می‌شوند. شورای تامین شهرستان و استان از مالکان شرکت به‌دفعات در راستای حل مشکلات حمایت می‌کند و جلسات متعددی تشکیل می‌گردد. با وجود این، حجم بالای بدهی‌ها نسبت به ارزش شرکت موجب می‌شود که مالکان عمده شرکت انگیزه لازم را برای حل معضلات پیش‌آمده نداشته باشند و برنامه‌های دیگری مانند تبدیل وضعیت کاربری ملک شرکت را در سر بپروانند. بانک‌ها اقدامات حقوقی و قضایی خود را برای توقیف مایملک شرکت پی می‌گیرند. تامین‌کنندگان نیز برای رسیدن به مطالبات خود اقدام به شکایت و توقیف اموال شرکت می‌کنند و گاه موفق به فروش اموال شرکت می‌شوند. کارگران داخل و خارج شرکت نیز به توقیف اموال شرکت بابت مطالبات و سنوات خود می‌پردازند.

د) وضعیت حقوقی شرکت: با اخراج مدیرعامل شرکت، عملاً مسئولیت و هدایت شرکت تحت‌الشعاع قرار می‌گیرد و استانداری مسئول حل معضلات شرکت می‌شود. هیئت‌مدیره شرکت توان حل معضلات شرکت را ندارد و سیل شکایات و مطالبات از سوی کارگران، تامین‌کنندگان، بانک‌ها، سازمان‌های ارائه‌دهنده خدمات و نظایر آن روانه می‌شود که دادگستری شهرستان را به‌شدت درگیر حجم زیادی از پرونده‌های مختلف می‌کند که بالغ بر یک هزار پرونده است.

ه) شرایط اجتماعی حوزه استقرار شرکت: معمولاً در شرکت‌های بزرگ تعداد زیادی از افراد مشغول به کار می‌شوند، که این افراد عمدتاً از جوامع اطراف آن شرکت هستند، و هرگونه تغییر عمده در وضعیت شرکت می‌تواند آن جوامع را تحت تأثیر قرار دهد. برای مثال، پرداخت نکردن حقوق کارکنان می‌تواند موجب عدم تامین مخارج خانواده‌های حقوق‌بگیران شرکت شود و کسب‌وکارهای محلی مرتبط با آن‌ها را با مشکل مواجه سازد. پرداخت نکردن هزینه‌های خدمات عمومی مانند قبوض برق و آب نیز از جمله دیگر چالش‌هایی است که در ادامه برای اداره‌های محلی پیش می‌آید. بدین ترتیب، هم خانواده‌های این کارکنان از نظر اقتصادی ضعیف می‌شوند و هم کسب‌وکارهای محلی به‌مرور از رونق می‌افتند. از سوی دیگر، فساد انفعال در محیط کار به سبب تعطیلی شرکت به خانه و محل نیز سرایت می‌کند و موجبات درگیر کردن سایر نزدیکان را

به مواد مخدر و دیگر بزه‌ها فراهم می‌آورد.

علاوه بر شرایط داخلی، وضعیت و تبعات شرکت برای سازمان‌ها و اداره‌های مختلف و جهت‌گیری مسئولان مربوطه نیز قابل بررسی است. تبعات و دلایل ورود سازمان‌ها و اداره‌های مختلف محلی و استانی به این صورت قابل بررسی است:

الف) اداره کار و امور اجتماعی: اولین تبعات بیکاری کارکنان یا پرداخت نشدن حقوق آن‌ها به اداره کار وارد می‌شود. حجم زیادی از شکایات از کارفرما بابت سنوات، حقوق معوقه و طلب مرخصی به این اداره سرازیر می‌شود. در موج دوم، موضوع بررسی وضعیت درخواست‌کنندگان بیمه بیکاری مطرح می‌شود. موج سوم مراجعات آنان برای درخواست معرفی مجدد به شرکت‌ها و مکان‌های دیگر برای اشتغال است که یا مستقیماً یا از طریق کارگزاری‌های کاریابی روانه اداره کار و امور اجتماعی می‌شوند.

نکته دارای اهمیت دیگر فشاری است که برخی از کارکنان برای استفاده از قوانین برای بازنشستگی خود به این اداره وارد می‌کنند. این‌گونه افراد خود را در معرض بازنشستگی می‌بینند یا به‌زعم خود شرایط آن را دارا هستند. آنان از هرگونه اهرم و دست‌آویزی برای بازنشستگی خود استفاده می‌کنند. این موضوع زمینه‌ساز تبعات گسترده ثانویه‌ای می‌شود که به شکایت از اداره کار و امور اجتماعی، و سازمان تامین اجتماعی در دیوان عدالت اداری منجر می‌شود. همچنین، تجمع مقابل درب فرمانداری شهرستان و استانداری و به چالش کشیدن فعالیت‌های روتین آن‌ها از جمله دیگر تبعات بحران در این شرکت بزرگ است. در خصوص این شرکت به دلیل ضعف امکانات سازمان‌های محلی و محدودیت‌های آن‌ها گاه موجبات انفعال یا ناتوانی در پاسخ‌گویی کامل را به همراه داشته است. یک نمونه از این چالش‌ها تحصن چندروزه کارگران مقابل فرمانداری و تهیه غذا از طرف فرمانداری برای تحصن‌کنندگان بوده که به راه‌بندان و تسری حواشی به اطراف محل فرمانداری منجر شده است.

ب) سازمان تامین اجتماعی: موضوع پرداخت بیمه بیکاری به کارکنان به‌یکباره بیکار شده چالش اولیه‌ای است که این سازمان با آن درگیر می‌شود. به‌یکباره مدیریت سازمان که از محل پرداخت بیمه شرکت مقدار متناهی درآمد به‌دست می‌آورده است، ضمن عدم کسب آن درآمد قابل‌توجه، باید به تعداد زیادی از کارکنان شرکت به عنوان مستمری‌بگیر «بیمه بیکاری» پول پرداخت کند که هزینه زیادی را به سازمان تحمیل می‌کند. چالش بعدی موضوع فشار کارگرانی است که خود را به‌حق یا ناحق مستحق بازنشستگی می‌دانند. این‌گونه کارگران از هر ابزاری برای بازنشستگی خود استفاده می‌کنند تا از این طریق آبراه «درآمد ثابت ماهیانه» را برای خانواده خود



تضمین کنند و از این جهت نگرانی نداشته باشند. در چنین شرایطی، دستاویز قرار دادن هر ابزار و بهانه‌ای برای احراز شرایط بازنشستگی توسط کارگران کاملاً محرز است. گاه مشاهده شده که کارکنان شرکت با پرداخت مبالغی به افراد درگیر در فرایند بازنشستگی خود، زمینه فساد را نیز فراهم کرده بودند.

ج) اداره اطلاعات: به کرات کارگرانی که هیچ چیزی برای از دست دادن نداشته و گرسنگی اعضای خانواده خود را به چشم خود مشاهده کرده بودند، اقدام به تجمع در داخل و خارج از شرکت، به‌ویژه در مقابل فرمانداری و استانداری نموده بودند. کارگرانی که احساس کرده بودند صدایشان توسط مسئولان شنیده نمی‌شود، از هر ابزاری برای جلب توجه آنان استفاده می‌کردند. از جمله این اقدامات می‌توان به بستن جاده روبه‌روی شرکت و مصاحبه با شبکه‌های خبری مختلف داخلی و خارجی اشاره نمود. سواد کم و ناپختگی این‌گونه افراد و ناآگاهی از تبعات اقدامات خود، جوگیر شدن برخی کارکنان و انجام اقدامات نامتعارف، فشار مالی وارد شده به کارگران و معضلات خانوادگی پیش‌آمده موجب شده بود که کارگران دست به اقدامات خاص و پیش‌بینی نشده‌ای بزنند که تبعات زیادی برای تمامی طرف‌های درگیر شده در موضوع را به همراه داشت. این سناریو به‌دفعات و به اشکال گوناگون در این شرکت اتفاق افتاده که پای مسئولان امنیتی را به موضوع به‌طور مستقیم باز نموده است.

د) اداره دادگستری شهرستان: به‌طور عادی دادگستری هر شهرستان یا استان با حجم عظیمی از پرونده‌ها و معضلات مختلف روبه‌روست. بروز یک چالش با حدود یک هزار شکایت از سوی کارگران، تامین‌کنندگان، بانک‌ها و سازمان‌های مختلف برای صرفاً یک شرکت موجب ایجاد یک موج عظیم از دادخواست‌های مختلف گردید که به‌راحتی بخشی از اداره دادگستری را فلج کرد. در خصوص این شرکت، بخش زیادی از فعالیت‌های دست‌کم یک شعبه کاملاً تحت‌الشعاع قرار گرفته و کارکنان اجراییات را به‌شدت درگیر نموده است. این در حالی است که بیش‌ترین اقدامی که قاضی یا قضات می‌توانسته‌اند انجام دهند، به زندان انداختن مالکان شرکت بابت بدهی به تمامی افراد حقیقی و حقوقی بوده است که ختم به بازگشت مطالبات آن‌ها نمی‌شده است. بدین ترتیب، عملاً گره‌ای از مشکلات شرکت باز نمی‌شود و پولی نصیب هیچ یک از طلبکاران نمی‌گردد. تجمعات کارگری نیز در بیرون و درون محوطه دادگستری به‌دفعات شکل می‌گرفته است. استمرار این شرایط و گذشت زمان نیز به میزان این مطالبات می‌افزوده است. در این شرایط کارگران، بانک‌ها، تامین‌کنندگان و طلبکاران، هر کدام بخشی از شرکت را در توقیف خود قرار می‌دهد.

ه) فرمانداری و استانداری: تجمعات کارگران و مراجعات طلبکاران حقوقی و حقیقی این شرکت به فرمانداری و استانداری به‌دفعات اتفاق می‌افتد. در یکی از این تجمعات کارگری و تحصن طولانی مدت

آن‌ها در مقابل فرمانداری شهرستان، مسئولان مجبور به خرید و توزیع غذا میان آن‌ها می‌شوند. جلسات مختلف شورای تامین استان و شهرستان با مالک با توجه به نبود نقدینگی و به‌ویژه فزونی بدهی‌ها نسبت به ارزش کل شرکت راه به جایی نمی‌برد و مالک انگیزه‌ای برای ادامه فعالیت پیدا نمی‌کند. مسئولان نیز با توجه به تخلفات و فساد صورت گرفته تنها اقدام به زندانی کردن مالک می‌کنند.

حلقه مفقود اساسی در این بین اداره صمت بوده است که کاملاً منفعل عمل کرده و با وجود مسئولیت در قبال فلسفه وجودی چنین شرکت‌های تولیدی، منشا اقدام خاصی نبوده است. همچنین، اتاق بازرگانی استان نیز می‌توانسته است به صورت ویژه در این موضوع عمل کند که با وجود حضور در جلسات مختلف، به نتیجه ملموسی ختم نشد.

