

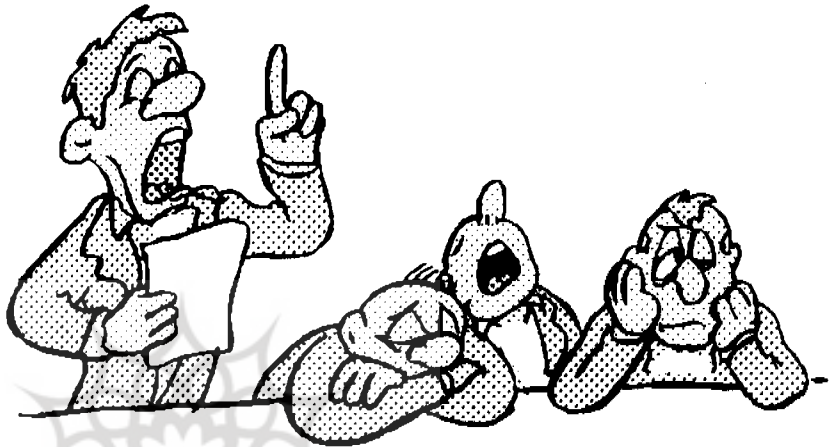
می‌داند که همه بنیانگذاران هر تعاونی از طریق مفاهیم، همیاری و همکاری (روابط متعالی و قوام یافته انسانی)، نیاز هدف و انتظارات اقتصادی مشترک را به اتفاق ترسیم نموده و برنامه‌ها و تلاشهای فردی و گروهی برای نیل به برآورده ساختن آنها شکل می‌گیرند. به دیگر سخن، فرآیند مدیریت و برنامه ریزی امور (اعم از نیاز سنجی، هدف گذاری، برنامه ریزی، اجرا، نظارت و ارزشیابی) توسط خود بنیانگذاران هر شرکت تعاونی صورت می‌پذیرد. بنابراین بدیهی است که در این نهادها، اقتدار مردم حاکم بر امور بوده و هیچ نیروی خارجی توان سلطه‌گری و حکمفرمایی بر آنان را نخواهد داشت.

اصول و فلسفه تعاونی ساز و کارهای مناسب و متعددی را برای تقویت روابط اعضا و تعاونی‌ها و نیز مشارکت مؤثر اعضا برای پیشبرد امور و نیل به اهداف پیشنهاد و توصیه نموده است. «مجامع عمومی» یکی از ساز و کارها محسوب می‌شوند. در توصیف مجامع عمومی می‌توان بیان نمود که این مجامع در واقع «هویت تعاونی‌ها» هستند. هویت تعاونی‌ها از «ارتباط» و «مشارکت» آزاد و داوطلبانه اعضا در مدیریت و برنامه ریزی فعالیتها تأثیر پذیرفته است و مجامع عمومی این امر را میسر می‌سازند. اگر تعاونی‌ها از ارتباط قوام یافته و مشارکت اعضا در امور تهی گردند، صرفاً «تشکلهای اقتصادی» خواهند بود، نه «تشکلهای تعاونی».

مجامع عمومی از مهم‌ترین ارکان شرکت‌های تعاونی محسوب شده‌اند و جلوه‌گاه «مشارکت» و «ارتباط» و «اقتدار» اعضای تعاونی‌ها می‌باشند. به این دلیل، مجامع عمومی را می‌توان به مثابه کانونهای تحقق آرمانها و شعارهای نهضت جهانی تعاون و نیز اصول و فلسفه تعاونی در عرصه‌های اقتصادی - اجتماعی توصیف نمود.

### مجامع عمومی، کانونهای توسعه نهضت تعاون

مجامع عمومی محل مناسب و مطلوبی



## مجامع عمومی کانون حضور و مشارکت اعضا

• مهندس محمد رضا عباسی

### مقدمه

هر یک از شرکت‌های تعاونی نمادی از اجتماع گروهی از مردم است که دارای آرای اقتصادی مشترک هستند و بر آنند به جای هر نوع اقدام فردی از طریق فعالیت جمعی و گروهی انتظارات اقتصادی خویش را بر آورده سازند. طبیعتاً در این سازمانهای مردمی، «ارتباطات» نقش بارز و محوری دارد. به نحوی که قوت و ضعف روابط مابین اعضا با تعاونی در قوت و ضعف فعالیتها و رسیدن به اهداف تأثیر مستقیم و مؤثر خواهد داشت. با این وصف، نکته مبرهن آن است که در شرکت‌های تعاونی هر

چه «روابط انسانی» به سوی پایداری، همدلی، وحدت، پیوستگی و یکپارچگی پیش رود، امکانات و نیروی بالقوه «فردی» در جهت تأمین منافع و حل مشکلات «گروهی» به فعل در خواهد آمد. نتیجه این امر نیز جاری شدن فعالیتها در بستری روان، هماهنگ، همسو، هدفمند، سازمان یافته و آگاهانه به سوی توسعه و تکامل تعاونی و مالاً منافع «جمع» خواهد بود.

وضعیت توصیف شده دلالت بر یکی از موضوعاتی دارد که نهضت جهانی تعاون همواره به آن بالیده است و نهضت تعاون، شرکت‌های تعاونی را نهادهایی «مردمی»

برای تدارک زمینه‌های وحدت‌گرای، تلاش مشترک، اتفاق نظر، مشارکت و سازماندهی و در نتیجه رشد و توسعه تعاونی‌ها هستند. از این رو است که مجامع عمومی به منزله یک «رکن» اصلی عضویت تعاونی‌ها تلقی شده است.

گرچه مجامع عمومی در فرآیند توسعه تعاونی‌ها نقشها و کارکردهای بارز، مثبت و مؤثری ایفا می‌کنند، اما متأسفانه بخش کوچکی از این کارکردها را مطمح نظر قرار می‌دهند. این تلقی نامناسب موجب شده است تا آنها از مجامع عمومی صرفاً به معنای موقعیتی که در آن اعضای هیأت مدیره انتخاب می‌شوند و یا گزارش مالی تعاونی استماع! خواهد شد، تصور شوند و سایر نقشها، مسئولیتها و کارکردهای توسعه‌ای آن به فراموشی سپرده می‌شود. بدیهی است در این گونه موارد، کارکردهای مجامع (برنامه ریزی، شور و مشورت، آموزش و اطلاع رسانی، دموکراسی و ...) خاموش و کم رنگ شده و به نفع توسعه تعاونی و تأمین نیازهای اعضا مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. از این رو، اعضا و مدیران تعاونی‌ها باید آگاه شوند تا مجامع عمومی را از همه ابعاد مورد توجه قرار دهند و به آن نگاهی «جامع و فراگیر» داشته باشند.

### نقشها و کارکردهای مجامع عمومی

با توجه به مطالب یاد شده، اگر بخواهیم نگاهی «واقع‌گرایانه» و در عین حال «جامع و فراگیر» به مجامع عمومی داشته باشیم، باید نقشها و کارکردهای آنها را برشماریم. گرچه نمی‌توان برای کارکردهای مجامع عمومی مرزهای مشخص و مبینی قائل شد، اما در نگاهی عمومی می‌توان از زوایای گوناگون به آن نگریست و از هر زاویه نقش و کارکرد مهم‌تر و بارزتر را تجزیه و تحلیل نمود. از این دیدگاه، می‌توان برخی از مهم‌ترین نقشها و کارکردهای توسعه‌ای مجامع عمومی را به شرح ذیل مورد عنایت قرار داد:

### ۱- مجامع عمومی: کانون تحقق درهای باز

بر پایه اصل عضویت داوطلبانه و آزاد، عضویت در شرکتهای تعاونی به دور از تبعیض‌های رایج در اقتصاد آزاد و سرمایه‌داری انجام می‌پذیرد. در واقع عضویت افراد در تعاونی‌ها از جنبه‌های اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، نژاد، جنسیت و ... تابع هیچ گونه محدودیتی نخواهد بود. هر فرد که تمایل به استفاده از خدمات تعاونی را داشته باشد، تنها با قبول مسئولیت‌های ناشی از عضویت می‌تواند به عضویت تعاونی درآید. در این راستا، یکی از مسئولیت‌های ناشی از قبول عضویت، شرکت عضو (یا وکیل او) در جلسات مجامع عمومی است. بنابراین، اگر چه می‌توان بیان نمود که شرکتهای تعاونی در زمینه قبول عضو، از سیاست درهای باز متابعت می‌کنند. اما باید توجه داشت که «درهای باز» تنها در صورت قبول مسئولیت ناشی از عضویت واقعیت می‌یابد. چنانچه اعضا بخواهند از این سیاست تنها در قبول عضویت سود جویند و مسئولیت‌های ناشی از آن را به فراموش سپارند و نیز این که شرکت تعاونی نسبت به این نقیصه بی تفاوت نشان دهد پس از مدتی درصد اعضای بی توجه به مسئولیت خود افزایش خواهد یافت. به این ترتیب، مجامع عمومی در واقع تضمین‌کننده اجرای منطقی و مؤثر سیاست درهای باز خواهند بود.

### ۲- مجامع عمومی: کانون اقتدار اعضا

انتخاب مدیران صالح تنها یکی از ارمغانهای مجامع عمومی است. در فرآیند تصمیم‌سازیهایی که در مجامع صورت می‌گیرد اعضا هیأت مدیره و بازرسان صالح را از طریق رأی‌گیری انتخاب می‌کنند. این امر نمونه بارز تعیین حق سرنوشت اعضا برای اداره امور است. پس همه اعضا یک شرکت تعاونی در مدیریت و اداره فعالیتها سهیم هستند و برای این کار نیز از حقوق مساوی و مؤثر برخوردارند.

در فرآیند تصمیم‌سازیها و از جمله انتخاب مدیران و بازرسان، هر عضو ضمن مشارکت در مدیریت تعاونی ذریبط، خود شخصاً تصمیم گرفته است چه کسانی، به چه دلیل و چرا برای مدیریت تعاونی ارجح و اصلح هستند. یک عضو آگاه می‌داند که در قبال این انتخاب و هر تصمیم دیگر نیز مسئول است و می‌بایست عواقب آن را پیش بینی و قوف نتایج آن آمادگی داشته باشد. با این وضع، می‌توان پی برد که مجامع عمومی کانون نمایش اقتدار اعضای تعاونی‌ها هستند. به ویژه آن که در این مجامع می‌توانند همه گونه تصمیمات مربوط به تعاونی خود را (حتی انحلال آن) اخذ کنند و تصمیمات آنان ضمانت اجرایی کامل و بی شائبه‌ای خواهد داشت. این امر نمایانگر «اقتدار» به مفهوم واقعی آن است.

### ۳- مجامع عمومی: کانون نظارت و ارزیابی

این امر روشن و بارز است که هر سازمان، هنگامی در جهت اهداف پیش بینی شده گام بر خواهد داشت که همواره وقایع و عملیات انجام شده با نظارت همراه بوده و در ترازوی سنجش و ارزیابی قرار گیرند. بر پایه این ارزیابی‌ها، مشکلات، اشتباهات، کجرویها، احترافات و بالاخره نقاط ضعف و قوت فعالیتها بازشناسی می‌شود. سازمانهای تعاونی نیز از این قاعده جدا نخواهند بود. به موجب اصول تعاونی، مجامع عمومی در واقع حکم ترازویی را دارد که عملکرد و فعالیت‌های تعاونی در آن سنجش می‌شود. یکی از جلوه‌های ارزیابی اعضا از وقایع، ارزیابی عملکرد و فعالیتها است. در این راستا، هیأت مدیره و بازرسان گزارش مالی و عملکرد تعاونی را به استماع اعضا می‌رسانند. اعضا آن را نقد و بررسی و تحلیل و ارزیابی می‌کنند و نظرات خود را برای بهبود بخشی فعالیت‌های آتی بیان می‌کنند. این رویکرد یکی از سودمندترین و ارزنده‌ترین نوع ارزیابی در یک سازمان است که زمینه آن را مجامع عمومی به نحوی مطلوب تدارک

می‌بینند. در فرآیند ارزیابی عملکردهای تعاونی، مدیران و اعضاء رو در روی هم و در جوی سازنده به بیان آراء و نظرات خود می‌پردازند و در پایان سیاستها، اهداف و رئوس برنامه‌های آینده تعاونی را پی ریزی می‌کنند.

از همین رو است که شرکتهای تعاونی می‌توانند مدیریت مشارکتی را به معرض نمایش گذارند.

#### ۴- مجامع عمومی: کانون آموزش و اطلاع رسانی

مجامع عمومی جنبه‌های آموزشی مؤثری نیز دارند. یقیناً تمامی اعضاء یک شرکت تعاونی در همه زمینه‌های علمی و تخصصی (موضوع شرکت تعاونی) دانش و اطلاعات کامل و مشابه ندارند. به علاوه آگاهی آنان از وضعیت امور تعاونی خویش نیز کامل و یکسان نخواهد بود. از این رو می‌توان پیش بینی نمود که در مباحثات و گفتگوهای مجامع عمومی، نوعی انتقال دانش و اطلاعات و معلومات تخصصی از اعضاء مطلع به اعضاء کم اطلاع‌تر به وقوع می‌پیوندد. این واقعه که نوعی آموزش غیر مستقیم تلقی می‌شود از طریق «هم آموزی» و «تبادل تجارب» صورت می‌پذیرد. همچنین اعضایی که نسبت به عملکرد و وقایع شرکت تعاونی زیربند و نیز اصول تعاونی آگاهی بیشتری دارند، اطلاعات لازم را در جریان بحثهای مربوط به تصمیم سازی‌ها و اظهار نظرها در اختیار سایر اعضاء قرار می‌دهند و حتی

در صورت لزوم مستقیماً به راهنمایی آنان اقدام می‌ورزند. به این ترتیب، مجامع عمومی را می‌توان به عنوان یک کانون آموزش و اطلاع رسانی قلمداد نمود و آن را عامل مؤثری در توسعه و گسترش دانش و اطلاعات اعضاء در ابعاد مختلف دانست.

#### ۵- مجامع عمومی: کانون تقویت و ارتباطات انسانی

شرکتهای تعاونی صرفاً سازمانهای اقتصادی نیستند، بلکه واجد جنبه‌های اجتماعی پویایی هستند که آنها را از شرکتهای تجاری و اقتصادی سایر مکاتب اقتصادی متمایز می‌سازد. مجامع عمومی یکی از بنیانهای معتبر شرکتهای تعاونی است که وجه «اجتماعی» و روابط درونی آن را در شرکتهای تعاونی تقویت و توسعه می‌بخشند. مسلماً هنگامی که اعضاء یک تعاونی در مجمع عمومی گرد هم می‌آیند، روابط بین آنان توسعه یافته‌تر خواهد شد. در این گردهمایی، اعضاء با یکدیگر بیش از پیش آشنا می‌شوند، از حال هم اطلاع حاصل می‌کنند، پای صحبت همدیگر می‌نشینند، در مورد مسائل مورد علاقه گفتگو می‌کنند و در نتیجه این فرآیند به درک متقابل نایل شده و روابط انسانی عاطفی پویایی بین آنان ایجاد و گسترش خواهد یافت. این روابط در صورت شرکت منظم در جلسات مجامع عمومی پیوسته گسترده‌تر و عمیق‌تر نیز خواهد شد. این روابط انسانی پیشرفته یقیناً به وحدت،

همدلی، انسجام و یکپارچگی اعضاء منتهی شده و صفات عالی انسانی بر فعالیتهای تعاونی حکمفرما خواهد شد.

#### ۶- مجامع عمومی: کانون دموکراسی

یکی از گهرهای نهفته در اصول و فلسفه تعاونی «دموکراسی» است. دموکراسی یک شاخص ممتاز شرکتهای تعاونی می‌باشد و چنانچه به آن خدشه‌ای وارد شود، تعاونی زیربند از زمره سازمانهای تعاونی خارج خواهد شد. این در حالی است که مجامع عمومی یکی از عمده محلها و کانونهای حفظ دموکراسی و تداوم بخش جریان پویای آن در هر تعاونی محسوب می‌شود. در مجامع عمومی به موجب آن که همه اعضاء حق شرکت دارند، هر عضوی صاحب یک رأی است، تصمیم سازی‌ها به نحوی آزاد صورت می‌گیرد، نظارت و ارزیابی بر امور مالی و عملکرد تعاونی به نحوی مطلوب انجام می‌شود، مشارکت در تصمیم سازی‌ها میسر است و ... کانون اصلی حفظ، تقویت و تداوم و توسعه دموکراسی خواهند بود. در واقع مجامع عمومی نماد بارزی از دموکراسی در هر شرکت تعاونی خواهند بود. حال چنانچه مجامع عمومی به صورت مداوم و منطبق بر اصول و چارچوبهای مربوط برگزار شوند، می‌توان نتیجه گرفت تداوم و توسعه دموکراسی و اجرای مطلوب آن در رشد و توسعه تعاونی نقش بسیار اساسی خواهد داشت.

**اصول و فلسفه تعاونی ساز و کارهای مناسب و متعددی را برای تقویت روابط اعضاء و تعاونی‌ها و نیز مشارکت مؤثر اعضاء برای پیشبرد امور و نیل به اهداف پیشنهاد و توصیه نموده است. «مجامع عمومی» یکی از ساز و کارها محسوب می‌شوند. در توصیف مجامع عمومی می‌توان بیان نمود که این مجامع در واقع «هویت تعاونی‌ها» هستند. هویت تعاونی‌ها از «ارتباط» و «مشارکت» آزاد و داوطلبانه اعضاء در مدیریت و برنامه ریزی فعالیتها تأثیر پذیرفته است و مجامع عمومی این امر را میسر می‌سازند.**

## ۷- مجامع عمومی: کانون نوآوری و ابتکار

عموماً اعضای هر شرکت تعاونی با اهداف و انگیزه‌های خاص خود در مجامع عمومی شرکت می‌کنند و به تبع آن دارای ایده‌ها، نقطه نظرات و پیشنهادات ویژه‌ای برای حل مسائل و تنظیم و بهبود بخشی امور تعاونی خواهند بود. این در حالی است که طبیعتاً اعضاء به مدد همفکری و تبادل نظری که در جلسات مجامع عمومی با هم خواهند داشت، مناسب‌ترین پیشنهادهای راهکارهای ارائه شده از سوی برخی از اعضاء توسط سایر اعضاء را و تکمیل نموده و برای اجرا در دستور کار مدیران تعاونی قرار خواهند داد. با این وصف می‌توان امیدوار بود، این رویکرد سبب شود افکار نو، خلاقیت و ابتکارات مناسبی برای توسعه و گسترش فعالیت‌های تعاونی پیشنهاد و ارائه شود و به تصویب مجمع برسد. به علاوه به موجب بحث و بررسی هر موضوع از زوایای گوناگون، قوه خلاقیت و ابتکار اعضاء نیز به تدریج گسترش و پرورش خواهد یافت.

## ۸- مجامع عمومی: کانون حضور و مشارکت

بر مبنای اصول و قوانین تعاونی‌ها، حق حضور در مجامع عمومی یک حق شناخته شده برای همه اعضاء است و هیچ فرد و مقامی قادر نیست مانع این حضور شود. با این وصف، مجامع عمومی کانون‌های حضور فعال اعضاء برای مشارکت در اداره امور هستند که می‌بایست از این امر بهره برداری مناسب به نفع اعضاء و تعاونی به عمل آید. حضور عضو در مجامع مترادف با هویت یافتن فرد به عنوان یک انسان دارای آراء و نظر، استقلال رأی، مشارکت جو، صاحب اندیشه و یکی از مالکین شرکت تعاونی است. بنابراین مجامع عمومی شرایطی را فراهم می‌سازد که این انسان صاحب حق بتواند در عرصه حاضر شود و از حقوق فردی و گروهی خویش دفاع کند. با استفاده از تواناییهای خود نیز در همه امور



مشارکت جست و با شرکاء خود همکاری و همیاری نماید. به این ترتیب، باید زمینه ظهور و بروز توان بالقوه اعضاء را به نحوی مطلوب با شرکت در مجامع عمومی مساعد ساخت.

## ۹- مجامع عمومی: کانون مساوات و برابری

اساساً نهضت تعاونی بشارت دهنده مساوات، عدالت و برابری است و با هر گونه تبعیض و برتری‌طلبی در شرکت‌های تعاونی مخالفت ورزیده است. در این راستا، شعار جهانی نهضت همانا «هر عضو، یک رأی» و «عضویت آزاد و اختیاری» می‌باشد. در واقع مجامع عمومی فرصت تحقق این شعار را برای نهضت تعاونی و شرکت‌های تعاونی فراهم ساخته است. زیرا در این مجامع است که انتخابها و تصمیم سازی‌ها بر اساس رأی اعضاء صورت می‌گیرد و هر عضو انتخاب و پیشنهادات خود را پس فرآیند گفتگو و بحث، با دادن رأی ارائه می‌کند. بدین ترتیب، بدون اغراق می‌توان بیان کرد که مجامع عمومی موقعیتی است که یکسان بودن و برابری انسانها را در ابعاد تفکر و

اندیشه عملاً به نمایش می‌گذارد. پس همه تعاونگران وظیفه دارند این ارزش مطلوب را پاس بدارند و از بروز برتری‌طلبی، تبعیض و گروه گرایی در تعاونی‌ها با تشکیل مناسب، منطقی و قانونمند مجامع عمومی مخالفت به عمل آورند.

