



به مناسبت هفته بهره‌وری؛ ۱ تا ۷ خرداد

افزایش بهره‌وری در تشکیلات دولتی ایران

بسیار قرار گرفته و سعی شده است با استفاده از چنین نرم‌افزارهایی، بهره‌وری در جامعه کارکنان دولت افزایش یابد.

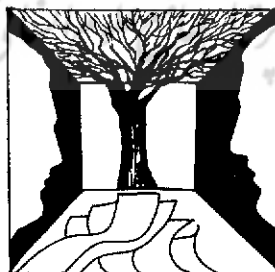
طرح مسئله

اگر بخواهیم مسئله را از دیدگاه بررسی استراتژیک در نظر بگیریم، باید از سوئی به آنچه درون جامعه کارکنان دولت است و از سوی دیگر به آنچه در محیط این جامعه مطرح است، توجه کافی مبذول نماییم. آنچه به عنوان نقاط قوت این جامعه مطرح است و در درون این جامعه دیده می‌شود، در مقابل نقاط ضعف این جامعه قرار دارد، و آنچه تحت عنوان فرصت‌های مناسب محیطی برای این جامعه مطرح است در مقابل تهدیدات محیطی قرار می‌گیرد. برای روشن شدن بیشتر موضوع، فهرستی از نقاط ضعف درونی سیستم دولتی را در مقابل فهرستی از نقاط قوت و فرصت‌های قابل دسترس این جامعه، ارائه می‌کنیم:

نقاط ضعف و تهدیدات سیستم بوروکراسی کارکنان دولت در ایران:

- نبودن انگیزه فعالیت در کارکنان؛
- تورم پرسنی و دوباره کاری‌های موجود؛
- عدم گرایش به افزایش توان تخصصی کارکنان؛
- کمبود برنامه‌ریزی‌های لازم در زمینه فعالیت کارکنان؛
- نبودن کنترل‌های مناسب از نحوه فعالیت کارکنان؛
- اتلاف منابع انسانی در سطح کل جامعه؛

صحیح بوده است یا خیر می‌تواند مورد سؤال قرار گیرد، ولی باتوجه به اینکه اغلب مسئولان طراز اول کشور به هنگام ارائه کارنامه آماری از عملکرد کارکنان دولت، به این ارقام اشاره کرده‌اند، نشانه باور تلویحی آنان از چنین عملکردی است. باتوجه به این عملکرد، تردیدی وجود ندارد که جامعه کارکنان دولت این قابلیت را دارد که با کاهش در حجم کارکنان، همان عملکرد مورد نظر را داشته باشد. بحث مربوط به تعدیل نیروی انسانی، ریزش کارکنان و ... نشأت گرفته از این مقوله است. بحث‌های مربوط به استفاده از سیستم‌های بهتر عملیاتی به منظور افزایش کارایی نیز به همین دلایل بوده است. همچنین، برنامه‌ریزی‌های صورت گرفته در زمینه افزایش توان تخصصی کارکنان و نهایتاً افزایش توان مدیریتی مسئولان، به همین دلیل مورد توجه



* استفاده از روش‌های کنترل کیفیت، کنترل کیفیت جامع، اتوماسیون اداری و مدیریت استراتژیک در اوضاع و احوال کنونی باتوجه به بافت نیروی انسانی تشکیلات دولتی، بهره‌وری را افزایش نخواهد داد.

افزایش بهره‌وری به اشکال مختلف می‌تواند صورت بگیرد. از تغییر در عملکرد یک قطعه کوچک در جریان تولید، تغییر در نحوه استفاده از مواد اولیه و استفاده بهینه از فرآیند تولید، تا تغییر در نحوه بازاریابی و فروش. هر یک از موارد فوق می‌تواند باعث کاهش هزینه و افزایش درآمد و نهایتاً، موجب افزایش بهره‌وری گردد. اینکه کدامیک مهمتر و یا موثرتر است قابل بررسی و مقایسه است. اما مسلم است تغییراتی که اساسی‌تر و یا به عبارت دیگر استراتژیک هستند، قطعاً اثرات بیشتری بر عملکرد خواهند داشت زیرا جامعه وسیعتری را مدنظر داشته و در طولانی مدت نتیجه بخش‌تر خواهند بود.

در این مقاله، دیدگاهی جدید نسبت به استراتژی دولت، در ارتباط با جامعه کارکنان دولت و نهایتاً افزایش بهره‌وری در این جامعه مطرح می‌شود. جامعه‌ای که در مجموع واحدهای دولتی شاید قریب به ۳ میلیون شاغل را در بر می‌گیرد که با خانواده‌شان قریب به ۱۵ میلیون نفر می‌شوند.