### مرحله دوم پژوهش: تحلیل و دسته‌بندی وضعیت شرکت در زمان پساخصوصی سازی

با توجه به ابعاد مختلف موضوع - که دربرگیرنده ابعاد درون و برون سازمانی است - طبق روش پژوهش لازم بود که به تنظیم مشاهده‌ها و مستندهای گردآوری شده در مرحله یکم و ارائه تحلیل‌های اولیه از موضوع اقدام گردد. یکی از بهترین راهکارها برای نیل به این هدف تحلیل شرکت از منظر SWOT است که می‌توان جدول (۱) ارائه نمود:

جدول ۱: تحلیل SWOT وضعیت شرکت خصوصی سازی شده

نقاط قوت	نقاط ضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• برند مطرح شرکت، اگرچه این برند به دلایل مطرح شده در مرحله نخست پژوهش خدشه‌دار شده است، اما اصلاح پذیر است.</li> <li>• چهار واحد تولیدی با توان حدود ۱۰ میلیون مترمربع تولید سالانه</li> <li>• تولید تمامی انواع کاشی و سرامیک مورد نیاز ساختمان (پورتفولیو کامل)</li> <li>• تعداد زیاد کارگر ماهر و گاه متخصص</li> <li>• بازار طالب محصول در داخل و خارج کشور</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بدهی سنگین به کارگران، تامین کنندگان و سایرین</li> <li>• به‌روز نبودن برخی از تجهیزات شرکت</li> <li>• به‌روز نبودن طرح‌های تولیدی شرکت</li> <li>• عدم امکان تولید محصولات با ابعاد بزرگ‌تر که در بازار طالب بیش‌تری دارد</li> <li>• عصبان کارگران</li> <li>• وجود فساد در فرایند خرید محصولات</li> <li>• رخنه فساد میان کارگران تولیدی (مصرف مواد مخدر صنعتی و سنتی، مشروبات الکلی، سرقت تجهیزات شرکت)</li> <li>• مستقر نشدن مدیریت شرکت و نبود هیئت‌مدیره قانونی</li> <li>• هرج و مرج در بخش‌های مختلف شرکت و رجوع مکرر کارکنان به اداره‌ها برای مقاصد مختلف</li> <li>• ممکن نبودن ثبت بیمه کارکنان در تامین اجتماعی</li> <li>• اجاریات مختلف توسط بانک‌ها، سازمان تامین اجتماعی، تامین کنندگان طلبکار و کارگران بازنشسته، کارکنان، طلبکار</li> </ul>

## ادامه جدول ۱: تحلیل SWOT وضعیت شرکت خصوصی سازی شده

فرصت‌ها	تهدیدها
<ul style="list-style-type: none"> <li>• امکان احیای نمایندگی‌های گذشته در سطح کشور که گاه روی شرکت تعصب دارند</li> <li>• نیاز شدید کشورهای همجوار، به‌ویژه کشورهای همسایه شرق و غرب کشور به محصولات شرکت</li> <li>• افزایش قیمت محصولات شرکت همگام با تورم در سطح کشور</li> <li>• امکان بهره‌گیری از ظرفیت بالقوه بورس</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• احتمال مزایده تجهیزات شرکت</li> <li>• کم‌طاقی و بروز مشکلات عدیده توسط کارگران طلبکار</li> <li>• عدم همکاری مسئولان مختلف، به‌ویژه دادگستری و فرمانداری در قبال مهار مطالبات طلبکاران (به‌ویژه کارگران)</li> <li>• از کار افتادن برخی تجهیزات حیاتی شرکت که در اثر چند سال عدم رسیدگی، امکان هر لحظه از کار افتادن را دارند</li> <li>• مشخص نبودن مالکیت قطعی شرکت</li> </ul>

### مرحله سوم پژوهش: ارزیابی شرایط شرکت با توجه به تحلیل‌ها و تصمیم‌های مدیریت جدید و شناسایی راهکار خروج از بحران

در این مرحله لازم بود که با ارزیابی شرایط و با توجه به تحلیل مرحله قبل و طی سلسله جلسات با مدیران مختلف شرکت مشخص گردد که اقدامات لازم برای اتخاذ تصمیم‌های حیاتی برای برون‌رفت از بحران چه مواردی می‌تواند باشد. با توجه به بررسی‌های مربوطه کمیته کارگری و شورای تامین استان این جمع‌بندی به‌دست می‌آید که با وجود سنگینی کفه معضلات نسبت به نقاط قوت شرکت، همچنان امکان ادامه فعالیت شرکت وجود دارد و نیازی به اعلام ورشکستگی آن وجود ندارد. بر اساس این، یک سرمایه‌گذار بر اساس شاخص‌های اهلیت در مدیریت و سابقه فعالیت‌های قبلی و توان مالی انتخاب می‌گردد که فعالیت خود را آغاز نماید.

مدیریت جدید با بررسی وضعیت شرکت و با مشاوره‌ها و اقدام‌های مختلف لازم، بر تولید تمرکز می‌کند و در اولین گام اقدام به بازسازی تجهیزات می‌نماید. همچنین، همزمان سعی می‌کند با تامین مواد اولیه به چرخه تولید سرعت بخشد. کارکنان فنی شرکت همواره نگران توقف کامل خطوط تولید در اثر بروز یک حادثه خسارت‌بار مانند ریزش سقف کوره بوده و اصرار به حل این‌گونه معضلات داشته‌اند. از سوی دیگر، با توجه به کمبود مواد اولیه، کارکنان تولید همواره نگران تامین نشدن مواد اولیه - که سابقه آن را همواره در ذهن خود داشته‌اند - بوده و به‌دفعات سعی نموده بودند با سرعت کم یا حداکثر متوسط خط تولید را فعال نگه داشته باشند و از توقف خط در اثر نبود مواد اولیه جلوگیری نمایند. این وضعیت در اواخر هفته که مدیران در شرکت حضور نداشته و کادر اداری فعال نبوده‌اند، نمود بیش‌تری پیدا می‌کرد و میزان تولید شرکت به کمینه می‌رسید. این

شرایط به طور مداوم رخ داده و موجب می شده که هر ماهه برنامه هدف گیری شده تحقق نیابد و سفارش های در صف، تولید نشود. این امر موجب نارضایتی مشتریان شده و ضمن ایجاد چالش های مدیریتی موجب سوء استفاده کارگران نیز شده است.

از سوی دیگر، نیروی انسانی شرکت ماه ها به عدم تولید، تولید حداقلی، و نگرفتن حقوق مکفی عادت کرده بودند. همین مسئله موجب می شد که نسبت به میزان تولید شرکت حساسیت خاصی از طرف آنان وجود نداشته باشد. همچنین، برخی از کارکنان به مرور شغل فعلی را به شغل دوم تبدیل کرده بودند و صرفاً به عنوان جایی برای ثبت بیمه تامین اجتماعی، به ویژه برای کارکنان دارای سابقه، سختی کار تبدیل شده بود. آن ها شغل های دیگری مانند قصابی، مکانیکی، برقکاری ساختمان، و کشاورزی را برای کسب درآمد انتخاب کرده بودند. در چنین شرایطی، با جدی شدن وضعیت تولید در شرکت، این گونه افراد تمایلی به تولید بیش تر نداشته و از انگیزه لازم برای تسریع در روند بازسازی و تولید شرکت برخوردار نبوده اند. آنان همواره مخالف هرگونه تغییر در شیفت بندی کارکنان و تعداد شیفت ها بودند تا به شغلی که به تازگی با آن خو گرفته بودند و نسبت به درآمد آن مطمئن تر بودند، و چه بسا درآمد آن از حقوق کارگری بهتر بود، آسیب نرسد.

در گذشته، با توجه به اعتراضات کارگری که به دفعات رخ داده بود، آنان از برخورد مسئولان و نیروی انتظامی هراسی نداشته و جایگاه مدیریت را به عنوان مسبب تمام بدبختی ها خدشه دار کرده بوده اند. آن ها ادعای مدیریت بهتر و توانمندی بیش تر را نسبت به انجام برخی امور شرکت داشته و به خود اجازه و جرئت دخالت در خیلی از امور را داده بودند مانند پرداخت بیمه کارکنان تامین اجتماعی، استخدام یا عدم استخدام افراد مختلف در شرکت، جلوگیری از ورود کارکنان جدیدالاستخدام به شرکت، یا اصرار به مسئول شدن در جایگاهی که احساس خطر می کردند و ممکن بود تغییر در آن به منافع شان لطمه بزند. معمولاً کارکنان در شیفت شب به نوبت به استراحت می پرداختند و جای یکدیگر را پر می کردند. فساد سازمان یافته میان برخی کارکنان کاملاً مشهود بوده و به صورت قومیتی، مسئولیتی، جایگاهی، محل فعالیت و خویشاوندی به تعامل و تبادل اطلاعات با یکدیگر پرداخته و همچنین، برخی از تجهیزات شرکت را به صورت مخفیانه از شرکت خارج می نموده اند.

شورای کارگری نیز به عنوان یک نهاد مدنی قانونی با توجه به عقبه حمایتی از جانب کارگران در مقاطع مختلف نسبت به امتیازگیری از مدیریت جدید اقدام می کرد. در قبال هرگونه تغییر مانند تعداد و زمان شیفت مقاومت می کردند و با تشویق به اعتصاب کارگران معمولاً به اهداف خود می رسیدند. این گونه افراد معمولاً از حیثه اختیارات خود خارج می شدند و شرکت را به بهانه های

مختلف دستخوش تشنج می‌نمودند. از جمله این موارد می‌توان به درخواست حقوق بیش‌تر و درخواست عدم برخورد مدیریت با خاطیان اشاره نمود. این وضعیت در دوره‌های متفاوت شوراهای کارگری خود را نشان می‌داد و ادامه پیدا می‌کرد.

از منظر حقوقی، با وجود استقرار یک مدیر حقوقی تمام‌وقت در شرکت، حجم و گستره موضوعات حقوقی از تلاش برای بازپس‌گیری ویلاها، معدن شرکت، دفاتر شرکت در شهرهای مختلف تا مطالبات کارکنان داخل و خارج از شرکت - که همواره به عنوان چالش‌های روزمره مطرح بود - تا الزام به استفاده از تعداد بیش‌تری از وکلای حقوقی باتجربه در حوزه‌های مورد چالش، امکان رخ دادن هر کدام از جرم‌ها را به یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر تبدیل می‌کرد.

از جنبه مالکیتی، در حالی که توافقات و صلح‌نامه‌های لازم بین سرمایه‌گذار جدید و مالکان قبلی مبادله شده بود، اما به دلیل ممنوع‌المعامله بودن مالک قبلی به دلیل حجم بدهی‌ها و تعدد شرکت‌های حقوقی سهام‌دار شرکت مورد نظر، امکان استقرار هیئت‌مدیره قانونی وجود نداشت و صرفاً با اقدام شجاعانه دادستان وقت، حق امضا برای سرمایه‌گذار جدید به رسمیت شناخته شد. هرچند این حق موقتی بود و پس از مدتی از سرمایه‌گذار گرفته شد. نبود الزام جدی برای ناگزیری مالک قبلی به واگذاری رسمی شرکت و ناهماهنگی قضایی برای باز نمودن لحظه‌ای سامانه به منظور ثبت معامله از چالش‌های موجود در تثبیت مالکیت سرمایه‌گذار جدید بود. این وضعیت موجب تردید سرمایه‌گذار در پرداخت بدهی‌های مختلف شرکت می‌گردید.

با توجه به شرایط پیش‌آمده، ضرورت یک برنامه‌ریزی احیایی و توسعه‌ای برای شرکت، بر اساس شرایط روز، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر بود. با این حال، نبود سیستم‌های نرم‌افزاری به‌روز که در شرکت بیش‌تر به صورت جزیره‌ای فعال بودند نیز خود یک چالش اساسی برای شرکت محسوب می‌شد. یک نرم‌افزار گزارش‌های تولید توسط یکی از کارکنان رسمی تمام‌وقت نوشته شده که نامبرده بازنشسته شده بود و پشتیبانی خاصی از آن نمی‌شد. به علاوه، یک سامانه نرم‌افزاری MIS<sup>۱</sup> نیز به صورت نصفه و نیمه در برخی از بخش‌های شرکت نصب شده بود. دوباره‌کاری در ثبت اطلاعات و ناهماهنگی بین بخش‌های مختلف یک چالش همیشگی درون و بین‌بخشی بود. مقاومت فردی و گروهی برای هرگونه تغییر در سیستم‌ها، نصب سیستم‌های جدید، آموزش و راهبری آن‌ها از دیگر چالش‌های اساسی سازمان محسوب می‌شد که مانع از هرگونه برنامه‌ریزی منسجم و اجرای آن می‌گردید. مجموعه همه این عوامل دست به دست یکدیگر می‌داد که نه تنها امکان دریافت به‌روز و لحظه‌ای اطلاعات سازمان برای مدیران جدید وجود نداشته باشد، بلکه

برنامه ریزی منطبق بر واقعیت را نیز دشوار سازد. با این حال، جمع بندی این مرحله به تایید و تثبیت مطالب و مستندات گردآوری شده در مراحل اول و دوم این پژوهش منجر گردید.

