

شهری و نیز در صورت وجود امکانات ۱۵۵۰۰۰ واحد روستایی می‌باشد دنبال نموده و در این راستا همکاریهای لازم را از نظر ارائه امکانات و تسهیلات اعتباری به استانها به عمل خواهد آورد. آن چه که برای دفتر حائز اهمیت است اجرای برنامه پیش بینی شده و نیز جلوگیری از انحراف برنامه سالیانه و نهایتاً پنج ساله خواهد بود.

فعالیت‌های عمده دفتر تعاونی‌های عمران و مسکن در ردیفهای مختلف در سال ۷۹ به شرح زیر می‌باشد:

#### ۱- اجرای ماده ۱۳۸ قانون برنامه

سوم توسعه:

به موجب این قانون به منظور افزایش سهم تولید انبوه مسکن از کل ساخت و سازهای کشور و همچنین افزایش تولید واحدهای مسکونی کوچک، سازندگان (خصوصی و تعاونی)، مجتمع‌های مسکونی دارای سه واحد مسکونی و بیشتر در نقاط روستایی، پنج واحد مسکونی و بیشتر در شهرهای با جمعیت کمتر از ۲۵۰ هزار نفر و ۱۰ واحد مسکونی و بیشتر در سایر شهرها مورد حمایت قرار می‌گیرند که اقداماتی که در جهت تحقق ماده مذکور صورت گرفته است. به منظور تشویق تعاونی‌ها و اتحادیه‌های ذیربط در جهت انبوه سازی، کوچک سازی و ارزان سازی برای اعضای خود بوده که موجب گردیده است تعاونی‌های مسکن عمدتاً به صورت انبوه سازی اقدام به ساخت و ساز نموده‌اند. الگوی مصرف مسکن در ۵ شهر بزرگ کشور (تهران، اصفهان، مشهد، شیراز، تبریز) رعایت می‌گردد، ساختمانهای تعاونی با توجه به استانداردهای لازم و استفاده از



## گزارش وضعیت تعاونیهای مسکن در کشور

○ دفتر تعاونیهای عمران و مسکن وزارت تعاون  
○ حمیده حسینی

دفتر تعاونیهای عمران و مسکن براساس شرح وظایف سازمانی در جهت بهینه شدن روند اجرای کار بخصوص با توجه به ماهیت کاملاً تخصصی آن، در سال ۱۳۷۹ ضمن رسیدگی به صدها شکوائیه و اختلافات اعضای با هیأت مدیره در اتحادیه‌ها و شرکتهای تعاونی مسکن و داشتن جلسات و همایش‌ها و بازدیدهای مختلف از پروژه‌ها در خصوص یک سری اقدامات اساسی که به تدریج با افزایش فعالیت تعاونی‌های مسکن ظاهر می‌شدند فعالیت نموده است. این دفتر اهداف برنامه پنجساله سوم را که ساخت و تحویل ۴۴۵۰۰۰ واحد مسکونی

مصالح ساختمانی بومی حداقل ۳۰ درصد کمتر از بخش خصوصی ارزان سازی می شود.

## ۲- تنظیم بازار مسکن به منظور تعادل عرضه و تقاضا (موضوع ماده ۱۳۸ قانون برنامه سوم توسعه):

سیاست اتخاذ گردیده در این خصوص تفکیک تعاونی های تولید مسکن از تعاونی های تأمین و پس انداز مسکن و اعمال حمایت های مکرر در آن جهت بخش تعاون و نیز حمایت از تشکیل شرکتهای تعاونی تولید مسکن و تفکیک وظایف آنها از وظایف و مأموریت های شرکتهای تعاونی مصرف مسکن می باشد. بررسی های لازم در خصوص تعاونی های مسکن در گذشته انجام گردیده و در خصوص عملکرد تعاونی های تولید و توزیع مسکن تحقیق می گردد و بررسی های لازم در خصوص تفکیک تولید مسکن و تأمین (توزیع) مسکن با توجه به وضع موجود انجام می گیرد. با توجه به وضع موجود تعاونی های مسکن و نیز ساختار فعلی آنها که ساخت و توزیع مسکن را توأم انجام می دهند و از وجود مهندسين مشاور نیز استفاده می نمایند تفکیک آنها به صورت مطروحه در حال حاضر عملی نمی باشد و تشکیل تعاونی های تولید مسکن یا تعاونی های عمرانی با امکانات زیر میسر می باشد:

الف - داشتن سرمایه و زمین با کاربری مسکونی.

ب - داشتن تخصص لازم و مرتبط.

## ۳- اجرای ماده ۱۳۹ قانون برنامه سوم توسعه (تسهیلات اعتباری):

به منظور اصلاح مقررات مربوط به پرداخت یارانه بخش مسکن در جهت ترویج الگوی مصرف مسکن و

نیز حمایت از متقاضیان مسکن در راستای تقویت توان مالی آنها و ساده سازی استفاده از تسهیلات بانکی برای خرید و یا احداث مسکن مکاتبات و جلسات حضوری با وزارت مسکن و شهرسازی و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در خصوص ارتقاء سطح وام و افزایش مبلغ آن از ۱/۵ به ۳ میلیون تومان جهت هر واحد انجام گردیده و در این خصوص توفیق حاصل گردیده است. همچنین در خصوص تمدید مهلت پذیرش تعاونی ها جهت استفاده از تسهیلات تکلیفی از اسفند ماه سال ۷۹ به پایان خرداد ماه ۸۰ نیز توفیق حاصل آمده که تأثیر وام تکلیفی جهت تکمیل واحدهای نیمه تمام اعضاء تعاونی های مسکن در سراسر کشور

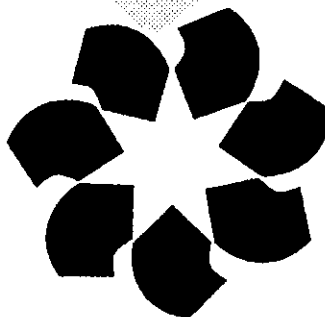
مؤثر خواهد بود.

از شورای پول و اعتبار به منظور تسریع در تقسیم استانی وام تبصره ۴۹ (با توجه به فصل عمرانی در اکثر استانها) درخواست گردیده است. در خصوص شرکتهای تعاونی مسکن کارمندی و کارگری پیشنهاد گردیده است که اعطای تسهیلات بانکی با رعایت الگوی مصرف مسکن، با حداقل کارمزد و اقساط بلندمدت ارائه گردد.

ضمناً از طرف دفتر افزایش سقف وام تا مبلغ شش میلیون برای هر واحد برای سالهای آتی پیشنهاد گردیده و تحت پیگیری می باشد. لازم به یادآوری است برای تحقق امر تسهیلات اعتباری در سال ۷۹ دفتر مبادرت به ۷۲ مورد مکاتبه و جلسه و پیگیری نموده است.

## - آموزش

بر اساس مطالعات انجام شده آموزش مدیران اتحادیه ها و تعاونی های مسکن همچنین نیروهای متخصص در ساخت مسکن حائز اهمیت بوده و در این راستا با توجه به ماده ۴۳ قانون تعاون که عمده تاً آموزش را جزء وظایف اتحادیه ها تعیین نموده است از ادارات کل تعاون استانها برای کسب توانمندی های استانی و امکانات اتحادیه ها استعلام به عمل آمده آموزش را که جزء اولویت برنامه های ارتقای سطح دانش و آگاهی مدیران قرار دهد و در این رابطه تعداد ۳۳ جلسه و سمینار و همایش جهت آموزش و توجیه مدیران و بازرسان تعاونی های مسکن را در سال ۷۹ به مرحله اجرا درآورده است و نیز جهت آموزش فنی و تخصصی مدیران عامل و اعضاء هیأت مدیره های تعاونی های



انبوه ساز همایشی در سه ماهه اول ۸۰ برگزار خواهد گردید.

#### ۵- توجه به ایمنی در سافت و سازها:

با توجه به مقررات ملی ساختمان در کشور و نیز رعایت ضوابط ایمنی در کار از طرف دفتر نکات مهم و دستورالعملها و نیز رعایت استانداردها به صورت اطلاعیه و یا تذکر به استانها ارسال و تأکید گردید که در اجرای پروژهها اقدامات و پیش بینیهای لازم ایمنی را رعایت نمایند و از خدمات بیمه در زمینه خطرات جانی، آتش سوزی، دزدی و موارد مشابه استفاده نمایند. لازم به ذکر است با بیمه دانا مذاکرات در جهت تخفیف لازم به شرکتهای تعاونی مسکن صورت گرفته و مراتب جهت نظر خواهی به ادارات کل تعاون منعکس گردیده است.

در این راستا در سال ۷۹ تعداد ۱۳۴ مورد بازدید فنی و کنترل کیفیت از پروژهها صورت گرفته است.

#### ۶- ارتقاء کیفیت و استفاده از کد استانداردهای بین المللی:

با توجه به این که ساخت و ساز مسکن یک امر کاملاً تخصصی به شمار می رود و رعایت استانداردهای بین المللی در آن کاملاً ضروری و لازم الاجراست لذا توجه به کیفیت از مرحله اخذ پروانه ساخت تا مرحله پایان کار در یک ساختمان ضرورت مبرم دارد.

در این خصوص اقدام به شناسایی مهندسین مشاور در امر ساخت و ساز شده است و از بعضی از گروههای مهندسی که تمایل به ایجاد تشکیل مهندسین مشاور تعاونی دارند دعوت به عمل آمده است تا با

شرکتهای تعاونی مسکن همکاری مهندسی و مشاوره‌ای داشته باشند و ضمن جلوگیری از هزینه‌های ساخت و ساز بی‌رویه در استفاده بموقع علوم و فنون مهندسی و رعایت مشخصات فنی و استانداردها به تعاونیها کمک نمایند و مقاومت ساختمان را در مقابل خطرات ناشی از زلزله و سایر موارد مشابه افزایش داده و عمر مفید ساختمان را افزایش دهند لازم به ذکر است علیرغم این که استفاده از مهندسین مشاور بار مالی برای شرکتهای تعاونی مسکن دارد ولی به علت جلوگیری از پرت مصالح ساختمان و نیز مقاوم سازی مسکن و نهایتاً افزایش ضریب اطمینان و ایمنی، داشتن مهندسین مشاور به خصوص در طرحهای انبوه سازی و بلند مرتبه سازی بسیار حائز اهمیت می باشد لذا در این زمینه مکاتبات لازم با استانها صورت گرفته و موضوع با حمایت معاونتهای عمرانی استانداری در استانها و نیز دفاتر نظام مهندسین تحت پیگیری می باشد. در این خصوص بروشورهایی فنی در ارتباط با بخشهای مختلف ساختمان برگرفته شده از مقررات ملی ساختمان و کد استانداردها تهیه و در چندین نوبت به ادارات کل تعاون و اتحادیه‌های مرکزی ارسال گردیده است.

#### ۷- نظارت ستادی:

با توجه به این که در بعضی از تعاونیها مشکلات ساختاری وجود داشته و عملکرد آنها با اهداف تعیین شده در اساسنامه شرکت همسو نمی باشد دفتر سعی نموده است در مجامع عمومی و نیز اجرای قوانین تعاون و همچنین دستورالعملهای جاری نظارت داشته و شرکتهای را در چارچوب قانون هدایت و آگاه

نماید. ضمناً با توجه به درخواستهای رسیده از ادارات کل و اتحادیه‌ها در جهت بهبود روشها در بعضی از مجامع عمومی با همکاری و هماهنگی سایر دفاتر محترم ستادی نظارت قانونی را اعمال می نماید. در سال ۷۹، کارشناسان این دفتر در ۶۷ مجمع عمومی فرااستانی و استانی حضور یافته و نظارت لازم را به عمل آورده اند.

#### ۸- نظارت فنی:

دفتر عمران و مسکن اقدام به ایجاد بخش نظارت فنی در چارت سازمانی خود نموده تا طی بازدیدهای فنی که از پروژههای مختلف در سطح کشور به عمل می آورند ساخت و ساز و اقدامات مهندسی و همچنین عمرانی را تحت نظر داشته باشد تا با اجرای قوانین و کد استانداردها از خطرات زلزله، سیل، رانش زمین تا حد امکان جلوگیری به عمل آید، لذا با مشاهده خلاف، مراتب را برای اصلاحات و جلوگیری از ضرر و زیان به ادارات کل تعاون استان و مراجع ذیصلاح اطلاع داده و پیگیری لازم تا تحقق امر صورت می گیرد. لازم به تذکر است که در سال ۷۹ حدود ۱۳۴ مورد بازدید فنی صورت پذیرفته است.

#### ۹- اجرای ماده ۳ قانون بنفش

##### تعاون جمهوری اسلامی ایران:

به منظور شفاف نمودن نقش اتحادیه‌های مسکن در جهت اجرای مفاد مندرج در ماده فوق (۹ بند) مکاتبات و جلساتی با ادارات کل تعاون استان و اتحادیه‌های سراسری انجام گردیده است که تلاش می گردد اتحادیه‌ها در چارچوب قانون فوق در جهت اجرای خدمات بازرسی و

تعاونیهای مسکن پس از پیروزی انقلاب اسلامی در ادارات و نهادها و سازمانها گسترش یافتند و علیرغم مشکلات موجود در جهت ایجاد مسکن برای اعضا، خود، گامهای مؤثری برداشتند



حسابرسی، خدمات نظارت مالی و اعتباری، نظارت تخصصی، تشکیل صندوقهای قرض الحسنه، رسیدگی حقوقی، آموزش و حل اختلافات فی مابین تعاونیهای تحت پوشش شوق داده شوند. ضمناً در سال ۷۹، ۳۳ مورد جلسه و نشست پیرامون تحقق ماده فوق و فعال نمودن اتحادیهها از سوی ایندفتر اقدام گردیده است.

ریاست این دفتر بر این است که ضمن ارائه راهکارهای مناسب، ارائه امکانات و تسهیلات و خدمات لازم به تعاونیهای مسکن از طریق اتحادیههای استانی و مرکزی صورت گیرد که در این زمینه نیاز به حمایت بخش تحقیقات وزارت متبوع جهت دستیابی به راهکارهای اساسی و نیز همکاری ادارت کل تعاون استانها می باشد.

#### ۱۰- اجرای ماده ۱۱ قانون برنامه

##### سوم توسعه:

از آنجا که زمین برای احداث مسکن بر اساس ماده ۱۴۱ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی اجتماعی به اشخاص حقیقی از جمله تعاونیهای مسکن با نرخ کارشناسی روز تحویل می شود و همچنین بر اساس تبصره ۴ مصوبه آبان ماه ۶۷ مجلس شورای اسلامی و نیز متعاقب آن مصوبه دیماه ۶۹ شورایعالی شهر سازی حدود ۷۰٪ زمینهای تعاونی که در داخل محدوده خدماتی شهرها قرار می گیرند توسط شهرداری به طور رایگان گرفته می شود و عملاً شرکتیهای تعاونی مسکن را با رکود و سردرگمی روبرو می سازد، دفتر عمران و مسکن برای دستیابی به راه حلهای مناسب پیشنهاد دو لایحه اصلاحی به منظور تجدید نظر در دو موضوع فوق را داشته تا اولاً درصد

ساخت و ساز این دفتر در سنوات گذشته و نیز سال ۷۹ در آن شورا حضور فعال داشته و سعی در هدایت شرکتیهای تعاونی مسکن در چارچوب سیاست تعیین شده نموده است. در این ارتباط مدیریت و کارشناسان دفتر در سال ۷۹ در ۴۴ جلسه مربوط به موضوع فوق در وزارت مسکن و سایر ارگانهای ذریبط حضور فعال داشته اند.

#### ۱۱- تهیه و تنظیم آئین نامه

##### تبصره ۳ ماده ۱۱:

نظر به این که در شرکتیهای تعاونی مسکن ضوابط و مقررات اصولی در چارچوب قانون تعاون ملاک عمل

فوق را به رقم قابل قبول در شرکتیهای تعاونی که مالکیت جمعی را دارند برساند و ثانیاً در ماده ۱۴۱ امتیازی برای تعاونیهای مسکن که اعضا آن عمدتاً از اقشار حقوق بگیر می باشند منظور شود.

#### ۱۱- عضویت در شورای مسکن،

عمران شهری و روستایی و تأسیسات زیر بنایی برنامه پنجم ساله سوم توسعه:

به منظور حفظ و توجه به سیاست مسکن در سطح کشور و نیز انجام تمهیدات لازم در تأمین مسکن اعضا و همچنین رعایت تمامی قوانین و ضوابط منظور شده برای

واقع شود و از طرفی تعهدات عضو و شرکت نسبت به هم شفاف باشد. ندام به تدوین آیین نامه مزبور گردیده و پس از مطالعات کارشناسی کسب نظرات استانیها موضوع هایی شده و با دستور مقام عالی وزارت آئین نامه مزبور به استانیها بلاغ گردید. لازم به ذکر است در این آئین نامه داشتن قرار داد نمونه مطرح شده که در دست تدوین و تهیه است. بر اساس آن شرکت و عضو در طول زمان ساخت و ساز دچار سردرگمی شوند و پروژه با رکود مواجه گردد. همچنین آیین نامه مزبور مورد پذیرش تعاونیهای مسکن واقع شده و با توجه به اظهارات مدیران محترم کل بخشی از مشکلات ستادی و اجرایی تعاونیها برتفع شده، لذا پیگیری مستمر از طرف دفتر و اداره کل در اجرای مفاد آیین نامه فوق ادامه دارد.

### ۱۳- برنامه ریزی در مورد همکاری منابع تولید کننده مصالح ساختمانی (آهن آلات) با اتحادیه‌ها، تعاونیهای مسکن:

در این خصوص اتحادیه‌ها و تعاونیهای مسکن به منابع تولید مصالح ساختمانی معرفی می‌گردند تا در چارچوب برنامه سالیانه نیازمندیهای آنها تأمین گردد. در این زمینه مکاتبه و جلساتی با اداره کل بازرگانی در خصوص تخصیص بخشی از آهن آلات تولیدی کارخانجات کشور به تعاونیهای مسکن انجام شده، نظر مساعد دریافت و به ادارات کل تعاون و اتحادیه‌های مرکزی جهت بهره‌برداری مقتضی اعلام گردیده است. شرکت نورد و لوله اهواز جهت تخصیص بخشی از محصولات خود (لوله‌های سیاه و گالوانیزه و

کلاف ورق) به تعاونیها و اتحادیه‌های عمران و مسکن اعلام آمادگی نموده است. طی مکاتبه با وزارت نیرو اعمال درصدی تخفیف در هزینه تأمین، انتقال و انشعاب آب و برق برای شرکتهای تعاونی مسکن درخواست شده است. طی مکاتبه با وزارت نفت درخواست گردیده است در هزینه‌های انتقال و حق انشعاب گاز برای تعاونیهای انبوه‌ساز (مسکن) درصدی تخفیف اعمال نموده و هزینه‌های مربوط بصورت اقساط دریافت نمایند که پاسخ وزارت متبوع درخصوص تقسیط حق انشعاب به تعاونیهای مذکور اعلام گردیده است. مکاتبه با شهرداری تهران درخصوص کاهش عوارض ۲۰ درصدی صدور پروانه ساختمانی جهت تعاونیها و اتحادیه‌های عمران و مسکن انجام و پاسخ مساعد دریافت گردیده و به تعاونیهای مذکور اعلام گردیده است. از طرف دیگر این دفتر درصدد است که با توافقات فی‌مابین بتواند از ماشین‌آلات عمرانی جهاد سازندگی، سپاه و سایر ارگانها برای اقدامات عمرانی در استانها با اولویت تعاونیها بهره‌مند شود. در این خصوص نیز ۴۰ مورد مکاتبه و جلسات حضوری با مدیران شرکتهای مزبور تعاونیها در سال ۷۹ انجام شده است.

### ۱- تشکیل تعاونیهای انبوه‌ساز:

باتوجه به اینکه در گذشته شرکتهای تعاونی مسکن جزو انبوه‌سازان کشور محسوب نمی‌شدند لذا با حمایت وزارت تعاون در دو سال گذشته براساس مذاکرات متعدد با وزارت مسکن و شهرسازی و نیز سایر ارگانهای ذیربط در تدوین برنامه پنجساله سوم توسعه طبق ماده ۱۳۸ آن قانون، تعاونیها نیز



۷۰/۱۲/۳۰)، بعد از تأسیس وزارت ۱۵۶۰۵ نفر عضو می‌باشند. تعاون تاکنون (۷۹-۷۱)

جدول ذیل بیانگر وضعیت تعاونیهای مسکن در مقاطع مذکور می‌باشد

مقطع	تعداد تعاونی	سرمایه ثبتی (هزار ریال)	تعداد اعضا (نفر)
قبل انقلاب از ابتدا تا ۵۷/۱/۱	۶۷۶	۱۴۵۸۱۵۰۷	۴۰۷۱۱۵
قبل از تأسیس وزارت تعاون از ۵۷/۱/۱ تا ۷۰/۱۲/۳۰	۵۵۹۷	۶۷۴۶۴۸۶۹	۱۰۱۸۴۹۴
بعد از تأسیس وزارت تعاون از ۷۱/۱/۱ تا ۷۹/۲/۳۰	۲۷۷۱	۳۹۶۲۹۲۲۴۷	۳۰۵۴۸۸
جمع کل	۹۰۴۴	۴۷۸۳۳۸۶۲۳	۱۷۳۱۰۹۷

جزو انبوه‌سازان کشور بحساب آمده و می‌توانند از مزایای انبوه‌سازی در صورت رعایت ضوابط و الگوی مصرف مسکن بهره‌مند شوند، مراتب از طرف این دفتر به ادارات کل استانها و نیز از وزارت مسکن و شهرسازی به سازمانهای ملی زمین و مسکن در استانها ابلاغ گردید.

### ۱۵- بهبود روشها:

به منظور کاهش هزینه‌ها و اجرای صحیح و به موقع پروژه‌ها، انتخاب روشهای علمی توأم با تجهیزات مکانیزه پیشنهاد می‌گردد و به کلیه استانها، بهره‌مندی از سیستمهای مکانیزه و مدرن چه در امر ساخت و ساز و چه در موارد حسابرسی و مستندسازی توصیه شده است.

### وضعیت آماری شرکتهای تعاونی مسکن در یکساله ۷۹

تعداد تعاونی	سرمایه (هزار ریال)	اعضا
۲۱۳	۷۷۵۹۰۱۹۴	۱۵۶۰۵

### وضعیت آماری شرکتهای تعاونی مسکن

بنابر آمارهای دریافتی از دفتر آمار و اطلاعات در حال حاضر وضعیت کلان تعاونیهای مسکن به شرح مندرج در جدول آورده شده است:

وضعیت شرکتهای تعاونی مسکن از ابتدا (تأسیس اولین تعاونی مسکن در کشور)

تا پایان ۷۹/۱۲/۲۹

تعداد تعاونی	سرمایه (هزار ریال)	اعضا (نفر)	اشتغال (نفر)
۹۰۴۴	۴۷۸۳۳۸۶۲۳	۱۷۳۱۰۹۷	۱۰۸۲۳۰

### \* بررسی شرکتهای تعاونی مسکن در سالهای گذشته:

تعاونیهای مسکن پس از پیروزی انقلاب اسلامی در ادارات و نهادها و سازمانها گسترش یافتند و علیرغم مشکلات موجود در جهت ایجاد مسکن برای اعضا خود، گامهای مؤثری برداشتند، لکن روند رو به رشد جمعیت و افزایش جمعیت شهری و افزایش نرخ تورم و سایر هزینه‌ها موجب گردید که اقدامات انجام شده نتواند پاسخگوی تعداد کثیری از متقاضیان مسکن باشد و در پاره‌ای موارد سبب بروز مشکلات و شکوائیه‌های عدیده‌ای نیز گردیده است.

همانگونه در گزارش خرداد ماه ۱۳۷۹ آورده شده است تعاونیهای مسکن در سه مقطع قابل بررسی می‌باشند:

دوران قبل از انقلاب اسلامی (از ابتدا تا ۱۳۵۷/۱/۱)، قبل از تأسیس وزارت تعاون (۵۷/۱/۱) تا

\* از تعداد ۲۱۳ تعاونی مسکن به ثبت رسیده در یکساله ۷۹ تعداد ۷۷ تعاونی فعال و ۱۳۶ تعاونی در دست اجرا می‌باشند و تعاونی غیرفعال و به هدف رسیده موجود نبوده است.

### وضعیت تعاونیهای مسکن فعال در یکساله ۷۹

تعداد تعاونی	سرمایه (هزار ریال)	اعضا (نفر)	اشتغال (دفتری)
۷۷	۳۲۰۲۸۰۰	۵۰۶۱	۲۴۴

### وضعیت تعاونیهای مسکن در دست اجرا در یکساله ۷۹

تعداد تعاونی	سرمایه (هزار ریال)	اعضا (نفر)	اشتغال (دفتری)
۱۳۶	۴۵۵۶۲۱۹۴	۱۰۵۴۴	۶۴۰

براساس آمار موجود تعداد تعاونیهای مسکن از ابتدا (منظور تأسیس اولین تعاونی مسکن در ایران) تاکنون ۹۰۴۴ شرکت بوده که با تعداد اعضا ۱۷۳۱۰۹۷ نفر عضو با سرمایه ثبتی معادل ۴۷۸۳۳۸۶۲۳ هزار ریالی (منظور از سرمایه ثبتی سهم آورده اعضا می‌باشد) اشتغالی معادل ۱۰۸۲۳۰ نفر را ایجاد نموده‌اند.

### وضعیت شرکتهای تعاونی مسکن در سال ۷۹

در سال ۷۹ تعداد شرکتهای تعاونی مسکن به ثبت رسیده ۲۱۳ شرکت تعاونی می‌باشد که با سرمایه ثبتی ۷۷۵۹۰۱۹۴ هزار ریال شامل

**وضعیت اتمادیه‌های مسکن در**

**یکساله ۷۹**

تعداد اتحادیه	سرمایه (هزار ریال)	اعضاء (شرکتهای (دفتري) عضو)	اشتغال
۳	۳۸۲۳۵۰۰	۳۰۹	۱۰

موظف به ساخت و تحویل ۱۵۸۲۰۰۰ واحد مسکونی در مناطق شهری گردید. در سالهای اولیه برنامه اول توسعه به لحاظ عدم شکل‌گیری وزارت تعاون، تعاونیهای مسکن بدون در نظر گرفتن برنامه خاصی اقدام به ساخت و ساز در طی دوره مذکور نموده‌اند. با توجه به اینکه عملکرد بخش مسکن کل کشور در مناطق شهری (اعم از تعاونی، خصوصی، ...) در برنامه اول توسعه تولید ۱۰۵۹۰۰۰ واحد مسکونی بوده است، سهم تعاونیهای مسکن ۱۶/۳۱ درصد پیش‌بینی گردیده بود.

چنانچه عملکرد تعاونیهای مسکن در یکساله ۷۹ را با عملکرد آن در مدت مشابه (یکساله ۷۸) مقایسه کنیم چنین بنظر می‌رسد که در بخش مسکن تشکیل تعداد تعاونی رشد منفی نسبت به سال قبل داشته است این در حالی است که مقام عالی وزارت توصیه نموده‌اند که جهت ترویج تعداد تعاونیهای مسکن فعالیت انجام نشود.

**اتمادیه‌های تعاونی مسکن**

براساس آمارهای دریافتی از دفتر آمار و اطلاعات تاکنون ۵۸ اتحادیه مسکن با سرمایه ثبتی ۹۰۰۴۶۲۵ (هزار ریال) فعالیت می‌نمایند. وضعیت کلان اتحادیه‌ها از ابتدا به تفکیک در سه مقطع قبل از انقلاب، قبل از تأسیس وزارت تعاون و بعد از تأسیس وزارت تعاون به شرح ذیل می‌باشد:

**وضعیت کلان اتمادیه‌های مسکن از ابتدا تا پایان ۷۹/۱۲/۲۹**

ردیف	مقطع	تعداد اتحادیه	اعضاء (شرکتهای عضو)	سرمایه (هزار ریال)
۱	از ابتدا تا پایان ۵۶/۱۲/۲۹	۳	۱۸۲	۱۳۶۲۰
۲	از ۵۷/۱/۱ تا پایان ۷۹/۱۲/۳۰	۱۶	۱۳۲۵	۱۵۱۴۸۹۳
۳	از ۷۱/۱/۱ تا پایان ۷۹/۱۲/۳۰	۳۹	۱۵۲۵	۷۴۷۶۱۱۲
	جمع کل	۵۸	۳۰۳۲	۹۰۰۴۶۲۵

**«برنامه پنجمساله دوم توسعه»**

مطابق برنامه اعلام شده توسط سازمان ملی زمین و مسکن، احداث ۲۴۶۰۰۰۰ واحد مسکونی در مناطق شهری و روستایی کشور با زیربنایی معادل ۲۴۳ میلیون مترمربع پیش‌بینی شده است. سهم بخش دولتی نزدیک به ۶ درصد و سهم بخش غیردولتی معادل ۹۴

اتحادیه‌های مسکن به ثبت رسیده در کل کشور در یکساله ۷۹، ۳ اتحادیه می‌باشد که با سرمایه ۳۸۲۳۵۰۰ هزار ریال در استانهای سمنان و تهران شروع به فعالیت نموده‌اند.

**«برنامه پنجمساله اول توسعه»**

**(۷۶-۷۸)**

براساس برنامه پنجمساله اول توسعه بخش مسکن کل کشور

درصد بوده و براساس این پیش‌بینی احداث ۴۱۲۴۰۰ واحد مسکونی طی برنامه دوم (معادل ۲۶/۵ درصد تولید مسکن شهری طی برنامه) در نظر گرفته شده بود.

وضعیت عملکرد تعاونیه‌های مسکن در برنامه دوم توسعه

ردیف	عنوان	۷۴		۷۵		۷۶		۷۷		۷۸		جمع کل
		برنامه (تکمیل شده)	درصد تحقق	برنامه (تکمیل شده)	درصد تحقق	برنامه (تکمیل شده)	درصد تحقق	برنامه (تکمیل شده)	درصد تحقق	برنامه (تکمیل شده)	درصد تحقق	
۱	تولید واحد مسکونی	۶۵۰۰۰	۲۷۰۲۰	۴۱/۶	۷۰۱۰۰	۳۲۷۰۵	۴۷	۸۰۲۰۰	۲۲۷۴۰	۳۰	۹۱۹۰۰	۲۷۹۶۳
۲	تعداد اعضا (نفر)	۲۲۰۰۰	۲۶۹۸۵	۱۲۲	۲۲۰۰۰	۱۹۰۶۰	۸۷	۲۲۰۰۰	۲۴۴۵۰	۱۱۱	۲۳۰۰۰	۱۷۲۵۶
۳	اشتغال (فرصت شغلی جدید)	۲۰۰۰۰	۸۳۵	۴۲	۶۰۰۰	۲۸۰۰	۴۷	۱۶۰۰۰	۴۷۴۰	۳۰	۱۶۰۰۰	۴۸۷۰
۴	سرمایه (میلیارد ریال)	-	۱۲۹۶	-	-	۱۵۶۹	-	-	۱۳۴۲	-	-	۱۳۴۲

\* مجموع واحدهای در دست ساخت در برنامه دوم توسعه ۶۷۶۲۹ واحد بوده است که این رقم در عملکرد واحدهای مسکونی نیز قید گردیده است.

\* منظور از سرمایه، سرمایه درگیر می‌باشد که براساس زیربنای ۸۰ مترمربع و قیمت تمام شده ۶۰۰۰۰۰۰ ریال محاسبه گردیده است. لازم به ذکر است در برنامه دوم پیش‌بینی سرمایه به تفکیک سال انجام نشده است.

سافت و ساز تعاونیه‌های مسکن

تا پایان سال ۷۹

براساس آخرین آمارگیری بعمل آمده توسط دفتر آمار و اطلاعات شرکتهای تعاونی مسکن در کل کشور از سال ۱۳۶۰ تا پایان سال ۷۳ (قبل از برنامه دوم توسعه) مجموعاً اقدام به ساخت ۵۰۷۰۵۸ واحد مسکونی (تحويل شده و در دست ساخت) نموده‌اند که از این تعداد ۳۲۲۳۶۴ واحد تا پایان سال ۷۳ ساخته و به اعضا واگذار شده است و تعداد ۱۸۴۶۹۴ واحد آن نیمه‌تمام و در دست ساخت می‌باشد.

«پیش‌انداز بخش مسکن

در سال ۱۳۸۳»

برآوردهای بعمل آمده نشان می‌دهد که در سال پایانی برنامه دوم (۱۳۷۸) نزدیک به ۱۳/۵ میلیون خانوار در کل کشور وجود داشته

است که در ۱۱/۸ میلیون واحد مسکونی بسر می‌برند، به این ترتیب تراکم خانوار در واحد مسکونی که اصلی‌ترین شاخص بکار گرفته شده برای ارائه چشم‌انداز بخش مسکن در پایان برنامه سوم می‌باشد به عدد ۱/۱۱ خواهد رسید. بهبود، حفظ یا افزایش شاخص مذکور در پایان برنامه سوم منوط به میزان سرمایه‌گذاری بعمل آمده و متوسط سطح زیربنای واحدهای جدیدالاحداث طی دوره برنامه خواهد بود که می‌توان گفت تغییرات در سرمایه‌گذاری برای ساخت مسکن، قیمت زمین و هزینه بنا در عرضه مسکن اثر مستقیم خواهد داشت:

«برنامه سوم توسعه»

(۷۹-۸۳)

بنابر برآورد انجام شده تعداد

واحدهای مسکونی پیش‌بینی شده در مناطق شهری کل کشور بالغ بر ۲۱۶۰۲۴۷ واحد بوده است که به شرح جدول آورده شده است.

در بخش تعاونیه‌های مسکن، از آنجایی که سرمایه‌گذاری معلول توان اقتصادی جامعه است، سعی گردیده توان اقتصادی جامعه از طریق برآورد تولید ناخالص ملی و سهم بخش مسکن پیش‌بینی گردد. با توجه به اینکه متوسط سطح زیربنا نیز در تعیین وضعیت مسکن جامعه از لحاظ شاخص تراکم خانوار در واحد مسکونی تأثیر قابل توجهی دارد در هرگزینه متوسط سطح زیربنا معادل ۱۰۰ و ۹۰ و ۸۰ و ۷۵ مترمربع ارائه شده است.

متحمل‌ترین گزینه پیشنهادی با متوسط زیربنا ۸۰ مترمربع و تولید ۶۰۰۰۰۰ واحد مسکونی می‌باشد که شامل ۴۴۵۰۰۰ واحد مسکونی





## مسکن و تعاونیه‌های مسکن

### تعاونیه‌های مسکن تشکلهای "خودیار" هستند

○ نویسنده: م. کورانا

○ ترجمه: محمود رجبی

○ امور بین‌الملل

"Flat" به مفهوم منزل چنداتاقه، گفته می‌شود.

#### مسکن Housing

واژه مسکن Housing به مجموعه‌ای از خدمات مانند: زمین، امکانات عمومی، دسترسی به کار و اشتغال و دیگر خدمات اجتماعی و یا حتی خود "واحد مسکونی" به تنهایی اطلاق می‌شود. همچنین، عباراتی مثل دسترسی به امکانات و تسهیلات شغلی (access) جا و محل سکونت، مدت زمان اجاره، ارائه خدمات در محل و سرپناه، از جمله واژگانی هستند که برای تعریف واژه مسکن به کار می‌روند. واژه access به خدماتی از قبیل دسترسی به اشتغال و فرصتهای درآمدزایی همراه با امکاناتی

تعریف شده است. چنین ساختمانی می‌تواند، خانه‌ای گلی دارای تنها یک اتاق تا کاشی شامل پانصد اتاق را دربرگیرد. بعنوان مثال، بر مبنای طراحی نوین، اکثر خانه‌های امروزی، ساختمانهایی یک، دو یا سه طبقه هستند که برای سکونت صرفاً یک خانواده، بصورت مستقل، نیمه مستقل و یا دارای بهار خواب‌های مجزا و یا مرکب از ایوانهای دوردیفه، سه ردیفه و یا حتی بیشتر ساخته شده‌اند.

بطور معمول، واژه "خانه House" در مورد ساختمان چندطبقه ویژه سکونت یک خانواده بکار نمی‌رود، مگر در ارقام و آمار مربوط به مسکن کاربرد داشته باشد. به این قبیل مجتمع‌های مسکونی در آمریکا و اکثر کشورهای اروپایی "آپارتمان" و در انگلستان

بسیاری از واژه‌های مرتبط با موضوع مسکن، حتی با وجود تفاوت‌های قابل ملاحظه در بین خود، به لحاظ مفهوم سکونت، مشابهت‌های فراوانی با یکدیگر دارند. بنابراین، ارائه تعاریفی جداگانه از این واژه‌ها که بطور مشترک، در متون امروزی مورد استفاده قرار می‌گیرند، بی‌ارتباط با موضوع مسکن نمی‌باشد.

#### خانه House

در متون طراحی و برنامه‌ریزی، واژه "خانه" (ساختمان) برای سکونت انسان

بیشتر خانواده همراه با خدمتکاران آنها، دارای یک ورودی اصلی که آن را از معبر عمومی (کوچه یا خیابان) جدا می‌کند.

۱۸۹۱ - محل سکون برای یک یا تعداد بیشتر خانواده همراه با خدمتکاران آنها، دارای یک ورودی اصلی که آن را از یک معبر مشترک (مثل راهرو مشترک در مجتمع‌های مسکونی امروزی) جدا می‌نماید. "خانه" شامل یک یا چند ساختمان که برای سکونت یک خانواده اختصاص می‌یابد.

سال ۱۹۰۱ - محل سکونت یک یا تعداد بیشتر خانواده، دارای یک ورودی اصلی که آن را از "معبر مشترک" جدا نماید.

محل خانه‌ای با ویژگیهای فوق‌الذکر، مرکب از یک یا چندین ساختمان برای زندگی یک خانواده.

سال ۱۹۹۱ - محل سکونت برای یک یا چند خانواده دارای "ورودی مستقل" که از یک معبر مشترک جدا می‌شود.

"خانه" به مجموعه‌ای و یا زیربنا برای سکونت یک یا چند خانواده گفته می‌شود.

سال ۱۹۲۱ - محل سکونت یک یا تعداد بیشتر خانوار، دارای یک ورودی اصلی جدا شده از معبر مشترک.

"خانه" عبارتست از یک ساختمان یا بخشی از یک ساختمان که توسط یک خانواده اشتغال می‌شود.

سال ۱۹۳۱ - "خانه" شامل یک یا چند ساختمان برای سکونت یک خانواده است.

- هر محل سکونت دارای یک ورودی اصلی جداگانه

- "محل سکونت اجتماعی" به محل سکونت یک خانواده تجاری منفرد اتلاق می‌شود.

سال ۱۹۵۱ - "محل سکونت اجتماعی" دارای یک ورودی اصلی جداگانه گفته می‌شود.

توضیح: یک "خانه" در واقع یک ساختمان است در حالی که "خانوار" گروهی از انسانها را دربرمی‌گیرد.

سال ۱۹۶۱ - "محل سکونت گروهی" یک

سکونت دارند، اما لزوماً نیاز نیست با هم خویشاوند بوده و نسبتی سببی یا نسبی داشته باشند. اشخاصی که از یک آشپزخانه مشترک در یک خانه استفاده می‌نمایند، براساس تعریفی از اجماع عمومی تشکیل‌دهنده یک خانوار می‌باشند.

### واحد مسکونی

#### Dwelling Unit

"واحد مسکونی" با توجه به مفهوم ساختمان یا بخشی از یک ساختمان به عنوان واحدی از یک مکان در چنین ساختمان یا قسمتی از ساختمان اتلاق می‌گردد که صرفاً با هدف سکونت استفاده می‌شود، همانگونه که در قانون "زمین شهری" سال ۱۹۷۶ بیان شده است.

