



پیام

درجه‌ای کنوده بر جهان

اردیبهشت ۱۳۷۳ - قیمت ۸۰۰ ریال

سال بیست و پنجم - شماره ۲۸۷

تاریخ انتشار: تیرماه ۱۳۷۴

مدیریت امروز و سنتها

✓
گفتگو با
ژان مالوری

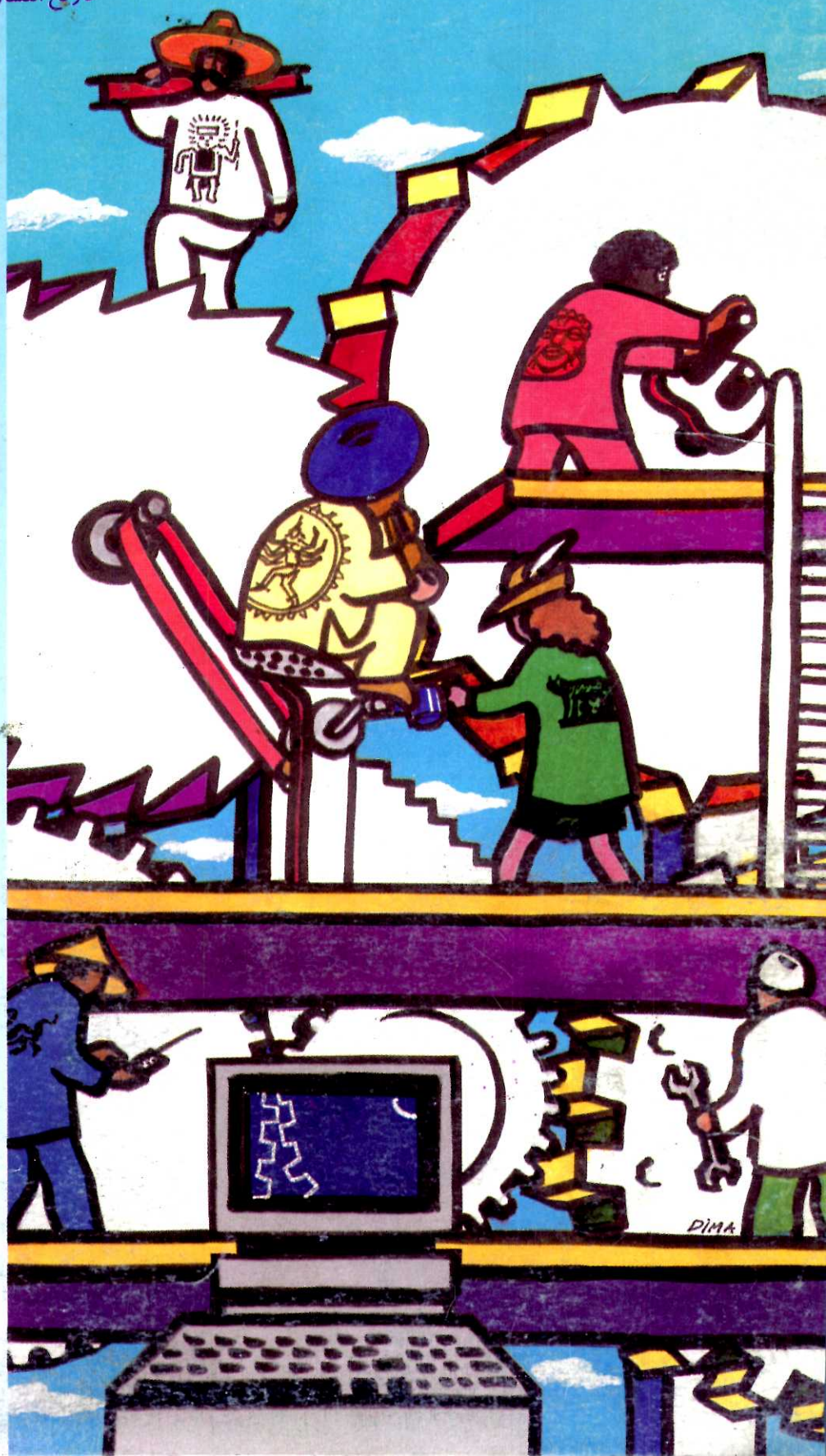
✓
مشکل
پارک ملی

✓
بهشت بازیافته

سیشل

✓
ساموراییهای

جدید



دوره برجهان

۱۳۷۳ - قیمت ۸۰۰ ریال

شماره پنجم - شماره ۲۸۷

تیرماه ۱۳۷۴

مدیریت امروز و سنتها

✓
گفتگو با
ژان مالوری

مشکل
پارک ملی

✓
بهشت بازیافته
سیشل

✓
ساموراییهای
جدید



پیوند

از خوانندگان دعوت می‌کنیم که به‌منظور درج در این صفحه برایمان عکس بفرستند. عکسها می‌تواند به نقاشی، مجسمه‌سازی یا معماری یا هر موضوع دیگری که به تبادل و باروری متقابل فرهنگها کمک می‌کند مربوط باشد. می‌توانید تصویری از دو اثر در زمینه‌های مختلف فرهنگی ارسال دارید. تصویری که رابطه یا شباهت بین آن‌دو به نظرثان قابل‌تعمق می‌رسد. لطفاً به همه تصاویر توضیح کونه‌ای بیفزایید.



نقاشی آبرنگ XXII (۱۹۸۹)

(۴۵×۶۲cm)

اثر مونا یازبک

«گاه، مه سبکی که با نسیم صبحگاه از کوهستان برمی‌خیزد، همچون پرهای سپید پرنده‌ای که در باد رها شده‌اند، به‌نرمی به‌پرواز در می‌آید.» این شعری است که آلفونس دولامارتین، در ۲ سپتامبر ۱۸۳۲، در هنگام دیداری از لبنان، سروده است. مونا یازبک، هنرمند لبنانی، زبان سیال و شفاف آبرنگ را برگزیده است تا با الهام از سفرنامه سیاحان، که در قرن نوزدهم نگارش آن کار ادبی باب روز بود، احساسهایش را از سرزمین خود تصویر کند. او سیمای این سرزمین جنگزده را آن‌چنان دست نخورده باز یافته است که گویی کسی برای نخستین بار با شگفتی بدان چشم دوخته است.



مدیریت امروز و سنتها

روی جلد:

کار هنرمند گرافیکست بلژیکی
دیتمتری سلسنغ است که
اختصاصاً برای مجله پیام طراحی
کرده است.

فیلیپ دیربارن / ترجمه محمد تقی زاده مطلق

۴ گفتگو با
ژان مالوری

ترجمه افشین جهانپنده

۱۲ فرهنگهای تجاری

گرت هوفستده / ترجمه افشین جهانپنده

۱۷ توگو ✓ پیروی از کتاب

آلن هانری و یائو باجو / ترجمه امید طبیب زاده

۲۷

فضای سبز

مشکل پارک ملی

فرانس بکت / ترجمه امید اقتداری

۲۵ تونس ✓ مدیریت به شیوه خاص خود

ریاض زقال / ترجمه محمد پوینده

۲۳ مکزیک ✓ علایق محلی / موهبتی پنهان

ژان روفیه و دانیل وییاویسنسیو / ترجمه نیکوسرخوش

۴۱

دیدگاه

فدریکو مایور

ترجمه دیهیم بهزادی

۳۲ اروپای شرقی ✓ درسهای از تاریخ

تاتیانا گلوبوکار / ترجمه نیکوسرخوش

۳۵ ژاپن ✓ ساموراییهای جدید

جان هارفورد / ترجمه غلامرضا کاشی

فصلنامه یونسکو

۴۰

خبر کوتاه

ترجمه دیهیم بهزادی

۴۲

فصلنامه جهان

ترجمه هادی غبرایی

۴۳

نامه به سردبیر

ترجمه دیهیم بهزادی

مشاور ویژه این شماره:

فیلیپ دیربارن



پیام

ماهانه به ۳۲ زبان و خط بریل منتشر می شود.

«حکومت‌های کشورهای عضو این اساسنامه به نمایندگی از جانب ملت خود اعلام می دارند «از آنجایی که جنگ ابتدا در ذهن نطفه می بندد دفاع از صلح نیز از همین حیطه باید آغاز گردد ... «که از صلحی که بر مبنای ترتیبات سیاسی و اقتصادی حکومتها حاصل شود نمی تواند حمایت همگانی، پایدار و صمیمانه ملتها را جلب کند، و چنانچه بخواهیم صلح فرو نپاشد باید بر مبنای همبستگی فکری و اخلاقی کل بشر بنا شود. «به این دلایل کشورهای عضو ... توافق می کنند و مصمم اند که وسایل ارتباط میان ملتها را ایجاد و از آنها در جهت تفاهم متقابل و شناخت بهتر و کاملتر ملتها از یکدیگر استفاده کنند ...» برگرفته از دیباچه اساسنامه سازمان یونسکو، لندن، ۱۶ نوامبر ۱۹۴۵

ردیبهشت ۱۳۷۳

سال بیست و پنجم - شماره ۲۸۷

تاریخ انتشار: تیرماه ۱۳۷۴

ژان مالوری

گفتگو

در گفتگو با بهجت النادی و عادل رفعت

■ قطب شمال، از سنگها تا انسان

ژان مالوری در سال ۱۹۴۸ و در سن ۲۶ سالگی به قصد اولین سفر خود به قطب شمال، در ساحل غربی گروئنلند سوار بر کشتی شد. دو سال بعد، زمستان را در میان اسکیموها گذراند و در این مدت با حضور در زندگی روزمره آنها، زبان و فنون شکارشان را فرا گرفت. او اولین فرانسوی است که به قطب شمال پا نهاده است. در بازگشت از سفر، مالوری مجموعه‌ای به نام «زمین انسانی» را در انتشارات پلون پایه گذاشت و آخرین پادشاهان توله را که روایت تجربه‌های او در قطب است، به چاپ رساند؛ این کتاب به بیست و دو زبان ترجمه شده است. در مدرسه عالی مطالعات علوم اجتماعی (EHESS)، عهده‌دار تنها کرسی استادی جغرافیای قطب شد و به همراه فرنان برودل تاریخدان، مرکز مطالعات قطب را در مدرسه عالی بنیاد نهاد. مالوری علاوه بر کار دانشگاهی، از گروئنلند گرفته تا آلاسکا و سیبری، بیش از سی سفر اکتشافی را به تنهایی انجام داده و به مطالعه و تحقیق پرداخته است. متخصصان سرتاسر جهان در سال ۱۹۹۰، کتابی به افتخار او منتشر کرده‌اند که نام آن ۱۰۲ مطلب برای قدردانی از ژان مالوری به احترام چهل سال مطالعه در قطب است. (انتشارات پلون، پاریس، ۱۹۹۰) از میان آثار او می‌توان از این کتابها نام برد: موضوعهای تحقیق ژئومورفولوژیک در شمال غربی گروئنلند (مرکز ملی مطالعات علمی یا CNRS پاریس، ۱۹۶۸) و قطب شمال شوروی در برابر آینه شکسته غرب (هرودوت، لادکوورت، پاریس، ۱۹۹۲).

■ یکی از برجسته‌ترین افتخارهای شما، پایه‌گذاری مجموعه قوم‌نگاری «زمین انسانی» است.

— «زمین انسانی» تجسم جنبش اندیشه‌ها و آگاهی روز افزون از فراتر رفتن از مزر رشته‌های دانشگاهی، به عبارت دیگر «فرا رشته‌ای بودن» (transdisciplinarity) است و همانند پیام یونسکو در راه شناخت متقابل انسانها از یکدیگر گام برمی‌دارد. تحت تأثیر مارکسیسم، گرایش دوران ما محو چهره فردی و توجه به نظامهاست. گرچه ساختارها و نیروهای اقتصادی و اجتماعی در تاریخ نقش دارند، اما انسان نیز بازیگر دیگر این عرصه است و البته بازیگری با بازی غیرقابل پیش‌بینی. از همین رو، خلق جنبش اندیشه‌ها ضروری بود. جنبشی که شخص را دوباره مطرح می‌کند و آن را به‌درون آنچه ما دانشگاهیان، انسان‌شناسی، جامعه‌شناسی، قوم‌شناسی و به اختصار بررسی مردم سرزمینهای متفاوت می‌نامیم، وارد می‌سازد.

هدف دیگر مجموعه «زمین انسانی» این است که بگذاریم مردم از خود سخن بگویند. در غرب، این نویسندگان هستند که می‌نویسند، اما ضبط صوت این امکان را فراهم آورده است که حرفهای کسانی ضبط شود که هرگز به عمر خود کتابی در دست نگرفته‌اند. این مجموعه از سال ۱۹۵۵ با آخرین پادشاهان توله (توله شمالیترین نقطه مسکونی زمین است) آغاز شد و هم اکنون بالغ بر هفتاد جلد است. قصد من در این کتاب پایان بخشیدن به مبارزه طبقاتی‌ای بود که روشنفکران را در برابر مردم افتاده و بی‌زبان معمولی قرار می‌دهد و البته بسیار موزیانه‌تر از مبارزه طبقاتی‌ای است که کارل مارکس طرح کرد. در این میان، فرصت آن پیش آمد که حرفهای زندانیان و حتی محکومان به مرگ را نیز که در بدترین زندانهای مکزیک منتظر اجرای حکم بوده‌اند، ضبط کنم. در مجلدی که به‌زودی چاپ خواهد شد، داستان زندگی یک زن مطرود هندی از منطقه جنوبی مدرس، از زبان خود او حکایت می‌شود. هیچ روایتی نمی‌تواند جایگزین حرفهای این مردان و زنان شود.

و بالاخره «زمین انسانی» یادآور این نکته است که در عرصه مطالعه انسان صرفاً علوم اجتماعی کاربرد ندارند بلکه انجیل، قرآن، وداها و آثار بزرگ ادبی نیز مسائل جوامع را آشکار می‌کنند.

به همین دلیل به جستجوی آثار منتشر نشد نویسندگان بزرگ پرداختم. چه کسی باور می‌کند که آثار امیل زولا، یکی از نویسندگانی که آثارش بیشتر از دیگران به‌زبانهای مختلف ترجمه شده است هنوز به‌طور کامل چاپ نشده باشد؟ هشتصد صفحه یادداشت که با نخ به هم وصل بود، برای مدت هشتاد و سه سال در قفسه‌های کتابخانه ملی فرانسه خاک می‌خورد، تا اینکه من آن را تحت عنوان یادداشت‌هایی تحقیقی پیرامون فرانسه، یک قوم‌نگاری منتشر نشده به چاپ رساندم. این سند که یک کتاب درسی واقعی در ژورنالیسم مدرن است به‌شیوه ترومن کاپوت و به‌سبکی که برای آن زمان نو بود، نوشته شده است. همچنین از یاد رفتگان به قلم ویکتور سگالان را به چاپ رساندم که مدتی طولانی است در انتشارات پلون خاک می‌خورد. اثر که نوشته یک نفر کاتولیک اهل برتانی است، جسارت و صداقت چشمگیری در گفتار برخوردار است. این کتاب اثرات باب کردن مسیحیت را در جامعه سنتی تاهیتی نشان می‌دهد، جامعه‌ای که تعادلش به هم می‌خورد و لذتش را از زیستن دست می‌دهد. ویکتور سگالان در کتاب خود به بحث پیرامون دخالت در زندگی مردمان سرزمینهای دیگر می‌پردازد، دخالتی که با پشتیبانی استعمار، از حق تسخیر سرزمین تا حق تحت انقیاد درآوردن روحشان را شامل می‌شد. به‌زودی یادداشت‌های نویسنده بزرگ ناشناخته‌ای را به‌اندازه سوارز که نویسنده‌ای در حد آندره ژید است به چاپ خواهم رساند. در حال حاضر، مشغول مذاکره با یونسکو هستم تا برخی از این کتابها که بعدی جهانی دارند، به‌طور گسترده و به‌زبانهای غیراز فرانسه یا انگلیسی، که رواج کمتری دارند انتشار یابند.

■ انتقاد شما از جامعه صنعتی کاملاً متأثر از برداشت شما از جامعه سنتی است...

— ما در شرایطی بحرانی به سر می‌بریم. بیکاری نه تنها در اروپای غربی که در ژاپن و آمریکا نیز رشدی روزافزون دارد. جمعیت بیکار، مطرود شدگان جامعه سنتی هستند و این بحران تنها یک را پیش رو دارد و آن شدت گرفتن است، زیرا پیشرفت تکنولوژیکی جوامع ما را به‌سوی بهره‌برداری هر چه بیشتر از روباتها پیش می‌راند. ما محکوم



مطالعه قرار دادم. هر چه تحقیقات من پیش می‌رفت سنگها با آن هزارتوها، شیارهای کوچک و حفره‌هایشان بیشتر توجه مرا به خود جلب کردند. در این هزارتوها و شیارها و حفره‌ها دیالکتیکی وجود دارد که هویت هر سنگ را مشخص می‌سازد و بدین ترتیب سنگها نیز مانند ما انسانها دارای شناسنامه هستند. این «شناسنامه» حاصل سازشی است میان مقاومت مکانیکی سنگها (ماسه سنگ)، سنگ آهک و سنگ خارا هریک متناسب با ساختار خود، مقاومت مکانیکی خاص خود را داراست) و نیروهای تخریب‌گری چون یخبندان، رطوبت و عوامل ژئوشیمیایی. درمورد سنگها نیز همانند جامعه‌های انسانی، شکلهای گوناگونی از سازش وجود دارد و هر سنگی از پس میلیونها سال، با سازشهای گوناگونی از خود دفاع می‌کند، یعنی از طریق شکل خود (مثلاً یا مستطیل شکل) یا اندازه. و این همان چیزی است که اکوسیستم نامیده می‌شود. من به کمک چادر نشینان طوارق در صحرا و سپس به کمک دوستان اسکیمویم در شمال گروئلند، به بررسی سیستماتیک تعادل همه سنگریزه‌های پای

برایشان تصویر می‌کنیم که امکان دسترسی به آن را ندارند و بدین ترتیب به عدم تعادلشان دامن می‌زنیم و در نهایت پیش از آنکه بتوانند قد راست کنند، آنان را به کلی از پای در می‌آوریم. چنین اعمال زیانباری که صرفاً به قصد یافتن بازار برای کالاهای ساخته ماست، تیشه به ریشه تعادلی هزار ساله می‌زند.

■ به نظر می‌رسد که در اندیشه شما، مفهوم تعادل از دست رفته نقش مهمی را ایفا می‌کند. — تعادل در طبیعت امری ضروری است. من مدت پانزده سال روی سنگها مطالعه کرده‌ام. قدمت سنگها در کره زمین بیش از هر چیز دیگری است و هفتصد میلیون سال پیش در دوره آرکئوزوئیک در قشر سطحی پوسته قطب شمال وجود داشته‌اند. من تحت تأثیر استادم، امانوئل دمارتن که یکی از بنیانگذاران جغرافیای مدرن است، به بررسی فرایندهای فرسایش پرداختم و کار را با مطالعه سنگریزه‌های پای صخره‌ها آغاز کردم و ژئودینامیک شکل‌گیری سنگریزه‌ها را در صحراهای بزرگ سردسیر و گرمسیر و با درجه حرارت‌های بسیار متفاوت مورد

به‌زیستن در جامعه‌ای هستیم که در آن انسان در مرکز بحران جای دارد. بنا بر تئوری «اقتصادگرایی»، انسان موجودی دست و پاگیر است. و این یعنی اوج پوچی! فقط کافی است تا نگاهی به زندگی جوانان بیندازیم؛ بسیاری از جوانان به دلیل بیکاری تا سن سی سالگی نزد والدین خود می‌مانند و از یک زندگی فعال به دوراند، مسحور تلویزیون و بازیهای ویدئویی، همچنان در عوالم نوجوانی خود سیر می‌کنند و حتی ممکن است بدون مشغول شدن به حرفه‌ای، به سن بازنشستگی برسند و بدین ترتیب عوالم نوجوانی خود را حفظ کنند. چنین وضعیتی هرگز در تاریخ سابقه نداشته است.

با این وصف، ما همچنان به ستایش از توسعه مشغولیم. در تمامی کنفرانسهای بین‌المللی بحث از توسعه است. برخی از «کشورهای درحال توسعه» هرگز طعم آن را نخواهند چشید. به علاوه، ما برای آنان سریالهای تلویزیونی ارسال می‌کنیم و خانواده‌های ثروتمندی را نشان می‌دهیم که در رفاهی به سر می‌برند که مردم این کشورها حتی به خواب هم نمی‌بینند و آینده پر زرق و برقی را

صخره‌ها، از پایین گرفته تا بالا، پرداختم و دریافتم که تغییر هر چند اندک عاملی مثل رطوبت یا دما سازش را برهم می‌زند و فرایند برقراری تعادل تازه، از سر گرفته می‌شود.

دریافت اسکیموها این است که سنگ مبدأ درک آنان از جهان است و در این راه دین بسیار زیادی به‌گردن من دارند، زیرا برای خواندن کتاب طبیعت از قابلیت استثنایی برخوردارند. حواس آنان، به دلیل ممارست مداوم، بیشتر از حواس ما حساس است (می‌توانند در تاریکی شب ببینند) و همین امتیاز به آنان امکان مشاهده دقیق محیط پیرامونشان را می‌دهد. تحت آموزش چنین استادان طبیعی بزرگی، به تدریج توجه خود را از سنگها به سمت انسان معطوف کردم.

در زمینه آموزش باید چیزهای زیادی را از اسکیموها فرا بگیریم. این مردم از ده هزار سال پیش تاکنون، کودکان خود را به شیوه‌ای کاملاً متفاوت از ما پرورش داده‌اند. آنان کتاب ندارند و معتقدند که آموزش کودک و نوجوان از طریق الگو و عمل انجام می‌پذیرد. رفتارشان با من نیز به همین سان بود. تربیت کودک پیش از هر چیز «پرورش دادن» او، برانگیختن خود آگاهی‌اش در برخورد با فرهنگها، جستجوی عظمت نهفته در جهان و کشف ویژگی مکان است.

■ و شما بدین ترتیب به تدریج از اکوسیستم فیزیکی به اکوسیستم اجتماعی رسیدید.

— اسکیموها مردمانی بدون نوشتارند؛ نه هومر دارند و نه متسکیو و روسو. با این وصف، قرارداد اجتماعی میان آنان متداول است که اگر به گوش لنین می‌رسید مجذوب آن می‌شد. در میان گروههای کوچک پنجاه تا صد خانواری، جامعه‌ای کمونیستی و برابری حقیقی مستقر است که در آن همه مردم در همه چیز با هم سهیم‌اند. در میان آنان از طبقات اجتماعی خبری نیست زیرا از انباشتن ثروت ممانعت می‌کنند؛ زمین و داراییها به گروه تعلق دارد. مردمان این سرزمین همواره سعی در تبادل اندیشه‌هایشان دارند زیرا اولین وظیفه هر اسکیمو به هنگام ملاقات با دیگران، همانند جامعه‌های چادرنشین در مناطق دیگر زمین، گفتگو و حکایت تجربه‌ها برای یکدیگر است. خانواده نیز از این امر مستثنا نیست و آیین تبادل اندیشه‌ها میان مردان و

سمت چپ.

جزیره غیرمسکونی ایتیگران در شمال

سیبری، که از قرن سیزدهم تاکنون، حریم

اینوئیتها بوده است.

زنان در دوره‌های معینی از سال انجام می‌پذیرد تا نه تنها روابط میان اعضای گروه قوام یابد، بلکه از استیلای مرد بر همسر خود یا برعکس جلوگیری شود. از هر سه کودک، یکی را به خانواده‌ای می‌دهند که از خویش و قوم نیست. کودکان از آن گروه هستند. درعین حال روحیه‌ای آناارشیستی بر جامعه آنان حاکم است، زیرا هرگونه دولتی مردود شمرده می‌شود.

علاوه بر این قرارداد اجتماعی که به سازماندهی افراد و دارییها مربوط است، جامعه بینش مذهبی گسترده‌ای به نام شمنیسم دارد که بر پایه تعادل میان انسان و طبیعت استوار است و صرفاً به محیط بی‌واسطه پیرامونی محدود نمی‌شود، بلکه با درکی عمیق، گستره کیهانی (زمین، ماه، ستارگان) را در بر می‌گیرد. شمن معتقد است که در جهان تعادل برقرار است و نباید تابوهای هزاران ساله را نقض کرد، تابوهایی که گرچه معنایی رازآمیز دارند اما از منطقی درونی پیروی می‌کنند. برای خواندن کتاب عظیم طبیعت، کار را با مطالعه روی سنگها آغاز کردم و بدین ترتیب به کلیدی گرانبها برای رمزگشایی این کتاب عظیم دست یافتم.

■ فرایند تحول فرد به شمن چگونه است؟
— کار با ریاضت جنسی و غذایی آغاز می‌شود. هنگامی که شمن احساس می‌کند که در دین به اندازه کافی پیشرفت کرده است، به سمت صخره ساحل بلندی که روبه خورشید دارد می‌رود، صخره‌ای شکافهایی که آن را با نیروهای زمینی مرتبط می‌سازد، همانند پستیای اسطوره‌های یونانی دلفی. شمن روبه خورشید روی صخره می‌ایستد. سنگی برمی‌دارد و برای ساعتها، روزها، هفته‌ها حتی ماهها، آن را روی سنگی دیگر می‌ساید تا آن زمان که به حالت خلسه روحی برسد. گاهی اوقات در سال اول حالت خلسه روی نمی‌دهد و ممکن است شمن بارها و بارها به این مکان بازگردد تا سرانجام این حالت رخ دهد. در صورت روی داد خلسه، شمن از آن با خبر می‌شود، زیرا خود می‌بیند که به دو موجود بدل شده است، کالبدش می‌بیند که متلاشی می‌شود، پوستش جدا می‌شود استخوانهایش روی خاک می‌افتد و آنگاه از نو شمایل یک خرس یا شیرماهی در می‌آید. حتی گاهی پیش می‌آید که شمن خود را خرس می‌بیند صدای خود را همانند صدای خرس می‌یابد. شمن



این خطر عظیم مواجه است که نتواند دوباره به عقب بازگردد و حالت انسانی اش را باز یابد. هنر اسکیموها بازتاب اضطراب برخاسته از این خطرات و این امر بویژه در تندیسهای نیمه انسانی، نیمه حیوانیشان به چشم می خورد.

بی تردید، یکی از اندیشه های اصلی انسان، ندیشه مسخ است و نیز اندیشه بازگشت به یگانگی جنسی که در آن موجود نرینه و مادینه یکی می شود. بازتاب این آرمان بزرگ اغلب در تندیسهای کوچک دو جنسیتی دیده می شود. گاهی شمنیسم با عمل همجنس گرایی آغاز می شود که این امر در دیگر جامعه های سنتی مشابه، بخصوص سرخپوستان آمریکا نیز مشاهده می شود.

■ شما چه ملتهای دیگری را مورد مطالعه قرار داده اید؟

— در چهل سال گذشته، مأموریتها و تحقیقهای خود را در شمال گروئنلند دنبال کردم، البته مأموریتهای بسیاری را نیز در شمال شرقی کانادا (خلیج هادسن و افین لند)، در منطقه شمال مرکزی کانادا و جوامع آلاسکایی تنگه برینگ (جزیره سنت لاورنس)

انجام داده ام. به تازگی به شمال سیبری رو آورده ام. در طی این چهل سال حکومت شوروی از ورود من و غربیهای دیگر به این منطقه جلوگیری می کرد؛ سپس در ۱۹۸۹، از طریق یکی از مشاوران گورباچف با خبر شدم که به جبران این سالهای از دست رفته برای تحقیق، ریاست «کمیته دفاع از حقوق مردم قطب شمال روسیه» به من اعطا شده است. این کمیته زیر نظر صندوق فرهنگی روسیه که ریاست آن را نیکیتا میخائیلوف برعهده دارد، کار می کند، سرانجام این امکان برای من فراهم آمد تا از مهد مردم اینوئیت دیدن کنم، که در طول مهاجرت خود از آسیا به سمت آلاسکا، در این ساحلها به دنیا آمده اند.

برای اولین بار پس از انقلاب اکتبر یعنی در سال ۱۹۹۰، سفری اکتشافی به این منطقه به ریاست علمی من انجام گرفت. در میان سی و یک مأموریتی که در قطب انجام داده ام، این مأموریت، یکی از پربارترین مأموریتها در طول زندگی حرفه ای ام بود، زیرا به من امکان داد تا از یکی از هشت مکان برجسته تاریخ انسان دیدن کنم؛ این مکان، این کارناک قطب، جزیره ایتیگان است که تا سال ۱۹۷۶ و زمان تحقیق سرگئی آروتیونف، باستان شناس برجسته شوروی، حکومت شوروی آن را از چشم جهانیان پنهان داشته بود؛ من اولین غربی ای بودم که به این مکان پا می گذاشتم. جزیره ای کوچک، آرام و غیرمسکونی در شمال دهکده شکارچیان که عقابها بر فراز آن در پرواز بودند. نیزه های بلندی که سر به سوی آسمان داشتند و آرواره ها و مجموعه های نهنگها که بر ساحل ردیف شده بودند.

از قرن سیزدهم به بعد، گروههای شکارچیان اسکیمو به این مکان می آیند و در جوی سرشار از عقاید عرفانی، مراسم قربانی کردن را اجرا می کنند. آنچه بیش از همه جلب توجه می کند، رابطه عددی ردیف کردن پانزده گروه از آرواره های بسیار بزرگ والها، روی زمین است. وزن بعضی از این آرواره ها به ۶۰۰ کیلوگرم می رسد و به نسبت دقیق دو به چهار، ردیف می شوند. این نسبت شبیه ساختارهای منطقی کتاب پیشگویی چینیان باستان است.

من در حین مطالعه روی سنگها و بررسی صحت جهت یابیها بنابر نقشه، به یک گور برخوردم. این گور تازه به یک شکارچی اسکیموی شوروی تعلق داشت که در کنار او یک شانه و یک تفنگ به چشم می خورد. مردمان این سرزمین، به رغم هفتاد سال تعلیم ماتریالیسم دیالکتیک، دست کم قلباً دست از اعتقادات خود برنداشتند. بررسی ماری ژر مورو و توبی ناتان در مورد چهار

دسته از آزمونهای روان شناختی که من انجام داده بودم، نشان می دهد که دنیای تخیلی مردم این سرزمین از چه غنایی برخوردار است، دنیایی که کلت یا ارواح بر آن حاکم اند. و این همه به رغم ممنوعیتی بود که حکومت شوروی در مورد شمنها یا انجام آیینهای شمنی اعمال می کرد.

