



بروز درگیریهای قومی در سری لانکا شدید و آن کشور دچار وضعیت بحرانی عمیق گردید. همچنین مشکلاتی در زمینه تهیه کالاهای مصرفی بروز می نمود و دولت چاره‌های داشت مگر این که دوباره به تشکلهای تعاونی چند منظوره، جهت توزیع کالاهای ضروری، روی آورد.

در خلال این دوره بحرانی تعاونی‌های چند منظوره به نجات دولت‌ها شتافته و توزیع کالاهای مصرفی را در این شرایط استثنایی، به عهده گرفتند. با درک این خدمات ارزشمند، دولت تصمیم گرفت این نوع تعاونی‌ها را از طریق اختصاص ۱۰۰ میلیون روپیه به صندوق توسعه آنها، احیاء نماید.

در خلال اجرای این برنامه، طی نیمه دوم دهه ۱۹۸۰ تعاونی‌های چند منظوره که تقریباً در حال نابودی بودند، حیاتی نوین یافتند و سازماندهی مجدد آنها برای ایجاد واحدهای اقتصادی خود اتکاء آغاز شد.

یکی از موفق‌ترین زمینه‌های فعالیت نهضت تعاونی‌های چند منظوره، بخش اعطای اعتبارات روستایی آنان بود آنها همچنین در دیگر زمینه‌ها نظیر مصرف و معاملات تجاری به کوشش برای بقاء ادامه می‌دادند. اگر چه به دلیل توزیع کالا و یارانه‌های دولتی حیات آنها تداوم یافت اما به عنوان یک واحد اقتصادی، عملکردی ناموفق داشتند.

همگام با تحولات سیاسی که در پایان دهه ۱۹۷۰ به وقوع پیوست، سیاستهای اقتصادی دولت نیز به طور اساسی متحول شد. سیاستهای اقتصادی - اجتماعی که به اجرا درآمد، راه را برای اتخاذ سیاستهای جدید اقتصاد بازار که بر اساس آن انتقال سریع وضعیت گذشته به موقعیت جدید را محقق می‌نمود، هموار ساخت. لذا روشهای اقتصادی بازار آزاد ارائه و انگیزه‌های لازم برای توسعه بنگاههای اقتصادی خصوصی ایجاد شدند. انحصار حاکم بر نهضت تعاونی‌های چند منظوره که به دلیل حمایت گسترده دولت‌ها از تعاونی‌ها به وجود آمده بود، به تدریج رو به افول گذاشت و فعالیت‌های اقتصادی مبتنی بر

## مطالعه موردی دربارهٔ نهضت تعاون سریلانکا

### پروژه رفاه عضو،

### به موفقیت تجاری منجر می‌گردد

قسمت دوم

#### نهضت تعاونی چند منظوره و اقتصاد بازار آزاد

دولت جدید سیاستهای اقتصادی بازار آزاد را جایگزین سیاستهای اقتصاد سوسیالیستی نمود. لذا به جای انجام فعالیتهای تجاری مبتنی بر اصول نهضت تعاونی، سیاستها بر اساس سیستم بنگاههای اقتصادی خصوصی تنظیم گردیدند. در نتیجه، اولویتهای موجود که توسط دولت برای تشکلهای تعاونی منظور شده بود به طور قابل ملاحظه‌ای رو به کاهش نهاد و متقابلاً به بنگاههای خصوصی اعطاء گردید و تعاونی‌هایی که انحصار فروش کالاهای مصرفی را در اختیار داشتند، با رقابتی تنگاتنگ با بخش خصوصی مواجه شدند و نتوانستند خود را با این وضعیت تطبیق دهند زیرا این تغییرات در مدت زمان کوتاهی به وقوع پیوست. آنها همچنین نتوانستند از مزایای برخی جنبه‌های اقتصاد آزاد به دلایلی که

در ذیل به آنها اشاره می‌شود، بهره‌گیرند.

۱- تغییرات متقابل در سیاستهای تجاری و چارچوب قانونی بخش تعاون در ارتباط با تغییرات اجتماعی - اقتصادی موجود، حادث نگردید.

۲- پیروی از روشهای مدیریتی ضعیف.

۳- عدم موفقیت در توسعه منابع انسانی.

۴- نیا توانی در اتخاذ سیاستهای متنوع تجاری و تداوم سیاستهای تجاری سنتی.

۵- عدم توفیق در ممانعت از فساد و اعمال غیر قانونی.

۶- قرار گرفتن در معرض دخالتها و فشارهای سیاسی دائم.

۷- کنترل شدید بوروکراتیک و عدم توفیق در تغییر قوانین و مقررات منسوخ شده.

تعاونی‌های چند منظوره سری لانکا به علت تأثیر پذیری از این شرایط، تبدیل به واحدهای اقتصادی با مدیریتی ضعیف و بیمار و سرشار از فساد و تباهی، گردیدند. در این دوران به ویژه سال ۱۹۸۲ شاهد

## حفظ و نگهداری هویت ویژه تعاونی، تنها از طریق اجرای شیوه‌های مدیریتی منطبق با اصول تعاون میسر می‌باشد. به این دلیل مدیریت تعاونی می‌بایست با روش تخصصی ویژه‌ای خود را با آن تطبیق دهد. بر این اساس، «مدیریت تعاونی» را می‌توان «مدیریت تخصصی» مبتنی بر ارزشها دانست.

رقابت جدی، مورد حمایت و استقبال دولت قرار گرفت.

اما عجیب آن که تغییرات اندکی در سیاستها، قوانین و مقررات دولتی زائد در مورد نهضت تعاون به وقوع پیوست و به دلیل عدم تمرکز اداری ایجاد شده در طول این دهه، امور تعاونی‌ها نیز از پوشش ادارات دولتی خارج شدند و در نتیجه آن کنترلها و توصیه‌های سیاستمداران برای اداره تعاونی‌ها رو به کاهش نهاد. مجموع این وقایع باعث شدند که تعاونی‌ها نتوانند نهادهایی خود اتکا و کارآفرین و قادر به ارائه فن آوری و روشهای مدیریتی جدید باشند. لذا طی دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ تعداد زیادی از تعاونی‌های چند منظوره، یعنی بالغ بر ۲۰۰ شرکت به لحاظ اقتصادی رو به ضعف نهادند و از کاستیهای بسیاری نظیر ضعف مدیریت، دخالتهای سیاسی و غیره رنج بردند که در نتیجه آن تعاونی‌ها فقط نام تعاونی را یدک می‌کشیدند و بدون کمک خارجی و تجهیزات دولتی قادر به ادامه حیات نبودند!

کلیه این عوامل باعث شدند تعاونی‌های چند منظوره با چالشهایی نظیر: ساختن سیما و هویتی منطبق با تعریفی که اتحادیه بین‌المللی تعاون در سال ۱۹۹۵ ارائه نمود، و اطمینان از ادامه حیات خود در رویارویی با پدیده جهانی شدن اقتصاد و بازسازی موقعیت از دست رفته خود به عنوان سازمانهایی خود اتکاء که قادر به تأمین اهداف و آمل پیچیده باشند، روبرو گردند. این وضعیت، تعاونی‌ها را تشویق به انجام و هدایت پژوهشها و تجارب جدید نمود. برخی از این کوششها نتایج دلگرم‌کننده‌ای به بار آورد. انجام چنین پژوهشهایی برای تعاونگران سودمند خواهد بود زیرا نتایج موفقیت‌آمیز آنها می‌تواند برای تعاونگران متهور آتی که به

دنبال مبارزه برای کسب موفقیت‌اند، انتشار یابد.

تا اواخر دهه ۱۹۸۰، بحران بی سابقه‌ای سراسر جامعه سریلانکا را در بر گرفت. در رابطه با فعالیت جنبش تروریستهای جوان که ریشه در بخش شمالی کشور داشتند، هرج و مرج بر زندگی اجتماعی مستولی گشت که این پدیده هم اکنون نیز ادامه دارد. بدین ترتیب، اقتصاد کشور به شدت تحت تأثیر این بحران قرار گرفت و بر اثر شورش و طغیان، حمل و نقل و جابجایی کالاها دچار وقفه شد و بار دیگر توزیع مواد غذایی ضروری به تشکلهای تعاونی چند منظوره واگذار شد.

تعاونی‌ها هویت همیشگی خود را مبنی بر نهضتی که در مواقع بحرانی به نجات دولت می‌شتابد، حفظ کرده‌اند و این دلیل اصلی تمایل دولت به مداخله در امور تعاونی‌ها در مواقعی است که آنها با مشکلاتی روبرو می‌شوند.

دولتی که در سال ۱۹۸۹ به قدرت رسید، برنامه‌ای ویژه برای کاهش فقر بین فقیرترین بخش جامعه که ۵۰٪ جامعه را نیز شامل می‌شدند، به اجرا در آورد. بخش مهمی از برنامه‌های توزیع یارانه‌ها، معروف به «جاناسویا» بر عهده تشکلهای تعاونی گذاشته شد. طبق این برنامه هر خانواده مورد نظر کمکهای غذایی و ۱۵۰۰ روپیه در ماه به مدت دو سال دریافت می‌نمود و در عین حال، ۴۵۸ روپیه به عنوان پس انداز اجباری برای حفظ احترام و شأن خانواده در بانکهای روستایی پس انداز می‌شد. در طول این برنامه دو ساله، افراد مزبور از یارانه‌های دولتی برخوردار می‌شدند و برنامه‌های گوناگون ایجاد در آمد برای خانواده‌ها ارائه می‌گردید تا از سطح قابل قبول درآمد برخوردار شوند و بتوانند روی پای خود بایستند.

این برنامه در مراحل مختلف اجرا می‌گردید، به طوری که کلیه ۵۰٪ جمعیت را که بالغ بر ۱۵۰۰۰ خانوار می‌شدند، تحت پوشش قرار داد.

بر این اساس، تقریباً کلیه تشکلهای تعاونی سری لانکا، در اجرای برنامه دخالت داده شدند. یکی از پیامدهای برنامه فوق، ایجاد بازاری ثابت برای تعاونی‌هایی بود که برای بقاء خود می‌جنگیدند. این برنامه همچنین راه را برای تعدادی از تعاونی‌ها هموار نمود تا با استفاده از مبالغ هنگفتی که در بانکهای روستایی ذخیره شده بود، بر پایه‌هایی استوار بایستند. با این حال، تشکلهایی بودند که به جای استفاده از این فرصت طلایی، گرفتار فساد شدند و عملکرد نامناسب آنان موجب بی‌آبرویی بقیه اعضای نهضت تعاون شد. این تعاونی‌ها به جای کمک به فقرا، با اختلاس در سهم آنان به خودشان کمک می‌کردند. اما در این هنگام، تعداد اندکی از تعاونی‌ها، علاوه بر کمک به نیازمندان به خودشان نیز به عنوان سازمانی که اعتبار برای سازمانهای دیگر (تعاونی‌های دیگر) کسب می‌نمایند، یاری رساندند. هنگامی که برنامه به اجرا در آمد، تعاونی‌ها به فشارها و مداخلات بوروکراتها و سیاستمداران تن در دادند و چون تعاونی‌ها نمایندگان اصلی اجرای برنامه توسعه دولتی بودند، در معرض فشارهای خارجی وسیع قرار گرفتند. به طوری که قادر به حفظ هدایت و هویت خود نبودند. اگر چه هدف اصلی اجرای برنامه، تأمین منافع اعضا تعاونی‌ها بود، اما به آنها به عنوان افرادی نگریسته می‌شد که قادر به عملی ساختن اهداف برنامه به طور صحیح و کامل نمی‌باشند.

در طول این دوره تغییرات قابل ملاحظه‌ای در امور اداری نهضت تعاون به وقوع پیوست. دولت هند که به کمک دولت سریلانکا شتافته شده بود، راه حلی برای رفع بحران قومی ارائه و قرار دادی دو جانبه امضاء نمود که بر اساس آن شوراهای استانی قدرت بسیاری به دست آوردند. یکی از اموری که به این شوراها

## فصل چهارم: شرکت تعاونی چند منظوره پوجاپیتیا (Pujapitiya) با مسئولیت محدود پیشینه

در آغاز دهه ۱۹۹۰، تعداد تعاونی‌های چند منظوره سری لانکا ۲۹۸ شرکت بود. از این تعداد، ۲۲۵ شرکت تعاونی در زمینه برنامه‌های فقر زدایی که توسط دولت آغاز شده بود، شرکت داشتند. یکی از این تعاونی‌ها، شرکت تعاونی چند منظوره هاریس پاتوای (Harris Pattuwa) شمالی بود که به مقدار زیادی به نیازمندان کمک می‌کرد.

هاریس پاتوای در پارلمان سری لانکا چندین عضو دارد. این منطقه دارای جمعیتی زیاد و متشکل از گروه‌های قومی مختلف می‌باشد و دارای دو تعاونی چند منظوره است که عبارتند از هاریس پاتوای شمالی و جنوبی که شرکت تعاونی چند منظوره هاریس پاتوای شمالی بین بیش از ۱۱۰۰۰ خانوار، غذا توزیع کرده است. این خانواده‌ها در سطحی گسترده پراکنده بودند و به این دلیل، در توزیع مایحتاج مشکلاتی وجود داشت، لذا مراجع رسمی با تقاضای مردم منطقه موافقت کرده و با دو قسمت کردن شرکت تعاونی هاریس پاتوای شمالی و ایجاد یک شرکت تعاونی جدید تحت عنوان تعاونی کشاورزی و فروش پوجاپیتیاک در ۱۹۹۰/۱۱/۲۲ به ثبت رسید، منطقه را به دو بخش تقسیم کردند. در ابتدا شرکت نه به عنوان شرکت چند منظوره، بلکه به عنوان شرکت تعاونی کشاورزی و بازاریابی ثبت شده بود ولی در عین حال این شرکت تقبل کرده بود نیازهای مصرفی آنها را نیز در نظر بگیرد.

در ابتدای کار، به دلیل وجود مشکلات قانونی امکان ثبت این شرکت تحت عنوان شرکت تعاونی چند منظوره وجود نداشت ولی با مرور زمان با حل این مشکلات تعاونی مزبور به عنوان یک شرکت چند منظوره ثبت گردید. این تعاونی، به عنوان شرکتی جدید التاسیس با مشکلاتی از قبیل فقدان منابع

توزیع مواد غذایی و اعطای دیگر کمک‌ها را دوباره به تعاونی‌های چند منظوره سپرد و بار دیگر راه را برای تبدیل شدن آنها به بازارهای مصرف، هموار نمود.

اقدام دیگر دولت این بود که درآمد ناشی از فروش مواد غذایی ضروری را از مالیات معاف کرد. اعضاء نیز به هنگام معامله با تعاونی‌ها از پرداخت حق تمبر معاف بودند. اگر چه دولت هزینه‌های ناشی از این اقدامات را تأمین می‌نمود، اما واضح بود که تعاونی‌ها می‌بایست با رقابت دشوار ناشی از اقتصاد آزاد و همچنین مشکلات برآمده از مدیریت ضعیف، روبرو شوند. به ویژه آن که به جز تعاونی‌های مصرف، بیش از ۹۰ درصد تعاونی‌ها زیان ده بودند. در سال ۲۰۰۰ طرحی پیش بینی شده که بر اساس آن توزیع کمک‌های «ساموردهی» را از تعاونی‌ها سلب و به تشکلهای «ساموردهی» که مرکب از اعانه گیرندگان ساموردهی است، واگذار نمایند.

یکی از دلایل اصلی ایجاد وضعیت کنونی برای تعاونی‌ها، این است که اغلب رهبران تعاونی‌ها افرادی هستند با انگیزه‌های سیاسی و از منابع تعاونی‌ها برای نیل به اهداف خود، استفاده می‌نمایند.

به همین نحو سازمانهای جایگزین نظیر بانکهای کشاورزان (Farmers Banks) و بینگامهای کشاورزان (Farmers Companies)، بانکهای ساموردهی و تشکلهای ساموردهی تأسیس گردیدند که به نوبه خود در این سقوط و زوال، مشارکت داشتند. از سوی دیگر، فروش اقلام مصرفی اصلی که غالباً توسط بخش خصوصی انجام می‌گیرد، از دیگر دلایل این وضعیت است. اعضاء تعاونی‌ها به دلایلی نظیر: عدم انعطاف، عدم رعایت مقررات و وجود فساد از تعاونی‌ها فاصله گرفته‌اند.

مدیریت موفق هر بنگاه کارآفرین، بدون مشارکت فعال اعضاء آن، مدرنیزاسیون روشها در تطابق با نیازهای مصرف کنندگان و پاسخگویی به خواسته‌های اعضاء، امکان‌پذیر نمی‌باشد.

واگذار گردید، تعاونی‌ها بودند. لذا امور تعاونی‌ها که دارای واحد اداری جداگانه و تحت سرپرستی یک نماینده و مأمور دولتی بود به شوراهای استانی تفویض شد. مجموعاً ۸ شورای استانی وجود داشت و هر شورا دارای دپارتمان و نماینده‌ای برای توسعه تعاونی‌ها بود. در نتیجه قانون مستقلی برای هر استان به تصویب رسید و تعاونی‌های هر استان تحت آن مقررات، تأسیس و اداره می‌شدند. این طرح در سال ۱۹۹۰ آغاز شد و در ابتدای دهه ۱۹۹۰ شاهد تعدیل ساختاری بسیاری در نهضت تعاون بودیم. این وضعیت، اداره امور تعاونی‌ها را عمیقاً تحت تأثیر قرار داد و در نتیجه، مقررات جدیدی باید وضع می‌گردید تا مانع دخالت سیاستمداران در اداره امور تعاونی‌ها، انتخاب رهبران و اعضاء هیأت مدیره آنها شود.

دولت کنونی در سال ۱۹۹۲ به قدرت رسید و شیوه پیشین را که به مدت ۱۷ سال در کشور اعمال می‌شد، حاکم گردانید. این دولت در نخستین بیانیه سیاسی، کمک به نهضت تعاون را به ۲ شرط، مشروط نمود. در اواسط دهه ۱۹۹۰ تعاونی‌های چند منظوره مجدداً دچار مشکلات بزرگی شدند و بالغ بر ۷۰٪ آنها به لحاظ مالی ضعیف شده و استقلال اقتصادی خود را از دست دادند. در رأس آنها جهانی شدن اقتصاد زمینه لازم برای رقابتی دشوار را فراهم ساخت و اثرات این روند شدیداً احساس می‌شد، زیرا دولت تصمیم گرفت اقتصاد آزاد را با تشویق سیاستهای بازار آزاد نظیر خصوصی سازی، دادن انگیزه به سرمایه گذاران خارجی و کمک به ایجاد بخش خصوصی و تقویت قدرت اقتصادی، ادامه دهد. این وضعیت، نهضت تعاون را با چالشهای جدی مواجه کرد. تحت این شرایط دولت ناچار بود به تجدید حیات نهضت تعاون کمک نماید.

از جمله طرحهای دولت جدید، تقویت بنیه اقتصادی توده‌های فقیر و بهره‌مند ساختن آنها از اثرات توسعه بود که تحت عنوان جنبش «ساموردهی» (Samurdhi) شهرت یافت. دولت با اجرای این برنامه،

طبق قطعنامه کنفرانسی که توسط دفتر منطقه‌ای آسیا و اقیانوسیه اتحادیه بین‌المللی تعاون از ۳۱ آگوست تا ۱۱ سپتامبر ۱۹۹۸ در شهر یونای هندوستان برگزار گردید، «مدیریت تخصصی تعاونی» را می‌توان این‌گونه تعریف نمود: «فرآیندی است از مجموعه فعالیت‌هایی که منظور از آنها رسیدن به اهداف تعاونی از منظر بنگاهی کارآفرین با حفظ و تحکیم ارزشهای تعاون و حفظ منافع تشکلهای تعاونی و اعضای آنها در یک اقتصاد رقابتی می‌باشد».

در نتیجه، وظیفه یک شکل تعاونی، اجرای اصول مدیریتی بر حسب تعریف فوق است که برای موفقیت تعاونی ضروری می‌باشد.

گزارش پیشرفت شرکت تعاونی چند منظوره پوجاپیتیا با مسئولیت محدود

ردیف	شرح	سال	۱۹۹۱	۱۹۹۲	۱۹۹۳	۱۹۹۴	۱۹۹۵	۱۹۹۶	۱۹۹۷	۱۹۹۸	۱۹۹۹
۱	تعداد اعضا	۳۱۸۱	۳۷۷۱	۴۰۳۲	۴۳۰۸	۴۴۲۳	۴۷۸۲	۵۰۴۳	۵۵۲۸	۵۵۸۲	
۲	تعداد کارکنان	۴۸	۵۳	۵۳	۶۹	۶۹	۶۶	۶۷	۶۷	۷۰	
۳	درآمد سالانه	۴۸۷۲۳۳۳۲	۵۸۰۷۹۲۸۰	۳۷۶۱۱۷۹۹	۳۳۳۲۸۲۲۹	۳۶۰۲۳۸۱۹	۳۶۱۰۲۰۴۸	۴۵۱۷۶۶۳۱	۴۰۷۰۹۷۰۹	۳۸۵۱۱۱۹۶	
۴	سود ویژه سالانه	۵۷۱۳۳۲/۲۱	۷۶۱۲۳۹	۳۷۳۹۰۱	۲۰۹۷۵۷	۵۷۱۸۲۳	۵۵۷۶۶۱	۸۷۹۳۷۹	۱۶۵۹۱۳	۲۲۰۲۵	
۵	* فعالیتهای تجاری بخش های فرعی: درآمد بخش محصولات مصرفی	۲۷۹۵۰۷۵۷	۵۴۱۳۳۳۶۷	۲۲۹۱۴۵۳۲	۳۱۶۶۱۱۸۲	۲۹۵۳۳۸۷۸	۲۵۹۸۷۲۳۶	۳۲۴۹۲۷۰۲	۲۷۲۷۵۲۱۹	۲۱۱۸۰۷۸۲	
۶	سهم بخش رفاه	۷۷۲۶۷۷	۳۹۲۵۹۱۳	۴۶۹۷۲۶۷	۲۲۷۷۲۴۷	۱۳۰۹۹۴۱	۸۶۲۰۰۷۰	۷۸۷۸۹۶۲	۱۶۳۰۴۷۲	۱۵۷۸۰۵۸۲	
۷	سهم سایر بخشها	-	-	-	-	-	-	-	-	۱۵۴۹۸۲۸	
۸	* بخش رفاه: حق عضویت اخذ شده	-	-	-	۱۰۶۸۶۵۰	۲۴۹۷۳	۲۵۰۴۲۷	۷۴۶۵۰	۱۷۳۲۵۰	۱۷۴۶۷۵	
۹	کمک هزینه فوت	-	-	-	۴۳۰۰۰	۱۹۲۰۰۰	۱۹۷۰۰۰	۲۳۷۰۰۰	۲۶۵۴۰۰	۳۴۱۸۰۰	
۱۰	وام ازدواج	-	-	-	۱۲۰۰۰	۷۲۰۰۰	۲۱۸۵۰۰	۲۲۹۰۰۰	۲۳۵۰۰۰	۲۳۶۰۰۰	
۱۱	بورس تحصیلی	-	-	-	-	-	-	-	-	۲۰۰۰	
۱۲	سایر کمک هزینه‌ها (تحصیلی)	-	-	-	۱۲۰۰۰	-	-	-	-	-	
۱۳	* بخش بانک روستایی پس اندازها	۲۰۶۷۷۰۰۰	۲۳۱۲۷۰۰۰	۳۱۱۶۲۰۰۰	۳۳۳۲۰۰۰	۳۵۶۵۲۰۰۰	۴۰۱۰۷۰۰۰	۴۵۰۸۶۰۰۰	۵۰۸۷۱۰۰۰		
۱۴	وامهای کلی	۱۰۱۰۰۰	۲۲۰۵۰۰۰	۴۲۸۹۰۰۰	۴۹۰۱۰۰۰	۶۳۱۰۰۰۰	۹۲۷۱۰۰۰	۱۶۹۳۲۰۰۰	۲۲۰۲۷۰۰۰		
۱۵	سود ویژه سالانه	۱۸۶۰۰۰	۴۲۵۰۰۰	۱۰۰۶۰۰۰	۱۴۱۰۰۰۰	۱۷۱۲۰۰۰	۲۱۴۳۰۰۰	۱۵۰۹۰۰۰	۱۳۲۱۰۰۰		
	* سایر فعالیتهای طرح رفاهی که از ۱۹۹۴ آغاز شده است										

مالی و نیز جلب اعتماد اعضا و مردم منطقه مواجه بود.

### پیشرفت

از سال ۱۹۷۲ سیستم شرکتهای تعاونی چند منظوره آغاز به کار نموده است. در طول این مدت شرکتهای تعاونی چند منظوره به عنوان سازمانهای مؤثر و قوی کارکرد داشته‌اند و این امر در سایه انحصار ایجاد شده توسط آنها و نیز حمایت دولت از آنها میسر گردیده است. یکی از اهداف اولیه این شرکتهای عبارت بود از تحصیل منابع مالی به طور معمول در تمام شهرها. زمینها

منابع مالی قابل ملاحظه بوده و مشکلات مربوط به از صفر شروع کردن را داشت. ضمناً چون این شرکت بعد از تشکیل نظام شوراهای استانی ایجاد شده بود، مشمول امتیازات ویژه دولتی نشد و به همین دلیل مجبور شد که ساختار خود را از طریق مشارکت فعالانه اعضا و موفقیت‌های اقتصادی خود، بنا نماید.

