

در گفت‌وگو با مدیر عامل صندوق قرض الحسنه شاهد عنوان شد:  
عضوگیری ۲۵۰۰ نفر عضو جدید از میان ایثارگران شاغل  
در بنیاد شهید و امور ایثارگران

دکتر اسلام کریمی:  
دفاع مقدس یادآور حماسه بی‌بدیل فرزندان این مرز و  
بوم است



ماهنامه داخلی صندوق قرض الحسنه شاهد

سال اول / شماره دوم / مهر ماه ۱۳۹۸



معرفی  
سرمایه‌های انسانی

۳۴



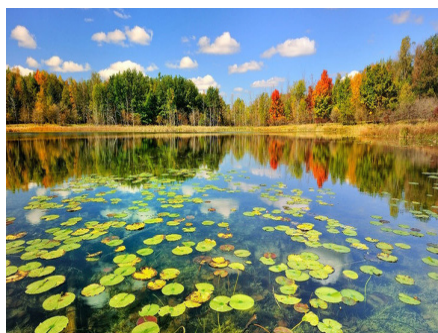
اخبار و اطلاعات

۶



توریسم  
و جاذبه‌های توریستی

۴۹



بایسته‌ها  
و دانسته‌های شغلی

۲۲





## آنچه در این شماره می‌خوانید







### نشانی

تهران، خیابان طالقانی، بین حافظ و خیابان ولی عصر،  
روبروی هتل انقلاب، کوچه بن‌بست خوشبختی، صندوق  
قرض الحسنه شاهد

کد پستی: ۱۵۹۱۸۱۴۹۵۱

۶۶۹۵۹۰۱۴

۶۶۴۶۷۵۲۹

@sandoq\_shahed

sandoq\_shahed

www.sandoq-shahed.ir

Touloehasanehshahed@gmail.com

### فهرست مطالب

- ۳ ..... سخن مدیر مسئول
- ۴ ..... سخن سر دبیر
- ۵ ..... اخبار و اطلاعات
- ۶ ..... اخبار شهریور ماه ۱۳۹۸
- ۱۰ ..... گزارش عملکرد مدیریت
- ۱۱ ..... آموزش و پژوهش
- ۱۲ ..... دستیابی به ارتباط اثربخش در محیط کاری
- ۱۵ ..... DNA سازمان (قسمت دوم)
- ۱۹ ..... قرض الحسنه و تفاوت آن با صدقه
- ۲۱ ..... بایسته ها و دانسته های شغلی
- ۲۴ ..... ریسک اعتباری در نظام بانکداری
- ۲۸ ..... خلاصه گزارش رضایتمندی کارکنان از سفر سیاحتی-زیارتی
- ۳۰ ..... حقوق شهروندی در نظام اداری (قسمت اول)
- ۳۱ ..... مدل رفتار شایستگی کارکنان
- ۳۲ ..... معرفی چهره‌های خانواده صندوق قرض الحسنه شاهد
- ۳۳ ..... معرفی سرمایه انسانی
- ۳۹ ..... برترین‌های خانواده صندوق قرض الحسنه شاهد
- ۴۱ ..... فرهنگی
- ۴۲ ..... سبک زندگی و سالم‌زیستی
- ۴۲ ..... تبارشناسی سبک زندگی مصرفی
- ۴۴ ..... از مصرف ویتامین A به راحتی غافل نشویم
- ۴۵ ..... روانشناسی و مشاوره
- ۴۵ ..... سلامت روانی یا سلامت عمومی
- ۴۷ ..... دلنوشته، سرگرمی و گردشگری
- ۴۷ ..... دلنوشته و چالش فکری
- ۴۸ ..... توریسم و جاذبه‌های توریستی استان گیلان
- ۵۰ ..... برترین‌های دانش آموزی



ماهنامه داخلی صندوق قرض الحسنه شاهد  
سال اول / شماره دوم / مهر ماه ۱۳۹۸

ماهنامه طلوع حسنه شاهد  
سال اول، شماره دوم، مهر ماه ۱۳۹۸

• صاحب امتیاز:

صندوق قرض الحسنه شاهد

• مدیر مسئول:

دکتر اسلام کریمی

• سردبیر:

دکتر مجتبی عباسی قادی

• دبیر اجرایی:

عبدالعلی احمدزهی ترشاب

• هیأت تحریریه این شماره:

مجتبی عباسی قادی، حمیرا کریمی واحد، سمیه قاسمپور، عبدالعلی  
احمدزهی ترشاب، امیر شکاری، کیوان حاجیان، شهروز گنج خاندو،  
مهران نصرالهی، رضا شاه بهاری، کوه زاد شیراوند، محسن آسمانی

• طراحی و صفحه آرایی:

آسیه هاشمی

• ناشر:

شاهدان کوثر

• نشانی:

تهران، خیابان طالقانی، بین حافظ و خیابان ولی عصر، روبروی هتل  
انقلاب، کوچه بن‌بست خوشبختی، صندوق قرض الحسنه شاهد

• کد پستی: ۱۵۹۱۸۱۴۹۵۱

۶۶۹۵۹۰۱۴

۶۶۴۶۷۵۲۹

@sandoq\_shahed

sandoq\_shahed

www.sandoq-shahed.ir

Touloehasanehshahed@gmail.com

حمد و سپاس خداوند عز و جل را که توفیق داد در فرصتی دیگر با شما همکاران و خوانندگان طلوع حسنه شاهد هم صحبت شوم.

سروران گرامی در دنیای پرتلاطم و چالش برانگیز امروزی - برخلاف گذشته - که تغییرات را به صورت لحظه‌ای احساس و باور می‌کنیم و انباشت دانش و تسهیم آن فزونی نامحدودی به خود گرفته، دیگر مانند گذشته نه چندان دور نیاز نیست که اطلاعات و دانش داشته باشید، بلکه مهم‌ترین نیاز امروز انتخاب دانش و اطلاعات مورد استفاده از بین انبوه آن است؛ بر این اساس می‌طلبید که مسیر یادگیری تغییر کند. برای تغییر یادگیری نیاز به رسوب‌دایی دانش و اطلاعات قدیم که در وجود و فکر و ذهن ما چسبندگی خاصی ایجاد کرده، می‌باشد. اگر در دنیای آینده که یک روزش همان فردا است، بخواهیم موفق بوده، از زندگی لذت ببریم، فعالیت علمی داشته باشیم و از شغل و نقش خود احساس غرور و افتخار کنیم، باید سراغ توانمندسازی خود و خانواده، همکاران، نزدیکان و کسانی که به نحوی از انحاء نقطه‌ای اتکایی به ما دارند دست به کار شویم و اقدام جدی به عمل بیاوریم؛ نگوییم من الان در این سن هستم، من مدرک تحصیلی فلان دارم، من شغل خوبی دارم، از ما گذشته، درآمد خوب دارم و ....

شما وظیفه دارید نقش داشته باشید، تاثیر بگذارید، انگیزه ایجاد کنید، موتور محرکه همه آن‌هایی که در بالا ذکر شد، باشید و شما فقط خودتان نیستید بلکه یک خانواده، یک سازمان، یک کشور و یک دهکده جهانی به شما نیاز دارد. پس قدر بشناسیم و با یک یا علی برای توسعه و پیشرفت بهترین مخلوقات خداوند بپاخیزیم.

اسلام کریمی



در این شماره بر آن بودیم که برای آغاز سخن به یکی از موضوعات سازمانی و لزوم توجه به آن در صندوق قرض الحسنه شاهد، مطالبی را بیان نماییم و لذا با توجه به متقارن بودن این ماه با هفته دفاع مقدس، از آن صرف نظر کرده و در رابطه با گرامیداشت این نقطه عطف تاریخی که در تقارن با ماه محرم الحرام نیز بوده است مطالبی بیان می‌گردد.

دفاع مقدس که در تاریخ ۳۱ شهریور ۱۳۵۹ توسط رژیم بعث عراق آغاز و به مدت ۸ سال به طول انجامید؛ حماسه و ترکیبی از ارزش‌های دینی و ارزش‌های ایثارگرانه رزمندگان بوده است. رزمندگان، خداوند متعال و قدرت بی‌کران او را از عمق جان باور کرده بودند. آنان بر این اعتقاد بودند که در جبهه حق می‌جنگند و دشمن آن‌ها در جبهه باطل و ستم و خداوند متعال جبهه حق را با امداد و نصرت غیث مدد می‌رساند. رزمندگان اسلام، نصرت و پیروزی را از آن خدا می‌دانستند و باور کرده بودند که شکست در قاموس دفاع بی‌معنا است. آنان همچنین به ولایت معصومان(ع) اعتقاد راسخ داشتند، به آنان عشق می‌ورزیدند و به سیره جهادی آنان تأسی می‌جستند.

در دین مبین اسلام، ایثار به معنای تلاش، فداکاری، بخشش و اخلاص در راه خدا آمده است که بیانگر رشد و معرفت الهی انسان است و با مفاهیمی همچون شهادت، خیرخواهی و دیگرخواهی همراه است. شهادت اگرچه بخش مهمی از فرهنگ اسلامی محسوب می‌گردد، چنانچه جهاد در راه خدا در زمره فروع دین قرار گرفته و در موقع نیاز از واجبات امر است. از منظر دینی شهید دارای خلیقات و مراتبی در نزد خداوند بوده که شایستگی کشته شدن در راهش را پیدا می‌کند و تأثیر ماندگاری بر جامعه دارد؛ چنانکه سایرین برای نیل به سعادت، خصایص وی را الگو قرار می‌دهند و این الگوی رفتاری و اخلاقی فرهنگ ایثار و شهادت را می‌سازد. به‌طور کلی فرهنگ ایثار و شهادت دارای دو منبع و سرچشمه اساسی است؛ از یک طرف متصف به ارزش‌ها و آموزه‌های دینی قرآن، پیامبر(ص) و ائمه(ع) و از سوی دیگر ریشه در فرهنگ و ارزش‌های ایثارگری دارد که به معنای تقدم دیگران بر خود با وجود نیاز خود به آن تعریف شده است که دارای مراتبی است که در این میان شهادت طلبی و گذشتن از جان خود به‌خاطر خداوند و در راه وطن بالاترین مرتبه آن در نظر گرفته می‌شود.

در شرایط کنونی که سال‌ها از جنگ تحمیلی و نیز دوران انقلاب اسلامی می‌گذرد؛ لزوم تداوم و بازتولید فرهنگ ایثار و شهادت در نگرش و جهت‌گیری کنشی افراد جامعه خاصه نسل جوان احساس می‌گردد. اما چگونه می‌توان فرهنگ ایثار و شهادت را در میان افراد جامعه درونی و نهادینه کرد تا نگرش و جهت‌گیری کنشی آن‌ها در این راستا متأثر باشد؟ در پاسخ باید گفت که برای نهادینه کردن این فرهنگ، خرده نظام فرهنگی که وظیفه حفظ و نگهداشت الگوهای فرهنگی هر جامعه را به خوبی عهده‌دار می‌باشد؛ به‌واسطه مکانیسم‌های جامعه‌پذیری همچون نهاد خانواده، رسانه، آموزش، مذهب و... در صورت کارکرد مناسب‌شان در جامعه؛ به خوبی می‌تواند چنین وظیفه‌ای را در تعامل هم افزا با سایر خرده نظام‌های اجتماعی انجام دهد و در نتیجه ضمن ایجاد نگرش مثبت در افراد جامعه نسبت به فرهنگ و ارزش‌های دفاع مقدس، جهت‌گیری کنشی عام‌گرایانه را در کنشگران اجتماعی ایجاد می‌کند. این امر به مرور زمان در کنار اعتماد عمومی و نهادی، سرمایه اجتماعی، همبستگی و هویت ملی را تقویت کرده که یکی از ثمرات آن می‌تواند تداوم و بازتولید فرهنگ، ارزش‌ها و رفتارهای ایثارگرانه در جامعه باشد.

مجتبی عباسی قادی



اخبار و اطلاعات

## اخبار شهریور ماه ۱۳۹۸

روابط عمومی صندوق



### • حضور رئیس منطقه آذربایجان شرقی در نشست شورای معاونین این استان

نشست شورای معاونین و مدیران بنیاد شهید و امور ایثارگران استان آذربایجان شرقی با حضور رئیس منطقه صندوق این استان برگزار شد. بهرام جدیری در این جلسه به ارائه عملکرد ۵ ماهه صندوق قرض الحسنه شاهد پرداخت و در خصوص بخشنامه جدید صندوق مبنی بر پرداخت وام با مانده صفر و همچنین ارائه خدمات به کارکنان ایثارگر بنیاد توضیحاتی داد.



بهرام جدیری در جلسه شورای معاونین استان آذربایجان شرقی به ارائه گزارش پرداخت.

### • اعزام دومین گروه کارکنان صندوق قرض الحسنه شاهد به مشهد مقدس

دومین گروه از کارکنان صندوق قرض الحسنه شاهد راهی سفر زیارتی مشهد مقدس شدند.



سفر زیارتی کارکنان صندوق قرض الحسنه شاهد به مشهد مقدس با هدف افزایش انگیزه و ایجاد روحیه شور و نشاط معنوی کارکنان و خانواده‌ها برگزار شد.

همکاران شرکت‌کننده در این سفر ضمن زیارت بارگاه ملکوتی حضرت علی ابن موسی الرضا (ع) در نشستی صمیمی با حضور مدیرعامل، مشاوران مدیرعامل، مدیران و کارکنان صندوق قرض الحسنه شاهد به همراه اعضای خانواده در هتل مدینه الرضا شرکت کردند.

دکتر اسلام کریمی در این نشست صمیمی ضمن تشریح عملکرد صندوق در حوزه امور رفاهی برای کارکنان، به گفت‌وگوی چهره به چهره با خانواده‌های کارکنان پرداخت و از نزدیک در جریان دغدغه‌های ایشان قرار گرفت. مسکن، بیمه تکمیلی، تسهیلات و آموزش‌های تخصصی از مهم‌ترین درخواست کارکنان بود.

### • برگزاری دومین جلسه هیئت امناء صندوق قرض الحسنه شاهد در سال ۱۳۹۸

دومین جلسه هیئت امناء صندوق قرض الحسنه شاهد در سال ۱۳۹۸ برگزار شد.

دومین جلسه هیئت امناء در سال ۱۳۹۸ با حضور همه اعضا برگزار شد. در این جلسه دکتر اسلام کریمی به ارائه گزارش عملکرد صندوق در ۶ ماهه اول سال ۹۸ شامل میزان تسهیلات ارائه شده به اعضا و ایثارگران سیل زده، اخذ وضعیت مطلوب از حسابرس قانونی، نتایج نظرسنجی برگزار شده از اعضا و... پرداخت.





## ● دیدار دکتر کریمی با کارکنان دفتر مرکزی به مناسبت روز کارمند

دکتر اسلام کریمی به مناسبت روز کارمند با کارکنان دفتر مرکزی دیدار کرد. در دیداری که ابراهیم محسنی، مشاور مدیرعامل و مرادی، مدیر اداری و منابع انسانی نیز حضور داشتند؛ دکتر کریمی با اهدای گل از زحمات کارکنان تقدیر نمود و همچنین اظهار داشت که پرسنل صندوق قرض الحسنه شاهد سرمایه‌های انسانی و پشتوانه‌های اجتماعی در راه خدمت‌رسانی به خانواده‌های معظم ایثارگران قلمداد می‌گردند.



## • برگزاری مراسم عزاداری سرور و سالار شهیدان در صندوق قرض الحسنه شاهد

مراسم سوگواری و عزاداری سرور و سالار شهیدان حضرت حسین بن علی علیه السلام و یاران باوفایش با حضور مدیرعامل صندوق قرض الحسنه شاهد و کارکنان دفتر مرکزی و مناطق تهران بزرگ، استان البرز، شهرری و کارکنان اداره کل دانش پژوهان و تشکلهای شاهد و ایثارگر و دبیران تشکلهای برگزار شد.

• زنده نگه داشتن یاد و خاطره شهیدان کمتر از شهادت نیست به مناسبت فرا رسیدن ایام هفته دفاع مقدس، صندوق قرض الحسنه شاهد از روز شنبه مورخ ۹۸/۰۶/۳۰ به مدت یک هفته مراسم مرتبط با این ایام مقدس را در دفتر مرکزی صندوق برگزار کرد. بر این اساس نمایش روزانه یک فیلم مربوط به سلحشوریهای رزمندگان دفاع مقدس، فضا سازی و زنده نگه داشتن یاد و خاطره شهیدان و تجلیل از ایثارگران از برنامههای این مراسم بوده است.



در حاشیه برگزاری هفته دفاع مقدس دکتر اسلام کریمی بیان کردند:

در جنگ تحمیلی، رژیم بعثی عراق، جنگی ناخواسته را به کشور ما تحمیل کرد و از این رو، مردم غیرتمند ایران، از حق خود که استقلال سرزمین و هویت دینی - ملی بود، دفاع کردند. دفاع مقدس یادآور حماسه بی بدیل فرزندان این مرز و بوم است.

اسلام کریمی تشریح کرد: علاوه بر مردان غیور، زنان، مادران، همسران و خواهران نیز در صف مقدم جبهه از عقیده و ناموس و سرزمین خویش دفاع می کردند؛ آن ها در عرصه های پشتیبانی و امداد جبهه های جنگ و جهاد نقش خویش را در نهایت تعهد، ایثار و تلاش ایفا کردند و در این میدان سخت و طاقت فرسا نیز موفق و سربلند شدند.

وی همچنین افزود: همه ی ما می دانیم دلیل پیروزی رزمندگان ما در هشت سال دفاع مقدس به خاطر روحیه ایثار و ایثارگری بود، روحیه ای که در شرایط کنونی کشور بیش از هر زمان دیگری به آن نیازمندیم.

همه ی ما باید تلاش کنیم تا منافع ملی و مطالبات به حق مردم را بر خواست فردی، شخصی و خانوادگی ترجیح دهیم و این همان ایثارگری است که همواره به آن نیاز داشته ایم و نیاز خواهیم داشت.



این مراسم به همت صندوق قرض الحسنه شاهد روز چهارشنبه همزمان با چهارمین روز از دهه اول محرم الحرام با هدف نهادینه کردن بصیرت عاشورایی و بهره گیری از ماه محرم برای ارتقاء سطح معرفتی و ایجاد فضایی عرفانی و معنوی، در نمازخانه صندوق قرض الحسنه شاهد برگزار گردید.

در این مراسم که قبل از اقامه نماز ظهر وعصر برگزار شد حاضرین بعد از قرائت زیارت عاشورا، به سینه زنی برای شهیدان مظلوم دشت کربلا پرداختند و با نوحه سرایی در سوگ شهادت حضرت سیدالشهداء یاد شهدای دشت کربلا را گرامی داشتند.







#### ● بازدید مدیر عامل و اعضای محترم هیئت مدیره

مدیرعامل و اعضای محترم هیئت مدیره صندوق قرض الحسنه شاهد امروز ۲۷ شهریور ۹۸ از ساختمان اداری جدید صندوق قرض الحسنه شاهد بازدید کردند و مقرر گردید در جهت انتقال و استقرار دفتر مرکزی در ساختمان جدید اقدامات لازم به عمل آید.



#### ● پیام تبریک دکتر اسلام کریمی به مدیرعامل بانک قرض الحسنه مهر ایران

مدیرعامل صندوق قرض الحسنه شاهد در پیامی دریافت جایزه نخبه اقتصادی جهان اسلام را به دلیل تلاش‌های قابل توجه در ترویج بانکداری اسلامی، حمایت از توسعه تولید صنعتی، اقتصادی، اجتماعی و اشتغال‌زایی و کارآفرینی به مرتضی اکبری مدیرعامل بانک قرض الحسنه مهر ایران تبریک گفت.



علاوه بر آن باید یادآور شد که در این بزرگداشت به نمایش فیلم‌های مرتبط با دفاع مقدس نظیر: ایستاده در غبار، تنگه ابوقریب، لیلی با من است و اتوبوس شب برای پرسنل صندوق پرداخته شد.



همچنین باید خاطر نشان ساخت که در این مراسم، فرزندان شهدا و ایثارگران نیز در قالب شعرخوانی، بیان خاطره و تاریخ شفاهی و نوحه‌خوانی برنامه‌هایی را اجرا نمودند.





**مدیر عامل صندوق قرض الحسنه شاهد:**

در راستای توسعه خدمت‌رسانی به جامعه ایثارگری، پیشنهادی از سوی مدیر عامل صندوق، جناب آقای دکتر کریمی مبنی بر عضوگیری از میان ایثارگران شاغل در بنیاد شهید و امور ایثارگران در هیئت امنا مطرح و مورد پذیرش و تصویب قرار گرفته است. لذا براین اساس دستورالعمل اجرایی در این زمینه تدوین شد و

مقرر گردید ثبت نام از ایثارگران شاغل بنیاد از نمیه دوم شهریور ماه آغاز گردد. متعاقب آن، در نوبت اول ۲۵۰۰ نفر از ایثارگران شاغل بنیاد به صندوق معرفی شدند و از مهرماه سال جاری پرداخت وام به این عزیزان پس از واریز شدن یک سوم کل مبلغ وام (۶۷ میلیون ریال) پرداخت خواهد گردید.

**عملکرد شش ماهه صندوق قرض الحسنه شاهد در پرداخت وام و تسهیلات**
**جمع مبلغ تسهیلات: ۸,۷۳۹,۷۶۹,۸۰۰,۰۰۰**
**جمع تعداد وام (فقره): ۴۹,۴۵۶**

| ردیف | نام استان          | تعداد | جمع مبلغ        | ردیف | نام استان           | تعداد | جمع مبلغ        |
|------|--------------------|-------|-----------------|------|---------------------|-------|-----------------|
| ۱    | آذربایجان شرقی     | ۱۷۰۴  | ۳۱۵,۷۲۶,۰۰۰,۰۰۰ | ۱۷   | کرمانشاه            | ۲۴۳۸  | ۴۰۷,۴۶۷,۰۰۰,۰۰۰ |
| ۲    | آذربایجان غربی     | ۱۷۴۶  | ۲۹۰,۹۰۶,۰۰۰,۰۰۰ | ۱۸   | کهگیلویه و بویراحمد | ۸۸۸   | ۱۵۰,۶۹۱,۰۰۰,۰۰۰ |
| ۳    | اردبیل             | ۷۵۷   | ۱۳۳,۷۱۲,۰۰۰,۰۰۰ | ۱۹   | گیلان               | ۲۱۸۱  | ۳۹۳,۷۲۲,۰۰۰,۰۰۰ |
| ۴    | اصفهان             | ۴۷۶۵  | ۸۵۲,۲۶۹,۰۰۰,۰۰۰ | ۲۰   | لرستان              | ۱۷۳۱  | ۳۰۰,۵۲۶,۷۰۰,۰۰۰ |
| ۵    | ایلام              | ۱۱۵۵  | ۲۰۵,۵۸۱,۰۰۰,۰۰۰ | ۲۱   | مازندران            | ۲۶۱۴  | ۴۶۹,۵۰۸,۰۰۰,۰۰۰ |
| ۶    | بوشهر              | ۳۵۸   | ۶۷,۷۱۰,۰۰۰,۰۰۰  | ۲۲   | استان مرکزی         | ۱۱۹۱  | ۲۰۸,۰۴۷,۰۰۰,۰۰۰ |
| ۷    | تهران              | ۴۱۰۱  | ۷۵۰,۲۵۴,۱۰۰,۰۰۰ | ۲۳   | هرمزگان             | ۲۳۲   | ۳۹,۹۹۰,۰۰۰,۰۰۰  |
| ۸    | چهارمحال و بختیاری | ۸۴۶   | ۱۴۸,۱۱۲,۰۰۰,۰۰۰ | ۲۴   | همدان               | ۱۵۲۶  | ۲۶۳,۰۵۶,۰۰۰,۰۰۰ |
| ۹    | خراسان             | ۳۴۹۴  | ۶۵۰,۳۵۳,۰۰۰,۰۰۰ | ۲۵   | یزد                 | ۶۹۹   | ۱۲۳,۵۴۸,۰۰۰,۰۰۰ |
| ۱۰   | خوزستان            | ۲۹۷۴  | ۵۲۲,۲۹۷,۰۰۰,۰۰۰ | ۲۶   | گلستان              | ۱۱۴۱  | ۱۹۰,۴۷۵,۰۰۰,۰۰۰ |
| ۱۱   | زنجان              | ۶۲۰   | ۱۰۷,۶۱۴,۰۰۰,۰۰۰ | ۲۷   | قزوین               | ۸۱۱   | ۱۴۰,۰۴۶,۰۰۰,۰۰۰ |
| ۱۲   | سمنان              | ۵۱۶   | ۹۱,۰۶۲,۰۰۰,۰۰۰  | ۲۸   | قم                  | ۱۲۴۸  | ۲۱۹,۳۹۶,۰۰۰,۰۰۰ |
| ۱۳   | سیستان و بلوچستان  | ۳۷۹   | ۷۰,۶۶۷,۰۰۰,۰۰۰  | ۲۹   | خراسان شمالی        | ۵۱۵   | ۸۹,۲۱۷,۰۰۰,۰۰۰  |
| ۱۴   | فارس               | ۳۱۳۱  | ۵۴۷,۰۱۴,۰۰۰,۰۰۰ | ۳۰   | خراسان جنوبی        | ۲۷۵   | ۴۷,۷۰۱,۰۰۰,۰۰۰  |
| ۱۵   | کردستان            | ۱۱۶۶  | ۱۹۱,۵۸۳,۰۰۰,۰۰۰ | ۳۱   | البرز               | ۸۷۴   | ۱۵۸,۸۷۱,۰۰۰,۰۰۰ |
| ۱۶   | کرمان              | ۱۸۱۳  | ۳۱۱,۶۴۷,۰۰۰,۰۰۰ | ۳۲   | شهرستانهای تهران    | ۱۵۶۸  | ۲۸۰,۸۰۱,۰۰۰,۰۰۰ |



# آموزش و پژوهش

## دستیابی به ارتباط اثربخش در محیط کاری

دکتر  
میرزا  
علی  
قادی



### دیباچه

در عصر حاضر به جهت تعاملات خاصی که در سطح اجتماعی ملاحظه می‌شود؛ در کلیه سازمان‌های رسمی، تجاری و خدماتی، توجه خاصی به چگونگی روابط و تعاملات در محیط‌های سازمانی می‌شود. ارتباطات بین فردی به برقراری روابط بین فردی یعنی توانایی برقراری روابط گرم و صمیمی با انسان‌های دیگر که باعث ایجاد آرامش و امنیت، اهمیت و احترام در افراد می‌گردد. از این منظر ارتباطی اثربخش است که افراد توانایی ابراز مناسب عقاید، خواسته‌ها، نیازها، هیجانات خود به دیگران و رد قاطعانه درخواست‌های غیرمنطقی دیگران را داشته باشند (ساجدی و همکاران، ۱۳۸۸: ۲۵-۲۴). این امر ممکن نمی‌گردد؛ مگر آن‌که افراد جامعه و سازمان حائز شخصیت رشد یافته گردند. شخصیت رشد یافته، شخصیتی است که در راستای هنجارهای سازمانی- اجتماعی و در جهت اهداف و مقاصد اجتماعی حرکت می‌کند. شخصیت رشد یافته دارای هدف و هویت و در همان حال نسبت به دیگران، دارای انسجام و تعهد تعمیم‌یافته است (چلبی، ۱۳۷۵: ۲۲۹). چنین شخصیتی دارای تعامل اظهاری یعنی تعامل مبتنی بر گفت‌وگو، مبادله و عاطفه با دیگران می‌باشد و امور اجتماعی و کاری خود را از این طریق مرتفع می‌سازد. از این منظر؛ متن حاضر بر آن است تا با واکاوی سوابق نظری موجود به ارتباط اثربخش در محیط کاری دست یابد.

