

اپرونده ویژه

بهره‌وری منابع انسانی در ایران

مهاجرت چه بر سر منابع انسانی ایران آورده؟

مهاجرت کارمند شماره ۹، همه را تکان داد!

این نظام آموزش و گزینش استعداد کش!

- این ۶ مدل کارمند: از ارزش آفرین تا در دسر ساز!
- تنهاراه: فرش قرمز زیر پای بخش خصوصی
- آیا آموزش عالی ما واقعا اثر بخش است؟
- بانک مجازی، شیوه‌ای که موفق شد، اما تکثیر نشد!
- اقتصاد چرخشی، ایده جدید دنیا برای بهره‌وری

پدیده بی مسئولیتی،

نهادهای حکومت

همه‌کاره و هیچ‌کاره شده‌اند

با گفتارهایی از

علینقی مشایخی

داوود دانش جعفری

کیومرث اشتریان

محسن حاجی میرزایی

و ...

همراهان جدید انجمن بهره‌وری ایران



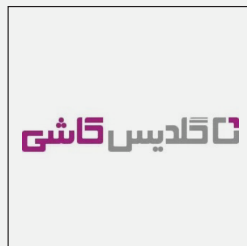
شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس



شرکت سنگ آهن مرکزی ایران



شرکت سنگ آهن گهر زمین



شرکت گلدیس کاشی یزد



شرکت فولاد آلیاژی ایران

فهرست

سرمقاله

۴ ۵ چالش مهم در مدیریت سرمایه انسانی

۶ اخبار بهره‌وری

گفتمان

۸ فرش قرمز زیر پای بخش خصوصی / داوود دانش جعفری

۱۴ بهره‌وری در ساختار و فرایند دولت / کیومرث اشتریان

پرونده ویژه: بهره‌وری منابع انسانی

۱۷ نظام آموزش و گزینش ما استعداد کُش است / علی اکبر اولیا

۱۹ این ۶ مدل کارمند: از ارزش آفرین تا در دسرساز

۲۵ مهاجرت چه بر سر منابع انسانی ایران آورده؟ / بهرام صلواتی

۳۸ مهاجرت کارمند شماره ۹، همه را تکان داد / گفت و گو با مهدی بهرامی

۴۱ آیا آموزش عالی ما واقعا اثر بخش است؟

بر بال پژوهش

اقتصاد چرخشی، ایده جدید دنیا برای بهره‌وری / مجتبی اخوان

۴۶ حجازی

میهمان

۴۸ شیوه‌ای که موفق شد، اما تکثیر نشد! / حمیدرضا نایبی

موانع افزایش بهره‌وری بخش دولتی ایران / محمد شجاع‌الدینی ۴۹

باشگاه بهره‌وری

۵۰ روز دارو در مسیر بهره‌وری / شاهرخ شاهسون



اندیشه بهره‌وری
ماهنامه اقتصادی - مدیریتی
شماره ۸ آبان ۱۴۰۲

صاحب امتیاز و مدیر مسئول:
سید حمید کلانتری همت آبادی
دبیر تحریریه: سید عمار کلانتری

با تشکر از:
مجتبی اخوان حجازی
حمیدرضا نایبی
ابوالفضل میرقاسمی
احسان رشیدی

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.apri.ir
پست الکترونیک: info@irpa.ir

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

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

۵ چالش مهم در مدیریت سرمایه انسانی



محسن حاجی میرزایی
عضو هیئت مدیره انجمن بهره‌وری ایران

تعاملات میان اشکال مختلف سرمایه در سازمان، به شکل بخشی به زیست بوم مناسب سرمایه انسانی منجر می‌شود. مشاهده مدیریت سرمایه انسانی مستقل از زیست بوم معرفی شده، به شدت عملکرد این سرمایه را تحت تأثیر قرار می‌دهد. متأسفانه چالش بزرگ بسیاری از سازمان‌ها، غفلت از کارکرد و تعاملات مهم این سرمایه‌ها و در مواردی نگرش مستقل و منفک از یکدیگر به آنهاست. فهم در هم تنیدگی این سرمایه‌ها و طراحی راهبردها و برنامه‌ها با لحاظ این پیوستگی و تعامل گسترده میان سرمایه‌ها شرط ضروری دستیابی به بهره‌وری ناشی از مدیریت سرمایه‌های انسانی است. تحلیل شرایطی که عملکرد نیروی کار رضایت بخش نیست، نیازمند درک این پیوستگی است. چه بسا مشکل بیش از آنکه به کیفیت سرمایه انسانی برگردد، ناشی از اختلال در سرمایه‌های اجتماعی یا ساختاری باشد.

چالش دوم

دانش متناسب نیروی کار

در اقتصاد مبتنی بر دانش، توانایی‌ها و مهارت‌های ناملموس نیروی کار و دانش ذاتی در ساختارها، روال‌ها، سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی جامعه و سازمان برای کسب موفقیت دارای اهمیت راهبردی است. نقش آفرینی انسان در جامعه یا سازمان به شایستگی و قابلیت‌های او وابسته است و به تناسب تفاوت در شایستگی‌ها، کیفیت ایفای نقش نیز متفاوت خواهد بود.

بر پایه این تبیین، نیروی کار «به دانشی نیاز دارد که بتواند و بخواهد آن را در جهت تحقق اهداف و مقاصد سازمان به کار گیرد.» تامل در محتوای این گزاره کوتاه، بخشی از گستره وسیع قلمرو مدیریت سرمایه انسانی را آشکار می‌کند. ممکن است دانش نیروی کار با دانش مورد نیاز تناسب نداشته باشد. ممکن است فرد مهارت و توانایی لازم برای کار بست این دانش را کسب نکرده باشد و یا اینکه علیرغم دارا بودن دانش، توانایی و مهارت مورد نیاز، تمایل و انگیزه‌ای برای بهره‌گیری از دانش و مهارت خود در جهت پیشبرد اهداف سازمانی نداشته باشد.

علاوه بر این، سؤالاتی از قبیل هم هست: این که محتوای این دانش چیست؟ چه نسبتی با محیط داخلی و بیرونی سازمان دارد؟ در برابر تغییرات سریع و پرشتاب

آن موضوع ندارد، تلاش بیهوده و عبثی است. ماهی برای زنده ماندن به آب و انسان به اکسیژن، نیاز دارد و تلاش برای زنده نگه داشتن ماهی خارج از آب و انسان در فضای تهی از اکسیژن راه به جایی نمی‌برد.

اندیشمندان این حوزه از سرمایه‌های اجتماعی و ساختاری به عنوان زمینه‌های بسیار مهم در مدیریت سرمایه‌های انسانی یاد می‌کنند و بر این باورند که در سازمان‌ها و اقتصاد مبتنی بر شبکه امروزی، ممکن است مناسب باشد از تعاریف سنتی سرمایه انسانی که عمدتاً حول مهارت‌های آموزشی - عملکردی می‌چرخند، حرکت کرد تا شایستگی‌های پیرامون تعاملات بین فردی و شبکه‌سازی را شامل شود. به گونه‌ای که سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی برای کمک به قابلیت‌های نوآوری ترکیب شوند.

سرمایه اجتماعی به طور خاص پیوندی است که همه اشکال دیگر سرمایه را به هم پیوند می‌دهد و منظور از آن، کیفیت ارتباطات و میزان اعتمادی است که میان کارکنان با یکدیگر و همچنین مدیریت برقرار است، همچنین ظرفیت پذیرش دیگری و همکاری با یکدیگر و ارزش‌هایی که از چنین مناسباتی پشتیبانی می‌کند و از سوی همگان پذیرفته و مورد رعایت قرار می‌گیرد. در ضعف سرمایه اجتماعی، دستیابی به عملکرد شایسته سرمایه انسانی صرفاً با اتکا به ارتقای سطح دانش و مهارت افراد میسر نخواهد بود.

سرمایه انسانی می‌تواند با تبدیل دانش ضمنی افراد به دانش آشکار برای به اشتراک گذاشتن در سراسر سازمان به توسعه سرمایه ساختاری منجر شود. سرمایه ساختاری که شامل سرمایه‌های سازمانی، فرایند و نوآوری است را می‌توان به عنوان زیرساخت فرایندها و پایگاه‌های اطلاعاتی حمایتی و میزان انسجام درونی و بیرونی حول ماموریت سازمان توصیف کرد که سرمایه انسانی و اجتماعی را قادر به عملکرد می‌کند. سرمایه انسانی در بستر مستعد سرمایه اجتماعی و ساختاری مجال رشد می‌یابد. اینکه یک سازمان در چه وضعیتی است، چه ساختار، فرایند و رویه‌هایی بر آن حاکم است و از چه درجه‌ای از انسجام درونی و بیرونی حول اهداف نهایی برخوردار است، در مدیریت بهینه سرمایه انسانی، فوق العاده اهمیت دارد.

با ظهور منابع نامشهود و سرمایه فکری در قرن بیست و یکم، شاهد گذار از اقتصاد تولیدی به اقتصاد دانشی هستیم که منجر به یک تغییر پارادایم در نحوه نگرش به دارایی‌های جامعه و سازمان شده است. اعتقاد قدیمی این بود که دارایی‌های فیزیکی راه را برای موفقیت اقتصادی یک جامعه یا سازمان فراهم می‌کند، در حالی که منابع فیزیکی بخش نسبتاً کوچکی از رشد درآمد را در بیشتر کشورها و سازمان‌ها توضیح می‌دهد.

از منظر مدیریت راهبردی منابع فیزیکی مزیت کمی به جامعه - سازمان می‌بخشد. زیرا می‌توان آن‌ها را به راحتی در بازار آزاد خرید و فروخت. در اقتصاد دانش بنیان این توانایی‌ها و مهارت‌های ناملموس نیروی کار و دانش ذاتی در ساختارها، روال‌ها، سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی و کیفیت مناسبات میان فردی و جمعی است که می‌تواند موقعیت جامعه یا سازمان را تعیین کند.

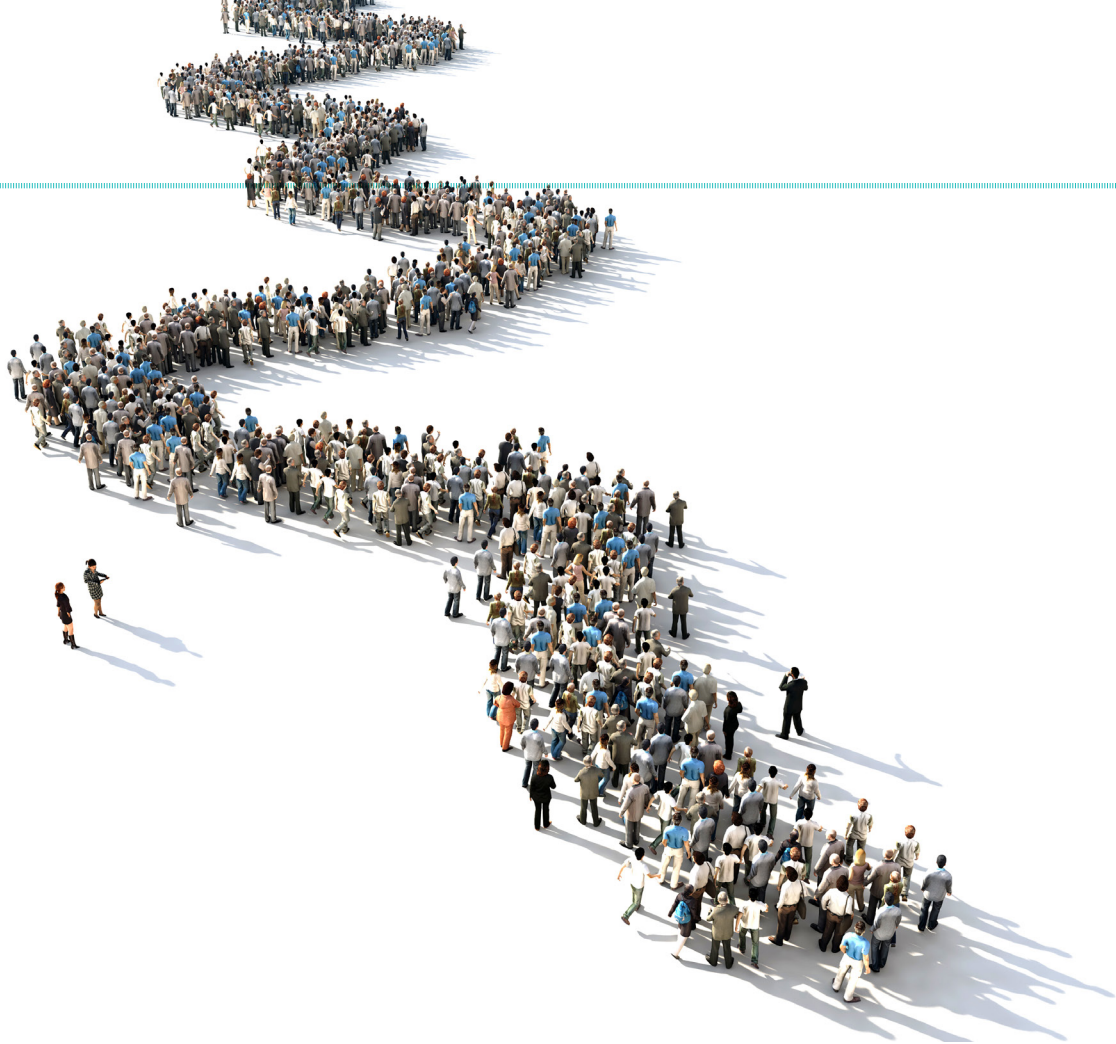
در ادبیات بهره‌وری نیز کیفیت سرمایه انسانی و چگونگی مدیریت آن، سهم برجسته‌ای در میزان موفقیت جامعه - سازمان دارد؛ به گونه‌ای که وجه پایداری در رشد و افزایش توانمندی‌های ملی بیش از هر عامل دیگر به سرمایه انسانی وابسته است. این باورها امروزه باورهای مورد مناقشه‌ای نیست و همگان بر آن تصریح دارند. آنچه در دهه‌های اخیر موضوعیت یافته و مورد پژوهش و گفتگو قرار گرفته، فراتر از این باورهای کلی و مورد تأیید، به پیچیدگی‌های فراوان این مفهوم و درک دقیق‌تر از چالش‌های آن و شناسایی تدابیری برای مدیریت بهینه آن مربوط است.

این نوشته در صدد است تا برخی از چالش‌های مهمی که با آن روبرو هستیم را معرفی و درباره آن بحث کند و بر این عقیده است که میزان موفقیت در مدیریت سرمایه انسانی، به فهم درست از این چالش‌ها و تدبیر شایسته آن بستگی دارد.

چالش نخست

ضعف سرمایه اجتماعی و ساختاری

تولد و رشد پدیده‌ها نیازمند زیست بوم مناسب و سازگاری است که استعداد کافی برای شکل‌گیری، پذیرش و پرورش آن پدیده را دارا باشد. تلاش برای پیگیری یک موضوع در زیست بومی که هیچ سازگاری با



چالش پنجم

برانگیختن انگیزه‌ها

انگیزه، عامل مهمی در کیفیت خدمات نیروی انسانی است. افراد برای انجام شایسته یک کار نیازمند سطح معینی از دانش، مهارت و تمایل هستند. دارا بودن توانایی برای انجام یک کار، هر چند از شروط لازم تلقی می‌شود اما این قابلیت در شرائطی که انگیزه و تمایل کافی و پایداری برای کار کردن و به خصوص ارتقای کیفیت کار وجود ندارد، به کار نمی‌آید.

تلاش گسترده سازمان‌ها برای آموزش نیروی انسانی به منظور ارتقای کیفیت کار آنان، زمانی که قادر به برانگیختن انگیزه‌های آنان نباشد نوعی هدر دادن منابع محسوب می‌شود. یکی از دلایلی که علیرغم افزایش سطح تحصیلات نیروی کار، توقعات کارفرمایان برای ارتقای سطح عملکرد برآورده نشد را می‌توان غفلت از وجه انگیزشی دانست.

در شرایط برقراری و پایداری انگیزه قوی و موثر برای ارتقای صلاحیت‌ها و ارائه خدمات مطلوب، این افراد هستند که برای ارتقای صلاحیت‌های خود تلاش می‌کنند. منبع تغذیه انگیزشی در سازمان مخزن انرژی است که تحت تاثیر عوامل درونی و بیرونی دائمی پر و خالی می‌شود و یکی از مهمترین مسؤلیت‌ها در مدیریت سرمایه‌های انسانی، مراقبت دائمی از این مخزن انگیزشی و پرنگه داشتن آن است که باید به عنوان جزء تفکیک ناپذیر هر نوع راهبرد مدیریت سرمایه‌های انسانی قرار گیرد.

ارزیابی و جبران خدمات را تحت مینا استوار سازد.

چالش چهارم

تخصیص منابع بر مبنای کیفیت خدمت و صلاحیت

نظام تخصیص منابع در جامعه و سازمان را می‌توان به مثابه جریان خون در بدن انسان تشبیه کرد که همه اعضا و اندام‌ها را تغذیه و از کار کرد کلی جسم و جان آدمی پشتیبانی می‌کند. اختلال در خون رسانی به موقع و به حد کفایت به انجام‌ها، می‌تواند کارکرد آن اندام را با آسیب جدی روبرو کند. نظام تخصیص منابع نیز بر همین قیاس وظیفه دارد از اهداف کلی جامعه و سازمان حمایت کند. اگر تمام یا بخشی از منابع مستقل از تاثیری که بر عملکرد کلی دارند، اختصاص یابد این وظیفه به درستی ایفا نشده است.

اگر بپذیریم که جبران خدمات یکی از مهمترین عوامل انگیزشی نیروی انسانی و جهت دهنده به آن است، در شرایطی که نظام تخصیص منابع، منحصر نسبت به زمانی که افراد سرکار هستند و رابطه استخدامی آنان و بی‌اعتنا به کیفیت ارائه خدمات و صلاحیت‌های تخصصی و حرفه‌ای افراد در عمل، تخصیص می‌یابد، بخش مهمی از منابع، مستقل از کیفیت و اهداف نهایی توزیع می‌شود. شکل رایج در نظام‌های تخصیص در بسیاری از سازمان‌های مادر حداقل ارتباط و پیوستگی با کارکرد کلی و مقاصد نهایی جامعه و سازمان است و در عمل بسیاری از سیستم‌ها و روال‌های مهم را از نظر دور داشته و مورد حمایت قرار نمی‌دهد.

و پویایی‌های فراوان در حوزه علم و فناوری و محیط سیاسی، اجتماعی و فرهنگی چه وضعیتی پیدامی‌کند؟ چگونه این سطح از دانش احراز شده یا آموزش داده می‌شود؟ چگونه می‌توان این دانش را به روز کرد؟ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان باید به گونه‌ای مهیا شود که بتواند سازوکارهای لازم و فرایندهای ضروری برای اهتمام به این محورها را پیش بینی و اجرایی کند. در فقدان چنین سازوکارهایی و صرفاً از مسیر رویه‌های کنونی گزینش، جذب و آموزش امکان بهره مندی از ظرفیت‌های مهم نیروی انسانی مقدور نخواهد بود.

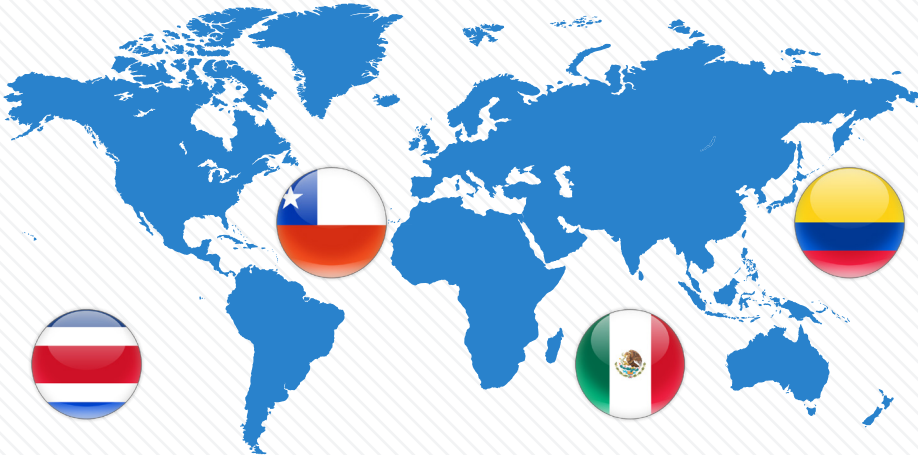
چالش سوم

نظام ارزیابی شایستگی‌ها

استمرار شایستگی‌ها مستلزم پایش مستمر آن است. نظام‌های ارزیابی باید بتوانند این استمرار را پایش کنند. برای ایفای چنین کارکردی ضروری است معیارهای مورد سنجش در نظام ارزیابی بر اساس پاسخ دقیق به پرسش‌هایی که در بخش چالش دوم معرفی شد، طراحی و اجرا شود. رویه جاری در بسیاری از دستگاه‌ها حاکی از طراحی و اجرای نظام ارزیابی بر مبنای انضباطی متفاوت از انضباط حاکم بر شناسایی، جذب و آموزش سرمایه انسانی است و در چنین وضعیتی نظام ارزیابی قادر نیست از اهداف جامعه و سازمان در مدیریت بهینه سرمایه‌های انسانی حمایت کند. مدیریت سرمایه انسانی نیازمند ابتنا بر انضباط واحدی است که کل فرایند جذب، شناسایی، بکارگیری، انتصاب، ارتقا،



ضعیف‌ترین کشورها در بهره‌وری نیروی کار



فراغتی وجود ندارد. کارمندانی که در کشورهای با بهره‌وری پایین زندگی می‌کنند، بیشتر در معرض کار بیش از حد و خستگی هستند که می‌تواند منجر به کاهش کلی بهره‌وری شود. در این چهار کشور، عموماً از کارکنان انتظار می‌رود ساعات بیشتری نسبت به هم‌تایان اروپایی خود کار کنند. در مکزیک، این موضوع به نگرش‌های فرهنگی مختلف و عوامل اجتماعی-اقتصادی ارتباط دارد. به عنوان مثال، در این کشور قوانین کار ضعیف و برخی نگرانی‌ها در مورد بیکاری وجود دارد و این امور موجب می‌شود که به ندرت سقف ۴۸ ساعته در هفته‌های کاری رعایت شود.

چهار کشور که ساعت کاری طولانی دارند، در پایین‌ترین رتبه‌ها از نظر بهره‌وری نیروی کار قرار دارند. این کشورها عبارتند از: کلمبیا، مکزیک، کاستاریکا و شیلی. طبق بررسی‌های وبگاه ExpertMarket، کلمبیا با ۲۴۰۵ ساعت کار برای هر نفر، بیشترین ساعت کار را در سال ۲۰۲۲ داشته که تقریباً دو برابر آلمان، با ۱۳۴۰ ساعت کار سرانه است. پس از این کشور، مکزیک بیشترین ساعات کاری را در سال ۲۰۲۲ (۲۲۲۶ ساعت) داشته است و پس از آن کاستاریکا (۲۱۴۹ ساعت) و شیلی (۱۹۶۲ ساعت) قرار دارند. در مورد ضعیف‌ترین کشورها در زمینه بهره‌وری نیروی کار، زندگی افراد در کار خلاصه شده و عملاً اوقات



۷ همراه جدید انجمن بهره‌وری ایران

در ۶ ماهه اول سال ۱۴۰۲، ۵ شرکت بزرگ به عنوان اعضای و حامیان ویژه و دو شرکت به عنوان عضو حقوقی، به خانواده بزرگ انجمن بهره‌وری ایران پیوسته و به عضویت این سازمان مردم‌نهاد، درآمده‌اند.

انجمن بهره‌وری ضمن خیرمقدم و سپاسگزاری از این اقدام مسئولانه شرکت‌های فوق، امید دارد همکاری و تعاملات با این شرکت‌ها، عاملی برای رشد و ارتقای بهره‌وری در سطح جامعه گردد.

اعضای ویژه (حامی) عبارتند از: شرکت سنگ آهن مرکزی ایران - بافق، شرکت سنگ آهن گهر زمین، شرکت فولاد آلیاژی ایران، شرکت گلدیس کاشی یزد و شرکت صنایع پتروشیمی خلیج فارس اعضای حقوقی جدید شرکت مهندسی بین‌المللی طرح گستر و شرکت روغن کشی نوید خلیج فارس هستند.



انتشار مجازی کتاب «گزارش همایش ملی بهره‌وری ایران»

سازمان ملی بهره‌وری ایران با هدف ارتقای فرهنگ بهره‌وری در سطح کشور در روز یکم خرداد ماه ۱۴۰۲ مصادف با روز بهره‌وری و بهینه‌سازی مصرف، همایش ملی بهره‌وری ایران را برگزار نمود و در این همایش به بررسی مقوله بهره‌وری در گستره زمانی گذشته، حال و آینده اقتصاد ایران با نگاهی جامع، هدفمند و فرازمانی و در چارچوبی تخصصی و علمی پرداخته شد.

در این راستا سازمان ملی بهره‌وری ایران به منظور دسترسی علاقمندان، متولیان و متخصصین بهره‌وری، کتاب «گزارش همایش ملی بهره‌وری ایران» را منتشر کرده و جالب آن که در اقدامی بهره‌ورانه، لینک دسترسی به فایل این کتاب به نشانی <https://tahavol.moe.gov.ir> در دسترس همگان قرار گرفته است.

ابلاغ «نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری» به تمام دستگاه‌های اجرایی



معتقدند گرچه این تلاش می‌تواند موجب توجه بیشتر دستگاه‌ها به بهره‌وری باشد، اما تجربیات گذشته و باز خوردی ارائه شده از سوی برخی دست‌اندرکاران دستگاه‌های اجرایی نشان می‌دهد ممکن است این نظامنامه موجب بوروکراسی بیش از حد شده و وقت بیشتر مجریان صرف تکمیل فرم‌ها و جداول و گرفتن تاییدیه از مراجع مختلف شود و آنها را از پرداختن به کار اصلی که افزایش واقعی بهره‌وری است، باز می‌دارد و اگر مراقبت‌های لازم انجام نشود، تبدیل به یک کار شکلی می‌شود که از اثر بخشی لازم برخوردار نیست؛ موضوعی که در جلسات صاحب نظران با سازمان ملی بهره‌وری در گذشته نیز مطرح شده است.

میثم لطیفی، معاون رئیس‌جمهور و رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور، نظامنامه چرخه مدیریت بهره‌وری را به تمام دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها ابلاغ کرد.

ویرایش جدید این نظامنامه، به منظور افزایش مشارکت مؤثر دستگاه‌های اجرایی در حرکت ملی بهره‌وری و در راستای تحقق رشد اقتصادی هدف در بنیاد سیاست‌های کلی برنامه پنج‌ساله هفتم، ۲۰ شهر پور ماه جاری توسط سازمان ملی بهره‌وری ایران تدوین و ابلاغ شده است. این سازمان اعلام کرده نظامنامه مدیریت چرخه بهره‌وری با اخذ نظرات تمام دستگاه‌های اجرایی، استان‌ها، مشاوران سازمان و صاحب‌صلاحیت آسیب‌شناسی شده و در نتیجه ویرایش این نظامنامه با تمرکز بر بهبود برنامه‌ها و اهداف دستگاه‌های اجرایی و استان‌ها در حوزه بهره‌وری تدوین شده است. حالا تمام دستگاه‌های اجرایی ملی، دستگاه تابعه، شرکت‌های دولتی و استان‌ها مکلفند برنامه‌های ارتقای بهره‌وری خود را مطابق با نظامنامه مذکور تهیه و بعد از تأیید در کمیته بهره‌وری‌شان برای بررسی و تصویب تا پایان مهر ماه ۱۴۰۲ به سازمان ملی بهره‌وری ایران ارسال کنند. دستگاه‌ها همچنین مکلفند گزارش پیشرفت سه‌ماهه سوم و سالانه برنامه‌های ارتقای بهره‌وری خود را در سال ۱۴۰۲ مطابق با نظامنامه جدید، تا پایان آذر و اسفند ماه سال جاری به سازمان ملی بهره‌وری ایران ارائه دهند.

■ رشد بهره‌وری یا بوروکراسی؟

ابلاغ این نظامنامه البته با واکنش‌های متنوعی مواجه شده است. برخی

سهم ۴,۷ درصدی رشد بهره‌وری، از ۶,۲ درصد رشد اقتصادی کشور



و نیازمند تدبیر و سازوکارهای موثرتر است.

■ بهره‌وری پایدار یا ناشی از افزایش درآمدهای نفتی؟

گرچه خبر رشد ۴,۷ درصدی بهره‌وری کل عوامل تولید در کشور خوشحال‌کننده است، اما لازم است با توجه به سایر عوامل اقتصادی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. به نظر می‌رسد این میزان رشد بهره‌وری در دو سال گذشته، بیشتر ناشی از استفاده از ظرفیت‌های خالی گذشته و افزایش درآمدهای نفتی باشد، زیرا بعضی از شاخص‌های اقتصادی نظیر نرخ تورم، نرخ سرمایه‌گذاری اشتغال و سایر پارامترهای اقتصادی حاکی از آن است که تا رسیدن به بهره‌وری پایدار با توجه به عقب‌ماندگی‌های گذشته فاصله داریم و لازم است با اتخاذ تصمیمات سرنوشت‌ساز در همه سطوح در زمینه ارتقاء بهره‌وری به تداوم این روند کمک شود تا در سال‌های بعد نیز شاهد رشد پایدار بهره‌وری و تحقق اهداف تعیین شده در برنامه‌ها باشیم.

سازمان ملی بهره‌وری ایران اعلام کرد: رشد بهره‌وری کل عوامل تولید کل اقتصاد در بهار سال ۱۴۰۲ برابر ۴,۷ درصد بوده که ۷۵ درصد رشد اقتصادی را شامل می‌شود.

بر اساس این گزارش رشد بهره‌وری کل عوامل تولید کل اقتصاد بر حسب ارزش افزوده، تعداد شاغلان، و موجودی سرمایه در بهار ۱۴۰۲ برابر ۴,۷ درصد برآورد شده که با توجه به رشد اقتصادی ۶,۲ درصدی کشور در این بازه زمانی، سهم بهره‌وری از رشد اقتصادی ۷۵ درصد است. به این ترتیب، سهم بهره‌وری از رشد اقتصادی از ابتدای دولت کنونی تا پایان سه‌ماهه اول سال ۱۴۰۲ بیش از ۷۵ درصد بوده که فراتر از هدف در نظر گرفته شده در برنامه پنج‌ساله ششم (۳۳ درصد) است. در ادامه این گزارش، رشد بهره‌وری نیروی کار و بهره‌وری سرمایه کل اقتصاد در این بازه برابر ۳ و ۶ درصد اعلام شده است.

این گزارش تصریح کرده: هرچند رشد بهره‌وری کل عوامل تولید بر خلاف دهه نود روندی مطلوب داشته است، اما باید توجه داشت تداوم این رشد در سال‌های آتی به مراتب دشوارتر

فرش قرمز زیر پای بخش خصوصی

راه حل اتمام ۳ ساله پروژه‌های عمرانی ۲۰ ساله



آخرین بار سال ۱۳۹۹ طرح‌های عمرانی ملی کشور را مورد بررسی قرار دادند و دیدند به‌طور متوسط، ۱۶٫۹ سال از آغاز اجرا گذشته است. متوسط اجرای طرح‌های عمرانی استانی که سال ۹۹ پایان یافته، ۵٫۳ سال است. چهل درصد از طرح‌های عمرانی در حال اجرا، بیش از ۱۵ سال و ۸۰ درصد طرح‌های عمرانی بیش از ۱۰ سال طول کشیده است.

داوود دانش جعفری | عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبایی

الان متوسط حدود ۱۷ سال طول می‌کشد تا طرح‌های عمرانی ما تمام شود، اما می‌شود این را ظرف سه سال هم انجام داد؛ منوط به این که روش‌مان را عوض کنیم. طی سال‌های مختلف، وقتی طرح‌های عمرانی ما تمام می‌شود، می‌بینیم مدت زمان اجرا افزایش پیدا کرده است.



حقایق کشف شده طرح‌های عمرانی کشور



۷۴ درصد

طرح‌های عمرانی بدلیل مشکلات اعتباری بطول انجامیده است.



۸۰ درصد

طرح‌های عمرانی در حال اجرا بیش از ۱۰ سال طول کشیده است.



۴۰ درصد

طرح‌های عمرانی در حال اجرا بیش از ۱۵ سال طول کشیده است.

۸ درصد

طرح‌های عمرانی بدلیل عوامل اجرایی قبلی مشکلات دستگاه اجرایی و یا مشکلات پیمانکار معطل مانده است.

۱۸ درصد

طرح‌های عمرانی بدلیل مشکلات محیطی مانند تملک زمین و یا مشکلات اجتماعی معطل مانده است.

۱۶٫۹ سال

متوسط زمان اجرای طرح‌های عمرانی ملی پایان یافته در سال ۱۳۹۹

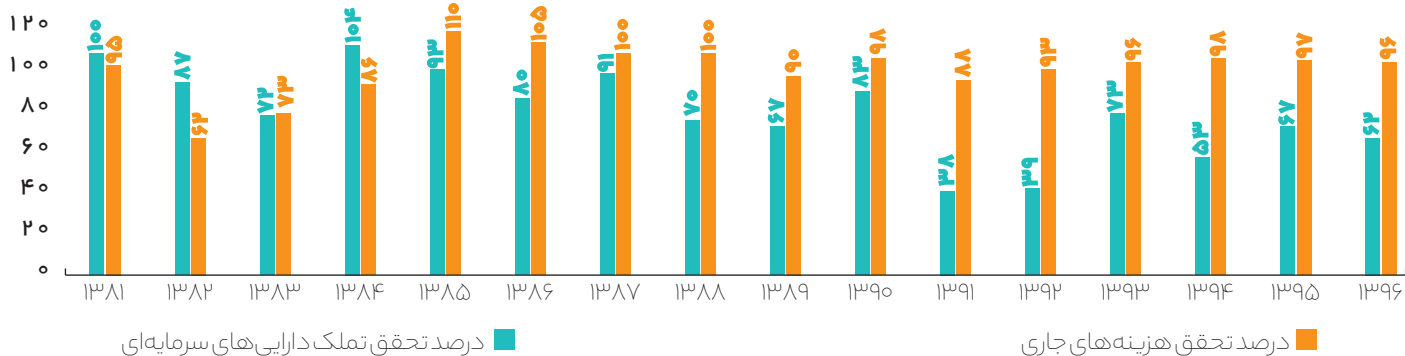


۵٫۳ سال

متوسط زمان اجرای طرح‌های عمرانی استانی پایان یافته در سال ۱۳۹۹

بررسی شاخص‌های بودجه‌ای کشور (۱۳۸۱-۱۳۹۶)

درصد تحقق هزینه‌های جاری و عمرانی (درصد)



علت طول کشیدن طرح‌های عمرانی

با پدیده‌ای در مجلس مواجه هستیم که نمایندگان همه علاقه‌مند هستند در حوزه انتخابیه خود، کمک کنند. اعمال فشار می‌کنند روی دولت که این طرح منطقه ما را هم در بودجه بگذارد. دولت هم برای این که همه را راضی کند، همان پول کمی که هست، توزیع می‌کند به موارد بیشتر. بنابراین سال‌هایی که تحریم شدید، درآمد نفت کاهش پیدا کرد و می‌شود گفت سهم بودجه‌های عمرانی کاهش پیدا کرده است. در سال‌هایی که دولت تحت فشار است، طبیعتاً اولویت پیدا می‌کند که هزینه‌های جاری دستگاه‌ها مانند حقوق کارمندان را پرداخت کند و جایی که فدا می‌شود، همین طرح‌های عمرانی است. بنابراین به آن پرداخت کمی می‌شود.

