

روش علمی در پشتیبانی از برنامه‌های درسی

در گفت وگو با:

سیدحسین طلایی زواره

عظیم ملایی نژاد*

گفت وگو

اشاره

استقرار سیستم‌های مالی نوین از ابعاد فرایندی و نرم‌افزاری، اضافه شدن بخش طرح و برنامه در ساختار سازمان، پیشنهاد و طراحی و استقرار بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، استقرار حسابداری تعهدی، استقرار سامانه توزیع الکترونیکی کتاب‌های درسی، استقرار سامانه اعتبارسنجی الکترونیکی بسته‌های یادگیری و ... از جمله خدمات ارزنده و نوآورانه‌ای است که در دوره آقای سیدحسین طلایی‌زواره در سال‌های ۱۳۸۲ تا ۱۳۹۷ در سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی انجام شده است. بعضی از این طرح‌ها از جمله بودجه‌ریزی عملیاتی به سایر بخش‌های وزارت متبوع هم تسری پیدا کرد و به‌منظور آشنایی بیشتر با این فعالیت‌ها، مصاحبه‌ای برای مستند کردن تاریخ شفاهی فعالیت‌های طرح و برنامه، امور مالی توسعه منابع و پشتیبانی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی انجام شد که ارائه می‌شود.

لطفاً مختصری درباره خودتان بگویید.

- سپاس از فرصتی که فراهم کردید. ورود اینجانب به آموزش و پرورش از دانشسرای تربیت معلم بود آنجا فوق‌دیپلم علوم اجتماعی گرفتم. مجدداً دانشگاه شرکت کردم و کارشناسی مدیریت بازرگانی را از دانشگاه علامه طباطبایی اخذ کردم. کارشناسی ارشد خود را در رشته مدیریت مالی از دانشگاه آزاد واحد شمال گرفتم. آغاز خدمت من

E-mail: mollaeezhad@gmail.com

* دکتری مدیریت آموزشی و پژوهشگر حوزه مسائل آموزش و پرورش

به‌عنوان کارشناس مسئول در معاونت متوسطه در حوزه اجرای نظام جدید آموزش و پرورش با مهندس علاقمندان بود. پس از آن به مدت ۳ سال مأموریت خارج از کشور به‌عنوان معاون سرپرستی مدارس ایران در کویت رفتیم. در شهریور سال ۱۳۸۲ بعد از اتمام مأموریت، پیشنهاد مدیریت امور مالی توسط آقای آقاخانی معاون توسعه منابع و پشتیبانی وقت سازمان (و مشورت ایشان با مرحوم مهندس علاقمندان رئیس وقت سازمان) به بنده داده شد که آن زمان آقای فانی (معاون وقت متوسطه) با انتقال بنده به سازمان خیلی سخت موافقت کرد و مدتی هم طول کشید و به همین دلیل شروع کارم در سازمان از آذرماه سال ۸۲ بود. از آذرماه ۱۳۸۲ تا سال ۱۳۹۷ در سمت‌های مدیر طرح و برنامه و امور مالی و معاون پشتیبانی سازمان خدمت کردم و بازنشسته شدم.



■ در ابتدای ورود به سازمان با چه مسائلی روبه‌رو بودید و چه تغییراتی را ایجاد کردید؟

● اولین چالش در بدو ورود به حوزه مدیریت مالی حضور و استقرار ذی‌حساب در سازمان بود و تقریباً اداره امور مالی سازمان هم به‌عهده وی بود. اکثر سازمان‌ها هم همین‌طور بود و اعمال مدیریت در آن شرایط نیاز به شیوه‌ای نوآورانه داشت. به نظرم تسلط بر قوانین مهم است. به‌خاطر دارم در یک مورد پرداخت دیون، ذی‌حساب ممانعت به‌عمل آورد و اظهار داشت قبل از تأیید کمیسیون دیون، امکان پرداخت وجود ندارد. با خونسردی و محترمانه به ایشان گفتم تبصره ۴ قانون مورد اشاره، این مجوز را داده است. ایشان قانون محاسبات را باز کرد و متوجه درستی حرف من شد و پرداخت کرد.

نکته دوم دریافت تفویض اختیارات ماده ۵۲ و ۵۳ قانون محاسبات از رئیس سازمان بود که بسیار حائز اهمیت بود که جایگاه برتری نسبت به ذی‌حساب پیدا کردم و توانستم گام‌های محکم برای اصلاحات را بردارم.

وقتی که من مدیر مالی سازمان شدم، اولین گام، اصلاح در سیستم‌های مالی هم از بعد نرم‌افزاری و هم از جنبه فرایندها بود، چون عموماً ذی‌حساب‌ها یکی دو سال بیشتر نبودند و خیلی به انجام تغییرات التفاتی نداشتند. ابتدا تغییرات با مقاومت سنگین ذی‌حساب و کارکنان مواجه شد، ولیکن عزم را جزم کرده بودم که این تغییرات را انجام دهم. گاهی با دوستان شوخی می‌کردم می‌گفتم سیستم کاری شما از سال‌های دور تا الان تغییر نکرده است. اسناد مالی را که از سال ۱۳۵۶ در سازمان تشکیل شده بود تا سال ۱۳۸۲ هم فرایندها و هم نوع اسناد و کار برگ‌هایی که به کار گرفته شده بود، همچنان ثابت و یا با تغییرات خیلی جزئی بود. همکاران شاغل با سیستم‌های رایانه‌ای تقریباً بیگانه و

از سال ۸۵ که
سیستم مالی کامل
مستقر و فرایندها
اصلاح و سرعت
در امور و پرداخت‌ها
هم تسهیل شد،
آماده شدم که
شروع به تغییر
بودجه‌ریزی کنم

به صورت سنتی کار می‌کردند. به خاطر دارم که یک دفتر اعتبارات داشتند که تقریباً اندازه یک میز بود. (در این میان ذکر خیری هم از خانم رسولی - رئیس اداره اعتبارات - کنم) ایشان این دفتر را باز می‌کرد و اعداد را می‌نوشت. اولین کاری که آنجا انجام دادم، حاکم کردن نرم‌افزار مالی اعتبارات بود و سپس بقیه بخش‌های مالی، یعنی از شروع صدور سند تا صدور چک را اتوماسیونی کردیم و این امور تقریباً تا سال ۱۳۸۴ طول کشید. بعد از آن تهیه گزارش‌ها خیلی راحت‌تر شد، خود کارکنان هم حس خوبی پیدا کرده بودند. فرض کنید یک کارتابل اعتباری را که می‌خواستند ارائه بدهند تقریباً یک هفته طول می‌کشید که این اعداد را استخراج و جمع می‌کردند و بعضاً هم جمعش اشتباه می‌شد دوباره نوار ماشین حسابداری می‌گرفتند و این کار مداوم تکرار می‌شد که هم وقت و انرژی افراد را می‌گرفت و هم کار کند پیش می‌رفت. بعد از استقرار سیستم مالی اعتبارات، تهیه و استخراج این گزارش‌ها سهل‌تر و همکاران خودشان بیشتر ترغیب به عملیاتی نمودن آن شدند.

از سال ۱۳۸۵ که سیستم مالی کامل مستقر و فرایندها اصلاح و سرعت در امور و پرداخت‌ها هم تسهیل شد، آماده شدم که شروع به تغییر بودجه‌ریزی کنم. تا سال ۱۳۸۴ بودجه، از حوزه مالی منفک بود و توسط سرکار خانم اقدس نفیسی به عنوان کارشناس بودجه، انجام و موافقت‌نامه‌ها انجام می‌گرفت. با صحبت و استدلال‌هایی که اواخر سال ۱۳۸۴ یا اوایل سال ۱۳۸۵، با آقای مرحوم مهندس جعفر علاقمندان داشتم کلاً بودجه منتقل و کل فرایند مالی و بودجه با هم ادغام شد. یکی از محاسن این ادغام حذف اصطکاک همیشگی بین بودجه و ذی‌حسابی و مغایرت پرداخت‌ها و موافقت‌نامه‌های مبادله شده بود و سپس عنوان مدیریت مالی به مدیریت امور مالی و تأمین منابع تغییر یافت.

