

# راه‌های افزایش بهره‌وری موقوفات

◀ سیدحسین امیدیانی ▶

## ◀ مقدمه

تلاش هوشمندانه برای استفاده صحیح از منابع موجود جهت حصول به نتیجه‌ای بهتر و مطلوب‌تر ریشه در فطرت آدمی دارد و «بهره‌وری» معیاری برای ارزیابی عملکرد فعالیت‌ها در سطوح مختلف است. اینکه چه می‌دهیم و چه می‌گیریم و از منابع مادی و معنوی خود در طول حیات چه حاصل می‌کنیم، لحاظ داشتن این تفکر در کلیه اعمال و تصمیم‌گیری‌ها را نگرش یا فرهنگ بهره‌وری نامیده‌اند.

امروزه با کم‌رنگ شدن مرزهای اقتصادی، رقابت در صحنه‌های جهانی ابعاد دیگری یافته و تلاش برای بهره‌وری بالاتر پایه اصلی این رقابت است. ارتقای بهره‌وری موجب پیشرفت و توسعه یافتگی گردیده و بسیاری از کشورها برای اشاعه نگرش بهره‌وری و تعمیم بکارگیری فنون و روش‌های بهبود آن، سرمایه‌گذاری‌های زیادی انجام داده‌اند.<sup>۱</sup>

اگر چه بهره‌وری ریشه در اعتقادات و فرهنگ اسلامی ما دارد و مفاهیمی مانند استفاده مطلوب از وقت و عمر، اسراف نکردن، تأکید بر ارزش کار و حرکت به سمت تعالی، همگی از ارزش‌های بهره‌وری هستند ولی متأسفانه «بهره‌وری» در ادبیات اقتصادی و اجتماعی

کشور ما هنوز واژه آشنا و ملموسی نیست. امید است با مطرح شدن مفهوم کلی بهره‌وری و رواج آن در سطح جامعه، بهره‌وری در متون درسی ما وارد شده و به تدریج جوانان ما با فرهنگ بهره‌وری آشنا شوند. در بخش‌های مهم و کلیدی اقتصاد ایران نیز ضریب و شاخص بهره‌وری باید بتدریج مورد محاسبه قرار گیرد تا بر مبنای تغییرات شاخص مزبور جهت حرکت بهره‌وری برای مدیران و تصمیم‌گیران بخش‌های اقتصادی مشخص شود. برای این منظور باید بخش‌های اقتصادی ایران به تفکیک طبقه‌بندی بین‌المللی رشته‌های فعالیت اقتصادی ارائه شوند و تعاریف بهره‌وری بر اساس عوامل مختلف تولید و متغیرهای لازم برای محاسبه آنها تهیه و منابع آماری و سازمان‌های معتبر برای تولید و جمع‌آوری آمار مزبور مشخص و بالاخره ضریب و شاخص بهره‌وری بخش‌های مختلف اقتصادی ایران و واحدهای تولیدی و خدماتی به طور منظم و ادواری تهیه و اعلام شود و ملاک ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و مدیران قرار گیرد.<sup>۲</sup>

صدور مواد طبیعی اولیه و خام همچون نفت نمی‌تواند محل اتکای درآمد ملی باشد و باید همچون سایر کشورهای توسعه یافته یا در حال توسعه که در سال‌های اخیر به موفقیت‌هایی نایل شده‌اند به بهره‌وری استفاده از منابع موجود توجه کنیم. در کشور ما منابع

۱. حاج فتحعلی‌ها، عباس، «گزارش دبیر کنگره» مجموعه مقالات و سخنرانی‌های اولین کنگره ملی بهره‌وری ایران، ۲-۴ خرداد ۷۳، ص ۹.  
۲. نژاد حسینیان، محمدهادی، مجموعه مقالات...، ص ۸.



و زندگی است.

در فرآیند برنامه‌های توسعه ملی و به تبع آن در شکوفایی نهضت بهره‌وری ملی باید به خدمت گرفتن تکنولوژی‌های نوین را در جهت تسریع و تغییر شیوه‌های کار و زندگی اجتماعی مورد توجه قرار دهیم تا بر اساس آن توسعه روابط و استغنائای فرهنگی و اقتصادی جامعه فراهم شود.<sup>۴</sup>

## □ تعریف بهره‌وری

بهره‌وری که همان علوم و تکنولوژی استفاده بهینه از منابع، نیروی انسانی، مهارت‌ها، تکنولوژی و اطلاعات به منظور دستیابی به بهترین نتایج می‌باشد، امروزه به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل رقابت برای مؤسسات و سازمان‌ها درآمده است.

ساده‌ترین تعریف بهره‌وری نسبت ستاده به داده در یک سیستم است اما ارزش این نسبت آنگاه روشن‌تر می‌شود که مقایسه عملکرد یک مؤسسه با گذشته آن یا مقایسه عملکرد چند مؤسسه مشابه در دوره‌های همزمان و متوالی مدنظر باشد.

## □ عوامل مؤثر در بهره‌وری

عوامل مؤثر در بهره‌وری را می‌توان در این موارد خلاصه نمود:

۱. مدیریت؛ ۲. سرمایه‌گذاری؛ ۳. تحقیق و توسعه؛ ۴. مقررات دولتی؛ ۵. ترکیب نیروی انسانی؛ ۶. درصد بهره‌برداری از امکانات؛ ۷. امنیت شغلی؛ ۸. اخلاق کار.
- به عنوان مثال در تحقیقی که در ارتباط با نقش مدیریت در بهره‌وری به عمل آمده مشخص شده است که:

۱- ۳۵٪ از ضعف بهره‌وری به خاطر ضعف برنامه‌ریزی و زمان‌بندی کار بوده است.

۲- ۲۵٪ از ضعف بهره‌وری به خاطر دستورات غیرروشن و بدون‌قید و زمان برای کارکنان بوده است.

۳- ۱۵٪ از ضعف بهره‌وری به خاطر ضعف در تعیین اندازه صحیح افراد ستادی و تنظیم وظایف در وضعیت اوج تولید و... بوده است.

۴- ۲۵٪ از ضعف بهره‌وری نیز به خاطر ضعف

غنی بسیاری وجود دارند که افزایش بهره‌وری در استفاده و بکارگیری آنها قطعاً می‌تواند ملت ما را در زمره کشورهای پیشرفته قرار دهد. از مهم‌ترین این منابع، وجود نیروی انسانی ارزشمند و باهوش، استقلال سیاسی، منابع طبیعی و حجم بزرگ سرمایه‌گذاری‌های انجام شده به صورت موجودی‌های مواد اولیه، ماشین‌آلات و تجهیزات در کشور است.

باید توجه داشت که نقش تعیین‌کننده بهره‌وری تنها محدود به اقتصاد نیست. بهره‌وری بالاتر در سایر ابعاد اجتماعی، فرهنگی و سیاسی نیز نشان‌دهنده توان و اقتدار یک ملت است. با توجه به گستردگی این مفهوم و شمول آن بر کلیه شؤون کار و زندگی لازم است در گام اول، آشنایی با این مفهوم همگانی شود. باید نگرش بهره‌وری و فرهنگ صحیح کار کردن و عدم کفران نعمات الهی و مواهب طبیعی در فعالیتهای فردی و خانوادگی و در سطح کلان جامعه فراگیر شده و اشاعه یابد. این امر شرط لازم برای ایجاد زندگی بهتر و توسعه در ابعاد مختلف در سطح ملی است. سازمان بهره‌وری ملی ایران هم با وظیفه اشاعه نگرش و ایجاد فرهنگ بهره‌وری تشکل یافته و اولین کنگره ملی بهره‌وری ایران نیز با این ذهنیت سازماندهی شده است.<sup>۳</sup>

بهره‌وری نگرشی واقع‌گرایانه به زندگی است، انسان با این نگرش کوشش هوشمندانه خود را با به کارگیری تجهیزات و امکانات مادی، هماهنگ ساخته و با بهسازی مستمر آنها به اهداف مادی و معنوی مطلوب خود دست می‌یابد.

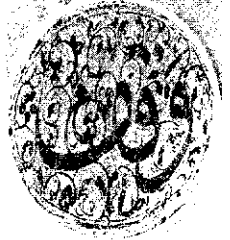
بهره‌وری تفکری است که بر اساس آن، شخص می‌تواند کارهای امروز را بهتر از دیروز و فردا را بهتر از امروز انجام دهد. تلاشی بی‌انتها برای انطباق با تغییر شرایط و بکار بستن تئوری‌ها و روش‌های جدید است.

یکی از شعارهای بسیار مهم و قابل تعمق بهره‌وری این است که: «همواره راه حل بهتری برای انجام کارها وجود دارد».

آنچه موجب ارتقای بهره‌وری در کشورهای پیشرفته صنعتی شده است، عمل به این شعار از طریق به خدمت گرفتن تکنولوژی در جهت تغییر شیوه‌های کار

۳. حاج فتحعلی‌ها، عباس، همان، ص ۱۰.

۴. غرضی، سیدمحمد، «ارتباطات پیش‌نیاز ارتقای سریع بهره‌وری»، مجموعه سخنرانی‌های دومین سمینار ملی بهره‌وری، ۷ و ۸ خرداد ۱۳۷۶، صص ۴۴ و ۴۵.



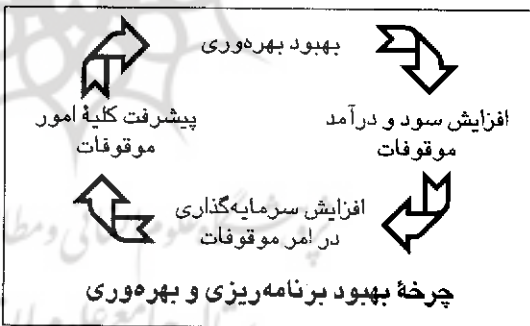
هماهنگی در جریان مواد، زمان حمل و نقل اضافی، بی‌دقتی در هدایت کارگران، شروع و خاتمه کار بوده است.

### □ چرخه مستمر بهبود بهره‌وری

برای برپایی نهضت بهبود بهره‌وری لازم است جریان فعالیت‌های مربوط به بهره‌وری به طور مستمر مدنظر قرار گیرند لذا فرآیند بهبود بهره‌وری باید یک برنامه‌ی همیشگی و دائمی باشد و قطعاً از نگرش‌های فصلی و توجهات مقطعی به آن اجتناب شود.

