بررسي راهكارهاي اشتغال انعطاف‌پذير در هزاره سوم

غلامعلي طبرسا* و نرگس آهنگر**

امروزه نرخ بازگشت سرمايه تابعي از منابع انساني است، در حالي كه در گذشته تابعي از ساير منابع فيزيكي بود. جهاني شدن و گسترش رقابتهاي بين‌المللي فشار شديدي را به مديران براي افزايش بهره‌وري و كاهش هزينه‌ها و دستمزد كارگران وارد كرده است. آنچه براي اين تغييرات مناسب است بازنگري در مسيري است كه ما بدان اشتغال داريم يا ارزيابي دوباره در ادراكات و انتظارات ما از مفهوم آنچه است كه آن را مسير شغلي مي‌ناميم.

استفاده از الگوي كار انعطاف‌پذير در مقابل مزايايي مانند كاهش هزينه‌ها، ايجاد كار براي زناني كه قادر به كار تمام وقت نيستند و استفاده از افراد بازنشسته كه تجربه‌هاي زيادي دارند داراي اشكالاتي نظير نبودِ امنيت شغلي، ساعات كار پراكنده، حقوق كم و نظاير آن است. به همين دليل در اين مقاله ضمن بيان ويژگيهاي مشاغل عصر حاضر و دلايل استفاده از اين مشاغل، انواع مدلهاي انعطاف‌پذير و آمار استفاده از آنها در بعضي از كشورها بيان شده است. در ادامه وضع اشتغال در كشور ايران مورد بررسي قرار مي‌گيرد. در بخش پاياني نيز پيشنهادهاي براي طراحي و استقرار مشاغل انعطاف‌پذير به عنوان يک ضرورت اجتناب‌ناپذير مطرح مي‌شود.

واژه‌هاي كليدي: اشتغال انعطاف‌پذير، نيروي كار انعطاف‌پذير، الگوهاي كاري، دونات معكوس[1]، سازمانهاي شبدري و فدرال[2].

۱. مقدمه

افراد، سرمايه‌هاي بي‌بديلي هستند كه بيش از هر منبع ديگري براي سازمان اهميت دارند و فقط اين ذخيره بي‌مانند است كه مي‌تواند مزيت نسبي براي سازمان ايجاد كند. دو ديدگاه در حوزه مديريت منابع انساني وجود دارد كه از آنها به عنوان ديدگاههاي خشک و منعطف ياد مي‌شود. در نگرش خشک، به كاركنان به عنوان منبعي مانند منابع ديگر مي‌نگرند، بنابراين مانند هر منبع ديگر بايد ارزان و قابل اداره كردن باشند و براي افزايش كارايي و بهره‌وري با ساير منابع سازمان هماهنگ باشند.

* دكتري مديريت، عضو هيئت علمي دانشكده مديريت و حسابداري دانشگاه شهيد بهشتي

** كارشناس ارشد مديريت

1. Reverse Doughnut
2. The Federal and Shamrock Organization

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-15]

در ديدگاه منعطف، كلمه افراد به جاي كاركنان به كار مي‌رود و بر به كارگيري فنوني مانند ساعات كاري انعطاف‌پذير تأكيد مي‌شود[۱]. دنياي امروز نيازمند نيروي كاري است كه از مهارت كافي براي تجزيه و تحليل، تفسير و نتيجه‌گيري از داده‌ها، تصاوير، واژه‌ها، ارقام و نظاير آنها برخوردار باشد. با افزايش صلاحيتها به عنوان مثال كارگران خانگي قادر خواهند بود بلندپروازي و افقهاي ديد خود را گسترش دهند. اما شواهد نشان مي‌دهد كه بيشتر افراد تمايلي به داشتن تحصيلات دانشگاهي نداشته و ترجيح مي‌دهند وارد بازار كار شده و سرمايه بياندوزند. در مقابل، افراد تحصيل كرده نيز از مهارت كافي برخوردار نيستند. امروزه بيشتر سازمانها به جاي صادرات كالاهايشان و داشتن توليد انبوه، سعي در صدور كارخانه به كشورهايي دارند كه در آنها هزينه مواد اوليه و كارگر كمتر است[۲]، زيرا جهاني‌شدن و گسترش رقابتهاي بين‌المللي فشار شديدي را به مديران براي افزايش بهره‌وري، كاهش هزينه‌ها و دستمزد كارگران وارد كرده است. آنچه براي اين تغييرات مناسب است، بازنگري در راهي است كه ما كار مي‌كنيم، يا ارزيابي مجدد در ادراكات و انتظارات ما از مفهوم آنچه است كه ما آن را مسير شغلي مي‌ناميم.

نبودِ نيروي كار ماهر در بسياري از كشورها موجب استفاده گسترده از الگوهاي كار انعطاف‌پذير شده است. استفاده از الگوي كار شناور امكان استفاده كارا از هزينه نيروي كار را از طريق كاهش هزينه كارگران و انطباق هرچه بيشتر مقررات كاري با نيازهاي كار را فراهم مي‌كند. همچنين الگوي كار انعطاف‌پذير راه‌حلي براي حفظ رابطه كاري كارگران، كارمندان مسن (كه داراي مهارتهاي كافي هستند) و زنان كه قادر به كار تمام وقت نيستند، محسوب مي‌شود.