## مرحله چهارم: شناخت ریشه ها و عوامل بروز چنین خصوصی سازی هایی و راهکار بهینه خروج از بحران

بر اساس آنچه که طی مراحل فوق شناسایی و ارائه گردید، می توان برنامه واگذاری های این شرکت دولتی را به صورت ذیل بیان نمود. فرایند کار به این صورت است که در ابتدا شرکت مورد نظر - که قرار است در برنامه واگذاری قرار گیرد یا مقرر است که مورد تصاحب واقع شود - مورد طمع افراد یا جریان خاصی واقع می شود. این افراد یا جریان خاص به روش های مختلف در جریان واگذاری شرکت مورد نظر قرار می گیرند. بدین ترتیب، طیفی از افراد وابسته به شخص یا جریان مربوطه به داخل شرکت نفوذ پیدا می کنند و به طور خاص در واحدهای فروش، خرید، مالی، و مدیریت مشغول به فعالیت می شوند. وظیفه این افراد در حوزه های مختلف متفاوت از یکدیگر است: حوزه خرید به شدت به خرید مواد اولیه و دیوی آن در انبارهای شرکت با استفاده از منابع مالی شرکت می پردازد. خرید حداکثری مواد اولیه مورد نیاز و حتی قطعات فنی که ممکن است در آینده مورد نیاز باشد می تواند از یک طرف نویدبخش عدم نیاز به هزینه تامین مواد مصرفی طی چند سال آینده باشد و از سوی دیگر، کفه هزینه های شرکت را نسبت به درآمد آن سنگین تر کند.

همزمان واحد فروش هر چه بیش تر زمینگیر می شود تا فروش حداقلی محصولات شرکت رقم بخورد. بدین ترتیب، با وجود تولید محصولات مورد نیاز بازار که دقیقاً بر اساس نیاز بازار کنونی و آینده در حال برنامه ریزی تولید است، به دلیل ایجاد ضعف تصنعی در واحد فروش در انبار محصول دیو می شود تا پس از تحویل به مالک جدید مورد استفاده قرار گیرد.

از طرف دیگر، واحد مالی وظیفه تنظیم اسناد واقعی مبتنی بر عملکرد شرکت را به عهده دارد. بدین ترتیب، در پایان سال مالی مستندات لازم برای زیان ده نشان دادن شرکت فراهم می آید که بدون هیچ گونه تردیدی مورد رسیدگی و تایید حسابرس شرکت قرار می گیرد.

فرایند فوق طی دو یا سه سال تکرار می شود تا در نگاه مدیران ستادی به صورت یک شرکت زیان ده به نظر آید. این موضوع دست آویز خوبی برای توجیه فروش آن به بخش خصوصی برای نجات دولت از یک شرکت زیان ده محسوب می شود. بدین ترتیب، زمینه واگذاری شرکت به بخش خصوصی فراهم می آید که از طریق عرضه بلوکی در سازمان بورس و اوراق بهادار کشور انجام می شود. با واگذاری شرکت به مالکان جدید، سریعاً فروش و واگذاری منابع شرکت، به ویژه

محصولات شرکت، برای پرداخت اقساط شرکت شروع می‌شود و با عدم تزریق ورودی جدید، بنیه شرکت کم‌کم کاهش پیدا می‌کند. در ادامه و طی دو تا سه سال، نهایتاً چالش‌ها و مشکلات داخلی و خارجی شرکت سیر صعودی پیدا می‌کند و شرکت وارد بحران می‌شود. معمولاً مالکان جدید نیز از بروز این‌گونه شرایط به‌ظاهر ناراحت و در خفا خوشحال هستند، چرا که مسئولان با توجه به ملاحظات مقطعی خود معمولاً اقدام به تصویب وام‌های خاص می‌کنند و در اختیار مالکان می‌گذارند تا شرایط شرکت بهبود یابد. با این حال، این‌گونه وام‌ها نیز چندان وارد شرکت‌ها نمی‌شود و به دیگر مصارف مالکان می‌رسد. با ادامه این شرایط، بحران‌های کارگری شروع می‌شود و با افزوده شدن مطالبات سازمان‌های خدمات‌رسان و در نهایت تامین‌کنندگان و مشتریان، شرایط به سمت بحران افسارگسیخته میل پیدا می‌کند. در این شرایط، کم‌کم پای دستگاه قضا باز می‌شود و حکم‌های دادگاه‌ها نیز یکی پس از دیگری از راه می‌رسند. این نوع اقدام برای مالکیت یک شرکت فصل مشترک بسیاری از این نوع واگذاری می‌تواند باشد، همچنان‌که مواردی از آن‌ها در مراحل مختلف این فرایند مشاهده و گزارش شده است (خبرگزاری تسنیم، ۱۳۹۷؛ خبرگزاری مهرنیوز، ۱۳۹۸ الف). گستردگی چالش‌ها و مشکلاتی که در ایجاد بحران در این چنین شرکت‌هایی به‌وقوع می‌پیوندد، به‌گونه‌ای است که به هیچ‌وجه امکان حل بحران را از طریق یک دستگاه یا حتی به‌محوریت یک دستگاه مانند دستگاه قضایی امکان‌پذیر نمی‌سازد. بخش زیادی از مشکلات این‌گونه شرکت‌ها حقوقی است و ناخواسته دادگستری نیز در این ورطه می‌افتد. از سوی دیگر، فلسفه رخ دادن این نوع تغییر مالکیت خروج دولت از تصدی‌گری است و بازگرداندن مالکیت به بخش دولتی صحیح نمی‌نماید، چرا که لزوم احترام به مالکیت اشخاص بر اساس قانون، لزوم افزایش بهره‌وری داخلی شرکت، وابستگی مجدد شرکت به بیت‌المال و خزانه کشور، و استمرار ناکارآمدی‌ها از جمله مضرات دولتی‌سازی مجدد این‌گونه شرکت‌هاست.

در چنین شرایطی، کارگران گاه به مرحله‌ای می‌رسند که خواهان کنترل و واگذاری مالکیت شرکت تحت عنوان تعاونی یا هر عنوان دیگری به خودشان می‌شوند. یکی از دلایل این طرز تفکر در میان کارگران، وجود مطالبات کارگری و همچنین احساس توان مدیریتی بهتر آنان نسبت به مدیران فاسد است، هرچند که مالکیت و ارزش شرکت در مقابل مطالبات و توان مالی کارگران مبلغ قابل توجهی نمی‌شود. به علاوه، شورای کارگری هیچ‌گونه اطلاعی نسبت به نحوه مدیریت و کنترل شرکت ندارد. از سوی دیگر کادر اداری شرکت، از جمله مدیران مالی، اداری و بازرگانی که خود را نسبت به شورای کارگری بالاتر می‌بینند، از دستورات آنان تبعیت نمی‌کنند. اجرای این نوع طرز تفکر مقدمه بروز حکومت جنگل است و با توجه به سطحی‌نگری‌ها، ناآشنایی آن‌ها نسبت

به قوانین و مقررات کشوری، فساد داخل شرکت و میان کارگران، عدم تبعیت کارکنان از یکدیگر، یک خطای بزرگ است که نباید دامنگیر شرکت گردد.

با توجه به شرایط اشاره شده، بهترین تصمیم تشکیل یک کمیته فراقوه‌ای تحت عنوان «کمیته ناظر» است که مسئولان تاثیرگذار بر دستگاه‌های اجرایی و قضایی در آن مشارکت داشته باشند. یکی از اصلی‌ترین وظایف این کمیته انتخاب سرمایه‌گذار جدید بر اساس معیارهای مشخص که از جمله مهم‌ترین آن‌ها تمکن مالی، صلاحیت، قاطعیت، و ترجیحاً آشنایی با صنعت مورد سرمایه‌گذاری است. کمیته ناظر باید نه تنها کنترل امور شرکت را به آن سرمایه‌گذار واگذار نماید، بلکه به‌طور جدی و مستمر نسبت به وضعیت شرکت آگاهی داشته باشد و ضمن نظارت بر شرایط شرکت و موضوعات پیرامونی آن، تمامی مشکلات را رصد کند و تدبیر مناسب برای آن اتخاذ نماید.

عضویت نمایندگان موثر از سوی دادگستری، اطلاعات، استانداری یا فرمانداری، اتاق بازرگانی به عنوان حافظ منافع بخش خصوصی در کمیته ناظر مربوطه و عدم تسری آن به برخی سازمان‌های اجرایی دیگر مانند سازمان صمت، اداره کار و سایر اداره‌ها می‌تواند در اتخاذ تصمیم‌های سریع‌تر موثر واقع شود. نکته مهم در این میان وجود شایبه فساد در میان مسئولان اجرایی و قضایی است که با وجود نبود آمار قابل استناد، میزان آن قابل توجه است. منطق حکم می‌کند که اداره‌های حراست و حفاظت اطلاعات هر کدام از سازمان‌هایی که نماینده آن‌ها در این کمیته حضور دارند، بر نحوه فعالیت نمایندگان معرفی‌شده عضو کمیته مربوطه نظارت کنند. در خصوص شرکت مورد مطالعه این شایبه به شکل روشنی خود را نشان می‌داد. در ادامه، اقداماتی که لازم می‌نمود صورت گیرد تا رهیافت برون از بحران شرکت سیر صعودی و درستی را در پیش بگیرد، بیان می‌شود:

الف) تدوین چارچوب مناسب برون‌رفت از بحران: برای مشخص نمودن چالش‌ها، پیدا کردن راه‌حل و پیگیری آن تا حصول نتیجه با توجه به وضعیت بحرانی و گستردگی مطالبات و مبالغ آن، تدوین یک چارچوب کاری مشخص ضروری است. معمولاً دستگاه‌های مختلف درگیر در موضوع شرکت مجبور به برگزاری جلسات درون و برون سازمانی مختلف می‌شوند. به علاوه، مدت‌زمان زیادی از وقت آن‌ها صرف پاسخگویی به ارباب‌رجوع و افرادی می‌گردد که هر یک به نوعی با شرکت مورد اشاره درگیر هستند. این پیگیری‌ها گاه حتی به درب منازل و ارتباط از طریق واسطه با مسئولان مربوطه می‌انجامد. این امر موجب اخلال در فعالیت‌های عادی آن‌ها و بروز مشکلات مختلف در محیط کارشان می‌گردد. در جلسات تشکیل‌شده نیز با توجه به مشغله‌های مختلف مسئولان و در عین حال تعدد جلسات آنان در خصوص شرکت بحران‌زده، معمولاً نتیجه ملموسی



حاصل نمی‌شود. این امر می‌تواند ناشی از بی‌تفاوتی برخی مسئولان، ضعف یا عدم ارتباط مستقیم موضوع با آنان باشد. نتیجه این وضعیت نبود یک نتیجه قطعی و قاطع بر سر هر کدام از موضوعات مرتبط با شرکت است. بهترین راهکار به کمینه رساندن تعداد افراد لازم برای حضور در جلسه، تعریف حوزه‌های مختلف کاری مرتبط با موضوع، و پیگیری آن با توجه به اختیارات تامی است که اعضا به عنوان ارشدترین مقامات منطقه دارا هستند. در خصوص این شرکت پس از چندین جلسه طی بیش از دو سال، کارگروه مربوطه به چنین نتیجه‌ای رسید که حوزه‌بندی موضوعات صورت گیرد و با تشکیل کارگروه‌های مختلف برای هر یک از موضوعات به صورت تخصصی و ریشه‌ای، راه‌حلی برای برون‌رفت از آن معضلات اندیشیده شود که البته تکرار افراد حاضر در یک از کارگروه‌ها و تکرار جلسات مانع به سرانجام رسیدن کار گردید. طی این جلسات نیز یکی از مقامات ارشد استان که از تحصیلات و توان اجرایی بالایی برخوردار بود، به‌دفعات به‌جای نگاه بخشی و تک‌بعدی به موضوع، به نگاه جامع تأکید می‌نمود که هیچ‌گاه توسط سایر اعضا جدی گرفته نشد. همچنین، گاه موضوعاتی در جلسات توسط دستگاه اجرایی مرتبط مطرح می‌گردید که در عین مهم بودن موضوع، در خصوص آن تصمیم قاطعی گرفته نشد و صرفاً در صورت جلسات منعکس می‌گردید.

