

ماموریت غیرممکن؟!

آیا شرکت‌های دولتی، موفق به بهره‌وری می‌شوند؟

روایت چهره‌های موفق بهره‌وری
اینجا هیچ یک از کارکنان، ساعت ورود و خروج نمی‌زنند
پرونده ویژه: بهره‌وری شرکت‌های دولتی
موتورهای توسعه کشور، تبدیل به اداره دولتی شده‌اند
مهاجران مجازی یا هم‌وطنان مجازی؟

گزارش شرکت‌ها بالاخره بیرون آمد
بهره‌وری با اهرم پاداش آخر سال!
ضعف مدیریت منابع آب و نعمتی که نعمت می‌شود
در محیط ضد بهره‌ور نمی‌توان انتظار بنگاه بهره‌ور داشت





بیمه رازی



بیمه تجهیزات

(دوربین فیلمبرداری، عکاسی و ...)

بیمه حوادث

بیمه اتومبیل

بیمه آتش سوزی

و ...

« برای اولین بار در کشور »

طرح جامع بیمه اصحاب رسانه و همسرمدان

بیمه رازی

روابط عمومی و بین الملل

www.razi24.ir
razi24_insurance
razi24_insurance
مرکز ارتباط: ۰۲۱-۸۲۸۷



فهرست



اندیشه بهره‌وری
ماهنامه اقتصادی - مدیریتی
شماره ۴، مرداد ۱۴۰۰

صاحب امتیاز و مدیر مسئول:
سید حمید کلاتتری همت آبادی

زیر نظر شورای سردبیری

دبیر تحریریه:
سید عمار کلاتتری

با تشکر از:
محمد مجیدزاده
لیلامرگن
آیداشریعتمداری
مریم سیدان
طرح روی جلد:
علی هوشنگی

به همت انجمن بهره‌وری ایران

طرح روی جلد:
علی هوشنگی

به همت انجمن بهره‌وری ایران

نشانی:
تهران، جلال آل احمد، نرسیده به خروجی چمران،
مقابل دانشگاه تربیت مدرس، خیابان پروانه، شماره ۲،
طبقه ۵، واحد ۱۵

تلفن: ۸۸۰۱۶۲۰۴
نمابر: ۸۸۰۱۶۳۱۳

وبسایت: www.irpa.ir
پست الکترونیک: info@irpa.ir

مطالب مطرح شده در مقالات و یادداشت‌ها لزوماً
دیدگاه «انجمن بهره‌وری ایران» و نشریه «اندیشه
بهره‌وری» نیست.

چاپ: ایران کهن / خیابان مطهری، نرسیده به چهارراه
سهرودی، کوچه سنندج، پلاک ۶ تلفن: ۸۸۳۴۴۳۸۷

۴ ناپه‌ره‌وری در مدیریت منابع آب و نعمتی که نعمت می‌شود

۶ اخبار بهره‌وری

میهمان

۸ مهاجران مجازی یا هم‌وطنان مجازی؟

دیدگاه

۱۰ معیار سنجش بهره‌وری در شرکت‌های دولتی نداریم

۱۰ بهره‌وری، نیازمند تغییر مدل حکمرانی

۱۱ مدیران شرکت‌های دولتی در سود و زیان شریک شوند

۱۲ ضعیف بودن دولت مانع بهره‌وری است نه ماهیت دولتی شرکت

۱۳ رابطه امتیاز مدیریت تولید با منابع انسانی

پرونده ویژه

۱۳ گزارش شرکت‌ها بالاخره بیرون آمد

دستگاه‌هایی که اعتقادی به بهره‌وری نداشتند، امروز با جدیت پیگیر

آن هستند

میزگرد

۲۴ شرکت‌های دولتی ایران تبدیل به اداره دولتی شده‌اند...

گفتمان

۳۳ چالش‌های بهره‌وری در شرکت‌های دولتی

۳۳ ۲۵ درصد شرکت‌های دولتی زیان ده هستند

۳۳ آیا دولتی بودن شرکت‌ها، علت ناپه‌ره‌وری آنهاست؟

شرکت‌های دولتی هرگز بابت کم بهره‌وری بودن بازخواست نشدند

۳۶ فرهنگ غلط و اقتصادرانی، علت‌العلل ناپه‌ره‌وری شرکت‌های دولتی

۳۷ بزرگترین مانع بهره‌وری و توسعه ایران، بروکراسی اداری است

۳۸ رویای بی تعبیر بهره‌وری در شرکت‌های دولتی

۳۸ در محیط ضد بهره‌وری نمی‌توان انتظار بنگاه بهره‌ور داشت

۳۹ معضل مدیران بی‌ربط در سمت‌های مدیریتی مهم

۴۲ شرکت‌های موفق، حلقه مفقوده حرکت به سوی توسعه

باشگاه بهره‌وری

۴۳ روایت چهره‌های موفق بهره‌وری

۴۴ مینا چگونه جهانی شد؟

هیچ یک از پرسنل دیوار برای ورود و خروج خود ساعت نمی‌زنند

۵۱ اتوماسیون صنعتی، حلقه مفقوده بهره‌وری در ایران

۵۲ نقش مهندسی صنایع در رشد و توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط

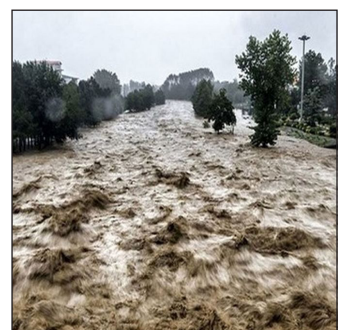


نابره‌وری در مدیریت منابع آب و نعمتی که نعمت می‌شود

مدیر مسئول

همراه می‌آورد؟ شاید اگر هر سال بخشی از بودجه ناشی از خسارات سیل به طرح‌های اصولی و سنجیده آبخیزداری، احیاء منابع طبیعی، درختکاری و بوته‌کاری تخصیص یافته و از تجربیات سنتی و دانش بومی کشاورزان و ساکنان مناطق به خوبی استفاده شود، بانگهای میان مدت و بلند مدت شاهد دستاوردهای ارزشمندی شویم. سطح آبخیزهای کشور بسیار گسترده است، با بودجه‌ها و امکانات متعارفی که هر سال در قانون بودجه می‌آید، نمی‌توان گام‌های بزرگی برداشت. اگر مشکل خشکسالی، بیابان‌زایی و گسترش طوفان‌های پراز غبار، رانش زمین و فرسایش خاک را در نظر بگیریم و آن‌گاه بانگهای انسانی، تخصصی و عالمانه و پرهیز از سوء تدبیرهای گذشته نهضت آبخیزداری و احیاء منابع طبیعی را در اولویت قرار دهیم، اگر پروژه‌های آبخیزداری شامل احداث آب‌بند، تراس‌بندی، چاله‌کنی، گابیون‌بندی در مسیرهای حادثه‌خیز و همراه آن نهال‌کاری و فعالیت‌های بیولوژیک گسترش یابد و فراگیر شود، قطعاً شاهد آثار درخشان آن برای چند سال آینده و نسل‌های بعد خواهیم بود. از این طریق مشکلات زیست‌محیطی تعدیل می‌شوند، نگرانی از بحران سیل کاهش می‌یابد، خاک به عنوان یک ثروت بسیار گرانبها دچار فرسایش و تخریب نشده و به دریاها نمی‌ریزد، بسیاری از سدها از رسوب پر نمی‌شوند و مخازن آنها کاهش نمی‌یابد. شهرها، روستاها، اماکن مسکونی، مزارع، کارخانجات و راه‌ها بسیار کمتر دچار مشکل و آسیب می‌شوند و در یک باران چند روزه شاهد مرگ ده‌ها نفر از هموطنانمان نخواهیم بود. مهمترین تکلیف امروز بر عهده دولت و سازمان‌های وابسته همچون وزارت جهاد کشاورزی، وزارت نیرو، سازمان منابع طبیعی و آبخیزداری و سازمان محیط زیست است. خوب است مسئولان ذی‌ربط برنامه‌های خود را در این رابطه به اطلاع جامعه و مردم برسانند و طرح‌های مطالعه شده کارشناسی را برای تامین اعتبار و بودجه به مجلس ارائه نمایند و مجلسیان که به عنوان نمایندگان مردم، این روزها به خوبی درد مردم را در مناطق و شهرها و روستاهای آسیب دیده مشاهده نموده‌اند، همت موثری با تصویب بودجه‌های ویژه برای طرح‌های آبخیزداری و احیاء منابع طبیعی کنند تا این کار به نهضتی فراگیر تبدیل شود. ان‌شاءالله

سال‌هاست کشور بادو پدیده و بحران متضاد خشکسالی و کم‌آبی و سیل ناشی از باران‌های موسمی روبروست. بخشی از این بحران قطعاً ناشی از کم‌توجهی‌ها و غفلت‌های بزرگ در حفاظت مطلوب از منابع طبیعی، جنگل‌ها و مراتع و حوزه‌های آبخیز است. وقتی درخت‌های جنگلی قطع، مراتع تخریب و نهایتاً پوشش گیاهی ضعیف می‌شود، در بارش‌های شدید هسته‌های سیل تشکیل می‌شود و از به هم پیوستن روان‌آب‌ها و شستشوی خاک، راه برای پیدایش سیل‌های مخرب باز می‌شود. اگر آمار ناشی از خسارات سیل را درست، کامل و جامع بررسی کنیم، علاوه بر آن که جان‌ده‌ها انسان بی‌گناه در سیلاب‌ها گرفته می‌شود، خسارات مالی این بحران بسیار گسترده است و شاید از میزان چندده هزار میلیارد تومان عبور کند. خرابی خانه‌ها، مزارع، رودخانه‌ها، جاده‌ها، پل‌ها، مسیرهای راه آهن و هزینه‌های فراوان برای کنترل سیلاب‌ها و کاهش بلاها، همه خسارت‌هایی است که بر جامعه و کشور تحمیل می‌شوند و اینها یعنی ناپه‌هوری‌های بزرگ در استفاده و بهره‌برداری از یکی از حیاتی‌ترین منابع و ثروت ملی، یعنی آب. از نگاه دیگر که به موضوع بنگریم، بخش زیادی از کشور ما از مشکل خشکسالی، کم‌آبی و بی‌آبی به دلیل شرایط اقلیمی و تغییرات آب و هوایی رنج می‌برد؛ به گونه‌ای که گاهی حتی برای تامین آب شرب، دچار مشکل هستیم. بخش زیادی از کشاورزی مردم دچار آسیب می‌شود یا به دلیل افت سفره‌های زیرزمینی و کم‌آبی قنوات یا خشک شدن آنها با کاهش سطح زیرکشت در روستاها و به تبع آن پایین آمدن درآمد و اشتغال و رشد بیکاری و مهاجرت رو به رو هستیم. این در حالی است که مردم کشور ما در استفاده از آب‌ها و روان‌آب‌ها تجربه تاریخی فراوان مبتنی بر دانش و بهره‌وری دارند، ابداع قنات بر اساس شناخت سرزمین و اقلیم خشک توسط ایرانیان طراحی و اجرا گردیده، به طوری که برخی از آنها یک میراث تاریخی محسوب می‌شوند. حال، سوال اصلی این است که چرا ما از این نعمت بزرگ باران نمی‌توانیم به خوبی بهره بگیریم؟ چرا بخش زیادی از نزولات آسمانی به سیل و خرابی تبدیل می‌شود و عمده آن از دسترس خارج شده و به سمت دریاها و بیابان‌ها حرکت می‌کند و در مسیر خود تخریب‌های زیاد به





کمبود برق؛ مشکل کجاست؟

همزمان با شروع فصل تابستان و طرح مجدد موضوع ناترازی برق در کشور، نشست کلاب‌هاوسی با موضوع «کمبود برق؛ مشکل کجاست؟» از سوی انجمن بهره‌وری ایران برگزار شد.

در این نشست سید حمید کلانتری، مدیرعامل انجمن بهره‌وری ایران، مهندس محمدعلی میرشمس مدیرعامل شرکت آسیا وات، حمیدرضا صالحی رئیس کمیسیون انرژی اتاق ایران و غفوری فرد قائم مقام دبیر کل فدراسیون صادرات انرژی و تعدادی از کارشناسان به بیان نظرات خود پرداختند که خلاصه آن به شرح زیر است:

تولید عملی نیروگاه‌ها در سال، ۵۵۰۰۰ مگاوات و نیاز مصرف ۶۷۰۰۰ مگاوات و کسری تراز حدود ۱۲۰۰۰ مگاوات بوده است؛ در سال ۱۴۰۱ پیش‌بینی می‌شود تولید عملی حدود ۶۰۰۰۰ مگاوات و نیاز مصرف حدود ۷۰۰۰۰ مگاوات و کسری تراز ۱۰۰۰۰ مگاوات باشد.

خسارت قطع برق یک ساعته صنایع، معادل هزینه کل یک سال هزینه برق آنهاست؛ لزوم ارائه راهکارهای پایدار برای حل مشکل ناترازی به جای راهکارهای کوتاه‌مدت نظیر تعطیلی ادارات و محدودیت برای صنایع.

رشد شدت مصرف انرژی از سال ۲۰۱۹ تا ۲۰۲۰ در دنیا ۲۳ درصد و در ایران ۴۲ درصد بوده است. در ایران قوانین مناسبی نظیر قانون اصلاح الگوی مصرف تصویب و ابلاغ شده، ولی به علت ضعف آئین‌نامه‌ها و نبود نظارت و متولی مشخص، اجرا نشده و اگر این قوانین به‌طور کامل اجرا شوند، بخش عمده‌ای از مشکلات موجود حل می‌شوند. یکی از برنامه‌های ساتبا برای ۴ سال آینده، تغییر الکترو موتورهای کولرهای آبی است که در مجموع باعث حدود ۵۰۰۰ مگاوات صرفه‌جویی می‌شود.

کاهش سرمایه‌گذاری در احداث نیروگاه‌ها، توازن تولید و مصرف را به هم ریخته و برای جبران لازم است نسبت به برنامه‌ریزی و جلب سرمایه‌گذاران بخش خصوصی به‌ویژه صنایع اقدام کرد و دولت اجازه دهد که صنایع به نیروگاه‌ها وصل شوند. نظارت بر اجرای قوانین، قیمت‌گذاری صحیح، توجه به انرژی‌های تجدیدپذیر به‌ویژه برق خورشیدی و به کارگیری آن در نقاط دور دست، حمایت از بخش خصوصی و ESCOها جهت اجرای طرح‌های بهینه‌سازی و از همه مهم‌تر ایجاد حکمرانی صحیح در زمینه انرژی از راهکارهای صاحب نظران در این نشست بود.

مضای تفاهم‌نامه انجمن بهره‌وری با سازمان ملی بهره‌وری



مشارکت در برگزاری رویدادهای آموزشی و ترویجی بهره‌وری، همکاری‌های علمی، آموزشی و مشاوره‌ای بین سازمان و انجمن با در نظر گرفتن اولویت‌ها و توانایی‌های طرفین و اجرای پروژه‌های مشارکتی مشاوره‌ای کاربردی مورد نیاز کشور با موضوع ارتقای بهره‌وری، از جمله مهم‌ترین محورهای این تفاهم‌نامه است.

تفاهم‌نامه انجمن بهره‌وری ایران با سازمان ملی بهره‌وری ایران به امضا رسید. این تفاهم‌نامه با هدف ارائه مشاوره‌های فنی و تخصصی در زمینه بهره‌وری و در راستای همکاری‌های تخصصی آموزشی و مشاوره‌ای، بین سید حمید کلانتری، مدیرعامل انجمن بهره‌وری ایران و میرسامان پیشوایی، رئیس سازمان ملی بهره‌وری ایران منعقد شد. همکاری و



بیانیه روز بهره‌وری

خطاب به سران قوا، وزرا و نمایندگان مجلس

در این بیانیه پس از طرح چند سؤال صریح، تلاش برای باورمند ساختن مسئولان عالی رتبه و ترویج فرهنگ بهره‌وری در جامعه، اصلاح قوانین و مقررات، برقراری ثبات در سیاست‌ها، آموزش مدیران و کارکنان دولتی و خصوصی، اصلاح قانون حقوق و دستمزد، بازسازی نظام اداری و خصوصی‌سازی اثر بخش، از جمله گام‌های اساسی برای بهبود و ارتقای بهره‌وری در کشور دانسته و بر پیگیری آنها تأکید شده است.

همزمان با یکم خرداد، روز بهره‌وری و بهینه‌سازی مصرف، انجمن بهره‌وری ایران در بیانیه‌ای خطاب به سران قوا، وزیران و معاونین رئیس‌جمهور، رئیس صداوسیما، نمایندگان مجلس، استانداران و هیأت رئیسه اتاق‌های بازرگانی صنعت، معدن و کشاورزی ایران و استان‌ها، خواستار توضیح درباره چرایی رتبه ۱۳۷ ایران در آموزش عالی، رتبه ۱۴۳ در مصرف انرژی، رتبه ۱۴۲ عملکرد اقلیمی و زیست محیطی و رتبه ۱۴۶ کیفیت حکمرانی شد.



عزام کاروان‌های بهره‌وری به روستاهای کشور

طی یکی دو ماه گذشته، بسیاری از روستاهای کشور در استان‌های مختلف از اردبیل و گلستان تا سیستان و بلوچستان، کرمانشاه و خراسان شمالی، شاهد حضور کاروان‌های ترویج بهره‌وری بوده‌اند. روز ۵ مرداد سه محقق پنبه از موسسه تحقیقات پنبه کشور در قالب کاروان ترویجی ارتقای بهره‌وری بخش کشاورزی به خراسان شمالی سفر کردند و ضمن بازدید از یک سایت دوهکتاری الگوی تولید پنبه، به ارائه آخرین یافته‌ها در زمینه کشت و تولید پنبه، افزایش تولید و ارتقای بهره‌وری، مدیریت بهینه مزرعه و بهره‌گیری از فناوری نوین در جمع پنبه کاران پرداختند. به گفته حسین نوری، معاون علمی و فناوری موسسه آموزش و ترویج وزارت جهاد کشاورزی، کاروان‌های ترویج بهره‌وری به منظور ارتباط چهره به چهره متخصصان با بهره‌برداران از اوایل خرداد در سطح کشور به صورت گسترده شکل گرفته است. در این طرح حدود ۶ هزار نفر شامل نزدیک به ۲ هزار متخصص سازمان تحقیقات، آموزش و ترویج کشاورزی در کنار نیروهای دستگاه‌های اجرایی وزارتخانه با همکاری بخش خصوصی در قالب شرکت‌های فنی و مهندسی و کشاورزان خبره در مسیر انتقال دانش در استان‌های مختلف فعال هستند تا با ارتقای دانش کشاورزان، بهره‌وری در محصولات کشاورزی، منابع طبیعی و آبخیزداری به عنوان اهداف تامین‌کننده و پشتیبان تولید و منابع دام و طیور و آبریان ارتقا یابد.



هفته کاری ۴ روزه؛ آزمایش یک رویای قدیمی در بریتانیا

هم حمایت خود را از هفته کاری ۴ روزه اعلام کرده‌اند. حالا آزمایش موفق «هفته کاری چهار روزه» در ایسلند به همراه یک دگرگونی کرونایی در سبک کار کارمندان در کشورهای مختلف باعث شده «اکنونومیست» پیش‌بینی معناداری از آینده «تقویم جهانی تعطیلات آخر هفته» ارائه کند. مطالعات در این باره نشان می‌دهد سرعت تغییر «ویکند دوروزه» به «آخر هفته سه‌روزه» در جهان -برخلاف آخرین تغییری که حدود یک قرن پیش در روزهای کاری هفته رخ داد- با شتاب بالاتر اتفاق می‌افتد. این پیش‌بینی با توجه به استعداد اولیه در شرکت‌های بزرگ و کوچک برای کاهش ساعت کار مطرح شده است. کار چهار روزه در برخی کشورهای اروپایی کلید خورده است.

منبع: IEB.today و اکنونومیست

صنایع دیگر در بریتانیا، در طرح آزمایشی هفته کاری ۴ روزه شرکت کرده‌اند و آمارها از طریق مصاحبه با نظرسنجی کارکنان و همچنین معیارهایی که هر شرکت برای سنجش بهره‌وری خود دارد، جمع‌آوری خواهد شد.

ادسیگل، مدیرعامل چریتی بانک، یکی از شرکت‌هایی که در این برنامه آزمایشی شرکت کرده، گفته هفته کاری کوتاه‌تر، یک اقدام منطقی دیگر برای داشتن نیروی کاری شادتر است. «ما از گذشته همیشه قهرمان کار انعطاف‌پذیر بودیم، اما پاندمی کرونا واقعا هدف‌ها را در این حوزه جابه‌جا کرد.»

هفته کاری ۴ روزه، سال‌هاست که یک رویای فضای کار محسوب می‌شود. بیشتر تلاش‌ها در این زمینه در بخش خصوصی صورت گرفته، اما دولت‌های اسکاتلند و اسپانیا

در یک طرح آزمایشی برای کاهش ساعات کاری کارکنان، هزاران کارمند در ۷۰ شرکت بریتانیا نخستین روز هفته کاری ۴ روزه خود را در روز دوشنبه، ۶ ژوئن آغاز کردند؛ بدون اینکه حقوق آنها کم شود.

این طرح آزمایشی شش ماهه است و قرار است محققان دانشگاه کمبریج، آکسفورد و کالج بوستون، تاثیر آن را بر بهره‌وری و کیفیت زندگی کارکنان ارزیابی و نتایج را در سال ۲۰۲۳ اعلام کنند. این برنامه در بریتانیا، بعد از تلاش‌های مشابهی است که کشورهای دیگری مثل ایسلند، اسکاتلند و آمریکا اجرا کرده‌اند و شرکت‌ها در این کشورها از انعطاف‌پذیری بیشتر در ساعات کاری استقبال کرده‌اند.

بیش از ۳۳۰۰ نفر در بانک‌ها، بازاریابی، بهداشت و درمان، خدمات مالی، خرده‌فروشی، میهمان‌پذیری و



بهر هوری در دنیای امروز با موضوعات و گزاره‌های گوناگونی ارتباط دارد. همچنین بهره‌وری در سطوح و بخش‌های متنوع تعریف شده و با مسایل و موضوعات مختلف در آمیخته است. در صفحاتی که با نام «میهمان» نام گذاری شده است، در هر شماره بخشی از دیدگاه‌های کارشناسی متخصصان حوزه‌های مختلف را که با بهره‌وری ارتباط دارد با هم می‌خوانیم.



مهاجران مجازی یا هم‌وطنان مجازی؟

تأثیرات جنبی کرونا بر ترکیب نیروی کار و مفهوم

سهیل میزانی

دکترای مدیریت کسب و کار

مشاور ارشد مدیریت بهره‌وری سازمان مدیریت صنعتی

بروز بیماری کرونا و همه‌گیری آن در تمامی کشورها و اقداماتی که کشورها برای مقابله با این مشکل بسیار جدی و بغرنج داشتند، تبعات بسیاری در زندگی روزمره مردم داشته است. این تبعات نه تنها از منظر بهداشت و درمان که به طور مستقیم به موضوع بیماری مرتبط است، بلکه از ابعاد گوناگون اجتماعی و اقتصادی و سیاسی نیز قابل تأمل است. بخصوص که این تغییرات با توجه به طولانی شدن زمان برخورد با این مشکل و ابعاد بسیار گسترده آن باعث شده بسیاری از موضوعاتی که در ابتدا به عنوان یک راهکار مقطعی به نظر می‌رسید، اکنون به عنوان تنها راه برای اجرای برخی فعالیت‌ها محسوب شود. یکی از این تغییرات بسیار بارز، ورود به دنیای مجازی است؛ تغییراتی که اگر چه بر اثر شیوع بیماری و به عنوان یک راه حل موقت شناخته شده و تثبیت آن به نظر غیر ممکن به نظر می‌رسید، اما بعد از گذشت زمان و ایجاد تغییر در زیرساخت‌ها باعث تغییر در رفتارها و تغییر در مفاهیم به صورت بازگشت ناپذیر شده است.

نمونه‌های این تغییر را می‌توان در فرایند آموزش مشاهده کرد که تعطیلی کلاس‌های حضوری منجر به تغییر در مفهوم آموزش و مدرسه و یادگیری شده است و به نظر می‌رسد این تغییر، موضوعی نهادینه شده و بازگشت ناپذیر خواهد بود. حتی ممکن است این حرکت منجر به تعطیلی بسیاری از مراکز آموزشی و تبدیل مفهوم کلاس درس به کلاس مجازی شود. همین وضعیت را می‌توان در برگزاری انواع جلسات و گردهمایی‌های رسمی و یا مهمانی‌ها و دورهمی‌های غیر رسمی و خانوادگی نیز مشاهده نمود. این موارد علی‌رغم انتقادات بسیاری زیاد به کاهش تأثیر پذیری فرایند آموزش، به نظر می‌رسد به عنوان روش‌های جایگزین به حالت نسبی از پایداری رسیده است.

در خصوص مفهوم کار و شغل نیز این تغییر باعث شده مفهوم مراجعه به محل فیزیکی انجام کار برای انجام بسیاری از مشاغل تغییر کرده و بسیاری از دفاتر کاری ماهیت خود را از دست بدهند و بسیاری از کارمندان به کار در منزل روی آورند. تغییر در بسیاری از مفاهیم مرتبط با کار، آن چنان نهادینه شده که به نظر می‌رسد یک انقلاب معنادار و تغییرات بنیادین در حال وقوع باشد که به سادگی مفاهیم اولیه را در مورد شغل و شاغل و کارفرما و محیط کار و دستمزد و مالیات و مواردی از این قبیل، دچار تغییرات بنیادین نماید. در برخی موارد واقعاً پاسخی برای اینکه به عنوان مثال تا به حالا چرا برای انجام بسیاری از کارها از محل زندگی خارج می‌شدیم وجود ندارد.

موضوع دور کاری و کار در فضای مجازی و عدم نیاز به حضور در محل کار، در ادامه به آرامی باعث شده نیروی کار نه تنها به کار در مرزهای کشور، بلکه به کار از طریق دور کاری در کشورهای دیگر و شغل‌های فرامرزی توجه نماید.

این تغییر در محل کار و روی آوردن کارکنان و شاغلین به جستجو برای کار و اشتغال در کشورهای خارجی، بخصوص برای کشورهایهایی مانند ایران که در چند سال گذشته گرایش به مهاجرت در آن افزایش داشته، باعث شده است در بسیاری از کارهایی که اجرای آنها به سادگی به صورت دور کاری ممکن است، به عنوان یک مسیر شغلی عادی در نظر گرفته شود.

مهاجرت به خودی خود حتی در بهترین شرایط برای افرادی که در کشورهایی زندگی

می‌کنند که تردد آنها به سایر کشورها بدون مشکل، بلکه امری عادی تلقی می‌شود، مانند اکثر کشورهای اروپایی، هم بسیار دشوار است، چه برسد به ایران که نه تنها مشکلات بسیاری برای پذیرش مهاجران این کشور در سایر کشورها و بخصوص کشورهای غربی وجود دارد، بلکه جداسدن از سنت‌ها و روال‌های عرفی و خانواده برای ایرانیان بسیار سخت و در برخی موارد غیر معمول و ناممکن است.

هزینه‌های مهاجرت نیز برای بسیاری از ایرانیان بسیار بالا بوده و تأمین آن از عهده دهک‌های پایین درآمدی بر نمی‌آید و عملاً فقط دهک‌های ثروتمند می‌توانند این هزینه‌ها را آن هم به سختی تأمین نمایند.

فرایند طولانی مهاجرت و پذیرش نیز یکی از مشکلاتی است که بسیاری از علاقه‌مندان به مهاجرت را از ورود به این فرایند طولانی و فرسوده کننده باز می‌دارد.

وجود این مشکلات از یک سو و توانایی بسیار نخبگان و فارغ‌التحصیلان کشور در رشته‌های مورد نیاز کشورهای صنعتی با قابلیت دور کاری از سوی دیگر، باعث شده گرایش بسیاری در بین نیروی جوان به کار برای کارفرمایان خارجی به وجود آید. این تمایل به نوعی از سوی کارفرمایان کشورهای خارجی نیز برای جذب این گونه کارکنان ایجاد شده است. در این وضعیت نه مشکلی به نام ویزا و مهاجرت و زبان و فرهنگ وجود دارد و نه ریسک از دست دادن کار می‌تواند جدی باشد. کارفرمایان هم می‌توانند بنا بر اقتضای این گونه ارتباط کاری، بسیاری از هزینه‌ها مانند هزینه‌های ایجاد محیط‌های کاری و موارد حمایتی مانند بیمه‌ها را حذف نموده و کاهش‌هایی را در هزینه‌ها اجرا، تجربه نمایند.

این وضعیت برای کارفرمایان با توجه به پایین بودن قابل توجه سطح دستمزدها در ایران نسبت به سطح دستمزدی در کشورهای صنعتی، به یک نیروی پیشران بسیار قوی در رجوع کار به این نوع کارکنان مجازی تبدیل می‌شود.

از سوی دیگر برای کسانی که مهاجرت را راهی برای آینده کاری و زندگی خود تصور می‌نمایند، شروع از یک شرایط کم‌ریسک و ایجاد امکانی برای نمایش توانایی‌های خود به کارفرمایان خارجی و کارایی بدون پذیرش ریسک‌های عمیق بیکاری در خارج از کشور هم اولویت بسیار بالایی در این نوع ارتباط کاری محسوب می‌شود.



دیگر مانند تولید و انحصار در صادرات برخی از منابع خاص زیرزمینی مانند نفت، مطرح است. البته موضوع دریافت مالیات علاوه بر کارکرد آن به عنوان یک منبع مالی دارای کارکردهای حاکمیتی و اجتماعی نیز می‌باشد. به همین علت است که تقریباً موضوع پرداخت مالیات از سوی شهروندان همیشه مورد تأکید بوده و از جمله تخلفات مهم در اکثر کشورها محسوب شده و در قریب به اتفاق کشورهای پیشرفته عدم پرداخت مالیات نه تنها با جریمه همراه بوده، بلکه یک عمل مذموم اجتماعی محسوب می‌شود. به عبارتی کسانی که مالیات پرداخت نمی‌کنند به عنوان افرادی متمرد محسوب می‌شوند که از منابعی بهره می‌برند که دیگران آن را فراهم نموده‌اند. این موضوع عموماً در مورد پناهندگان و مهاجران بارزتر بوده و در برخی موارد هم باعث برخوردهای خشن اجتماعی با این گروه‌های اقلیتی می‌شود.

حال گروهی از کارکنان در جوامع جهان سومی و غیر پیشرفته که تمایل به مهاجرت نیروی نخبه در آنها زیاد است، با اشتغال مجازی خارج از کشور در عین درآمدسازی و در عین اینکه از امکانات زیرساختی و خدمات عمومی کشور استفاده می‌نمایند که هزینه‌های آن باید توسط شهروندان هر کشور تأمین شود، مالیات و یا هزینه این بهره‌برداری و استفاده را پرداخت نمی‌نمایند.

این موضوع در کنار تمام تبعات اجتماعی و سیاسی باعث می‌شود منابع مالی کشور که باید در همان کشور برای توسعه بکار رفته و یا حداقل امکانی برای حفظ شرایط فعلی را فراهم نماید، از این طریق به صورت غیر محسوس از کشور خارج شود.

اگرچه شاید آمارهای دقیقی در خصوص این نوع مهاجرت مجازی در کنار سایر انواع مهاجرت در دسترس نباشد، ولی با نگاهی به انواع آگهی‌های منتشر شده در این خصوص می‌توان دریافت که این نوع مهاجرت بخصوص در سال‌های اخیر و به تبع ایجاد بیماری کرونا، مورد توجه جدی بسیاری از نخبگان قرار گرفته است.

با اینکه متأسفانه سیاست منسجمی در خصوص مدیریت موضوع مهاجرت چه در مورد مهاجران ورودی به کشور و چه در مورد مهاجران خروجی از کشور، وجود ندارد، به نظر می‌رسد مهاجرت مجازی نیز به عنوان یکی از مباحث مهم در مقوله مهاجرت نیازمند توجه جدی است.

از سوی دیگر با توجه به پایین بودن هزینه‌ها در ایران در تبدیل ارزی دستمزدها به پول جاری در کشور علی‌رغم احتمال پایین بودن دستمزد پرداختی از سوی کارفرمایان خارجی در تناسب با کارکنان مستقر در آن کشورها نیز باعث خواهد شد هم سطح زندگی خود را در کشور از کارکنان هم سطح خود تا حدودی بالاتر برده و در عین حال اقدام به تجمیع پس‌انداز و یا حتی مشارکت در سرمایه‌گذاری در سایر کشورها و بخصوص کشور مقصد مهاجرت نمایند. این مورد اخیر نیز بلاشک از سوی کشورهای مهاجرپذیر یک فرصت تلقی می‌شود. پرداخت مالیات نیز از سوی این گونه کارکنان علاوه بر الزامات قانونی کشورهای صنعتی نسبت به آن، فرصتی برای این نوع کارکنان مجازی به حضور رسمی و قانونی در کشورهای مقصد مهاجرت، مورد توجه و تا حد زیادی مورد استقبال این نوع کارکنان مجازی می‌باشد. به عبارتی این نوع کارکنان مجازی که در نهایت فرایند مهاجرت را در مقابل خود دیده و برنامه بلندمدتی در این خصوص دارند که انجام قراردادهایی با کارفرمایان خارجی و انجام کارها به صورت مجازی را نقطه شروع فرایند مهاجرت می‌دانند، از پرداخت مالیات برای تثبیت حق خود برای مهاجرت استفاده می‌نمایند.

موضوع مالیات به عنوان اصلی‌ترین منبع مالی دولت برای ایجاد زیرساخت‌هایی با استفاده مشترک در سطح جامعه و ارائه خدمات عمومی همچون امنیت، البته در کنار سایر منابع



مهاجرت به خودی خود حتی در بهترین شرایط بسیار دشوار است، چه برسد به ایران که نه تنها مشکلات بسیاری برای پذیرش مهاجران این کشور در سایر کشورها و بخصوص کشورهای غربی وجود دارد، بلکه جداسدن از سنت‌ها و روال‌های عرفی و خانواده برای ایرانیان بسیار سخت و در برخی موارد ناممکن است.

لیلامرگن | در هر شماره از نشریه «اندیشه بهره‌وری» با پرسشی به سراغ متخصصان بهره‌وری و حوزه‌های مرتبط می‌رویم و نظرات آنها را درباره آن مساله جویا می‌شویم. در این شماره که موضوع مجله بهره‌وری شرکت‌های دولتی است، از کارشناسان پرسیده‌ایم که آیا بهره‌وری در شرکت‌های دولتی، ناممکن است یا دست‌یافتنی؟ به عبارت دیگر، آیا بهره‌وری با ماهیت دولتی بودن شرکت‌های دولتی در تناقض است یا این که در همین شرکت‌ها هم بهره‌وری امکان‌پذیر است و سازوکارهای خود را دارد؟

بهره‌وری نیازمند تغییر مدل حکمرانی



بهرام جلوداری

عضو هیئت مدیره انجمن بهره‌وری ایران

مفهوم بهره‌وری در هر سازمانی که مستانده و نهاده داشته باشد و برای ستانده‌ها اهدافی تعریف شده باشد، قطعاً معنادار خواهد بود. به عبارتی دولت‌ها در راستای سیاست‌ها و برنامه‌های پنج‌ساله‌ای که تدوین می‌کنند، انتظاراتی از این برنامه‌ها دارند که در پایان سال پنجم، باید نسبت به کنترل و ارزیابی برنامه‌ها اقدام کرد. هر برنامه پنج‌ساله توسعه، اهدافی دارد که باید اتفاق بیفتد. این اهداف شامل کاهش فقر، افزایش اشتغال، افزایش تولید، حمایت از مصرف‌کننده و تولیدکننده، افزایش قدرت رقابت‌پذیری و کاهش مصرف آب یا صرفه‌جویی در مصرف بنزین هستند که در برنامه‌های رشد و توسعه، دولت موظف است پس از تصویب برنامه به اجرا بگذارد. مادر تدوین این برنامه‌ها یک سری ستانده‌ها را مد نظر داریم. دولت این برنامه‌ها را به دستگاه‌ها و سازمان‌ها ابلاغ می‌کند و سازمان‌ها برای اینکه بتوانند این برنامه‌ها را اجرا کنند، نیاز به نیروی انسانی، سرمایه‌داری و امثالهم دارند تا از طریق این نیروی انسانی و برنامه‌ها بتوانند به اهداف برسند. پس نهاده‌های دولت یا ورودی‌های دولت نیروی انسانی، سرمایه، تجهیزات، ساختمان و قوانین و مقررات خواهد بود. تمامی اینها در قالب فرآیندهایی دولت را باید به نتایجی برساند. مثلاً کاهش هدر رفت برق یک نتیجه است اما در ورای این نتیجه، دولت انتظار دارد که صرفه‌جویی در مصرف برق در سطح ملی اتفاق بیفتد تا صرفه‌جویی در انرژی رخ دهد.