تاخیر ۷۴ درصد طرح‌های عمرانی کشور به دلیل مشکلات اعتباری است. ۱۸ درصد به دلیل مشکلات محیطی مانند تملک زمین یا مشکلات اجتماعی است. هشت درصد هم به دلیل مشکلات دستگاه اجرایی یا پیمانکار است. همین طور که می‌بینید، ظاهر قضیه چیز دیگری است. یعنی آدم فکر می‌کند مشکل فنی وجود دارد و مهندس‌ان ماقادر نیستند این پروژه را تمام کنند، ولی اصل بحث، مشکل اعتباری است. یعنی با پولی که داریم، تعداد بیشتری از توان‌مان طرح اجرا می‌کنیم. بنابراین به هر کدام از اینها قطره چکانی اعتبار می‌دهیم و زمان زیادی طول می‌کشد تا این اجرا شود. بحث این است که آیا این پدیده، راه حلی دارد؟ البته قبلاً باید بررسی کنیم که ببینیم چرا این اتفاق افتاده است؟ برخی از اتفاق‌هایی که رخ داده، مربوط به شرایط خاص ایران است. مثلاً با پدیده‌ای در مجلس مواجه هستیم که نمایندگان همه علاقه‌مند

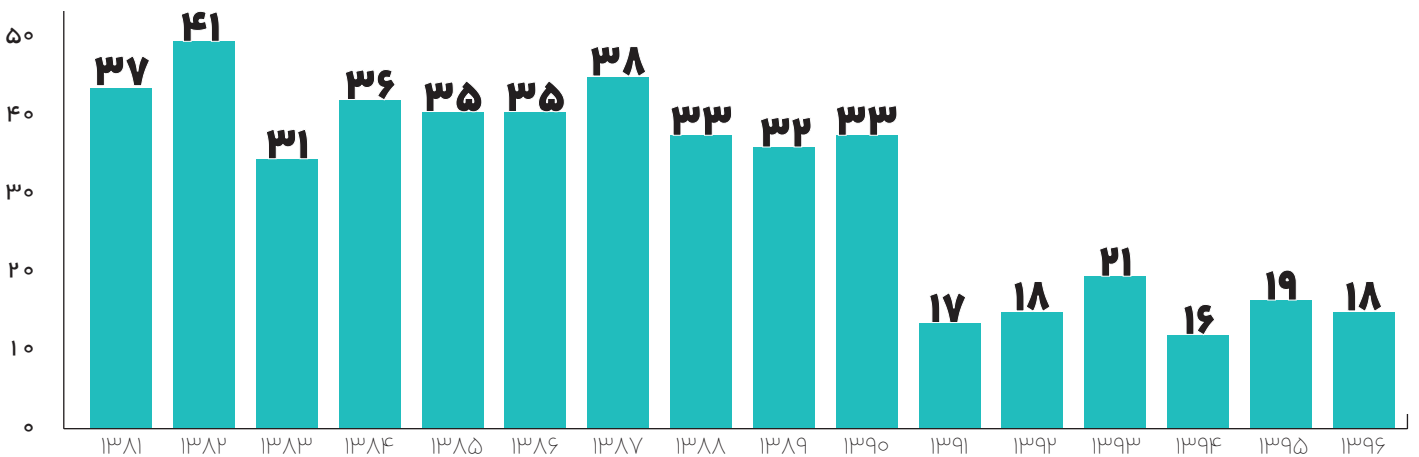
هستند در حوزه انتخابیه خود، کمک کنند. اعمال فشار می‌کنند روی دولت که این طرح منطقه ما را هم در بودجه بگذارد. دولت هم برای این که همه را راضی کند، همان پول کمی که هست، توزیع می‌کند به موارد بیشتر. بنابراین سال‌هایی که تحریم شدید، درآمد نفت کاهش پیدا کرد و می‌شود گفت سهم بودجه‌های عمرانی کاهش پیدا کرده است. در سال‌هایی که دولت تحت فشار است، طبیعتاً اولویت پیدا می‌کند که هزینه‌های جاری دستگاه‌ها مانند حقوق کارمندان را پرداخت کند و جایی که فدا می‌شود، همین طرح‌های عمرانی است. بنابراین به آن پرداخت کمی می‌شود.

بودجه عمرانی، کم، ثابت و کم تحقق

صد آمده است، در جاهایی مجبور شدند مثلاً ۱۱۰ درصد هم پرداخت کرده‌اند. این نسبت عملکرد تملک دارایی سرمایه‌ای به اعتبارات جاری است که می‌بینید مدام کاهش پیدا می‌کند به ۱۸ درصد، بلکه در سال‌های اخیر، به ۱۵ درصد هم می‌رسد که خیلی نگران‌کننده است. یعنی در واقع از کل پول کشور، تنها ۱۵ درصد جاری، در عمرانی مصرف می‌کنیم.

در تحقق این چند درصد بودجه هم مشکلات خیلی زیاد است. طرح‌های تملک دارایی سرمایه، آبی رنگ، نشان می‌دهد در سال‌های مختلف، درصدی از چیزی که در بودجه گفته‌اند، پرداخت می‌شود. مثلاً ۶۲ درصد، ۵۳ درصد ۳۹ درصد، ۳۸ درصد، ۷۰ درصد. هیچ موقع بالا نیست. ولی هزینه‌های جاری بعضاً از صد هم بالاتر رفته است. یعنی اگر در بودجه

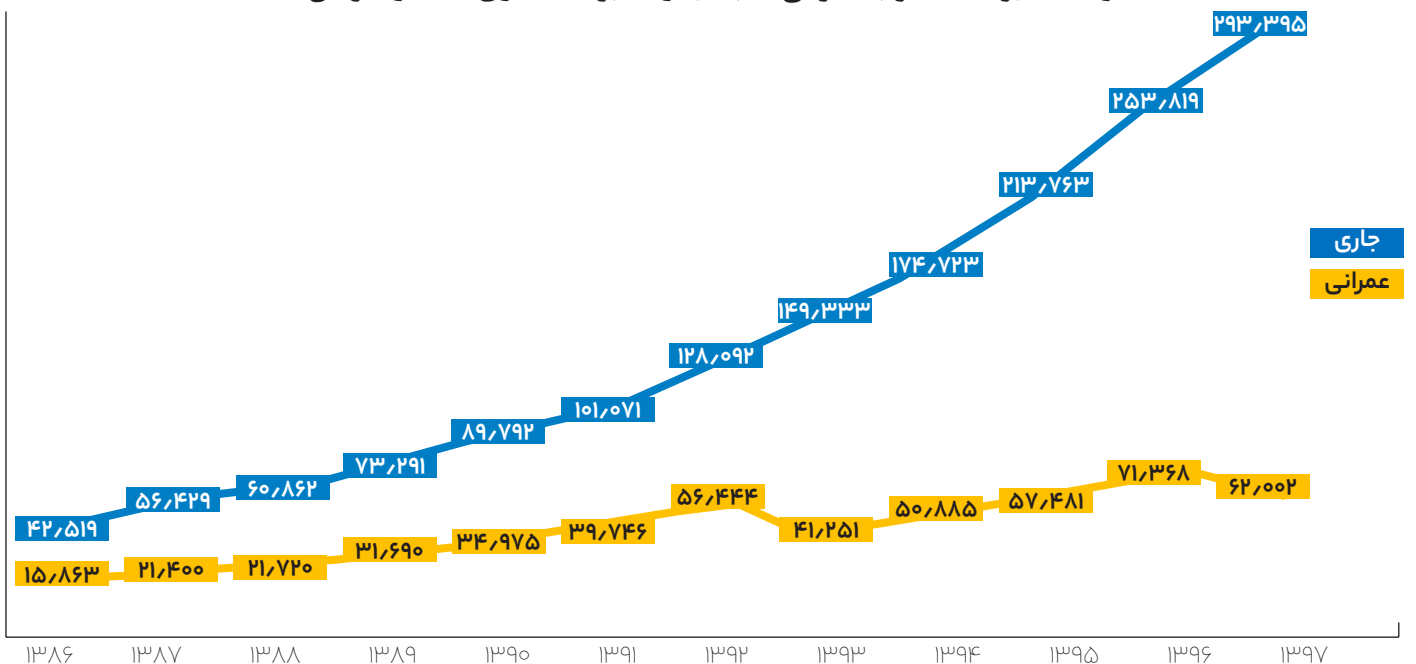
نسبت عملکرد اعتبارات تملک دارایی‌های سرمایه‌ای به اعتبارات جاری (درصد)



وضعیت اعتبارات طرح‌های عمرانی در سال‌های گذشته هم تقریباً ثابت است. البته این نمودار به قیمت جاری است. ولی باین که جاری است، خود منحنی، حالت ایستایی دارد. ولی هزینه‌های جاری، همینطور بالا رفته است که می‌بینید. خلاصه بحث این است که وضعیت بودجه عمرانی خیلی خوب نیست.

بررسی شاخص‌های بودجه‌ای کشور (۱۳۸۶-۱۳۹۷)

وضعیت بودجه مصوب عمرانی نسبت به رشد بودجه جاری (میلیارد تومان)



سال ۱۴۰۱، بودجه عمرانی کشور که در قانون آمده است، ۲۶۰ هزار میلیارد تومان یا ۲۶۰ همت است. همین پربروز پرسیدم که از ۲۶۰ همت، میزان پرداختی که تا الان صورت گرفته است چقدر است؟ گفتند حدود ۸۰ همت، یعنی سی و چند درصد در ماه یازدهم. بنابراین حتی آن چیزی که تصویب می شود، دولت قادر نیست که همان راهم پرداخت کند و وضعیت خوبی نیست. در بودجه ۱۴۰۲ این بودجه ۲۶۰ همتی را به ۳۲۷ همت رسانده اند. ولی اگر سی درصد آن پرداخت شود، به جایی نمی رسد. یعنی این ۱۶۹ سال ممکن است به بیست سال به بالا هم افزایش پیدا کند.

سوال این است که آیا راهی دارد که این بحث را دنبال کرد؟ مشکل فنی نیست. در تهران، از آغاز ساخت مصلاهی تهران حدود ۳۲ سال می گذرد. مردم کوچه بازار فکر می کنند سالن به آن عظمت، شاید از نظر فنی به مشکلی برخورد کرده است. نه، مشکل فنی نیست. مشکلی مالی است. در واقع به اندازه نیاز این پروژه، منابع مالی تخصیص پیدا نمی کند. بنابراین پروژه خیلی کند جلو می رود.

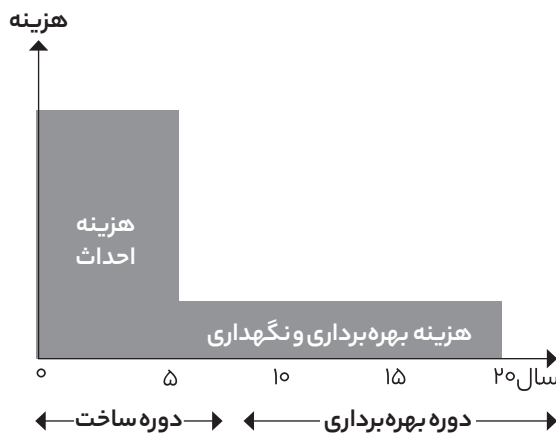
مشارکت عمومی خصوصی، راه حل نوآورانه در دنیا

امروز در دنیا برای حل مشکل طرح های عمرانی یا طرح هایی که متعلق به بخش عمومی است و وظیفه دولت است، تبصره های زده اند که به مشارکت عمومی خصوصی، PPP یا 3P که در دنیا معروف شده است. خلاصه بحث مشارکت عمومی خصوصی این است که بخش خصوصی یا مردم می توانند به کمک دولت آیند، در پروژه های عمرانی شریک شوند و با مکانیزمی، بازپرداخت سرمایه گذاری مردم در این پروژه انجام می شود و بعد از آن پروژه بیرون می آیند. بنابراین موقتاً دولت از مشارکت حداقل مالی بخش خصوصی استفاده می کند و این کار را انجام می دهد.

فرض کنید الان می خواهید اتوبانی در اینجا بسازید و وزارت راه پول کافی برای این ندارد. اگر ۱۶۹ سال صبر کنید، ان شاء الله اتوبان تان ساخته می شود. اگر می خواهید زودتر بسازید، یک راه به شما نشان می دهم. اتوبان تهران - پردیس با همین روشی که می گویم ساخته شده است. یعنی پولش را بخش خصوصی می آورد. اتوبان را می سازند، مدتی استفاده می کنند. پول شان که

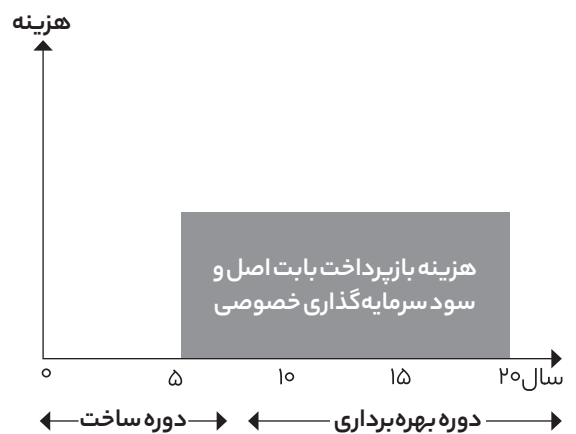
باز یافت شد، اتوبان را تقدیم دولت می کنند. همین چند وقت پیش، مقام های روسی که به تهران آمده بودند، پیشنهاد خیلی جذابی آوردند. گفتند حاضرند در یک پروژه چند میلیارد دلاری ایران سرمایه گذاری کنند. پروژه این است که بخش خصوصی روسیه، همراه بانک خصوصی روسیه، با بخش خصوصی ایران مشارکت کند و این کار را انجام دهد. حاضر بودند پول کل پروژه را هم بخش خصوصی روسیه بیاورد و اینجا سرمایه گذاری کند. قطعاً ما هم می توانیم این کار را کنیم. مهم این است که فکرمان را عوض کنیم. فکرمان را بهتر و تر کنیم. جای این که هر چیزی را دولت بخواهد تامین مالی کند، پروژه های اقتصادی را به سمت بخش خصوصی سوق دهد؛ به همین آسانی. بخش خصوصی ما که فناور هستند، کارخانه های مهمی دارند و می خواهند توسعه دهند، با همین روش می توانند از مشارکت مالی بازار سرمایه استفاده کنند و کارشان را توسعه دهند. در واقع مشارکت بازار سرمایه در طرح هایی می شود که متعلق به بخش خصوصی است.

مقایسه گردش مالی اجرای پروژه به روش متعارف و روش PPP



آن پروژه را بسازد و در دوره ساخت، دولت هیچ پولی نمی دهد. در نمودار دست راست، بین صفر تا پنج سال، دولت هیچ پولی پرداخت نمی کند. ولی در اقساط آن پول را از سال پنج به بعد در قالب پرداخت بیشتر انجام می دهد. این در صورتی است که بخش خصوصی، هیچ مالکیتی هم در آن پروژه نداشته باشد.

ولی اگر بخش خصوصی شریک باشد، اصلاً نیازی به پرداخت هزینه نگهداری و دوره بهره برداری توسط دولت هم نیست.



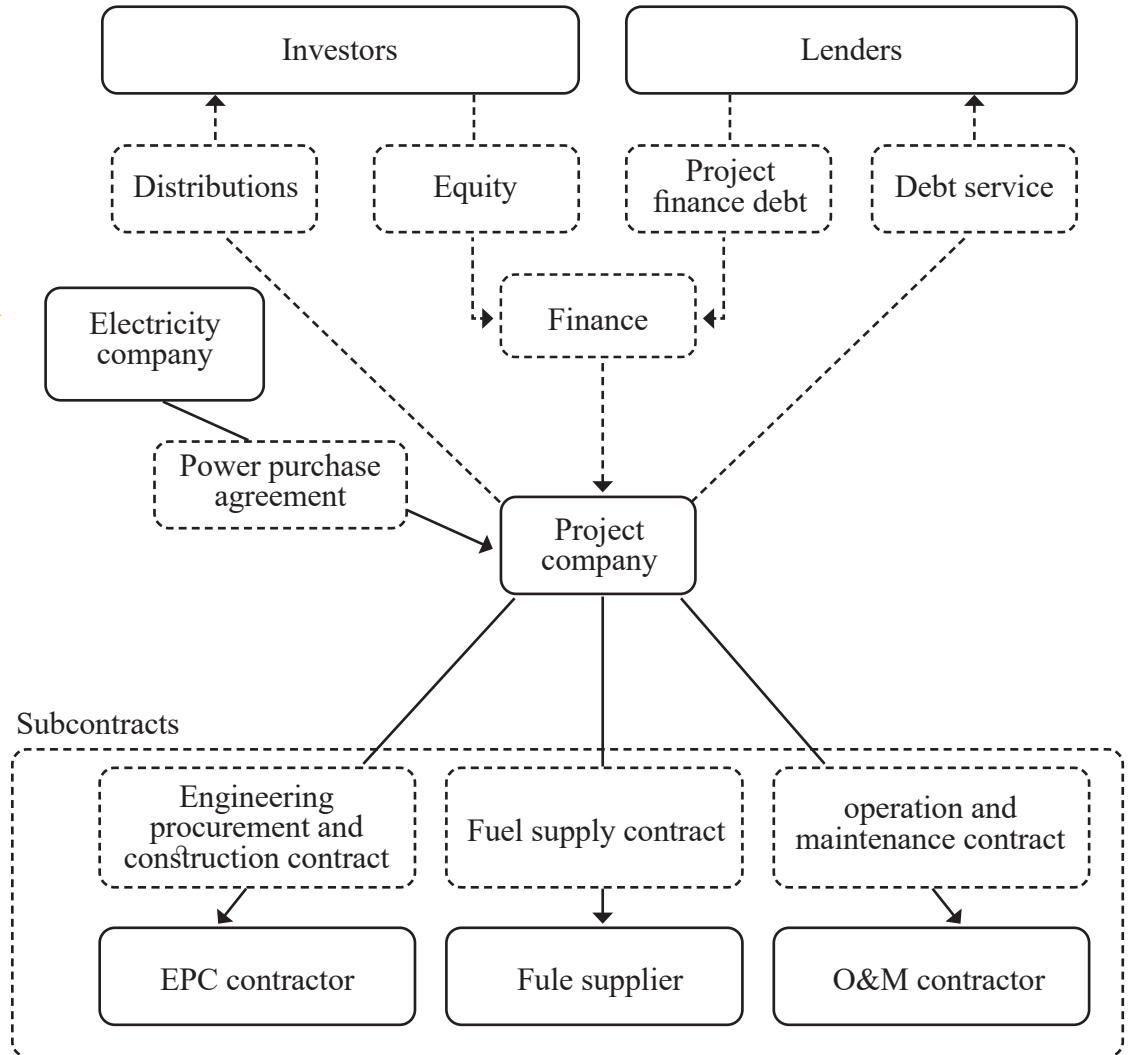
الان با روشی که در اجرای طرح های عمرانی داریم، اگر زمان مناسب اجرا پنج سال است، هزینه احداث کلانی را دولت باید داشته باشد و بدهد. بعد که طرح بهره برداری می شود، هزینه مختصری هم به عنوان هزینه بهره برداری و نگهداری داده می شود.

این روشی است که اگر می خواهید طرح های عمرانی را با پول دولت انجام دهید، می تواند این طور عمل شود. ولی اگر همین را بخواهید به صورت مشارکت عمومی خصوصی انجام دهید، می تواند بخش خصوصی، کل

همین چند وقت پیش، مقام های روسی که به تهران آمده بودند، پیشنهاد خیلی جذابی آوردند. گفتند حاضرند در یک پروژه چند میلیارد دلاری ایران سرمایه گذاری کنند. پروژه این است که بخش خصوصی روسیه، همراه بانک خصوصی روسیه، با بخش خصوصی ایران مشارکت کند و این کار را انجام دهد. حاضر بودند پول کل پروژه را هم بخش خصوصی روسیه بیاورد

آشنایی با روش های تامین مالی و سرمایه گذاری (PPP & Project Finance)

شیوه تقسیم کار در پروژه های فرآیندی با محوریت شرکت طرح



روش های مشارکت بخش خصوصی

دولت اجازه دهد بخش خصوصی با قدرت تمام وارد شود. ممکن است بعضی از عزیزان بگویند مگر اجازه نداده است؟ نه، اجازه دادن با فرش قرمز پهن کردن فرق دارد. در واقع دولت اگر مشتاق است باید مشکلات را حل کند، طوری که بخش خصوصی سرمایه گذاری کند

سال بیشتر طول نکشد. یعنی نیاز مالی آن تریب شود و سه ساله پروژه تمام شود. اگر شرکت طرح درست شد و این اتوبان ساخته شد، شرکت طرح که پول قرض کرد با سرمایه گذاری است، چطور سود سرمایه گذاری را پس می دهد؟ آنجا نوشته شده که استفاده کنندگان از آن اتوبان از طریق عوارضی که پرداخت می کنند، پول این اتوبان را پس می دهند. برخی ظرافت هایی وجود دارد که در نهایت، آن عوارض اتوبان باید طوری باشد که انگیزه بخش خصوصی را ایجاد کند. مواقعی ممکن است مردم، عوارضی که پروژه را اقتصادی می کند پرداخت نکنند. ولی دولت ممکن است یارانه دهد و مشوق هایی بگذارد که این کار انجام شود. ولی دولت با همان یارانه مختصری که می دهد، می تواند این پروژه را اقتصادی و جذاب کند. بخش خصوصی هم این کار را کند. عین همین برای پروژه نیروگاه است.

روش های مختلفی است که می شود این کار را انجام داد. این نموداری است که در واقع مرحله به مرحله می شود سهم مشارکت بخش خصوصی را زیاد کرد و پروژه های بیشتری را بتوانیم انجام دهیم. چارتی دارد که در همه پروژه ها مشترک است. اینجا پروژه اتوبان است. فرض کنید اتوبان یزد به سمت یکی از شهرهای اطراف می خواهد ساخته شود. یک شرکت طرح در اینجا درست می شود. این شرکت طرح، همان پروژه کمپانی است. یک امتیاز آن اتوبان را از طرف وزارت راه به این مجموعه، به این شرکت طرح داده می شود. بعد هم شرکت، این پروژه را تامین مالی می کند. تامین مالی پروژه، بخشی از طریق سهامداران می آید. سهامدار حتی می تواند دولت هم باشد می تواند بخش خصوصی هم باشد. بخشی هم از طریق وام می آید که لندر، وامی است که گرفته می شود. می تواند از بازار سرمایه بیاید. در مجموع، بسته مالی این پروژه را طوری تکمیل می کنند که پروژه مثلاً سه

ظرفیت تولید برق خورشیدی در ایران، سه برابر نیاز برق جهانی

دوستان، ما همین الان در یک گنجی زندگی می‌کنیم که خودمان هم اطلاع نداریم. گفته می‌شود ظرفیت تولید برق خورشیدی در ایران به خصوص در همین مناطق کویری ما، سه برابر نیاز برق جهانی است. یعنی ایران می‌تواند در همین مناطق خودش، اندازه سه برابر برق دنیا، برق تولید کند. اما منوط به سرمایه‌گذاری است. اگر سرمایه‌گذاری را متکی کنیم به پول دولت، دولت پول ندارد. یا پول مختصری که دارد، حالا حالا به نتیجه نمی‌رسد. چرا از این ظرفیت استفاده نکنیم؟ کافی است دولت اراده کند و این پروژه را جذاب کند. چند وقت پیش، پیشنهادی بود از یکی از شرکت‌های خصوصی که حاضر در پروژه ۱۲ هزار مگاواتی برق خورشیدی در ایران انجام دهم. هیچ چیزی هم از دولت نمی‌خواهم. همه پول را هم خودم سرمایه‌گذاری می‌کنم. فقط شرطش این است که قیمت برقی که از من می‌خرند، حدود ۶،۸ سنت برای هر کیلووات باشد. ۶،۸ سنت، خیلی بیشتر از قیمت برقی است که گرفته می‌شود. همین الان برق به پاکستان صادر می‌کنند با ۱۰ سنت. آیا نمی‌شود برق تولید کنیم؟ اگر قیمت برق در ایران بالا نیست، ایران را تبدیل کنیم به هاب برق

منطقه، برق خورشیدی تولید کنیم و به ترکیه و دیگر کشورهای صادر کنیم. خیلی موقع‌ها سرمایه‌گذار از ترکیه می‌آید و می‌گوید حاضرم در این پروژه سرمایه‌گذاری کنم، منوط به این که برقی را به ترکیه بفرستید. حداقل پنجاه درصد برقی را به ترکیه بفرستید. اینجا توانیر است که باید تصمیم بگیرد. خیلی مواقع انعطاف لازم را ندارد. می‌گوید صادرات برق، وظیفه وزارت نیرو است. این اجازه را به سرمایه‌گذار نمی‌دهد. اگر صادر نکند، نمی‌تواند پروژه را اقتصادی کند. یا دولت و توانیر، باید برقی که می‌خرد به قیمتی باشد که برای بخش خصوصی صرف کند، بعد خودش ارزان به مردم بفروشد. آن دیگر دست خودش است. ولی اگر می‌خواهد، باید این راه را انجام دهد. اگر خواستیم پروژه‌های که نزدیک به ۱۷ سال طول می‌کشد، سه ساله تمام کنیم، باید پولی که به این پروژه تزریق می‌کنیم، پنج برابر پولی باشد که الان دولت تزریق می‌کند، اما یک برابرش را دولت دارد. چهار برابر دیگرش را از کجا می‌آورد؟ از بخش خصوصی، از بازار سرمایه، از بانک‌ها و... می‌تواند این عملی شود. این چیزی نیست که خودمان ابداع کرده باشیم. در تمام دنیا، این اتفاق افتاده است.



سال ۲۰۰۸ بحران

جهانی اقتصاد

به وجود آمد که

مرکزش در آمریکا

بود، بعد اروپا و ژاپن

و همه کشورها،

حتی چین را هم

در بر گرفت. خلاصه

بحث این بود که بعد

از بحران بزرگ، در

کشورهای مختلف،

درصد تخصیص

پروژه‌های عمرانی

کاهش پیدا کرد

کاهش بودجه عمرانی، عامل بحران جهانی اقتصاد

تمرینی هم چند سال پیش صورت گرفت. می‌دانید که سال ۲۰۰۸ بحران جهانی اقتصاد به وجود آمد که مرکزش در آمریکا بود، بعد اروپا و ژاپن و همه کشورها، حتی چین را هم در بر گرفت. خلاصه بحث این بود که بعد از بحران بزرگ، در کشورهای مختلف، درصد تخصیص پروژه‌های عمرانی کاهش پیدا کرد. در مناطق مختلف کشورهای بخشی از GDP را صرف پروژه‌های عمرانی می‌کنند. آسیای مرکزی مثلاً ۷،۸ درصد از GDP است. آسیای شرقی ۵،۲ و آسیای جنوبی ۸،۸ است. بقیه کشورهای هم ۵،۷، ۹،۱ است. متوسط کشوره ۵،۹ درصد از GDP را در

طرح‌های عمرانی‌شان هزینه می‌کنند. برای ایران در سال‌های گذشته به دلیل مشکلات بودجه، این عدد به حدود سه درصد و نزدیک دو درصد GDP رسیده است. یعنی ما کم هزینه می‌کنیم. اگر می‌خواهیم آینده خوبی داشته باشیم و طوری نباشد که سرمایه‌گذاری‌های قبلی مستهلک شود، باید سرمایه‌گذاری جدید شود. اینجا دیگر حوزه دولت است. ۵۱،۸ درصد در برق، ۳۴،۶ درصد در حمل و نقل، ده درصد در مخابرات، آب و فاضلاب هم ۳،۵ درصد بود. این توزیع بودجه‌های عمرانی در دنیا بوده است.

راه حل فقط یک چیز است

برای رفع کاستی‌های سهم دولت به دلیل تحریم و مشکلات کسری بودجه و... باید راهی پیدا کنیم و راه حلش فقط یک چیز است. دولت اجازه دهد بخش خصوصی با قدرت تمام وارد شود. ممکن است بعضی از عزیزان بگویند مگر اجازه نداده است؟ نه، اجازه دادن با فرس قزم پهن کردن فرق دارد. در واقع دولت اگر مشتاق است باید مشکلات را حل کند، طوری که بخش خصوصی سرمایه‌گذاری کند. مثلاً مدل مالی که بانک توسعه آسیایی برای مشارکت عمومی خصوصی پیشنهاد کرده، خلاصه‌اش این است که بیست درصد پروژه را بانک توسعه آسیایی وام می‌دهد. ۵۰ درصدش را از اوراق مشارکت تامین می‌کنند. سی درصدش هم سرمایه‌گذار خصوصی خودش می‌آورد. بنابراین می‌بینید که پروژه، شدنی است. خیلی از کشورها هم از این وام‌ها استفاده کردند.

در مجموع، این امکان وجود دارد که دوره تمام شدن طرح‌های عمرانی را که الان حدود بیست سال است، به حدود سه سال برسانیم. شرطش این است که فرس قزم پهن کنیم و بخش خصوصی را دعوت کنیم. فضای خوبی ایجاد کنیم و مشوق‌های لازم را فراهم کنیم. آنها می‌آیند و این کار را اجرا می‌کنند. پروژه‌ای که عرض کردم در ارتباط با سرمایه‌گذاران روسی، یک نمونه‌اش است که دوستان مادر دولت وقتی پیشنهاد را دیدند، گفتند وقتی بخش خصوصی خارجی تمایل دارد در اینجا سرمایه‌گذاری کند، آیا صلاح است که بخش خصوصی خودمان را نگذاریم این کار را کند؟ امیدوارم دولت با اتخاذ راهبردهای جدید بتواند تحرکی در این فضای که عرض کردم به وجود آورد.

بهره‌وری در ساختار و فرایند دولت

آیا خود دولت که می‌خواهد درباره بهره‌وری سیاست‌گذاری کند، آیا ساختارها و سازماندهی خودش بهره‌ور است یا نه؟ این ذات نایافته از هستی بخش، خودش می‌تواند به دیگری، این توصیه را کند و این سیاست‌گذاری را کند یا نه؟



اکبمرت اشتریان | عضو هیئت علمی دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران

اینهایی که سریع می‌گویم، طولانی مدت است به این سادگی نیست. به کمیسیون تلفیق مجلس می‌رود، بعد به صحن مجلس می‌رود، بعد تمام می‌شود، تصویب می‌شود. یک سال و نیم، دو سال معمولاً طول می‌کشد. بعد فکر می‌کنید تمام می‌شود؟ نه. تازه آیین‌نامه‌های همان قانون برنامه می‌خواهد تصویب شود. دوباره آیین‌نامه، به سازمان گفته می‌شود. کارشناس شروع می‌کند، بعد از این که آن را آماده کرد تا وزیر تایید کند، برای معاون اول می‌فرستد. معاون اول به دست دبیر دولت می‌دهد. دبیر دولت هم به کمیسیون مربوطه می‌دهد. کمیسیون مربوطه تازه از دستگاه‌های مختلف استعلام می‌کند و می‌گوید نظر تان را در مورد این آیین‌نامه بدهید. دو، سه ماه طول می‌کشد، جواب استعلام‌ها می‌آید، جمع‌بندی می‌شود و به نوبت کمیسیون‌های تخصصی می‌رود. اینها را عمدتاً آرام و دانه دانه، پشت سر هم می‌گویم تا بدانید چه ماراتنی اتفاق می‌افتد. در کمیسیون تخصصی، همان آدم‌ها دوباره دور هم جمع می‌شوند، آیین‌نامه را بررسی می‌کنند. اگر آیین‌نامه طولانی باشد، معمولاً یکی، دو سال ممکن است طول بکشد. اگر خوش شانس باشند، یک ساله

ایجاد فرایندهای قانونی چقدر در ایران طول می‌کشد؟

با یک مثال از دولت شروع می‌کنم. فرایندهای قانون برنامه و فرایندهای آیین‌نامه چقدر در ایران طول می‌کشد؟ از وقتی اعلام و ابلاغ می‌شود قانون برنامه را دستگاہ‌ها تهیه کنند، کارشناسان یک دستگاہ شروع می‌کنند. کارشناسان این دستگاہ درون خود دستگاہ و وزارتخانه، جلساتی برگزار می‌کنند و تاردهای بالا می‌آید. جمع بندی آنها در وزارتخانه، به کارگروه‌ها می‌رود. کارگروه اقتصادی، کارگروه سیاسی، کارگروه‌های فرهنگی که با وزارتخانه‌های دیگر است. ماراتنی شروع می‌شود. آنجا هم چند ماهی طول می‌کشد. با همدیگر، تعاملی میان دستگاہ‌های مختلف صورت می‌گیرد. از کارگروه‌ها مثلاً به ستاد برنامه می‌رود. در ستاد برنامه، دوباره مدت زیادی بحث می‌شود. فرض کنید بعد به دفتر تلفیق در سازمان برنامه می‌رود. از سازمان برنامه به دولت می‌رود. دولت برای کمیسیون‌های مجلس می‌فرستد. کمیسیون‌های مجلس دوباره شروع می‌کنند، روز از روزی از نو. بحث و بررسی می‌کنند. بعد تازه به کمیسیون تلفیق می‌رود. چون تمام این فرایندها را طی کرده‌ام.



مشکل دیگری در کشورمان داریم که سیکل سیاسی ما با سیکل سیاسی ما با هم تداخل دارد. سیکل سیاسی آن، انتخاب مجلس است و انتخابات ریاست جمهوری. سیکل سیاستی آن چیست؟ برنامه پنج ساله. اینها قاطی یکدیگر هستند

و شش ماهه جمع می‌شود. بعد از این که این اتفاق افتاد، به کمیته فرعی می‌رود که معاونان و وزرا هستند. آنجا باز در نوبت قرار می‌گیرد تا معاونان و وزرا به آن رسیدگی کنند. چند جلسه هم آنجا طول می‌کشد. ممکن است یکی دو ماه. بعد از آن به کمیسیون اصلی می‌رود. کمیسیون اصلی، وزرا هستند. آن اتفاق که برای آن هم باید مدت زیادی در نوبت بماند، البته همه اینها نوبت دارد و این طور نیست که خیلی سریع باشد. بعد به صحن دولت می‌رود و آنجا تمام می‌شود و ابلاغ می‌شود. این فرایند، بسیار طولانی است. اگر قرار است بهره‌وری اتفاق افتد، باید این فرایند کوتاه شود؛ خلاص. نمی‌دانم الان چه کسی مسئول این است، ولی به جهت حقوقی در آیین‌نامه هیئت دولت باید تجدیدنظر شود و راجع به آن در آنجاها رسیدگی شود. وارد جزئیات این پیشنهاد نمی‌شوم.

نابهره‌وری ساختاری

این از فرایندها، اما ساختارهای ما چطور است؟ این را بارها گفته‌ام و بارها در جاهای مختلف، عرض می‌کنم تا بالاخره این حلقه و Policy Connection شکل بگیرد. ساختارها در کشور ما چطور است؟ مجلس شورای اسلامی داریم که قانون‌گذاری می‌کند. مجمع تشخیص مصلحت داریم که عملاً قانون‌گذاری می‌کند. شورای عالی انقلاب فرهنگی داریم که عملاً قانون‌گذاری می‌کند. شورای عالی فضای مجازی داریم که باز هم عملاً همین کار را می‌کند. اینها شوراهای اصلی هستند که قانون می‌گذارند.

پدیده بی‌مسئولیتی

البته اسمش مقررات یا هر چیز دیگر هست، ساختار تودرتو و ساختار پیچیده‌ای برای کشور درست می‌کند. حداقلش این است که تعداد بسیار زیادی قانون و قاعده و مقرر تولید می‌شود و عاطل و باطل می‌ماند. حداکثرش این است که پدیده‌ای در سیاست‌گذاری عمومی پیش می‌آورد که به آن irresponsibility می‌گوئیم؛ بی‌مسئولیتی. کسی نمی‌داند چه کاره است. ظاهر همه کاره هستند، ولی همه هیچ کاره هستند. قدرت بین افراد مختلف پخش می‌شود و این هم از وضعیت ساختارهای ما که اینقدر متکثر است. به تعبیر نهاد گراهام، اوور دوز نهادی است. این سیستم، اوور دوز کرده است، اینقدر زیاد است.

یک مثال می‌زنم. وقتی بنده در دولت بودم، نامه‌ای به ثبت احوال یا وزارت کشور نوشتم که الان فرصت خوبی است تا شناسنامه دیجیتال برای کل شهروندان درست کنید، به چند جا هم رونوشت دادم. یکی از وزرا، به بنده جواب داد که شما این کار را نکنید. به دلیل این که باید منتظر باشید سیاست‌های کلی احراز هویت مجازی توسط شورای عالی فضای مجازی تصویب شود، بعد اینجامی‌آید. این یعنی چه؟ یعنی وقتی به یاد شورای عالی فضای مجازی بیاید که پروژه‌ای در کشور به اسم مرکز هویت دیجیتال باید وجود داشته باشد، بعد آنها پنج شش ماه، یک سال روی آن کار کنند. بعد که تمام شد، ابلاغ کند و تازه اینها بنشینند و ببینند باید چه کار کنند. گفتم اصلاً این در شرح وظایف سازمان ثبت احوال است که برای مردم احراز هویت و شناسنامه صادر کند. اصلاً نیازی به این کار نیست که دوباره سیاست‌گذاری کنید.

حکومت خودش را به دست خودش فلج کرده

تکثر نهادی باعث تکثر فرایندها و آیین‌نامه‌ها و بی‌مسئولیتی می‌شود.

این جان کلام در حوزه ساختار و نهاد است. وقتی ساختار و نهاد به این شکل درست می‌کنید، هر کدام برای خودشان جایی می‌نشینند، سیاست‌گذاری یا قانون‌گذاری می‌کنند یا هر کار دیگری انجام می‌دهند. این باعث می‌شود دیگر انسجام نداشته باشید. الان سیستم دولتی و حکومت ما، کاملاً فلج است. حکومت خودش را به دست خودش فلج کرده است. تمام دستگاه‌هایش را، مجلس فلج شده، قوه مجریه فلج است، قوه قضاییه به شکل دیگری فلج است. یعنی بهره‌وری بسیار پایین و در بعضی از دستگاه‌ها در حد صفر است. پس باید برای بهره‌وری حکومت، به بازتعریف نقش نهادهای سیاست‌گذار و قانون‌گذار بپردازیم. بعد از چهل سال به جراحی اساسی در قواعد و قوانین نیاز داریم. البته اگر بخواهیم فنی‌تر صحبت کنیم، باید مبتنی بر بحث حقوق اساسی باشد. آن بحث حقوقی است که الان واردش نمی‌شوم.