■ دفتر بار دیگر هم به لحاظ ساختاری دچار تغییرات شد و طرح و برنامه هم به آن اضافه شد؟ درست است؟

● بله حدود سال ۱۳۹۰، پژوهشگاه هم به مجموعه سازمان اضافه شد. در تغییرات ساختاری، در دفتر نوسازی و تحول اداری، بخشی به نام برنامه‌ریزی وجود داشت که پس از منحل شدن این دفتر، پیشنهاد اصلاح ساختار امور مالی و بودجه به طرح و برنامه و امور مالی داده شد و خوشبختانه در جلسات تغییر ساختار موافقت شد. بنابراین بخش برنامه‌ریزی هم به آن اضافه شد. تصور می‌کنم که کار کاملاً نوآورانه‌ای بود که در کل ساختار وزارت‌خانه، این سازمان بود که در این امر پیشرو بود و یکی از موضوعاتی که توانست سازمان را پیش ببرد همین بود که خیلی از کارهایی که انجام شده از جمله تعیین قیمت تمام شده فعالیت‌ها، تشخیص کارایی دفاتر، تدوین برنامه سالانه دفاتر متناسب با بودجه پیشنهادی، کنترل پروژه‌ها و... به درستی مدیریت شد و نتیجه یکپارچگی سازمان بود.

بودجه‌ریزی
در سازمان
به دلیل
تنوع خدمات
و محصولات کیفی
سخت‌تر از بقیه
دستگاه‌ها بود

بودجه‌ریزی عملیاتی را چه زمانی شروع کردید؟

سال ۸۵ بود که علاقه داشتم قدمی برای تعیین بهای تمام‌شده و بودجه‌ریزی عملیاتی که بحث علمی تازه‌ای در دانشگاه‌ها بود، بردارم. آن زمان هیچ‌کدام از دستگاه‌های اجرایی کشور این کار را شروع نکرده بودند و وقتی مطرح کردم، سازمان مدیریت برنامه‌ریزی تقریباً با یک حالت ناباورانه‌ای داشت. آن زمان بودجه‌ریزی عملیاتی موضوعی گنگ و نامفهوم در سازمان‌های دولتی بود و من هم در دانشگاه موضوع پایان‌نامه‌ام همین بود و با اساتید وقت دانشگاه روی این موضوع کار می‌کردم. از آنجا که موضوع در اجرا کاملاً نو و مانند راه رفتن در تاریکی بود، همین‌طور که به جلو می‌رفتیم راه روشن‌تر می‌شد، این موضوع حدود دو سال و نیم طول کشید و توانستیم بها یا قیمت تمام‌شده فعالیت‌های سازمان را به دست بیاوریم.

بودجه‌ریزی در سازمان به دلیل تنوع خدمات و محصولات سخت‌تر از بقیه دستگاه‌ها بود. مثلاً فرض کنید که یک دستگاهی که محصول خاصی دارد، مثلاً خود وزارت آموزش و پرورش را در نظر بگیرید که در ۲ دوره ابتدایی و متوسطه، خدمات آموزشی به دانش‌آموزان ارائه می‌دهد، تقریباً خدمات ملموسی است که می‌توان بها تمام‌شده هر پایه تحصیلی را به تفکیک مقطع و استان تعیین کرد؛ اما تنوع محصولات و خدمات در سازمان هم زیاد بود و هم ماهیت آن کیفی و پیچیده بود. تنوع محصولات سازمان از تولید فیلم، نرم‌افزار و محتوای شبکه رشد تا تألیف کتاب و پژوهش و... که برونداد آن بیشتر از یک سال مالی است، قابل توجه بود؛ بنابراین محصولات متنوع و برای هر خدمات و محصول، زیر فعالیت‌های زیادی انجام می‌شد. ما برای محاسبه قیمت تمام‌شده ابتدا باید قیمت تمام‌شده فعالیت‌ها را به دست می‌آوردیم تا قیمت محصول محاسبه می‌شد. برای انجام این کار از کارشناسان پژوهشی که در مؤسسه پژوهشی سازمان کار می‌کردند کمک گرفتیم و دعوت به همکاری کردم. جنابعلی و خانم طیبه امام‌جمعه از این مجموعه به ما پیوستید و کار پژوهشی «طراحی و استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی در دفتر تألیف نظری» با همکاری جهاد دانشگاهی انجام شد که نقطه آغازین اجرای بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان شد. یادم هست که ما یک‌بخشی را که پیش بردیم و قیمت تمام‌شده را درآوردیم جداول که تکمیل شد، این سؤال پیش آمد که قیمت تمام‌شده مثلاً کتاب یا هر محصول سازمان را محاسبه کردیم چه فایده‌ای دارد و چه مشکلی را در سازمان حل می‌کند؟ می‌دانید که مثلاً قیمت تمام‌شده در بخش غیردولتی وقتی محاسبه می‌شود می‌تواند آن را با محصولات مشابه در شرکت‌های دیگری که این محصول را تولید می‌کنند، مقایسه کنند و در صورت تفاوت قیمت، میزان انحراف مشخص و با برنامه‌ریزی تحلیل حساسیت، می‌توانند کاهش و افزایش قیمت را داشته باشند. در سازمان‌های دولتی برای این منظور باید چند تا سازمان مشابه به لحاظ کاری داشته باشیم تا بتوانیم قیمت تمام‌شده محصولی را محاسبه و مقایسه کنیم و در نهایت نتیجه بگیریم که این سازمان کارا بوده یا خیر.

اما سازمان پژوهش سازمانی منحصر به فرد است که آنچه را که تولید می‌کند، قابلیت مقایسه با هیچ‌یک از دستگاه‌ها و حتی انتشاراتی‌ها نیست. لذا برای من این سؤال پیش آمد که این کاری که انجام دادیم چه سودی دارد؟ این موضوعی بود که خیلی روی آن فکر کردیم. حتی جلسه‌ای در دانشگاه علامه طباطبایی که خودم هم فارغ‌التحصیل آنجا بودم، تشکیل و با اساتید آنجا صحبت کردم و این بحث را به عنوان یک چالش مطرح کردم و آن‌ها هم گفتند که این کار در ایران به دلیل عدم اجرای حسابداری تعهدی قابلیت اجرا ندارد و جواب نمی‌دهد. ولی ناامید نشدم و بالاخره پس از بررسی‌های زیاد موضوع استانداردسازی که قبلاً هم عقبه‌ای برای پیاده‌سازی در سازمان داشت به ذهنم آمد که هر چند سازمان مشابهی برای مقایسه نداشتیم، اما می‌توانیم برای محصولات یک استاندارد تعیین کنیم، یعنی مثلاً کتاب درسی که می‌خواهد تولید شود استانداردش چیست و بنابراین می‌توانیم قیمت تمام‌شده‌اش را هر سال، با استاندارد مقایسه کنیم. یک راه هم این است که چند سال را محاسبه کنیم و تفاوت قیمت تمام‌شده را نسبت به سنوات قبل مقایسه کنیم. پس از بررسی‌های مختلف متوجه شدم محاسبه چند سال امکان‌پذیر نیست، چون متغیرهای مداخله‌گر مثل تورم و حجم نیروی انسانی تحقیق را به حاشیه می‌برد. این شد که روی استانداردسازی یا محاسبه نرم محصولات کار کردیم. ناگفته نماند پس از تغییر ساختار و اضافه شدن بخش طرح و برنامه، تعدادی از همکاران پژوهشگاه به مجموعه مدیریت طرح و برنامه و امور مالی پیوستند از جمله خانم سهیلا نظری، خانم مریم جوادی، خانم زهره باقری و خانم مکاریچیان که نقش مهمی در به ثمر رسیدن این کار داشتند.