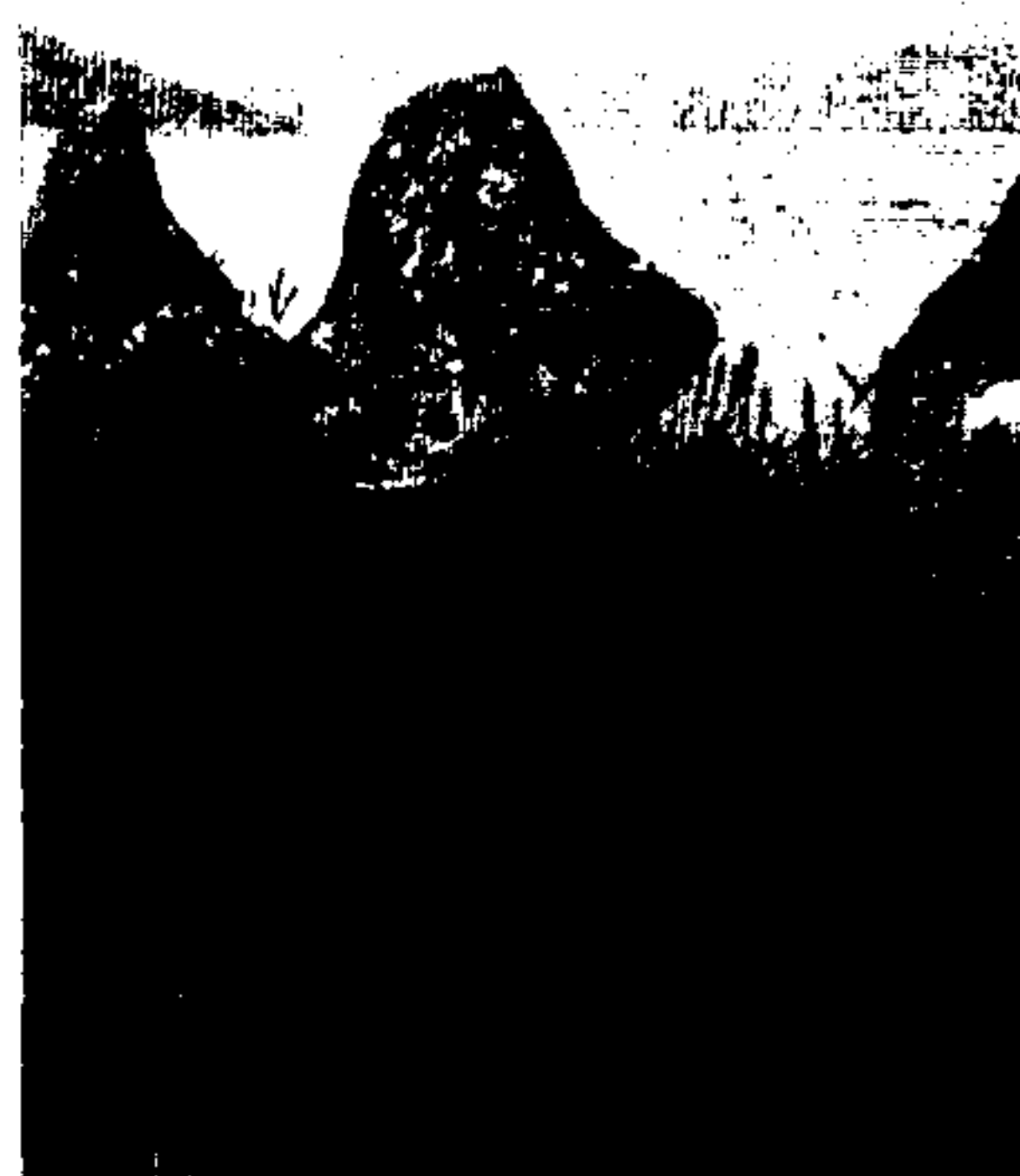
■ آیا نقش نظام شوروی در این منطقه کاملاً منفی بوده است؟

— خیر. باید پذیرفت که این نظام در قطب صرفاً نقشی منفی ایفا نکرده است. اقتصاد بازار، چه در گذشته و چه حال، اثرات مصیبت باری را برای جامعه های سنتی در پی داشته است. سیاست قیمت گذاری حمایتی [سوبسید] موجب شده است که شکارچیان و دامپروران شمال سیبری بتوانند شیوه زندگی و امرار معاش خود را حفظ کنند. این جوامع با به دور ماندن از جریان حاکم بر جهان، از آلودگی وحشتناک رسانه های گروهی و عواقب فاجعه بار دیگری که جامعه های به اصطلاح «پیشرفته» ما در دام آن افتاده اند، مصون مانده اند. این منطقه از اثرات مخرب مواد مخدر نیز در امان مانده است، مواد مخدری که نزدیک بود، همانند تلفات وارده بر سرخپوستان آمریکا بر اثر آبله و دیفتری در قرن هجدهم، صدمه شدیدی را به مردمان آلاسکا وارد آورد. همچنین از بیماری ایدز نیز در امان مانده اند، بیماری وحشتناک بویژه برای جوامع سنتی که روابط جنسی نسبتاً آزاد و الکلیسم، آنها را در مقابل این بیماری آسیب پذیر ساخته است.

اشتباه دیگر حکومت شوروی، علاوه بر تحمیل خداناباوری به مردمان شمال سیبری که هویشان بر مبنای بینشی کیهانی و مذهبی استوارست، این بود که با وجود اعطای استقلال در اداره امور به مردمان این سرزمین در سال ۱۹۲۶، دولت در جهت پرورش صاحب منصبان بومی گامی برنداشت. از این رو، از دولتمردان مصرانه درخواست کردم تا هر چه زودتر برای آموزش صاحب منصبان بومی اقدام کند.

■ آیا درست است که به تازگی، به مقام ریاست فرهنگستان قطب در سن پترزبورگ منصوب شده اید؟

— به ابتکار من و با حمایت وزیر آموزش و وزیر اقلیتهای ملی و سیاست منطقه ای و همچنین جمهوری ساخا، در سن پترزبورگ مدرسه ای برای آموزش صاحب منصبان مردم شمال تأسیس شد. در بیست و یکم ژانویه ۱۹۹۴، طی ضیافتی رسمی در محل انجمن جغرافیای روسیه، این مدرسه به فرهنگستان قطب مبدل شد. دولتمردان از من



خواستند تا ریاست این فرهنگستان را بر عهده گیرم و من با کمال افتخار این مسئولیت را پذیرفتم. اعضای فرهنگستان شامل شصت پروفیسور روس است که از میان جامعه دانشگاهی سن پترزبورگ برگزیده شده‌اند و همچنین ده کارشناس فرانسوی نیز با آنان همکاری می‌کنند که به مرور، جای خود را به دیگر استادان اروپایی و آمریکایی می‌دهند. زبان فرانسه اولین زبان بیگانه و زبان اجباری است. هدف ما فراهم آوردن این امکان است که بیست و شش قوم شمال سبیری بتوانند مسئولیت اداره آموزش را خود برعهده گیرند. من شخصاً به مسئولان امر تعهد داده‌ام که ظرف دو سال آینده، نامزدهای انتخاب شده از مناطق مستقل را آموزش دهیم. ما هم‌اکنون برای هر دوره آموزشی، سی دانشجوی حدوداً سی ساله داریم. مدرسه ملی مدیریت (ENA) پاریس به ما قول حمایت داده است و مؤسسه‌های بزرگ آموزشی فرانسه نیز در عرصه آموزش با ما همکاری می‌کنند و مدرسه مطالعات عالی علوم اجتماعی (EHESS) و مرکز مطالعات قطب، مسئولیت هماهنگی این فعالیتها را بر عهده دارد. لوموند دیپلماتیک نیز در پاسخ به تمایل ما مبنی بر تأسیس روزنامه‌ای برای منطقه شمال سبیری، وعده مشارکت داده است و من امیدوارم که یونسکو نیز به این اقدام بپیوندد، اقدامی که در چارچوب فعالیت‌های این سازمان می‌گنجد.

در حال حاضر دانشجویان باید برای آموزش به شهر سن پترزبورگ بیایند، اما تصمیم گرفته شده است که اردوی آموزشی نیز ترتیب داده شود. به بیان دیگر، فرهنگستان هر دو سال یک‌بار گروهی متشکل از پنج دانشجوی ممتاز دوره و استادان روسی و فرانسوی را برای سفری اکتشافی اعزام می‌کند. تمامی اعضای گروه از رتبه‌ای یکسان برخوردار خواهند بود. جمهوری ساخا محدوده خاصی از سرزمین خود را برای مطالعه‌ای همه‌جانبه شامل محیط‌زیست، پزشکی، قوم‌نگاری، آموزش و اقتصاد مشخص می‌کند. گزینش جمهوری ساخا از میان دیگر جمهوریهای این منطقه از آن‌رو است که جمهوری ساخا از جمهوریهای دیگر شمال پیشرفته‌تر است. استادان و دانشجویان در میان ساکنان منطقه و در کنار دامپروران گوزن شمالی زندگی خواهند کرد و از سرما درس خواهند گرفت. شناخت دقیق این جوامع مرا متقاعد ساخته است که آموزشی که این چنین با زندگی در هم می‌آمیزد، اثر بی‌نهایت عمیقی برجای خواهد گذاشت. همانند آنچه برای آرسینف جغرافیدان در فیلم درس‌اوزالا، اثر بزرگ کوروساوا، رخ داد (فیلمبرداری این فیلم در سبیری انجام شده است)، شاگرد در خانه خود

استاد خواهد شد.

■ این جوامع می‌خواهند به تمدن ما ملحق شوند و به همین دلیل آشکارا شیفته تمدن مدرن ما هستند، بدون آنکه واهمه از دست دادن اصالت‌ها و ارزشهای خاص خود را داشته باشند، به نظر شما این پدیده چگونه قابل توضیح است.

— آنها به این دلیل می‌خواهند راه توسعه را در پیش بگیرند که معامله‌ای به آنها پیشنهاد می‌شود: مثلاً خانه‌هایی زیبا با تلویزیون یا روشنایی شهر، بدون آنکه به آنان گفته شود باید بهای چنین نعمتهایی را بپردازند و و یا اینکه امکانات ضروری برای استفاده از آنها در اختیارشان باشد. به علاوه، ما در نقش فاتح و با تکنولوژی، ماشین‌ها و هواپیماهایمان به سرزمین آنها پای می‌گذاریم. ما به خوبی تغذیه شده‌ایم و کاملاً مجهز هستیم و بدین ترتیب به هدف زده‌ایم! بخصوص آنکه مدام جار می‌زنیم که برای کمک به آنان آمده‌ایم، اما به واقع، صرفاً برای دست یافتن به بازارهای نو آمده‌ایم.

به نظر من، توجه به نکات فوق، اقدامی فوری را ضروری می‌سازد: باید بومیان شمال آمریکا یا سبیری را کاملاً آگاه کرد که این بازار چیزی جز کلاهبرداری نیست و آنان در این بازار همه چیزشان را از دست خواهند داد و پس از مذهب، فرهنگ و زبان، نوبت از دست دادن خودشان می‌رسد.

■ منظور شما، حتماً یک سیستم خودکفایی کامل نیست؟

— جامعه‌های سنتی باید به شیوه خود راه پیشرفت را در پیش گیرند و نه به شیوه ما، به بیان دیگر نباید تغییری تند را برگزینند بلکه باید تحولی آرام و سنجیده را انتخاب کنند تا بدین ترتیب بهترین عناصر تمدن غرب را جذب کنند و نه بدترین آنها را.

همانند جهان فیزیک، تاریخ جامعه‌های سنتی نیز زمان‌مندی زیست‌شناختی خود را داراست. ما باید با صداقت امکان آموزش برگزیدگان جدیدشان را برای آنان فراهم آوریم تا بتوانند انتخاب کنند و سود و زیان آنچه را به آنان ارائه می‌کنیم، خود سبک سنگین کنند. باید به آنان کمک کنیم تا از این نکته آگاهی یابند. در این خصوص، نخست باید امکان آموزش صاحب‌منصبان بومی را فراهم آوریم تا بتوانند با آگاهی کامل، پیشنهادهای ما را بپذیرند یا رد کنند.

اندیشمندان و تمامی انسانهای با حسن‌نیتی که در بازار منافعی ندارند موظف‌اند که در راه درک و خنثی کردن دسیسه‌های تجاری بسیار ظریف به این مردمان یاری رسانند. بدین ترتیب، ما از منافع

بلندمدت خود نیز دفاع کرده‌ایم. اگر همچنان به بهره‌کشی خود ادامه دهیم و در عین حال ادعا کنیم که داریم به آنها کمک می‌کنیم، دیر یا زود شاهد انقلاب وحشتناکی خواهیم بود که حتی شاید سلاح‌های هسته‌ای نیز بهره‌گیرد. وظیفه اندیشمندان ما این است که جوامع صنعتی خود را از صدور کورکورانه شبه توسعه‌مان برحذر داریم، شایسته توسعه‌ای که نتایج مصیبت بار آن را در افروخته دیده‌ایم. تعداد فراوانی از دولتمردان آفریقای به تقلید از ما، دهقانان خود را تحقیر می‌کنند در نتیجه روستاییان به شهرها مهاجرت می‌کنند کارگزارشان باشند (مانند داکار و نواکشوت) به انگل‌های دولتی وابسته به غرب مبدل شوند و این همان چیزی است که استعمار نو خوانده می‌شود. اینان نمایندگان معتبر جوامع خود نیستند، بلکه چهره‌هایی مسخ شده هستند که روزی ویرانی به پا خواهند آورد.

بنابراین، دوباره به مسئله آموزش صاحب‌منصبان بومی باز می‌گردم، آموزشی که باید هر چه زود در تمامی جهان آغاز شود.

وضعیت از هم‌اکنون در منطقه قطبی سبیری به دلیل نشت نفت از خطوط انتقال و آلودگی‌ها، هسته‌ای نیروهای نظامی، هشدار دهنده است. این خطری بین‌المللی است و به همه ما مربوط می‌شود زیرا سبیری از چنان وسعتی برخوردار است که به وضعیت اقیانوس منجمد شمالی تأثیر می‌گذارد می‌دانیم که این اقیانوس واقع در شمال‌ترین قسمت کره زمین، مکان تعیین چگونگی تغییرات آب هوایی سیاره است. و چه کسانی بهتر از بومیانی ذوقی اکولوژیکی دارند، می‌توانند از این آب محافظت کنند؟ منافع آنی ما موجب شده است که جلوتر از نوک بینی خود را نبینیم. به قول معروف خدا وقتی می‌خواهد قومی را نابود کند، قدرت تعقل را از آنان می‌گیرد.

آن زمان که اقتصاد برنامه‌ای (Gosplan) برقرار بود، جلوگیری از آلودگی صورت نگرفت، اکنون شرکت‌های آمریکایی و اروپایی به این منطقه هجوم آورده‌اند، چگونه می‌توان از آلودگی جلوگیری کرد؟ آیا می‌خواهیم دشت وسیع شمال سبیری را همانند جنگلهای آمازون نابود کنیم؟ این نکته نیز دلیل دیگری است بر ضرورت آموزش بومیان تا بتوانند این خطر را حس کنند و راه خود را برگزینند و سرنوشت‌شان را به دست گیرند.

به خوبی می‌دانیم که این آموزش از سر ترجم بخشنده‌گی نیست، بلکه با دفاع از آنان، ما از خود دفاع کرده‌ایم، از خود و آینده‌مان بر این کره خاک که در نهایت «زمین انسانی» است.

مدیریت مدرن و سنن محلی

نوشته

فیلیپ دیربارن

بازیگر نامدار، ساکاتاهانگورو
سوم، در نقش یک جنگجو، چاپ
ژاپنی اثر کاتسوکاوا شونی
(۱۷۶۲-۱۸۹۱).



شرکتهای تجاری، بویژه شرکتهای بزرگ صنعتی، الگوی رفتار عقلایی و تشکیلات تلقی می‌شوند. کشورهای بسیاری که در آنها هنوز فرهنگهای «ستی» تسلط دارند، به این شرکتهای نظر دارند و امیدوارند که آنها در نقش عامل واسطه تغییرات لازم را در کشور به وجود آورند و روشهای اجتماعی «کهنه و مهجور» را براندازند. این شرکتهارا نیرویی برای امروزی کردن جامعه می‌دانند، نه تنها امروزی کردن تکنولوژی، بلکه امروزی کردن نگرشها و اشکال سازمانی.

روشهای مدیریت بین‌المللی، که در کشورهای صنعتی تدوین شده‌اند، و درمان درد اقتصاد فاقد کارایی کشورهایی تلقی می‌شوند که می‌خواهند به سازمانهای اقتصادی قابل رقابت دست یابند، به این نگرش اعتبار می‌بخشند. این روشها به وسیله کتابهایی که درباره مدیریت نوشته می‌شوند، «مدارس بازرگانی» برخی مشاوران مدیریت و نهادهای مهمی نظیر بانک جهانی و شرکتهای فراملیتی تبلیغ می‌شوند.

اگر با این نگرش با موضوع روبه‌رو شویم ممکن است به این نتیجه برسیم که میان برخی اصول سازمانی معتبر جهانی که در روشهای مدیریت «راست» متجلی هستند، از یک سو و از سوی دیگر مشتی سنن خاص که هر یک بیانگر پیشداوریهای خاصی هستند که برای دستیابی به بالاترین سطوح بهره‌وری باید بر آنها فائق آمد، شکاف غیر قابل عبوری وجود دارد.

اما واقعیت سرسخت با این دیدگاه تعارض دارد. ژاپن، در عین اداره اقتصاد خود به شیوه خاص خویش، به موفقیت‌های اقتصادی عظیمی نایل شده است. کمپانیهای آمریکایی که دیر زمانی آنها را الگوی مدیریت کارآمد و عقلایی می‌دانستند، اکنون به خاطر «کوتاه مدت‌نگری» و (Short-termism) و «تقسیم کار بیش از حد» مورد انتقاد قرار دارند و به نظر می‌رسد که عدم موفقیت آنها در ایجاد اصلاحات ضروری با برخی ویژگیهای فرهنگی خاص ایالات متحده ارتباط دارد.

با وجود این، همه روشهای مورد استفاده از الگوی آمریکا الهام گرفته‌اند. زمانی که مشاوران به نقاط پرت و دوردست زمین پا می‌گذارند تا درمانی برای اقتصادهای بیمار ارائه دهند، راه‌حلهای مشابهی مطرح می‌سازند: شرح روشن مشاغل، تدوین واضح اهداف و انتخاب آزاد وسایل رسیدن به این اهداف، معیارهای کمی برای ارزیابی کار و پاداشها و جریمه‌ها و تویخهای مربوط به نحوه اجرای کار.

این روشهای مدیریت بی‌نتیجه نیستند. معیارهای ارزیابی نسبتاً عینی، فرد را به جای آنکه به چابلوسی در مقابل مافوقهایش بکشانند به کار تشویق می‌کند و تدوین اهداف، فرصت خوبی برای اندیشیدن در باره مشکلات و یافتن راه حل برای آنها فراهم می‌سازد، اما همه آنها از محدودیت برخوردارند. تأکید غیرلازم بر نتایج ملموس، ممکن است برخی عوامل را از قلم بیندازد، عواملی که هر چند ظریف‌اند اما به موفقیت فعالیت یک سازمان تجاری کمک می‌کنند: حرکات حاکی از حسن نیت که جو مناسبی ایجاد می‌کنند، همکاری، جنبه‌های غیررسمی و خودمانی ارائه خدمات به مشتریان و غیره.

روش تدوین اهداف خاص، مسئولیتهای روشن و نتایج کمی در واقع محصول و پیامد یک فرهنگ سیاسی خاص است. در سنت سیاسی آمریکا هر نوع قدرت مطلقه را عامل ایجاد بندگی می‌دانند و قرارداد کار چنین قدرتی را شدیداً کنترل می‌کند. جان لاک در کتاب مشهورش دو رساله درباره حکومت (۱۶۹۰) از «فردآزادی» یاد می‌کند که «در ازای دستمزد، برای مدت معینی خدماتی را که تقبل می‌کند به فرد دیگری می‌فروشد و خود را در این مدت خدمتگذار او می‌سازد»، اما به کارفرمای خود «تنها اختیارات موقتی می‌دهد که در قرارداد کار منعقد شده میان آن دو ذکر شده است»، این وضع در نقطه مخالف وضع «بردگان» است که «تحت انقیاد و تسلط و قدرت مطلقه» اربابان خود قرار دارند. در ایالات

کارگران فلزکار، فرانسه.





یک ساعت ساز سوئیسی، وارث
یک سنت صنعتگری با بیش از
۳۰۰ سال سابقه.

مسئولیت و احترام به ارزش و شأن خویش (یعنی موضوعیایی که به شدت بار سنت دارند) هماهنگ و تلفیق نشود، نتایج دلخواه به دست نخواهد آمد.

بنابراین رابطه‌ای که میان ساختارها و روالهای عقلایی از یک سو و سنن محلی از سوی دیگر برقرار می‌شود، تضادآمیز نیست، بلکه تلفیقی و ترکیبی است. سنت به تنهایی و تا زمانی که در قالب ساختارها و روالها بیان نشود، فاقد نیرو و قدرت است، درحالی که تنها در پرتو سنت است که ساختارها و روالها می‌توانند وضع و برقرار شوند و مورد احترام قرار گیرند. میزان توفیق در ترکیب این دو عامل و انطباق آنها با محیطهای فرهنگی متفاوت تا به حال از نظم واحدی تبعیت نمی‌کرده است.

هر کشور صنعتی از سنن مدیریت خاص خود برخوردار است که غالباً به شکل روشها یا مهارتهای محلی سینه به سینه و نه از طریق کارهای نظری به نسلهای بعد منتقل شده‌اند. این سنت که درست مانند اقتصاد به تدریج شکل گرفته است، دائماً غنی‌تر شده و به واسطه پویایی خود از طریق برداشت و تفسیر و سپس جذب روشهایی که در دیگر نقاط نیز کارآمد از آب در آمده‌اند، به پیش رانده شده است.

در کشورهایی که این روشها عموماً از خارج وارد می‌شوند، سازمانهای مدرن تجاری از روشهایی بهره می‌گیرند که غالباً با محیط و شرایط محلی به خوبی انطباق نیافته‌اند. در این حالت موفقیت ناچیز این روشها را معمولاً به ناتوانی آن کشورها در اداره یک اقتصاد مدرن نسبت می‌دهند و ادعا می‌کنند که برای این کار به تغییرات فرهنگی عمیق و شدید نیاز است. خوشبختانه این نگرش پایه و اساس چندانی ندارد و اقدامات معدودی که برای تلفیق سازمان عقلایی با سنت به عمل آمده‌اند (و حیف که بسیار نادرند) نتایج امیدوارکننده‌ای به بار آورده‌اند که این شماره پیام یونسکو به تشریح آنها پرداخته است.

متحدۀ امروز قراردادی که رابطه میان مافوق و مادون را درست به همان شیوۀ خریدار و فروشنده تعیین می‌کند، هنوز همچون حافظ روابط میان افراد آزاد تحت حکومت قانون عمل می‌کند.

الگوی «فتودالی» فرانسه

ما این الگو به هیچ وجه یک الگوی جهانشمول نیست و برای ثبات این مطلب کافی است نگاهی به یک کشور اروپایی نظیر فرانسه بیندازیم. نمونه فرانسه بسیار جالب است، زیرا فرانسه نیز نظیر آمریکا وفاداری خود را به ارزشهای جهانی اعلام داشته است و خود را بدون توجه به ویژگیهای فرهنگی، زادگاه حقوق بشر می‌داند.

طرد بردگی در رابطه فرد با شرکت تجاری در فرانسه نیز به همان اندازه آمریکا شدید است، اما در فرانسه اشکال متفاوت و شیوه‌های سازمانی متفاوتی به خود می‌گیرد. در قرون وسطا، در انگلستان رابطه میان افراد آزاد را قرارداد تعیین می‌کرد، اما در فرانسه، تبعیت فتودالی از یک ارباب بزرگ حاکم بود. در فرانسه، برخی اشکال وفاداری و بیعت فردی که با موقعیت فرد آزاد هماهنگی داشت، به کار گرفته می‌شد، در حالی که این روابط برای انگلیسیها رنگ و بوی بندگی داشت. این نوع وفاداری و اطاعت اساساً نه بندگی، بلکه حرمت‌گذاردن به امتیازاتی بود که طبق عرف و سنت به طبقه شرافت تعلق می‌گرفت و این وابستگی به اشراف، یک ملک ربابی معین (امروزه یک حرفه معین) و امتیازات و تعهدات آن عمیقاً بر دنیای اقتصاد و تجارت مدرن فرانسه تأثیر گذارده است.

زنجیره روابط قراردادی خریدار - فروشنده که در شرکتهای آمریکا قاعده است، به هیچ وجه در فرانسه - که در آن قاعده عمومی بر روابط غیررسمی میان گروههای شغلی قرار دارد - که به شدت به حقوق و وظایف مربوط به کارشان دلبسته‌اند، به چشم نمی‌خورد. همان افرادی که اشتیاق فراوان دارند تا «کار خود را به خوبی انجام دهند»، به همان اندازه در اجرای هر گونه فرمانی که از بالا صادر شود، و آن را برای سنن خود زیانبخش بدانند، با تردید روبه‌رو می‌شوند و بروز خارجی احترام گذاردن به مافوق، که غالباً فرانسه را در ردیف کشورهای دارای ساختار شدیداً سلسله مراتبی قرار می‌دهد، پایه‌ای استقلال فراوان در انجام وظایفی که فرانسوی بر عهده خود می‌داند، حرکت می‌کند.

ترکیب عقلایی و سنتی

گرایش عموم مردم بر آن است تا هر آنچه را که روشهای سازمانی بسیار عقلایی تصور می‌شود، در نقطه مقابل آنچه شکال رفتار کاملاً سنتی خوانده می‌شود، قرار دهند، اما در واقع، هرگونه سازمان کارآمد در هر بافت فرهنگی که قرار داشته باشد، هم عقلایی و هم سنتی است.

مدیریت بازرگانی ایجاد مجموعه‌ای از ساختار و روالها را برای تضمین تقسیم و هماهنگی نیروی کار بدیهی می‌داند. این مرکوشی سنجیده در زمینه سازماندهی عقلایی را که متوجه تحقق هدف کارایی است، ایجاب می‌کند. اما تا زمانی که رفتار کارکنان با حس وظیفه‌شناسی و برداشت آنها از قدرت و

فیلیپ دیریبارن
از فرانسه رئیس بخش تحقیقات مرکز
ملی فرانسه برای تحقیقات علمی
(CNRS) است. او در زمینه
سیستمهای مدیریت تجاری در
کشورهای گوناگون و روابط میان
اصول سازمان عقلایی و سنن محلی
مطالعات تطبیقی بسیاری انجام داده
است. کتابهای زیر از تألیفات اوست:
Le Chômage Paradoxale
(PUF, Paris, 1990);
La logique de l'honneur
(point-seuil, Paris, 1993).

فرهنگ‌های تجاری

نوشته گرت هوفستده

هر سازمانی، نمادها، قهرمانها و آیینهای خود را دارد

دسته‌بندی کرد.

نمادها عبارتند از واژه‌ها، رفتار و حرکات و اطوارها که معنایشان کاملاً قراردادی است. نمادها در سطح فرهنگهای ملی، تمامی گستره زبان را در بر می‌گیرد و در سطح فرهنگهای سازمانی شامل نشانه‌های اختصاری، زبان کوچ و بازار، اصطلاحها، شیوه لباس پوشیدن و نشانه‌های تعلل است که همگی صرفاً برای خودیها آشناست.

قهرمانها شخصیت‌هایی واقعی یا خیالی، مرده یا زنده هستند که الگوهای رفتاری را در بطن فرهنگی معین می‌دهند. بدین ترتیب، فرایندهای گزینش اغلب از این قهرمانها که «مدیری خوب» یا «کارمندی نمونه» اند الهام می‌گیرند. هر بنیانگذار سازمانی دیر یا زود به قهرمانی اسطوره‌ای بدل می‌شود که کارهایی خارق‌العاده را به نسبت می‌دهند.

آیینها فعالیت‌هایی جمعی‌اند که گرچه از جنبه تکنیکی ضرورتی ندارند، اما در بطن فرهنگی معین به ضرورت اجتماعی پاسخ می‌دهند. آیینها، در سطح سازمانها، نه تنها شامل برگزاری جشنهاست، بلکه برخی از فعالیت‌های رسمی را نیز که به ظاهر از اساسی بخردانه برخوردارند، در بر می‌گیرد، از جمله جلسات کاری، تذکرها، نمودار سازمانی و نیز قواعد غیر رسمی برخی از رفتارها که فعالیت‌های رسمی در قالب آنها انجام می‌گیرد. به طور مثال اینکه چه کسی و در چه جلسه‌ای می‌تواند با تأخیر حاضر شود، چه کسی با چه فردی صحبت کند و موردهایی از این دست.

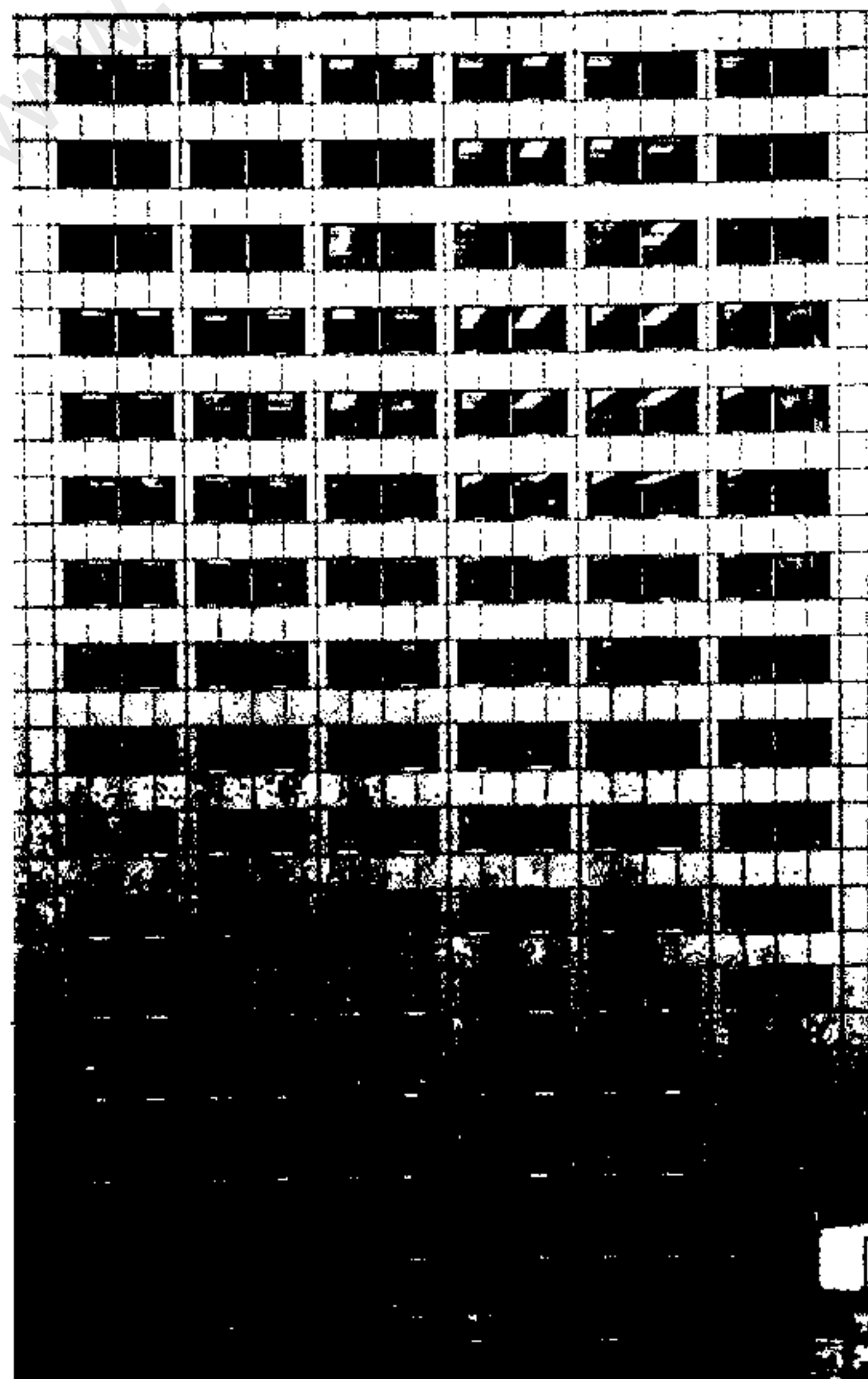
ارزشها، معروف عمیقترین سطح فرهنگ‌اند. این ارزشها از آنجا که مفهومی گسترده اما اغلب ناآگاهانه هستند به مراتب بیشتر در ذهنها ریشه دوانده‌اند. مفهومی در بار آنچه خوب یا بد، تمیز یا کثیف، زشت یا زیبا، بخردانه یا نابخردانه، هنجار یا ناهنجار، طبیعی یا غیرطبیعی و بی نزاکت، یا بی‌نزاکت است. اکثر اعضای جامعه یا دست‌کم آنانی که در سلسله مراتب، مقام برجسته‌ای دارند، در این ارزشها سهیم‌اند.

