



تجربیات آلمان در زمینه ایجاد فرصت‌های شغلی

• وابستگی کار جمهوری اسلامی ایران در آلمان

نرخ بهره بانکی از شاخصه‌های مهمی است که در سیاست اشتغال مورد توجه قرار می‌گیرد. در کشور آلمان اعتقاد بر این است چنان چه نرخ بهره بانکی بالاتر از نرخ سود فعالیت‌های تولیدی باشد، یقیناً تعداد زیادی از افراد ترجیح می‌دهند پول خود را در بانکها ذخیره کنند و از محل بهره آنها زندگی خود را بگذرانند و دیگر در دسرهای تولید و برخورد با کارگران و اتحادیه‌های قدرتمند آنان و بسیاری دیگر از مشکلات تولید را نداشته باشند. نرخ معمول بانکی در آلمان بین ۲ تا ۳ درصد است. که بهره اخیر به سپرده‌های بیش از ۵ سال تعلق می‌گیرد.

برخی از آنها با موفقیت‌های نسبی توأم بوده و برخی به دلیل مخالفت‌های حزبی و اختلافات بین اتحادیه‌های کارگری و کارفرمایی ناکام مانده است. لیکن از یک سو چون بیکاران بخش عمده‌ای از درآمد مالیاتی دولت و صندوق‌های بیمه را به خود اختصاص می‌دهند و از سوی دیگر تبعات سیاسی، اجتماعی و روانی بیکاری برای کشور و افراد آن، کشور آلمان چاره‌ای جز اجرای طرح‌های مختلف برای حفظ مشاغل موجود و ایجاد فرصت‌های جدید شغلی

و اجتماعی آلمان شرقی سابق، به یکباره بیکاری رو به فزونی گذارد. به طوری که در سال ۱۹۹۲ به ۶/۶ درصد، ۱۹۹۳ به ۷/۹ درصد، ۱۹۹۴ به ۸/۴ درصد و در سالهای ۱۹۹۵ و ۱۹۹۷ به حدود ۹ درصد و در سال ۱۹۹۸ به نزدیک ۱۱ درصد رسید ولی در سال جاری با اجرای برخی طرح‌های اشتغال زا به حدود ده درصد کاهش یافت.

در این کشور تاکنون تلاش‌های زیادی برای مبارزه با بیکاری صورت گرفته که

در جمهوری فدرال آلمان خصوصاً بعد از اتحاد دو بخش غربی و شرقی این کشور در سال ۱۹۹۱، حفظ مشاغل موجود و ایجاد فرصت‌های شغلی جدید همواره نهن سیاستمداران و دست اندرکاران مسائل اقتصادی و اجتماعی این کشور را به خود مشغول کرده است. درصد بیکاری این کشور که در سالهای ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰ به طور متوسط ۲/۵ درصد بود، در سالهای ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ به ۶ تا ۶ درصد رسید. بعد از اتحاد دو آلمان و از هم پاشیدن سیستم اقتصادی

کمک مالی برای آموزش حرفه‌ای:

وزارت کار و امور اجتماعی از مؤسسات آموزش حرفه‌ای، به خصوص آنهایی که آموزش‌های بین کارخانه‌ای، آموزش‌های تکمیلی و یا باز آموزی را بر عهده دارند حمایت مالی می‌کند. پرداخت‌های مؤسسه کار فدرال به صورت مزد یا یارانه صورت می‌گیرد. مؤسسه متقاضی باید یک مشارکت قابل قبولی را در کل هزینه‌هایی که به عنوان یارانه پرداخت می‌شود بر عهده گیرد، در رابطه با هزینه‌های سرمایه‌ای در کارهای ساختمانی محل آموزش، کارفرمایان می‌توانند طبق مقررات، بابت کارآموزان مزد یا رایانه دریافت نمایند. پرداخت یارانه بابت هزینه‌هایی که صرف کالاهای سرمایه‌ای می‌شود نیز صورت می‌گیرد. کمک‌های آموزشی می‌تواند بر اساس مدت دوره، محتوای برنامه‌های آموزشی، روش تدریس، همچنین تجربیات

چه کارگر با گذراندن یک دوره «آشنایی با کار» از بیکار شدن نجات یابد، دولت به او در این مورد کمک می‌کند. در طول دوره آشنایی با کار، کارفرما بایستی (خودش یا به کمک مؤسسات آموزشی) و بر اساس یک قرار داد کار، به کارگران دانش و مهارت‌های تخصصی لازم را آموزش داده و موجبات افزایش توانایی آنان را فراهم سازد. مبلغ کمک دولت تا حد ۲۰ درصد مزدهای تعرفه‌ای (مزد تعیین شده بر اساس مذاکرات بین اتحادیه‌های کارگری و کارفرمایی) یا مزدهای معمول می‌باشد و این کمک برای مدت حداکثر ۶ ماه پرداخت می‌گردد. در موارد استثنایی و بنا به دلایل خاص ممکن است این مبلغ تا ۵۰ درصد مزد یا حقوق نیز افزایش یابد و مدت آن نیز می‌تواند تا ۲ سال ادامه یابد. چنان چه کارفرما قرار داد کار را بعد از اتمام این آموزش فسخ نماید، بایستی یارانه دریافتی را عودت دهد.

نداشته و ندارد. خصوصاً این که در سالهای اخیر کاهش نرخ بیکاری در رقابت‌های بین احزاب این کشور به عنوان یکی از شاخصه‌های اصلی موفقیت هر حزب محسوب می‌شده و همچنین آلمان در قبال پیمان ماستریخت و در راستای پول واحد اروپایی موظف شده از بیکاری کشور بکاهد.

تدابیر دولت آلمان به منظور کاهش نرخ بیکاری را بهتر است به دو بخش طرح‌ها و اقداماتی برای حفظ مشاغل موجود و طرح‌هایی برای ایجاد فرصت‌های شغلی تقسیم کنیم:

حفظ مشاغل موجود

دولت آلمان از وقتی با مشکل بیکاری مواجه شده همواره در بودجه وزارت کار و امور اجتماعی این کشور مبالغی را در نظر گرفته تا این وزارتخانه در موارد مشخصی بتواند در جهت حفظ مشاغل موجود از واحدهای تولیدی حمایت مالی نماید. این کمک‌ها با این تفکر صورت می‌گیرد که به هر حال دولت موظف به تأمین حداقل معیشت همه اتباع این کشور است. چنان چه فرد را در هنگامی که مشغول انجام کار است و هنوز اخراج نشده حمایت نکند، علاوه بر این که رابطه شغلی وی و کارگاه مربوط دچار بروز مشکلاتی می‌شود، در زمان بیکاری کارگران نیز می‌بایستی با پرداخت هزینه‌های متعددی، همچون پرداخت مستمری بیکاری (از صندوق‌های بیمه)، کمک بیکاری (از محل مالیات) و کمک‌های اجتماعی (از محل مالیات) و پرداخت حق بیمه بازنشستگی و درمانی کارگر بیکار و خانواده‌اش، حداقل معیشت آنها را تأمین کند.

در رابطه با کمک‌های دولت به منظور حفظ مشاغل به طور مثال می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

پرداخت یارانه آشنایی با کار:

با بروز تغییرات فنی و تکنیکی ممکن است کارگر نتواند نیاز جدید کارفرما را تأمین کند و بدین جهت او مجبور شود قرار داد کارگر را فسخ کند. در این حالت چنان



آموزشی و شغلی مسئولین و کادر آموزشی تعیین شود.

پول کوتاه مدت به کارگر:

وزارت کار و امور اجتماعی در موارد خاص از طریق پرداخت پول کوتاه مدت به کارگران و نیز دارندگان مشاغل خانگی، از اخراج آنان و یا تعطیلی مشاغل خانگی جلوگیری می‌کند. از دست دادن درآمدها به خاطر توقف کار تا حدی به وسیله پرداخت این وجه جبران می‌شود.

این پول در صورتی پرداخت می‌گردد که به دلایل اقتصادی توقفی در کار پیش آید و در طول حداقل چهار هفته متوالی و برای حداقل یک سوم شاغلین موجود در کارگاه، بیش از ده درصد زمان کار معمول شرکت (مطابق با قرار دادهای دسته جمعی یا عرف محل) از بین رفته باشد. در این رابطه به کارگرانی که اخراج نشده لیکن مزد آنها کاهش یافته یا اصلاً مزدی نمی‌گیرند، از این محل تا حداکثر ۶ ماه (در موارد ضروری تا ۲۳ ماه) مزد پرداخت می‌شود.

میزان کمک نیز برابر است با درصدی از مستمری دریافتی فرد، در زمانی که به طور کامل بیکار می‌شود.

کمک زمستانی در صنعت ساختمان:

برای حفظ قراردادهای کار در بخش ساختمان در طول ماههای زمستان، کمک مالی پرداخت می‌شود تا کارگران ساختمانی از خسارت‌های بیکاری محفوظ بمانند. این پول تا میزان ۲ مارک برای هر ساعت می‌باشد و میزان ساعات پرداختی نیز ساعات کار هفتگی معمول است.

کمک در زمان بدی هوا:

به کارگران ساختمانی در طول دوره ۱۰ آبان تا ۱۱ فروردین ماه بابت ساعات کاری که به خاطر بدی هوا از دست می‌دهند «کمک بدی هوا» پرداخت می‌شود. این پرداخت به شرطی صورت می‌گیرد که قرارداد کاری آنان توسط کارفرما منفسخ نشود. میزان این کمک بر اساس ساعات کاری که به دلیل شرایط بدی هوا از دست می‌رود محاسبه می‌شود و بر اساس همان درصدی پرداخت صورت می‌گیرد که مستمری بیکاری در مواقع بیکاری کامل داده می‌شود.

این تفکر که اخذ مالیات زیاد از سود تولید می‌تواند منجر به کاهش انگیزه سرمایه‌گذاری و ایجاد فرصت‌های شغلی جدید شده و حتی فرار سرمایه‌ها از آلمان را در پی داشته باشد، برای سیاستمداران و اتحادیه‌های کارگری آلمان پذیرفته شده است. در این رابطه یکی از قولهایی که دولت در راستای طرح موسوم به «اتحاد برای کار» که با همکاری اتحادیه‌های کارگری و کارفرمایی پیش می‌رود داده، کاهش مالیات‌ها است، به ویژه در مورد شرکت‌هایی که در بخش تولید و یا پیشرفت تکنولوژی ایجاد می‌گردند.

یارانه‌های ویژه برای حفظ اشتغال:

دولت آلمان در جریان بازسازی آلمان شرقی سابق، یکی از کارخانه‌های دوچرخه سازی این منطقه را به یک فرد ایرانی فقط به یک «مارک» فروخت، مشروط بر این که حدود سیصد کارگر آن را حفظ کند و تولید را توسعه دهد. هم اکنون دوچرخه‌های با کیفیت خوب این کارخانه به قیمت‌های بسیار بالا در کشورهای مختلف دنیا از جمله اروپا به فروش می‌رسد. دولت آلمان در همان زمان شاید می‌توانست این کارخانه را بدون کارگر به قیمت گزافی به یک سرمایه دار آلمانی یا خارجی بفروشد ولی از آنجا که می‌دانست پولی را که از این بابت به دست می‌آورد باید ظرف چند سال به عنوان بیمه بیکاری به کارگران بدهد و بعد هم هزینه‌های زیادی را برای ایجاد اشتغال مجدد آنان هزینه نماید، لذا آن را به شرط حفظ کارگران به یک مارک واگذار کرد. به هر حال این قبیل اقدامات را می‌توان نشان دهنده عزم واقعی دولت آلمان برای حفظ اشتغال تلقی کرد. در این رابطه دولت آلمان قبل از هر تصمیم اقتصادی یا اجتماعی خود، عامل اشتغال را مورد توجه جدی قرار می‌دهد.

طرح‌هایی برای ایجاد اشتغال

بخشی از تدابیر دولت برای ایجاد فرصت‌های شغلی جدید در حقیقت به سیاست‌های کلی اقتصادی، پولی و مالی دولت بر می‌گردد و بخشی از آنها اجرای برنامه‌های مشخصی است که بتواند به ایجاد تعداد معینی فرصت‌های شغلی به طور موقت یا دائمی منجر شود. سیاست اقتصادی، پولی و مالی ضمن

این که می‌تواند سرمایه داران را تشویق به تولید و ایجاد کار بنماید، در راستای حفظ فرصت‌های شغلی موجود نیز بسیار تعیین کننده خواهد بود. مهم‌ترین این سیاستها عبارتند از:

کنترل نرخ بهره:

نرخ بهره بانکی از شاخصه‌های مهمی است که در سیاست اشتغال مورد توجه قرار می‌گیرد. در کشور آلمان اعتقاد بر این است چنانچه نرخ بهره بانکی بالاتر از نرخ سود فعالیت‌های تولیدی باشد، یقیناً تعداد زیادی از افراد ترجیح می‌دهند پول خود را در بانکها ذخیره کنند و از محل بهره آنها زندگی خود را بگذرانند و دیگر درسره‌های تولید و برخورد با کارگران و اتحادیه‌های قدرتمند آنان و بسیاری دیگر از مشکلات تولید را نداشته باشند. نرخ معمول بانکی در آلمان بین ۲ تا ۳ درصد است. که بهره اخیر به سپرده‌های بیش از ۵ سال تعلق می‌گیرد. حتی اتحادیه‌های کارگری در مورد نرخ بهره حساس هستند و می‌دانند که بالا بردن بهره برای سپرده‌های مردم یعنی کمک به تعطیلی کارگاهها و افزایش نرخ بیکاری.