دکتر تألیف نظری به‌عنوان کار آزمایشی انتخاب شد، واکنش مدیران و کارشناسان دفتر چه بود؟

بله موضوع استانداردسازی فعالیت‌ها از دفتر برنامه‌ریزی و تألیف کتب نظری شروع شد. طبیعتاً اولین موضوعی که با آن مواجه شدیم، مقاومت شدید دفتر تألیف نظری و بعد هم سایر دفاتر بود، چرا که هم ناآشنا بودند و هم ذهنیتی برایشان ایجاد شده بود که شما می‌خواهید محدودیت ایجاد کنید.

با رئیس وقت سازمان (آقای دکتر محمدیان) صحبت کردم و مراحل کار را با ایشان در میان گذاشتم از مقاومت سازمان برنامه و بودجه که معتقد بودند انجام این کار شدنی نیست برایشان گفتم و همین‌طور به ایشان گفتم خودم باور دارم که این کار شدنی است، با اینکه در کشور هم تا به حال همچنین کاری انجام نشده است. وقتی مزایای طرح را برای ایشان توضیح دادم که می‌توانیم کنترل مدیریت داشته باشیم و دفاتر را ارزیابی کنیم که با چه قیمتی محصول تولید می‌کنند و چه فعالیتی را انجام می‌دهند؛ ایشان تأیید کرد و حمایت خیلی قوی در این زمینه هم انجام داد. برایشان توضیح دادم که

استفاده از روش کمی رگرسیون و کیفی گروه کانون، برای نرم‌سازی فعالیت‌های سازمان مورد استفاده قرار گرفت

ابتدا یک دفتر را نرم‌سازی کنیم، بعد تسری به سایر دفاتر می‌دهیم که سخت‌ترین دفتر، دفتر تألیف نظری را انتخاب کردیم. ایشان موافقت کردند. همچنین با مدیر کل دفتر تألیف (آقای جمالی‌فر) صحبت کردم و آقای محمدیان هم خیلی تأکید کردند. از منظر حمایت ایشان و مدیر کل دفتر تألیف که خیالم راحت شد کار را شروع کردیم و پژوهشی را که قبلاً توضیح دادم را کلید زدیم. باید بگوییم کار بسیار سختی بود چون می‌خواستیم نرم فعالیت‌ها را محاسبه کنیم، آن موقع راهنمای برنامه‌دستی تولید می‌شد و هر گروهی در دفتر تألیف نظری، به تناسب سلیقه خودش فرایندی را طی می‌کرد و ساعتی را به آن اختصاص می‌داد. ما ابتدا در فرم اکسل کل اطلاعاتی را که کارشناسان در هر گروه بیان می‌کردند را ثبت می‌کردیم. چون قسمت اعظم تولید این‌ها، ساعت کار کارشناسی بود. وقتی آن‌ها را با هم مقایسه می‌کردیم، ملاحظه می‌شد که باهم نمی‌خوانند. مثلاً یک راهنمای برنامه در درس ریاضی ۲۵۰۰ ساعت کار می‌کرد، همان راهنمای برنامه در فیزیک ۸۵۰ ساعت زمان برده بود و پراکندگی آن‌ها هم زیاد بود. اینجا بود که از متخصص آماری کمک گرفتیم و از روش رگرسیون خطی استفاده کردیم. با رگرسیون عددی که به دست آمد میانگین نفر ساعتی را که برای راهنمای برنامه یا تألیف درمی‌آید محاسبه می‌شد و هر چند نتایج جالبی به دست آمده بود؛ اما به دلیل حساسیت‌ها و مقاومت دفتر و اینکه کاری که انجام می‌دهیم باید از یک روش تحلیل کیفی بهره بگیریم لذا نتایج را در اختیار گروه کانونی (focus group) قرار دادیم و از این روش برای ادامه کار بهره گرفتیم. طبیعتاً با استفاده از این روش تا حدودی توانستیم مقاومت دفتر را کم کنیم؛ بنابراین از خبرگانی که عموماً کارشناسان دفتر، آن‌ها را قبول داشتند و افرادی باتجربه و خبره در کار خود بودند را دعوت کردیم که در این کار به ما کمک کنند. جلسات زیادی را با این افراد تشکیل دادیم و مرحله به مرحله جلو آمدیم. طبیعتاً فرم‌هایی را هم آماده کردیم که در جلسات توسعه و تکمیل می‌شد. هر برنامه درسی را با آن چیزی که با استفاده از رگرسیون به دست آمده بود را در اختیار این گروه گذاشتیم. بعد برای اینکه استانداردسازی کنیم، ابتدا وضعیت موجود فرایند را بررسی می‌کردیم، مثلاً راهنمای برنامه درسی را با حضور یک یا دو نماینده دفتر (عمدتاً معاونان) بررسی و فرایندها تأیید می‌شد. بعد در وضعیت مطلوب از گروه کانون می‌خواستیم که درباره فرایند مطلوب راهنمای برنامه درسی نظر دهند، بنابراین مجدداً فرایند مطلوب را ترسیم می‌کردیم. در فرایندها وارد جزئیات حتی جلسات و نفر ساعت کارشناسی و نفر ساعت جلسه نیز می‌شدیم و تا انتهای تدوین راهنمای برنامه پیش می‌رفتیم و بنابراین نرم محصول را محاسبه و قیمت تمام‌شده استاندارد را به دست آوردیم؛ یعنی استاندارد تمام‌شده راهنمای برنامه درسی و یا یک کتاب با این روش ترسیم شد و ما می‌توانستیم برای سال‌های مختلف و هر سال به نسبت ضریب افزایش حقوق و یا حق‌التحقیق و با اصلاح ضریب در سیستم، قیمت تمام‌شده استاندارد را



محاسبه کنیم. سپس آخر سال با قیمت تمام‌شده‌ای که هر دفتر انجام داده بود مقایسه می‌کردیم. اولین سالی که این کار را انجام دادیم و کارایی دفتر تألیف را محاسبه کردیم، کارایی دفتر تألیف نظری مناسب نبود. نتایج این پژوهش (که در دفتر طرح و برنامه و امور مالی موجود است) در شورای مدیران ارائه دادم ابتدا موضع گرفتند. در واقع اگر نسبت وضع موجود به مطلوب عدد یک باشد یعنی نه کارایی دارد و نه ناکارآمد است، اما اگر زیر یک باشد یعنی ناکارآمد است. عموماً در دستگاه‌های دولتی، ضریب کارایی‌ها از نیم پایین‌تر هست ۰/۲ و ۰/۳ هست و واقعاً هم همین‌طور بود. شما اگر کارایی واقعی را در دستگاه‌های دولتی ببینید کمتر از ۰/۳ باید باشد، چون خیلی اتلاف منابع انسانی و فضا دارند. بیان کردم

که با این‌حال دفتر تألیف خیلی از حد معمول بالاتر هست. در سال‌های بعد تلاش شد که به سمت کارایی بیشتر سوق دادیم و بر اساس کارایی مورد انتظار با مدیران، بودجه‌های دفاتر را هم هر سال می‌بستیم. مثلاً محاسبه می‌کردیم این دفتر امسال ۲۰۰ عنوان کتاب تولید می‌کند و سپس بر مبنای سنجه‌ای که داشتیم محاسبه می‌کردیم که چقدر منابع لازم دارد همان مقدار منابع را تزریق می‌کردیم و واقعاً یکی از مواردی که در استقرار ۳-۳-۶، اتفاق افتاد این بود که ما اصلاً کسری بودجه نیاوردیم و شاید تنها سازمانی بود که به برکت همین استقرار هیچ منابعی را از سازمان برنامه و بودجه دریافت نکردیم، علی‌رغم این‌که سالانه بین ۱۰۰ تا ۴۰۰ عنوان کتاب جدیدالتألیف داشتیم، زیرا توزیع مناسب حسب قیمت تمام‌شده با حذف فعالیت‌های ناکارآمد بود.