در بخش عمومی و دولتی بر خلاف بخش خصوصی، بهره‌وری علاوه بر نهاده‌ها، فرآیندها و ستانده‌ها عامل دیگری تحت عنوان نتایج را دارد. در بخش خصوصی وقتی ستانده را تقسیم بر نهاده می‌کنیم - که این ستانده ممکن است نیروی کار و غیره باشد - بهره‌وری را حساب می‌کنیم که به این مدل، کارایی هم گفته می‌شود. اما در بخش دولتی، نتایج نهایی، صرفاً از تقسیم ستانده‌ها بر نهاده‌ها به دست نمی‌آید. در این صورت میزان اثربخشی یا رسیدن به اهداف کلان و تغییراتی که رخ می‌دهد را تحت عنوان بهره‌وری در بخش عمومی یاد می‌کنیم. دولت برای رسیدن به نتایج و دستاوردهای خود اهداف بلندمدت تعریف کرده و از منابعی استفاده می‌کند. این منابع را در قالب فرآیندها به ستانده‌ها تبدیل می‌کند و این ستانده‌ها تبدیل به نتایج نهایی می‌شود. دولت برای اجرای بهره‌وری باید تغییرات حاصله در به‌کارگیری از نهاده‌ها را در ستانده‌ها و نتایج نهایی مورد ارزیابی قرار دهد. اگر دولت برای بهره‌وری انرژی یا کاهش هدر رفت آن ۱۰۰ میلیارد تومان هزینه می‌کند، در صورتی که این رقم به ۸۰ میلیارد تومان برسد و بهره‌وری در انرژی اتفاق بیفتد، می‌گوییم فرآیندهای دولت در جهت بهره‌وری اتفاق افتاده است؛ اما نکته مهم دیگر در کنار کمیت فرآیندها در بخش عمومی، کیفیت آن است.

رضایت مردم از خدمات عمومی موقعی حاصل می‌شود که دولت‌ها علاوه بر انجام فرآیندها به صورت کمی، به کیفیت هم توجه کنند. بهره‌وری در دولت موقعی رخ

معیار سنجش بهره‌وری در شرکت‌های دولتی نداریم



سعید مهذب‌تیرایی

مدیر عامل قدس نیرو و مدیر اتحادیه شرکت‌های خدمات انرژی



از آنجا که معیارهای اصلی سنجش بهره‌وری، سودآوری و رضایت‌مندی ذینفعان است، هیچ معیار و مقیاسی برای اندازه‌گیری و ارزیابی علمی و قابل اتکای میزان بهره‌وری در شرکت‌های دولتی وجود ندارد. لذا نمی‌توان به‌طور قاطع اعلام کرد در شرکت‌های دولتی بهره‌وری پایین است. سودآوری در این شرکت‌ها به هیچ عنوان سنجیده نمی‌شود و رضایت‌مندی ذینفعان نیز قابل اندازه‌گیری نیست. از طرفی کارمندان این مجموعه‌ها به شدت از بالا بودن حجم کار و کم بودن حقوق و مزایا ناراضی‌اند.

همچنین مدیران از کم بودن اختیار، مشغله زیاد، عدم تناسب حقوق با حجم کار، نظام بازرسی و کنترل مستمر ناراضی هستند. جامعه نیز از عدم پاسخگویی، تاخیر در اخذ پاسخ، عدم برخورد مناسب و گاه خواسته‌های غیر متعارف شرکت‌های دولتی، گله دارند. سهامداران هم که جایگاه سیاسی دارند، سودآوری در اولویتشان نیست و عمدتاً اهداف سیاسی و موقعیتی را دنبال می‌کنند. آنها غالباً در تله کنترل، نظارت مستقیم و غیر محسوس، ایجاد محدودیت برای پرداخت به پرسنل و مدیران گیر افتاده و سعی در یکسان‌سازی و کم کردن فاصله دریافتی بین پرسنل دارند. نرخ تورم نیز برای گله کردن از عدم تناسب حقوق با حجم کار، بهانه خوبی است. قانون‌گذاران و حاکمیت هم به جز واژه نگاری، هیچ مکانیزم عملی و کاربردی برای مدیریت عملکرد به‌کار نمی‌برند. لذا اظهار نظر در مورد این معادله، یعنی چگونگی و چرایی بهره‌وری در شرکت‌های دولتی با متغیرهای فراوان فوق، به شدت سخت بوده و امکان دسترسی و اعلام نظر قطعی در مورد آن وجود ندارد. فقط می‌توان نسخه تدوین برنامه دقیق با تعریف شاخص مناسب و کنترل میزان نیل به شاخص‌های تعریف شده را پیگیری کرد. به اعتقاد من، بهترین مدل توسعه بهره‌وری در شرکت‌های دولتی، پیگیری این نسخه است.



مدیران شرکتهای دولتی در سود و زیان شریک شوند

محمد رجایی | مدیرعامل سابق رجا

مسئله سنجش بهره‌وری از دهه ۷۰ به بعد مورد توجه قرار گرفت. از آن زمان تاکنون، مدل‌های مختلف بهره‌وری کل و جزء را در کشور حساب کردند و فرمول‌هایی ارائه دادند. هر چند این اقدامات در زمان‌هایی دستخوش جزدگی شده و رها می‌شد، اما شاید بتوان گفت یکی از حلقه‌های گم شده اقتصاد کشور، همین مسئله بهره‌وری در تمام نهادهاست. کاهش سازمان بهره‌وری قدرت بیشتری داشت و اصلاح شاخص‌های بهره‌وری در تمام وزارتخانه‌ها تسری پیدا می‌کرد. در ارتباط با افزایش بهره‌وری در شرکت‌های دولتی می‌توان گفت همواره امکان ایجاد بهره‌وری در این ساختارها وجود دارد. البته ایجاد بهره‌وری در شرکت‌های دولتی مسئله‌ای نسبی است و متولیان باید کمک کنند تا چابک‌سازی در این ساختارها انجام شود. علیرغم اینکه قوانین و مقررات مثل آیین‌نامه‌های معاملات، مالی و غیره در شرکت‌های دولتی از بالا ابلاغ می‌شود، اما این مسئله محدودیت جدی برای اصلاح بهره‌وری در این شرکت‌ها ایجاد نمی‌کند. البته حتما چابکی در این ساختارها نسبت به بخش خصوصی کم‌تر است، اما با برنامه‌ریزی زمانی مناسب می‌توان این مسئله را مدیریت کرد. در نتیجه به صورت نسبی می‌توان در شرکت‌های دولتی هم بهره‌وری را ایجاد کرد. عواملی مثل قوانین و مقررات، آزادی عمل راز شرکت‌ها می‌گیرد و همه را مجبور می‌کند صرفاً در چارچوب آیین‌نامه معاملات شرکت‌ها حرکت کنند یا محدودیت‌هایی در اساسنامه پیش‌بینی می‌شود که برای شرکت‌ها الزام‌آور خواهد بود. این عمل صرفاً به قوانین و مقررات، باعث می‌شود تا حدودی چابک‌سازی در شرکت‌های دولتی دچار مشکل شود و زمان و فرصتی که در چابک‌سازی خوابیده است، در این شرکت‌ها از دست برود. اگر در حوزه‌هایی تفویض اختیار از سوی سازمان سهامداری به پایین انجام شود، این مشکل حل خواهد شد. البته چارچوب تقویض اختیار هم باید تعیین شود و مدیران متعهد شوند که در چارچوب الزامات سازمانی مثل بنگاه اقتصادی با آن برخورد کنند. مسئله دیگری که در اصلاح بهره‌وری موثر است، این است که مدیران هم باید در زیان و سود ایجاد شده در شرکت‌ها، سهمی داشته باشند. متأسفانه در حال حاضر این مسیر یکطرفه است و مدیران در سود بنگاه هیچ شریک نیستند، ولی در موارد زیان مورد بازخواست قرار می‌گیرند.



می‌دهد که رفاه اجتماعی افزایش یابد، هزینه‌های عمومی کاهش یابد، رضایتمندی مردم از دولت و خدمات دولتی ارتقاء یابد، همچنین مردم در حل مسایل جامعه مشارکت داشته باشند. اما این فرآیندها زمانی رخ می‌دهد که ساختار دولت‌های ما از ساختار سنتی موجود، به ساختارهایی مانند حکمرانی خوب تبدیل شود. در ساختارهای سنتی دولت تصمیم‌گیر است و بدنه اجرایی مجبور به اجراست، اما در دولت‌های نوین و حکمرانی خوب، فضایی ایجاد می‌شود که مردم در قالب تشکل‌ها، انجمن‌ها، دانشگاه‌ها و غیره تصمیم‌گیر هستند و تصمیم خود را برای اجرا به دولت می‌دهند.

وقتی تصمیمات از بدنه جامعه گرفته می‌شود و به دولت ابلاغ می‌شود، سیاستگذار مجبور است رضایت مردم را جلب کرده و میزان مشارکت مردم را در برنامه‌های خود مدنظر قرار دهد. در مدیریت مبتنی بر نتیجه، نگاه ما تحقق نیازهای مردم و جامعه، مشارکت مردم و افزایش رضایتمندی آنها و کاهش هزینه‌های مردم در قبال خدماتی که انجام می‌شود، خواهد بود. بهره‌وری در دولت منوط به رعایت چند نکته و وابسته به یک سری عوامل اصلی است، بنابراین نیازمند تغییر ساختار دولت از وضعیت کنونی به سمت دولت مردمی و حکمرانی خوب هستیم. حکمرانی به مجموعه‌ای از دستگاه‌ها، سازمان‌ها، نهادها و ... گفته می‌شود که از دولت برای ارائه خدمات به مردم بودجه می‌گیرند. تمام این مولفه‌ها و سازمان‌ها در جهت رسیدن به آن اهداف اساسی و نیاز نهایی مردم موثر هستند. مثلاً بانک یا شرکت‌های آب و فاضلاب، از آنجا که از دولت بودجه می‌گیرند و درآمدشان به خزانه

واریز می‌شود، زیر چتر حکمرانی قرار می‌گیرند. امروزه بحث حکمرانی همکارانه یا مشارکتی هم مطرح است. در این نوع حکمرانی به دولتمردان اجازه می‌دهند با کارکنان خود در جهت تحقق اهداف سازمان‌ها مشارکت کنند. مشکل اصلی این است که در دستگاه‌های دولتی ما فضای مشارکت وجود ندارد. کارکنان اگر مدیران را نقد کنند، از حقوق و مزایای آنها کم می‌شود. نبود یک فضای مشارکتی اجازه نمی‌دهد سازمان‌های ما در جهت تأمین نیازهای مردم از روش‌های خلاقانه استفاده کنند. قوانین و مقررات به حدی محدودکننده است که حتی مدیران هم نمی‌توانند به فکر خلاقیت و نوآوری بیفتند. در زمانی که مدیریت اجازه مشارکت به زیرمجموعه خود را ندهد، چگونه اجازه خواهند داد که مردم نظر دهند؟ بهره‌وری در دولت قابل تحقق است، به شرط آن که ساختار دولت تغییر کند. دولت‌های مادر جهت خلق ارزش برای مشتریان و جامعه باید با هم رقابت کنند. اگر فضای رقابتی در دستگاه دولتی وجود نداشته باشد، دستگاه‌ها در جهت حل مسئله مردم و افزایش رضایتمندی مردم از خود انگیزه‌های نشان نمی‌دهند.

اگر ارزیابی دولت‌های ما بر اساس مولفه‌هایی مثل اعتماد مردم، کاهش شکایات مردم و امثالهم طراحی شود و فضایی به وجود آید که دستگاه‌های دولتی در این جهت با هم رقابت کنند، در آن صورت نیاز به نوآوری در خدمات و استفاده از مدیریت دانش خواهند داشت. برخی دولت‌ها به دلیل سنتی بودن نمی‌توانند نگرش‌های جدید مدیریت را بر تانند و از این مدل‌ها استفاده کنند. همین قضیه باعث می‌شود همه ساله منابع متعددی را در کشور از دست بدهیم و این منابع از گردونه اقتصاد کشور خارج می‌شود. این سرمایه می‌تواند انسانی، مالی یا فیزیکی باشد. اکنون در کشور به دنبال مهاجرت مغزها، مهاجرت سازمان‌ها و شرکت‌های دانش‌بنیان اتفاق می‌افتد و این به دلیل جدی نگرفتن حل مسایل حکمرانی در سازمان‌هاست. ایجاد فضای رقابتی در بازار آزاد و در بین دولت‌ها و استقرار نظام شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی، همچنین استفاده از مدیرانی که توانایی علمی بالایی دارند و می‌توانند با ادبیات نوین مدیریت کنار بیایند، بسیار مهم است. اگر مدیران دولتی ما با این مولفه‌ها آشنا نباشند و به صورتی مهارتی از آن استفاده نکنند، قطعاً بهره‌وری در همین وضعیتی که هستیم، باقی مانده و ارتقاء نخواهد یافت.



ضعیف بودن دولت مانع بهروری است نه ماهیت دولتی شرکت

دکتر محمدعلی محمدی | مدیر عامل انجمن مشاوران مدیریت

بهره‌وری با ماهیت دولتی شرکت‌های دولتی در تناقض نیست. در سراسر دنیا شرکت‌های دولتی داریم که بهره‌ور هستند، مثل شرکت نفت مالزی که شرایط بسیار خوبی دارد. این که شرکتی بهره‌ور باشد یا نه، صرفاً به ماهیت دولتی و خصوصی آن بر نمی‌گردد، بلکه به فاکتورهای دیگری وابسته است. بنابراین می‌توان گفت صرف ماهیت دولتی باعث کاهش بهره‌وری نمی‌شود. البته اگر یک نظام دولتی در اداره امور ضعیف و ناکارآمد باشد، طبیعتاً شرکت‌داری و مدیریت بنگاه‌های اقتصادی آن هم به همین شکل خواهد بود؛ اتفاقی که کمابیش در جامعه ما هم افتاده است. بنابراین ضعف به ماهیت دولتی شرکت بر نمی‌گردد، به ماهیت دولت و نوع حکمرانی و توانمندی آن بر می‌گردد. در عین حال می‌توان گفت بهترین رویکرد این است که دولت تا حد امکان در اقتصاد خرد دخالت نکند و هر چقدر هم که دولت شایسته باشد، نباید رقیب بخش خصوصی شود. چون وقتی شرکت‌های دولتی در اقتصاد خرد ورود می‌کنند، به دلیل برخورداری از قدرت حاکمیت، ناخودآگاه بر بهره‌وری کسب و کارها تأثیر منفی می‌گذارند.

بهره‌وری معیاری برای ارزیابی عملکرد و بازدهی یک سازمان و سیستم است و به طور کلی سه دسته عوامل در بهره‌وری مؤثرند که دو دسته داخلی و یکی بیرونی است. یک دسته عوامل محیطی و شرایط اقتصادی سیاسی اجتماعی هستند که طبعاً هر چه مناسب‌تر باشند و حامی و تسهیلگر فعالیت سازمان باشند، در بهره‌وری یک سازمان تأثیر مثبت دارند. قوانین و مقررات و سیاست‌های حاکمیتی نیز از عوامل محیطی مؤثر بر بهره‌وری هستند.

اما درون خود سازمان دو دسته عوامل مؤثرند: یکی کمیت و کیفیت منابع سازمان و دیگری کمیت و کیفیت قابلیت‌های یک مجموعه. کمیت و کیفیت منابع مثل وضعیت منابع انسانی است، کمبود نیروی متخصص به شدت بر بهره‌وری مؤثر است و این را در سازمان‌های دولتی ملاحظه می‌کنیم؛ علاوه بر این، کیفیت فناوری، کمیت و کیفیت نرم‌افزارها و امکانات زیرساختی بر عملکرد سازمان‌های دولتی مؤثر است. اما بیش از همه قابلیت‌های درون سازمان، مجموعه فرایندها و رهبری سازمان در انتخاب راهبردهای مناسب، سیاست‌ها، اهداف و چشم‌انداز درست و انتخاب و تخصیص درست منابع تأثیر دارد؛ همین طور سطح فناوری، کیفیت فرایندها و ساختار فرایندها که هر چه چابک‌تر و بروزتر باشد، به شدت در بهره‌وری مؤثر است.

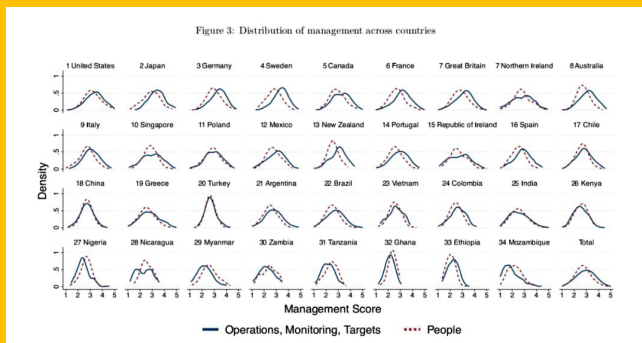
عامل دیگری که بسیار در سازمان‌های دولتی مهم است، فضای عملیاتی، فرهنگ سازمانی و ارزش‌ها و باورهایی است که در یک سازمان حاکم است. این که به چه بهاداده می‌شود، آیا شایستگی معیار مهمی است یا چابک‌پلوسی و رابطه؟ طبعاً برخی از این مشکلات سازمان‌های دولتی را از انسان‌های شایسته محروم می‌کند.



رابطه امتیاز مدیریت تولید با منابع انسانی

دکتر حمیدرضا نایی | عضو هیات مدیره انجمن توسعه بهره‌وری ایران

آیا امتیاز بالاتر در «مدیریت منابع انسانی» همراه است با امتیاز بالاتر در «مدیریت تولید و عملیات» و آیا اساساً رابطه‌ای بین آن دو وجود دارد؟ پیمایش جهانی مدیریت (World Management Survey) یکی از جامع‌ترین پیمایش‌های معاصر جهت مقایسه روش‌های مدیریت در جهان محسوب می‌شود که ۳۵ کشور و ۴ رشته فعالیت اقتصادی را در بر می‌گیرد. در این پیمایش، روش‌های مدیریت (management practices) در دو حوزه الف- مدیریت تولید و عملیات و ب- مدیریت کارکنان با تفصیل قابل توجهی مورد بررسی قرار گرفته است. در دستیابی به نتایج آن تا کنون ۳۱۲ تحلیلگر تعداد ۲۰۲۱۵ مصاحبه کرده‌اند و با توجه به در جریان بودن مطالعه، بر حجم بررسی‌ها افزوده خواهد شد.



در نمودار فوق پراکندگی امتیاز مدیریتی کشورها در دو حوزه «مدیریت تولید و عملیات» و «مدیریت کارکنان» مقایسه شده و همان‌طور که مشاهده می‌شود، بین امتیاز «مدیریت کارکنان» و «مدیریت تولید و عملیات» اختلاف کمی وجود دارد. در اکثر کشورها امتیاز «مدیریت کارکنان» اندکی کمتر از «مدیریت تولید و عملیات» است و در تعداد معدودی کشورها عمده‌تأفرقی این رابطه معکوس است و فقط در کشورهای چین، شیلی، ایتالیا، ترکیه و بوتنام هر دو نمودار کاملاً روی هم افتاده است. به عنوان یک جمع‌بندی کلی، عملکرد عملیاتی یک سازمان تناسب بسیار بالایی با عملکرد نیروی کار آن پیدا می‌کند و نمی‌شود که یک سازمان از مدیریت کارکنان ضعیفی برخوردار باشد، اما مدیریت عملیات آن خیلی بهتر باشد و برعکس.

پیام مدیریتی

اگر از مدیریت شایسته نیروی کار غافل شوید، نباید منتظر عملکرد اقتصادی و عملیاتی بالایی باشید و اگر در این زمینه غفلت کردید، به احتمال زیاد گرفتار نقصان قابل توجه در عملکرد بخش‌های خرید، فروش، تولید و مالی خود خواهید بود. شاید خودتان از این موضوع اطلاع ندارید؛ به ویژه اگر صورت‌های مالی شرکت‌ها از شفافیت و صحت لازم برخوردار نباشد و نتواند به درستی میزان کارایی مالی و اقتصادی شرکت را نشان بدهد که در بخش خصوصی ایران این موضوع مصداق‌های زیادی دارد.

مأخذ: <https://www.nber.org/papers/w28524>



بهره‌وری با اهرم پاداش آخر سال!

گزارش شرکت‌ها بالاخره بیرون آمد

تولید و انتشار گزارش بهره‌وری شرکت‌های دولتی، شاید یکی از رویدادهای مهم مربوط به بهره‌وری، بعد از سال‌ها تولید محتوا، هشدار، تشویق و بالاخره تعیین مقررات قانونی بود. روشن است که شرکت‌های دولتی با خواهش و التماس بهره‌ور نمی‌شوند و این بار هم مثل دیگر نقاط دنیا با اقدام ساختاری و قانونی و تعیین ضمانت اجرایی چون مشروط کردن پاداش سالیانه، سرانجام گزارش بهره‌وری شرکت‌های دولتی توسط سازمان ملی بهره‌وری دریافت، آماده‌سازی و پیش چشم افکار عمومی ارائه شد. به دلیل اهمیت این رویداد، گزارشی کمابیش پر و پیمان از روند تهیه این گزارش، سازوکار تهیه آن و نتایج به دست آمده در این بخش، تقدیم مخاطبان نشریه و علاقمندان مقوله بهره‌وری می‌شود.

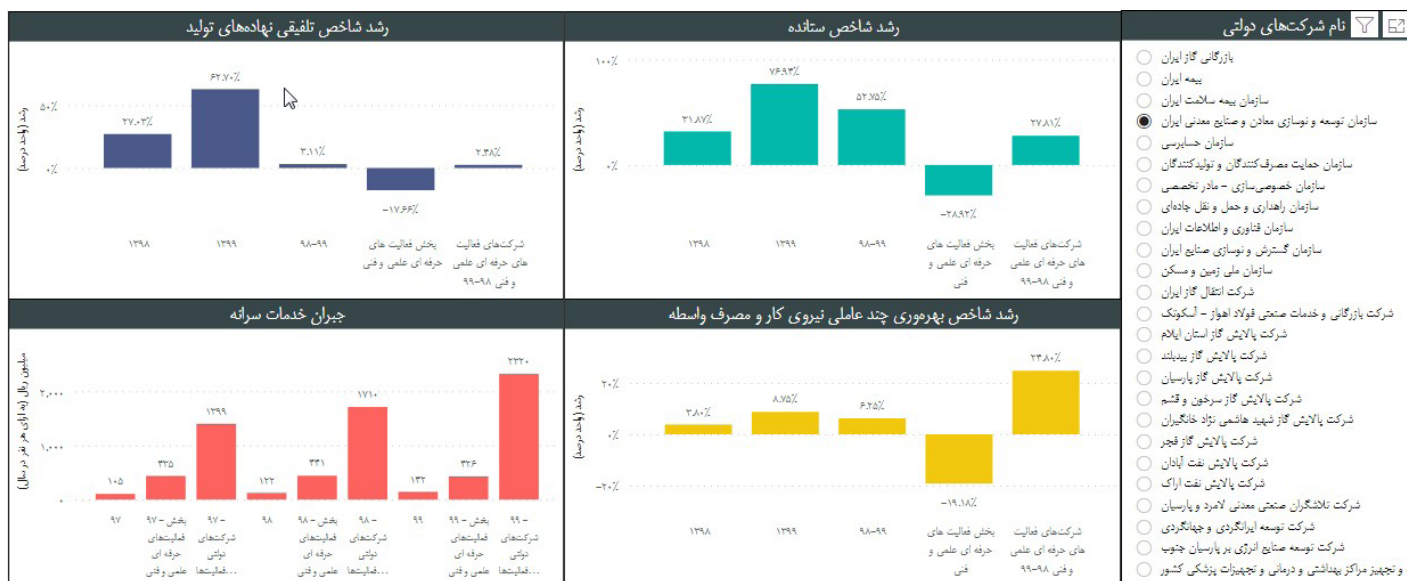
■ چگونه بودجه به بهره‌وری متصل شد؟

از سال‌ها قبل و دست کم از برنامه چهارم توسعه، قرار بود بخشی از رشد اقتصادی کشور از محل بهره‌وری تامین شود؛ با این حال عملیاتی کردن این اقدام و اتصال بهره‌وری به بودجه، در یکی دو سال اخیر رقم خورده است. در بند «و» تبصره ۱۸ قانون بودجه ۱۴۰۱ هم بودجه و هم جبران خدمات به نحوی به بهره‌وری متصل شده است. به گفته میر سامان پیشوایی، مدیر عامل سازمان ملی بهره‌وری، در آیین‌نامه اجرایی این بند سعی شده برای برخی دستگاه‌های مرتبط مانند سازمان برنامه و بودجه و اداری استخدامی تکالیف و درخواست‌هایی برای اتصال بهتر ارتقاء و انتصاب به بهره‌وری تعریف شود. در بخش بودجه، دستگاه‌های اجرایی هر سه ماه یک بار، مکلفند برنامه پیشرفت بهره‌وری را به سازمان ملی بهره‌وری گزارش دهند

■ چرا بهره‌وری شرکت‌های دولتی مهم است؟

شرکت‌های دولتی با بیش از ۲ میلیون میلیارد تومان بودجه در سال ۱۴۰۱، یکی از پرهزینه‌ترین بخش‌های دولت هستند که اصلاح ساختار و بهبود بهره‌وری آنها نقش مهمی در بهبود حکمرانی و رشد بهره‌وری مجموعه دولت و کشور دارد؛ به ویژه اگر توجه کنیم مجموع بودجه امسال، ۳۶ میلیون میلیارد تومان است و باین حساب، شرکت‌های دولتی بیش از نیمی از بودجه هر سال را به خود اختصاص می‌دهند. ضمن این که بخش زیادی از توسعه و آبادانی کشور نیز وابسته به نحوه عملکرد شرکت‌های دولتی است. البته شرکت دولتی طبق قانون، شرکتی است که بالای ۵۰ درصد سهامش در اختیار دولت باشد.

شکل ۲: اعلام شاخص‌های بهره‌وری شرکت‌ها در سامانه آینه بهره‌وری

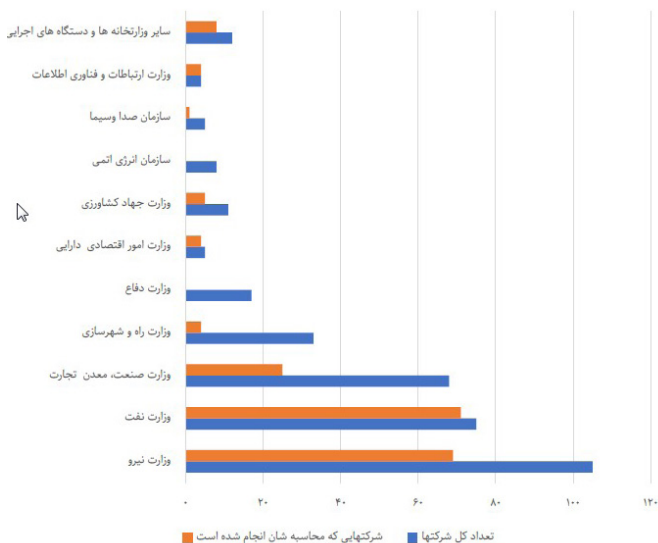


حذف اثرات تورم و افزایش سطح عمومی قیمت‌ها، لحاظ شدن اثرات کارایی تخصیصی، حذف بخش قابل توجهی از اثرات قیمت‌گذاری تکلیفی، ارائه تصویری کلی و تجمیعی از برآیند عملکرد شرکت و انطباق با استانداردهای بین‌المللی مهمترین مزایای روش سنجش بهره‌وری مورد استفاده در این گزارش است.

تربیب شرکت‌های دولتی مورد ارزیابی

از میان ۳۵۱ شرکت دولتی مشمول در ارزیابی سال ۱۴۰۰ (کلیه شرکت‌های دولتی مندرج در پیوست ۳ قانون بودجه سال ۱۴۰۰ غیر از شرکت‌های در حال تصفیه یا غیرفعال و بانک‌های دولتی) تا پایان سال ۱۴۰۰، محاسبات شاخص‌های بهره‌وری ۲۰۴ شرکت انجام شده است. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد بیشترین تمرکز فعالیت شرکت‌های دولتی (از نظر فراوانی شرکت‌ها) به ترتیب مربوط به فعالیت‌های آب، برق و گاز (شامل تأمین برق، گاز، بخار و تهویه هوا و آب‌سانی، مدیریت پسماند، فاضلاب و فعالیت‌های تصفیه)، فعالیت‌های حرفه‌ای، علمی و فنی، صنعت و استخراج و پالایش نفت است.

نمودار ۱: فراوانی شرکت‌های دولتی ارزیابی شده به تفکیک فعالیت اقتصادی اصلی



بسیاری از داده‌ها و اطلاعات مندرج در این گزارش برای اولین بار در سطح نظام اجرایی کشور تولید و در اختیار عموم قرار گرفته و می‌تواند ضمن ایجاد شفافیت عملکرد و پاسخگویی، مبنایی مناسب برای تصمیم‌گیری سیاستگذاران به منظور ارتقای بهره‌وری در شرکت‌های دولتی فراهم آورد.

سنجش کارایی تجاری؛ اثر بخشی شاید وقتی دیگر!

نکته مهم در مورد فعالیت شرکت‌های دولتی، لزوم توجه به ماهیت ترکیبی تجاری حاکمیتی این نهادها عمومی، در برآیند سنجش و ارزیابی عملکرد آنهاست. شرکت‌های دولتی از یک سو با توجه به مأموریت‌های قانونی محوله، دستگاه اجرایی محسوب می‌شوند و از سوی دیگر، ماهیت تجاری دارند و باید به سودآوری و خودگردانی نیز توجه داشته باشند. به علت فقدان اطلاعات جامع و قابل اتکا از دستاوردها و اهداف شرکت‌های دولتی، گزارش فعلی صرفاً سنجش کارایی (بعد تجاری عملکرد شرکت‌های دولتی) متمرکز است و نتایج اثربخشی و تحقق اهداف را علیرغم اهمیت، در بر نمی‌گیرد.

بهره‌وری شرکت‌های دولتی با چه شاخصی انجام شده است؟

در این گزارش، تمرکز بر سنجش بهره‌وری (کارایی شرکت‌های دولتی) خواهد بود. این سنجش‌ها به شکل نسبت ستانده فیزیکی (کالا و خدمات تولید شده) به نهاد فیزیکی (منابع اقتصادی) مورد استفاده در تولید (تعریف می‌شود که ستانده/نهاد می‌تواند شامل یک یا چند محصول/عامل تولید باشد).

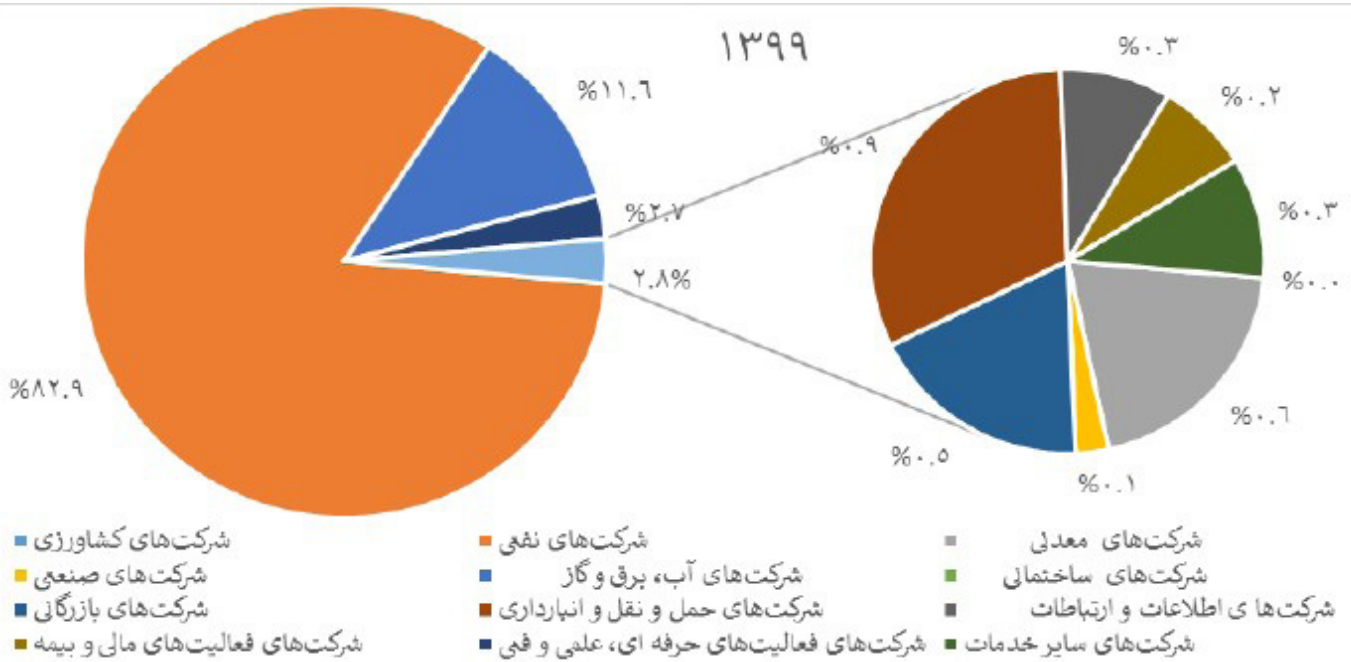
در بین سنجش‌های بهره‌وری متداول، سنجش‌های مورد استفاده در این گزارش شامل دو سنجش «شاخص بهره‌وری نیروی کار بر حسب ارزش افزوده» و «شاخص بهره‌وری چندعاملی نیروی کار - مصارف واسطه بر حسب ستانده» است که روش محاسبه آنها به شرح زیر است:

$$\text{بهره‌وری نیروی کار طبق ارزش افزوده} = \frac{\text{شاخص تعداد کارکنان}}{\text{شاخص ارزش افزوده (به قیمت ثابت)}}$$

$$\text{بهره‌وری چندعاملی نیروی کار - مصارف واسطه} = \frac{\text{شاخص تلفیقی نیروی کار - مصارف واسطه}}{\text{شاخص ستانده}}$$

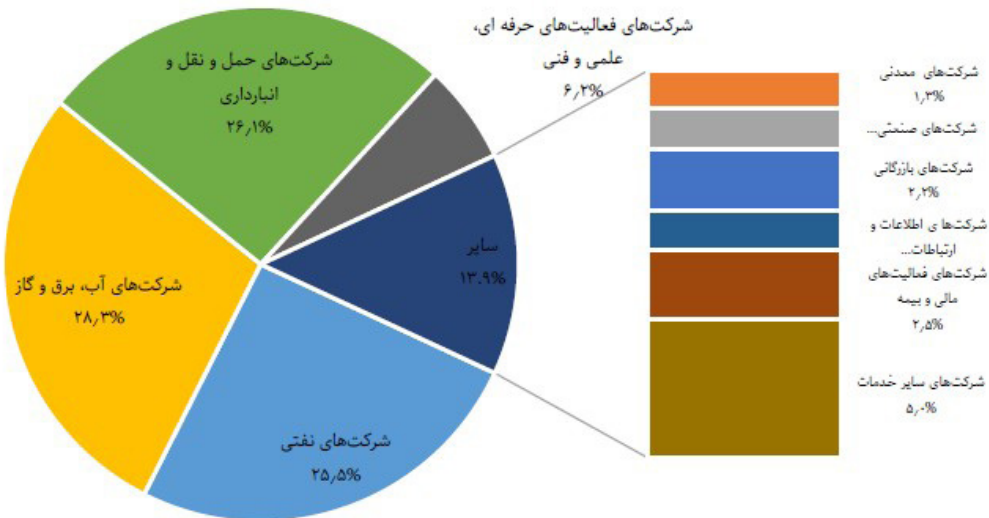
از نظر میزان ارزش افزوده ایجاد شده، در سال ۱۳۹۹، فعالیت‌های نفت دارای بالاترین سهم (۸۳ درصد) از کل ارزش افزوده شرکت‌های دولتی بوده و بخش آب، برق، گاز با سهم حدود ۱۲ درصد در جایگاه دوم قرار دارد. پس از این دو مورد، شرکت‌های با فعالیت‌های حرفه‌ای، علمی و فنی در سال ۱۳۹۹ سهمی ۲/۷ درصدی از ارزش افزوده شرکت‌های دولتی را دارا بوده‌اند.

