

رهبر حکیم انقلاب، ۲۰ اردیبهشت ماه همزمان با میلاد با سعادت حضرت علی بن موسی الرضا (ع) و در سالی که با عنوان «سرما به گذاری برای تولید» مزین شده است، در دیداری صمیمانه با کارگران به بیان نکاتی کلیدی و راهبردی درباره مسائل کار و تولید پرداختند. ایشان با تأکید بر نقش بنیادین کارگران در پیشرفت کشور، کار را دارای ارزشی والا دانسته و کارگر را ستون استوار اقتصاد ملی معرفی کردند. در این بیانات الهام بخش، محورهای مهم همچون ارزش گذاری کار و کارگر، تأمین امنیت شغلی، جلوگیری از تعطیلی کارخانه ها، امنیت شغلی کارآفرین، مهارت افزایی کارگران، ایمنی کارگر، حمایت از تولید داخلی، مشارکت کارگران در سود تولید، تأمین مسکن کارگری، تقویت فرهنگ محیط کار و توجه به تنوع نیروی کار با نگاهی آینده نگر و دقیق مورد تأکید قرار گرفتند؛ مسائلی که می توانند نقشه راهی مؤثر برای تحکیم پیوند میان تولید و معیشت باشند. در سلسله گزارش های پیش رو، هر یک از این محور ها به صورت جداگانه واکاوی و تلاش شده است ابعاد گوناگون آنها روشن و پیشنهادهایی کاربردی برای سیاستگذاران، کارفرمایان و بدنه کارگری کشور ارائه شود. دهمین گزارش به تقویت فرهنگ محیط کار می پردازد.

سلسله گزارش های «جوان» درباره مسائل کارگری – ۱۰

کارخانه محیط هم افزایی است نه میدان تضاد طبقاتی

کار فقط «جسم» نمی خواهد «انگیزه» هم می خواهد. در چرخه تولید و خدمات، مهم تر از پول و ابزار، آدم ها هستند؛ آدم هایی با شأن، احساس، انگیزه و کرامت. وقتی کارگر و کارفرما فقط «قش» ببینند و نه «رابطه»، وقتی سازمان به جای همدلی، از ترس و بدبینی تغذیه کند، دیگر نه بهره وری می ماند، نه انگیزه و نه اعتماد. در برخی محیط های کاری کشور، رابطه ها به جای مشارکت، به معامله ای بی روح تبدیل شده اند. گاهی کارگر احساس می کند شنیده نمی شود و کارفرما نگران است اعتمادش به خطا رود، اما این بین بیست نیست، ماجرای فرهنگ محیط کار، هنوز به آخر نرسیده است. اسلام بر خلاف فلسفه هایی که تضاد را اساسی کار می دانند، محیط کار را فضای هم افزایی می داند؛ جایی همکاران، نه رقابت متخل، این نگاه الهام بخش می تواند دوباره روح امید را به محیط های کاری ما بازگرداند.

■ ■ ■

■ **فرهنگ کار: ناپیدا اما مؤثر**

در هر سازمان، صنعتی یا ادارای چیزی هست که با چشم دیده نمی شود اما همه از نبودنش رنج می برند؛ فرهنگ. فرهنگ کار، تنها مجموعه ای از رفتارهای فردی نیست، بلکه روح حاکم بر روابط شغلی است. همان فضای که تعیین می کند آدم ها چطور با هم کار کنند، چطور باهم اختلاف داشته باشند، چطور خسته نشوند و چطور پیشرفت کنند. متأسفانه در بسیاری از محیط های کاری کشورمان هنوز فرهنگ به عنوان یک سرمایه بی قیمت جدی گرفته نشده است. سازمان ها ماشین وار، نیروی انسانی را استخدام می کنند، قرارداد می ببندند و می خواهند نتیجه بگیرند، اما فراموش می کنند که کارگر با کارمند،

تنها با ابزارها کار نمی کند با احساس امنیت، حس مفید بودن و رابطه ای انسانی تر است که کار به بهره وری می رسد. کافی است چرخه در یک کارخانه، اداره یا شرکت بزنید. از نخستین برخوردها تا نحوه مدیریت زمان، فضای گفت و گو، اعتماد یا بی اعتمادی بین همکاران، سطح انگیزه ها و حتی چگونگی ترک کار، همه از فرهنگی سخن می گویند که با ساخته شده یا فروپاشیده است. فرهنگ کاری اگر درست چیده نشود، به مرور سازمان را از درون فرسوده می کند حتی اگر ظاهرا همه چیز بر وفق ضوابط اداری باشد.