هندي تقريباً دو دهه قبل از سازمانهاي شبدري و فدرال نام مي‌برد. سازمان شبدري، سازماني است كه مانند شبدر از سه برگ چسبيده به هم تشكيل شده است. نخستين برگ آن را هسته متخصص مي‌نامند كه از افراد صاحب صلاحيت، متخصصان يا تكنسين‌ها و مديران تشكيل مي‌شود. اين افراد زياد و سخت كار مي‌كنند و در عوض، نه تنها انتظار دارند كه بلافاصله پاداش مناسبي دريافت كنند، بلكه نوعي تضمين براي آينده را نيز طلب مي‌كنند. برگ دوم شبدر را پيمانكاراني تشكيل مي‌دهند كه با سازمان قرارداد مي‌بندند. در اين سازمانها تمامي فعاليتهايي كه در زنجيره اقدامات راهبردي سازمان قرار ندارد يعني كارهايي كه ديگران هم قادر به انجام آنها هستند، از طريق عقد قرارداد به كساني واگذار مي‌شود كه در آن به نوعي تخصص دست‌يافته و از نظر عملي بتوانند آن را بهتر و با هزينه‌هاي كمتر انجام دهند. سومين برگ شبدر، نيروي كار انعطاف‌پذير يا تمام كارگران پاره‌وقت و موقتي هستند كه رشديابنده‌ترين بخش عرصه اشتغال را تشكيل مي‌دهند. اين رشد تا اندازه‌اي تابع بخش خدمات است زيرا اين سازمانها مانند سازمانهاي توليدي قادر به انبار

---

۱. پاول اس. كرک برايد، ۱۳۸۳، ص ۹۵.

۲. چارلز هندي، ۱۳۷۸، صص ۶۰-۵۷.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-15]

كردن محصولات خود نيستند. وقتي ساعات كار براي اين سازمانها افزايش مي‌يابد، يا بايد از كاركنان تمام وقت درخواست اضافه‌كاري شود، يا تعداد كاركنان تمام‌وقت به اندازه‌اي باشد كه بتوانند پاسخگوي اوج دوره كاري باشند و در بقيه ساعات بيكار بمانند. در سالهاي گذشته از هر دو روش استفاده شده است زيرا نيروي كار را راحت‌تر و مديريت آن را آسان‌تر مي‌كرد اما امروزه با توجه به حقوق رو به افزايش و شرايط ممتازي كه هسته اصلي تمام وقت دارد، هزينه‌هاي اين كار سرسام‌آور است. استفاده از نيروي كار فصلي و پاره‌وقت براي پر كردن ساعات اضافي يا رفع نياز در دورانهاي اوج، پردردسرتر اما به مراتب ارزان‌تر است. اين نيروها مهارتهايي دارند كه مي‌تواند افزايش يابد، آنها مي‌توانند به كار تعهد داشته باشند و قابليتها و تواناييهايي دارند كه اگر از آنها درخواست شود قادر به ارائه آن هستند.

۲. فدرالسيم و تمركززدايي

از نظر سياسي، فدراليسم به اين مفهوم است كه تعدادي گروه، زير پرچمي واحد جمع شوند و تا اندازه‌اي هويت مشترک داشته باشند. فدراليسم سعي مي‌كند ضمن كوچک نگاه داشتن يا دست كم مستقل نگاه داشتن خود در عين حال بزرگ بوده و خودمختاري و همكاري را با هم تركيب كند. فدراليسم با تمركززدايي تفاوت دارد. تمركززدايي به اين مفهوم است كه مركز انجام كارها يا وظايف به بخشهاي دور افتاده واگذار شود در حالي كه كنترل كلي را در دست دارد. مركز سازمان در يک سازمان غيرمتمركز، كاري را انجام نمي‌دهد بلكه اطمينان حاصل مي‌كند كه از نحوه انجام كارها آگاهي دارد. اما مركز سازمان در فدراليسم، قدرت خود را از گروههاي دوردست مي‌گيرد و نوعي نمايندگي معكوس وجود دارد. بنابراين مركز، بيشتر به هماهنگي، مشاوره، اعمال نفوذ و پيشنهاد مي‌پردازد تا آنكه به هدايت يا كنترل مستقيم اقدام كند. سازمانهاي فدرال، سازمانهاي اعتماد معكوسند. ابتكارات، انگيزه‌ها و انرژي اغلب از مركز سرچشمه مي‌گيرد و مراكز فقط يک نيروي اثرگذارند كه توجه چنداني را جلب نمي‌كنند. در بحث فدراليسم، تفويض اختيار و دونات معكوس از مفاهيم اساسي است كه به اختصار توضيح داده مي‌شود:

الف - تفويض اختيار: به معناي واگذار كردن قدرت است. هيچ كس در سازمان اين كار را با اشتياق انجام نمي‌دهد، اما سازمان فدرال در صورتي كار خواهد كرد كه افراد شاغل در مركز نه تنها مجبور شوند بخشي از قدرت خود را واگذار كنند، بلكه خواهان انجام اين كار نيز هستند زيرا فقط در اين صورت است كه مي‌توانند به تصميم‌گيرندگان جديد براي اخذ تصميم‌هاي صحيح اعتماد كنند و فقط در اين صورت است كه آنها قادر خواهند بود كار كنند. بنابراين بايد به اين كار اعتقاد داشته و آن را خوب و ضروري به حساب آورند.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-15]

ب- دونات معکوس: منظور از دونات نوعي شيريني است که گرد و وسط آن سوراخ است. آنچه که مورد نظر است يک دونات آمريکايي معکوس است، به اين معنا که سوراخ وسط پر و فضاي خالي در اطراف آن وجود دارد. ارزش اين قياس وقتي آشکار مي‌شود که با شغل مقايسه شود. بخشي از اين شغل که بايد به روشني تعريف شود، همان کانون دونات است. در هر شغل، انتظار از صاحب آن شغل اين است که نه تنها همه کارهايي که از او خواسته شده انجام دهد بلکه به نوعي سطح کار را نيز ارتقاء داده و به سمت فضاي خالي دونات حرکت کرده و شروع به پر کردن آن کند. سازمانهاي بزرگ به دوناتهاي بزرگ، خواه گروهي، خواه منفرد نياز دارند.

از سوي ديگر امروزه مفهومي به اسم شغل‌زدايي در مطالعات و تحقيقات مربوط به کار وارد شده است، به اين معنا که کار فرد آنقدر شناور شده که ديگر لازم نيست افراد زير يک سقف جمع شده و کار انجام دهند. بنابراين مفهوم مشاغل مجموعه‌اي در نظريه‌هاي مديريت وارد شده که منظور از آن سبدي از مشاغل در سازمانهاي مختلف است.