ساختار ملوک‌طوایفی در دولت

بخش دوم صحبت در مورد خود قوه مجریه است. در تشکیلات و درون خود قوه مجریه هم همین وضعیت را داریم. ملوک‌طوایفی سنتی تاریخ ایران که باز تولید شده در ملوک‌طوایفی اداری و ساختارها، خودش را در تشکیلات‌ها هم نشان داده است. در ایران سیستم ملوک‌طوایفی داشتیم که سابقه طولانی دارد و در دولت مدرن باز تولید شده است. یعنی دولت مدرن ما، دولت متمرکز نیست. دولت ملوک‌طوایفی گونه است. هر کسی برای خودش، کلونی قدرت درست کرده است. همین مسئله در کجا باز تولید شده است؟ در تشکیلات وزارتخانه‌های مانگه کنید، مثلاً معاونت اقتصادی وزارت کار به چه کاری می‌آید؟ معاونت فرهنگی وزارت کار به چه کاری می‌آید؟ وزارت کشور غیر از این که وزارت‌های سیاسی باشد، بقیه معاونت‌هایش به چه درد می‌خورد؟ با وجود معاونت علمی ریاست جمهوری چه نیازی به وزارت علوم داریم؟ خود دانشگاه‌ها، هیئت‌اماندارند و می‌توانند خودش را بگردانند. وقتی وارد این مجموعه‌ها می‌شوید می‌بینید تقریباً اغلب اینها سرکاری هستند. آقای دکتر سرزعی با شرافتی که دارند گفتند اتفاقاً من نوشتم که باید این معاونت مامحل شود. جاهای دیگر به همین سان.

اگر قرار است دولت به بهره‌وری بپردازد، باید هم به بهره‌وری در فرایندهای خودش بپردازد و هم در تشکیلات اداری خودش؛ این نکته مهمی است. من نظرم را بر اساس تجربه‌ای که در دستگاه‌های مختلف کسب کرده‌ام، عرض می‌کنم؛ هم در سازمان برنامه، هم در وزارتخانه‌های مختلف، هم در دولت. اگر یک معاونت از وزارت کشور کم شود، چه اتفاقی می‌افتد؟ معادل آن در ۳۱ استان حذف می‌شود. یک معاونت، یک میلیارد تومان اگر هزینه داشته باشد، هزینه مجموعه‌اش را به صورت حداقل می‌گوئیم، ۳۱ میلیارد تومان در ماه می‌شود. این را ضرب در ۱۲ کنید، ضرب در سی که نه، ضرب در حدود ۶۰ سال کنید ببینید چه عددی درمی‌آید. چون کارمندی سال حقوق می‌گیرد، سی سال هم بازنشستگی است. تازه اگر دخترش ازدواج نکند، ۶۰ سال هم اوست. یعنی به ۱۵۰ سال می‌رود که باید حقوق بازنشستگی دهیم. این را همان ۶۰ سال بگیریم. یک معاونت را که کف هزینه‌اش یک میلیارد تومان باشد حذف کنیم این می‌شود. این را ضرب در حوزه‌های دیگر کنید. مثلاً کلا وزارت ورزش را جمع کنید. چون بعضی کشورها این کار را می‌کنند. وزارتخانه‌ای در زمانی، بزرگ است و در زمان دیگر در حد اداره کل است. مسیری که در نهادهای سیاسی اداری



برای بهره‌وری
حکومت، باید به
باز تعریف نهادهای
سیاست‌گذار و
قانون‌گذار بپردازیم.
بعد از ۴۰ سال به
جراحی اساسی در
قواعد و قوانین نیاز
داریم.

و تشکیلات مان ایجاد کرده ایم، اصلا از آن دست بر نمی داریم. جایی برای مرور نداریم. همه اینها بستگی به پدیده قدرت دارد.

نزاع قدرت در ساختارها و فرایندهای دولت

یکی از نقش‌هایی که رشته سیاست‌گذاری عمومی ایفا می‌کند، توجه به پدیده قدرت است. می‌گوید وقتی دستور کار دولتی می‌گذارید، آنجا نزاع قدرت اتفاق می‌افتد که به تمام این ساختارها و فرایندها برمی‌گردد. وقتی دستور کار دولتی می‌گذارید، این کار فنی نیست. بلکه منازعه قدرت گروه‌های مختلف است که تلاش می‌کنند موضوع خودشان را در دستور کار دولت بگذارند. وقتی راه حل اتخاذ می‌کنید از جمله در حوزه بهره‌وری، آن راه حل بخشی از منازعه قدرت است. درست است حرف‌های مدیریتی است، اما یک گام عقب‌تر که برآید، کل بازی را منازعه قدرت می‌بینید. اساسا سیاست‌گذاری عمومی، بر ساخته مبارزه قدرت گروه‌های مختلف اجتماعی است. هر سیاستی که می‌گذارید، به عده‌ای امتیاز می‌دهید و از عده‌ای امتیاز کم می‌کنید. به عده‌ای منافع می‌رسانید و منافع عده‌ای را می‌گیرید. مستند هم شده است، بر اساس نظریه انتخاب اجتماعی نه، انتخاب عمومی؛ که سیاست‌های شما هیچ‌وقت نظر صد در صد مردم را برآورده نمی‌کند. دموکراسی در واقع حکومت اکثریت نیست، حکومت بزرگ‌ترین اقلیت‌هاست. سیاست‌گذاری هم در واقع امتیاز دادن به اقلیت‌های مختلف است. هیچ‌وقت هیچ سیاستی جز موارد استثنایی به نفع همه مردم نیست. بنابراین سیاست‌گذاری عمومی عبارت است از برآیند مبارزه قدرت گروه‌های مختلف اجتماعی. ممکن است این را در زورق ارزش‌ها بگذارید و ببینید و به خورد مردم دهید. ممکن است در زورق فعالیت‌های علمی یا مسائل ملی ببینید؛ فرقی نمی‌کند. مبارزه و مواجهه قدرت است که سیاست‌ها را بیرون می‌دهد.

علت این که ما دچار این ملوک‌الطوایفی سیاست‌گذاری شده ایم، این است که این ملوک‌الطوایفی، برآیند قدرت گروه‌های مختلف اجتماعی است. به عنوان‌های سیاسی یا به عنوان‌های اقتصادی یا به عنوان‌های قومی، قبیله‌ای که متجلی هم شده است در مجلس یا جاهای مختلف دیگر. قدرت با توجیه‌های مختلف خودش را نشان می‌دهد. یک‌بار نظامی‌ها به قدرت می‌آیند، یک‌بار امنیتی‌ها، یک‌بار روحانیت و یک‌بار قوم و قبیله می‌آید. اینها می‌آیند و آدم‌ها و منویات خودشان را وارد این ساختار می‌کنند. اگر به عنوان حالت خنثایی از دور به این پدیده نگاه کنید، می‌بینید همه اینها مبارزه قدرت است. این بازتاب مبارزه قدرت اجتماعی را باید شناخت. اگر قرار است کاری کنیم در ارتباط با بهره‌وری در ساختار دولت، باید بازاندیشی کنیم در مقوله ملوک‌الطوایفی قدرت و قدرت اجتماعی در کشورمان.

راه حل‌های بهبود

برخی راه حل‌های فنی وجود دارد. در مواقعی که قضیه خیلی پیچیده است، از ظرفیت اصل ۱۲۷ قانون اساسی که تفویض اختیار به یک نفر است، می‌توان استفاده کرد. زمان آقای احمدی‌نژاد، ایشان به خیلی افراد تفویض اختیار کرد. وقتی تفویض اختیار می‌کنید چه می‌شود؟ آن‌ها آنجا می‌روند، در حکم رئیس‌جمهور، تمام دستگاه‌ها را می‌توانند هماهنگ کنند.

برای سواحل مکران ناچارید چنین کاری کنید. چون آنقدر پیچیده است، نیازمند تجهیزات و جمع‌بندی و... است که طبیعتا اگر کسی آنجا رود و پست پایین داشته باشد، نمی‌تواند کار را انجام دهد. پس یکی از مکانیزم‌ها و راه حل‌ها استفاده از چنین اختیارات و ظرفیت‌های حقوقی در قانون اساسی است.

تداخل سیکل سیاسی با سیکل سیاستی

مشکل دیگری در کشورمان داریم که سیکل سیاسی ما با سیکل سیاستی ما بهم تداخل دارد. سیکل سیاسی آن، انتخاب مجلس است و انتخابات ریاست جمهوری. سیکل سیاستی آن چیست؟ برنامه پنج ساله. اینها قاطی یکدیگر هستند. این هم یکی از دلیل‌هایی است که باعث می‌شود پدیده بی‌مسئولیتی برای دستگاه‌ها و افراد پیش می‌آید؛ همینطور فقدان مشروعیت فرایندی برای سیاست‌ها و برنامه‌ها. راه حلی که ما پیشنهاد کردیم، این بود که شما قانون برنامه را چهار ساله کنید و ابتدای هر دولت و سه ماه اول دولت، قانون برنامه بسیار کوتاه و مختصری تهیه کنید که وقتی وزرای دولت رای می‌آورند، در همان سه ماه اول تدوین کنند. بنابراین چهار ساله می‌شود. خود آن دولت هم مسئولش است. برای این که مشکل آیین‌نامه‌ها را حل کنیم، گفتیم بر اساس قانون برنامه، هر دولتی موظف باشد برای هر وزارتخانه‌ای سه یا حداقل پنج بسته سیاستی داشته باشد؛ سند سیاستی درست کند که الگویی دارد، بر اساس گایدلاین‌های پابلیک پالیسی. بر اساس آن، به مجلس هم ارائه ندهد، فقط خود دولت در شش ماه، بسته‌هایش را آماده کند. آنها هم ویژگی‌های خاصی دارند. یعنی برای هر سیاستی، بودجه مشخص، فرایند مشخص و زمان‌بندی مشخصی دارد. تقریبا اغلب طولانی بودن فرایند هم حل می‌شود.

انحلال ساختارهای موازی

برای ساختارهای نهادی هم به‌نظرم اولاً مجمع تشخیص مصلحت برای کشورمان مورد نیاز نیست. به شورای عالی انقلاب فرهنگی و شورای عالی فضای مجازی نیازی نداریم. کار شورای عالی انقلاب فرهنگی باعث تداخل نهادی شده است، هم قانون‌گذاری می‌کند، هم مقررات‌گذاری می‌کند. کار سیاست‌گذاری فرهنگی را کمیسیون فرهنگی مجلس می‌تواند انجام دهد. این همه سیاست‌ها، مجمع تشخیص مصلحت را ناکارآمد کرده است و نیازی به آن نداریم. مگر بخواهد اختلافی را حل کند. آمریکا و خیلی‌های دیگر سند سیاستی امنیت ملی‌شان دو، سه صفحه است که گاهی زیاد و کم هم می‌شود؛ مثلاً می‌گویند چین اینطور است، می‌خواهیم با ترور بسم فلان کنیم. بعد آن دستورالعمل کلانی می‌شود که بعدا تبدیل به قانون و مقرراتی می‌شود که لازم است. بنابراین ساختارهای موازی را به‌طور کلی می‌توانیم حذف کنیم. مجلس دوباره به شخصیت اصلی خودش برگردهد، شخصیت حقوقی و پذیرش مسئولیت خودش. نکته آخر این که اختیارات دولت کفایت نمی‌کند. وقتی وارد بدنه کار اجرایی می‌شوید، انبوهی از مزاحمت‌های دستگاه‌های مختلف صاحب قدرت هست، اینها مدام ورود می‌کنند و عملا کار قوه مجریه را مختل می‌کنند. آنجا هم حوزه دیگری از حوزه قدرت است که می‌شود به آن پرداخت.



اگر یک معاونت از وزارت کشور کم شود، چه اتفاقی می‌افتد؟ معادل آن در ۳۱ استان حذف می‌شود. یک معاونت، یک میلیارد تومان اگر هزینه داشته باشد، هزینه مجموعه‌اش را به صورت حداقل می‌گوییم، ۳۱ میلیارد تومان در ماه می‌شود.



این فرایند، بسیار طولانی است. اگر قرار است بهره‌وری اتفاق افتد، باید این فرایند کوتاه شود؛ خلاص. نمی‌دانم الان چه کسی مسئول این است، ولی به جهت حقوقی در آیین‌نامه هیئت دولت باید تجدید نظر شود



علی اکبر اولیاء | عضو هیئت
مدیره انجمن بهره‌وری ایران

موانع بهره‌وری منابع انسانی در ایران

نظام آموزش و گزینش ما استعدادکش است

بسیاری از استعدادهای ما به صورت اتفاقی کشف می‌شوند، نه اینکه نظام اجتماعی و نظام آموزشی ما این استعدادها را به موقع کشف و تلاش کند آن را رشد و اعتلا دهد. به عنوان نمونه، وقتی در دوره سربازی به عنوان تنبیه به یکی از دوندگان معروف (مرحوم علی باغبان باشی) گفته می‌شود دور پادگان بدود، متوجه می‌شوند دوندگان فوق‌العاده‌ای است و استعداد او شناسایی می‌شود، یا یک کشاورز یا کارگر ساختمانی که آواز مبهوت‌کننده‌ای دارد و مواردی نظیر اینها زیاد است.

بسیاری از استعدادهای ما خارج از نظام آموزش عمومی یا آموزش عالی و چه بسا بصورت اتفاقی شناخته و کشف می‌شوند. مثلاً آقای علی دایی به دانشگاه شریف می‌رود و بعداً یک فوتبالیست موفق می‌شود و طبعاً مهندسی متالژی خود را کنار می‌گذارد. اینها نشان‌دهنده نارسایی‌هایی است که در نظام آموزشی ما وجود دارد. کل نظام آموزشی، مربیان و معلمان و سیستم‌های مدیریتی حاکم بر مدارس و کلان آموزش و پرورش در اصلاح این فرایند بسیار

موانع بهره‌وری منابع انسانی در کشور ما ابعاد گسترده‌ای دارد که هم با نگاه کوتاه مدت و هم نگاه دراز مدت قابل تحلیل است و من ابتدا به رویکرد دراز مدت می‌پردازم.

نظام آموزش و پرورش ما که از پیش دبستانی و دبستان شروع می‌شود، با مشکلات فراوانی روبروست. حدود ده سال قبل سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش نگاشته شد که اگر درست هم تدوین شده باشد، اقدام قابل توجهی برای عملیاتی شدن آن انجام نشده است. مشکل اینجاست که دانش آموزان ما بر اساس استعدادهایشان تربیت نمی‌شوند و به ویژه تب کنکور و آموزش صرف، همه جنبه‌های دیگری که یک نوجوان باید فرا بگیرد را تحت الشعاع قرار داده است. البته اخیراً حرکت‌های خوبی در این زمینه صورت گرفته که امیدواریم تکامل پیدا کند تا انسان‌ها که خلیفه خدا در زمین هستند و ویژگی‌های خداگونه دارند، بتوانند استعدادهای خود را نشان دهند و نظام آموزشی و تربیتی ما در کشف استعدادها و رشد و شکوفایی آن به آنها کمک کند.



ارتباط برقرار می‌کنند و یکی از عوامل موفقیتشان همین عامل است که در تعلیم و تربیت ما چندان مورد توجه نیست.

یکی از شواهد مشکلات این حوزه، مهاجرت نخبگان است که اخیراً گسترده‌تر شده و به سطوح پایین‌تر هم رسیده است. اینکه جوانان مادر اینجا جایگاه مناسبی نمی‌توانند پیدا کنند و جذب خارج از کشور می‌شوند، نشانه یک بیماری است. ساختارهای اجتماعی، اداری و سیاسی مانع تنها از استعدادها استقبال نمی‌کند، بلکه با نظام گزینشی که در سطوح مختلف در کشور اجرا می‌شود و قبل از انقلاب هم به شکل دیگری وجود داشت، استعدادها را دفن و دفع می‌کند تا انسان‌های نخبه و شایسته نتوانند جذب کار شوند و زمینه فعالیت در کشور نداشته باشند. این یک ضایعه بسیار بزرگ است و ما به این ترتیب، بهترین سرمایه‌هایمان را از دست می‌دهیم، در حالی که افراد معمولی که به نحوی مهاجرت می‌کنند، نه تنها جذب کار می‌شوند، بلکه حتی در رده‌های سیاسی هم رشد می‌کنند و مثلاً عضورده بالای احزاب و نماینده پارلمان می‌شوند. شایسته‌گزینی و اینکه هر کس با توجه به توانایی‌ها و استعدادهایش به آینده امیدوار و به خدمت گرفته شود، بحث مهمی است و سرفصل خاصی را در بهره‌وری نیروی انسانی باید باز کند.

مادر متون اسلامی داریم که اگر کسی بداند فردی شایسته‌تر از او وجود دارد و مسئولیتی را قبول کند، ملعون است! ما که خیلی ادعای مسلمانی داریم، اگر این موضوع را به درستی رعایت کنیم و کار را به کاردان بسپاریم، خیلی از مسائل مان حل خواهد شد. دست و پا زدن‌هایی که برای گرفتن مناصب و پست‌ها وجود دارد و دفع دیگران و دفن استعدادها که متأسفانه به وفور شاهدش هستیم، یکی از عوامل ناپه‌ره‌وری در مدیریت منابع انسانی و سرمایه انسانی است.

به یک موضوع تاریخی هم اشاره کنم. بعد از اینکه نادر شاه موفقیت‌های چشمگیری در حمله به هندوستان پیدا کرده و سر و سامانی به اوضاع داخلی کشور داد و سرزمین‌های از دست رفته را بر گرداند، از فرماندهانش می‌پرسد چرا در زمان قبل (به عنوان نمونه سقوط اصفهان توسط محمود افغان) کاری نکردید؟ به او می‌گویند: ما بودیم، ولی تو نبود! این نشان می‌دهد یک فرماندهی عالی و مدیریت موفق چه تأثیری می‌تواند در بهره‌وری نیروی انسانی و استفاده از ظرفیت‌های انسانی فراوانی که در سطح جامعه هست، داشته باشد.

به نظر می‌رسد باید بهتر از این به نسل جوان اعتماد و کمک کنیم تا استعدادهایشان شناخته شود و پرورش پیدا کند و آینده خود و جامعه‌شان را به بهترین شکل بسازند.

تأثیر گذارند. هر چند پژوهش و مطالعه خاصی لازم است، در عین حال شواهد نشان می‌دهد بخش قابل توجهی از شاغلان، در حوزه آموزشی خود تحصیل نمی‌کنند و یا از بخش کمی از آموخته‌های خود استفاده می‌کنند.

مورد موثر دیگر، آموزش عالی است. به نظر می‌رسد نظام آموزش عالی ما به درستی طراحی نشده و مثلاً در رشته‌های مهندسی مکانیک، عمران، برق و صنایع، بهترین استعدادها را ما مباحث خاصی را می‌خوانند، ولی در عمل توانایی خلق با ارتقای یک محصول فرارشته‌ای را ندارند، به خاطر اینکه فقط در رشته خودشان متخصص هستند و در نهایت تنها به عنوان ابزاری در فراسیستمی که بر جهان و کشور حاکم است به خدمت گرفته می‌شوند. بهترین استعدادها را ما جذب نظام‌های غربی می‌شوند، چون طوری درس خوانده‌اند که فقط می‌توانند به عنوان یک پیچ و مهره در نظامی که آن‌ها طراحی کرده‌اند، به کار گرفته شوند. مثلاً در دانشگاه امیر کبیر یا بقیه دانشگاه‌ها مجموعه دانشجویان و فارغ التحصیلان با استعداد، امکان طراحی و ساخت یک کشتی یا خودرو را ندارند و چون فقط در یک رشته تخصص دارند و زبان مشترکی بین رشته‌ها وجود ندارد، سیستم جدیدی را نمی‌توانند خلق یا حتی تعمیر کنند. کسی باید بالای سرشان باشد تا این‌ها را به هم پیوند دهد. در این زمینه خوشبختانه در سال‌های اخیر گام‌های خوبی برداشته شده و رشته‌های بین رشته‌ای مثل کار آفرینی و یا MBA ایجاد شده که تا حدودی می‌تواند کارساز باشد.

نمونه دیگر بخشی از دانش آموزان فنی حرفه‌ای که مثلاً رشته برق یا ساختمان می‌خوانند، در حالی که در یک مجتمع مسکونی احتیاج به کسی داریم که مجموعه برق، ساختمان، تاسیسات و حتی اقتصاد و حسابداری را بشناسد تا بتواند مسائل فنی و نظام بهره‌برداری از یک مجتمع ۵۰-۱۰۰ واحدی را مدیریت کند. مجموعاً نظام آموزشی ما افرادی کلان‌نگر با نگاه سیستمی تربیت نمی‌کند و این خلایق را از ظرفیت‌های خدماتی و تولید کشور می‌گیرد و خلای که در راس وجود دارد، ناخودآگاه باید توسط بیگانگان و کسان دیگری که خارج از این مجموعه هستند، پر شود و ما عموماً در یک بخش یا زیر بخش نقش آفرین می‌شویم و نهایتاً رشد و ترقی اجتماعی اقتصادی که محصول یک نگاه دانش و مهارت چند بعدی و راهبردی است، حاصل نمی‌شود.

در دوره کوتاهی که در ژاپن بودم، به وضوح حس کردم ضربیه هوشی ایرانی‌ها به مراتب از ژاپنی‌ها که در پیشرفت مشهورند، بالاتر است. ولی آن‌ها کار گروهی، با هم کار کردن و فکر کردن و مدیریت دانش و خرد جمعی را تمرین می‌کنند، با محیطشان بسیار بهتر



این ۶ مدل کارمند از ارزش آفرین تا دردسرساز

راهبردهای سازمان برای بهبود کارایی طیف‌های مختلف کارکنان

ترجمه و تلخیص مقاله‌ای از شماره ویژه توسعه منابع انسانی نشریه شرکت بین‌المللی مشاور مدیریت مک کینزی

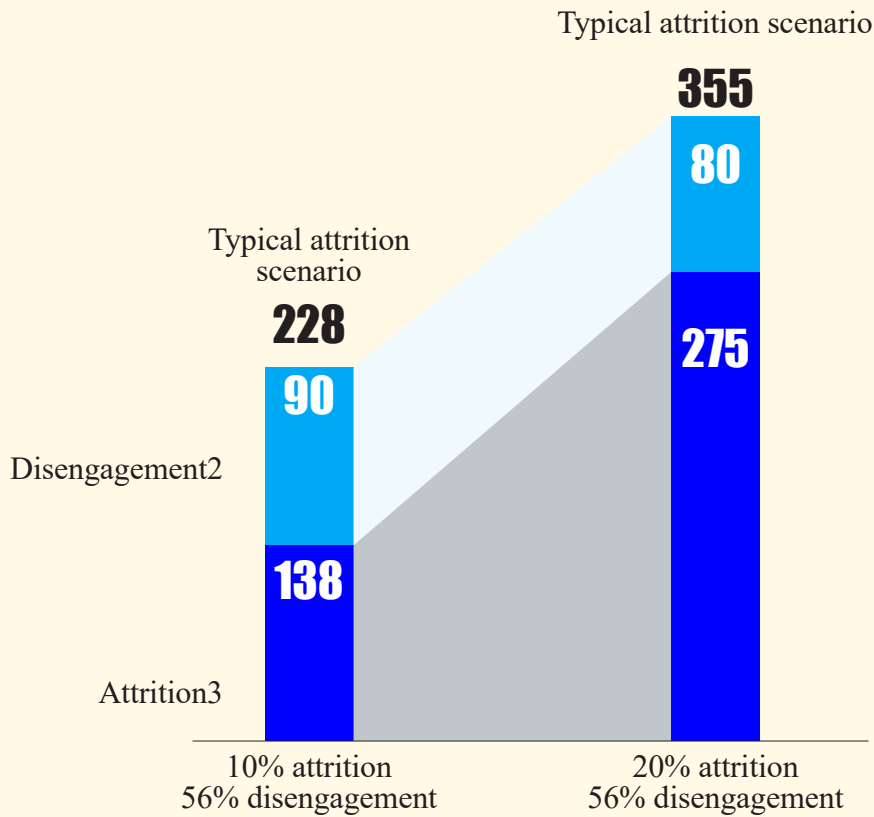
Aaron De Smet, Marino Mugayar-Baldocchi, Angelika Reich, and Bill Schaninger McKinsey Quarterly, September 2023

کارکنان غیرمولد، بیماری شایع در سازمان‌ها

و کارفرمایان را نیز به ستوه آورده است. تا حدی به دلیل مدل‌های جدید ترکیبی و کار از راه دور، شرکت‌ها در تلاشند راه‌های عینی برای سنجش اثربخشی کارکنان بیابند که چالشی حیاتی است؛ زیرا هزینه‌های نیروی کار افزایش و بهره‌وری آنها کاهش یافته است.

بیش از نیمی از کارکنان در محل کار نسبتاً غیرمولد هستند. تحقیقات جدید روی شش نوع کارمند نشان می‌دهد که چگونه شرکت‌ها می‌توانند هم کارکنان لرزان را دوباره درگیر کنند و هم تأثیر کارکنان پیشرو را تقویت کنند. این بیماری همه‌گیر تغییرات عمده‌ای را در نحوه، زمان و مکان کار افراد ایجاد کرده

شکل ۱: تقسیم هزینه سالانه بر اساس جدایی و فرسایش



رضایت، تعامل، عملکرد و رفاه شناسایی می‌کند. این کارکنان از افراد بسیار ناراضی و در دسرساز (که بیش از ۱۰ درصد یک سازمان متوسط را تشکیل می‌دهند و ارزش را از بین می‌برند) تا گروهی در انتهای دیگر طیف که آن‌ها را «ستاره‌های شکوفا» می‌نامیم، متغیر هستند. حدود ۴ درصد از یک سازمان متوسط، این کارکنان فوق‌العاده درگیر هستند که نه تنها خودشان در سطوح بالا عمل می‌کنند، بلکه تعامل و تعهد مثبت خود را به دیگران نیز انتقال می‌دهند. در بین این دو قطب، طیف وسیعی از کارکنان وجود دارند که سطوح مختلفی از مشارکت و رضایت را تجربه می‌کنند که بر عملکرد و احساس رفاه آنها تأثیر می‌گذارد.

توجه به این نکته مهم است که خودارزیابی پاسخ‌دهندگان روشی مفید و آشکار برای اندازه‌گیری عملکرد آنهاست، اما تنها راه نیست. با وجود الگوهای ترکیبی در اینجا، مدیران باید به دنبال ارائه بهترین تجربه ممکن بدون توجه به مدل کاری باشند، از جمله ارائه ساختار و پشتیبانی حول فعالیت‌هایی که به بهترین شکل به صورت حضوری یا از راه دور انجام می‌شود. این شامل کمک به مدیران برای سنجش عملکرد بر اساس خروجی‌ها و اهداف به جای عوامل ورودی، مانند زمان صرف شده یا مکان است.

چالش اصلی سازمان‌ها این است که تا حد امکان کارکنان را از گروه بسیار ناراضی دور کنند و به سمت مشارکت و تعهد بیشتر سوق دهند.

بر اساس تحقیقات جدید مک کینزی، عدم مشارکت و فرسایش کارکنان می‌تواند برای یک شرکت با اندازه متوسط S&P ۵۰۰ بین ۲۲۸ تا ۳۵۵ میلیون دلار در سال هزینه از دست دادن بهره‌وری بر جای گذارد که با این حساب، طی ۵ سال، حداقل ارزش از دست رفته هر شرکت ۱,۱ میلیارد دلار است (شکل ۱). مطابق این شکل در سناریوی فرسایش معمولی، شرکت ۹۰ میلیون دلار بابت عدم مشارکت و جدایی و ۱۳۸ میلیون دلار بابت فرسایش ضرر می‌کند و در سناریوی فرسایش جدی، ۸۰ میلیون دلار بابت عدم مشارکت و جدایی و ۲۷۵ میلیون دلار بابت فرسایش دچار زیان می‌شود.

ضربه غیرمولدها به خلق ارزش در سازمان

اینها اعداد بزرگی هستند که به قلب خلق ارزش ضربه می‌زنند. برای رسیدگی به این مشکل، رهبران شرکت‌ها ابتدا باید درک کنند که نیروی کار آنها از نظر تجربه کاری یکدست نیستند و تاکتیک‌های بهبود عملکرد، نیازمند رویکردی بخش‌بندی شده است. سپس رهبران می‌توانند استراتژی‌های متفاوتی را برای هر گروه از کارکنان اعمال کنند تا سطح رضایت و تعهد، عملکرد، رفاه و در نهایت حفظ و مشارکت آنها را افزایش دهد.

آخرین تحقیقات ما شش گروه یا طبقه متمایز کارمند را در طیفی از

عدم مشارکت و فرسایش کارکنان می‌تواند برای یک شرکت با اندازه متوسط S&P ۵۰۰ بین ۲۲۸ تا ۳۵۵ میلیون دلار در سال هزینه از دست دادن بهره‌وری بر جای گذارد

۱. شاخص S&P ۵۰۰ مخفف عبارت Standard & Poor's است و بر اساس ارزش گذاری ۵۰۰ شرکت بزرگ و فعال در بازار سهام آمریکا محاسبه می‌شود.

این استراتژی به کارکنان این فرصت را می‌دهد تا مهارت‌های خود را توسعه دهند، نرخ ناراضی‌تی و فرسایششان کاهش یابد و مزایای مالی و سازمانی روشنی را در دراز مدت برایشان به ارمغان آورد. در این مقاله، ما شش کهن‌الگوی کارکنان را که به اعتقاد ما در هر سازمانی وجود دارد و هر کدام برشی از نیروی کار را نشان می‌دهد، شرح می‌دهیم. سپس تجزیه و تحلیل می‌کنیم که چگونه عواملی که ارزش پیشنهادی کارفرما (EVP) و تجربه کارمندان را شکل می‌دهند، بر رضایت، تعهد و عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارند. سپس اقداماتی را پیشنهاد می‌کنیم که شرکت‌ها می‌توانند برای افزایش این سطوح در کل نیروی کار خود انجام دهند.

عوامل موثر بر سطح رضایت و تعهد کارکنان

در تحقیقات قبلی در مورد روند استعدادها از زمان آغاز استعفای بزرگ، ما بر عواملی تمرکز کردیم که افراد را از کار بیکار می‌کردند و اینکه چگونه

شرکت‌ها می‌توانند آنها را در یک محیط اقتصادی چالش‌برانگیز جهانی حفظ کنند، طوری که باعث افزایش رضایت، عملکرد و رفاه کارکنان شود که اجزای حیاتی عملکرد پایدار سازمانی هستند. آخرین داده‌های نظرسنجی ما نشان داد که هر چه سطح رضایت و تعهد تجربه شده توسط کارکنان بالاتر باشد، عملکرد و رفاه گزارش شده‌شان بالاتر است. عکس این نیز صادق است. هر چه سطح رضایت و تعهد کمتر باشد، عملکرد و رفاه گزارش شده خود کارمند پایین‌تر است. ما با بررسی ۱۲ عامل موثر بر سطح رضایت و تعهد کارکنان، دریافتیم که تقریباً دو سوم از کل هزینه‌های شرکت‌ها از کنارگیری، ناشی از شش عامل اصلی است. (شکل ۲). برای اکثر شرکت‌ها، تعداد قابل توجهی از کارکنان حداقل یکی از این عوامل را تجربه می‌کنند که منجر به ناراضی‌تی، عدم مشارکت و در نهایت کاهش عملکردشان می‌شود. به بیان ساده، این موارد، به عوامل بی‌تفاوتی، بخش‌بزرگی از نیروی کار تبدیل شده‌اند.

شکل ۲: سازمان‌ها می‌توانند با اولویت‌بندی شش عامل کلیدی کارمند، نزدیک به دو سوم ارزش ۹۰ میلیون دلاری را که در خطر است، حفظ کنند. اولویت‌بندی این شش عامل کلیدی می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا سالانه تا ۵۶ میلیون دلار صرفه جویی کنند.

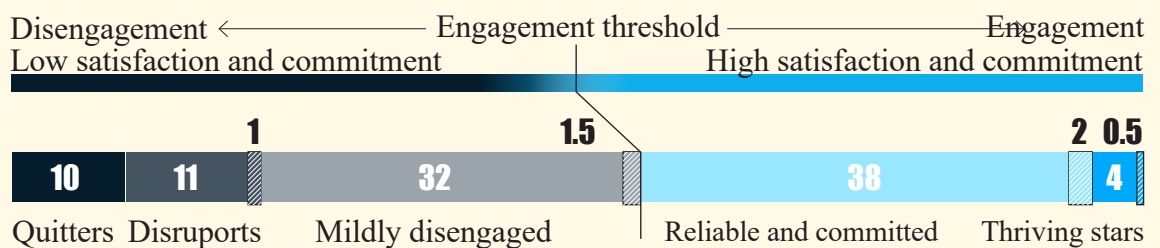
جبران ناکافی کل	۱۲
نداشتن کار معنادار	۱۲
عدم انعطاف در محل کار	۱۱
فقدان پیشرفت و توسعه شغلی	۱۰
محیط کار نامناسب	۹
جامعه غیر فراگیر و بی‌اقبال	۹
عدم حمایت از سلامت و رفاه کارکنان	۸
افراد غیر قابل اعتماد و غیر حامی در محل کار	۷
رهبران بی‌توجه و بی‌انگیزه	۷
انتظارات کاری ناپایدار	۶
فقدان روابط جغرافیایی و تقاضای سفر	۴
دسترسی ناکافی به منابع	۴

شش الگوی کارکنان در طیف رضایت

در هر یک از شش الگو، سطوح رضایت و تعهد تحت تأثیر ترکیب خاصی از عوامل EVP (ارزش پیشنهادی کارفرما) قرار می‌گیرند که عمدتاً از آن شش عامل اصلی بیرون می‌آید. تفکیک این گروه‌های متمایز، برای

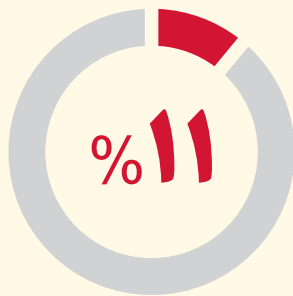
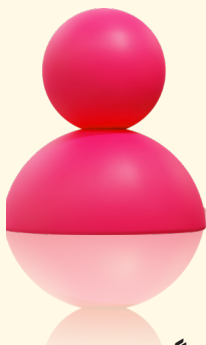
رهبران سازمان مهم هستند تا بتوانند استراتژی‌های حفظ و تعامل متناسب ایجاد کنند و کارکنان را از کم‌تعامل‌ترین بخش طیف به بیشترین تعامل منتقل کنند (شکل ۳).

شکل ۳: دسته‌بندی کارکنان بر اساس رضایت و فعالیت



در این شکل کارکنان در امتداد طیف رضایت از رضایت و تعهد کم/فعالیت کم در سمت چپ تا رضایت و تعهد بالا/فعالیت بالا در سمت راست در شش کهن‌الگو دسته‌بندی شده‌اند: ترک‌کنندگان کار (۱۰٪)، اخلاگران (۱۱٪)، متمایلان به جدایی (۳۲٪)، متعهدها (۳۸٪)، ستاره‌ها (۴٪) و چندشغله‌ها (۵٪).

کارکنان از افراد بسیار ناراضی و در دسرساز تا گروهی در انتهای دیگر طیف که آنها را «ستاره‌های شکوفا» می‌نامیم، متغیر هستند. حدود ۴ درصد از یک سازمان متوسط، این کارکنان فوق‌العاده درگیر هستند که نه تنها خودشان در سطوح بالا عمل می‌کنند، بلکه تعامل و تعهد مثبت خود را به دیگران نیز انتقال می‌دهند.



اخلاق‌گران: فعالانه درگیرند و احتمالاً دیگران را خراب می‌کنند

از میان شش بخش، گروهی که شدیداً درگیرند، بیشترین تأثیر منفی را دارند. این لزوماً به دلیل رفتار آنها نیست، بلکه به دلیل نحوه رفتار یک سازمان با آنها و برداشت هم‌ردیفانشان است. پس از ترک کنندگان، اخلاق‌گران کمترین میزان رضایت و تعهد را دارند، اما با ماندن و «ترک آرام» یا ترک با صدای بلند (بیان آشکار احساسات منفی درباره کار)، سطح پایین تری از عملکرد را تصویر می‌کنند. این کارکنان محل احساس مثبت به تغییرات سازمان نیستند. در عوض، خون آشام‌های بهره‌وری و انرژی هستند و انگیزه کارکنان اطراف خود را می‌مکنند. همچنین برای دیگران کار بیشتری ایجاد می‌کنند و می‌توانند روحیه را تضعیف کنند، به خصوص زمانی که شرکت‌ها افزایش دستمزد یا پاداش می‌دهند. بر اساس تئوری برابری، افرادی که عملکرد خوب دارند، اگر احساس کنند دیگری که چندان به خود زحمت نمی‌دهند، پاداش مشابهی دریافت می‌کنند، انگیزه خود را از دست می‌دهند. این احساس نابرابری در نهایت تلاش، انگیزه و تعهد بهترین افراد یک سازمان را کم می‌کند. برعکس، وقتی همتایان خود را پاسخگو می‌دانند، بهره‌وری می‌تواند افزایش یابد.