### مسکن اجتماعی (گروهی)

#### Group Housing

مسکن گروهی یا چندطبقه، محل سکوتی با بیش از یک واحد مسکونی است که زمین آن در مالکیت مشترک اشخاص قرار دارد (همچنانکه در مورد مراکز عمومی از قبیل اولیای امور محلی و یا هیأت امنای یک مجتمع مسکونی صدق می‌کند) و ساخت آن توسط یک سازمان یا مقام دولتی یا غیردولتی انجام می‌شود. واحد آپارتمانی در واقع یک واحد مسکونی مستقل با امکانات و تسهیلات جداگانه برای زندگی و نیازمندیهای بهداشتی است.

### مفهوم یک خانه

مفهومی که برای تعریف واژه "خانه" ارائه شده است، هرگز ثابت و باقی نمانده است. در طول ایام، این واژه، معانی متعدد داشته و به طرق گوناگون تصور و درک گردیده است. درک مفهوم مورد اشاره، به نوع نگاه و اجتماع عمومی درخصوص آن بستگی داشته و دارد. لذا برای آگاهی از دیدگاه عمومی جامعه در مورد "خانه" و تعریف آن به سرشماری در سالهای مختلف اشاره می‌نماییم:

سال ۱۸۸۱ - محل سکونت یک یا تعداد

خارج از محل سکونت از جمله بهداشت، آموزش و سایر خدماتی رفاهی موجود در جامعه اتلاق می‌شود. "فضا Space" در حقیقت بیانگر وسعت محدوده مسکونی است که در عین حال فعالیتهای کشاورزی، بازرگانی و تفریحی همانند فعالیتهای خصوصی افراد در آن شکل می‌گیرد. واژه "اجاره Tenure" دارای دو بعد است: وثیقه، و حقوق و مالکیت. تأمین وثیقه (اجاره بها) عاملی است که از بقای فرد در مسکن و جلوگیری از اخراج او حمایت می‌کند. این عامل موجب تشویق خانوارهای کم‌درآمد به ادامه سکونت و بهبود شرایط سرپناه خویش می‌باشد و حقوق مالکیت دربرگیرنده منافعی از جمله حق اجاره دادن تمام یا بخشی از زمین یا خانه، همچنین حق انجام فعالیتهای تجاری - بازرگانی و یا بهره‌مند شدن از مزایای ناشی از هرگونه افزایش در ارزش مایملک (داریهها) خواهد بود. "ارائه خدمات در محل On-Site Services" شامل تأمین آب، برق سوخت، حمل زباله، فاضلاب و محافظت در قبال خطرات ناشی از آتش‌سوزی و باران (سیل) می‌باشد.

"مسکن" تأمین‌کننده توان لازم برای مراقبت و مقابله با عوامل خطرناک و ایجاد حقوق فردی (خصوصی)، امکانات رفاهی) محیط‌زیست داخلی و همچنین زیباسازی و خلق فضای نشاط‌آور زندگی می‌باشد. علاوه بر این موارد از طریق مسکن می‌توان درآمد ناشی از اجاره را نیز به دست آورد.

### منزل Home

این واژه به یک خانه یا آپارتمان به عنوان محل سکونت ثابت که یک شخص، خانواده و یا یک واحد اجتماعی (خانوار) که به صورت معمول و خودمانی در همسایگی یکدیگر به زندگی ادامه می‌دهند، اتلاق می‌شود.

### خانوار Household

واژه "خانوار" به گروهی از اشخاص اشاره دارد که در کنار یکدیگر و زیر یک سقف

ساختمان یا بخشی از یک ساختمان اعم از اشتغال شده یا خالی از سکنه و یا یک واحد مسکونی، فروشگاه، فروشگاه به انضمام واحد مسکونی، محل کسب و کار، کارگاه تولیدی، مدرسه و غیره دارای ورودی مستقل، می‌باشد.

چنانچه، ساختمانی دارای تعدادی واحدهای مسکونی یا بلوکهای دارای ورودی جدا از یکدیگر و مستقل از معبر یا پلکان مشترک و یا حیاط مشترک باشد، به آن "خانه‌های گروهی جدا از هم" گفته می‌شود. اگر در داخل یک مجتمع دارای حیاط با دیوار بسته یا فضای باز، واحدهای مسکونی جدا از هم وجود داشته باشد، به چنین ساختمانی (مجتمعی) هم، "محل سکونت عمومی جدا از هم" اطلاق می‌گردد. اگر به تمام واحدهای مسکونی داخل یک مجتمع با فضاهای محصور به عنوان یک ساختمان تلقی شود، در اینصورت هریک از ساختمانهای دارای ورودی جداگانه را هم باید بعنوان "خانه گروهی جدا از هم" تلقی نمود.

سال ۱۹۷۱ - یک "مسکن گروهی (اجتماعی)، ساختمان یا بخشی از یک ساختمان دارای ورودی اصلی جدا شده از معبر یا حیاط یا پلکان مشترک می‌باشد، که به عنوان واحدهای مستقل شده تلقی می‌گردند. چنین محلی ممکن است دارای سکنه و یا خالی از سکنه باشد و یا ممکن است برای مقاصد سکونت یا غیرسکونت مورد استفاده واقع شود.

چنانچه ساختمانی، دارای تعدادی آپارتمان یا بلوکهای مستقل از یکدیگر دارای ورودیهای جدا شده از معبر یا پلکان و حیاط مشترک منتهی به یک درب اصلی باشد، از آن نیز به عنوان "خانه‌های گروهی جدا از هم" یاد می‌گردد.

در صورتیکه در محدوده یک منطقه بزرگ محصور، تعدادی واحدهای مسکونی جدا از هم وجود داشته باشد، به هریک از این ساختمانها - نیز "یک یا چند خانه گروهی جدا از هم" گفته می‌شود. چنانچه

تمام ساختمانهای موجود در یک مجتمع محصور در مجموع یک ساختمان تلقی شوند، در این صورت هریک از واحدهای دارای ورودی مستقل را نیز بعنوان "مسکن گروهی مستقل" می‌شناسیم.

### مسکن تعاونی

کمیته مسکن، اتحادیه بین‌المللی تعاون که در حقیقت تنها نهاد جهانی نماینده بخش مسکن تعاونی می‌باشد، تعاونی مسکن را اینگونه تعریف کرده است: «یک شخصیت حقوقی متشکل از گروهی از افراد که عموماً دارای امکاناتی محدود بوده، و بلحاظ مشکل مسکن، نیازهای مشترک را احساس نموده و نیل به داشتن سرپناه را در سایه همکاری مشترک خویش، محقق می‌دانند. در چنین شرکی (تعاونی) عضویت داوطلبانه بوده و کنترل دموکراتیک اعمال می‌شود و مشارکت اعضا در زمینه تأمین سرمایه مورد نیاز شرکت تقریباً یکسان می‌باشد.

### مفهوم تعاونیهای مسکن

مفهوم جدیدی که از عملکرد تعاونیهای مسکن در اذهان وجود دارد، به تلاش یک تعاونی برای تأمین، تنها یک سرپناه برای اعضا خود محدود نمی‌شود، بلکه تأمین یک سرپناه راحت همراه با اجزاء دیگر و سایر نیازمندیهای درونی و پیرامونی و ارائه خدماتی که شادی و تندرستی انسان در تمام طول سال موجب می‌شود اطلاق می‌گردد. ویژگی یک تعاونی مسکن آن است که یک عمر مسکن مطمئن و متضمن از حق دائمی سکونت یا به شکل مسکن را تضمین می‌کند. بعلاوه، تعاونیهای مسکن باید خود را وقف خواستها و مسائل اجتماعی نمایند. از جمله این مسائل اجتماعی، ساخت آپارتمانهای مناسب با نیازمندیهای سالخوردگان، افراد معلول، خانواده‌های جوان و افراد مجرد و همچنین منظور کردن مسائل زیست محیطی و روابط همسایگی در طراحیهای ساخت واحدهای مسکونی جدید، است. تسهیلات فرهنگی، کودکانها، وسایل تفریحی بلحاظ

میزان اهمیت، همان نقشی را ایفا می‌نماید که طراحی مسکن با اولویت مسائل زیست محیطی و دیگر موضوعات، موردنظر جامعه می‌باشد.

تعاونیهای مسکن تشکلهای "خودیار" هستند. اصولی مانند "آدمه دموکراتیک" و "همبستگی" از عناصر مسلم و غیرقابل تفکیک تعاونیهای مسکن می‌باشند.

تعاونیهای مسکن صرفاً تشکیلاتی سازمانی نیستند، بلکه در عین حال به نحوه رفتار و روابط بین اعضا و آپارتمان‌نشینان در کنار هم، شکل انسانی می‌دهند.

ایجاد یک محیط زندگی مناسب برای انسانها با قیمتهای مناسب (قابل تهیه توسط اعضا نسبتاً کم بضاعت)، تأمین ایمنی و استحکام لازم واحدهای مسکونی و توسعه روابط دوستانه بین همسایگان، از جمله عناصر و ابزار لازم برای تداوم کار یک تعاونی مسکن است.

- در محیط کنونی زندگی ما و در شرایطی که مجادله‌ها و بحثهای فراوانی درخصوص انسجام ملی وجود دارد و مهمتر از آن، کالبد اجتماعی ما تحت تأثیر کشمکشها و تنشهای ناشی از اختلافات زبانی، مذهبی (فرقه‌های متعدد مذهبی) عموماً زائیده سوءتفاهمها و عکس‌العمل‌های متقابل در معرض از هم پاشیدگی قرار دارد، تعاونیهای مسکن به اعضا می‌آموزند تا بطور داوطلبانه و با مشارکت در کارها و با یکدیگر زندگی کنند و برای از بین بردن اینگونه کشمکشها و تنشها و ایجاد جامعه‌ای آرمانی تلاش کنند که در آن مردم با درکی متقابل نسبت به هم و داشتن تمایل به کار مشترک برای نیل به رفاه و آسایش عمومی، فعالیت کنند. مردم از تمام اقشار و با هر نوع کار و سلیقه، صرف نظر از مرام و مذهب با یکدیگر در تشکیل تعاونی مسکن تشریک مساعی و در تداوم اهداف با هم همکاری می‌کنند. کلیه اعضا تعاونی، به مثابه یک خانواده بزرگ گردهم جمع شده و در زمینه امور تعاونی و تأمین رفاه عمومی و اعضا به مشورت و تصمیم‌گیری،

می‌پردازند.

این قبیل ارتباطات در بین اعضاء یک تعاونی مسکن، منجر به خلق جامعه‌ای سالم و ایجاد روحیه همسایگی و در نتیجه افزایش مشارکت و حضور دموکراتیک در کل جامعه خواهد گردید.

### منافع و مزایای تعاونی مسکن

مزایای ناشی از عضویت در تعاونی مسکن بشمار است از جمله:

۱- تعاونی مسکن سازمانی غیردولتی و غیرانتفاعی است. هدف اصلی تعاونی مسکن، از بین بردن استثمار اقتصادی می‌باشد چرا که تنها از سوی اعضاء کنترل می‌شود.

۲- تعاونی مسکن برخلاف مسکن دولتی، شرایط و موقعیتهایی را فراهم می‌نماید، به گونه‌ای که اعضاء در مرحله نوین طراحی واحدهای مسکونی، طرح و برنامه ساخت را مورد ارزیابی و کنترل قرار می‌دهند. بعلاوه، تعمیرات ساختمان هم در دست اعضاء بوده و این بدان معناست که انجام هرگونه تعمیراتی با هزینه کمتر و روشی به مراتب بهتر صورت می‌گیرد.

۳- تعاونی مسکن رضایت اعضاء در ابعاد کمی و کیفی ساخت یک واحد مسکونی را بنحو مطلوبی تأمین می‌نماید. از آنجا که یک تعاونی مسکن، مشارکت اعضاء درخصوص ساخت واحدهای مسکونی موردنظر خویش را در سطحی بالا، تأمین می‌نماید. لذا، مسکن ساخته شده توسط تعاونی پاسخگوی به نیازهای جدید و واقعی اعضاء (ساکنان چنین ساختمانی) را نسبت به دیگر سیستم‌های سازنده مسکن، بمراتب بهتر و ارزاتر محقق می‌کند.

۴- علاوه بر این موارد، تعاونیهای مسکن، با ایجاد حس مسئولیت در بین استفاده کننده واحد مسکونی، نسبت به همکاری آنها برای تعمیرات بعد از سکونت در خانه‌های تحویل شده به ایشان و نیز تأمین راهکارهای ضروری در عین حال مؤثر اینگونه تعمیرات، تعهد لازم را در اعضاء تقویت می‌نماید.



۵- تهیه و اجرای طرحهای مناسب بلحاظ هزینه، همواره در دستور کار تعاونیهای مسکن است که براساس کوششهای دستجمعی اعضاء برای به حداقل رساندن هزینه‌های بالاسری هریک از واحدهای مسکونی و صرفه‌جویی اقتصادی در ساخت منازل به طرق گوناگون، تأمین می‌شود.

۶- وامهای موردنیاز هریک از پروژههای مسکونی در دست احداث، توسط تعاونی تأمین و در اختیار اعضاء قرار می‌گیرد و کل اعضاء نیز متقابلاً مسئولیت بازپرداخت وامهای دریافتی را برعهده دارند. در همین رابطه، چکی بعنوان تضمین بازپرداخت وامها و تأمین سایر هزینه‌های ساخت و نگهداری (تعمیر) تأسیسات، اختصاص می‌یابد.

۷- اعضاء تعاونی حق اعمال رأی و مشارکت در امور شرکت تعاونی را بدست آورده و به این ترتیب نسبت به توسعه و ترویج حس اعتماد به نفس و "مناعت طبع" می‌یابد.

۸- یک شرکت تعاونی به تنهایی یک جامعه کوچک است، از اینرو می‌تواند فعالیتهای اجتماعی متعدد و متنوعی - از قبیل سازماندهی برنامه‌های خاص، ارائه خدمات بهداشتی، بهبود شرایط محیطزیست، اصلاح رفتارهای اجتماعی و سلامت روانی جامعه، بخصوص اعضاء خود را برعهده بگیرد.

۹- از دیگر فعالیتهای اقتصادی تعاونی بعنوان مثال، مشارکت در تشکیل و راه‌اندازی تعاونیهای مصرف، بانکها، باشگاهها و سایر خدمات عمومی (مشاع) موردنیاز جامعه می‌باشد که طبعاً در قالب اقتصاد تعاونی و با رعایت مصالح و منافع عمومی اعضاء در تمام زمینه‌ها تحقق می‌یابد.

### نقش تعاونیهای مسکن در

#### یکپارچگی و توسعه ملی

الف: تعاونیهای مسکن از طریق توسعه

کمی و کیفی مسکن، نقش خود را در زمینه توسعه ملی به خوبی ایفا می‌نمایند. اساساً مصالح ساختمانی تولید شده توسط تعاونیهای مسکن، بلحاظ کیفی، به مراتب بهتر از مصالحی است که سلیقه‌های دیگر سیستمهای تولیدی، روانه بازار مصرف می‌کنند و این امر در زمان مقایسه سلیقه‌ها و قدرت تولید سایر گروههای تولیدکننده به روشنی قابل لمس است. به علاوه، مرحله تولید و تأمین واحدهای مسکونی از طریق تعاونیهای مسکن، سطح بالاتری از میزان مشارکت اعضاء در کارهای جمعی را به دنبال داشته و مواد و مصالح ساختمانی تولید شده در تعاونیهای مسکن در مقایسه با تولیدات، سایر سیستمهای غیرتعاونی، به مراتب بهتر بوده و نیازهای ساکنان مجتمع‌های مسکونی تعاونی را ارزانتر و سریعتر پاسخ می‌دهد. یکی از نتایج مستقیم ناشی از رضایت نسبتاً کامل اعضاء و استفاده کنندگان از واحدهای مسکونی، علاقمندی عمیق آنها برای نگهداری و انجام تعمیرات موردنیاز است که از ویژگیهای اکثر خانه‌های مورد استفاده افسشار کم‌درآمد و متوسط جامعه می‌باشد.

در نقطه مقابل، تعاونیهای مسکن، علاوه بر ایجاد حس مسئولیت بیشتر در صاحبان خانه‌های تحویل شده برای نگهداری و تعمیرات بعد از سکونت، راهکارهای مؤثرتر انجام تعمیرات را نیز، فراروی اعضاء قرار می‌دهند.

تأمین کیفیت ماندگار محیط‌زیست و فضای اطراف واحدهای مسکونی، نسبت به انواع دیگر خانه‌های ساخته شده توسط سازمانهای غیرتعاونی که با توجه به زوال‌پذیری بیشتر هزینه‌های بالقوه بالا رونده‌ای را برای تعمیرات تحمیل می‌نماید، منافع درازمدتی را در بردارد.

نتایج حاصل از اجرای طرحهای مسکن و تعمیرات بعدی از سوی تعاونیهای مسکن که به لحاظ تناسب و کارآیی سیستم‌های تنظیمی و اختصاص هزینه‌ها که نوعاً در تعاونیهای مسکن مؤثرتر از سازمانهای

انگیزه‌ای برای خلق نوعی یکپارچگی اجتماعی در ورای تمام حد و مرزهای مذهبی، فرهنگی و زبانی بهره‌مند شد و از سوی دیگر تعاونیهای مسکن به واسطه تحکیم پایه‌های جامعه بر مبنای فعالیت‌های سازمانی بویژه درخصوص سکونت و تأمین واحدهای مسکونی قادر به ایفای نقشی حقیقی و پایدار در انسجام تلاشهای عمومی و توانمندیهای آموزشی جامعه برای گسترش فضیلت‌های اجتماعی بطور عام، و بالا بردن آگاهیهای اجتماعی بطور خاص می‌باشند.

ج: تعاونیهای مسکن با ترویج حس دوستی، همبستگی و روابط خوب در سطح ساکنان محلی، به خوبی قادر هستند شرایطی برای هدایت نسل جوان، بویژه در مرحله شخصیت‌سازی و تأمین نیروی لازم در او برای قبول مسئولیت ایجاد نمایند. تعاونیها، اساساً به عنوان عاملی برای تحکیم و گسترش نقش آموزشی جامعه خود قادر به ترویج مسائل آموزشی تخصصی‌تر هم هستند.

یکی از موضوعات هم در این زمینه، اجرای برنامه‌های مناسب و خوش طرح توسعه شخصیتی جوانان است که با هدف تقویت رهبری کیفی در آینده تنظیم می‌شود. از دیگر زمینه‌های مورد حمایت و تأکید اکثر سازمانهای فعال در زمینه رفاه اجتماعی بیشتر کشورهای جهان، تنظیم و اجرای برنامه‌های "کنترل جمعیت" از طریق طرحهای حفظ قوام خانواده و استانداردهای بهداشت عمومی است که در اینجا نیز نقش تعاونیهای مسکن تعیین‌کننده و کارساز است. در شرایطی که نظامهای ضدارزشی با تأکید بر تفکر تنگ‌نظرانه ارزشها را خدشه‌دار می‌کنند، نقشی را که تعاونیهای مسکن درخصوص آموزش‌های جامع برای شخصیت‌سازی و توسعه هویت فرهنگی جوانان ایفا می‌نمایند، عملاً منجر به انسجام و یکپارچگی ملی خواهد شد. جای تعجب نیست که تعاونیهای مسکن تاکنون، هرگز در هیچیک از خشونت‌ها و شورشهای اجتماعی و... نقش فعال یا هماهنگ‌کننده‌ای نداشته‌اند.



### تعاونیهای مسکن صرفاً تشکیلاتی سازمانی نیستند، بلکه در عین حال به نحوه رفتار و روابط بین اعضاء، و آپارتمان‌نشینان در کنار هم، شکل انسانی می‌دهند.

غیرتعاونی می‌باشند، بویژه در مقایسه با پروژه‌های مسکن دولتی، بسیار بهتر نموده یافته‌اند، به عنوان مثال: بواسطه تلاش دستجمعی اعضاء برای نگهداشتن هزینه‌های بالا سری ناشی از سکونت در منازل تعاونی و نیز رعایت صرفه‌جویی بیشتر در زمینه ساخت به هر طریق ممکن، شاهد کاهش فزاینده هزینه‌ها، همراه با افزایش کیفیت ساخت و ساز خواهیم بود.

ب: تعاونیهای مسکن همچنین می‌توانند یکپارچگی ملی را هم به عنوان وسیله و هم به عنوان هدف تعمیق توسعه ملی به بالندگی برسانند. نقش و عملکرد تعاونیهای مسکن در این رابطه، را می‌توان در دو سطح مورد ارزیابی قرار داد. از یک طرف از آنها در مرحله مشارکت اعضاء در تأمین ساخت واحدهای مسکونی، می‌توان به عنوان عامل و

سازمان املاک NASCO یک سیستم تعاونی دانشجویی ملی است که به اعطای تسهیلات بدون بهره به تعاونیهای دیگر فعالیت می‌کند. از اهم فعالیتهای سازمان NASCO که به NP نیز معروف است خرید و اجاره ساختمانها به تعاونیهای دانشجویی و ایجاد رقابت در سیستم اداری و مدیریتی و توسعه اهداف ساخت و ساز تعاونیهای عضو و تبدیل آنها به سازمانهای مستقل تعاونی است. سازمان NP با بهره‌گیری از منابع خود به تأسیس و بازسازی تعاونیهای عضو می‌پردازد و در آینده شاهد تحول و دگرگونی در کلیه تعاونیهای جهان توسط این سازمان خواهیم بود.

در حال حاضر املاک متعلق به سازمان NASCO در انجمن Campuse به شرح ذیل می‌باشد:

- دانشگاه تگزاس واقع در Austin - تهیه خانه‌های مشاعی و اجاره به تعاونیهای داخلی.
- دانشگاه شیکاگو - مسکنهای Bowers, Howard Haymarket اجاره به تعاونی کومبیا.
- دانشگاه اهیو در Aten - مسکن ACME جهت اجاره به تعاونیهای مسکن دانشجویی.
- دانشگاه کالیفرنیا واقع در Santa cruz - مسکن Zami, Chavez جهت اجاره به تعاونی مسکن دانشجویان Santa cruz.

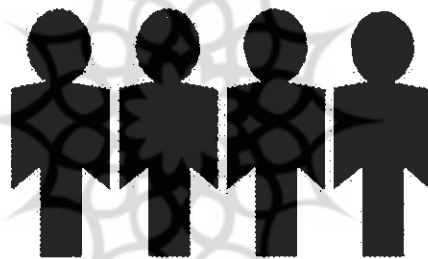
**تاریخچه سازمان املاک NASCO**

سازمان املاک NASCO در جهت

تقویت سیستم‌های تعاونی عضو، فعالیتهای مشارکتی خود را به دو بخش مسکن تعاونی و سیستم‌های تعاونی دانشجویی ۴ ارائه می‌دهد. در اواخر سال ۱۹۸۰ سازمان توسعه تعاونی

منظور خرید خانه‌های مشاعی و یکی از ۷ آژانس تعاونی متعلق به مجمع تعاونی داخلی دانشگاه تگزاس موسوم به (ICC-Austin) در شهر Austin وارد عمل گردید. رکود اقتصادی تگزاس که منجر به پایین آمدن بهای نفت و کاهش سپرده‌های بانکی و رسواییهای مالی ناشی از عدم پرداخت به موقع بدهی‌ها، این ایالت را با بحران شدید مالی روبرو کرده بود که این امر سبب ورشکستگی ICC-Austin گردید، بنابراین سازمان ICC-Austin از NASCO تقاضای کمک مالی نمود و سازمان NASCO نیز طرح خرید خانه‌های ICC-Austin به مبلغ ۲۰۰/۰۰۰ دلار را به صندوقهایی که از تعاونی داخلی دانشگاه میشیگان (ICC-um) وام گرفته بودند پیشنهاد نموده و بدین ترتیب خسانه‌های مشاعی استیجاری را دوباره به ICC-Austin برگرداند. همین امر سبب شد که دوباره سازمان ICC-Austin بتواند بتدریج بر بحرانهای مالی خود فائق آمده و تمام املاک استیجاری و مشاعی خود را بدست آورده و دوباره بصورت یک تعاونی موفق به فعالیت خود ادامه دهد.

امروزه بدلیل اینکه خرید و فروش و اجاره‌خانه‌های مشاعی در تعاونیهای مسکن نظیر ICC-um دانشگاه میشیگان انجام می‌شود تملیک و مالکیت سازمان NASCO در امر توسعه تعاونی دانشجویی، تحت عنوان تساوی منابع مالی گذشته، بصورت



## سازمان املاک NASCO تعاونی دانشجویی ملی

○ ترجمه: حورا خاکدامن  
○ گروه بین‌المللی

Campuse به

عنوان یک اهرم کمکی در جهت توسعه و تکمیل تعاونیهای دانشجویی تأسیس شد.

**Austin**

سازمان NASCO در تابستان ۱۹۸۸ به

انحصاری نمی‌باشد.

در فاصله کوتاهی پس از اجرای طرح خانه‌های مشاعی، بخش توسعه تعاونی Compuse موسوم به (CCDC) فعالیت خود را از طریق گروه دانشجویی کومبایی شیکاگو جهت اجاره خانه‌های استیجاری آغاز نمود. در این زمان کومبیا برای گرفتن وام دچار مشکل شده بود و سازمان NASCO تنها سازمانی بود که توانست تسهیلات فروش و اجاره ساختمانها را فراهم آورد. اولین تعاونی وابسته به سازمان املاک NASCO یا NP آژانس املاک Maymarket است که در سال ۱۹۸۹ تأسیس شد. در سال ۱۹۹۱ CCDC و NP به کومبیا در فروش املاک Howard Bowers کمک کرده و از طریق وامهای گرفته شده از بانک توسعه تعاون ملی - صندوق وام انجمن شیکاگو و چندین تعاونی دانشجویی دیگر در سراسر کشور در خرید و نوسازی ساختمانها کمک نمودند.

### Athens

در سال ۱۹۹۰، NP با همکاری سازمان تعاونی دانشجویی دانشگاه Ohio اقدام به خرید خانه‌های NASCO نمود و ۹ آژانس مسکن را در طول مدت یکسال به عنوان ارائه‌دهندگان تسهیلات خانه‌های استیجاری تحت پوشش خود درآورد که در سال ۱۹۹۱ این آژانسها بصورت یک تعاونی کاملاً فعال تبدیل شدند. سازمان ICC-um نیز از طریق اعطای وامهای ضروری با همکاری صندوق Kagawa به بخش تعاون توسعه تعاونیهای دانشجویی (CCDC) که زیر مجموعه بنیاد توسعه تعاونیهای دانشجویی بود کمک نموده و تسهیلات اعطایی و وامهای بلند مدت را برای آنها بوجود آورد. امروزه NP و اعضای SCO در توسعه و بهبود وضعیت Athens در خرید خانه‌های بیشتر و احداث و بازسازی و توسعه تعاونیهای مسکن فعالیتهای چشمگیری دارند.

### Senta Cruze

Cesar Chares House شاخه‌ای از تعاونی مسکن دانشجویی Santa Cruze است که در سال ۱۹۹۲ تأسیس شده و همگام با دیگر تعاونیهای مسکن مانند NP، CCDC و تعاونیهای محلی دانشجویان آغاز بکار نمود. این تعاونی در خرید و بازسازی املاک از طریق اخذ وامهای تعاونی دانشجویی مانند USCA در برکلی و MCC در مادنسون و WCRL در واترلو مانند صندوق Kagawa و صندوقهای وام‌دهنده خصوصی و محلی فعالیت می‌کند.

### اهداف NASCO

#### ۱- اعطای اعتبار

سازمان NP یا NASCO در گفتگو و مذاکره با وام‌دهندگان بیش از سایر تعاونیهای گروهی دانشجویی موفق بوده است. وام‌دهندگان به بانکها و صندوقهای وام‌دهنده و تعاونیهای دیگر و افرادی که به سازمانهای تأسیس شده نظیر NP و تعاونیهای جدید وام می‌دهند اطلاق می‌شود.

#### ۲- ثبات و تحکیم

بیشتر مؤسسات تجاری کوچک در سالهای اولیه بدلیل عدم توانایی در انجام وظایف مدیریتی خود که در پاره‌ای موارد نیاز به بازسازی و اصلاح دارند، دچار تنزل می‌شوند، لذا این تعاونیها جهت فائق آمدن بر ضعف سیستم مدیریتی و اداری خود به NP و سیستم اجرایی مدیریتی آن نیاز دارند. این سازمان با پرداخت مالیاتهای املاک و مبلغ رهن و پرداخت حق بیمه کلیه طرحها و پروژه‌ها با همکاری تعاونیهای عضو در توسعه سازمانی و رشد گروه‌های دانشجویی و ایجاد قسابلت اداره و خودگردانی سیستم‌های مدیریتی نهادها توسط نیروهای داخلی نقش بسزایی دارد.

#### ۳- ایجاد حقوق مساوی

قبل از تأسیس NP سازمانهای جدیدالتأسیس دانشجویی به منابع مالی دولت تکیه داشتند بنابراین تعاونیهای

دانشجویی و مؤسسات آنها در بدو امر دچار ریسک مالی شدید می‌شدند اما در حال حاضر گروه‌های جدید سعی دارند که با مالکیت برخی ساختمانها در سطوح میانی بطور متساوی از اختیارات مالی و حقوق مساوی سازمان NP بهره‌مند شوند از دیرباز رشد و توسعه سرمایه‌گذاری مشترک با حقوق مساوی در بیشتر تعاونیهای دانشجویی از طریق بهره‌گیری از تسهیلات NP میسر گردیده و همین امر سبب افزایش تعاونیهای مسکن دانشجویی شده است.

### مقررات سازمان املاک

#### NASCO

از آنجایی که سیستم تعاونی ملی بر مبنای اصول دموکراتیک پایه‌ریزی شده است سازمان NP نیز از طریق اعضای هیأت مدیره که متشکل از ۸ عضو می‌باشد اداره می‌گردد. این هیأت در کلیه تصمیم‌گیریهای NP نقش داشته و در خرید، باسازی و فروش املاک اعمال نظر می‌کند. مشمولیت بدهی - تصویب بودجه - سیاستگذاریهای سازمان نیز از جمله موارد اجرایی مالی و اداری NP است که می‌بایست مورد تصویب هیأت مدیره قرار گیرد.

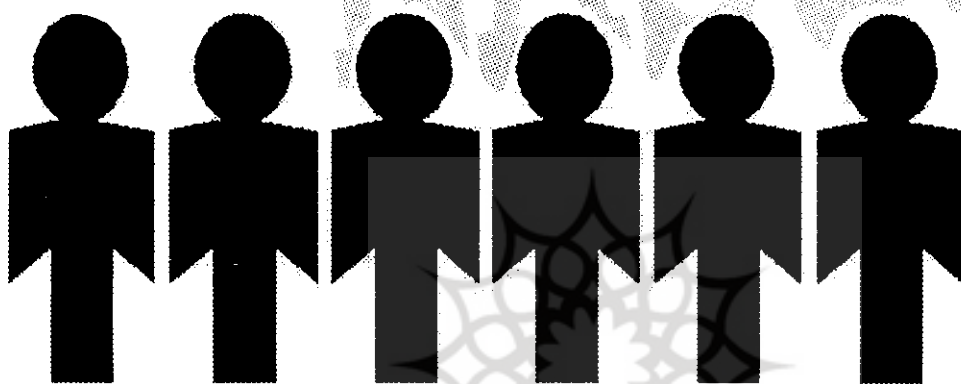
هیأت مدیره به عنوان نماینده سازمانهای مرتبط با NP عمل نموده و تعاونیهای ICC-UT کومبیا و Saco و SC-SHC هستند و NASCO نیز کرسی‌های دیگر هیأت مدیره را به خود اختصاص داده‌اند که در این بین ۱ کرسی برای Nascco و ۳ کرسی دیگر متعلق به CCDC است.

نماینده سازمان NASCO خواسته‌های تعاونیهای عضو را در فعالیتهای مشارکتی به NP انتقال داده تا هیأت مدیره NP اهداف توسعه‌طلبانه و حرکتی مشارکتی را تصویب نمایند.

### اجاره‌نامه‌ها و سیستم مدیریت

روابط بین NP و تعاونیهای عضو توسط اجاره‌نامه‌ها و توافقات مدیریتی تنظیم می‌شوند و هیأت مدیره املاک NASCO

# NASCO



خواهد بود. این امر سبب می‌شود که تعاونی —سپرده‌هایش را در جهت توسعه سرمایه‌گذاری نماید.

- تعاونیهای اجاره‌دهنده براساس نیازها و خواسته‌هایشان حمایت‌های اساسی را انجام می‌دهند و املاک NASCO در جهت حمایت‌های اساسی و اولیه و برنامه‌های ارائه شده به تعاونیها در راستای نیازهای آنها حرکت نموده و از مخاطره انداختن اموالشان در درازمدت جلوگیری می‌کند.

- تعاونیهای اجاره‌دهنده و اعضای آنها می‌بایست ارتباط منظمی با NASCO داشته باشند و این سازمان نیز از طریق تعاونیهای اجاره‌دهنده به حمایت اعضای خود می‌پردازد. NASCO دارای منابع آموزشی متعدد می‌باشد که در جهت تبادل اطلاعات مسود نیازی تعاونیهای اجاره‌دهنده و آماده‌سازی تقدیر نامه‌های مالی و حمایت آنها بکار برده می‌شود.

دانشجویی قرار دارد جهت تعیین عضویت اعضا و شرایط تملیک و کنترل موارد خود می‌بایست بصورت دموکراتیک عمل نماید. در این راستا هیأت مدیره تعاونیهای اجاره‌دهنده می‌بایست افرادی فعال باشند. بدین ترتیب یکی از اهداف اصلی NASCO محدود نمودن درصد اعضای تعاونیهای غیردانشجویی است.

- اجاره‌های پرداختی ماهیانه و کنترل قیمت املاک و عملکرد NASCO از دیگر موارد قید شده در این اسناد می‌باشد و تا زمانی که NASCO جهت سپرده‌های خود سودجه کمی را در نظر بگیرد نمی‌تواند سوددهی زیادی داشته باشد.

- تأمین هزینه‌های تصدی اعضا و مبالغ پروژه‌ها از طریق بودجه مشترک تعاونی و املاک NASCO صورت می‌گیرد و تا زمانی که هزینه تصدی اعضا زیر مبلغ ۷۵٪ از میزان بازار باشد قابل پرداخت و تأمین

از آنجایی که سیستم تعاونی ملی بر مبنای اصول دموکراتیک پایه‌ریزی شده است سازمان NP نیز از طریق اعضای هیأت مدیره که متشکل از ۸ عضو می‌باشد اداره می‌گردد.

تصویب‌کننده سیاست‌های کلی مدیریتی حاکم در تعاونیهای عضو می‌باشند. اسناد تنظیم شده توسط مدیریت تعاونیهای عضو بنا بر اصول مدیریت پیوسته جهت کنترل نهایی به سازمان املاک NASCO ارائه می‌گردد. عموماً اسناد املاک NASCO خط و مشی سیاست‌های داخلی تعاونیها را تعیین کرده و معیارها و حدود آنها را مشخص می‌نماید.

موارد ذیل از شروط اصلی این اسناد است: - یک تعاونی که در قالب تعاونیهای



مدیریت استراتژیک و ایجاد نهادهای بازرسی و کنترل و ارزیابی الگوهای موفق عنوان کرد.

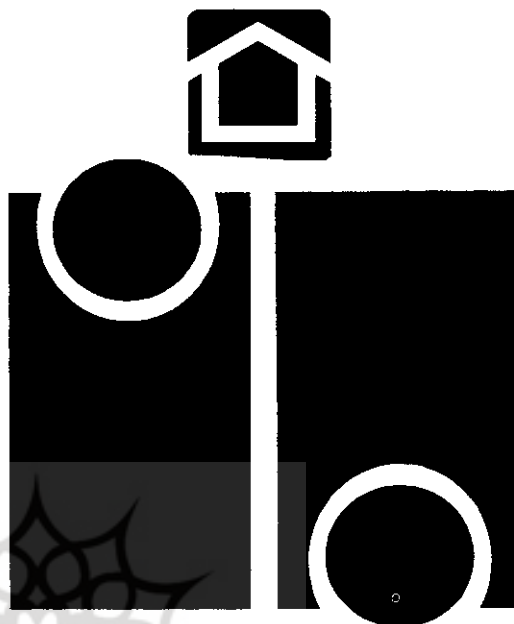
مهندس صالح‌آبادی معاون پشتیبانی و امور مجلس وزارت تعاون نیز در این همایش با اشاره به پدیده زلزله در کشور گفت: آنچه که به هنگام زلزله جان افراد را می‌گیرد، وجود ساختمانهای غیراستاندارد و فنی است، از اینرو ساختمان‌سازی درست یکی از عوامل اصلی مقابله با زلزله است.

وی در ادامه افزود: صنعت ساختمان‌سازی، به دلیل پیچیدگی فراوان با صنایع دیگر مرتبط می‌باشد و هر تغییر در صنایع دیگر به صنعت ساختمان‌سازی نیز مربوط می‌شود.

مهندس صالح‌آبادی در ادامه گفت: امروزه در جهان صنایع کوچک از اهمیت و بازده مناسب برخوردارند و صنعت ساختمان‌سازی با مقاوم‌سازی خود باید به سبک‌سازی روی بیاورد. در ادامه این همایش صدیقی مدیرکل دفتر تعاونیهای عمران و مسکن گفت: تسهیلات تعاونیهای مسکن برای ساخت هر واحد مسکونی تا سقف ۵ میلیون تومان افزایش یافته است. وی گفت: براساس مصوب شورای پول و اعتبار که هم اکنون برای اجرا به بانکهای عامل ابلاغ شده است، سقف وام مسکن انبوه‌سازان در شهرهای بزرگ به ۵ میلیون تومان و در شهرهای کوچک به ۴ میلیون تومان برای هر واحد مسکونی رسیده است.

صدیقی گفت: این وام که بنابر پیشنهاد وزارت تعاون افزایش یافته تنها به تعاونیهای پرداخت می‌شود که الگوی مصرف تعریف شده توسط وزارت مسکن و شهرسازی را رعایت کنند.

وی در ادامه با اشاره به عملکرد نامناسب برخی تعاونیهای مسکن گفت: برخی تعاونیهای مسکن سالها است پول مردم را گرفته‌اند ولی به هدفهای پیش‌بینی شده دست نیافته‌اند، حتی دستگاه قضایی نیز هنوز



## ارتقاء بهره‌وری و بهبود کیفیت در تعاونیهای مسکن

گزارشی از همایش یک روزه بهره‌وری در تعاونیهای مسکن

○ گروه گزارش

پرونده شکایتی در این تحقیق ۸۸/۵ درصد مربوط به تخلفات تعاونیهای مسکن بوده است.

معاون وزیر تعاون دلایل این مشکلات را ضعف مدیریت، فقدان برنامه‌ریزی منسجم، ضعف نظارت و کنترل، ناتوانی در جذب نیرو، سوءاستفاده مدیریت، عدم انطباق هزینه و درآمد... عنوان کرد و گفت: عمده مشکلات تعاونیهای مسکن مربوط به شرکتهایی بوده که بین سالهای ۱۳۵۹ تا ۱۳۶۷ تشکیل شده‌اند.

مجتهد در ادامه به لزوم رفع این مشکلات پرداخت و راهکارهای لازم برای این امر را توجه به آموزش مدیران، تغییرات مناسب در هیأت مدیره، برگزاری کلاسهای

همایش یک روزه ارتقاء بهره‌وری و بهبود کیفیت در ساخت و ساز اتحادیه‌های تعاونی مسکن انبوه‌ساز کشور با حضور کارشناسان و مسئولان اتحادیه‌ها و شرکتهای تعاونی در تاریخ ۸۰/۸۰/۶ در وزارت تعاون برگزار شد.