از گذشته دور، تغییر در روش‌های اداری و سیستم‌های بوروکراسی اداری ایران مدنظر بوده است. حتی واژه «انقلاب» نیز در این زمینه به کار برده شده، اما به جرات می‌توان ادعا کرد که تا به حال این تغییرات به هیچ وجه کارایی لازم را نداشته است. اطلاعات آماری منتشر شده در زمینه عملکرد ساعات کاری کارکنان دولت مبین این ادعاست. ارقام کارایی طی ۸ ساعت کار روزانه، کمتر از ۲ ساعت است و حتی به رقم ۴۵ دقیقه نیز اشاره شده است. اینکه آیا روش محاسبه این ارقام کاملاً

- ضعف مدیریت سیستم در زمینه استفاده بهتر از کارکنان؛

- اتلاف تجهیزات و وسایل به علت عدم استفاده موثر از آنها؛

- اتلاف منابع بیت‌المال با توجه به نبودن کارایی لازم در سیستم؛

- عدم جواب‌گیری محیط از سیستم بوروکراتیک دولتی و طولانی‌شدن اجرای عملیات و نهایتاً سرخوردگی جامعه از سیستم دولتی؛

- عدم امکان افزایش ارزش افزوده به تولید ناخالص داخلی از طریق فعالیت سیستم بوروکراتیک؛

- شکل‌گیری فرهنگ ناباوری به بوروکراسی دولتی و خطرات جنسی آن؛

- شکل‌گیری فرهنگ مشاغل دوم پنهان و آشکار در کارکنان سیستم بوروکراسی، به منظور مقابله با هزینه‌های زندگی؛

- کاهش اهمیت و ارزش و احترام کارکنان سیستم بوروکراسی در برابر سایر مشاغل جامعه؛

- احتمال بروز مشکلات و جرم‌هایی از قبیل کم‌کاری، ارتشاء و غیره؛

- احتمال بروز نابسامانی در جامعه در صورت تعدیل و ریزش نیروی انسانی موجود در سیستم بدون توجه به ایجاد اشتغال مناسب؛

- شکل‌گیری فرهنگ کم‌کاری و بی‌توجهی به خواست مراجعان؛

- احساس بی‌نقشی در کارکنان، که در طولانی مدت باعث افسردگی و دل‌سردی آنان در کارها شده است؛

- دخالت نابجای سیستم بوروکراسی در سیستم تولید و بخصوص در بخش خصوصی، به دلایل مختلف و به منظور نشان دادن نقش وجودی خود؛

- نگرانی در مورد تامین مالی سیستم بازنشستگی و رفاه کارکنان سیستم بوروکراسی، به علت حجم بسیار زیاد در سال‌های نزدیک و آینده؛

- عدم امکان تامین مالی کارکنان، به علت حجم بسیار زیاد آنان، با روش‌های معمول و تا به حال صورت گرفته.

با توجه به مواردی که هریک به تنهایی می‌تواند عاملی اساسی در کاهش کارایی سیستم بوروکراتیک دولتی باشد عمق مشکل تاحدی

* با اجرای این استراتژی، ۱/۵ میلیارد ساعت در سال به ساعت‌های تخصیص یافته به تولید جامعه افزوده خواهد شد.

قابل تصور است. در مجموع، در حال حاضر هم جامعه و هم سیستم بوروکراسی از وضع موجود رنج می‌برند. جامعه به دلیل اینکه مالیات‌دهنده است و خدمات مناسب را دریافت نمی‌کند، شاکی است و کارکنان سیستم هم به دلیل دریافتی نسبتاً ناچیز در مقابل کار روزانه، عدم امکان تامین زندگی و نداشتن کار سازنده، نهایتاً با احساس بی‌نقشی روبرو هستند.

تردیدی نیست که ادامه این روند با مشکل قطعی روبرو خواهد شد. روند خصوصی‌سازی، ضمن داشتن سایر مزایا و دلایل اجرایی، نیم‌نگاهی هم به حل این مسئله داشته تا بتواند بخش کارکنان سیستم بوروکراسی را از سیستم منتزع، خودگردان و تولیدکننده نماید، ولی هنوز در اولین مراحل کارهای تئوریک است و زمان زیادی لازم است تا شکل بگیرد.

این مقاله درصدد ارائه فرضیه‌ای است که می‌توان با جامعه عمل پوشاندن به آن، این معضل بزرگ جامعه را تاحدی رفع و با تکمیل آن راه حل قطعی را پیدا کرد.

همانطور که در ابتدای مقاله اشاره شد، در مقابل نقاط ضعف و تهدیدات هر سیستمی، نقاط قوت و فرصت‌هایی را هم می‌توان شناسایی نمود.

در وضع موجود نقاط قوت و فرصت‌های سیستم بوروکراتیک جامعه دولتی ایران را که بسیار ناچیز است می‌توان به شرح زیر پوشمورد:

- بخشی از درآمد بیت‌المال از این طریق تامین می‌گردد؛
- حمایت از سیستم‌های تولید صنعتی - کشاورزی به عهده این سیستم است؛
- ارتباطات بین‌المللی کشور از طریق این سیستم تامین می‌شود؛
- اجرای آموزش در سطح کشور به عهده این سیستم است؛
- برقراری نظم در جامعه و روابط کار از طریق این سیستم صورت می‌گیرد؛
- حمایت از فعالیت‌های توسعه در جامعه از

طریق این سیستم انجام می‌شود؛

- این سیستم به رفع نیازهای بهداشتی و درمانی جامعه کمک می‌کند؛

- سیستم مزبور کمک‌کننده به رفع نیازهای جامعه در زمینه‌های زیربنایی است.

