

نقش هیئت مدیره و مدیر عامل در موفقیت تعاونها

نویسنده: سیدکرامت... تقوی بیهانی

تشخص و اعتبار برای آن در جامعه، در رابطه با آگاهی و شناخت در کارها به سخنان گهربار مولای متقیان حضرت علی علیه السلام، تمسک می‌جوییم. که می‌فرماید: **الاعمال بالخبره** یعنی کارها با آگاهی است در تأسیس یک شرکت باید پویایی آن را با این معنی در نظر داشت، که مدیر همواره از تغییرات و تحولاتی که پیرامون مؤسسه تحت نظر او انجام می‌شود آگاهی کافی داشته باشد.

۴. تهیه طرحها یا برای کنترل فعالیتها و ارزشیابی پیشرفتهای شرکت،
۵. اعطای قدرت اجرایی برای تحقق بخشیدن به تصمیمات هیأت مدیره،
۶. تعیین مسئولیتهای حقوقی شرکت نسبت به جامعه بر اساس قوانین جاری و همچنین حفظ و نگهداری داراییهای شرکت،
۷. ایجاد انگیزه و تهیه طرحهایی برای توسعه شرکت و کسب حیثیت و

هیأت مدیره در هر شرکتی دارای دو مسئولیت اساسی و عمده، یعنی تنظیم سیاستها و اعمال نظارت عالی بر سازمان خود میباشد. از این دو مسئولیت مهم، وظائف چندی قابل استنباط است که در قانون تجارت به صورت بسیار کلی و تحت عنوان اداره امور شرکت بیان شده است. اهم وظائف عبارتند از:

۱. تعیین و تبیین استراتژی و سیاستها و خطوط کلی آن و همچنین بیان ویژگیها و سیاستهای عمده شرکت،
۲. ارزشیابی اقتصادی سیاستها و طرحها و برنامه‌ها،
۳. تهیه و تدارک امکانات مالی کافی برای اجرای اهداف شرکت،



مدیر باید در هر لحظه آماده تطبیق خود و عملیات شرکت با فرصتها و سازمان خود می‌باشد که از این دو مسئولیت مهم، وظایف چندی قابل استنباط است که در قانون تجارت به تغییرات باشد، برخلاف یک فرد که با تغییرات زیاد موافق نیست. زندگی یک شرکت در تغییر و تحول است. همان طور که مرگ آن در سکون می‌باشد. مدیر باید شرایط اقتصادی و روانشناسی بازار را بشناسد. مدیر باید بین دو روحیه آشتی برقرار سازد. یکی روحیه‌ای که از تغییر و تحول به وجود می‌آید و بی ثباتی و بی دوامی را تداعی می‌کند و دیگر روحیه‌ای که باید در شرکت حاکم باشد تا شرکت بتواند به کار خود ادامه دهد و آن روحیه ثبات و تداوم کارها و قراردادهای، پیمانها و دستورات و... است. این روحیه دوگانه نیز در آموزشهای مذهبی وجود داشته و مورد سفارش است. حضرت علی (ع) می‌فرماید: **و اعمل لادنیاک کانک تموت غدا. ابدأ او اعمل لآخرت کانک تموت غدا.** یعنی آنگونه زندگی کنید و کار کنید که گویا همیشه زنده‌اید، و آن گونه پرهیزگاری و عبادت نمایید که گویی ساعتی بعد (فردا) خواهید مرد.

اداره کردن شرکتهای تعاونی با توجه به اینکه در مسیر فعالیت اصلی ادامه خدمات بهتر و ایجاد رضایت و رفع نیازمندیهای اعضا می‌باشد، مسئله‌ای است ظریف و قابل توجه، زیرا این قبیل مؤسسات که واحدهای اجتماعی و اقتصادی محسوب می‌شوند نمی‌توانند از مسائل ارزشی و اخلاقی به دور باشند. به قول مهاتما گاندی: **نهضت تعاون در صورتی برای هندوستان موهبتی به شمار خواهد آمد که بیشتر جنبه یک نهضت اخلاقی داشته باشد و توسط افرادی با نیروی ایمان و مذهب، برانگیخته شده از رهبری کشور باشد که از این طریق می‌توان بر بسیاری از مشکلات اجتماعی و انسانی جامعه فایز آیند و به هدفهای عالیتری که لازمه اتحاد و تعاون را در مقابل حملات و**