داود مجتهد معاون تحقیقات، آموزش و ترویج وزارت تعاون در این همایش با اشاره به سال ارتقاء بهره‌وری کیفیت در بخش تعاون گفت: این امر شامل تعاونیهای مسکن نیز شده است.

وی سپس به ارائه یک گزارش تحقیقاتی در مورد تعاونیها پرداخت و گفت: از بین ۲۳۴ شرکت مورد بررسی ۱۸۷ شرکت آنها تعاونی مسکن بوده و همچنین از بین ۱۲۵۳



مهندس صالح آبادی: آنچه که به هنگام زلزله جان افراد را می‌گیرد، وجود ساختمانهای غیراستاندارد و فنی است. از اینرو ساختمان‌سازی درست یکی از عوامل اصلی مقابله با زلزله است.

و تشکیل این اتحادیه‌ها در شورای برنامه‌ریزی مسکن و عمران شهر و روستا مورد بحث قرار گرفت. وی افزود: این طرح در راستای قانون برنامه سوم توسعه و براساس بند ب تبصره ۲۹ برنامه‌ریزی شده و در بودجه سال ۸۱ هم جایگاه این تعاونی‌ها قرار است مورد بررسی قرار گیرد. صدیقی با اشاره به اینکه این دو اتحادیه تحت نظارت وزارت تعاون تشکیل می‌شود، اظهار داشت: سازمانها و ارگانهایی که می‌خواهند برای کارکنان خود مسکن تهیه کنند و از افراد متخصص برای تأمین مسکن برخوردار نیستند، می‌توانند با مراجعه به اتحادیه تأمین و توزیع مسکن مشکل مسکن خود را حل کنند.

وی افزود: تعاونی تأمین مسکن تعاونی‌هایی هستند که از افراد و شرکتهای انبوه‌ساز تشکیل شده‌اند و می‌توانند با تعاونی‌های توزیع ارتباط مؤثری داشته باشند.

گفت: از ۸/۴ میلیون خانوار شهری در کشور، ۷/۴ میلیون خانوار واحد مسکونی دارند که نشان‌دهنده ۷۰ درصد اسکان ملکی در کشور است.

وی در ادامه اضافه کرد: کشور ما درخصوص هزینه مسکن در بین کشورهای دیگر از استاندارد جهانی فاصله ندارد بلکه مشکل اساسی در مشکلات درآمدی است.

### تعاونی تولید و توزیع مسکن تشکیل می‌شود

مدیرکل دفتر تعاونی‌های عمران و مسکن وزارت تعاون از طرح تشکیل تعاونی تولید و توزیع مسکن خبر داد.

محمود صدیقی در حاشیه همایش بهره‌وری و بهبود کیفیت در ساخت و ساز اتحادیه‌ها و تعاونی‌ها مسکن در جمع خبرنگاران گفت: دو سال پیش بحث تفکیک

نتوانسته مشکل این چند تعاونی را حل کند، اما ما هم نمی‌توانیم ۱۱ هزار تعاونی را فدای ۳۰۰ تعاونی مشکل‌دار بکنیم.

صدیقی گفت: برای حل این مشکل قصد داریم تعاونی‌ها را از زیر چتر اتحادیه‌ها بیرون بیاوریم. بدین ترتیب که اتحادیه‌ها مسئولیت کارهای مدیریتی را عهده‌دار شوند.

وی همچنین گفت: تا پایان برنامه پنج ساله سوم توسعه نیازمند ۳ میلیون واحد مسکونی در کشور هستیم که در این میان سهم تعاونی‌های مسکن بین ۷۰ تا ۸۰ هزار واحد مسکونی در سال است.

مدیرکل تعاونی‌های مسکن وزارت تعاون گفت: تعاونی‌های مسکن از بعد انقلاب تاکنون ۷۰۰ هزار واحد مسکونی ایجاد کرده‌اند.

مهندس نیکوسرشت مشاور مدیرعامل سازمان زمین و مسکن نیز در این همایش

## مقررات ملی ساختمان ایران ایمنی و حفاظت کار در مین اجرا ۱-۱ کلیات

۱-۱-۱ هدف

هدف این مبحث تعیین حداقل ضوابط و

مقررات به منظور تأمین ایمنی و بهداشت عمومی در هنگام اجرای عملیات ساختمانی است.

۱-۱-۲ دامنه

کاربرد

۱-۲-۱-۱

رعایت مفاد این مبحث در هنگام انجام عملیات ساختمانی، برای ساختمانهای با زیربنای بیشتر از دو هزار مترمربع لازم الاجرا است. برای ساختمانهای با زیربنای کمتر از دو هزار مترمربع فقط رعایت مفاد بندهایی که علامت \* مشخص شده است، الزامی نیست.

۲-۲-۱-۱

سایر مقررات مربوط به ایمنی عملیات ساختمانی (از جمله آییننامه

و مقررات حفاظتی کارگاههای ساختمانی) که توسط مراجع ذیصلاح تدوین، تصویب و ابلاغ گردیده است، به قوت خود باقی می‌باشد.

۳-۱-۱ تعاریف کلی و واژه‌ها

در این بخش تعاریف زیر ارائه می‌شود سایر اصطلاحاتی که جنبه عمومی ندارد، در جای خود تعریف خواهد شد. برای اصطلاحاتی که در این مبحث تعریف نشده‌اند، معنای متداول آنها مورد نظر است.

افرادی که در مجاورت یا نزدیکی (تا شعاع مسوثر) کارگاه ساختمانی، عبور و مرور، فعالیت یا زندگی می‌کنند.

ب: مراقبت و حفاظت از ابنیه، وسایل نقلیه، تأسیسات، تجهیزات و نظایر آن در داخل کارگاه یا

مجاورت آن.

۱-۳-۱-۱

«عملیات ساختمانی»

عبارت است از:

الف:

«گودبرداری»

(عملیات خاکی)

شامل حفاری چاه‌ها

و مجاری آب و

فاضلاب،

خاکبرداری،

خاکریزی، حفاری و

یس‌کنی با وسایل

دستی یا ماشینی آلات

مکانیکی.

ب: هرگونه تغییر

یا جابه‌جایی در

دیوارها یا اعضای

اصلی سازه‌ای و نیز

توسعه بنا یا اضافه

کردن اشکوب.

پ: مرمت و

بازسازی و هرگونه

تعمیر اساسی که

موجب افزایش توان

باربری ساختمان

باشد، نظیر تعویض

سقف یا هریک از

اعضای اصلی سازه‌ای

یا بازسازی

ساختمانهایی که در اثر عوامل مختلف تخریب شده‌اند.

ت: عملیاتی که به منظور نگهداری

ساختمان انجام شود، شامل مراقبت و

حفاظت ساختمان از بروز خرابیها، تعمیر یا

تجدیدنا، تعمیر آسانسور و سایر تجهیزات

## ایمنی و حفاظت کار در حین اجراء

○ ابوالقاسم داودی

۱-۳-۱-۱ «ایمنی عمومی» عبارت است از:

الف: ایمنی (سلامت و بهداشت) کلیه

کارگران و افراد متفرقه که به نحوی در

محیط کارگاه با عملیات ساختمانی ارتباط

دارند.

ب: ایمنی (سلامت و بهداشت) کلیه

# توصیه‌های فنی و ایمنی به شرکتهای تعاونی مسکن

و تأسیسات ساختمانی، نظافت‌نما و شیشه‌های بیرونی، نقاشی، نازک‌کاری و نظایر آنها.

ث: تخریب بنا

ج: «احداث ساختمان» شامل:

۱. عملیات اجرایی اسکلت و سفت‌کاری ساختمان، اعم از ساختمانهای با اسکلت فلزی، بتنی، چوبی، مصالح بنایی، قطعات پیش‌ساخته یا ترکیبی از آنها.

۲. عمیات اجرایی تأسیسات حرارتی و برودتی، برقی، بهداشت (آب و فاضلاب)، گاز، آتش‌نشانی و نظایر آنها.

۳. عملیات اجرایی نازک‌کاری، نماسازی و دیگر کارهای مراحل پایانی ساختمان.

۴. ساختن قطعات پیش‌ساخته در محل کارگاه ساختمانی.

۱-۱-۳-۳ «کارگاه ساختمانی» محلی است که یک یا تعدادی از عملیات ساختمانی مندرج در مفاد بند ۱-۱-۳-۲ در آن انجام شود.

۱-۲-۲-۴ «محل کار» محلی است در محدوده کارگاه ساختمانی که در اختیار کارفرما باشد و کارگران برای انجام کار به آنجا وارد شوند.

۱-۱-۳-۵ «کارفرما» شخصی است حقیقی یا حقوقی که یک یا چند نفر کارگر را در کارگاه ساختمان (محل کار) به کار گمارد، اعم از اینکه مقاطعه کار، پیمانکار اصلی، پیمانکار جزء مالک یا قائم‌مقام قانونی وی باشد.

۱-۱-۳-۶ «کارگر» شخصی است که در کارگاه ساختمانی (محل کار) زیر نظر کارفرما کار کند.

۱-۱-۳-۷ «فرد خوداشتغال» شخصی است ذی‌صلاح که در کارگاه ساختمانی بدون به‌کارگیری کارگران دیگر، مسئولیت انجام تمام یا قسمتی از عملیات ساختمانی را به عهده دارد.

۱-۱-۳-۸ «شخص ذی‌صلاح» شخصی است که شرایط لازم از قبیل آموزش مناسب، تجربه، مهارت و آگاهی کافی برای اجرای صحیح امور محوله را داشته باشد.

۱-۱-۳-۹ «مرجع ذی‌صلاح» مرجعی است که طبق قانون، صلاحیت تدوین، تصویب یا ابلاغ ضوابط و مقررات مشخصی را داشته باشد.

۱-۱-۳-۱۰ «مقام رسمی ساختمان» مرجعی است که طبق قانون مسئول صدور پروانه ساخت و نظارت بر امر ساختمان‌سازی در محدوده مورد عمل خود باشد.

۱-۱-۳-۱۱ «مهندس ناظر» شخصی است حقیقی یا حقوقی که طبق قانون نظام مهندسی ساختمان دارای پروانه اشتغال به کار مهندسی از وزارت مسکن و شهرسازی است و در حدود صلاحیت خود مسئولیت طراحی، محاسبه یا نظارت بر تمام یا قسمتی از عملیات ساختمانی موضوع بند ۱-۱-۳-۲ را به عهده دارد.

۱-۱-۳-۱۲ «وسایل و تجهیزات» عبارت است از ماشین‌آلات و تجهیزات ساختمانی، از قبیل وسایل و تجهیزات مکانیکی (دستگاه‌ها و وسایل موتوری نقل و انتقال، خاکبرداری و جابه‌جایی مصالح ساختمانی)، داربستها، نردبانها، جان‌پناه‌ها، سکوها، راهروها و تسهیلات مشابه و به‌طور کلی وسایل حفاظتی و حمایتی که در کارگاه ساختمانی به کار گرفته شوند.

۱-۱-۳-۱۳ «حادثه» واقعه‌ای است که بدون برنامه و انگیزه قبلی، بطور غیرمنتظره‌ای اتفاق افتد و باعث خسارت مالی یا صدمه جانی شود.

۱-۱-۳-۱۴ «کار در ساعت غیرعادی»: عبارت است از کاری که در خارج از وقت

### در هر کارگاه ساختمانی، کارفرما

موقف است اقدامات لازم، به منظور

حفظ و تأمین ایمنی عمومی را به

عمل آورد.

عادی یا ساعت کار انجام شود کار نگهبانان و کارگران حفاظت و ایمنی، کار در ساعت غیرعادی تلقی نمی‌شود.

### ۱-۳-۴ اجازه‌های مخصوص

(مجوزهای خاص)

۱-۱-۴-۱ قبل از شروع عملیات ساختمانی باید کلیه گواهی و اجازه‌های لازم به منظور اجرای عملیات ساختمانی، انبار کردن مصالح در پیاده‌روها، خیابانها و سایر فضاهای عمومی و استفاده از تسهیلات عمومی از مراجع ذیربط اخذ شود. مسدود یا محدود نمودن پیاده‌روها و معابر عمومی با رعایت بند ۱-۱-۱-۲ مجاز خواهد بود.

۱-۱-۴-۲ ساختمانی موقتی (سازه‌های موقتی): کلیه نقشه‌ها و مشخصات راهروهای سرپوشیده، گذرگاه ماشین‌آلات، شمعه‌ها و سپرها، بایه‌های پلها، حفاظها و دست‌اندازها و وسایل تجهیزاتی از این قبیل، باید قبل از ساخت، نصب و به‌کارگیری به تأیید مهندس ناظر رسد.

۱-۱-۴-۳ قبل از شروع عملیات ساختمانی کلیه نقشه‌های ساختمانی و برنامه کار احداث ساختمانی مراکز تولیدی و صنعتی به منظور پیش‌بینی امور حفاظت فنی و بهداشت کار باید توسط واحدهای مربوط در وزارت کار و امور اجتماعی تأیید شود.

### ۱-۱-۵ مسئولیت ایمنی

۱-۱-۵-۱ در هر کارگاه ساختمانی، کارفرما موظف است اقدامات لازم، به منظور حفظ و تأمین ایمنی عمومی را به عمل آورد.

۱-۱-۵-۲ هرگاه یک یا چند کارفرما یا افراد خوداشتغال به‌طور هم‌زمان، در یک کارگاه ساختمانی مشغول به کار باشند، باید با هماهنگی یکدیگر اقامت لازم را برای حفظ و تأمین ایمنی عمومی به‌گونه‌ای که در این میحث و سایر قوانین و مقررات ملی تعیین شده است، به عمل آورد. مهندسیین ناظر نیز موظف به نظارت و کنترل این امر

می‌باشند.

۱-۵-۳ هر کارفرمای اصلی یا کارفرمای جزء مسئول تدارک و فراهم آوردن روشنایی کافی در فضاهای عمومی، تهیه نرده و حفاظ و نصب آنها در اطراف سقفها و دیوارهای خالی و فضاهای باز، فراهم آوردن و نصب نرده و حفاظ در اطراف پله‌ها و پاگردها، ایجاد ورودی ایمن برای کارگاه ساختمانی و محل کار، فراهم آوردن وسایل اطفای حریق، تأمین آب و آشامیدنی سالم و ایجاد سرویسهای بهداشتی، تهیه وسایل حفاظت فردی و کمکهای اولیه و به طور کلی فراهم آوردن و تأمین شرایط ایمنی عمومی، در داخل و خارج کارگاه ساختمانی است.

۱-۵-۴ هر کارفرما باید ابزار، وسایل و تجهیزات لازم برای انجام عملیات ساختمانی توسط کارگران را با رعایت مواد این مبحث تهیه، آماده و نگهداری نماید تا در موقع لازم در اختیار کارگران قرار دهد و ضمن دادن آموزشهای لازم به آنها مراقبت نماید که از آن وسایل بطور صحیح استفاده کنند.

۱-۵-۵ عملیات ساختمانی باید طوری برنامه‌ریزی و اجرا شود که خطرهای احتمالی ناشی از آن، در داخلی یا خارج از محل کار، در اسرع وقت قابل پیشگیری باشد.

۱-۵-۶ در صورت احتمال وقوع خطر جانی، کارفرما موظف است فوراً کار را متوقف نماید و کارگران را از محل احتمال وقوع حادثه دور کند.

۱-۵-۷ کارفرما باید وقوع هرگونه حادثه ناشی از کار در ساعت کار عادی یا در غیر ساعت کار عادی روزانه در محل کارگاه را در اسرع وقت و قبل از آنکه علایم و آثار مرتبط با آن از بین رفته باشد، به واحدهای مربوط در وزارت کار و امور اجتماعی محل اطلاع دهد.

۱-۶-۱ کار در ساعت غیرعادی

۱-۶-۱-۱ به هیچ کارگری نباید اجازه

داده شود که خارج از ساعات عادی کار در حال کار به تنهایی مشغول کار باشد.  
۱-۶-۱-۱ روشنایی کافی در محل کار و امکان برقراری ارتباط برای کارگران و کلیه سرویسهای مورد نیاز آنان باید فراهم شود.

## ۲-۱ ایمنی عمومی

۱-۲-۱ ایمنی و سلامت مردم و کارگران

۱-۲-۱-۱ در موقع اجرای عملیات ساختمانی، باید با رعایت مفاد این مبحث و استفاده از روشهای مناسب دیگر ایمنی عمومی تأمین شود.

۱-۲-۱-۲ مسدود یا محدود نمودن پیاده‌روها و معابر عمومی و سایر فضاهای عمومی، برای انبار کردن مصالح یا انجام عملیات ساختمانی با رعایت مفاد بند ۱-۴-۱-۱ و ۱-۲-۱-۳ و موارد زیر امکان‌پذیر می‌باشند.

الف: وسایل، تجهیزات و مصالح ساختمانی باید در جایی قرار داده شوند که حوادثی برای عابرین و وسایط نقلیه به وجود نیآورند مصالح و وسایل فوق شبها نیز باید به وسیله علایم درخشان و چراغهای قرمز احتیاط مشخص شوند.

ب: در مواردی که نیاز به تخلیه مصالح ساختمانی در معابر عمومی یا مجاور آن باشد، باید مراقبت کافی به منظور جلوگیری از لغزش، فرو ریختن یا ریزش احتمالی آنها به عمل آید.

پ: در مواردی که پایه‌های داربست (موضوع فصل ۱-۴-۳) در معابر عمومی قرار گیرد، باید با استفاده از وسایل مؤثر از جابه‌جا شدن و حرکت پایه‌های آن جلوگیری شود.

۱-۲-۱-۳ هنگامی که بر اثر انجام عملیات ساختمانی خطری متوجه رفت و آمد عابرین یا اتومبیلها باشد، باید با رعایت مفاد ۱-۲-۱-۲ و با کسب نظر از مراجع ذیربط یک یا چند مورد از موارد زیر به کار گرفته شود:

الف: گماردن یک یا چند نگهبان یا پرچم

اعلام خطر.

ب: نصب چراغهای چشمک‌زن با علایم درخشان در فاصله مناسب از محوطه خطر.

پ: نصب علایم آگاهی‌دهنده و وسایل کنترل مسیر.

ث: ایجاد سازه‌های حفاظتی با رعایت مفاد فصل ۱-۳-۲ و بند ۱-۲-۱-۴.

۱-۲-۱-۴ در صورتی که عملیات ساختمانی (بجز موارد مربوط به مفاد بند ۱-۲-۱-۵) در فاصله کمتر از ۳ متر یا مساوی با آن از راه عبور عمومی صورت گیرد، کارگاه ساختمانی باید با رعایت مفاد بند ۱-۳-۲ به وسیله حفاظ محصور گردد.

در صورتی که عملیات ساختمانی در فاصله بیش از ۳ متر از راه عبور عمومی انجام شود، کارگاه ساختمانی باید به وسیله حفاظ یا سایر جداکننده‌ها، به تشخیص مقام رسمی ساختمان، محصور گردد.

۱-۲-۱-۵ در صورتی که عملیات ساختمانی، برای بناهای:

الف: دو طبقه یا ۸ متر ارتفاع در فاصله کمتر از ۳ متر از راه عبور عمومی،

ب: چهار طبقه یا ۱۵ متر در فاصله ۶ متر از راه عبور عمومی،

پ: بیش از چهار طبقه یا ۱۵ متر ارتفاع صورت گیرد، باید یک راهرو سرپوشیده موقتی با رعایت مفاد بند ۱-۳-۲-۳ در راه عبور عمومی در طول ساختمان ایجا شود مگر اینکه نسبت فاصله ساختمان تا راه عبور عمومی، به ارتفاع بیش از ۱/۲ باشد.

۱-۲-۱-۶ در صورتی که راه عبور عمومی با رعایت مفاد بند ۱-۲-۱-۲ محدود یا مسدود شده باشد، باید راه عبور عمومی با رعایت مفاد فصل ۱-۳-۲، در محل مناسب که به تأیید مراجع ذیربط برسد، ایجاد گردد.

۱-۲-۱-۷ بر روی محلهای حفاری در معابر عمومی که برای استفاده از تسهیلات عمومی یا نصب انشعابات مربوط صورت گیرد، باید یک پل موقت عبور عابر پیاده با مقاومت لازم با عرض حداقل ۱/۵ متر یا عرض پیاده‌رو ایجاد شود. در صورتی که

و جوشکاری صورت گیرد یا مواد داغ و قابل احتراق استفاده یا انبار شوند، رعایت موارد این فصل لازم می‌باشد.

ب: در کلیه محلهایی که خطر آتش‌سوزی وجود دارد، کشیدن سیگار ممنوع است و باید علامت «خطر آتش‌سوزی، سیگار نکشید» در محلهای مذکور نصب شود.

پ: آتش‌زدن هر نوع آشغال، ضایعات و خرده مصالح قابل احتراق و نظایر آن ممنوع است، مگر با کسب اجازه از مراجع ذیربط.

ت: جمع‌آوری و انبار نمودن روغن، گریس، کهنه‌های روغنی و نخاله‌های آلوده به روغن و مواد نفتی و نظایر آن بر روی وسایل و تجهیزات ساختمانی یا در مجاورت آنها مجاز نیست.

ث: کلیه وسایل گرم‌کننده اعم از دایم یا موقت باید به نحو درست نصب شوند، به طوری که از دیوارها و قطعات چوبی کمتر از یک متر و از جداکننده‌های برزنتی و نظایر آن کمتر از ۳ متر فاصله نداشته باشند.

\* ۱-۲-۲-۲ مایعات قابل احتراق و نظایر آن

الف: قبل از سوخت‌گیری باید موتور ماشین‌آلات خاموش شود و از ریختن مواد سوختی روی آگروز و قسمت داغ موتور جلوگیری گردد.

ب: کلیه مایعاتی که نقطه شعله‌زنی آنها کمتر از ۷ درجه سانتیگراد می‌باشد، نباید روی سطح زمین نگهداری شوند، مگر اینکه به صورت محدود داخل ظروف یا مخازن حفاظت شده باشند.

پ: خروجی و سرریز مخازن سوخت نباید در جایی تعبیه شده باشد که نشست یا سرریز مخازن مذکور روی موتور، آگروز، تابلو و کلیه برق و باطری یا سایر منابع ایجاد جرقه ریخته شود.

ث: در جایی که بخار مایعات قابل اشتغال وجود دارد، نباید از وسایلی که تولید جرقه می‌کند، مانند سیگار، پیلوت، گاز، چراغ و سایر وسایل برقی استفاده شود.

۱-۲-۲-۳ وسایل گرم‌کننده موقت  
الف: تا زمانی که در محل کار از بخاری

عمومی را تضمین نمود و همچنین برای جلوگیری از ورود افراد متفرقه به محوطه محصور شده یا به منطقه خطر و نیز برای حفظ علایم نصب شده، باید مراقب یا مراقبی در تمام طول روز و شب گمارده شوند بعلوه کارگاه ساختمانی یا قسمتهای ساخته شده از آن، در شرایطی که برای ایمنی عمومی خطر داشته باشد، نباید به حال خود رها شود.

\* ۱-۲-۱-۱۱ جابه‌جایی و حمل و نقل چوب، تیرآهن و سایر مصالح و همچنین ضایعاتی که انتقال داده شوند، باید با رعایت مفاد بندهای ۱-۴-۱-۴ صورت گیرد.

۱-۲-۲-۲-۱ جلوگیری از حریق، سوختگی و برق‌گرفتگی

۱-۲-۲-۱ کلیات  
الف: در کلیه عملیات ساختمانی که برش

حفاری در خیابان صورت گرفته باشد، باید موقتاً پلی با مقاومت کافی و با عرض مناسب ایجاد شود.

\* ۱-۲-۱-۸ اطراف سقفها و دیوارهای خالی و کلیه فضاهای باز، از قبیل چاه‌های آسانسور، فضای پلکانها و محلهای پیش‌بینی شده برای عبور لوله‌های تأسیسات و کابل‌های برق تا زمان پوشیده شدن یا نصب موانع اصلی، باید با رعایت مفاد بندهای ۱-۲-۳-۱ و ۲-۲-۳-۱ به وسیله نرده‌های مستحکم یا پاخورهای چوبی محافظت شوند.

۱-۲-۱-۹ بارگذاری بیش از حد ایمنی روی هر استخوانبندی، حفاظ موقت، چوب‌بست محوطه‌های اطراف پی‌کنی و سرپوش گذرگاه و نظایر آن مجاز نیست.

۱-۲-۱-۱۰ برای جلوگیری از بروز خطرهایی که نمی‌توان به طرق دیگر ایمنی



**کلیه وسایل حفاظت فردی باید از نظر کیفیت مواد مورد استفاده و مشخصات فنی ساخت، مورد تأیید مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران باشند.**

یا هر وسیله گرم‌کننده رویاب به طور موقت استفاده شود: باید کلیه ضوابط و مقررات مربوط از قبیل درجه حرارت ماکزیم، فاصله گرم‌کننده تا مواد قابل احتراق، خروج گازهای مضر و همچنین سایر مواردی که توسط مراجع ذیصلاح اعلام شده است، رعایت گردد.

\* ب: در هنگام استفاده از وسایل گرم‌کننده موقت باید تهویه لازم و کافی صورت گیرد.

\* پ: وسایل گرم‌کننده موقت در موقع استفاده باید به نحو مطمئن روی کف قرار داده شوند، به طوری که امکان واژگون شدن آنها وجود نداشته باشد. بعلاوه وسایل مناسب اطفای حریق نیز، باید در محل موجود باشد.

\* ث: در مواقعی که از گاز مایع برای گرم کردن محلهای موقت کار استفاده شود، مخزن گاز باید خارج از ساختمان و در فضای آزاد قرار داده شود.

**۴-۲-۲-۱ پخت قیر و آسفالت**

الف: بشکه و دیگهای پخت قیر آسفالت در موقع استفاده باید در جای خود محکم شده باشند، به طوری که در حین کار هیچ خطری متوجه افراد نشود.

ب: بشکه و دیگهای پخت قیر و آسفالت باید در خارج از ساختمان و در فضای باز قرار داده شوند، قرار دادن آنها در معابر عمومی بدون کسب اجازه از مقام رسمی ساختمان مجاز نیست.

پ: در مواقع کار با دیگهای پخت قیر و آسفالت باید وسایل اطفای حریق مناسب در دسترس باشد.

ت: ظروف محتوی قیر داغ نباید در محوطه بسته نگهداری شوند، مگر آنکه قسمتی از محوطه باز باشد و عمل تهویه به طور کامل و کافی انجام گیرد.

ث: کارگرانی که به پختن قیر و آسفالت مشغول شوند باید به دستکش و ساعد بند حفاظتی مجهز باشند.

ج: بالا بردن آسفالت یا قیر داغ توسط کارگر از نردبان ممنوع است.

و بدون استفاده از چکش و آچار باز شود و در صورت لزوم از آچارهای مخصوص استفاده شود.

ب: سیلندرهایی که مورد استفاده نباشند، باید طوری در فضای آزاد خارج از بنا قرار داده شوند که از تابش مستقیم نور خورشید یا درجه حرارت بالا و نیز وارد آمدن ضربه، محافظت شوند.

پ: سیلندرها نباید از هیچ ارتفاعی به پایین پرتاب شوند ضمناً در بالا بردن و پایین آوردن آنها، لازم است از کلافهای مخصوص استفاده شوند.

ت: سیلندرهایی که گاز باید از محل جوشکاری و برش فاصله کافی داشته باشند، به طوری که جرقه، براده، یا شعله به آنها نرسد.

\* ۸-۲-۲-۱-۱ قالبهای بتنی: تا زمانی که قالبهای بتنی قابل احتراق از طبقه‌ای که در حال احداث است خارج نشود، نباید مواد مصالح قابل احتراق را در آنجا انبار کرد.

\* ۹-۲-۲-۱-۱ انبار کردن ماده قابل اشتغال: انبار کردن مواد سوختنی، روغن، رنگ و سایر مواد قابل اشتغال، باید با رعایت مقررات حفاظت در مقابل حریق (مبحث سوم مقررات ملی ساختمان ایران) صورت گیرد.

۱۰-۲-۲-۱ ضایعات و آشفالهای قابل احتراق، ضایعات و آشفالهای قابل احتراق باید در جای مناسبی جمع‌آوری و به طور روزنامه از محل کار خارج شده، به محل مجاز حمل شوند. سوزاندن ضایعات و آشفال در محل کارگاه ساختمانی مجاز نیست.

**۱۱-۲-۲-۱ خطوط فشار برق**

الف: برای جلوگیری از خطر برق‌گرفتگی و برای بالا بردن سطح ایمنی افراد و کاهش

\* ۵-۲-۲-۱ دیگهای بخار: کلیه دیگهای بخار اعم از اینکه به صورت موقت یا دائم مورد استفاده قرار گیرند، باید توسط افراد ذیصلاح و با رعایت مقررات مبحث تأسیسات برودتی و حرارتی نصب و راه‌اندازی شوند

۶-۲-۲-۱ برش و جوشکاری با گاز و برق:

الف: قبل از شروع عملیات جوشکاری یا برش کلیه دستگاههای اندازه‌گیری کنترل فشار و شدت جریان و نظایر آن باید کنترل شود.

ب: برای حفاظت افراد یا مواد قابل احتراق در مقابل جرقه، تابش و نظایر آن، باید از وسایل حفاظتی نظیر ماسک، سپر و توری استفاده شود.

پ: چنانچه عمل برش و جوشکاری در مجاورت مواد قابل اشتغال صورت گیرد، باید ضمن فراهم آوردن وسایل اطفای حریق مناسب و کافی، یک فرد کمکی نیز در محل حاضر باشد.

ت: در مواقعی که جوشکاری روی فلزاتی که پوشش قلع، روی و نظایر آن دارند صورت گیرد، لازم است دود ناشی از جوشکاری سریعاً به خارج از محل کار هدایت شود.

ث: به منظور جلوگیری از احتمال خطر انفجار سیلندرهایی که گاز اکسیژن باید شیرآلات و اتصالات آن از روغن و گریس دور نگهداشته شود و کارگران از دست زدن به سیلندرهایی که گاز اکسیژن و اتصالات آن با دست آلوده به روغن یا گریس خودداری نمایند.

۷-۲-۲-۱ مراقبت و نگهداری از سیلندرهایی که گاز تحت فشار

الف: شیر اینگونه سیلندرها باید با دست



افراد در آن زمینه، باید با توجه به نوع کار و متناسب با تعداد کارگران تأمین شود و اقدامهای لازم برای انتقال فوری کارگران آسیب دیده یا کارگرانی که دچار بیماریهای ناگهانی شوند، به مراکز پزشکی به عمل آید. ۱-۲-۳-۲- جمعیه کمکهای اولیه: جمعیه کمکهای اولیه که دارای وسایل ضروری اعلام شده از طریق مراجع ذیربط باشد، باید در جای مناسب نصب و از هرگونه آلودگی و گرد و غبار دور نگهداشته شود و همیشه در دسترس کارگران باشد.

### ۱-۳-۳-۱ وسایل و سازه‌های حفاظتی و

#### تسهیلات بهداشتی

۱-۳-۳-۱ وسایل و تسهیلات بهداشتی

۱-۳-۳-۱ کلیات

الف: در هر کارگاه ساختمانی، بسته به محل، نوع کار، تعداد کارگران، زمان و ساعات کار، باید ضمن رعایت مقررات مربوط، تسهیلات رفاهی و بهداشتی زیر تأمین شود و در دسترس کارگران قرار گیرد. ب: در عملیات ساختمانی، به کارگرانی

بالا، صورت گیرد.

۱-۲-۲-۱۲ وسایل و تجهیزات اطفای

حریق

الف: سلطهای آب و ماسه و کپسولهای خاموش‌کننده و سایر وسایل قابل حمل که به منظور اطفای حریق به کار می‌روند، باید در قسمتهای مختلف کارگاه ساختمانی نصب و آماده استفاده باشند.

ب: در مواقعی که لوله‌ها و شیرهای آتش‌نشانی باید به صورت بخشی از تأسیساتی دائمی ساختمان مورد استفاده قرار گیرند، لازم است با نظارت مراجع ذیصلاح نصب و آماده بهره‌برداری شوند باید همیشه فاصله این لوله‌ها و شیرها تا خیابان مشخص باشد در فاصله دو متری از شیرهای برداشت (شیر آتش‌نشانی) یا فاصله بین شیرهای فوق و خیابان، نباید هیچگونه مصالح یا ضایعات ساختمانی ریخته شود.

۱-۲-۲-۳-۱ کمکهای اولیه

۱-۲-۲-۳-۱ کلیات: در کلیه کارگاههای

ساختمانی وسایل کمکهای اولیه و آموزش

ضایعات فیزیولوژیکی و انسانی و حفاظت از تأسیسات عمومی، باید قانون و آیین‌نامه حریم خطوط انتقال و توزیع نیروی برق در کلیه عملیات ساختمانی، رعایت شود.

ب: کلیه سیمکشی‌های موقت و دائم و نصب تجهیزات برقی باید با رعایت ضوابط و مقررات مبحث طرح و اجرای تأسیسات برقی ساختمانها (مبحث سیزدهم مقررات ملی ساختمانی ایران) صورت گیرد.

پ: قبل از گودبرداریها، باید اقدامات لازم برای حفاظت و ایزوله کردن خطوط فشار قوی انجام شود. خطوط فشار قوی عبارت است از کلیه خطوط حاوی الکتریسیته که دارای ولتاژ ۱۰۰۰ و بیشتر باشند.

ت: در محلهایی که خطوط فشار قوی وجود دارد، تعمیر و نصب وسایل و تجهیزات برقی و سیمکشی برای استفاده‌های موقت مجاز نیست، مگر اینکه جریان برق قطع شود یا عملیات فوق با رعایت مفاد ۱-۲-۲-۳-۱ پ، در فاصله بیش از ۳ متری از خطوط و دستگاه‌های دارای جریان با ولتاژ



که بطور مستمر با گچ، سیمان یا سایر مواد آلوده کننده تماس مستقیم دارند، باید حتی المقدور یک بار برای هر شیفت کاری شیر داده شود.

۱-۳-۱-۲ آب آشامیدنی

الف: در تمام محلهای کار در کارگاه ساختمانی، باید آب آشامیدنی سالم و کافی در اختیار کارگران قرار گیرد.

ب: آب آشامیدنی باید از منابع بهداشتی تأیید شده تهیه شود و کلیه نکات بهداشتی از نظر سالم نگهداشتن مخازن و ظروف نگهداری آب آشامیدنی نیز رعایت گردد.

پ: چنانچه در کارگاه ساختمانی برای مصارف غیرآشامیدنی، آب ذخیره و نگهداری شود، باید تابلوی «غیرقابل شرب» بر روی مخازن یا شیرهای برداشت آن نصب شود.

۱-۳-۱-۳ سرویسهای بهداشتی: در هر کارگاه ساختمانی، باید به ازای هر ۳۰ نفر کارگر، حداقل یک سرویس بهداشتی محصور، با آب و وسایل کافی شستشو ساخته و آماده شود.

۱-۳-۱-۴ محلهای تعویض لباس (رختکن): در هر کارگاه ساختمانی باید فضاهای سرپوشیده کافی و کاملاً بهداشتی، برای تعویض لباس کارگران فراهم شود.

۱-۳-۱-۵ غذاخوری، محل اقامت و استراحت کارگران: در هر کارگاه ساختمانی باید محلهایی برای غذاخوری و اجتماع کارگران و همچنین محلهای مناسب کافی و مجزا برای اقامت و استراحت موقت کارگرانی که به دلیل دوری محل کار از محل سکونت آنها یا دستور کافرما مجبور به اقامت در کارگاه باشند، با وسایل و امکانات مورد نیاز فراهم شود.

۱-۳-۱-۶ نور و روشنایی: در کلیه کارگاههای ساختمانی، باید نور و روشنایی طبیعی و مصنوعی کافی و مناسب و در صورت لزوم وسیله روشنایی قابل حمل در محلهای کار، عبور و مرور، غذاخوری، اقامت و استراحت کارگران فراهم شود.

۱-۳-۱-۷ تهویه: کلیه محلهای کار،

اقامت، استراحت و غذاخوری کارگران باید به صورت طبیعی یا مصنوعی تهویه شوند بطوری که هوای کافی و سالم برای محلهای فوق فراهم شود.

۱-۳-۲-۲ سازههای حفاظتی

۱-۳-۲-۱-۱ نرده استاندارد: حفاظی عمودی است که باید برای جلوگیری از سقوط افراد در اطراف و گوشه‌های نمایان سقفها و دیوارهای باز، رمپها، سکوهای کار، راهروها، راه‌پله‌ها، سقفهای موقت یا سایر محلهای کار و تردد کارگران تعبیه شود.

الف: نرده استاندارد باید در گوشه و اطراف رمپها، سکوهای کار، راهروها، سقفهای موقت و نظایر آن که از زمین و کف یا هر مکان دیگری که بیش از ۳ متر ارتفاع دارد، نصب گردد. همچنین در مکانهایی که در مجاورت محلهای حفاری، گودبرداری و کابلهای فشار قوی قرار دارد و در اطراف تمام قسمتهای باز سقفها یا دیوارهای باز که در فعالیتهای ساختمانی مورد استفاده قرار بگیرند، نصب شود.

ب: ارتفاع نرده استاندارد از کف طبقه یک سکوی کار نباید از ۹۰ سانتیمتر کمتر و از ۱۱۰ سانتیمتر بیشتر باشد، همچنین ارتفاع نرده راه پله نباید از ۷۵ سانتیمتر کمتر از ۸۵ سانتیمتر بیشتر باشد.

پ: ساختمان و اجزای سازه نرده باید دارای چنان مقاومتی باشند که بتوانند در مقابل حداقل ۱۰۰ کیلوگرم فشار و ضربه وارد در تمام جهت مقاومت نمایند بعلاوه نرده باید مقاومت لازم را برای مواقعی که در معرض برخورد وسایل متحرک قرار گیرد، داشته باشد.

۱-۳-۲-۲-۲ پاخورهای چوبی

در قسمتهایی که امکان ریزش ابزار و مصالح ساختمانی از اطراف و گوشه‌های نمایان کفها و دیوارهای باز رمپها، سکوهای کار، گذرگاهها یا سقفهای موقت و نظایر آن وجود دارد، باید پاخورهایی از چوب مناسب به ضخامت حداقل ۲/۵ سانتیمتر و به ارتفاع ۱۵ سانتیمتر نصب شود. در

داربست معلق می‌توان از پاخور به ارتفاع ۱۰ سانتیمتر استفاده نمود.

۱-۳-۲-۳-۱ راهرو و سرپوشیده موقتی:

سازه‌ای است حفاظتی که به صورت موقت در پیاده‌روها یا سایر معابر عمومی برای جلوگیری از خطرهای ناشی از پرتاب شدن مصالح و وسایل و تجهیزات ساختمانی ایجاد می‌شود.

الف: ارتفاع راهروی سرپوشیده نباید کمتر از ۲/۵ متر و عرض آن نیز کمتر از ۱/۵ متر یا عرض پیاده‌روی موجود باشد.

ب: راهرو باید فاقد هرگونه مانع و دارای روشنایی لازم طبیعی یا مصنوعی دائمی باشد.

پ: سقف راهرو باید توانایی تحمل کلیه بارهای احتمالی وارد و حداقل فشار ۷۰۰ کیلوگرم بر مترمربع را داشته باشد بعلاوه سایر قسمتهای آن نیز باید تحمل بار مربوط و فشار مذکور را داشته باشند.

