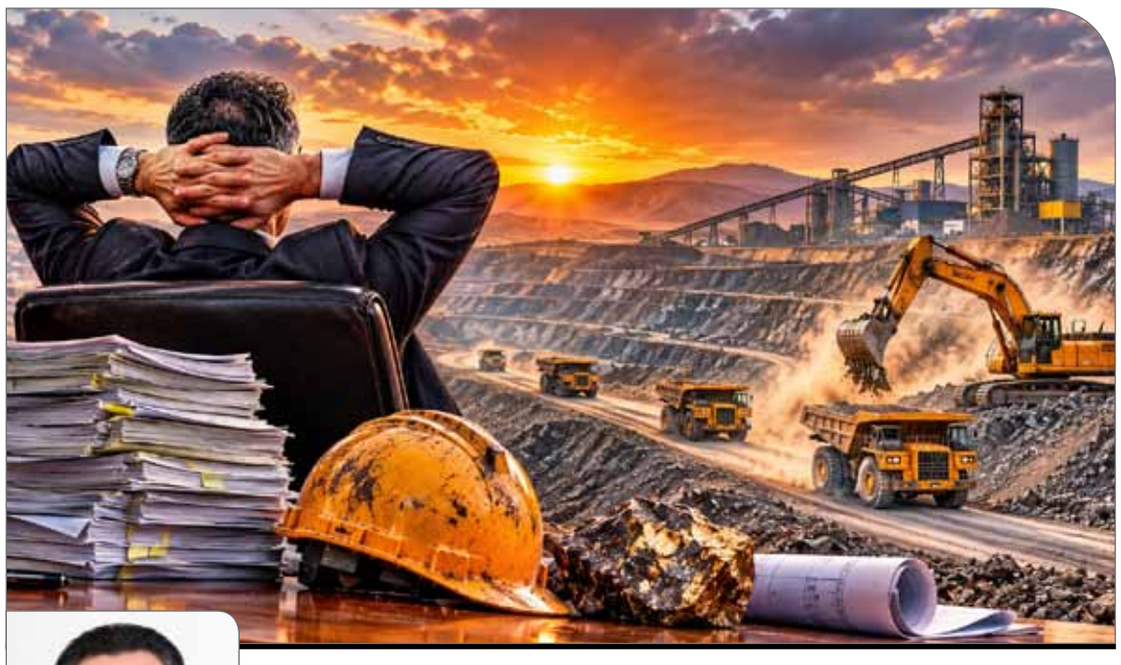
صمت در گفت‌وگو با انوشیروان دلیریان بررسی کرد

بهای سوءمدیریت از هدررفت سرمایه تا تخریب ذخایر

گروه معدن: سوءمدیریت و تصمیم‌گیری‌های غیرکارشناسی از چالش‌های جدی بخش معدن ایران است؛ مسائلی که در کنار محدودیت‌های اقتصادی و زیرساختی، به کاهش بهره‌وری، اتلاف سرمایه و عقب‌ماندن پروژه‌ها از اهداف پیش‌بینی‌شده منجر شده‌اند. نگاه کوتاه‌مدت به تولید و درآمد، ضعف مطالعات فنی و اقتصادی، ارزیابی نشدن عملکرد مدیران بر اساس شاخص‌های واقعی و نبود سازوکار مؤثر برای پاسخ‌گویی، از جمله عواملی هستند که مانع استفاده بهینه از ظرفیت‌های معدنی کشور شده‌اند. در چنین شرایطی، مسئله فقط کمبود منابع و محدودیت‌های بیرونی نیست، بلکه نحوه مدیریت و مسئولیت‌پذیری تصمیم‌گیران نیز اهمیت دارد. در همین راستا، صمت در گفت‌وگو با انوشیروان دلیریان، کارشناس و فعال حوزه معدن، به بررسی مصادیق سوءمدیریت، پیامدهای تصمیم‌های غیرکارشناسی، هدررفت سرمایه و ضرورت پاسخ‌گویی مدیران در بخش معدن پرداخته است.





◉ آیا مشکل امروز بخش معدن ایران کمبود ذخایر و منابع است یا سوءمدیریت در بهره‌برداری از ظرفیت‌هایی که همین حالا در اختیار داریم؟ چرا با وجود این حجم از منابع معدنی، هنوز با بهره‌وری پایین مواجهیم؟

به اعتقاد من، نباید چالش اصلی بخش معدن کشور را صرفاً در کمبود ذخایر جست‌وجو کرد؛ چراکه ایران همچنان در زمینه شناسایی، اکتشاف و تبدیل ظرفیت‌های معدنی به ارزش اقتصادی واقعی فاصله زیادی با شرایط مطلوب دارد؛ موضوعی که آمار و ارقام نیز آن را تأیید می‌کند.