### مفهوم تعامل اجتماعی

مفهوم تعامل اجتماعی از چنان گستردگی و پهنای مفهومی برخوردار است که گاهی ذهن هر نویسنده و یا شنونده‌ای را برای درک عمیق و شناخت ابعاد تحلیلی آن با مشکل روبرو می‌سازد. در حقیقت مفهوم تعامل اجتماعی به دلیل قرابت تحلیلی و مفهومی با مفاهیم کنش، مبادله و کنش متقابل و همچنین ارتباط و تحت تأثیر مفاهیم مشارکت اجتماعی، اعتماد اجتماعی و سرمایه اجتماعی در لحظه اول، دو پهلوی مبهم به نظر می‌رسد و شاید همین موضوع موجب شکل‌گیری نظریه‌ها و الگوهای گوناگون تعاملات اجتماعی در حوزه‌های جامعه‌شناسی و روان‌شناسی شده است. بنابراین سعی می‌گردد که فضای مفهومی آن مورد کنکاش و بررسی قرار گیرد: در فرهنگ‌نامه دهخدا تعامل به معنی «با یکدیگر داد و ستد کردن» است. در دایرةالمعارف علوم اجتماعی؛ تعامل به معنی «عمل متقابل دو یا چند موجود زنده با یکدیگر» آمده است (ساروخانی، ۱۳۷۰: ۳۶۴). در فرهنگ علوم اجتماعی تعامل اجتماعی عبارت

است از: «مفهومی کلی که با شیوه، میزان، شدت و به‌طور کلی انواع گوناگون کنش و واکنش بین انسان‌ها در یک گروه، جمع یا جامعه سر و کار دارد» (همان، ص ۳۶۶). رفتار با کنش انسانی تفاوت دارد. به اعتقاد ماکس وبر، «کنش، عبارت است از تمام رفتارهای انسانی که در آن فرد کنش‌گر معنای ذهنی به رفتارش نسبت می‌دهد». کنش در این معنا ممکن است مشهود یا صرفاً درونی یا ذهنی باشد، ممکن است شامل مداخله مثبت در یک موقعیت، یا خودداری عمومی از چنین مداخله‌ای یا پذیرش منفعلانه وضعیت باشد. کنش در صورتی اجتماعی است که به واسطه معنای ذهنی که فرد (یا افراد) کنش‌گر به آن نسبت می‌دهند، رفتار دیگران را به حساب آورده و بدین ترتیب براساس آن جهت‌گیری شود (کرایب، ۱۳۸۲: ۹۴). به عبارت دیگر؛ کنش عملی است که افراد از طریق آن با دیگران به گونه ذهنی رابطه برقرار می‌کنند. (ریترز، ۱۳۸۳، ۲۸۶). به طور کلی در جریان تعامل و کنش متقابل، افراد می‌کوشند که تأثیر کنش خود را بر کنش‌گران دیگر سبک و سنگین کنند.

### تیپولوژی تعامل اجتماعی

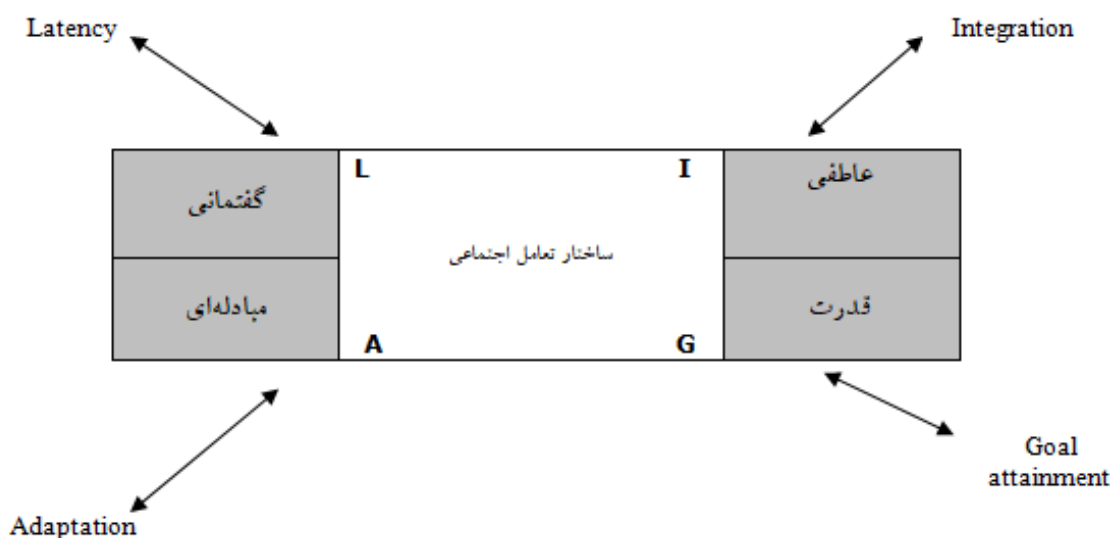
به منظور توصیف نظری تعامل اجتماعی و مشخص نمودن سازه‌های مفهومی آن از تئوری نظام شخصیت و انواع تعاملات اجتماعی در محیط کار استفاده می‌شود که هر یک دارای پیامدهایی هستند؛ بدین ترتیب که: در نظریه پارسونز؛ نظام شخصیت، ترکیبی از نیازهای ارگانیکی با انتظارات اجتماعی در مراحل گوناگون جامعه‌پذیری و نهادینه‌شدن هنجارها، ارزش‌ها و انتظارات اجتماعی است. جامعه‌پذیری فرآیندی محسوب می‌شود که نظام شخصیت را در مسیر محیط‌های اجتماعی برای اجرای نقش‌هایی که جامعه به افراد واگذار می‌کند؛ رهنمون می‌سازد. از نظر پارسونز شخصیت رشد یافته؛ شخصیتی است که در راستای هنجارهای سازمانی، اجتماعی و در جهت اهداف و مقاصد اجتماعی حرکت می‌کند. لذا این شخصیت دارای ویژگی‌هایی و یا به قول پارسونز قطب‌های کنش است که هر یک در رشد شخصیت مؤثرند و می‌توانند در کار ما نظارت داشته باشند و در تنظیم رفتار انسانی نقش ایفاء کنند. هوش، ضمانت اجرا، وابستگی عاطفی و تعهد هویت فردی، چهار قطب نظام شخصیت پیشرفته تلقی می‌شوند. شخصیت پیشرفته (یا رشد یافته) شخصیتی است که ضمن این‌که اقطاب کنترل شخصیت (هوش، ضمانت اجرا، وابستگی عاطفی و تعهد هویت فردی) رشد یافته باشند، در عین حال همگی آن‌ها در یکدیگر نفوذ کرده باشند (چلبی، ۱۳۷۵: ۲۲۹).



این نوع از تعامل را می‌توان فردگرا، حساب‌گرانه و خودخواهانه دانست. در روابط مبادله‌ای ابزاری افراد نسبت به یکدیگر احساس غربی می‌کنند و نوع روابط نسبتاً ناپایدار، زوال بخش، رقابت‌آمیز، خصومت‌زا، تضادآلود، پرخاشگرانه و مبتنی بر زور است (امیرکافی، ۱۳۸۰: ۱۶). در بعد تعامل اظهاری، تعامل هدف است نه وسیله، از طریق تعامل اظهاری است که ما یا گروه اجتماعی شکل می‌گیرد. به‌طور کلی چلبی تعاملات از نوع اظهاری را یکی از ابعاد بنیادین ساخت اجتماعی می‌داند که در عرصه نظم بخشیدن به جامعه و یا هر نوع سازمان اجتماعی و گسترش همکاری اجتماعی و تقویت هنجارهای مشارکت‌جویانه مردم بسیار مؤثر است (چلبی، ۱۳۷۵: ۲۴۷). با عنایت به طبقه‌بندی فوق؛ چلبی چهار نوع تعامل را بر اساس چارچوب نظام اجتماعی پارسونز از هم تمیز می‌دهد که عبارتند از: تعامل مبادله‌ای که در آن کالا و خدمات تبادل می‌شوند. تعامل مبتنی بر قدرت که در آن دستورات تبادل می‌شود. تعامل گفتمانی که در آن اطلاعات، خواسته‌ها، انتظارات و اندیشه‌ها جهت رسیدن به تفاهم مشترک تبادل می‌شوند. نهایتاً تعامل عاطفی که در آن تعهد و عاطفه مبادله می‌شود.

شخصیت رشد یافته، هدف و هویت دارد و در همان حال نسبت به دیگران، دارای انسجام و تعهد تعمیم‌یافته است. ویژگی‌های شخصیت رشد یافته عبارتند از: ۱- ارتباط متقابل با دیگران، ۲- تمایل به پیوند عاطفی با دیگران از طریق سازگاری و کنش متقابل با افراد، ۳- نفوذ و میل به فعال‌گرایی، ۴- تمایل به کنترل محیط و کوشش برای موفقیت (فردی، سازمانی و اجتماعی)، ۵- تمایل به خودتنظیمی و کنش عاطفی با دیگران، ۶- اخلاق مسئولیت‌پذیری. به‌طور کلی، از نظر پارسونز نظام شخصیت رشدیافته، مورد حمایت نظام اجتماعی است و شخصیت از طریق ایفاء نقش اجتماعی و ارتباط و تعامل اجتماعی با سایر افراد پیوند عاطفی ایجاد می‌کند (روشه، ۱۳۷۶، ۱۶۲).

بر همین اساس چلبی (۱۳۷۵) با تأسی از تئوری نظام شخصیت و نیز نظام اجتماعی پارسونز درصدد بررسی تعاملات اجتماعی برآمد. وی بیان می‌دارد که از نظر تحلیلی، تعامل دارای دو وجه عمده «ابزاری» و «اظهاری» است. در تعامل با وجه صرفاً ابزاری، تعامل برای کنش‌گر، کاملاً جنبه ابزاری دارد. نوع عالی چنین تعاملی نوعی مبادله سرد است (همان، ص ۱۷). اشکال



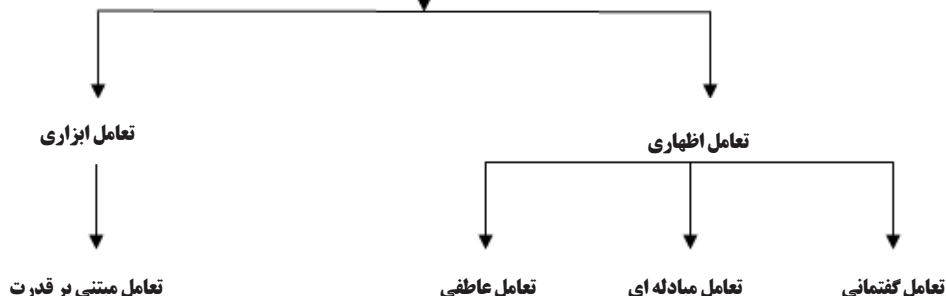
با عنایت به طبقه‌بندی فوق؛ چلبی چهار نوع تعامل را براساس چارچوب آجیل (AGLI) پارسونز از هم تمیز می‌دهد که عبارتند از: سه شکل تعامل گفتمانی، تعامل عاطفی و تعامل مبادله‌ای. این ابعاد، ابعاد تعاملات اظهاری را تشکیل می‌دهند و تعامل مبتنی بر قدرت، بعد تعاملات ابزاری را می‌سازد.

### دستیابی به تعامل اثربخش در محیط کاری

با توجه به تئوری نظام شخصیت تالکوت پارسونز و نیز انواع تعاملات اجتماعی چلبی می‌توان ابعاد و سازه‌های مفهومی تعامل اثربخش در محیط کاری را به صورت نمودار ذیل نشان داد:

الف- بعد اظهاری تعامل: این بعد از تعامل به صورت رابطه‌ای گرم، معتمدانه، بااطمینان و صمیمی می‌باشد که ماهیت آن تعامل برای نفع جمعی، انسجام‌دهنده و پاداش‌دهنده است و عموماً این نوع رابطه با دوام و ماندگار و به‌یادماندنی است. بعد اظهاری تعامل، خود دارای سه بعد گفتمانی، عاطفی و مبادله‌ای است.

### نمودار (۱): ابعاد ساختار تعامل اثربخش در محیط کاری



نوع رفتار انسانی اطلاق می‌شود که دارای معانی ذهنی خاصی است و همچنین عقیده دارد کنش زمانی وجه اجتماعی به خود می‌گیرد که فرد، رفتار دیگران را در معانی ذهنی خود در نظر گیرد. تعامل و یا کنش متقابل به معنی «با یکدیگر داد و ستد کردن» یا «عمل متقابل دو یا چند موجود زنده با یکدیگر» آمده است. در ادامه برای مشخص شدن سازه‌های مفهومی ارتباط و تعامل موثر در محیط کاری از تئوری نظام شخصیت تالکوت پارسونز استفاده شده است و براساس آن دو نوع تعاملات اظهاری و تعاملات ابزاری شناسایی شدند. براساس این دو نوع تعامل دریافتیم که تعامل و ارتباط کاری اثربخش در تعاملات اظهاری نهفته است که بر مبنای گفت‌وگو، مبادله و عاطفه با دیگران ارتباط برقرار می‌کنند. در نهایت می‌توان چنین گفت که توجه به عوامل انگیزاننده افراد در محیط‌های کاری، عملکرد درست مکانیسم‌های جامعه‌پذیری و به‌ویژه نهاد خانواده، رسانه و آموزش در انتقال الگوهای صحیح فرهنگی و اجتماعی و نیز آموزش مهارت‌های لازم زندگی، ارتباط اثربخش در محیط کاری را که تعاملات اظهاری هست را تقویت خواهد نمود.

#### منابع

- امیر کافی، مهدی (۱۳۸۰)، اعتماد اجتماعی و عوامل موثر بر آن، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- چلبی، مسعود (۱۳۷۵)، جامعه‌شناسی نظم، تهران، انتشارات نی، چاپ اول.
- روشه، گی (۱۳۷۷)، جامعه‌شناسی تالکوت پارسونز، ترجمه عبدالحسین نیک گهر، تهران: انتشارات تبیان.
- ریتزر، جورج (۱۳۸۳)، نظریه جامعه‌شناسی در دوران معاصر، مترجم: محسن ثلاثی، تهران، انتشارات علمی، چاپ هشتم.
- ساجدی، سهیلا، آتش پور، سید حمید و کامکار، منوچهر (۱۳۸۸)، تأثیر آموزش مهارت‌های زندگی بر روابط بین فردی، عزت نفس و ابراز وجود دختران نابینا، فصلنامه دانش و پژوهش، در روان‌شناسی کاربردی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوراسگان (اصفهان)، دوره ۱۱، شماره ۲۹، صص ۴۲-۲۳.
- کرایب، یان (۱۳۸۲)، نظریه اجتماعی کلاسیک، مترجم: شهناز مسقی پرست، تهران، انتشارات آگه، چاپ اول.

۱- تعامل گفتمانی: تعامل گفتمانی؛ مبتنی بر اظهارات کلامی و زبان گفت‌وگو برای انتقال خواسته‌ها، انتظارات و توجه به سطح توقعات از طرف مقابل است که عموماً، به صورت گرم و صمیمی و عبارات خوش و مأنوس و انسجام‌دهنده می‌باشد. ماهیت این نوع از تعامل، استفاده از کلمات تشکرآمیز، درخواستی، گوش فرا دادن به سطح انتظارات طرف مقابل و نیز درک احساسات طرف مقابل است.

۲- تعامل عاطفی: تعامل عاطفی؛ تمایل زیاد به برقراری ارتباط و روابط عاطفی گرم، احساسات مشترک، صمیمیت، وابستگی و دلبستگی عاطفی به طرف مقابل، هم‌دل و هم‌مرام بودن و داشتن هدف مشترک، احترام در رعایت اصول اخلاقی در برقراری ارتباط و اعتماد و احترام به خواسته‌ها و انتظارات طرف مقابل و نیز هم‌عاقبتی و خوش‌بین بودن نسبت به یکدیگر است.

۳- تعامل مبادله‌ای: تعامل مبادله‌ای؛ مبتنی بر تبادل اطلاعات، کالا و خدمات، توجه به درخواست‌های منطقی و قانونی طرف مقابل و اعتمادسازی و اعتمادپذیری برای پذیرش خواسته‌ها و انتظارات، حضور فعال در رسانه‌های گروهی برای انتقال اطلاعات و پذیرش درخواست‌ها به منظور کسب اطلاعات و تلاش در جهت ایجاد روابط گرم است.

ب- بعد تعامل ابزاری: این بعد از تعامل، نوعی تعامل و کنش متقابل مبتنی بر خشونت، زور و پافشاری کردن نسبت به دیدگاه‌های مشخصی که عموماً غیرعقلانی است. ماهیت این نوع از تعامل، سرد، تفرقه‌انگیز، حسابگرانه، بی‌اعتمادی به طرف مقابل، بدبین بودن به خواسته‌ها و انتظارات و بهره‌جویی از قدرت برای کنترل فرد مقابل و غیر مشارکت‌جو و خودخواهانه است. بعد ابزاری تعامل خود دارای یک بعد؛ یعنی تعامل مبتنی بر قدرت می‌باشد.

#### بحث و نتیجه‌گیری

متن حاضر در صدد بررسی ارتباط اثربخش در محیط کاری است. لذا همان‌گونه که در متن نیز اشاره شد؛ کنش به تعبیر وبری به آن



کارشناس ارزیابی و تحلیل عملکرد  
عبدالعلی احمدی

## DNA سازمان (قسمت دوم)

گزارش مستقیم دارد؟

**حقوق یا اختیار تصمیم‌گیری:** چه کسی درباره چه چیزی تصمیم می‌گیرد؟ چه تعداد افراد در فرآیند تصمیم‌گیری دخالت داده می‌شوند؟ مرز اختیار تصمیم‌گیری یک فرد کجاست و کجا از فرد دیگری تفکیک می‌شود؟

**محرك‌ها یا برانگیزاننده‌ها:** چه اهداف، محرك‌ها و جایگزین‌های مسیرشغلی، افراد دارند؟ چگونه به افراد به‌خاطر عملکردشان پاداش مالی و غیرمالی داده می‌شود؟ افراد ترغیب می‌شوند تا به چه مواردی اهمیت بدهند و با چه ابزارهای ضمنی و غیرضمنی؟  
**اطلاعات:** چه شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری عملکرد استفاده می‌شود؟ چگونه فعالیت‌ها هماهنگ می‌شوند و چگونه دانش انتقال می‌یابد؟ چگونه انتظارات و پیشرفت کار تبادل و جاری می‌شود؟ چه کسی چه موارد و اموری را می‌داند؟ چه کسی لازم است از چه مواردی آگاه شود؟ چگونه اطلاعات از افراد که آن را در اختیار دارند به افرادی که آن را لازم دارند انتقال می‌یابد؟

از رهگذر مقایسه DNA سازمان با انسان چارچوب عملی حاصل می‌شود که مدیران ارشد می‌توانند برای گفت‌وگو درباره مسائل، کشف قوت‌های پنهان و اصلاح رفتار شرکت استفاده کنند. با چارچوبی که همه ابعاد معماری یک سازمان، منابع و روابط سازمانی را بررسی می‌کند، به راحتی می‌توانیم بررسی کنیم که چه چیزی در سازمان مفید و موثر واقع می‌شود، چه چیزی درون یک سازمان بسیار پیچیده و موثر واقع نمی‌شود و دلیل تبدیل شدن به چنین وضعیتی را درک کنیم؟ و نحوه تغییر آن را تعیین کنیم؟

ساختار



« در شماره قبلی به ماهیت و چیستی DNA سازمانی پرداختیم و مشخص شد که هنجارها و باورهای بنیانگذاران سازمان در نظام تصمیم‌گیری و سایر سیستم‌های سازمانی جلوه می‌کنند و ماهیت یک سازمان از دیگری را متمایز می‌سازند. بنابراین، در این شماره به اجزای سازنده DNA می‌پردازیم و در شماره بعدی از ترکیب این اجزا، سازمان‌های مختلفی شکلی می‌گیرد که به انواع DNA می‌پردازیم.»

در بحث اجرا و پیاده‌سازی استراتژی سازمان این نکته مطرح است که شرکت‌ها چگونه ساختارشان را برای پیاده‌سازی استراتژی طراحی می‌کنند و به‌طور موفقیت‌آمیزی با شرایط متغیر سازگار می‌شوند؟ اجرا و مدیریت در عمل با بنیاد و ساختار سازمان‌ها در هم آمیخته است. در واقع، چنین عملی در فرآیندهای مدیریت، روابط، اندازه‌گیری‌ها، مشوق‌ها و اعتقاداتی بستر گزیده است که به صورت اشتراکی قواعد بازی برای هر سازمانی را تعریف و تعیین می‌کند. اگرچه ما اغلب درباره شرکت‌ها به مثابه موجودیت‌های دارای بدنه واحد می‌نگریم، در واقع آن‌ها چنین نیستند. آن‌ها مجموعه‌ای از افرادی هستند که عموماً در جهت منافع شخصی خود عمل می‌کنند. پیاده‌سازی شرکتی سازگار و برتر هنگامی روی می‌دهد که اقدامات افراد درون آن بایکدیگر همسو باشند و با علایق و منافع راهبردی سطح سازمان همسو باشند. عملکرد عبارتست از مجموع کنش‌ها و تصمیماتی که هر روزه، در شرکت‌های بزرگ توسط ده‌ها نفر در هر سطحی گرفته می‌شوند.

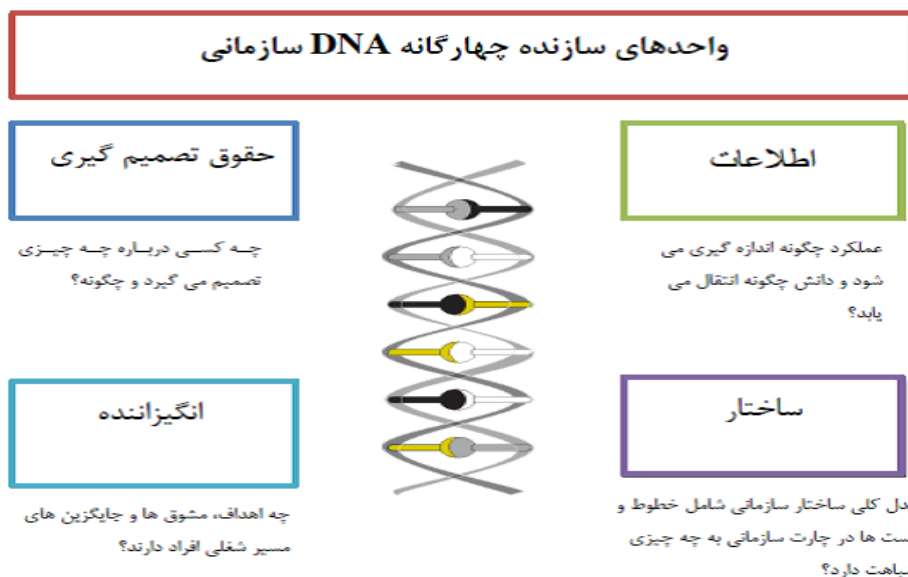
به سبب آن‌که رفتارهای فردی موفقیت سازمان را در گذر زمان تعیین می‌کنند، گام نخست در حل سوء کارکردها فهم این نکته است که چگونه خصیصه‌های یک سازمان بر رفتار هر فردی تأثیر می‌گذارد و عملکرد او را متأثر می‌سازد. در اینجا از استعاره نام‌آشنای DNA استفاده می‌کنیم تا ویژگی‌ها و شخصیت منحصر به فرد یک شرکت یا سازمان را طبقه‌بندی کنیم. درست همان‌گونه که ملکول دو رشته‌ای DNA به‌واسطه پیوندهای بین جفت‌های مبنایی از چهار اسید نوکلئیک کنار هم نگه داشته می‌شود، و توالی‌شان دستورالعمل ژنتیکی دقیقی را بیان می‌کند که موجود زنده یا ارگانیسم منحصر بفردی خلق می‌کند، در اینجا ما نیز DNA یک سازمان زنده را توصیف می‌کنیم که چهار مبنا دارد و به صورت شیوه‌های بی‌شماری ترکیب می‌شوند که خصیصه‌های منحصر بفرد یک سازمان را ارائه می‌کند. این مبانی یا پایه‌ها عبارتند از:

**ساختار:** سلسه مراتب سازمانی شبیه چیست؟ چگونه خطوط و پست‌ها در نمودار سازمانی به هم متصل هستند؟ چه تعداد لایه مدیریتی در سلسه مراتب وجود دارد؟ و هر لایه چه تعداد



در اصل شرکت‌ها دست به انتخاب‌های ساختاری برای پشتیبانی از استراتژی خود می‌زنند. برای مثال، تصمیم‌گیری درخصوص اینکه ساختار سازمانی یا واحدهای تجاری را براساس مشتریان، محصولات یا منطقه جغرافیایی سازماندهی کنند. باوجود این، در عمل و واقعیت ساختار سازمانی یک شرکت و نیت راهبردی آن اغلب همسو و سازگار نیستند.

یکی از مسائل ساختاری متداول در مسیر اجرا و پیاده‌سازی استراتژی وجود لایه‌های مدیریتی زیاد با افراد زیاد در هر سطح است که حیطه کنترل محدودی دارند، یعنی افراد بسیار اندکی به طور مستقیم به آن‌ها گزارش می‌دهند. این ساختار شبیه نوعی ساعت شنی است. حیطه نظارت محدود در وسط اغلب ناشی از حقوق تصمیم‌گیری مبهم و آمیخته‌ای از انگیزاننده‌های سازمانی (ارتقاء به پست



ارائه گزارش‌های مستقیم به مافوق می‌کردند. به عبارت دیگر، بخش زیادی از زمان آن‌ها صرف نظارت بر کار افراد زیردست و تهیه گزارش‌هایی می‌شود که سرپرستان بتوانند کارشان را براساس آن ارزیابی و نظارت کنند. این درحالی است که آن‌ها باید بیشتر زمان خود را به تهیه برنامه‌های عملی برای دستیابی به اهداف راهبردی و عملیاتی سازمان یا شرکت اختصاص دهند. در چنین ساختاری مشکلات بنیادین زیر روی می‌دهد:

- به سبب آن‌که هیچ استاندارد شفاف برای گرفتن تصمیمات پایه در سطوح پایین سازمان وجود ندارد، تصمیم‌گیری‌های مرتبط با مسائلی از قبیل مجوز خریدهای کامپیوترهای شخصی و مرتبط با سفر در سازمان بسیار طولانی می‌شوند.
- مدیران و سرپرستان معمولاً کارکنان را، از مسئله‌یابی در زمینه حل مسائل روتین با تکیه بر تلاش‌های خودشان باز می‌دارند و بی‌انگیزه می‌کنند.
- مدیران در شغل‌هایشان به سرعت در گردش هستند و به جایگاه‌های ارشد بدون کسب تجربه کافی دست می‌یابند. نه تنها آن‌ها نیاز به نظارت مستقیم دارند بلکه پیوسته درخصوص آنچه که باید بدانند و دانش مربوطه، تقلا می‌کنند.
- سازمان یا شرکت به سرعت بهترین‌ها و باهوش‌ترین افراد را ارتقاء می‌دهد برای اینکه در شرکت بمانند و سازمان را ترک نکنند. این کار لایه‌های غیرضروری به سلسله مراتب سازمان

مدیریتی جهت ایجاد انگیزه است. عموماً ساختاری که به این صورت شکل می‌گیرد مسئله‌زا خواهد بود. دلایل زیادی وجود دارد که یک پست مدیریتی خاص نسبت به پست دیگر به صورت مشروع ممکن است مستلزم حیطه نظارت محدود یا وسیع‌تر باشد. مدیران در مشاغل پیچیده‌ای که آن‌ها را ملزم به ایجاد و حفظ پیوندهای اطلاعاتی متعدد در بین تک تک واحدها می‌کند نمی‌توانند تعداد یکسانی از افراد گزارش دهنده‌ای را مانند مدیرانی داشته باشند که در نقش انباشت اطلاعاتی، ساده‌تر فعالیت می‌کنند. اما در مواردی به راحتی حیطه نظارت بدون هیچ دلیل مشروع و موجهی بسیار محدود می‌گردد. شواهد، اغلب حاکی از آن است که حیطه‌های نظارت در سازمان‌ها یا شرکت‌ها محدودتر هستند نسبت به آنچه که باید باشند. اغلب این امر منجر به ساختاری می‌شود که لایه‌های بسیار زیادی دارد. برای مثال در مطالعات مدیران ارشد شرکت‌های کالاهای مصرفی به بررسی زمان صرف شده مدیران مذکور پرداخته شد. حدود یک سوم زمان این مدیران به برنامه‌ریزی اختصاص می‌یافت که برای تضمین تحقق اهداف شرکتی مورد نظر بود و همچنین پرداختن به موارد استثنایی و تصمیم‌گیری‌های با ریسک بالا که متناسب با نقش این مدیران بودند. اما مدیران مذکور زمان زیادی (حدود ۴۰ درصد) را صرف توجیه و گزارش‌دهی عملکرد به مدیران مافوق خود و مشارکت در تصمیم‌های عملیاتی و تاکتیکی با

می‌افزاید و بار کار بیشتری در سطوح پایین تر ایجاد می‌کند.