ت: سقف راهرو باید از الوار به ضخامت حداقل ۵ سانتیمتر، طوری ساخته شود که از ریزش آب و مصالح به داخل آن جلوگیری به عمل آید.

ث: اطراف بیرونی سقف راهرو، باید دارای حفاظ کاملی از چوب یا توری فلزی مقاوم به ارتفاع حداقل یک متر باشد. زاویه این حفاظ را نسبت به کف می‌توان حداکثر ۴۵ درجه به طرف خارج اختیار کرد.

ج: اطراف راهرو سرپوشیده که در مجاورت کارگاه ساختمانی قرار دارد، باید دارای حفاظ یا نرده‌ای به ارتفاع لازم مطابق مشخصات و ویژگیهای مذکور در مبحث الزامات عمومی ساختمان (مبحث چهارم مقررات ملی ساختمانی ایران) باشد.

۱-۳-۲-۳-۲-۴ سقف موقت و سرپوش

حفاظتی

سقف موقت و سرپوش حفاظتی، پوششی است حفاظتی، از قبیل توری یا تخته‌بندی (الوار) که برای جلوگیری از آسیب ناشی از اثر سقوط اشیاء در کارگاه ساختمانی یا مجاورت آن برپا می‌شود.

الف: سرپوش حفاظتی باید چنان طراحی

بادوام ساخته شده، تمام لبه‌های آن گرد و برداخت شده باشد پوسته کلاه باید بطور محکم به کلاف یراقی که روی سر مصرف‌کننده جای می‌گیرد، متصل شود و فاصله آزاد بین کلاف یراق و پوسته کلاه باید از ۱۹ میلیمتر کمتر باشد.

پ: کلاه‌های ایمنی نو یا آنهایی که قبلاً مورد استفاده قرار گرفته‌اند، باید قبل از اینکه در اختیار کارگران قرار گیرند، توسط شخص ذیصلاح کنترل و اجازه استفاده از آنها داده شود.

۱-۳-۳-۳ کفش و پوتین ایمنی

الف: برای کارگرانی که هنگام کار، پاهای آنها در معرض خطر برخورد با اجسام داغ و برنده یا سقوط اجسام قرار دارد، باید کفش و پوتین ایمنی با رعایت استاندارد شماره ۱۱۳۶ ایران تهیه شود و در اختیار آنها قرار گیرد.

ب: کفشها و پوتینهای ایمنی را باید به راحتی پوشید و درآورد، بند کفشها و پوتینهای ایمنی باید به آسانی باز و بسته شود.

۱-۳-۳-۴ عینک و نقاب حفاظتی

الف: به هنگام جوشکاری، برشکاری، آهنگری، ماسه پاشی (سند پلاستیک) و نظایر آنها که نوع کار باعث ایجاد خطرهایی برای صورت و چشم کارگران می‌شود، باید عینک و نقابهای حفاظتی مخصوص اینگونه کارها مطابق استاندارد شماره ۱۱۲۶ ایران تهیه شده، در اختیار آنان قرار گیرد.

۱-۳-۳-۵ دستکش حفاظتی

الف: برای حفاظت دست جوشکاران و سایر کارگران ساختمانی که با اشیای داغ و برنده از قبیل اوراق فلزی و شیشه‌های جام سر و کار دارند، باید دستکشهای برزنتی یا چرمی ساقه‌دار مطابق با ویژگیهای استاندارد شماره ۱۷۶۴ ایران تهیه شود و در اختیار آنها قرار گیرد.

۱-۳-۳-۶ دستکشهای لاستیکی عایق

الف: به منظور حفظ جان کارگران برق کار که به هنگام کار با شبکه تحت فشار برق



عایق، چکمه و نیم‌چکمه لاستیکی و لباس ایمنی که کارگران، افراد خوداشتغال و سایر کسانی که در کارگاه ساختمانی فعالیت نمایند، باید متناسب با نوع کار خود آنها را مورد استفاده قرار دهند.

ب: کلیه وسایل حفاظت فردی باید از نظر کیفیت مواد مورد استفاده و مشخصات فنی ساخت، مورد تأیید مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران باشند.

پ: کلیه وسایل حفاظت فردی باید بطور مرتب توسط اشخاص ذیصلاح بازرسی و کنترل شده، در صورت لزوم تعمیر یا تعویض شوند، تا همواره برای تأمین حفاظت کارگران آماده باشند.

ت: در تمام محلهای کار باید لباس تمیز و متناسب با نوع کار در اختیار کارگران قرار گیرد. بعلاوه لباس کار باید طوری تهیه شود که موجب بروز حادثه نشود و کارگر بتواند با آن به راحتی وظایف خود را انجام دهد.

۱-۳-۳-۲ کلاه ایمنی

الف: در کلیه عملیات ساختمانی، که در آنها احتمال واد آمدن جراحاتی به افراد در اثر سقوط فرد یا سقوط وسایل و تجهیزات و مصالح وجود دارد، باید از کلاه‌های ایمنی با رعایت موارد زیر ویژگیهای مندرج در استانداردهای شماره ۱۳۷۰ و ۱۳۸۱ ایران استفاده شود.

ب: پوسته کلاه باید از مواد سخت و

ساخته شود که در اثر ریزش مصالح یا ابزار روی آن هیچ‌گونه خطری متوجه افرادی که در زیر آن قرار دارند نگردد.

ب: پوشش موقت فضاهای باز، سقفها و دیوارها، باید با استفاده از تخته با ضخامت ۲/۵ سانتیمتر یا معادل آن برای سوراخهای تا دهانه ۴۵ سانتیمتر و تخته با ضخامت ۵ سانتیمتر یا معادل آن برای سوراخهای دهانه بیش از ۴۵ سانتیمتر صورت گیرد.

پ: برای سقفهای موقت که به صورت سکوهای کار مورد استفاده قرار گیرند، باید از تخته‌هایی با ضخامت ۵ در ۲۵ سانتیمتر که محکم به یکدیگر بسته شده باشند، استفاده شود.

۱-۳-۲-۵ تورهای ایمنی: در مواردی که نصب سکوهای کار و نرده‌های حفاظتی استاندارد، در ارتفاع بیش از ۳ متر امکان‌پذیر نباشد، باید برای جلوگیری از سقوط افراد از تورهای ایمنی با رعایت موارد زیر استفاده کرد:

الف: تورهای ایمنی باید در فاصله‌ای که سازندگان آنها مشخص نموده‌اند، نصب شود، به نحوی که ارتفاع سقوط کارگران بیشتر از شش متر نباشد و تا آنجا بالا برده شوند که فاصله کافی برقرار آنها برای برپایی و نصب اجزای ساختمان، حرکت ماشین‌آلات و نظایر آن وجود داشته باشد.

ب: برپایی و نصب تورهای ایمنی، همچنین جمع‌آوری و برچیدن آنها باید توسط شخص ذیصلاح و با استفاده از کمربندها و نگهدارنده‌های محکم ایمنی صورت گیرد این تورها قبل از استفاده و در مدت بهره‌برداری باید توسط شخص ذیصلاح بازرسی و کنترل شوند، استفاده از تورهای فرسوده و آسیب‌دیده مجاز نیست.

۱-۳-۳-۱ وسایل حفاظت فردی

۱-۳-۳-۱ کلیات

الف: تعریف «وسایل حفاظت فردی» وسایلی است از قبیل کلاه ایمنی، کفش و پوتین، ماسک، نقاب و عینک، تورهای حفاظتی، کمربند ایمنی، دستکش لاستیکی

در سال ۱۳۷۶ نیز ۲۵ درصد از سهم اعتبارات بانکی بخش مسکن معادل ۲۷۹ میلیارد ریال توسط بانک مرکزی جهت اعطای تسهیلات به تعاونیهای مسکن اختصاص داده شد.  
در سال ۱۳۷۷ مبلغ ۱۲۸ میلیارد ریال از اعتبارات تبصره ۵۲ جهت اعطای تسهیلات به تعاونیهای مسکن در اختیار این وزارت قرار گرفت.

بانک تجارت	بانک رفاه	بانک سپه	بانک ملت	بانک ملی	جمع
۳۰	۳۰	۳۰	۳۰	۸	۱۲۸

همچنین در سال ۱۳۷۸ مبلغ ۱۵۰ میلیارد ریال از منابع تبصره ۵۲ در اختیار این وزارت قرار گرفت که به منظور اعطای تسهیلات به تعاونیهای مسکن به تفکیک استان توزیع و به ادارات کل تعاون ابلاغ شد.

بانک تجارت	بانک رفاه	بانک صادرات	بانک سپه	بانک ملت	بانک ملی	جمع
۵	۲۵	۲۰	۵۵	۳۵	۱۰	۱۵۰

در سال ۱۳۷۹ نیز ۲۵ درصد از اعتبارات بخش مسکن تبصره ۴۹ قانون بودجه معادل ۲۲۵ میلیارد ریال جهت اعطای تسهیلات به تعاونیهای مسکن اختصاص یافت که همانند سالهای قبل به تفکیک استان توزیع و به ادارات کل تعاون ابلاغ گردید.

با توجه به محدودیت اعتبار تخصیصی و سیاست وزارت مسکن و شهرسازی مبنی بر کوچک و انبوه‌سازی، بمنظور استفاده بهینه از زمین، تعاونیهایی می‌توانند از تسهیلات موردنظر استفاده نمایند که الگوی مصرف مسکن را رعایت نموده باشند (میانگین بنای مفید در شهرهای تهران، مشهد، تبریز، اصفهان و شیراز حداکثر ۷۵ مترمربع و در سایر شهرها ۱۰۰ مترمربع). در سال ۱۳۸۰ نیز مبلغ ۳۶۰ میلیارد ریال از تبصره ۴۵ قانون بودجه کل کشور جهت اعطای تسهیلات به تعاونیهای مسکن اختصاص داده شد که توسط دفتر تعاونیهای عمرانی و مسکن به تفکیک استان توزیع و به ادارات کل تعاون (۲۸ استان) ابلاغ شده است. شایان ذکر است که بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران سهمیه جداگانه‌ای را برای تعاونیهای مسکن فرهنگیان تعیین و به وزارت آموزش و پرورش ابلاغ نموده است.

بانک تجارت	بانک رفاه	بانک صادرات	بانک سپه	بانک ملت	بانک ملی	جمع
۲۵	۳۵	۵۵	۶۰	۲۵	۲۵	۲۲۵

سقف فردی تسهیلات تبصره ۴۵ در شهرهایی که دارای بیش از یک میلیون نفر جمعیت هستند ۵۰ میلیون ریال و در سایر شهرها ۴۰ میلیون ریال تعیین شده است.

بانک تجارت	بانک رفاه	بانک صادرات	بانک سپه	بانک ملت	بانک ملی	جمع
۴۰	۶۴	۸۰	۹۶	۴۰	۴۰	۳۶۰

## نقش تسهیلات در تعاونیهای مسکن

○ مهوش ابراهیمی

به استناد ماده ۳۱ قانون اساسی داشتن مسکن متناسب با نیاز حق هر فرد و خانواده ایرانی بوده و دولت موظف شده است که با رعایت اولویت برای آنها که نیازمندترند زمینه اجرای این اصل را فراهم نماید. در این راستا تشکلهای تعاونی که اکثریت قریب به اتفاق اعضاء آنها را کارگران و کارمندان دولت و بعبارتی اقتشار آسیب‌پذیر و کم‌درآمد جامعه تشکیل می‌دهند توانسته‌اند پس از انقلاب نقش قابل توجهی در ایجاد مسکن برای اقتشار مزبور ایفا نمایند. چرا که تعاونیهای مسکن هدفشان کسب سود نبوده و واحدهای مسکونی احداث شده را با قیمت تمام شده به اعضاء واگذار می‌نمایند. بررسی‌های بعمل آمده از وضعیت تعاونیهای مسکن نشانگر آنست که یکی از مشکلات مهم تعاونیهای یاد شده کمبود نقدینگی و عدم توان اعضاء در تأمین هزینه‌های ساخت و ساز مسکن می‌باشد. در این ارتباط پیگیری‌های دفتر تعاونیهای عمرانی و مسکن منجر به این شد که در سال ۱۳۷۵ برای اولین بار در تبصره ۵۲ قانون بودجه کل کشور ۲۵ درصد از سهم اعتبارات بانکی بخش مسکن به تعاونیهای مسکن اختصاص یابد.

بانک مسکن	بانک ملی	بانک صادرات	بانک سپه	بانک ملت	بانک تجارت	بانک رفاه	جمع
۱۰۰/۵	۲۸/۵	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰	۲۹	

سقف فردی تسهیلات مزبور ۱۵ میلیون ریال تعیین شده بود که با توجه به هزینه‌های سنگین احداث مسکن تکافوی نیاز تعاونیها را نمی‌نمود. در این خصوص نیز پیگیری و تلاش دفتر تعاونیهای عمرانی و مسکن موجب گردید که رقم مذکور به ۳۰ میلیون ریال در سال ۱۳۷۹ افزایش یابد. تسهیلات تخصیصی تا پایان سال ۱۳۷۸ مشمول حداکثر ۷ درصد یارانه می‌شد که در سال ۱۳۷۹ حذف گردید.

موظف است در طول سالهای برنامه سوم پس از کسر ذخایر قانونی و احتیاطی سپرده‌های قرض‌الحسنه پس‌انداز که حداکثر از ۲۰ درصد آن تجاوز نمی‌کند، حداقل ۷۰ درصد بقیه را بصورت تسهیلات در اختیار اشخاص حقیقی و حقوقی به منظور ایجاد فرصت‌های جدید شغلی قرار دهد.

وی با اشاره به اینکه این تسهیلات به صورت وام بدون بهره بوده و کارمزد آن توسط شورای پول و اعتبار تعیین می‌شود، اظهار داشت: در متن پیشنهادی تسهیلات اعطایی به اشخاص حقوقی ساکن در روستاها، شهرهای کوچک و یا ایجادکنندگان فرصت‌های شغلی در روستاها و شهرهای کوچک و زنان بیکار سرپرست خانوار و همچنین حرفه‌آموختگان فنی و حرفه‌ای دولتی و غیردولتی تعلق می‌گیرد.

وزیر تعاون از نمایندگان مجلس شورای اسلامی خواست که اجازه دهند آنچه در قانون اساسی برای بخش تعاون پیش‌بینی شده در مجرای صحیح خود پیش برود و حریم قانون اساسی و برنامه توسعه حفظ شود.

وی افزود: نواقض این طرح با توجه به بحث‌های متنوع و مختلفی که در روزهای اخیر در مورد ایجاد اشتغال در وزارتخانه‌ها می‌شود مغایرت دارد.

آقای صوفی درخصوص نقش اقتصاد تعاونی درخصوص تأمین کار و چگونگی برنامه‌ریزی جهت خروج از دغدغه‌های بیکاری کشور یادآور شد: تحقق این امر نیاز به تهیه امکانات و تسهیلات لازم از سوی دولت دارد. ضمن اینکه این امکانات در بند ۲ اصل ۴۳ قانون اساسی مورد توجه قرار گرفته است.



مهندس صوفی:

## طرح دوفوریتی خوداشتغالی با قانون اساسی مغایرت دارد

○ گروه گزارش

هستند اما وسایل کار ندارند، در شکل تعاونی از راه وام بدون بهره یا هر راه شروع دیگر که نه به تمرکز و تداول ثروت در دست افراد و گروه‌های خاص منتهی شود و نه دولت را به صورت یک کارفرمای بزرگ مطلق درآورد، با رعایت ضرورت‌های حاکم بر برنامه‌ریزی عمومی اقتصاد کشور باید صورت گیرد.

مهندس صوفی در گفتگو با خبرنگاران گفت: در ماده ۵۶ قانون برنامه سوم توسعه، نظام بانکی کشور

در پی تصویب دوفوریت اصلاح ماده ۵۶ قانون برنامه سوم توسعه مبنی بر افزایش سقف وام اشتغال از یک میلیون به پنج میلیون تومان در جلسه علنی مجلس، وزیر تعاون طی یک جلسه مطبوعاتی اعلام کرد: طرح پیشنهادی نمایندگان حریم قانون اساسی را نقض می‌کند.

براساس این بند قانون اساسی، تأمین شرایط و امکانات کار برای همگان به منظور رسیدن به اشتغال کامل و قرار دادن وسایل کار در اختیار همه کسانی که قادر به کار

# روش تحقیق علمی، راهبردی برای حل مسائل بخش تعاون

علوم مختلف مسائل حل‌نشدنی را با استفاده

از روش علمی مطالعه می‌کنند

○ ابراهیم فدایی

شیوه‌هایی  
است که  
پژوهنده  
را از خطر  
محفوظ

بدارد و رسیدن  
به حقیقت را  
برای وی امکانپذیر  
سازد. متدولوژی نیز به

عنوان شاخه‌ای از منطق، با  
کاربرد اصول استدلال در  
بررسیهای علمی و قوانین ویژه‌ای که  
فکر برای یافتن حقیقت در موارد  
خاص باید از آنها پیروی کند، سر و  
کار دارد. ناآشنایی با متدولوژی و  
اصول روش علمی، طالبان کشف  
حقیقت را عملاً به ذهن‌گرایی محض  
و برکناری از واقعیت کشانده و حتی  
آنها را بسوی کلی‌گویی هدایت کرده  
و از مسیر علمی منحرف ساخته  
است.

## علم و هدفهای آن

متأسفانه این واژه را نمی‌توان به  
آسانی تعریف کرد، و در حقیقت  
تاکنون هیچ تعریف مستقیمی از علم  
به عمل نیامده است. قشرهای  
مختلف اصطلاح علم را به طرق  
متفاوتی تعریف می‌کنند. در خود  
دنای علم دو دیدگاه کلی وجود دارد.  
دیدگاه ایستا (Static View) و دیدگاه  
پویا (Dynamic View). دیدگاه ایستا،  
علم را فعالیتی می‌داند که یک سلسله  
اطلاعات نظامدار به جهان عرضه

چیزی است  
که به گونه کلی به عنوان روش علمی  
پذیرفته شده است. باید گفت که ذکر  
مراحل تفصیلی یک طرح تحقیقاتی  
در این مقاله نمی‌گنجد و هر یک از  
مراحل، خود مقاله‌ای مجزا را  
می‌طلبد. همچنین نقش روشهای  
آماري و کاربرد آن در طرحهای  
تحقیقاتی، در حوصله این مقاله  
نمی‌گنجد به همین دلیل از ذکر آنها  
خودداری شده و در مقاله‌ای مجزا به  
بررسی نقش آن، پرداخته می‌شود.

وقتی از روش پژوهش علمی در  
حیطه ویژه‌ای از دانش بشری سخن  
به میان می‌آید، ذهن هر پژوهنده‌ای  
در آغاز متوجه اندیشیدن به شیوه  
علمی می‌شود. از لحاظ فلسفی  
مقصود از روش مجموعه ابزارها و  
تدابیری است که وصول به هدف  
نهایی و مطلوب را آسان می‌سازد و  
مقصود از روش علمی همهٔ راهها و

انجام  
طرحهای  
تحقیقاتی  
مستلزم  
آشنایی کامل  
با روش تحقیق  
علمی است.  
تحقیقاتی در بخش  
تعاون صورت می‌گیرد  
که مجریان این طرحها باید  
با روش تحقیق علمی (متدولوژی)  
آشنایی داشته باشند، در غیر  
اینصورت باید به نتایج تحقیق شک  
کرد. در این مقاله، روش علمی (روش  
تحقیق علمی) به عنوان پایه و اساس  
پژوهش بطور کلی مورد بحث قرار  
گرفته و مقصود نشان دادن کیفیت  
پژوهش علمی و ترغیب  
پژوهشگران بخش تعاون به تفکر  
منطقی، اصولی و ساختاری است.  
همچنین مراحل عمدهٔ روش علمی  
معرفی شده است. زیرا تحقیقی که با  
روش علمی صورت پذیرد به  
نتیجه‌ای علمی می‌رسد و پژوهشی که  
براساس روش علمی نباشد، نتیجه‌اش  
غیرعلمی است.

در این مقاله علم و هدفهای آن  
پس از ذکر مقدمه بطور کلی مطرح  
شده است. در ادامه ماهیت پژوهش  
علمی، نقش متدولوژی در پژوهش  
علمی، ویژگیهای فرایند پژوهش  
علمی و مراحل روش تحقیق علمی  
بطور خلاصه بیان شده است.  
در مجموع، این مقاله در بردارندهٔ

می‌کند و کار پژوهشگر را کشف و اطمینان جدید و افزودن آن به انبوه اطلاعاتی می‌داند که از پیش وجود داشته است. از طرف دیگر، دیدگاه پویا علم را بیشتر به عنوان یک فعالیت یعنی آنچه دانشمندان انجام می‌دهند در نظر می‌گیرد. این دیدگاه جنبه خود پژوهی (Self-Discovery) داشته و بر تئوری تأکید دارد.

علوم مختلف مسائل حل‌شدنی را با استفاده از روش علمی مطالعه می‌کنند، بنابراین می‌توان گفت:

«علم عبارت است از کاربرد روش علمی در پیدا کردن جواب برای مسائل حل‌شدنی». در این تعریف علم به سبب متدولوژی آن متمایز می‌شود، یعنی هرگاه شاخه‌ای از دانش واقعی از سوی دانشمندان به عنوان علم پذیرفته نشود، علت اساسی این عدم پذیرش همیشه مبتنی بر متدولوژی آن است.

از میان هدفهای عمده که برای علم بیان شده، می‌توان به تبیین، درک، پیش‌بینی و کنترل اشاره کرد. اگر تئوری را به عنوان هدف نهایی علم بپذیریم، ملاحظه خواهیم کرد که همه این هدفها در زمره هدفهای فرعی این هدف اصلی خواهد بود و دلیل این امر تعریف و ماهیت تئوری است. کرلینجر (۱۹۷۳) تئوری را چنین تعریف می‌کند: «تئوری مجموعه‌ای به هم پیوسته از سازه‌ها، تعاریف و قضایا است که به منظور تبیین و پیش‌بینی پدیده‌ها، از طریق تشخیص روابط بین متغیرها، یک نظر نظامدار درباره این پدیده‌ها ارائه می‌دهد.» این تعریف بیانگر سه مطلب است: نخست آنکه تئوری مجموعه قضایایی است که شبکه‌ای از سازه‌های مشخص و به هم پیوسته را در برمی‌گیرد. دوم آنکه تئوری با تشخیص ارتباط میان مجموعه‌ای از

**هرچه پژوهشگر یافته‌های خود را بیشتر تعمیم دهد شانس خطا بیشتر خواهد بود.**

سازه‌ها یک نظر نظامدار ارائه می‌دهد و سرانجام تئوری پدیده‌ها را تبیین می‌کند.

تبیین علمی، به مشخص کردن روابط بین یک طبقه از رویدادهای تجربی و طبقه دیگر منتهی می‌شود که این خود، پیش‌بینی است. بنابراین تبیین نظری مستلزم پیش‌بینی است. و در واقع همانگونه که لینجر (۱۹۷۳) می‌گوید: تئوری هدف نهایی علم است و همه موارد دیگر ناشی از آن است و هیچ چیز علمی‌تر از یک تئوری خوب نیست. باید همواره توجه داشته باشیم، اگر پژوهشی دارای نتیجه جزئی باشد، فقط واقعیتی به اثبات رسیده است، اما اگر پژوهشی دارای نتیجه کلی باشد، یک قانون بدست آمده است. قانونی که کلیت دارد و در همه زمانها و مکانها صادق است. هدفهای محدود و جزئی یک پژوهش خوب است، اما هدفهای پژوهش‌های نظری بهتر است، زیرا در مقیاس گسترده‌تری بکار رفته، کاربرد فراوان‌تری داشته و کلیت آن بیشتر است.

### ماهیت پژوهش علمی

پیوسته انسان درصدد پی بردن به قاعده و نظم موجود در پدیده‌ها و رویدادهای اطراف خود است و می‌خواهد براساس ثبات و استمرار وقوع پدیده‌ها به علم دست یابد. به عبارت دیگر قضیه اصلی روش علمی آن است که تحت چه شرایط خاصی پدیده روی می‌دهد. کرلینجر

(۱۹۷۳) پژوهش علمی را چنین تعریف می‌کند: «پژوهش علمی عبارتست از مطالعه نظامدار، کنترل شده تجربی و انتقادی یک یا چند قضیه فرضی درباره روابط احتمالی میان پدیده‌های طبیعی.» در این تعریف سه نکته نهفته است. نخست آنکه مقصود اصلی پژوهش علمی، شناخت پدیده‌ها و کشف روابط میان آنها است. دوم آنکه پژوهشگران می‌توانند با توجه به نظام و ترتیبی که در پژوهشی وجود دارد به خوبی آنرا درک کنند و نسبت به بروندها و پیامدهای آن به گونه انتقادی اعتماد داشته باشند. سومین نکته آن است که پژوهش علمی یک مطالعه تجربی است و همه علوم برای حل مسائل حل‌شدنی خود از روش علمی استفاده می‌کنند. پژوهش علمی بدور از عاطفه و احساسات مستلزم تردید منظم و منطقی است و همانطور که کلود برنارد بیان می‌کند، شک کردن تنها قاعده هر پژوهش علمی است.

### نقش متدولوژی در پژوهش علمی

علم نه از طریق موضوع خاص خود، بلکه از طریق متدولوژی توحید می‌یابد. آنچه روش علمی را از سایر روشهای بدست آوردن دانش جدا می‌سازد هم فرضیه‌هایی است که بدان تکیه دارد و هم متدولوژی آن. متدولوژی علمی نظامی است از قواعد و روشهای بارز که پژوهش بر آن بنا نهاده می‌شود و ادعاهای علیه آن مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. این نظام نه بسته است نه خطاناپذیر. روش علمی نخستین و پیشروترین روش "خود تصحیح‌کننده" است و به طور کلی یک فعالیت علمی یک فرایند "خود تصحیح‌کننده" است. متدولوژی علمی پایه‌های منطقی

علمی در نظر گرفت که دانشمندان به منظور تولید دانش درگیر آن هستند. ویژگیهای این فرآیند را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

**۱- پژوهش علمی امری است نظامدار:** پژوهش علمی دارای اصول، قواعد و ساختاری معین است. نظامدار بودن پژوهش موجب می‌شود همه فعالیت‌هایی که جنبه آزمایش و خطا داشته باشد، پژوهش علمی خوانده نشود.

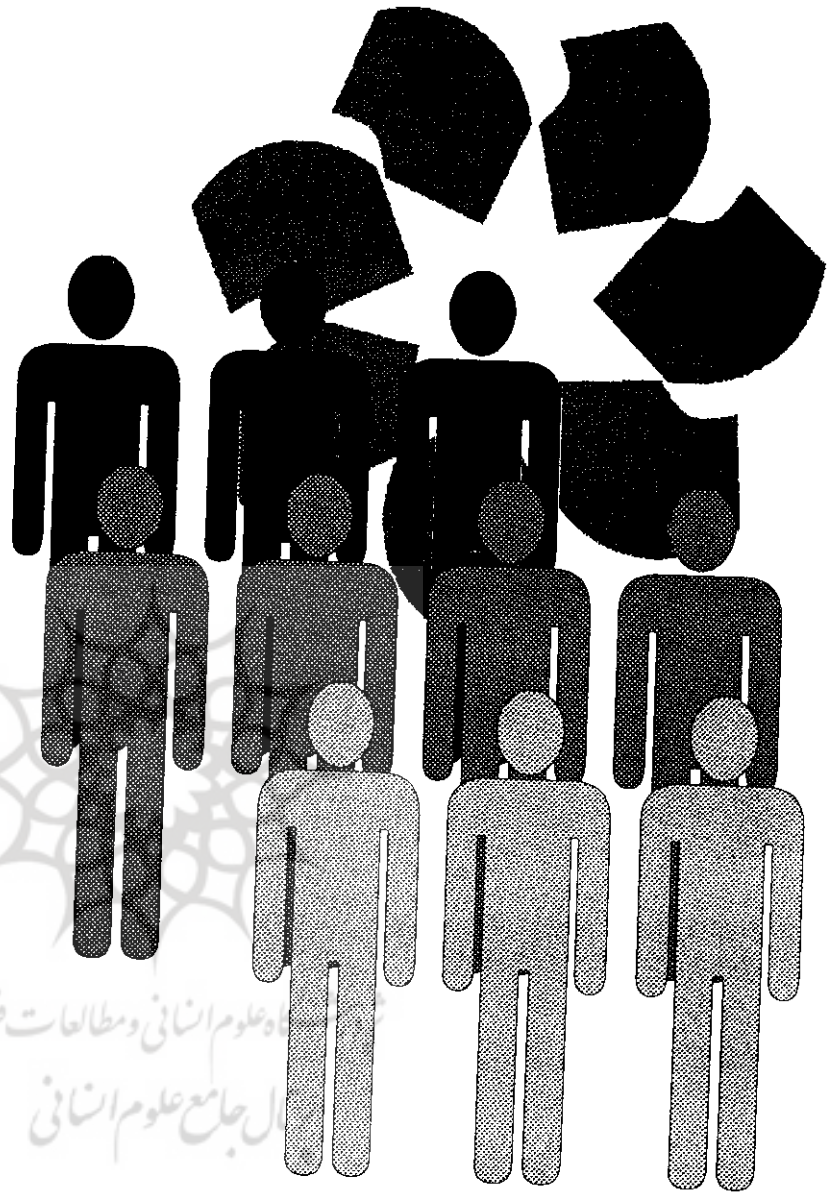
**۲- پژوهش علمی امری است منطقی:** پژوهشگر با بررسی منطق روش‌هایی که در آزمایش به کار رفته است (روایی درونی) می‌تواند اعتبار نتایج استخراج شده را بیازماید و درباره تعمیم نتایج خود (روایی بیرونی) داوری کند.

**۳- پژوهش علمی امری است تجربی:** پژوهش علمی باید دارای مرجعی در دنیای واقعیتها باشد و نتیجه پژوهش علمی یک قانون تجربی است.

**۴- پژوهش علمی داده‌ها را خلاصه می‌کند:** فرآیند تلخیص جزئی از کوشش پژوهشگر برای تبدیل واقعیتها به مفاهیم انتزاعی است. جنبه تلخیص باعث می‌شود پژوهش نقش تبیین داشته باشد.

**۵- پژوهش علمی تکرارپذیر و انتقال‌پذیر است:** یعنی دیگران نیز می‌توانند این روشها را تکرار و روایی آن را ارزیابی کنند و افراد دیگری جز خود پژوهشگر می‌توانند نتایج پژوهش را به کار برند.

**۶- پژوهش علمی امری است متسلسل:** پژوهش علمی معمولاً با مسأله آغاز می‌شود و با یک تعمیم تجربی موقتی پایان می‌پذیرد. اما تعمیم پایان هر دوره، آغاز دوره بعدی است. این فرآیند دوری به گونه‌ای نامحدود ادامه دارد و



تأکید جدی روی استدلال منطقی بدون مطالعه واقعیت‌های تجربی می‌تواند به یافته‌های ناچیز، کم اهمیت و مبتدل بیانجامد.

**ویژگیهای فرایند پژوهش علمی**  
فرآیند پژوهش علمی را می‌توان به عنوان یک منظر کلی از فعالیت‌های

دانش مستدل را بیان می‌دارد. روش علمی مستلزم مهارت و شایستگی در استدلال و تحلیلی منطقی است. صحت یک بیان بستگی به تجربه دارد، حقیقت باید از طریق شواهد تجربی تأیید شود، روایت یک بیان بستگی به پایان و هماهنگی درونی و یا هماهنگی آن با سایر بیانات دارد.

منعکس کننده پیشرفت یک نظام علمی است.

از دیگر ویژگیهای پژوهش علمی این است که پژوهش علمی امری است منطقی و خود تصحیح کننده.

### مراحل روش تحقیق علمی

روش علمی یا روش تحقیق علمی فرایند جستجوی منظم برای مشخص کردن یک موقعیت نامعین است. مراحل عمده روش علمی به شرح زیر است:

- ۱- پی بردن به مسأله: پژوهش علمی همواره با نوعی مسأله یا مشکل آغاز می شود. هدف آن پیدا کردن جواب مسائل با استفاده از روشهای علمی است. دشوارترین مرحله در فرایند پژوهش مشخص کردن مسأله مورد مطالعه است که به قول دیویی (۱۹۳۸) پژوهشگر با یک موقعیت نامعین روبرو می شود.
- ۲- جستجوی پیشینه: پژوهشگر در این مسئله برای حل مسئله به جستجوی سابقه موضوع می پردازد تا بتواند عواملی که به طور بالقوه به بروز مسأله انجامیده را حدس زده یا گمانهای بخردانه‌ای درباره آن به دست دهد. پژوهشگر به پیشینه و سوابق امر درباره مسأله می پردازد و به اندیشه‌های تخصصی و نظریات مربوط رجوع می کند.

۳- تدوین فرضیه: ممکن است پژوهشگر برای مسأله مورد نظر یک جواب موقتی تدوین کند. این جواب موقتی فرضیه نامید می شود که ممکن است یک حدس مبهم یا یک جواب بالقوه مستدل باشد. به عبارت دیگر فرضیه تحقیق حدس بخردانه‌ای درباره رابطه دو یا چند متغیر است. فرضیه‌ها به صورت جمله اخباری بیان می شوند و

نشانگر نتایج مورد انتظار هستند. می توان مسأله تحقیق را به صورت سؤال بیان کرد اما لازم به تذکر است که سؤال به صورت جهت دار بیان نمی شود، زیرا سؤال پیش بینی هیچ گونه رابطه‌ای بین متغیرها نیست.

۴- مشاهده و آزمون فرضیه: اگر مسأله پژوهشی به خوبی بیان شده باشد و فرضیه‌های مربوط به گونه‌ای مناسب و متکی به شواهد و قرائن کافی تدوین و دلالت‌های ضمنی آن نیز با دقت استنتاج شده باشد، مرحله بعدی (گردآوری داده‌ها) تقریباً خودکار خواهد بود. به شرط آن که پژوهشگر از لحاظ فنی و تخصصی مجرب و شایسته باشد. برای آزمون یک فرضیه باید داده‌ها گردآوری شود، زیرا تنها ملاک ما مجموعه‌ای از داده‌ها است. هر چند برای گردآوری داده‌ها فنون مختلفی وجود دارد اما از بین آنها دور روش مشاهده و آزمایش معمول‌تر و متداول‌تر و آزمایش قوی‌تری و توانمندترین آنها است. مشاهده به معنای ادراک دقیق یک رویداد و آزمایش یعنی مشاهده‌ای که پژوهشگر آن را پدید می آورد یا موجب تغییر در آن می شود. نکته مهم در گردآوری داده‌ها گزینش آزمودنی‌ها است. نوع آزمودنی مورد مطالعه از طریق طبیعت مسأله مورد مطالعه مشخص می شود.

داده‌های تجربی را می توان پس از گردآوری به کمک روشهای آماری طبقه‌بندی، مرتب و تلخیص نمود.

۵- پذیرش، رد یا تعدیل کردن فرضیه: بالاخره با توجه به داده‌های حاصل از مشاهده به سؤال ویژه تحقیق پاسخ داده، فرضیه را رد کرده یا به طور موقتی آنرا رد نمی کند و یا این که به تعدیل فرضیه می پردازد. باید توجه داشت که پژوهشگر

هیچگاه به اثبات فرضیه نمی پردازد. این امر بدان جهت است که پژوهشگر با استفاده از شیوه‌های قیاس و استقرار و با توجه به داده‌هایی که به کار می برد، فقط می تواند فرضیه خود را رد کند یا این که به طور موقت از رد کردن فرضیه خودداری کند. هرچه پژوهشگر یافته‌های خود را بیشتر تعمیم دهد شانس خطا بیشتر خواهد بود. اگر فرضیه پژوهش پس از تجدید و تکرار تأیید شود، ممکن است بتوان آن را به صورت قانون بیان کرد. چنان چه فرضیه اول تأیید نشود یا از وضع قانون صرف نظر می شود یا این که قانون به صورت منفی بیان می گردد.

گام نهایی در روش علمی به تبیین پدیده‌ها مربوط می شود که در قلب تئوری جای دارد و اصولاً پژوهشگر باید به دنبال آن باشد که قانون تجربی را از طریق تئوری مناسب بیان کند، زیرا مهم‌ترین وظیفه هر علم تدوین و توسعه تئوری است.

بر پایه آن چه گفته شد میتوان نتیجه گرفت که علم دانشی است کلی و نظام مدار (Systematic) که از روی آن قضایای معینی هماهنگ با اصول کلی استنتاج می شود و پژوهش علمی اصولاً تلاشی است نظامدار برای پاسخ دادن به پرسشهای خاص. با آن که همه شاخه‌های علوم با هم متفاوتند، ساختار همه آنها متکی بر یک نظام منطقی است و در همه آنها یک فلسفه مشترک به نام "روش علمی" وجود دارد. در مجموع منظور از کاربرد روش علمی (۱) افزایش میزان مناسبت (Relevance) و ارتباط میان جواب و مسأله مورد نظر (۲) بالا بردن میزان اعتبار و روایی جواب و (۳) کاهش میزان تورش (Bias) مربوط به آن است.



بسیاری از سازمانها طی سالهای دهه ۱۹۷۰ و دهه ۱۹۸۰ با پاسخگویی به تقاضاهای ناشی از تغییرات محیطی به شیوه خاص، ویژه و برنامه‌ریزی نشده، ادامه حیات داده‌اند، اما در دهه ۱۹۹۰ مسئولیت بزرگتری به دوش سازمانها گذاشته شده است، چرا که گرایش به مدیریت استراتژیک منابع انسانی برای انطباق با محیط ضرورت یافت.

یکی از تکنیک‌های انطباقی، در این زمینه خلاقیت و نوآوری خودجوش از درون سازمان می‌باشد. با این وجود هنوز، ظرفیتهای نوآوری درون سازمان، چه در سطوح فردی و گروهی، ناقص و کم‌ارزش می‌باشند. پیشنهادات و ایده‌های خوب اغلب در باتلاق بروکراسی و غرور، نابود می‌گردد و یا حتی بهتر از آن، هرگز به اطلاع قدرتمندان سازمان به دلیل ترس از رد شدن رسانده نمی‌شوند. بنابراین احتمال می‌رود که بسیاری از کارکنان علاقه زیادی به نوآوری نداشته باشند. براین اساس چگونه متخصصان مدیریت منابع

انسانی می‌توانند به تسهیل و پرورش فرآیند نوآوری بپردازند؟ نقش متخصصان مدیریت منابع انسانی برای توسعه خلاقیت و نوآوری برخلاف نقش مدیران اداره امور پرسنلی، بسیار زیاد گردیده است.

تحقیق در زمینه نوآوری در شفیلد (Sheffield) در سال ۱۹۸۵ با هدف پاسخگویی به چهار سؤال اساسی درباره نوآوری در کار

مطرح گردید، این سئوالات عبارتند از:

- ۱- عوامل پیشبرنده و بازدارنده برای نوآوری کدام است؟
- ۲- چه تفاوتی بین گروههای کاری دارای نوآوری پایین و گروههای کاری دارای نوآوری بالا وجود دارد؟
- ۳- چگونه فرآیند نوآوری در طول زمان بالنده می‌شود؟

۴- چه معیارهای عملی را می‌توان برای تسهیل و گسترش نوآوری‌ها و انطباق نیازهای کاری با نوآوری تیمی پیشنهاد نمود؟

این تحقیق طی پنج سال گذشته به مطالعه تعداد زیادی از سازمانها، گروههای کاری و نقش‌های شغلی افراد پرداخته است. نتایج بدست آمده، اهمیت گروهها با تیم‌های کاری را به عنوان وسیله مهمی که ایده‌های جدید پیشنهادی را از طریق مذاکرات بین پرسنلی و تشویق به سمت اجرای آنها روشن می‌نمایند، تجربه و سازماندهی

می‌کند. به طور عمده چهار عامل اساسی در بخش‌های خصوصی و عمومی به عنوان عوامل اساسی نوآوری گروهی، وجود دارند.