شکل ۳: ترکیب ارزش افزوده شرکت‌های دولتی سال ۹۹



همچنین از منظر اشتغال در سال مذکور، بخش آب، برق و گاز ۲۸/۳ درصد کل اشتغال در شرکت‌های دولتی را به خود اختصاص داده و بخش حمل و نقل و انبارداری با سهم ۲۶/۱ و بخش نفت با سهم ۲۵/۵ درصدی در رده‌های بعدی قرار دارند. نکته جالب توجه، سهم دیگر شرکت‌های غیر نفتی از کل اقتصاد بدون نفت است که بنا بر نتایج گزارش شرکت‌های دولتی غیر نفتی سهمی ۴/۵ درصدی در تولید ناخالص داخلی بدون نفت در سال ۱۳۹۹ دارا هستند. همچنین، این سهم نسبت به سال ۱۳۹۷، حدوداً یک واحد درصد افزایش یافته است.

شکل ۴: ترکیب اشتغال شرکت‌های دولتی در سطح بخش در سال ۹۹

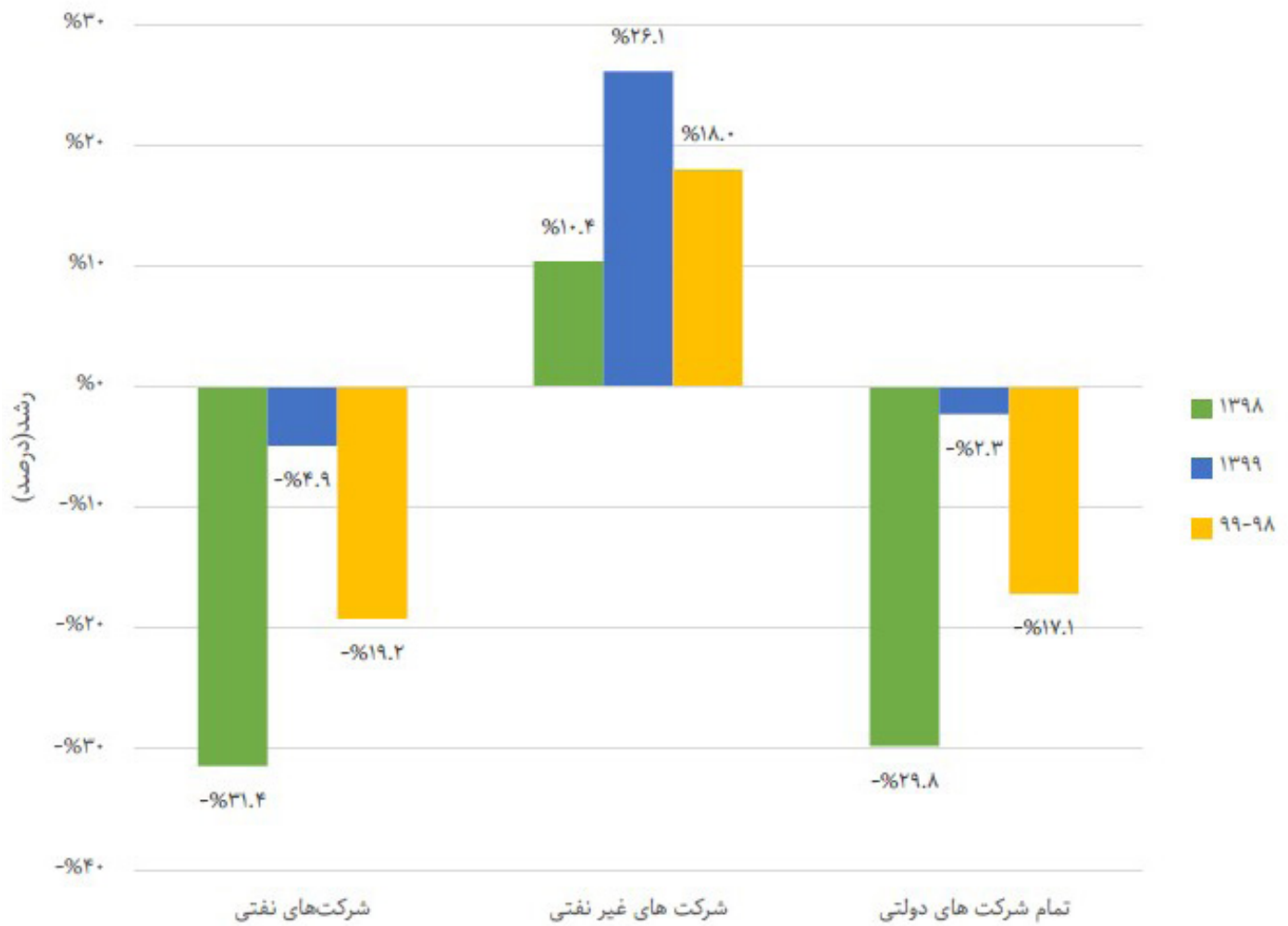


وضعیت رشد شاخص بهره‌وری نیروی کار

رشد شاخص‌های بهره‌وری نیروی کار (بر حسب ارزش افزوده) به تفکیک بخش‌های اقتصادی در سال ۱۳۹۸ در شرکت‌های نفتی برابر با ۳۱/۴- درصد و در شرکت‌های غیرنفتی ۱۰/۴- درصد است. در سال ۱۳۹۹ نیز روند کاهش بهره‌وری نیروی کار شرکت‌های نفتی ادامه یافته و رشد ۴/۹- درصدی را ثبت نموده‌اند، در حالی که این

شاخص در شرکت‌های غیرنفتی رشد قابل توجه ۲۶/۱ درصدی داشته است. در مجموع، در کل شرکت‌های دولتی رشد شاخص بهره‌وری نیروی کار در دو سال گذشته به ترتیب ۲۹/۷ و ۲/۳ درصد کاهش داشته است که نشان می‌دهد شاخص بهره‌وری نیروی کار شرکت‌های دولتی بیشتر متأثر از عملکرد بهره‌وری شرکت‌های نفتی است.

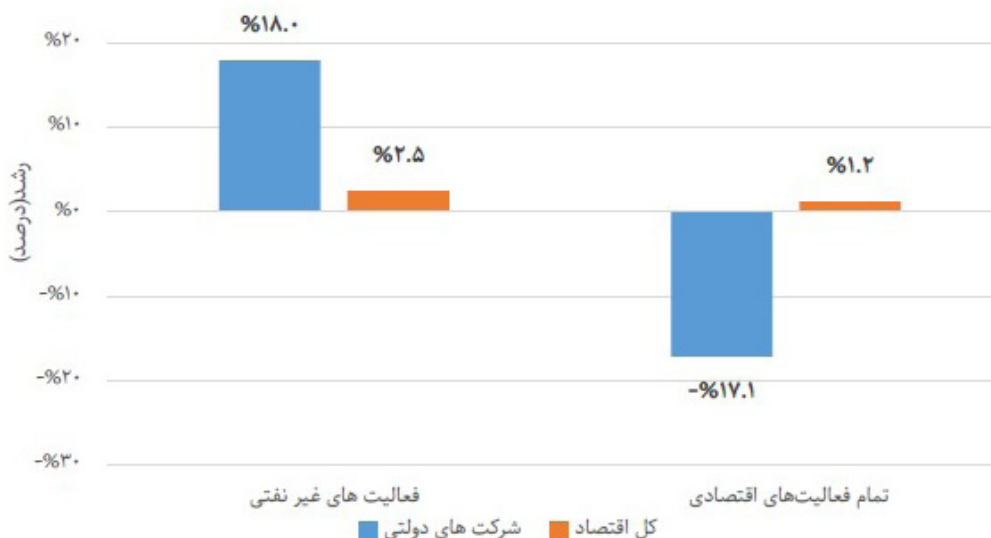
نمودار ۲: رشد شاخص بهره‌وری نیروی کار (بر حسب ارزش افزوده) شرکت‌های دولتی ۹۸-۹۹



دولتی در مقایسه با کل اقتصاد در فعالیت‌های اقتصادی غیرنفتی است. در مجموع تمام فعالیت‌های اقتصادی نیز رشد شاخص بهره‌وری نیروی کار شرکت‌های دولتی متأثر از عملکرد شرکت‌های نفتی به شدت کاهش (۱۷/۱- درصدی) است و اما این شاخص در سطح اقتصاد رشد ۱/۲ درصدی نشان می‌دهد.

از سوی دیگر، مقایسه عملکرد شرکت‌های دولتی با فعالیت‌های متناظر در سطح کل اقتصاد نشان می‌دهد در سطح فعالیت اقتصادی غیرنفتی، میانگین رشد دو ساله شاخص بهره‌وری نیروی کار شرکت‌های دولتی غیرنفتی و کل اقتصاد بدون نفت به ترتیب ۱۸ درصد و ۲/۵ درصد است. این موضوع بیانگر رفتار کاملاً متفاوت در رشد بهره‌وری نیروی کار شرکت‌های

نمودار ۳: مقایسه رشد متوسط شاخص بهره‌وری نیروی کار (برحسب ارزش افزوده) شرکت‌های دولتی با کل اقتصاد ۹۸-۹۹



از سوی دیگر نامناسب‌ترین رشد متوسط دو ساله شاخص بهره‌وری نیروی کار به ترتیب مربوط به بخش‌های نفت (رشد ۱۹/۲- درصدی) و فعالیت‌های مالی و بیمه (رشد ۳/۶ درصدی) بوده است. مقایسه عملکرد دو ساله شرکت‌های دولتی با بخش‌های اقتصادی متناظر، گویای این نکته است که در اکثر بخش‌های اقتصادی، شرکت‌های دولتی در مقایسه با کل آن بخش اقتصادی، عملکرد به مراتب مطلوب‌تری را طی این دوره تجربه کرده‌اند و تنها در بخش‌های نفت و مالی و بیمه‌ای مورد مذکور مصداق ندارد.

بخش ارتباطات و اطلاعات، رکورددار رشد شرکت‌های دولتی

بررسی دقیق فعالیت‌های اقتصادی غیر نفتی نشان می‌دهد شرکت‌های دولتی فعال در بخش ارتباطات و اطلاعات (رشد ۶۱ درصدی)، بازرگانی (رشد ۴۵/۱ درصدی)، فعالیت‌های حرفه‌ای، علمی و فنی (رشد ۳۸/۳ درصدی) و شرکت‌های معدنی (رشد ۲۶/۳ درصدی) نسبت به دیگر بخش‌ها در شرایط مناسب‌تری از نظر میانگین رشد دو ساله رشد شاخص بهره‌وری نیروی کار قرار دارند.

نمودار ۴: رشد شاخص ارزش‌ناخالص شرکت‌های دولتی ۱۳۹۸-۱۳۹۹



وضعیت رشد شاخص بهر هوری چند عاملی

رشد شاخص بهر هوری چند عاملی نهاده نیروی کار - مصرف واسطه که با دقت بالاتری نسبت به شاخص بهر هوری نیروی کار تغییرات کلی بهر هوری شرکت های دولتی را می سنجد، نشان می دهد در شرکت های نفتی در هر دو سال ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ این شاخص بارشد منفی به ترتیب

۳۱/۶- و ۶/۵- درصد مواجه بوده است؛ در حالیکه در شرکت های غیر نفتی در سال ۱۳۹۸ شاهد رشد ۰/۴ درصد نسبت به سال قبل از آن بوده ایم و در سال ۱۳۹۹ این شاخص ۷/۸ درصد رشد داشته است؛ بنابراین میانگین رشد دو ساله این شاخص در شرکت های نفتی و غیر نفتی به ترتیب ۲۰- درصد و ۴/۱ درصد است.

نمودار ۵: رشد شاخص بهر هوری چند عاملی شرکت های دولتی ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹



جدول متوسط رشد دوسالانه (۱۳۹۸-۱۳۹۹) رشد شاخص های مرتبط با بهر هوری شرکت های دولتی را نمایش می دهد.

جدول ۱: تحلیل عوامل تشکیل دهنده رشد شاخص بهر هوری چند عاملی شرکت های دولتی ۱۳۹۸-۱۳۹۹

شرکت های دولتی نفتی	شرکت های دولتی غیر نفتی	کل شرکت های دولتی	رشد شاخص ستانده (درصد)
-۱۷٫۸ ↓	۱۶٫۳ ↑	-۱۲٫۹ ↓	رشد شاخص ستانده (درصد)
۲٫۸ ↑	۱۱٫۸ ↑	۶٫۸ ↑	رشد شاخص نهاده ها (درصد)
-۲۰٫۰ ↓	۴٫۱ ↑	-۱۸٫۵ ↓	رشد شاخص بهر هوری چند عاملی (درصد)

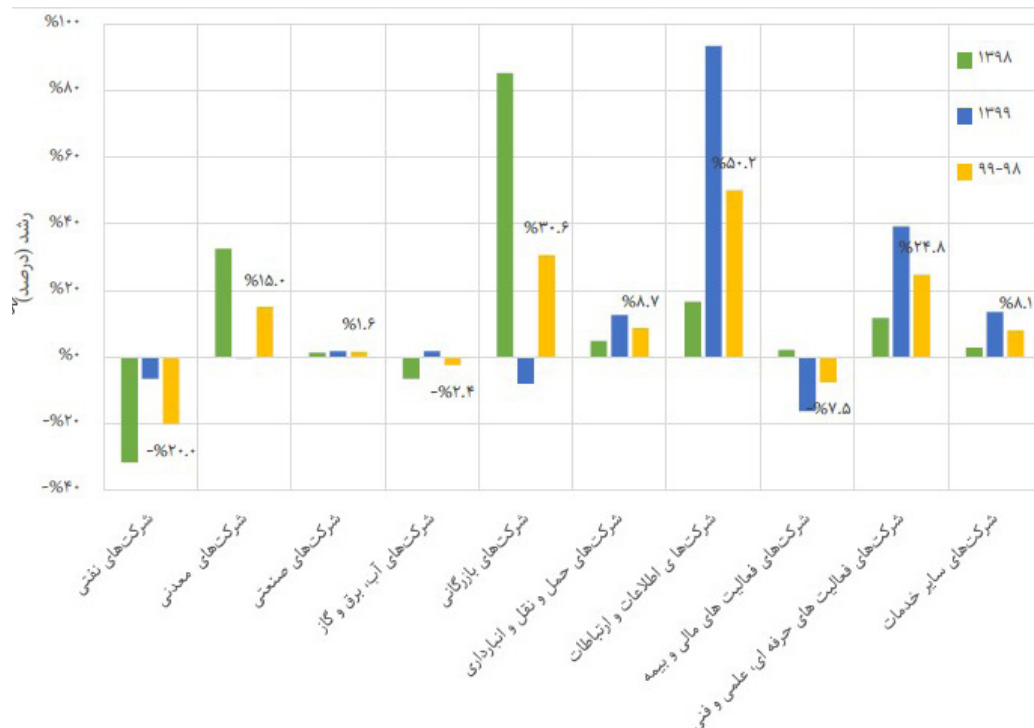
چند عاملی کل اقتصاد متأثر از فعالیت های غیر نفتی است دلیل این موضوع این است که در بخش دولتی عمده فعالیت ها در حوزه نفتی است در حالیکه در کل اقتصاد نقش فعالیت های غیر نفتی پررنگتر است و به همین دلیل متأثر از آن است. بررسی شاخص بهر هوری چند عاملی به تفکیک بخش های اقتصادی گویای آن است که در سال ۱۳۹۸ به غیر از شرکت های دولتی فعال در بخش نفت و شرکت های دولتی فعال در بخش آب، برق و گاز که به ترتیب دارای رشد ۳۱/۶- و ۶/۴- درصد بوده اند، در سایر بخش های اقتصادی عملکرد متوسط شرکت های دولتی، رو به بهبود بوده است. بیشترین رشد شاخص بهر هوری چند عاملی در سال ۱۳۹۸ نیز به ترتیب مربوط به شرکت های فعال در بخش بازرگانی

بر اساس نتایج گزارش، مقایسه عملکرد شرکت های دولتی با فعالیت های اقتصادی متناظر در سطح کل اقتصاد نشان می دهد رفتار این شاخص در سطح فعالیت های غیر نفتی و کل فعالیت های اقتصادی (متأثر از عملکرد شرکت های نفتی) کاملاً با یکدیگر متفاوت است. به طوری که رشد این شاخص در شرکت های دولتی غیر نفتی و کل اقتصاد بدون نفت به ترتیب ۴/۱ و ۱/۲ درصد است، اما در مجموع تمام فعالیت های اقتصادی، شرکت های دولتی رشد ۱۸/۵- درصد و کل اقتصاد رشد ۰/۳ درصد را نشان می دهند. این نکته قابل ذکر است که تغییرات شاخص بهر هوری چند عاملی کل فعالیت های اقتصادی در شرکت های دولتی متأثر از تغییرات شاخص بهر هوری در بخش نفت است؛ در حالیکه تغییرات شاخص بهر هوری

(رشد ۸۵/۴ درصدی)، معدن (رشد ۳۲/۷ درصدی)، اطلاعات و ارتباطات (رشد ۱۶/۶ درصدی) و فعالیت‌های حرفه‌ای، علمی و فنی (رشد ۱۱/۸ درصدی) بوده است که نتایج بخش بازرگانی به علت تغییرات ساختاری صورت گرفته در شرکت بازرگانی دولتی در این

سال نسبت به سال قبل باید با احتیاط مورد استفاده قرار گیرد. در سال ۱۳۹۹، شرکت‌های دولتی در سه بخش اقتصادی نفت، بازرگانی و فعالیت‌های مالی و بیمه دارای رشد منفی بهرهوری چندعاملی بوده‌اند.

نمودار ۶: رشد شاخص بهرهوری چندعاملی شرکت‌های دولتی به تفکیک فعالیت اقتصادی ۱۳۹۹ و ۱۳۹۸

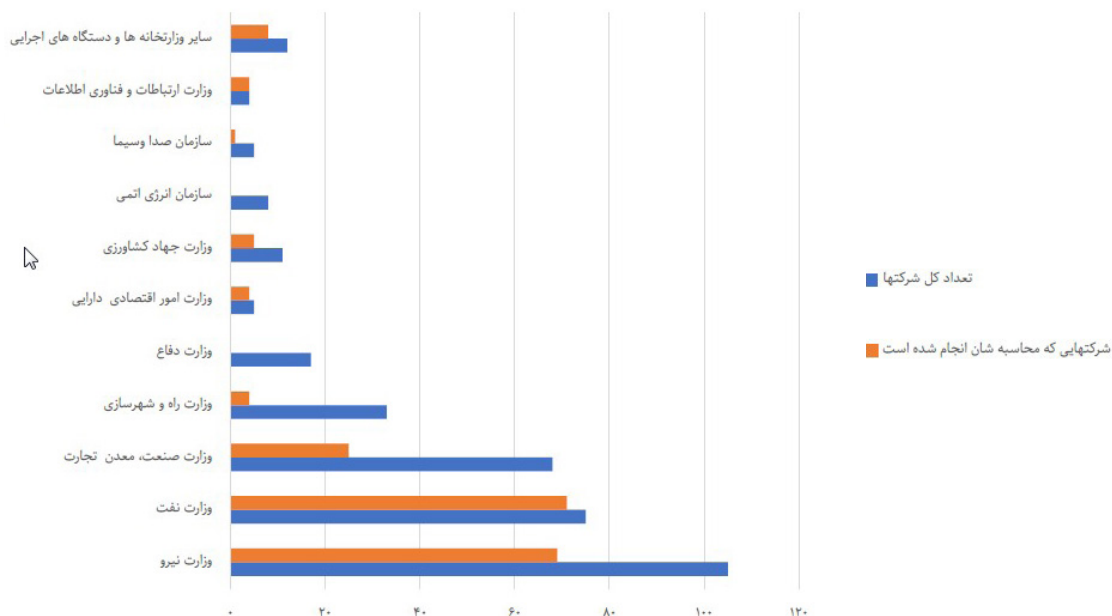


تنها وزارتخانه‌ای که تمام شرکت‌های ذیل آن وزارتخانه، مورد ارزیابی قرار گرفته، وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات است و هیچ‌یک از شرکت‌های ذیل وزارت دفاع و سازمان انرژی اتمی در این ارزیابی شرکت نکرده‌اند.

سهم دستگاه‌های متولی شرکت‌ها در ارزیابی‌ها

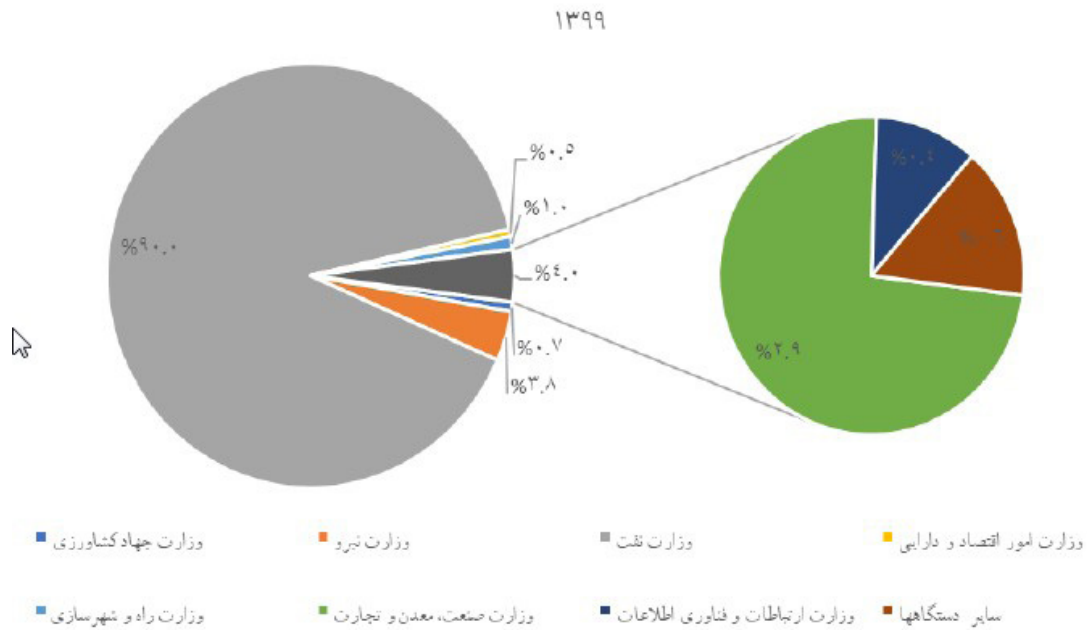
بیشترین تعداد شرکت‌های دولتی ارزیابی شده به ترتیب مربوط به وزارت نفت (۷۱ شرکت) و پس از آن وزارت نیرو (۶۹ شرکت) است.

نمودار ۷: فراوانی شرکت‌های دولتی به تفکیک دستگاه متولی

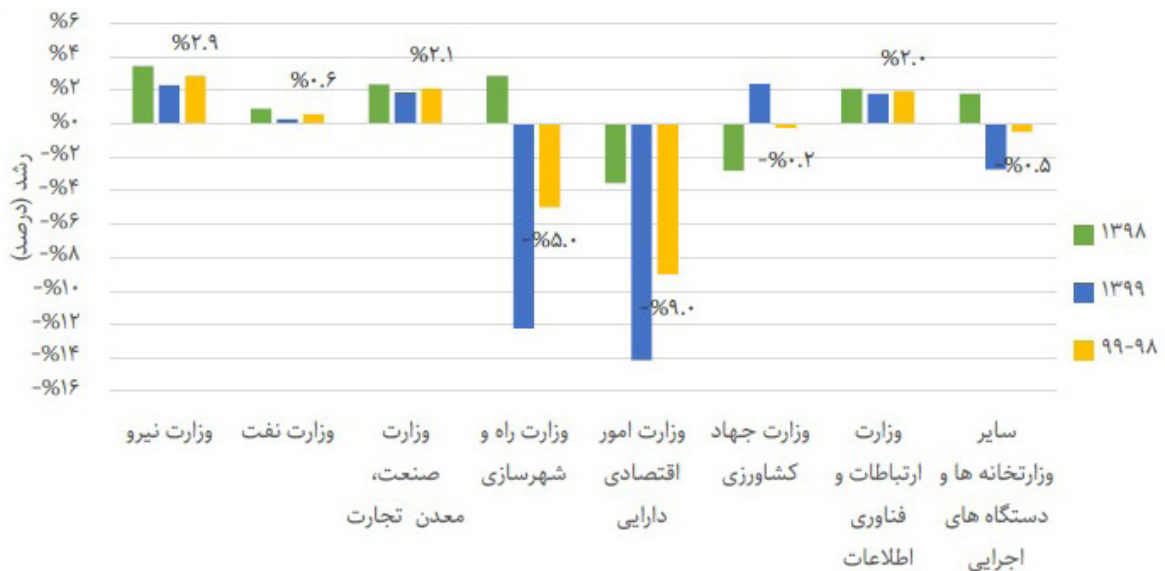


همچنین مطابق آمار و اطلاعات در تمامی سال‌ها وزارت نفت بیشترین سهم ارزش افزوده را به خود اختصاص داده و پس از آن وزارت صنعت، معدن و تجارت با میانگین ۲,۰۷ درصدی بیشترین سهم را دارد و کمترین سهم نیز مربوط به وزارت راه و شهرسازی است.

شکل ۵: ترکیب ارزش ستانده شرکت‌های دولتی به تفکیک دستگاه متولی



نمودار ۸: رشد بهره‌وری چندعاملی شرکت‌های دولتی به تفکیک دستگاه اجرایی متولی ۹۸-۹۹



رشد ۲ درصدی بیشترین رشد دو ساله را محقق کرده‌اند.

این تازه آغاز راه است

به نظر می‌رسد آنچه در این گزارش آمده و حاصل اقدامات قانونی قوای مجریه و مقننه، کارشناسان سازمان ملی بهره‌وری و کلیه دستگاه‌های ارزیابی شده است، تازه آغاز راهی است که وضعیت را نشان می‌دهد و برای اصلاح آن، همچنان مسیری طولانی در پیش است.

شکل، رشد شاخص بهره‌وری چندعاملی شرکت‌های دولتی به تفکیک دستگاه در سالهای ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ و میانگین رشد دو ساله را نشان می‌دهد. بیشترین رشد در سال‌های ۱۳۹۸ و ۱۳۹۹ به ترتیب متعلق به وزارت نیرو با ۳,۴ درصد و وزارت جهاد کشاورزی با ۲,۴ درصد است. در مجموع با توجه به متوسط رشد دو ساله، وزارتخانه‌های امور اقتصاد و دارایی و راه و شهرسازی به ترتیب بارشده ۹- و ۵- درصدی عملکرد نامناسبی را نشان داده‌اند و از سوی دیگر، وزارت نیرو (بارشده ۲,۹ درصد)، وزارت صمت (بارشده ۲,۱ درصد) و وزارت ارتباطات (با



معاون سازمان ملی بهره‌وری در گفت‌وگو با اندیشه بهره‌وری:

دستگاه‌هایی که اعتقادی به بهره‌وری نداشتند، امروز با جدیت پیگیر آن هستند

گزارش بهره‌وری دستگاه‌ها و شرکت‌های دولتی، اقدام مهمی بود که نتایج آن سرانجام منتشر شد؛ اما این که فرایند تهیه این گزارش‌ها چه بود و چه اقداماتی برای آن انجام شد، موضوع گفت‌وگوی این شماره نشریه با بهره‌روز محمودی، معاون راهبردی بهره‌وری سازمان ملی بهره‌وری است.

محاسبات کار آنها پیچیده است. برای شرکت‌های دولتی که صورت‌های مالی و مجمع و هویت تجاری دارند، قدری محاسبات ساده‌تر است. البته تا یکی دو سال گذشته، سابقه محاسبات بهره‌وری شرکت‌های دولتی را نداشتیم. از سال ۹۹ که موضوع در بودجه مطرح شد، در کار گروهی محاسبات بهره‌وری را دنبال کردیم.

خود شرکت‌ها هم چنین محاسباتی نمی‌کردند؟

شاید برخی می‌کردند، اما با روش‌های متنوع و پراکنده که قابل استناد برای سیاستگذار نیست و دستگاه حاکمیتی باید خودش محاسبات را انجام دهد. ما تصور می‌کردیم کار ساده‌تر باشد، اما پراکندگی داده‌ها در شرکت‌های دولتی انجام محاسبات در یک

قاعدا تا اطلاعاتی که منشأ گزارش‌های بهره‌وری شده، مواردی است که خود سازمان‌ها در اختیار سازمان ملی بهره‌وری قرار داده‌اند. آیا این داده‌ها را خودتان راستی آزمایی هم کرده‌اید؟

ما محاسبات شاخص‌های عمومی بهره‌وری را داریم که متناسب با داده‌های تولیدشده در کشور و روش‌های استاندارد بین‌المللی است و در سطح کلان اقتصادی شاخص بهره‌وری نیروی کار، شاخص بهره‌وری سرمایه و کل عوامل تولید ارائه می‌دهیم و نتیجه عملکرد مجموع دستگاه‌ها در این شاخص‌ها مشخص می‌شود. بخشی از این محاسبات به دستگاه‌های دولتی برمی‌گردد. برخی دستگاه‌های دولتی، خدماتی که ارائه می‌کنند، به راحتی قابل ارزیابی تجاری نیست، مثل دستگاه امنیتی یا ارائه‌کننده سلامت و

چار چوب واحد و مشخص برای همه شرکت‌ها ناممکن کرد. البته متدولوژی یکسان است، اما برای هر مجموعه از شرکت‌های مشابه، از چارچوب خاصی استفاده کرده‌ایم.

پس یک شابلون واحد برای همه نداشتید؟

خیر، چون اقلام داده‌ای زیادی باید از شرکت‌ها گرفته شود و این داده‌ها به صورت متفاوت یا با عناوین متفاوت در شرکت‌ها گزارش می‌شود یا ممکن است برخی داده‌ها نباشد. این موارد محاسبات ما را پیچیده کرد. اما به هر حال برای سال ۹۹ برای حدود ۲۰۰ شرکت کار انجام شد. اطلاعات مالی از شرکت‌ها اخذ می‌شود، اما باید حتماً توسط سازمان حسابرسی، حسابرسی شده باشد. بخش دیگر، بررسی استقرار چرخه بهره‌وری در دستگاه‌هاست که مبتنی بر یک مدل جهانی و استاندارد است که سازمان اداری و استخدامی نیز ابلاغ کرده و رویکردش بهبود است. ما یک روش تکرار شونده حل مساله را برای ارتقا و بهبود کیفیت و کمیت خدمات ارائه شده پیشنهاد دادیم و تاکید کردیم همه سطوح مدیران این روش را ملاک کار قرار دهند. البته طبعاً وضعیت وزارت خارجه با وزارت صنعت که تولید را دنبال می‌کند متفاوت است. اما ما برای حل اینها، برای هر دستگاه اجرایی اصلی، یک کارشناس راهبر از سازمان ملی بهره‌وری انتخاب و برای پاسخ به سوالات کمیته بهره‌وری هر سازمان معرفی کردیم.

هر سازمان یک کمیته بهره‌وری دارد؟

بله، رئیس آن هم در وزارتخانه‌ها معاون و در دستگاه‌های تابعه رئیس دستگاه است و البته در برخی وزارتخانه‌ها مثل وزارت بهداشت، خود وزیر رئیس کمیته است و بخش‌های عملیاتی دستگاه‌ها در آن عضوند. این کارگروه‌ها در تعامل با کارشناسان ما هستند. آنچه فعلاً در باره دستگاه‌های دولتی در حال اجراست، بررسی میزان استقرار چرخه بهره‌وری است. یک کمیته کارشناسی هم زیر نظر این کمیته با مشارکت خبرگان شکل گرفته تا فرایند ارتقا بهره‌وری ارائه شود.

وقتی گزارش‌ها به سازمان ملی بهره‌وری رسید، به صورت جدی بررسی می‌شود و دبیران کمیته دستگاه‌ها از گزارش تولید شده و اولویت‌هایشان دفاع می‌کنند. بعد از تایید برنامه‌ها، کمیته بهره‌وری برنامه را برای اجرا در دستگاه توزیع می‌کند و بعد پیشرفت گزارش‌ها توسط کارشناسان ما بررسی می‌شود.

امسال قرار شد اختیارات استانها را بیشتر کنیم تا متناسب با نیازهایشان باشد. مادر کنار کمیته بهره‌وری دستگاه‌ها، کمیته استانی هم به ریاست استانداران داریم. از سال گذشته جلسات آموزشی برای آنها گذاشته‌ایم که ادامه دارد. استان‌های کشور به ۷ منطقه تقسیم شده‌اند. آنها بر اساس اولویت و مزیت منطقه‌ای، برنامه بهره‌وری استانی را تنظیم می‌کنند و سازمان برنامه استان، شاخص‌های بهره‌وری استانی پیشنهاد می‌دهد. یکی از مشکلات ما، کمبود منابع انسانی تخصصی بهره‌وری در استان‌ها و



علاوه بر تاکیدات رهبری، رئیس جمهور هم پیگیر موضوع هستند و بعد از ارسال گزارش اولیه، گزارش‌های مستمر بعدی را طلب می‌کنند. البته این کار را برای ما بیشتر می‌کند، اما این سطح توجه جای خوشحالی دارد.

دستگاه‌های اجرایی است و افراد به موازات کارهای دیگرشان باید در زمینه بهره‌وری فعالیت کنند. مساله دیگر، کمبود بودجه است و با ۳ درصد بودجه دستگاه‌ها کاری نمی‌توان از پیش برد. پیشنهاد دادیم برنامه ارتقاء بهره‌وری دستگاه‌ها در خود بودجه بیاید و ردیف بهره‌وری آنها مشخص باشد و پیگیر این موضوع برای سال آینده هستیم. البته دستگاه‌هایی که نگاه ملی به موضوع دارند، همکاری بیشتری در استقرار چرخه بهره‌وری داشته و از بودجه خودشان هم استفاده کرده‌اند و طبعاً این کار به نفع دستگاه خودشان و کشور است.

طبق آماري که الان منتشر شده، حدود ۷۰ درصد دستگاه‌ها چرخه بهره‌وری را مستقر کرده‌اند. طبق بازخورد شما، این اقدام برای سازمان‌ها بهبود مشخصی ایجاد کرده است؟

سال ۱۴۰۱ سومین سالی است که ما موضوع بهره‌وری را در سازمان‌ها راهبری می‌کنیم و روند رو به رشدی را شاهدیم. سطح توجه به بهره‌وری بالا رفته و حتی دستگاه‌هایی که اعتقادی به موضوع نداشتند، امروز جلسات را با جدیت برگزار و موضوع را پیگیری می‌کنند. علاوه بر تاکیدات رهبری، رئیس جمهور هم پیگیر موضوع هستند و بعد از ارسال گزارش اولیه، گزارش‌های مستمر بعدی را طلب می‌کنند. البته این کار را برای ما بیشتر می‌کند، اما این سطح توجه جای خوشحالی دارد. در مجموع معتقدم استقرار چرخه بهره‌وری قطعاً در بهبود دستگاه‌ها موثر بوده و آنها نظمی برای توجه به مأموریت‌هایشان پیدا کرده‌اند و چابکی‌شان هم افزایش یافته است. البته بهره‌وری نیاز به زمان دارد تا اثرات آن دیده شود و تا الان روند رو به رشدی دارد.