۳. ويژگيهاي مشاغل در عصر حاضر

از گذشته‌هاي دور همواره نسبت متقاضيان مشاغل دولتي از مشاغل خصوصي بيشتر بوده است. دلايل مختلفي براي آن وجود دارد که مي‌توان به وجود امنيت شغلي، حقوق دائمي، مزايايي مانند بيمه، امکانات رفاهي و نظاير آن اشاره کرد. اما معرفي مديريت دولتي نوين باعث به وجود آمدن اين تفکر شد که دولت نيازمند داشتن انعطاف‌پذيري بيشتر در محاسبه حقوق و دستمزد و شرايط اشتغال است.

نخستين ويژگي مشاغل دنياي امروز، دانش محور بودن آنهاست. در گذشته بيشتر کشورها دست به توليد انبوه مي‌زدند در حالي که امروزه بيشتر سازمانها به سمت وابسته کردن سازمانهاي ديگر به خود رفته و مشاغلي مانند مشاوره، شرکتهاي بيمه و نظاير آن را برگزيده‌اند. از سويي فرآورده‌ها نيز به سوي مشتري‌محوري حرکت مي‌کنند. به اين معني که خدمات عرضه شده آنقدر انعطاف‌پذيرند که مشتري به راحتي مي‌تواند نوع کاربري آنها را مشخص کند. در نتيجه اين مشاغل نيازمند افرادي است که هوش، ذکاوت و مهارت کافي داشته و همچنين به يادگيري دائمي علاقمند باشند.

دومين ويژگي، جهاني شدن مشاغل است. امروزه به کمک فن‌آوري اطلاعات و ارتباطات، فرد در هر کشوري که باشد به راحتي قادر به ايجاد ارتباط با افراد ديگر است و اين به معناي آن است که افراد مي‌توانند در سطح جهاني فعاليت کنند، در حالي که در گذشته بيشتر مشاغل، بومي، محلي و ملي بود.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-15]

به دليل تغييرات ناگهاني و ناپيوسته، همچنين وجود رقابتهاي شديد بين‌المللي، مشاغل بسيار ناپايدارند و بيشتر افراد در عمر خود چندين بار شغل عوض مي‌كنند، بنابراين بيشتر سازمانها ساختارهاي تخت و مسطح را براي خود برگزيده، سلسله مراتب سازماني خود را از بين برده و به صورت گروهي كار مي‌كنند.

همه اين موارد باعث شده كه انتخاب افراد توسط بازاريابي شبكه‌اي نيروي كار و بر اساس شايستگي باشد، در حالي كه استخدام در گذشته توسط يک واحد متمركز در سازمان و بيشتر بر اساس روابط بود تا ضوابط. امروزه منابع انساني در سازمانها از اهميت بيشتري نسبت به ديگر منابع برخوردارند و كار براي افراد لذت‌بخش‌تر و محيط‌هاي كاري انساني‌تر است. اين امر باعث كاهش نقش حمايت‌گرايانه دولت و اتحاديه‌هاي كارگري و نظاير آن شده است. مشاغل آنقدر متنوع شده‌اند كه ديگر ترسي از بيكاري براي افراد وجود ندارد، به عنوان مثال افراد مي‌توانند در خانه يا در محيط‌هاي كوچک به جاي كار در سازمانهاي بزرگ با تعداد زيادي از كاركنان فعاليت كنند.

۴. دلايل استفاده از مشاغل انعطاف‌پذير

هندي[۱] و آتكينسون[۲] توجه مردم را به افزايش حركت از يک مسير شغلي دائمي به مسيرهاي شغلي موقت جلب كردند. مدلهاي جديد كار نيمه‌وقت و قراردادهاي كوتاه‌مدت، ترديدهايي حول و حوش الگوهاي آينده كار ايجاد كرده است[۳] و توجه سازمانها را به اين نكته جلب كرد كه آنها نيازمند بازنگري روشهاي مديريت ادراک افراد راجع به مسيرهاي شغلي هستند. پيشرفتهاي فن‌آورانه نيز موجب انقلاب در مفهوم كار شده است. تغييرات فن‌آوري ارتباطات، توانايي ايجاد ارتباط مستقيم با مشتري و همكاران را از مسيرهاي دور فراهم كرده است. تغييرات ايجاد شده در بازارها و رقابت موجب عكس‌العمل‌هاي متفاوتي نظير كوچک‌سازي، استخدام مجدد، ساختارهاي تخت‌تر (سلسله مراتب كمتر) و خدمات متفاوت شده است[۴]. همه اين تغييرات به ساختاردهي دوباره استخدام و محيط كاري منتهي شده است. ساعات كاري از تمام وقت به نيمه وقت و كار دائمي به كار موقتي تبديل شده است[۵]. امروزه دولتها بر اساس اصول مديريت دولتي نوين سعي در كاهش حجم خود دارند و هم اكنون بسياري از آنها به دولتهاي سايه‌اي تبديل شده‌اند. اين به معني آن است كه آنها به سمت استفاده از قراردادها و برون‌سپاري پيش مي‌روند. اين مسئله باعث كاهش كار دائمي براي بيشتر افراد شده است. تغيير شرايط اقتصادي نيز باعث شده كه سازمانها براي كاهش

---

۱. هندي، ۱۹۸۹، صص ۶۰-۲۰.