کارشکنیهای دیگر بخشهای اقتصادی که تعاون است دست یابند. واقعیت این است آن چیزی که تاکنون توانسته بخش تعاون را خار چشم خود در جامعه می‌داند مصون بدارد، سرمایه و نقدینگی نبوده است، بلکه توجه به ارزشها و پایبندی به مسائل اخلاقی است.

از تجارب حاصله در شرکتهای تعاونی این موضوع استنباط شده است که تعاونی جای اعمال زور و قدرت و استبداد نیست که افراد چون تصدی مسئولتی را در شرکت پیدا کردند بتوانند به صورت مطلق العنان و بدون همفکری و مشارکت و صلاحدید اعضا در محدوده شرکت یکه تازی کنند و در مقابل نظرات اعضا بی تفاوت باشند. شرکتهای و مؤسسات تعاونی گذشته از هدفهای انسانی واجتماعی مؤسسات اقتصادی می‌باشند که آشنایی به فنون و روشهای تجاری لازمه کار در آنهاست. هیأت مدیره شرکتهای که منتخبین اعضا و سهامداران می‌باشند ترسیم کننده خطوط اصلی و خط مشی کلی شرکت بوده که در مقابل اعضا و سهامداران خود مسئولیت دارند. هیأت مدیره وظایف خود را به صورت جمعی انجام می‌دهد و هیچ یک از اعضای هیأت مدیره حق ندارد از اختیارات هیأت منفرداً استفاده کند مگر در موارد خاص یا داشتن وکالت یا نمایندگی از طرف هیأت مدیره. همچنین اعضای هیأت مدیره مشترکاً مسئول جبران هر گونه خسارت و زیانی هستند که در نتیجه اعمال آنان یا عدم رعایت مقررات شرکت وارد شود.

هیأت مدیره علی رغم مسئولیت سنگینی که در قبال سهامداران شرکت دارد ولی انجام خدماتش افتخاری است. بنابراین امکان حضور به صورت تمام وقت در شرکت را پیدا نمی‌کنند. به همین دلیل می‌توانند فرد واجد صلاحیتی را از بین اعضای شرکت و یا از خارج به صورت موظف و به عنوان مدیر عامل منصوب نمایند تا زیر نظر مستقیم هیأت مدیره طبق اساسنامه شرکت و در حدود مصوبات مجمع عمومی انجام وظیفه نماید. وظایف مدیر عامل طبق آئیننامه‌ای خواهد بود

که بنا به پیشنهاد هیأت مدیره به تصویب مجمع عمومی خواهد رسید. مدیر عامل عالی‌ترین مقام اجرایی شرکت است که مجری تصمیمات و مصوبات هیأت مدیره می‌باشد و امور شرکت را بر اساس اختیاراتی که به او تفویض شده اداره خواهد کرد. از طرفی تفسیر سیاستهای هیأت مدیره در عمل و یافتن شیوه‌های عملی اجرای این تصمیمات، ایجاد ارتباط با بقیه سازمان و صدور دستورات مقتضی به منظور اجرا و پیگیری آنها و توجه مستمر به مطلوبیت عملیات اجرایی و کنترل تمامی امور را بر عهده دارد.