کاستن از مالیات تولیدکنندگان:

این تفکر که اخذ مالیات زیاد از سود تولید می‌تواند منجر به کاهش انگیزه سرمایه‌گذاری و ایجاد فرصت‌های شغلی جدید شده و حتی فرار سرمایه‌ها از آلمان را در پی داشته باشد، برای سیاستمداران و اتحادیه‌های کارگری آلمان پذیرفته شده است. در این رابطه یکی از قولهایی که دولت در راستای طرح موسوم به «اتحاد برای کار» که با همکاری اتحادیه‌های کارگری و

کسارفرمایی پیش می‌رود داده، کاهش مالیات‌ها است، به ویژه در مورد شرکت‌هایی که در بخش تولید و یا پیشرفت تکنولوژی ایجاد می‌گردند. از این ابزار سایر کشورهای اروپایی نیز استفاده می‌نمایند. از جمله دولت فرانسه اخیراً در راستای سیاست‌های این کشور برای مبارزه با بیکاری مالیات بر بخش‌های تولیدی را کمی کاهش داد. در اخذ سایر مالیات‌ها نیز این امر مورد توجه قرار می‌گیرد و به طور مثال مالیات بر بهره سپرده‌های بانکی بسیار زیاد است و این مبلغ در همان زمانی که بهره توسط بانک به سپرده گذار داده می‌شود، کسر و به حساب دولت واریز می‌گردد. بدین وسیله دولت می‌خواهد انگیزه‌های نگهداری پول در بانکها را کاهش داده و آنها را در جهت افزایش مصرف و سرمایه گذاری‌ها سوق دهد که هر دو به اشتغال کمک می‌کنند.

در این راستا یکی از تصمیمات دولت آلمان نیز این بوده که مالیات بر درآمد ناشی از تولید را از ۴۷ درصد به ۲۵ درصد و مالیات بر سود خالص سهام را از ۴۵ درصد به ۲۵ درصد تقلیل دهد.

تلاش برای افزایش رشد اقتصادی:

در این نظریه که میزان رشد اقتصادی دقیقاً رابطه مستقیمی با افزایش فرصت‌های شغلی داشته باشد، بسیاری از کارشناسان تردید دارند. به طور مثال در آلمان گفته می‌شد اگر یک رشد ۲ درصدی داشته باشیم منجر به ایجاد ۱۶۰۰۰۰ فرصت شغلی جدید خواهد شد، اما در عمل نه تنها این امر تحقق نیافت بلکه تعداد فرصت‌های شغلی موجود کاهش یافته یا ثابت ماند. در سال ۱۹۹۶ رشد اقتصادی آلمان +۱ بود، اما تعداد مشاغل ۱/۳ درصد کاهش یافت، در سال ۱۹۹۷ رشد اقتصادی به ۲/۲+ رسید، باز ۱/۳ درصد از مشاغل موجود کم شد، رشد اقتصادی به نزدیک ۳ درصد (۲/۸) رسید، باز افزایشی مشاهده نشد و تعداد اشتغال نسبت به سال قبل از آن فقط ثابت ماند، البته باز تخمین زده می‌شود اگر رشد اقتصادی سال جاری ۲+ باشد شاید یک درصد به تعداد شاغلین اضافه شود، این را نیز باید در

عمل مشاهده کرد. همچنین در آمریکا در سال ۱۹۹۸ با رشد اقتصادی ۳/۹، بیکاری ۴/۵ درصد بود، برای سال ۱۹۹۹ که رشد اقتصادی ۲/۶ درصد تخمین زده می‌شود، بیکاری ۴/۲ درصد برآورد می‌شود، یعنی علیرغم کاهش ۰/۳ درصدی رشد اقتصادی، از بیکاری ۰/۲ درصد نیز کاسته خواهد شد و در سال ۲۰۰۰ که رشد اقتصادی آمریکا ۲ درصد پیش بینی شده، درصد بیکاری آن را ۴/۴ درصد تخمین می‌زنند، یعنی به اندازه سال ۱۹۹۸ که رشد اقتصادی ۲/۹ درصد بود.

هر چند رشد اقتصادی نشان دهنده افزایش تولید و سرمایه گذاری‌ها می‌باشد، خصوصاً اگر این رشد از یک حدی بالاتر باشد، بالاخره می‌تواند باعث ایجاد فرصت‌های شغلی جدید شود، اما همیشه

داشته، که نه تنها تأثیرات رشد اقتصادی بر درصد بیکاری را خنثی می‌کرده، بلکه تعداد شاغلین آن کاهش نیز می‌یافته است. به همین دلیل کارشناسان اعتقاد دارند که دولت بایستی با طرح‌های خاص و ضروری و اختصاص یارانه‌ها و اعتبارات ویژه، برای ایجاد فرصت‌های شغلی جدید تلاش کنند. در این مورد باید اتحادیه‌های کارگری و کارفرمایی دولت را یاری دهند. البته در رابطه با رشد اقتصادی می‌توان این نکته را نیز مورد توجه قرار داد که الزاماً تأثیر رشد اقتصادی بر نرخ بیکاری در همان سال صورت نمی‌گیرد و با یک تأخیر زمانی تأثیرات خود را بر اشتغال می‌گذارد.

کاهش ساعات کار:

یکی از سیاست‌هایی که گفته می‌شود در ایجاد فرصت‌های جدید شغلی مؤثر است،

یکی از سیاست‌هایی که گفته می‌شود در ایجاد فرصت‌های جدید شغلی مؤثر است، کاهش ساعات کار می‌باشد. این روش خصوصاً مورد حمایت احزاب سوسیالیست و اتحادیه‌های کارگری آلمان نیز هست. دولت سوسیالیست فرانسه نیز برای ایجاد فرصت‌های جدید شغلی کاهش ساعات کار را از ۳۹ ساعت در هفته (ساعات کار فعلی) به ۳۵ ساعت در هفته پیشنهاد داده است. «مارتین آوبری» وزیر امور اجتماعی فرانسه اعتقاد دارد از طریق کاهش ساعات کار در این کشور و ایجاد یک سری تغییرات در شرکت‌ها، تا سال ۲۰۰۲ مجموعاً ۴۵۰ هزار فرصت شغلی جدید ایجاد می‌شود.

رژیم‌های علمی و مطالعات فریبی

کاهش ساعات کار می‌باشد. این روش خصوصاً مورد حمایت احزاب سوسیالیست و اتحادیه‌های کارگری آلمان نیز هست. دولت سوسیالیست فرانسه نیز برای ایجاد فرصت‌های جدید شغلی کاهش ساعات کار را از ۳۹ ساعت در هفته (ساعات کار فعلی) به ۳۵ ساعت در هفته پیشنهاد داده است. «مارتین آوبری» وزیر امور اجتماعی فرانسه اعتقاد دارد از طریق کاهش ساعات کار در این کشور و ایجاد یک سری تغییرات در شرکت‌ها، تا سال ۲۰۰۲ مجموعاً ۴۵۰ هزار فرصت شغلی جدید ایجاد می‌شود. البته کارفرمایان در آلمان و فرانسه این اقدام را مغایر سیاست‌های

رابطه مستقیمی در این رابطه وجود نداشته است. این امر را مقایسه آمارهای بیکاری و رشد اقتصادی در دو کشور آلمان و آمریکا نشان می‌دهد. باید توجه داشت در همان زمانی که رشد اقتصادی می‌خواهد نقش خود را در جهت ایجاد فرصت‌های جدید شغلی ایفا کند، در خیلی از شرکتها استفاده از تکنولوژی‌های پیشرفته‌تر، کاهش کارکنان با هدف منطقی کردن تولید (Rationalization) و کار نمودن شرکت و ورشکستگی برخی شرکت‌ها به علت بالا بودن هزینه‌ها و عدم توانایی آنان برای رقابت در بازار مصرف و بالاخره انتقال سرمایه برخی از شرکت‌ها به خارج جریان

منطقی کردن تولید و کاهش هزینه‌های آن دانسته و چندان موافقتی با این طرح ندارند. البته برخی پیشنهاد کرده‌اند برای حمایت از کارگاههایی که ساعات کار خود را کاهش می‌دهند، در ازاء آن حق بیمه‌های اجتماعی کمتری دریافت شود. لازم به ذکر است که ساعات کار آلمان نیز از ۲۶ ساعت در هفته به ۲۵ ساعت در هفته تقلیل یافته است.

عدم استفاده از اضافه‌کاری:

این تدبیر نیز همچون مورد کاهش ساعات کار می‌تواند شرایط را برای اشتغال بیشتر فراهم کند ولی این روش هم ممکن است برای کارفرمایان هزینه‌های اضافی در برداشته باشد. در زمان استفاده روش از اضافه کاری، علیرغم پرداخت درصدی بیشتر به کارگر، باز به دلیل وجود هزینه‌های ثابت و جنبی پرسنلی، کارفرمایان از اضافه کاری بهره بیشتری می‌برند تا استخدام نیروی کار جدید و درسره‌های متعاقب آن. دولت برای تشویق کارفرمایان به عدم استفاده از اضافه کاری بایستی روشهای تشویقی اتخاذ کند تا ضررهای کارفرمایان در ازاء عدم استفاده از اضافه کاری جبران شود. همچنین پیشنهاد شده بود برای کار در روزهای تعطیل و شیفت شب و نیز اضافه کاری مالیات مضاعفی در نظر گرفته شود تا با کاهش رغبت برای کار در این اوقات، وقت‌های اضافی توسط دیگر شاغلین، حتی به صورت پاره وقت، اشغال شود.

کاهش فشارهای مزدی:

از آن جا که سطح مزدهای آلمان در مقایسه با سایر کشورهای رقیب بسیار بالاتر است، با موافقت اتحادیه‌های کارگری تلاش شده مزدها حداکثر به میزان تورم افزایش داده شود، مشروط به این که کارفرمایان مبالغ صرفه جویی شده را صرف ایجاد فرصت‌های شغلی جدید بنمایند. به طور مثال اتحادیه‌های کارگری و کارفرمایی در بخش صنایع فولاد در سال ۱۹۹۷ و در راستای طرح «اتحاد برای کار» با یکدیگر قرار گذاشتند که کارگران از در خواست مزد اضافه بر تورم در آن سال

چشم پوشی نمایند و به جای آن صنایع فولاد صد هزار شغل جدید ایجاد نمایند. هلموت کهل نیز اعتقاد داشت که کارگران آلمانی باید توقعات خود را کمتر کنند تا برای بیکاران شانس یافتن شغل حاصل شود. همچنین باید یک همبستگی بین آن عده که شاغل هستند و آن عده که بیکار هستند به وجود آید.

افزایش ساعات کار فروشگاهها:

دولت فدرال آلمان یک طرح قانونی را در مورد زمان بستن مغازه‌ها ارائه داد و پس از تصویب اجرا کرد که طبق آن ساعات کار فروشگاهها روزهای دوشنبه تا جمعه از ساعت ۶ صبح تا ۸ شب (قبلاً تا ۶ بعد از ظهر بود) و همچنین شنبه‌ها را از ۶ صبح تا ۴ بعد از ظهر (قبلاً ۲ بعد از ظهر بود) مقرر شده است. البته برای ایالات این امکان فراهم شده که ساعات کار مغازه‌ها را در روزهای شنبه به مدت ۲ ساعت افزایش یا کاهش دهند.

این اقدام به این منظور صورت گرفت که احتمالاً با دو شیفته شدن برخی مغازه‌ها، امکان استفاده از نیروی کار بیشتری فراهم شود. ضمن این که این اقدام رونق بازار مصرف را در پی دارد که تأثیر مثبت بر تولید می‌گذارد.

اجازه استفاده از قرار دادهای کار پاره وقت:

در جمهوری فدرال آلمان کارفرمایان اجازه دارند برای ساعات کار کمتر از میزان مقرر هفتگی و مزدهای به همان نسبت کمتر، قرارداد کار منعقد نمایند. حتی کارفرمایان اجازه دارند با دانشجویان، توزیع کنندگان روزنامه، شاغلین مشاغل نظافتی و افرادی شبیه آنان، قراردادهای کاری تا ۲۰ ساعت در ماه را با دریافت ماهیانه ۶۲۰ مارک منعقد نمایند (متوسط مزد ناخالص ماهیانه حدود ۲۰۰۰ مارک است). این مشاغل از حق بیمه‌های اجتماعی بسیار کمتر و مالیات بر مشاغل ناچیزی برخوردار است. در سال ۱۹۹۷ تعداد شاغلین این گونه مشاغل در آلمان ۵/۶ میلیون نفر بود، در حالی که تعداد کل شاغلین آلمان در آن سال به ۲۵/۹ میلیون

نفر بالغ می‌شد. استفاده از کارگران پاره وقت در تمام کشورهای اروپایی وجود دارد و به خصوص زنان از این نوع مشاغل بهره می‌برند. استفاده از مشاغل پاره وقت در بخش‌های پست، نظافت، خدمات، خانه داری، هنری و تبلیغات، بهداشت و درمان و مهمانخانه‌ها بیش از سایر بخش‌ها مرسوم بوده است. کار پاره وقت به خصوص در کشورهای شمال اروپا بیشتر است، به طوری که از هر یک صد شاغل در هلند ۲۸ نفر، انگلیس ۲۴ نفر، سوئد ۲۲ نفر، دانمارک ۲۱ نفر و فرانسه ۱۶ نفر در مشاغل پاره وقت کار می‌کنند. بخشی از این مشاغل را Tele Work می‌گویند که کار با استفاده از روشهای نوین ارتباطی و بدون نیاز به حضور در محل کار و عمدتاً با استفاده از قراردادهای کار پاره وقت و مقاطعه‌ای صورت می‌گیرد.

به هر حال بهره‌گیری از شیوه‌های گذشته در روابط کاری و استفاده انحصاری از قراردادهای دائمی و تمام وقت، احتمالاً می‌تواند افراد زیادی را از داشتن شغل محروم کرده و واحدهای تولیدی و خدماتی متعددی را نیز از توسعه سرمایه گذاری و گسترش کار باز دارد.