2. J. Atkinson, 1985, pp. 9-26.
3. P.Morgan, 1990, P. 2.
4. Maureen Woodd, 2000, p. 99.

۵. چارلز هندي، ۱۳۷۸، صص ۶۰-۵۰.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-15]

هزينه‌هاي خود نيروي كارشان را مورد بازنگري و ارزيابي قرار داده و سعي در كاهش آنها داشته باشند. در بعضي از كشورها كه تعداد استخدام رسمي اندك است، سازمانها از نيروي كار اقتضايي يا جنبي استفاده مي‌كنند. از سوي ديگر با توجه به افزايش سطح سواد زنان آنها به عنوان يک نيروي تازه، نيازمند شغل هستند، هرچند در مقابل، مسئوليت خانه‌داري و نگهداري از كودكان را نيز بر عهده دارند، اين كار باعث مي‌شود كه نتوانند ساعات طولاني در خارج از منزل اشتغال داشته باشند. هندي در همان كتاب، سن اول را سن آموزش، سن دوم را سن كار و سن سوم را سن مبادله دانش و مهارت مي‌داند. در گذشته سن سوم ارزش زيستن نداشت، در حالي كه امروزه به دليل پيشرفتهاي پزشكي و بهداشتي عمر افراد افزايش يافته است. آمارها نشان مي‌دهد كه در بعضي از كشورهاي صنعتي دنيا از هر پنج نفر يک نفر مستمري‌بگير است. اين كهنسالان چون سالم و زنده‌اند، قادر به كار كردن هستند. كاهش تعداد افراد صاحب صلاحيت، كارفرمايان را به استخدام بازنشستگان و زنان ترغيب مي‌كند. كارمندان بازنشسته جزو سرمايه‌هاي دست نيافتني سازمانها هستند پس بر مديران واجب است كه به نحوي اين سرمايه را به كار بگيرند.

جهاني شدن كه در پي پيشرفت فن‌آوري ارتباطات و اطلاعات به وجود آمده است نيز فشار زيادي به دولتها براي كاهش هزينه‌ها و افزايش كارايي و بهره‌وري وارد كرده است. استفاده از الگوهاي كار انعطاف‌پذير باعث كاهش چشم‌گير هزينه‌ها شده است. استفاده از اين روشها در واقع پاسخي مثبت به تقاضاهاي متنوع مشتريان است.

حال با اين توضيحات در ادامه الگوهاي مشاغل انعطاف‌پذير از نظر ماهيت، محتوا و كاركرد به اختصار مطرح مي‌شود.

۵. نمونه‌هاي مختلف روشهاي كاري انعطاف‌پذير

الف- تسهيم كار: اين الگو بيشتر براي مشاغلي به كار مي‌رود كه به شدت به هم وابسته هستند، مانند تايپ كامپيوتري، انجام كارهاي كپي و مانند آن. در اين صورت به طور مثال دو نفر مي‌توانند يک كار تمام وقت را با هم تقسيم كنند. آنها در سازمان يک پست دارند و هر دو براي ارتقاء و پيشرفت به عنوان يک نفر ديده مي‌شوند. اين روش هم براي افراد و هم براي سازمان مناسب است، براي افراد از اين نظر كه به عنوان مثال مادران كارمند مي‌توانند كار خود را از صبح زود يا عصر هنگامي كه كودكشان در مدرسه است، شروع كنند. از مزاياي آن براي سازمان، توانايي انتخاب از ميان كارمندان با كيفيت، آنهايي كه در مواقع ديگر در دسترس نيستند و ايجاد يک حفاظ براي رفع كمبود كارمند در تعطيلات و مرخصيهاست. اما براي كارهايي كه نيازمند فعاليتهاي هماهنگ و تمركز فكري است، اين روش اثربخش نيست.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-15]

ب- كار از راه دور: پيشرفتهاي فن‌آورانه به فرد اجازه انجام اين كار را مي‌دهد. در اين روش افراد دفتر كار ندارند و در خانه مشغول به كار هستند. ميز كار، كامپيوتر، فاكس و نظاير آن وسايل كار آنها را تشكيل مي‌دهد. در بيشتر موارد اين افراد فارغ از انواع مشكلات زماني و مكاني به كار خود مي‌پردازند و بسياري از كاركنان به اين ترتيب مي‌توانند با داشتن مهارتهاي كافي در چند شغل فعاليت كنند.

ج- كار فردي: بعضي از افراد ترجيح مي‌دهند در طي زندگي خود به استخدام سازمان خاصي در نيامده و براي خودشان كار كنند. اين افراد در اصطلاح كارمند و رئيس خودشان هستند. بيشتر مغازه‌ها و فروشگاهها با اين شيوه اداره مي‌شوند. در صورتي كه كار آنها خدماتي باشد بهتر است دائم خود را با تغييرات محيطي تطبيق دهند. بيشتر شركتهاي موفق دنيا از همين روش كسب و كارهاي خصوصي كار خود را شروع كرده‌اند.

د- ساعات كاري منعطف: اين روش قديمي‌ترين و شايد عادي‌ترين الگوي كاري مورد استفاده است كه در آن فرد قادر خواهد بود ساعات روز كاري خود را براي شروع و خاتمه كار يا مسافرت تغيير دهد. اما روش معمول اين است كه به عنوان مثال يكي از حالات ارائه شده را براي ساعات كاري خود انتخاب كند، از ۸ صبح تا ۵ بعد ازظهر، از ۷ صبح تا ۲ بعد ازظهر يا از ۹ صبح تا ٤ بعد از ظهر. اين روش مورد استقبال كارمندان قرار گرفته، زيرا ابزاري مفيد براي كنترل روز كاري و كيفيت زندگي كاري است.

هـ- مرخصي طولاني‌مدت: در اين روش اجازه ترک خدمت به افراد با حفظ مزايا و سمت قبلي داده مي‌شود كه البته اين روش براي افرادي كه از مرخصي با حقوق برخوردار نيستند، مناسب نيست.

و- كار نيمه وقت: موقعيتي است كه در آن افراد مي‌توانند براي بيش از يک سازمان كار كنند. اين مورد شامل مشاغلي است كه ساعات كاري آنها از حد استاندارد كمتر است. طبيعي است كه در اين روش حقوق و مزاياي كمتري نيز به افراد داده مي‌شود، اما راهكاري مناسب براي افرادي است كه مي‌خواهند تجربه‌هاي متفاوت كاري داشته باشند. همچنين شركتهاي كوچک كه توان مالي كمي دارند هم مي‌توانند با اين روش دو تا سه روز در هفته از متخصصان و كاركنان با تجربه استفاده كنند.