### □ نقش برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در بهبود بهره‌وری موقوفات

چنانکه در شکل مشاهده می‌شود پیشرفت‌های تکنولوژیکی نه تنها باعث بهبود بهره‌وری می‌شوند بلکه به عنوان بخشی از چرخه بهبود برنامه‌ریزی منجر به افزایش سود سرمایه‌گذاری گردیده و می‌تواند باعث سرمایه‌گذاری جدید در موقوفات و مآلاً تسریع در روند تعامل متقابل بین عوامل عنوان‌شده در چرخه برنامه‌ریزی و بهره‌وری گردد.<sup>۵</sup>



است باید نهادینه شود وگرنه کار کامل نخواهد بود. این کار را می‌توان با آموزش و تربیت مداوم کارکنان و مدیران سازمان اوقاف انجام داد. تلاش‌های مداوم گروهی و شخصی برای بالا بردن مهارت‌ها باید نهادینه شود. ساختار سازمان باید به تلاش‌های خودجوش و داوطلبانه برای کمک به بهبود عملکرد گروهی پاداش بدهد. اگر چه توانایی‌ها و اقدامات شخص مهم است، ولی این توانایی‌ها باید در تلاش‌های گروهی ادغام شود تا به برتری سازمانی بیانجامد.<sup>۶</sup>

ارتقای بهره‌وری در خدمات دولتی از آنجا اهمیت وافر پیدا می‌کند که:

۱. دولت، خدمات عمومی ارایه می‌کند. لذا عامه مردم از نتایج ارتقای بهره‌وری در خدمات دولتی منتفع می‌شوند. به معنای دیگر، ارتقای بهره‌وری در این بخش موجب «افزایش رفاه ملی» می‌شود.
۲. به دلیل مؤثر بودن نتایج اقدامات دولت در تمامی زمینه‌ها و برد وسیع آن در تمام نقاط کشور، اشاعه «فرهنگ بهره‌وری» به بهترین شکل صورت می‌گیرد.
۳. یکی از معیارهای قضاوت کلان در مورد «کیفیت عمومی کار یک ملت» میزان بهره‌وری در خدمات دولتی است.
۴. یکی از اهداف بهره‌وری، ایجاد رضایت در گیرندگان خدمت است که در بخش خدمات دولتی، عامه مردم می‌باشند. افزایش رضایت در عامه مردم، به «ثبات ملی» کمک شایانی می‌کند.

بر این اساس، جامعه ما می‌تواند با تغذیه و بهره‌گیری از این ریشه‌های غنی، ارزش‌های فرهنگی خود را باز یابد. باید ارزش کار و تولید مایه مباهات باشد و فرار از کار، کم‌کاری و بی‌کاری ضد ارزش تلقی گردد و زمینه‌های تقویت ایمان و تعصب ملی به منظور ارتقای بهره‌وری ملی و اعتلای کشور فراهم گردد.<sup>۷</sup>

### □ افزایش بهره‌وری نیروی انسانی

در سازمان اوقاف (= اداره‌کننده موقوفات)

از آنجا که عامل اساسی در انجام امور هر ارگان یا سازمانی نیروی انسانی است، طبیعی است که افزایش

از طرف دیگر، بهره‌وری یک عامل پویاست. ایجاد سود بیشتر از منابع محدود نیاز به خلاقیت مداوم در یک بازار با رقابت سرسختانه دارد. بنابراین، فرهنگ بهره‌وری باید فلسفه‌ای ثابت داشته باشد که پیوسته محرک نوآوری و الگوهای رفتاری پویا باشد. فرهنگ بهره‌وری باید سیستمی نهادینه را در خود جذب کند که به صورتی خودکار و پویا نسبت به تغییرات محیط و بازار عکس‌العمل نشان دهد. سازمان اوقاف باید نسبت به نیازهای روز و بهتر کردن روش‌ها و عملکرد خود از طریق خلاقیت در خدمات و فرآیندها حساسیت داشته باشد.

تعهد افراد برای ایجاد سطح فعالیتی که مورد نیاز

۵. سلیمی، محمدحسین، «نقش تکنولوژی در بهبود بهره‌وری»، مجموعه مقالات و سخنرانی‌های اولین کنگره ملی بهره‌وری در ایران، ۲-۴ خرداد ۱۳۷۳، صص ۱۷۲-۱۷۴.

۶. آرائی، جوجی، «برتری سازمانی و فرهنگ بهره‌وری» برتری سازمانی و بهره‌وری، ترجمه طرح مطالعات بهره‌وری در صنعت (وزارت صنایع)، از سری کتب بهره‌وری (۲۸)، انتشارات بصیر، تهران، ۱۳۷۸، صص ۴۲-۴۳.

۷. میرمحمدی، سیدمحمد، «دولت و بهره‌وری ملی»، مجموعه مقالات و سخنرانی‌های اولین کنگره ملی بهره‌وری ایران، ۲-۴ خرداد ۱۳۷۳، صص ۶۱-۶۳.



رشد و تعالی در ابعاد مادی و معنوی کوشش نمایند، سازمان هم باید اهداف بهبود و رشد را پیگیری کند و همین‌طور در مورد جامعه نیز همه چیز باید در جهت رشد و بهبود در حال دگرگونی باشد.

البته توجه به تعریف کلاسیک بهره‌وری (نسبت ستاده به داده) بدون نگرش به مسایل اساسی مدیریت به نوبه خود نگران‌کننده است. در خیلی از واحدهای تولیدی و خدماتی وقتی به معیار بهره‌وری به عنوان نسبت ستاده به داده توجه می‌کنند، در مرحله اول نیروی انسانی اضافی به عنوان یکی از داده‌ها (ورودی‌ها) مهم مورد توجه قرار می‌گیرند و مدیریت بدون مطالعه و بررسی دقیق درصد حذف این ورودی اضافی (اخراج کارکنان اضافی) بر می‌آید. در صورتی که اگر عمیق فکر شود، خواهیم دید، اولاً این کار ممکن است تأثیر بر عملکرد افراد باقیمانده بگذارد و موجب کاهش بهره‌وری شود، ثانیاً راه‌حل‌های دیگری برای کاهش نیروی انسانی در قسمت‌های مختلف سازمان وجود دارد. مثلاً یکی از این راه‌ها ممکن است توسعه فعالیت‌ها و انتقال نیروهای اضافی جهت انجام کارهای جدید باشد.

بنابراین تعریف کلاسیک بهره‌وری در رویکرد انسان‌محوری ارتقای بهره‌وری نیز ممکن است منجر به اقدامات اشتباه شود. این تعریف شاید برای رویکرد سیستم‌محوری ارتقای بهره‌وری جامع و مؤثر باشد اما در مورد رویکرد انسان‌محوری ارتقای بهره‌وری منجر به راه‌حل‌های اصولی و جامع نخواهد شد.

اگر بخواهیم این دو تعریف را در هم ادغام کنیم و بهره‌وری را به گونه‌ای طرح کنیم که هم از جامعیت و گستردگی تعریف اول برخوردار باشد و هم از روشنی و صراحت تعریف دوم بهره‌ای داشته باشد می‌توان گفت در یک سازمان، بهره‌وری دیدگاهی است که همواره سعی دارد وضعیت امروز سازمان را از نظر کمیت تولید (استفاده از ظرفیت)، کیفیت، هزینه، ایمنی و یا انگیزه کارکنان بهتر از دیروز و فردایش را بهتر از امروز کند.

برای اینکه قادر باشیم حرکت و نهضت بهره‌وری را در سازمان اوقاف به وجود آوریم و به عبارت دیگر رویکرد انسان‌محوری ارتقای بهره‌وری را پی بگیریم

بهره‌وری در آن ارگان ارتباط مستقیم با چگونگی انجام وظایف محوله توسط کارکنان مربوطه دارد. لذا افزایش سطح بهره‌وری از طریق مدیریت‌ها و نیروی انسانی می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در بالا بردن میزان بهره‌وری داشته باشد. در سازمان اوقاف و امور خیریه نیز با توجه به محدودیت‌های زمانی و بودجه‌ای و تعداد پرسنل مورد نیاز ادارات ارتقای سطح بهره‌وری مدیران و کارکنان موجود نقش مؤثری در افزایش بهره‌وری موقوفات کشور خواهد داشت که به طور مختصر به آن می‌پردازیم.

منظور از راه‌های رشد و بهبود صرفاً برنامه‌ریزی برای توسعه فعالیت‌ها، گسترش سازمان و وارد شدن در فعالیت‌های اقتصادی جدید نیست. بلکه باید بهبود را در همه فعالیت‌های خرد و کلان تسری دهد. به عبارت دیگر باید ترتیبی اتخاذ شود که همه کارکنان اوقاف احساس کنند که دو وظیفه دارند، وظیفه اول اینکه کار محول شده را خوب انجام دهند، و وظیفه دوم اینکه فکر کنند و ببینند چگونه می‌توانند آنچه را انجام می‌دهند بهبود بخشند.

در ارتباط با بحث ما که بررسی رویکرد ارتقای بهره‌وری است باید گفت، رویکرد سیستم‌محوری ارتقای بهره‌وری بیشتر متوجه وظیفه اول مدیریت (یعنی حفظ استاندارد و انجام فعالیت‌های عادی و همیشگی سازمان) است. در حالی که رویکرد انسان‌محوری ارتقای بهره‌وری بیشتر متوجه وظیفه دوم مدیر (یعنی تسری و عمومیت بخشیدن به فعالیت‌های بهبود در تمامی رده‌های سازمان) است.

در این نوشته هدف ما بررسی رویکرد انسان‌محوری بهره‌وری است و فرصت بررسی رویکرد دیگر را نخواهیم داشت.

در رویکرد انسان‌محوری گاهی مشاهده می‌کنیم حتی تعریف بهره‌وری از حالت کلاسیک و معمول خود که به صورت نسبت ستاده به داده است، تغییر می‌کند، و در حد یک دیدگاه و بینش مطرح می‌شود.

بنابراین در نگرش گسترده‌تر، بهره‌وری معادل بهتر شدن و بهتر کردن (بهبود) است. همه انسان‌ها باید برای

نیازمند نظام و سیستم هستیم، در اینجا منظور ما از نظام و سیستم، روشن شدن مواردی است نظیر:

-چه کسانی چه نوع فعالیت‌ها و اقداماتی را باید انجام دهند.