به هر حال کار بودجه‌ریزی از دفتر تألیف نظری آغاز شد و تا پایان سال ۱۳۹۴ با کوشش جنابعالی و همکاران طرح و برنامه (خانم نظری، خانم جوادی، آقای بهنام نیک‌نژاد و آقای مرتضی آیینی) تحقق پیدا کرد و بودجه‌ریزی عملیاتی در سازمان مستقر شد. لازم به ذکر است که اسناد پژوهشی آن هم در دفتر طرح و برنامه و امور مالی سازمان موجود است و از نظر من کار منحصر به فردی است که بعید می‌دانم در سازمان یا نهادی به ویژه دولتی چنین کارهای علمی در این زمینه انجام شده باشد. به همین دلیل ما ابتدا در سال ۱۳۹۳ با کوشش جنابعالی در کنفرانس بین‌المللی

در کنفرانس
بین‌المللی
بودجه‌ریزی
عملیاتی، شرکت
کردیم و توانستیم
سه بار (۱۳۹۳،
۱۳۹۵ و ۱۳۹۷)
تندیس بلوغ
بودجه‌ریزی را
دریافت کنیم و
به‌عنوان دستگاه
پیشرو در کشور
شناخته شدیم

بودجه‌ریزی عملیاتی، شرکت کردیم و توانستیم تندیس بلوغ بودجه‌ریزی را دریافت کنیم و بار دیگر در سال ۱۳۹۵ و بار سوم در سال ۱۳۹۷ در این کنفرانس شرکت و توانستیم سه بار این تندیس را دریافت کنیم که بین دستگاه‌های دولتی تقریباً بی‌سابقه بود و در واقع کاری که انجام شد از نوع پژوهش اکتشافی و کمی کیفی بود که در زمان خود که اغلب پژوهش‌ها از نوع کمی بود به لحاظ روشی هم نوآورانه بود.

باید این موضوع را تأکید کنم که وقتی کار بودجه‌ریزی عملیاتی به لحاظ روشی به اتمام رسید لازم بود به صورت نرم‌افزاری هم طراحی و پیاده شود تا بتوان در سازمان استقرار یابد. لذا از شرکت‌هایی مانند پنکو و چند شرکت دیگر خواستیم سیستم‌های خود را ارائه دهند که پس از بررسی متوجه شدیم کاری که ما می‌خواهیم انجام دهیم را نمی‌توانند طراحی کنند چون کار کاملاً نو بود، از نرم‌افزار نویس‌های متعدد دعوت به کار کردیم. تعداد محدودی از افراد بودند که بخش‌های کوچکی مانند طراحی اولیه برنامه‌های سازمان را انجام دادند اما در نهایت مهندس محمد علوی تبار که به ما پیوستند به خوبی از عهده کار برآمدند و این سیستم را طراحی و مستقر کردند.

■ شما روی اثربخشی و در نتیجه محاسبه بهره‌وری هم کار کردید، در واقع ابزار

سنجش محصولات اصلی سازمان تولید شد، لطفاً آن را هم توضیح دهید.

● بله کار بودجه‌ریزی و محاسبه کارایی که تمام شد، تصمیم گرفتیم در راستای محاسبه بهره‌وری، روی موضوع اثربخشی محصولات کار کنیم. این هم کار بسیار سختی بود، چون کارایی نسبت درون‌داد به برون داد را می‌سنجید، یعنی هزینه مصرفی را با استاندارد مربوط به آن محاسبه می‌کرد و نتیجه می‌گرفت که دفتر کارا بوده یا خیر؟ اما اثربخشی روی مباحث کیفی کار می‌کرد و باید ابتدا آن را کمی و سنججه‌پذیر می‌کردیم. در این کار هم جنابعالی خیلی زحمت کشیدید. کارگروهی از خبرگان را دعوت کردند و تقریباً یک سال و نیم روی تعدادی از محصولات سازمان (راهنمای حوزه، کتاب درسی، کتاب کار دانش‌آموز، نرم‌افزار، فیلم آموزشی) کار شد و سنججه‌های کمی و کیفی تولید شد. به‌عبارت دیگر ابزار سنجش تولید شد، به این معنا که هر وقت کتاب یا یک راهنمای برنامه را تولید می‌کنیم کیفیت آن را با چه ابزار و سنججه‌هایی می‌توان سنجید و نهایتاً بعد از اینکه محصولات توسط داوران با این ابزار سنجیده شد از جمع کارایی و اثربخشی، می‌توانیم بهره‌وری را محاسبه کنیم. تا سال ۹۳ تقریباً این کار تمام شد؛ که با بازنشسته شدن آقای نصرت‌اله فاضلی، معاون وقت سازمان، من بدشانسی آوردم که پیشنهاد معاونت سازمان را از آقای محمدیان دریافت کردم.

■ بله و این کار در دفتر طرح و برنامه تولید به اتمام رسید و برای شورای هماهنگی

علمی که آن زمان آقای نصرت‌الله فاضلی دبیر آن بودند ارسال و بررسی و تأیید

بستر استقرار
بودجه‌ریزی
عملیاتی حسابداری
تعهدی بود.
آیین‌نامه مالی
معاملاتی ما نیز
تأکید داشت که باید
روش حسابداری به
صورت تعهدی کامل
انجام پذیرد

و ابلاغ شد؛ اما متأسفانه پس از تغییرات مدیریتی سازمان، مورد بهره‌برداری قرار نگرفت. در زمان مسئولیت دکتر حسن ملکی در ریاست سازمان، به دلیل آنکه دوستان دنبال این سند بودند، بنده از دفتر طرح و برنامه خواستم مجدداً آن را برای دکتر ملکی ارسال کنند که از سوی ایشان مجدداً به دفاتر ابلاغ و در اختیار ایشان قرار گرفت؛ اما تا آنجا که می‌دانم از آن استفاده‌ای نشده است.

● بله متأسفانه نتیجه کار آنچه در نظر بود عملی نشد به این معنا که کارایی و اثربخشی که هر سال سنجیده شود و به دفاتر ابلاغ شود که مثلاً کیفیت کار کتاب‌های شما پایین بوده یا بالا بوده، نشد. مضافاً اینکه یک ایده دیگری که داشتیم این بود که این سامانه توزیع را هم به عنوان یک بستر مناسب برای دریافت اظهارنظرهای معلمان و دانش‌آموزان روی کتاب‌های درسی و سایر اجزای بسته‌های آموزشی بر اساس سنجه‌های بهره‌وری داشته باشیم و از آن استفاده کنیم. به عبارت دیگر اگر این ایده عملیاتی می‌شد ما می‌توانستیم ارزیابی‌های سریع‌تری از محصولات سازمان انجام دهیم و نتایج را به دفاتر برای انجام اصلاحات بدهیم و در نتیجه می‌توانستیم میزان اثربخشی خروجی‌های سازمان را داشته باشیم و براساس آن برنامه‌ریزی کنیم که آن هم عمر مدیریتی من کفایت نداد که این ابزار را در سامانه قرار دهیم و بتوانیم بر این اساس ارزیابی کیفی تولیدات دفاتر را ارائه نماییم. البته به تمام معاونان بعد از خودم توصیه کردم که این راه را به اتمام برسانند.