ز- كار داوطلبانه: در اين روش به فرد اجازه داده مي‌شود كه براي كارآموزي، كسب تجربه يا حتي تفريح به كار اشتغال داشته باشد و در بعضي از موارد حتي حقوق نيز دريافت كند. البته ممكن است چنين فردي در آينده به استخدام همين سازمان يا سازمانهاي مشابه درآيد.

ح- برنامه زماني منعطف: اين روش بيشتر مناسب مادران تازه بچه‌دار شده و افرادي است كه دوره نقاهت خود را طي مي‌كنند. فرد مي‌تواند براي مدتي به طور مثال يک سال، ساعات كاري

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-15]

خود را به نحوي تنظيم كند كه در بعضي از ماهها بيشتر و در بعضي از ماهها كمتر كار كند. در نتيجه در زمانهايي كه بيشتر كار كرده حقوق بيشتر و در زمانهايي كه كمتر كار كرده است حقوق كمتر دريافت مي‌كند.

۶. تحقيقات انجام شده در خصوص مشاغل

در حالي كه تصور عمومي بر آن است كه تنوع بيش از اندازه مشاغل عصر اطلاعات، ترس از بيكاري يا افزايش تعداد بيكاران را از ميان برده و باعث افزايش دامنه انتخاب مديران در به‌كارگيري افراد، تجهيزات و فن‌آوري مي‌شود و نيروي كار را نيز قادر خواهد كرد با استفاده از انواع روشها و سازمانهاي انعطاف‌پذير نوعي آشتي بين زندگي حرفه‌اي و خانوادگي به وجود آورد، اما در فهرست‌بندي آسيبهاي جانبي بيكاري، بي‌ثباتي گوناگون شرايط كار (كار موقت، قراردادهاي محدود، انواع كارورزي) يک معضل بديهي و دير آشنا به نظر مي‌رسد. البته لازم به يادآوري است كه مشاغل موقت را نمي‌توان با ناپايداري شغلي يكي دانست، هرچند اين همسان انگاري به طور كلي موجه به نظر مي‌رسد.

وقتي نگاهها روي تمام كساني متمركز مي‌شود كه مي‌خواهند كمتر كار كنند (كه شمارشان هم بالاست)، مردان و زناني كه تمايل دارند بيشتر كار كنند و نيازمند حقوق كار تمام وقت هستند، به دست فراموشي سپرده مي‌شوند. امروزه در بسياري از كشورها شاهد آن هستيم كه بسياري از افراد ماهر نيازمند كار تمام وقت، چيزي جز كار پاره‌وقت پيدا نمي‌كنند و به ناچار داشتن يک شغل چندساعته را به بيكاري ترجيح مي‌دهند و اين مشاغل را كه حقوق آنها بسيار كم و ساعات كاري آنها فوق‌العاده پراكنده است، انتخاب مي‌كنند. كاهش دستمزدها نيز ارتباط تنگاتنگي با مشاغل پاره‌وقت دارد. لوموند ديپلماتيک[1] چاپ فرانسه، اين افراد را يک گروه حاشيه‌اي از حقوق‌بگيران فقيري مي‌داند كه نه بيكارند، نه مطرود و نه از دولت كمكي دريافت مي‌كنند، بلكه شغل دارند ولي باز نمي‌توانند امرار معاش كنند.

كارگراني كه در اين نوع كارها اشتغال دارند احساس امنيت نمي‌كنند زيرا قادر به استفاده از تمام مزاياي مادي و معنوي سازمان نيستند. با وجود اينكه بعضي از آنها مجبورند ساعاتي متمادي و متفاوت در هفته به كار بپردازند، سازمانها نيز اين كاركنان را در موفقيتهاي خود شريک نمي‌دانند زيرا كه اصولاً آنها را كاركنان واقعي خود به حساب نمي‌آورند و تمام امكانات سازمان متعلق به كارمندان دائمي است. به نظر اين افراد استفاده از اين روش ممكن است به سود كارفرمايان باشد اما به نفع آنها نيست.

1. Lemonde Diplomatique, 2003, P. 4.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-15]

هم‌اكنون در فرانسه ۴/۳ ميليون نفر براي دستمزدي كمتر از حداقل حقوق ماهانه كار مي‌كنند كه ۸۰ درصد اين افراد را زنان تشكيل مي‌دهند. آمارها نشان مي‌دهد كه نسبت آنها از حدود پنج درصد در سال ۱۹۸۳ به نُه درصد در سال ۲۰۰۱ رسيده است[۱]. البته تبعيض جنسي براي استخدام در مشاغل هنوز در بسياري از كشورها وجود دارد. به عنوان مثال در مدل شبدري كه پيشتر ذكر شد به نظر مي‌رسد احتمال زيادي براي استخدام مردان در هسته اصلي وجود دارد، در حالي كه مخلوطي از جنسيت، مشاغل حاشيه‌اي را تشكيل مي‌دهند. از سوي ديگر واگذاري كار به كارگران هسته مركزي و تقسيم سود نيز در بين آنها بيشتر ترجيح داده مي‌شود.

با وجود اين مشكلات، سازمانها در اروپا به سمت انعطاف‌پذيري پيش مي‌روند. از بين روشهاي انعطاف‌پذير، از روش كار در خانه كمتر استقبال شده است. در اين روش فرد به دليل ملاقات نكردن همكاران، مشتريان، كارفرما و اينكه كار با زندگي شخصي او كاملاً آميخته شده است، كم‌كم دچار نوعي معضل اجتماعي مي‌شود و خود را عضو آن سازمان به حساب نمي‌آورد[۲].