-چه انگیزه و یا سیستم انگیزشی این فعالیت‌ها را حمایت می‌کند.

-دانش و آگاهی مورد نیاز این فعالیت‌ها چگونه آموزش داده می‌شوند.

-هدایت و رهبری این فعالیت‌ها چگونه آموزش داده می‌شوند.

-چه نوع ارتباطات اطلاعاتی بین سطوح مختلف برقرار شود.

-جایگاه این فعالیت‌ها در بین فعالیت‌های روتین و معمولی سازمان اوقاف چیست.

اگر به صورت جامع، منظم و دقیق جواب این پرسش‌ها را بیابیم آن وقت می‌توانیم بگوییم نهضت و حرکت بهره‌وری دارای سیستم و نظام است. در غیر این صورت حرکت بهره‌وری از مرحله طرح شعارهای مهیج بیرون نخواهد رفت.

امروزه بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های موفق دنیا، ارتقای بهره‌وری و پویایی سازمانی خود را مرهون بکارگیری چنین سیستم‌هایی می‌دانند، سیستم‌هایی که توانسته است پرداختن به موضوع بهبود را به صورت بخشی از فعالیت روزانه همه افراد سازمان در بیاورد.

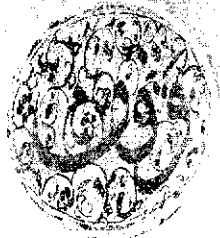
همانطور که اطلاع دارید ژاپنی‌ها در طراحی و

به‌کارگیری موفق سیستم‌های انسان محوری ارتقای بهره‌وری یا به عبارت دیگر سیستم‌های فراگیر بهبود پیشقدم بوده‌اند.<sup>۸</sup>

موضوع دیگری که باید به آن اشاره شود این است که هدف نهایی هر فعالیت انسانی در سطح اجتماعی-اقتصادی باید حداقل استفاده از منابع موجود برای دستیابی به حداکثر نتایج اقتصادی و اجتماعی باشد، بهره‌وری از سرمایه، امکانات و منابع دیگر بجز منابع انسانی را می‌توان به شیوه‌های مختلف بهبود بخشید. ولی بهبود بهره‌وری منابع انسانی یک وظیفه پیچیده و دشوار است زیرا واژه «نیروی کار» برای یک فرد و همچنین گروهی از افراد با برداشت‌های متفاوت از بهره‌وری، انگیزش و نگرش به کار می‌رود. افراد در سازمان‌ها به صورت منفرد کار نمی‌کنند. آنها در مسایل گوناگون مورد علاقه مدیریت، از خود عکس‌العمل نشان می‌دهند، از این رو بهبود بهره‌وری موضوعی است که دامنه آن به قلمرویی فراتر از مدیریت کارکنان کشیده می‌شود و تبدیل به یک مسأله نیروی کار-مدیریت یا روابط سازمانی می‌شود. از این جهت در تمام سازمان‌ها یعنی جایی که کارکنان به صورت سازمان‌یافته کار می‌کنند باید به بهبود بهره‌وری در روابط سازمانی به عنوان یک مسأله اهمیت زیادی داده شود.<sup>۹</sup>

#### □ توسعه نیروی انسانی

یک روش جذب نیروی انسانی مناسب از جمله



۸. اقدسی، محمد، «رویکرد قدم به قدم در ارتقای بهره‌وری»، همان، صص ۸۰-۸۳.  
۹. چاندراشکار، بی.کی، روابط صنعتی و مشارکت برای بهبود بهره‌وری، ترجمه گروه مترجمان طرح مطالعات بهره‌وری در صنعت (وزارت صنایع)، نشر بصیر، تهران، ۱۳۷۸، ص ۹.



از این رو مهم‌ترین عامل بهره‌وری هستند<sup>۱۰</sup>. و آموزش آنها در تمام زمینه‌های لازم باید از برنامه‌های همیشگی سازمان اوقاف باشد.

انضباط مثبت که غالباً انضباط سازنده نامیده می‌شود شامل آن نوع رهبری نظارتی است که موجب افزایش میل و رغبت به رعایت قوانین و مقررات سازمان شود. کارکنان، هم به صورت انفرادی و هم به صورت گروهی استانداردهای مطلوب رفتاری را رعایت می‌کنند زیرا آنان، این رفتارها را فهمیده، باور داشته و مورد پشتیبانی قرار می‌دهند.

باید اطمینان حاصل کرد که تمام کارکنان سازمان این باورها و مفروضات را پذیرفته باشند:

۱. دست‌یابی به بهبود در بهره‌وری به هنگام فقدان روابط کاری صمیمی بین مدیریت و کارکنان مشکل است. همچنین باید مشارکت کارکنان در فرآیند کار صورت پذیرد به نحوی که تمام اجزایی که در افزایش کارایی نقش دارند پذیرفته شده و به مورد اجرا گذاشته شوند.
۲. بهره‌وری صرفاً به نسبت بین ستاده و داده مربوط نمی‌شود بلکه به شیوه‌ای اساسی، عنصر انسانی را نیز در بر می‌گیرد.

۳. دخالت مثبت کارکنان برای موفقیت فعالیت بهره‌وری ضروری است.

از فرض سوم سه اصل ناشی می‌گردد:

۱. همکاری متقابل کارمند و مدیریت شرط لازم برای افزایش بهره‌وری است.
۲. توزیع عادلانه منافع بهره‌وری بین مدیریت و کارمند برای بهبود بهره‌وری مداوم، اساسی است.
۳. در بلند مدت بهبود بهره‌وری منجر به افزایش اشتغال می‌شود<sup>۱۱</sup>.

## □ چگونگی انتخاب سیاست‌های مناسب در زمینه ارتقای بهره‌وری

به منظور انتخاب سیاست‌های مناسب در زمینه ارتقای بهره‌وری مطالعات و بررسی‌های وسیعی توسط کارشناسان به عمل آمد. در نتیجه این مطالعات مشخص گردید که صاحب‌نظران مدیریت و بهره‌وری در مورد این

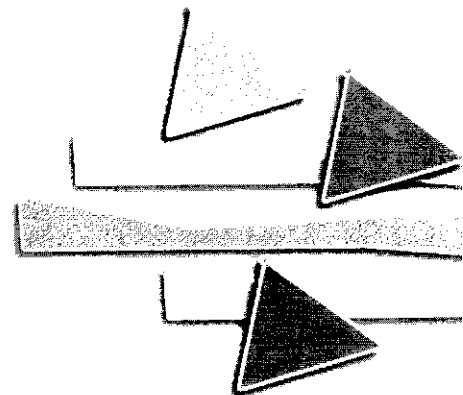
عوامل مهم در بهبود بهره‌وری است، چرا که بهره‌وری اقتصادی باید از نقطه‌نظر استفاده از تمامی نیروی انسانی موجود ارزیابی شود.

بدون افراد تحصیل کرده و آموزش‌دیده در تمامی سطوح هیچ فن جدید و یا برنامه بهبود بهره‌وری نمی‌تواند ارایه شود. از این رو سیاست آموزشی قوی و درازمدت باید یکی از نخستین اولویت‌ها باشد. آموزش مدیران و کارکنان سازمان باید مورد توجه خاص قرار گیرد زیرا این افراد مسئول بهبود بهره‌وری در همه سطوح اقتصادی خواهند بود.

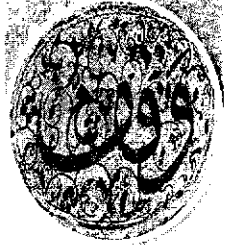
برخی از مطالعات نشان داده که بین تعلیم و تربیت و بهره‌وری رابطه مثبتی وجود دارد. حتی یک مقایسه اساسی بین کارایی اقتصادی کشورهای مختلف نشان می‌دهد که بهترین نتایج در ارتباط با سطح بهره‌وری و آهنگ رشد اقتصادی در کشورهایی ایجاد می‌شود که نیروی انسانی آموزش‌دیده‌تری در اختیار دارند.

در واقع، فن‌آوری یکی از محصولات سیستم‌های تعلیم و تربیت، فرهنگ خلاقیت، انگیزش و مدیریت است. در درازمدت گزارف نیست اگر بهره‌وری را نوعی روحیه و فرهنگ تعریف کنیم که ظرفیت سازماندهی را افزایش می‌دهد.

از این رو تعلیم و تربیت را می‌توان به عنوان یکی از ابزارهای مهم برای تسریع و توسعه نیروی انسانی و بهبود کیفیت آن در نظر گرفت. می‌توان به روشنی گفت که کارکنان سازمان منبع اصلی بهره‌وری در درازمدت و



۱۰. پروکوپنکو، جوزف، موانع بهره‌وری و کیفیت: عوامل بهره‌وری کدامند؟ ترجمه گروه مترجمان طرح مطالعات بهره‌وری در صنعت (وزارت صنایع)، نشر بصیر، تهران، ۱۳۷۸، صص ۴۰-۴۱.  
 ۱۱. چاندراشکار، بی. کی.، همان، صص ۲۰-۲۳.



عوامل پنجگانه به عنوان مهمترین عوامل ارتقای بهره‌وری از اشتراک نظر برخوردارند:

۱. کاهش هزینه‌ها؛ ۲. آموزش؛ ۳. بهبود مدیریت؛ ۴. تکنولوژی پیشرفته؛ ۵. بهبود شرایط محیطی کار.
- با توجه به پیش‌فرض‌های اشاره‌شده دو عامل بهبود مدیریت و به‌کارگیری برنامه‌ریزی مناسب از دیدگاه سازمان واجد اهمیت بیشتر تشخیص داده شده‌اند. به همین جهت محور برنامه‌ریزی‌ها و سیاستگذاری‌ها بر پایه همین دو عامل اساسی قرار گرفته است.

#### □ برنامه‌های لازم

##### برای سازمان اوقاف در زمینه بهبود مدیریت

برنامه بهبود مدیریت در این سازمان بهتر است از مدلی به‌هم‌پیوسته تبعیت شود که محورهای اساسی آن به این شرح باشد:

الف. کوشش در جهت ایجاد اعتقاد نزد مدیران درباره رسالت آنها و شناسایی و به‌کارگیری ابزار انگیزشی مناسب از طریق: ترویج اصول و مبانی مذهبی-اخلاقی؛ پرداخت حقوق و مزایای مناسب؛ برقراری ارتباط بین منافع مدیران و نتایج عملکرد سازمان.