کاهش هزینه‌های جنبی مزد:

کاستن از هزینه‌هایی که کارگر از آن مستقیماً بهره نمی‌برد ولی کارفرما بایستی به نسبت تعداد و مزد شاغلین خود مبالغی را بپردازد، از مواردی است که هم می‌تواند در حفظ نیروهای انسانی موجود و هم در به کارگیری کارگران جدید تأثیرات مثبت داشته باشد. در جمهوری فدرال آلمان یکی از سیاستهای کلی دولت در راستای اهداف حفظ و ایجاد مشاغل، کاستن از هزینه‌های جنبی پرسنلی بوده است. به طور مثال، از آوریل سال جاری حق بیمه بازنشستگی در آلمان از ۲۰/۳ درصد به ۱۹/۵ درصد کاهش یافت. و اگر کسری مداوم صندوق‌های بیمه نبود این درصد باز هم کاهش می‌یافت. البته ممکن است در کشور آلمان علاوه بر حق بیمه‌های اجتماعی درصدهای مختلفی از کارفرمایان به نسبت تعداد شاغلین آنها و مزد کارگران اخذ شود که بررسی و تجدید

نظر در آنها می‌تواند یکی از علل اصلی عدم استقبال از بکارگیری نیروهای انسانی جدید را از بین برده یا حداقل تخفیف دهد. در این مورد هم اتحادیه‌های کارفرمایی و هم اتحادیه‌های کارگری آلمان با سیاست کاستن از هزینه‌های جنبی مزد با هدف توسعه مشاغل موافق بوده‌اند.

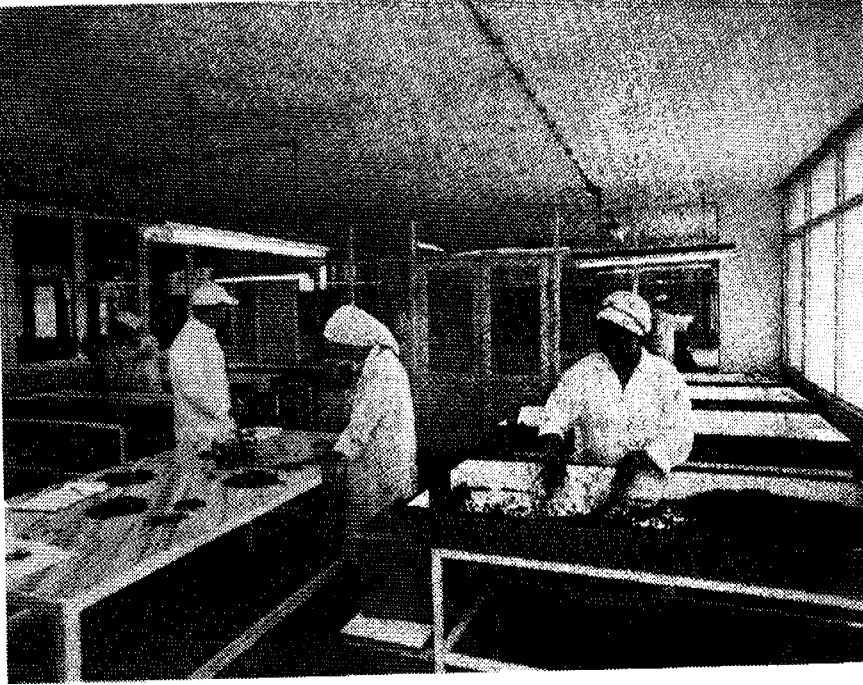
صرفه جویی توسط دولت و صندوق‌های بیمه:

دولت آلمان برای این که دولت و صندوق‌های بیمه توان مالی جهت کاهش حق بیمه‌ها و کاستن از مالیات‌ها در بخش تولید را داشته باشند، تدابیر زیادی را با جدیت به منظور صرفه جویی در هزینه‌ها معمول داشته است.

در این رابطه مقرر شده:

۱- ساختار سازمانی دستگاه‌های دولتی از طریق محدود کردن و مدرنیزه کردن با نیازهای آینده منطبق گردد. وظایفی را که بخش خصوصی قادر به انجام آن است و صلاح دولت ایجاب می‌کند، به آنها منتقل داده شود. از طریق اقتصادی نمودن دستگاه‌های اداری، هزینه‌های پرسنلی به طور قابل توجهی کاهش داده شود، صرفه جویی در همه وزارتخانه‌ها صورت گیرد تا دولت توانایی کاهش مالیات بر تولید و کمک به ایجاد فرصت شغلی جدید را داشته باشد.

۲- هزینه بخش اداری تأمین اجتماعی و صندوق‌های بیمه از طریق کاهش بوروکراسی‌های اداری تا حد ممکن کاهش می‌یابد تا صندوق‌های بیمه بتوانند از فشار خود بر روی کارفرمایان کاسته و به طور مشخص حق بیمه بازنشستگی را کاهش دهند. در همین رابطه جلوی ریخت و پاشها و سوء استفاده‌ها از خدمات تأمین اجتماعی گرفته می‌شود. به طور مثال میزان ناروی داده شده توسط پزشکان محدود می‌شود. فرانشیز پرداختی توسط بیمه شده‌ها در موارد معینی همچون دارو، دندانپزشکی و لوازم ارتسوپدی افزایش داده می‌شود. همچنین کنترل می‌شود تا افراد نتوانند از صندوق‌های مختلف دولت کمک اجتماعی دریافت کنند.



کمک مالی شروع کار:

وزارت کار و امور اجتماعی آلمان وجوهی را در اختیار دارد که می‌تواند برای شروع کار کمک مالی نماید. این پرداخت باید بتواند از بیکاری جلوگیری نموده یا زمینه آن را از بین ببرد. خصوصاً موانع مالی در شروع کار یا ورود به یک فرصت آموزش حرفه‌ای را از سر راه بردارد. بر این اساس دولت به بیکاران و افرادی که در معرض بیکاری قرار گرفته و در ادارات کار به عنوان بیکار ثبت نام نموده‌اند، می‌تواند براساس شرایط معینی «کمک مالی شروع کار» بپردازد. از این محل به کارگران بیکار برای انجام کار به صورت خود اشتغالی و هزینه‌های مختلفی که برای شروع کار نزد یک کارفرما نیاز باشد، مثل بهره‌گیری از آموزشهای حرفه‌ای وجوهی پرداخت می‌شود. همچنین ممکن است به کار فرمایان بابت هزینه‌های تست کار و مدت کار آزمایشی مبالغی کمک شود.

کمک به جذب معلولین در کار:

وزارت کار و امور اجتماعی با استفاده از اعتبارات خود کمک‌هایی را برای جذب معلولین در کار ارائه می‌دهد. از جمله این مساعدتها می‌توان به کمک و راهنمایی ادارات کار برای پیدا کردن محل آموزش حرفه‌ای و یا اشتغال جهت معلولین، جبران

خسارت مزدی آنان و کمک به تجهیز محل‌های کار معلولین (چه وقتی برای خود کار کنند و چه برای بخش خصوصی) اشاره کرد.

توسعه فرهنگ خویش فرمایی:

یکی از اهداف دولت آلمان تشویق افراد به ایجاد کارهای مستقل از طریق تأسیس شرکت، کارگاه، مغازه و غیره است. زیرا تجربه نشان که به ازاء ایجاد هر شرکت یا کارگاه، به طور متوسط ۴ نفر مشغول کار می‌شوند. در سال ۱۹۹۵ بیش از ۳۰۰ هزار نفر در آلمان کار مستقل ایجاد کرده‌اند که ۷۰ هزار نفر آنان قبلاً به عنوان بیکار ثبت نام کرده‌اند. با تشکیل شرکتهای جدید فرصت‌های شغلی جدید به وجود می‌آید. در این رابطه این اعتقاد وجود دارد که کارفرمایی که با جرأت و ریسک‌پذیری و ابتکارات شخصی خود شروع به کار می‌کند نیاز دارد که در جامعه به میزان بیشتری به رسمیت شناخته شده و از شرایط بهتری برخوردار گردد. پیش بینی می‌شود که تا پایان سال ۲۰۰۰ تقریباً ۳۰۰ هزار واحد متوسط وجود داشته باشد که حدود ۴ میلیون کارگر را تحت پوشش قرار دهند. این شعار هم اکنون در آلمان مطرح است که: توسعه و تقویت کارفرمایان مستقل (خویش فرما) و فرهنگ نوآوری در آلمان به عنوان یک نقطه شروع محوری برای

گسترش اشتغالی پویا ضروری است. توجه به آموزش در آل (تئوری و عملی):

در اقتصاد آلمان آموزش فنی و حرفه‌ای جایگاه بسیار بالا و تعیین کننده‌ای داشته و دارد. اما آموزش فنی در این کشور از ویژگی‌های خاصی برخوردار است. یکی از خصوصیات بارز این آموزشها، هدایت افراد برای آشنایی با کار عملی از دوران تحصیل عمومی است. با استفاده از روش آموزش در آل که آموزشهای تئوری و عملی تماماً صورت می‌گیرد، جوانان به مرور با کار و حرفه مورد علاقه خود آشنایی شوند، به گونه‌ای که پس از اتمام دوره آموزش، افراد با سهولت بیشتری جذب کارگاهها شده و یا با همکاری دولت رأساً کاری را شروع نموده و کارآفرین می‌شوند. در این رابطه هماهنگ نمودن آموزشها با نیازهای بازار کار به شدت مورد توجه قرار می‌گیرد. هماهنگی بین دست اندرکاران بازار کار و سیاستهای اشتغال با بخشهای آموزش فنی و حرفه‌ای بسیار نزدیک است. به طوری که مجموعه اقدامات و هماهنگیهای آموزش حرفه‌ای و اشتغال در یک مؤسسه به نام «مؤسسه کار فدرال» صورت می‌گیرد. از خصوصیات دیگر آموزش حرفه‌ای آلمان نقش تعیین کننده اتاقهای بازرگانی و اتحادیه‌های اقتصادی در این امر است و تشکلهای مزبور کارفرمایان تحت پوشش خود را موظف می‌کنند بر حسب بزرگی و کوچکی کارگاه، تعدادی کارآموز را نیز آموزش دهند. قانون به کارفرمایان اجازه می‌دهد قراردادهای کارآموزی برای مدت سه سال با کارآموزان منعقد نمایند. کارآموزان در این مدت به روش استاد - شاگردی، کار عملی آموخته و در عین حال تا دو روز در هفته را نیز در مدارس شغلی، از آموزشهای تئوری بهره می‌برند. از آن جا که این افراد برای کارفرمایان خود، کار نیز انجام می‌دهند، کمک هزینه‌های کارآموزی دریافت می‌دارند. این مبلغ تقریباً بین یک

چهارم تا یک سوم حقوق ماهیانه کارگران معمولی رشته مربوط است. از آن جا که کارگاهها خودشان کارآموز را تربیت می‌کنند، بسیاری از آنان را پس از اتمام قرار داد کارآموزی در کارگاه استخدام می‌نمایند. بقیه کارآموزان نیز به خاطر دریافت آموزشهای کاملاً کاربردی، راحت‌تر جذب بازار کار شده و یا می‌توانند روی پای خود ایستاده و کارگاهی را ایجاد نمایند. در این کشور هر سال بین ۶۰۰ تا ۷۰۰ هزار قرار داد کارآموزی سه ساله بین کارآموزان (که اغلب آنان جوانان هستند) با کارگاههای مختلف صنعتی، کشاورزی و خدماتی امضاء می‌شود. با این کار هم بار عظیمی از دوش دولت در رابطه با آموزش حرفه‌ای برداشته شده و هم به همین اندازه از فشار بر بازار کار کاسته می‌شود و مهم‌تر از همه این که آموزشهای این افراد کاملاً کاربردی است و پس از سه سال آموزش در رشته خاصی از تولید یا خدمات، توانایی‌های خوبی به دست می‌آورند. خیلی‌ها اعتقاد دارند که رشد بالای صنعت و تکنولوژی آلمان نیز مدیون استفاده از همین روشهای آموزشی است.

انطباق آموزش با بازار کار و توجه به رشته‌های جدید:

سرعت تحولات تکنولوژیک و تغییر ساختار صنعت، کشاورزی و خدمات به گونه‌ای است که بازنگری حداقل سالی یک بار در رشته‌های مورد نیاز برای آموزش را می‌طلبد تا مانع از بروز عدم توازن در بازار عرضه و تقاضای نیروهای تخصصی ایجاد شود. همه کشورها کم و بیش دچار این وضعیت هستند که در بعضی از رشته‌ها تقاضا برای نیروی کار بالا است ولی متخصص آن وجود ندارد و شرکتها برای جذب تعداد محدود این متخصصین از طریق پیشنهاد مزدهای بالاتر به رقابت می‌پردازند و بالعکس نیروهای انسانی زیادی هستند که تربیت شده‌اند و هزینه‌های زیادی صرف آموزش آنها شده، ولی تقاضا برای جذب آنها بسیار کم است.

به طور مثال در سال ۱۹۹۷ در آلمان به ازاء یک فارغ التحصیل دانشگاهی رشد انفورماتیک یک موقعیت خالی شغلی و در زمینه اقتصاد در برابر هر ۵ تقاضای کار یک فرصت خالی شغلی وجود داشت، در حالی که در ازاء هر ۳۵ متقاضی کار در رشته هنری فقط یک امکان خالی شغلی و در ازاء هر ۴۵ نفر فارغ التحصیل علوم انسانی (غیر از علوم اقتصادی) فقط یک موقعیت خالی شغلی وجود داشت. آمارها همچنین حاکی از آن است که در سال ۱۹۹۷ جزو بیکاران ثبت نام شده این کشور، ۲۰۷ هزار نفر با مدرک دانشگاهی وجود داشته‌اند.

توجه به رشته‌های جدید نیز دولت را در تنظیم بازار کار و افزایش فرصت‌های شغلی موفق‌تر می‌سازد. به طور مثال دولت آلمان در آگوست سال ۱۹۹۷ برای چهار رشته شغلی در بخش اطلاعات و ارتباطات، آموزش فنی و حرفه‌ای برقرار کرد که تا اکتبر سال بعد، به دلیل نیاز بازار کار، کارگاهها ۱۲۵۰۰ قرار داد کارآموزی با متقاضیان این رشته‌ها منعقد کردند. رشته‌های یاد شده شامل این موارد بودند: متخصص رایانه ۵۵۲۸ مورد، متخصص سیستم‌های الکترونیکی اطلاعات و ارتباطات ۲۶۲۵ مورد، فروشنده رایانه و تجهیزات آن ۲۲۲۶ مورد و فروشنده سیستم‌های اطلاعات و ارتباطات ۲۱۸۶ مورد. همچنین دولت آلمان به طور مرتب رشته‌های آموزشی را مورد بازنگری و نوسازی قرار می‌دهد. به طوری که برای سال ۱۹۹۹ علاوه بر ایجاد سه رشته جدید، ۳۰ رشته شغلی را برای آموزشهای فنی حرفه‌ای مدرنیزه کرد.