■ **محیطی که خسته می کند نه زنده**

محیط کار، اگر محیط بالندگی نباشد، تبدیل به محیط فرسایش می شود و این همان جاست که بحران آغاز می شود. کارگری که صبح را با بی میلی آغاز کند، مدیری که از گفت وگوی صریح فرار کند، همکارانی که از موفقیت یکدیگر شاد نمی شوند، نشان دهنده چیزی فراتر از خستگی جسم اند. اینها نشانه های یک محیط بیمار است. در سال های

اخیر، در پی فشارهای اقتصادی، گرانی، نوسانات ارز و حتی بحران کرونا، بسیاری از کارفرمایان و کارگران تحت فشار بوده اند. این طبیعی است، اما آنچه غیرطبیعی است، بی تفاوتی نسبت به فرهنگ کار است؛ انگار فرهنگ، دغدغه لوکس روزهای خوب است، نه الزام بقای روزهای سخت. در حالی که حقیقت برعکس است؛ فرهنگ محیط کار، درست در روزهای سخت معنا پیدا می کند. همدلی میان کارگر و کارفرما، احترام متقابل، گفت وگوی بدون هراس و احساس دیده شدن، تنها راهی است که سازمان ها در روزهای دشوار بتوانند بایستند. اگر کارکنان حس کنند صر فالانز ند، اگر کارفرما تنها نگران راندمان باشد، نتیجه اش ترک کار بی صدا، مهاجرت خاموش و سقوط وفاداری سازمانی است. فرهنگ

اقتصاد

سرویس اقتصادی، ۹۰۰۸۵۲۳



گزارش یک آذر احمدی لر

کار، فقط ابزار تأمین معیشت نیست؛ صحنه همدلی

رشد و مشارکت است. فرهنگ محیط کار

اگر نادیده گرفته شود هم به تولید لطمه می زند

و هم به کرامت انسانی

سالم، تنها با شعار به دست نمی آید باید آن را زندگی کرد، از بالا تا پایین سازمان. باید مدیران، احترام به نیروها را تمرین کنند. باید کارکنان، مسئولیت را ارزش بدانند. اصلاح از همین جا آغاز می شود.

■ **راه های بازسازی: از اعتماد تا شراکت**

فرهنگ محیط کار، مثل یک زمین زراعی است. اگر رهاش کنی، علف های هرز رویش را می گیرند و اگر به آن برسی، می توانی بهترین محصول ها را در آن برداشت کنی. پس سؤال اساسی این است: چطور می توان محیط کار را دوباره ساخت؟

۱. **بازسازی اعتماد**

اعتماد، ستون اصلی فرهنگ محیط کار است. نه فقط اعتماد کارکنان به مدیران، بلکه برعکس. مدیری که هر تصمیم کارمند را با تردید نگاه کند بی آن که فرصت توضیح دهد، در حقیقت امنیت روانی را از تیم خود می گیرد و از آن سو، کارگری که بدون احساس مسئولیت، فقط برای بستن ماه حقوق کار می کند، نشان می دهد اعتماد او هم از بین رفته



فرهنگ محیط کار را نمی توان در اتوماسیون ثبت کرد، اما نبودش در همه چیز اثر دارد؛ در انگیزه ها، وفاداری ها، پیشرفت ها و حتی فروش. آنچه محیط کار را سرپا نگه می دارد، فقط جدول تولید نیست، بلکه رابطه انسانی، اعتماد و احساس شراکت است

توازن در مسئولیت: کارگر وظیفه دارد کار را با وجدان انجام دهد و کارفرما وظیفه دارد حق او را به موقع و با عدالت ادا کند.

همدلی در مسیر رشد: رشد اقتصادی نه از مسیر بهره کشی، بلکه از مسیر مشارکت و عدالت می گذرد.

بازگشت به این نگاه، راه احیای انگیزه ها و ترمیم فرهنگ سازمانی ماست، نه با شعار، بلکه با تغییر منش، رفتار و نیت.