اقداماتی که شرکت‌ها می‌توانند انجام دهند

این کارکنان جدا شده، به مرور زمان اعتماد خود را به سازمان از دست داده و شروع به رفتار معکوس کرده‌اند. با این حال، کارفرمایان باید این تصور را که این افراد ذاتاً مساله‌دار هستند، رد کنند. بلکه این اعمال آنهاست که تأثیر سمی بر محل کار دارد. رهبران باید هم با کسانی که قبلاً در این دسته قرار گرفته‌اند، تعامل کنند و هم از قرار گرفتن بازیگران قوی در آن جلوگیری کنند. کارمندانی که از قبل در این گروه‌ها هستند، ممکن است احساس کنند نیازهایشان برآورده نمی‌شود، بنابراین با شورش یک چرخه معیوب را آغاز می‌کنند که رفتار آنها را در محیط سازمان تقویت می‌کند. ارائه فرصت‌های توسعه و پیشرفت شغلی برای کارکنان این گروه ضروری است تا ببینند سازمان روی آنها سرمایه‌گذاری می‌کند و آینده‌ای مثبت دارند. نشان دادن ارتباط عمیق‌تر بین کاری که انجام می‌دهند و هدف بالاتر نیز مهم است. تحلیل مک‌کینزی نشان می‌دهد کارکنانی که اهداف بالاتری در محل کار دارند، کمتر احتمال دارد آن را ترک کنند. اگر این استراتژی‌ها جواب ندهد، شرکت‌ها می‌توانند ترکیب‌ها را تغییر دهند. تغییر نقش‌ها، تیم‌ها یا شبکه‌های همکارانشان ممکن است امکان تازه‌ای به آن‌ها بدهد تا دوباره درگیر کار شوند. ممکن است برای آنها یک مربی گذاشته شود یا برنامه‌ای مرتبط با عملکرد برای پیگیری پیشرفت به آنها داده شود. اگر هیچ‌یک از این مداخلات مؤثر واقع نشود، ممکن است چند نفر از آنجا خارج شوند. در عین حال، رهبران باید بهترین مجریان خود را از زیر بار سنگین احساس بی‌عدالتی محافظت کنند، در حالی که مزاحم‌ترین کارگران رفتار معکوس دارند. در اینجا، چهار اقدام می‌تواند مفید باشد: اطمینان حاصل شود که سیستم مدیریت عملکرد، عملکردهای بالاتر را تشخیص داده و به آنها پاداش می‌دهد. اطمینان حاصل کنید که مدیران برای تشویق فردی و جمعی کارهای خوب آموزش دیده‌اند. کاری را که بازیگران ستاره انجام می‌دهند با هدف سازمانی بالاتر مرتبط کنید. و فرصت‌های پیشرفتی را برای هنرمندان ستاره فراهم کنید تا عملکرد و پتانسیل بالای آنها را نشان دهد.

ما تخمین می‌زنیم این گروه در یک سازمان معمولی، حدود ۱۰ درصد نیروی کار است

۱۰%

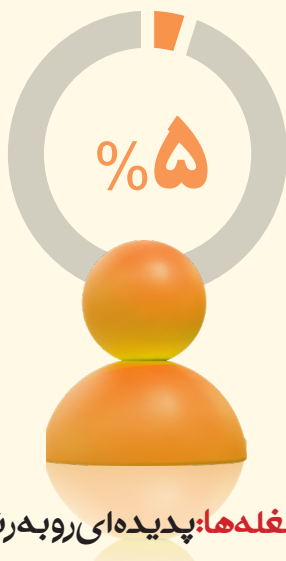
ترک‌کارها: به‌سوی خروج

کسانی که از کار کناره‌گیری می‌کنند، لزوماً پایین‌ترین عملکرد را در یک سازمان ندارند، اما شاید کمترین رضایت و تعهد را دارند و در نهایت، این احساسات می‌تواند باعث خروج آنها شود. یکی از بزرگ‌ترین خطرات پیش روی کارفرمایان، این است که افراد با عملکرد بالا با استعدادهای خاص، احساس کم ارزش بودن کنند. البته خروج بخشی از این گروه اجتناب‌ناپذیر است، اما کارفرمایان باید هر کاری که می‌توانند، برای جذب مجدد استعدادهای خاص یا با عملکرد بالا که سرخورده شده‌اند، انجام دهند.

یک استثنا در این گروه، درصد کمی از افراد است که ناراضی نیستند، اما موقعیت بهتری در شرکت دیگری به آنها پیشنهاد شده است. اینها معمولاً مجریان برتر و محبوبند که لزوماً به دلیل وجود مشکل کار را ترک نمی‌کنند، بلکه احساس می‌کنند می‌توانند جای دیگر بهتر عمل کنند. برخی از اینها را می‌توان متقاعد کرد که بمانند و دوباره مشغول کار شوند.

اقداماتی که شرکت‌ها می‌توانند انجام دهند

کارکنان با پتانسیل و عملکرد قوی را که ممکن است در حال بررسی پیشنهادهای دیگر باشند، شناسایی کنید. گرچه پیشنهادها فریبنده متقابل ممکن است آنها را از ترک کار منصرف کند، اما اقدامات مؤثر باید قبل از این مرحله انجام شود. رهبران افراد قوی که با تیم‌هایشان ارتباط خوبی دارند، می‌توانند با حفظ روحیه خود، به نیروهایشان کمک کنند احساس ارزشمندی کنند و اطمینان یابند بسته‌های حقوق و مزایای سازمان با میانگین بازار برابری می‌کند و نیز مسیرهای شغلی به وضوح طراحی شده و تغییرات نوع نقش یا دامنه مسئولیت‌ها معنادار است.



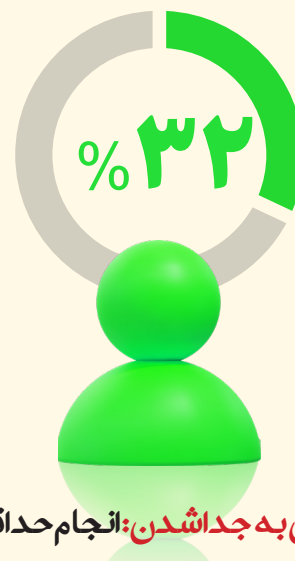
دوشغله‌ها: پدیده‌ای روبه‌رشد

دوشغله‌ها که به‌طور منحصربه‌فرد در امتداد طیف رضایت پراکنده هستند، کارگران تمام‌وقت حقوق‌بگیر هستند که هم‌زمان دو یا چند شغل دارند، احتمالاً بدون اطلاع کارفرمایان. این پدیده در سراسر نمونه‌نظرسنجی چندملیتی ما وجود دارد، به‌ویژه در میان کسانی که عمدتاً از راه دور کار می‌کنند.

این کارمندان که به آنها «چندشغله» نیز می‌گویند، در زمینه بهره‌وری مانند خبرهای بد به نظر می‌رسند، اما آیا واقعاً این طورند؟ تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که: «بستگی دارد». این کارگران تقریباً به‌طور مساوی در دو دسته کسانی که فعالند و کمک می‌کنند و کسانی که از تلاش‌های جمعی سازمان جدا شده‌اند، وجود دارند. دلایل آنها برای داشتن چند شغل، بسته به میزان رضایتشان متفاوت است.

افرادى که عملکرد خوب دارند، اگر احساس کنند دیگرانى که چندان به خود زحمت نمى دهند، پاداش مشابهى دریافت مى کنند، انگیزه خود را از دست مى دهند. این احساس

نابرابری در نهایت تلاش، انگیزه و تعهد بهترین افراد یک سازمان را کم می‌کند.



متمايل به جدا شدن: انجام حداقل‌ها

کارگرانی که سطوح تعهد و عملکرد کمتر از متوسط را گزارش می‌کنند، نه راضی هستند و نه جدی از کار جدا می‌شوند و نوعی خلل ایجاد می‌کنند که به سازمان آسیب می‌رساند. آنها زمان و تلاش خود را صرف برآورده کردن حداقل الزامات شغلی می‌کنند، اما به خاطر عقب ماندن در رفاه و خودارزیابی شان فعال نیستند. رهبران نباید انتظار داشته باشند که این کارکنان از زندگی شخصی خود برای شرکت فداکاری کنند.

کاهش بهره‌وری این گروه، همراه با هزینه‌های مالی مرتبط با دو الگوی قبلی می‌تواند ارزش زیادی را از شرکت هاتلف کند. در مجموع، این سه گروه بیش از نیمی از نیروی کار یک سازمان معمولی را تشکیل می‌دهند. با این حال، بیشتر این کارمندان را می‌توان دوباره انرژی داد تا با بهبود قابل توجه تعامل و تعهد، عملکردشان را ارتقا دهند.

ستارگان در حال رشد، استعدادهای برتر در سازمان شما هستند: اینها کارکنان کمیابی هستند که ارزش فوق‌العاده‌ای برای شرکت به ارمغان می‌آورند. آنها به دلیل یک چرخه برتری از عوامل، به سطوح بالایی از رفاه و عملکرد پایدار دست می‌یابند.

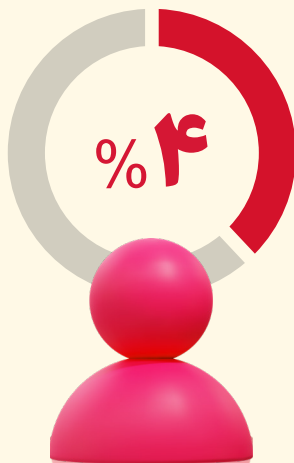
اقداماتی که شرکت‌ها می‌توانند انجام دهند

برای ارتقای عملکرد در این گروه، کارفرمایان می‌توانند عوامل EVP مشابه اخلاق‌گرا در نظر بگیرند و انعطاف‌پذیری را هم اضافه کنند. یعنی نه تنها به مکان انجام کار، بلکه به زمان و چگونگی آن هم دقت شود. استقلال برای این کارمندان بسیار مهم است. به عنوان کارگرانی که ناراضی هستند، اما همچنان حداقل‌ها را انجام می‌دهند، ممکن است با افزایش حس اثرگذاری، اشتیاق خود را برای کار دوباره به دست آورند. اگر آنها به صورت مستقیم و تنگ‌نظرانه مدیریت شوند، ممکن است بیشتر مساله‌دار شوند و در معرض خطر پیوستن به گروه درگیر فعال قرار بگیرند.

با این حال، اگر مدیران به این کارکنان فرصت‌هایی برای توسعه ارائه دهند، با یک بسته جبرانی مستحکم و استقلال در کار، می‌توانند از آستانه مشارکت عبور کنند که منافع مالی واضحی را برای شرکت به همراه داشته و در عین حال روحیه یک گروه اصلی از کارگران را افزایش می‌دهد. جالب اینکه وقتی کارکنان ناراضی و به دنبال قدرشناسی از خود هستند، اقدامات جبرانی تنها به عنوان یک انگیزه موقت برای حفظ نیرو و عمل می‌کند.

اقداماتی که شرکت‌ها می‌توانند انجام دهند

اجبار برای حضور در محل کار بعید است راه حل باشد. دوشغله بودن، به‌ویژه از دریچه سامان دادن چند شغل و مدیریت روابط در محل کار، برای اکثریت نیروی کار، ناپایدار یا نامطلوب است. مدیران با تمرکز بر دوشغله‌های ناراضی بهترین خدمت‌رانی می‌کنند. جبران خدمت ناکافی و فقدان فرصت‌های توسعه و پیشرفت شغلی، دو انگیزه اصلی این گروه است. از آنجا که ممکن است بسیاری از دوشغله‌ها بیش از یک شغل را از سر ناچاری انجام دهند، بهبود سطح دستمزد به میانگین بازار یا افزودن مزایا می‌تواند به کندی این رفتار را کاهش دهد. اما به کارگران می‌توان کارت حمل و نقل، کمک هزینه غذا، و مراقبت از کودکان یا یارانه ارائه داد.

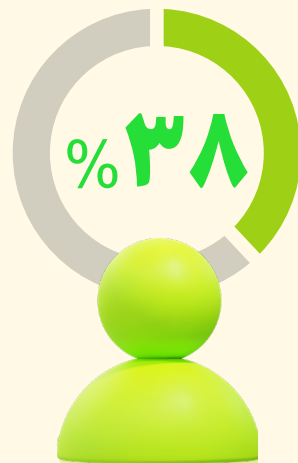


ستارگان شکوفا: خلق ارزش و ارتقای دیگران

ستارگان در حال رشد، استعدادها برتر در سازمان شما هستند؛ اینها کارکنان کمیابی هستند که ارزش فوق العاده‌ای برای شرکت به ارمغان می‌آورند. آنها به دلیل یک چرخه برتری از عوامل، به سطوح بالایی از رفاه و عملکرد پایدار دست می‌یابند. آنها تعادل کار و زندگی را ایجاد می‌کنند، زیرسازگار و انعطاف پذیر هستند. چون معنا و هدفی در کار دارند که به آنها امکان می‌دهد نه تنها برای خودشان بلکه برای افراد اطرافشان نیز عملکردی عالی داشته باشند. این افراد رشد یافته می‌توانند تأثیر بسیار مثبتی بر عملکرد و بهره‌وری و نیز ایجاد امنیت روانی و اعتماد در یک محیط تیمی داشته باشند. با اینکه توانایی طبیعی، تعداد افرادی را که می‌توانند ستاره شوند محدود می‌کند، شرایط مناسب می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا کارکنانی را که ویژگی‌ها و انگیزه‌های خوب دارند، کشف کنند. یک هشدار مهم: وضعیت این گروه آنها را در معرض خطر فرسودگی شغلی ناشی از حجم کاری بالاتر قرار می‌دهد. این یک خطر خاص است، زیرا به انجام فعالیت‌های خلاقانه، احساس بی‌عدالتی ناشی از سستی برای دیگران و درخواست بیش از حد در پروژه‌ها مربوط است و منجر به فشار کاری بیش از حد می‌شود.

اقداماتی که شرکت‌ها می‌توانند انجام دهند

حفاظت از این ارزش آفرینان و محرک‌های نوآوری در برابر اثرات مضر افرادی که بشدت درگیرند، بسیار مهم است. علاوه بر این، حفظ عملکرد بالا بدون رفاه بالا، احتمالاً دشوار است. شرکت‌ها می‌توانند اقداماتی انجام دهند که هر دو را متعادل کند. در غیر این صورت، احتمالاً در درازمدت تأثیرش به این کارکنان خواهد رسید. برای جلوگیری از فرسودگی شغلی و ایجاد شرایط پایدار، مدیران می‌توانند هم تعداد پروژه‌هایی را که این ستاره‌ها عمیقاً در آن مشارکت دارند و هم پروژه‌هایی را که از آنها خواسته می‌شود برای آنها اطلاعات ارائه کنند، محدود کنند. تحریک معنا و انگیزه نیز به EVP برای این کارمندان کمک می‌کند.



قابل اعتماد و متعهد: فراتر از وظایف

از جنبه مثبت طیف رضایت، این الگو نشان دهنده هسته سازمانی است: مجریان قابل اعتمادی که فعالیت‌های کاری معمولی را انجام می‌دهند. از آنجا که راضی و متعهد هستند، از وظایف خود فراتر می‌روند. برای مثال، آن‌ها با به اشتراک گذاشتن ایده‌ها برای پروژه‌هایی که به طور رسمی در آن‌ها وظیفه‌ای ندارند، به همکاران خود کمک می‌کنند و در عین حال فعالیت‌هایی انجام می‌دهند که باعث ارتقای سازمان می‌شود، مانند داوطلب شدن برای کار اضافی.

اقداماتی که شرکت‌ها می‌توانند انجام دهند

این گروه تمام زمینه‌های لازم برای عملکرد قوی پایدار را در صورت قرار گرفتن در جای درست دارد. برای کشف جواهرات پنهان در این گروه که به عناصر مناسب برای ارتقای کار خود به سطح بعدی نیاز دارند، شرکت‌ها می‌توانند شرایط انجام بهترین عملکرد را ایجاد کنند. افراد در این کهن الگو با کار معنی‌دار، انعطاف پذیری و محیط کاری با همکاران حامی و آماده همکاری انگیزه می‌گیرند (و سمه‌ها از ریشه می‌برند). حقوق اضافی انگیزه بیشتری برای این گروه ایجاد نمی‌کند، اما بی‌انصافی آنها را بی‌انگیزه می‌کند.

جمع‌بندی

برای مقابله با چالش نارضایتی بالا و بهره‌وری پایین در میان کارمندان، شرکت‌ها می‌توانند تلاش کنند ستاره‌های موفق را راضی و فعال نگه دارند و در عین حال شرایط یکسانی برای سایر انواع کارکنان ایجاد کنند. تغییر رفتار همه کارکنان در دسر ساز و متمایل به خروج ممکن نیست، اما رهبران می‌توانند آن دسته از کارمندانی را شناسایی کنند که احتمال بیشتری دارد به مداخلات هوشمندانه از جمله فرصت‌های توسعه شغلی، انعطاف پذیری و احساس هدف بیشتر واکنش مثبت نشان دهند. این استراتژی می‌تواند هزینه‌های ناشی از بهره‌وری از دست رفته را کاهش دهد و نیروی کاری انعطاف پذیرتر و متعهدتر ایجاد کند.

مهاجرت چه بر سر منابع انسانی ایران آورده؟

اثرات متقابل مهاجرت و بهره‌گیری از سرمایه انسانی در کشور



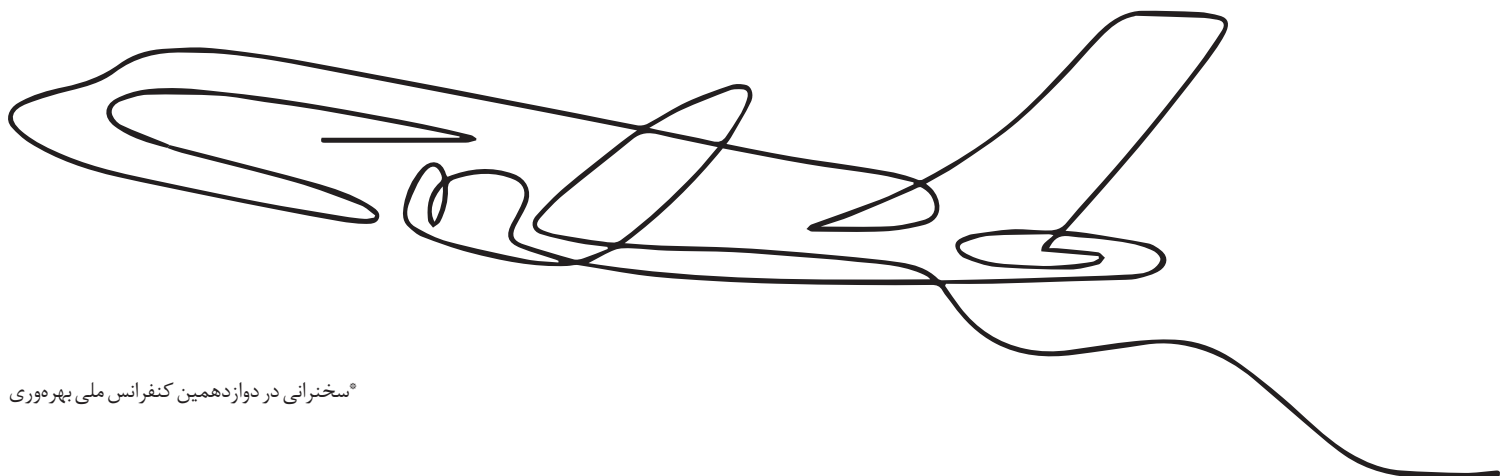
بهرام صلواتی

دکترای اقتصاد اجتماعی، مدیر مرکز صدخانه مهاجرت ایران*

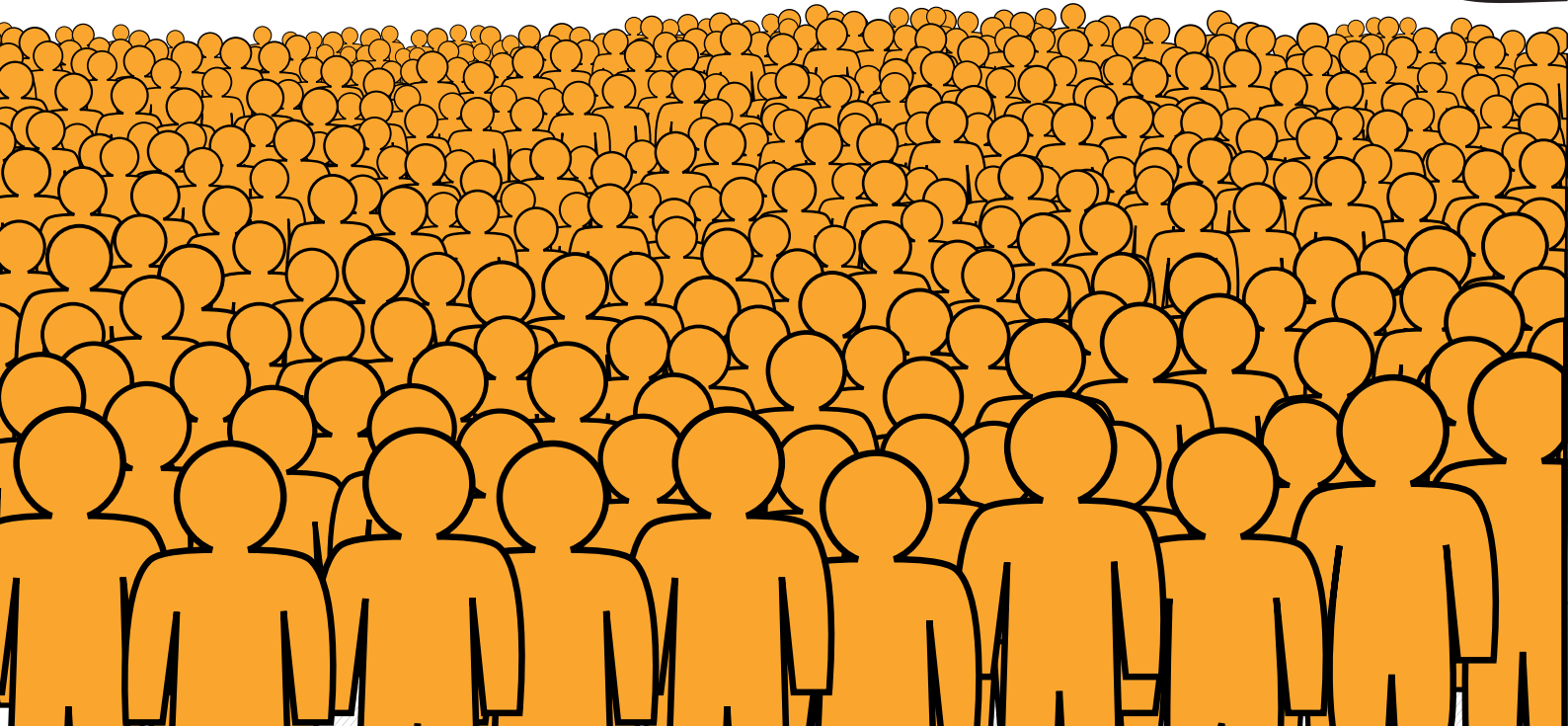
پدیده پیچیده و شایع برای سرمایه‌های انسانی کشور

آن روبه‌رو هستیم و این حلقه دائماً تکرار شود. متأسفانه در شرایطی که با آن روبه‌رو هستیم، شواهد به شدت محدود است. هنوز فرهنگ تولید، اشتراک و استفاده از آن را شکل نداده‌ایم. در این مسیر گام برمی‌داریم، ولی هر چقدر توصیف‌هایمان محدودتر و نحیف‌تر باشد، تحلیل‌هایمان به شکل صعودی، نحیف‌تر خواهد شد. تجویز‌هایمان هم به همین مقدار کار کرده‌های خودش را از دست خواهد داد. در پژوهشکده سیاست‌گذاری دانشگاه شریف دنبال سیاست‌گذاری شواهدمحور هستیم.

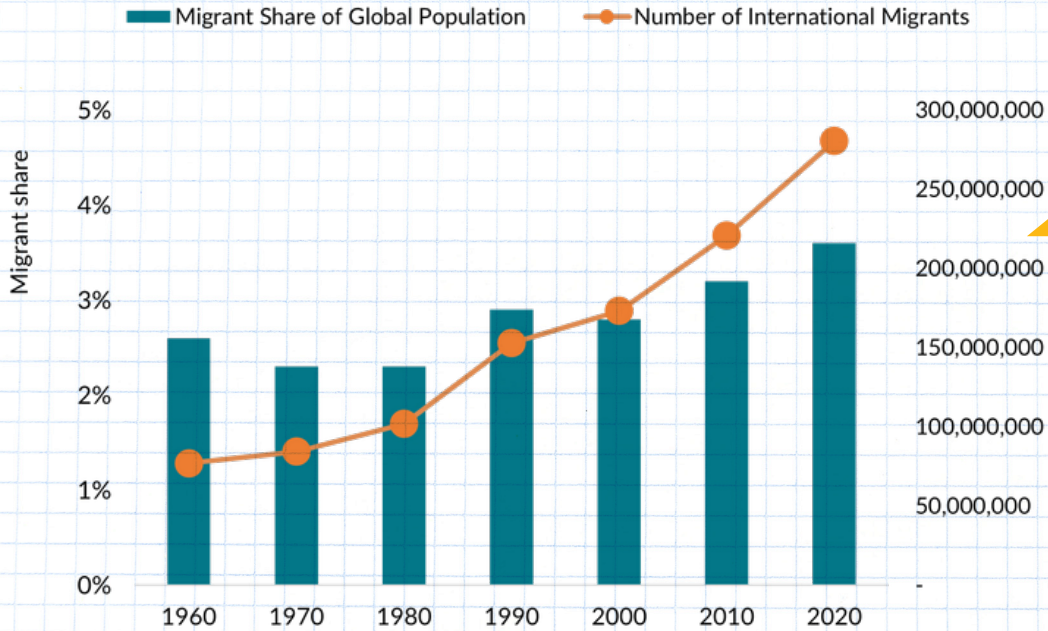
با سریع‌ترین حالت ممکن در مورد یکی از پیچیده‌ترین و شایع‌ترین پدیده‌هایی که بر سرمایه‌های انسانی ما عارض شده، صحبت خواهیم کرد. مفتخرم از مجموعه رصدخانه مهاجرت وابسته به پژوهشکده سیاست‌گذاری دانشگاه شریف خدمت‌تان هستم. کاری که انجام می‌دهیم، تولید سالنامه یا چشم‌انداز است، محصولی که کشور‌های توسعه‌یافته مخصوصاً منطقه OECD، ۴۵ دوره‌اش را انجام داده‌اند. ما خوشبختیم که سه سال است این مجموعه را توضیح می‌دهیم. باید توصیف دقیقی از مسائل‌مان داشته باشیم تا بتوانیم تحلیل را ایجاد کنیم و احیاناً تجویز‌هایی که در کشور با



* سخنرانی در دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری

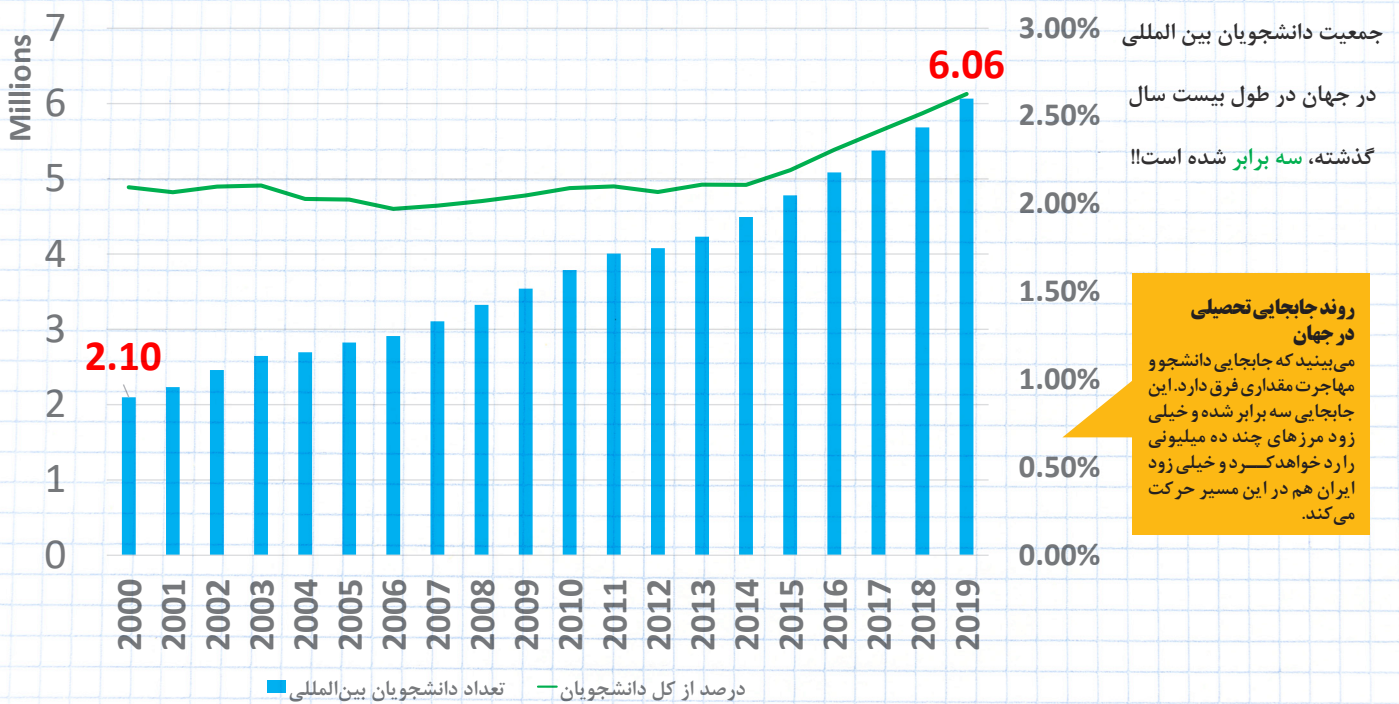


رشد بلند مدت مهاجرت در جهان

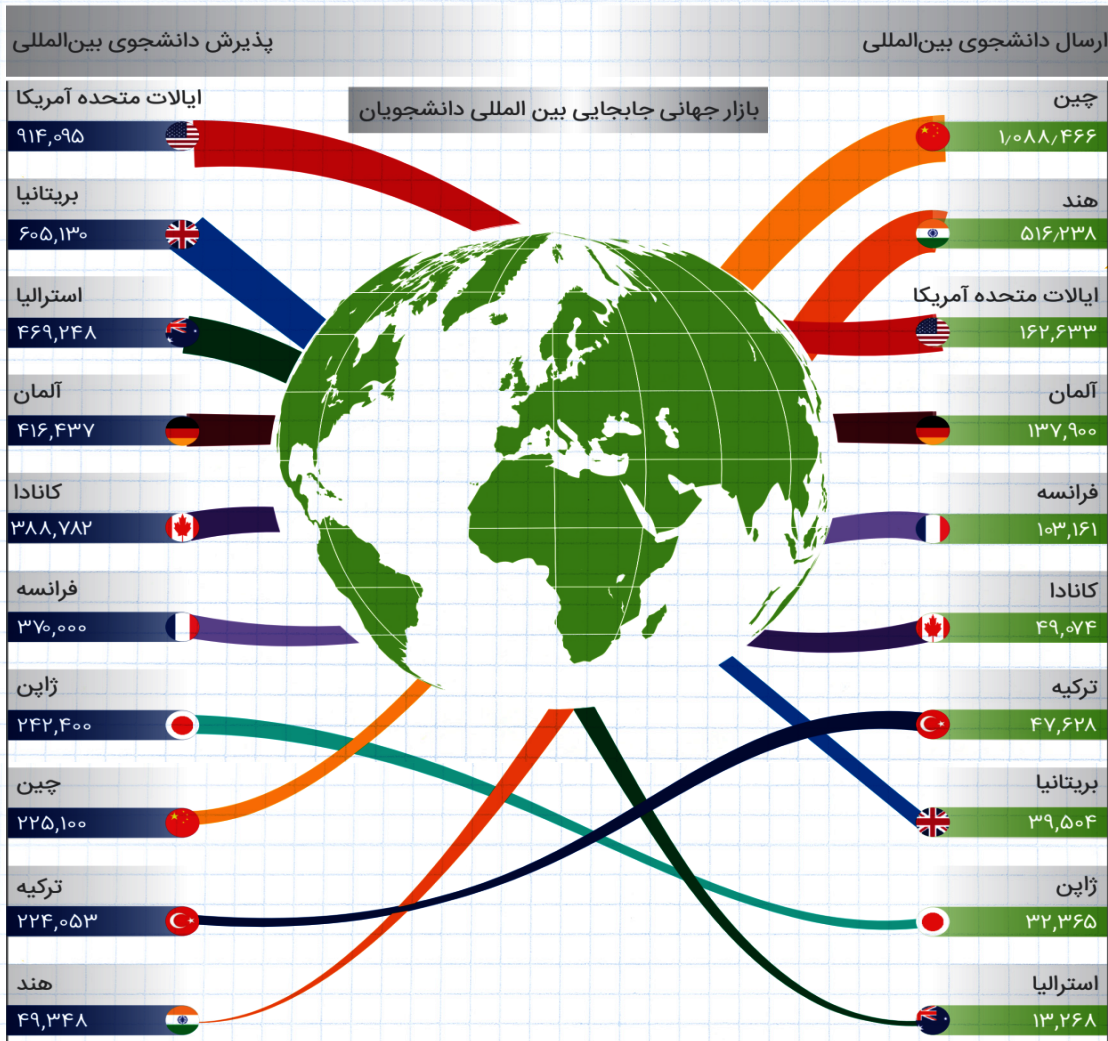


رشد مهاجرت در جهان
کشورها یا مهاجر فرست هستند یا مهاجر پذیر. بین این دو لاین باید تعادل برقرار شود. حداقل ۳۰۰ میلیون نفر مهاجر نسل اول در دنیا داریم؛ بیش از ۴ درصد از جمعیت کل دنیا. تازه اینها مهاجران نسل اول هستند.

رشد بلند مدت مهاجرت جابجایی‌های تحصیلی (student mobility) در جهان



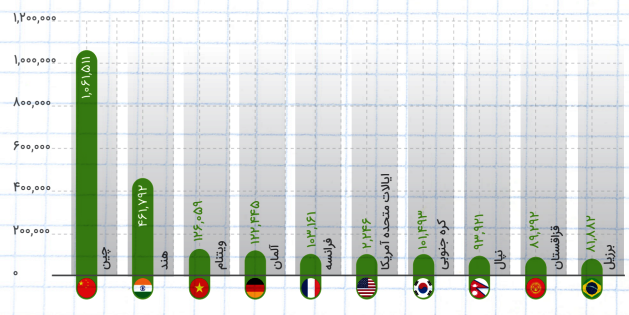
رشد جابجایی تحصیلی در جهان
می‌بینید که جابجایی دانشجویان و مهاجرت مقداری فرق دارد. این جابجایی سه برابر شده و خیلی زود مرزهای چند ده میلیونی را رد خواهد کرد و خیلی زود ایران هم در این مسیر حرکت می‌کند.



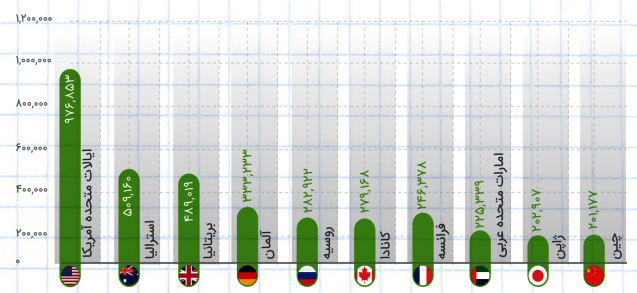
مهاجرت یک بازار جهانی است. کشورهایی که می‌پذیرند، مخصوصاً دانشجویان. جالب است که ده کشور اصلی توسعه یافته مثل آمریکا، چین و... همان‌ها هم دانشجویان می‌فرستند. یعنی اگر یک میلیون نفر در آمریکا داریم، آمریکا سهم قابل توجهی هم در پذیرش دارد. بر این اساس، مقاصد جدید هست. اگر می‌بینیم الان بچه‌های ما در امارات، قطر، ترکیه و جاهای دیگر جذب می‌شوند. دلیلش این است که به مارکت جهانی رفته‌ایم و آنها در این زمینه‌ها کار می‌کنند.