ب. افزایش آگاهی‌های مدیریت از فنون مدیریت امروزی از طریق: آموزش‌های رسمی و غیررسمی؛ برقراری تماس با سازمان‌های اوقاف کشورهای اسلامی و حتی غیراسلامی که در امر موقوفات پیشرفت‌های چشمگیری داشته‌اند؛

ج. افزایش شناخت مدیریت از مسایل محیطی و درونی سازمان و ارتقای کمی و کیفی فعالیت‌ها از طریق: توسعه تفکر برنامه‌ریزی استراتژی و آینده‌نگری؛ بهبود مستمر؛ تخصیص بهینه منابع و امکانات<sup>۱۲</sup>.

#### □ مدیریت زمان عاملی در افزایش بهره‌وری

در فرهنگ آکسفورد «زمان» به عنوان «تمام روزهای گذشته، حال و آینده» تعریف می‌شود و فرهنگ وبستر «زمان» را «کل دوران هستی جهان شناخته‌شده یا انسانیت» می‌داند، بنابراین زمان ابعاد گسترده‌ای به خود می‌گیرد که در بستر تاریخ و گذران زندگی شاهد

بسیاری از مسایل و تحولات و تغییرات بوده و می‌باشد و به رغم تمام مسایل به راه خود ادامه می‌دهد. یک ضرب‌المثل بیگانه می‌گوید «زمان منتظر هیچ‌کس نمی‌شود». حتی در فرهنگ و ادب ایران نیز به اهمیت زمان و نحوه استفاده درست از آن اشاره شده است. خیام معتقد است «این قافله عمر عجب می‌گذرد» و یا آنکه حافظ می‌گوید:

فرصت شمار صحبت کز این دو روزه منزل

چون بگذریم دیگر نتوان به هم رسیدن

\*\*\*

هر وقت خوش که دست دهد مغتنم شمار

کس را وقوف نیست که انجام کار چیست  
مهمترین و گرانبهارترین دارایی یک سازمان، کارکنان آن هستند. گرانبهارترین دارایی یک انسان نیز زمان بسیار کوتاهی است که در طول زندگی در اختیار دارد. بنابراین زمان جزء نادرترین منابعی است که چنانچه به درستی مورد استفاده قرار گیرد، تغییرات و تحولات به موقع را در تمام ارکان سازمانی به وجود می‌آورد.

#### □ اهمیت زمان

رقابت در بازار بین‌المللی، تلاش برای ارایه خدمات بهتر یا تولید محصول با کیفیت برتر، استراتژی افزایش درآمد، و انجام تعهدات قراردادی سازمان‌ها را مجبور کرده تا به عامل زمان توجه نمایند. در اینجا به چند مورد که عامل زمان مورد توجه بوده و در بهره‌وری تأثیر داشته است اشاره می‌شود:

۱. مدیریت بر «مبنای هزینه» جای خود را به مدیریت بر «مبنای زمان» داده است و برای این کار از روش‌های درست‌به‌موقع (just in time)، فرآیندهای موازی و روش‌های خلاق توزیع استفاده می‌شود.

۲. باید سعی کرد تلاش‌هایی که صرف فعالیت‌هایی می‌شود که «فعالیت‌های واقعی کار» نیستند کاهش یابد و حذف شود. با کاهش این پیچیدگی کار، اکثر سازمان‌ها قادر هستند بیش از دوبرابر فعلی محصول یا خدمات را در نصف زمان تولید کنند. بدین ترتیب چرخه زمانی فرآیند کار کاهش می‌یابد و بهره‌وری افزایش می‌یابد.

۳. برای اداره بهتر امور و بهره‌برداری عاقلانه‌تر از

۱۲. خاموشی، سیدابوالحسن، «نقش مدیریت و تکنولوژی در ارتقای بهره‌وری»، مجموعه سخنرانی‌های دومین سمینار ملی بهره‌وری، ۷ و ۸ خرداد ۱۳۷۶، صص ۶۲-۶۴.



## جدول ۱. عوامل اصلی ائتلاف وقت

۱. برنامه‌ریزی:	نداشتن هدف و اولویت، مدیریت بحران، عجله، عدم شکیبایی، بیش از حد کار کردن، برآورد غیرواقعی زمان.
۲. سازماندهی:	تکرار فعالیت‌ها، تداخل مسؤولیت و اختیار، رؤسای متعدد، کاغذبازی و تشریفات اداری، سیستم ضعیف بایگانی، نداشتن وسایل و ابزار کافی.
۳. نیروی انسانی:	ناکافی، آموزش ندیده، غیبت، خستگی.
۴. هدایت و مدیریت:	تفویض ناکافی اختیارات، درگیر شدن در کارهای روزمره همراه با جزئیات، عدم‌انگیزه، بی‌تفاوتی، عدم هماهنگی و کار گروهی، تلفن‌های زیاد، عدم توانایی در نه گفتن، اطلاعات ناقص همراه با تأخیر، نداشتن خودنظمی، کارها را نیمه‌تمام رها کردن، کنترل بیش از حد، عدم آگاهی از موضوع، عدم دسترسی به کارکنان برای بحث.
۵. کنترل:	جلسات مکرر، گنگ بودن یا نداشتن دستورالعمل، مذاکره بیهوده، مسامحه در گوش دادن، نداشتن بازخورد.
۶. ارتباطات:	دفع‌الوقت کردن، بی‌تصمیمی، تصمیمات لحظه‌ای.
۷. تصمیم‌گیری:	

زمان در اختیار، توصیه شده است مسؤولان ذی‌ربط برای کارهای خود برنامه زمان‌بندی روزانه تنظیم نمایند. در این باره بر ارتباط و رفتار مسؤول با کارکنان زبردست، تنظیم و ارایه برنامه کار روزانه به آنان، ارایه اطلاعات مهم به مدیران و به‌روز درآوردن برنامه برای استفاده بهتر از زمان و انجام کارها تأکید شده است.

### □ عوامل ائتلاف وقت

حال ببینیم چه عواملی باعث ائتلاف وقت می‌گردد؟

توجه به این موارد، توسط مدیران سازمان اوقاف، برای استفاده هر چه بهتر از زمان مؤثر است:

۱. تعیین اهداف و اولویت‌ها؛
۲. تهیه صورت کارها و داشتن برنامه زمان‌بندی؛
۳. تفویض اختیار و محول کردن کارها به دیگران در موارد مشمول؛
۴. نداشتن تردید و تزلزل در تصمیم‌گیری؛
۵. برنامه ملاقات‌ها، جلسات و بازدیدها؛
۶. تندخوانی و درست‌خوانی؛
۷. سرعت بخشیدن به کارهای مهم؛
۸. کوتاه بودن تماس‌های تلفنی؛
۹. نگاه‌داری صحیح ایده‌ها، حقایق، ارقام و سایر اطلاعات؛
۱۰. گذاشتن هر چیز در جای خود و مرتب کردن میز و محیط کار؛
۱۱. آمادگی برای آنچه که انتظارش را نداریم.
۱۲. برنامه کنترل عوامل استرس‌زا<sup>۱۳</sup>.

### □ مدیریت و بهره‌وری

این نظر وجود دارد که در برخی از کشورها مدیریت، مسؤول ۷۵ درصد دستاوردهای بهره‌وری است، چرا که مدیریت مسؤولیت استفاده مؤثر از همه منابع تحت کنترل سازمانی را برعهده دارد. یک متخصص بهره‌وری و مشاور بسیاری از شرکت‌های ژاپنی بر این باور است که تقریباً ۸۵ درصد مشکلات کیفیت و بهره‌وری مسایل

در مقاله‌ای که در سال ۱۹۸۱ در یک مجله چاپ شده است، ۴۰ عامل برای ائتلاف وقت در برنامه‌ریزی، سازماندهی، نیروی انسانی، هدایت و کنترل، ارتباطات و تصمیم‌گیری ذکر شده است. تماس‌های تلفنی، عدم واگذاری اختیارات به طور مؤثر و جلسات غیرمؤثر جزء مهمترین عوامل ائتلاف وقت بوده‌اند. جدول ۱ عوامل اصلی ائتلاف وقت را نشان می‌دهد.

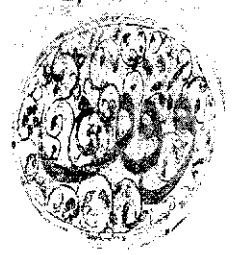
### □ پیشنهادات در این زمینه

برای بهبود بهره‌وری باید تغییرات اساسی و مداوم در سازمان ایجاد شود. در این زمینه فرهنگ حاکم بر سازمان نقش اول را دارد. برای اینکه کارکنان به اهمیت زمان توجه داشته باشند، باید ایجاد انگیزه کرد، برنامه اصولی تنظیم کرد، نتایج کار را مدام مورد ارزیابی قرار داد و در درجه اول محیط را برای استفاده درست از زمان آماده ساخت. با توجه به توسعه اطلاعات و گسترش ارتباطات، توجه به زمان و نحوه استفاده صحیح از آن نیز ضروری می‌گردد.

هر یک از ما سالانه به میزان ۲۱۰۰ ساعت کار می‌کنیم. باید یاد بگیریم و یاد بدهیم که عاقلانه کار کنیم نه آنکه سخت‌تر کار کنیم، از زمان نهایت استفاده را ببریم و بدانیم که صرفه‌جویی یک‌ساعت در روز کاری معادل یا ۳۸ روز در سال است، تنها ۲۰ درصد از کارهای روزانه دارای ۸۰ درصد کل ارزش کار است، پس سعی کنیم اول آنها را انجام بدهیم.

۱۳. معین، عبدالرضا، «مدیریت زمان، گامی مؤثر در افزایش بهره‌وری»، مجموعه مقالات، صص ۱۶۲-۱۷۰.





عام سیستم هستند که در حیطه شیوه مدیریت قرار دارند. اثربخشی بستگی به آن دارد که مدیر یک شیوه را چه وقت، کجا، چگونه، و در مورد چه کسی اعمال می‌کند. شیوه‌ها و عملکردهای مدیریتی بر طراحی سازمان، سیاستگذاری‌های پرسنلی، طراحی شغل، برنامه‌ریزی و کنترل عملیاتی، سیاستگذاری‌های نگهداری و خرید، هزینه سرمایه (سرمایه کاری و ثابت)، منابع سرمایه، سیستم‌های بودجه‌بندی، و روش‌های کنترل هزینه اثر می‌گذارند.