البته محدودیت‌هایی مانند تحریم، دشواری تأمین سرمایه، فرسودگی ماشین‌آلات، کمبود انرژی و ضعف زیرساخت‌ها بر بهره‌برداری از ذخایر معدنی تأثیرگذار بوده‌اند؛ اما در کنار این عوامل، ضعف مدیریت و تصمیم‌گیری‌های غیرکارشناسی نیز نقش مهمی در پایین ماندن بهره‌وری داشته است.

یکی از ریشه‌های این مشکل، نگاه جزیره‌ای به زنجیره ارزش معدن است؛ رویکردی که از اکتشاف و استخراج تا فرآوری و بازار مصرف ادامه دارد. در حالی که همه حلقه‌های این زنجیره باید در قالب یک برنامه اقتصادی و فنی یکپارچه دیده شوند. نبود ثبات در سیاست‌گذاری، کم‌توجهی به فناوری‌های نوین، ضعف سرمایه‌گذاری برای نوسازی تجهیزات و ارزیابی نشدن مدیران بر اساس شاخص‌های واقعی بهره‌وری نیز از دیگر عوامل استفاده نامناسب از ظرفیت‌های موجود هستند.

بنابراین، پیش از تمرکز بر کشف ذخایر جدید، باید برای بهره‌برداری اقتصادی‌تر، علمی‌تر و کارآمدتر از منابع فعلی برنامه‌ریزی کنیم و همه مشکلات را به شرایط بیرونی نسبت ندهیم.

برای روشن‌تر شدن موضوع، می‌توان به سهم معدن از تولید ناخالص داخلی اشاره کرد. ایران با وجود قرار گرفتن در میان ۱۰ کشور معدنی جهان، سهمی حدود ۰.۹ درصدی از تولید ناخالص داخلی دارد؛ در حالی که این رقم در روسیه حدود ۸.۵ درصد، شیلی ۱۰ درصد، افریقای جنوبی ۸ درصد و استرالیا ۶ درصد است.

این مقایسه نشان می‌دهد که با وجود ظرفیت‌های قابل‌توجه معدنی، هنوز نتوانسته‌ایم ارزش اقتصادی متناسبی از این منابع ایجاد کنیم. بنابراین، شاخص‌های اقتصادی نیز ضرورت بازنگری در شیوه مدیریت و بهره‌برداری از بخش معدن و صنایع معدنی را تأیید می‌کنند.

◉ چه میزان از سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده در معادن و صنایع معدنی به دلیل مطالعات غیرواقع‌بینانه، تصمیم‌های غیرکارشناسی و برآوردهای اشتباه عملاً به هدر رفته است؟

متأسفانه اطلاعات و آمار شفاف و دقیقی درباره میزان سرمایه‌گذاری‌های ازدست‌رفته یا غیراقتصادی در کل بخش معدن کشور وجود ندارد. بنابراین، اعلام یک رقم مشخص بدون پشتوانه آماری می‌تواند گمراه‌کننده باشد.

با این حال، شواهدی مانند غیرفعال ماندن معادن و نیمه‌تمام ماندن پروژه‌ها می‌توانند شاخص‌هایی برای ارزیابی اتلاف سرمایه باشند. به خاطر دارم حدود یکی دو سال پیش، مطالعه‌ای در اتاق بازرگانی ایران درباره معادن کوچک‌مقیاس انجام شد که بر اساس آن، اگر اشتباه نکنم، حدود ۳۵ درصد معادن بررسی‌شده تعطیل یا غیرفعال بودند. البته نمی‌توان این رقم را به کل بخش معدن تعمیم داد، اما می‌تواند نشانه‌ای از ضعف بهره‌وری سرمایه‌گذاری‌های معدنی باشد.

به اعتقاد من، با توجه به تحصیلات تخصصی و تجربه فعالیت اجرایی در کارگاه‌های معدنی، ریشه بخش قابل‌توجهی از این اتلاف سرمایه را باید در مطالعات امکان‌سنجی غیرواقع‌بینانه جست‌وجو کرد. در برخی پروژه‌ها، بدون شناخت دقیق ذخیره قابل استخراج، عیار ماده معدنی، ویژگی‌های فرآوری، دسترسی به آب و انرژی، هزینه‌های حمل‌ونقل و شرایط بازار، تصمیم به سرمایه‌گذاری گرفته می‌شود. در نتیجه، پروژه‌ای که روی کاغذ اقتصادی به نظر می‌رسد، در مرحله اجرا یا بهره‌برداری به دلیل برآوردهای غیرواقعی و نادیده گرفتن عوامل فنی و اقتصادی، توجیه خود را از دست می‌دهد. من در فعالیت حرفه‌ای خود بارها با چنین مواردی مواجه شده‌ام.