■ استقرار حسابداری تعهدی قبل‌تر انجام شده بود؟

● بله. بستر استقرار بودجه‌ریزی عملیاتی حسابداری تعهدی بود. آیین‌نامه مالی معاملاتی ما نیز تأکید داشت که باید روش حسابداری به صورت تعهدی کامل انجام پذیرد. زمانی که در سال ۱۳۹۲ اولین صورت‌های مالی را در چارچوب صورت‌های حسابداری دادیم، هیچ دانشگاهی این کار را نکرده بود. قبل از آن با هر کسی هم که صحبت می‌کردیم حتی نماینده وزارت علوم اظهار می‌کردند که کار بسیار سخت، طاقت‌فرسا و فنی است و نیاز به نیروهای متخصص زیادی دارد که بتواند فهم درستی از حسابداری تعهدی داشته باشند. اینجا یک خاطره بگویم در رابطه با اولین گزارش حسابرس که می‌بایست در جلسه هیئت‌امنا قرائت شود یک بند مشروط داشت مبنی بر عدم به‌کارگیری حسابداری تعهدی، ریاست سازمان (آقای محمدیان) گفتند این بند چیست که قرار است در این جلسه مطرح شود؟ در فاصله‌ای که تا رسیدن به جلسه داشتیم (در خودرو تا وزارتخانه که فکر می‌کنم حدود یک ربع تا ۲۰ دقیقه طول کشید) برای ایشان درباره حسابداری تعهدی مطالبی را از تاریخچه حسابداری تعهدی تا ویژگی‌ها، ثبت رویدادها و چگونگی گزارش‌دهی، الزامات و ... گفتیم. تصورم این بود که آقای محمدیان صحبت من را به دلیل تخصصی بودن موضوع خیلی متوجه نمی‌شود، اما در کمال حیرت در جلسه وقتی که این بند قرائت شد آقای محمدیان سخنان فوق‌العاده‌ای در مورد حسابداری تعهدی

کرد که همان‌جا اقرار کردم که با اینکه موضوع تخصص بود هیچ موقع نمی‌توانستم در رابطه با حسابداری تعهدی این‌گونه سخنرانی کنم. سپس هیئت‌امنا درخواست کرد که سازمان چه زمانی این روش را اجرایی می‌کند؛ که این نشانه و نتیجه حافظه و هوش بسیار زیاد ایشان بود. زمانی که این موضوع را مطرح کردیم (فکر کنم سال ۱۳۹۰ بود) گفتم سال ۱۳۹۲ اجرایی می‌شود (چون می‌دانید که بحث سنگینی بود. برای استقرار حسابداری تعهدی باید همه اموال و دارایی‌های سازمان کارشناسی می‌شد، ارزش دفتری آن تعیین و طول دوره استهلاک آن مشخص می‌شد و همچنین هزینه‌های استهلاک آن نیز باید در صورت‌های مالی محاسبه می‌شد) در هیئت‌امنا، آقای کیارشی رئیس کمیسیون دائمی گفت: «آقای طلایی در جلسه سال ۱۳۹۲ هیئت‌امنا حتماً چند سال دیگر وقت می‌خواهند...» دلیلشان هم این بود که هنوز هیچ دانشگاهی علی‌رغم اینکه حدود ۸ سال تکلیف داشته‌اند، نتوانسته‌اند این کار را انجام دهد. ولی الحمدالله و با فضل الهی و همکاری دوستان و همکارانی مثل آقای مهدی نباتی (معاون وقت مالی) تلاش زیادی شد و همان‌طور که قول دادیم در سال ۱۳۹۲ به‌طور کامل حسابداری تعهدی در سازمان عملیاتی و نرم‌افزار آن تهیه و خریداری شد. همکارانم هم در این دو سال خیلی زحمت کشیدند تا عملیاتی شد و در سال ۱۳۹۲ که وقتی من گزارش مالی را در هیئت‌امنا دادم گزارش حسابرس نیز تأیید کرد که حسابداری تعهدی اجرا گردیده است. متعاقب آن دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی شروع به کار در این زمینه کردند و بسیاری از تجارب را از سازمان دریافت داشتند و الحمدالله در کل کشور این اتفاق افتاد و بیشتر دستگاه‌ها توانستند حسابداری تعهدی را انجام دهند که در نوع خود یک کار ارزنده و ارزشمند بود. همچنین اجرای قیمت تمام‌شده (ABC) و بودجه‌ریزی عملیاتی که نمود این‌ها در کنفرانس‌های بین‌المللی بیشتر نمایان شد و ما آن را در این کنفرانس‌ها ارائه دادیم باعث شد برای سازمان پژوهش در بین دستگاه‌های دولتی در سازمان مدیریت و هم در سازمان اداری و استخدامی وجهه خوب و شاخصی پیدا کرد و در این راستا یک‌بار سازمان امور اداری و استخدامی به سازمان ما زمانی که آقای دکتر فانی وزیر وقت بود، جایزه داد (در شورای معاونان وزارتخانه جایزه دستگاه برتر در قیمت تمام‌شده را اهدا نمود).

به هر حال این اقدامات و جهات سازمان را در انظار عمومی و سازمان‌های بالاسری خیلی بالا برد و نوع نگاه به عنوان یک سازمان پیش‌قراول، علمی و پویا تغییر کرد. یادم هست زمانی که در سازمان برنامه و بودجه بحث بودجه بود، وقتی من صحبت می‌کردم و دلایل را چه دلایل فنی و کارشناسی و یا علمی و جذب منابع، مطرح می‌کردم عموماً در مقابل من مقاومت نمی‌کردند و راحت‌تر عبور می‌کردند و این در سایه اقداماتی بود که در این بخش انجام شد و ما از آن‌ها سربلند بیرون آمده بودیم.

در فروردین سال ۱۳۹۳، به دلیل پیشنهاد آقای محمدیان (در خصوص قبول پست

سیستم توزیع
کتاب‌های درسی
به این صورت بود
که شرکت‌ها تقریباً
از اول مهر تولید
کتاب‌ها درسی سال
آینده را شروع
می‌کردند

معاونت توسعه منابع و پشتیبانی سازمان) مدیریت طرح برنامه و امور مالی تحویل آقای سعید مشهدی فراهانی که یکی از افراد توانمند و متخصص در امور مالی بود سپردم و معاون سازمان شدم، هرچند آقای محمدیان همیشه معتقد بود که باید افراد داخل سازمان حتی‌الامکان ارتقا پیدا کنند تا اینکه نیرو از بیرون بیاید لیکن به دلیل تخصص بالای ایشان و پس از بررسی و صحبت، با آقای مشهدی فراهانی موافقت کردند.

در ابتدای شروع کارم در معاونت پشتیبانی سازمان، اولین موضوعی که دغدغه ذهنی‌ام بود، انجام تغییرات در اداره کل نظارت بر نشر بود. خیلی فکر می‌کردم که چرا شیوه توزیع کتاب ما سال‌هاست تغییری نکرده است و چرا حدود نیم‌قرن هست که داریم به همین شیوه و اسلوب کار می‌کنیم.