ملیت (همانند جنسیت) ویژگی اختیاری نیست. هر فرد درون خانواده و ملتی به دنیا می‌آید و از همان بدو تولد در فضای فرهنگ ملی‌اش پرورش می‌یابد و بدین ترتیب

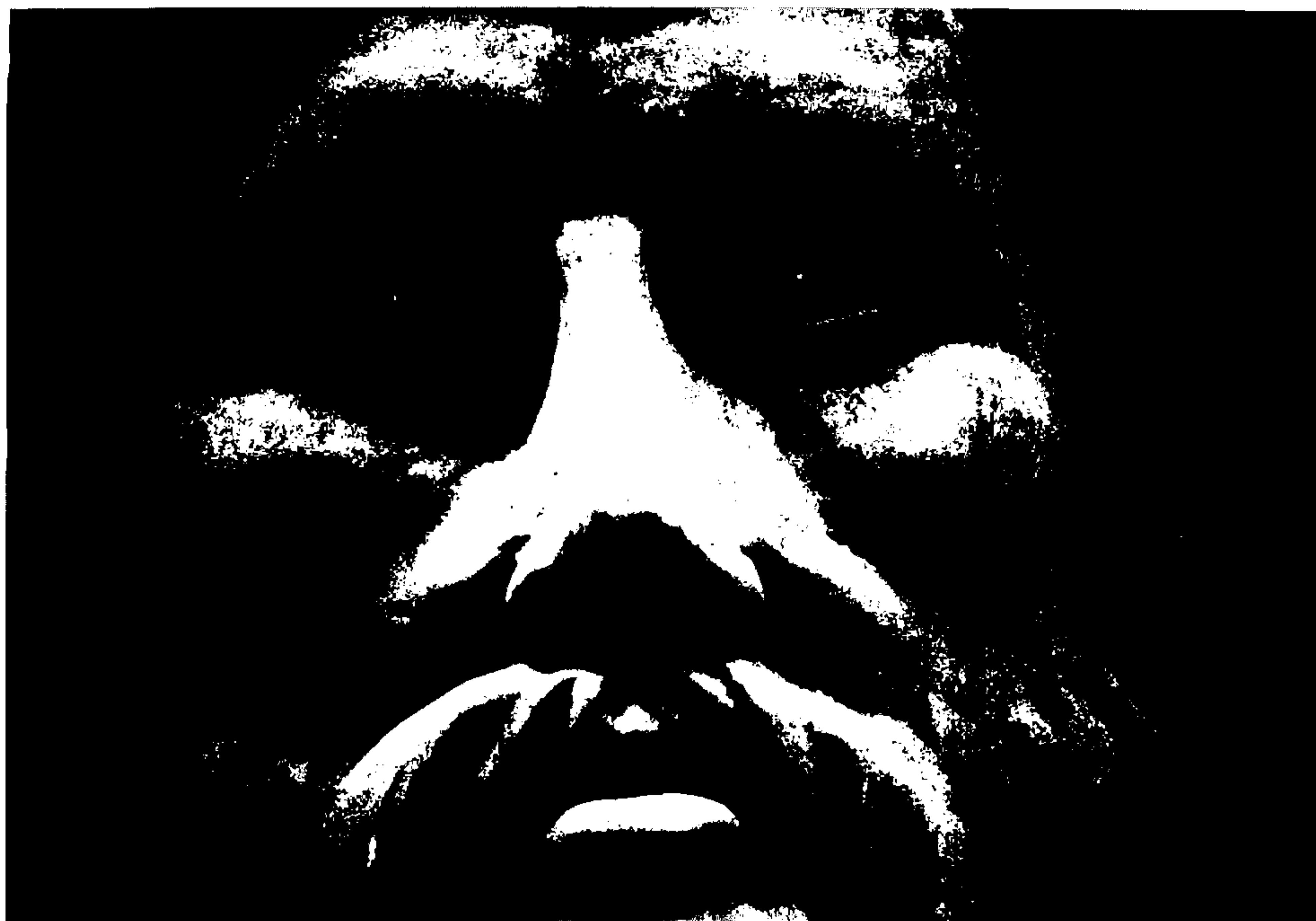
مدیریت، در اساس و در همه‌جا، سپردن کارها به دست مجریان است. برای تحقق این مهم، ضروری است که از کارهای اجرایی و مجریان آن، شناختی به دست داد. در این راستا، درک مردم به معنای درک پیشینه آنهاست که بر مبنای آن می‌توان رفتارهای کنونی‌شان را توضیح داد و رفتارهای آتی‌شان را پیش‌بینی کرد.

این پیشینه بر بستر فرهنگی معین شکل گرفته است، واژه فرهنگ به معنای «برنامه‌ریزی جمعی ذهن که اعضای گروهی از مردم را از گروه دیگر متمایز می‌سازد» است. این «گروهی از مردم» ممکن است بر پایه ملیت، منطقه یا قوم استوار باشد یا بر مبنای جنسیت (فرهنگ جنسی)، پیری یا جوانی (گروه سنی و فرهنگ نسل)، طبقه اجتماعی، حرفه یا شغل (فرهنگ شغلی)، نوع فعالیت، شکل سازمانی کار (فرهنگ سازمانی) و حتی خانواده.

فرهنگ شامل عنصرهای متفاوتی است که می‌توان آنها را در چهار مقوله نمادها، قهرمانان، آیینها و ارزشها



یک ساختمان اداری در توکیو



«هر بیانگذاری

دیر یا زود به قهرمانی اسطوره‌ای
بدل می‌شود که کارهایی خارق‌العاده
را به او نسبت می‌دهند.»
صویر بالا، سر ژئوس (قالب گچی،
ثر هنرمندی گمنام).

ارزشهای بنیادین آن را کسب می‌کند. انتخاب شغل تا حدودی اختیاری است و به محیط اجتماعی و خانوادگی فرد بستگی دارد؛ این انتخاب، گزینش آموزش را نیز به دنبال دارد و در مدرسه است که فرد با ارزشها و رویه‌های محیط اجتماعی و شغلی پیوند می‌خورد.

اغلب در سنین جوانی به محیط کار وارد می‌شویم، سنی که در نظام ارزشی مان کاملاً جا افتاده است و بر مبنای آن با رویه‌های محیط کاری پیوند می‌یابیم. بنابراین تفاوت‌های فرهنگی ملی اغلب در سطح ارزشهای بنیادین است، حال آنکه تفاوت‌های فرهنگی شغلی و حتی سازمانی، اغلب در سطح نمادها، قهرمانها و آیینهایشان قرار می‌گیرد.

تفاوت‌های فرهنگی ملی

از تحقیق‌های خود چنین نتیجه گرفتیم که فرهنگ‌های ملی را بر مبنای پنج بعد دسته‌بندی کنم. چهار بعد اول بر پایه مقایسه ارزشهای کارمندان و مدیران شعبه‌های شرکت آی. بی. ام (IBM) در ۵۳ کشور مختلف استوار است:

(۱) فاصله سلسله مراتب یا درجه نابرابری میان مردم، از برابری نسبی گرفته تا نابرابری بی‌حد و حصر، که مردم یک کشور آن را به منزله یک هنجار پذیرفته‌اند.

(۲) فردگرایی یا اینکه تا چه حد مردم یک کشور گرایش دارند به منزله فرد عمل کنند یا به منزله عضوی از گروهی

منسجم: حدود این بعد از فردگرایی تا جمع‌گرایی است. (۳) مردانگی یا درجه رجحان ارزشهای «مردانه»، از قبیل جرأت، بازدهی، رقابت و موفقیت، بر ارزشهای «زنانه» مانند کیفیت زندگی، حفظ روابط انسانی، فداکاری و همبستگی: از خشونت افراطی گرفته تا رویه‌ای کاملاً ملایم.

(۴) پرهیز از عدم قطعیت یا درجه رجحان وضعیت‌های انعطاف‌ناپذیر (ساختاری) بر وضعیت‌های انعطاف‌پذیر (غیر ساختاری) در یک کشور: از انعطاف‌پذیری نسبی گرفته تا انعطاف‌ناپذیری مفرط.

جدول صفحه ۱۴ از میان ۵۳ کشوری که در زمینه این پنج بعد (بعد پنجم بعداً توضیح داده می‌شود) مورد مطالعه قرار گرفته‌اند، ۲۵ کشور را نشان می‌دهد. رتبه‌هایی که در مورد هر بعد به هر کشور داده شده است بر مبنای سنجشی مقایسه‌ای است و پایین‌ترین رتبه ۱ و بالاترین رتبه ۱۰۰ است.

این جدول تفاوت‌های کاملاً آشکاری را در خصوص این پنج بعد، میان کشورهای اروپایی نشان می‌دهد. فاصله سلسله مراتب در فرانسه و پرتغال بسیار زیاد است؛ در پرتغال و یونان «جمع‌گرایی» بر «فردگرایی» کاملاً رجحان دارد؛ در فرانسه و بلژیک به شدت از عدم قطعیت پرهیز می‌شود، اما برعکس در دانمارک و بریتانیای کبیر

انعطاف پذیری کاملاً مورد پذیرش است.

تمامی این تفاوتها بر شیوه مدیریت در این کشورها تأثیر می‌گذارد. هر چه فاصله سلسله مراتب در کشوری بیشتر باشد، گرایش به سوی تمرکزگرایی بیشتر است و به عکس، هر چه فاصله سلسله مراتب کمتر باشد، گرایش به سوی تمرکززدایی بیشتر است. روحیه جمع‌گرایی راه را برای پیشرفتهای گروهی و شغل‌های خانوادگی هموار می‌سازد، حال آنکه روحیه فردگرایی حاکم بر یک کشور، امکان پیشرفتهای فردی و ارتقای شغلی را فراهم می‌آورد. مردانگی با رقابت و بقای برترها همراه است، اما ارزشهای زنانه با همبستگی و همدردی با ضعیفان عجین است. پرهیز از عدم قطعیت، قاعده‌ها و اصل‌های خدشه‌ناپذیر و اقتدار را در پی دارد و پیامد انعطاف‌پذیری، فرصت‌طلبی و پذیرش رفتارهای ناسازگار است.

بعد پنجم

بعد پنجم تفاوت‌های فرهنگی ملی در تحقیقات بعدی به دست آمد. پروفیسور میکائیل اچ. بوند از دانشگاه چینی هنگ کنگ، به مطالعه تفاوت‌های ارزشی میان دانشجویان ۲۳ کشور مختلف پرداخت. این مطالعه بر مبنای پرسشنامه‌ای صورت گرفت که در اصل توسط دانشجویان چینی و به زبان چینی طرح شده بود. پروفیسور بوند با تحلیل

این داده‌ها، چهار بعد را در عرصه تفاوت‌های ارزشی استخراج کرد که سه تا از آنها با سه بعد بیان شده است (به استثنای بعد پرهیز از عدم قطعیت) بسیار شبیه بود، اما بعد چهارم کاملاً نو و پربار است.

این بعد نو (که به منزله بعد پنجم به کار می‌آید) گرایش بلند مدت نامیده می‌شود که نقطه مقابل گرایش کوتاه مدت است. در گرایش بلند مدت قناعت و پشتکار ارزشهای مثبت تلقی می‌شوند و رعایت سنتها و هم‌نوگرایی اجتماعی (همرنگ جماعت بودن) ارزشهای منفی به شمار می‌آیند.

آخرین ستون جدول به گرایش بلند مدت اختصاص دارد که بر مبنای داده‌های گردآمده توسط پروفیسور بوند تنظیم شده است. با بررسی این ستون، مشاهده می‌کنیم که بالاترین رتبه‌ها به کشورهای آسیای شرقی یعنی هنگ کنگ، تایوان و ژاپن تعلق دارد، به عبارت دیگر، همان کشورهایی که رشد اقتصادی بسیار سریعی را در طی ۲۵ سال گذشته از سر گذرانده‌اند و بدین ترتیب می‌توان گفت که گرایش بلند مدت با رشد اقتصادی اخیر ارتباطی تنگاتنگ دارد.

نه تنها ارزشها و عملها، بلکه حتی نظریه‌ها نیز فراورده‌های الگوی فرهنگی معینی هستند. این نکته نتیجه‌های بسیار مهمی را برای مدیران مؤسسه‌های چند

بررسی مقایسه‌ای پنج بعد ارزشهای ملی در ۲۵ کشور بالاترین رتبه = ۱، پایین‌ترین رتبه = ۵۲ (پایین‌ترین رتبه برای گرایش بلند مدت = ۲۰)

کشور	فاصله سلسله مراتب		فردگرایی		مردانگی		پرهیز از عدم قطعیت		گرایش بلند مدت	
	شاخص	رتبه	شاخص	رتبه	شاخص	رتبه	شاخص	رتبه	شاخص	رتبه
آلمان	۳۵	۴۲-۴۴	۶۷	۱۵	۶۶	۹-۱۰	۶۵	۲۹	۳۱	۱۱-۱۲
اسپانیا	۵۷	۳۱	۵۱	۲۰	۴۲	۳۷-۳۸	۸۶	۱۰-۱۵		
اسرائیل	۱۳	۵۲	۵۴	۱۹	۴۷	۲۹	۸۱	۱۹		
اتریش	۱۱	۵۳	۵۵	۱۸	۷۹	۲	۷۰	۲۴-۲۵		
ایالات متحده	۴۰	۳۸	۹۱	۱	۶۲	۱۵	۴۶	۴۳	۲۹	۱۴
ایتالیا	۵۰	۳۴	۷۶	۷	۷۰	۴-۵	۷۵	۲۳		
ایرلند	۲۸	۴۹	۷۰	۱۲	۶۸	۷-۸	۳۵	۴۷-۴۸		
برزیل	۶۹	۱۴	۳۸	۲۶-۲۷	۴۹	۲۷	۷۶	۲۱-۲۲	۶۵	۵
بریتانیای کبیر	۳۵	۴۲-۴۴	۸۹	۳	۶۶	۹-۱۰	۳۵	۴۷-۴۸	۲۵	۱۵-۱۶
بلژیک	۶۵	۲۰	۷۵	۸	۵۴	۲۲	۹۴	۵-۶		
پرتغال	۶۳	۲۴-۲۵	۲۷	۳۳-۳۵	۳۱	۴۵	۱۰۴	۲		
تایوان	۵۸	۲۹-۳۰	۱۷	۴۴	۴۵	۳۲-۳۳	۶۹	۲۶	۸۷	۲
ترکیه	۶۶	۱۸-۱۹	۳۷	۲۸	۴۵	۳۱-۳۳	۸۵	۱۶-۱۷		
دانمارک	۱۸	۵۱	۷۴	۹	۱۶	۵۰	۲۳	۵۱		
ژاپن	۵۴	۳۳	۴۶	۲۲-۲۳	۹۵	۱	۹۲	۷	۸۰	۳
سوئد	۳۱	۴۷-۴۸	۷۱	۱۰-۱۱	۵	۵۲	۲۹	۴۹-۵۰	۳۳	۱۰
سوئیس	۳۴	۴۵	۶۸	۱۴	۷۰	۴-۵	۵۸	۳۳		
فرانسه	۶۸	۱۵-۱۶	۷۱	۱۰-۱۱	۴۳	۳۵-۳۶	۸۶	۱۰-۱۵		
فنلاند	۳۳	۴۶	۶۳	۱۷	۲۶	۴۷	۵۹	۳۱-۳۲		
مکزیک	۸۱	۵-۶	۳۰	۳۲	۶۹	۶	۸۲	۱۸		
نروژ	۳۱	۴۷-۴۸	۶۹	۱۳	۸	۵۲	۵۰	۳۸		
هلند	۳۸	۴۰	۸۰	۴-۵	۱۴	۵۱	۵۳	۳۵	۴۴	۹
هند	۷۷	۱۰-۱۱	۴۸	۲۱	۵۶	۲۰-۲۱	۴۰	۴۵	۶۱	۶
هنگ کنگ	۶۸	۱۵-۱۶	۲۵	۳۷	۵۷	۱۸-۱۹	۲۹	۴۹-۵۰	۶۹	۱
یونان	۶۰	۲۷-۲۸	۳۵	۳۰	۵۷	۱۸-۱۹	۱۱۲	۱		



«فردگرایی زمینه‌ای مساعد را
برای پیشرفتهای فردی
و ارتقای شغلی فراهم می‌آورد.»

«رویه‌های کاری» دسته‌بندی می‌شوند (تفاوت وجود دارد، اما در ارزشها تفاوت‌های اندکی به چشم می‌خورد. این نکته نشان می‌دهد که در کشوری معین، سازمانهای گوناگون ممکن است رویه‌های کاری کاملاً متفاوتی را در پیش گیرند، اما در عین حال از نظام ارزشی یکسانی پیروی کنند. شش بُعد مستقل زیر امکان درک بخش اعظمی از گوناگونیها را در رویه‌های کاری سازمانی فراهم می‌آورد:

(۱) تأکید بر وسیله یا بر هدف، که در مورد اول رویه‌های تکنولوژیکی و دیوان سالارانه رجحان دارد و در دیگری نتیجه‌ها از اهمیت برخوردارند. به نظر می‌رسد که این بعد با همگونی فرهنگی واحد مزبور مرتبط است؛ به بیان دیگر، در واحدهایی که تأکید بر نتیجه است، هر فرد باید از

فرهنگی به همراه دارد. بنابراین، نه تنها تکنیکهای ما بلکه حتی مقوله‌هایی که در قالبشان می‌اندیشیم نیز ممکن است با محیطی متفاوت، ناسازگار باشند.

فرهنگ سازمانی

در مورد تفاوت فرهنگهای سازمانی یک کشور معین، در سال ۱۹۸۵ و ۱۹۸۶، در دو کشور دانمارک و هلند، در بیست سازمان یا بخشی از یک سازمان تحقیقاتی انجام گرفت. واحدهای مورد بررسی از شرکتهای تولید اسباب بازی تا دو اداره پلیس را در بر می‌گیرد.

بررسی داده‌ها نشان می‌دهد که میان واحدها بیشتر در عرصه نمادها، قهرمانها و آیینها (که تحت عنوان کلی

رویه‌های کاری مشخص و یکسانی پیروی کند و در واحدهایی که تأکید بر وسیله است، تنوع گسترده‌ای در دیدگاهها به چشم می‌خورد. همگونی در فرهنگ یک واحد به معنای «استحکام» آن واحد است، استحکامی که با توجه به کارایی عجین است. فرهنگهای مستحکم بیشتر بر نتیجه‌های کار تأکید دارند و فرهنگهای غیرمستحکم بیشتر بر وسیله‌ها و فرایندهای کار.

(۲) تأکید بر فرد یا بر کارکرد؛ در واحدهایی که فرهنگ کارکردی بر آنها حاکم است، صرفاً بازدهی کارمند مطرح است، حال آنکه در واحدهایی که فرد اهمیت دارد، سعادت کارمند نیز مطرح است. گویا در این خصوص، رویه‌های کاری تحت تأثیر عوامل تاریخی است، از جمله فلسفه و شخصیت بنیانگذار (یا بنیانگذاران) آن و سابقه تاریخی واحد در واقع بروز بحران اقتصادی با اخراج کارکنان یا بدون اخراج آنان.

(۳) تأکید بر حرفه یا بر سازمان؛ در مورد اول، فرد (که معمولاً از تخصص بسیار بالایی برخوردار است) با حرفه‌اش ارزیابی می‌شود؛ حال آنکه در مورد دوم، هویت فرد بر مبنای سازمانی که در آن کار می‌کند تعریف می‌شود. (۴) سیستم‌های باز یا بسته؛ این بُعد بر اساس شیوه برقراری ارتباطهای درونی و بیرونی و نیز چگونگی پذیرش غیر خودیها و تازه‌واردها تعریف می‌شود.

(۵) کنترل داخلی سختگیرانه یا انعطاف‌پذیر؛ این بعد با درجه رجحان محدودیتها (مقررات و وظیفه‌شناسی) در سازمانی معین ارتباط دارد و تا حدودی با کارکرد تکنولوژیکی واحد در ارتباط است. در بانکها، صنایع و شرکتهای

داروسازی، کنترل سختگیرانه به چشم می‌خورد و در آزمایشگاههای تحقیقی و آژانسهای تبلیغاتی، کنترل انعطاف‌پذیرتری مشاهده می‌شود. اما در واحدهایی با تکنولوژی یکسان نیز ممکن است تفاوتی در این خصوص موجود باشد.

(۶) شیوه عملی در مقابل شیوه هنجاری برخورد با محیط و بویژه با ارباب رجوع. واحدهای خدماتی از شیوه عملی (انعطاف‌پذیر) پیروی می‌کنند و واحدهایی که، مثلاً عهده‌دار اجرای مقررات و ضوابطاند به سمت شیوه هنجاری (انعطاف‌ناپذیر) گرایش دارند. البته واقعیت امر همواره این چنین نیست.

این مطالعه نشان می‌دهد که آموزش در محیط کار، در اساس، آموزشی حرفه‌ای است. نظام ارزشی فرد در خانواده و مدرسه شکل می‌گیرد و در گزینش شغلی، چه از سوی خود فرد و چه از سوی کارفرما، نقش دارد و محیط کار صرفاً تغییرهایی سطحی را در نظام ارزشی فرد پدید می‌آورد. در ادبیات عامیانه، فرهنگهای سازمانی اغلب به منزله نظام ارزشی معرفی می‌شود، زیرا ارزشهای بنیانگذاران و مدیران سازمان و ارزشهای کارکنان آن یکسان پنداشته می‌شود.

بنیانگذاران و مدیران بر پایه ارزشهای خود، نمادها، قهرمانها و آیینهایی را خلق می‌کنند که رویه‌های کاری روزمره اعضای سازمان را معین می‌کند. اما کارکنان برای سازگاری با این الگو مجبور نیستند تغییرهای عمیقی را در نظام ارزشی خود پدید آورند. در واقع، به ندرت مؤسسه‌ها و سازمانهایی یافت می‌شود که همانند زندان یا آسایشگاه روانی، به شیوه‌ای «خودکامانه» عمل کند. تحقیقات ما نشان می‌دهد که نسبت به ارزشهای القا شده در خانواده یا مدرسه، فرهنگهای سازمانی تأثیری بسیار سطحی بر برنامه‌ریزی ذهنی دارند. با این وصف، به رغم سطحی بودن فرهنگهای سازمانی، تغییر آنها کاری بس دشوار است. زیرا خیلی زود به عاداتی جمعی بدل می‌شوند. چنین تغییری مستلزم تلاشی دراز مدت است که مهارت و کاردانی مدیران و استراتژی بسیار دقیق و تحلیلی از مزیتها و هزینه‌ها را طلب می‌کند. در این مورد نیز ضابطه‌ای یگانه و معجزه‌آسا وجود ندارد.

در پایان باید بگویم، آنچه آمد صرفاً ارزشی «آماری» دارد، به بیان دیگر، بیانگر گرایشهای کلی است، اما موقعیتهای افراد می‌تواند نسبت به آن متفاوت باشد. گوناگونی رفتارهای افراد در هر کشوری قابل ملاحظه است و هر مدیر موفق باید این نکته را در نظر بگیرد. به هر حال، ارزیابی درست تفاوتهای فرهنگی مانع از آن می‌شود که رفتارهای تک تک افراد کشوری معین را با رفتارهای هنجار آن کشور یکی بینداریم و نیز مانع از آن می‌شود که در پی ضابطه‌هایی جهانی و قطعی باشیم که بتوان آنها را در مورد تمامی افراد و با تنوعهای بی‌پایان به کار بست. ■

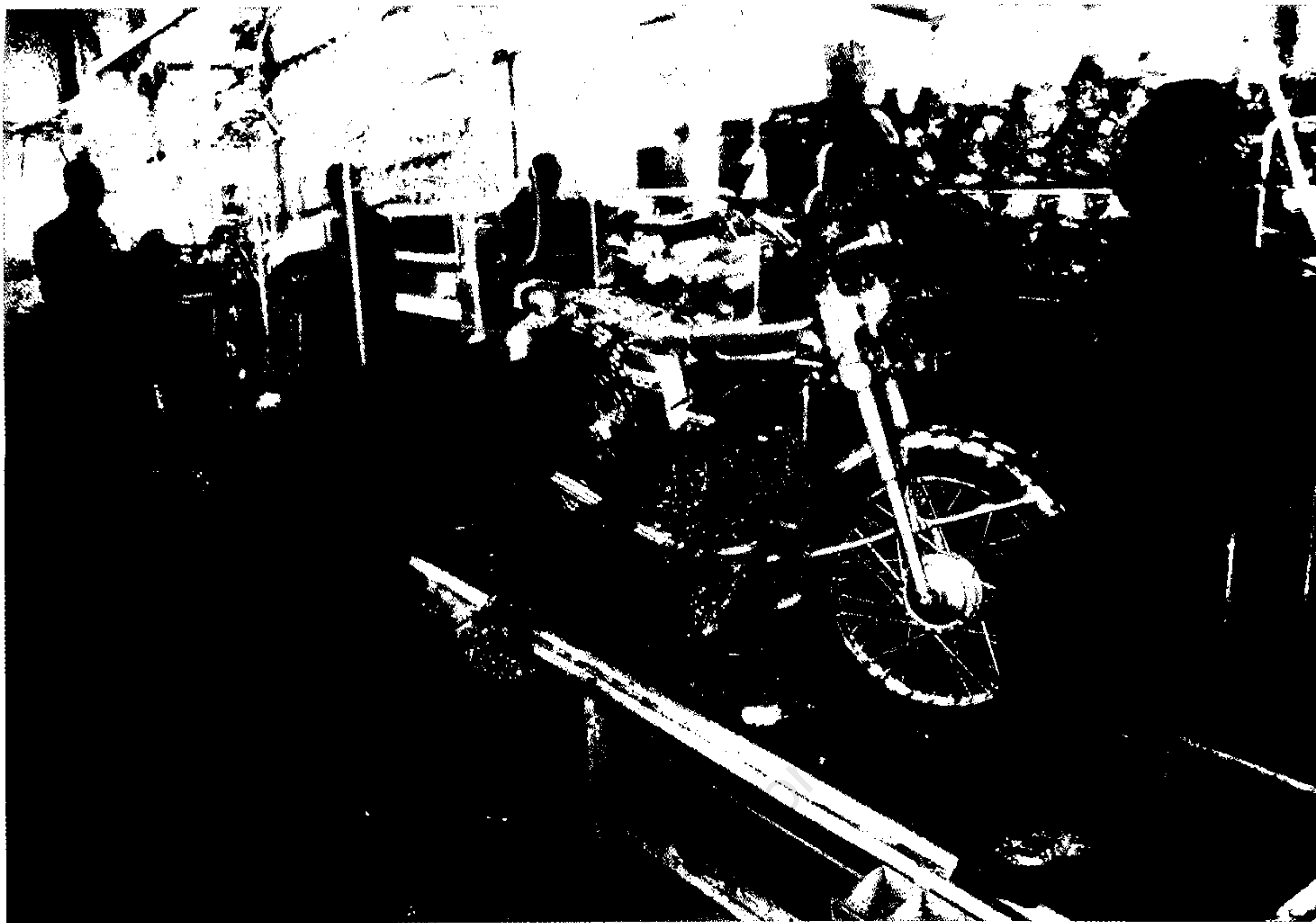


«نظام ارزشی فرد در خانواده و مدرسه شکل می‌گیرد... محیط کار صرفاً تغییرهایی سطحی را در نظام ارزشی فرد پدید می‌آورد.»

گرت هوفستده

از کشور هلند، پیش از آنکه به سمت مدیرکل مؤسسه تحقیقات پیرامون همکاری بین الملل منصوب شود، در دانشگاه لیامبورگ شهر ماستریخت به تدریس انسان‌شناسی سازمانی و مدیریت بین المللی مشغول بود. او مؤلف کتابهای بسیاری به چندین زبان است. آخرین اثر او کتاب فرهنگها و سازمانهاست:

Cultures and Organizations: Software of the Mind (Mc Graw Hill, London, 1991).



✓ توگو پیروی از کتاب

نوشته آلن هانری و یائوباجو

نمونه‌ای از راندمان بالا در کار که حاصل

رعایت دقیق قواعد مندرج در

کتابچه‌هایی است که یادآور

سنت‌های روستایی است

دستورات دقیق

تشکیلات مورد بحث که از این پس آن را ستار (STAR) می‌نامیم، شرکتی صنعتی است که کارش تولید و فروش کالاهای مصرفی است و تولیداتش تماماً مطابق استانداردهای بین‌المللی است. بانک جهانی خود از این شرکت به عنوان نمونه‌ای یاد کرده است که باید سرمشق شرکت‌های دیگر قرار گیرد. در میان ۶۵۰ کارگر این شرکت تنها یک اروپایی بقیه سفید وجود دارد. موفقیت این شرکت را در واقع باید به شیوه مدیریت آن نسبت داد، اما در عین حال باید به خاطر داشت که ستار دارای نیروی کار با انگیزه‌ای نیز هست.

در اینجا به بازدید کنندگان کنجکاوی که درباره علل پویایی شرکت سؤال می‌کنند، کتابچه‌هایی عرضه می‌شود که در

سمبه عثمان، نویسنده و فیلمساز سنگالی، در یادداشت‌هایش درباره اعتصاب کارگران راه آهن داکار-نیجر در سال ۱۹۴۸، از قول یکی از مدیران اروپایی آورده است: «اگر ما از اینجا برویم دیگر هیچ چیز باقی نمی‌ماند». امروزه این جمله به صورت نوعی نفرین درآمده است. هنوز هم بسیاری از مردم معتقدند که تجارت و کسب و کار افریقایی فاقد کارآیی و دستخوش نابسامانی است، حال آنکه طبق گزارش‌های بانک جهانی، تعداد زیادی از متخصصان اروپایی در افریقا به سر می‌برند.

آیا مانند خیلی‌ها باید بپذیریم که فرهنگ‌های آفریقایی با نوآوری‌های صنعتی مغایرت دارند؟ به هیچ وجه چنین نیست؛ چنانکه مثال زیر از یک شرکت افریقایی فوق‌العاده موفق صحت نظر ما را تأیید می‌کند.

بالا، خط تولید موتورسیکلت در کارخانه‌ای در بورکینافاسو.

اساسی که این مقررات از خود نیروی کار نشأت گرفته است و نه از طرف صاحب‌اختیاری خارجی.

تأثیری که ستار در منطقه پایین صحرای افریقا گذاشته است بسیار درخور توجه است. چندی پیش یک شرکت بزرگ کامرونی کتابی در ۱۲ جلد منتشر کرد که هر جلد آن تقریباً ۱۰۰۰ صفحه داشت، و نیز وقتی شرکت برق ساحل عاج ملی شد، یکی از نخستین گامهایی که برداشت تجدیدنظر در ضوابط و مقررات شرکت بود که این عمل با همکاری کارمندان آن صورت گرفت.