سرشماري انجام گرفته در آمريكا نيز نشان مي‌دهد كه در اين كشور، تعداد ۱/۹ ميليون نفر در بخش اداري، ۱/۵ ميليون نفر در بخش نظامي، ۸۵۰ هزار نفر در بخش خدماتي هستند كه در كل ٤/۳ ميليون نفر تا سال ۱۹۹٦به صورت تمام وقت اشتغال داشته‌اند. در اين كشور، سياستمداران به دليل بهبود عملكرد دولت، كاهش هزينه‌ها، حمايت از مشاغل كوچك و نظاير آن، تمايل دارند كاركنان را در بخش سايه‌اي به كار بگيرند. منظور از دولت سايه‌اي، دولتي است كه بخشهايي از كار خود را از طريق برون‌سپاري، مؤسسه‌هاي غيرانتفاعي، محلي و ايالتي اداره مي‌كند. دولت سايه‌اي در آمريكا به ميزان ۱۵ درصد بين سالهاي ۱۹۸۴ تا ۱۹۹۶ رشد داشته است[۳]. اين مسئله نشان‌دهنده آن است كه اين كشور نيز مانند اروپا به سوي انعطاف‌پذيري بيشتر حركت مي‌كند.

در كشور ما نيز اطلاعات مركز آمار كه در ارديبهشت ۱۳۸۵ نمونه‌گيري شده است نشان مي‌دهد حدود ۴۸ درصد از بيكاران در گروه سني ۲۰ تا ۲۹ سال، پس از يك تا چهار سال تلاش براي يافتن شغل هنوز نتوانسته‌اند شاغل شوند و اين گروه سني بيشترين زمان معطلي بيكاري را در ميان گروههاي ديگر تجربه كرده‌اند. حال همين گروه سني در سالهاي ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۰ چه وضعي خواهند داشت؟ در سال ۱۳۷۵، معادل ۲۹ درصد از كل عرضه كار يعني ٤/۷ ميليون نفر مربوط به گروه سني ۲۰ تا ۲۹ سال بوده است و در اين گروه ۵۶۱ هزار نفر با نرخ بيكاري ۱۱/۹ درصد بيكار بوده‌اند. با ادامه وضع موجود، در سال ۱۳۸۵ عرضه نيروي كار در اين گروه به ۸/۲ ميليون نفر مي‌رسد كه با توانايي فعلي ايجاد اشتغال، تعداد بيكاران اين گروه به ۱/۶ ميليون نفر و نرخ بيكاري

---

۱. همان

۲. شمس‌السادات زاهدی و عباس اورنگ، ۱۳۸۱، ص ۴۳.

3. Paul C. Light, 1999, P. 7.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-15]

به ۱۹/۵ درصد افزایش می‌یابد. بر همین اساس در سال ۱۳۹۰ این گروه با ۹/۲ میلیون نفر، ۱/۹ میلیون نفر نیروی بیکار خواهد داشت که نرخ بیکاری در این گروه را به ۲۱ درصد افزایش خواهد داد[۱]. یادآوری می‌شود از دهه ۱۳۴۰ و آغاز برنامه دوم رژیم گذشته به بازار کار توجه شده و موضوع بازار کار و تراز عرضه و تقاضای کار مطرح شده است ولی به دلیل اینکه نرخ بیکاری اقتصاد همواره نزدیک به نرخ طبیعی آن بوده است این امر، از نظر جامعه قابل تحمل بوده و به آن توجه چندانی نمی‌شده است. اما پس از انقلاب با توجه به تغییرات بسیار شدیدی که در برنامه‌های تنظیم خانواده و موضوع جمعیت و نرخ رشد آن به وجود آمد، جامعه به‌طور ناگهانی با یک مسئله جدید از نظر جمعیتی روبرو شد که آثار آن پس از ۱۵ تا ۲۰ سال در بازار کار، (در حال حاضر) قابل مشاهده است.

بر این اساس و به منظور رفع مشکلات نظام اداری کشور در حوزه‌های سازمان‌دهی، مدیریت منابع انسانی، فن‌آوری و فرآیندهای انجام کار و قوانین و مقررات، هفت برنامه تحت عنوان «تحول در نظام اداری کشور» توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در تاریخ ۱۳۸۱/۱/۱۸ ارائه و به تصویب هیئت وزیران رسید و در تمامی دستگاهها لازم‌الاجرا شد. یکی از این برنامه‌ها، برنامه تحول در نظامهای استخدامی است. اهم سیاستهای اجرایی دولت در این زمینه، تجدیدنظر در مقررات استخدامی بر اساس انتخاب بهتر، محدود کردن مقررات استخدامی به دو نوع موقت و دائم، کاهش استخدام دائمی، برقراری حقوق و مزایا و جبران خدمات مکفی برای کارمندان دولت و الزامی بودن احراز حداقلهای علمی و تخصصی برای استخدام در بخش دولتی است. اصولاً هدف از تحول در نظام اداری، هماهنگی با آخرین تحولات فن‌آورانه و نیروی کار، ضربه‌های (شوکهای) اقتصادی، اجتماعی و در نهایت پدیده نوین جهانی شدن است. بنابراین تغییر و تحولات سریع محیطی، تحول و بهبود را در موقعیتهای مختلف اجتناب‌ناپذیر می‌کند.

همان‌طور که بیان شد، آمار بیکاری در کشور ما بالاست و روز به روز نیز بر میزان آن افزوده می‌شود، بنابراین دولت باید امکان اشتغال برای این افراد را فراهم آورد. ولی استخدام در بخش دولتی برای تمام افراد بیکار، به ویژه کسانی که دارای مهارتهای علمی و تخصصی نیستند، امکان‌پذیر نیست و در صورت امکان نیز نتیجه‌ای جز گسترش حجم دولت، افزایش هزینه‌ها و نظایر آن در بر ندارد، پس بر دولت واجب است که با کمکهای مالی به کارفرمایان، کاستن از مالیاتها، سرمایه‌گذاری در زیرساختهای کشور و واگذاری امور به بخش خصوصی، زمینه را برای گسترش فرصتهای شغلی به ویژه مشاغل پاره‌وقت فراهم آورد.