در ریشه‌یابی این مسئله باید به فرهنگ مدیریتی نادرستی نیز اشاره کرد. متأسفانه برخی مدیران با نگاهی بیش از حد خوش‌بینانه درباره پروژه‌ها تصمیم می‌گیرند و در بسیاری از موارد، اهداف تولیدی بر ملاحظات فنی و تخصصی اولویت پیدا می‌کنند. به اعتقاد من، این رویکرد یکی از ریشه‌های اصلی مشکلات بخش معدن است و باید اصلاح شود.

راهکار اصلی، الزامی کردن مطالعات مستقل فنی و اقتصادی پیش از تخصیص سرمایه، به‌ویژه در صنعت معدن‌کاری است که در تمام دنیا صنعتی پرریسک محسوب می‌شود. این مطالعات باید قابلیت راستی‌آزمایی داشته باشند و تصمیم‌گیری درباره سرمایه‌گذاری بر مبنای داده‌های واقعی زمین‌شناسی، نتایج آزمون‌های فرآوری و مطالعات دقیق بازار انجام شود. در صنعت معدن، علم و داده‌های تخصصی باید بر خوش‌بینی و پیش‌فرض‌های مدیریتی اولویت داشته باشند. جایگزینی این رویکرد می‌تواند از بخش قابل‌توجهی از اتلاف سرمایه جلوگیری کند.

نکته دیگر اینکه اتلاف سرمایه در معدن تنها به از دست رفتن منابع مالی محدود نمی‌شود. جذب سرمایه‌گذار در این صنعت، به دلیل حجم بالای هزینه‌های سرمایه‌ای و سرمایه در گردش، دشوار است. اگر پروژه‌ای شکست بخورد، احتمال بازگشت همان سرمایه‌گذار و ترغیب دوباره او به فعالیت در بخش معدن کاهش می‌یابد. بنابراین، اتلاف سرمایه علاوه بر خسارت مالی مستقیم، می‌تواند موجب دلسردی سرمایه‌گذاران و خروج بلندمدت آنها از این صنعت شود.

در جمع‌بندی، اگرچه درحال‌حاضر عدد دقیقی از میزان اتلاف سرمایه در پروژه‌های معدنی و صنایع وابسته در اختیار نداریم، اما دو شاخص می‌توانند مبنای مناسبی برای بررسی این موضوع باشند.

شاخص نخست، نسبت تعداد معادن غیرفعال به کل پروانه‌های بهره‌برداری صادرشده است. البته اتلاف سرمایه تنها به تعطیلی معادن محدود نمی‌شود و بخشی از آن در صنایع معدنی و زنجیره‌های پایین‌دستی رخ می‌دهد.

ممکن است کارخانه‌ای احداث و حتی به مرحله بهره‌برداری رسیده باشد، اما به دلیل نبود خوراک مناسب، انتخاب فناوری نامتناسب یا برآورد اشتباه هزینه‌های تولید، پایین‌تر از ظرفیت اسمی خود فعالیت کند. این وضعیت نیز نوعی اتلاف سرمایه است؛ زیرا منابع مالی قابل‌توجهی برای ایجاد ظرفیت تولید هزینه شده، اما از تمام آن استفاده نمی‌شود.

بنابراین، برای برآورد واقع‌بینانه میزان اتلاف سرمایه باید دست‌کم دو دسته اطلاعات بررسی شود: نخست، تعداد معادن غیرفعال در مقایسه با کل معادن دارای پروانه بهره‌برداری و دوم، تعداد کارخانه‌های تعطیل یا واحدهایی که پایین‌تر از ظرفیت اسمی تولید می‌کنند.

مجموع این شاخص‌ها می‌تواند تصویر دقیق‌تری از میزان سرمایه‌گذاری‌های بلااستفاده و منابع مالی هدررفته ارائه دهد. به اعتقاد من، با توجه به شرایط فعلی کشور، دسترسی به این اطلاعات احتمالاً ارقام قابل‌توجهی را آشکار خواهد کرد. همچنین منفی شدن رشد اقتصادی بخش معدن در گزارش فصل بهار ۱۴۰۵ می‌تواند تا حدی با تعطیلی معادن و فعالیت معادن و کارخانه‌ها پایین‌تر از ظرفیت اسمی مرتبط باشد.