چرا در بخش شرکت‌های دولتی، امکان مقایسه نتایج شرکت‌ها با هم وجود ندارد؟

در نظام تصمیم‌گیری، اطلاعات ما محدود و کمتر قابل اطمینان است و شرایط شرکت‌ها هم با هم فرق دارد. برای همین بهره‌وری شرکت‌ها را با گذشته خودشان مقایسه می‌کنیم. اگر در ادامه با بهبود شاخص‌ها بتوانیم اثر عوامل محیطی را برداریم، می‌توان به سمت مقایسه هم رفت. درباره شاخص‌های دستگاه‌ها همچنان در حال مطالعه هستیم، چون موضوعی پیچیده است.

آیا بعد از محاسبه نتایج، به دلایل تجمیعی و مشترک شایع باعث ناپه‌وری شده، رسیده‌اید؟

عوامل متنوع هستند: برخی داخلی و برخی محیطی. البته رقابت‌پذیری و نوآوری در بهبود موثر است، اما برای تحلیل درست نیازمند بررسی بیشتر هستیم. ضمناً با مشکل منابع انسانی روبرویم. کل راهبری بررسی دستگاه‌ها با تعداد کمی کارشناس از سازمان ملی بهره‌وری انجام شده است. نیازمند کمک دستگاه‌های بالادستی و غیردولتی هم هستیم. اکنون در دستگاه‌ها دانشی در این زمینه به وجود آمده که نباید رها شود. دستگاه‌ها و شرکت‌هایی که در زمینه ارتقاء بهره‌وری موفق بودند، سه ویژگی داشته‌اند: اولاً مدیر و بالاترین سطحشان به موضوع بهره‌وری اعتقاد و اهتمام داشته‌اند. دوم متخصصان دلسوز و باشناختی که تیم بهره‌وری را تشکیل داده‌اند و سوم این که مقصود از بهره‌وری در آن دستگاه مشخص است. مثلاً مقصود از بهره‌وری در وزارت دادگستری و خارجه، پیچیده است، اما در صنعت مشخص‌تر است. مهم این است که مخاطب و دستگاه و نهاد ناظر، تصویری نزدیک به هم از بهره‌وری در آن مجموعه داشته باشند.

میزگردی با حضور یزدان سیف، مدیرعامل پیشین شرکت بازرگانی دولتی و دکتر مهدی مرتضوی، استاد مدیریت دانشگاه تربیت مدرس

شرکت‌های دولتی ایران تبدیل به اداره دولتی شده‌اند..



عصر یک روز گرم تابستان، یک مدیر باتجربه و نوآور و یک استاد مدیریت به دفتر انجمن بهره‌وری ایران آمدند تا به بحث درباره موانع بهره‌وری شرکت‌های دولتی پردازند: یزدان سیف، دانش‌آموخته اقتصاد و مدیرعامل شرکت مادر تخصصی بازرگانی دولتی ایران که در مقطعی حساس، حدود ۵ سال از پس مدیریت تأمین کالاهای اساسی مردم ایران برآمد و توانست نظامی بر پایه «آ» در این شرکت بنا نهد و دکتر مهدی مرتضوی، دانشیار رشته مدیریت دانشگاه تربیت مدرس و رئیس مرکز مطالعات مدیریت این دانشگاه که در کنار کار آکادمیک، تجربه‌زایی در پروژه‌های پژوهشی شرکت‌های دولتی داشته و همین‌ترم، درس «رژیمیایی عملکرد دولت و سازمان‌های دولتی» را برای دانشجویان کارشناسی ارشدش تدریس می‌کرد. از بحث و گفت‌وگو با این دو چهره، نکات مفیدی از راز ناپه‌وری شرکت‌های دولتی در ایران و سازوکارهای بهبود آنها مطرح شد که اکنون پیش روی شماست:

همه کشورها مهمترین بازبزر محسوب می‌شود. تنظیم نحوه تعامل این سه بخش با یکدیگر، یکی از موارد مهم در بحث توسعه است. صاحب‌نظران حوزه توسعه در قرون اخیر به این نتیجه رسیده‌اند که فرآیند دولت‌سازی یعنی استقرار یک دولت کارآمد، موثر و مدرن در کشور، یکی از فرآیندهای توسعه است. علاوه بر این، فرآیند دولت‌سازی که همان بخش سوم است نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. ملت‌سازی یعنی به جای یک ملت توده‌ای، از ملتی سامان داده شده برخوردار باشیم که بتواند از بخش‌های دیگر مطالبات داشته باشد.

فرآیند دیگری که از اهمیت بالایی برخوردار است، بنگاه‌سازی است. باید به بنگاه‌ها توجه زیادی داشت، چون نقش مهمی در اقتصاد و امور مادی جامعه دارند. می‌توان با نگاهی به تاریخچه ورود ایران، کشورهای اروپایی و سایر کشورهای توسعه یافته به فرآیند بنگاه‌سازی و سرعت و مهارت آنان در استقرار و توسعه بنگاه‌های بزرگ اهمیت

ارزیابی شما از بهره‌وری شرکت‌های دولتی در مقایسه با شرکت‌های غیردولتی چگونه است. آیا به نظر شما بهره‌وری با دولتی بودن شرکت‌ها در تناقض است یا خیر؟

مرتضوی: بهتر است ابتدا با مفاهیم اساسی بحث را شروع کنیم؛ مفاهیمی چون معنای شرکت دولتی، ضرورت، اهمیت و ویژگی‌های شرکت‌های دولتی، سطوحی که در آن وجود دارد و مقررات حاکم بر آن. در ساختار دولت‌ها نوعی لایه‌بندی وجود دارد. به این معنی که وقتی دولت می‌خواهد وظایف حاکمیتی خود را انجام دهد، باید با دو بخش دیگر خصوصی و بخش جامعه مدنی یا تشکل‌های مدنی و مردم‌نهاد در تعامل باشد. به عبارت دیگر این سه بازبزر با همکاری یکدیگر حکمرانی را شکل می‌دهند.

برخی معتقدند حکمرانی تنها بر عهده دولت است؛ باید دانست که دولت فقط یکی از بازیگران است، اما چون از قدرت، مشروعیت و رسمیت زیادی برخوردار است، در

بنگاه‌سازی رادک کرد. تجربه‌هایی مانند سنگاپور و کره جنوبی در نیمه دوم قرن بیستم بسیار بارز است. حال ما درباره یکی از این فرآیندهای توسعه یعنی بنگاه‌سازی صحبت می‌کنیم.

هویت بینابینی که نه بنگاه دولتی و نه خصوصی است

بانک جهانی یک مدل لایه‌بندی درباره دولت ارائه کرده که طبق آن دولت باید چند لایه داشته باشد. مهم‌ترین لایه آن سیاست‌گذاری است که شامل وزیران است. لایه دوم به وزارتخانه‌ها اختصاص دارد. وقتی به ترتیب این لایه‌ها به شرکت‌های دولتی می‌رسد، در این لایه بخش مهمی به نام پیمانکاران عمده حضور دارند که در ارائه خدمات عمومی فعالیت می‌کنند. در این شرکت‌ها خدمت از نوع «هزینه-فایده» (cost-benefit) است، اما قالب آن از قالب بنگاه‌های خصوصی اقتباس می‌شود. به عبارت دیگر شرکت‌های دولتی هویتی دارند که قانون تجارت بر آن حاکم نیست و موجودیتی بینابینی محسوب می‌شود که نه یک بنگاه دولتی و نه خصوصی است. همان طور که گفته شد، در این بنگاه‌ها قانون تجارت حاکم نیست و این شرکت دنبال سود نیست، اما قالب آن طوری است که در قالب موسسه، وزارتخانه یا مرکز (foundation, ministry, center) هم جای نمی‌گیرد. به همین دلیل ماهیتی تعریف شد که از یک طرف در قالب بخش اول به معنی موسسه، وزارتخانه یا مرکز نیست و از طرف دیگر به صورت تمام و کمال به معنای یک بنگاه خصوصی نیست. همین امر موجب شد یک قانون خاص برای آن به نام قانون شرکت‌های دولتی تعریف شود.



دکتر مهدی مرتضوی

در حال حاضر بسیاری از شرکت‌ها بر اساس قانون تجارت زیان ده هستند و اگر بخواهیم مطابق آن برخورد کنیم، این شرکت‌ها باید منحل شوند چون ورشکسته هستند. اما این شرکت‌ها از قوانین دیگری پیروی می‌کنند. در دولت‌ها باید یک سری خدمات ارائه شود که قالب سود و زیان را نیاز دارد، مانند موضوعات مربوط به تنظیم بازار یا بحث صادرات و واردات، موضوعات بازرگانی یا مواردی که بارز و روزی مردم در ارتباط است.

شرکت‌های دولتی در همه کشورها فعالند

به طور کلی، دیدگاه‌ها نسبت به دولت‌ها زمانی که نظریه‌های آدام اسمیت مطرح بود، بازمان حاضر متفاوت بود، اما زمانی که نظریات مربوط به نئوکلاسیک‌ها مطرح شد، بیشتر ضرورت و اهمیت نقش آفرینی دولت‌ها در امور کشوری مشخص شد. مدل‌های دولت رفاه خیلی شدیدتر به این موضوع می‌پردازند، زیرا موضوع رفاه برای آنان از اهمیت بالایی برخوردار است و از نظر آنان دولت‌ها ابزاری هستند که می‌توان به وسیله آنها رفاه



در حال حاضر بسیاری از شرکت‌ها بر اساس قانون تجارت زیان ده هستند و اگر بخواهیم مطابق آن برخورد کنیم، این شرکت‌ها باید منحل شوند چون ورشکسته هستند. اما در دولت‌ها باید یک سری خدمات ارائه شود که قالب سود و زیان را نیاز دارد، مانند موضوعات مربوط به تنظیم بازار یا بحث صادرات و واردات، موضوعات بازرگانی یا مواردی که بارز و روزی مردم در ارتباط است.

را تامین کرد و همچنین خدمات عمومی با کیفیت به جامعه ارائه داد. بنابراین به دلیل اینکه بخش خصوصی علاقه یا توان لازم برای ارائه خدمات عمومی را به مردم ندارد و از طرفی برای دولت نیز با وجود بروکراسی‌های اداری قابلیت انجام این وظایف وجود ندارد، نیاز به نهادهایی احساس شد که از یک طرف همان ویژگی‌ها و اهداف بخش خصوصی را داشته و به شکل بنگاه عمل کنند و از طرف دیگر در اختیار دولت نیز باشند. از همین رو، شرکت‌های دولتی در اکثر کشورهای جهان وجود دارند، از فرانسه و اروپا گرفته تا هند و ترکیه و حتی خود آمریکا و به جرات می‌توان گفت تقریباً هیچ کشوری وجود ندارد که بخش شرکت‌های دولتی در آن وجود نداشته باشد.

در کشورهای دیگر، استقلال شرکت‌های دولتی زیاد است

شرکت‌های دولتی یک فلسفه و ماهیت وجودی دارند که هیچ چیز جایگزین آن نمی‌شود و به دلیل ماموریتی که دارند، در چیدمان ساختار دولت‌ها به آن نیاز است. ما خدمت عمومی را گاهی از یک موسسه یا وزارتخانه و بعضی اوقات از یک موسسه دولتی طلب می‌کنیم؛ اما چیزی که اهمیت دارد این است که با وجود اینکه این شرکت‌ها در همه کشورها وجود دارند، اما سازماندهی آنها در چیدمان ساختار دولت‌ها با یکدیگر متفاوت است. چیزی که در فلسفه وجودی این شرکت‌ها به آن توجه زیادی شده این است که در کشورهای دیگر استقلال شرکت‌های دولتی خیلی زیاد است و زمانی که به آن نام بنگاه داده می‌شود و تعریف بنگاه به آن تعلق می‌گیرد، به معنای واقعی آن را بنگاه در نظر می‌گیرند.

همانطور که می‌دانید، در بخش خصوصی «اصالت اراده» حاکم است. شرکت خصوصی هر کاری را می‌تواند انجام دهد، مگر اینکه قانون آنان را منع کرده باشد. در دولت اما «اصالت قانون» حاکم است، یعنی هیچ اقدامی را نمی‌تواند انجام دهد مگر اینکه قانون اجازه آن را داده باشد. این دیدگاه دقیقاً عکس شرکت‌های خصوصی است و زمانی که شرکت‌های دولتی بخواهند بنگاه باشند و بر اساس اصالت قانون فعالیت کنند، تناقض ایجاد می‌شود. برای حل این تناقض، دولت‌ها حداکثر استقلال را به بنگاه‌های دولتی دادند.

در اکثر کشورهای دنیا، برخلاف ایران شرکت‌های دولتی وابسته به وزارتخانه‌ها نیستند، بلکه اکثراً زیر نظر وزارتتی مثل وزارت دارایی یا اقتصاد هستند که از نظر اداره دارایی‌ها، اموال و ارائه خدمات به نحوی نماینده سهامدار است. چون دولت سهامدار شرکت‌های دولتی است، بنابراین وزارتخانه فقط به صورت نماینده سهامداران نقش آفرینی می‌کند. به این ترتیب، دیگر یک وزارتخانه به صورت عرضی شکافی در این روند ایجاد نمی‌کند و



قدرت خود را اعمال کند. بنابراین به جرات می توان گفت تمام مقرراتی که بر سازمان های دولتی مثل ثبت احوال، ثبت اسناد و ... وضع شده، قوانینی مثل قانون خدمات عمومی و قانون مدیریت خدمات کشوری، باری بر دوش این سازمان هاست و تمامیت قوانین شرکت های دولتی را زیر سوال برده است. در شرکت های حرفه ای، مالک در مدیریت دخالت نمی کند. ۴۰۰ سال پیش اقتصاددانان به این نتیجه رسیدند که مالکیت باید از مدیریت جدا شود. به مرور که تحولات در حوزه شرکت ها ایجاد شد، ضرورت وجود دو نوع شرکت در هر کشور احساس شد. یک شرکت از نوع بنگاه خصوصی که شناسنامه و اساسنامه داشته باشد، ثبت شود، تغییرات آن مشخص و انحلال آن تابع برخی ضوابط باشد. شرکت نوع دومی هم هست، شبیه نوع اول اما با کارکردی متفاوت.

شرکت های دولتی در ایران تبدیل به ادارات دولتی شده اند

نباید شرکت ها را از شکل اصلی خود خارج کرد. در حال حاضر شرکت های دولتی در ایران تبدیل به ادارات دولتی شده اند، با این تفاوت که در مقررات یا پس دادن حساب به مجمع، آن هم فقط به صورت شکلی کمی متفاوت هستند. این شرکت ها عملاً بخشی از دولت محسوب می شوند در صورتی که در مدل جهانی که ما مطالعه می کنیم، اصلاً اینگونه نیست و اتفاقاً شرکت های دولتی تافته جدا بافته اند. با وجودی که شرکت های دولتی باید

و مسئولیت را نقض کرده اید. زیرا شما مسئولیت پایش بازار را به آن داده اید و خواسته اید آن شرکت کمبودها را شناسایی کرده، به موقع وارد بازار شده و از آن خارج شود اما اختیارات لازم را از آن سلب می کنید. باید توجه داشت شرایط بازار است که تعیین می کند یک شرکت چه زمانی وارد بازار شده یا از آن خارج شود و این امر نمی تواند تابع سلسله مراتب و دستور باشد.

نقض ساختار شرکت های دولتی، به عرف تبدیل شده

شرکت دولتی هویتی است که تمام ارکان خود را به همراه دارد، یعنی دارای مجمع به عنوان رکن سیاست گذاری، هیات مدیره به عنوان رکن برنامه ریز و بدنه ای است که رکن عاملیت و اجرا دارد. وقتی به سازمانی سه رکن کامل می دهید، یک سازمان کامل است، اما وقتی با یک برش عرضی وارد یک شرکت می شوید، تمامیت سازمان را از بین برده و آن را ناقص خواهید کرد، از این رو کارکرد آن مختل خواهد شد.

مشکل ساختاری شرکت های دولتی ایران، این است که این اصل اساسی به مرور زمان طوری نقض شده که اینک به صورت کاملاً طبیعی و عرف در آمده است. این در حالی است که این شرکت ها نوعی بازیگر توسعه ای هستند. وقتی دولت وظایفی برای این شرکت ها در نظر گرفته، آنها را در فعالیت اقتصادی شریک کرده و همه ارکان مورد نیاز را در اختیار آنها قرار داده، نمی تواند در موقعیت های دیگر

وارد چرخه مدیریتی شرکت نمی شود.

در ایران فلسفه وجودی شرکت های دولتی نادیده گرفته شده

مهمترین ایرادی که می توان به شرکت های دولتی داخل ایران گرفت، این است که فلسفه وجودی، ضروریات و کارکردهای واقعی این شرکت ها نادیده گرفته شده است. به همین دلیل مثلاً شرکتی که برق تولید می کند، زیر نظر وزارت نیرو و فعالیت دارد، اما این اقدام کاملاً بی معناست؛ زیرا وزارت نیرو نماینده شهروندان است و اتفاقاً به وکالت از شهروندان باید بر شرکت نظارت داشته باشد. نباید شرکتی که برق تولید می کند زیر نظر وزارت نیرویی باشد که باید از او مطالبه داشته باشد. به عبارتی ناظر و منظور نباید یک جامعه شوند. در وزارت نیرو و ناظر و منظور با هم هستند و مسئولیت ها با یکدیگر تداخل دارد.

در وزارت کشاورزی نیز وقتی به شرکتی مأموریت می دهیم پروتئین گیاهی یا دامی را تنظیم یا ذخیره استراتژیک را مدیریت کند، باید اختیار تام به آن داده شود، زیرا طبق اصل اختیار و مسئولیت شما زمانی می توانید از شرکتی مطالبه داشته باشید و مسئولیتی که به آن سپردید را طلب کنید که اختیارات کامل را به آن داده باشید.

بنابراین اگر به اندازه ای که از او مسئولیت مطالبه می کنید، اختیارات ندهید، اصل اساسی تناسب اختیار

تافته جدابافته باشند، اما این واژه را اگر در ایران بگویید، تصویری منفی نسبت به آن دارند.

از طرفی شرکت های دولتی و یا حتی دانشگاه ها ماهیت های جداگانه از دولت هستند و باید قوانین مربوط به خودشان را داشته و از آن تبعیت کنند؛ بنابراین دلیلی ندارد زمانی که دولت ها تغییر می کنند، مدیریت دانشگاه یا شرکت ها تغییر کند زیرا مدیریت موضوعی حرفه ای است و نباید تابع سیاست باشد. با این وجود، می بینید با تغییر دولت مدیریت شرکت دولتی نیز عوض می شود.

در کشورهایی همچون فرانسه که از نظر قانون اساسی شباهت های زیادی به ایران دارند، وقتی وزیری عوض می شود امکان ندارد سمت های پایین تر از معاون وزیر کسی عوض شود، چون مسیر شغلی آنها از پایین به بالاست. در این کشورها در هر شغل سه نفر حضور دارند که یک نفر پیرتر، یکی میانسال و یکی جوان تر از بقیه است. به مرور زمان که فرد پیرتر بازنشسته می شود، فرد میانسال جایگزین او شده و این چرخه ادامه می یابد.

از طرفی، قسمت زیادی از اموال دولت در اختیار شرکت های دولتی قرار دارد و وظایفی از جنس تصدی که بعضی از این تصدی ها انحصار است؛ مثلاً شرکت هایی برای خاویار، دخانیات و قبل تر برای تریاک و دیگر مواردی که در انحصار دولت بود، وجود داشت. به عبارتی برخی از وظایفی که در انحصار دولت بود، شرکت های دولتی انجام می دادند. همچنین، بعضی اوقات شرکت های دولتی وظایفی را انجام می دهند که در قالب های دولتی جانی گیرد، زمانی که ما برای شرکت های دولتی وظایف یا اهدافی تعیین می کنیم، باید لوازم دستیابی به اهداف را نیز فراهم کنیم. لوازم آن شامل قوانین خاص، ترتیبات سازمانی خاص و ارائه استقلال و اختیار کافی به اندازه مسئولیت آنان است. با گرفتن این موارد از این شرکت ها، کارکردشان مختل می شود و دیگر نمی توان انتظار شرکت دولتی را از آنها داشت. به همین دلیل از نظر من به عنوان یک کارشناس حوزه مدیریت این خیلی غیرطبیعی است که یک شرکت دولتی سه برابر نیاز خود پرسنل داشته باشد.

با سخنان آقای مرتضوی چقدر موافقت می کنید؟ آیا از نظر شما موضوع بهره وری با هویت شرکت های دولتی تناقض دارد یا شدنی است؟

سیف: بنده در نظر دارم نگاهی از جنس اقتصاد به شرکت های دولتی داشته باشم. از ظهور علم اقتصاد توسعه و در سال های پس از جنگ جهانی دوم، سیاستگذاری

توسعه اقتصادی به سه دوره متمایز قابل طبقه بندی است. دوره اول از بعد جنگ جهانی دوم تا اواخر دهه ۱۹۷۰ است. نظریات اقتصاد متاثر از نظریات کینزی دولت را عامل جبران خلاهای اقتصاد بازار و بهبود شرایط اقتصادی در شرایط نابازار می دانستند، لذا با طراحی طرح ها و پروژه های عمرانی دولتی وسیع و صرفه های مقیاس حاصل شده از آن، طول زمان تحقق توسعه را کوتاه کردند. در دوره دوم باور به دست نامرئی بازار و انتخاب مردم و بروز ظهور نظامات دموکراسی و کارآمدی نظام قیمت ها و بازار جای نظام تخصیص دولتی منابع را گرفت و رویکرد مکتب شیکاگو که به اجماع واشنگتنی معروف شد توسعه یافت. طبق این دیدگاه، بخش خصوصی بهترین نتایج را به بار می آورد و تخصیص منابع در بهینه ترین شکل انجام می پذیرد. بر همین اساس هر گونه دخالت دولت برای تغییر در انتخاب نظامات بازار ضد تولیدی است. در این مکتب نگاه به دولت از عامل توسعه به جدی ترین مانع توسعه تغییر یافت و طی چند دهه توسط نهادهای بین المللی این دیدگاه تبلیغ شد که دولت کوچک یعنی دولت کارآمد؛ پس هر اندازه دولت کوچک تر شود بهتر است.

در ادامه این روند موجی تازه از انتقادات به واسطه آثار بیرونی این سیاست بر این نظریات و رویکردها شکل گرفت. سیاست های تعدیل در اواسط دهه ۱۹۹۰ که سال ها نسخه شفاف بخش بود، در بوته نقد، مورد انتقاد گسترده اقتصاددانان نهادگرا و در رأس آنها جوزف استیگلیتز قرار گرفت. وی نظرات انتقادی خود را در قالب سیاست های «اجماع پسا واشنگتنی» در سال ۱۹۹۸ مطرح ساخت. وی معتقد است که تعامل سازنده دولت-بازار می تواند راهگشای موفقیت فرایند اصلاحات اقتصادی در کشورهای در حال توسعه باشد. در این مسیر آنچه از اهمیت اساسی برخوردار است، علاوه بر توانمندسازی بخش خصوصی اعمال اصلاحات گسترده در حوزه دولت است.



دلیلی ندارد زمانی که دولت ها تغییر می کند، مدیریت دانشگاه یا شرکت ها تغییر کند زیرا مدیریت موضوعی حرفه ای است و نباید تابع سیاست باشد. با این وجود، می بینید با تغییر دولت مدیریت شرکت دولتی نیز عوض می شود.

در اجماع پسا واشنگتنی، دولت و بازار دو نهاد مکمل هستند نه دو نهاد رقیب؛ بنابراین به جای بحث از مداخله یا عدم مداخله دولت، باید از کارایی و اثربخشی مداخله دولت سخن گفت. در واقع دولت به عنوان یک نهاد اجتماعی نهاد ساز، باید با ایجاد نهاد های کارآمد و توانمند، محیط مناسبی برای تنظیم روابط اقتصادی افراد جامعه به گونه ای کم هزینه، ساده و به دور از اتلاف وقت مهیا سازد و از این رهگذر به عنوان دست یاری دهنده بازار موجبات رشد اقتصادی را فراهم نماید.

تسوار موفقیت آمیز این نهادها اغلب تحت عنوان حکمرانی خوب مطرح می شود. اساسا ماهیت دولت در اقتصاد چهار دوره را طی کرده است: به ترتیب دوره قبل از «کینز»، دوره کینز و دوره بعد از کینز که «نئوکلاسیک ها» آمدند و دوره چهارم نیز مربوط به زمان نهادگراهاست که با آغاز دوره «استیگلیتز» و انتقاداتی که به نظام بازار داشت، طی شد. می توانیم این چهار دوره را به عنوان چهار دوره متمایز شاخص برای موضوعات اقتصادی بدانیم.

نکته اول که باید به آن اشاره کرد، تفاوت این دیدگاههاست. در دوره قبل از کینز که دیدگاه کلاسیک ها مطرح بود، آنان به دولت حداقلی اعتقاد داشتند. در دوره کینز به دلیل اهمیت توجه به مسائل بنگاه های بزرگ، شرکت های بزرگ، لزوم ایجاد زیرساخت های توسعه و ایجاد رونق در دوره رکود بزرگ، موضوع شرکت های دولتی رونق یافت و به شدت مورد توجه قرار گرفت؛ به همین دلیل دخالت دولت نیز در بازار افزایش یافت.

در دوره بعد از کینز به واسطه برخی ناکارآمدی های ناشی از دو عامل عدم استقلال شرکت های دولتی و دخالت صندوق رای در شرکت های دولتی، انتقادات به این شرکت ها زیاد بود. دخالت صندوق رای در تصمیمات شرکت های دولتی برای بقاء جریانات سیاسی باعث شد موضوع تورم نیروی انسانی ناکارآمد در این شرکت ها و عدم وجود سود و هزینه بهینه در ساختار این شرکت ها به یک معضل جدی بدل شود همانطور که ملاحظه می شود مشکلاتی که بیان شد، هیچ کدام ناشی از خود شرکت ها نیست بلکه مربوط به مدل اداره شرکت در ساختار بروکراتیک و مدیریت سیاسی شرکت است.

بعد از این دوره به دلیل سیاست های تعدیل و مشکلات فقرزایی که رخ داد، مدل نهادگراها یعنی تعامل دولت، بازار و بخش خصوصی و به عبارتی نهادهای اجتماعی، یک حکمرانی خوب ایجاد کرد. هدف نهادگراها بزرگ یا کوچک شدن دولت نبود، بلکه بالا بردن کیفیت حکمرانی جامعه بود. حال فرقی ندارد که این هدف با بخش دولتی محقق شود یا خصوصی.

در نگاه نهادگراها شاخص، اندازه دولت نیست،

بلکه کیفیت حکمرانی است

وقوع پاندمی و ویروس کوید ۱۹ طی سال‌های اخیر تجربه متفاوتی از لزوم دولت ایجاد کرد که می‌تواند یک مطالعه موردی مهم برای اثبات اهمیت و ضرورت دخالت دولت در اقتصاد در اختیار بگذارد. این تجربه مهمی برای کسانی است که شاخص آنان فقط اندازه دولت و نه کار کردن بود و به موضوع دخالت دولت در اقتصاد حدی نگاه می‌کردند و انتقاد داشتند، اما به کیفیت خدماتی که ارائه می‌کند توجهی نداشتند.

بزرگوار، سیف



در دیدگاه نهادگراها شاخص اندازه دولت نیست، بلکه این است که ما بتوانیم کیفیت رفتار خود را اصلاح کنیم. یعنی به مرحله‌ای برسیم که شهروندان از کیفیت زندگی خود احساس رضایت کنند. در تمام این دوران‌ها و حتی در دوران کلاسیک‌ها، جاهایی که اقتصاد بازار با شکست مواجه می‌شود، دولت از طریق شرکت‌های دولتی به اعمال تصدی پرداخته است. مثال‌های آن نیز زیاد است و انحصار یکی از این مثال‌هاست.

به طور حتم دولت به انحصارات به ویژه آنهایی که با کیفیت زندگی انسان‌ها ارتباط دارد، حساس بوده و به آن اهمیت می‌دهد. به عنوان مثال موضوع محیط زیست و منابع مشترک برای دولت مهم است و دولت‌ها نمی‌توانند آن را به بخش خصوصی واگذار کنند؛ زیرا ساختار بخش خصوصی مانع از تحقق اهداف می‌شود. ساختار بخش خصوصی بر اساس کسب سود تعریف شده و این امر باعث می‌شود هر چه سریعتر این منابع را استخراج و دست رقیبان را کوتاه کند. بنابراین سرعت برداشت از منابع را افزایش می‌دهد و به این ترتیب منابع مشترک را از بین می‌برد. البته امروز نهاد‌های اجتماعی مدلی‌هایی را برای همکاری و مشارکت بخش خصوصی و دولت تهیه کرده‌اند اما در آنها نیز به طور کامل مسئولیت در اختیار بخش خصوصی نیست. از طرف دیگر، در موضوع کالاهای عمومی که متعلق به همه است، بخش خصوصی سرمایه‌گذاری نمی‌کند. این بخش

روی کالاهایی سرمایه‌گذاری می‌کند که اگر مالکیت آن مربوط به جمع است، تخصیص‌پذیر هم باشد. یعنی اگر دو نفر خواستند از آن استفاده کنند، بتوانند هزینه‌های آن را نیز تقسیم کرده و سود و زیان را تقسیم کنند، مثل اینترنت یا مخابرات.

بافهم ناقص از کارکرد شرکت‌های دولتی روبرویم

بنابراین کسانی که امروز به شرکت‌های دولتی به عنوان عنصری ناکارآمد نگاه می‌کنند، به نظر من شناختی نسبت به این شرکت‌ها هم در حوزه تئوری و هم از نظر تجربی (جاهایی که با شکست بازار مواجهیم) ندارند. به عبارتی آنان به شدت دچار مشکل ادراکی هستند و قضاوت‌های نادرست ناشی از نقصان فهم و ادراک از کارکرد شرکت‌های دولتی است.

بنابراین جمع‌بندی نکته اول این است که دخالت و حضور دولت در اقتصاد از دوره نئوکلاسیک‌ها تا کنون وجود داشته و با وجودی که در هر دوره با شدت و ضعف مواجه شده، هیچ‌گاه از بین نرفته است. نکته دوم این است که نگاه به شرکت‌های دولتی نگاهی مستقل از یک دولت سیاسی نیست. چون در شرکت‌های دولتی توزیع رانت وجود دارد، اگر محل تاخت و تاز جریان‌های سیاسی قرار بگیرند، دو موضوع «ناکارآمدی» و «فساد» رخ می‌دهد. این تاخت و تازها یکی از دلایلی است که ما امروز شرکت‌های دولتی خود را از چارچوب خود خارج کرده‌ایم.

توجه به تعریف ماهیت شرکت‌ها نیز از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. در ماده ۹۰ قانون اجرای سیاست‌های کلی اصل ۴۴، تصریح شده که اگر دولت بر یک شرکت اعم از خصوصی یا دولتی تکلیف قیمت‌گذاری وارد کند، مکلف است مابه‌التفاوت قیمت تمام شده به علاوه سود عادلانه تا قیمت مصوب را به آن شرکت پرداخت کند.

منشازبان شرکت‌های دولتی، دستورات غلط دولت

یکی از انتقاداتی که همواره وجود دارد، این است که شرکت‌های دولتی زیان‌ده هستند یا زیان‌انباشته دارند، در همین راستا و بر اقتصاددانیست شرکت‌های زیان‌ده را اعلام کرد. وقتی به عمق زیان‌ده بودن شرکت‌های دولتی توجه کنید، خواهید دید دولت‌ها (فارغ از نوع نگاه سیاسی آنها) چه دستوراتی به آنها داده‌اند و چرا این زیان‌انباشته ایجاد شده است؟ به عنوان مثال دولت به این شرکت‌ها دستور داده گندم را با قیمتی بسیار پایین‌تر از قیمت تمام‌شده به بازار ارائه کند، اما در زمان پرداخت مابه‌التفاوت، دولت از بار مسئولیت شانه خالی می‌کند و بخش بسیار اندکی از این مبلغ را به صورت پارانها پرداخت

می‌کند و بخش بزرگی از آن را به ارائه تسهیلات بانکی موقوف می‌کند. این امر برای شرکت‌ها زیان‌آور است. همچنین چون مدل مدیریتی شرکت‌های دولتی در حد بسیار کم، به گونه‌ای است که دولت‌ها می‌توانند به دلیل گردش مالی و آزادی جریان پولی که در آن وجود دارد، به راحتی در آن دخالت کرده و برنامه‌های غلط در آن اجرا کنند. دولت‌ها وقتی با کمبود منابع مواجه می‌شوند، به سمت برداشت و استفاده از این شرکت‌ها حرکت می‌کنند.

شرکت‌های دولتی، ضرورت حکمرانی دنیای امروز

به طور خلاصه می‌توان گفت شرکت‌های دولتی از نظر ماهیت جزو ضرورت‌های حکمرانی امروز دنیا هستند و در همه کشورها نیز وجود دارند. نکته دوم اگر در شرکت‌های دولتی ایران مشکلات ناکارآمدی وجود دارد، بخشی از آن ممکن است مربوط به حکمرانی درون شرکت باشد؛ اما بخشی از آن نیز مرتبط با فضای کسب و کار و فضای حکمرانی حاکمیت بالادستی است که آن را به شرکت‌ها تحمیل می‌کند.

آیا بهره‌وری با ماهیت شرکت‌های

دولتی در تضاد است یا خیر؟

سیف: به نظر من بهره‌وری با هیچ موضوعی تناقض ندارد، زیرا این موضوعی است که در زندگی انسان‌ها و حتی ادبیات دینی ما نیز جا دارد. وقتی در مورد افراط و تفریط صحبت می‌شود، یعنی همان بهره‌وری. بنابراین هیچ تضادی بین شرکت‌های دولتی و بهره‌وری وجود ندارد.

البته یک نکته وجود دارد: در شرکت‌های خصوصی چون منافع سهامداران جزء اصلی تصمیم‌گیری است، شاخص بهره‌وری صرفاً با مسائل ریالی و دلاری سنجیده می‌شود. ولی در شرکت‌های دولتی از آنجا که عملکرد آنها فقط بر اساس دلار و ریال نیست، میزان کارآمدی آنان بر اساس برخی شاخص‌های کیفی است که سرریز بیرونی اجرای سیاست‌های آنها در سایر بخش‌های اقتصادی است به طوری که همه منافع آن در نظام مالی شرکت قابل رویت نیست. البته موضوع آثار منفی و مثبت بیرونی در ترم اقتصاد بخش عمومی یکی از مهمترین موضوعات شکست بازار است. به عنوان مثال شرکت پست جمهوری اسلامی باید نامه‌ای را به روستایی ببرد که در آن دو خانوار بیشتر وجود ندارد، واضح است که این فعالیت صرفاً اقتصادی ندارد، اما رسالت و مأموریت شرکت‌های دولتی صرفاً رسیدن به ریال و دلار نیست و دستیابی به مزیت‌های عملیاتی، یکی از اهداف آنهاست. با وجودی که بیشتر فعالیت‌های شرکت‌های دولتی در

راستای منافع اجتماع است، اما معمولاً این فعالیت‌ها را در صورت‌های مالی شرکت به صورت منفی می‌بینیم. ولی چون حسابرسی عملیاتی و نتیجه‌محور نداریم، باید نگاه خود را به شرکت‌های دولتی تغییر دهیم.