- جلسات بین واحدی وسیع و فراوان روزهای کاری را پر می‌کند. در حالی که منطق چنین کاری نیاز به داشتن همه افراد در یک اتاق برای حل این مسائل است.

همه این فعالیت‌ها هزینه‌بر است در واقع این افراد مدیرانی با حقوق‌ها و مزایای مدیریتی در پست‌های مذکور هستند. جبران خدمت‌شان به همراه هزینه واقعی فعالیت‌های‌شان، هزینه‌های اداری و کلی شرکت را به سطحی افزایش می‌دهند که حدود ۲۰ درصد بالاتر از متوسط شرکت‌های مشابه است. به سبب اینکه هر یک از این لایه‌های زیاد تقریباً در هر تصمیمی دخیل می‌شود، سرعت شرکت در پاسخگویی به مشتری یا بازار کاهش می‌یابد و جایگاه خود نسبت به رقبای از دست می‌دهد.

واضح است با تغییر ساختاری، لایه‌ها کاهش می‌یابد و حیطه نظارت را وسیع انتخاب می‌کنیم یا افزایش می‌دهیم، یعنی گزارش‌ها مستقیم به هر مدیر داده می‌شود. ساختار جدیدی می‌توان پیشنهاد کرد که منجر به کاهش ۱۰ درصدی پست‌ها در طبقه مدیریتی در کل سازمان شود. در نهایت با حذف پست‌های اضافی و بازطراحی ساختار پست مدیریتی شغل‌های مدیریتی زیاد حذف می‌شود و در نتیجه سرمایه مالی بیشتری حفظ می‌شود. باوجود این، صرفاً کاهش لایه‌های مدیریتی و وسعت دادن حیطه نظارت اثرات بلندمدت اندکی خواهد داشت در صورتی که رفتارهای اساسی تغییر نکنند. یکی از روش‌های حل این مسئله، این است که سازمان در تمام سطوح استانداردهای شفاف برای تصمیم‌گیری تعیین کند (برای مثال، کدام سیستم فن‌آوری اطلاعات را باید بخریم و کدام خط هوایی را برای سفر انتخاب کنیم و...) تا بدین طریق مدیران سطح بالا لازم نباشد هر مبادله‌ای یا فعالیت اداری جزئی را کنترل و تأیید کنند. در گزارش‌های ماهانه، مدیران سطح عالی می‌توانند به راحتی موارد استثنا را در استانداردها پیگیری کنند. راه حل دیگر باز تعریف انتظارات و الزامات ارتقاء برای آهسته کردن حرکت روبه بالای مدیران و تشویق تحرک‌های افقی‌تر است در واقع از ارتقاء نه به مثابه پاداش بلکه رشد و بسط تجرب مدیران استفاده شود. این امر فرآیندهای گزارش‌دهی در دسرساز و طولانی طراحی شده برای تحقق ترجیحات اطلاعاتی هر لایه و تمایل شدید برای موارد تفصیلی را به وجود می‌آورد. راه حل دیگر این است که شرکت باید آموزش مدیریتی بیشتری داشته باشند و بتواند بهتر درباره تغییر در اصول ارتقاء تبادل اطلاعات کند.

### حقوق و اختیار تصمیم‌گیری

حقوق تصمیم‌گیری مشخص می‌کند که چه کسی اختیار چه تصمیمی را در سازمان دارد. شفاف‌سازی این حقوق اطلاعات تفصیلی درباره نمودار سازمانی ارائه می‌کنند و محل قرارگیری مسئولیت را به صورت شفاف مشخص می‌کند. حقوق تصمیم‌گیری شفاف حیطه نظارت وسیع‌تر و لایه‌های کمتری را ممکن می‌سازد که به هزینه‌های کمتر و اجرای سریع‌تر منتهی می‌شود. حقوق تصمیم‌گیری تصریح نشده چیزی بیش

از یک فعالیت تلف‌کننده زمان است. آن‌ها عامل اصلی عملکرد زیراستاندارد و حتی فقدان عملکرد هستند. یکی از کارکنان شرکت خدمات مالی در مصاحبه‌های ما بیان کرد: مسئولیت‌ها در اینجا به صورت عمدی مبهم و غیرشفاف می‌شوند. بنابراین، هر کسی بهانه‌ای برای عدم مشارکت در فعالیت‌ها دارد. در یکی از شرکت‌ها مجدداً دریافتیم که مدیران ارشد زمان زیادی را به نظارت و ارزیابی پروژه‌های کوچک اختصاص می‌دهند. قضیه از این قرار بود که شرکت مذکور آئین‌نامه سقف فعالیت‌های نیاز به مجوز و تأیید مدیریت را بیش از ۱۰ سال ارزیابی نکرده بود. پیشنهاد کردیم که فرآیند مجوزدهی را اصلاح کنند به طوری که مدیران سطح پایین در سازمان مسئول تأیید نهایی پروژه‌های بیشتری باشند. سقف مقدار هزینه سرمایه‌ی لازم برای صدور مجوز مدیر ارشد اجرایی از ۵ میلیون به ۱۵ میلیون دلار افزایش یافت. هدف از این کار آزاد کردن وقت مدیریت ارشد در راستای تمرکز بر مسائل بلندمدت از قبیل رشد بازار و مالکیت‌های بالقوه بود. تحلیل‌ها حاکی از ضرورت تأیید پروژه‌ها تا سقف ۱۵ میلیون دلار توسط مدیریت عالی بود و تعداد پروژه‌های ارجاع داده شده به این مدیریت را تا ۴۹ درصد کاهش داد. همچنین پروژه‌های بزرگ به مدیریت عالی ارجاع می‌یافت، بنابراین مقدار کل پروژه‌های تأیید شده در سطح عالی صرفاً تا ۱۳ درصد کاهش یافتند.

حقوق تصمیم‌گیری بنا به دلایل مختلفی مبهم می‌شود که همه آن‌ها عمدی نیستند. برای مثال، بعد از آن که یکی از شرکت‌های صنعتی تملک اهرمی یا خرید استقراضی را تکمیل کرد، مدیریت یکی از واحدهای تجاری مدیر کل شرکت جدید شد و مسئول ارزیابی تصمیمات عملیاتی همه واحدهای تجاری شد. چنین تغییری همه سطوح مدیریتی را ملزم کرد تا مسئولیت بیشتری در تصمیم‌گیری تقبل کنند، یعنی عمل غیرعادی برای مدیرانی که به مشارکت در تصمیم‌گیری‌های واحد عملیاتی مسلط هستند. به جای آن که مدیران عمومی به تصمیم‌گیری‌های پایه درباره طراحی محصول و تخصیص منابع بپردازند، مدیران ارشد و مدیران ارشد عملیاتی به صورت عمیق خودشان را درگیر این فعالیت‌ها می‌کنند. افزون بر این، آن‌ها سایر بخش‌هایی را که مستلزم توجه هست، یعنی برنامه‌ریزی راهبردی، تصمیم‌گیری‌های سید سرمایه‌گذاری تجاری بلندمدت و وضعیت مالی شرکت را نادیده می‌گیرند.

راه حل این است تا فرآیندی برای مدیران شرکت ایجاد گردد که تصمیمات را به مدیران عمومی واحدهای تجاری تفویض کنند. کمیته مدیریتی ایجاد گردد تا تصمیمات واحد تجاری را ارزیابی و نظارت کند و چندین مدیر عمومی مسئول یکپارچه‌سازی فعالیت‌های بازاریابی، مهندسی محصول و تولید بشوند. این ساختارها و فرآیندها، تفویض اختیار بخش را ممکن می‌سازند. این تملک اهرمی نیست که ساختار حقوق تصمیم‌گیری شرکت را برهم می‌زند. افراد به طور طبیعی هنگام رویارویی با تغییر به سمت پدیده‌های آشنا و روتین تمایل پیدا می‌کنند. مدیرانی

مالی حیاتی در یک سال جلوتر از برنامه‌ریزی دست یافت.

شفاف‌سازی اختیار و حدود تصمیم‌گیری در شرکت‌هایی لازم است که در آن‌ها مدیریت ملزم نشده تا قواعدی را برای رایج‌ترین موقعیت‌های تجاری و هر پست تعیین و مشخص کند. در عمل، شرکت نوعی قانون اساسی ایجاد می‌کند که چه کسی درباره چه چیزی تصمیم بگیرد و تحت چه شرایطی تصمیم بگیرد. حقوق و اختیار تصمیم‌گیری گروه‌ها نیز باید شفاف باشد. در یک شرکت کالاهای مصرفی تعداد زیادی از مدیران، جلسات مکرری را برای حل تعارض در بین واحدهای کاری برگزار می‌کردند. به نظر می‌رسید که واحد عملیات، مالی و بازاریابی هریک در کار تحلیل شرکت‌های جدید، محصولات جدید و فرصت‌های تجاری جدید عالی عمل می‌کردند اما آن‌ها در جریان کارها با یکدیگر تعامل و گفت‌وگو نمی‌کردند. در جلسات نهایی، مدیران هر واحد تحلیل‌های مستقل‌شان را با هم ارائه کردند. سپس آن‌ها برای دستیابی به یک نتیجه مشترک با هم نزاع و کشمکش می‌کردند زیرا هر واحد در آن زمان بر پیشنهادات و توصیه‌های خود تاکید و پافشاری داشت. برای حل این مسئله یا تفکر سیلویی، یکی از مدیران ارشد مسئول مدیریت یک تیم چند وظیفه‌ای یا بین واحدی شد. بنابراین، همواره ارتباطات بین واحدهای مختلف و تخصصی خواهد بود. در نتیجه، تنها معدودی از مدیران عالی لازم است تا تصمیم‌گیری‌های روتین انجام دهند و شرکت توانست پشتیبانی کارکنان اختصاص یافته برای این فعالیت‌ها و تلاش‌ها را تا بیش از ۳۰ درصد کاهش داد.



ادامه دارد....

منابع

- Neilson, Bruce A. Pasternack, and Decio Mendes-.L Gary.(2003). The Four Bases of Organizational DNA. Available at: <https://www.strategy-business.com/article/03406>
- Bennett, J. W., Pernsteiner, T. E., Kocourek, P. F., & Hedlund, S. B. (2000). The Organization VS. The Strategy: Solving the Alignment Paradox. STRATEGY AND BUSINESS, 68-77

که به پست‌های جدید ارتقاء می‌یابند اغلب بر مسئولیت‌های قبلی‌شان پافشاری و تاکید می‌کنند و در نتیجه خود را درگیر وظایف غیرضروری می‌کنند و زیردستان‌شان را ناتوان می‌کنند. پافشاری الزامی در سطح واحد تجاری اهمیت توجه به سطح شرکت را از میدان به در می‌کند. تصمیم‌های غیرمهم یا روتین، عینی و قابل درک به نظر می‌رسند. تفکر روبه جلو و تصمیم‌گیری‌های بزرگ مرتبط با جهت‌گیری بلندمدت نامشخص، مبهم و بدون ساخت و دشوار برای غلبه هستند. اغلب فرآیند واگذاری اختیار تصمیم‌گیری واکنش یا پاسخی به یک بحران یا تغییر در قدرت سیاسی است. وقتی چنین شرایطی روی می‌دهد تصمیم‌ها در بین خطوط تیره و شکستگی‌ها (قلمرو ابهام) می‌افتد، یا آن‌ها می‌توانند دوباره کاری شوند و به‌وسیله حزب‌ها یا گروه‌های مختلف اخذ شوند یا می‌توانند به صورت مکرر ارزیابی شوند و مثل فعالیتی سیزیف‌وار بر پشت مدیران سنگینی کنند (این قسمت اشاره به افسانه یونان سیزیف پادشاه افیرا دارد که به علت خود برتریبینی به مجازات ابدی محکوم شد و در آن سنگ بزرگی را تا نزدیک قله باید ببرد و قبل از رسیدن به نوک قله دوباره شاهد غلتیدن آن به اول مسیر باشد و این کار را تا ابد تکرار کند). داستان فوق اشاره به پوچی و بیهودگی دارد و دور باطلی که در فرآیند تصمیم‌گیری ایجاد می‌شود.



باوجود این، تخصیص و واگذاری تصمیم‌ها به صورت نظام‌مند و عقلایی امکان‌پذیر است. در یک شرکت صنعتی جهانی، ماتریس سازمانی از وظایف و کارویژه‌ها، محصولات و منطقه جغرافیایی ایجاد کردیم. ساختار مذکور با مجموعه‌ای از اصول تصمیم‌گیری و سازمانی مشخص در بین‌شان پشتیبانی و نظارت شد: مسئولیت‌پذیری حق اختیار انحصاری ایجاد نمی‌کند؛ واحدهای مختلف باید اهداف مشترک و سنجه‌های عملکردی داشته باشند؛ و پست‌های خاصی لازم است تا به مدیران متعدد روبه بالا گزارش دهند. بالغ بر چندین ماه، با شرکت کار کردیم تا این اصول و اصول دیگر را برای بیش از ۳۰۰ تصمیم حیاتی اجرایی کردیم. به سبب آن‌که این تلاش‌ها را به صورت عینی متعهد شدیم و در عین حال ساختار را تغییر دادیم، شرکت با چند اقدام کوچک توانست استراتژی جدیدش را سریع‌تر اجرایی کند. فرآیند کلی تغییر دو سال طول کشید. شرکت به وضعیت سودآوری رسید، بدهی خالص را به مقدار موردنظر کاهش داد و به چندین هدف





## قرض الحسنه و تفاوت آن با صدقه

### اهمیت و جایگاه قرض الحسنه

بنابراین، در روایاتی که از معصومان (ع) به ما رسیده قرض دادن، کار بسیار مثبتی ارزیابی شده است، هر چند که از قرض گرفتن - حتی الامکان - منع شده است.

براساس این روایات، انسان باید در شرایطی روی به قرض آورد که ناچار و درمانده باشد؛ چون مدیون کردن خود جز تحمل مسئولیت و زیر بار حقوق دیگری رفتن و اغتشاش فکری و دغدغه روحی و غم و غصه، چیز دیگری در پی نخواهد داشت؛ از این رو، از امام علی (ع) نقل شده است که رسول خدا (ص) پیوسته این دعا را می خوانده است: «اللَّهُمَّ إِنِّي أَعُوذُ بِكَ مِنْ غَلَبَةِ الدَّيْنِ» [۷] خدایا از زیادی بدهی به تو پناه می برم. در قرض الحسنه، مال به دست کسی می رسد که به آن نیاز دارد؛ چراکه انسان بی نیاز قرض نمی گیرد، برخلاف صدقه که ممکن است به دست انسان بی نیاز بیفتد. امام صادق (ع) در این باره می فرماید: «پاداش قرض از این رو از پاداش صدقه بیش تر است که قرض گیرنده جز از روی نیاز قرض نمی گیرد، ولی صدقه گیرنده گاهی با این که نیاز ندارد، صدقه می گیرد.

از امام کاظم (ع) نقل شده است: «مَنْ طَلَبَ الرِّزْقَ مِنْ حِلِّهِ فَعَلِبَ فَلَيْسَتْ قَرْضٌ عَلَى اللَّهِ عَزَّوَجَلَّ وَعَلَى رَسُولِهِ» [۸] کسی که برای کسب روزی از راه حلال تلاش کند، اما کمبود مالی بر او چیره گردد و راه به جایی نبرد، پس برعهده خداوند عزوجل و رسولش قرض بگیرد. از مجموع روایات مربوط به قرض الحسنه استفاده می شود که یکی از حکمت های مهم تشریع این سنت اسلامی رفع نیاز ضروری نیازمندان جامعه است، نه تولید و تجارت و تکاثر ثروت. انسان در شرایطی باید به قرض روی آورد که امور جاری روزمره اش دچار اختلال شده و با قرض بخواهد آن را سامان دهد.

### شرایط قرض الحسنه

برخی از مفسران برای این که قرض، عنوان حسنه پیدا کند، شرایطی را برای آن بیان کرده اند که عبارت است از:

- ۱ قرض باید از مال حلال و سالم باشد.
- ۲ بی منت، بی ریا و همراه با عشق و ایثار پرداخت شود.
- ۳ برای مصارف ضروری باشد.
- ۴ قرض دهنده، خداوند متعال را بر این توفیق شکرگزار باشد و... [۹]

### خمس قرض الحسنه

در بسیاری از مواقع قرض دادن موجب این می شود که سال خمسی بر آن بگذرد؛ از این رو این سؤال به ذهن می آید:

یکی از کارهای خداپسندانه ای که می توان با آن، گره ای از کار فرو بسته انسانی گشود، دلی را شاد کرد و اسباب خرسندی خداوند را فراهم نمود، قرض دادن است. اهتمام بدین مهم؛ به گونه ای است که خداوند، وام دادن به غیر را قرض دادن به خود به حساب آورده است. چنان که می فرماید: «مَنْ ذَا الَّذِي يَقْرُضُ اللَّهَ قَرْضًا حَسَنًا فَيُضَاعَفَهُ لَهُ أَضَاعًا كَثِيرَةً وَاللَّهُ يَقْبِضُ وَيَبْصُطُ وَإِلَيْهِ تُرْجَعُونَ» [۱] کیست که به خدا قرض نیکو دهد، تا خدا بر آن چند برابر بیفزاید؟ خداست که تنگدستی دهد و توانگری بخشد و شما به سوی او باز گردانده می شوید. «وَأَقْرِضُوا اللَّهَ قَرْضًا حَسَنًا...» [۲] و به خدا قرض نیکو دهید.

اگر چه منظور از «قرض الحسنه» در آیات مذکور، قرض به معنای مصطلح آن نیست، بلکه معنای عام آن مراد است و شامل وام دادن، انفاق کردن، صدقه و... به برادران دینی است، ولی قرض الحسنه یکی از مصادیق آن است، اما در روایات منظور از قرض، همین قرض عرفی است و بدان تصریح شده است.

**قرض الحسنه در روایات:** قرض دادن به برادران دینی برای کسانی که توان مالی دارند، سنت اسلامی است و خودداری از آن عملی ناپسند و مورد نکوهش است. در روایات، قرض گرفتن بدون نیاز، عملی نکوهیده تلقی و از آن نهی شده است. پیامبر اسلام (ص) در نکوهش کسانی که توان مالی دارند، اما از قرض دادن خودداری می کنند فرمود: «کسی که برادر مسلمان و نیازمندش برای قرض گرفتن به او روی بیاورد و او با این که توانایی دارد، خواسته وی را تأمین نکند، خداوند از بهشت محرومش می سازد.» [۳]

رسول خدا در بیان دیگری فرمودند: «کسی که به برادر مسلمان خود قرض دهد، در برابر هر دره می که قرض داده به اندازه کوه های احد، رضوان و سینا پاداش خواهد داشت و اگر برای وصول طلب خود با بدهکار مدارا کند، از پل صراط همانند برق جهنده، بدون حساب و عذاب عبور خواهد کرد.» [۴] امام صادق (ع) نیز در این باره می فرماید: «قرض دادن را از صدقه بیشتر دوست می دارم. حضرتش می فرمود: کسی که قرض دهد و برایش مدت معین نماید و شخص مقروض در وقت معین آن را نپردازد، اجر و پاداش هر روز تأخیر مانند پاداش یک دینار صدقه در هر روز است.» [۵] همچنین امام صادق (ع) می فرماید: «قرض و عاریه دادن و پذیرایی از میهمان از سنت های اسلامی است.» [۶]

آیا پولی را که قرض داده‌ایم باید خمس آن را بپردازیم؟ مراجع عظام تقلید در این رابطه فرمودند: در صورتی که آن پول از درآمد کسب تهیه شده است و سال خمسی بر آن گذشته است چنان چه سر سال خمسی دریافت آن (بدون زحمت) ممکن باشد، باید خمس آن را بپردازد و در غیر این صورت هر زمان دریافت کرد، باید فوری خمس آن را بدهد. [۱۰] ولی اگر خود قرض دهنده نیاز مبرم به آن پول داشته باشد می‌تواند با مرجع تقلید خود یا نماینده او دستگردان کرده و برای پرداخت خمس از آنان مهلت بگیرید تا در زمان مناسبی که توانایی پرداخت را داشت، خمس مال خود را بپردازد.

### قرض الحسنه و فرق آن با صدقه

از آن‌جا که اسلام مخالف هرگونه گداپروزی است، و پیامبرش بر دست‌کاری که با کدّ یمین و عرق جبین به تأمین معیشت خویش می‌پردازد، بوسه می‌زند [۱۱] و با مرور روایاتی که درباره قرض و صدقه آمده است، برتری قرض بر صدقه کاملاً آشکار می‌شود. در این فرصت چند نمونه از این روایات را بیان می‌کنیم.

رسول گرامی اسلام (ص) فرمود: «شی‌ که به معراج برده شدم، این نوشته را بر در بهشت دیدم: «الْصَّدَقَةُ بِهْ عَشْرَ امْثَالِهَا وَالْقَرْضُ بِمِائِيَةِ عَشْرٍ» [۱۲] صدقه ده برابر پاداش دارد و قرض الحسنه هیجده برابر. حضرتش هم چنین فرمود: «اگر هزار درهم را دو بار قرض دهم بیشتر دوست دارم تا این که آن را یک بار صدقه دهم». [۱۳] امام صادق (ع) فرمود: «اگر مالی را قرض دهم پیش من محبوب‌تر است تا همانند آن را صله دهم». [۱۴]

### جهات برتری قرض الحسنه بر صدقه

بنابراین طبق این احادیث، قرض الحسنه، نسبت به صدقه، از جایگاه بالاتری برخوردار است. بعضی از جهت‌های امتیاز آن می‌تواند چنین باشد:

- ۱- در قرض الحسنه، مال به دست کسی می‌رسد که به آن نیاز دارد؛ چراکه انسان بی‌نیاز قرض نمی‌گیرد، برخلاف صدقه که ممکن است به دست انسان بی‌نیاز بیفتد. امام صادق (ع) در این باره می‌فرماید: «پاداش قرض از این رو از پاداش صدقه بیش‌تر است که قرض گیرنده جز از روی نیاز قرض نمی‌گیرد، ولی صدقه گیرنده گاهی با این که نیاز ندارد، صدقه می‌گیرد». [۱۵]
- ۲- در قرض الحسنه، عزت نفس قرض گیرنده از بین نمی‌رود، ولی صدقه گیرنده، با گرفتن صدقه، به گونه‌ای رفته رفته، عزت نفس خود را از دست می‌دهد و نفس او به پستی می‌گراید. البته این موارد، تنها امتیاز قرض الحسنه را در شرایط مساوی اثبات می‌کند و گرنه گاهی اوقات، رفع معضلات اجتماعی، در انفاق و صدقات منحصر بوده و نمی‌توان تنها با قرض گره از کار درماندگان گشود که در این صورت صدقه اولویت خواهد داشت
- ۳- قرض الحسنه، سبب می‌شود که شخص قرض گیرنده

به تلاش و فعالیت وادار شود تا بتواند قرض خود را ادا کند، که این خود باعث رونق اقتصادی و شکوفایی خلاقیت‌ها و استعدادها می‌شود، ولی در صدقه گیرنده، از آن‌جا که انگیزه‌ای برای رد مال ندارد - چنین تلاشی مشاهده نمی‌شود. ۴- در قرض الحسنه، انسان مالی را که به دیگری می‌دهد، دوباره، پس از مدتی پس می‌گیرد و بر قرض گیرنده نیز واجب است در وقت معین مال قرض گرفته شده را به صاحبش برگرداند، ولی در صدقه چنین نیست، یعنی چیزی که صدقه داده شد، چنین نیست که دوباره به دست صاحبش برگردد، بلکه چون این مال بخشش بدون عوض است، بر صدقه گیرنده نیز لازم نیست صدقه را برگرداند و یا در عوض آن کاری انجام دهد. البته این موارد، تنها امتیاز قرض الحسنه را در شرایط مساوی اثبات می‌کند و گرنه گاهی اوقات، رفع معضلات اجتماعی، در انفاق و صدقات منحصر بوده و نمی‌توان تنها با قرض گره از کار درماندگان گشود که در این صورت صدقه اولویت خواهد داشت.

### نتیجه:

طبق آموزه‌های دینی، اعم از آیات قرآن و روایات، در بیشتر موارد قرض الحسنه در مقایسه با برخی دیگر از انفاق‌های مالی؛ نظیر صدقه فضیلت و برتری دارد.

### منابع

- [۱]. بقره، ۲۴۵
- [۲]. زمزم، ۲۰
- [۳]. حر عاملی، وسائل الشیعه، ج ۱۶، ص ۳۸۹، مؤسسه آل‌البیت، قم، ۱۴۰۹، «مَنْ اخْتَلَجَ إِلَيْهِ اخُوهُ الْمُسْلِمُ فِي قَرْضٍ وَهُوَ يَقْدِرُ عَلَيْهِ فَلَمْ يَفْعَلْ حَرَّمَ اللَّهُ عَلَيْهِ رِيحَ الْجَنَّةِ».
- [۴]. شیخ صدوق، ثواب الاعمال و عقابها، ص ۴۱۴، شریف رضی، قم، ۱۳۶۴ ش.
- [۵]. وسائل الشیعه، ج ۱۸، ص ۳۳۰، «مُحَمَّدُ بْنُ عَلِيٍّ بْنِ الْحُسَيْنِ □ قَالَ سَمِعْتُ أَبَا عَبْدِ اللَّهِ (ع) يَقُولُ لَأَنْ أَقْرِضَ قَرْضًا أَحَبُّ إِلَيَّ مِنْ أَنْ أَتَصَدَّقَ بِهِ مِثْلَهُ وَكَانَ يَقُولُ مَنْ أَقْرِضَ قَرْضًا وَضَرَبَ لَهُ أَجَلًا فَلَمْ يَأْتِ بِهِ عِنْدَ ذَلِكَ الْأَجَلِ كَانَ لَهُ مِنَ الثَّوَابِ فِي كُلِّ يَوْمٍ يَتَأَخَّرُ عَنْ ذَلِكَ الْأَجَلِ بِهِ مِثْلَ صَدَقَةِ دِينَارٍ وَاجِدٍ فِي كُلِّ يَوْمٍ».
- [۶]. محدث نوری، مستدرک الوسائل، ج ۱۳، ص ۳۹۵، مؤسسه آل‌البیت، قم، ۱۴۰۸، «الْقَرْضُ وَالْعَارِيَةُ وَفَرْقُ الضَّيْفِ مِنَ الشَّيْءِ».
- [۷]. مستدرک الوسائل، ج ۱۳، ص ۳۸۷، [۸]. وسائل الشیعه، ج ۱۸، ص ۳۲۱
- [۹]. رک: طبرسی، مجمع البیان، ج ۹، ص ۳۹۰، چاپ سوم، ناصر خسرو، تهران، ۱۳۷۲ ش؛ قرآنی، محسن، تفسیر نور، ج ۱، ص ۴۸۳ و ۴۸۴، چاپ یازدهم، مرکز فرهنگی درس‌هایی از قرآن، تهران، ۱۳۸۳ ش.
- [۱۰]. امام، استفتاءات، ج ۱، ص ۹۶؛ آیت‌الله فاضل، جامع المسائل، ج ۱، ص ۸۳۳؛ آیت‌الله مکارم، استفتاءات، ج ۱، ص ۳۱۹؛ آیت‌الله بهجت، توضیح المسائل، ج ۹، ص ۱۳۷۹؛ آیت‌الله سیستانی، منهاج الصالحین، ج ۱، ص ۱۲۵۱؛ آیت‌الله نوری، استفتاءات، ج ۲، ص ۳۷۲؛ آیت‌الله تبریزی، استفتاءات، ج ۶، ص ۹۴۶؛ آیت‌الله خامنه‌ای، اجوبة الاستفتاءات، ص ۸۷۰؛ آیت‌الله صافی، جامع الاحکام، ج ۱، ص ۶۲۱؛ دفتر آیت‌الله وحید.
- [۱۱]. اسد الغابه، ج ۲، ص ۷۲
- [۱۲]. همان، ج ۱۶، ص ۳۱۸
- [۱۳]. مجلسی، محمد باقر، بحارالانوار، ج ۱۰۳، ص ۱۳۹، مؤسسه الوفاء، بیروت، ۱۴۰۴ ق.
- [۱۴]. همان.
- [۱۵]. حر عاملی، وسائل الشیعه، ج ۱۶، ص ۳۱۸؛ کلینی، کافی، ج ۴، ص ۴۱۱، باب الصدقة علی القراة، نشر مؤسسه آل‌البیت.