در چنین شرایطی بود که شرکت (پوجاپیتیا) مجبور شد که از روشهای سنتی دیگر تعاونی‌ها فاصله گرفته و به شیوه‌های مدیریتی خلاق و کارآمد متوسل

و ساختمانهای متعلق به شرکت تعاونی. در طول دهه ۱۹۷۰ شرکتهای تعاونی حتی مجاز بودند که دارایی خصوصی داشته باشند. به همین دلیل در آغاز دهه ۱۹۸۰ هنگامی که نهضت تعاونی وارد عرصه اقتصاد بازار شد، منابع مالی بسیاری از تعاونی‌ها حتی از شرکتهای خصوصی نیز بیشتر بود. اما به دلیل اتخاذ سیاستهای مدیریتی ضعیف، بهره‌وری در حداقل سطح ممکن قرار داشت.

شرکت تعاونی پوجاپیتیا که از آغاز دهه ۱۹۹۰ تشکیل شده بود برای شروع کار فاقد

شده و موجودیت خویش را تقویت نماید. در این هنگام توجه جدی مدیریت شرکت معطوف به جلب مشارکت و حمایت اعضا و کارکنان از طریق ایجاد انگیزه برای آنها، کسب حمایت دولت و انجام فعالیتهای اقتصادی مشتری پسند، بود. این شرکت که از تاریخ ۱۹۹۰/۱۱/۲۲ با عنوان شرکت تعاونی توسعه کشاورزی و بازاریابی شروع به کار کرده بود، بعدها به یک شرکت تعاونی چند منظوره تبدیل شد و در طول دوران فعالیت ۱۰ ساله اش پیشرفت‌های قابل ملاحظه‌ای داشته است. علاوه بر این بر مشکلات عمده‌ای غلبه نموده و تغییرات ارزشمندی ایجاد نموده است. این پیشرفت را می‌توان با مروری بر اطلاعات اقتصادی آن، دریافت.

برخی از عواملی که در موفقیت این شرکت نقش داشته‌اند می‌توان بدین شرح برشمرد:

- ۱- مدیریت کارآمد
- ۲- پرسنل با انگیزه
- ۳- اتخاذ سیاستهای خلاق و استراتژیک
- ۴- اجرای فعالیتهای اقتصادی به نحوی که مصرف کنندگان و اعضا راضی باشند.
- ۵- داشتن روابط مناسب با مردم (روابط عمومی مناسب)

در میان تمام این تدابیر، جالبترین آنها موفقیت آمیز بودن فعالیتهای مربوط به مصرف کنندگان و طرح رفاه اعضا بوده است که با هدف تأمین حداکثر منافع اعضا اجرا شده‌اند. این طرح نه تنها در افزایش حداکثر مزایای اقتصادی اعضا، بلکه در برآورده ساختن نیاز اعضا و جلب مشارکت آنها در فعالیتهای اقتصادی، بسیار موفق بوده است. در عین حال، از این تجربه می‌توان به عنوان حرکتی جدید نام برد که در تحقق عملی هویت تعاونی موفق بوده است.

## فصل پنجم: پروژه رفاه اعضا

### پیشینه

در زمینه فروش کالاهای مصرفی رقابت زیادی وجود دارد و به دلیل نوسانات مداوم

قیمتهای کالاهای مصرفی، حفظ سودآوری فروش بسیار مشکل است. عامل دیگری که در این وضعیت دخیل است این است که اغلب فروشندگان به خصوص کالاهایی را می‌فروشند که فاقد استانداردهای لازم است و هیچ سند مالی نیز برای کالاها صادر نکرده و مالیات بر درآمد دقیقی هم نمی‌پردازند.

در چنین وضعیتی، نهادهای اصیل و وظیفه شناس نمی‌توانند با این گونه فروشندگان رقابت کنند زیرا هزینه‌هایشان دائماً افزایش خواهد یافت. علاوه بر این، بخش خصوصی در فروش نسبه کالاهای ریسکهایی را قبول می‌کنند که انجام آنها برای تعاونی‌ها بسیار مشکل است. عامل دیگر این که دولت طرحهای یارانه‌ای را یکی پس از دیگری امو می‌کند، و در نتیجه بازار تجارت به تدریج برای تعاونی‌ها کاهش می‌یابد از طرف دیگر یارانه دولتی به تنهایی برای خرید کالاها کافی نیست و به همین دلیل مصرف کنندگان تعاونی‌ها را رها کرده و به سراغ بخش خصوصی می‌روند. به این دلایل، بخش فروش محصولات مصرفی که یکی از قویترین بخشها است در اغلب تعاونی‌ها با ضرر و زیان روبرو می‌باشد. ضمناً در شرایطی که قیمت کالاها تقریباً هر روز افزایش می‌یابد، تعاونی‌ها مجبور می‌شوند که به منظور تقویت سرمایه در گردش خود مبادرت به اخذ وام و اعتبارات بانکی نمایند که این عامل نیز باعث افزایش هزینه‌های مالی و در نتیجه افزایش زیان می‌گردد و اغلب تعاونی‌ها گرفتار این دور شوم هستند.

هنگامی که اقلام مصرفی برای فروش وجود نداشته و قیمت‌ها نیز بالا باشند، طبیعتاً مصرف کنندگان از عضویت شرکتهای تعاونی خارج خواهند شد. در این حالت تعاونی‌ها مجبور هستند که از بانکها و سایر مؤسسات مالی وام دریافت کنند و بیش از پیش بدهکار شوند و با وضعیتی بحرانی روبرو گردند. در چنین وضعیتی اگر تعاونی‌ها می‌خواهند بخش اقلام مصرفی خود را فعال نمایند باید تدابیر

مناسبی اتخاذ نموده و اقدام به جذب مصرف کنندگان نمایند به طوری که فعالیت اقتصادی با اعضا را گسترش داده و با اعطای سود و مزایای اقتصادی بیشتر، تعداد اعضا را به حد رضایتبخش برسانند. تعاونی چند منظوره پوجاپیتیا، در معرفی یک پروژه رفاهی اعضا، پیشگام شد.

## اهداف پروژه

این شرکت امیدوار است با اجرای طرح بتواند به تعدادی از اهداف ذیل دست یابد.

- ۱- مشارکت اقتصادی اعضا در تعاونی
- ۲- مشارکت اعضا در تشکیل سرمایه شرکت
- ۳- پاسخگویی به تقاضاهای مصرف کنندگان
- ۴- مدیریت کارآمد شرکت و حفظ سودآوری آن
- ۵- تحقق خواسته‌های اعضا به نحوی مؤثرتر

## فعالیت‌های پروژه

در نظر است اقدامات ذیل در این طرح به مرحله اجرا درآیند.

- ۱- ارتقاء مشارکت اعضا در تشکیل سرمایه
  - ۲- در نظر گرفتن امتیازاتی در ارائه کالا برای اعضای که نقد خرید می‌کنند.
  - ۳- اعطای کمکهای مالی مستقیم به اعضا، به خاطر فعالیتهای اجتماعی آنها.
- در این طرح رفاهی، امکانات زیر پیش بینی شده است:

الف - طرح کمک هزینه فوت

ب - طرح پرداخت وام ازدواج

ج - طرح اعطای بورس تحصیلی

د - طرح پرداخت وام ضروری

## دیگر اهداف پروژه

- ۱- پس از شروع ۵ سال از شروع طرح رفاهی حدود ۵۰٪ اعضا باید بتوانند از مزایای آن بهره‌مند گردند.
- ۲- ۵۰٪ درآمد و فروش کالاهای مصرفی می‌بایست صرف طرح رفاه اعضا گردد.
- ۳- بهبود روابط بین تعاونی و اعضا
- ۴- تحقق یک پروژه رفاهی پایدار برای اعضا با کمک تعاونی.



هنگام پرداخت مزایای رفاهی به ازاء هر ماه ۲۰٪ از مزایای پرداختی کسر شده و مبلغ باقی مانده به وی پرداخت می‌شود.

### منابع مالی لازم برای پروژه رفاه اعضا

منابع مالی پروژه از طرق ذیل تأمین می‌شوند:

- ۱- حق عضویت هایی که برای طرح رفاه جمع آوری شده‌اند.
- ۲- ۵۰ درصد سود سالانه تعاونی
- ۳- کمکهایی که برای پروژه ارائه می‌گردد و سایر منابع درآمد.

### خدمات رفاهی پروژه

در این پروژه خدمات رفاهی زیر، ارائه می‌گردند:

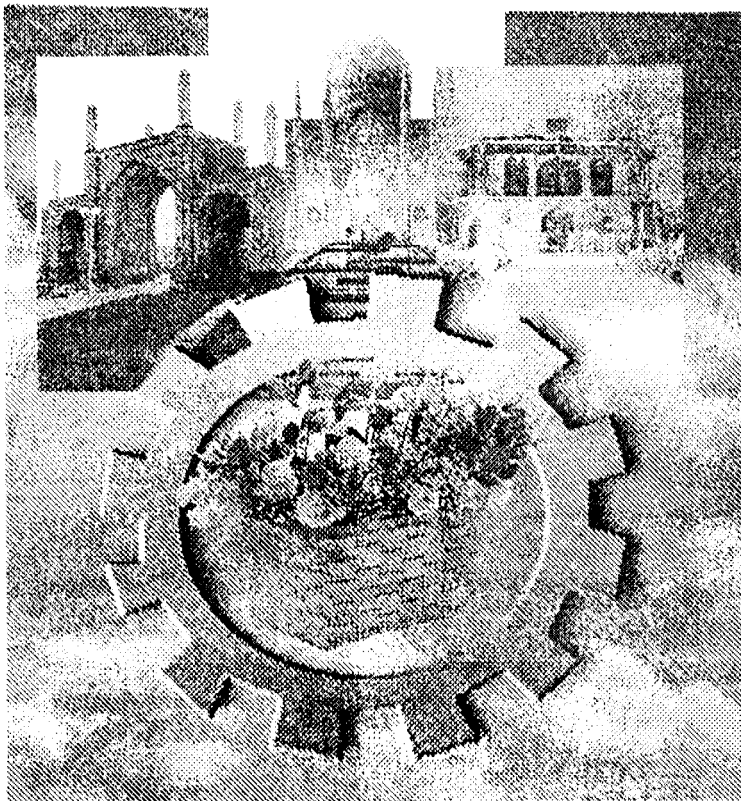
- الف) کمک هزینه فوت: در این طرح، عضو تعاونی که عضویت پروژه رفاهی را نیز به دست آورده است می‌تواند انواع کمک هزینه‌های فوت را به شرح ذیل کسب نماید.
- ۱- هنگامی که عضو فوت نماید ۱۰۰۰۰ روپیه
- ۲- هنگامی که همسر عضو فوت نماید ۱۰۰۰۰ روپیه
- ۳- هنگامی که مادر یا پدر عضو که تحت تکفل اوست فوت نماید ۵۰۰۰ روپیه
- ۴- در صورتی که، پدر و برادر یا خواهر مجرد همسر عضو فوت نماید ۲۰۰۰ روپیه.
- ۵- وقتی که فرزند مجرد عضو که بیش از یک سال داشته باشد فوت نماید، ۵۰۰۰ روپیه.
- ۶- هنگامی که کودک در هنگام تولد زنده باشد ولی زیر سن یک سالگی بمیرد، ۱۰۰۰ روپیه.
- ۷- زمانی که عضو واجد شرایط دریافت کمک هزینه فوت از دنیا می‌رود، درخواست کمک هزینه مزبور با تأیید Grama Niladhari منطقه تنظیم می‌گردد.
- ۸- رئیس هیأت مدیره شرکت تعاونی یا در غیاب او معاونش اختیار دارد با توجه به تقاضا نامه و در صورت موافقت کلیه اعضای هیأت مدیره، پرداخت آن را تصویب نماید.
- ۹- هنگامی که آگهی فوت انتشار یافت، کمک هزینه باید ظرف مدت ۴۸ ساعت پرداخت

- این که او کل مبلغ و یا اولین قسط را ظرف ۱۴ روز پس از تصویب عضویت بپردازد.
- ۶- تحت هیچ شرایطی مبلغ پرداختی بابت عضویت، بازگردانده نمی‌شود، اما می‌توان آن را با تصویب هیأت مدیره به یکی دیگر از اعضا خانواده منتقل کرد (این فرد جدید نیز باید عضو تعاونی باشد) ولی نمی‌توان آن را به شخصی منتقل نمود که از قبل عضو پروژه رفاه است.
- ۷- هنگامی که تقاضا نامه نمونه تکمیل شده و به همراه مبلغ عضویت ارائه شد، هیأت مدیره باید اجازه عضویت را ظرف یک ماه صادر نماید. پس از کسب مجوز عضویت، عضو تا شش ماه نمی‌تواند از هیچ گونه مزایایی برخوردار شود. مزایای رفاهی هنگامی به عضو تعلق می‌گیرد که وی ماهانه بیش از ۵۰۰ روپیه کالاهای مصرفی خریداری نماید. (روحانیون از این شرط معاف هستند.
- ۸- در صورتی که عضوی بیش از ۵۰۰ روپیه کالاهای مصرفی خریداری نکند، به

### روش شناسی

بر اساس ماده ۶۲/۳ اساسنامه شرکت تعاونی، پروژه‌های رفاهی در ارتباط با اعضا قابل اجرا می‌باشند. شرکت تعاونی نیز وظیفه دارد قواعد آن را تنظیم نموده و برای تأیید به مجمع عمومی ارائه نماید. طبق این قوانین، طرح رفاه با شروط زیر قابل اجراست:

- ۱- فقط اعضا می‌توانند در طرح رفاه تعاونی سهیم باشند.
- ۲- اعضایی که می‌خواهند عضو این طرح شوند، باید فرم مربوطه را که توسط شرکت تهیه شده است، تکمیل نمایند.
- ۳- تقاضا نامه‌ها را منشی باید به هیأت مدیره ارائه نماید تا در جلسه بعدی، هیأت مدیره نسبت به قبول یا رد تقاضای عضویت نظر دهد.
- ۴- حق ثبت نام برای پروژه رفاه اعضا ۱۰۰۰ روپیه است که نقداً و یا در اقساط ۶ ماهه قابل پرداخت است.
- ۵- عضویت فرد تحقق نخواهد یافت، مگر



# بررسی و معرفی توانمندیهای استان قزوین\* برای ایجاد اشتغال و تولید از طریق تشکلهای تعاونی

## « صنعت توریسم در استان قزوین »

● جمشید رخساری

### مقدمه

وقتی اجتماع جهانی چه کشورهای توسعه یافته و یا ملل در حال توسعه با مشکلاتی نظیر افزایش جمعیت، تخریب زیست محیطی، محدودیت منابع، نابرابریهای اقتصادی و اجتماعی، بیکاری، فقر، ناهنجاریهای اجتماعی و ضعف مدیریت روبرو می‌شوند، نیاز به ایجاد اهرمی استوار در جهت تعدیل شرایط و گذر از این بحرانها را دارند که با انجام فعالیت بیشتر و استفاده از امکانات کم و بالا بردن میزان بهره‌وری می‌توانند در مسیر توسعه پایدار قرار بگیرند. مفهوم پایداری توسعه به عنوان یک راهبرد مناسب جهت مقابله با این چالش‌ها به وجود آمده است. اما به طور کلی توسعه پایدار، تغییرات و دگرگونیهای

ارتباطی میان انسانها و انسان و طبیعت را در بر می‌گیرد.

اساس تفکر توسعه پایدار در ابعاد اقتصادی بر توسعه مدیریت منابع با تأکید بر فقر زدایی و نزدیک نمودن فقیر به غنی و توسعه نیافتگی به توسعه یافتگی استوار است.

دانشمندان علوم اقتصادی توسعه پایدار را چنین تعریف کرده‌اند: تأمین نیازهای جامعه بدون این که به نسلهای آینده لطمه‌ای وارد شود.

متأسفانه در حال حاضر فقط  $\frac{1}{5}$  مردم دنیا در کشورهای غنی زندگی می‌کنند اما حدود  $\frac{4}{5}$  تولید سالیانه را مصرف می‌کنند. در حالی که اکثریت با منابع بسیار ناچیز امرار معاش می‌نمایند.

### پیشگفتار

توزیع جهانی بازار جهانگردی نشان

می‌دهد که  $\frac{78}{100}$  درصد بازار جهانی توریسم به کشورهای اروپایی و آمریکایی تعلق دارد. در این میان سهم ناچیز ایران از جهانگردی دنیا با وجود برخورداری از جاذبه‌ها و منابع عرضه بسیار درخور توجه و تعمق است. گزارش بازار جهانی توریسم که در سال ۱۹۹۶ منتشر شد حاکی از آن است که در این سال ۵۹۴ میلیون نفر جهانگرد در بازار جهانی توریسم جابجا شده‌اند و درآمد حاصل از مجموع سفرهای توریستی کشورهای جهان در این سال حدود ۴۲۲ میلیارد دلار بوده است. این مبلغ از ارزش پولی  $\frac{11}{100}$  میلیارد بشکه نفتی که در کشورهای تولید کننده نفت جهان در سال ۱۹۹۵ صادر کرده و از بابت آن حدود  $\frac{175}{100}$  میلیارد دلار ارز به دست آورده‌اند  $\frac{2}{3}$  برابر بیشتر است.

نگارنده در این مقاله بر آن است که

تمرکز واحدهای صنعتی بنا شد و به تدریج اهمیت نظامی و فرهنگی پیدا نمود که در توسعه و گسترش قزوین بسیار مؤثر بوده است.

موقعیت جغرافیایی قزوین به عنوان پل ارتباطی تهران با جنوب و غرب کشور و کشورهای اروپایی شرقی از طریق ترکیه، قزوین را به عنوان مرکز تجاری سزرگی مطرح نموده است.

در زمینهای مرغوب کشاورزی قزوین می‌توان انواع محصولات کشاورزی نظیر گندم، جو، لوبیا، نخود، چغندر قند، پنبه، ذرت، فندق، پسته، گردو، انگور و میوه‌جات و سبزیجات متنوع و حتی گلهای زیذتی کاشت. این منطقه خصوصیات ویژه چند اقلیم را با هم دارد. در اکثر مناطق ایران که مساعد کشاورزی و باغداری می‌باشند، بین ۴ تا ۵ نوع محصول می‌توان تولید نمود. به طور مثال در کرمان بیشتر پسته کاری امکان دارد، در فارس غلات، در شمال سرکبات و برنج، در همدان غلات و سبزیجات و چغندر، اما ملاحظه می‌شود که در استان قزوین بیش از ده نوع محصول که عمدتاً استراتژیک هستند و یا ارز آوری دارند به دست می‌آید.

در بخش معدن در کوهستانهای استان معادن سنگ، نمک، زاج، ذغال سنگ، سنگ آهن و مس و ... وجود دارد.

برای همه این فعالیتها می‌توان تشکیل تعاونی ایجاد نمود اما بحث این مقاله بررسی توانمندیهای استان در زمینه گسترش صنعت توریسم می‌باشد.

### صنعت توریسم در استان قزوین

اصولاً صنعت توریسم در کشورهای مختلف از دیدگاههای مختلفی قابل بحث و بررسی است. مثلاً در چین توریسم بر مبنای فرهنگ اسطوره‌ای و بناهای افسانه‌ای استوار است. در اکثر کشورهای اروپایی بر آمیخته‌ای از مظاهر طبیعی و فرهنگ غربی استوار است. خیلی از به اصطلاح توریست‌های دنیا سفر خود را به اروپا تفریحی اطلاق می‌کنند، در آمریکای لاتین و آفریقا به گونه‌ای دیگر، در آفریقا مظاهر طبیعی و به خصوص پارکهای حیوانات

## نهادر سال ۱۳۷۸ در استان قزوین تعداد چهل نفر فارغ التحصیل شده‌اند که اگر این رقم را با تعداد فارغ التحصیلان سالهای قبل که هنوز متقاضی کار هستند اضافه کنیم، جمعیت جوان و تحصیل کرده آن استان به حدود یکصد و بیست هزار نفر می‌رسد.

افزایش اشتغال، تقویت فعالیتهای جانبی (رستورانها، هتلها، آژانسها، شرکتهای توریستی، شرکتهای حمل و نقل صنایع دستی و ...) فراهم آوردن زمینه تفریحات سالم از مزایای غیر قابل انکار توسعه صنعت توریسم می‌باشند.

### جغرافیای تاریخی استان قزوین

استان قزوین بر اساس آمار رسمی مرکز آمار ایران در سال ۷۷ تعداد ۹۸۰۰۰۰ نفر جمعیت داشته است و یکی از مناطقی است که در طول تاریخ فراز و نشیبهای فراوانی را پشت سر گذاشته است.

محمد اسد مستوفی دانشمند برجسته و جغرافی دان معروف که قزوینی است در کتاب گرانقدر «گزیده» چنین می‌نویسد: زمانی که شاپور ذوالاکتاف از لشکریان روم شکست خورد به ایران بازگشت در هیچ جا امنیت نداشت تا رسید به قزوین و بر کنار رودخانه‌ای اقامت گزید. اتفاقاً عده‌ای از سردارانش که از بیم قیصر روم گریخته بودند و در کوههای رودبار توقف داشتند به او پیوستند و با وی به جنگ قیصر رفته پیروز گشتند. لذا لشکریان شاپور ذوالاکتاف زمین قزوین را مبارک دانستند و در این منطقه شهری به نام «قزوین» ساختند. رفته رفته به دور این شهر صاحبان مشاغل گوناگون حلقه زدند و باعث گسترش شهر شدند.

رشد و توسعه قزوین از سال ۱۳۱۲ آغاز شده و اهمیت منطقه به لحاظ نزدیکی به تهران، مساعد بودن برای امور اقتصادی، هم در ابعاد کشاورزی و هم صنعتی مورد توجه قرار گرفت و شهر صنعتی البرز با

اهمیت جهانگردی را برای ایران و منطقه قزوین توضیح داده و ضمناً توصیه‌هایی جهت تقویت صنعت جهانگردی منطقه ارائه دهد. منطقه قزوین دارای توان بسیار مناسبی در این زمینه است که باید بالفعل شود. تقویت بخش جهانگردی ایران با توجه به کاهش ذخائر نفتی و لزوم رهایی از اقتصاد وابسته به نفت، متنوع کردن اقتصاد کشور، بالا بردن اشتغال و افزایش درآمدهای ارزی دارای اهمیت زیادی است که باید به آن توجه خاصی بشود. علاوه بر این قرآن کریم در سوره دوم آیه ۹۵ تکیه بر آثار سفر دارد و می‌فرماید: «چرا مردم در این جهان به سیر و سفر و سیاحت نمی‌پردازند تا از سرنوشت کسانی که از نظر نیرو و قدرت بالاتر از آنها بوده‌اند آشنا شوند».

منطقه قزوین یک منطقه تاریخی است که سیر تمدن را دیده است و با جاذبه‌های و نقاط دیدنی دارای یک فرهنگ غنی و تمدن اسلامی است که می‌تواند از طریق یک استراتژی جامع کاربردی درآمد ارزی قابل ملاحظه‌ای در قالب تشکیل تعاونی در بخش صنعت جهانگردی به دست آورد.

آب و هوای متنوع منطقه، ارزان بودن شرایط اقامت و هزینه غذا و ایاب و ذهاب می‌تواند یک مزیت نسبی برای جلب سیاحان در این منطقه باشد.

سیر و سیاحت و جهانگردی سهم عمده و روز افزونی در ایجاد اشتغال، تقویت اقتصاد منطقه، انسجام اجتماعی بین اقشار مختلف مردم دارد. علاوه بر اینها معرفی منطقه و فرهنگ آن، رسیدن به درآمد ارزی،



**سیر و سیاحت و جهانگردی سهم عمده و روز افزونی در ایجاد اشتغال، تقویت اقتصاد منطقه، انسجام اجتماعی بین اقشار مختلف مردم دارد. علاوه بر اینها معرفی منطقه و فرهنگ آن، رسیدن به درآمد ارزی، افزایش اشتغال، تقویت فعالیت‌های جانبی (رستورانها، هتلها، آژانسها، شرکتهای توریستی، شرکتهای حمل و نقل صنایع دستی و ...) فراهم آوردن زمینه تفریحات سالم از مزایای غیر قابل انکار توسعه صنعت توریسم می‌باشند.**

محور اصلی صنعت توریسم است. اما در کشور ما بحث فراتر و والاتر از این مقولات است. در کشور ما مباحث فرهنگی، مذهبی، تاریخی، عقیدتی و رفتاری و افسانه‌ای از جاذبه‌های عامه پسند صنعت توریسم به شمار می‌روند. سیاستگذاران صنعت توریسم در برنامه ریزیها و تصمیم گیریهای خود باید همگی این محورها را مورد توجه کارشناسی و علمی قرار دهند و روی آن در سطح جهانی تبلیغ نمایند. تبلیغات ما در زمینه توریسم فوق العاده ناچیز است و این نقص بزرگی است که در جای دیگری باید درباره آن بحث نمود.

اما استان قزوین به لحاظ قدمت تاریخی و نقش عمده‌ای که در تاریخ سازی مملکت ما داشته جایگاه خاصی در تاریخ و فرهنگ ما دارد. حتی می‌توان قزوین را «مادر» فرهنگ و تمدن ایران زمین نامید. فرهنگ و هنر اصفهان را می‌توان گفت الهام گرفته از فرهنگ و هنر قزوین است دلایلی در این مورد وجود دارد که به موقع اشاره خواهم کرد.