از نظر شما اعلام لیست شرکت‌های دولتی کار درستی بود یا خیر؟

سیف: از نظر من آقای وزیر قبل از اینکه این لیست را اعلام کند، باید بررسی می‌کرد که این زبان به چه دلیل رخ داده است. بانک ملی ایران با ۷۰ هزار میلیارد تومان بیشترین زبان را داشت؛ اما از طرفی باید بدانید همین بانک مجبور است وام ازدواج ۴ درصد به مردم ارائه دهد؛ در حالی که سود سپرده ۱۵ تا ۲۰ درصد را در قبال سپرده به مردم پرداخت می‌کند.

آیا همین شفاف‌سازی‌ها باعث نمی‌شود این نقایص نیز مطرح و برطرف شود؟

سیف: اگر بخواهیم منصفانه قضاوت کنیم، شاید بتوان از این جهت به این اقدام نگاه مثبتی داشت، اما پروپاگاندا کردن آن کار اشتباهی است. اتفاقی که با این شیوه می‌افتد، این است که با کوبیدن شرکت‌های دولتی در افکار عمومی، این نهادها را به عنوان منبع فساد در نظام حکمرانی نشان می‌دهیم که ضمن کاهش انگیزه شرکت‌های دولتی برای خدمت به مردم، باعث می‌شود فساد در آن‌ها افزایش یابد. زیرا نام بردن از شرکت‌های دولتی به عنوان مجموعه‌های دارای فساد و ناکارآمد باعث تقویت آن عامل در آنها می‌شود.

امروز ممکن است در حوزه‌های خرید، مدیریت شرکت‌های دولتی ناکارآمد باشد، ولی در حوزه کلان این گونه نیست. مدتی پیش دیدم رئیس وقت دیوان محاسبات جمهوری اسلامی در منظر عمومی مردم اعلام کرد حسابرسی شرکت‌های دولتی را از سال ۹۴ در دیوان محاسبات آغاز کرده‌ایم، در حالی که می‌دانید از سال ۱۳۱۲ و قبل از آن، دیوان محاسبات در شرکت‌های دولتی مستقر بوده است. زیرا در آن زمان دیوان محاسبات زیرمجموعه وزارت اقتصاد بود، با وجودی که وزارتخانه‌ها ذیحساب داشتند. اما در شرکت‌های دولتی، عامل دیوان محاسبات به عنوان حسابرس دیوان محاسبات حضور داشته است. بنابراین، یکی از اجزای بررسی شرکت‌های دولتی در طول این ۸۰ سال همواره دیوان محاسبات بوده، اما در مقابل مردم چنین چیزی اعلام می‌شود.

دوروش برای حساب‌کشی از شرکت‌های دولتی
موضوع این است که طبق قاعده قانون محاسبات مبتنی

بر قوانین حسابرسی کل دنیا، شرکت‌های دولتی دارای دو شابلون هستند. یک شابلون رعایت قوانین است و شابلون دیگر صرفه و صلاح شرکت است؛ یعنی اگر قوانین را رعایت کردید، اما صرفه و صلاح را نادیده گرفتید، باز هم به دلیل اینکه به مردم و سهامدار که در اینجا دولت است صدمه زده‌اید، باید به دیوان محاسبات پاسخگو باشید. حسابرس دیوان محاسبات، شرکت را صرفاً با قانون و مقررات می‌سنجد. این گام ابتدایی است، زیرا حسابرس ماهیت قانون دارد و در این زمینه از چک لیست استفاده می‌کند. برای دانستن اینکه شرکت طبق صرفه و صلاح پیش رفته یا نه نیز نظام قضایی دیوان محاسبات این موضوع را چک می‌کند. بنابراین بسیاری از پرونده‌هایی که برای شرکت‌های دولتی ایجاد می‌شود، لزوماً تخلف نیست.

پیشتر در قانون پیش‌بینی شده بود گزارش مغایرت‌های قانونی شرکت‌های دولتی در گزارش تلفیق بودجه نباشد که تصمیم درستی هم بود. ۹۰ درصد این حسابرسی‌ها به مستشاری می‌رود و مستشاری صرفه و صلاح را بررسی می‌کند. بعد از آن که این نهاد تایید کرد تخلفی صورت نگرفته، رای براءت را صادر می‌کند که این نیز امر درستی است. بنابراین شرکت، حسابرس و مستشاری، همه کار خود را درست انجام داده‌اند، چون قانون این موضوعات را از قبل پیش‌بینی کرده است. اما در قانون بودجه سال ۱۳۹۳ تصمیم بر این شد که گزارش شرکت‌های دولتی نیز در تلفیق بودجه ارائه شود. زیرا تصور آن‌ان بر این بود که شرکت‌های دولتی حسابرسی نمی‌شوند در حالی که در واقعیت اصلاً اینگونه نبود.

بدبین کردن افکار عمومی به شرکت‌های دولتی، کارآمدی‌شان را کاهش می‌دهد

با این اقدامات و اعلام شرکت‌های زیان‌ده، افکار عمومی نسبت به شرکت‌های دولتی بدبین می‌شوند و این ضمن کاهش کارآمدی شرکت‌ها، انگیزه مدیریت و کارکنان را کاهش می‌دهد؛ همچنین شرکت‌های دولتی را از مسیر و جایگاهی که در آن قرار دارند، خارج می‌کند.

همان‌طور که اشاره کردید، دیگر کشورهای جهان هم از شرکت‌های دولتی بهره‌مند هستند، بهره‌وری این شرکت‌ها به‌ویژه در کشورهای موفق چگونه است و بهره‌وری بالاتر چگونه در این کشورها حاصل شده است؟

مرتضوی: بحث سیاست‌زدگی در کشور، آسیبی ایجاد می‌کند به‌نام سیاست‌زدگی شرکت‌های دولتی. وزرا دو

نقش دارند: یکی در سمت وزیر و یکی به عنوان رئیس مجمع؛ اما در ایران این دو نقش به خوبی از یکدیگر تفکیک نمی‌شود. وزیر در مقام وزارت خود به شرکت‌های دولتی دستور می‌دهد، در حالی که این حق را ندارد.

لزوم تفکیک نقش‌های وزیر در شرکت‌ها

همانطور که می‌دانید، هر شرکت سهامی باید حداقل سه سهامدار داشته باشد. به همین دلیل است که رئیس سازمان برنامه و بودجه، وزیر اقتصاد و وزیر مربوطه در مجمع شرکت‌های دولتی شرکت می‌کنند زیرا باید این سه نماینده سهامدار حضور داشته باشند. حال اقدام درست این است که وزیر از جایگاه رئیس مجمع، به عنوان یکی از نمایندگان سهامداران و در حیطه چهارچوب مجمع که فقط سالی یک بار تشکیل می‌شود حضور یابد؛ اما متأسفانه این نماینده سهامدار به عنوان یک بروکرات که در کردور سیاسی قرار دارد، به حیطه حرفه‌ای ورود پیدا می‌کند. حال آن که وزرا باید نقش‌های خود را از هم تفکیک کنند.

مشکل دیگری که در ایران وجود دارد پدیده «شکل‌گرایی» است. این پدیده عجیبی است و بررسی‌های تاریخی من نشان داده از زمان عباس میرزا که بحث تجددخواهی در ایران آغاز شده، شکل‌گرایی وجود داشته و سپس در دوره امیرکبیر، ناصرالدین شاه، انتهای دوره قاجار و پهلوی اول و دوم و بعد از آن به صورت مداوم وجود داشته است. به طور کلی، ما نظام اجرایی دولت را در ایران تقلید کرده‌ایم، یعنی تجارب خود را داشته‌ایم اما مشکل نظام اجرایی را از نظر شکلی از دیگر کشورها تقلید کردیم. مادر دو دوره اشتباهاتی انجام دادیم که باید آنها را بپذیریم. «مدیریت دولتی نوین» نهضتی است که در زمان «مارگارت تاچر» نخست‌وزیر انگلیس و «رونالد ریگان»، رئیس‌جمهوری آمریکا، به نام طرح تحول دولت مطرح شد. در طرحی که مدیریت دولتی نوین ارائه داد، عدم تمرکز، شفافیت و موضوعات دیگر لحاظ شد، غربی‌ها بعد از حدود یک دهه، اجرای این طرح را کنار گذاشتند. اما در ایران متأسفانه نه تنها این روش اصلاح نشد بلکه هنوز تئوری کامل تبیین برنامه‌های توسعه، قانون اجرای سیاست‌های اصل ۴۴، همه و همه به این روش اجرا می‌شود. در این مدل، جاهایی که نباید شرکت باشد را تبدیل به شرکت کردند. این موضوع را در خیلی جاها همچون وزارت نیرو، نفت و... مشاهده می‌کنید. به عنوان مثال بخش آب نباید در اختیار شرکت‌ها قرار می‌گرفت. به همین دلیل بسیاری از منابع زیرزمینی استخراج شدند و سدسازی به شدت افزایش یافت، دلیل آن این است که به

با مشکل مواجه‌اند. نوع نگاه و ابزارهای مدیریتی مادر شرکت‌های دولتی باید تغییر کند تا بتوانیم بهره‌وری را افزایش دهیم.

موانع بهره‌وری در شرکت‌های

دولتی را چگونه تقسیم‌بندی می‌کنید؟

سیف: ابتدا باید دو نکته را در نظر داشته باشیم. نخست اینکه متأسفانه یک سندروم ضد شرکت‌های دولتی در نظریه‌های حاکم به وجود آمده است و نکته جدی‌ترین است که بخش خصوصی خود را در نبود بخش دولتی پیدامی‌کند. باید بدانیم توسعه کشورها مرون توسعه و تعالی شرکت‌هایشان (خصوصی و دولتی) است، نه وزارتخانه‌ها. شرکت‌های خصوصی و یا دولتی بزرگی را در کشورهای توسعه یافته را می‌توان دید که اینها توانسته‌اند کشورشان را به توسعه برسانند و بسیاری از این شرکت‌های خصوصی را اگر مذاقه کنیم ابتداءر قالب شرکت‌های دولتی شکل گرفته‌اند و بعد خصوصی شده‌اند نظیر اکسل لاجستیک آمریکا که امروز به عنوان DHL معروف است. بنابراین شرکت‌های دولتی باید هسته‌ای باشند برای آبادانی کشور.

انتقاد عجیب بخش خصوصی از وظیفه‌شناسی

شرکت دولتی

زمانی نامه‌ای از طرف یکی از انجمن‌های صنوف وابسته به این صنعت نوشته شد. در این نامه نوشته بودند «شرکت خدمات حمایتی کشاورزی» همه نهاده‌های کشاورزی کشاورزان را به موقع تامین کرده و این باعث شده ما زمین بخوریم! در حالی که طی چند سال قبل آن که شرکت خدمات حمایتی کشاورزی تقریباً تعطیل شده بود کشاورزان در تامین نهاده‌هایشان مشکل داشتند و همین امر باعث کاهش بهره‌وری بخش کشاورزی شده بود.

از مضمون نامه این گونه استنباط می‌شود که بخش دولتی نباید فعالیت کند تا بخش خصوصی بتواند با هر سطح و عمقی رشد کند. در حالی که فلسفه وجودی شرکت‌ها دو چیز است: تولید سود و تولید خدمت. البته وظیفه شرکت‌های دولتی بیشتر تولید خدمت است. با این وجود برخی از شرکت‌های خصوصی در جهان که گستره بزرگی دارند، در حوزه مسئولیت اجتماعی تولید خدمت نیز می‌کنند. از این نامه برداشت کردیم بخش کشاورزی باید بدون سم بماند یا کیفیت پایین سم را تحمل کند تا بخش خصوصی احساس آزادی عمل در

این موضوع اتفاق نظر دارند که بهره‌وری در شرکت‌های دولتی بسیار پایین است و در این شکی نیست. حال اگر بخواهیم تحلیل کنیم که چرا بهره‌وری پایین است، یک دلیل واحد برای آن وجود ندارد بلکه مجموعه‌ای از دلایل باعث کاهش بهره‌وری شرکت‌های دولتی شده است. البته نکته مهم این است که همه این دلایل از اهمیت یکسانی برخوردار نیستند. ما باید به دلایل پایه‌ای رسیدگی کنیم. البته تحلیل‌ها و بررسی‌هایی در این زمینه انجام شده و اگر بخواهیم، می‌توانیم از این تحلیل‌ها استفاده کرده و یک فراتحلیل ارائه دهیم. می‌توان شبکه‌ای از مسائل را در نظر گرفت که در آن بعضی از مسائل کلیدی تر هستند و باید آنها را مدنظر قرار داد و اگر به این موضوعات پایه رسیدگی کنیم، پیامدها نیز به تدریج برطرف خواهند شد. نمی‌توانیم بهره‌وری را مدیریت کرده یا افزایش دهیم، مگر اینکه موانع موجود بر سر راه بهره‌وری را حل و فصل کنیم. به این ترتیب به طور طبیعی بهره‌وری را افزایش داده‌ایم. باید نوع نگاه به این مسئله اینگونه باشد که وزارت اقتصاد به عنوان مسئول شرکت‌های دولتی آسیب‌شناسی‌های لازم را انجام داده و آسیب‌ها را بر اساس اهمیت اولویت‌بندی و حل کند.

بسیاری از شرکت‌های دولتی، از نظر فناوری کهنه هستند

در حال حاضر بسیاری از شرکت‌های دولتی کشور از نظر فناوری بسیار کهنه هستند، از نظر سرمایه‌گذاری عقب مانده‌اند و از نظر فرهنگ سازمانی، منابع انسانی و سیستم‌ها با مشکل مواجه‌اند. نظام‌های داخلی این شرکت‌ها مثل نظام‌های حسابرسی، نظارتی و نظام‌های منابع انسانی نیاز به مهندسی مجدد دارند ولی هیچ رسیدگی به این موارد نمی‌شود. این عدم رسیدگی باعث می‌شود، سهامدار، مالک، مدیران، هیات مدیره، کارکنان، مشتریان و شهروندان نیز ناراضی باشند. وقتی همه ناراضی هستند، یعنی یک جای کار ایراد دارد. مادر حال حاضر شرکت‌های دولتی را به عنوان عوامل توسعه فراموش کرده و فقط به عنوان ابزارهای اداره موضوعات جاری دولت زیر نظر بروکرات‌های شناسیم. این در حالی است که استقلال و حرفه‌ای بودن باید جزئی از شرکت‌ها باشد تا بتوانیم از آنها حساب بکشیم.

همه ابزارهای لازم برای کارایی، اثربخشی و بهره‌وری در شرکت‌های دولتی وجود دارد اما کار نمی‌کنند، زیرا از نظریه‌های حاکم بر شرکت‌ها گرفته تا ماهیت، ساختار، استقلال، مسائل داخلی و بیرونی همه و همه

بخش‌هایی مدل شرکتی داده‌ایم که نباید این مسئولیت را به عهده آن‌ها می‌گذاشتیم. از طرف دیگر، همواره شرکت‌ها را محدود کرده‌ایم که نباید این اتفاق رخ می‌داد. به عنوان مثال هر سال در قانون بودجه موضوع ممنوعیت سرمایه‌گذاری مطرح می‌شود و آیین‌نامه اجرایی بودجه همچنان که دست‌سازمان ثبت احوال را می‌بندد، شرکت‌های دولتی را نیز محدود می‌کند. آنها فراموش کرده‌اند شرکتی را که مسئول راه‌آهن کشور کرده‌اند، باید یک تافته جدا بافته باشد. تمام تلاش و فکر این شرکت باید متمرکز بر زیرساخت‌ها و موضوعات توسعه‌ای باشد، زیرا این شرکت‌ها می‌توانند از طریق حسابرسی داخلی مورد بررسی قرار گرفته و جزئیات کار آنان را با دقت واکاوی کرد.

شرکت‌های دولتی باید عامل توسعه باشند، نه یک کارگزار بروکرات

بنابر این نباید دست شرکت‌های دولتی را بست، بلکه باید اجازه داد با سرمایه‌گذار خارجی کار کند. اگر شرکت دولتی اختیار داشته باشد که برای صادرات، واردات، شراکت و سرمایه‌گذاری خود تصمیم بگیرد، روند توسعه را در پیش خواهد گرفت. بنابر این در بسیاری از جاها شرکت‌های دولتی باید عامل توسعه باشند، نه یک کارگزار بروکرات. می‌بینید که ساختار شرکت‌های دولتی در ایران نواقص بسیار عجیبی دارد.

شرکت دولتی می‌تواند زیان ده، اما بهره‌ور باشد

در پاسخ به اینکه آیا بهره‌وری با ذات شرکت‌های دولتی تناقض دارد یا خیر، باید گفت همانطور که در تعریف بهره‌وری کارایی وجود دارد اثربخشی نیز هست. بنابر این یک شرکت دولتی می‌تواند با وجود زیان ده بودن اما بهره‌وری داشته باشد. به عنوان مثال، سازمان میادین میوه و تره‌بار شهرداری به این دلیل به بازار خرید و فروش میوه وارد می‌شود که اگر این کار را نکنند قیمت این اجناس به صورت سرسام‌آوری افزایش خواهد یافت، بنابر این زیان ده بودن شرکت‌ها توجیه دارد و این سازمان‌ها با وجود زیان ده بودن کاملاً بهره‌ور دارند.

بهره‌وری هیچ منافاتی با شرکت‌های دولتی ندارد اما جنس این بهره‌وری پیامد است. مواردی که روی این پیامد تاثیر می‌گذارد عبارتند از ورودی‌ها، پروسه انجام کار، خروجی، دینفعان و ارتباطات. اگر یک درخت مسائل بهره‌وری داشته باشیم، بعضی از بخش‌های آن درخت، عوارض و پیامدها هستند، بعضی از بخش‌ها از جنس علت و برخی دیگر علت‌العلل هستند. کارشناسان روی



به استفاده از آن را دارند اما موانع زیادی در این مسیر وجود دارد. آخرین نکته مهم درباره شرکت‌های دولتی، اختیار عمل، ساختار تشکیلاتی و استقلال شرکت‌هاست. یکی از ویژگی‌هایی که از دهه اول انقلاب تا سال‌های حدود ۱۳۷۲ وجود داشت، این بود که وزیر در همه جلسات مجمع شرکت‌های دولتی شرکت می‌کردند، امروزه اما متأسفانه حتی معاونان وزیر نیز در این جلسات شرکت نمی‌کنند. وقتی وزیر در مجمع شرکت‌های دولتی شرکت می‌کند، آثار سیاست‌گذاری با عدد و رقم به طور کامل مشخص است. این آثار دیگر جنبه کیفی ندارد و کمی هستند. متأسفانه عدم حضور موثر وزیر به عنوان سیاستگذار در این مجموعه، یکی از آفت‌های بسیار جدی در درک مفهومی از شرکت و چالش‌های آن است که به نظر من یکی از دلایل بهره‌وری پایین نیز محسوب می‌شود.

نکات خوبی در آسیب‌شناسی شرکت‌ها مطرح شد، چگونه به سمت رفع این چالش‌ها گام برداریم؟

مر ترضوی: اگر بخواهیم موانع را دسته‌بندی کنیم، یک سری از موانع محیطی هستند. دونه محیط نیز وجود دارد: محیط ملی و بین‌المللی. این مسائل مربوط به عوامل داخلی شرکت نیستند. مواردی همچون محیط کسب و کار، بنابراین معمولاً شرکت‌ها به صورت مستقیم در آن دخالت ندارد. عوامل محیطی در کنترل شرکت‌ها نیستند ولی شرکت‌ها نباید نسبت به آن منفعل باشند، بلکه باید فعال و پویا باشند. یک سری دیگر از موانع ساختاری هستند که ریشه آنها عدم بازنگری قانون شرکت‌های دولتی است. اگر هوشمندی کافی وجود داشت، باید این قانون طبق آسیب‌ها و پیشرفت‌های روز چندین بار مورد بازنگری قرار می‌گرفت. دسته دیگر از موانع مربوط به حوزه انسانی و رفتاری هستند. مسائل مربوط به شایستگی در این دسته جای می‌گیرند. در حوزه شایستگی، نظامی نداریم که مدیران نسل آینده شرکت‌های دولتی را پرورش دهد. به عنوان مثال در خیلی از شرکت‌های دولتی همچون تأمین اجتماعی، راه‌آهن، شرکت‌های مربوط به حمل و نقل هوایی و... افرادی عضو هیات مدیره یا در سمت مدیرعامل قرار گرفته‌اند که بعضاً تجربه اجرایی یا فعالیت در شرکت‌های دولتی را ندارند و در کشور، نظامی برای آموزش، پرورش و ساخت کادر آینده مدیران حرفه‌ای نداریم.

صورت سود و زیان و گردش وجوه چیست و بتواند آن را تحلیل کند، اما درصد کمی از مدیران شرکت‌های دولتی با این مفاهیم آشنایی دارند.

کشورهای توسعه یافته را شرکت‌ها بشان توسعه دادند

باید بدانید کشورهای توسعه یافته را شرکت‌هایشان اعم از خصوصی و دولتی توسعه دادند، نه وزارتخانه‌ها. شرکت «اکسل» که در گذشته در حوزه حمل و نقل فعالیت داشت، یک شرکت دولتی بود که امروز یکی از بزرگترین شرکت‌های پست آمریکا است. این شرکت از سال ۱۹۹۵ شکل گرفت و سال ۲۰۰۵ به بخش خصوصی واگذار شد و الان در صدر لیست شرکت‌های بورسی آمریکا است. بنابراین شرکت‌های دولتی هستند که کشورها را آباد می‌کنند. امروز گره با «هیوندای»، «دوو» و «سامسونگ» تبدیل به گره شده است. ژاپن نیز با «تویوتا» و «سونی» تبدیل به ژاپن شده است. البته این شرکت‌ها الان دیگر خصوصی نیستند و بیشتر عمومی و چندملیتی یا حتی فراملیتی محسوب می‌شوند. اما در جاهایی که نیاز به سرمایه وجود دارد، غیر از دولت نمی‌تواند ورود کند. اتفاقاً تئوری شرکت‌داری بر همین مدل استوار بوده است که دولت شرکتی را احداث و سپس به بخش خصوصی واگذار کند. نکته بعدی کنترل‌های داخلی و عدم استفاده از سیستم‌ها در شرکت‌هاست که البته شرکت‌ها تمایل

کشور داشته باشد. بنابراین، در گام نخست باید پارادایم خود را نسبت به خدمت شرکت‌های دولتی عوض کنیم، زیرا این بزرگترین مانع است.

برای شرکت‌های دولتی، مدل خلق ارزش نداریم دومین مانع، نبود مدل کسب و کار و خلق ارزش است. ما برای شرکت‌های دولتی خود مدل خلق ارزش نداریم تا بتوانیم از ایسن طریق حتی بهره‌وری آن را ارزیابی کنیم. این مدل کسب و کار و خلق ارزش نیازمند وجود مدیران حرفه‌ای و استراتژیک در سه سطح سیاست‌گذار، برنامه‌ریز، هیات مدیره و کارکنان است. سومین موضوع این است که مگر فضای کسب و کار کشور بهره‌ور است که ما توقع داریم شرکت‌های دولتی که در این فضا کار می‌کنند، بهره‌ور باشند؟

بزرگترین پوشاننده ناکارآمدی شرکت‌ها «تورم» است

همان طور که می‌دانید، بزرگترین عنصر پوشش ناکارآمدی و بهره‌وری در شرکت‌ها «تورم» است. تورم در سال‌های ۹۴ تا ۹۷ کاهش پیدا کرد و در این سال‌ها بسیاری از شرکت‌ها در حال ورشکسته شدن بودند، زیرا تورم کم ناکارآمدی آنها را پوشش نمی‌داد و آنها طی سال‌های قبل با تورمی که در دارایی‌هایشان ایجاد شده بود، عدم خلق ارزش خود را پوشش می‌دادند. در هیچ جای دنیا دارایی را برای ایجاد نمی‌کنند. در مدل اقتصادی و مدیریتی، ایجاد دارایی برای خلق ارزش است، اما چون شرکت‌ها با این دارایی نمی‌توانستند خلق ارزش کنند، تورم به کمک آنان آمده و ارزش دارایی را بالا می‌برد. بنابراین با وجود اینکه زیان انباشته شرکت بسیار بالاست، با یک تجدید ارزیابی، کل زیان انباشته پوشش داده می‌شود و ارزش ویژه سهامداران در انتهای تراز مثبت خواهد بود. نکته چهارم که موجب ایجاد عدم بهره‌وری می‌شود، ریسک‌های موجود در اقتصاد است. اقتصاد ایران به شدت پر ریسک است. موضوع پنجم فرهنگ سازمانی و منابع انسانی است. کسی که در شرکت دولتی کار می‌کند، باید چهار چیز را به طور دقیق و کامل بداند. اینکه بدانند صورت‌های مالی، ترازنامه،



چون در شرکت‌های دولتی توزیع رانت وجود دارد، اگر محل تاخت و تاز جریانات سیاسی قرار بگیرند دو موضوع «ناکارآمدی» و «فساد» رخ می‌دهد. البته این تاخت و تازها در این که ما امروز شرکت‌های دولتی خود را از چارچوب خود خارج کرده‌ایم، خیلی تاثیر گذار بوده است

راهکار تئوری جریان‌ها و دریچه‌ها

به عنوان راهکار، یک تئوری به نام جریان‌ها و دریچه‌ها وجود دارد که می‌گوید اگر یک دریچه بخواند در یک موضوع کلان و عمومی باز شود، سه جریان باید به هم برسند تا این دریچه باز شود. نخست جریان مسئله است؛ یعنی شما باید یک موضوع را تبدیل به مسئله عمومی کنید. در حال حاضر موضوع شرکت‌های دولتی مساله عمومی کشور نیست. دوم جریان راه حل است. یعنی راه حلی ارائه شود که بتوان روی آن اجماع کرد. یک نهاد مثل سازمان بهره‌وری یا وزارت اقتصاد باید با برگزاری جلسات مختلف، افراد تاثیرگذار و خبره در این امر را گرد هم جمع کند تا به یک دسته از راه حل‌ها دست یابد که بتوان روی آن اجماع کرد. جریان سوم جریان اراده سیاسی است. یعنی حتی اگر دو جریان نخست تحقق یابد اما جریان اراده سیاسی وجود نداشته باشد، باز هم هیچ نتیجه‌ای به دست نخواهد آمد. این سه جریان وقتی به هم برسند، نتیجه مطلوب به دست خواهد آمد.

مهمترین اقدام، بازنگری قانون شرکت‌های دولتی

از طرفی، مهمترین اقدام بازنگری قانون شرکت‌های دولتی ایران است که می‌توان آن را به عنوان یک پروژه در نظر گرفت. البته برای اینکه شرایط از این بدتر نشود، باید بعد از بازنگری برای آن کمیسیون خاصی در مجلس تشکیل شود که چند نفر آن را با عنوان قانون آزمایشی برای ۴ سال تصویب و اجرا و سپس در صورت موفقیت آن را تبدیل به قانون کنند. اگر چنین اقدامی صورت بگیرد، کمک بزرگی به اداره کشور و افزایش بهره‌وری خواهد بود. باید به خاطر داشت که در اکثر کشورهای جهان، شرکت‌های دولتی عامل تولید ثروت هستند، بنابراین زمانی که به آنها فرصت جولان بیشتری داده شود، کشور ثروتمند خواهد شد.

اگر زمین بازی شرکت‌های دولتی را بزرگ تعریف کنیم، آنها را ماموریت محور کنیم و به آنها بگوییم که عاملان و ناقلان توسعه هستند، گام بزرگی در مسیر بهره‌وری برداشته‌ایم. در این مسیر می‌توان از آنها حساب هم کشید و در چارچوب ارائه شده، این شرکت‌ها را وادار به خلق ارزش و ایجاد توسعه کرد. باید آنها را تشویق کرد تا به سمت شکل دادن زنجیره‌های ارزش و مدیریت‌های سطح کلان حرکت کنند. به این ترتیب آنها نیز بخش خصوصی را به کار خواهند گرفت و واقعا وظایف خود را به خوبی انجام خواهند داد، همانطور که قبل از انقلاب این کار را انجام می‌دادند. بعد از انقلاب صنایع ملی شدند و برگشت عجیبی به دولتی کردن داشتیم، بعد از جنگ اما تصمیمات کاملاً تغییر کرد

و در جهت مخالف آن حرکت کردیم. به نظر من اکنون یک دوره برگشت لازم است تا به دور از هر افراط و تفریطی، تعادل را برقرار کنیم. در این مسیر نه تقلید کورکورانه درست است و نه راهی که صفر تا صد آن را از اول بسازیم.

هنوز نقش شرکت‌ها را در فرآیند توسعه مشخص نکرده‌ایم

به نظر من ماسد دوران برزخ قرار داریم. یعنی هنوز از این مسیر عبور نکرده‌ایم که بدانیم در فرآیند توسعه چه نقشی برای شرکت‌ها قائلیم و این شرکت‌ها باید چه نقشی را ایفا کنند. آیا خود باز یگر این میدان هستند یا فقط قوانین را وضع می‌کنند یا هر دو؟ دست و پای این شرکت‌ها اکنون بسته است و برای همین خلق ارزش صورت نمی‌گیرد و بهره‌وری پایین است.

شما راه بهبود وضعیت شرکت‌های دولتی را چه می‌بینید؟

سیف: ما برای اصلاح روند شرکت‌های دولتی نیاز به اصلاح روند حکمرانی در حوزه اقتصادی داریم که یک بخش آن شرکت‌های دولتی هستند.

اصلاحاتی در لایه بالادست حکمرانی

اولین اقدامی که باید در حوزه فرادست اتفاق بیفتد، این است که ظرفیت حکومت را برای طراحی و تدوین خط مشی اصلاح کنیم. مجلس شورای اسلامی به عنوان بزرگترین و اثرگذارترین نهاد قانون‌گذاری باید در کشور به عنوان اولین ارگان اصلاح شود. اقدامات این نهاد حتی اعتراض رهبری را هم در پی داشته است، تا جایی که فرمودند کمتر طرح بدهید و کمی به بدنه کارشناسی



آقای وزیر قبل از اینکه این لیست را اعلام کند، باید بررسی می‌کرد که این زیان به چه دلیل رخ داده است. بانک ملی ایران با ۷۰ هزار میلیارد تومان بیشترین زیان را داشت؛ اما همین بانک مجبور است وام از دواج ۴ درصد به مردم ارائه دهد؛ در حالی که سود سپرده ۱۵ تا ۲۰ درصد به مردم ارائه می‌دهد.

کشور توجه کنید. ما نباید با تجربه شخصی حکومت‌داری کنیم بلکه باید با خرد جمعی پیش برویم. نکته دوم اینکه ما باید فرایند اعمال اقتدار را به عبارتی مدیریت منابع را اصلاح کنیم تا بتوانیم یک دولت اثربخش و کارآمد با هزینه تمام‌شده کمتر داشته باشیم. نکته سوم اینکه ما باید در حوزه‌های سیاست داخلی خود پاسخگو بوده، ثبات سیاسی ایجاد کرده و به عبارتی حقوق ذینفعان و کل این چرخه را محترم بشماریم؛ این موضوعات در لایه بالادست باید رخ دهد، در غیر این صورت شاید اثربخشی رفتار ما در حوزه‌هایی که در ادامه به آن اشاره می‌شود زیاد نباشد.

در مدیریت شرکت‌های دولتی نیز باید تغییراتی صورت گیرد. نخست باید در فلسفه مدیریت شرکت‌های دولتی و نحوه تعامل آنها با سهامداران دولتی تغییراتی ایجاد شود. سپس باید نوع نگاه به این شرکت‌ها تغییر کرده و مبتنی بر خلق ارزش، حکمرانی قانون، استقلال و اداره حرفه‌ای شرکت باشد. نکته بعدی توجه به موضوع شفافیت است. یکی از مهمترین موضوعاتی که امروز در بحث حکمرانی شرکتی مطرح است، شفافیت و استفاده از سیستم‌های آی تی و به عبارتی استقلال سامانه‌ها است. در این زمینه ابزارها فراهم شده و این اتفاق باید رخ دهد. البته موضوع کرونا کمی کشور را در حوزه دولت الکترونیک جلو تر برد. از طرفی، در دولت‌های قبلی نیز تلاش‌هایی در این مسیر صورت گرفته است. موضوع بعدی که باید در درون شرکت‌های دولتی به آن به شدت پرداخته شود، بحث پایداری است. نخست توجه به پایداری در مدل کسب و کار و خلق ارزش و دوم پایداری در نظام مدیریت و به عبارتی نظامات اداره کشور است. نکته سوم در مدل حکمرانی خوب، مدل مدیریت مشارکتی است. چون در شرکت‌های دولتی بحث حرفه‌ای و تخصصی است، مشارکت مجموعه به شدت اهمیت دارد. این یعنی مدیران ما تصمیم‌گیر هستند اما تصمیم‌ساز و دستور دهنده نیستند. ما باید تصمیمات خود را در قالب نهادهایی در دل شرکت بگیریم؛ تصمیماتی که ناشی از خرد جمعی چندین ساله شرکت باشد. تجاربی که از پیروزی و شکست‌هایی که در گذشته رخ داده کسب شده است. نکته بعدی بحث پاسخگویی است که در قالب شفاف‌سازی خود را نشان می‌دهد. سپس مسئولیت‌پذیری و نکته آخر انصاف است. متأسفانه در شرکت‌های دولتی به موضوع انصاف کمتر توجه شده است. درست است که در شرکت دولتی هدف خلق خدمت است اما نباید به گونه‌ای رفتار شود که بخش خصوصی آسیب ببیند. شرکت‌های دولتی باید خلق ارزش خود را در طول دیگران ببینند، نه اینکه شرکت‌های خصوصی را دفع کنند.

چالش‌های بهره‌وری در شرکت‌های دولتی

در هجدهمین عصرانه انجمن بهره‌وری ایران که با موضوع «بهره‌وری در شرکت‌های دولتی و بزرگ، چالش‌ها و راهکارها» در سازمان مدیریت صنعتی برگزار شد، صاحب‌نظران و کارشناسان وضعیت بهره‌وری این شرکت‌ها را نامناسب ارزیابی و راه‌های برون‌رفت از چالش‌ها را بررسی کردند. به دلیل اهمیت و مفید بودن مباحث مطرح شده، خلاصه‌ای از مطالب این نشست، از منظر خوانندگان می‌گذرد:



آیا دولتی بودن شرکت‌ها علت ناپره‌وری آنهاست؟



مهندس حمیدرضا صادقی

مدیر مطالعات و تحلیل بهره‌وری سازمان ملی بهره‌وری

سازمان ملی بهره‌وری از قانون بودجه سال‌های ۱۳۹۹ و ۱۴۰۰ پیگیری موضوع پرداخت پاداش مدیران شرکت‌های دولتی منوط به سنجش بهره‌وری شد و این قانون در بودجه ۱۴۰۱ نیز تکرار شده که گزارش آن هم آماده و طی آن برای نخستین بار ارزیابی بهره‌وری شرکت‌های دولتی از سال ۱۳۹۶ الی ۱۳۹۹ ارائه شده است.

به چه شرکت‌هایی دولتی گفته می‌شود؟

شرکت دولتی، یک واحد سازمانی مشخصی است که با اجازه قانون به صورت شرکت ایجاد شده و تمام یا حداقل ۵۰ درصد سرمایه آن متعلق به دولت است. در حال حاضر حدود ۴۰۰ شرکت دولتی در کشور وجود دارد که از این تعداد حدود ۴۰ شرکت در حال تسویه هستند و ۳۶۰ شرکت دولتی نیز طبق تعریف قانون محاسبات عمومی کشور فعال هستند.

تعریف دیگری از این شرکت‌ها مطابق با تعاریف بین‌المللی یا SOE نیز وجود دارد که تمرکز آن بیش از آن که بر مالکیت شرکت‌ها باشد، بر کنترل آنهاست. لذا هر بنگاهی که دولت بیش از ۵۰ درصد آن را تحت کنترل دارد، شرکت دولتی شناخته می‌شود. تفاوت این تعاریف بسیار حائز اهمیت است؛ چرا که ارزیابی، میزان پاسخگویی و ارتقای بهره‌وری این شرکت‌ها با توجه به قرار گرفتن در هر یک از این تعاریف و چارچوب‌های حقوقی، متفاوت از دیگری است.

