

# جغرافیای اقتصادی منطقه آسیای مرکزی

دکتر مصطفی مهاجرانی

## مقدمه

در این بخش از قاره وسیع آسیا، در طول تاریخ چند هزار ساله جامعه‌های ایلی به صورت پراکنده در سراسر منطقه در حرکت بودند. شیوه زندگی آنها چنان بود که پیوسته به دنبال آب و علوفه، فرسنگها با استفاده از ایل راهشایی را طی می‌نمودند و نیز فرآورده‌های دامی، خوراک و پوشاک و مسکن آنها را تامین می‌کرد و تقریباً خودکفا بودند و گهگاه با فروش قسمتی از تولیدات کمبود مایحتاج خود را تامین می‌نمودند. اقتصاد حاکم اقتصادی شبانی بود.

هر یک از ایلهها، محدوده معینی از مراتع را در اختیار داشتند و از اصول همزیستی مسالمت‌آمیز برخوردار بودند. اختلافهای بین آنها با وساطت بزرگان و ریش‌سفیدان حل می‌گردید. نظام حکومتی خاصی وجود نداشت. الگوی کار و زندگی این جوامع با آنچه در جوامع روستایی و عشایری چین، ایران، هندوستان و به طور کلی خاورمیانه می‌گذشت متفاوت بود.

حکومت تزاری جز جنگ و گریز با آنها و به زیر سلطه درآوردن منطقه، تغییر محسوسی در وضع آنها به وجود نیاورد. انقلاب کبیر ۱۹۱۷ سبب شد که این منطقه به طور رسمی از سال ۱۹۲۴ به اتحاد جماهیر شوروی سابق ملحق شود. تغییرات وسیعی در این منطقه به وجود آمد و نظامی بر آنها تحمیل شد که پس از مدتهای مدید یعنی حدود ۷۰ سال این نظام تحمیلی نتوانست مشارکت مردم را در تنظیم امورات اقتصادی و اجتماعی جلب نموده و توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی متناسب با امکانات و استعدادهای آنها فراهم آورد. علل این عدم موفقیت به شرح زیر می‌باشد:

● تملک تمام وسایل تولید توسط دولت و به کارگیری همه استعدادها و امکانات و توان

اقتصادی فقط در جهت صنعتی کردن سریع کشور؛

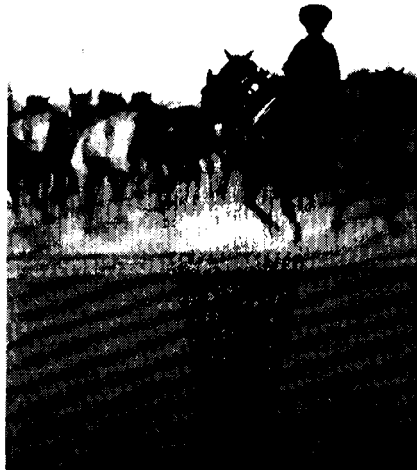
● ایجاد محدودیتهای بیش از حد در بخش کشاورزی با کار بیشتر و مصرف مواد غذایی کمتر و رسانیدن مواد غذایی ارزان به جمعیت شاغل در بخش صنعت، در حالی که قسمت عمده جمعیت در بخش کشاورزی اشتغال داشت؛

● اعتقاد بر اینکه دولتمردان با آگنامی کامل از قوانین اقتصادی و با استفاده از نظام برنامه‌ریزی متمرکز می‌توانند با دقت علمی رهبری اقتصادی را به عهده گرفته و به اهداف موردنظر دست یابند؛

● سلب مسؤولیت از مردم به جای شرکت دادن آنها در مسؤولیتها.

عملیات فوق منجر بر آن شد که حاکمیت و سلطه مطلقه دولت بر اقتصاد کشور استقرار یافت و نظام اقتصادی محدودی به وجود آمد که عدم تعادل غیرقابل جبران به بخشهای مختلف اقتصادی محصول آن بود.

شوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی



بخش که اوزری از این عدم تعادلها آسیب فراوان دید. ر سالهای خشک محصولی نبود که به بازار عرضه شود. در سالهای پرباران (تر) فقدان راه و وسایل حمل و نقل و انبار مانع از آن بود که محصولات به بازارهای مصرف عرضه گردد. از همه مهمتر فقدان انگیزه نب از جمله عوامل موثر در عقب‌ماندگی کشاورزی گردید. در نتیجه شاید یکی از علل عمده فروپاشی اتحاد شوروی سابق وابستگی شدید بود که به واردات مواد غذایی بپردازد و می‌بایست سالیانه میلیاردها روبل بابت تامین کمبودها از ذخایر طلا و ارز خود بابت واردات مواد غذایی بپردازد. ولی ادامه این کار مقدور نشد و ناچار دست به استقراض منابع خارجی زد و موازنه پرداختها این کشور را به تزلزل شدیدی دچار ساخت. نگ همی گذرا بر عملکرد نظامهای بهره‌برداری دستوری در کشاورزی و مقایسه آن با واحدهای بسیار کوچک خصوصی خانوادگی در داخل بخش کشاورزی همان کشور، حاکی از تعصبات بیش از حد و پوچی پندارهای احسان برنامهای اقتصادی بوده است.

موضوع مهم دیگری که از ارقام صفحات بعد، قابل آزه‌گیری و درک است؛ پیشرفت اقتصادی به نهادهای اروپایی اتحاد شوروی سابق می‌باشد که به قیمت استفاده بیش از حد منابع طبیعی جمعیتهای آسیای مرکزی و فقر و بیکاری این جمهوریهها پدید آمده است.

اقتصاد این جمهوریهها تبدیل به اقتصادی تک پایه‌ای به خصوص در زمینه تولید پنبه گردید؛ چون امکان رقابت این محصول در بازارهای جهانی نبود ناچاراً به بازارها یا کارخانه‌های بخش اروپایی و به قیمت بسیار نازلی عرضه می‌گردید. نفت و گاز نیز از جمله محصولات بود که توسط بخشهای اروپایی به

ثمن بخش و بدون حساب و کتب از این جمهوریها گرفته می‌شد. از طرف دیگر مشاغل فنی و تخصص عمده در اختیار روسها و اوکراینیها بود. به عنوان نمونه فقط ۱۰ درصد از مشاغل فنی و تخصصی در اختیار افراد محلی در قزاقستان می‌باشد.

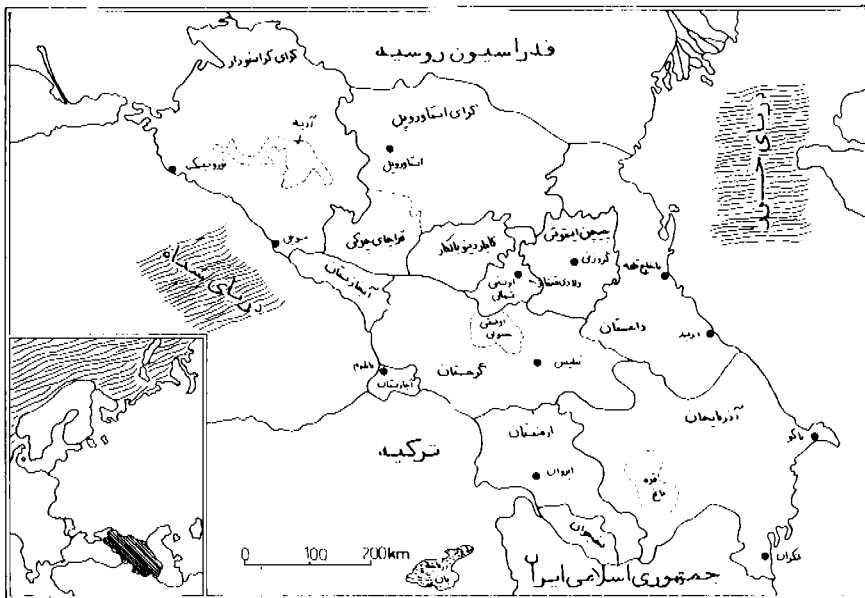
## ویژگیهای اقتصادی منطقه

آسیای مرکزی که شامل جمهوریهای ترکمنستان، ازبکستان، تاجیکستان، قرقیزستان و قزاقستان می‌باشد به علت استعدادهای و امکانات یکی از مناطق مهم اقتصادی است که از غرب به دریای خزر و از شمال به فدراسیون روسیه و از جنوب به ایران و افغانستان و از جنوب شرقی به چین محدود می‌شود. وسعت این منطقه بالغ بر ۳۹۹۴۳۰۰ کیلومتر مربع است که نزدیک به ۲/۵ برابر وسعت کشور ایران است.

## جمعیت، اشتغال، مهاجرت

این منطقه دارای جمعیتی بالغ بر ۵۰/۴ میلیون نفر است (سرشماری سال ۱۹۸۹) که بیشترین آن در جمهوری ازبکستان و جمهوری قزاقستان استقرار یافته‌اند. جمعیت این منطقه از ۴۰/۲ میلیون نفر در سال ۱۹۷۹ به ۵۰/۴ میلیون نفر در سال ۱۹۸۹ رسیده است که رشدی معادل ۲۲/۹ درصد داشته است. در همین مدت جمعیت شهری ۲۳ درصد و جمعیت روستایی ۲۲/۸ درصد اضافه شده است بدین معنا که جمعیت شهری از ۱۸/۳ میلیون نفر به ۲۲/۵ میلیون نفر و جمعیت روستایی از ۲۱/۹ میلیون نفر به ۲۶/۹ میلیون نفر رسیده است.

در یک نظام کاملاً متمرکز که کلیه امور از مرکز تمشیت می‌گردد اصل بر آن است که کلیه افراد واجد شرایط بازار کار، ناغل بوده و بیکاری و کم‌کاری و یا بیکاری پنهان وجود نداشته باشد، ولی وضع این چنین نیست؛ در زمینه محاسبه اشتغال و بیکاری ماکلی وجود دارد، بدین معنا که در محاسبات تولید مادی ملی ۲۵ درصد افرادی که در بخش خدمات



اشتغال دارند به حساب آورده نمی‌شوند. از طرف دیگر هیچ یک از افراد واجد شرایط برای کار کردن نمی‌توانند بیش از ۴ ماه از سال را بیکار باشند. بر طبق قانون جدید کار افرادی که مدت بیکاری آنها به بیش از شش ماه در سال برسد فقط حق دریافت نیمی از حقوق خود را دارند. بیکاری و کم‌کاری بخصوص در آسیای مرکزی در حد زیادی دیده می‌شود، به خصوص در روستاها. آمارهای سال ۱۹۸۹ نشاندهنده آن است که حدود ۴ میلیون بیکار وجود داشته است (برای اولین بار این موضوع اعلام می‌شود) به علاوه ۳۰ درصد شاغلانی که به حدود ۲۵ میلیون نفر می‌رسد کار خود را تغییر داده‌اند. در سال ۱۹۸۹ حدود ۵۷ درصد اشتغال مربوط به بخش کشاورزی بوده است. روستایان حداقل تمایل را به مهاجرت داشته‌اند و این انبار ذخیره نیروی انسانی شوروی مورد استفاده قرار نگرفت.

در حالی که بیشتر توسعه در شهرها اتفاق افتاده است و این شهرها هستند که با کمبود نیروی انسانی مواجه می‌باشند. این کمبودها بیشتر توسط مهاجران مناطق اروپایی تامین گردیده است. علت این کار را باید در وابستگی شدید ایلی و خانوادگی و فقدان مسکن در شهرها به حساب آورد. مهاجرت

مردم آسیای مرکزی به جمهوریهای همسایه که دارای تمدن و فرهنگ مشترک هستند انجام شده است.

دگرگونی و تغییر شکل شوروی سابق به طور قطع تا حدود زیادی موهون نیروی انسانی فراوانی بود که بی‌پایان به نظر می‌رسید و برای دهها سال پیاپی هر اندازه که مورد نیاز بوده آن هم در شرایط استثنایی کارگر در اختیار صنایع گذشته شد، به عبارت دیگر دولت قادر بود که به هر اندازه و هر جا لازم باشد و به هر وسیله که صلاح بداند و به هر نقطه که اراده می‌کند و به هر دستمزدی که می‌خواهد افراد را گسیل دارد.

با آنکه سیاست گذشته کوچ دادن اجباری، سبب شد که خیل عظیمی از این مردم خانه و کاشانه خود را به اجبار رها کرده و به مناطق دوردست مهاجرت کنند ولی کمبود شدید نیروی کار در مناطق اروپایی و سبیری موجب شد که سیاست دولت تغییر کرده و به تشویق و ترغیب و پرداخت مزد و مزایای بیشتر اقدام کند که باز هم مفید واقع نشد.

نکته اساسی در این منطقه آن است که رشد شهرنشینی نیز با سایر مناطق شوروی سابق متناسب نبوده است.

## منابع

این منطقه از لحاظ ذخایر معدنی تقریباً تمام ذخایر شناخته شده معدنی را داشته است که عبارت‌اند از: نفت، گاز، ذغال سنگ، مس، سرب، روی، طلا، نقره، سنگ آهن، نیکل، جیوه، قلع، تنگستن، تیتانیوم، منگنز، آنتیمون، فسفر، آزیست، لیدن، سولفات سدیم، سولفات پتاسیم، ید، میرابیلیت، نمکها، بایت، دولومیت، سنگهای ساختمانی، بوکسیت، کرومیت، کبالت، فلوراید، آرسنیک، سنگهای آهکی، گل رس، آهک، رومین، کوارتز، می باشد. بیشترین این معادن در قزاقستان قرار دارد که تعداد آنها طبق برآوردی که شده است حدود ۹۰ نوع می باشد.

صنایعی که غالباً در این منطقه استقرار یافته متکی بر معادن موجود بوده که در این منطقه وجود دارد. این صنایع را به این شرح می توان برشمرد: صنایع استخراج آهن، نفت، گاز، ذغال سنگ و صنایع ذوب فلزات غیر آهنی، صنایع مربوط به تولید نیروگاهها و وسایل برقی ترانسفورماتورسازی، کابل سازی، تولید ژنراتور، تلمبه های توربینی، صنایع شیمیایی و پتروشیمی (کود شیمیایی، داروسازی و اسیدسولفوریک) صنایع مصالح ساختمانی شامل سیمان و سنگهای ساختمانی، صنایع ماشین سازی، صنایع پوشاک و نساجی (پشمی، نخی، چرمی) صنایع غذایی (کسرو گوشت و ماهی، آشامیدنیها، لبنیات، قند و شکر و روغن کشی) صنایع اتومبیل سازی، هوایم سازی، لوکوموتیو سازی، تراکتورسازی و تعمیرات لوکوموتیو) کارخانه های پنبه پاک کنی، فرش بافی، صنایع الکترونیک و صنایع تولید جرثقیل و دکل سازی)

جدول شماره (۱) توزیع این صنایع را در جمهوریها نشان می دهد.

این منطقه نزدیک به ۳۹۸/۲ میلیون هکتار اراضی قابل کشت دارد. در ۸/۳ میلیون هکتار آن شبکه های آبیاری و زهکشی مدرن ایجاد شده است. ۵۰۷ هزار تراکتور و ۱۲۷ کمباین در اختیار دارند. تعداد دامهای موجود

نام منطقه: آسیای مرکزی

نام جمهوری ها:

	قزاقستان	قرقیزستان	تاجیکستان	ترکمنستان	ازبکستان
صنایع استخراج آهن	x				x
تولید آهن خام	x				x
فولاد چدن	x				x
صنایع استخراج و ذوب فلزات غیر آهنی	x				
نورد فلزات آهنی	x				
صنایع استخراج ذغال سنگ	x				x
صنایع استخراج نفت و گاز	x				
صنایع برق و ساخت وسایل برقی	x	x			
ترانسفورماتور سازی			x		
کابل سازی			x		
تولید ژنراتور					
تلمبه های توربینی					
صنایع شیمیایی کود شیمیایی	x		x		
صنایع شیمیایی داروسازی و اسیدسولفوریک	x				
صنایع ساختمانی سیمان	x				
صنایع ساختمانی سنگهای ساختمانی	x				
ماشین و ابزار برش	x				
صنایع پوشاک پنبه ای	x	x	x	x	x
صنایع پوشاک پشمی	x	x	x	x	x
صنایع پوشاک چرمی	x	x	x	x	x
صنایع غذایی کسرو گوشت و ماهی	x		x	x	x
صنایع غذایی شراب سازی	x		x	x	x
صنایع غذایی لبنیات	x		x	x	x
صنایع غذایی روغن کشی و شکر	x				
اتومبیل سازی					
هواپیم سازی			x		
ساخت لوکوموتیوهای برقی					
ماشین سازی و ابزار دقیق					
تراکتور سازی				x	
تعمیرات لوکوموتیوهای دیزلی					
فرش های			x		x
صنایع الکترونیک	x				
ساخت تراکتور و ابزار کشاورزی		x			
جرثقیل های دکلدار					
کارخانه های پنبه پاک کنی	x	x	x	x	

منابع: دانشنامه های بریاتیکا، ۱۹۹۰ و استاتس تریک، ۱۹۹۰

در این منطقه شامل حدود ۱۷ میلیون گاو، ۶۴ میلیون گوسفند و بز و ۴/۷ میلیون خوک می باشد. کلاً اداره امور کشاورزی و یا نظام بهره برداری حاکم در این منطقه عبارت‌اند از: ۱۹۲۷ مزرعه اشتراکی و ۳۹۴۸ مزرعه دولتی، با همه این استعداد و امکانات و تنوع شرایط اقلیمی معدالک تولیدات به دست آمده تکافوی نیازهای اولیه را نمی نماید و ناچاراً مقداری از مواد مورد نیاز را از خارج وارد می کنند. محصولاتی که در این منطقه به عمل می آید در جدول شماره (۲) نشان داده شده است.

## تولیدات صنعتی و کشاورزی منطقه

## الف) صنعتی و معدنی

طبق آخرین آمارهای موجود (۱۹۸۸) مهمترین تولیدات صنعتی این منطقه عبارت

بوده است. ۳۱/۴ میلیون تن نفت، ۷/۸ میلیون تن فولاد، ۱۳/۵ میلیون تن سیمان، ۲۱/۸ میلیون تن الیاف مصنوعی، ۷/۹ میلیارد فوت مکعب گاز، ۱۲/۲ میلیون تن ذغال سنگ ۲۸/۷ میلیون جفت جوراب، ۱۰۸/۴ میلیون عدد ثوب، ۲۲۴۰۰ دستگاه تراکتور. ۳۳۱ میلیون عدد لامپ برقی، ۴۹۵۰۰ دستگاه پمپ آب، ۲۳۳۷۰ دستگاه ماشین لباسشویی، ۳۷۷۶۰۰ تن قند و شکر، ۲۵/۰۰۰ تن کاغذ، ۵۴۷ میلیون عدد شیشه برای نسرو مواد غذایی.

## ب) تولیدات کشاورزی

مهمترین تولیدات کشاورزی طبق آخرین آمارهای سال ۱۹۸۹ عبارت‌اند از: ۲۷/۳ میلیون تن ذلت، ۷/۷ میلیون تن پنبه، ۱/۳

میلیون تن چغندر قند، ۷/۵ میلیون تن سیب‌زمینی، ۲/۷ میلیون تن میوه، ۱/۶ میلیون تن انگور، ۱/۳ میلیون تن گوشت، ۱۰/۱ میلیون تن شیر، ۱۸۱۴۸۰ تن پشم.

### تولید برق

با استفاده از منابع مختلف در این منطقه برق مورد نیاز تولید می‌شود، در سال ۱۹۸۸ برق تولید شده در این منطقه بالغ بر ۳۰۹ میلیارد کیلو وات ساعت بوده است.

### راهها

با توجه به وسعت و شرایط طبیعی منطقه یکی از موانع اصلی توسعه راه می‌باشد. راههای موجود در این منطقه در سال ۱۹۸۹ عبارت بوده است از ۲۰۰ و ۰۳ کیلومتر راه ماشین رو که ۲۲۵۳۰۰ کیلومتر آن راههای شوسه بوده است. ۱۹۲۳۳ کیلومتر راه آهن و ۱۵۰۰ کیلومتر راه آبی داخلی وجود داشته است. راههای هوایی مراکز - جمهوریها و بعضی از شهرهای مهم را به هم وصل می‌نموده است.

### وضع اقتصادی منطقه

تولید ناخالص ملی این منطقه بر اساس آمارهای سال ۱۹۸۹ که در سال ۱۹۹۰ و ۱۹۹۱ منتشر شده حدود ۱۸/۵ میلیارد دلار بوده است. بیشترین تولید ناخالص سرانه مربوط به ترکمنستان در حدود ۳۸۲۰ دلار و کمترین مربوط به تاجیکستان با ۳۳۴ دلار بوده است. این جمهوریها کلاً ۶۹/۹ میلیارد دلار صادرات داشته‌اند که ۶۲/۵ میلیارد دلار آن مربوط به صادرات سایر جمهوریهای سابق است و ۷/۴ میلیارد دلار به خارج از کشور اتحاد شوروی سابق صادر گردیده است.

