



# همین‌ها می‌سازند سرمایه انسانی در مدیریت

فصلنامه پژوهش‌های نوین در مدیریت سرمایه انسانی  
سال دوم / شماره ۳ / تابستان ۱۴۰۲  
این شماره؛ گزارشی از دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری

همیشه با ما در کنار  
روزگار  
در مدیریت

## فهرست

۳

مقدمه

۵

یادداشت

۱۳

دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری

۱۹

پنل<sup>(۱)</sup>/نقدی بر حکمرانی سازمانی

دکتر قاسم انصاری رنانی

۲۵

پنل<sup>(۲)</sup>/چشم اندازی بر جابجایی و مهاجرت سرمایه انسانی ایران

دکتر بهرام صلواتی

۳۷

پنل<sup>(۳)</sup>/کیفیت مدیریت و بهره‌وری

دکتر محمد صالح اولیاء

۴۳

پنل<sup>(۴)</sup>/چالش‌های بهره‌وری نیروی انسانی ایران

مهندس هوشیار فقیهی

۵۱

پنل<sup>(۵)</sup>؛ یادگیری، نهادها، انسان و بهره‌وری

دکتر محسن حاجی میرزایی

۵۷

جمع بندی پنل سوم

دکتر داریوش پورسراجیان

۵۹

برنامه‌های جنبی کنفرانس؛ کارگاه آموزشی و پنل‌های انتقال تجربه

۶۳

بیانیه پایانی کنفرانس

۶۷

کنفرانس؛ در قاب تصویر

۷۱

یادداشت؛ چرا و چقدر به تصمیمات سرنوشت‌ساز در بهره‌وری نیازمندیم؟

۷۳

مقاله؛ چهارجانبه‌گرایی در طراحی زیست بوم حکمرانی

استانی در نظام نوآوری منطقه ای

۸۵

معرفی مدل آی‌مپز

۸۹

مقاله؛ برنامه بومی ارتقای بهره‌وری استان یزد

۹۵

معرفی مقاله علمی

۹۷

معرفی کانون تفکر توسعه سرمایه انسانی استان یزد

# فصلنامه پژوهش‌های نوین در مدیریت سرمایه انسانی

سال دوم - شماره ۳ - تابستان ۱۴۰۲

## عنوان نشریه:

فصلنامه پژوهش‌های نوین در مدیریت سرمایه انسانی

## ناشر:

مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع) یزد

## صاحب امتیاز و مدیر مسئول:

دکتر داریوش پورسراجیان

## شورای سیاست‌گذار:

مهندس علی اکبر اولیاء

دکتر داریوش پورسراجیان

دکتر سید محمود زنجیرچی

دکتر هدایت کارگر شورکی

دکتر حمید رضا شرافت

دکتر ابوالفضل شرافت

دکتر جعفر رحمانی شمسی

مهندس اکرم فداکار

مهندس محمد حسین مزیدی

مهندس سید حسین رضوی خوسفی

دکتر مرتضی محمودی

دکتر نگار جلیلیان

## سردبیر:

دکتر نگار جلیلیان

## طراح و مدیر داخلی:

سید رضا زکی پور

## صفحه آرا و ویراستار

نیلوفر آقاسقایی

فروزان حاجی مختاری

## زبان نشریه:

فارسی

## نشانی:

یزد، صفائیه، بلوار شهیدان اشرف، خیابان جواد الائمه (ع)،

مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع)، شماره تماس: ۰۳۵-۳۱۴۳

حق چاپ مختص ناشر است.  
نقل مندرجات با ذکر مأخذ آزاد است.

## مقدمه؛

درباره بهره‌وری و دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری در استان یزد

مهندس سید حمید کلانتری

رئیس دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری

مدیر عامل انجمن بهره‌وری ایران

استاندار اسبق استان یزد

به نام خداوند گشایشگر دانا

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا

او آن خدایی است که مرگ و زندگی را آفرید تا ببیند کدام یک از شما بهترین عمل را در زندگی دنیا انجام می‌دهید.

دنیا فرصتی است برای آزمودن بهترین‌ها، بهترین تلاش‌ها، بهترین عمل‌ها و بهترین خدمت‌ها. داگلاس نورث برنده جایزه نوبل اقتصاد می‌گوید:

“اگر می‌خواهید بدانید که کشوری توسعه می‌یابد یا نه، سراغ کارخانه‌های فناوری و ابزارهای آن نروید، اینها به راحتی قابل تأمین می‌باشد، برای دیدن توسعه بروید در دبستان‌ها و پیش‌دبستان‌ها، بروید در آنجا ببینید چگونه بچه‌ها را آموزش می‌دهند، نه چه چیزی آموزش می‌دهند اگر کودکان شما را پرسشگر، خلاق، صبور، نظم‌پذیر، اهل گفتگو و تعامل و دارای روحیه مشارکت جمعی و همکاری بار می‌آورند، اینها در آینده توسعه را خلق خواهند کرد.”

البته قبل از مدرسه، آموزش و توسعه از خانواده شروع می‌شود و باید به آموزش والدین هم توجه داشت. از یک نگاه، بهره‌وری را در رشد تولید باکیفیت و فروش یک بنگاه، یا عملکرد یک مدیرعامل یا هیئت‌مدیره شرکت دولتی در کاهش هزینه‌ها، افزایش تولید و ارتقای خدمات بیش از اهداف از پیش تعیین شده می‌توان دید. یا بهره‌وری را در موفقیت مدیر و معلمان یک مدرسه، دبستان یا مجتمع آموزشی در افزایش رتبه‌های



دانش‌آموزان خود در امتحانات نهایی یا قبولی در دانشگاه‌ها می‌توان جستجو کرد. یا توفیقات یک بیمارستان کارآمد در ارائه خدمات توأم با رضایت به بیماران آن. یا بهره‌وری را در یک واحد اداری، یک سازمان دولتی، یک فرمانداری یا حتی یک دهیاری در رسیدگی به ذی‌نفعان و تکریم ارباب‌رجوع و سپاسگزاری مردم از خدمات آنان می‌توان دید. یا بهره‌وری را در عملکرد مثبت یک بانک یا شعبه‌ای از یک بانک در جذب سپرده، اعطای تسهیلات کارگشایی و ایجاد رضایتمندی در مشتریان. یا بهره‌وری را در پذیرایی شایسته و مطلوب یک هتل و یا رستوران همراه با احترام به میهمانان می‌توان دنبال نمود. و البته بهره‌وری را در توفیق یک خانواده در تربیت فرزندان شایسته، خلاق و مفید برای جامعه می‌توان جستجو کرد. شا خواهد بود. یا بهره‌وری در بسیاری از فعالیت‌ها، اقدامات و خدمات واحدهای اداری، صنعتی، کشاورزی خدماتی بزرگ و کوچک دیگر قابل‌سنجش اندازه‌گیری است. اما شاخص‌های بهره‌وری در سطح برنامه‌ها، اقتصاد کلان و در اداره امور در سطح ملی متفاوت است. در این سطح بهره‌وری یا نوآوری در میزان اشتغال پایدار، رشد تولید ناخالص داخلی، نرخ تورم و میزان نقدینگی، نرخ و میزان سرمایه‌گذاری، در صادرات و واردات نیاز به ارزیابی دارد.

در این سطح، بهره‌وری را امید و رونق در واحدهای تولیدی، شادابی شهرک‌های صنعتی، پویایی شرکت‌های دانش‌بنیان استارت‌آپ‌ها وضعیت و کیفیت محیط کسب‌وکار، تأمین حداقل‌های لازم برای یک زندگی قابل‌قبول در معیشت، مسکن تحصیل و بهداشت برای مردم می‌دانیم.

جامعه بهره‌ور، جامعه‌نگران نیست جامعه امیدوار است نخبگانش جز برای تحصیل و رشد علمی مهاجرت نمی‌کنند، بیکاری‌های گسترده یا مشاغل کاذب و تحقیرکننده چون دست‌فروشی‌ها و گل‌فروشی‌ها و شیشه‌پاک‌کن‌های گرد چهارراه‌ها و میادین کودکان کار و زشت‌تر از همه زباله‌گردها در آن دیده نمی‌شود.

در جامعه بهره‌ور، دانش‌آموزان و دانشجویانش، خلاق، پویا، بانگیزه، متعهد و امیدوار رشد می‌کند در این جامعه علم و دانش و پژوهش با نوآوری و فناوری و با تولید و کسب‌وکار پیوندی تعاملی دارند.

در این جامعه، دولت زیرساخت‌های قانونی، پژوهشی، علمی و فناوری و مجازی لازم را برای رشد همه استعدادها علایق و توانایی‌ها در همه عرصه‌ها فراهم می‌سازد.

در جامعه بهره‌ور با بحران محیط‌زیست، آلودگی‌های پی‌درپی هوا، تخریب منابع طبیعی و آب‌و‌خاک، هدررفت گسترده ثروت خدادادی انرژی یا عرضه و فروش آن با حداقل ارزش افزوده روبرو نیستیم.

در جامعه به رهبر نظام مدیریت بر اساس شایستگی، نظام پرداخت بر اساس کارایی و اثربخشی، نظام بودجه‌ریزی بر اساس مزیت‌های نسبی و آمایش سرزمین طراحی می‌شود، جامعه بهره‌ور، بر اساس قانون، چشم‌انداز، راهبردهای اساسی، برنامه‌های مصوب و در مسیر توسعه پایدار اداره می‌شود.

اگر مشاهده می‌کنیم که در بسیاری از این شاخص‌ها دچار مشکلات جدی و اساسی هستیم بدانیم که ریشه‌ی آنها را در غفلت از بهره‌وری با رشد میانگین صفر در ۴۰ سال گذشته باید جستجو کنیم. شعار و جهت‌گیری اصلی کنفرانس بهره‌وری و تصمیمات سرنوشت‌ساز است باید برای تصمیمات سرنوشت‌ساز و عالمانه و اجرای خوب آنها با درس‌گرفتن از تجارب و رویدادهای گذشته می‌باشد.

# سخن نخست؛

## درباره این شماره

دکترنگار جلیلیان

سردبیر فصلنامه پژوهش‌های نوین در مدیریت سرمایه انسانی  
عضو هیئت علمی و مدیر گروه مدیریت مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع)

این فصلنامه؛ پژوهش‌های نوین در مدیریت سرمایه‌های انسانی، از بدو فعالیت خود به صورت تخصصی بر موضوع سرمایه انسانی و کلیه‌ی مسائل پیرامون آن معطوف بوده است و از آنجاکه سرمایه انسانی به‌عنوان سنگ بنای هر سازمان، نقش بسیار مهمی را در تحقق بهره‌وری ایفا می‌کند، با نظر شورای سیاست‌گذاری و هیئت تحریریه این فصلنامه تصمیم بر آن شد تا یک شماره از فصلنامه به این موضوع اختصاص داده شود؛ لذا در این شماره، گزارشی مبسوط از دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری که در سال ۱۴۰۱ و به میزبانی شهر یزد، با سطح کیفی بالا و با حضور چهره‌های علمی و اجرایی برجسته و متخصص در حوزه بهره‌وری، برگزار شد، ارائه شده است. نظر به آن که کنفرانس مذکور از یک سو جدیدترین رویداد تخصصی در حوزه بهره‌وری بوده و از سوی دیگر مورد توجه طیف وسیعی از فعالان دانشگاهی، صنعتی و دولتی قرار گرفته است، ضرورت داشت تا با مکتوب نمودن ماحصل ارزشمند این کنفرانس، در نشر و انتقال مفاهیم و دستاوردهای آن اقدامی صورت گیرد و زمینه برای پیگیری و توسعه‌ی بعدی نتایج؛ فراهم شود. لازم به ذکر است که با توجه به محورهای متنوع کنفرانس بهره‌وری، در شماره حاضر؛ شماره سوم فصلنامه؛ تلاش شده است تا علاوه بر معرفی اجمالی همه‌ی بخش‌های این کنفرانس، به طور تخصصی نیز پنل سوم آن با عنوان بهره‌وری و کیفیت منابع انسانی، با جزئیات بیشتری پرداخته شود. امید است تا محتوای این شماره منشأ اثر خیر برای کشور عزیزمان ایران باشد.

فصلنامه پژوهش‌های نوین  
در مدیریت سرمایه انسانی ۴۰  
سال دوم / شماره ۳ / تابستان ۱۴۰۲  
پادداشت

دکترنگار جلیلیان  
سردبیر فصلنامه

# یادداشت؛

## بحران بهره‌وری و بازگشت به ریشه‌ها

### دکتر محمد صالح اولیاء

دبیر علمی دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری  
معاون اسبق تحقیقات و منابع انسانی وزارت نیرو  
رئیس اسبق دانشگاه یزد

بدون شک امروزه بهره‌وری به یکی از مهم‌ترین چالش‌های اداره کشور تبدیل شده است. عدم تعادل‌ها و ناترازی‌های نگران‌کننده در حوزه‌های مختلف مانند آب، انرژی، محیط‌زیست، منابع مالی، و منابع انسانی شواهد روشنی بر وجود بحران بهره‌وری محسوب می‌شوند. این بحران نه تنها در سطح کلان دغدغه جدی سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان شده، بلکه در سطح سازمانی نیز هم در بخش دولتی و هم خصوصی به‌طور جدی موضوعیت یافته است.

در سال‌های اخیر همواره بهره‌وری، در قالب برنامه‌های مختلف توسعه کشور مدنظر بوده و به‌تبع آن، برنامه‌ریزی‌های مختلف، آموزش‌های متعدد، اقدامات فرهنگ‌ساز و فعالیت‌های متنوع دیگری تعریف و اجرا شده است. اما بررسی آنها نشان می‌دهد که در بیشتر برنامه‌ها بهره‌وری عمدتاً به‌صورت بخشی (نظیر انرژی، صنعت، کشاورزی و...) مدنظر قرار گرفته و کمتر به‌عنوان یک موضوع ریشه‌دار به آن توجه شده است. در واقع در رویکردهای غالب، عمدتاً بجای توجه به علت، به معلول توجه شده است.

رویکرد اصلی مورد استفاده در دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری، تمرکز بر عوامل، دلایل، و در واقع همان ریشه‌های نا بهره‌وری در کشور بوده است. ما بر این اعتقادیم که اصلاح عوامل ریشه‌ای و زیربنایی به‌طور طبیعی شاخص های بهره‌وری را در همه بخش‌ها اصلاح خواهد کرد.

با این رویکرد، در کمیته علمی و راهبردی کنفرانس، با بررسی منابع علمی و بهره‌مندی از نظر صاحب‌نظران، ریشه‌های اصلی نابهره‌وری در سه عنوان "قیمت‌گذاری دولتی"، "قوانین و مقررات" و "کیفیت منابع انسانی" شناسایی و مبنای طراحی محورهای تخصصی قرار گرفت. سپس در ذیل هر یک از این محورهای تخصصی، موضوعات مهم تعریف شد. در ادامه، برای شناسایی صاحب‌نظران جهت دعوت به سخنرانی در کنفرانس، چارچوب تنظیم شده مبنای قرار گرفت. بدین منظور با هماهنگی با صاحب‌نظران مدعو، عناوین سخنرانی‌ها به صورت فعال و منطبق بر محورهای تخصصی و موضوعات ذیل آن تعریف و در چند مرحله پالایش و نهایی گردید. باعث افتخار است که این تلاش مبتنی بر خرد جمعی و جدیت در پیگیری اهداف طراحی شده برای کنفرانس، توانست تا حد زیادی رضایت مخاطبان را تأمین نماید و آن را به یکی از رویدادهای پربار در سطح کشور تبدیل نماید. امید است مجموعه دستاوردهای کنفرانس بتواند راهگشای حل چالش‌های بهره‌وری در کشور باشد.

دکتر محمد صالح اولیاء

یزد / بهمن ۱۴۰۱

فصلنامه پژوهش‌های نوین  
در مدیریت سرمایه انسانی  
➤ یادداشت  
سال دوم / شماره ۳ / تابستان ۱۴۰۲

# یادداشت؛

## بهره‌وری در مسیر بهره‌وری

### مهندس عباس زارع بنادکوی

دبیر اجرایی دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری

مدیر عامل شرکت سامان آوران توسعه

بهره‌وری به عنوان یکی از موضوعات و محورهای کلیدی در ایجاد رشد اقتصادی به دلیل شرایط خاص امروز کشور، در اولویت اهمیت و توجه قرار دارد. وضعیت نامناسب بهره‌وری و اتلاف بالای منابع طبیعی و غیر طبیعی امروزه مورد اتفاق و اجماع تمامی دلسوزان این مرز و بوم بوده و چاره‌اندیشی برای رفع آن، مسئولیت و وظیفه‌ای همگانی است.

کنفرانس ملی بهره‌وری که تا قبل از این یازده دوره آن توسط انجمن بهره‌وری ایران برگزار گردیده بود، با حمایت ویژه استانداری و سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان، توسط انجمن بهره‌وری ایران و شرکت سامان آوران توسعه در استان یزد و با اهداف زیر برگزار شد.

- پشتیبانی از اهداف و برنامه‌های ملی در حوزه بهره‌وری
- تبیین و ترویج موضوع بهره‌وری و گفتمان سازی آن به عنوان یکی از اولویت‌های جدی توسعه کشور
- واگذاری نقش و کمک به نقش آفرینی بیشتر استان‌ها در موضوعات ملی
- برندسازی ملی برای استان یزد در حوزه بهره‌وری

برگزاری این همایش در استان یزد در حالی برنامه ریزی و اجرا شد که این استان برنامه مطرح شدن به عنوان یکی از استان های پیشرو در موضوع بهره وری را داشته و برنامه ریزی جدی نیز برای ارتقای وضعیت این حوزه در استان انجام داده و حمایت از برگزاری این همایش را می توان در جهت شتاب دهی به حرکت مؤثر و فراگیر استان در مسیر تحقق اهداف ملی و استانی در حوزه بهره وری و ایجاد الگویی برای نقش آفرینی های سایر استان ها در موضوعات مهم ملی قلمداد نمود.

ما در برنامه ریزی هایی که در برگزاری این همایش انجام داده بودیم به چند نکته بسیار مهم توجه کرده بودیم که ذکر برخی از آن ها خالی از لطف نیست.

**۱- اولین نکته مهم، محتوای غنی کنفرانس، مأموریت محوری و نتیجه گرایی بود.** اینکه این کنفرانس بتواند به نحو مناسبی به موضوع بهره وری ورود کرده و فراتر از نگاه های مرسوم و کلیشه ای، با نگاه جدید بتواند خروجی های سیاستی که در شرایط روز کشور قابل استفاده باشد، ارائه نماید. این مهم در ابعاد مختلف مدنظر قرار گرفت:

- انتخاب جسورانه شعار کنفرانس: با توجه به شرایط کشور در موضوع بهره وری، ضرورت اتخاذ تصمیمات مهم و جسورانه از طرف نهادهای تصمیم گیر کشور مورد تاکید قرار گرفت و بدین منظور شعار "بهره وری و تصمیمات سرنوشت ساز" برای این دوره از کنفرانس طراحی و سعی شد این شعار در انتخاب محورها، سخنرانی ها و ... مد نظر قرار گیرد.

- انتخاب هوشمندانه محورهای کنفرانس: ابتدا با تشکیل کمیته علمی، این موضوع در دستور کار قرار گرفت و تلاش های بسیار زیادی از طرف اعضای کمیته و به خصوص دبیر آن یعنی جناب آقای دکتر محمد صالح اولیاء انجام پذیرفت. در این راستا، با نگاه ریشه ای به موضوع بهره وری به جای پرداختن به حوزه های مختلف، ریشه های نابهره وری در کشور شناسایی و سه مورد از این ریشه ها به عنوان محورهای کنفرانس تعیین گردید (سیاست گذاری اقتصادی با تاکید بر قیمت گذاری دولتی، قوانین و مقررات، کیفیت منابع انسانی) طبعاً با پرداختن به ریشه ها می توان انتظار داشت که موضوع بهره وری در همه حوزه ها (اعم از کشاورزی، انرژی، آموزش و پرورش و ...) بهبود یابد.

- سخنرانی ها: در کنار انتخاب هوشمندانه محورهای کنفرانس، انتخاب سخنرانان، موضوع سخنرانی ها، نحوه ارائه مطالب، زمان بندی ها و سایر مولفه های تاثیر گذار نیز با جدیت، وسواس بالا و تلاش بسیار زیاد دبیر محترم علمی، رئیس محترم کنفرانس و کمیته علمی همراه بود.

- ساختار و ترکیب پنل ها: در کنار توجه به موارد ذکر شده، در انتخاب ترکیب اعضای پنل ها نیز طراحی مناسبی صورت پذیرفته بود. در هر پنل علاوه بر حضور متخصصین به عنوان سخنرانان کلیدی، تلاش گردیده بود تا سایر ذینفعان شامل نماینده دستگاه های ملی سیاست گذار و تصمیم ساز، نماینده قانون گذار، نماینده دستگاه های اجرایی، نماینده حوزه های اقتصادی، نماینده کمیته علمی و سایر کارشناسان حضور داشته باشند و مباحث توسط رئیس و یک دبیر پنل که از بین افراد متخصص انتخاب شده بودند، هدایت و در فرمتی که از قبل به صورت هدفمند طراحی گردیده بود، به نحو مناسبی جمع بندی و توسط دبیر پنل ارائه شد.

- بیانیه پایانی: با توجه به طراحی صورت گرفته، تمامی مباحث مطرح شده در قالب سخنرانی ها و همچنین بحث های صورت گرفته در پنل های تخصصی به صورت کامل توسط کمیته علمی، دبیر علمی، دبیران پنل ها و همچنین تیم پشتیبان به صورت کامل ثبت، بررسی و تحلیل شده و جمع بندی در قالب یک بیانیه پایانی تنظیم و ارائه گردید. این بیانیه بعد از کنفرانس ضمن اطلاع رسانی در فضای مجازی برای وزرا و استانداران و سایر مدیران ارشد کشور ارسال گردید.

۲- **دومین نکته** قابل ذکر، کیفیت برگزاری کنفرانس هست. با توجه به اینکه این کنفرانس بعد از یازده دوره برگزاری در سطح ملی و در شهر تهران، برای اولین بار در خارج از پایتخت برگزار می‌شد، تلاش زیادی برای برگزاری با کیفیت این برنامه صورت پذیرفت. این تلاش‌ها از ماه قبل از برگزاری آغاز شد و سعی گردید در تمامی موضوعات کوچک و بزرگ کیفیت بالای مراسم مدنظر قرار گیرد.

انتخاب دقیق نماد و رنگ، ابزارهای مختلف اطلاع رسانی، راه اندازی سایت ویژه، آماده سازی محل، زمانبندی دقیق در اجرا و حتی هماهنگی کامل مجری و قاری مراسم با محتوا و مواردی زیاد دیگری از این قبیل، نکاتی بود که با جزئیات کامل قبل از برگزاری برنامه مدنظر بوده است.

همچنین بعد از برگزاری برنامه اقداماتی نظیر انجام نظر سنجی از مخاطبین، صدور گواهی حضور، تدوین و انتشار فایل‌های ارائه و فایل‌های صوتی سخنرانی‌ها و مواردی از این قبیل در دستور کار قرار داشت که به نحو مطلوبی انجام شد.

۳- **سومین نکته** مدنظر، صیانت از برند استان و پاسداشت اعتماد مسئولین استان بود: با توجه به اینکه این کنفرانس برای اولین بار در شهری غیر از تهران برگزار می‌شد و توجه و حمایت ویژه‌ای از طرف مسئولین استان به خصوص استاندار محترم به این کنفرانس شد، این موضوع حساسیت ویژه‌ای برای ما ایجاد نمود.

در این راستا، سعی شد در تمامی تعاملات ملی با افرادی نظیر معاون رئیس جمهور، رئیس سازمان ملی بهره‌وری و سایر افراد و نهادهای مرتبط تمامی ملاحظات حرفه‌ای در موارد ریز و درشت مدنظر باشد. همچنین در تعاملات با سخنرانان از برقراری ارتباطات اولیه تا پذیرش، اسکان و بدرقه سعی شد تا حداکثر رضایت و خاطره جذاب برای مخاطبین ایجاد گردد.

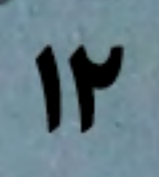
این موضوع در کنار دو مورد قبلی یعنی غنای محتوا و کیفیت برگزاری موجب گردید که این کنفرانس به اذعان مدیران ملی و استانی و همچنین سخنرانان برجسته ملی، به عنوان یکی از با کیفیت ترین کنفرانس‌های برگزار شده در سال‌های اخیر مطرح گردد.

بسیار خوشحالیم که این کنفرانس توانست نمونه‌ای موفق از برگزاری یک برنامه ملی در استان باشد و رضایت بالای مخاطبین (بر اساس نظر سنجی انجام شده بعد از کنفرانس)، مدیران استانی و مسئولین ملی را به همراه داشته باشد. البته در برگزاری برنامه ضعف‌هایی هم وجود داشت که لازم می‌دانم ضمن تشکر از حضور ارزشمند همه حاضرین در کنفرانس، از بابت این ضعف‌ها و کاستی‌ها عذرخواهی نمایم.

در پایان لازم میدانم از همراهی تمامی عزیزان به خصوص جناب آقای دکتر فاطمی (استاندار محترم) دکتر دهقانی زاده (رئیس محترم سازمان مدیریت و برنامه ریزی) جناب آقای مهندس کلانتری (مدیرعامل محترم انجمن بهره‌وری ایران و رئیس کنفرانس)، جناب آقای دکتر اولیاء (دبیر محترم علمی)، اعضای محترم کمیته راهبری و کمیته علمی، مدیران محترم دستگاه‌های اجرایی و همکارانم در دبیرخانه کنفرانس به خصوص آقای مهندس امیرعباس سازش (مسئول دبیرخانه) و سایر عزیزانی که در برگزاری این کنفرانس خالصانه تلاش نمودند و در این مختصر فرصتی برای نام بردن تک تک عزیزان نیست، تشکر و قدردانی کنم.



فصلنامه پژوهش‌های نوین  
در مدیریت سرمایه انسانی



سال اول / شماره ۳ / تابستان ۱۴۰۱  
پادداشت دبیر اجرایی کنفرانس

مهندس عباس زارع بنادکوی  
یزد / بهمن ۱۴۰۱



# دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری

## بهره‌وری و تصمیمات سرنوشت‌ساز

### مقدمه

بهره‌وری به‌عنوان یکی از موضوعات کلیدی در ایجاد رشد اقتصادی با توجه به شرایط خاص امروز کشور، در اولویت قرار دارد. وضعیت نامناسب بهره‌وری و اتلاف بالای منابع طبیعی و غیرطبیعی، مورد اتفاق و اجماع تمامی دلسوزان این مرزوبوم بوده و چاره‌اندیشی برای رفع آن، مسئولیت و وظیفه همگانی است. استان یزد به‌عنوان یکی از استان‌های پیشرو در موضوع بهره‌وری، در راستای ایفای نقش و مسئولیت ملی خود، میزبان دوازدهمین دوره کنفرانس ملی بهره‌وری می‌باشد. این کنفرانس توسط انجمن بهره‌وری ایران با همکاری شرکت سامان‌آوران توسعه و حمایت ویژه استانداری یزد برگزار می‌شود.

## اهداف

- پشتیبانی از اهداف و برنامه های ملی در حوزه بهره‌وری
- تبیین و ترویج موضوع بهره‌وری و گفتمان‌سازی آن به عنوان یکی از اولویت‌های جدی توسعه کشور
- واگذاری نقش و کمک به نقش آفرینی بیشتر استان‌ها در موضوعات ملی -
- برندسازی ملی برای استان یزد در حوزه بهره‌وری

## مخاطبین

- اعضای کارگروه ارتقاء بهره‌وری استان‌ها
- مدیران کلیه دستگاه‌های اجرایی به ویژه روسای سازمان‌های مدیریت و برنامه‌ریزی استان‌ها
- اعضای کمیته راهبری و کارشناسی بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی دولتی و نهادهای عمومی
- مدیران و کارشناسان حوزه‌های توسعه‌ای در بخش خصوصی (تمامی حوزه‌های اقتصادی از جمله صنعت، معدن، خدمات و ...)
- مشاورین و فعالان حوزه مشاوره، آموزش و پژوهش در حوزه‌های مرتبط با بهره‌وری
- بنگاه‌های اقتصادی، اتاق‌های بازرگانی و خانه‌های صنعت، معدن و تجارت
- اعضای نظام‌های مهندسی
- دانشجویان و اساتید رشته‌های مرتبط

## محورهای کنفرانس

### بهره‌وری و سیاست‌گذاری اقتصادی (با تکیه بر قیمت‌گذاری)

- تأثیر قیمت‌گذاری دولتی بر کاهش بهره‌وری
- راهکارهای کاهش تبعات اجتماعی حذف قیمت‌گذاری
- سیاست‌های مرتبط با افزایش رقابت‌پذیری بین‌المللی
- تأثیر سیاست‌های پولی، مالی و ارزی بر بهره‌وری

### بهره‌وری و قوانین و مقررات

- اصلاح قوانین مرتبط با بهره‌وری
- مشکلات ناشی از قوانین پیچیده، متعدد، و ناسازگار و تأثیر آن بر بهره‌وری
- مقررات‌زدایی و تأثیر آن بر بهره‌وری
- تأثیر نظام بودجه‌ریزی بر بهره‌وری

### بهره‌وری و کیفیت منابع انسانی

- تأثیر شایستگی نیروی انسانی بر اداره بهره‌وری سازمان
- فرایند انتصاب و ارزشیابی مدیران و تأثیر آن بر بهره‌وری
- تأثیر تورم نیروی انسانی بر کیفیت آن
- انگیزش نیروی انسانی و بهره‌وری

## اعضای شورای راهبردی و علمی

### دکتر میثم لطیفی

معاون رئیس جمهور و رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور

### دکتر مهران فاطمی

استاندار یزد

### جناب محمدرضا دشتی اردکانی

نماینده مردم اردکان در مجلس شورای اسلامی

### دکتر سید حمید پورمحمدی

معاون سازمان برنامه و بودجه کشور

### دکتر میرسامان پیشوایی

رئیس سازمان ملی بهره‌وری ایران

### مهندس سید حمید کلانتری

مدیر عامل انجمن بهره‌وری ایران

### دکتر محمدرضا دهقانی اشکذری

رئیس دانشگاه آزاد اسلامی یزد

### محمدعلی شاه حسینی

معاون توسعه مدیریت و منابع استانداری یزد

## کمیته علمی و دبیران پنل‌ها

### دکتر علینقی مشایخی

استاد دانشگاه صنعتی شریف

### دکتر محمد صالح اولیاء

عضو هیئت علمی دانشگاه یزد

### دکتر جعفر رحمانی

معاون سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان یزد

### دکتر اسماعیل حبیبی

مشاور رئیس سازمان ملی بهره‌وری ایران

### دکتر محسن حاجی میرزایی

استاد یار اقتصاد دانشگاه علم و صنعت

### دکتر محمد دهقان منشادی

مدیر کل اقتصاد و دارایی استان یزد

### دکتر داریوش پورسراجیان

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و رئیس موسسه آموزش عالی امام جواد<sup>(ع)</sup>

### دکتر جعفری ندوشن

استاد یار حقوق دانشگاه یزد

## سخنرانان کنفرانس (به ترتیب حروف الفبا)



محمد مهدی جوادیان زاده

مدیر عامل آب منطقه ای یزد



میرسامان پیشوایی

رئیس سازمان ملی بهره‌وری ایران



محمد صالح اولیاء

استاد مهندسی صنایع دانشگاه یزد



قاسم انصاری ارنانی

دانشیار مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی



محمد مهدی افشار

مدیر عامل شرکت جهان الکترونیک



کیومرث اشتریان

دانشیار سیاستگذاری عمومی دانشگاه تهران



بهرام صلواتی

مسئول رصدخانه مهاجرت



علی سرزعی

استاد یار اقتصاد دانشگاه علامه طباطبائی



داوود دانش جعفری

عضو مجمع تشخیص مصلحت نظام



آرمان خالقی

دبیر کل خانه صنعت و معدن ایران



محسن حاجی میرزایی

وزیر اسبق آموزش و پرورش



علیرضا چاچی

مدیر عامل شرکت فولاد آلیازی ایران



علینقی مشایخی

استاد دانشگاه صنعتی شریف



احمد مرکز مالگیری

عضو هیات علمی مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی



میثم لطیفی

معاون رئیس جمهور و رئیس سازمان اداری و استخدامی کشور



سید حمید کلانتری

مدیر عامل انجمن بهره‌وری ایران



هوشیار فقیهی

معاون سابق اقتصادی و برنامه ریزی اتاق اصناف ایران



مهران فاطمی

استاندار یزد



مسعود نیلی

دانشیار اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف



علی نصیری اقدم

استاد یار اقتصاد دانشگاه علامه طباطبائی

سخنرانان کلیدی کنفرانس در یک سطح با نگاه کلان به موضوع بهره‌وری در کشور به آسیب‌شناسی و تبیین موضوع و همچنین راهکارهای ارتقای وضعیت آن می‌پردازند و در سطح دیگر در هر یک از پنل‌های تخصصی، ضمن تشریح وضعیت موجود و آخرین دانش و دست‌آورد های جهانی، مباحث را با حضور متخصصین به بحث و بررسی می‌گذارند.



کیومرث اشتریان  
سخنران



علی سرزیم  
سخنران



محمد دهقان منشادی  
دبیر پنل



علینکی مشایخی  
رئیس پنل

### محورهای تخصصی

- تأثیر قیمت‌گذاری دولتی بر کاهش بهره‌وری
- راهکارهای کاهش تبعات اجتماعی حذف قیمت‌گذاری
- سیاست‌های مرتبط با افزایش رقابت‌پذیری بین‌المللی
- تأثیر سیاست‌های پولی، مالی بر بهره‌وری





آرمان خالقی

سخنران



احمد مرکز مالمیری

سخنران



علی نصیری اقدم

سخنران



علی اکبر جعفری ندوشن

دبیر پنل



مسعود نیلی

رئیس پنل و سخنران

### محورهای تخصصی

- اصلاح قوانین مرتبط با بهره‌وری
- مشکلات ناشی از قوانین ناسازگاری و تاثیر آن بر بهره‌وری
- مقررات‌زدایی و تاثیر آن بر بهره‌وری
- تاثیر نظام بودجه‌ریزی بر بهره‌وری





هوشیار فقیهی  
سخنران



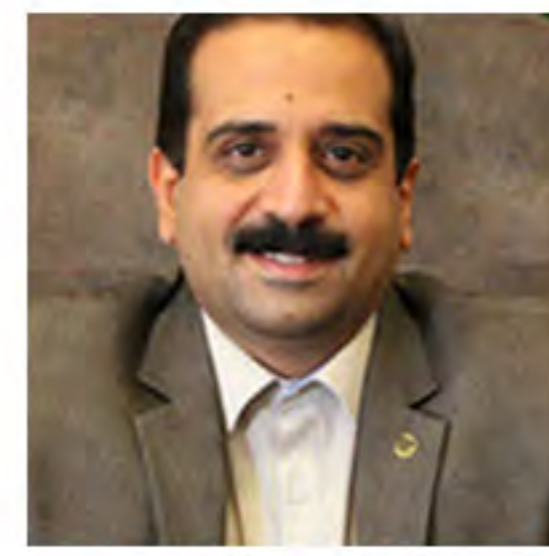
بهرام صلواتی  
سخنران



قاسم انصاری  
سخنران



محمد صالح اولیا  
سخنران



داریوش پورسراجیان  
دبیر پنل



مجسن حاجی میرزایی  
رئیس پنل و سخنران

### محورهای تخصصی

- تأثیر شایستگی نیروی انسانی بر اداره بهره‌ور سازمان
- فرآیند انتصاب و ارزشیابی مدیران و تأثیر آن بر بهره‌وری
- تأثیر تورم نیروی انسانی بر کیفیت آن
- انگیزش نیروی انسانی و بهره‌وری



# پنل سوم؛ بهره‌وری و کیفیت منابع انسانی

## سخنرانی اول: نقدی بر حکمرانی (اداره) سازمانی

### دکتر قاسم انصاری رنانی

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (M.B.A): دانشگاه ایالتی سانفرانسیسکو آمریکا

دکترای مدیریت رفتار سازمانی: دانشگاه تهران

مدیرعامل و نایب رئیس اسبق هیئت مدیره سازمان ملی بهره‌وری ایران

دانشیار و عضو اسبق هیئت علمی دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

### پیش‌گفتار

چارچوب سخن در این ارائه به طور خلاصه پیرامون شناخت علمی و مشکلاتی است که حول آن وجود دارد. همچنین درباره راه‌های تشخیص علمی بر مبنای شناخت و نهایتاً نسخه‌دهی و برنامه‌هایی است که ... در واقع مسائل چیست؟ شیوه حل آن چیست؟ و چگونه می‌توان به راه‌حل عملی دست یافت؟

## بهترین شیوهی اداره‌ی یک سازمان چیست؟

### بهره‌وری

اصطلاحاً به معنای استفاده‌ی بهینه از امکانات و عامل رشد و به تعریفی دیگر مجموع کارایی و اثربخشی است.

$$\text{بهره‌وری} = \text{کارایی} + \text{اثربخشی}$$

### رشد

به تعبیر استاد مطهری (ره): در کتاب تربیت و رشد اسلامی؛ «رشد» یعنی اینکه انسان شایستگی و لیاقت اداره و نگهداری و بهره‌برداری از سرمایه‌ها و امکانات مادی و یا معنوی که به او سپرده می‌شود داشته باشد. یعنی اگر انسان در هر ناحیه از نواحی زندگی که حکم یک شأن و وسیله‌ای را دارد، شایستگی اداره و نگهداری و بهره‌برداری از آن را داشته باشد، حال آن چیز هر چه می‌خواهد باشد، همه آن چیزها و اشیاء، سرمایه هستند. سرمایه به مال و ثروت انحصار ندارد. حکم سرمایه را دارد.

در واقع تعریف بهره‌وری، در نگهداری و بهره‌برداری از امکانات و سرمایه‌هایی که در اختیار انسان قرار داده شده است.

یعنی رشد با لیاقت و شایستگی عجین شده است، بنابراین بحث بهره‌وری به مقدار بسیار زیادی به مدیریت و رهبری (که خود مستلزم نوعی از رشد است) مرتبط است؛ زیرا رهبری در حقیقت عبارت است از بسیج کردن نیروی انسان‌ها و بهره‌برداری صحیح از نیروهای انسانی.

### حکمرانی خوب چه ویژگی‌هایی دارد؟

حکمران خوب؛ ویژگی‌های یک حکمران خوب عبارت است از:

۱. مسئولیت‌پذیری، ۲. شفافیت، ۳. پاسخگویی، ۴. جلب توافق عمومی (فقط نظر خود را به‌عنوان به حاکم مطرح نکند)، ۵. مشارکت در شناخت، راه‌حل‌جویی و حل مسئله، ۶. جامعیت و شایستگی ۷. قانون محوری (خودش قانون نباشد) ۸. کارآمدی و لیاقت.

و اما حکمرانی خوب؛ چارلز هندی (Charles Handy) در کتاب خدایان مدیریت، به تشریح چهار سبک مدیریت و فرهنگ موجود سازمانی و چگونگی تغییر آنها پرداخته است. او هر دسته را با توجه به داستان‌های اساطیری یونان، به یکی از آرکتایپ‌های یونانی نسبت داده است:



فرهنگ زئوسی: فرهنگ متمرکز، اقتدارگرا و مبتنی بر قدرت

فرهنگ آپولویی: فرهنگ نقش‌محور، چارچوب بروکراتیک و قانون‌گرا و مبتنی بر دستورالعمل

فرهنگ آتنائی: فرهنگی که وظیفه‌گراست و به خروجی و دستاورد، بیش از هر چیزی اهمیت می‌دهد؛ کار تیمی و تطبیق‌پذیری ویژگی این فرهنگ است.