## بایسته‌ها و دانسته‌های شغلی

### گفت‌وگو با مهندس محسن رضایی عابد

مصاحبه کننده:  
عبدالعلی احمدزهی

انسانی ناجا، IT وزارت کشور (برگزاری اولین دوره انتخابات الکترونیکی)، شرکت پیمانکار فروش ایرانسل، شرکت پیمانکار سیستم‌های منابع انسانی وزارت پست و تلگراف سابق و... اشاره نمود که برای هر یک خدمات برنامه‌نویسی و یا مشاوره را ارائه نموده‌ام.

#### • چطور شد در صندوق شاهد مشغول شدید؟

بنده از سال ۱۳۸۷ افتخار همکاری با مجموعه صندوق شاهد را داشتم. در طی مدت حضورم در کلیه پست‌های فن‌آوری اطلاعات صندوق از کمک کارشناس تا مدیر حضور داشته و در هر مقطع در کنار خدماتی که ارائه نمودم تجربیات ارزنده‌ای به‌دست آوردم.



#### • در بحث فن‌آوری اطلاعات چه بایسته‌ها و دانسته‌های شغلی وجود دارد؟

در حال حاضر نگاه جهان، اندیشمندان و دانشمندان به حوزه IT به عنوان یک زیست بوم یا اکوسیستم می‌باشد. همانگونه که زیست بوم بایدها و نبایدها و شرایط خاص خود را دارد (همانند اکوسیستم دریا یا خشکی)، دنیای فن‌آوری اطلاعات نیز شرایط منحصر بفرد خود را دارد و همواره در تمام برنامه‌ریزی‌ها و هدف‌گذاری‌ها، سازمان‌ها در بحث IT این نکات را باید در نظر بگیرند. به‌طور مثال مفهوم پول و تبادلات در زیست بوم فن‌آوری اطلاعات بسیار متفاوت‌تر از دنیای واقعی می‌باشد. نکاتی همچون امنیت، احراز هویت، همزمانی، تراکنش‌ها و... در این حوزه وجود دارد که در دنیای واقعی یا این نکات وجود ندارد یا نحوه تامین آن‌ها بسیار متفاوت است. این مطلب از آن رو بیان شد که مدیران همواره باید الزامات دنیای IT را دانسته و بر آن اساس تصمیم‌گیری نمایند.

در دنیای امروز IT نه تنها به عنوان یک تسهیلگر فرآیندها بلکه به عنوان یک الزام تبدیل شده است و بسیاری از شرکت‌ها، مزیت رقابتی خود را در قالب IT به مشتریان و بازارهای هدف خود ارائه می‌نمایند. از زمان ظهور IT در سازمان‌ها مدل دانش و مهارت‌های مدیریت نیز دستخوش تغییرات گسترده شده و الزامات مدیریت امروز مجهز بودن به دانش و فرآیندهای IT محور می‌باشد. همانگونه که قبلاً عنوان کردم IT یک زیست بوم است و همانگونه که در یک اکوسیستم جنبه‌های بسیار زیادی برای کشف، استفاده و رعایت وجود دارد در این حوزه نیز گستره دانش بسیار زیاد است. بگونه‌ای که امروزه هر یک

محسن رضایی عابد دارای مدرک کارشناسی مهندسی نرم‌افزار و ارشد کسب و کار الکترونیک است و توانمند و خیره در زمینه فن‌آوری اطلاعات و دارای تجارب متعددی در حیطه فن‌آوری اطلاعات، مدیریت شبکه و سایر روندهای فن‌آوری اطلاعات هستند. ایشان در حال حاضر در سمت مدیر فن‌آوری اطلاعات صندوق شاهد از سال ۱۳۹۳ فعالیت می‌کنند. در زیر مصاحبه‌ای عمیق با این خیره فرهیخته در زمینه الزامات و نیازمندی‌های سازمانی و شغلی، متخصص فن‌آوری اطلاعات را می‌خوانیم.

#### • ضمن سلام و احترام جناب آقای مهندس کمی در مورد خودتان توضیح بفرمائید؟

بنده محسن رضایی عابد متولد ۱۳۶۲/۶/۵، متولد تهران هستم. دوران دبیرستان را در دبیرستان باقرالعلوم در رشته ریاضی فیزیک تحصیل کردم و تحصیلات تکمیلی را نیز در دوره کارشناسی در رشته مهندسی کامپیوتر گرایش نرم‌افزار در دانشگاه صنعتی سجاد مشهد و کارشناسی ارشد را نیز در رشته مدیریت فن‌آوری اطلاعات، گرایش کسب و کار الکترونیکی در دانشگاه شهید بهشتی با معدل ۱۸/۶۳ گذراندم. پایان‌نامه ارشد بنده نیز در خصوص بررسی تاثیر کیفیت خدمات پس از فروش بر رضایت و وفاداری مشتری با مورد کاوی صندوق قرض الحسنه شاهد به انجام رسانیدم. در مدت زمانی که به دنیای IT ورود کردم در شرکت‌ها و سازمان‌های مختلفی مشغول به کار شدم که از جمله آن‌ها می‌توان به فاوا معاونت نیروی



مطلب به صورت بنیادی تغییر کرد. شرایط بگونه‌ای شد که در یک دوره‌ی آموزشی که ۳ ماه طول می‌کشید شرکت می‌کردیم و استاد در پایان دوره اعلام می‌کرد که با ورود نسخه جدید این نرم‌افزار، کل دانشی که در این دوره آموخته‌اید در آینده کم استفاده خواهد بود و مجدداً خود را به روز کنید. این مثال را از این جهت عرض کردم که به سرعت تغییرات در حوزه IT بیشتر آشنا شوید و اهمیت آموزش ملموس‌تر شود.

موضوع بعدی محیط فیزیکی کار نیروی‌های IT می‌باشد که این محیط می‌بایست بیشترین میزان آرامش و تمرکز را برای نیروهای مشغول به کار فراهم نماید و کم‌ترین تنش را از اطراف منتقل کند.

نکته دیگری که باید در نظر داشت این است که در حوزه IT قابلیت چابکی (agility) و یا پاسخ و واکنش سریع بسیار مهم است که مدیران ارشد در تدوین فرآیندهای سازمان باید این نکته را مدنظر داشته باشند که در بخش IT باید میزان بوروکراسی به کم‌ترین میزان ممکن رسیده و در کوتاه‌ترین زمان ممکن امکانات مورد نیاز آن‌ها تامین گردد. از طرفی نیروهای فن‌آوری چابک (agile) باید چند مهارت (skills-multi) باشند و توانایی تشخیص مشکل را در کوتاه‌ترین زمان و ارجاع آن به متخصص مربوطه را داشته باشند.

ولی شاید مهم‌ترین نکته در برخورد با IT سازمان، برخورد و نگرش مدیریت ارشد سازمان به آن می‌باشد. در وهله نخست، مدیر باید معتقد به حضور و بکارگیری IT در سازمان باشد و از آن حمایت لازم را انجام دهد در کلیه تصمیم‌گیری‌هایی که مرتبط با فرآیندهای سازمان است حضور IT الزامی است. بعضاً در بسیاری از سازمان‌ها تصمیم به اجرای فرآیندی گرفته می‌شود که گاهی زیرساخت یا بستر مناسب برای انجام آن در IT وجود ندارد. اینجا مجدداً گریزی به اکوسیستم IT می‌زنم. بسیاری از تصمیمات و اجرای آن توسط IT بسیار متفاوت از دنیای واقعی و بدون IT است که در زمان اخذ تصمیم، حضور متخصص این امر و ارائه مشاوره در خصوص نحوه اجرای آن به مدیریت در اجرای بهتر و سریع‌تر و دقیق‌تر آن بسیار کمک‌رسان می‌باشد.

نکته بعدی، در سازمان‌های خدماتی همانند صندوق که خدمتی به غیر از خدمت فن‌آوری اطلاعات ارائه می‌دهد، غالباً نیروهای IT در اقلیت هستند و گاهی نیازها و یا توجه‌هایی متفاوت از سایر نیروهای سازمان دارند که توجه به نیروهای مذکور باعث کارایی و احساس تعهد بیشتر و بهتر آن‌ها در سازمان می‌گردد.

نکته بعدی شناسایی ابزار کار مناسب و بکارگیری درست آن می‌باشد. نرم‌افزار و سخت‌افزار از ابزارهای عمده کار IT هستند. شناسایی صحیح نیازهای سازمان، انتخاب یا پیاده‌سازی صحیح نرم‌افزارها و در بستر مناسب سخت‌افزاری که دارای بیشترین کارایی در کنار هزینه پایین‌تر می‌باشد در نیل یک سازمان به اهداف و موفقیت آن بسیار موثر است.

در بحث کاربران هم این نکته قابل ذکر است که مهم‌ترین

از متخصصان IT، تنها بر روی یک زمینه خاص تمرکز کرده و سعی بر آشنایی با سایر بخش‌های IT دارند. لذا قطعاً در دنیا شخصی با داشتن دانش کامل IT وجود ندارد و مجموعه‌ای از نیروها با تخصص‌های متفاوت تشکیل IT یک سازمان را باتوجه به اهداف آن سازمان می‌دهند. از این رو، تئوری‌های متعددی جهت بکارگیری IT در سازمان‌ها مطرح می‌گردد که با کم‌ترین هزینه، کم‌ترین میزان عقب ماندن از فن‌آوری روز، بیش‌ترین منافع را برای سازمان کسب نمایند. به‌طور مثال در حال حاضر عنوان می‌گردد تمرکز سازمان‌ها باید بر روی فرآیند اصلی و یا مزیت رقابتی خود بوده و سایر فرآیندهای خود، از جمله IT را به نحوی برون‌سپاری نمایند و نظارت قوی بر روی آن داشته باشند و یا به نحوی هزینه آن را به حداقل ممکن برسانند. نکته مهم دیگر در بحث بکارگیری IT، دانستن کامل نیازهای یک سازمان در آن حوزه می‌باشد؛ به‌طور مثال IT در بسیاری از حوزه‌ها ورود می‌کند ولی ممکن است یک سازمان نیازی به پردازش real-time (بهنگام)، پردازش تصویر و... نداشته باشد. و از این رو انتخاب فن‌آوری مناسب از هدر رفت منابع یک سازمان جلوگیری می‌کند.

بنابراین، دانش فن‌آوری اطلاعات بسیار گسترده است. به همین خاطر در هر سازمانی اولاً باید نیازهای آن سازمان شناسایی و احصاء گردند که در چه حوزه‌هایی در بحث فن‌آوری اطلاعات می‌توانیم ورود کنیم و متعاقب آن برنامه (plan) فن‌آوری اطلاعات را طراحی کنیم که یکی از بخش‌های آن نیروی انسانی است. در واقع، بخش مهم برنامه مذکور نیروی انسانی است. در بحث، نیروی انسانی باید سیستم جذب مناسبی وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، براساس ویژگی‌های اشتیاق، انگیزه و علاقه به فعالیت در زمینه فن‌آوری اطلاعات و نوع توانمندی و پیشینه افراد مثلاً تجربه و هوش برنامه‌نویسی خوب دست به انتخاب و بکارگیری بزنیم. گام بعدی این است که باید نیروها را بر مبنای نیازها و اهداف حال و آتی سازمان هدایت کرد و آموزش‌های لازم را فراهم کرد و بازخورد از نتیجه کار و آموزش دریافت کنیم. به‌طور کلی، در هر سازمان برای فن‌آوری اطلاعات نکات مهمی را باید در نظر گرفت.

اولین و مهم‌ترین بخش آن نیروی انسانی می‌باشد. نیروی انسانی بایستی براساس نیاز سازمان گزینش و آموزش داده شود. گزینش نیروی مستعد و آشنا به مباحث مهندسی IT و دارای روحیه همکاری، مسئولیت‌پذیری، تعهد و استعداد و علاقه به یادگیری بسیار مهم است و می‌تواند آینده و جایگاه یک سازمان را در بازار رقابتی را تعیین کند. بعد از آن نیاز به برنامه‌های مدون و آموزش هدف‌محور می‌باشد. دانش IT در برخی از حوزه‌ها حتی ۳ ماه هم ثابت نمی‌ماند و با سرعت سرسام‌آوری در حال پیشرفت و تغییر می‌باشد. مثالی در مورد خودم را مطرح می‌کنم، برنامه‌ای در حوزه وب و تکنولوژی روز تهیه نمودم. بعد از آن مجبور به بروزرسانی دانش خود حداقل برای ۳ مرتبه در همان حوزه شدم. که در هر بار بروزرسانی مباحث آن

امن‌ترین وسیله حمل و نقل است ولی آیا هواپیما برای طی مسافت در خیابان طالقانی همین ویژگی‌ها را دارد؟ انتخاب نادرست فن آوری باعث هدر رفت منابع، کند شدن سازمان و در بسیاری از موارد نابودی آن سازمان می‌گردد.

چالش مهم دیگر IT در سازمان، مباحث بودجه‌ای می‌باشد. نوسان در بازار تجهیزات فن آوری اطلاعات وقتی در حوزه ارتباطات بسیار زیاد است و گاهی نوسانات باعث می‌شود کل بودجه IT که برای یک سال در نظر گرفته شده است، طی یک فصل تمام شود که این امر در تمام ادارات و سازمانهای کشور جاری است که برای این امر باید تمهیدات جداگانه ای در نظر گرفته شود.

نیروی جوان، تحصیل کرده و دارای انگیزه در هر سازمانی به عنوان فرصت تلقی می‌شود که با آموزش صحیح آن‌ها می‌توان سازمان را برای سال‌ها در حوزه IT بیمه نمود. خوشبختانه ترکیب فعلی فن آوری اطلاعات صندوق از نیروهای جوان و مستعد تشکیل شده که می‌توانند مدرسان صندوق در سال‌های آتی باشد.

#### • مزیت رقابتی فن آوری اطلاعات

تحقیقات زیادی در مورد فن آوری اطلاعات انجام شده چه در داخل و چه خارج و عموم آن‌ها حاکی از آن هستند که هرچه خدمت سازمان با کیفیت‌تر، خدمات قبل، حین و بعد از خدمت بهتر و هرچه مشتری تعامل نزدیک‌تری با خدمات و ارائه کننده داشته باشد، بر رضایت، وفاداری و بازگشت مشتری تاثیر مستقیمی خواهد داشت. در این زمینه فن آوری اطلاعات مهم‌ترین ابزار است و به کمک فن آوری می‌توانیم حتی تا درون خانه‌ها با مشتری تعامل داشته باشیم. در اصل یک خدمت هرچه سریع‌تر، شفاف‌تر و دقیق‌تر و امن‌تر باشد، مشتری جذب می‌شود و احساس راحتی می‌کند.

ماموریت IT در هر سازمانی بعد از اجرای فرآیندها در بستر تعیین شده حفظ و صیانت از اطلاعات و امنیت سازمان می‌باشد. خیلی از اوقات ما ناچار به ایجاد محدودیت‌های بسیار چه در حوزه اینترنت چه دسترس‌های شبکه‌ای و سخت‌افزاری می‌باشیم که طبیعتاً نارضایتی کاربران را به دنبال دارد. لیکن باید این نکته در نظر گرفته شود که بخش مهمی از زندگی اقتصادی و روانی ما، بستگی به حیات سازمان دارد و باید تا جایی که می‌توانیم از حفظ و محافظت آن از هرگونه خطری بکوشیم. لذا شاید محدودیت آزردهنده باشد ولی زمانی که در جهت حفظ حیات سازمان باشد قطعاً ارزشمند است.

ابتدا باید کاربران هر حوزه با دانش IT در همان حوزه مسلط باشند. چنانچه به‌طور مثال یک کاربر حسابدار به مجموعه آفیس ( office ) آشنا باشد، هم برای کل سازمان و هم برای فن آوری اطلاعات آن سازمان به عنوان یک فرصت جهت تسریع کارها و شناسایی هرچه بهتر ایرادات تبدیل می‌شود و در مقابل، عدم آشنایی با آن ایجاد چالش چه در اجرای فرآیند سازمان و چه در بخش فن آوری اطلاعات می‌نماید، زیرا باید زمان زیادی برای آموزش و یا رفع مشکل آن کاربر صرف گردد که عملاً بخش زیادی از منابع و نیروی انسانی سازمان را معطوف به خود می‌نماید.

چالشی که همیشه در سازمان‌ها مطرح است انتخاب فن آوری مناسب با نیاز سازمان است. قبل از انتخاب هر امکانی باید محاسبات بازگشت سرمایه ( ROI ) انجام شود، و به صرف اینکه فن آوری به‌روز است و یا خدمت به اصطلاح شیکی را ارائه می‌کند نباید در سازمان به‌کار گرفته شود و حتماً باید تاثیر آن بر روی هزینه‌ها، درآمد و کیفیت خدمات آن سازمان سنجیده شود و در صورت اثبات عملکرد مثبت آن در سازمان به‌کار گرفته شود. مثالی که من همیشه استفاده می‌کنم این است که همه می‌دانند هواپیما سریع‌ترین، راحت‌ترین و در بسیاری از مواقع

## ریسک اعتباری در نظام بانکداری

کارشناس اقتصادی  
کوه زاد شیراوند



### دیباچه

ریسک را نااطمینانی نسبت به عواید مورد انتظار می‌گویند. همچنین ریسک احتمال انحراف بازده سرمایه‌گذاری نسبت به بازده مورد انتظار است. بانک‌ها با توجه به نوع فعالیت‌های خود در معرض محدوده وسیعی از انواع ریسک‌ها می‌باشند. در یک تقسیم‌بندی می‌توان ریسک فعالیت‌های بانکی را در کل به دو دسته ریسک درون سازمانی و برون سازمانی تقسیم‌بندی نمود. در مورد ریسک فعالیت‌های اقتصادی یا درون سازمانی باید اذعان داشت که هر عمل اقتصادی از بدو فعالیت تا پایان کار دارای میزان معینی ریسک است. ریسک فعالیت اقتصادی در بانک داری شامل ریسک مالی، تجاری، نقدینگی، اعتباری، ریسک ساختار درآمدها و هزینه‌ها و ریسک ناشی از ساختار دارایی‌ها و بدهی‌های بانک می‌باشد. ریسک برون سازمانی ناشی از فعالیت بانک‌ها نبوده بلکه ناشی از شرایط محیطی، سیاسی و اقتصادی است. از مهم‌ترین ریسک‌های برون سازمانی می‌توان به ریسک سیاسی و ریسک قانونی اشاره نمود. در یک تقسیم‌بندی دیگر ریسک‌های بانکی در قالب چهار گروه ریسک‌های مالی، ریسک‌های عملیاتی، ریسک‌های تجاری و ریسک‌های وقایع تقسیم‌بندی می‌گردند. در بین این چهار گروه، ریسک‌های مالی از بیشترین اهمیت برخوردار هستند. در بین ریسک‌های مالی نیز ریسک اعتباری از بیشترین سهم در بین کل ریسک‌های موجود در بانکی برخوردار می‌باشد. در این متن به ریسک اعتباری در نظام بانکداری و مدیریت آن پرداخته می‌شود.

### ریسک در نظام بانکداری

نظام مالی متشکل از مؤسسات پولی و مالی فعال شامل بانک‌ها، بیمه‌ها، شرکت‌های تأمین سرمایه و ... می‌باشد. ابزارهای مالی، بازارهای مالی و نهادهای مالی اجزای یک نظام مالی را تشکیل می‌دهند که وظیفه آن‌ها انتقال وجوه مازاد در جامعه به جاهایی است که کمبود منابع مالی در آن‌ها وجود دارد. امروزه نظام مالی، عملیات واسطه‌گری مالی و تصدی جریان گردش وجوه در سیستم اقتصادی را بر عهده دارد. در این میان بانک نهادی اقتصادی است که وظیفه‌هایی چون تجهیز و توزیع اعتبارات، عملیات اعتباری، عملیات مالی، خرید و فروش ارز، نقل و انتقال وجوه، وصول مطالبات اسنادی و ... را بر عهده دارد. رسالت اصلی بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران بر آن است که با اجرای سیاست‌های پولی و اعتباری شرایط مساعد برای پیشرفت اقتصادی کشور را فراهم سازد و در اجرای برنامه‌های مختلف اعم از برنامه‌های تثبیت و توسعه اقتصادی پشتیبان دولت باشد. به

طور کلی نظام بانکی به مجموعه بانک‌های دولتی، خصوصی و مؤسسات اعتباری که زیر نظر بانک مرکزی در جهت اهداف فوق، فعالیت می‌کنند اطلاق می‌شود. بانک‌ها به عنوان نهادهای واسطه‌ای نقش چشمگیری در تأمین مالی اقتصاد به ویژه در سیستم‌های مالی بانک پایه دارند. بحران در نظام بانکی و تنگنای اعتباری بانک‌ها کاهش در اعتبارات تخصیص یافته به تولید را به همراه خواهد داشت که خود منجر به کاهش سرمایه‌گذاری، کاهش در اشتغال و افزایش بیکاری و در نهایت کاهش در تولید ناخالص داخلی (GDP) خواهد شد. امروزه بانک‌ها نقش مهمی در ایجاد ارتباط بین بخش واقعی و بخش پولی اقتصاد بازی می‌کنند، زیرا با سازماندهی و هدایت دریافت‌ها و پرداخت‌ها، امر مبادلات تجاری را تسهیل کرده، موجب گسترش بازارها و رشد و شکوفایی اقتصاد می‌گردند. بانک‌ها نیز مانند سایر فعالیت‌های اقتصادی با ریسک‌های مختلفی مواجه‌اند که در این بین ریسک اعتباری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

نکته قابل توجه این است که افزایش در ریسک اعتباری نظام بانکی و افزایش در مانده مطالبات غیر جاری بانک‌ها به طور مستقیم بر رشد اقتصادی اثرگذار است. کاهش در رشد اقتصادی به دنبال افزایش ریسک اعتباری نظام بانکی به نوبه خود افزایش در مانده مطالبات را به همراه دارد که می‌تواند به ورشکستگی بانک‌ها و به تبع آن بحران در نظام بانکی بیانجامد. بنابراین کاهش کیفیت دارایی بانک‌ها عموماً به عنوان کانال اثرگذاری شوک‌های اقتصادی بر ساختار ترازنامه بانک‌ها در نظر گرفته می‌شود.

بانک‌ها برای بازپرداخت سپرده‌های سپرده‌گذاران نیاز دارند تا منابعی که در قالب تسهیلات به مشتریان اعتباری خود داده‌اند را وصول نمایند. چنانچه مشتریان اعتباری بانک‌ها نکول کنند و بانک‌ها توانایی وصول مطالبات خود را نداشته باشند در بازپرداخت تعهدات خود به سپرده‌گذاران دچار مشکلات جدی خواهند شد. لذا ریسک نکول اعتباری مشتریان بانک‌ها مهم‌ترین عامل در ناتوانی بانک‌ها در انطباق سررسید مطالبات و تعهدات بانک‌ها به شمار می‌رود. شناخت عوامل مؤثر بر ریسک اعتباری مشتریان اعتباری بانک‌ها کمک می‌کند تا بانک‌ها با برنامه‌ریزی جریان نقدی از وقوع بحران نقدینگی پیش‌گیری کنند.

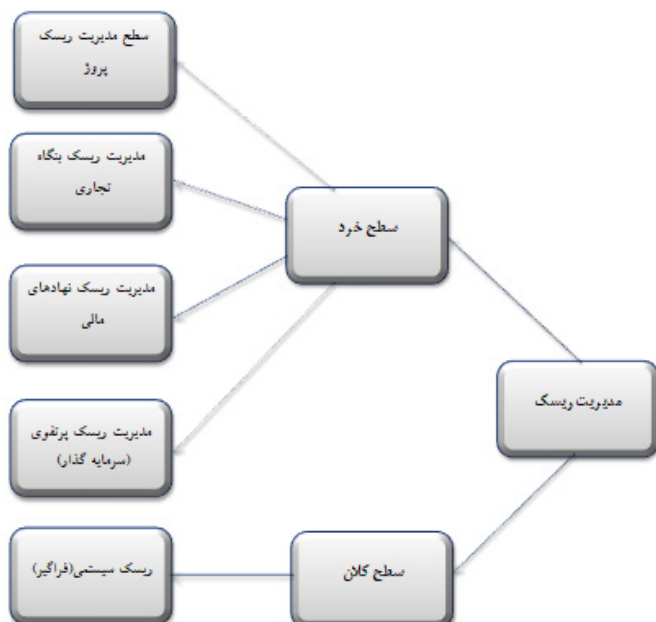
پیامدهای بحران بانکی بر اقتصاد لزوم توجه به ریسک‌های نظام بانکی را روشن ساخت. به دنبال آن لزوم طراحی سیستم‌های



را بررسی می کند. اما در رویکرد دوم، تمرکز شناسایی و ارزیابی ریسک بر روی کل سیستم است و همه اجزا در کنار هم و در تعامل باهم بررسی می شوند. در این رویکرد اعتقاد بر این است که ریسک کل سیستم متفاوت از ریسک تک تک اجزاست. به عبارت دیگر حتی اگر تک تک اجزا کار خود را به خوبی انجام دهند، ممکن است در تعامل با یکدیگر خوب کار نکنند.

### دسته بندی مدیریت ریسک

تاکنون دسته بندی های مختلفی از ریسک در مدارک علمی ارائه شده است. یکی از دسته بندی های مدیریت ریسک، ریسک را در دو سطح خرد و کلان مورد توجه قرار می دهد. در سطح خرد، سرمایه گذار برای مدیریت پرتفوی خود؛ موسسه تجاری برای عملیات و فعالیت های خود؛ نهادهای مالی و در نهایت برای مجری و پیمانکار پروژه برای پروژه هایی که اجرا می کند، ریسک های مختلف را بررسی نموده و سعی در کنترل و مدیریت آن ها دارند. غالباً این نوع ریسک ها دامنه تأثیر محدودی دارند و افراد و شرکت ها در سطح خرد به دنبال آن هستند. هرچند ممکن است در شرایط بحران همین ریسک های خرد نیز بتواند آثار کلانی به جا داشته باشد و یا بالعکس؛ اما نکته مهم این است که افراد و بنگاه ها تحت تأثیر ریسک های کلان نیز می باشند که کمتر مورد توجه قرار می گیرد. نهادهای ناظر مانند سازمان بورس و اوراق بهادار در مورد بنگاه های تجاری و نهادهای مالی و بانک مرکزی در مورد بانک ها و مؤسسات مالی و اعتباری در این مقوله وارد می شوند و کفایت مدیریت ریسک را در این موارد ارزیابی و بررسی می کنند. ریسک ها در سطح کلان دارای آثار فراگیر هستند و می توانند تأثیرات منفی را در کل بازار مالی برجای بگذارند. بنابراین توجه به آنها در حوزه افراد و بنگاه ها نیست، بلکه باید نهادهای خاصی به این موارد بپردازند و از آنجا که تأثیرگذاری آن ها بر اقتصاد واقعی و رفاه کلی جامعه و توزیع ثروت در آن گسترده است، نهادهای حاکمیتی باید در این حوزه پیش قدم باشند.



نمودار طبقه بندی مدیریت ریسک

هشدار سریع در کنار بازطراحی مقررات نظارتی در چارچوب نظارت احتیاطی کلان مطرح گردید.

بررسی ادبیات نظری و تجربی تحقیق نشان می دهد که شرایط کلان اقتصادی باعث افزایش نکول اعتباری مشتریان بانک ها می شود. در هر سیستم بانکی روابط اعتباری بین بانک ها در بازار بین بانکی باعث می شود تا ساختار ترازنامه بانک ها به یکدیگر وابسته باشد. در بازار بین بانکی، بانک ها نزد یکدیگر سپرده گذاری کرده و حتی در صورت نیاز به نقدینگی، کمبود نقدینگی روزانه خود را از این بازار تأمین می کنند. تسویه روزانه از طریق سیستم تسویه ناخالص آنی (RTGS) صورت می گیرد. بده بستان در بازار بین بانکی باعث می شود تا ساختار ترازنامه ای بانک ها به یکدیگر وابسته شود. سپرده یک بانک نزد بانک های دیگر دارایی این بانک به شمار می رود و سپرده های بانک های دیگر در یک بانک، بدهی آن بانک در ترازنامه می باشد. بنابراین هرگونه مبادله در بازار بین بانکی وابستگی ساختار ترازنامه ای بانک های فعال در این بازار را به همراه خواهد داشت. بر این اساس هرگونه تغییر در کیفیت دارایی های یک بانک بر موقعیت اعتباری آن در بازار بین بانکی و در نهایت بروضعیت دارایی سایر بانک ها اثرگذار است. به دیگر سخن بحران اعتباری در یک بانک و افزایش ریسک اعتباری آن، به واسطه وابستگی ساختار ترازنامه ای بانک ها به دیگر بانک ها سرایت نموده و باعث ایجاد بحران در کل سیستم بانکی می شود که از آن به ریسک سیستمی نظام بانکی یاد می شود.