◉ چرا در برخی پروژه‌های معدنی، هزینه تمام‌شده افزایش پیدا می‌کند، زمان‌بندی اجرا رعایت نمی‌شود و اهداف اولیه محقق نمی‌شوند، اما کمتر شاهد پاسخ‌گویی روشن درباره این ناکامی‌ها هستیم؟

قضاوت درباره این موضوع نیازمند در نظر گرفتن مجموعه‌ای از عوامل است. به اعتقاد من، بخشی از این مسئله به ماهیت پیچیده پروژه‌های معدنی و بخشی دیگر به شرایط اقتصادی و سیاسی کشور بازمی‌گردد.

عواملی مانند نوسانات نرخ ارز، تورم، دشواری تأمین مالی، تحریم‌ها و محدودیت دسترسی به ماشین‌آلات و فناوری‌های موردنیاز، طبیعتاً می‌توانند هزینه و زمان اجرای پروژه‌های معدنی را به‌طور جدی تحت تأثیر قرار دهند. این‌ها عواملی بیرونی هستند که لزوماً نمی‌توان مسئولیت مستقیم آنها را متوجه مدیران پروژه‌ها دانست. با این حال، یک مدیر توانمند باید بتواند خود را با تغییر شرایط تطبیق دهد و متناسب با محدودیت‌های جدید، تصمیم‌های مناسب اتخاذ کند.

نکته‌ای که بر آن تأکید دارم این است که نمی‌توان تمام مسائل و مشکلات یک مجموعه را به شرایط بیرونی نسبت داد و همه انحراف‌ها از اهداف اولیه را با این عوامل توجیه کرد. ضعف مطالعات اولیه، برآوردهای خوش‌بینانه، تغییرات مکرر در طراحی پروژه و تصمیم‌گیری‌های غیرکارشناسی و سلیقه‌ای، از جمله عواملی هستند که در بسیاری از پروژه‌های معدنی نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش هزینه‌ها، تأخیر در اجرا و انحراف از اهداف پیش‌بینی‌شده داشته‌اند.

در کنار این عوامل، یکی از مهم‌ترین مشکلات، ضعف نظام پاسخ‌گویی و ارزیابی عملکرد مدیران است. در بسیاری از موارد، اساساً مشخص نیست چه کسی مسئول انحراف یک پروژه از اهداف اولیه بوده و از آن مهم‌تر، اینکه آیا تصمیم‌های مدیریتی بر اساس نتایج واقعی ارزیابی شده‌اند یا معیارهایی مانند روابط و سلیقه در این ارزیابی‌ها نقش داشته‌اند.

به اعتقاد من، باید میان ریسک‌های اجتناب‌ناپذیر اقتصادی و خطاهای قابل پیشگیری مدیریتی تفاوت قائل شویم. صنعت معدن در تمام دنیا صنعتی پرریسک است و بخشی از مشکلات پروژه‌ها ناشی از همین ریسک‌هاست؛ اما بخشی دیگر حاصل تصمیم‌های نادرست مدیریتی و خطاهای انسانی است که با برنامه‌ریزی و نظارت صحیح می‌توان از بروز آنها جلوگیری کرد. پیشنهاد من این است که پروژه‌های بزرگ معدنی از همان ابتدای اجرا، دارای شاخص‌های شفاف و قابل ارزیابی در حوزه هزینه، زمان‌بندی، کیفیت و ظرفیت تولید باشند. همچنین گزارش انحراف از این شاخص‌ها، متناسب با ماهیت و شرایط هر پروژه، باید به‌صورت دوره‌ای و منظم منتشر شود. مدیران نیز باید متناسب با اختیاراتی که داشته‌اند و تصمیم‌هایی که اتخاذ کرده‌اند، پاسخ‌گو باشند؛ نه اینکه با هر بار تغییر مدیریت، مسئولیت ناکامی‌های گذشته به‌سادگی به فراموشی سپرده شود.

اما درباره اینکه چرا کمتر شاهد پاسخ‌گویی روشن مدیران در قبال ناکامی پروژه‌ها هستیم، به اعتقاد من باید به یک فرهنگ مدیریتی نادرست دیگر نیز اشاره کرد. متأسفانه این تصور در میان برخی مدیران وجود دارد که پاسخ‌گویی به معنای مقصر جلوه دادن آن‌هاست. همین برداشت باعث می‌شود که مطالبه توضیح درباره تصمیم‌ها و عملکرد مدیران، به‌جای آنکه بخشی از فرآیند طبیعی مدیریت تلقی شود، به‌عنوان نوعی برخورد با مدیر یا تلاش برای مقصرسازی او در نظر گرفته شود.