## ۱۰- مجامع عمومی: کانون ساماندهی منابع

مجامع عمومی برآیند مجموعه اندیشه، تدبیر و تواناییهای منابع انسانی هر شرکت تعاونی است. زیرا این مجامع کانون‌های تشکل تمامی منابع انسانی هر تعاونی می‌باشند. انگیزه این منابع انسانی (اعضاء) صرفاً حل و فصل امور، تنظیم قدرت و مسئولیت، مدیریت تعاونی و نظارت بر اداره امور تعاونی خود است. بدیهی است این مجموعه فرآیند از افراد با انگیزه، قادر خواهد بود تمامی تفکر، اندیشه و نیروی خلاقه خویش را در راستای تحقق اهداف متمرکز سازد و به تبع آن منابع مالی آنان نیز در جهت برآورده ساختن نیازها و نیل به اهداف ساماندهی شود. در واقع روشن است که مجامع عمومی مرکز تشکل



## در جستجوی مشارکت سازمانی

بعد از جنگ جهانی دوم کشورهای اروپایی برای سامان بخشیدن به ویرانی‌های خود حرکت به سوی سهیم نمودن مردم در امور صنعتی و بازرگانی را آغاز نمودند، به طوری که تیتو رئیس جمهور وقت یوگسلاوی بهترین روش برای ساماندهی ویرانی‌های بعد از جنگ، ایجاد انگیزش در کارکنان، افزایش بهره‌وری در تولید، پاسخگو نمودن مدیران در قبال کارگران را شیوه مشارکتی دانست. از نمونه‌های موفق دیگر مدیریت مشارکتی می‌توان کشور آلمان را نام برد. در اصل بیست و یکم قانون اساسی آلمان غربی سابق حق مشارکت کارکنان تضمین شده و در قانون کار این کشور نیز در مورد مشارکت کارکنان بندهایی اختصاص یافته است.

جمهور وقت یوگسلاوی بهترین روش برای ساماندهی ویرانی‌های بعد از جنگ، ایجاد انگیزش در کارکنان، افزایش بهره‌وری در تولید، پاسخگو نمودن مدیران در قبال کارگران را شیوه مشارکتی دانست. از نمونه‌های موفق دیگر مدیریت مشارکتی می‌توان کشور آلمان را نام برد. در اصل بیست و یکم قانون اساسی آلمان غربی سابق حق مشارکت کارکنان تضمین شده و در قانون کار این کشور نیز در مورد مشارکت کارکنان بندهایی اختصاص یافته است. (۴)

کارکنان امروز دارای نیازهای متفاوتی هستند، دیگر حقوق و دستمزد، تأمین نیازهای ایمنی تنها عوامل انگیزاننده به شمار نمی‌روند، بلکه نیازهای انسان امروزی بسیار فراتر از اینها است. یکی از نیازهای اساسی کارکنان امروز سازمانها همفکری، مشارکت و نظرخواهی از آنها

• حسن گیوریان

عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

قانونی از کشورهای اروپایی در حدود سیصد سال پیش آغاز شده است. زمره‌های مشارکت سیاسی در غرب از کشور انگلستان آغاز شد. ایجاد لایحه حقوق شهروندی و انتقال قدرت حاکمه از سوی شاهان به سمت مجلس، سرآغازی برای مشارکت شهروندی در غرب می‌توان نامید. در سالهای بعد انقلاب کبیر فرانسه به سال ۱۷۸۹ رونقی در راه مشارکت هر چه بیشتر مردم در امور را ایجاد نمود. (۳)

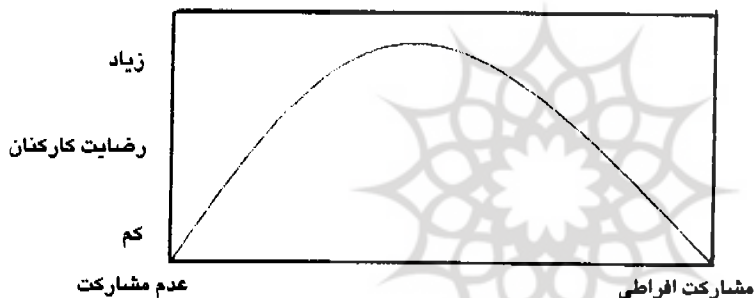
بعد از جنگ جهانی دوم کشورهای اروپایی برای سامان بخشیدن به ویرانی‌های خود حرکت به سوی سهیم نمودن مردم در امور صنعتی و بازرگانی را آغاز نمودند، به طوری که تیتو رئیس

مقدمه

مشارکت از سالهای بسیار دور در گیتی رواج داشته است. در چند صد سال پیش روش‌های مشارکت جویانه و سهیم نمودن مردم در امور، در کشورهای همچون یونان مورد استفاده قرار گرفته است. (۱) در یونان باستان شهروندان را آزاد مردان و خسود شهر را کانون زندگی آزاد می‌نامیدند. هر چند، دموکراسی یونان گروههای خاصی را در بر می‌گرفت (زنان، خارجیان و بردگان را شامل نمی‌شد) اما در مقام مقایسه با کشورهای اروپایی آن زمان، صاحب دیدگاه‌های آزادمنشانه و مشارکت جویانه در خود بود. (۲) خاستگاه مشارکت سیاسی به صورت جلوه‌های

شرح	جمع	تولیدی	خدمانی و تجاری	دولتی
تعداد موسسات مورد بررسی	۶۲۰	۵۵۰	۶۰	۱۰
تعداد کارکنان (نفر)	۲۰۴۴۴۶۶	۱۴۱۳۶۱۳	۳۷۱۱۶۹	۳۵۹۶۸۴
جمع پیشنهادات دریافت شده	۵۰۵۳۷۴۱۲	۴۸۱۴۸۰۰۰	۱۸۳۸۷۴۹	۵۴۹۶۸۴
میانگین پیشنهادات به نفرات	۲۴/۷۲	۳۴	۶/۷۸	۱/۵۳
درصد مشارکت کارکنان	۶۶/۶	۷۶/۹۵	۶۴/۵	۳۴/۷
درصد پیشنهادات قبول شده	۸۶/۶	۷۶/۱۵	۷۷/۳	۳۸/۳
صرفه جویی اقتصادی یکساله (میلیاردین)	۳۸۷/۶۸	۳۷۶/۰۳	۱۱/۵۷	۰/۰۸۵
میانگین صرفه جویی هر پیشنهاد (اجرا شده) (ین)	۱۷۹۳۲	۲۱۵۷۵	۱۳۷۹۶	۴۶۳۲۷
جمع پاداش پرداختی سالیانه (میلیاردین)	۱۱/۸۱۱	۱۱/۱۹۷	۰/۵۲	۰/۰۹۴
جایزه هر پیشنهاد (ین)	۳۴۷	۴۱۹	۳۳۳	۱۷۲
بودجه اجرای نظام پیشنهادات (میلیاردین)	۱/۸۹۲	۱/۷۸۷	۰/۰۶۵	۰/۰۴۰

جدول شماره ۱- عملکرد سیستم پیشنهادات در سال ۱۹۸۷ در کشور ژاپن (۲۶)



در امور می‌باشد. به عبارت دیگر کارکنان خارج از مقام و رتبه سازمانی می‌خواهند به حساب بیایند. مدیریت پدربایانه سنتی باید جایگزین این مفهوم جدید شود؛ اکنون بر تمام زندگی خود نظارت دارم چرا که در تصمیمات اطراف خویش تأثیر می‌گذارم. تقاضاهای کارکنان برای روشهای مشارکت جویانه در حال درهم شکستن بسیاری از روش‌های سنتی استبدادی در مدیریت می‌باشد. (۵)

زندگی جدید شرایط را برای نابودی فراموشی روشهای استبدادگرایی به خوبی فراهم نموده است. اکنون زمان حرکت به سوی اداره امور به صورت مشارکتی می‌باشد. (۶) در اینجا مناسب است تعاریفی از مشارکت و مدیریت مشارکتی بیان شود. مشارکت در فرهنگ فارسی معین به صورت شرکت کردن، انبازی کردن و سهم ساختن تعریف شده است. (۷) مدیریت مشارکتی عبارتست از «مجموعه گردش کار و عملیاتی که تمام کارکنان و زیردستان یک سازمان را در روند تصمیم‌گیری‌های مربوط به آن سازمان دخالت داده و شریک می‌سازد». (۸)

## انواع مشارکت

در یک تقسیم‌بندی انواع مشارکت به صورت زیر تقسیم شده است:

۱- مشارکت ابزاری: در این نوع مشارکت انسانها به صورت یک ابزار ملاحظه می‌شوند. این نگرش بدون توجه به مبانی انسانی و فرهنگی افراد صرفاً به انسان با دیدی اقتصادی و مادی توجه می‌نماید.

۲- مشارکت تحمیل شده: این نوع مشارکت که توسط نخبگان جامعه و در سطوح سازمانی توسط مدیران ارشد هدایت می‌شود به صورت برنامه‌ریزی شده و هدایت شده افراد را در اداره امور سهم می‌سازد. روشی است که در کشورهای سوسیالیستی سابق مانند شوروی سابق اعمال می‌شد که از آن به عنوان مشارکت تبعی نیز یاد می‌کنند.

۳- مشارکت توسعه‌ای: این نوع مشارکت فرآیندی است «اجتماعی، یکپارچه، جامع، پویا، همبسته، مکمل، چند بعدی و چند فرهنگی» به عبارات دیگر مشارکت

توسعه‌ای خواهان مشارکت همه افراد در ساماندهی جامعه است. (۹) در مشارکت توسعه‌ای به نیازهای عالی انسانی توجه می‌شود.

## پیش شرطهای لازم برای مشارکت کارکنان

برای توسعه مدیریت مشارکتی در سازمان رعایت و توجه به پیش شرطهای زیر لازم است:

۱- وجود زمان کافی برای مشارکت: مشارکت نیازمند زمان کافی می‌باشد. برای کارهای فوری مشارکت همه کارکنان بسیار مشکل است.

۲- سود مشارکت از زیان آن باید بیشتر باشد: مشارکت نباید باعث زیان در کارها شود. هدف از مشارکت ایجاد سودمندی است که به غیر از آن ممکن نخواهد بود.

۲- کارکنان باید دارای دانش لازم برای مشارکت باشند؛ اگر از کارکنان در مورد مسأله‌ای نظر خواهی می‌نماییم باید دانش و مهارت آن را داشته باشند.

۳- موضوع مشارکت باید مورد علاقه کارکنان مشارکت جو باشد.

۵- مشارکت کنندگان باید از توان ارتباطی قوی برخوردار باشند.

۶- مشارکت نباید برای کارکنان تهدیدی را موجب شود؛ آنها باید بتوانند به راحتی نظرات خود را بیان نمایند.

۷- مشارکت کارکنان باید در راستا و محدوده شغلی آنها صورت گیرد و به آزادی‌های قانونی و رسمی آنها در سازمان لطمه‌ای وارد ننماید. (۱۰)

۸- در مشارکت سازمان باید حد تعادل را رعایت کرد؛ زیرا مشارکت افراطی و یا عدم

مشارکت کارکنان هر دو موجب عدم رضایت کارکنان می‌شود. این مطلب را می‌توان در شکل شماره ۱ مشاهده کرد. بنابراین در برنامه‌های مشارکت باید به نیازهای کارکنان توجه نمود تا براساس نیازهای آنها حد مناسب مشارکت سازمانی را توسعه داد. (۱۱)

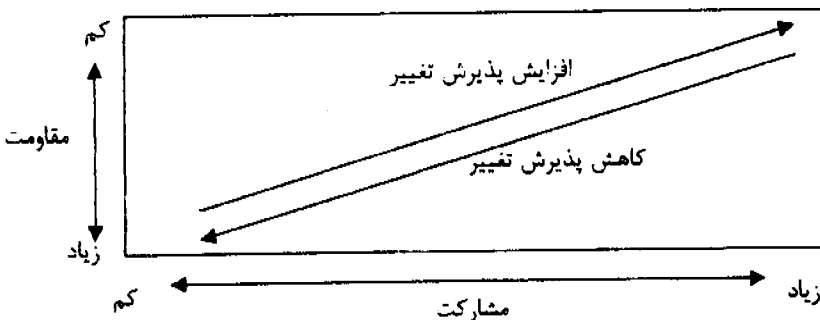
### فوائد مشارکت کارکنان

۱- مشارکت کارکنان در امور سازمان باعث کاهش مقاومت آنها در تغییرات سازمانی خواهد شد. وقتی افراد خود را در تغییرات توجیه شوند نه تنها در برابر تغییرات مقاومت نمی‌کنند بلکه در جهت تسریع اجرای آن نیز مساعدت خواهند کرد. شکل شماره ۲ ارتباط مشارکت کارکنان در امور و مقاومت در برابر تغییر سازمانی را نشان می‌دهد.

همانطور که شکل شماره ۲ نشان می‌دهد هر اندازه مشارکت کارکنان در امور افزایش یابد مقاومت آنها در تغییرات سازمانی نیز کاهش می‌یابد. (۱۲)

۲- مشارکت سازمانی باعث افزایش روحیه خلاقیت (۱۳) و نوآوری (۱۴) در کارکنان می‌شود. برای شرح این موضوع توجه به مثالی که از نظر خواهد گذشت، راهگشا است: «در اوایل دوران مدیریت شرکت، با یکی از کارکنان آشنا شدم که چهره خشنی داشت و از روی شرارت با مدیر عامل قبلی چندین بار درگیر شده بود. بعد از اجرای طرح مشارکت سازمان، تاکنون ایشان بیش از ۲۵۰ پیشنهاد داده‌اند که تنها یک پیشنهاد وی، ۳۰ میلیون تومان صرفه جویی سالانه و ۵۰۰ هزار مارک صرفه جویی ارزی برای سازمان داشته است.» (۱۵)

۳- مشارکت افراد در امور سازمان موجب توسعه روابط محبت‌آمیز بین کارکنان و مدیریت سازمان فراهم می‌نماید. وقتی مدیریت سازمان اندیشیدن، تفکر و ارائه پیشنهاد را برای همه افراد سازمان ارجح بدانند، روابط توأم با تخاصم و



شکل شماره ۲. رابطه مشارکت کارکنان در امور و مقاومت در برابر تغییر

از دیگر فوائد مشارکت سازمانی می‌توان: افزایش کیفیت کاری، توسعه ارزش‌های عالی انسانی، شکوفایی استعدادها، ایجاد روحیه همبستگی، کاهش تعارضات گروهی، ایجاد احساس مالکیت، کاهش فشارهای عصبی (۲۲)، عزت نفس، رضایت شغلی، غیبت کمتر در محل کار، بازدهی بیشتر و بهبود انگیزه‌های کاری کارکنان را نام برد. (۲۳)

### برنامه‌های مشارکت در سازمان

مهمترین برنامه‌های مشارکت در سازمان به صورت زیر می‌باشند:

۱- مدیریت مشاوره‌ای: مدیریت مشاوره‌ای روشی است که مدیران جهت انجام کارها با زیردستان خود مشورت می‌نمایند. در این روش مدیران قبل از تصمیم در مورد کاری از نظرات دیگر کارکنان بهره‌گیری می‌نمایند. مدیر باید کارکنان را آگاه نماید که نظرات آنها برای او مفید فایده است و نظر خواهی مدیر از کارکنان فقط جنبه صوری و ظاهری ندارد. مدیران مشاوره‌ای باید متواضع و صبور باشند. (۲۴)

۲- مدیریت دموکراتیک: این روش از روش مدیریت مشاوره‌ای پیشرفته‌تر است. در این روش نظرات هر یک از اعضای گروه کاری برای اخذ تصمیم خواسته می‌شود و نهایتاً به صورت «اجماع» رأی اکثریت بکار گرفته می‌شود.

۳- کمیته‌های کار: کمیته‌های کار اعضای آن از سوی کارکنان انتخاب می‌شوند و در زمینه‌های مختلف می‌توان کمیته‌های کار متفاوتی را در سازمان ایجاد کرد. بطور

دشمنی سنتی بین مدیر - زیر دست جای خود را به روابط همراه با دوستی و مودت می‌دهد. (۱۶)

۴- برنامه‌های مشارکت در سازمان موجب حرکت افقی قدرت به جای حرکت عمودی آن در سازمان می‌شود. این امر باعث ارضاء نیازهای سطح عالی کارکنان می‌شود. (۱۷)

۵- مشارکت موجبات توانمندی کارکنان را فراهم می‌نماید. ایجاد فرصت ابراز نظر و عقیده برای کارکنان سطوح پائین سازمان و به اندیشه واداشتن آنها موجبات توانمند ساختن آنها را فراهم می‌سازد. (۱۸)

۶- مشارکت، باعث در هم شکستن حاشیه نشینی کارکنان می‌شود. مشارکت سازمانی با فراخوانی همه اندیشه‌های انسانی و بکارگیری آنها در بهبود و توسعه سازمان، گامی در راه دوری از فرهنگ حاشیه نشینی سازمانی بر می‌دارد. (۱۹)

۷- مشارکت سازمانی موجب سرعت در اجرای تصمیمات می‌شود. زمانی که افراد در تصمیمات سازمان سهیم باشند، خود را متعهد و ملزم در اجرای آنها می‌دانند و توان و کوشش خود را در این راه بکار خواهند گرفت. نمونه آشکار این موضوع در مدیریت ژاپن قابل مشاهده است. (۲۰)

۸- مشارکت کارکنان در امور سازمان موجب افزایش حس تعلق و وابستگی آنها به سازمان می‌شود. به طور کلی انسانها زمانی نسبت به چیزی احساس تعلق می‌نمایند که به نحوی از انحاء در آن سهیم باشند. یعنی در فراز و نشیب‌های آن قدرت تصمیم‌گیری داشته باشند. (۲۱)

مثال: کمیته رشد نیروی انسانی، کمیته‌های کنترل کیفیت و کمیته ایمنی در بسیاری از سازمانهای کشورهای صنعتی رواج دارند.

۴- برنامه‌های پیشنهادی: «برنامه‌های پیشنهادی، طرح‌های رسمی هستند که جهت تشویق انفرادی برای کسب پیشرفت‌های مربوط به کار صورت می‌گیرد». در این طرح‌ها کارکنان بابت پیشنهادهای که موجب کاهش هزینه‌ها، صرفه جویی، افزایش و کیفیت در تولیدات ارائه خدمات را فراهم آورد پاداشهایی دریافت می‌نمایند. معمولاً کارکنان برای ارائه پیشنهاد از فرم‌هایی که قبلاً برای همین کار تنظیم شده است استفاده می‌نمایند (۲۵).

جدول شماره ۱- نمونه‌ای از عملکرد سیستم پیشنهادات را در سال مالی ۱۹۸۷ در کشور ژاپن نشان می‌دهد.

۵- کمیته مدیران میانی: کمیته‌های مدیران شامل مهندسانی هستند که روش مدیریت مشارکتی را از پائین به سوی بالای سازمان هدایت می‌نمایند. این کمیته‌ها به «مدیریت ترکیبی» نیز معروف هستند. مدیریت ترکیبی مجموعه‌ای از افراد جوان را در بر می‌گیرد که رؤسای سازمان هسته مرکزی آن را تشکیل می‌دهند، آنان می‌توانند بر روی هر مشکلی مطالعه نمایند و می‌توانند توصیه‌های اصلاحی خود را جهت انجام فعالیت‌ها ارائه نمایند. اعضای این کمیته‌ها همانطور که از نام آن مشخص است مدیران میانی هستند که به طور مرتب جلساتی را برای اصلاح روشها تشکیل می‌دهند. مدیریت ترکیبی روشی برای پروراندن مدیران میانی جوان است تا برای قبول مسئولیت‌های بالاتر در آینده آماده شوند. در این روش زمینه‌های خلاقیت و نوآوری مدیران میانی فراهم می‌شود و آنها می‌توانند بخوبی مدیریت ارشد را در تصمیم‌گیری‌ها یاری نمایند (۲۷).

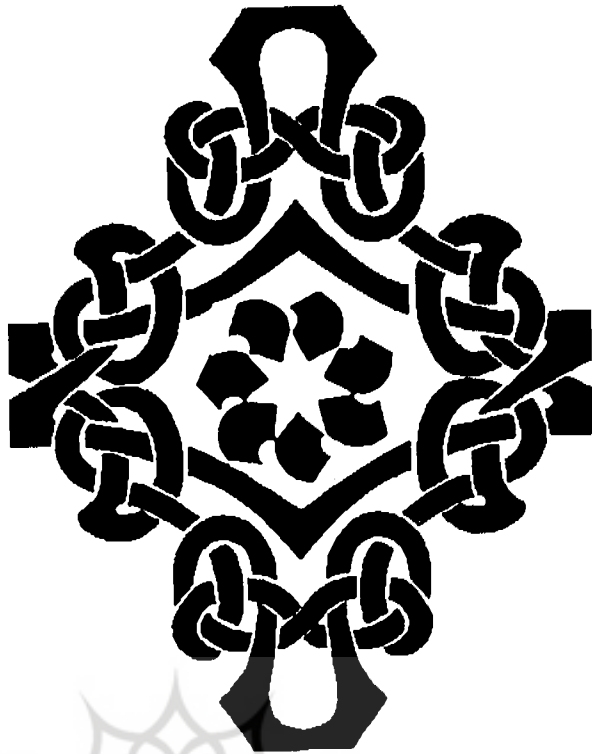
۶- تصمیم‌گیری جمعی (دموکراسی صنعتی): دموکراسی صنعتی حکومت کارگران «مشارکت جو» در امور سازمان است. در این شیوه کارگران حق بسیار

زیادی در اداره سازمان پیدا می‌نمایند و با ایجاد انجمن‌ها و شورای کارگران حق بسیاری از تصمیم‌گیریها اساسی سازمان را به خود اختصاص می‌دهند (۲۸). روش مدیریت مشارکتی در «مدیریت خودگردانی» یوگسلاوی با شدت حاکمیت بیشتر کارگران و با شدت حاکمیت کمتر کارگران در آلمان غربی (سابق) مورد اجرا قرار گرفت (۲۹).