در زمینه صادرات داخلی یعنی به جمهوریهای شوروی سابق بیشترین سهم متعلق به جمهوری فدراتیو روسیه است که بالغ بر ۳۸/۹ میلیارد دلار بوده و این پنج جمهوری در مقابل ۲۶/۸ میلیارد دلار از آن فدراسیون کالا وارد می‌نموده‌اند. در نتیجه ۱۲/۱

جدول شماره (۲) توزیع نوع تولیدات کشاورزی منطقه

نام منطقه: آسیای مرکزی نام جمهوری‌ها:	نام منطقه: آسیای مرکزی				
	ازبکستان	ترکمنستان	تاجیکستان	قرقیزستان	قزاقستان
غله	x	x	x	x	x
چغندر قند	x	x	x	x	x
پنبه	x	x	x	x	x
برنج	x	x	x	x	x
انگور	x	x	x	x	x
نباتات علوفه‌ای	x	x	x	x	x
خریزه	x	x	x	x	x
میوه	x	x	x	x	x
سیبزی	x	x	x	x	x
گوسفند و بز	x	x	x	x	x
گاو	x	x	x	x	x
خوک	x	x	x	x	x
مرغ	x	x	x	x	x
توتون	x	x	x	x	x
خشخاش	x	x	x	x	x
شتر	x	x	x	x	x
خرگوش	x	x	x	x	x
زنبور عسل	x	x	x	x	x
کرم ابریشم	x	x	x	x	x
اسب	x	x	x	x	x
شکار	x	x	x	x	x
صید	x	x	x	x	x
دانه‌های روغنی	x	x	x	x	x
ارزن	x	x	x	x	x
پوست خزه کل	x	x	x	x	x
پوست سایر حیوانات	x	x	x	x	x
پشم	x	x	x	x	x
کرک	x	x	x	x	x
شیر و سایر فرآورده‌ها	x	x	x	x	x
توت	x	x	x	x	x
کف	x	x	x	x	x
سیب‌زمینی	x	x	x	x	x
دانه‌ها (گردو، بادام و غیره)	x	x	x	x	x

منابع: دائرة المعارف، سرانجام و اسبیت، مرکز برنک، ۱۹۹۱

جدول شماره (۳) وضع اقتصادی منطقه

صادرات	سهم صادرات از تولید ناخالص داخلی (۲)		تولید ناخالص ملی به دلار (۱)	جمعیت به میلیون نفر (۱)	وسعت به کلومتر مربع	نام جمهوری						
	به سایر جمهوریها	به کشورهای دیگر										
به سایر جمهوریها	مبلغ	درصد	مبلغ	درصد								
ارقام به میلیارد دلار	مبلغ	درصد	مبلغ	درصد								
۰/۷	۸/۶	۹/۷	۱۸/۴	۱/۸	۳	۱۹/۱	۳۷۲۰	۶۲/۱	۱۶/۷	۲۷۱۷۰۰۰	قزاقستان	
۳/۹	۰/۹	۱/۹	۲/۸	۰/۱	۱/۲	۶/۷	۵۰/۲	۳۰۳۰	۱۳/۳	۴/۴	۱۹۹۰۰۰	قرقیزستان
۲/۱	۰/۸	۲/۱	۲/۹	۰/۸	۶/۹	۵/۱	۴۱/۸	۲۳۴۰	۱۲/۱	۵/۲	۱۴۳۰۰۰	تاجیکستان
۵/۱	۰/۲	۲/۱	۲/۴	۰/۶	۴/۲	۷/۴	۵۰/۷	۳۸۷۰	۱۴/۷	۳/۸	۴۸۸۰۰۰	ترکمنستان
۱۱/۹	۰/۹	۱۰/۵	۱۲/۴	۴/۱	۷/۴	۲۴/۲	۴۲/۲	۲۷۵۰	۵۶/۳	۲۰/۳	۴۴۷۰۰۰	ازبکستان
۲۳/۶	۱۲/۱	۲۶/۸	۳۸/۹	۷/۴	۱۲/۵				۱۰۸/۵	۵۰/۴	۳۹۹۴۰۰۰	

Plan Econ Soviet Military Power, Journal of Soviet Nationalities Play Research center

۱۱ جمعیت و وسعت سرانه: خامنه در منطقه نام تاریخ ۹ سپتامبر ۱۹۹۱

The Economy of the U.S.S.R, IMF (IBRO E BRO)

۱۲ خامنه در سال ۱۹۹۱ (1991/92) Economic Interlaant unit

### منابع:

۱) مارکس و مارکسم نالف اندره بی‌تر ترجمه  
شعاع‌الدین صابانان، انتشارات دانشگاه تهران ۱۳۵۲

میلیارد دلار این مبادلات مثبت و منفی فدراسیون روسیه بوده است. (جدول شماره ۳)

# روشهای دستیابی به ایده‌های سودمند و فکرهای خلاق

- تجربه نشان داده است که هر اندازه تعداد ایده‌های ابراز شده بیشتر باشد، به همان نسبت امید به باروری آنها بیشتر است. زیرا حتی پیشنهادها نامربوط و پیچیده نیز می‌تواند زمینه باروری ایده‌ها و ابتکار را فراهم سازد.  
- از بیان آزاد ایده‌ها استقبال کنید، زیرا هر چه ایده‌ها بدون قید و بند و آزاد ابراز گردند بهتر است. برای ابراز عقیده بسیار آسانتر است انسان هر چه که به ذهنش می‌رسد، آنرا ابراز کند، تا اینکه در مرد آن تفکر و تأمل کند.

## قسمت دوم

از: احمد خطیبی

### چگونه خود را آماده دریافت ایده‌های خوب و مفید بسازیم؟

ذیلاً به توصیه‌هایی می‌پردازیم که کامیاب‌ترین مردان دنیا آنها را به عنوان راههای اساسی برای دستیابی به ایده‌های خوب عرضه کرده‌اند:

### ۱- مناسبترین ساعات روز را برای ایده پردازی برگزینید.

ساعاتی از روز که بیش از بقیه ساعات، خلاقیت دارید و خود را پر از میل و انگیزه می‌بینید، زمانی است که شما قادرید در آن ساعات برخی از ایده‌ها را بر پا کنید. بعد از آن میل شما فروکش کرده و دیگر خلاقیتی از ذهن خسته‌تان توقع نمی‌رود و بایستی در صدد روشن کردن چراغ قرمز مغزتان بر آید.

### ۲- در صدد تدارک منابع مناسبی برای ایده‌پردازی باشید.

کاملاً مراقب باشید تا در ورطه‌ای که باعث می‌شود سرچشمه ایده‌پردازی‌تان یکسره بخشکد فرو نغلطید. در عوض بایستی همواره پی‌جوی راههایی باشید که به ذهن شما صیقل داده و آنرا جلا می‌بخشد. نظیر رفتن به سفر یا صرف ناهار با کسانی که به طور روزمره با آنها سروکار ندارید، برای شکار افکار جدید تمام روزنامه‌ها و مجلات را ولو اینکه ارتباطی با کار و حوزه تخصصی شما نداشته باشند، ورق زده و بخوانید.

### ۳- ترس از این را که به تنهایی کار کنید به خود راه ندهید.

طرز تفکری در سالهای اخیر رواج یافته است که به طور غیراصولی مدعی است که تنها گروه است که می‌تواند خاستگاه ایده‌های مفید و موثر واقع شود. حال آنکه واقعیت غیر از این است و اغلب ایده‌های سودمند در حقیقت محصول تواناییهای ذهن فرد است نه گروه.

### ۴- سعی کنید برای فکر کردن طرح و برنامه داشته باشید.

حقیقت اینست تا زمانی که مغزتان را برای خارج ساختن انبوه ایده‌ها به قدر کافی مورد کندوکاو قرار نداده‌اید نمی‌توانید مدعی شوید که نسبت به ایده‌پردازی و خلق اندیشه‌های بدیع و نو چقدر مصمم و جدی هستید. برای این منظور روزانه یک مشکل ساده را برگزینید. به طور مثال، در نظر بیاورید چه استفاده‌هایی را می‌توانید برای مثلاً یک بشقاب یکبار مصرف بر شمارید. سپس برای



خودتان ۵ دقیقه فرصت قائل شوید تا هر قدر که می‌توانید ایده‌های گوناگون را در مورد طرز استفاده از آن تجسم کنید. چنانچه این کار را مداوماً و به طور روزانه تمرین کنید، خواهید دید که بتدریج خیلی راحت‌تر و روانتر با مشکلات واقعی پیرامون کار و حرفه خود برخورد خواهید کرد.

### ۵- از اتلاف نهراسید.

این حقیقت را بپذیرید که ممکن است بسیاری از ایده‌هایی را که خلق می‌کنید چیزهای بی‌بهره‌ای از آب درآیند. زیرا در برخی از اوقات، پرداختن به شکار ایده‌ها نوعی وقت هدر دادن جلوه می‌کند، ولی باید در نظر داشت که اتلاف همیشگی و واقعی، زمانی رخ می‌دهد که به واهید به امید دستیابی به ایده‌ای بزرگ و کمیاب دست روی دست گذاشته و منتظر بمانید. تخصصان عقیده دارند که تنها ۸ درصد از ایده‌هایی که به ذهن خطور می‌کند ممکن است از نظر کاربردی ارزشمند باشد. و این بدان معناست که در میان مثلاً ۱۵ ایده‌ای که خلق می‌شود تنها دو ایده به درد می‌خورد. ولی آنچه که مهم است، این نکته است که به هر حال دو از هیچ بهتر است.

### ۶- هیچگاه در مورد اینکه دیگران چه فکر می‌کنند نگران نباشید.

ممکن است در حین مبادرت به ایده‌پردازی با خنده حاکی از تسخیر و تحقیر دیگران مواجه شوید. باید توجه داشته باشید که این گونه توهین‌ها غالباً از روی نادانی و استهزاء است. اگر در سالهای آغازین قرن



- حقیقت این است، تا زمانی که مغزتان را برای خارج ساختن انبوه ایده‌ها به قدر کافی مورد کندوکاو قرار نداده‌اید، نمی‌توانید مدعی شوید که نسبت به ایده‌پردازی و خلق اندیشه‌های بدیع و نو چقدر مصمم و جدی هستید.

حاضر دو برادر تعمیر کار دوچرخه به نام برادران رایب، به ایده‌های عادی رایج فیزیکدانان آن دوره دل سپرده و یا تحت تاثیر حرفها و خنده‌های دلسردکننده مردم قرار می‌گرفتند هرگز موفق نمی‌شدند بواپیمای اختراعی خود را از روی زمین بلند کرده و به پرواز درآورند.

## ۷- فرصت‌ها را دریابید.

بخت همواره یار جویندگان فرصت است. بنابراین همیشه در مورد هرگونه تغییر غیرعادی که در شیوه‌های رایج اجرای کار رخ می‌دهد هشیار و مراقب باشید. بایستی کنج کاوانه هر نوع اتفاق غیرمنتظره و یا نتیجه شگفتی را که در جریان کار و تولید صورت می‌گیرد زیر نظر داشته باشید. همه این‌ها ممکن است روزنه‌ای در ذهن شما برای پذیرش یک فکر درخشان باز کنند.

## ۸- ذهن خود را برای دریانت کامل و بهتر مشکلات آماده کنید.

به گیرها و گره‌های کار گوس بسپارید. آنها خود به شما خواهند گفت که چه نوع مسائل و مشکلاتی در میان است. بایستی در مورد آنها چاره‌جویی شود. رای مثال؛ بخشهایی از روشهای جاری واحد خود را که از آنها ناراضی هستید یادداشت کرده و در فرصتهای مناسب از کارکنان و یا ربابرجوع پرسید که آیا راهی را برای بهتر شدن کار و بهبود وضع موجود می‌شناسند. آنها به شما خواهند گفت به چه می‌اندیشند و چه راههایی را توصیه می‌کنند. چه بسا همین گفتگوی ساده ذهن شما را به یافتن راه‌حل‌های جدید رهنمون شود.

## ۹- فکرتان را همانند یک زنبور عسل توسعه دهید.

ایده‌های موردنیاز را از هر - که می‌توانید گردآوری کنید. از این که ایده ما را آزادانه با یکدیگر آمیخته و تلفیق کنید. تشویشی به خود راه ندهید. بگذارید فکرتان سبکبال و



غوطه‌ورید به یک پیاده‌روی نسبتاً طولانی اقدام کنید. دو روز به این برنامه که در خلال آن تمام دغدغه‌های فکری خود را در مورد مشکلات موجود به کناری نهاده‌اید ادامه داده و پس از آن دغتمتاً با نیرویی مضاعف به آن حمله‌ور شوید.

## ۱۱- یاد بگیرید که بر روی اشتباهات خود انگشت بگذارید.

کسی که اشتباهات خود را نمی‌بیند هرگز نمی‌تواند بفهمد که چرا اشتباه کرده است. از طریق آموختن روشهای مختلف و گوناگونی که برای اجرای کار وجود دارد می‌توان به تصحیح و اصلاح اشتباهات و انحرافات همت گماشت. و این همه در گروه آنست که یاد بگیریم که ایده‌های جدید را چگونه کسب و آنها را مورد پذیرش قرار دهیم.

آزاد همانند زنبور عسلی که از روی گلی بر روی گلی دیگر می‌نشیند و از شهد آنها سرمست می‌گردد، از ایده‌ای به سوی ایده‌ای دیگر رفته و از جهات مثبت هر یک از آنها بهره‌مند گردد.

## ۱۰- خود را برای حل نهائی مشکل مهیا سازید.

پس از یک روز کار سخت به فکر خود استراحت داده و آن را به حال خود رها کنید. در حالیکه از محل کار خود عازم خانه هستید در رویا فرو بروید. پس از گرفتن یک دوش آب گرم در حالی که گوش به موسیقی آرام‌بخش و ملایمی سپرده‌اید، بخوابید. از پس یک خواب خوب یکساعت زودتر از معمول بیدار شده و در حالی که در خیال خود

## آیا ترندهایی برای به دست آوردن ایده‌های خوب وجود دارد؟

خیلی زیاد، روش‌های عالی وجود دارد که از موفقترین ایده‌پردازان جهان برگرفته شده است:

### ۱- برخورد و تلقی خود را نسبت به موضوع سازماندهی کنید.

پروفسور جان آرنولد از دانشگاه M.I.T توصیه می‌کند که زمانی که می‌خواهید ماشین جدیدی را در تولید به کار گرفته و یا فرآیند جدیدی را آزمایش کنید، فهرستی از پرسشها را بایستی آماده داشته باشید که از خود سوال کنید. نظیر اینکه:

آیا دستگاه جدید کار بیشتری برای من انجام می‌دهد؟ آیا مطمئن‌تر است؟ عمر مفید آن بیشتر است؟ تعمیر و نگهداری آن آسانتر است؟ دارای آلودگی کمتر و کارآیی بیشتری است؟ ارزاتر است؟ مراحل خودکار بیشتری دارد؟ موادخام موردنیاز آن بیشتر در دسترس است؟ برای تولید انبوه مناسب‌تر است؟ شرایط فروش آن سهلتر است؟

### ۲- مشکل را به قطعات کوچکتر تجزیه کنید.

مشکلات بزرگ را برای درک دقیقتر و نتیجه‌گیری بهتر به مشکلات کوچکتر بشکنید، بنحویکه هر کدام از آنها از یک نظم و توالی منطقی تبعیت نماید. به طور مثال در مورد خرابی یک دستگاه تایپ می‌توان آنرا در سه مرحله به صورت مورد آزمایش قرار داد:

الف: چطور یک خط کامل تایپ شود.

ب: فواصل خطوط چگونه تنظیم شود.

پ: چگونه عمل تایپ کردن ادامه پیدا کند.

### ۳- از روش نابیناها استفاده کنید.

چشم‌تان را روی هم بگذارید تا به سایر حواستان اجازه بدهید که فعال شوند. سعی کنید با گوش دادن، بو کشیدن یا لمس کردن به انجام کار موفق شوید. این طرز عمل راههای

جدیدی را برای پیمودن پیش پای شما می‌گشاید.

### ۴- از روش (X) استفاده کنید.

جورج بی. دابویس استاد مهندسی مکانیک در دانشگاه کانل پیشنهادی دارد به این مضمون که «اگر مشکلاتتان را به قسمتهای کوچک تقسیم کردید ولی با این وجود به جایی نرسیدید، از متد (X) استفاده کنید. به این معنی که هر قسمتی را که راه حلی برای آن نیافته‌اید به منزله راه حل (X) آنرا رها کرده و به سراغ مشکل بعدی بروید. اگر موفق شدید که سایر مشکلات را به اندازه کافی مرتفع سازید مشکل باقیمانده (راه حل X) به خودی خود رفع خواهد شد. این همان روشی است که ژنرال مک آرتور در لشکرکشی برای تصرف جزائر واقع در اقیانوس اطلس به کار گرفت. او وقتی نتوانست جزیره‌ای را به تصرف خود درآورد، موقتاً از آن منصرف گردید و به جزائر دیگر پرداخت و آن جزیره را به مراحل بعدی وا گذاشت.

### چه عواملی باعث تحریک یا تیز کردن ذهن برای خلق ایده‌های نو می‌شود؟

عوامل محرکه ذهن برای ایده‌پردازی در عمل همان چک لیستی است که توسط آلکس اُزبورن "Alex Osborn" تنظیم شده است. برای یافتن راههای تازه در انجام کارها لازم است فهرستی از پرسشها، همانند پرسشهای زیر طرح گردد:

### ۱- در مورد سازگار کردن، نظیر این سوالات:

چه چیز دیگری شبیه آن است؟ چه ایده‌های دیگری را می‌توان همراه آن پیشنهاد کرد؟ آیا در گذشته فکری مشابه آن ابراز شده است؟

### ۲- در مورد توسعه و تجهیز نظیر:

چه چیزی را می‌توان به آن افزود؟ آیا

می‌توان آن را بزرگتر، بلندتر، حجیم‌تر یا سنگین‌تر کرد؟

### ۳- در مورد تقلیل و تحدید، نظیر:

چه چیز را می‌توان از آن برداشت؟ آیا می‌توان آنرا کوتاه‌تر، نازک‌تر و سبک‌تر کرد؟ آیا می‌توان آنرا تجزیه و یا یکسره حذف کرد؟

### ۴- در مورد اصلاح و تغییر، نظیر:

آیا می‌توان در مورد رنگ، مفهوم، حرکت، صدا، بو و شکل آن تغییرات یا اصلاحاتی با عمل آورد؟

### ۵- در مورد تعویض و جایگزینی. نظیر:

آیا می‌توان عناصر، مواد مشکله یا مواد اولیه دیگری جایگزین مواد فعلی کرد؟ (مثل جایگزینی مبه فلزی به جای محفظه شیشه‌ای برای نگهداری شیر.)

### ۶- در مورد تنظیم مجدد، نظیر:

آیا می‌توان ترکیبات فعلی را جابجا کرد؟ یا ترتیب توالی آنها را تغییر داد؟ آیا در جدول زمانی یا مراحل تولید آن می‌توان تغییراتی صورت داد؟

### ۷- در مورد وارونه کردن، نظیر:

آیا می‌توان از موارد متناقض استفاده کرد؟ و یا آنرا برعکس لاف جهت و خلاف عادت مورد استفاده قرار داد؟ (نظیر این فکر که سوراخ سوزن خیاط را به جای آنکه در قسمت عقبه آن تعبیه کند در نوک سوزن قرار دهند). آیا می‌شود آنرا وارونه کرد؟ (مثل تیوب خمیر دندان که سر آن طوری پهن طراحی گردد که بتوان آنرا در قفسه یا جلوی آئینه دستشوئی به طور معکوس قرار داد.)

### ۸- در مورد ترکیب و آمیختن، نظیر:

آیا می‌توان آن را مخلوط کرد؟ آیا می‌توان آنرا در یک مجموعه مورد استفاده

- در مرحله تحلیل و ارزیابی ایده‌ها، می‌توان آنها را با توسل به موضوعات مختلف سازماندهی کرد به نحوی که به راحتی بشود ایده‌های موجود در ذهن را با نظم خاصی تعدیل کرد، بزرگ نمود، کوچک کرد، نظم مجدد به آنها بخشید، به عقب برد، جایگزین کرد و بالاخره ترکیب و ادغام نمود.

بیشتر ناشی از خستگی خواهد بود تا الهامات راهگشا.

### ۳- از خستگی، سروصدا و آشفتگی دوری کنید.

این عوامل قدرت شما را تحلیل می‌برد. رعایت یک برنامه غذایی مناسب، ورزش به همراه استراحت کافی باعث می‌شود که جسم و مغز شما همیشه در وضعیتی مطلوب قرار داشته باشد.

### ۴- خود را اسیر افکار بیهوده نسازید.

خود را ملزم نمائید به این که ایده‌هایتان را کاهش داده و آن‌ها را به موضوعاتی ساده، روشن و عملی محدود کنید. در غیراینصورت خود را اسیر ساده‌اندیشی کودکانه‌ای می‌کنید مبتنی بر این ادعا که: «یکی از همین روزها بالاخره افکارم را روی کاغذ می‌آورم و به این ترتیب آن پیروزی بزرگ را نصیب خود می‌سازم.»



### ۵- ایده‌ها را احتکار نکنید.

خیلی‌ها هستند که زحمت زیادی به خود می‌دهند تا ایده‌ها را پیش خود حبس کنند تا مبدا دیگران به آن‌ها دسترسی پیدا کرده و از قبل آن‌ها برای خود کسب وجهه و اعتبار نمایند. اینکار را تا آنجا ادامه می‌دهند که ذهن آن‌ها را پرداختن به افکار و ایده‌های جدید ناتوان می‌شود. مسلم است که با افشاء ایده‌ها و ابراز عقاید همواره این خطر وجود خواهد داشت که شخص دیگری احیاناً از مزایای آن بهره‌مند شود. ولی این خطر هیچگاه قابل مقایسه با بزرگی آن نیست که شما دیگر هرگز نتوانید به ایده بزرگ دیگری دست پیدا کنید.

### یک تله مناسب برای شکار ایده

وسیله بسیار مهمی را که برای شکار ایده نیاز دارید عبارتست از یک کاغذ و یک قلم برای یادداشت گرفتن. آن‌ها را همیشه همراه داشته باشید. ایده‌ها فرارند. آن‌ها به همان

مدیر سابق شرکت جنرال موتورز اعتقاد داشت که موفقیت شرکت او مدیون بررسی و تحقیق همیشگی برای یافتن و ارائه نظرات محققانه در مورد مشکلات می‌باشد. او می‌گفت «بر اساس این نقطه نظر هرگز نیایستی از وضع موجود راضی بود و به آن اکتفا کرد. چون که اعتقاد داریم هر پدیده‌ای از جمله فرآیند تولید، روشها، مراحل کار یا روابط و مناسبات انسانی در هر شرایطی قابل توسعه و بهبود است.

### ۲- از عوامل تضعیف کننده ذهن بپرهیزید.

هرگز فریفته داستان‌پردازی‌های مبالغه‌آمیز راجع به افکار و ایده‌های بزرگ که حاصل حائنه‌ای نشکستی در اطاق‌های پراز دود است نشوید. این چیزها به راستی مغز شما را تاریک می‌کند. تصمیماتی که در این حالت می‌گیرید

قرار داد؟ آیا می‌توان مقاصد، تقاضاها، اهداف یا ایده‌ها را با هم در آمیختن؟ (آخرین دستاورد در مورد دوربین‌های عکس دستیابی به دوربین‌هایی است که علاوه بر رفتن عکس می‌تواند آن را ظاهر و چاپ نماید.)

### مواردی که در راه دستیابی به ایده‌های سودمند باید از آن پرهیز کرد.

اشتباهات و خطاهای گوناگون وجود دارد که ارتکاب به آن‌ها عملاً مانع می‌شود که به ایده‌های خوب دست پیدا کنیم. در اینجا به مخاطره‌آمیزترین آنها اشاره می‌نماید:

### ۱- هرگز وضعیت موجود نباید شما را راضی کند.

هارولد اچ. کورتیس "Harold . H. Curtice"



سادگی که به چنگ شما می‌افتند، از چنگ شما لغزیده و می‌گریزند. بنابراین آن‌ها را در سفیدی و سیاهی کاغذ و قلم به دام بیاورید.

## چطور می‌توانید ایده‌هایتان را به رئیس خود عرضه کنید.

در اینجا چهار رهنمود بنیادی برای عرضه ایده‌ها ارائه می‌شود:

### ۱- انتظار برخورد منفی با ایده‌تان را داشته باشید.

- آماده باشید تا کسی به شما بگوید «این ایده شما به درد بخور نیست».

و یا اینکه «قبلاً افراد دیگری بر روی آن کار کرده‌اند».

شما باید پیشاپیش خود را آماده کنید که با این استقبال سرد براحتی مواجه شوید.

مراقب باشید که همیشه توجه مناسب یا ایده جایگزینی داشته باشید تا حمایت عده‌ای را با عرضه به موقع آن جلب نمائید.

### ۲- به دنبال ایده‌های مناسبی باشید تا با آن به نحو مطلوبتری ایده‌هایتان را عرضه کنید

اهمیت یافتن روشهای شایسته و موثر برای عرضه ایده‌های نو کمتر از دستیابی به خود آن ایده‌ها نیست. بنابراین جا دارد که به آن به صورت مسأله‌ای کاملاً مستقل و مهم به طور جداگانه پرداخته شود. بگذارید ذهن و تخیل شما بر روی آن مانور کند. دائماً در مورد روشها و تدابیر مناسبی بیندیشید که بتوانید با آن‌ها ایده‌های خود را موثرتر و بهتر عرضه نمائید.