با وجودی که موارد فوق به عنوان نقاط قوت و فرصت‌های سیستم بوروکراتیک دولتی عنوان شد ولی به دلایل بسیار قطعیت کافی در مورد آنها وجود ندارد و هریک از آنها را به راحتی می‌توان زیر سؤال برد و یا اجرای آن‌ها را به صورت کارآتر از طریق سیستم دیگری میسر دانست. بخصوص با توجه به نقاط ضعف و تهدیدهایی که در سطور قبل اشاره شد، کلیه فعالیت‌های عنوان شده تحت عنوان نقاط قوت و فرصت‌ها، به علت متاثر شدن شدید از نقاط ضعف و تهدیدهای محیطی، با کمال تاسف در حداقل امکان کارایی و عملکرد قرار دارند. البته میزان کارایی بخش‌های مختلف سیستم بوروکراتیک دولتی یکسان نبوده و بخش‌هایی بهتر و قوی‌تر از سایر بخش‌ها عمل می‌کنند. به جرات می‌توان گفت بخش‌هایی در سیستم بوروکراتیک دولتی قرار دارند که نه تنها عملکرد مثبت ندارند، بلکه باعث ایجاد مشکل در عملکرد سایر بخش‌ها شده و به عنوان یک مخرب عمل می‌کنند و در مقابل به کارکنان این بخش‌ها حقوق و مزایا داده شده و پاداش هم به آنها تعلق می‌گیرد!

چه باید کرد؟ بدیهی است طی سال‌های گذشته به مسئله فوق توجه شده و به عنوان یک مسئله حیاتی و معضل اساسی همواره مدنظر بوده است. اما راه‌حل‌های ارائه شده در حد بخشنامه‌ها و یا راه‌حل‌های بسیار ابتدایی و مقطعی و موردی بوده که به هیچ وجه کارساز نبوده و حتی بر مشکلات هم افزوده است.

در جامعه امروز ایران، که تحت فشارهای بسیار سنگینی از جانب دشمنان و رقبا قرار دارد، گریزی نیست مگر انتخاب راه‌های انقلابی و حرکت‌های هوشمندانه در جهت استفاده از دیدگاه‌های فکری بهتر.

امروزه، بیشتر اندیشمندان جامعه توافق دارند که راه‌حل مشکلات ایران راه‌اندازی بخش تولید می‌باشد و جملگی در این مورد قطعیت دارند. بدیهی است در جامعه‌ای که تولید کم باشد تقاضا فزونی خواهد یافت و این امر از عوامل بسیار مهم تورم در آن جامعه خواهد بود، کم‌اینکه امروز به شدت با این مسئله روبرو هستیم.

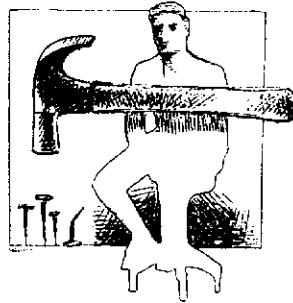
نگاهی به ترکیب میزان آموزش و تجربه کارکنان و مدیران تشکیلات دولت:

هیچ‌گونه برنامه‌ریزی در زمینه افزایش بهره‌وری، بدون توجه به بافت و ترکیب نیروی انسانی موجود در تشکیلات دولت و همچنین عوامل محیطی موثر بر آن، نمی‌تواند صورت پذیرد. باید بررسی کرد که امکانات موجود از سویی، و آمادگی‌ها از سوی دیگر در سازمان دولتی ایران چگونه است؟ آیا وضع موجود پذیرای اجرای هر روشی در زمینه افزایش بهره‌وری است، یا اینکه به دلیل محدودیت‌های موجود و عدم آمادگی در حد مقبول، باید از روش‌های خاصی استفاده گردد که شاید تا به حال در هیچ نقطه از جهان اجرا نشده است و فرهنگ و ساختار حاکم بر نظام تشکیلات دولتی ایران چنین امری را ایجاب می‌کند. از مهمترین عوامل موثر در نحوه عملکرد کارکنان در سیستم دولتی ایران، پنج عامل به‌نظر نگارنده نقش بسیار مهمی دارند. هرچند عوامل دیگری نیز هستند که به‌نوبه خود می‌توانند قابل توجه باشند.