این چهار عامل عبارتند از:

- ۱- بصیرت (Vision)
- ۲- امنیت برای مشارکت (Participative Safety)
- ۳- فضای تعالی‌جویی (Climate for Excellence)



## پیشنهادات و ایده‌های خوب اغلب در باتلاق بروکراسی و غرور،

### نابود می‌گردد

○ ترجمه: دکتر سیدعلی اکبر احمدی\*

○ گروه بین‌المللی

چهار عامل بصیرت، امنیت در مشارکت، فضای تعالی جو و حمایت از نوآوری به عنوان عوامل اساسی تعیین کننده نوآوری تیمی محسوب می گردند.

### بصیرت (چشم انداز)

بصیرت یک ایده مشترک است که از ثمرات ارزشمند فعالیت های درون گروهی می باشد. برای مدیر منابع انسانی، اثربخشی طرح ها و فعالیت های سازمانی برای حداکثر نمودن کارایی منابع انسانی مطرح است؛ برای یک محقق، شناخت دقیق تر علل و عوامل ارتقاء اثربخش و خوشبختی روحی - روانی افراد در کار مطرح می باشد. برای گسترش نوآوری در درون گروه ضروری است که بصیرت واحد (چشم انداز مشترک) طی مذاکراتی تعیین و منتشر گردد.

بصیرت های تحمیل شده به وسیله کسانی که دارای قدرت می باشند به احتمال کمتری نوآوری را به وجود می آورند، زیرا گروهها به طور ثابتی در تغییر می باشند. میان افرادی که گروه را ترک یا به آن ملحق می گردند و کسانی که به ندریج ارزش و گرایشهای خود را تغییر می دهند چشم اندازهای مشترک (بصیرت واحد) را به طور دائم تکامل می دهند، تفاوت وجود دارد. به علاوه، بصیرت بایستی دارای شفافیت و وضوح نسبی باشد. هر قدر که بصیرت به طور روشن تر بیان شود، به همان میزان نوآوری تسهیل می گردد، چرا که هدف قابل تشخیصی را برای متمرکز شدن بر توسعه راههای کاری جدید و بهبود یافته تشویق می نماید. شواهد زیادی حاکی و حامی این نکته است که وضوح یک بصیرت قابل درک مشترک و توافق شده، عامل اساسی نوآوری محسوب می شود. برای متخصصان مفهوم این پیام روشن می باشد یعنی: برای پرورش نوآوری در گروههای کاری لازم است تا توجه زیادی به بصیرت واحد در گروهها گردد.

در این پاسخ سؤال زیر باید جواب مثبت داشته باشد: «آیا گروه بصیرت واحد و روشنی را دارا می باشد و ناچه حد این بصیرت واحد برانگیزنده و قابل دسترس است؟»

### امنیت در مشارکت

بسیاری از تحقیقات نشان می دهد که سطوح بالای مشارکت، مقاومت کمی برای تغییرات و احتمال بیشتری برای نوآوری به وجود می آورد. بیشتر افرادی که در تصمیم گیری از طریق اثرگذاری یا از طریق مداخله و یا از طریق انتشار اطلاعات، دخالت داده می شوند به احتمال بیشتری، حامی تصمیم و در عین حال ارائه دهنده ایده هایی برای روشهای کاری جدید و بهبود یافته می باشند.

به هر حال، مفهوم مشارکت نبایستی همبستگی شدید (Cohesion) و مردم سالاری (Democracy) شدید را در ذهن به وجود آورد. سازمانها اغلب دارای فرآیندهای داخلی بسیار سیاسی می باشند و تضادهای درون گروهی در سطوح بالا و پایین مشارکت

نقش ایفا می کنند. افراد در فرآیند تصمیم گیری بندرت برای رسیدن به اهداف سیاسی خود مشارکت می کنند. برای مثال، دو واحد، ممکن است که به طور ثابتی بر روی توزیع منابع، خردمندانه عمل نکنند و بنابراین تلاش نمایند تا جایی که ممکن است در فرآیندهای تصمیم گیری دخالت کنند، تا اینکه نگرشها و توجهات خودشان به خوبی ارائه گردد. اما چنین وضعیتی به طور احتمالی منجر به ارتقاء سطح نوآوری نمی گردد، زیرا افراد با تصور وضعیت ناامن، تمایلی به پذیرش ریسک ندارند.

به این جهت امنیت عامل مهمی برای ایجاد نوآوری، در محیط مشارکتی می باشد. اعضای تیم بیشتر، ریسک ارائه راههای کاری بهبود یافته و جدید در فضایی که کاملاً حمایتی و غیرتهدیدآمیز می باشد را می پذیرند. هنگامی که فرد احساس نماید که ارائه ایده جدید سانسور شده و یا باعث تمسخر می گردد، با احتمال ریسک کمتری آن را طرح می نماید.

### فضای تعالی جو

فضای تعالی جو به معنی تعهد برای دستیابی به عملکرد بسیار عالی از طریق اصلاح روبه ها و اجرای روشهای انجام کاری یا فعالیتهای کاری بهبود یافته می باشد. مباحثه های درون تیم در مورد استانداردها، روشهای دستیابی به اهداف و بازنگری های دقیق سطوح عملکرد، شاخص فضای تعالی جو در درون گروه می باشد. در فضای تعالی جو، ایده های جدید متحول می گردد، پیشنهادات ارزیابی و به روش سازنده و چالشی به مرحله اجرا گذارده می شود. در فضایی که مباحثه های سازنده در مقابل فضای گروهی مخرب و نامطلوب و غیرمنسجم که باعث جلوگیری ظهور نوآوری های بنیادی می گردد، نوآوری گسترش می یابد.

### حمایت از نوآوری

بسیاری از مدیران در طی پیشرفت تحقیقات بر این نکته تأکید می نمودند که علیرغم اهمیت حمایت از نوآوری در درون سازمان اما اغلب عملاً حمایت ها انجام نمی گیرد. اگرچه اغلب مدیران ارشد اعتقاد زیادی به پشتیبانی از نوآوری دارند ولیکن عملاً برای پرورش (تقویت) آن به وسیله ارائه تشویق، تخصیص منابع کافی و تجهیز پرسنلی و مالی برای توسعه ایده ها و پیشنهادات خوب، کمتر اقدامی انجام می دهند.

به طور خلاصه، چهار عامل بصیرت، امنیت در مشارکت، فضای تعالی جو و حمایت از نوآوری به عنوان عوامل اساسی تعیین کننده

نوآوری تیمی محسوب می‌گردند.

موقعیت کنونی می‌پردازند و احتمالاً عکس‌العمل‌های پشتیبانی و یا مقاومت را از طرف دیگر اعضای گروه بر می‌انگیزانند.

بنابراین نوآوری یک فعالیت سیاسی است و نیازمند رفتار سیاسی برای ترغیب سایر افراد مهم جهت پشتیبانی از پیشنهادات است. چگونه کارشناسان منابع انسانی نوآوری را در درون سازمان‌های خود تسهیل می‌کنند؟ هنگامی که اداره پرسنلی در تصور تاریخی از اداره روابط صنعتی و نقش و جایگاه رفاهی به سمت نقش استراتژیک مدیریت منابع انسانی تکامل یافت، کارشناسان (متخصصان) منابع انسانی امکانات استراتژیک را برای نوآوری و اثربخشی گروه کاری فراهم نمودند. نتیجه این تحقیق توسعه تکنیک‌ها و استراتژی‌هایی برای تسهیل خلاقیت و نوآوری در درون گروه‌های کاری و تیم‌های مدیریت بود. لذا برنامه توسعه مداخلات سازمانی مبتنی بر چهار عامل ذکر شده فوق به ترتیب زیر انجام گردید.

### شناخت بصیرت

برای توسعه بصیرت تیمها، توسعه افراد تیم، ابتدا افراد برای کار در گروه‌های زوجی برای کسب بصیرت یا اهداف گروهی تشویق می‌گردند. سپس گروه‌های زوجی کاری در گروه‌های کوچک، قبل از اینکه کل گروه یکدیگر را ملاقات کنند و «بصیرت‌های» مشترک را ارائه نمایند، بر روی ایده‌های ایجاد شده به توافق می‌رسند. سپس فرآیند مذاکره و بحث برای تهیه بیانیه نهایی از بصیرت / مأموریت یا اهداف به عبارت دیگر، تجسم‌سازی، شروع می‌گردد. این بصیرت قابل دستیابی و مذاکره می‌باشد و تیم مشترکی برای این منظور تعیین می‌گردد.

### تشویق مشارکت

برای تشویق اعضای جهت مشارکت آنان خواسته شد که به سه عامل تعامل، انتشار اطلاعات و نفوذ بر تصمیم‌گیری توجه نمایند. ابتدا، فراوانی ارتباطات رسمی و غیررسمی تشریح گردد، و در همان راستا بررسی گردید که آیا همه اعضای گروه در آنها مداخله کرده‌اند یا خیر؟ در صورت ضرورت، مکانیزم‌های جدیدی برای تشویق تعامل‌ها به کار گرفته می‌شد، برای این منظور دامنه گسترده‌ای از جلسات رسمی تا جلسات مشترک غیررسمی همچون جلسات هفتگی صرف نهار یا کنفرانس‌های بهره‌برداري گردید. تلاش‌هایی انجام شد تا تضمین نماید که آیا همه اعضای گروه مخصوصاً کسانی که قبلاً منزوی بوده‌اند دخالت می‌کنند یا خیر؟ به هر حال، مشارکت تنها بعد از ایجاد یک فضای امن و اعتمادآور قابل پیشنهاد است. هر عضو گروه دارای اضطراب‌ها و هیجان‌ات و همچنین رضایت و موفقیت شغلی در ارتباط با کار دیگران از طریق مباحثه و از طریق انتشار تجربیات خود در این زمینه می‌باشد. این امر از طریق فضای پشتیبانی، اعتماد و گشودگی در گروه حاصل می‌گردد.

### بصیرت

- آیا تیم دارای بصیرت، مأموریت یا مجموعه اهداف کاملاً روشن دارد؟
- آیا این بصیرت (مجموعه اهداف) در میان همه اعضای تیم (مشترک) می‌باشد؟
- آیا این بصیرت یا مجموعه اهداف، به روشنی بیان گردیده است؟
- آیا بصیرت (مجموعه اهداف) به طور ریشه‌ای به وسیله کل تیم توسعه یافته و مورد مذاکره و توافق قرار گرفته است.
- آیا این بصیرت (مجموعه اهداف) قابل دستیابی می‌باشد؟

### امنیت در مشارکت

- آیا افراد تیم اطلاعات را به طور کامل به یکدیگر ارائه می‌دهند و آن را منتشر می‌کنند؟
- آیا کلیه افراد تیم در تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند؟
- آیا افراد تیم برای ارائه پیشنهاد ایده‌های جدیدی که روش‌های موجود انجام کارها را زیر سوال ببرد آمادگی دارند؟
- آیا اعضای تیم خشونت‌ها (خشم‌ها و ناهنجاری‌ها) و موفقیت‌های مرتبط با کار همدیگر را به بحث می‌گذارند؟
- آیا فضای اعتماد برانگیز (شورانگیز و دلگرم‌کننده‌ای) در درون گروه وجود دارد؟

### فضای تعالی جو

- آیا عملکرد کاری تعالی جویانه دارای اهمیت زیادی برای تیم می‌باشد؟
- از چه رویه‌ها و روش‌هایی برای مشاهده و بهبود سطوح عملکرد استفاده می‌شود؟
- آیا همه اعضای تیم به استانداردهای تعالی جویانه (عالی) متعهد می‌باشند؟

### پشتیبانی برای ایجاد نوآوری

- آیا اعضای تیم پشتیبان ایده‌های جدید می‌باشند؟
- آیا اعضای تیم زمان کافی، همکاری مناسب و منابع مکفی را برای کمک به یکدیگر جهت اجرای ایده‌های جدید فراهم می‌نمایند؟
- آیا رهبر تیم ایده‌های جدید را پشتیبانی و حمایت می‌کند؟
- آیا رهبر تیم کمک عملی و منابع کافی را برای توسعه ایده‌ای جدید ارائه می‌نماید؟
- البته نوآوری به ندرت به عنوان یک فرآیند بدون تضاد و آرام تجربه شده است. در عمل همه نوآوری‌ها به نحوی به مبارزه با

است. تکنیک دیگر عدم توافق در طول جلسات، هنگام تصمیم‌گیری است که به وسیله کلیه اعضای گروه تصمیمات مورد مخالفت، قرار می‌گیرد. همچنین این تکنیک تضمین می‌نماید که آیا نسبت به ضعف‌های اساسی توجهی شده است. بالاتر از همه مباحث سازنده درون گروهی که به عنوان کارگرایی به جای انسان‌گرایی توصیف می‌گردد باید تشویق شود.



### ممیزی اطلاعات

### حمایت از نوآوری

در نهایت، در رابطه با پشتیبانی برای نوآوری، از هر عضو گروه درخواست می‌گردد تا عضو دیگر گروه‌های زوجی را برای نوع همکاری عملی، زمان و منابعی که آنها قادرند یا باید به او بدهند مشخص نمایند. به گروهها توصیه می‌شود تا از این تکنیک مخصوصاً برای پیشنهاد ایده‌های جدیدی استفاده کنند. کل گروه همچنین باید به ارزیابی میزانی که رهبر در عمل دخالت می‌نماید، به جای صرفاً روشن کردن چنین حمایتی پردازند. یکی از تکنیک‌های برگزاری جلسات که بسیاری از گروهها آن را مفید یافته‌اند این است که از قانون اجباری پاسخ‌های «بله و...» به پیشنهادات دیگران به جای عکس‌العمل‌های مکالمه، «نه، یا بله، اما...» پردازند.

در کل، نگرش رایج در زمینه افزایش سطح آگاهی افراد گروه از ثمراتی که یک فضای حمایتی برای نوآوری ایجاد می‌کند بسیار ارزشمند می‌باشد.

هر عضو دیگر سوال می‌کند که «چه اطلاعاتی را می‌توان از دیگر اعضای گروه کسب نمود؟ چه اطلاعاتی از (دیگر اعضای دیگر) بیشتر درخواست می‌گردد؟ و در رابطه با هر سوال به چه شکلی اطلاعات را از دیگر افراد گروه دریافت و یا ارائه می‌گردد (برای مثال کتبی، شفاهی، کامپیوتری). این اطلاعات سپس در گروه‌های زوجی مناسب در درون گروه به بحث گذارده می‌شود و روابط جدیدی، با تأکید بر جریان آزاد اطلاعات مفید، مطلوب و ضروری، درباره انتشار اطلاعات به وجود می‌آید.

برای اینکه تأثیرگذاری بر تصمیم‌گیری تشویق گردد، با قواعد و سلسله مراتب رسمی مبارزه می‌شود و مکانیزم‌ها و رویه‌هایی برای ترسیم نظرات (نگرش‌ها) و هماهنگی آنها در تصمیمات متخذه به وسیله گروه، انجام می‌شود. رهبران گروه به تشویق توسعه نقش‌های جدید به عنوان تسهیل‌گران و هماهنگ‌کنندگان برای مداخله همه افراد در گروه به عنوان تصمیم‌گیرندگان و تصمیم‌سازان، اغماض می‌نمایند.

### نتیجه

نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که کارشناسان (متخصصان) مدیریت منابع انسانی بایستی موضوع افزایش نوآوری را در گروه کاری واحد خود مورد توجه قرار دهند. با توجه به رشد شدید تغییرات مواجه شده توسط سازمانها، تمایل تیمها به ایجاد نوآوری ممکن است نه تنها یک عامل مهم موفقیت سازمانی محسوب گردد بلکه یکی از زمینه‌های مربوط به تخصص‌های مدیریت منابع انسانی است که می‌تواند تأثیر استراتژیک زیربنایی را بوجود آورد. به هر حال اکثر کارشناسان (متخصصان) نیروی انسانی، تصور می‌کنند که امکان دستیابی به این فرصت‌ها برای کمک به مدیریت استراتژیک منابع انسانی در درون سازمانهای آنها وجود دارد.

منبع:

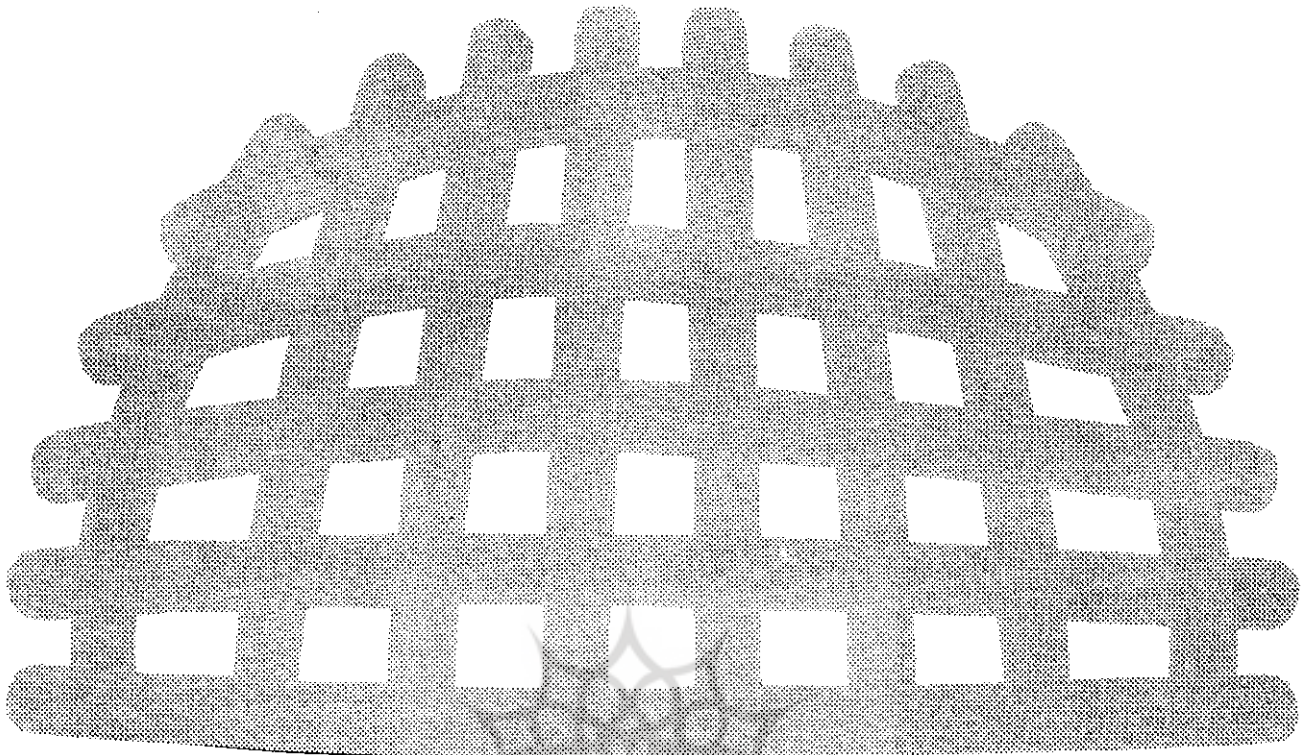
Anderson - Neil, Hardy - Gillian, West - Michael, Managing Learning, Innovative Team, Routledge, 1995, P.

\* استادباز دانشگاه و عضو هیأت علمی، مشاور دفتر برنامه‌ریزی آموزشی و روابط عمومی و امور بین‌الملل معاونت آموزش و تحقیقات وزارت جهاد کشاورزی

### تقویت فضایی برای تعالی جویی

گرایش به تعالی، سروری، و موفقیت در درون همه انسانها نهفته است به نحوی که اغلب ماورای کلمه عادی و تکراری «انجام وظیفه» است. در این راستا بایستی تکنیک‌های خاصی را برای تشویق تعالی جویی گروهی استفاده نمود.

برای مثال، بسیاری از گروهها از بکارگیری طوفان مغزی منفی نفع می‌برند. این تکنیک برای موانع کاری موجود یا ایده جدید است. سپس برای مهمترین مسائل، عمل یا ایده اصلاحی برای حل و فصل آنها ارائه می‌گردد. این کار منجر به نهادینه‌سازی و غیرشخصی نمودن فرآیند انتقاد گردیده و در عین حال، دارای جهت سازنده‌ای



## مدیریت توسعه روستایی

○ مسعود امامی نژاد

استقلال اقتصادی و اجتماعی که به عنوان یکی از آرمانهای اصلی نظام، طرح ریزی شده است، به معنی رهایی کشور از وابستگی مطلق به نفت، محور قرار دادن کشاورزی به منظور خودکفایی در تولید کشاورزی، توسعه بخش صنعت و معدن و افزایش کارایی، بهره‌وری اقتصادی در این بخش به منظور تقویت بنیانهای دفاعی کشور و همچنین خوداتکایی در تولید کالاهای مورد نیاز جامعه و در نهایت ایجاد زمینه صدور برخی از محصولات بویژه محصولات معدنی برای تأمین نیازهای ارزی کشور است. از سوی دیگر با ایجاد تعادل بین شهر و روستا زمینه رشد و ترقی جامعه روستایی را فراهم نموده از خالی شدن روستاها جلوگیری می‌کند.

لذا ایجاد و گسترش صنایع روستایی بعنوان یک بخش صنعتی در این کشورها می‌تواند به عنوان ابزار کارآمدی در توسعه اقتصادی و صنعتی مؤثر و مفید واقع شود.

کشور ما نیز به عنوان یکی از کشورهای در حال رشد برای تقویت ساختارهای اقتصادی خود باید فعالیت صنایع روستایی (شامل صنایع کوچک، دستی و تبدیلی کشاورزی) را گسترش دهد.

زیرا فعالیت صنایع روستایی در توسعه مناطق روستایی و تعادل بین شهر و روستا از اهمیت زیادی برخوردار است.

بنابراین صنایع روستایی بعنوان یک بخش صنعتی می‌تواند نقش مهمی را در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورمان داشته باشد.

توسعه اقتصادی در دنیای معاصر بصورت رقابتی پایان‌ناپذیر در میان کشورهایی که در سطوح مختلف پیشرفت قرار دارند، جلب توجه می‌کند. به گونه‌ای که کشورهای در حال رشد موقعیت نامساعد خود را درک کرده و به تدریج با استفاده از تمام منابع داخلی و همچنین جلب کمکهای خارجی درصدد رفع شکاف عمیقی که میان آنها و کشورهای پیشرفته صنعتی وجود دارد برآمده‌اند. البته تحقق چنین امری تا اندازه زیادی به درک واقعی موقعیت و امکانات و توجه به ضروریات اقتصادی و اجتماعی این کشورها وابسته است. در این راستا حمایت و تقویت صنایع وابسته به منابع داخلی کشور از اهمیت خاصی برای رسیدن به هدف‌های توسعه اقتصادی برخوردار است.

## توسعه شهری در برابر توسعه روستایی

بحث پیرامون این امر که توسعه شهری برای دستیابی به هدف‌های توسعه ضروری‌تر است یا توسعه روستایی، تازه نیست. این بحث از دو وجه برخوردار است:

الف) کدامیک از دو شیوه زندگی شهری و روستایی برای انسان بهتر است؟

ب) راهبرد توسعه کشاورزی می‌بایست توسعه شهری باشد یا روستایی؟

در حال حاضر عموماً چنین پذیرفته شده است که محیط قدیمی روستایی نه تنها موجبات توسعه را فراهم نمی‌کند، بلکه باید جهت هماهنگی با نیازها و دستاوردهای کنونی بشر متحول گردد.

مهاجرت گاندى - بزرگترین حبابی توسعه روستایی - خواهان روستاهای غرق در سنت‌ها نبود. او خواستار تحول روستاها بود. گاندی علاقه‌ای به شهرهای بزرگ نداشت. زیرا اینگونه شهرها در طرح شکل نگر و ارگانیک توسعه انباشت قرار نمی‌گرفت. گاندی خواستار تحول بنیادین روستاها بود. ولی نه از طریق مهاجرت اجباری مردم به طرف شهرهای بزرگ بلکه از طریق توسعه درونی روستاها و تبدیل آنها به مکانهای زیست‌پذیر و متناسب با رشد و ترقی بود.

برداشت غرب از رشد اقتصادی که شهرنشینی و صنعتی شدن مهمترین اجزای آن هستند، اساساً ضد روستاست. تولید انبوه مستلزم شهرهای بزرگ است، تا بتواند مهارت‌ها و سایر زیربنای مورد نیاز را برای چنین تولیدی مهیا سازد.

بنابراین شهرنشینی بعنوان یکی از شاخصهای توسعه در نظر گرفته شده است. بر این اساس هرچه ترکیب شهرنشینی در جمعیت ملی بیشتر باشد، توسعه وسیعتر به حساب می‌آید.

متأسفانه اکثر کشورهای در حال توسعه متقاعد شده بودند که شهرنشینی راه حل مشکلات روستاییان است. آنها چنین می‌پنداشتند که مکانیزه کردن کشاورزی،

نیروی کار به ظاهر مشغول فعالیت روستایی را آزاد می‌کند و اینان توسط صنایع مستقر در مراکز بزرگ شهری جذب می‌شوند سپس قطبها و مراکز جدید رشد صنعتی تشکیل می‌شود تا با ایجاد ظرفیت‌های اضافی، نیروی کار روستاها را جذب کرده و تقاضاهای رشد یابنده بخشهای دیگر اقتصادی را تأمین می‌کند. با چنین تصویری کشورهای در حال توسعه با گرایش شدیدی نسبت به شهرنشینی و خالی شدن روستاها مواجه شدند.

اما با گذشت چند دهه آشکار گردید که محدودیت‌هایی در رشد صنعتی وجود دارد. زیرا از یک سو بازار محلی تکافوی محصولات صنعتی را نمی‌کند، و از سوی دیگر کشورهای توسعه یافته آماده کمک به کشورهای در حال توسعه جهت ایجاد یک پایگاه مستحکم صنعتی نبودند.

کشورهای توسعه یافته تا آن حد به تأمین نیازهای کشورهای در حال توسعه تمایل داشتند که منافع خودشان تحت تأثیر قرار نمی‌گرفت. افزون بر این نه زودی آشکار گردید که کمک خارجی بدون وابستگی سیاسی به سختی بدست می‌آید. در نتیجه اکثر کشورهای در حال توسعه به این نتیجه رسیدند که تقلید کورکورانه از سیاست توسعه غرب نه تنها مشکلات روستایی آنها را حل نکرد، بلکه باعث عقب‌افتادگی بیش از حد مناطق روستایی، مهاجرت نیروی انسانی به شهرها و افزایش بیکاری آشکار و غیرآشکار، وابستگی به محصولات استراتژیک کشاورزی و... گردید.

لذا این کشورها دریافتند که پاسخ به مشکلات توسعه لزوماً تبعیت از الگوی شهرنشینی و صنعتی شدن کشورهای غربی نیست. بلکه راه چاره مشکلات مذکور در فرآیند اتکا به خود حاصل می‌شود. فرآیندی که با مشارکت افراد محلی و تجربه دیگران راه صحیح توسعه جهت استفاده مطلوب از دانش و تکنولوژی و منابع موجود تحقق می‌یابد.

توجه به توسعه روستایی بعنوان یک

واکنش، اهمیت بیشتری یافت و کشورهای در حال توسعه به تهیه برنامه روستایی و نیازهای اساسی ترغیب شدند.

حال این کشورها با یک مشکل اساسی دیگر مواجه شدند و آن تغییر ۱۸۰° در سیاست توسعه بود. توجه بیش از حد، روستا و عدم توجه به توسعه شهرنشینی.

آیا امکان دارد ناحیه‌های روستایی بدون توسعه شهرنشینی و ناحیه‌های شهری بدون عمران روستاها توسعه یابند؟ اگر پاسخ به این پرسش‌ها منفی است، پس مسئله را باید به گونه دیگر مطرح نمود.

موضوع بر سر این نیست که از مناطق روستایی یا شهری کدامیک می‌باید در ابتدا توسعه یابد، بلکه مشکل در این است که چگونه هر دو را برای تأمین نیازهای مختلف ملی، منطقه‌ای و محلی توسعه داد. کشورهای در حال توسعه باید بخشی از وقت و نیروی خود را صرف ایجاد و تقویت همبستگی درونی کنند. و به این ترتیب اشتباه است اگر گفته شود که اساساً توسعه انحرافی در مورد شهرگرایی وجود دارد. اگر انحرافی وجود داشته باشد در انتخاب الگوی خاصی از توسعه است.

روشن است که بخش بزرگی از جمعیت روستایی کشورهای در حال توسعه در آینده در روستاها زندگی خواهند کرد. و شهر نمی‌تواند آنها را جذب کند زیرا صنایع جدید قادر به جذب تمام آنها نمی‌باشد.

بنابراین تنها راه چاره، ارتقاء سطح زندگی مردم در روستاها و توسعه روستایی است که اساساً به معنی بازدهی بیشتر کشاورزی و فعالیت‌های مربوطه و رابطه زنده‌تر بین عملکردهای روستا و شهر است. در واقع اجزای فرآیند توسعه باید آنچنان پیوسته باشند که شهرنشینی موجب توسعه روستاها گشته و پیشرفت روستاها و پشتیبان توسعه شهرها شود.

تلاقی این دو فرآیند می‌باید منجر به شرایطی گردد که در آن شکاف بین ناحیه‌های شهری و روستایی از نظر درآمد، بازدهی، خدمات اجتماعی و کیفیت زندگی

کاهش یابد.

### نظر بعضی از صاحب نظران در مورد توسعه روستایی

برخی از صاحب نظران مسائل روستایی نیز برای توسعه روستایی به ویژه افزایش فرصت های اشتغال را راه حل هایی ارائه دادند که عبارتند از:

الف) نظریه آقای واترستون که شش عنصر اصلی را برای توسعه همه جانبه روستایی بیان می کند.

- ۱- توسعه کشاورزی کاربر
- ۲- تقویت و گسترش کارهای عمومی کوچک و اشتغالزا
- ۳- تأسیس صنایع سبک و کوچک کاربر در مزارع و حواشی آن

۴- افزایش مشارکت اجتماعی روستائیان در تصمیم گیری ها و طرح های توسعه

۵- توسعه یک نظام سلسله مراتب شهری برای پشتیبانی توسعه روستایی

۶- امکانات نهادی مناسب و خوداتکا برای هماهنگی پروژه های مختلف اقتصادی (ب) نظریه آر. بی برای توسعه روستاها و برطرف کردن مشکلات و تنگناهای روستایی و افزایش فرصت های اشتغالزا بر این امر تأکید دارد که افزایش مشارکت های مردمی در صنعتی کردن روستاها بسیار مهم می باشد.

و همچنین استقرار صنایع با توجه به ساختارهای اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی در مناطق روستایی و کشاورزی می تواند روند صنعتی شدن را در روستاها تسریع بخشد.

به نظر آر. بی برای توسعه روستایی و کشاورزی و برطرف کردن مشکلات و تنگناها سه نوع برنامه را می توان تدوین کرد.

۱- تأسیس کارخانه هایی که مواد اولیه شان را محصولات کشاورزی و دامی تشکیل می دهند مانند کارخانه کنسرو - حبوبات و ...

۲- تقویت و حمایت از صنایع دستی و

سنتی و محصولات و کالاهای تولید شده توسط صنعتگران محلی

۳- گسترش و حمایت از طرح های صنعتی کوچک که فرآورده های کشاورزی را به یک کالا و محصولات غذایی تبدیل می کند مانند واحدهای صنعتی بسته بندی مواد غذایی

(ج) نظریه یا دیدگاه استانکی و موریس: معتقدند از آنجایی که ایجاد صنایع بزرگ و سرمایه بر در مناطق روستایی کشورهای در حال توسعه امکان پذیر نمی باشد، لذا سیاست ها و برنامه های صنعتی در مناطق روستایی و کشاورزی می تواند به عنوان وسیله ای برای اشتغال باشد.

### تعریف توسعه روستایی

در یکی از نشریات قدیمی سازمان ملل متحد، توسعه جامعه روستایی چنین تعریف شده است: فرآیندی است که طی آن، تلاش خود مردم با همکاری مسئولان دولتی برای اصلاح شرایط اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جوامع و زندگی ملی، نقش اساسی ایفا کرده و آنها را قادر می سازد تا در سازندگی و پیشرفت ملی، مشارکت داشته باشد.

توسعه روستایی صرفاً به معنی توسعه کشاورزی نیست، همچنین موردی از رفاه اجتماعی نیست که با تزریق پول به مناطق روستایی جهت رفع نیازهای اولیه و اساسی انسان تأمین گردد، بلکه طیف وسیعی از فعالیت های گوناگون و بسیج انسانی را شامل می شود و مردم را به ایستادن روی پای خود و از میان برداشتن ناتوانی های ساختاری قادر می سازد. ناتوانی هایی که آنها را در اسارت شرایط نامساعد زندگی شان نگه داشته است.

همه مسائل و مشکلات روستایی به گونه ای با هم در ارتباط هستند و ضروری است که به طور همزمان به مقابله با آنها پرداخت از این رو عبارت توسعه، همه جانبه روستایی Integrated Baral Development برای شرایطی وضع شده که اهداف برنامه ریزی در بعضی و یا همه صفات مرتبط باهم در ذیل می آید. مشترک بودند:

۱- بهبود معیارهای زندگی و یا همزیستی

توده مردم با تضمین این مسئله که آنها از اهمیت برخوردارند و نیازهای اساسی آنها همچون غذا، مسکن، پوشاک و اشتغال برآورده می شوند.

۲- بالا بردن بهره دهی مناطق روستایی و کاستن از آسیب پذیری در قبال خطرات طبیعی، فقر و استثمار در این مناطق از طریق بر خورداری از یک رابطه منفعت آمیز، متقابل با بخش های دیگر اقتصاد منطقه ای، ملی و یا بین المللی.

۳- تضمین این مسئله که هر فرآیند توسعه خودگردان است و با توده مردم سر و کار دارد (مردمی بودن)

۴- تضمین حداکثر خودمختاری محلی و کمترین قطع رابطه با رسوم سنتی خودمختاری محلی معمولاً به معنی تشویق عدم تمرکز اداری و خودمختاری سیاسی است.

چنانکه ذکر گردید توسعه روستایی باید همه جانبه باشد. یک تحول اساسی که هدف آن همانا تأمین سلامت و بهسازی عملکرد و افزایش کارایی و اثربخشی آن می باشد. لذا با اعمال تغییراتی وسیع و عمیق (سازمان) روستا می خواهد قدرت سازگاری با شرایط جدید (انطباق محیطی) و توان حل مسائل و مشکلات روستایی را افزایش داده از تجارب خود پند گرفته به حد بالاتری از بلوغ و کمال نائل گردد. تغییراتی که در نهایت منجر به ایجاد تحول در شخصیت و هویت (سازمان) روستا شود بطوریکه رفتار و عملکرد را در (سازمان) روستا متحول نماید. بنابراین توسعه و تغییر ماهیتی و ساختاری در روستا لازمه توسعه و تحول ملی محسوب می شود و به تحقیق ثابت شده است که بدون توسعه روستایی و کشاورزی صنعت یا موفق نخواهد شد و یا در صورت موفق شدن، دیر یا زود دچار عدم تعادل های شدید داخلی خواهد گردید که مشکلات، فقر گسترده، عدم تعادل، نابرابری و بیکاری قطعی تر خواهد شد.

### صنایع روستایی

صنایع روستایی عبارت است از صنایعی

که در مرحله گذار (که یکی از مراحل انتقال تکنولوژی به روستا است) به نحوی نقش خود را (که همانا آشناسازی و زمینه‌سازی و ترویج مهارت‌های عملی و فنی، آماده‌سازی جامعه روستایی برای پذیرش و گسترش مراحل قبل از تثبیت صنعت و مرحله تثبیت صنعت در روستاهاست) بازی می‌کند که بتواند امر توسعه روستایی را (که همانا ارتقای اجتماعی و اقتصادی انسانی را هدف قرار می‌دهد) تسهیل کند. به عبارت دیگر صنایع روستایی، صنایع متناسب با منطقه روستایی کشور، در قالب صنایع تبدیلی، مواد اولیه کشاورزی و صنایع کوچک است که مکان استقرار آنها در مراکز دهستانها، مراکز بخش‌ها (دهستانهای مرکزی) و روستاهای اقماری واقع شده است.

### مزایای استقرار صنعت در روستا

#### الف) تأثیرات منطقی

۱- استقرار صنعت در روستا می‌تواند با جذب و به کارگیری نیروی کار در مشاغل غیرکشاورزی، از نسبت <sup>کم</sup>بکاهد و در نهایت موجبات افزایش بهره‌وری توأم نیروی کار و زمین را در بلندمدت فراهم آورد.

۲- کوچاندن صنعت به روستا می‌تواند این مزیت را داشته باشد که در بلندمدت، توزیع قدرت اقتصادی بین جوامع شهری و روستایی، شکل عادلانه‌تری به خود بگیرد.

۳- کوچاندن صنعت به روستا این مزیت را دارد که از سرعت افزایش وابستگی روستا (در تأمین نیازهای خویش) به شهر بکاهد و در نهایت موجبات افزایش خوداتکایی را در روستا فراهم آورد.

۴- سرعت زیاد افزایش جمعیت و کندی روند افزایش منابع تولید در روستاها باعث شده است تا بیکاری پنهان و بیکاری آشکار همیشه در روستا وجود داشته باشد. با ایجاد صنایع روستایی می‌توان در مقاطعی از سال که فعالیت‌های زراعی تعطیل می‌شوند نیروی کار را برای کسب درآمدهای بیشتر به این سمت سوق داد.



#### روستایی

- ۱- استقرار اینگونه صنایع در مناطق روستایی، با توجه به شرایط جمعیتی، زیربنایی و تولیدی روستاها صورت می‌گیرد.
- ۲- مواد اولیه مورد مصرف اینگونه صنایع عمدتاً وابسته به صنایع مواد اولیه محلی و یا از منابع داخلی کشور قابل تأمین است.
- ۳- تکنولوژی مورد استفاده با توجه به بافت جمعیتی و دانش فنی روستائیان انتخاب می‌گردد.
- ۴- در اغلب موارد فعالیت‌های تولیدی در این زمینه، ریشه در فرهنگ، هنر و آداب و رسوم مردم منطقه دارد.
- ۵- از نظر طبقه‌بندی صنایع برحسب نظام سازماندهی اینگونه صنایع در قالب صنایع خانگی صنایع کارگاهی و صنایع کوچک قابل دسته‌بندی هستند.

- ۵- فعال کردن بخش صنعت در روستا می‌تواند از اتکاء بسیار بالا به کشاورزی را در هم بشکند و اقتصاد روستایی را واحد قابلیت‌های تازه‌ای کند.
- ۶- بهبود توانایی‌های روستائیان از طریق به کارگیری آنان در فعالیت‌های نوین صنعتی، پیش زمینه‌ای خواهد بود برای بروز خلاقیت‌های هدایتگرانه در روستائیان که به نوبه خود می‌تواند موجبات ارتقاء دانش فنی کل کشور را در آینده فراهم آورد.
- ب) تأثیرات ملی استقرار صنعت در روستا:

- ۱- جلوگیری از مهاجرت بی‌رویه کنترل نشده روستائیان به شهرها.
  - ۲- کمک به دگرگون ساختن بنیان اشتغال در کشور
  - ۳- جلوگیری نسبی از تورم ملی
- ویژگیها و خصوصیات صنایع**



۶- نظام مدیریتی در اینگونه صنایع از پیچیدگی خاصی برخوردار نیست و با تکیه بر یافته‌های تجربی صورت می‌پذیرد.