ب) طرح و برنامه مشخص: سرمایه‌گذار جدید باید ملزم به ارائه یک طرح عملیاتی مشخص با جزئیات کامل قابل اجرا گردد. این طرح باید با حداقل انحراف قابل اجرا باشد. طرح عملیاتی لزوماً منعکس‌کننده اشتیاق و توان سرمایه‌گذار برای احیای صنعت است و می‌تواند مشکلات شرکت را حل کند. برنامه یک‌ساله برای حل چالش‌های حیاتی شرکت، برنامه میان‌مدت برای حل معضلات با درجه اهمیت بیشتر، و نهایتاً برنامه طولانی‌مدت حداکثر پنج‌ساله برای بازگرداندن شرکت به شرایط ایده‌آل خود از مهم‌ترین اقداماتی است که سرمایه‌گذار باید برای اثبات اهلیت و توان خود ارائه نماید. از مهم‌ترین بخش‌های این برنامه می‌توان به میزان و زمان وارد کردن هر بخش از سرمایه سرمایه‌گذار، مکان‌های هزینه‌کرد سرمایه، میزان سرمایه‌گذاری بر تجهیزات شرکت و بازسازی آن‌ها، میزان سرمایه و نحوه تامین مواد اولیه شرکت، نحوه پرداخت مطالبات کارگران، تامین‌کنندگان، سازمان‌های خدمات‌دهنده، بانک‌ها و سایر طلبکاران اشاره نمود. این برنامه باید چگونگی به سود رسیدن شرکت را مشخص کرده باشد، چرا که بنگاه زیان‌ده دیر یا زود به شرایط قبلی بازمی‌گردد.

ج) راهبرد عبور از بحران: تمرکز هرگونه سرمایه‌گذاری باید بر اصل موضوع که فلسفه وجودی شرکت را رقم می‌زند، باشد. بر اساس این، سرمایه‌گذار باید تمامی اهتمام خود را بر به

بیشینه رساندن ظرفیت تولید شرکت معطوف نماید. مسئولان اجرایی معمولاً این تفکر را دارند که سرمایه‌گذار باید همان ابتدا کل بدهیها و مطالبات شرکت را تسویه نماید و سپس کار تولید را شروع کند. این تفکر ایده‌آلی است که هیچ سرمایه‌گذار با عقل سلیم که می‌تواند در بازارهای خدماتی موازی مانند مسکن، بورس، طلا، و ارز بدون کم‌ترین دردسر و گاه با کم‌ترین ریسک مبالغ بیش‌تری را به‌دست آورد، اصلاً اجرایی نیست و کسی آن را انجام نمی‌دهد. این تفکر در صورتی امکان تحقق دارد که سرمایه‌گذار مربوطه اهداف غیرتولیدی و غیرسازنده دیگری را نیز در قبال تصرف و مالکیت شرکت مربوطه در سر بپروراند. بنابراین، بهترین راهکار توجه جدی سرمایه‌گذار به تولید برای الف. ایجاد هرچه سریع‌تر و بیش‌تر ارزش افزوده برای شرکت با افزایش تولید و به بیشینه رسانیدن آن منطبق بر نیاز روز بازار؛ ب. بکارگیری کارکنان در فعالیتهای تولیدی و ممانعت از ورود کارگران به موضوعات خارج از چارچوب تولید (حاشیه)؛ پ. ایجاد گردش مالی سالم در شرکت و پرداخت همزمان مطالبات جاری به همراه بخشی از مطالبات گذشته؛ و ت. تقویت برند شرکت و در صورت خدشه‌دار شده بودن برند شرکت، ثبت برندهای جدید با استفاده از روش چندبرندی<sup>۱</sup>. با این حال، دوباره تاکید می‌شود که مطابق با تجربه و با توجه به نتیجه‌گرا بودن مسئولان و فقدان درک آن‌ها از تولید و صنعت، آنان صرفاً در پی حل معضلات سازمان‌های دولتی و همکاران خود بودند و صرفاً بر پرداخت مطالبات برای رهایی از دست ارباب‌رجوع تاکید می‌کردند، که در عمل جز تشدید بحران مزیت دیگری در پی نداشت.

د) نیروی انسانی: اشتباه رایج مسئولان در هنگام واگذاری شرکت‌ها به بخش خصوصی، اخذ تعهد کتبی از سرمایه‌گذاران جدید برای اخراج نکردن کارکنان شرکت است. کارکنان شرکت همواره خود را در یک حاشیه امن می‌بینند و در صورت هرگونه تخلف و کوتاهی خود را مصون می‌دانند. بنابراین، این شرط واگذاری باید به این‌گونه اصلاح گردد که «تعداد نیروی انسانی شرکت از عدد موجود طی مدت‌زمان مشخص کم‌تر نگردد». بدین ترتیب، سرمایه‌گذار جدید می‌تواند در صورت هرگونه اخلال، ناتوانی و معضلی که از جانب نیروی انسانی شرکت به وی تحمیل گردید، شخص را از شرکت منفک کند و نیروی جدید دیگری را جایگزین آن نماید. نیروی شاغل شرکت که تجربه یک محیط غیررقابتی با مدیریت دولتی را داشته است، همواره به موازات کارایی نسبی، انگیزه فعالیت و تحرک چندانی ندارد و به سمت یک شرایط پایدار میل دارد. چنین شخصی معمولاً از حقوق دریافتی خود نیز ناراضی است. کلیت سیستم شرکت و اشخاصی که در آن هستند باید به این باور برسند که دیگر نقش حمایتی دولت در زمان‌های رکود، اشتباهات مدیریتی، پرداخت حقوق

## 1. Multi Branding

و نظایر آن حذف می‌شود و تنها در صورت داشتن کارایی می‌توانند حقوق معقول دریافت کنند. این تغییر ذهنیت زمانی می‌تواند حاکم شود که به‌مرور با آموزش و ایجاد محرک‌های انگیزشی و در عین حال جایگزین نمودن تعدادی از افراد کلیدی که در فرایندهای شرکت نقش ضعیف یا خنثی دارند، امکان تحول تدریجی در سازمان فراهم آید.

به‌طور معمول در هر شرکت، گروه‌های غیررسمی داخلی منافع مشترکی پیدا می‌کنند و نسبت به حمایت از یکدیگر اقدام می‌نمایند. به این دلیل، ضمن مقاومت در قبال جایگزینی کارکنان، افراد جدیدالورود را نیز بایکوت می‌کنند و از سپردن یک‌سری امور یا آشنا نمودن افراد جدیدالورود با نکات و فوت‌های کوزه‌گری حوزه کاری خود خودداری می‌نمایند. بنابراین، سرمایه‌گذار جدید نباید بلافاصله درصدد جایگزینی یا جذب نیروهای جدید باشد. بهترین راهکار شروع فعالیت با همان کارکنان موجود است و در عین حال با ارائه مشاوره‌های لازم به‌گونه‌ای فعالیت تولید را جلو ببرند که به‌مرور افرادی که در داخل شرکت با برنامه‌های جدید مدیریت همسو نیستند و در تولید اشتیاق و انگیزه لازم یا توان مورد نظر را ندارند، به کنار زده شوند و زمینه ورود اشخاص جدید به شرکت فراهم آید. افراد جدیدالورود نیز باید با وسواس وارد شرکت شوند تا ضمن به رخ کشیدن توان خود به دیگران، زمینه افزایش سطح دانش شرکت و کسب مهارت کلی کارکنان را در راستای افزایش تولید و کاهش هزینه‌های تولید فراهم آورند. بدیهی است که سرمایه‌گذار جدید با یک تیم محدود مدیریتی می‌تواند به شرکت وارد شود تا نسبت به همسویی و اجرای برنامه‌های پیش‌بینی‌شده خود اطمینان حاصل کند. قاطعیت مدیریت در اتخاذ تصمیم‌ها هرچند ممکن است با اشتباهاتی همراه باشد، یک امر ضروری محسوب می‌شود.

نکته دارای اهمیت در این بین استفاده از روان‌شناسان صنعتی در ابتدای فعالیت مجدد تولید شرکت است تا کارکنان را آماده تولید کنند و برخی از مشکلات شخصی، خانوادگی، و کاری آن‌ها را با ارائه راهکارهای حرفه‌ای برطرف نمایند. معمولاً در زمان عدم تولید و بیکاری کارکنان، ناهنجاری‌های خانوادگی و رفتاری در میان آن‌ها رواج می‌یابد که باید به‌مرور برطرف شود. در شرکت مورد مطالعه سرمایه‌گذار در بدو ورود خود از وجود روان‌شناس صنعتی بهره برد که اثرات خوبی بر جای گذاشت.

از جمله مهم‌ترین اقداماتی که سرمایه‌گذار هم‌راستا با نظر کمیته ناظر در شرکت باید انجام دهد، اولویت‌بندی شکایات موجود در دادگستری و بررسی بدهی‌های شرکت است. در یک شرایط ایده‌آل، باید زمینه تحقق هرچه سریع‌تر توقف آرای صادرشده از سوی دادگاه‌ها برای اجرا، به‌ویژه در زمینه مزایده منابع منقول و غیرمنقول شرکت فراهم شود. این موضوع حتی شامل ضایعات

موجود در شرکت و هرگونه تجهیزات داخلی شرکت می‌شود، چرا که برگزاری هرگونه مزایده اموال شرکت موجبات ایجاد اثرات منفی بر کارگر برای ادامه روند تولید می‌شود و اقدامی ضدانگیزی است. ضمن این که زمینه اخلال را در فرایند تولید شرکت در پی دارد.

در هنگام ورود هر سرمایه‌گذار جدید، علاوه بر مطالبات خاموش - بدون شکایت مطرح شده در دادگاه - سیلی از شکایات به اجرای حکم مزایده به سمت شرکت سرازیر می‌شود. کمیته ناظر می‌تواند نقش مهمی در راستای حل معضل شکایات موجود ایفا نماید. بهتر است در ابتدا مطالباتی که باید پرداخت شوند، اولویت‌بندی گردند. به این صورت که ابتدا مطالبات کارکنان داخل و بیرون شرکت مدیریت شود تا تاثیرپذیری مستقیم این کارگران، که نقش مهمی در راه‌اندازی و فعالیت دوباره شرکت یا به‌وجود آوردن مشکلات درون و بیرون شرکت دارند، از حاشیه‌های مربوط به مطالباتشان به کمینه برسد. اقدام بعدی تشکیل جلسه با سازمان‌های خدماتی برای صدور قبوض و گرفتن مطالبات جاری آنان و برنامه‌ریزی برای پرداخت مطالبات گذشته این‌گونه نهادهای خدماتی از شرکت است که البته نباید به صورت فشار و تهدید برای گرفتن مطالبات گذشته انجام گیرد، بلکه با نظارت کمیته و در شرایط خالی از استرس صورت پذیرد. مطالبات می‌تواند با یک تنفس چندماهه به صورت تقسیط دریافت گردد. با این حال، ایجاد تعامل منتهی به حفظ منافع سازمان‌های خدمت‌رسان و در عین حال، عدم اخلال در شرایط تولید بسیار دارای اهمیت است. مرحله بعد تعامل مثبت با تامین‌کنندگان، به‌ویژه تامین‌کنندگان انحصاری است. با این‌گونه تامین‌کنندگان باید تفاهم در جهت تقسیط مطالبات قبلی و پرداخت بابت خرید محصولات کنونی انجام گیرد و با انجام مذاکره حقوقی، مالی، و بازرگانی تدبیری برای پرداخت مطالبات آنان و گرفتن مواد اولیه برای شرکت اندیشیده شود.

از سوی دیگر، بانک‌ها با محاسبه سودهای ترکیبی حاصل از وام‌های پرداخت شده به این‌گونه شرکت‌ها اشتباهی زیادی برای وصول مطالبات خود دارند. بانک‌ها باید اقدام به بازگرداندن قراردادهای به عقود اسلامی کنند و در نظر گرفتن یک تنفس محدود و تقسیط مطالباتشان راهکار مناسبی است که می‌تواند موجب پرداخت مطالبات آن‌ها و همزمان جلوگیری از زمینگیر شدن مجدد شرکت شود. با وجود این، راه حل فعلی معمولاً با مقاومت زیاد برخی بانک‌ها و مسئولان حقوقی آن‌ها مواجه می‌شود.