در حالی که باید این فرهنگ را در نظام مدیریتی کشور نهادینه کنیم که پاسخ‌گویی به معنای مقصرسازی نیست، بلکه یکی از وظایف و مسئولیت‌های مدیران است. هیچ پروژه‌ای نباید بدون ارزیابی مستقل دلایل انحراف از اهداف اولیه و مشخص شدن مسئولیت تصمیم‌های اتخاذشده، به حال خود رها شود.

هدف از پاسخ‌گویی مدیران، صرفاً شناسایی مقصر نیست؛ بلکه باید دلایل انحراف پروژه‌ها، تصمیم‌های اشتباه و عواملی که به نتایج نامطلوب منجر شده‌اند، به‌درستی شناسایی شوند تا هم از تکرار این خطاها در دوره‌های مدیریتی بعدی جلوگیری شود و هم در ادامه مسیر، امکان اصلاح تصمیم‌ها و جلوگیری از انحراف‌های بیشتر فراهم شود.

به اعتقاد من، اگر این فرهنگ در بخش معدن و صنایع معدنی کشور نهادینه شود، می‌توان بخش قابل‌توجهی از مشکلات مدیریتی این حوزه را برطرف کرد و زمینه را برای اجرای مؤثرتر پروژه‌ها و استفاده بهینه‌تر از منابع و سرمایه‌گذاری‌ها فراهم آورد.

◉ آیا در نظام مدیریتی بخش معدن، موفقیت با افزایش تناژ تولید سنجیده می‌شود یا شاخص‌هایی مانند بهره‌وری، کاهش ضایعات، بازیابی مواد معدنی و بازده سرمایه هم اهمیت دارند؟ آیا ممکن است معدنی تولید بیشتری داشته باشد، اما در عمل منابع ملی را غیراقتصادی مصرف کند؟

سنجش عملکرد معدن صرفاً بر اساس میزان استخراج یا تولید، یک اشتباه بزرگ مدیریتی است. افزایش تناژ تولید زمانی ارزشمند است که با مجموعه‌ای از شاخص‌های فنی و اقتصادی همراه باشد. این شاخص‌ها شامل بهره‌وری مناسب، کاهش ضایعات، افزایش بازیابی مواد معدنی، مصرف بهینه انرژی و آب و دستیابی به بازده اقتصادی قابل قبول هستند.

متأسفانه در بخش معدن و صنایع معدنی کشور، همان‌طور که در صحبت‌های قبلی نیز اشاره کردم، نوعی نگاه تولیدمحور در نظام مدیریتی حاکم شده است؛ به این معنا که افزایش تولید به‌عنوان مهم‌ترین نشانه عملکرد مثبت یک مدیر تلقی می‌شود. در حالی که ممکن است یک معدن با افزایش تناژ استخراج، به دلیل برداشت غیراصولی، افت عیار ماده معدنی، بازیابی پایین، اتلاف ذخایر ارزشمند و افزایش هزینه‌های عملیاتی، عملاً ارزش اقتصادی یک منبع معدنی را که بخشی از سرمایه ملی کشور محسوب می‌شود، کاهش دهد.

این موضوع نشان می‌دهد که نظام ارزیابی عملکرد در بخش معدن ما تا حد زیادی کمیت‌محور است. به اعتقاد من، برای اصلاح این وضعیت باید از رویکرد کمیت‌محور فاصله بگیریم و به سمت شاخص‌های ارزش‌محور حرکت کنیم. به عبارت دیگر، عملکرد مدیران و مجموعه‌های معدنی باید بر اساس میزان ارزشی که خلق می‌کنند سنجیده شود، نه صرفاً تناژی که تولید می‌کنند.

در این زمینه، چند شاخص مهم می‌توانند مبنای ارزیابی عملکرد معادن قرار بگیرند. نخست، بهره‌وری کل عوامل تولید است؛ به این معنا که تمام عوامل تولید باید با حداکثر کارایی مورد استفاده قرار گیرند، نه اینکه صرفاً بر افزایش تناژ تولید تمرکز کنیم و سایر مؤلفه‌ها را نادیده بگیریم.

شاخص دوم، میزان بازیابی مواد معدنی است. همچنین دستیابی به ماده معدنی با شرایط بهینه و کمترین نسبت باطله‌برداری، از دیگر معیارهای مهم ارزیابی عملکرد محسوب می‌شود. هزینه تمام‌شده هر تن محصول، میزان مصرف انرژی و آب به ازای تولید هر تن محصول و نرخ بازده سرمایه‌گذاری نیز باید در این ارزیابی مورد توجه قرار گیرند.