شهر قزوین در حدود سالهای ۲۶۵ تا ۲۷۵ میلادی یعنی حدود ۱۶۲۵ سال پیش ساخته شده است. قزوین در دوره اسلامی پایگاه عملیات اعراب بوده و اولین مسجد در قزوین توسط محمد پسر حجاج ابن یوسف بنام مسجد الثوره ساخته شده است. (اولین مسجد ساخته شده در ایران).

در سال ۱۶۷ هـ.ق، به دستور هادی موسی ابن عباسی خلیفه عباسی شهر جدیدی در کنار شهر قدیمی قزوین بنا شد که به نام مدینه موسی نامیده شد. علاوه بر آن قزوین در زمان حسن صباح و جانشینان او و در زمان حمله هلاکو شاهد نبردها و جنگهای طولانی بوده و در زمان صفویه به پایتختی انتخاب گردید. همچنین مدرسه علمیه قزوین یا مدرسه فلسفه

قزوین قبل از حکومت صفویه مرکز نشر فرهنگ اسلامی و تربیت دانشمندان بزرگ اسلامی بود.

در سال ۸۲۸ تا ۸۲۷ هـ.ق «هق» امیر اسپند در عراق مذهب اثنی عشریه را مذهب رسمی عراق اعلام کرد و به این نام ضرب سکه نمود و خطبه خواند. زمانی که صفویه به قدرت رسید عراق شیعی را به حکومت خود ملحق نمود. شاه اسماعیل صفوی در جمادی الثانی سال ۹۱۲ هـ.ق به بغداد رفت و پس از زیارت کربلا دستور تعمیر و تزئین آستانه مبارک ابی عبدال... الحسین سید الشهداء را داد و نسقشه معماری آن را هنرمندان قزوین دادند. غرض از بیان این مطلب این است که هنر معماری و کاشیکاری اماکن متبرکه و مساجد قزوین به دست هنرمندان مدرسه فلسفه قزوین و با اقتباس از اماکن متبرکه کربلا و نجف آن روز ساخته شده و حکومت صفویه پس از انتقال پایتخت از قزوین به اصفهان در این مورد در اصفهان همت کردند و در هر دو مورد از ذوق و هنر شیخ بهایی استفاده شایانی کردند.

آستان مقدس علوی در نجف اشرف بر اساس مهندسی شیخ بهایی ساخته شده و یکی از شگفتی‌های آن این است که در تمام فصول آفتاب به هنگام طلوع به قبر مطهر حضرت علی (ع) می‌تابد!

اینها همه نشانه‌هایی از تاریخ مذهب تشیع و شکوفایی علم و حکمت و معماری و هنر و ادب قزوین در اعصار گذشته است که باید پایدار نگاه داشته شود و به جهانیان معرفی شود. پایداری این فرهنگ عزم و اراده و تدبیر می‌خواهد که به عقیده نگارنده این مقاله در قالب تشکلهای تعاونی و مشارکت مردمی امکان پذیر است.

حیف است در اینجا نگوئیم که شیخ بهایی، میرداده، حمد... مستوفی، میر

شرف جهان، دانشمند و فیلسوف و هنرمند متولد قزوین بوده‌اند و از مدرسه علمیه یا مدرسه فلسفه قزوین تلمذ نموده‌اند و یا استادی کرده‌اند.

اگر چه اصفهان یکی از مراکز عمده جلب توریست در دنیاست ولی اکثر بناهای تاریخی دوره صفویه در اصفهان نظیر، عالی قاپو، مسجد امام، چهلستون و هشت بهشت الهام گرفته از بناهای تاریخی قزوین می‌باشد.

### **آثار تاریخی و جاذبه‌های توریستی استان قزوین**

شهرستان قزوین بر اساس آمار و سرشماری سال ۱۳۷۵، که هنوز جزئی از استان زنجان بود حدود ۵۰۰۰۰۰ هزار نفر جمعیت داشته و چنانچه ۱/۵ درصد رشد جمعیت و مهاجرت‌های پنهان را محاسبه نمایم در حال حاضر (سال ۷۶) رقمی در حدود ۶۲۰ هزار نفر دارد که این جمع با جمعیت شهرستانهای بوئین زهرا و تاکستان و شهرها و روستاهای تابع کل جمعیت استان رقمی حدود ۹۸۰۰۰۰ نفر می‌شود.

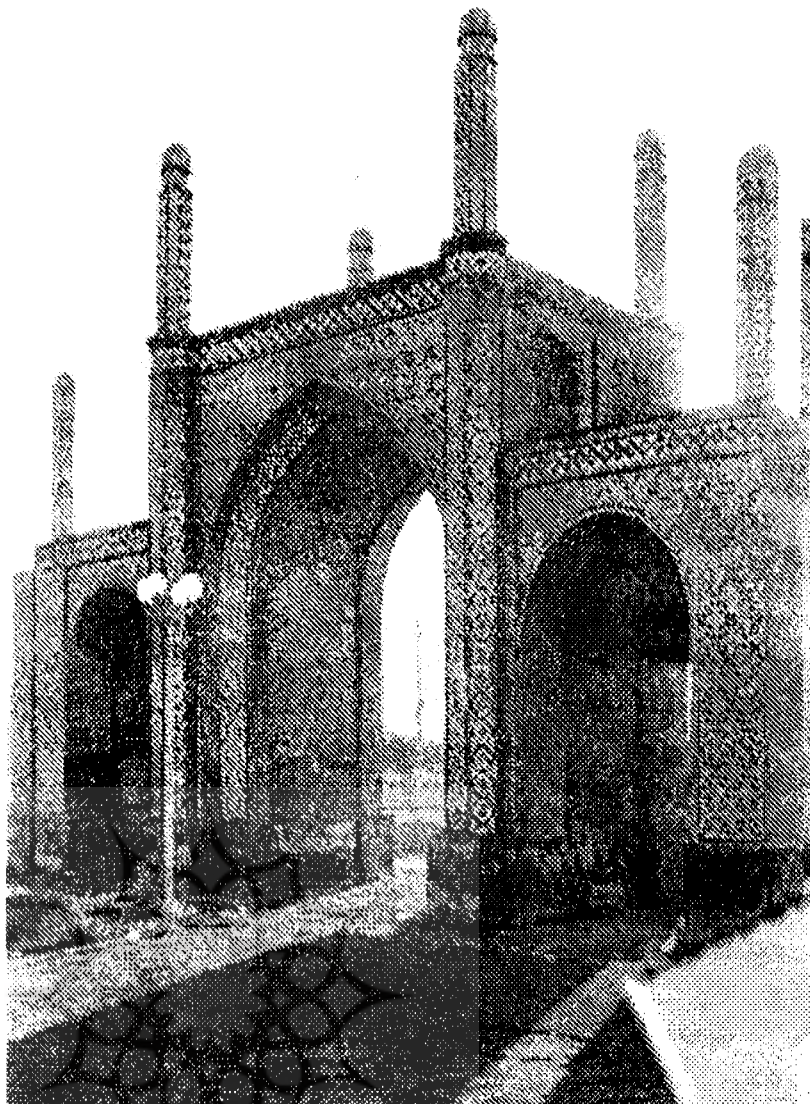
در سال ۱۳۷۷ دانشجویان مشغول به تحصیل در دانشگاههای آزاد و دولتی آن استان ۲۰۳۸۸ نفر بوده و تعداد ۱۶۶۹ نفر در همین سال در سه مرکز آموزشی فنی و حرفه‌ای آموزش دیده‌اند همچنین در سال تحصیلی ۷۸ - ۷۷ تعداد ۱۱۰۲۲ نفر از مدارس این استان در دوره متوسطه فارغ التحصیل شده‌اند و مطابق آمار سال ۷۷ مرکز آمار ایران در سال تحصیلی ۷۸ - ۷۷ تعداد ۲۲۰۱۹۷ نفر در مقاطع مختلف تحصیلی در سطح استان مشغول تحصیل بوده‌اند.

این اعداد و ارقام را به این دلیل ذکر شد که خاطر نشان شود در حال حاضر جوانان

مسجد باشد و احتمالاً گچ بریهای این مسجد با گچ بریهای مسجد جامع کبیر کار یک هنرمند است.

۴- مسجد النبی: مربوط به دوره قاجاریه است، از حیث مکان، عظمت بنا، اسلوب ساختمان، استحکام بنیان و حس سلیقه‌ای که در آن به کار رفته یکی از عظیم‌ترین مساجد ایران به شمار می‌رود.

۵- آرامگاه حمد... مستوفی: این بنا در قرن هشتم «ه.ق» ساخته شده و به گنبد دراز معروف است و محل دفن حمد... مستوفی مورخ و دانشمند و جغرافی دان دوره ایلخانی بوده که در سال ۶۸۰ «ه.ق» متولد شده است. شکل ساختمان آرامگاه در قسمت پایین مربع و گنبد آن با کاشی فیروزه‌ای به شکل مخروطی بنا گردیده است.



۶- کاخ چهلستون یا موزه قزوین: تاریخ این بنا مربوط به زمانی است که قزوین پایتخت صفویه بوده، این بنا دو طبقه است و تالار بزرگی دارد، کلیه اتاقها و راهروهای ساختمان نقاشی شده و این ساختمان به «کلاه فرهنگی» هم معروف است و در وسط باغ قرار گرفته و شبیه بنای هشت بهشت اصفهان است. همچنین مسجد سنجدیه، مدرسه صالحیه، پیغمبریه، عالی قاپو، مجموعه بازار، کتیبه اُرسی، حسینیه امینی‌ها، دروازه قزوین، دروازه درب کورشک، گرمابه صفا، میمون قلعه، آرامگاه امامزاده، حسین «ع» از بناهای تاریخی و دیدنی شهر قزوین است و جاذبه‌های پر ارزش و پایدار فرهنگ و تمدن ایران همیشه پایدار می‌باشند.

## الموت

الموت بخش وسیعی از شمال شرقی استان قزوین است که در دامنه کوههای سر به فلک کشیده البرز مرکزی و در حاشیه دره بزرگ شاهرود واقع شده است، فراز و فرودهای تاریخی این سرزمین افسانه‌ای که با نام حسن صباح و جانشین اسماعیلی وی اوجی دیگر یاخته همواره برای پژوهندگان و جهانگردان شگفت‌انگیز و رازدار و مورد توجه بوده است.

بقایای قلعه‌های حسن صباح، لمبیس،

عصر سلجوقی و عهد صفوی و گنبد و منارهای با شکوه و ایوانهای رفیع و گچ بریهای نفیس به حق در سرتاسر ایران بی نظیر است، شبستان جنوبی مسجد که مقصوره خمار تاشی نام دارد با محرابی از سنگ مرمر صیقلی شده و با کاشیهای رنگارنگ زینت یافته است.

۲- مسجد و مدرسه سردار: متعلق به دوره قاجاریه است شکل مسجد مربع مستطیل است و ساختمان دو اشکوبه دارد که با سنگ ساخته شده و بقیه آن با آجر تراش و کاشیکاری رنگارنگ ساخته شده است.

۳- مسجد حیدریه: حمد... مستوفی و امام رافعی مسجد را به نام «جامع اصحاب ابوحنیفه» معرفی کرده‌اند، گچ بریهای مسجد می‌تواند نشانگر تاریخ بنیاد این

جویای کار تحصیل کرده رقمی حدود چهل هزار نفر در آن استان تشکیل می‌دهد که فقط در سال ۷۸ فارغ التحصیل شده و متقاضی کار هستند. اگر این رقم را با رقمهای مشابه سالهای قبل که هنوز در انتظار کار هستند اضافه کنیم جمعیت جوان و تحصیل کرده استان به حدود ۱۲۰ هزار نفر می‌رسد و این هشدار است برای مسئولان محترم استان قزوین که به دلیل آن که این استان جدید است و هنوز سازمانهای اجرایی استقرار کامل و کافی نیافته‌اند و زمینه‌های سرمایه گذاری کاملاً آماده نشده مسئله پیچیده‌ای است.

شهرستان قزوین با جمعیتی حدود ۶۱۲ هزار نفر دارای جاذبه‌های توریستی فراوانی است که در پی بدان اشاره می‌شود:

۱- مسجد جامع کبیر: با معماری سبک

شیر کوه، شهرک، نویزرشاه، ایلان، سفید در، فرندج، قسطنین لار، سبوهین، بازرگاه، تیانی دشت، قلا دوش، کوه قلعه و شگین و آئین در کنار طبیعت بکر، چشم اندازهای دل‌انگیز، دریاچه زیبا و آرام بخش اوان و رودهای لال مانند گرما رود، الموت رود، اندج رود، تارولات، نینه رود، خارود، سردرود، اربدیان که همگی به شاهرود می‌ریزند مجموعه‌ای کم نظیر را تشکیل می‌دهند که جاذبه‌های بسیار با شکوهی برای گردشگری و سیاحت و اکوتوریسم هستند.

مجموعه تاریخی الموت باقلاع افسانه‌ای اسماعیلیه در سطح یک ناحیه توریستی جهانی مطرح است. اقلیم بسیار زیبا و بافت روستایی خالص منطقه را اگر به پیشینه تاریخی آن بیافزاییم می‌توانیم چنین نتیجه بگیریم که مجموعه‌ای کامل از یک گونه زیبای زندگی ایرانی در این منطقه وجود دارد که در این سطح جهانی است. به خصوص دره‌ای که در آن روستاهای اوان و ورین و زوار دشت و زراباد قرار گرفته است و این دره در فاصله ۹۰ کیلومتری شرق قزوین قرار دارد.

از مهمترین مسائلی که ذهن هر بازدید کننده‌ای را در برخورد اول به این روستاها متوجه می‌سازد وجود دریاچه زیبای اوان است که به صورت نگینی بر انگشتری زیبای الموت می‌درخشد، آب دریاچه که به وسیله چشمه‌های اطراف و درون دریاچه تأمین می‌شود. وجود یک کانون معیشتی خالص روستایی از دیگر مسائلی است که بر اعتبار مجموعه می‌افزاید. بافت روستایی از غنای فرهنگ معماری سنتی ایران بهره برده و خانه سازی آن به صورت پله‌ای به ماسوله در فومن بسیار شبیه است. قتل مرتفع الموت به ویژه خوش چال با ۴۱۰۰ متر ارتفاع مورد توجه کوهنوردان سراسر ایران قرار دارد. مسیر صعود از روستاهای مذکور آغاز می‌گردد، شیب مناسب و یالهای پوشیده از برف زمستانی آن به نظر کارشناسان ورزش اسکی برای احداث پیست اسکی مکان مناسبی است. امکانات این روستاها از جمله نزدیکی به قلاع

تاریخی اسماعیلیه می‌تواند جهت جذب توریست و ایجاد یک پایگاه توریستی مورد توجه قرار گیرد.

### بوئین زهرا

یکی از جاذبه‌های توریستی قزوین شهر بوئین زهرا است. این شهرستان که در ۵۴ کیلومتری جنوب قزوین واقع شده است. دارای اماکن و تپه‌های باستانی پر اهمیتی چون تپه سگز آباد، مشکین تپه، تپه دولت آباد که تاریخچه منطقه را در دل دارند، همچنین احیای کاروانسرای عباسی تاکستان به عنوان تفرجگاه و اقامتگاه جهانگردان در قالب تعاونی مورد توجه است.

با شکل‌گیری استان قزوین به عنوان بیست و هفتمین استان کشور پهنه جغرافیای این استان در سالهای آتی دچار تغییر و تحول قابل ملاحظه‌ای خواهد گردید که این مهم لزوم آینده نگری در ابعاد اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی و محیطی را ضروری می‌سازد. ابعاد ساختاری این شرایط در صورت فقدان نظام برنامه ریزی کارآمد و مدون که با هدف ساماندهی سکونت‌های شهری و روستایی و شکوفایی بخش اقتصادی هویت می‌یابد قادر است ناهنجاریها را تشدید نموده و اثرات تخریبی را بر فضای اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی بر جای گذارد.

استان قزوین دارای ۱۵۵۰۲ کیلومتر مربع مساحت است که در سالهای گذشته به دلیل وجود زمینهای زراعی مرغوب و آبهای تحت الارضی کافی و نیروی انسانی ارزان یکی از مراکز عمده تولید غلات، حبوبات، سیوه‌های درختی و جالیزی بوده ولی با عنایت به این که متوسط بارندگی در سسی سال گذشته حدود ۲۲۰ میلیمتر گزارش شده و به علت وقوع خشکسالی در دو سال اخیر و کاهش آبهای تحت الارضی و مهاجرت گسترده روستائیان و عاملان کشاورزی این بخش از رونق افتاده و عملاً نمی‌تواند در این منطقه محور توسعه باشد (هر چند اعتقاد بر آن است که نباید موقعیت بسیار خوب را که در گذشته پایگاه اشتغال بوده به فراموشی سپرد) واقعیت این است

که به دلیل مهاجرت و رشد جمعیت، بالا رفتن سواد اهالی منطقه (گسترش دانشگاهها در منطقه)، بارش باران کم، هزینه بالای تولید، بخش کشاورزی در منطقه مشکل پیدا کرده و سیاستگذاران اقتصادی باید به فکر راهکارهای دیگری باشند.

در عین حال اعتقاد بر این است که «توسعه صنعت توریسم و اکو توریسم در منطقه با تشکیل تعاونی‌های مربوطه می‌تواند یکی از راهکارها باشد».

در سال ۷۷ تعداد ۱۱۲۲۵۲۲ نفر جهانگرد و ایرانگرد در ایران گزارش شده که تعداد ۱۰۰۷۵۹۷ نفر آنان خارجی بوده‌اند. سهم استان قزوین از این رقم حدود ۲۷ هزار نفر یعنی ۲/۵ درصد بوده است که با توجه به نزدیکی قزوین به تهران و وجود بزرگراه تهران - قزوین، زنجان و آذربایجان که از این طریق به ترکیه وصل می‌شود، قزوین را اولین اقامتگاه توریستی از طریق مسافرتها زمینی می‌توان دانست. (سهم قزوین بسیار ناچیز است).

برابر آمار مرکز آمار ایران از رقم ۱۰۰۷۵۹۷ نفری که در سال ۷۷ به ایران آمده‌اند، ۵۷۲۲۲۰ نفر از طریق مرز زمینی وارد کشور شده‌اند. اگر از ۲۷ هزار نفری که از قزوین دیدن کرده‌اند، ۲۰ هزار نفر از طریق مرز زمینی آمده باشند می‌توان گفت سهم استان قزوین ۴٪ بوده که با توجه به شرایط خوبی که منطقه قزوین دارد سهم کمی است و می‌تواند تا ۷۰٪ افزایش داده شود. برای روشن شدن بیشتر موضوع و این که رسیدن به ۷۰٪ فوق الذکر غیر ممکن جلوه ننماید به آماری از جهان توریسم اشاره می‌شود.

از مجموع ۵۹۴ میلیون نفر جهانگرد دنیا در سال ۱۹۹۶، ۲۵۲ میلیون نفر یعنی حدود ۶۰٪ بازار صنعت مزبور را کشورهای اروپایی در اختیار داشته‌اند و پس از آن که کشورهای آمریکایی با ۱۱۵ میلیون نفر یعنی حدود ۱۸ درصد بازار جهانی توریسم را در اختیار دارند و این بر آن مبناست که از مجموع جهانگردان دنیا ۴۶۷ میلیون نفر، یعنی ۸۰٪ را بازار اروپا و آمریکا به خود

جدول توزیع بازار جهانی توریسم در سال ۱۹۹۶ به نفر

«ارقام به میلیون نفر»

ردیف	تعداد کل جهانگردان جهان	سهم کشورهای اروپایی از جهانگردی	سهم کشورهای آمریکایی	سهم کشورهای آسیایی و آفریقایی	سهم ایران
۱	۵۹۴	۳۵۲	۱۱۵	۱۲۵	۱۱۲۲۰۰۰

سهم ایران  $\frac{1}{125}$  سهم کشورهای آسیایی و آفریقایی و  $\frac{1}{115}$  سهم کشورهای آمریکایی و  $\frac{1}{352}$  سهم کشورهای اروپایی و  $\frac{1}{594}$  سهم جهانی است.

جدول آمار دانشجویان و دانش‌آموزان استان قزوین در سال ۷۸

ردیف	کل جمعیت استان	تعداد دانشجویان	جوانان دارای دیپلم متوسطه	کل دانش‌آموزان استان
۱	۹۸۰۰۰۰ نفر	۲۰۳۸۸	۲۴۰۰۰	۳۲۰۱۹۷ نفر

مأخذ: سالنامه آماری ایران

جدول تعداد جوانان جویای کار در استان قزوین در سال ۷۸

ردیف	کل جمعیت استان	فارغ التحصیلان آماده کار فقط در سال ۷۸	کل جوانان آماده کار	درصد متقاضیان کار
۱	۹۸۰۰۰۰ نفر	۴۰۰۰۰ نفر	۱۲۰۰۰۰ نفر	۱۲/۵٪

توضیح: ۱۲/۵٪ جمعیت استان بیکار جویای کار هستند.

جدول توزیع درآمد جهانی توریسم در سال ۱۹۹۶ به دلار

«ارقام به میلیارد دلار»

ردیف	کل درآمد حاصل از گردشگری در جهان	سهم کشورهای اروپایی	سهم کشورهای آمریکایی	سهم کشورهای آسیایی و آفریقایی و اقیانوسیه	سهم ایران
۱	۲۲۳	۲۵۰	۸۲	۸۹	۸

توضیح: سهم فرانسه از ۲۵۰ میلیارد دلار درآمد اروپا حدود ۲۰ میلیارد دلار است. یعنی؟ برابر درآمد جهانگردی ایران.

جدول درصد توزیع بازار جهانی توریسم در سال ۱۹۹۶

ردیف	سهم کشورهای اروپایی	سهم کشورهای آمریکایی	سهم کشورهای آسیایی و آفریقایی	سهم ایران
۱	حدود ۶۰٪	حدود ۱۸٪	حدود ۲۲٪	$\frac{18}{100}$ درصد

جدول توزیع درآمد جهانی توریسم در سال ۱۹۹۶ و مقایسه آن با درآمد نفتی کشورهای صادر کننده نفت

«ارقام به میلیارد دلار»

ردیف	کل فروش نفت	کل درآمد حاصل از جهانگردی	نسبت درآمد جهانی توریسم به درآمد نفت	درآمد نفتی ایران در سال	نسبت درآمد نفت به درآمد جهانگردی
۱	۱۷۵/۵	۲۲۳	۲/۳	۲۵	۳۵

شرح جدول بالا: نفت به قیمت هر بشکه ۲۲ دلار و صدور روزانه ۲۲۰۰ میلیون بشکه محاسبه شده. یعنی درآمد نفتی ما ۲۵ برابر درآمد جهانگردی است.

البته اگر مسافرت‌های ایرانیان به خارج از کشور اعم از توریستی یا زیارتی را به حساب بیاوریم درآمد ایرانگردی ۸۰۰ میلیون دلار هم صرف مسافرت‌ها می‌شود.

مأخذ: سالنامه آماری ایران

جذب کرده‌اند. بر اساس منطقه بندی جهان برای فعالیت‌های جهانگردی کشورهای آسیایی و اقیانوسیه در دو گروه طبقه بندی شده‌اند. گروه اول، کشورهای شرقی و خاور میانه، گروه دوم کشورهای جنوبی.

گروه اول شامل کشورهای چین، هنگ کنگ، تایلند، مالزی، سنگاپور، اندونزی، ماکائو، استرالیا، کره جنوبی و تایوان.

گروه دوم شامل کشورهای هند، ایران، نپال، پاکستان، مالدیو

از مجموع ۹۱/۵ میلیون نفر جهانگرد وارد شده به کشورهای آسیا بیش از ۸۷ میلیون نفر به کشورهای گروه اول رفته‌اند و فقط ۴/۵ میلیون نفر به گروه دوم مسافرت کرده‌اند. با این که کشورهای گروه دوم از کشورهای پر جمعیت جهان و از قلمروهای باستانی و تاریخی بسیار ارزشمند دنیا هستند. اما این کشورها نه به دلیل کمبود جاذبه بلکه به دلیل مسائل زیر بنایی، سیاسی، خدماتی و سرویس دهی به جهانگردان قادر نیستند حتی یک درصد جهانگردان دنیا را به خود جلب کنند.

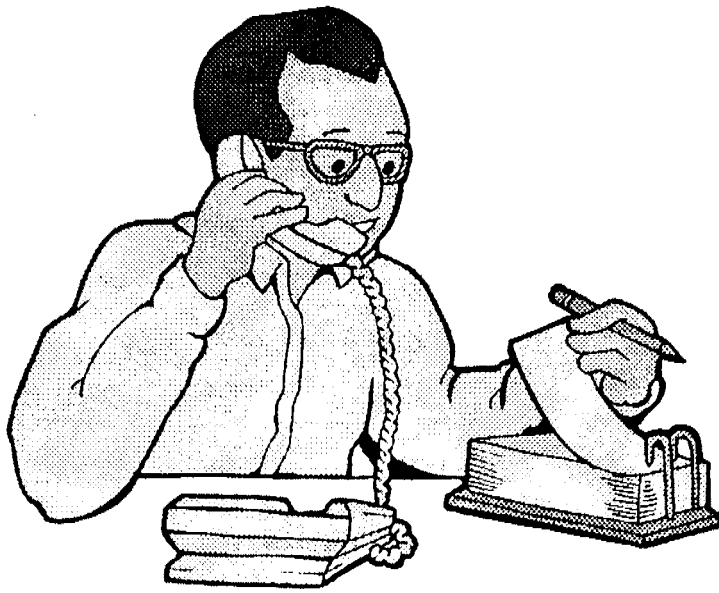
از این رو باید چاره اندیشی نمود و در این مسیر نیز به نظر می‌رسد بهترین راه و چاره جلب مشارکت مردم و ایجاد تشکلهای تعاونی است و برای رسیدن به بخشی از این اهداف پیشنهاد می‌شود تعاونی‌های زیر در استان قزوین تشکیل شود:

۱- طرح تشکیل تعاونی برای احداث حداقل چهار هتل با ظرفیت هر کدام ۲۰۰ نفر؛ خلاصه طرح برای احداث یک هتل ۲۰۰ نفری:

- ۱- کل سرمایه گذاری ۱۵۰۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۲- هزینه ثابت ۱۲۰۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۳- هزینه در گردش ۳۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۴- سهم‌الشرکه متقاضی ۳۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۵- سهم بانک ۱۲۰۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۶- اشتغالزایی ۱۵ نفر بدون محاسبه قیمت زمین که باید از طریق دولت تأمین شود.