### منابع و یادداشت‌ها

- ۱- دکتر محمد علی طوسی، مشارکت در مدیریت و مالکیت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سوم، ۱۳۷۷، ص ۱.
- ۲- حسین سالکی، مشارکت، مؤلف، اول، ۱۳۶۹، ص ۱۲.
- ۳- دکتر احمد نقیب زاده، سیاست و حکومت در اروپا، ست، اول، ۱۳۷۳، ص ۹۰-۸۹.
- ۴- دکتر سیدمهدی الوانی، نظامهای اداری تطبیقی، پیام نور، پنجم، ۱۳۷۶، ص ۱۴۸-۱۳۳.
- ۵- پاتریسیا مک لگان و کریستونل، عصر مشارکت، مترجم: مصطفی اسلایه، دفتر پژوهشهای فرهنگی، اول، ۱۳۷۷، ص ۳۳-۳۲.
- ۶- همان مآخذ، ص ۴۰.
- ۷- دکتر محمد مبین، فرهنگ فارسی: جلد سوم، امیرکبیر، یازدهم، ۱۳۷۶، ص ۴۱۲۷.
- ۸- حسین زارعی، «مشارکت کارکنان در اداره مؤثر امروز» مجله تدبیر، شماره ۹۸، آذر ۱۳۷۸، ص ۵۰.
- ۹- «مشارکت؛ مفاهیم، تعاریف و انواع»، روزنامه هفت‌شنبه، شماره ۱۷۴۸، سوم بهمن ۱۳۷۷، ص ۶.
- ۱۰- دکتر محمد علی طوسی، همان مآخذ، ص ۶۵-۶۲.
- ۱۱- کیت دیویس، «روشهای مدیریت مشارکتی»، مترجم: سید حسام الدین شریعت پناهی، روزنامه کیهان، هجدهم شهریور ۱۳۷۶، شماره ۱۶۰۲، ص ۸.
- ۱۲- سراج الدین محب اسفلی، «مشارکت و مدیریت مشارکتی»، انجمن مدیریت ایران، مجله مدیریت، سال نهم، بهمن و اسفند ۱۳۷۸، شماره‌های ۴۰-۴۱، ص ۶۲.
- 13- Creativity.
- 14- Innovation.
- ۱۵- محمدرضا مباشرفر، «نظام مشارکت؛ پشتوانه مدیریت»، مجله روش، سال نهم، شماره ۵۶، اسفند ۱۳۷۸، ص ۳۳.
- ۱۶- فریور بانمانفلج، نظام مشارکت زیربنای مدیریت اسلامی: جلد اول، مؤلف، بهمن ۱۳۷۱، ص ۳۷۷-۳۷۷.
- ۱۷- کیت دیویس، «روشهای مدیریت مشارکتی»، مترجم: سیدحسام الدین شریعت پناهی، روزنامه کیهان، نهم شهریور ۱۳۷۶، شماره ۱۶۰۱۸، ص ۸.
- ۱۸- دکتر محمدعلی طوسی، همان مآخذ، ص ۹-۱۰.
- ۱۹- همان مآخذ، ص ۹.
- ۲۰- هرولد کونتز، سیریل اودانل و هاینز ویبرینگ، اصول مدیریت: جلد اول، مترجمان: محمد علی طوسی، سید امین الله علوی، علی اکبر فرهنگی و اکبر مهدویان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، اول، ۱۳۷۰، ص ۱۳۳.
- ۲۱- احمد احمدی قبانکندی، «جایگاه نظام پیشنهادات در مدیریت مشارکتی: معرفی نظام پیشنهادات جهادگران، وزارت جهاد سازندگی، نشریه آموزش کاربردی مدیران، شماره یازدهم، بهمن ۱۳۷۸، ص ۶-۵.
- ۲۲- دکتر اصغر شبکی، «جایگاه نظام مشارکت در بهره‌وری سازمانی»، مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۹، بهار ۱۳۷۷، ص ۱۸.
- ۲۳- کیت دیویس، «روشهای مدیریت مشارکتی: بخش چهارم»، مترجم: سیدحسام الدین شریعت پناهی، روزنامه کیهان، شماره ۱۶۰۱۹، دهم شهریور ۱۳۷۶، ص ۸.
- ۲۴- کیت دیویس، «روشهای مدیریت مشارکتی: بخش پنجم»، مترجم: سیدحسام الدین شریعت پناهی، روزنامه کیهان، شماره ۱۶۰۲۱، دوازدهم شهریور ۱۳۷۶، ص ۸.
- ۲۵- کیت دیویس، «روشهای مدیریت مشارکتی: بخش ششم»، مترجم: سیدحسام الدین شریعت پناهی، روزنامه کیهان، شماره ۱۶۰۲۲، سیزدهم شهریور ۱۳۷۶، ص ۸.
- ۲۶- فریور بانمانفلج، همان مآخذ، ص ۳۸۳.
- ۲۷- کیت دیویس، «روشهای مدیریت مشارکتی: بخش ششم»، همان مآخذ، ص ۸.
- ۲۸- کیت دیویس، «روشهای مدیریت مشارکتی: بخش هفتم»، مترجم: سیدحسام الدین شریعت پناهی، روزنامه کیهان، شماره ۱۶۰۲۴، شانزدهم شهریور ۱۳۷۶، ص ۸.
- ۲۹- دکتر سیدمهدی الوانی، مدیریت عمومی، نشر نی، هفتم، ۱۳۷۳، ص ۲۶۶-۲۵۴.





## واژگان سبز<sup>۲</sup>

تقدیم به آنانکه با نگاه سبز تعاون به آینده می‌اندیشند!

● مهناز شریفی نژاد

### سخن سبز

... اولین ارزش والایی که در تعاونی‌ها است و باید باشد و رشد پیدا کند ارزش توحیدی این تعاونی‌ها است. ما می‌دانیم در کل تعالیم اسلام چه در جهان بینی (در تحلیل انسان و جامعه)، چه در مسائل حقوقی و قوانین اجتماعی و سیاسی و اقتصادی اسلام و چه در زمینه مسائل اخلاقی همه جا گرایش از تسنگ‌های فرد پرستی، خود خواهی، خویش‌ترن پرستی، به سمت جمع، اجتماع و بالاخره توحید است. این مسأله در تعالیم اسلام از عبادت گرفته تا سیاستش، از مسائل اخلاقی

گرفته تا مسائل اقتصادی آن به چشم می‌خورد. گرایش‌های عقیدتی، فکری، اخلاقی و عملی در تمامی عرصه‌ها از تنگنای فرد و خود پرستی به سمت جمع، اجتماع و بالاخره اتحاد و وحدت سیر می‌کند. این یک ارزش اسلامی است. یک خورده مسأله را پایین‌تر بیاورید (در سطح غیر عادی) چه کسی است که این قانون حلال و حرام خدا را نشنیده باشد؟ «واعتصم بحبل الله جمیعاً و لا تفرقوا». «واعتصموا، فرمان است، دستور است، امر است، تشریفات نیست، تمامی مسلمانها باید در مسیر وحدت

گام بردارند، در تمامی زمینه‌ها، اعتصام به حبل الله داشته باشند. سیاستش، اقتصادش، اخلاقش، عقیده‌اش در تمامی مسائل و لا تفرقوا. لا تفرقوا نهی است. یعنی تفرقه و زمینه‌های تفرقه حرام است هر نوع گرایش که در این زمینه ایجاد تفرقه در جامعه باشد، حرام است، نامشروع است. این یک قانون، یک خط سیر، یک خط مشی و یک استراتژی است. آنهایی که در شرکت‌های تعاونی مشارکت دارند در حقیقت به نوعی از تفرقه‌ها، «من و تو»ها بیرون آمده‌اند و در قالب «ما» شکل‌گیری شده‌اند.

بنابراین تعاونی‌ها می‌توانند نمایانگر و تحقق بخشنده یکی از آرمانهای اصیل اسلامی، یعنی وحدت و اتحاد و گرایش به جمع باشند. تفکر تعاونی، تفکر توحیدی است و این ارزش را تعاونی‌ها باید هر چه بهتر و بیشتر عمل کنند. یعنی قضیه دو بعد دارد. یکی این که تعاونی‌ها ماهیت ارزشی و فلسفی دارند یعنی تعاونی بر اساس این تفکر و خط مشی، یک مسأله دیگر هم جنبه انشایی آن است. یعنی باید تعاونی‌ها این بعد و ارزش را در خودشان رشد بدهند، ارتقاء بدهند. تعاونی‌ها باید به هر نحوی که شده از این جنبه‌های فردی و آثار شوم فردگرایی و خودپرستی و فرد پرستی بیرون بیایند و این یک اصل است و قابل انکار نیست. منتها چگونه می‌توانند تعاونی‌ها این ارزش والای اسلامی را در عرصه اجتماع به صورت اقتصادی مطرح کنند، این دیگر مربوط می‌شود به فرمول مربوط به برنامه‌های عملی و اجرایی تعاونی‌ها.

### نکته سبز

... تشکیل شرکتها تعاونی تولیدی باید با نهایت دقت و مراقبت انجام پذیرد و به عوامل زیر توجه گردد:

الف: انتخاب مدیران شایسته‌ای که دارای صلاحیت فنی و لازم بوده و در عین حال برای ادراک و حل مشکلات مربوط به فعالیتهای بازرگانی شرکت، علاوه بر قدرت صبر و تحمل آسادگی و تمایل لازم را دارا باشند. چنین مدیرانی باید به جای فرمان دادن، قدرت ترغیب اعضا را داشته باشند.

**آنهايي که در شرکتهای تعاونی مشارکت دارند در حقيقت به نوعی از تفرقه‌ها، «من و تو»ها بیرون آمده‌اند و در قالب «ما» شکل‌گیری شده‌اند. بنابراین تعاونی‌ها می‌توانند مایانگرو تحقق بخشنده یکی از آرمانهای اصیل اسلامی، یعنی وحدت و اتحاد و گرایش به جمع باشند. تفکر تعاونی، تفکر توحیدی است و این ارزش را تعاونی‌ها باید هر چه بهتر بیشتر عمل کنند.**

ب: مسئولیتها به نحو صریح و روشنی تقسیم شود به خصوص روشن گردد که فرمان دهنده کیست؟ و اجرا کننده چه کسی می‌باشد؟ مفهوم این عمل آن است که طرح سازمانی برای شرکت تهیه شود که در آن مشخصات کلیه مشاغل روشن شده و برای همه اعضای تعاونی قابل فهم باشد.

ج: تقسیم کار بین اعضای شرکت به نحو عادلانه‌ای بوده و در عین حال برنامه‌های آموزشی نیز ترتیب داده شود تا ای همه اعضای مجال ترقی و پیشرفت و امید به کسب درآمد بیشتر از طریق آموزش و کوشش وجود داشته باشد.

د: پرداخت دستمزد (در برابر کاری که اعضای انجام می‌دهند) بر اساس مهارت و تخصص و نحوه انجام کار اعضای به نحو عادلانه‌ای انجام شود.

ه: در هنگام قبول عضویت اعضای، بایستی دقت زیادی مبذول گردد. بدین منظور که علاوه بر در نظر گرفتن مراتب تخصص در رشته‌های مربوط، مراتب شایستگی اخلاقی آنان نیز مورد توجه قرار گیرد.

برای توفیق یک شرکت تعاونی تولید، لازم است که اعضای دارای بصیرت و مآل اندیشی و تابع مقررات بوده، نسبت به شرکت و هم قطاران خویش وفادار و از روح اشتراک

مساعدی با دیگران برخوردار باشند.

به طوری که تجربه نشان داده است در بسیاری موارد عدم توجه به عامل انسانی (صرفاً توجه داشتن به امکانات اقتصادی) موجب شکست شرکتهای تعاونی تولیدی در فعالیتهای خود شده است.

### فرهنگ سبز

... در سال سیزدهم بعثت و سال سی و دوم پادشاهی خسرو پرویز و سیال نهم پادشاهی هراکلیوس پادشاه روم بود که پیغمبر ما از مکه به سوی مدینه هجرت فرمود و علی (ع) در شب هجرت در بستر پیغمبر (ص) آرمید و سه روز



بعد پس از آن که دیون و امانات رسول خدا (ص) را به صاحبانش رساند، خاندانش را برگرفت و در مدینه به آن حضرت پیوست. مسلمانان مکه و دیگر نقاط که تحت فشار مشرکان و دشمنان اسلام قرار گرفته بودند، چون جوئیهای روان، سوی مدینه شدند تا اقیانوس موج اسلام را تشکیل دهند، ولی

شرکتهای تعاونی می‌توانند با برقراری دورانه‌ای آزمایشی برای قبول عضویت و اجرای برنامه‌های آموزشی و یا تشکیل اردوگاههایی که اعضای شرکت با متقاضیان عضویت با یکدیگر مواجه شوند، افراد شایسته برای عضویت را پیدا کرده و فضائل لازم برای عضویت در شرکت را در آنان تقویت کنند.

همه دست از خانه و زندگی کشیده و تهمی دست به شهر غریب وارد می‌شدند. پیداست در چنین موقعیتی که تنها توانسته بودند، جان خود را از دست دشمنان نجات دهند، به همه وسائل اولیه زندگی نیاز داشتند و حتی اشراف زادگانی چون مصعب بن عمیر که در وطن صاحب زندگی مرفه و آسوده بوده و اکنون از خانه پدر و مادر مشترک خود فرار کرده است، به کمترین خوابگاه و ناچیزترین خوراک بخور و نمیر، نیازمند است.

در چنین موقعیت حساسی بود که مسلمانان گوش به سخن منافقان نداده و با آغوش باز از برادران مهاجر خویش پذیرایی نمودند. حتی آنها را جزء افراد خانواده خود به حساب آوردند. خداوند در قرآن کریم در آیات ۸ و ۹ سوره «حشر» این مسلمانان را مورد ستایش قرار داده و می‌فرماید:

«آن کسان که پیش از مهاجران در مدینه جای ساختند و ایمان را پذیرفتند، دوست می‌دارند کسانی را که به سوی ایشان هجرت کردند و آنها را در دل‌هایشان حسدی نمی‌یابند از آن چه (تنها) به مهاجران داده شد و آنها را بر خود مقدم می‌دارند، اگر چه نیازی بدان (اموال) داشته باشند و هر که خود را از بخل و حرص نگاه بدارد، همواز رستگاران است.» این آیه اهمیت تعاون و اوج همیاری اسلامی را نشان می‌دهد.

### واژگان سبز

... مجمع عمومی عالی‌ترین و

**"... مجمع عمومی عالی‌ترین و مؤثرترین و پر قدرت‌ترین رکن در تعاونی‌ها است. یکی از وظایف بسیار خطیر و حساسی که به عهده مجمع عمومی نهاده شده است، توجه مخصوص به دموکراسی است. حکومت اراده و آراء اکثریت بر امور شرکت، بر مبنای هر عضو یک رای موجب بارور شدن دموکراسی جمعی و مشارکت و نظارت عمومی می‌گردد. به عبارت دیگر قدرت در تعاونی‌ها در دست اکثریت اعضا است. لذا قدرت از پایین به بالا منتقل می‌گردد و تمامی اعضا در ایجاد و اعمال این قدرت مؤثرند. از این رو، یکی از تفاوت‌های اساسی شرکتهای تعاونی با انواع شرکتهای بازرگانی، حکومت انسانها بر سرمایه است، یعنی اراده و خواست انسانها بر سرمایه برتری دارد.**

مؤثرترین و پر قدرت‌ترین رکن در تعاونی‌ها است. یکی از وظایف بسیار خطیر و حساسی که به عهده مجمع عمومی نهاده شده است، توجه مخصوص به دموکراسی است. حکومت اراده و آراء اکثریت بر امور شرکت، بر مبنای هر عضو یک رای موجب بارور شدن دموکراسی جمعی و مشارکت و نظارت عمومی می‌گردد. به عبارت دیگر قدرت در تعاونی‌ها در دست اکثریت اعضا است. لذا قدرت از پایین به بالا منتقل می‌گردد و تمامی اعضا در ایجاد و اعمال این قدرت مؤثرند. از این رو، یکی از تفاوت‌های اساسی شرکتهای تعاونی با انواع شرکتهای بازرگانی، حکومت انسانها بر سرمایه است، یعنی اراده و خواست انسانها بر سرمایه برتری دارد.

شرکت اتخاذ نماید. همه اعضا در تصمیمات این مجمع حق مشارکت یکسان دارند. در تشکیلات سازمانی هر شرکت پس از مجمع عمومی هیأت مدیره به عنوان دومین رکن صاحب نفوذ و اقتدار است. هیأت مدیره منتخب مجمع عمومی است و مجمع عمومی قسمتی از اختیارات خود را به منظور نظارت و رهبری اداره امور شرکت به هیأت مدیره واگذار می‌نماید تا هیأت مدیره به نمایندگی از مجمع عمومی آن اختیارات را به موقع اعمال نماید. هیأت مدیره مرکب از چند نفر از اعضا شرکت می‌باشند که با آرای مخفی اعضا انتخاب می‌شوند. هیأت مدیره نماینده شرکت تعاونی است و رهبری اداره امور شرکت را عهده دار است.

هیأت مدیره یک نفر را به عنوان رئیس انتخاب می‌نماید ولی امور اجرایی شرکت از طریق هیأت مدیره، به یک مدیر عامل که صاحب خصوصیات ویژه در اداره امور شرکت می‌باشد، واگذار می‌شود. در واقع مدیر عامل در استخدام شرکت و مجری خواستههای اعضای هیأت مدیره به نمایندگی از ناحیه یک یک اعضا است.

### نسل سبز

"... قشری که با سلامت طبیعت، به دور از تنازعات در خصوص کسب مجد و منزلت، تعلقات خاطر عمومی بشری، جمعیتی حساس و بالای جامعه را تشکیل می‌دهند و می‌توانند موجب استحکام و قوام قاعده هرم جامعه و افتخار و سرافرازی در ساخته بدنه و رئوس هرم جامعه در فردا شوند. از این رو وزارت آموزش و پرورش و وزارت تعاون می‌بایست در تشکیل و سازماندهی تعاونی‌های آموزشی (دانش آموزی) در سطوح و مقاطع مختلف تحصیلی و در دل مدارس کشور تلاش و مساعی خود را به کار برند. توسعه یادگیری تعاون در سطح مدارس برای وزارت تعاون، آموزشی بنیانی و گسترده و قابل پیگیری در مراحل مختلف رشد را به همراه خواهد داشت که با تکرار و تعمق آموزش در نوآموزان می‌تواند حتی در نسلهای آینده به عنوان یکی از عناصر و ویژگیهای فرهنگی جامعه محسوب شود. برای وزارت آموزش و پرورش نیز به عنوان یکی از نهادهای رسمی نظام تعلیم و تربیت می‌تواند یک شیوه‌ی روش سازمان یافته و موفق تربیتی و

پرورشی چند منظوره باشد. از یک سو، روح همکاری و مودت و یگانگی اجتماعی و همسویی و همدلی را در پیکره عظیم جامعه می‌گستراند و از سوی دیگر آینده سازان جامعه را با یک نمونه جدی سازمان و تشکیلات رسمی اجتماع آشنا می‌کند. همچنین دانش‌آموزان را در زمینه‌های نقش پذیری و مسئولیت پذیری در گروه‌های رسمی و غیر رسمی و پذیرش هنجارهای اجتماعی (جامعه‌پذیری) آماده می‌سازد. به علاوه برای ممارست و تمرین دانش‌آموزان در مقوله‌ای اقتصادی به عنوان یک نمونه فعالیت اقتصادی سالم و شرعی و قانونی با تعاون آشنا ساخته و دانش‌آموزان وابستگی و التقاط خود را در منافع دیگران (جمع) کامل، لمس و بساور خواهند نمود. آموزش تعاون فرزندان و جامعه سازان آینده را با ساختار کلی و رسمی قوانین و مقررات و همین‌طور نوعی نمونه از قوانین رسمی کشور و اصلاحات و مفاهیم قانونی آشنا می‌کند و بسیاری از اهداف و مقاصد تربیتی و پرورشی را که می‌تواند نهاد آموزش و پرورش ما را در رویارویی با مشکل عدم دسترسی به شیوه‌ها و

شان می‌باشد.

روشهای مناسب و مقبول

تربیتی و پرورشی، خرد و کلان  
غنی سازد، توسعه می‌بخشد.

### اندیشه سبز

... مسأله مهم وجهه  
اجتماعی و نتیجه تبعی همکاری  
نیسته جمعی کسانی است که در  
کنار هم گرد می‌آیند، با هم اخت  
و مأنوس و دمساز می‌شوند،  
آشناییها و معاشرت‌ها و تبادل  
نظرها دل‌هایشان را به یکدیگر  
نزدیک می‌کند و روح‌هایشان را  
به یکدیگر پیوند می‌دهد و در  
نتیجه همکاری و اشتراک  
مساعی در مسائل مشترک  
زندگی نوعی همکاری و دوستی  
به وجود می‌آید که پیامدهای آن  
در حد خود جالب‌تر و ارزنده‌تر  
از اصل فعالیت‌های اقتصادی به  
نظر می‌رسد.