فرهنگ دیونیسیوسی: فرهنگی که در آن فرد و فردیت او اصالت در نظر گرفته می‌شود و سازمان خود را مسئول می‌داند در مسیر رشد و شکوفایی اعضای خود گام بردارد و نسبت به خواسته‌ها و احوال تک‌تک اعضا حساس باشد.

البته چارلز هندی اصرار ندارد فرهنگ هر سازمان را صرفاً در یکی از چهار دسته‌ی بالا قرار دهد. اما بر این باور است که فرهنگ هر سازمان را می‌توان به‌صورت ترکیبی از چهار مؤلفه‌ی فوق توصیف کرد. وی بیان می‌دارد که سازمان‌های کوچک ابتدا با فرهنگ باشگاهی شروع به کار می‌کنند؛ سپس برای افزایش کارایی به سازمان آپلویی (نقش‌ها) تبدیل می‌شوند و آن گاه به توسعه نیاز دارند از فرهنگ‌های آتنا و دیونیسوس نیز مدد می‌جویند. سازمان‌ها باید بتوانند ضمن رعایت آنچه او "تناسب فرهنگی" می‌نامد، از همه فرهنگ‌های مزبور، برحسب اقتضاء، استفاده کنند و مدیرانی که نتوانند از عهده این مهم برآیند به "اسکیزوفرنیای فرهنگی دچار خواهند شد".

بر اساس فرهنگ زئوسی مدیر پدرخوانده و کاریزما است و این فرهنگ صرفاً در سازمان‌های کوچک کاربرد دارد و برای سازمان‌های بزرگ و متنوع مناسب نیست. این در حالی است که فرهنگ آپلونی و آتنایی، تیم‌گرا است. حال باید دید برای سازمان‌های بزرگ و مسائل پیچیده از کدام یک از این فرهنگ‌ها (نگاه‌ها) استفاده شود، این یک نگاه استراتژیک به حل مسئله است.

## دیدگاه عالمان اسلامی در مورد انسان

إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَىٰ آدَمَ وَنُوحًا وَآلَ إِبْرَاهِيمَ وَآلَ عِمْرَانَ عَلَى الْعَالَمِينَ

بهراستی که خداوند، آدم و نوح و خاندان ابراهیم و خاندان عمران را بر جهانیان برگزید.

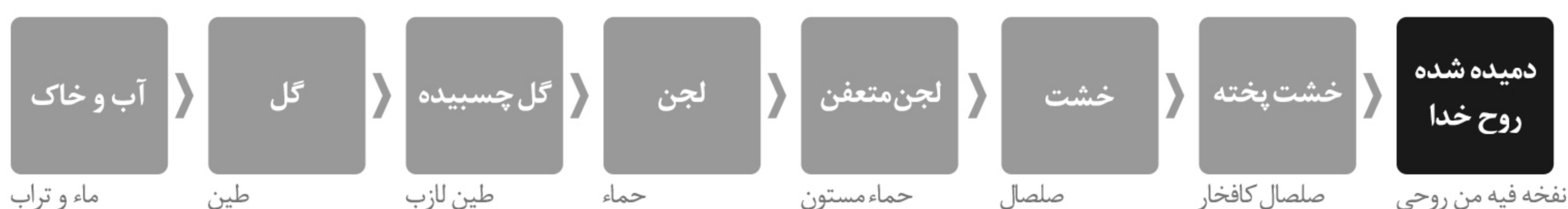
آیه ۳۳ سوره آل عمران

علامه طباطبایی در کتاب خلقت و خلافت آدم، موجودات را به جماد، گیاه، حیوان، انسان و انسان متعالی تقسیم کرده است.



آنچه مهم است ما در حال تغییر هستیم و چون در حال تغییر هستیم، روشن است اداره هر مرحله با شیوه یکسان امکان‌پذیر نیست، بلکه باید متناسب با ویژگی آن وضعیت باشد. سه فرایند خلقت در این کتاب مطرح شده است.

### فرایند اول: خلق انسان در بطن طبیعت



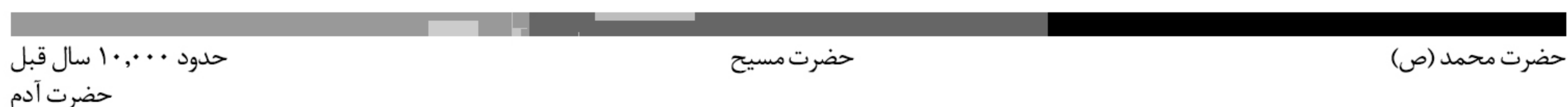
نفسه فیه من روحی / صلصال کافخار / صلصال / حماء مستون / حماء / طین لازب / طین / ماء و تراب

### فرایند دوم: خلق و تکثیر انسان در بطن مادر



حماء

### فرایند سوم: شروع هدایت انسان توسط انبیاء الهی

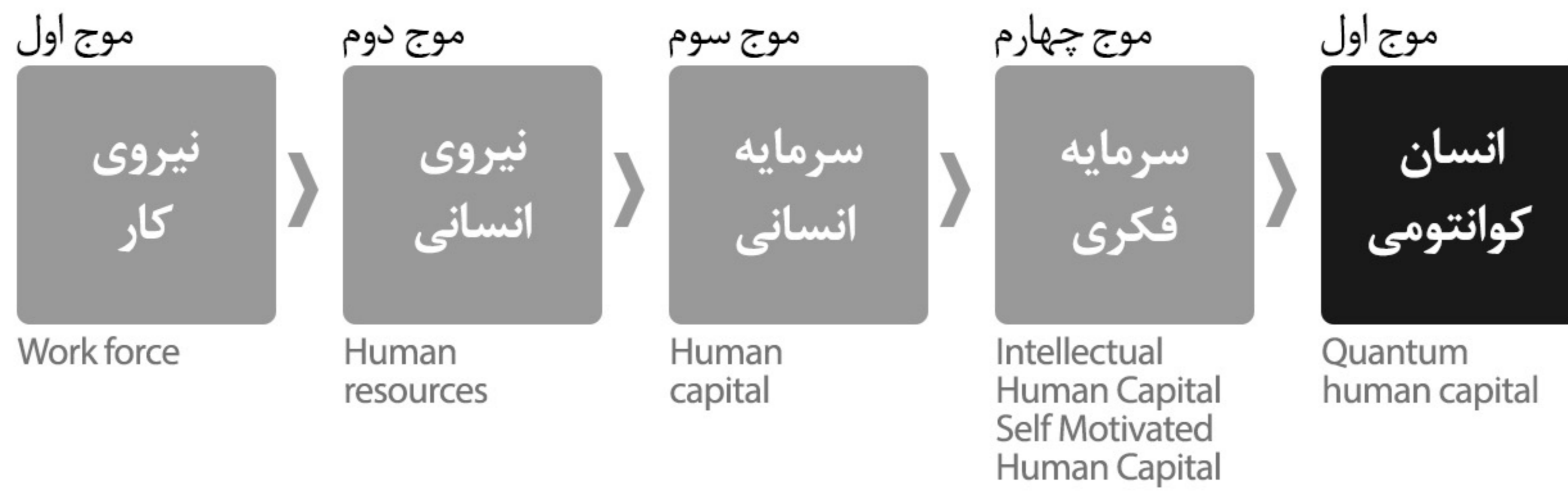


بنابراین در فرایند رشد انسان سازمانی - با توجه به ماهیت تغییر - دیگر نمی‌توان انسان را در هر مرحله به شیوه یکسان مدیریت کرد. در واقع یک بهترین شیوه مدیریت وجود ندارد، بلکه باید همواره به دنبال مناسب‌ترین شیوه مدیریتی بود.

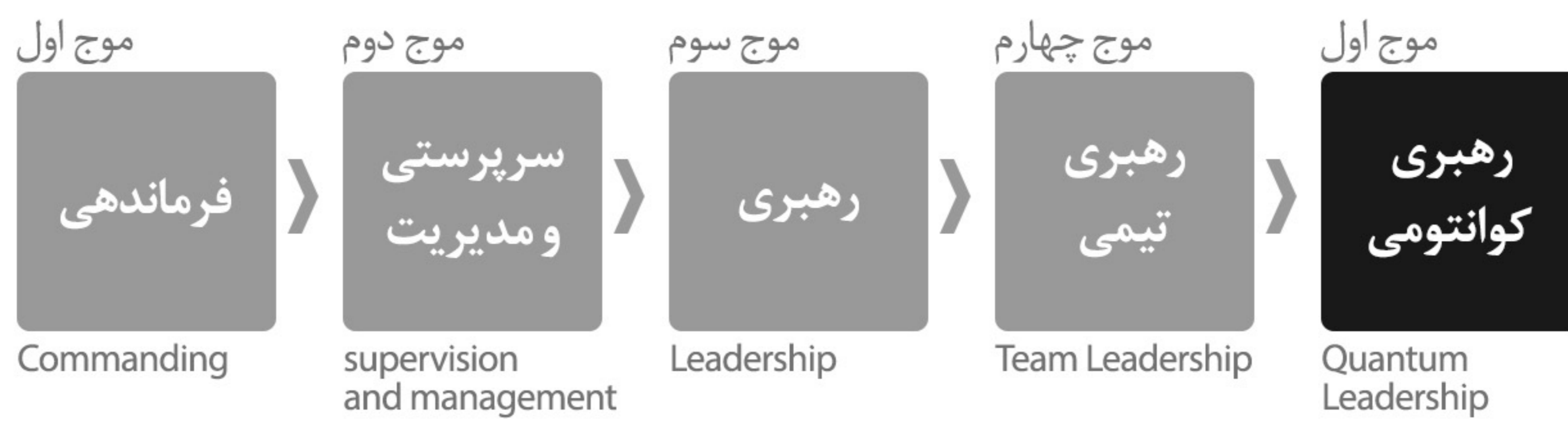
## الگوهای انسان‌سازمانی از دیدگاه دانشمندان مکاتب علمی مدیریت

### موج‌های انسان‌سازمانی در مسیر زمان

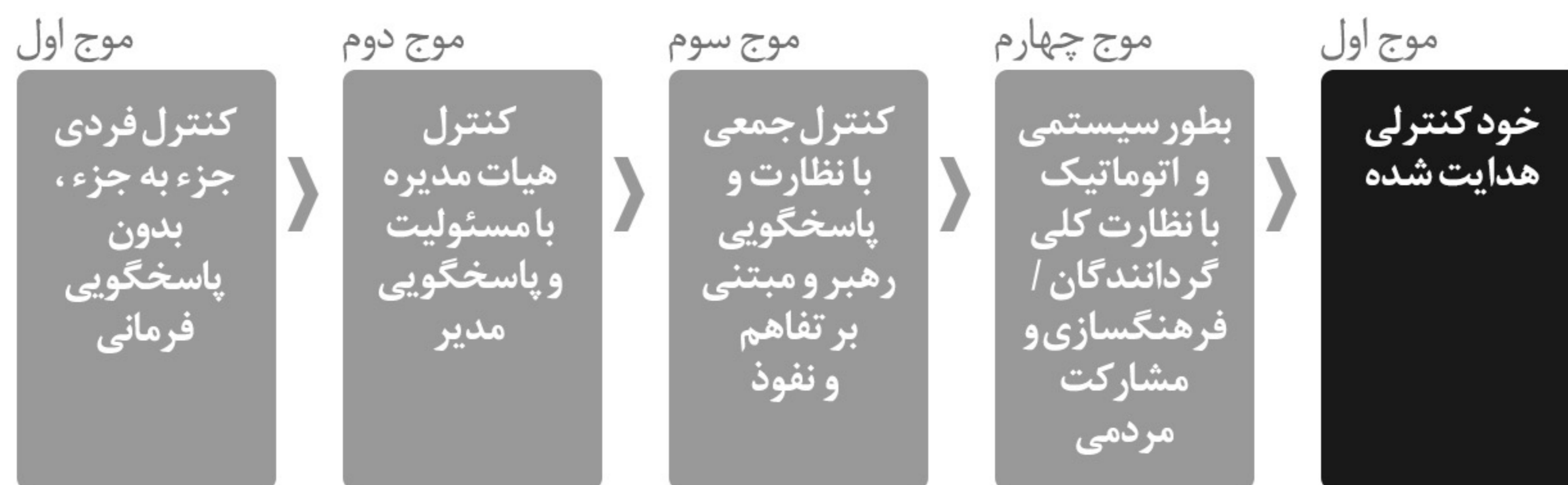
ماهیت انسان (در گذار از عصر کشاورزی تا انقلاب صنعتی)



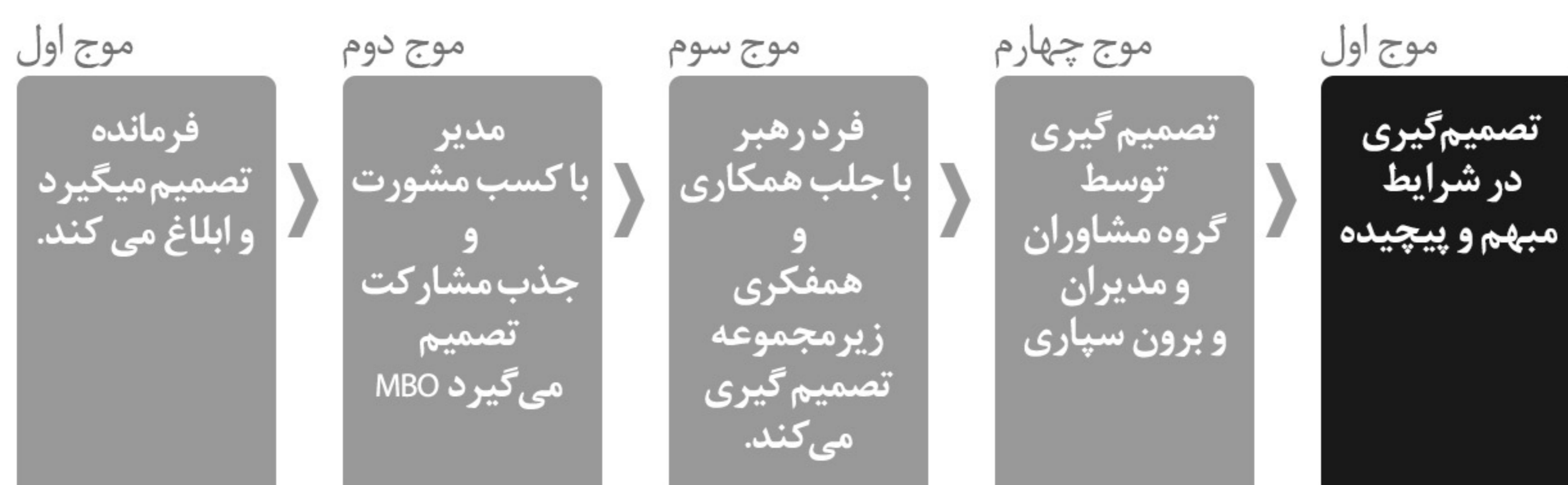
### موج‌های مدیریت و رهبری در سازمان در مسیر زمان



### موج‌های شیوه کنترل



### موج‌های نظام تصمیم‌گیری



## شیوه‌های اداره سازمان و انسان سازمانی با نگاه عملیاتی

الف: بررسی و تشخیص میزان  
آمادگی کاری کارکنان در سازمان مشخص  
ب: انتخاب مناسب‌ترین شیوه اداره  
و رهبری سازمان و انسان سازمانی

## آیا همه‌ی انسان‌های سازمانی با شیوه یکسان اداره می‌شوند؟

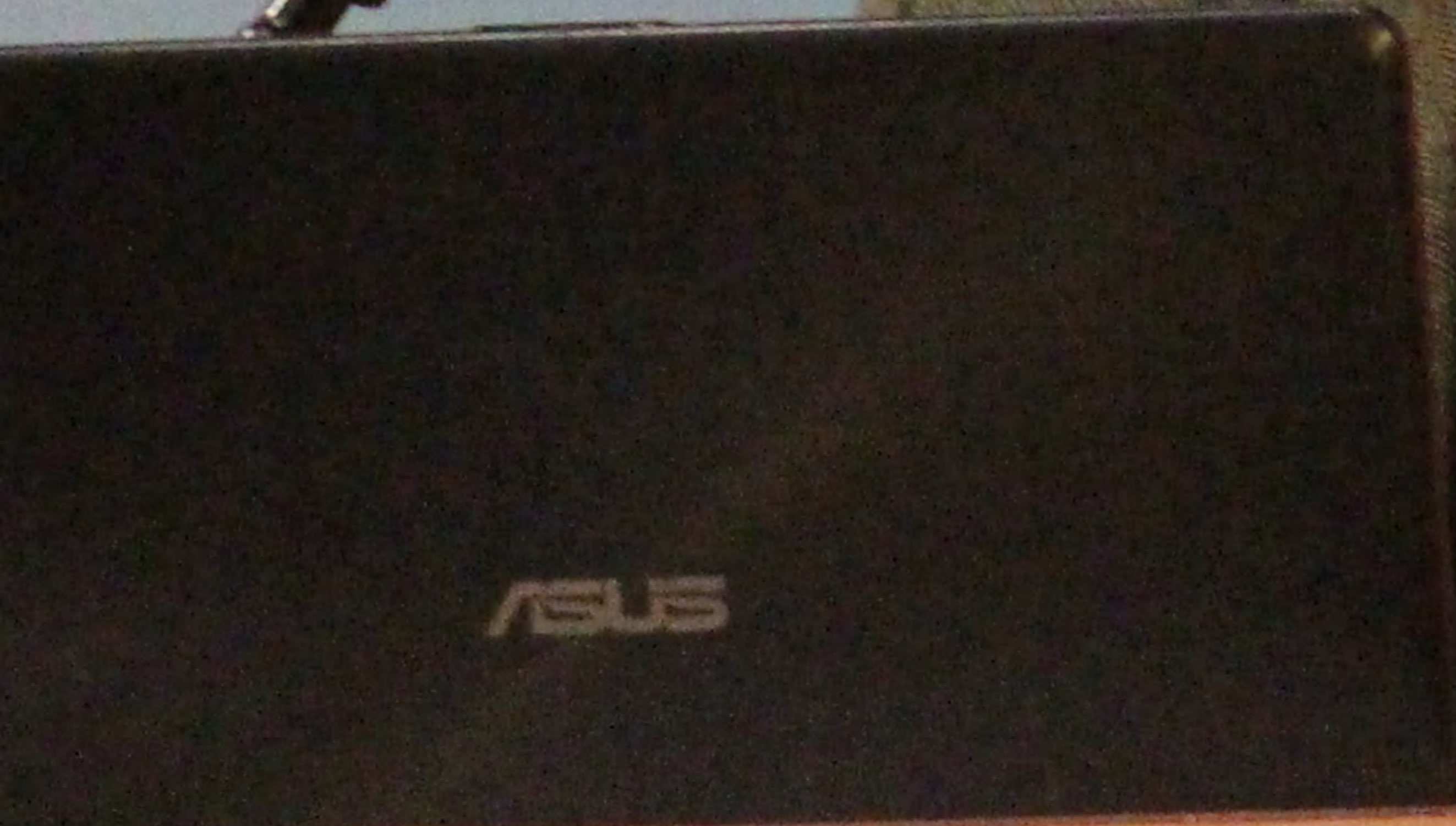
انسان‌سازمانی به شیوه فرماندهی اداره می‌شود، چون او هنوز سازمان و ماهیت سازمان را نمی‌شناسد و درک درستی از کار ندارد. ولی به مجرد اینکه به نیروی انسانی تبدیل شد دیگر نمی‌شود او را فرماندهی کرد؛ بلکه باید او را مدیریت و سرپرستی نمود و هنگامی که به سرمایه انسانی (سرمایه) تبدیل شد برای اداره او باید شیوه رهبری را برگزید و زمانی که از سرمایه انسانی تبدیل به سرمایه فکری شد دیگر یک رهبر کافی نیست (چون رهبر امکان اینکه تمام تخصص‌ها را داشته باشد، ندارد) و باید یک تیم رهبری او را اداره کنند. حال در مواجهه با انسان کوانتومی (و با این میزان تغییرات که در همه سازمان‌ها و کشورهای پیشرفته وجود دارد) دیگر رهبری تیمی کارگشا نیست و باید با شیوه رهبری کوانتومی، انسان‌سازمانی را اداره کرد.

# دوازدهمین

فصلنامه پژوهش‌های نوین  
در مدیریت سرمایه انسانی

۲۴

سال دوم / شماره ۳ / تابستان ۱۴۰۲  
دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری



محورهای تخصصی

بهره‌وری

دکتر قاسم انصاری رانی

یزد / بهمن ۱۴۰۱

# پنل سوم؛ بهره‌وری و کیفیت منابع انسانی

## سخنرانی دوم: چشم‌اندازی بر جابجایی و مهاجرت سرمایه انسانی ایران

### دکتر بهرام صلواتی

- مدیر رصدخانه مهاجرت ایران
- دکتری «مطالعات اقتصاد اجتماعی و بازار کار» از دانشگاه دولتی میلان ایتالیا

### پیش‌گفتار

وضعیت بحرانی پدیده‌ی مهاجرت در کشور ایران؛ مهاجرت را می‌توان روبه‌شدترین پدیده اجتماعی کشور ایران در دو سال گذشته برشمرد. روند نزولی امیدواری اجتماعی، ثبات اقتصادی و کاهش آزادی‌های اساسی همچون دسترسی به اینترنت آزاد، در کنار وضعیت وخیم عوامل اقتصادی، اجتماعی و سیاسی باعث آزاد شدن فشرده مهاجرت و به‌نوعی شکل‌گیری پدیده مهاجرت عام و توده‌وار در ایران شده است. با توجه به عدم توسعه‌ی زیرساخت‌های پژوهشی و مطالعاتی در زمینه مهاجرت در کشور، ابعاد کمی و کیفی این پدیده در کشور همچنان نامعلوم و نامکشوف است که این ابهام می‌تواند عواقب و پیامدهای بسیار خطرناکی را پیش روی کشور قرار دهد. از این‌رو و در این مقطع زمانی توجه جدی و نظام‌مند به دینامیسم مهاجرت در کشور بدون در نظر گرفتن ملاحظات معمول بیش‌ازپیش ضروری و حیاتی است.



### روند و دلایل شکل‌گیری پدیده‌ی مهاجرت عام در کشور

جامعه ایران در طول چند دهه گذشته همواره فرازوفرودهای مختلف مهاجرتی را پشت سر گذاشته است. باین حال کشور در حال تجربه یکی دیگر از دوره‌های اوج مهاجرتی خود است. دلایل و ریشه‌های قرار گرفتن جامعه ایران در نقطه اوج مهاجرتی نیاز به در نظر گرفتن مجموعه عوامل تشدیدکننده مهاجرت به‌ویژه روند شکل‌گیری و پیوستگی حلقه‌های هفت‌گانه بازخوردی زنجیره مهاجرت دارد. در صورت ایجاد و پیوستگی حلقه‌های هفت‌گانه زنجیره مهاجرت در یک جامعه، می‌توان پیش‌بینی کرد آن جامعه در آستانه یا آماده ورود به فاز «مهاجرت عام» یا «مهاجرت توده‌وار» خواهد بود. ورود جامعه به فاز مهاجرت عام به این معنی است که بیشتر طبقات و اقشار اجتماعی تحت تأثیر قرار خواهند گرفت و ما شاهد بروز موج‌های مهاجرتی در آن جامعه خواهیم بود. هرچند که در نگاه اول ورود به فاز مهاجرت توده‌وار برای هر جامعه‌ای می‌تواند بسیار مخرب و ناگوار باشد، اما نکته کلیدی این است که نتایج مطالعات و تجربیات جهانی حاکی از آن است که مهاجرت عام زمانی که کنترل نشده و بدون تدارک و پیش‌بینی قبلی اتفاق افتد واجد خسارات و مشکلات جدی برای جامعه خواهد بود. متأسفانه جملگی شواهد حاکی از آن هستند که ایران در فاز مهاجرت عام کنترل نشده قرار گرفته است. ازدیاد بی‌سابقه حضور در کلاس‌های زبان، مهدکودک‌ها و دبستان‌های چندزبانه، شیوع مهاجرت در سطوح دانش‌آموزی علاوه بر سطوح دانشجویی که پیش‌تر جامعه با آن مواجه بوده است، رشد قارچ‌گونه مؤسسات مهاجرتی، ازدیاد درخواست‌های مهاجرت‌های تحصیلی، کاری و پناهجویی از جمله مواردی است که می‌توان به‌عنوان شواهد همه‌گیر شدن مهاجرت در طبقات مختلف اجتماعی اعم از ورزشکاران، هنرمندان، کارگران متبحر و کارشناسان فنی و سایر دسته‌ها در نظر گرفت.

## سردرگمی سیاستی مهاجرت در کشور

چنانچه بخواهیم ارزیابی واقع‌بینانه و دقیقی از نظام سیاستی کشور در حوزه‌ی مهاجرت داشته باشیم، می‌توان گفت پیش و بیش از هر چیزی، کشور دچار یک نوع «سردرگمی سیاستی» مزمن در زمینه‌ی مهاجرت است. به این معنا که هنوز تکلیف کشور در زمینه خروج و بازگشت سرمایه‌های انسانی خود و حتی جذب سرمایه‌های بین‌المللی سایر کشورها خیلی روشن و مشخص نیست. گفتمان غالب حاکم بر فضای سیاستی کشور همچنان بین مثبت یا منفی انگاشتن مهاجرت در نوسان است و نمی‌توان یک رویکرد سیاستی هدفمند را در این حوزه ردیابی و شناسایی کرد. علاوه بر آن، تشکیل و ساماندهی یک نظام جامع سیاست‌گذاری و مدیریت مهاجرتی (خروج، بازگشت و جذب سرمایه‌های انسانی) در کشور همچنان مغفول مانده و یا حداقل دچار عقب‌افتادگی ساختاری و زمانی است.

## نیاز مبرم کشور به تغییر الگوی ذهنی مدیران و تصمیم‌گیران در مورد مهاجرت

گفتمان غالب حاکمیتی در زمینه مهاجرت در کشور، گفتمان سنتی و نگاه منفی به آن است که بیشتر متعلق به اواسط یا اواخر قرن بیستم میلادی است و لذا کشور فاقد یک رویکرد مدرن و مشخصی در این حوزه است. تمرکز این نوع نگاه بیشتر بر اثرات و مضرات منفی مهاجرت است و مهاجرت‌های بین‌المللی چه به شکل خروجی یا ورودی را مخرب و غیرسازنده ارزیابی می‌کند. بخشی از دلایل مهاجرت هراسی در ایران را می‌توان ناشی از فقدان برنامه و عدم بهرهمندی از عواید مهاجرت و یا عدم آمادگی ساختاری برای بهره‌گیری از مهاجران ورودی و یا مواهب مهاجران خروجی و حتی مهاجران بازگشتی برشمرد.

## فقدان زیست‌بوم هماهنگ و هم‌افزایی جذب و نگهداشت سرمایه‌های انسانی

در نظام حکمرانی مهاجرتی کشور، فقدان یک زیست‌بوم و فرهنگ «هماهنگی و هم‌افزایی» میان برنامه‌های میان‌بخشی مهاجرت در دستگاه‌ها و نهادهای مختلف مشاهده می‌شود که مانع از هماهنگی لازم و سازنده میان دستگاه‌ها و نهادهای مختلف است. برای مثال، برنامه بازگشت متخصصان و فارغ‌التحصیلان ایرانی خارج از کشور توسط معاونت علمی و فناوری ریاست‌جمهوری در چند سال گذشته اجرا و پیاده‌سازی شده است و جزء معدود برنامه‌های منسجم و هدفمند کشور در زمینه‌ی مهاجرت‌های بازگشتی در چند سال اخیر بوده است.

خوشبختانه این برنامه تاکنون اثرات مفیدی را در محدوده و مقیاس خود بر جای گذاشته است، اما توسط سایر دستگاه‌ها و نهادها از حمایت و پشتیبانی کامل برخوردار نبوده است. این عدم حمایت و هماهنگی کامل باعث شده است که اثربخشی این برنامه پیشاهنگ و پیشتاز محدود گردد و قدرت رقابت‌پذیری آن در فضای رقابت جهانی برای استعدادها کاهش یابد. این تجربه ناهماهنگی در سایر تجربیات و برنامه‌های دستگاه‌ها و نهادهای مختلف دخیل در حوزه مهاجرت به‌وضوح قابل مشاهده است.

لذا نیاز مبرم کشور به یک تغییر رویه‌ی اساسی در جذب و بهره‌گیری سرمایه‌های انسانی بخصوص ایجاد یک زیست‌بوم استعدادها است. این تغییر الگو خوشبختانه تا حدی در زمینه ترویج الگوی اقتصاد دانش‌بنیان اتفاق افتاده است. با این حال، زیست‌بوم‌های فناوری و نوآوری تنها محدود فیزیکی و قانونی نیست و می‌بایست سایر ارکان و اجزای آن که نقش بسیار حیاتی در حفظ سرمایه‌های انسانی دارند، شکل گرفته و تقویت شوند.

## کمرنگ‌شدن نقش انگیزه‌های تحصیلی در مهاجرت‌های دانشجویی

یکی از مهم‌ترین تبعات وخیم‌تر شدن وضعیت کلی کشور، کمرنگ‌شدن نقش انگیزه‌های تحصیلی در جابه‌جایی‌های تحصیلی و به‌طور کلی تحصیل در خارج از کشور است. به عبارت دیگر وضعیت فعلی کشور موجب شده است که دانشجویان و فارغ‌التحصیلان دانشگاهی به تحصیل در خارج از کشور به‌عنوان راهی برای فرار از وضعیت موجود کشور و دستیابی به وضعیت مهاجرتی باثبات در مقصد مهاجرتی خود (کسب اقامت بلندمدت یا شهروندی) نگاه کنند. غلبه این نگرش بر اندیشه دانشجویان و فارغ‌التحصیلان دانشگاهی علاوه بر افزایش شمار متقاضیان تحصیل در خارج از کشور، می‌تواند به معنای تن‌دادن به تحصیل در دانشگاه‌های نه‌چندان باکیفیت خارجی و در نهایت

افت کیفیت دانشجویان ایرانی در خارج از کشور باشد، زیرا در این نگاه، اولویت اول مهاجرت است و انگیزه‌های تحصیلی نقش چندانی در جابه‌جایی‌های تحصیلی ندارند. همچنین خروج افراد از کشور با چنین پس‌زمینه ذهنی امکان استفاده از ظرفیت و بازگشت احتمالی آنان به کشور را محدود می‌سازد.

### عدم پایداری نگهداشت گلخانه‌ای نخبگان

باتوجه به نکته پیشین، به نظر می‌رسد که رویکرد اصلی در حوزه کنترل مهاجرت نخبگان در کشور افزایش مقررات به‌ویژه تقویت قوانین و تسهیلات حمایتی در این حوزه است. چنانچه یک ارزیابی انتقادی دقیق از وضعیت موجود شناسایی، جذب و نگهداشت نخبگان در کشور صورت پذیرد مشخص خواهد شد که رویکرد غالب در طول چند دهه گذشته به‌صورت نگهداشت گلخانه‌ای نخبگان و استعدادها برتر از طریق توزیع رانت و امتیاز در این حوزه در کشور بدون توجه به مدل طبیعی و رویکرد پویای زیست‌بومی برای رشد، به‌کارگیری و ماندگاری آنان در کشور بوده است؛ لذا مدل معمول و رایج در کشور در زمینه نگهداشت نخبگان می‌بایست به‌صورت بنیادین مورد بازنگری قرار گیرد. در بیان اجمالی می‌توان گفت که نیاز نخبگان و سرمایه‌های انسانی به ثبات و امید بیش از هر اهرم نگهدارنده مصنوعی است. بی‌توجهی به این موارد باعث تبدیل شدن مهاجرت نخبگان از استثنا به قاعده شده است.

### واقعیت غیر قابل انکار مهاجرت‌های پناهجویی

مهاجرت اجباری برای میلیون‌ها نفر در سراسر جهان به دلیل درگیری‌های خشونت‌آمیز، آزار و اذیت، نقض حقوق بشر، بلایای طبیعی و اکوسیستم‌های مخرب یک واقعیت است. چرخه‌های تکرارشونده‌ی جابه‌جایی اغلب به تعامل پیچیده‌ای از علل مختلف زمین‌های مرتبط است. رویدادهای خشونت‌آمیز در سال ۲۰۲۱ و اوایل سال ۲۰۲۲ موجب آوارگی و مهاجرت اجباری میلیون‌ها نفر در سطح جهان شد و نیازهای موجود برای راه‌حل‌های حمایتی در سراسر جهان را تشدید کرد. حمله روسیه به اوکراین یکی از بزرگ‌ترین امواج مهاجرتی در اروپا را در سال ۲۰۲۲ رقم زد. قدرت گرفتن طالبان در افغانستان، چرخه‌های جدیدی از جابه‌جایی را در داخل کشور افغانستان و فراتر از مرزهای آن به وجود آورد. در دیگر نقاط جهان، مردم همچنان به فرار از نقاط حساس آوارگی در جمهوری دموکراتیک کنگو، اتیوپی، موزامبیک، میانمار، سودان جنوبی، سوریه، منطقه ساحل، ونزوئلا و یمن ادامه دادند. پیش‌بینی می‌شود با افزایش بحران‌های جهانی به‌خصوص بحران ایجادشده در کشور اوکراین و افزایش درگیری‌ها و منازعات در سطح جهانی به‌ویژه در منطقه خاورمیانه و آفریقا، در سال‌های پیشرو موج پناهجویان جدید از مبدأ کشورهای درگیر بحران، روانه کشورهای دیگر شود. اگرچه در برخی موارد، این نوع از مهاجرت‌های اجباری به دلایلی غیر از خشونت و یا درگیری در مبدأ و غالباً در بستر مهاجرت اقتصادی رخ می‌دهد؛ اما مهاجرت اجباری واقعیتی است که در ابعاد گسترده، نیازمند اتخاذ رویکردها و سیاست‌هایی است که ضمن برآوردن نیازهای بشردوستانه افراد آسیب‌پذیر، بایستی در راستای یافتن راه‌حل‌های بادوام و بلندمدت با حفظ صلح، اتحاد و همبستگی جهانی گام برداشته شود.

### ایرانیان خارج از کشور و بی‌ رغبتی برای بازگشت به ایران

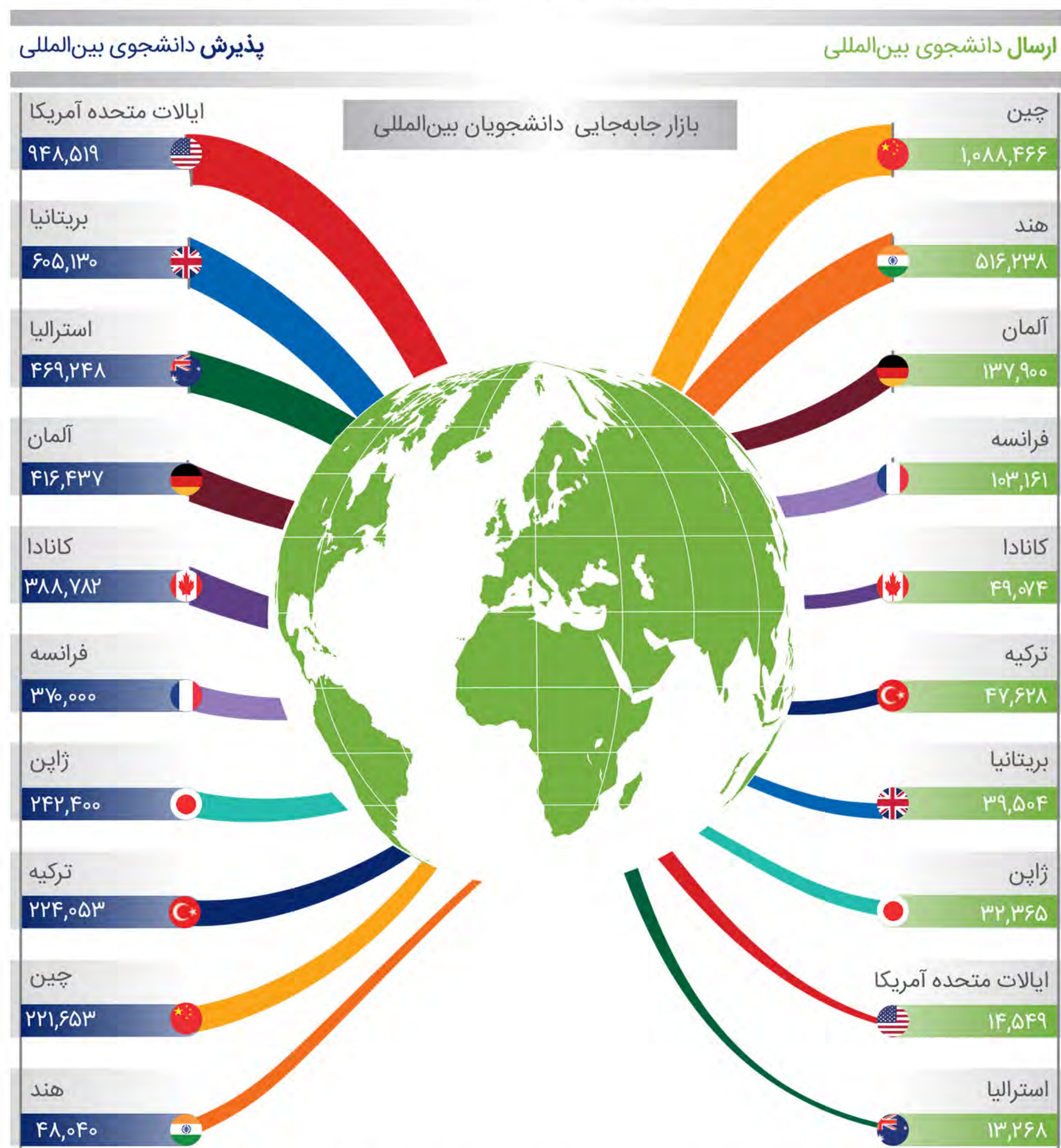
استفاده از ظرفیت مهاجران خارج از کشور و تقویت ارتباطات علمی، فناورانه، اقتصادی و غیره با آنها از جمله اقداماتی است که می‌تواند منشأ بسیاری از تحولات مثبت در کشور باشد و نقش حیاتی در رشد و توسعه از طرق مختلف داشته باشد. باین‌حال، وضعیت کلی کشور و برنامه‌ها و سیاست‌های فعلی به‌اندازه کافی ایرانیان خارج از کشور را ترغیب به بازگشت نکرده‌اند. در پی بی‌برنامگی و انفعال سیاستی موجود در حوزه مهاجرت‌های بازگشتی، سهم اندکی از ایرانیان خارج از کشور تصمیم به بازگشت گرفته‌اند که اغلب تصمیمشان بدون توجه به اقدامات دولت‌ها و تحت‌تأثیر دو عامل کششی "خانواده" و "حس میهن‌پرستی" صورت گرفته است. در نتیجه اکثر مهاجران بازگشتی یا از ابتدا تصمیم به مهاجرت دائمی نداشته‌اند، یا تحت‌تأثیر انگیزه‌های درونی به کشور بازگشته‌اند که در این صورت نیز زیرساخت‌های مناسب برای بهره‌مندی از ظرفیت آنان وجود نداشته است. درحالی‌که ارائه خدمات و اجرای سیاست‌هایی که تشویق به بازگشت می‌کنند، باید دارای الزامات نهادی و منابع متناسب با آنها باشند تا بتوانند از اثربخشی کافی برخوردار باشند. از طرف دیگر، سهم قابل توجهی از ایرانیان خارج از کشور تمایل

پایینی برای بازگشت و همکاری مستقیم با کشور دارند. تحلیل یافته‌های گالوپ در سال ۲۰۱۸ حاکی از آن است که میل به بازگشت در میان مهاجران ایرانی یک درصد است که در مقایسه با میانگین جهانی هفت درصد، فاصله قابل توجهی دارد. از دلایل این امر می‌توان به غلبه رویکرد امنیتی در مواجهه با آنان، ناتوانی در اعتمادسازی، فقدان چشم انداز روشن برای کشور و ناامیدی از اصلاح امور جامعه اشاره کرد که موجب دلسرد شدن ایرانیان خارج از وطن برای همکاری با کشور شده است.