توجه به تغییر آموزش و آموزش‌های تکمیلی:

افراد زیادی هستند که به علت نداشتن تخصص لازم متناسب با نیازهای جدید بازار کار شغل خود را از دست داده و به عنوان بیکار ثبت نام کرده‌اند. این افراد فقط از طریق شرکت در دوره‌های جدید

آموزشی متناسب با نیاز بازار کار است که می‌توانند شانس برای پیدا کردن کار داشته باشند. همچنین بسیاری از افراد برای این که مشاغل موجود خود را از دست ندهند بایستی در دوره‌های آموزش تکمیلی شرکت نمایند.

در طرح جدید دولت آلمان تحت عنوان «کاهش بیکاری جوانان» طرح‌ها و تدابیر مختلفی در نظر گرفته شده است که هدف آنها دادن تخصص‌های عملی لازم به جوانان زیر ۲۵ سال بوده است تا بتوانند به راحتی جذب مشاغل شوند. در این طرح که از ژانویه تا ژوئن سال جاری (ظرف شش ماه) ۱۵۸۴۰۰ جوان را تحت پوشش قرار داد، ۵۶۱۰۰ جوان در یکی از حرفه‌ها مشغول آموزش شدند، ۲۷۷۰۰ جوان در یکی از آموزش‌های خارج کارگاهی (محل آموزش بین کارخانه‌ای) مشغول فراگیری یک حرفه شدند، ۱۷۵۰۰ نفر آنان با کمک «پارانه مزدی» در یکی از کارگاهها مشغول کار شدند، ۱۷۴۰۰ نفر آنان در برنامه‌های آموزش تکمیلی و ۲۵۲۰۰ نفر نیز در برنامه «تدابیر ایجاد شغل» مشغول شدند. در مورد این طرح دولت آلمان جزوه جداگانه‌ای توسط این وابستگی کار تهیه و ارسال شده که پیشنهاد می‌شود مجدداً مورد بررسی قرار گیرد.

به هر حال توجه به آموزش فنی و حرفه‌ای باعث می‌شود که کسانی که مشغول کار هستند کمتر با خطر اخراج مواجه شوند و کسانی که بیکار هستند سریع‌تر، کار پیدا کنند.

اخراج اتباع خارجی و سخت‌تر کردن مقررات پناهندگی:

از جمله سیاستهای دولت آلمان برای کاهش فشار روی بازار کار این کشور، اخراج پناهندگان موقتی بود که از منطقه بالکان به این کشور آمده بودند. تعداد افرادی که به مرور از مناطق درگیر جنگهای داخلی یوسنی - هرز گوین و کوزوو راهی آلمان شده بودند بیش از پانصد هزار نفر

بوده، که هم اکنون تعداد بسیار کمی از آنها باقی مانده‌اند و این افراد را به مرور با تطمیع مالی به همراه تهدید و فشار اخراج نمودند. البته وجود قرار داد صلح دیتون نیز بهانه خوبی برای دولت آلمان فراهم کرد. همچنین دولت مقررات پناهندگی را سخت نموده و با کوچکترین بهانه‌ای نسبت به اخراج خارجی‌ها از آلمان اقدام می‌کند. کارکردن پناهنده‌هایی که طبق مقررات کنوانسیون ژنو پناهندگی آنها پذیرفته نشده، کار سیاه و غیر قانونی تلقی می‌شود. در صورت انجام کار غیر قانونی توسط این افراد، هم کارفرما جریمه سنگینی می‌شود و هم ممکن است به اخراج فرد متقاضی پناهندگی از کشور بینجامد. علاوه بر احزاب راستگرا اتحادیه‌های کارگری آلمان نیز فشار زیادی در این رابطه به عمل می‌آورند، به طوری که رئیس اتحادیه کارگری آلمان خارجی‌ها را به عنوان عاملی



سیاست اقتصادی، پولی و مالی ضمن این که می‌تواند سرمایه داران را تشویق به تولید و ایجاد کار بنماید، در راستای حفظ فرصت‌های شغلی موجود نیز بسیار تعیین کننده خواهد بود.

در افزایش بیکاری معرفی کرد و پیشنهاد نمود به منظور مبارزه با بیکاری، سهمیه کارگران خارجی در بازار آلمان مشخص گردد. او گفت هدف از این پیشنهاد کاهش فشار روی بازار کار و خنثی کردن تشنجات انفجار آمیز اجتماعی است.

تذکره سه نکته:

- لازم به ذکر است که همیشه احزاب مخالف چه در دولت فعلی و چه در دولت قبلی در مورد برخی از این طرح‌ها ایراد گرفته و آنها را مصنوعی و موقتی می‌دانستند و اعتقاد داشتند که این طرح‌ها مشاغل دائمی ایجاد نمی‌کنند بلکه فقط به طور موقت فشار بیکاری را کاهش داده و درصد بیکاری را پایین‌تر نشان می‌دهد. مثلاً این طرح که دولت پولی به عده‌ای از بیکاران می‌داد تا ساختمانهای قدیمی دولتی را بازسازی و نوسازی کنند، را به عنوان ایجاد شغل قبول نداشتند ولی دولت مجبور بود به هر روش که شده حتی به طور موقتی کار ایجاد کرده و از بحران‌های ناشی از بیکاری بکاهد.

- از آنجا که هر گونه شرکت مستقیم دولت در سرمایه گذاری جهت ایجاد اشتغال، با اهداف خصوصی سازی آلمان منافات داشته و عرصه را برای رقابت مردم تنگ‌تر می‌نماید، لذا در تمامی اقدامات مربوط به آموزش و ایجاد اشتغال دولت عمدتاً نقش کمک، هدایت و نظارت را بر عهده دارد و کمتر دیده شده دولت آلمان در راستای توسعه اشتغال خود رأساً آموزشگاه یا شرکت ایجاد کند. بلکه متقاضیان کار را در جهت گسترش اشتغال کمک می‌کند و بالعکس با هدف کاهش کسری‌های دولت برای کمک به مردم، تلاش کرده تشکیلات دولت را هر چه کوچکتر کرده و شرکت‌های بزرگ دولتی را نیز به بخش خصوصی واگذار نماید. این رویه را می‌توان در برنامه‌های ارائه شده توسط دولت به منظور کاهش نرخ بیکاری این کشور (که ما به گوشه‌هایی از آن اشاره کرده‌ایم) به خوبی مشاهده کرد. این شیوه



MANAGEMENT

● کاترین وایت هورن^(۱)

روزنامه نگار انگلیسی

● مترجم: دکتر غلامعلی سرمد

مدیران خوب

چه مشخصاتی دارند؟

مدیران حرفه‌ای مشابه یا تقریباً مشابه می‌گویند، هر چند ممکن است در عمل هر کدام از آنان رفتارهای متفاوت داشته باشند. به علاوه، مدیران معمولاً مفروضات نسبتاً مشابه دارند، یا حداقل به زبانی سخن می‌گویند که کلمات و عبارات آن

متفاوت چنین نظراتی پرسیده و همه را نگهداری کرده تا در نهایت آرای افراد غیر خودی را با خود مقایسه کند.

با لحظاتی اندیشه متوجه شدم که او حق دارد چنین مجموعه‌ای از اطلاعات را جمع آوری کند. در ظاهر به نظر می‌رسد اکثر

چند ماه قبل یکی از کارکنان دانشکده مدیریت بازرگانی از من پرسید که درباره مدیریت چه نظری دارم. وی بلافاصله خاطر نشان ساخت: «البته می‌دانم که شما از نزدیک با مدیریت به ویژه با مدیریت بازرگانی، ارتباط تدارک‌یابی به بیان دیگر در این زمینه خودی نیستند. اما واقعیت این است که می‌خواهم نظر یک غیر خودی را جویا شوم. یعنی می‌خواهم بدانم کسی که از دور به یک پدیده به صورت حاشیه‌ای می‌نگرد، نسبت به آن چه ذهنیتی دارد». وی سپس توضیح داد که تا آن روز از افراد مختلف متعلق به جنس و سن و تحصیلات

تقریباً در نزد همه مشترک است. اما کسانی که با صفت مدیر شناخته نمی‌شوند، به ظاهر فقط از حاشیه به قضیه می‌نگرند و ظاهراً نباید مطالب فراوان نسبت به مدیریت بدانند، هر چند معنی حرفهای فراوان برای گفتن دارند که بسیار شنیدنی است. به علاوه، چون به هیچ مقوله‌ای وابستگی شدید و به هیچ پدیده‌ای حساسیت شدید ندارند، می‌توانند سالمتر باقی بمانند. حال آن که متخصصان دست اندر کار مدیریت چنان در نظریه‌ها و اندیشه‌های مدیریتی غرق شده‌اند، که می‌توان گفت نجات آنان بسیار دشوار است. به علاوه اینان از مباحث مدیریتی «بت» ساخته‌اند و کم و بیش به اسارت آن درآمده‌اند.

از جایی که من به مسائل نگاه می‌کنم، خیلی راحت می‌توانم بگویم کدام کار برای کدام مدیر مناسب است و این یا آن مدیر چه رفتاری باید داشته باشد. در عین حال، آن چه را در بین اکثر مدیران می‌بینم، می‌توانم به شرح زیر خلاصه کنم:

* میزان تعهدی که نسبت به سازمان و انجام کار و در نهایت نسبت به جامعه دارند.

* انرژی و وقتی که در هر روز کاری در راه اداره امور صرف می‌کنند.

* شادابی و روحیه خوبی که در سر تا سر ساعات کار در چهره‌های آنان موج می‌زند.

* رنجی که به دنبال سنگینی بار وظایف و مسئولیتهای خود تحمل می‌کنند، هر چند به طور معمول زیر لب یا در خفا «غر می‌زنند».

* درگیریهای گاه و بی‌گاه آنان با افراد مختلف از برون و درون سازمان، که البته این درگیریهادر آن چه به روابط هر مدیر با افراد بالاتر از خودش مربوط می‌شود، شدیدتر و آزار دهنده است، زیرا افراد فوق معمولاً نسبت به زیر دستان سختگیرترند. از سوی دیگر در ذهن خودم از مدیران طبقه بندی‌هایی دارم که اهم آنها بدین شرح است:

۱- تقریباً همه مدیران بر این باورند که بزرگترین عامل انگیزشی انسان برای کار

کردن، به دست آوردن پول است، ضمن این که این باور در اندیشه آنان ریشه‌هایی نسبتاً عمیق دارند. نکته دیگر این است که خود مدیران نیز انگیزه‌های قوی‌تر از پول نمی‌شناسند، یا لاقلاً در روزهای دور که هنوز مدیر نشده بودند، پول را در رأس انگیزه‌ها قرار می‌دادند. عجیب این که مدیرانی که من می‌شناسم به قدر شایسته به خودشناسی نایل نیامده‌اند و گرنه می‌دانستند که:

- هر کس اتومبیل بزرگتر داشته باشد، لزوماً راحت‌تر مسافرت نمی‌کند.

- اتومبیل بزرگتر نباید و نمی‌تواند همیشه از اتومبیل کوچکتر، سریع‌تر حرکت کند.

- چه بسا قیمت اتومبیل کوچکتر بیش از اتومبیل بزرگتر باشد.

- از لحاظ سوخت، استحکام، استهلاک، ایمنی و دهها مورد دیگر نیز نمی‌توان بین اتومبیل بزرگتر و کوچکتر، یکی را برتر دانست مگر آن که هر دو در زمینه‌های مختلف آزمایش شود.

به همین قیاس، نمی‌توان گفت که هر کس پول زیادتری دارد تا برای مدرسه رفتن فرزندش خرج کند، بیشترین سود را خواهد برد و فرزندش از آموزشهای بهتر و بیشتری برخوردار خواهد شد، زیرا نوع و امکانات مدرسه یک بعد قضیه است و درسخوان بودن فرزند هر کس بعد دیگر آن. همچنین نمی‌توان گفت که هر کس بتواند با تکیه بر درآمدش گاه و بیگاه برای اطرافیان، به ویژه همسرش، هدیه بخرد خوشبخت‌تر از کسی است که سالی یک مرتبه هم به دشواری می‌تواند چنین هدیه یا هدیه‌هایی خریداری کند.

از سویی دیگر، می‌دانم که عده‌ای از مدیران، پول را بدان سبب دوست دارند که قسمتی از آن را پس انداز کنند، زیرا به قول آدام اسمیت^(۲) در کتاب (بازی پول)^(۳) اینان افزودن بر موجودی را به برنده شدن در نوعی مبارزه تشبیه می‌کنند.

نیز، کسان دیگری پول را برای کسب پایگاه یا جایگاه اجتماعی، یا حفظ آن، دوست دارند، اگرچه معدودی از آنها ممکن

است در این راه تا مرز جنون پیش بروند. اینان پول را با جایگاه اجتماعی خود در می‌آمیزند و تصور می‌کنند که هر کس پولدار باشد مورد تأیید همکاران است، سرپرستان با چشم دیگری به او نگاه می‌کنند. به نظر آنها پول برای انسان لذتی برابر با گرفتن ترفیع‌های متوالی کارمندان، گرفتن درجه بالاتر در نزد نظامیان، یا شنیدن کف زدن‌ها پس از ایراد مطلب توسط سخنران را دارد. اما به نظر من همه اینها نمی‌دانند که آن چه یک قهرمان را شاد می‌کند، قیمت مدال روی سینه‌اش نیست، بلکه نفس عملی است که انجام می‌دهد و از سطح محلی گرفته تا ملی و بین‌المللی بیش از هر چیز برای کسب سود زیادتر کار می‌کنند، اگرچه ممکن است در مواقعی چنین وانمود کنند که سهامداران این وظیفه را مستقیم یا غیر مستقیم به آنان محول کرده‌اند، که البته این سخن می‌تواند گاه صحیح و زمانی غلط باشد. صحیح در جایی که سهامداران واقعاً و دقیقاً بازخواست کننده باشند، و غلط در جایی که امکان دسترسی سهامداران به مدیران بسیار اندک باشد. نمونه بارز نکته اخیر، شرکت‌های بزرگ سهامی است که سهامداران جز برای شرکت در مجمع عمومی یا دریافت سود سهام یا امور مشابه به شرکت یا سازمان نمی‌روند.