نمودار ۷۱- مقایسه جمعیت دانشجویان بین‌المللی ورودی و خروجی در برخی از مقاصد منتخب (بر اساس آخرین آمار موجود) (HESA, 2022) (dese.gov.au, 2022) (Institute of International Education, 2021) (UIS, 2022) (Erudera, 2022) (Statista, 2021) (Study Turkey.gov, 2022) (Statistisches Bundesamt, 2021)

مقایسه ده کشور اصلی مبدا و میزبان دانشجویان بین‌المللی در سال ۲۰۱۹

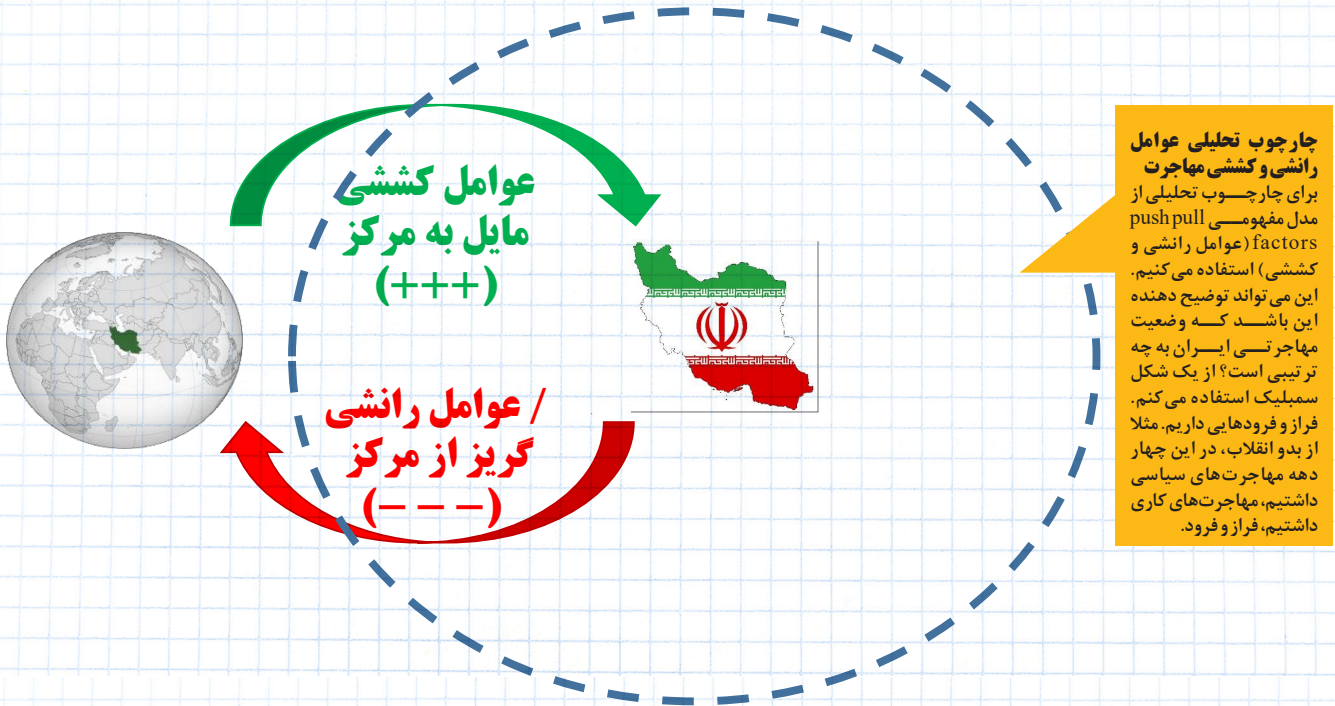


نمودار ۷۴- ده کشور اصلی مبدا دانشجویان بین‌المللی در سال ۲۰۱۹ (UIS, 2022)

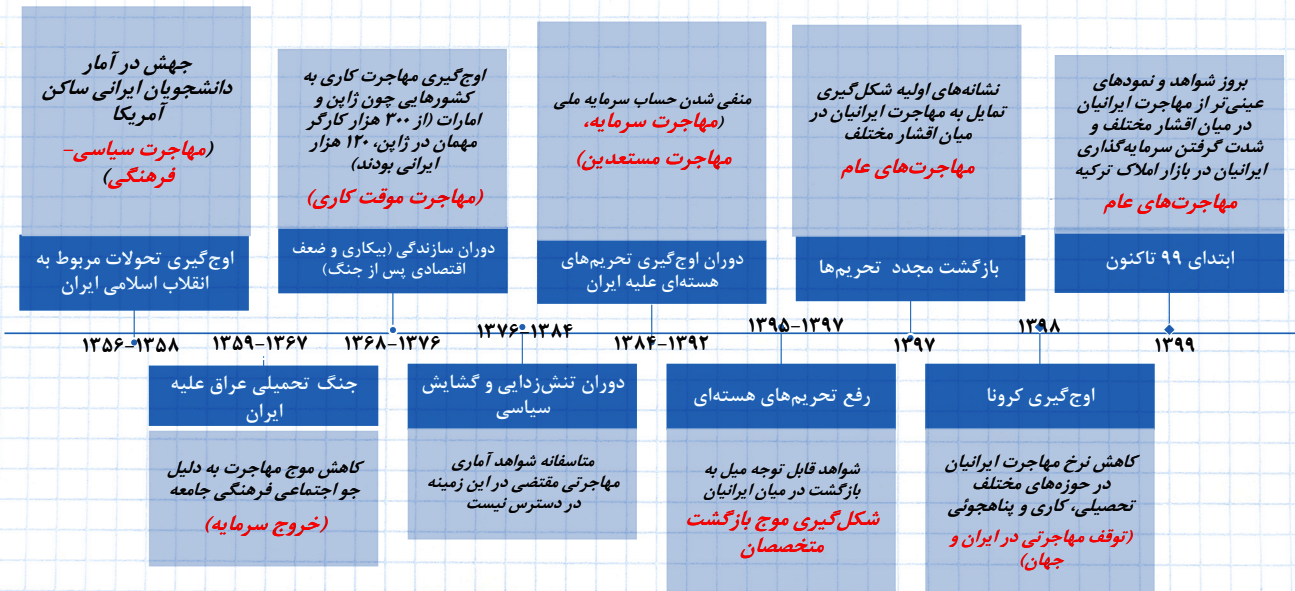


نمودار ۷۳- ده کشور اصلی میزبان دانشجویان بین‌المللی در سال ۲۰۱۹ (UIS, 2022)

چارچوب تحلیلی



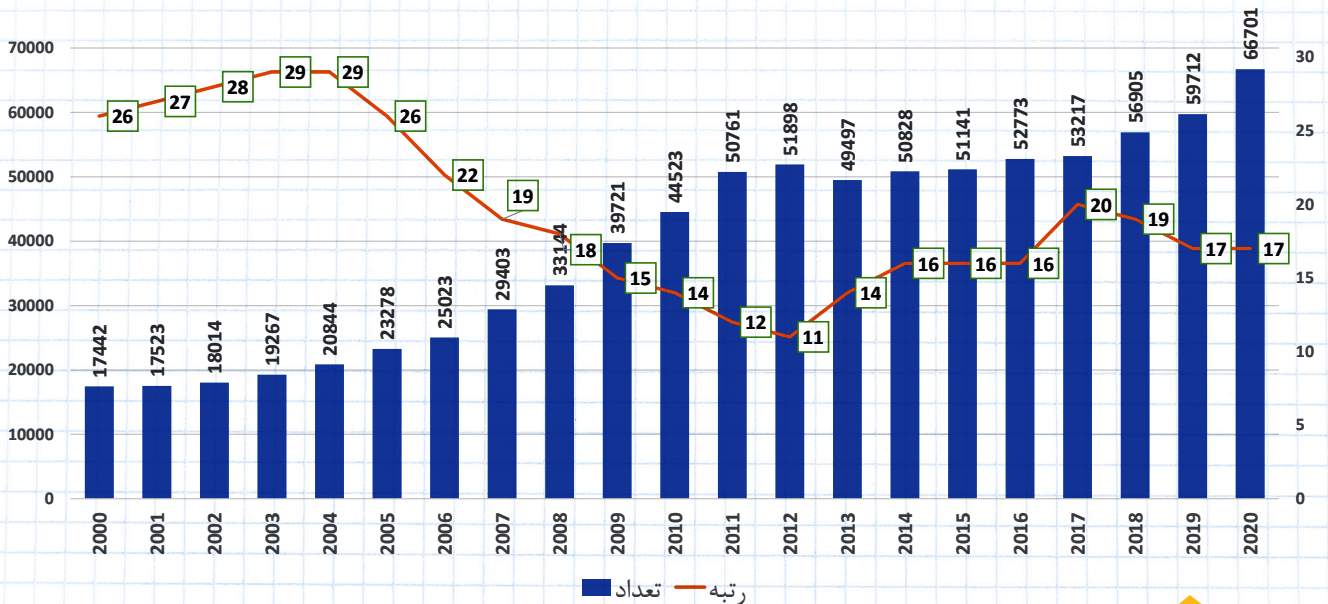
روند مهاجرت ایرانیان در گذر زمان



در یکی از فرازهای مهاجرتی هستیم

الان در یکی از فرازهای مهاجرتی هستیم. چرا؟ علتش این است که عوامل رانشی کشور، بیشینه شده است. عوامل کششی خارج از کشور، ماکسیمایز شده است، مخصوصاً بعد از کرونا و عوامل رانشی خود را مینیمایز کرده‌اند. عوامل کششی که بچه‌های ما را برمی گرداند، باز مینیمایز شده است.

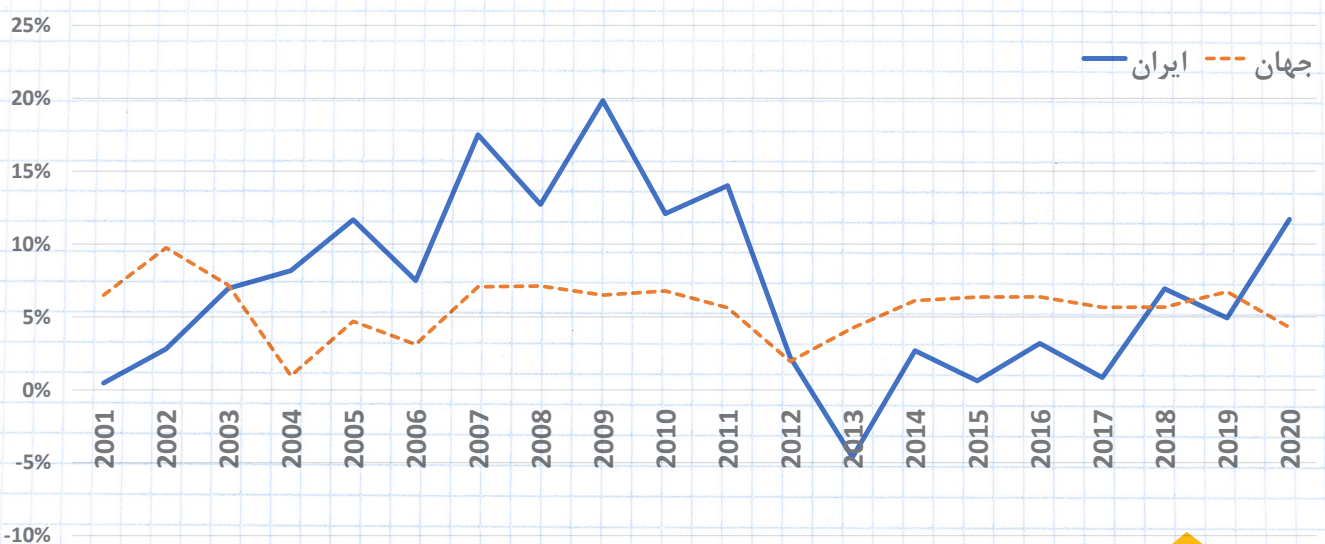
جمعیت دانشجویان خارج از کشور و رتبه دانشجویان فرستی ایران



فرآیند دانشجویان فرستی ایران

بر همین اساس است که روند بلندمدت مهاجرت را می بینید. مثلاً از ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۱ ترند داشتیم، با سرعت دانشجویان خارج از کشور می فرستادیم. از تراز ۱۷ هزار تا تراز ۵۰ هزار نفر رفتیم؛ ده سال، هشت سال در این تراز ایستادیم. الان دیگر تراز را رد کرده ایم و در تراز ۶۶ هزار نفر رفته ایم. سال بعد، تراز صد هزار نفر را رد خواهیم کرد. پیش بینی ها این است.

مقایسه نرخ رشد دانشجویان ایرانی خارج از کشور و دانشجویان بین المللی (uis, 2022)



نرخ رشد جمعیت دانشجویان ایرانی در خارج

می بینید که نرخ رشد جمعیت دانشجویان ایرانی در خارج از کشور در این بازه ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۹ حداقل زیر نرخ رشد جهانی دانشجویان است. ولی الان با سرعت در حال افزایش است. آنجا دست اندازی به نام کرونا داریم. همین تصویر را در سایر دسته های مهاجرتی یعنی پناهجویی هم می بینید. مثلاً در یک دوره، فقط در ۲۰۱۶، ۶۲ هزار پناهجوی اول، First Register یا پناهجوی جدید داشتیم. همین تصویر را در ویزاهای کاری می بینید. یعنی در دسته های مختلف مهاجرتی شروع شده به دوره پیکشان مانند پیک کرونا. هر چقدر در این پیک بیشتر بمانیم، آسیب بیشتری خواهیم دید با سرمایه های انسانی بیشتری را از دست خواهیم داد.

دو پیش بینی که به آنها توجه نشد!

ما دو پیش بینی کردیم و هر دو هم در نظر گرفته نشد! کار صد یا آبروی توری این نیست که چیزی که اتفاق افتاده را بگوید، بلکه دیده بانی است و این که می گوید چه اتفاقی می افتد. دو نمونه اش را عرض می کنم: فروردین ۹۹ که تازه کرونا آمده بود و همه درگیر ونتیلاتور و تخت و سرم و واکسن بودیم، گفتیم احتمالاً امسال درگیر از دست دادن پزشک و پرستار خواهیم شد، شواهد آن را هم گفتیم. خیلی به شواهد توجه نداشتیم. مثلاً پیش بینی می کنیم زمستان سخت اتفاق نمی افتد. این باعث می شود مردم شویم یا تردید پیدا کنیم. دی ماه، آقای دکتر ظفر قندی رئیس وقت نظام پزشکی آمد و گفت سه هزار پزشک و پرستار مجوز good standing برای رفتن گرفته اند. دی ماه ۹۹ پیش بینی کردیم و گفتیم مادر آستانه Mass Immigration یا «مهاجرت عام» هستیم. فقط فشار کرونا این فترافشرده می کند. ویزاها بسته شده، حواس مان باشد. ویزاها را فقط برای پزشکان و پرستاران باز کرده بودند.

باز این هینتی که هست، در نظر گرفته نشد. متأسفانه خیلی خوشحال نیستیم که این دو پیش بینی محقق شد. الان در فاز مهاجرت عام قرار گرفته ایم و صغیر و کبیر راه افتاده اند. شواهدش را می توانید ببینید. از شواهد می گذرم. می توانید در سالنامه این شواهد را ببینید. مثلاً در ده سال گذشته سالانه متوسط ۱۶ هزار ویزای تحصیلی برای ما صادر می شود. دوازده هزار ویزای کاری (سالانه) برای ایرانی ها صادر شده است. به همین ترتیب در ده سال گذشته به طور میانگین ۸۵ هزار اجازه اقامت موقت، دائم و ویزا برای ایرانیان خارج از کشور صادر شده است. ترند بلندمدت، کانزبندت (سازگار) است. یعنی وقتی شواهد را کنار هم می گذارید، تصویر اصلی به دست می آید. سیاست گذار باید آماده باشد، با این شواهدی که می گوئیم، این روند اضافه می شود. برای همین آن موقع می توانیم پدیده ای مانند استراسبورگ، تورنتو، برلین و بقیه چیزها را هم از نظر سیاسی پیش بینی کنیم.

جدول ۲۰- مقایسه شاخص میل به مهاجرت در میان اقشار اجتماعی مختلف در سال ۱۴۰۱

بخش	گروه های اجتماعی	اندازه نمونه (تعداد مشارکت کنندگان)	میل به مهاجرت (درصد)			
			هیچ یا خیلی کم	کم	متوسط	زیاد
دانشجویان	دانشجویان و فارغ التحصیلان	۱۳۴۵	۱۰،۶٪	۹،۲٪	۱۳،۱٪	۲۲،۸٪
	دانشجویان خارجی در ایران	۲۰۰	۱۲٪	۳،۷٪	۱۷،۶٪	۱۲٪
سلامت	پزشکان و پرستاران	۳۸۳	۷،۹٪	۱۳،۲٪	۲۵٪	۲۵،۸٪
فعالین کسب و کار	کارآفرینان و مدیران ارشد	۴۲۵	۵،۲٪	۶،۲٪	۱۸،۳٪	۲۸٪
	مدیران میانی	۲۰۳۰	۲،۸٪	۳،۳٪	۱۷،۴٪	۲۸،۵٪
	کارکنان	۳۷۱۷	۲،۷٪	۲،۸٪	۱۶،۸٪	۲۸،۲٪

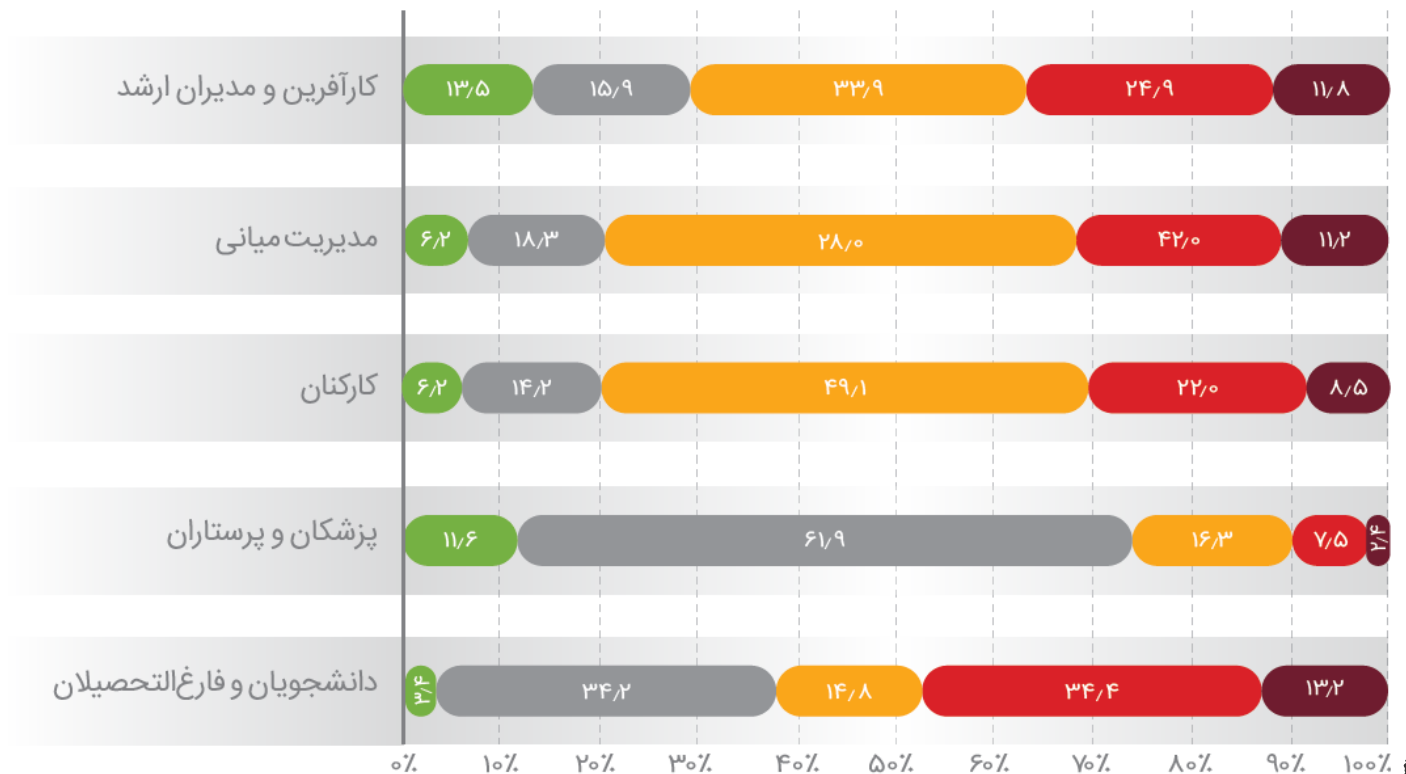


میل به مهاجرت در اقشار مختلف ایرانیان

یک نکته دیگر، شواهد رسمی از داده‌های مختلف است، سعی می‌کنیم دیتاهای اجتماعی را هم جمع کنیم. آخرین کاری که کردیم، بهار ۱۴۰۱، ۹ هزار نفر را از نظر میل به مهاجرت پیمایش کردیم. سه شاخص داریم: میل، تصمیم، اقدام. هر چقدر به طرف اقدام برویم

خطرناک می‌شود. ولی از آن خطرناک‌تر، نزدیک شدن این سطوح است. مخصوصاً بعضی از نمونه‌های ما خیلی معرف نیستند. فقط در بخش کسب و کار، بیش از ۷۰ درصد میل به مهاجرت دیدیم. در بقیه بخش‌ها هم تقریباً به این ترتیب است: میل زیاد و بسیار زیاد.

نمودار ۱۱- وضعیت تصمیم، برنامه و اقدام به مهاجرت در میان اقشار اجتماعی مختلف در ایران



- تصمیم داریم در ایران بمانم
- تصمیم داریم از ایران مهاجرت کنیم ولی کاری انجام ندادیم
- هنوز تصمیم قطعی نگرفته‌ام
- تصمیم داریم از ایران مهاجرت کنیم و برای آن برنامه‌ریزی کرده‌ام
- تصمیم داریم از ایران مهاجرت کنیم و برای آن اقدام عملی کرده‌ام

(رصدخانه مهاجرت ایران، ۱۴۰۱)

شاخص‌های تصمیم و اقدام به مهاجرت

شاخص‌های تصمیم و اقدام؛ مثلاً بارهای سبز، مواردی است که می‌گویند می‌خواهم بمانم. تیره‌ها می‌گویند قطعاً می‌روم. قرمزها می‌گویند در حال تصمیم و برنامه‌ریزی هستیم. مخصوصاً بخش‌های خاکستری هنوز مردد هستند. این برنامه‌هایی است که تصمیم می‌گیریم و سیاست‌گذار در اینجا نقش آفرینی می‌کند. خیلی از واحدهای صنعتی، خدماتی، منابع انسانی‌شان حداقل دچار کوری موقت بودند و اتفاقی که می‌افتد راندیدند.

جدول ۱۱- فراوانی بازگشت متخصصان و فارغ‌التحصیلان ایرانی خارج از کشور، (۱۳۹۳ تا ۱۴۰۱)

سال	فراوانی مطلق متخصصان ایرانی بازگشتی	فراوانی تجمعی متخصصان ایرانی بازگشتی
۱۳۹۳	۲	۲
۱۳۹۴	۱۱۶	۱۱۸
۱۳۹۵	۴۴۴	۵۶۲
۱۳۹۶	۳۷۳	۹۳۵
۱۳۹۷	۲۵۲	۱,۱۸۷
۱۳۹۸	۲۲۹	۱,۴۱۶
۱۳۹۹	۵۸۷	۲,۰۰۳
۱۴۰۰	۳۵۱	۲,۳۵۴
۱۴۰۱	۱۰۲	۲,۴۵۶

(معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، ۱۴۰۱)

میزان بازگشت متخصصان ایرانی

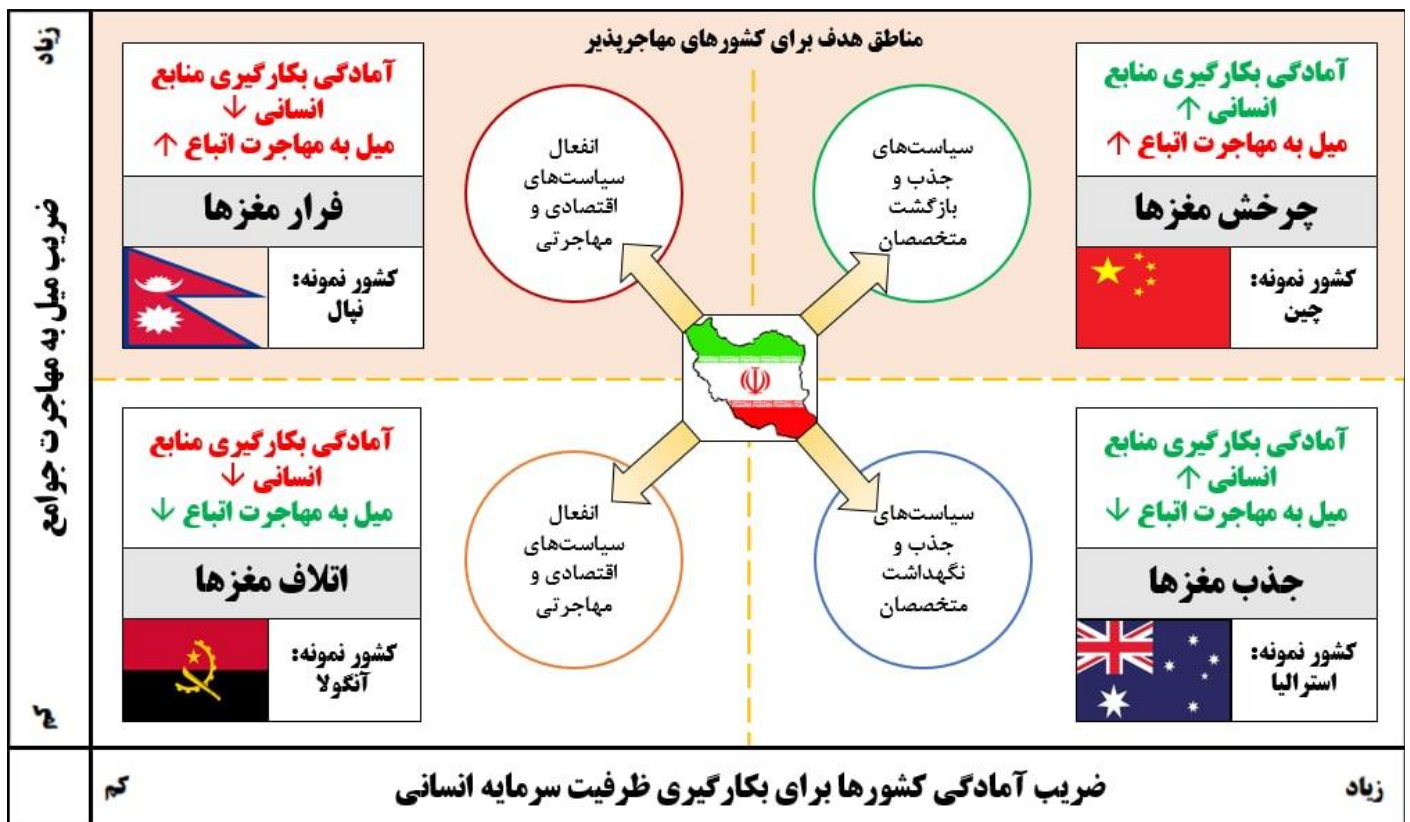
نرخ تجمعی بازگشت متخصصان را می‌بینید. حداقل ۲۵۰۰ نفر برگشتند. فقط مشکلی که داریم این است که میل به بازگشت کم می‌شود. چون پول فکتورها (عوامل کششی) به سمت داخل مینمایند می‌شود. اینجا جمع بندی کنم.

عوامل اصلی میل به مهاجرت در اقشار اجتماعی

رتبه	فارغ‌التحصیلان و دانشجویان و	پزشکان و پرستاران	کارآفرینان و مدیران ارشد	مدیران میانی	کارکنان
۱	بی‌ثباتی اقتصادی کشور	بی‌ثباتی اقتصادی و اجتماعی در کشور	نظم و قانون‌مداری جامعه	نوسان قیمت ارز، تورم و شرایط اقتصادی	نوسان قیمت ارز، تورم و شرایط اقتصادی
۲	ناامیدی نسبت به آینده	وجود فساد نهادینه شده در کشور	دغدغه آینده فرزندان	شرایط تحریم ایران	شرایط تحریم ایران
۳	شیوه حکمرانی و مملکت‌داری	شیوه حکمرانی و مملکت‌داری	شیوه حکمرانی و رویکردهای سیاسی	نظم و قانون‌مداری جامعه	نظم و قانون‌مداری جامعه
۴	وجود فساد نهادینه شده در کشور	کیفیت زندگی بهتر در خارج از کشور	شرایط تحریم ایران	دغدغه آینده فرزندان	سطح حقوق و دستمزد و تناسب آن با هزینه‌ها
۵	دستیابی به رفاه و امنیت بیشتر	وجود تَبیض‌های حرفه‌ای و اجتماعی در ایران	نوسان قیمت ارز، تورم و شرایط اقتصادی	شیوه حکمرانی و رویکردهای سیاسی	شیوه حکمرانی و رویکردهای سیاسی

عوامل اصلی حداقل در این پنج قشر، عوامل کلان است، برای من و شما قابل تصور است. عوامل بی ثباتی در صدر بودند. عوامل اجتماعی از پارسال اضافه شدند. با عوامل سیاسی، الان روی هم افتادند. بدترین حالت ممکن است. یعنی تمام پوش فکتورها روی همدیگر سوار شوند. برای همین است که باید مراقب باشیم یا حداقل شوکه نشویم.

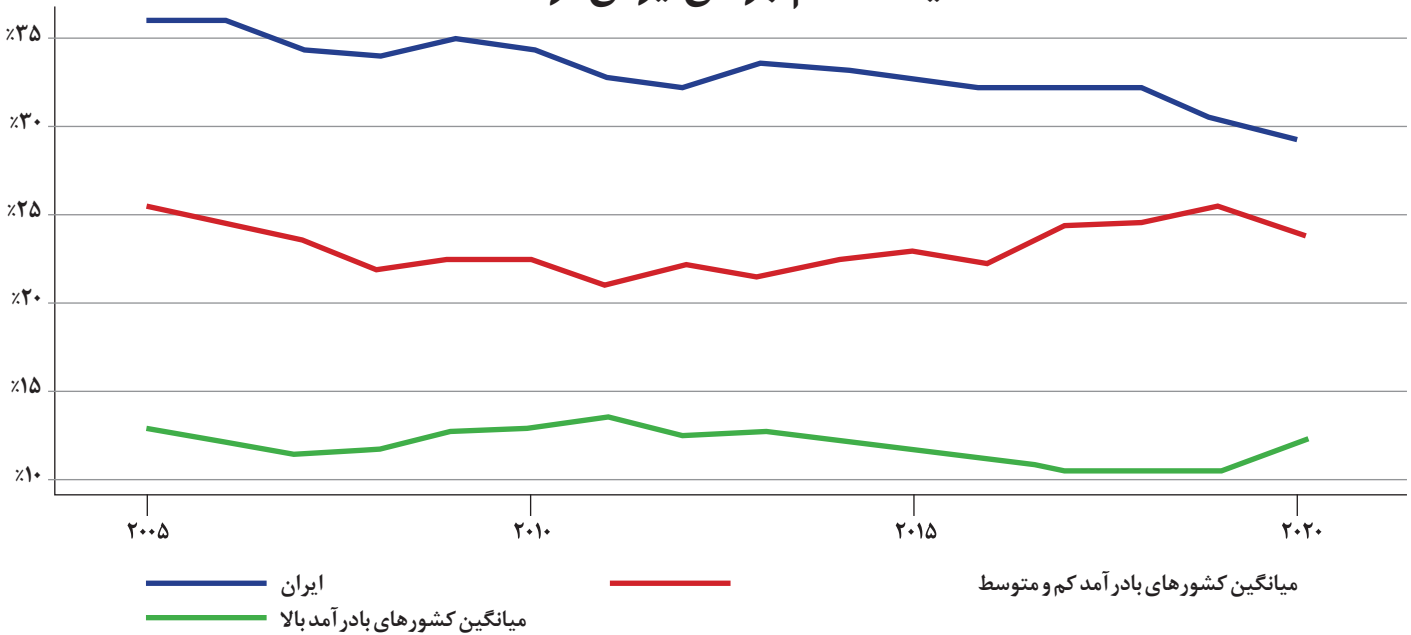
دسته بندی کشورها بر اساس میل به مهاجرت و ظرفیت بکارگیری سرمایه انسانی



منفی ما را به سمت مثبت حرکت می‌داد. با کارهایی که داشتیم برجام، مسائل اقتصادی و.. به این سمت حرکت می‌کردیم. از سال ۹۸، حوادث آبان، ما را به این سمت حرکت می‌داد. تمام اتفاق‌ها از اینترنت تا مسائل اجتماعی، وقتی روی هم سوار می‌شوند، دوباره به سمت تعادل منفی می‌رویم. میل مهاجرت را گفتیم به سختی می‌شود کار کرد. کاری که حداقل سیاست‌گذار یا صنعت یا بخش خدمات باید انجام دهد، با این که این میل‌ها بالا و پایین می‌شوند، این ظرفیت‌سازی‌ها را باید انجام دهیم.

نمودار لا در مورد میل‌های مهاجرتی است؛ رفت و برگشت. نمودار X بحثی است که اینجا مطرح می‌کنیم. چقدر ظرفیت‌سازی می‌کنیم؟ یا بین لاین چپ یا راست می‌توانیم بمانیم و حرکتی باید بکنیم. چین، نمونه شاخص چرخش مغزهاست. یعنی ممکن است میل مهاجرتش بالا باشد، ولی ظرفیت‌سازی کرده، برنامه ریزی کرده و می‌تواند آنها را برگرداند. بعضی از کشورها جذاب هستند؛ جذب‌کننده مغزها، ولی ما این وسط هستیم. در سال ۹۴-۹۸، کاری که آقای دکتر سستاری در معاونت علمی انجام داد، داشت تعادل

مقایسه سهم جوانان ایرانی در NEET



مقایسه سهم جوانان ایرانی در NEET در مقایسه با میانگین دیگر کشورها

ولی این تا تصویر سال ۹۸-۹۹ بود. الان دیگر کلامهاجر فرست شده ایم. سطح پایین، متوسط و بالا. کاری را یک بار انجام دادیم و امیدوارم تکرار شود. اداره گذرنامه به مادیت داد. رفت و برگشت بچه‌های ارشد، المپیاد و رتبه‌های برتر کنکور را گرفتیم. وقتی این قدر اطلاعات داشته باشیم، تحلیل‌های تروتمیزتری می‌توانیم بدهیم. بیشترین سن خروج، ۲۳ سال است، قبل از مهاجرت در مقطع ارشد.

مثلا شاخص NEET: مخفف کلمه Not in Education, Employment, or Training به معنای شخصی که «نه درس می‌خواند، نه شاغل است و نه مهارتی می‌آموزد». در این شاخص مادر سطح بالایی هستیم، حتی نسبت به کشورهای با درآمد کم و متوسط یا میانگین کشورهای با درآمد بالا که می‌بینید آنها خیلی پایین است. این هشدار می‌دهد که مادر معرض از دست دادن سرمایه‌های انسانی مان هستیم. ما کلا با کیفیت‌ها را می‌فرستیم. یعنی سهم مهاجران ما، نیروهای با تحصیلات بالا بودند.

هزینه آموزش و سلامت انجام شده برای افراد تا ۲۳ سالگی

وقتی ۲۳ سال را در نظر بگیریم، می‌توانیم بادیتهای دیگر استفاده بهینه کنیم. کسی که تا ۲۳ سالگی برسد، فقط سهمش از هزینه‌هایی که دولت کرده، (سهم هزینه‌های فرد، خانوار و...) را کنار می‌گذارم، چون دیتانداریم) برای هر نفر متوسط ۴۵ هزار دلار فقط توسط دولت هزینه می‌کنیم. فقط در سال ۲۰۱۹ وقتی میزان ویزاهای افرادی که برای اولین بار خارج شدند را در این عدد ضرب می‌کنیم، دو میلیارد دلار حداقل هزینه‌ای است که دولت در ۲۰۱۹ از جیبش خارج شده است. در حالی که کل هزینه R&D کشور ما، صد میلیون دلار است. حالا ببینید چه عدم تعادلی اتفاق افتاده است!