طرح تشکیل سه شرکت تعاونی خدمات مسافرتی در قزوین و الموت؛ خلاصه طرح برای تشکیل یک تعاونی:

- ۱- کل سرمایه گذاری ۷۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال



## هر مدیری موفق می‌شود اگر ...

بزه‌های متعدد نشان می‌دهد که دل‌بستگی شدید مدیر به سمت خود، بعدها برایش مشکلات متعدد ایجاد می‌کند، که یکی از آنها احساس ملال یا غم یا بی‌کفایتی پس از ترک پست است. به بیان دیگر، هر مدیری باید بداند که اداره آنچه را به او سپرده‌اند، امروز یا فردا به دیگری خواهند سپرد. از اینرو، باید برای رفتن آمادگی داشته باشد. در عین حال، شایسته است در برنامه‌ریزیها و تلاشهای خود چنان عمل کند که انگار همیشه مسئول و پاسخگو خواهد بود. تمیز دادن این دو نکته و رعایت حدود آن از رموز موفقیت مدیران است.

ب - اعتقاد به توانایی ذهنی خود و همکاری‌اش با توجه به کارهایی که باید انجام شود.

ج - اعتقاد به اینکه هرکس بداند، می‌تواند کاری را که براساس دو نکته الف و ب انتخاب کرده، به درستی انجام دهد.

د - اعتقاد به انسانیت، شرافت و حیثیت انسان و رعایت آن.

به طور کلی، اعتماد یا باور از نوعی که بیان شد، به اعتماد به نفس منجر می‌شود و اعتماد به نفس از اجزای مهم و لاینفک مدیریت یا رهبری است. آنچه مدیر "ممکن" می‌بیند، واقعاً ممکن است مشروط بر آن باشد که به خود وزیر دست‌انداختن باور داشته باشد. برعکس، در صورت عدم اعتقاد، بسیاری از پیروزیهای بالقوه به شکست تبدیل می‌شود.

شیوه‌های مختلف برای مدیر موفق رفتارها و صفاتی تشریح شده، یا در نتیجه پژوهشهای میدانی چنین رفتارها و صفاتی پیدا شده است. با اینحال، آنچه در اینجا می‌آید، نکاتی است هم تکراری و هم بدیع. در نتیجه، آنچه را تکراری است به اختصار عنوان می‌کنیم، ولی آنچه را به نظر جدید می‌رسد با توضیحات بیشتر ارائه می‌دهیم.

در واقع، هدف ما آن است که بگوییم هر مدیر می‌تواند موفق شود اگر نکاتی را که در زیر می‌آید، رعایت کند:

۱- اعتقاد یا ایمان به کار داشته باشد.

این نکته را می‌توان به زیرمجموعه‌هایی نظیر موارد زیر تقسیم کرد:

الف - اعتقاد به توانایی بدنی خود و همکاری‌اش با توجه به کارهایی که باید انجام شود.

• ام. ا. ناتینگهام

ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد

ظاهر شدن در نقش یک مدیر موفق بسیار ساده، و در عین حال بسیار مشکل است. ساده بدان سبب که هرکس الفبای مدیریت را بداند و به آن عمل کند، به ندرت با مشکل یا مسأله مواجه می‌شود، ولی در عوض می‌تواند سازمان مربوط را به خوبی اداره کند. مشکل بدان دلیل که هرکس الفبای مدیریت را نداند، یا بداند اما به آن عمل نکند، به ندرت ممکن است با مشکل یا مسأله‌ای مواجه نشود، زیرا نداشتن، یا دانستن و عمل نکردن برابر است با شکست در هر کار از جمله در کارهای مدیریتی.

از سوی دیگر، تاکنون بارها و به

## ۲- از حفظ وضع موجود اجتناب کند.

زیرا هر مدیر وارث سازمانی است که پیش از او دیگری یا دیگران در راه حفظ و اعتدالی آن تلاش کرده‌اند، برای رسیدن به هدف یا اهداف ویژه‌ای تأسیس شده، از آغاز تاکنون مبالغه صرف آن شده، و در نتیجه هم کارکنان و هم رده‌های بالاتر و هم جامعه از او انتظار دارند این سازمان را لااقل تا حدودی بهتر از آنچه به او سپرده‌اند، به جانشین خود بسپارد. متأسفانه در بین عده‌ای از مدیران روحیه حفظ وضع موجود متداول است و عواملی نظیر آنچه در زیر می‌آید، آن را تشدید می‌کند:

**الف - تمایل طبیعی انسان به قرار گرفتن در حد وسط.** در زبان انگلیسی ضرب‌المثلی وجود دارد که به موجب آن افراد دعوت می‌شوند که هیچوقت در کارها نخستین یا آخرین نباشند. لذا، مثالی از این قبیل را باید مبلغ رعایت حد وسط داشت.

**ب - رضایت عده‌ای از زیردستان از وضع موجود بدان سبب که این افراد بسیار محافظه‌کارند و از تغییر و ابداع می‌ترسند.**

**ج - سکوت رده‌های بالاتر در این مورد، که معمولاً به علامت رضایت تعبیر می‌شود.**

**د - حسادت مدیران رده‌های بالاتر، زیرا بیم آن دارند که مدیران رده‌های پایین‌تر خوب بدرخشند و جای آنها را بگیرند!**

**ه - مقررات خشک اداری که ممکن است آزادی عمل مدیر را تا حدود زیادی کاهش دهد.**

**۳- انتظارات معقول داشته باشد.** توقعات منطقی مدیر از خودش، از زیردستان، از رده‌های بالاتر و حتی از کسانی که با سازمان او سر و کار دارند، عامل دیگری است که می‌تواند به او جهت حرکت بدهد، در صورتی که انتظارات نامعقول به طور معمول مسأله‌ساز است.

**۴- به رهبری زیردستان به جای مدیریت بر آنها، بیندیشد، هرچند اگر رهبری و مدیریت را در هم آمیزد، نتایج بهتری خواهد گرفت.** بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که تقریباً هر مدیری می‌تواند به صورت بالقوه رهبر باشد، اما لازم است

بالقوه‌هایش را بشناسد و از آن جهت ظاهر شدن در نقش رهبر استفاده کند. به بیان دیگر، شایسته است همه مدیران بدانند که رهبری هم عطیه الهی است، هم محصول تلاش خود انسان برای نیل به پیشرفت.

**۵- کمک گرفتن از دیگران را از یاد نبرد،** یا در واقع به امکانات، یاری جستن از همه اعم از معاون، رؤسای زیردست، کارکنان و هرکس دیگری که بخواهد و بتواند به او کمک کند، بیندیشد. اگر این ادعا غلط نباشد، می‌خواهم بگویم که در همه انسانها نوعی روحیه تعاونگری وجود دارد. به همین دلیل، کمتر دیده یا شنیده می‌شود که چون از کسی کمک بخواهیم، بی‌دلیل تقاضای ما را رد کند. در عین حال، لازم است در این کمک گرفتن که به تعبیر دیگر تقاضا از دیگران برای انجام دادن کارها به جای اوست، مدیر باید به نکاتی مانند آنچه در زیر می‌آید، توجه داشته باشد:

**الف - آنچه را متخصصان پیرامون تفویض اختیار نوشته‌اند، به دقت مطالعه کند.**

**ب - پیش از تقاضای کمک توان ذهنی یا بدنی (یا هر دو نوع توانایی) طرف مقابل را بسنجد و سپس از او کمک بگیرد.**

**ج - برای تقاضای کمک یا تفویض اختیار به یک عامل بسیار اساسی، یعنی قابل اعتماد بودن طرف مقابل توجه ویژه داشته باشد.**

**د - در زمانی که وظیفه‌ای را به دیگری می‌سپارد، اگر ضروری دید، اهداف آن فعالیت و سازمان را در چند کلمه و به بهانه‌ای که حالت تذکر مستقیم نداشته باشد، یادآور شود.** برای مثال، می‌تواند چنین بگوید: "این کاری که شما زحمتش را می‌کشید به قصد... که خودبخوبی از هدف... سازمان است در نظر گرفته شده..."

**ه - برای کسانی که در آزمون تفویض اختیار یا کمک به او موفق می‌شوند، بلافاصله باز خورد فراهم کند تا هم نتایج کار خودشان را بشناسند، هم با کاستیهای احتمالی آن آشنا شوند، هم رضایت‌خاطر زیادتری کسب کنند.**

**۶ - اصول مدیریت را بشناسد و گاه و**

بیگاه وقت آزاد خودش را به مطالعه توضیحات مفصل‌تر صاحب‌نظران پیرامون این اصول اختصاص دهد. ممکن است عجیب به نظر برسد، اما واقعیت این است که هم اصول مدیریت یادگرفتنی است، هم عامل رشد حرفه‌ای محسوب می‌شود و هم احتمال دارد به تدریج از ذهن مدیر دور شود. از اینرو، به مدیرانی که تصمیم دارند در ردیف افراد موفق قرار گیرند، توصیه می‌شود در فاصله‌های زمانی معقول در دوره‌های آموزشی مدیریت شرکت کنند تا آنچه را از اصول مدیریت فراموش کرده‌اند، دوباره بشنوند. البته شرکت در این دوره‌ها مزایای متعددی دارد که از بحث حاضر خارج است.

**۷- اسپر سمت کنونی خود نشود، بلکه آن را بخشی از سنوات خدمات مثلاً سسی ساله‌اش تلقی کند.** در واقع، پژوهشهای متعدد نشان می‌دهد که دلبستگی شدید مدیر به سمت خود، بعدها برایش مشکلات متعدد ایجاد می‌کند، که یکی از آنها احساس ملال یا غم یا بی‌کفایتی پس از ترک پست است. به بیان دیگر، هر مدیری باید بداند که اداره آنچه را به او سپرده‌اند، امروز یا فردا به دیگری خواهند سپرد، از اینرو، باید برای رفتن آمادگی داشته باشد. در عین حال، شایسته است در برنامه‌ریزیها و تلاشهای خود چنان عمل کند که انگار همیشه مسئول و پاسخگو خواهد بود. تمیز دادن این دو نکته و رعایت حدود آن از رموز موفقیت مدیران است.

**۸- با نگرش مثبت به کارها بنگرد، زیرا نفس نگرش در شیوه‌های به پایان رساندن کارها تأثیر قابل ملاحظه‌ای دارد و برای مثال نگرش مثبت انرژی زیادتری به انسان می‌دهد، حال آنکه کار کردن با نگرش منفی با ائتلاف مفادیری انرژی همراه است. به علاوه، چنانچه مدیر با دید مثبت به قضایا نگاه کند، زیردستانش نیز به او خواهند پیوست و این روحیه مطلوب در حل مشکلات به آنها کمک خواهد کرد. در همان حال، لازم است مدیران نیز همانند همه انسانها از خوشبینی شدید، یا نگرش بی‌دلیل مثبت، اجتناب کنند.**

شاید شما هم مدیرانی را دیده‌اید که چنان به میز ریاست دل بسته‌اند که انگار قرار است تمام عمر مدیر باشند، حال آنکه با اندکی واقع‌بینی باید پذیرند که به دلایل متعدد - که جای بحث آن در اینجا نیست - دیر یا زود باید جای خود را به دیگران بپردازند. بنابراین، شایسته است مدیران به گونه‌ای عمل کنند که هم در از دست دادن شغل "شوکه" نشوند، و هم بعد از رفتن آنها در سازمان از آنان نام نیک بر جای بماند.

۹- به آینده زیردستان ببینید و به طرق مختلف از جمله فراهم کردن دوره‌های مختلف آموزشی، شرکت دادن عملی زیردستان در کارهای مهمتر تا از راه کارآموزی و کارورزی تجربه‌های مفید یاد بگیرند، کمک به تأمین نیازهای مادی (مسکن، غذا و مانند آن) زیردستان، و نظایر آن در تحقق آن کوشا باشید.

۱۰- درون‌سازمانی عمل کند به طوری که می‌دانید، روز به روز بر تعداد سازمانهایی که حاضرند بخشهایی از کارهای سازمانی را انجام دهند افزوده می‌شود که خدمات رفت و آمد، نظافت ساختمان، آشپزی، کارهای مشورت (مشاوره) و امثال آن نمونه‌های این روند رو به افزایش است. اما چون به قول معروف هیچ دایه‌ای از مادر مهربانتر نیست، تا حد امکان باید مدیر مشکلات یا کارهایش را با تکیه بر نیروهای خودی بررسی کند و به پایان برساند. در عین حال، چنانچه ضرورت استفاده از نیروهای بیرون‌سازمانی حتمی بود، با نهایت احتیاط از سازمانهای موجود کمک بگیرید. مخصوصاً، توصیه می‌شود در این راه از سازمانها کمک بگیرید نه از اشخاص، چرا که خطرات بالقوه افراد برای سازمان زیادت است. به علاوه، به کار گرفتن نیروهای بیرون سازمانی باعث می‌شود که بر تخصص و تجربه آنان افزوده گردد و هم تا روز اشتغال رسمی در ساعات فراغت از آن استفاده می‌کنند، هم پس از بازنشستگی، طبقاً این اقدام بر رضایت شغلی کارکنان می‌افزاید و در نتیجه به نفع خودشان، سازمان، مدیر و جامعه است.

۱۱- از مراکز علمی کمک بگیرید. اگر در

از عوامل تشویق و تنبیه در هر جا ضرورت داشته باشد، و دهها مهارت دیگر.

۱۳- انرژی معقول صرف کند. ناگفته آشکار است که هرکس در هر زمان و مکان می‌تواند بیش از آنچه تاکنون کار کرده یا هم اکنون کار می‌کند، تلاش کند. اما دلیل اصلی اینکه انسانها انرژی خود را بر طول زمان اشتغال تقسیم می‌کنند، آن است که علاقه دارند تا پایان این دوره (زمان اشتغال) فعال باقی بمانند.

در واقع، می‌توان هر کارمند، و از جمله هر مدیر، را به دوندگی تشبیه کرد که مسافتی نسبتاً طولانی را باید طی کند. بی‌شک، چنین کسی باید از آغاز حرکت به قدری از انرژی خود استفاده کند که بتواند تا پایان راه را با سرعتی رقابت‌آمیز بدود یا به قول ورزشکاران در نیمه راه "تبر" به علاوه، تحقیقات متعدد نشان می‌دهد که با برخورداری از "عمر طولانی" بیش از "عمر عرضی" می‌توان به جامعه خدمت کرد. البته نوابغ معمولاً در عرض زندگی می‌کنند، ولی مدیران لزوماً نابغه نیستند. به همین دلیل، به آنها توصیه می‌شود از سرمایه جسمانی خود که همان انرژی است براساس آینده‌نگری استفاده کنند و در عین حال به مسأله سوخت و ساز توجه داشته باشند.

در واقع، بدن هرکس به مقادیر قابل ملاحظه‌ای "واردات" نیاز دارد. این واردات در بدن ما "می‌سوزد" و حاصل آن جذب مواد عمده انرژی‌زا در بدن یا "ساخت" است، ضمن اینکه بخش زیادتری از آن را "صادرات" بدن ما تشکیل می‌دهد. تعادل سوخت و ساز بر عمر انسان، و در نتیجه مدیران، می‌افزاید.

۱۴- الهام‌بخش باشد. یعنی هم از لحاظ الگوهای رفتاری، هم به دلیل طرز فکر، و هم از هر لحاظ دیگری که در معرض دید و قضاوت دیگران قرار دارد، کارمندان انتظار دارند مدیر آنها سرمشق و الهام‌بخش باشد. حتی گاه شنیده می‌شود که زیردستان به دلایل مختلف از زندگی خصوصی مدیران باخبر می‌شوند و عده‌ای از آنها الگو می‌گیرند. به علاوه، از نظر علم روان‌شناسی، این قاعده‌ای طبیعی است که

شهر، محل کار مدیر، دانشگاه یا یک مؤسسه آموزش عالی وجود دارد که رشته‌های تحصیلی یا تخصص یا تجربه اعضای هیأت علمی آن با فعالیت سازمان او همخوانی دارد، توصیه می‌شود به هر شکل ممکن از این موقعیت استفاده کند. برای مثال، در چنین حالاتی می‌توان برای عده‌ای از دانشجویان امکان کارآموزی و کارورزی در سازمان فراهم کرد تا هم بر دانسته‌های نظری خود به شیوه عملی بیفزایند و در آینده با تخصص دو بعدی و کامل در خدمت جامعه باشند؛ هم با شناختی که از آنان به دست می‌آید، مدیر بتواند گاه و بیگاه از میان آنان کارمندان مورد نیاز خودش را تأمین کند.

۱۲- روابط انسانی را فراموش نکنند. مستظور از این اصطلاح، استفاده از دستاوردهای محققان رفتار سازمانی و ارتباطات است که مددکار هرکس، از جمله مدیران، برای برقراری روابط انسانی با دیگران محسوب می‌شود. به طوری که می‌دانید، این نکته هم از مکاتب مهم مدیریت است، و هم در بحث از "مدیر ماهر" به عنوان یکی از مهارتهای اساسی مدیران از آن نام می‌برند. همچنین، نظر به اینکه پیرامون روابط انسانی مطالب فراوان نوشته شده، در اینجا فقط به معدودی از انواع مهارتهایی که مدیر به استناد آن می‌تواند در زمینه روابط انسانی موفق شود، اشاره می‌شود. مهارتهای گوش دادن، دیدن یا در واقع نگاه کردن، نشنیدن آنچه نباید شنید، ندیدن آنچه نباید دید، مهارت تعبیر و تفسیر حوادث و رفتارها، مهارت پیدا کردن حساسیت مثبت معقول در مقابل آن ترک حساسیت‌های آزار دهنده، مهارت استفاده

کوچکترها" از "بزرگترها" تقلید یا با آنان همانندی می‌کنند. یعنی در سنین پایین تقلید و کمی بعد الگوبرداری از بزرگترها جزء مراحل رشد انسان است. شاید بتوان گفت که این حکم دربارهٔ روابط مدیر با زیردستان نیز صدق می‌کند.

۱۵- در همه حال مدیر باشد، منظور این است که تنها در محیط کار، بویژه در پشت میز ریاست در لباس مدیر ظاهر نشود، بلکه در فاصلهٔ اتاقش تا نهارخوری، در فاصلهٔ بازگشت از محیط کار به منزل یا برعکس. در لحظه‌های انتظار در سالن فرودگاه، و خلاصه در هر زمان تلف شده‌ای به سازمانش ببیندیشد و تا حد امکان برای رفع مشکلات سازمانی راه حل پیدا کند. در عین حال، این توصیه را نباید چنان جدی بگیرد که همهٔ زندگی‌اش را وقف کار کند. بلکه توصیهٔ ما صرفاً این است که لحظه‌های تلف شدنی را به کاراداریش ببیندیشد.

در واقع، به نظر من (نویسنده) اگر یک مدیر مدرسه را در نظر بگیریم، باید احساسات، انگشتان، گوشها، افکار و ادراکات و اوقات فراغت را در راه بهسازی مدرسه صرف کند. او در هنگام صرف غذا، در هنگام عبور از راهرو، در لحظه‌های انتظار پیش از شروع جلسات مدیران یا هر جلسهٔ دیگری، در ضمن تماشای مسابقهٔ فوتبال، در لحظاتی که به رختخواب رفته اما هنوز خوابش نبرده، و در مواقع مشابه بهتر است به مدرسه‌اش فکر کند.

۱۶- از تنشها به درستی استفاده کند. به طوری که می‌دانید، بروز تعارض و تضاد یا حالت خفیف‌تر آن یعنی تنش، در روابط انسانی امری اجتناب‌ناپذیر است. لذا، نمی‌توان به مردم توصیه کرد که از تنش بپرهیزند، یا به مدیران توصیه کرد که از بروز تنش جلوگیری کنند. در عوض، لازم است مدیران بدانند که:

الف - تنشها را می‌توان به ویران‌کننده و مفید تقسیم کرد. در نتیجه، نخستین وظیفهٔ مدیر شناسایی ماهیت تنش و سپس جلوگیری از آن، یا استفادهٔ بهینه از آن است.

ب - در مواقعی لازم است مدیریت

سازمان تنشهای سازنده‌ای ایجاد کند که نمونهٔ بارز آن رقابت گروهی است. این نوع رقابت، که برخلاف رقابت‌های انفرادی زمان بسیار اندکی دارد، از جمله تنشهایی است که ایجاد آن در سازمان توصیه می‌شود.

۱۷- تصمیم منطقی بگیرد. گرفتن تصمیم، اعم از آنچه به مسایل عادی و روزمره مربوط می‌شود، یا آنچه به مسایل حاد و کم سابقه باز می‌گردد، از وظایف و نقشهای مدیر است که در کتب و سایر نوشته‌های مربوط با "مدیریت تصمیم" یا به طور کلی تصمیم‌گیری مدیران از آن به وفور سخن رفته است. در عین حال، شاید تکرار این نکات بی‌ضرر باشد که تصمیم خوب را با صفات منطقی، دقیق، بموقع، توأم با تعهد یا مسؤلیت‌پذیری از روی اخلاص، برکنار از تعصب یا حزم‌اندیشی، و مانند آن می‌شناسد و چون تصمیم‌گیری مدیر در کل سازمان (اعم از خودش، زیردستان، هم‌رده‌ها و غیره) تأثیر می‌گذارد، لازم است در هر تصمیم‌گیری به این صفات ببیندیشد.

۱۸- برای رفتن آماده باشد. شاید شما هم مدیرانی را دیده‌اید که چنان به میز ریاست دل بسته‌اند که انگار قرار است تمام عمر مدیر باشند، حال آنکه با اندکی واقع‌بینی باید بپذیرند که به دلایل متعدد - که جای بحث آن در اینجا نیست - دیر یا زود باید جای خود را به دیگران بسپارند. بنابراین، شایسته است مدیران به گونه‌ای عمل کنند که هم در از دست دادن شغل "شوکه" نشوند، و هم بعد از رفتن آنها در سازمان از آنان نام نیک بر جای بماند.

علاوه بر آنچه طی هیجده مبحث فوق بیان شد، و نیز به قصد نتیجه‌گیری از این این مباحث، می‌توان ریزه‌کاریهای یک مدیر

موفق را بدون تقدم و تأخر به شرح زیر ترسیم کرد:

(۱) از لحاظ بدنی شایستگی کار مورد نظر را دارد.

(۲) ذهن و احساس و عاطفه‌اش برای وظیفه‌ای که به او سپرده‌اند، آماده است.

(۳) هم در ارتباطات ساده یا قابل فهم و هم پیچیده مهارت دارد.

(۴) معتمد به نفس است.

(۵) تا ضرورت حتمی نداشته باشد، اسرارآمیز نمی‌شود.

(۶) سنگ صبور زیردستان است.

(۷) در تمام عمر خود را شاگرد و نیازمند یادگیری می‌داند.

(۸) زیردستان بیش از هر چیز او را تسهیل‌کنندهٔ امور می‌دانند.

(۹) به هنر شنیدن و گوش دادن و ارائه رهنمودهای منطقی آراسته است.

(۱۰) قادر است واقعیت‌ها را از تخیل پردازیه‌ها جدا کند.

(۱۱) در بحرانها قدرت تصمیم‌گیری دارد.

(۱۲) در معامله یا شهامت و براساس موازین خطر (ریسک) عمل می‌کند.

(۱۳) آنچه را قرار است انجام شود، تا انتها دنبال می‌کند.

(۱۴) در تشخیص مشکلات استاد است و راه‌حلهای معقول جستجو می‌کند.

(۱۵) با واقع‌بینی به آینده می‌اندیشد و برنامه‌ریزی می‌کند.

(۱۶) آدمی درستکار است و اعتماد متقابل را عملاً ترویج می‌کند.

(۱۷) هم توفیق و هم شکست را می‌شناسد، اما بیشتر به اولی فکر می‌کند.

(۱۸) تا حد امکان حامی زیردستان است.

(۱۹) برای قضاوت دربارهٔ نتایج اقدامات از دیگران هم کمک می‌گیرد.

(۲۰) پیشگامی و ابتکار جزء صفات مورد علاقهٔ او در زیردستان است و خود نیز به آن می‌پردازد.

(۲۱) هم در محیط کار و هم در خارج از آن مورد احترام است.

(۲۲) و بالاخره نمونه‌ای کمیاب است که برای پیدا کردنش باید بسیار جستجو کرد!





ستاد منابع انسانی برای افزایش بهره وری، آنها را در رسیدن به اهدافشان کمک نمایند. برای این کار آنها نه تنها باید بر کار خویش دانش داشته باشند بلکه باید مهارت لازم در زمینه برقراری ارتباط مطلوب با مدیران و سرپرستان را نیز داشته باشند.