نظام آموزشی کشور نیز از دبستان تا پایان دانشگاه افراد را تشویق به استخدام در بخش دولتی می‌کند زیرا استخدام در کار دولتی به نوعی مساوی با امنیت شغلی و حقوق و مزایای دائمی است.

---

۱. «گزارش شماره ۱۷۸»، ماهنامه اجتماعی اقتصادی و علمی، شهریور ۱۳۸۵، ص۱.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-15]

به طور كلي مردم ما مشاغل موقت را با ويژگيهايي مانند ناامنی شغلي، حقوق و مزاياي پايين، ساعات كاري پراكنده و نظاير آن مي‌شناسند و آن را بيشتر مناسب زنان و كارگران فصلي مي‌دانند، بنابراين قراردادهاي موقت كار از معضلات مهم جامعه كارگري و نظام توليدي - اقتصادي كشور است و افزايش بيكاري يا نامتوازن بودن ميزان عرضه و تقاضاي نيروي كار موجب سوء استفاده از اين قراردادها می‌شود. بايد براي رفع اين مشكل، تدابير گوناگوني در دوره‌هاي زماني مختلف انديشيد تا افراد از طريق نظامهاي استخدامي ديگر تمايل خود را به استخدام در بخش دولتي كاهش دهند و مهم‌ترين وظيفه دولت محدود به اعمال نظارت، اجراي عدالت و برنامه‌ريزي شود.

عبدالله مختاري، رييس اتحاديه كارگران شهرداري تهران، در زمينه نارساييهاي قراردادهاي موقت كارگران مي‌گويد: «در شركتها و سازمانها، بين حقوق كارگر رسمي با كارگر غيررسمي تفاوت زيادي مشاهده مي‌شود. در برخي موارد نيز ديده مي‌شود حتي كارگران بيمه مي‌شوند اما حقوق آنها از آنچه وزارت كار تعيين كرده، كمتر است». به اعتقاد وي: «قراردادهاي موقت با از بين بردن امنيت شغلي كارگران موجب مي‌شوند تا نخست، فرهنگ پينه‌دوزي در جامعه گسترش يابد. دوم، افسردگي، در ميان نيروهاي مولد رخنه كرده و ماندگار شود و سوم اينكه كارگران مجبور شوند علاوه بر كار اصلي خود به اشتغال در كارهاي مختلف روي آورند و در نتيجه آن، كيفيت كار كاهش يابد. ديگر اينكه با چنين شرايطی اختلافات خانوادگي، جرمها و آسيبهاي اجتماعي رو به افزايش مي‌گذارد[1]».

لازم است يادآوری شود كه امنيت شغلي از الزامات توسعه اقتصادي پايدار و متوازن است و نابساماني در نظام استخدامي و معيشتي نيروي كار از موانع توسعه اقتصادي است. در اين صورت براي تحقق اهداف برنامه چهارم توسعه و چشم‌انداز ۲۰ ساله كشور، بايد توسعه منابع انساني به عنوان عامل مولد ساير منابع توليدي و اقتصادي سازمان‌دهي شود، زيرا اصلي‌ترين عامل افزايش بهره‌وري در ميان عواملي مانند زمين، سرمايه و نظاير آن، نيروي انساني است. با افزايش كيفيت منابع انساني، خود به خود كيفيت و بهره‌وري افزايش يافته و از اين طريق در توسعه عوامل ديگر نيز مؤثر مي‌باشد.

از سوی ديگر حذف قراردادهاي موقت اين مشكل عمده را دارد كه فرصتهاي جزئي را از جواناني كه به كار حداقل رضايت دارند مي‌گيرد و باعث مي‌شود كه كارفرما، در فعاليتهايي كه مستمر نيست، نيروي كار را به صورت دائم به خدمت بگيرد و در نتيجة اين شرايط، هزينه‌هاي آنها بالا برود. در حالي‌كه با سعي در كاهش هزينه‌ها، عملاً درآمد افزايش يافته و همين مسئله باعث افزايش نرخ سرمايه‌گذاري در بلندمدت خواهد شد كه نتيجه نهايي آن امكان اشتغال بيشتر است.

---

۱. *روزنامه ايران*، ۱۳۸٤، ص۵.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-15]

صاحبنظران اقتصاد كار، شرط اصلي افزايش اشتغال را در چنين شرايطي يك سياست انعطاف‌پذير و مؤثر بازار كار مي‌دانند، سياستي كه بتواند نيروي كار را بازآموزي كند و امكان انتقال آنها را به ساير بخشها يا رشته‌ها و صنايع مختلف فراهم كند. بنابراين شرط اصلي جلوگيري از افزايش بيكاري، وجود بازار كار فعال، مؤسسه‌ها و نظام منعطف بازآموزي، بازپروري و كاريابي نيروي كار است. براي اينكه نرخ معيني از رشد اقتصادي به افزايش اشتغال كمك كند، بايد شرايط گوناگوني فراهم باشد. به بيان ديگر رشد اقتصادي بايد در صنايع و رشته‌هاي مختلف به وقوع بپيوندد و همزمان، با سياست و سازوكار بازار كار تركيب شود.

نكته مهم ديگري كه بايد مورد توجه قرار گيرد آن است كه بخشي عظيمي از نظام اداري ما برگرفته از نظام اداري فرانسه و بلژيك آن هم در حدود ٦٠ سال قبل است. امروزه اين كشورها نظام اداري خود را تغيير داده‌اند، در حالي‌كه ما هنوز به آن اتكا داريم. به منظور رفع اين مشكلات و اجراي برنامه تحول اداري، دولت مي‌تواند در اين زمينه از تجربه كشورهاي موفق استفاده كرده و سعي در تربيت مديران كارآفرين و رهبران توانمند كند، زيرا كارآمدي نظام اداري يك كشور تا حد زيادي بستگي به كارآمدي نيروي انساني آن دارد. بايد جذب نيروي انساني متخصص به معناي واقعي در جامعه به صورت يك فرهنگ درآيد و بر كيفيت نظام آموزشي نيز افزوده شود زيرا كه اصولاً يكي از مشكلات نظام اداري در ايران پايين بودن هرم تحصيلي كاركنان دولت است.