به گفته پیتر دراگر (Peter Drucker) مشکلات کشورهای در حال رشد، نه مشکلات پس‌ماندگی بلکه مشکلات عدم مدیریت است. عملاً بهره‌وری جدی‌ترین چالشی است که در برابر مدیریت قرار دارد. اگر به نتایج پیمایش انجام‌شده توسط کتسل (M.E. Katsell) که مهمترین عوامل مؤثر در بهره‌وری را تعیین می‌کند، توجه کنیم، در می‌یابیم که از هر ۲۵ عامل، ده عامل در حوزه کنترل مدیریت هستند.

عوامل مؤثر در بهره‌وری	درصد اهمیت
برنامه‌ریزی بهتر	۶۶
مدیریت مؤثرتر	۶۵
رویه‌های شغلی اصلاح شده	۴۹
ارتباطات اصلاح شده	۴۸
ارج نهادن بیشتر به دستاوردها	۴۵
آموزش بهتر کارکنان	۳۹
توجه بیشتر به بهره‌وری	۳۶
روابط انسانی بهتر	۳۵
فن‌آوری پیشرفته	۳۴

وظیفه مدیریت این است که عوامل مؤثر بر بهره‌وری را ارزیابی و اقدامات مناسبی برای استفاده مؤثر از آنها به عمل آورد.

به طور حتم، بهره‌وری مدیریت خود عاملی کلیدی در بهبود بهره‌وری کارکنان و سرمایه است. به دلیل تغییرات زمان ۶۳ درصد پاسخ‌دهندگان می‌گویند که امروزه، بهره‌وری اجرایی زمینه‌ای جدی در به جریان انداختن کسب و کار است.<sup>۱۴</sup>

## □ بهبود بهره‌وری مدیریتی

از مدیران حرفه‌ای انتظار می‌رود که به همکاری در جهت ارزش بخشیدن به سازمان به میزان سه تا پنج برابر هزینه خویش عمل نمایند. هنگامی که آنان وقت خویش را صرف کارهایی در حد تخصص کارمندان دفتری و فنی می‌نمایند اداره، هزینه‌هایی بیشتر از آنچه که برای آن کارها لازم است متحمل می‌شود. این زیان به وضوح به چشم می‌آید زیرا کارمندان مدیریتی / حرفه‌ای در انجام آن کار اغلب کندتر و کم‌دقت‌تر از کارمندان دفتری / فنی هستند. بدتر از آن، هرچه اجبار این پرسنل به صرف وقت خود در امور فنی و دفتری بیشتر باشد، آنان فرصت کمتری را برای ارزیابی ارزش مورد انتظار از خود دارند. از این رو اداره نیز کارایی خود را از دست می‌دهد.

برای اجتناب از این ضررهای کارایی و اثربخشی، لازم است:

۱. تحلیلی از روش صرف اوقات مدیران و حرفه‌ای‌ها صورت گیرد تا معین شود که آیا از آن به طور مؤثر و کارآمد استفاده می‌شود یا خیر.
۲. روشی برای تخمین بهبود بالقوه وجود داشته باشد.<sup>۱۵</sup> بدیهی است مدیران در سازمان اوقات نیز باید حتی‌الامکان از درگیر شدن در کارهای معمولی خودداری جسته و واقعاً کارهای مدیریتی و برنامه‌ریزی‌های اصولی حوزه خود را انجام دهند.

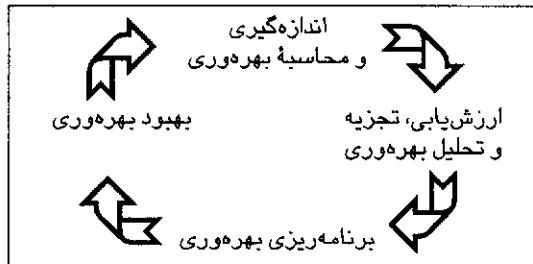
## □ تعاریف و مفاهیم بهره‌وری و اندازه‌گیری آن

ساده‌ترین تعریف بهره‌وری، حاصل تقسیم ارزش تولید و یا ارزش افزوده یک فعالیت اقتصادی بر ارزش هزینه‌های به کار رفته برای تحقق یافتن آن تولید می‌باشد. این تعریف می‌تواند در سطح یک سازمان، یک کارگاه، یک شرکت تولید اتومبیل، صنایع و ارگان‌های یک کشور و... و بالاخره کل تولید فعالیت‌های اقتصادی یک کشور مطرح باشد. در صورتی که در مخرج کسر فقط یک عامل از هزینه‌های تولید مانند کار، سرمایه یا مواد اولیه قرار گیرد بهره‌وری را «موردی» می‌نامند و در صورتی که در مخرج کسر بیش از دو عامل تولید قرار گیرد بهره‌وری کل عوامل یا T.F.P نامیده می‌شود.

۱۴. پروکوبنکو، جوزف، همان، صص ۶۶-۶۸.  
 ۱۵. بک. آنتونی و پل اپستین و دیرید شای، بهره‌وری و کیفیت در اداره، ترجمه گروه مترجمان طرح مطالعات بهره‌وری در صنعت، نشر بصیر، تهران، ۱۳۷۸، صص ۳۲.



انتظار می‌رود که با هدایت، نظارت و پشتیبانی سازمان ملی بهره‌وری ایران و با استفاده از روش‌های محاسبه بهره‌وری که بتدریج توسط این سازمان منتشر و در اختیار بخش‌های اقتصاد کشور قرار می‌گیرد کلیه بخش‌های اقتصادی، فعالیت‌های اقتصادی و کارگاه‌های کشور نسبت به ارتقای بهره‌وری فعالیت خود اقدام نمایند. در این نمودار چهار مرحله پیوسته جریان بهره‌وری را در مورد هر فعالیت اقتصادی می‌توان مشاهده نمود: ۱۶



### چرا بهره‌وری را اندازه بگیریم؟

#### ○ مقدمه‌ای بر مفهوم اندازه‌گیری

برای تصمیم‌گیری درست در فرآیند بهبود بهره‌وری، اندازه‌گیری و تحلیل بهره‌وری اهمیت دارد و در واقع این اندازه‌گیری و تحلیل برای تصمیم‌گیری در تمام سطوح اقتصادی ابزارهای بسیار مؤثری هستند.

چنانچه برای تمام افراد درگیر کار سازمان (مدیران سازمان، کارمندان، کارگران و مؤسسات دولتی) اهمیت اندازه‌گیری بهره‌وری برای کارایی یک سازمان روشن شود، موفقیت در تحلیل و اندازه‌گیری بهره‌وری تا حد زیادی تأمین شده است. اهمیت این امر از آن‌رو است که مشخص کند کجا در پی بهبود بهره‌وری باشیم و نیز نشان می‌دهد که تلاش‌های بهسازی تا چه حد مفید بوده‌اند. به طور کلی، نسبت ستانده به منابع یا ورودی را بهره‌وری کل می‌گویند. معیارهای بهره‌وری کل، بازتاب رابطه بین کل ستانده و کل نهاده یک شرکت هستند:

$$\text{بهره‌وری کل} = \frac{\text{ستاده (خروجی کل)}}{\text{سایر عوامل + انرژی + مواد + سرمایه + نیروی کار}}$$

با استفاده از معیارهای «بهره‌وری کل» تمام شاخص‌های جزئی ارزیابی، و با هم ترکیب می‌شوند در نتیجه تمام منابع به حساب می‌آیند، همچنین ممکن است نتایج تحلیل بهره‌وری را با سود واقعی کار تطبیق داد.

### ○ ۱. بهره‌وری کار

متداول‌ترین شاخص بهره‌وری، محاسبه بهره‌وری کار است که از حاصل تقسیم ارزش افزوده بر تعداد کارکنان شاغل در تولید و یا بر مجموع نفر ساعات کار اختصاص یافته برای تولید محاسبه می‌شود.

### ○ ۲. بهره‌وری سرمایه

بهره‌وری سرمایه از حاصل تقسیم ارزش افزوده فعالیت اقتصادی بر میزان سرمایه به کاررفته برای تولید آن فعالیت حاصل می‌شود. محاسبه بهره‌وری سرمایه پیچیده‌تر از محاسبه بهره‌وری کار است و مفهوم سرمایه شامل ارزش دارایی‌های ثابت و دارایی‌های جاری می‌شود.

### ○ ۳. بهره‌وری کل عوامل (T.F.P)

این شاخص از حاصل تقسیم ارزش افزوده فعالیت اقتصادی بر مجموعه‌ای از داده‌های مورد استفاده در جریان تولید حاصل می‌شود طبق توصیه سازمان بهره‌وری آسیا (A.P.O) برای محاسبه شاخص بهره‌وری مرکب T.F.P از این فرمول استفاده می‌شود:\*

$$T.F.P = \frac{V.A}{(L. Wk) + (K. Wk)}$$

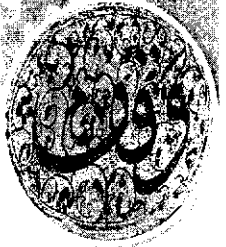
که در آن T.F.P بهره‌وری کل عوامل، V.A ارزش افزوده فعالیت اقتصادی، L تعداد شاغلین، Wk مزد افراد شاغل، K میزان سرمایه مورد استفاده در جریان تولید و Wk مزد یا بهره سرمایه می‌باشد. در احتساب سرمایه علاوه بر سرمایه‌های ثابت و جاری نرم‌افزارهایی مانند تکنولوژی نیز مورد محاسبه قرار می‌گیرد.

مهمترین عنصر محاسبه بهره‌وری ارزش افزوده می‌باشد. ارزش افزوده در اقتصاد می‌تواند به یکی از این دو روش محاسبه شود:

ارزش هزینه‌های واسطه - ارزش تولید = ارزش افزوده  
که هزینه‌های واسطه شامل هزینه‌های آب، برق، تلفن، اجاره، مواد اولیه، تعمیرات جزئی و سایر اقلامی است که در جریان تولید مورد استفاده قرار گرفته است.

$$\text{ارزش افزوده} = \text{استهلاک} + \text{جبران خدمات کارکنان (پرداختی به کارکنان)} + \text{مالیات} + \text{بهره} + \text{سود}$$

۱۶. عسگری، جمفر، «اندازه‌گیری و محاسبه بهره‌وری»، مجموعه مقالات، صص ۲۱۴-۲۲۹.