فرض کنید یک گروه از  
کارمندان و کارکنان یک دستگاه  
اداری و یا یک دسته از پیشه  
وران ضعیف یک شهر در صدد  
تشکیل شرکت تعاونی برآمده  
باشند و خود برای رفع نوعی  
نیازشان آستین همت بالا بزنند  
و به یاری یکدیگر قسمتی از  
مشکلات و تفتیقات زندگی شان  
را از میان بردارند. در این  
صورت، اینان از آن پس در همه  
جا در حفظ الغیب یاران و  
همفکران خواهند کوشید و اگر  
احیاناً کدورتی پیش از هماهنگ  
شدن و عضویت یافتن در  
تعاونی با هم داشته باشند، از  
آن تاریخ دیگر عملاً از کدورت و  
تیرگی روابط دست بر می‌دارند.  
چرا که لازمه همکاری و اشتراک  
مساعی آنها هم آواز شدن در  
انتخاب آدماه‌های صالح برای  
رسیدن به هدفهای مندرج در  
اساسنامه خودشان و برادری و  
برابری در کار دسته جمعی

### ارمغان سبز

... رکسبایگن یکی از  
سازمانهای ملی سوئد برای  
تعاونی‌های مسکن است که در  
سال ۱۹۲۰ به وسیله اتحادیه  
کارگران ساختمانی تشکیل  
گردید. هدف از تشکیل این  
سازمان در کوتاه مدت این بود  
که به رکود بازار خانه سازی که  
بر اثر جنگ حاصل شده بود  
پایان بخشیده به وضع اشتغال  
بخش ساختمان نیز سر و  
سامان بدهد. هدف بلند مدت از  
تأسیس سازمان همچنان که آن  
هدفها در حال حاضر نیز حفظ  
شده عبارت بودند از:

- تهیه مسکن خوب در محیطی  
مطلوب با قیمت منطقی.
- ساخت و عرضه ساختمان به  
منظور جواب گویی مؤثر بازار.
- انجام همکاری با مؤسسات  
شهرداری در اجرای مقاطعه  
کاری خانه سازی، اداره  
آپارتمانهای ساخته شده و تهیه  
وسائل مربوط به آنها.



- تشکیل تعاونی‌های مسکن و  
ایجاد شانس صاحب خانه شدن  
برای مستأجران.  
- انجام خدمات به تعاونی‌های  
مسکن، مسئولین مناطق و  
محلات، مؤسسات شهرداری و  
بالاخره همه اشخاصی که به  
نحوی دست اندرکار مربوط به  
ساختمان، مسکن و اداره آنها  
می‌باشند.

سازمان رکسبایگن دارای  
تشکیلات مرکزی در استکهلم و  
۲۰ دفتر ناحیه‌ای در سراسر  
کشور است، هر سه سال یک بار  
کنگره آن تشکیل می‌گردد و در  
خلال کنگره‌ها فعالیت اقتصادی  
مؤسسه به وسیله مجمعی  
مسرکب از ۲۵ نماینده اداره  
می‌شود. هیأت مدیره مؤسسه  
که ۱۵ نفر هستند به وسیله  
کنگره انتخاب می‌گردند. ۲۰ نفر  
از اعضاء هیأت مدیره از  
کارمندان مؤسسه هستند.  
گرچه تمرکز عملیات در  
استکهلم می‌باشد ولی تمام  
امکانات سازمان، به وسیله  
دفاتر نواحی در اختیار  
مقتضیان و مستأجران قرار  
دارد. عرضه اطلاعات به اعضاء  
از وظایف تعاونی‌های محلی  
است که از نزدیک با کار خانه  
سازی‌ها در ارتباطند، این  
تعاونی‌ها در موقع لزوم با دفاتر  
نواحی همکاری می‌کنند.

### ادبیات سبز

... در کتاب کلیله و دمنه  
«نوشته نصر الله منشی»  
همکاری و تعاون در قالب  
داستانی از گروه کبوتران آمده  
است: دسته‌ای از کبوتران که در  
حال پرواز بودند به طمع  
خوردن دانه‌های افشاند شده به

پایه در صفحه ۹۴

کشاورزی و نیازهای اعضای و بازار، نقصان یافته است.

این سه عامل در عصر پیدایش تعاونیها به اصطلاح متداخل یا مشترک بود. اما امروزه این تداخل کم شده است. این امر مبین این است که دست اندرکاران تعاونی، به ظاهر در مشاهده هدفهای مشترک و چگونگی کمک تعاونی در نیل بدانها دچار مشکلاتی هستند. توجه در این مقاله بر چگونگی افزایش تداخل و علی‌الخصوص چگونگی تأمین نیازهای مالی تعاونیها متمرکز است. چرا تداخل یا اشتراک نقصان یافته است؟ با استفاده از نمودار به مثابه نقطه آغاز، میتوان این خط سیر را به شرح زیر بیان کرد:

به طور کلی تعاونیهای کشاورزی یک قرن پیش به وجود آمد و با موقعیت زمان تطبیق یافت. در بسیاری از کشورها بخش کشاورزی در مقابل رقابت سایر بخشها حمایت شده و مدت‌های مدیدی به آنها کمک شده است و از این رو تعاونیها در معرض رقابت بی‌امان بازار نبوده‌اند. امروزه فضای حاکم بر تعاونیها عوض شده است ولی این سازمانها به اندازه بازارها و اعضای تعاونی دیگرگون نشده‌اند. مثلاً بسیاری از تعاونیهای اروپائی دارای سامانه مالی هستند که کارآرایی آن به هنگام طرح موضوع خوب بود. با بسط اتحادیه اروپا و گسترش بازار جهانی به طور کلی، تعاونیهای که دارای این الگوهای قدیمی تأمین مالی برای فعالیت‌های خود هستند، دیگر با جو حاکم بر آنها، چندان همخوانی ندارند. همان گونه که

گفته شد، کشاورزان فعالیت تعاونی را به شیوه‌ای متفاوت از پنجاه سال پیش می‌بینند. می‌توان گفت کشاورزان به طور کلی همراه جامعه دگرگونی‌ها را پذیرفته‌اند و نسبت به نسل‌های پیش از خود ارزش‌های متفاوتی را قبول کرده‌اند. بنابراین کشاورزان جدید نسبت به فعالیت تعاونی و موضوع عضویت نظر دیگری دارند.

و سرانجام دگرگونی بازارها نیز نقش مهمی ایفا می‌کند. جای بازارهای کوچک محلی را بازارهای دیگری گرفته است و تعاونیها اکنون با بازارهای ملی، قاره‌ای و حتی جهانی روبرو هستند که فعالان



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

## آورده‌های اعضای در تعاونیهای کشاورزی

نویسنده: کارین هاکیوس

ترجمه: سید جواد صالحی

### مقدمه

امروزه بسیاری از تعاونیهای کشاورزی به دگرگونیهای اساسی نیاز دارند به گونه‌ای که اولاً در "موقعیت بیرونی" تازه، بازارها بیش از پیش انعطاف‌پذیر است و امکان عملکرد در بازارهای وسیعتر، به مهارتهای

تازه‌ای در داخل سازمانها و همچنین منابع مالی تازه نیاز دارد و ثانیاً، کشاورزان جوان نسبت به آنچه سازمان تعاونی بایستی برای آنها انجام دهد، گرایش متفاوتی دارند، یعنی اینکه "موقعیت درونی" تعاونیها دگرگون شده است. راه دیگر برای تشریح این امر آنست که بگوئیم آنچه اتفاق افتاده است فصل مشترک یا تداخل بین ویژگی‌ها و شیوه‌های کارکرد تعاونی

تازه‌های طلب می‌کند. در مورد این سیر چه می‌توان کرد؟ آیا تداخل بین این سه را می‌توان افزود و بخش تعاونی کارآمدی به وجود آورد؟ در مورد تغییر بازار، حداقل در کوتاه مدت، تنها از دست اندر کاران فعالیت تعاونی، کاری ساخته نیست. آنچه در درجه اول باید تغییر کند، ویژگی‌های تعاونیهاست. اگر این دگرگونی‌ها، تطابق با نیازهای بازار را بهبود بخشد گام دوم کم و بیش خود به خود برداشته خواهد شد و آن تأمین بهتر نیازمندیهای اعضا خواهد بود که منجر به افزایش مشارکت و در نتیجه کارآئی هرچه بیشتر سازمانهای تعاونی خواهد بود.

این مقاله به فرآیندی نظر دارد که شیوه‌های تأمین مالی فعالیت تعاونی‌ها را دگرگون خواهد کرد تا با بازارهای اروپا هماهنگ‌تر شوند. یکی از منابع ممکن برای الهام، مطالعه "نسل جدید تعاونی‌ها" (NGCS) و دیگر راه‌حلهای تازه برای تعاونی‌هاست. این مسئله، شاید به انکار تازه‌ای پر و بال دهد که برای تغییر تعاونی‌های کشاورزی مفید باشد.

### نسل جدید تعاونی‌ها

نهضت جدید تعاونی در شروع دهه ۹۰ در دشتهای آمریکای شمالی پا گرفت، دو تفاوت عمده بین تعاونی‌های قدیم و جدید این است که تعاونی‌های جدید دارای "عضویت محدود" و "قراردادهای الزام آور" بین اعضا و تعاونی است.

فکر اصلی در تشکیل تعاونی‌های جدید این است که به اعضا فرصت داده شود در کسب ارزش افزوده مراحل پایانی زنجیر غذایی شرکت داشته باشند. به لحاظ این هدف، نتیجه این است که مقدار محصولاتی که هر سال جابه جا می‌شود بایستی شناخته (محدود) شده و متناسب با کارگاههای موجودی باشد که تعاونیها آنها را اداره می‌کنند.

برخی تعاونیهای جدید به غیر عضو (اعم از شخص حقیقی و حقوقی) اجازه می‌دهند با خرید "سهام ممتاز" در تعاونیها سرمایه گذاری کنند. صاحبان این قبیل سهام حق رأی ندارند ولی هر سال مبلغ معینی سود دریافت می‌کنند.

در این مورد، مشارکت اعضا رضایت

بخش بوده است. اعضا می‌توانند ارتباط بین شناسائی بازار و چگونگی برخورد با آن را ببینند و سوء مدیریت مسئولین را تحمل نکنند. به علاوه قیمت سهام بازتاب انتظارات منافع آنی و غیره است که راهنمای مستقیم اعضا و سازمان تعاونی است.

### تعاونی تولید کنندگان گاو میش آمریکای شمالی

این تعاونی از نسل جدید، مثال خوبی از تعاونی هائی است که در دشتهای داکوتای شمالی تأسیس شده است. این شرکت را تعدادی کشاورز در سال ۱۹۹۳ تأسیس کردند که دارای گاو میش بودند. هدف، هم بازارهای داخلی، و هم بازارهای خارجی بوده است. این امر، منجر به اخذ مجوز



### آنچه اکنون لازم است، آزادی بیشتر

#### هر تعاونی برای تأمین هزینه‌های

#### فعالیت خود بر طبق خواست

#### اعضا است و همچنین آمادگی

#### در برابر موقعیت‌های ساختاری

#### جدید که باعث می‌شود، مثلاً

#### غیر اعضا نیز از تعاونی حمایت کنند

صادراتی به اتحادیه اروپا (EU) شده است. هم اکنون حدود ۲۰ درصد تولید این شرکت تعاونی به اتحادیه اروپا و مقداری از آن هم به آسیا صادر می‌شود. در آگهی پذیره نویسی سهام تعاونی فرایند تشکیل آن چنین آمده است:

(۱) در آغاز سال ۱۹۹۲، "اتحادیه تولیدکنندگان گاو میش داکوتای شمالی" (NDBA) تشکیل شد. این سازمان امکان تأسیس کارگاهی جهت فرآوری گوشت گاو میش را بررسی کرد. (۲) ۹ نفر از تولید کنندگان گاو میش انتخاب شدند تا سازمانی تعاونی تأسیس کنند و کارگاهی اقتصادی به وجود آورند. (۳) در شانزدهم دسامبر ۱۹۹۲ "تعاونی تولیدکنندگان گاو میش آمریکای شمالی" (NDBA) تحت نام "شرکت تعاونی داکوتای شمالی" (NDCA) به ثبت رسید. (۴) تصمیم گرفته شد سازمان در تملک تولید کنندگان باشد و هر عضو صرف نظر از تعداد سهام فقط یک رأی داشته باشد. به علاوه، فقط اعضا می‌توانستند صاحب سهام شرکت (با یک حق رأی) بوده و هیچ کس مجاز نبود بیش از ۱۰ درصد این سهام را در تملک خود داشته باشد. (۵) و بالاخره، هدف سازمان تعاونی چنین تدوین شده بود:

هدف تعاونی تولید محصولات ناشی از گاو میش در داکوتای شمالی به نحوی است که اعضا بتوانند در منافع اقتصادی حاصل از ارزش افزوده این فرآیند شریک باشند.

توسعه تعاونی مذکور طی ۱۹۹۵ شدت گرفت. اما چشم انداز فعلی آن چنین است که اعضا تعاونی تا ۱۹۹۸ شصت درصد بازار گوشت گاو میش را در اختیار داشته و تا آن زمان بین ۱۰ تا ۲۵ درصد از تولید را به اروپا صادر کنند.

#### نتیجه:

به غیر از آنچه مطرح شد، الگوهای تازه‌ای برای تأمین نیازهای مالی تعاونیها وجود دارد. لیکن در آمریکای شمالی، تعاونی‌های "قدیمی" دیگری وجود دارد که ساختار ملی خود را دگرگون کرده‌اند. مثل "سیلوی گندم ساسکاچوان". با این همه، تحلیل مورد تعاونی تولید کنندگان گاو میش آمریکای شمالی نشان می‌دهد پیرامون فعالیت

تعاونی شیوه‌های دیگری نیز وجود دارد. فلسفه وجودی سازمانهای جدید تعاونی که عمدتاً در نواحی کم جمعیت آمریکای شمالی پدید آمده‌اند این بوده است که مردم مایلند بودند فعالیت تعاونی را با موقعیت روز هماهنگ کنند. این امر نه تنها دربرگیرنده موضوع بازارها، بلکه تطابق با تقاضای کشاورزان جوان در تعاونیها نیز بوده است. به عبارت دیگر، این شیوه‌های جدید تأمین نیازهای مالی و سازماندهی، مشارکت موضوع نمودار را افزون کرده و عملکرد نظام تعاونی را بهبود می‌بخشد.

الگوی نسل جدید تعاونی، تعهد دوگانه را با پیوند مقدار معینی از محصولات با سهام شرکت عملی می‌کند. امروزه شمار فزاینده‌ای از تعاونیهای اروپایی قراردادهایی عرضه می‌کنند که بین یک عضو و تعاونی منعقد می‌شود. این امر، طبیعتاً قدمی است نزدیکتر به تعهد عام نسبت به تعاونی و متقابلاً تعهد تعاونی در مقابل اعضا که برنامه ریزی فعالیت را برای شرکت آسان می‌کند. لیکن انعقاد قرارداد با هر عضو به جای وجود یک قرارداد واحد، و به جای یک رشته مقررات برای همگی اعضا هزینه بیشتری دربردارد.

آنچه اکنون لازم است، آزادی بیشتر هر تعاونی برای تأمین هزینه‌های فعالیت خود بر طبق خواست اعضا است و همچنین آمادگی در برابر موقعیت‌های ساختاری جدید که باعث می‌شود، مثلاً غیر اعضا نیز از تعاونی حمایت کنند.

### نظریه کارگزاری

هنگام تجدید سازمان و سازگاری تعاونیهای جدید با شرایط تازه، می‌توان نظریه کارگزاری را به کمک گرفت. این چهارچوب نظری بر ارتباط بین ذینفع و کارگزار بنا شده است. در مورد تعاونیها اعضا، ذینفع، و کسانی که در مقام مدیریت هستند کارگزار به حساب می‌آیند. طبق این نظریه، تعاونیها مسائلی همچون "بازده"، "تخصیص داراییها"، "اموال مشترک"، "تصمیم‌گیریها" و پی‌گیری دارند.

بسیاری از این مسائل در مباحث جاری تعاونیها عنوان می‌شوند. اعضا مایلند هرچه زودتر از تعاونی خود، و هر چه

بیشتر، درآمد داشته باشند (مسئله بازده)؛ آنها پیرامون فعالیتی که تعاونی آنها بایستی بدان بپردازد و حدود آن عقاید گوناگونی دارند (مسئله تخصیص داراییها)؛ آنها قائل نیستند بیش از آنچه لازم است در تعاونی سرمایه‌گذاری کند (مسئله اموال مشترک)؛ و نتیجه همه اینها، آنکه تعاونیها را سازمانهایی می‌یابند که تملک سهام در آنها، درک آنها و اداره آنها مشکل است (مسئله پی‌گیری).

از این نقطه نظر، انتقاد نظریه کارگزاری از سازمانهای تعاونی بجاست. تعاونگران غالباً ادعا می‌کنند شیوه‌ای که امروزه تعاونیها بدان طریق سازمان یافته و اداره می‌شوند، تنها شیوه راستین تعاونی است. لیکن اگر تعریف اتحادیه بین‌المللی تعاون (ICA) از تعاونی مطالعه شود، این عقیده چندان درست به نظر نمی‌رسد. تعریف تعاونی‌ها چنان گسترده است که شامل انواع بیشتری از الگوهای سازمانی می‌شود که در حال حاضر بر دنیای تعاون غلبه دارد:

"تعاونی مجموعه‌ای است خودگردان از اشخاصی که داوطلبانه گرد هم می‌آیند تا نیازها و اهداف مشترک اقتصادی، اجتماعی، و فرهنگی خود را از طریق بنگاهی برآورده سازند که مال مشاع آنهاست و به طور مردمی (دموکراتیک) اداره می‌شود."

اگر این تعریف بیشتر شکافته شود، سه وجه محوری بنگاه تعاونی مشخص می‌شود: (۱) اعضا به میل خود گرد آمده‌اند تا سازمانی مستقل تشکیل دهند؛ (۲) سازمان تشکیل شده است تا برخی نیازها را برطرف کند و (۳) اموال سازمان مشاع بین اعضا است و همانها به طور مردمی آن را اداره می‌کنند.

این سه وجه در بیشتر تعریفها از فعالیت تعاونی تکرار می‌شود.

اگر نقطه شروع، تعریف اتحادیه بین‌المللی تعاون از فعالیت تعاونی به شرح فوق است، و انتقاد نظریه کارگزاری مشکل موجه از کار دربیاید. به علت این واقعیت که انتقاد تا حدود زیادی "وضعیت موجود" تعاونیهای کشاورزی را توصیف می‌کند، می‌تواند برعکس تحلیل چنین به نظر آید که

"وضعیت موجود" به لحاظ آندیشه تعاونی غلط است. نتیجه آنکه، تعریف اتحادیه بین‌المللی تعاون بایستی با نظریه کارگزاری ترکیب شود تا از تحلیل آنچه باید انجام شود، و سازمانهای تعاونی برای اعضا خود کارآمدتر شوند، نتیجه مفیدی به دست آید.

### نکات پایانی

از نظریه کارگزاری می‌توان استفاده کرد تا نشان داد که بایستی سامانه مالی در تعاونیهای کشاورزی تغییر کند. با توجه به این نظریه، نمایش اهمیت مالکیت فردی و علائم آشکار بازار در یک سازمان راحت است: در یک تعاونی از نسل تازه عضو به اعتبار نقش خود به عنوان ذینفع، به نحوی مؤثرتر از تعاونیهای معمولی قادر به نفوذ و مراقبت از کارگزار است.

او در عین حال می‌تواند علائم روشن‌تری برای مدیریت (کارگزار) ارسال کند و این کار با "حجم" و "سیر" تملک از سهام طی زمان صورت می‌گیرد. برای مثال، اگر مدیریت یک تعاونی جدید مایل به افزایش ظرفیت است، باید افرادی را هم پیدا کند که در توسعه فعالیت سرمایه‌گذاری کنند، ام از اینکه اعضا موجود باشند یا احتمالی. این وضعیت را می‌توان با شیوه جاری تعاونی‌های در حال گسترش مقایسه کرد: در بسیاری موارد چنین تصمیماتی کم و بیش تصمیمات خالص مدیریتی است. مدیریت به آسانی مقدار معینی از سرمایه مشترک را مورد استفاده قرار می‌دهد، پول بیشتری قرض می‌کند و بنگاه را توسعه می‌دهد و برای این کار غالباً از عملیات ترغیبی جهت موافقت اعضا برای توسعه بهره می‌برد.

جنبه مهم در همه اینها آن است که با اجرای، مثلاً آندیشه‌های تعاونیهای نسل جدید در مورد تعاونیهای موجود، تعهد اعضا اضافه خواهد شد. از آنجا که قراردادی کتبی بین عضو (ذینفع) و تعاونی (کارگزار) وجود دارد، به علاوه برای تعاونی امکان دارد سرمایه‌گذاری را با هزینه کمتر و برگشت مالی بیشتر صورت دهد، تعهد عضو احتمالاً بیشتر خواهد شد.

وقتی تعهد عضو افزایش می‌یابد برای مدیریت (کارگزار) امکان فریبکارانه عمل

بعد از شهریور ۱۳۲۰ هنگامی که اولین برنامه اقتصادی مطرح شد چگونگی آن مورد بحث افراد، سازمان‌ها و احزاب مختلف قرار گرفت. گروهی عقیده داشتند که باید به وسیله اولویت دادن به برنامه تولیدی زندگی مردم را بهبود بخشید، درآمد کشور را افزایش داد و از محل آن درآمد کارهای عمرانی ضروری را توسعه داد. گروهی دیگر می‌گفتند مملکت فاقد جاده‌های لازم است. مردم بسیاری از شهرها از داشتن برق و آب سالم محروم هستند و خواهان اجرای هر چه بیشتر برنامه‌های عمرانی بودند. متأسفانه طرفداران اولویت دادن به برنامه‌های عمرانی که اغلب آنها از گروه با نفوذی بودند که آنها را هزار فامیل می‌نامیدند موفق شدند اقتصاد کشور را در اختیار بگیرند و به وسیله کارهایی همچون مقاطعه کاری که لازمه امور عمرانی است ثروت‌های زیادی را به دست آوردند. نتیجه آن که به کارهای تولیدی و آباد کردن روستاها و شهرهای کوچک توجه لازم نشد. بیکاری و فقر در بین ساکنین آن نقاط افزایش یافت و مردم آن نقاط برای تأمین زندگی به شهرهای بزرگ روی آوردند. در نتیجه این مهاجرت‌ها هوای این شهرها آلوده و ترافیک آنها مختل شد و مشکلاتی را به وجود آورد که عوارض آن هنوز هم وجود دارد.