همچنین، ممکن است مدیران سازمان‌های بازرگانی بگویند که عامل مشوق آنان برای کسب سود، رقبا هستند و اما سؤال این است که «رقیب» شما که در رأس سازمان قرار گرفته، کیست؟ پاسخ این است که او هم انسانی است مثل شما و سازمانی مشابه سازمان شما را اداره می‌کند. او هم به فکر افزایش سود است، و او نیز یکی از دلایل سودجویی را «رقبا» می‌داند. یعنی شما برای او رقیب هستید و او برای شما، شما عامل محرکه او برای کسب سود هستید و او عامل محرکه شما.

و بالاخره عده‌ای از مدیران بازرگانی بر واژه «اتحادیه» یا اتحادیه صنعتی تأکید می‌کنند و می‌گویند که چون آبروی اتحادیه

در خطر است، ناچارند در پی کسب سود بیشتر باشند. این در خطر بودن اتحادیه هم به نوبه خود ابعادی دارد که چند مورد آن بدین شرح است: (۱) هرگاه به طور کلی یک اتحادیه خوشنام شد، افراد زیادتری به عضویت آن رغبت نشان می‌دهند، عکس این سخن در مورد اتحادیه‌های کمتر خوشنام صدق می‌کند. (۲) اتحادیه خوشنام امکان برقراری ارتباط سریع‌تر و زیادتر با مقامهای بالاتر جامعه را دارد، و به این دلیل مشکلات خود را زودتر و ساده‌تر حل می‌کند. (۳) اتحادیه خوشنام امکانات زیادتری - البته به صورت بالقوه - برای اعضای خود فراهم می‌کند که سمتهای بهتری در خارج از اتحادیه به دست بیاورند، تکیه زدن بر مشاغل سیاسی، اجرایی، اقتصادی، پارلمانی و امثال آن از این سمتها است.

از سویی دیگر، مدیران به طور کلی پول را نوعی وسیله برای نشان دادن عملکرد خود می‌دانند. یعنی به این می‌اندیشند که با داشتن پول می‌توانند: (۱) کارکنان بهتر و متخصص‌تری جذب کنند، (۲) کارآیی فردی و گروهی سازمان را بالا ببرند، (۳) در مجامع بالاتر از خود، مثل هیأت مدیره سازمان شهرت زیادتری کسب کنند و ... خلاصه به کمک پول و نیروی انسانی شایسته بر عمر سازمان و مدیریت خودشان بیفزایند. با این حال، شاید نتوان گفت که اینان به اندیشه انسان اقتصادی^(۴) دقیقاً پایبندی دارند، یعنی قبول ندارند که انسان صرفاً برای ارضای خواسته‌های خودش، یا افراد همکار یا زیر دستش، کار می‌کند.

۲- اگر از یک زاویه دیگر به قضیه بنگریم، مدیران به ندرت خودشان را حسابدار، حسابدار یا حسابرس می‌دانند، شاید بدان سبب که چنین صفتی را با کارهای اجرایی در می‌آمیزند و آن را کاری در ردیف رهبری یا مدیریت نمی‌دانند. بر عکس، اکثر مدیران خود را در مرتبه‌ای شبیه ژنرال می‌دانند. لابد شما هم می‌دانید که ژنرالها تقریباً در بالاترین رده سازمانی ارتش قرار

مدیر خوب از کارکنان انتظار دارد دکاری را که به آنها محول می‌شود، در زمان مقرر انجام دهند، اما این انتظار بخش کوچکی از کل قضیه است. او باید انتظار داشته باشد که کارها تا حد امکان خوب انجام شود. یعنی به جای نفس انجام کار به کیفیت بالای کار انجام شده بیندیشد. به این ترتیب، تصویری که از کارمند در ذهن خودش شکل می‌گیرد، بسیار خوشایند است و مشوق او برای کار باز هم بیشتر و بهتر می‌شود.

دارند و لذا عده زیادی مستقیم و غیر مستقیم زیر دست آنها کار می‌کنند. همچنین، می‌دانید که چون کسی به مقام ژنرالی می‌رسد، بیش از آن که کار کنند، دستور می‌دهد و انتظار دارد دیگران کار کنند.

ویژگی دیگری که در مدیران می‌بینم، این است که معدودی از آنها عضو قبیله یا فردی عادی هستند، بلکه اکثر آنان خود را در جایگاه رئیس قبیله می‌دانند. کسانی که با جامعه‌شناسی قبایل آشنایی دارند، می‌دانند که رئیس قبیله به شکلهای مختلف و متعدد دیگران را به کار و ادار می‌سازد، در حالی که خودش به ندرت به صورت آن چه در علم اقتصاد «کار» خوانده می‌شود، کار می‌کند. البته ممکن است گفته شود که اداره امور مختلف یک قبیله به یک تعبیر «کار» است، اما من می‌گویم که این کار با کاری که دیگر اعضای قبیله انجام می‌دهند، قابل مقایسه نیست. نمونه بارز این طرز فکر مدیران را هنگامی به عینه دیدم که چند سال پیش مسئولان شرکت واکسال^(۵) اعتصاب را ممنوع اعلام کرده بودند و خبرنگاران تلویزیون در حالی به سراغ رئیس اتحادیه صنفی رفتند و از او نظر خواهی کردند که هیچ نوع آمادگی برای مصاحبه و ضبط تلویزیونی نداشت. به بیان دیگر، وی فرصت پیدا نکرده بود تا به رسم سایر مدیران «خودش را برای این ظاهر شدن در تلویزیون» آماده کند! در نتیجه با خشم گفت: «چه بحثی؟ چه گفت و شنودی؟ شما چه حمایتی از من می‌کنید؟ تازه، این

نخستین بار است که زیر دستان از فرمان سرپیچی می‌کنند.» در این سخن، واژه‌های فرمان و سرپیچی برای من همان رئیس قبیله‌ای را ترسیم می‌کند که خواسته‌های خودش را در رأس همه خواسته‌ها قرار می‌دهد و انتظار دارد دیگران از او تبعیت کنند. به بیان دیگر، این نکات را نمی‌توان سخنان کسی دانست که به روش رأی‌گیری یا انتخابات، توسط دیگران برای انجام امور برگزیده شده است. بر عکس، این سخنان متعلق به کسی است که به نظر من می‌توان او را «جنگاور مغلوب»^(۶) نامید، هر چند دلش می‌خواست مانند یک ژنرال فاتح عمل کند، یا لاقط به سربازانش دستور عقب نشینی بدهد و بگوید این یک ترفند است!

۳- مدیران در ارزیابی زیر دستان از بصیرت خود به درستی استفاده نمی‌کنند. این حکم در خصوص مدیر یک واحد به تعبیری درست است و در مورد مدیر چند واحد، به تعبیر دیگر. در مورد نخست، می‌توان به مدیری اشاره کرد که خیال می‌کند آنچه برای کارمند شماره ۱ عامل انگیزشی محسوب می‌شود، در کارمند شماره ۲ نیز انگیزش ایجاد خواهد کرد. در مورد دوم می‌توان این مثال را مطرح کرد که رئیس بیمارستان تصور می‌کند تهدید به اعتصاب کارکنان خدماتی شبیه همان تهدید توسط پرستاران است. چنین مدیری نمی‌داند که کارکنان خدماتی به شکلها و رده‌های متعدد تقسیم می‌شوند: مثل کارکنان شاغل در پایین‌ترین خدمات از قبیل نظافتچی و سرایدار در مقایسه با

امنیت، احساس تعلق و دلبستگی، احساس این که مورد احترام هستند، احساس رضایت از انجام کار، اشاره کرد.

۲- مدیر خوب از کارکنان انتظار دارد کاری را که به آنها محول می‌شود، در زمان مقرر انجام دهند، اما این انتظار بخش کوچکی از کل قضیه است. او باید انتظار داشته باشد که کارها تا حد امکان خوب انجام شود. یعنی به جای نفس انجام کار به کیفیت بالای کار انجام شده بیندیشد. به این ترتیب، تصویری که از کارمند در ذهن خودش شکل می‌گیرد، بسیار خوشایند است و مشوق او برای کار باز هم بیشتر و بهتر می‌شود.

۳- مدیر خوب باید بیشتر وقت و انرژی اش را در جهت بهتر شدن کار سازمان و حضور در آن بگذراند.

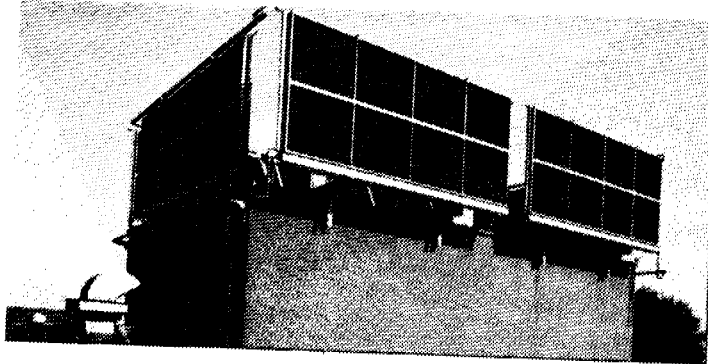
۴- مدیر خوب باید بیش از آن که به ترانزنامه و تراز پرداختها و دریافتی‌ها می‌اندیشد، به رفاه کارکنان زیر دستش فکر کند.

۵- لازم است مدیر خوب به جای آن که مشابه سرداران جنگاور عمل می‌کند، در ارتباط با زیر دستان و به صورت مشاوره دلسوز و هدایتگر ظاهر شود و بالاتر از آن، به این رفتار باور داشته باشد.

به عبارت دیگر، مدیر خوب کسی نیست که به قیمت غرق شدن دهها مسافر به نجات کشتی می‌اندیشد، بلکه در درجه اول سعی دارد کشتی را با تمام سرنشینان آن نجات دهد، ولی اگر میسر نشد، بیش از هر چیز به نجات انسانها بیندیشد. کشتی جانشین دارد، ولی برای هیچ کس جاننشینی مثل خود او پیدا نمی‌شود، یا این جاننشینی به گذشت زمان و صرف هزینه‌های فراوان نیاز دارد.

پی نوشتها:

- 1: Katharine Whitehorn
- 2: Adam Smith
- 3: The Money Game
- 4: Economic man
- 5: Vauxhall
- 6: Defeated Soldier



تفاوتهای قابل ملاحظه به چشم می‌خورد. گروه نخست به سادگی می‌توانند در بین همسایگان خدماتی را تقبل کنند و بابت انجام آن دستمزد بگیرند، در حالی که کارمندان معمولی در اکثر مواقع به چنین امکاناتی دسترسی ندارند.

با توجه به آن چه گذشت، می‌توانم نظرم را درباره مدیر خوب به شرح زیر خلاصه کنم:

۱- مدیر خوب به تمام چیزهایی که مردم به ویژه زیر دستان، برای آن اهمیت قابل می‌شوند، می‌اندیشد که از جمله می‌توان به

کارکنان بخش صنعت (نظیر صنایع اتومبیل سازی) که بیشترین حقوق و مزایا را دریافت می‌کنند و از پایگاهی بسیار مستحکم برخوردارند. همچنین، او نمی‌داند که وادار ساختن پرستاران به اضافه کاری با وادار ساختن کارمندان دفتری به اضافه کاری، دو مقوله کاملاً متفاوت است. پرستار به سادگی می‌تواند در خارج از بیمارستان کار اضافی پیدا کند، در حالی که به ندرت ممکن است یک کارمند معمولی بتواند در خارج از بیمارستان چنین کاری به دست بیاورد. به علاوه از نظر خود اشتغالی بین پرستاران با کارمندان معمولی نیز

ریسک‌های نهفته در مذاکرات و تأثیر چارچوب بندی مسئله در تصمیمات مدیران



مدیریت از اهمیت بالایی برخوردار است. به طوری که یکی از رویکردهای^(۱) مدیریت، نظریه تصمیم‌گیری^(۲) می‌باشد. این نگرش به طور خلاصه کانون توجه خود را بر تصمیم‌گیری مدیران متمرکز می‌کند. مدیران دائماً در حال تصمیم‌گیری هستند، اما مشاهده می‌شود بسیاری از تصمیمات مدیران کارآیی و اثر بخشی لازم را ندارد و تصمیمات نامناسبی شناخته می‌شوند. معمولاً تصمیمات نامناسب مدیران از دو منبع سرچشمه می‌گیرد: نخست ممکن است فرآیند تصمیم‌گیری موجب تصمیمات نادرست شود، مثلاً در تعیین راه کارهای مختلف برای حل مسئله، با تعیین معیار برای سنجش راه کارها به طور سنجیده عمل نشود و تصمیم اشتباهی را موجب شود. دوم، ذهن و اندیشه مدیر می‌تواند تخریب کننده بسیاری از تصمیمات باشد. چارچوب بندی مسئله به عنوان عاملی ذهنی و روانی در تصمیم‌گیری‌های مدیران تأثیر گذار است.

ریسک‌های نهفته در مذاکرات

مذاکرات پیچیده معمولاً در شرایط نامعلومی^(۳) برگزار می‌شوند. شرکت کنندگان در مذاکره بایستی ارزش توافقات حاصل و قرار دادهایی را که امضاء می‌کنند، تخمین بزنند. از آنجایی که پیش بینی‌های قبلی معمولاً درست از آب در نمی‌آیند، توافقی که بر مبنای پیش بینی منافع بالقوه به دست آید، می‌تواند باعث ایجاد ریسک قابل توجهی بشود. در صورتی که برآوردهای خریدار یک شرکت از گردش نقدینگی شرکتی که قرار است آن را بخرد بیش از حد خوش بینانه باشد، قیمت خریدی که به نظر خیلی سودآور بیاید ممکن است گران باشد. وقتی افراد در مورد سرمایه‌گذارهای مشترک، تولید مشترک محصول و یا هر قرار داد تجاری با طیف گسترده دیگری مذاکره می‌کنند با ریسک‌های احتمالی مشابهی رو به رو می‌شوند.