■ لطفاً توضیح بدهید سیستم توزیع کتاب‌های درسی تا آن زمان چگونه بود؟

● سیستم توزیع کتاب‌های درسی به این صورت بود که شرکت‌ها تقریباً از اول مهر تولید کتاب‌ها درسی سال آینده را شروع می‌کردند، آن زمان مدیرکل دفتر نشر و توزیع مواد آموزشی (آقای سید احمد حسینی) با همکاری معاونشان (خانم لیدا نیک‌روش) بر اساس آمار سال گذشته و آمار ثبت احوال درصدی را برای رشد دانش‌آموز در نظر می‌گرفتند. بعد یک لیست توزیع در سه مرحله به شرکت‌های افسر و چاپ و نشر می‌دادند و تقریباً از بهمن با پیش‌بینی تعداد دانش‌آموزان کتاب‌ها را بین استان‌ها تقسیم می‌کردند. عموماً هم ۱۵ درصد بیشتر از نیاز استان‌ها کتاب‌ها را ارسال می‌کردند. برای رفع این معضل، استفاده از سیستم‌های الکترونیکی را در دستور کار قرار دادم و پس از مشورت با آقای دکتر محمدیان قرار شد مقدماتش برای سال بعد فراهم شود. سال بعد آقای حسینی بازنشسته شد و خانم نیک‌روش به جای ایشان منصوب شد، با تمهیداتی این برنامه در سال ۱۳۹۴ آماده شد. توزیع کتاب درسی به عنوان یک پدیده‌ای که تبعات اجتماعی داشت بسیار حساس بود و می‌دانستیم ریسک بالایی دارد؛ اما به هر حال کار را کلید زدیم و جلساتی را با مدیرکل اداره چاپ (خانم لیدا نیک‌روش) و آقای مهندس احمدرضا امینی (معاون وقت خانم نیک‌روش) گذاشتم و چارچوب کار را روشن کردم. همه باور داشتند که فعلاً یک استان و یک پایه را شروع کنید ببینید نتیجه چه می‌شود بعد در کل اجرا شود. ابتدا قبول کردم که یک استان را با یک پایه و یک دوره انجام دهیم؛ اما به نظرم رسید که شاید هر استان ویژگی خاصی داشته باشد و به آن هدفی که می‌خواهیم نرسیم. بنابراین تصمیم گرفتم کل پایه‌های ابتدایی در تهران و پیش‌دانشگاهی را در سراسر کشور را پوشش دهیم. با توجه به اینکه خیلی گسترده بود، همه می‌گفتند که اول از تهران شروع نکنید، چون تهران در رسانه‌ها خیلی بازتاب دارد. خبرنگاران و رسانه‌ها در تهران هستند و یک‌دفعه موضوع را خیلی بغرنج می‌کنند؛ اما استدلال من این بود که اگر قرار است اشکالی پیش بیاید باید در همین تهران اتفاق بیفتد که بتوانیم سال بعد تسری بدهیم. در ابتدا ایده من

در سال ۱۳۹۴
در کل کشور
پیش‌دانشگاهی
و ابتدایی را فقط
در شهر تهران
آزمایشی اجرا
کردیم. خیلی
استرس روی
موضوع داشتیم
که الحمدالله خوب
پیش رفت

این بود که هر دانش‌آموز خودش به صورت انفرادی در سامانه ثبت‌نام کند اما بعد این مطرح شد که برای بعضی از دانش‌آموزان این امکان وجود ندارد برای همین شیوه ثبت‌نام را به دو صورت گروهی و انفرادی گذاشتیم که هم دانش‌آموز به صورت انفرادی بتواند ثبت‌نام کند و هم مدرسه به صورت گروهی دانش‌آموزانش را ثبت‌نام کنند. کار سختی بود چون نرم‌افزار وجود نداشت و هم‌زمان باید یک برنامه نرم‌افزاری نوشته و تولید می‌شد. ارتباط بین این نرم‌افزار با سامانه سناد ثبت‌نام دانش‌آموزی برقرار نشد، از شرکتی که سامانه سناد را نوشته دعوت کردیم که این نرم‌افزار را طراحی کند که بتواند دیتاها را راحت‌تر مبادله نمود. نرم‌افزار طراحی شد و خیلی هم خوب شد چون قابلیت این را داشت که مدیر از سامانه ثبت‌نامی که همان سناد بود خودش لینک شود به این سامانه و بخش ثبت‌نام گروهی را خیلی تسهیل کرد. ثبت‌نام انفرادی هم که برای همه دانش‌آموزان مستقل بود. سال اول یک‌سری مشکلات در توزیع بین مناطق وجود داشت و در همان میان به این نتیجه رسیدیم که یک‌فروش تک‌جلدی برای معلمان و حتی دانش‌آموزانی که اصلاً امکان ثبت‌نام برایشان پیش نیامده بود را بگذاریم تا اگر دانش‌آموزی خواست از طریق پست و با عنوان خرید تک‌جلدی، سفارش دهد، بتواند و می‌توانست یک پک کامل را سفارش دهد. خلاصه اینکه این راه را هم برای خانواده‌هایی که به مشکل برمی‌خوردند، در نظر گرفتیم تا بتوانند از این مسیر کتاب دریافت کنند.

■ بادم هست که سال به سال برای تعدادی از پایه‌ها انجام می‌شد؟

● در سال ۱۳۹۴ در کل کشور پیش‌دانشگاهی و ابتدایی را فقط در شهر تهران آزمایشی اجرا کردیم. خیلی استرس روی موضوع داشتیم که الحمدالله خوب پیش رفت و اداره کل شهر تهران هم همکاری کرد و البته می‌دانید در اجرای این کارها هر لحظه سختی‌ها و تنش‌هایی بود ولی در مجموع اجرای خوب و موفقیت‌آمیزی بود و برای سال ۱۳۹۵ پیشنهاد دادند که دو یا سه استان را برای ابتدایی در نظر بگیرید، ولی پیش‌دانشگاهی و هم ابتدایی اجرای سراسری شد. سال ۹۶ کتاب‌های فنی‌وحرفه‌ای و کاردانش را به سید اضافه کردیم و آن‌ها را هم به طور سراسری در سامانه توزیع کردیم. همچنین در این سال کتاب‌های استثنایی و استعداد درخشان را هم اضافه کردیم و سال



زمانی که ما کتاب‌ها
را نه بر اساس تقاضا
(دانش آموزان) بلکه
با حدس و گمان
تخمین می‌زدیم
همیشه ۱۵ تا ۲۰
درصد کتاب بیشتر
تولید می‌کردیم
و برای استان‌ها
می‌فرستادیم

۹۷ هم کل کتاب‌های متوسطه دوم اضافه شد و سال بعدش هم که من نبودم کل متوسطه‌ها تحت پوشش توزیع الکترونیکی قرار گرفت. به نظرم این سامانه سرمایه بزرگ و پل ارتباطی خوبی است که سازمان را به مدیران مدارس و دبیران متصل می‌کرد. بدین منظور برای کتاب‌های جدیدالتألیف تمهیدات دریافت کتاب رایگان از طریق سامانه نیز مهیا گردید. نظرم این بود که بعداً که این سامانه کامل شد بتوانیم از طریق آن اعتباربخشی و ارزشیابی کتاب‌ها و بسته‌های آموزشی را انجام دهیم و بتوانیم کیفیت آن را از طریق معلمان مدارس، دانش‌آموزان و خانواده‌ها بسنجیم اما فرصت نشد.