احترام به کلام مکتوب

می‌گویند وقتی برای اولین بار این کتابچه‌ها منتشر شد، کارمندان ستار از اینکه «فهمیدند چه نقشی از آنها انتظار می‌رود» خوشحال شدند. به قول یکی از کارمندان اداری، هدف این کتابها جهت دادن به الگوهای رفتاری کارمندان بود تا «دچار این وسوسه نشوند که به اولین فکری که به ذهنشان خطور کرد عمل کنند». بنابراین، این کتابچه‌ها گذشته از فراهم آوردن راههای مفید برای فراگیری مهارتها و به اجرا درآوردن آنها به نیاز عام و محسوس دیگری نیز پاسخ می‌دهند و با نحوه تفکر مردم نیز انطباق دارند. کسانی که این کتابچه‌ها برای آنها تدوین شده «برای حفاظت از خود در برابر خطاها» به آنها رجوع و استناد می‌کنند. در جهان غرب خطا را معمولاً نوعی رفتار ناشایست تلقی می‌کنند، اما در اینجا خطا را بخشی از «ماهیت بشری» می‌دانند. در اینجا تنها چیزی که موردنظر است این است که آزمونها و تأییدهای بی‌شمار باید برای از میان برداشتن نقایصی صورت پذیرد که وجودشان در محیطهای اجتماعی قابل تحمل است، اما در صنعت مجاز نیست.

کارمندان شرکتها و اداراتی که فاقد چنین کتابچه‌هایی هستند، در برخورد با توقعات نابه‌جای همکارانشان دچار مشکلات بسیاری می‌شوند. عمل کارمندی که از انجام این توقعات امتناع کند، جز با استناد به مقررات، عملی غیردوستانه تلقی می‌شود. اما وقتی پای کتابچه راهنما در میان باشد وضع برعکس می‌شود؛ قصور در پیروی از دستورات، عملی سزاوار سرزنش است که صرفاً «شانه خالی کردن از کار» یا حتی «سنگ انداختن در کار» محسوب می‌شود. برای اینکه این مقررات بتوانند چنین محیطهای امنی را پدید آورند، بدیهی است که در همه حال باید رعایت شوند و نقض کردن آنها غیرممکن باشد. از این رو بر اعمال این قوانین شدیداً نظارت می‌شود و دقت می‌شود تا از هرگونه تفسیر شخصی آنها جلوگیری گردد. بنابراین احترامی که کارگران افریقایی برای کلام مکتوب قائلند، ثابت می‌کند که نظرات قالبی در مورد ماهیت شفاهی فرهنگ افریقایی نادرست و بی‌اساس است.

اخلاقیات سنتی در قالبی نو

کتابچه‌های ستار را می‌توان انطباقی دانست میان جهان صنعتی و احکامی که به طور سنتی بر زندگی روستایی افریقایی حاکم بوده است. این احکام از اجباری مثبت و اجتماعی ناشی شده‌اند و با کمک آنها می‌توان درباره مردم براساس نیاتشان قضاوت کرد. در اینجا مقام ارشد اداری نقشی را به عهده دارد که می‌توان آن را با نقش جادوگر شفا دهنده‌ای مقایسه کرد که روستاییان برای برملا ساختن راز کسانی که قصد آسیب رساندن به اجتماع را دارند به او رجوع می‌کنند: کسانی که «مقصر



عکسی از یک «پزشک جادوگر قبیله» در افریقای جنوبی، مربوط به اواخر قرن ۱۹.

آنها وظیفه هر کارگری به دقت مشخص شده است. در این کتابها با دقت حیرت‌آوری درباره کارهای مربوط به حفظ و نگهداری دستگاهها و تهیه فاکتورها و رسیدگی به موجودی انبار و حتی فرستادن پاداش آخر سال کارگران دستوراتی داده شده است. این کتابچه‌ها حتی ترتیب انجام کارهای معمول و متداولی چون ارسال تلکسها را نیز مشخص کرده‌اند. هر جا که لازم باشد راه‌حلهای گوناگون برای مشکلات به دست داده شده و نیز درباره مواردی که نباید از نظر دور داشت تکراری داده شده است. کارگران قدیمتر با لبخند معنا داری از یکی از نخستین دستورات این کتابچه‌ها یاد می‌کنند که توضیح می‌داد چگونه باید «با دستی آهنین درون دستکشی مخملین» با مشتریها روبرو شد. اگر چه دستورات این کتابچه‌ها در مورد مقامهای بالاتر جزئیات کمتری را شامل می‌شود، اما به تمام مقامها، حتی مقام مدیریت شرکت مربوط می‌شود.

عجیب اینجاست که علاقه زیادی به این کتابچه‌ها وجود دارد. مدیران به کارمندان خود توصیه می‌کنند که این کتابها را «همچون زمان» بخوانند و هر کس با هر مقامی که دارد، دائماً به این کتابچه‌ها رجوع می‌کند. بنابراین ستار از این نظر بسیار مجهزتر از شرکت‌های اروپایی است که غالباً چنین مستنداتی ندارند. البته تدوین فعالیتها به این شکل ممکن است یادآور «مدیریت علمی» به سبک تیلوریسم باشد، اما با این تفاوت

آن هانری مهندس شهرساز فرانسوی است که در کامرون متولد شده و محقق «مرکز ملی فرانسه برای تحقیقات علمی» (CNRS) است. تحقیقات او بیشتر بر نوسازی مسائل مدیریت در افریقا متمرکز است. او مؤلف کتاب زیر است: Tontines et banques ou Cameroun (Karthala Publishers, 1991)

یائو باجو مهندسی است اهل توگو که سابقاً مدیر عامل سازمان ملی آب توگو بود. او عضو دائمی «گروه افریقای غربی و مرکزی بانک جهانی» است.

شناخته شوند به سختی تنبیه می‌شوند.

بسیاری از قصه‌های افریقایی از اهمیت پی‌بردن به انگیزه‌های نهانی همسایگان سخن می‌گویند، برخی از قصه‌ها نیز تصویری از دوستان صادق و وفادار را به عنوان کمال مطلوب اجتماعی به دست می‌دهند به همین قیاس، انسان خوب کسی است که نیاتش خوب باشد. بنابراین شاید قضاوت درباره افراد باید برحسب آنچه قصد انجامش را داشته‌اند باشد و نه آنچه موفق به انجامش شده‌اند.

سوء تعبیری عجیب

با توجه به مؤثر بودن روشهای ستار، شاید تصور شود که این روشها قبول عام یافته‌اند؛ اما هنوز چنین نشده است. متخصصان خارجی، خاصه فرانسویها که در معرفی این روشها بسیار کوشیده‌اند، در مورد پذیرفتن سودمندی آنها مردد بوده‌اند. در فرهنگ آنها مقررات اساساً برای این وجود دارند که تفسیر شوند. اروپاییان نمی‌خواهند به‌طور «درست» تحت کنترل قوانینی در آیند که به‌نظرشان قادر به تشویق و برانگیختن حس مسئولیت نباشد. اما افریقاییها خلاف این می‌اندیشند. اکراه متخصصان خارجی را می‌توان ناشی از این حقیقت دانست که منافعتشان ایجاب می‌کند تا مهارت‌هایشان را برای خودشان حفظ کنند. این نظر خاصه زمانی بیشتر تأیید می‌شود که به‌یاد آوریم چگونه ناظران دوره مستعمراتی همواره دفترچه‌ای به‌همراه داشتند تا وضع ماشین آلاتشان را یادداشت کنند.

درست است که کتابچه‌های راهنما تقریباً همان نقشی را ایفا می‌کنند که متخصصان خارجی به‌عهده دارند، اما این متخصصان که غالباً وظیفه‌شان اثبات «عینی بودن» تصمیمات اجرایی است، با این اعتقاد که احترام بیشتری برای هم‌تایان خود قائل‌اند، ترجیح می‌دهند که روشهای مدیریت جدید را

بعضی از شیوه‌های مدیریت معاصر در افریقا یادآور قوانینی است که حاکم بر زندگی روستایی سنتی بود (به مقاله رجوع شود).
پایین، روستایی در کامرون شمالی.

به‌جای ادامه روشهای موجود پیشنهاد کنند. شاید آنان از این طریق ندانسته می‌کوشند تا به‌حضورشان تداوم بیشتری ببخشند. مدیریت محلی کارآمد شرکتها برای توسعه اقتصاد افریقا از اهمیت زیادی برخوردار است. برخی از متخصصان با این اندیشه که به راه حل مناسب دست یافته‌اند، پیشنهاد کرده‌اند که برای هر کارگر وظیفه خاصی در نظر گرفته شود تا بعداً بتوان حاصل کار وی را ارزیابی کرد. اما در فرهنگ افریقایی هر انتقادی که از نتایج کار یک فرد خاص صورت بگیرد، به‌عنوان نوعی حمله شخصی تلقی می‌شود و سریعاً واکنشهای خصمانه شدیدی را به دنبال می‌آورد.

این روشهای وارداتی حاصل برداشتهای متفاوت از کار گروهی مردم است. این روشها مناسب ذهنیت محلی نیستند و همین به شکست و ناکام ماندن آنها می‌انجامد؛ شکستی که عده‌ای به غلط آن را از نقایص ذاتی فرهنگهای مورد بحث دانسته‌اند. تغییر این دیدگاهها شاید بسیار ساده‌تر از آن چیزی باشد که در ابتدا به‌نظر می‌آید: تنها چیز مورد نیاز این است که ویژگیهای جامعه میزبان را در نظر داشت و متخصصان خارجی را تشویق کرد تا خودشان را با آن انطباق دهند. ضرب‌المثلی افریقایی هست که می‌تواند راهنمای خوبی برای متخصصان خارجی در این مورد باشد: «خارجیها بچه‌هایی هستند که باید احترام خودشان را نگاه دارند و چیز یاد بگیرند».

1. Sembene Ousman, *Les bouts de bois de Dieu*, Le livre Contemporain, 1960, Press Pocket Paris

۲. برای اطلاعات بیشتر درباره این شرکت رجوع شود به:

"Vers un modèle du management, africain" by A. Henry, in *Cahiers d'études africaines*, 124, XXXI-4, 1991.



تونس: مدیریت به شیوه خاص خود

گاهی بهترین روش در مدیریت، نداشتن روش است

نوشته ریاض زقال

می‌کند با مرگ چندان فاصله‌ای ندارد». ضرب‌المثل‌های دیگر، حفظ کرامت به هر بهایی را تشویق می‌کنند: «مردن بهتر از خواری کشیدن است»، «گرسنگی بکش ولی پیش کسی که منت سرت می‌گذارد دست دراز نکن».

این رد کار اسارت‌آمیز از خود دین، که واسطه‌ای میان خدا و انسان نمی‌شناسد، سرچشمه می‌گیرد. قرآن مؤمنان را به برادری فرا می‌خواند و از عدالت به عنوان ارزشی راهگشا که توانایی جلوگیری از سوءاستفاده از امتیازات را داراست، ستایش می‌کند. اعتقاد به یگانگی سرشت بشری و به برابری همگان در پیشگاه خداوند نوعی جبران معنوی برای محرومان است.

پدر سالاری و سرگشتگی

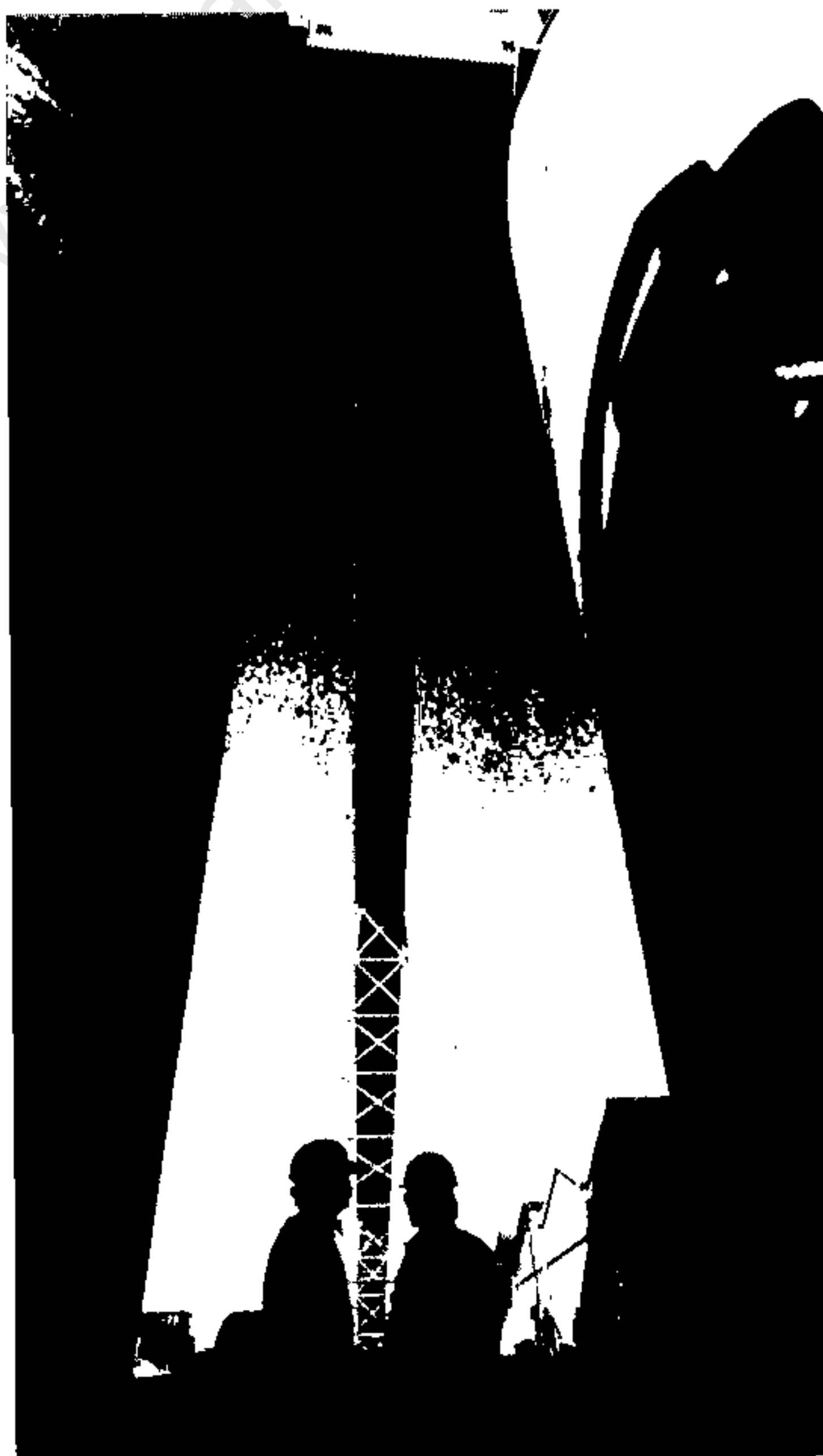
چنین برداشتی از انسان و کار، تضادی اساسی را آشکار می‌سازد: از یکسو واقعیتهای هولناک جامعه‌ای متشکل از ثروتمندان و تنگدستان، اعیان و عوام، دانشمندان و نادانان که در آن، برای بیشتر انسانها، کارکردن برای دیگری ضرورتی حیاتی است؛ از سوی دیگر باور به برابری همگان و ضرورت حفظ کرامتی که با تهدید کار روبه‌رو است! این معضل را چگونه می‌توان حل کرد؟

راه حل نخست: توکل و تسلیم که اعتقاد به سرنوشت حامی آن است. امکان دیگر: کشیدن مرزهای گذرناپذیر میان وقت اختصاص یافته به کارمزد بگیری و زندگی بیرون از کار که امکان حفظ استقلال نسبی را فراهم می‌آورد.

راه حل سوم این است که برای وضعیت فرودستی که، در عالم نظر، تحقیرآمیز است، در پدرسالاری وزنه تعادلی بیابیم. در چارچوب رابطه پدرسالارانه، فرد زیردست که گرفتار این پیشداوری است که فرادستانش از او حمایت می‌کنند، آرزومند است که ببیند فرادستانش از منافع وی، حتی در بیرون از محیط کار دفاع می‌کنند؛ او عاطفه را مهمتر از تعیین واقعی وظایف و حقوق فردی می‌داند. این برتری عاطفه، قدرتهایی از نوع قدرتهای فرهمند

کارگری که طرف پرسش ما بود در آغاز سخن پاسخ داد: «پدرم به من گفت: وقتی کار می‌کنی عزیز باش!» عزیز یعنی «شریف» و نیز مغرور، مستقل و محترم. به عبارت دیگر باید میان فروش نیروی کار خود در برابر فرد و فروش شخص خود، میان کار انسان آزاد و کاربرده، تفاوت گذاشت. فرهنگ عامه نیز کار فردی را به بندگی شبیه می‌داند و ضرب‌المثل‌های زیرگواه همین امر است: «ثروت مایه آسایش و آشتی است و کار برای دیگران، اسباب خفت و خواری»، «آنچه شیران را کند روبه مزاج، احتیاج است، احتیاج است، احتیاج!»، «کسی که به دستور دیگری کار

کارخانه شیمیایی در قفسا، منطقه تولید فسفات.





جشنی در تاتاوین، در تونس
جنوبی

خانواده، منطقه، مدرسه و حتی یک کارگاه استوار می‌شود، رهنمون‌هایی را در محیطی ناروشن عرضه می‌دارد.

خلاصه آنکه برای درک رفتار کارگران تونسی باید مجموعه‌ای از عناصر فرهنگی را در نظر گرفت: دلبستگی به ارزشهای برابری و شرافت، پدرسالاری در مقام عامل تنظیم‌کننده موقعیتهایی که در آنها نابرابری ناگزیر است، فقدان مقررات و سرگشتگی، اهمیت روابط مبتنی بر تعلق اجتماعی. هر یک از این عوامل به تنهایی در دیگر فرهنگها نیز یافت می‌شود. اما این ترکیب ویژه از عوامل فرهنگی، وجه تمایز مورد تونس را نشان می‌دهد.

مخالفت با چنین نمای فرهنگی ممکن است عامل اخلال در کار مؤسسه شود. در آن مؤسسات تونسی که مدیریت دیوان‌سالار دارند (سلسله مراتب صوری، قدرت غیرشخصی مبتنی بر مقررات و صلاحیت)، برخوردهای متعددی دیده می‌شود که به هیچ‌وجه به افزایش کارایی نمی‌انجامند. کارکنان مؤسسات به دلیل نفوذ واقعی یا مفروض روابط شخصی بر ارتقای مشاغل، چندان تمایلی به کار کردن ندارند. داوری درباره رئیس مؤسسه نه براساس صلاحیت، بلکه بر مبنای حسن خلق و خوشرفتاری او صورت می‌پذیرد. اگر تعلق اجتماعی او همانند زیردستانش نباشد، قدرتش در معرض تردید و اعتراض قرار می‌گیرد. و

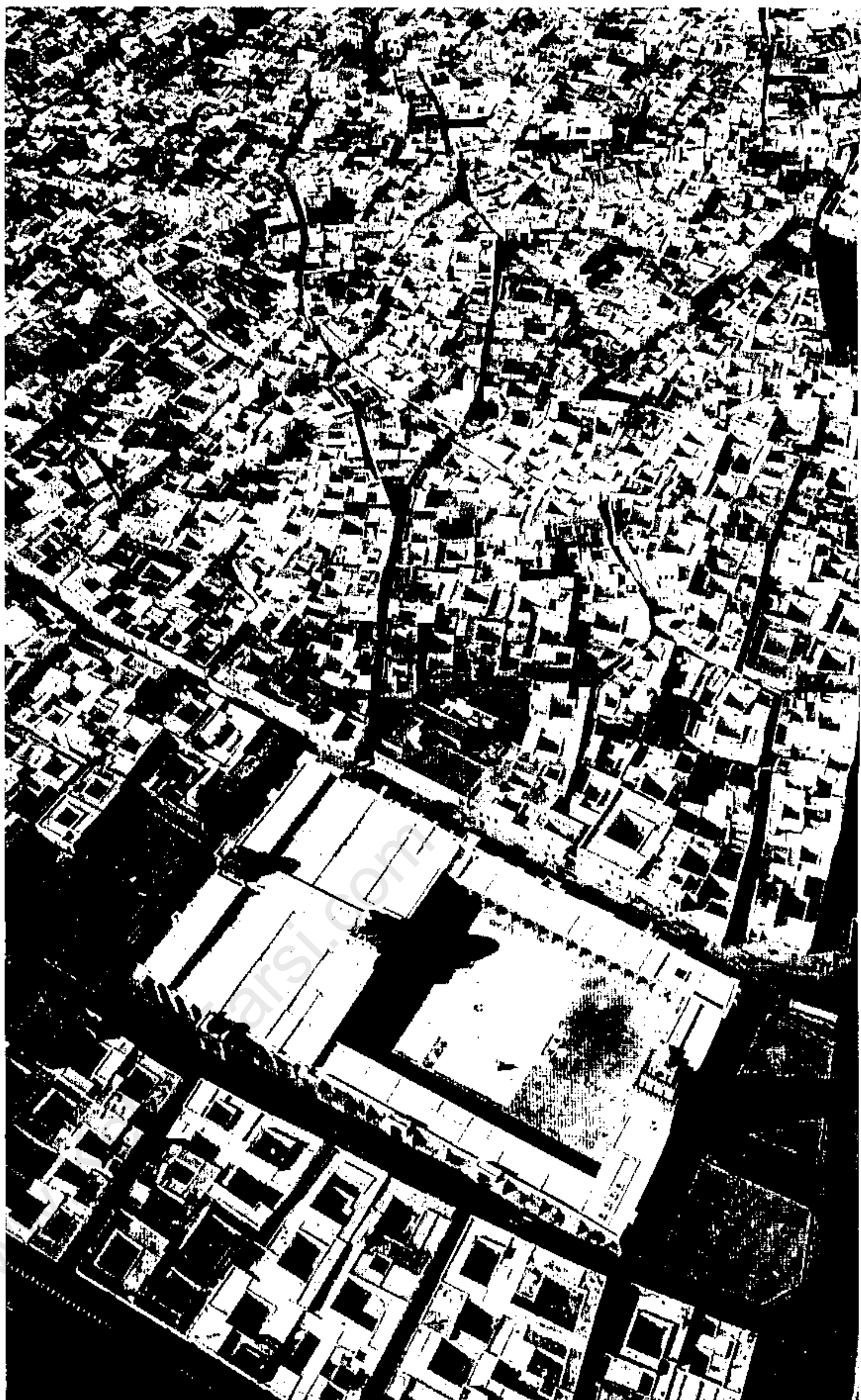
(charismatic) را در پی دارد و موقعیتهایی ناروشن را ایجاد می‌کند.

هر سازمانی معمولاً رهنمونی است که امکان پیشروی و پیش‌بینی رفتار دیگری را فراهم می‌آورد. مشاهدات ما در مؤسسات تونسی رد قاطعی است بر تدوین قواعد دقیق و معین برای حل مسائل خاص. و در جایی هم که این قواعد ناگزیرند، عامدانه مبهم هستند و به تفسیرهای متعددی میدان می‌دهند. مسئولیتهای افراد مختلف، بد یا کم مشخص شده‌اند. و هنگامی که مباحثه در مورد مسئله‌ای مشخص در می‌گیرد، غالباً بی آنکه هیچ تصمیم روشنی گرفته شود، ناتمام قطع می‌گردد.

این «سرگشتگی» خاص مؤسسات نیست بلکه در زندگی عادی نیز جلوه‌گر می‌شود. در جامعه‌ای بسیار تحول‌پذیر که در آن ارزشهای سنتی همواره به پرسش کشیده می‌شود، معمولاً در برابر هر وضعیت جدیدی، بی‌اطمینانی و تردید حاکم می‌گردد.

مناسبات و تعلقات اجتماعی

این سرگشتگی همراه با پدرسالاری، دلبستگی نیرومندی را به مناسبات میان افراد و به تعلقات اجتماعی برمی‌انگیزد. شبکه‌های فعال همبستگی که بین افراد متعلق به یک



شهر قیروان که گرداگرد
مسجد جامع آن (قرن نهم)
گسترده شده است.

سرانجام، ناروشنی مقررات و شیوه‌های کار و احساس
پست بودن کار فردی، این قدرت را از درون تهی
می‌سازند.

لغزش مهار شده

در مقابل، مؤسسه‌ای که به این داده‌های فرهنگی توجه کند،
بخت آن را دارد که به موفقیتی نسبتاً رضایت‌بخش دست
یابد. در این مورد، بررسی تطبیقی بهره‌وری در یک
مؤسسه صنعتی، توجه ما را به کارگاهی جلب کرد که در آن
بی‌نظمی بی‌نهایت، به نحوی غریب با بهره‌وری نسبتاً بالایی
همراه بود.

کارکنان این کارگاه از دریافتهای خود ناراضی بودند
(افراد ناکافی و بی‌عدالتی در تقسیم آنها) اما از بیم بیکاری یا

بازنشستگی پیش از موعد، به بقای مؤسسه علاقه داشتند.
بنابراین کارگران حاضر بودند بی‌آنکه تعصب زیادی
به خرج دهند، حداقلی از بهره‌وری را حفظ کنند. در این
اوضاع یکی از رؤسای کارگاه تصمیم گرفت که فاصله‌های
کارکنانش را با خود هر چه کمتر کند و از رهگذر چرخشی
کردن وظایف و مسئولیتها، اداره کار را با انعطاف همراه
سازد: راننده یک ماشین می‌تواند یک ماشین دیگر را براند
یا به کارهای دستی پردازد و حتی در صورت لزوم، کمک
راننده شود. این انعطاف از تفاوت موقعیتها بین کارگران
می‌کاهد و خستگی و کسالتشان را نیز کاهش می‌دهد، زیرا
که انجام کارهای سنگین به نوبت انجام می‌گیرد. علاوه بر
این به کارکرد منظم کارگاه در صورت غیبت مقامات حساس
یاری می‌رساند. خود رئیس کارگاه به ما گفت که غیبت او به
هیچ وجه آهنگ کار را کند نمی‌کند.

این نظام سازماندهی نوعی جامعه را می‌آفریند که در
آن تفاوت‌های اجتماعی و شغلی محو می‌شوند و دستیابی
سطوح بازدهی که کمابیش بر سر آنها به‌طور ضمنی
مذاکره شده، کار همه افراد است. این امر احساس محرومیت
و بی‌عدالتی را از میان نمی‌برد: بسیاری از کارگران اطمینان
دارند که از همکارانشان بیشتر کار می‌کنند بی‌آنکه در مقابل
این تلاش یا صلاحیت اضافی چیزی دریافت دارند. اما این
احساسهای ستیزه‌آمیز به بیرون از کارگاه، به جانب مدیریت
کل که مسئول ناعادلانه بودن پرداختها به حساب می‌آید،
منحرف می‌شوند و همین امر به حفظ نوعی تعادل در
مناسبات در درون کارگاه یاری می‌رساند.

در زمینه کارآیی، این کارگاه از دیگر کارگاههای
مؤسسه که مدیریتی خود کامه‌تر دارند، آشکارا متمایز
می‌شود.

می‌توان اندیشید که این شکل از سازماندهی کار از
پیشرفته‌ترین روشهای مدیریت مدرن الهام می‌گیرد. اما در
واقع، در زمینه‌ای از کمبود بهره‌وری فراگیر و فقدان
سیاست سازماندهی، رئیس کارگاه سبک مدیریت خود را
بی‌هیچ استنادی به الگوی نظری، با ذهنیت کارگزارانش منطبق
ساخته است.

بانو ریاض زقال (Riadh Zghal)

اهل تونس، رئیس دانشکده علوم اقتصادی و مدیریت در دانشگاه اسفاکس
است. از آثار مهم او: درآمدی بر روانشناسی اجتماعی و رفتار سازمانی
(به زبان عربی، بیروت - دمشق، ۱۹۹۳) و فرهنگ کرامت و ناروشنی
سازماندهی (تونس، ۱۹۹۳) را می‌توان نام برد.

مکزیک: ✓ علایق محلی: موهبتی پنهان

نوشته ژان روفیه و دانیل وییاویسنسیو

کارخانه‌ای مدرن بدون نیروی کار خیلی ماهر می‌تواند بی‌هیچ مشکلی فعالیت کند.

به پژوهش پرداخته‌اند، اما نتایج تحقیقات آنها فقط در مورد تعداد معدودی از کشورها که از شرایط مشابهی برخوردارند صادق است. در این مقاله خواهیم دید که چگونه یک کارخانه کوچک واقع در شصت کیلومتری مکزیکوسیتی موفق شده است که در زمینه تولید ماست به صورت رقیبی قوی جلوه کند.

دشواریهای دندان درآوردن

در آن سوی یک گذرگاه مسطح بی در و پیکر یک گاوداری با روکار آجر قرمز قرار گرفته که در نزدیکی یک کلیسا، که یادگار گذشته‌ای پرشکوه است، ساخته شده است. در اینجا یک شرکت چند ملیتی فرانسوی کارخانه‌ای ماست‌زنی تأسیس کرده، که در وسط گاوداری قرار گرفته است. این گاوداری زمانی کارگاه بسته‌بندی شیر داشت، اما عاقبت تعطیل شد و گله گاو روبه کاهش نهاد. فقط یک دهم شیر تولید شده که به ماست تبدیل می‌شد، از این گاوداری تهیه می‌شود.

بنابر عقیده‌ای بسیار شایع، که تقریباً به صورت حقیقتی بدیهی درآمده است، کارخانه‌های فرامدرنی که به نحو مطلوب و دقیقی کار می‌کنند فقط در کشورهایی یافت می‌شوند که دارای تجربیات صنعتی، شالوده‌های باکیفیت عالی، سرمایه فراوان و نیروی کار ورزیده هستند. اگر این ایده پذیرفته شود، به این معناست که کشورهای کمتر توسعه یافته به طور اجتناب ناپذیری محکوم به عقب ماندگی‌اند، و باید به اوضاع و احوال جهانی گردن نهند که تبعیض دم‌افزونی در آن بر کار و ثروت حاکم است. با همه اینها شرکت‌هایی در نقاط گوناگون دنیا به نحوی موفقیت‌آمیز از تکنولوژی پیچیده بهره می‌گیرند بدون آنکه نیروی کار ماهر یا زمینه صنعتی مستحکم و قدرتمندی داشته باشند.

چنین مواردی البته نادر است. مطالعه اندکی هم درباره آنها به عمل آمده است. بسیاری از محققان درخصوص کارآمدترین کارخانه‌های ژاپن، اروپا و امریکای شمالی

کارآموزان در یک کارخانه اتومبیل‌سازی در پوئبلا (مکزیک).



کارآمدترین مقام را احراز کرد. اما چگونه به این موفقیت نائل آمد؟

نیروی کار با صلاحیت ناکافی

غالباً، تنها تجربه کاری این کارگران یا کار در مزارع و یا خدمتکاری در خانه‌ها بود. در وهله اول، بسیاری از کارگران نمی‌توانستند بخوانند و نه بنویسند. آنان چیزی در باب صنایع لبنیات نمی‌دانستند، و حتی تا هنگام ورود به کارخانه هرگز ماست ندیده بودند - این نخستین کارخانه ماست‌سازی مکزیک بود، در بازار محلی بیهوده دنبال محصولی خانگی شبیه ماست می‌گشتیم - بدین ترتیب، وقتی این کارگران به شرکت پیوستند هم کار کردن در کارخانه را برای نخستین بار تجربه می‌کردند و هم محصولی را که قرار بود تولید کنند، برای اولین بار می‌چشیدند.