چون گروه‌های مختلف افراد (مدیران، کارمندان، سرمایه‌گذاران و...) اهداف متفاوتی دارند، برای تحلیل و اندازه‌گیری بهره‌وری رویکردهای متعددی وجود دارد.<sup>۱۷</sup>

### □ ۳. نحوه محاسبه ارزش افزوده

ارزش افزوده معادل اصطلاح انگلیسی Value Added یا Surplus Value می‌باشد. ارزش افزوده را می‌توانیم در سطح یک کارگاه یا در سطح یک رشته فعالیت اقتصادی و یا در سطح ملی محاسبه کنیم. منظور از کارگاه کوچک‌ترین واحد تولیدی است که محصولات همگن تولید می‌کند و معادل Establishment است مانند کارخانه ایران خودرو.

رشته فعالیت که معادل Industry است مجموعه کارگاه‌هایی است که درگیر یک نوع فعالیت می‌باشند مانند رشته فعالیت خودروسازی که مجموعه کارخانه‌های ایران خودرو، پارس خودرو، سایپا و... را در بر دارد.

ارزش افزوده در سطح ملی که همان G.D.P یا تولید ناخالص داخلی است از جمع ارزش افزوده رشته فعالیت‌های اقتصادی به دست می‌آید یعنی ارزش افزوده در فعالیت خودروسازی + ارزش افزوده در فعالیت نانوایی + ارزش افزوده در فعالیت نساجی + ...

### □ تعریف ارزش افزوده

ارزش افزوده در یک واحد تولیدی عبارت است از ارزشی که آن واحد ایجاد کرده یا به عبارت دیگر ارزشی که به ارزش‌های تولیدشده تولیدکنندگان دیگر افزوده است واحدهای تولیدی معمولاً مواد اولیه و کالاهای نیمه‌تمام را خریداری کرده با کمک عوامل تولید آن را تبدیل یا تکمیل نموده و به یک محصول نهایی یا واسطه مبدل می‌سازند و به فروش می‌رسانند. ارزش افزوده در این واحد تولیدی عبارت است از ارزش فروش منهای ارزش محصولات واسطه مصرف‌شده برای کالای موردنظر.<sup>۱۸</sup>

### □ وضع فعلی کشور

#### در رابطه با بهره‌وری و توسعه

در همین رابطه چند نکته را درباره وضعیت فعلی ایران یادآوری می‌کنم. این برآوردها که متکی بر آمارهای

رسمی است نشان می‌دهد در سال ۷۳ حدود ۳۸۵ میلیارد ساعت کار در جامعه انجام شده است. باز هم با اتکا به آخرین آمارهای رسمی می‌توان تولید ناخالص داخلی کشور برای سال ۱۳۷۳ را در حدود ۱۳۰ هزار میلیارد ریال (به قیمت جاری) برآورد نمود. بنابراین ارزش افزوده در مقابل یک ساعت کار ۳۳۷۶ ریال خواهد شد.

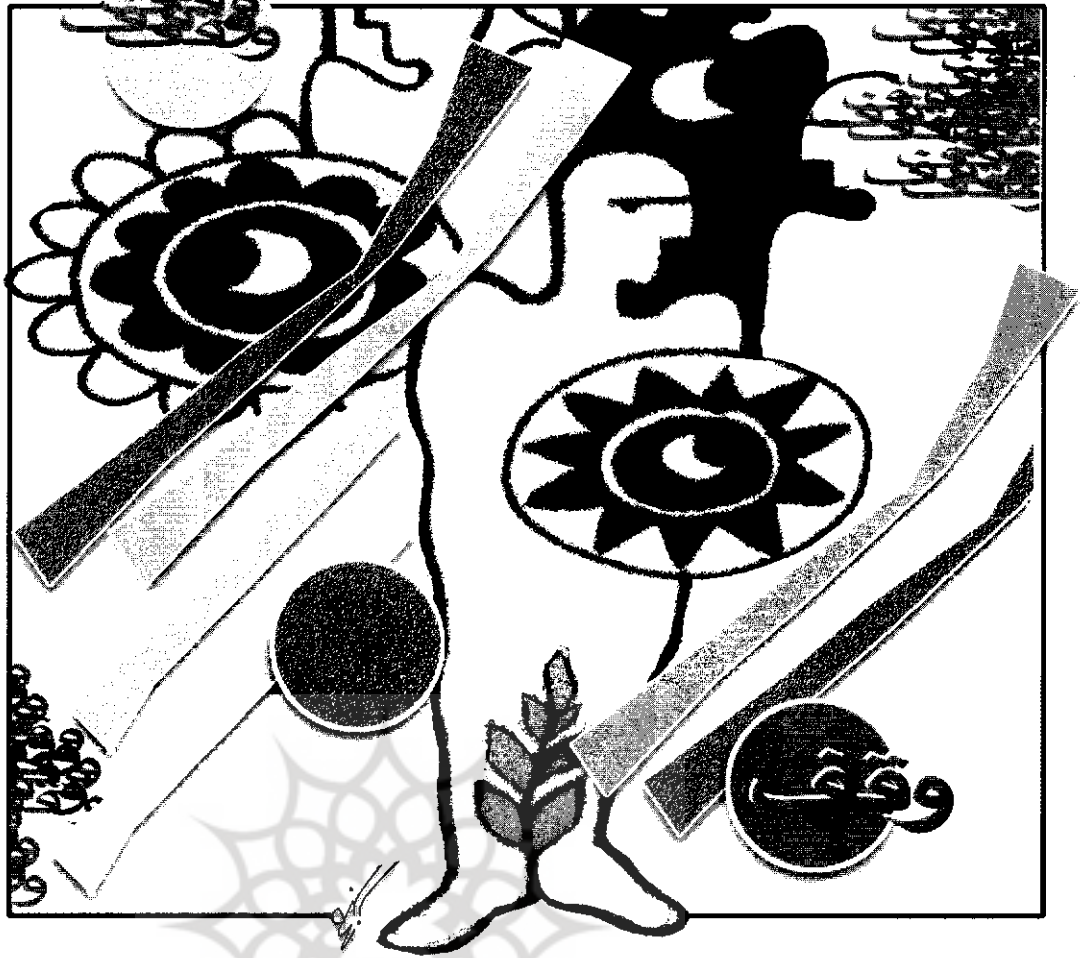
$$\frac{130 \times 1000}{385} = \text{ارزش افزوده در مقابل یک ساعت کار به ریال } 3376$$

لذا اگر یک دلار را معادل ۲۰۰۰ ریال بدانیم ارزش افزوده متوسط یک ساعت کار در ایران معادل ۱٫۷ دلار خواهد بود. در دنیای صنعتی به طور متوسط این ارزش افزوده حدود ۲۵ دلار است، لذا نسبت جهان صنعتی به ایران حدود ۱۵ برابر است و نسبت ایران به جهان صنعتی حدود ۶٫۸ درصد می‌باشد نمودار ۳ برآورد بهره‌وری اشتغال و کار در ایران در سال ۱۳۷۳ را نشان می‌دهد.

$$\frac{80}{100} = \text{میلیارد ساعت کار} \\ \frac{100}{1250} = \text{هزار میلیارد ریال} \\ \text{ارزش افزوده در مقابل یک ساعت کار به ریال } 1250$$

به این ترتیب اگر قیمت دلار همان ۲۰۰۰ ریال قبلی باشد ارزش افزوده متوسط یک ساعت کار در این حالت معادل ۰٫۶ دلار خواهد شد و نسبت این متغیر در جهان صنعتی به ایران ۴۲، و نسبت ایران به جهان صنعتی ۲٫۴ درصد می‌باشد. معنی این حرف این است که بهره‌وری روزانه ما ۱۱ دقیقه است، ولی مشقت روزانه ما حدود ۱۵ ساعت است. این دو مورد با هم اشتباه نشود، چون در ایران بارها اشاره می‌شود که کار مفید بیش از ۲۰ دقیقه یا ۳۰ دقیقه یا کمتر یا بیشتر نیست و این سخن اکثراً بد تعبیر می‌شود. براساس همین محاسبات گفته می‌شود که مثلاً کارمند دولت کار نمی‌کند، که البته این برداشت‌ها اشتباه است. این افراد کارمند دولت را صرفاً در چند نفری که در حول و حوش یک اداره هستند دیده‌اند، فراموش کرده‌اند که یک میلیون نفر دیگر از این کارمندان، معلم‌اند و در کلاس‌های درس هستند و ۳۰۰ یا ۴۰۰ هزار

۱۷. پروکوپنکو، جوزف و آنتونیو پیندا، «اندازه‌گیری و تحلیل بهره‌وری»، ترجمه گروه مترجمان، نشر بصیر، تهران، ۱۳۷۸، صص ۸-۱۱.  
۱۸. عسگری، جعفر، همان، ص ۲۱۹.

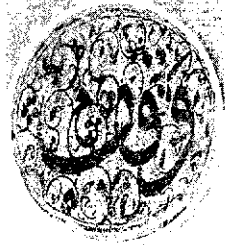


ثابت نمی‌شود بلکه تا حدی دلایلی برای اثبات مورد معکوس آن در مورد ایران و ایرانی داریم. ایران در طول اعصار و قرون جامعه‌ای باز بوده در مسیر حرکت تمدن‌های غرب، شرق و ... بوده، در جامعه باز ازدواج‌های متعدد به صورت میان قومی و درون قومی اتفاق می‌افتد و این نوع جوامع براساس مطالعاتی که موجود است معمولاً از هوش و ذکاوت بالاتری نسبت به جوامع غیرباز برخوردارند. به هر حال مشخص است که اگر از دیدگاه علمی به مسأله نگاه کنیم مسلماً مشکل پایان بودن شدید بهره‌وری در ایران در تک تک

انسان‌های ایرانی نیست. پس مشکل در کجاست؟

برای درک این نکته که چرا بهره‌وری ما تا این حد پایین است به تاریخ مراجعه می‌کنیم. در این مراجعه خواهیم دید که جامعه ما به طور تاریخی مورد حمله سه تهاجم بوده است، تهاجم اقوام بیرونی، تهاجم حکام و تهاجم فرهنگ خودمان. ترکیب این سه مقوله بهره‌وری زمان را از ما گرفته است. زیرا جامعه ما مداوماً توسط