## نظری درباره علل تورم و بیکاری

• محمد تقی صالحی

بعد از انقلاب اسلامی نیز به علل مختلف توجه کافی به ایجاد و توسعه کارهای تولیدی به عمل نیامد. جهاد سازندگی بیشترین فعالیت خود را در رساندن برق و آب لوله کشی و توسعه خطوط تلفن و جاده سازی مصرف نمود. با احداث بولوارها، خیابانهای آسفالتی و ساختمانهای جدید قیافه بسیاری از روستاها و شهرها تغییر کرد. اما بسیاری از زمین‌های زراعتی و باغات به واحدهای مسکونی و ... تبدیل شد. درخت کاری و کشاورزی و صنایع در آن مناطق توسعه نیافت. بیکاری و نداشتن درآمد، مردم آن نقاط را به ترک موطن خود و مهاجرت به شهرهای بزرگ مجبور

شامل برنامه تولیدی و عمرانی است. کارهای تولیدی از قبیل توسعه کشاورزی - دامداری و صنایع و همچنین امور عمرانی مانند ساختن جاده‌ها و بزرگراه‌ها - توسعه شبکه‌های برق و آب لوله کشی، ساختمانهای عظیم و پروژه‌های بزرگ برای آبادانی کشور ضروری است. اما مسأله مهم آن است که به کدام یک اولویت داده شود و بیشترین بودجه‌ها و امکانات بدان اختصاص یابد.

مسأله تورم و بالا رفتن روز افزون قیمت‌ها و همچنین کمبود کار به خصوص برای جوانان از مسائلی است که مورد بحث و نظر خواهی قرار گرفته است. اینجانب به عنوان یکی از علاقمندان به مسائل اجتماعی نظرات خود را در این باره اظهار و عوامل زیر را در این باره مؤثر می‌دانم:

### ۱- برنامه‌های عمرانی و تولیدی:

چگونگی برنامه‌های اقتصادی اثرات اجتماعی فراوان دارد. از نظر کلی این برنامه



ساخت و کمبود تولیدات افزایش قیمت‌ها را موجب گردید.

## ۲- بخش‌های مختلف اقتصادی:

خوشبختانه در قانون اساسی کشور ما فعالیت‌های اقتصادی همه جانبه به وسیله بخش‌های دولتی - خصوصی و تعاونی پیش بینی شده است. اما مسأله مهم آن است که کدام یک از این بخش‌ها بیشترین امکانات و اختیارات را داشته باشند.

چنانچه بیشترین بودجه‌ها و امکانات در اختیار بخش دولتی قرار گیرد شرکت مردم در تولید و سازندگی کاهش می‌یابد. میل در کسب درآمد بهتر و زندگی کردن عامل طبیعی مهمی است که افراد را به کوشش و تلاش می‌کشاند. این کوشش و تلاش به نفع جامعه است زیرا سازندگی‌ها را افزایش می‌دهد. کارهای دولتی این انگیزه را تا حد زیاد کم می‌کند و کار توأم با علاقه و امید را به کار برای رفع تکلیف مبدل می‌سازد. علاوه بر مسائل دیگر تولیدات را کاهش می‌دهد. این مسأله‌ای است که در کشورهای کمونیستی تجربه شده است.

در ممالکی که از نظر اقتصادی پیشرفته هستند به سپرده بانکی بهره کمی پرداخت می‌شود تا این سرمایه‌های کوچک به وسیله خود افراد در کسب و کار مورد استفاده قرار گیرد یا به صورت خرید سهام شرکت‌ها به کار گرفته شوند. اما در کشور ما پرداخت زیاد به سپرده‌ها موجب آن شد که سرمایه‌ها تا حد زیاد در اختیار برنامه ریزان دولتی قرار گیرد و بسیاری از کسانی که می‌توانستند در کارهای تولیدی فعال باشند بدون انجام کار با سود پول خود زندگی می‌کنند. از طرف دیگر چون نرخ تورم بیشتر از میزان بهره بانکی بوده است ارزش پول سپرده گذاران تا حد زیادی نقصان پیدا کرده است.

درباره بخش خصوصی می‌توان گفت افراد صاحب سرمایه‌ای که استعداد انجام کارهای مفید و ثمر بخش را دارند و این کارها را با کوشش و پشتکار انجام می‌دهند در ایجاد کار و پیشرفت صنعت و کشاورزی سهمی دارند. اما بسیاری از آنها بیشتر به منافع خود فکر می‌کنند و به

مصلح جامعه کمتر توجه دارند. سرمایه گذاری آنها با حسابگری و محافظه کاری صورت می‌گیرد و نمی‌توان آنها را مجبور کرد که سرمایه خود را در نقاط به خصوص یا رشته خاصی به کار گیرند. از طرفی چنانچه زیاده طلبی‌های نامعقول آنها کنترل نشود این امکان را به وجود می‌آورد که ثروت یک کشور بیشتر در اختیار عده‌ای خاص قرار گیرد و شماره کسانی که دچار فقر و محرومیت هستند افزایش پیدا کند و برقراری عدالت در جامعه میسر نباشد.

با توسعه هر چه بیشتر بخش تعاون می‌توان به وسیله استفاده از نیروی فکری، بدنی و مالی مردم تولیدات و سازندگی‌ها را افزایش داد، درآمد‌ها را متعادل ساخت بیکاری و گرانی را تا حد زیادی از بین



برد و به عدالت اجتماعی صورت تحقق بخشید. برای روشن شدن این موضوع توضیحی مختصر درباره سیستم تعاونی ضرورت دارد:

قرن نوزدهم را قرن مردان بزرگ با حوادث کوچک نامیده‌اند. در آن دوران که افراد در صلح و آرامش به سر می‌بردند بیشترین اختراعات و اکتشافات صورت گرفت. در زمینه مسائل اجتماعی نیز موضوع این که چگونه می‌توان برای افراد امکانات زندگی فراهم کرد و به فقر محرومیت‌ها پایان بخشید و طرز تفکر فردی مردم را به اجتماعی فکر کردن سوق داد و راههای عملی این مسائل بررسی و بحث و گفتگوهای زیادی انجام گرفت. چنین جامعه‌ای را اجتماع سوسیالیسم نامیدند. کلمه سوسیالیست برای اولین بار بر زبان طرفداران سیستم تعاونی جاری شد. سایر گروه‌های که در این باره اظهار نظر می‌کردند و مهم‌ترین آنها مارکسیست‌ها، آنارشئیست‌ها و فابین‌ها بودند نیز این کلمه را در تبلیغات خود به کار گرفتند. بحث و تبادل نظر در مسائل اجتماعی تا بدانجا پیشرفت کرد که گروه‌های مختلف آزادانه در سازمانی به نام بین الملل عقاید خود را به بحث گذاشته به یکدیگر به تبادل نظر می‌پرداختند. می‌توان گفت چنانچه این جریان ادامه می‌یافت می‌توانست موجب تعدیل نظرات افراطی و رفع اشتباهات باشد و راه‌های بهتری برای برقراری سوسیالیسم به دست آید.

اما پس از آن که کمونیست‌های روسیه در سال ۱۹۱۷ قدرت را به دست گرفتند ترکیب بین الملل جدیدی تشکیل داده و مارکسیسم لنینیسم را به عنوان حقیقتی مطلق راهنمای احزاب سوسیالیست تابع خود قرار دادند. چون به عقیده مارکس برقراری عدالت اجتماعی مستلزم آن است که همه وسایل تولید در اختیار دولت قرار گیرد و این امر بدون انقلابی خشونت‌آمیز میسر نیست! رهبران این گروه بین الملل تحت عنوان انتر ناسیونالیسم پرولتاریایی خود را نماینده تام الاختیار کارگران سراسر جهان دانسته انقلاب را برای همه

کشورها ضروری شمردند و با تبلیغات وسیع خود جنگهای داخلی را به خصوص در ممالک فقیر تجویز نمودند. میلیونها انسان بیگانه و جوانان آروزمند در این جنگها به خاک و خون کشیده شدند. تولید سلاحهای جنگی برای برپا کردن انقلاب و یا مقابله با آن تا حدی افزایش یافت که دنیا را به انبار اسلحه تبدیل کرد و دسترنج مردم زحمتکش را به جیب سرمایه داران سازندگان اسلحه سرازیر کرد و اقتصاد ممالک سرمایه داری را رونق بخشید!

طرفداران این ایدئولوژی با عقاید افراطی و ناصحیح خود انسانها را که می‌توانند و باید در کنار هم باشند به طبقات متفاوت و متخاصم تقسیم کرده آنها را در مقابل هم قرار دادند. اقتصاد را زیر بنای عواطف و احساسات انسانی و معنویات را تابع منافع طبقاتی دانسته کشتار میلیونها انسان را تسویه کردند. نتیجه آن که کلمه سوسیالیسم را به صورتی جلوه دادند که شنیدن آن برای بسیاری از افراد ناراحت کننده است. در حالی که این کلمه به مفهوم جامعه گرایی و ایجاد محیطی است که اصلاحات اجتماعی به نفع همه مردم انجام گیرد و محرومیت زدایی به معنای کامل کلمه صورت عمل به خود بگیرد.

بر خلاف نظر پیروان مارکسیسم که آن را مترقی و علمی می‌دانند ایدئولوژی مزبور از این جهت که خواهان برگشت دادن زندگی انسانهای عصر حاضر به شرایط زندگی اشتراکی در کمون‌های اولیه است جنبه ارتجاعی دارند و از نظر آن که گویا می‌تواند جامعه‌ای را به وجود آورد که تولیدات به حدی باشد که نیازی به تقسیم آنها نباشد و همه افراد به قدر احتیاجات خود از آنها استفاده کنند نوعی سوسیالیسم تخیلی محسوب می‌گردد.

سرانجام پس از ده‌ها سال معلوم شد که آن نوع از سوسیالیسم نه آزادی را تأمین می‌کند و نه می‌تواند موجبات ازدیاد تولیدات را فراهم آورد و رهبران آن با شکست مواجه شده عقب نشینی اختیار کردند. اما هیچ گونه ایراد یا انتقادی را نسبت به تئوری‌های مارکسیسم جایز ندانستند به همین علت گروهی از پیروان آنها هنوز هم در همان چارچوب فکری باقی مانده‌اند!

سیستم تعاونی می‌تواند همکاری و همیاری بین افراد انسانی به وجود آورد. گروههای زیادی را در امر تولید و سازندگی شرکت دهد و به تدریج عدالت اجتماعی را برقرار نماید. مقررات و قوانین این سیستم را می‌توان بر اساس شرایط هر کشور تدوین نمود. شرکت‌های تعاونی را می‌توان با سرمایه زیاد و یا کم تشکیل داد. این شرکتها می‌توانند به منظور خاص یا چند منظوره فعالیت کنند و در ایجاد کار بسیار مؤثر هستند و درآمد مملکت را افزایش می‌دهند. به عنوان مثال می‌توان اثر تعاونی‌ها را در اقتصاد کشور کوچک و کم جمعیت هلند ذکر نمود. صادرات هلند در سال ۱۹۵۵ بالغ بر ۲۵ میلیارد دلار بوده است سهم تعاونی‌ها در بخش گل و گیاه و صنایع تبدیلی در حدود ۹۰ درصد و در سایر بخش‌ها بیش از ۵۰ درصد بوده است. در اوائل انقلاب درباره مزایای سیستم تعاونی بحث و گفتگوی زیادی صورت گرفت ولی بعداً توجه لازم به بخش تعاون نشد. تعداد شرکت‌های تعاونی افزایش پیدا کرد ولی بیشتر آنها تعاونی‌های مصرف هستند که در افزایش تولید اثری ندارند و در جلوگیری از ازدیاد قیمت‌ها تأثیر بسیار کمی دارند در حالی که بهترین وسیله برای جلوگیری از تورم ازدیاد تولید به وسیله

شرکت‌های تعاونی تولیدی است و در حال حاضر تعداد این نوع شرکتها فقط ۳۱ تعداد شرکت‌های تعاونی می‌باشد.

### ۳- طرح جامع شهر سازی:

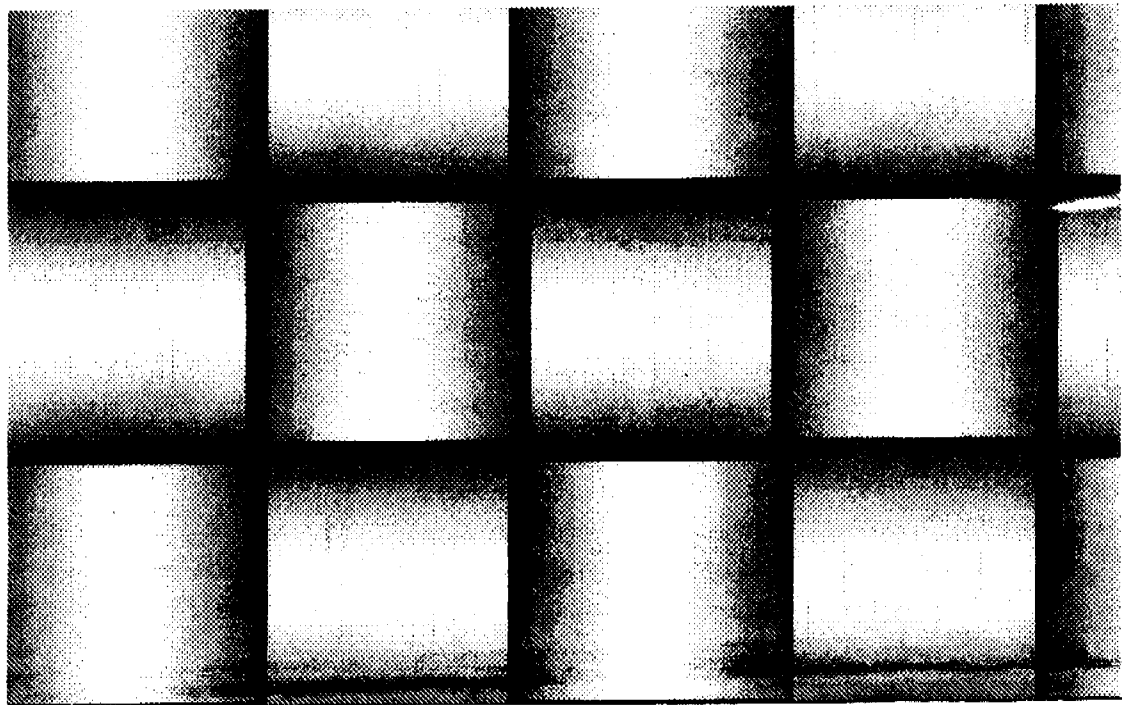
می‌توان گفت عامل دیگری که در گرانی هزینه زندگی و کاهش امکانات شغلی مؤثر بوده عملکرد برخی از دستگاهها بوده است. تشویق افراد به کسب و کار و ایجاد تسهیلات در این باره در کشور ما مرسوم بوده است. در حدود دویست سال قبل مالکین نه تنها سرقتی نداشته‌اند بلکه مستأجرین از مالکین مساعده می‌گرفته‌اند و این امر در جلوگیری از بیکاری مؤثر بوده است. مراکز کسبی نیز به نحوی بوده که مردم به اسانی احتیاجات خود را تهیه می‌کردند. در هر گذر چند دکان حواج اولیه آنها را تأمین می‌کرده و خریده‌های نه چندان ضروری را از بازارچه‌ها و گاهی از بازار بزرگ انجام می‌دادند.

اما در سالهای اخیر طرح جامع و تقسیم شهرها به نقاط مسکونی، تجاری و غیره باعث شده است که سرقتی‌های سنگین مانعی بزرگ در راه اشتغال باشد. اگر کسی بخواهد در منطقه مسکونی فعالیت کسبی داشته باشد باید با پرداخت مبلغ سنگین به شهرداری ساختمان را به اداری یا تجاری تبدیل کند. شهرداری این جوه گزاف را نه در کارهای تولیدی بلکه در امور عمرانی و گسترش ظرفیت مهاجرت پذیری شهرهای بزرگ به مصرف می‌رساند.

### ۴- کارآئی و تخصص:

یکی دیگر از عواملی که در بیکاری تأثیر داشته آن است که بسیاری از کسانی که نیروی لازم برای انجام کار را دارند نمی‌دانند چه باید بکنند زیرا فاقد تخصص و اطلاعات لازم هستند. از طرفی تدوین برنامه‌های درسی دانشگاهها و گسترش

**سیستم تعاونی می‌تواند همکاری و همیاری بین افراد انسانی به وجود آورد. گروههای زیادی را در امر تولید و سازندگی شرکت دهد و به تدریج عدالت اجتماعی را برقرار نماید. مقررات و قوانین این سیستم را می‌توان بر اساس شرایط هر کشور تدوین نمود. شرکت‌های تعاونی را می‌توان با سرمایه زیاد و یا کم تشکیل داد. این شرکتها می‌توانند به منظور خاص یا چند منظوره فعالیت کنند و در ایجاد کار بسیار مؤثر هستند و درآمد مملکت را افزایش دهند.**



# اهمیت مدرنیزه کردن و نوسازی واحدهای کوچک صنعتی و بازرگانی

مدرنیزه سازی یک فرآیند جمعی است که در آن تمام کشور باید مداخله و مشارکت داشته باشد و کلیه بخشهای کلی را درک نموده و در بر گیرد. و نیز در مدرنیزه سازی باید به تمام جنبه‌ها و ابعاد مختلف صنعت مانند مدیریت، بازارها، اعتبار مالی و روابط کارگری و همین طور تولید و فرآیندها توجه و نظر شود. مدرنیزه سازی فقط زمانی موفقیت آمیز خواهد بود که مدیران و صاحبان واحدها کاملاً دارای انگیزه باشند و خود را وقف برنامه مزبور نمایند و به آن متعهد باشند.

● مریم کیوانی

کوچک به طور ویژه بر موارد زیر اهتمام خاصی دارند:

- استحصال ارزش افزوده.

- تولید اشتغال.

- سرعت بخشیدن به توسعه مناطق کم

جمعیت شهری و مناطق روستایی و اهتمام

به جلوگیری از مهاجرت روستائیان به

شهرها و جلوگیری از بروز مشکلات تراکم

جمعیت در شهرهای بزرگ.

- ایجاد ارتباط بین صنایع کشاورزی و

بخش صنعت و استفاده از مواد خام محلی

و مواد زاید موجود که در کمیت‌های نسبتاً

سرمایه گذاری‌های بخش صنایع کوچک، هم از جهت شمار واحدهای صنعتی کوچک و هم از نظر اشتغال در بسیاری از کشورهای در حال توسعه بر فعالیتهای صنعتی فزونی دارد. برنامه ریزان و سیاستگذاران کشورهای در حال توسعه به واقع از نقش تعیین کننده‌ای که صنایع کوچک می‌توانند در توسعه و ایجاد تنوع در تولیدات صنعتی داشته باشند آگاهند و نیز به نقش مهمی که این صنایع می‌توانند در دستیابی به اهداف اجتماعی - اقتصادی در زمینه توسعه داشته باشند. بنابراین صنایع

کوچک در محل موجود است.

- فراخوانی پس اندازهای خصوصی و

شخصی و مهار کردن و هدایت آنها برای

فعالیت‌های مولد.

- افزودن به قدرت انعطاف پذیری تولید و

ارتقاء سرعت پاسخگویی به تقاضاهای

بازار.

- تأمین قطعات و اجزاء و لوازم برای

صنایع بزرگ.

یکی از روش‌های مهم برای بهبود

وضعیت و به تصویر کشیدن چشم

اندازهای رشد در صنایع کوچک، برقرار

کردن حلقه‌های اتصال بین صنایع کوچک و صنایع بزرگ می‌باشد. به طور مثال، چنانچه واحدهای کوچک صنعتی بخش خصوصی تشویق شوند که تعاونی‌ها و اتحادیه‌هایی از این شرکتها تشکیل دهند، لازم خواهد شد تا توجه خاصی به آموزش مدیران رده‌های مختلف این گونه گروهها صورت گیرد. زیرا مدیران این تعاونی‌ها و مجموعه بایستی شناخت کاملی از صنعت داشته باشند و ارتباط خوبی با ادارات دولتی محل خود برقرار نموده و نیز شناخت وسیعی از مراکز عرضه کننده کالا و مواد اولیه دارا باشند. همچنین افرادی که از طرف دولت و دستگاههای اجرایی مسئولیت دارند تا در رابطه با صنایع کوچک کار کنند به شکل‌های جدیدی که از اتحادیه‌های واحدهای صنعتی به وجود آمده معرفی می‌شوند و هیأت‌های مشترکی از دولت و بخش غیر دولتی برای رسیدگی به مشکلات و پیدا کردن راه حل‌های مناسب به وجود می‌آید. به علاوه رویه‌هایی از سوی دولت اتخاذ می‌شود که گروههای صنایع کوچک را قادر می‌سازد در معاملات و مناقصه‌ها و مزایده‌ها شرکت کنند. همچنین این امکان به وجود می‌آید که برای اعضای اتحادیه‌های صنایع کوچک متعلق به کشورهای در حال توسعه، امکاناتی ایجاد می‌شود که بتوانند از سازمان و عملکرد اتحادیه‌های مشابه در کشورهای صنعتی و توسعه یافته مطلع شده و سازمان و عملکرد این گونه اتحادیه‌ها به آنان معرفی و شناسانده شود و آنها با کسب تجربیات عملی در جهت اصلاح سازمان و اتحادیه‌های خود اقدام نمایند.