■ **تجربه هایی که فرهنگ را زنده کردند**

برخلاف تصور رایج، اصلاح فرهنگ محیط کار ضرورتی گنگ و غیرعملی نیست، شدنی است و شواهدش همین جاست در قلب کشور. در یکی از صنایع دانش بنیان در اصفهان، مدیرعامل جوانی که خودش از طبقه کارگری برخاسته است، تصمیم می گیرد از شکل سنتی فاصله بگیرد. و علاوه بر جلسات مدیریتی، ماهی یکبار پای سفره ساده ای با همه کارکنان می نشیند؛ بی نطق رسمی، بی پروتکل، فقط شنیدن. حاصل چه شد؟ افزایش بی سابقه وفاداری شغلی، کاهش ترک خدمت و جهش چشمگیر در تولید در همان سال اول. همچنین در یک مجموعه خدماتی در تهران نیز تغییرات فرهنگی از راه آموزش شروع شد. کارکنان نه فقط مهارت شغلی، بلکه آموزش هایی درباره احترام متقابل، ادب سازمانی، مهارت گفت وگو و کار تیمی دریافت کردند. در کمتر از شش ماه، مراجعات شکایت امیز مشتریان به یک سوم کاهش یافته است و کارکنان احساس رضایت بیشتری دارند. اینها نشان می دهد که فرهنگ اگر در متن سازمان قرار بگیرد، نه تنها هزینه زا نیست، بلکه ضامن پایداری اقتصادی، ثبات نیروی انسانی و رشد بهره وری است. پس اگر فرهنگ محیط کار در کشور مشکل دارد، تقصیر نشدنی بودنش نیست، تقصیر ندیدن آن است.

■ **۳ خطای رایج در نگاه به فرهنگ کار**

برای ترمیم فرهنگ محیط کار باید ابتدا سه نگاه نادرست را کنار بگذاریم؛ سه خطایی که مانع اصلاح اند:

۱. **فرهنگ را کالای وارداتی می دانیم**

برخی گمان می کنند فرهنگ کاری موفق تنها در ژاپن و آلمان یافت می شود. این نگاه، باطنش نوعی خودتحقیری فرهنگی است. در حالی که در سنت ایرانی-اسلامی مافاهیمی مانند وجدان کاری، امانتداری، انصاف در مزد، حسن معاشرت با زیردست ریشه ای عمیق دارند باید به داشته های فرهنگی مان رجوع کنیم و با بازآفرینی آنها، فرهنگ کار بومی و شریف خودمان را زنده کنیم.

۲. **فرهنگ را به شعار تقلیل می دهیم**

بسیاری از بنگاه ها، شعارهای زیبایی چون «سرمایه ما نیروی انسانی است» یا «ما هم می سازیم» را در بنرهای رنگی می نویسند، اما در عمل کوچک ترین نشانی از این باور ها در رفتارشان دیده نمی شود. فرهنگ، فقط شعار نیست؛ فرهنگ، تجلی رفتارهای روزمره است. از نحوه پاسخ به یک تلفن گرفته تا برخورد مدیر در اتاق جلسه.

۳. **فرهنگ را وظیفه منابع انسانی می دانیم**

اصلاح فرهنگ، وظیفه همه است، نه فقط بخش منابع انسانی یا مشاوران توسعه سازمانی. فرهنگ کاری، همان قدر که در اتاق مدیرعامل ساخته می شود، در ایستگاه نگهداری هم ساخته می شود. هر رفتار محترمانه، هر برخورد منصفانه و هر تصمیم اخلاقی، سهمی در ترمیم فضای فرهنگی سازمان دارد.

■ **نگاه آینده نگر به فرهنگ کار**

اگر بخواهیم چشم اندازی واقع گرایانه اما امیدوارانه ترسیم کنیم، باید بپذیریم دهه آینده، دهه رقابت با سرمایه انسانی توانمند است. نه فقط ماشین و تکنولوژی، بلکه فرهنگ سازمانی سالم، برگ برنده در رقابت اقتصادی خواهد بود. در فضای رقابتی تولید، تنها اینهایی خواهند ماند که زودتر از دیگران به اصلاح فرهنگی تن دهند؛ سازمان هایی که جایگاه انسانی افراد را جدی بگیرند و بدانند که محیط کار، بخشی از زیست جهان انسان است. اینها باید در صراف بازار تولید. اگر فرهنگ کار را درست بسازیم، می توانیم حتی در میان فشارهای اقتصادی، تکیه گاهی مطمئن برای نیروهای جوان و متخصص کشورمان شویم. در غیر این صورت، با موج مهاجرت، فرسایش روانی کارکنان و فروپاشی بی صدا روبه رو خواهیم شد؛ خطری که نه فوری، اما قطعی است.