۷- اشتغال‌زا بودن اینگونه صنایع به لحاظ تکنولوژی مورد استفاده و جذب نیروهای انسانی مازاد بر فعالیت‌های بخش کشاورزی و یا بیکاران فصلی در روستا از ویژگی‌های بارز آن است.

۸- صنایع روستایی بعنوان مکمل و پشتیبان قوی برای فعالیت‌های بخش کشاورزی محسوب می‌شود.

۹- از لحاظ محدوده بازار، دارای قابلیت تأمین بخشی از نیازهای محلی داخلی کشور است و می‌توان قابلیت صادرات نیز داشته باشد.

۱۰- صنایع روستایی با سرمایه‌گذاری محدود قابل ایجاد است و جریان تولید در آن دارای پیچیدگی خاصی نیست.

### جهت توسعه روستایی چه باید کرد؟

وجود پراکندگی زیاد روستاها از هم و تولیدات انفرادی و بالطبع آن فروش انفرادی موجب گردید که روستاها از امکانات بالقوه و بالفعل خود استفاده بهینه بعمل نیاورند. و نتوانند آنچنان که باید و شاید سهم بازار محلی و ملی و حتی بین‌المللی خود را نه تنها افزایش دهند بلکه حفظ نمایند. برای افزایش کارایی روستایی و افزایش میزان تولیدات آن و در نتیجه جهت افزایش سهم بازارهای ملی و بین‌المللی نیاز به یک تحول اساسی روستایی امری ضروری احساس می‌شود. تغییراتی ساختاری و زیربنایی با مدیریتی توانا اولین گام در جهت اصلاحات اساسی روستایی با ایجاد هماهنگی و انسجام کلیه روستاها از نظر تولیدات و فروش آنها می‌باشد. چرا که افزایش تولید کالاهای متنوع و فروش آنها در بازارهای مختلف خود امری مهم در جهت افزایش درآمد روستایی، اشتغال روستایی و... می‌باشد. که منتج به آبادانی و عمران روستاهای کشور می‌گردد. با توجه به امکانات منطقه‌ای از

### صنایع روستایی بعنوان یک بخش صنعتی می‌تواند نقش مهمی را در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورمان داشته باشد.

دولت می‌تواند در مدت زمان کوتاه و با هزینه اندک سیاست‌های توسعه مورد قبول ملی را در منطقه با کمک افراد محلی که از طریق ساختار کرافت منسجم و متحد گردیده‌اند را بدون مقاومت و موانع احتمالی اجرا نماید.

### دو راه حل جهت تقویت ساختار کرافت پیشنهاد می‌شود

۱- استفاده از انجمنهای داوطلبانه: به مجموعه اجتماعات محلی که بیش از ۵ سال سابقه دارند و برای تحقق اهداف خاصی طراحی شده‌اند ولی اعضای حقوق‌بگیر ندارند، معمولاً مؤسسه‌های مفید داوطلبانه اطلاق می‌گردد.

این گروه‌ها به صورت غیررسمی با داشتن دانش بومی بدون اینکه حقوقی را از نهادی دریافت نمایند فقط جهت رفع نارساییهای موجود روستا، اقدامات لازم را انجام می‌دهند. نکته مهمی که برای این نوع گروه باید مدنظر قرار گیرد تقویت مهارت‌های مدیریتی و فنی می‌باشد.

مکانیزم دوم برای تقویت انجمنهای داوطلبانه آن است که سازمانهای ارائه‌کننده خدمات مسلی (دولت) ملزم به پذیرش توصیه‌ها و پیشنهادهای آنها شوند. عبارتی استفاده از مدیریت مشارکتی و سیاست عدم تمرکزی دولت را ملزم به واگذاری اختیار به گروههای داوطلبانه روستایی می‌کند. بالطبع این بزرگان روستاها هستند که برای اجرای سیاست‌های توسعه و اصلاحات پیش قدم شده و نظرات مختلفی ارائه می‌دهند.

### ۲- ایجاد واحدهای تحقیقاتی:

با تقویت واحدها و کارگاه‌ها و مزارع کوچک که یکی از مشخصات روستاهای ما می‌باشد می‌توان درآمد‌های سرشاری را با فروش تولیدات روستایی کسب کرد. این تقویت از طریق ایجاد واحدهای تحقیقاتی از طرف دولت بعنوان ارائه‌کننده خدمات ملی موجب گسترش این واحدهای روستایی در قالب ساختار کرافت می‌گردد.

نظر تکنولوژی - نیروی انسانی، سرمایه و مواد اولیه بهترین ساختار سازمانی که توانایی ایجاد انسجام لازم را دارد الگوی کرافت می‌باشد. این الگو برای تولیداتی که نیازمند تکنولوژی ابتدایی و ساده بوده در مقیاس کم تولید می‌گردند بسیار مناسب است. اگر بازار محدود باشد و ابزار مورد استفاده بسیار ساده در این صورت افراد ماهر با خویشتاوندانشان محصولات را تولید می‌نمایند و به ندرت از کارگران مزدبگیر معمول در صنایع استفاده می‌کنند. بنابراین مشخصه‌های این الگو همانا تولید محدود، داشتن ظرافت در کار و نیاز به وجود هنر و مهارت خاصی برای انجام کار است. انجام کارهایی که نیازمند به کارکنان اداری نبوده و به افراد برای انجام کارشان اختیارات لازم تفویض می‌گردد.

این نوع سازمانها، متکی به مهارت‌های نیروی انسانی می‌باشند. لذا این الگو بهترین نوع ساختار سازمانی می‌باشد که موجب انسجام و هماهنگی روستاها می‌گردد. آنها را در قالب یک سازمان واحد منسجم می‌کند و از پراکندگی و تک‌محوری بسوی تعاون و همکاری گروهی سوق می‌دهد.

یکی از بارزترین ویژگی این نوع ساختار سازمانی تکیه آن بر افراد بومی و دانش بومی و محلی می‌باشد. لذا دولت به عنوان ارائه‌کننده خدمات ملی می‌بایست بصورت عدم تمرکزی عمل کرده و اختیارات لازم خود را به نیروهای محلی که آگاه به نارساییهای محلی و مشکلات منطقه‌ای می‌باشند و حتی راه‌حل‌های مختلف جهت رفع نارسایی‌ها را می‌شناسند که ارائه نمایند در آن صورت



## پیشنهاد چند راه حل جهت توسعه و عمران روستاها

۱- یکی از راه‌های توسعه روستایی گسترش راه و آسفالت راه‌های روستایی است لذا برنامه‌ریزی، طراحی، احداث، توسعه و نگهداری راه‌های روستایی و ارتباط آن به اولین جاده فرعی یا اصلی کشور از ضروریات می‌باشد.

۲- با توجه به اینکه لوله کشی آب یکی از اساسی‌ترین بخش بهداشت می‌باشد، لذا سیاست‌گذاری برنامه‌ریزی، احداث، توسعه و نگهداری شبکه‌های آب آشامیدنی روستاها (تأمین، تصفیه، انتقال، توزیع) و همچنین دفع پساب ناشی از تأمین آب از ضروریات می‌باشد.

۳- برق به عنوان یک عامل زیربنایی در توسعه و عمران روستاها نقش اساسی ایفا می‌کند. لذا طرح و تهیه نقشه و احداث و گسترش خطوط شبکه برق روستاها و برق کشاورزی براساس استانداردها و ضوابط حتی وزارت نیرو از ضروریات می‌باشد.

۴- با توجه به اینکه صنایع روستایی از صنایع اولیه روستایی اعم از کشاورزی، دامداری، سنتی و... تأسیس می‌شوند. لذا ایجاد و گسترش صنایع روستایی از طریق صدور موافقت‌های اصولی و حمایت دولت از این صنایع چه از لحاظ مالی، تکنولوژی، آموزش و... می‌تواند راهی برای کاهش مهاجرت روستاها به شهرها و کاهش بیکاری و... می‌باشد.

۵- بهسازی بافت فیزیکی روستاها به منظور ایجاد زمینه مناسب محیطی جهت تطابق بافت روستا به شرایط زندگی جدید.

۶- آموزش‌های لازم در جهت جلب مشارکت مستمر و مفید اهالی روستاها در تنظیم محیط زیست انسانی، بهره‌برداری مناسب و نگهداری صحیح از خدمات و تسهیلات ارائه شده.

۷- برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی، هدایت و ارزیابی عملکرد و فعالیت‌های تولیدی روستاها در چارچوب یک مدیریت

صحیح که این امر از پراکندگی تولیدات مختلف روستاها جلوگیری کرده، آنها را در قالب یک سازمان منسجم می‌کند. لذا تبدیل ساختار سنتی روستاها به ساختار سازمان یافته کرافت جهت ایجاد وحدت در عملکرد روستاهای مختلف ضروری می‌باشد.

۸- کمک به متنوع‌سازی فعالیت‌های اقتصادی در روستاها براساس بهبود تأمین ساخته‌های زیربنایی و کالبدی روستایی.

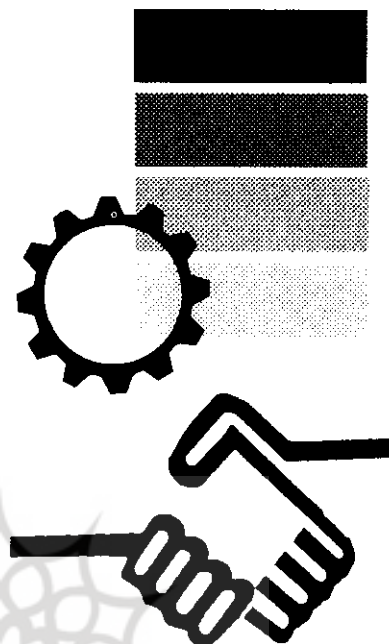
### فهرست منابع و مآخذ:

- ۱- محمدزاده، عباس، مدیریت توسعه، چاپ دوم، تهران، انتشارات سمت، سال ۱۳۷۵
- ۲- ایروانی، محمدجواد، نهادگرایی و جهاد سازندگی، تهران، انتشارات جهاد سازندگی، سال ۱۳۷۷
- ۳- رامش و ربراساد میرا، گزیده مسائل اقتصادی، انتشارات مرکز مدارک اقتصادی - اجتماعی، شماره ۴۶، چاپ چهارم، آبان ۱۳۶۶.
- ۴- رحیم نیاآلاسکو، فریبرز، بررسی مشکلات و ننگ‌های ایجاد و گسترش صنایع روستایی، مجله دانش مدیریت، شماره ۲۴، بهار ۱۳۷۳.

طور مثال، وقتی سرپرستی در مورد انجام پروژه‌ای با زیر دست خود مباحثه می‌نماید او باید تمرکز خود را بر روی پروژه قرار دهد نه بر ملاقاتی که در آینده با رئیس خود خواهد داشت. مشابه همین، وقتی مدیران فرم‌های کتبی سازمان (که به عنوان یک کانال ارتباطی مرسوم و متداول هستند) را ملاحظه می‌کنند، آنها باید توجه و تمرکزشان بر درک آن چه می‌خوانند باشد و نباید ذهن خود را به سوی مسائل حاشیه‌ای معطوف نمایند.

### شنونده‌ای خوب و فعال باشید

مدیران (و همه اعضای سازمان) برای این که شنونده‌ای خوب و فعال باشند می‌توانند اقداماتی انجام دهند. نخست مدیران باید از قطع کردن سخنان فرستنده پیام جداً خودداری نمایند و صبورانه به حرفهای او گوش دهند. قطع کردن سخنان افراد موجب تخریب شخصیت مدیر می‌شود. دوم مدیران باید با فرستنده پیام ارتباط چشمی برقرار نمایند. طوری که فرستنده پیام احساس نماید شنونده به خوبی به حرفهای او توجه می‌کند. این امر خود موجب تمرکز مدیر بر آنچه می‌شنود، می‌شود. سوم بعد از دریافت پیام مدیران باید سئوالاتی را جهت وضوح مطالب و رفع ابهامات و سردرگمی‌ها از فرستنده پیام بپرسند. چهارم مدیران با سخنی دیگر یا دوباره به صورتی دیگر نکات اصلی پیام فرستنده را تکرار نمایند. در واقع این امر بازخور دادن به فرستنده است که در موفقیت ارتباطات نقش مهمی را ایفا می‌کند. پنجم با تکان دادن سر و سایر علائم غیر گفتاری به فرستنده پیام نشان دهد که به گفته‌های او به خوبی توجه می‌کند. ششم از حرکات اضافی که موجب آزار گوینده می‌شود پرهیز کنید. به طور مثال: حرکاتی همچون بازی با قلم، نگاه کردن به ساعت و اطراف باعث می‌شود تا گوینده احساس نماید که شنونده خسته و یا به گفته‌های او علاقه‌ای ندارد. رفتارهایی که به عنوان شنونده فعال باید



## مهارت‌های ارتباطی لازم برای مدیران، به عنوان دریافت کننده پیام

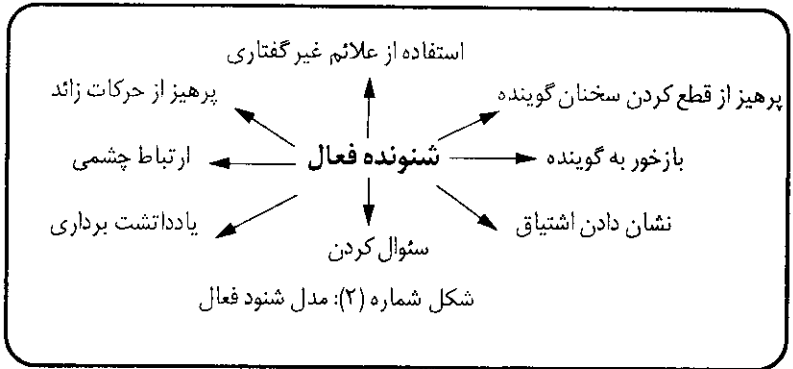
○ حسن گیوریان

۱- به خوبی به پیامها توجه کنید  
مدیران باید به پیامهایی که از کانالهای ارتباطی مختلف (رو در رو، تلفن، یادداشت و...) به آنها می‌رسد، به خوبی توجه نمایند. وظایف و نقش‌های چندگانه مدیران گران باری را بر آنها تحمیل کرده است که آنها مجبورند درباره بسیاری از چیزها در یک لحظه فکر نمایند. بسیاری اوقات گرایش فکر مدیران به جبهه‌ها و سمت‌های متفاوت موجب عدم توجه کافی و پیامهایی که به آنها رسیده است می‌شود. به هر حال مدیران باید همیشه به پیامهای رسیده از سوی کارکنان به طور اثر بخش توجه نمایند. به

در این مقاله از فرآیند ارتباطات به طور خلاصه است و مهارت‌های لازم برای مدیران به عنوان دریافت کننده پیام، بحث می‌شود. به سوی مدیران پیامهای بسیاری فرستاده می‌شود و آنها به عنوان دریافت کننده پیام باید مهارت‌های ارتباطی خود را به صورت مؤثر توسعه دهند. در این مقاله، این مهارتها به طور جداگانه بررسی می‌شوند.

- ۱- به خوبی به پیامها توجه کنید.
- ۲- شنونده‌ای خوب و فعال باشید.
- ۳- در ارتباطات همدل شوید.

دریافت کنندگان پیام کوشش می‌کنند چگونگی احساسات فرستنده را درک کنند و سعی بر آن دارند پیام را از دیدگاه فرستنده آن تفسیر نمایند. در واقع آنها در فرآیند ارتباطات همدل شده‌اند. بر عکس این حالت زمانی است که مدیران به عنوان دریافت کننده پیام، پیامها را از خود نقطه نظر خود درک و تفسیر می‌کنند.



ارتباطاتی که در آن همدلی وجود نداشته باشد، مصداق این بیان است: «می‌دانم به خیال خود آنچه را گفتم می‌فهمی، ولی من اطمینان ندارم آنچه را که شنیدی آن چیزی باشد که منظور من بود». البته موانعی که از نظر خواهد گذشت می‌توانند موجب اختلال هم دلی در ارتباطات شوند نخست از صافی گذرانیدن. این عمل در بسیاری از موارد به صورت عمدی صورت می‌گیرد، به طور مثال در حالی که اطلاعات به مدیران ارشد سازمان منتقل می‌شود، مدیران رده پایین باید آن را فشرده، کوتاه و مختصر نمایند. در اینجا ادراک نفع شخصی و چیزهایی که از نظر پیام دهنده اطلاعات اهمیت دارد، می‌تواند در تنظیم اطلاعات تعیین کننده باشد.

دوم ادراک افراد. افراد با توجه به نیازها، انگیزه‌ها، تجربه و سایر ویژگیهای شخصیتی چیزهای خاصی را می‌بینند و یا می‌شنوند معمولاً افراد واقعیتها را نمی‌بینند، بلکه آنچه را که می‌بینند تفسیر می‌کنند و آن را واقعیت می‌نامند.

سوم احساسات افراد، نوع احساس افراد بر درک و تفسیر پیامها تأثیر می‌گذارد. مدیران (و همه اعضای سازمان) خواه ناخواه در تفسیر پیامها تحت تأثیر احساسات و عواطف خود قرار می‌گیرند. عصبانیت، شادی و افسردگی بیش از حد می‌تواند مانعی جدی در همدل شدن در ارتباطات باشند. چهارم زبان افراد با توجه به سن، میزان تحصیلات، جنسیت، نوع شغل و زمینه‌های فرهنگی از کلمات، برداشت‌های گوناگون دارند.

رودرو یا به صورت تلفنی می‌گذرانند. مدیران در شرایط مختلف باید شنونده‌ای خوب باشند تا بتوانند تصمیمات مناسبی اتخاذ نمایند. به طور مثال، مدیر هنگامی که مصاحبه می‌کند ارزیابی می‌کند، و هنگام جمع آوری اطلاعات، تلفنی صحبت کردن، رفع اختلافات و تعارضات میان کارکنان و هنگام حضور در جلسات باید شنونده‌ای خوب و فعال باشد.

شنیدن با گوش دادن و شنیدن مؤثر تفاوت دارد. بسیاری از مردم فقط می‌شنوند ولی گوش نمی‌دهند. مدیران علاوه بر این که می‌شنوند باید به پیامهایی که به آنها می‌رسد به خوبی گوش فرا دهند تا بتوانند با اطلاعات دقیق‌تری که جمع آوری می‌کنند تصمیمات مناسبی بگیرند. علی‌رغم اهمیت شنود مؤثر، متأسفانه در این مورد ما هیچ تمرینی نداریم. لازم به ذکر است که ما در دو مهارت گفتاری و شنیداری که در دوران بزرگسالی و شغلی بیشترین کاربرد را دارند، عملاً تمرینی نداریم.

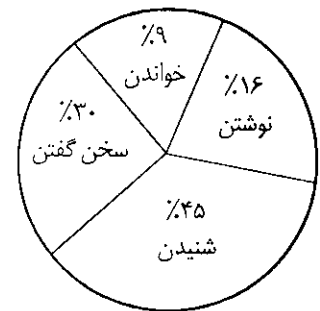
به طور کلی ویژگیهای شنونده (توانایی‌های ذهنی، موقعیت تحصیلی و ...) ویژگیهای گوینده (سخنان شمرده، سلاست کلام و ...) ویژگیهای پیام (واضح و بدون ابهام، با صدای رسا بیان شدن و ...) و ویژگیهای محیطی (درجه حرارت، سر و صدا و ...) در دریافت پیام از طریق شنیداری در فرآیند ارتباطات بسیار مؤثر است.

**در ارتباطات همدل شوید**

رعایت شود در شکل شماره ۲ مشاهده می‌شود.

مدیران هم مانند بسیاری از مردم اغلب دوست دارند دیگران به گفته‌های آنها گوش دهند تا آنها به گفته‌های دیگران. برای این که ارتباطات مؤثری داشته باشیم بخش مهم آن شنود مؤثر است. بهرحال هر چه ارتباطات رو در رو باشد بهتر از ارتباطات تلفنی خواهد بود.

گوش دادن و یا شنود مؤثر یکی از مهم‌ترین مهارتهای ارتباطی می‌باشد. بسیاری از اندیشمندان مسائل ارتباطات بر این باورند که شنود مؤثر سنگ بنای مهارت ارتباطی مدیران محسوب می‌شود. اهمیت شنود مؤثر در نمودار شماره ۱ به خوبی ملاحظه می‌شود.



نمودار (شماره ۱) تقسیم اوقات مدیران

همان طور که در نمودار بالا مشاهده می‌شود، مدیران ۹٪ روز کاری خود را به خواندن، ۱۶٪ را به نوشتن، ۳۰٪ به سخن گفتن و ۴۵٪ را به گوش دادن (چه به صورت

## تأملی بر پیشینه، بنگاههای اقتصادی کوچک و متوسط در ایران

در کشور ما تعریف واحد و یکسانی برای بنگاههای اقتصادی کوچک و متوسط که در زمینه‌های مختلف فعالیت می‌کنند وجود ندارد. البته در بعضی کشورهای دیگر هم وضع به همین منوال است و معیار و ضابطه دقیقی برای این کار تعیین نشده است. از زمان تأسیس صنایع کوچک در کشور ما که چند ماهی پیش نمی‌گذرد واحدهای زیر ۲۵ نفر را کوچک و بالای ۵۰ نفر را متوسط تلقی کردند. ناگفته نماند که این تقسیم‌بندی در حوزه وزارت صنایع و معادن صورت گرفته است.

براساس آخرین سرشماری انجام شده در ایران در سال ۱۳۷۳، تعداد کل کارگاههایی که به فعالیت اقتصادی اشتغال داشته‌اند بالغ بر ۲۱۴۶۲۰ واحد بوده است که در بخشهای مختلف خدمات، صنعت و معدن، کشاورزی، ساختمان، حمل و نقل، تأمین آب، برق، گاز و سایر رشته‌ها مشغول به کار بوده‌اند. به موجب همین آمار، بیشتر این واحدها در زمینه عمده‌فروشی، خرده‌فروشی و تعمیر وسایل نقلیه موتوری به میزان ۱۱۵۰۰۰۰ واحد (۵۳/۶ درصد)، صنعت و ساخت به میزان ۴۰۳۱۳۸ واحد (۱۸/۸ درصد)، خدمات عمومی به میزان ۱۹۵۰۰۰ واحد (۹/۱ درصد) و بالاخره آموزش به میزان ۱۰۶۰۰۰ واحد (۴/۹ درصد) بوده است. بازدهی اقتصادی کارگاههای کوچک و متوسط در مقایسه با واحدهای صنعتی بزرگ در قالب بهره‌وری هزینه شاغلین، بهره‌وری نیروی کار و نسبت ارزش ستاده به داده، نسبت ارزش افزوده به هزینه‌های واسطه‌ای و نسبت حقوق و دستمزد سالیانه به تعداد شاغلین تحت عنوان شاخصهای بهره‌وری کارگاههای صنعتی - کشاورزی در سال ۱۳۷۳ تبیین شده است.

اگرچه چند سال از سرشماری عمومی سال ۱۳۷۳ و قدمت این آمار می‌گذرد و در این مدت تغییراتی در اوضاع و احوال اقتصادی کشور بوجود آمده لکن، در مجموع مبین تصویر کلی و نکاتی است که در اینجا به بعضی از آنها اشاره

می‌کنیم:

- تعداد ۲۰۵۷۱۳۶ واحد از کارگاههای اقتصادی کشور، دارای جمعیت شاغل زیر ۱۰ نفر (۹۵/۸ درصد) و ۸۹۰۶۲ واحد دارای جمعیت شاغل بالای ده نفر هستند (۴/۲ درصد). به عبارت دیگر،

گزارش اجلاس مطالعاتی  
کمک به شرکتهای  
کوچک و متوسط  
به منظور رشد و جهانی شدن

○ مؤسسه صفائی

**امروزه شرکتهای کوچک و متوسط که اصطلاحاً به آنها SMES می‌گویند در کانون توجه محافل صنعتی و اقتصادی جهان قرار گرفته‌اند، تا آنجا که صاحبانظران و کارشناسان اقتصادی به این بنگاهها لقب (موتور توسعه) داده‌اند**

واسطه‌ای وضعیت متفاوت است. بهره‌وری نیروی کار در واحدهای زیر پنج نفر ۱۲/۵۸ و در کارگاههای بالای ۵۰ نفر ۱۹/۹ است که به میزان قابل توجهی افزایش نشان می‌دهد. نسبت ارزش افزوده به هزینه‌های واسطه‌ای نیز در کارگاههای کوچک زیر ۵ نفر ۷۲ درصد و در واحدهای بالای ۵۰ نفر ۷۹ درصد می‌باشد که بیشتر شده است. - به طور کلی ملاحظه می‌شود که واحدهای بزرگ صنعتی به نسبت برخوردار از سرمایه‌گذاری بیشتر، تجهیزات بهتر، تسهیلات مالی و اعتباری و سایر امکانات در مقایسه با واحدهای کوچک صنعتی به طور عمده به روش سنتی به تولید کالا می‌پردازند و فاقد آن امکانات هستند، از شاخصهای بهره‌وری برتری برخوردار نیستند. دلایل این امر را می‌توان در عواملی همچون شیوه‌های مدیریت، هزینه تمام شده بالا و فقدان انگیزه کافی جستجو کرد.

- پیام مهم دیگری که از این کند و کاو حاصل می‌شود آن است که سرمایه‌گذاری در رشد و توسعه صنایع کوچک، در نهایت می‌تواند به بازدهی و بهره‌وری مطلوب‌ترین منجر گردد و اگر این شرکتها در فضای رقابتی قرار گیرند و به ابزار و امکانات لازم برای این کار مجهز شوند، می‌توانند گردونه اقتصاد را به حرکت درآورند. شاید یکی از دلایلی که صاحبانظران و مشاوران برجسته محافلی همچون سازمان بهره‌وری آسیایی (A PO) اینقدر بر توسعه صنایع کوچک و متوسط (SMES) تأکید می‌کنند و نقش آنها را در توسعه اقتصادی با اهمیت می‌شمارند.

### سراغاز

امروزه شرکتهای کوچک و متوسط که اصطلاحاً به آنها SMES می‌گویند در کانون توجه محافل صنعتی و اقتصادی جهان قرار گرفته‌اند، تا آنجا که صاحبانظران و کارشناسان اقتصادی به این بنگاهها لقب (موتور توسعه) داده‌اند و بر این عقیده‌اند که بدون حضور فعال و مؤثر این شرکتها، توسعه اقتصادی سامان نگرفته و راه به جایی نمی‌برد. دلایل این امر را می‌توان در نکات زیر جستجو کرد: - تعداد بسیار زیاد این واحدها و نقشی که در جریان اقتصاد دارند.

- اندازه کوچک، انعطاف بالا و قیمت تمام شده پایین آنها.

- قابلیت اتصال شرکتهای بزرگ به عنوان تأمین کننده بخشی از مایحتاج آنها.

- نقش مؤثر آنها در ایجاد اشتغال و نیز تکمیل حلقه‌های مفقود در بخشهای مختلف.

نظر به اهمیت روزافزون بنگاههای اقتصادی کوچک و متوسط، همه ساله برنامه‌های ویژه‌ای در سراسر جهان برای بررسی راههای توسعه و رشد آنها و نیز چگونگی ایفای نقش آنها در اقتصاد، از سوی محافل علمی و دستگاههای ذی‌ربط برگزار می‌گردد. در همین راستا، سازمان بهره‌وری و استاندارد سنگاپور (PSB) که یکی از مهمترین و معتبرترین مراکز آسیا در جهت توسعه حرکت بهره‌وری است، اقدام

اکثریت بنگاههای اقتصادی کشور، جزء صنایع کوچک محسوب می‌شوند.

- غالب این کارگاههای کوچک که در حکم سلولهای اقتصادی کشورند، هنوز به شیوه بومی و سنتی به تولید کالا و خدمات می‌پردازند و با توجه به ناتوانی اقتصادی و اندازه کوچک خود قادر به بهره‌گیری مناسب از پیشرفتهای و امکاناتی که به تولید بیشتر و بهره‌وری بالاتر منجر می‌شود نیستند. از این رو نمی‌توانند نقش مؤثر و درخور توجهی در رشد و شکوفائی اقتصاد ملی ایفا نمایند. همچنین از توان رقابتی و حضور در بازارهای جهانی نیز برخوردار نیستند.

- شاخصهای بهره‌وری کارگاههای صنعتی کشور در سال ۱۳۷۳ گویای آن است که کارگاههای اقتصادی زیر ۵ نفر کشور، در قبال هر یک ریال حقوق و دستمزد پرداختنی، ۵/۸ ریال ارزش افزوده ایجاد کرده‌اند و این روند با افزایش تعداد شاغلین کاهش یافته و به مرز ۳/۴۴ برای واحدهای بالای ۵۰ نفر رسیده است (نسبت ارزش افزوده به هزینه شاغلین).

- نسبت ارزش ستاده به ارزش داده که همان تعریف عمومی بهره‌وری است در کارگاههای زیر ۵ نفر برابر با ۱/۵۵ بوده که با افزایش تعداد شاغلین سیر نزولی طی کرده و به عدد ۱/۴۶ برای واحدهای بالای ۵۰ نفر رسیده است. این شاخص علاوه بر این که وضعیت عمومی بهره‌وری کارگاههای اقتصادی را در چارچوب نسبت ستاده نشان می‌دهد، مبین کاهش تدریجی آن در شرکتهای بزرگتر می‌باشد.

- نسبت حقوق و دستمزد پرداختنی سالیانه در کارگاههای زیر ۵ نفر برابر با ۲/۱۸، در کارگاههای بین ۶-۹ نفر ۲/۵۷، در کارگاههای بین ۱۰-۴۹ نفر ۳/۰۱ و در کارگاههای بالای ۵۰ نفر ۵/۷۹ می‌باشد. این مطلب نشان‌دهنده آن است که حقوق و دستمزد کارکنان واحدهای بالای ۵۰ نفر، بیش از دو برابر حقوق و دستمزد کارگاههای بین ۶-۱۰ نفر است.

- در مورد دو شاخص دیگر یعنی بهره‌وری نیروی کار (نسبت افزوده به تعداد کارکنان) و نسبت ارزش افزوده به هزینه‌های

Dr. Steven. Hunng-chi wu

دبیر کل اداره صنایع کوچک و متوسط وزارت اقتصاد و دارائی  
تایوان

Dr. Supriya Sitbikong

مدیر بخش سیاستگذاری صنعتی وزارت صنایع تایلند

### برنامه و ممتوای اجلاس

برنامه سخنرانیها و مطالب ارائه شده در اجلاس به قرار زیر بود:  
روز اول:

خیرمقدم و افتتاح

SMES، در مقابل چالشها و تنگناها

شرکتهای کوچک و متوسط آسیایی: در جستجوی انطباق و  
هماهنگی

تبدیل دورنما به واقعیت: جایگاه جهانی شرکتهای کوچک و  
متوسط در قرن بیست و یکم

معرفی یک شرکت (۱)

بررسی موردی

معرفی وضعیت و برنامه‌های اختصاص کشور

روز دوم:

توسعه شرکتهای کوچک و متوسط: تجربه ژاپن

معرفی یک شرکت (۲)

بررسی موردی

معرفی یک شرکت (۳):

تأمین منابع برای رشد و توسعه مبادلات در کره جنوبی

بررسی موردی شرکت

Kriston food & Beverage

استراتژی‌های موفق برای رشد صنایع کوچک و متوسط: تجربه  
هندوستان

معرفی یک شرکت (۴)

بررسی موردی

معرفی وضعیت و برنامه‌های کشورها (۲)

روز سوم:

سمپوزیوم (حیات شرکتهای)

چشم‌انداز صنایع کوچک در قرن ۲۱

نگاهی به فضای رقابتی تجارت در آسیا

توسعه و نوآوری صنایع کوچک و متوسط: تجربه ایرلند

تعیین سنگاپور به عنوان قطب تجارت الکترونیک مطمئن

بررسی چگونگی و هماهنگی و همبستگی بین SME ها.

نقش بازار آزاد کشورهای (آسه آن) در توسعه شرکتهای

سخنرانی رئیس سازمان بهره‌وری و استاندارد سنگاپور

ویدئو کنفرانس همزمان بین اعضای اجلاس و وزیر صنایع و

تجارت سنگاپور، و وزاری صنایع کشورهای ژاپن، آلمان و آمریکا

به برگزاری اجلاسی مطالعاتی با نام کمک به شرکتهای کوچک و  
متوسط در جهت رشد و جهانی شدن با حضور شماری از اساتید و  
صاحب‌نظران به این مقوله و با همکاری سازمان بهره‌وری آسیایی  
(APO) نمود.

در این اجلاس ۱۶ کشور شرکت داشتند و طی آن به بررسی و  
تبادل نظر پیرامون راههای غلبه بر مشکلات و موانع بنگاههای  
اقتصادی کوچک و متوسط در رشد و جهانی شدن پرداختند، گزارش  
حاضر مروری بر محتویات این اجلاس می‌باشد. رسالت سازمان  
بهره‌وری و استاندارد سنگاپور، برگزارکننده این اجلاس، افزایش  
بهره‌وری تا میزانی است که رقابت‌پذیری و رشد اقتصادی این کشور  
را تا نیل به یک کیفیت زندگی برتر برای، همه مردم توسعه دهد. این  
سازمان، در راستای تحقق این رسالت، دو هدف مهم را دنبال می‌کند:  
توسعه صنایع در مقیاس جهانی و ایجاد یک محیط مناسب و جذاب  
برای رشد بهره‌وری و نوآوری. در این راستا، کانون توجه این سازمان  
به سه نقطه معطوف شده است:

۱- بنگاههای اقتصادی کوچک و متوسط (SMES)

۲- بهره‌وری و نوآوری

۳- استاندارد کردن

بدین ترتیب، شاید یکی از علل یا علت اصلی انتخاب سنگاپور به  
عنوان مجری و برگزارکننده به اجلاس آن باشد که توسعه صنایع  
کوچک و متوسط در متن و کانون توجه این کشور قرار گرفته است.

### کلیات

کد اجلاس: SMES-ST2-01

موضوع: کمک به شرکتهای کوچک و متوسط برای رشد و جهانی  
شدن

مدت: ۲۷-۲۵ جولای ۲۰۰۱ برابر با ۵-۳ مرداد ۱۳۸۰

برگزار کننده: سازمان بهره‌وری و استاندارد سنگاپور با همکاری  
و حمایت سازمان بهره‌وری آسیایی

محل برگزاری: کشور سنگاپور

کشورهای شرکت‌کننده: جمهوری اسلامی ایران، جمهوری چین،  
جمهوری کره، هندوستان، سنگاپور، مالزی، اندونزی، پاکستان،  
تایلند، فیلیپین، سریلانکا، بنگلادش، ویتنام، فی جی، مغولستان، نپال.

### سخنرانان مدعو:

S.A.khader قائم‌مقام سازمان بهره‌وری هندوستان  
Koji suigie مدیر اجرایی سازمان صنایع کوچک و

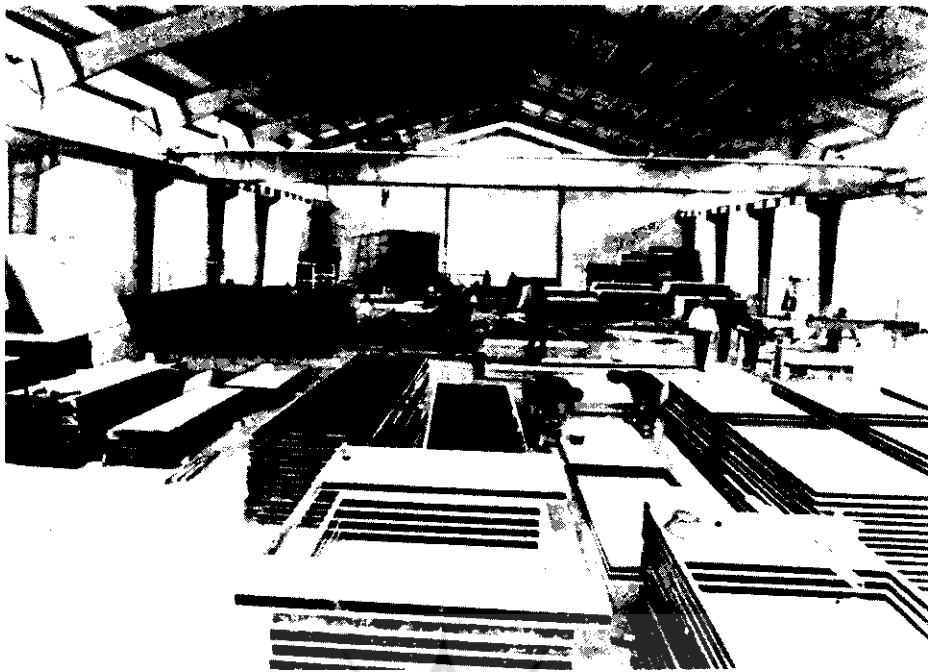
متوسط ژاپن

Dr.moon-kyum kim

استاد دانشگاه مدیریت کارآفرینی کره جنوبی

Prof. Tan wee Liang

استاد کارآفرینی مؤسسه برنامه‌ریزی سنگاپور



درخصوص مسائل روز پیش روی صنعت در جهان امروز. مراسم پایانی و اعطاء گواهینامه‌های تخصصی شرکت در اجلاس.

### نگاه اجمالی

اجلاس صبح روز چهارشنبه سوم مرداد ماه ۱۳۸۰ هجری شمسی برابر با ۲۵ جولای ۲۰۰۱ میلادی با خوشامد‌های آهاکمنگ، مدیر روابط عمومی سازمان بهره‌وری و استاندارد سنگاپور و با شرکت تمامی اعضای آغاز گردید. ایشان ضمن خیرمقدم به شرکت‌کنندگان به اهداف اصلی اجلاس اشاره کرد و ضمن معرفی (سازمان بهره‌وری و استاندارد سنگاپور) و نیز اسانید و شخصیت‌های علمی برجسته شرکت‌کننده در اجلاس از کشورهای ژاپن، کره جنوبی، هندوستان، سنگاپور، تایوان و تایلند از تمامی شرکت‌کنندگان برای افزودن به محتوا و غنای هرچه بیشتر اجلاس با توجه به برنامه‌های فشرده و فرصت محدود آن، درخواست یاری کرد. سپس اجلاس به طور رسمی مطابق برنامه پیش‌بینی شده به کار خود ادامه داد.

اجلاس هر روز ساعت ۹ صبح در محل پیش‌بینی شده واقع در سازمان بهره‌وری استاندارد سنگاپور که بیش از نیم ساعت با محل اقامت مدعوین فاصله داشت شروع می‌شد و تا ساعت ۱۸ ادامه می‌یافت. محل برگزاری، سالن کنفرانس و امکانات بکار گرفته شده از شرایط مطلوبی برخوردار بود و برگزارکنندگان نهایت سعی و تلاش خود را در حسن اجرای آن تا واپسین لحظات پایانی بکار بردند.

شرکت‌کنندگان در اجلاس چهره‌های شاخص و برگزیده‌ای از

مدیران ارشد و دست‌اندرکاران شرکتهای کوچک و متوسط SMES کشورها بودند که کاملاً با مسائل مرتبط با صنایع کوچک و متوسط خود آشنا بودند و در خلال اجلاس با پرسشها و پاسخهای تخصصی خود بر رونق آن افزودند. اطلاعات نسبتاً خوبی بین تمامی اعضای شرکت‌کننده مبادله گردید.

حجم مطالب، تعداد کشورها، حساس بودن موضوع و بررسی تجربه‌های کشورهای دیگر، با مدت زمان اجلاس تطابق نداشت و به نظر می‌رسد که در صورت اجرای مجدد این اجلاس در سالهای دیگر، باید تناسب بیشتری بین حجم و محتوای مطالب و زمان برگزاری آن برقرار نمود.