۲۵ درصد شرکت‌های دولتی زیان‌ده هستند



سید حمید کلاتری

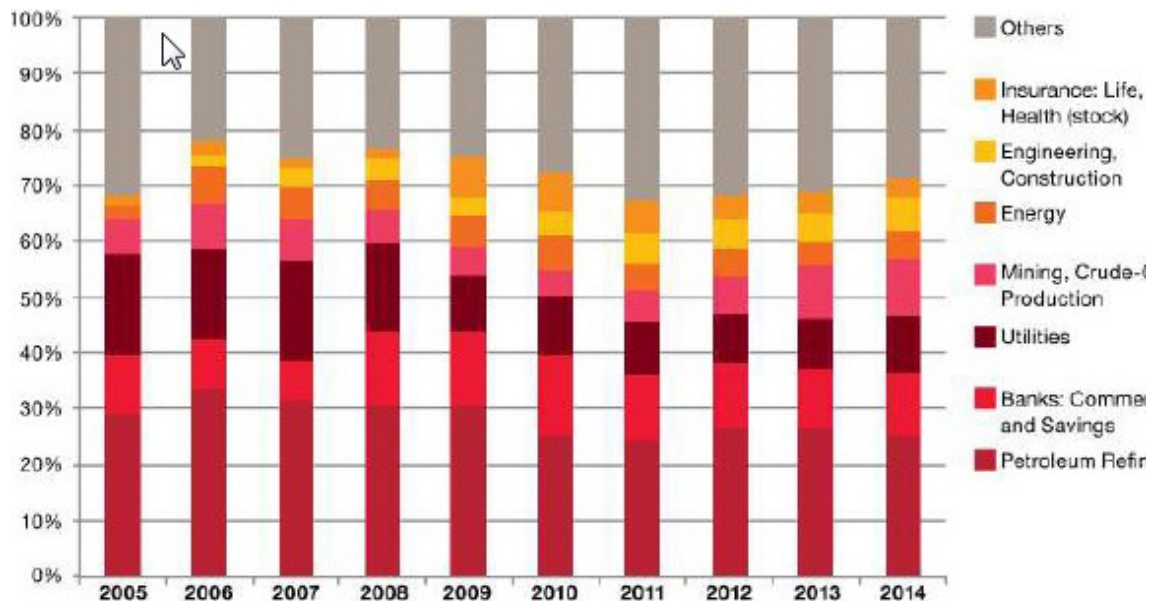
مدیرعامل انجمن بهره‌وری ایران

بودجه و اعتبارات شرکت‌های دولتی بالغ بر ۲۲۰۰ هزار میلیارد تومان است و نقش اعتباری و امکاناتی فراوانی در اختیار آنهاست، از این رو می‌توانند در گردش اقتصادی کشور نقش بسزایی داشته باشند. طبق اطلاعات موجود، در حال حاضر حدود ۲۵ درصد این شرکت‌ها زیان‌ده بوده و مابقی نیز یا در نقطه سر به سر دارند و یا سودآور هستند و آن تعدادی که سودآور هستند، به جز تعداد محدودی نوعاً سودآوری پایینی دارند.

چنانچه شرکت‌های دولتی بزرگ به سمت بهره‌وری حرکت کنند شاهد عدد و رقم‌های بزرگی خواهیم بود و در صورتی که تنها ۵ درصد بهره‌وری کل عوامل در شرکت‌های دولتی افزایش یابد، به ۱۱۰ هزار میلیارد تومان و اگر فقط یک درصد در این زمینه موفق شوند، به ۲۲ هزار میلیارد تومان سوددهی خواهند رسید که رقم قابل توجهی است. شرکت‌های بزرگ دولتی به لحاظ دارا بودن ثروت بالا، ارتباط با صنایع بزرگ کشور و داشتن پرسنل و نیروی انسانی متخصص می‌توانند با اقدامات بهره‌ورانه در نظام اداری خود یک حرکت جهشی را در حوزه اقتصادی رقم بزنند.

امیدوارم با حرکت کشور به سمت توسعه‌اندیش‌په‌روزی در حوزه بهره‌وری و کمک دانشگاه‌ها و شرکت‌های دولتی اقدامات خوب و مثبتی شکل بگیرد و کارهای ویژه‌ای برای بهره‌وری شرکت‌های دولتی انجام شود.

حوزه فعالیت شرکت های دولتی در بین ۵۰۰ شرکت بزرگ جهان:

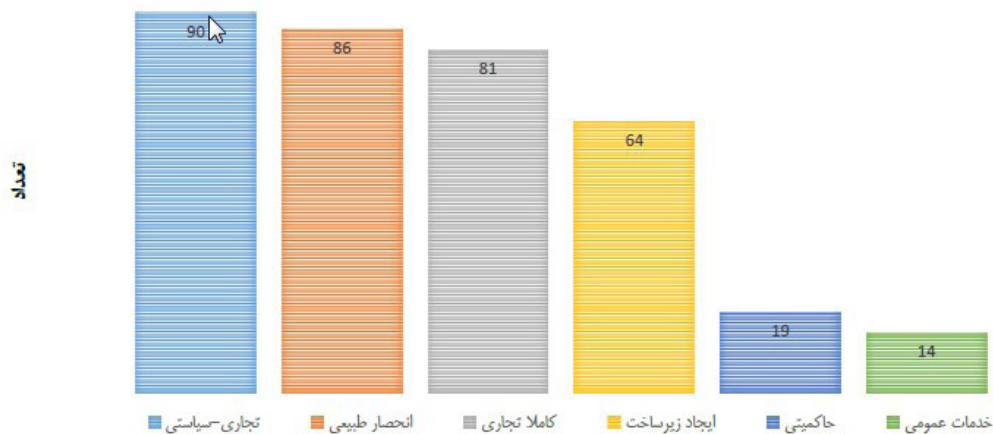


نمودار ۱: نقش شرکت های دولتی در اقتصاد ملی

ملی و صنایع مهم، پشتیبانی از اهداف و منافع راهبردی در سطح اقتصاد ملی، ایجاد درآمد برای دولت و تامین بودجه تامین و توزیع کالا و خدمات در شرایطی که بخش خصوصی قادر به انجام آن نباشد و بهره برداری از فعالیت اقتصادی در شرایط انحصار طبیعی، بخشی از کارکرد شرکت های دولتی در اقتصاد ملی کشورهاست. پس بنا بر دلایلی این شرکت ها دولتی مانده اند، چون یا عملیات تجاری در آنها اتفاق می افتد و یا ماموریت ها و اولویت هایی برای آنها تعریف شده، همانند ایدرو، شرکت های صنایع دفاعی، بیمه ایران، شرکت های ملی نفت و برق و گاز که در راستای این کارکردها دولتی مانده اند.

پیامدهای تعریف متفاوت شرکت دولتی

تعارض در تعریف، پیامدهایی به دنبال دارد، مثلاً سازمان های سیاست گذار یا ریگولاتور با ساختار حقوقی شرکت که عملاً تجاری در آنها صورت نمی گیرد، اما طبق تعاریف و قانون در قالب شرکت قرار دارند و یک چالش محسوب می شوند؛ یا شرکت هایی که دولت در آنها سهام زیر ۵۰ درصد دارد، اما مدیریت آنها کاملاً دولتی است، همچنین نوع دوم این شرکت ها که تابع نهادهای عمومی غیر دولتی هستند، لذا با سه نوع شرکت و سه نوع تعارض حقوقی و اقتصادی در رابطه با این نوع شرکت ها مواجه هستیم. حفظ مالکیت دولت و سرمایه های



کارکرد

نمودار ۲: کارکرد شرکت های دولتی در ایران

نفت و پالایشگاه ها، آب و برق و گاز، سایر حوزه های انرژی و راه سازی است و حوزه بیمه نیز از جمله مواردی است که شرکت های دولتی در دنیا بر درآمدهای اقتصادی آنها تاکید دارند.

افزایش درآمد شرکت های دولتی در اکثر کشورهای دنیا

در تمام کشورهای دنیا شرکت های دولتی نقش و سهم بسزایی در اقتصاد آن کشور دارند و درآمدشان نیز روند افزایشی را نشان می دهد. بیشترین فعالیت آنها در حوزه

شرکت‌های دولتی هرگز بابت کم بهره‌ور بودن بازخواست نشدند



دکتر زهرا فرهادی

عضو هیات علمی مرکز تحقیقات توسعه مدیریت

اجرائی و همچنین تعداد بالای منابع انسانی غیر متخصص از جمله موانع بهره‌وری شرکت‌های دولتی در ایران است.

نظام پرداخت عادلانه، اما نابرابر!

همواره از نظام پرداخت عادلانه در شرکت‌های دولتی صحبت می‌شود، نظام پرداخت باید عادلانه، اما نابرابر باشد؛ به این معنا که طبق روالی که در اکثر شرکت‌های بین‌المللی وجود دارد، یک پرداخت ثابت و یک بخش نیز بر اساس راندمان کاری و بهره‌وری و متناسب با عملکرد افراد تعیین شود که این موضوع در شرکت‌های دولتی در ایران کمرنگ است. نکته مهم دیگر این است که تحقق بهره‌وری در گرو هم‌راستا بودن اهداف فردی و سازمانی و همچنین استفاده بهینه از منابع، عوامل تولید، دارایی و سرمایه انسانی به صورت هم‌زمان است. عوامل برون سازمانی فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و مدیریتی از مهم‌ترین عوامل موثر در رشد سریع بهره‌وری در این شرکت‌هاست و بر همین اساس باید فرهنگ کار درست یا درست کار کردن از همان سنین پایین و از نظام آموزشی شکل گیرد.



نظام پرداخت باید عادلانه، اما نابرابر باشد؛ به این معنا که طبق روالی که در اکثر شرکت‌های بین‌المللی وجود دارد، یک پرداخت ثابت و یک بخش نیز بر اساس راندمان کاری و بهره‌وری و متناسب با عملکرد افراد تعیین شود که این موضوع در شرکت‌های دولتی در ایران کمرنگ است

تاثیر غیر مستقیم تورم بر بهره‌وری

در زمان افزایش نرخ تورم و چندشغله شدن افراد باید منتظر کاهش بهره‌وری آنها نیز بود، لذا عامل اقتصادی در این بخش اثرات خود را به وضوح نشان می‌دهد. همچنین عوامل اجتماعی و مدیریتی موثر بر این مقوله نیز در بحث شایسته‌سالاری و ملاک و معیار انتخاب مدیران و نیروهای انسانی کاملاً روشن است. برای بهبود بهره‌وری شرکت‌های دولتی می‌توان به طراحی وضع مطلوب پرداخت، برای رسیدن به این وضعیت می‌توان پیشنهاد خروج این شرکت‌ها از دولتی بودن را عنوان کرد که این مدل «مدیریت پیمان» یا استفاده از مدیران حرفه‌ای است که در فرانسه یک نمونه موفق از این اقدام شکل گرفته است. بر همین اساس متناسب‌سازی و استفاده از حساب‌رسان بین‌المللی و مدل موفق اجرا شده در چین و همچنین استانداردسازی می‌تواند سه گام اساسی بهبود بهره‌وری برای شرکت‌های دولتی باشد.

سه عامل بهبود بهره‌وری شرکت‌های دولتی مقوله بهره‌وری مختص ایران نیست و در همه مجامع بین‌المللی از جمله بانک جهانی و سازمان توسعه همکاری‌های اقتصادی (OECD) نیز به طور جدی مطرح است. خروجی این تحقیقات تخصصی سه موضوع هدف‌گذاری و تدوین برنامه مدون برای شرکت‌های دولتی، تخصیص منابع محدود شرکت‌ها به فعالیت‌هایی با بیشترین اثرگذاری و همچنین تشکیل خزانه استعدادها یا همان نیروی انسانی و مدیریت استعدادهاست. در این میان کشور چین به علت دارا بودن بیشترین شرکت‌های دولتی از مدیران شایسته و حرفه‌ای استفاده کرده است.

خصوصی‌سازی، بهترین راهکار؟

هر زمان بحث ناکارآمدی و نابهره‌وری شرکت‌های دولتی مطرح می‌شود، همه تصور می‌کنند خصوصی‌سازی اولین و بهترین راهکار است، در حالی که راهکار، خصوصی‌سازی و انتقال مالکیت از شرکت‌های دولتی نیست و آنچه باید اتفاق بیفتد و مورد تأکید قرار دارد، متناسب‌سازی، استانداردسازی، تغییر ساختارهای مالی، ساختارهای فروش، ساختارهای بازاریابی و منابع انسانی شرکت‌های دولتی است.

موانع بهره‌وری شرکت‌های دولتی در ایران

طبق مطالعات و تحقیقات بین‌المللی که سال گذشته در حوزه ساختار سازمانی شرکت‌های دولتی انجام داده‌ام، نبود واحد تحقیق و توسعه (R&D) حلقه مفقوده شرکت‌های دولتی و حتی بخش خصوصی در ایران بود، در حالی که در کشورهای خارجی این واحد بسیار مورد توجه است.

بی‌توجهی به شاخص‌های مالی و استانداردهای صنعتی، داشتن مسئولیت و اختیارات کمتر مدیران در شرکت‌های دولتی و در نتیجه پاسخگویی کمتر نسبت به مدیران بخش خصوصی، ضعف مدیریت و راهبری، عدم استفاده از سبک‌های نوین مدیریتی، عدم استفاده از تکنیک سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت و بهای تمام شده، عدم بر خورد قاطع با سوءمدیریت‌های مالی و

با توجه به عوامل و شاخص‌های مدیریتی اثرگذار بر بهبود بهره‌وری در شرکت‌های دولتی، اگر به دنبال تحقق بهره‌وری هستیم، علاوه بر عوامل ساختاری باید در حیطه مدیران و مدیران حرفه‌ای اقدامات شایسته‌ای صورت گیرد.

تفاوت جدی شرکت‌های دولتی با بخش خصوصی

شرکت‌های خصوصی در حوزه بهره‌وری و کسب منافع در کنار سایر عوامل، متفاوت از شرکت‌های دولتی عمل می‌کنند و مقوله شکل‌گیری شرکت‌های دولتی بسیار متفاوت از بخش خصوصی است، چرا که علاوه بر کسب منافع مالی باید برای جامعه تسهیلات و خدمات اجتماعی نیز ارائه دهند، لذا این شرکت‌ها صرفاً برای کسب منافع اقتصادی ایجاد نمی‌شوند. اگر مباحث بهره‌وری در سازمان‌های دولتی مطرح می‌شود، به دلیل الزام پاسخگویی آنها در برابر مردم است. بنابراین در کنار این نقش، باید بتوانند در عرصه رقابت‌های ملی و بین‌المللی نیز حضور شایسته‌ای داشته باشند و این علت اصلی تفاوت نگرش به بهره‌وری در مقایسه با شرکت‌های خصوصی است. شرکت‌های دولتی برای افزایش بهره‌وری ضمن استفاده حداکثری از منابع باید در راستای کاهش هزینه‌ها گام برداشته، همچنین با گسترش بازار، افزایش اشتغال به‌عنوان یکی از توقعات مهم جامعه، به پرداخت دستمزدهای مناسب و بهبود معیارهای زندگی مردم بپردازند.

در خصوص بهره‌وری در مواد ۲ و ۵ برنامه ششم توسعه پیش‌بینی شده بود اگر سالانه ۲/۸ درصد بهره‌وری داشته باشیم، می‌توانیم حدود یک سوم از رشد اقتصادی کشور را محقق کنیم، اما آنچه در عمل اتفاق افتاد، این بود که بهره‌وری نتوانست بازوی رشد اقتصادی کشور باشد. شاید شرکت‌های دولتی هرگز به علت کم بهره‌ور بودن مورد بازخواست قرار نگرفتند یا اینکه این شرکت‌ها برنامه جامع، کامل و مدونی در حوزه بهره‌وری ندارند. ضمن اینکه پاسخگویی به تکالیف تعیین شده برای افراد، از سوی سهامداران که سالانه پس از برگزاری مجامع در شرکت‌های دولتی انجام می‌شود، کمرنگ‌تر است.

فرهنگ غلط و اقتصاد رانتي، علت العلل نابهره‌وری شرکت‌های دولتي



دکتر ابوالفضل کیانی
نایب رییس هیات مدیره و مدیر عامل سازمان مدیریت صنعتی

نه تنها از بهره‌وری مدیریت، بلکه از مدیریت هوشمند بهره‌وری در شرکت‌ها و سازمان‌های دولتي نیز غافل هستیم. اما چرا مقوله بهره‌وری در شرکت‌های دولتي مهم است؟ دولت کارفرمای اصلی کشور بوده و حدود ۳ میلیون ایرانی کارمند دولت هستند، دولت بزرگترین تامین کننده خدمات در کشور اعم از خدمات کسب و کار و خدمات اجتماعی است، همچنین سهامدار عمده و یا دارنده سهام ممتاز برخی از شرکت‌های بزرگ بوده، بزرگترین مصرف کننده مالیات کشور به شمار می‌آید و عمده درآمد ارزی نیز در اختیار دولت است.

ریشه‌های نابهره‌وری در شرکت‌های دولتي

عدم بهره‌وری شرکت‌هایی که بیشترین منابع دولتي را در اختیار دارند، نیازمند یک آسیب‌شناسی جدی است، علل ریشه‌ای نابهره‌وری در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتي از موضوع فرهنگ غلط بهره‌وری از جمله تضعیف فرهنگ کار در این سازمان‌ها و شرکت‌ها، ترویج فرهنگ کسب ثروت سریع و اقتصاد رانتي و دولت رانتي نشأت می‌گیرد. بهره‌وری یک مقوله هزینه‌بر محسوب می‌شود، لذا مقرون به صرفه نیست در چنین اقتصادی بهره‌وری اتفاق بیفتد.

در حال حاضر تفاهمی روی تعریف بهره‌وری وجود ندارد، بنابراین بهره‌وری برای هر رشته و صنعت با مدل خاص خود تعریف می‌شود که این مساله نیز یکی دیگر از علل ریشه‌ای نابهره‌وری در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتي است. همچنین اندازه‌گیری بهره‌وری در بخش‌های خصوصی و دولتي متفاوت است که این موضوع مورد توجه قرار نمی‌گیرد.

ضعف «بهره‌وری مدیریت» از دیگر عوامل موثر در نابهره‌وری شرکت‌های دولتي و نهاده مغفول مانده در محاسبات بهره‌وری است، چرا

بزرگترین مانع بهره‌وری و توسعه ایران، بروکراسی اداری است



مهندس نصرالله جهانگرد
عضو هیات عامل صندوق نوآوری و شکوفایی و رییس هیات مدیره انجمن بهره‌وری ایران

بزرگترین مانع بهره‌وری و توسعه ایران، بروکراسی اداری است. این بروکراسی جز در برخی موارد، امکان اصلاح ندارد. بنابراین برای اصلاح ساختار ایران نیازمند تصمیم‌های بزرگی هستیم.

اگر نظام پرداخت الکترونیکی در تدارکات دولتي حاکم شود و اسناد کاغذی حذف شود، ۳۰ درصد از حجم نظام اداری کاسته می‌شود و پس از آن عملکرد بودجه‌ریزی رامی توان اجرایی کرد و زنجیره‌وار بعد از آن کنترل منابع اتفاق می‌افتد. بنابراین سازمان مالیاتی ایران اصلاح نخواهد شد، مگر این که به‌طور کلی تمام بخش ممیزی آن تعطیل شود.

در حال حاضر ۶ میلیون پرونده مالیاتی وجود دارد. دولت استرالیا با حدود ۲۶ میلیون جمعیت ۱۹ میلیون پرونده مالیاتی دارد و ایران با ۸۰ میلیون جمعیت، ۶ میلیون پرونده مالیاتی دارد که بخشی از آن به کارمندان مربوط می‌شود و در میان این ۶ میلیون پرونده، از کمتر از ۵ هزار پرونده با ۲۰۰۰ شرکت و مودی مالیاتی، ۹۵ درصد مالیات ایران رامی توان گرفت.

سازمان امور مالیاتی اداره‌ای به نام مودیان بزرگ دارد و بقیه کل سازمان مالیات برای ۵ درصد کار می‌کنند و ۲۶ هزار ممیز نیز در سطح کشور وجود دارد که تمام کاسبان خرد و مردم را این ۲۶ هزار ممیز می‌تراشند و فساد و رانت هم در این بخش صورت شکل می‌گیرد؛ در حالی که می‌توان با نظام پرداخت الکترونیکی همه این موارد را مکانیزه و مانع فساد و ناکارآمدی شد.

اما بدنه تصمیم‌گیری در سازمان مالیاتی کشور ممیزی است، بنابراین با مکانیزه شدن پرداخت‌ها مخالفت می‌شود. در حالی که تمام ۲۶ هزار ممیزی رامی توان به‌عنوان یک سازمان مشاوره ممیزی ایران تعریف کرد تا به‌عنوان مشاور به شرکت‌ها و مردم خدمات ارائه دهند و کل کشور از در دسرهای موضوع مالیات خلاص شود. نمونه جالب دیگر واحد املاک و مستغلات مالیات ایران است که حدود ۲۰۰۰ نفر در سراسر کشورند و کل درآمدشان از حقوق خودشان کمتر است. اگر این واحد را تعطیل کنیم و مردم خودشان اظهار کنند، منفعت کرده‌ایم. یا در وزارت آموزش و پرورش که مدعی است ۱۰۰ هزار واحد آموزشی دارد، اگر کل کالبد به شهرداری‌ها واگذار شود و ساخت و ساز مدارس با شهرداری باشد و آموزش و پرورش فقط متولی تولید محتوا و اداره معلمان شود، ۱۰۰ هزار نیروی ستادی از این وزارتخانه کاسته می‌شود و نه تنها فساد کاهش می‌یابد، بلکه هزینه تحصیل نیز کاهش می‌یابد. پس باید تصمیمات بزرگی برای اقتصاد ایران گرفت.

کشور، بد اداره می‌شود

ما کشورمان را بد اداره می‌کنیم و این تفکر بهره‌برداری در نظام اداری ایران است. از سال گذشته سازمان بورس به هم ریخته، در حالی که همه شرکت‌های دولتي از افزایش راندمان صحبت می‌کنند، این در حالی است که این ارقام از جیب مردم بیرون رفته، ولی شرکت‌ها مدعی جبران زیان‌های خود هستند که این روند درستی نیست. همان گونه که اشاره شد، اقتصاد پلتفرمی دور از ایران نیست؛ بلکه ما از این نوع اقتصاد دور هستیم.

که هزینه مدیریت سازمان و تاثیرگذاری آن در خروجی‌های فرایند در کشورها در حال توسعه هیچ‌گاه محاسبه و منظور نمی‌شود، همچنین اثرگذاری مدیریت بر کارایی و اثربخشی فرایند اندازه‌گیری نمی‌شود، این در حالی است که مدیریت، عامل تاثیرگذار بر سایر عوامل و نهاده‌های موثر بهره‌وری است. بهره‌وری مدیریت به معنای استفاده به هنگام از فرصت‌ها و تهدیدها، نقاط ضعف و قوت سازمان، چابک‌سازی، استخدام مبتنی بر شایستگی، محاسبه هزینه تصمیمات درست و غلط و توسعه ارتباطات داخل و خارج سازمان است.



بهره‌وری برای هر رشته و صنعت با مدل خاص خود تعریف می‌شود که این مساله نیز یکی دیگر از علل ریشه‌ای نابهره‌وری در سازمان‌ها و شرکت‌های دولتي است. همچنین اندازه‌گیری بهره‌وری در بخش‌های خصوصی و دولتي متفاوت است

راهکارهای افزایش بهره‌وری در شرکت‌های دولتي

رهایی از اقتصاد رانتي، تلاش برای استقرار پلتفرم‌ها و نظام‌های پایش هوشمند بهره‌وری، جمع‌سپاری بهره‌وری در کشور، ثبات اقتصادی، ثبات مدیریتی، متناسب‌سازی قوانین برای چابک‌سازی، متناسب‌سازی حقوق کارکنان، بهبود فرهنگ کار و متناسب‌سازی قوانین برای حضور زنان در محیط‌های کاری از جمله اقداماتی است که می‌توان از آنها برای افزایش بهره‌وری در سازمان‌های دولتي استفاده کرد.



رویای بی‌تعبیر بهره‌وری در شرکت‌های دولتی

در نوزدهمین عصرانه بهره‌وری درباره ارتقای بهره‌وری در هولدینگ‌ها و شرکت‌های دولتی گفتگو شد و لایه‌های پنهان و ابعاد جدید و موثر در علل ناکارآمدی و ناپه‌وری آنها مورد بحث و تبادل نظر قرار گرفت. این نشست عصر یکشنبه ۲۶ دی ماه ۱۴۰۰ با حضور جمعی از صاحب‌نظران حوزه‌های اقتصاد و مدیریت به صورت حضوری و مجازی برگزار شد و به دلیل اهمیت مباحث مطرح شده، بخش‌هایی از آن از منظر خوانندگان «اندیشه بهره‌وری» می‌گذرد:

محسوب می‌شود. لذا در ایران نمی‌توان عملکرد یک مدیر را مشروط به چنین بازدهی کرد، چرا که عموم مدیران بخش دولتی با فشار و توصیه‌های سیاسی انتصاب و با همان توصیه‌ها نیز ماندگار می‌شوند.

به علت نبود بازار حرفه‌ای ارزیابی مدیران در کشور، هیچ ارگانی نیز پیگیر عملکرد آنها نیست، در ایران نوع عملکرد مدیران تأثیری در انتخاب آنها ندارد. حتی اگر یک مدیر در تمامی مجموعه‌های محل خدمت ناکارآمد عمل کرده باشد، این عملکرد غلط هیچ تأثیری در انتخاب وی ندارد. هر چند بورسی شدن شرکت‌ها تا حدی از ادامه این معضلات کاسته است، اما شاهدیم مدیران بسیاری از این شرکت‌های بورسی، اخیراً به راحتی در مجموعه‌های کاملاً بی‌ربط عزل و نصب شده‌اند.

بر اساس نظریه نهادگرا، تحول اقتصادی محصول تغییرات است و بستگی به سه عامل تغییر در کیفیت و کمیت نیروهای انسانی، تغییر در ذخیره دانایی بشر و تغییر در قالب‌های نهادی که ساختار انگیزشی جامعه را تعیین می‌کنند، دارد؛ به این معنا که از مدیر عاملی که سطح دانشی هم رده با کارمندان یک مجموعه دارد و مطلع از جزئیات آن صنعت نیست، نمی‌توان انتظار کارآمدی داشت.

ژنتیک و تجربه‌های افراد، دو عامل تعیین‌کننده در سطح بهره‌وری است، از دیدگاه نهادگرایان به این مسأله، «بستگی به مسیر طی شده» گفته می‌شود، به این معنا

در محیط ضد بهره‌وری نمی‌توان انتظار بنگاه بهره‌ور داشت



دکتر حجت‌الله میرزایی
استاد اقتصاد دانشگاه علامه طباطبائی

نبود بازار حرفه‌ای ارزیابی مدیران در ایران نبود بازار حرفه‌ای مدیران، یک خلاء در سیستم مدیریتی ماست. در کشور ما چنین بازاری برای مدیران وجود ندارد که از طریق آن بتوان بر اساس معیارهایی مشخص، عملکرد مدیران را به صورت حرفه‌ای ارزیابی و قیمت‌گذاری کرد، همانند ارزیابی رشد بهره‌وری، درآمد، سود و فروش که از پارامترهای سنجش ارزیابی مدیران



نبود بازار حرفه‌ای مدیران، یک خلاء در سیستم مدیریتی ماست. لذا در ایران نمی‌توان عملکرد یک مدیر را مشروط به چنین بازدهی کرد، چرا که عموم مدیران بخش دولتی با فشار و توصیه‌های سیاسی انتصاب و با همان توصیه‌ها نیز ماندگار می‌شوند.

بنگاه‌های اقتصادی در خلا فعالیت ندارند، بلکه در اکوسیستمی متشکل از شرایط جهانی، صنعتی و ملی فعالیت دارند، بنابراین در یک اکوسیستم ضد بهره‌ور نمی‌توان از یک شرکت یا بنگاه انتظار بهره‌وری مناسب داشت. اگر در اکوسیستم فسادآلود زندگی می‌کنیم، انتظار فعالیت شرکت‌ها در فضای سالم دور از انتظار است، بهره‌وری نیز از این امر مستثنای نیست.

بنگاه‌های بزرگ در سطح جهانی از برخی از مولفه‌های مهم همانند فناوری‌های نوین و پارادایم‌های مدیریتی بهره‌می‌گیرند. همچنین ساختارهای جامعه مدنی همانند تشکلهای مدیریتی، تشکلهای اقتصادی، ساختار و عملکرد دولت و کیفیت نهادی، ساختار کیفیت، سیاست‌ها و ساختارهای صنعتی، محیط عمومی کسب و کار، الگوها و بستر تاریخی، بازار کالا و نیروی انسانی، مدیران صنعتی، توسعه یافتگی بازارهای مالی، سیاست‌های تجاری و صنعتی از جمله موارد دیگری است که در عملکرد شرکت‌ها موثر است.

که افراد در نتیجه چه عامل انگیزشی پیشرفت کرده‌اند و آیا پیشرفت آنها ناشی از عوامل نوآورانه، کار تیمی و حرکت در مرزهای دانش و خلاقانه بوده یا تنها بر اساس رانت‌های سازمانی رشد کرده‌اند؟

چند آسیب جدی صنعت ایران

در حال حاضر بخش صنعت ایران با چندین آسیب جدی روبروست؛ از جمله فقدان استراتژی توسعه صنعتی که مسیر آن مشخص نبوده و نیست. تنها در سال آخر هر دولت این استراتژی مورد توجه قرار می‌گیرد، ولی به محض روی کار آمدن دولت جدید، این برنامه کنار گذاشته می‌شود. لذا وقتی بخشی ۶۰ سال بدون استراتژی بیشترین منابع را به خود اختصاص داده و این گونه رفتار می‌کند، نباید به دنبال بهره‌وری در آن باشیم.

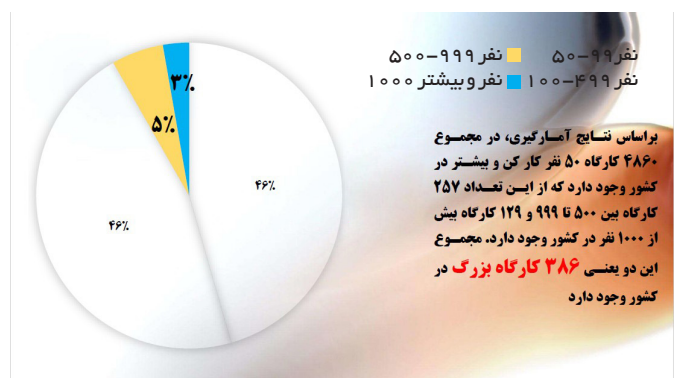
مقیاس کوچک و غیر اقتصادی یکی دیگر از مشکلات صنعت ایران است. تقریباً در هیچ یک از صنایع و بنگاه‌های اقتصادی در سطح مقیاس بهره‌ور نیستیم، بلکه عمومادر مقیاس غیر اقتصادی قرار داریم و آنچه آنها روی پا نگه داشته، رانت‌های انرژی و برخی رانت‌های دیگر است.

این مقیاس برای یک شرکت پتروشیمی نباید کمتر از دو میلیون تن در سال باشد یا برای شرکت فولادی کمتر از ۵ میلیون تن و در بنگاه سیمان کمتر از ۱۰ میلیون تن نباید باشد، در حالی که بیش از ۸۰ بنگاه یک میلیون تنی داریم. در بخش خودرو و نیز وضعیت مشابهی وجود دارد، بنابراین از یک بنگاه غیر اقتصادی نمی‌توان انتظار بهره‌وری داشت.

مکان یابی نادرست، توزیع فضایی ناموزون، فناوری پایین، خام‌فروشی و فقدان تکمیل زنجیره ارزش، بهره‌وری پایین، فرسودگی ماشین‌آلات و عدم توانایی نوسازی آن به علت نوسانات شدید ارز، فقدان بازار مدیریت حرفه‌ای، پایین بودن سطح سرمایه‌انسانی، حکمرانی صنعتی و شرکتی ضعیف، وابستگی شدید به صادرات نفتی و اتکا به تامین مالی بانکی از دیگر آسیب‌های جدی بخش صنعت و معدن در ایران است.

عمر متوسط مدیریت در شرکت‌های بزرگ: یک و نیم سال!

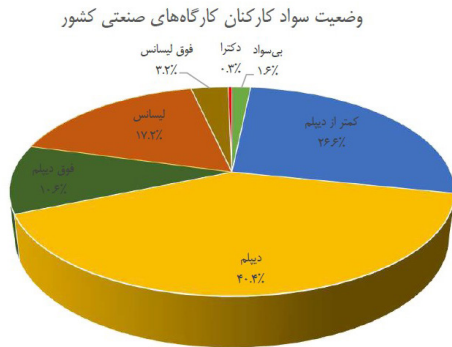
مدیران کوتاه‌مدت نمی‌توانند برنامه و اندیشه بلندمدت برای شرکت‌ها داشته باشند، اما آنچه مادر سیستم مدیریتی بخش‌های صنعتی با آن مواجهیم، عمر کوتاه مدیریتی است. به طوری که متوسط عمر مدیریت یک سال و نیم است، نمی‌توان در چنین شرایطی انتظار یک برنامه مدون و کارآمد داشت، در حالی که در بخش‌هایی که مدیریت بلندمدت داشتیم، همانند شرکت بارز شاهد شکل‌گیری فناوری و تبدیل شدن شرکت به یک بنگاه صادراتی هستیم.



شکل ۱: میزان کارگاه‌های بزرگ و کوچک در ایران

پایین بودن سطح سرمایه‌های انسانی که حاصل این نابهره‌وری و از مهم‌ترین آسیب‌های بخش صنعت است، موجب شده بنگاه‌های اقتصادی نتوانند آن طور که باید و شاید یک بنگاه اقتصادی کارآمد و بهره‌ور باشند و طبق آمار، تنها سه درصد کل شرکت‌های ایران

نیروی انسانی بالای یک هزار نفر و ۵ درصد بیش از ۵۰۰ نفر پرسنل دارند که در کل ۸ درصد است و ۹۲ درصد این بنگاه‌ها ریزدانه محسوب می‌شوند. از این تعداد نیز ۴۶ درصد، نیروی انسانی کمتر از ۱۰۰ نفر دارند، لذا می‌بینیم که بخش زیادی از این مساله نتیجه نبود تئوری توسعه است.



شکل ۲: وضعیت سواد کارکنان کارگاه‌های صنعتی کشور

از اوایل انقلاب تفکر بر این بوده که بنگاه‌های کوچک مطلوب هستند، در حالی که در مقیاس جهانی، بنگاه‌های صنعتی کوچک بدون وجود بنگاه‌های بزرگ اساساً موضوعیتی ندارند و در خوشه‌های صنعتی بنگاه‌های کوچک در کنار بنگاه‌های بزرگ مفهوم و معنا پیدا می‌کنند. خلاقیت، ارزش افزوده، انتقال تکنولوژی، اتصال به بازارهای جهانی، تربیت مدیران حرفه‌ای و نوآوری در بنگاه‌های بزرگ شکل می‌گیرد، اما در بنگاه‌های کوچک نه تنها این نتایج حاصل نمی‌شود بلکه با یک شوک اقتصادی تمام شاکله آن فرو می‌ریزد و از طرفی این بنگاه‌های خرد نیازمند حمایت مالی جدی دولت نیز هستند.

جای خالی صنایع بزرگ الکترونیکی در بین بنگاه‌های اقتصادی ایران

نبود شرکت‌های بزرگ صنایع الکترونیک در کشور باعث پایین بودن سهم ایران در بنگاه‌های با تکنولوژی بالا شده که می‌توانند رقابت‌پذیر باشند. این مساله به ویژه در های تک (Hi-Tech) بسیار محدود و پایین است و به جز تعداد محدود شرکت داروسازی و صنایع شیمیایی خاص چنین بنگاه‌هایی در کشور وجود ندارد.