مذاکرات سیاسی^(۴) بین دولتها نیز چنین ریسک‌های احتمالی را به طرفین مذاکره

در طول فرآیند تصمیم‌گیری سخت در مورد چارچوب بندی مسئله بیندیشید. در سراسر فرآیند تصمیم‌گیری مخصوصاً نزدیک پایان این فرآیند از خودتان بپرسید در صورتی که چارچوب بندی تغییر نماید، تفکر شما چگونه تغییر خواهد کرد.

با منافع احتمالی ایجاد می‌گردد در درون خود ریسک‌هایی را نهفته دارد. در بخش اول این مقاله ریسک‌های مذاکرات و منابع ایجاد کننده آن بررسی خواهد شد. در بخش دوم مقاله تأثیر چارچوب بندی مسئله به عنوان عامل مهم در تأثیر گذاری بر تصمیمات مدیران مورد بحث قرار خواهد گرفت. تصمیم‌گیری به عنوان جوهر کار

● ترجمه و تلخیص حسن گوریان

این مقاله در دو بخش، ریسک‌های نهفته در مذاکرات و تأثیر چارچوب بندی مسئله در تصمیمات مدیران تنظیم شده است. هر مذاکره و معامله‌ای با خود ریسک‌هایی را به همراه دارد. پیش بینی‌های قبلی در مذاکرات معمولاً اشتباه از آب در می‌آید و توافقاتی که بر اساس پیش بینی‌های قبلی

تحلیل می‌نماید، معاهده‌ای که در هنگام امضاء شدن بسیار مطلوب می‌نماید، هنگامی که تکمیل شود ممکن است فاسد باشد. در طول دهه‌های ۱۶۹۰ و ۱۹۷۰ دولت آمریکا با دولت ایران بر سر فروش یک زرادخانه بسیار بزرگ اسلحه مذاکره کرد. در آن زمان، به نظر می‌رسید که آن توافقات به عنوان دفاعی در برابر حمله کمونیست‌ها در طول زمامداری شاه برای یک هدف سودمند دو جانبه اتخاذ گردیده بود. ولی این توافقات با تبدیل حکومت شاه به دولت جمهوری اسلامی ایران، یک تهدید حقیقی برای منافع آمریکا شد.

بر اساس تئوری پیش بینی انتخاب ریسک‌آمیز، آن چه بر اساس آن سودها و زیان‌ها را در ذهن تصمیم گیران ایجاد می‌کند، نقش مهمی در تصمیمات آنان دارد. ارزیابی هر نتیجه‌ای به مکانش در ارتباط با نقاط مرجع^(۵) بستگی دارد. دو خصوصیت وجود دارد که باعث این ارتباط و وابستگی به مرجع^(۶) می‌شود، منبع اول به دلیل فیزیک روانی کاهش حساسیت به سودها یا زیان‌ها، این عمل برای سودها مقعر^(۷) و برای زیان‌ها محدب^(۸) است. این ویژگی برای نتایج مثبت منجر به دوری از انتخاب‌های با ریسک احتمالی می‌شود، و در مورد نتایج منفی منجر به انتخاب‌های با ریسک می‌گردد. یک تصمیم گیرنده بدون ریسک کسی است که یک سود حتمی را به یک سود ریسک‌آمیز با ارزش انتظاری بالاتر ترجیح می‌دهد. یک تصمیم گیرنده با ریسک کسی است که انتخاب ریسک‌آمیز را با ارزش انتظاری بالاتر ترجیح می‌دهد.

منبع دوم وابستگی مرجع، دشواری ارزیابی نتایج منفی است. این ویژگی «دوری از ضرر»^(۹) نامیده می‌شود. به دلیل این که افراد بیشتر تمایل دارند از یک ضرر اجتناب ورزند تا این که سود معادل آن ضرر را به دست آورند. برای مثال یک بخت آزمایی که شانس مساوی را در برنده شدن و یا از دست دادن ۱۰۰ دلار ایجاد نماید برای اکثر مردم جالب نمی‌باشد زیرا اندیشه از دست دادن ۱۰۰ دلار به اندیشه کسب ۱۰۰ دلار می‌چربد. «ورسکی و کاهنمن»^(۱۰) بر

اساس اطلاعات تجربی برآورد کرد که زیان‌ها دوبرابر بیشتر از سودهای معادل ارزیابی می‌گردند.

منابع ریسک در مذاکرات

منابع ریسک^(۱۱) در مذاکرات به سه دسته زیر تقسیم می‌شوند:

۱- ریسک استراتژیک^(۱۲): مجموعه تاکتیکی‌هایی که طرفین مذاکره برای پیش نویس یک توافق استفاده می‌کنند، تا فرآیندهای همکاری مانند تقسیم اطلاعات و طوفان مغزی^(۱۳)، همراه خود ریسک‌هایی را نهفته دارد که «ریسک استراتژیک» نامیده می‌شود. مذاکره مستلزم سنجیدن ریسک‌های احتمالی موفقیت تاکتیکی در برابر حرکت‌های احتمالی طرف مقابل می‌باشد. این فرصت ممکن است با شکست روبرو گردد و یا نتیجه معکوس دهد. ریسک استراتژیک در هر مذاکره‌ای از ساده‌ترین قرار داد تا پیچیده‌ترین دیپلماسی بین المللی وجود دارد.

مدیران با استفاده مناسب از ابزارها، تکنیک‌های علم مدیریت^(۱۴) و کارشناسان و مشاوران اهل فن می‌توانند ریسک نهفته در تاکتیک را کاهش دهند و مذاکرات را به نفع خود خاتمه دهند.

۲- ریسک BATNA: فیشرویوری^(۱۵) در تحقیقات خود درباره مذاکرات واژه BATNA را برای اشاره به «بهترین انتخاب طرفین مذاکره در یک توافق مذاکره‌ای»^(۱۶) ابداع کردند. آنها بیان کردند یک مذاکره کننده به سختی تلاش می‌کند BATNA خود را تا حد یک گزینه مطلوب بالا برد، با توجه به این که این امر قدرت برنده در معامله ایجاد خواهد کرد.

برخی از معاملات ظاهراً مشخص به دلیل این که سودهای ممکن به طور متوالی پدید می‌آیند، شامل نامعلومی BATNA در موقعیت‌های زیادی می‌شوند. یک فروشنده اتومبیل توافق نهایی را که برای انجام معامله ضروری است به دلیل این که در اتاق مجاور یک خریدار دیگر منتظر است که اتومبیل را با قیمت بالا بخرد به ندرت می‌تواند انجام دهد. فروشنده باید پیش بینی کند در آینده نزدیک احتمال دریافت

پیشنهاد مطلوب‌تر وجود خواهد داشت یا خیر. رد یک پیشنهاد این ریسک را نیز در بر دارد که اتومبیل به مدت نامحدودی در فروشگاه باقی بماند و مستلزم هزینه‌ای برای فروشنده گردد و در آینده هیچ پیشنهاد بهتری را هم در بر نداشته باشد.

۳- ریسک انعقاد قرار داد^(۱۷): هر مذاکره و توافقی که موجب ایجاد قرار داد شود، دارای ریسک است. این نوع ریسک را «ریسک انعقاد قرار داد» گویند. ریسک انعقاد قرار داد به دو دلیل ایجاد می‌گردد. نخست این که، ارزش هر توافقی همیشه به رعایت طرف مقابل برای احترام به مفاد آن قرار داد بستگی خواهد داشت. امضاء یک معاهده صلح با دشمنان می‌تواند موجب صلح حقیقی گردد و یا در صورتی که طرف مقابل به مفاد این توافق احترام نگذارد، باعث ضرر نظامی گردد. در مذاکرات بین شرکت‌های تجاری این امر می‌تواند یک ضرر قابل توجه باشد. داس و تنگ^(۱۸) در مطالعاتشان در مورد قراردادهای بین شرکت‌ها این تردید رفتاری را ریسک نوع اول^(۱۹) نامیدند: «با احتمال این که شرکت کنندگان در یک قرار داد رسمی کاملاً خودشان را ملزم به تلاش مشترک برای رعایت مفاد قرار داد نکنند».

دوم، حتی با تعهد دو طرف مذاکره ارزش یک قرار داد به حل عواملی بستگی خواهد داشت که از قبل نمی‌توان شناخت یا پیش بینی کرد. عواملی که خارج از کنترل مستقیم شرکت کنندگان در مذاکره می‌باشد. برای مثال، کسب امتیاز برای توسعه یک تکنولوژی جدید از مخترع آن ممکن است بسیار پر سود یا کاملاً بی ارزش باشد، این امر بستگی به عوامل نامعلومی مانند عملی بودن تکنولوژی، نیاز مشتری و مقررات دولت دارد. سروگویی سگوزی^(۲۰) مدیر شرکت ایتالیایی SMI^(۲۱) به این ریسک‌ها در بحث از شرکتش برای کسب امتیاز تکنولوژی جدید از یک شرکت فرانسوی اشاره کرد. SMI حتی در این موقعیت جدید (کسب امتیاز تکنولوژی) ریسک بسیار زیادی را پذیرفت. داس و تنگ

مذاکره مستلزم سنجیدن ریسک‌های احتمالی موفقیت تاکتیکی در برابر حرکت‌های احتمالی طرف مقابل می‌باشد. این فرصت ممکن است با شکست روبرو گردد و یا نتیجه معکوس دهد. ریسک استراتژیک در هر مذاکره‌ای از ساده‌ترین قرار داد تا پیچیده‌ترین دیپلماسی بین‌المللی وجود دارد. مدیران با استفاده مناسب از ابزارها، تکنیک‌های علم مدیریت و کارشناسان و مشاوران اهل فن می‌توانند ریسک نهفته در تاکتیک را کاهش دهند و مذاکرات را به نفع خود خاتمه دهند.

این نوع ریسک‌ها را «ریسک نوع دوم»^(۲۲) نامیدند.

تأثیر چارچوب بندی مسئله در تصمیمات مدیران

اولین گام در تصمیم‌گیری چارچوب بندی^(۲۳) مسئله است. این یکی از خطرناکترین مراحل است. روش چارچوب بندی یک مسئله به طور شدید بر انتخاب‌های شما تأثیر می‌گذارد. برای مثال در یک مورد بیمه اتومبیل، چهار چوب بندی مسئله ۲۰۰ میلیون اختلاف در آمد ایجاد کرد. دو ایالت همسایه در ایالات متحده آمریکا یعنی نیوجرسی^(۲۴) و پنسیلوانیا^(۲۵) برای کاهش هزینه‌های بیمه تغییرات مشابهی در قوانین خود ایجاد کردند و هر ایالت به رانندگان انتخاب جدیدی ارائه داد: آنها می‌توانند با پذیرش یک حق محدود در پیگیری دعاوی، حق بیمه شان را کاهش دهند. ولی این دو ایالت تصمیم شان را به روش‌های متفاوتی چارچوب بندی کردند، در نیوجرسی شما به طور اتوماتیک حق محدودی برای پیگیری دعاوی دارید مگر این که چیزی غیر از آن تشخیص دهید. در پنسیلوانیا شما حق کامل پیگیری دعاوی دارید مگر این که خودتان چیز دیگری بسخواهید. چارچوب‌های مختلف وضعیت‌های متفاوتی ایجاد کردند و اکثر مشتریان وضعیت موجود را نادیده انگاشتند. در نتیجه در نیوجرسی به دلیل استفاده از کلمه «به طور اتوماتیک» در چارچوب بندی مسئله در حدود هشتاد درصد رانندگان حق محدود را انتخاب کردند ولی در پنسیلوانیا فقط ۲۵ درصد پذیرفتند به دلیل چارچوب بندی این تصمیم، ایالت پنسیلوانیا تقریباً ۲۰۰ میلیون دلار بیمه انتظاری و درآمدهای دادخواهی را دریافت نکرد.

چارچوب بندی مسئله می‌تواند شکل‌های مختلفی داشته باشد. یک چارچوب می‌تواند وضعیت موجود را حفظ کند و یا می‌تواند هزینه‌های از دست رفته را بیشتر کند. محققین تصمیم‌گیری دو نوع چارچوب بندی را بیان می‌کنند که با تکرار مشخصی تصمیم‌گیری را منحرف می‌سازد:

۱- چارچوب‌ها به عنوان سودها در برابر زیانها^(۲۶)

از آزمایش کلاسیک محققین تصمیم‌گیری دانیل کاهنمن و آموس ورسکی^(۲۷) مسئله زیر برای گروهی از حرفه‌ای‌های بیمه مطرح شد: شما تنظیم‌کننده خطوط دریایی با هدف کاهش زیان حمل بار در سه کشتی بیمه شده که دیروز از ساحل آلاسکا به راه افتادند، می‌باشید. هر کشتی ۲۰۰۰۰۰ دلار محموله دارد در صورتی که در طول ۷۲ ساعت از خطر رهایی نیابند، از بین خواهند رفت. مالک شرکت محلی گمرک دریایی به شما دو راه حل نشان می‌دهد که هزینه هر دو یکسان می‌باشد.

طرح A: این طرح محموله یکی از سه کشتی را که ۲۰۰۰۰۰ دلار می‌ارزد، نجات خواهد داد.

طرح B: این طرح $\frac{1}{3}$ احتمال نجات محموله هر سه کشتی را دارد که ۶۰۰۰۰۰ دلار می‌ارزد ولی $\frac{2}{3}$ هم احتمال دارد که نتواند هیچ یک را نجات دهد.

شما کدام راه را انتخاب خواهید کرد؟ اگر شما هم مانند ۷۱ درصد از مخاطبین این تحقیق باشید، طرح A را که ریسک کمتری دارد انتخاب خواهید کرد که یک کشتی را به طور حتم نجات خواهد داد. از گروه دیگر این تحقیق خواسته شد بین گزینه‌های C و D یکی را انتخاب نمایند.

طرح C: این طرح منجر به از بین رفتن

دو تا از سه کشتی خواهد شد، که ۴۰۰۰۰۰ دلار می‌ارزد.