### شکل‌گیری کشور ایرانیان بدون سرزمین در فراسوی مرزها

بی‌توجهی به مجموع عوامل فوق‌الذکر باعث افزایش روزافزون روند خروج مهاجران بخصوص سرمایه‌های انسانی برتر کشور که برای شکل‌گیری آن‌ها هزینه و زمان بسیاری صرف شده، گردیده است. شکل‌گیری ریشه‌های این نوع مهاجرت بدون توجه کافی به آثار و پیامدهای اقتصادی، اجتماعی، انسانی آن از یک‌سو باعث شکل‌گیری و تقویت روزافزون جامعه ایرانیان بدون سرزمین در فراسوی مرزها خواهد شد. از دیگر سو، پیوندهای خانوادگی که عامل بازگشت به وطن بوده است تبدیل به عامل مهاجرت از کشور خواهد شد. شکل‌گیری این جامعه فراسرزمینی که در مواردی می‌تواند نقطه اتکایی برای پیشرفت و آبادانی موطن گردد، در حال حاضر تبدیل به یک فرصت از دست‌رفته برای کشور شده است.

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)  
(Study Turkey.gov, 2022) (Erudera, 2022) (Statista, 2021) (Statistisches Bundesamt, 2021)

وضعیت کلی ایران در بازار جابه‌جایی بین‌المللی دانشجویان

سال	جمعیت دانشجویان ایرانی در خارج (خروج)	جمعیت دانشجویان بین‌المللی در ایران (جذب)	خالص چرخش بین‌المللی دانشجویان در ایران <sup>۱</sup>	جمعیت دانشجویان بین‌المللی در جهان	رتبه دانشجویفرستی ایران در جهان	بازگشت فارغ‌التحصیلان ایرانی خارج از وطن <sup>۲</sup>
۲۰۱۰	۴۴,۵۲۳	...	...	۳,۷۹۶,۴۲۹	۱۴	...
۲۰۱۱	۵۰,۷۶۱	...	...	۴,۰۱۰,۶۱۴	۱۲	...
۲۰۱۲	۵۱,۸۹۸	...	...	۴,۰۸۹,۲۶۴	۱۱	...
۲۰۱۳	۴۹,۴۹۷	...	...	۴,۲۶۲,۹۳۵	۱۴	...
۲۰۱۴	۵۰,۸۲۸	...	...	۴,۵۲۳,۹۵۸	۱۶	۲
۲۰۱۵	۵۱,۱۴۱	...	...	۴,۸۱۲,۱۸۸	۱۶	۱۱۸
۲۰۱۶	۵۲,۷۷۳	۵۱,۸۱۱	-۴۰۰	۵,۱۱۹,۱۰۱	۱۶	۵۶۲
۲۰۱۷	۵۳,۲۱۷	۵۵,۲۶۴	+۲,۹۸۲	۵,۴۰۹,۲۱۶	۲۰	۹۳۵
۲۰۱۸	۵۶,۹۰۵	۵۷,۱۴۹	+۱,۴۳۱	۵,۷۱۶,۰۲۷	۱۹	۱,۱۸۷
۲۰۱۹	۵۹,۷۱۲	۶۳,۴۸۰	+۵,۱۸۴	۶,۱۰۰,۷۵۵	۱۷	۱,۴۱۶
۲۰۲۰	۶۶,۷۰۱	۹۱,۳۰۵	+۲۴,۶۰۷	۶,۳۶۱,۹۶۳	۱۷	۲,۰۰۳
۲۰۲۱	...	۱۳۰,۱۱۳	...	...	...	۲,۳۵۴
۲۰۲۲	...	...	...	...	...	۲,۴۸۴

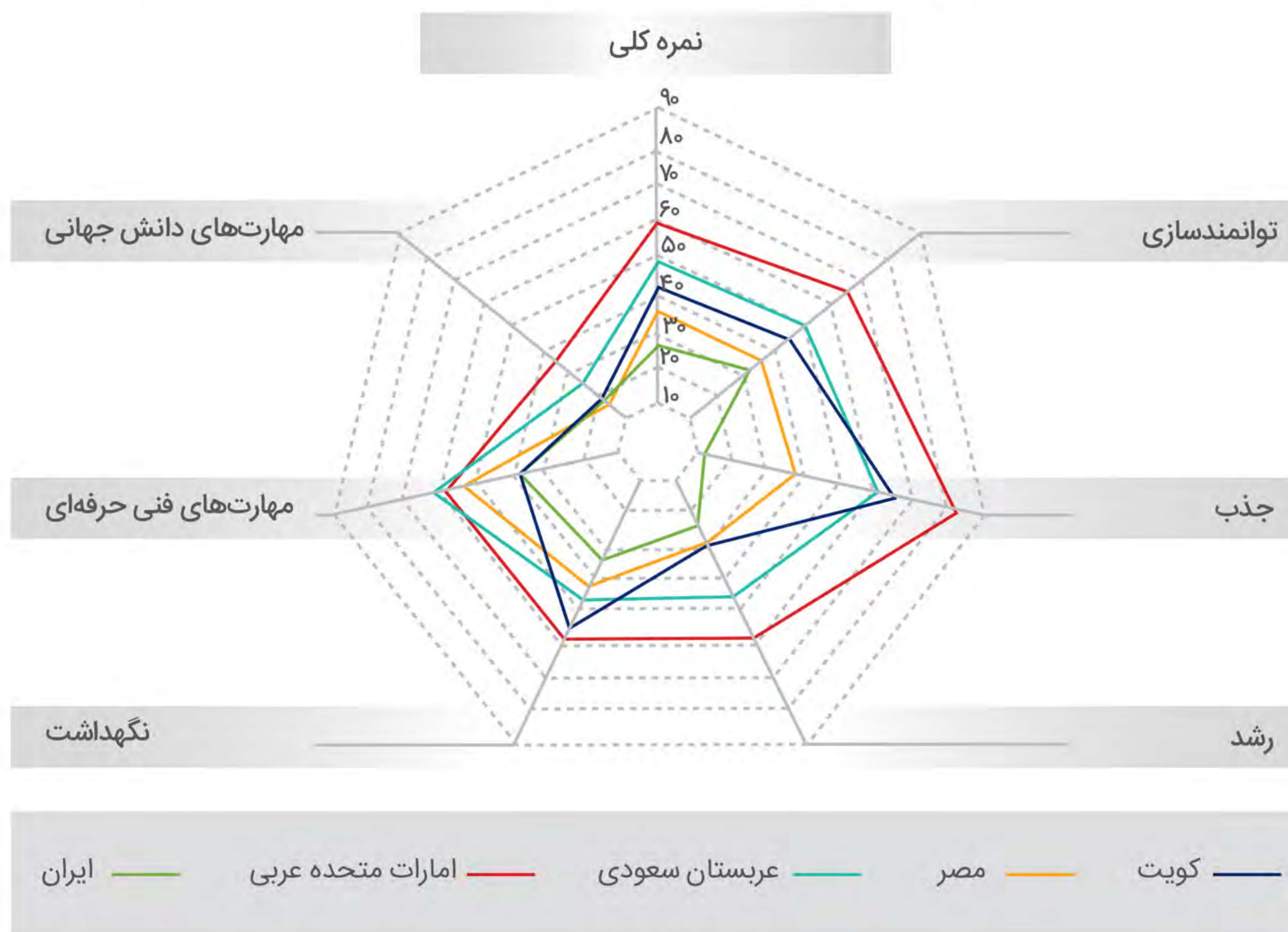
(UIS, 2022) (معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری، ۱۴۰۰) (سازمان امور دانشجویان، ۱۴۰۱)

جمعیت ایرانیان مهاجر (متولدین ایران) در جهان

رتبه	کشور	تعداد ایرانیان	منبع	رتبه	کشور	تعداد ایرانیان	منبع
۱	امارات متحده عربی (۲۰۱۸)	۴۵۴,۰۰۰	(Gulf Center, 2019)	۱۱	هلند (۲۰۲۱)	۳۸,۰۰۰	(OECD, 2022)
۲	آمریکا (۲۰۲۱)	۳۹۷,۷۳۵	(US Census, 2022)	۱۲	قطر (۲۰۱۷)	۳۰,۰۰۰	(World Bank, 2018)
۳	کانادا (۲۰۲۱)	۲۱۳,۱۶۰	(Canada Census, 2022)	۱۳	فرانسه (۲۰۲۰)	۲۶,۹۶۰	(UNDESA, 2021)
۴	آلمان (۲۰۲۱)	۲۰۳,۰۰۰	(OECD, 2022)	۱۴	اتریش (۲۰۲۱)	۲۵,۰۰۰	(OECD, 2022)
۵	ترکیه (۲۰۲۱)	۱۵۴,۹۶۵	(TURKSTAT, 2022)	۱۵	ایتالیا (۲۰۲۱)	۲۰,۰۰۰	(OECD, 2022)
۶	بریتانیا (۲۰۲۰)	۸۳,۵۳۱	(UNDESA, 2021)	۱۶	نروژ (۲۰۲۰)	۱۸,۹۳۷	(UNDESA, 2021)
۷	سوئد (۲۰۲۱)	۸۱,۰۰۰	(OECD, 2022)	۱۷	دانمارک (۲۰۲۱)	۱۸,۰۰۰	(OECD, 2022)
۸	استرالیا (۲۰۲۱)	۷۷,۷۸۰	(ABS, 2022)	۱۸	عراق (۲۰۲۰)	۱۴,۵۴۰	(UNDESA, 2021)
۹	اسرائیل (۲۰۲۰)	۵۰,۸۰۸	(UNDESA, 2021)	۱۹	سوئیس (۲۰۲۱)	۱۴,۰۰۰	(OECD, 2022)
۱۰	کویت (۲۰۱۷)	۴۶,۴۱۹	(World Bank, 2018)	۲۰	بلژیک (۲۰۲۱)	۱۳,۰۰۰	(OECD, 2022)
				-	سایر کشورها (۲۰۲۰)	۸۱,۸۲۳	(UNDESA, 2021) (World Bank, 2018)

جمعیت ایرانیان مهاجر در جهان بر اساس آخرین آمار بین‌المللی  
۲,۰۶۲,۶۵۸

مقایسه کشور ایران با برخی از کشورهای منتخب در شاخص جهانی رقابت پذیری برای استعدادها



(GTCI, 2022)

جمعیت دانشجویان ایرانی در خارج از کشور در ده مقصد برتر

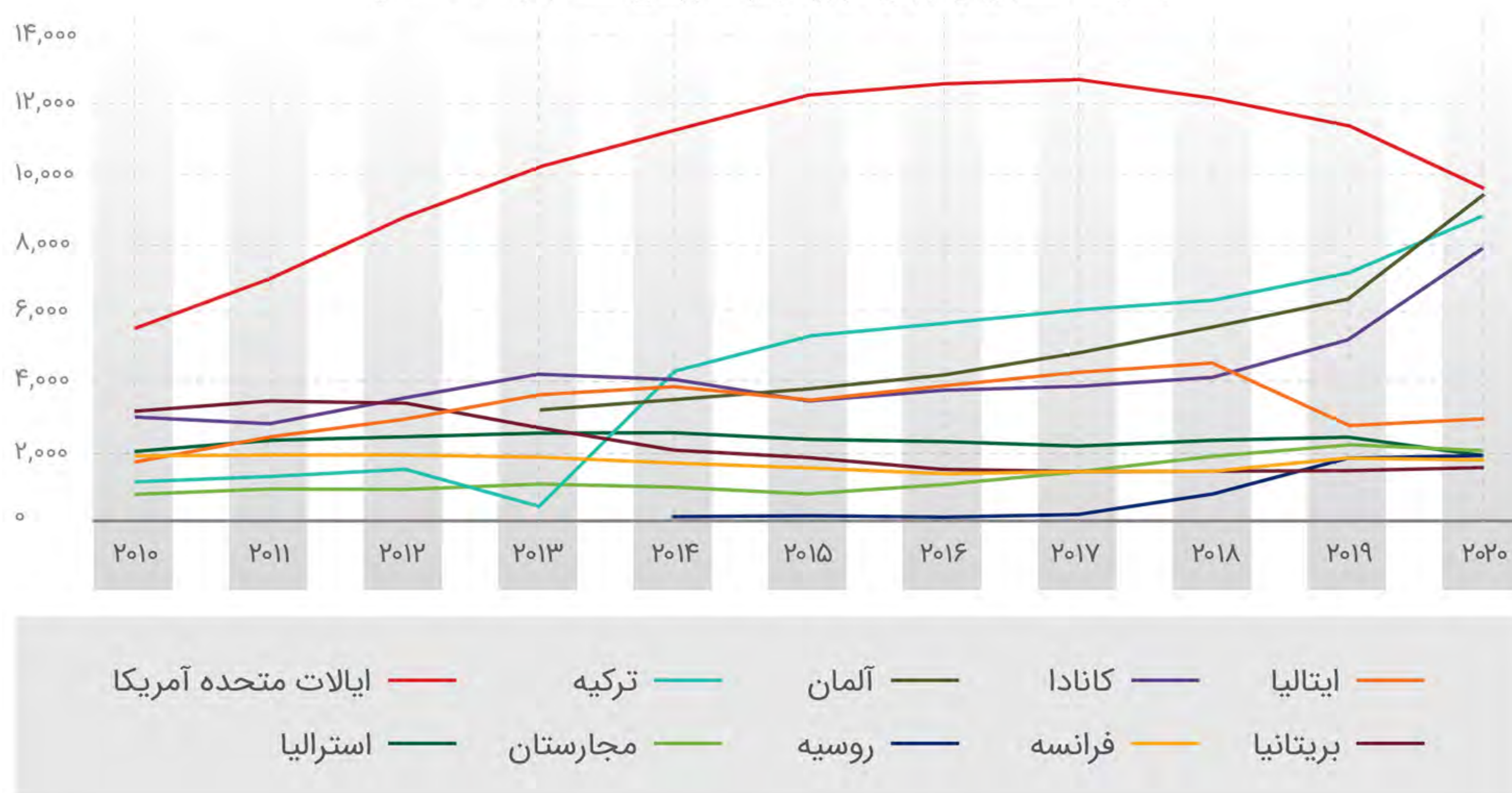
رتبه	بر اساس داده‌های ملی کشورها <sup>۱</sup>	رتبه	بر اساس داده‌های یونسکو (۲۰۲۰)
۱	کانادا <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)	۱	ایالات متحده آمریکا
۲	آلمان (۲۰۲۰-۲۰۲۱)	۲	آلمان
۳	ایالات متحده آمریکا (۲۰۲۰-۲۰۲۱)	۳	ترکیه
۴	ترکیه (۲۰۲۰)	۴	کانادا
۵	ایتالیا (۲۰۱۹-۲۰۲۰)	۵	ایتالیا
۶	مجارستان (۲۰۲۰)	۶	مجارستان
۷	روسیه (۲۰۱۹)	۷	استرالیا
۸	بریتانیا (۲۰۲۰-۲۰۲۱)	۸	روسیه
۹	استرالیا (۲۰۲۲)	۹	فرانسه
۱۰	فرانسه (۲۰۲۰)	۱۰	بریتانیا

(HESA, 2022) (dese.gov.au, 2022) (Institute of International Education, 2021) (UIS, 2022)

(Italian Ministry of Education, University and Research, 2022) (Statistisches Bundesamt, 2021)

(Hungarian central statistical office, 2022) (IRCC, 2021)

جمعیت دانشجویان ایرانی در برخی از کشورهای منتخب (۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰)



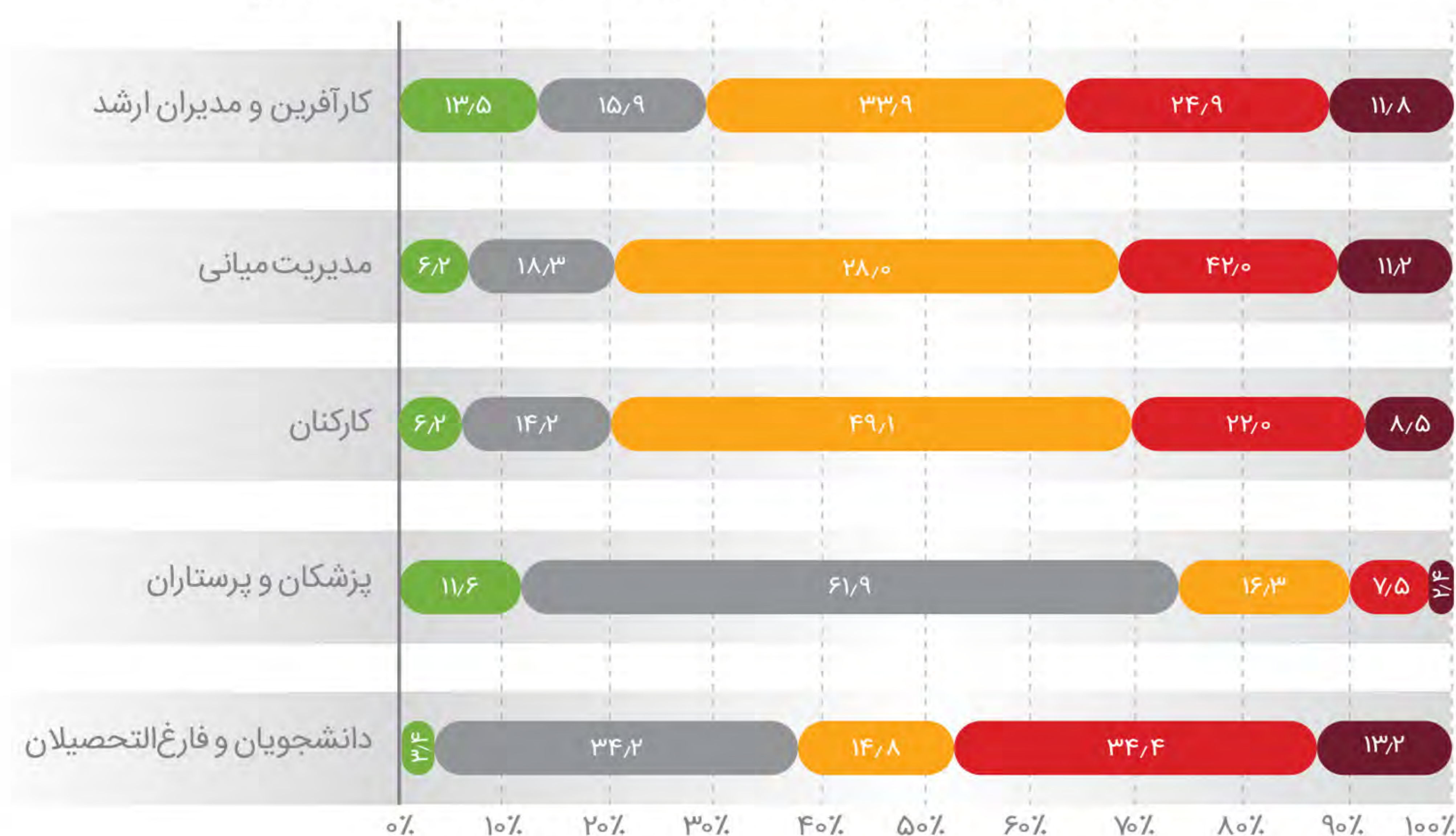
(open doors, 2022) (UIS, 2022)

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

بخش	گروه‌های اجتماعی	اندازه نمونه (تعداد مشارکت‌کنندگان)	میل به مهاجرت (درصد)				
			هیچ یا خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	بسیار زیاد
دانشجویان	دانشجویان و فارغ‌التحصیلان	۱۳۴۵	۱۰٫۶٪	۹٫۲٪	۱۳٫۱٪	۲۲٫۸٪	۴۴٫۳٪
	دانشجویان خارجی در ایران	۲۰۰	۱۲٪	۳٫۷٪	۱۷٫۶٪	۱۲٪	۵۴٪
سلامت	پزشکان و پرستاران	۳۸۳	۷٫۹٪	۱۳٫۲٪	۲۵٪	۲۵٫۸٪	۲۸٫۱٪
فعالین کسب‌وکار	کارآفرینان و مدیران ارشد	۴۲۵	۵٫۲٪	۶٫۲٪	۱۸٫۳٪	۲۸٪	۴۲٪
	مدیران میانی	۲۰۳۰	۲٫۸٪	۳٫۳٪	۱۷٫۴٪	۲۸٫۵٪	۴۸٪
	کارکنان	۳۷۱۷	۲٫۷٪	۲٫۸٪	۱۶٫۸٪	۲۸٫۲٪	۴۹٫۶٪

(رصدخانه مهاجرت ایران، ۱۴۰۱)

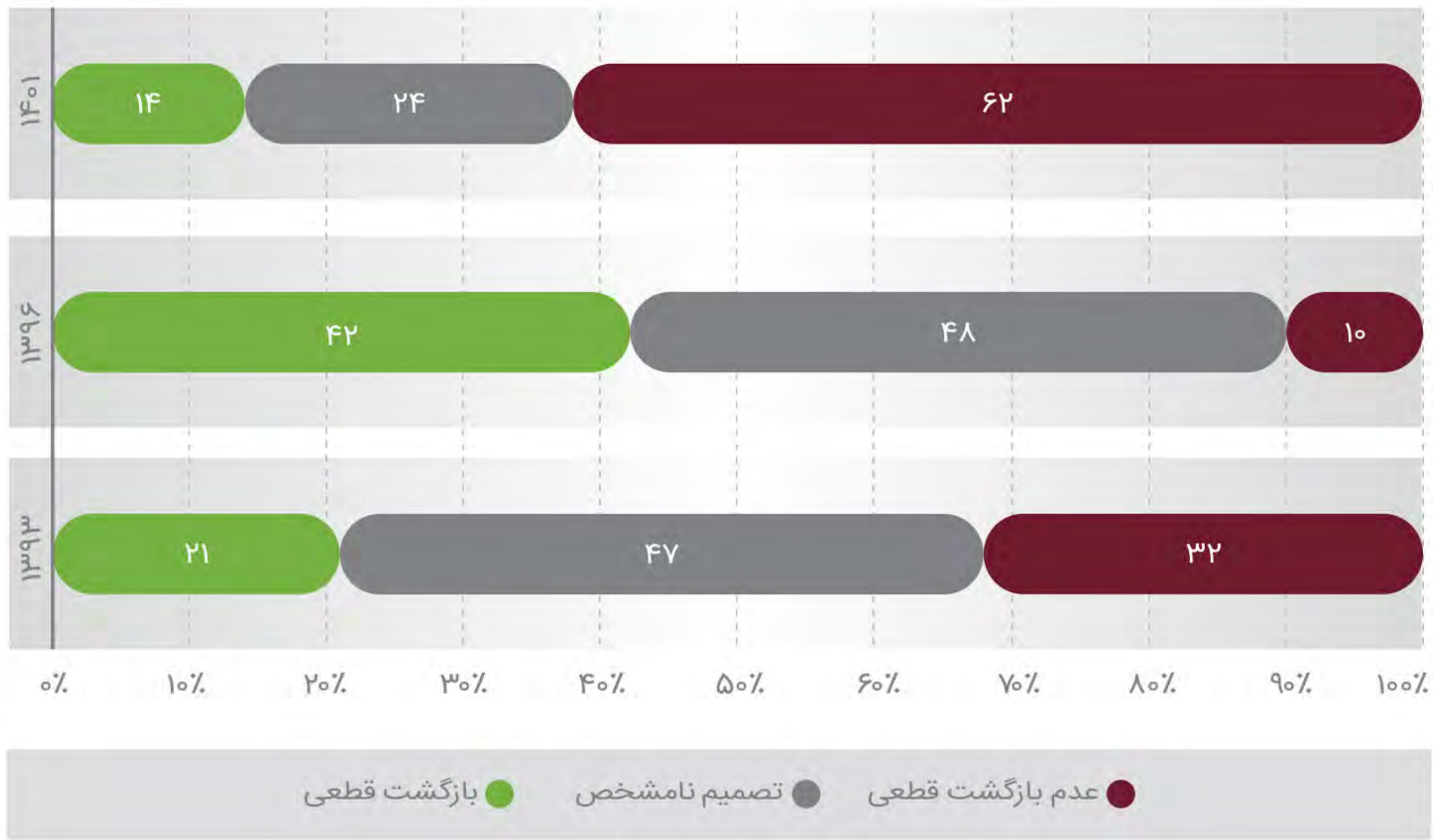
وضعیت تصمیم، برنامه و اقدام به مهاجرت در میان اقشار اجتماعی مختلف در ایران



- تصمیم دارم در ایران
- تصمیم دارم در ایران و برنامه‌ریزی کرده‌ام
- تصمیم دارم در ایران و اقدام عملی کرده‌ام
- هنوز تصمیم قطعی نگرفته‌ام

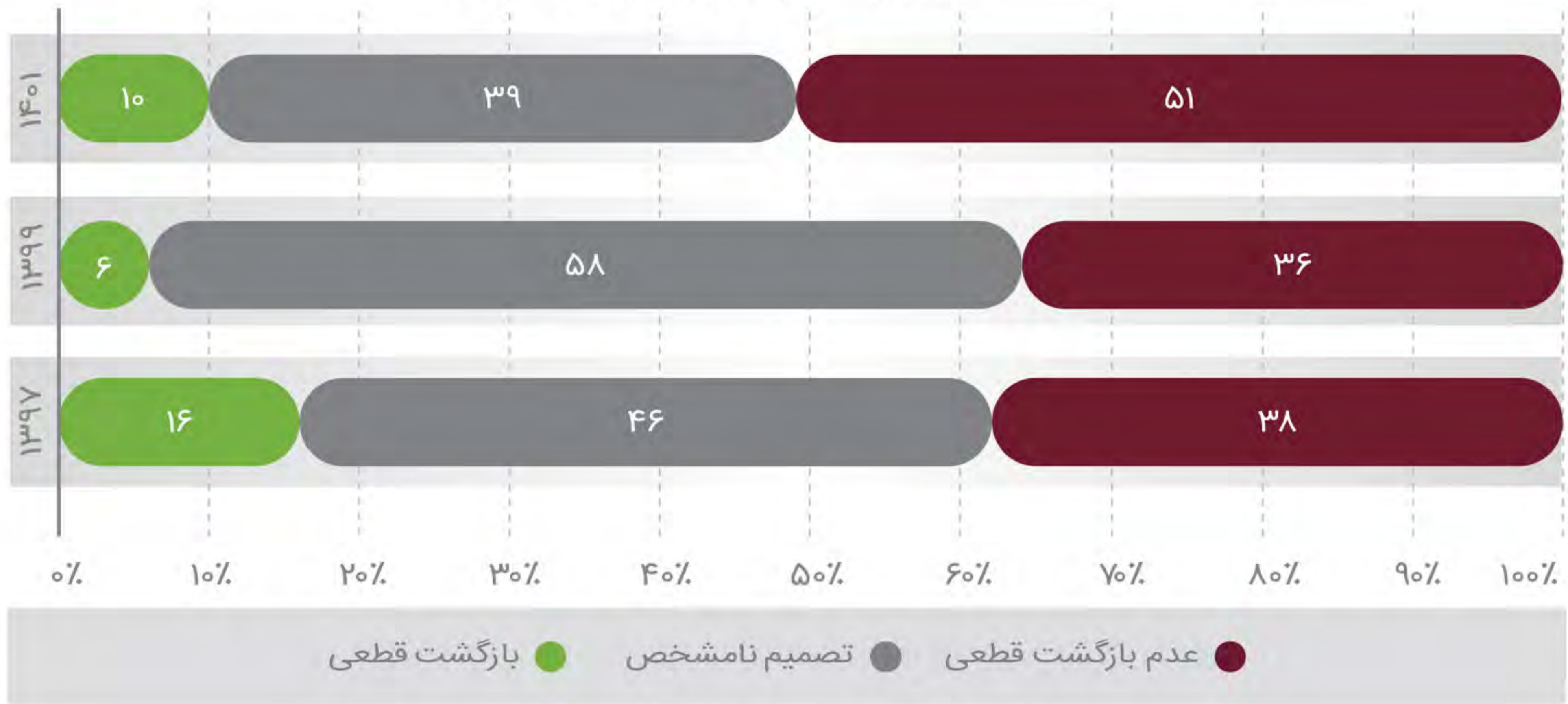
(رصدخانه مهاجرت ایران، ۱۴۰۱)

تصمیم به بازگشت در میان مهاجران ایرانی خارج از کشور



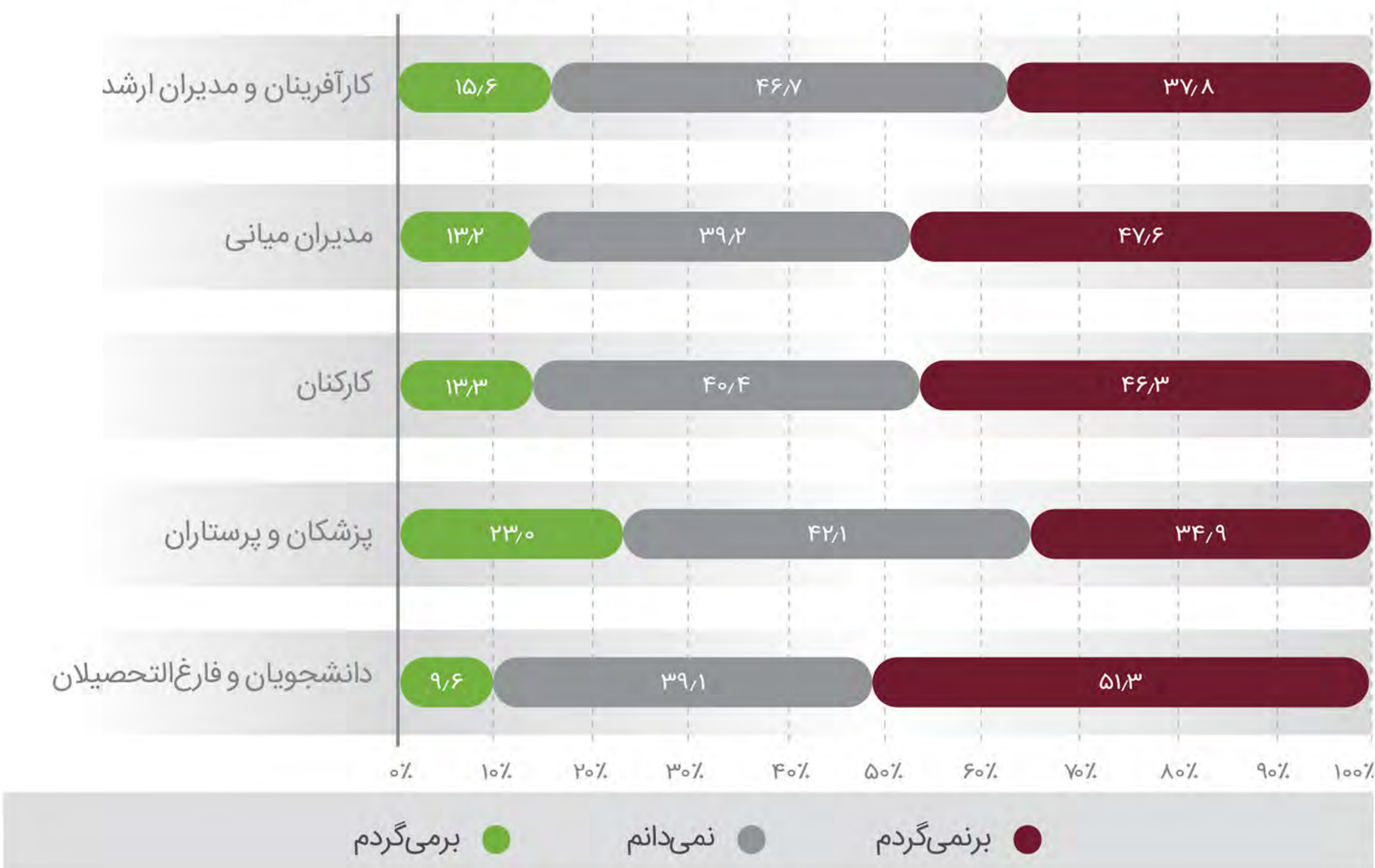
(آل یاسین و همکاران، ۱۳۹۳)؛ (صلواتی، ۱۳۹۶)؛ (رصدخانه مهاجرت ایران، ۱۴۰۱)

میل به بازگشت در میان مهاجران بالقوه ایرانی



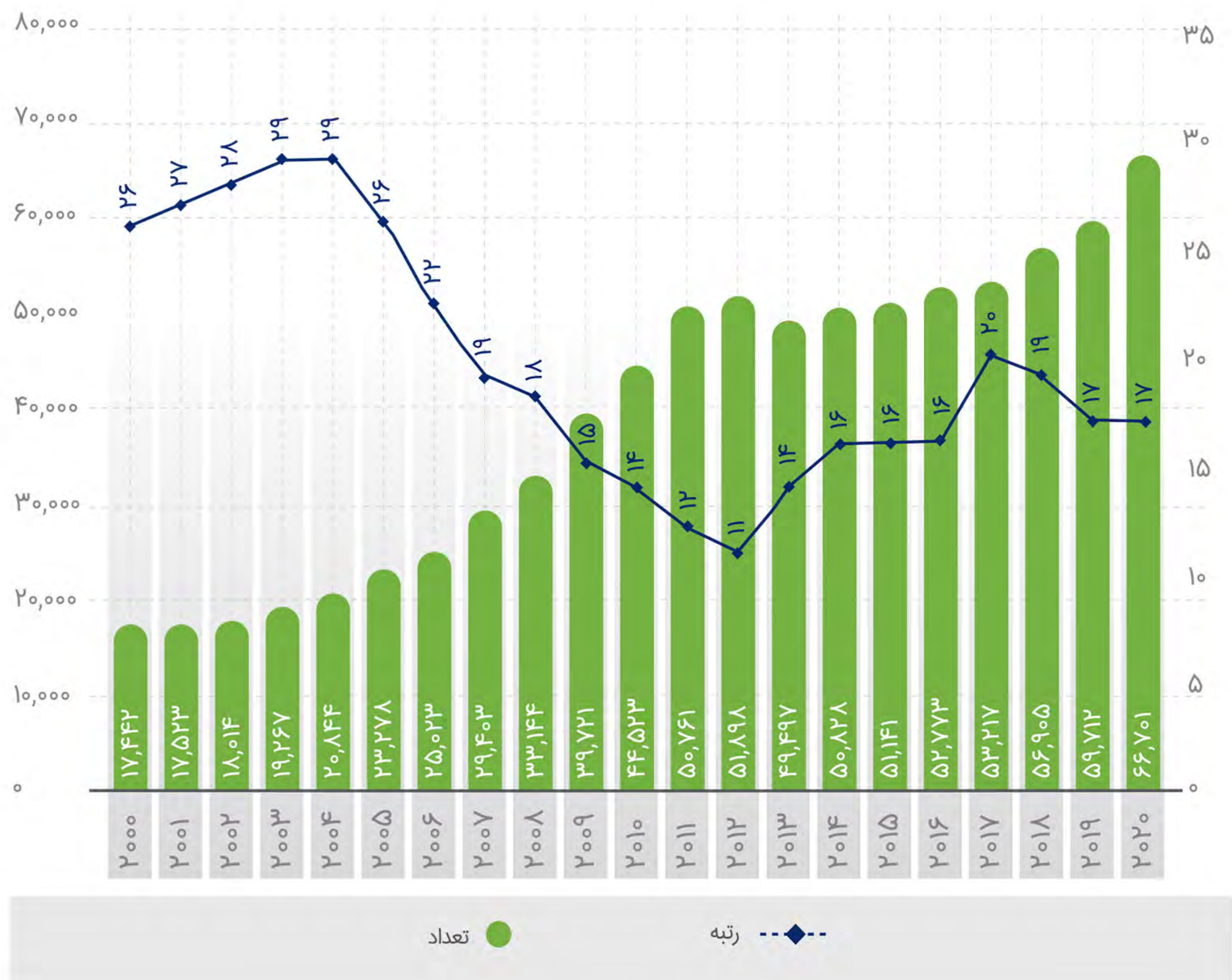
(رصدخانه مهاجرت ایران، ۱۳۹۷؛ ۱۳۹۹؛ ۱۴۰۱)

وضعیت میل به بازگشت (احتمالی) در میان اقشار اجتماعی مختلف در ایران



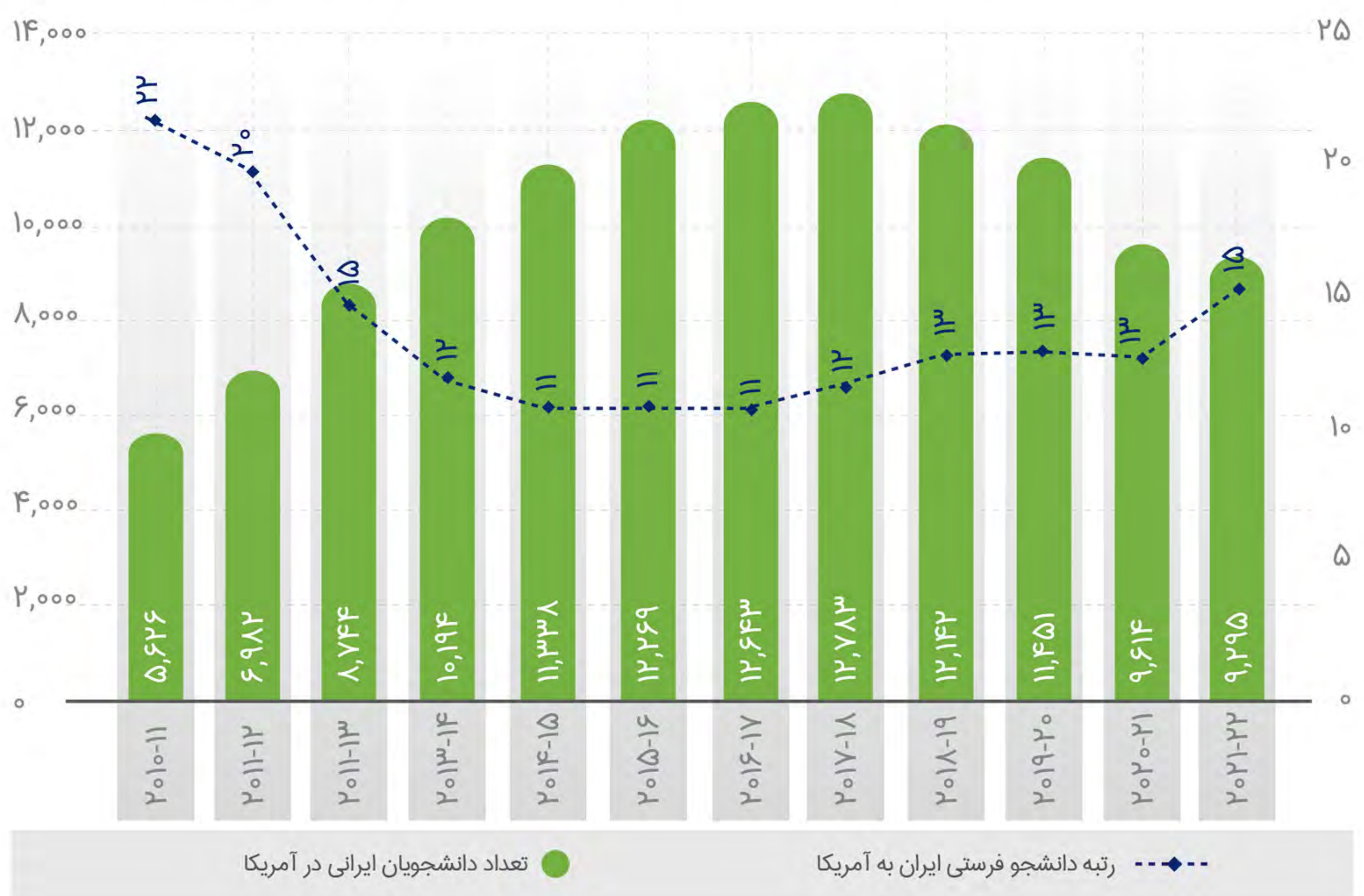
(رصدخانه مهاجرت ایران، ۱۴۰۱)