ه) شورای کارگری: این که در حال حاضر نگاه به کارکنان یک شرکت، دیدگاه مبتنی بر سرمایه انسانی است، یک واقعیت اجتناب‌ناپذیر است. هرچقدر ابزار و تجهیزات مناسب در یک شرکت مستقر باشد، اپراتور آموزش‌ندیده یا بدون انگیزه می‌تواند به راحتی آن تجهیزات را از کار

بیاندازد یا با کم‌ترین کارایی بکار گیرد. طبق قانون مصوب مجلس شورای اسلامی، هر دو سال یک‌بار برای کارگاه‌های بالاتر از ۵۰ نفر، باید شورای کارگری تشکیل شود که تعداد اعضای آن به تعداد کارکنان آن شرکت بستگی دارد. در شرکت‌های خصوصی، به‌ویژه شرکت‌هایی که در دو سه دهه اخیر تشکیل شده‌اند، مالکان معمولاً این قانون را اجرا نمی‌کنند. با این حال، اداره کار و امور اجتماعی در شرکت‌هایی که از قدیم شورای کارگری داشته‌اند، همچنان مایل به اجرای این قانون است.

شورای کارگری می‌تواند در صورت داشتن عقلانیت، به عنوان یک اهرم موثر در تعامل سازنده و بدون چالش در انجام امورات داخلی شرکت به فعالیت بپردازد. اما در صورتی که افراد شرور، بدون آگاهی نسبت به امور مدیریتی و جایگاه خود و همچنین نداشتن ظرفیت این جایگاه انتخاب شوند، می‌تواند اثرات مخربی بر روند اجرایی شرکت بر جای گذارد. در چنین شرایطی، شورای کارگری با تصور اقتدار ناشی از پشتیبانی کارکنان شرکت شروع به مطرح کردن خواسته‌هایی در راستای منافع قومیتی یا گروهی یا شخصی و در بهترین حالت، منافع کل کارکنان می‌کند. ممکن است اعضای شورا به برخی دخالت‌ها در امور انتصاب سرپرستان و سرشیفت‌ها اقدام بکنند، در خصوص حقوق خود خواسته‌های غیرمتعارف مطرح کنند و زمینه تفرقه داخلی به منظور اغتشاش، اعتصاب، و نافرمانی از مدیریت را فراهم آورند، از خروج محصولات شرکت جلوگیری نمایند، از اخراج کارگر یا اتمام قرارداد کارکنان قراردادی متخلف جلوگیری کنند، و حتی مانع ورود برخی از مدیران به داخل شرکت شوند. همه اتفاقات فوق در شرکت مورد اشاره به‌وقوع پیوست و با وجود گرفتن تعهدات متعدد از اعضای شورا و حتی ورود شورای تأمین شهرستان به موضوع، شورای کارگری به تصمیم‌های گرفته‌شده توجه نکرد و به‌راحتی شرکت را وارد بحران نمود. نکته دارای اهمیت این است که یک شرکت بحران‌زده سهامی عام که هنوز ساختار مدیریتی آن مانند هیئت‌مدیره و مدیرعامل مشخص نیست و مالکیت آن به‌طور کامل تعیین نگردید، آمادگی پیگیری و انتخاب اعضای شورای کارگری را ندارد. به عبارت دیگر، شرکتی که مدیریت و ارکان آن هنوز به‌طور قانونی شکل نگرفته است نمی‌تواند شورای کارگری قانونی داشته باشد. در چنین شرایطی، پیگیری‌ها و اصرار اداره کار هیچ‌گونه توجیهی ندارد و موجب می‌شود مجموعه قانونی منتخب کارکنان (شورای کارگری) نسبت به شرکت که هنوز مالکیت، جایگاه و اختیارات سرمایه‌گذار آن تثبیت نشده است، در موضع قدرت قرار بگیرد و به دیکته کردن دیدگاه‌های حتی فراتر از حوزه اختیارات خود بپردازد که همه این موضوعات در شرکت مورد مطالعه مشاهده گردید. راهکار آن است که تا عادی شدن شرایط، به‌جای شورای کارگری، شورای معتمدان مورد نظر کمیته ناظر و

سرمایه‌گذار همزمان با انتخاب سرمایه‌گذار جدید مشخص شود و تا مهیا شدن شرایط برای تشکیل شورای کارگری، وظایف آنان را در شرکت به عهده داشته باشند. این افراد می‌توانند از یک سو با توجه به حرف‌شنوی کارکنان از آن‌ها و وجهه‌ای که در میان کارگران دارند، و از سوی دیگر اهداف و برنامه‌های مورد نظر سرمایه‌گذار جدید، تعادل لازم را در شرکت ایجاد کنند. شورای معتمدان باید به‌طور کامل در خصوص حوزه اختیارات و شرح وظایف خود توسط کمیته ناظر شرکت توجیه شود تا موجب افراط و تفریط در فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌هایشان نشود. در مورد شرکت مورد پژوهش، اعضای شورای کارگری وظیفه خود را در محل کارشان انجام نمی‌دادند و به صورت یک کارکن ناظر مدیریتی به بخش‌های مختلف از واحد فروش گرفته تا سایر واحدها با پوشش نامناسب سرک می‌کشیدند و صرفاً به نوعی نظارت (دخالت) در فعالیت‌های مختلف می‌پرداختند.

و) امور خریدوفروش: این دو حوزه باید به مثابه دو بازوی یک ترازو و با محوریت امور مالی تعامل نزدیکی داشته باشند. مشتریان زیادی هستند که می‌توانند در تامین مواد اولیه شرکت نیز مشارکت داشته باشند. معمولاً مشتریان در چنین شرایطی میل زیادی به خرید انحصاری محصولات شرکت و تامین انحصاری مواد اولیه دارند. چنین قراردادهایی موجب استثمار و شکست حتمی برای هر شرکت می‌شود و بسیار خطرناک است. بخش‌بندی محصولات و طبقه‌بندی مشتریان می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای برای جلوگیری از به دام انحصار افتادن شرکت‌ها ایفا کند. همچنین، امور خرید و امور مالی باید برنامه مشخصی به منظور واریز ورودی به حساب شرکت داشته باشند و با تعامل با واحد فروش بتوانند برنامه هزینه‌ای خود را تنظیم کنند.

## مرحله پنجم: تحلیل نهایی موضوع با هدف ارزیابی و تحلیل اشتراکات بین شرکت مورد مطالعه با دیگر موارد مشابه

آخرین مرحله مردم‌نگاری انتقادی به بررسی نتایج حاصل از پژوهش با موضوعات کلان‌تر متناظر با موضوع مورد پژوهش می‌پردازد. مطابق بررسی‌ها، خصوصی‌سازی به چالش‌های مختلف کارگری، امنیتی، و اجتماعی در کشور منجر شده است. از جمله موارد اثبات‌شده سوء مدیریت یا فساد در واگذاری‌ها در میان شرکت‌های واگذارشده می‌توان به آلومینیوم المهدی و هرمزال (خبرگزاری تسنیم، ۱۳۹۷)، کشت و صنعت مغان (خبرگزاری مهرنیوز، ۱۳۹۸الف)، رشت الکتریک (خبرگزاری وطن امروز، ۱۳۹۶)، شرکت هپکو اراک (خبرگزاری مهرنیوز، ۱۳۹۸ب)، و کشت و صنعت نیشکر هفت تپه (خبرگزاری تسنیم، ۱۳۹۹) اشاره نمود. شرکت مورد پژوهش نیز از این امر مستثنا نیست و بنا بر پژوهش صورت‌گرفته فساد یا حداقل سوء مدیریت در واگذاری آن کاملاً

مشخص است. این نتیجه‌گیری همراستا با **ردیک و همکاران (۲۰۲۱)** در خصوص پیامدهای خصوصی‌سازی است که به‌طور خاص به این نتیجه می‌رسند که خصوصی‌سازی می‌تواند به رانت‌خواری و کاهش کلی رقابت اقتصادی یک کشور منجر شود و اگر به‌درستی اجرا نشود، جامعه در شرایطی قرار می‌گیرد که سود اصلی را برخی افراد به جیب می‌زنند و در عین حال جامعه متضرر می‌شود. همین موضوع در نتیجه پژوهش **مهام و تنها (۲۰۱۴)** نیز منعکس گردیده است که خصوصی‌سازی نه‌تنها سبب کاهش بدهی سهامدار بزرگ نشده، بلکه حتی به کاهش بدهی شرکت‌ها به دولت منجر نشده است؛ اگرچه به افزایش بهره‌وری کارکنان انجامیده و موجب بهبود نسبی عملکرد شرکت‌ها شده است.

انبار محصول شرکت مورد پژوهش در هنگام واگذاری مملو از محصول بوده است. شرایط مشابهی نیز برای آلومینیوم المهدی هرمزگان در هنگام واگذاری حاکم بوده است (**خبرگزاری تسنیم، ۱۳۹۷**). با وجود این، با افشاگری و روشنگری‌های نمایندگان مجلس و برخی مسئولان استان هرمزگان در خلال واگذاری آلومینیوم المهدی، از واگذاری آن به مبلغ هزار و هشتصد میلیارد تومان - در حالی که به همین میزان ارزش محصولات دپوشده در انبار محصول شرکت بوده است - جلوگیری گردید. با وجود این، شرکت مورد پژوهش به مالکان بخش خصوصی واگذار گردید. این واگذاری به صورت تقریباً خانوادگی بود و به دو زوج واگذار شد. به عبارت دیگر، همچنان که **کریم و همکاران (۲۰۱۵)** به نتیجه می‌رسند، سهم بخش خصوصی واقعی از کل واگذاری‌ها اندک است. از سوی دیگر، از جمله شرکت‌های دارای چالش فساد واضح در زمینه پساواگذاری، شرکت رشت الکتریک (**خبرگزاری وطن امروز، ۱۳۹۶**) بوده است. مالکان شرکت مورد اشاره در پی تغییر کاربری شرکت رشت الکتریک به دنبال ایجاد ارزش افزوده بیش‌تر بوده‌اند. در شرکت مورد پژوهش نیز چنین شرایطی حاکم بوده است. مالکان انتظار داشته‌اند با فروکش کردن بحران‌های کارگری و غیرکارگری (مطالبات بانک‌های مختلف و نهادهای خدمات‌رسان) زمینه فروش یا تغییر کاربری زمین‌های شرکت فراهم آید. در هر دو مورد با توجه به شرایط پیش‌آمده، مالکان در بهره‌برداری پساواگذاری ناکام مانده‌اند. با وجود این، در رشت الکتریک موضوعات سیاسی نیز موثر بوده اما در شرکت مورد پژوهش مباحث سیاسی به‌وجود نیامده است.

بحران‌های مختلف کارگری فصل مشترک بسیاری از شرکت‌های خصوصی‌سازی شده‌ی چالش‌دار بوده است. شرکت هپکو اراک (**خبرگزاری مهرنیوز، ۱۳۹۸ ب**) و کشت و صنعت نیشکر هفت تپه (**خبرگزاری تسنیم، ۱۳۹۹**) از جمله این‌گونه شرکت‌ها هستند. در مورد شرکت مورد پژوهش نیز به دفعات چالش‌های مختلف کارگری رخ داده است. این موضوع در پژوهش **دهقانی و پروین (۲۰۱۹)**

که به بررسی تعارض خصوصی سازی و عدالت اجتماعی در حقوق کار پرداخته‌اند نیز به‌طور ویژه مورد اشاره واقع شده و آن‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که با توجه به خصوصی سازی‌های انجام شده، عدالت اجتماعی در حوزه حقوق کار متزلزل شده و در روابط کار، حقوق کارگران بیش از پیش تضعیف شده که با یافته‌های پژوهش حاضر همراستا بوده است. نزدیکی به گذرگاه اصلی مرکز به سمت جنوب کشور از جمله راهکارهای کارگران برای تجمع و تهدید به بستن مسیر برای دستیابی به خواسته‌های خود، به‌ویژه دریافت مطالباتشان بوده است. پژوهشگر در خصوص دستیابی به اطلاعات دیگر شرکت‌های دارای چالش در واگذاری با محدودیت مواجه بوده، اما با استناد به همین یافته‌ها به نظر می‌رسد شرایط کمابیش مشابهی در خصوص دیگر شرکت‌ها می‌تواند حاکم باشد. در صورت جلوگیری از بروز نمونه‌های مشابه، ما شاهد کاهش و حتی حذف چالش‌های کارگری در سطح کشور هستیم و در عمل، شایسته‌گزینی در واگذاری‌ها جایگزین روابط و انتقال مالکیت‌های شایبه‌دار می‌شود. بدین ترتیب، نه تنها ایده تصمیم درست خصوصی سازی اجرا می‌گردد، بلکه از اتلاف بسیاری از هزینه‌ها جلوگیری می‌شود و بحران‌های مختلف سیاسی و اجتماعی نیز به‌وقوع نمی‌پیوندد.