### ۳- پیشاپیش منافع مترتب بر ایده‌های خود را ارزیابی کنید.

رئیس شما یا دیگران ممکن است سوال کنند که «این ایده برای من چه فایده دارد؟» بایستی کوشش کنید با نشان دادن اینکه ایده چگونه و تا چه حد به نفع شرکت یا موسسه تمام می‌شود، حمایت لازم را نسبت به آن به دست آورید.

## ۴- شرایطی را مهیا کنید تا مخاطب شما به راحتی پاسخ مساعد بدهد.

یکی از محققان صاحب‌نظر چنین توصیه می‌کند «مشکلاتی که احتمالاً ممکن است در اثر عمل به پیشنهاد شما ایجاد شود از قبل پیش‌بینی کرده و برای هر یک از آن‌ها پاسخ مناسبی آماده کنید. تا اینکه نشان دهید که پیشاپیش از بروز چنین پشامدهایی آگاه بوده و برای آنها طرح و برنامه دارید. یک مدیر اجرایی به حد کافی گرفتار مسائل و مشکلات خود بوده و دیگر توقع نمی‌رود که در مورد مشکلات احتمالی ناشی از ایده‌های شما نیز حاضر باشد که خود را درگیر نماید. طبیعی است که در چنین شرایطی (در صورت فقدان طرح و برنامه جایگزینی) راحت‌ترین عکس‌العمل در برابر ایده‌های شما دادن پاسخ منفی خواهد بود.

## تفاوت میان فکر خلاق و طوفان مغزی در چیست؟

«طوفان مغزی کوششی است جمعی برای دستیابی به خلاقیت در تفکر». این عبارت از آلکس اُزبورن Alex Osborn نقل شده است که بررسیهای عمیق و گسترده‌ای را برای رسیدن به مفهومی کامل و همه جانبه در مورد ایده‌پردازی صورت داده است. طوفان مغزی فعالیتی است بسیار محدودتر از تفکر خلاق و صرفاً محصول بخش چراغ سبز مغز و متضمن حالت اختیاری و آزاد آنست»

## یک نشست گروهی طوفان مغزی چگونه برگزار می‌شود.

یک گروه هشت تا بیست نفره با علائق مشترک ولی با سوابق و پیشینه‌های کاری متفاوت برگزار کننده جلسه طوفان مغزی خواهند بود. (می‌توانید جلسه را با گروهی از کارکنان و یا ترکیبی از سرپرستان و کارکنان ترتیب دهید.) جلسه معمولاً کمتر از یک ساعت به طول می‌انجامد. غالباً زمانی معادل ۱۵ دقیقه منها با تمرکز خیلی شدید. هدف طوفان مغزی دستیابی به حداقل

پنجاه ایده در هر جلسه می‌باشد. از این ایده‌ها شش تا ده درصد ممکن است مفید واقع شود.

## قواعد طوفان مغزی چیست؟

ویلارد ملوتر "Willard Pleuthner" مدیر اجرایی یک موسسه تبلیغاتی که موفقیت‌های چشمگیری در روش اجرایی خود در مورد طوفان مغزی به دست آورده است، رعایت چهار اصل ضروری می‌داند:

### ۱- در صد نقادی ایده‌ها بر نیابید.

بعدها وقت برای ارزیابی ایده‌ها و افکار به قدر کافی و بود خواهد داشت ولی در طول برگزاری جلسه طوفان مغزی، هرگز هر کسی که اقدام به انتقاد از ایده‌ای بکند جریمه می‌شود (مثلاً پول چائی یا قهوه اعضا را داده و یا اسکناسی را در صندوق مخصوصی می‌اندازد).

### ۲- از بیار آزاد ایده‌ها استقبال کنید.

هر چه ایده‌ها بدون قید و بند و آزاد ابراز گردند بهتر است. برای ابراز عقیده بسیار آسانتر است که انسان هر چه که به ذهنش می‌رسد آنرا ابراز کند تا اینکه در مورد آن تفکر و تأمل کند. این نوع اظهار عقیده باعث می‌شود که ذرکت‌کنندگان بر ارائه کار خود دلگرم شوند به طوری که هر یک برای اظهار نظر مه‌اشده و در این کار بر دیگران سبقت جویند.

### ۳- سعی کنید آراء و عقاید بیشتری ابراز شود.

تجربه نشان داده است که هر اندازه تعداد ایده‌های ابراز شده بیشتر باشد به همان نسبت امید به باروری آنها بیشتر است. حتی پیشنهادهای مربوط و پیچیده نیز می‌تواند زمینه باروری ایده‌ها و افکار را فراهم سازد. هماهنگ کننده جلسه نیز باید تدابیری اتخاذ نماید که سکوت و سردی بعضی از اعضا را شکسته و آثار را به مشارکت بیشتر ترغیب نماید.

- هارولد. اچ کورتیس مدیر سابق شرکت جنرال موتورز اعتقاد داشت که موفقیت شرکت او مدیون بررسی و تحقیق همیشگی برای یافتن و ارائه نظارت محققانه در مورد مشکلات می‌باشد. او می‌گفت: براساس این نقده نظر هرگز نبایستی از وضع موجود راضی بود و به آن اکتفا کرد، چون که اعتقاد داریم هر پدیده‌ای از جمله فرآیند تولید، روشها، مراحل کار یا روابط و مناسبات انسانی در هر شرایطی قابل توسعه و بهبود است.

چطور سرپرستی باعث می‌شود که چشمه ایده‌پردازی زیردستان از جوشش بازماند.

خیلی ساده است که خود را بیازمائید تا دریابید که آیا در زمره سرپرستانی هستید که مایلند به کارکنان خود بگویند «شما به کار خودتان مشغول باشید. اینجا کسی که فکر می‌کند و تصمیم می‌گیرد من هستم.» اگر به توضیح بیشتری نیازمندید لطفاً به فهرستی از عبارات که ذیلاً ارائه می‌شود توجه کنید. هر یک از این عبارات به تنهایی قادر است که ریشه علائق افراد را نسبت به خلق ایده‌های نو یکسره بخشکاند:

- این کار به ما مربوط نیست.
- ما این کار را قبلاً نیز انجام داده‌ایم.
- کار بسیار پرهزینه است.
- این کار درحکم یک تغییر حاد و رادیکال است.
- این کار باعث می‌شود که بخش عمده‌ای از تجهیزات و امکاناتمان بلااستفاده بماند.
- ما برای این نوع کارها بسیار ناتوان و ضعیفیم.
- این کار برای قسمتهای اجرایی ما قابل اجرا نیست.
- مقامات شرکت از این پیشنهاد سروصدایشان در می‌آید.
- ما هیچوقت از این نوع کارها نکرده‌ایم.
- بهتر است واقعگرا باشیم.
- این مشکل، مشکل ما نیست.
- چرا اصولاً تغییر بدهیم در حالی که کار انجام می‌شود.
- شما حداقل دو سالی از زمان جلوترید.
- ما برای چنین کاری آمادگی نداریم.
- برای اینکار پیش‌بینی خاصی در بودجه نشده است.
- از ما دیگر گذشته است که به این نوع کارها اقدام کنیم.
- مقامات بالا هیچوقت زیربار چنین حرفهایی نمی‌روند.
- ما ممکن است مسخره خاص و عام شویم.



#### ۴- کیفیت ایده‌ها را با ترکیب و ادغام آنها بالا ببرید.

در حالی که آواری از ایده‌ها مثل قطعات و بلوکهای ساختمان از اطراف ف و می‌ریزند اعضای علاقمند می‌شوند که پیشنهادهای خود را در مورد اینکه چطور ایده‌های بهتری ابراز کنند و یا اینکه چطور دو یا چند ایده را بتوان در یک ایده کلی ادغام کرد ابراز دارند که به هر حال از ایده‌های جداگانه و نפרد موثرتر خواهد بود.

«پلوتر» ضمناً توصیه می‌کند که بایستی اطمینان پیدا کرد که ایده‌های گدآوری شده از جلسه طوفان مغزی در جایبه ثبت گردد

(روی نواری یا جدول اطلاعاتی یا توسط منشی). او مدعی است که برگزاری جلسات در پیش از ظهر نتایج بهتری را عاید می‌کند بخصوص اینکه می‌توان از اعضای جلسه خواست که در ساعات باقیمانده روز برروی ایده‌های ابراز شده کار کنند. ولی چنانچه یکی از اعضای جلسه ناگزیر باشد که بعد از جلسه طوفان مغزی به کارهای جاری روزمره خود باز گردد، برگزاری جلسات را باید به بعد از ظهر موکول کرد. زیرا که در غیراین صورت ادامه هیجان ناشی از جلسه طوفان مغزی مانع از انجام مطلوب وظایف روزانه کارمند خواهد گردید.

# گروه تعاونی‌های سوئیس و نقش آنها در خرده‌فروشی کالاها

نوشته: کارل ویسکف<sup>(۱)</sup> خبرنگار تعاونی سوئیس

ترجمه: وحیبه... آصف

حیات گروه تعاون در سوئیس از اواسط قرن نوزدهم با فعالیت تعاونیهای مصرف در سرتاسر آن کشور آغاز شد این تعاونیها به اتفاق همدیگر در سال ۱۸۹۰ اتحادیه شرکتیهای تعاونی را که از پیشروان تعاون امروز کشور سوئیس است، تشکیل دادند.

## نقش گروه تعاون

گروه تعاونی از سوئیس شوایز<sup>(۲)</sup> مرکزی و عمده‌فروشی‌ها و ۲۸ شرکت تعاونی منطقه‌ای خرده‌فروشی و بیش از ۳۰ شرکت تعاونی صنعت، تجارت و خدمات تشکیل یافته است.

این گروه تعاونی به اقتصاد سوئیس کمک قابل توجهی نموده و در مجموع با برگشت سرمایه‌ای معادل ۱۰/۵ میلیارد فرانک سوئیس در بین بزرگترین شرکتیهای سوئیس در ردیف سیزدهم قرار گرفته است. گروه مزبور با ایجاد کار برای ۴۴۰۰۰ نفر در میان بزرگترین کارفرمایان در رتبه چهارم قرار دارد. گروه تعاون سوئیس در میان بزرگترین سرمایه‌گذاران قرار داشته و با سرمایه‌گذاری سالانه حدود نیم میلیارد فرانک سوئیس جایگاه عمده‌ای را در زمینه خرده‌فروشی بدست آورده است. گروه تعاونی سوئیس موسسات خرده‌فروشی مهمی را بوجود آورده است، ۱۷۰۰ شعبه، به‌علاوه محللهای خرده‌فروشی در سراسر سوئیس پراکنده‌اند و عامل اساسی ایجاد تسهیلات خرید در محل برای مردم شده‌اند. گروه تعاونی سوئیس با در اختیار داشتن ۱۸ درصد بازار مواد غذایی و ۸/۵ درصد بازار مواد غیر خوراکی، در واقع ۱۳/۴ درصد کل خرده‌فروشی‌ها را برعهده داشته و بین بزرگترین خرده‌فروشان مقام دوم

را حائز می‌باشد.

تعاونی در زندگی مردم سوئیس از موقعیت مستحکمی برخوردار بوده و نقش مهمی را در زندگی مردم بازی می‌کند. تقریباً هر خانواده سوئیس در یکی از شرکتیهای تعاونی منطقه‌ای سهامدار است. مجله هفتگی سهامداران به سه زبان آلمانی، فرانسه و ایتالیایی منتشر و مستقیماً به منازل اعضاء آنها فرستاده می‌شود.

## تطبیق با چالش‌های جدید

امروزه تعاونی، کار اقتصادی سالم و تجارت موفق به نظر می‌رسد، زیرا در تعاونی سریعاً این درک بوجود آمده که رقابت رمز موفقیت در اقتصاد بازار است. این نشانگر آن است که تعاون در تطبیق ساختار خود با تغییر نیازها بدون اتلاف وقت عمل نموده است. ۵۷۲ شرکت تعاونی محلی و منطقه‌ای سال ۱۹۵۰، امروز به ۲۸ شرکت تقلیل یافته است. تعداد ۳۳۰۰ خرده‌فروشی تعاونی که در سال ۱۹۶۰ به فعالیت مشغول بودند، امروزه به کمتر از ۱۲۰۰ فروشگاه تعاونی کاهش یافته و همه نیز دارای تابلوی تعاونی می‌باشند. در عین حال، فضای اشغال شده بوسیله تعاونیها از ۳۹۰۰۰۰ متر مربع در سال ۱۹۷۰، امروز به ۷۲۵۰۰۰ متر مربع رسیده است. (یا بیش از ۸۰۰۰۰۰ متر مربع جهت فعالیت گروه تعاونی در کشور سوئیس)

گروه تعاونی نه تنها موقعیت خود را حفظ نموده، بلکه به ادغام خود نیز با سایر گروهها اقدام کرده است. شکی نیست که اگر این گروه بخواهند عملکرد خود را در آینده بهبود بخشند، لازم است که به تلاش خود ادامه دهند. این تلاش‌ها به شرح زیر در عرصه‌های

مختلف صورت می‌پذیرد:

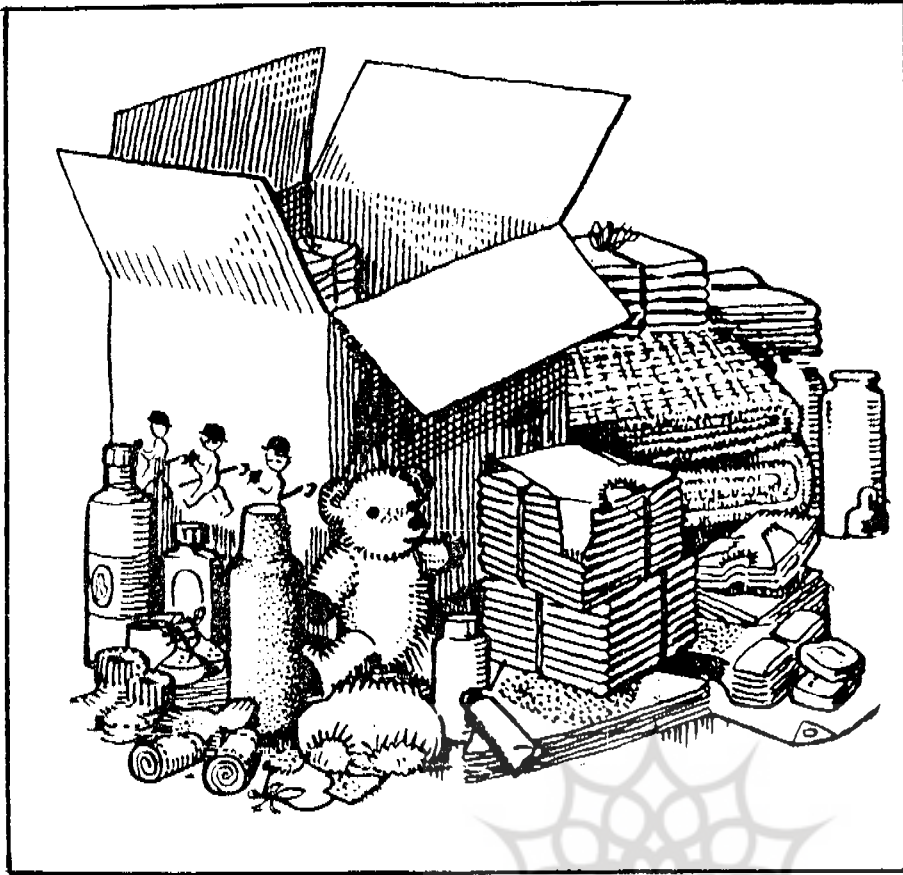
- همکاری با گروه اروپایی
- سروسامان دادن به تعداد کالاها
- نمای بهتر فروشگاهها
- تقلیل اختار سازمانی
- ادغام شعب تعاونی

## همکاری با گروه اروپایی

در سال ۱۹۹ گروه تعاونی با گروه خرده‌فروشان اروپایی اس.ا.، تعاونیهای<sup>(۳)</sup> آلمان، تنه‌ونیهی پاریس و دوک<sup>(۴)</sup> فرانسه، تعاونیهای ردکس<sup>(۵)</sup> هلند و تعاونیهای جی.آی.بی<sup>(۱)</sup> بلژیک متحد شدند، همکاری این شرکای برابر، با رضایت و خشنودی کامل حاصل شد است. هماهنگی در فعالیتیهای خرید در بخش‌های خوراکی و غیر خوراکی و نیز تجارت در جنبه بنفع تمام شرکاء بوده است.

## سروسامان دادن به تعداد کالاها

در این جهت هدف ارائه ارزش بیشتر برای پول است. یک بازار بسته کشاورزی در سوئیس، منجر به افزایش قیمتها شده است و در نتیجه سوئیس‌ها اکثراً خریدهای خود را از کشورهای خارجی انجام می‌دهند. این انتقال قدرت خرید به خارج از کشور باید متوقف شود. بدین منظور که در چند سال آینده قیمت کالاها در سوئیس باید کاهش داده شود و به سطح قیمتتهای جامعه اروپا که همجوار هستند، برسد. این موضوع تعدیل اساسی را در بخش کشاورزی (برای مثال پرداختهای مستقیم) و یا در سایر عملیات وابسته و بطریق اولی افزایش کارآیی در رشته صنایع فرآوری مواد غذایی و تجارت خرده‌فروشی را می‌طلبد و تعاون نیز از



### تقلیل ساختار سازمانی

کوشش‌های زیادی در پشت صحنه ضرورت دارد. در اوایل سال ۱۹۹۲، مقررات جدید تامین مالی دفاتر مرکزی تعاونی سوئیس در جهت تقویت موقعیت تعاونیها اعمال گردید. در حقیقت حالا که حساب پس دادن‌ها از طرف گروه تعاونی بطور جداگانه مطرح شده، تعاونی سوئیس را قادر ساخته قیمت‌های عمده‌فروشی قابل رقابت‌تری را به شرکت‌های تعاونی منطقه‌ای پیشنهاد نماید، کارآیی در زمینه تهیه و توزیع باید بهبود یابد. هزینه تولید سالانه کالاها به حدود نیم میلیارد فرانک سوئیس خواهد رسید. ما در نظر داریم پس‌اندازها را با استراتژی‌های جدید کاهش هزینه‌ها، به دهها میلیون فرانک برسانیم. طرح‌های ادغامی جهت تعاونیهای منطقه‌ای یکی از راه‌های بهبود وضع رقابتی آنها می‌باشند. تا سال ۱۹۹۵ تعداد این تعاونیها از بیست و هشت تعاونی فعلی به هجده تعاونی خواهد رسید. البته رقابت در خرده‌فروشی نیز چنان است که احتمالاً نیاز بیشتری به کاهش

به‌همین دلیل تعاونی سوئیس در جستجوی فروشگاه‌های بزرگتری (مراکز بزرگتر و مراکز سوپر تعاونی) است. حیطه عمل فروشگاه‌های بزرگ و مراکز خرید حومه و مناطق دور از مرکز تقریباً بدلایلی که مانع توسعه آنهاست، کاهش یافته است. اما با فروشگاه‌های تخصصی نظیر تک کالایی و مراکز میوه و تره‌بار مثل مراکز تعاون بودر<sup>(۱۱)</sup> ارتباط می‌باشند.

تعاونی سوئیس در تاسیس فروشگاه‌های فوق پیش قدم بوده و تمام انواع تعاونیها، سالها است برگشت سرمایه بالای میانگین را نشان می‌دهند.

زمانیکه گروه تعاونی سوئیس جزو سهامداران عمده شرکت تعاونی زوریخ<sup>(۱۲)</sup> گردید، فروشگاه زنجیره‌ای بیلی<sup>(۱۳)</sup> را در اختیار خود گرفت. گفته شد که تصمیم دارند طرح توسعه این فروشگاهها را در سالهای آینده اجرا نمایند، به جهت اینکه انتظار دارند تخفیف دهندگان سهم فزاینده بازار را در چند سال آینده در اختیار خود داشته باشند.

آن مستثنی نمی‌باشد. تعدیل و سر سامان دادن به تعداد کالاها حتمی خواهد بود. این روزها کالاهاى زیادی از یک نوع در بسته‌بندی‌های مختلف عرضه می‌شود که اثر آن بر الگوی خرید جزئی و حاشیه‌ای است. و بنابراین تمرکز بر روی انواع کالاها، بر فروش محسوس بوده و کالاهاى مورد نیاز بازار را تقویت می‌کند.

مصرف‌کنندگان فروشگاه‌های بزرگتر را با استانداردهای کیفی و ایمنی بیشتر ترجیح می‌دهند. کالاها را با اطلاعات، دقیق‌تر و روشن‌تری از جمله در زمینه محصولات طبیعی و سالم که معیارهای زیست محیطی و تا حد زیادی معیارهای اخلاقی هم رعایت شده باشد، می‌خرند.

اخیراً تعاونی نقش پیشرو را در این زمینه بشرح زیر ایفاء نموده است:

- فرآورده‌های تعاونی اوآپولین<sup>(۷)</sup> با شرایط مناسب و مطابق با استانداردهای زیست محیطی بسته‌بندی شده، به رفع نیازها پرداخته و در فراهم آوردن تولیدات مواد پیر خوراکی نیز جهت باغبانان اقدام می‌نماید.

- فرآورده‌های تعاونی زچریلین<sup>(۸)</sup> از طریق زراعت بدون استفاده از کود شیمیایی و سموم دفع آفات بناتی و نیز در دمداری‌های سنتی و غیر فشرده تولید می‌شود. این تعاونی سبزیجات خانگی و گوشت سالم و طبیعی همراه با ماست و خامه عرضه می‌رود.

- تعاونی پنچرلین<sup>(۹)</sup> مجموعه‌ای از زیرپوش و پیراهن‌ها را عرضه می‌کند که از پنبه‌هایی مطابق با استانداردهای زیست محیطی تهیه می‌شود.

- تعاونی‌های و لارکافی<sup>(۱۰)</sup> روشی است که قیمت متعادلی را برای تولیدکنندگان محصولات کشاورزی تضمین نموده و در حال حاضر سهم عمده‌ای در فروش محصولات بدست آورده است.

### نمای بهتر فروشگاهها

با توجه به نوع کالاها، نمای فروشگاهها برای جذب بیشتر مشتری باید تغییر یابد.



در داخل هر رکن اصطکاکی رخ دهد، در همه این حالات ممکن است روحیه تعاونی متزلزل گردد.

از طرفی مجوم اعضا جدید، خالی از مخاطره نیست، زیرا اعضای جدید به راهی گام می‌نهند، که دیگران برایشان هموار ساخته‌اند و در نتیجه لزومی ندارد که آنها هم مانند پیشقدمان نهضت تعاون فکر خود را به کار اندازند و جسارت و همت به خرج دهند. از طرف دیگر، باید دید آیا تازه واردان به چه اندازه احساس مسئولیت می‌کنند و از ایمنان تعاونی بهره‌مندند.