جمعیت دانشجویان ایرانی در خارج از کشور و رتبه دانشجویان فرستی ایران (۲۰۰۰ تا ۲۰۲۰)



(UIS, 2022)

تعداد دانشجویان ایرانی و رتبه دانشجویان فرستی ایران در ایالات متحده آمریکا (۲۰۱۰-۲۰۲۲ تا ۲۰۲۱-۲۰۲۲)



(Institute of International Education, 2021)

مقایسه جایگاه بیست کشور اصلی دانشجوی فرست در سال ۲۰۱۹ و ۲۰۲۰

۲۰۲۰			۲۰۱۹		
رتبه	کشور	تعداد	رتبه	کشور	تعداد
۱	چین	۱,۰۸۸,۴۶۶	۱	چین	۱,۰۶۰,۰۴۲
۲	هند	۵۱۶,۲۳۸	۲	هند	۴۶۰,۷۴۱
۳	ویتنام	۱۳۲,۵۵۹	۳	ویتنام	۱۲۵,۵۰۴
۴	آلمان	۱۲۳,۵۱۲	۴	آلمان	۱۲۲,۶۶۶
۵	ایالات متحده آمریکا	۱۰۹,۸۲۷	۵	فرانسه	۱۰۳,۰۱۰
۶	فرانسه	۱۰۸,۶۵۴	۶	ایالات متحده آمریکا	۱۰۲,۳۴۰
۷	کره جنوبی	۱۰۰,۶۱۰	۷	کره جنوبی	۱۰۱,۵۷۷
۸	نیپال	۹۵,۲۶۸	۸	نیپال	۹۳,۳۶۰
۹	قزاقستان	۹۰,۳۳۳	۹	قزاقستان	۸۹,۳۴۵
۱۰	برزیل	۸۹,۱۵۱	۱۰	برزیل	۸۱,۷۱۹
۱۱	سوریه	۸۷,۰۵۷	۱۱	ایتالیا	۸۰,۱۴۴
۱۲	ازبکستان	۸۵,۸۷۶	۱۲	اوکراین	۷۷,۵۴۷
۱۳	ایتالیا	۸۴,۴۴۹	۱۳	سوریه	۷۴,۸۴۳
۱۴	اوکراین	۷۹,۹۳۹	۱۴	نیجریه	۶۹,۱۰۶
۱۵	نیجریه	۷۱,۷۵۳	۱۵	عربستان سعودی	۶۷,۰۷۸
۱۶	ترکمنستان	۶۸,۲۳۲	۱۶	ترکمنستان	۶۳,۵۹۸
۱۷	ایران	۶۶,۷۰۱	۱۷	ایران	۵۹,۷۱۲
۱۸	پاکستان	۶۴,۶۰۴	۱۸	پاکستان	۵۹,۶۸۵
۱۹	مراکش	۶۳,۰۰۱	۱۹	مالزی	۵۹,۰۹۹
۲۰	عربستان سعودی	۵۸,۹۳۶	۲۰	مراکش	۵۶,۷۵۸

(UIS, 2022)

طبقه‌بندی نظری پیشران‌های مهاجرت بازگشتی

پیشران‌ها در کشور میزبان	پیشران‌ها در کشور موطن	پیشران‌های شخصی
وضعیت اقتصادی جامعه	وضعیت بازار کار	دلتنگی
تغییر قوانین مهاجرتی	سیاست‌های ادغام مجدد	سخت‌گیری خانواده
دسترسی به بازار کار	دسترسی به منابع مالی	سن و جنسیت
میزان قدرت خرید	وضعیت سیاسی-اجتماعی	وضعیت اقامت
استانداردهای زندگی	تجمع / گردهمایی مهاجران بازگشتی در کشور مبدأ	تجربه‌های ناموفق
تبعیض و استثمار	اکوسیستم سرمایه‌گذاری و کارآفرینی	سرمایه اجتماعی و مالی
بلایا و مخاطرات محیط زیستی	برنامه‌ها و مشوق‌های دولت	ثروتمند شدن
میزان دسترسی به فرصت‌های شغلی	دسترسی به شبکه‌ها در کشور مبدأ	بازنشستگی
میزان درآمد		تمایل به مصرف بیشتر در زادگاه
		انگیزه‌های شخصی برای توسعه زادگاهی
		سابقه جنایی و رد مرز شدن
		دستیابی به اهداف مهاجرت

(Lesinska, 2013); (Fihel & Gorny, 2013); (Franses, 2015); (Cruz, Tan, & Yonaha, 2015)

ارتخصصی:

دکتر بهرام صلواتی

یزد / بهمن ۱۴۰۱

# پنل سوم؛ بهره‌وری و کیفیت منابع انسانی

## سخنرانی سوم: کیفیت مدیریت و بهره‌وری

### دکتر محمد صالح اولیاء

دکترای مهندسی صنایع دانشگاه بیرمنگام انگلستان

رئیس اسبق پارک علم و فناوری یزد

رئیس اسبق موسسه آموزش عالی امام جواد (ع)

رئیس اسبق دانشگاه یزد

معاون اسبق تحقیقات و منابع انسانی وزارت نیرو

### پیش‌گفتار

Eighty five percent of the reasons for failure are deficiencies in the systems and process rather than the employee.

The role of management is to change the process rather than badgering individuals to do better

“هشتاد و پنج درصد از دلایل شکست، نقص در سیستم و فرآیند است تا کارمند. نقش مدیریت این است که

فرآیند را تغییر دهد نه اینکه افراد را برای انجام بهتر کار، آزار دهد.”

ادوارد دمنینگ، یکی از مشاهیر حوزه مدیریت و مدیریت کیفیت؛ بر این باور است که ۸۵ درصد مسائل و مشکلات، عمدتاً ناشی از سیستم و فرایندها بوده و فقط ۱۵ درصد آن مربوط به افراد است. اما در کشور ما تصور بسیاری از مدیران، عکس این موضوع است و هر جا مشکلی بروز می کند انگشت اتهام به سمت افراد (مردم) نشانه می رود، مصداق بارز آن در مصرف گاز و برق و سایر منابع انرژی است که به محض کمبود این منابع، صرفه جویی و کاهش مصرف از ناحیه مردم به عنوان اولین راهکارها ارائه می شود. این در حالی است که مشکل در جای دیگر بوده و آن را باید در سیستم و فرایندها جستجو کرد و این به طبع یکی از مهم ترین وظایف مدیریت است. بر همین اساس باید به موضوع بهره‌وری "اینکه مدیریت یا مدیران چقدر می توانند در تحقق بهره‌وری تاثیرگذار باشند؟" و کیفیت مدیریت "اینکه چقدر می شود از منظر کیفیت مدیریت به مقوله بهره‌وری نگاه کرد؟"، پرداخته شود.

### نمونه ای از مسائل / بحرانهای مرتبط با بهره‌وری در کشور

- انرژی و آب
- مواد غذایی
- مواد معدنی
- ساعت کار مفید
- پرداخت یارانه
- خروج سرمایه
- مهاجرت نخبگان و کارآفرینان

در توضیح این بحران ها باید خاطر نشان کرد علی‌رغم تاکیددی که در مباحث بهره‌وری بر استفاده درست از سرمایه‌ها وجود دارد گاه اصل سرمایه را از دست می‌دهیم (از جمله پدیده خروج سرمایه و مهاجرت نخبگان) و این به نظر فراتر از موضوع بهره‌وری می‌باشد. از دست دادن اصل سرمایه نگران کننده است و طبیعتاً باید اهمیت این چالش از نظر فنی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و نهایتاً امنیتی کشور و آینده‌ی کشور با آن مواجه است، بررسی شود. زیرا کیفیت آینده کشور در گرو آن است.

### رویکرد حل مساله / بحران؟

- تاکتیکی
- سطحی
- کوتاه مدت و موقت
- مخاطب: افراد
- مبتنی بر تبلیغات، توصیه‌ها، ...
- استراتژیک
- ریشه‌ای
- بلندمدت
- مبتنی بر اصلاح قوانین، رویه‌ها، فرایندها

در مواجهه با مسائل بهره‌وری یکی از رویکردهای حل مسئله رویکرد تاکتیکی است که در این رویکرد نگاه ما نسبت به مسئله موقت و کوتاه مدت است که به کمک تبلیغات مردم عامه را (به عنوان مخاطب) به کاهش مصرف منابع قانع نموده تا از این طریق بهره‌وری افزایش یابد. در حالی که در رویکرد استراتژیک نگاه بلند مدت به مسئله وجود دارد و بر اصلاح رویه‌ها، قوانین و فرایندها تأکید می‌شود و این طبیعتاً موضوعی مدیریتی است.



### مدلهای تعالی و کیفیت مدیریت

- نقشه راه تعالی سازمانی
- مدلی برای ارزیابی عملکرد و آسیب شناسی
- الگوبرداری از تجربیات موفق
- یک چارچوب برای سیستم مدیریت

## EFQM مدل تعالی ۲۰۲۰



### EFQM معیارهای مدل تعالی ۲۰۲۰

#### ۱. جهت‌گیری / Direction

معیار ۱: مقصود، چشم‌انداز و استراتژی - ۱۰۰ امتیاز  
معیار ۲: فرهنگ سازمانی و رهبری - ۱۰۰ امتیاز

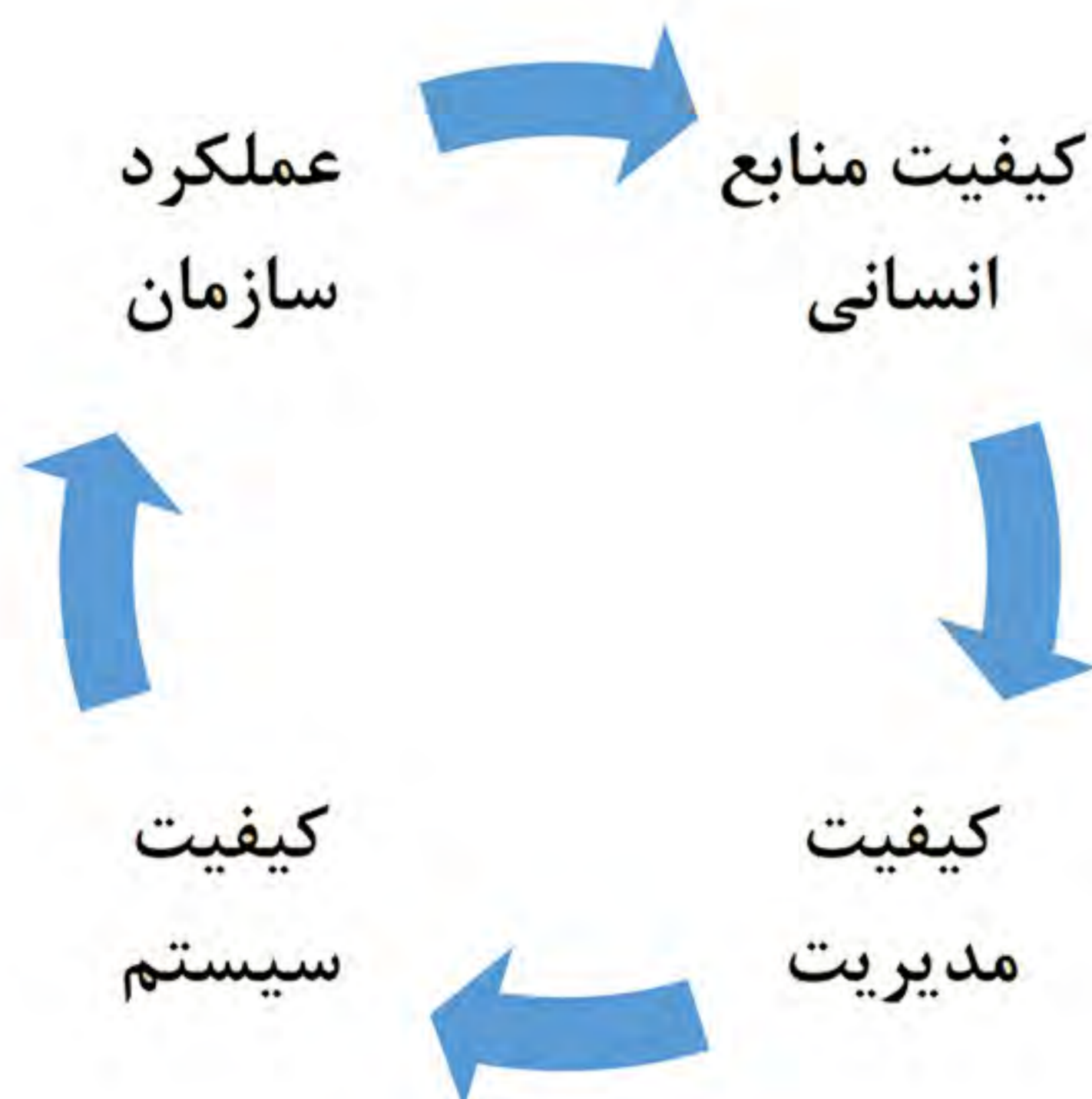
#### ۳. نتایج / Results

معیار ۶: برداشتهای ذینفعان - ۲۰۰ امتیاز  
معیار ۷: عملکرد استراتژیک و عملیاتی - ۲۰۰ امتیاز

#### ۲. اجرا / Execution

معیار ۳: مشارکت ذینفعان - ۱۰۰ امتیاز  
معیار ۴: خلق ارزش پایدار - ۲۰۰ امتیاز  
معیار ۵: محرک عملکرد و تحول - ۱۰۰ امتیاز

### از کجا شروع کنیم؟



نقطه شروع واقعاً کجا است؟ در بین عناصری که در این چرخه مشاهده می‌شود، شاید مهم‌ترین نقطه برای شروع همان کیفیت مدیریت باشد، در واقع شاید ناگزیر باید از اینجا نقطه آغاز شود زیرا هر کدام از عناصر که به عنوان آغازگر انتخاب شود به بستر مدیریتی مناسب نیاز دارد که خود مستلزم تأکید بر کیفیت مدیریت است.

### اهمیت کلیدی مدیریت

- ارتباط معنادار کیفیت مدیریت و موفقیت سازمان‌ها
- تاثیرگذاری گسترده تر روی سایر عناصر بخصوص منابع انسانی
- تاثیرگذاری سریعتر

## دلایل تأثیر مدیریت بر بهره‌وری

- هدف‌گذاری درست • اثربخشی
- سازماندهی درست نیروی انسانی • کارایی
- استفاده درست از منابع • کارایی
- ایجاد شفافیت عملکرد • کارایی و اثربخشی
- جذب نیروی انسانی کارآمد • کارایی و اثربخشی
- اولویت بندی درست • اثربخشی
- تسهیل ارتباط بین افراد و حل تعارضات • کارایی
- ایجاد انگیزش در کارکنان • کارایی و اثربخشی

## مهارت‌های لازم برای مدیریت

- مهارت‌های استراتژیک
- مهارت‌های ارتباطی
- مهارت‌های فنی

## صلاحیت‌های لازم برای مدیریت

- 1. Leadership** (Be able to take charge of, inspire and influence others either individually, or as a team)
- 2. Motivation** (Be self-motivated and be able to motivate others)
- 3. Decision Making** (Be able to make carefully considered, but positive decisions)
- 4. Problem Solving** (Be able to treat problems as a challenge, understand the full nature of a problem and develop strategies to reach a satisfactory outcome)
- 5. Creativity and Innovation** (Be able to develop new concepts, apply them, adopt new ideas and think laterally)
- 6. Awareness** (Empathy and Sensitivity) (Have an awareness of the feelings and attitudes of the staff and customers. Have political sensitivity; recognise and understand the motives and objectives of others)
- 7. Change** (Be able to initiate and manage change and be aware that the introduction of change often generates insecurity)
- 8. Accountability** (Be accountable and responsible for actions and decisions. Generate a culture of accountability in others)
- 9. Information** (Be able to collect, administer, apply and manage information)

International Professional Managers Association

## مسئله صلاحیت حرفه‌ای برای مدیریت

- سوابق قانونی
- قانون مدیریت خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶
- آیین نامه نظام صلاحیت حرفه‌ای مصوب ۱۳۹۱ هیات دولت
- دستورالعمل احراز صلاحیت مدیرعامل و اعضای هیات مدیره شرکت‌های دولتی مصوب ۱۴۰۱ هیئت دولت
- دستورالعمل احراز و سلب صلاحیت حرفه‌ای مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره مؤسسات اعتباری
- دستورالعمل تأیید صلاحیت حرفه‌ای مدیران نهادهای مالی - مصوبه مورخ ۱۳۹۰ شورای عالی بورس و اوراق بهادار
- صلاحیت حرفه‌ای تخصصی: پزشکان، پرستاران، مهندسان، وکلا، ...

## چالش اصلی

- هنوز مدیریت را بعنوان یک حرفه به رسمیت نشناخته ایم!

## مدیریت تغییر

**“The world is changing very fast. Big will not beat small anymore. It will be the fast beating the slow”**

Rupert Murdoch, Change Management Review

### ضرورت مدیریت تغییر

- تغییر در محیط بیرونی
- تغییر در فرهنگ سازمانی
- تغییر در نیازهای مخاطبان
- تغییرات تکنولوژیک
- وضعیت بحران

### رویکرد مدیریت تغییر

- تغییر از بالا به پایین
- تغییر از پایین به بالا
- سرعت بیشتر / هزینه بیشتر / مقاومت در برابر تغییر / تدریجی و بلند مدت / مبتنی بر مشارکت افراد / هزینه کمتر

### کیفیت نیروی انسانی

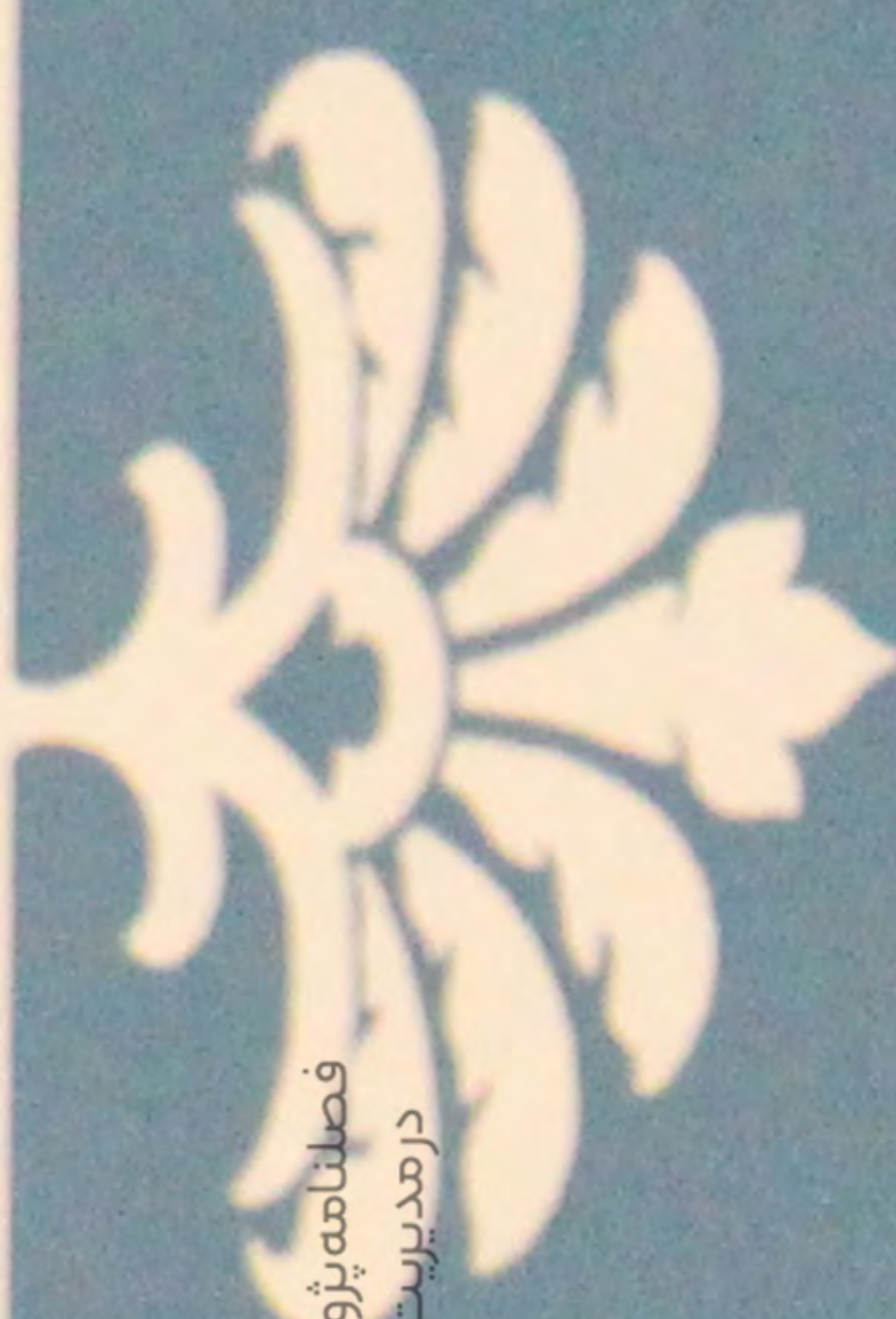
برای ارتقای کیفیت نیروی انسانی لازم است تا اصلاح از آن حلقه مدیریتی آغاز شود. اولویت‌بندی درست، تسهیل ارتباط بین افراد و حل تعارضات، ایجاد انگیزش و... از جمله وظایفی است که بر عهده مدیریت بوده و هر یک از آن‌ها می‌تواند تأثیر بسزایی بر بهره‌وری داشته باشد. در سلسله‌مراتب مدیریتی هرچه به سمت لایه‌های بالاتر مدیریت حرکت کنیم مهارت‌های استراتژیک افزایش یافته و در لایه‌های پایین مدیریت، مهارت‌های فنی بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد، این در حالی است که مهارت ارتباطی در همه سطوح مدیریت به یک‌میزان حائز اهمیت است. وظایف و مهارت‌های ذکر شده از جمله مواردی است که کیفیت مدیر را تعیین می‌کند و هر یک از ما مدیران باید از نظر میزان تسلط بر این موارد خود را مورد ارزیابی قرار دهیم.

مسئله بهره‌وری از آن جایی مطرح می‌شود که ما هنوز مدیریت را به‌عنوان یک حرفه نشناختیم. تا زمانی که یک خلبان صلاحیت حرفه‌ای پرواز را کسب نکند اجازه پرواز ندارد؛ اما هدایت یک سازمان یا وزارتخانه به‌راحتی به دست مدیرانی سپرده می‌شود که ممکن است هنوز صلاحیت حرفه‌ای مدیریت را کسب نکرده باشند. از طرفی این‌طور تلقی می‌شود که مدیریت یک تعریف سنتی دارد و کار ساده‌ای است غافل از این که همین دیدگاه ساده‌انگارانه نسبت به مدیریت سبب شده است تا مدیریت و کیفیت مدیریت به‌درستی درک نشود و این موضوع تبعات زیادی را به همراه داشته باشد. برای بهبود شرایط به مدیریت تغییر نیاز داریم. امروزه موفقیت یک سازمان در گروه میزان توانمندی آن در تطابق و سازگاری با تغییرات است. مدیریت تغییر نیازمند برنامه است تا مشخص شود که از تغییر به دنبال چه هستیم، چگونه می‌خواهیم به هدف دست یابیم و در عمل چه روش‌های را به مرحله اجرا بگذاریم.

### نتیجه‌گیری

- بهره‌وری بعنوان یک بحران و نه یک مساله
- بهره‌وری نیازمند تصمیمات سرنوشت ساز
- مدیریت: عامل کلیدی در بهبود بهره‌وری از طریق رهبری، تصمیم‌گیری، حل مساله، مدیریت تغییر، و نوآوری
- اهمیت مضاعف مدیریت در شرایط بحرانی
- جدی گرفتن صلاحیت حرفه‌ای مدیران

**تغییر، برنامه می‌خواهد!**



فصلنامه پژوهش‌های نوین  
در مدیریت سرمایه انسانی

۴۲

سال دوم / شماره ۳ / تابستان  
دوازدهمین کنفرانس ملی بهار ۱۳۹۱

۱۳۹۱



دکتر محمد صالح اولیاء

یزد / بهمن ۱۴۰۱

# پنل سوم؛ بهره‌وری و کیفیت منابع انسانی

## سخنرانی چهارم: چالش‌های بهره‌وری نیروی انسانی ایران

مهندس هوشیار فقیهی

معاون سابق اقتصادی و برنامه ریزی اتاق اصناف ایران

### پیش‌گفتار

اگرچه عواملی نظیر فناوری، منابع مالی، بازار از عوامل اصلی تأثیرگذار بر بهره‌وری کشور در نظر گرفته می‌شود، اما نباید از نقش بسیار مهم سرمایه انسانی در تحقق این مهم غافل شد. پرورش سرمایه انسانی از عوامل بسیار اثرگذار در ارتقای بهره‌وری و توسعه کشور است که متأسفانه در کشور ما به‌خوبی به آن پرداخته نشده است.

در طول مسیر حرکت بهره‌وری در کشور که از سال ۱۳۷۱ و همراه با شکل‌گیری تشکیلات بهره‌وری در وزارت صنایع سنگین همراه بود، ماموریت‌هایی با هدف بازدید از ساختار بهره‌وری کشورهای مختلف انجام شد تا متولیان امر با بهره‌مندی از تجارب سایر کشورها، ساختار سازمان ملی بهره‌وری ایران را طراحی کنند.

در کلیه کشورهای که مورد بازدید قرار گرفت به طور مشخص بر مباحث فرهنگ سازی در زمینه بهره‌وری تأکید شد که در همین راستا، در دهه اول تأسیس سازمان ملی بهره‌وری کشور تلاش شد تا تمرکز اصلی بر فرهنگ‌سازی معطوف شود این در حالی بود که مفهوم فرهنگ سازی به خوبی درک نشده بود و بعد از گذشت چند سال این تفاهم صورت گرفت که دولت با ورود خود به بحث بهره‌وری، بهره‌وری را به شکل مطلوب در کشور ترویج کند.

اما خطای راهبردی از آنجا آغاز شد که در زمینه بهره‌وری دولت هر آن چه که از سوی سازمان ملی بهره‌وری طرح شود را بپذیرد و این امر خود باعث انحراف مسیر کشور از موضوع بهره‌وری شد. میتوان گفت چیزی که در طی این سال‌ها از آن غفلت شد پرورش منابع انسانی بود.

توسعه منابع انسانی زمانی محقق میشود که ساختارهای مناسب در اختیار منابع انسانی قرار گیرد و نیروی انسانی بدون در دست داشتن ابزار مناسب نمی‌تواند ساختارها را به درستی تغییر دهد. از دیدگاه دبیر کل اتاق اصناف، در حال حاضر سه میلیون و دویست هزار عضو ثبت شده، ۷۲۶۰ اتحادیه، ۴۰۰ اتاق و ۵ اتحادیه کشوری وجود دارد که از خرده کسب و کارهای کشور در یک روستا و یا فروشگاه مستقر در یک روستا گرفته تا اسنپ و تپ سی و دیجی کالا، افق کوروش و ..... را شامل می‌شود. زمانی که ما از وجود نیروی انسانی که مشخصات سرمایه انسانی را داشته باشد بی‌بهره باشیم، مباحث مرتبط با بهره‌وری به اجرا در نخواهد آمد.

برای این که نیروی انسانی به سرمایه انسانی تبدیل شود باید دانش آموزان در نظام آموزش و پرورش به گونه‌ای تربیت شوند که به یکدیگر اعتماد داشته باشند این در حالی است که در نظام آموزشی کشور، کنکور سبب شده است تا دانش‌آموزان از اول ابتدایی ششم، نهم، دوازدهم به طور کامل اعتماد را نسبت به یکدیگر از دست بدهند و مشارکت‌جویی و همکاری در دانش‌آموزان کشته شود. همین امر سبب شده است تا دانش‌آموزان امروز در فضای کاری آینده خود نیز نتوانند با مشارکت یکدیگر فعالیت‌های جمعی را به خوبی انجام دهند. کار مشترک برای آن‌ها تعریف نشده است.

در بحث بهره‌وری، کشور نیاز به نیروی خلاق دارد که توانایی کارآفرینی را نیز داشته باشد این در حالی است که پایین‌ترین میزان توان کارآفرینی در سطح دنیا که ۰/۹ می‌باشد متعلق به کشور ایران است و ما در طیف وسیعی از مهارت‌ها دچار مشکل شده‌ایم.

در حوزه کار و تلاش وجود نیروی انسانی که فرهنگ کار و تلاش را داشته باشد، مورد نیاز میباشد اما نظام آموزش و پرورش کشور نیرویی را تربیت نکرده است که توان کارآفرینی داشته و بتواند ارزش افزوده خلق کند. کشور ایران در زمینه نظام آموزشی شاخص‌های کمی بسیار جهش‌واری را دارد. در واقع ایران تا سال ۱۹۰۰ میلادی مدرسه دخترانه نداشته اما در حال حاضر ضریب نفوذ دختران تحصیل کرده بالای ۷۵ درصد است. زمانی مدارس کشور به تعداد انگشتان یک دست بود اما در طی یک قرن تعداد مدارس کشور به ۴۶ الی ۴۸ هزار مدرسه رسید. همچنین در حال حاضر ۴ میلیون و چهارصد هزار دانشجو در کشور وجود دارد.

بررسی‌ها نشان می‌دهد علی‌رغم این که کشور برای آموزش نیروی انسانی متحمل هزینه شده است اما تعدادی از افراد تحصیل کرده وارد بازار کار نشده‌اند و خانه نشینی را انتخاب کرده‌اند. سرمایه انسانی باید فرهنگ کار و تلاش داشته باشد. می‌توان گفت که در حال حاضر نظام آموزش و پرورش کشور توانایی پرورش سرمایه انسانی را ندارد و امید است تا در آینده نزدیک نظام آموزش و پرورش کشور در مسیری حرکت کند که بتواند انسان‌هایی که به یکدیگر اعتماد داشته، مشارکت‌جو می‌باشد و از قدرت خلاقیت و نوآوری بهره‌مند هستند را به جامعه کسب و کار کشور تحویل دهد.

## بیان مسئله

افزایش سرمایه انسانی افراد جامعه یکی از مؤثرترین راه‌ها برای کاهش فقر مطلق و افزایش تحرک اقتصادی است. در طول ۲۵ سال گذشته، ثبت نام مدارس، در تمام سطوح، به طور جهانی افزایش یافته است و اکثر کودکان در کشورهای در حال توسعه اکنون دوره ابتدایی را به پایان می‌رسانند. با این حال، ثبت نام در مدرسه تضمین نمی‌کند که کودکان سرمایه انسانی مورد انتظار خود را به دست آورند (مطالعات زیادی در کشورهای آفریقا و هند صورت گرفته و این مطلب را تأیید نموده است).

در واقع، ادبیات رو به رشدی نشان داده است که سهم بزرگی از کودکان در کشورهای در حال توسعه، کم یاد می‌گیرند و تحصیلات خود را بدون داشتن مهارت‌های لازم کامل می‌کنند. در این کشورها افزایش جمعیت تحصیل کرده منجر به افزایش سرمایه انسانی نشده است.

در پنج تا ده سال گذشته، هم از سوی اقتصاددانان و هم از سوی محققان آموزش و پرورش، فشارهایی برای شناسایی راه‌هایی برای بهبود کیفیت آموزش صورت گرفته است. تا به امروز، مطالعات زیادی به بررسی تأثیر روش‌های آموزش بر توسعه اقتصادی پرداخته شده است. با این حال، همانطور که از این بررسی‌ها مشخص است، بین محققان در مورد اینکه مؤثرترین راه‌ها برای بهبود سیستم آموزشی چیست، اتفاق نظر روشنی وجود ندارد. این ارزیابی زمینه‌ای تجربی را فراهم می‌کند که از طریق آن می‌توان ادبیات تجربی و شبه تجربی رو به رشد در مورد آموزش در کشورهای کم درآمد را تفسیر و درک کرد. (بومی سازی)

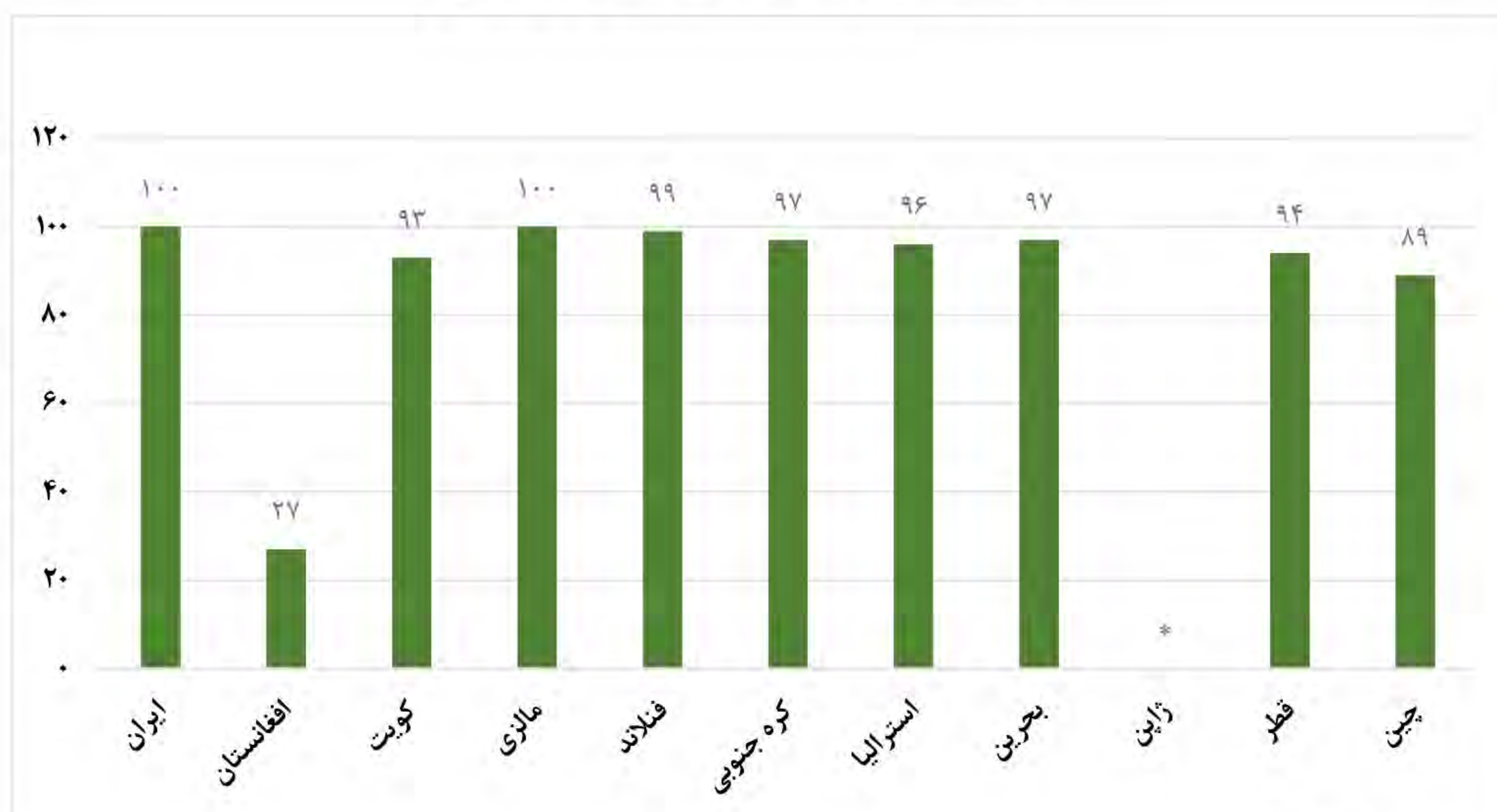
## چرا سیستم آموزشی برای اقتصادهای موفق مهم است؟

کشورهای موفق اقتصادی نسبت به سایر اقتصادها دارای مزیت‌های رقابتی و نسبی هستند، اگرچه یک کشور به ندرت در یک صنعت خاص تخصص دارد. یک اقتصاد توسعه یافته معمولی شامل صنایع مختلف با مزایای رقابتی متفاوت در بازار جهانی حضور دارد. آموزش نیروی کار یک کشور عامل اصلی در تعیین میزان عملکرد اقتصاد کشور است.

یک اقتصاد موفق دارای نیروی کاری است که بتواند صنایع را در سطحی اداره کند که دارای مزیت رقابتی نسبت به اقتصاد سایر کشورها باشد. کشورها ممکن است از طریق معافیت‌های مالیاتی، ارائه تسهیلات برای آموزش کارگران یا انواع روش‌های دیگر که برای ایجاد نیروی کار ماهرتر طراحی شده‌اند، تشویق کنند.

تفاوت در سطوح آموزشی عامل مهمی است که کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه را از هم جدا می‌کند. اگرچه عوامل دیگری مانند جغرافیا و منابع موجود قطعاً در این امر نقش دارند، اما داشتن کارگران آموزش دیده بهتر باعث سرریز در سراسر اقتصاد و اثرات خارجی مثبت می‌شود.

## ثبت نام مدرسه، ابتدایی (درصد خالص)



\* عدم انتشار داده

## پویایی بازار نیروی کار

بسیاری از کشورها تأکید بیشتری بر توسعه یک سیستم آموزشی دارند که بتواند نیروی کاری تولید کند که در صنایع جدید مانند علم و فناوری کار کنند. این تا حدی به این دلیل است که صنایع قدیمی در اقتصادهای توسعه یافته کمتر رقابتی شده اند و بنابراین احتمال تسلط بر چشم انداز صنعتی کمتر است.

وقتی اقتصاددانان از "آموزش و پرورش" صحبت می کنند، تمرکز صرفاً بر روی نیروی کاری که مدرک دانشگاهی دریافت می کنند نیست.

با افزایش نسبت نیروی کار ماهر، اقتصاد یک کشور مولدتر می شود، زیرا نیروی کار ماهر می توانند وظایفی را که نیاز به سواد و تفکر انتقادی دارند، به نحو احسن انجام دهند. با این حال، به دست آوردن سطح تحصیلات بالاتر نیز هزینه دارد.

یک کشور مجبور نیست شبکه گسترده ای از کالجها یا دانشگاه ها را برای بهره مندی از آموزش فراهم کند. می تواند برنامه های پایه مهارت آموزی را ارائه کند و همچنان شاهد پیشرفت های اقتصادی باشد.