سایر کارخانه‌های ماست‌سازی کارگری بی‌سواد نداشتند، و آنها که با دستگاههای ماست‌زنی کار می‌کردند حداقل سر رشته‌ای فنی از صنایع تبدیلی غذایی داشتند، و از کودکی با ماست آشنا بودند.

در درجه تخصصها هم همین تباین به چشم می‌خورد. کارخانه مکزیک، هر چند که به نحو پیشرفته‌ای خود کار است، نه اپراتور و نه مهندسان الکترونیک ماهری دارد. در تمام سطوح سلسله مراتبش با کمبود کارکنان ماهر و ورزیده مواجه است، و با توجه به آنکه صنایع لبنیات تقریباً در مکزیک وجود ندارد، این اوضاع چندان عجیب نیست. با همه اینها این کارخانه به طور کامل کار می‌کند، و کیفیت ماست آن مشهور است. با وجود آنکه ناگزیر است با کارخانه‌های دیگر رقابت کند - برخی از آنها از معاملات ترجیحی بهره می‌برند و به این ترتیب می‌توانند شیر را با بهایی خریداری کنند که دولت بابت آن سوبسید پرداخت می‌کند - هنوز هم سودآور است. این کارخانه چگونه اداره می‌شود که از جدیدترین تکنولوژی بهره می‌گیرد بدون آنکه از مزیت‌هایی برخوردار شود که در این گونه موارد در اکثر کشورهای پیشرفته متداول است.

در خط تولید، قدرت از دانش ناشی می‌شود

مشکل عمده شرکت‌های فرامردن از پیچیدگی بسیار زیاد تجهیزات آنان ناشی می‌شود. ماست درست کردن موفقیت‌آمیز در خط‌های تولید تمام خودکار نه تنها به معنی شناخت تکنولوژی صنایع لبنیات است، بلکه همچنین باید از طرزکار تجهیزات و محل نصب آنها، و نیز از ظرفیت ظرف و زمان عبور محصول تصویری روشن داشت. این امر به معنای اطلاع از چیزهایی در باب برنامه‌ریزی الکترونیکی، و توانایی ردیابی عیب‌های مکانیکی و الکترونیکی و تعمیر آنهاست - لزوم درک خط‌های انسانی، نقایص فنی و تغییرات در کیفیت مواد خام. بخصوص شیر که جای خود دارد.

هیچ‌کس آنقدر اطلاعات ندارد که به تنهایی بر طرزکار تمام ماشین‌آلات و فرایندهای تولید تسلط پیدا کند. از این رو، تبادل اطلاعات نقش حیاتی دارد، و همین جاست که همه چیز پیچیده می‌شود. کارگران مایل نیستند دانش خود را به دیگران منتقل

این گاوداری برخی کارگران اولیه کارخانه را تأمین کرد، و مدیران فرانسوی که برای راه‌انداختن و نصب خط‌های تولید اتوماتیک آمده بودند برای آموزش این کارگران در دسر فراوانی کشیدند. اما، کارخانه طوری برنامه‌ریزی و ساخته شد که گویی در اروپا واقع است، و از این رو پیشرفته‌ترین تجهیزات را برای آن انتخاب کردند؛ انتخابی نامناسب، بدون توجه به اینکه چنین کارخانه‌ای نخستین مورد از نوع خود بود که در کشوری با سنت ضعیف صنعتی، تأسیس می‌شد. ماشین‌آلات را آوردند، و آنگاه نیروی کار را برای کار کردن با آنها استخدام کردند. شرکت بهترین کارگران کارخانه ماست‌بندی قدیمی را با طرز کار کارخانه مدرن آشنا کرد و آن را به کار انداخت؛ البته پیشرفت کار مطلوب نبود، ولی به هر صورت کارخانه به راه افتاده بود.

چندی بعد بین نمایندگان کارگران گاوداری قدیمی و شعبه محلی اتحادیه صنایع غذایی برخورد پیش‌بینی نشده‌ای پیش آمد؛ کارگران می‌خواستند اتحادیه را ترک کنند. مدیریت نتوانست از پیروزی اتحادیه جلوگیری کند؛ اتحادیه مدیریت را وادار کرد که کارگران ناراضی را اخراج کند. به این ترتیب شرکت تعداد زیادی از کارکنان آموزش دیده خود را که پیچیده‌ترین قسمت‌های کارخانه را اداره می‌کردند، از دست داد. در نتیجه این رویدادها، که پنج سال بعد از افتتاح کارخانه پیش آمد، مدیریت فرانسوی ناگزیر شد دوباره به استخدام نیروی انسانی بپردازد. این استخدام از میان کارگران مزارع انجام شد، و کسانی استخدام شدند که محل کار و اقامتشان آنقدر از کارخانه دور بود که احتمال شکل‌گیری مجدد ائتلاف میان کارگران و بروز درگیری‌ها را کاهش می‌داد. در کارخانه مرحله جدیدی آغاز شد: نصب ماشین‌آلات ادامه پیدا کرد، و دیری نگذشت که مدیر جدید تنها فرانسوییی بود که در آنجا کار می‌کرد. دو سال بعد این کارخانه در میان گروه خودش



«آماته»، یک نقاشی روی پوست درخت، اثر یک هنرمند گمنام مکزیک.

ژان روفیه
پژوهشگر فرانسوی، همکار
«گروه جامعه‌شناسی صنعتی لیون»
دانیل ویایسنسیو
پژوهشگر مکزیک و مدرس
دانشگاه مستقل ملی مکزیک. او نیز مانند
ژان روفیه از اعضای مؤسسه
بین‌المللی توسعه تکنولوژی است و
در مورد کشورهای صنعتی و
در حال توسعه تحلیلهای موفقی
ارائه داده است. مقاله حاضر براساس
نتایج یک بررسی است که در فاصله
سالهای ۱۹۸۱ تا ۱۹۸۴ انجام گرفته است.



صرف غذای آیینی در مراسم سان‌آندرس، در ایالت چیآپاس (مکزیک).

پس بدهد.

به وجود آوردن علایق محلی

کارگران این کارخانه از همان آغاز کشمکشها پی بردند که آسیب‌پذیرند و نه در اتحادیه (که می‌تواند بر علیه آنها تغییر موضع دهد) به حساب می‌آیند و نه مدیریت (که ضعیف است و ممکن است تحت فشار آنها را اخراج کند) به آنها اهمیت می‌دهد. بیشتر آنها برای پیوستن به کار صنعتی، کار در مزارع را رها کرده بودند، تا به این وسیله درآمد خود را بالا ببرند؛ اما جایگاه خود را در جامعه سنتی هم از دست دادند، آنان در مشاغل جدید، بار دیگر در خطر از دست‌دادن همه چیز خود بودند، و تنها پناهشان شکل جدیدی از اتحاد و یکپارچگی بود، که قرار بود، درخفا، در داخل کارخانه و بر شالوده سنتهای خودشان پایه‌گذاری کنند.

بین کارگران پیوندهای گوناگونی برقرار است. یکی از این پیوندها عبارت است از نظام رفاقت (رفقای نزدیک *Compadres*)، که در چارچوب آن کارگران به مبادله کاملاً دوجانبه، و عادلانه کمک و مساعدت به یکدیگر، مانند قبول نقش پدر یا مادر تعمیدی یکدیگر یا فرزندان یکدیگر در مراسم غسل تعمید، در نخستین مراسم عشای ربانی و یا در نامزدیها، متعهد می‌شوند، وقتی یکی از رفقا برای ساختن خانه، یا به کسی دیگر برای مقابله با مسائل بهداشتی یا مشکلات مالی یاری می‌رساند، این کار را با این اطمینان انجام می‌دهد که در

کنند. تکنیسینی که آنچه را که خود فرا گرفته به تمام تازه‌واردها می‌آموزد، آنها را قادر می‌سازد که با قطعه‌ای از ماشین‌آلات کار کنند که خودش آن قسمت را اداره می‌کند، بدین ترتیب وجود خودش کمتر لازم می‌شود، و تصور می‌کند که سیستم از آن پس می‌تواند بدون وجود او کار کند، لذا، همه تکنیسینها سعی می‌کنند مقداری از دانش خود را نزد خود نگاه دارند، و به این طریق دیگران را به توافقی برای ادامه همکاری خود مجبور می‌کنند.

مشکل اینجا است که اگر اطلاعات لازم به مسئولین تولید داده نشود، برایشان دشوار خواهد بود که با مسائل پیش‌بینی نشده در روند تولید دست و پنجه نرم کنند. برعکس، اگر آنها زبان خود را نگاه ندارند خود را محافظت نکنند و اطلاعات خود را فاش سازند به عنصر قابل تعویض تبدیل می‌شوند، و به تلاشهایشان برای بهبود وضعیت شغلی هرگز توجه نمی‌شود و پاداشی هم دریافت نمی‌دارند، به علاوه، تعویض‌پذیری در فرهنگ مکزیکی موردی ناخوشایند است: *doppelgänger* بدل یا دویل، آدم بدخواهی است که می‌تواند «شلوغ کند» و جای آدم را بگیرد.

در اینجا بین علایق عمومی و تمایل افراد تناقض آشکاری وجود دارد. کارگران از یک کارخانه کارآمد همه چیز به دست می‌آورند؛ هم دستمزدهای بالا و هم امنیت شغلی بیشتر؛ از این رو انتقال اطلاعات تا بالاترین حد به نفع آنان خواهد بود. اما هیچ‌کس نمی‌خواهد تمام اطلاعاتی را که دارد،

هنگام نیاز، رفقا او را دست‌تنها نخواهند گذاشت. پیوندی دیگر، و باز هم محکم‌تر، عبارت است از پیوند بین *Cuates* با هم پیاله‌ها، که بدون هیچ محدودیت یا قید و بندی به یکدیگر اعتماد می‌کنند، و برای تکمیل کردن وفاداری برای یکدیگر سوگند یاد می‌کنند. سیستم رفاقت بر همگان روشن است، اما شبکه یاران هم پیاله، محرمانه است.

در داخل کارخانه اجتماعات ممکن است اشکال دیگری هم به خود بگیرد، مانند پیوندهای خانوادگی و روابط پنهانی. زنان، گروهی با انسجام مستحکم، به‌طور کلی مخالف این روابط پنهانی‌اند، که ممکن است همبستگی گروهیشان را تهدید کند. البته، این زنان کارگر در موقعیت نسبتاً خاصی قرار دارند و علت آن هم استقلال مالی آنهاست. آنان از درجه‌ای از استقلال برخوردارند که تهدیدهایی را متوجه آنها می‌کند: هم در داخل کارخانه، که برخی از آنها در معرض مشکلات ناشی از جنسیت قرار می‌گیرند، و هم در بیرون از کارخانه، که خانواده آنها تلاش می‌کنند بار دیگر آنها را به‌ایفای نقش سنتی خود بازگردانند. آنان برای حفظ استقلال خود بازیها و ورزشهایی خارج از ساعت کار را سازماندهی می‌کنند که مردان را در آنها راهی نیست.

تمامی این شبکه‌ها در موفقیت‌های تکنیکی کارخانه سهم بسزایی داشته‌اند؛ بخصوص اینکه به کارگران اجازه داده می‌شود که در نظام تولید مکانی برای خودشان بیابند.

وفاداری گروهی و خطای انسانی

یک مهندس فرانسوی، برای آنکه چگونگی ماست‌زنی در یک مقیاس صنعتی را برای ما توضیح دهد، از چند معادله بهره گرفت؛ کارگر مکزیکی لوله‌هایی را به ما نشان داد که شیر را حمل می‌کنند. نمی‌توانیم بگوییم که کدام توضیح بهتر بودند: احساس می‌کردیم که هر دو توضیح را درک کرده‌ایم.

تفاوت بین این دو رهیافت بخصوص وقتی چشمگیر است که عیب‌یابی دستگاهها مطرح می‌شود. مهندس فرانسوی به‌نقشه کامل سیستم تولید متکی است، در حالی که کارگر مکزیکی حرکت شیر را در ذهن خود مجسم و فکر می‌کند که در هر نقطه مدار چه اتفاقی ممکن است افتاده باشد. نقطه ضعف بزرگ او این است که فقط با قسمتی از مدار آشناست، و از این‌رو ناگزیر است اطلاعات و معلومات خود را با همکارانش مبادله کند. چنین مبادله‌هایی، که هر یک از کارگران را ملزم

پیکره‌های گلی شهر اوکوتلان،
واقع در ایالت اوآکساکا
(مکزیک).



می‌کند پوشش راز و رمزی را که مایه اقتدار وی در شرکت به‌شمار می‌آید، اندکی کنار بزنند، وقتی بین رفقا یا یاران هم‌پیاله پیش می‌آید همچنان محفوظ و در امان می‌ماند و به‌بیرون درز نمی‌کند، به‌بیان دیگر، عضویت در یک شبکه واحد و یکپارچه این امکان را پیش می‌آورد که روند تولید را با خطر کمتری ادامه دهد.

مثال خطای انسانی بخصوص مؤثر و چشمگیر است. در قسمت عمده نقصها و عیبه‌ها عامل انسانی دخیل است: یک اشتباه، مسامحه و قصور، یا برخورد غلط با یک اشکال فنی. مقصر، برای آنکه به‌اشتباه خود در حضور کسانی دیگر اعتراف نکند، نخست تلاش می‌کند نقص پدید آمده را خودش اصلاح کند؛ این کار به قیمت زیاده‌تر شدن خطا و بدتر شدن اوضاع و احوال تمام می‌شود. او برای برکنار داشتن خود از تنبیه احتمالی، وسوسه می‌شود که خرابی را بدون آنکه از آنچه بعداً پیش آمده ذکر می‌کند، پنهان کند، و همین امر یافتن عامل اشتباه را دشوارتر می‌کند. کارگر، با مطرح کردن اشتباهش برای همقطارانی که می‌داند رازش را فاش نمی‌کنند، بهترین کار را انجام می‌دهد تا تولید ادامه یابد، در حالی که در عین حال از منافع خود نیز محافظت می‌کند.

تحقیقات ما نشان داد که شبکه‌های یکپارچه در بخشهای گوناگون کارخانه و چندین سطح سلسله مراتب آن بسط یافته است. این شبکه‌ها در کارآیی نیروی کار عامل کلیدی به‌شمار می‌آیند.

این شبکه‌ها در امر آموزش هم نقشی مهم بازی می‌کنند. آموزش دادن به دیگری به‌معنی قبول این خطر است که شخص تحت آموزش جای آموزش‌دهنده را بگیرد، اما کارآموزی که به‌همان شبکه‌ای تعلق دارد که استاد را نمایش هم عضو آن است، کاری به‌زیان وی انجام نخواهد داد. مدیریت پی‌برد که تلاشهایش برای واداشتن یک ارشد به آموزش دادن به کارآموزی که خود او برنگزیده، محکوم به شکست است، اما به‌این نکته هم توجه کرد که بیشتر کارگران ماهر دستیارانی در دور و بر خود جمع کرده‌اند. تعداد دستیاران به‌یک نماد مربوط به مقام و مرتبه تبدیل شد: با یک دستیار آدم مهمی می‌شوید، اما با دو دستیار دیگر لازم نیست کار کنید. بدین ترتیب، تعداد دستیاران باید پایین نگهداشته شود، اما نباید همه آنها را کنار گذاشت تا همواره تعدادی از نیروی کار ماهر و قدیمی برای آموزش به کارگران تازه وارد باقی بمانند.

این تنش بین روشهای صنعتی وارداتی و سنتهای بومی بدون تردید توضیح عملکرد عالی این کارخانه به‌شمار می‌آید. مدیریت فرانسوی بهره‌وری بالا و روبه‌افزایش را در نظر دارد. در این ضمن، شبکه‌های یکپارچه مکزیکی بهره‌وری را تسهیل می‌کنند، هر چند که علت وجودی آنها چیز دیگری است. اگر این شبکه‌ها نفع خود را خواباندن تولید بدانند کاملاً قادرند تولید را فلج کنند. مدیریت با نشان دادن اینکه خودش عمیقاً به موفقیت شرکت پایبند است، توانسته است حمایت آنها را جلب کند، در حالی که در عین حال با روشهای کاری که به‌طور کامل هم تحت کنترلش نیست، کنار می‌آید.



معضل پارک ملی

نوشته فرانس بکت

بالا، پارک آمبوسلی، کنیا.

تعیین کرد اشتباه گرفته شوند، ابتدا بیشتر محلی برای تفریح و آرامش بودند، اما اکنون به مناطق حفاظت منابع طبیعی مبدل می‌شوند. از آنجا که «صنعت بدون دود تورسیم»، که روبه‌رشد است، اثر ویرانگر بالقوه قابل ملاحظه‌ای با خود دارد، آشتی دادن این دو هدف دشوار است. همچنین، یافتن محل‌های غیرمسکونی برای محافظت روبه‌روز دشوارتر می‌شود زیرا جمعیت انسانی مدام بیشتر می‌شود و کشاورزی و صنعت و توسعه شهری جای وسیعتری را اشغال می‌کنند.

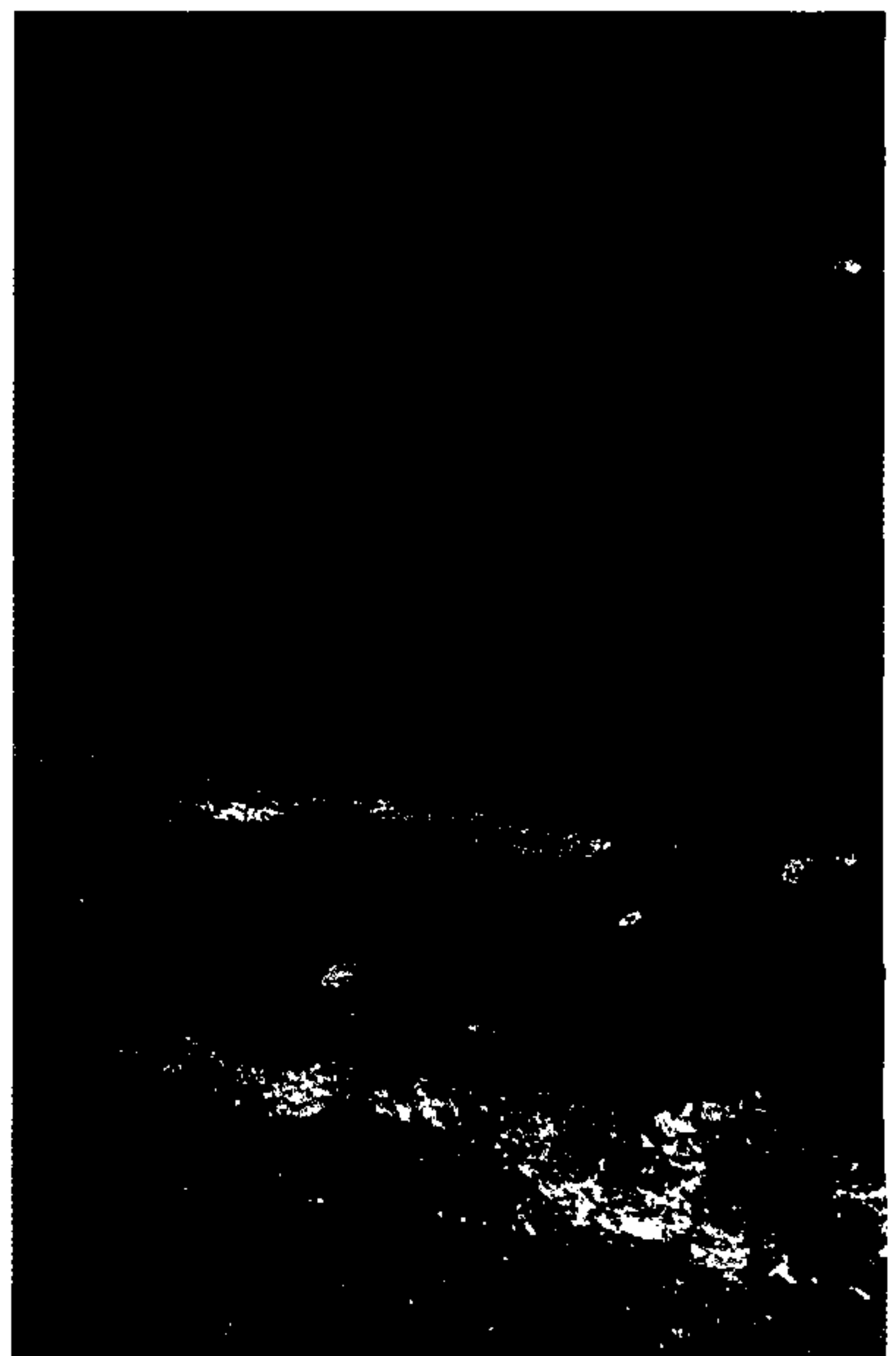
بنابراین تعریف اتحادیه جهانی حفاظت از محیط‌زیست (IUCN) یک پارک ملی «دارای یک یا چند بوم‌سازگان (اکوسیستم)

پارک‌های ملی در تمام جهان مکان‌هایی محسوب می‌شوند با زیبایی استثنایی که از لحاظ گیاهگان (فلور) و جانورگانی (فون) که کشورها برای حفاظت از آنها می‌کوشند، پر اهمیت‌اند. اگر می‌خواهیم خطرهایی که این پارک‌ها را تهدید می‌کنند خنثی سازیم طبعاً نباید آنها را دست‌کم بگیریم. نخستین پارک ملی جهان یلواستون بود که در ۱۸۷۲، در غرب ایالات متحده، در اوج انقلاب صنعتی ایجاد شد. امروز بیش از ۸۵۰۰۰ پارک ملی در ۱۲۰ کشور وجود دارد که مساحتی حدود ۸۵۰ میلیون هکتار یعنی تقریباً سه برابر مساحت هند را تشکیل می‌دهند. این پارک‌ها، که نباید با اندوختگاه‌های زیست‌کره که یونسکو در ۱۹۷۱

معضل پارک ملی

است که بر اثر فعالیت بشری تغییر نکرده‌اند و گیاهگان، جانوران، مکانهای ژئومورفولوژیکی، و زیستگاههایی دارد که از لحاظ علمی، آموزشی و تفریحی جالب‌اند؛ پارک ملی می‌تواند منظر طبیعی بسیار زیبایی نیز داشته باشد. هنگام ایجاد پارک دست‌اندرکاران باید برای «جلوگیری یا از میان برداشتن... بهره‌برداری یا تصرف» در تمام منطقه پارک بکوشند. بازدیدکنندگان برای «هدفهای آموزشی.. و تفریحی» اجازه ورود به پارک را دریافت می‌کنند. اجرای هدفهایی که این‌گونه تعریف شده‌اند بسیار دشوارتر از آن است که به نظر می‌رسد. نخستین پارکها با وسایل سرکوبگرانه (روش «نرده کشی و جریمه») ایجاد شد، اما به زودی آشکار شد که هیچ مانع یا قانونی نمی‌تواند بومیان را از کشت زمین، شکار غیرمجاز، قطع درخت، یا حتی روشهای سنتی کشت (سوزاندن)، برای ادامه حیات خود باز دارد. بدتر از همه اینکه بومیان چگونه می‌توانستند اجازه دهند برای حفاظت از محیط زیست طبیعی آنها را از زمینهایشان بیرون بپندازند؟

حوضه آبخیز
بیسکویت در
پارک ملی
یلواستون (ایالات
متحده)، نخستین
محل طبیعی
حفاظت شده
است که در ۱۸۷۲
ایجاد شد.



خسارت و نابودی

این نوع عملیات گاهی مفید است. پارک ملی ایگوآسو در برزیل و پارک گواستوپو در ونزوئلا از سکنه خالی شد و دولت به جبران آن صدها خانواده را در جای دیگری اسکان داد. البته، دولت برزیل در ۱۹۶۱، هنگام ایجاد پارک ملی کسینگو رهیافتی متضاد برگزید و هفده قبیله را که زمینشان ضبط شده بود در آنجا اسکان داد. برخی از آنها علیه دولت دست به اقدام قانونی زدند و خواستار باز پس‌گیری زمینهای قبلی خود شدند، زیرا نمی‌توانستند با بوم‌سازگانه‌های ناآشنا سازش یابند. در ۱۹۸۵، پس از متروک شدن چندین موزکاری در کاستاریکا، ۸۰۰ کارگر بیکار و خانواده‌هایشان پارک ملی کورکووادو در شبه جزیره اوسا را تصرف کردند و به جستجوی طلا و آلوده ساختن رودخانه با رسوب جیوه پرداختند. حکم دادگاه به پلیس قدرت داد آنها را پس از پرداخت غرامت از پارک بیرون براند، اما به فاصله کوتاهی جویندگان دیگر طلا از راه رسیدند و درگیریهای مسلحانه رخ داد. در کاتوایی در تایلند، ایجاد یک پارک ۲۲۰۰ کیلومتر مربعی به نبردی خونین بین مسئولان و روستاییان و تلفاتی از هر دو طرف انجامید. علی‌رغم اقدامهای حفاظتی شدید، شکار غیرمجاز و قطع درخت ادامه یافت که نتیجه آن نابودی ۵ درصد از جنگل و آسیب دیدن ۵ تا ۱۰ درصد آن بود.

وضعیت پارکها، در نواحی درگیریهای مسلحانه غرب و مرکز آفریقا، چندان بهتر نیست. ژرار سورنیا مدیر شاخه فرانسوی IUCN که سالها در آنجا زندگی کرده است می‌گوید: «پارکها و گونه‌هایی که آنجا می‌زیند، طبق تعریف در زمان صلح جمعیتی اندک دارند، اما در زمان جنگ می‌توانند به عنوان مناطق یورش یا پناهگاه امن، میدان نبرد دورافتاده یا منابع جدید آذوقه و اجناسی چون عاج و شاخ کرگدن که با اسلحه معاوضه می‌شوند، یا به عنوان زمین برای کشاورزی معیشتی، برای جنگجویان یا مردم بومی سودمندیهایی داشته باشند» سی سال است که جنگهای بین‌المللی، داخلی یا قبیله‌ای در این گوشه جهان آتش افروخته است و پارکها در رواندا، زئیر، نیجر، سنگال، مالی، موریتانی، توگو و چاد بهایی سنگین می‌پردازند. در هنگام نبرد، جانوران پراکنده می‌شوند یا با شلیک سلاحهای اتوماتیک از پا درمی‌آیند؛ نمونه آن

در پارک ملی ویرونگا در زئیر و پارک ملی کسوین الیزابت در اوگاندا رخ داده است. ژرار سورنیا تأکید می‌کند چنین اغتشاشهایی مانع همکاری بین‌المللی و ارائه کمکهای مالی می‌شود. او می‌نویسد «در نیجر و بویژه در منطقه آئیرتیره، شورش طوارق و گروگان‌گیری چند تن از کارکنان اندوختگاه (که دو نفر از آنان جانشان را از دست دادند)، تهدید پناهندگان بازگشته (معاودین) و دزدی وسایل بخصوص وسایط نقلیه سبب شده که IUCN، که سرپرست پروژه است و با منابع تأمین‌کننده هزینه و مقامهای محلی همکاری می‌کند، پرسنل خود را به پایتخت انتقال دهد و پروژه را معلق بگذارد». مثال دیگر، در اوگانداست. در طول دهه ۱۹۶۰ بیش از ۷۰ درصد توریسم اوگاندا به پارک مورچیسون فالز مربوط بود و آهنگ رشد درآمد توریسم تقریباً به ۲۵ درصد در سال رسید، اما در پی کودتای نظامی عیدی امین در ۱۹۷۱ توریسم متوقف و حتی دو سال بعد ممنوع شد. با استقرار ثبات نوین سیاسی توریستها باز می‌گردند و به جان گرفتن اقتصاد این کشور کمک می‌کنند.

جنبه‌های مثبت و منفی توریسم

سند معتبری به نام صنعت و محیط‌زیست که در ۱۹۹۲ از سوی برنامه محیط‌زیست سازمان ملل (UNEP) انتشار یافت آشکار می‌سازد «سهم توریسم در درآمد ناخالص ملی، برای مثال برای تونس ۶ درصد، در باربادوس ۳۲ درصد و در جزایر مالدیو ۱۸ درصد است». توریسم یک صنعت جهانی بزرگ است با سرمایه‌گذاری سالانه بیش از ۴۰۰ میلیارد دلار در پروژه‌های بزرگ و بیش از ۱۳۰ میلیون کارمند که به بیش از ۴۵۰ میلیون نفر مسافر در سطح بین‌المللی و ده برابر آن در سطح داخلی سرویس می‌دهند. برای برخی کشورها مانند کنیا توریسم منبع اصلی ارز قوی است. در پارک ملی آمبوسلی جانوران زنده بسیار بیشتر از جانوران مرده ارزش دارند: دیوید وسترن پژوهشگر آمریکایی ارزش یک شیر را به عنوان جاذبه‌ای توریستی ۲۷۰۰۰ دلار در سال، و یک گله فیل را ۶۱۰۰۰۰ دلار در سال برآورد می‌کند. از سوی دیگر، شمار فزاینده ماشینهای که چیتای محبوب توریست‌ها را تعقیب می‌کنند، خطری برای زندگی این جانوران شده است. مشکل دیگر این است که این منطقه در اصل متعلق به گله‌داران ماسایی بوده است که ضمن آنکه به علت ممنوعیت از شکار سنتی خود محروم شده‌اند، در درآمد توریسم نیز سهمی ندارند؛ و از این لحاظ بر آنها ستم شده است. مطالعه UNEP نشان می‌دهد که در نپال «مردان جوان دیگر برای راهب شدن وارد دیرها نمی‌شوند... و در عوض با کار برای گروههای راهپیمای و کوهنورد در هیمالیا زندگی پر سودتری دارند». این شریپاها پولی را که به دست می‌آورند در ساختن خانه‌های بزرگتر



سرمایه‌گذاری می‌کنند که خطری برای جنگل‌هاست، زیرا نیاز به هیزم بیشتر می‌شود و نگهداشتن دام‌های بیشتر اثر چررا را افزایش می‌دهد.

وضعیت در کشورهای توسعه یافته متفاوت است. برخی پارک‌های زیبا که قربانی شهرت خود شده‌اند در فصل تعطیلات به‌راستی مورد هجوم قرار می‌گیرند. هر تابستان بیش از ۸۰۰۰۰۰ نفر به پارک ملی لا وانواز در آلپ فرانسه می‌روند. بعضی روزها هزارها نفر در کوره راه‌های آن به تماشای گل‌ها و حیات وحش می‌ایستند. در جاهای دیگر جنون ماشین‌های بیابان‌نورد - ماشین‌های دو دیفرانسیل، موتورسیکلت‌های همه جا رو و دوچرخه‌های کوه پیما - به خاک آسیمی جبران‌ناپذیر می‌زند. ممنوع کردن آنها کافی نیست؛ باید راه‌هایی برای اجرای این ممنوعیت یافت. مسئله فقط آموزش عمومی نیست، بلکه استخدام، آموزش و حقوق دادن به تعداد کافی افراد نگهبان است. در فرانسه، در هر پارک بین ده تا هفتاد نگهبان هست که به اندازه حقوق ناچیزشان شور و شوق کار دارند. آنها از پارک مراقبت می‌کنند، به دانشمندان در کار پژوهش در زمینه گیاهگان و جانوران کمک می‌کنند، و به بازدید

کنندگان اطلاعات می‌دهند. در برخی اندوختگاه‌ها آنها مسئول ساختمان‌هایی نیز هستند که در آنها دوربین‌هایی نصب شده است که به بازدیدکنندگان امکان می‌دهد بدون آزدن پرندگان آنها را تماشا کنند. در چنین مواردی پارک فقط یک هدف دارد؛ حفظ محیط‌زیست طبیعی که مردم اجازه دسترسی به آنها را ندارند. در همین راستا برخی «طرفداران حفظ محیط‌زیست» پیشنهاد داده‌اند که در پارک‌ها مساحتی که عموم اجازه ورود به آن را دارند به ۲ تا ۳ درصد کاهش یابد و یک شبیه‌سازی کوچک از پارک‌ها، که چشمگیرترین منظره‌ها را نشان دهد، در خارج همان پارک‌ها برای بازدیدکنندگان احداث شود تا مردم به‌درون پارک نیایند.