تحقیقات نشان می دهد تغییر در وضعیت کلان اقتصاد و شوک های وارد شده بر متغیرهای کلان اقتصادی بر ریسک اعتباری بانک ها اثرگذار بوده و موجب بروز بحران اعتباری در بانک ها می شود. بنابراین شرایط کلان اقتصادی از کانال ریسک اعتباری بانک ها، وقوع بحران در نظام بانکی را محتمل می کند. دو روش تفکر و متعاقب آن دو رویکرد تحلیلی در مورد مسائل وجود دارد که در مورد مدیریت ریسک نیز قابل تسری است، تفکر تجزیه مدار و تفکر سیستمی. تفکر تجزیه مدار یک روش جزءنگر و مکانیکی است که تلاش میکند اجزای سیستم را تفکیک و تجزیه نموده و به بررسی اجزای آن بپردازد. تحلیل تجزیه مدار برای مدیریت ریسک نیز به بررسی و کنترل اجزای سیستم مالی می پردازد و تلاش می کند با شناسایی ریسک اجزای سیستم و ارزیابی و مدیریت آن سلامت کل سیستم را حفظ و تضمین نماید. این رویکرد، دنیا و پدیده ها را در تعامل باهم در نظر نمی گیرد و بنابراین نگاه ساده تری دارد. این رویکرد در مدیریت ریسک برای سیستم های ساده مناسب است. تفکر سیستمی که رویکرد کلان نگر دارد، کل اجزا را در کنار هم و به عنوان یک کل در نظر می گیرد و به بررسی کل سیستم می پردازد. برای شناسایی ریسک و ارزیابی آن، هم روش های تجزیه مدار و هم روش های سیستمی وجود دارد که رویکرد اول سیستم را به اجزای آن تفکیک کرده و ریسک ها و مخاطرات احتمالی اجزاء

## ریسک اعتباری

ریسک اعتباری، احتمال قصور وام گیرنده یا طرف مقابل بانک نسبت به انجام تعهداتش، طبق شرایط توافق شده، قابل تعریف است. تعریفی که کمیته بال از ریسک اعتباری ارائه می دهد به این شرح است: ریسک اعتباری عبارت است از امکان بالقوه اینکه قرض گیرنده از بانک و یا از طرف حساب وی در اجرای تعهدات خود در مقابل بانک در مدت مشخصی ناتوان شود.

اگرچه بانک ها و مؤسسات اعتباری با ریسک های زیادی مواجه اند ولی با توجه به ماهیت فعالیت آن ها، ریسک اعتباری از ریسک های با اهمیت در صنعت بانکداری به شمار می رود و بیش ترین نقش را در توان سودآوری آن ها خواهد داشت. علیرغم ابداعات و نوآوری های موجود در نظام بانکی، ریسک عدم بازپرداخت وام ازسوی وام گیرنده هنوز هم به عنوان دلیل عمده عدم موفقیت بانک ها محسوب می شود و علت آن هم این است که معمولاً ۸۰ درصد ترازنامه یک بانک، تسهیلات اعطایی به مشتریان است. به همین دلیل برآورد و مدیریت ریسک اعتباری و همچنین شناسایی عواملی که منجر به ریسک اعتباری یا نکول به عنوان بزرگ ترین ریسک شبکه بانکی می شود بسیار حائز اهمیت بوده و مورد توجه قرار گرفته است.

پیچیده شدن معادلات اقتصادی ناشی از جهانی شدن و توسعه و نوآوری در زمینه ابزارهای پولی و مالی دنیا خود به خود توسعه سیستم های بانکی (به عنوان بستر این تحولات) را می طلبد. اصولاً نقش واسطه گری بانک ها سبب می شود که فرآیند سودآوری در ارتباط تنگاتنگ با دامنه ای از احتمالات متنوع قرار گیرد و بانک ها در جریان عملیات جاری خود طیف متنوعی از ریسک ها را تجربه نمایند. واضح است که مدیریت کارآمد ریسک های ناگزیر فرارو، نقش تعیین کننده ای در بازدهی مطلوب بانک به ویژه در مأموریت اصلی آن یعنی سودآوری، بازی می کند.

اگر اعتبار را انتظار دریافت اصل و فرع وام های پرداخت شده تعریف نماییم، در این صورت، ریسک اعتباری همانا در تفسیر عام احتمال عدم برآورد این انتظار (مقداری که به صورت بالقوه قابلیت کمی شدن را دارد) است و نتیجه ناگزیر معاملات مالی بین بانک به عنوان عرضه کننده وجوه و مصرف کنندگان وجوه است که ماهیت معاملاتی از این نوع محسوب می گردد. از آنجا که سودآوری انگیزه بسیار مهم بانک های تجاری در ارائه تسهیلات است، در صورت نبود یک سیستم مدیریت ریسک اعتباری متناسب، بانک ها در تخمین میزان ریسک اعتبارات و تعیین ضررهای محتمل ناشی از عدم پرداخت وام ها، با مشکلات اساسی روبرو می شوند. بانک هایی که عوامل ریسک را در اعطای تسهیلات (شامل وضع مالی وام گیرنده، موقعیت صنعت وام گیرنده در بازار، نوسانات نرخ ارز و...) در نظر نمی گیرند، با افزایش احتمال عدم بازپرداخت وام ها روبرو شده و برای جبران آن مجبور به افزایش ذخایر تسهیلات خواهند شد که این خود نیز عامل عمده دیگری در کاهش سوددهی بانک خواهد بود.

دلایل زیادی را می توان برای اهمیت سنجش ریسک اعتباری برشمرد که از آن جمله می توان به موارد زیر اشاره نمود  
(الف) مهمترین عامل ورشکستگی بانک ها ریسک اعتباری است. اگر مشتری به موقع تعهدات خود را بازپرداخت نکند، این تسهیلات به صورت مطالبات معوق بانکی در می آید و قدرت وام دهی بانک به افراد جدید کاهش می یابد و سودآوری بانک کاهش خواهد یافت و این امر موجب اختلال در توزیع اعتبارات بانکی و در نتیجه اختلال در اقتصاد کشور می شود.

(ب) اندازه گیری ریسک اعتباری با پیش بینی زیان های عدم بازپرداخت اعتبارات و ایجاد رابطه منطقی بین ریسک و بازده، امکان بهینه سازی ترکیب پرتفوی اعتباری، قیمت گذاری دارایی ها و تعیین سرمایه اقتصادی بانک ها را به منظور کاهش هزینه های سرمایه ای و حفظ توان رقابتی فراهم و نوعی مزیت نسبی برای بانک ها و مؤسسات اعتباری ایجاد می نماید.

کمیته بال در اصول بیست و پنج گانه مدیریت ریسک خود اعلام می دارد که هرچند مؤسسات مالی به دلایل متعددی در طول سال ها با مشکلات مواجه شده اند، اما علت اصلی مشکلات جدی و مهم بانکی کماکان به طور مستقیم به عواملی نظیر استانداردهای ضعیف اعطای اعتبار به وام گیرندگان و طرف های مقابل، مدیریت ضعیف ریسک پرتفوی، یا کم توجهی به تغییرات اقتصادی یا سایر شرایطی که میتواند به وخامت موقعیت اعتباری طرف های مقابل بانک منجر گردد، ارتباط می یابد. اگرچه منشأهای دیگر ریسک اعتباری در سراسر فعالیت های یک بانک وجود دارد که در دفتر بانک و دفتر تجاری و در اقلام بالا و پایین خط ترازنامه منظور می گردد، ولی برای اکثر بانک ها وام ها بزرگ ترین و بدیهی ترین منشأ ایجاد ریسک اعتباری می باشند. علاوه بر وام ها، بانک ها به طور فزاینده ای در زمینه ابزارهای مختلف مالی مانند، معاملات بین بانکی، تأمین مالی تجاری، معاملات ارز، قراردادهای مالی آتی، سوآپ، اوراق قرضه، سهام عادی، معاملات اختیار، قبول تعهدات و صدور ضمانت نامه ، با ریسک اعتباری (یا ریسک طرف مقابل) مواجه هستند

هدف از مدیریت ریسک اعتباری آن است که با حفظ اکسپوژرهای ریسک اعتباری در محدوده های قابل قبول، نسبت بازگشت اعتبارات بانکی موزون شده به ریسک حداکثر شود. ضروری است بانک ها همانند ریسک اعتباری فردی یا ریسک معاملات، ریسک اعتباری کل پرتفوی خود را مدیریت نمایند. بانک ها همچنین باید رابطه میان ریسک اعتباری با سایر ریسک ها را نیز در نظر بگیرند. مدیریت کارآی ریسک اعتباری جزئی مهم از یک روش جامع مدیریت ریسک و شرط اساسی موفقیت بلندمدت هر بانک محسوب می گردد.

اگرچه رویه های ویژه مدیریت ریسک اعتباری با توجه به نوع و پیچیدگی فعالیت های اعتباری، ممکن است در میان بانک ها متفاوت باشند، ولی یک برنامه جامع مدیریت ریسک اعتباری چهار حوزه زیر را در بر می گیرد. این رویه ها همچنین بایستی

در رابطه با ارزیابی کیفیت دارایی ها، کفایت اندوخته ها و ذخایر و شفاف سازی ریسک اعتباری نیز اعمال شود که تمامی این موارد در گزارش های اخیر منتشر شده توسط کمیته بال مورد توجه قرار گرفته اند.

ایجاد محیطی مناسب برای کنترل ریسک اعتباری اقدام تحت یک فرآیند مناسب اعتبار دهی

حفظ یک روش مناسب مدیریت، ارزیابی و مراقبت از اعتبارات حصول اطمینان از وجود پایش های کافی بر ریسک اعتباری بانک ها، بخش مهم و اثرگذاری در فرآیند فعالیت های اقتصادی و بازرگانی درسراسر جهان محسوب می شوند. اکثر افراد و مؤسسات برای سپرده گذاری یا استقراض با بانک ها سروکار دارند. بانک ها از طریق رابطه نزدیکی که با مراجع نظارتی و دولت ها دارند و مقرراتی که در مورد سلامت آنها وضع می شود نقش اساسی را در حفظ اعتماد عمومی به سیستم مالی ایفا می کنند. به این دلیل به سلامت بانک ها، به ویژه به توانایی ایفای به موقع تعهدات و نیز میزان ریسکی که متوجه عملیات گوناگون آنها می گردد حساسیت و توجه فراگیری وجود دارد. از نظر کمیته بال، در یک سیستم بانکی سالم و معتبر که به طور مؤثر تحت نظارت قرار دارد، شفافیت فعالیت های بانک و ریسک های موجود در آن فعالیت ها، به عنوان عاملی کلیدی به شمار می رود شفافیت، به ویژه در این حوزه مهم است چون شیوه های ضعیف مدیریت ریسک اعتباری و کیفیت پایین اعتبارات، هنوز علت عمده ورشکستگی ها و بحران های بانکی در سراسر جهان است این دستورالعمل پنج حوزه گسترده اطلاعات را که برای ارزیابی ریسک اعتباری حیاتی محسوب می گردند از جمله رویه ها و خط مشی های حسابداری، مدیریت ریسک اعتباری، منابع در معرض ریسک اعتباری، کیفیت اعتبارات و درآمدها را در برمی گیرد.

### عوامل مؤثر بر وقوع ریسک اعتباری بانک ها

در تشریح رابطه بین عوامل اقتصاد کلان و ریسک اعتباری به مدل های سیکل تجاری اشاره شده است. سیکل های تجاری نوساناتی هستند که تحت عنوان دوره های متوالی رونق و رکود تعریف می گردند. در دوران رونق اقتصادی، با افزایش تولید ملی، خانوارها و بنگاه ها از جریان درآمدی و توان کافی برای تأمین بازپرداخت دیون و تعهدات خود برخوردارند؛ بنابراین ریسک اعتباری کاهش می یابد. اما در رکود اقتصادی با افزایش نرخ بیکاری، جریان درآمدی خانوارها کاسته می شود و در نتیجه توان ایشان در بازپرداخت دیون بانکی کاهش می یابد. از سوی دیگر در این دوران از تولید کل و قیمت کالاها و به تبع آن، درآمد بنگاه ها کاسته می شود و توان شرکت ها در بازپرداخت بدهی های خود به اعتباردهندگان کاهش می یابد.

از آنجا که بانک ها مؤسسات خدماتی هستند که به تجهیز و تخصیص منابع و اعطای تسهیلات به بخش های مختلف اقتصادی می پردازند؛ لذا حجم فعالیت های بانکی نیز کاسته شده و

در نتیجه حاشیه سود بانک ها نیز دچار افول می گردد. بنابراین رکود، کاهش حاشیه سود بانک ها و افزایش ریسک نقدینگی و اعتباری را برای سیستم بانکی به همراه خواهد داشت. علاوه بر این در دوران رکود در برخی موارد ارزش وثیقه ها به سطحی پایین تر از ارزش وام دریافتی کاهش می یابد و این امر موجب افزایش تمایل وام گیرندگان برای اجتناب از بازپرداخت وام هایشان را به همراه خواهد داشت.

بنابراین با وقوع رکود اقتصادی و کاهش شدید در فعالیت های اقتصادی، بحران بانکی نیز آغاز شده و گسترش می یابد. از بارزترین شاخصه های بروز بحران در این دوران از بین رفتن اعتماد به نهادهای مالی و ورشکستگی طلبکاران است. لذا به دلیل وجود بحران و عدم توانی مالی بدهکاران که از بیکاری و یا کم درآمدی آنها نشأت می گیرد، بانک ها با عدم دریافت مطالبات خود روبرو شده و در نتیجه ذخایر آنها رو به کاهش نهاده و در نتیجه با افزایش ریسک نقدینگی قادر به ایفای تعهدات خود در قبال سپرده گذاران نمی باشند.

بنابراین شناخت عواملی که بر مشکلات اعتباری بانک ها اثرگذار است از اهمیت بالایی برای مقامات پولی برخوردار است. این امر کمک می کند تا سیاست گذاران ثبات مالی را برقرار سازند و بانک ها را قادر می سازد تا به نحو بهتری ترکیب دارایی ها و بدهی های خود را مدیریت کنند.

هرچند ریسک اعتباری نظام بانکی تحت تأثیر عوامل مشترکی است، اما می توان در هر کشور عواملی را شناسایی کرد که بر بحران نظام بانکی اثرگذار بوده و این عوامل صرفاً در یک یا چند کشور وقوع بحران های بانکی را توضیح می دهد.

در کشورهای توسعه نیافته و درحال توسعه عموماً نظام مالی بانک محور است؛ هرچند در این کشورها تلاش هایی در جهت اصلاح نظام بانکی صورت گرفته، اما مشکلات اقتصادی و تنگناهای ساختاری پیآمدهایی را برای نظام بانکی این کشورها به همراه دارد. اصلاحات در نظام بانکی، افزایش عمق نظام بانکی و گسترش نفوذ مالی نظام بانکی در طی دهه های اخیر از مشخصات اقتصادهای درحال توسعه به شمار می رود. در ادبیات مرتبط با بحران های بانکی معمولاً بین دو دسته از عوامل تعیین کننده ریسک اعتباری بانک ها تفاوت قائل می شوند: دسته اول عوامل کلان اقتصادی است که بر ریسک اعتباری سیستمی اثرگذار است و دسته دوم عوامل مربوط به یک بانک می باشد که بر ریسک اعتباری غیر سیستمی اثرگذار است.

### منابع:

- ۱- اصول مدیریت ریسک اعتباری، (ترجمه لیدا رنجبر مطلق ۱۳۸۴)، اداره مطالعات و مقررات بانکی، مدیریت کل نظارت بر بانک ها و مؤسسات اعتباری، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران
- ۲- استاد هاشمی، علی، (۱۳۹۷)، مدلسازی ریسک سیستمی نظام بانکی و شوک ها ی متغیرهای کلان اقتصادی، رساله دکتری، دانشگاه شهید بهشتی دانشکده مدیریت و حسابداری گروه مدیریت مالی



## خلاصه گزارش رضایتمندی کارکنان از سفر سیاحتی - زیارتی سرعین و مشهد

تهیه و تنظیم:  
واحد طرح و برنامه

سفر سیاحتی - زیارتی کارکنان به سرعین و مشهد مقدس در چهار نوبت انجام شده است که نتایج رضایت سنجی آن به شرح ذیل می باشد:

### الف - یافته های کمی مرتبط با سفرهای سیاحتی - زیارتی

جدول ۱. مقایسه توصیفی رضایتمندی کارکنان از سفر سیاحتی - زیارتی سرعین و مشهد

| مشهد     |         |          |         | سرعین    |         |          |         | رضایت مندی         |
|----------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|--------------------|
| گروه دوم |         | گروه اول |         | گروه دوم |         | گروه اول |         |                    |
| درصد     | فراوانی | درصد     | فراوانی | درصد     | فراوانی | درصد     | فراوانی |                    |
| ۱۱/۱     | ۴       | ۴/۳      | ۱       | ۷/۷      | ۱       | ۹/۱      | ۲       |                    |
| ۴۱/۷     | ۱۵      | ۳۴/۸     | ۸       | ۵۳/۸     | ۷       | ۳۱/۸     | ۷       | تا حدودی           |
| ۴۷/۲     | ۱۷      | ۶۰/۹     | ۱۴      | ۳۸/۵     | ۵       | ۵۹/۱     | ۱۳      | زیاد               |
| ۱۰۰/۰    | ۳۶      | ۱۰۰/۰    | ۲۳      | ۱۰۰/۰    | ۱۳      | ۱۰۰/۰    | ۲۲      | خیلی زیاد          |
| ۴/۳۷     |         | ۴/۵۷     |         | ۴/۳۰     |         | ۴/۵۰     |         | تعداد کل           |
| ۴/۴۳     |         |          |         |          |         |          |         | میانگین( خط برش ۳) |

### ۱- تحلیل و مقایسه توصیفی:

به ترتیب برابر با: ۴/۵۰، ۴/۳۰، ۴/۵۷ و ۴/۳۷ و برای کل چهار سفر برابر با: ۴/۴۳ می باشد. لذا چهار سفر اختلاف معناداری را در میزان رضایت مندی از حیث آمار توصیفی نشان نمی دهند.

همانگونه که جدول فوق نیز نشان می دهد؛ میزان رضایتمندی کارکنان از سفر سیاحتی - زیارتی سرعین و مشهد در سطح بسیار مطلوب می باشد؛ چراکه میانگین رضایتمندی کارکنان به ترتیب برای گروه اول و دوم اعزامی به سرعین و مشهد

جدول ۲. مقایسه رضایتمندی کارکنان از سفر سیاحتی - زیارتی سرعین و مشهد بر حسب گروه های اعزامی

| نتایج آزمون کروسکال والیس |            |             |              | تعداد | جامعه آماری              |
|---------------------------|------------|-------------|--------------|-------|--------------------------|
| سطح معناداری              | درجه آزادی | مقدار کی دو | میانگین رتبه |       |                          |
| ۰/۵۱۰                     | ۳          | ۲/۳۱۱       | ۵۰/۳۶        | ۲۲    | گروه اول اعزامی به سرعین |
|                           |            |             | ۴۱/۸۱        | ۱۳    | گروه دوم اعزامی به سرعین |
|                           |            |             | ۵۲/۲۰        | ۲۳    | گروه اول اعزامی به مشهد  |
|                           |            |             | ۴۴/۸۱        | ۳۶    | گروه دوم اعزامی به مشهد  |
| ۹۴                        |            |             |              |       | تعداد کل مشاهدات معتبر   |

ندارد؛ چراکه سطح معناداری آزمون بالای ۰/۰۵ معناداری می باشد و لذا می توان اینگونه نتیجه گرفت که میزان رضایتمندی کارکنان اعزامی چهار گروه اعزامی به سفر سیاحتی و زیارتی سرعین و مشهد تقریباً یکسان بوده است.

### ۲- تحلیل استنباطی و از نوع تحلیل مقایسه ای:

همانگونه که جدول فوق نیز نشان می دهد؛ بین میزان رضایتمندی کارکنان از سفر سیاحتی - زیارتی سرعین و مشهد بر حسب گروه های اعزامی تفاوت معناداری وجود

## ب- یافته های کیفی مرتبط با سفرهای سیاحتی - زیارتی

| ۱- نقاط قوت سفرهای سیاحتی - زیارتی:                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------|
| نزدیک بودن هتل مدینه الرضا به حرم                                              |
| مطلوب بودن کیفیت خدمات دهی هتل مشهد                                            |
| آب و هوای خوب سرعین                                                            |
| برنامه ریزی مناسب برای سفر                                                     |
| احساس مسئولیت و همدلی سرپرست گروه                                              |
| با هم بودن همه همکاران و خانواده هایشان                                        |
| نشست مدیران مرکز با کارکنان                                                    |
| وجود تنوع در انتخاب مقصد سفر و استقلال پرسنل در انتخاب نوع سفر سیاحتی و زیارتی |
| جو مثبت و صمیمی حاکم بر سفرها                                                  |
| در دسترس بودن مدیر عامل و مدیران ستادی جهت پرسش و پاسخ                         |
| دسترسی آسان به بازار در هر دو سفر                                              |
| همفکری و هم اندیشی بین همکاران                                                 |
| مناسب بودن قیمت محصولات در شهر سرعین                                           |
| تقویت و ارتقاء انگیزش شغلی همکاران                                             |

| ۲- نقاط ضعف سفرهای سیاحتی - زیارتی:                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| کم بودن مدت زمان اردوهای سیاحتی و زیارتی                                                               |
| حذف شدن برنامه های نیم روزی دسته جمعی در اردوی مشهد(همچون رفتن به شاندیز، طرهبه، بازار بین املاک و...) |
| نبود برنامه های تفریحی متنوع در اردوها                                                                 |
| عدم انتخاب زمان مناسب برای سفرها                                                                       |
| عدم برنامه ریزی و اطلاع رسانی مناسب در خصوص نحوه برگزاری مراسم و جلسات در حین سفر                      |
| نبود سرویس بهداشتی سنتی در سرعین                                                                       |
| عدم تنوع برنامه های غذایی سرعین                                                                        |

| ۳- ارائه توصیه ها و پیشنهادهایی برای کیفیت بخشی سفرهای سیاحتی - زیارتی آتی:                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مدت زمان سفرهای سیاحتی و زیارتی به مدت ۱ الی ۲ روز افزایش یابد.                                                          |
| برای تعامل و دیدار بیشتر مدیر عامل صندوق و مدیران ستادی با پرسنل در سفرها برنامه ریزی شود.                               |
| حضور پر رنگ مشاور خانواده در اردوها دیده شود و به برگزاری دوره های آموزش روانشناختی، خانواده ذیل اردو توجه شود.          |
| استان های مقصد سفرهای سیاحتی متنوع دیده شود و تکراری نباشد و لذا برای انتخاب استان محل سفرهای سیاحتی از قبل نظرسنجی شود. |
| به مناطق دیگری همچون مکه، کربلا و...به عنوان مقصدهای سفرهای زیارتی توجه شود.                                             |
| به برگزاری مسابقات ورزشی در سفرها توجه شود.                                                                              |
| سفرهای سیاحتی در سنوات آتی نیز تداوم داشته باشد.                                                                         |
| به سفرهای نیم روزه دسته جمعی و بازدید از اماکن تاریخی، فرهنگی و ورزشی در اردوها توجه شود.                                |
| دایره شمول همراه از اعضای خانواده بیشتر گردد.                                                                            |
| هزینه های ایاب و ذهاب سفر براساس بعد مسافت به پرسنل پرداخت شود.                                                          |
| برنامه ریزی منظم و از پیش طراحی شده برای حین سفر نیز لحاظ شود.                                                           |



## حقوق شهروندی در نظام اداری (قسمت اول)

ج- حقوق سیاسی: حق دسترسی برابر به مناصب حکومتی، حق برخورداری از مشارکت سیاسی نهادمند، حق تشکیل حزب برای شرکت در تصمیم‌سازی سیاسی، حق برخورداری از انتخابات منظم ادواری، آزاد و سالم، برخورداری از حق عزل حاکمان از طریق مکانیسم‌های دموکراتیک، حق داشتن امنیت سیاسی، حق نقد حاکمان از طریق نهادینه‌سازی آزادی بیان. حقوق سیاسی به عنوان حقوق عالی شهروندی تعریف می‌شود. رعایت یا عدم رعایت حقوق گفته شده با ماهیت نظام‌های سیاسی ارتباط مستقیم دارد و بدون برخورداری از این حقوق شهروندی دچار شک و تردید می‌گردد.

در ایران سه دسته از قوانین به حمایت از حقوق شهروندی می‌پردازند:

۱. قوانین و مقررات بازدارنده: قوانینی که برای جلوگیری از وقوع تخلفات و جرایم و ممنوعیت انجام برخی فعالیت‌ها تدوین می‌گردند. همچون اصل نوزدهم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران که بیان می‌کند: «مردم ایران از هر قوم و قبیله که باشند از حقوق مساوی برخوردارند»

۲. قوانین حمایتی: قوانینی که در راستای حمایت از حقوق افراد تنظیم می‌گردند، و به عنوان مثال می‌توان به بند سه اصل سوم قانون اساسی اشاره نمود که از حق آموزش و پرورش و تربیت بدنی رایگان برای همه و تسهیل و تعلیم آموزش عالی حمایت نموده است.

۳. قوانین تنبیهی: قوانینی که در صورت وقوع تخلفات و نقض قوانین و وقوع جرائم به بیان مجازات و ضمانت اجراها می‌پردازند. مانند قانون مجازات اسلامی که در صورت وقوع جرائم همچون برهم زدن امنیت ملی و یا ایجاد رعب و وحشت در افراد، مجازاتی را برای فرد خاطی پیش‌بینی نموده است.

### منابع:

- نودری، حسینعلی (۱۳۸۱): بازخوانی هابرماس، تهران: نشر چشمه.
- هولاب، رابرت (۱۳۷۹): یورگن هابرماس: نقدر در حوزه عمومی، مترجم: حسین بشیریه، تهران: نشر نی.

ابتدا قبل از تشریح حقوق شهروندی در نظام اداری لازم است که به بسط فضای مفهومی حقوق شهروندی و انواع آن مبادرت بورزیم.

هنگامی که افراد یک جامعه از یک سو احترام به حقوق یکدیگر را بپذیرند و به مسئولیت خویش در قبال جامعه عمل کنند و از سوی دیگر حقوق‌های مختلف آن‌ها از جمله مدنی، اجتماعی و سیاسی از سوی سیستم اجتماعی، مورد پذیرش قرار گیرد، به درجه شهروندی نائل می‌شوند. تمامیت حقوق شهروندی یک کشور به تابعان آن کشور تعلق می‌گیرد. این مسئله فارغ از هرگونه تبعیض نژادی و تفاوت در قومیت یا زبان است. ناگفته نماند در کشور ما حقوق شهروندی براساس اصل ۱۲ و ۱۳ قانون اساسی محدود به مذاهب و ادیان مصرح در این قانون می‌باشد.

از نظر یورگن هابرماس، شهروند به فردی اطلاق می‌شود که از حقوق مدنی، اجتماعی و سیاسی برخوردار باشد. شهروندسازی مستلزم حق تعیین سرنوشت توسط افراد جامعه است. چنانچه افراد جامعه حقی در تعیین سرنوشت و آینده خود نداشته باشند، شهروند محسوب نمی‌شوند. از نظر هابرماس سه حق مدنی، اجتماعی و سیاسی شهروندی وجود دارد:

الف- حقوق مدنی: آزادی بیان و عقیده، آزادی مذهب، آزادی مالکیت و آزادی رفت و آمد از برجسته‌ترین حقوق مدنی یک شهروند شمرده می‌شوند. بدون تضمین حفاظت این حقوق توسط نظام سیاسی و جامعه نمی‌توان قائل به وجود مفهوم «شهروندی» شد.