در حال حاضر ۷۰ درصد نیروی انسانی شاغل در بنگاه‌های صنعتی کشور دارای تحصیلات دیپلم و زیر دیپلم هستند که یک فاجعه برای کشور محسوب می‌شود، با افزودن افراد دارای مدرک فوق دیپلم، این آمار به ۸۰ درصد می‌رسد و سهم نیروی انسانی دارای مدرک دکترا حدود ۱.۶ دهم درصد است. لذا شاهدیم اکثریت بنگاه‌های صنعتی کشور با سطح دانش پایین و نیروی انسانی با سطح تجربی و یادگیری‌های ضمن کار در کشور شکل گرفته و ادامه حیات می‌دهند.

نرخ تشکیل سرمایه ثابت ناخالص: صفر یا زیر صفر

به طور اساسی، رشد اقتصادی نیازمند انباشت سرمایه و بهره‌وری است، اما ۱۰ سال گذشته را ایران با نرخ رشد صفر تجربه و طی کرده و فاجعه بزرگ‌تر این است که نرخ تشکیل سرمایه ثابت ناخالص طی سه سال اخیر، صفر و منفی شده و حتی در سطح جبران استهلاک نیز سرمایه‌گذاری نشده است.

موضوع سرمایه اقتصادی، مکمل اصلی سرمایه انسانی است؛ در حالی که در گزینش و انتخاب نیرو برای مدیریت منابع انسانی بسیار نابخردانه عمل شده و هر مدیری را از هر بخشی بدون توجه به تخصص و توان در این بخش به کار می‌گیریم؛ البته منکر مدیریت



معضل مهم شرکت‌ها: مدیران بی‌ربط در سمت‌های مدیریتی مهم

دکتر محمدرضا سعیدی
مدیرعامل سابق پتروشیمی جم



نوآوری، بهره‌وری و کیفیت زندگی همواره مانند یک چرخه، علت و معلول هم بوده و این روند برای پیشبرد اهداف در هر مجموعه‌ای لازم و ملزوم یکدیگر است. این چرخه در یک محیط سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی شکل می‌گیرد و عناصر هر یک از این بخش‌ها تسهیلگر بهره‌وری خواهد بود، چنانچه این چرخه به درستی عمل کند، شاهد شکوفایی هستیم و در صورت ناکارآمدی با روند نزولی هر یک از موارد نوآوری، کیفیت زندگی و بهره‌وری مواجه خواهیم شد.

مساله اساسی: مدیران بی‌ربط در سمت‌های

مدیریتی مهم

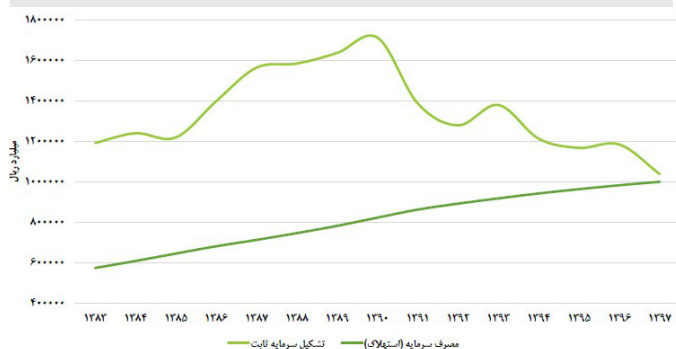
از منظر جهانی و طبق آمارهای سازمان ملل، در شاخص رقابت جهانی در بین ۱۳۰ شاخص مطرح و مهم و در بین ۱۴۱ کشور، رتبه ایران ۹۹ است. یکی از این شاخص‌های بسیار مهم که مصیبت شرکت‌های ایرانی بوده، هیات مدیره است. سازه هیات مدیره به معنی مدیر درست، با تخصص و مهارت درست و در جای درست تعریف شده که متأسفانه در خوشبینانه‌ترین حالت، افراد درست با مهارت درست، در جای نادرستی به کار گرفته شده و در بدترین حالت نیز آدم نادرست با مهارت نادرست در جای مهم به کار گرفته شده و مساله مهم و اساسی ایران وجود مدیران بی‌ربط در سمت‌های مدیریتی مهم است.

وضع اسفناک انتخاب هیات مدیره شرکت‌ها در ایران

انتخاب هیات مدیره شرکت‌ها در ایران از وضعیت اسفناکی برخوردار است، براساس آمارهای جهانی رتبه ایران در این بخش، در بین ۱۳۷ کشور رتبه ۱۲۵ بوده و یکی از چالش‌های کلیدی است که باید مورد جراحی اساسی و بازنگری قرار بگیرد. رتبه ایران در انجام کسب و کار نیز در بین ۱۸۹ کشور

مدیران مناسب در برخی بخش‌ها نیستیم، اما غالب این انتخابها با چنین روالی در مدیریت منابع انسانی شکل می‌گیرد و به همین دلیل تلاشی برای مستندسازی، تدوین و تبدیل دانش ضمنی به دانش مستند و کدگذاری شده و کار تیمی انجام نمی‌شود که نتیجه آن همین نرخ رشد بهره‌وری پایینی است که برخلاف پیش بینی قانون برنامه ششم توسعه است.

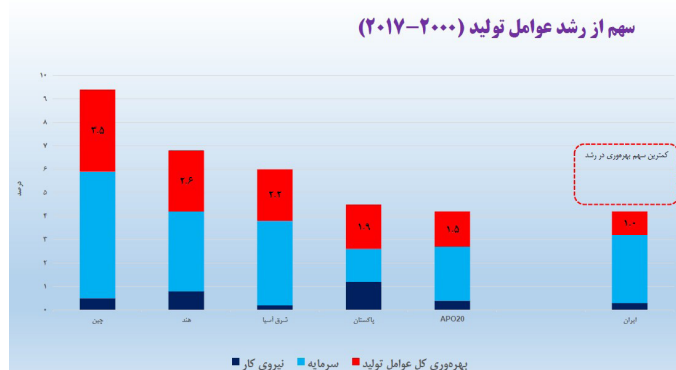
نمودار ۱: مقایسه روند تشکیل و مصرف سرمایه به قیمت ثابت سال ۱۳۹۰ طی سال‌های ۸۳ تا ۹۷



نمودار ۲: مقایسه میانگین رشد سالیانه در برنامه ششم توسعه و اهداف تعیین شده برای هر بخش



نمودار ۳: مقایسه سهم بهره‌وری در رشد بین ایران و کشورهای آسیایی





در حال حاضر سه نوع اقتصاد در سطح جهان داریم: اقتصاد منبع محور که متکی به منابع طبیعی مثل نفت و گاز و سایر منابع است، اقتصادهایی که ۲۵ درصد GDP آنها را صنعت تشکیل می دهد و بهترین نوع اقتصاد که اقتصاد نوآورانه محسوب و منجر به ذخیره دانش می شود. یک کشور اسکاندیناوی چگونه می تواند بدون داشتن منابع طبیعی نفت، گاز و آب و هوای مناسب، با ۱۰ میلیون جمعیت، ۲۰۰ میلیارد دلار صادرات انجام دهد؟ فعالیت این کشور با چنین شرایطی، چون مبتنی بر دانش و فناوری است، توانسته به این حجم از صادرات دست پیدا کند. داشتن منابع طبیعی فاکتور بسیار مهمی است، اما این گونه کشورها متکی به منابع نیستند. البته اگر منابع و فناوری با هم ترکیب شود نتیجه آن کشوری مثل نروژ را تشکیل می دهد.

تنزل جایگاه مدیران

متاسفانه در ایران کمتر مدیری با برنامه وارد یک بنگاه اقتصادی می شود و عمده مباحث در خواستی از یک مدیر، استخدام و جابه جا کردن افراد گزینشی و مورد نظر کسانی است که این پست مدیریتی را به آن مدیر داده اند. مهم ترین مساله، داشتن جهت گیری نوآورانه در یک بنگاه است که در ایران این مساله مغفول واقع شده و در عوض توجه به افراد در اولویت قرار گرفته است. از سوی دیگر، مدیر باید توانایی ریسک داشته باشد که مدیران ما چنین جراتی ندارد.

ساختارهای سازمانی نادرست، بمب های بی صدا برای تخریب ارزشها

داشتن برنامه مدون برای یک بنگاه اقتصادی، نیروی انسانی ماهر و متخصص و ساختار سازمانی، سه عامل مهم در موفقیت یک بنگاه اقتصادی است. چنانچه ساختارهای سازمان در یک چیدمان درست قرار نگیرند، مانند بمب های بی صدا ارزشها را تخریب خواهند کرد. در یک هلدینگ، تکنولوژی و فرهنگ پاکدستی و کار آفرینی از عوامل موثر در فرآیند رشد آن مجموعه بوده و برای بهره وری بسیار مهم تلقی می شود، ضمن آنکه داشتن محیط سیاسی، اقتصادی و اجتماعی از جمله عوامل موثر در یک هلدینگ محسوب می شوند. نبود چشم انداز و برنامه برای آینده، استراتژی رشد، دانش و تجربه لازم و بالا بودن چرخش مدیران در بنگاه های اقتصادی، موارد دیگری از مشکلات این بنگاه هاست.

نمی توانیم به تنهایی همه گزینه های یک اقتصاد را بازتعریف کنیم

امروزه ارزش در بطن روابط شکل می گیرد و «نوآوری باز» در دنیا مطرح است. بنابراین نباید و نمی توانیم از صفر همه گزینه های یک اقتصاد باز را به تنهایی بازتعریف کنیم و قرار گرفتن در بحران خارج از شبکه جهانی، موجب می شود از تمامی فناوری ها، اطلاعات، دانش و ارتباطات که اساس یک اقتصاد رو به رشد را تشکیل می دهد، عقب بمانیم.

با بستن ارتباط با جهان به روی شرکت ها نباید انتظار پیشرفت داشت. مثال روشن این مساله یکی از شرکت های زیرمجموعه شستا بود، وقتی تعامل آن با یک شرکت خارجی برقرار شد، بسیاری از موضوعات آن، از جمله محیط زیست، فرایند تولید و سایر موارد را با سازو کارهای استاندارد و به روز حل کردند و این نتیجه استفاده از تجربه های یک شرکت خارجی و باز کردن درهای شرکت به روی تبادل تجربه و دانش بین المللی بود.

متاسفانه در ایران مدیرانی بر مسند مدیریت های مهم گمارده شده اند که فاقد دانش تخصصی بوده و هستند و با وجود اینکه مدارک دکترای نیز دارند، از دانش کافی و تخصص و مهارت لازم برخوردار نیستند. لذا نبود بازار حرفه ای، مدیران بنگاه های اقتصادی ایران را بیچاره کرده است.

رتبه کیفیت اقتصادی

زندگی ایرانیان، ۱۲۳ از ۱۶۷

نتیجه یک اقتصاد بهره ور و کارآمد، در کیفیت زندگی مردم یک جامعه نشان داده می شود. رتبه ایران در این بخش ۱۲۳ از ۱۶۷ است و این یعنی هر اقدامی که در هر بخشی انجام شده، تاکنون نتیجه ای برای مردم نداشته و وضعیتی که در حال حاضر با آن مواجهیم، گویای تمامی این نکات است.



ساز هیات مدیره به معنی مدیر درست، با تخصص و مهارت درست و در جای درست تعریف شده که متاسفانه در خوش بینانه ترین حالت، افراد درست با مهارت درست، در جای نادرستی به کار گرفته شده

۱۲۶ بوده و در حوزه ارتباط با سایر کشورهای دنیا رتبه بسیار پایینی دارد. امروزه داده ها، منبع و مآخذ و مزیت رقابت جهانی شرکت هاست و این موضوع یکی از مباحث مهمی است که ساختار آن نیاز به اصلاح دارد.

مساله دیگر این است که ایران از لحاظ منابع، کشوری بسیار غنی است، اما با توجه به عملکرد نادرست سایر بخش های مرتبط، در این حوزه رتبه مناسب را کسب نکرده ایم. یکی از امیدهای ما شاخص منابعی است که وارد کشور شده و در سال های اخیر از وضعیت مناسبی برخوردار بوده است.

مصیبت مدیران مدرک دار و بی سواد

بحث آموزش یکی دیگر از مواردی است که ایران در آن، نتوانسته به رتبه مناسبی دست پیدا کند، چون محیط همواره برای کسب و کار متخصص بوده است. در چنین شرایطی با وجود جنبش مدرک داران بی سواد نمی توان به ایده آل های یک شرکت با بهره وری مطلوب دست پیدا کرد. یکی از مصیبت های کشور همین افراد دارای مدرک هستند که از سواد و دانش مناسب بهره مند نبوده و حتی افراد با دانش بالا را نیز حذف می کنند و در جایگاه های مدیریتی مهم پست و مقام می گیرند؛ حاصل این شرایط حاکم بر کسب و کار، فقدان بهره وری شرکت های بزرگ است. بسیار اتفاق افتاده که افراد با دانش بسیار کم در بنگاه های بسیار مهم و بزرگ با عنوان های بالایی به کار گرفته شده اند و این یک آسیب و هشدار جدی برای بدنه صنعت اقتصاد کشور است که نتیجه ناکارآمدی آن را در بخش های گوناگون شاهدیم.

وقتی ریسک مدیری در یک تصمیم گیری برای یک اقدام عدد ۱۷ از ۷۰ است، چگونه می توان به بهره وری فکر کرد؟ یا مساله فساد که بسیار مهم است و در این شاخص، رتبه ایران در بین ۱۸۰ کشور، ۱۴۹ شده است؛ این موارد نشان دهنده وضعیت نامناسب محیط های کسب و کار و تخریب ارزشها در این زمینه است. همچنین شاخص ورود به شبکه کسب و کارهای جهانی از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است که در ایران شاهد مخالفت های عجیبی برای ورود به این حوزه هستیم. در همین راستا آمار نشان می دهد شاخص قاره آمریکا در GDP حدود ۲۴ تریلیون دلار، اتحادیه اروپا حدود ۱۷ تریلیون دلار و چین بیش از ۱۶ تریلیون دلار است و سایر این GDP در کل دنیا ۸۰ تریلیون دلار است. باید پرسید که ایران کجای این شاخص قرار گرفته است؟



شرکت‌های موفق، حلقه مفقوده حرکت ایران به سوی توسعه



دکتر سیدرضا نوروززاده
رئیس اسبق ایدرو و مدیر عامل اسبق شستا

علت تشکیل سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

من همواره علاقه‌مند به این بودم که بدانم چرا حکومت شاه با وجود اینکه ارتباط خوبی با آمریکا داشت، مساله اصلاحات ارضی را مطرح کرد؟ بعد از تحقیقاتی که در مجلس در این خصوص انجام دادم، به سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران رسیدم. ترومن وقتی با شاه ایران ملاقات داشته، در همان زمان عنوان کرده فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های ایران قرار است کجا به کار گرفته شوند؟ پس اصلاحات ارضی را انجام بده و زمین‌های کشاورزی را به دهقان‌ها بپرداز! بعد، وام و تسهیلات در اختیار این مالکان بگذار تا کارخانه‌ها احداث و این تحصیلکرده‌ها را در کارخانجات استخدام کنند. به این ترتیب مقرر شد با الگوبرداری از موسسه «یری» در ایتالیا کار انتقال از کشاورزی به صنعت را در ایران پیاده‌سازی کنند که نتیجه این طرح، تشکیل سازمان نوسازی صنایع ایران شد.

وقتی عنوان شد آموزش جزء لاینفک توسعه صنعت است، سال ۱۳۴۶ در مجلس وقت مصوب شد سازمان گسترش یک سازمان توسعه‌ای و دولتی، اما تابع قانون تجارت و از شمول قوانین مجلس خارج است؛ یعنی چنانچه مجلس قانونی را مصوب کند، برای این که شامل این سازمان شود، مستلزم ذکر نام است. نتیجه این تفویض اختیار، تاسیس ۴۰۰ شرکت در ایران بود که وظیفه آنها گسترش صنعت ایران و نوسازی صنایع بود. بنابراین وظیفه این شرکت کارخانه‌داری نبود. اما پس از انقلاب با مصادره کارخانه‌ها، نقش سازمان گسترش از وظیفه اولیه به کارخانه‌داری تبدیل شد!

هیچ زمانی در کشور بستر مناسب توسعه برای صنعت فراهم نشده است، پس از انقلاب همواره تلاش شده فعالیت سازمان‌های توسعه‌ای محدود باشد، در حالی که مدیران ملزم به پاسخگویی به سازمان‌های خصولتی هستند، اگر مجمع نداشته باشند، همین شرایطی حاکم می‌شود که در حال حاضر وجود دارد.



چرا مراکز دانشگاهی ماهر روز مقاله‌های متعدد می‌نویسند، اما هیچ یک منجر به اختراع یا فناوری نمی‌شود؟ این نشان می‌دهد دانشگاه به درستی عمل می‌کند، اما باید شرکت‌هایی وجود داشته باشند که این تحقیقات علمی را به منصفه ظهور برسانند و با نمونه‌سازی، این تحقیقات را از دانشمندان و محققان دانشگاهی خریده و به تولید برسانند، اما در همین مقطع انگیزه‌ای برای مدیران وجود ندارد و انگیزه‌های آنها از میان می‌رود. ما در این کشور به لحاظ نیروی انسانی هیچ مشکلی نداریم، اما در زمان جذب مدیران، اجازه‌گزینش افراد توانمند در سایه فشارهای سیاسی سلب می‌شود و در مجمع مورد ارزیابی قرار نمی‌گیرند. معتقدم چنانچه بسترها و ساختارها اصلاح شود، در کنار دانش تجربه نیز حاصل می‌شود.

بدون اصلاح اصل ۴۴ قانون اساسی، نمی‌توان کاری از پیش برد

تازمانی که اصل ۴۴ قانون اساسی اصلاح نشود، نمی‌توانیم کاری از پیش ببریم و من بارها گفته‌ام این اصل جز نابودی کشور هیچ دستاورد دیگری ندارد. وقتی در قانون برنامه چهارم آمده باید همه کارخانه‌ها فروخته شود، یعنی باید ۴۰۰ میلیارد دلار بار از دوش دولت برداشته می‌شد، اما سوال اینجاست که این میزان بار باید بر دوش کدام بخش گذاشته شود؟! بخش خصوصی باید ساخته شود؛ اما به جای این اتفاق برای رد دیون دولت، این کارخانه‌ها به خصولتی‌ها واگذار شد. بسترهای توسعه هر کشور از طریق حکومت آن کشور بنا نهاده می‌شود، اگر بسترها به درستی شکل بگیرد، افراد و متخصصان نیز به درستی در این جایگاه‌ها قرار خواهند گرفت. در غیر این صورت همین کارخانه‌ها با این روند و تجهیزات و وضعیت فعلی نیز به زودی به سمت نابودی پیش خواهند رفت و چنانچه میدان را برای افراد نخبه و دانشگاهیان فراهم نکنیم، شکوفایی آنها برای کشور اتفاق نخواهد افتاد.



هم‌زمان با

روز بهرهوری، همایش چهره‌های موفق

بهرهوری با ارائه تجارب جمعی از کارآفرینان و مدیران

مجرب، خلاق و نوآور به صورت حضوری و مجازی برگزار شد. در این

همایش دکتر عباس علی آبادی مدیر عامل گروه مپنا، مهندس اشکان آرمندهی

مدیر عامل دیوار، زهرا ابوالحسنی مدیر خانه خلاق و نوآوری «ب» و مهندس احمد

مؤمنی مدیر عامل شرکت نیروسازنده پرنده به ارائه تجارب خود پرداختند. دکتر میرسامان

پیشوایی رییس سازمان ملی بهرهوری ایران و مهندس سعید حمید کلانتری مدیر عامل

انجمن بهرهوری ایران از دیگر سخنرانان این همایش بودند که با استقبال مخاطبان در سازمان

مدیریت صنعتی برگزار شد، ضمن اینکه گروهی از مخاطبان به صورت مجازی این همایش را دنبال

کردند. در ادامه نکاتی از سخنان مدیران شرکت‌های مپنا، دیوار و نیروسازنده پرنده را می‌خوانید.

روایت چهره‌های موفق بهرهوری





مپنا چگونه جهانی شد؟

دکتر عباس علی آبادی
مدیر عامل گروه مپنا

نمونه‌هایی از عدم بهره‌وری در کشور

بیش از یکصد سال از کشف نفت در کشور می‌گذرد، اما نوع مدیریت مصرف و قیمت‌گذاری سوخت و انرژی کشور ۸۵ میلیون نفری صحیح و عقلانی نیست. مصرف بهینه هم با توجه به قیمت در ایران جایگاهی ندارد. اگر به همه مردم ایران برق مجانی داده شود و به آنها گفته شود همین برق به ازای هر کیلووات ۵ هزار تومان از آنها خریداری می‌شود، آیا باز هم به همین ترتیب آن را اتلاف می‌کنند؟ اگر قرار باشد یک صادر کننده میوه برای تولید هر کیلوگرم میوه سه متر مکعب آب مصرف کند و قیمت آن به ازای هر یک کیلوگرم یک دلار باشد، آیا قیمت هر متر مکعب آب، کمتر از یک دلار تمام شده است؟ خیر. پس این تولید مقرون به صرفه نیست و هیچ اثری از بهره‌وری در آن نیست.

سالانه ۱۰۰ میلیارد متر مکعب آب در کشور تقسیم می‌شود. روزانه یک میلیارد متر مکعب گاز، یک میلیارد کیلووات ساعت برق و ۲۰۰ میلیون لیتر بنزین و گازوئیل در ایران مصرف می‌شود که ارزش این رقم در اروپا معادل ۳۰۰ میلیارد یورو است. اما در اقتصاد ایران ارزش این میزان چقدر است؟ آیا به ۱۰ میلیارد یورو می‌رسد؟

ثروت کشور به طرز وحشتناکی هدر می‌رود

به نظرمی‌رسد در شرایط فعلی باید همه دانشمندان و صاحب‌نظران بهره‌وری چند تذکر عقلی را در جامعه مطرح و تحت یک تفکر عقلی اقدامات مناسبی را تبیین کنند و در این مسیر، بهانه‌هایی مثل دستمزد، فقر مردم یا سایر مسائل را بهانه بی‌توجهی به یک تفکر درست نسازند. در ایران وضعیت پرداخت حقوق نابسامان است و انواع یارانه هم پرداخت می‌شود، در حالی که هیچ اتفاق مهم، بهره‌ورانه و مفیدی شکل نمی‌گیرد و به محض افزایش قیمت آب و برق و سایر انرژی‌ها، بهانه کم بودن حقوق و دستمزد مطرح می‌شود که این عقلانی نیست. اصلاح این روند آسان نیست و نیازمند آموزش و ارتقای فرهنگ عمومی جامعه است، این گونه اقدامات فرهنگی بسیار زمان‌بر است تا مردم بتوانند خود را با این تغییرات تطبیق دهند. متأسفانه به دلیل مدیریت غلط در کشور، نتوانستیم در استفاده از منابع بهره‌ورانه

عمل کنیم و نمود روشن این مساله در مصرف تمامی مشتقات انرژی، اعم از نفت، برق و آب قابل لمس است. چرا که قیمت تمام شده این منابع به درستی تعریف نشده است. به عنوان مثال، یک لیوان آب نوشیدنی که از شیر آب تهیه می‌شود، هم ارزش و هم قیمت همان آب با کیفیتی است که برای استحمام مصرف می‌شود. این نوع مدیریت منابع عقلانی نیست و مشکلات زیادی به همراه دارد.

امروز اعلام می‌کنند تولید فولاد کشور رشد قابل توجهی داشته، در حالی اگر رشد نمی‌کرد جای تعجب داشت! وقتی تردد در جاده، گازوییل، برق و سنگ معدن مجانی در اختیار دارد چرا نباید رشد کند؟ بنابراین شاهدیم که ثروت کشور به طرز وحشتناکی هدر می‌رود.

کوتاه از سه دهه رشد و توسعه مپنا

گروه مپنا، با عنوان «شرکت مدیریت پروژه‌های نیروگاهی ایران» در ۲۲ مرداد سال ۱۳۷۲ خورشیدی تأسیس شد. هدف اصلی از تأسیس مپنا، در ابتدا پیمانکاری عمومی پروژه‌های نیروگاهی به صورت کلید در دست بود. در اثر تحولات، مپنا از حوزه صرف پیمانکاری در دهه ۷۰ و تولیدکننده تجهیزات تحت لیسانس در دهه ۸۰، هم‌اکنون به مجموعه‌ای صاحب فناوری تبدیل شده و در بین رتبه‌های برتر صاحبان فناوری توربین گازی در عرصه جهانی قرار گرفته است.

شکل ۱: گروه مپنا در یک نگاه



📌 هزاران PhD، فعال در تحقیق و توسعه در مینا

با توجه به برخی چالش‌ها از جمله تحریم‌ها علیه کشورمان، در مسیر توسعه مینا، استراتژی حداکثرسازی ساخت داخل در دستور کار قرار گرفت و بر همین اساس بر رفع گلوگاه‌ها، تولید محصولات با ارزش اقتصادی بالاتر و ایجاد اشتغال با توجه به مزیت اقتصادی بودن آنها تاکید شد. در ادامه راه، ساخت همه تجهیزات لازم مدنظر قرار گرفت، چرا که با شرایط کنونی به هر بهانه‌ای، تجهیزاتی را در اختیار کشور قرار نمی‌دهند.

از سوی دیگر همکاری‌های جدی مینا با دانشگاه‌های کشور شکل گرفت. لیست بلندی از استادان و دانشجویان توانمند تهیه شد، به گونه‌ای که در حال حاضر ۱۰ هزار نفر با سطح تحصیلی PhD به تحقیق و توسعه در مینا مشغولند. در همین راستا، استراتژی تامین مالی و افزایش سرمایه‌گذاری نیز دنبال شد.

از سوی دیگر، رقابت پذیری در عرصه جهانی نیز مورد توجه قرار گرفت. به علاوه تنوع بازار و تنوع محصول نیز انجام شد. در این مسیر از مشاوران برجسته بین‌المللی نیز استفاده شد و در حوزه سرویس و خدمات پس از فروش هم ورود جدی داشتیم.

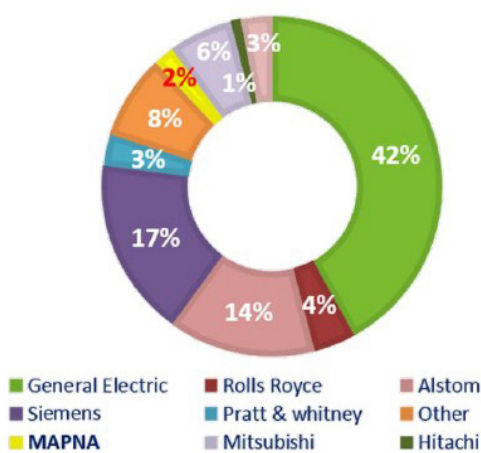
هدف اولیه تأسیس شرکت مینا در دهه هفتاد خورشیدی، بنیان گذاشتن مجموعه‌ای برای مدیریت پروژه‌های نیروگاهی بود. بر اساس همین مأموریت، فعالیت مینا در سال‌های ابتدایی بر تأمین تجهیزات اصلی از شرکت‌های بین‌المللی و مهندسی و انجام عملیات اجرایی پروژه‌های احداث نیروگاه متمرکز بود.

طی سال‌های پس از آن، مینا ابتدا با ساخت تجهیزات غیر اصلی و در ابتدای دهه هشتاد، ساخت تجهیزات اصلی نیروگاهی از قبیل توربین و ژنراتور، فعالیت‌های خود را در حوزه نیروگاهی گسترده‌تر و عمیق‌تر کرد. آغاز سرمایه‌گذاری در احداث نیروگاه‌های برق نیز از ابتدای دهه ۸۰ کلید خورد که در سال‌های بعد، مینا را به بزرگ‌ترین سرمایه‌گذار پروژه‌های نیروگاهی کشور تبدیل کرد.

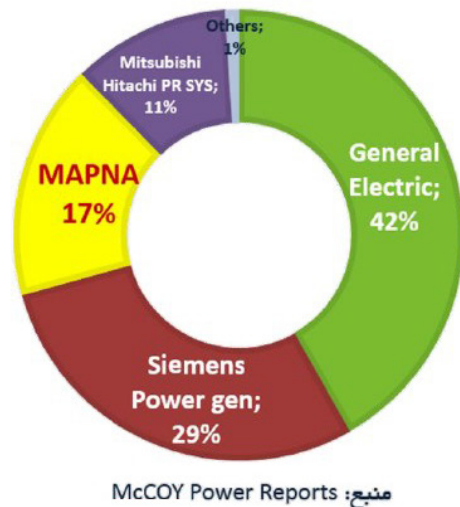
کسب رتبه اول در گروه شرکت‌های پیمانکاری به انتخاب سازمان مدیریت صنعتی ایران، کسب رتبه اول در گروه شرکت‌های ساخت تجهیزات صنعتی توسط شرکت مهندسی و ساخت توربین مینا به انتخاب سازمان مدیریت صنعتی ایران، کسب رتبه اول جایزه ملی مدیریت دانش در سال ۱۳۸۹، اهدای بالاترین نشان جایزه تعالی منابع انسانی به شرکت مینا در سال ۱۳۸۹، قرار گرفتن در بین ۱۰۰ شرکت برتر خاورمیانه توسط نشریه معتبر و بین‌المللی MEED بخشی از افتخارات میناست.

شکل ۲: سهم مینا در بازار جهانی

سهم مینا از بازار جهانی توربین
تا سال ۲۰۱۰، ۲٪
منبع: نشریه GTW



سهم مینا از بازار جهانی توربین‌های گاز
در سال ۲۰۱۵، ۱۷٪
منبع: McCOY Power Reports



مینا اولین و بزرگ‌ترین سازنده تمامی تجهیزات اصلی نیروگاهی در ایران و اولین و بزرگ‌ترین سرمایه‌گذار ایرانی در طرح‌های نیروگاهی خصوصی کشور است. این گروه بزرگ صنعتی سازنده تجهیزات کلیدی مورد نیاز در صنعت نفت و گاز، پیمانکار عمومی پروژه‌های بالا و میان‌دستی صنعت نفت و گاز، اولین و بزرگ‌ترین پیمانکار عمومی ایرانی در صنعت نیروگاهی در منطقه خاور میانه و غرب آسیا و سازنده لوکوموتیو و تجهیزات جانبی آن و مجری پروژه‌های مختلف حمل و نقل ریلی است.

“
همکاری‌های جدی مینا با دانشگاه‌های کشور شکل گرفت. لیست بلندی از استادان و دانشجویان توانمند تهیه شد، به گونه‌ای که در حال حاضر ۱۰ هزار نفر با سطح تحصیلی PhD به تحقیق و توسعه در مینا مشغولند.

📌 رتبه سوم جهان در ساخت توربین گاز

نه به عنوان مدیرعامل این مجموعه بزرگ، بلکه به عنوان یک ایرانی به وجود مینا افتخار می‌کنم چرا که دارای رتبه سوم جهان در ساخت توربین گاز است. قدرت جذب تکنولوژی، توجه به فعالیت‌های تحقیق و توسعه، برخی زیرساخت‌های ایجاد شده در کشور طی سالیان متوالی از جمله توسعه منابع انسانی کارآمد در دانشگاه‌ها و رشد بنگاه‌های بزرگ صنعتی و اقتصادی که مینا یکی از آنهاست، از عوامل مؤثر در انتقال موفقیت آمیز تکنولوژی به شمار می‌روند.

شکل ۳: پروژه‌های بین‌المللی مپنا



دو پروژه عظیم با مشارکت در تامین مالی توسط گروه مپنا متأسفانه هیچ نظام مالی و بیمه ای در کشور برای پروژه های خارج از کشور وجود ندارد!

۱۴ تامین کننده برق در سوریه، عراق، عمان

وروسیه

در حال حاضر سهم مپنا در بازار جهانی به واسطه توسعه فناوری افزایش یافته، به طوری که تامین کننده ۷۰ درصد برق سوریه، ۴۰ درصد برق عراق و همچنین کشورهای عمان، اندونزی، پاکستان و روسیه است. مپنا همواره در مسیر توسعه بهره‌وری گام برداشته و پس از رشد سریع گروه مپنا در حوزه توانمندی‌های مهندسی در دهه ۷۰ و ابتدای دهه ۸۰ شمسی، در مقاطع مختلف



سهم مپنا در بازار جهانی به واسطه توسعه فناوری افزایش یافته، به طوری که تامین کننده ۷۰ درصد برق سوریه، ۴۰ درصد برق عراق و همچنین کشورهای عمان، اندونزی، پاکستان و روسیه است

شکل ۴: محصولات بومی مپنا برای رفع نیاز کشور



استراتژی مپنا به‌طور جامع و نظام‌مند بازنگری شد. از دیگر عوامل رشد و توسعه کسب و کار مپنا، همسویی ساختار و فرایندها با استراتژی‌ها در کنار بهره‌گیری از تفکر استراتژیک، همکاری و مشارکت مناسب حوزه‌های مختلف بین وظیفه‌ای و توسعه کار تیمی بوده است.

اگر چه شروع اقدامات برنامه‌ریزی استراتژیک به سال ۷۷ بر می‌گردد، ولی به منظور انتقال دانش روز جهان به شرکت و حصول اطمینان از کیفیت اقدامات انجام شده در سال‌های ۹۱-۹۰ با همکاری شرکت مشاوره بین‌المللی پالادیوم (یکی از پنج شرکت برتر مشاوره جهان) بر اساس دانش روز و تجارب بین‌المللی، برنامه



هیچ یک از پرسنل دیوار برای ورود و خروج خود ساعت نمی زنند

مهاجرت و نهادهای دولتی بزرگترین مشکل استارت‌آپ‌ها

اشکان آرمندهی مدیرعامل پلتفرم دیوار

دیوار همانند سایر مجموعه‌ها و سازمان‌ها، چالش‌ها و فرصت‌هایی را پیش روی خود دارد، گذر از مرحله استارت‌آپ به ساختار و مدل شرکتی Corporate، بازتعریف ساختار درون سازمانی به دلیل بزرگ شدن شرکت، ایجاد ساختار و الزامات حاکمیت شرکتی، استقلال از هلدینگ هزارستان در تصمیم‌گیری‌ها و امور اجرایی و مهاجرت پرسنل، از مهم‌ترین چالش‌های درون سازمانی دیوار طی پنج سال گذشته بوده است. اگر از من بپرسند اصلی‌ترین چالش فعلی استارت‌آپ‌ها چیست، قطعاً پاسخم مهاجرت پرسنل است که ناشی از برخی تصمیمات، مباحث اقتصادی و تحریم‌هاست و به نظر می‌رسد با تداوم شرایط فعلی در زمینه مهاجرت، حتی نگاه داشت نیروهایی که میانگین سنی‌شان ۲۹ سال است، به یک چالش مهم تبدیل شود. اتحادیه‌ها و اصناف، نهادهای دولتی، حاکمیتی و قانونگذاری نیز مهم‌ترین چالش‌های برون سازمانی دیوار هستند.

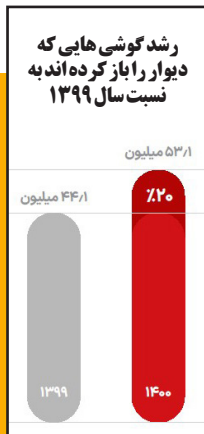
در این پنج سال، تنها پنج ماه بدون وثیقه آزاد بوده‌ام

یکی از بزرگترین مشکلات کنونی استارت‌آپ‌ها و کسب‌وکارهای مجازی نهادهای دولتی هستند، فقدان متولی واحد در حوزه کسب و کارهای اینترنتی و فضای مجازی، مشکل جدی در این زمینه است. من با سه ماه و یک روز حبس، به اتهام پرونده‌ای که هیچ اتباطی به دیوار نداشت، در این جمع حضور دارم و در طول ۵ سال گذشته کمتر از پنج ماه بدون وثیقه آزاد بوده‌ام و این درد مجموعه ماست.