بنابراین، هدف نهایی در مدیریت یک معدن نباید صرفاً افزایش میزان تولید باشد؛ بلکه باید بیشترین ارزش اقتصادی ممکن از هر واحد ذخیره معدنی، با کمترین میزان اتلاف منابع، ایجاد شود. بر همین اساس، لازم است عملکرد مدیران و مجموعه‌های معدنی با در نظر گرفتن مجموعه این شاخص‌ها ارزیابی و نقد شود.

البته در تکمیل این بحث لازم می‌دانم بر یک نکته تأکید کنم تا از صحبت‌های من این برداشت اشتباه شکل نگیرد که فعالان دانشگاهی، متخصصان و کارشناسان حوزه معدن با افزایش تولید مخالف هستند. اتفاقاً افزایش تولید در صورتی که حاصل ارتقای بهره‌وری و توانمندی فنی یک پروژه باشد، اقدامی مثبت و ضروری است.

مسئله اصلی این است که افزایش تولید باید نتیجه بهبود شاخص‌های بهره‌وری و ارتقای توان فنی و اقتصادی پروژه باشد. اگر افزایش تناژ تولید در نتیجه بهبود بازیابی، کاهش ضایعات، مدیریت صحیح ذخایر و استفاده بهینه از منابع حاصل شود، قطعاً اتفاقی مطلوب است؛ اما اگر بخواهیم به بهای کاهش این شاخص‌ها به افزایش تولید دست پیدا کنیم، عملاً در مسیر اشتباهی حرکت کرده‌ایم.

چنین رویکردی ممکن است در کوتاه‌مدت و از منظر آمار تولید، عملکردی مثبت به نظر برسد، اما در طول عمر معدن و زنجیره صنایع وابسته، آسیب‌های جدی و بعضاً جبران‌ناپذیری به همراه خواهد داشت. ممکن است در یک بازه زمانی محدود، افزایش تولید به‌عنوان موفقیت مدیریتی تلقی شود، اما وقتی دامنه ارزیابی را به کل عمر پروژه و پیامدهای اقتصادی آن گسترش دهیم، مشخص شود که آن عملکرد ظاهراً موفق چه خسارت‌هایی به بخش معدن، صنایع معدنی و منابع ملی کشور وارد کرده است. متأسفانه در سال‌های گذشته نیز نمونه‌هایی از چنین رویکردی در کشور داشته‌ایم؛ پروژه‌هایی که شاید در مقاطع کوتاه‌مدت از منظر تولید عملکرد قابل قبولی داشته‌اند، اما در ارزیابی بلندمدت، آثار منفی آنها بر ذخایر معدنی، بهره‌وری و صنایع پایین‌دستی آشکار شده است.

در نهایت، معتقدم معیار واقعی موفقیت در بخش معدن، صرفاً استخراج و تولید بیشتر نیست؛ بلکه استفاده هوشمندانه و اقتصادی از ذخایر معدنی و خلق بیشترین ارزش افزوده با کمترین میزان اتلاف منابع است.

◉ تا چه اندازه تصمیم‌های کوتاه‌مدت و نگاه درآمدی به معادن، باعث تخریب ذخایر، استخراج غیراصولی و از دست رفتن فرصت ایجاد ارزش افزوده شده است؟ چه کسی باید پاسخ‌گوی این نوع خسارت‌های بلندمدت باشد؟

یکی از آسیب‌های جدی بخش معدن و صنایع معدنی کشور، حاکم شدن نگاه درآمدی و کوتاه‌مدت بر نگاه توسعه‌ای و صیانتی است؛ موضوعی که آثار آن را می‌توان در فرهنگ مدیریتی این بخش مشاهده کرد.

وقتی معیار تصمیم‌گیری‌ها صرفاً افزایش درآمد، وصول حقوق دولتی یا تحقق اهداف تولید سالانه باشد، ممکن است افزایش کمیت به بهای کاهش کیفیت تمام شود. در چنین شرایطی، ملاحظات بلندمدت مانند صیانت از ذخایر، رعایت الگوی صحیح استخراج، جلوگیری از اتلاف مواد معدنی و ایجاد زنجیره ارزش به حاشیه رانده می‌شوند.

نتیجه این رویکرد می‌تواند استخراج غیراصولی، برداشت بخش‌های پرعیار و رها کردن ذخایر کم‌عیار، استحصال نکردن مواد معدنی همراه با ماده اصلی (پاراجنزها) و از دست رفتن فرصت‌های فرآوری و ایجاد ارزش افزوده باشد. در واقع، ممکن است برای دستیابی به درآمد بیشتر در کوتاه‌مدت، خسارت‌هایی به منابع معدنی وارد شود که آثار اقتصادی آنها به‌مراتب بیشتر از درآمد حاصل باشد.