آیا نمی‌شود کار بهتری کرد؟ در دسامبر گذشته، در ایالات متحده یک گردهمایی با شرکت ۱۰۰ نفر از مدیران اندوختگاه‌های زیست‌کره این کشور و نمایندگان مقام‌های گوناگون فدرال و بومی، برای اجرای یک برنامه عمل برای اندوختگاه‌های زیست‌کره آمریکا برگزار شد، این ابتکار مهم در تقویت شبکه جهانی اندوختگاه‌های زیست‌کره، که وضعیت و اعتبار قانونی آن در مارس ۱۹۹۵

در کنفرانسی از سوی یونسکو در سویل بررسی خواهد شد، نقش بسیار مهمی خواهد داشت این اندوختگاه‌ها گرچه همیشه به‌انجام تمام آنچه قرار بوده است نایل نمی‌شوند، از لحاظ مفهوم برتر از پارک‌های ملی‌اند، زیرا نقطه حرکت آنها حفاظت از تنوع‌زیستی و بوم سازگانها (اکوسیستم‌ها)، شرکت در یک شبکه جهانی پژوهش و مدیریت و، بالاتر از همه، ترکیب محیط‌زیست و توسعه و به این ترتیب محافظت از کیفیت زندگی جمعیت‌های بومی است. ■

فرانس بکت

روزنامه‌نگار فرانسوی - آمریکایی

متخصص موضوع‌های زیست‌محیطی است.

او از ۱۹۸۵ با برنامه آموزشی ولاد یونسکو برای روزنامه‌نگاران خبرگزاری آفریقا همکاری می‌کند.

عمان:

خرما و ساردین

برای پزها

در بیشتر کشورهای خلیج فارس، بویژه در سلطان نشین عمان، آب کم است و کمبود علوفه ناشی از آن مشکل اصلی توسعه دامپروری است. البته راههایی وجود دارد. به گفته وزارت کشاورزی و شیلات عمان، تولید سالانه ساردین در این کشور حدود ۲۵۰۰۰ تن است که جمعیت بومی همه آن را مصرف نمی‌کند، و حدود ۱۰۰۰۰ تن از ۸۵۰۰۰ تن تولید سالانه خرما کیفیت مطلوب ندارد. هم خرما و هم ساردین را می‌توان به عنوان مکمل پروتئین برای پرورش گاو و گوساله به کار برد. امیدواریم که گوشت مزه ساردین ندهد... ■

در لب آب

سازمان همکاری اقتصادی و توسعه (OECD) در سال گذشته سند قابل ملاحظه‌ای منتشر کرد که برای تمام افرادی که به منطقه ساحلی علاقه‌مندند می‌تواند بسیار جالب باشد. این سند شامل ده مطالعه موردی است که نواحی جغرافیایی نسبتاً کوچکی چون خلیج ازمیر در ترکیه، کولاب و نیز در ایتالیا، و دریاچه ژنو؛ و نواحی بزرگتری چون جنوب شرقی تاسمانی و ساحل جنوبی بریتانیا؛ تمام کشور نروژ؛ و یک منطقه بین‌المللی (دریای بالیک) را در برمی‌گیرد. در مناطق ساحلی فعالیت‌های گوناگون متمرکزند که با هم در رقابت یا حتی در تضادند، از جمله پرورش آبزیان، بندر و اسکله، توریسم و تفریح، توسعه شهری و صنعتی، استخراج معدن، کشاورزی و تخلیه برون‌ریز. روشهای مدیریت که در این مطالعات موردی ارائه شده است ضمن اینکه ادعایی برای حل این‌گونه مسائل ندارد، می‌تواند برای کاربرد در جاهای دیگر جهان سرچشمه الهام باشد. ■

OECD, 2, rue André pascal, 75775

Paris Cedex 16. Tel. (33-1)

45 24 80 89 Fax 45 24 85 00.

بطریهای سبز در گمدها

یک شرکت آمریکایی تولید لباس ورزشی، به نام پاتاگونیا، موفق به تولید پولیور از بطریهای PET شده است. PET تنها پلاستیک قابل بازیافت است. بطریها پس از شستشو خلال، ذوب و تبدیل به الیافی می‌شوند که به صورت نخ تابیده می‌شود. لباسهایی که با این نخ تولید می‌شود برای کوهنوردان و اسکی‌بازان عالی است؛ گرم، نرم و قابل شستشو با ماشین است و رطوبت را جذب نمی‌کند. این ماده را پشم PCR سینچیلانام گذاشته‌اند (PCR مخفف Post-consumer recycled به معنی بازیافت شده پس از مصرف است). پاتاگونیا با شتاب درحال پژوهش درمورد راههای بازیافت خود PCR سینچیلانام. ■



دو شامپانزه با سیرک وداع می‌گویند

عکاسی که با یک سیرک یونانی سفر می‌کرد و از بچه‌ها با دو شامپانزه ماده عکس می‌گرفت، در نوامبر ۱۹۹۳ شامپانزه‌هایش مصادره شدند. یونان در ژانویه ۱۹۹۳ به کنوانسیون بین‌المللی تجارت گونه‌های در معرض خطر گیاهان و جانوران وحشی (CITES) پیوست، اما چون هنوز قانونی برای اجرای مفاد کنوانسیون وضع نکرده بود، مقامهای گمرک به ناچار به قانون قاچاق متوسل شدند. عکاس ادعا کرد که شامپانزه‌ها را در اسپانیا خریده است و نمی‌داند از چه کشوری آمده‌اند. TRAFFIC، یا برنامه نظارت بر تجارت حیات وحش WWF، مسئولیت جای دادن شامپانزه‌ها را در یک مرکز امن برعهده گرفت. چون خاستگاه این شامپانزه‌ها نامشخص است نمی‌توان آنها را به زیستگاه طبیعی‌شان بازگرداند. ■



لاینها چه می‌کنند؟

در فرانسه تشکیل می‌دهند. شاخه فرانسوی کلوپ بین‌المللی لاینز عملیاتی به نام «۲۰۰۰ چشمه برای سال ۲۰۰۰» را آغاز کرده است. هدف این عملیات فهرست کردن و بازسازی چشمه‌هایی است که پس از رسیدن آب لوله‌کشی به روستاها کمایش رها شده‌اند. این تلاش در جهت احیای سنت گردشگری روستاییان به دور چشمه است. تا کنون ۲۴۰ چشمه بازسازی شده است. در همان سال پروژه‌ای به نام «قطره آبی برای آفریقا» برای برخی روستاهای بی‌آب مالی چاههای آب مجهز به پمپهای دستی ساده اما کارآمد ساخت. باز هم در مالی، اعضای لاینز با کمک یک سازمان غیردولتی کانادایی به نام گروه عمل شمال - جنوب (Groupe Action Nord - Sud - GANS)

در ۲۰ هکتار زمین تحت آبیاری به تولید میوه‌ها و سبزیهای خارج از فصل کمک می‌کنند و برای کشاورزان خیش فراهم می‌کنند. هر خیش ده تا بیست برابر یک کج بیل دستی کارایی دارد، اما مسئله ساز و برگ و تغذیه حیوانات بارکش و تعمیر را نیز به همراه دارد. این تغییر در شیوه‌های کشت به این دلیل موفق خواهد بود که از پشتیبانی کامل جمعیت بومی برخوردار است.

کلوپهای لاینز پیشگام ترویج استفاده از عصای سفید و سگ راهنمای تربیت شده برای نابینایان و افراد دچار نقص بینایی بودند. اخیراً کلوپ بین‌المللی لاینز فعالیتی به نام "Sight First" (نخست بینایی) را اجرا می‌کند که هدف آن مبارزه با مسئله نابینایی در سراسر جهان به مدد تأمین خدمات بهداشتی در مناطقی است که از این خدمات بسیار محروم‌اند. کلوپ بین‌المللی لاینز یک سازمان غیردولتی است که مقام مشاور یونسکو را دارد و از این رو در کنفرانسهای مهم به عنوان ناظر حضور می‌یابد و در برخی کمیسیون‌ها و گروههای کار شرکت می‌کند. ■



کلوپ بین‌المللی لاینز فقط نسبت دوری با گربه بزرگ دارد، گرچه آرم آن نیمرخ شیر است. لاینز (Lions) سر واژه، liberty, intelligence, our nation's safety است. لاینز با شعار «ما خدمت می‌کنیم» بزرگترین سازمان خدماتی جهان و سازمانی متشکل از زنان و مردانی است که وقت خود را صرف مسائل بشری می‌کنند. بیش از ۴۰۰۰۰۰ کلوپ در ۱۷۵ کشور ۱۶۰۰۰۰۰ عضو را حول آرمانی از سخاوت، کشادگی دل و روح، و دلبستگی به مردمان بدون توجه به نژاد، ملیت، مذهب یا شیوه تفکر، با هم پیوند می‌دهند. ملوین جونز، مأمور بیمه ۳۷ ساله آمریکایی نخستین کلوپ را در ۱۹۱۷، در شیکاگو تأسیس کرد. در ۱۹۴۵، او نماینده این نهضت در سازمان ملل شد. کلوپ لاینز که ابتدا فقط به روی مردان باز بود، در ۱۹۶۸ شروع به پذیرش مردان و زنان ۱۸ تا ۲۷ سال کرد. در ۱۹۷۵، کلوپ لاینس (Lioness) ایجاد شد که ویژه زنان بود. در ۱۹۸۷ این کلوپها ادغام شدند.

اعضای لاینز از ۱۹۷۰ درگیر موضوعهای زیست‌محیطی شدند و در ۱۹۸۲ مدیر اجرایی برنامه محیط زیست سازمان ملل (UNEP) مدال «رهبری محیط زیست» را به این جنبش اهدا کرد. هر سال کلوپهای لاینز در زمینه موضوعهایی چون آب، منابع تجدید شونده انرژی، عمل‌آوری زیاله وردیابی و نظارت آلودگی اتمسفری، سمینارهایی

کاهش صید ماهی قن

هدف کمیسیون جهانی حفاظت از ماهی تن اقیانوس اطلس حفظ این ماهی در اقیانوس است نه در قوطی کنسرو. شرکت کنندگان در گردهمایی ۱۹۹۳ این کمیسیون توافق کردند صید تن آتلانتیک غربی را در سال ۱۹۹۴ تا ۱۹۹۵ تن و در سال ۱۹۹۵ تا ۱۲۰۰ تن کاهش دهند، یعنی ۵۵ درصد کمتر از میزان صید سال ۱۹۹۱. انگیزه این اقدام کاهش تعداد ماهیهای این گونه در بیست سال گذشته بر اثر صید بیش از حد ماهی تن بود. برخی متخصصان این واکنش را بیش از حد بزدلانه می‌دانند و معتقدند که انگیزه آن بیشتر ملاحظات اقتصادی است - بهای گوشت و اشتغال برای ماهیگیران - تا نگرانی برای حفظ یک گونه در معرض خطر. به گفته صندوق جهانی برای طبیعت (WWF)، ژاپن به تنهایی ۴۰ درصد از ماهی تن صید شده را که از استرالیا، ایالات متحده، تایوان، اسپانیا و کانادا خریداری می‌شود، مصرف می‌کند. ■

از لایه اوزون چه خبر

شماره دسامبر ۱۹۹۳ Ozon Action، که فصلنامه خبری مرکز فعالیت برنامه صنعت و محیط زیست برنامه محیط زیست سازمان ملل (UNEP) است آشکار می‌سازد که در آغاز اکتبر گذشته «میزان اوزون جنوبگان به زیر ۱۰۰ واحد رابسون رسید که پایینترین غلظت حداقل روزانه‌ای است که تا به حال ثبت شده است. این رقم نشان‌دهنده ۷۰ درصد کاهش اوزون در مقایسه با غلظت متوسط اوزون پیش از بروز پارگی لایه اوزون است. بر فراز اروپا، از دسامبر ۱۹۹۲ تا مارس ۱۹۹۳ غلظت اوزون به طور متوسط از مقادیر میانگین ۱۳ درصد افت داشت.» گرچه آهنگ رشد سالانه غلظت کلروفلوئوروکربن در هر دو نیمکره، بر اثر ۶۰ درصد کاهش مصرف این ماده نزول کرده است، افزایش این غلظتها تا پایان قرن ادامه خواهد داشت. ■

UNEP IE / PAC , 39 - 43 , quai
André Citroën , 757739 Paris Cedex
15 , Tel. (33 - 1) 44 37 14 74.

ستاد مرکزی جهانی

Lions Clubs International, 300 22 nd Street / Oak Brook , Illinois 60521 - 8842, U.S.A. Tel. (708) 571 5466; Fax 571 88 90.



اروپای شرقی: ✓ درس‌هایی از تاریخ

نوشته تاتیانا گلوبوکار

هر ملتی، زبان، تاریخ
و روش‌های کار ویژه
خود را دارد

بازرگانان، چه آلمانی یا فرانسوی و چه انگلیسی یا ایتالیایی، به تأسیس هر چه بیشتر انجمن‌های مشترک، کانون‌های مشاوره و مدرسه‌های مدیریت بازرگانی همت گماردند؛ اما در این راه، شگفتی‌های بسیاری در انتظار آنان بود.

تنوع‌های پنهان

این شگفتی‌ها هر دو طرف را در بر گرفت. بازرگانان غربی دریافتند که برخلاف تصویر کلیشه‌ای ایشان از اقتصاد برنامه‌ای (کندی در تصمیم‌گیری‌ها، عدم کارایی در محیط کاری، مسئولیت‌گریزی و غیره)، هر کشوری نسبت به کشورهای دیگر

پس از سقوط دیوار برلین، اروپای شرقی به‌تصرف بازرگانان غربی درآمد. اینان می‌خواستند روش‌های خود را به مدیران بنگاه‌های کشورهای کمونیستی سابق آموزش دهند و بدین ترتیب باب گفتگو و حتی مشارکت را با این مدیران باز کنند. بازرگانان غربی که با فن مشاوره و مدیریت کاملاً آشنا بودند، در این کشورها گاهی با روی خوش و گاهی با بدگمانی روبه‌رو می‌شدند. با این وصف، پیام آنان ساده و در همه‌جا یکسان بود: «شما بیش از چهل سال بدون توجه به رقابت و قانون‌های سفت و سخت بازار، بنگاه‌های خود را اداره کرده‌اید، اینک ما برآئیم تا شما را با فوت و فن رقابت آشنا کنیم.» این

خصوصیاتی متفاوت دارد. بین سالهای ۱۹۴۵ تا ۱۹۹۰، براساس یک تصور سهل و ساده تمام «شرق» اروپا، از جزایر بالتیک گرفته تا دریای سیاه را یک بلوک یکپارچه می‌دانستند که رژیمهای سوسیالیستی به شیوه‌ای یک‌دست بر آن حکومت می‌کنند و هیچ‌کس به این حقیقت توجه نداشت که در پس پرده آهنین، مردمانی کاملاً متفاوت زندگی می‌کنند که ویژگیهای فرهنگی، شیوه‌های متفاوتی از مدیریت اقتصادی را طلب می‌کند.

از سوی دیگر، مدیران بنگاههای اروپای شرقی در همکاریهای خود با طرفهای غربی نکته‌هایی را دریافتند که مایه تعجب آنها شد؛ اول اینکه کارایی، انسجام و سرعت تصمیم‌گیری که مایه مباهات بنگاههای غربی است، همیشه هم به چشم نمی‌خورد؛ دوم آنکه به نسبت ملیت طرفهای مقابل، قراردادهای مذاکره‌ها می‌تواند ساده‌تر یا دشوارتر انجام پذیرد. پس از فروپاشی بلوک شرق، نزدیکی روابط به وجود آمده باید به هر دو طرف این نکته را آموخته باشد که هر ملتی، زبان، تاریخ، سنتها و نیز روش کاری خود را دارد. اما در کشورهای اروپای شرقی این خطر وجود دارد که ویژگیهای ملی زیر بار پیروی در بست از روشهای غربی مدیریت، دوباره مدفون شوند. بنابراین این روشهای مدیریت باید به طور سیستماتیک مورد مطالعه قرار گیرند تا آگاهانه در بافت بنگاههای محلی پیاده شوند.

بین سالهای ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۲، در این زمینه مطالعاتی را در کشورهای لهستان، مجارستان، سلوونی، بوسنی و هرزگوین انجام دادیم و این مطالعات الگوهای رفتاری و نظامهای ارزشی بسیار متفاوتی را آشکار ساخت که با تاریخ هر یک از این کشورها گره خورده است.

آرمان‌گرایی و عمل‌گرایی

در کارخانه‌ای در لهستان، سرکارگری به من گفت: «برای آنکه

بتوانم با خیال راحت کار کنم، باید بدانم که مدیرم به من علاقه دارد.» این نگرش عاطفی نسبت به روابط کاری در وهله نخست مایه تعجب ما شد، اما هنگامی که این نگرش را در پیشینه کلی کارخانه قرار دادیم، برایمان کاملاً قابل فهم شد.

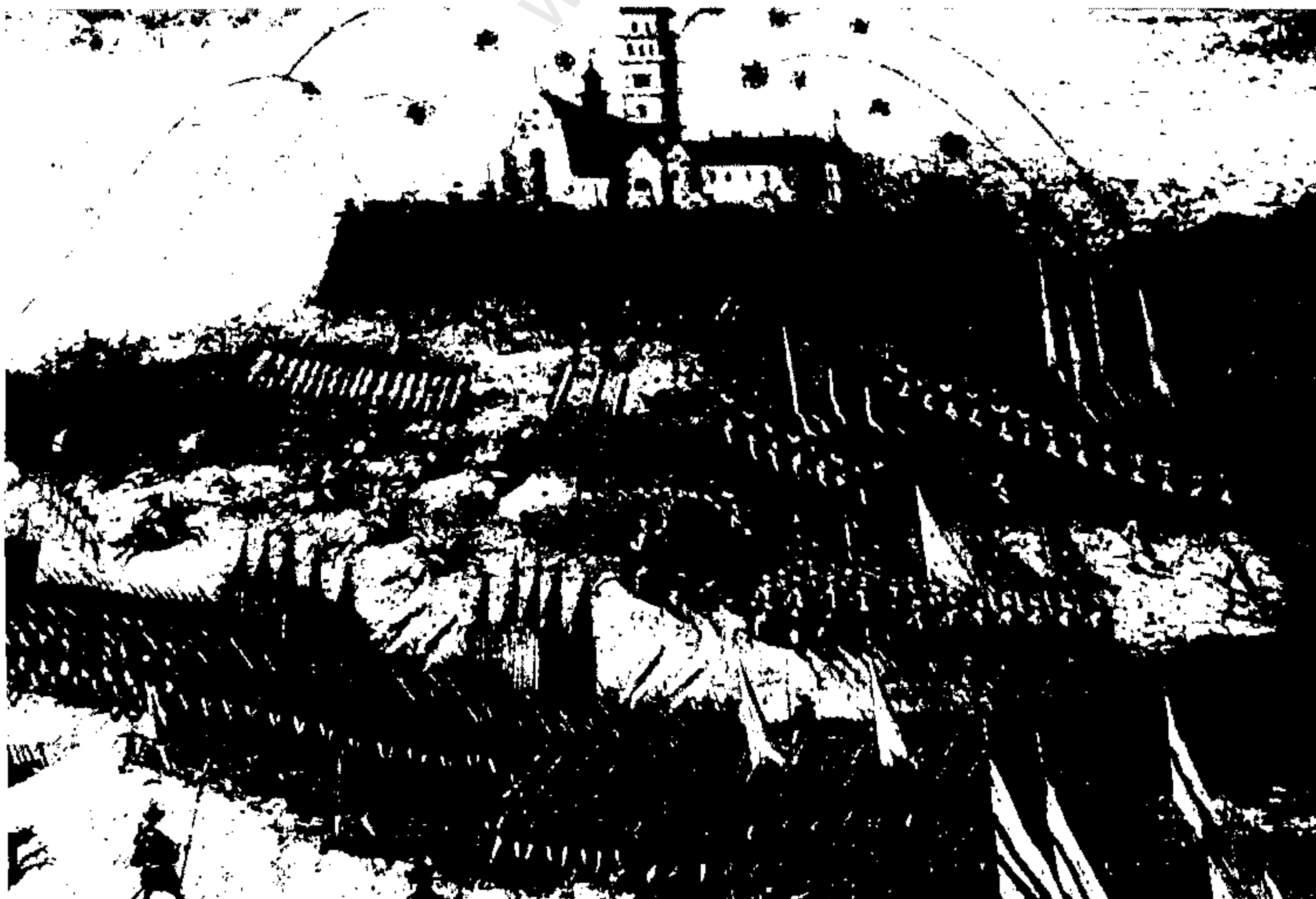
این سرکارگر خطاب به ما از نیاز شدیدی سخن می‌گفت، نیاز به اینکه همواره مورد اعتماد و اطمینان مافوق خود باشد. از نشانه‌های دیگر چنین نتیجه گرفتیم که در میان کارگران پیوندهایی وجود دارد که بسیار شبیه همبستگی میان سربازان در جبهه‌های نبرد تاریخ پرتلاطم لهستان است.

این همبستگی موجب می‌شود که احساسات میهن پرستانه‌ای که از واقعیتهای روزمره بسیار دور است به محیط کار وارد شود. در گفتگو با افراد متوجه شدیم که آنان تأکید چندانی روی کار خود یا نتایج کارخانه ندارند، بلکه تمام فکرشان متوجه سعادت و افتخار لهستان است. آ. پُدگورسکی در نظریه‌ای پیرامون جامعه لهستان (۱۹۹۱) به این نکته این‌گونه اشاره می‌کند: «لهستانیها نسبت به هر آنچه مربوط به میهنشان است، با احساساتی تهییج شده رفتار می‌کنند».

انگیزه‌های کارگران مجارستانی در مقام مقایسه با لهستانیها، ساده‌تر و عملگراتر است. با مطالعه روی یک کارخانه، متوجه شدیم که جاه‌طلبیهای فردی تابع انسجام گروهی است. از دید سرپرست کارخانه، یک کارگر خوب، کارگری است فروتن و کم حرف که حاضر است کارهای همکاران خود را انجام دهد و با این کار، رفتاری مطلوب و حتی ضروری از خود نشان می‌دهد، زیرا در خدمت منافع برتر گروه گام برداشته است.

این گروه ممکن است یک واحد تولیدی، اداره‌ای از وزارتخانه یا خدمات نگهداری باشد، اما به هر حال، انسجام گروه خدشه‌ناپذیر است و گروه سعی می‌کند تا مسائل خود را بدون دخالت «غیر خودی» حل کند. گرچه این وفاداری لزوماً با احساس تعلق به بنگاه بازتاب نمی‌یابد، اما موجب رقابتی پویا میان گروههای مختلف می‌شود، گروههایی که هریک مایلند تا

کارخانه ریخته‌گری نووا هوتا
در حومه شهر کراکو
که بزرگترین مجموعه صنعت فلز
لهستان است.



یک نقاشی مردمی متعلق به
قرن هفدهم، که محاصره قلعه
چستوخووا را در سال ۱۶۵۵
توسط نیروهای سوئدی
نشان می‌دهد. در نهایت لهستانیها
برنده کارزار بودند.



این کارت پستال متعلق به ۱۹۰۶، دهقانان سوابیایی را در شهر بنات مجارستان نشان می‌دهد.

خود را برتر از دیگران نشان دهند.

این نگرش در گذشته جامعه‌ای ریشه دارد که از ملت‌ها و مذهب‌های گوناگون تشکیل شده بود، جامعه‌ای که در درون فتودالیسم و زیر فشار شرایطی خصمانه مجبور بود تا پیرامون اعیان محلی خود جمع شود و به دور خود حصار کشد. در بافتی با چنین گوناگونی قومی و مذهبی، روحیه جمعی به منزله سیمانی بود که به جامعه مزبور انسجام می‌بخشید.

جوامع خانوادگی و روستایی

ما در کارخانه‌ای واقع در اسلونی، نگرشهایی مشابه، البته با فردگراییهای بیشتری، مشاهده کردیم. در آنجا پیش از هر چیز، بر اهمیت مهارت تأکید می‌شود و چنین به نظر می‌رسد که مهارت تنها معیار پذیرش و تحمل دیگران است. در آنجا کارگری در مورد سرکارگر خود، خطاب به ما چنین گفت: «ما به خوبی با سرکارگرمان کنار می‌آییم. او همیشه با آهن سروکار داشته است و حساسی به کار خودش وارد است.» از سوی دیگر، سرکارگر نیز به ما گفت که همواره به صحبت‌های کارگر خود گوش می‌دهد، چون «چه کسی بهتر از او بر کار تسلط دارد؟» بدین ترتیب، می‌توان تصویری از الگوی مدیریت در اسلونی به دست داد که در آن، کارگران در صورت وجود جوی حاکی از همیاری جمعی، می‌توانند مهارت‌های خود را افزایش دهند. علاقه شدید آنان به برابری که بر روابطشان سایه افکنده است، به آنان حسی از شایستگی و اعتماد می‌دهد. این روحیه در عرصه سازماندهی در دو نگرش بازتاب می‌یابد؛ از یک سو، نگرشی منفی نسبت به ساختارهایی که بیش از حد بر پایه سلسله مراتب استوارند؛ از سوی دیگر، نگرشی مثبت نسبت به برقراری ارتباطی درونی که در آن «هرکس بتواند افکار خود را بیان کند و آن را به اثبات رساند».

اینکه اسلونیاییها تا بدین حد برای برابری، همیاری و صلاحیت اهمیت قائل‌اند از آن رو است که بنیان اجتماع آنان بر جامعه روستایی استوار است. حتی در زمان اشغال خاک اسلونی، امکان بالارفتن در سلسله مراتب اجتماعی، خارج از این جامعه روستایی ضعیف بود. بنابراین، جامعه همه اعضا را از برابری و همبستگی برخوردار می‌سازد و تنها ملاک برتری اعضا بر یکدیگر، مهارتشان است.

تاتیانا گلوبوکار

اقتصاددان اسلونیایی تبار، نماینده مدرسه مدیریت پاریس و همکار تحقیقاتی مرکز ملی مطالعات علمی (CNRS) فرانسه است. او مؤلف مطالعات بسیاری در زمینه اقتصاد کشورهای اروپای مرکزی و شرقی است.

با در نظر گرفتن تجربه‌مان در اسلونی که نقش فرهنگ‌های متفاوت را در اقتصاد یوگسلاوی سابق تأیید می‌کرد، به مطالعه بوسنی و هرزگوین پرداختیم.

در این کشور که بوسنیاییهای مسلمان، کرواتیهای کاتولیک و صربهای ارتدوکس زندگی می‌کنند، هنوز تأثیر الگوی سازمان اجتماعی «زادروگا» (Zadruga) حس می‌شود. گرچه «زادروگا» که خانواده گسترده و سستی جزایر بالکان بود و در آن پسران با هم و زیر سلطه پدر کار می‌کردند، امروزه دیگر وجود عینی ندارد، اما همچنان در اذهان مردم جای دارد. پدر و برادران دورکن خانواده‌اند؛ پدر تجسم رئیسی است که حمایت از جامعه خانوادگی را بر عهده دارد و خود را وقف سعادت خانواده کرده است؛ برادران معرف تبعیت افراد از گروه‌اند، گروهی که احساس قوی همبستگی مایه انسجام آن است.

چنین به نظر می‌رسد که در کارخانه مورد مطالعه ما، این سلسله مراتب خانوادگی، تأثیر دوگانه‌ای را نشان می‌دهد؛ به عبارتی در رده‌های بالا با اعمال سلطه پدرانه و در رده‌های پایین‌تر با همبستگی برادرانه میان کارگران. رؤسا، نقش پدری قدر قدرت، حمایتگر و در عین حال محبوب را ایفا می‌کنند، نقشی که زبردستان به میل خود به آنان اعطا کرده‌اند. رئیس که از هر رده‌ای می‌تواند باشد، همان کسی است که «همه چیز را می‌داند»، که «همه چیز را پیش‌بینی می‌کند» و همچنین آماده «شنیدن نظرها» است. از سوی دیگر در درون کارگران که روح برابری بر آن حاکم است، روابط بر پایه انس و همکاری خود به‌خودی تعریف می‌شود. در گفتگوهایی که انجام می‌دادیم، همواره با عبارتهایی چون «کارخانه ما»، «خانه ما» و «خانواده ما» مواجه می‌شدیم. هر عضو این «خانواده» نقش خاصی را داراست و جاه‌طلبیهای او در عرصه کار با تلاش جمعی آمیخته است.

درس‌هایی برای مدیریت

این بررسی مختصر پیرامون ویژگیهای برخی از کشورهای اروپای مرکزی و شرقی نشان می‌دهد که مدیریت مدرن مستلزم شناختی عمیق از ریشه‌های فرهنگی و اجتماعی اعضای مؤسسه است. از این پس، مشاوران مدیریت و مدیرانی موفق خواهند بود که قابلیت مشاهده، شنیدن و شم لازم را داشته باشند. به بیان دیگر، علم به این نکته ضروری است که بر کشوری که روح جمعی بر آن حاکم است، نباید ساختارهایی را تحمیل کرد که بر پایه سلسله مراتب مفرط استوار است؛ و نیز در کشوری که فرد به میل خود در منافع گروهی محو می‌شود، نباید به فردگرایی دامن زد. این شناخت نه تنها برای اجتناب از ایجاد تعارضها، بلکه همچنین برای ایجاد محیط مساعد برای شکوفایی استعدادهای فردی به منزله بخشی از تلاش جمعی ضروری است.