۱- ترکیب آموزشی و وضعیت سواد در تشکیلات دولتی ایران:

جدول شماره ۱ تعداد کارکنان (کارگران و کارمندان) دولت را در وزارتخانه‌ها، ارگان‌ها و سازمان‌های مربوط، به تفکیک مقاطع تحصیلی نشان می‌دهد.^(۱) همان‌طور که از ارقام جدول می‌توان نتیجه گرفت، تعداد کارکنان نظام تشکیلات دولتی در ابتدای سال ۱۳۷۲، قریب به ۲۱۷۱۴۱۴ نفر بوده است. ارقام مربوط به کارکنان وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، وزارت اطلاعات و وزارت نفت به‌علت محرمانه بودن آن، در این جدول نیامده است. با توجه به روند افزایش تعداد کارکنان، که از سال ۱۳۶۸ تا ۱۳۷۰ بیش از ۱۰٪ و از سال ۱۳۷۰ تا ۱۳۷۲ نیز بیش از ۱۰٪ بوده است و در صورت ملحوظ داشتن همین افزایش طی سالهای ۱۳۷۲ تا ۱۳۷۴ و همچنین افزایش ارقام مربوط به سه وزارتخانه‌ای که تعداد کارکنان آنها در جدول نیامده است، می‌توان تخمین زد که تعداد کل

کارکنان تشکیلات دولتی در ابتدای سال ۱۳۷۴ قریب به ۳ میلیون نفر است. ارقام جدول نشان‌دهنده آن است که از مجموع کارکنان دولت ۳۵/۷ درصد دارای تحصیلات کمتر از دیپلم، ۵۴/۵ درصد دارای تحصیلات در حد دیپلم و فوق دیپلم و ۹/۸ درصد دارای تحصیلات



دانشگاهی لیسانس و بیشتر می‌باشند. در واقع بیش از ۹۰ درصد از مجموع کارکنان دولت تحصیلات در حد دیپلم و فوق‌دیپلم و کمتر دارند و تنها حدود ۱۰ درصد از کارکنان دولتی دارای تحصیلات دانشگاهی هستند.

۲- ترکیب سنی و تجربی کارشناسان و مدیران: هرچند آمار مربوط به ترکیب سنی و تجربی مدیران در نظام تشکیلات دولتی در دسترس نبود تا مورد تحلیل قرار گیرد، ولی آمار سرشماری مربوط به سال ۱۳۶۵ مرکز آمار ایران، گویای این مطلب است که بخش عمده‌ای از مدیران کشور جوان بوده و متوسط سن آنها حدود ۳۵ سال است.^(۲) این امر نشان‌دهنده تجربه کم قشر مدیران در برخورد با مسائل می‌باشد. با توجه به اینکه معمولاً مدیران جوان به مسائل فنی و موردی بیشتر توجه دارند تا مسائل ریشه‌ای و طولانی مدت، به‌نظر می‌رسد که اهمیت افزایش بهره‌وری از دیدگاه مدیران جوان کشور هنوز کاملاً احساس نشده است.

۳- انگیزه‌های فعالیت در کارکنان و مدیران نظام تشکیلات دولتی:

کمبود انگیزه فعالیت، دلایل مختلفی دارد که مهمترین آن عدم ارضاء تیزهای مادی اولیه است.^(۳) هر چند، عوامل دیگری نیز از قبیل بی‌نقشی، وجود تبعیضات و محدودیت‌های قوانین کار از عوامل ضدانگیزه برای مدیران در نظام دولتی به‌شمار می‌آید. بدیهی است با کمبود انگیزه برای فعالیت‌های عادی، انتظار برای فعالیت بیشتر و یا تغییر در نوع فعالیت به‌منظور افزایش کارآیی، تا حدی دور از ذهن است.

۴- مشکلات محیطی:

در حال حاضر و بخصوص در چندساله اخیر که تعادل هزینه‌ها با درآمدها بهم خورده است، نگرانی کارکنان نظام دولتی که دریافتی کمتری در مقایسه با مشاغل آزاد و حتی مشاغل مشابه در بخش خصوصی دارند، کاملاً محسوس است و

به‌ناچار بیشتر کوشش خود را مصروف مقابله با این کمبود می‌کنند که نهایتاً از طریق فعالیت در شغل دوم و سوم سعی در پرکردن شکاف بین درآمد و هزینه دارند.

این در طولانی مدت باعث فرسودگی روحی و جسمی آنان می‌شود. در نتیجه به بهره‌وری و افزایش آن توجه چندانی نمی‌شود. حتی بسیاری از کارکنان در نظام دولتی به‌نوعی سعی در استراحت دارند تا بتوانند انرژی لازم برای انجام کار دوم خود را تامین کنند.

۵- ضعف نظام مدیریت اجرایی:

به دلایل مختلف که شاید مهمترین آن نداشتن تصویری روشن از آینده و نهایتاً عدم تعیین استراتژی فعالیت است، مدیران نظام تشکیلات دولتی با مشکلات اجرایی روبرو هستند. همچنین به‌علت وجود محدودیت‌های قوانینی، مدیریت نظام از موضع ضعف با مسائل مربوط روبرو می‌شود.