البته این کار منافع زیادی برای سازمان داشت هرچند در کنار آن چالش‌هایی هم برای ما ایجاد شد. زمانی که ما کتاب‌ها را نه بر اساس تقاضا (دانش‌آموزان) بلکه با حدس و گمان تخمین می‌زدیم همیشه ۱۵ تا ۲۰ درصد کتاب بیشتر تولید می‌کردیم و برای استان‌ها می‌فرستادیم و استان‌ها بعد از اینکه آن را پخش می‌کردند مازاد آن را با هزینه حمل مجدد، برمی‌گرداندند و معلوم نبود که سال بعد این کتاب‌ها استفاده می‌شد یا نمی‌شد. البته ممکن بود محتوا تغییر کند و بخش زیادی از این کتاب‌ها منسوخه و خمیر می‌شد که با این کار تا حد زیادی در هزینه‌ها صرفه‌جویی شد (کتاب‌های منسوخه و هزینه حمل) گاهی هم پیش می‌آمد که در یک منطقه مازاد و در منطقه دیگر کمبود وجود داشت؛ مثلاً در فصل سفر که خانواده‌ها به یک منطقه مسافرت می‌کردند و ترجیح می‌دادند کتاب دانش‌آموزان را هم از همان مناطق تهیه کنند این عدم توازن پیش می‌آمد. همچنین در بحث تغییر رشته‌ها مثلاً فنی و حرفه‌ای یا نظری، آمار دقیقی وجود نداشت که چه تعداد از دانش‌آموزان یک استان به رشته تجربی می‌روند یا انسانی یا ریاضی و یا فنی و حرفه‌ای و کتاب به‌وفور تهیه می‌کردند و می‌فرستادند که کمبود پیش نیاید. کتاب‌ها نیز به قیمت آزاد و گزاف فروخته می‌شد و یک تنش روانی در جامعه ایجاد می‌شد. چون ما هر سال احتمالاً تغییرات داشتیم مقدار خیلی زیادی از این کتاب‌ها خمیر می‌شد و به همین دلیل یک‌بخشی از اتلاف منابع جلوگیری شد و بحث بازار سیاه هم به کل از بین رفت؛ چون کتاب‌ها اکثراً به تعداد نبود یک تعداد از این کتاب‌ها به بازار آزاد راه پیدا می‌کرد و به قیمت‌های گزاف فروخته و جو متشنجی را در جامعه ایجاد می‌کرد. نکته قابل توجه دیگر این بود که شرکت‌های افسست و چاپ و نشر در محاسبه قیمت ۱۳ درصد به عنوان حق سرمایه‌گذاری از دانش‌آموزان می‌گرفتند و می‌گفتند تولید کتاب از مهرماه آغاز می‌شود و زمان می‌برد که این پول از مدارس به شهرستان‌ها و از شهرستان‌ها به استان‌ها برسد و وجه کتابی که ما سال گذشته تولید کردیم، در آذر و یا دی‌ماه سال بعد به دست ما می‌رسد، بنابراین سرمایه ما در گردش است و شما باید سود این سرمایه در گردش را به ما بدهید و البته تا حدودی هم حرفشان درست بود. ما سالی که این کار را انجام دادیم از فروردین و اردیبهشت ثبت‌نام شروع می‌شد و پول‌ها مستقیماً به حساب این شرکت‌ها واریز می‌شد، لذا این ۱۳ درصد

را که به روی پشت جلد اثر ۵ درصدی داشت را حذف کردیم و بخشی هم در قرارداد درج کردیم که بابت گردش پول دانش‌آموزان که تا اول مهر (شروع سال تحصیلی) در حساب شرکت‌ها می‌ماند با فرمول خاصی منجر به کاهش قیمت می‌شد، یعنی در بخش ابتدایی حدود ۱۲ درصد به نفع دانش‌آموزان شد. برای دانش‌آموزان دوره متوسطه هم حدود ۱۷/۵ درصد کتاب‌فروشی‌ها می‌گرفتند را هم حذف کردیم و به ۶ درصد رساندیم که حدود ۱۰ درصد برای دانش‌آموزان متوسطه هم منفعت داشت. البته ۱۰ درصد شاید به نظر نیاید که رقمی باشد، ولی شما وقتی که حساب می‌کنید که سالانه ۴۰۰ تا ۵۰۰ میلیارد تومان هزینه این کتاب‌ها است که درصد مبلغ قابل توجهی می‌شود.

■ من یادم هست که شما این را در جدولی محاسبه کردید.

● بله روی سیستم موجود است.

■ در مورد هیئت‌امنایی شدن سازمان نگفتید، چون یادم است که پول نبود که این کار اجرا شود.

● هیئت‌امنایی شدن سازمان از زمان آقای مهندس علاقمندان آغاز شد که به‌عنوان لایحه به دولت پیشنهاد شد. فرایند اجرا طولانی شد و به زمانی رسید که آقای دکتر نوید ادهم رئیس سازمان شد. آقای دکتر نوید هم خیلی موضوع را پیگیری کردند، چه در دولت و چه در مجلس و با ارتباطاتی که آن زمان داشتند از طریق آقای دکتر حداد عادل که ایشان هم رئیس مجلس بود و خیلی نقش داشت و یک تعلق خاطری هم به سازمان داشتند، روند این کار را تسریع کردند. بعد هم که به کمیسیون آموزش و تحقیقات مجلس رفت و لایحه کلاً آنجا عوض شد (من در آن جلسه حضور داشتم). با کمک آقای دکتر علی عباسپور طهرانی‌فرد متن خوبی تهیه شد که نسبت به لایحه قبلی قوی‌تر شد و با رایزنی که کردند اواخر سال ۱۳۸۶ در مجلس به عنوان ماده واحده مصوب شد که سازمان هم مثل دانشگاه‌ها و مؤسسات پژوهشی مشمول بند ب ماده ۴۹ قانون توسعه چهارم شد. منتهی برای این که این کار انجام شود نیاز بود در هیئت‌امنای سری آیین‌نامه‌ها تصویب شود و تا زمانی که آن آیین‌نامه‌ها تصویب نمی‌شد همچنان به صورت قبل اداره می‌شد. اولین جلسه در زمان وزارت آقای دکتر علی احمدی بود که آیین‌نامه داخلی را تصویب کردند و مرحله بعد برای اینکه بتوانیم مستقر شویم و ذی حساب حذف شود آیین‌نامه مالی معاملاتی بود. ما اساس آیین‌نامه مالی معاملاتی را دانشگاه تهران قراردادیم و نکات ریزی را که باید لحاظ می‌کردیم که در عمل به مشکل نخوریم در آن اصلاح کردیم. اوایل هم این‌طور نبود که وزارت علوم یک فرمتی داشته باشد و بگوید طبق آن انجام شود. به‌همین دلیل ما همین را اساس قرار دادیم و همه جلسات را در

الکترونیکی کردن سیستم نوزیع کتاب‌های درسی منجر به کاهش قیمت کتاب برای دانش‌آموزان و صرفه‌جویی سالانه به مبلغ ۴۰۰ تا ۵۰۰ میلیارد تومان شد که مبلغ قابل توجهی بود.

دفترم تشکیل می‌دادم (آن زمان هنوز مدیر طرح و برنامه و امور مالی بودم) یکسری خبرگان را دعوت کردیم و بندگان آن خیلی خوب و دقیق نوشته شد. آیین‌نامه را تهیه کردیم و به هیئت‌امنا بردیم و تصویب شد و سپس به وزارت علوم فرستادیم، در وزارت علوم هم تصویب شد. در این مرحله فقط آیین‌نامه مالی معاملاتی که حذف ذی‌حساب بود، تصویب شده بود و فرایند پرداخت‌های مالی در سیستم تسهیل شده بود. بحث دیگر آیین‌نامه استخدامی اعضای هیئت‌علمی و غیرهیئت‌علمی بود و خلأیی که وجود داشت، این بود که ما آن زمان یکی دو نیروی هیئت‌علمی داشتیم ولی آیین‌نامه نداشتیم آقای دکتر تورانی و فکر می‌کنم آقای دکتر حسنی هیئت‌علمی سازمان بودند.

■ چه سالی بود؟

- تقریباً فکر می‌کنم سال ۱۳۸۸ که ذی‌حساب رفت دو سال بعدش یعنی سال ۱۳۹۰ این اتفاقات افتاد.