هزینه خروج منابع انسانی از کشور

محاسبه اولیه هزینه‌کرد عمومی برای سرمایه انسانی (مهاجر خروجی)

هزینه کرد در طول دوره (دلار ثابت - برابری قدرت خرید)	هزینه کرد تجمعی (دلار ثابت - برابری قدرت خرید)	
۸۳۳۴	۸۳۳۴	۵ سال آموزش ابتدایی (۱۳۸۳ تا ۱۳۸۷)
۲۴۰۴۱	۱۵۷۰۷	۷ سال آموزش متوسطه (۱۳۸۸ تا ۱۳۹۴)
۳۷۱۶۶	۱۳۱۲۵	۴ سال آموزش عالی (۱۳۹۵ تا ۱۳۹۹)
۴۵۰۵۹	۷۸۹۳	سلامت در طی ۲۳ سال

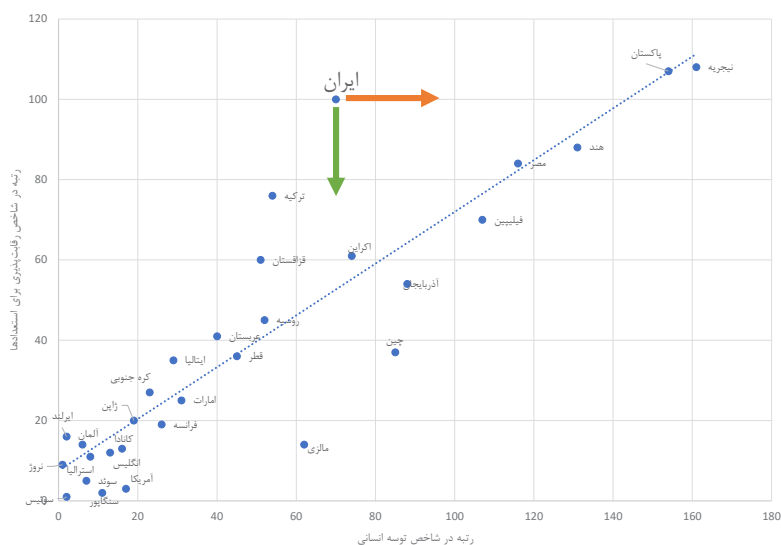
منبع: محاسبات بر اساس آمار یونسکو و بانک جهانی (۲۰۲۲)

جدول ۹- وضعیت کشور ایران در شاخص جهانی رقابت‌پذیری برای استعدادها

رتبه در زیر شاخص‌های خروجی		رتبه در زیر شاخص‌های ورودی				وضعیت ایران در سال‌های ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۱		
مهارت‌های دانش جهانی	مهارت‌های فنی - حرفه‌ای	نگهداشت	رشد	جذب	توانمندسازی	رتبه کلی	امتیاز کلی	سال
۹۰	۹۴	۸۱	۹۶	۱۰۱	۱۰۱	۱۰۱ (۱۰۳ کشور)	۲۸/۹۸	۲۰۱۳
۷۱	۸۶	۵۵	۸۶	۹۱	۸۴	۸۲ (۹۳ کشور)	۳۲/۰۹	۲۰۱۴
۸۶	۹۶	۷۶	۷۳	۱۰۸	۱۰۱	۹۸ (۱۰۹ کشور)	۳۲/۰۱	۲۰۱۵-۱۶
۷۷	۸۷	۸۳	۹۳	۱۸	۱۰۷	۱۰۳ (۱۱۸ کشور)	۳۳/۵۴	۲۰۱۷
۵۵	۷۸	۷۹	۹۵	۱۱۸	۱۰۷	۹۴ (۱۱۹ کشور)	۳۲/۵۷	۲۰۱۸
۶۳	۷۸	۷۲	۹۴	۱۲۳	۱۰۷	۹۷ (۱۲۵ کشور)	۳۱/۵۹	۲۰۱۹
۶۵	۸۹	۸۲	۱۰۱	۱۳۱	۱۱۴	۱۰۲ (۱۳۲ کشور)	۳۲/۶۸	۲۰۲۰
۶۸	۹۱	۱۰۴	۷۷	۱۳۳	۱۱۶	۱۰۰ (۱۳۴ کشور)	۳۴/۳۸	۲۰۲۱
۷۵	۹۶	۱۰۴	۹۸	۱۳۳	۱۰۷	۱۱۲ (۱۳۳ کشور)	۲۶/۴۸	۲۰۲۲

شاخصی است به نام GTCI، Global Talent Competitiveness Index. شاخص خیلی مهمی است. شاخص جهانی رقابت‌پذیری استعدادها؛ این که در فضای جهانی چطور رقابت می‌کنیم؟ مهم‌ترین بخشی که اعدادش را در نظر بگیریم، در یکی دو سال گذشته است؛ مخصوصاً در قسمت نگهداشت. وقتی ناگهان ۲۲ پله افت می‌کنیم، نشان می‌دهد نیرو و سرمایه انسانی مان را از دست می‌دهیم.

تنزل جایگاه ایران در شاخص توسعه انسانی و عدم جذابیت کشور در رقابت برای جذب استعدادهای جهانی



تهدید کیفیت آتی نیروی انسانی به واسطه:

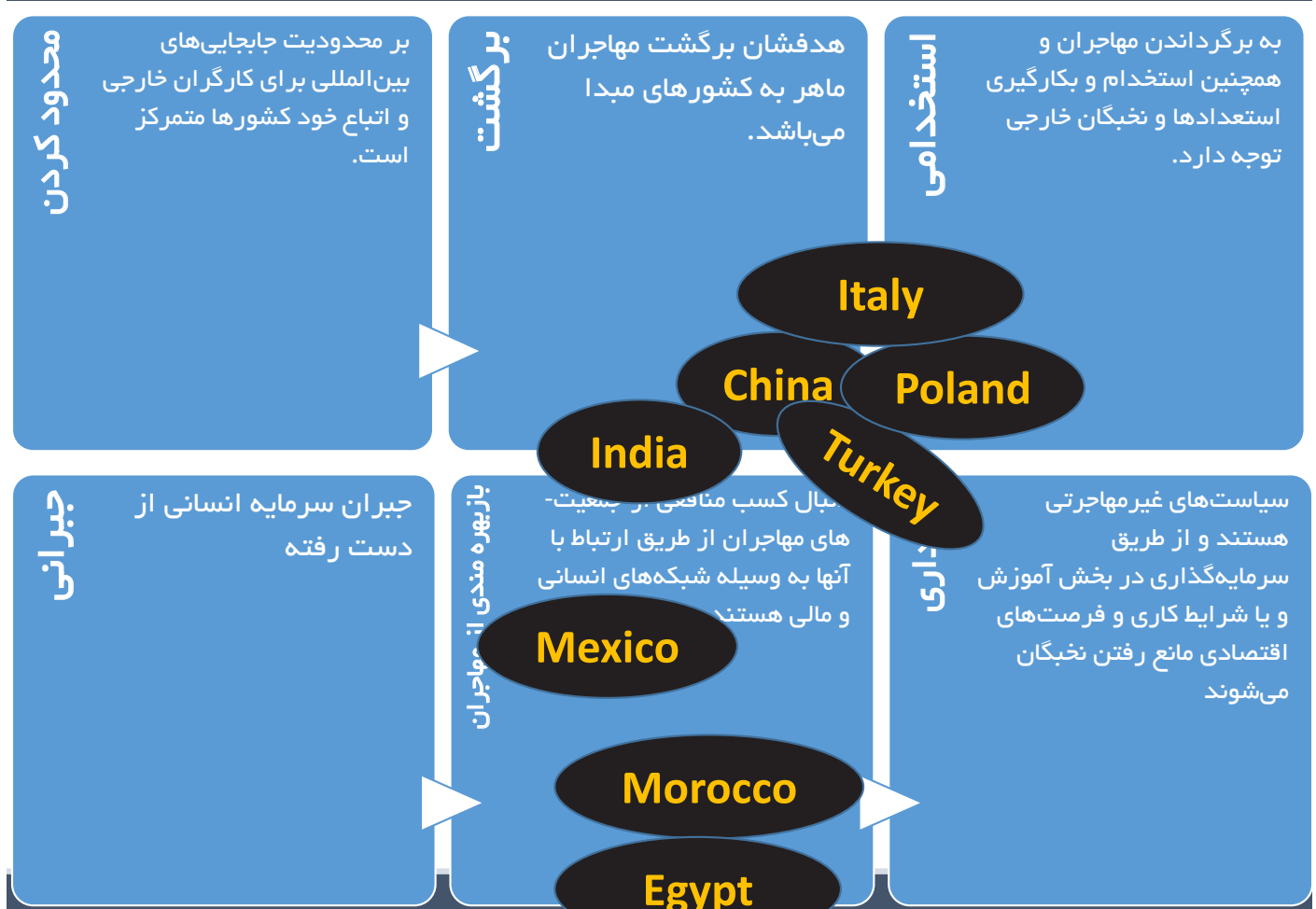
- افزایش میل به مهاجرت در میان دانشجویان و فارغ‌التحصیلان دانشگاهی و تغییر رفتار مهاجرتی خانواده‌ها
- افزایش نابرابری و دسترسی به کیفیت آموزشی
- قدیمی بودن محتوای آموزشی و برنامه‌های درسی
- کاهش میل به تحصیل و ناامیدی از تحصیلات دانشگاهی

رتبه ایران در توسعه انسانی و جذب استعداد های جهانی

باز هم رابطه خیلی شماتیک و مفهومی است. ما ظرفیتش را نداریم و نیروی انسانی ما نمی تواند خودش را بروز دهد. دیتایی را همین ده دقیقه پیش، از معاونت علمی گرفتیم. کلا ۳۰۰ هزار نفر در این هفت هزار شرکت دانش بنیان مان توانستیم جذب کنیم. رقابت جهانی برای استعدادهاست. مهاجرت انجام می شود. دوباره کاهش نیروی انسانی و افت بهره‌وری. این آن حلقه ملعون یا نفرین شده‌ای است که ممکن است برای ما رخ دهد.

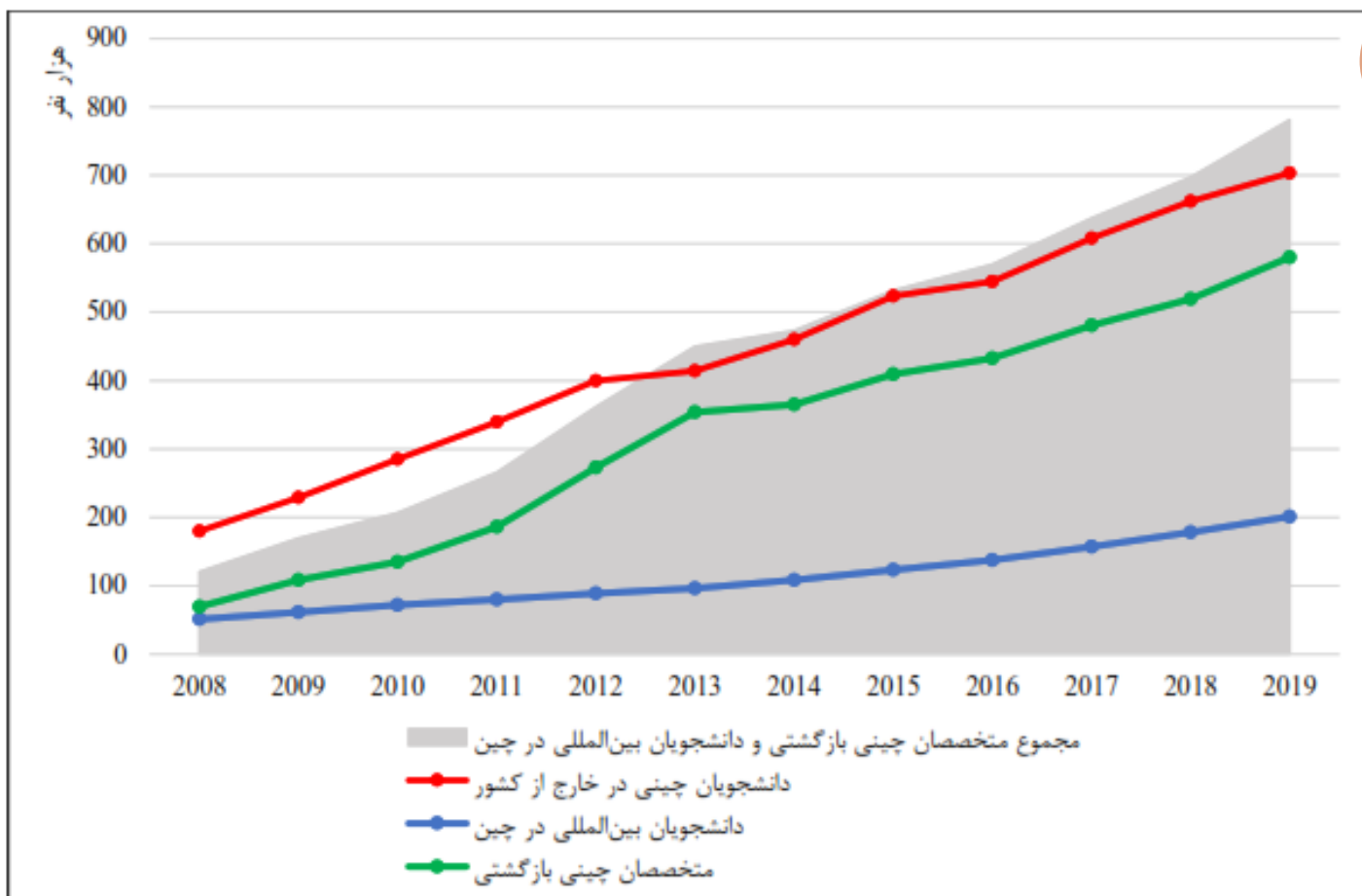
بین HDI (شاخص توسعه انسانی) که دارای ظرفیت‌هایی هست، با محور GTCI دچار ناترازی هستیم. یعنی ممکن است ظرفیت‌های خوبی داشته باشیم، ولی رقابت‌پذیری ما خوب نیست. هر چقدر به محور قطر نزدیک می شویم انگار تراز می کنیم. دو گزینه داریم: بهترین حالت این است که بیشترین ظرفیت را استفاده کنیم، سمت کشورهایی مانند عربستان و قطر برویم. تعادل برقرار کردند. ولی گزینه‌ای که به سمتش حرکت می کنیم، HDI ما را ضعیف می کند. برای همین هشدار می دهیم به تمام فعالان اقتصادی سیاسی، مخصوصا خدماتی. ما به سمت راست حرکت می کنیم. برای همین است که

رویکردهای سیاستی به مهاجرت افراد ماهر / متخصص (6RS)



چه باید کرد؟

شش گزینه سیاستی داریم: استخدامی، برگشت، محدود کردن، نگهداری، باز بهره مندی از مهاجران و جبرانی. هندی‌ها الان تلاشی نمی کنند متخصصانشان برگردند، چون هنوز ظرفیت‌هایشان شکل نگرفته است. چند سال آینده برمی گردند. چین روی برنامه بازگشتش کار می کند.



نمودار ۵- مقایسه فراوانی دانشجویان بین‌المللی در چین، دانشجویان چینی در خارج از کشور و متخصصان چینی بازگشتی،

۲۰۰۸-۲۰۱۹

منابع: (UNESCO Institute for Statistics, 2021)؛ (China Ministry of Education, 2020a)؛ (China Ministry of Education, 2019)؛ (Education, 2020b)

(China Ministry of Education, 2019)؛ (Education, 2020b)

شبکه مهاجرین، موسسه‌های مهاجرتی، فضای عمومی شکل گرفته است و وارد فضای مهاجرت عام شدیم.

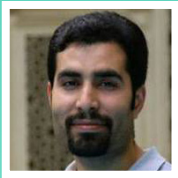
در یک کلام، سیاست‌های جلوگیری از مهاجرت مانند افزودن تعرفه‌ها، بالا بردن هزینه‌های آزادسازی، همه آنها معکوس عمل خواهد کرد. یعنی سن مهاجرت را پایین می‌آورد. سیاست اصلی باید به طرف بازگشت یا بازبهره‌مندی باشد. در نهایت می‌خواهم بگویم ما هر چقدر در بنیاد نخبگان با سیاست‌های بخشی هزینه می‌کنیم، فقط اینها را های پروفایل می‌کنیم تا اینها توسط دیگران جذب شوند. یکی از مهم‌ترین نکته‌ها که از پیمایش‌های ما در آمد: کلمه فرار از وجود، ۷-۸ سالی بود که گم بود، نبود. دوباره پارسال، پیارسال سروکله‌اش پیدا شده است.

برای این که خیلی فقط آسیب‌شناسی را روضه نخوانده باشیم، در سند تحول دولت که پارسال توزیع شد، آمده که بین حکمرانی و مهاجرپذیری و مهاجرفرستی، باید تعادلی برقرار شود. از همه مهم‌تر، نهادسازی و ظرفیت‌سازی نیروی انسانی است که در بقیه بخش‌ها هم مکانیزم‌هایش توضیح داده شده است.

این نمودار جالبی است. قرمز، سطح خروج دانشجویان چینی است. سبز، نرخ بازگشت دانشجویان چینی است. آبی، نرخ جذب دانشجویان خارجی در داخل چین است. از جمع سبز و آبی، نمودار خاکستری برمی‌آید که به این می‌گویند سیاست مهاجرتی و بهره‌وری که هست.

ما با فضای چندبعدی چندلایه روبه‌رو هستیم. معمولاً سیاست‌های بخشی داریم. مثلاً با دوستان بنیاد نخبگان، همه‌اش این بحث را می‌کنیم. اصل جنگ در فضای جهانی است، بعد در لایه‌های پایین‌تر. در سالنامه مهاجرت، فقط چند صفحه اولش را بخوانید. توضیح می‌دهد هر چقدر ما کم‌کاری می‌کنیم، مانند گاز قطر، منابع مشترک را آنها بیشتر می‌گیرند. در سیاست‌های ملی مان، بحث‌های جمعیتی مان باز مسئله اصلی است. ما بی‌مهابا سرمایه‌گذاری می‌کنیم روی نیروی انسانی که سیالیتش به عالی‌ترین سطح ممکن رسیده است. به همین سادگی نیروها را از دست می‌دهیم. بعد مثلاً می‌گوییم فقط دو میلیارد دلار در سال ۲۰۱۹ از دست دادیم. بعد ما ۱۲ همت در سیاست‌های جمعیتی مان داده‌ایم. چرا مهاجرت عام شکل گرفته است؟ همه هفت حلقه‌ای که ما به آن MFL می‌گوییم، پوش فکتورها و پول فکتورها، اقتصاد مهاجرت،

پدیده مهاجرت که از سال‌های گذشته وجود داشته، در سال‌های اخیر پیامد عوامل مختلف اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی تشدید شده و دیگر منحصر به نخبگان جوان نیست، بلکه طیف زیادی از صاحبان مشاغل و نیروهای ماهر کشور نیز در حال مهاجرتند و این طبعاً از ذخیره منابع انسانی کشور که با زحمت و هزینه فراوان شکل گرفته کم می‌کند. در این شرایط شناخت این پدیده پیچیده، پیامدها و آثار آن و راه درست مدیریت و برخورد با آن، موضوعاتی است که کمتر مورد توجه قرار گرفته و در پرونده نشریه «اندیشه بهره‌وری» به آنها می‌پردازیم.



مهاجرت کارمند شماره ۹، همه را تکان داد

گفت‌وگو با مهندس مهدی بهرامی، مدیر مهندسی فرآیند شرکت مهندسی و ساخت لکوموتیو مینا

ام که مهمترین دغدغه مدیرانشان این است که بچه‌های خوششان دارند مهاجرت می‌کنند. حرف زدن از این موضوع در سال‌های اخیر خیلی بیشتر شده است. حتی در جمع‌های خصوصی دوستانه هم بیشتر از قبل درباره این موضوع می‌شنوم و با آن برخورد می‌کنم، در طیف‌های مختلف مذهبی و غیرمذهبی و خیلی‌ها به من می‌گویند تو نمی‌روی؟ به رفتن فکر نکرده‌ای؟ و خیلی در ارتباط با این موضوع گفتگو می‌شود. اینکه چه تدبیری می‌شود اندیشید، موضوع خیلی چالش برانگیزی است. باید پرداخت به این که اصلاً چرا دارند می‌روند؟ اگر ریشه‌های آن را کاهش دهیم شاید بتوانیم در کاهش آن موثر باشیم.

آیا می‌توان جلوی پدیده مهاجرت را گرفت یا از سرعت آن کاست؟ در این زمینه چه روشهایی مفید و عملی است؟

باید انگیزه‌های مهاجرت را بررسی کرد؛ من دغدغه‌های خیلی مختلفی را دیده‌ام. ادامه تحصیل بهانه‌ای بوده است، بحث‌های اقتصادی و مالی را به عنوان عامل خیلی جدی در نظر گرفته‌اند. مثلاً یکی از کارشناس‌های خود من که به نروژ رفت و آنجا مشغول به کار شد، کار خوبی پیدا کرد و در سش را هم رها کرد، آدم واقعاً موفق و باهوشی بود. پویا الان دو سه سالی است آنجاست و علاوه بر خودش که زندگی می‌کند، مقداری پول جمع کرد و برای پدر و مادرش خانه و ماشین خرید و هر سال که می‌آید، پدر و مادرش را یک مسافرت خیلی خوب می‌برد. این امکانات قبلاً در اختیارش نبود، ولی الان هست و این خیلی جذاب است و خیلی‌ها به امید رسیدن به این جذابیت‌ها می‌روند و اقدام می‌کنند.

تجربه کردن محیط متفاوت و تجربه کردن دنیای بازتر که محدودیت‌های بی

مثلاً یکی از تیم‌های من در حوزه تحلیل خرابی کار می‌کند. مرتب گزارش‌های خرابی می‌رسد و اینها باید تحلیل و ریشه‌یابی بشوند که خطا مال چه مجموعه یا چه قطعه‌ای بوده و چرا خراب شده؟ چگونه درستش کنیم؟ اقدام سریع چیست و اقدام اطمینان بخش کدام است؟ یکی از افرادی که رفت، در این حوزه خیلی قوی کار می‌کرد. شخصیت دانشگاهی و دانش مترابلی خیلی خوبی داشت و بسیار مسلط بود، برای برخی موضوعات که ما برایشان جواب نداشتیم راه حل پیدا می‌کرد. حالا که آن شخص رفته، معلوم است که این قابلیت از تیم من حذف می‌شود و به راحتی جایگزین نمی‌شود. باید کلی فرآیند طی شود و افرادی بیایند و بعد تازه ببینیم می‌توانند جایگزین قبلی شوند یا نه؟

منابع انسانی مهاجرت‌کننده

از چه طیف‌هایی تشکیل می‌شوند؟
یک نکته این است که معمولاً بچه‌های بهترمان که قابلیت‌های بالایی دارند، درگیر مهاجرت می‌شوند. البته این قانون کلی نیست. ولی از تیم من بچه‌هایی که رفتند، نیروهای خیلی خوبمان بودند. شاید جالب باشد که در شرکت مادر همه سطوح ساختار سازمانی، از پایین‌ترین سطوح تا بالا و حتی سطح روسا مهاجرت بوده است. تکنسین‌هایی را دیده‌ام که رفته‌اند، در سرپرست‌ها بودند و کارشناسان مهندسی بسیار قابل توجه بودند. در همه سطوح این پدیده را می‌بینم.

بخش‌های دولتی، خصوصی،

خدماتی، درمانی و... چه میزان متاثر از پدیده مهاجرت هستند و در قبال آن چه تدبیری می‌توانند بیندیشند؟
من شرکت خودمان را بخشی واقعی از جامعه می‌دانم. ما متاثریم از این موضوع. من این‌را از بقیه شرکت‌های منپناهم شنیده

چشمگیر بوده است.

ایجاد این منابع انسانی در کشور چقدر هزینه و زمان برده و چقدر قابل جبران است و چقدر نیست؟

من نمی‌توانم عددی برای هزینه این جابجایی ارائه کنم، اما تصور میکنم هزینه قابل توجهی است. هر یک نفری که جذب شرکت می‌شود، از فرآیند طولانی عبور می‌کند. در پروسه جذب انرژی بالایی گذاشته می‌شود و کلی آدم را می‌بینیم و مصاحبه می‌کنیم. مصاحبه در ۵، ۴ مرحله انجام می‌شود. سه چهار نفر حداقل ۳ جلسه دو ساعته مصاحبه تخصصی می‌کنند. بعد کمیته جذب برگزار می‌شود، با مدیر عامل مصاحبه می‌کنند، بچه‌های حراست چک می‌کنند. یعنی برای این که فردی روی صندلی کنار من به عنوان همکار بنشیند، کلی فرد و ساعت هزینه می‌شود. برخی آزمون‌های زبان و روانشناسی و تست ICDL هم انجام می‌شود. اینها هم هزینه بر است و هم زمان بر، یعنی کلی طول می‌کشد و گاهی با سی چهل نفر مصاحبه می‌کنی تا از بین آنها ۳، ۴ نفر انتخاب کنی و با او تا آخرین مرحله جلو بروی. هر کسی هم که می‌آید، دو، سه ماه زمان می‌برد تا محیط و صنعت را بشناسد و جا بیفتد و با کار و جایگاه آشنا شود. آن وقت تازه می‌توانی از نیروی جدید خروجی بگیری. تا آن موقع باید کلی زمان گذاشت و بدون خروجی او را راهنمایی کرد.

آیا به راحتی امکان

جایگزینی این افراد بوده یا رفتن آنها تأثیر جدی بر روند کارها داشته است؟
برخی اعضای تیم من که رفتند، کسانی بودند که در بچه‌های جدیدی را به روی تیم ما باز می‌کردند. وقتی آدم توانمندی به تیم می‌آید، سطح کار گروه را بالا می‌برد.

طبق شواهد شما مهاجرت

در چه سطحی است و آیا اوج گرفتن آن صحت دارد؟ آیا شما هم سابقه مهاجرت همکاران ماهر خود را داشته‌اید؟

من الان مدیر یک واحد در معاونت مهندسی شرکت ساخت لکوموتیو گروه مینا هستم. ما لکوموتیو می‌سازیم. ۱۹ کارشناس و ۴ رئیس با من کار می‌کنند. کسانی که با من کار می‌کنند، بچه‌های مهندسی و نوعاً تحصیل کرده و همه فوق لیسانس یا بالاتر هستند؛ در بچه‌های من، یک نفر دکترا و دو نفر دانشجوی دکترا حضور دارند. من بیشتر با این گروه مواجهم و خیلی از دوستانم هم در همین طیف هستند. در این طیف، مهاجرت خیلی قابل توجه است و من افزایش آن را کاملاً حس می‌کنم. شاید جالب باشد بدانید من الان ۱۱ سال است در مینا کار می‌کنم و تا امروز ۶ نفر از کارشناسانی که در تیم خود من حضور داشتند، مهاجرت کرده‌اند. آخرین کارشناس یکی از بخشها بود که دو هفته پیش (آخر تابستان) با ما خداحافظی کرد و برای درس خواندن به آلمان رفت.

در معاونت مهندسی ما الان هر سال بین ۱۰ تا ۱۵ درصد نیروها از مجموعه خارج می‌شوند و بهانه خروج ۸۰ درصدشان ادامه تحصیل یا مهاجرت است. بعد از اینکه این همکار من رفت، یک اتفاق خیلی بزرگ و عجیب‌تر در معاونت مهندسی ما افتاد که خیلی تکان دهنده بود و ما را به هم ریخت؛ چون خود معاون مهندسی ما رفت! کسی که ۱۵ سال بود در شرکت فعالیت می‌کرد و شماره کارمندی او ۹ بود، یعنی نهمین کسی بود که در سال ۱۳۸۷ در شرکت استخدام شده بود. ایشان ناگهان اعلام کرد که برای کار به آلمان می‌رود و از ما جدا شد. در معاونت مهندسی ما این موضوع خیلی شایع است و افزایش آن در ذهن من خیلی

مورد ندارد را هم دیده ام. شرایط سیاسی سال های اخیر هم تاثیر گذار بوده است. ما خیلی حرف می زنیم و خیلی انگار این موضوع ترند شده است. وقتی موضوعاتی ترند می شود، ممکن است حرف های زیادی بشنوی که خیلی هایش بی پایه باشد، اما معیار عمل آدمها قرار می گیرد و آنها براساس همین چیزها فکر می کنند و اقدام می کنند. دوستی داریم که راننده تاکسی ون خط ونک-جنت آباد است. پیش یکی از دوستانم رفته بود و پرسیده بود که آقای مهندس، خوب است پول جمع کنم و دخترم را بفرستم خارج درس بخواند؟ یعنی این دغدغه به راننده تاکسی هم رسیده و درباره آن حرف می زند و مشورت می گیرد. پاسخ به این سوال آخر واقعا راحت نیست؛ وقتی امید بهتری در جای دیگر دیده می شود، بر خی ترجیح می دهند موضوعات را در جای دیگری ادامه دهند. در حالی که مهاجرت اصلا کار راحتی نیست و سختی های زیادی دارد. من خانواده نزدیکم درگیر این موضوع بودند. یک خواهر و یک برادر دارم که هر دو این پروسه را گذرانده اند. من تقریباً از ۲۰ سالگی با مفاهیم این موضوع، سختی هایش، ناراحتی های پدر و مادرم، دوری آن ها و مشکلات اقتصادی آن طرف آشنا هستم. اصلاً پروسه راحتی نیست، ولی آن قدر در ذهن آدمها دستاوردهایی که به دست می آورند پررنگ می شود که حاضرند این انرژی را صرف کنند؛ فکر می کنند آنجا از جامعه خودشان فرصت های بیشتری جلوی شان وجود دارد. برای برخی این تصورات هم به نتیجه نمی رسد، ولی جرات نمی کنند برگردند، اما برخی هاهم به شرایط مطلوبی می رسند. مجموعه ای از رفتارها باعث می شود چراغ امید و دلگرمی این طرف پررنگتر شود و باعث شود آدمها بیشتر بمانند و دلشان بخواهد انتخابشان این سمت باشد، یا حتی کسانی که می روند، دلشان بخواهد برگردند، چون خیلی از افراد می روند با این نگاه که دکترا می گیرم و برمی گردم، اما دیگر بر نمی گردند. چون احساس می کنند شرطی که دارند و پولی که در می آورند، در اینجا مهیا نیست، هر چند پدر و مادر و خانواده نزدیکشان هستند. مجموعه ای از عوامل باید فضای امیدوارانه ای ایجاد کند تا آدمها نگویند من اینجا حالم خوب نیست و باید بروم جای دیگر تا حالم بهتر شود.



یک نکته این است که معمولاً بچه های بهترمان که قابلیت های بالایی دارند، درگیر مهاجرت می شوند. البته این قانون کلی نیست. ولی از تیم من بچه هایی که رفتند، نیروهای خیلی خوبان بودند.



چندی پیش انجمن بهره‌وری ایران با حضور مسئولان و متخصصان حوزه صنعت و آموزش عالی نشست مجازی برگزار کرد و در آن ضمن بررسی علل شکاف بین صنعت و دانشگاه و اهداف و انتظارات از آموزش عالی، این موضوع مورد کنکاش قرار گرفت که آموزش عالی کشور ما چقدر اثربخش است و چه میزان در راستای حل مسائل جامعه عمل می‌کند؟ حالا با توجه به ارتباط محتوای این نشست با موضوع نشریه، نکات مطرح شده در آن، از نظر خوانندگان گرامی می‌گذرد.

آیا آموزش عالی ما واقعا اثربخش است؟

تحقیقاتشان به محصولات دارای ارزش اقتصادی تبدیل شود، بنابراین با در نظر گرفتن این اهداف می‌توان اثربخش بودن یا نبودن دانشگاه‌ها را مشخص کرد.

مشکل از نظام آموزش عالی است یا حکمرانی؟

امروز انتقاداتی به بخش‌های مختلف آموزش عالی از جمله پروفایل، تربیت تعداد تکنسین، متخصصان طراحی، عملیاتی و یا محققان و همچنین تخصیص منابع متناسب به نیاز کشور و یا گرایش به مدرک‌گرایی مطرح است. اما اگر نظام حکمرانی ظرفیت جذب مهندسی یا متخصص تربیت شده در دانشگاه را نداشته باشد، این نیروی برجسته، پتانسیل جذب در بازارهای جهانی را دارد؛ همانند دانشگاه‌های شریف، امیرکبیر و یا تهران که نیروهای بااستعداد کشور را جذب و تربیت می‌کنند. در حوزه نظری با توجه به تربیت مناسبی که شکل گرفته، این افراد در سطح جهانی با دانشگاهیان سایر کشورها رقابت خوبی داشته و می‌درخشند.

همین دانشجو وقتی از دانشگاه فارغ‌التحصیل می‌شود، مشخص نیست که آیا نظام حکمرانی ما در همه بخش‌ها اعم از سیاست، اقتصاد و اداره امور مملکت توان جذب او را داشته باشد. وقتی نظام حکمرانی دارای مشکلاتی است و مدیران صنعتی، سیاسی و اداری با دید سیاسی انتخاب می‌شوند، نخبگانی که به درستی تربیت شده‌اند، جایی ندارند و تقاضایی

که تولید علم در دنیا از سوی موسسات تحقیقاتی، شرکت‌ها و بنگاه‌های صنعتی خارج از دانشگاه نیز انجام می‌شود، اما یکی از اهداف آموزش عالی توسعه علم و دانش است.

حل مسائل جامعه و ارزش آفرینی

حل مسائل جامعه هدف دیگر آموزش عالی است. حوزه‌های مهم صنعت، محیط زیست، سلامت و بهداشت و درمان و اقتصاد جامعه دارای مسائل گوناگونند و حل آنها نیازمند مطالعه، تحقیق و بررسی از سوی نهاد دانشگاه است؛ همانند درگیر شدن جوامع با موضوع جنگ، بیماری، کاهش منابع تامین انرژی و غیره، دانشگاه به عنوان یک نهاد موثر در حل مساله وارد میدان می‌شود. از قرن بیستم با افزایش پیوند دانشگاه‌ها با دنیای اجرا و عمل، بسیاری از فعالیت‌های تحقیقاتی دانشگاه‌ها مساله‌محور بوده و زمانی که موضوعی در جامعه مطرح شده، دانشگاه با تحقیق و بررسی آن، جواب مساله را برای جوامع ارائه کرده است.

ارزش آفرینی اقتصادی یکی دیگر از اهداف نظام آموزش عالی است. دانشگاه‌ها باید به گونه‌ای عمل کنند که نتیجه تحقیقات آنها به محصولات و خدمات اقتصادی تبدیل شود که این فرایند از طریق شرکت‌های دانش‌بنیان یا تجاری کردن نتیجه تحقیقات قابل عملیاتی شدن است. امروزه دانشگاه‌های موفق دنیا، ارزش آفرینی اقتصادی را یکی از اهداف مهم خود می‌دانند و بر این باورند که برای اثربخشی در جامعه، باید نتیجه

اگر دانشجویان ایرانی نتوانند چرادر بازار جهانی می‌درخشند؟



دکتر علینقی مشایخی
استاد مدیریت دانشگاه صنعتی شریف

وظیفه تربیت شهروند خوب برای جامعه

افزایش فهم عمومی جامعه یکی دیگر از اهداف اصلی نظام آموزش عالی است، دانشگاه در صدد است تا افرادی فهیم، آگاه و دارای تعامل بالا در جامعه تربیت کند تا افراد بتوانند با یادگیری تاریخ و فرهنگ، کارکردهای اقتصاد، مهارت‌های عمومی، مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و خدمات عمومی، شناخت ادبیات و فرهنگ و علاقه به مطالعه، به شهروندان بهتری تبدیل شوند. لذا انتظار می‌رود طبق این هدف خروجی‌های آموزش عالی دارای این ویژگی‌ها باشند.

تولید علم

تولید علم یکی دیگر از اهداف آموزش عالی است که با توجه به سرعت پیشرفت علوم متعدد در جوامع، دانشگاه می‌تواند از طریق تحقیق و پژوهش این پیشرفت را تسریع کند و به سوالات علمی جامعه از طریق مقالات منتشر شده خود پاسخ دهد. لذا آموزش عالی در تمام دنیا سهم بسیار بالایی در تولید علم دارد، هر چند

یکی از مهمترین اهداف آموزش عالی، تربیت نیروهای متخصص و ماهر برای جامعه است. تمام فعالیت‌های جوامع امروزی اعم از کشاورزی، فولاد، پتروشیمی، خودروسازی، بهداشت و درمان و حتی خدمات، دانش‌بنیان و مبتنی بر تکنولوژی است و داشتن دانش و مهارت حوزه مربوطه برای نیروی انسانی مجموعه یک الزام محسوب می‌شود تا کارایی و بهره‌وری لازم را داشته باشند. در گذشته و در جوامع سنتی، آموزش افراد و مهارت‌ها براساس آموزه‌های استاد و شاگردی بود؛ در حالی که در جوامع امروزی، با وجود این روش مهارت آموزی، فهم و درک دانش مربوط به آن حوزه و توانایی استفاده از دانش در عملیاتی کردن آن بسیار مهم و موثر است. لذا جوامع امروزی در فعالیت‌های خود نیازمند نیروی انسانی ماهر و متخصصی هستند که ضمن داشتن دانش و مهارت، امکان به‌کارگیری کاربردهای آن را داشته باشند. امروزه مدیریت مجموعه‌ها مبتنی بر دانش مدیریت و اداره اقتصاد مبتنی بر دانش اقتصاد است.

در خارج از آموزش عالی، اقتصاد کشور باید رقابتی شود و نظام اداری شایسته‌سالار باشد و با تقویت حوزه‌های علوم انسانی، ورودی‌های نظام اداری کشور اصلاح و تقویت شوند. یکی از علل عقب ماندن حوزه علوم انسانی از سایر حوزه‌ها در ایران، به نادادن نظام‌های حکمرانی اجتماعی به علوم انسانی است.



نیروهای تربیت شده نظام آموزش عالی ما وقتی وارد دانشگاه، صنعت و هر فضای دیگری می‌شوند، به خوبی می‌درخشند، همانند نیروهای درجه یک گوگل، مایکروسافت، ناسا و غیره که اکثر ادست نخبگان ایرانی است و در همین نظام آموزش عالی تربیت شده و در خارج از کشور جذب شده‌اند.

جذب نیروهایی که آموزش عالی می‌تواند تربیت کند، پیردازیم. چنانچه محیط بیرون جایگاهی برای نیروهای متخصص آموزش عالی داشته باشد، نه تنها آموزش عالی رشد بیشتری می‌کند، نخبگان در کشور ماندگار می‌شوند و همچنین با سرعت بیشتری در مسیر توسعه قرار می‌گیریم.

در خارج از آموزش عالی، اقتصاد کشور باید رقابتی شود و نظام اداری شایسته‌سالار باشد و با تقویت حوزه‌های علوم انسانی، ورودی‌های نظام اداری کشور اصلاح و تقویت شوند. یکی از علل عقب ماندن حوزه علوم انسانی از سایر حوزه‌ها در ایران، به نادادن نظام‌های حکمرانی اجتماعی به علوم انسانی است.