امروزه تعداد کودکانی که در مدرسه حضور دارند بیش از هر زمان دیگری است. به عنوان مثال، در سال ۱۹۵۰ متوسط سطح تحصیلات در آفریقا کمتر از دو سال بود. امروز بیش از پنج سال است. در شرق آسیا و اقیانوسیه، تحصیل جمعیت از دو تا هفت سال بین سال های ۱۹۵۰ تا ۲۰۱۰ ادامه یافت.

این یک افزایش بیش از ۲۰۰ درصدی است! در سطح جهانی، پیش بینی می شود که میانگین سال های تحصیل تا سال ۲۰۵۰ به ۱۰ سال برسد. این اقتصاددانان برنده نوبل بودند که بحث آموزش را به عنوان سرمایه گذاری مطرح کردند. شولتز استدلال کرد که سرمایه گذاری در آموزش رشد را توضیح می دهد و گری بیکر نظریه سرمایه انسانی را به ما داد.

به طور خلاصه، تئوری سرمایه انسانی بیان میکند که تغییرات تکنولوژیکی و رقابت جهانی برای بسیاری نیازمند تسلط بر شایستگی ها و کسب مهارت های جدید است.

## نظریه سرمایه انسانی

نظریه سرمایه انسانی حدود نیم قرن پیش برای اولین بار مطرح شد. گری بیکر بین سرمایه انسانی خاص و سرمایه انسانی عمومی تمایز قائل شد. سرمایه انسانی خاص (مختص شرکت) وقتی تشکیل می شود که کارکنان یک شرکت مهارت های خاص مربوط به آن شرکت را فرا بگیرند؛ این نوع سرمایه معمولاً غیرقابل انتقال است و به همین جهت شرکت های خصوصی با کمال میل حاضرند برای تقویت آن هزینه بپردازند. در مقابل، شرکت های خصوصی تمایل بسیار اندکی برای سرمایه گذاری جهت تشکیل سرمایه انسانی عمومی از خود نشان می دهند، چراکه آموزش های عمومی می تواند برای مشاغل متفاوت در شرکت های مختلف کاربرد داشته باشد و فقط مختص یک شرکت نیست. نظریه گری بکر علی رغم ظاهر ساده اش طیف وسیعی از بینش های قوی و تأثیرگذار را در بر می گرفت. این نظریه دلیل کاهش اندازه خانواده ها در کشورهای ثروتمند را به خوبی مشخص کرد: با توجه به اهمیت روزافزون سرمایه انسانی، والدین باید هزینه و وقت بیشتری برای آموزش هر یک از فرزندان خود صرف کنند و به همین دلیل داشتن خانواده ای بزرگ با تعداد فرزندان زیاد بسیار پرهزینه خواهد بود. از طرفی به کمک این نظریه می توان نشان داد که سیستم های آموزشی ناکارآمد تا چه حد در معرض خطر سرمایه گذاری بر روی مهارت های نامتناسب هستند؛ مهارت هایی که در بازار کار هیچ کمکی به آنها نمی کنند.

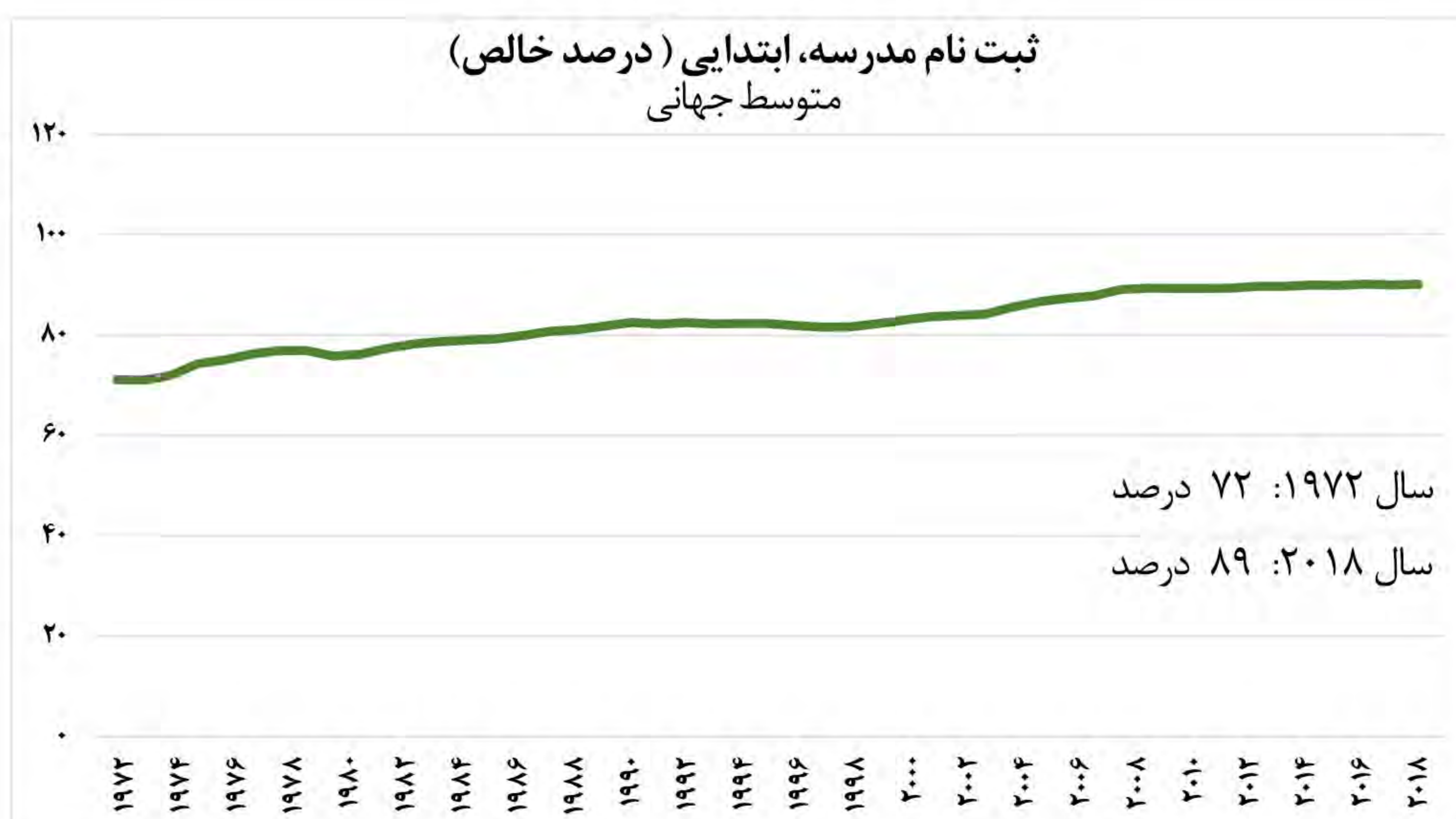
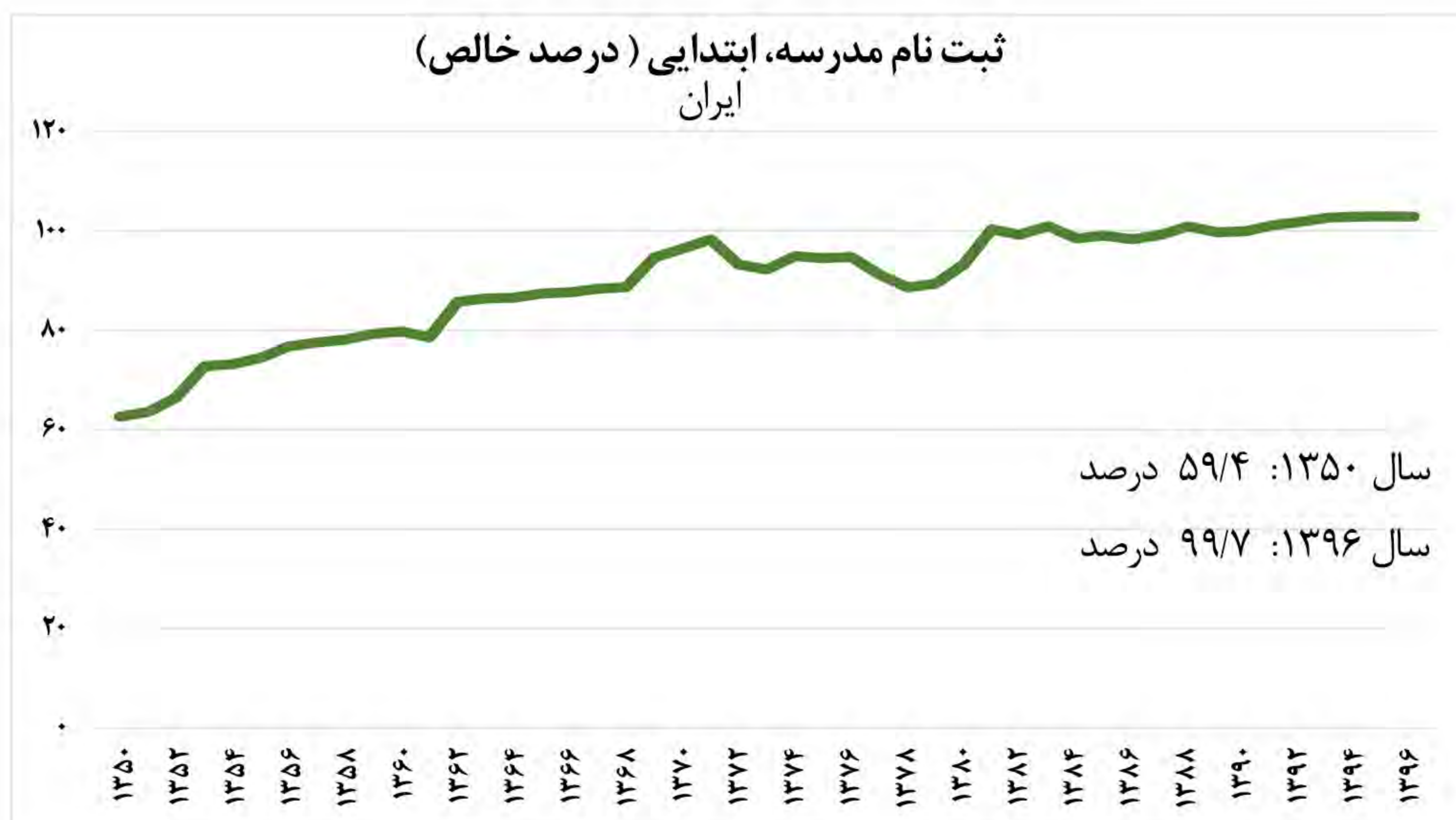
بر اساس نظریه سرمایه انسانی، اگرچه شغل های خوب (پر درآمد) تعداد ثابت و مشخصی ندارند اما هرچه تعداد فارغ التحصیلان ماهر و باکیفیت در یک کشور بیشتر باشد، نوآوری و به تبع آن تعداد شغل های پردرآمد نیز در آنجا بیشتر خواهد بود.

گری بکر برای اثبات این ادعای خود به تحولات اقتصادی دو کشور آسیایی کره جنوبی و چین اشاره کرده است؛ دو کشوری که آموزش را به عنوان نیروی محرک های برای رشد اقتصادی خود به کار گرفتند. چین و کره جنوبی هیچ یک از منابع طبیعی قابل ملاحظه ای برخوردار نیستند اما طی چند دهه اخیر سرمایه انسانی خود را به طور مستمر توسعه دادند و امروز حاصل این سرمایه گذاری هوشمندانه را برداشت می کنند. این دو کشور برای سایر کشورهایی که می خواهند در مسیر آنها پای بگذارند یک پیام ساده اما حیاتی دارند: روی نیروی انسانی خود سرمایه گذاری کنید.

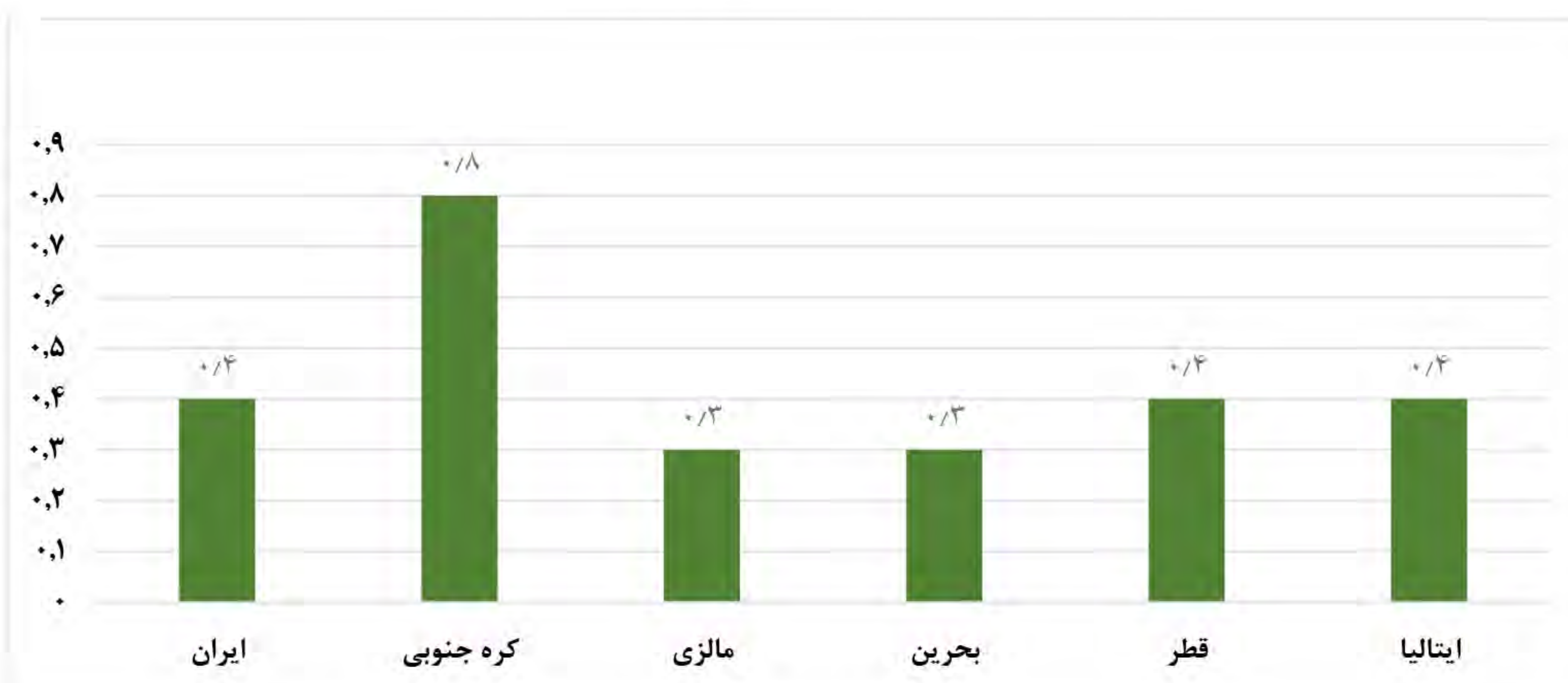
تحقیقات بکر نشان داد ۲۵ درصد از افزایش درآمد سالانه ایالات متحده از سال ۱۹۲۹ تا ۱۹۸۲ به دلیل سرمایه گذاری روی آموزش نیروی انسانی بوده است. از این رو نقش نیروی کار و انسان در بالا بردن توان تولیدی به شدت محسوس است.

### در این رویکرد:

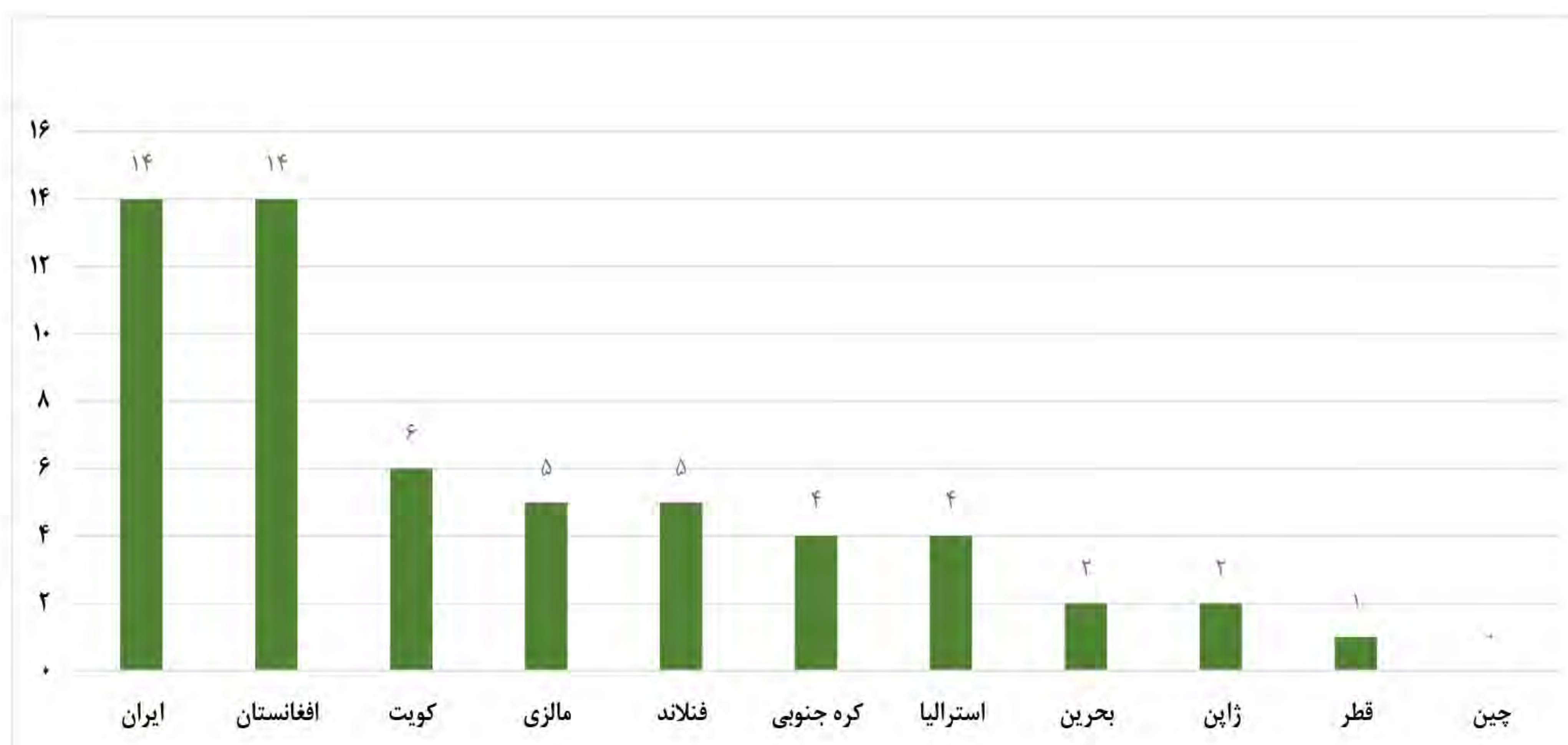
- نه تنها جمعیت فعال و سطح مهارت‌ها حائز اهمیت است، بلکه دورنمای فرهنگی، طرز تفکر آنان در مورد کار و علاقه به پیشرفت و ترقی شخصی نیز اهمیت قابل توجهی دارد.
- ماهیت و خصوصیت منابع انسانی یک کشور، عوامل تعیین کننده مهم ساخت اقتصادی آن کشور است و به نحو آشکاری از یک منطقه به منطقه دیگر متفاوت است.
- طبق آمار منتشر شده از سوی برنامه توسعه سازمان ملل متحد نشان می دهد که سهم نیروی انسانی کشورها، در ژاپن ۸۰ درصد، آلمان و اسپانیا ۷۸ درصد و ترکیه ۷۲ درصد است. بنابراین برای رسیدن به توسعه پایدار باید انسان را محور توسعه دانست. همان کاری که برخی از کشورهای جهان سوم از سالها پیش انجام داد هاند از جمله کره جنوبی، چین و مالزی.



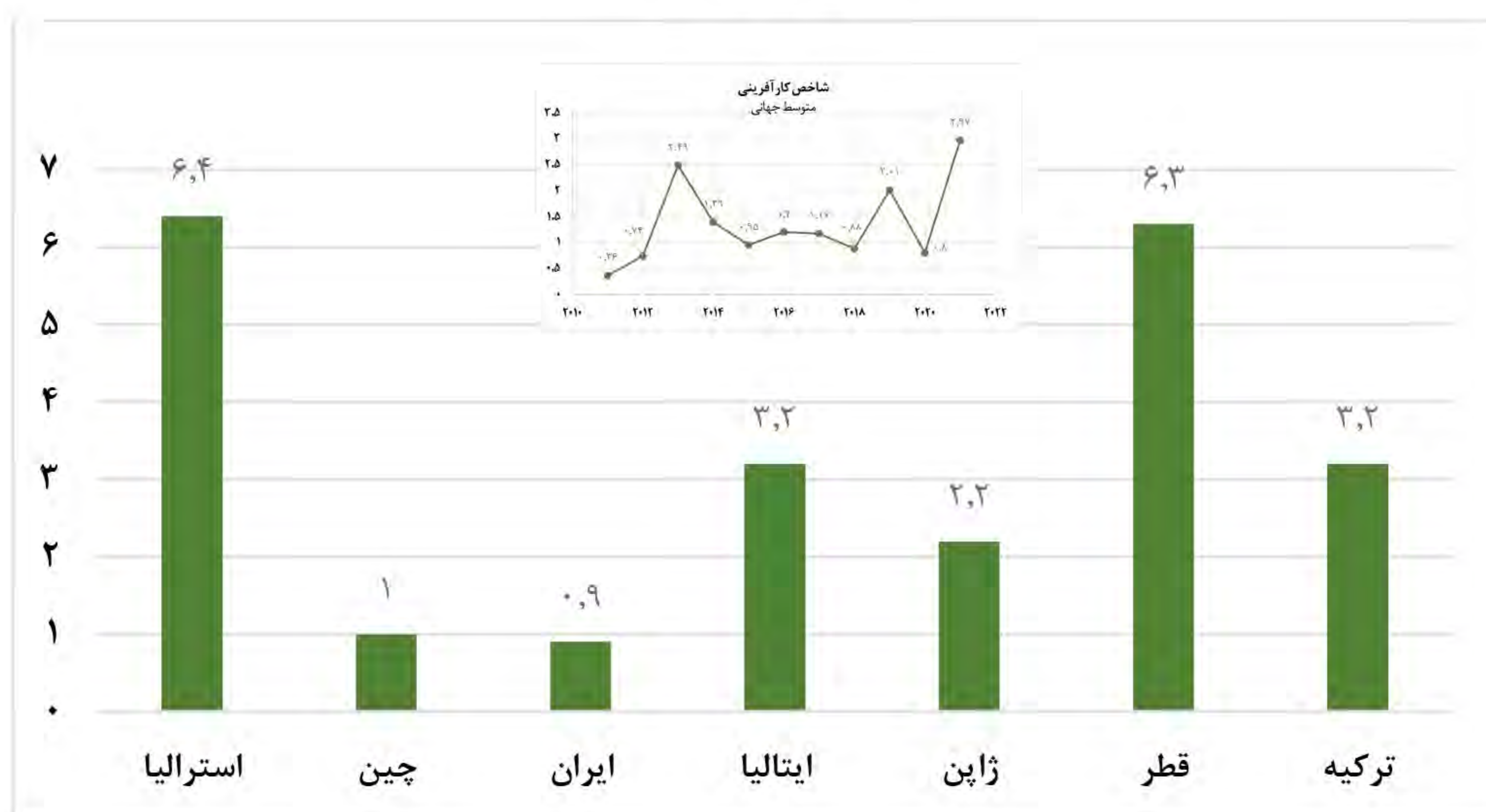
### میزان تحصیلات، دکترا یا معادل (درصد) کشورهای با بیشترین مقادیر در سال‌های جدیدتر



### درصد بیکاران با تحصیلات عالی نسبت نیروی کار با تحصیلات عالی



### شاخص کار آفرینی



## شاخص NEET

### Not in Employment, Education or Training

بیانگر سهم جوانان بیکار و غیرفعال است که نه در حال تحصیل هستند و نه به کسب مهارت مشغولند. براساس مطالعات مختلف در کشورهای جهان، این جوانان علاوه بر اینکه فرصت های آینده خود را از دست می دهند و همچنین به عنوان سربار خانوار (به لحاظ اقتصادی و معیشت) محسوب می شوند؛ بیش از دیگر گروه های سنی در معرض بزهکاری، اعتیاد به موادمخدر و ارتکاب اعمال مجرمانه بوده و بر همین اساس سیاستگذاران و برنامه ریزان در سطح دنیا بیشترین توجه را برای فراهم کردن امکان اشتغال و مهارت آموزی برای این دسته از جمعیت معطوف می دارند.

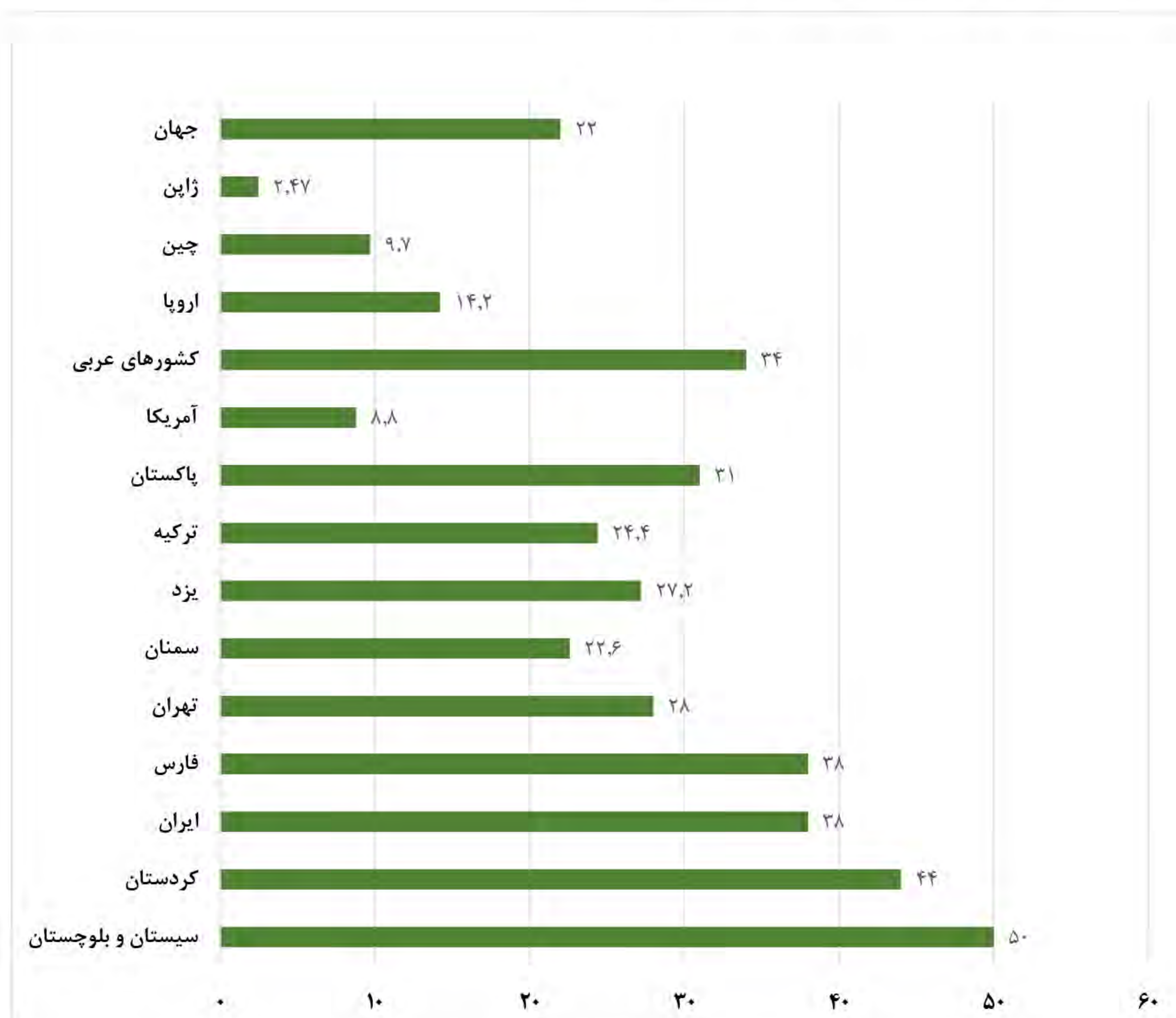
براساس گزارش اخیر مرکز آمار و اطلاعات راهبردی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، در سال ۱۳۹۹ از ۱۰,۵ میلیون جوان ۱۵ تا ۲۴ سال، ۸,۱ میلیون نفر از آنان نه در حال تحصیل هستند، نه مشغول مهارت آموزی و نه شاغل. این گروه که از NEET آنان به عنوان ها یاد می شود، سهم بیش از ۷۷ درصدی از کل جوانان در این سن را دارند. این میزان برای مردان ۶۴ درصد و در بین زنان ۹۲ درصد بوده است. به عبارتی از ۵,۵ میلیون مرد ۱۵ تا ۲۴ سال ۳,۵ میلیون نفر از آنان و از پن جمیلیون و ۴۶ هزار زن ۱۵ تا ۲۴ سال ۴,۶ میلیون از آن طی سال ۱۳۹۹ نه در حال تحصیل، نه مشغول مهارت آموزی و نه درجایی شاغل بوده اند.

میلیون نفر / ۱۶ میلیون نفری ایران، بیش از ۳ / بررسی ها نشان می دهد که از کل جمعیت جوان در سن کار ۷ غیرشاغل و غیرمحصل هستند که این نرخ به ۳۸ درصد می رسد، این در حالی است که این نسبت در دنیا ۲۲ درصد بوده است. حتی در کشورهای عربی که به نظر جوانان غیرفعال بیشتری دارد، این نرخ ۳۴ درصد گزارش شده و ایران از این منظر، دارای نرخ بالاتری است.

تحریم های اقتصادی، عدم ثبات اقتصادی و پایین بودن رشد اقتصادی ؟  
سیستم آموزشی ؟

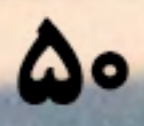
NEET تعریف بومی ؟

آیا همه دانش آموزان و دانشجویان در حال تحصیل هستند؟





فصلنامه پژوهش‌های نوین  
در مدیریت سرمایه انسانی



سال دوم / شماره ۳ / تابستان ۱۴۰۲  
دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌روری



مهندس هوشیار فقیهی  
یزد / بهمن ۱۴۰۱

# پنل سوم؛ بهره‌وری و کیفیت منابع انسانی

سخنرانی پنجم (آخر): یادگیری، نهادها، انسان و بهره‌وری

دکتر محسن حاجی میرزایی

- وزیر اسبق آموزش و پرورش
- مشاور و مدیر کل اسبق دفتر امور مدیران ارشد دفتر رئیس جمهور

## پیش‌گفتار

چگونه می‌توان در بهبود وضعیت بهره‌وری در کشور به موفقیت پایدار رسید؟  
یا چرا ما ناکامیم؟

چرا علی‌رغم اینکه در طی دهه‌های گذشته تحرکات گسترده‌ای در حوزه‌ی قانون، مقررات، ساختار، سازمان، منابع، روش‌ها، تکنیک‌ها انجام شده ما شاهد اتفاق مثبتی در حوزه بهره‌وری ملی نیستیم؟  
چرا ما قادر نیستیم ارزش خلق کنیم؟

بر پایه‌ی فرهنگ قرآنی، بهره‌وری همه هستی انسان است. یعنی با تمام وجوه و شئون زندگی در پیوند عمیق و تنگاتنگی قرار داشته و هیچ شأنی از زندگی ایشان تهی از بهره‌وری نیست. در واقع بهره‌وری مسئولیتی منحصر به سازمان، بنگاه و یا یک جامعه نیست؛ بلکه مسئولیتی است که در تمامی عرصه‌های حیات بشر وجود دارد. در همین رابطه می‌توان به این آیه از قرآن کریم اشاره داشت:

إِنَّا جَعَلْنَا مَا عَلَى الْأَرْضِ زِينَةً لِّهَا لِنَبْلُوَهُمْ أَيُّهُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا

هر آن چیزی که روی زمین خلق کرده‌ایم تا ببینیم چه کسی بهتر عمل می‌کند.  
آیه ۷ سوره کهف

یعنی فلسفه‌ی هر آن چیزی که در اختیار انسان قرار داده شده است، آزمودن قابلیت‌ها و سنجش توانمندی‌های انسان است. همچنین مطابق با آیه:

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا

مرگ و زندگی برای آن است که ببینیم چه کسی بهتر عمل کرده است.  
آیه ۲ سوره ملک

یعنی هر آن چیزی که در فاصله‌ی بین زندگی و مرگ بشر اتفاق بیفتد، مرتبط با بهره‌وری می‌باشد.

## یادگیری

برای رسیدن به بهره‌وری پایدار انسان نیازمند یادگیری است. انسان‌ها، سازمان‌ها، بنگاه‌ها و جوامع آن‌گونه عمل می‌کنند که یاد گرفته‌اند و اگر می‌خواهیم به گونه دیگری عمل کنند باید یادگیری متفاوتی داشته باشند. منظور از یادگیری صرفاً انتقال آگاهی نیست؛ بلکه منظور تغییر رفتار است، نه به شکل موقت بلکه تغییر رفتار پایدار.

## اما تغییر به چه شکل اتفاق می‌افتد؟

### تبیین تغییر

به‌زعم برخی از صاحب‌نظران، ارزیابی یادگیری انسان، پیش‌شرط اصلی تغییرات بنیادی است. **هر تغییر، با تحول در عرصه یادگیری همراه است** و بدون تبیین یادگیری انسان نمی‌توان به تحقق تغییر پی برد؛ بنابراین ارزیابی یادگیری انسان کمک می‌کند تا تغییر تبیین شود.

### یادگیری و تغییر

انعطاف‌پذیری انسان، محصول یادگیری است و تأثیر متقابل یادگیری انسان‌ها روی یکدیگر، منجر به بروز انعطاف می‌شود. توانایی یادگیری یکی از مهم‌ترین موهبت‌هایی است که خداوند به انسان داده تا انسان‌ها بتوانند خود را اصلاح و تکمیل کرده، رشد داده و به‌پیش بروند؛ بنابراین توانایی یادگیری موجب انعطاف‌پذیری رفتار و یادگیری متقابل افراد از یکدیگر و در نهایت تغییر اجتماعی می‌شود. برای تبیین تغییرات اجتماعی، نورث به بررسی عواملی پرداخت که باعث رخداد تغییرات می‌شوند.





## نقطه آغاز؛ ناآگاهی

بشر از نقطه‌ی صفر آغاز می‌کند؛ یعنی ناآگاهی نقطه‌ی آغاز زندگی بشر است. در فرهنگ قرآنی می‌فرماید:

وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا

و خدا شما را از بطن مادران بیرون آورد در حالی که هیچ نمی‌دانستید.

آیه ۷۸ سوره نحل

وقتی انسان به دنیا می‌آید هیچ نمی‌داند و همه‌ی انسان‌ها از جهل آغاز می‌کنند و همه‌ی تفاوت‌هایی که بعداً در انسان‌ها، جوامع، سازمان‌ها، نهادها به وجود می‌آید، نقطه‌ی عزیمت آن از همین نقطه می‌باشد. بنابراین به محض این که انسان متولد می‌شود، تعاملاتی را آغاز می‌کند که یادگیری تحت‌تأثیر این دو نوع تعامل شکل می‌گیرد، یک تعامل با محیط طبیعی (که شامل زمین، آب، دریا، گیاه، حیوانات، موجودات و ...) است که به دنبال آن طبیعت بر انسان مسخر شده و انسان طبیعت را به تسخیر نسبی در می‌آورد که محصول آن فناوری است؛ اما انسان نیز در نوع دوم رابطه، با سایر انسان‌ها ارتباط برقرار می‌کند (با محیط زبانی، محیط فرهنگی، محیط اجتماعی و سایر انسان‌ها) که محصول این نوع ارتباط‌ها می‌باشد.

بشر از آن هنگام که زندگی جمعی خود را آغاز کرد، کوشش نموده است تا با خلاقیت، ابداع و نوآوری در دو عرصه تنظیم روابط خود با محیط طبیعی و به نظم درآوردن روابط با محیط انسانی، زندگی بهتر و رفاه بیشتری را برای خود به ارمغان بیاورد.

## نهادها

نهاد مجموعه‌ی قواعد مناسبات جمعی و الگویی است که انسان‌ها در قالب این الگو با یکدیگر کار می‌کنند، صحبت می‌کنند، معامله کرده و دعوا می‌کنند، جنگ و صلح را دنبال کرده و برای راه‌اندازی کسب‌وکار قرارداد می‌بندند و ..... نهادها سبب شده‌اند تا هزینه‌های زندگی کاهش یافته و زندگی تا حدی پیش‌بینی پذیر شود.

**در نبود نهادها زندگی اجتماعی بسیار پرهزینه خواهد بود.**

**خلق نهادها، تلاشی است برای**

**کاهش هزینه‌های ناشی از روابط اجتماعی، خواه موفق باشند خواه ناموفق.**

## شکل‌گیری مدل‌های ذهنی

در پاسخ به این سؤال که یادگیری فرد چگونه اتفاق می‌افتد می‌توان گفت که در ذهن فرد به واسطه‌ی قرار گرفتن در محیط زبانی و محیط طبیعی، چهارچوب ذهنی ایجاد می‌شود که در آن قابلیت شکل گرفته، این قابلیت‌ها با دیگران به اشتراک گذاشته شده و زمانی که پذیرفته شد، تثبیت گردیده و به یک برداشت مشترک و عمومی تبدیل می‌شود.

بنابراین ذهن ما در اثر تعاملات گسترش می‌یابد، مدل‌های ذهنی را ایجاد کرده و این ادراک را به وجود می‌آورد:

- که ما چگونه عمل می‌کنیم؟
- چرا برخلاف همه دانسته‌های خود، به گونه‌ی دیگر عمل می‌کنیم؟
- محصول تعاملات شکل گرفته در محیط انسانی، جهت‌گیری ساختار انگیزشی، انسان را به کدام سمت هدایت می‌کند؟
- نظام ارزشی واقعی یعنی جامعه برای چه چیزی ارزش قائل است؟

به‌طور کلی مدل ذهنی بر اساس انتظارات موجود، واکنش اطرافیان، ارتباط با سایر افراد و ... شکل می‌گیرد. تمام تاریخ اسطوره‌ها، افسانه‌ها، خرافه‌ها و واقعیت‌های کاذبی که در زندگی انسان‌ها وجود دارند، محصول مدل‌های ذهنی معیوبی هستند که در جامعه تأکید شده و بر اساس آن اقداماتی صورت گرفته است. آن چه که مورد تأکید می‌باشد، این است که تثبیت مدل ذهنی معیوب، به‌نظام ارزشی معیوب منجر شده و پیامدش تعصبات، اسطوره‌ها خرافات و ایدئولوژی‌های منفی می‌باشد.

## شکل‌گیری نظام ارزشی

- چرا موضوع بهره‌وری در جامعه‌ی ما جا نیفتاده است؟
- چرا ساعت‌ها، هزاران ده‌ها هزار ساعت آموزش بهره‌وری راه‌گشا نیست؟
- چرا همه تکنیک‌هایی که امروز در دنیا متداول است، بلافاصله در ایران کهنه و بی‌اثر می‌شود؟

در پاسخ به این سؤال می‌توان گفت که شرایط نهادی جامعه یعنی نهادهایی که تاکنون شکل گرفته‌اند، قواعد و مناسباتی که تعریف شده و حاکم است بر مناسبات، ساختارها، الگوها و رفتارها، انگیزه را برای حرکت به سمت بهره‌وری تحریک نمی‌کنند.