باید اذعان داشت که آموزش و تربیت تعاونی در اینگونه شرکت‌ها، اعم از جدیدالتاسیس و یا قدیمی، تنها در صورتی دارای نتایج پربار خواهد بود که مستمر و مداوم باشد. یکی از اصول اولیه شرکت‌های تعاونی که موقوف مانده و هنوز معتبر است، وجوه خاصی است که از محل اضافه درآمد سالانه شرکت‌های تعاونی برای توسعه آموزش تعاونی اختصاص می‌یابد. غالباً درصد این وجوه مانند همان دوره پیشروان راچدیل ۲/۵ درصد و گاهی به تناسب میزان فروش و معاملات شرکت است. مثلاً در نواسکو (کانادا) یک درصد از مبلغ فروش صرف آموزش تعاونی می‌گردد. در مصر توسط چهار اتحادیه بزرگ تعاونی مراکز برای آموزش و تربیت، تعاونی ایجاد شده است. در ایالات متحد، آمریکا چند شرکت تعاونی همجوار برنا ۴ آموزشی مشترکی را تحت نظر یک مدیر مآرب اداره می‌کنند.

### وظایف بنامش آموزش

هدف آموزش تعاونی در درجه اول رسوخ دادن بین اعتقاد در اعضا است که سازمان تعاونی تشکیلات بیگانه‌ای نیست که فقط برای خدمت به آنها تاسیس شده باشد، بلکه موسسه‌ای است متعلق به خودشان و نتیجه و پیشرفت آن به جد و جهد خود آنها بستگی دارد. همچنین هدف آموزش این است که



## آموزش و تربیت اعضاء تعاونی‌ها

از: کلومبین Colombain

رئیس اسبق امور تعاون دفتر بین‌المللی کار

نهضت تعاونی را بهتر از این نمی‌توان بیان داشت.

آموزش اعضاء تعاونی فقط برای شرکت‌های تعاونی تازه کار ضرورت ندارد، بلکه برای اعضاء شرکت‌های تعاونی که سابقه ممتدی دارند نیز لزوم آموزش غیرقابل انکار است. مضافاً اینکه با توسعه دامنه کار و افزایش اعضا و کارکنان شرکت تعاونی، این آموزش اهمیت بیشتری کسب می‌کند، چه باید کوشید که پیوسته «روحیه تعاونی» احیاء گردیده و محفوظ بماند. زیرا اگر عضوی به فعالیت دیگران متکی گردد و خود تلاشی نکند، روح تعاون دچار رخوت می‌شود.

همچنین در صورتیکه پیشرفت و رونق کار مانع کوشش شود یا بروز اشکالات موجب گردد که اعضاء سست عقیده، نسبت به شرکت و سرنوشت آن بی‌تفاوت شوند و دست از همکاری و معاضدت بکشند و نیز چنانچه بین ارکان مختلف شرکت تعاونی و یا

### اهمیت آموزش

در گزارشی که به مناسبت انعقاد کنفرانس بین‌المللی تربیت و آموزش تعاونی در زوریخ (سوئیس) ارائه شد گفته می‌شود: «اگر ممکن بود که نهضت تعاونی را از سرگرفت و ناگزیر بودیم یکی از دو شق زیر را انتخاب کنیم: شروع کار بدون سرمایه ولی با همکاری شرکاء و اعضاء مجرب و دانا، یا با سرمایه فراوان ولی شرکای بی‌اطلاع و نادان، با تجربیاتی که تا بحال اندوخته‌ایم بی‌شک شق نخست را انتخاب می‌کردیم.»

این سخنان از این جهت قابل تأمل است که در یک اجتماع تعاونی بین‌المللی بر زبان آورده شده و گوینده آن نماینده تعاونی سوئد بوده است. یعنی کشوری که سازمان تعاونی آن نه تنها از نظر امکانات مالی، بلکه از لحاظ افکار بلند و اقدامات بزرگ زبانزد و بی‌همتاست. اهمیت تربیت و آموزش اعضاء



معلوماتی به اعضاء بدهد و احساسات و افکار و استعدادهای نهفته آنها را برانگیزد تا به صورت یک عضو واقعی نهضت تعاونی درآیند. به این معنی که نه تنها بر منافع مشترک خود با سایر اعضاء، بلکه بر پیوندهای معنوی و مسئولیتهای مشترک خویش با دیگران نیز آگاه شوند و نیت شرکت در کار فعالیت مشترک را نیز دارا گردند.

بالاخره هدف دیگر آموزش تعاونی این است که اعضاء موسسه تعاونی، خود را عضو یک شرکت کوچک ندانند، بلکه - و بیشتر را متعلق به نهضتی به شمار آورند که اهداف اجتماعی آن مقدم بر جنبه بازرگانی و سودجویی است. نهضتی است متکی بر عقاید و طرز تفکر جدید. این نهضت مبتنی بر سازمان تازه‌ای است که به موجب آن افراد، روابط انسانی تازه‌ای با یکدیگر خواهند داشت.

## وسایل و روشهای آموزش تعاونی شرکت در فعالیت تعاونی

شرکت در فعالیت تعاونی چنانچه از روی فهم صورت گیرد چه از لحاظ پرورش فکر و چه از نظر تربیت اراده، یک مکتب واقعی آموزشی به شمار می‌آید، زیرا از طرفی

موجب می‌شود که اعضاء بتدریج با مقدمات مسائل اقتصادی در حین عمل آشنا شوند، از طرف دیگر رموز و طرز کار شرکت تعاونی، اصول برابری و انصاف را که نهضت تعاونی بدان مبتنی است فراگیرند. وانگهی شرکت در فعالیت تعاونی، فرد فرد اعضاء را به کوشش انفرادی و مجموعه آنان را به کوشش دسته‌جمعی و همگانی عادت می‌دهد.

مقدماتی که منتهی به تشکیل و تاسیس یک شرکت تعاونی می‌شود، یعنی مجمع عمومی موسس، خود بهترین موقعیت برای آموزش تعاونی است، زیرا در مجمع مزبور یکبار دیگر مفاد اساسنامه دقیقاً مورد بحث قرار می‌گیرد، بعداً نیز مجامع عمومی عادی شرکت بهترین وسیله و شاید برای بسیاری از شرکاء تنها وسیله آموختن و بکار بستن اصول تعاونی باشد.

لذا کوشش می‌شود اعضاء به شرکت در این مجامع ترغیب شوند و تسهیلات لازم از نظر انتخاب زمان و مکان تشکیل جلسه برای آنها فراهم گردد. ضمناً به عوض ارائه جدولها و ارقام عریض و طویل، که چه بسا ممکن است غیر قابل درک و موجب کسالت خاطر گردد، بهتر است نمودارهای مصور به آنها نشان داده شود. همچنین باید با ایجاد مباحثه و تبادل آراء



جلسات را زنده و با روح کرد. این قبیل جلسات را اغلب می‌توان با نمایش فیلم و اجتماعات خانوادگی و غیره همراه نمود.

چون فکر تعاون، مانند فکر دموکراسی، بر این اساس مبتنی است که افراد در فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی شرکت داده شوند یا این مشارکت را احساس کنند، شرکت‌های تعاونی در صدد برآمده‌اند که به مناسبتهای مختلف فعالیتهای گوناگون ایجاد کنند و اعضاء را در آن دخالت و شرکت دهند. مثلاً، غالباً به تشکیل کمیته‌های مخصوصی برای تبلیغات و ایجاد تفریحات سالم و کمیته‌های امور اجتماعی و خیریه مبادرت ورزیده‌اند.

در هر کشور ابتکاراتی در این باره صورت گرفته است. فی‌المثل در فنلاند کمیته‌های محلی از مصرف‌کنندگان برای تبادل نظر با اعضاء موسسات تعاونی تشکیل شده است. در سوئد و هلند و فنلاند علاوه بر «شورای مملکتی زنان خانه‌دار عضو شرکتهای تعاونی» انجمنهایی هم از بانوان وابسته به نهضت تعاونی وجود دارد که به شورای مزبور نماینده می‌فرستند. این شوراهای پس از مطالعات و تجربیات، در مورد ارزش و مرغوبیت کالاها و بسته‌بندی آنها و غیره به بانوان خانه‌دار توصیه‌های لازم را ارائه می‌دهند. حتی شرکت‌های مرکزی تعاونی مصرف در آلمان و هلند و سوئد در مقر خود یک اداره مخصوص برای تماسها و ارتباطاتی از این قبیل ایجاد کرده‌اند.

به منظور تقویت همبستگی و ایجاد همفکری تعاونی وسایلی ایجاد می‌شود که شرکاء در خارج از جلسات مجامع عمومی و کمیته‌ها نیز با یکدیگر ملاقات و آشنائی نزدیکتری حاصل کنند، مثلاً می‌توان مجالس سخنرانی مسابقات ورزشی، نمایشگاه، گردش دسته‌جمعی در بیرون از شهر و نظایر این اجتماعات برای شرکاء ترتیب داد.

در این زمینه بی‌مناسبت نیست یک ابتکار جالب که در سوئد انجام گرفته ذکر شود و آن عبارتست از تشکیل دستجاتی از زنان به منظور تمرین ورزش ژیمناستیک. این دستجات که

عموم بانوان اعم از عضو و غیر عضو، می‌توانند در آن شرکت جویند از سال ۱۹۴۲ بوسیله اتحادیه تعاونیهای مصرف سوئد تشکیل شده است. این فکر رفته رفته در کشورهای نروژ، هلند و بلژیک هم رسوخ می‌کند.

وسایل دیگری که برای ایجاد ارتباط و همبستگی بین اعضای یک شرکت تعاونی و گاه نیز اعضای شرکت‌های مختلف تعاونی با یکدیگر بکار برده می‌شود عبارتند از: تشکیل کافه رستوران‌های تعاونی، در نظر گرفتن اماکن مشترک برای برگزاری اجتماعات و جشنها (در بلژیک، ایالات متحده، فنلاند، چکسلواکی و بعضی کشورهای دیگر) و «خانه‌های تعاونی» که اعضای کلیه شرکت‌های تعاونی بدان راه دارند.

## دروس و انتشارات

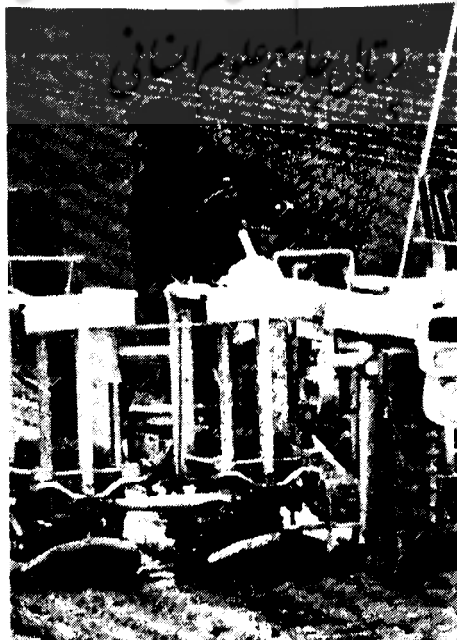
در هر شرکت تعاونی معمولاً باید دسته قلیلی از شرکاء باشند که رفتار و کردارشان برای سایرین نمونه قرار گیرد و منشأ الهام و مورد پیروی واقع شوند. به طوریکه شرکاء در مواقع بحرانی در پیدا کردن راه حل و در اخذ تصمیمات مهم نظر آنان را خواستار شوند. البته غالباً چنین هسته‌ای از اعضاء مجرب و مومن در موسسات تعاونی وجود دارد و این افراد که ممکن است اداره کنندگان آینده شرکت تعاونی باشند، باید پیوسته بکوشند که معلومات تعاونی خود را تکمیل کنند.

بدین منظور تدابیر مختلفی اتخاذ می‌شود مثلاً بعضی مواقع دروس اختصاصی (در کلمبیا) یا یک رشته سخنرانی (در شیلی) یا دوره‌های تعلیماتی در تعطیلات آخر هفته (در بلژیک) برای استفاده شرکاء ترتیب داده می‌شود که اشخاص غیر عضو نیز می‌توانند در آن شرکت نمایند یا اینکه پاره‌ای از اعضای شرکت‌های تعاونی را برای شرکت در «دروس» «مشگیری» و «تصدی امور تعاونی» معرفی می‌نمایند. از این قبیل دوره‌های تعلیماتی در قبرس و سوئیس وجود دارد. در سیلان بازرسان شرکت‌های تعاونی سالانه دو سه بار، خصوصاً

مقارن تشکیل مجامع عمومی، سخنرانی‌هایی برای شرکاء ایراد می‌نمایند تا آنان را با امور تعاونی آشنا سازند.

همچنین اکثر سازمان‌های تعاونی (به خصوص اتحادیه‌ها و اتحادیه‌های ملی تعاونی) در زمینه مطبوعات فعالیت زیادی به خرج می‌دهند و نشریاتی بصورت دفترچه، اوراق تبلیغاتی، کتاب، جراید و مجلات سه ماهه و دو ماهه و ماهانه و هفتگی منتشر می‌سازند. بعضی از این نشریات برای استفاده عموم اعضای تعاونی انتشار می‌یابد و حاوی اطلاعات و معلومات کلی در زمینه تعاون است، در حالیکه برخی دیگر جنبه تخصصی دارد و مخصوص مدیران و روسا و سایر مسئولان تعاونی است.

موضوع تهیه و توزیع نشریات تعاونی آنچنان حائز اهمیت است که مثلاً در کنفرانس مطبوعات تعاونی سراسری هند، توصیه نامه‌ای به تصویب رسید مبنی بر اینکه نه تنها ارائه خدمات اطلاعات تعاونی ضرورت دارد بلکه ترتیب دروس مخصوصی برای آموزش و تربیت (مخصوصاً تربیت تعاونی) صاحبان امتیاز و نویسندگان نشریات تعاونی نیز خالی از فایده نخواهد بود. باید دانست که در ایالات متحده آمریکا چنین دروسی که دوره آن نیز کوتاه است برای استفاده مدیران و نویسندگان



جراید و مطبوعات تعاونی ترتیب داده شده است.

## گروه‌های مطالعاتی

تجربه نشان داده است که از میان تمام وسایلی که برای آموزش بزرگسالان مورد استفاده قرار می‌گیرد موثرترین و کم‌خرج‌ترین آنها همان تشکیل گروه‌ها یا انجمن‌های کوچک محلی است.

هسته اصلی آن می‌تواند محفل کوچکی باشد که مابلاً قبل از تاسیس هر شرکت تعاونی تشکیل می‌شود و در آن مسایل مقدماتی مورد بحث قرار می‌گیرد. این محفل نباید از هم پاشد، بلکه پس از تشکیل شرکت باید کار خود را دنبال و روزبه روز تکمیل کند. برای شرکت در گروه‌ها یا محافل مزبور، داشتن سوا مفید است ولی بهیچوجه نباید اجباری باشد.

به طور کلی دو نوع گروه مطالعاتی، متمایز از یکدیگر وجود دارد:

دسته اول عبارتست از گروه‌هایی که در آنها اطلاعات عمومی درباره نهضت تعاونی و تاریخچه و اقدامات و مشکلات آن به اعضا تعلیم داده می‌شود. البته نه تنها مشکلاتی که مبتلا به کشر آن گروه‌هاست، بلکه به طور کلی در مورد این مشکلات در سراسر جهان هدف و منظور از این تعلیمات این است که اعتقاد اعضا به مسلک و اصول عالی تعاونی راسخ‌تر شود و احساس کنند که به نهضت جهانی عظیمی وابسته‌اند. بدیهی است در این گروه‌ها ممکن است موضوعات مربوط به شاخه‌های مختلف علوم اقتصادی، اجتماعی و تدبیر منزل و غیره نیز مورد بحث و مطالعه قرار گیرد.

دسته دوم عبارتند از گروه‌های مطالعه و فعالیت که جنبه عملی بیشتری دارند و مسایل روزمره تعاونی را مورد بحث و انتقاد قرار می‌دهند. مثلاً در این گروه‌ها احتیاجات تازه و جستجوی طرق رفع آنها و ایجاد ادارات و قسمتهای جدید مورد بحث و شور قرار می‌گیرد، و هیئت مدیره شرکت تحقیق درباره

بعضی مسایل (مثلاً مصرف در خانواده‌ها، موضوع فروش به اقساط و غیره) در به آنها واگذار می‌کند، بطوریکه حتی می‌توان گروههای مزبور را به منزله یکی از اکان ثابت شرکت، و رابطه بین شرکا از یک طرف و اداره‌کنندگان یا مدیران شرکت از طرف دیگر، تلقی کرد.

چنانچه این گروهها فقط به وظیفه مشورتی خود اکتفا کنند و از دخالت در کارایی که در صلاحیت قسمت اجرایی مدیری، شرکت است اجتناب کنند، وجود و همکاران، آنها، چه برای شرکت‌های تازه کار و چه برای شرکت‌های سابقه‌دار، یا شرکت‌هایی که در حال توسعه هستند، بسیار ذیقیمت خواهد بود.

یکی از کارهای فوق‌العاده مفیدی که این قبیل گروهها می‌توانند انجام دهند شرکت در مبارزات تبلیغاتی بخاطر اجرا و پیشرفت بعضی طرحهای تعاونی است، مثلاً در ایالت اهایو (ایالات متحده آمریکا) مبارزه به منظور اجرای طرح «بیمارستان بیمه یا خرید تصفیه‌خانه نفت بوسیله شرکتی تعاونی توسط این گروهها آغاز گردید.

در جامائیکا برای تاسیس صندوقهای پس‌انداز، در سوئد به منظور تشویق پرداختهای نقدی در تعاونیهای مصرف یا گردآوری سرمایه‌های تازه جهت اقدامات جدید، چنین مبارزاتی به ابتکار گروههای مزبور صورت گرفته است.

ضمناً هر دو دسته، اعم از گروههایی که با مطالعات نظری می‌پردازند و گریههایی که فعالیت و مطالعه را با هم توأم می‌سازند، مکتب شایسته‌ای برای تربیت و انتخاب مدیران و مبلغان و سازمان‌دهندگان آینده تعاونی به شمار می‌روند. علاوه بر این نباید شرکت در این گروهها محدود به اعضا باشد. در سوئد یک سوم شرکت‌کنندگان مسئولان و مجریان و شاغلان پستهای حساس شرکت‌های تعاونی هستند.

### استفاده از شبکه انجمنهای مطالعاتی

هرگاه تعداد انجمنهای مطالعه‌ای مزبور در یک جا زیاد باشد، به منظور ایجاد تسهیل در



کار آنها و اخذ نتایج بهتر و احیاناً بسط دامنه فعالیت آنها، با در نظر گرفتن وسایل و امکانات موجود، لازم است که این گروهها سازمان یابند و تحت نظم و ترتیب درآیند.

اینک بعنوان مثال چند نمونه از این قبیل سازمانها را ذکر می‌نمایم.

طرز عمل - در سوئد ابتدا در اعضای گروه (که از ده تا دوازده نفر مرکب می‌شود) آمادگی ذهنی بوجود می‌آورند، به این معنی که همگی در خانه یکی از اعضا گرد می‌آیند و کتاب راهنمایی که توسط اتحادیه تعاونیهای مصرف سوئد تهیه شده است برایشان قرائت می‌شود. این کتاب حاوی اطلاعات و معلومات اولیه مورد نیاز شرکت‌کنندگان است و ایشان را برای تبادل آراء و اظهار نظر در مسایل تعاونی آماده می‌سازد. به طوری که کاملاً خود را با دیگران هم سطح و متساوی احساس کنند.

گذشته از این، کتاب راهنمای مزبور حاوی فهرستی از کتابهای تکمیلی تعاونی و سوالاتی برای طرح در جلسه و نیز پرسشنامه‌هایی است.

اعضای گروه پس از مباحثه به سوالات مندرج در پرسشنامه جواب می‌دهند و آنرا به قسمت مربوط اتحادیه می‌فرستند. قسمت

مزبور هم بدون اینکه اصلاحی در آن بعمل آورد پرسشنامه را همراه با سوالات جدیدی پس می‌فرستند.

این سوالات غالباً مسایل جدیدی را که ممکن است مورد توجه کافی قرار نگرفته باشد مطرح می‌سازد و حتی راه‌حلهای قطعی برای آنها پیشنهاد می‌نماید.

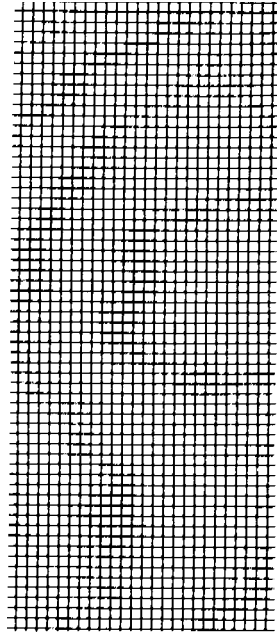
وقتی باین ترتیب گروه آمادگی حاصل کرد، دیگر لازم نیست رئیس انجمن جنبه معلم به خود گیرد، بلکه وظیفه او عبارت خواهد بود از رهبری مباحثات و مخصوصاً ترغیب اعضای خجول و کم جسارت به دخالت در گفتگو و اظهار نظر.

برای تشویق اعضا به شرکت در جلسات گروه، خصوصاً وقتی کتاب راهنما یا نشریه مشابه آن موجود نباشد، می‌توان از اعضا خواست که مطالب قابل طرح و بحث را خود تهیه کنند زیرا یکی از وسایلی که ممکن است در شرکت‌کنندگان ایجاد علاقه و دلگرمی کند انتخاب موضوع مباحثه بوسیله خود ایشان است.

### توسعه فعالیت گروه

در ایالت کبک (Quebec) واقع در کانادا اجتماعات عظیم (جلسات بحث و برخورد عقاید و آراء) با شرکت چهار صد یا پانصد نفر تشکیل می‌شود که طرز کار آن تا حدودی مانند گروههای مطالعاتی مذکور در بالا است که در آن هر کس نظر خود را بیان می‌کند ولی مسایل مورد بحث قبلاً در محافل کوچکتر و محدودتری مورد مطالعه قرار گرفته بوده است. حضور اعضا این محافل کوچک در اجتماعات بزرگ موجب می‌گردد که حاضران در گفتگو شرکت کنند و ضمناً به ایرادات و اعتراضاتی که می‌شود توسط اشخاص مطلع پاسخ داده شود.

یکی دیگر از طرقی که موجب پیشرفت کار و شناساندن گروه می‌گردد (مخصوصاً موقعیکه موضوعات مورد علاقه قاطبه مردم و سکنه یک ناحیه باشد. مثلاً امر بهداشت و مسکن و غیره) عبارت از این است که



عیاران و جو مردان تنها گروه سازمان یافته دارای اصول، اخلاقی معین و چارچوب تشکیلاتی مشخص و مرامنامه مردمی بوده‌اند. از معتقدان به این نهضت می‌توان از یعقوب لیث صفاری، پهلوان پوریای ولی و گروه اخوان صفا نام برد.