نهایتاً در این خصوص باید اذعان داشت که با وجود تاکید **هوانگ و وانگ (۲۰۱۱)** بر افزایش کارایی عملیاتی و سودآوری شرکت‌های خصوصی سازی شده در کشوری مانند چین، اما اجرای ناقص، غیرعلمی و سیاست‌زده خصوصی سازی در ایران سبب شده است که با وجود چالش‌های بسیار، از مزایای آن برای کشور کاسته و مضرات آن تشدید شود (Poorahmadi et al., 2018). یکی از تبعات این سوء مدیریت در پژوهش **پدرام و عباس‌زاده (۲۰۱۷)**، که با هدف بررسی تاثیر خصوصی سازی بر درآمدهای مالیاتی انجام گرفته، منعکس شده که برخلاف انتظار، سیاست خصوصی سازی باعث تاثیر منفی بر درآمدهای مالیاتی کشور شده است. به عبارت دیگر و در دید خوش‌بینانه به اعتقاد **نجات و همکاران (۲۰۱۰)**، بین عملکرد شرکت‌ها پیش و پس از خصوصی سازی تفاوت معناداری وجود ندارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف اساسی این پژوهش پاسخ به این پرسش است که آیا خصوصی سازی شرکت‌ها توسط دولت جمهوری اسلامی ایران به صورت شفاف و مبتنی بر برنامه‌ریزی مشخصی صورت گرفته است یا خیر؟ با توجه به یافته‌های پژوهش، این نتیجه حاصل می‌شود که با وجود ضرورت اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی و محدود کردن نقش دولت در حوزه حاکمیتی خود، دولت به عنوان متولی اجرای این اصل از طریق سازمان خصوصی سازی و همچنین سازمان بورس و اوراق بهادار کشور



در اجرای این اصل شایبه‌برانگیز عمل کرده است. در امر خصوصی‌سازی شفافیت لازم وجود نداشته و برنامه‌های متفاوت و گاه مخربی برای خصوصی‌سازی اجرا شده است. در کل نتایج پژوهش حاضر با نتایج **شهیکی تاش و مودی (۲۰۱۴)** همراستاست. بنابراین، لازم است تدابیر بهتری برای شفافیت بیش‌تر خصوصی‌سازی شرکت‌های تحت مالکیت دولت انجام گیرد. این تمهید به‌ویژه برای برخی شرکت‌های ارزشمند که وضعیت تولید راهبردی در حوزه جغرافیایی خود دارند و در زمینه عرضه و تقاضای بازار در سطح ملی و حتی منطقه‌ای نقش تعیین‌کننده‌ای بر عهده دارند، ضروری به نظر می‌رسد.

در پاسخ به این پرسش پژوهش که آیا شرکت‌های خصوصی‌سازی شده به دلیل مشکلات پیش‌بینی‌نشده وارد بحران می‌شوند یا مالکان خصوصی با برنامه از پیش تعیین‌شده شرکت‌ها را وارد بحران می‌کنند؟ بر اساس شواهد ارائه‌شده در این پژوهش، باید اذعان نمود که معمولاً سرخ تمامی خصوصی‌سازی‌های چالش‌برانگیز به زمان پیش از اعلام خصوصی‌سازی شرکت‌های هدف بازمی‌گردد. در آن زمان، اشخاص یا جریان‌های علاقه‌مند با ارتباط یا حضور در دو سازمان و شرکت خصوصی‌ساز (سازمان خصوصی‌سازی و شرکت بورس) یا حوزه ستادی هلدینگ‌های دولتی یا خصوصی مربوطه، اطلاعات لازم را در خصوص شرکت مورد نظر دریافت می‌کنند. در ادامه، با نفوذ دادن تیم خود در ارکان شرکت و گاه تباری با مدیریت کنونی شرکت هدف، آنان اقدامات سه‌گانه‌ای را انجام می‌دهند. خرید حداکثری مواد اولیه و تجهیزات فنی برای شرکت، فروش حداقلی برای دپوی محصولات در انبارهای شرکت، و نهایتاً مدیریت مالی حساب‌ها و دخل و خرج شرکت با رویکرد بدهکار و ناکارآمد نشان دادن شرکت برای ترغیب مدیران و مسئولان بالادستی برای فروش شرکت، سه اصل مشترک در به یغما بردن شرکت مورد هدف است. بدین ترتیب، زمینه خرید با مبلغ کارشناسی حداقلی را برای خود فراهم می‌آورند و طی سلسله اقدامات بعدی شرکت را به تصاحب خود درمی‌آورند. نکته دارای اهمیت در این بین گاه استفاده از کارشناسان دارای پروانه معضلدار است که اقدام قوه قضاییه را در حذف فساد در این زمینه می‌طلبد. شرکت مورد بررسی در پژوهش حاضر نیز از این قاعده مستثنا نبوده و فروش آن شایبه‌برانگیز بوده است. پس از واگذاری نیز بر نحوه فعالیت آن شرکت نظارت لازم صورت نگرفته است. مالکان قبلی شرکت ضمن پرداخت نکردن اقساط خود، زمینه استقراض گسترده از بانک‌های مختلف را به پشتوانه و ضمانت شرکت فراهم آورده‌اند. بسیاری از این وام‌ها در مکان‌های خارج از شرکت هزینه شده‌اند. بهره‌گیری از خلأهای قانونی و بوروکراسی قضایی نیز موجب شده کم‌تر در چالش پاسخگویی به عملکرد حوزه خود قرار گیرند. همین موضوع به تاکید بر مالکیت مالکان جدید در

عین ادامه فعالیت‌های تشش‌زا با تکیه بر خلأهای قانونی منجر شده و جزیره‌ای بودن تصمیم‌ها و تک‌بعدی بودن اقدام‌های اجرایی مسئولان مزید بر علت شده بود. به‌ویژه این که گاه این تصمیم‌ها در تناقض با یکدیگر بوده و زمینه سوء استفاده مالکان مربوطه را فراهم می‌کرده است. علاوه بر معضلات فوق، فساد برخی مسئولان و بهره‌گیری سوء استفاده‌کنندگان از این شرایط نیز مزید بر علت بوده است.

در پاسخ به این پرسش که آیا حاکمیت در مدیریت شرکت‌های خصوصی‌سازی شده بحران‌زده به‌درستی عمل کرده است؟ در جمع‌بندی موضوعات مطرح‌شده در این پژوهش این نتیجه حاصل می‌شود که حاکمیت نتوانسته است به‌درستی مدیریت قابل‌قبولی برای جلوگیری از شکل‌گیری چنین بحران‌هایی و همچنین برنامه‌ریزی برای برون‌رفت از این چنین بحران‌هایی ارائه نماید. در ابتدا این نتیجه حاصل شد که عدم انتخاب سرمایه‌گذار شایسته بر اساس شاخص‌های تمکن مالی مناسب، طرح و برنامه مشخص، اهلیت نداشتن (تخصص، توان و دلسوزی برای آن کسب‌وکار)، نبود برنامه‌ریزی مشخص کسب‌وکار مبتنی بر شرایط شرکت، فقدان درک مسئولان از شرایط شرکت، و فساد میان مسئولان اجرایی که گاه به برخی افراد صاحب‌نفوذ در داخل شرکت نیز پیوند خورده باشند، می‌تواند هرچه بیش‌تر شرکت‌های بحران‌زده را غرق کند و در نهایت به ورشکستگی بکشاند؛ به‌طوری که دیگر به‌هیچ‌وجه قادر به بازگشت در چرخه کسب‌وکار خود نباشند. در این میان، نقش مثبت یا منفی دادگستری و دادستان از یک‌سو، و فرمانداری یا استانداری از سوی دیگر می‌تواند اهمیت بسیار داشته باشد.

نهایتاً در پاسخ به این پرسش که راهکار مدیریت این نوع بحران‌ها چگونه می‌تواند باشد، جمع‌بندی حاصل از این پژوهش بر این نکته تأکید دارد که یک راه‌حل جامع برای برنامه‌ریزی خروج از بحران این‌گونه شرکت‌ها لازم است. اهم محورهای حاصل در اجرای برنامه برون‌رفت از این نوع بحران‌ها عبارت‌اند از: مدیریت قاطع در تصمیم‌گیری و اجرا، برنامه‌ریزی مشخص فروش با تکیه بر احیای برند شرکت یا ایجاد برندهای مختلف، تعامل مناسب با کارکنان شرکت به‌ویژه در شرایطی که امکان پرداخت مطالبات آن‌ها به‌طور کامل وجود ندارد، بازگرداندن کارکنان به جایگاه شغلی خود و جلوگیری از ورود آن‌ها به موضوعات غیرمرتبط، مدیریت بدهی‌ها و هزینه‌های جاری شرکت توسط مدیریت مالی، انسجام برنامه‌های راه‌اندازی مجدد شرکت و اجرای مرحله به مرحله آن‌ها، جلوگیری از سوء استفاده مشتریان در چنبره زدن بر محصولات شرکت و تعیین قیمت‌های انحصاری که صرفاً خود قادر به تغییر آن باشند، ایجاد تنوع در مراکز تهیه مواد اولیه در عین مخدوش بودن اعتبار شرکت، و بهره‌گیری از روان‌شناسان صنعتی برای حل معضلات شخصی و

مشکلات خانوادگی کارکنان به منظور بازگرداندن تمرکز آنان به تولید و ایجاد طیف مختلفی از انگیزه‌ها برای ایجاد نشاط در شرکت از جمله برنامه‌های اجرایی لازم برای شروع مجدد تولید و خروج از بحران چنین شرکت‌هایی است.

با توجه به حساسیت موضوع و بروز چالش‌های گسترده اجتماعی، امنیتی، و اقتصادی برای کل کشور، لزوم توجه بیش از پیش به خصوصی‌سازی‌ها در تمامی اشکال و مبادی آن‌ها بسیار دارای اهمیت است. بر اساس این، می‌توان پیشنهادهای مختلفی برای بهبود وضعیت خصوصی‌سازی در ایران ارائه کرد، مانند تعیین نقشه راه مشخص برای خصوصی‌سازی‌ها در تمامی وزارتخانه‌ها و سازمان‌های خصولتی و دیگر بخش‌هایی که به‌گونه‌ای با بیت‌المال، صندوق‌های مختلف باننشستگی، و بنیادهای تعاون نیروهای مختلف مسلح ذیل سازمان خصوصی‌سازی سروکار دارند. همچنین، نقش قوه قضاییه در واگذاری‌ها پررنگ‌تر شود. ارزیابی کارشناسان رسمی دادگستری از ارزش شرکت‌ها همواره از مصادیق مبادی مفسده‌برانگیز محسوب می‌شود. ضمن اشراف قوه قضاییه بر روند کارشناسی‌ها، انتخاب و ارزیابی کارشناسان با تعداد حداکثری پنج نفر و بیش‌تر به صورت شفاف و با ذکر نام و جزئیات کامل نحوه ارزشگذاری‌ها صورت گیرد. کارشناسان نیز در قبال نحوه ارزشگذاری خود پاسخگو باشند و بر اساس آیین‌نامه جامع اقدام کنند و مورد ارزیابی قرار گیرند. نظارت مجلس به‌ویژه در واگذاری‌های منطقه‌ای و محلی نیز می‌تواند به کاهش میزان فساد کمک کند؛ ولی مجلسی که تعامل حداقلی بین نمایندگان آن با مسئولان اجرایی وجود داشته باشد. حضور نمایندگان مردم به صورت فعلی خود به میزان فساد خواهد افزود. طیفی از افراد معلوم‌الحال با سوابق قبلی در سطح کشور موجود هستند که رد پای آن‌ها در بسیاری از واگذاری‌ها به صورت زنجیره‌ای مشاهده می‌شود. فهرست این افراد می‌تواند به صورت مشخص همراه با شرکت‌های مربوط به آن‌ها و خانواده‌شان استخراج شود و ضمن اعلام آن‌ها - با توجه به وجود پرونده‌های مختلف قضایی منجر به حکم شده - از حضور بدون و با واسطه در این‌گونه واگذاری‌ها جلوگیری شود. فهرست اموال مسئولان مربوطه - که همواره یک مطالبه ملی بوده و است - به صورت شفاف ارائه گردد و در خصوص واگذاری‌ها همواره رصد لازم برای عدم ورود مسئولان به صورت غیرمستقیم انجام گیرد. معمولاً در واگذاری‌های اقساطی مالکان جدید از پرداخت اقساط بعدی طفره می‌روند یا از منابع داخل شرکت استفاده می‌کنند. برای حل این مشکل پیشنهاد می‌شود تا زمان اتمام پرداخت اقساط شرکت مربوطه، نظارت لازم بر مدیریت شرکت‌های خصوصی‌سازی شده صورت گیرد. معمولاً شرط حفظ نیروهای کار کنونی در شرکت برای سرمایه‌گذار جدید موجب کاهش بهره‌وری و سوء استفاده نیروی کار مربوطه می‌شود. بهتر