علاوه برآنچه ذکر شد، عوامل دیگری نیز وجود دارد که در سطور قبل و تحت سرفصل «نقاط ضعف و تهدیدات نظام تشکیلات دولتی» به آن اشاره شد. مجموعه این عوامل، باعث می‌شود که انتخاب روش‌های منجر به افزایش بهره‌وری، با محدودیت‌هایی روبرو شود. در واقع یک مکانیزم یا استراتژی باید انتخاب شود که متناسب با چنین بافتی از نیروی انسانی، مدیریت و محیط باشد. استفاده از روش‌های پیچیده که در کیفیت تولید و نهایتاً به‌نوعی در بهره‌وری موثر است، در چنین فضایی دور از ذهن و غیرکاربردی است. مثلاً استفاده از روش‌های TQC, QC, OFFICE AUTOMATION و یا روش‌های مدیریت استراتژیک، که نیاز به نیروی انسانی با دانش و تجربه مناسب دارد، به‌نظر می‌رسد که در مقطع فعلی جامعه ایران با موفقیت کامل روبرو نشود.

فرضیه:

با توجه به محدودیت‌های اشاره شده در سطور قبل، باید اندیشید که چگونه با استفاده از چه نوع استراتژی می‌توان محدودیت‌های درونی و تهدیدهای محیطی حاکم بر نظام تشکیلات دولتی را برطرف و یا تبدیل به امکانات و فرصت‌ها نمود و از آن برای افزایش بهره‌وری سود جست.

همان‌طور که اشاره شد، در حال حاضر

جدول شماره ۱ - ترکیب کارکنان (کارمندان و کارگران) دولت در وزارتخانه‌ها و موسسات برحسب مدرک تحصیلی

فهرست	جمع کارکنان		
	زیردیپلم (ب)	دیپلم (ا)	لیسانس و بالاتر (د)
سال ۱۳۷۰ *	۲۷/۸	۵۲/۷	۹/۵
سال ۱۳۷۱ ***	۲۵/۷	۵۲/۵	۹/۸
تعداد ریاست جمهوری	۲۶/۸	۳۲/۵	۱۹/۷
وزارت آموزش و پرورش	۱۳/۵	۷۶/۲	۱۰/۳
وزارت امور اقتصادی و مالیاتی	۳۲/۲	۵۸	۷/۶
وزارت امور خارجه	۳۵/۵	۲۲/۷	۲۱/۸
وزارت بازرگانی	۵۷/۱	۳۵	۷/۹
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	۵۰/۸	۳۵/۵	۱۳/۷
وزارت پست و تلگراف و تلفن	۵۰/۳	۳۳/۷	۶
وزارت تعاون	۲۳/۷	۲۷/۲	۲۹/۱
وزارت جهاد سازندگی	۶۰/۱	۳۰/۲	۹/۵
وزارت مخابراتی	۲۳/۳	۵۰/۵	۶/۲
وزارت راه و ترابری	۷۱/۲	۲۲/۲	۲/۲
وزارت صنایع	۲۳/۳	۲۱/۷	۱۵
وزارت صنایع سنگین	۷۱/۹	۲۰/۱	۸
وزارت فرهنگ و آموزش عالی	۵۶	۲۸/۸	۱۵/۲
وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی	۲۹/۶	۳۵/۵	۱۲/۹
وزارت کار و امور اجتماعی	۲۳/۲	۲۳/۳	۱۳/۳
وزارت کشاورزی	۵۶/۱	۳۲/۲	۱۱/۷
وزارت کشور	۲۳/۲	۲۷/۱	۹/۵
وزارت مسکن و شهرسازی	۳۱/۷	۲۶/۸	۲۱/۵
وزارت معادن و صنایع معدنی	۴۳/۸	۲۶/۳	۵
وزارت نیرو	۲۹/۹	۳۳/۸	۶/۳
مجلس شورای اسلامی و وزارت محاسبات کشور	۳۵/۲	۲۶/۵	۱۸/۱
سازمان صدا و سیما و جمهوری اسلامی ایران	۳۸/۳	۲۶	۱۵/۷

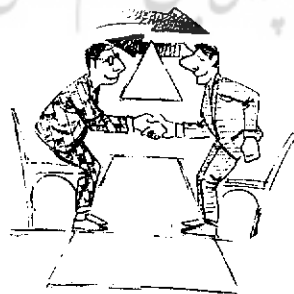
سازمانهای دولتی ایران، هرچند در بعضی موارد عامل پشتیبانی‌کننده و جهت‌دهنده نظام اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور هستند، ولی به‌طور عمده به‌علت ایجاد نکردن ارزش افزوده مناسب در کل سیستم اقتصادی، بیشتر بصورت مراکز هزینه هستند تا تولیدکننده و یا خدمات‌دهنده‌ای که دارای ظرفیت مناسب است. اشاره شد که استفاده از روش‌هایی از قبیل تعدیل نیروی انسانی و ریزش کارکنان بدون توجه به ابعاد اقتصادی-اجتماعی آن، ممکن است خطرات جدی در جامعه ایجاد کند. همچنین، اشاره شد که اصلاح سیستم‌های عملیاتی موجود به‌تنهایی و با توجه به بافت نیروی انسانی، کارساز نخواهد بود. اشاره شد که عملکرد کاری کارکنان تشکیلات دولتی کمتر از ۱/۵ ساعت در روز از مجموع ۸ ساعت کار روزانه است و نیاز به افزایش تولید در سطح جامعه نیز به‌عنوان پیش‌فرض اول در توسعه اقتصادی-اجتماعی جامعه مطرح گردید. با توجه به مجموع آنچه گفته شد، نیاز به انقلابی واقعی در سیستم تشکیلات دولتی وجود دارد. از سالهای قبل این واژه در ارتباط با افزایش عملکرد در سازمانهای دولتی به‌کار برده شده ولی تا به حال نتیجه‌ای گرفته نشده است. زیرا بدون توجه به محدودیت‌هایی که اشاره شد، روش‌هایی به‌کار گرفته شده است که در همان مرحله اول با شکست روبرو گردیده و گره‌ها ناگشوده باقی مانده است.