گروه «انیه» یا «اخیان» که در پایان دوره سلجوقی ظهور کردند نیز در شمار فیتان (اهل فتوت) بوده‌اند، پیروان این فرقه غریب نوازی می‌کردند، به مسکینان طعام می‌دادند، از بیچارگان دستگیری می‌نمودند، حاجت محتاجان را فراهم می‌آوردند و دست ظالمان را کوتاه می‌کردند. روزها در پی کار خود بودند و شب در زاویه‌ای<sup>(۲)</sup> که در آن فرشها، چراغها و دیگر لوازم مورد نیاز آماده بود، گرد می‌آمدند و از مسافران و غریبان پذیرایی می‌کردند. افراد این فرقه یکدیگر را «اخی» (برادر من) خطاب می‌کردند.<sup>(۳)</sup>

## آیین جوانمردی و سیره جوانمردان

نگاهی به کتاب «تُحَفَّةُ الْأَخْوَانِ فِي خَصَائِصِ الْفِتْيَانِ»  
«مُلا عبدالرزاق کاشانی»

کیومرث فلاحی

«قابوس بن وشمگیر» می‌گوید:

«اصل جوانمردی سه چیز است: یکی آنچه بگویی، یکی، دوم آنکه راستی در قول و فعل نگاه داری، سیم آنکه شکیب را کار بندی، زیرا که هر صفتی که تعلق دارد به جوانمردی، در این سه چیز است.»<sup>(۱)</sup> عیاری و جوانمردی از اواخر قرن دوم هجری گسترش یافت، این نهضت از بُعدی دیگر نیز مورد توجه و بررسی است، چرا که در میان مسلک‌های گوناگون فکری و عقیدتی که در ایران دوره اسلامی، جلوه‌گر شده‌اند و در حفظ بنای ملیت و تخلق مردم به مکارم اخلاق، سهم داشته‌اند، نقش فیتان و جوانمردان غیرقابل انکار و در خور تذکار است.

این نقش به ویژه در مرحله گذار و انتقال قدرت از دسته‌ای به دسته‌ای دیگر در خور توجه است، جوانمردان در جار و جنجال‌های مربوط به قلمرو فرمانروایی، در نظام بخشیدن به حاکمیت سیاسی و دینی از نفوذی عمده برخوردار بوده‌اند و عهده‌دار وظیفه‌های مهم و خطیر سیاسی و اجتماعی واداری می‌شده‌اند.

بر این روال است که در تاریخ سیاسی و اجتماعی ایران، بویژه در سده‌های میانه،

جوانمردی، فتوت یا عیاری، شیوه‌ای است که رادمردان سرزمین ما در دوران اسلامی پیش گرفتند. این روش یکی از راههای تربیتی و پرورشی در جامعه اسلامی سده‌های میانه بوده است. عیاران و جوانمردان پایند چارچوبهای ویژه‌ای در زندگی بودند که بعدها کم‌کم و به تدریج به آیین‌های عرفانی گرایش پیدا کرد و به صورت مرام فتوت درآمد.

از آنجایی که تعاون و مودت و معاضدت و همکاری از اصول جوانمردی و آیین فیتان بوده است، بررسی آراء و افکار این نحله فکری، در پیشبرد روح تعاون و ایجاد همدلی، یاری رسان دلسوختگان این راه خواهد بود.

«فتوت» در آغاز مفهومی اخلاقی بوده است و معتقدان به آن، تمامی صفات نیکویی را که در گستره خیالشان طی سده‌ها و عصرها برای «انسان آرمانی» تصور می‌کرده‌اند در شخص «فتی» و «جوانمرد» می‌دیده‌اند.

جوانمردی با سخاوت و بخشندگی و همت و پهلوانی مترادف است و کسانی از آنان چون «پوریای ولی»، شایستگی به دست آوردن مقامی والا شده‌اند.

### کمال‌الدین عبدالرزاق کاشانی

یکی از اندیشمندان نهضت عیاران و جوانمردان، ملا عبدالرزاق کاشی است. کمال‌الدین عبدالرزاق فرزند جلال‌الدین کاشانی، از اعیان بزرگ قرن هشتم هجری به شمار می‌رود، وفات او را در تاریخ سوم محرم، سال ۷۳۶ هجری قمری نوشته‌اند. وی در تسریع مجتهدی مسلم و در طریقت عاری و اصل است.

به روایت، مولانا عبدالرحمن جامی در کتاب «نفحات الانس»، کمال‌الدین عبدالرزاق با رکن‌الدین علاءالدوله سمنانی معاصر بوده است. «میان ایشان در قول به وحدت وجود مخالفت و باحثات واقع است و در آن معنی به یکدیگر بکوبات نوشته‌اند»<sup>(۴)</sup> کمال‌الدین عبدالرزاق عرفان شاگرد و پیرو شیخ نورالدین عبدالصمد علی نظری اصفهانی<sup>(۵)</sup> و شیخ ظهیرالدین عبدالرحمان فرزند نجیب‌الدین علی بزغش شیرازی<sup>(۶)</sup> است.

این دو شیخ از مریدان و تربیت شدگان شیخ نجیب‌الدین بزغش و او نیز شاگرد و پرورش یافته شیخ شهاب‌الدین سهروردی<sup>(۷)</sup>



بوده است. دانستی است که برخی از عقاید «سهروردی» نیز بی‌شبهت به نهضت جوانمردان نیست، و در کتاب «کلمة التصوف»، ریشه‌های آیین جوانمردان را از پیش از دوره اسلامی و در ایرا، قدیم جسته و آنرا تا زمان خود پی‌گرفته است، سهروردی می‌گوید:

«در میان ایرانیان گروهی بود که به حق راهنمایی می‌کردند و حکیمانی دشمند بودند که به مجوس شباهتی نداشتند، و بر آن طریق گام زدن نبودند، و ما حکمت زریه شریفه آنانرا، که ذوق افلاطون و کسانی که پیش از او بودند، (گواه آنست)، در کتاب موسوم به حکمة الاشراق و مسانند آن، زنده گردانیدیم.»<sup>(۸)</sup>

بهر حال کمال‌الدین عبدالرزاق، را می‌توان با دو واسطه شاگرد شهاب‌الدین سهروردی نامید و تاثیر افکار شیخ را در نوشته‌هایش یافت.

جدای از عقاید سهروردی، گه‌هایی از تاثیر «امام محمد غزالی» و کتاب پرآوازه «احیاء العلوم» و آثار «ابن مسکویه» در آثار ملاعبدالرزاق نمایان است.

از «ملاعبدالرزاق کاشانی» آثار بسیاری به فارسی و عربی بجای مانده است که از آن همه می‌توان به:

اصطلاحات صوفیه، رساله فی تعیین السنة الالهیه، تأویلات، تفسیر آیه الکرسی، تفسیر سوره جمعه، شرح جز کمیل، لطایف الاعلام فی اشارات الافهام، حلیة الابدال شرح تائیه ابن فارض، رساله قضا و قدر، شرح منازل السائرین خواجه عبدالله، تعلیه بر شرح فصوص الحکم محی‌الدین عربی و کتاب «تحفة الاخوان فی خصائص الفتیان» اشاره داشت.

### «تحفة الاخوان»

کتاب تحفة الاخوان به دو زبان عربی و فارسی نوشته شده است و دارای یک دیباچه، ده فصل و یک خاتمه می‌باشد. این کتاب یکی از معدود نوشته‌هایی است که ادعای جامع

درباره جوانمردان و فتیان را به ما می‌رساند. برای درک بهتر و بهره‌وری بیشتر از این کتاب از هر دو منبع فارسی و عربی استفاده شده است.

### تاثیر کتاب تحفة الاخوان بر دیگر نوشته‌ها:

این کتاب پس از نگارش مورد توجه اهل ادب و عرفان قرار گرفته است به طوری که کتابهای «نفايسُ الفنونِ فی عزایسُ العیون» شمس‌الدین محمد محمود آملی از علمای سده هشتم، و «فتوت نامه سلطانی» ملاحسین واعظ کاشفی سبزواری و «طرائق الحقائق» محمد معصوم شیرازی، از آن مایه گرفته‌اند.

### دیباچه کتاب

مقدمه کتاب «تحفة الاخوان»، شامل چهار فصل است، ملاعبدالرزاق در این چهار فصل به بیان حقیقت فتوت، منبع و مظهر آن، مأخذ و مبدأ این طریقت و مبادی و مبانی آن می‌پردازد:

### بیان حقیقت فتوت

در این بخش به شرح و وصف فتوت و جوانمردی پرداخته شده است، صاحب کتاب عقیده دارد: زمانی که فضیلت‌های اخلاقی بر ذللت‌ها غالب شوند، جوانمردی و فتوت ظاهر می‌گردد. «... فتوت عبارتست از ظهور نور و استیلاء آن بر ظلمت نشأت، تا تمام فضایل در نقش ظاهر شود و ذایل منتفی گردد:»<sup>(۹)</sup> فتوت نشانه قرب حق است.<sup>(۱۰)</sup> پایه



و اساس جوانمردی و فتوت، مروت است، مروت نشانه سلامت و صفای فطرت است. مروت به کمال نمی‌رسد، مگر اینکه با عفت و عفاف همراه باشد.

«مدار مروت عفاف است، چون عفاف تمام شد، مروت تمام باشد»<sup>(۱۱)</sup> جوانمردی با ترس و جبن همخوانی ندارد، جوانمرد دل شیر دارد و او را از سختی و گزند باکی نیست. شجاعت پایه فتوت است و برای دستگیری از ستمدیدگان و مظلومان شرط و لازمه جوانمردی است. «مدار فتوت شجاعت است، چون شجاعت به کمال رسید، فتوت تمام باشد.»<sup>(۱۲)</sup> «ملا عبدالرزاق» در پی جستجوی حقیقت و ریشه فتوت به آیه ۱۲ سوره کهف اشاره می‌کند، زیرا اصحاب کهف، نمونه‌های واقعی فتوت بودند و شجاعت و عفت را پاس می‌داشتند.

... إِنَّهُمْ قَتِيَةٌ آمَنُوا بِرَبِّهِمْ وَ زِدْنَاهُمْ هُدًى  
اینان (اصحاب کهف) جوانمردی چند بودند، به خداوند خویش بگرویدند، و ایشان را راهی راست فرودیم.  
وَ رَبَطْنَا عَلَى قُلُوبِهِمْ  
و دل‌هایشان را با محبت و ایمان استوار کردیم.

### منبع و مظهر فتوت

کمال‌الدین عبدالرزاق بر این باور است که جوانمردی در سایه ولایت رشد می‌کند. ولی و امام، سرمنشأ جوانمردی است و فتوت نیز لازمه ولایت است. در اینجا دیدگاه‌های شیعی و محبت اهل بیت در کلام عارف ما پدیدار می‌شود که می‌فرماید:

«چون مقرر شد که فتوت مینا و اساس ولایت است و مبدا و قاعده آن، پس هر کجا ولایت ظاهر شود، فتوت کمال یافته.»<sup>(۱۳)</sup>

### مأخذ فتوت و مبدأ این طریقت

صاحب تحفة الاخوان، مبدأ آیین جوانمردی را به روزگار پیامبر گرامی اسلام می‌رساند و علی(ع) را سالار جوانمردان و نخستین فتیان می‌داند، در این خصوص



داستانی شگفت را باز می‌گوید:

«در خبر است که پیامبر علیه‌الصلوة والسلام - روزی با جمعی نشسته بود، شخصی درآمد و گفت: «یا رسول... در فلان خانه مردی و زنی به فساد مشغولند.»

فرمود: «ایشان را طلب باید داشت و تفحص کردن»، چند کس از صحابه در احضار ایشان دستوری خواستند، هیچ یک را اجازت نداد. امیرالمومنین علی - علیه‌السلام - درآمد. فرمود: «یا علی تو برو بین تا این حال راست است یا نه؟»

امیرالمومنین علی پیامد، چون به در خانه رسید، چشم بر هم نهاد و در اندرون رفت و دست بر دیوار می‌کشید تا گردخانه برگردد و بیرون آمد. چون پیش پیامبر رسید گفت: «یا رسول... گرد آن خانه برآمدم، هیچ کس را آنجا ندیدم.» پیامبر علیه‌الصلوة والسلام - به نورنوبت بیافت. فرمود که: «یا عَلِي أَنْتَ فَتَى هَذِهِ الْأُمَّةِ»

ای علی: تو جوانمرد این امتی (۱۴)

بعد از آن قدحی آب و قدری نمک خواست، سلمان فارسی آنرا حاضر کرد، رسول علیه‌الصلوة والسلام - کفی نمک برداشت و گفت: هَذِهِ الطَّرِيقَةُ (۱۵) و در وی افکند و کفی دیگر برداشت و «گفت»: هَذِهِ الْحَقِيقَةُ (۱۶) و در او انداخت و به علی داد تا قدری باز خورد و گفت: «أَنْتَ رَفِيقِي وَأَنَا رَفِيقُ جَبْرِئِيلَ وَجَبْرِئِيلُ رَفِيقُ اللَّهِ تَعَالَى» (۱۷) و بعد از آن سلمان را فرمود تا رفیق علی شد و قدح از دست او باز خورد... بعد از آن زیر جامه خود در علی پوشانید و میان او در بست و فرود که:

أَكْمَلْتُكَ يَا عَلِيُّ: یعنی ترا تکمیل می‌کنم.

و مأخذ فتوت و اصل این طریقت این حدیث است. (۱۸)

آنگاه به تفسیر و شرح این روایت می‌پردازد و «آب» را به دانش و حکمت و «نمک» را به عدالت و «زیرجامه پوشانیدن» را به عفت و «میان بستن» را به شجاعت تعبیر می‌کند و نیک می‌دانیم که این چهار صفت رکن‌ها و پایه‌های فتوت و جوانمردی می‌باشند.

خداوند زرنگ تزکیه را بر همه چیز مقدم فرموده است

يُرَكِّبُهُمْ اِيَّاكُمْ يُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ (۲۴)

مولانا جلال‌الدین بلخی، در مثنوی معنوی، اهل صیقل و تزکیه را، صاحبان علم‌الیقین و ستگان از بووزنگ می‌داند:

«اهل صبل رسته‌اند از بووزنگ

هر دمی بیند خوبی بی‌درنگ

نقش و فر علم را بگذاشتند

رأيت عام اليقين افرشتند

رفت فکر و روشنایی یافتند

نحو و بر آشنایی یافتند (۲۵)

و کمال‌الدین عبدالرزاق نیز حدیثی شنیدنی از این نکته دارد و تزکیه را چنین تعریف می‌نماید: «... آداب جمیله و اعمال صالحه و عادت ستوده و شمایل پسندیده و نیات صادقه. افکار صائبه و آراء صحیحه و افعال حمیده و دواعی (۲۶) خیرات و شرف بر وجوه بزرگواران حسنات و هر چه مردم را از رذایل و ذمام بپرهیزاند و از افعال سبّاح و بهایم دور گرداند.» (۲۷)

برای دستیابی به این صفات، اسبابی لازم است، به قول عارف ما:

«اصل الی ب این اسباب و ملاک این امور «حیا» است. (۸)

پیامبر بزرگوار پروا و حیا را نشانه ایمان دانسته است.

الْحَيَاءُ مِنَ الْإِيمَانِ

و علی (ع) می‌فرماید: مَنْ كَسَاهُ الْحَيَاءُ تَوَبَّهْ لَمْ يَرِ النَّاسَ نَبِيَّهُ

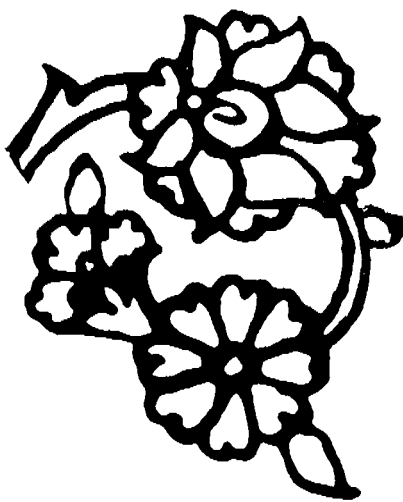
هر کس که صفت حیا موصوف باشد، هیچ عیب از او ظاهر نگردد.

حیاء منة و فضیلت، عفت است و عفت پایه مروت و فتوت است.

### اصول فتوت:

مبانی و عوالی که فتوت بر آن بناگشته و جوانمردی بر آن قوام گرفته است، هفت مورد است که در روایتی از امام علی (ع) به آنها اشاره شده است.

أَصْلُ الْتَوْبَةِ الْوَفَاءُ وَ الْبُصْرَةُ وَالْأَمْنُ وَ



«قدح» آب، اشارتست به علم و حکمت. و نمک اشارت است به صفت عدالت که کمال فضایل اخلاقی است، چه صحت و قوت نفس انسانی نبود الا به فضایل اخلاق و هیچ خلق استقامت نپذیرد و به صلاح نینجامد و کمال نیابد الا به عدالت، چنانکه صحت و قوت بدن نبود الا به انواع اطعمه و اغذیه و هیچ طعام بصلاح نیابد و خوش طعم و گوارا نگردد الا به نمک.

و اخلاق بعد از استعداد مستفاد نبود الا از کاملی که طریق متابعت رسول درست دارد، چه او برای آن معوث است. چنانکه فرموده: بُعِثْتُ لِأَتِمِّمْ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ (۱۹) وَ حَقَّ جَلِّي وَعَلَا دَرُوصِ وَصَفِ او گفته: إِنَّكَ لَعَلِي خُلُقِي عَظِيمٍ (۲۰) تو بر خوبی بزرگواری (۲۱) در حقیقت تو بر نیکو خلقی عظیم آراسته‌ای) و اما شلوار پوشانیدن اشارتست به فضیلت عفاف و میان بستن اشارتست به فضیلت شجاعت و صورت قیام نمودن به خدمت. (۲۲)

### مبانی و مبانی جوانمردی

در آیین جوانمردی و سیره جوانمردان، گام اول، تزکیه و پاکی دل می‌باشد.

«مبانی آن اسباب، تزکیه نفس و تصفیه دل تواند بود» (۲۳)

تزکیه نفس یعنی دل بستن به خوبیها و دور گشتن از بدیها، دل را به نور معرفت روشن داشتن و چشم را از غیر خدا فرو بستن.

السَّخَاءُ وَ التَّوَضُّعُ وَ النَّصِيحَةُ وَ الْمَدَايَةُ وَلَا يَسْتَأْجِلُ الْفُتُوَّةَ إِلَّا مَنْ يَسْتَعْمِلُ هَذِهِ الْفَضَائِلَ (۲۹)

پایه و اساس جوانمردی عبارت است از: وفا، راستی، امنیت درونی، سخا و تمندی، فروتنی، پند، هدایت طلبی، کسی اهل جوانمردی نمی‌گردد مگر به این ویژگیها آراسته شود. ملا عبدالرزاق می‌گوید: «اصل فتوت این هفت خصلت است و هر که را مستعمل این خصال نباشد، مستحق سم فتوت نبود»

در حدیثی دیگر امام علی (ع) در پاسخ پرسشی از امام حسن مجتبی (ع) که از فتوت پرسیده بود، می‌فرماید:

هِيَ الْعِفَّةُ عِنْدَ الْفُدْرَةِ وَ التَّوَضُّعُ عِنْدَ الدَّوْلَةِ وَ السَّخَاءُ عِنْدَ الْفَلَةِ وَ الْعَطِيَّةُ بِرِئْتِهِ (۳۰)

عفو در وقت قدرت، فروتنی در زمان دولت، سخا به هنگام فقر و ناداری و عطای بی‌منت. بهر حال هدف از آیین جوانمردی و پیشه عیاری، کسب همه فضیلت‌ها، اخلاقی است و در راس این فضیلت‌ها عفت و شجاعت و حکمت و عدالت برار دارد. کمال‌الدین عبدالرزاق می‌گوید:

«حاصل آن به اتصاف به جمع فضایل اخلاق آید چه فضایل به یک بار در چهار جنس منحصرند: عفت و شجاعت و حکمت و عدالت. و اصول هشتگانه هر دو خصلت از جنسی از این چهارگانه‌اند: توبه و سخا از باب عفت تواضع و امن از باب شجاعت صدق و هدایت از باب حکمت وفا و نصیحت از باب عدالت» (۳۱)

کمال‌الدین عبدالرزاق کاشانی، پس از ذکر مقدمه، بابهای ده‌گانه فتوت را برمی‌شمارد:

باب اول در توبه - باب دوم در سخا - باب سوم در تواضع - باب چهارم در امن - باب پنجم در صدق - باب ششم در هدایت - باب هفتم در نصیحت - باب هشتم در وفا - باب نهم در آفات فتوت و قوادح مروت - باب دهم در فرق میان فتی و مفتی و مدعی.

### باب اول در توبه

«توبه» بازگشت از بدیها به سوی خوبیهاست

در انجیل متی از قول یحیی بنی آمده است که: وقت تمام شد، توبه کنید، ملکوت خدا نزدیک است. در آیه ۸ سوره کریم خداوند متعال می‌فرماید:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا تَوْبُوا إِلَى اللَّهِ تَوْبَةً نَصُوحًا إِنَّهُ يَتُوبُ الْعُصْيَانَ إِنَّهُ عَلِيمٌ مُذِيقٌ لِلذَّلِيلِ (۳۲)

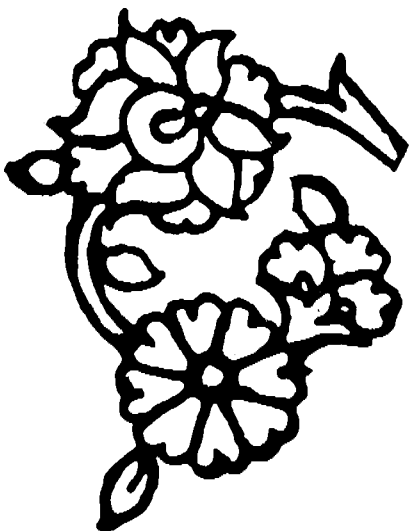
ای ایمان آورندگان، به سوی خدا برگردید و توبه کنید، توبه‌ای بی‌بازگشت. ملا عبدالرزاق کاشانی در خصائص جوانمردان توبه را باب اول شمرده است. وی توبه را اصل و اساس در باب عفت می‌داند و مبدأ و فاتحه احسان و مروت می‌خواند.

اما در این راه نباید گرفتار زیاده روی و یا کم‌روی شد. چرا که افراط حرص و شره را در پی دارد که صفات بهائم و حیوانات است و تفریط جمود و خمود را بدنبال می‌آورد که صفت جامدات می‌باشد. میانه روی پیشه انسان متعادل است و جوانمرد زمانی که عزم توبه دارد، اندیشه برگشت به گذشته را هرگز به ذهن خود راه نمی‌دهد:

«... صاحب فتوت کسی تواند بود که چون نیت رجوع از چیزی جزم کرد و روی دل را از آن بگرداند، هرگز با آن معاودت ننماید و خاطر امکان عود او را در دل نگذارد» (۳۲)

«توبه» با شکیبایی و صبر همراه است. از ضرورت‌ها و لازمه‌های فتوت عزم مردانه و قوت و صبر بر امور و ثبات است، و توبه نصوص مستلزم صبر است از لذات و مشتهیاتی (۳۳) که از آن اعراض کرده باشد» (۳۴)

از دو خصلت توبه و صبر حسن سمت و



ورع در نفس پیدا می‌گردد. «حسن سمت و محبت اموری است که موجب کمال نفس و علو قدر بود»

ورع یا پرهیزگاری دوری از گناهان و زشتیها و همراهی با نیکوئیهاست. بقول عارف ما: ورع «اجتناب از امور قبیح و ملازمت اعمال جمیل» است. (۳۵) هنگامی که ورع و پرهیزگاری ملکه وجود آدمی گشت، در کسب روزی و به دست آوردن مال نیز میانه روی را پیش می‌گیرد و قناعت را پاس می‌دارد. «قناعت، تساهل است در اسباب معاش و اقتضای آن بر قدر کفاف و تجمل، و اظهار فاخه ناکردن. استغنا نمودن و احتیاج پوشانیدن و اظهار فاخه ناکردن. چه کفاف حدی معین است در تحصیل معاش که چون از آن بگذرد، نهایت ندارد و آنگاه حرص مستولی گردد و ورع باطل کند» قناعت قرین نظم و برنامه‌ریزی است. «در قناعت از انتظام ناگزیر بود، و آن تقدیر امور و ترتیب اسباب است به حسن مصالح» (۳۶)

مولا علی فرموده است: كُنْ مُقَدِّرًا وَلَا تَكُنْ مُقْتَرًا (۳۷)

خرج به اندازه کن، اما تنگ باز مگیر هفت قرن بعد، این جمله در شعر شیخ شیراز، سعدی، آمده است:

«چو دخلت نیست خرج آهسته تر کن که می‌خوانند ملاحان سرودی اگر باران به کوهستان نبارد به سالی دجله گردد خشک رودی»

سرانجام قناعت، آزادگی است و چشم از غیر خدا فرو بستن، خودبسنده بودن و به خود اتکا داشتن. «نهایت قناعت، حریت باشد» و آن اکتساب مال است بی‌مهانت و مذلت و انفاق آن در مصارف جمیل بی‌ریا و منت. «آزادگی و حریت، سرمایه فتوت و عنوان مروت است.