به طور خلاصه حمایت از ایجاد و تقویت حلقه‌های اتصال بین صنایع کوچک و صنایع بزرگ را می‌توان به طریق ذیل تأمین کرد:

- اقدامات حمایتی به صورت خدمات فنی و کنترل کیفیت برای صنایع کوچک در جهت رسیدن به سطح استانداردهای کیفی که از جانب شرکت پیمانکار یعنی

شریک بزرگتر تعیین شده است.

- روشهایی برای توانا سازی صنایع کوچک در جهت تأمین شرایط لازم برای شرکت در معاملات مناقصه و مزایده‌های دولت و فعال کردن اتحادیه‌ها و تعاونی‌های صنایع کوچک در جهت شناسایی امکانات خرید و فروش دولتی به صورت مناقصه و مزایده برای اعضای آن اتحادیه‌ها.

- زمینه دیگری از حمایت، تشویق صنایع کوچک به صادرات است. که به علت محدودیت منابع و امکانات، صنایع کوچک معمولاً قادر نیستند چشم اندازهای صادرات را شناسایی و از آنها استفاده کنند. روشن است که صنایع کوچک به طور قطع قادر خواهند بود از این طریق درآمدهای ارزی قابل ملاحظه‌ای را به ارمغان بیاورند. صنایع کوچک به این دلیل که آنها عمدتاً مواد اولیه و دیگر مواد مصرفی را از منابع داخلی تهیه می‌کنند در کاهش هزینه‌های ارزی نیز نقش به‌سزایی دارند. نتیجتاً



**بر اساس آمارهای موجود در سنگاپور شرکت‌های کوچک و متوسط ۹۴٪ از کل شرکتها، ۷۱٪ از کل اشتغال و ۵۹٪ از کل ارزش افزوده را تشکیل می‌دهند. و در سال ۱۹۸۹ چیزی معادل ۷۷٪ از شرکت‌های تولیدی را شرکت‌های کوچک و متوسط تشکیل داده بودند**

صنایع کوچک برای دستیابی و رسیدن به وضعیت گرایش به صادرات لازم است از عهده موارد ذیل برآیند:

- ۱- تطبیق دادن تولیدات با هر تغییراتی.
  - ۲- رسیدن به حداقل تولید با صرفه.
  - ۳- رسیدن به کیفیت و زمان تحویل متقاضی.
  - ۴- دسترسی داشتن به اطلاعات لازم در استفاده از گرایش‌های بازار جهانی.
  - ۵- در اختیار داشتن ذخیره‌های کافی از سرمایه‌های جاری برای پر کردن و قفه‌هایی که در نتیجه تأخیر و دیر کرد پرداختهای مشتریان خارجی به شرکت ممکن است به وجود آید.
- دسترسی صنایع کوچک به مؤسسات مالی با توجه به طرز تلقی مؤسسات وام دهنده در کشورهای در حال توسعه و با توجه به عدم شناخت و تواناییهای مدیریتی در تولید کنندگان صنایع کوچک، با مشکلات متعددی روبرو است.

در مقایسه با اعتبارات مالی ارزانی که در مقدار و به تعداد محدودی در اختیار این صنایع قرار می‌گیرد چنین می‌توان نتیجه گرفت که در دراز مدت، صنایع کوچک با دسترسی خوبی که به اعتبارات مالی با نرخهای بانکی معمول پیدا می‌کنند، در آینده روند توسعه بهتری خواهند داشت. تأمین اعتبارات مالی مورد نیاز صنایع کوچک، با نرخ بهره معمولی خواهد توانست هزینه ریسکهای بالاتر بانکهایی را که وامهای تعداد زیادی از بنگاههای کوچک را به عهده دارند، تأمین کند. علاوه بر این می‌توان با ارائه طرحهای حمایتی و ایجاد تسهیلات اعطایی، وامهای کم بهره در اختیار آنان قرار داده و دولت ضمانت اعتبارات مذکور را به عهده بگیرد. در این رابطه تأکید باید بر دوام پروژه باشد و نه بر وثیقه‌های لازم برای ایجاد آمادگیهای مورد نیاز در بانکها جهت ارائه اعتبارات و تسهیلات بانکی، در صورت لزوم مسئولین اعطای وام بانکها باید آموزش لازم را در ارتباط با توسعه و صنعت ببینند.

نظر به این که واحدهای کوچک صنعتی

و بازرگانی به طور گسترده به عنوان بخش مکمل و اساسی اقتصاد هر کشور شناخته شده‌اند لذا ترویج رشد و توسعه این واحدها به نفع کشور می‌باشد. دلایل دیگری که فرآیند نوسازی و مدرنیزه ساختن شرکت‌های کوچک و متوسط را ضروری می‌سازند عبارتند از:

۱- اهمیت وجودی و برخوردار بودن شرکت‌های کوچک از تواناییهای مختلفی چون انعطاف پذیری و قدرت تحرک زیاد و همین طور دارا بودن پتانسیلهای لازم برای کمک به رشد و پیشرفت فیزیکی.

۲- نیازهایی که شرکت‌های کوچک و متوسط دارند، باعث می‌شود به فرصتها و زمینه‌های تلاش و رقابتی که بر اثر تغییرات محیط فضای بازرگانی به وجود آمده است پاسخگویی نمایند.

واحدهای کوچک صنعتی و بازرگانی در همه جا دارای مراحل مختلفی از رشد و توسعه بوده و دارای منابع گوناگون و متفاوتی می‌باشد، بر اساس آمارهای موجود در سنگاپور شرکت‌های کوچک و متوسط ۹۴٪ از کل شرکتها، ۷۱٪ از کل اشتغال و ۵۹٪ از کل ارزش افزوده را تشکیل می‌دهند. و در سال ۱۹۸۹ چیزی معادل ۷۷٪ از شرکت‌های تولیدی را شرکت‌های کوچک و متوسط تشکیل داده بودند و بر اساس ضوابط آنان یک شرکت کوچک و متوسط تولیدی به شرکتهای اطلاق می‌شود که حداقل ۲۰٪ از سرمایه آن داخلی بوده و ارزش خالص سرمایه گذاری انجام شده روی دارایی‌های آن از ۸ میلیون دلار سنگاپور بیشتر نباشد و در صورتی که شرکت‌های کوچک و متوسط در بخشهای بازرگانی و یا خدماتی فعال باشند نباید تعداد کارکنان از ۵ نفر بیشتر باشد.

مشخصاً این که شرکت‌های کوچک و متوسط علیرغم این که از لحاظ رشد و توسعه در سطوح و مراحل مختلفی قرار گرفته‌اند ولی در جهت فرآیند نوسازی و مدرنیزه شدن نیازهایی دارند که باید به آنها پاسخ داده شود. این نیازها در زمینه‌های مرغوبیت کالا و ارائه خدمات به مشتریان و

## شرکتهای کوچک و متوسط باید به فرآیند نوسازی و مدرنیزه کردن خود کمک کنند و از طریق به کار بستن یک رشته مهارتهای مدیریتی پیشرفته و پویا چشم انداز توسعه و رشد خود را تشخیص دهند. این مهارتها را باید بر روی اصول اساسی نیز متمرکز نمایند.

نیز قبایل قبول و مؤثر بودن قیمت تکنولوژی، مدیریت بهره‌وری و مدیریت منابع نیروی انسانی می‌باشد. شرکت‌های کوچک و متوسط باید الزاماً از قدرت نوآوری و خلاقیت سطح بالایی برخوردار باشند. برای این منظور شرکتها باید سرعت خود را با تکنولوژی برتر صنعت و بازرگانی روز تطبیق دهند و این مؤسسات را حفظ نمایند. آنها باید بدانند که تغییرات تکنولوژی چگونه بر آنها تأثیر می‌گذارد و از این آگاهی جهت ارتقاء اعتلای سطح کیفیت و کارایی خود استفاده نمایند. و دیگر این که افزایش و توسعه بهره‌وری عملی، خلق الساعه نبوده و کاری نیست که بتوان آن را بخش بخش انجام داد بلکه اموری است که نیاز به یک تعهد دراز مدت توسط مدیریت دارد. ضمناً بهره‌وری باید حتماً به صورتی ترکیبی باشد و جامع ترتیب داده شود و اداره گردد تا بتواند سایر زمینه‌های اجرایی مدیریت را نیز زیر پوشش قرار دهد.

### راههای تبدیل و تحول و نوسازی نمودن فعالیتهای بازرگانی

شرکت‌های کوچک و متوسط باید به فرآیند نوسازی و مدرنیزه کردن خود کمک کنند و از طریق به کار بستن یک رشته مهارتهای مدیریتی پیشرفته و پویا چشم انداز توسعه و رشد خود را تشخیص دهند. این مهارتها را باید بر روی اصول اساسی نیز متمرکز نمایند.

- ۱- قابل قبول و مؤثر بودن کیفیت.
- ۲- اقدامات ترکیبی و جامع در مورد کیفیت و مرغوبیت.
- ۳- پاسخگویی همه جانبه و جمعی به مشتری.
- ۴- مدیریت تکنولوژی اطلاعاتی.

۵- مدیریت منابع نیروی انسانی. می‌بایست برای گروههای مختلف شرکت‌های کوچک برنامه‌های آموزشی در زمینه مهارتهای مدیریتی تهیه گردد و این شرکتها تشویق و ترغیب شوند تا کارکنان خود را جهت شرکت در این برنامه‌ها اعزام دارند و به شرکت‌های منتخب نیز از طریق اجرای برنامه‌های خدمات مشاوره‌ای کمک گردد تا به مرحله دیگری از رشد و توسعه برسند به طوری که بتوانند به اولویت‌های ذیل دست یابند:

- ۱- تولید محصولات قابل اعتماد و مطمئن.
- ۲- حمل و نقل قابل اعتماد.
- ۳- مطابقت از لحاظ کیفیت و مرغوبیت.

### نقش اتاقهای بازرگانی اتحادیه‌ها و اتاق تعاون (در بخش تعاون)

اتاقهای بازرگانی، اتحادیه‌های بازرگانی یا صنفی و اتاق تعاون می‌توانند در رابطه با شرکت‌های تعاونی و در کمک به شرکت‌های کوچک و متوسط از لحاظ نو و مدرنیزه شدن نقش عمده و کلیدی ایفا نمایند. آنها می‌توانند به عنوان مراکز اطلاعاتی عمل کنند، خدمات آموزشی و مشاورتی ارائه نمایند و همکاری‌های بازرگانی را ترویج و تشویق نموده و ارتباطات بین‌المللی برقرار نمایند و با مؤسسات دولتی درارتباط باشند. مزیت این کار آن است که سازمانهای یاد شده بیشتر از مؤسسات دولتی در جریان امور شرکت‌های کوچک و متوسط می‌باشند و از نزدیک با آنها آشنایی دارند. اطلاعات و ارزش این گونه مراکز با اوضاع جاری بازار و ارسال سریع اطلاعات به شرکتها باعث افزایش نوآوری‌ها و ابداعات در سیستم تولید و محصولات خواهد شد که نهایتاً منجر به افزایش بهره‌وری می‌گردد.

یکی از ویژگیهای خوبی که در سالهای اخیر در بخش صنایع کوچک به وجود آمده است، ورود متخصصان و اشخاص حرفه‌ای جوان به این بخش می‌باشد که به آن روح تازه‌ای از تحرک و انرژی بخشیده است. مدیران کارآفرین و خطرپذیر جدید نیز این بخش را به زمینه‌های نسبتاً فنی‌تر و پیچیده‌تری نظیر تکنولوژی الکترونیک، تکنولوژی اطلاعاتی و نرم‌افزار در کامپیوتر تبدیل کرده‌اند. در این زمینه‌ها کهنگی و از دور خارج شدن تکنیک‌ها و ایده‌های قدیمی به سرعت روی می‌دهد و این مدیران متهورند که فرآیند را بدینجا سوق داده‌اند که این امر مستلزم ارتقاء تکنولوژی و جلوتر بودن از بازارهای جدید و روند تکنولوژی می‌باشد.

در خاتمه می‌توان نتیجه‌گیری نمود که مدرنیزه سازی یک فرآیند جمعی است که در آن تمام کشور باید مداخله و مشارکت داشته باشد و کلیه بخشهای کلی را درک نموده و در بر گیرد. و نیز در مدرنیزه سازی باید به تمام جنبه‌ها و ابعاد مختلف صنعت مانند مدیریت، بازارها، اعتبار مالی و روابط کارگری و همین طور تولید و فرآیندها توجه و نظر شود. مدرنیزه سازی فقط زمانی موفقیت‌آمیز خواهد بود که مدیران و صاحبان واحدها کاملاً دارای انگیزه باشند و خود را وقف برنامه مزبور نمایند و به آن متعهد باشند.

نوسازی برنامه‌ای برای انجام جهش‌های فیزیکی صرف نیست بلکه برنامه‌ای برای توسعه و پیشرفت‌های در حال وقوع است که کارآیی و مفید بودن عملیات را بهبود می‌بخشد. نوسازی یک فرآیند مداوم و مستمر است که با آهنگ سریع نوآوریها و ابداعات تکنولوژی و رقابت بیشتر شتاب می‌گیرد البته در صورتی که بخش صنعت و تجارت کوچک بخواهد رقابت نماید و حیات اقتصادی خود را حفظ کند.

بقیه از صفحه ۳۷

آنها بدون توجه به احتیاجات کشور موجب بیکاری گروهی از تحصیل کرده‌ها شده است. در شماره ۱۶ مجله کار و دانش در این باره چنین نوشته شده است:

«اشتغال حدود ۲۵٪ از نیروی انسانی موجود در تخصص‌های بی ارتباط و یا کم ارتباط با رشته تحصیلی، به کار گمارده شدن حدود ۵۰٪ از نیروی‌های فاقد تخصص در بخش صنعت، صرف تنها ۱٪ از بودجه آموزش عمومی برای مراکز فنی و حرفه‌ای و هزینه نمودن بقیه آن برای رشته‌های تحصیلی نظری که فارغ التحصیلان آنها به هر صورت در محدوده آموزشهای تئوری باقی می‌مانند و راهی بر فعالیتهای عملی نمی‌یابند، هشدارهای قابل تعمقی است که می‌بایست برنامه ریزان آموزشی و اقتصادی را به تفکر جدی وادار سازد.

اخیراً با تغییر برنامه دوران متوسطه و ایجاد شاخه کار و دانش اقداماتی در این باره صورت گرفته است. می‌توان گفت از دید اطلاعات فنی و حرفه‌ای در بین همه گروهها و شاغلین رشته‌های مختلف در بهتر کردن کیفیت و کمیت تولیدات و کاهش بیکاری اثرات فراوان خواهد داشت.

خلاصه آن که به نظر اینجانب توسعه هر چه بیشتر شرکتهای تعاونی تولیدی بهترین طریق برای جلوگیری از تورم قیمت‌ها، ایجاد کار و تأمین زندگی مناسب برای همه افراد جامعه است. این امر احتیاج بدان دارد که تبلیغات لازم در این باره صورت گیرد و مردم به تشکیل این شرکتهای ترغیب و تشویق شوند. علاوه بر رسانه‌ها در این مورد روحانیون هر منطقه می‌توانند نقش مؤثری ایفا نمایند. سیستم تعاونی نیروهای مردمی را متشکل و آنان را در جهت سازندگی می‌کشاند. وجود حزبی که برنامه آن اصلاحات اجتماعی باشد به

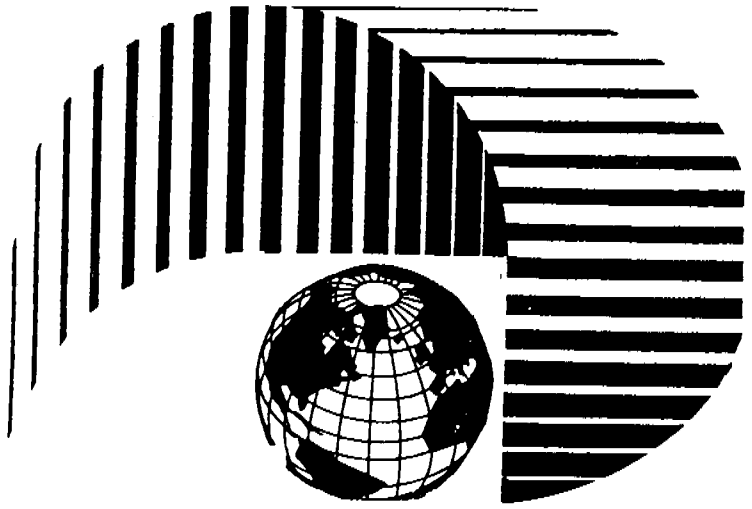
تشکل نیروها و اجرای چنین برنامه‌ای کمک نماید. افراد را به قانون‌گرایی تشویق و اظهار نظرها را در جهت مفید و سازنده سوق دهد و در موارد لازم همکاری مردم و دولت را توصیه نماید در این باره بسیار مؤثر است. مسأله آنکه استراتژی و تاکتیک چنین حزبی چگونه باید باشد و از نظر تشکیلاتی و تبلیغاتی چه برنامه را مورد نظر قرار دهد موضوعی است که احتیاج به بحثی جداگانه دارد!

بقیه از صفحه ۳۴

نسبت به اعضاء (ذینفعان)، کاهش می‌یابد و به همین دلیل نیز خطر افزایش هزینه معاملاتی کمتر می‌شود. عضو، دیگر فقط دو راه ابراز عقیده پیرامون اداره تعاونی را ندارد: "خروج" و "فریاد". سامانه‌ای از سهام قابل معامله، خروج و فریاد را معنای وسیعتری می‌بخشد.

دکتر هاکیوس محقق امور تعاونی در دانشگاه علوم کشاورزی سوئد است. او در رساله دکتری خود به ارزشهای مورد قبول کشاورزان در مقایسه با ارزشهای تعاونی پرداخته است. موضوع پژوهش او چگونگی تأمین مالی تعاونیهای کشاورزی است.

EXTERNAL SITUATION  
INTERNAL SITUATION  
OVERLAP  
CLOSED MEMBERSHIP  
BINDING CONTRACTS  
PREPREFERRED SHARES  
SASKATCHEWAN WHEAT POOL  
AGENCY THEORY  
HORIAON  
PORTFOLIO  
COMMON PROPERTY  
SIZE  
DEVELOPMENT  
TRANSACTION COST  
EXIT



## از سرزمین‌های دور...

### فبرهائی از تعاونی‌های مسکن در دنیا

از طریق استراتژی اجتماعی است که تعاونی‌های مسکن قادر به تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات پیرامون خود، خواهند بود. با استفاده از استراتژی ورودی بهتر و قویتر به بازار، افقهای تجاری جدیدی تری در مقابل تعاونی‌ها گشوده شده و انتخاب استراتژی ارزش افزوده نیز می‌بایست تقویت شرکت در رویارویی با رقبا را به دنبال داشته باشد.

#### سمینار آموزشی تعاونی‌های مسکن (اسکان ۲) در شهر «کبک» برگزار گردید

سمینار آموزشی ویژه تعاونی‌های مسکن (اسکان ۲) در ۲۹ آگوست ۱۹۹۹ در شهر «کبک - کانادا» برگزار گردید. در این همایش آموزشی که آقای «جنس هیسر» رئیس جدید بخش مسکن اتحادیه بین‌المللی تعاون ریاست آن را بر عهده داشت، اهداف ذیل پی‌گیری شد:

«کمک به آن دسته از اعضای ICA که در بخش خانه‌سازی و اسکان فعالیت داشته و

تلاشی مستمر در زمینه ایجاد هماهنگی بهتر برای انجام طرحهای «اسکان» را سرلوحه این فعالیتها قرار داده‌اند.» در این همایش شخصیت‌های دیگری نیز به ایراد سخن پرداختند:

«باری پتیسکی Barry Pinsky» برخی از طرحهای اصلی در دستور کار اسکان و ارتباط آنها با تعاونگران در بخش مسکن را مورد تأکید قرار داد.

«ایوار هانس dvar Hansen» در خصوص ICA و مشارکت بخش مسکن ICA در اسکان ۲ و پروژه‌های وابسته به آن مطالب

مشروح و روشنی را مطرح کرد. وی گفت: بر این اساس یک دست آورد عاجل این همایش، ذیل به یک پروژه تعاونی و اسکان افراد در جنوب و شرق آفریقا است.

وی از جنبه‌های مثبت و کارساز همایش، ارائه پاسخهای کوتاه، و روشن در خلال مباحثات و مبادله تجربیات حاضرین به ویژه در موارد مربوط به سازمانهای ذیربط را به شرح ذیل بر شمرد:

- آیا آنها (سازمانها) از روابط بین‌المللی با دیگران برخوردارند؟

- اگر آری، با چه کسی (نهادی) و در کدام کشور؟

- در صورت داشتن رابطه، اهداف و مقاصد اصلی چنین رابطه‌ای کدامند؟

به دنبال طرح سئوالات فوق، شرکت کنندگان به صورت گروهی پاسخ به دو سؤال را مورد بررسی قرار دادند.