ب- حقوق اجتماعی: حق تشکیل سازمان، انجمن و سندیکا برای تجمیع، بیان و برآوردسازی مطالبات اجتماعی، حق برخورداری از بهداشت عمومی، حق برخورداری از آموزش فراگیر و عمومی، حق برخورداری از حمایت قانون، حق برخورداری از رفتار برابر در مقابل دستگاه قضایی، حق داشتن دستمزد عادلانه، حق داشتن استراحت، تفریح و اوقات فراغت، حق زنان در برخورداری از رفتار برابر با مردان، حق برخورد مبتنی بر کرامت انسانی و رعایت حقوق طبیعی از طرف حکومت، حق برخورداری از آزادی تجمع برای اعتراض مسالمت‌آمیز و حقوقی مشابه شهروند فردی است که از حقوق ذکر شده بطور نسبی برخوردار باشد.



## مدل رفتاری شایستگی کارکنان

مجتبی عباسی قادی  
مدیر طرح و برنامه

مدیریت موثر و اثربخش مورد بررسی قرار می‌گیرد ( ۶- رویکرد ترکیبی (یعنی توجه همزمان به فرد، رفتارها، شرایط محیطی و تأثیرات قدرت) مطرح شده است.

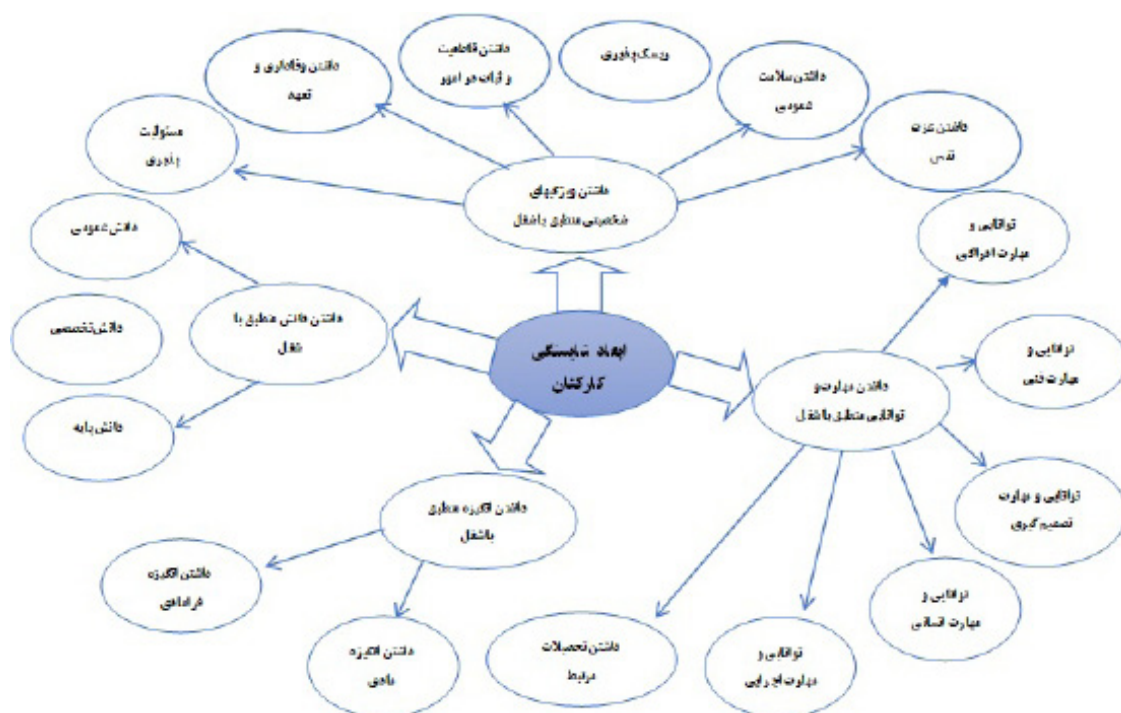
یکی از متداول‌ترین رویکردهای شایستگی، رویکرد رفتاری است. در رویکرد رفتاری، شایستگی بر اساس اصطلاحات رفتاری معرفی می‌شود و به طور عمده به معرفی نوعی از رفتارها که با عملکرد عالی ارتباط دارند، می‌پردازد. رویکرد رفتاری، شایستگی را بر حسب ویژگی‌های شخصیتی منطبق با شغل و نیز برخورداری از دانش، مهارت و توانایی و انگیزه‌های لازم و در رابطه با شغل تعریف می‌کند. بنابراین در این رویکرد مولفه‌های: الف- ویژگیهای شخصیتی منطبق با شغل، ب- دانش مرتبط با شغل، ج- مهارت و توانایی و د- داشتن انگیزه لازم مرتبط با شغل به عنوان مولفه‌های شایستگی مدیریتی مطرح می‌باشند. نمودار ۱؛ مدل نظری شایستگی کارکنان را براساس رویکرد رفتاری نشان می‌دهد:

منابع:

- رحیم نیا، فریبورز (۱۳۹۱)، واکاوی ابعاد و مولفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی (یک رویکرد کیفی)، نشریه علمی- پژوهشی مدیریت فردا، سال یازدهم، شماره ۳۱، صص ۱۳۸-۱۱۷.

- رضائی، رضا (۱۳۷۸): نظام شایسته‌سالاری در مدیریت کشور، گزارش اول، تهران، سازمان امور اداری و استخدامی کشور.

- زاهدی، شمس السادات، شیخ، ابراهیم (۱۳۸۹): الگوی قابلیت‌های راهبردی مدیران میانی دولتی، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱، صص ۱۳۹-۹۵.



نمودار ۱. مدل نظری شایستگی کارکنان براساس رویکرد رفتاری



معرفی پسرهای خانواده  
صندوق قرض الحسنه ساند

## مسعود خواجهوند جعفری مدیر مالی و خزانه دفتر ستاد مرکزی

کارشناس تشکیلات و روشها  
سمیه قاسمیپور



### الف) زندگی نامه فردی و خانوادگی

جعفری متولد ۱ شهریور سال ۱۳۵۱ در استان مازندران شهرستان کلاردشت در یک خانواده متدین به دنیا آمده است. جعفری مدرک لیسانس حسابداری و فوق لیسانس حسابرسی دارد. در حال حاضر مدیر مالی و خزانه صندوق و در دفتر مرکزی مشغول به خدمت هستند. در ادامه گفت و گو با نامبرده بیشتر آشنا می شویم. جعفری از زندگی خانوادگی اش می گوید: پدرم در سال ۱۳۵۴ به رحمت خدا رفت و کوله بار زندگی بردوش مادرم که در غم از دست دادن برادر شهیدش (محمد طاهر دلفان کریمی) بود با ۴ فرزند که در آن موقع برادر بزرگم منصور ۷ ساله و خواهر کوچکترم ۶ ماهه بود، افتاد؛ که با لطف الهی و با زحماتی که مادر برای ما کشید توانست بچه های مفیدی را تحویل جامعه دهد. برادرم فوق لیسانس تربیت بدنی و جانباز و خواهرم بازنشسته بیمارستان نفت می باشند. جعفری به تاریخ ۲۲ بهمن ماه سال ۱۳۷۹ که زندگی متاهلی خود را آغاز کرده، اشاره میکند و می گوید: همسر همسایه خواهرم و در مقطع پیش دانشگاهی مشغول تحصیل بود. زمانی که با خواهرم در مورد اینکه قصد ازدواج دارم، صحبت کردم؛ ایشان را معرفی و بنده هم پس از چندبار خواستگاری جواب مثبت را گرفتم. اکنون با گذشت ۱۹ سال از زندگی با ایشان بسیار خرسندم؛ چرا که همسری بسیار خوب برای من و مادری مهربان برای فرزندانم هستند. فرزند اولم مائده است که در اردیبهشت ماه سال ۱۳۸۱ و با تعجیل ۲ ماه یعنی ۷ ماهه به دنیا آمد. تولد ایشان در زندگی ما خیلی تحول ایجاد کرد و شور و هیجان زندگی را در ما افزایش داد. ایشان از ۲ سالگی کلاس زبان انگلیسی رفت و الان خود را آماده کنکور ۹۹ می کند. فرزند دوم معصومه است متولد شهریور ۱۳۸۸ و در حال حاضر کلاس پنجم است. ایشان علاقه خاصی به نقاشی و ورزش دارد و از نظر درسی جزء شاگردان ممتاز کلاس است. فرزند سوم من، امیر رضا متولد مهر ماه ۹۲ است و امسال پیش دبستانی می رود و علاقه زیادی به ورزش دارد و در باشگاه البرز به همراه خواهرش معصومه در زمینه ژیمناستیک فعالیت دارند. جعفری به ورزش علاقه خاصی دارد و در سال ۸۰ مدال طلای مسابقات کونگ فوتو آ غرب استان تهران را کسب کرد. و در مورد فعالیت های بسیج می گوید از زمان دانش آموزی در گردان عاشورا به صورت مستمر حضور داشتم و از بدو استخدام در صندوق قرض الحسنه شاهد عضو فعال بسیج در زمینه اطلاعات هستم.

### ب) زندگی نامه شغلی

جعفری از شروع سوابق شغلی و حرفه ای در صندوق و خارج از صندوق می گوید

در اسفند ماه ۱۳۷۷ فعالیت خود را با مدرک لیسانس حسابداری در شرکت گچساران شروع کردم و تا سال ۱۳۸۰ ادامه دادم و از آن پس در شرکت میل لنگ کاران مگاموتور بعنوان رئیس حسابداری و سپس مدیر مالی تا سال ۱۳۸۵ مشغول حسابداری صنعتی بودم. همزمان با ادغام صندوق شاهد و صندوق ایثار در ابتدای سال ۱۳۸۵ و درخواست جذب نیرو افتخار خدمت در نهاد مقدس بنیاد شهید و در صندوق شاهد مشغول بکار شدم. در ابتدای شروع بکار همزمان در صندوق و بنیاد بصورت تمام وقت کار میکردم بطوریکه تا ساعت ۴ صندوق و سپس در سایت اتوماسیون بنیاد جهت الکترونیکی کردن پرونده ها تایپاسی از شب انجام وظیفه میکردم از سال ۱۳۸۵ تا سال ۱۳۸۸ بعنوان کارشناس خبره مالی بودم از سال ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۷ کارشناس حسابداری و بودجه شدم از ابتدای سال ۱۳۹۸ بعنوان مدیر مالی و خزانه مشغول انجام وظیفه هستم. تجارب شغلی خودم، که یک نوع اوقات فراغت نیز می باشد در شرکت های تولیدی بعنوان مشاور مالی، شرکت های حمل و نقل بعنوان حسابدار و تنظیم لایحه دفاعیه مالیاتی و یا بیمه برای شرکت ها می باشد. تنظیم و ارسال اظهار نامه مالیاتی سالانه و دفاتر قانونی جهت شرکت ها بخشی از فعالیتهای بنده می باشد فعال در زمینه بورس اوراق بهادار و عضو انجمن حسابداران خبره ایران نیز هستم.



### • سخن آخر

روستای ما مشرف به دشت کلاردشت است ، بچه که بودیم سال ۶۰-۶۵ وقتی که می دیدیم ترافیکی از ماشین ها ایجاد شده از روی کنجکاوی متوجه می شدیم حتما تشیع جنازه شهیدی است . از مادرم اجازه میگرفتیم تا غروب آفتاب ، دوان دوان خود رابه ماشینها رسانده و به روستای شهید معظم می رفتیم وتاپایان مراسم بودیم. تمام ۴۵ روستای شهرستان کلاردشت رایاد گرفتیم. برحسب اتفاق بازرسی وحسابرسی استانها از بنیاد شهید وصندوق هدیه شهدا به ما شد . تمام استانها ی کشور بیش از یکبار رفتیم برای سرکشی ،هم تفریح شد وهم کار . این هدیه ای بود از اون بدرقه شهدا. خدا توفیق بدهد، همچنان ادامه دهنده راه شهدا باشیم .



### • (ج) برنامه های آتی و حرف ناگفتنی

جعفری در ادامه می گوید . با تاکید براین اصل که طلب علم برهر مسلمان واجب است ،امیدوارم زمینه تحصیل درمقاطع بالاتر برایم فراهم شود تا بتوانم بر دانشم بیافزایم و فرد مفید تری برای خانواده های محترم شاهد وایثار باشم واین حمایت سازمان ومدیرعامل محترم را می طلبد. ارتقای سطح علمی برای کلیه همکاران پیشنهاد بنده است؛ به نحویکه همه بتوانند در زمینه کاریشان بهترین خدمات را ارائه دهند .

قناعت ، سرلوحه زندگی بنده است ودرهر شرایطی می توانم انعطاف داشته باشم واز مسیر زندگی خارج نشوم وتوصیه بنده به همه همکاران این است که به شرایط موجود قانع باشند وتلاش مثبت درجهت امور آینده داشته باشند . اخلاق حرفه ای، ضامن ثبات شخصیت وکار ما می باشد. توصیه بنده این است درتمام مراحل شغلی بهترین چیزی که می تواند عامل بقاودوام باشد، رعایت اخلاق می باشد



### درمورد اینکه بزرگترین کاری که انجام دادید والان به آن فکر می کنید؟

جعفری با بیان یک خاطره تعریف می کند

زمانی که بنیاد شهید قصد داشت پرونده های شهدا و جانبازان را سیستمی کند، من در آن جا حضور داشتم و مسئول آموزش وسرپرست بخش پالایش پرونده ها بودم وحتى برای شیفت های ۴۸ ساعت هم دربنیاد شهید داوطلب می شدم؛ و نظاره گر همکارانی بودم که همیشه وضو داشتند و برای هر قسمت از کارشان بانیت وارد می شدند و لحظه لحظه ذکر می گفتند. این افتخار بزرگی برای من بود که در آن جا انجام وظیفه می کردم.



## شهروز گنج خانلو کارشناس مالی زنجان

سمیه قاسمپور  
کارشناس تشکیلات و روشها



همانطور که قبلا هم اشاره شد بنده تحت عنوان کارشناس مالی وارد مجموعه صندوق شدم و کماکان هم در این سمت انجام وظیفه میکنم و به جز صندوق قرض الحسنه شاهد فعالیت کاری که منجر به ایجاد درآمد باشد ندارم. بزرگترین تجربه شغلی ام این بوده است که تخصص را در کنار تلاش، صداقت، تعامل و نگرش مثبت به کار گرفتیم. ما به این دنیا آمده ایم تا اثری از خود بگذاریم بهتر است این اثر مثبت و زیبا باشد. به جای تقابل با دیگران تعامل را برگزینیم. در کار پیگیر و جدی و در روابطمان منعطف و اثرگذار باشیم. از مشکلات کوچک و بزرگ نترسیم و شادی را فراموش نکنیم.

### شهروز درمورد موانع ومشکلات صندوق می گوید

مهمترین چالش پیش روی صندوق قرض الحسنه به نظر بنده در حال حاضر مربوط به نیروی انسانی است. نیروی انسانی شریف ترین و مهم ترین و ارزشمند ترین عامل بین عوامل و منابع مختلف یک سازمان به حساب می آید به طوری که به وجود آوردن نیروی انسانی توانمند و کارآمد، امری محدود، زمان بر، و پر هزینه بوده و مستلزم وقت، نیرو و مخارجی هنگفت است. رضایتمندی کارکنان ارتباط مستقیمی با بهره وری آنان و بالطبع بهره وری سازمان دارد و پیشرفتهای اقتصادی و اجتماعی لازمه توجه خواص به آموزش

### الف) زندگی نامه فردی و خانوادگی

شهروز گنج خانلو متولد ۲۰ شهریور سال ۱۳۶۰ در زنجان دارای مدرک کارشناسی حسابداری و کارشناس ارشد حسابداری است و در حال حاضر کارشناس مالی در زنجان هستند در ادامه گفت و گو با نامبرده بیشتر آشنا می شویم.  
شهروز در سال ۱۳۸۹ به جمع دوستان متاهل پیوست و در حال حاضر دارای دو فرزند به نام دانیال ۸ ساله و فریال خانم هم ۵ ساله می باشند.



### ب) زندگی نامه شغلی

شهروز از سوابق و فعالیت هایش می گوید: در مجموعه های مختلفی از جمله پتروشیمی، چاپ، گرافیک و تبلیغات، باشگاه داری ... سابقه فعالیت دارم

در سال ۸۷ در خلال فارغ التحصیلی حسابدار کارخانه تولید الیاف و منسوجات بودم و سپس تجربیاتی از همکاری با کارخانجات مختلف از جمله صنایع معدنی، تولیدی، ساختمانی و پیمانکاری داشتم. تاریخ ورودم به مجموعه صندوق قرض الحسنه شاهد ۹۱/۰۸/۰۱ با سمت کارشناس مالی بود و تا کنون هم ادامه داشته، و قطع یقین می توان گفت هیچ یک از فعالیتهای انجام شده در آن مجموعه ها علی رغم مسائل مالی و تجربه هایش، شیرین تر و دلچسب تر از خدمت به خانواده های معظم شاهد و ایثارگر و آشنایی با مجموعه صندوق قرض الحسنه شاهد نبوده است.

است تا به کارمندان فرصت قبول مسئولیت‌های جدید داده شود. متأسفانه در سال‌های گذشته برای کارکنان صندوق قرض الحسنه شاهد در خصوص مطالب بالا کاری انجام نشده ولی با روی کار آمدن مدیریت جدید علی‌الخصوص مدیرعامل جدید آقای دکتر کریمی، این رویکرد در حال تغییر می‌باشد. ایشان قول‌هایی در این خصوص به کارکنان داده اند که ان‌شاءالله در آینده نزدیک شاهد تحول در این زمینه باشیم.

### انتظارات جناب آقای گنج خانلو

از همه مدیران و همکاران می‌خواهم وقت کافی برای ما بگذارند و نیازهای ما را درک کنند. عقایدمان در تصمیم‌گیریها مد نظر قرار گیرد. همکاری و دوستی در کنار رقابت سالم وجود داشته باشد و عدالت در همه جا مراعات شود.

### ● (ج) برنامه‌های آتی و حرف‌های ناگفتنی

شهرروز در مورد اهدافش گفت: تا قسمتی که مربوط به خودم باشد بله. همانطور که می‌دانید تقدیر انسان تنها در چهارچوب خواسته‌های خود و دیگران پیش نمی‌رود و مجموعه‌ای از اتفاقات ریز و درشت در پیرامون انسان بر سرنوشتش تاثیر گذار خواهد بود. امیدوارم همه ما به زودی با مجموعه‌ای از اتفاقات خوب روبه‌رو شویم. در حال حاضر تامین مسکن برای خانواده و ادامه تحصیل در مقطع دکترا بزرگترین هدف و برنامه آینده ام می‌باشد.

اوقات فراغت خود را در کنار خانواده، دوستان، ورزش، مطالعه و دنیای مجازی سپری می‌کنم. اهمیت تلویزیون در خانواده اینجانب بسیار کم است به طوری که مقدار تماشای آن در طول روز به یک ساعت هم نمی‌رسد. ورزش بهترین گزینه بجای تماشای تلویزیون در منزل شده است و فرصتهای بدست آمده در خانواده صرف شرکت در برنامه‌های خانوادگی، جمعهای دوستانه، بازیها، شب نشینی و مسافرتها کوتاه و بلند می‌شود.

ودرمورد این سوال که بزرگترین کاری که انجام دادید و الان هم وقتی به آن فکر می‌کنید حس غرور بهتون دست میده چی هست؟ میگوید: زندگی هر کس فراز و نشیب‌های زیادی داشته است. یکی از نکات مثبت و پر رنگ در زندگی بنده که به آن افتخار می‌کنم ادامه تحصیل در حین کار و امرار معاش بوده است. دومین نکته مثبت و زیبا در زندگی ام افتخار خدمت به جامعه محترم و عزیز ایثارگران و شهدا در کنار همکاران خدوم صندوق قرض الحسنه شاهد می‌باشد.

### ● سخن آخر

از همه همکاران و دوستان عزیز علی‌الخصوص مجله طلوع حسنه شاهد بابت اینکه وقت خود را در اختیار بنده قرار دادند بسیار سپاسگذارم.



نیروی انسانی متعهد، متخصص و ماهر و کوشش در افزایش عوامل موثر در رضایت شغلی او را بیشتر نمایان کرده است، در این میان اشاره به دو نکته مهم ذیل خالی از لطف نیست.

۱- با عنایت بر اینکه مسکن پس از خوراک و پوشاک از اساسی ترین و حیاتی ترین نیازهای زیستن انسان است و انسانها در بیرون از خانه درگیر نبردی طولانی و دائمی برای زندگی کردن هستند و فقط در خانه و در میان عزیزان خود احساس آرامش می‌کنند.

در این میان کارکنان صندوق قرض الحسنه شاهد، عموماً در مراکز استانها ساکن هستند که از نظر ساختاری در بخش پرجمعیت جامعه شهری محسوب میشود، دائماً با معضل تامین مسکن دست و پنجه نرم می‌کنند و نداشتن مسکن و پرداخت اجاره بهای سنگین موجب افزایش هزینه‌های زندگی و تغییر در الگو و سبک زندگی و تحمیل بار مالی فراوان به ایشان شده است. لاجرم یا به حاشیه نشینی در شهرها و یا پیدا کردن منابع درآمدی دیگری روی آورده اند که خود موجب ایجاد دغدغه‌های جدید و از دست دادن انگیزه لازم جهت خدمت در این نهاد مقدس می‌شود.

ذکر این نکته خالی از لطف نیست که امروزه مسکن به یک کالای سرمایه ای تبدیل شده است که خرید مسکن تدبیری موثر برای تثبیت دارایی و یک نوع سرمایه گذاری مطمئن برای خانوارها به حساب می‌آید و فقدان منابع مالی کافی و نبود خط مشی و سیاست گذاری و برنامه‌ریزی مناسب در خصوص تامین مسکن و منابع مالی نیز از جمله موانع تحصیل مسکن بوده است.

۲- ارتقاء شغلی نیز همانند نیازهای دیگر موجب افزایش روحیه کارکنان می‌شود و میزان خلاقیت کاری را بالا می‌برد و این مسئله در بلندمدت هم مزایایی برای سازمان به دنبال دارد. ارتقاء شغلی تنها یک پاداش در برابر عملکرد مثبت کارمندان نیست، بلکه روشی

## مهران نصرالهی رئیس منطقه استان گیلان

سمیه قاسمیپور  
کارشناس تشکیلات و روشها



کارشناس و کارشناس مسئول مشغول فعالیت بودم و در تاریخ ۱۴ دی ۸۴ طی حکمی به سمت معاون امور اجرایی (رئیس منطقه) استان مازندران منصوب گردیدم. از این تاریخ به مدت سه سال و نیم با عنوان رئیس منطقه مازندران انجام وظیفه نمودم و در ۲۶ خرداد سال ۸۸ بنا به تشخیص مدیرعامل وقت و مصوب هیئت مدیره مبنی بر جابه جایی رؤسای مناطق، به استان گیلان منتقل گردیده و در حال حاضر به مدت ۱۱ سال بعنوان رئیس منطقه گیلان مشغول به فعالیت می باشم که به فضل الهی و تلاش و کوشش همکاران عزیزم و حمایت مدیران استان دو سال پیاپی در سال های ۹۵ و ۹۶ بعنوان منطقه نمونه کشوری از سوی دفتر مرکزی انتخاب شدیم.

قابل ذکر است در طی این سالها افتخار همکاری با ۷ مدیرکل استانی و ۷ مدیرعامل صندوق قرض الحسنه شاهد را داشته ام که همکاری با این بزرگواران اندوخته و تجربیات بسیار ارزشمندی در حیطه شغلی برای اینجانب بوده است.

### نصرالهی در مورد موانع شغلی میگوید

خدا را شکر هرچقدر از زمان تاسیس صندوق میگذرد بلوغ صندوق و همکاران کامل تر می شود و اگر کمی به عقب بازگردیم و به فعالیت های صندوق بنگریم خواهیم دید که نگرش مدیران و کارکنان بنیاد به فعالیت های صندوق تا چه حد در سطح نازلی بوده ولیکن امروزه صندوق با تحولاتی که در سیستم مدیریتی و همچنین سیستم های سخت افزاری و نرم افزاری خود ایجاد نموده و با تغییر نگرش و تلاش بی وقفه همکاران صندوق به

### • الف ( زندگی نامه فردی و خانوادگی

مهران نصرالهی متولد ۱۰ خردادماه سال ۱۳۵۲ در ساری بوده و تحصیلات وی دارای مدرک لیسانس حسابداری از دانشگاه شهید چمران می باشد. در ادامه گفت و گو با نامبرده بیشتر آشنا می شویم.

نصرالهی درباره زندگی خانوادگی اش می گوید: من در ساری مرکز استان مازندران دنیا آمدم، دومین فرزند خانواده بوده و دارای دو برادر و یک خواهر می باشم. پدرم دارای شغل آزاد و مادرم خانه دار است. در حال حاضر بنا به شرایط شغلی در استان گیلان شهرستان رشت سکونت دارم.

مهران در سال ۱۳۷۰ در کنکور سراسری در رشته حسابداری در دانشگاه سراسری شهید چمران اهواز پذیرفته شد و بنا به دلایلی نتوانست در آن شهر بماند و به دانشگاه پیام نور ساری منتقل شد و در سال ۱۳۷۵ موفق به اخذ لیسانس شد.

مهران می گوید، بسیار علاقه مند به ادامه ی تحصیل بودم ولیکن به دلیل مشکلات و موانعی که در این بین وجود داشت علی الخصوص مشکلات مالی علیرغم میل باطنی موفق به ادامه تحصیل نشدم.

وی از زندگی متاهلی خود می گوید: سالروز ازدواجم با همسرم که دخترخاله عزیزم هستند در تاریخ ۳۰ خرداد ۷۹ مصادف با میلاد پیامبر اکرم (ص) می باشد. حاصل این ازدواج یگانه دخترم نسترن جان هستند که در ۲۹ ام تیرماه سال ۸۰ متولد شد و در سال جاری نیز موفق به فارغ التحصیلی در رشته علوم تجربی از مدرسه فرزنانگان (تیزهوشان رشت) گردید.

### • ب ( زندگی نامه شغلی

از آنجایی که اینجانب از جوانی بسیار علاقه مند به کسب تجربه در فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی در بطن جامعه بودم تا قبل از خدمت سربازی در بخش های متعددی از جمله اتحادیه صنفی، اتاق اصناف، همکاری پاره وقت با دانشگاه پیام نور و دفترخانه اسناد رسمی ۳۸ ساری که به جرأت می توان گفت همکاری در دفترخانه اسناد رسمی کمک و تجربه بسیار ارزشمندی برای این جانب در شغل فعلی بوده است.

در سال ۷۵ بعد از فارغ التحصیلی از دانشگاه به خدمت سربازی اعزام شدم ولیکن با توجه به قانون دو برادری (خدمت سربازی همزمان دو برادر) بعد از گذراندن دوران آموزشی در شهرستان مشکین شهر اردبیل از خدمت سربازی معاف گردیدم.

در سال ۷۶ در گزینش ورودی صندوق شاهد در سهمیه استان مازندران پذیرفته شدم ولیکن بنا به دلایلی شروع این همکاری از تاریخ ۷ آبان ۷۷ میسر گردید. از سال ۷۷ لغایت ۸۴ در پست





در محیط شغلی به حداقل اهداف موردنظر من تا به امروز دست یافتم و ان شاء الله با تمام توان به دنبال محقق نمودن اهداف برنامه ریزی شده ی پیش رو خواهم بود. اهداف و برنامه های آتی هر شخص در زندگی متفاوت است؛ ولیکن اهداف من در چند بخش تفکیک شده که شامل برنامه ریزی و ایجاد زمینه های لازم برای یک زندگی آرام و بدون دغدغه برای خانواده، ادامه تحصیل خود و خانواده، ایجاد آمادگی های علمی و ذهنی برای پیشرفت در مجموعه اداری با توجه به چشم انداز روشن صندوق در تبدیل شدن به یک مجموعه نظام بانکی و در انتها برنامه ریزی برای دوران بازنشستگی می باشد.