## ۲- انجام امور خدماتی و پرسنلی:

مدیران منابع انسانی فعالیتهایی همچون کارمند یابی<sup>۶</sup>، انتخاب<sup>۷</sup>، آزمودن افراد، طرح ریزی و اداره و اجرای برنامه‌های کارآموزی<sup>۸</sup> و گوش دادن به شکایات<sup>۹</sup> و مسائل کارکنان را انجام می‌دهند.

تخصص فنی در این محدوده‌ها ضرورتی برای مدیران منابع انسانی است و باعث جهت دهی به طراحی و اجرای برنامه‌های منابع انسانی در سازمان می‌شود.

## ۳- تدوین و اجرای خط مشی‌ها<sup>۱۰</sup> (منابع انسانی):

مدیران منابع انسانی تدوین خط مشی‌های لازم یا اصلاح خط مشی‌های موجود در زمینه منابع انسانی را جهت مقابله با مشکلات فرارو به مدیران ارشد سازمان پیشنهاد می‌کنند. مدیران منابع انسانی ممکن است بر عملکرد واحدهای صف و ستاد برای اطمینان از اجرای خط مشی‌ها، دستورالعمل‌ها و روشهای منابع انسانی نظارت نمایند. به طور کلی مدیران منابع انسانی در این نقش به عنوان منبع تفسیر کننده خط مشی‌های منابع انسانی برای مدیران ارشد خود می‌باشند.

## ۴- حمایت از کارکنان<sup>۱۱</sup>:

یکی از نقش‌های دیر پای مدیران منابع انسانی به عنوان حامی کارکنان، گوش دادن به مشکلات آنها و بیان نیازهای کارکنان به مدیران می‌باشد. این نقش زمانی اهمیت بیشتر پیدا می‌کند که با محیط‌های کاری مملو از عوامل مزاحمت آفرین ( آلودگی صدا و هوا، کمبود نور، کار با اجسام سنگین و خطرناک، قرار گرفتن در معرض اشعه ایکس و...) مواجه باشیم.

بطور کلی مدیران ارشد سازمان به نقش با اهمیت مدیریت منابع انسانی نسبت به گذشته بیشتر واقف گشته‌اند. بنابراین



# مسئولیتها و شرایط لازم برای مدیر منابع انسانی

مدیران منابع انسانی باید مدیران صف را متقاعد نمایند که آنها می‌توانند به عنوان ستاد منابع انسانی برای افزایش بهره وری، آنها را در رسیدن به اهدافشان کمک نمایند. برای این کار آنها نه تنها باید بر کار خویش دانش داشته باشند بلکه باید مهارت لازم در زمینه برقراری ارتباط مطلوب با مدیران و سرپرستان را نیز داشته باشند.

● حسن گوریان

اگر چه مدیران صف<sup>۱</sup> و مدیران منابع انسانی<sup>۲</sup> نیازمند این هستند که با یکدیگر کار کنند، اما مسئولیتها<sup>۳</sup>، تخصص و توانایی‌های شغلی آنها متفاوت از یکدیگر است. فعالیتهای و اقدامات اصلی یک مدیر منابع انسانی به شرح زیر می‌باشد:

## ۱- انجام امور مشورتی و اطلاع رسانی:

مدیر منابع انسانی به عنوان یک مشاور

<sup>۴</sup> به سرپرستان، مدیران و مدیران ارشد سرویس می‌دهد و آنها مدیران را از مسائل شغلی داخلی سازمان (خط مشی‌ها، توافقی‌های کارگری،<sup>۵</sup> اقدامات گذشته و نیازهای کارکنان) و خارج سازمان (اطلاعات استخدامی و اقتصادی، مسائل قانونی و مانند اینها)، آگاه می‌سازد.

مدیران منابع انسانی می‌توانند مآخذی برای تصمیم گیریهای سازمان باشند. مدیران منابع انسانی باید مدیران صف را متقاعد نمایند که آنها می‌توانند به عنوان

منابع انسانی<sup>۱۴</sup>. متخصصین امور رفتاری سازمان هستند. آنها باید از تسلط و چیرگی خود بر علوم رفتاری در جذب و استخدام، بهسازی، ارزیابی، پاداش، تیم سازی<sup>۱۵</sup> و ارتباطات استفاده نمایند.

۳- چیرگی بر تغییرات: مدیران منابع انسانی مجبور به یادگیری فرآیندهای مدیریت تغییر می‌باشند. فعالیتهای مدیریت منابع انسانی با نیازهای سازمان در هم آمیخته است. به همین منظور آنها باید مهارت‌های حل مسائل، روابط بین افراد، خلاقیت و نوآوری را فرا گیرند.

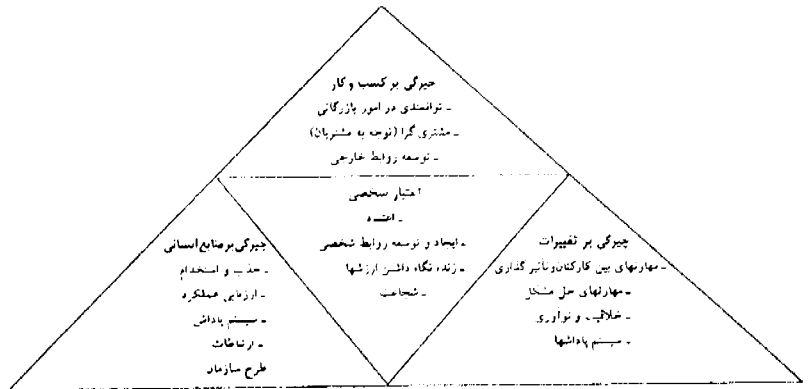
۴- اعتبار شخصی: مدیران منابع انسانی باید در نزد مشتریان داخلی و خارجی سازمان اعتبار شخصی ایجاد نمایند. اعتبار و اعتماد<sup>۱۸</sup> به وسیله توسعه روابط با مشتریان، پایداری در ارزشهای شرکت یا سازمان و برخورد عادلانه و به دور از تبعیض با افراد، ایجاد می‌شود.

■ پی نوشت‌ها:

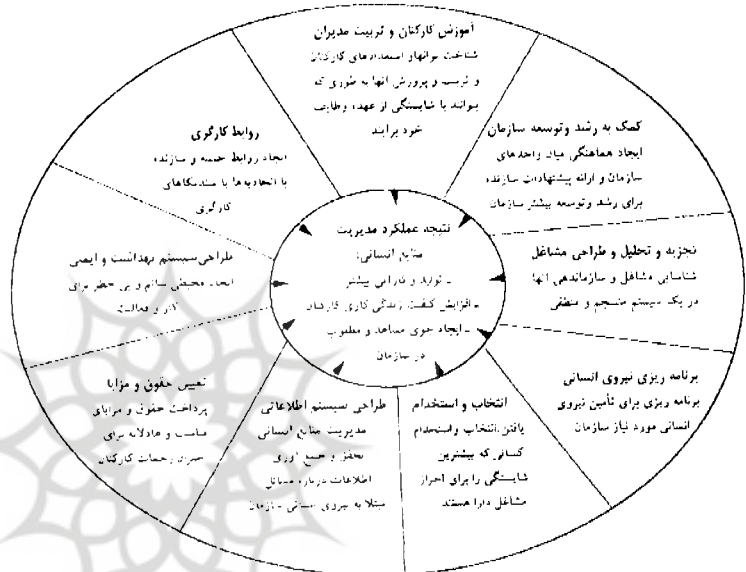
- 1: Line Manager
- 2: Human Resources Manager
- 3: Responsibility 4: Consultant
- 5: Labor Agreements
- 6: Recruiting
- 7: Selecting
- 8: Training Programs
- 9: Competency
- 10: Policy Formation and Implementation
- 11: Employee Advocacy
- 12: Competency
- 13: Business Mastery
- 14: Human Resources Mastery
- 15: Team Building
- 16: Change Mastery
- 17: Personal Credibility
- 18: Trust

● منابع و مأخذ:

- ۱- سعادت، استفادیه. مدیریت منابع انسانی. سمت، دوم، ۱۳۷۶.
- ۲- سینجر، ج. مارک، مدیریت منابع انسانی. مرکز آموزش مدیریت دولتی، اول، ۱۳۷۸.
- 3: Sherman, Arthur, Bohlander, George and Snell, Scott, Managing Human Resources, 11<sup>th</sup> Edition, 1998.
- 4: Singer, G. Marc, Human Resource Management, PWS - Kent, 1990.



شکل شماره (۲): مدل شایستگی‌های لازم برای مدیر منابع انسانی



شکل (شماره ۱) مسئولیتها و وظایف مدیریت منابع انسانی

مأخذ: مدیریت منابع انسانی، سعادت، دوم، پاییز ۱۳۷۶، ص ۵

حصول مجموعه‌ای از توانایی‌ها و شایستگی‌ها<sup>۱۶</sup> می‌باشند. این توانایی‌ها زیاداً از نظر خواهند گذشت (همچنین در شکل شماره ۲ قابل مشاهده است)

۱- چیرگی بر امور کسب و کار: مدیران منابع انسانی لازم است امور کسب و کار سازمان خود را به خوبی بشناسند. آنان در این راه باید درکی از توانایی‌های مالی و اقتصادی شرکت یا سازمان به دست آورند. همچنین مدیران منابع انسانی باید مهارت‌های لازم جهت روابط با ارباب رجوعان خویش را توسعه دهند.

۲- چیرگی بر مسائل منابع انسانی: مدیران

انتظار می‌رود مدیران منابع انسانی نقش بیشتری در استراتژی کلی سازمان ایفا نمایند.

بطور کلی مسئولیتها و وظایف مدیریت منابع انسانی را می‌توان بصورت شکل (شماره ۱) نشان داد.

**توانایی‌های لازم برای مدیران منابع انسانی**

همان طور که بیان شد سازمان از مدیران منابع انسانی انتظار دارد نقش بیشتر و فعال‌تری نسبت به گذشته در استراتژی کلی سازمانی ایفا نمایند. به همین منظور مدیران منابع انسانی نیازمند



## به سوی خلق دنیایی خالی از فقر

آقای محمد یانوس که از مدیران و کارشناسان ارشد گرامین بانک کشور بنگلادش است، مقاله حاضر را در اجلاس سالانه روز جهانی غذا در سال ۱۹۹۷ ارائه کرد. وی در این مقاله بر اساس تجارب گرانمایی که گرامین بانک در کشور بنگلادش به دست آورده است پیشنهاد می‌نماید که اگر به جای بنگاههای اقتصادی که فقط به دنبال سود هستند، بنگاههای اقتصادی و اجتماعی مانند (WNGO) و تعاونی‌ها در دنیا گسترش و اشاعه یابند، در آن صورت محدودیتهای غذایی و فقر به تدریج محو شده و به موزه‌ها سپرده خواهد شد. با توجه به این که زدودن فقر از برنامه‌های اساسی کشورمان محسوب می‌شود، توجه و خواندن این مقاله ارزشمند را به مسئولان، کارشناسان و خوانندگان گرامی توصیه می‌کنیم:

● محمد رضا اسماعیلی

### آدمبود غذا به وجود آورنده گرسنگی نیست:

در دنیا دو نوع موضوع هستند که در همه زمانها در پی جوابهای سریع از طرف ملتها بوده‌اند، این دو موضوع جنگ و گرسنگی هستند. ترس از جنگ موضوعی همگانی و عام است و مردم همه از این دو موضوع بیشتر از هر چیزی متفردند، اما هر دوی این پدیده‌ها در طول تاریخ با سرپیچی از آرزوهای نیک و منطقی پسندیده مردم، از خود تهدیدهای جدی از خود به جای گذاشته‌اند.

ملتها هنگامی که در وفاداریشان به صلح لاف می‌زنند وارد جنگ می‌شوند. هیچ ملت و اجتماعی نمی‌خواهد با پدیده گرسنگی

درگیر شود، اما این مقوله با زندگی آنان آمیخته شده است، اغلب انسانها با دیدن تصویری از یک فرد گرسنه بیشتر از دیدن هر تصویر دیگری از لحاظ عاطفی تحریک می‌شوند. بیش از یک میلیارد انسان در روی این کره خاکی در گرسنگی نسبی به سر می‌برند و پیش بینی‌ها هم نشان می‌دهد که این رقم لحظه به لحظه در حال افزایش است. به ما می‌گویند که امروزه بیش از نیاز برای تغذیه همگی افراد غذا تولید می‌شود، خوب، دست دانشمندان علوم کشاورزی درد نکنند! اما چگونه است که میلیونها انسان نمی‌توانند از تغذیه کافی بهره‌مند بشوند؟! آیا کجای کار ایراد دارد؟

با این که همگی قبول دارند که گرسنگی امروز بشر نه بر اثر کمبود غذا، بلکه به دلیل پایین بودن قدرت خرید مردم صورت

می‌گیرد در عین حال، فقر اصلی‌ترین ریشه گرسنگی است. تا زمانی که فقر ادامه داشته باشد هیچ شانسی برای رهایی یافتن از دام گرسنگی وجود نخواهد داشت. البته نه به این معنی که در دنیای عاری از فقر گرسنگی وجود نخواهد داشت، نه ممکن است در این صورت هم گرسنگی وجود داشته باشد که یا ریشه‌های عمیق دارد و یا بر اثر رکود موقتی تولید و یا اختلال در سیستم توزیع مواد غذایی به وجود آمده است! با این اوضاع ما به صورت کاملاً تک بعدی در صدد فائق آمدن بر آن مشکل بوده‌ایم، در چنین روندی همه چیز را برای دستیابی به هدف تولید سازماندهی نموده‌ایم و از طرفی هم تمامی ابعاد تغذیه را از ذهنمان به کناری گذاشته‌ایم!

گرسنگی میتواند به مقوله‌ای از گذشته‌ای دور تبدیل گردد. فقر میتواند در موزه‌ها بایگانی گردد. شاید نوادگان ما در آینده به موزه‌ها بروند تا ببینند فقر چه بوده است. آنها به حال ما و پدران ما تأسف خواهند خورد چون نمی‌دانستیم فایق آمدن بر فقر آسان بود. یا شاید هم از دست اجدادشان عصبانی شوند که چرا طی چندین قرن اینهمه انسان را در بدبختی و محنت فقر رنج داده‌اند.

## ۲- محدودیت دستورالعملهای تحقیقاتی تعریف نشده است

به عنوان یکی از اعضای انجمن IIRI سعی داشته‌ام که این ابعاد را به تحقیقات باز گردانم و می‌دانم که نباید توقع حمایت آنچنانی را هم داشته باشم. همواره سعی داشته‌ام به انجمن بفهمانم که IIRI از آن نوع مؤسسات تحقیقاتی است که باید برنج را به عنوان یک ماده غذایی در نظر بگیرد تا به عنوان یک محصول کشاورزی! یک محقق محصولات کشاورزی می‌تواند تحقیقاتش را در مورد محصولات کشاورزی در هر بعد و بدون هیچ گونه محدودیتی ادامه دهد، او هر چه در امر تحقیق پیشرفت بیشتری حاصل نماید، آن را جذاب‌تر می‌یابد، اما یک محقق مواد غذایی محصولات کشاورزی را در چهارچوب اجتماعی اقتصادی مورد مطالعه قرار می‌دهد و در عین حال در صدد دست یافتن به جوابی است تا بتواند به سئوالهایی که جامعه مطرح کرده یا با آنها روبرو است پاسخ دهد. برای او تنها علاقه به این موضوع بهانه تحقیق نیست بلکه متن اجتماعی اقتصادی حائز اهمیت است.

امروزه دنیا بدون لحظه‌ای تأمل کمکی را که دانشمندان رشته کشاورزی در جهت به جلو بردن مرزهای تولیدات کشاورزی نموده‌اند، تشخیص داده‌اند. تعدادی بسیاری از مراکز ملی و بین‌المللی در زمینه تحقیقات کشاورزی به صورت فعال در تکاپو هستند، اما موقعیت آنها از نظر تولید مواد غذایی با جنبه تقاضا سازگاری ندارد. یک متخصص مواد غذایی می‌تواند بگوید: متأسفم، این موضوع در حوزه کاری من نیست. اما محقق امور تغذیه نمی‌تواند چنین حرفی بزند و به همین دلیل مراکز تحقیقات امور تغذیه نمی‌توانند از زیر بار مسئولیت این فقدان تمهید شانه خالی نمایند.

یکی از بدگمانی‌های من این است که با تعریف کردن هر چه دقیق‌تر لایحه مراکز تحقیقاتی و بین‌المللی، شانس زدودن گرسنگی را هم بیش از پیش کم می‌نماییم. بگذارید توضیح دهم این بدگمانی من چگونه به وجود آمد:

## ۳- مراکز تحقیقاتی هیچ گونه دورنمای اجتماعی را در نظر نمی‌گیرند

مراکز تحقیقات کشاورزی با کادری از بهترین دانشمندان دنیا که حوزه عمل خود را مانند کف دستشان می‌شناسند تجهیز شده‌اند، اما متأسفانه این دانشمندان از فقر، گرسنگی و وضعیت اجتماعی و اقتصادی مردم بی‌خبرند. تک تک دانشمندان لزوماً نباید در تمام این رشته‌ها متخصص باشند، اما خود مراکز تحقیقاتی باید دارای این توانایی بالقوه باشند که محیط اجتماعی تحقیق را مورد بررسی قرار دهند و در عین حال نظارت کامل را بر حسن اجرای آن داشته باشند. با این حال، متأسفانه ما در امر دخالت دادن دورنمای اجتماعی در تحقیقات کشاورزی اهمیت لازم را قائل نشده‌ایم و افزایش گرسنگی در جهان هم تاوان آن است!

## ۴- دانشمندان ترجیح می‌دهند که به زبان خودشان صحبت نمایند

دانشمندان زبان مخصوصی دارند که با زبان مردم عادی فرق می‌کند. تمام شبکه‌های تحقیقاتی و دانشمندانی که درون آن کار می‌کنند خود را گرفتار گروهی ساخته‌اند که دارای زبان و فرهنگ مخصوص خودش است. (با زیر مجموعه‌های روستایی، سرفقیله و دیوانسالاران) و زمانی که این سیستم را مورد پرسش قرار دادم به من گفته شد که دانشمندان همواره خواهان سکوت و آرامش هستند، چرا که می‌خواهند در مورد

موضوع تحقیق خود تمرکز نمایند. اما ارتباط با مصرف‌کننده‌های تحقیقاتشان تنها در ذهن آنها جای دارد.

ارتباطات بدین صورت انجام می‌گیرد مؤسسات تحقیقاتی ملی از نخبگان نهادهای مطالعاتی بین‌المللی درس می‌گیرند و مؤسسات ملی نیز به نوبه خود دانش خود را به گروههایی می‌دهند که کارگزاران توسعه نامیده می‌شوند.

به من گفته‌اند که این موضوع آن چنان که من گفته‌ام یک سیستم ارتباطی یک طرفه نیست. سیستم ملی به صورت مستقیم و از طریق مراکز و سیستم‌های دیگر ملی و بین‌المللی با کشاورزان در ارتباط است. اما با فرهنگ انحصار طلبانه‌ای که من می‌بینم تنها می‌توانم قبول نمایم که این شیوه ارتباط تنها یک طرفه است. اوضاع این گونه است چرا که سیستم ملی منحصرأ تحت کنترل دولت و بوروکراسی آن است.

مراکز تحقیقاتی اگر بخواهند مستقیماً و کاملاً جوابگوی مسئله گرسنگی باشند باید بتوانند با دو زبان صحبت کنند. دانشمندان برای رها کردن مأوای انحصاری و زندگی با کشاورزان برای این که ببینند تحقیقات آنها چقدر جواب می‌دهد باید وقت بگذارند.

احتمالاً یک تعدیل در پروسه پیشنهادی آنان می‌توانست زندگی مردمان را آسان‌تر نماید، یک تغییر کوچک می‌تواند سود زیادی را برای مردم به ارمغان آورد. تا زمانی که پژوهشگران با کشاورزان ارتباط نداشته باشند به این نتایج نخواهند رسید. گاهی اوقات شیوه‌ای که با آن فردی با آن پروژه‌های تحقیقاتی را فریب می‌دهد یا آن را مورد سوء استفاده قرار می‌دهد از خود ماجرای تحقیق مهم‌تر جلوه می‌نماید.

## ۵- سرگرم پروژه‌ها و بودجه‌ها

مدیریت نهادهای تحقیقاتی به دلیل آماده سازها، تنظیم پروژه‌ها، بودجه‌ها،

## اعتبارات بانکی به افراد تنگدست این موقعیت را می‌دهد که انرژی و خلاقیت خود را به سوی فعالیت‌های سرمایه‌زا سوق دهند. اعتبارات مالی در تولید خود اشتغالی برای افراد تنگدست آنچنان نقش مهمی را ایفا می‌نماید که که من فکر می‌کنم باید به عنوان یکی از انواع حقوق بشر در نظر گرفته شود، از طرفی نهادهای اقتصادی با اصرار بر این موضوع سیستمی طبقاتی را دنیای پیاده کرده‌اند. در دنیای امروز تنگدستان ناپاک به حساب می‌آیند!

گزارش‌های بهره‌وری و شرکت در جلسات بسیار مشکل می‌شود. شغل مدیران این است که چگونه هوای اهدا کنندگان را داشته باشند تا بتوانند پول بیشتری را به سوی خود سرازیر نمایند.

مدیران تنها زمانی سؤال: ما با این پول چه می‌کنیم را از خود می‌پرسند که اهدا کنندگان چنین بخواهند. جواب شما قطعاً جنبه مدافعانه خواهد داشت. لزوماً جواب شما به طرز قانع کننده‌های مثبت خواهد بود. مدیریت فرصت نمی‌یابد که به خاطر خودش هم که شده کمی در ذات خود تأمل نماید.

هر مؤسسه تحقیقاتی باید هر ساله این سئوالات را از خود بپرسد:

- ۱- نقش ما در بر طرف کردن گرسنگی از دنیا چیست؟
- ۲- آیا این امر را می‌توان به روشی کارآمدتر و ارزان‌تر انجام داد؟

**۶- مطرح کردن سئوالات اساسی با فائو**  
فائو مهم‌ترین سازمان امور تغذیه و کشاورزی تحت نظارت سازمان ملل است. این سازمان آمارهای قابل توجهی برای جلب توجه دنیا به مسئله گرسنگی نموده است، اما بیشتر از این هم می‌توانست انجام دهد.

فائو یک سازمان مشخص جهانی است که برای راه‌نمایی ملت‌های دنیا در جهت امنیت غذایی در سطح ملی و خانوادگی تأسیس گردیده است. این ارگان یک سازمان جهانی است که مسئولیت زدودن گرسنگی از جهان را به عهده دارد. این درست است که جمعیت گرسنه دنیا در حال افزایش است، اما این تعداد الآن هم خیلی زیاد است.

تا زمانی که در این کره خاکی گرسنگی وجود دارد به منبع دیگری غیر از فائو چشم

نخواهیم دوخت. هر چه تعداد گرسنگان زیادتر گردد لزوم تجدید نظر درباره تأثیر گذار بودن فائو بیشتر موجه جلوه می‌نماید. اگر در جنبه گرسنگی هیچ تغییر قابل ملاحظه‌ای به چشم نخورد، ممکن است جامعه جهانی به فکر تأسیس قانونی ببیند که از خود توانایی بیشتری در جهت کاهش گرسنگی نشان دهد. گرسنگی مسئله‌ای است که نمی‌توان درباره آن با اطمینان و حرف‌های زیبا شکم‌های گرسنگان را پر کرد.

### ۷- دوزمینه‌ای که فائو در آنها شکست خورده است

در دوزمینه بسیار مشخص من شخصاً شاهد بوده‌ام که فائو نتوانسته در راستای آگاهی عمومی موفق عمل نماید. زمینه‌هایی که بسیار حیاتی بوده‌اند.

علیرغم اعلامیه‌های مکرری که صادر می‌کند ریشه گرسنگی فقر است. فائو هنوز برای زدودن فقر از جامعه قدمی بر نداشته است و بانک گرامین قاطعانه اثبات کرده است که حتی تنگدست‌ترین مردم لیاقت آن را دارند که با تلاش‌های خود از محدوده فقر خارج شوند اگر یک مؤسسه حمایتی مناسب از آنها پشتیبانی نماید.