### باب دوم در سخا

«سخا، افادت چیزی است که باید داد، کسی را که شاید داد بر وجهی که باید داد، بی‌زحمت منتی یا توقع غرض و عوضی و گر همه ثنا و مدح باشد».

لَجَاهِلٍ سَخِيٍّ أَحَبُّ إِلَيَّ مِنْ غَائِدٍ بَخِيلٍ (۳۸)  
 جاهل بخشنده را بیشتر دوست دارم تا  
 عابدی که از دیگران دروغ می‌ورزد.  
 سخاوت‌مندی مرتبه‌هایی دارد، کمترین درجه  
 سخا، مسامحت است. «... و آن ترک حقی  
 مالی بود که ترک آن لازم نباشد بر سیل  
 تبرع» (۳۹) مرتبه دوم مسامحت است و مسامحت  
 «بسدل چیزی است که دادن آن واجب  
 نباشد» (۴۰) در مرحله بعد، «مواسات» قرار  
 دارد. «بذل مال در معاونت یاران و دوستان و  
 شرکت دادن ایشان در هر چه بدو مخصوص  
 بود» (۴۱) دیگر «کرم» است و کرم «انفاق مال به  
 سهولت و طیب نفس در امور عظام و مقاصد  
 عالی» (۴۲) «بذل نیز درجه دیگری از سخاوت  
 است. که سرور نفس به اعطاء مال است. (۴۳)  
 اما بالاترین درجه و مرتبه سخا، بذل مال با  
 وجود احتیاج بدان است که اشرف این خصال  
 و أعزّ این انواع می‌باشد. خداوند متعال در  
 قرآن کریم از ایثارگران بدینگونه یاد می‌کند:  
 يُؤْتِرُونَ عَلَيَّ أَنفُسِهِمْ وَ لَوْ كَانَ بِهِمْ  
 خَصَاصَةٌ (۴۴)

مهمان را بر خود می‌گزینند، هر چند که به  
 طعام آرزومند و نیازمنداند.  
 وَيُطْعِمُونَ الطَّعَامَ عَلَيَّ حُبَّةً مَسْكِينًا وَ يَتِيمًا  
 اسیراً (۴۵)

چنین است آیین مردان دین  
 کسی کاو زیزدان بود بریقین

### باب سوم در تواضع

تواضع، فروتنی، مرتبه‌ای از مراتب  
 شجاعت است و آن «مطیع گردانیدن قوت  
 غضبی» است (۴۶) کمال و اعتدال «قوت،  
 تواضع است. اگر این نیرو به افراط بیانجامد.  
 کبر و عجب و حقد و تهور را به بار می‌آورد و  
 اگر به تفریط بگراید جبن و خوف سستی  
 ارمغان آنست. (۴۷)

فروتنی زمانی ارزش بیشتری پیدا می‌کند  
 که انسان آنرا در نهایت قدرت و مکتب انجام  
 دهد و گرنه به قول شاعر:

تواضع زگردن فرازان نکوست  
 گداگر تواضع کند خوی اوست

به همین نسبت نرم خویی و رفق و مدارا و  
 تأنی نیز صفات پسندیده‌ای هستند که نتیجه  
 تواضع گردن فرازان نیکو خصال است. این  
 مضمون که در شعری به جوانمرد پوریای ولی  
 نسبت داده شده است بخوبی نمایان می‌گردد!  
 «گر بر سر نفس خود امیری مردی

گر بردگران خرده‌نگیری مردی  
 مردی نبود فتاده را پای زد  
 گر دست فتاده‌ای بگیری مردی»

### باب چهارم در أمن

جوانمردانی که آراسته به صفات پرهیز و  
 بخشش و فروتنی شده‌اند. به صفت امن  
 موصوف می‌شوند.

«أمن ثقت و طمأنینت نفس است.» (۴۸)  
 و این بدان معنی است که:

«در مخاوف و مصائب جزع نکنند، در  
 وقایع و مهالک بددل نگردد.» (۴۹)  
 اولئك لَهُمُ الْأَمْنُ وَ هُمْ مُهْتَدُونَ (۵۰)

### باب پنجم در صدق

راستگویی و صداقت از ویژگیهای بارز  
 جوانمردان و فتیان است. صدق مبنی و اساس  
 حکمت است. کمال‌الدین عبدالرزاق گفته  
 است: «چنان باید کرد تا درست گفتاری و  
 درست کرداری ملکه گردد» (۵۱) صدق دو بعد  
 دارد، صدق در نیت و صدق در کردار، پوینده  
 راه و جوینده طریق در دل و جان بایستی تنها  
 خدا را در نظر داشته باشد. «استقامت قصد  
 است، توجه به جناب اوتعالی، به هر کار که در  
 آن شروع کند.» (۵۲)  
 فَاسْتَقِيمُوا إِلَيْهِ (۵۳)

به همین قیاس کذب و دروغگویی آفت  
 جوانمردی است و در آیین رادمردان گناهی  
 بالاتر از دروغگویی وجود ندارد.

دروغ در «حیض الرجال» خوانند و هیچ  
 عیب و ناجو نمردی بدتر از دروغ نیست. (۵۳)  
 بعد دینه صدق، صدق در فعل است و  
 آن این است که «حقوق هر صاحب حقی بر او  
 موثی دارند و از انواع خیانت و جنایت و هر  
 چه شرعاً یا عرفاً مکروه بود، احتراز واجب  
 شمارند» (۵۴)

صداقت در کردار، در عمل انسان پیرو  
 طریق فتیان خود را آشکار می‌سازد، کردار و  
 گفتار و پندار جوانمردان یکی است.

### باب ششم در هدایت

جوانمرد و پیرو آیین فتیان، هنگامی که در  
 طریق رادمردی گام برداشت، قدم در راه  
 هدایت می‌زند و با چشم دل و گوش جان  
 آنچه نادانی و ناشنیدنی است می‌بیند و  
 می‌شنود، الله مه هدایت «عبارت است از افتتاح  
 عین بصیرت به مدد توفیق و اکتمال آن به نور  
 تائید تا مطلوب را عیان مشاهده کنند» (۵۵)

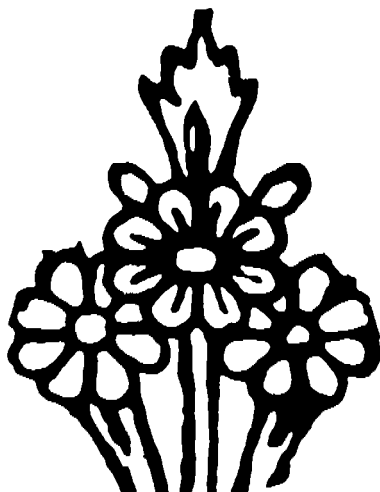
وَالَّذِينَ يَهْتَدُوا مِنَّا نُهْدِيَهُمْ سُبُلَنَا  
 ملاعبه ایزاق هدایت را در شناخت حق  
 تعالی و پیروی از احکام او می‌داند:

«... هدایت، راه یافتن به معرف حق جل و  
 علا، تصدیق به وجود او و علم توحید و  
 اخلاص و معرفت صفات و افعال او و معرفت  
 انبیاء و اولیا، و خواص و اصفیاء است.» (۵۶)  
 «واهدت، به احکام الهی و تمیز میان  
 واجبات و مباحثات و مکروهات  
 و محظورات»

### باب هفتم در نصیحت

خیرخواهی و مردم را به کار نیک فرا  
 خواندن از داب جوانمردان و فتیان است.  
 مبدأ ظهور نور عدالت و مبنی و اساس  
 صداقت، نصیحت است.

«نصیحه، نیکخواهی خلق خدا باشد و  
 تنبیه ایشان بر طریق بر و صلاح و ترغیب ایشان  
 در خیرات دبا و عقبی» (۵۷)



نصیحت گو می‌بایست ناصح سان‌ها در طریق و نیکی و اخوت، تعاون و تودد و انصاف مکافات (مقابله احسان) مثل یا زیادت) باشد.

جوآنمرد همواره در پی کسب رضای خالق به دلجویی از خلق می‌پردازد و با مردم در رفق و مدارا و دوستی می‌کوشد. رادمرد دوستانش را از دست نمی‌دهد، بلکه روز به روز به شمار آنان می‌افزاید. وی سخن حکیم سنایی را به گوش دارد که:

بد کسی دان که دوست کم دار  
زوبتر چون گرفت بگذارد<sup>(۵۸)</sup>

### باب هشتم در وفا

صاحب تحفة الاخوان می‌گوید: «وفا، نهایت اقدام فتوتست و غایت کمال قوت فطرت»<sup>(۵۹)</sup> وفاداری، بر سر پیمان بیدن و عهد را بسجای آوردن از ویژگیهای مردی و مردانگی است و جوآنمردان، بیش از هر چیز با این صفت شناخته می‌شوند، تکیه کلامهایی مانند: حق دوستی و رفاقت، حق نای و نمک، حق سلام و علیک، که هنوز هم در زبان گفت و شنود عارف و عامی جای دارد، بازمانده‌ای از آن سنت نیک و یادآوری رادردی‌ها و پهلوان منشی، دلیر مردان این مرز و بوم است. عارف ما در این باب نمونه‌ها و اقوال بسیار نقل می‌کند و از کتاب خدا، نشانه‌ها می‌آورد:<sup>(۶۰)</sup>

إِبْرَاهِيمَ الَّذِي وَفَى<sup>(۶۱)</sup>

در مدح علی(ع) نیز نازل شده است که:

يُوفُونَ بِالَّذِرِّ

و از کسانی می‌گوید که پیمان نگهدار و عهد ناشکن هستند:

...وَأُولَ الْأَنْبِيَاءِ الَّذِينَ يُؤْفُونَ بِعَهْدِ اللَّهِ وَلَا يَنْقُضُونَ الْمِيثَاقَ

وفای به عهد از ویژگی‌های ایمان آورندگان است:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ

و رسول اکرم(ص) نیز دیده‌اری را در وفای به عهد شمرده است:

لَا دِينَ لِمَنْ لَا عَهْدَ لَهُ<sup>(۶۲)</sup>

دین ندارد، آنکس که پایبند به عهدش نمی‌باشد.

### باب نهم، آفات فتوت و قوادح مروت

در باب نهم کتاب تحفة الاخوان، آفات‌های راه جوآنمردان و طریق فیتان گوشزد می‌شود. بدترین بلاها و سخت‌ترین سدهای راه مروت، «عجب و کبر» است. خودبینی و خودپسندی بلایی است که جوآنمرد را در دره هولناک «منیت» سوق می‌دهد و سرانجام او را به ورطه نابودی می‌کشاند. پرتو نوع دوستی و عشق به نیکی و همدلی و همکاری را در ذهن و دلش خاموش می‌کند و آسایش و آرامش درونش را برهم می‌زند. جوآنمرد اگر به عجب و کبر موصوف شود، فضیلت عین رذیلت گردد و فطرت را از بلوغ غایت و کمال منع کند و به جمال و کمال خویش معذور گردد و صاحب خود را به حُسان فضیلت بفریبد.<sup>(۶۳)</sup>

سرور کائنات و مفخر موجودات در این خصوص فرموده است: لَوْلَمْ تَذَبُّوا لَخَشِيتُ عَلَيْكُمْ

مَا هُوَ أَشَدُّ مِنَ الذَّنْبِ الْعُجْبِ، الْعُجْبِ الْعُجْبِ.<sup>(۶۴)</sup>

باز فرمود: مَنْ تَكَبَّرَ وَضَمَّهُ اللَّهُ<sup>(۶۵)</sup>

عجب و خودبینی، در تضاد با همدلی و همراهی است. و اگر پایه همدلی استوار نباشد از جوآنمردی نمی‌توان سخن گفت:

«چون قاعده مروت خراب شد، بنیان فتوت ساقط گشت»<sup>(۶۶)</sup> و باید دانست که گام اول در فتوت پای بر خود نهادن است.

از دیگر آفات فتوت، تذیر و اسرافست که ضد قناعت می‌باشد. اسراف‌کاران و

تذیرکنندگان از مقام فتوت دور می‌افتند.

إِنَّ الْمُبْتَدِرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ<sup>(۶۷)</sup>

و از جمله آفات جوآنمردی مفاخرت و مباهاتی است که به دعوی نزدیک باشد. در

حدیث است که: كُلُّ مُدَّعٍ كَذَّابٌ<sup>(۶۸)</sup>

و به قول سعدی:

چون خود را زنیگان شمردی بدی

نمی‌گنجد اندر خدایی خودی

اگر مردی، از مردی خود مگوی

نه هر شهسواری به در برد گوی  
پیاز آمد آن بی‌هنر جمله پوست  
که پنداشت چون پسته مغزی در اوست<sup>(۶۹)</sup>

### باب دهم در فرق میان فتی و مفتی و مدعی

«فتی، جوآنمرد است و جوآنمرد شخصی بود در فضایل خلقی کامل و از دنیا با و رذایل نفسانی مجتنب»<sup>(۷۰)</sup>

«مفتی، طالب فتوت باشد و در تحصیل آن سعی و خصال آن را مراعی در طریق فضایل پویان و مقاصد شریف را جویان، غایات آنرا مشتاق و نگران در مضایق آن بتکلف گذران»<sup>(۷۱)</sup>

«مدعی، شخصی بود خود را به زئی جوآنمردان بیاراسته و به حلیت فیتان، متحلی گشته، نه سیرت ایشان گرفته و نه در طریق ایشان قدمی رفته، گاه اموال بسیار بذل کند نه از روی سخاوت و گاه مرتکب اخطار و احوال شود، نه از سر شجاعت بل جهت تقدم بر اخوان...

در آشکارا بر خلاف نهان رود و ظاهرش منافی باطن بود، احوالش در جُبْن و تَهَوُّر مختلف و عاداتش میان بخل و اسراف متردد»<sup>(۷۲)</sup>

خاتمه کتاب شریف «تحفة الاخوان فی خصائص الفیتان»، با سه فصل سرانجام می‌یابد. در فصل اول طریق کسب فتوت و راه یافتن به جرگه جوآنمردان نشان داده می‌شود.

### در طریق کسب فتوت

هر کس در دل آرزوی پیوستن به سلک جوآنمردان را داشته باشد، راه رسیدن به ایشان را می‌یابد. آرزوی نیکخواهی و جوآنمردی برخاسته از فطرت پاک و بی‌آلایش جوینده راه است.

«... هر کرا خاطر فتوت بر دل گذر یابد و داعیه سلوک این طریقت از باطن منبعث گردد، بشارت باد به سلامت فطرت و صلاحیت ولایت، چه، صحت و قوت ارادت غایت استعداد و قابلیت باشد.» خواجه عارفان،



شیخ عبدا... انصاری می‌گوید: «اگر نخواستی داد، ندادی خواست»

چه صدق طلب، امارت وجدان است که گفته‌اند: «الْمُطَلَّبُ وَالْوَجْدَانُ تُؤَامَانُ»<sup>(۷۳)</sup>

یعنی: خواستن توانستن است. خصائص اصحاب فتوت و سیر و طریق ایشان، فصل دوم از خاتمه کتاب، تاکید بر ویژگیهای پیروان راه جوانمردی است. در اینجا باز هم بر «وفا» و «صدق‌عهد» انگشت نهاده شده است. «أشرف خصایص انسان وفاست و صدق عهد و وعد»<sup>(۷۴)</sup> در قرآن کریم از نشانه‌های مؤمنان به صدق و وفای ایشان، اشاره شده است:

مِنَ الْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ<sup>(۷۵)</sup> ...

در مورد اسماعیل (ع) نیز خداوند می‌فرماید:

إِنَّهُ كَانَ صَادِقَ الْوَعْدِ<sup>(۷۶)</sup>

رازدانی و رازداری و کتمان سر نیز از ویژگیهای جوانمردان و گروندگان به آیین ایزدی است. و در این راه از جانبازی هم ابایی ندارند.

«از خصائص ایشان» مبالغت در حفظ اسرار و کتم آن از اغیار تا اگر یکی را به شمشیر تهدید کنند یا به آتش تعذیب نمایند، جز کتمان از او نیابند»<sup>(۷۷)</sup> چنین است که رادمردان سر می‌دهند ولی سر نمی‌دهند. مقتدای فتیان و مولای جوانمردان علی (ع) فرموده است:

صُدُورُ الْأَحْرَارِ قُبُورُ الْأَسْرَارِ.

سینه آزادگان، گورستان رازهاست.

شاعری عرب در باب رازدانی آزاد

جوانمردان خوش سروده است که:

لِكُلِّ أَمْرٍ شَغْبٌ مِنَ الْقَلْبِ فَارِعٌ

و مَوْضِعٌ نَجْوَى لِأَيَّامِ إِطْلَاعِهَا

در دل هر کس جایگاهی است که گنجینه

رازهاست و دیگران را بدان راهی نیست. ویژگی دیگر «تکرم» می‌باشد که ملاعبدالرزاق باریزینی تمام آنرا در قالب واژه‌ها به تعریف درآورده است:

«بزرگی نمودن از دنیا و خسایس و رعایت حرمت و حشمت به احتراز از مواقع تهمت و بشهمت... جهت صیانت عرض و آب روی»<sup>(۷۸)</sup>

یعنی جوانمرد بایستی کردارش چنان باشد که با شأن وی برابری کند، از موضع تهمت بپرهیزد و رفتار نیکش جلوه‌گری نماید. دیگر از خصوصیت‌های، فتیان «سعه صدر» ایشان است.

رفتار جوانمرد در همه حال با تعادل همراه است، تند و نرمخویی را به موقع ظاهر می‌سازد و در سینه گشاده در برابر دیگران دارد. این خصوصیت او را شایسته راهبری دیگران می‌سازد که گفته‌اند: آلَةُ الرَّيَاسَةِ سِعَةُ الصَّدْرِ. ابزار ریاست سعه صدر است.<sup>(۷۹)</sup>

این ویژگی جوانمرد در برخورد او با دشمنان و دوستان جلوه می‌کند: «عزت و غلظت است با دشمنان و بدنفسان و متهمان و رفق و مدارا با دوستان و مسکینان و فرودستان» و اگر بر دشمنان نیز ببخشاید نیک‌تر است. به قول خواجه شیراز، اینان آسایش دوگیتی را به دست آورده‌اند: آسایش دوگیتی تفسیر این دو حرف است

با دوستان مروت با دشمنان مدارا<sup>(۸۰)</sup>

فصل سوم خاتمه کتاب و بخش پایانی آن در بزرگداشت خدمت و ضیافت است. جوانمردان دست و سینه‌ای باز سفره‌ای گشاده دارند و خدمت به خلق را کسرشان خود نمی‌دانند.

«از لوازم فتوت، ملازمت خدمت و مواظبت بر سنت ضیافت است.» که دنیا به مانند

کاروانسرائی است که خلق خدا مهمانان آن و جوانمردان مهد نداران آنند. حکایت همچنان باقی

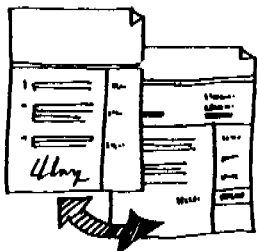
- ۱- قابوسنامه، چار، لیوی، ص ۱۳۹ به بعد بخش ۳ظ
- ۲- خانقاه.
- ۳- رجوع کنید به «هنگ معین» - جلد پنجم - صفحه ۱۰۸.
- ۴- تفحات الانس ص ۴۲۸.
- ۵- وفات: ۶۹۹ هجری قمری.
- ۶- وفات: رمضان ۷۱۶ هجری قمری.
- ۷- ۶۳۲ - ۵۲۹ - ق.
- ۸- به نقل از: مع، دکتر محمد، «فرهنگ معین»، جلد پنجم، ص ۸۳۲ - ۸۳.
- ۹- ص ۲۳۳ - تفة الاخوان
- ۱۰- منبع پیشین، ص ۲۲۴
- ۱۱- منبع پیشین.
- ۱۲- منبع پیشین.
- ۱۳- منبع پیشین ص ۲۲۶.
- ۱۴- منبع پیشین، ص ۲۳۰.
- ۱۵- ابن طریقت راه و روش است.
- ۱۶- ابن حقیقت ست.
- ۱۷- تو رفیق من سنی و من رفیق جبرئیل هستم و جبرئیل رفیق خداست.
- ۱۸- تحفة الاخوان، ص ۳۲-۳۳
- ۱۹- برانگیخته نام تا اخلاق نیکو را به کمال برسانم.
- ۲۰- سوره قلم، به ۴.
- ۲۱- تحفة الاخوان و خصائص الفتنان، ص ۲۳۲.
- ۲۲- منبع پیشین ص ۲۳۲.
- ۲۳- همانجا.
- ۲۴- سوره جمع - آیه ۱.
- ۲۵- مولانا، «ثنوی معنوی، دفتر یکم، بیت‌های ۳۴۹۲-۹۳.
- ۲۶- جمع داعیه انگیزه.
- ۲۷- تحفة الاخوان فی خصائص الغنیان، ص ۲۳۳.
- ۲۸- منبع پیشین



ترتیب کار هم از این قرار است که هر هفته دفترچه یا نشریه‌ای درباره موضوعی که باید مورد بحث قرار گیرد تهیه و برای گروه مطالعاتی فرستاده می‌شود. سپس در رادیو درباره آن بحث می‌شود بدون اینکه اظهار نظر صریحی بعمل آید، زیرا منظور ارائه طریق نیست بلکه روشن ساختن موضوع است. بدین طریق اعضای گروه‌های مزبور که به رادیو گوش داده‌اند همان مباحثات را در انجمن دنبال می‌کنند سپس نظریات و راه‌حلهائی را که به نظرشان می‌رسد می‌نویسند و به رادیو می‌دهند تا در برنامه بعدی رادیو مورد تفسیر و تشریح قرار گیرد.