بخش، نیازمند اصلاح حکمرانی اقتصادی و سیاسی هستیم. نیروهای تربیت شده نظام آموزش عالی ما وقتی وارد دانشگاه، صنعت و هر فضای دیگری می‌شوند، به خوبی می‌درخشند، همانند نیروهای درجه یک گوگل، مایکروسافت، ناسا و غیره که اکثر ادست نخبگان ایرانی است و در همین نظام آموزش عالی تربیت شده و در خارج از کشور جذب شده‌اند. اما اینکه این نیروها چگونه باید در حکمرانی داخلی جذب شوند، مساله‌ای است که خود نظام آموزش عالی باید راهکاری برای آن پیدا کند.

ما از یک سو به اصلاح بهره‌وری درون نظام آموزش عالی با همین شرایط بیرونی نیازمندیم و از سوی دیگر نیاز داریم به اصلاح نظام حکمرانی برای

نیز برای تخصص آنها وجود ندارد، لذا چون جایی ندارند، جذب موقعیت‌های خارج از کشور می‌شوند.

با توجه به چنین شرایطی در جامعه ما، چنانچه دانشگاه نیروی خوب و متخصص تربیت نکند، به وظیفه ذاتی خود عمل نکرده است و اگر نیروی ماهر تربیت کند و نظام حکمرانی توان جذب نداشته باشد، باید کدام مساله را حل کرد؟ نظام آموزش عالی یا حکمرانی؟

نیازمند اصلاح حکمرانی اقتصادی و سیاسی هستیم

اگر بخواهیم سیاست‌های اقتصادی کشور را اصلاح کنیم، به طوری که صنایع طالب پیشرفت و حل مساله باشند، باید نظام حکمرانی اصلاح شود و برای اصلاح این

جای خالی دانشگاه در حل مسائل کشور



دکتر بهروز قبادیان
معاون پیشین پژوهش و فناوری وزارت صمت

اگر وظیفه دانشگاه حل مساله است، جامعه و نظام تا چه اندازه به دانشگاه در خصوص حل مساله توجه دارند و برای فارغ‌التحصیلان بیکار که خروجی‌های دانشگاه‌ها هستند، چه راهکارهایی وجود دارد؟ من از دوران دبستان در صنعت شاگردی کرده‌ام و از همان زمان تا کنون در حوزه صنعت حضور دارم، ضمن اینکه به عنوان استاد پایه ۳۵ دانشگاه در تربیت دانشجویان کارشناسی ارشد و دکترا مشغول فعالیت هستم. در دولت یازدهم در بخش پژوهش و فناوری وزارت علوم و در دولت بعد در وزارت صمت مشغول به کار شدم، بنابراین تفاوت دیدگاه در دو حوزه صنعت و وزارت علوم را به صورت کامل از نزدیک احساس کرده‌ام.

دانشگاه و صنعت به یکدیگر اعتماد ندارند

به دلایل تاریخی اعتمادی بین دانشگاه و صنعت وجود ندارد، دانشگاه‌های نسل اول ما از ابتدا برای جامعه و بخش اجرایی کارمند تربیت کرده‌اند، تا اینکه وارد بخش تحصیلات تکمیلی در دانشگاه‌های نسل دوم شدیم که ادامه این روند، انتظار تربیت نیروی کار آفرین را در دانشگاه‌های نسل سوم به وجود آورد. فعالیت بخش صنعت در کشور ما بدون تردید با واردات کارخانه‌ها آغاز شده و به صورتی که در کشورهای پیشرفته مطرح است، صاحب اختراع یا ایده خود همانند خودروسازی نبوده‌ایم و با وجود اینکه فولاد مبارک از لحاظ کمی یکی از ۱۰ تولیدکننده برتر فولاد دنیاست، اما فناوری آن نیز وارداتی و مربوط به کشور ایتالیا است.

دانشگاه‌های کشور هیچ وقت وارد حل مسائل داخلی کشور نشدند

تعداد دانشگاه‌ها و مراکز و موسسات آموزشی عالی ایران با جمعیت ۸۵ میلیون نفری با دانشگاه‌های کشور بیش از یک میلیارد نفری چین برابر است. معتقدم وظیفه اولیه دانشگاه که همان تربیت کارشناس برای چرخاندن چرخ کارخانه‌هاست، به درستی صورت گرفته، اما تا دهه ۷۰ نام وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، وزارت فرهنگ و آموزش عالی بوده و آموزش عالی به معنای اعطای مدرک کاردانی و کارشناسی خارج از آموزش و پرورش به فارغ‌التحصیلان بود. در سه دهه اخیر وارد آموزش عالی شدیم که مجموع این دو، دانشگاه‌های نسل یک و دورا تشکیل می‌دهد. ما هیچ گاه یافته‌های علمی دانشگاه‌ها را در بخش اجرایی

وارد نکرده‌ایم و هنوز نتوانسته‌ایم ایده‌ها و ساخته فکر و تحقیقاتی خودمان را وارد صنعت کنیم. در هیچ زمانی وارد مقوله تخصصی حل مسائل داخلی کشور توسط دانشگاه نشده‌ایم. به عنوان مثال امروز با مساله بفرنج ریزگردها در جنوب و جنوب غربی کشور مواجه هستیم، دانشگاه شهید چمران یا جندی شاپور که یکی از دانشگاه‌های قدیمی کشور است، چه بررسی و اقدامی در این خصوص انجام داده است؟ در موضوع کارون چه اقداماتی صورت گرفته؟ یا در بحث خشکسالی، دانشگاه‌های ما چه تحقیقاتی انجام داده‌اند؟ در همه زمینه‌ها جای خالی دانشگاه در حل مسائل دیده می‌شود.

باید نقش دانشگاه‌های کشور را در بخش صنعت و معدن بیشتر جستجو کرد، هر چند وظیفه تربیت کارشناس را به درستی انجام داده‌اند و طبق آمار GII طی سه سال اخیر، ایران پس از روسیه و آمریکا سومین کشور جهان از نظر تعداد مهندسان است، اما شاهدیم هر سال به تعداد بیکاران جامعه دانش آموخته افزوده می‌شود، به طوری که آمار بیکاری در بین تحصیل کرده‌های دانشگاه که زمانی ۱۵ تا ۲۰ درصد بود، امروز به حدود ۵۰ درصد افزایش یافته است. صنعت ادعا می‌کند دانشگاه نیروی متخصص و مورد نیاز بخش صنعت را تربیت نمی‌کند و خروجی دانشگاه‌ها توان ایجاد بهره‌وری بالا و مطابق با دانش روز کارخانجات را ندارد. سازمان فنی و حرفه‌ای که باید کارگران نیمه ماهر را به ماهر تبدیل می‌کرد، در حال حاضر مشغول آموزش فارغ‌التحصیلان ارشد و دکتری دانشگاه‌هاست! چون دانشجویی که ۴ سال در مقطع کارشناسی، دو سال ارشد و ۴ سال در مقطع دکترا تحصیل کرده، پس از خروج از دانشگاه توان نگارش مقالات متعدد را دارد، اما در صنعت نمی‌تواند موفق عمل کند، چون با اجرا بیگانه است.

با توجه به اینکه بنده در هر دو حوزه صنعت و دانشگاه حضور دارم، اگر انتقادی به مباحث آموزشی عالی مطرح می‌شود، انتقاد به خودم نیز هست. در بحث نظام حکمرانی هر دو بخش عرضه و تقاضا باید مورد بررسی قرار گیرد. آموزش عالی از لحاظ کمی شرایط قابل قبولی دارد، اما زمانی که بحث کیفیت مطرح می‌شود با مسائل و مشکلاتی مواجهیم و از لحاظ بهره‌وری در وضعیت مناسبی در بین کشورهای دنیا قرار نداریم.

اقدامات مناسبی در ساماندهی دانشگاه علمی و کاربردی طی سال‌های اخیر صورت گرفته و از لحاظ کمی وضعیت مناسب است، اما آیا به نقطه دلخواه در زمینه کیفی رسیده‌ایم؟ در بحث آموزش‌های مهارتی نیز تنها به یک سوم اهداف تعریف شده، دست یافته‌ایم.

سامانه‌ای که قرار است صنعت و دانشگاه را متصل کند

برای مأموریت‌محور کردن این مساله در حوزه صنعت پروژه جدیدی تعریف شده است که به احصای مسائل روز صنعت اعم از تعاونی، دولتی و خصوصی پرداخته است. در حال حاضر از میان ۱۰۰ هزار واحد صنعتی، معدنی و تجاری موجود، ۷۰ هزار واحد فعال است و در این رابطه سامانه «ایران تاپ» ایجاد و از واحدهای صنعتی، معدنی و تجاری درخواست شده مشکلات فناوری و علمی را برای حل مساله در این سامانه ربار گذاری کنند.

پس از یک سال از اجرای این پروژه، ۱۴ هزار واحد در این سامانه ثبت نام کرده‌اند و حدود ۵ هزار مساله ریز و درشت صنعتی، معدنی و تجاری در آن ثبت شده است. در کمیسیون دائمی شورای عالی علوم، تحقیقات و فناوری که عالی‌ترین شورا در این زمینه با ریاست شخص رئیس جمهور و نایب رئیسی وزیر علوم است، ۶ مصوبه تصویب و مقرر شد موضوعات رساله‌ها و پایان‌نامه‌های دکترا از بین این مسائل انتخاب شوند. بسیاری از این مسائل احصاشده می‌تواند طرح تحقیقاتی یا موضوع مقاله و رساله باشد. اما با وجود اقدامات و تلاش‌های صورت گرفته، تنها ۶۰۰ دانشجوی ثبت نام کرده‌اند که ۷۰ درصدشان از دانشگاه پیام نور هستند. حدود ۵۰۰ استاد هم ثبت نام کرده‌اند، اما وارد بررسی مساله نشده‌اند. لذا می‌بینم عملاً هیچ استقبالی از سوی دانشگاه برای بررسی و حل این مسائل صورت نگرفته است. با اینکه درخواست طرح‌های تشویقی داده شد و از دانشجویان خواسته شد در آزمایشگاه‌های صنعتی مستقر و پایان‌نامه خود را بررسی کنند و به همان میزان پرداختی وزارت



علوم، هزینه طرح‌ها پرداخت شود، اما هیچ استقبالی صورت نگرفت.

صنعت کشور نیازمند حل مسائل است، نه نگارش مقاله

به هر دلیلی، این رغبت از سوی دانشگاه برای حل مسائل وجود ندارد و باید بررسی شود که چرا دانشجویان از کار عملی فراری هستند؟ از بین یک میلیون و ۲۰۰ هزار دانشجوی دوره ارشد و دکترا، اگر فقط ۱۰ درصدشان یعنی ۱۲۰ هزار نفر، ۱۲۰ هزار مساله صنعتی کشور را انتخاب و بررسی کنند، طبق تجربه ۷۰ درصد این دانشجویان امکان جذب در همان مراکز صنعتی را خواهند داشت، بنابراین صنعت کشور نیازمند نگارش و تدوین مقاله نیست، بلکه به دنبال همان دانشجو و نیروی متخصصی است که در دانشگاه روش حل مساله را آموخته و بتواند در بطن صنعت آن را اجرایی کند.

امروز حکمرانی آموزش عالی کشور عرضه محور است، تربیت دانشجو در سطح گسترده در حال انجام است، اما اینکه این نیروهای تربیت یافته در کجا باید مستقر و به کار گرفته شوند، مشخص نیست و معتقدم آموزش عالی کشور نیازمند بازنگری گسترده در سیاست‌های خود به ویژه در بحث انقلاب صنعتی چهارم، هوشمندسازی، فناوری اطلاعات و هوش مصنوعی است؛ چرا که آینده اقتصادی کشورها کاملاً مرتبط با این حوزه‌هاست و می‌تواند انقلابی در آنها ایجاد کند.

تازمانی که اساتید دانشگاه و وزارت علوم سیاست‌گذاری‌های خود را بازنگری نکنند، به جایی نخواهیم رسید و دیر یا زود این دانشگاه‌ها یکی پس از دیگری از صفحه روزگار محو خواهند شد. امروز دیگر استقبال گذشته برای صندلی‌های دانشگاه وجود ندارد و با صندلی‌های خالی مواجهیم، لذا باید یک آسیب‌شناسی جدی در این خصوص صورت گیرد.

بررسی کشورهای آسیایی اطراف ایران از جمله ترکیه و سایر کشورها مانند کره و ژاپن می‌تواند در حل مساله به ما کمک کند. در حالیکه صنعت برای دانشگاه فرش قرمز پهن می‌کند، اما دانشگاه و دانشجو از پرداختن به موضوعات و مسائل مطرح شده سر باز می‌زنند.

باید همه دست‌اندرکاران حوزه دانشگاه و صنعت با همفکری و همکاری مسائل را مورد بحث و بررسی قرار دهند تا به یک ایده و زبان مشترک بین دانشگاه و مسائل جامعه برسند، چرا که هیچ‌کسی جز مسئولان و علمای دانشگاهی مسائل داخلی کشور را حل و فصل نخواهد کرد. بنابراین ضمن آنکه وزارت علوم نیازمند تغییر و بازنگری سیاست‌های خود است، جامعه نیز باید تقاضا محور شده و خواسته‌های خود را از آموزش عالی مطالبه کند.

اقتصاد دولتی و انحصار، مانع نقش آفرینی دانشگاه



دکتر محمد حسین امید
رییس پیشین دانشگاه جامع علمی و کاربردی

آموزش عالی در بسیاری مواقع به لحاظ زمانی و مکانی نقش توسعه‌ای را بازی کرده است، در حالی که توسعه آموزش عالی به این شدتی که در یک دوره اتفاق افتاد، مورد قبول دست‌اندرکاران آموزش عالی کشور نبود. سیاست‌گذاری‌های توسعه در بخش آموزش عالی در وزارت علوم، تحقیقات و فناوری متمرکز نبود، چرا که از بین مراکز تاثیر گذار در آموزش عالی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری کمترین اختیار را دارد و بسیاری از توسعه‌هایی که اتفاق افتاده، خارج از خواست و نظر مجموعه دانشگاهیان کشور بوده و به عنوان یک دانشگاهی، خروجی‌های آن را مطلوب نمی‌دانم.

در موضوع حرکت در مرزهای دانش، دانش‌آموختگان نظام آموزش عالی در هر نقطه‌ای از دنیا که باشند، می‌درخشند و بهترین اثر گذاری را دارند. در بخش افزایش فهم عمومی دانش در کشور که به عنوان یکی از اهداف نظام آموزش عالی عنوان شد، نقضی وجود ندارد و این افراد در کشورهای منطقه بسیار اثر گذار عمل کرده‌اند. اما در بخشهایی که مربوط به سایر نهادها از جمله اقتصاد، کشاورزی، صنعت و یا موضوعات اجتماعی است، دانشگاه چون با طرف دیگری از سازمان‌ها یا نهادها ارتباط دارد، بعضاً موفقیت‌ها کمتر است و این مساله کاملاً با سیستم بسیار بد اقتصادی کشور مرتبط است؛ بدین معنا که نظام تولید انحصاری در کشور هر چه را بخواهد، تولید و عرضه می‌کند و کسی هم نمی‌تواند با این انحصار گری مقابله کند، همانند صنعت خودرو که بسیار ملموس است.

چرا احساس نیاز به دانشگاه در بخش اجرایی کشور وجود ندارد؟ وقتی صنعت احساس نیاز نمی‌کند، علاقه‌مند به دانشگاه نیست و مساله‌ای را طرح نمی‌کند، به دنبال این بی‌نیازی، دانشگاهیان نیز در بحث حل مساله موفق نخواهند بود. از سوی دیگر، علت نبود مطالبه در کشور، نظام اقتصادی دولتی و مبتنی بر انحصار است.

نتیجه اثر گذاری ضعیف دانشمندان حوزه علوم انسانی

اثر گذاری دانشمندان ما در حوزه علوم انسانی در کشور محدود است، به دلایل مختلف این دانشمندان نمی‌توانند در حوزه‌های حکمرانی علوم انسانی ورود پیدا کنند. به همین دلیل در نظام اداری ما شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری شکل نگرفته است.

با استناد به آمار و ارقام موجود می‌توان گفت که خروجی دانشگاه‌های کشور به دو دسته مطلوب که در چارچوب‌های درست شکل گرفته و بخشی نامطلوب تقسیم می‌شود که مراکز تصمیم‌گیری غیر از آموزش عالی آنها را شکل داده و ایجاد کرده است.

تا سال ۱۳۸۴ در ایران دانشگاه‌هایی شکل گرفته بود که دوران انکوباتوری را دنبال می‌کردند و در حال رشد و بلوغ بودند، اما در کمتر از ۵ سال حدود ۷۰ دانشگاه به این تعداد افزود شد، لذا اگر مشکل ناشی از نظام اقتصادی حل شود، در شرایط کنونی نیز نیروهای انسانی تربیت شده، نیاز صنعت را به لحاظ کمی و کیفی پاسخ می‌دهند.





دکتر مهدی مرتضوی
استادمدیریت دانشگاه تربیت مدرس

دانشگاه‌ها، اسیر شکل‌گرایی



در کجا قرار گرفته‌ایم و به کجا خواهیم رفت؟ آیا این رویکردها با زیرساخت‌های اجتماعی و اقتصادی کشور منطبق است یا نه؟ بنابراین می‌توان گفت با توجه به مجموع شرایط کنونی در نظام حکمرانی بسیاری از جهت‌گیری‌ها را آگاهانه انتخاب نمی‌کنیم و نظریه غالب در این خصوص وجود ندارد. لذا ممکن است با تغییر دولت‌ساز و کار جدیدی شکل گیرد، در حالی که پایه‌های نظریه کلان و برنامه نباید تغییر پیدا کند. اگر بخواهیم نسبت به برخی همسایه‌ها به دانشگاه‌های کشور نمره دهیم، وضعیت بدی نداریم، اما وضعیت اسمی دانشگاه‌ها نسبت به ظرفیت عملیاتی از شرایط مطلوبی برخوردار نیست و نسبت به انتظارات و اهدافی که برای آموزش عالی تعریف شده، اثربخش نیست. لذا برای پر کردن شکاف بین دانشگاه و صنعت باید مشخص کنیم که ابتدا باید نظام حکمرانی آموزش را اصلاح کنیم یا نظام حکمرانی صنعت را که برای این کار نیازمند مشخص شدن جایگاه دانشگاه هستیم.

مسابقه مقاله نویسی نباید هدف دانشگاه‌های ما باشد

در کشور ما مدیریت علمی در صنعت و تقاضای

هدف دانشگاه، خلق فارغ‌التحصیلان کارآفرین باشد

هدف و انتظار ما از آموزش‌های دانشگاهی خلق فارغ‌التحصیلان کارآفرین و راهبر برای صنعت و جامعه است، در حالی که تولیدات دانشگاه‌های ما دانشجویانی هستند که منتظر ایجاد شغل از سوی افراد دیگری هستند، بنابراین در این زمینه باید نظام حکمرانی در حیطه آموزش عالی مورد بررسی قرار گیرد. در کشورهای متعدد نظام‌های حکمرانی دانشگاهی با چند دیدگاه فعالیت دارند، در بعضی کشورها دانشگاه‌ها گرایش دولتی دارند و ارتباط دولت و دانشگاه یک رابطه تنگاتنگ است. برخی کشورها گرایش آکادمیک دارند و از سوی ساختارهای آکادمیک اداره می‌شوند و در برخی دیگر بازار و رویکردهای بازار بر دانشگاه حکمفرماست. در برخی کشورها نیز ترکیبی از این گرایشها در مدیریت نظام آموزش عالی شکل گرفته است، همانند آلمان و ژاپن. در ایران به ویژه در دهه‌های اخیر با بحث سیاست‌های اصل ۴۴ اتفاق‌هایی رخ داده، اما آگاهانه نیست. از دانشگاهیان این انتظار وجود دارد که موضوعات را تبیین و مسیری را روشن کنند که در نظام آموزش عالی کشور

در مساله صنعت دو بخش عرضه و تقاضا مطرح است و دانشگاه‌ها همان بخش عرضه هستند. اما دانشگاه به معنی یونیورسیتی محصول ما نیست، بلکه ما همان مکتبخانه‌ها را از گذشته داشتیم و یونیورسیتی به معنی امروزی یک پدیده وارداتی است، ما در کشور از زمان عباس میرزا که موضوع تجددخواهی را آغاز کردیم تا امروز، با پدیده نامبارکی به نام شکل‌گرایی مواجهیم؛ به این معنا که بسیاری از پدیده‌های مدرن را وارد کردیم، اما روح و جوهره آن را دریافت نکردیم. لذا زمانی که این پدیده‌های مدرن با نظام سنتی و قبیلله‌ای ما در هم آمیخته می‌شود، محصول مورد انتظار را به همراه ندارد.

بخش زیادی از آسیب پدیده‌های مدرنی که وارد کشور ما شده، مربوط به شکل‌گرایی آن است. دانشگاه‌های ما نیز مصون از این آسیب نبوده و دانشگاه به معنای واقعی در ایران شکل نگرفته است. دانشگاهی که به صورت ذاتی همراه جامعه باشد، دانشگاهی که دیوار نداشته باشد، جامعه‌مدار و به صورت واقعی و ذاتی با صنعت و جامعه ارتباط داشته باشد، نه به صورت مصنوعی و خود را مالک جامعه بداند.

ریشه مشکل فقدان استقلال دانشگاه



دکتر محمد اقدسی
استاد مهندسی صنایع دانشگاه تربیت مدرس

متغیرهای دانشگاه باید درون نظام آموزش عالی و متغیرهای بیرونی نیز درون نظام حکمرانی مورد بررسی قرار گیرد، تاثیر متغیرهای کلان حکمرانی سیاسی و اقتصادی بیش از همه موارد بوده و مسائل را تحت کنترل قرار می دهد. دانشگاه می تواند فارغ التحصیلان خوبی را تربیت کند، اما نمی تواند در تاثیراتی که این فارغ التحصیلان می توانند در جامعه داشته باشند، موثر باشد.

اغلب تصمیم ها خارج از دانشگاه است

متغیرهایی که تا حدودی تحت کنترل نظام آموزشی است، ظرفیت پذیرش هاست که دانشگاه استقلال کاملی در تصمیم گیری این بخش ندارد و وزارت علوم، تحقیقات و فناوری بخشی از تصمیمات را اتخاذ می کند. استخدام اساتید موضوع دیگری است که در حیطه تصمیمات این وزارتخانه قرار دارد. برنامه های درسی بخش دیگری است که زیر نظر وزارت عتف قرار گرفته و با وجود اینکه به دانشگاه ها واگذار شده بود، اما همچنان متأثر از تصمیم های وزارتخانه است. پذیرش دانشجو هم با نظام متمرکز صورت می گیرد و ترفیع و رشد اساتید نیز مستثنی از این مساله نیست. لذا مجموعه شرایط نشان می دهد آنچه درون دانشگاه تصمیم گیری می شود و قابل کنترل است، بیشتر نظام اجرایی دانشگاه است و تمام مواردی که باید درون دانشگاه صورت بگیرد تا حدود زیادی خارج از اختیارات دانشگاه تصمیم گیری می شود.

اجرا تنها حوزه اختیارات دانشگاه محسوب می شود و برای ارائه نوع خدمات به دانشجویان، کلاس داری، آموزش و پژوهش و موضوعاتی از این دست، چون دانشگاه های برتر دولتی از لحاظ مالی وابسته محسوب می شوند و باید بودجه آنها را دولت تامین کند، همچنان شاهد عدم استقلال دانشگاه هستیم. در حالی که باید این متغیرها به حوزه تصمیم گیری دانشگاه باز گردد و وزارت علوم دنبال راهکارهایی برای اجرای ماموریت های دانشگاه ها باشد. وزارت عتف بیش از اینکه نگاه به دانشگاه ها داشته باشد، باید به دنبال تعامل با نظام حکمرانی باشد که موثر در جریان های تصمیم گیری کشور است.

بررسی گذشته تاریخی وزارت عتف نشان می دهد این وزارتخانه بیش از آنکه ماموریت خود در ارتباط با نظام بالادستی و نظام حکمرانی سیاسی و اقتصادی کشور را انجام داده باشد، به سمت کنترل متغیرهای درون دانشگاهی بوده است.

Business Plan ها جایگزین پایان نامه ها

با تفکیک متغیرهای درون دانشگاهی، وزارتخانه و حوزه های بالادستی باید هر بخش برای اصلاح متغیرهای مربوط به خود تلاش کنند تا نهاد های بعدی بتوانند به فعالیت خود ادامه دهند. اگر بدون تفکیک مسائل را در سطح کلان بررسی کنیم، به نتیجه مطلوب نخواهیم رسید. راه ها برای حرکت کردن به سمت دانشگاه های کارآفرین می تواند تغییراتی در برنامه های درسی ایجاد کند و بیزنس پلن ها را می توان جایگزین پایان نامه ها کرد و یا باید پایان نامه ها به سمت کارآفرینی سوق داده شوند که برای رسیدن به این برنامه ها وزارت علوم از یک سو باید اختیارات بیشتری را به دانشگاه ها واگذار کند و از سوی دیگر، ارتباط بیشتری با سطح بالاتری از حاکمیت برقرار کند و به نوعی جاده صاف کن دانشگاه ها باشد.



علمی وجود ندارد و تا زمانی که اقتصاد ما انحصاری و دولت فعال ما پشاه است، تقاضای موثری به سمت دانشگاه نخواهیم داشت. اما در همین شرایط هم نباید دانشگاه را به نوشتن مقاله صرف محدود کرد؛ کاری که در حال حاضر انجام می شود. معتقدم نباید دانشگاه های خود را به روش اروپایی و سایر دانشگاه های دنیا اداره کنیم، اینجا ایران است و ما سوئیس، سوئد و کشورهای اسکاندیناوی نیستیم. در این کشورها صنعت در مقابل دانشگاه زانو می زند و R&D خود را فعال می کند، چرا که سیستم رقابت و بازار حاکم است، در حالی که در ایران به دلیل وجود یارانه و انحصار نمی توان همانند سایر کشورهای دانشگاه را اداره کرد، لذا نباید مسابقه مقاله نویسی هدف دانشگاه های ما باشد.

ستاد آموزش عالی جزء ضعیف ترین وزارتخانه های کشور است و به لحاظ وجود تشتت در سیاست گذاری، مشکلات در مدیریت و پراکندگی در نهادهای سیاست گذاری با موانع متعددی روبرو هستیم، این ایراد هم بر آموزش عالی وارد است که در جهت رفع معضلات سیستم ارزیابی خود و متناسب سازی آن با صنعت داخلی گامی بر نمی دارد.



اقتصاد چرخشی

ایده جدید دنیا برای بهره‌وری

میلیون تن با ارزش تقریبی ۱۵ میلیارد دلار است. هر روز به ازای هر نفر، ۱۳۴ کیلوکالری غذا در ایران هدر می‌رود. این میزان ضایعات، ایران را در ردیف کشورهای تراز اول دنیا در زمینه هدررفت مواد غذایی قرار داده است.

اقتصاد چرخشی چیست؟

با توجه به این نگرانی‌ها مفهوم ایده اقتصاد چرخشی (circular economy) که ارتباط تنگاتنگی با مفهوم بهره‌وری دارد، در مقابل اقتصاد خطی در سال‌های دهه ۹۰ میلادی شکل گرفته است و این ایده هر سال که می‌گذرد، بیشتر مورد توجه سازمان‌های بین‌المللی و بخش‌های مختلف از صنایع تا بخش‌های خدماتی قرار می‌گیرد. براساس این ایده، اقتصاد خطی که در آن تولید به صورت دریافت مواد اولیه، تولید و دور انداختن است، جای خود را به اقتصاد چرخشی یعنی طراحی، تولید، نگهداری، تعمیر، استفاده مجدد، بازتولید و بازیافت می‌دهد؛ طوری که مصرف منابع ورودی، پسماندهای خروجی و هدررفت‌ها کمینه می‌شود.

محدودیت منابع طبیعی در جهان و مصرف بی‌رویه و اتلاف آنها و خطری که نسل‌های فعلی و آینده را تهدید می‌کند، توجه همه عقلا و دلسوزان بشر را به خود جلب کرده است؛ طوری که توسعه پایدار به عنوان یکی از اهداف مهم جوامع، سازمان‌ها و شرکت‌هایی که به تعالی می‌اندیشند در آمده است.

پیش‌بینی‌ها نشان می‌دهد اگر با روند فعلی انسان تولیدات خود را ادامه دهد، در پی صدماتی که به محیط زیست وارد می‌کند، در سال ۲۰۵۰ تامین غذا، آب و منابع مورد نیاز برای جمعیت کره زمین غیرممکن خواهد بود.

ضایعات منابع حیاتی در ایران و جهان

طبق گزارش کنترل جهانی زباله الکترونیکی، در سال ۲۰۱۶ جهان ۴۴/۷ میلیون تن زباله الکترونیکی تولید کرده که معادل ۴۵۰۰ برابر برج ایفل است. در ایران نیز ضایعات و هدررفت منابع حیاتی مثل آب، انرژی و مواد اولیه و مواد غذایی رقم بالایی را به خود اختصاص می‌دهد. به عنوان مثال میزان ضایعات سالانه مواد غذایی در ایران معادل ۳۵

استراتژی‌ها		
بازها کردن محصولات به صورت مواد ضایعاتی و استفاده از محصولات دیگر به جای آن	R0 استفاده مجدد	استفاده و ساخت محصول دقیق‌تر
استفاده موثرتر از محصولات (باتقسیم کردن محصولات)	R1 تجدید نظر	
تولید محصولات به روش موثرتر و پرفایده‌تر و استفاده از منابع طبیعی کمتر	R2 کاهش	
استفاده مجدد از محصولات دور انداخته شده برای اموری دیگر (محصولاتی که هنوز در شرایط خوبی برای استفاده قرار دارند)	R3 استفاده مجدد	افزایش طول عمر محصول و قطعات
ترمیم و حفظ محصولات معیوب، به طوری که در شکل اولیه خود استفاده شوند	R4 ترمیم	
بازیافت یک محصول قدیمی و به روز کردن آن	R5 بازسازی	
تلفیق محصولات دور انداخته در یک محصول جدید و استفاده از آن با همان کارایی	R6 تولید مجدد	
از محصول دور انداخته شده یا قطعات آن در یک محصول جدید با عملکرد متفاوت استفاده کنید	R7 تغییر مجدد	
پردازش مواد برای رسیدن به همان محصول (درجه بالا) یا محصولی درجه پایین‌تر	R8 بازیافت	کاربرد مفید مواد
سوزاندن مواد با بازیابی انرژی	R9 بازیابی	

کند که سطح سودآوری قابل ملاحظه‌ای داشته باشد. این شرکت بر اساس یافته‌های الن مک‌آرتور (Ellen MacArthur، ۲۰۱۵) نشان داده است که چگونه استفاده از رویکردهای اقتصاد چرخشی، می‌تواند بهره‌وری از منابع در اروپا را تا سال ۲۰۳۰ تا ۳٪ افزایش دهد. این رویه‌ها می‌تواند تا ۶۰۰ میلیارد یورو در سال،

مزایای استفاده از اقتصاد چرخشی

در سال‌های اخیر، شرکت مک‌کینزی معتبرترین شرکت مشاوره مدیریتی در جهان، طی تحقیقات خود نشان داده چگونه کاربرد رویه‌های اقتصاد چرخشی می‌تواند با استفاده مجدد از سرمایه‌های طبیعی در بالاترین سطح بهره‌وری، چرخه‌های تولید را به گونه‌ای سازماندهی

ابعاد اقتصاد چرخشی

مفهوم اقتصاد دورانی با مطالعه جوز پاتینگ (José Potting) مطرح شد. در این مطالعه ۹ عامل برای دستیابی به اهداف تولید با حداقل ضایعات برشمرده شده است. این عوامل با عنوان ۹R شناخته می‌شوند که در جدول به آنها اشاره شده است.

صرفه جویی به ارمغان آورد. همچنین در مقایسه با سایر رویکردهای اقتصادی تا ۱,۸ تریلیون دلار بیشتر، منافع را نصیب اتحادیه اروپا کند.

۶ رویکرد اقتصاد چرخشی در مطالعات مکنزی

مطالعات این شرکت سرآمد در مشاوره مدیریتی برای سودآوری بنگاه‌های اقتصادی در جهان را می‌توان در ۶ رویکرد کلی اقتصاد چرخشی خلاصه کرد:

مکنزی بیان می‌کند بسیاری از صنایعی که خود را با ۳ تا ۴ مورد از ۶ رویکرد اقتصاد چرخشی تطبیق داده‌اند، توانسته‌اند به طور قابل ملاحظه عملکرد خود را بهبود بخشیده و هزینه‌های خود را نیز کاهش دهند.

تغییر به سمت انرژی‌ها و مواد اولیه تجدیدپذیر	باز تولید یا بازسازی (Regenerate):
ترویج رویکرد اشتراک‌گذاری محصولات (برای تولید محصولات دیگر) یا افزایش چرخه طول عمر محصولات تولیدی از طریق تعمیر، نگهداری و طراحی	اشتراک‌گذاری (Share):
بهبود کارایی محصول یا کاهش ضایعات محصول در چرخه تامین آن	بهینه‌سازی (Optimize):
ایجاد یک حلقه بسته تولیدی برای مواد اولیه و اجزای تولید از طریق فرآیند باز تولید و بازیافت	رویکرد حلقه‌ای (Loop):
تحویل کالا و خدمات از طریق فضای مجازی	استفاده از فضای مجازی (Virtualize):
جایگزینی مواد اولیه قدیمی با نمونه‌های تجدیدپذیر جدید، یا به کار بردن تکنولوژی‌های جدید نظیر چاپ سه بعدی	تبادل (Exchange):

مثالهایی از اقتصاد چرخشی

مفهوم اقتصاد چرخشی می‌تواند حوزه گسترده‌ای را شامل شود، در بخش‌های مختلف صنعت و خدمات به کار گرفته شود و باعث استفاده بهینه از منابع معدنی مانند فلزات، نفت و گاز و همچنین منابع زیستی مانند آب و خاک و غذا و... گردد. مثالهایی از این مفهوم را می‌توان در بازیافت پسماندها و مواد پلاستیکی، یا پیاده‌سازی مدل‌های اجاره و استفاده اشتراکی در حوزه‌هایی که بیشتر با رویکرد مالکیت اداره می‌شود، مانند وسایل الکترونیکی و وسایل نقلیه مشاهده نمود. در این بخش به نمونه‌هایی از بکارگیری اقتصاد چرخشی در کشورهای مختلف جهت آشنایی بیشتر با این مفهوم اشاره می‌شود. شرکت لوازم خانگی IKEA تا سال ۲۰۲۵، ۵۰ درصد مصرف پلاستیک خود را کاهش خواهد داد. همچنین این شرکت در چشم‌انداز سال ۲۰۳۰ میلادی خود، می‌خواهد به شرکتی که ۱۰۰ درصد اصول اقتصاد چرخشی را رعایت می‌کند تبدیل شود.

شرکت تولید پوشاک Timberland برای تولید کفش‌های خود، از لاستیک بازیافت شده شرکت Omni United، تولید کننده تایر لاستیک استفاده می‌کند. هنگامی که لاستیک‌های این شرکت قابل استفاده نباشند، آن‌ها این لاستیکها را برای قسمت‌های بیرونی کفش استفاده می‌کنند.

نخاله ساختمانی و ضایعات تخریب را نمی‌توان به طور کامل حذف کرد؛ اما می‌توان آن را دوباره به چرخه تولید بازگرداند؛ برای مثال، یک شرکت در آفریقای جنوبی از قلوه سنگ‌ها و خاک‌های ضایعاتی برای درست کردن آجر استفاده کرده است، یک کنسرسیوم معماران در استرالیا نیز در حال طراحی روینای ۴۹ طبقه (۲۰۰ متر) است که به جای تخریب ساختمان موجود در آن محل، از ۹۸ درصد مواد ساختمانی دوباره استفاده و دو سوم مواد را مجدد در چرخه وارد می‌کند؛ به این ترتیب از ده هزار پرواز بین سیدنی و ملبورن که باعث تولید CO₂ فراوان

می‌شود، جلوگیری کرده است. هدف این پروژه، اثبات مفهوم به چرخش در آوردن ضایعات ساختمانی تا حد ممکن است.

«Fairphone» تولید کننده گوشی‌های هوشمند در آمستردام، طول عمر محصولات خود را با طراحی آن‌ها در قالب هفت ماژول افزایش می‌دهد که هر کدام را می‌توان بدون نیاز به بازگشت کل وسیله، جایگزین یا تعمیر کرد. کاربران گوشی هوشمند، به جای اینکه یک گوشی به صورت نقدی یا اقساطی بخرند، مبلغی را به صورت ماهیانه به Fairphone پرداخت می‌کنند و از آن طریق خدمات مورد نیازشان را دریافت می‌کنند.

در مثال دیگر، سیسکو در برنامه اقتصاد چرخشی خود، فرآیند جمع‌آوری راحت و سریع را با نام «آن را به ما برگردانید» اجرا می‌کند. اکنون بیش از یک دهه است که سیسکو محصولات خود را به صورت مبادله‌ای و با بازگشت رایگان قطعات استفاده شده ارائه می‌دهد. در رویکرد نوآورانه دیگر، چرخه محلی مزارع در کالامازوو میشیگان، چرخه تولید مواد غذایی را با استفاده از آبزیان (ترکیبی از آبزی پروری و هیدروپونیک) به راه انداخته‌اند. در این حلقه از زباله‌های غذایی برای پرورش مگس و متعاقب آن، تغذیه ماهی‌ها و از ضایعات ماهی برای ساختن کود و ارتقای رشد محصولات استفاده می‌شود. آنها با فناوری‌هایی نظیر آبزیان و هیدروپونیک مصرف آب را تا ۹۰ درصد کاهش می‌دهند.