اوقات فراغت من بیشتر در کنار همسر و فرزندم سپری می شود و در صورت وجود اوقات مازاد بیشتر مشغول مطالعه و پیگیری اخبار سیاسی و اقتصادی از شبکه های خبری و روزنامه ها و همچنین شرکت در تمرینات ورزشی از جمله والیبال، شنا، ورزش های بدنسازی جهت حفظ وضعیت جسمی و روحی مناسب هستم.

این را از صمیم قلب بیان میکنم کار و فعالیتی که رضایتمندی قلبی خودم و طرف مقابل را به همراه داشته باشد باعث ایجاد حس شادی و غرور در وجودم می شود حال این فعالیت می تواند در حیطه خانوادگی به عنوان مرد خانواده باشد یا فعالیت شغلی من که رضایتمندی و دعای خیر جامعه عزیز ایثارگری که شادی و احساس غرور بی حد و حصر من را به دنبال خواهد داشت.

حرف خودمانی با همکاران عزیزم، البته باید خدمتتون عرض کنم من کوچکتر از آنم که خدمت همکاران و برادران عزیزم که سالهاست در کنار آنها کسب تجربه نموده و چیزهای زیادی یاد گرفته ام سخنی داشته باشم ولیکن به عنوان حسن ختام می خواهم بگویم سالهاست که در لحظات شادی و غم و شرایط سخت در کنار هم هستیم، سعی کنیم این رفاقتها و صمیمیتها و لبخندهایمان را از هم دریغ نکنیم و همیشه در کنار هم و با کمک هم در پیشبرد اهدافمان برای فردایی بهتر تلاش کنیم و همیشه در همه حال جهت تغییر در بهتر شدن حالمان کوشا باشیم.

آینده، و چشم انداز گسترش فعالیت های صندوق در حد و اندازه یک بانک، جایگاه صندوق رشد نموده و به عنوان یک رکن اساسی و تصمیم گیری در حل مشکلات جامعه ایثارگری در بحران های اقتصادی و اجتماعی در بنیاد شهید و امور ایثارگران در حال ایفای نقش می باشد؛ که این امر مدیون حمایت های همه جانبه ریاست محترم عالی بنیاد حجت الاسلام والمسلمین حاج آقا شهیدی و هیئت محترم امنا و هیئت مدیره و تلاش های بی وقفه و شبانه روزی مدیرعامل محترم و مدیران و کارکنان در ستاد مرکز و استانها می باشد. به عبارتی هرچند موانع و مشکلات وجود داشته و دارد ولیکن کلیه ارکان مجموعه با تعامل سازنده در بخش های مختلف در حال رفع این موانع در راه رسیدن به هدف غائی که همان ارائه بهترین خدمات در حداقل زمان با امکانات موجود به جامعه معزز ایثارگری میباشد در حال تلاش بی وقفه می باشند.

مهران میگوید: انتظار ترفیع شغلی، تامین مالی و ایجاد انگیزه های شغلی با در نظر گرفتن آیت های انگیزشی جزء خواسته های یک کارمند از مدیر مجموعه خود میباشد که یک امر کاملاً بدیهی است. به هر حال هر کارمند بعد از ورود به سازمان همیشه در اندیشه پیشرفت و ارتقای شغلی با حفظ همه مولفه ها و خواسته های مجموعه می باشد و مجموعه نیز باید شرایط را برای پیشرفت کارکنان فراهم سازد تا میل و انگیزش نیرو برای خدمت صادقانه همراه با تعالی افزایش یابد. به عبارت ساده تر، یک نیرو همیشه خواستار دیده شدن، تقدیر شدن و ارتقاء یافتن در گروه شغلی خود می باشد که مدیران محترم باید شرایطی را فراهم نموده تا همه سطوح سازمانی به این خواسته خود دست یابند.

همچنین یکی از خواسته های مهم تعدادی از نیروهای مجموعه و خانواده های آنان که در سنوات گذشته با تصمیم مدیران وقت به استانهای دیگر منتقل گردیده اند جبران بخشی از هزینه های اجتماعی و مادی است که به طور مستقیم به سبد هزینه کارمند افزوده شده به طوری که در حال حاضر با افزایش تورم در بخش مسکن و معیشت، این هزینه ها سیر صعودی سرسام آوری پیدا نموده و موجب مشکلات فراوان برای خانواده و همکار گردیده است.

در ادامه ضمن تقدیر و تشکر فراوان از مدیرعامل و هیئت مدیره محترم که در بخش زیارتی و تفریحی، اردوهای تابستانی را برای کارکنان و خانواده هایشان به بهترین شکل ممکن اجرایی نمودند تقاضا دارم در بخش تقبل هزینه های ادامه تحصیل همکاران و خانواده هایشان به سطوح بالاتر حداقل با ایجاد یک سرفصل وام بدون بهره و بلندمدت یا روش های پیشنهادی دیگر برنامه ریزی لازم را داشته باشند زیرا افزایش سطح علمی همکاران و خانواده هایشان در گذر از موانع و چالش های پیش روی سازمان بسیار مفید و موثر خواهد بود.

#### ● (ج) برنامه های آتی و حرف های ناگفتنی

در پاسخ به این سوال که تا به امروز به اهداف مدنظران در زندگی رسیده اید باید بگویم زندگی پر از انگیزه ها و اهداف متنوع است که رسیدن به همه ی آنها تقریباً امری محال و دور از دسترس می باشد ولیکن به لطف خداوند با تلاش مستمر و همراهی و همدلی خانواده علی الخصوص همسر در محیط خانواده و همچنین همکاران خوبم

## برترین های خانواده صندوق قرض الحسنه شاهد

سمیه قاسمپور  
کارشناس تشکیلات و روشها



رهام شکاری قهرمان تکواندو فرزند آقای امیر شکاری از کارکنان صندوق دفتر مرکزی

قبل از معرفی قهرمانمون تبریک ویژه داریم از طرف همگی دوستان به مناسبت تولد ۱۰ سالگی رهام جان

رهام جان تولدت مبارک باشه پسر عزیزم امیدوارم همیشه سالم، سلامت باشی و لبهایت آغشته به گل لبخند باشد

آقا رهام یکی دیگر از استعدادهای درخشان ما هستند در زمینه علمی و ورزشی امسال کلاس چهارم را با کسب امتیاز بسیار خوب پشت سر گذاشته با وجود اینکه تمرینات فشرده تکواندو رو انجام میدهند از درسش غافل نشده و به طور جدی پیگیری میکنند. با مادر رهام جان صحبت کردم ایشان هم از اخلاق بسیار خوب رهام و همینطور از پشتکار زیاد رهام در فعالیت ورزشی مورد علاقه اش تکواندو تعریف می کردند و برنامه ریزی دقیق برای آینده اش دارد. موفق باشی رهام عنوان افتخارات



کسب نائب قهرمانی مسابقات  
تکواندو استان تهران

کسب مقام سوم مسابقات  
تکواندو ناحیه شمال شرق

کسب مقام دوم مسابقات فوتبال  
منطقه ۱۶

با آرزوی موفقیت برای رهام جان  
و خانواده آقای شکاری



آقای احمد محمودی فرزند سیاوش محمودی رئیس منطقه استان مازندران

احمد یکی از استعدادهای درخشان ما هستند در زمینه های مختلف علمی، فرهنگی، هنری و ورزشی افتخارات زیادی کسب کرده اند. وقتی که با پدر ایشان صحبت می کردم و از توانایی های پسرش می گفتم بسیار خرسند شدم از دانش آموزانی که نه تنها در زمینه علمی چه بسا در زمینه های دیگر هم استعدادشان شکوفا شده است. در حال حاضر کلاس دهم را با معدل ۱۹/۷۰ پشت سر گذراندند. عناوین افتخارات



مقام اول مسابقات چرتکه  
کشور

رتبه اول انشاء نماز در  
مسابقات استانی

رتبه اول انشاء نماز در  
مسابقات منطقه ای

دارای کمربند مشکی کاراته  
گواهینامه های پایان دوره  
های مقدماتی خطاطی

با آرزوی بهترین ها برای خانواده آقای محمودی





مهدی رضایی متولد ۸۳/۷/۱۱ کلاس هشتم با معدل ۱۹/۵۰ یکی دیگر از چهره های پر افتخار ماست در زمینه ورزشی و هنری

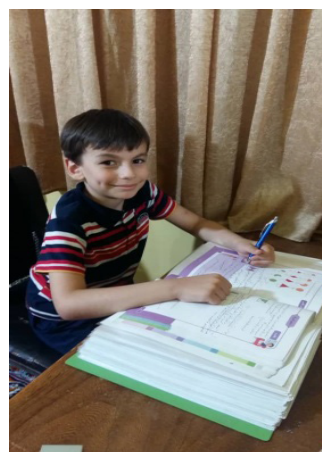
عناوین افتخارات

کسب نائب قهرمانی کشوری در مسابقات کاراته سال ۹۸

کسب مقام سوم کشوری در مسابقات کاراته سال ۹۷



با آرزوی پیشرفت های بالاتر، امید است با توکل به خدا همیشه سربلند باشید



کوچولوی با استعداد درخشان ما محمد امین حاجیان

این گل پسر فرزند آقای کیوان حاجیان از کارکنان منطقه گیلان هستند

محمد امین کلاس دوم دبستان را تمام کردند و تابستان امسال با برنامه ریزی دقیق و تلاش فراوان توانست کلاس سوم را جهشی با کسب امتیاز عالی پست سر بگذارد و همراه به پایه چهارم برود ضمن تبریک به خانواده حاجیان بابت این موفقیت آرزوی فردایی روشن تر برای این عزیز داریم.



دو چهره پر افتخار برادران ورزشکار مهدی و محسن رضایی فرزندان آقای احمد رضایی از کارکنان دفتر مرکزی

محسن رضایی

متولد ۸۶/۳/۷ کلاس ششم با معدل خیلی خوب دارای کمر بند آبی کاراته محسن ۴ سال پیاپی قهرمان مسابقات فوتبال نونهالان شمال غرب تهران هستند. همینطور کاپیتان تیمشون هم هست. درود بر پسر عزیزمون واقا محسن گیتاریست خوبی هم هست





فرہنگی

## تبارشناسی سبک زندگی مصرفی

مجتبی عباسی قادی

مدیر طرح و برنامه

### دیباچه

در دنیای امروز فرهنگ مصرف طیف وسیعی از انتخاب ها را در اختیار مصرف کنندگان قرار می دهد و هر انتخاب نشانگر ارزش ها، علاقه مندی ها، نگرش ها و ذائقه هایی است که ویژگی گروهی اجتماعی از افراد جامعه در تمایز با سایرین است. امروزه مصرف کالاها صرفا برای رفع نیاز نیست؛ بلکه انسان ها بواسطه آن تمایل دارند تا تمایزشان را به نسبت به دیگران بواسطه نوع کالای مصرفی برجسته سازند و به قول تورشتاین وبلن مصرف در دنیای مدرن حالت تظاهرگون پیدا کرده است. در این نوشتار به اختصار بر مبنای روش تبارشناسی میشل فوکو به تبارشناسی سبک زندگی مصرفی پرداخته می شود.

### تبارشناسی

از منظر میشل فوکو، مفاهیم، ارزش ها، پدیده ها و به طور کلی واقعیت ها در درون گفتمان ساخته شده و هویت می گیرند. بنابراین هیچ واقعیت عینی و جهان شمولی وجود ندارد؛ زیرا واقعیت ها ساخته و پرداخته گفتمان ها هستند. منظور از گفتمان مجموعه ای از روابط، احکام، گزاره و روش هاست که حوزه معناداری خاصی برای ابژه ها ایجاد می کند. گفتمان ها تصور و فهم ما از واقعیت و جهان را شکل می دهند. جهان واقعیت تنها در درون ساخت های گفتمانی قابل فهم می باشند. گفتمان به فضای معنایی که جهان اجتماعی کنشگران را می سازد و شکل می دهد؛ می پردازد.

فوکو به دنبال درستی و یا نادرستی اطلاعات و ادعاهای پیرامون یک علم یا موضوع، مثل پزشکی یا دیوانگی نیست. او می خواهد بداند که این ابژه ها چگونه ایجاد شدند. او به دنبال کشف حقیقت های جهان شمول نیست؛ بلکه می خواهد بداند که واقعیت ها چگونه ظاهر می شوند. به نظر فوکو کار محقق آن است که وجود، گردش و عمل گفتمان های خاص را در جامعه مشخص کند. به همین دلیل و در مخالفت با تحلیل های مدرنیستی، فوکو از روش دیرین شناسی و تبارشناسی استفاده می کند. نتیجه به کارگیری چنین روش هایی، کشف گفتمان های مختلف است. او در کتاب نظم اشیا، گفتمان های موجود در زیست شناسی، زبان شناسی و اقتصاد را بررسی می کند. در کتاب تاریخ جنسیت او گفتمان پزشکی را با گفتمان دینی و اخلاقی مقایسه می کند و نقش گفتمان های جنسی را بر زندگی روزمره نشان می دهد و... از این منظر می توان گفت که نام

نگاری میشل فوکو در تضاد با جهانشمولی روشنگری قرار دارد.

منظور میشل فوکو از روش تبارشناسی، نگرشی است که بر مبنای آن جهت دار بودن ذاتی تاریخ و جامعه نفی می شود. این نگرش به تبعیت از نیچه بر جدالی که قدرت های مختلف برای کسب قدرت دارند و بر نبود نظمی که ذاتی این نبرد باشد؛ تاکید دارد. پیامد روش شناختی این نگرش آن است که مورخ باید تلاش کند تا روندهای احتمالی و تحریف کننده ای که جامعه به لحاظ تاریخی سپری کرده است را آشکار سازد. تبارشناس در پی یافتن قواعد کلان تکاملی یا معانی ژرفی که باعث فهم و درک مسیر تاریخ می شود؛ نیست. چراکه اعتقادی به وجود چنین جهت و مسیر فراگیری ندارد. تبارشناسی در عوض تحولاتی را که به سطح رویدادها، جزئیات کوچک، دگرگونی های جزئی و وضعیت های بی اهمیت جلوه داده شده، مربوط می شود؛ پی گیری و دنبال می کند. با فاش سازی و پی گیری دگرگونی هایی که در قدرت به وجود آمده و تأثیراتی که سلطه رژیم های جامعه گانی بر جای گذاشته، تبارشناس درصدد آن بر می آید که هاله مشروعیت این رژیم ها را از بین ببرد. در این متن با توجه به رویکرد تبارشناسی فوکو به تبارشناسی سبک زندگی مصرفی پرداخته می شود.

### تبارشناسی سبک زندگی مصرفی

سبک زندگی به تصمیم هایی اطلاق می شود که هر کسی از روی اختیار درباره نحوه عمل روزمره خود می گیرد. به لحاظ تاریخی، مطالعات ابتدایی درخصوص سبک زندگی، بر رفتارها و فعالیت های عینی تمرکز داشتند؛ اما به تدریج، ارزش ها و نگرش ها نیز به عنوان عناصر مهم در تعاریف سبک زندگی نمایان شدند. اگر طیفی از دیدگاه ها را در این خصوص متصور شویم، در یک سر طیف، اندیشمندانی همچون زیمل، کلاکهورن، لیزر، مک کی، بوردیو و لسللی رفتارهای عینی را نمود خارجی ذهنیات و باورها دانسته و بر این باور بوده اند که سبک زندگی صرفا براساس فعالیت ها و رفتارها بررسی می شود. در سوی دیگر طیف، کسانی همچون آدلر تنها بر جنبه های ذهنی و درونی انسان تمرکز داشته و لذا سبک زندگی را حاصل خوی ها و منش های فرد می دانند. در این میان دسته دیگری از صاحب نظران همچون وبلن، وبر، ونزل، یوٹ و گیدنز با دیدگاهی بینابینی، سبک زندگی را مشتمل بر جنبه های عینی (رفتارها و فعالیت ها) و ذهنی (ارزش ها و نگرش ها) می دانند.

مصرفی بدهد تا پاسخگویی تولیدات مازاد عصر جدید نظام سرمایه داری باشد. این امر خود مستلزم پذیرش این نوع از سبک زندگی از سوی شهروندان بوده است. لذا علوم مختلف، تکنولوژی رسانه ای و صنعت فرهنگ به کمک نظام سرمایه داری آمد و آنها بواسطه صنعت فرهنگی مبادرت به تبلیغات، مدل سازی در حوزه های مختلف زندگی برای شهروندان در راستای مصرف بیشتر نمودند؛ کار تا آنجایی ادامه یافت که دیگر کالاها و تولیدات صرفا برای رفع نیاز مصرف نمی شدند؛ بلکه برای نمایش سبک زندگی خاص و تمایزگون نسبت به سایر شهروندان مورد استفاده قرار می گرفتند. لذا مصرف بیشتر و سبک زندگی خاص، جایگاه افراد را در جامعه تثبیت می کرد. بنابراین در پرتو آن، گفتمان ساده زیستی جایش را به گفتمان مصرفی و تظاهرگون که خالق آن نظام سرمایه داری بوده است؛ واگذار کرده است تا در پرتو آن، این نظام بتواند به هژمونی قدرت اقتصادی خود در عصر جدید؛ ادامه بدهد. بگونه ایی که افراد جامعه با اشتیاق تمام هم در فرآیند تولیدی این سیستم مشارکت جویند و هم بواسطه انواع مدل سازی ها به مصرف روزافزون کالاها و آن در راستای پاسخگویی به سبک های زندگی مصرفی دیکته شده مبادرت می ورزند و تمامی لوازم از دانش، فرهنگ و تکنولوژی در خدمت تولید و بازتولید سبک های زندگی تجملی و تظاهرگون قرار گرفته اند.

#### فهرست منابع:

- استونز راب (۱۳۸۵)، متفکران بزرگ جامعه شناسی، ترجمه مهرداد میردامادی، نشر مرکز، تهران، چاپ چهارم.
- بهرامی کمیل، نظام (۱۳۹۳)؛ گونه شناسی روشنفکران ایرانی، تهران، انتشارات کویر، چاپ اول.
- مهدوی کنی، محمد سعید (۱۳۸۶)، دین و سبک زندگی، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).

اگر نگاهی به سبک زندگی افراد در جوامع بیندازیم، در می یابیم که این سبک زندگی از سبک زندگی ساده یا ساده زیستی به سبک های زندگی تجملی و متظاهرانه تغییر پیدا کرده و لذا بشر امروز بیشتر از گذشته به سبک زندگی در شقوق مختلف از الگوهای گذران فراغت تا مدیریت بدن، نوع تغذیه و... اهمیت می دهد؛ ولی واقعیت امر آن است که موضوع سبک زندگی را باید در پرتو تحولات و چرخش گفتمانی جامعه مبتنی بر تولید به گفتمان جامعه مبتنی بر مصرف واکاوی کرد.

خلاصه آنکه جامعه مبتنی بر تولید در راستای برطرف کردن نیازهای انسانی بوده است. در دوران ماقبل صنعتی شدن این روستاها بودند که موتور محرکه تولیدات قلمداد می شدند و لذا نیازهای خود و سایر افراد جامعه را تأمین می کردند؛ سبک زندگی افراد نیز متأثر از فضای فرهنگی حاکم بر روستاها مبتنی بر قناعت و ساده زیستی بوده است.

به مرور زمان بواسطه انقلاب صنعتی، ما شاهد شکسته شدن ساختار قبلی می باشیم و به نوعی شهرها بواسطه کارخانه های مختلف خود، کانون تولید و سرمایه شدند؛ لذا در دوره صنعتی این شهرها بودند که عمل تولید را به عهده گرفته اند، آن هم تولید کالای صنعتی و بواسطه آن سرمایه و نیروی کار را حتی از نواحی روستایی به سوی خود جذب نمودند. در ابتدا تولیدات صنعتی نیز مبتنی بر نیازهای شهروندان بوده است، به مرور زمان و با رشد علم و تکنولوژی، تولیدات بیش از نیازهای شهروندان تولید می شد؛ تولیداتی که تمامی زندگی بشر از جمله خوراک، پوشاک، مسکن و متعلقات مرتبط با آن، انواع ماشین آلات، لوازم ساختمانی، فعالیت تفریحی و انواع لوازم گذران اوقات فراغتی، ابزارهای سالم زیستی، لوازم آرایشی و... را در بر می گرفت. بنابراین نیاز به آن بوده است که قناعت و ساده زیستی جایگاهش را به سبک های زندگی تجملی و



## از مصرف ویتامین A به راحتی غافل نشویم

کارشناس مطالعات راهبردی  
جمیرا کریمی و احد



### تقویت سیستم ایمنی بدن

افرادی که از کمبود ویتامین A رنج می برند بیشتر از دیگر افراد در معرض ابتلا به بیماری ها قرار می گیرند، شما باید ویتامین A بدن خود را تامین کنید تا بتوانید پیوند مابین ارگان های حیاتی بدن همچون چشم ها، روده ها، شش ها و اندام های تناسلی را حفظ کنید. علاوه بر این، ویتامین A برای رشد و تقویت سلول های سفید که وظیفه مبارزه با بیماری های عفونی را بر عهده دارند، فوق العاده است.



### ب- تقویت و بهبود رشد

ویتامین A برای تکثیر و تقسیم سلولی و همچنین تولید هورمون رشد، GH ضروری می باشد.

### ج- شفافیت پوست

اگر پوست صورت شما آکنه دارد، ویتامین A بدن شما پایین می باشد، با تامین ویتامین A از رشد و پیشرفت آکنه بر روی پوست بدن خود می توانید جلوگیری کنید.

اکنون که تمامی مزایای ویتامین A را مطالعه نمودید، ممکن است از خود بپرسید چه میوه ها و غذاهایی باید مصرف کنم تا ویتامین A لازم بدن خود را تامین کنم؟ پاسخ این است:

پنیر، شیر، تخم مرغ، سیب زمینی، انبه، پرتقال، کدو حلواپی، زردآلو، هویج، کلم بروکلی، اسفناج و هلو برای کسانی که می خواهند به طور طبیعی میزان ویتامین A بدن خود را بهبود بخشند گزینه های مناسبی می باشند.

### منابع

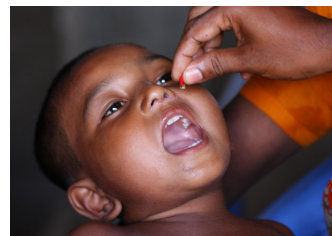
ترجمه پادکست Vitamin A Benefits That Will Dramatically Improve Your Health  
(http://youtu.be/zzifXxfRfH4) Natural Cures از کانال

ویتامین ها مواد مغذی اساسی برای بدن ما هستند که هرکدام عملکرد خاص و حیاتی ای دارند، این در حالی است که بدن ما قادر نیست آنها را تولید کند. بنابراین دانستن اینکه از کجا می توانیم این ویتامین ها را تامین کنیم بسیار مهم می باشد. کمبود حتی یکی از آنها باعث بوجود آمدن بسیاری از بیماری ها و تأثیر آن بر وضعیت پوست، چشم و حتی سلامت روان می شود. یکی از این ویتامین های حیاتی، ویتامین A می باشد که از جمله ویتامین های محلول در چربی است و در غذاهای با منشأ حیوانی به شکل رتینوئیدها (تخم مرغ، شیر، مرغ) و در سبزیجات به شکل کاروتنوئیدها همانند بتا کاروتن یافت می شود.

این ویتامین در غذاها و میوه های رنگی موجود می باشد که دارای عملکردهای مهمی همچون بهبود بینایی، بهبود عملکرد رشد، استحکام دندان ها، کلاژن سازی و بازسازی سلول ها می باشد.



با اینکه ویتامین A در بسیاری از غذاها موجود می باشد، اما یک سوم از کودکان زیر ۵ سال از کمبود ویتامین A رنج می برند.



بر اساس مطالعه ای که توسط World Health Organization، انجام یافته؛ کمبود ویتامین A در کودکان می تواند منجر به مرگ شود، همچنین کمبود این ویتامین در بعضی از کشورهای آسیایی و آفریقایی عامل نابینایی نوزادان تشخیص داده شده است. از جمله خاصیت های این ویتامین عبارتند از:

### الف- افزایش قدرت بینایی

ویتامین A موجود در هویج به قدرت بینایی شما با محافظت از قرنیه که نور دریافت شده از محیط را متمرکز و منتقل می نماید، کمک خواهد کرد. عدم مصرف کافی ویتامین A منجر به بوجود آمدن مشکل عدم دید در مکان های کم نور (کور رنگی) و در بعضی موارد حاد منجر به نابینایی کامل می شود.

## سلامت روانی یا سلامت عمومی

مشاور روانشناسی  
رضا شاه بهاری



### تعریف سلامت روانی یا عمومی

سلامت روانی یا سلامت عمومی زمینه‌ای تخصصی در محدوده روان-پزشکی و روان‌شناسی است و هدف آن، ایجاد سلامت روان به وسیله پیشگیری از ابتلا به بیماریهای روانی، کنترل عوامل مؤثر در بروز بیماریهای روانی، تشخیص زودرس بیماریهای روانی، پیشگیری از عوارض ناشی از برگشت بیماری‌های روانی و ایجاد محیط سالم برای برقراری روابط صحیح انسانی است. پس، بهداشت روانی عملی است برای بهزیستی، رفاه اجتماعی و سازش منطقی با پیشامدهای زندگی. بر اساس تعریف سازمان جهانی بهداشت (۲۰۰۱) سلامتی عبارت است از احساس آسایش و آرامش در جسم، روان و محیط و بهداشت روان باعث تأمین رشد و سلامت روانی فردی و اجتماعی، پیشگیری از ابتلا به اختلال روانی، درمان مناسب و بازتوانی آن می‌شود. به بیان دیگر سلامتی از دیدگاه سازمان بهداشت جهانی، مجموعه‌ای از رفاه و آسایش کامل جسمانی، روانی و اجتماعی می‌باشد که هیچکدام از آنها بر دیگری برتری خاصی ندارند.

سلامت روانی را حالت سازگاری نسبتاً خوب، احساس بهزیستی، و شکوفائی توان و استعدادهاى شخصى تعريف کرده‌اند. این اصطلاح عموماً "برای کسی بکار می‌رود که در سطح بالائی از سازگاری و انطباق رفتاری و عاطفی عمل می‌کند، نه کسی که صرفاً بیمار نیست. سلامت روان قدرت آرام زیستن و با خود و دیگران در آرامش بودن است، فرد سالم احساس می‌کند راحت است و می‌تواند با خودش و دیگران زندگی کند. او محدودیت‌ها و استعدادهای خود را می‌شناسد، کمبودهای خود را می‌پذیرد و برای بهبود رفتار خویش گام برمی‌دارد. وی از درون و احساسات خویش آگاه است و بر آن تسلط دارد و هنجار جامعه‌ای را که در آن زندگی می‌کند زیر پا نمی‌گذارد. چنین فردی تفاوت‌های افراد را می‌پذیرد و به آن‌ها خرده نمی‌گیرد و در میان هر گروهی که قرار می‌گیرد با حفظ فردیت خویش قادر است جزیی از آن گروه شود و می‌تواند دوست‌بدارد و محبت دریافت کند، به دیگران اعتماد کند و مورد احترام و اعتماد دیگران واقع شود (خدارحیمی، ۱۳۷۴).

### ابعاد و نشانگان سلامت روانی یا عمومی

از نظر گلدبرگ و هیلر (۱۹۷۲) سلامت روانی به معنای قابلیت ارتباط هماهنگ با دیگران، اصلاح و تغییر محیط فردی و اجتماعی، حل تضادها و علایق شخصی به طور متعادل و مناسب می‌باشد. لذا گلدبرگ و هیلر سه نوع سلامت جسمانی، روانی و اجتماعی را در سلامت عمومی فرد موثر دانسته و در مقیاسی که طراحی کرده‌اند، این سه بعد سلامت عمومی را در کنار هم مورد مطالعه و بررسی قرار می‌دهند. شماری از نشانه‌های سلامت روانی عبارتند از: خوداتکایی، استقلال، خودهدایتی، قابلیت کنار آمدن و کار کردن با دیگران و سرپرستان، توانایی انجام دادن وظایف یک شغل، توانایی قبول مسئولیت، توانایی ابراز علاقه و محبت، توانایی تحمل ناکامی‌ها می‌باشند. مطالعات مختلف نشان داده است که سلامت روانی انسان‌ها و حتی سلامت جسمانی آنها تحت تأثیر فشارهای روانی زیادی قرار دارد و فشارهای روانی تقریباً با

شدت‌های متفاوت در زندگی کل انسان‌ها وجود دارد. از سوی دیگر؛ ادلر نیز فرد سالم را شخصی در نظر می‌گیرد که از مفاهیم و اهداف خویش آگاهی دارد و عملکرد او مبتنی بر نیرنگ و بهانه نیست. او جذاب و شاداب است و رابطه اجتماعی سازنده و مثبت با دیگران دارد. به نظر ادلر فرد دارای سلامت روانی مثبت، دارای روابط خانوادگی صمیمی و مطلوبی می‌باشد و جایگاه خودش را در خانواده و گروه‌های اجتماعی به درستی می‌شناسد.