«بیشتر تجارت پیشگان

موفق ژاپنی

در زمینه کار خود

مهارت‌های سامورایی

را به کار می‌گیرند

و از اتخاذ

تصمیم‌های دشوار

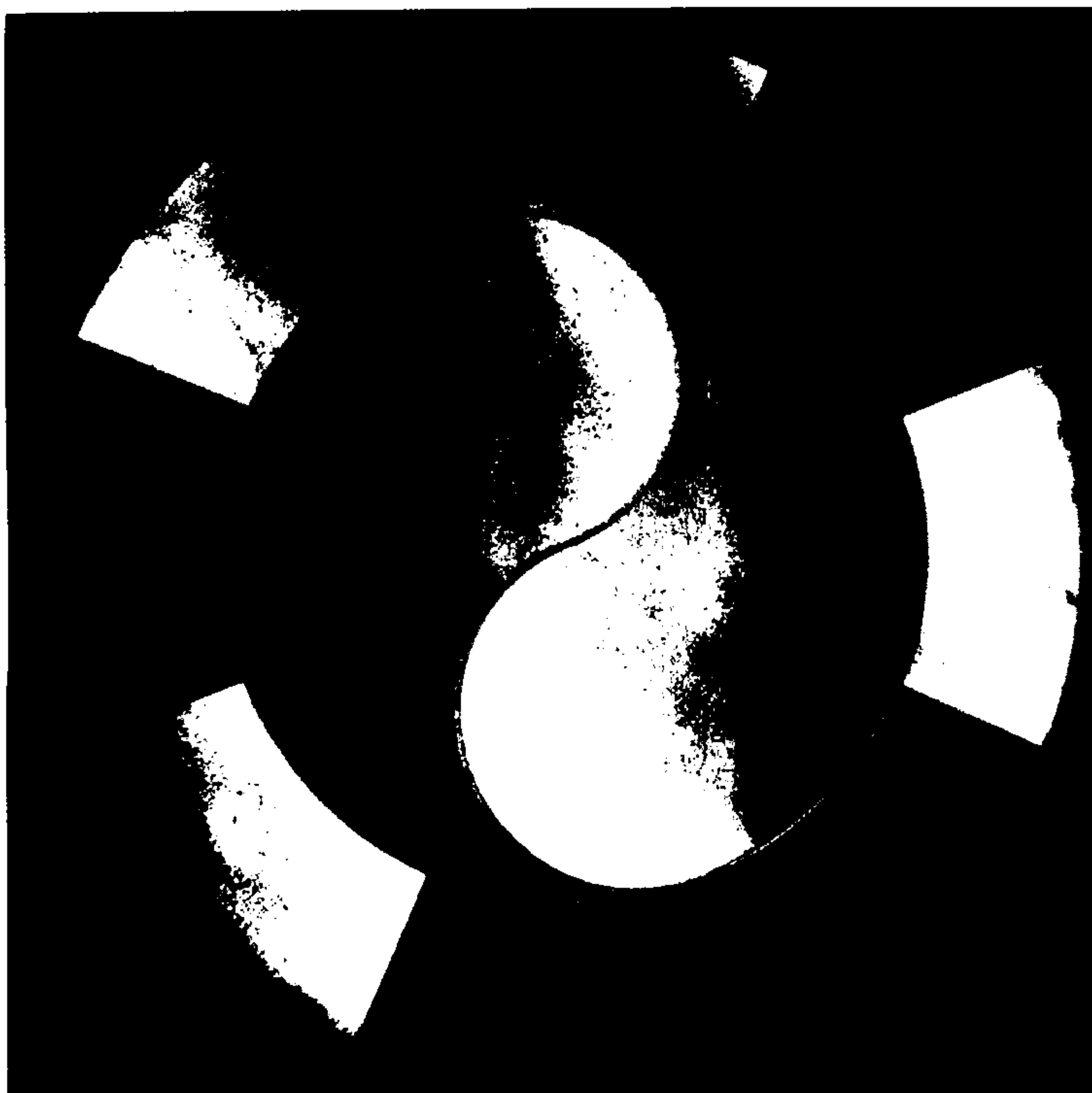
هیچگاه بیمی به خود

راه نمی‌دهند و

باشنیدن اخبار ناگوار

میدان را

خالی نمی‌کنند»



ژاپن: ✓ سامورایی‌های جدید

■ نوشته جان هارفورد ■

بعدها که مشکل فرکانس حل شد و به شروع انقلاب ترانزیستور کمک کرد، شرکت ژاپنی یاد شده تولید رادیو در اندازه‌های کوچک را، به‌طوری‌که بتواند در جیب پیراهن جای بگیرد، در دستور کار خود قرار داد. متأسفانه طراحان در ارائه مدلی که به اندازه کافی کوچک باشد شکست خوردند. به همین جهت تمامی کارمندان واحدهای فروش، با پیراهنهایی که جیبهای بیش از حد بزرگ داشت، به این سو و آن سو می‌رفتند. این عزم راسخ به تعقیب هدف که این داستان مبین آن است یکی از ویژگیهای برجسته ژاپنیا در کسب و کار اقتصادی

چگونه یک کشور بالنسبه کوچک، جزیره‌ای که به کلی فاقد هر گونه منابع طبیعی است، در دنیای تجارت به نیرویی قدرتمند مبدل شد؟ یک داستان ساده همه چیز را روایت می‌کند: در سال ۱۹۵۲، یک شرکت کوچک ژاپنی که سرانجام شرکت سهامی سونی از آن پدید آمد، برای تولید ترانزیستور با شرکت بل امریکا قراردادی منعقد کرد. آخرین توصیه شرکت امریکایی چنین بود: «هر چه می‌کنید، سعی نکنید در دستگاه رادیو از ترانزیستور استفاده کنید. ترانزیستور نمی‌تواند فرکانسهای الکتریکی لازم را بپذیرد.»

الا، تصویر کامپیوتری بین
ریانگ.



مجسمه بودا در خلیج رهولس،
هنگ کنگ.

است. صفاتی که شالوده این ویژگی مردم ژاپن است به سادگی در قالب کلمات قابل توصیف اند اما به کار بستن آنها در عمل دشوار است. این صفات عبارتند از برخورد توأم با احترام، امانتداری، وفاداری، شجاعت، تحرک، دقت، تزلزل ناپذیری، کم سخنی، تساهل، مسئولیت پذیری، پشتکار و خوددورزی. برای فهم جایگاه این صفات در کسب و کار مردم ژاپن، باید از مطالعه نمودهای سطحی رفتار اجتماعی آنان مانند ادب، رفتار توأم با احترام و تواضع، قدمی فراتر گذاشت. اینها تنها بازتابهایی از سطح یک برکه عمیق اند. از این رو، لازم است که کل بافت فرهنگ ژاپن را مورد مطالعه قرار دهیم که طی قرن‌ها تحت تأثیر مفاهیم، فلسفه‌ها و مذاهب متعدد قرار گرفته و بارور شده است.

چین با تائوئیسم، کنفوسیوئیسم، آیین ذن بودیسم، بیش از همه فرهنگ ژاپن را تحت تأثیر خود قرار داد. زبان نوشتاری ژاپن نیز در اصل از چین گرفته شده است پزشکی، تاکتیکهای نظامی و بسیاری از مفاهیم رایج در ژاپن نیز ریشه چینی دارند پذیرش دستگاه علامات چینی از سوی ژاپن‌ها بارزترین نمونه این تأثیرهاست. در روزنامه‌های عادی ژاپن هزارها نماد خوشنویسی شده ادبی به چشم می‌خورند و برای خواندن یک مقاله باید با حدود ۲۰۰۰ علامت آشنایی داشت. دانستن این مجموعه عظیم علامات و یادسپاری به کار بردن آنها، توانایی باور نکردنی را طلب می‌کند. مردم ژاپن این توانایی را از سالهای نخستین کودکی با تمرینهای مکرر و نوشتن ایزن علامات به دست می‌آورند. از هنگامی که دختر یا پسر به چهار

سالگی می‌رسد، و یا حتی در سنین پایتتر، حوصله، پشتکار، صبر و وجدان کار را، که چهار ویژگی اصلی برای احراز موفقیت در مدیریت است، می‌آموزد.

جهان و فرد

انگاره ژاپنی، فرد را جرم کوچکی در جهان می‌انگارد که به‌طور گریزناپذیر در چنین تغییراتی است که پیوسته اتفاق می‌افتد. این انگاره انسان را در نظام جهان در موضع خود استوار می‌کند. برای اکثر آنها مفهوم همسازی و نه منازعه با حوادث طبیعی مفهوم آشنایی است. ایده تغییر با مفهوم بین و یانگ بیان می‌شود که حاصل برهم کنش نیروهای مثبت و منفی است. نیروهایی که نه تنها رویاروی هم نیستند، بلکه از یکدیگر پشتیبانی می‌کنند. ژاپنها معتقدند که توازن میان دو نیروی بین و یانگ را باید همواره در تمامی امور جستجو کرد. این گفتار که «تنها چیزی که تغییر نمی‌پذیرد تغییر است» ذکر روزانه‌ای است که فرد را برای حفظ تعادل همواره به‌رفع خطا و اصلاح دعوت می‌کند.

گونه‌گونی شب و روز، مرد و زن، تیرگی و روشنائی، بازتابهای مفهوم بین و یانگ‌اند. این اعتقاد مهم در برنامه‌ریزی و دوراندیشی در حوزه کسب و کار نیز انعکاس دارد و موجب این ایده است که تغییرات و حوادث تا این حد قابل پیش‌بینی هستند که افزایش ناگهانی یانگ، افول سریع بین را در پی خواهد داشت و بالعکس. به عبارت دیگر اگر اقدام اصلاحی سریعاً انجام نشود مصیبتی در راه خواهد بود. هنگامی که تغییرات جاری در طبیعت بیش از حد سرعت بگیرند رعد و برق، زلزله و توفان می‌آفرینند. چنین قاعده‌ای در کسب و کار تجاری هم، هنگامی که شتابزده حمل شود، مصداق می‌یابد.

به همین جهت برنامه‌ریزی در کسب و کار تجاری در ژاپن چنان صورت می‌گیرد که مقتضی ایجاد تغییرات آهسته و هماهنگ باشد.

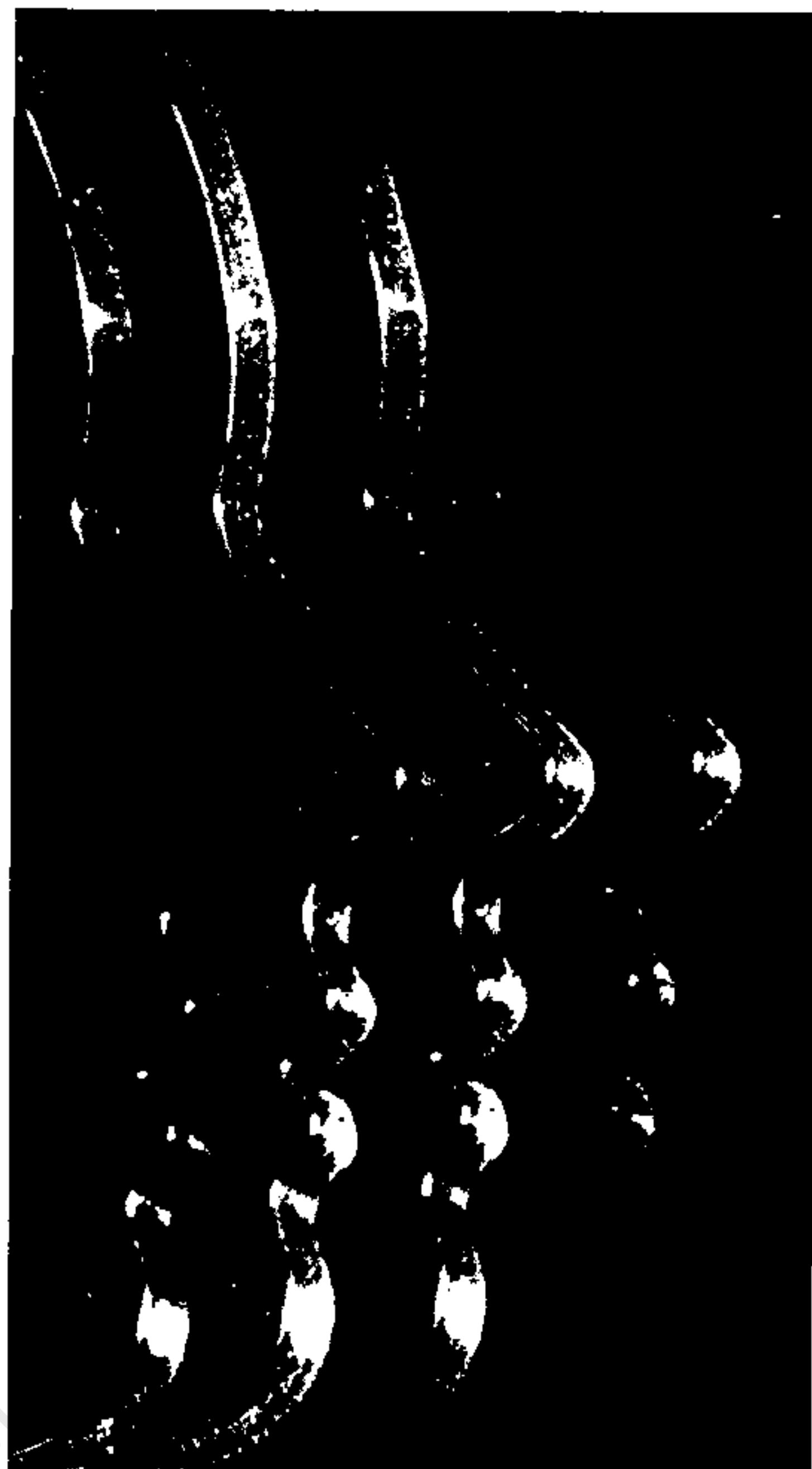
برنامه‌ریزی و آیینها

فرایندی که یک برنامه برای کار تجاری تا قبل از اجرا، پشت سر می‌گذارد - فرایندی که می‌تواند دوره اکتشافی خوانده شود - به مراسمی شباهت دارد که برای آماده کردن زمین و بذرافشانی برگزار می‌شود. مراسمی که پیشینه آن به دوره‌های باستانی باز می‌گردد. زمین باید بارور و آماده کشت شود. بذرها و ایده‌ها، باید از کیفیتی خوب برخوردار باشند و در عمق و جای مناسبی نشانده شوند تا در یکدیگر تداخل نکنند. زمین باید به‌خوبی زهکشی و آبیاری، و از رشد علفهای هرز جلوگیری شود.

برنامه‌ریزیها نیز بر یک یا چند ایده استوارند. در ژاپن ایده‌ها امکان می‌یابند که به‌طور طبیعی جوانه بزنند و تا سرحد بلوغ رشد کنند و از آن پس مانند هر نوع محصول تولیدی دیگری به‌طور جدی مورد کنترل کیفی قرار می‌گیرند. وقتی ژاپنها ایده‌ای دارند، به هر سو راه نمی‌افتند تا با هرکس از آن سخن بگویند بلکه، به ایده خود در کنج ذهن فرصت می‌دهند تا به پختگی برسد. به این فرایند، تأمل یا تلاش برای حصول به وضوح کامل، یا به تعبیری انتظار برای ته‌نشست شدن گل و لای گفته می‌شود. آنگاه ایده یادشده در معرض نظر یک گروه قرار می‌گیرد، گروهی که اعضای آن مفهوم را دریافت می‌کنند و تک‌تک از فرایند تأمل در درون خود می‌گذرانند. قبل از آنکه گروه نظر موافق خود را نسبت به ممکن بودن تحقق ایده بدهد، ممکن است بارها در فرایند تأمل مورد ارزیابی مجدد

مدیران ژاپنی در اردوگاهی واقع در فوجی نوامیا، در ۱۰۰ کیلومتری شهر توکیو، یک دوره آموزشی دشوار را طی می‌کنند.





قرار گیرد. یک برنامه مانند هر می از لایه‌های نازک ساخته می‌شود لایه‌هایی که مانند نان بستنی هر چه نازکتر باشند مرغوب‌ترند. هیچ لایه تازه‌ای اضافه نمی‌شود مگر آنکه لایه قبلی، به نحوی سختگیرانه کار گذاشته شده باشد. لایه‌های زیرین با تمامی اعضای گروه و لایه‌های فوقانی با صوابدید و تصمیمات رئیس اجرایی یا هیئت مدیره شرکت مستقر می‌گردد. این فرایند فن شکیبایی را به مرحله عمل در می‌آورد. «با یک رأس سبک و یک قاعده سنگین، هم تصلب وجود دارد و هم انعطاف در مقابل ابداعات تازه و بدین ترتیب موفقیت تضمین می‌شود.» روش تأمل گروهی درخصوص حل مشکلات بسیار قابل استفاده است و برای بهینه‌سازی منابع انسانی کارایی بسیار دارد و این به معنای آن است که در انجام امور از روشهای آمیخته با شور پرهیز می‌شود.

دست و پنجه نرم کردن با مسائل دشوار

کلید مواجهه با مسائل دشوار از دیدگاه ژاپنی کی (ki) یا «توانمندی درونی» است. در ژاپن عصر باستان، بقا، یعنی مصونیت از مرگ قریب الوقوع به دست جنگ سالاران، مشروط به افزونی مهارت نظامی و رزمی و عضویت داشتن در یک گروه بود. سربازان حرفه‌ای یا سامورایی‌ها نقش محافظت از گروه را به عهده داشتند. چنانکه گروه نیز موجب سامورایی‌ها را تأمین می‌کرد. سامورایی‌ها آیین‌نامه‌گزینی و آداب و سلوک سختی داشتند و در مقابل مصائب و سختیها بسیار مقاوم بودند. آنها در عین حال استادان استراتژی و تاکتیک بودند. تنها مردانی با عزم آهنین و به نحوی خیره کننده بی‌باک و نیرومند می‌توانستند در مقابل آموزشها استقامت ورزند. یکی

جان هارفورد

اهل بریتانیا، مهندس و مشاور مدیریت است و در مورد روشهای مدیریت و بازرگانی ژاپن دارای دانش و اطلاعات وسیعی است. در مورد طب چینی نیز تخصص و مجوز رسمی دارد.

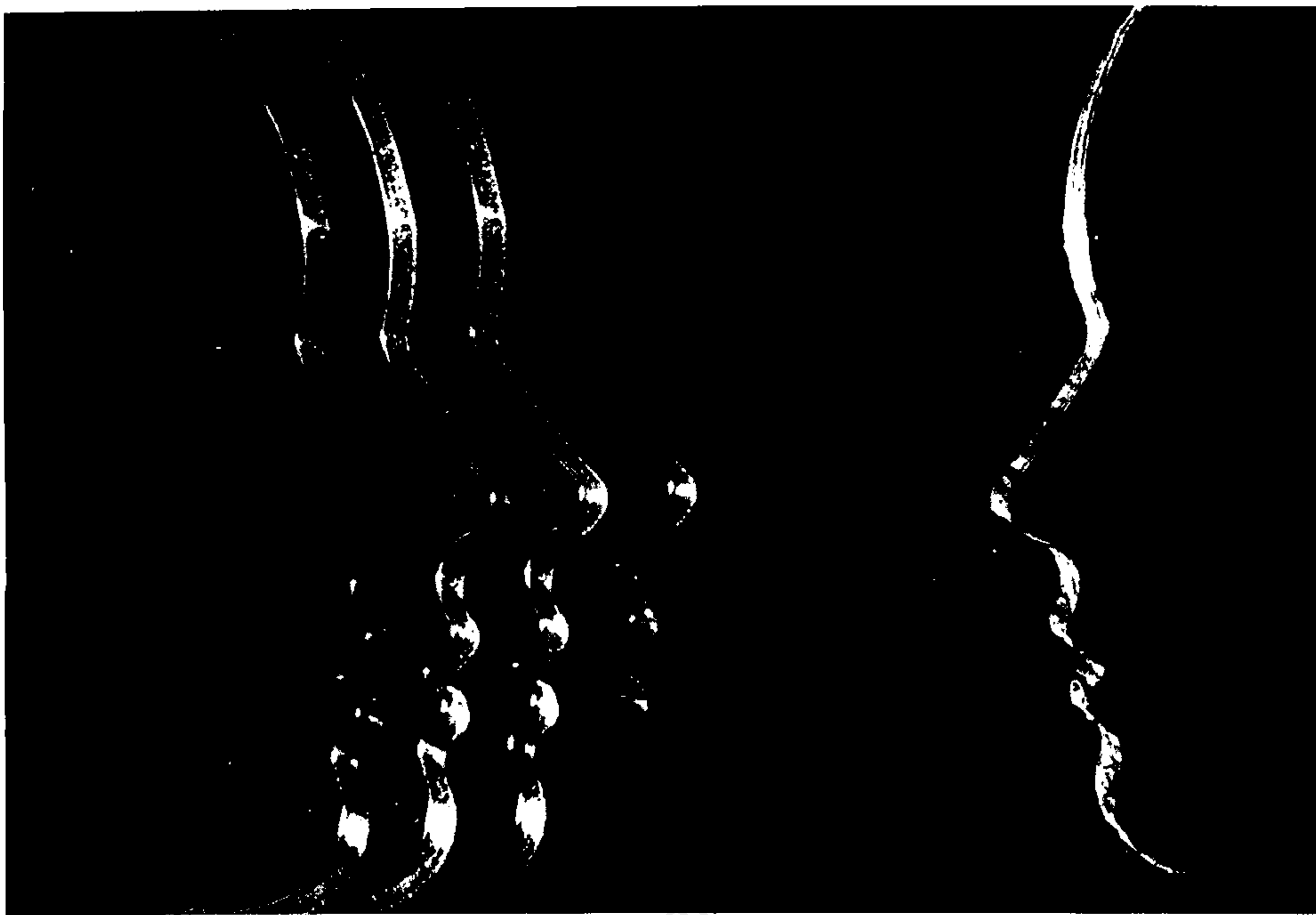
از مهمترین مهارتها، حفظ آرامش تحت فشار بود. اراده معطوف به موفقیت با مجموعه ضوابطی که ایجادکننده این تواناییها و مستلزم استقامت ذهنی، فیزیکی و روحی بود، ویژگیهایی است که امروزه محور اساسی آموزش مدیریت در شرکتهای ژاپنی محسوب می‌شود. این شیوه آموزش همه‌جانبه فرد از سنت ژاپنی اخذ و به آموزش مهارتها و روشهای مدیریت تجارتي و بازرگانی انتقال یافته است. به این ترتیب اکثر تجارتهای پیشگان موفق ژاپنی در زمینه کار خود مهارتهای سامورایی را به کار می‌گیرند و از اتخاذ تصمیمات دشوار هیچگاه بیمی به خود راه نمی‌دهند و با شنیدن اخبار ناگوار میدان را خالی نمی‌کنند.

شکم

اگر شما به هر یک از تمثالها و تصاویر بودا یا یک جنگاور سنتی ژاپنی بنگرید، خواهید دید که دارای شکمهای بزرگی هستند در زبان ژاپنی هارا (Hara) به معنی شکم است و در آموزشهای سنتی هارا برای یک مرد جداً دارای اهمیت است. «هارا» برای هر کسی که در صدد انجام کارهای بزرگ است اهمیتی بنیادی دارد. ژاپنها در مثلثهای عوامانه خود می‌گویند: «مرد بدون یک شکم بزرگ آرزوی بزرگ نخواهد کرد.» هارا «مأمن حیات و نیروی زندگی است.» در طب ژاپنی، اندامهای داخلی و انرژی همراه با آنها، بخشی از روند ذهنی را نیز تشکیل می‌دهند: «اندیشیدن تنها با استفاده از مغز ناکافی محسوب می‌شود» واژه فوکیان (Fukian) در زبان ژاپنی به معنای برنامه است که معنای تحت‌اللفظی آن «برآمدگی شکم» است، و دلالت بر آن دارد که قلب و جان نیز باید همراه با اندیشه محض در برنامه‌ریزی ملحوظ شود. طبق اعتقادات سنتی، «هارا» با نشستن یا برخاستن همراه با تنفس عمیق شکمی و تمرکز ذهنی قوی پرورش می‌یابد و این امر سبب رشد کی یا نیروی حیاتی است و در نتیجه توانایی انجام کارها را افزایش می‌دهد. کی نیروی خود را در جودو، کاراته، کندو، (Kendo) تیراندازی، مبارزه با شمشیر، مراسم چای، گل آرایی و مراقبت (meditation) و سرانجام در کسب و کار موفق نشان می‌دهد. برای بیشتر مردم غرب درک مفهوم کی دشوار است. کی مفهومی شنیدنی یا دیدنی یا بوییدنی نیست، به همین جهت در روشهای معمول استدلال و پژوهش جای نمی‌گیرد. درک و احساس کی صرفاً با سلوک تحت نظر یک استاد ورزیده کی، با احساس و تجربه عملی تحت نظارت دقیق دست‌یافتنی است. جالب اینجاست که مهمترین نیروی محرک در هر نوع فعالیت، خود غیرقابل مشاهده و سنجش است، اما واقعیت آن در شرق به سهولت پذیرفته شده است. شاید اصطلاح «توانمندی درونی» آنرا برای غربیها قابل فهم کند. هیچ جنبش یا فعالیتی بدون استفاده از انرژی کی نمی‌تواند رخ بدهد.

در جستجوی تعادل

مدیران روشنفکر ژاپنی نیاز به پرهیز از زیاده‌روی و نیاز به تعادل و خودداری را، برای اجتناب از بیماریهای ناشی از آشفته‌گی یا عدم تعادل روانی، درک می‌کنند. رویکرد آنان در این زمینه بر این اعتقاد ژاپنیه در حوزه طب سنتی استوار است (اعتقادی که خود مبتنی بر طب چینی است) که جنبه‌های جسمی، ذهنی و روحی هر بیماری و کسالت را نمی‌توان هنگام



تشخیص بیماری و انجام مداوا از هم تفکیک کرد، از این رو، بیمار را باید از هر جهت درمان کرد.

مهمترین جنبه‌های طب و فرهنگ ژاپنی همان نظریهٔ یین و یانگ - که فوقاً آنها را توصیف کردیم - و قوانین «عناصر پنجگانه» است. به عبارت ساده، اگر یین و یانگ شما با یکدیگر تعادل نداشته باشند شما بیمارید و برعهدهٔ پزشک است که تعادل را دوباره در شما برقرار کند. مطابق با قوانین عناصر پنجگانه تمامی انسانها از ترکیب پنج عنصر (یا گرایش) ساخته شده‌اند: چوب، آتش، خاک، فلز و آب. این عناصر پنجگانه به نوبت به اندامهای داخلی انسان، عواطف، رنگها، بوها، مزه‌ها و فصول مربوط اند. آنها در عرصهٔ کار و تجارت، در گزینش کارمندان، ایجاد سازمانهای کارآمد، ایجاد یک محیط هماهنگ در کار و کاهش کشاکش و فشار به طور کلی، نقش دارند.

عنصر	اندامها	عواطف
آتش	قلب	لذت
خاک	طحال	همدردی
فلز	ریه‌ها	حزن
آب	کلیه‌ها	ترس
چوب	کبد	خشم

آموزش و رهبری

آموزش روشهای کسب و کار در ژاپن عملی و پیرو یک الگوی سنتی است. آموزش دهندگان به خاطر دانش فنی‌شان بسیار محترم‌اند و از کارآموزان نیز انتظار می‌رود که همواره

بیشترین توجه را مبذول دارند. مسئولیتها دوجانبه است: آموزگاران آنچه را که دانشجویان به آن نیاز دارند ارائه می‌دهند و دانشجویان نیز آنها را فرا می‌گیرند. دو طرف باید متواضع باشند و احترام طرف دیگر را حفظ کنند. آموزش مدیران جوان شبیه آموزش نظامی یا هنرهای رزمی است. به جای بحث و انجام سخنرانی و یا «بازیهای کسب و کار»، تأکید بر انجام کارهای واقعی است.

غیرعادی است که فارغ‌التحصیلان بی‌درنگ وارد حوزهٔ مدیریت شوند. وقتی آنها به یک شرکت ملحق می‌شوند معمولاً به یک مربی بسیار با تجربه با دانشهای فنی - تخصصی سپرده می‌شوند. معمولاً چند فارغ‌التحصیل برای بیش از سه سال در یک شغل به کار می‌پردازند. طی این سالها با راهنمایی مربی وظایفی را به عهده می‌گیرند. این نظام آموزش، به غذا دادن با قطره چکان شباهت دارد و این به معنای آن است که مهارتهای مهم به تدریج و به نحوی اساسی اندوخته می‌شود.

جهان غرب از آنچه ژاپن را تا این حد در کسب و کار موفق کرده است، بیش از این می‌تواند بیاموزد. این نکته صرفاً از حیث اتخاذ روشها و تکنولوژی ژاپن نیست بلکه از حیث شناسایی و پرورش مهارتهای ضروری انسانی است. چنین فرایندی مستلزم صرف دقت خواهد بود، اما این کیفیتها و صفات ویژه با به کارگیری عزم و اراده و حفظ مستمر یک ذهن باز و منعطف آموخته خواهد شد. شرق در انجام امور تجاری و اقتصادی از غرب بسیار اقتباس کرده است، اینک این غرب است که می‌تواند به درسهایی که تاریخ و فرهنگ ژاپنی حامل آنهاست توجه کند و به کار بستن آنها را در سازمانهای خود مورد ملاحظه قرار دهد.

هستند در ۹۴ کشور جهان به ۲۱۱ مورد رسید.

عملیات بوسنی

اولین مدرسه یونسکو در بوسنی و هرزگوین تحت عنوان برنامه «عملیات بوسنی» در روز سیام ژانویه گشایش یافت. این مدرسه بر تپه‌ای مشرف به شهر گروود و در مقابل مکانی بنا شده است که سازمان بشر دوستانه فرانسوی «پزشکان بدون مرز» در حال احداث دهکده‌ای برای پناهندگان منطقه موتسار است. با احداث این مدرسه صدها کودک خواهند توانست بعد از یک وقفه دو ساله تحصیلات خود را از سر گیرند. این مدرسه دارای چهار کلاس بزرگ، یک کتابخانه و یک زمین بازی است. به زودی دو مدرسه دیگر در نوه سینه و کالیسیا ساخته خواهد شد.

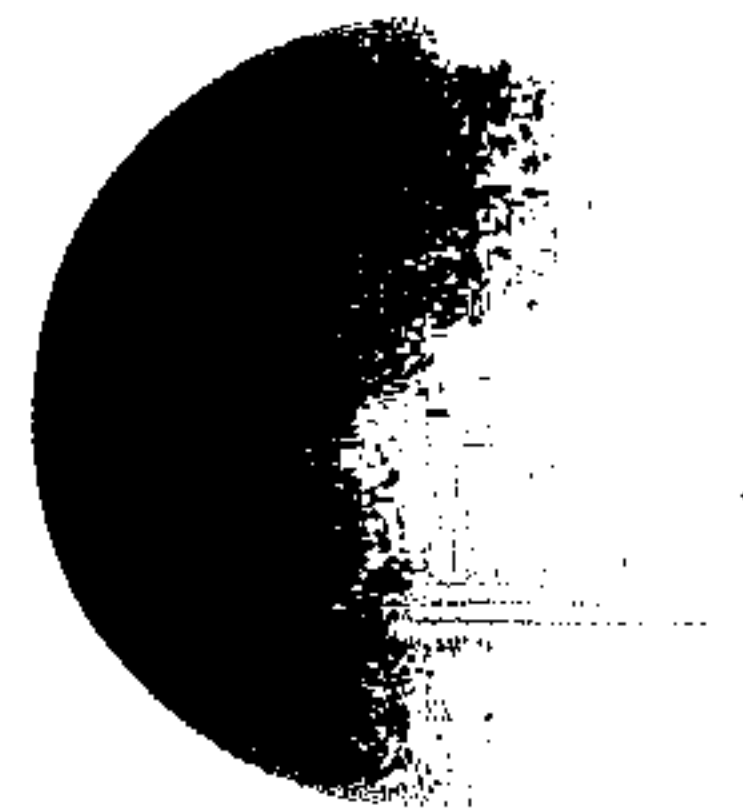
زنان در رسانه‌ها

یونسکو به منظور برپایی شبکه‌ای برای استفاده بیشتر از خدمات متخصصین زن در رسانه‌های کشورهای عرب حوزه مدیترانه، مرتبط کردن دانشگاهها و مؤسسات تربیتی - آموزشی در سه کشور اروپایی (بلژیک، فرانسه و هلند) و چهار کشور حوزه مدیترانه (مصر، اردن، مراکش و تونس) دست به کار شده است. هدف این پروژه تقویت نوآوریهای زنان عرب مدیترانه در رسانه‌ها، ارتقای سطح پژوهشهای بین‌المللی و تبیین راهبردهایی است که به تغییر دیدگاهها نسبت به زنان به طور اعم و زنان عرب به طور اخص کمک می‌کند. اتحادیه عرب طرح کمک مالی به پروژه را در برنامه رسانه‌های مدیترانه (MED - MEDIA)، که اخیراً برای پیشبرد همکاری بین رسانه‌های حرفه‌ای و زدودن تعصب و جهل در مورد مسائلی از قبیل جنگ خاورمیانه، مهاجرت و نژادپرستی راه‌اندازی شده است، به تصویب رساند.