است شرط عدم کاهش تعداد نیروی کار از میزان مشخص شده جایگزین شرط مربوطه گردد. پژوهشگر با توجه به مطالعات صورت گرفته لازم می‌بیند که سایر پژوهشگران نیز به موضوع خصوصی سازی‌های انجام شده ورود پیدا کنند و پژوهش‌های لازم را از ابعاد مختلف انجام دهند. واقعیتی که در این پژوهش به صورت ویژه بر آن اذعان گردید، نواقص و تبعات گسترده خصوصی سازی در ایران است. بر اساس این، موضوعات پژوهشی زیادی قابل طرح هستند، مانند الف) پژوهش هر کدام از شرکت‌های ایرانی مورد اشاره در مقدمه این پژوهش یا دیگر شرکت‌های درگیر با موضوع مشابه که فساد آن‌ها علنی نشده است، با همین روش برای استخراج ابعاد مختلف و کم و کیف رخ دادن خصوصی سازی در آن‌ها، و همچنین پرداختن به دیگر موضوعات مرتبط درون شرکتی و برون شرکتی مانند نقش دیگر سازمان‌ها در انجام خصوصی سازی، بستر سازی در ایجاد بحران پسا خصوصی سازی، و نقش آن‌ها در هنگام بحران و مقایسه نتایج حاصل با این پژوهش؛ ب) پژوهش جامعه‌شناختی اثرات بروز چنین خصوصی سازی‌های مسئله‌داری به‌ویژه بر جامعه کارگران، خانواده‌های آن‌ها و حوزه‌های جمعیتی مرتبط با شرکت مورد پژوهش؛ پ) بررسی روان‌شناسانه ابعاد رفتار شخصی و خانوادگی کارگران این‌گونه شرکت‌ها. از جمله این موارد دارای پژوهش ترس برخی کارگران و خانواده‌های آنان از فقر در اثر دریافت نکردن حقوق ماهیانه حتی پس از پایداری نسبی شرکت است و فساد شخصی و بزه خانوادگی آن‌ها در مواردی ادامه پیدا می‌کند؛ ت) پژوهش اقتصادی بروز خصوصی سازی شرکت‌های خاصی که تولیدات آن‌ها تاثیرات گسترده‌ای بر اقتصاد کشور و حتی منطقه می‌گذارد، مانند پلی اکریل اصفهان، آلومینیوم سازی هرمزگان، هپکو اراک، و کشت و صنعت مغان؛ ث) پژوهش فساد حاکم بر این‌گونه واگذاری‌ها در دو سطح ستادی در مرکز و سطح محلی. در سطح محلی، مشخصاً موضوع ارتباطات غیر شفاف و غیرضابطه‌مند مالکان جدید با مسئولان و متنفذان محلی و از اهدای تجهیزات و پول به خیریه‌ها برای ظاهر فریبی تا تبانی با مسئولان را شامل می‌گردد. توضیح این‌که معمولاً این‌گونه ارتباطات مفسده‌آمیز به صورت دومینوی چندردیفی و چندلایه‌ای رخ می‌دهد و استمرار می‌یابد. در سطح ستادی نیز معمولاً صحبت از مبالغ کلان مالی جابه‌جاشده به اشکال مختلف است؛ ج) پژوهش همه‌جانبه بر کوچک سازی و چابک سازی ساختارهای اجرایی قوه مجریه در لایه‌های موبیرگی مناطق شهری و روستایی با توجه به گسترش سامانه‌های اطلاعاتی و عدم نیاز به بسیاری از سِمَت‌های سازمانی محلی و منطقه‌ای که نقش زیادی در کاهش تصدی‌گری‌ها و فسادهای محلی خواهد داشت؛ چ) بررسی خلأ برخورد با مالکان شرکت‌های خصوصی سازی شده نظیر شرکت مورد پژوهش. توضیح این‌که پس از همه تخلفات صورت گرفته با واگذاری تعهدات مالکان قبلی به مالک جدید، مالکان قبلی در خصوص تخلفات خود پاسخگو نیستند و عملاً تظہیر

می‌گردند. صرف نظر از تعهدات واکذارشده موضوع فساد، تبعات اجتماعی، اقتصادی، و کارگری پیش‌آمده برای ذی‌نفعان هزینه سنگینی را به‌وجود می‌آورد که توسط دادستان محلی و کل کشور به عنوان مدعی‌العموم قابل پیگیری است؛ و ح) می‌توان فساد را به دو نوع قابل مشاهده و غیرقابل مشاهده تقسیم نمود. مبنای این تقسیم‌بندی تبعات ناشی از یک فساد است که می‌تواند با سر و صدا یا بدون سر و صدا صورت گیرد. فساد ناشی از خصوصی‌سازی‌های منجر به تبعات اجتماعی یا حساسیت‌های مردم و مسئولان را می‌توان از انواع فسادهای مشهود دانست. در مقابل، فسادهایی رخ می‌دهند اما سر و صدایی ندارند، مانند بهره‌برداری از معدن خاک سرخ جزیره هرمز، سلسله فسادهای رخ داده در سرمایه‌گذاری فرهنگیان و بسیاری از دیگر فسادهای بی سر و صدای دیگر که قابل پژوهش و پیگیری است و قطعاً پژوهش آن‌ها از پژوهش حاضر سخت‌تر و چالش‌برانگیزتر است.

با توجه به مسئولیت پژوهشگر به عنوان مشاور ارشد مدیریت در ساماندهی سیستم‌های اطلاعاتی شرکت مربوطه، پژوهشگر توانایی لازم را برای دستیابی به تمامی اطلاعات لازم درون‌سازمانی داشته و تحلیل‌های لازم اولیه و پرسش‌های مربوطه بر همین اساس تهیه شده است. با وجود این، دسترسی به اطلاعات و اسناد برون‌سازمانی، به‌ویژه در سازمان‌های قضایی، اطلاعاتی، و وزارت کشور می‌توانست به غنای هرچه بیش‌تر پژوهش و استنتاج‌های لازم کمک کند.

## اظهاریه قدردانی

پژوهشگر بر خود لازم می‌داند از سرمایه‌گذار جدید در ایجاد فرصت حضور در شرکت مورد پژوهش برای بررسی موضوع و اعتماد به پژوهشگر به منظور ارائه نظرات مشاوره‌ای خود تشکر نماید. همچنین، از عموم کارگران که به پژوهشگر در ارائه اطلاعات و نظرات خود اعتماد نمودند، تشکر می‌شود.

## منابع

### (الف) انگلیسی

- Ahmadvand, M. R. (2013). A Short Review of the Privatization in Iran. *Quarterly Journal of Fiscal and Economic Policies*, 1(2), 143-182. <http://qjefp.ir/article-1-34-fa.html>
- Ajori Ayask, Atefeh (2020). Supporting of domestic production by reforming the privatization program in Iran. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 30(2). 238-263. <https://dx.doi.org/10.30507/jmsp.2020.102468>

- Arianmehr, S., Yahyaabadi, A., & Hortamani, A. (2014). Investigation the Effects of Privatization on Economic Growth in D-8 Countries, Using the Dynamic Panel Estimated by GMM Method. *Quarterly Journal of Economic Growth and Development Research*, 4(13), 28-11. [http://egdrjournals.pnu.ac.ir/article\\_607.html](http://egdrjournals.pnu.ac.ir/article_607.html)
- Auwalin, I. (2019). Privatization in Developing Countries: A Promising Development Strategy? *KNE Social Sciences*, 1266-1269. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i13.4282>
- Azar, A., & Eslamjoo, A. (2012). Assessment and Comparing the Performance of Divested Firms to Non-governmental Public Sector and Private Sector in Tehran Security Exchange after the Notification of the General Policies of Article 44. *Islamic Finance Research Bi-Quarterly Journal*, 1(2), 5-35. [http://ifrjournals.isu.ac.ir/article\\_1521.html](http://ifrjournals.isu.ac.ir/article_1521.html)
- Azar, A., Lashgari, Z., & Amraee, H. (2011). The Comparative Survey of the Performance of the Privatized Its Challenges and Solutions, Corporations. *Journal of Financial Economics* 5(16), 9-25. [http://ecj.iauctb.ac.ir/article\\_511187.html](http://ecj.iauctb.ac.ir/article_511187.html)
- Azimi, A., Monavvarian, A., Pourezzat, A. A., & Raghfar, H. (2019). Failure in Policy Lesson Drawing; A Critical Review of the Experience of Privatization in Iran. *Journal of Management Improvement*, 13(3), 81-106. [http://www.behboodmodiriat.ir/article\\_102161.html](http://www.behboodmodiriat.ir/article_102161.html)
- Carspecken, F. P. (1996). *Critical Ethnography in Educational Research: A Theoretical and Practical Guide*: Routledge.
- Dehghani, A., & Parvin, K. (2019). Conflict of Privatization and Social Justice in Labor Law. *Social Security Journal*, 15(1), 15-41. [http://qjo.ssoir.ir/article\\_96127.html](http://qjo.ssoir.ir/article_96127.html)
- Demsetz, H. (1974). Toward a Theory of Property Rights. In *Classic Papers in Natural Resource Economics* (pp. 163-177): Springer.
- Estrin, S. (2002). Competition and Corporate Governance in Transition. *Journal of Economic Perspectives*, 16(1), 101-124.
- Estrin, S., & Pelletier, A. (2018). Privatization in Developing Countries: What Are the Lessons of Recent Experience? *The World Bank Research Observer*, 33(1), 65-102. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkx007>
- Huang, Z., & Wang, K. (2011). Ultimate Privatization and Change in Firm Performance: Evidence from China. *China Economic Review*, 22(1), 121-132. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2010.10.001>
- Karim, M. H., Shaqaqi Shahri, V., & Nasri, L. (2015). Assessment of the Privatization in Iran Pertaining to the General Policies of Article 44 of Constitution (Private Sector Increment). *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 13(11), 49-62. [http://www.jmsp.ir/article\\_12299.html](http://www.jmsp.ir/article_12299.html)
- Maham, K., & Tanha, F. (2014). Control Privatization, Corporate Governance