۱- اساساً چرا محتاج بسط و توسعه هماهنگی در روابط (همکاری‌های) بین‌المللی هستیم؟

۲- چگونه قادر به بهبود روابط و همکاری‌ها با یکدیگر خواهیم بود؟

در این زمینه عقاید جالبی ابراز گردید: احترام متقابل بین اعضا، هماهنگی بین نهادهای دولتی مرتبط با یکدیگر، سازمانهای مرتبط با کار در سطح بین‌المللی، شبکه منطقه‌ای و شرکتهای ثبت نشده (بی‌نام)، اجتناب از دوباره‌کاری، ابداع روشهای سهل و آسان و تحلیل عقاید ابراز شده، نیاز به تعریف هماهنگی، مشارکت کارکنان، آگاهی از اوضاع و احوال یکدیگر (سایر سازمانها)، همچنین مشارکتهای جمعی در کسب آگاهی‌ها و اطلاعات مربوط به فعالیتهای اعضای ICA در بخش تأمین مسکن را باید در زمره اظهار عقاید فوق دانست، بسدین ترتیب، هیأت مسدیره تعاونی‌های مسکن تحت پوشش ICA کلیه عقاید و نظریات فوق را با هدف یافتن راههای دستیابی عملی به آنها مورد بررسی قرار می‌دهند.

در پایان همایش مذکور، «جنس هیزر» به این نکته اشاره نمود که، بخش مسکن وابسته به ICA، اطلاعات مورد نیاز جهت

تعمیق و گسترش دیدگاههای مطرح شده را تهیه و در اختیار عموم قرار خواهد داد.

## تعاونی‌های مسکن، رقابت‌های فشرده، راهکارها:

آقای پریکلز «Pericles» دانشمند یونانی (۵۰۰ - ۴۳۰) سال قبل از میلاد گفته است: «پیش بینی آینده مهم نیست، بلکه مهم نحوه رویاوری با حوادث آینده است.» در یکی از شماره‌های جدید انتشارات GdW، متعلق به «اتحادیه شرکت‌های تعاونی مسکن آلمان» مطالبی با عناوین «شرایط اساسی برای عدالت اجتماعی، نوآوری‌های اقتصادی و ثبات دموکراتیک»، توجه ما را معطوف به وضعیت واقعی جامعه نموده و خواستار برنامه‌های عاجل ما در رابطه با شرکت‌های دولتی تأمین مسکن شده است.

در این مطالب آمده است: آیا با علم و آگاهی از اوضاع سیاسی اقتصادی در آلمان، امکان اتکاء به شرایط موجود وجود دارد؟ آیا ۲۰۰۰ تعاونی مسکن در آلمان، اده مقابله با مشکلات آینده هستند؟ آیا بسیاری از این تعاونی‌های مسکن، همچنان به شیوه کارخانجاتی که تحت پوشش سازمان‌های غیر انتفاعی معاف از پرداخت مالیات به حیات خود ادامه داده و تنها مسئله آنها مراقبت شدن از سوی دولت است به فعالیتهای خویش تداوم می‌بخشند؟

مطالعه محیط اطراف و بررسی مرزهای جهانی ضرورتی محض است، چرا که مردمانی در طرح‌های اسکان ما زندگی می‌کنند که در آمد آنها صرفه متکی به توسعه اقتصاد ملی نمی‌باشد. تعاونی‌های مسکن صرفاً با هدف اجتناب از گرفتار آمدن در باتلاق یک بحران، می‌بایست استراتژی خویش را توسعه دهند. این بدان معناست که آنها باید بیش از پیش سودمند، نوآور و کم هزینه‌تر از دیگر طرح‌های در دست انجام رقبا در بازار باشند. به نظر می‌رسد که واحدهای مسکونی شدیداً نیازمند یارانه‌های دولتی، به گذشته تعلق دارند. تزیق نقدینگی به پیکره اجتماع رنگ می‌بازد و اصلاح روش‌های اخذ مالیات را

می‌بایست بر مبنای کسر بودجه هنگفت دولت، پی ریزی نموده و انجام داد.

مفهوم روش فوق، قبل از هر چیز این است که تعاونی‌های مسکن باید میزان سرمایه خود را مورد بررسی دقیق و جامع قرار دهند. واحدهای مسکونی جدید، نه تنها نیازمند سرمایه خویش برای ساخت و ساز هستند بلکه مصالح موجود نیز می‌بایست بهبود و گسترش یابند. برنامه ریزی همه جانبه، توسعه ملی با ثبات و تأمین مسکن مناسب و کافی، در واقع دو مقوله‌ای هستند که از دهه‌های پنجاه و شصت تاکنون همچنان درخواست می‌شوند.

ما چه باید بکنیم؟ مسائلی از قبیل واحدهای مشارکتی، تجدید بنا و احتمالاً رفع خرابی قسمتهای مهمی از ساختمان‌های موجود، در حقیقت مشکلات حادی هستند که هر هیأت مدیره‌ای ناچار به رویارویی با آنها است.

دومین مشکل شرکت‌های تولید مسکن، هدایت سرمایه جهت ساخت و ساز، به ویژه پس از پایان مرحله اولیه ساخت (تولید مسکن) و جذب سرمایه‌های کلان در این زمینه، می‌باشد. محاسبه مبالغی که برای جبران (پرداخت) بهره وام‌های دریافتی و از طریق افزایش اجاره بها تأمین می‌گردند، در حال حاضر بسیار سخت است. آیا اعضای در این مورد خاص، کمکی به ما می‌نمایند؟ آیا آنها با افزایش سرمایه (حق السهم) موافقت می‌کنند؟ افزایش نرخ‌های بهره در

## در فیلیپین، تعاونی‌ها از

«محیط» مناسبی برخوردارند،

چرا که اصول تعاون بیانیهام

(تعاون افراد در جامعه) و

پالوواگان (کمک مالی اعضاء

به جامعه برای تحقق اهداف

مشترک) به عنوان میراث

فرهنگی مردم شناخته

می‌شوند.

بازار سرمایه چگونه صورت می‌گیرد؟

از نقطه نظر، پیشگویی (پیش بینی) و محاسبات آینده، می‌توان حدس زد که وام‌های دارای بهره‌های پایین تا اواسط سال ۲۰۰۰، پرداخت خواهند شد؟

در بحث پیرامون وضعیت سنتی نهضت تعاون، این‌ها سئوالاتی کلیدی و روشن‌گر هستند. ارتقاء مادی و معنوی سطح زندگی اعضاء تعاونی، اصلی‌ترین وظیفه و اولویتی است همیشگی.

تعاونی‌های مسکن نیز می‌بایست علاوه بر تبیین گرایش خود به سمت و سوی بازار، مسئولیت‌های اجتماعی و اقتصادی خویش را مد نظر داشته باشند. معهدا، شرایط و زیر بنای وضعیت مورد نظر، در بطن فلسفه مدیریت و استراتژی یک تعاونی جای دارد و این مطلب می‌بایست برای اعضاء تعاونی‌های مسکن که آسایش و بنیاد شرکت محسوب می‌شوند، کاملاً مشخص باشد.

از طریق استراتژی اجتماعی است که تعاونی‌های مسکن قادر به تجزیه و تحلیل مسائل و مشکلات پیرامون خود، خواهند بود. با استفاده از استراتژی ورودی بهتر و قویتر به بازار، افق‌های تجاری جدیدتری در مقابل تعاونی‌ها گشوده شده و انتخاب استراتژی ارزش افزوده نیز می‌بایست تقویت شرکت در رویارویی با رقبا را به دنبال داشته باشد. در کنار راهکارهای مذکور، همکاری استراتژیک هم مقوله‌ای است مهم. انگیزه‌های اتحاد (همکاری) استراتژیک را می‌توان در پرتو ریسک پذیری، تبادل اطلاعات و آگاهی‌ها، تثبیت و تقویت اجرای طرح‌های خاص برای همکاری و یا خنثی سازی اقدامات رقبا، شناسایی و مورد عمل قرار داد. در اینجا این سئوال پیش می‌آید، آیا ما در این زمینه‌ها شناسی برای موفقیت داریم؟ پاسخ روشن است، البته که داریم، لیکن تحت شرایط ذیل:

- دموکراسی در عمل

- مراقبت (محافظة) از اموال شرکت برای

نسل‌های آینده و سرانجام؛

- مدیریتی کارآ، مسئول ولی قابل انعطاف.



## تعاونیهای مسکن و بیانیه هویت تعاونی‌ها

**تعریف:** تعاونی مسکن، یک شخصیت حقوقی (شرکت) است که باهدف تأمین سرپناه برای اعضایش، تشکیل گردیده است. وجه تمایز یک تعاونی مسکن از دیگر شرکتهای تولید مسکن، ساختار مالکیت و تعهدات آن نسبت به اصول تعاون می‌باشد.

**ارزشها:** تعاونیهای مسکن با هدف تأمین منافع مشترک برای اعضا خویشتن تشکیل شده و به فعالیت ادامه می‌دهند. آنها با همکاری دیگر انواع تعاونی در پاسداری از ارزشهای عام مورد قبول تعاون از جمله، مسئولیت فردی، همکاری مشترک، دموکراسی، مساوات، قسط و عدالت و همبستگی، اهتمام می‌ورزند. اعضا آنها باید در نهایت صداقت و شفافیت بایکدیگر ارتباط داشته و همکاری نمایند.

### تشریح اصول تعاون

#### - عضویت آزادی و اختیاری

عضویت در یک تعاونی مسکن برای همه افرادی که مایل به استفاده از خدمات ارائه شده توسط شرکت می‌باشند، آزاد است. ترغیب آحاد جامعه به عضویت در تعاونی مسکن و ارتقاء سطح مشارکت آنها در تصمیم‌گیری و اداره شرکت، موجب تشویق آنها برای عضویت فعال و دسترسی به خدمات شرکت می‌شود. به کارگیری اعضا در اداره امور شرکت و استفاده از توانمندی‌های آنان فارغ از امتیازات نژادی، رنگ، زبان، مذهب، عقاد سیاسی، تعلقات

اجتماعی، وابستگی‌های ملی و میهنی، سن و سال، وضعیت خانوادگی، تولد و یا انواع معلولیتها، برای همه به طور یکسان و آزاد خواهد بود. یک تعاونی مسکن، در چارچوب خدمات رفاهی برای اعضا خود و به عنوان بخشی از تدارکات ویژه برای اشخاص یا گروههای خاصی که به نحوی دچار ضرر و زیانهای اقتصادی گردیده‌اند، شرایط یکسانی را (موقعیتهای برابر) فراهم می‌نمایند تا زمینه دستیابی به امکانات و تسهیلات برای همه اعضا ایجاد شود.

تعاونی‌های مسکن باید نهایت تلاش خود را برای از بین بردن هر گونه مانع فیزیکی، اجرائی یا دیگر مشکلاتی - که به نحوی موجب محدودیت یا کاهش دسترسی اعضا به امکانات و خدمات شرکت می‌گردد، مصروف دارند و یا تلاشهای کافی برای جبران نارسائیها و خسارات وارده به اعضا را به گونه‌ای مناسب انجام دهند. ما متعهد هستیم که نیازمندی‌های عام و خاص افرادی را که به نهضت ما اتکا کرده‌اند برآورده نمائیم. اصولاً، طرح منازل ما و ترکیب سازمانی تعاونی‌های ما باید مشوق و مروج ایده سکونت در آنها همراه با مشارکت و انسجام کامل اجتماعی باشد. مردم خودشان و در آزادی کامل و داوطلبانه می‌بایست در مورد نحوه رفع نیازمندی‌های اسکان خویش از طریق تعاونیهای مسکن یا طرق دیگر تصمیم‌گیری نمایند. هیچ کس نباید در مورد پیوستن به یک تعاونی در اجبار باشد و اعضا می‌بایست بتوانند آزادانه و بارانه

تذکرات معقول نسبت به ترک عضویت از تعاونی مسکن، اقدام نمایند.

### کنترل دموکراتیک توسط اعضا

مالکیت یک تعاونی مسکن متعلق به افرادی است که از خدمات ارائه شده توسط آن بهره‌مند می‌شوند. برای بهره‌مندی خانواده‌های غیر عضو از خدمات شرکت، محدودیت وجود دارد.

اعضا تعاونی‌های مسکن می‌بایست از حق رأی دادن یکسان برخوردار باشند. شرایط عضویت می‌بایست به گونه‌ای تعیین و حق عضویت به نحوی تقسیم (توزیع) گردد که مشارکت مساوی در امور شرکت، تشویق و ترویج گردد.

بنابراین، کنترل دموکراتیک تعاونی‌های مسکن، تنها از طریق انتشار کامل اطلاعات و ایجاد زمینه - فرصتهای برابر برای دخالت اعضا در سرنوشت خویش، افزایش می‌یابد.

کنترل مجامع عمومی تعاونی‌های مسکن، بر مبنای دموکراسی و با همان شیوه‌ای که از سوی اعضا تعیین گردیده است، می‌بایست تمرین شود.

### مشارکت اقتصادی اعضا

اعضا می‌بایست در تأمین سرمایه تعاونی مسکن فعالانه مشارکت نموده و از نتایج این سرمایه‌گذاری هم به طور مساوی (به نسبت سرمایه خود) بهره‌مند شوند. تعاونی هم می‌بایست نسبت به اختصاص مازاد سرمایه به نحوی که هیچ یک از اعضا دچار عوارض ناشی از

دست آوردها و استعدادهای بالقوه تعاونی‌های مسکن همگونی عاملی ساز دارند. در مقابل، قشر بین قانونی و شهروان ساختاری در اقتصاد جهان می‌ایستند. طرحهای آزمایشی، راه آینده را برای ما باز می‌نمایند که چگونه ارزشهای مشترک به درون مرزها محدود نشده و از آنها فراتر می‌روند. پس از اصول نسبی شهروان سازمان‌ها، متحد، یعنی: هادفتن مسکن حق هر انسانی است. باید سر لوحه تلاشهای ما باشد تا نسلهای آینده از جامعه‌های عادلانه‌تر و سالم‌تر برخوردار باشند.

داد و ... شوند، این اقدام می‌بایست به طور آزادانه و با رعایت احترام نسبت به اصل «استقلال» تعاونی صورت گیرد.

### آگاهی، تعلیم - آموزش

تعاونی‌های مسکن می‌بایست برای آمادگی اعضاء و کارکنان شرکت در پذیرش مسئولیت، تعمیق تعهدات و گسترش انواع تعاونی‌ها، دوره‌های آموزشی لازم را برگزار نمایند. شرکتهای تعاونی مسکن باید در جستجوی یافتن راه‌های تعلیم و تربیت جوانان، افزایش آگاهی‌های مدیران و برنامه ریزان، جامعه به طور عام، بهره‌مندی هر چه بیشتر از مزایای تعاون، همت و تلاش نمایند.

### همکاری در بین تعاونی‌ها

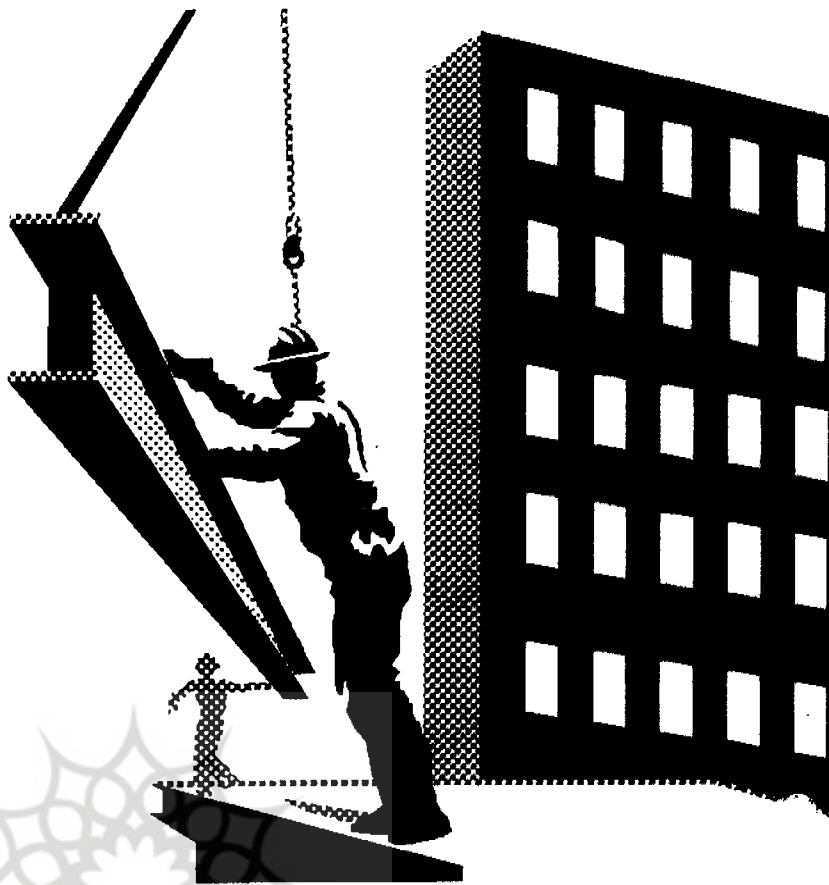
همبستگی و اتحاد بین نهضت تعاونی‌های مسکن از سوی «اتحادیه تعاونی‌های مسکن» در سطوح مختلف سازمانی اعم از منطقه‌ای و بین‌المللی، تعمیق و گسترش می‌یابد.

از جمله وظایف تعاونی‌های مسکن در درون نهضت، همکاری‌های نزدیک با دیگر انواع تعاونی به ویژه در امور تجاری، بازرگانی و تقویت زنجیره‌های عضویت، همچنین ارائه کمک به توسعه بخش تعاون و تلاشهای وسیعی که در این زمینه انجام می‌شود، را می‌توان ذکر نمود.

### توجه به جامعه و نسل‌های آینده

تعاونی‌های مسکن، علاوه بر تأمین نیازهای اعضاء خود، بخشی از یک جامعه بزرگتر می‌باشند و نسبت به نسل‌های آینده، مسئولیت ویژه‌ای را بر خود فرض می‌دانند. تعاونی‌های مسکن باید:

- جلوه عملی اصول اسکان پایدار انسان در مراحل مختلف طراحی، ساخت، و بهره‌برداری از ساختمان تعاونی باشند،
- در بهبود کیفیت زندگی افراد ساکن در حول و حوش این گونه تعاونی‌ها مشارکت نمایند،
- با کارکنان خود با عدالت و احترام رفتار نمایند،



سریانه با کیفیت خوب و قیمت مناسب، ساخت واحدهای مسکونی اجاره‌ای، ایمنی اعضاء و... اهتمام کامل نماید. مسئولان تعاونی مکلف به ارائه بهترین و با کیفیت‌ترین خدمات اما با قیمتی مناسب می‌باشند. تعاونی‌های مسکن می‌بایست برای ایجاد محیطی امن همراه با آرامش و احترام که در آن علاوه بر تأمین سرپناه و رفع نیازمندیهای جانبی اعضاء، شرایط مناسب جهت مشارکت اعضاء در حل مشکلات و گرفتاریهای دیگر اعضاء شرکت نیز فراهم شود، برنامه ریزی و تلاش نمایند.

### استقلال (خودگردانی)

شرکتهای تعاونی، سازمانهایی مستقل و تحت کنترل اعضاء خود می‌باشند. چنانچه مقرر شود که این قبل شرکتهای در هر زمینه‌ای با دولت وارد گفتگو و یا عقد قرار

هزینه‌های انجام شده برای دیگر اعضاء نگردد، عمل کند. بخشی از سرمایه تعاونی باید برای گسترش اهداف دراز مدت و برنامه‌های آتی شرکت اختصاص یابد. مازاد سرمایه تعاونی، می‌بایست برای تحقق هر یک از مقاصد ذیل مورد استفاده قرار گیرد:

- ۱- توسعه فعالیت‌های تجاری بازرگانی تعاونی.
- ۲- تأمین و افزایش خدمات قابل ارائه به اعضاء.
- ۳- ارائه پاداش به اعضاء به نسبت مشارکت آنها در امور و استفاده از خدمات شرکت تعاونی.
- ۴- حمایت از گسترش بیشتر نهضت تعاون.

### تعهد نسبت به ارائه خدمات

شرکتهای تعاونی می‌بایست در ارتباط با تأمین نیازمندی‌های اعضاء و ایجاد

- اصول عدالت اجتماعی را در کلیه امور جاری خود رعایت نمایند،  
- از منابع در اختیار خود، به صورت معقول استفاده نمایند تا نسلهای آینده نیز همچنان از خدمات تعاونی مسکن بهره‌مند گردند،  
- همواره درصدد رشد نهضت تعاونی مسکن در کشور متبوع خود و سراسر جهان باشند.

### آینده تعاونی‌های مسکن

احترام به تعلیمات راهگشای اصول راجدیل اعضا را قادر خواهد ساخت تا همبستگی و صلح را در جامعه گسترده تعاونگران به منصفه ظهور رسانند و از این وادی، چنین ارزش‌هایی را به خارج از تعاونگرایی صرف و در قالب تعهدات بین‌المللی نهضت جهانی تعاون جاری سازند. دست آوردها و استعداد بالقوه تعاونی‌های مسکن همچون عاملی باز دارنده در مقابل فقر، بی‌قانونی و تغییرات ساختاری در اقتصاد جهان می‌ایستد. طرحهای آزمایشی، راه آینده را برای ما باز می‌نماید که چگونه ارزشهای مشترک به درون مرزها محدود نشده و از آنها فراتر می‌روند. یکی از اصول اساسی منشور سازمان ملل متحد، یعنی: «داشتن مسکن حسق هر انسانی است» باید سرلوحه تلاشهای ما باشد تا نسلهای آینده از جامعه‌ای شاداب‌تر و سالم‌تر برخوردار باشند.