همانطور که ملاحظه می‌شود به این طریق اشخاص غیر عضو هم که به موضوعات تعاونی علاقمند هستند مستقیماً می‌توانند از این روش تعلیماتی که خاص اعضا است بهره‌گیرند. این رویه در بعضی روشهای آموزشی جهت تربیت مدیران و مجریان شرکتهای تعاونی که در آینده بیان خواهد شد نیز به مورد اجرا گذاشته می‌شود.

بقیه از صفحه ۳۲



۷- در هنگام دریافت صورتحساب نهایی آنرا با صورتجلسه تحویل مقایسه کنید.

- قیمت‌ها را کنترل کنید.
- کیفیت و مقادیر را کنترل کنید.
- تخفیف‌ها را کنترل کنید.
- موارد اضافی را کنترل کنید!

نهایتاً، بخاطر داشته باشید که همیشه مواد اولیه جدید، قطعات و ابزارهای جدیدی وارد بازار می‌شوند، سعی کنید از این نظر خود را با مواد و اقلام جدید هماهنگ سازید.

بین‌المللی تعاون (آی.سی.ای) در سال ۱۸۹۵ می‌باشد. سال ۱۹۹۴، یادآور یکصد و پنجاهمین سال جنبش پیشگامان راچدیل بود. اولین «خانه تعاون» یا اولین فروشگاه کوچک پیشگامان این جنبش در تادلین واقع در راچدیل که اکنون بصورت موزه درآمده است، محل بازدید انبوه مردم از اقصی نقاط دنیا همچون میانمار، کنیا یا ژاپن می‌باشد تا در آنجا «ریشه‌های» تعاونی کنونی را بیابند.

در سال ۱۸۴۴ بذره‌های بسیار کوچک تعاونی در راچدیل کاشته شدند، سپس به دست تندباد حوادث افتادند و از آن زمان تاکنون در غوغای جنگهای جهانی و انقلابات و تحولات سیاسی اجتماعی به بقای خود ادامه داده‌اند و امروزه در بیشتر کشورها آن جوانه‌ها به بار نشسته‌اند. تعاونی دست‌آوردی قابل تأمل است و خواه در اسلو، سیرالئون، سوئیس، سریلانکا یا هر جای دیگر باشد، ارزش تعمق و تفکر را دارد.

ایان ویلیامسن، مدیر سرویس خبری اتحادیه تعاون انگلیس

- \* 1- Roch 'ali Equitalle Pianeers Society
- 2- Mary Treacy
- 3- Sumkist
- 4- Land O'lakes
- 5- Nationwide lmsurance
- 6- Welch
- 7- Ocean Sqray
- 8- Germany's DG Bank
- 9- Holland's Ralolank
- 10- Mondragon

بقیه از صفحه ۵۵

خلاصه‌ای از صورت جلسه و موضوعات مورد بحث را برای رادیو و مطبوعات ارسال دارند. ممکن است تهیه خلاصه مزبور به آموزگار دبستان محل واگذار شود.

در ایالت کبک دست به تجربه جالبی زده‌اند، به این معنی که در ایجاد مباحثات از فرستنده رادیوئی خاصی کمک می‌گیرند.

- ۲۹- منبع پیشین، ص ۲۳۴.
- ۳۰- منبع پیشین، ص ۲۳۴.
- ۳۱- همانجا، ص ۳۵-۲۳۴.
- ۳۲- تحفة الاخوان، ص ۲۳۷.
- ۳۳- مشتهیات: امبال، آرزوها.
- ۳۴- تحفة الاخوان، ص ۲۳۷.
- ۳۵- همانجا ص ۲۳۷.
- ۳۶- همانجا ص ۲۳۸.
- ۳۷- همانجا ص ۲۳۸.
- ۳۸- همانجا
- ۳۹- همانجا ص ۲۴۰. حدیثی است از رسول اکرم (ص).
- ۴۰- همانجا. ۴۳ و ۴۲: همانجا ص ۴۴-۲۰.
- ۴۱- همانجا.
- ۴۴- آیه ۸ سوره حشر.
- ۴۵- آیه ۸ سوره دهر.
- ۴۶- تحفة الاخوان ص ۲۴۴.
- ۴۷- همانجا.
- ۴۸- همانجا ص ۲۴۹.
- ۴۹- همانجا.
- ۵۰- آیه ۸۲ سوره انعام.
- ۵۱- تحفة الاخوان، ص ۲۵۲.
- ۵۲- آیه ۶ سوره فصلت
- ۵۳- دروغ و افترا و سخن چینی و غیبت. کلام بی‌فایده
- ۵۴- تحفة الاخوان، ص ۲۵۱
- ۵۵- تحفة الاخوان ص ۲۵۱-۶-۲۵۴
- ۵۶- تحفة الاخوان، ص ۲۵۴.
- ۵۷- همانجا ص ۲۵۵.
- ۵۸- همانجا ص ۲۵۵
- ۵۹- سنایی، حدیقه الحقیقه، چاپ مدرسه رضوی، ص ۴۸۸-۱۵.
- ۶۰- تحفة الاخوان، ص ۲۶۲. ۷۰- هم‌جا ص ۲۶۹.
- ۶۱- آیه ۳۷ سوره النجم. ۷۱- هم‌جا.
- ۶۲- تحفة الاخوان ص ۲۶۴. ۷۲- هم‌جا، ص ۲۷۳.
- ۶۳- تحفة الاخوان، ص ۲۶۵. ۷۳- هم‌جا، ص ۲۷۳.
- ۶۴- تحفة الاخوان، ص ۲۶۶. ۷۴- هم‌جا، ص ۲۷۵.
- ۶۵- همانجا. ۷۵- سوره احزاب، آیه ۲۳.
- ۶۶- همانجا، ص ۲۶۷. ۷۶- سوره مریم، آیه ۱۹.
- ۶۷- سوره اسری - آیه ۲۷. ۷۷- تحفة الاخوان، ص ۲۷۵.
- ۶۸- تحفة الاخوان، ص ۲۷۶. ۷۸- تحفة الاخوان، ص ۲۷۶.
- ۶۹- سعیدی، بوستان. ۷۹- مندرج به حضرت علی (ع)
- ۸۰- دیوان حافظ، به تصحیح دکتر غنی. علامه قزوینی، تهران، انتشارات اقبال، ۱۳۷۱، چاپ دوازدهم غزل پنجم.

## ● افزایش سرمایه تعاونیهای

**مصرف** - پنج هزار و ۹۳۷ شرکت تعاونی مصرف با سرمایه‌ای بالغ بر ۱۲۰ میلیارد ریال تا پایان سال ۷۳ در سطح کشور در امر عرضه کالاهای مختلف به اعضا خود فعال بوده‌اند. به گزارش وزارت تعاون، شرکت‌های تعاونی مصرف در سال ۷۳ از نظر تعداد دو درصد و از لحاظ سرمایه ریالی با ۴۰/۵ درصد (۳۴/۴ میلیارد ریال) نسبت به سال ۷۲ رشد داشته‌اند.

کل فروش تعاونیهای مصرف در سال ۷۳ بالغ بر یک هزار و ۸۱۷ میلیارد ریال بوده که نسبت به رقم مشابه در سال قبل از آن بیش از صد درصد افزایش نشان می‌دهد. ۷۴/۸/۲

## اقتصاد

### ● رشد اقتصاد ایران - بانک مرکزی

جمهوری اسلامی ایران اعلام کرد: رشد واقعی اقتصاد ایران در سال ۷۳ ادامه داشت و ارزش تولید ناخالص داخلی (به قیمت‌های ثابت) نسبت به سال ۷۲ به میزان سه درصد افزایش یافت. کسری بودجه دولت در سال گذشته به ۱۸۶ میلیارد ریال رسید که حدود یک درصد کل بودجه و کمتر از ۰/۳ درصد ارزش تولید ناخالص داخلی به قیمت‌های جاری بود.

بالا رفتن درآمد حاصل از مالیات و نفت باعث شد که مجموع درآمدهای دولت افزایش یابد. ۹۸ درصد درآمد مصوب در قانون بودجه سال ۷۳ تحقق یابد. ۷۴/۷/۱

● **کاهش بدهی خارجی** - معاون بانک مرکزی اعلام کرد: بدهیهای خارجی ایران تا پایان سال جاری شمسی به ۱۷ میلیارد دلار کاهش داده خواهد شد.

وی گفت: در آغاز سال ۱۳۷۴ ایران در مجموع ۲۵/۲۷۲ میلیارد دلار بدهی خارجی داشت که ۴/۹۲۶ میلیارد دلار آن را بدهیهای قابل پرداخت میان مدت تشکیل می‌دهد و ۶۰۳ میلیون دلار بهره آنهاست.

بزرگترین سهم از دیون خارجی ایران ۱۱/۵۰۲ میلیارد دلار شامل بدهیهای قسطبندی شده است که در کنار ۱/۸۵۲ میلیارد دلار بهره‌ای که به آن تعلق می‌گیرد، جمع آن به بیش از ۱۳ میلیارد دلار می‌رسد. وی افزود: در سال ۷۳، ۵/۵ میلیارد دلار و در نیمه اول سال جاری نیز ۲/۵ میلیارد دلار از بدهیهای خارجی پرداخت شد و در نیمه دوم امسال نیز ۳/۵ میلیارد دلار دیگر پرداخت خواهد شد. ۷۴/۷/۲۸



## تازه‌های اقتصادی

### از میان خیرها

#### اشاره:

امروز جمهوری اسلامی ایران با اتکاء به منابع سرشار و نیروهای متخصص داخلی در راه سازندگی کشور گام برمی‌دارد. دولت خدمتگذار تلاش دارد ضمن عمران و آبادانی کشور رشته‌های وابستگی اقتصادی به خارج را نیز یکی پس از دیگری قطع نماید. در این رهگذر ما هر روز شاهد خبردهای امیدبخشی از گوشه و کنار کشور در زمینه‌های مختلف اقتصادی، اعم از افزایش تولیدات داخلی و افتتاح طرحها و پروژه‌های عمرانی و صنعتی هستیم.

مجلسه تعاون به منظور آگاهی خوانندگان از رویدادهای مهم اقتصادی بر آن است از این پس صفحاتی را به چکیده تازه‌ترین اخبار اقتصادی کشور اختصاص دهد و اینک اولین بخش از این نوع مطالب از نظر گرمی خوانندگان محترم می‌گذرد:

صنعت و معدن ۳/۹ میلیارد ریال، بخش مسکن ۱/۶ میلیارد ریال و در بخش تعاونیهای مصرف و حمل و نقل حدود ۱۲/۵ میلیارد ریال وام پرداخت شده است.

میزان سپرده تعاونیهای کشور نزد صندوق تعاون در نیمه اول سال جاری ۱۰ میلیارد ریال و سرمایه این صندوق ۲۷ میلیارد ریال اعلام شد. ۷۴/۷/۱۷

### بخش تعاون

● **پرداخت وام** - مدیرعامل صندوق تعاون اعلام کرد: این صندوق در نیمه اول سال جاری بالغ بر ۲۰ میلیارد ریال تسهیلات اعتباری به تعاونیها اعطا کرده است. وی گفت: در بخش کشاورزی و دامپروری بالغ بر ۱/۵ میلیارد ریال، بخش

● **معامله ۷۹ میلیون مهم در بورس** - به گزارش سازمان بورس تهران در نیمه اول سال جاری تعداد بیش از ۱۹ میلیون و ۷۱ هزار سهم به ارزش بیش از ۵۶ میلیارد و ۶۱۳ ریال در بورس معامله شد که از نظر تعداد سهام به میزان ۳۳/۶۶ درصد و از لحاظ حجم ریالی معاملات انجام شده ۷۴/۹۸ درصد افزایش در مقایسه با شش ماهه اول سال گذشته (۷۳) نشان می‌دهد.  
۷۴/۷/۱

## صنایع

● **افزایش تولید لوازم خانگی** - مدیرکل آمار و اطلاعات وزارت صنایع اعلام کرد: در پنج ماهه اول سال جاری تولیدات صنایع غذایی ۲۸ درصد، ماشین‌های باشوئی ۶۱ درصد، کولر آبی ۷۵ درصد و صنایع سلولزی ۴۵ درصد نسبت به مدت مشابه سال قبل افزایش داشته است.

در همین مدت تولید پودرهای شوینده، لوازم بهداشتی و داروها به ترتیب ۲۱، ۱۴ و ۹ درصد افزایش نشان می‌دهد.

همچنین تولید یخچال و یخ‌ساز فریزر هفت درصد و تراکتور بخاطر وجود مشکلات ارزی ۵۰ درصد کاهش یافت. ۷۴/۷/۲۴

● **افزایش تولید روغن نباتی** - مدیرکل صنایع غذایی و دارویی، آرایشی و بهداشتی وزارت صنایع اعلام کرد: میزان تولید روغن نباتی در کشور در شش ماهه اول سال جاری با ۲۶ درصد افزایش نسبت به مدت مشابه سال قبل به ۳۵۰ هزار تن رسید. حدود ۳۵ هزار تن از این میزان روغن مایع بود.

وی گفت: با سرمایه‌گذاریهای انجام شده، واحدهای داخلی اکنون قادر هستند سالانه حدود ۲۵۰ هزار تن روغن مایع تولید کنند و نیاز کشور به واردات آنرا تامین نمایند و پیش‌بینی کرد تولید روغن نباتی تا پایان امسال به ۸۵۰ هزار تن برسد. ۷۴/۷/۳۰

● **افزایش تولید شوینده‌ها** - مدیرکل صنایع غذایی و دارویی، آرایشی و بهداشتی وزارت صنایع اعلام کرد: میزان تولید انواع شوینده‌ها در شش ماهه اول سال جاری به ۱۰۶ هزار تن رسید که نسبت به مدت مشابه سال قبل ۳۲ درصد رشد داشت. وی گفت: ظرفیت موجود تولید پودرهای

شوینده در کشور ۳۵۰ هزار تن و نیاز سالانه کشور ۲۰۰ هزار تن است که می‌توان با استفاده از ظرفیت خالی واحدها و تامین ارز صادراتی مازاد تولید را صادر کرد.

وی نیاز به صابون درجه یک بهداشتی در کشور را سالانه ۳۵ هزار تن ذکر کرد و افزود: به علت عدم تخصیص ارز کافی برای تولید صابون، تولید آن کاهش یافته است.

به گفته وی، سالانه ۳۰۰ هزار تن مایع ظرفشویی در کشور تولید می‌شود و نیاز فعلی کشور اکنون ۱۰۰ تا ۱۲۰ هزار تن است. ۷۴/۷/۳۰

● **طرح توسعه ورق گالوانیزه** - مدیرعامل گروه قطعات فولادی ایران اعلام کرد: طرح توسعه ۲۷۰ هزار تنی ورق گالوانیزه گرم پایان سال آینده به بهره‌برداری می‌رسد که با ۶۰ هزار تن تولید فعلی، میزان تولید گروه قطعات فولادی ایران به ۳۳۰ خواهد رسید.

وی گفت: با تولید ۳۰ هزار تن ورق گالوانیزه و دو هزار تن سیم مغز فولادی در سال جاری حدود ۶۰ میلیون دلار صرفه‌جویی ارزی می‌شود. ۷۴/۷/۲۰

● **افزایش تولید آبگرمکن و بخاری** - مدیرکل صنایع فلزی وزارت صنایع اعلام کرد: کارخانه‌های داخلی در نیمه اول امسال ۳۵۰ هزار دستگاه آبگرمکن و ۶۰۰ هزار دستگاه بخاری تولید کرده‌اند که به ترتیب ۷ و ۵ برابر بیش از تولید سال گذشته است.

وی گفت: در حال حاضر ۲۱۱ کارخانه به تولید آبگرمکن، ۱۱۰ کارخانه به تولید بخاری ۱۲۸ کارخانه به تولید اجاق گاز و ۲۳ کارخانه هم به تولید یخچال و فریزر مشغول هستند. کیهان ۷۴/۸/۶

● **تعداد کارگاههای صنعتی** - بررسی نتایج حاصل از آمارگیری صنعتی سال ۷۳ نشان می‌دهد: در سال ۱۳۷۲ تعداد ۵۹۲۲ کارگاه بزرگ صنعتی (دارای ۱۰ نفر کارگر و بیشتر) در کشور به فعالیت اشتغال داشتند که از این تعداد استان تهران با ۱۸۵۰ کارگاه معادل ۳۱/۲ درصد را به خود اختصاص داد.

به گزارش مرکز آمار ایران، بعد از استان تهران، استانهای اصفهان با ۶۸۲ کارگاه و خراسان با ۴۵۸ کارگاه به ترتیب دارای بیشترین کارگاه بودند. استان ایلام با داشتن ۱۲ کارگاه بزرگ

صنعتی دارای کمترین تعداد کارگاه بود. ارزش تولیدات کارگاههای بزرگ صنعتی در سال ۷۲ بالغ بر ۱۶۶۹۴/۶ میلیارد ریال گزارش شده است. ۷۴/۸/۱

● **جواز تاسیس و پروانه بهره‌برداری** - در پنج ماهه (فروردین تا مرداد) سال جاری چهار هزار و ۱۵۵ فقره جواز تاسیس با پیش‌بینی سرمایه‌گذاری چهار هزار و ۷۲۷ میلیارد ریال و ایجاد اشتغال حدود ۹۴ هزار نفر در کشور در رشته‌های مختلف صنعتی صادر شده است.

به گفته مدیرکل آمار و اطلاعات وزارت صنایع، در همین مدت تعداد ۱۵۷۸ پروانه بهره‌برداری با ایجاد اشتغال ۵۰ هزار نفر صادر شده است. وی گفت: حدود هشت هزار طرح صنعتی با پیش‌بینی سرمایه‌گذاری هفت هزار میلیارد ریال با پیشرفت فیزیکی بیش از ۲۰ درصد در حال اجرا است. ۷۴/۷/۲۴

● **تولید طلا و نقره** - معاون بهره‌برداری شرکت ملی مس سرچشمه گفت: سالانه ۴۰۰ کیلوگرم طلا، ۷ تن نقره و دو هزار و ۵۰۰ تن فلز مولیبدن در این مجتمع تولید می‌شود.

وی گفت: سال گذشته یکصد هزار تن مس کاتد در مجتمع مس سرچشمه تولید شد. ۷۴/۷/۱۶

## نفت و پتروشیمی

● **بیش از ۷ میلیارد دلار درآمد نفتی** - درآمد نفتی کشور در نیمه نخست سال جاری هفت میلیارد و ۶۱۳ میلیون دلار بود. این میزان حدود ۹۱۷ میلیون دلار بیش از بودجه پیش‌بینی شده می‌باشد.

به گفته مدیر امور بین‌الملل شرکت ملی نفت ایران، از محل صدور نفت خام ۷/۱ میلیارد دلار و از فروش فرآورده‌های نفتی ۵۱۳ میلیون دلار عاید کشور شد که این میزان به ترتیب ۱۰/۷ و ۸۱/۵ درصد بیش از پیش‌بینی بودجه برای نیمه اول سال ۷۴ می‌باشد. ۷۴/۸/۲

● **افزایش تولید محصولات پتروشیمی** - مدیر برنامه‌ریزی و توسعه شرکت ملی صنایع پتروشیمی اعلام کرد میزان تولید محصولات پتروشیمی طی سال جاری تاکنون ۴ میلیون و ۷۵۰ هزار تن بوده است.

چرا باید - خوانده شود. سپس باید منابع اطلاعاتی را که گزارش بر پایه آن نوشته شده بیان نمود. نهایتاً اگر گزارش به بخشهای مختلفی تقسیم می‌شود، ترتیب و طبقه‌بندی این بخشها باید تشریح شود.

### بخش میانی

بخش میانی گزارش باید شامل واقعیهایی جمع‌آوری شده و تحلیل آنها باشد، باید بطور منطقی به نتایج و پیشنهاداتی که در بخش نهایی می‌آید، منتهی شود. یکی از ضعفهای رایج گزارشها، این است که واقعیتها بطور طبیعی به نتایج ختم نشده و دیگر اینکه نتیجه‌گیری بر مبنای واقعیات گرفته نمی‌شود.

واقعیت‌ها و مشاهدات باید خلاصه شود. اگر اقدامات متنوعی مورد بررسی قرار گیرد باید جنبه‌ها، موافق و مخالف آن ارائه شده و آنچه مورد نظر قرار می‌گیرد، بصورت کاملاً روشنی مطرح گردیده و خواننده در خلأ رها نشود.

گزارش و بیان مشکلات یا مسئله‌یابی با تشریح وضع موجود آغاز می‌شود و سپس به بیان مشکلات یا ضعفهایی که در این وضع وجود دارد پرداخته، آنگاه چگونگی ایجاد این مشکلات، را ارائه می‌دهد.

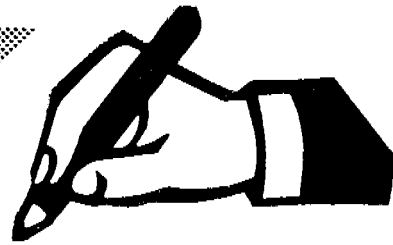
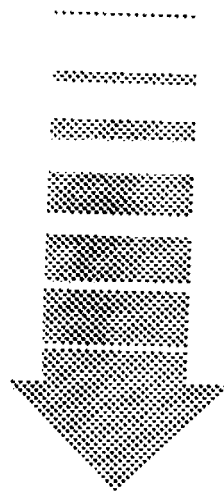
### بخش پایانی

بخش نهایی گزارش به ارائه توصیه‌ها پرداخته و بیان می‌کند که چگونه هر کدام آنها با دستیابی به اهداف گزارش و با غالب آمدن بر ضعفها از طریق مطالعات تحلیلی، امکان‌پذیر می‌شود.

منافع و هزینه‌های اجرایی پیشنهادات باید بعداً شرح داده شود. قدم بعدی، پیشنهاد روش‌های اجرا، برنامه‌ریزی، که با زمان انجام کار و افرادی که اجرای کار را به عهده دارند تکمیل می‌گردد. نهایتاً به گیرندگان گزارش می‌گویند که چه اقدامی در حین تصویب طرح، یا دادن اختیار در مورد هزینه‌کردن مورد انتظار است.

### خلاصه

در گزارش‌های طولانی یا پیچیده مفید



## روش صحیح گزارش نویسی

نویسنده: میشل آرمسترانگ

ترجمه: رئوف رابطی

منبع: How to be An Even Better Manager

By: Michael Armstrang

می‌کند. سه اصل اساسی برای گزارش نویسی وجود دارد:

- داشتن ساختار منطقی

- استفاده از کلمات ساده برای انتقال مفاهیم بخاطر

بخاطر سپردن اهمیت ارائه مطالب خوب و روشن.

### ساختار

ساختار گزارش دارای سه بخش آغازین، میانی و خاتمه می‌باشد. اگر گزارش طولانی و یا پیچیده باشد نیاز به قسمت خلاصه نتیجه‌گیری و پیشنهادات خواهد بود. همچنین امکان دارد گزارش دارای آماری یا اطلاعاتی جزء باشد.

### بخش آغازین

مقدمه باید شامل تشریح علل تدوین گزارش بوده و هدف آنرا ارائه داده و اینکه

### گزارش نویسی

توانایی ارائه مطلب به صورت روشن و نوشتن گزارشات موثر یکی از مهمترین مهارتهای مدیر است. غالباً از طریق گزارش نظرها و توصیه‌ها به مقامات مافوق و همکاران انتقال داده می‌شود.