این مسئله تا حد زیادی به نگاه توسعه‌ای و صیانتی مدیران بازمی‌گردد. اگر مبنای تصمیم‌گیری‌ها از ابتدا به‌درستی تعریف نشود، پیامدهای آن در تمام مراحل پروژه نمایان خواهد شد؛ به تعبیر همان ضرب‌المثل معروف، خشت اول چون نهد معمار کج، تا ثریا می‌رود دیوار کج.

البته تمام مسئولیت این شرایط متوجه بهره‌برداران و مدیران مجموعه‌های معدنی نیست. سیاست‌گذاران، نهادهای صادرکننده مجوز، سازمان‌های صنعت، معدن و تجارت استان‌ها، وزارت صمت و دستگاه‌های نظارتی نیز هرکدام متناسب با جایگاه و اختیارات خود در قبال تصمیم‌ها و پیامدهای آن مسئولیت دارند. بهره‌بردار موظف به رعایت طرح‌های مصوب و الزامات فنی است و دستگاه‌های حاکمیتی نیز باید از طریق نظارت مؤثر، ارزیابی مستمر و اعمال ضمانت‌های اجرایی، از تخریب و اتلاف سرمایه‌های معدنی کشور جلوگیری کنند.

اما در پاسخ به اینکه چه کسی باید پاسخ‌گوی خسارت‌های بلندمدت باشد، باید به تجربه نزدیک به ۲۰ سال فعالیت خودم در بخش معدن و صنایع معدنی اشاره کنم. در این مدت، به‌ندرت شاهد بوده‌ام که خسارت‌های ناشی از تخریب ذخایر، بهره‌برداری غیربهینه یا استفاده نادرست از ظرفیت خطوط فرآوری، به‌صورت شفاف در صورت‌های مالی و گزارش‌های عملکرد سالانه مدیران منعکس شود.

ممکن است در برخی گزارش‌ها اشاره‌ای کلی به این مسائل شده باشد، اما به نظر می‌رسد این موضوع به شکل نظام‌مند و بر اساس استانداردهای متداول گزارش‌دهی بین‌المللی ارزیابی نمی‌شود. در نبود شاخص‌های مشخص و قابل اندازه‌گیری، امکان پاسخ‌گو کردن مدیران و مجموعه‌ها نیز محدود خواهد بود.

برای اصلاح این وضعیت، ارزیابی عملکرد مدیران و بهره‌برداران نباید صرفاً بر اساس شاخص‌های تولیدی و درآمدی انجام شود. میزان صیانت از ذخایر، رعایت استانداردهای استخراج، کاهش اتلاف منابع و ارزش افزوده ایجادشده نیز باید معیارهای اصلی ارزیابی باشند تا هر فرد یا مجموعه متناسب با اختیارات و مسئولیت‌های خود پاسخ‌گو باشد.

در پایان، تقریباً همه ما در بازدید از کارگاه‌های معدنی و صنعتی، جمله معروف «اول ایمنی، بعد کار» را دیده‌ایم. پیشنهاد من این است که عبارت دیگری نیز در دفاتر مدیران و مقابل چشم تصمیم‌گیران این بخش قرار گیرد:

«ذخایر معدنی متعلق به یک دوره مدیریتی یا یک نسل نیستند؛ آنها امانتی بین‌نسلی هستند و هیچ درآمد کوتاه‌مدتی نمی‌تواند تخریب جبران‌ناپذیر این سرمایه ملی را توجیه کند.»

به اعتقاد من، نهادینه شدن چنین نگاهی در فرهنگ مدیریتی بخش معدن می‌تواند بر شیوه تصمیم‌گیری‌ها تأثیر بگذارد و مدیران را بیش از گذشته متوجه مسئولیت خود در قبال حفظ سرمایه‌های ملی و حقوق نسل‌های آینده کند.

◉ اگر بخواهیم صریح صحبت کنیم، بزرگ‌ترین مصداق سوءمدیریت در بخش معدن ایران چیست: واگذاری‌های غیرکارشناسی، ضعف نظارت، هدررفت سرمایه، بهره‌وری پایین یا نبود پاسخ‌گویی؟ کدام‌یک بیشترین خسارت را به اقتصاد معدن وارد کرده است؟

به اعتقاد من، مهم‌ترین مشکل بخش معدن کشور، نبود نظام مؤثر پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری در قبال تصمیم‌ها و نتایجی است که رقم می‌خورند. البته مواردی که در پرسش خود به آنها اشاره کردید، از جمله واگذاری‌های غیرکارشناسی، ضعف نظارت، هدررفت سرمایه و بهره‌وری پایین، هرکدام خسارت‌های قابل‌توجهی به اقتصاد معدن وارد کرده‌اند؛ اما مسئله اصلی از نگاه من این است که چرا با وجود تکرار این ناکامی‌ها، کمتر شاهد شناسایی دقیق عوامل شکست، ارزیابی عملکرد تصمیم‌گیران و اصلاح ساختارهای معیوب هستیم. به همین دلیل معتقدم نبود پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری باید در اولویت بررسی قرار گیرد و سایر موارد را نیز می‌توان در ارتباط با همین مسئله تحلیل کرد.