برای مثال مطابق با نظام دستمزد کشور، در آموزش پرورش ۱۵۰ هزار میلیارد تومان در سال هزینه می‌شود که ۹۴،۹۵،۹۶ درصد آن منحصراً حقوق بوده و کل وزارت آموزش و پرورش هیچ دخالتی در این پول ندارد و عملکرد معلمان هم هیچ تأثیری در میزان این پول ندارد و منحصراً بر اساس رابطه‌ی استخدام، پرداخت صورت می‌گیرد.



این بدان معنا می‌باشد که اعتبار ۱۵۰ هزار میلیارد تومانی، مانند چرخ‌دنده‌ای است که می‌چرخد؛ اما چرخش خلاص دارد؛ یعنی حرکت یک نهاد، نهاد دیگر را به حرکت در نمی‌آورد.

پیرامون نظام بودجه‌ریزی و آموزش پرورش کشور می‌توان اذعان داشت که تقریباً در فرایند بودجه‌ریزی کشور، نه در دستگاه، نه در سازمان، نه در وزارتخانه، نه در مجلس و نه در دیوان محاسبات کشور میزان ارزش حاصل از منابع مورد سؤال نمی‌باشد و به موضوع ارزش توجه نمی‌شود.

بنابراین اگر فردی رئیس یک دستگاه شد تلاش می‌کند تا پول بیشتری دریافت کرده و پول بیشتری مصرف کند؛ زیرا فردی که پول بیشتری را مصرف می‌کند، تشویق خواهد شد نه فردی که راندمان بالاتری داشته است؛ زیرا راندمان اصلاً مورد تمرکز نیست. حتی در مذاکرات مجلس نیز این مهم مورد بحث قرار نمی‌گیرد در واقع این سؤال مطرح نمی‌شود که آقای مدیر در قبال منابعی که دریافت کرده‌ای، میزان خلق ارزش شما چه قدر بوده است؟

در مدیریت آب، برق و بطور کلی انرژی، نظام قیمت‌گذاری بر کیفیت و بهره‌وری متمرکز نبوده و پاداشی برای کیفیت و بهره‌وری در نظر نمی‌گیرد این در حالی است که مصرف بی‌رویه منابع و انرژی پاداش دریافت می‌کند. الگوی پذیرفته شده در نظام مالکیت ما حامی بهره‌وری نیست؛ نظام‌گزینش و استخدام، نظام قضایی، نظام مالیاتی و ...

برای اداره کشور دو الگو قابل ذکر است. اولین الگو الگویی است که مردم متکی به دولت بوده، دولت پول‌دار است، دولت منابع جامعه را در اختیار داشته و منابعش مستقل از تحرکات ملی و جریان کسب‌وکار ملی می‌باشد. در واقع دولت ثروتمند است و مردم به آن نیاز دارند.

در الگوی بعدی، دولت متکی به مردم است؛ یعنی دست در جیب مردم داشته و به دنبال جریانات کسب‌وکار، به حیات خود ادامه می‌دهد. جالب است که هر چقدر به الگوی اول نزدیک شویم، صحبت کردن از دانایی، خلاقیت، نوآوری، بهره‌وری، مسئولیت‌پذیری پاسخگویی، دموکراسی بی‌معنا بوده و تحقق آن امکان‌پذیر نخواهد بود. در این نوع ساختار نهادی، محصول رشد نمی‌کند، بنابراین باید از این الگو فاصله گرفت و به سمت الگویی که متکی به جامعه می‌باشد، حرکت نمود.



فصلنامه پژوهش‌های نوین  
در مدیریت سرمایه انسانی

۵۴

سال دوم / شماره ۳ / تابستان ۱۴۰۲  
دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری



دکتر محسن حاجی میرزایی

یزد / بهمن ۱۴۰۱

# جمع‌بندی؛

## پنل سوم؛ بهره‌وری و کیفیت منابع انسانی

### دکترداریوش پورسراجیان

دبیر پنل بهره‌وری و کیفیت منابع انسانی

رئیس مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع)

رئیس اسبق پارک علم و فناوری استان یزد

منابع انسانی را شاید بتوان یکی از مهم‌ترین موضوعات مطرح در حوزه بهره‌وری دانست. موضوعی که امروزه در ردیف اول دغدغه‌ها و اولویت‌ها در سطح کلان (ملی) و خرد (سازمانی) قرار داشته و کانون توجه و تمرکز در برنامه‌ریزی است. در دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری، این موضوع بسیار مهم در قالب یکی از سه محور تخصصی با عنوان "بهره‌وری و کیفیت منابع انسانی"، مدنظر قرار گرفت.

در پنل‌های طراحی شده برای این محور تخصصی به موضوعات "تقدی به حکمرانی سازمانی"، "چشم‌اندازی بر جابه‌جایی و مهاجرت سرمایه انسانی ایران"، "کیفیت مدیریت و بهره‌وری"، "چالش‌های بهره‌وری نیروی انسانی ایران" و "یادگیری، نهادها، انسان و بهره‌وری" با حضور افراد خبره و مطرح کشوری پرداخته شد. آنچه که به‌عنوان جمع‌بندی این موضوعات می‌توان گفت این است که توجه بهره‌وری نیروی انسانی در سه سطح فرد، سازمان و سطح کلان لازم و ضروری است. در سطح فردی توجه به تقویت ویژگی‌های شخصیتی و مهارت‌های نرم و سخت، در سطح سازمانی توجه به فرایندها، نگرش‌ها و شاخص‌های متعدد مطرح در علم مدیریت منابع انسانی و در سطح ملی نیز توجه به زیرساخت‌های مؤثر و همچنین مؤلفه‌های توسعه و نگهداشت نیروی انسانی به‌خصوص نخبگان بسیار ضروری است. قطعاً این سطوح سه‌گانه دارای اثرات متقابل بوده که در برنامه‌ریزی‌ها می‌بایست مدنظر باشد.



دکتر داریوش پورسراجیان  
یزد / بهمن ۱۴۰۱

فصلنامه پژوهش‌های نوین  
در مدیریت سرمایه انسانی  
سال دوم / شماره ۳ / تابستان ۱۴۰۲  
پانزدهمین



### ارزیابی و بهبود بهره وری مبتنی بر "مدل توسعه‌ی بهره وری فرآیندهای سازمانی"

شرکت فولاد آلیاژی ایران

مهندس علیرضا چایچی  
مدیرعامل



### بهره وری جهان ... در گذر زمان

شرکت جهان الکترونیک

مهندس محمد مهدی افلاطونیان  
مدیرعامل



### نقش هوشمند سازی در ارتقاء بهره وری استخراج در معدن چادرملو

مرکز توسعه فناوری های نوین دیاکو

مهندس ابوالفضل میرحسینی  
مدیرعامل





عباس زارع بنادکوکي



جعفر رحمانی



علی اکبر اولیاء



سید حمید کلاتری

میراث گذشته

### تجلی نمونه‌های فاخر بهره‌وری از آب و انرژی در یزد قدیم

مطالعه موردی: مسیر گردشگری هفت روایت آب و زندگی

دکتر محمد مهدی جوادیان زاده

مدیرعامل شرکت آب منطقه ای یزد



تلاش فعلی

### نقش بهره‌وری و تولید فولادهای باارزش افزوده بالا در توسعه پایدار

مهندس علیرضا چایچی

مدیرعامل شرکت فولاد آلیاژی ایران



نگاه به آینده

### ارائه پیش نویس برنامه یزد بهره‌ور و بحث و بررسی

دکتر جعفر رحمانی

دکترای آمار



## زدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری

یزد، شهر میراث جهانی- بهمن ماه ۱۴۰۱

### بهره‌وری و تصمیمات سرنوشت ساز



# کارگاه آموزشی

کارگاه اول

## تدوین شاخص های اختصاصی بهره وری مبتنی بر مدل سازمان بهره وری آسیایی (APO)

رئوس مطالب

- تعریف اجزای زنجیره نتایج
- نحوه شناسایی و ترسیم نمودار زنجیره نتایج
- نحوه تدوین شاخص های اختصاصی کارایی فنی
- نحوه تدوین شاخص های اختصاصی اثربخشی هزینه ای
- نحوه تدوین شاخص های اثربخشی برنامه ای



دکتر اسماعیل حبیبی

دکترای مدیریت صنعتی  
مشاور رئیس سازمان ملی بهره وری

کارگاه دوم

## گرفتن نبض فرایندهای کاری

رئوس مطالب

- آشنایی با نمادهای مهم مدلسازی فرایندها با زبان bpmn.2 و اجرای یک مثال
- بررسی پیاده سازی گردش کار یک فرایند در یک BPMS
- شناسایی داده های قابل استخراج از اجرای سیستمی یک فرایند
- نمونه ای از داشبوردهای کنترلی فرایند جهت مدیریت بهره وری کار در POWER BI



دکتر حمیدرضا رضایی

دکترای مهندسی صنایع  
مشاور استقرار فرایند و هوش تجاری

کارگاه سوم

## مدل ایرانی ارزیابی بلوغ نظام مدیریت بهره وری (مدل IMAPS)

رئوس مطالب

- آشنایی کلی با مدل مدل ایرانی ارزیابی بلوغ نظام مدیریت بهره وری
- معرفی ارکان مفهومی مدل
- معرفی سطوح هفتگانه بلوغ در این مدل
- آشنایی با فرایندها و مراحل مدل برای سنجش بلوغ نظام مدیریت بهره وری



احمد احمدی یزدی

دکترای مهندسی صنایع  
عضو تیم طراحی و توسعه IMAPS



هدایت کارگر شورکی

دکترای مدیریت  
عضو تیم طراحی و توسعه IMAPS





**ارکان راهبردی برنامه یزد بهره‌ور**

**اهداف کلان**

- الف) رسیدن به میانگین جهانی در شاخصهای اختصاصی بهره‌وری ناظر بر فعالیتهای مزیت دار استان شامل:
  - سرانه مصرف آب، انرژی و مواد اولیه برای تولید هر واحد از محصولات صنعتی شاخص (شامل فولاد، نساجی و کاشی و سرامیک)
  - سرانه زمان مفید کاری نیروی انسانی در بخشهای اداری و آموزشی
  - سرانه تولید ارزش افزوده ناشی از سرمایه‌های مورد استفاده در بخش‌های گردشگری و بهداشت و درمان
  - میانگین زمان انتظار برای دریافت خدمات از مؤسسات عمومی و کسب‌وکارهای خصوصی
- ب) ارائه مدل ملی قابل الگوبرداری از برنامه استانی ارتقای بهره‌وری در سطح کشور
- ج) پذیرش مدل ملی بهره‌وری ایران با ایفای نقش ملی و فراملی

دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری

# بیانیه پایانی

## دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری

۴ و ۵ بهمن ۱۴۰۱ - یزد

دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری در روزهای ۴ و ۵ بهمن‌ماه ۱۴۰۱ توسط انجمن بهره‌وری ایران با همکاری سازمان ملی بهره‌وری، شرکت سامان‌آوران توسعه و حمایت ویژه استانداری یزد و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان با حضور ارزشمند اساتید، صاحب‌نظران، مدیران دولتی و خصوصی در محل دانشگاه یزد برگزار شد. بیانیه حاضر حاصل جمع‌بندی مباحث مطرح شده در سخنرانی‌ها و نشست‌های کنفرانس می‌باشد که به شرح زیر تقدیم می‌شود:

**۱- امروزه بهره‌وری به یک چالش اساسی و یک اولویت راهبردی در نظام حکمرانی کشور تبدیل شده است.** اگرچه اهمیت بهره‌وری همواره مورد توافق و اجماع مدیران ارشد کشور از جناح‌های مختلف بوده و در برنامه‌های توسعه کشور بدان پرداخته شده، اما توفیق چندانی در تحقق آن در عمل حاصل نگردیده است.

مسئله اینجاست که رفع ناکامی‌ها در زمینه بهره‌وری، در تعارض با بسیاری از سیاست‌های اقتصادی، اجتماعی، و سیاسی حاکم در چند دهه اخیر قرار گرفته و عملاً مغفول واقع شده است که این خود به تعمیق و تشدید بحران بهره‌وری انجامیده است. در نتیجه در شرایطی قرار گرفته‌ایم که تصمیمات مقطعی اثربخش نبوده و راهی جز اخذ تصمیمات اساسی و شجاعانه و در عین حال سخت وجود ندارد. بحران کمبود انرژی در کشوری که خود دارنده بزرگ‌ترین ذخایر انرژی دنیاست و چالش‌های سرزمین در حوزه آب و منابع طبیعی، نمونه‌هایی گویا از وضعیت نگران‌کننده بهره‌وری است.

با عنایت به این مهم، شعار محوری کنفرانس دوازدهم، "بهره‌وری و تصمیمات سرنوشت‌ساز" انتخاب گردید.

**۲- اتخاذ تصمیمات سرنوشت‌ساز، همانند یک عمل جراحی است که ریسک بالایی با خود دارد، اما در زمانی که وضعیت بیمار بحرانی است، چاره‌ای جز استفاده از آن وجود ندارد.** در عین حال باید تمام آمادگی‌ها و احتیاطات لازم برای این عمل انجام و برای هر یک از ریسک‌ها، پیش‌بینی لازم صورت پذیرد. جلب اعتماد عمومی و ایجاد آرامش در روابط بین‌المللی از طریق توسعه تعاملات با کشورهای مختلف، از پیش نیازهای یک جراحی موفق اقتصادی است و عدم توجه به این دو عامل، ریسک تصمیمات خطیر را افزایش می‌دهد. در عین حال، همه صاحب‌نظران، فعالان سیاسی و اجتماعی، و افراد دغدغه‌مند نسبت به آینده کشور وظیفه دارند تا از هرگونه اقدام اساسی و جسورانه در جهت حل بحران نابهره‌وری حمایت و همواره حفظ منافع ملی را در نظر بگیرند.

۳- اگرچه بهره‌وری کلان در یک جامعه بر اساس مجموع بهره‌وری در بنگاه‌ها تعیین می‌شود و زمینه‌های بهبود زیادی را می‌توان در هر بنگاه جستجو کرد، اما آنچه در بنگاه‌ها اتفاق می‌افتد تا حد زیادی متاثر از کیفیت نظام حکمرانی است، موضوعاتی مانند سیاست خارجی، سیاست‌های اقتصادی، و سیاست‌های اجتماعی و فرهنگی از جمله جنبه‌های موثر در کیفیت نظام حکمرانی محسوب می‌شود.

۴- با در نظر گرفتن عوامل ریشه‌ای عدم توفیق در بهره‌وری و باتوجه‌به محورهای مباحث کنفرانس، توصیه‌های سیاستی زیر پیشنهاد می‌شوند:

### **الف) بهره‌وری و سیاست‌گذاری اقتصادی**

الف-۱: اجرای راهبرد اساسی حاکمیت در اولویت‌دادن عملی به توسعه و تولید ملی با رفع زمینه‌های انحصار و رانت‌جویی و افزایش رقابت‌پذیری

الف-۲: تحول در سیاست‌های اقتصادی با تمرکز بر نقاط اهرمی اقتصاد برای ایجاد جهش بهره‌وری

الف-۳: به حداقل رساندن مداخلات دولت و حاکمیت در قیمت‌گذاری و حذف یارانه‌های منبع محور مانند آب و انرژی باهدف واقعی‌سازی بازار رقابت و کاهش اتلاف منابع.

### **ب) بهره‌وری و قوانین و مقررات**

ب-۱: بازطراحی ساختار قانون‌گذاری، سیاست‌گذاری، و اجرایی با تأکید بر اصل تفکیک قوا و بر اساس مأموریت‌های جدید نهادها و حذف نهادهای موازی قانون‌گذاری، مقررات‌گذاری، و امور اجرایی

ب-۲: بازطراحی فرایند تصمیم‌گیری تا اجرا در کشور باهدف کاهش زمان فرایند، کاهش بوروکراسی، و افزایش اثربخشی به‌ویژه در بخش عمومی کشور

ب-۳: احصاء اولویت‌بندی و رفع ریشه‌ای مسائل مزمن از قبیل تورم قوانین، قوانین متعارض، کمبود ضمانت‌های اجرایی و ناهماهنگی عملیاتی در تصمیمات نظام حقوقی کشور

ب-۴: بازنگری در نحوه اتخاذ تصمیمات مربوط به تصویب پروژه‌های جدید بدون توجیه اقتصادی و الزام به داشتن پیوست بهره‌وری و همچنین استفاده از رویکرد مشارکت عمومی خصوصی در تأمین مالی پروژه‌ها.

### **ج) بهره‌وری و کیفیت منابع انسانی**

ج-۱: توجه به اهمیت محوری عامل انسانی در پدیدآمدن یا رفع بحران نابهره‌وری در جامعه و لزوم تلاش برای اصلاح و کارآمدی نظام تعلیم و تربیت جهت ارتقای نگرش، دانش، مهارت و تنظیم‌گری رفتارهای فردی و گروهی

ج-۲: ایجاد زمینه و ظرفیت مناسب برای جذب پایدار نخبگان و جلوگیری از خروج استعداد‌های برتر از کشور به‌عنوان پیشرانان توسعه این مرزوبوم

ج-۳: توجه ویژه به نقش و کارکرد بالقوه و تأثیرگذار عامل مدیریت و رهبری در بهبود ساختارها، سیستم‌ها، و فرایندها و جریان‌سازی برای ایجاد حرکت بهره‌وری

۵- بخش پایانی کنفرانس، به نشستی برای معرفی تجربیات برتر بهره‌وری در استان یزد اختصاص یافت و برنامه "یزد بهره‌ور" مورد بحث و بررسی قرار گرفت. آنچه در این ارتباط قابل جمع بندی است تفویض اختیار به مناطق مستعد کشور برای کسب تجربیاتی جسورانه در زمینه ایجاد تحول در بهره‌وری از طریق فعال‌سازی سرمایه‌های بالقوه به ویژه در عرصه انسانی و اجتماعی است. شرایط کنونی استان یزد، از آمادگی اولیه برای تحقق این هدف، برخوردار است، ضمن اینکه شناسایی و رفع موانع و محدودیت‌های اجرایی، زمینه را برای الگوبرداری و همراه‌سازی سایر استان‌ها و مناطق کشور فراهم خواهد آورد.

در پایان ضمن تأکید خاص بر شعار کلیدی این کنفرانس ملی "بهره‌وری و تصمیمات سرنوشت‌ساز" اعلام



می‌دارد که از قوای سه‌گانه کشور انتظار می‌رود با بهره‌گیری از خرد جمعی و کمک صاحب‌نظران، باتدبیر و شجاعانه به حل بحران نابهره‌وری ورود و الزامات سیاسی، حقوقی، اجرایی، حمایتی و نظارتی مؤثر برای جهش بهره‌وری را فراهم نمایند. تدوین برنامه هفتم توسعه فرصت مناسبی برای تحقق زمینه همگرایی همه نهادها در این جهت خواهد بود. همچنین همراه‌سازی گروه‌های گوناگون از ذی‌نفعان به‌ویژه کارآفرینان، نخبگان و سازمان‌های غیردولتی و شهروندان مؤثر برای پذیرش تبعات احتمالی ناشی از این تصمیمات سرنوشت‌ساز و شاید دردآور از مهم‌ترین بایسته‌های این رویکرد به شمار می‌آید که انتظار می‌رود رسانه‌ها، شبکه‌های مجازی و عناصر جریان‌ساز فرهنگی - اجتماعی به‌ویژه رسانه ملی به آن بپردازند.





فصلنامه پژوهش‌های نوین / سال دوم / شماره ۳ / تابستان ۱۴۰۲  
دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری  
در مدیریت سروهای انسانی

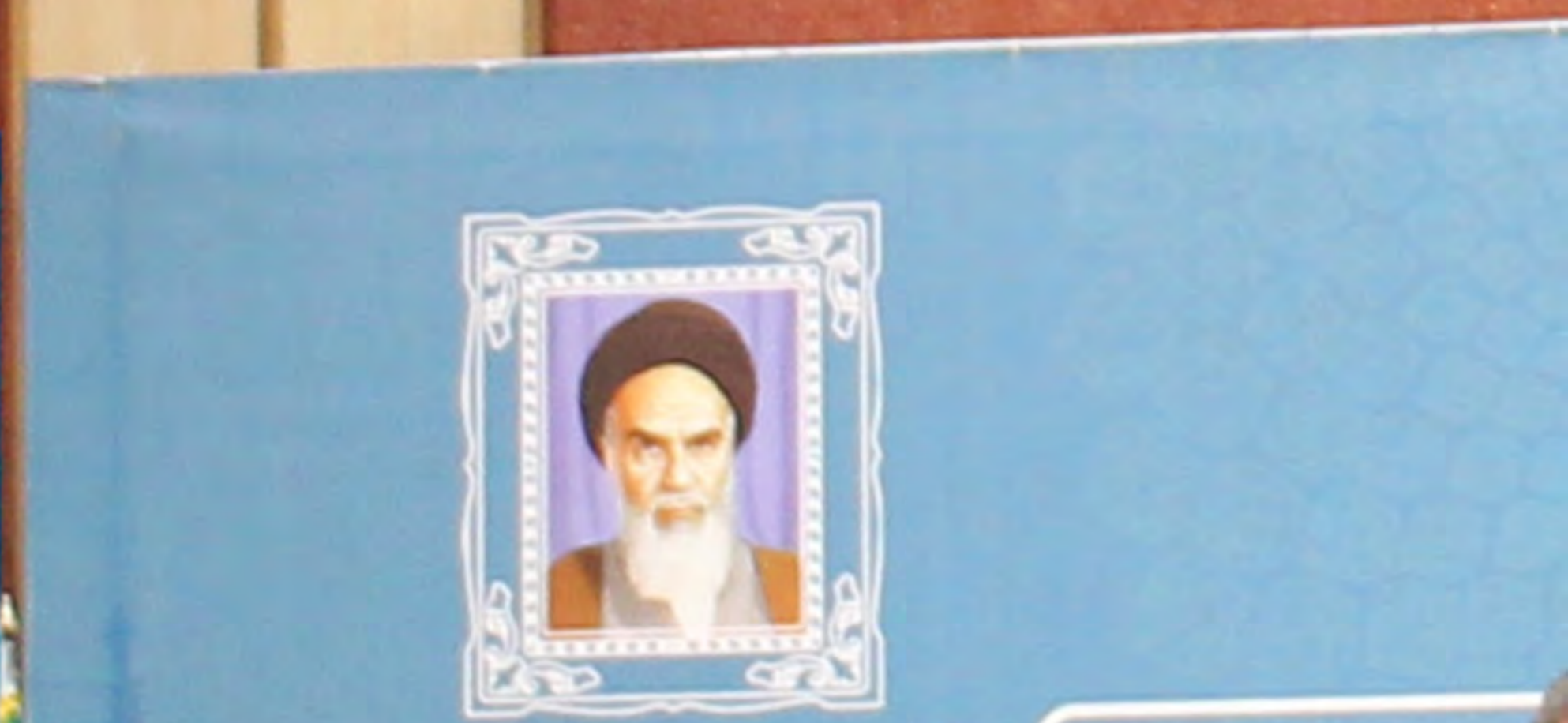


فصلنامه پژوهش‌های نوین  
در مدیریت سرمایه‌انسانی  
سال دوم / شماره ۳ / تابستان ۱۴۰۲  
دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری





فصلنامه پژوهش‌های نوین  
در مدیریت سرمایه‌انسانی  
۵۴ سال دوم / شماره ۴ / تابستان ۱۴۰۴  
دوازدهمین کنفرانس ملی بهروری



فصلنامه پژوهش‌های نوین  
در مدیریت سرمایه انسانی

سال دوم / شماره ۳ / تابستان ۱۴۰۲  
دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری

# چرا و چقدر به تصمیمات سرنوشت ساز در بهره‌وری نیازمندیم؟

هدایت کارگر

دکترای مدیریت

عضو تیم کارشناسی دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری

«بهره‌وری و تصمیمات سرنوشت‌ساز» شعاری بود که با هم‌اندیشی تیم راهبری و اجرایی دوازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری در شرکت سامان آوران توسعه خلق شد. این شعار کلیدی در زمان برگزاری کنفرانس و تا هم‌اکنون با استقبال قابل توجه از سوی مخاطبان و متخصصان روبرو بوده است، اما پشتوانه تحلیلی این شعار چه بود و اصولاً چرا به تصمیمات سرنوشت‌ساز در بهره‌وری نیازمندیم. این سؤال مهمی است که انگیزه تنظیم این نوشتار شد.

وضعیت نامناسب بهره‌وری و ائتلاف بالای منابع طبیعی و غیرطبیعی، امروزه مورد اتفاق و اجماع تمامی دلسوزان این مرزوبوم بوده و چاره‌اندیشی برای رفع آن، مسئولیت و وظیفه‌ای همگانی به شمار می‌آید. البته توجه به بهره‌وری از زمان‌های دور و در قالب برنامه‌های توسعه کشور و در دولت‌های مختلف مدنظر بوده و همواره در جهت بهبود آن تلاش شده است؛ هرچند می‌توان با قاطعیت گفت که متأسفانه این تلاش‌ها در عمل نتوانسته‌اند نتیجه مناسبی ایجاد نموده و به اهداف آرمانی خود دست یابند. باید پذیرفت که امروز بیش از هر زمانی در گذشته، نیازمند توجه به این رویکرد نجات‌بخش هستیم؛ به‌گونه‌ای که بهره‌وری نه به عنوان انتخابی قابل چانه‌زنی بلکه در قامت الزامی حیاتی خود را نشان داده است.

ریشه‌های بیماری بزرگ نابهره‌وری امروزه دیگر با اقدامات سطحی و معمولی قابل درمان نبوده و نیازمند توجه دقیق و عزم بسیار جدی است. توجه به نظام قیمت‌گذاری دولتی و اصلاح آن، اصلاح قوانین و مقررات مؤثر بر بهره‌وری و همچنین ارتقای کیفیت منابع انسانی هم در جذب و به‌کارگیری و هم در آموزش و توسعه، از جمله اقدامات بزرگ و بنیادینی است که می‌تواند به ارتقاء بهره‌وری در کشور ما کمک نماید؛ بنابراین باید بپذیریم که ارتقای وضعیت بهره‌وری در کشور نه با راهکارهای عادی بلکه با توجه ریشه‌ای و عزم راسخ محقق می‌شود که آن هم نیازمند «تصمیمات سرنوشت‌ساز» است.

طبیعی است که اتخاذ چنین تصمیماتی مستلزم وجود زیرساخت‌های سیاستی و سازوکارهای مدیریتی متفاوتی است که شاید کمتر تجربه کرده باشیم؛ نخستین پایه در این پیکره جدید، دانش حرفه‌ای و تخصص عمیقی است که از تصمیم‌سازان، کارشناسان و مشاوران بهره‌وری انتظار می‌رود تا راهکارهایی بهینه را با کمترین تبعات احتمالی برای حل مسائل نابهره‌وری کشور طراحی کنند. در ادامه ضروری است که نظام مدیریتی مسئولیت‌پذیر و پاسخگو به تصمیم‌گیری راهبردی و عملیاتی در این عرصه اقدام کند؛ ضمن آنکه لازم است فرهنگ نقدپذیری، انعطاف و شفافیت را در این سازوکار تصمیم‌گیری نهادینه سازد. در مقام اجرا نیز بهره‌گیری هوشمندانه از ظرفیت‌های نوآورانه (به‌ویژه فناوری‌های نوین) و همچنین جلب مشارکت گسترده بازیگران و کنشگران زیست‌بوم اقتصادی اجتماعی موردنیاز است.

در پایان امیدوارم پذیرش رویکرد «تصمیمات سرنوشت‌ساز» در عرصه بهره‌وری کشور که خود محتاج تصمیمی سرنوشت‌ساز و اراده‌ای مسئولیت‌پذیر است، توان و ظرفیت ارکان گوناگون نظام مدیریت بهره‌وری در سطوح ملی، استانی و بنگاهی را بهبود بخشد.



# چهارجانبه گرایی در طراحی زیست بوم حکمرانی استانی در نظام نوآوری منطقه ای

(مورد مطالعه: برنامه بومی یزد بهره ور)

هدایت کارگزار شورکی

دکتری تخصصی مدیریت

عباس زارع بنادکوکي

کارشناسی ارشد مدیریت

امیرعباس سازش

کارشناسی ارشد مدیریت

جعفر رحمانی

دکتری تخصصی آمار

## چکیده

تشکیل و بهره برداری از نظام نوآوری منطقه ای نیازمند بهره مندی از مجموعه ای از عناصر زیرساختی و همچنین فعالیت هماهنگ بازیگران متنوعی است که در تعامل با همدیگر اهداف این نظام را دنبال کنند. منظومه ای که تمامی این عوامل و فعالان را شامل باشد، تحت عنوان زیست بوم حکمرانی شناخته می شود و درجه کیفیت آن اثری سرنوشت ساز بر شایستگی ابعاد مختلف نظام نوآوری منطقه ای خواهد داشت. از سوی دیگر، راهبرد چهارجانبه گرایی در تنظیم مناسبات میان بازیگران زیست بوم حکمرانی نوآوری که مشتمل بر تعامل اثربخش میان نهاد دولت، بخش خصوصی، دانشگاه و جامعه تعریف شده است، در زمره سیاست ها و ارزش های حاکم بر فضای نوآوری منطقه ای و ملی به شمار می آید.

هدف اصلی از این پژوهش که با رویکرد کیفی و ماهیت توسعه ای تنظیم شده، طراحی عناصر ساختاری زیست بوم حکمرانی استانی در عرصه نوآوری با تمرکز بر بهره وری است. بدین منظور، برنامه بومی ارتقای بهره وری در استان یزد که با عنوان «یزد بهره ور» شناخته می شود مورد تحلیل قرار گرفته تا تجربه ای که در تدوین این سند استانی حاصل آمده است مورد الگوبرداری در سایر حوزه های نوآوری منطقه ای واقع شود. در این راه ضمن بهره گیری از راهبردهای پژوهشی مناسب از قبیل نشست خبرگان و بحث گروهی، اقدام به برگزاری جلسات هم اندیشی با حضور نمایندگان گروه های متنوع ذینفعان این برنامه صورت گرفته است و در نهایت، الگویی از ساختار تعاملی میان ارکان اصلی این زیست بوم با رویکرد چهارجانبه گرایی در استان یزد استخراج و پس از اعتبارسنجی پیشنهاد شده است.

واژگان کلیدی:

نظام نوآوری منطقه ای، زیست بوم حکمرانی نوآوری، بهره وری، استان یزد، برنامه یزد بهره ور

## مقدمه

حوزه علم، فناوری و نوآوری در جوامع امروزی به دلیل شدت و عمق تأثیرگذاری بالقوه بر پیشرفت و توسعه اقتصادی و اجتماعی از جایگاهی کم نظیر در معادلات مدیریت توسعه برخوردار است. از سوی دیگر میزان موفقیت جوامع در دستیابی به اهداف نظام علم، فناوری و نوآوری تحت تأثیر عوامل متعددی است که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر آن اثر می گذارند. در میان متغیرهای کلیدی تعیین کننده سطح توسعه یافتگی این نظام، چگونگی تعامل میان ارکان ساختاری و بازیگران زیست بوم نوآوری واجد اهمیت و اولویتی اساسی است که از آن با عنوان کلی «حکمرانی نوآوری» یاد می شود [۱]. این مقوله به مثابه شاهرگ حیاتی فعالیت و کارآمدی نظام نوآوری در سطوح ملی و منطقه ای دارای چنان درجه از اثربخشی و تأثیرگذاری است که هرگونه سیاستگذاری و برنامه ریزی در عرصه علم، فناوری و نوآوری بدون توجه دقیق و شایسته به حکمرانی نوآوری محکوم به شکست یا نافرجامی دانسته شده است و توصیه به درک و تحلیل روزآمد زیست بوم حکمرانی نوآوری در زمره پایه ای ترین الزامات سیاستگذاری عمومی در این عرصه محسوب می شود [۲].

بسیاری از متفکران و نظریه پردازان بر این اعتقادند که حکمرانی را باید عاملی کلیدی و جریانی محوری در نظام توسعه و پیشرفت به شمار آورد، اما نباید فراموش کرد که مفهوم توسعه که در گذشته تنها به ابعاد کمی و رشد محور خلاصه شده بود، امروزه به دیدگاهی کلان و متمرکز بر عدالت، تعادل و توازن تبدیل شده است [۳]؛ بنابراین پدیده حکمرانی باید بتواند این رویکرد جدید را نیز پوشش دهد. در چنین شرایطی است که نگاه منطقه ای به حکمرانی پدیدار می شود و خود را در قالب مفاهیم نوینی از جمله «حکمرانی محلی» «حکمرانی منطقه ای» و «حکمرانی استانی» نشان می دهد. هدف اصلی از طرح این اصطلاحات جدید، کاهش تمرکز از سطح ملی و تحقق عدالت فضایی اجتماعی است [۴].

نتایج حاصل از گزارش های رسمی و مطالعات معتبر حاکی از آن است که در کشور ما با وجود

سابقه نسبتاً طولانی در زمینه برنامه ریزی و مدیریت توسعه، مفاهیمی مانند حکمرانی محلی و استانی چندان با موفقیت دنبال نشده اند [۳]. تجربه زیسته شهروندان نیز نشان می دهد که بسیاری از استان های کشورمان با وجود بهره مندی از ظرفیت های بالقوه، به دلیل ضعف نظام حکمرانی استانی فاقد سرعت کافی در مسیر توسعه و پیشرفت هستند. برخی متفکران را اعتقاد بر آن است که کارآمدی نظام اجرایی، در زمره بزرگ ترین چالش های فراروی نظام جمهوری اسلامی به شمار می آید و بخش مهمی از این معضل نیز ریشه در عدم تناسب نظام حکمرانی استانی با نیازها و مسائل محلی دارد [۴].

چنین به نظر می رسد که در این شرایط، نیازمند طراحی و استقرار الگویی از حکمرانی استانی هستیم که بتواند با محوریت بهره وری مسیر توسعه و پیشرفت مناطق کشور را هموار سازد. با وجود آن که به استناد یافته های پژوهشی معتبر، وضعیت نظام حکمرانی استانی در کشورمان چندان روزآمد، کارا و متوازن نیست [۵].

از سوی دیگر، باید یادآوری نمود که ساختار سازمانی یکی از مهم ترین وجوه حکمرانی محسوب می شود [۶]؛ به گونه ای که برخی صاحب نظران، مفهوم حکمرانی را در تعامل میان ساختارها و فرایندها خلاصه نموده [۷] و معتقدند که بارزترین جلوه های کارکردی از پدیده حکمرانی استانی در قالب روابط رسمی میان کنش گران گوناگون و الگوی ساختاری تبیین کننده پیوندهای آنها قابل مشاهده است [۴]. از آنجا که مدیریت ارشد استان یزد در تلاش است تا رویکردی نوآورانه را در نظام برنامه ریزی توسعه این منطقه پیگیری کند تنظیم برنامه ای بومی و اختصاصی در زمینه بهره وری با عنوان «یزد بهره ور» در دستور کار سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان قرار گرفته است و در این پژوهش نیز کوشش بر آن است که چنین برنامه ای در سایه مبانی نظری حکمرانی استانی نظام نوآوری منطقه ای مورد تحلیل و تبیین قرار گیرد. به بیان دیگر، مطالعه حاضر با این هدف طراحی شده است که الگویی از

منطقه جغرافیایی استان یزد را با تمرکز بر مفهوم بهره‌وری طراحی و پیشنهاد کند که استقرار آن قادر باشد ضمن ارتقای شاخص‌های بهره‌وری در بخش‌های مختلف اقتصادی استان، به ایجاد توازن منطقه‌ای و گسترش عدالت سرزمینی از طریق به‌کرد کیفیت زیست بوم حکمرانی نوآوری هم کمک کند.

### مبانی نظری

اهمیت پدیده حکمرانی در روند توسعه از دهه ۱۹۹۰ میلادی مورد توجه پژوهش‌گران و تصمیم‌گیران واقع شده است [۳]، با وجود این هنوز تعریفی جامع و همه‌پذیر از این اصطلاح مشاهده نمی‌شود. بعضی از نظریه پردازان حکمرانی را فرایندی دانسته‌اند که از طریق آن جوامع یا سازمان‌ها به تصمیم‌گیری‌های مهم می‌پردازند و افراد مشارکت‌کننده در فرایند تصمیم‌گیری را تعیین می‌کنند و وظایف هریک از آن‌ها را نیز روشن می‌سازند [۷] فرایندی که نتیجه قواعد رسمی اعلام شده و تعاملات غیررسمی نقش‌آفرینان در شبکه‌های سیاستی ارزیابی می‌شود [۱].

بخشی دیگر از مبانی نظری شکل گرفته پیرامون این مفهوم، حکمرانی را مجموعه‌ای از قوانین و نهادها برای اعمال قدرت در ساختارهای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی جامعه معرفی می‌کند [۳]. از دید برخی دیگر از متفکران، واژه حکمرانی به مجموعه‌ای از سامانه‌ها، فرایندها، قواعد و سیاست‌ها اطلاق می‌شود که برای ایجاد اطمینان از تحت کنترل بودن سازمان در جهت برآورده ساختن اهداف و تأمین نیازهای ذینفعان به وجود می‌آیند [۶].

تعریف دیگری که از حکمرانی ارائه شده است به سازوکاری اشاره دارد که باعث اعمال اقتدار در ابعاد مختلف اقتصادی، سیاسی و اداری به منظور مدیریت امور جامعه و رفع نیازها و همچنین اعمال کنترل بر منابع خواهد شد [۴]. عده‌ای از متخصصان نیز حکمرانی را معادل مجموعه‌ای از نهادها، ساختارها و فرایندها می‌دانند که باعث توزیع قدرت، تعیین اهداف، هدایت افراد و گروه‌ها در مسیر مشخص و همچنین تعیین وظایف و مسئولیت‌های آنان می‌شوند [۷].

شاید بتوان برآیند تعاریف متعددی که از این واژه واحد ارائه شده است را بدین ترتیب جمع‌بندی نمود که حکمرانی شامل نهادهایی از سه جنس ساختار، مقررات و وظایف است که در تعامل با یکدیگر، چگونگی اعمال قدرت و حاکمیت را تنظیم می‌کنند.

در ادبیات نظری، نوع‌شناسی‌های گوناگونی از مفهوم حکمرانی ارائه شده است [۷]؛ برای نمونه الگوهای سلسله‌مراتبی، بروکراتیک، شبکه‌ای مشارکتی، بازارمحور، ترکیبی و... از گونه‌های رایج و شناخته شده حکمرانی هستند [۸]. تحلیلی هرچند اولیه در این زمینه حاکی از آن است بخشی از نظریات و مدل‌های ناظر بر این موضوع به حکمرانی محلی اختصاص دارد که پدیده حکمرانی استانی هم در آن جای می‌گیرد البته نباید از این نکته غافل شد که حکمرانی محلی از جدیدترین مفاهیمی است که در این فضا مورد توجه واقع شده است [۴] و به دلیل همین سابقه‌اندک، مفهوم حکمرانی استانی، فاقد مبانی نظری غنی و سوابق مطالعاتی گسترده و قابل ملاحظه به نظر می‌رسد [۵]. با وجود این دلایل بسیاری برای لزوم توجه جهانیان به الگوهای حکمرانی محلی و منطقه‌ای بیان شده است که در میان آن‌ها پیچیدگی مسائل امروز لزوم گرایش به سمت کاستن از هزینه‌های حکمرانی و لزوم نزدیک شدن تصمیم‌گیران به محل بروز مسائل از اهمیتی ویژه برخوردارند [۹]. می‌توان هدف از استقرار نظام حکمرانی استانی را گسترش عدالت منطقه‌ای و کاهش آن دسته از نابرابری‌های جغرافیایی دانست که بر اثر غلبه دیدمان حکمرانی ملی و متمرکز پدید آمده است [۱۰]. به باور برنامه‌ریزان توسعه در دوران معاصر پیشرفت ملی و توسعه جوامع نیازمند برخورداری از حکمرانی شایسته در سطوح منطقه‌ای و استانی است [۴] و از همین روست که به صورتی فزاینده، گرایش به این پارادایم حکمرانی در محافل دانشگاهی و همچنین فضای اجرایی در حال رشد به نظر می‌رسد. در تبیین ماهیت و ضرورت توجه به پدیده حکمرانی استانی باید به این نکته اشاره کرد که حکمرانی مطلوب از اصول و رویه‌هایی جهانی تبعیت می‌کند که بیش‌تر آن‌ها به محیط جغرافیایی یا مقطع زمانی خاصی

بستگی ندارد، اما همواره بخش قابل توجهی از اصول و رویه های حکمرانی متأثر از ملاحظات محیطی است؛ بنابراین حکمرانی کارآمد و مطلوب در مقیاسی کوچکتر مانند استان مستلزم بررسی عناصر و مؤلفه های خاص و منحصر به فرد همین پدیده خواهد بود [۵].