### گزارش خوب چگونه تهیه می‌شود؟

قصد از گزارش تحلیل و تشریح وضع ارائه، پیشنهاد و کسب موافقت در مورد یک برنامه می‌باشد، که باید منطقی، عملی، متقاعدکننده و مختصر باشد.

برای این که نویسنده گزارش موثری باشید باید به مواردی پردازید که با مطالب ارزشمند و با تفکر روشن و خلاق شروع شود. حل مسائل و از میان برداشتن مشکلات و عیب‌یابی کمک‌کننده هستند، زیرا تحلیل از عقاید و واقعیتها و ارزیابی راه‌حل‌های اساسی برای نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها شرایط را فراهم

خواهد بود که خلاصه‌ای از نتایج بدست آمده و پیشنهادات ارائه گردد. این خلاصه ذهن خواننده را متمرکز کرده، می‌تواند بر ارائه و بحث در مورد گزارش مورد استفاده قرار دهد. خلاصه مطالب در ارتباط دادن موضوعات به پاراگرافها یا بخشهای گزارش مفید خواهد بود.

### کلمات ساده

«اگر زبان صحیح نباشد، آنچه که گفته می‌شود، همان نخواهد بود که ما نظر است. اگر آنچه که گفته می‌شود، همان نباشد که مدنظر است، آنگاه آنچه که باید جام شود، ناقص خواهد بود. (کنفوسیوس)». مقدمه این بخش از «کتاب آقای ارنست گوورز از مجموعه کلمات ساده» گرفته شده است. گوورز توصیه می‌کند که چگونه به بهترین شیوه و بدون ایجاد مشکل برای خواننده مفاهیم بدون ابهام منتقل می‌شوند:

- 1- از کلمات بیش از آنچه که برای بیان مقصود ضروری است، استفاده نکند. اگر از کلمات زیادی استفاده شود، احتمالاً درک آن برای خواننده مشکل و سخت خواهد بود.
- 2- از کلمات آشنا بیشتر از کلمات غیر آشنا استفاده شود. کلمات معال، منظور شما را بخوبی بیان کرده و کلمات مباهبه احتمال درک بیشتر را سبب می‌گردد.

۲- از کلمات با معنی دقیق و مشخص استفاده شود. بجای کلمات مبهم، برای اینکه بطور واضح مفاهیم را بیان نمایید، از کلمات مطلق و صریح بیشتر استفاده کنید. زیرا آنها احتمالاً معانی دقیق‌تری را می‌رسانند. در گزارش نویسی اگر که دستورات را بکار گیرید احتمال موفقیت بسیار است.

### ارائه

روشی که در گزارشها ارائه می‌گردد، ارزش و امکان حصول به هدف گزارش را می‌افزاید و برای خواننده امکان اینکه بحثها را به آسانی دنبال کند، وجود داشته و خود را درگیر در جزئیات نمی‌نماید. پارگرافها باید کوتاه و هر کدام محدود به موضوع مشخصی گردد. اگر مجموعه‌ای از نکات باید سبک و سنگین شود باید آنها را جدول بندی کنید.

### بررسی حقوق (بازنگری حقوق)

کنترل بر روی افزایش زیاد حقوق از طریق خطوط راهنما به مدیران باید صورت گیرد:

- a- تعیین حداکثر مجاز افزایش پرداخت برای افزایش حقوق افراد.
- b- تعیین حداکثر درصد افزایشی که باید به اعضاء ستادی پرداخت شود.

پاراگرافها باید جهت ساده شدن و عطف دادن شماره گذاری شود. بعضی از مردم ترجیح می‌دهند، سیستمی که بخشهای اصلی ۱ و ۲ و ... و زیر بخش بصورت ۱ا، ۱ب و ۱و۱ و ... و زیر بخش بصورت ۱ا، ۱ب و ۱و۱ و ... می‌باشد، را استفاده می‌کنند. این دسته‌بندی نامناسب و می‌تواند گمراه کننده باشد. یک سیستم ساده‌تر که به آسانی عطف داده می‌شود براساس تعداد پاراگرافهاست. ۱ و ۲ برای عنوان، زیر پاراگرافها یا جدولها بوسیله (a) ۱ و (b) ۱، (c) ۱ و ... و اگر نیاز به زیر بخش دیگری نیز بود بصورت (i) (a) ۱ و ii و iii و ... مشخص می‌شود.

از عنوانها جهت راهنمایی افرادی که آن را می‌خوانند استفاده کنید و به آنها کمک کنید که راه مطالعه گزارش را پیدا کنند. عنوان اصلی باید فنی و مفصل و زیربخش محدودتر و کم مطلب‌تر باشد.

یک گزارش طولانی یک شاخص جهت لیست کردن بخشهای اصلی و زیر عنوانها را دارد و تعداد پاراگرافهایش همچون زیر است:

پاراگراف	حقوق اداری
۸۳-۹۲	ساختار حقوق
۸۴-۸۸	ارزشیابی شغل
۸۹-۹۰	
۹۱-۹۲	بازنگری حقوق

در یک گزارش کوتاه اغلب مفید خواهد بود که لیستی از عناوین و پاراگرافها در مقدمه گنجانده شود. اگر مطالب را خلاصه کنید گزارش شما بیشترین اثر را خواهد داشت. مطالبتان را جهت حذف موارد اضافی یا بلااستفاده بخوانید و بازنگری کنید. صفحه اصلی گزارش را نباید با انبوه نمودارهای پیچیده یا اطلاعات اضافی شلوغ کرد. مطالب اصلی آماری را خلاصه و در کنار هم قرار دهید. ساده‌تر است، عطف به جداول با عناوین واضح توضیح داده شود. موارد تکمیلی را در ضمیمه بیاورید.



# قوانین و مقررات

## فصل دوم: تهیه زمین

ماده ۶- تهیه زمین با کاربری مسکن، بر اساس مصوبه هیئت مدیره و با تایید هیئت مدیره و سایر منابع مالی مجاز مقرر در اساسنامه یا در نظر گرفتن سرفه و صلاح اعضاء شرکت به پیشنهاد هیئت مدیره و تصویب مجمع عمومی انجام می‌گیرد.

ماده ۷- خرید زمین با کاربری مسکونی از منابع غیردولتی بایستی با اخذ استعلامهای لازم جهت روشن شدن وضع مالیکت و بلا مانع بودن زمین جهت ایجاد واحدهای مسکونی از (ثبت اسناد و عندالزوم از سایر مراجع ذیصلاح) و سپس با تصویب مجمع عمومی انجام پذیرد.

تبصره ۱- مسئولیت خسارات احتمالی وارده به شرکت ناشی از خرید زمینهای غیرمجاز و معاملات خارج از آئین نامه معاملات شرکت برعهده هیئت مدیره و بازرسیین خواهد بود. (اگر اینکه بازرسان مراتب را قبلاً به نحو مقتضی به اطلاع اعضاء و مجمع رسانده باشند).

ماده ۸- هیئت مدیره مکلف است به منظور انجام مراحل قانونی تفکیک، نقشه تفکیکی را تهیه و به تأیید مراجع ذیصلاح (شهرداری - سازمان مسکن و شهرسازی - اداره ثبت و...) رسانده و نسبت به پیاده کردن نقشه تفکیکی و در صورت لزوم خاکریزی یا خاکبرداری و انجام عملیات فنی به نحوه مقتضی اقدام نماید.

ماده ۹- در صورت تهیه زمین از طریق سازمان مسکن و شهرسازی، هیئت مدیره مکلف است لیست اسامی تمام اعضاء را با رعایت مقررات ارگان مذکور به ترتیب تقدیم امتیازات پس از تأیید وزارت تعاون به مرجع یاد شده معرفی نماید.

تبصره - کاهش یا افزایش امتیازات اعضاء (در مواردی که ارگان واگذار کننده زمین مقررات خاصی نداشته باشد) بعد از تاریخ معرفی تاثیریری در امتیازات اعلام شده نخواهد داشت.

ماده ۱۰- هیئت مدیره شرکت مواردی را به شرح زیر به عنوان نحوه تعیین امتیاز اعضاء تهیه و پس از تصویب مجمع عمومی به مرحله اجرا درمی‌آورد.

۱- ۱۰ همسر..... امتیاز

۲- ۱۰ هر فرزند..... امتیاز (حداکثر سه فرزند)

۳- ۱۰- بیش از ۲۵ سال سن به ازای هر سال..... امتیاز

۴- ۱۰ هر فرد تحت تکفل غیر از همسر و فرزندان..... امتیاز (حداکثر دو نفر)

۵- ۱۰- عضویت در شرکت به ازای هر سال..... امتیاز

۶- ۱۰- واریز وجوه درخواستی شرکت در مهلت مقرر..... امتیاز

۷- ۱۰- اینثارگران (آزادگان، خانواده شهدا، رزمندگان)..... امتیاز

تبصره ۱- در صورت تساوی امتیاز و یا چند نفر از اعضای شرکت از طریق هیئت مدیره و با حضور بازرسان بین آنان قرعه‌کشی بعمل آمده و تقدم حاصله ملاک عمل خواهد بود.

تبصره ۲- در صورت احراز عدم صحت اطلاعات ارائه شده از طرف

## آئین نامه اجرائی تبصره ۳ ماده ۳

### اساسنامه شرکت تعاونی مسکن

#### فصل اول: کلیات

ماده ۱- در جرای مفاد تبصره ۳ ماده ۳ اساسنامه شرکت تعاونی مسکن که منبهد در این آئین نامه به اختصار شرکت نامیده می‌شود. امور مربوط به تهیه زمین و تفکیک آن و احداث واحدهای مسکونی و واگذاری آنها به اعضاء و همچنین ایجاد تاسیسات عمومی مورد استفاده مشترک آنان به شرح مقررات این آئین نامه می‌باشد.

ماده ۲- هیئت مدیره مکلف است برای هر یک از اعضاء پرونده‌ای شامل مدارک عضویت تعهدنامه، واگذاری زمین و واحد مسکونی و سایر تسهیلات و خدمات ارائه شده به عضو، مکاتبات و سایر مدارک مورد نیاز تشکیل و در دفتر شرکت نگهداری نماید.

ماده ۳- اطلاعیه‌های شرکت در رابطه با خرید زمین و احداث آن بایستی به نحو مقتضی (بصورت انتشار آگهی در حوزه عملیات شرکت) و یا از طریق مکاتبه با پست سفارشی به آگاهی اعضاء رسانیده شود و در رابطه با تقاضای پیش پرداخت ابلاغ به اعضاء بایستی به صورت کتبی و با پست سفارشی انجام گیرد.

ماده ۴- میزان پیش پرداخت اعضاء از طرف هیئت مدیره باید متناسب با برآورد قیمت زمین و هزینه احداث واحد مسکونی تعیین شده و به تناسب پیشرفت طرح مورد مطالبه قرار گیرد.

ماده ۵- عدم پرداخت بسوق و جوجه مورد مطالبه شرکت از زمان ابلاغ به مدت یکماه و عدم انجام هر یک از تعهدات و قطع رابطه عضویت هر یک از اعضاء مانع از استفاده وی از خدمات شرکت بوده و هیئت مدیره عضو واجد شرایط دیگری را با رعایت کلیه مقررات جایگزین عضو مذکور خواهد نمود.

عضو در رابطه با امتیازات متعلقه، عضو مزبور از استفاده از خدمات شرکت در آن مرحله محروم می‌گردد.

ماده ۱۱ - امتیازات هر یک از اعضاء در رابطه با برخورداری از خدمات شرکت در تهیه زمین و مسکن مختص به خود عضو بوده و قابل انتقال به دیگر اعضاء نمی‌باشد.

## فصل سوم: احداث مسکن و واگذاری واحدهای مسکونی

ماده ۱۲ - هیئت مدیره مکلف است با یکی از مهندسان ناظر مورد تأیید شهرداری در خصوص تهیه نقشه‌های واحدهای مسکونی (ویلاهای یا آپارتمانی) و نظارت فنی بر احداث آنها با رعایت ضوابط قانونی نرخهای تصویب و تصویب مجمع عمومی مداخلت به انعقاد قرارداد نماید.

ماده ۱۳ - هیئت مدیره در مورد ساخت واحدهای مسکونی ملزم به رعایت اصول شهرسازی و اخذ مجوزهای لازم قبل از شروع به عملیات ساختمانی می‌باشد.

ماده ۱۴ - هیئت مدیره شرکت مکلف است جهت احداث واحدهای مسکونی اقدام به انتشار آگهی مناقصه عمومی برای جلب همکاری تعاونیهای عمرانی و پیمانکاران ذیصلاح نماید.

تبصره - هیئت مدیره می‌تواند با تصویب مجمع عمومی و با رعایت صرفه و صلاح شرکت و تحت نظارت مهندس ناظر احداث واحدهای مسکونی را به صورت امانی انجام دهد.

ماده ۱۵ - هیئت مدیره مکلف است از پیمانکار در زمان عقد پیمان تأییدیه‌های لازم را که از طریق سازه نهایی مربوط مبنی بر بلا مانع بودن فعالیت و توانایی اجرای مفاد پیمان، صادر شده (مدارک ثبتی شرکت پیمانکار - تأییدیه سازمان برنامه و بودجه و غیره) مطالبه و با رعایت صرفه و صلاح شرکت براساس شرایط عمومی پیمان و تصویب هیئت مدیره اقدام به انعقاد قرارداد نموده و تضمین لازم را از پیمانکار جهت اجرای مفاد پیمان اخذ نماید.

ماده ۱۶ - قیمت قطعات و واحدهای مسکونی و هزینه‌های متعلقه در صورتیکه از طرف ارگانهای دولتی بر طبق تعیین نشده باشد، با تصویب هیئت مدیره و با رعایت ضوابط قانونی و تصویب مجمع عمومی عادی شرکت تعیین می‌گردد.

ماده ۱۷ - هیئت مدیره شرکت باید نسبت به تهیه شناسنامه برای هر یک از واحدهای مسکونی احداث شده (شامل مشخصات کامل زمین و ساختمان، قیمت تمام شده و هزینه‌های انجام شده و غیره) اقدام و هنگام انتقال قطعی، با عضو تسویه حساب نماید.

ماده ۱۸ - در صورتیکه ارگان و گذار کننده زمین در رابطه با اختصاص

هر یک از قطعات به نام هر یک از اعضاء اقدامی بعمل نیاورده و یا در مورد ضوابط مربوط به تعیین اولویت اعضاء در انتخاب قطعات و واحدهای مسکونی از حیث مرغوبیت و متراژ و سایر موارد تکلیفی معین ننموده باشد، امتیازات مذکور در ماده ۹ این آیین‌نامه و یا قرعه‌کشی در صورت تصویب مجمع عمومی فوق‌العاده ملاک تعیین اولویت مذکور خواهد بود.

تبصره - پس از پایان مرحله قرعه‌کشی در جلسه مجمع عمومی فوق‌العاده لیستی با مشخصات واحدهای مسکونی مورد نظر نام و نام خانوادگی اعضاء و محل اعضاء آنها تهیه و به اعضاء یا وکلای آنها و یا هیئت رئیسه خواهد رسید.

ماده ۱۹ - پس از تعیین واحدهای مسکونی یا قطعات زمین اعضاء، تعویض واحد مسکونی یا قطعه زمین با اراده توافق کتبی طرفین و با اطلاع هیئت مدیره امکان‌پذیر است.

ماده ۲۰ - با توجه به اختلاف مساحت زمین و متراژ بنای احداث شده در کلیه واحدهای مسکونی و خدمات عمومی و اموال مشترک قیمت تمام شده واحدها، براساس صورت وضعیتی خواهد بود که توسط هیئت مدیره تهیه و به تصویب بازرسان قانونی شرکت خواهد رسید.

ماده ۲۱ - هزینه‌های مربوط به انتقال سند ملک اعم از حق الثبت و حق التحریر و مالیات نقل و انتقال و عوارض و غیره کلاً برعهده عضو می‌باشد.

## فصل چهارم: مقررات مختلف

ماده ۲۲ - هیچیک از اعضاء هیئت مدیره و یا مدیر عامل و یا بازرسین شرکت به طور مستقیم و یا غیرمستقیم نمی‌توانند بعنوان پیمانکار یا مهندس ناظر طرف قرارداد شرکت قرار گیرند.

ماده ۲۳ - هزینه‌های ایجاد تاسیسات عمومی هر پروژه من جمله آسفالت، فاضلاب، فضای سبز، مدرسه، مسجد، درمانگاه، آب و برق برعهده اعضاء ذی‌نفع در آن پروژه می‌باشد و شرکت می‌تواند هزینه‌های مربوط را برآورده و قبل از انتقال قطعی سند به نام عضو، از عضو دریافت نماید و یا ضمن اخذ تعهد متعاقباً مطالبه نماید.

ماده ۲۴ - مادام که واحد مسکونی بطور قطعی به عضو منتقل نگردیده مطالبات عضو منحصر به وجه پرداختی وی به شرکت به علاوه نرخ رسمی تورم بخش مسکن بوده و مالکیت زمین و واحدهای مسکونی تا زمان انتقال قطعی به عضو، متعلق به شرکت می‌باشد.

ماده ۲۵ - انجام سایر امور مربوط به موضوع و عملیات شرکت که در این آیین‌نامه پیش‌بینی نشده است بر طبق ضوابط و مقررات تصویب مجمع عمومی عادی شرکت خواهد بود.

این آیین‌نامه مشتمل بر ۲۵ ماده و ۶ تبصره در جلسه مورخ مجمع عمومی عادی شرکت به تصویب رسید و هیئت مدیره شرکت مکلف به اجرای دقیق آن می‌باشد.

آنچه در این آیین‌نامه پیش‌بینی نشده است تابع شرایط و ضوابط و مقررات جاری می‌باشد.



هزینه را در میان مدت می‌طلبد.

### ادغام شعب

تعاونی قسمت اعظم تلاشهای خود را در نقش یک توزیع‌کننده بزرگ ایفاء می‌نماید و این کار نیز در آینده تغییر نخواهد یافت، بطوریکه قبلاً گفته شده، گروه تعاونی در عین حال دارای ۳۰ مرکز عملیات صنعتی، تجاری خدماتی می‌باشد و در اینجا نیز نیاز به استراتژی نگاه به آینده احساس می‌شود. ما در چندین مورد وارد مذاکره و بحث با شرکتهای پیشرو در زمینه‌های زیر شده‌ایم:

- شعب مربوط به تامین سوخت و مواد نفتی شرکت تعاونی (OK-COOP AG) یا مشارکت شرکت نفت (کونوکو)<sup>(۱۴)</sup> که با هم کار می‌کنند.

- آژانس‌های مسافرتی پایولارس<sup>(۱۵)</sup> یا کیونی<sup>(۱۶)</sup> که رهبری بازار را در دست دارد وارد مشارکت با تعاونی‌ها شده‌اند: رادیو - تلویزیون استینر، تعاونی زنجیره‌ای مصرف وسایل الکترونیکی توافقی را با بزرگترین گروه اروپایی اینتردیسکونت<sup>(۱۷)</sup> به عمل آورده است.

سایر شرکتهای وابسته به گروه تعاون نیز وظایف خود را مطابق میل و دلخواه انجام می‌دهند که موجب خواهد شد غالب سرمایه‌گذارهای عمده در نوسازی کارخانه و افزایش ظرفیت باشد.

گروه تعاونی سوئیس هم اکنون یک نقش کلیدی را در امر خرده‌فروشی این کشور بعهده دارد، نقشی را که در نظر دارد در آینده حفظ و استحکام بخشد. قبلاً قدم‌های زیادی در این مورد برداشته شده است و در نظر است اقداماتی نیز صورت پذیرد، اما چالش‌ها و مشکلات متعددی در پیش روی آنها است و تعاونی سوئیس با جسارت کامل و بدون واکنش با آنها روبرو خواهد شد.

مأخذ:

Reviw of International Cooperation Volume 86 2 1993

1- Karl Welsskopf

- 10- Havelar Kaffee
- 11- Co-Op Bau Centers
- 12- Zurich
- 13- Billi
- 14- Conoco
- 15- Pobularis
- 16- Kuni
- 17- Interdis Count

- 2- Schwetz
- 3- Rewe
- 4- Paridoc
- 5- Verdex
- 6- Gib
- 7- Ockopian
- 8- Naturplan
- 9- Naturline

### بقیه از صفحه ۴۳

- برای این کار هنوز خیلی زود است.  
- خیلی دیر شده است.

### نتیجه‌گیری، نهائی:

الف - هر فرد برخوردار از هوش متوسط می‌تواند در آثار خود دارای خلاقیت باشد، مشروط بر این که خود را مجهز به اطلاعات لازم کرده و در محیطی مناسب و با اتخاذ شیوه‌های مناسب به تفکر بپردازد.

ب - فکر خلاق هنگامی برانگیخته می‌شود که شخص از هرگونه تعصب، انتقاد و ارزیابی شتاب‌ده ایده‌ها در مراحل آغازین تکوین آن - تراز نماید. ایده‌هایی که در یک محیط آزاد فکری نشوونما می‌نماید با چهارچوبها، منطقی، ساختارهای از پیش طراحی شده و گرایشهای فکری منفی سازگاری ندارد.

ج - کمیت ایده‌های خلق شده بستگی کامل به آن دارد که فرد تا چه اندازه خود را در معرض ایده‌ای جدید، منابع جدید و شرایط محیطی مطلوب قرار دهد.

د - در مرحله تحلیل و ارزیابی ایده‌ها می‌توان آن‌ها را با توسل به چک لیستهای مختلف، سازماندهی کرد. به نحوی که به راحتی بشود ایده‌های موجود را در ذهن با نظم خاصی تعدیل کرد، بزرگ نمود، کوچک کرد، نظم مجدد به آن بخشید، به عقب برد، جایگزین کرد. و بالاخره ترکیب و ادغام نمود. هر خطای ایده‌ها توسط گروه (طوفان مغزی) در حقیقت گسترش دادن خلاقیت فرد است که باعث می‌شود قابلیت عرضه آن به جمع افزایش پیدا کند. و نتیجه آن معمولاً مضاعف کردن ایده‌های موثر و سودمند است.

(۲) طیف جدید تحلیلی از جامعه کسب‌وکار، بسته ملوان جیلاس، ترجمه دکتر عاصم، رجا  
3) RUSSIA,S Soviet Economy by: Harry Schwarts Prentice - Hall, ING. Englawood Cliffs N.J  
(۴) آجاری در ترکستان نالیف مارنولد، ترجمه کریم کشاورزی، انتشارات موسسه مطالعات و تحقیقات احساسی، ۱۳۵۰  
(۵) دائرةالمعارف شوروی، ترجمه انگلیسی از انتشارات مک میلان، ۱۹۵۰  
(۶) دائرةالمعارف بریتانیکا ۱۹۹۰.

### بقیه از صفحه ۴۹

- بدون این کارها نیز ما و ضعیفان چندان بد نیست.  
- فعلاً بگذاریم مسکوت بماند.  
- بگذارید کمیته‌ای را تشکیل و آن را مامور بررسی موضوع بکنیم.

آیا این کار قبلاً در جایی آزمایش شده است؟

- این به درد صنعت ما نمی‌خورد.
- جالب است ولی قابل اجرا نیست!
- با جریانات روز نمی‌خواند.
- جزء اهدافمان نیست.

- احدی با آن موافقت نخواهد کرد.

بر روی این کار مهندسی واقعی صورت نگرفته است.