■ هنوز پژوهشگاه به سازمان ملحق نشده بود؟

- خیر. ما در حال تهیه آیین‌نامه بودیم که وزارت علوم اعلام کرد خودش در حال تهیه فرمت‌هاست. البته می‌دانید که محور آیین‌نامه استخدامی اعضای هیئت‌علمی و غیرهیئت‌علمی باید حوزه اداری باشد و اصل هم آیین‌نامه مالی معاملاتی بود، ولی چون انجام نشده بود آقای دکتر محمدیان به من سپردند، پیگیری کردم و نهایتاً آیین‌نامه استخدامی اعضای هیئت‌علمی که آمد، طبق قانون مدیریت با آیین‌نامه اعضای غیرهیئت‌علمی و برای پرداخت حقوق این‌ها بار مالی سنگینی برای سازمان داشت. ما هم آیین‌نامه را بررسی و درست کردیم و به جلسه هیئت‌امنا بردیم. اولین ایرادی که گرفتن این بود که منابعش را از کجا تأمین می‌کنید؟! من خودم در هیئت‌امنا پیشنهاد دادم که شما بنویسید اجرای آن به شرط تأمین اعتبار است. فکر می‌کنم حدود ۶ ماه طول کشید که ما بتوانیم این آیین‌نامه را اجرا کنیم و طوری هم نبود که بتوانیم از تمامی فصول ببریم و در قانون بودجه مشخص بود و حقوق هم از طریق خزانه تأمین می‌شد. لذا کار تقریباً می‌شود گفت که به بن‌بست رسیده بود. من یک شکستی ایجاد کردم و گفتم دو مرحله‌ای شود؛ اول اینکه همه رتبه‌مقدماتی شوند که یک‌باره اگر می‌خواستیم در رتبه‌ها قرار دهیم بار مالی سنگینی می‌شد و هیچ کاری نمی‌شد انجام داد. از تاریخ ۹۲/۷/۱ مرحله مقدماتی را اجرا کردیم مرحله بعد هم رتبه‌بندی بود، به نظرم در آن مرحله دو اتفاق خوب افتاد؛ یکی این که بدون اینکه سازمان به زحمت بیفتد از قانون مدیریت خدمات کشوری به آیین‌نامه استخدامی مهاجرت کرد و نکته دوم اینکه عدالت در پرداخت هم ضمیمه‌ای شد که اجرا شد. در مرحله دوم که آیین‌نامه را اجرا کردیم و فکر می‌کنم حدود دو سال بعد بود، توانستیم منابع رتبه‌بندی را تأمین کنیم. در تاریخ ۹۴/۷/۱ که البته در این زمان

معاون شده بودم توانستیم رتبه‌بندی را اجرا کنیم و بند «و» را افزایش دهیم که یک بخش از تعدیل نیروی انسانی انجام شد. تأمین منابع که شد توانستیم نیروها را جابه‌جا کنیم و ساختار نیروی انسانی‌مان را اصلاح کنیم.

■ از دارالفنون شروع کنیم چون از وقتی که پژوهشگاه آمد و به سازمان متصل شد آن هم فکر می‌کنم بخشی از پژوهشگاه بود و دارالفنون را چگونه تحویل گرفتید؟

● در همان سال ۱۳۹۱ که پژوهشگاه با سازمان ادغام شد، دارالفنون هم که در اختیار پژوهشگاه بود به ما سپرده شد. البته آن سال من هنوز معاون سازمان نبودم. من در سال‌های کودکی که در کتاب تاریخ امیرکبیر و تصویر دارالفنون را دیده بودم ذهنیت خیلی مثبتی از دارالفنون داشتم. همان اوایل ادغام، برنامه‌ریزی کردم تا دارالفنون را از نزدیک ببینم و اولین بار با اشتیاق و صف‌ناپذیری با آقای مجید قدمی (رئیس وقت پژوهشگاه) به آنجا رفتم. متأسفانه با صحنه‌های بدی مواجه شدم. جلوی ساختمان مخروبه شده بود و جلوی درب ورودی معتادها نشسته بودند. داخلش هم مخروبه شده بود، اتاق‌ها هم نه قاب پنجره داشت نه چارچوب در! همه کنده شده بودند. کف داخل اتاق‌ها پر از خاک بود نه موزاییک و از وسایل مستعمل و زباله پر بود و مملو از رایانه‌ها و میزهای شکسته، چوب‌ها و مقدار زیادی از فصلنامه‌ها و کاغذهای تیمز و پرلز. خیلی ناراحت شدم با آن فضایی که از دارالفنون برای خودم ساخته بودم و انتظار داشتم خیلی فرق داشت. البته آن زمان معاون نبودم، ولی خیلی دوست داشتم که کاری برای دارالفنون انجام دهم و این دارالفنون را به یک جایی برسانم. یک‌بار با آقای محمدیان صحبت و وضعیت دارالفنون را برایشان تشریح کردم و آقای دکتر محمدیان آن زمان تازه آقای ابوطالب حافظی را به عنوان مدیر مدرسه تاریخی دارالفنون منصوب کرده بودند که در جلسه به ایشان گفتند اموال مستعملی که آنجا ریخته و آقای طلایی می‌گویند که خیلی به‌هم‌ریخته است را بر حسب قانون مشخص کنید و آن‌ها را جمع و جور کنید. از آنجا ارتباط ما با آقای ابوطالب حافظی شروع شد، چون جمع‌داری اموال کار ما بود باهم کمک کردیم و ایشان هم الحق و الانصاف خیلی توانمند بودند و در این زمینه بسیار زحمت کشیدند تا آنجا که در بازه زمانی کوتاهی توانستند با ارتباطی که با استان‌ها داشتند بخش زیادی از وسایل مستعمل را به استان‌ها انتقال دهند و چقدر چوب و کاغذ و ... برای خمیر فرستادند. زمانی هم که معاون سازمان شدم چون کارهای دارالفنون به آقای حافظی سپرده شده بود با ایشان تعامل نزدیک داشتم که این کار زودتر انجام شود. البته معضلی که داشتیم بحث اختلاف بین سازمان نوسازی مدارس و سازمان میراث فرهنگی بود. سازمان نوسازی می‌گفت برای ترمیم آنجا من باید مقاوم‌سازی کنم و سازمان میراث معتقد بود که مقاوم‌سازی ریشه این ساختمان را از حالت میراثی بودن



خارج می‌کند. این اختلافات خیلی زیاد بود و ما جلسات زیادی گذاشتیم. خود آقای محمدیان هم خیلی زحمت کشیدند که بتوانیم این آرا را به هم نزدیک کنیم. نهایتاً سازمان میراث فرهنگی موافقت کرد سالن اجتماعات را به شکلی که مقاوم‌سازی بشود انجام دهد که آن هم به سرعت انجام شد.

■ منابعش از کجا تأمین شد؟

- منابع آن از بودجه مقاوم‌سازی مدارس سازمان نوسازی بود.

■ من فکر می‌کردم از شهرداری کمک گرفتید!

- نه مجری آن سازمان نوسازی بود و آقای حافظی هم خیلی زحمت کشیدند. ابتدا می‌خواستیم در آذرماه افتتاحیه جشنواره فیلم رشد را در آنجا برگزار کنیم. حدود ۱۰ روز با حجم کاری بسیار بالا آنجا را برای افتتاحیه آماده کردیم. خیلی پیگیر این موضوع بودیم که مجوز سازمان میراث فرهنگی را بگیریم. سازمان میراث می‌گفت که ما باید یک طرح جامع تهیه کنیم که بر اساس آن شما بتوانید مرمت و بازسازی را انجام دهید. خوب می‌دانید که در سیستم‌های دولتی هم اگر کاری بخواهد انجام شود زمان زیادی طول می‌کشد زمانی که طرح جامع آماده شد یک هفته بعد از آن آقای محمدیان از سازمان رفتند و آقای حیدر تورانی آمدند. قصد داشتیم وقتی که طرح جامع آماده شد سریع کارهای دیگر انجام شود که متأسفانه با زمانی مصادف شد که با تغییرات مدیریتی بنده درخواست بازنشستگی کردم؛ و عمر خدمتی ما به پایان رسید؛ و به نظرم جزو کارهایی است که باید ادامه یابد.

■ ممنون از وقتی که گذاشتید.