به زعم پاره ای از اندیشمندان، لزوم حرکت به سمت دیدمان منطقه ای و استانی در حکمرانی را می توان به این واقعیت منتسب دانست که برای پیشگیری از وقوع اختلالات عملیاتی فیزیکی و مدیریتی در سطح سازمان های استانی، ضروری است که نگرش ناظر بر حکمرانی استانی مورد تقویت و تثبیت قرار گیرد [۶]؛ چراکه الگوی حکمرانی یکی از عدم قطعیت های تأثیرگذار بر موفقیت یا شکست سازمان های استانی شمرده می شود [۱۱]. از سوی دیگر به دلیل آن که در نظریات مدرن مدیریت توسعه، رشد متوازن مناطق از اهمیت و حساسیتی ویژه برخوردار شده است [۳] امروزه لزوم حرکت به سمت نسخه هایی منطقه ای از حکمرانی بیش تر از گذشته احساس می شود؛ چراکه ثابت شده است حکمرانی استانی شایسته می تواند بر نظام حکمرانی ملی اثرگذار باشد و آن را تقویت کند [۱۰]؛ علاوه بر آن که از منظری دیگر، در صورتی که نظام حکمرانی استانی فاقد شایستگی ها و کارآمدی های استاندارد باشد نمی توان انتظار داشت که جریان حکمرانی ملی نیز به خوبی برقرار و مستقر شود [۴].

در مجموع، این گزاره مورد توافق بیش تر نظریه پردازان و صاحب نظران مدیریت توسعه قرار دارد که کشورداری کارآمد مستلزم کیفیت حکمرانی در سطح استانی (علاوه بر سطح ملی) است [۵].

### پیشینه تجربی

از آنجا که به شهادت محققان پیشین، بیشتر پژوهش ها و فعالیت های کاربردی در عرصه حکمرانی بر سطح ملی از این مفهوم تمرکز دارد [۶]، انتظار نمی رود که مطالعات پرتعدادی درباره نظام حکمرانی استانی به ویژه با رویکرد نوآوری یا بهره وری انجام شده باشد. جستجوی

روش مند در پایگاه های اطلاعاتی حاوی اسناد و گزارش های علمی نیز نبود چنین مطالعه ای را تأیید می کند؛ با وجود این واقعیت، می توان برخی از نزدیک ترین سوابق پژوهشی به قلمروی موضوعی این تحقیق را به شرح زیر معرفی نمود:

- در زمینه حکمرانی محلی (به ویژه استانی) در کشور ایران، مطالعاتی هرچند کم شمار وجود دارد که بیش تر بر معرفی عناصر و عوامل مؤثر بر این پدیده تمرکز داشته اند. نمونه های بارز این دسته از تحقیقات را می توان بدین ترتیب برشمرد:

- جعفری و همکاران (۱۴۰۱) در مطالعه ای که با تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری اجرا شده است، کوشیده اند تا عوامل مؤثر بر هماهنگی سیاست های اقتصادی در نظام حکمرانی استان ها را مورد تحلیل قرار دهند و در این راه، قلمروی مطالعه خود را به معاونت هماهنگی امور اقتصادی استانداری های کشور محدود ساخته اند.

- مطالعه ای که توسط میرزاده (۱۴۰۱) انجام شده است بر شناسایی و دسته بندی مهم ترین چالش های نظام حکمرانی استانی تمرکز دارد و می کوشد تا در کنار معرفی چالش ها و مسائل، توصیه هایی نیز برای تقویت انسجام و اثربخشی نظام حکمرانی استانی ارائه دهد.

- مطالعه صورت گرفته توسط خیاط بصیری و همکاران (۱۴۰۱) نیز از آن جهت با نظام حکمرانی استانی در پیوند است که بر شناسایی و تقویت توان مندرسازهای حکمرانی انرژی تمرکز دارد و محققان، یکی از شرکت های استانی گاز را برای موردکاوی انتخاب کرده اند.

- خلیلی (۱۴۰۱) کوشیده است تا مهم ترین مسائل و چالش های حکمرانی محلی در برش استانی را شناسایی و تحلیل نماید؛ بنابراین ابتدا با بهره گیری از مصاحبه باز با خبرگان و مسئولین اجرایی استان، مسائل و چالش های نظام حکمرانی را استخراج نموده و سپس با استفاده از نرم افزار به تحلیل ساختاری این مسائل و چالش ها پرداخته است.

- خدامرادی و حسین زاده (۱۴۰۰) در پژوهشی به تحلیل ساختار حکمرانی در استان ها و مناطق

محروم کشورمان پرداخته و در این راه تلاش کرده اند تا شرایط موجود را بر اساس قوانین و تکالیف قانونی برنامه ششم توسعه اقتصادی و اجتماعی مورد تبیین قرار دهند.

- بصیری پور و همکاران (۱۴۰۰) نیز در قالب مطالعه ای علمی که هدف از آن طراحی مدلی جامع برای تبیین پیرامون عوامل مؤثر بر ارتقای جایگاه استراتژیک شورای عالی استان ها در توسعه ملی ایران اعلام شده است، نیم نگاهی به نظام حکمرانی محلی داشته اند.

- موضوع حکمرانی نوآوری در تعداد اندکی از پژوهش های ایرانی مورد توجه قرار گرفته است که معرفی مختصر آن ها از این قرار است:

- کریم میان و فلاحتی (۱۴۰۱) پژوهشی را با هدف واکاوی و بازشناسی ساختار حکمرانی فناوری و نوآوری در کشورمان صورت داده اند که طی آن وضعیت موجود ساختار حکمرانی یادشده در چهار سطح و براساس قوانین مقررات و مصوبات این حوزه و همچنین نظرات خبرگان طبقه بندی شده است.

- محمدخانی غیاثوند و محمدعلیهها (۱۳۹۹) در مطالعه ای که به دنبال احصا و اولویت بندی شاخصهای کلان حکمرانی نوآوری انجام شده است، کوشیده اند تا معیاری برای سنجش کارایی و تعیین اثربخشی فعالیت های در حال انجام در نظام حکمرانی ویژه نوآوری ارائه دهند [۱۲].

- حاجی حسینی و کریم میان (۱۳۹۸) به منظور تحلیل فرایند سیاست گذاری و

حکمرانی علم فناوری و نوآوری در کشورمان اقدام به برنامه ریزی و اجرای مطالعه ای نموده اند که در آن تلاش شده است تا مبانی و مفاهیم سیاست گذاری عمومی و حکمرانی با تمرکز بر نظام علم، فناوری و نوآوری مورد تبیین قرار گیرد.

- حاجی حسینی و همکاران (۱۳۹۰) با هدف تحلیل حکمرانی نظام نوآوری ایران، تحقیقی را طراحی و پیاده سازی کرده اند که در آن ضمن مرور مراجع علمی معتبر، مدلی مفهومی از حکمرانی نظام نوآوری استخراج شده است [۱۳].

نگاهی تحلیلی بر مبانی نظری و سوابق پژوهشی ناظر بر این موضوع نشان می‌دهد که از نظر محققان و متفکران، چنین انتظار می‌رود که طراحی ساختار سازمانی مناسب برای تدوین و اجرای برنامه بومی بهره‌وری در سطح استان‌ها بتواند به ارتقای شاخص‌های بهره‌وری جامعه محلی کمک کند و از آن طریق در بهرکرد کیفیت زیست بوم حکمرانی استانی مؤثر واقع شود. به بیان دیگر، تلاش برای طراحی الگوی تشکیلاتی بهینه به منظور مدیریت پدیده چند وجهی بهره‌وری در سطح استان‌ها قادر است سایر ارکان زیست‌بوم حکمرانی نظام نوآوری منطقه‌ای را نیز در موضوعی خاص مانند بهره‌وری بهبود بخشد. شکل ۱ مدل مفهومی ناظر بر مطالعه پیش رو را که روایت کرده که از تحلیل مبانی نظری مرتبط حاصل آمده است.



شکل (۱) مدل معرفی پژوهش بر اساس مطالعه مبانی نظری

## روش تحقیق

مطالعه حاضر از آن جهت که به طراحی الگویی از زیست بوم حکمرانی نظام نوآوری استانی در زمینه بهره‌وری می‌پردازد، تحقیقی با هدف توسعه ای کاربردی قلمداد می‌شود؛ چراکه از یک سو قادر است رویکردی نسبتاً جدید را در مواجهه استان‌ها با نظام نوآوری معرفی نماید

و از طرف دیگر برای حل مسئله نابهره‌وری در استان‌های کشور، راهکاری قابل اجرا ارائه می‌دهد. از آن جا که اغلب داده‌های مورد استناد در این پژوهش، از نوع دست اول و دارای ماهیت ذهنی هستند، این مطالعه را می‌توان تحقیقی کیفی به‌شمار آورد که با بهره‌گیری از فنون پژوهشی رایج در همین دیدمان دنبال شده است.

از جنبه دیگر نیز باید پژوهش پیش رو را در گروه مطالعات توصیفی (و نه آزمایشی) جای داد که می‌کوشد شرایط موجود پدیده مورد بررسی را به همان گونه که هست، مورد توصیف و تشریح قرار دهد. مراحل متوالی اجرای این مطالعه به شرح زیر قابل تفکیک هستند؛ ضمن آن که مشخصات روش شناختی هر مرحله (شامل جامعه و نمونه آماری، روش نمونه‌گیری ابزار گردآوری داده و تکنیک تحلیل داده‌ها) نیز بدین ترتیب معرفی می‌شوند:

- در گام نخست این پژوهش، خبرگان تخصصی مسلط بر مبانی نظری و عملی نوآوری، بهره‌وری و حکمرانی محلی به عنوان جامعه آماری تعیین شدند و تعدادی از آنان به روش نمونه‌گیری گلوله برفی مورد مراجعه قرار گرفتند تا با استفاده از ابزار مصاحبه عمیق دیدگاه‌های آنان درباره موضوع مطالعه (زیست بوم حکمرانی نظام نوآوری استانی با نگاه ویژه به برنامه یزد بهره‌ور) استخراج و ساماندهی شود. تعیین حجم نمونه در این مرحله بر اساس قاعده اشباع نظری صورت گرفت؛ بدین ترتیب که مراجعه به اعضای نمونه آماری تا زمانی تداوم یافت که داده‌های جدیدی از آخرین مصاحبه شونده دریافت می‌شد. بر این اساس و با وجود آن که گروه تحقیق نتوانست از مصاحبه شونده هفتم، داده‌هایی تازه و متفاوت از شش نفر قبلی دریافت کند، جلسه مصاحبه با هشتمین

خبره نیز برگزار شد تا از کفایت استمرار روند داده‌آوری اطمینان حاصل آید.

- بخش دوم این مطالعه از طریق برگزاری نشست (پنل) خبرگی با حضور سه نفر از خبرگان مرحله نخست، به همراه نماینده گروه تحقیق دنبال شده است؛ به نحوی که خروجی حاصل از فرایند مصاحبه به این گروه منتقل شد تا الگوی ساختاری مناسب برای استقرار زیست بوم حکمرانی نظام نوآوری استانی در زمینه بهره‌وری را تنظیم کنند. این الگوی اولیه که طی برگزاری دو نشست نود دقیقه‌ای آماده شده بود، ورودی مرحله‌نهایی مطالعه را تشکیل داده است.

- در بخش پایانی تحقیق، ضمن دعوت از نمایندگان تمامی گروه‌های اصلی ذینفعان نظام حکمرانی بهره‌وری در استان یزد تلاش شد تا با پیروی از روش شناسی توصیه شده در تکنیک بحث گروهی، نظرات اصلاحی آن‌ها در مورد الگوی اولیه حاصل از نشست خبرگی دریافت و اعمال شود. جامعه آماری این بخش از مطالعه شامل تمامی سازمان‌هایی بوده است که در فهرست ذینفعان اصلی برنامه یزد بهره‌ور قرار دارند و از همه آن‌ها بدون الزام به نمونه‌گیری درخواست شد که نماینده خود را به جلسات گروهی اعزام کنند.

شکل ۲ مراحل یادشده را با لحاظ نحوه توالی و تعامل میان آن‌ها به تصویر آورده است تا درک مبانی روش شناختی مطالعه تسهیل شود.

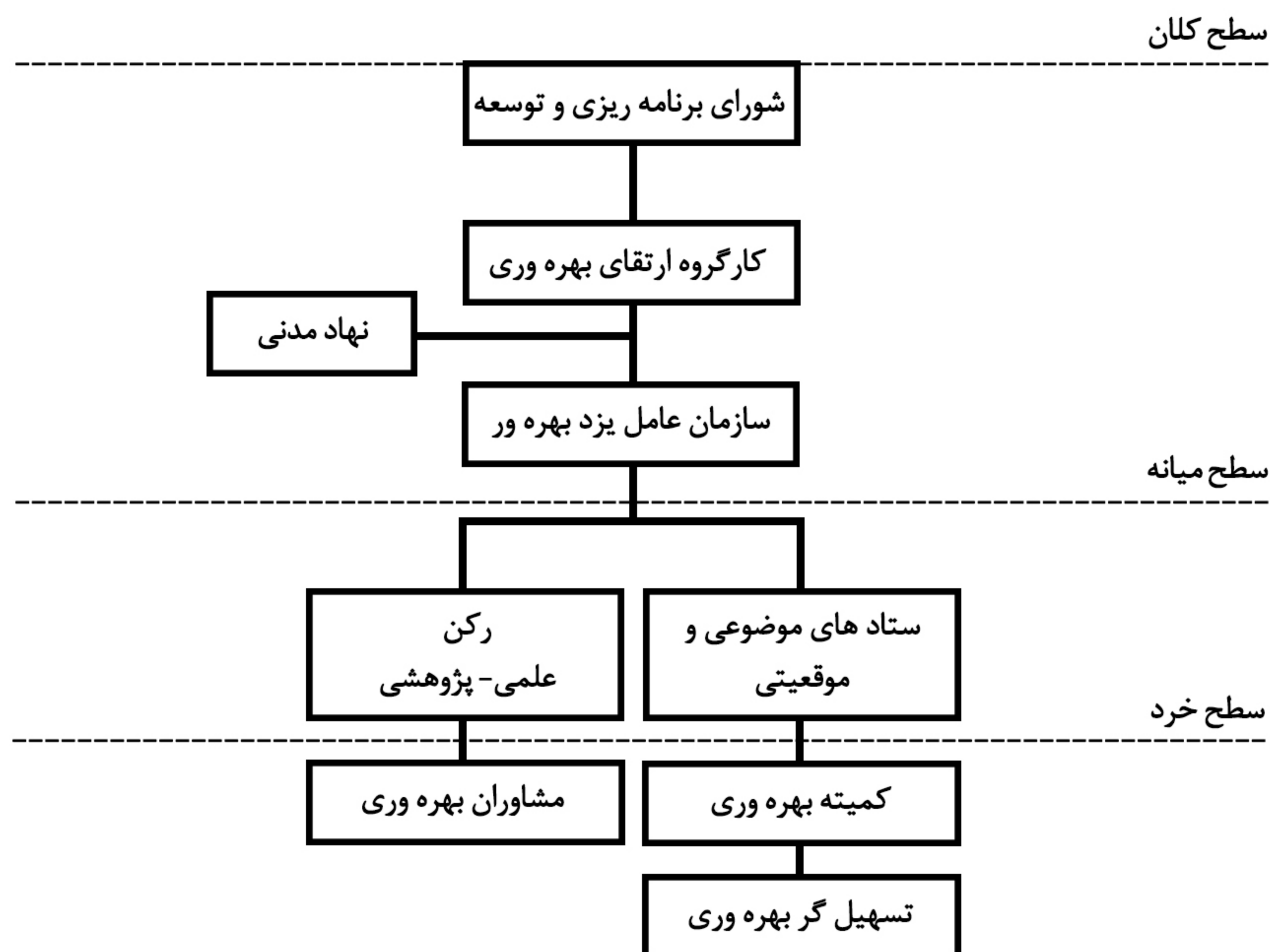


شکل ۲ مراحل اجرای مطالعه

## یافته‌ها

بخش اصلی یافته‌های این تحقیق به طراحی الگوی ساختاری زیست بوم حکمرانی نظام نوآوری منطقه‌ای در عرصه بهره‌وری اختصاص دارد. سوابق پژوهشی نیز تأیید کننده این گزاره هستند که چنانچه نظام حکمرانی استانی از ساختار سازمانی متناسب با نیازها و ظرفیت هایش برخوردار باشد، پیامدهایی مثبت و آثاری

مطلوب از اثربخشی و کارآمدی چرخه حکمرانی را به نمایش خواهد گذاشت [۶]. تحلیل داده‌های حاصل از این مطالعه نشان می‌دهد که مجموعه موجودیت‌های تشکیلاتی فعال در زیست بوم حکمرانی استانی نوآوری (با نگاه ویژه به بهره‌وری و برنامه یزد بهره‌ور) را می‌توان در سه سطح (شامل کلان، میانه و خرد) به شرح شکل ۳ پیش‌بینی و مستقر نمود.



شکل ۳ روابط میان شبکه ساختاری زیست بوم حکمرانی نظام استانی نوآوری با رویکرد بهره‌وری (یزد بهره‌ور)

اجرائی مسئول پیاده‌سازی پروژه‌های مندرج در این سند را دنبال خواهند کرد. در کنار این عناصر، «نهاد مدنی» تخصصی در زمینه بهره‌وری که از فعالان اجتماعی حقیقی و حقوقی تشکیل شده است، به ایفای نقش می‌پردازد و در ذیل آن‌ها، موجودیتی جدید با عنوان «سازمان عامل یزد بهره‌ور» پیشنهاد شده است که با ریاست نماینده تام‌الاختیار استاندار، مسئولیت پیگیری برنامه بومی بهره‌وری و تحقق کامل آن با استفاده از ظرفیت‌های دستگاهی و منطقه‌ای را بر عهده دارد.

– یکی از مهم‌ترین مأموریت‌های این نهاد جدید (سازمان عامل یزد بهره‌ور)، سامان‌دهی «ستادهای موضوعی» (مانند آب و انرژی و نیروی کار و...) و همچنین «ستادهای موقعیتی»

یادآوری می‌نماید که فهرست اولیه این عناصر ساختاری از تحلیل مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان حاصل شده و در تعامل با نمایندگان ذینفعان اصلی این نظام مورد تعدیل و تأیید قرار گرفته است. شرح مختصری از این عناصر و لایه‌های ساختاری نظام حکمرانی استانی بهره‌وری (برنامه یزد بهره‌ور) را می‌توان بدین ترتیب ارائه نمود:

– در سطح کلان، عالی‌ترین ساختارهای تصمیم‌گیری استانی در زمینه عام توسعه و همچنین موضوع خاص بهره‌وری پیش‌بینی شده‌اند که شامل «شورای برنامه ریزی و توسعه استان» و «کارگروه ارتقای بهره‌وری استان» هستند و ضمن تصویب برنامه یزد بهره‌ور فرایند ابلاغ رسمی این سند به دستگاه‌های

(مانند کارخانه، مزرعه، اداره، شهر و...) است که در لایه میانی از ساختار حکمرانی استانی بهره‌وری جای گرفته‌اند و موظفند با مشارکت دستگاه‌های اجرایی مرتبط، اولویت زمانی اجرای پروژه‌های بهره‌وری را پس از ابلاغ از سوی عناصر موجود در سطح کلان تعیین کنند.

بدین ترتیب هر کدام از ستادهای یادشده تلاش خواهند کرد که با توجه به ظرفیت‌ها و محدودیت‌های خود در زمینه منابع اعتباری، نیروی انسانی، زمان و دیگر متغیرهای تأثیرگذار، پروژه‌های اولویت‌دار برای اجرا در بازه‌زمانی مورد انتظار از سوی شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان (مثلاً دوره‌های یک ساله) را گزینش و به سازمان عامل یزد بهره‌ور پیشنهاد کنند. عنصر ساختاری دیگری که در همین سطح پیش‌بینی شده است، «رکن علمی پژوهشی» نام دارد.

این نهاد جدید که از سوی سازمان عامل یزد بهره‌ور تشکیل خواهد شد، مأموریت دارد تا فرایند اعتبارسنجی علمی و فنی پروژه‌های اولویت‌دار بهره‌وری را از طریق تدوین طرح توجیهی و اجرای مطالعات امکان‌سنجی دنبال کند.

- پایین‌ترین سطح از شبکه ساختاری ناظر بر نظام حکمرانی استانی بهره‌وری شامل آن دسته از موجودیت‌های سازمانی است که وجه غالب وظایف آن‌ها اجرایی و عملیاتی است و انتظار می‌رود که به اجرای تصمیمات سطوح فرادست و عملیاتی کردن پروژه‌های بهبود بهره‌وری در سطح دستگاه و بنگاه بپردازند. نخستین عنصر در این لایه را باید «کمیته بهره‌وری» دانست که به ریاست نماینده تام‌الاختیار مسئول دستگاه یا مدیر ارشد بنگاه و دبیری تسهیل‌گر بهره‌وری هر دستگاه یا بنگاه تشکیل می‌شود تا راده تمامی مدیران و کارشناسان مرتبط با محتوای پروژه‌های بهره‌وری را منسجم و هم‌راستا نماید.

یادآوری می‌نماید که در هر دستگاه اجرایی یا بنگاه اقتصادی، یک نفر از مدیران یا کارشناسان علاقه‌مند و شایسته به انتخاب بالاترین مقام و پس از تأیید رکن علمی پژوهشی به عنوان «تسهیل‌گر بهره‌وری» تعیین می‌شود تا در تعامل با «مشاوران بهره‌وری» فرد یا گروهی از مشاوران حقیقی یا حقوقی تأیید صلاحیت شده از سوی رکن علمی پژوهشی به اجرای پروژه‌های بهره‌وری بپردازند و بازخوردهای مقتضی را به مسئولان سازمان و همچنین دیگر ارکان نظام حکمرانی استانی بهره‌وری ارائه دهند. ذکر این نکته ضروری است که فرایند اجرای پروژه‌های بهره‌وری از دو منظر مورد نظارت قرار دارد: در وهله نخست، رکن علمی پژوهشی، مسئولیت نظارت علمی و روش‌شناختی بر روند پیاده‌سازی پروژه را بر عهده دارد و از سوی دیگر، ستاد موضوعی یا موقعیتی مرتبط نیز بر چگونگی انجام مراحل فرعی هر پروژه در افق زمانی و مطابق با بودجه پیش‌بینی شده نظارت خواهد کرد.

علاوه بر این، پیروی از راهبرد بنیادین چهارجانبه‌گرایی در طراحی زیست بوم نظام نوآوری محلی را می‌توان در ساختار فوق‌بدین ترتیب ردگیری نمود که عناصری از قبیل «شورای برنامه‌ریزی و توسعه» و «کارگروه ارتقاء بهره‌وری» به عنوان نمایندگان رسمی بخش دولتی در تعامل با نمایندگان بخش خصوصی شامل «سازمان عامل یزد بهره‌ور» و «مشاوران بهره‌وری» به دنبال پیگیری تحقق اهداف نظام نوآوری منطقه‌ای در عرصه بهره‌وری تلاش می‌کنند؛ ضمن آنکه نمایندگان از جامعه محلی «تهاد مدنی» و نظام دانشگاهی «رکن علمی-پژوهشی» نیز در این تعاملات، مشارکت دارند. شکل ۴ نمایی از تعاملات مشترک میان این ارکان چهارگانه را روایت کرده است.



شکل ۴ چهارجانبه‌گرایی در زیست بوم حکمرانی نظام استانی نوآوری با رویکرد بهره‌وری (یزد بهره‌ور)

### نتیجه‌گیری

از آنجا که هدف اصلی این مطالعه بر تبیین رابطه میان ساختار سازمانی نظام مدیریت نوآوری در گستره جغرافیایی استانی با کیفیت زیست بوم حکمرانی محلی نوآوری (با تأکید بر موضوع بهره‌وری) متمرکز بوده است، یافته‌های تحقیق را می‌توان بدین ترتیب مورد جمع‌بندی و نتیجه‌گیری قرار داد که تجربه عملی نظام اداری استان یزد در طراحی برنامه بومی ارتقای بهره‌وری که با عنوان «یزد بهره‌ور» معرفی شده است، تأییدکننده این فرضیه قلمداد می‌شود که طراحی ساختار سازمانی مناسب از چگونگی تعامل میان عناصر مختلف زیست بوم حکمرانی نظام نوآوری محلی در قلمروی موضوعی مشخص (مانند بهره‌وری) قادر است به کیفیت نظام نوآوری منطقه‌ای در ابعاد شکلی و محتوایی کمک کند؛

زیرا از یک سو چارچوب ساختاری حاکم بر این پدیده را مورد اعتباربخشی قرار می‌دهد و از طرف دیگر نیز می‌تواند استانداردهای کیفی مؤثری را از طریق ابلاغ رویه‌ها و فرایندهای کاری به این مجموعه تزریق کند. برنامه بومی بهره‌وری در استان یزد که با عنوان «یزد بهره‌ور» نامیده شده، با این هدف تدوین و ارائه شده است که

ساختاری کلان و سازوکارهایی راهبردی برای هدایت جریان بهره‌وری از منظر نظام نوآوری منطقه‌ای در مقطع جغرافیایی استان یزد را با رویکرد حکمرانی محلی طراحی کند. عناصر تشکیلاتی پیش‌بینی شده در این برنامه بومی که به عنوان کنش‌گران اصلی نظام حکمرانی استانی بهره‌وری به فعالیت خواهند پرداخت، در سه لایه و چهار بعد چیدمان شده‌اند. در سطح کلان، فرایند تصویب و تنفیذ برنامه از سوی ساختارهای تصمیم‌گیری عمومی و تخصصی مانند «شورای برنامه‌ریزی و توسعه استان» و «کارگروه ارتقای بهره‌وری استان» دنبال می‌شود و «نهاد مدنی» هم در این فرایند مشارکت خواهد داشت؛ ضمن آن که نهادی جدید با عنوان «سازمان عامل یزد بهره‌ور» نیز که با ریاست نماینده تام‌الاختیار استاندار تشکیل می‌شود مسئولیت پیگیری برنامه بومی بهره‌وری و تحقق کامل آن با استفاده از ظرفیت‌های دستگاهی و منطقه‌ای را بر عهده دارد. در لایه میانی حکمرانی استانی بهره‌وری، «ستادهای موضوعی و موقعیتی» در کنار «رکن علمی-پژوهشی» مأموریت اولویت‌بندی و اعتبارسنجی پروژه‌های بهره‌وری را بر عهده دارند. آخرین سطح این ساختار هم شامل عناصری از

قبیل «کمیته بهره‌وری»، «تسهیل‌گران بهره‌وری» و «مشاوران بهره‌وری» است که از ماهیت اجرایی و عملیاتی برخوردارند و متعهد می‌شوند که پروژه‌های مصوب نهادهای فرادستی را در سطح دستگاه‌های اجرایی و بنگاه‌های اقتصادی تولیدی یا خدماتی به اجرا درآورند. این ارکان در چهار بعد دولتی، خصوصی، دانشگاهی و مدنی به تعامل هم‌افزا در راستای پیگیری اهداف نظام نوآوری منطقه‌ای با تمرکز بر بهره‌وری می‌پردازند. به منظور بهره‌برداری بهینه از یافته‌های این مطالعه، پیشنهادهایی کاربردی به شرح زیر خطاب به مسئولان مرتبط توصیه می‌شود:

- از «معاونت علمی و فناوری اقتصاد دانش بنیان رییس‌جمهور» انتظار می‌رود در راستای تکمیل زیست‌بوم حکمرانی نوآوری منطقه‌ای، ضمن پیگیری سیاست چهارجانبه‌گرایی، الگوی تجربه‌شده توسط استان یزد در زمینه تدوین برنامه «یزد بهره‌ور» را که حاوی نظامی برای تنظیم روابط متقابل میان بخش خصوصی بخش دولتی، نظام دانشگاهی و جامعه محلی است، مورد الگوسازی و ترویج در سطح سایر استان‌ها قرار دهد.

- به «سازمان ملی بهره‌وری ایران» به عنوان متولی اصلی پایش و هدایت ارتقای بهره‌وری در بخش‌های مختلف اقتصادی کشور پیشنهاد میشود چارچوب استقرار نظام حکمرانی استانی بهره‌وری را در قالب متن راهنمای جامع و کاربردی برای تمامی استان‌ها تنظیم و ابلاغ کند تا به روشی هماهنگ و استاندارد، نظام حکمرانی محلی بهره‌وری در همه استان‌های کشور مستقر شود.

- از آنجا که استانداری‌ها محوری کلیدی در نظام حکمرانی محلی محسوب می‌شوند، به «وزارت کشور» توصیه می‌شود که به منظور حمایت از این جریان جدید نهادسازی در گستره کشور، تمامی استانداری‌ها را بسیج و تقویت کند تا اقدامات اجرایی در راستای پیاده‌سازی چنین الگویی از شبکه ساختاری ناظر بر حکمرانی استانی بهره‌وری را به صورتی اصولی و هماهنگ دنبال کنند.

- به سازمان اداری و استخدامی کشور به عنوان نهاد محوری در تنظیم ساختار حکمرانی اداری نیز پیشنهاد می‌شود در زمینه جلب حمایت

مراجع سطح ملی (مانند مجلس شورای اسلامی، هیئت وزیران و سازمان برنامه و بودجه کشور) برای تفویض اختیارات ضروری به مقامات محلی استان در زمینه استقرار نظام حکمرانی استانی بهره‌وری، برنامه ریزی و اقدام کند.

همچنین با توجه به محدودیت‌های پژوهشی مطالعه حاضر، پیشنهادهایی به شرح زیر خطاب به دیگر محققان علاقه‌مند به تکمیل این مسیر تحقیقاتی توصیه می‌شود:

- شناسایی و معرفی دیگر اجزای نظام حکمرانی استانی بهره‌وری (علاوه بر ساختار سازمانی) مانند فرایندهای کاری، استانداردهای نهادسازی ضوابط نظارتی و...؛

- اجرای آزمایشی ساختار پیشنهادی مطالعه در یکی از استان‌های کشور (ترجیحاً استان یزد) برای کشف تعدیلات ضروری در این الگو بر اساس ملاحظات اجرایی و میدانی؛

- بهره‌گیری از ابزارهای متناسب با رویکرد کمی (مانند پرسش‌نامه) برای تکمیل فرایند داده‌آوری و تحلیل اطلاعات قابل استخراج از کاربران و کنشگران نظام حکمرانی استانی بهره‌وری.

## منابع

- 1- Karimmian, Z., & Falahati, N. (2022). Investigating the governance structure in technology and innovation policy in Iran based on policy networks analysis. *Innovation Management Journal*, 11(2), 1-26. (in Persian)
- 2- Hajihoseini, H., & Karimmian, Z. (2019). STI Policy Process and Its Governance. *Journal of Science and Technology Policy*, 12(2), 71-86. (in Persian)
- 3- Khodamoradi, T., & Hosseinzadeh, M. (2021). Analyzing the governance structure of sustainable development in deprived areas using social network analysis. *Iranian Journal of Public Policy*, 7(3), 99-115. (in Persian)
- 4- Mirzadeh Kohshahi, M. (2023). Analyzing the Challenges and Security Issues of Hormozgan Province from the Perspective of Local Governance. *Strategic Studies Quarterly*, 25(98), 111-154. (in Persian) critical review". *Human resource management review*, 16(4), 456-466.

12- Mohamad-khani-ghiasvand, H., Mohammad-Aliha M. (2020). Identify and prioritize macro indicators of innovation governance. *Journal of Strategic Management Studies*, 11(43), 113-138. (in Persian)

13- Haji-Hosseini, H., Mohammadi, M., Abbasi, F., & Elyasi, M. (2011). Analysis of Iranian Innovation System's Governance Based on Innovation Policy Making Cycle. *Journal of Science and Technology Policy*, 4(1), 33-48. (in Persian)

5- Khalili, R. (2022). Problems and Challenges of Local Governance in Tehran Province. *Strategic Studies Quarterly*, 25(97), 125-154. (in Persian)

6- J Khayat Basiri, S., Movahedi-Sobhani F., Sadjadi S. (2022) Development of governance enablers with the aim of sustainable gas distribution: a case study from Tehran Gas Company, *Quarterly of Geography (Regional Planning)*, 12(4), 861-875. (in Persian)

7- Fartash, K., Khayyatian-Yazdi, M. S., & Ghorbani, A. (2020). The role of actors in the solar energy governance in Iran: A critical study. *Iranian Journal of Public Policy*, 6(2), 155-177. (in Persian)

8- Akbari, M. R., Rezvanfar, A., Hosseini, S. M., Alambeigi, A., & Liaghat, A. (2020). analysing Intervention of the Supreme Council for Water in Water Resources Governance of Iran: An Analysis based on Enactments of Supreme Council for Water (2010-2019). *Iranian Journal of Public Policy*, 6(4), 9-31. (in Persian)

9- Jafari, M., Sepahvand, R., Mousavi, S. N., & Vahdati, H. (2022). Interpretive Structural Modeling of Factors Affecting the Coordination of Economic Policies in the Provinces (Case study: Deputy of Economic Affairs Coordination of the Provincial Government). *Iranian Journal of Public Policy*, 8(2), 23-33. (in Persian)

10- Basiripoor G., Rahnama M., Shokouhi M. (2021). The Effective Factors on the Strategic Position of the Supreme Council in the National Development of Iran. *Journal of Geographic Researches*, 36 (2), 137-147. (in Persian)

11- Zolfagharzadeh, M. M., Najafi Rastaghi, H., Hasani, A., Nasrolahi, H., & Samaradjah, K. (2021). Future Scenarios of Provincial Gas Companies in Iran: A Research Based on Future Workshops and Analysis of the Interaction of Key Uncertainties (Case Study: Tehran Gas Company). *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 4(3), 57-90. (in Persian)

“Efficiency is  
doing better what is  
already being done.”

**Peter Drucker**



# معرفی مدل ایرانی سنجش بلوغ نظام مدیریت بهره‌وری (iMAPS)

مدل بومی طراحی شده توسط شرکت دانش بنیان سامان آوران توسعه

عباس زارع بنادکوی

کارشناسی ارشد مدیریت

مدیر عامل شرکت سامان آوران توسعه

عضو تیم طراحی و توسعه آی مپس

ضرورت بهره‌گیری از رویکردها و روش‌های مؤثر برای ارتقای بهره‌وری در سطح سازمان‌های مختلف و کمبودهایی که در این زمینه وجود دارد، این شرکت را بر آن داشت که در راستای مسئولیت اجتماعی و عمل به وظیفه حرفه‌ای خود در زمینه بهره‌وری به‌عنوان یکی از شرکت‌های تخصصی و با سابقه و دارای گرید از سازمان ملی بهره‌وری ایران، به این موضوع ورود نموده و با تلاش مستمر در قالب یک تیم تخصصی، مفتخر به طراحی و معرفی "مدل ایرانی سنجش بلوغ نظام مدیریت بهره‌وری" با نام تجاری iMAPS گردد.

## اهمیت iMAPS

- آی مپس، تولید علم در حوزه علوم انسانی است. این تولید علم در یکی از حوزه‌های عقب‌افتاده علم در کشور است که بسیار مورد تأکید است.
- آی مپس، یک فناوری نرم است و در ردیف اولویت الف نقشه جامع علمی کشور و همچنین سند توسعه فناوری‌های نرم کشور محسوب می‌شود.
- این فناوری نرم (iMAPS)، در نوع خود بدون مانند (در سطح کشور) و در دنیا کم‌نظیر است.
- آی مپس کاملاً همسو با یکی مهم‌ترین موضوعات دارای اولویت در کشور، یعنی بهره‌وری است.
- موضوع آی مپس با توجه به ماهیت خود، ظرفیت بین‌المللی شدن را دارد.
- آی مپس در یک نقشه راه بلندمدت قرار دارد و در این مسیر، ایجاد مرکز بهینه‌کاوی بهره‌وری ایران و دیده بان ابتکارات بهره‌ورانه صنعت و خدمات کشور قرار دارد.