این مجموعه عظیم را باید از طریق کادر سازمانی خود و تعیین حوزه‌های متعدد مسئولیت و گماردن مسئول یا مسئولین اجرایی برای آنها به مرحله اجرا در آورد و همکاری کارکنان را در انجام وظایف فراهم آورده و روحیه لازم را جهت دستیابی به کیفیت مطلوب کاری به دست آورد و با سیستمی از پاداش و تنبیه، حرکت لازم را جهت دستیابی به کیفیت مطلوب کاری به دست آورد و با سیستمی از پاداش و تنبیه، حرکت مجموعه یکدل سازمان را تحقق بخشد و نوای فکری و طرز نگرش خود را تا پایین‌ترین سطح سازمان به طنین در آورد و تمامی مسائل را در جهت اهداف تعیین شده با تدابیر خاص نظارتی کنترل نماید. به فعل در آوردن این وظایف متعدد به عهده مدیر عامل است و هم اوست که به عنوان مجری مصوبات هیأت مدیره بیش از هر کس دیگری در شرکت بار مسئولیت توفیق یا شکست مجموعه را به دوش دارد. فشار اداری کارهای روزانه بر کرده مدیر عامل وارد می‌شود چرا که او رابط اصلی بین هیأت مدیره و سایر بخشهای شرکت است. به طوری که او را می‌توان سپر بلای شرکت نامید. ویژگیهایی در موقع انتخاب مدیر عامل در نظر گرفته می‌شود از قبیل متعهد، دلسوز، کاردان، کارآمد و خلاق، با سعه صدر، قدرت در پیش بینی و آینده نگری، برنامه ریزی، دارای سلامت نفس، قدرت رهبری و... که کمتر کسی پیدا می‌شود که همه این مشخصات عالی در او جمع شده باشد!

بنابراین برای مدیر عامل باید به همین بسنده کرد که بتواند به کمک زیردستان و همکارانش توانایی خود و زیردستانش را به بهترین وجه در جهت بهره‌وری و استفاده بهینه از امکانات موجود به کار گیرد. مدیر عامل به عنوان مجری، شخصی است که از یک طرف در انتهای مدیریت قرار دارد (به عنوان تعیین‌کنندگان سیاستها) و از طرف دیگر در رأس مدیریت واقع است (به عنوان اجراکنندگان مسئولیتها که در نمودار تنظیمی مشخص گردیده است.

با توجه به عوامل اساسی فن مدیریت که هدف، برنامه و اجراست. نقش مدیر عامل نقشی تعیین‌کننده و سرنوشت ساز است. مدیران عامل می‌بایست در جهت انجام وظایف خویش از شرایط و موقعیتهای مطلوب و مناسب برخوردار باشند.

مدیر عامل باید از تخصص، خبرگی و آشنایی به امور بازرگانی و تهیه تدارک کالا برای شرکت در تعاونی برخوردار باشد. مدیر باید بررسی موقعیت، پیش بینی، تنظیم برنامه، تحقق تجربه در اعمال مدیریت، سازماندهی و کنترل را مد نظر داشته باشد. مدیر عامل در صورتی می‌تواند با قدرتهای بازار در معاملات مقابله نماید که از اطلاعات فوق بهره کافی داشته باشد. همچنین مدیر عامل باید امر سازماندهی، کنترل و اصول سیاستهای پذیرفته شده و روابط با کارکنان، نظم سازمان و انضباط محیط کار را بشناسد و به عنوان مقام اجرایی از کفایت و شایستگی لازم برخوردار باشد. از موضوعهای بسیار مهم در مدیریت تعاونیها ارتباط مداوم و مستمر مدیران عامل با اعضای هیأت مدیره است. چون در تبادل بالاترین مسئولیت توجه هیأت مدیره است مدیر عامل نمی‌تواند و حق ندارد بدون صلاحدید و مشورت هیأت مدیره با توسل به اعمال نظر شخصی و مطابق با سلیقه خود به امر اداره شرکت بپردازد و هیأت مدیره را از جریان امور بی اطلاع بگذارد. در یک نظام صحیح تعاونی می‌بایست مجوز اقدامات مدیران عامل مصوبات هیأت مدیره باشد و اعضای