نظر به اینکه موضوع این اجلاس، کمک به شرکتهای کوچک و متوسط در جهت رشد و جهانی شدن بود و از طرفی شرکتهای کوچک و متوسط در نقاط مختلف جهان با مسائل و دشواریهای متعددی روبرو هستند که خواه ناخواه بحث آنها به میان می‌آید، مسئولین اجلاس تلاش زیادی به عمل می‌آوردند تا ضمن گوش دادن به مطالب مطروحه و آشنایی با تنگناهای SMES ها در کشورهای مختلف، جهت‌گیری بحث‌ها را به سمت (جهانی شدن) سوق دهند و از بحثهای حاشیه‌ای پرهیز کنند.

در خلال اجلاس، چند برنامه تحت عناوین (معرفی یک شرکت) و نیز (بررسی موردی) گنج‌انیده شده بود که در آن مدیران شرکتهای منتخب از کشورهای مختلف شرکت داشتند و به گزارش اجمالی مؤسسه خود و چگونگی رشد و توسعه آنها می‌پرداختند. همچنین بخشی از برنامه به معرفی وضعیت برنامه‌های هریک از کشورهای



نظر به اهمیت روزافزون بنگاههای اقتصادی کوچک و متوسط، همه ساله برنامه‌های ویژه‌ای در سراسر جهان برای بررسی راههای توسعه و رشد آنها و نیز چگونگی ایفای نقش آنها در اقتصاد، از سوی محافل علمی و دستگاههای ذی‌ربط برگزار می‌گردد.

شرکت‌کننده تحت عنوان (Country paper presentation) اختصاص یافته بود که طی آن نمایندگان هریک از کشورهای شرکت‌کننده مطالب مختصر و مفیدی را در مورد کشور خود در راستای موضوع اجلاس ابراز نمودند.

### فرازهایی از مطالب ارائه شده در اجلاس

- تقریباً بدون استثناء، سهم بنگاههای کوچک و متوسط در تولید و اشتغال کشورهای جهان رو به افزایش است و این روند رو به رشد در آینده نیز ادامه دارد.

- تا حد زیاد، رقابت‌پذیری بنگاههای اقتصادی بزرگ تابع واحدهای کوچک و متوسط است که قطعات آنها را تولید می‌کنند. بیش از نیمی از فروش بنگاههای عظیمی همچون جنرال موتور و تویوتا تابع قطعاتی است که از واحدهای تولیدی کوچک دریافت می‌کنند.

- در ایالات متحده آمریکا ۸۰ درصد واحدهای اشتغال‌زا در اندازه‌های زیر ۱۰۰ نفر قرار دارند. در ژاپن ۷۸ درصد نیروهای شاغل در تولید، در واحدهای کوچک و متوسط فعالیت می‌کنند.

- ۹۲ درصد بنگاههای اقتصادی سنگاپور از نوع کوچک و متوسط هستند که مجموعاً ۵۱ درصد نیروی کار و ۳۴ درصد کل ارزش افزوده این کشور را تأمین می‌کنند.

- در سال ۱۹۹۳ واحدهای زیر ۱۰۰ نفر کره جنوبی حدود ۵۰ درصد کل اشتغال و ۳۳ درصد ارزش افزوده اقتصادی این کشور را در دست داشته‌اند.

- در تایوان واحدهای زیر ۱۰۰ نفر ۶۱ درصد از سهم اشتغال و ۴۹ درصد از سهم تولیدات صادراتی را به خود اختصاص داده‌اند.

- موفقیت کلی کشورهای ژاپن، هنگ کنگ، جمهوری کره، سنگاپور و جمهوری چین به رغم ناملامیاتی که طی سالهای گذشته به خود دیده‌اند مرهون رشد مبتنی بر توسعه صادرات و متکی بر صنایع کوچک و متوسط این کشورها بوده است.

### ارزیابی اجلاس

ارزیابی این اجلاس از نظر محتوا، هماهنگی، زمان و محل برگزاری به شرح زیر است:

#### ۱- از نظر محتوا و سطح علمی

اجلاس از نظر محتوای مطالب، تنوع و تناوب آنها و سطح علمی شرکت‌کنندگان در سطح بالایی قرار داشت. ترکیب افراد از کشورهای مختلف، تجربیات پیشین کشورها، تکنیکهای کنونی و برنامه‌های آینده از جمله نکات جالب و مورد توجه آن بود.

از حیث نحوه برگزاری و ارائه مطالب (به شکل سخنرانی، بررسی موردی، کارگروهی) نیز می‌توان آن را در حد مطلوبی قلمداد کرد. اجلاس در جهت تحقق هدف خود یعنی تبیین جایگاه و اهمیت

شرکتهای کوچک و متوسط و نیز چگونگی رشد و توسعه آنها با محدودیت جهانی شدن تا حدودی موفق بود. اجلاس بویژه در راستای اشاعه این مفاهیم نقش مؤثری داشت:

جایگاه سنگاپور در تجارت بین‌الملل و چگونگی ایفای نقش جدید آن به عنوان قطب تجارت الکترونیک و تجربیات کشورهای توسعه یافته (مانند ژاپن) در توسعه SME ها به بحث جهانی شدن وضعیت کنونی شرکتهای کوچک و متوسط کشورهای آسیایی.

تجربیات کشورهای در حال توسعه و بررسی موانع SME ها در راستای رشد و جهانی شدن اهمیت تجارت الکترونیک در عصر حاضر.

#### ۲- از نظر نظم و هماهنگی:

اجلاس از حیث نظم، هماهنگی، رفتار مناسب و اطلاع‌رسانی از وضع قابل قبولی برخوردار بود و طبق برنامه پیش‌بینی شده به کار خود ادامه داد.

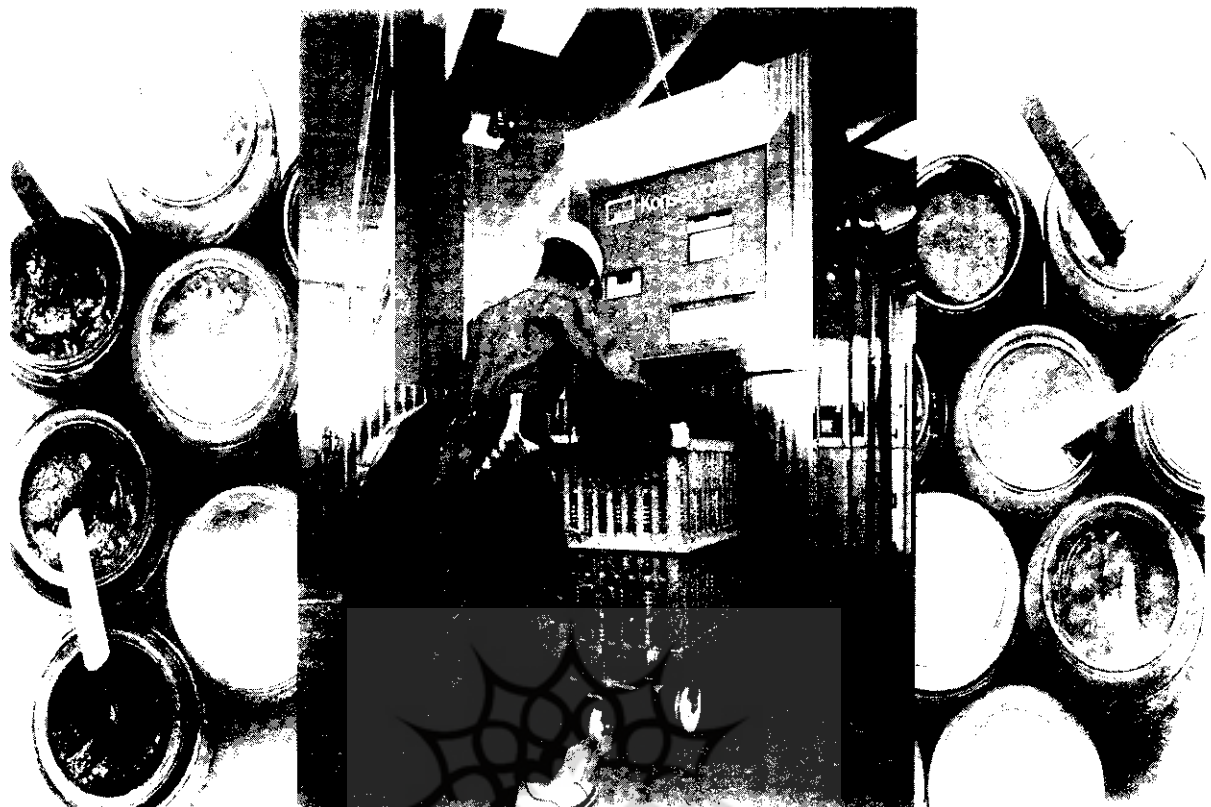
#### ۳- زمان و محل برگزاری:

محل برگزاری این اجلاس از نظر کشور میزبان - به رغم دوری راه و مشکلات دیگر - با توجه به جایگاه ویژه‌ای که سنگاپور در آن قرار دارد، مناسب بود و موقعیت جغرافیایی محل اجلاس نیز خوب انتخاب شده بود.

زمان برگزاری اجلاس از نظر آب و هوایی (مرداد ماه) چندان مطلوب به نظر نمی‌رسد (رطوبت، گرما) و مدت برگزاری نیز با توجه به حجم مطالب و نیاز شرکت‌کنندگان به گفتگو تبادل نظر کافی نبود.

### نتیجه‌گیری

شرکتهای کوچک و متوسط (SMES) بخش عظیمی از سلولهای اقتصادی هر کشور را تشکیل می‌دهند و از اهمیت به سزایی در بازار تجارت جهانی برخوردارند، طوری که آنها را (موتور توسعه) کشورهای لقب دادند. این شرکتها به دلیل کوچک بودن، قیمت تمام شده پایین، انعطاف‌پذیری و قدرت مقاومت در برابر تغییرات، بیشتر مورد توجه هستند محیط واقعی و رقابت بازار امروز این



دنیای جدید و شگفت‌انگیز نهاده‌اند.

### پیشنهادهات

۱- با توجه به اهمیتی که شرکتهای کوچک و متوسط (SMES)

در بیشرد توسعه کشور می‌توانند داشته باشند، پیشنهاد می‌شود که لیست مطالعات انجام شده یا طرحهای در دست اجرا در این راستا به وزارتخانه‌ها و سازمانهای ذی‌ربط (مانند وزارت تعاون، وزارت صنایع و معادن، سازمان صنایع کوچک) جهت بهره‌برداری ارسال گردد.

۲- بین مسئولین و شرکت‌کنندگان این قبیل اجلاسها (قبل و بعد) نوعی هماهنگی و اطلاع‌رسانی بوجود آید تا یافته‌ها و دانسته‌ها به فراموشی سپرده نشود تا افراد علاقه‌مند بتوانند اطلاعات و دانش خود را به روز کنند.

۳- با توجه به اینکه بخش قابل توجهی از وقت و انرژی شرکت‌کنندگان با توجه به مسئولیتها و مشاغل گوناگونی که دارند مصروف هماهنگی برای شرکت در این دوره‌ها می‌شود و اغلب خسته و فرسوده از کار تحقیق و مطالعاتی خود جهت شرکت در دوره باز می‌مانند، پیشنهاد می‌شود سازمان بهره‌وری ملی ایران راسا مقدمات اعزام پذیرفته‌شدگان را فراهم نموده تسهیلات لازم را برای کار فراهم کند.

شرکتها، همان بازار جهانی است و این شرکتها باید به این بازار بیاندیشند. در غیر اینصورت در مسیر رشد و توسعه فرار نخواهند گرفت.

دولتها با مکانیسمها و روشهای مختلفی می‌توانند به حمایت از شرکتهای کوچک و متوسط برخیزند.

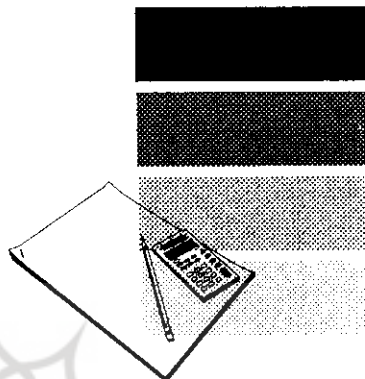
دولتها می‌بایست رشد و توسعه شرکتهای کوچک و متوسط را در متن برنامه‌های اصلی خود بگنجانند و با وضع قوانین و مقررات متناسب، راه را به روی این شرکتها بکشایند.

تجارت الکترونیک (E-commers) با شتاب فزاینده‌ای رو به گسترش است. این روزها در کنار بسیاری از بازارهای جهانی، یک بازار الکترونیک داغ نیز وجود دارد که بسیاری در آن به مبادله می‌پردازند و مایحتاج خود را تأمین می‌کنند. این روزها شما حتی می‌توانید در بعضی جاها غذای الکترونیکی گرم سفارش دهید (E-food) و برای جشنها و شادیهای خود، خدمات الکترونیکی دریافت کنید. دیگر نمی‌شود به این موضوع بی‌اعتنا بود. اکنون هنگام آن رسیده که شرکتهای کوچک و متوسط و دولتهای حامی آنها، راههای ناهموازی تجارت الکترونیک را هموار سازند و در این مسیر نیز به کاوش و نوآوری بپردازند. بازار الکترونیک، دیگر یک بازار کاملاً جدی است و کسانی که به این مهم پی برده‌اند، پا در

آموختن از سایر شرکتها در امر پیشرفت تعاونی نقش بسزایی خواهد گذاشت. در این مقاله در پی آن هستیم که با ارائه تعریف و دیدی دقیق از این فرآیند آن را برای مدیران تعاونیها بشناسانیم.

### تاریخچه

سیلویا کادلینگ در کتاب خود بهترین روش الگوبرداری سابقه الگوبرداری را به عهد مصر باستان نسبت می‌دهد. اعتبار رواج الگوبرداری به عنوان یک اصطلاح نوین کاری در مؤسسه زیراکس برای اولین بار در سال ۱۹۷۹ استفاده شد. رابرت - سی - کمپ (Robert - C - Camp) که از مشاهیر پیشگام مدیریت محسوب می‌شود، نیز سزاوار توجهی خاص می‌باشد. اولین کتاب وی با عنوان "الگوبرداری: جستجویی برای یافتن عملکردهای صنعت که به نتایج برتر منتهی می‌گردد، فرآیندها و تجربیات زیراکس را برای همگان آشکار ساخت. باید خاطرنشان کرد که الگوبرداری بیش از سال ۱۹۷۹ نیز در ژاپن مورد استفاده قرار می‌گرفت.



## الگو برداری از شرکتها در تعاونی‌ها

### تعریف

الگوبرداری فرآیند مداوم اندازه‌گیری و مقایسه عملکرد سازمان با عملکرد سازمانهای پیشرو و موفق در هر نقطه از جهان به منظور دستیابی به اطلاعاتی است که به سازمان کمک می‌کند تا عملکرد خود را بهبود بخشد.

در این تعریف چند نکته وجود دارد: ۱- شناخت فرآیندهای سازمان ۲- شناخت فرآیندهایی که در تحقق اهداف سازمان نقش کلیدی دارند ۳- وضع شاخص‌های مرتبط برای ارزیابی فرآیندهای اصولی و کلیدی منتخب ۴- پیدا کردن سازمانهایی با فرآیندهای مشابه که برحسب شاخص‌های مذکور، عملکرد بهتر و مقبول‌تری دارند ۵- اقتباس بهترین فرآیندها از سازمان الگو الگوبرداری، فرآیند استنباط آنچه برای سازمان اهمیت دارد و سپس یاد گرفتن از

مطالعات الگوبرداری با توجه دقیق به نیازهای کلیدی سازمان در راستای بهینه‌سازی آغاز می‌شود.

○ علیرضا اسدی کرم

ابعاد رقابتی کیفیت، هزینه، زمان و... حرفی برای گفتن داشته باشد، چگونه اطمینان یابد آرمانها و اهداف عملیاتی واقعی دارد. یکی از ابزارهایی که به تعاونیها کمک می‌کند، الگوبرداری یا بهینه‌سازی (Benchmarking) می‌باشد. الگوبرداری از شرکتها موفق بازار به تعاونیها کمک می‌کند تا فعالیتهای خود را ارتقاء و بهبود داده و بتوانند بطور موفق در ابعاد رقابتی فعالیت نمایند. بطور خلاصه الگوبردار، یعنی آموختن از سایر شرکتها و سپس بکار بستن آن آموخته‌ها که این

امروزه بنگاههای اقتصادی به طور پیوسته با تغییرات محیط روبرو می‌شوند و از طرف شرکتهایی که در بازار فعالیت می‌کنند، مورد تهاجم قرار می‌گیرند. شرکت‌های تعاونی نیز مانند سایر بنگاههای اقتصادی باید قدرت وارد شدن به محیط رقابتی را داشته باشند. آنها باید بدانند در شرایطی قرار گیرند که سلیقه مصرف کنندگان به طور مداوم تغییر کند. نکته اینجاست که یک تعاونی چگونه بفهمد چطور بهبود یابد و در چه وسعتی و به سمت چه محصولی حرکت نماید تا در

دیگرانی که این فرآیندها را بهتر از شما انجام می‌دهند و در نهایت جرح و تعدیل آن آموخته‌ها و استفاده از آنها برای بهبود عملکرد و افزایش کارایی سازمان خود است. بطور خلاصه الگوبرداری می‌گوید که بیاییم سازمان خود (فرآیندها، روش‌ها، نقاط ضعف و قوت و...) را خوب بشناسیم. سپس سعی کنیم که در سازمانی که عملکرد بهتری نسبت به ما دارد، نقاط قوت و موفقیت‌هاش را برداریم و در سازمان (شرکت) خود آنها را به اجرا درآوریم. الگوبرداری به نظامهای اداری و سازمانی، به بخشهای تولیدی و فنی به قسمتهای اجرایی و ستادی می‌آموزد که از طریق یادگیری، اصلاح‌طلبی، ترقی‌جویی و ارزیابی وضعیت خود در مقایسه با دیگران بصورت کامل و به سرعت به پیشرفت نایل آیند.

الگوبرداری، مشتمل بر شناسایی و تحلیل عملکرد بهترین شرکتها می‌باشد. بهترین عملکرد بعنوان یک الگو قلمداد می‌گردد و از این الگو جهت بازدید و مطالعه استفاده می‌گردد. با مطالعه الگو، یک شرکت به چگونگی عملکرد خود واقف شده و میزان انحرافات خود را نسبت به شرکت الگو می‌سنجد. بدین ترتیب شرکت سعی می‌کند همانند الگو به بازسازی فرآیندها و روشهای خود برآید و انحرافات خود را رفع نماید. الگوبرداری بهینه‌کاری، جزء مهمی از تلاش شرکت به منظور بهبود عملکرد می‌باشد که شرکت می‌تواند با الگوبرداری از عملکردهای شرکت‌های سایر صنایع و یا موجود در همان صنعت خود را از رقبایش جلو بیاورد.

## بهترین عملکرد بعنوان یک الگو قلمداد می‌گردد و از این الگو جهت بازدید و مطالعه استفاده می‌گردد.

که گروهها یا افراد شرکت با بازدید از سایر شرکتها و آموختن کارها و وظایفشان بتوانند عملکرد بهترین را برای کارهای خود بیابند و تحولات و تغییرات مورد نیاز را به اجرا درآورند.

بنابراین اینگونه می‌توان گفت که الگوبرداری یک فرآیند تغییر مسیر به سرعت بهتر شدن محسوب می‌شود که:

- از شیوه منظم و نظم یافته پیروی می‌کند.  
- موارد نیازمند به تغییر را شناسایی می‌نماید.

- چگونگی ایجاد تغییر را شناسایی می‌کند.

- ظرفیت‌های بهبود را شناسایی می‌کند.  
- اشتیاق به تحول را ایجاد می‌نماید.

مطالعات الگوبرداری با توجه دقیق به نیازهای کلیدی سازمان در راستای بهینه‌سازی آغاز می‌شود. هنگامیکه نیاز به تحول درک شود، با انجام آزمون، بهترین عملکرد و شناسایی عوامل کلیدی (مهم) کار الگوبرداری را آغاز می‌کنیم. تا بتوانیم در پایان کاری ارزشمند و برتر ارائه دهیم، الگوبرداری به نوبه خود به اقداماتی که باید انجام شود منجر می‌گردد.

## عوامل مهم در فعالیتهای الگوبرداری:

عواملی که یک شرکت برای طرح‌ریزی فرآیند الگوبرداری به آن نیازمند است به شرح زیر می‌باشد:

۱- حمایت و هدایت مدیر یا اعضای هیئت‌مدیره

به منظور پیشبرد و تحقق این فرآیند، می‌بایست حمایت همه‌جانبه از طرف مدیریت صورت گیرد و هرگونه امکانات و

وسایل در اختیار افراد گروه الگوبرداری قرار گیرد.

۲- داشتن یک برنامه دقیق و هدفمند و رعایت کردن مراحل الگوبرداری بطور دقیق از ابتدای الگوبرداری، داشتن یک برنامه منظم و دقیق برای انجام این فرآیند الزامی می‌باشد.

۳- فراهم کردن امکانات لازم برای الگوبرداری

۴- تشکیل تیم یا گروهی از کارکنان شرکت به منظور انجام فرآیند الگوبرداری و آموزش اعضای گروه درخصوص این فرآیند، لازم است که اعضای گروه، در کار خود متخصص باشند و آمادگی فرآیندهای نوین را داشته باشند و همچنین از نظر رفتار و اخلاق گروهی نیز مناسب باشند.

۵- داشتن یک بانک اطلاعاتی دقیق از عملیات درون شرکت و داشتن اطلاعات مربوط به شرکتهای موفق بازار

۶- داشتن روحیه مشارکت جمعی در بین کلیه پرسنل سازمان به منظور اجرای طرح از ابتدا تا انتهای فرآیند

کلیه پرسنل سازمان می‌بایست خواستار تحول و بهبود باشند و همچنین خود را برای بهبود آماده نمایند و از طرفی در این فرآیند صمیمانه شرکت نمایند.

## مراحل الگوبرداری

### ۱) ارزیابی عملیات درونی

این مرحله از الگوبرداری برای انتخاب یک یا چند بخش است که شرکت در آنها برتری ندارد. هدف می‌تواند یک بخش وظیفه‌ای اصلی باشد (مثل تولید)، یا یک بخش پشتیبانی باشد (مثل امور مالی).

اگر بخشهای زیادی احتیاج به بهبود قابل توجه دارند، ابتدا بخشهایی که بهبود آنها بیشترین تأثیر را در کل شرکت خواهد داشت، انتخاب می‌شود. اما باید بخش مورد نظر پیش از مقایسه به دقت تحت بررسی قرار گیرد. شرکت باید دقیقاً بداند که چگونه عمل کند و عملکردش چقدر خوب است. این تحلیل درونی مستلزم بکارگیری معیارهای

عملکردها، فرآیندها و روشها پرداخته شود. عنوان مثال، ارتباطی که شرکت الگوبرداری سده با تأمین کنندگان خود دارد، ممکن است نسبت به قیمتی که برای طرح مواد اولیه می‌پردازد تأثیر بیشتری در نگهداشتن آن در سطح رقابتی داشته باشد. شرکت از طریق جمع‌آوری داده‌های کیفی و کمی می‌تواند صورت عمقی علت موفقیت شرکت الگو (نمونه) را درک کند.



مناسب اندازه‌گیری است. مثل نرخ خروجی کیفیت محصول، ارضاء مشتری، زمان راه‌اندازی و در دسترس بودن تجهیزات و تعداد گروه‌های کاری. در این مرحله، برخی از سئوالاتی که باید پاسخ داده شوند عبارتند از:

● طبیعت دقیق کار صورت‌گرفته چیست؟

● عملیات با وجود چه محدودیت‌هایی صورت می‌گیرد؟

● نقاط ضعف و قوت ما کدام است؟ با مجهز شدن به این اطلاعات، شرکت می‌تواند پرسشنامه‌ای تهیه کند و در هنگام بازدید از شرکتهای موردنظر، آنها را برآورد. هدف از این پرسشنامه رسیدن به سئوالا زیر است:

- ۱) شرکت الگو چقدر از ما بهتر است؟
- ۲) چرا شرکت الگو بهتر عمل می‌کند؟
- ۳) سرچشمه واقعی قدرت و برتری رقابتی وی کدام است؟

- ۴) آنها چگونه از کارها یا مواردی که برای ما مشکل‌آفرین هستند، احتراز می‌کنند؟
- ۵) ما چگونه می‌توانیم از آنها بیاموزیم؟
- ۶) چگونه می‌توانیم آموخته‌های خود را پیاده کنیم؟

۲) انتخاب یک شرکت بعنوان الگو در هر زمینه کاری، یک یا چند شرکت بعنوان الگو انتخاب می‌شوند. شناسایی شرکتهای الگو (نمونه) از طریق مختلف صورت می‌گیرد. از جمله شرکت در نمایشگاه‌ها، انتخاب شرکتهای برتر بازار، مطالعه مقالات تخصصی، گزارشات سالانه شرکتهای، شرکت در سمینارها و مصاحبه با مشاوران.

شرکتهای انتخاب شده بعنوان الگو (نمونه)، باید در زمینه‌های کاری مختلف به درجه کلی یا نسبی از کمال رسیده باشند و بتوان به کمک آنها استانداردهایی بسیار بالاتر از استانداردهای جاری شرکت تعریف نمود.

استفاده از پیشرفتهای تکنولوژیکی یک

۴) استفاده از داده‌های الگوبرداری شده بعد از هر بازدید، باید نتایج را تحلیل و بررسی نمود. اختلافات کلیدی بین شرکت الگوبرداری شده و شرکت موردنظر، مبنای نداشتن اهداف یا آرمانهای بهبود عملکرد هستند باید به نظریات و عملکرد شرکت الگوبرداری شده دست یافت و فعالیتهای سیدن به آرمانهای عملیاتی را برنامه‌ریزی نمود.

الگوبرداری، دیدگاهی در رابطه با چگونگی عملکرد فعلی بهترینها است، نه چگونگی عملکرد آینده آنها، بنابراین الگوبرداری یک فعالیت بهبود مستمر می‌باشد و باید جزئی از ارزیابی همیشگی شرکت از وضعیت بازار درآید.

#### ۷- سطوح الگوبرداری

الگوبرداری با توجه به سطح عملکرد به سه نوع تقسیم می‌گردد:

۱- الگوبرداری جهانی: یعنی حالتی که بهترین حالت و بهترین عملکرد در سطح دنیا به شرکتهای چندملیتی و بزرگ توجه می‌شود.

۲- الگوبرداری رقابتی: به معنی حالتی که یک سازمان در مقایسه با رقبای خود در یک صنعت یا زمینه کاری ارزیابی می‌شود.

۳- الگوبرداری درون سازمانی: که در آن واحدهای مشابه یا غیرمشابه در سطح سازمان مورد مقایسه قرار می‌گیرند. گاهی شرکتهای ژاپنی، یک کارمند ماهر خود را به قسمت دیگر قرض می‌دهند که به آن «شوگو» می‌گویند.

کارمند ماهر در قسمت دیگر موارد و نکات موردنظر را پیاده می‌کند.

صنعت در صنعت دیگر، به شرکتهای در رسیدن به سود کمک کند. به عنوان مثال، سیستم بارکد ابتدا در صنعت خواربار بکار گرفته شد. لکن امروزه در صنایع دیگر نیز مورد استفاده می‌باشد. بسیاری از کارخانجات، در عملیات الگوبرداری موارد متعددی می‌آموزند و آنها را بکار می‌گیرند. شرکتهای ژاپنی در این زمینه بسیار موفق عمل می‌کردند. در بسیاری موارد ساخت کالاهای، تکنولوژیهای جدید را از سایر شرکتهای آمریکایی می‌آموزند و آن را متناسب با ساختار خود بکار می‌گیرند.

#### ۳) بازدید از شرکت الگو

وقتی شرکتی به عنوان الگو انتخاب می‌شود، عملیات آن مورد بازدید سایر شرکتهای قرار می‌گیرد در طی این بازدیدها می‌توان پرسشنامه تهیه شده را پرکرد و مصاحبه‌هایی نیز با کارکنان کلیدی انجام داد.

موفقیت بیشتر حاصل از الگوبرداری، در پافراتر گذاشتن از مقایسه نتایج و در عوض پرداختن به رویکردهای متفاوت مدیریتی است. باید به بررسی عوامل کیفی مثل

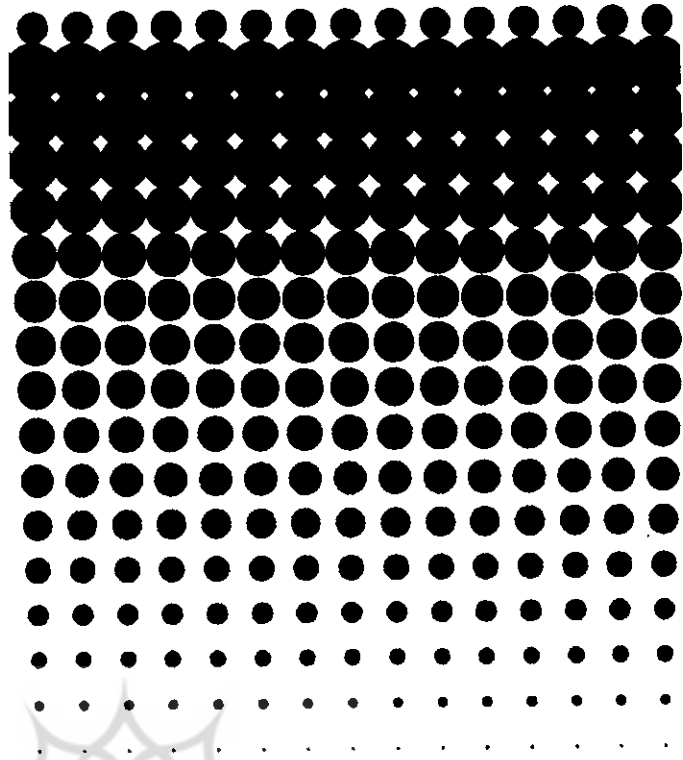
را متوجه وجود مسئله می‌نماید.  
 ۲- نوع مسئله، ابعاد و ویژگی‌های آن مورد بررسی قرار گرفته، شناسایی می‌شود.  
 ۳- تحقیق برای یافتن راه حل‌های مختلفی که می‌تواند مسئله را حل کند.  
 ۴- عواقب ناشی از انتخاب و به کار بستن هر راه حل، مورد بررسی قرار گرفته و بر اساس این ارزیابی، مناسب‌ترین راه حل انتخاب و به مورد اجرا گذاشته می‌شود.  
 مراحل تصمیم‌گیری به شرح زیر می‌باشد:

- پی بردن به وجود یک مسئله یا تشخیص وجود یک فرصت.
- تعیین هدف - بعد از تشخیص مسئله، تصمیم‌گیرنده باید هدف از تصمیم‌گیری را معین کند.
- یافتن راه حل‌های مختلف
- جمع آوری اطلاعات
- ارزیابی راه حل‌ها
- انتخاب بهترین راه حل
- اجراء

## مسئله حل می‌کنیم یا تصمیم می‌گیریم؟

چگونه به وجود مسئله پی می‌بریم؟  
 وقتی سئوالاتی از این قبیل که چرا این کار را بکنیم، چرا باید این جور انجام گیرد، کار را چگونه و از چه طریقی می‌توان انجام داد، کجا و چه موقع، کار باید انجام بگیرد و چه کسی باید کار را انجام دهد - مرتباً مطرح و تکرار می‌گردد متوجه می‌شویم که می‌باید مشکلی وجود داشته باشد. ما معمولاً موقعی از وجود یک مسئله صحبت می‌کنیم که کسی می‌خواهد برای سئوالاتی از این قبیل پاسخی پیدا کند و مسئله را هنگامی حل شده به شمار می‌آوریم که پاسخ مناسبی برای آنها پیدا شده باشد.  
 نخستین شرط لازم برای حل مسئله، آگاهی از وجود آن است. این آگاهی را می‌توان به طرق مختلفی به دست آورد.

۱- رویارویی و مواجه شدن مستقیم با مسئله:  
 گاه مسئله و یا موضوعی چنان سر و صدا



## تصمیم‌گیری

○ نویسنده: صدراله البرزی

دیگری وجود نداشته باشد، طبیعتاً تصمیمی وجود نخواهد داشت.

۲- تجزیه و تحلیلی که منجر به انتخاب راهی از میان راه‌ها می‌شود، عقلایی است و در سطح و وجدان آگاه انجام می‌گیرد. اما در حالی که جنبه‌های عقلایی و منطقی در اتخاذ تصمیم مهم است، عوامل ناخودآگاه و همچنین جنبه‌های احساسی، عاطفی و غیر عقلایی نیز در تصمیم‌گیری نقش مهم و مؤثر دارد.

۳- در تصمیم‌گیری قصد و عمد وجود دارد. یعنی با اتخاذ تصمیم خاصی می‌خواهیم به هدف خاصی برسیم.

### مدلهای تصمیم‌گیری

حل مسئله مستلزم چهار مرحله مختلف به شرح زیر است:  
 ۱- رویداد و یا جریاناتی که تصمیم‌گیرنده

تصمیم‌گیری را می‌توان به عنوان مغز و سیستم اعصاب یک سازمان به حساب آورد. تصمیم‌گیرندگان عیوب و نقایص را در رفتار و عملکرد مورد انتظار پیدا می‌کنند، راه حل‌های بالقوه را بررسی و راه کارهای جدیدی را به مرحله اجرا در می‌آورند. تصمیم‌گیری در سازمان به طور رسمی به عنوان فرآیند شناسایی و حل مشکلات بیان می‌شود.

### تعریف تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری را می‌توان طریقه عمل و یا حرکت در مسیر خاصی تعریف کرد که با تأمل و آگاهانه، از میان راه و روشهای مختلف برای نیل به یک هدف مطلوب، انتخاب شده‌اند.

۱- تصمیم‌گیری مستلزم انتخاب راهی از میان راه‌هاست. یعنی اگر به جز یک راه راه

و جنجالی به راه می‌اندازد که امکان ندارد از وجود آن آگاه نشد.

۲- کسانی خارج از سازمان پی به وجود مسئله می‌برند:

کسی یا کسانی در خارج از سازمان، مسئله را می‌بینند و ما را از وجود آن آگاه می‌کنند. در این موارد، عدم توانایی مسئولان سازمان در تشخیص مسائل خود، ناشی از نوعی نزدیک بینی تخصصی و حرفه‌ای است که غالباً در سازمان به وجود می‌آید.

### تعمیق برای یافتن راه حل

اندیشیدن درباره مسائل، چاره جویی و کوشش برای یافتن راه حل مناسب برای آنها از جمله آرمان اصلی در رفتار انسانی است. مدیر، تصمیم‌گیری را یکی از دشوارترین وظایف خود به شمار می‌آورد، زیرا او هرگز نمی‌تواند کاملاً مطمئن باشد راهی که انتخاب می‌نماید، حتماً درست و تصمیمی را که می‌گیرد، حتماً موفق خواهد بود. بدین دلیل، گاه ترس از تصمیم غلط، باعث می‌شود که مدیر اصلاً تصمیم نگیرد. این واقعیت می‌باشد که دیده شده علیرغم سرمایه‌گذاری سنگینی که برای حل مسئله می‌شود غالباً راه حل خوبی پیدا نکرده است یعنی در مواردی، مدیر با این واقعیت روبرو می‌شود که منابع با ارزش را در تلاش بیهوده، صرف حل مسئله‌ای نموده که هنوز حل نشده باقی مانده است و این امر معمولاً باعث می‌شود تا او در تصمیم‌گیری خویش بیش از اندازه محتاط و محافظه کار گردد.

اگر چه در تحقیق، مسائل و مشکلاتی وجود دارد و اگر چه جستجو همیشه نوام به موفقیت نیست، ولی با وجود این، عملاً جستجو خود خالی و عاری از مزایا نیست به عبارتی دیگر جستجو به خودی خود می‌تواند تجربه مفید و سودمندی برای مدیر باشد، حتی اگر به نتیجه قطعی نرسد و راه حل مناسبی پیدا نشود. از جمله مزایا اینکه:

- ۱- در چنین جستجو است که ممکن است مدیر متوجه شود عامل یا عوامل را که او تا به حال مهم می‌پنداشته است و چندین اهمیتی ندارد و او نباید زیاد نگران آنها

باشد.

۲- جستجو می‌تواند تجربه سودمندی باشد زیرا در اثر جستجو بسیاری از عوامل شناسایی می‌شود.

۳- در نتیجه تحقیقات قبلی، استراتژی‌هایی برای حل مسئله پیدا و به کار گرفته شده است که عملاً کارساز نبوده و نتوانسته است جوابگوی مسئله باشد. در این نوع تصمیم‌گیری معتقد است که او خود دارای عقاید و نظریات خوب و ارزشمندی می‌باشد، ولی افشای آن و یا سهم کردن دیگران در عقاید و نظارت خود اکراه دارد. او می‌خواهد با استفاده از فکر خود، به تنهایی تصمیم‌گیری نماید تا تمامی امتیازهای ناشی از اتخاذ تصمیمات خوب و مؤثر را نصیب خویش سازد.

۴- نوع بازار باب: این نوع تصمیم‌گیرنده معتقد است که باید تصمیماتی را اتخاذ کند که خریدار داشته باشد.

۵- نوع مؤثر: این نوع تصمیم‌گیرنده در تصمیماتی که اتخاذ می‌کند از توانایی، دانایی، بینش و دانش و اطلاعات خود و دیگران استفاده می‌کند.

### نقش محیط در تصمیم‌گیری

مستلخه‌ای که باید در اینجا مورد بررسی قرار گیرد این است قادر است که مستقل از عوامل تصمیم بگیرد و تا چه اندازه، تصمیم‌گیرنده اجبار دارد راهی را برگزیند که عوامل و شرایط به او تحمیل می‌کنند، عوامل و شرایطی که از کنترل او خارج است.

بر خلاف مدل عقلایی تصمیم‌گیری که سازمان را سیستم بسته‌ای فرض می‌کند که تمامی عوامل، تحت کنترل کامل تصمیم‌گیرنده است، سازمان در واقع سیستم بازی است که در تعامل و تبادل مستمر با محیط می‌باشد. از این نظر حیات و بقا سازمان بستگی به موارد انرژی و اطلاعات با محیط و برقراری رابطه‌ای مفید و سازنده با آن خواهد داشت.

### طبقه بندی

به یک سطحی هر چیزی که خارج از مرزهای سازمان قرار می‌گیرد محیط آن سازمان به شمار می‌آید. ولی بهتر این است که محیط را متشکل از دو بخش دانست: اول محیط عمومی یعنی محیطی که در برگیرنده تمامی سازمانهای موجود در اجتماع است و دوم محیط اختصاصی، یعنی محیطی که در برگیرنده یک سازمان به خصوص می‌باشد.

### محیط عمومی

- ۱- عوامل فرهنگی - که این زمینه تاریخی، ایدئولوژی، ارزشها و هنجارهای یک جامعه را نیز در بر می‌گیرد.
- ۲- عوامل تکنولوژی - سطح و میزان پیشرفتهای علمی و تکنولوژی یک جامعه در عملکرد و کارایی سازمانهای موجود در آن نقش مهم دارد.
- ۳- سیستم آموزش و پرورش - میزات سواد عمومی در اجتماع، میزان کارایی و اثربخش سیستم آموزشی، تعداد متخصصین، کارشناسان و افراد حرفه‌ای در جامعه و نسبت آن به کل جمعیت.
- ۴- سیستم سیاسی - جو سیاسی عمومی در اجتماع، میزان تمرکز قدرت سیاسی، ماهیت تشکیلات سیاسی و احزاب.
- ۵- سیستم قانون اساسی، سیستم حقوقی و



موازین و ماهیت آن، حدود اختیارات قانونی دستگاههای دولتی، قوانین و مقررات خاصی حاکم بر چگونگی تشکیل و کنترل فعالیت سازمانها و قوانین مربوط به آنها.