طرح D: این طرح $\frac{2}{3}$ احتمال از بین رفتن هر سه کشتی را دارد، که ۶۰۰۰۰۰ دلار می‌ارزد، ولی $\frac{1}{3}$ احتمال نجات هر سه کشتی را هم دارد.

۸۰ درصد از مخاطبین طرح D را ترجیح

دادند.

جفت‌های گزینه‌ها تقریباً معادل می‌باشند یعنی طرح A مانند طرح C و طرح B شبیه طرح D است، اما فقط به روش‌های متفاوتی چارچوب بندی شده است. پاسخ‌های کاملاً متفاوت نشان می‌دهند وقتی مردم با مسئله‌ای از طرف سودش مواجه می‌شوند از خطر اجتناب می‌ورزند ولی وقتی که مسئله‌ای از جنبه اجتناب از زیانش به آنها تحمیل می‌گردد، خطرپذیر می‌باشند. به علاوه آنها سعی می‌کنند چارچوب را همان طور که به آنها ارائه می‌شود بپذیرند به جای این که مسئله را به روش خودشان دوباره چارچوب بندی کنند.

۲- چارچوب بندی با نقاط مرجع متفاوت

هنگامی که در چارچوب بندی‌ها از نقاط مرجع متفاوتی استفاده می‌شود، مسئله مشابهی می‌تواند پاسخ‌های متفاوتی داشته باشد. فرض کنید شما ۲۰۰۰ دلار در حساب بانکی تان دارید و از شما سؤال زیر پرسیده شود:

آیا شما شانس پنجاه - پنجاه را برای از دست دادن ۲۰۰ دلار یا بردن ۵۰۰ دلار خواهید پذیرفت؟

آیا شما این انتخاب را خواهید پذیرفت؟ اگر از شما این سؤال پرسیده شود آن وقت چه پاسخی می‌دهید؟

آیا شما ترجیح می‌دهید حساب بانکی تان در حد همان ۲۰۰ دلار باقی بماند و یا

■ منابع:

* این مقاله از دو منبع زیر ترجمه و تلخیص شده است:

1: John S. Hammond, Ralph L. Keeney, And Howard Raiffa, The Hidden Traps In Decision Making, Harvard Business Review, September_October 1998, PP. 52_54.

2: William P. Bottom, Negotiator Risk: Sources of uncertainty and the Impact of Reference points on Negotiated Agreements, Organizational Behavior And Human Decision Process, Vol. 76, No.2, November 1998, PP.89_96.

● پی نوشتها:

1: Approach

2: Decision Theory

3: Uncertainty

4: Political negotiations

۵- نقاط مرجع (Reference points) به عنوان مبنایی هستند که در تصمیمات بعدی افراد تأثیرگذار می‌باشند.

6: Reference Dependence

7: Concave

8: Convex

9: Loss Aversion

10: Tversky And Kahneman

11: Sources of Risk

12: Strategic Risk

13: Brainstorming

14: Management Science

15: Fisher And Ury

16: Best Alternative to A Negotiated Agreement

17: Contractual Risk

18: Das And Teng

20: Sergio Cecuzzi

۲- SMI یک شرکت ایتالیایی است که در صنعت مس فعالیت می‌کند.

22: Type II Risk

23: Farming

24: New Jersey

25: Pennsylvania

26: Frames as Gains versus Losses

27: Daniel Kahneman and Amos Tversky

28: Challenge



از چارچوب بندی مسئله می‌تواند محدود شود.

۱- به طور کلی چارچوب اولیه را نپذیرد، چه این چارچوب به وسیله شما و یا شخص دیگری ایجاد شده باشد. همیشه سعی کنید مسئله را به روشهای مختلف دوباره چارچوب بندی کنید. به دنبال تغییر شکلهایی بگردید که به وسیله چارچوب‌ها ایجاد شده است.

۲- سعی کند مسئله را به شکل خنثی مطرح کنید که سودها و زیانها را با هم ترکیب می‌کند یا در بردارنده نقاط مرجع مختلف می‌باشد. برای مثال:

آیا شما شانس پنجاه - پنجاه از دست دادن ۲۰۰ دلار ناشی از حساب بانکی ۱۷۰۰ دلار و یا بردن ۵۰۰ دلار که ناشی از مانده بانکی ۲۵۰۰ دلار می‌باشد را خواهید پذیرفت یا خیر؟

۲- در طول فرآیند تصمیم‌گیری سخت در مورد چارچوب بندی مسئله بیندیشید. در سراسر فرآیند تصمیم‌گیری مخصوصاً نزدیک پایان این فرآیند از خودتان بپرسید در صورتی که چارچوب بندی تغییر نماید، تفکر شما چگونه تغییر خواهد کرد.

۴- هنگامی که دیگران تصمیماتی را پیشنهاد می‌کنند، روش چارچوب بندی آنها را بررسی نمایید. آنها را با چارچوب‌های مختلف مورد چالش (۲۸) قرار دهید.

شانس پنجاه - پنجاه را برای داشتن ۱۷۰۰ دلار و یا ۲۵۰۰ دلار در حسابتان می‌پذیرید؟

باز هم هر دو سنوآل یک مسئله را مطرح می‌سازند. اگر بخواهیم به طور معقول صحبت کنیم باید بگوییم در حالی که پاسخ شما به هر دو سنوآل باید یکسان باشد ولی تحقیقات نشان داده‌اند که افراد زیادی شانس پنجاه - پنجاه را در پرسش اول رد کرده‌اند ولی پرسش دوم آن را پذیرفته‌اند.

واکنش‌های متفاوت آنها ناشی از نقاط مرجع متفاوت بیان شده در دو چارچوب می‌باشد. چارچوب اول با نقطه مرجع صفر بر روی سودها و زیانهای تدریجی تکیه می‌کند و اندیشه زیان کردن یک واکنش بحث آمیز در مغز اکثر افراد ایجاد می‌کند. چارچوب دوم نقطه مرجعی برابر با ۲۰۰۰ دلار با تأکید بر تأثیر مالی واقعی، تصمیم را مشخص‌تر می‌گرداند.

توصیه‌هایی به مدیران برای خنثی کردن چارچوب بندی مسئله در تصمیمات

یک مسئله با چارچوب بندی ضعیف می‌تواند بهترین تصمیمات را بد جلوه دهد. اما با پیشگیریهای زیر تأثیرهای متفاوتی

توسعه روستایی تجربه هند

از دکتر: بی میسارا - مدیر مرکز مطالعات توسعه اورپسا هندوستان
ترجمه: رضا علی محسنی

تجربه هند در زمینه توسعه نشان می‌دهد که در دوره قبل از استقلال هر گونه تلاش جهت بهبود اقتصاد روستایی امری مشکل بود. بعد از استقلال از طریق مساعدت برنامه‌های پنج ساله، تعدادی از طرحهای توسعه‌ای برای افزایش درآمد ملی و بهبود رفاه اقتصادی فقرا به کار گرفته شدند.

در بخش کشاورزی، صنعت، امور زیر بنایی سرمایه‌گذاری‌های هنگفتی همراه با یکسری تغییرات نهادی صورت گرفته بود. به هر حال در یک نتیجه کلی، در اقتصاد بهبود قابل ملاحظه‌ای صورت گرفت. در مرحله بعدی برنامه ریزی، جهت توسعه عمومی تعدادی از طرحهای ویژه ضد فقر (anti poverty programmes) جهت کمک به فقرا از طریق اشتغال با دستمزد اضافی به خدمت گرفته شد و مقداری سرمایه نیز جهت خود اشتغالی (Self_employment) به فقرا اختصاص یافت. ولی زمانی که حجم مسئله حاد گردید به ویژه مسئله افزایش جمعیت در اقتصاد روستایی و سوگیری شهری در برنامه ریزی، در جهت گیزی استراتژی برنامه‌ریزی در هند به طرف پارامترهای ذیل سوق داده شد:

- ۱- سرمایه‌گذاری فزاینده در آبیاری جهت افزایش تولید محصولات کشاورزی
- ۲- بهبود در امور زیر بنایی روستا برای تکمیل توسعه اقتصادی.
- ۳- گسترش کالاهای مصرفی اجتماعی جهت بهبود بخشیدن به کیفیت زندگی روستائیان.
- ۴- ارتقاء صنایع روستایی جهت کاهش جمعیت در بخش کشاورزی از طریق ایجاد تعداد زیادی از مشاغل غیر کشاورزی
- ۵- فراهم ساختن تغییرات ساختاری در اقتصاد روستایی با در نظر گرفتن تغییر در توزیع ناعادلانه سرمایه‌های روستایی.

مراحل توسعه روستایی در هند:

طی ۴۰ سال گذشته تغییرات زیادی در هند انجام گرفته است. مراحل سه گانه توسعه عبارت است از:

مرحله اول توسعه شامل مدیریت همکاری روستا، گسترش طرحها، توسعه کالا، حذف دلالی، اصلاحات ارضی، عدم تمرکز دموکراتیک، سرمایه‌گذاری مازاد در بخش کشاورزی، آبیاری، صنعت و غیره. با این گونه فعالیت‌های توسعه‌ای انتظار می‌رفت سیمای روستا تغییر پیدا کند و مردم روستایی از کشاورزی به سایر مشاغل روی آورند تا از ازدحام جمعیت در بخش کشاورزی کاسته شود، اما هیچ تغییر قابل توجه و امیدوار کننده‌ای در اقتصاد روستایی صورت نگرفته بود تا زمینه پیشرفت بعضی از بخشها را فراهم سازد. در مرحله دوم، تکنولوژی نوین وارد بخش کشاورزی شد. تولیدات کشاورزی افزایش یافت ولی شرایط اقتصادی مردم روستا بهبود نیافت.

از آغاز برنامه ۵ ساله چهارم (۱۹۶۹) به صورت مستقیم تلاشهایی، توسط سازمانهایی مثل آژانس توسعه کشاورزی کوچک (SFDA)^۱، آژانس کشاورزی حاشیه‌ای و نیروی کار کشاورزی (MFALA)^۲، طرح خشکسالی منطقه مستعد (DPAP)^۳ بر حسب هدف گروهها و هدف مناطق جهت مقابله با فقر و نابودی کامل آن انجام گرفته بود.

در برنامه پنجساله پنجم (۱۹۷۴) جهت سرو سامان دادن به کیفیت زندگی فقرا طرحها و برنامه‌های تأمین حداقل نیازها اعلام شد. همچنین از طریق شرایط جو توسعه Space dimension of development برنامه‌هایی به منظور رسیدگی به امور در سطح خرد صورت گرفته بود.

به عبارت دیگر برنامه‌های ویژه در

ثانیاً، در حال حاضر طرحهای ضد فقر به خاطر محتوای تکنیکی، اطلاعات کیفی بهتر، روشهای پیچیده‌شان و... بسیار کامل شده‌اند.

ثالثاً، طی سالیان متعدد محتویات و هدف طرحهای گوناگون بهبود یافته‌اند.

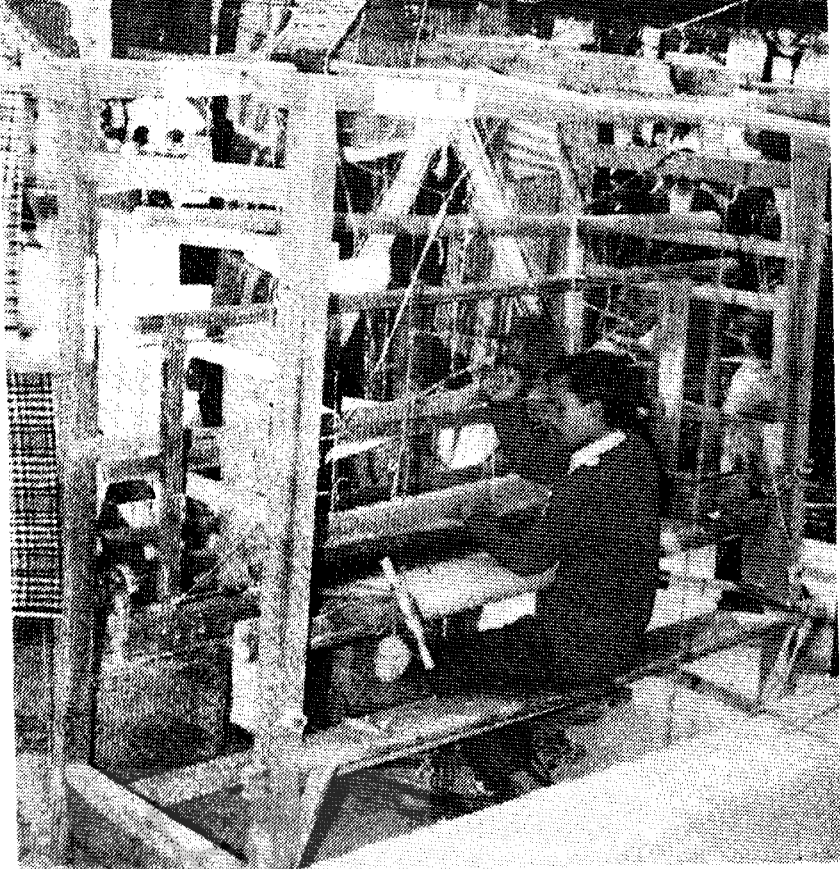
به همین خاطر است که بهبود قابل ملاحظه‌ای در اقتصاد روستایی پدید آمده است. به عنوان مثال، تولید مواد غذایی از ۵۰ میلیون تن در سالهای ۵۱ - ۱۹۵۰ به ۱۷۰ میلیون تن در سالهای ۸۹ - ۱۹۸۸ افزایش یافته است. ما حبوبات را از خارج وارد نمی‌کنیم و پدیده قحطی که به بخشی از هند سرایت کرده بود مهار شده است. در بخش کشاورزی تا اندازه زیادی اختلاف وجود دارد. منطقه تحت پوشش انواع محصولات زراعی من جمله گندم، برنج، ارزن و ذرت از ۱۶/۷ درصد کل منطقه حاصلخیز در سال ۷۱ - ۱۹۷۰ به ۵۶ درصد در سال ۸۷ - ۱۹۸۶ افزایش یافته است.