نهادهای قانونگذار نمی‌توانند با آهنگ تکنولوژی‌ها پیش بروند و دلیل عمده این مشکلات، نبود نگاه مشترک بین این نهادها و مجموعه‌هایی است که در حال فعالیتند و عدم شناخت کافی از فضای مجازی از سوی نهادهای ذیربط موجب شده مراجع قانونی بزرگترین بازدارنده توسعه این کسب‌وکارها باشند

با توجه شرایط فعلی و پتانسیل‌هایی که در کشور وجود دارد، نهادهای قانونگذار نمی‌توانند با آهنگ تکنولوژی‌ها پیش بروند و دلیل عمده این مشکلات، نبود نگاه مشترک بین این نهادها و مجموعه‌هایی است که در حال فعالیتند و عدم شناخت کافی از فضای مجازی از سوی نهادهای ذیربط موجب شده مراجع قانونی بزرگ‌ترین بازدارنده توسعه این کسب‌وکارها باشند و برای آغاز و ادامه فعالیت کسب‌وکارها مشکلات زیادی ایجاد کنند.



بر اساس آخرین آمار رسمی مرکز آمار ایران، تعداد خانوارهای ایرانی ۳۶٫۵ میلیون تخمین زده می‌شود. این به آن معناست که به ازای هر خانوار ایرانی، دو گوشی موبایل اپلیکیشن دیوار را باز کرده‌اند.

دادوستد آنلاین در کشور باشد.

۱۴ فرازونشیب‌های یک دهه فعالیت

فعالیت دیوار در اردیبهشت سال ۱۳۹۱ با یک ایده توسط حسام آرمندهی و رضا محمدی و به امید داشتن ۳۰ میلیون کاربر آغاز و با نسخه اندروید در کافه باز منتشر شد. البته شروع کار وبسایت دیوار در پاییز ۱۳۹۱ بود که تنها با امکان مشاهده آگهی همراه بود و روزانه ۴۰ تا ۵۰ آگهی در سایت دیوار منتشر می‌شد و تنها با چهار پرسنل پاره وقت کار خود را آغاز کرد.

در سال ۱۳۹۲ توانستیم امکان ثبت آگهی را از طریق وبسایت انجام دهیم و نتیجه این بهبود تجربه کاربری اپلیکیشن اندروید و افزودن فیلترهای جدید و در نتیجه انتشار روزانه ۱۵۰۰ آگهی به‌طور میانگین و همچنین افزایش نیروهای شرکت به ۱۰ نفر بود و در آذر ماه همان سال، اولین کمپین تبلیغاتی را از طریق سایت نارنجی برگزار کردیم.

۱۵ پلتفرمی با ۵۳ میلیون گوشی همراه

دیوار (شرکت آگه‌پردازان هوشمند) یک پلتفرم خرید و فروش آنلاین است و هدف اصلی این مجموعه از ابتدا تاکنون این بوده که خریدار را بدون واسطه به فروشنده وصل کند، به طوری که در سال ۱۴۰۰ بیش از ۵۳ میلیون گوشی موبایل یکتا پلکیشن دیوار را باز و از آن استفاده کرده‌اند.

دیوار دسته‌بندی‌های متنوعی دارد که از مهم‌ترین آنها می‌توان به املاک، خودرو، کالا، استخدام و خدمات اشاره کرد و معتقدیم همچنان این روند بایر و به توسعه باشد، چرا که بخش زیادی از خدمات کشور برای افزایش بهره‌وری خود می‌توانند از پتانسیل فضای مجازی برای پیشبرد اهداف استفاده کنند و این برنامه توسعه‌ای نیز در دستور کار دیوار قرار دارد. دیوار طبق مأموریتی که برای خود مشخص کرده، در نظر دارد با استفاده از نوآوری و تکنولوژی، دادوستد را برای مشتریان و کسانی که از خدمات این مجموعه استفاده می‌کنند، ساده‌تر، راحت‌تر و خوشایندتر کند و همچنان اولین گزینه



برای چاپ ۱۳۹ میلیون تراکت با اندازه یک‌چهارم کاغذ A۴، حدود ۲۸۰ میلیون لیتر آب مصرف می‌شود. با فرض اینکه مصرف روزانه هر فرد ۲۲۰ لیتر آب باشد، این میزان آب می‌تواند نیاز شهر کم‌آبی مانند سمنان را برای بیش از یک هفته تأمین کند.

افزایش یافت.

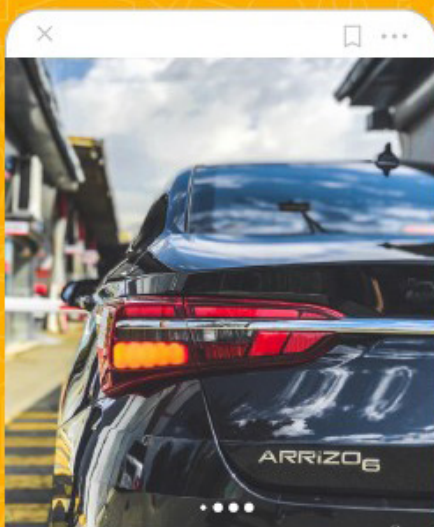
در سال ۱۳۹۵ پس از چندین سال کسب تجربه و گذر از چالش‌هایی که داشتیم برای شرکت هویت حقوقی مستقل با نام شرکت «آگه‌پردازان هوشمند» ایجاد کردیم. راه‌اندازی «دیوار» در افغانستان اقدام دیگری بود که شکل گرفت، اما این پروژه در سال ۱۳۹۷ بنا به دلایلی متوقف شد؛ هر چند که دیوار همچنان به دنبال راه‌اندازی این پروژه در سایر کشورهای همسایه، هم‌زبان و هم‌فرهنگ است. ماطی این سال انتشار آگهی را به عدد ۸۴ هزار در روز و تعداد پرسنل دیوار را به ۴۰ نفر رساندیم.

در سال ۱۳۹۳ تعداد آگهی‌های دیوار به ۱۵ هزار آگهی در روز و تعداد پرسنل شرکت به ۲۰ نفر رسید و با این روند افزایشی اولین کمپین تبلیغاتی دیوار نیز استارت خورد، اما نتیجه مطلوبی که برای ما رز شمنند بود، کسب رتبه ۱۰۰ الکساد ایران بود. در سال ۱۳۹۴ رتبه دیوار به ۲۴ رسید و با توجه به بیشترین رشدی که در طول سال‌های ۱۳۹۳ و ۱۳۹۴ کسب کرده بودیم، اپلیکیشن دیوار را به‌طور کامل بازنویسی و امکان ویرایش آگهی را به آن اضافه کردیم، به طوری که انتشار روزانه آگهی در دیوار به میانگین ۵۲ هزار آگهی در روز و ۱۹ میلیون آگهی در سال رسید و تعداد پرسنل هم به ۳۰ نفر

پربازدیدترین آگهی مربوط به «تسهیلات آریزو ۶ توربو اکسلنت» بوده که بیش از **۳۰۸ هزار** بار دیده شده است.

دومین آگهی پربازدید مربوط به استخدام پیک موتوری با **۲۷۸ هزار** بازدید بوده است.

یک آگهی فروش فرش با **۲۳۲ هزار** بازدید، سومین آگهی پربازدید بوده است.



تسهیلات آریزو ۶ توربو اکسلنت
دقایقی بیش در تهران

اینترنتی بسیاری از شرکت‌ها انجام شد. راه‌اندازی پلن اختصاصی آژانس املاک با استفاده تجربه تخصصی کردن خدمات خودرو در سال پیش از آن، مدیریت مشاوران املاک، انتشار نامحدود آگهی در روز، امکان مشاهده آژانس‌های املاک از آمار بازدید آگهی‌های خود، بسته‌های متنوع خرید آگهی و نردبان به همراه تخفیف ویژه پلن، مدیریت ساده‌تر آگهی‌ها، مدیریت و نظارت مشاوران املاک و پشتیبانی اختصاصی، از اقدامات دیوار در سال ۱۳۹۹ بود. در سال ۱۳۹۹ دیوار توانست با ایجاد دسته‌بندی تخصصی املاک، راه‌اندازی دیوار فروشگاه‌ها، ایجاد ابزار قیمت خودروی صفر و کار کرده، حذف آگهی گونه‌های ممنوعه حیات وحش با همکاری فعالان محیط زیست، ادامه فعالیت کارنامه به صورت یک شرکت مستقل (شرکت خودرو پردازش هوشمند) با تشکیل هیأت مدیره به کار خود با قدرت ادامه داده و تعداد کاربران خود را به ۴۴ میلیون نفر (گوشی همراه)، آگهی روزانه را به ۳۵۵ هزار و پرسنل را به بیش از ۹۵۰ نفر برساند.

سال ۱۳۹۶ با راه‌اندازی سرویس چت دیوار، انتشار روزانه ۱۲۶ هزار آگهی و افزایش تعداد پرسنل به ۱۰۰ نفر توانستیم ۱۴۰ هزار کسب‌وکار فعال را در دیوار ثبت کنیم و در سال ۱۳۹۷ با بزرگ شدن دیوار و شروع استراتژی تمرکز بر تخصصی کردن دسته‌بندی‌های دیوار، مرکز پشتیبانی تلفنی آن در یزد راه‌اندازی شد و میزبانی ۳۸۰ هزار کسب‌وکار فعال، رشد روزانه آگهی به ۲۰۳ هزار در روز و افزایش پرسنل به ۳۵۰ نفر را در کارنامه دیوار ثبت کردیم.

در سال ۱۳۹۸ نیز دسته‌بندی تخصصی خودرو در دیوار شکل گرفت، راه‌اندازی سرویس کارنامه با هدف ایجاد اعتماد و شفافیت در بازار خرید و فروش خودرو، میزبانی ۴۴۷ هزار کسب‌وکار فعال، داشتن ۳۵ میلیون کاربر، انتشار ۲۷۰ هزار آگهی در روز و افزایش پرسنل دیوار به ۵۰۰ نفر، اتفاق مهم سال ۱۳۹۸ برای دیوار بود. سال ۱۳۹۹ و همزمان با آغاز کرونا، اقدامات مهمی برای فراهم کردن زمینه راه‌اندازی کسب‌وکارهای



اعتماد کارجویان بان نشان تأییدشده، نمایش لوگو و نام برند کارفرما در صفحه آگهی فرصت شغلی و استخدام راحت و سریع با دریافت رزومه نیز اجرایی شد. در سال ۱۴۰۱ مابه‌دنبال رشد و توسعه کیفیت آگهی با افزایش اطلاعات موثر در معامله روی آگهی، کاهش تماس زائد، کاهش آگهی تکراری، غیرواقعی و ناموجود، اعتمادسازی و احراز همه آگهی‌گذارها، کاهش کلاهبرداری و رفتار مخرب داخل و خارج پلتفرم، پیشگیری از کلاهبرداری، قیمت‌گذاری منصفانه و به‌روزسازی معماری زیرساخت برای بهبود اتکاپذیری و توسعه ورتیکالی با رویکرد نوآوری باز هستیم.

در سال ۱۴۰۰ تمرکز دیوار بر ایجاد دسته‌بندی تخصصی استخدام بود. همچنین راه‌اندازی تیم سلامت پلتفرم برای کاهش کلاهبرداری، مزاحمت در چت و افزایش کیفیت آگهی، آغاز استراتژی نوآوری باز، راه‌اندازی آزمایشی پرداخت بیعانه در برخی از دسته‌بندی‌ها، رسیدن به ۵۳ میلیون کاربر، انتشار ۳۸۰ هزار آگهی در روز به‌طور متوسط و افزایش پرسنل به بیش از ۱۰۰۰ نفر، از جمله اقدامات این مجموعه در سال گذشته بود.

امکان ثبت آگهی به صورت شخصی یا با برند کسب و کار در دسته استخدام دیوار، کسب



خودساعت نمی‌زنند.

اعتماد پیش‌فرض رفتار ما با اعضای شرکت بر مبنای صداقت است و رفتار بدون تبعیض و رعایت احترام، استفاده از گوناگونی و تفاوت افراد برای رشد بلندمدت، تصمیم‌گیری جسورانه و چابک، درس گرفتن از اشتباه و توسعه محصولاتی که شایسته خودمان هم می‌دانیم، از مهم‌ترین اقدامات توسعه‌ای و بهره‌ورانه مجموعه دیوار است.

📌 اقدامات بهره‌ورانه دیوار

استفاده از روش اهداف و نتایج کلیدی برای تحقق اهداف تیمی و سازمانی (OKR)، ساختار افقی درون‌سازمانی، استفاده از مدل ورتیکالی برای دسته‌بندی‌های تخصصی، مشارکت عمومی برای تصمیمات بزرگ، امکان انتخاب مسیر شغلی، امکان جابه‌جایی بین تیم‌ها برای ایجاد سازوکارهای پویا و منعطف کاری از جمله اقدامات بهره‌ورانه دیوار بوده و موفق هم عمل کرده است، به‌علاوه هیچ‌یک از پرسنل دیوار برای ورود و خروج



اتوماسیون صنعتی حلقه مفقوده بهره‌وری در ایران

مهندس احمد مومنی
مدیرعامل شرکت نیروسازنده پرنده

نظر نیازمند اقدامات فرهنگی هستیم، ضمن آنکه قوانین موجود نیز مستقل از درست یا غلط بودن آنها - به ما تحمیل می‌شود، لذا چاره‌ای جز حرکت در چارچوب قوانین اعمال شده نداریم. چنانچه به دنبال کسب موفقیت در شرایط کنونی هستیم، فارغ از محدودیت‌های قانونی و سایر محدودیت‌ها باید بتوانیم با تغییر رفتار در اجرای برخی از عملیات به سمت بهره‌وری حرکت کنیم.

استفاده بیشتر از اتوماسیون در بخش لجستیک صنایع، کمک شایانی به بهینه شدن و کارآمدی مجموعه‌ها خواهد کرد تا ضمن کاهش بار هزینه‌های اضافی، در مسیر بهره‌وری قرار گیرند. ضمن آنکه هزینه تمام شده محصول نهایی نیز با این اقدامات کاهش محسوسی خواهد داشت.

چنانچه بخواهیم فضای انبار را در مجموعه‌های صنعتی در نظر بگیریم، متأسفانه در مقایسه با سایر کشورها، اتفاق قابل توجهی در این زمینه نداشته‌ایم و نتوانسته‌ایم بخش لجستیک صنایع را به روز کنیم، در حالی که در سال‌های اخیر هزاران انبار هوشمند و اتوماتیک در کشورهای متعدد عملیاتی و اجرایی شده و این امر به افزایش بهره‌وری در انبارها و سردخانه‌ها و کارخانه‌های آنها منجر شده است.

۱۴ قیمت واقعی سوخت، چالش جدی صنایع خواهد بود

با توجه به اینکه قیمت انرژی در حال حاضر در ایران واقعی نیست، باید از امروز به دنبال راهکارهای مناسب برای بهبود وضعیت خود باشیم؛ چرا که اگر در آینده این اتفاق رخ دهد، بسیاری از صنایع به سمت تعطیلی کشیده خواهند شد، لذا تا فرصت هست باید به دنبال تبیین استراتژی‌های متناسب در این زمینه باشیم. اگر قانون کار و کارگری و زیرساخت‌ها نیز اصلاح نشود، قطعاً به نتایج مناسبی دست پیدا نخواهیم کرد.

استفاده از اتوماسیون صنعتی، حلقه مفقوده بهره‌وری در ایران است، با توجه به محدودیت زمان، امکان ایجاد تغییرات شگرف در صنعت را نداریم، لذا باید به دنبال اصلاحات در نقاطی باشیم که امکان تمرکز بر آنها فراهم است.

محدودیت‌های سرمایه و سرمایه‌گذاری، حلقه مفقود بهره‌وری در کشور است و چنانچه از ظرفیت‌هایی که در اختیار داریم، به نحو مطلوب استفاده نکنیم، طبیعتاً نمی‌توانیم بهره‌مناسب را به دست آوریم. در همین راستا شرکت نیروسازنده پرنده، تمرکز خود را در جنبه‌هایی معطوف کرد که هزینه انجام و قیمت تمام شده بالا بود و عملاً برای مشتری مقرون به صرفه و یا فایده‌مند نبود. بر همین اساس تلاش کردیم در بخش جابجایی و مواد و کالا در صنعت از لحظه‌ای که مواد اولیه کالاها وارد کارخانه و واحدهای تولیدی می‌شود و در فرایند تولید قرار می‌گیرد، تا زمانی که این کالا به دست مصرف‌کننده می‌رسد، ورود کنیم.

هزینه‌هایی که در این فرایند انجام می‌شود، مهم‌ترین بخشی است که ما بر آن تمرکز داریم و در تلاشیم تمام مواردی را که برای تولیدکننده و مصرف‌کننده ارزش افزوده‌ای ایجاد نمی‌کند، حذف کنیم تا بهره‌وری بیشتری داشته باشیم.

۱۵ محدودیت‌های لجستیک در صنایع ایران و کاهش بهره‌وری

صنایع در ایران مرحله‌ای رشد کردند، اما جای برنامه‌های هوشمند و سیستمی حمل و نقل کالا در صنایع کشور خالی است و با توجه به اینکه فرایندهای داخلی کارخانه‌ها در ایران براساس چیدمان درستی صورت نگرفته، بیشتر این کارخانه‌ها با محدودیت لجستیک داخلی مجموعه خود مواجهند و این موضوع، یکی از دغدغه‌های بزرگی است که عموم صنایع را آزارگیر کرده است.

صنایع در مباحث ورودی کالا نیز با مسائلی روبرو هستند، از جمله مشخص نبودن حجم مواد اولیه ورودی، چگونگی انتقال به انبار و مواردی از این دست. شرکت‌هایی که در این زمینه‌ها موفق عمل کردند، عموماً تجربه‌ای در گذشته داشته‌اند و با تلفیق آن با طراحی‌های جدید در جهت کاهش هزینه بخش‌های مختلف خود اقدام کرده‌اند تا قیمت تمام‌شده مناسب‌تری داشته باشند.

تغییر فرهنگ جامعه موضوعی زمان‌بر و طولانی است و برای رسیدن به بهره‌وری مورد



نقش مهندسی صنایع در رشد و توسعه شرکت‌های کوچک و متوسط



دکتر سید ایمان حیاتی
معاون صنایع کوچک استان تهران

محسوب می‌شود و لزوم تغییر نقش دولت، توانمندسازی بخش خصوصی، رقابت‌پذیری اقتصاد و تعامل با قواعد جهانی سازی، سیاستگذاری‌های مبتنی بر آزادسازی اقتصاد و تقویت بخش خصوصی را جهت توسعه فعالیت‌های اقتصادی ضرورت می‌بخشد. این بنگاه‌های اقتصادی به رغم آنکه به سرمایه‌گذاری کمتری نیاز دارند، بازدهی بیشتری داشته و در ایجاد اشتغال، ایجاد بستر مناسب برای نوآوری و اختراعات و افزایش صادرات این کشورها، نقش مهمی دارند. در بسیاری از کشورها این بنگاه‌ها، تامین کنندگان اصلی اشتغال جدید، مهد تحول و نوآوری و پیشرو در ابداع فناوری‌های جدید بوده‌اند. از سوی دیگر این صنایع به دلیل ویژگی‌های منحصر به فرد خود می‌تواند از جاذبه‌های فراوانی برای بخش خصوصی برخوردار باشد، این امر بسته به شرایط داخلی اقتصادی کشورها، قوانین و سیاست‌های حمایتی در کشورهای مختلف به عنوان الگویی موفق برای توانمندسازی علمی و صنعتی معرفی شده است. هدف اصلی این نوشتار، بررسی نقش بنگاه‌های کوچک و متوسط در توسعه فعالیت‌های اقتصادی کشور و دستیابی به مدل بومی جهت ساماندهی خوشه‌های صنعتی است.

تحولات پیچیده و سریع چند دهه اخیر و شتاب‌گیری روند جهانی شدن موجب شده جوامع گوناگون تلاش کنند بیش از پیش خود را برای پذیرش تحول آماده کنند. آنچه تا چند دهه پیش به عنوان یک امتیاز اقتصادی تلقی می‌شد، عبارت بود از برپایی و فعال نگه داشتن شرکت‌های بزرگ و به تبع آن دولتی شدن اغلب سازمان‌ها و استدلال می‌شد هرچه این شرکت‌ها بزرگتر باشند، اقتصاد پویاتر و قدرتمندتر می‌گردد. از نیمه دوم قرن بیستم تا کنون، الگوهای متفاوتی از رشد و توسعه صنعتی در کشورهای جهان تجربه شده است. یکی از این الگوها، بنگاه‌های کوچک و متوسط مقیاس و خوشه‌های صنعتی است. تحولات اخیر و به ویژه فشارهای جمعیتی، نوآوری‌های لحظه به لحظه، پیچیده‌تر شدن فرایندهای مدیریتی و تصمیم‌گیری، و نیاز به تصمیم‌گیری‌های آنی، موجب به وجود آمدن تغییرات اساسی در ساختار این سازمان‌های غول‌پیکر گردیده است. به همین جهت امروزه اصلاحات اقتصادی از نوع تشکیل و راه‌اندازی بنگاه‌های کوچک و متوسط مقیاس (SME) در بسیاری کشورها به ویژه کشورهای در حال توسعه، به عنوان یک رویکرد راهبردی

۱۴ نقش مهندسی صنایع در رشد و توسعه خوشه‌ها

امروزه توسعه از طریق ابداع خوشه‌ای، نقش محوری و بارزی در سیاست‌های اقتصادی و صنعتی کشورهای توسعه یافته ایفا می‌کند. اگر رویکردهای گذشته تمرکز بیشتری بر اقتصاد کلان داشته‌اند، اینک کسب و کار خرد، احساس مسئولیت نسبت به افزایش قابلیت رقابت واحدهای کوچک و متوسط، بهبود ارتباطات شبکه‌ای، تاکید بر حمایت‌های غیرمستقیم در مقابل پرداخت بارانه، ترکیب رقابت و همکاری به منظور تقویت یادگیری و نوآوری، ارتقاء سطح همکاری واحدهای کوچک و بزرگ و تقویت مثلث همکاری خوشه‌ها، دولت و دانشگاه مورد تاکید و توجه بیشتری قرار می‌گیرد.

هر قدر نگاه به حل مسائل از سطح بین‌المللی، ملی و بخشی به سمت منطقه‌ای و محلی، مبتنی بر قابلیت‌های پویای سیستم‌های اجتماعی شکل یافته بر پایه فرایندهای طبیعی پیش می‌رود، توجه به کسب و کار خرد در قالب شبکه‌ای ارتباطی قابل تعریف ذیل بحث توسعه خوشه‌ای از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌شود.

حدود دو دهه است توسعه صنعتی مبتنی بر خوشه‌ها، به عنوان یک استراتژی نوین مورد توجه برنامه ریزان و سیاستگذاران در کشورهای صنعتی و در حال توسعه است. سازمان‌های بین‌المللی همچون ILO، UNIDO و بانک جهانی نیز طرح‌های متعددی را از طریق توسعه خوشه‌های صنعتی در کشورهای مختلف اجرا و حمایت کرده‌اند.

۱۵ مشکلات صنایع کوچک و متوسط در ایران

امروزه در اکثر کشورهای جهان، صنایع کوچک و متوسط از جنبه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی، تولید صنعتی و ارائه خدمات در حال نقش آفرینی هستند. همچنین در کشورهای در حال توسعه، صنایع کوچک و متوسط عامل راهبردی برای توسعه اقتصادی، اشتغال‌زایی و رقابت‌پذیری صنایع هستند. این در حالی است که در کشور ما با آن که بیش از ۹۰ درصد واحدهای تولیدی در گروه صنایع کوچک و متوسط قرار می‌گیرند، به دلیل نداشتن استراتژی توسعه مبتنی بر ساختارهای موجود صنعتی و رها کردن واحدهای کوچک تولیدی به حال خود، این بنگاه‌ها نتوانسته‌اند سهم قابل توجهی در تولید ناخالص ملی و ایجاد ارزش افزوده داشته باشند و کمبودهای شدیدی دارند که در زیر به برخی از آنها اشاره می‌شود:

■ فقدان مقیاس‌های لازم از جنبه‌های مختلف سرمایه، تولید و بازار

■ فقدان محیط‌های مناسب رشد کسب و کار از جنبه‌های مختلف حقوقی، قانونی و ..

■ فقدان زیرساخت‌های نرم افزاری و تشکیلاتی

■ تولید با فناوری‌های کهنه و عدم دسترسی به تکنولوژی‌های نوین

■ فقدان ارتباط منسجم با شبکه‌های بانکی و مالی کشور

■ نبود شبکه‌های همکاری میان بنگاهی

■ عدم شناخت از بازارهای هدف

خوشه‌های صنعتی یکی از الگوهای موفق سازماندهی صنایع کوچک و متوسط هستند که کاستی‌های صنایع کوچک و متوسط را رفع و مزیت‌های مختلف صنایع کوچک، چون انعطاف‌پذیری و تنوع را تقویت می‌کنند. خوشه صنعتی مجموعه‌ای از بنگاه‌های تولیدی و خدماتی در یک رشته صنعتی است که با تکیه بر سرمایه‌های قوام یافته اجتماعی در مناطق مختلف جغرافیایی در کنار نهادهای پشتیبان و از طریق روابط متراکم میان بنگاهی شکل می‌گیرد.

سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی ایران در راستای یکی از مأموریت‌های خود با هدف شناسایی و توسعه خوشه‌های صنعتی کشور، با ایجاد دفتر خوشه‌های صنعتی از نیمه دوم سال ۱۳۸۰ محورهای کلی برنامه ملی توسعه خوشه‌های صنعتی کشور را به صورت زیر تعیین نمود:

محورهای کلی برنامه توسعه خوشه‌ها

۱۶ فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی

نظر به این که مطالعات و تجربیات در خصوص توسعه خوشه‌های صنعتی، سابقه کمی دارد، در برنامه‌های کوتاه مدت توجه خاص به زمینه‌سازی، فرهنگ‌سازی و نشر دانش تئوریک و تجربه به سایر ملل در این زمینه از اولویت خاصی برخوردار است. ذیل بحث فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی می‌توان به انتشار کتب و مقالات، تهیه جزوات و کتب راهنمای عملی آموزش مستقیم دست‌اندرکاران بخش‌های دولتی و خصوصی و... پرداخت. بدیهی است این امر باید از یک سو نقش کارآفرینان در سطح سیاستگذاری و از سوی دیگر ذینفعان خوشه‌های صنعتی را دربرگیرد. نیازها و تعریف روش‌های فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی از جمله کارکردهایی است که مورد توجه قرار گرفته است.

برای ایجاد تصویری جامع از وضعیت خوشه‌های صنعتی موجود کشور، شناسایی آنها و تعریف حجم فعالیت مورد نیاز که پایه‌ای برای سیاستگذاری است، تهیه نقشه کشوری خوشه‌های صنعتی ضروری خواهد بود. این نقشه که تعیین‌کننده توزیع جغرافیایی و مشخصات کلی هر یک از خوشه‌ها در مناطق مختلف است، در واقع هم تصویری از وضع موجود و هم ابزار برنامه‌ریزی خواهد بود. به منظور انتقال تجارب کشورها و سازمان‌های پیشرو و از سوی دیگر تولید دانش و الگوی بومی در زمینه توسعه خوشه‌های صنعتی، اجرای پروژه‌های توسعه خوشه‌های صنعتی با همکاری سازمان‌های بین‌المللی مثل یونیدو، کشورهای پیشرو مثل ایتالیا و متخصصان خبره داخلی از برنامه‌های در دستور کار سازمان صنایع کوچک و شهرک‌های صنعتی است. از فعالیت‌هایی که ذیل این بخش صورت می‌گیرد، می‌توان به تهیه چارچوب اجرای پروژه، شناسایی شخصیت‌های حقیقی و حقوقی قادر به پیاده‌سازی پروژه‌ها، همکاری با سازمان‌های بین‌المللی، آموزش دست‌اندرکاران بخش دولتی و خصوصی، تعریف نظام هدایت و نظارت بر پروژه‌ها، ایجاد هماهنگی بین سازمان‌های ذیربط و عوامل توسعه خوشه‌های صنعتی و نهایتاً مستندسازی نتایج و تولید دانش اشاره نمود.

۱۷ مأموریت سازمان صنایع کوچک در توسعه خوشه‌های صنعتی

مأموریت اصلی سازمان صنایع کوچک در حوزه توسعه خوشه‌های صنعتی رامی‌توان تمهید و تسهیل توسعه خوشه‌های صنعتی تعریف نمود. حرکت در چارچوب این مأموریت، نیازمند تعریف فرایندهای کاری هر یک از نقش‌آفرینان ذی‌ربط در انجام این مأموریت است. بنابراین طراحی فرایندها و گردش کارها و همین‌طور ساختار در سطوح ملی و زیرملی، به عنوان پیش‌نیاز انجام وظایف سازمانی شناخته می‌شود. این ساختار و فرایندها باید به گونه‌ای باشند که ضمن پرهیز از مداخله با رویکرد دستوری، حداکثر اثربخشی را در تمهید، تسهیل، هدایت و نظارت بر توسعه خوشه‌های صنعتی داشته باشند. به علاوه از فراگیری لازم از نظر بخشی، رشته فعالیت، قانونی، در سطح ملی و زیرملی، تحت پوشش قراردادن بخش‌های خصوصی، عمومی و دولتی و همین‌طور مقیاس‌های مختلف خوشه‌ها بر خوردار بوده و در عین حال حداقل تداخل، تناقض و تزاخم را با سایر بخش‌ها و یاقوانین و سیاست‌های جاری کشور داشته باشد.

برای بسترسازی، هدایت و حمایت از خوشه‌ها، وجود قوانین و مقررات متناسب ضروری است. چرا که علاوه بر تأکید بر کاهش موانع قانونی، ضرورت وجود ضوابط تسهیل‌کننده توسعه صنایع کوچک و خوشه‌های صنعتی کاملاً احساس می‌شود. در بسیاری از کشورهای پیشرو وجود چارچوب حقوقی مناسب، بیشترین نقش را در جهت‌گیری صحیح و ارزش‌زایی صنایع غذایی فراهم آورده است. بنابراین حتی با فرض وجود کمترین موانع در قوانین و مقررات موجود، حداقل انتظار آن است که



رویکردی حمایتی بر قوانین و ضوابط موجود کشور حاکم شود. یکی دیگر از پایه‌های توسعه خوشه‌ای با رویکرد غیر دستوری، نهادسازی است. در صورتی که بخواهیم امکان توسعه صنایع کوچک و خوشه‌ها فراهم آید، لازم است خدمات مورد نیاز (اعم از خدمات تکنولوژیک، بازار، مالی و...) در اختیار آنها گذارده شود. اما اغلب این خدمات نمی‌تواند بطور مستقیم در اختیار واحدها و خوشه‌ها گذارده شود. انتظار بر آن است که این نقش به درستی از سوی نهادهای موجود و قابل ایجاد در خوشه، ایفا گردد. از جمله این نهادها می‌توان به مراکز ارائه خدمات توسعه کسب و کار (BDS providers)، موسسات پژوهشی و... اشاره نمود. بنابراین گسترش، توسعه و تقویت نهادها و تعریف مکانیسم‌های اختصاصی آن، یکی از دستورات کار توسعه خوشه‌هاست. در بسیاری از کشورها کسب و کارهای کوچک تولیدی و غیردولتی توسط برنامه‌ها و سیاست‌ها مورد حمایت قرار می‌گیرند. سیاست‌های گوناگونی در این زمینه وجود دارند که می‌توانند بر روی کسب و کارهای کوچک موثر باشند از قبیل سیاست صنعتی، سیاست کشاورزی، سیاست کارگر، سیاست مالی و مالیاتی، سیاست تجاری، برنامه‌های آموزشی و تحصیلی و سیاست‌های فناوری.

عمده‌ترین خط مشی‌های دولت‌ها برای حمایت مالی از صنایع کوچک و متوسط عبارتند از:

۱- ایجاد فضای کارآفرینی ۲- ارتقای کارآفرینی ۳- کاهش مالیات ۴- کاهش بوروکراسی اداری ۵- ایجاد موسسات پژوهشی و تحقیقاتی با همکاری صنایع دانشگاه‌ها

راهنماهای توسعه واحدهای کوچک و متوسط در برنامه‌های پنج‌ساله

توسعه

اهداف سیاسی دولت ایران نسبت به توسعه و سنجش صنعت کسب و کارهای کوچک و صنعت و اتخاذ راهبردهای مناسب جهت نیل به این اهداف می‌تواند از اهداف ملی و سیاست‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی و طرح‌های توسعه فرهنگی

انجام شود.

راهکارهایی که در راستای ایجاد و توسعه خوشه‌های صنعتی در کشور پیشنهاد می‌شود، عبارتند از:

- ۱- تعریف جایگاه اساسی خوشه‌ها در نظام صنعت کشور و تدوین استراتژی بلندمدت خوشه‌سازی
- ۲- اهتمام جدی به ایجاد نهادهای خدماتی و پشتیبان خوشه‌های صنعتی و ارائه کمک‌های مشاوره‌ای به خوشه‌ها به‌ویژه خوشه‌های ناقص و در مرحله جنینی به‌منظور دستیابی آنها به مرحله بلوغ
- ۳- حمایت دولت و بخش خصوصی از توسعه بازارهای صادراتی خوشه‌های صنعتی از طریق ارائه مشوق‌ها و حمایت‌های خاص صادراتی
- ۴- اطلاع‌رسانی مستمر اقدامات صورت گرفته در زمینه خوشه‌سازی و دستاوردهای حاصل از آن در کشور توسط نهادهای متولی به‌منظور ترغیب بنگاه‌ها برای فعالیت در قالب خوشه صنعتی
- ۵- تلاش جدی دولت در راستای نوسازی و تقویت زیرساخت‌های لازم در جهت توسعه خوشه‌های صنعتی کشور

منابع:

- خوشه‌های صنعتی رویکردی نوین در توسعه صنعتی، نوشته هوبر اشمنیزو خالد ندوی. ترجمه عباس زندباف و عباس مخبر.
- همکاری صنایع، خوشه صنعتی، توسعه پایدار، نوشته فرانک پایک. ترجمه بهرام شادابی و جهانگیر مجیدی.
- خوشه‌های صنعتی الگوی موفق توسعه درون‌زا، نوشته روبر تا رابلوتی. ترجمه عباس مهرپویا و جهانگیر مجیدی.

۱۶۰ صفحه تمام رنگی

جداول و نمودارهای تحلیلی

سفارش: ۸۸۰۱۶۲۰۴

واتساپ: ۰۹۲۱۲۰۲۴۹۴۲



جمشید انصاری
مسعود نیلی
سید حمید کلانتری
سید حمید محمدی
غلامرضا سلیمانی
محمد علی دهقان
داود دانش جعفری
هادی خانیکی
سید محمد بهشتی
محمد علی محمدی
ابوالفضل کیانی
علی نقی مشایخی
مسعود حجازیان
فاطمه پهلوانی

محمد قاسمی
عباس آخوندی
اکبر ترکان
سید حسین مرعشی

بهره‌وری امروز ایران

انجمن بهره‌وری ایران



انجمن بهره‌وری ایران



انشارات سازمان زیربنا

بهره‌وری امروز ایران



انجمن بهره‌وری ایران

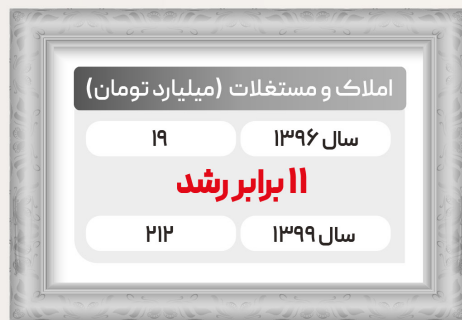
بهره‌وری امروز ایران | با تدوین نظرات ۱۸ نفر از فرهیختگان و اندیشمندان در حوزه‌های اقتصاد، مدیریت و بهره‌وری



بیمه تجارت نو
Tejaratno Insurance

عملکرد سه ساله بیمه تجارت نو

از پایان سال ۹۶ تا پایان سال ۹۹



۰۲۱-۹۶۹۹۰

Tejaratnoins.ir