اگر به این نکته ظریف توجه کنیم که نظام تشکیلات دولتی علاوه بر نقش حمایتی خود، نقش تولیدی هم باید داشته باشد، مسئله به‌راحتی قابل حل است. با توجه به اینکه بخش عمده‌ای از ساعات کاری کارکنان به بطالت می‌گذرد، راه‌حل در هدایت جامعه کارکنان به‌سوی تولید است. هرچند در این زمینه فعالیت‌هایی صورت گرفته و سعی شده است که از روش‌هایی نیز استفاده شود، از قبیل تشکیل شرکت‌های تعاونی تولید کارکنان و یا انتزاع بخش‌هایی از فعالیت نظام دولتی و اجرای آن توسط کارکنان در قالب نظام بخش خصوصی، ولی به‌علت محدودیت‌هایی که قبلاً اشاره شد این تلاش‌ها با مشکل و شکست روبرو شده است. آنچه در این مقاله به‌عنوان یک بیانیه (۴) ارائه می‌شود این است که «کارکنان تشکیلات دولتی به‌اندازه مناسب کار ندارند و کار نمی‌کنند پس باید بخشی از ساعات کاری آنان به فعالیت تولیدی اختصاص یابد و این فعالیت جزو وظایف

* - تعداد برآورد شده مستخدمان دستگاههایی که آمار آنها به‌موقع واصل نگردیده، بالغ بر ۸۴۸۲۷ نفر می‌باشد، که در جمع کل کارکنان به‌نظور نشده است.

** در جمع فوق، ۱۹۵۱ نفر با تحصیلات حوزه‌ای و ۴۱۹۴۲ نفر کارکنان وزارت نفت که تفکیک آنها برحسب مدرک تحصیلی ممکن نبود، منظور نشده است.

*** - آمار کارکنان وزارت اطلاعات، وزارت نفت و وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح به‌علت محرمانه بودن در جدول آورده نشده است. ماخذ: سالنامه آماری سال ۱۳۷۲ کشور



• نظام تشکیلات دولتی، علاوه بر نقش حمایتی، باید نقش تولیدی هم داشته باشد.

امروز، با شرایطی که در جهان حاکم است، به هیچ وجه قابل قبول نیست که فردی ۱/۵ ساعت کار کند و حقوق ۸ ساعت کار را بگیرد. جوامع سخت‌کوش مانند ژاپن، کره، و... ناسالهای اخیر حقوق ۸ ساعت کار را می‌گرفتند و بیش از ۱۰ ساعت کار می‌کردند. سالها به همین ترتیب کار کردند تا به توسعه و توسعه پایدار نایل شدند. حتی امروز هم کمتر از ۸ ساعت کار نمی‌کنند. آنچه عنوان شد به مفهوم «سفت‌کردن کمربندها» نیست بلکه مفهوم آن این است که فرهنگ تنبلی باید از جامعه زوده شود. اگر تا امروز میراث‌خوار نظام گذشته بوده‌ایم، دیگر بس است. باید با واقعیت‌ها کنار آمد و آنرا قبول کرد. ایرانی ماخوذ به حیا است، حتی مسئولان دولتی از اینکه از فردی کار متناسب با مبلغ پرداختی به او بکشند، خجالت کشیده و تصور می‌کنند که به فرد، فشار وارد می‌آید، در صورتی که چنین نیست. ادامه وضع موجود، محکوم به شکست و موجب پسرفت جامعه است. ما در قبال آیندگان مسئولیت داریم. اشاعه چنین فرهنگ غلط کاری به فرزندانمان خیانتی است بزرگ. پس باتوجه به فرضیه ارائه شده، بخشی از

فعالیت کارکنان تشکیلات دولتی باید مصروف تولید گردد.

مکانیزم سیستم:

با قبول اینکه بیش از ۶ ساعت از مجموع ساعات کار روزانه کارکنان نظام تشکیلات دولتی به هدر می‌رود، پیشنهاد می‌شود که هر فرد روزانه ۲ ساعت در محل کار خود فعالیت تولیدی داشته باشد. بدیهی است در زمینه فعالیت‌های تولیدی باید بررسیهای کارشناسی صورت گیرد تا معلوم شود که کارکنان هر وزارتخانه، سازمان و ارگان دولتی چه کارهایی می‌توانند بکنند.