### ۸- اعتبارات بانکی به عنوان یک حق از حقوق بشری است

اعتبارات بانکی به افراد تنگدست این موقعیت را می‌دهد که انرژی و خلاقیت خود را به سوی فعالیت‌های سرمایه‌زا سوق دهند. اعتبارات مالی در تولید خود اشتغالی برای افراد تنگدست آنچنان نقش مهمی را ایفا می‌نماید که که من فکر می‌کنم باید به عنوان یکی از انواع حقوق بشر در نظر گرفته شود، از طرفی نهادهای اقتصادی با اصرار بر این موضوع سیستمی طبقاتی را دنیای پیاده کرده‌اند. در دنیای امروز

تنگدستان ناپاک به حساب می‌آیند! گرامین بانک جرأت کرد و با در نظر گرفتن تنگدستان نظرات سیستم بانکی را به مبارزه طلبید. داستان به سال ۱۹۷۶ در بنگلادش با وام دادن ۴۲/۲۰ هزار دلار به روستائیان بر می‌گردد و این روش نه تنها جواب داد بلکه به دیگر روستاها هم سرایت کرد و بدین ترتیب بانکی به وجود آمد که مالکیت آن در دست تنگدستان بود، بانکی که به آنان سرویس می‌دهد. گرامین بانک به دو میلیون مشتری بی بضاعت که ۹۴ درصد آنان را هم زنان تشکیل میدهد وام اعطا می‌نماید، اینها سهامداران بانک نیزه به شمار می‌روند. فعالیت‌های این بانک در ۲۵۰۰۰ روستای بنگلادش که در مجموع ۶۸۰۰۰ روستا را شامل می‌شود گسترده شده است. در خلال سال ۱۹۹۴ گرامین بانک ۲۸۵ میلیون دلار آمریکا را در قالب وام‌های کوچک معادل ۱۰۰ دلار آمریکا به روستائیان پرداخت کرد. این امر در مقایسه با سال ۱۹۷۶ و اعطای وام‌های ۳۰ دلاری پیشرفت بزرگی به حساب می‌آید. نرخ بازگشت سرمایه این بانک ۹۸ درصد است. مشتریان گرامین نه تنها در بازپس دادن وام‌هایشان خوب عمل کرده‌اند بلکه در بهبود وضعیت تغذیه، دستیابی به غذا، بهداشت عمومی، سلامتی، آب سالم و تأمین مسکن نیز فعالیت شایانی داشته‌اند. خانواده‌های تنگدست هاردکور با فعالیت‌های اقتصادی خودشان به تدریج در حال گذشتن از خط فقر می‌باشند. پس از گرامین مدل‌های آن در سرتاسر جهان در آسیا، آفریقا، آمریکای لاتین، آمریکای شمالی و اروپا به صورت فزاینده‌ای مورد استفاده قرار گرفت و همگی آنان هم به نتیجه مطلوب رسیده‌اند.

کشاورزی به وجود آمد. به دلیل پوشش ضعیف بانکهای کشاورزی تعاونی‌های کشاورزی به عنوان سپری برای تأمین اعتبارات مورد توجه قرار گرفتند. بانک، لاند و بانکهای روستایی هم برای تأمین نیازهای اعتباری کشاورزان به وجود آمدند.

تجربه اعطای اعتبارات کشاورزی روستایی در دنیا بسیار مایوس کننده است. در بنگلادش نرخ برگشت اعتبارات کشاورزی در گستره سیستم بانکی کشاورزی و تعاونیها تقریباً در این کشورها متلاشی شده و این برای کاهش فقر خیر خوبی به شمار نمی‌رود.

این اعتبارات کشاورزی هم برای همه کشاورزان قابلیت دسترسی را ندارند. هر چه کشاورز ضعیفتر باشد احتمال برخوردار گشتن او از وام هم کمتر می‌گردد.

با نگاهی به تجربه گرامین هر کسی میتواند به این نتیجه برسد که برای این وضعیت هیچ دلیلی وجود ندارد. تنها شیوه‌هایی که با آن می‌توانم فروپاشی کنونی موسسات اعتباری کشاورزی را توضیح دهم این است که هیچ کس برای طراحی و اداره یک برنامه جامع و کاربردی اقتصادی برای کشاورزان علاقه جدی نشان نمی‌دهد. فائو که سازمان مسئول در برابر وضعیت کشاورزی جهانی است به صورت عجیبی در برابر این سقوط بی تفاوت مانده است. خونسردی فائو این فکر را به ذهن انسان خطور میدهد که همه اینها طلق یک برنامه از پیش تعیین شده پیش می‌رود.

من مطمئن هستم که با کمی تلاش میتوان یک برنامه کشاورزی عالی را بر پایه‌های انتقاعی به جریان انداخت و من اطمینان دارم که اگر گرامین به یک برنامه اعتباری کشاورزی دعوت میشد، میتواندست به نتیجه‌ای ارزشمند دست یابد. آنچه که اکنون به نام اعتبارات کشاورزی انجام میشود چیزی جز جنایت نیست!



به سوی ایجاد نوعی تعهد در راستای سیاست کاهش فقر بهره برد.

فائو باید وظیفه نظارت بر وضعیت جهانی گرسنگی و فقر را انحصاراً در اختیار خود بگیرد، ارتباط بین گرسنگی و فقر را به تمام ملتها و بانک جهانی که مسئولیت سازماندهی اقتصاد جهانی را بر عهده دارد در جهت کاهش فقر یادآوری کند و با عنایت به تعداد افراد تنگدست در سالهای آتی توجه همگانی را به موقعیت فعلی معطوف نماید.

## ۹- سیستم اعتباری کشاورزی در حال فروپاشی است.

من همواره بر نقش اعتبارات مالی در کاهش فقر تأکید داشته‌ام، اقتصاددانان نیز بر نقش سهولت بخشی اعطای اعتبارات مالی در تولیدات کشاورزی تأکید داشته‌اند و در نتیجه یک شاخص معین به نام بانک

از تجربیات گرامین بانک دیگر کاملاً توجیه شده‌ایم که هر انسانی دارای ظرفیتی هنگفت است که می‌تواند آنرا در خدمت اقتصاد و اجتماعش بگذارد. هر کس میتواند با تلاش، خودش را از فقر رها سازد. حذف فقر محال نیست، ولی مسئله اینجاست که با چه جدیتی میخواهیم این کار را انجام دهیم و اینکه چه زمانی دنیای عاری از فقر را میخواهیم.

آیا فائو نباید در امر راهنمایی ملتها برای حذف فقر از دنیا نقش راهبر را به عهده بگیرد؟! به عنوان یک کانون توجه، این وظیفه فائو است که سازگاری لازم را بین کشورها برای رسیدن به یک توافق کلی در جهت دست یافتن به زمانی مشخص برای حذف گرسنگی به وجود آورد.

فائو باید از موقعیتهایی مانند اجلاس جهانی توسعه اجتماعی برای ترغیب دنیا

## ۱۰- مؤسسات ایالتی به کشاورزان سرویس نمیدهند.

بخش کشاورزی بخشی است که حتی در زمان حکومت سرسختانه کمونیست‌ها هم خصوصی مانده است. اغلب مثالهای اقتصاد بازار از بخش کشاورزی هستند تا از بخشهای دیگر. اما متأسفانه همگی مؤسسات و نهادهای ملی که با حمایت مالی و تکنیکی مروجات تجارت آزاد به وجود آمده‌اند به سیستم اداری ایالتی وابسته‌اند نهادهای فرایالتی در بخش کشاورزی مثل قارچ سبز شده‌اند. به هر قسمت بخش کشاورزی که نگاه کنید حداقل یک مؤسسه توسعه، یک مؤسسه بازاریابی و یک مؤسسه تحقیقات وجود دارد. بعد از آن هم بخشهایی برای تولید بذر، بازاریابی، توسعه آبیاری، تجهیزات آبیاری، ترویج، ارتقاء کیفیت، ارتباطات و غیره وجود دارد. البته یک زنجیره مستحکم از نهادهای تحقیقاتی، آموزشی و غیره را هم باید به آن اضافه نمود.

اغلب این نهادهای دولتی به صورت موانعی بر سر راه مردم در می‌آیند. به اسم کشاورزان سطح حرفه‌ای و مالی خود را ارتقاء می‌بخشند.

تک تک این مؤسسات را میتوان به نهادهای بازرگانی تبدیل کرد که از دلایل کشاورزی بیشتر سر در بیاورند. در این صورت آنها فعالانه طرفدار مردم خواهند شد و در یک کلام از این وضعیت دیوان سالارانه و ضد بشری گذر خواهند کرد.

اگر تبدیل این نهادها به مراکز انتفاعی از لحاظ سیاسی مشکل می‌نماید می‌توان کار دیگری انجام داد و آن هم این است که مجموعه‌ای از سازمانهای انتفاعی را تأسیس کرد یا حداقل تأسیس آنها را تشویق نمود. شاید رقابت بتواند این مؤسسات ایالتی را به راه درست سوق دهد.

## ۱۱- انتخابی از چشم انداز آینده جهان تا آنرا فعال نگه دارد.

به نظر میرسد که موتور سیستم سرمایه داری با حرص و آز کار میکند، تا آنرا فعال نگه دارد. من اینطور احساس می‌کنم که این یک فرض اشتباه است که دنیا

## هر انسانی دارای ظرفیتی هنگفت است که می‌تواند آنرا در خدمت اقتصاد و اجتماعش بگذارد. هر کس میتواند با تلاش، خودش را از فقر رها سازد. حذف فقر محال نیست. ولی مسئله اینجاست که با چه جدیتی میخواهیم این کار را انجام دهیم و اینکه چه زمانی دنیای عاری از فقر را میخواهیم.

را به سوی نوعی پیش بینی خود کفایی کشانده است. ما باید جوامعی را برای خود به تصویر بکشیم که نه تنها افراد حریص در آن زندگی کنند بلکه افرادی را هم در خود جای دهد که برای هموعان خود حقوقی قائل هستند. در این نگرش جدید به جهان سرمایه داری، به جای یک فاکتور مشوق (حرص) برای به حرکت در آوردن دنیا، می‌توان عوامل دیگری مانند امیدها و وجدان اجتماعی را هم به عنوان فاکتورهای مشوق معرفی کرد.

هر دو نمونه افراد میتوانند با استفاده از همان ابزارها اما با پیگیری اهداف کاملاً متفاوت در چنین بازاری ابراز وجود نمایند. شهروندان چه به صورت فردی و چه به صورت گروهی میتوانند آغازگر مناسباتی باشند که یا کاملاً و یا به صورت نسبی از امیدهای اجتماعی سرچشمه بگیرند.

بانک گرامین خود به تنهایی یک نمونه بارز از تشکیلاتی است که با وجدان اجتماعی (SCD) اداره می‌گردد. به تشکیلات SCD میتوان هم به عنوان بنگاههایی سود آور و هم به عنوان بنگاههای با اهداف غیر مادی نگریست. تشکیلات غیر دولتی (NGO) که بر اساس پایه‌های بازرگانی است، می‌تواند مثالی از بنگاههای (SCD) باشد. کلیه مؤسساتی که توسط ایالتها اداره میشوند را میتوان به تشکیلات SCD تبدیل نمود. در برخی موارد که بدلیل ماهیت کار انجام شده (مانند مؤسسات تحقیقاتی، مؤسسات آموزشی)، درآمدهای تشکیلات جابجایی هزینه‌های صرف شده آنها نیست، دولت ممکن است با آنها وارد

معامله شود و در قبال فراهم نمودن خدمات ویژه برای جامعه بخشی از هزینه‌های آنها را تأمین نماید. هر زمان که سرمایه‌گذار خصوصی و حریص به خودی خود قدمی به جلو نمی‌گذارد یا بر خلاف منافع مردم عمل می‌کند، آنگاه تشکیلات SCD میتوانند به وجود آمده و فعال شوند.

اکنون فائو و واحدهای اهدا کننده چند جانبه و دو جانبه میتوانند به تدریج به نفع تشکیلات SCD از حمایت در جهت به وجود آوردن مؤسسات ایالتی دست بردارند. میتوان NGO ها را تشویق به ارتباط کاری بین مردم و وجدان اجتماعی در جهت به وجود آوردن سازمانهای بازرگانی SCD نمود.

فائو به نحو بسیار کارآمدی میتواند از سازمانهای SCD به منظور کاهش فقر، تقویت وضعیت زنان تنگدست، سازماندهی مردم در جهت حفظ منابع طبیعی، جانشین ساختن کود طبیعی به جای کود شیمیایی، بازاریابی مواد زاید به طوری که برای طبیعت ضرری نداشته باشند، حمایت نماید. جهان از منابع بالقوه‌ای برای سیر کردن مردم برخوردار است به شرط آنکه از منابع آن به نحو احسن استفاده نماییم. آیا کسی پیدا میشود که گواهی نماید آنچه که ما اکنون انجام میدهیم درست است؟

فائو و ملت‌های عضو آن به جای تلاش برای دستیابی به هدف زدودن فقر و گرسنگی از جامعه از طریق ایجاد مؤسسات دولتی و فرایالتی میتوانند با فعالیت در راستای نهادهای مدنی، NGO و تشکیلات SCD به نحوی شایسته‌تر به هدف ذکر شده نایل گردند. در حال حاضر مؤسسات NGO با بسیاری از فعالیتهای زیر نظر سازمان ملل در ارتباط هستند. اما اغلب این ارتباط یا نوعی تصمیم دیر است و یا تنها جنبه تزئینی دارد. این شراکت میتواند از آنچه که تاکنون بوده است بنیادی‌تر باشد. گرامین چندین تشکیلات SCD را به وجود آورده است که دوتای آنها مخصوصاً به بحث ما مربوط میشود، یکی بنیاد کشاورزی گرامین و دیگری شرکت شیلات گرامین. پتانسیل‌های قابل توجهی

برای بالا بردن تولیدات کشاورزی و درآمد حاصله، تقویت ظرفیت خاک و یکپارچه نمودن کشاورزی در عرصه بازرگانی وجود دارد. اینجا همگی بازیگران فعالیت خود را بر مبنای اصول سرمایه داری انجام میدهند در حالیکه تشکیلات گرامین ضمن حفظ موفقیت‌های بازرگانی در تلاش برای دستیابی به برخی موفقیتها و اهداف اجتماعی هستند.



## ۱۲- فقر را میتوان در موزه‌ها بایگانی کرد.

گرسنگی نمیتواند به مقوله‌ای از گذشته‌ای دور تبدیل گردد. فقر میتواند در موزه‌ها بایگانی گردد. شاید نوادگان ما در آینده به موزه‌ها بروند تا ببینند فقر چه بوده است. آنها به حال ما و پدران ما تأسفد خواهند خورد چون نمی‌دانستیم فایده آمدن بر فقر آسان بود، یا شاید هم از دست اجدادشان عصبانی شوند که چرا طی چندین قرن اینهمه انسان را در بدبختی و محنت فقر رنج داده‌اند.

امروزه دیگر برای نگاه داشتن میلیونها انسان در فقر بهانه‌ای وجود ندارد. باید عزم را جزم نماییم و تاریخی را برای زدودن فقر از جهان تعیین کنیم. من فکر میکنم اگر همین حالا دست به کار شویم می‌توانیم سال ۲۰۲۵ ثمره آنرا ببینیم.

روز جهانی غذا دیگر نباید به صورت یک جشن بی معنی سالانه به وجود آید. این روز میتواند روزی بسیار مهم باشد. روزی که اختصاص به بازنگری به روند جهانی فقر زدایی از جهان، یعنی آن زمانی که این تصمیم را گرفتیم داشته باشد. بیایید تصمیم بگیریم و به عهدمان وفا کنیم!

متشکرم

بقیه از صفحه ۲۷

- خلاصه طرح:**
- ۱- کل سرمایه گذاری ۴۰۰۰۰۰۰۰ ریال
  - ۲- هزینه ثابت ۲۰۰۰۰۰۰۰ ریال
  - ۳- هزینه در گردش ۱۰۰۰۰۰۰۰ ریال
  - ۴- سهم‌الشرکه متقاضی ۸۰۰۰۰۰۰۰ ریال
  - ۵- سهم بانک ۲۲۰۰۰۰۰۰ ریال
  - ۶- اشتغالزایی ۵ نفر

جای بسی خوشحالی است که این استان از حمایت بی دریغ آقای نکوئی استاندار محترم استان برخوردار است و انعکاس دیدگاههای ایشان در ماهنامه شماره ۹۶ تعاون در شهریور ماه ۷۸ و حضور در اجتماع بزرگ تعاونگران و اظهار نظر در شورای مدیران استان در تاریخ ۷۸/۲/۱۳ در خصوص تعاون و همایش تعاون و شوراهای اسلامی در تاریخ ۷۸/۲/۱۳ و حضور در گردهمایی اتحادیه تعاونی‌های مصرف کارمندان در تاریخ ۷۸/۵/۱۳ و سایر مناسبت‌ها حکایت از حمایت جناب ایشان از بخش تعاون دارد.

امیدواریم اداره کل تعاون استان قزوین فرصت را مغتنم شمرده و از بذل عنایت و توجه استاندار محترم نهایت استفاده را در جهت پیشبرد اهداف بخش تعاونی و توسعه صنعت گردشگری به عمل آورد.

\* در تهیه مقاله از منابع مکوب استفاده شده و تجزیه و تحلیل و اظهار نظر در چارچوب محور مورد نظر به عمل آمده علاقمندی به شناخت امکانات موجود و جاذبه‌های توریستی استان قزوین مؤثرترین انگیزه در تهیه آن بود. (مؤلف)

### ■ منابع:

- ۱- جغرافیای کامل ایران - قسمت اول - عبدالرضا فرجی - شرکت چاپ و نشر کتاب.
- ۲- کتاب اول نسیم قزوین - محمد علی حضرتی - بنیاد فرهنگی قزوین مشتافی ۱۳۷۵.
- ۳- سالنامه آماری ایران - مرکز آمار ایران - ۱۳۷۵ - ۱۳۷۷.
- ۴- سررسیم قزوین جلد ۲ - دکتر پرویز ورجاوند.
- ۵- ماهنامه تعاون - وزارت تعاون شماره‌های ۹۶، ۹۰، ۸۶.
- ۶- بروشور سازمان ایرانگردی و جهانگردی استان قزوین.

- ۲- هزینه ثابت ۲۵۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۳- هزینه در گردش ۲۵۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۴- سهم‌الشرکه متقاضی ۱۵۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۵- سهم‌الشرکه بانک ۵۵۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۶- اشتغالزایی ۱۰ نفر
- ۳- طرح تشکیل شرکت تعاونی ارائه خدمات اسکی بر روی برف در الموت دامنه خوش چال:

### خلاصه طرح:

- ۱- کل سرمایه گذاری ۱۵۰۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۲- هزینه ثابت ۱۲۰۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۳- هزینه در گردش ۲۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۴- سهم‌الشرکه متقاضی ۲۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۵- سهم بانک ۱۲۰۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۶- اشتغالزایی ۲۰ نفر
- ۴- طرح تشکیل تعاونی ورزشهای آبی (قایقرانی، اسکی روی آب همراه با پرورش ماهی):

### خلاصه طرح:

- ۱- کل سرمایه گذاری ۱۲۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۲- هزینه ثابت ۱۰۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۳- هزینه در گردش ۲۰۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۴- سهم‌الشرکه متقاضی ۲۵۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۵- سهم بانک ۹۵۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۶- اشتغالزایی ۲۰ نفر
- ۵- طرح تشکیل شرکت تعاونی اکو توریسم:

### خلاصه طرح:

- ۱- کل سرمایه گذاری ۶۰۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۲- هزینه ثابت ۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۳- هزینه در گردش ۱۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۴- سهم‌الشرکه متقاضی ۱۲۰۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۵- سهم بانک ۴۸۰۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال
- ۶- اشتغالزایی ۱۰ نفر
- ۶- طرح تشکیل تعاونی راهنمایی توریستی:



جوان برومند، مرد موفق در کار و اقتصاد یک مادر و یا یک همسر دلسوز و کاردارن حضور دارد.

در این مثال گرچه به نارسائیه‌ها، موانع و مشکلات و گاه‌ها از تبعیض سخن به میان می‌آید ولی هیچوقت به فکر نیستیم که خدای ناخواسته از ارزش و اعتبار زنان در جامعه اسلامی خلی وارد آید یا آنان را در مقابل مردان قرار دهیم و هدف این نیست که زنان و نمایان اصلی خود را در اصل

انسان‌سازی و پرورش - دهنده‌های روح و جسم آینده‌سازان هستند. به پخته فراهم‌وشی سپرده شود. بلکه طرح موارد، روشن‌گری افهان و بهره‌گیری از نیروی مشارکت زنان در ساختن جامعه‌ای برتر است.

جامعه غربی سالهاست که به حقوق زنان در زمینه‌های مختلف توجه داشته از لحاظ سواد، بهداشت، اشتغال، امکانات رفاهی و موقعیت مناسبی را فراهم کرده‌اند ولی در خیلی از موارد به دلیل عدم توجه به ارزشهای انسانی باعث گردیده که زنان وارد بحرانهای جدید شوند، که در اینجا فرصت پرداختن به آن نخواهد بود. در این فرصت، برآنیم که ضمن بررسی موانع و مشکلات توجه شما را به فعالیتهایی که در رابطه با اشتغال در سایه مشارکت حاصل گردیده جلب کنیم. و همچنین با همفکری و تبادل نظر راههای اصولی و جدید اشتغال زنان در قالب تشکلهای تعاونی را مورد بحث و بررسی قرار دهیم.

**موانع اشتغال زنان:** زنان اولین افراد در خانه هستند که صبح قبل از همه کار را شروع کرده و آخرین فرد هستند که دست از کار می‌کشند. کارهای انجام شده در جهان توسط زنان صورت می‌گیرد، در حالیکه تنها درآمد جهانی به آنان تعلق دارد.

در کشورهای در حال توسعه زنان از نظر بهداشت، سواد، تحصیلات و امکانات رفاهی و اشتغال وضع مناسبی ندارند و اکثراً نتیجه کار آنان پنهان و در محاسبات درآمد خانوار و ملی محسوب نمی‌گردد.

بخشی از مسائل و مشکلات اشتغال زنان موانع توسعه‌ای است که به ساختار



## نقش زنان در توسعه

● غلامرضا شهرپور\*

### مقدمه

(آیه ۱۲ سوره حجرات)

«ای انسانها، ما شما را خلق کردیم از زن و مرد و شما را قرار دادیم، بصورت قبیله و طایفه که همدیگر را بشناسید. آن کسی پیش من گرامی‌تر است که با تقوی‌تر است، و خدا از حال شما کاملاً آگاه است.»

در رابطه با موضوع زن و مرد مباحث زیادی گفته و نوشته شده است. اما در اینجا صحبت از زنانی داریم که خداوند جایگاه

آنان را در قرآن کریم مشخص کرده است و در مبانی فقهی در رابطه با وظایف، حقوق و مسئولیت آنان بطور مشخص مطالب روشن بیان شده است. که من فکر نمی‌کنم جامعه زنان بیش از آن طالب باشند اما چیزی که هست در رابطه با حقوق زنان نباید افراط و تفریط کنیم بلکه موظف هستیم به این حقوق شناخت بیشتری پیدا کنیم و در چارچوب احقاق آن گام برداریم. در جامعه اسلامی زنان مدیران خانه هستند و باید بدانیم مهمترین نقش زنان ایجاد یک کانون گرم و صمیمانه برای منزل، اداره‌کننده منزل، پرورش‌دهنده جوانان برومند و مشاوران و همکاران دلسوز برای مردان خود هستند، باید بدانیم در قفای هر زندگی موفق، هر قهرمان نامدار، سیاستمدار مردمدار، دانشمند نامی،

کشورها مربوط می‌شود و بخشی از آن موانع غیرتوسعه‌ای یعنی فرهنگی است که به اختصار اشاراتی به این موانع خواهیم داشت.

## موانع عدم برابری بین زن و مرد بطور اختصار عبارتند از:

### ۱- موانع فیزیولوژیکی

دختران به هنگام تولد به طور متوسط کمی از پسران کم‌وزن - ترند، اما میزان مرگ و میر پسران در سال اول زندگی کمی بیش‌تر از دختران است و در پایان راه مردان زودتر از زنان می‌میرند یعنی متوسط عمر زنان از مردان بیشتر است. راز خلقت را در این می‌توانیم ببینیم که در مقابل تولد هر ۱۰۰ دختر ۱۰۴ پسر متولد می‌شود.

### ۲- موانع فرهنگی

دانشمندانی چون افلاطون، ارسطو، ژان ژاک روسو معتقدند که زنان و مردان دارای استعدادهاى مشابهی هستند ولی از لحاظ جسمی تفاوت‌هایی دارند که در گذر زمان بعنوان موانع فرهنگی این اختلاف بیشتر شده است.

### ۳- موانع اجتماعی

موانع اجده‌ای که عبارتند از: الف - آموزش ب - مسائل موفقیت ج - تفکیر، موارد شغلی

### ۴- موانع اقتصادی

موانع اقتصادی عبارتند از: الف - کار در خانه بدون دستمزد ب - اختلاف سطح دستمزد در سراسر دنیا دستمزد زنان از مردان پائین‌تر است. بالاترین آن در سوئد ۹۰ درصد، انگلستان ۷۰ درصد، کانادا ۶۲ درصد، ژاپن ۵۱ درصد، آلمان ۷۸ درصد، فرانسه ۸۱ درصد به نسبت مردان از حقوق و دستمزد برخوردارند ج - نوع مشاغل

## مشارکت زنان در فعالیتهای اقتصادی

در ایران نرخ مشارکت مردان و زنان در فعالیتهای اقتصادی از گذشته دور تا به امروز تفاوت زیادی نموده است. پژوهشهای مختلف در مقاطع زمانی برای یافتن علت یا علل واقعی خودداری زنان از مشارکت بیشتر و سهم‌گذاری بیشتر در تولید ملی بجایی نرسیده و پاسخ قانع‌کننده‌ای بدست نیامده است

## فعالیت زنان به صورت خوداشتغالی و کار در خانه و ایجاد تشکلهای مربوط به آن مورد توجه وزارت تعاون می‌باشد و در اکثر استانها به صورت شرکتهای تعاونی و تعاونیهای چندمنظوره، بخش قابل توجهی از اشتغال بانوان را به خود اختصاص داده است.

هرچند در ایران مشارکت مردان در فعالیتهای اقتصادی، در مقایسه با کشورهای تولیدکننده و صادرکننده نیز تفاوت قابل ملاحظه‌ای دارد. لیکن باز هم حضور و مشارکت آنان از زنان بیشتر است البته این فاصله با گذشت زمان رو به کاهش می‌باشد.

در سال ۱۳۶۵ مشارکت مردان و زنان از ده سال در فعالیتهای اقتصادی به ترتیب ۵۹/۵ و ۶/۱ درصد و سهم زنان در کل نیروی کار در همین سال ۹/۴ درصد بود.