■ **خانه ای برای کار**

و سرانجام باید بر این نکته تأکید کرد که محیط کار، نه فقط محل گذران زمان، بلکه خانه دوم زندگی انسان هاست. آدمی، یک سوم عمرش را در محل کار سپری می کند. آیا این خانه می تواند مملو از صمیمیت، معنا و پیشرفت باشد؟ بله، اگر بخواهیم. بازگشت به نگاه اسلامی در روابط کاری، رجوع به خرد ایرانی در احترام متقابل و درس گرفتن از تجربه های موفق داخلی، را راه به ما نشان می دهد. ما هنوز فرصت داریم تا از شعار «فرهنگ کار» عبور کنیم و به زندگی آن برسیم.

است. برای بازگرداندن این اعتماد، باید فضای گفت وگو باز شود. جلسات شنیدن دغدغه های نیروی انسانی بدون سانسور و با پاسخگویی باید به فرهنگ سازمانی تبدیل شود.

۲. **با تعریف شراکت نه فقط استخدام**

در نگاه اسلامی، رابطه میان کارفرما و کارگر، فقط یک معامله مالی نیست، بلکه نوعی مشارکت در تحقق خیر عمومی است. هر کدام به نوبه خود مسئولند. این شراکت باید در آیین نامه ها، پاداش ها و ساختار سازمانی هم دیده شود. وقتی کارکنان سود شرکت را در سود خود ببینند، کار را از خود خواهند دانست.

۳. **با آموزش فرهنگ نه فقط مهارت**

بسیاری از مدیران با ذهن فنی رشد کرده اند نه با ذهن انسانی. آموزش های فنی لازم اند اما کافی نیستند. کارخانه ای که فقط تولید کند انسان نسازد، به زودی فروخواهد ریخت. لازم است آموزش فرهنگ کار، گفت وگو، احترام متقابل، مسئولیت پذیری و ادب حرفه ای در تمام سطوح سازمان جدی گرفته شود.

■ **بازگشت به نگاه اسلامی در محیط کار**

در اندیشه اسلامی، کار نه تنها عبادت است، بلکه رابطه کارفرما و کارگر نیز بر پایه انصاف، امانتداری و کرامت تعریف شده است. اسلام در برابر نگاه های ایدئولوژیک مدرن که «محیط کار را میدان تضاد طبقاتی» می داند، الگوی همدلی و همراهی را ارائه می دهد. «محیط کار باید محل ائتلاف باشد نه میدان جنگ»

نگاه اسلامی به محیط کار ۳ ویژگی دارد:

تکریم نیروی انسانی: انسان صرف نظر از موقعیت شغلی اش محترم است.

منطقه رف قاجاق

اگرچه گزارش های نظارتی درباره میزان ارز صادراتی بازنگشته به کشور به صورت رسمی اعلام نشده، اما برآوردها حاکی از آن است که از سال ۱۳۹۷ که الزام صادر کنندگان به رفع تعهد ارزی اجرائی شد تاکنون ۱۷ میلیارد دلار ارز به کشور بازنگشته است.

■ **تأثیر شکاف قیمت حامل های انرژی در ایران با کشور های منطقه**

البته محدودیت های ایران در تجارت جهانی نیز منجر به فضایی غیر شفاف در رویه های تجاری شده است. همچنین مسئله بعدی نیز به شکاف بین قیمت برخی کالاها در داخل و خارج از جمله قیمت سوخت بازمی گردد. روزانه بیش از ۲۰ میلیون لیتر سوخت قاجاق می شود. قیمت پایین سوخت در کشور و افزایش قیمت ارز یکی از مواردی است که زمینه ساز افزایش قاجاق سوخت به خارج از کشور شده است. به عنوان نمونه برای روشن شدن میزان این حجم از قاجاق به صحت های رئیس کل دادگستری هرمزگان توجه کنید که گفته است حجم ذخیره مخازن سوخت قاجاق در بندر کلاهی غیر قابل تصور و بیش از ۲۱ میلیون و ۵۰۰ هزار لیتر است که با تولید روزانه یک پالایشگاه برابری می کند.