مثال:

یک سازمان دولتی را در نظر بگیرید که ۶۰۰ نفر شاغل دارد و ساعات کار این سازمان از ساعت ۷ تا ۱۵ است. بدیهی است چنین سازمانی قطعاً دارای ساختمانی متناسب با تعداد کارکنانش می‌باشد. قطعاً سالن وسیعی دارد که استفاده‌های خاص از قبیل رستوران، سالن ورزش، گردهم‌آیی و غیره از آن می‌شود. با تبدیل این سالن به کارگاه مثلاً قالی‌بافی، در چهارنوبت و در هر نوبت ۱۵۰ نفر از کارکنان به کارگاه مزبور رفته و پس از دریافت

جدول شماره ۲: افزایش پتانسیل تشکیلات دولتی ایران با تبدیل نقاط ضعف و تهدیدها به نقاط قوت و فرصت‌ها

نقاط ضعف و تهدیدها	نقاط قوت و فرصت‌ها
توزیع پرسنی	وجود پرسنل آماده و سازمان یافته برای انجام کار
دوایه کاری‌ها	انجام کارهایی متفاوت با کارهای قبلی
اتلاف منابع انسانی در جامعه	استفاده بهینه از منابع انسانی
وجود مشکل کنترل عملکرد	امکان هدایت و کنترل بهتر
اتلاف تجهیزات، وسائل و ساختمان‌ها به علت عدم استفاده بهینه	استفاده حداکثر از امکانات موجود
نداشتن ارزش افزوده به تولید ناخالص داخلی	داشتن ارزش افزوده
استعمال روز مسائل و نرم‌هایی از قبیل کم‌کاری و فریاد	استفاده بهینه از زمان‌های کاری
تخصیص نشدن کارکنان	تخصیص شدن کارکنان
احساس برقی کارکنان و دلبری آنان	احساس نقش و تعلق و دلگرمی به کار
احتمال بروز مشکل در جامعه به دلیل استفاده از روش‌های نامتداول و ریزش	افزایش فرصت‌های شغلی و ایجاد شغل‌های جدید و بیشتر
کاهش احترام و اهمیت کارکنان در کل جامعه	افزایش احترام و اهمیت کارکنان در کل جامعه
ضعف نظام مدیریت	تعمیرت نظام مدیریت
فقدان ضعف و قابل انتقاد نظام دولتی کشور	تعمیرت قوت و قابل تحسین نظام دولتی کشور
شکل‌گیری فرهنگ تسلیل دوم و فرسودگی کارکنان	انجام کار و دریافت متناسب از نتیجه آن

*** کارکنان دولت به اندازه کافی کار ندارند و کار نمی‌کنند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود بخشی از ساعات کاری آنان به فعالیت تولیدی اختصاص یابد و این فعالیت جزو وظایف آنان بشمار آید.**

آموزش لازم، قالی‌بافی می‌کنند. از ساعت ۹-۷، ۱۵۰ نفر، ۱۱-۹، ۱۵۰ نفر، ۱۳-۱۱، ۱۵۰ نفر و بالاخره ۱۵۰ نفر از ساعت ۱۳ تا ۱۵.

باتوجه به عملکرد ۱/۵ ساعت در روز کارکنان، هیچ مشکلی از نظر ارائه کار عادی سازمان پیش نخواهد آمد و تنها نیاز به برنامه‌ریزی مناسب دارد تا کار مربوط به علاوه کار تولیدی صورت گیرد.

در واقع با تبدیل نقاط ضعف و تهدیدهای اشاره شده در قبل به امکانات و فرصت‌ها، معلوم می‌شود که پتانسیل سازمانهای دولتی در مورد اجرای این فرضیه تا چه حد بالا است. بخشی از نقاط ضعف نظام تشکیلات دولتی که تبدیل به نقاط قوت می‌شود در جدول شماره ۲ آمده است.

در نتیجه، مشاهده می‌شود که نظام تشکیلات دولتی ایران دارای نقاط قوت و فرصت‌های فوق‌العاده‌ای است که می‌تواند بالفعل شود.

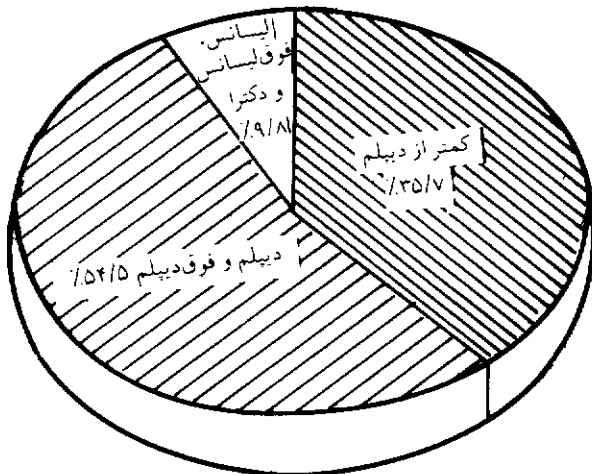
در واقع در صورت اجرای این مهم، براساس محاسبه زیر، این نتایج حاصل خواهد شد:

$3,000,000 \times 2 = 6,000,000$
 ساعت در روز = ساعت در روز \times نفر کارکنان دولت
 $6,000,000 \times 250 = 1,500,000,000$
 افزایش بهره‌وری = روزکاری در سال \times ساعت در روز (ساعت)

یعنی در سال ۱/۵ میلیارد ساعت به ساعات کاری جامعه و آنهم در زمینه تولید، بدون اینکه سرمایه‌گذاری چندانی شده باشد، افزوده خواهد شد.