در سال ۱۳۷۰ مشارکت مردان و زنان بیشتر از ده سال در فعالیتهای اقتصادی به ترتیب ۵۹/۲ و ۶/۶ درصد و سهم زنان در کل نیروی کار در همین سال ۹/۴ درصد بود و در سال ۱۳۷۲ مشارکت مردان و زنان بیشتر از ده سال در فعالیتهای اقتصادی به ترتیب ۵۵/۲ و ۷/۶ درصد و سهم زنان در کل نیروی کار کشور ۱۱/۶ درصد برآورد شد که روند اشتغال زنان و مشارکت آنان در فعالیتهای اقتصادی حریان مثبت ولی بسیار کند، نشان می‌دهد.

سهم متراکمت زنان در فعالیتهای اقتصادی سهم قابل ملاحظه‌ای است و

همین جمعیت فعال و شاغل مکار در بخش‌های عمده اقتصادی، کشور کره جنوبی را در ردیف یکی از مهمترین کشورهای تولیدکننده و صادرکننده شرق آسیا قرار داده است.

در سال ۱۳۷۵ مشارکت زنان در سطوح مختلف افزایش یافت. با توجه به جدول شماره ۲ نرخ اشتغال در بخش تعاون از رشد بالاتری برخوردار است. به طوری که طبق آخرین آمار عملکرد شرکتهای تعاونی بانوان در پایان سال ۱۳۷۸ با احتساب تعاونیهای آموزشگاهی دخترانه ۲۲۷۷ شرکت تعاونی با حضور ۵۶۵۰۰۰ عضو و اشتغالزایی بالغ بر ۱۶۸۵۰۰ نفر در شرکتهای تعاونی بانوان به کار اشتغال دارند. با توجه به این جدول نرخ مشارکت زنان قبل از تشکیل وزارت تعاون ۸/۵٪ در مدت فعالیت وزارت ۲۲/۴ رسیده ولی در کل از نرخ ۱۱/۶ درصد برخوردار است.

## وضعیت اشتغال زنان

یکی از مشخصه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی یک کشور توزیع نیروی کار شاغل در وضعیت شغلی است که بازگوکننده تمرکز و یا عدم تمرکز نیروی کار و سرمایه است. تراکم سرمایه و نیروی کار در بخش دولتی مسائل و مشکلات پیچیده‌ای به همراه دارد که مدیریت دولتی جز با روشهای بورکراسی نمی‌تواند با مشکلات آن روبرو شود. در مقابل تداول و تمرکز ثروت در بخش خصوصی و در دست طبقه‌ای خاص، مشکلات زیادی را برای جامعه بشری داشته است که تاکنون گرچه کشورهای

نرخ اشتغال مردان و زنان و سهم اشتغال زنان از کل جمعیت شاغل در سالهای

۱۳۶۵-۷۳

ایران		۱۳۶۵		۱۳۷۰		۱۳۷۳	
نرخ اشتغال		مردان	زنان	مردان	زنان	مردان	زنان
نرخ اشتغال زنان		۵۹/۹	۶/۱	۵۹/۳	۶/۶	۵۹/۳	۶/۶
سهم مشارکت مردان و زنان از کل نیروی کار		۹۱/۱	۸/۹	۸۰/۶	۹/۴	۸۸/۴	۱۱/۶

(جدول شماره ۱)

## مقایسه اشتغال مردان و زنان ایران و کره جنوبی

کره جنوبی		۱۹۸۵		۱۹۹۰		۱۹۹۲	
		مردان	زنان	مردان	زنان	مردان	زنان
سهم مشارکت مردان و زنان از کل نیروی کار		۶۱/۰	۳۹	۵۹/۳	۴۰/۷	۵۹/۸	۴۰/۲

جدول شماره ۲

منبع: Labour in Korea-Korea Labour Institute, 1993

به صورت مشاغل آزاد، پیشه‌وری و صنعتگری کوچک از دیرباز وجود داشته و به عنوان یک پدیده اجتماعی، اقتصادی پیشینه روشنی دارد.

اصولاً ساخت اجتماعی و اقتصادی کشورهای در حال توسعه بافت مشابهی را در این زمینه نشان می‌دهد اما کاری که از ابتدای برنامه پنج ساله اول در ایران شروع شد، تجربه‌ای تازه در زمینه خوداشتغالی به شمار آمد.

همزمان با اولین برنامه پنج ساله توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی وزارت کار و امور اجتماعی جمهوری اسلامی ایران تصمیم گرفت برای حمایت از اشتغال مولد قردی و برحذر داشتن نیروهای فعال جامعه از پرداختن به کارهای غیرمولد نظیر دلالی، واسطه‌گری و سایر مشاغل مشابه به تأسیس مراکز خدمات خوداشتغالی اقدام کند.

اشاعه فرهنگ خوداشتغالی که با آموزشهای کوتاه مدت خیلی زود به انتقال دانش و مهارت می‌انجامد، افزایش مشارکت فعال استعدادهای بالقوه در جوانان علاقه‌مند به کار برای خود را سبب می‌شود. خوداشتغالی، با خاصیت انعطاف‌پذیری زیاد، به آسانی می‌تواند خود را با شرایط جدید صنعتی هماهنگ ساخته و در احیای اقتصاد کشور نقش ارزنده‌ای را ایفا کند.

این بخش از فعالیت، می‌تواند حجم قابل ملاحظه‌ای از نیروی کار را به خود جذب نماید، به نحوی که در بسیاری از کشورهای در حال توسعه چنین است. این طرح به عنوان زمینه علمی و ملی حمایت دولت از تولیدات خانگی و فعالیتهای خوداشتغالی بوده و بدین ترتیب مکان عرضه تولیدات و فعالیتهای مولد خانگی فراهم گردید. (خوداشتغالی، وزارت کار و امور اجتماعی، مرداد ۱۳۶۹ و ۱۳۷۲، ص ۴ و ۹)

فعالیت زنان به صورت خوداشتغالی و کار در خانه و ایجاد تشکلهای مربوط به آن مورد توجه وزارت تعاون می‌باشد و در اکثر استانها به صورت شرکتهای تعاونی و تعاونیهای چندمنظوره، بخش قابل توجهی

گل و گیاه، گیاهان دارویی و گلخانه‌ای، پرورش زنبور عسل، دامداری، پرورش ماهی و میگو، تولید سبزیجات و بسته‌بندی آن، تولید نهال و مرغداری است.

بخش خدمات: مانند مدارس و مراکز آموزشهای غیرانتفاعی، خدمات بهداشتی و درمانی، مجتمع‌های فرهنگی، هنری و ورزشی، آموزشگاههای آزاد، آموزشگاه رانندگی، مجتمع نگهداری معلولین، آسایشگاهها سالمندان، مهد کودک، خدمات فنی، مهندسی، مالی و مشاوره‌ای، خدمات بهداشتی، درمانی دامپزشکی، درمانهای در منزل، خدمات و سرویسهای پرستاری و نگهداری سالمندان و اطفال در خانه، فعالیتهای تحقیقاتی و پژوهشی و غیره می‌باشد.

### خوداشتغالی زنان

خوداشتغالی در جهان امروز، به ویژه در کشورهای در حال توسعه، پدیده‌ای شناخته شده است که علاوه بر قشرهای مختلف اجتماعی خود دولتها نیز از آن به عنوان راه‌حلی برای برخی از مشکلات اشتغال و پایین آوردن سطح بیکاری و تخفیف پیامدهای اقتصادی و اجتماعی آن بهره می‌گیرند.

این طرح مدتهاست به عنوان یکی از خط‌مشی‌های اقتصادی و برنامه‌های ملی در کشورهای نظیر ژاپن، کره، هندوستان، استرالیا و فیلیپین مورد توجه قرار گرفته است. اگرچه این روش تنها راه ایجاد اشتغال و رفع مشکل بیکاری نیست، لیکن می‌تواند در جوار دیگر اقداماتی که سیاست‌گذارهای اشتغال کشور را تعیین می‌کنند به عنوان سرفصل مکمل در برنامه‌ها و استراتژیهای ملی قرار گیرد. در ایران، خوداشتغالی یا کار برای خود،

پیشرفته صنعتی تسهیقات عظیمی را داشته‌اند ولی در کنار آن سقوط ارزشهای انسانی را نمی‌توانیم از نظر دور بداریم. یکی از شیوه‌هایی که به عدالت اجتماعی نزدیک و بساعت افزایش مشارکت انسانهاست و به رفع مشکلات اقتصادی و اجتماعی توجه خاص دارد شیوه تعاون است. در این رهگذر مشارکت زنان ایران در صحنه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی خوشبختانه روز بروز در حال افزایش است.

با نگرش به وضعیت موجود تعاونیهای زنان با بیش از ۵۰ درصد عضو ملاحظه می‌شود که در حال حاضر در بخش صنعت ۱۲۷۷ واحد، در بخش خدمات ۷۴۷ واحد در فرش دستیاف ۴۹۷ در بخش شرکت و در کشاورزی ۳۶۷ واحد و در تعاونیهای مصرف آموزشگاهی ۳۸۰۱ واحد تعاونی به فعالیت اشتغال دارند. گفتنی است تعاونیهای مصرف آموزشگاهی دخترانه حدود ۵۴ درصد کل آموزشگاهی را شامل می‌شود که نشانگر استقبال نیروهای تحصیل کرده بانوان به تشکلهای تعاونی است.

### اهم فعالیتهای زنان در بخش تعاون به شرح زیر است:

بخش صنعت: مانند فرش دستیاف، صنایع دستی، صنایع غذایی، صنایع دارویی، صنایع الکترونیک، صنایع پوشاک، جوراب‌بافی، تولید اسباب‌بازی، تولید سرگرمیهای الکترونیکی، توپ‌دوزی و غیره.

بخش کشاورزی: شامل تولیدات فرآورده‌های شیر و لبنیات، صنایع بسته‌بندی محصولات کشاورزی، پرورش

از اشتغال بانوان را به خود اختصاص داده است.

### عضویت و مشارکت زنان در تعاونیها هم یک وسیله است و هم یک هدف

یک وسیله است به این معنی که عضویت در تعاونی برای زنان این حق را ایجاد می‌کند که از خدماتی که تعاونی عرضه می‌کند بهره‌مند گردند و یک هدف است به این معنی که از طریق عضویت در تعاونی، زنان سکویی بدست می‌آورند که به وسیله آن صدای خود را به نحو مؤثری به گوش برسانند و تدبیری اتخاذ کنند که مستقیماً بر زندگی آنها تأثیر گذارد. البته هیچ‌یک از این کارکردها تازگی ندارند، زیرا در سراسر تاریخ تعاونیهای مردان چنین کرده‌اند آنچه ممکن است تازگی داشته باشد این است که تعاونیها باید نسبت به زنانی که سهمی بس عظیم در تولید محصول دارند و این سهم آشکارا کمتر از خدمتی که در خانه انجام می‌دهند مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، به

چشم تساوی بنگرند و همانند مردان به شمار آورند.

### آموزش نیروی انسانی

توسعه منابع انسانی در بخشهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی از عوامل پیشرفت هر کشور می‌باشد و یکی از راههای رسیدن به تربیت نیروی انسانی را می‌توان نظام رسمی آموزش دانست. افزایش سواد در برخی از کشورها عامل اصلی از سایر فاکتورهای توسعه می‌باشد. خوشبختانه در کشور ما تحول اساسی در میزان باسوادی مخصوصاً در بخش زنان صورت گرفته، به طوری که از مقطع انقلاب اسلامی تاکنون به بیش از دو برابر رسیده یعنی در سال ۱۳۵۵ نرخ باسوادی زنان ۲۵/۵ درصد بوده که در سال ۱۳۷۵ به ۷۴ درصد رسیده است و نرخ آموزش عالی برای تربیت و تأمین نیروی انسانی، در این میان از اهمیت ویژه برخوردار است. علاوه

بر این نرخ تحصیلات دانشگاهی زنان نسبت به مردان افزایش چشمگیری حاصل کرده و آمار قبولی آنان در دانشگاهها در سال ۱۳۷۹ به سطح ۶۰ درصد رسیده است. جدول شماره ۴ بیانگر تحول نرخ باسوادی در ایران می‌باشد.

### اقدامات مهم در جهت تسهیل مشارکت زنان

- ۱- تغییر اقدامات محدودکننده قانونی و اداری و توسعه‌ای
- ۲- تغییر نگرشها و رفتارهای انسانی در رابطه با عوامل بازدارنده
- ۲- تضمین تسهیلات تعاونی مناسب برای زنان
- ۴- تدارک آموزش و امکانات اجتماعی به منظور قادر گردانیدن زنان برای بهره‌گیری از فرصتها و دست یافتن به مشارکت در تعاونی

### وضعیت آماری تعاونیهای زنان

کرایش	تعداد تعاونی	کل اعضا.	اعضای زن	کل اشتغال
۱- کشاورزی	۳۶۷	۳۶۱۸	۲۲۰۵	۴۹۷۶
۲- عمرانی	۱۳	۵۹۹	۴۸۲	۶۶۵
۳- معدنی	۱۶	۱۴۴	۸۰	۲۷۰
۴- صنعتی	۱۲۷۷	۲۱۹۳۷	۱۹۱۳۶	۲۹۶۴۶
۵- فرش دستیاف	۴۹۷	۷۴۶۳۵	۶۳۸۳۲	۱۰۱۴۴۷
۶- مسکن	۱۲۳	۳۴۰۳۹	۲۲۵۰۰	۲۶۷۴
۷- تأمین نیاز تولیدکنندگان	۱۳۱	۵۸۲۲	۵۶۷۳	۷۹۳۳
۸- تأمین نیاز مصرف‌کنندگان	۱۱۰	۹۷۹۰۵	۵۸۶۱۵	۶۵۰
۹- اعتبار	۴۵	۹۷۵۶	۷۶۳۵	۵۵
۱۰- حمل و نقل	۷۴۷	۲۲	۱۷	۵۵
۱۱- خدماتی	۷۴۷	۱۰۴۴۳	۸۳۷۶	۱۳۸۸۲
۱۲- چندمنظوره	۱۴۶	۴۰۴۸۸	۳۱۰۷۷	۴۹۸۱
۱۳- مصرف آموزشی	۳۸۰۱	۳۴۵۶۵۴	۳۴۵۶۵۴	۱۲۶۹
جمع کل	۷۲۷۷	۶۴۵۰۷۲	۵۶۵۲۸۲	۱۶۸۵۰۳

جدول شماره ۴

مأخذ: دفتر آمار و اطلاعات وزارت تعاون ۱۳۷۸/۱۲/۲۹

۵- خودباوری زنان در جهت پذیرش مسئولیت‌ها

۶- مشارکت زنان در تجمیع سرمایه در قالب تعاونی‌های اعتباری، صندوق حمایت مالی از زنان و بانک تعاون. (در کشور هندوستان ۲۰۰ بانک تعاون وجود دارد که ۷۰ مورد آن مربوط به بانکهای تعاون زنان است.)

۷- آموزش برای تقویت مدیریت و حمایت از تشکلهای زنان

۸- آموزش اعضا، هیأت مدیره، بازرسان و مدیرعامل و توجه جدی زنان به امر تعلیمات و آموزش قبل و حین کار

۹- آموزشهای حرفه‌ای برای زنان و ارتقاء سطح معلومات آنان در سطوح مختلف

۱۰- شرکت دادن زنان دانشگاهی در مواضع تصمیم‌گیری و مشاغل مدیریتی

۱۱- اجرای طرحهای تحقیقاتی در جهت بررسی جامعه‌شناختی اشتغال زنان با حفظ ارزشهای اجتماعی آنان

۱۲- تشویق زنان به مشارکتهای اجتماعی که نتایج آن عبارتند از:

الف - بالا رفتن سطح آگاهی زنان نسبت به جامعه و مسائل آن

ب - رشد و تعالی زنان در خلال کار

ج - بهره بردن از مناسبات و روابط اجتماعی

د - کاهش باروری و جلوگیری از رشد جمعیت

و - صرفه‌جویی در وقت و هزینه خانواده

۱۳- ایجاد اتحادیه‌ها و تشکلهای ویژه زنان جهت ارتباط آنان با سایر زنان و آشنایی به حقوق خود و مبارزه علیه نظام تبعیض

### وضعیت زنان در جهان

وجود نابرابریها بخصوص برای زنان در همه جوامع کم و بیش وجود دارد و توجه به این امر در چند سال اخیر از سوی سازمانهای مختلف بیشتر شده است به گونه‌ای که تحقیقات و بررسیهای انجام شده توسط این مؤسسات مبنای بسیاری از

شرح	تعداد باسوادان			میزان باسوادی (درصد)		
	مرد و زن	مرد	زن	مرد و زن	مرد	زن
کل کشور						
سال ۱۳۳۵	۱۹۱۱	۱۴۵۲	۴۵۷	۱۴/۶	۲۲/۲	۷/۳
سال ۱۳۴۵	۵۵۳۲	۳۹/۶	۱۶۲۶	۲۹/۳	۴۰/۱	۱۷/۹
سال ۱۳۵۵	۱۲۸۷۷	۸۱۹۸	۴۶۷۹	۴۷/۵	۵۸/۹	۳۵/۵
سال ۱۳۶۵	۲۳۸۷۸	۱۴۰۵۲	۹۸۲۶	۶۱/۷	۷۰/۹	۵۲/۰
سال ۱۳۷۵	۴۱۵۸۲	۲۲۴۶۴	۱۹۱۱۷	۷۹	۸۴	۷۴
مناطق شهری						
سال ۱۳۳۵	۱۳۹۶	۹۸۲	۴۱۴	۳۳/۳	۴۵/۲	۲۰/۶
سال ۱۳۴۵	۳۸۳۲	۲۴۴۲	۱۳۹۰	۵۰/۴	۶۱/۴	۳۸/۳
سال ۱۳۵۵	۸۶۲۸	۵۱۴۵	۳۴۸۳	۶۵/۴	۷۴/۴	۵۵/۶
سال ۱۳۶۵	۱۵۵۰۷	۸۷۶۵	۶۷۴۲	۷۳/۱	۸۰/۴	۶۵/۴
سال ۱۳۷۵	۱۵۵۰۷	۱۴۸۶۰	۱۲۹۹۵	۸۵	۸۹	۸۱
مناطق روستایی						
سال ۱۳۳۵	۵۱۴	۴۷۱	۴۳	۶/۰	۱۰/۸	۱/۰
سال ۱۳۴۵	۱۷۰۰	۱۴۶۳	۲۳۷	۱۵/۱	۲۵/۴	۴/۳
سال ۱۳۵۵	۴۲۴۹	۳۰۵۳	۱۱۹۶	۳۰/۵	۴۳/۶	۱۷/۳
سال ۱۳۶۵	۸۳۷۱	۵۲۸۷	۳۰۸۴	۴۸/۴	۶۰/۰	۳۶/۳
سال ۱۳۷۵	۱۳۶۶۰	۷۵۶۴	۶۰۹۶	۶۹	۷۶	۶۲

جدول شماره ۴- تعداد باسوادان و میزان باسوادی در مناطق شهری و روستایی کشور برحسب جنس در سالهای مختلف

منبع: سالنامه آماری کشور، ۱۳۶۷ تاریخ انتشار ۱۳۶۸ - مرکز آمار ایران و سرشماری نفوس و مسکن ۱۳۷۵۷ نتایج تفصیلی کل کشور

برنامه‌ریزیهای خرد و کلان کشورها قرار دیگر، موقعیت زنان مناسب آنان نمی‌باشد. برخی از جنبه‌های عقب‌ماندگی زنان عبارت

است از:

سواد: زنان خیلی کمتر از مردان امکان باسواد شدن را دارند. در جنوب آسیا نرخ سواد زنان حدود ۵۰٪ مردان است و در بسیاری از کشورها وضعیت بدتر از این می‌باشد. در نپال ۲۵٪، در سیرالئون ۲۷٪، سوئدان ۲۷٪ و افغانستان ۲۲٪ زنان نسبت به مردان باسوادند.

بشود که ۲/۳ بی‌سوادان دنیا را زنان تشکیل می‌دهند.

تحصیلات عالی: زنان در کشورهای در حال توسعه از مردان بسیار عقبتر مانده‌اند. در آفریقا زنان ۱/۳ مردان از تحصیلات عالی برخوردارند. حتی در کشورهای صنعتی

از چند سال پیش مطالعات و پژوهشهای متعدد از سوی سازمانهای جهانی ILO و UN در تجزیه و تحلیل موقعیت زنان در سطوح منطقه‌ای، ملی، میزان اشتغال آنان، عوامل بازدارنده فعالیت زنان، نگرشها و تمایلات زنان و نقش زنان در توسعه انجام شده است که سعی در آماده‌سازی افکار عمومی مسلتها و سیاستگذاران و

برنامه‌ریزان جهت حل مشکلات مربوط به دستیابی زنان به اشتغال بیشتر را داشته داشت. زنان در زمینه‌های بسیاری از مردان عقبتر مانده‌اند. سواد، تحصیلات مالی، اشتغال، بهداشت و در بسیاری جنبه‌های

زنان در زمینه‌های بسیاری از مردان عقبتر مانده‌اند. سواد، تحصیلات مالی، اشتغال، بهداشت و در بسیاری جنبه‌های

متوسط درآمد زنان فقط ۵۱٪ درآمد مردان است در عین حال آنان بطور وسیعی از قدرت تصمیم‌گیری محرومند و تنها ۷٪ مشاغل مدیریتی را دارند و در فعالیتهای سیاسی هم حضورشان کم است. زنان بعد از جنگ جهانی دوم حق انتخاب شدن در پارلمان را کسب نمودند. هنوز ۲٪ اعضای پارلمان را زنان تشکیل می‌دهند. البته هیچ زنی واجد مقام وزارت نیست (در مقایسه با کشورهای صنعتی ۹٪ و در کشورهای آسیایی ۱۲٪ است) با این وجود، یک یا دو زن به مقامهای مهم رسیده‌اند و تعدادی از زنان در میان مؤسسان احزاب اجتماعی هستند.

بطور کلی، جامعه پدرسالاری ژاپن در حال تغییر جهت، به سمت شناسایی حقوق قانونی بیشتر و کسب استقلال برای زنان است. فقط در سال ۱۹۸۰ حقوق زنان ژاپنی از ۱۰۰ داریای شوهرانشان به ۱۰۰ افزایش پیدا کرد (بقیه هم مربوط به فرزندان است) و در جنبه‌های دیگر قانون همچنان مانند گذشته است. سن قانونی ازدواج برای مردان ۱۸ و برای زنان ۱۶ می‌باشد. (H.D.R. "Women in Japan" p=26)

در کشورهایی با توسعه متوسط و یا در حد پایین‌تر، در خیلی موارد زنان مجبورند کارهایی با دستمزد پایین را بپذیرند. عدم تحرک به منظور یافتن شغل بهتر و دستمزد بیشتر، بر موقعیت زنان تأثیر می‌گذارد به همین جهت به عنوان کارگر مزدبگیر کار می‌کنند و در فعالیتهای کم‌درآمد و بی‌ثبات به کار گمارده می‌شوند، زیرا دست‌اندرکار فعالیتهای تولیدی بودن، به عنوان نقش دوم آنها، بعد از تولیدمثل قرار دارد و به عنوان منبع اولیه درآمد خانوار محسوب نمی‌شوند.

با وجود این مسائل، زنان به خاطر فشارهای شدید فقر و بی‌پولی و به منظور نگهداری خانواده‌هایشان به جستجوی کار می‌پردازند. این کار به ویژه در قسمتهایی از آسیا و آفریقا و خاورمیانه صورت می‌گیرد. (Zubeida, A. 1984, p=86) زنان در آسیا و آفریقا و خاورمیانه، با کار خود



بگیرند، یعنی در واقع فاقد حق مالکیت می‌باشند. (H.D.R.UN, 1963)

بهداشت، زنان بطور متوسط از مردان بیشتر زندگی می‌کنند. اما در بعضی از کشورهای آسیایی و شمال آفریقا این تفاوت به چشم نمی‌خورد و حتی گاهی امید زندگی برای آنان کمتر است. به نظر می‌رسد ۱۰۰ میلیون نفر از زنان آسیایی در حال از بین رفتن هستند. یکی از خطرات برای سلامتی زنان تولد فرزندان است. مرگهای ناشی از زایمان در کشورهای در حال توسعه ۱۵ برابر بیشتر از کشورهای صنعتی است. در ژاپن علی‌رغم اینکه این کشور در میان سایر کشورها در سطوح بالاتری از توسعه اقتصادی قرار دارد، هنوز بین زنان و مردان نابرابریهایی دیده می‌شود. شاخص توسعه انسانی در سال ۱۹۹۲ ژاپن را در مرتبه نخست قرار می‌دهد. اما در تبعیض جنسی ژاپن به مرتبه هفدهم تنزل می‌یابد. زیرا نسبت سهم زنان در تعلیم و تربیت ۱۰۰ مردان است. همچنین از نظر اشتغال وضع زنان بطور قابل

آنان در فعالیتهای علمی و تکنیکی ضعیف هستند. چنانچه نسبت زنان به مردان در زمینه تحصیلات عالی در اسپانیا ۲۸٪ و در کانادا این رقم ۲۹٪ می‌باشد.