مجتبی قهرمانی گفته است: اگر ۱۰ هزار نیسان هم به بندر کلاهی آورده شوند نمی توانند ذخایر سوخت قاجاق موجود در این بندر را تخلیه کنند.

او این را هم اضافه کرده که شبکه قاجاق سوخت شبکه ای نیست که طی یک الی دو روز ایجاد شده باشد. به گفته رئیس کل دادگستری هرمزگان ضعف های مختلفی چه در حوزه نظارت و چه در حوزه اجرائی و سایر حوزه ها باعث شده است این شرایط ایجاد شود و چنین اتفاقی بیفتد.

■ **کاهش قاجاق با رفع ممنوعیت های غیر ضروری**

گزارش منابع رسمی نشان می دهد در سال هایی که ممنوعیت های غیر ضروری در روند صادرات و واردات کم شده (۱۳۹۶-۱۳۹۲) انگیزه و میزان قاجاق نیز کاهش یافته است اما در سال های پس از آن



تداوم روند افزایشی قاجاق، چالش های جدی را به اقتصاد ایران و تولیدات داخلی تحمیل می کند. علاوه بر تولید کنندگان، ورود کالای قاجاق مصرف کنندگان را نیز با چالش های متعددی مواجه می کند. یکی از مهم ترین دلایل این است که کالای قاجاق ضمانتی ندارد و در صورت بروز مشکل، هیچ کس پاسخگوی مشتری نیست

در پیکره تجارت کشور یک بخش مثل ساعت کاری می کند و آن هم تولید قوانینی است که منجر به فساد، رانت و قاجاق می شود. فضای ایجاد شده میزان دارایی های مالی بی نام و نشان را زیاد کرده. فرمان تجارت خارجی کشور را به بیراهه قاجاق منحرف و فعالان تجاری را به بازی در زمین کدر تشویق کرده است. خلاصه این وضعیت در تازه ترین گزارش مرکز پژوهش های مجلس منعکس شده است؛ جایی که آمارها نشان می دهد قاجاق از دو مسیر صادرات و واردات صعودی شده است. گزارش مرکز پژوهش های مجلس نشان می دهد میزان ارزش واردات و صادرات قاجاق طی سال های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱ افزایش داشته است. جزئیات این گزارش حاکی از آن است که ارزش واردات قاجاق در این مدت زمان ۳۰ درصد و ارزش صادرات در این زمان ۲۰ برابر افزایش یافته است. تعرفه گذاری نامناسب در واردات و اتخا ذرویه های ناصحیح در صادرات از مهم ترین دلایل افزایش حجم قاجاق در کشور است. تداوم این وضعیت منجر به کاهش درآمدهای دولت، اختلال در تولید و فساد شده است.

■ **پروسه های مزایر گمرکی و ترجیح به پذیرش ریسک قاجاق**

کارشناسان معتقدند در عمده رویه های تجاری کشور، موضوع «زمان» کم ارزش ترین مسئله ای است که متولی حوزه تجارت به آن اهمیت داده است. نمونه این وضعیت را در انفجار اخیر در بندر شهید رجایی مشاهده کردیم که فرایند کند ترخیص کالا در نهایت چه بلایی سر تجار آورد. کم توجهی سیاستگذار به اهمیت زمان، منجر به گرایش بیشتر به رویه های غیر شفاف و قاجاق می شود و در چنین فضای باز گانسان ترجیح می دهند ریسک قاجاق را بر انتظار برایندهای فراسایش ترجیح دهند.

یکی از مواردی که منجر به هدر رفت زمان تجار شده است به اختلال سامانه جامع تجارت بازمی گردد. وارد کنندگان مدت هاست از اختلال در سامانه جامع تجارت، تأخیر های چندماهه در ثبت سفارش کالا و تخصیص ارز و به دنبال آن ترخیص کالا از بندار سخن می گویند و