۶- منابع طبیعی: فراوانی و نوع منابع طبیعی موجود و سهولت دسترسی به آن، آب و هوا و سایر شرایط اقلیمی نیز در این جا نقش مؤثر دارد.

۷- مشخصات جمعیتی و مردمی - ماهیت منابع انسانی موجود در اجتماع و مشخصات آن.

۸- عوامل اجتماعی - ساختار طبقاتی، تحرک و جابجایی اجتماعی، چگونگی تعریف نقشها و تعیین وظایف اجتماعی. ساخت و ماهیت تشکیلات اجتماعی و چگونگی شکلگیری، پیدایش و تکامل مؤسسات و نهادهای اجتماعی.

۹- عوامل اقتصادی - کالبد و قالب کلی اقتصاد و نوع اقتصاد مالکیت عمومی، اقتصاد آزاد یا اقتصاد متمرکز و برنامه ریزی شده سیستم بانکی، مالکیت خصوصی یا مالکیت عمومی.

### محیط اقتصادی

بنا به تعریف عوامل و نیروهای که ارتباطی نزدیک با فعالیت و عملیات پیم سازمان داشته و فرآیند تصمیمگیری در آن سازمان را مستقیماً تحت تأثیر قرار میدهند، محیط اختصاصی آن سازمان را به وجود می آورند.

عناصر و عوامل موجود در محیط اختصاصی سازمانهای بازرگانی عبارتند از:

۱- کسانی که مشتری، خریدار و مصرف کننده کالاهای تولیدی سازمان و یا خدمات ارائه شده توسط آن می باشند.

۲- کسانی که مایحتاج سازمان را فراهم و در اختیار آن قرار می دهند. کسانی که سازمان را تدارک می کنند و مواد، تجهیزات قطعات و همچنین کارگر و نیروی انسانی مورد نیاز سازمان را در اختیار آن قرار می دهند.

۳- سازمانهایی که در رقابت با سازمان ما هستند.

۴- عوامل سیاسی - اجتماعی

۵- تکنولوژی مورد استفاده سازمان

### نقش اطلاعات در تصمیم گیری

اطلاعات برای سازمان آن قدر با ارزش تلقی شده است که آن را به خونی تشبیه کرده اند که رد شریانهای سازمان در جریان است. خونی که حیات سازمان به آن بستگی دارد. اطلاعات یک وسیله و ابزار استراتژیکی مهم شناخته شده است که روز به اهمیت آن افزوده می شود. بنابراین مدیر باید قدرتی را که داشتن اطلاعات و با دسترسی به اطلاعات به او می دهد بفهمد و بداند که چگونه از آن استفاده صحیح و مؤثر بنماید.

### مجم اطلاعات مورد نیاز برای

#### تصمیم گیری

میزان معلومی و یا نامعلومی در محیط تابع میزان اطلاعات موجود در محیط است. هر اندازه که اطلاعات در محیط بیشتر باشد، میزان نامعلومی کمتر - و تصمیم گیری، مطمئن تر و آسان تر - و هر اندازه که اطلاعات در محیط کمتر باشد، میزان نامعلومی، بیشتر و تصمیم گیری، دشوارتر خواهد بود.

#### نامعلومیهای محیطی

در محیطی که تئوری کلاسیک تصمیم گیری متصور شده است، دو فرض مهم وجود دارند:

۱- مدیر می تواند به درستی نتایج ناشی از تصمیمات خود را پیش بینی کند.

۲- مدیر می تواند نتایج و عواقب ناشی از تصمیم را کنترل نماید.

یعنی در تئوریهای کلاسیک تصمیم گیری، فرضی است که تصمیم گیرنده، اطلاعات برای تصمیم گیری و کنترل کامل به روی تصمیم دارد.

در باره عوامل محیطی که تصمیم گیرهای او را تحت تأثیر قرار می دهد اطلاعاتی نداشته و یا اطلاعات کمی داشته باشد آن محیط بنا به تعریف، محیط نامعلوم خوانده اند.

به طور کلی سه نوع نامعلونی تشخیص داده شده است.

۱- هنگامی که محیط یا بخشی از آن برای مدیر معلوم و یا قابل پیش بینی نیست.

۲- هنگامی که مدیر نمی داند که تغییر و تحولات محیطی، چه اثراتی به روی او و سازمان خواهد داشت.

۳- هنگامی که مدیر نمی داند که نتیجه تصمیماتی که او در مقابله با تحولات محیطی می گیرد چه خواهد بود. یعنی تصمیم گیرنده مقیاس و معیارهایی در اختیار ندارد تا بر اساس آن بتواند قضاوت و یا پیش بینی کند که در اثر تصمیمی که می گیرد، چه نتیجه ای به دست خواهد آمد.

### سیستمهای اطلاعاتی مدیریت

در طراحی سازمان و همچنین در کنترل مؤثر آن یک سیستم اطلاعاتی خوب و مجهز نقش اساسی دارد. آگاهی به شرایطی که در رابطه با مسئله خاصی وجود دارد و همچنین اطلاع از راه حل های گوناگونی که ممکن است برای آن وجود داشته باشد از جمله ضروریات اتخاذ یک تصمیم منطقی درباره آن مسلم است.

اطلاعات باید به موقع به دست تصمیم گیرنده برسد تا مؤثر باشد - و هر قدر که اطلاعات مهم تر و ارتباط بیشتری به موضوع داشته باشد، تصمیمی که اتخاذ خواهد شد نیز بهتر و مؤثرتر خواهد بود.

### تصمیم گیری در بحران

ماهیت تصمیم گیری در شرایط بحرانی حالاتی که معمولاً در شرایط اضطراری به وجود می آید و باعث اختلال در جزء و یا اجزایی در این فرآیند عادی تصمیم گیری می شود، عبارتند از:

۱- انسان دچار گیجی و ابهام می گردد و این قوه درک و توان ذهنی و شعوری او را تحلیل می دهد و به توانایی او برای یافتن راه حل های ممکن و ارزیابی عواقب ناشی از بکارگیری آنان نطمه وارد می آورد.

۲- اطلاعات تحریف می شوند. در اثر تبدیل و تغییری که در اطلاعات به وجود می آید اطلاعات از وضع، طرز و حالت اصلی و اولیه خود خارج می شوند و گاه حتی تغییر معنی و مفهوم می دهند.





۶- دعوت از افراد به مشارکت و تصمیم‌گیری در واقع نوعی قدرشناسی از ایشان است، تأثیری می‌باشد که به رسمیت شناخته شده‌اند، و به نظر و عقیده آنها بها داده می‌شود.

۷- مشارکت کارمند در امور می‌تواند از دو طریق در افزایش کارآمدی و اثر بخشی او مؤثر باشد: (الف) مشارکت کارمند در امور می‌تواند اطلاعات بیشتر و صحیح‌تری درباره شیوه‌های کار و مقتضیات محیطی مربوط به کار، در دسترس او قرار دهد. (ب) مشارکت کارمند در تصمیم‌گیریهای مربوط به کار باعث می‌شود احساس تعلق و (مالکیت) او نسبت به کار بیشتر و در نتیجه در احتمال پیدایش هنجارهای گروهی در پشتیبانی از کار و روش کار نیز افزایش می‌یابد.

۸- افراد صاحب نفوذ عموماً نسبت به کار خود احساس مسئولیت بیشتری می‌کنند و راضی‌تر از کسانی هستند که از نفوذ کماری برخوردارند.

۹- در یک طرح مشارکت مدیریت و

می‌تواند در تصمیم‌گیری و در برنامه ریزی بهتر و سریع‌تر مؤثر باشد.

### مزایای مشارکت

۱- با شرکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها، به آنها می‌فهمانیم که توانایی و استعداد های بالقوه ایشان اعتماد داریم.

۲- در اثر مشارکت در تصمیم‌گیریها فرد احساس یکی بودن با سازمان می‌کند و کار در سازمان حالت و کیفیت مثبتی به خود می‌گیرد.

۳- شرکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها این احساس را در او به وجود می‌آورد که نظرات او مهم است.

۴- اگر به تعداد بیشتری از مرئوسین اجازه مشارکت در امور و تصمیم‌گیریها داده شود به تعداد کمتری رئیس نیاز خواهد بود و از ضرورت سرپرستی، نظارت، کنترل و حراست دقیق و دائم کاسته خواهد شد.

۵- مشارکت می‌تواند در درک و فهم بهتر اهدافی که به دنبال آن هستیم و در درک و فهم بهتر مکانیسم‌هایی که برای نیل به این هدف به کارگرفته‌ایم مؤثر باشد.

۲- تصمیم‌گیری گروهی دچار نابسامانی می‌شود و اختلالاتی در آن به وجود می‌آید. در نتیجه از توان سازمان و شناسایی اهداف واقعی کاسته می‌گردد، دامنه جستجو برای یافتن راه حل‌های مختلف محدود می‌شود و ارزیابی این راه‌حل‌ها نمی‌تواند به درستی و به طور مؤثر انجام گیرد.

۴- اجبار به اطاعت و پیروی از دستورها و مقررات از پیش تعیین شده از احتمال و امکان یافتن راه حل‌های بهتر و مناسب با شرایط بحرانی می‌کاهد.

### نقلش مشارکت در تصمیم‌گیری

منظور از مشارکت سیستم مدیریتی است که در آن اعضاء سازمان در تصمیماتی که اتخاذ می‌شوند صاحب نفوذند و کمیسیون جلسه، شورا بحث و مذاکرات گروهی، صندوق پیشنهادات، نظر خواهی و مراجعه به افکار و عقاید عمومی از جمله مکانیسم و تدابیری است که به وسیله آن می‌توان فکر و نظرات مختلف را از افراد و منابع مختلف جمع‌آوری نمود فرض این است که جمع‌آوری و در نظر گرفتن این آراء و عقاید

اتحادیه در تصمیم گیریها، نتایج زیر را به وجود آورد:

الف - اثرات مثبت مالی

ب - اثرات منفی رفتاری

ج - افراد نگرش بهتری مسبت به کار پیدا کردند.

### تصمیم‌گیری گروهی

سازمانهای مدرن امروزی چنان وسیع و پیچیده شده‌اند که مدیریت آنها از عهده یم فرد به تنهایی بر نمی‌آید و مدیر مجبور است در تصمیم گیریها و اداره امور سازمان ن از دیگران کمک بخواهد و کمک بگیرد. از این روست که اغلب در شرکتهای بزرگ، قانون لازم می‌داند که علاوه بر مدیر، هیأت مدیره مسیز وجود داشته باشد و در بعضی از مؤسسات مانند دانشگاهی، وجود هیأت امنا نیز الزامی است.

### نقش مدیر در کاراثر کردن

#### تصمیم‌گیری گروهی

تحت شرایطی کارایی و یا عدم کارایی تصمیم‌گیری گروهی بستگی به مدیر و چگونگی مدیریت او دارد. این شرایط عبارتند از:

۱- اختلاف عقیده میان اعضاء ممکن است گروه را به بن بست بکشاند و آن را متلاشی کند. ولی یک مدیر لایق می‌تواند با استفاده شایسته و مدبرانه از عقاید و نظرات مختلف در گروه، زمینه مساعد و مستعدی را برای نوآوری و خلاقیت و یافتن راه حل‌های ابتکاری به وجود آورد.

۲- تضاد در منابع و اهداف و اختلاف نظر در چگونگب فائق آمدن بر موانع و مشکلات می‌تواند گروه را فلج کند. ولی یک مدیر لایق می‌تواند زمینه‌های مشترکی را از میان همه این تضادها پیدا کند و بر اساس آن بسازد.

۳- اگر چه معمولاً در مقایسه با فرد و در رابطه با همان مسئله گروه تمایل بیشتری به ریسک و انتخاب راه و روش‌های خطرناک‌تری از خود نشان می‌دهد، ولی هیشه این طور نیست و مدیر و مدیریت او، نقش مهمی در استقبال گروه از خطر یا گریز

از آن ایفا می‌کند.

۴- اگرچه ممکن است در مقایسه با فرد، و در رابطه با همان مسئله، گروه برای تصمیم گیری به وقت و زمان بیشتری نیاز داشته باشد، ولی همیشه این طور نیست و مدیر گروه می‌تواند نقش مؤثری را در این امر داشته باشد. به عبارت دیگر مدیر باید تشخیص دهد آیا ادامه بحث گروه را به نتایج بهتری خواهد رساند یا اصلاح در اعلام کفایت مذاکرات و خاتمه جلسه می‌باشد.

۵- برای رسیدن به یک تصمیم قطعی و یا توافق در گروه، چه کسی تسلیم چه کسی می‌شود؟

آیا کسانی که بیشترین نظرات سازنده را دارند عقیده خود را تغییر می‌دهند یا کسانی که کمترین نظرات سازنده را دارند؟ جواب به مدیر و چگونگی مدیریت او بستگی دارد.

### چه موقع باید از تصمیم‌گیری

#### گروهی

#### استفاده کرد؟

هنگامی باید از تصمیم‌گیری گروهی استفاده کرد که مطمئن باشیم تصمیم‌گیری گروهی بر تصمیم‌گیری انفرادی برتری و ارجحیت کامل دارد ولی همان طور که اشاره شد، معمولاً مزیت و برتری تصمیم‌گیری گروهی بر تصمیم‌گیری انفرادی بستگی به موقعیت خاصی به عضویت و بستگی به نوع و کیفیت رهبری و مدیریتی دارد که در سازمان وجود دارد.

معیارهای اصلی در تصمیم به این که آیا تصمیم‌گیری باید گروهی یا انفرادی باشد، کیفیت تصمیم و پذیرش آن است ولی صرفه جویی در وقت و امکان مشارکت مرئوسین در تصمیم‌گیری نیز از جمله عواملی می‌باشد که د مدل باید در نظر گرفته شود.

### مشکلات در تصمیم‌گیری گروهی

مهم ترین عواملی که تصمیم‌گیری گروهی را با مشکل مواجه می‌کند عبارتند از:

۱- اولین و مهم‌ترین تصمیمی که مدیر باید در رابطه با تصمیم‌گیری گروهی اتخاذ کند این است که آیا نوع و ماهیت مسئله‌ای که

باید حل شود و یا نوع و ماهیت تصمیمی که باید اتخاذ گردد، طوری است که او خود به تنهایی از عهده آن بر می‌آید و یا این که باید دیگران را نیز در حل آن و در تصمیم‌گیری درباره آن، مشارکت داد. یعنی، آیا اصولاً تشکیل گروه و تصمیم‌گیری گروهی ضرورتی دارد یا خیر؟

۲- مسئله عضویت در گروه تصمیم‌گیری (یعنی این که چه کسانی را باید برای مشارکت در تصمیم‌گیری دعوت کرد) عضویت صحیح - یعنی وجود و حضور افراد متخصص و کاردان در گروه - مهم‌ترین عنصر در تصمیم‌گیری گروهی است. اگر اعضاء گروه افراد مطلعی نباشند و توانایی و کاردانی لازم را نداشته باشند، در حل مسائل ذینفع نباشند و یا منافع شخصی آنها در تضاد با منافع گروه باشد، بسیار بعید خواهد بود که گردهمایی چنین افرادی بتواند منجر به تصمیم‌گیری صحیح و مؤثر گردد.

۳- شکل سوم در تصمیم‌گیری گروهی ممکن است ناشی از این امر باشد که فرآیند تصمیم‌گیری در گروه، درست نیست و در نتیجه اعضاء گروه قادر به ایجاد رابطه مؤثر متقابل یا یکدیگر نیستند. این امر اثرات سوء بسیاری را در بر خواهد داشت زیرا اگر اعضاء نتوانند رابطه واگذاری متقابل سالم و سازنده با یکدیگر برقرار نمایند طبیعتاً عقاید و نظرات به راحتی و با صراحت ابراز نخواهد شد، به اندازه کافی درباره موضوع، بحث و گفتگوی مستدل و منطقی به عمل نخواهد آمد و در نتیجه همه این‌ها به کیفیت تصمیماتی که اتخاذ می‌شود صدمه خواهد خورد. تسلط و نفوذ بیش از اندازه یکی از اعضاء بر دیگران مدیر نالایق و جمود فکری در گروه از جمله عواملی است که می‌تواند در برقراری رابطه متشکل میان اعضاء به کار گروه اختلالاتی را به وجود آورند.

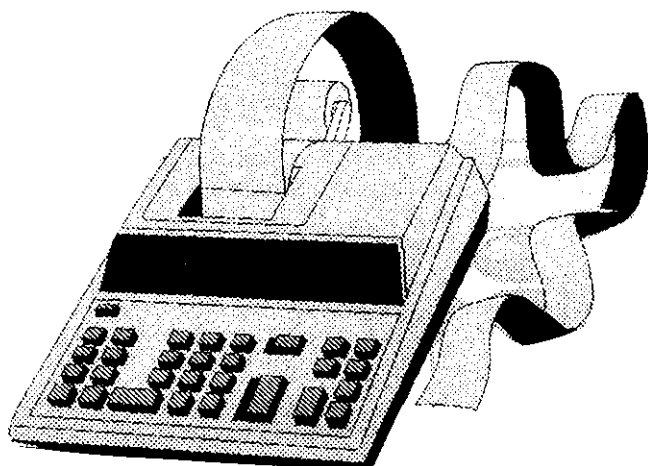
مأخذ: کتاب فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان

تألیف دکتر اسفندیار سعادت

از انتشارات دانشگاه تهران

چاپ اول - تهران ۱۳۷۲

استفاده از دارایی در جهت واگذاری آن به عضو متقاضی اقدام نمود به طور مثال در صورتی که ارزش دفتری دارایی ۴۵۰۰۰۰۰۰ ریال و ذخیره استهلاك محاسبه شده برای آن در طی دوره ۱۹۶۸۷۵۰۰ ریال و قیمت روز آن ۳۵۰۰۰۰۰۰ ریال ارزیابی و سرمایه قابل استرداد به عضو ۴۰۰۰۰۰۰۰ ریال تعیین شده باشد سند حسابداری مربوطه به شرح زیر قابل تنظیم و ثبت در دفاتر خواهد بود.



عنوان حساب	بدهکار	بستانکار
سرمایه ذخیره	۴۰۰۰۰۰۰۰	
استهلاك	۱۹۶۸۷۵۰۰	
وسيله نقلیه		۴۵۰۰۰۰۰۰
صندوق		۵۰۰۰۰۰۰۰
سود واگذاری ماشین		۹۶۸۷۵۰۰

## پاسخ به سؤالات مالی تعاونیها

○ معصومه گنجی

در این سند بستانکاری صندوق به مبلغ ۵۰۰۰۰۰۰۰ ریال مبلغ قابل پرداخت به عضو بابت مابه التفاوت سرمایه وی (۴۰۰۰۰۰۰۰) ریال تا بهای ماشین واگذاری به مبلغ ۳۵۰۰۰۰۰۰ ریال و مبلغ ۹۶۸۷۵۰۰ ریال سود واگذاری مابه التفاوت ارزش دفتری دارایی و قیمت روز آن می‌باشد.

□ مدیر عامل شرکت تعاونی تهیه و توزیع ... مرقوم داشته‌اند که شرکت کالای مورد نیاز اعضاء خود را از مراکز توزیع تهیه و با افزایش درصدی سود به اعضاء واگذار می‌نماید و پرسیده‌اند که چند درصد سود قابل افزایش به قیمت تمام شده کالاهای خریداری شده می‌باشد زیرا اعضاء هیأت مدیره بر میزان درصد سود اتفاق نظر ندارند و این امر موجب ایجاد اختلافاتی در تعاونی شده است و در حال حاضر نیز درصد افزوده شده بر کالاهای مختلف متفاوت می‌باشد.

■ پاسخ: همان طور که مطلقاً اصولاً وظیفه تعاونی‌های توزیع ارائه خدمات به اعضاء تعاونی از طریق تأمین نیاز مشترک آنان می‌باشد که در این رابطه سود حاصله در حد تأمین هزینه‌های شرکت کفایت می‌نماید لذا درصد سود افزوده شده به کالاهای قابل ارائه در تعاونی می‌بایست متناسب با هزینه‌ها تعیین شود و از آنجا که افراد خارج از حوزه تعاونی از میزان هزینه‌های شرکت اطلاع کافی و وافی ندارند اعلام درصد سود توسط افراد و ارگانهای خارج از مجموعه نمی‌تواند به درستی تعیین گردد ولی جهت مزید اطلاع هیأت مدیره یادآوری می‌نماید که درصد سود می‌بایست متناسب با حجم فروش هزینه‌های شرکت و یا نهایت به قیمت کالا در بازار آزاد تعیین گردد. به نحوی که قیمت کالاها در هیچ شرایطی از قیمت آن در بازار آزاد تجاوز ننموده و انگیزه اعضاء جهت تهیه کالاهای مورد نیاز از طریق تعاونی از میان نرود ضمناً اعمال درصد ثابتی

□ آقای علی حیدرنیا عضو هیأت مدیره شرکت تعاونی تولیدی ... مرقوم داشته‌اند یکی از اعضاء شرکت تعاونی به هنگام عضویت، سرمایه خود را به طور غیرنقدی و از طریق انتقال یک دستگاه ماشین پیکان به تعاونی تأدیه نموده است، تعاونی نیز بر اساس ضرورت نسبت به تعمیر و نصب لوازم مورد نیاز بر روی آن اقدام کرده است در حال حاضر این عضو به علت زیاندهی شرکت از عضویت مستعفی و خواستار دریافت سرمایه خود از طریق تحویل ماشین پیکان شده است و پرسیده‌اند آیا می‌توان نسبت به واگذاری ماشین پیکان به وی اقدام نمود یا خیر و در صورت امکان سند حسابداری انجام این مورد را با درج یک سؤال به طور نمونه توضیح دهید؟

■ پاسخ: در پاسخ اعلام می‌دارد استرداد سهام اعضاء از طریق انتقال دارائیهای ثابت شرکت به آنان در صورت درخواست عضو و موافقت هیأت مدیره و مشروط بر آن که اخلاقی در امور جاری شرکت فراهم نیآورده و مورد نیاز جدی شرکت نباشد بلامانع بوده و می‌توان دارایی ثابت را در ازای سرمایه به عضو منتقل نمود ولی همان طور که به هنگام تأدیه سهام از طریق آورده غیرنقدی، آورده مربوطه می‌بایست توسط کارشناسان رسمی به قیمت روز ارزیابی شود. در زمان استرداد سرمایه نیز لازم است دارایی مورد نظر به قیمت روز ارزیابی و با شناسایی سود و زیان ناشی از فروش دارایی با توجه به استهلاك محاسبه شده جهت آن در طی سالهای مورد

سود بر روی کلیه کالاهای قابل عرضه در تعاونی ضروری نبوده و این ضریب می‌تواند در خصوص کالاهای متفاوت، متغیر باشد.

در خاتمه شایان ذکر است که پرداخت سود متناسبی جهت سرمایه‌گذاری اعضاء در تعاونی نیز می‌بایست در تعیین سود مد نظر هیأت مدیره قرار گیرد زیرا سود سهام متناسب و قابل قبول در واقع هزینه سرمایه‌گذاری اعضاء تلقی خواهد شد و تعیین درصد ناچیزی سود ممکن است در صورت بروز هر تغییر جزئی در حجم فروش و یا مواجهه با هزینه‌های اتفاقی و غیر قابل پیش بینی منجر به زیان شرکت و از میان رفتن سرمایه و کاهش نقدینگی شرکت شود لذا در هنگام تعیین درصد سود شایسته است تمامی عوامل مؤثر در سود مورد مذاقه قرار گیرد.

□ پرسش: حسابدار شرکت تعاونی مصرف کارکنان... اظهار داشته‌اند که اخیراً شخصی با ارائه یک فقره چک از حساب‌بجاری شرکت تعاونی که به امضاء اعضاء هیأت مدیره رسیده به تعاونی مراجعه و خواستار وصول وجه آن شده است در بررسی به عمل آمده مشاهده گردید که این چک در سال گذشته به شخصی واگذار گردیده ولی در حسابهای شرکت منعکس نشده است و با این توضیح پرسیده‌اند که در حال حاضر به هنگام پرداخت وجه چک سند مربوط چگونه می‌بایست تنظیم و در حسابها انعکاس داده شود.

■ پاسخ: ثبت حسابداری پرداخت چک ارائه شده از نظر اصولی فرقی با سایر موارد پرداخت اسناد پرداختی نداشته و در مقابل بدهکار شدن حساب اسناد پرداختی مرجع پرداخت کننده وجه (صندوق، بانک و یا تنخواه گردان) بستانکار خواهد شد. ولی موضوع قابل بحث آن است که قبل از پرداختن به چگونگی ثبت حسابداری چک ارائه شده لازم است علت واگذاری چک به دارنده آن بررسی گردد. زیرا به احتمال زیاد واگذاری چک می‌تواند به یکی از علل زیر باشد:

- ۱- واگذاری چک در مقابل خرید کالا.
- ۲- واگذاری چک در مقابل دریافت وجه نقد.
- ۳- واگذاری چک در ازای خرید بک دارایی ثابت.
- ۴- واگذاری چک به منظور پرداخت هزینه‌ها.
- ۵- واگذاری چک جهت پرداخت یک بدهی و سایر موارد مشابه.

به طور که ملاحظه می‌گردد ارائه چک یا در مقابل کسب یک دارایی و یا جهت پرداخت یک هزینه واگذار شده است که اثر آن می‌تواند در حساب دارایی و یا حساب سود و زیان عیان گردد لذا چنان چه چک به منظور کسب یک دارایی واگذار شده باشد می‌بایست قبل از پرداخت آن حساب دارایی مورد نظر (بدهکار) و حساب اسناد یا چکهای پرداختی بستانکار شود.

و در صورتی که این چک جهت پرداخت هزینه‌ها و خرید کالا باشد با توجه به بسته شدن حساب هزینه‌ها و خرید و نقل نتیجه آن به صورت سود و یا زیان سال ۷۹ حساب اسناد پرداختی بستانکار

گردد.

پس از انجام این تحقیقات و صدور و ثبت سند اصلاحی در دفاتر، درج عملیات مربوط به پرداخت وجه چک عقلایی و قابل قبول خواهد بود در غیر این صورت چنان چه ثبت اولیه صورت نپذیرد، تنظیم و درج سند پرداخت وجه چک، موجب انعکاس مبلغ چک در بدهکار حساب اسناد پرداختی شده که اولاً با ماهیت حساب مغایرت دارد، ثانیاً موجب کاهش غیر واقعی حساب اسناد پرداختی شده و مانده غیر واقعی این حساب زمینه ایجاد اشتباه در عملکرد مدیران و احیاناً عدم تأمین وجه مربوطه در حساب بانک را فراهم خواهد آورد.

در خاتمه شایان ذکر است که چنانچه این چک در مقابل خرید کالا واگذار شده باشد لازم است پس از تأثیر آن در حساب سود زیان سود نایزده سال قبل نیز با توجه به خرید انجام یافته مورد بررسی مجدد قرار گرفته و کسری‌های احتمالی ناشی از آن شناسایی و وصول آن از مسئولین ذیربط پی‌گیری گردد. زیرا این تصور نیز وجود دارد که به جهت کتمان کسری کالا از ثبت خرید انجام یافته از طریق چک مورد نظر در حسابهای چشم پوشی شده باشد.

□ پرسش: حسابدار شرکت تعاونی تهیه و توزیع صنف ... مرقوم داشته‌اند که شرکت اخیراً به دلیل کسری وجه نقد تعدادی از چکهای دریافتی از اعضاء را قبل از موعد مقرر به بهایی کمتر از ارزش چک به نقد تبدیل نمود که تاکنون جهت ثبت آن اقدامی صورت نپذیرفته است اخیراً برخی از چکهای سررسید شده بدلیل عدم موجودی در حسابهای بانکی مربوطه برگشت خورده و توسط دارندگان آن به شرکت مسترد گردیده است. طبق بررسی‌های به عمل آمده این چکها مربوط به حسابی بوده که سالها قبل به دلیل مفقود شدن دسته چکها مسدود گردیده است و با این توضیحات سؤال نموده‌اند آیا لزومی به ثبت عملیات مربوط به فروخته شدن چکها وجود دارد یا خیر و تأکید نموده‌اند که این چکها در زمان فروش در دفاتر انعکاس نیافته است و در صورت ضرورت ثبت آن چگونه انجام خواهد شد.

■ پاسخ: در پاسخ به این حسابدار محترم یادآوری می‌نماید که ثبت کلیه رویدادهای مطروحه در نامه در زمان وقوع رویداد الزامی است زیرا اولاً کلیه عملیات مالی شرکت می‌بایست به منظور رعایت اصل افشاء حقایق در دفاتر قانونی انعکاس یابد، ثانیاً اثر هر یک از رویدادهای اعلام شده به گونه‌ای است که بر نقدینگی شرکت تأثیر می‌گذارد و حذف هر یک از آنها موجب می‌گردد که مانده دفتری حساب صندوق و یا بانک شرکت حسب مورد با مانده واقعی آن مطابقت ننماید زیرا طبق اظهار شما در زمان فروش چکها قبل از زمان سررسید مبلغی کمتر از ارزش اسمی آنها دریافت گردیده که در صورت حذف ثبت مربوطه اولاً مبلغ هزینه شده در این مقطع در حسابها انعکاس نیافته و مانده واقعی صندوق کمتر از مانده دفتری آن خواهد شد، ثانیاً در زمان فروش چکها وجوه حاصل از این

مقتضی جهت وصول آن پی‌گیری لازم را معمول دارند. بدیهی است در صورت عدم امکان وصول چک و تأیید غیر قابل وصول بودن آن از سوی مراجع قضایی مبلغ مذکور از حساب بدهکاران خارج و در ردیف هزینه‌های مطالبات لاوصول ثبت خواهد شد.

□ پرسش: حسابدار شرکت تعاونی تهیه و توزیع ... مرقوم داشته‌اند که حسابهای سال گذشته شرکت با تراز اختتامیه بسته شده و اظهار نامه مالیاتی نیز بر اساس آن تنظیم و به حوزه مالیاتی وزارت امور اقتصادی و دارایی تحویل گردیده است لیکن تاکنون به دفاتر قانونی سال جدید انتقال نیافته است پس از بررسی و تفحص در حسابها در تعدادی از حسابها مغایرت‌هایی مشاهده گردیده و با این توضیحات پرسیده‌اند تراز افتتاحیه چگونه اصلاح و به دفاتر منتقل و موارد اصلاحیه چگونه به وزارت امور اقتصادی و دارایی اعلام شود.

■ پاسخ: در پاسخ اعلام می‌دارد با توجه به ضرورت مطابقت کامل تراز افتتاحیه با تراز اختتامیه لازم است تراز افتتاحیه تنظیمی با تمام اشکالات موجود در آن عیناً به دفاتر سال جاری انتقال یابد (الته به تاریخ قبل و یا حداکثر ۸۰/۴/۳۱ زیرا در صورت انتقال تراز افتتاحیه پس از تاریخ ۸۰/۴/۳۱ دفاتر مورد اعتراض ممیزین وزارت امور اقتصادی و دارایی واقع خواهد شد) و جهت اصلاح حسابها نیز تمامی تعدیلات لازم از طریق صدور سند اصلاحی انجام و در دفاتر درج گردد. بدیهی است چنانچه اصلاحات مربوط به حسابهای مرتبط با سود و زیان (نظیر خرید، فروش، موجودی پایان دوره و ...) باشد در سند اصلاحی تعدیلات مربوط حسب مورد موجب کسر و یا افزایش سود و زیان سال قبل خواهد شد که به تبع آن تقسیمات سود ویژه نیز قابل تعدیل خواهد بود در اینجا لازم به ذکر است جهت انعکاس موارد به وزارت امور اقتصادی و دارایی نیز چنانچه تعدیلات مؤثر در سود و زیان باشد می‌بایست ضمن نامه و یا مستندات کافی به وزارت امور اقتصادی و دارایی اعلام گردد و در صورتی که موارد تأثیری در سود و زیان نداشته باشد اعلام آن به وزارت امور اقتصادی و دارایی نیز ضروری نخواهد بود جهت مزید اطلاع خاطر نشان می‌سازد عدم ثبت تراز افتتاحیه تا این تاریخ که حدوداً ۷ ماه از شروع سال مالی می‌گذرد مبین دو وضعیت در شرکت است که لازم است نسبت به هر دو حالت دقت شود.

۱- تأخیر در ثبت رویدادهای مالی در دفاتر قانونی که در صورت مراجعه ممیزین مالیاتی و یا نمایندگان سایر سازمانهای ناظر مورد اعتراض واقع خواهد شد و علاوه بر آن استفاده لازم از دفاتر جهت اطلاع از چگونگی مانده حسابها و عملکرد مالی شرکت میسر نخواهد بود.

۲- عدم رعایت قوانین در انتقال به موقع تراز افتتاحیه به دفاتر قانونی (۸۰/۴/۳۱) که موجب تحمیل جریمه مالیاتی از سوی وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌گردد.

تعاملات حذف اموری گردیده که عدم ثبت آن موجب خواهد شد که موجودی حسابهای نقدی شرکت در مقاطعی بر خلاف واقع بستانکار نشان داده شود. ثالثاً به علت عدم ثبت هزینه فروش چکها حساب سود و زیان به میزان واقعی انعکاس نخواهد یافت، رابعاً با توجه به غیر قابل وصول بودن چکهای مورد نظر لازم است که وجه این چکها از حساب اسناد دریافتی خارج و در حساب مطالبات مشکوک الوصول انعکاس یابد. در خاتمه با توجه به توضیحات فوق و تشریح ضرورت ثبت کلیه تعاملات لازم است رویدادهای مورد نظر به شرح زیر در حسابها انعکاس یابد.

۱- به هنگام فروش چکها قبل از سر رسید

عنوان	بدهکار	بستانکار
صندوق (بانک)	xx	
هزینه تنزیل	xx	
حساب اسناد دریافتی (اسناد تنزیل شده)		xxxx

در این آرتیکل حساب صندوق (بانک) معادل وجه دریافت شده هزینه تنزیل معادل مبلغ مکسوره از ارزش اسمی چک واگذار شده و حساب اسناد دریافتی (حساب اسناد تنزیل شده) معادل مبلغ مندرج در چک می‌باشد.

پس از استرداد چک در سر رسید مبلغ قابل پرداخت به دارنده آن معادل مبلغ مندرج در چک خواهد بود و ثبت زیر در حسابها انعکاس خواهد یافت.

عنوان حساب	بدهکار	بستانکار
اسناد دریافتی (اسناد تنزیل شده)	xxx	
صندوق (بانک)		xxx

بدیهی است چنانچه در ثبت اول از عنوان اسناد دریافتی استفاده شده باشد در آرتیکل دوم نیز می‌بایست از همین عنوان استفاده شود.

در مرحله اطلاع از قابل وصول نبودن چکها از طریق حساب بانکی آرتیکل زیر قابل درج در دفاتر خواهد بود.

عنوان حساب	بدهکار	بستانکار
بدهکاران	xxx	
اسناد دریافتی		xxx

با ثبت اخیر حساب اسناد دریافتی تعدیل و مطالبات مورد نظر در ردیف بدهکاران قرار گرفته و لازم است مسئولین به طریق

در بخش شهری و مابقی در بخش روستایی می باشد.

**مقایسه پیش بینی و عملکرد**

سال ۱۳۷۹ (سال اول برنامه سوم توسعه)

در سال اول برنامه سوم توسعه (سال ۱۳۷۹)

پیش بینی و عملکرد تعاونیهای مسکن استانی کل کشور (عملکرد مذکور براساس آمار واحدهای تکمیل شده از دفتر آمار و اطلاعات اقتباس گردیده است)

شرح	۷۹	۸۰	۸۱	۸۲	۸۳	جمع کل
واحد مسکونی مورد نیاز	۶۲۳۰۰	۷۵۶۵۰	۸۹۰۰۰	۱۰۲۳۵۰	۱۱۵۷۰۰	۴۴۵۰۰۰
تولید زیربنا (میلیون مترمربع)	۴/۹	۶/۰۵	۷/۱۲	۸/۱۸	۹/۲۵	۳۵/۶
سرمایه گذاری (میلیارد ریال)	۲۴۹۲	۳۰۲۶	۳۵۶۰	۴۰۹۴	۴۶۲۸	۱۷۸۰۰

**جدول پیش بینی واحدهای مسکونی در مناطق شهری کل کشور در برنامه سوم توسعه**

شرح	۷۹	۸۰	۸۱	۸۲	۸۳	جمع کل
تعداد واحد مسکونی مورد نیاز در مناطق شهری	۳۴۰۲۳۸	۳۸۰۶۷۷	۴۲۹۳۵۹	۴۸۰۰۵۶	۵۲۹۹۱۸	۲۱۶۰۲۴۷
سطح کل زیربنای واحدهای مسکونی (هزار مترمربع)	۳۷۵۸۴	۴۰۹۴۳	۴۵۱۴۱	۴۹۲۰۷	۵۳۲۵۹	۲۲۶۱۳۴
سرمایه گذاری (میلیارد ریال)	۱۸۶۷۴	۲۰۲۴۴	۲۲۲۷۸	۲۴۳۳۷	۲۶۴۰۶	۱۱۱۹۳۹
میزان زمین خالص مسکونی (هکتار)	۵۸۲۶	۴۹۲۰	۵۳۵۳	۵۹۱۵	۵۰۱۳	۲۷۰۳۶

بقیه از صفحه ۵۸

**سطوح الگوبرداری:**

- ۱- بهترین عملکردهای کاربردی - سطح جهانی
- ۲- بهترین عملکردهای کاربردی - شامل شرکت های داخلی
- ۳- بهترین عملکردهای رقبا
- ۴- بهترین عملکرد درون سازمانی

می کند.

- بر حساسیت نسبت به نیازهای متغیر مشتری تأکید دارد.  
- بجاست که مدیران تعاونی ها نیز درصدد مطالعه شرکت خود برآیند و سعی کنند نقاط قوت و ضعف و مشکلات خود را پیدا کنند و سپس برای یافتن راه کارهای اجرایی، شرکت های موفق را مطالعه کنند و این راه حلها

را در تعاونی بکار گیرند. در جهت رقابت باید همواره به بهبود عملکرد پرداخت و تعاونی خود را بطور پیوسته با بازار و شرکتهای موفق مورد مقایسه قرار داد و سعی در بهبود و پیشرفت شرایط فعلی کرد و تلاش نمود سطح قبلی ارتقاء یابد.  
منابع و مأخذ در دفتر مجله موجود می باشد.

**نتیجه گیری**

الگوبرداری این انگیزه را فراهم می کند که سازمانها، فعالیت های خود را مجدداً مورد تفکر و بررسی قرار دهند. الگوبرداری برای شرکت هایی که امکان استفاده از بخش R&D (تحقیق و توسعه) را ندارند بسیار مفید می باشد زیرا که با مطالعه بهترین عملکردها در سایر سازمانها موارد و نکات مفید را گرفته و بکار می بندند. بطور خلاصه می توان گفت:

- الگوبرداری اهداف وسیع و حقیقی و مطالعه استراتژیک را گسترش می دهد.
- اهداف حقیقی و عملی را برای اجرا وضع می کند.
- زمینه تلاشهایی را برای کسب برتری، عبور

**مجله تعاون**

**تلفنی آگهی می پذیرد**

**تلفن: ۶۴۱۷۰۲۳**

**نمابر: ۶۴۹۹۶۲۳**