نفر از اینها در درمانگاه‌ها و بیمارستان‌ها می‌باشند و بخش عمده‌ای از کارکنان دولت در نیروهای نظامی و نیروهای امنیتی کشور مشغول کارند. آیا یک معلم، شاغل بهداشتی، پزشکی، مأمور نظامی، انتظامی و ... فقط در روز ۲۰ دقیقه کار می‌کند؟ مشخص است که این تصور باطلی است. بخصوص باید توجه داشت که در جوامع توسعه‌نیافته اساساً کار به مفهوم زحمت کشیدن، خیلی بیش از جوامع توسعه‌یافته انجام می‌شود. ما نیز همانگونه که گفتیم مشقت ۱۵ ساعت کار را تحمل می‌کنیم اما بهره‌وری ۱۱ دقیقه را داریم. اینجا مسأله دیگری مطرح است و استفاده ما از این زمان است، یعنی ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که براساس استانداردهای آن، آنچه در یک روز کار ارایه می‌کنیم متأسفانه بیش از ۱۱ دقیقه نفر ارزش ندارد. ضمن اینکه ۱۴، ۱۵ ساعت با مشقت کار می‌کنیم. چرا؟ آیا دلایل بیولوژیک دارد؟ یعنی آیا ایرانی‌ها توان کار مفید ندارند؟ مسلماً جواب علم به این سؤال منفی است. چنین چیزی نه تنها در علم



اقوامی که در دوران‌های تاریخی گذشته بودند مورد حمله قرار گرفته است. به عنوان نمونه ایران شروع‌کننده دوران تاریخی سوم در جهان بوده، ولی وقتی مورد تهاجم مغول قرار می‌گیرد خرد می‌شود. پس از تهاجم آقامحمدخان قاجار نیز خرد می‌شود. انسان وقتی نگاه می‌کند که چرا سلطنت‌های ایران موقعی با هم دعوا داشتند اول قنات را کور می‌کردند این را فقط در این مقوله می‌توان فهمید که حکام ایرانی معمولاً از یک دوران تاریخی ماقبل دورانی که اقتصاد جامعه داشته آمده‌اند. می‌دانیم که تا سلطنت قبلی تمام حکام ایران منشأ عشایری داشتند، جامعه ایران در دوران یکجانشینی بود، حکام از دوران دیگری می‌آمدند. به هر حال تهاجم از خارج و تهاجم از داخل، تمام دستاوردهای فیزیکی جامعه را به سرعت از بین می‌برد و در کنارش انسان‌ها را به فرهنگی سوق می‌داد که به گوشه‌های کوه و عزلت پناه ببرند و بدین‌گونه یک تهاجم فرهنگی از درون شروع شد. شاید این سه تهاجم است که بهره‌وری زمان را به این صورت در جامعه ما محدود کرده است. امروز هنوز ما مورد تهاجم خارج هستیم، باید کوشش کنیم که در دو زمینه دیگر که واقعاً شرایط مناسبی برای ما فراهم شده بتوانیم از زمان استفاده بهتری بکنیم و این امر در اندیشیدن به چگونه بالا بردن کیفیت کارهایمان خلاصه می‌شود.<sup>۱۹</sup>

حال در سازمان اوقاف وظیفه ما چیست؟ چگونه ارزش افزوده را در رقبات موقوفات بالا ببریم؟ چه نوع فعالیت اقتصادی، عمرانی، مسکونی، تجاری، کشاورزی روی اراضی خام موقوفات انجام دهیم که به هنگام واگذاری آنها به اجاره دارای ارزش افزوده باشند، اینها مواردی است که یک مدیر اوقاف باید، هم خودش در نظر داشته باشد هم به کارمندان خود آموزش دهد.

متأسفانه برخی از مدیران با اعمال نظر و توسط کارشناسان فقط از طریق افزایش‌های چند صددرصدی اجارات، درآمد اداره خود را بالا برده و در برخی موارد ناراضی‌های عمومی و منطقه‌ای هم حاصل نموده‌اند. البته تعدیل اجاره‌ها در حد متعارف بسیار خوب است ولی آیا مدیریت فقط در همین خلاصه می‌شود؟ این کار مثل

این است که مسئولان وزارت نفت به جای اینکه با احداث کارخانجات پتروشیمی و پالایشگاه‌ها ارزش افزوده نفت خام را بالا برده و محصولات مربوطه را صادر کنند، از طریق افزایش قیمت نفت و بنزین در داخل کشور بخواهند درآمد خود را بالا ببرند. ما نیز به جای اینکه انرژی خود را فقط صرف مستأجرین سابق موقوفات کنیم باید بیاییم در واگذاری رقبات جدید موقوفات آنها را به بهترین شیوه و با ایجاد ارزش افزوده به قیمت عادلانه اجاره دهیم.

#### □ محاسبه بهره‌وری موقوفات در سازمان اوقاف

= بهره‌وری کل موقوفات متصرفی

درآمد کل موقوفات متصرفی

هزینه‌های اداری + ارزش ریالی موقوفات متصرفی دارای درآمد + هزینه‌های پرسنلی سازمان

می‌توان گفت تا به حال بهره‌وری کل موقوفات در سازمان اوقاف اندازه‌گیری نشده است. چون طبق این فرمول بهره‌وری، حاصل تقسیم ستاده یا خروجی که همان میزان درآمد موقوفات است بر جمع کل سرمایه و هزینه‌های مربوطه می‌باشد. صورت این کسر در موقوفات متصرفی مشخص است و مخرج آن هزینه‌های پرسنل سازمان و هزینه‌های اداری نیز قابل محاسبه است ولی ارزش موقوفات متصرفی دارای درآمد که همان سرمایه ما باشد دقیقاً محاسبه نشده است. چون متأسفانه از نظر آماری به تفکیک مساحت اراضی مزروعی موقوفات و اراضی تجاری و مسکونی را نداریم و در نتیجه ارزش ریالی املاک و مستغلات موقوفات که همان سرمایه ما باشد محاسبه نشده است ولی می‌توانیم بهره‌وری موردی را در خصوص اراضی موقوفه به دست آوریم.

به طور مثال اگر در تهران ارزش یک متر مربع زمین موقوفه مسکونی را یک میلیون ریال در نظر بگیریم مال‌الاجاره هر متر مربع آن معمولاً حداکثر پانصدریال کارشناسی می‌شود یعنی؟

ریال ۵۰۰ = ستاده (خروجی)

ریال ۱,۰۰۰,۰۰۰ = سرمایه

در اینجا بهره‌وری موردی برای یک متر مربع زمین

۱۹. عظیمی، حسین، «بهره‌وری در فرآیند توسعه»، مجموعه سخنرانی‌های سمینار بهره‌وری، ۶ و ۷ خرداد ۱۳۷۴، صص ۲۲۴-۲۲۸.



اگر ارزش هر متر مربع زمین موقوفه مذکور همان یک میلیون ریال باشد (بدون احتساب مال الاجاره عرصه سه طبقه دیگر) بهره‌وری هر متر مربع این یک قطعه زمین را محاسبه می‌کنیم:

$$۱۶,۰۰۰ = \frac{۴,۸۰۰,۰۰۰}{۳۰۰} = \text{اجاره هر متر مربع در سال تومانی}$$

پس در اینجا داریم:

تومان = ۱۶,۰۰۰ ستاده (خروجی هر متر مربع)

تومان = ۱۰۰,۰۰۰ سرمایه (قیمت هر متر مربع)

$$۱۶\% = \frac{۱۶,۰۰۰}{۱۰۰,۰۰۰} = \frac{\text{ستاده}}{\text{سرمایه}} = \text{بهره‌وری موقوفه}$$

ملاحظه می‌فرمایید بهره‌وری همان زمین موقوفه که قبلاً در واگذاری خام فقط ۰٫۰۵٪ (پنج صدم درصد) بود در اینجا به شانزده درصد افزایش یافته یعنی با بالارفتن ارزش افزوده در رقبات موقوفه میزان بهره‌وری افزایش چشمگیری پیدا می‌کند در مثال فوق بهره‌وری (۳۲٪ = ۰٫۳۲) سی و دو برابر شده است.

یعنی چنانچه فرهنگ ایجاد ارزش افزوده بر روی رقبات موقوفات در بین مسئولان و مدیران و رؤسای ادارات ما به طور جدی گسترش یابد و از واگذاری رقبات موقوفات به صورت خام و سنتی حتی الامکان خودداری نمایند (البته یک مدیر راحت طلب شاید این شیوه را می‌پسندد که در این صورت دیگر مدیر نیست) و با توجه به امکانات و مقدرات روی رقبات موقوفاتی که دارای استعداد سرمایه‌گذاری هستند با به کار بردن نیروی ابتکار و خلاقیت که از ویژگی‌های یک مدیر خوب می‌باشد و ضمن مشورت با اهل فن بهترین روش و شیوه ایجاد ارزش افزوده بر روی آن رقبات را به کار برند می‌توانند میزان بهره‌وری از موقوفات حوزه عمل خود را تا چند ده برابر افزایش دهند.

### چگونگی افزایش بهره‌وری در رقبات و سرمایه‌های موقوفات

علاوه بر ایجاد زمینه‌های لازم در خصوص ارتقای سطح بهره‌وری نیروی انسانی و مدیریت‌های امور اجرایی و ستادی سازمان اوقاف، افزایش بهره‌وری اقتصادی از رقبات و سرمایه‌های موقوفات نیز موضوعی است که به طور جداگانه به آن می‌پردازیم. هر چند که این امر خود می‌تواند نتیجه موضوع نخست باشد. به طور مثال اگر مدیر یک واحد اجرایی استان از آموزش و

موقوفه چنین محاسبه می‌شود (بدون احتساب هزینه‌های پرستلی و اداری):

$$\text{بهره‌وری} = \frac{۱}{۲,۰۰۰} = \frac{۵۰۰}{۱,۰۰۰,۰۰۰}$$

اگر این میزان بهره‌وری را بخواهیم به درصد محاسبه کنیم چنین می‌شود:

$$X = \frac{۱۰۰ \times ۱}{۲,۰۰۰} = \frac{۱}{۲۰}$$

$$X = ۰٫۰۵\%$$

یعنی بهره‌وری ما در اراضی مسکونی موقوفه حدود ۰٫۰۵ (پنج صدم) درصد می‌باشد.