در بخش صنایع روستایی (در مقیاس کوچک) بهبود قابل ملاحظه‌ای صورت گرفته است. فقر روستایی (Rural Poverty) از ۵۴٪ در سال ۷۲ - ۱۹۷۲ به ۵۱/۲ درصد در سال ۷۸ - ۱۹۷۷ و به ۳۹/۹ درصد در سال ۸۵ - ۱۹۸۴ تقلیل یافته است. در بخش بهداشت، خدمات درمانی، عرضه آب آشامیدنی، برق رسانی، خانه‌های روستایی، جاده‌های روستایی، آموزش ابتدایی و غیره پیشرفتهای خوبی حاصل شده است. ما به طور آزمایشی و متنوع شروع کرده‌ایم و در هر منطقه پیشرفتهایی داشته‌ایم.

مسائل امروزی

اگر چه هنوز درصد نوسازی اقتصاد روستایی هستیم ولی مسائل و مشکلات ذیل باعث متوقف شدن نوسازی در اقتصاد روستایی می‌گردد:

۱- سرمایه‌گذاری در کشاورزی و آبیاری و بهره‌وری (Productivity) زمین را افزایش



۴- طرحهای ویژه‌ناحیه‌ای برای زمینهای خشک و باتلاقی و مناطق جنگلی و سایر مناطق عقب مانده.

۵- تأکید بر عدالت عمومی از طریق اصلاحات ارضی، گسترش سیستم توزیع عمومی برای کالاهای مصرفی جمع و غیره. به این ترتیب ما در حال حاضر دارای رهیافت هدف گروه، رهیافت ویژه توسعه منطقه‌ای، رهیافت حداقل نیازها و رهیافت برنامه ریزی در سطح خرد هستیم. یک تجزیه و تحلیل از کار توسعه در نواحی روستایی نشان می‌دهد که بهبود قابل ملاحظه‌ای در قالب رهیافت‌ها به سمت توسعه صورت گرفته است.

اولاً، واقعیت این است که رشد عمومی فقرا یا مناطق فقیر به حدی مناسب نرسید بنابراین آنها نیازمند توجه ویژه‌ای هستند. البته این بیانگر این نیست که توسعه عمومی فراموش شده است بلکه همزمان با توسعه عمومی طرحهای ویژه ضد فقر جهت حمایت از فقرا صورت گرفته است.

سطح خرد به منظور توجه ویژه به نیازهای افراد فقیر و مناطق عقب مانده طرح ریزی شدند. زمانی که این طرحها تحقق یافتند با این حال، همه اینها منجر به بهبود معیشتی مناطق روستایی نشد. در ابتدای برنامه پنجساله ششم (۱۹۷۸) طرحهای بنیادینی جهت از بین بردن پدیده فقر معرفی شدند و در طول برنامه‌های پنجساله ششم و هفتم (۱۹۸۵ - ۱۹۹۰ و ۸۵ - ۱۹۸۰) استمرار یافت. این طرحها شامل:

۱- برنامه‌ریزی اشتغال در سطح اتحادیه از طریق اشتغال ملی - روستایی (NREP^۴) و طرح تضمین اشتغال نیروی کار روستایی (RLEGP^۵).

۲- طرحهای توسعه یکپارچه روستایی (RIDP^۶) که هم هدف و حوزه کاری (SFDA)، (MFALA) و غیره را وسعت می‌بخشید و هم این که یکپارچه سازی واقعی طرحهای متعدد را مورد هدف قرار می‌داد.

۳- تجدید نظر حداقل نیازها در طرحها.

داده است ولی بهره‌وری در کار مشاهده نمی‌شود.

در سال ۱۹۶۰ حدوداً ۷۳ درصد نیروی کار در بخش کشاورزی به خدمت گرفته شدند که این میزان در سال ۱۹۸۰ به ۷۰ درصد کاهش یافته است. و این در حالی است که به تعداد نیروی کار به طرز چشمگیری به خاطر افزایش جمعیت اضافه شده است. منحرف کردن اذهان مردم از کشاورزی به مشاغل غیر کشاورزی تقریباً بی معنی است. کتشیهای اشتغال در معدن و کارخانه‌های تولیدی طی هفتاد سال گذشته ۲۱ درصد و بعد از آن ۵۷ درصد می‌باشد. فشار زیاد در بخش کشاورزی کمکی به افزایش بهره‌وری کار نکرده است. حتی در حال حاضر سرانه موجود مواد غذایی ۴۶۵/۵ کیلوگرم است (۸۷-۱۹۸۶).

۲- در حال حاضر ۱/۳ درآمد کل درآمد ملی را کشاورزان اما مادامی که ۷۰ درصد افراد کارگر به کشاورزی وابسته‌اند و از طرفی ۱/۳ درآمد ملی را در اختیار دارند نمی‌توان شاهد هیچگونه بهبودی در سطح درآمد مردم روستایی بود.

دولت واقعاً یارانه‌های زیادی برای مردمان روستایی در زمینه‌های آبیاری، آماده سازی زمین، برق رسانی، تأمین اعتبار و بازاریابی در نظر گرفته است. به گونه‌ای که یارانه سالانه نسبت به داده‌ها به طور متوسط در حدود ۱۶ تا ۱۷ درصد تولید خالص ملی کشور (SDP^V) را در قالب هزینه (بر پایه قیمت‌های رایج به خود اختصاص می‌دهد. اما به لحاظ این که سطح درآمد به طرز وحشتناکی پایین آمده است یارانه‌ها نمی‌توانند سیمای اقتصاد کشور را تغییر دهند. مضافاً این که یارانه‌ها اکثراً به کشاورزان ثروتمند تعلق می‌گیرد که تعداد آنها نسبت به سایر افراد بسیار کمتر است.

۳- عمدتاً به سه دلیل تفاوت چشمگیری بین

درآمد کشاورزی و غیر کشاورزی وجود دارد:

اولاً، بخش زیادی از مردم به کشاورزی وابسته‌اند.

ثانیاً، میزان متوسط دارایی (سهام) سال به سال سیر نزولی پیدا می‌کند.

ثالثاً، شرایط بازرگانی و تجاری بین کشاورزی و صنعت در اکثر سال به ضرر کشاورزان است.

طبقه بندی کارگران هند در مناطق روستایی نشان می‌دهد که ۵۱ درصد آن را زارعین، ۲۰ درصد آن را کارگران کشاورز و ۱۹ درصد آن را بقیه کارگران تشکیل می‌دهند. از مجموع کشاورزان، ۵۶/۶ درصد آنها را کشاورزان حاشیه‌ای (زیر یک هکتار) ۱۸ درصد را کشاورزان کوچک (بین یک تا دو هکتار)، ۱۴ درصد را کشاورزان نیمه متوسط (semi_medium) (بین ۲ تا ۴ هکتار)، ۹ درصد را زارعین متوسط (بین ۴ تا ۱۰ هکتار) و ۲/۴ درصد را کشاورزان بزرگ (بالای ۱۰ هکتار) تشکیل می‌دهند.

این دسته بندی نشان می‌دهد با وجودی که کشاورزان کوچک و حاشیه‌ای ۷۴/۶ درصد کل کشاورزان را تشکیل می‌دهند تنها ۲۶/۳ درصد کل منطقه مزروعی را اداره می‌کنند.

اکثر نیروهای کشاورز در تمام طول سال شاغل نیستند بسیاری از افراد در بخش غیر رسمی (Informal sector) با دستمزدهای پایین کار می‌کنند. دقیقاً اندازه متوسط منطقه مزروعی برای کشاورزان حاشیه‌ای و کوچک به ۲۹٪ یعنی ۱/۲۳ هکتار می‌رسد و به طور متوسط این میزان برای همه کشاورزان ۱/۸۲ هکتار است.

همچنین دریافته‌ایم که قیمت کالاهای صنعتی بیشتر از کالاهای کشاورزی هستند. همه اینها منجر به کاهش سطح درآمد مناطق روستایی می‌گردند.

در واقع زمانی که فقر در مناطق روستایی سایه افکند افراد به مناطق شهری

روی آوردند و بعدها زمینه را برای ایجاد خانه‌های آلودگی و زاغه نشینی فراهم ساختند.

۴- تا حد زیادی عدم تعادل منطقه‌ای (Regional imbalance) در توسعه ایالت‌های کشور وجود دارد. بعضی از ایالت‌ها از نظر کشاورزی توسعه یافته‌تر از دیگر ایالات هستند. در حدود ۸۰ درصد از جمعیت زیر خط فقر (Poverty line) در ۸ ایالت به سر می‌برند. همچنین این ایالت‌های هشت گانه مجموعاً در حدود ۷۰ درصد بیکاری (Unemployment) کشور را در اختیار دارند فقدان امور زیر بنایی و بادهای موسمی نامنظم خصوصیات اصلی این مناطق اند.

۵- نهایتاً این که چند عامل حساس در طرح‌های ضد فقر وجود دارند:

اولاً، مابین طرح‌های متعدد فقر زدایی نا هماهنگی وجود دارد. و این در حالی است که طرح‌های جدید یکی پس از دیگری برای رفع نیازمندیهای گروه‌های مختلف به اجرا در می‌آیند. لیکن تداخل وظایف زیادی در بین آنها وجود دارند.

ثانیاً، شناخت کمی از پدیده فقر و عدم رهیافت کلی در زمینه سطوح استراتژی وجود دارد. زمانی که برای فقرا یارانه در نظر گرفته می‌شود هیچگونه کوششی مبنی بر جبران نیازهای مصرفی یا نیازهای اصلی شان صورت نمی‌گیرد. یارانه‌ها برای ایجاد درآمد و توزیع تخصیص می‌یابند، اما ذینفع‌ها از این کمک جهت مقابله با نیازهای اصلی شان به کار می‌گیرند.

ثالثاً، هیچ گونه کوششی جهت کاهش قدرت سیاسی - اقتصادی ثروتمندان روستایی صورت نگرفته است. هنوز آنها در تصمیم‌گیری توزیع درآمد نفوذ دارند. به عنوان مثال، برنامه توسعه روستایی یکپارچه اساساً کمکهایی بر مبنای میزان مصرف تعداد دارندگان درآمد می‌گردد

بیشتر در جهت افزایش سطوح ذینفع‌ها (دارندگان درآمد) نقش داشته است.

خطوط آینده

با توجه به مباحث مذکور تغییرات ذیل ضروری است:

- ۱- افزایش تسهیلات اعتباری برای افزایش بهره‌وری کشاورزی و متنوع ساختن محصولات کشاورزی با ارزش افزوده بالا. برای آبرسانی مناطق کشاورزی در مقیاس کم هم نیازهای گسترده‌ای وجود دارد به خاطر این که در اینجا به طور بالقوه ضایعات بسیار کمتر از جاهایی است که طرح‌های بزرگ آبیاری وجود دارد.
- ۲- تولید انبوه باعث جهت‌گیری سرمایه‌گذاری در امور زیربنایی روستایی شامل برق رسانی روستایی، تولید انرژی، جاده‌های روستایی، ارتباطات روستایی، حفاظت خاک، جنگل‌شناسی و غیره می‌گردد که همه اینها نه تنها باعث بهبود تشکیل سرمایه می‌گردد بلکه فرصت‌های شغلی را برای فقرای روستایی افزایش می‌دهد.

۳- تأکید فزاینده در تهیه کالاهای مصرفی و خدمات رسانی به مناطق روستایی جهت ارتقاء کیفی زندگی روستائیان.

۴- صنایع روستایی با تکنولوژی بالا باعث برگرداندن نیروهای مازاد از بخش کشاورزی به مشاغل غیر کشاورزی می‌گردد و باعث می‌شود تا سطح درآمد مردم روستایی افزوده گردد.

۵- به واسطه توزیع ناعادلانه درآمد، فشار قابل ملاحظه‌ای در قالب اصلاحات ساختاری به مناطق روستایی وارد گردید.

توسعه نه تنها به تکنولوژی بلکه به اظهار تمایل مشارکت مردم در فرآیند توسعه نیز بستگی دارد. این کار فقط در صورتی امکان پذیر است که منافع توسعه نه فقط در اختیار اقلیتی از افراد برخوردار



Programme (NREP)

5: Rural Labour Employment Programme (RLEGP)

6: Integrated Rural Development Programme. (IRDP)

7: State Domestic Product. (SDP)

بلکه این منافع برای اکثر مردم جامعه فراهم آید.

■ پی نوشت‌ها:

1: Small Farmers Development Agency. (SFDA)

2: Marginal Farmers and Agricultural Labour Agency. (MFALA)

3: Drought Prone Area Programme. (DPAP)

4: National Rural Employment

● منبع:

Agriculture Development (problems and prospects) 1990.

بقیه از صفحه ۳۳

بایستی از اهمیت بیشتری برخوردار باشد، چنان چه به مزد مردان توجه کافی شود، تقاضای زنان یا فرزندان آنان برای کار به طور روز افزون بالا نخواهد رفت. ادامه این روند با توجه به این که حدود نیمی از دانش آموزان و بخش عمده‌ای از دانشجویان ما را دختران تشکیل می‌دهند آنها را نیز باید از حالا جزو متقاضیان بالقوه مشاغل به حساب آورد. هر چند که افزایش نامتعادل مزد نیز خود از جمله عوامل کاهش سرمایه‌گذاری‌ها است و نمی‌توان به این بهانه آن را افزایش غیر منطقی داد لیکن اگر دولت بتواند با همکاری کارفرمایان، به کسانی که تنها نان آور خانواده هستند توجه بیشتری کند و یا حتی یارانه بیشتری بپردازد، از فشار بر بازار کار خصوصاً توسط اعضای خانواده‌ها، کاسته خواهد شد.

چه در دولت قبلی (که دمکرات مسیحی بود) و چه در دولت فعلی (که سوسیالیست هستند) دنبال می‌شود.

- در مورد کشورهای در حال توسعه از جمله جمهوری اسلامی ایران، شعار بحق تساوی حقوق زن و مرد و رشد سطح تحصیلی زنان و تلاش بین‌المللی برای بالا بردن سهم زنان در اشتغال، فشار زیادی روی بازار کار این کشورها وارد کرده است. در این رابطه کافی نبودن مزد مردان برای اداره و نقش زنان در تربیت فرزندان