هیأت مدیره که امانتدار سهامداران و نمایندگان تام‌الاختیار اعضا و حافظ منافع آنها هستند بایستی از چگونگی و کیفیت امور جاری شرکت کاملاً مطلع باشند. هیأت مدیره می‌تواند بخشی از اختیارات خود را در چارچوب مصوبات و مقررات به مدیر عامل تفویض نماید که این امر نقشی بسیار حساس و حیاتی دربر خواهد داشت تا از این طریق بتواند برای اعمال مدیریت صحیح و برخورداری از اطلاعات و دانش بازرگانی و تجاربت و تخصصهایشان در پیشبرد اهداف شرکت توفیق حاصل نماید. این توجه و دقت در مسئولیتها و وظایف می‌تواند هیأت مدیره تعاونیها را در رابطه با امانتداری اعضا موفق ساخته و همچنین مسئولان اجرایی شرکت توانسته‌اند از خلاقیت و کفایت و مهارت و کاردانی خود برای حصول به هدفهای شرکت استفاده نمایند.

یکی از علتهای اساسی بروز مشکلات در امور شرکتی تعاونی عدم هماهنگی نظرات و انجام وظایف درست و بموقع مدیران عامل و اعضای هیأت مدیره است و نیز مسائلی که موجب بروز نفاق و رکود در شرکتی تعاونی می‌گردد وجود فاصله فکری و عملی مدیران عامل و اعضای هیأت مدیره است.

متأسفانه عده‌ای از اعضای هیأت مدیره تعاونیها به اهمیت کار و وظایف و مسئولیت سنگین خود در تعاونیها واقف نبوده و انتخاب آنها بر اساس ارضای حس جاه طلبی و یا مقاصد دیگر مترتب است. که داوطلب این مسئولیت می‌شوند و پس از انتخاب وظایف و مسئولیتهای خود را کنار گذاشته و در جلسات هیأت مدیره که با توجه به اساسنامه باید در فواصل معین حضور یابند، شرکت نمی‌نمایند. و کمترین توجهی را به امور جاری شرکت نشان نداده و با بی‌حوصلگی و بی‌علاقگی و کم توجهی سمت عضویت خود در هیأت مدیره را صرفاً امری تشریفاتی تلقی نموده و کلیه مسائل و وظایف شرکت را بر عهده مدیر عامل می‌گذارند، که این امر دارای دو خطر بزرگ و زیان آور برای شرکت می‌باشد.

اول آنکه اگر مدیر عامل شخصی با حسن نیت و با کفایت و درایت و دارای سلامت نفس باشد فشار کار شرکت او را از پای در خواهد آورد و در نتیجه در مقابل مشکلات جاری شرکت مقاومت نخواهد نمود و در نهایت فرار را برقرار ترجیح خواهد داد. دوم آنکه اگر خدای نکرده مدیر عامل شرکت از سلامت نفس و امانت و صداقت برخوردار نباشد وضعیت آشفته شرکت و بی‌قیدی و کم توجهی هیأت مدیره موجبات یک تازی و خودسری و استبداد و احياناً حیف و میل در شرکت را فراهم می‌سازد که اولین نتیجه آن از بین رفتن حقوق و سرمایه و اموال اعضای شرکت و سرانجام انحلال و نابودی شرکت را به دنبال خواهد داشت که بنا بفرموده مولای متقیان نیز حضرت علی (ع) من ملک استتار و من استتبد برایه هلك و من شاور الرجال شارکها فی عقولها یعنی هر که بر چیزی دست یافت خود رأی می‌شود (به رأی و اندیشه دیگران بی‌اعتنا می‌گردد) و هر که خود رأیی نمود (در کارها مشورت نکرد تباہ گشت) و هر که با رجال اعضای لایق آن کلمه مشاوره نماید از عقل و خردشان بهره‌مند خواهد شد. بنابراین، این امر نه تنها در شأن و اهداف نظام تعاونی نمی‌تواند باشد بلکه مغایر با آرمانهای تعاونی و حفظ روحیه امانتداری است.

پس شایسته است کسانی که داوطلب عضویت در هیأت مدیره تعاونیها می‌باشند ضمن رعایت شئون اسلامی و امانتداری و اخلاقی صرفاً ارائه خدمت بیشتر را مد نظر قرار داده و چنانچه توانایی و فراغت و علاقه داشته باشند داوطلب این هدف گردند و نقش احساس مسئولیت و مشاوره در شرکت را سر لوحه کار خود قرار دهند.