## جایگاه و وضعیت iMAPS در حال حاضر

- تأیید مدل توسط سازمان ملی بهره‌وری و چاپ کتاب توسط این سازمان (بعد از حدود ده ماه پیگیری و طی مراحل داوری)
- تأیید مدل برای برگزاری جایزه ملی در سازمان ملی بهره‌وری ایران (بعد از یک سال پیگیری و طی مراحل داوری)
- اخذ تأییدیه پژوهشی یکی از معتبرترین مجلات علمی و پژوهشی کشور (مجله مدیریت تولید و عملیات دانشگاه اصفهان) و یک مجله بین‌المللی و چاپ چندین مقاله علمی در کنفرانس‌ها و مجلات تخصصی علمی و سازمانی
- راه‌اندازی سایت و تشکیل دبیرخانه دائمی
- اخذ موافقت سازمان آسیایی بهره‌وری و برگزاری P-TALK : این مدل پس از مذاکرات موفق با سازمان آسیایی بهره‌وری (APO) برای برگزاری رویداد P-TALK مجوز گرفته و در تاریخ دوم خرداد ۱۴۰۳، این رویداد با تسهیلاتی دفتر APO در ژاپن، برگزار گردید و هم‌اکنون در صفحه این سازمان در یوتیوب و همچنین از طریق صفحه سازمان ملی بهره‌وری ایران قابل مشاهده است. برگزاری این رویداد می‌تواند نقطه ورودی به فضای بین‌الملل باشد.
- طراحی پروسه تربیت ارزیاب شامل ۲۰ ساعت کارگاه آموزشی، آزمون علمی، پروژه و مصاحبه تخصصی و برگزاری دو دوره تربیت ارزیاب در تهران و یزد و تأیید چندین نفر ارزیاب تخصصی بعد از طی پروسه مربوطه
- برگزاری دوره اول تربیت ارزیاب مدل در تهران (تیرماه ۱۴۰۲) و دوره دوم در استان یزد (آذرماه ۱۴۰۲) بعد از فراخوان ثبت نام و انتخاب افراد با بررسی رزومه و سوابق کاری (با حضور شرکت کنندگانی از بخش دولتی نظیر وزارت نیرو، وزارت نفت، وزارت ارتباطات، سازمان ملی بهره‌وری و ... و همچنین بنگاه‌های بزرگ بخش خصوصی)
- طراحی نظام ارزیابی شامل دستورالعمل‌ها، فرایندها، فرم‌ها و ... و ارزیابی ۱۰ سازمان بزرگ (۵ مورد بخش دولتی و ۵ مورد بخش خصوصی) بر اساس مدل به عنوان پایلوت و تولید گزارش‌های بازخورد حرفه‌ای و جامعه
- طراحی اولیه نظام بهینه‌کاوی بهره‌وری ایران و همچنین دیده‌بان ابتکارات بهره‌ورانه به‌عنوان گام‌های مکمل در مسیر توسعه آی مپس
- طراحی اولیه نرم‌افزار ارزیابی آی مپس

### ویژگی‌ها و تمایزات مدل

- نگاه نظام‌مند، جامع، تحلیلی و تخصصی به بهره‌وری
- توجه به عوامل درون‌سازمانی، نتایج سازمانی و آثار برون‌سازمانی
- تمرکز در سطح بنگاه و قابلیت ارائه تحلیل کلان در سطوح بالاتر (در سطح بهینه‌کاو و سیاست‌گذاری)
- رویکرد تخصصی و متمرکز بر موضوع بهره‌وری بر خلاف مدل‌های تعالی (EFQM و ...)
- مبتنی بر اسناد حقوقی ایران و یافته‌های علمی جهانی
- رویکرد بلوغ (سنجش به همراه طراحی نقشه راه)

### کاربردهای مدل

- ابزاری برای خودارزیابی بلوغ نظام مدیریت بهره‌وری
- مدلی برای آموزش نظام مدیریت بهره‌وری
- راهنمایی برای توسعه مسیر بلوغ نظام مدیریت بهره‌وری
- پایگاهی برای مقایسه زمانی درون واحدی و بین واحدی
- شبکه‌ای برای برقراری تعاملات میان ذی‌نفعان
- ایجاد بانک اطلاعات بهره‌وری کشور

### ارکان مفهومی مدل

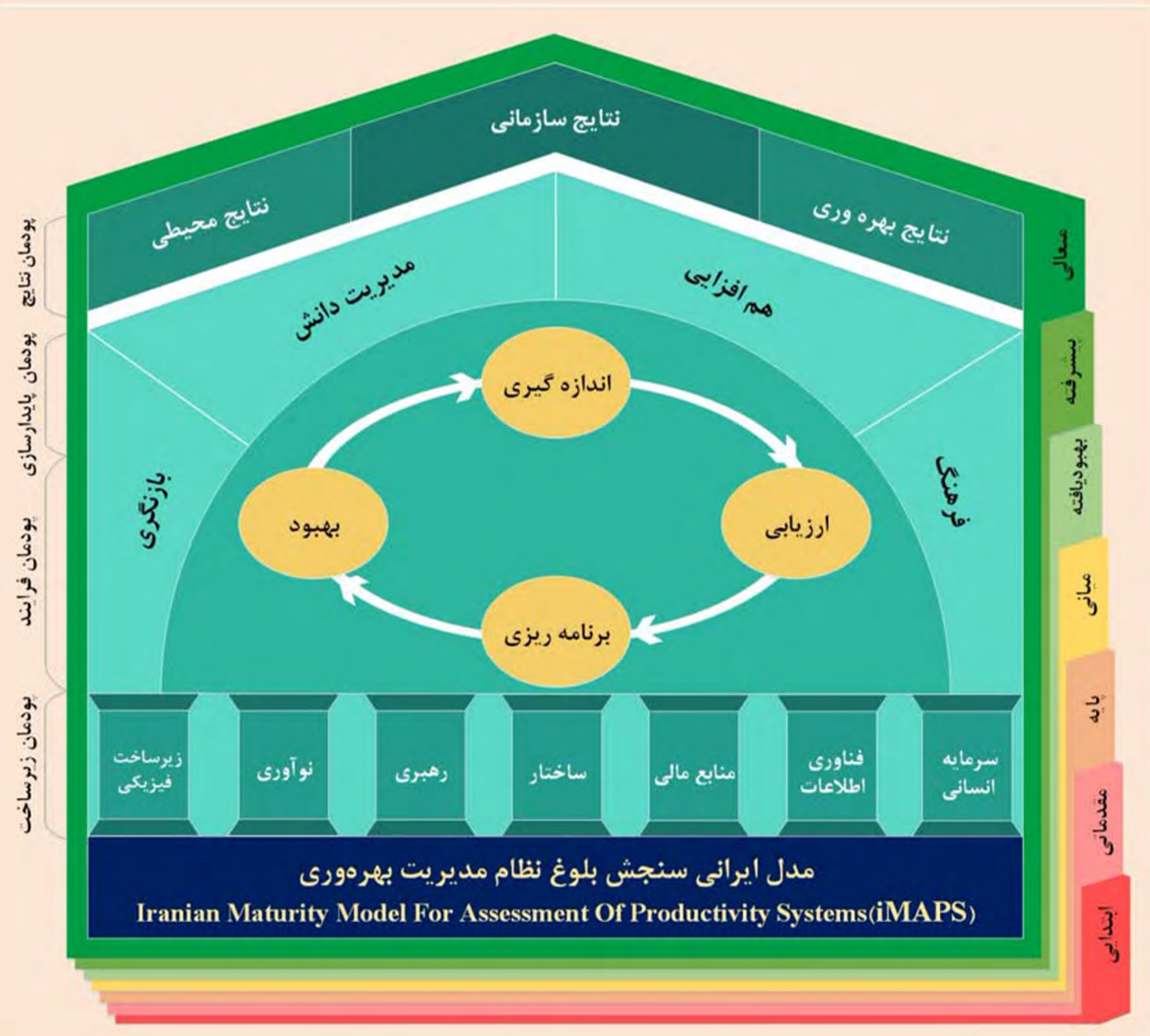
ارکان مفهومی این مدل شامل چهار پودمان (مقوله)، هجده عنصر (کلان مفهوم)، هشتاد و دو معیار یا وجوه عناصر (مفهوم) و حدود هشتصد مصداق (نشانه) است که در تعاملی هم‌افزا با یکدیگر، الگویی از نظام مدیریت بهره‌وری را تشکیل می‌دهند.

این ارکان مفهومی به‌گونه‌ای به یکدیگر پیوند خورده‌اند که اطمینان ایجاد کنند که:

- زیرساخت‌های ضروری برای ارتقای بهره‌وری در سازمان ایجاد شده؛
- بر پایه همین زیرساخت‌ها چرخه بهره‌وری در سازمان فعال گردیده؛
- سازوکارهایی برای پایدارسازی این زیرساخت‌ها و فرایندها مستقر شده؛
- و نتایج نظام مدیریت بهره‌وری (شامل نتایج بهره‌وری، نتایج سازمانی و نتایج محیطی) از کیفیت مطلوب برخوردار باشد.

به‌منظور تبیین چگونگی برقراری پیوند میان این عناصر مفهومی، الگویی بصری تنظیم شده است که آشنایی مخاطب با فهرست کلیدواژه‌های تشکیل‌دهنده مدل مفهومی و همچنین درک روابط میان آن‌ها را تسهیل خواهد کرد. نمایی از این الگو در شکل به‌نمایش درآمده است.

سازمان‌های داوطلب (در بخش خصوصی یا عمومی و با ماهیت انتفاعی یا غیرانتفاعی) در عرصه‌های تولیدی یا خدماتی می‌توانند با تکمیل فرم‌های خود اظهاری مدل «iMAPS» کیفیت شایستگی‌های خود را در معرض قضاوت ارزیابان این مدل قرار دهند تا ضمن تعیین وضعیت کیفی و کمی امتیازات هرکدام از معیارها، عناصر و پودمان‌های مدل، در یکی از سطوح هفت‌گانه بلوغ قرار بگیرند و براین‌اساس بتوانند مسیر آینده خود را برای پیشرفت در این عرصه انتخاب کنند.



یزد آذرماه ۱۴۰۲ - دومین دوره تربیت ارزیاب مدل ایمپس



# معرفی برنامه بومی ارتقای بهره‌وری استان یزد

یزد بهره‌ور

عباس زارع بنادکوکي

کارشناسی ارشد مدیریت

مدیرعامل شرکت سامان آوران توسعه

## پیش‌گفتار

خطه کویری و باستانی یزد، در طول تاریخ تمدن آفرین خود همواره به مثابه قطب تلاشگری و مصرف بهینه مشهور بوده است و یادگارهای به جامانده از پیشینیان ساکن در این دیار از قبیل قنات و بادگیر، شاهدی معتبر از این خوش نامی محسوب می‌شوند؛ چراکه فناوری‌هایی برای ایجاد سازگاری جامعه انسانی با شرایط طبیعی و بهره‌برداری بهینه از داشته‌های محلی بوده‌اند. در شرایط جدید نیز استان یزد که در زمره مناطق صنعتی و تولیدگر کشور به شمار می‌آید، بهره‌وری را به عنوان مسیری میانبر و مطمئن برای پیگیری اهدافی از قبیل رشد اقتصادی و ارتقای رفاه نسبی شهروندان برگزیده است و در این راه قدم‌هایی استوار و قابل‌الگوسازی برداشته است.

یکی از این اقدامات شاخص، تدوین برنامه بومی ارتقای بهره‌وری استان یزد بوده که با عنوان اختصاری «یزد بهره‌ور» معرفی شده است. این برنامه بنا به ابتکار استاندار جوان و خوش فکر این سامان و با همت سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان از طریق شرکت سامان آوران توسعه تنظیم شده است که در زمره معدود شرکت‌های دارای گواهی صلاحیت حرف‌های در زمینه بهره‌وری از سازمان ملی بهره‌وری کشور قلمداد می‌شود. برنامه یادشده در یازدهمین کنفرانس ملی بهره‌وری که بهمن سال ۱۴۰۱ برگزار شد، در معرض نقد و تحلیل متخصصان و کارشناسان سطح ملی قرار گرفت و صاحب نظران برجسته‌ای از دانشگاه‌ها و سازمان‌های مرتبط درباره محتوای آن به تبادل نظر پرداختند. چنین حرکتی در هم‌افزایی با دیگر تلاش‌های مسئولان و کارآفرینان استان در عرصه بهره‌وری منجر به انتخاب استان یزد به عنوان استان پایلوت بهره‌وری در سطح کشور شده که مورد تأیید رییس محترم جمهور و هیئت محترم وزیران نیز قرار گرفته است.

در این مجال، معرفی مختصری از این برنامه و به صورت خاص، پروژه‌های پیش‌بینی شده در بخش «بهره‌وری نیروی انسانی» ارائه می‌شود؛ به این امید که سایر استان‌های علاقه‌مند به بهره‌وری نیز بتوانند از این تجربه موفق الگوبرداری کنند و تجربیات مشابه خود را در چنین فضاهایی به اشتراک بگذارند تا از این طریق گفتمان بهره‌وری در ادبیات توسعه جامعه ایرانی تقویت و نهادینه شود.

## نیاز بهره‌وری به برنامه

خیزش جدیدی از حرکت بهره‌وری که در سطح کشور ایجاد شده است، ضمن آنکه موجی از تلاش‌ها و اقدامات ناظر بر ارتقای بهره‌وری را به وجود آورده است، نیاز شدید بنگاه‌ها، دستگاه‌ها، استان‌ها و کشور را به برنامه‌ریزی اصولی برای هدایت این جریان یادآوری می‌کند. شاید بتوان یکی از ریشه‌های ناکامی مزمین جامعه معاصر ایران در ارزیابی‌های ناظر بر بهره‌وری را به همین نقیصه مربوط دانست؛ به بیان دیگر هرچند همواره فعالیت‌هایی هرچند پراکنده و شاید موقتی در مسیر بهبود بهره‌وری در سطوح مختلف خرد و کلان انجام شده است، اما در نبود برنامه‌ای مدون هرگز نتوانسته است به رشد پایدار و قابل اطمینان در شاخص‌های اصلی این پدیده منجر شود. بنابراین شرایط کنونی فرصت مناسبی را به وجود آورده است که نظام برنامه‌ریزی ارتقای بهره‌وری در کشور مورد بازنگری و نوسازی قرار گیرد؛ به ویژه آنکه حضور ملموس و تاثیرگذار سازمان ملی بهره‌وری در این جریان از طریق تدوین و ابلاغ شیوه‌نامه‌های ناظر بر این هدف و همچنین ارائه آموزش‌ها و برگزاری جلسات هماهنگی و توجیهی، امیدواری زیادی را در این عرصه ایجاد کرده است.

## رویکرد متمرکز در برنامه ریزی بهره‌وری

رویکرد کلان حاکم بر نظام برنامه‌ریزی کشور که به صورت متمرکز و دستگاهی تنظیم شده است، چنین اقتضا می‌کند که اهداف و برنامه‌های کلان ارتقای بهره‌وری توسط مراجعی همچون سازمان ملی بهره‌وری تعیین شود و سپس سهم هر کدام از دستگاه‌های اجرایی کشور (وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مرکزی) در این برنامه کلان، به صورت شفاف تفکیک و اعلام گردد. برای مثال اگر در برنامه کلان ملی، موضوع ارتقای شاخص بهره‌وری انرژی گنجانده شده باشد، لازم است سهم هر کدام از وزارتخانه‌های مرتبط در این زمینه تعیین و به آنان ابلاغ شود. طبیعی است که دستگاه‌های اجرایی ملی نیز برش منطقه‌ای یا موضوعی از تکالیف بهره‌وری خود را به تفکیک واحدهای استانی زیرمجموعه یا دستگاه‌های تابعه خود اعلام خواهد کرد. برای نمونه وزارت نیرو سهم هر کدام از استان‌ها و نیز هر یک از شرکت‌های وابسته به خود در تحقق اهداف و برنامه بهره‌وری انرژی به آنها ابلاغ می‌کند. این روند شکست برنامه‌ها می‌تواند تا سطوح شهرستانی و عملیاتی هم ادامه یابد، اما بخش مهمی از این برنامه‌ها باید در واحدهای تولیدی و خدماتی بخش خصوصی که عوامل اصلی تولید کشور هستند، اجرا شوند؛ بنابراین دستگاه‌های استانی یا شهرستانی از طریق سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری و ارائه حمایت‌های مادی و معنوی می‌کوشند تا این دسته از بنگاه‌ها را به سمت پیاده‌سازی پروژه‌های بهبود بهره‌وری (مثلاً استفاده از فناوری‌های نوین) هدایت کنند و در این راه در حد اختیارات خود از سازوکارهای تشویقی (مانند اعطای تسهیلات بانکی) یا بازدارنده (مثل ابزارهای مالیاتی) استفاده خواهند کرد.

## برش منطقه‌ای برنامه ملی بهره‌وری

بدین ترتیب در سطح هر منطقه جغرافیایی مانند استان یا شهرستان، نوعی برنامه جامع بهره‌وری وجود دارد که حاصل تجمیع برنامه‌هایی است که توسط هر کدام از دستگاه‌های اجرایی همان منطقه تدوین (یا از سطوح بالاتر دریافت) شده است. برای نمونه برنامه بهره‌وری استان یزد شامل مجموعه برنامه‌هایی است که توسط دستگاه‌های اجرایی از قبیل صمت، جهاد کشاورزی، شرکت‌های آب و برق و... تنظیم شده است تا در واحدهای تولیدی، معادن، اصناف، مزارع، نیروگاه‌ها، منازل و... در بخش عمومی و خصوصی اجرا شوند. چنین برنامه‌ای را در واقع می‌توان برنامه ملی بهره‌وری در سطح هر استان یا شهرستان قلمداد کرد که با رویکرد متمرکز در دستگاه برنامه ریزی کشور نیز هماهنگ به نظر می‌رسد. به بیان دیگر، این برنامه بیشتر از آنکه حاصل مقتضیات بومی منطقه و مطابق با انتظارات مسئولان و جامعه محلی باشد، محصول نگاه دستگاه‌ها و مسئولان سطح ملی به پدیده بهره‌وری است که تا سطح استان و شهرستان نیز امتداد یافته است.

## یزد بهره‌ور؛ برنامه بومی ارتقاء بهره‌وری

علاوه بر این سطح از برنامه، مناسب به نظر می‌رسد که هر استان متناسب با شرایط اقلیمی-جمعیتی خودش و هم‌راستا با چشم‌اندازی که در اسناد توسعه‌ای منحصر به فردش، مانند سند آمایش سرزمین تصویر شده است برنامه اختصاصی بهبود بهره‌وری را تنظیم و دنبال نماید. هرچند مجریان نهایی چنین برنامه‌ای نیز همان واحدهای تولیدی و خدماتی بخش خصوصی (کارخانه و مزرعه و مغازه و...) هستند که از طریق سیاست‌های تشویقی یا بازدارنده دستگاه‌های اجرایی دولتی (سازمان صمت و جهاد کشاورزی و شرکت‌های آب و برق و...) به اجرای چنین اقداماتی خواهد پرداخت، اما تفاوت مهم در خاستگاه این سطح از برنامه است؛ زیرا به صورت غیرمتمرکز و از سوی ذینفعان محلی پدیده بهره‌وری (نه مسئولان سطح ملی) برای تحقق بهره‌ورانه چشم‌انداز ترسیمی شده در اسناد توسعه‌استانی طراحی شده است و در کنار «برش استانی برنامه ملی بهره‌وری» به عنوان «برنامه بومی ارتقای بهره‌وری استان» به دستگاه‌های اجرایی ابلاغ می‌شود تا بنگاه‌های خصوصی را برای اجرای آن تشویق و هدایت کنند. به بیان دیگر مهمترین تمایز این سطح از برنامه با سوابق نظام ریزی ناظر بر بهره‌وری، از یک سو تناسب آن با مزیت‌های نسبی استان در فعالیت‌های اقتصادی شناخته شده و از طرف دیگر نگاه ویژه به نابهره‌وری‌های کلیدی در فضای کنونی استان خواهد بود. بدین ترتیب انتظار می‌رود با استناد به «اصل پارتو» آن دسته از پروژه‌های بهبود بهره‌وری شناسایی و دنبال شوند که با وجود سهم اندکشان از نظر تعداد، دارای بیشترین تأثیرگذاری بر شاخص‌های نهایی باشند و بتوانند مسائل فاحش بهره‌وری در بخش‌های اصلی اقتصاد استان را به درستی حل نمایند.

## ساختار سند

سند یزد بهره‌ور دارای سه پودمان کلان است که در تعامل با یکدیگر و از طریق عناصر فرعی هر پودمان، تحقق اهداف کلان برنامه حاضر را دنبال می‌کنند.

### پودمان الف) نظام مدیریت برنامه:

نخستین بخش از برنامه یزد بهره‌ور به تبیین چگونگی مدیریت پروژه‌ها اختصاص دارد و طی آن تلاش می‌شود تا سازوکارهای ضروری برای ایجاد اطمینان از صحت و دقت اعمال مدیریت بر فرایند اجرای این برنامه جامع در گستره استان یزد، به همراه ساختارهای سازمانی ثابت یا موقت مورد نیاز برای اعمال این کارکردها به گونه‌ای شفاف و کامل مورد تشریح قرار گیرند. تبیین این مطالب در دو بخش فرعی به هم پیوسته و متکامل شامل «شبکه ساختاری» و «نقشه فرایندی» دنبال شده است.

### پودمان ب) ارکان راهبردی:

قسمت دوم این سند شامل اجزای راهبردی برنامه یزد بهره‌ور خواهد بود که مهمترین عنصر آن چشم‌اندازی است که تلاش دارد تا وضعیت بهره‌وری استان یزد در افق زمانی برنامه را ترسیم کند. در ادامه نیز مجموعه‌ای از اهداف کلان برای ایجاد اطمینان از تحقق چشم‌انداز، پیش‌بینی شده است؛ علاوه بر آنکه سیاست‌ها و ارزش‌های حاکم بر برنامه نیز مورد تصریح قرار گرفته‌اند. آخرین گزاره در این قسمت، معرفی راهبردهایی است که برای

پیگیری تحقق اهداف و چشم انداز بهره وری استان مناسب به نظر می رسند. در زمره سیاست ها و ارزش های پیش بینی شده برای تحقق برنامه یزد بهره وری، گزاره هایی از این دست مشاهده می شود که نگرش مسئولان استان به جایگاه نیروی انسانی در پیگیری راهبرد بهره وری را یادآوری می کنند:

### «حفظ کرامت انسان و جلوگیری از افت جایگاه عامل انسانی به عنوان محور توسعه در تنظیم مناسبات و طراحی نظام ها».

**پودمان ج) پروژه های نمونه:**

در آخرین بخش از سند یزد بهره وری، مجموعه ای از پروژه های متناسب با ارکان راهبردی برنامه به عنوان نمونه هایی اولیه معرفی می شوند که اجرای آنها خواهد توانست استان را در مسیر پیشبینی شده در ارکان راهبردی (به ویژه چشم انداز بهره وری استان) ناوبری نماید. بدین منظور ضمن مصاحبه با تعدادی از خبرگان استانی که در بخش های مختلف و با تخصص های گوناگون در عرصه های علمی- دانشگاهی، اجرایی- مدیریتی و مشاوره های فعالیت دارند، مشخصات اینگونه پروژه ها (شامل ریشه مسئله عنوان پروژه، مسئول اجرا، همکاران اجرایی و شاخص های کلیدی عملکرد) متناسب با الگوی استاندارد ابلاغ شده از سوی سازمان ملی بهره وری استخراج و ثبت شده است.

مبنای تعیین حوزه های تمرکز این برنامه برای شناسایی پروژه های پرچمدار بهره وری، از یک سو مزیت های نسبی استان در بخش های اقتصادی (مانند گردشگری معدن، صنایع فولاد، نساجی و کاشی و سرامیک و...) و از سوی دیگر، شناخت نابهره وری های کلیدی استان در منابع حیاتی (از قبیل آب، انرژی، نیروی انسانی، سرمایه، زمان و...) بوده است.

بدین ترتیب، حدود یکصد پروژه مختلف در بخش های مختلف و برای رفع چالش های بهره وری شناسایی شده است که بر اساس معیارهای ارزندگی (از قبیل بومی بودن، نوآرنگی، شدت اثرگذاری، قابلیت کنترل، میزان منابع مورد نیاز و...) مورد سطح بندی قرار گرفته اند و دو لایه (شامل پروژه های پرچم دار و پروژه های تکمیلی) احصا شده اند.

یادآوری می نماید که برنامه یادشده بر آن نبوده است که تمامی پروژه های مرتبط با بهره وری و تأثیرگذار بر شاخص های متنوع این پدیده متکثر را در بخش های گوناگون اقتصادی و عرصه های مختلف دولتی و خصوصی، به یکباره و در قالب برنامه ای دراز مدت احصا و معرفی نماید؛ بلکه هدف اصلی، شناسایی تعدادی از برجسته ترین پروژه های اولویت دار بهره وری در بخش های اقتصادی مزیت دار استان به عنوان «پرچمداران نهضت یزد بهره وری» برای اجرا در افق زمانی ده ساله (تا پایان سال ۱۴۱۱) بوده است و انتظار می رود که این الگوی پازل مانند از تصمیمات سخت و سرنوشت ساز در دوره های زمانی آتی تکمیل و تقویت شوند؛ به طوری که با اتمام فرایند استقرار هر پروژه، پروژه های جدید در بخش های خالی مانده از این آبر تصویر تعریف و دنبال شود.

### منطق طراحی

محتوای اصلی برنامه جامع یزد بهره وری شامل معرفی مشخصات تفصیلی نمونه پروژه هایی است که پیاده سازی آنها در افق زمانی این سند را می توان از دستگاه های اجرایی و بنگاه های اقتصادی و دیگر فعالان این زیست بوم گسترده انتظار داشت. این فهرست، علاوه بر تعیین محرک یا ریشه مسئله، عنوان پروژه، مجری و همکاران مشخص کننده شاخص های کلیدی عملکرد است؛ شاخص هایی که به منظور ایجاد امکان کنترل و تحلیل اثربخشی فعالیت های در حال انجام یا صورت گرفته برای عملیاتی کردن پروژه ها تعریف شده است تا بتوان به صورت دوره ای آنها را مورد سنجش و پایش قرار داد و بدین ترتیب اقدامات اصلاحی یا پیشگیرانه متناسب با نحوه عملکرد این برنامه را در زمان مناسب اجرا نمود. یادآوری می شود که مبنای شناسایی این پروژه ها تشخیص حوزه های تمرکز استان بوده است که از تلاقی دو جریان «مزیت های نسبی» و «بحران های نابهره وری» حاصل خواهد آمد. در جدول زیر، حوزه های بیست گانه تمرکز بهره وری استان مشخص شده اند.



## پروژه‌های ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی

### الف) پروژه های پرچم دار

عنوان پروژه	مجری	همکار	شاخص کلیدی عملکرد
برگزاری سالانه رویداد هفته منابع انسانی (شامل برگزاری مسابقات، جشنواره‌ها، پوشش‌های اجتماعی، ارائه خدمات عمومی و...)	س م ب	استانداری؛ دانشگاه‌ها؛ س آ پ؛ دستگاه‌های اجرایی مرتبط	میانگین رضایت مخاطبان
آموزش هفت مهارت نرم به دانش‌آموزان، دانشجویان، کارمندان، اصناف و...)	فنی و حرفه‌ای	س آ پ؛ آموزشگاه‌های خصوصی	تعداد دارندگان مدرک معتبر در مهارت‌های نرم
استقرار استاندارد ۳۴۰۰۰ مدیریت منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی و بنگاه‌های اقتصادی متوسط و بزرگ	س م ب	صمت	سهم کارکنان شاغل در سازمان‌های دارای گواهینامه استاندارد ۳۴۰۰۰
برگزاری اردوهای فشرده مهارت‌آموزی (بوت‌کمپ) بر اساس شناسایی نیازهای مهارتی زنجیره‌های تولیدی و خدماتی در استان (مانند طراحی در صنعت نساجی، تعمیرات تجهیزات پیشرفته و...)	فنی و حرفه‌ای	کار و رفاه اجتماعی؛ پارک فناوری؛ سازمان مدیریت صنعتی؛	تعداد مهارت‌آموزان شاغل شده در کارگاه‌ها
تشکیل بانک اطلاعات ذخیره استعداد‌های دانشی و مهارتی نیروی انسانی شاغل در سازمان‌های دولتی	س م ب	دستگاه‌های اجرایی مرتبط	تعداد اقلام اطلاعاتی ثبت شده در بانک
استقرار سامانه پایش شاخص‌های اختصاصی بهره‌وری نیروی انسانی (شامل سرانه مصرف نیروی کار در بخش‌های مختلف اقتصادی و کسب و کارهای گوناگون)	کار و رفاه اجتماعی	س م ب؛ صمت؛ جهاد کشاورزی؛ دستگاه‌های مرتبط	سطح پوشش جامعه هدف

### ب) پروژه های تکمیلی

عنوان پروژه	مجری	همکار	شاخص کلیدی عملکرد
تربیت نیروی کار در مراکز مهارت‌آموزی جوار کارگاهی و بین کارگاهی	فنی و حرفه‌ای	صمت؛ کار و رفاه اجتماعی	تعداد فارغ‌التحصیلان شاغل شده در کارگاه‌ها
اصلاح نظام بودجه ریزی با رویکرد بهره‌وری	س م ب	دارایی؛ استانداری	سطح پوشش جامعه هدف
فعال‌سازی مرکز ثبت طرح منسوجات	صمت		ارزش افزوده ناشی از تنوع در طراحی محصولات نساجی
استفاده از خدمات کانون‌های ارزیابی و توسعه شایستگی برای انتخاب مدیران و کارکنان در دستگاه‌های اجرایی و بنگاه‌های اقتصادی	س م ب	سازمان مدیریت صنعتی؛ صمت؛ کلینیک کسب و کار	سهم مدیران و کارکنان جذب شده از طریق کانون‌های ارزیابی و توسعه شایستگی از کل
استقرار نظام پرداخت مبتنی بر بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی و بنگاه‌های اقتصادی	س م ب	صمت	سطح پوشش جامعه هدف
استقرار نظام ارتقای شغلی مبتنی بر بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی و بنگاه‌های اقتصادی	س م ب	صمت	سطح پوشش جامعه هدف
اجرای طرح صدور مدرک تحصیلی-مهارتی برای فارغ‌التحصیلان به صورت مشترک از سوی دانشگاه‌ها و مراکز شغلی مرتبط	فنی و حرفه‌ای	دانشگاه‌ها؛ کار و رفاه اجتماعی؛ اصناف؛ س م ب	میزان انطباق مهارت‌های فارغ‌التحصیلان با نیازهای بازار کار
اجرای طرح کاهش زمان تحصیلات عمومی به عنوان پایلوت ملی (صدور دیپلم متوسطه عمومی پس از نه سال آموزش)	س آ پ	استانداری	تعداد دارندگان دیپلم نه‌ساله
آموزش چهار زبان خارجی به دانش‌آموزان، دانشجویان، کارمندان، اصناف و...)	س آ پ	نمایندگی وزارت خارجه؛ آموزشگاه‌های زبان	تعداد دارندگان مدرک معتبر بین‌المللی در زبان‌های خارجی
فعال‌سازی نظام‌های کاری مبتنی بر انعطاف در شرایط شغلی (مانند دور کاری، ساعات کاری شناور و...)	س م ب	صمت؛ کار و رفاه اجتماعی	سهم کارکنان بهره‌مند از شرایط شغلی منعطف

# چکیده

پیشنهاد چند مقاله به روز در حوزه مهارت‌های بهره‌وری و مدیریت

سردبیر:

نگار جلیلیان

دکترای مدیریت تولید و عملیات

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت مؤسسه آموزش عالی امام جواد(ع) یزد



## **Worker wellbeing and productivity in advanced economies: Re-examining the link**

Amy Isham, Simon Mair, Tim Jackson

Labour productivity is a key concept for understanding the way modern economies use resources and features prominently in ecological economics. Ecological economists have questioned the desirability of labour productivity growth on both environmental and social grounds. In this paper we aim to contribute to ongoing debates by focusing on the link between labour productivity and worker wellbeing. First, we review the evidence for the happy-productive worker thesis, which suggests labour productivity could be improved by increasing worker wellbeing. Second, we review the evidence on ways that productivity growth may undermine worker wellbeing. We find there is experimental evidence demonstrating a causal effect of worker wellbeing on productivity, but that the relationship can also sometimes involve resource-intensive mediators. Taken together with the evidence of a negative impact on worker wellbeing from productivity growth, we conclude that a relentless pursuit of productivity growth is potentially counterproductive, not only in terms of worker wellbeing, but even in terms of long-term productivity.



## **Beyond the Individual: A Systematic Review of the Effects of Unit-Level Demands and Resources on Employee Productivity, Health, and Well-Being**

Marta Roczniowska<sup>1</sup>, Ewelina Smoktunowicz, Cristian Coo Calcagni, Ulrica von Thiele Schwarz<sup>1</sup>, Henna Hasson<sup>1</sup>, and Anne Richter<sup>1</sup>

Creating sustainable employment—that is, a condition in which employees remain productive but also enjoy good health and well-being—is a challenge for many organizations. Work environment factors are major contributors to these employee outcomes. The job demands-resources model categorizes work environment factors into demands versus resources, which are, respectively, detrimental versus beneficial to employee outcomes. Although conceptualized as workplace factors, these job characteristics have been studied mostly at an individual level. Therefore, their roles at the supra-individual level (i.e., any work-unit level above an individual, such as group or organization) for employee productivity, health, and well-being remains unclear. The aim of this systematic review is to synthesize evidence concerning job resources and job demands at the supra-individual level and their relationships to productivity, health, and work-related well-being. The review covers articles published through December 2018. In total, 202 papers met the inclusion criteria. We found stronger support for the beneficial roles of supra-individual job resources than for the detrimental roles of job demands for productivity and work-related well-being. Regarding health, most of the relationships were found to be nonsignificant. To conclude, this review demonstrates that, at the supra-individual level, the motivational path has received more support than the health impairment path. Based on these findings, we provide recommendations for further research and practice.



## **It doesnot matter how hard you work: The importance of task allocation for worker productivity**

Lena Sheveleva, Melanie Jones, Irina Harris

Understanding the impact of heterogeneous inputs or task complexity (the terminology we use throughout) on worker productivity is important because in many real-world settings there is managerial and/or worker discretion over task allocation. In this paper, we use intra-firm administrative data to document that while worker ability/effort and time-specific effects both drive worker productivity, it's task allocation that plays the dominant role. Our findings complement a recent but growing literature that explores the interaction between management practices, peereffects, and task allocation (Bandiera et al., 2007; Burgess et al., 2010; Amodio and Martinez-Carrasco, 2018; Adhvaryu et al., 2022). However, in this paper, we focus on the importance of task allocation relative to worker and time effects in driving worker productivity...)



## **Building systemic resilience, productivity and well-being: a Mental Wealth perspective**

Jo- An Occhipinti, William Hynes, Patricia Geli, Harris A. Eyre, Yun Song, Ante Prodan, Adam Skinner, Goran Ujdur, John Buchanan, Roy Green, Sebastian Rosenberg, Allan Fels, Ian B Hickie

Resilience is vital if individuals, communities, businesses, institutions and economies are to flourish. Commonly considered the ability to endure and recover quickly from crises, resilience may be more aptly defined as 'the capacity of social, economic, and environmental systems to cope with a hazardous event or trend or disturbance, responding or reorganizing in ways that maintain their essential function, identity, and structure, while maintaining the capacity for adaptation, learning, and transformation'.<sup>2</sup> With this broader definition, resilience depends as much on the ability to let go of qualities, beliefs and directions that can no longer be sustained, as it does on understanding and preserving central 'identity' and function throughout a process of adaption. Fundamental to success in navigating the adaption process are decisions about what we value...)



## **Systematic Review of Head Nurse Leadership Style and Nurse Performance**

PHD Candiate, Nursing debertment, Arab american university, Palestine

Background: In any group, the leaders are the ones who carry the blood supply. Because leaders inspire and motivate their teams, those under them may accomplish more with less effort. Aim: The purpose of this study is to describe and assess the leadership of head nurses and their impact on nurse performance.

Methods: This interdisciplinary systematic study's search strategy made use of three different internet databases Scopus, PubMed and google scholar. Quantitative studies of the leadership styles and performance of head nurses have been conducted and published. All included studies had their data extracted, analyzed, and assessed for quality...)

\* جهت دسترسی به فایل پی‌دی‌اف اصلی و دانلود هر مقاله QRcode مربوطه را اسکن نمایید.

\* علاقمندان می‌توانند در صورت تمایل یکی از مقالات منتخب در این بخش را ترجمه کرده و خلاصه آن را جهت ارزیابی و انتشار به دفتر فصلنامه "پژوهش‌های نوین در مدیریت سرمایه انسانی" ارسال نمایند.

# معرفی

## کانون تفکر توسعه سرمایه انسانی استان یزد

### مقدمه

چندین دهه از زمانی می گذرد که صاحب نظران علمی و مسئولان اجرایی نظام توسعه در سرتاسر گیتی به این باور مشترک دست یافته اند که «انسان، محور توسعه است». با آنکه امروزه اهمیت عامل انسانی به عنوان پیشران تعالی جوامع، مورد توافق تمامی طراحان و مجریان برنامه های توسعه قرار دارد، اما هنوز هم چالشهایی متعدد در مسیر بهره برداری بهینه از این ظرفیت خدادادی برای ارتقای بالندگی سازمانها و کشورها وجود دارد و تحولات جدید نیز بر تعدد و پیچیدگی این مسائل میافزاید.

طبیعی است که مواجهه موفقیت آمیز با این چالشها، به ویژه در استان دارالعباده و دارالعلم یزد با تمام مختصات و مقتضیاتش، نیازمند تلاشی گروهی و مبتنی بر اندیشه ورزی و گفتمان سازی است.

### فلسفه وجودی کانون های تفکر

ظرفیت قانونی تشکیل کانون های تفکر دانشگاهی که از سوی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ایجاد شده است، فرصتی را پیش روی تعدادی از دغدغه مندان و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی استان یزد قرار داد تا با تأسیس «کانون تفکر توسعه سرمایه انسانی» تلاش های خود را در این زمینه به صورتی همگرا و هم افزا سامان دهی کنند. این تشکل فرهنگی که از اواخر سال ۱۳۹۹ شکل گرفته، فضایی را فراهم آورده است تا دیدگاه های گوناگون پیرامون پدیده محوری «توسعه انسان بنیان» مورد ارائه و تحلیل قرار گیرد؛ و دستاوردهای ناشی از این فرایند، با رویکرد مدیریت دانش در اختیار مخاطبان عام و خاص گذاشته شود؛ باشد که حاصل این مجاهدت علمی و کوشش گروهی به ارتقای نظام توسعه سرمایه انسانی استان کمک کند.

### مأموریت

- اندیشه ورزی برای شناسایی و حل چالش های نظام مدیریت توسعه سرمایه انسانی
- گفتمان سازی برای ترویج مبانی فکری و نظری مرتبط
- شبکه سازی از صاحب نظران و ایده پردازان

### مخاطبان

- تصمیم گیران و مسئولان نظام توسعه مدیریت سرمایه انسانی
- متولیان نظام تعلیم و تربیت (از پیش دبستانی تا آموزش عالی)
- مدیران و کارکنان نظام اداری و اجرایی استان
- مدیران بخش خصوصی
- مدیران و کارشناسان در حوزه منابع انسانی
- مشاوران و متخصصان مدیریت منابع انسانی
- اصحاب رسانه

## خروجی ها

- انتشار بیانیه های تخصصی خطاب به جامعه هدف اختصاصی یا عمومی
- تنظیم آیین نامه ها و مصوبات پیشنهادی
- تولید محتوا در حوزه مأموریت های کانون
- تدوین گزارش های آماری و تحلیلی
- ارائه پیشنهادهای اجرایی

## موضوعات اولویت دار

- ارتقای عملکرد نظام آموزش و پرورش عمومی
- بهبود کارایی و اثربخشی نظام آموزش عالی استان
- ایجاد تعادل میان جریان های عرضه و تقاضای نیروی انسانی
- آینده نگاری ارکان نظام مدیریت سرمایه انسانی
- برنامه ریزی برای ارتقای خلاقیت، نوآوری و بهره وری نیروی کار
- برنامه ریزی برای ارتقای مهارت های نرم در سرمایه انسانی امروز و آینده
- ارتقای کیفیت نظامهای جذب، گمارش، انگیزش و ارزشیابی کارکنان
- توانمندسازی و ظرفیت سازی در نظام اداری برای ایفای نقش بهینه در تحقق اهداف توسعه و رشد اقتصادی
- زمینه سازی برای استقرار سازوکارهای مناسب از نظام مدیریت دانش
- تقویت انسجام و ارتباط میان حلقه های متعدد زنجیره مدیریت منابع انسانی
- شناسایی و پیشنهاد نظام ها و سازوکارهای نوین توسعه سرمایه انسانی

## معرفی اعضاء کانون تفکر توسعه سرمایه انسانی استان یزد

● دکتر داریوش پورسراجیان  
رئیس مؤسسه آموزش عالی امام جواد (ع)

● دکتر نگار جلیلیان  
دبیر کانون تفکر

- مهندس علی اکبر اولیاء
  - دکتر داریوش پورسراجیان
  - دکتر سید محمود زنجیرچی
  - دکتر حمید رضا شرافت
  - دکتر ابوالفضل شرافت
  - دکتر جعفر رحمانی شمسی
  - مهندس اکرم فداکار
  - مهندس محمد حسین مزیدی
  - سید حسین رضوی خوسفی
  - دکتر مرتضی محمودی
  - دکتر هدایت کارگر شورکی
- اعضاء کانون تفکر

● مهندس سید رضا زکی پور  
دبیرخانه

فصلنامه پژوهش‌های **نوین** در مدیریت سرمایه انسانی  
شماره ثبت: ۹۱۸۷۳

**انتقادات و پیشنهادهای** خود را در جهت بهبود این فصلنامه، با ما در میان بگذارید.  
جهت تهیه **اشتراک فصلنامه** با شماره ۳۱۴۳-۳۵۰ داخلی ۲۲۶ دبیرخانه تماس حاصل فرمائید.