برای روشن‌تر شدن موضوع، اجازه بدهید چند نمونه از اتفاقاتی را که در بخش معدن با آنها مواجه هستیم، مرور کنیم. زمانی که یک محدوده معدنی بدون انجام مطالعات اکتشافی کافی واگذار می‌شود، یا پروژه‌ای بدون مطالعات امکان‌سنجی اقتصادی دقیق آغاز به کار می‌کند، و حتی زمانی که سرمایه قابل‌توجهی در یک واحد معدنی یا کارخانه فرآوری هزینه می‌شود اما آن مجموعه در نهایت به ظرفیت اسمی و اهداف اقتصادی خود نمی‌رسد، باید مشخص باشد چه کسی مسئول تصمیم اولیه بوده، مبنای کارشناسی آن تصمیم چه بوده و کدام نهاد وظیفه نظارت و ارزیابی عملکرد را بر عهده داشته است. به اعتقاد من، این یک مطالبه منطقی و بدیهی است. البته تمام این موارد باید با در نظر گرفتن ماهیت صنعت معدن بررسی شوند. معدن صنعتی پرریسک است و نباید از فردای طرح چنین مباحثی به آن سوی بام بیفتیم و هر شکست یا عدم تحقق پیش‌بینی‌ها را الزاماً نشانه سوءمدیریت بدانیم یا مدیران را بدون بررسی شرایط، مسئول تمام نتایج نامطلوب تلقی کنیم. نکته اصلی، تفاوت میان ریسک طبیعی و کارشناسی‌شده سرمایه‌گذاری با تصمیم‌گیری‌های غیرکارشناسی و فاقد مسئولیت‌پذیری است. به اعتقاد من، باید با چنین معیاری مدیران را به سمت پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری سوق دهیم. در غیر این صورت، اگر قرار باشد عملکردها صرفاً به‌صورت کیفی بررسی شوند و شاخص مشخصی برای ارزیابی آنها وجود نداشته باشد، همین چرخه معیوب ادامه پیدا خواهد کرد و از شکست‌ها و تجربه‌های ناموفق گذشته نیز درس مؤثری نخواهیم گرفت. در ادامه مباحث قبلی و برای جمع‌بندی این موضوع، باید تأکید کنم تا زمانی که نظام مدیریتی بخش معدن و صنایع معدنی کشور بر اساس خروجی واقعی، بهره‌وری سرمایه، تحقق اهداف اقتصادی و میزان صیانت از ذخایر ارزیابی نشود و مسئولیت تصمیم‌های ناموفق نیز به‌طور شفاف مشخص نباشد، تغییر مدیران یا تدوین بخشنامه‌های جدید به‌تنهایی نمی‌تواند مشکلات این بخش را برطرف کند.

در جمع‌بندی نهایی و در پاسخ به بخش دوم پرسش شما، یعنی اینکه کدام‌یک از این عوامل بیشترین خسارت را به اقتصاد معدن وارد کرده است، معتقدم بزرگ‌ترین خسارت سوءمدیریت زمانی اتفاق می‌افتد که تصمیمی اشتباه اتخاذ می‌شود، سرمایه و منابع ملی در مسیر نادرستی هزینه می‌شوند، اما در نهایت هیچ‌کس مسئولیت نتایج آن تصمیم را نمی‌پذیرد.

به اعتقاد من، نبود پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری را می‌توان به‌نوعی مادر بسیاری از مشکلات بخش معدن و صنایع معدنی کشور دانست؛ چراکه تا زمانی که این معضل برطرف نشود، واگذاری‌های غیرکارشناسی، ضعف نظارت، هدررفت سرمایه و بهره‌وری پایین نیز همچنان امکان تکرار خواهند داشت.

امیدوارم این گفت‌وگو توانسته باشد بخش قابل‌توجهی از مسائل و چالش‌هایی را که هدف از طرح این پرسش‌ها بررسی آنها بود، به نقد و واکاوی بگذارد و برای مخاطبان و فعالان بخش معدن و صنایع معدنی کشور مفید واقع شود.ز