اشتغال: در کشورهای در حال توسعه زنان فرصتهای کمی برای اشتغال و کار دارند. نرخ مشارکت آنها بطور متوسط ۵۰٪ مردان است. (در جنوب آسیا ۲۹٪ و در منطقه عربی ۱۶٪) حتی وقتی آنان کار پیدا می‌کنند، دستمزدشان خیلی کمتر است. در جمهوری کره دستمزد زنان فقط ۲۷٪ دستمزد مردان است. تسمایز حقوق و دستمزد. همچنین مشخصه کشورهای صنعتی نیز می‌باشد. در ژاپن زنان ۵۱٪ حقوق مردان را اخذ می‌نمایند. زنان در واقع کارهای بدون مزد نگهداری بچه و کارهای خانگی انجام می‌دهند که درآمد ملی محسوب نمی‌شود.

خوداشتغالی فرصتی است که به طرق مختلف برای زنان محدود می‌شود. در بعضی از کشورها هنوز زنان حق مالکیت دارایی خود را ندارند و آنان حق ندارند وام

سن	مردان	زنان
۲۰-۲۴	۷۶/۱	۷۱/۹
۲۵-۳۴	۹۷/۶	۵۲/۲
۳۵-۴۴	۹۷/۸	۶۲/۷
۴۵-۵۴	۹۶/۵	۶۴/۶
+۵۶	۲۴/۳	۱۵/۵
	۱۹۷۵	۱۹۸۵
	۷/۰	۶۶/۲
	۹۶/۲	۹۷/۴
	۹۶/۱	۲۷

جدول شماره ۵- نرخ مشارکت نیروی کار ژاپنی در سال (۱۹۷۵-۱۹۸۵)

برای مردان و زنان

Source: Japan Statistical year book, 1986, p.11.

داده است و در این تحقیق سهم زنان را در بخش صنعتی تولید غذا متذکر گردیده است. همانگونه که می‌دانیم این بخش هم در کشورهای توسعه یافته و هم در کشورهای توسعه نیافته اهمیت بسزایی دارد.

در کارخانه‌های میوه و سبزیجات و ماهی و غذاهای دریایی و بیسکویت، زنان می‌توانند از مهارت‌های پخت و پز حساسگی استفاده کنند. آنها معمولاً یک دوره بسیار کوتاه از آموزش را طی می‌کنند. (ILO, 1984, p.3). اکثریت زنانی که در بخش غیررسمی شهرهای کشورهای در حال توسعه کار می‌کنند تحصیلات رسمی اندکی داشته یا فاقد آن می‌باشند. آنان از دواج کرده و صاحب فرزند هستند. بیشتر کارهای آنان ناپیوسته و در آمارهای رسمی به عنوان فعالیت اقتصادی شناخته نمی‌شود. مشکل است که بتوانیم اندازه و الگوی اشتغال آنان را بشناسیم. البته واضح است که تعداد زیادی از زنان فعالیتهای درآمدزا دارند و کاملاً مشهود است که بیشتر خانواده‌های کم‌درآمد بدون وجود زن به سختی به زندگی خود ادامه می‌دهند و گاه فرزندان هم در تأمین بودجه خانواده کمک می‌نمایند. (Ibid, p.4)

### نتیجه‌گیری:

نیروی انسانی یکی از ذخایر مهم و باارزش کشورهای در حال توسعه می‌باشد. چنانچه این کشورها بتوانند نیروی انسانی را در جهت رشد و تعالی تخصص‌یار آورند با کشورهای صنعتی رقابت خواهند نمود.

زنان این نیروی عظیم، که انواع مختلف کارها را چه به طور رسمی و چه غیررسمی انجام می‌دهند چنانچه به استعداد بالقوه آنان توجه شود یکی از منابع سرمایه‌گذاری برای کشورهای در حال توسعه خواهند بود. در این کشورها سواد زنان ۵۰٪ مردان بوده و آنان ۱/۳ مردان از تحصیلات عالی برخوردارند و نرخ مشارکتشان به طور متوسط ۵۰٪ مردان می‌باشد این امر نشانگر آن است که در کشورهای در حال توسعه از این منبع عظیم استفاده بهینه صورت نمی‌گیرد.

بدون اینکه کار جدید پیدا کنند، منابع درآمدی سنتی خود را از دست داده‌اند. محصایق این مسئله را می‌توان در کشورهای تازه صنعتی شده مانند برزیل، هند، مکزیک و نیجریه یافت. نتایج مطالعات متعدد حاکی از این است که کار زنان روز به روز بیشتر به کارهای خانگی (مانند صنایع نساجی، دوزندگی و تنباکو) و به کارهای کم‌درآمد در بخشهای غیررسمی شهرها که کار، اتفاقی، غیرمنظم و درآمد بسیار کم است محدود می‌شود و حتی در بسیاری از کشورهای در حال توسعه در اکثر موارد در بخش رسمی فقط از زنان مجرد در گروههای سنی ۲۰ تا ۲۵ سال استفاده می‌شود. (دفتر بین‌المللی کار، ۱۹۸۵، ص ۱۵)

زنان با آنکه در بیشتر مناطق در تولید ذخیره محصولات غذایی نقش عمده‌ای دارند، قربانی تبعیض فاحش در برنامه‌های عمرانی هستند، که اغلب سبب کاهش درآمد برای مقابله با چنین وضعیتی برای تهیه غذا و ذخیره آن باید ابزار بهتری در اختیار زنان قرار گیرد. چنین تکنولوژی باید نسبتاً ارزان بوده و شامل یادگیری مهارتهای پیچیده و جدید نباشد.

یکی از مسائل کارگران زن کار کردن در بخش غیررسمی داخل خانه است که به آنها کارگران خانگی می‌گویند و اطلاعات کمی از آنها در دست است.

یونیدو مطالعاتی در سال ۱۹۷۸ انجام

به درآمد خانواده کمک می‌کنند و این درآمد برای تهیه غذا، لباس و دیگر نیازهای خانوار مصرف می‌گردد. اما این فعالیتهای ایجاد کننده درآمد به زنان این امکان را می‌دهد تا کنترل زیادتری بر درآمد خود داشته باشند و مسقرداری از آن را برای خود نگهدارند. (Uma.lele, 1986)

شواهد نشان می‌دهد که سیاستهای توسعه که توسط بسیاری از کشورهای جهان سوم دنبال می‌شود، به بدتر شدن شرایط زندگی افراد فقیر روستایی منتهی می‌گردد. مطالعات نشان می‌دهد که صدها میلیون نفر از مردم بی‌نهایت فقیر در سراسر دنیا، توسعه اقتصادی صدمه دیده‌اند اگرچه زنان و مردان قربانیان توسعه می‌باشند، اما برای زنان مطابق با موقعیت جدید مشکلتر است. زیرا از یک طرف، تعهدات و مسئولیتهای خانوادگی آنها را کم‌تر از مردان می‌سازد و از طرف دیگر رسوم و سنن، فرصتهای شغلی آنها را محدود می‌سازد. آنان معمولاً از آموزش و مهارت کمتری برخوردارند و این امر محدودیتهای زیادتری برایشان به وجود می‌آورد. همچنین اکثر زنان کشورهای جهان سوم که در مشاغل سنتی به کار مشغول می‌باشند، با ورود تکنولوژیهای جدید کار را به مردان واگذار می‌کنند. (Boserup, 1971, p.70)

صنعتی شدن سریع، با وجود فرصتهای اشتغال زیادی که به همراه دارد، برای زنان چندان مفید نبوده است، زیرا آنان غالباً

میزان دستمزد پایین زنان به مردان و مشکلات و موانعی که برای آنان در آموزش و اشتغال وجود دارد، وضع را همچنان به ضرر و زیان ثبات می‌بخشد.

به طور نظری اگر کنش افراد را به صورت یک نظام در نظر بگیریم، رویکرد زنان به اشتغال خارج از خانه تحت تأثیر نظامهای فرهنگی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و نظام شخصیتی آنان است زیرا زنان به واسطه نقشهای محول، خود، انتظاراتی را باید پاسخگو باشند که از طریق جامعه‌پذیری در خانواده و مدرسه فرا گرفته‌اند و اگر اهداف یک جامعه متعالی بوده و رشد و توسعه افراد خود را در همه زمینه‌ها در نظر داشته باشند، باید وسایل و ابزار دستیابی به آن اهداف را نیز فراهم کند، در غیر این صورت افراد برای انطباق و سازگاری راههایی را در پیش خواهند گرفت که در پایان رفتار بهنجار نبوده و برای ثبات جامعه مشکل به وجود خواهد آورد.

زنان، با اهداف جامعه مبتنی بر نیاز به کار و فعالیت تولیدی در کارخانه‌ها و کارگاهها و مؤسسه‌ها آشنا شده و با انگیزه‌های مختلف وارد کار می‌شوند. اتخاذ روشهای انطباق با شرایط جدید برحسب ارزشهای درونی شده که از خانواده و محیط اجتماعی گرفته‌اند، متفاوت می‌باشد. الگوی رفتاری زنان برای همه جوامع یکسان نیست، هرچند که شرایط جسمی و فیزیولوژی آنان در همه جا مشابهت‌های رفتاری زنان را توجیه می‌نماید یکی از هنجارهای جوامع برای زنان تشکیل خانواده و ایفای نقش مادری و همسراری است هرچه یک جامعه سنتی‌تر باشد به این نقشهای محول، اهمیت بیشتر داده و آزادی عمل برای یافتن موقعیت بهتر در نقشهای اکتسابی را از افراد سلب می‌کند.

ساختار کشورهای در حال رشد طوری است که تغییر در نظامهای ارزشی آنها بسیار کند صورت می‌گیرد، حتی اگر تغییر در ساختار سیاسی و اقتصادی هم داشته باشند و در این زمینه‌ها رشد و توسعه را در پیش گیرند در این کشورها در نظام



فرهنگی، به واسطه ماهیت پیچیده‌تر آن به طور کلی و هم بافت سنتی‌تر آن تغییر در ارزشها و هنجارها بسیار دیرتر عملی می‌شود. شرایط جدید در نظام جهانی طوری است که انگیزه پیشرفت و توسعه اقتصادی نمی‌تواند جزو اهداف کشورهای در حال رشد در نظر گرفته شود. به هر حال حتی اگر برای رشد و توسعه خاص اجتماعی و فرهنگی اینگونه جوامع هم مدنظر باشد، باز هم تغییر ساختاری در بسیاری از جنبه‌های کث وره‌ای در حال رشد باید صورت پذیرد یکی از هنجارهای موجود در این گونه کشورها این است که از زنان انتظار انجام نقشهای محول را دارند و وقتی در شرایط جدید از نظر اقتصادی وجود زنان در فعالیتهای خارج از خانه یک نیاز، چه در سطح خرد که توجه به یک خانواده است و چه در سطح کلان یعنی نیاز به استفاده از نیروی عظیم در سطح کشور می‌باشد، به نظر می‌رسد هم‌نوایی ارزشها و هنجارها با تغییرات موجود مدتی به طول خواهد انجامید و هم اینکه در یک دوره بحران گذر از مرحله سنتی به مرحله جدید تعارضهایی به وجود خواهد آمد.

مطالعات و بررسیهایی که صورت گرفته نشان می‌دهد هنوز افراد چه مرد و چه زن در پذیرش نقشهای جدید زنان تردید دارند، بسیاری از زنان اظهار می‌دارند که در ترکیب نقشهای خود در خانه و اشتغال بیرون از خانه دچار تضاد می‌شوند و چنانچه حمایت کافی از آنان نشود، ناچار کار بیرون از خانه را رها می‌کنند.

غیر از مسائل درون خانواده مشکلات دیگری هم در زمینه شغل برای زنان وجود دارد، تبعیض شغلی که در همه کشورها کم و زیاد وجود دارد، عرصه کار و فعالیت را در عمل برای زنان محدود می‌کند.

در پیشداوریهای نسبت به کار زنان که باز هم از نظام ارزشی یک جامعه تأثیر می‌پذیرند چنین آمده است که چون زنان از نظر جسمی ضعیف‌ترند و مسئولیتهای مربوط به خانه و بچه‌ها را دارند کارهای مهم و حساس و مشاغل مدیریتی را نمی‌توانند انجام دهند و چون ثبات شغلی ندارند، بنابراین در شرایط مساوی زن و مرد، برای استخدام مردان برتری دارند.

در بررسی که بر روی ۵۰ سازمان انجام گرفته است، طبق نظرخواهی از ۵۰ مدیر



سطح بالای سازمانها، اکثریت بر انضباط کساری بیشتر زنان نسبت به مردان و وظیفه‌شناسی و تعهد آنان اذعان داشتند و نیمی از آنان از پرسنل زن راضیتر از پرسنل مرد بودند. با این حال در انتخاب افراد در رده‌های شغلی بالاتر در میان زنان و مردان با تحصیلات و تجربه مساوی مردان را ترجیح می‌دادند.

این امر بقایای پیشداوریهای غلطی است که فرد علی‌رغم آگاهی و شناخت و بالا بودن سطح تحصیلاتش، هنوز به آنها عمل می‌کند و وقتی فرزندان در یک خانه سلطه پدر را به وضوح مشاهده می‌کنند، از طریق وسایل ارتباط جمعی در نمایشها و فیلمها و همچنین در کتب درسی، از آموزش مستقیم و غیرمستقیم مردان را در کارهای بالاتر می‌بینند و زنان را در کارهای پست‌تر. این تصویر ایجاد می‌شود که مشاغل سطح بالا و مدیریتی خاص مردان است و زنان نمی‌توانند در آنها به خوبی انجام وظیفه کنند.

در بعضی از دیدگاه‌هایی که تبعیض شغلی میان زن و مرد را مطرح می‌نمایند، به نظر می‌رسد نوعی تأیید و توجیه وضع موجود ایجاد شده باشد (دیدگاه‌های نئوکلاسیکها و جداسازی بازار کار)

در حالیکه همانگونه که بررسی شد اشتغال زنان از ساختار اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی جامعه و نظام شخصیتی خود زنان تأثیر می‌پذیرد. چنانچه کشوری بخواهد مسیر رشد و توسعه را در پیش گرفته و مشکلات را در این راه از پیش پا بردارد، باید به موانع اشتغال زنان توجه نماید این موانع که طیف وسیعی از موانع فیزیولوژیکی، شخصیتی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی را در برمی‌گیرد شرایط خاصی را در اشتغال زنان بخصوص در کشورهای جهان سوم ایجاد نموده است. در این کشورها که اقتصادشان مبتنی بر کشاورزی بود مدت زیادی نیست که صنایع جدید در شهرهای آنها رشد نموده است با این وجود زنان از دیرباز در فعالیت کشاورزی در کنار سایر فعالیت‌های خانه به دمداری کشت دانه،

شرح	کل کشور (۱)			نقاط شهری		نقاط روستایی	
	مرد و زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن
بخش خصوصی	۹۷۹۴	۸۸۱۴	۹۸۰	۴۸۰۲	۳۰۹	۳۹۶۱	۶۶۲
کارفرمایان	۵۲۸	۵۱۱	۱۶	۳۷۶	۶	۱۳۵	۷
کارکنان مستقل	۵۱۹۹	۴۸۵۲	۳۴۷	۲۲۰۹	۱۲۶	۲۴۰۸	۲۱۹
مزد و حقوق بگیران	۳۲۷۰	۳۰۲۱	۲۵۰	۱۹۴۹	۱۳۰	۰۶۸	۱۱۹
کارکنان نامبلی بدون فرد	۷۹۷	۴۳۱	۳۶۷	۶۹	۴۴	۳۵۰	۳۱۷
مزد و حقوق بگیران	۴۲۵۸	۳۵۶۰	۶۹۸	۲۷۲۵	۶۲۷	۸۳۴	۷۱
بخش عمومی	۵۷	۲۸	۹	۳۳	۴	۱۵	۵
مزد و حقوق بگیران	۴۶۳	۳۸۱	۷۹	۲۴۸	۵۲	۱۳۵	۲۷
بخش تعاونی	۱۴۵۷۲	۱۲۸۰۶	۱۷۶۵	۷۸۰۵	۹۹۱	۴۹۴۵	۷۶۶
اظهار نشده							
جمع							

رقم مربوط به جمعیت غیر ساکن فقط در ستون مربوط به کل کشور منظور شده است  
 مأخذ: مرکز آمار ایران: سرشماری سال ۱۳۷۵

پرورش حیوانات و طیور، درختکاری، تهیه میوه و سبزیجات و سایر مایحتاج خانواده مشغول بودند. ولی با این همه فعالیت چون مزد دریافت نمی‌کردند تولید آنها درآمد ملی محاسبه نمی‌گردد.

با رشد صنایع در شهرها شرایط جدید اشتغال مزدبگیری به وجود آمد. این شرایط گاهی متناسب با وضعیت فیزیولوژی زنان نبود. قوانین و مقرراتی برای کارگران زن وضع شد ولی این تنها راه حل نبود. برای رشد آنان در جهت کسب درجات عالیتر موانع اجتماعی وجود دارد. آموزش که از مسایل مهم رشد و توسعه است، به واسطه بعضی موانع فرهنگی، برای زنان اهمیت داده نمی‌شود مانند بزرگ نمودن تفاوت‌های جسمی که این امر منشأ تفاوت‌های روانی و شخصیتی گشته و از طریق جامعه‌پذیری در الگوهای رفتاری مؤثر واقع می‌شود و خانواده را به سوی عدم سرمایه‌گذاری آموزشی برای دختران سوق می‌دهد. دختران از ابتدا با این تبعیضها میان خود و برادرانشان روبه‌رو شده و کم‌کم خود نیز این باور را تثبیت می‌نمایند که تفاوت‌های اساسی با پسران دارند. لذا از امکانات کمتری باید بهره ببرند.

بنابراین انگیزه دستیابی به سطوح بالاتر آموزش را از دست می‌دهند و با توجه به اینکه وظیفه اصلی آنها مادری - همسری تلقی می‌شود. با مشکلات ترکیب نقشها در

داخل و خارج از خانه روبرو می‌گردند. از سوی دیگر وجود تبعیضها در سازمانها و مؤسسه‌ها و دستمزد پایین زنان آنان را از تشویق نسبت به ادامه کار و توسعه آن باز می‌دارد.

تقسیم کار لازمه یک جامعه رشد یافته است که براساس استعداد و توانمندیهای افراد به وجود آمده است و ممکن است برحسب شرایط فیزیولوژیکی و سنی افراد فرق کند، ولی نباید بر مبنای تفاوت‌های جنسی قرار داده شود. در ابتدا این باور باید در اذهان مرد و زن جهان گیرد که زنان می‌توانند در عرصه‌های اجتماعی بیشتر از گذشته توانمندیهای خود را به منصفه ظهور بگذارند.

جایگزینی این باور در اذهان توسط پرورش کودک در خانواده و سپس مدرسه و محیط اجتماعی و وسایل ارتباط جمعی باید انجام گیرد. تمهیدات دولت جهت زنان شاغل و سهل نمودن شرایط کاری و اشتغال آنان به کارهای تخصصی یا دستمزد بالاتر و امکانات رفاهی بیشتر. مشوق آنان به کار خواهد بود. آشنا ساختن خانواده به تقسیم کار در داخل خانواده و مسئولیت‌پذیری اعضا و از سویی تشکیل مؤسسات و سازمانهایی که خدمات خانگی را ارائه دهند، باعث می‌گردد زنان مشغله کمتری داشته باشند و به کارهای اساسی‌تر بپردازند بدین طریق از این نیروی عظیم در

جهت رشد و توسعه کشور بهره بیشتری عاید می‌گردد.

\* مدیرکل دفتر ترویج و مشارکتهای مردمی وزارت تعاون

### ■ منابع و مأخذ:

- ۱- جامعه‌شناسی، اشغال زنان - دکتر خدیجه سعیدی
- ۲- مشارکت زنان در تعاونیهای روستایی - چپی، وان، لیسنگ - ترجمه: دکتر پرویز معرومی
- ۳- سالنامه آماری کشور ۱۳۷۷
- ۴- مطالعات و بررسیهای *IL.O* و *UN* در مورد اشغال زنان
- ۵- آمار و گزارشات وزارت تعاون تا پایان سال ۱۳۷۸

شبه از صفحه ۲۱

شود. البته اگر مشکلی در رابطه با فوت عضو پیش بیاید، این مدت می‌تواند طولانی‌تر شود.

۱۰- در صورت تصویب عضویت فرد در پروژه رفاهی توسط هیأت مدیره، این هزینه فقط یک بار در سال قابل دریافت است.

۱۱- اگر یکی از بستگان و افراد تحت تکفل عضو خودکشی کند، هیچ مبلغی به وی پرداخت نخواهد شد.

برای دریافت کمک هزینه فوت، همسر، پدر و مادر همسر، فرزندان و برادران و خواهران مجرد باید در یک خانه و تحت سرپرستی رئیس خانوار باشند، اگر ثابت شد که وابستگان تحت تکفل دائم عضو هستند، لازم به احراز شرایط فوق نیست، البته پدران و مادران شخصیت‌های مذهبی از شروط مزبور معاف هستند.

### وام ضروری

۱- هر عضو تعاونی که عضو طرح رفاه اعضا باشد، مجاز به استفاده از وام ضروری است.

۲- وام ضروری را فقط در صورت بروز بیماری یا حادثه برای عضو یا همسر وی می‌توان گرفت.

۳- اگر عضو یا همسر او توانایی امرار

معاش یا نگهداری از خانواده را نداشته باشد، باید گواهی پزشکی از یک مرکز معتبر پزشکی به هیأت مدیره ارائه نماید و در صورت تأیید، وام به آنها تعلق خواهد گرفت.

۴- در صورت تأیید هیأت مدیره، وام ضروری برای هر عضو ۷۵۰۰۰ روپیه و برای همسر عضو ۵۰۰۰۰ روپیه خواهد بود. این وام فقط یک بار قابل دریافت است.

### بورس تحصیلی برای تحصيلات تکمیلی

۱- بورس طرح تحصیلی برای فرزندان اعضاء طرح رفاه شرکت، تنظیم و ارائه شده است.

۲- این طرح شامل دو بورس تحصیلی، هر کدام به ارزش ۵۰۰ روپیه می‌باشد که سالانه اعطاء می‌گردد.

۳- استفاده کنندگان از بورس، توسط کمیته ویژه و طبق شرایط زیر انتخاب می‌شوند:

۱-۲- متقاضی بورس تحصیلی باید متعلق به خانواده کم درآمد باشد.

۲-۲- متقاضی باید واجد شرایط برای ادامه تحصیل در دانشگاه باشد.

۳-۲- اگر متقاضیان بیش از دو نفر باشند، انتخاب بر پایه بیشترین نمره کسب شده در امتحان ورودی دانشگاه خواهد بود.

۴-۲- وجوه بورس تحصیلی در حساب پس انداز شرکت در بانک روستایی (*Rural Bank*) نگهداری می‌شود و فرد بورسیه مجاز است در هر ماه حداکثر ۲۰ روپیه از آن برداشت کند و در پایان سال ترانزنامه حساب تنظیم می‌گردد.

### کمک هزینه جشن

۱- اعضای طرح رفاه می‌توانند از کمک هزینه جشن استفاده کنند.

۲- در صورت برپایی جشن عروسی یا مراسم سن تکلیف (بلوغ) یکی از اعضای خانواده عضو، این وام کمکی قابل پرداخت است.

۳- حداکثر ۵۰۰۰ روپیه از محل طرح کمک هزینه، قابل دریافت است.

۴- وامها با ضمانت دو معرف که عضو طرح رفاهی هستند، پرداخت می‌شود. معرفها باید افرادی باشند که پیوسته در هر ماه

معادل ۵۰۰ روپیه کالاهای مصرفی خریداری کرده باشند.

۵- این وام بدون بهره است و می‌تواند در یک نوبت یا به طور منظم در سه ماه پرداخت گردد. اگر وام در شش ماه به طور کامل پرداخت شود، فقط هزینه‌های خدمات، معادل ۵۰ روپیه محاسبه خواهد شد. اگر فردی قبلاً وام جشن دریافت داشته باشد و واجد شرایط مزایای دیگری می‌باشد، مبلغ بدهی وی از میزان وام پرداختی کسر و مابقی به وی پرداخت می‌گردد. در صورت ناتوانی در پرداخت وام، بدهکار و معرفهای او از طرح رفاه محروم خواهند شد.

۶- کمک هزینه جشن هنگامی اعطاء می‌شود که هیأت مدیره تقاضانامه را بررسی و از ضرورت آن مطمئن شود.

### سرمایه گذاری و جوه طرح رفاه

تمام وجوهی که از بابت طرح رفاه اعضاء دریافت می‌شود را می‌توان طبق تشخیص هیأت مدیره در امور سودآور سرمایه گذاری نمود.

### بیشرف طرح رفاه اعضاء

گزارش پیشرفت پنج ساله طرح رفاهی که زیر نظر شرکت تعاونی چند منظوره پوجاپیتیا اجرا می‌شود، در جدول شماره یک آمده است. اطلاعات این جدول، واقعیت‌های ذیل را نشان می‌دهد:

۱- این طرح در میان اعضاء از محبوبیت زیادی برخوردار شده و به صورت افزایش سالانه عضویت، خود را نشان می‌دهد. این افزایش حدود ۵۰۰ نفر در سال برآورده می‌گردد.

۲- درآمد سالانه حاصل از فروش محصولات به مصرف کنندگان، ثابت است.

۳- سهم طرح رفاه اعضاء از درآمد بخش مصرفی، حدود ۷۵٪ است.

۴- مشارکت اعضاء در تأمین سرمایه در گردش شرکت، افزایش یافته است.

۵- سود سالانه شرکت افزایش یافته است.

۶- مزایای طرح رفاه اعضاء افزایش یافته است.

مبلغ کل کمک هزینه پرداختی بابت فوت ۱۲۷۶۲۰۰ روپیه است.