- and Firm Performance. *Accounting and Auditing Review*, 21(3), 349-370. <https://dx.doi.org/10.22059/acctgrev.2014.52096>
- Mahrampour, Q., & Fahimi, H. (2018). The Effect of the Implementation of Article 44 of the Constitution on the Financial Policies of State-Owned Companies (Case Study: Tehran Oil Refining Company). *Quarterly Journal of The Macro and Strategic Policies*, 5(20), 80-100. [http://www.jmsp.ir/article\\_56124.html](http://www.jmsp.ir/article_56124.html)
- Meggison, W. (2007). Privatization. *Foreign Policy*, 118(1), 14-27. <http://www.jstor.org/journals/00157228.html>
- Meggison, W. L., & Sutter, N. L. (2006). Privatisation in Developing Countries. *Corporate Governance: An International Review*, 14(4), 234-265. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2006.00505.x>
- Momeni, F. (2015). Tragetization of Subsidies: Necessity of Having a Systemic View. *Public Policy*, 1(1), 89-105. <https://dx.doi.org/10.22059/ppolicy.2015.57154>
- Moshiri, S. (2010). Privatization and Economic Growth; A Cross Country Study. *Journal of Economic Research (Tahghighat-E-Eghtesadi)*, 45(1). [https://jte.ut.ac.ir/article\\_20738.html](https://jte.ut.ac.ir/article_20738.html)
- Nejat, S. A. R., Mirzade, A., Shahbazi, M., & Javaheri, M. (2010). Investigating the Effect of Privatization on Accepted State-Owned Corporate Performance in Tehran Stock Exchange. *Iranian Journal of Trade Studies*, 14(55), 75-105. [http://pajooheshnameh.itsr.ir/article\\_13733.html](http://pajooheshnameh.itsr.ir/article_13733.html)
- Pedram, M., & Abaszade, M. (2017). The Effect of Privatization on Tax Revenues in Iran. *Economic Development Policy*, 5(1), 29-42. <https://dx.doi.org/10.22051/edp.2018.15393.1092>
- Poorahmadi, M., Mokhtarianpour, M., & Hassan Gholipour, T. (2018). Pathology of the Implementation of Privatization Policies in Iran. *Journal of Public Administration*, 10(3), 333-356. <https://dx.doi.org/10.22059/jjpa.2018.256015.2254>
- Radić, M., Ravasi, D., & Munir, K. (2021). Privatization: Implications of a Shift From State To Private Ownership. *Journal of Management*, 47(6), 1596-1629. <https://doi.org/10.1177/0149206320988356>
- Shahiki Tash, M. N., & Modi, M. (2014). The Privatization Effect on Competition Degree in Iranian Manufacturing Industries. *Quarterly Journal of Quantitative Economics*, 10(4), 73-89. <https://dx.doi.org/10.22055/jqe.2014.11624>
- Shams, A.-H. (2016). Productivity Enhancement Alternatives Among Academic Staff Members. *Quarterly Journal for Management and Development Process*, 29(2), 71-98. <http://jmdp.ir/article-1-2282-fa.html>
- Tari, F., Mohammadi, T., Shakeri, A., & Fadavi, M. (2019). Effect of Bank Privatization on Liquidity of the Iranian Banking System. *Journal of Economic Research and Policies*, 27(90), 425-454. <http://qjerp.ir/article-1-2359-fa.html>
- Vadiee, M. H., Bagherpour Velashani, M. A., & Seyfi Ghobadi, H. (2016).

- Effects of Privatization on Accounting Restatements. *Journal of Knowledge Accounting*, 7(25), 59-78. [https://jak.uk.ac.ir/article\\_1444.html](https://jak.uk.ac.ir/article_1444.html)
- Vickers, J., & Yarrow, G. K. (1988). *Privatization: An Economic Analysis* (Vol. 18): MIT Press.
- Wang, C.-C., & Chiou, J.-R. (2018). Optimal Privatization Policy with Bertrand Competition. *International Review of Economics & Finance*, 56(1), 538-546. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2017.12.008>
- Weiss, M. (2021). Varieties of Privatization: Informal Networks, Trust and State Control of the Commanding Heights. *Review of International Political Economy*, 28(3), 662-689. <https://doi.org/10.1080/09692290.2020.1726791>
- World Bank (1995). *Bureaucrats in Business: The Economics And Politics of Government Ownership*: Oxford University Press.

## ب) فارسی

- آل عمران، رویا، و آل عمران، سیدعلی (۱۳۹۰). خصوصی سازی و سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی. *نشریه مجله اقتصادی*، ۱۱(۱۲)، ۷۳-۸۸. <http://ejip.ir/article-1-197-fa.html>
- اشرفی، زهره (۱۳۸۸). توانمندسازی بخش خصوصی در قانون اصلاح موادی از قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران و اجرای سیاست های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی. دفتر برنامه ریزی و نظارت بر اجرای سیاست های کلی اصل ۴۴.
- بارفروش، حمید (۱۳۷۳). مدیریت دولت و استراتژی های خصوصی سازی. *نشریه فرهنگ توسعه*، ۱۳(۱۴)، ۴۸-۵۸.
- خبرگزاری تسنیم (۱۳۹۷). اسناد جدید فساد در خصوصی سازی آلومینیوم المهدی و هرمزال / ماجرای وام ۲۲۸ میلیون یورویی و بازی با آبروی ایران. ۲۶ دی. [www.tasnimnews.com/fa/news/1379/10/26/1922480](http://www.tasnimnews.com/fa/news/1379/10/26/1922480)
- خبرگزاری تسنیم (۱۳۹۹). خصوصی سازی که به غارت شرکت هفت تپه انجامید / کارگران در انتظار خلع ید مالک هفت تپه برای رونق تولید. ۹ آذر. <https://www.tasnimnews.com/fa/news/1399/09/09/2397997>
- خبرگزاری مهرنیوز (۱۳۹۸ الف). رد پای «جهانگیری» در پرونده فساد کشت مغان / جزییات ۶ نامه محرمانه. ۲۴ اسفند. <https://www.mehrnews.com/news/4875170>
- خبرگزاری مهرنیوز (۱۳۹۸ ب). شرکت هپکو چگونه واگذار شد؟ ۳۰ شهریور. <https://www.mehrnews.com/news>
- خبرگزاری وطن امروز (۱۳۹۶). اجرای رشت الکتریک چیست؟/وقتی اژدهای هفت سر فساد در منزل مسئولان کشور خانه دارد + سند. ۱۰ اسفند. <http://www.vatanemrooz.ir/Newspaper/BlockPrint/189531>
- کمیجانی، اکبر، و احمدوند، محمدرحیم (۱۳۷۵). تحلیلی پیرامون مبانی نظری، تجربه برخی کشورها در امر خصوصی سازی و نگاهی به عملکرد آن در ایران. *نشریه آینده پژوهی مدیریت*، ۸(۴)، ۳۳-۷۲. [http://jmfr.srbiau.ac.ir/article\\_7031.html](http://jmfr.srbiau.ac.ir/article_7031.html)
- کیان پور، سعید (۱۳۸۸). بررسی اجمالی خصوصی سازی در چند کشور منتخب با اشاره ای بر سیاست های



کلی اصل ۴۴. نشریه بررسی‌های بازرگانی، ۷(۳۸)، ۲-۲۰.  
 مقبل، عباس (۱۳۷۲). هدف‌ها، فواید و مشکلات خصوصی‌سازی صنایع دولتی. نشریه دانش مدیریت، ۲۱(۱۳۱۱)، ۵۶-۶۱. [https://jmku.ut.ac.ir/article\\_15772.html](https://jmku.ut.ac.ir/article_15772.html)  
 منوریان، عباس (۱۳۸۰). خصوصی‌سازی: رویکردی تطبیقی. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۱۵(۳ و ۴)، ۴۷-۶۴. <http://jmmdp.ir/article-1-253-fa.html>  
 یازرلو، حجت‌اله (۱۳۹۲). تحلیل تئوری‌های خصوصی‌سازی و تاثیر آن بر اقتصاد دولت. نشریه تحقیقات حقوقی آزاد، ۶(۱۹)، ۱۴۹-۱۶۵. [http://alr.iauctb.ac.ir/article\\_516869.html](http://alr.iauctb.ac.ir/article_516869.html)

## پیوست

جدول ۱پ: وضعیت کلی خصوصی‌سازی در ایران

سال	تعداد	اهم شرکت‌های واگذار شده	مبلغ (میلیون ریال)
۱۳۸۰	۱۱	ایران‌خودرو، توسعه صنایع بهشهر، سیمان فارس و خوزستان	۲۰۶۸۳۲
۱۳۸۱	۵۰	گروه بهمن، سیمان تهران، موتوژن، آذراب، تراکتورسازی ایران، ماشین‌سازی اراک، سیمان سپاهان	۳۴۴۱۰۸۳
۱۳۸۲	۶۹	پتروشیمی اراک و اصفهان، سنگ‌آهن چادرملو، حق تقدم پارس خودرو، کیمیدارو، نورد و قطعات فولادی	۹۸۲۶۰۳۱
۱۳۸۳	۱۵۷	گروه صنعتی ملی، کابل‌سازی ایران، شرکت‌های مختلف دارویی، کابل‌های مخابراتی شهید قندی، تولید سموم علف‌کش، گسترش انفورماتیک، شرکت‌های مختلف تولیدات صنعتی کشاورزی مانند کمباین‌سازی ایران، صنایع وابسته به تراکتورسازی، شرکت‌های مختلف مشاور آفا	۶۴۹۱۷۷۵
۱۳۸۴	۴۹	کارخانه‌های صنعتی پیام، قند پارس، شرکت‌های مختلف مشاور و تولید تجهیزات برق	۷۶۴۱۳۲
۱۳۸۵	۴۰	هیکو اراک	۳۶۵۴۷۷۵
۱۳۸۶	۱۰۱	پتروشیمی رازی، حمل‌ونقل بین‌المللی ایران، ساختمانی گسترش و نوسازی ایران، ایرالکو، فولاد مبارکه	۴۵۰۱۸۱۷۶
۱۳۸۷	۶۳	مهندسی مشاور راه‌آهن ایران، تایدواتر، کشتیرانی جمهوری اسلامی، صنایع سیمان مختلف، کنتورسازی	۲۶۳۲۸۶۹۵
۱۳۸۸	۵۱	سازمان توسعه راه‌های ایران، بازرگانی پتروشیمی، مخابرات ایران، بیمه آسیا، بانک‌های مختلف، هلی‌کوپتری ایران، گروه ملی فولاد ایران	۱۱۹۹۲۱۴۱۲

### ادامه جدول اپ: وضعیت کلی خصوصی سازی در ایران

سال	تعداد	اهم شرکت های واگذار شده	مبلغ (میلیون ریال)
۱۳۸۹	۱۱۶	هوایمایی ایران ایرتور، کشت و صنعت جیرفت و شهید رجایی، شرکت های زهکشی منابع آبی در مناطق مختلف کشور، صنایع مختلف فولاد و پتروشیمی، توسعه صنایع خودرو، مقدار دیگری از سهام ایران خودرو، سایپا و سرمایه گذاری رنا	۵۵۴۳۶۰۰۸
۱۳۹۰	۶۷	چندین نیروگاه تولید برق، بازرگانی پتروشیمی بین الملل، توسعه گردشگری ایران، عمران و مسکن مناطق مختلف کشور	۴۴۲۰۵۲۴۱
۱۳۹۱	۵۱	حمل و نقل بین المللی خلیج فارس، پالایشی های مختلف، عمران و مسکن مناطق مختلف کشور	۲۵۰۶۷۳۲۸
۱۳۹۲	۸۶	شرکت دخانیات ایران، ایرالکو، هلدینگ خلیج فارس، شرکت های پالایشی و پتروشیمی مختلف	۴۴۰۵۹۷۳۴۰۷۱۸۷۱۴
۱۳۹۳	۴۳	آلومینیوم مهدی، شرکت های مختلف تولید ذغال سنگ	۵۲۲۶۶۴۸۹۷۱۵۷۲۴
۱۳۹۴	۵۲	ماشین سازی تبریز، کشت و صنعت نیشکر هفت تپه، پالایش و پتروشیمی های مختلف	۳۷۳۳۶۲۱۱۴۷۴۵۸۷
۱۳۹۵	۱۶۳	جایگاه های شرکتی و CNG در کل کشور، نساجی قائمشهر، قطارهای مسافری رجا	۴۹۳۷۷۹۵۷۷۰۸۰۵۵
۱۳۹۶	۵۵	سهام شرکت های مختلف پتروشیمی و پالایشی	۱۵۵۸۰۹۶۳۰۷۸۳۵۴
۱۳۹۷	۴۹	کشت و صنعت مغان، نورد و لوله اهواز	۳۸۸۸۱۹۰۸۰۸۳۱۸۲
۱۳۹۸	۱۱	بانک صادرات، پالایشی های مختلف، هپکو	۳۲۲۲۰۱۵۷۱۴۲۳۷۹