منابع:

۱. مبانی مدیریت و مدیریت در اسلام. دکتر حسن توانایان فرد. انتشارات الهام، تهران ۱۳۶۵
۲. نهج البلاغه. سخنان حضرت علی علیه السلام. به قلم جواد فاضل. انتشارات علمی تهران.
۳. شورای اسلامی. دکتر رجبعلی

- مظلومی. نشر آفاق، تهران ۱۳۶۳.
- ۴. اصول شرکتهای تعاونی. ایرج بهرامی، انتشارات دانشگاه ملی ایران، تهران ۱۳۵۴.
- ۵. مدیریت نیروی انسانی. تألیف دکتر مصطفی عسکریان، انتشارات جهاد دانشگاهی تربیت معلم، تهران ۱۳۷۰.
- ۶. اساسنامه شرکتهای تعاونی مصرف.

بهرستان
تاریخ: ۱۰/۸/۸۵
پست
وزارت تعاون
وزارت مشاورت
تجهیزات آموزش

مدیر مسئول و سردبیر محترم نشریه ویرین فرهنگ و تعاون

با سلام
با عرض تبریک از صاحب خود و مساونت محترم حقیقتات، آموزش و ترویج و آرزوی موفقیت انبی برای شما و سایر همکاران و دست اندکاران مغربه و زمین فرهنگ و تعاون، امید است احضار این نشریه بخواند در اعضای فرهنگ مساون و مسیحتی و اهدافی مساونی قدمهای موفقی برداشته و ... همکاران فرهنگی را در جهت مسیاری و ... نماید.

سازمان تحقیقات
وزارت فرهنگ و آموزش عالی
دانشگاه ارومیه
آقای محسنین عظیمی زاده
مدیر نشریه فرهنگ و تعاون

بسمه تعالی



تاریخ: ۱۳/۱۰/۸۵
شماره: ۸۹۹
موضوع: ...
محل: ...

مدیر
معاون

جناب آقای محمد حسین عظیمی زاده
مدیر مسئول محترم نشریه ویرین فرهنگ و تعاون
با سلام
سپس تبریک انتشار اولین شماره نشریه ویرین فرهنگ و تعاون، از جنابعالی و کلیه دست اندکاران آن، با تشنه ستودن و قدردانی می نمودم. علیرغم اینکه مدتها پیش آشنایم به همی در زندگی بشری دارم و کنگه به همی و صحبت کسی و کثرتی تا اینها و مسرتی شناختی بدین معنای و مسرتیهای آنها، مساحتی فوقی می توانم بشی مسرتی بر این راستا گفتی باید بودی روز افزون مسرتی و همه همکاران مسرتی را از آرزویان خوشبختی

بسمه تعالی

سازمان تحقیقات
Islamic Sciences
Research Center
وزارت تعاون
معاون
مدیر نشریه ویرین فرهنگ و تعاون



مرکز نشریه فرهنگ و تعاون
تهران
تلفن: ۱۱۳۳۳۳۳۳
پست: ۱۱۳۳۳۳۳۳

د و الفم و مایساروی ...

اینک که به حول و قوه الهی توانسته ایم دومین شماره نشریه فرهنگ و تعاون را تقدیم مشتاقان مسائل اقتصادی، اجتماعی و تعاونی نماییم. با این وسیله از کلیه سازمانها، مؤسسات و صاحبان قلم و محققین محترم که به نحوی با ارسال نامه و یا تلفن ما را مورد تفقد قرار داده و تشویق و ترغیب نموده اند و موجبات دلگرمی بیشتر ما را فراهم ساخته اند تشکر می نماییم. رجاء واثق داریم که در پرتو عنایات خاصه حق تعالی و حمایت مسئولین محترم جمهوری اسلامی و همیاری و تعاون شما بزرگواران بتوانیم در جهت تعالی و اشاعه فرهنگ و اندیشه تعاونی قدمهای مؤثری برداریم. /م

با تشکر سردبیر