۷. نتيجه‌گيري

اشتغال انعطاف‌پذير به عنوان پديده نوين دنياي امروز به صورت روزافزون در حال گسترش است. شايد تا چند سال قبل به‌كارگيري اين روشها يك موضوع اختياري تلقّي مي‌شد اما اكنون دولتها ناگزير از به كارگيري آن هستند. از آنجا كه همواره دوره‌هاي آموزشي و دانشگاهي هزينه و زمان‌بر است و فرد نيز بعد از فارغ‌التحصيلي ممكن است سواد كاري چنداني نداشته باشد، با اشتغال در اين مشاغل مي‌توان همراه با كار به تحصيل نيز پرداخت. اين مسئله باعث افزايش توانايي فرد شده و تا حدودي هزينه‌هاي او را جبران مي‌كند، در ضمن تأثير معدل دانشگاهي در استخدامها كم‌رنگ شده و ساز وكار مدرك گرايي برچيده خواهد شد. با توجه به حجم زياد نيروي جوان بيكار در كشور ما و بالا بودن هزينه‌هاي دولت، با استفاده از روشهاي انعطاف‌پذير، هم اشتغال اين افراد امكان‌پذير شده و هم از هزينه‌هاي دولت تا حد زيادي كاسته مي‌شود.

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-15]

منابع

الف) فارسي

«اشتغال انعطاف‌پذیر قانون جنگل است»، (۱۳۸۴)، *روزنامه ایران*، شماره۳۳۰۲ ، دوشنبه، ۱۶آبان.

الواني، دكتر سيدمهدي (۱۳۸۲)، *چالشهاي مديريت در عصر جهاني‌شدن*، تهران: دانشگاه علامه طباطبايي.

برايد، پاول. اس. كرك (۱۳۸۳)، *مديريت منابع انساني در اروپا*، ترجمه دكتر غلامعلي طبرسا، تهران: خانه كتاب.

پرهيزگار، كمال (۱۳۷۳)، *مديريت منابع انساني و اداره امور استخدامي*، تهران: نشر ديدار.

پورآمن، بهزاد (۱۳۷۹)، *مباني نظري جذب نيروي انساني در سازمانها*، مركز اطلاعات و مدارك علمي ايران.

«*توسعه منابع انساني در خدمات عمومي در راستاي تعديل و اصلاحات ساختاري*»(۱۳۷۸)، گزارشي بر مباحثات گردهمايي مشترك سازمان بين‌المللي كار_ برنامه فعاليتهاي بخشي، ترجمة سيامك نطاق: تهران، سازمان ملي بهره‌وري ايران.

روزنامه حيات نو (۱۳۷۸)، «زنان شاغل و معادله چند مجهولي زندگي»، شماره۱۰۳۵، يكشنبه، ۱۶مهر.

زاهدي، شمس‌السادات و عباس اورنگ (۱۳۸۱)، *سازمانهاي مجازي*، تهران: دانشگاه علامه طباطبايي.

صفدري، علي (۱۳۸۴)، «ارزيابي برنامه‌هاي تحول اداري در ايران با رويكرد مديريت دولتي نوين»، تهران: مؤسسه عالي آموزش و پژوهش مديريت و برنامه‌ريزي، مباحثات اقتصادي و مديريتي، سال دوم، شماره ۴.

ماهنامه اجتماعي، اقتصادي و علمي گزارش (۱۳۸۵)، «اشتغال»، شماره۱۷۸، شهريور.

هندي، چارلز (۱۳۷۸)، *عصر سنت‌گريزي، مديريت و سازمان در قرن بيست و يكم*، ترجمة عباس مخبر، تهران: انتشارات طرح‌نو.

ب) انگلیسی

Atkinson, J. (1985), "Flexibility: Planning for the Uncertain Future", *Manpower Policy and Practice*, Vol. 1, pp. 26-90.

Baines, Anna (1995), *Flexible Employment-evil or Opportunity*?, MCB University Press, pp. 14-15.

Beardwell, L. and Peter Holden (1994), *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, Pitman, London .

Corporation, Caliper (2005), "Solutions for Peak Performance: The Qualities That Distinguish Woman Leader", *506camegie Center Suite 300 Princeton* NJ08540609.524.1200, pp. 1-8 .

Emerald Group Publishing Limited (2005), "Human Resource Management International Digest Has a Healthy Interest in Getting the Best from its employers", *Flexible Working Boosts Recruitment in An Area of Tight Employment*, Vol. 13, No. 5, pp. 11-17 .

Handy, C. (1985), *The Future of Work*, Blackwell, Oxford .

Light, C. Paul (1999), "The Real Size of Government", *Douglas Dillon Institution*.

Morgan, P. (1990), "The Collapse of the Conventional Career", *Nursing Times*, Vol. 90, No. 16 .

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-15]

Wayne, F. Casio (1995), *Managing Human Resources Productivity*, *Quality of Work Life*, Profits, 4thed, McGraw-Hill .

Woodd, Maureen (2000), *The Move Toward a Different Career Pattern: Are Woman Better Prepared than Men for a Modern Career*?, MCB University Press.

ج) سايتهاي اينترنتي

«نكته‌هايي درباره اشتغال زنان»، پايگاه اينترنتي بازار كار، بنيانگذار اطلاع‌رساني نوين اشتغال در ايران، قابل دسترسي در سايت: www.bazar portal site.htm

"Flexible Working"(2006), from:www.Multikulti.com
http://ir.mondediplo.com/article113.html
www.iccim.org/persian/magazine/1380/Day122.htm
www.mehrnews.ir/Fa/newsprint.aspx?NewsID=344781
www.tic.ir/?i=BDTXYFYXVGNRY1VN

[Downloaded from ejip.ir on 2026-11-15]