کمک به مطبوعات آزاد

یوگسلاوی سابق

مدیر کل یونسکو یک کمک فوق‌العاده ۲۰،۰۰۰ دلاری در اختیار روزنامه اسلوبودینه ساریوو قرارداد. این مبلغ علاوه بر ۵۰،۰۰۰ دلاری است که سازمان قبلاً در برنامه اولویت برای کمک به رسانه‌های مستقل در یوگسلاوی سابق - اقدامی با همکاری سازمانهای رسانه‌ای حرفه‌ای، دفتر کمیساریای عالی پناهندگان ملل متحد و سازمان ملل متحد - تدارک دیده بود. در صورت تمایل به کمک می‌توانید با شماره ۴۵۶۸۴۲۱۳ (۱-۳۳) یونسکو تماس حاصل کنید.



فعالیت‌های یونسکو

اخبار کوتاه

تجلیل از مادر ترزا

مدیر کل یونسکو، در سفر به کلکته، جایزه آموزش صلح یونسکو در ۱۹۹۲ را به مادر ترزا اهدا کرد. این جایزه از سوی یک هیئت داور بین‌المللی «به منظور قدردانی از یک عمر خدمت به فقرا، ترویج صلح و مبارزه با بی‌عدالتی» به وی اهدا گردید. مادر ترزا هنگام دریافت جایزه گفت: خدمت به صلح باید با عشق و علاقه وافر صورت گیرد، و عبادت کردن به درگاه خداوند اهمیت زیادی دارد، چون ثمره‌اش «ژرفتر کردن ایمان و عشق است». مادر ترزا اعلام کرد که ۵۰،۰۰۰ دلار مبلغ جایزه، اهدایی از سوی بنیاد صنایع کشتی‌سازی ژاپن صرف توسعه مرکز نیرمالا کندی، استراحتگاهی برای معلولان در کلکته خواهد شد که وی آن را اداره می‌کند. جایزه سال ۱۹۹۳ مشترکاً به مادران دو ویتس از بلژیک و مؤسسه عالی پژوهشهای صلح جمهوری کره تعلق گرفت.

یونسکو، سازمان جهانی آموزش، علم و فرهنگ

مدیریت جدید موزه هرمتاژ

دولت هلند برای تأمین هزینه‌های پروژه تکمیل موزه هرمتاژ در سن پترزبورگ (روسیه) ۱/۲ میلیون دلار تخصیص می‌دهد. هدف این پروژه، که بخشی از برنامه یونسکو برای توسعه اروپای مرکزی و خاوری (PROCEED) را تشکیل می‌دهد، بهبود نورپردازی موزه، الصاق برجسب توضیحات، کامپیوتری کردن و بازاریابی و نیز تربیت متخصصان حرفه‌ای است.

یونسکو، سازمان جهانی آموزش، علم و فرهنگ

بناهای ژاپن در فهرست میراث جهانی

برای نخستین بار تعدادی از مکانهای تاریخی ژاپن، از جمله قلعه و بناهای بودایی هی‌میه‌جی - جو در منطقه هوریو-جی و مکانهای طبیعی یا کوشیما و شیراکامی سانچی در فهرست میراث جهانی یونسکو جای گرفتند. با افزوده شدن مکانهای یاد شده به همراه ۲۹ مکان دیگر، در گردهمایی دسامبر گذشته کمیته میراث جهانی در کارتاخنا (کلمبیا)، تعداد اماکنی که واجد ارزش ویژه طبیعی یا فرهنگی



این مقاله یکی از مجموعه مقالاتی است که در آنها مدیر کل یونسکو اندیشه‌هایی را درباره مباحث روز تشریح می‌کند.

جلوگیری از آلودگی

وظیفه اخلاقی

پیشگیری وظیفه‌ای فراتر از ملاحظات فرهنگی، اقتصادی و سیاسی بر دوش ما می‌گذارد. این نیز همچون اقدامات پیشگیرانه در زمینه بهداشت، وظیفه اخلاقی و وجدانی ماست. اگر بخواهیم بهداشت سیاره خود و بویژه ابنیه فرهنگی آن را حفظ کنیم باید تمام امکاناتی را که در اختیار داریم برای پیشگیری به کار بندیم. امروزه ما منابع درخور توجهی در اختیار داریم - به عنوان مثال منابعی که سنجش از راه دور ماهواره‌ای در اختیار ما می‌گذارد و تمام جهان را پوشش می‌دهد، همچنین برای فهم اینکه ابنیه تاریخی عراق در اثر جنگ با آمریکا صدمه دیده‌اند، نیازی به اعزام هیئت تحقیق نبود، کافی بود عکسهایی را که هر روزه در دو یا سه مرکز جهانی گردآوری می‌شد، بررسی کنیم.

پس ما برای کسب اطمینان از رعایت استانداردهای بین‌المللی و نیز برای اجتناب از آلودگی ناشی از فعالیتهای ۱۸ تا ۲۲ درصد افراد بشر، ابزار فنی لازم را در اختیار داریم. منظور من از این عده بخش مرفه جمعیت جهان است که اشتباهات سیری ناپذیرشان برای ابزار و وسایل رفاهی - که ویژگی جامعه مصرف‌کننده است - باید مهار و اصلاح شود. احترام به نسلهای آینده در حال حاضر به صورت وظیفه‌ای اخلاقی درآمده است. این مسئله اکنون مهمترین نگرانی شخصیت‌هایی نظیر ناخدا ژاک ابوکوستو است که سالهاست می‌کوشد تا چشمان ما را به روی شگفتیهای طبیعت بگشاید؛ و اکنون زنگ خطر را به صدا درآورده است و هشدار می‌دهد که ما در حال نابود کردن دریاهایم - دریاهایی که خود در حکم ریه‌های سیاره ما هستند. بدیهی است که بدون نور حیات وجود ندارد، ولی ما دقیقاً در محل تلاقی آب و خشکی با ریختن مقادیر زیادی فرآورده‌های سمی ساخته و پرداخته دست بشر دست به تخریب اکوسیستمها زده‌ایم. امروز بزرگترین عامل تهدید برای نوع بشر، همانا خود انسان است. ■

آلودگی آب، خاک و هوا مسئله‌ای جهانی است. ما نمی‌توانیم تنها به حفظ میراث خود بسنده کنیم. باید مقررات رفتاری جهانی را بپذیریم. نمی‌توان تحمل کرد که کشوری اقدام به جا انجام دهد و کشور همسایه عکس آن عمل کند. برخی کشورها بیش از دیگران به آلودگی دامن می‌زنند، و اینها هستند که باید بیشترین تاوان را بپردازند.

کشورهای صنعتی در حال حاضر مسئول ۷۰ تا ۸۵ درصد کل آلودگی جهان و اثرات مصیبت‌بار آن بر میراث فرهنگی جهان هستند. هر چند کشورهای روبه‌رشد جمعیت بسیار بیشتری دارند، با این حال به مراتب کمتر آلودگی ایجاد می‌کنند و در نابودی محیط‌زیست سهم کمتری دارند. چگونه می‌توان از این کشورها انتظار داشت که بدون داشتن ابزارهای لازم دست به کاری بزنند که کشورهای صنعتی از انجامش عاجز بودند؟ به عنوان نمونه، جنگل‌زدایی را در نظر بگیریم. در شمال هنوز مردم فراموش نکرده‌اند که چگونه قرن‌ها به تاراج جنگلهای خود پرداخته‌اند. اکنون به جای وضع قوانین برای دیگران باید به آنان کمک کرد تا مقررات و رفتارهایی بهتر از رفتار گذشته مردم شمال اتخاذ کنند.

فجایع انسانی، همچون مصایب طبیعی حد و مرز نمی‌شناسند. در طول تاریخ پیشامدهای شوم بسیاری نظیر فوران کوه پائنا توبو در فیلیپین رخ داده است. این کوه آتشفشان ظرف یک روز به اندازه یک سال چاههای نفتی مشتعل کویت مواد سمی بیرون داد. اما تفاوت میان این دو در این است که برای جلوگیری از فوران پائنا توبو کاری از ما ساخته نبود، در حالی که کاملاً قادر بودیم جلواشتعال چاههای نفتی کویت را بگیریم و باید هم که چنین می‌کردیم. یکی از این دو نمونه، مصیبتی اجتناب‌ناپذیر و دیگری، مشکلی حل شدنی بود چرا که به دست انسان به بار آمده بود.



کتابهای جهان

جنگ یک دختر

زلاتا و میمی تقریباً هر روز با هم درد دل می‌کنند. در خلوت اتاق خوابشان، که مشرف به تپه‌های ساریوو است، در اتفاقی پر از کتاب، صفحه، نوار و همه آن گنجینه‌های کوچکی که هرگز نمی‌خواهند از خود دورشان کنند - از جمله دو عروسکی که کودکی‌شان را به یادشان می‌آورد - از حوادث زندگی روزمره خود گفتگو می‌کنند. یا، دقیقتر بگوییم، زلاتا حرف می‌زند و میمی «گوش می‌کند».

آغاز داستان، سپتامبر ۱۹۹۱ است. زلاتا فیلیپوویچ یازده ساله است. تعطیلات به پایان رسیده و برنامه‌های عادی روزمره آغاز شده است: مدرسه، درس موسیقی، مهمانیهای جشن تولد دوستان، رفتن به سینما، کلوچه‌پزان خانه مادر بزرگ، اسکی بازی، تماشای تلویزیون. زلاتا دفتر خاطراتی دارد، به نام میمی که اتفاقات جالب روزانه را در آن ثبت می‌کند. گاهی نقاشی یا عکسی جالب را هم به صفحات دفتر می‌چسباند و جملاتش را اغلب با علامتهای ندا و تعجب ختم می‌کند. «عالی است!»، «لالالا!»، «خیلی سرحالم!» و مانند آنها. میمی هیچ نام دیگری ندارد: محرم راز خاموشی است، فقط یک دفتر خاطرات معمولی است، که گاه‌گداری «چاو» (ciao) یا «شب بخیر»ی نصیص می‌شود.

یک روز زلاتا پدر را در لباس نظامی و مادر را با چشمانی اشکبار می‌بیند و از اینکه به پدرش، که شغل وکالت دارد، دستور داده‌اند خودش را به‌واحد ذخیره پلیس معرفی کند، سخت یکه می‌خورد. این چیزی است که باید با آن بسازند و ظاهراً موقتی است؛ اما به هر حال شک و تردیدی آمیخته با وحشت در زندگی خانوادگی آنها رخنه کرده است. زلاتا نه از سیاست چیزی سرش می‌شود و نه به آن توجهی دارد، اما رفته رفته از آنچه در اسلوانی و سپس در کرواسی روی می‌دهد نگران می‌شود: آیا بعداً نوبت بوسنی - هرزگوین است؟ زلاتا نگران دوست خانوادگی‌شان است که در دوبرونیک زندگی می‌کند، و وقتی خطوط تلفن قطع می‌شود، در اضطراب پدر و مادر سهیم می‌شود...

زلاتا پس از یک ماه سکوت، از ۴ فوریه تا ۵ مارس ۱۹۹۲، نوشتن را از سر می‌گیرد: «خدای بزرگ! در ساریوو هم مشکل پیش آمده. روز یکشنبه (اول مارس)، یک گروه کوچک غیرنظامیان مسلح (به گفته تلویزیون) یکی از مهمانان یک مجلس عروسی را کشتند و کشیشی را مجروح کردند. روز دوشنبه (۲ مارس)، سراسر شهر سنگربندی شده است. شاید هزار جا سنگر درست کرده باشند!

دیگر نان نداریم!» از این لحظه به بعد کابوسی آغاز می‌شود. دیگر آن کلمات پیشین دیده نمی‌شوند: «از جنگ می‌ترسم!»، «آدمکشها!»، «میمی، دلم گرفته!»، «وحشتناک است!»، «صلح می‌خواهم، صلح!». بهار، تابستان و پاییز می‌گذرند و سال نو ۱۹۹۳، آغاز می‌شود. «می‌دانی، جنگ هنوز ادامه دارد». اما گاهی برق به جریان می‌افتد و می‌شود خانه را گرم و آشپزی کرد یا به تماشای تلویزیون نشست، و گاهی هم آب در لوله‌ها جاری می‌شود، پس اوضاع خوب است: «خوشحال کردن مردم ساریوو زیاد زحمت ندارد».

سه‌شنبه، ۲ ژوئن ۱۹۹۳: «اول آب و برق و حالا گاز: ما در آستانه خودکشی هستیم. چه فاجعه‌ای! میمی، دیگر طاقت ندارم. به تنگ آمده‌ام. از همه این... تا حد مرگ بیزارم. ببخشید که دارم فحش می‌دهم؛ آخر دیگر طاقت ندارم. جداً پس است. روز به‌روز بیشتر دلم می‌خواهد خودم را خلاص کنم، البته اگر آن‌جا جانورهای دیوانه زودتر کلکم را نکنند. جان به‌لبم رسیده. می‌خواهم فریاد بزنم، همه چیز را خرد کنم، آدم بکشم. مگر من انسان نیستم؟ مگر آدم چقدر می‌تواند تحمل کند! بدجوری دارم رنج می‌کشم! دفعه دیگر حالم بهتر خواهد شد!» با وجود آنکه هجوم نرمیدی روز به‌روز بیشتر به چشم می‌خورد، سرانجام اراده زیستن بر پریشانی چیره می‌شود. «هنوز زنده و سالمم؛ بابا و ماما هم زنده و سالم‌اند... پس برو که رفتیم؛ اما چه کسی خبر دارد که تا کی زنده است؟» احساس هراس به‌نحوی موزیانه در زندگی زلاتا رخنه کرده است: «احساس می‌کنم که در اینجا هیچ چیزی، حتی یک آدم، زنده نخواهد ماند».

پس از حدود یک سال بمباران، سرما، گرسنگی، بیماری، رفتن یا مردن دوستان، هیچ چیز دیگر مانند گذشته نیست. آشپزخانه تنها اتاقی است که هنوز از آن استفاده می‌شود. اتاق خواب زلاتا موقعیتی دارد که مردان مسلحی که در تپه‌ها پنهان شده‌اند به راحتی می‌توانند آن را هدف قرار دهند؛ اتفاقی که پیانو در آن قرار دارد نیز همان‌قدر خطرناک است. شبها تشکها را روی کف آشپزخانه پهن می‌کنند تا از شر گلوله‌های بی‌هدفی که از پنجره‌ها وارد می‌شوند در امان بمانند. و به این دلیل در آشپزخانه می‌خوانند که همه اتاقهای دیگر بسیار سرد است. آب کالایی گرانبهاست، زیرا باید آن را از شیر آب خیابان آورد یا آب باران را جمع کرد. و بعد زیرزمین: چطور می‌توان آن ساعات طولانی را که در تاریکی و سرما

و هیاهوی دوزخی بمباران، در زیرزمین چمباتم می‌زنند، فراموش کرد؟

هر وقت که از زیرزمین بیرون می‌آیند، به صحنه‌ای از ویرانی کامل روبرو می‌شوند. شهر به تدریج نابود می‌شود و کودکان ساریوو هر روز می‌بینند که بخشی از کودکی‌شان از میان رفته است. اداره قدیمی پست، زایشگاه، دهکده المپیک. عصر معصومیت دود می‌شود و به‌هوا می‌رود.

زندگی ادامه دارد، اما مرگ پیوسته حاضر است، و مراسم تدفین جای جشنها را گرفته است. مردم عاشق می‌شوند، ازدواج می‌کنند و روز تولد یکدیگر را تبریک می‌گویند، اما نه جشنها مانند گذشته است و نه هدیه‌ها: مردم کلمه‌های «آلمانی» هدیه می‌آورند - به این دلیل آنها را آلمانی می‌نامند که باید با مارک آلمان و از بازار سیاه خریداری شوند - یا «بوسه‌های گرم» نثار یکدیگر می‌کنند زیرا چیز دیگری ندارند.

زلاتا حالا دیگر دختر بزرگی شده است. جنگ بی‌رحمانه ادامه دارد. سگهای دست‌آموز خانگی رها و ولگرد شده‌اند، قفسهای پرندگان خالی است، درختان سوخته و خاکستر شده‌اند و کودکان پیش از موعد خود به بلوغ می‌رسند. زلاتا حالا نگرانیهای دیگر و آرزوهای دیگری دارد: اینکه بیشتر بتواند به مدرسه برود، جیره صدگرم نان در روز یک کمی بیشتر شود، یا به سرنوشت آن فرانک گرفتار نشود نوشته‌هایش شکل دیگری به‌خود گرفته است: «سه‌شنبه، ۲۱ سپتامبر ۱۹۹۳: میمی عزیز، مسابقه تاریخی جنگ در برابر صلح به تعویق افتاده است. و این یعنی اینکه صلح دوباره باخته است».

رفته رفته دیگران فهمیدند زلاتا دفتر خاطراتی دارد. دفتر خاطرات او در ساریوو آن قدر دست به‌دست شد که سرانجام از کشور خارج گردید - خبرنگار عکاسی به نام آلکساندر نسخه‌ای از آن را به پاریس برد. اکنون در سراسر جهان منتشر شده است و مردم، به هفده زبان، این پیام وحشتناک را می‌خوانند. «جنگ یقه ما را گرفته است و رهایمان نمی‌کند». ی. س.

نقل قولهایی که در این صفحه آمده است ترجمه عبارات متفرانسوی آن است:

— le Journal de Zlata, Robert laffont—

xot, Paris

ماهنامه پیام یونسکو

نشریه‌ای که به ۳۰ زبان و خط بریل
در جهان منتشر می‌شود.

بنابر توافق یونسکو (سازمان تربیتی، علمی و
فرهنگی ملل متحد) با کمیسیون ملی یونسکو
در ایران منتشر می‌گردد.



مدیر مسئول: دکتر اکبر زرگر

سرپرست کمیسیون ملی یونسکو در ایران

انتشار مقالات، تفاسیر، آرا و تصاویر این
مجله دال بر تأیید یا صحت کامل مطالب نیست

مدیر: محمد پارسی

ویراستار: هادی غبرائی

فاطمه نوایی (حروفچینی)

محمد قره‌چمنی، عزیزه پنجویی (تصحیح)،
اصغر نوری (تفظیم صفحات، امور چاپ)

آدرس دفتر مجله:

تهران، خیابان آیت‌الله طالقانی بین چهارراه
فرست و مفتاح، شماره ۳۷۱، کدپستی ۱۵۸۱۷
صندوق پستی ۴۴۹۸-۱۱۳۶۵ تلفن: ۸۸۴۴۴۸۳

هیئت تحریریه (یونسکو)

مدیر: بهجت‌النادی، سردبیر: عادل رفعت
انگلیسی: دوی سلکین، سابل فاینرگ، فرانسیس:
لوک، ندا الخازن، اسپانیایی: سیگل لبارکا، آراسلی اورتیس
د اورینا، انتخاب مطالب برای خط بریل در زبانهای انگلیسی،
فرانسیس، اسپانیایی و کره‌ای: ماری دومینیک بورژه
واحد هنری: ژرژ سرو، تصاویر: آریان یلی، مطالعه و
پژوهش: فرناندو اینسا مسئول اسناد: دیولت رینگلستاین

آدرس دفتر مرکزی (پاریس)

31, rue Francois Bonvin, 75015 Paris, France

نام مسئولین نسخه‌هایی که

خارج از پاریس چاپ می‌شود

روسی: الکساندر منیکوف (مسکو)، عربی: السید
محمود الشیخی (قاهره)، آلمانی: ورنر مرکلی (برن)،
ایتالیایی: ماریو گیدوتی (رم)، هلندی: کلود مورنو
(آنتروپ)، تامیل: م. محمد سبطی (مدیر)، هندی: گنگ
پراشاد ویسال (دهلی)، پرتغالی: بندیکو سیلوا (ریودوژانیرو)،
ترکی: منرا الکاژر (استانبول)، اردو: ولی محمد زکی (کراچی)،
کاتالان: خوان کاره‌راس ای مارتی (بارسلونا)،
مالزیایی: سیدین احمد اسحاق (کوالالامپور)، کره‌ای: یی
تونگ اوک (سئول)، سواحلی: لئو نارد ج. شیمبا (دارالسلام)،
هوسا: حبیب‌الحسن (سوکوتو)، بلغاری: دراگو میر پتروف
(صوفیه)، یونانی: سوفی کوستوپولوس (آتن)، سینه‌های:
نویل پیدینگاما (کولومبو)، فنلاندی: ماریاتا اوکسانن
(هلنکی)، باسک: خوسه اگایا (دوناستیا)، تای: دونگکپ
سورینتایپ (بانکوک)، ویتنامی: دو نوونگ (هانوی)،
پشتو: غوثی خاوری (کابل)، چینی: شن گوفن (پکن)،
بنگالی: عبدالله ا. م. شرف‌الدین (داکا)، اسلوانی: الکساندر
کودناوزر (لیوبلیانا)، اوکراینی: ویکتور استلماخ (کیف)،
گالیسی: خاویر سنین فرناندس (سانتیاگو د کومپوستلا)

نقل مقالات و چاپ عکس‌هایی که استفاده از آنها محفوظ
اعلام نشده باشد با ذکر عبارت «نقل از ماهنامه پیام یونسکو»
و شماره آن آزاد است. مقالات پذیرفته نشده بازگردانده
نمی‌شوند. مقالات بیان‌کننده اندیشه نویسندگان هستند و
الزاماً منعکس‌کننده نظریات یونسکو و سردبیر مجله
نیستند. زیرنویس عکسها و عنوان مقالات توسط
هیئت تحریریه تعیین می‌شود. مرزبندی نقشه‌های چاپ
شده در مجله نظر رسمی یونسکو و سازمان ملل نیست.
پیام یونسکو به صورت میکروفیلم و میکروفیش نیز منتشر
می‌شود. علاقه‌مندان با آدرسهای زیر مکاتبه کنند:

(1) Unesco, 7 Place de Fontenoy, 75700 Paris, (2)
University Microfilms (Xerox), Ann Arbor, Michigan
48100, U.S.A.

روشنفکران و تلاش برای حفظ منافع

من ده سال است که مشترک مجله پیام یونسکو هستم، و
نکات بسیاری در باره جهان از این نشریه آموخته‌ام. ولی
هر چند شماره دسامبر گذشته (دی ۷۲)، «معنای پیشرفت»
فرصت خوبی برای بیان احساسات در اختیار بعضی از
روشنفکران توانا قرار می‌داد، به نظر من این شماره نیز مثل
همیشه در زمینه سرچشمه اصلی خشونت، جنایت و مهمتر
از همه فقری که گریبانگیر کشورهای جنوب است،
موضوعی محافظه کارانه داشت، و این یعنی تکاپوی عاری
از احساس برای دستیابی به منافع از سوی افرادی که
مسئولیت اقتصاد این کشورها را برعهده دارند.
به نظر من این عمل شیطانی صریحاً تقبیح نشده است.
گویا عده زیادی روشن فکر در این نظام جا خوش
کرده‌اند. چرا مجله شما به تلاشی واقعی برای یافتن یک
دیدگاه اقتصادی و سیاسی آینده‌نگر دست نمی‌زند؟

آندره پیله

آمفرویل سورلیون (فرانسه)

غرب هنوز به پیشرفت معتقد است

از مقاله هوشمندانه آقای رئیس دبره (اسطوره‌ای غربی)
در شماره دسامبر ۱۹۹۳ (دی ۷۲) لذت بردم. ضمن
تأیید بعضی از عقاید ایشان، برخی دیگر مرا به فکر
واداشت... و من می‌خواهم آنها را رد کنم. باری، این
مقاله اذهان را به تفکر وامی‌داشت، و به هر حال نمی‌توان
در مقابل آن بی تفاوت بود؛ ممکن است این حرف من
به تمجید از نویسنده تعبیر شود، ولی به نظر من ایشان در
اغراق و خودفریبی به راه خطا می‌رود.

من با این گفته مخالفم که غرب از اعتقاد به توسعه
دست برداشته و توجه خود را به گذشته معطوف داشته
است. به نظر من چنین بدبینی و بدگمانی تنها گنجی و
ضعف گروه روشنفکران را نشان می‌دهد که متأسفانه بر
رسانه‌ها و مطبوعات تسلط دارند.

در واقع من فکر می‌کنم که اکثریت مردم هنوز به علم
و پیشرفت اعتقاد دارند. هر یک از آنها امیدوار است که
از مراقبت‌های بهداشتی و تأمین اجتماعی بالاتری بهره‌مند
شود، علم و آگاهی بیشتری کسب کند، از احترام و
آزادی بیشتری برخوردار باشد، و از رهگذر آموزش
شاهد رسیدن فرزندانش به مقامات بهتر باشد.

من با آقای رئیس دبره، آنجا که «زمان فزاینده»
توسعه علمی و تکنولوژیکی را در مقابل «زمان تکراری»
دنیای سیاسی - نمادی قرار می‌دهد مخالفم. به نظر من این
وعی قیاس مع الفارق است. مگر کسی می‌تواند انکار کند
که پیشرفت علوم و تکنولوژی - یا به عبارتی تفکر عقلایی
- موجب تحول تدریجی عقاید اخلاقی، سیاسی، مذهبی
و رفتاری شده است؟ به عنوان نمونه حقوق فردی،
سیاسی، آزادی اندیشه و بیان، حقوق زنان، حقوق

کودکان و حتی حقوق حیوانات را گواه می‌آورم، و
همان طور که آقای میشل سیر در مصاحبه خود در همین
شماره با اظهار نظر درباره «قرارداد طبیعی» نشان می‌دهد،
در واقع عکس قضیه صادق است.

من با این ادعای نویسنده، که به طعنه می‌گوید
«طرفداران شریف پیشرفت... در مورد پیش‌بینی پایان
یافتن خرافات مذهبی... راه خطا پیموده‌اند»، مخالفم.
دست کم می‌توان گفت که این یک ادعای زودرس است.
در جوامع ما به دلیل پیشرفتهای منطقی، خرافات مذهبی
(نه ایمان اصیل) تا حدود زیادی کاهش یافته است. مثلاً
جادو و جنبل جای خود را به پیشرفتهای طب علمی داده،
و در طی قرن گذشته از تعداد «معجزاتی» که در «لورد»
اتفاق می‌افتد و کلیسا اعتبار آنها را تصدیق کرده، بسیار
کاسته شده است.

من در مورد این نکته که «هر مرحله از وحدت
تکنولوژیکی و اقتصادی پراکندگی قومی را به سطحی
جدید می‌کشاند، نیز با رئیس دبره مخالفم. با وجود
اتحادیه اروپا و منطقه آزاد تجاری امریکای شمالی به نظر
نمی‌رسد که چنین وضعی در مورد اروپای باختری و
امریکای شمالی صحت داشته باشد. به عکس هر جا که
اختلافات قومی، فرهنگی و ملی عمیقتر است، این امر
غالباً به صورت واکنش در برابر نویدی حاصل از عدم
توانایی در بهره‌گیری کافی از پیشرفتهای تکنولوژیکی و
اقتصادی بروز می‌کند.

من با آن دسته نیز مخالفم که مفهوم پیشرفت را در
انتظار منجی موعود در سنت یهودی - مسیحی جستجو
می‌کنند، بدون آنکه با نگرش به همه جوانب توضیح دهند
چرا ظهور این مفهوم در جوامعی که هزار و چهارصد
سال داعیه این سنت را داشتند تا قرن هفدهم به تأخیر
افتاد!

برعکس، من فکر می‌کنم که سست شدن منجی‌گرایی
مذهبی تحت تأثیر عقل‌گرایی، به نظریه تکامل تدریجی
ماده و انسان مجال رشد داد. به نظر من اساساً ایدئولوژی
پیشرفت بشر و سنت مذهبی مانع‌الجمع‌اند.*

برنارد دگلشتاین

تول (فرانسه)

یک خبر

پیرو انعکاس خبر مربوط به انتشار کتاب «انرژی به
چهار زبان» انگلیسی، فرانسه، آلمانی و اسپانیایی، که
در صفحه فعالیت‌های یونسکو پیام شماره (۲۷۴) بهمن
(۷۲) درج شده بود، از طریق معاونت محترم امور
برق وزارت نیرو اطلاع یافتیم که کتاب مذکور توسط
این وزارتخانه به فارسی نیز ترجمه و منتشر شده
است. ■

* بدیهی است برداشتی که از مفهوم «منجی» در ادیان مختلف وجود
دارد یکسان نیست و بنابراین آثار اعتقاد بدان نیز متفاوت خواهد بود و
بدین لحاظ حکم به مانع‌الجمع بودن دو مفهوم پیشرفت و منجی‌گرایی
اساس منطقی و قابل قبول نخواهد داشت.

میدان فردوسی

تهران

مجسمه فردوسی

فلکه سعدی

شیراز

مجسمه سعدی

آرامگاه فردوسی

توس

مجسمه فردوسی

میدان بوعلی

همدان

مجسمه ابن سینا

آرامگاه نادر

مشهد

مجسمه نادر و سوارانش

ویلا بورگز

رم

مجسمه فردوسی

مدرسه دارالفنون

تهران

مجسمه امیرکبیر

میدان ...

زابل

مجسمه یعقوب لیث

آرامگاه خیام

نیشابور

نیم تنه خیام

پارک لاله

تهران

نیم تنه خیام

کاخ دادگستری تهران

تهران

فرشته عدالت و چهارقاصی

زورخانه بانک ملی ایران

تهران

نقش برجسته هفت خوان رستم

آیا می‌دانید خالق این آثار و دهها اثر دیگر کیست؟

آیا می‌دانید این مجسمه‌ساز توانا نقاشی چیره‌دست است؟

مرکز انتشارات کمیسیون ملی یونسکو در ایران با انتشار کتاب

نقشه ابو الحسن خاوند

مجموعه آثار این نقاش چیره‌دست و اولین مجسمه‌ساز معاصر ایران را به دوستند مجموعه‌های هنری و دانش پژوهان تاریخ هنر معاصر ایران تقدیم می‌کند. مجموعه‌ای با ۳۱ تصویر از مجسمه‌ها، ۱۱ طرح، ۲۹ تابلو رنگ روغن و ۲۹ تابلو آب در ۱۴۴ صفحه، به قطع رحلی بزرگ، به قیمت ۳۰۰۰ تومان، با جعبه ۳۵۰۰ تومان.



فروش و پخش: مرکز انتشارات کمیسیون ملی یونسکو در ایران، تهران، کدپستی: ۱۵۸۱۷، خیابان آیت‌الله طالقانی، بین فرصت و مفتاح، پلاک ۳۷۱،

با واریز مبلغ سه هزار یا سه هزار و پانصد تومان همراه با هزینه پست سفارشی شهر خود از مبدأ تهران به حساب ۲۹۲۳۶ بانک ملی شعبه دانشگاه تهران و از اصل فیش و آدرس دقیق و خوانای خود به آدرس بالا می‌توانید کتاب را خریداری و در محل خود دریافت فرمایید.