### بهره‌وری در اراضی موقوفه

اگر به طور مثال در یکی از روستاها هر هکتار زمین موقوفه ۳۰۰۰۰۰۰ ریال ارزش داشته باشد و مال الاجاره سالیانه آن ۱۵۰۰۰۰ ریال کارشناسی شود بهره‌وری موردی فقط نسبت به سرمایه چنین محاسبه می‌شود:

$$\text{بهره‌وری} = \frac{۱۵۰,۰۰۰}{۳۰,۰۰۰,۰۰۰} = \frac{۱}{۲۰۰}$$

که اگر به درصد محاسبه کنیم می‌شود:

$$X = \frac{۱۰۰ \times ۱}{۲۰۰} = \frac{۱}{۲}$$

$$X = ۰٫۵\%$$

یعنی در این مورد بهره‌وری اراضی مزروعی ما حدود ۰٫۵ (نیم) درصد می‌باشد. البته در پاره‌ای موارد ارزش زمین موقوفه یعنی سرمایه ما از این بیشتر می‌گردد و در نتیجه بهره‌وری از این مقدار هم کمتر است.

### مثالی واقعی از محاسبه میزان بهره‌وری در املاک موقوفه‌ای دارای ارزش افزوده

#### بهره‌وری در ساختمان مسکونی موقوفه

بر روی یک قطعه زمین موقوفه به مساحت ۳۰۰ متر مربع به صورت شراکت (با صندوق عمران موقوفات یا اشخاص) آپارتمان‌سازی نمودیم و سه طبقه متعلق به سرمایه‌گذار شد و اعیان دو طبقه آپارتمان سه‌خوابه به موقوفه تعلق گرفت. پس از واگذاری آپارتمان‌ها از طریق مزایده، هر یک به مبلغ ماهیانه دویست هزار تومان به اجاره رفتند یعنی سالیانه درآمد دو طبقه:

$$۲ \times ۲۰۰,۰۰۰ \times ۱۲ = ۴,۸۰۰,۰۰۰$$



تخصص بالا برخوردار باشد نتیجه آن استفاده بهینه از رقبات موقوفات حوزه استحفاظی اش خواهد بود.

توضیح مطلب این است که معمولاً داده‌های موقوفات عبارت‌اند از: زمین، مغازه، منزل مسکونی، باغ و ... و ستاده‌ها شامل پذیره‌ها و مال‌الاجاره می‌شود.

همانطور که گفته شد در روش سنتی واگذاری‌های خام رقبات تقریباً میزان درآمد مشخص است و فقط در مزایده‌ها شامل افزایشی نسبی و گاهی چشمگیر در برخی از موارد می‌باشیم این روش سال‌هاست در واگذاری رقبات موقوفات معمول است.

حال سؤال این است که آیا این شیوه بهترین روش استفاده از رقبات موقوفات است؟ قطعاً جواب منفی است. و یرمی‌گردیم به شعار قابل تعمق در بهره‌وری: «همواره راه‌حل بهتری برای انجام کارها وجود دارد».

اینک به ذکر پاره‌ای پیشنهادات به منظور ارتقای سطح بهره‌وری اقتصادی از موقوفات می‌پردازیم:

### ○ ۱. احداث کارگاه‌های قالبی‌بافی

در برخی از استان‌های بزرگ کشور در حال حاضر به علت گستردگی موقوفات به طور مرتب قطعاتی از زمین‌های موقوفات یا مترازهای بالا جهت احداث انواع مراکز تولید اعم از صنعتی و کشاورزی و خدماتی به متقاضیان حقیقی و حقوقی واگذار می‌شود و حداکثر ستانده موقوفات همان پذیره‌های متعلقه می‌باشد.

در همین استان‌ها علاوه بر میلیون‌ها تومانی که در حساب سپرده ثابت نزد بانک‌هاست، در هر زمان صد‌ها میلیون تومان هم در حساب جاری سر جمع موقوفات موجود است. از طرف دیگر به دلیل بافت جمعیتی استان زمینه تولید فرش‌های دستباف چه از نظر مواد اولیه و چه از نظر نیروی انسانی کاملاً مناسب است. حال این مدیریت اوقاف استان است که باید به دنبال یافتن شیوه‌های جدید سرمایه‌گذاری موقوفات باشد و در مواردی روش‌های سنتی را کنار بگذارد و همانطور که اشاره شد این موضوع یکی از چالش‌های مهم مدیریت است یعنی اینکه مدیر جسارت و شجاعت لازم را در تصمیم‌های جدید و اتخاذ شیوه‌های نو در مدیریت از خود نشان دهد.

این کارگاه‌ها مربوط به خانواده‌های تحت پوشش کمیته امداد امام خمینی (ره) بود که از طریق اخذ وام و احداث کارگاه خودکفا شده بودند. البته هزینه یک دستگاه دار قالبی هم برای فرش ۱۲ متری حدود ۱۵۰ هزار تومان می‌شود که اگر یک‌بار تهیه شود برای مدت طولانی بافندگی فرش کافی می‌باشد.

در اینجا موضوع کارگاه قالبی‌بافی را مختصراً توضیح می‌دهیم. چندی پیش که از فعالیت‌های اقتصادی کارگاه‌های کوچک\* در نمایشگاه بین‌المللی بازدید داشتم برخی اطلاعات لازم را از صاحبان آنها اخذ نمودم به طور نمونه؛ برای بافت یک فرش ۱۲ متری حدود ۲۵۰ هزار تومان هزینه خامه و پود و ...\*\* می‌شود. طول زمان بافت فرش حدود ۵ ماه است و سه نفر کارگر بافنده روزی ۸ ساعت روی آن کار کنند. قیمت فرش مذکور حدود ۱۷,۵۰۰,۰۰۰ ریال ارزیابی شده بود، یعنی درآمد حاصله می‌شود:

$$۱۷,۵۰۰,۰۰۰ - ۲,۵۰۰,۰۰۰ = ۱۵,۰۰۰,۰۰۰$$

اگر حقوق ماهیانه هر کارگر را حدود شصت هزار تومان در نظر بگیریم:

جمع میزان حقوق کارگران در ۵ ماه
ریال $۹,۰۰۰,۰۰۰ = ۳ \times ۵ \times ۶۰۰,۰۰۰$
= سود حاصله از سرمایه‌گذاری در ۵ ماه
ریال $۶,۰۰۰,۰۰۰ = ۱۵,۰۰۰,۰۰۰ - ۹,۰۰۰,۰۰۰$

یعنی شما با یک سرمایه‌گذاری مختصر دو‌یست و پنجاه هزار تومانی اولاً بیش از دو‌یست درصد سود برده‌اید ثانیاً یک کار تولیدی در مملکت انجام شده ثالثاً ایجاد اشتغال برای سه خانواده نموده‌اید. اگر سالی دو تا فرش تولید شود می‌توان بهره‌وری را چنین محاسبه نمود:

= میزان بهره‌وری سالیانه
$\% ۲۵ = \frac{۲ \times ۶,۰۰۰,۰۰۰}{۲ \times ۲,۵۰۰,۰۰۰}$

و این در واقع بالاترین بهره‌وری سالم و اقتصادی از درآمد موقوفات می‌تواند باشد که در جهت تولید هم به کار رفته است.

مدیران ما در استان‌های فارس، خراسان، کرمان و ... که از نظر درآمد موقوفات و موجودی سر جمع و بافت نیروی انسانی استان و مواد اولیه امکانات لازم برای سرمایه‌گذاری در احداث کارگاه‌های قالبی‌بافی را دارند کافی است در این زمینه با یک برنامه‌ریزی دقیق و حساب‌شده و با مشورت با خبرگان محلی و عنداللزوم



در پشت بازار یکی از شهرهای بزرگ زمین موقوفه‌ای وجود داشت که به عنوان برف‌انداز مغازه‌های بازار بود و سال‌ها با درآمد بسیار ناچیز و تقریباً بدون استفاده رها شده بود البته این زمین راهی به بازار نداشت. مدیر اوقاف استان با تشخیص ویژگی ممتاز رقبه در یک حرکت اقتصادی مناسب ابتدا با خریدن چند باب مغازه بازار که مجاور زمین موقوفه بودند و الحاق آنها به زمین مذکور در واقع زمین موقوفه را وصل به بازار می‌کند و سپس با شهرداری وارد مذاکره می‌شود و برای کل زمین برف‌انداز که اکنون به بازار وصل شده بود جواز تجاری و پاساژ اخذ می‌نماید و پس از واگذاری مغازه‌های احداثی که هفتاد باب بودند حدود پانصد میلیون تومان برای موقوفه عایدی کسب و با اجرای نیت واقف یک مدرسه علمیه را در آن شهر کاملاً نوسازی و عمران نمود و از این پس نیز با اخذ اجاره مغازه‌ها مدرسه به خوبی اداره می‌شود.

از این نمونه‌ها در سطح کشور زیاد داریم که هر یک را می‌توان به طریقی شناسایی کرد و با برنامه‌ریزی سرمایه‌گذاری به حداکثر بهره‌وری رساند. البته به شرطی که مدیریت افزایش بهره‌وری را داشته باشیم و آن را جدی بگیریم.

شرکت سهامی فرش ایران کار را شروع کنند. مسلماً با توجه به بازار داخلی و همچنین صادرات فرش، بستر مناسبی برای افزایش بهره‌وری موقوفات و ایجاد اشتغال در استان‌های مربوطه حاصل خواهد شد.

از این نمونه طرح‌های کارگاه‌های کوچک زیاد است که با سرمایه‌های کم می‌توان ایجاد نمود و به سود مناسب رسید همچنین احداث باغ‌های پسته و مزارع زعفران و سایر محصولات کشاورزی در اراضی قابل کشت و دارای آب کافی موقوفات نیز می‌تواند میزان بهره‌وری رقبات را افزایش دهد.

## ۲. شناسایی رقبات موقوفه دارای ویژگی ممتاز

### در افزایش بهره‌وری در سطح تمام استان‌ها

برخی از رقبات موقوفات در شهرها از نظر موقعیت مکانی در جایی قرار گرفته‌اند که چنانچه برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری مناسبی روی آنها صورت گیرد بهره‌وری آنها به ده‌ها و صدها برابر می‌رسد. کافی است این‌گونه رقبات توسط گروه بهره‌وری موقوفات استان که می‌تواند از بین کارمندان و کارشناسان خبره تشکیل شود شناسایی و سپس روی آنها با توجه به کاربری‌های مربوط سرمایه‌گذاری لازم صورت گیرد. ذکر یک مثال از این‌گونه رقبات موضوع را روشن‌تر می‌سازد.