ساکنان کوریتیبیا (برزیل) با بزرگ شدن شهر از انباشت مواد بازیافتی در کوچه‌های باریک که کامیون‌ها قادر به تردد نیستند، خودداری می‌کنند، طبق برنامه تدوین شده، به کودکان آموزش داده می‌شود چگونه مواد بازیافتی را جدا کنند. بچه‌ها نیز به نوبه خود به خانواده‌هایشان آموزش می‌دهند. در ازای دریافت مواد بازیافتی از مردم، مبلغی به آن‌ها پرداخت می‌شود. این مقدار دستمزد ممکن است به صورت مواد غذایی یا بلیت اتوبوس باشد تا به این صورت استفاده از سیستم حمل

و نقل عمومی هم افزایش پیدا کند. امروزه ۸۵ درصد شهروندان کوریتیبیا از اتوبوس استفاده و ۹۰ درصد آن‌ها نیز در برنامه بازیافت شرکت می‌کنند.

در ایران نیز تاکسی‌های اینترنتی نمونه‌ای از اقتصاد چرخشی هستند؛ زیرا علاوه بر ایجاد اشتغال باعث صرفه‌جویی در مصرف سوخت و کاهش آلودگی محیط زیست می‌گردند.

شرکت توزیع برق مشهد باره‌اندازی یک کارگاه کوچک سیمی کرده با جمع‌آوری لوازم برقی مستعمل مانند کلیدها و کنتورهای برق، آنها را تعمیر و بازیافت کرده و دوباره به تاسیسات برق برگرداند.

نتیجه‌گیری

اگر چه مدت زیادی از ارائه و بکارگیری ایده و مفهوم اقتصاد چرخشی در کشورهای مختلف نگذشته است، اما با توجه به اهمیت آن و محدودیت‌های منابع حیاتی مانند آب، انرژی و سایر مواد اولیه و چالش‌هایی که جهان را با آن روبرو می‌کند، سازمان‌های جهانی موضوع توسعه پایدار و حفظ محیط زیست مناسب برای نسل‌های فعلی و آینده را جدی گرفته و برای رسیدن به این هدف از امکانات و ابزارهای مختلف استفاده می‌کنند. شکل‌گیری مفهوم اقتصاد چرخشی در دهه ۷۰ نتیجه یکی از این تلاشها بوده است که انتظار می‌رود با گسترش فرهنگ و رفع موانع بکارگیری آن، گسترش یافته و در بخشهای مختلف اقتصادی به کار گرفته شود.

در کشور ما نیز که از یک طرف با محدودیت منابع بخصوص منابع حیاتی مانند آب روبروست و از طرف دیگر با مصرف‌گرایی، اتلاف بی‌رویه و نابهره‌وری در بخش‌های مختلف مواجه است، برای رسیدن به توسعه و محیط زیست پایدار برای نسل فعلی و نسل‌های آینده می‌توان به این مسئله توجه کرد و با بکارگیری مفهوم اقتصاد چرخشی در بخش‌های مختلف اقتصادی، از نابهره‌وری و هدررفت بیشتر منابع جلوگیری نمود.

شیوه‌ای که موفق شد، اما تکثیر نشد!



دکتر حمید رضاناابی
صاحب‌نظر در حوزه بهره‌وری



ساختمان مازاد پیدا خواهد شد که می‌تواند به چرخه اقتصاد باز گردد و این حجم عظیم کارکنان هم سرنوشت جدیدی را دنبال خواهند کرد و بهره‌وری بخش خدمات بانکی، متحول خواهد شد، آیا این طور نیست؟

آیا عجیب نیست این تحول بانک رسالت که پیش روی خودمان است و نه تحریم و نه هیچ گونه وابستگی به خارج نتوانسته مانع آن شود، تا کنون به سایر بانک‌های عمدتاً دولتی تسری پیدا نکرده است و همچون یک قرن گذشته شاهد اتلاف بیکران وقت مردم هستیم؟

به گمانم کشورمان با این دست فرمان دولت، تا زمان نامعلومی طعم بهره‌وری را در فعالیت‌های بانکداری نخواهد چشید و بهره‌وری حداکثر در حد یک تعارف باقی خواهد ماند. همان طور که تا کنون «بهره‌وری»، این پر تکرار ترین واژه در برنامه‌های توسعه کشور، از حد تعارف جلوتر نرفته و نخواهد رفت. به باور من، بانک‌ها باید مجبور شوند به استفاده از فناوری و نه اینکه به صورت دلخواه آن را اختیار کنند، اگر این کار تبدیل به اجبار و دستور نگردد، معلوم نیست تا چند دهه آینده مردم مجبورند هزینه این همه کارمند و ساختمان بانک‌ها را بپردازند؛ علاوه بر وقت گرانبه‌ای خودشان که در این اماکن تلف می‌گردد!

شاید صاحبان بانک‌ها بگویند ساختمان‌ها بخشی از پشتوانه سرمایه‌ای بانک‌هاست و لذا در این اقتصاد نامتعارف، حفظ اماکن، سیاست بانک‌هاست و به عنوان پشتوانه‌ای برای حفظ ارزش دارایی‌های خود آنها را نگه می‌دارند. البته متأسفانه این اقدام هم با هزینه مردمی انجام می‌شود که سهامدار همین بانک‌ها هستند، اما اختیاری بر آنها ندارند.

از بارگذاری در سایت، تشخیص داد با عکس پروندهام مطابقت دارد و وارد مرحله بعدی شدم. در مرحله دوم و پایانی بایستی با انگشت‌ها که باید جلوی صورت تم می‌گرفتم جهت انگشت‌های نمایش داده شده در سه تصویر را نمایش می‌دادم که پس از چند ثانیه پیغام داد هویت من احراز شده است. خوش آمد گفت و بلافاصله گذر واژه جدید برایم پیامک شد، به همین سادگی و برای من که عصر پنجشنبه مستأصل شده بودم، در کمال مسرت و خوشحالی! چون اولین تجربه احراز هویت الکترونیکی برای من بود، کل عملیات حدوداً یک ربع طول کشید و در صورت داشتن تجربه قبلی، قطعاً این زمان کوتاه‌تر هم می‌شد.

همان طور که قبلاً گفتیم در ایام کرونا بانک رسالت تمام شعب خود در سراسر تهران را برای حفظ سلامتی مشتریان تعطیل کرد و تمام خدمات خود را بر بستر فناوری اطلاعات و ارتباطات برد، همچنین شماره ۴۷۴۷ را فعال کرد که شبانه‌روزی راهنمایی می‌دهد و جالب این که طی سه سال گذشته تا کنون به هیچ مشکلی برخورد نکرده‌ام. به نظرم خیلی عجیب است که این تجربه موفق تا کنون به سایر بانک‌های کشور تسری پیدا نکرده است! در واقع کرونا فرصتی شد تا مدل عملیاتی بانک قرض الحسنه رسالت به کلی متحول گردد و کارایی عملیاتی و اقتصادی آن به مقدار فوق العاده زیادی افزایش یابد.

حالا حساب کنید اگر روزی برسد که احراز هویت مشتری در تمام بانک‌ها بر بستر مجازی و با استفاده از گوشی همراه انجام شود، آن وقت چه تحول عظیمی در دریافت و پرداخت بانک‌ها صورت خواهد گرفت، چقدر

احراز هویت مشتری یک امر متداول در بانک‌هاست: متصدی باجه کارت ملی را دریافت می‌کند و با چهره شما مطابقت می‌دهد و در صورت احراز هویت ادامه عملیات بانکی انجام می‌گیرد. در واقع مهم‌ترین فلسفه مراجعه حضوری به بانک برای خدمات دریافت و پرداخت همین احراز هویت حضوری است که از زمان تأسیس بانک سپه در ایران از سال ۱۳۰۴ تا کنون، در طول قریب یکصد سال بدون تغییر باقی مانده است. اگر روزی برسد که احراز هویت مشتری نیاز به مراجعه حضوری نداشته باشد و به صورت غیر حضوری انجام شود، آن وقت آیا باز هم بانک‌ها نیازی به داشتن این تعداد کارمند و ساختمان در سراسر کشور خواهند داشت؟

در همین ارتباط اخیراً یک تجربه جدید و جالب کردم، الان چند سال است که (از زمان همه گیری کرونا) تقریباً تمام شعب حضوری بانک رسالت در تهران بسته شده است و در عوض کل خدمات این بانک، به صورت مجازی از طریق همراه بانک یا اینترنت بانک انجام می‌پذیرد، در یک روز پنجشنبه اشتباهاً گذر واژه‌ام در همراه بانک را سه بار اشتباه وارد کردم و پیغام داد که به دلیل تکرار اشتباه در وارد کردن گذر واژه، کلمه کاربری‌ام مسدود شده است! آن هم ظهر روز پنجشنبه که حتی چند شعبه حضوری بسیار محدود بانک رسالت هم تعطیل بود!

با شماره ۴۷۴۷ بانک که ۲۴ ساعته فعال است تماس گرفتم و راهنمایی کرد چطور باید عمل کنم. جالب است طبق راهنمایی عمل کردم و تمام عملیات احراز هویت از طریق گوشی همراه طی دو مرحله انجام شد و این خیلی جالب است. ابتدا یک عکس سلفی گرفتم و پس



دکتر محمد شجاع الدینبی
دبیر پیشین کمیته بهره‌وری
وزارت جهاد کشاورزی

موانع افزایش بهره‌وری بخش دولتی ایران

اطمینان از این که نیروی کار دولتی ماهر، با انگیزه و شایسته وارد مناصب می‌شوند، برای بهره‌وری حیاتی است.

موانع نظارتی: مقررات پیچیده و قدیمی، مانع از فعالیت تجاری و رشد اقتصادی می‌شود و بهره‌وری کلی و ایجاد شغل تأثیر می‌گذارد.

فقدان اندازه‌گیری عملکرد: استفاده محدود از معیارهای عملکرد و بودجه‌بندی مبتنی بر عملکرد، توانایی ردیابی و اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌های دولتی را مختل می‌کند و شناسایی زمینه‌های بهبود را دشوار می‌کند.

چالش‌های زیست محیطی و زیرساختی: مسائل زیست محیطی مانند کمبود آب و آلودگی هوا بهره‌وری کشاورزی ایران را مختل می‌کند، در حالی که زیرساخت‌های ناکافی حمل و نقل و لجستیک و زنجیره‌های تامین کالا و خدمات را متاثر می‌کنند.

عوامل ژئوپلیتیکی: وضعیت ژئوپلیتیکی ایران، از جمله تحریم‌های اقتصادی و انزوای روابط بین‌المللی، بر تجارت، سرمایه‌گذاری و دسترسی به فناوری تأثیر دارد و بر کاهش بهره‌وری کلی تأثیر می‌گذارد.

سیستم مالیاتی پیچیده: سیستم مالیاتی پیچیده و ناکارآمد مشکلاتی را برای مشاغل و افراد ایجاد می‌کند و به طور بالقوه سرمایه‌گذاران و فعالان اقتصادی را از ورود به فعالیت‌های درون‌زای اقتصاد منصرف می‌کند.

محدودیت‌های مالی و کسری بودجه، توانایی دولت را برای سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها، فناوری و خدمات عمومی که می‌تواند بهره‌وری را افزایش دهد، محدود کرده است.

نبود نظام نوآوری: تأکید بر نوآوری و پذیرش فناوری‌های مدرن در عملیات دولت وجود ندارد یا ناقص است. نوآوری می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری و بهبود ارائه خدمات شود.

شکاف‌های مهارتی: بخش عمومی ایران با شکاف‌ها و کمبودهای مهارتی در زمینه‌های خاص مواجه است که بر توانایی آن برای اجرای مؤثر طرح‌های افزایش بهره‌وری تأثیر می‌گذارد. علت این مشکل، عدم اجرای نظام ملی مهارت و صلاحیت حرفه‌ای در بخش‌های دولتی و اقتصادی است.

سیستم‌های قدیمی: سیستم‌های قدیمی فناوری اطلاعات و عدم سرمایه‌گذاری در دیجیتال سازی، مانع بهبود بهره‌وری در سازمان‌های دولتی ایران است. نوسازی زیرساخت فناوری اطلاعات برای کارایی ضروری است.

تصمیم‌گیری تکه تکه: تعدد در اختیارات تصمیم‌گیری در ارگان‌های مختلف دولتی ایران منجر به تکرار تلاش‌ها و عدم هماهنگی می‌شود و بر بهره‌وری کلی تأثیر می‌گذارد.

چالش‌های منابع انسانی: ناتوانی در جذب و حفظ استعدادها در بخش دولتی یک نقص بزرگ است. حصول

افزایش بهره‌وری بخش دولتی ایران با کسری‌ها و موانع متعددی مواجه است که برخی از آنها ساختاری است و در طول زمان تداوم یافته‌اند. این چالش‌ها می‌تواند مانع از عملکرد کارآمد سازمان‌های دولتی و مانع از ارائه خدمات عمومی شود.

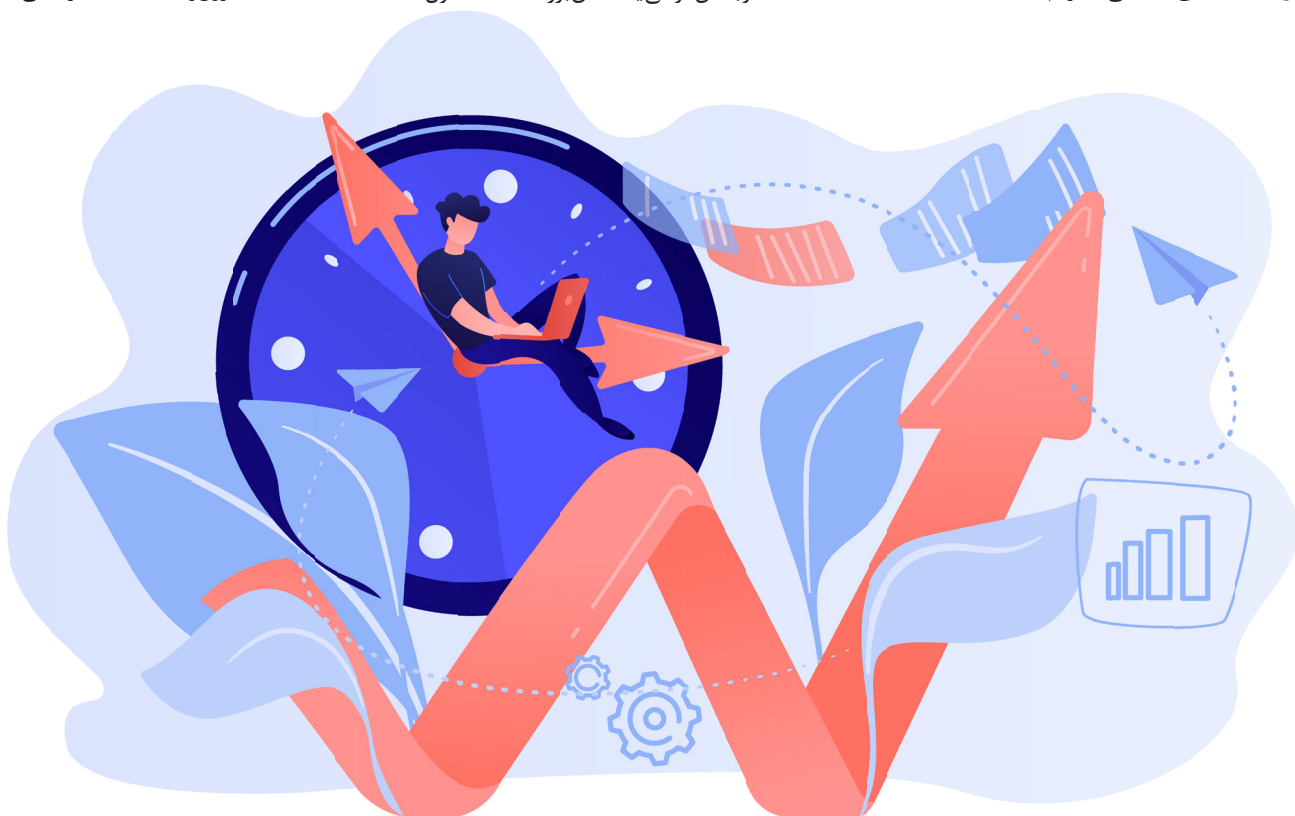
برخی از کسری‌ها و موانع اصلی افزایش بهره‌وری در بخش دولتی ایران عبارتند از:

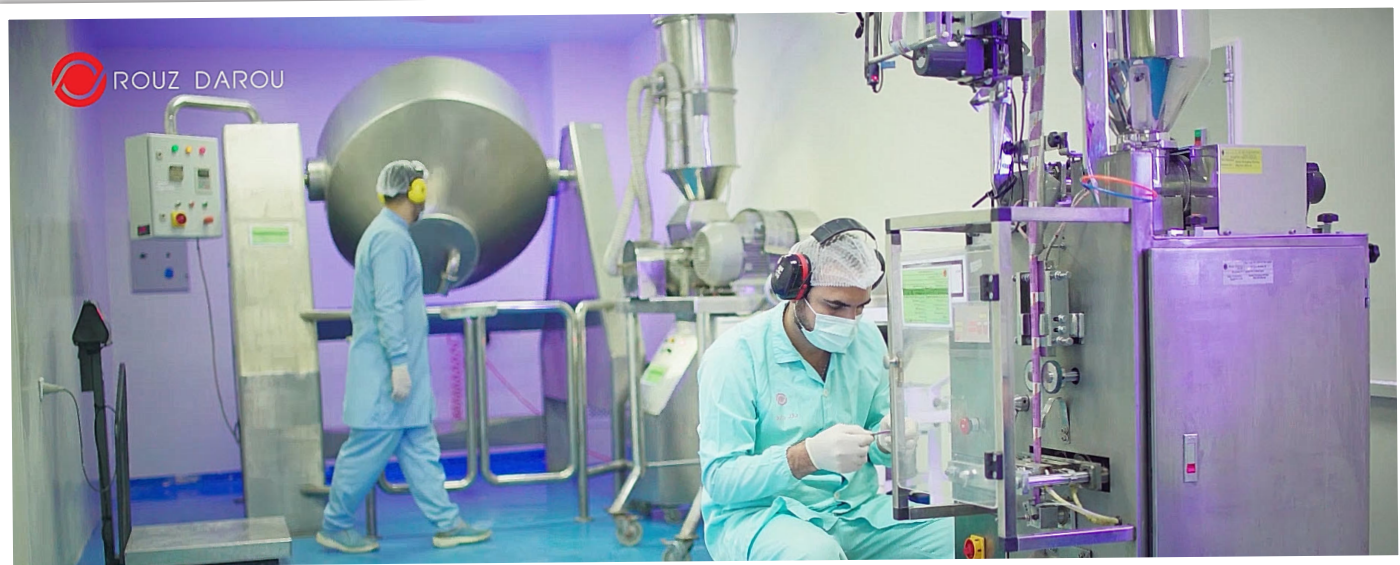
بوروکراسی و تشریفات اداری: بوروکراسی بیش از حد، مقررات پیچیده و تشریفات اداری تصمیم‌گیری را کند کرده است و مانع کارایی در عملیات دولت است. بنابراین ساده کردن فرآیندهای اداری یک چالش مهم است.

فساد: فساد و عدم شفافیت در اجزای دولت، تلاش‌ها برای بهبود بهره‌وری را تضعیف می‌کند. فساد منجر به تخصیص نادرست منابع، شیوه‌های ناکارآمد تدارکات و عدم پاسخگویی دولت می‌شود.

مداخلات سیاسی: ملاحظاتی سیاسی گاهی اوقات بر تصمیم‌گیری مبتنی بر قوانین غلبه می‌کند و مانع تخصیص بهینه منابع می‌شود. مداخله سیاسی همچنین می‌تواند مانع از حکمرانی خوب و مؤثر شود.

بنگاه‌های دولتی ناکارآمد: بسیاری از شرکت‌های دولتی در ایران زیر بار ناکارآمدی، سوءمدیریت و زیان‌های مالی هستند. این شرکت‌ها اغلب به یارانه‌های دولتی نیاز دارند که به بودجه عمومی فشار وارد می‌کند. **محدودیت‌های مالی:** تحریم‌های اقتصادی،





شاهرخ شاهسونی
مدیر طرح و برنامه، روزدارو

روزدارو در مسیر بهره‌وری

تخفیفات فروش، روزدارو توانسته بهبود قابل توجهی در سودآوری حاصل نماید. رشد ۱۴۰٪ فروش سال ۱۴۰۱ بالاترین میزان رشد ۱۴ سال اخیر در این شرکت است و همچنین سود خالص عملیاتی با رشد ۲۰۰٪ مواجه شده است.

کرده است که به عملکرد سودآوری شرکت کمک زیادی کرده‌اند.

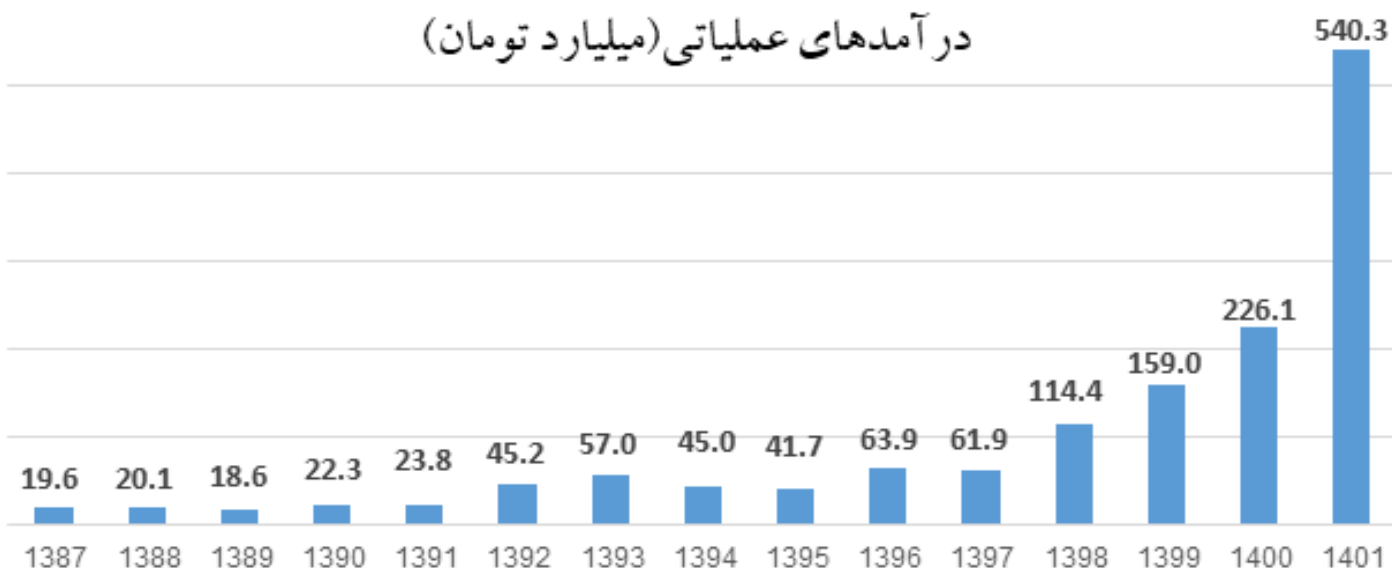
بهبود در فروش و سود

با افزایش فروش تعدادی و ریالی و در عین حال کاهش

شرکت روزدارو از سال ۱۴۰۱ تا کنون، به دنبال بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری بیشتر بوده است. با اعتقاد به اهمیت مدیریت بهینه منابع و فرایندها و بر اساس الگوی «تعهد، تمرکز، تلاش» تیم مدیریت جدید در سیستم‌های مختلف شرکت تغییرات و بهبودهایی ایجاد

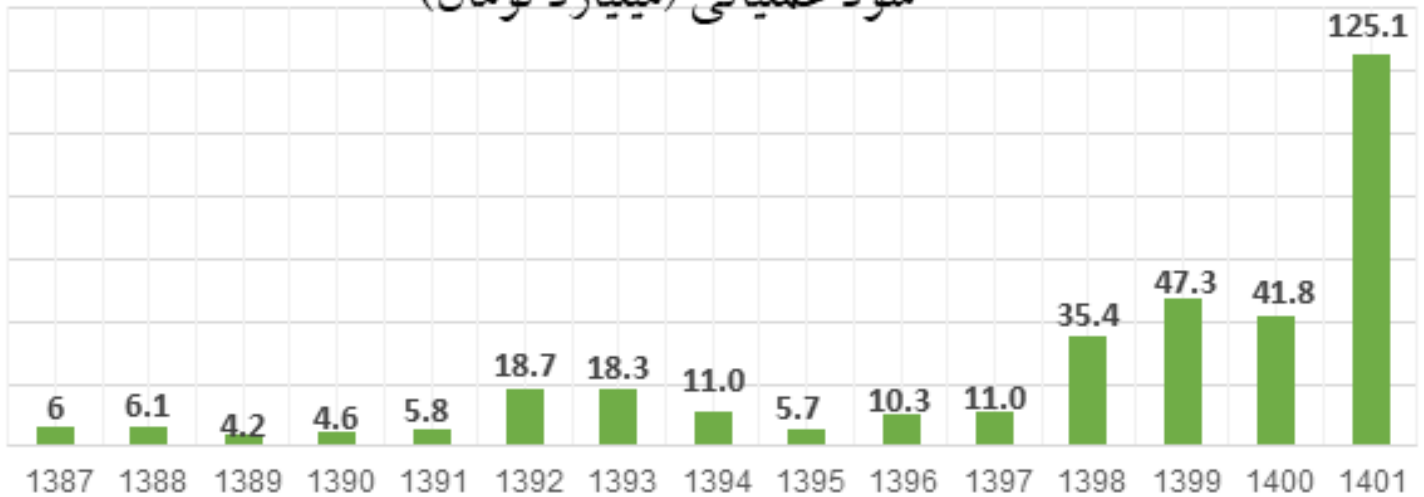
نمودار درآمد عملیاتی (۱۴۰۱-۱۳۸۷)

درآمدهای عملیاتی (میلیارد تومان)



نمودار سود عملیاتی (۱۴۰۱-۱۳۸۷)

سود عملیاتی (میلیارد تومان)



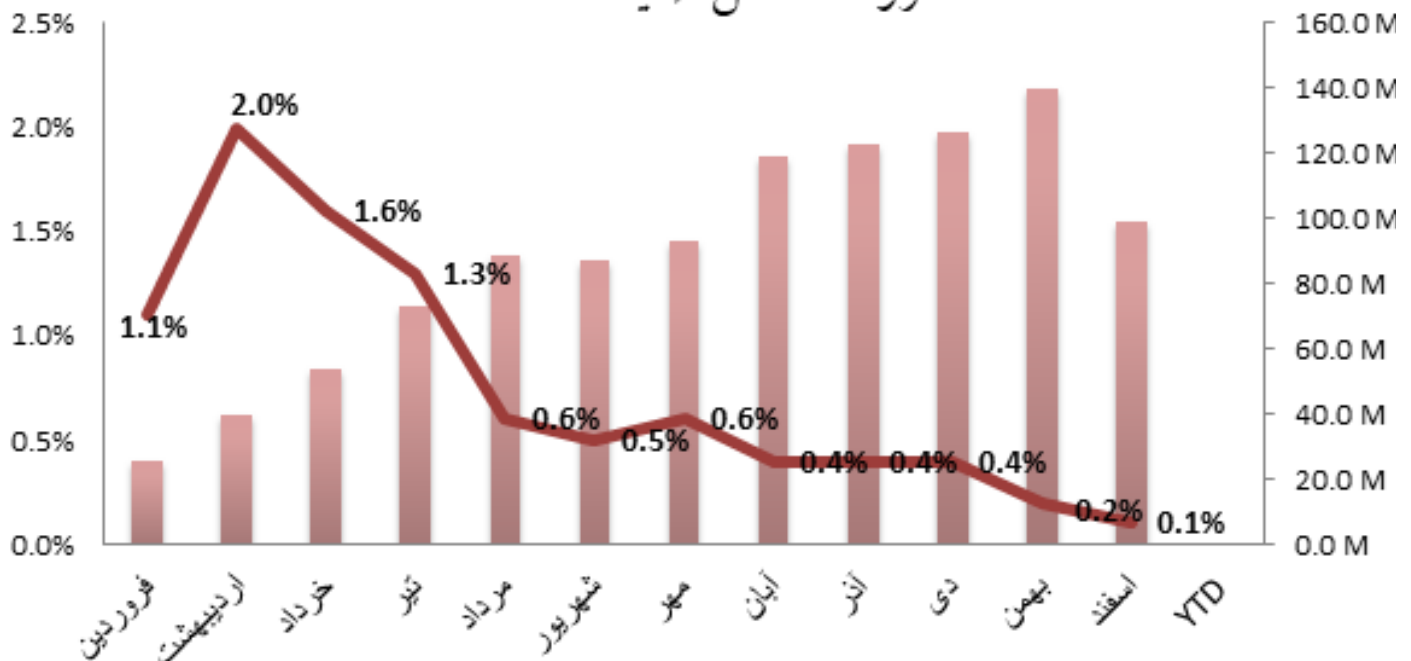
تعداد محصولات معیوب و ضایعات کاهش و بهره‌وری و سودآوری افزایش یافته است و شاخص ضایعات تولیدی ماهانه از ۲٪ به ۱٪، کاهش پیدا کرده است.

قوت و قابل بهبود آنها را شناسایی نموده‌ایم. این تغییرات شامل بهبود جریان کار و ترتیب مراحل تولید، کاهش زمان توقفات غیر ضروری، بهینه‌سازی توزیع منابع و بهبود کیفیت تولید شد. به این ترتیب،

بهبود فرآیندهای تولید

یکی از بهبودهای مهمی که در سیستم تولید انجام شده، بهینه‌سازی فرآیندهای تولید است. با ارزیابی دقیق فرآیندهای موجود و انجام جلسات توفان فکری، نقاط

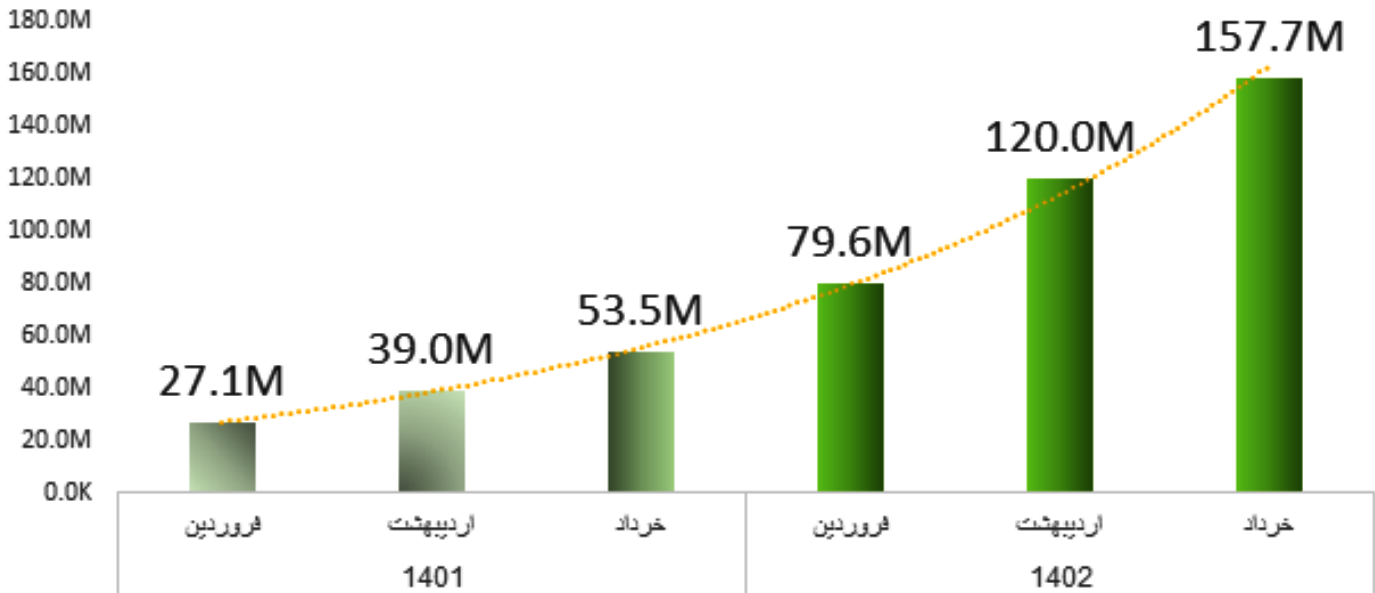
روند کاهش ضایعات



بهبود فرایندهای تولیدی و عملیاتی

رشد تولید عددی سه ماهه اول سال ۱۴۰۲ برابر با ۲۰۷٪ است که نشان از رشد همه جانبه در تمامی شاخص‌ها دارد.

رشد تولید عددی، سه ماهه اول ۱۴۰۲ و ۱۴۰۱



پروژه‌ها به موقع به مشتریان شده است.

بهبود سیستم ارتباط داخلی

اصلاحات در سیستم ارتباط داخلی شرکت، نقش مهمی در بهبود هماهنگی و تعامل بین اعضای تیم و بخش‌های مختلف دارد. با استفاده از سامانه‌های تبادل اطلاعات و نظام پیشنهادات و جلسات هماهنگی منظم، میزان کار گروهی و اشتراک دانش افزایش و ارتباطات سازمانی بهبود یافته است. این بهبودها باعث کاهش ابهامات و تداخلات در فرآیندهای داخلی شده و همچنین سرعت و کیفیت تصمیم‌گیری را بهبود می‌بخشد.

در نهایت...

با ایجاد این بهبودهای سیستمی در شرکت، روزدارو توانسته است به عملکرد بهتری دست پیدا کند. از طریق بهبود فرآیندهای تولید، مدیریت انبار، مدیریت پروژه و ارتباطات داخلی، توان تولید و قدرت فروش شرکت را افزایش داده و به سوددهی شرکت کمک کرده است. با استفاده از این بهبودها، هزینه‌ها کاهش یافته، بهره‌وری افزایش یافته و رقابت‌پذیری شرکت بهبود یافته است. همچنین، ارتباط بهتر با مشتریان و اعضای تیم، رضایت مشتریان و رشد پایدار شرکت را تسهیل کرده است.

شرکت، به روزدارو این امکان را داده است که قیمت و شرایط خرید محصولات را تعیین کند. با مذاکره موفق و امضای قراردادهای مفید، توانسته ایم قیمت مناسب‌تری را برای تامین ماده اولیه فراهم نماییم و بهای تمام شده را کاهش دهیم.

با افزایش بهره‌وری در خریدهای قراردادی، روزدارو توانسته ریسک ناشی از تغییرات قیمت‌ها را کاهش دهد و با انعقاد قراردادهای ثابت، قیمت تمام شده مواد اولیه را برای مدت مشخصی تثبیت نموده و از تاثیر نوسانات بازار جلوگیری کند. این امر به شرکت این امکان را می‌دهد تا برنامه‌ریزی مالی دقیق‌تری داشته باشد و سود خالص را بهبود بخشیده و ریسک‌های مربوط به قیمت‌ها را مدیریت کند.

بهبود سیستم مدیریت پروژه

سیستم مدیریت پروژه در شرکت روزدارو نیز از بهبود قابل توجهی برخوردار شده است. با ایجاد واحد پروژه‌ها در قلب واحد فنی و مهندسی با فرآیندهای استاندارد، توانستیم بهبود در برنامه‌ریزی، تخصیص منابع، مانیتورینگ و کنترل پروژه‌ها را داشته باشیم. این بهبودها منجر به افزایش بهره‌وری در اجرای پروژه‌ها، کاهش زمان بندی و هزینه‌های اضافی و افزایش توانایی شرکت در ارائه

بهبود مدیریت انبار

سیستم مدیریت انبار روزدارو نیز بهبود قابل توجهی را تجربه کرده است. با بهینه‌سازی فرایندهای بسته‌بندی، میزان فضای اشغال شده کاهش یافته است. علاوه بر این، با استفاده از سیستم بازخوانی اقلام راکد و جلسات پیوسته، دقت و سرعت در مدیریت موجودی افزایش یافته است. این بهبودها منجر به کاهش هزینه‌های انبارداری، مدیریت بهتر موجودی و در نهایت افزایش رضایت مشتریان شده است.

بهبود سیستم مالی و گردش مالی

با ارتقاء انضباط مالی، روزدارو منابع مالی لازم برای توسعه و بهبود تولید را فراهم کرده است. این وام‌ها می‌توانند به شرکت امکان دهند تجهیزات جدید را خریداری کند. همچنین با توان تولید بیشتر و قدرت فروش بهبود یافته، شرکت توانسته است در بازار رقابتی، بهبود قابل توجهی را تجربه کند و با قدرت فروش بیشتر، محصولات خود را به نحوی بازاریابی کند که جذابیت بیشتری برای مشتریان داشته باشد و بازار هدف خود را گسترش دهد.

بهبود سیستم خرید و زنجیره تامین

توسعه قراردادهای خرید قراردادی با تأمین کنندگان

زندگی بهادار

بیمه‌ای برای خود و سرمایه‌تان



باشما، برای جبران



بیمه‌ای

day insurance