همچنین از نگاه ادلر، محرک اصلی رفتار بشر اهداف و انتظارات او از آینده است و هدف انسان نیاز به سازگاری با محیط و پاسخگویی به آن است و لذا فرد سالم در زندگی هدفمند و غایت‌مدار است و اعمال او مبتنی تعقیب این اهداف است و غایت‌ترین هدف شخصیت سالم، تحقق خویشتن است. از ویژگی‌های دیگر سلامت روانشناختی از نگاه ادلر این است که فرد سالم همواره مرتباً به بررسی ماهیت اهداف و ادراکات خویشتن می‌پردازد و اشتباهات خود را برطرف می‌سازد. چنین فردی خالق عواطف خویش است و نه قربانی آنها. آفرینندگی و ابتکار عمل از ویژگی‌های دیگر فرد سالم قلمداد می‌گردد و لذا فرد سالم از اشتباهات اساسی پرهیز می‌کند. اشتباهاتی همچون: تصمیم مطلق، اهداف نادرست، درک نادرست و بی‌مورد در زندگی، تقلیل یا انکار ارزش خود و... بنابراین با توجه به رویکرد ادلر و گلدبرگ و هیلر می‌توان چنین گفت که سلامت عمومی افراد در ابعاد مختلف جسمانی، روانی و اجتماعی موجب می‌شود که افراد دارای کارکرد جسمانی، روانی و اجتماعی مناسب در پیشبرد اهداف و انتظارات از زندگی باشند.

### خود ارزیابی سلامت روانی یا عمومی

در ادامه شما می‌توانید با ابزار پرسشنامه سلامت عمومی (GHQ) به ارزیابی سلامت عمومی یا روانی خود مبادرت ورزید. این ابزار در سال ۱۹۷۹ توسط گلدبرگ و هیلر تدوین و تنظیم شده است. هدف این تست؛ کشف و شناسایی اختلالات روانی در مراکز و محیط‌های مختلف بوده است. سؤال‌های پرسشنامه که به بررسی وضعیت روانی در یک ماهه اخیر می‌پردازد، نشانه‌هایی از اختلالات روانی مانند افکار و احساسات نابهنجار و جنبه‌هایی از رفتار قابل مشاهده را شامل می‌گردد.

به طور کلی تست روان‌سنجی GHQ دارای چهار مقیاس می‌باشد که هر مقیاس حاوی ۷ سؤال است. این مقیاس‌ها عبارتند از: ۱- علائم جسمانی (سؤالات ۱ تا ۷) ۲- اضطراب و اختلال خواب (سؤالات ۸ تا ۱۴) ۳- اختلال در کارکرد اجتماعی (سؤالات ۱۵ تا ۲۱) ۴- افسردگی شدید (سؤالات ۲۲ تا ۲۸).

### \*روش نمره گذاری

الف- روش سنتی: روش اول نمره گذاری پرسشنامه، روش سنتی است که گزینه‌ها به صورت (۰-۱-۲) نمره داده می‌شوند و حداکثر نمره برابر با ۲۸ و خط برش ۲۲ برای کل ابزار و ۶ برای هر بعد می‌باشد. امتیاز زیر ۲۲ برای کل پرسشنامه و نیز زیر ۶ برای هر بعد بیانگر سلامت عمومی بهتر می‌باشد.

ب- روش لیکرتی: روش دوم نمره گذاری به شیوه لیکرتی و به صورت (۰-۱-۲-۳) است. و حداکثر نمره برابر با ۸۴ و خط برش ۴۲ برای کل ابزار و ۱۰/۵ برای هر بعد می‌باشد. امتیاز زیر ۴۲ برای کل پرسشنامه و نیز زیر ۱۰/۵ برای هر بعد بیانگر سلامت عمومی بهتر می‌باشد.

| دانه پاسخ ها و امتیازها |                          |                       |                  | لطفا نظرات خود را پیرامون عبارات زیر مطرح کنید:                                 |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| بسیار بدتر از معمول ۱۵  | بدتر از معمول ۱۵         | در حد معمول ۰         | بیش از معمول ۰   | ۱-احساس کرده اید که حالتان بسیار خوب است و از سلامت خوبی برخوردارید؟            |
| بسیار بدتر از معمول ۱۵  | بدتر از معمول ۱۵         | در حد معمول ۰         | به هیچ وجه ۰     | ۲-احساس کرده اید که به یک داروی نیرو بخش موثر نیاز دارید ؟                      |
| بسیار بدتر از معمول ۱۵  | بدتر از معمول ۱۵         | در حد معمول ۰         | به هیچ وجه ۰     | ۳-احساس کرده اید که نیروی کافی ندارید و حالتان خوش نیست؟                        |
| بسیار بدتر از معمول ۱۵  | بدتر از معمول ۱۵         | در حد معمول ۰         | به هیچ وجه ۰     | ۴-احساس کرده اید که بیمار هستید؟                                                |
| بسیار بدتر از معمول ۱۵  | بدتر از معمول ۱۵         | در حد معمول ۰         | به هیچ وجه ۰     | ۵-دچار سر دردهای شده اید؟                                                       |
| بسیار بدتر از معمول ۱۵  | بدتر از معمول ۱۵         | در حد معمول ۰         | به هیچ وجه ۰     | ۶-در سر خود احساس سنگینی یا فشار کرده اید؟                                      |
| بسیار بدتر از معمول ۱۵  | بدتر از معمول ۱۵         | در حد معمول ۰         | به هیچ وجه ۰     | ۷-احساس سرمای شدید یا گرگفتگی کرده اید؟                                         |
| بسیار بدتر از معمول ۱۵  | بدتر از معمول ۱۵         | در حد معمول ۰         | به هیچ وجه ۰     | ۸-خوابتان به دلیل نگرانی زیاد بسیار کم شده است؟                                 |
| بسیار بدتر از معمول ۱۵  | بدتر از معمول ۱۵         | در حد معمول ۰         | به هیچ وجه ۰     | ۹-اغلب هنگام شب پس از به خواب رفتن از خواب بیدار شده اید؟                       |
| بسیار بدتر از معمول ۱۵  | بدتر از معمول ۱۵         | در حد معمول ۰         | به هیچ وجه ۰     | ۱۰-احساس کرده اید که مدام خسته اید؟                                             |
| بسیار بدتر از معمول ۱۵  | بدتر از معمول ۱۵         | در حد معمول ۰         | به هیچ وجه ۰     | ۱۱-عصبی و بد خلق شده اید؟                                                       |
| بسیار بدتر از معمول ۱۵  | بدتر از معمول ۱۵         | در حد معمول ۰         | به هیچ وجه ۰     | ۱۲-بی دلیل از چیزی ترسیده یا دچار وحشت زدگی شده اید؟                            |
| بسیار بدتر از معمول ۱۵  | بدتر از معمول ۱۵         | در حد معمول ۰         | به هیچ وجه ۰     | ۱۳-احساس می کنید که همه چیز از اختیار شما خارج شده است؟                         |
| بسیار بدتر از معمول ۱۵  | بدتر از معمول ۱۵         | در حد معمول ۰         | به هیچ وجه ۰     | ۱۴-همواره عصبی و بر آشفته هستید؟                                                |
| بسیار بدتر از معمول ۱۵  | کمتر از معمول ۱۵         | در حد معمول ۰         | بیش از معمول ۰   | ۱۵-به گونه ای برنامه ریزی کرده اید که خود را مشغول و سرگرم نگه دارید؟           |
| بسیار بیشتر از معمول ۱۵ | بیش از معمول ۱۵          | در حد معمول ۰         | کمتر از معمول ۰  | ۱۶-برای انجام کارها بیش از گذشته وقت صرف کرده اید؟                              |
| بسیار بدتر از معمول ۱۵  | بدتر از معمول ۱۵         | تقریباً در حد معمول ۰ | بهرتر از معمول ۰ | ۱۷-روی هم رفته احساس می کنید کارها را خوب انجام می دهید؟                        |
| بسیار کمتر از معمول ۱۵  | کمتر از معمول ۱۵         | تقریباً در حد معمول ۰ | بیش از معمول ۰   | ۱۸-از روشی که برای انجام وظیفه خود به کار برده اید راضی هستید؟                  |
| بسیار بدتر از معمول ۱۵  | بدتر از معمول ۱۵         | در حد معمول ۰         | بیش از معمول ۰   | ۱۹-احساس می کنید نقش موثری در کارها دارید؟                                      |
| بسیار بدتر از معمول ۱۵  | بدتر از معمول ۱۵         | در حد معمول ۰         | بیش از معمول ۰   | ۲۰-احساس می کنید قادر به تصمیم گیری در امور هستید ؟                             |
| بسیار بدتر از معمول ۱۵  | بدتر از معمول ۱۵         | در حد معمول ۰         | بیش از معمول ۰   | ۲۱-می توانید از انجام فعالیتهای عادی خود لذت ببرید؟                             |
| بسیار بیشتر از معمول ۱۵ | بیش از معمول ۱۵          | نه بیش از معمول ۰     | به هیچ وجه ۰     | ۲۲-خود را فرد بی ارزشی می دانید؟                                                |
| بسیار بیشتر از معمول ۱۵ | بیش از معمول ۱۵          | نه بیش از معمول ۰     | به هیچ وجه ۰     | ۲۳-احساس می کنید زندگی کاملاً ناامید کننده است؟                                 |
| بسیار بیشتر از معمول ۱۵ | بیش از معمول ۱۵          | نه بیش از معمول ۰     | به هیچ وجه ۰     | ۲۴-احساس می کنید زندگی ارزش زنده ماندن را ندارد؟                                |
| قطعاً چنین است ۱۵       | به ذهنم خطور کرده است ۱۵ | چنین فکر نمیکنم ۰     | هرگز ۰           | ۲۵-درباره امکاناتی فکر کرده اید که می توانند شما را از شر خودتان خلاص کند ؟     |
| بسیار بیشتر از معمول ۱۵ | بیش از معمول ۱۵          | نه بیش از معمول ۰     | به هیچ وجه ۰     | ۲۶-بارها فکر کرده اید که به علت ناراحتی عصبی هیچ کاری را نمی توانید انجام دهید؟ |
| بسیار بیشتر از معمول ۱۵ | بیش از معمول ۱۵          | نه بیش از معمول ۰     | به هیچ وجه ۰     | ۲۷-احساس می کنید که آرزو دارید بمیرید و از همه چیز راحت شوید؟                   |
| قطعاً چنین است ۱۵       | گاهی به ذهنم میآید ۱۵    | چنین فکر نمیکنم ۰     | هرگز ۰           | ۲۸-احساس میکنید که فکر از بین بردن خود ذهنتان را مشغول کند؟                     |

## منابع

- بخشایش، علیرضا (۱۳۹۲)؛ بررسی رابطه سلامت عمومی و تیپ های شخصیت با رضایت شغلی کارکنان مرکز بهداشت شهرستان یزد، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران، پایود سلامت، دوره ۷، شماره ۱، صص ۴۲-۵۵.
- پیلتن، فخرالسادات، قائمی، فرزانه (۱۳۹۱)؛ بررسی جامعه شناختی عوامل مؤثر- بر سلامت عمومی، (مورد مطالعه: دانشجویان دانشگاههای شهر جهرم)، فصلنامه جامعه شناسی مطالعات
- جوانان، سال دوم، شماره ۵، صص ۷۳-۹۴.
- غلامی، میلاد و همکاران (۱۳۹۲)؛ بررسی وضعیت سلامت عمومی و عوامل مؤثر بر آن در کارکنان یکی از کارخانه های ساخت تابلو و پست های برق در کرمان، مجله دانشکده علوم پزشکی نیشابور، سال اول، شماره ۱، صص ۳۲-۳۵.
- خدا رحیمی، سیامک (۱۳۷۴)، مفهوم سلامت روانشناختی، تهران، انتشارات جاودان خرد.



حمیرا کریمی واحد  
کارشناس مطالعات راهبردی

## دلوخته و چالش فکری

رئیس  
سخت افزا و شبکه  
امیر شکاری



### رویای گم شده

دم غروب که آقای ناجی منو مرخص کرد، رفتم خونه، اتاق کنج حیاط، کنار انباری کوچک که خونه ناجی بزرگ بود. از دهلیز که رد می شدم چند تا پله می خورد می رفت پایین و یه حوض بزرگ وسط حیاط به رنگ آویز رو سینه خانم. حیاط سنگ فرش اش رنگی بود و دیواره های خونه آجری با بند کشی سفید. رو به روی حوض چهار لنگه در چوبی باز می شه تو اتاق که پر از معرق کاری و شیشه های رنگی سبز، آبی،... آقا (ناجی) می گفت: کار دست چوب شو از جنگل های آستارا خان آورده. کنار این چهار لنگه در یه راهروی بزرگ بود با پله های کوتاه و منحنی رو به بالا که حیاط رو به اتاق های بالایی وصل می کرد. بالا پر بود از اتاق های توهم، توهم که دور تا دور حیاط را احاطه کرده بودند و واسه رد شدن ازشون باید نیم قد می شدی. بالای این درها عکس کوچکی بود که زیر پاهاش یه شیر نشسته بود. پنجره های اتاق بالا هم مثل اون چهار لنگه پر بود از شیشه های رنگی که وقتی جلوشون دراز می کشیدی قطره های آفتاب از اون ورش رد می شد و کل تنت رو رنگی می کرد. لبات قرمز، دلت آبی، روت سبز، سرت سلامت... من ظهر های بهار و تابستون نارو خیلی دوست داشتم. وقتی با بانو می رفتیم واسه جارو کشی اتاق بالا با اولین حرکت دست و فشار جارو، گرد و خاک فرش ها با قطره های نوری که از شیشه های رنگی رد می شدن هم آغوش می شدن و یکی سبز و اون یکی قرمز، مثل طرح رو قالی افتاده رو زمین فرار آهو و تعقیب تیر و کمون، قیامتی می شه انگار اسرافیل تو صورتش دمیده بود منم خودمو گم می کردم تو رقص این گرد و خاک ها یه روز شکار و یه روز شکارچی، بانو می گفت این قالی رو مادرت بافته واسه ناجی یه حس گرم و آرامش تموم آشوب دلمو خاموش می کرد.

آری آن روز چو می رفت کسی

داشتم آمدنش را باور

من نمی دانستم

معنی هرگز را

تو چرا باز نگشتی دیگر.

(هوشنگ ابتهاج)

### انواع گروه خونی

از تئوری گراف می توان برای مدل سازی مواردی مانند ساختار مولکول ها ، استحکام ساختمان ها و اتصالات اینترنتی استفاده کرد. در اینجا از جمله کاربردهای پزشکی این تئوری را می خواهیم به چالش بکشیم. نمودار زیر هشت نوع گروه خون اصلی را نشان می دهد. جهت فلش هایی که از یک نوع گروه خونی به گروه خونی دیگری کشیده شده است بدان معنا می باشد که گروه خونی مبدا می تواند به گروه خونی مقصد خون اهداء نماید. توجه کنید که این عمل (اهدا خون) لزوما متقابل نمی باشد. برای مثال A- می تواند به A+ خون اهدا کند؛ اما برعکس آن امکان پذیر نمی باشد. تمامی گروه های خونی می توانند به هم نوع خود خون اهدا نمایند اما در این گراف، بیشتر علاقه مند به اهدا خون مابین گروه خونی های متفاوت می باشیم. با توجه به مقدمه و شکل بالا به سوالات زیر با درجه سختی متفاوت از آسان تا دشوار پاسخ داده و به ادمین کانال تلگرامی نشریه به آدرس: [toulohasanehshahed@gmail.com](mailto:toulohasanehshahed@gmail.com) یا ایمیل: <https://t.me/toulohasanehshahed> ارسال نمایید تا به قید قرعه به سه نفر از برندگان که به هر سه سوال، پاسخ صحیح داده اند جوایزی اهدا گردد.

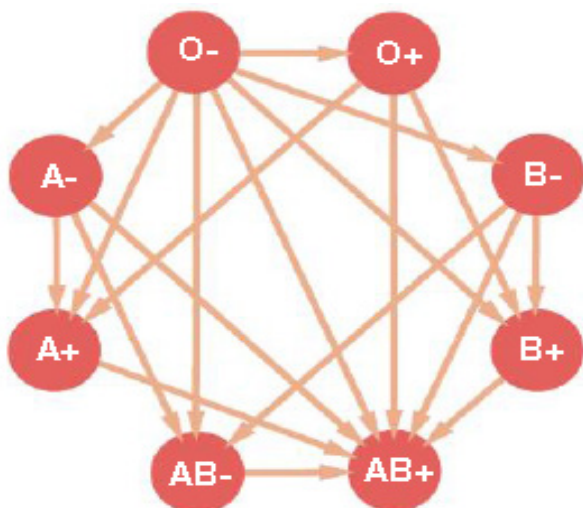
**درجه سختی: آسان** «کدام نوع گروه خونی می تواند به گروه های خونی بیشتری خون اهدا کند؟ کدام نوع گروه خونی می تواند از تعداد بیشتری خون دریافت کند؟»

**درجه سختی: متوسط** «برای ساختن زنجیره ای از چهار گروه خونی چند راه وجود دارد تا اولین گروه خونی بتواند به دوم ، دوم به سوم و سوم به چهارم خون اهدا کند؟»

از O- به B- سپس B+ و در نتیجه به AB+ برای مثال:

**درجه سختی: دشوار** «چند گروه سه تایی می توان تشکیل داد که در آن هیچکدام از گروه های خونی نمی تواند به گروه های خونی مجموعه خود خون اهدا کند؟ نام ببرید.»

( راهنمایی: دو گروه سه تایی می توان تشکیل داد).





کیان حاجیان  
کارشناس اعتبارات و تسهیلات

## توریسم و جاذبه های توریستی استان گیلان

مهران نصراللهی  
رئیس منطقه گیلان



حمیرا کریمی واحد: کارشناس مطالعات راهبردی

### ماسوله

دهکده ای زیبا در استان گیلان است که می توان آن را معروف ترین روستای پلکانی ایران نامید. این شهر در شصت کیلومتری شهر رشت و سی و شش کیلومتری شهر فومن قرار دارد. زبان اصلی مردم ماسوله تالشی است. ماسوله به خاطر خلاقیت بسیار زیاد در معماری خانه هایش در جهان معروف است، خانه هایی مثل کندوی زنبور عسل. ماسوله هر ساله گردشگران زیادی را از داخل کشور و خارج از کشور به خود جذب می کند. خانه های ماسوله دارای طرح و معماری های منحصر به فردی می باشد. به طوری که پشت بام ها و جلوی هر خانه به عنوان پیاده رو مورد استفاده قرار میگیرد. یعنی پیاده رویی که شما در حال عبور از آن هستید پشت بام خانه ای دیگری است.



شایان ذکر است این نوع از خانه در دوره زندیه شکل گرفته است و از جاهای دیدنی ماسوله می باشد. تعداد طبقات این خانه ها معمولاً به دو می رسد. ماسوله علاوه بر اینکه با معماری پلکانی خود جذابیت گردشگری بسیاری دارد، پارک جنگلی ماسوله نیز با وسعتی بیش از ۲۰۰۰ هکتار یک منطقه تفریحی و گردشگری زیبا در گیلان محسوب می شود که انواع درختان جنگلی از جمله راش، ممرز، توسکا، فندق، درخت آزاد و درختچه ها و گیاهان علفی و دارویی در آن وجود دارد. ارتفاع از سطح دریا در این پارک جنگلی بین ۸۰۰ تا ۱۸۰۰ متر متغیر است.



استان سرسبز گیلان به دلیل وجود جاذبه های فراوان و طبیعت منحصر به فرد خود یکی از محبوب ترین مقاصد نزد مسافران و طبیعت گردان است. خیلی از ما وقتی برای دور شدن از هیاهوی شهرمان قصد سفر می کنیم اولین انتخابمان شمال کشور و به خصوص شهرها، روستاها و جاذبه های گردشگری استان گیلان است چرا که آرامش آن را در کمتر جایی می توانیم بیابیم. همانطور که می دانید جاذبه های گردشگری گیلان در هر گوشه و کنار این استان فراوان است اما در این مطلب به تعدادی از معروف ترین آن ها اشاره می کنیم. مقاصدی که با سفر به آن ها تجربه ای به یاد ماندنی و خاطره انگیز برایتان رقم می خورد و برای یک بار هم که شده حتما باید به آن مناطق سفر کرد.

### قلعه رودخان

آرمیده در قلب جنگل، رود خان نام قلعه ای است که این روزها بیش از هر چیز به یک اثر هنری شبیه است و قدم زدن در آن آدمی را به تاریخ و طبیعت توامان پیوند می زند. اما شاید در روزگاری قبل از این، بنایی فتح ناشدنی می نموده و آنها که به این قلعه نزدیک می شدند به حکم دشمن بودن تیرهای رها شده از کمان بر نشان زخم می زده. کسی که چه می داند، شاید در برج و باروی آن سربازهایی نشسته اند و خیره به پهنه ی سبز جنگلی به غایت زیبا و آرام، به آواز پرندگان و باریدن باران گوش سپرده و در اندیشه ای عمیق غوطه خورده اند. قلعه بر تاج کوهی ساخته شده و چشم اندازی نفس گیر از آن پیدا است که به واژه نمی توان توصیفش کرد. قدم زدن در این قلعه به ویژه هنگامی که مه لطیفی در راهروهای آن پرسه می زند لطف خاصی دارد. قلعه رودخان نام قلعه ای تاریخی در ۲۰ کیلومتری جنوب غربی شهر فومن در استان گیلان است. برخی از کارشناسان، ساخت قلعه را در دوران ساسانیان دانسته اند. این قلعه با ۲/۶ هکتار مساحت بر فراز ارتفاعات روستای رودخان قرار دارد. دیوار قلعه ۱۵۰۰ متر طول دارد و در آن ۶۵ برج و بارو قرار گرفته شده است.





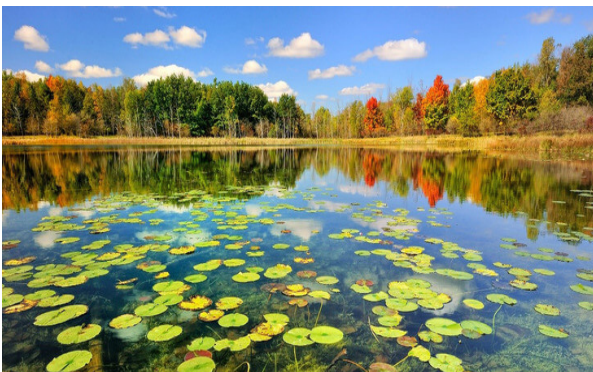
### پارک جنگلی سراوان

در ۱۷ کیلومتری جاده رشت-تهران به یکی از دیدنی ترین جاذبه های گیلان یعنی پارک جنگلی سراوان می رسیم. دریاچه سراوان در این پارک جنگلی بیشتر از هر چیزی مورد پسند گردشگران است، در ابتدا با صحنه ای مواجه می شوید که مانند زمینی پوشیده از چمن به نظر می رسد اما با مشاهده قایق ها بر روی آن متوجه وجود دریاچه میشوید. قایق سواری بر روی این دریاچه در دل جنگل تجربه ای است که هیچ کس نمیتواند آن را رد کند. قایق سواری، پینت بال، موتور چهار چرخ و عکاسی در طبیعت همه از گزینه هایی است که در پارک جنگلی سراوان می توانید امتحان کنید.



### تالاب انزلی

تالاب بین المللی انزلی یکی از زیباترین تالاب های ایران با تنوع زیستی بسیار بالاست. وسعت تالاب انزلی در فصل های کم بارش و پربارش سال بین ۸۰ تا ۱۲۰ کیلومتر مربع متغیر است. لاله های دریایی، نیلوفر آبی و نیزارها تصاویر زیبایی را در این تالاب خلق کرده اند. از اواخر خرداد ماه لاله های دریایی سر از آب بیرون آورده و قایق سواری در این تالاب را لذت بخش و به یاد ماندنی می کند. بیش از ۱۰۰ گونه پرند بومی و مهاجر و ۵۰ گونه ماهی در تالاب انزلی وجود دارد. گشت زدن در تالاب با تماشای نیلوفر آبی و لاله های دریایی و لذت عکاسی از طبیعت و حیات وحش همچنین تفریحاتی مثل جت اسکی این منطقه را به یک جاذبه گردشگری در گیلان تبدیل کرده است.



### منطقه ییلاقی دشت النزه

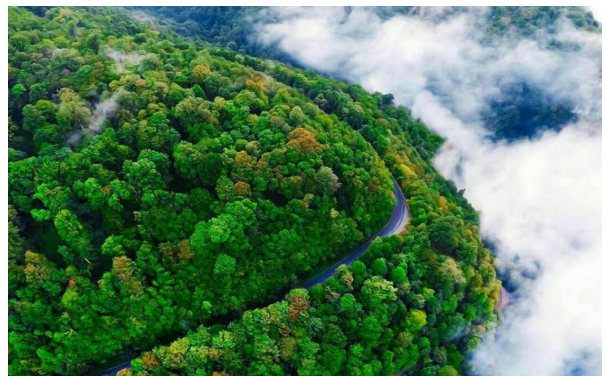
یکی از زیباترین و بکرترین جاهای دیدنی گیلان در ماسال و در بین کوه های سر به فلک کشیده شاندرمن، منطقه ییلاقی النزه یا دشت النزه می باشد. برای رسیدن به این ییلاق باید مسیر زیر را طی کنید



پس از میدان شهدای شاندرمن به سمت چپ حرکت کنید تا به جاده شاندرمن - النزه وارد شوید بعد از ورود به این جاده به ترتیب از روستاهای : سنغیه، چای خاله ، سبل خوار ، برزف ، بوستون گاه ، استه سر ، چپرود ، معاف ، گسکیجان ، اولم و بیتم عبور کنید تا نهایتا به دشت زیبای النزه برسید.

### جاده اسالم به خلخال

یکی از زیباترین و رویایی ترین جاده های جنگلی ایران است که اگر عاشق رانندگی هستید نباید تجربه آن را از دست دهید. جاده اسالم به خلخال، جاده ای است تماشایی و چشم نواز به طول ۷۰ کیلومتر که از شهر اسالم در استان گیلان آغاز می شود و به شهر خلخال در جنوب استان اردبیل و بین استان آذربایجان شرقی و زنجان منتهی می شود



### روستای ییلاقی اولسبلنگاه

از توابع ماسال است و بیشتر ساکنین آن از اهالی ماسال هستند که برای گذراندن فصل گرما به این ییلاق می آیند.







سپیده بهرام نیاکان  
نام پدر: جواد  
پایه: هشتم  
معدل: ۲۰  
استان: کرمانشاه



سحر بهرام نیاکان  
نام پدر: جواد  
پایه: هشتم  
معدل: ۲۰  
استان: کرمانشاه



زهرا شریفی خیرآبادی  
نام پدر: غلامعباس  
پایه: هشتم  
معدل: ۱۹,۹۸  
استان: چهارمحال بختیاری



مبینا صلاحی  
نام پدر: رضا  
پایه: هشتم  
معدل: ۲۰  
استان: کرمانشاه



طنین کرمزاده  
نام پدر: خدایار  
پایه: هفتم  
معدل: ۱۹,۹۸  
استان: تهران-شهریار



صندوق قرض الحسنه شاهد

# شوق خدمت رسانی با عزت افتخار ماست

## • نشانی:

تهران، خیابان طالقانی، بین خیابان حافظ و خیابان ولی عصر،  
روبروی بنیاد شهید و امور ایثارگران، بن بست خوشبختی،  
پلاک ۶، صندوق قرض الحسنه شاهد.

کد پستی: ۱۵۹۱۸۱۴۹۵۱

۱۹ - ۱۸ - ۶۶۹۵۹۰

۶۶۴۶۷۵۲۹

Touloehasanehshahed@gmail.com

@Touloehasanehshahed

sandoq\_shahed

www.sandoq-shahed.ir