اگر بطور مثال هر ساعت کار ۲۰۰۰ ریال ارزش داشته باشد:

$3,000,000 \times 2,000 = 6,000,000,000$ ریال \times ۱/۵ میلیارد ساعت
 در مورد اینکه در چه زمینه‌های تولیدی می‌توان وارد عمل شد، باید تحقیق دقیق کارشناسی صورت گیرد، تا روشن شود که مثلاً کارکنان وزارت کشاورزی و یا کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارایی در چه زمینه‌هایی باید فعال



نمودار ۱ - توزیع درصد کارکنان (کارمندان و کارگران) دولت در وزارتخانه‌ها و موسسات برحسب مدرک تحصیلی در آغاز سال ۱۳۷۲

بخش دولتی بیشتر به فعالیت‌های استراتژیک خواهد پرداخت. به امید ایرانی مستقل، که توفیق‌های جبری از تسبیل تحریم اقتصادی، باعث شکوفائی و بهره‌وری بیشتر آن خواهد گردید. □

منابع و مآخذ:

- (۱) - سالنامه آماری سال ۱۳۷۲ کشور منتشر شده در سال ۱۳۷۳
- (۲) - براساس آمارهای سال ۱۳۶۵ مرکز آمار ایران، ۲۵ درصد از مدیران کشور زیر ۳۰ سال و ۶۳ درصد کل مدیران کشور کمتر از ۴۰ سال دارند
- (۳) - براساس تحقیقی که توسط نگارنده مقاله از طریق پرسشنامه و مصاحبه در ۵ واحد صنعتی-خدماتی صورت گرفت، مهمترین عامل در کمبود انگیزه فعالیت، عوامل مادی ذکر شده است.
- (۴) - مانیفت
- (۵) - روزنامه رسمی جمهوری اسلامی ایران هفتم اردیبهشت‌ماه ۱۳۷۳

* ذبیح‌اله مولوی دارای فوق لیسانس عمران و توسعه ملی است و در زمینه‌های مشاوره‌ای - آموزشی - تحقیقاتی فعالیت دارد.

نامبرده طی قریب به نوزده سال فعالیت در سازمان مدیریت صنعتی، طرح‌های مهمی در زمینه‌های مختلف انجام داده است. از وی تاکنون مقالات متعددی در نشریات تخصصی به چاپ رسیده است.

شوند. قطعاً، مزیت‌های رقابتی باید در این بررسی مورد نظر باشد. بدیهی است، در ابتدا، حتی تصور چنین امری مشکل به نظر می‌رسد. ولی در صورتی که بررسی دقیق صورت گیرد به راحتی و با برنامه‌ریزی، حتی وزارتخانه‌هایی مثل آموزش و پرورش که به امر خطیر تدریس اشتغال دارند، می‌توانند مشمول چنین برنامه‌ای بشوند و در ساعات بین تدریس، تولید کنند. که در این صورت، حتی در تعطیلات تابستانی هم ملزم به تولید خواهند بود.

در کنار اختصاص ۲ ساعت در روز به امر تولید، یک ساعت هم به آموزش باید اختصاص داده شود، تا به تدریج توان تخصصی و دانشی کارکنان دولت افزوده شده و از رخوت موجود خارج گردند.

یعنی، مجموع ۸ ساعت زمان کاری کارکنان بصورت زیر درخواهد آمد:

$$2 \quad 1 \quad 5 \quad 8$$

ساعت = ساعت + ساعت + ساعت
کارروزانه کارعادی آموزش کارتولیدی

مزایای اجرای این استراتژی به فوریت در جامعه ملموس خواهد شد. عمده‌ترین این مزایا عبارتند از:

- احساس نقش و مفید بودن افراد؛
- افزایش تولید ناخالص داخلی؛
- افزایش درآمد کارکنان؛
- کاهش تورم در جامعه؛
- کسب درآمدهای ارزی؛
- برقراری ارتباط منطقی و مناسب بین جامعه و کارکنان نظام؛
- افزایش تخصص و قابلیت کارکنان و آمادگی آنان برای ادامه کار در بخش خصوصی پس از بازنشسته شدن و یا کناره‌گیری؛
- ایجاد فرهنگ کار و فعالیت در جامعه به جای فرهنگ تنبلی؛
- انجام بهتر فعالیت‌های قبلی به علت احساس تعلق؛
- ایجاد اشتغال در جامعه؛
- الگوی مناسب برای آیندگان؛
- تقویت موقعیت ایران در جامعه بین‌المللی.

در مورد نحوه استفاده از درآمدهای حاصل از تولید، باید بررسی دقیق و کارشناسی صورت گیرد. اما قابل ذکر است که دولت با اتخاذ این