### تعاونی‌های مسکن در اروپا و رویارویی با چالشهای قرن بیست و یکم

در بلژیک تعداد تعاونی‌های اجاره مسکن که در بروکسل و سایر مناطق پراکنده‌اند، کم اما فعال می‌باشند و بیشترین تعداد، در زمینه مسکن شهری فعالیت می‌کنند.  
با نگاهی به کشورهای اروپای مرکزی و شرقی، در خواهیم یافت که تعاونی‌های مسکن نه تنها در دوران دشوار گذر به حیات خود ادامه داده‌اند، بلکه تعداد آنها روز به روز رو به فزونی نهاده است. قوی بودن نهضت‌های تعاون مسکن در لهستان،

جمهوری چک و اسلواکی و همچنین مجارستان نیز قابل تأمل است.  
قانون مربوط به مسکن سازی غیر انتفاعی هنوز در اتریش اجرا می‌شود و تا سال ۱۹۹۰ نیز در آلمان قابل اجرا بود. این قانون دارای مزایایی از جمله معافیت مالیاتی است، اما از سوی دیگر، مقررات مربوط به مدیریت و فعالیت‌های تجاری آن بسیار سخت است.

اگر نهضت تعاونی مسکن در اروپا را به عنوان یک مجموعه مد نظر قرار دهیم، پیشرفت مثبتی در آن مشاهده می‌کنیم. مزایای تعاونی‌های مسکن کاملاً روشن است:

- علاوه بر کم بودن قوانین دست و پا گیر اداری، اعضا به طور داوطلبانه، احساس تعهد می‌کنند،  
- فعالیت اجتماعی بیشتری در بسیاری تعاونی‌ها وجود دارد که معنی آن احساس نزدیکی اعضا به تعاونی و یافتن هویت خود در مسکنی است که تعاونی برای آنها ساخته است.

- به دلیل ارائه کار خوب از سوی اهالی محل، خسارت و خرابی کمتری در کار مشاهده می‌شود و مردم یکدیگر را می‌شناسند و به هم احترام می‌گذارند،

- دمکراسی مدیریت تعاونی، یکی از ابزارهای مهم تعاونی‌های مسکن است. در نتیجه اشتباهات کمتر و شفافیت مدیریت بیشتر خواهد شد،

- اصل «یک عضو - یک رأی» اصل بسیار مهمی است. بنابراین موضوع رأی اکثریت ناشی از قدرت اقتصادی یا سیاسی منتفی خواهد بود،

- تعاونی‌های مسکن در قبال اعضایی که به سالخوردگی یا از کار افتادگی می‌رسند، احساس مسئولیت می‌کند. حتی بسیاری از تعاونی‌های مسکن، برنامه «توجه به سالمندان» را ارائه می‌کنند.

البته بسیاری مزایای دیگر از جمله اجاره بهای اندک بر مسکنهای اجاره‌ای تعاونی مترتب است. خودیاری، خودگردانی، از اصول اساسی مسکن سازی تعاونی است و

حس تعلق اعضا تعاونی است که تسهیلات اجتماعی را فراهم می‌سازد.

همبستگی، دفاعی است در برابر فقر و تنهایی. به ویژه در دوران تنش اقتصادی و اجتماعی و این یکی از ویژگیهای مهم مسکن سازی تعاونی در آینده است.

### تعاونی‌های مسکن و رهایی از زائوها

مسئولان دفتر تعاونی‌های مسکن ایکا در آغاز سال ۱۹۹۹ در سمیناری در شهر مانیل فلیپین شرکت نمودند. ریف تراوین، رئیس اسبق بخش مسکن ایکا و «کلوس هجمن» نماینده ایکا در سازمان ملل و ECE که اخیراً به سمت نایب رئیس بخش مسکن ایکا منصوب شده است، ریاست اجلاس را عهده دار بودند. مبحث اصلی سمینار «چگونگی عملکرد تعاونی‌های مسکن برای کاهش کمبود مسکن در کشورهای رو به توسعه بود.

### کمک به قربانیان ناشی از فوران آتشفشان

آتشفشان پیناتوبو که مدت ۶۰۰ سال خاموش بود، ناگهان در سال ۱۹۹۱ فوران کرد و علاوه بر آن که بیش از یک میلیون قربانی بی‌خانمان بر جای گذارد، وضعیت اقتصادی فلیپین را نیز متأثر ساخت. با بسته شدن پایگاه هوای کلارک، عده کثیری از مردم فلیپین شغل خود را از دست دادند و خانواده‌ها بدون هیچ امیدیهی به آینده رها شدند.

### سقفی بالای سر

در این حال کمک‌های بسیار فوری مورد نیاز بود. سازمان مشترک DESWOS و PBSP با دو سازمان دیگر کنسرسیومی امضاء نمودند تا طرح مسکن سازی برای خانواده‌های کم درآمد را به مورد اجرا گذارند. ابتدائاً نیاز خریداری و اساس برنامه ریخته شد. خانه‌ها ابتدا کوچک و هر یک شامل ۴۵ متر مربع فضای منزل و یک چاه برای آب آشامیدنی شدند. تسهیلات زیر بنایی همچون برق و فاضلاب

نصب شد. از ابتدا مشخص بود که اقدامات در آمد را در آن محیط مورد نیاز است. از این رو کارگاههای کوچک از جمله خیاطی، فلز کاری، نانوایی و غیره، همچنین یک مدرسه و مهد کودک ایجاد شد. اکنون یک اجتماع جدید پدیدار شده بود که می توانست در مجامع عمومی، نشستها و احزاب شرکت کند و بیش از یک هزار مسکن برای خانوادهها ایجاد شده بود.

### تأمین منابع مالی

خانواده می توانند ماهانه تا میانگین ۸۰ دلار آمریکا درآمد داشته باشند. اقدامات درآمد را به آنان امکان می دهد تا این درآمد اولیه را دو برابر کنند. سپس ۱۰ درصد درآمد ماهانه به مدت ۱۵ سال جهت بازپرداخت دیون آنان مورد استفاده قرار می گیرد.

### تعاونی های موفق فیلیپین

مشکل مسکن در فیلیپین بسیار جدی

است. زاغه ها و حلبی آبادها به سرعت رشد می کنند و این در حالی است که مانیل شهری پر جمعیت با کثرت بلایای طبیعی از جمله فوران آتشفشان، توفان و سیل است. گهگاه زاغه ها برچیده شده و اثری از آنها بر جای نمی ماند. اما تردیدی نیست که مدیریت شهر به تنهایی قادر به حل معضل مسکن نیست. پیشنهاد زمین های مقرون به صرفه یا قانون مناطق غصبی کمک بزرگی در این زمینه بودند.

هر چند تعاونی های مسکن در آغاز راه خود هستند، اما نقش آنها در بهبود شرایط زندگی خانواده ها غیر قابل اغماض است. همبستگی در بین اعضا تعاونی و بهبود زیر ساخت ساختمانها، به ایجاد فضای مناسب اعتماد کمک می کند و این امر در برانگیختن اعضا عامل مهمی به شمار می رود.

### تعاونی ها برای آینده بهتر

در سال ۱۹۹۸، تعداد ۹۲ تعاونی مسکن

در فیلیپین وجود داشت. اقبال کم درآمد به خودیاری نیازمندند، دولت نیز اعطاء اعتبار را تضمین می کند. گروه های متشکل از ۲۰ خانوار برای اجرای طرح های خودیاری مسکن سازی مشارکت می کنند. پس از اعطاء اعتبارات، خانه ها به تملک خانواده ها در می آید.

در فیلیپین تعاونی های صرفاً فعال در بخش مسکن و همچنین تعاونی های چند منظوره مسکن - کشاورزی و صنایع کوچک وجود دارد. بدین شکل، اعضا تعاونی از درآمد اضافی برخوردار می شوند. طرح هایی از این نوع به فعالیت تعاونی های شباهت دارد که از کمک مالی Dtsvos بهره مند شده و طرح های مختلط نامیده می شوند. از آنجا که اکثر اعضا درآمد چندانی از بخش غیررسمی کسب نمی کنند، این درآمد اضافی برای آنان بسیار اهمیت دارد. در نتیجه، تعاونی های چند منظوره برای خانواده های کم درآمد مفیدتر هستند.

### نتیجه گیری

در فیلیپین، تعاونی ها از «محیط» مناسبی برخوردارند، چرا که اصول تعاون بیانیه ام (تعاون افراد در جامعه) و پالوواگان (کمک مالی اعضا به جامعه برای تحقق اهداف مشترک) به عنوان میراث فرهنگی مردم شناخته می شوند.

یکی از آثار مهم سمینار، ایجاد شبکه تعاونی مسکن بود. بیش از یکصد تعاونی امکان مشارکت با دولت و مذاکره بر سر شرایط بهتر را یافتند و در عین حال، بخش تعاونی های مسکن ایکا نیز طرح عملی HABITAT (مسکن ۲) را به دولتها یادآور شد.

### خودیاری سازمان یافته برای حل مشکلات مسکن

پروفسور هانس مونکر (از دانشگاه ماربورگ) و رالف ترادین (رئیس اسبق مسکن ایکا) کتابی در مورد خودیاری سازمان یافته برای حل مشکلات مسکن در





# آیا مدیران جوان می توانند به شیوه دموکراتیک رفتار کنند؟

رهبری سازمان چیزی بیش از فراگیری چند نکته یا فن است، زیرا درک و فهم دیگران، اطلاع از آن چه الهام بخش هر یک از افراد می شود، قدر دانی از سخت کوشی دیگران از صمیم قلب و بسیار دوستانه و صادقانه، و ارزیابی خود به عنوان عضو ذی نفوذ گروه را نیز شامل می شود.

دیگران از طریق نفوذ مثبت در آنها تعریف می کنند، هر چند این واژه به شیوه های دیگری نیز تعریف شده است. با این حال از مجموع تعاریف رهبری می توان به نتایج زیر دست یافت:

(۱) رهبری چیزی بیش از فراگیری چند نکته یا فن است، زیرا درک و فهم دیگران، اطلاع از آن چه الهام بخش هر یک از افراد می شود، قدر دانی از سخت کوشی دیگران از صمیم قلب و بسیار دوستانه و صادقانه، و ارزیابی خود به عنوان عضو ذی نفوذ گروه را نیز شامل می شود.

(۲) رهبر خوب کسی است که مأموریت

خود موفق نشوند. در پاسخ این مدیران باید گفت:

هر چند گاه و بی گاه گفته می شود که رهبری، رفتاری ذاتی است و یادگیری در آن چندان تأثیری ندارد، اما عده ای خلاف این نکته را قبول دارند و بر این باورند که تعدادی از ویژگیهای رهبری یادگرفتنی است، حال آن که گروه سوم تلفیق علم و هنر را از ویژگیهای اساسی رهبران خوب و موفق می دانند که در این اصطلاح، «هنر» به ویژگیهای ذاتی و «علم» به یادگیریهای رهبران اشاره دارد.

از سوی دیگر، رهبری را انجام کار با

نوشته: جان والش  
ترجمه: دکتر غلامعلی سرمد

تاکنون مدیران جوان متعددی را دیده ایم که از مشاورین امور مدیریتی می پرسند که چون خیلی زود یا در حدود ۲۰ سالگی به سمت مدیریت منصوب شده اند، چه باید بکنند تا موفق باشند؟ نگرانی اکثر این مدیران آن است که چون معمولاً در هر سازمان عده ای کارمند قدیمی و مسن تر از مدیر کار می کنند، احتمال دارد در مواجهه با این افراد اعتماد به نفس خود را از دست بدهند، یا تحت تأثیر سن و تجربه افراد مسن تر قرار گیرند یا به هر دلیل در کار

هر کس را به صراحت برایش تشریح کند و این مأموریت را با عنایت به توانمندیهای افراد به آنان واگذار نماید. در این سخن اصطلاح «تواناییها» هم قدرت بدنی و هم ذهنیت و اندیشه‌های افراد را در بر می‌گیرد، چرا که گاه می‌بایست هر دو بعد این توانایی با یکدیگر همخوانی داشته باشد.

(۲) رهبر خوب در هر فرصت افراد را از دستاوردهای آنان آگاه می‌سازد. بی شک دستاورد چشمگیر به بهتر و بیشتر کار کردن منجر می‌شود، حال آن که اگر دستاورد ضعیف با بیانی دوستانه مطرح و راه‌حلهای آن عنوان شود می‌تواند آموزنده باشد. طبعاً وظیفه رهبران آن است که باز خوردهایی برای زیر دستان فراهم سازد. آن چه در شماره ۲ زیر عنوان «تواناییها» مطرح شد، از طریق دادن این بازخوردها برای کارکنان روشن می‌شود، یا به عبارت دیگر خودشان را بهتر و بیشتر می‌شناسند.

(۳) رهبر خوب باید به درستی ببیند، آینده نگر باشد، با ذهن تحلیلی به قضایا بنگرد و همواره با اتکاء بر این ویژگیها همبستگی گروهی را در حداکثر وضعیت مطلوب حفظ کند.

(۵) رهبر خوب باید برای پیش بینی مشکلات از شامه‌ای قوی بر خوردار باشد تا بتواند از بروز آن جلوگیری کند، یا برای مقابله با مشکلات آمادگی لازم را داشته باشد و این آمادگی را در زیر دستان ایجاد نماید. بی تردید، آمادگی قبلی را می‌توان از جمله اسرار توفیق آدمیان دانست.

(۶) رهبر خوب مرتباً ارتباطات درون سازمانی را تجزیه و تحلیل می‌کند تا نقاط قوت و ضعف آن را بشناسد. سپس حتی الامکان نسبت به تقویت نقاط قوت و رفع

نقاط ضعف اقدام می‌کند تا بتواند با بهره‌گیری از مناسبات مثبت و سازنده در کارها توفیق زیادتری را شاهد باشد.

(۷) رهبر خوب از اطلاعات موجود، و اطلاعاتی که به هر طریق تهیه یا گردآوری می‌شود، به بهترین وجه ممکن استفاده می‌کند و تحت هیچ شرایطی اجازه نمی‌دهد این اطلاعات در اختیار رقبا یا افرادی که از آن سوء استفاده خواهند کرد قرار گیرد.

(۸) رهبر خوب برای ایجاد تغییر در سازمان بسیار با احتیاط عمل می‌کند و کسانی را که قرار است به اتفاق خودش پیشگام تغییر باشند، با نهایت دقت و با شناخت کامل بر می‌گزیند. ضمناً سعی می‌کند تا حد امکان این افراد را از میان کسانی برگزیند که در بین دیگران نفوذ و محبوبیت دارند تا بتوانند با اتکاء بر این ویژگیها، دیگران را با تغییر یا تغییرات همدستان سازد.

(۹) رهبر خوب همواره به این نکته توجه دارد که باید در اعمال و رفتار و گفتار خود برای زیر دستان نمونه باشد تا هم از او الگوبرداری کنند و هم تلفیق علم و عمل را از او درس بگیرند. به این ترتیب، رعایت ارزشها و پایبندی رهبر به اعتقادات موجب خواهد شد تا زیر دستان هر چه بیشتر به خود سازی و بهسازی هدایت شوند.

(۱۰) رهبر خوب هیچ گاه کاری را که خودش نمی‌تواند انجام دهد، یا از انجام آن اکراه دارد، به زیر دستانش تکلیف نمی‌کند، زیرا می‌داند که باید آن چه را برای خود نمی‌پسندد برای دیگران هم نپسندد.

(۱۱) رهبر خوب از صمیم قلب از پیشرفت زیر دستان و سازمان خوشحال می‌شود و آن را مایه افتخار خود و دیگران

می‌داند و این ذهنیت را به آگاهی زیر دستان می‌رساند.

(۱۲) رهبر خوب هنر گوش دادن را به درستی می‌داند و در مواقع ضروری شنونده‌ای بردبار و دقیق است تا بتواند بر اساس آن رهنمودهای لازم را به زیر دستان ارائه دهد.

(۱۳) رهبر خوب همواره زیر دستان را به شرکت در گردهماییها ترغیب می‌کند و تشکیل این جلسات را برای ایجاد تفاهم و بهسازی امور ضروری می‌داند.

(۱۴) رهبر خوب به این نکته توجه دارد که افراد زیر دست او نباید و نمی‌توانند مثل هم باشند، چرا که تفاوت‌های فردی مسأله‌ای شناخته شده در علم روانشناسی است. وی با این آگاهی می‌تواند در احاطه کار یا مسئولیت، در ارزشیابی عملکرد، و در کلیه اموری که به زیر دستان مربوط می‌شود، عاقلانه‌تر تصمیم بگیرد.

(۱۵) رهبر خوب منافع زیر دستان، به ویژه منافع گروهی را بر منافع فردی ترجیح می‌دهد و خودش آخرین کسی است که از مواهب پدید آمده استفاده می‌کند. در واقع، رهبر خوب می‌داند که رفع نیازهای فکری و مادی زیر دستان از عوامل اساسی توفیق آنها در کار است و به همین دلیل وظیفه خود می‌داند که در رفع این نیازها بکوشد. همچنین، به خوبی می‌داند که بخشی از نیازهای فکری کارکنان زیر عنوان نیازهای کاری یا حرفه‌ای خوانده می‌شود و برای اکثر آنان اهمیت ویژه‌ای دارد. به همین دلیل، برای رفع آن اقدامات ویژه‌ای می‌داند.

(۱۶) رهبر خوب سازمان و کارهای آن را ضمن رعایت واقع بینی، مهم جلوه می‌دهد و در هر فرصتی از پیامدهای خوب آن برای

(۱۹) اگر رهبر مورد بحث، یک حیوان است و سابقه چندانی در اداره دیگران ندارد، باید به روشهای دیپلماتیک (سیاست اداری) متوسل شود. از جمله این شیوه‌ها، همراه کردن زیر دستان رده نخست مانند معاونان مدیر و رؤسای ادارات بخشها با خود است. طبیعاً این همراهی به تدریج حاصل می‌شود، اما هنگامی که تحقق پیدا کرد و قوام گرفت، مدیر می‌تواند کارها را از طریق آنها انجام دهد و در صورت لزوم، کمتر در انتظار دیده شود تا رفته رفته توفیق سازمان از او چهره‌ای موفق و مورد قبول زیر دستان و از جمله افراد مسن تر سازمان، بسازد و آن گاه بیش از پیش دیده شود.

(۲۰) رهبر خوب با ویژگیهای زیر دستان مخصوصاً افرادی که ممکن است مسأله ایجاد کنند، هم قبل از تصدی پست و هم پس از آن آشنا می‌شود تا بتواند در شرایط اضطراری از آن استفاده کند یا در برابر آن بایستد. این کار شدیداً به مدیران و رهبران جوان توصیه می‌شود، زیرا می‌توانند با این شناخت از بیرون تعدادی از مشکلات جلوگیری کرده، یا با آن مقابله کنند.

حال اگر به پاسخ سؤال مدیران جوان، که در آغاز سخن مطرح شد، بازگردیم می‌توان گفت: اگر مدیران جوان توصیه‌های بیست گانه یاد شده را جدی بگیرند، خواهند توانست در کارهای سازمانی خود بسیار موفق شوند و مسائلی نظیر مسن‌تر بودن زیر دستان از مدیران برای آنها مطرح نخواهد شد. به علاوه، شایسته است این قبیل مدیران بدانند که چون معمولاً نسل جوان تحصیلات و تخصص زیادتری نسبت به نسل قبل از خود دارد، می‌توانند با تکیه بر این عامل نیز اعتماد به نفس خود را تقویت کنند.



تفریط می‌گیرید، ولی توسل گاه و بی گاه به ضوابط و مقررات را به عنوان عوامل هشدار دهنده، جدی می‌گیرید. بالاخره لازم است زیر دستان بدانند که در پشت صحنه‌های دوستی و نزاکت اجرای مقررات اهمیت خود را حفظ می‌کند. با این حال لازم نیست رهبر رعایت مقررات را با صدای بلند یا سخن خشن یادآور شود، زیرا اشاره با مقنات کارسازتر است. به عبارت دیگر، ریشه‌های قدرت رهبر در روابط دوستانه او با زیر دستان نهفته است نه در خشونت یا تهدید و ارباب. بنابراین، باید همواره از این روابط به نحو احسن استفاده کند و به زبانی که گرم و دوستانه و در عین حال قاطع یا حتی آمرانه باشد زیر دستان را به رعایت ضوابط برانگیزد.

افراد و جامعه سخن می‌گویند. به این ترتیب، زیر دستان از این که در سازمان خاص کار می‌کنند احساس غرور می‌کنند و نسبت به آینده دلگرم و امیدوار می‌شوند.

(۱۷) رهبر خوب سعی دارد با سازمانهای مشابه و حتی رقیب به شیوه همکاری متقابل ارتباط برقرار سازد تا تنشها و درگیریهای احتمالی را کاهش دهد یا از بین ببرد.

(۱۸) رهبر خوب سلسله مراتب را اساس انجام کار نمی‌داند، اما گاه و بی گاه به مناسبتهایی از آن استفاده می‌کند تا زیر دستان بدانند که برای هر یک از اقدامات و ارتباطات آنان مرزهای ویژه‌ای وجود دارد. به بیان دیگر رهبر خوب از افراط و

توانمندی‌های منابع انسانی و نیز تسهیلات و امکانات خواهد بود و از این بابت می‌توان ادعا نمود که مجامع عمومی بستر مناسب و مؤثر برای استفاده بهینه و بهره‌وری از منابع انسانی و مادی شرکتهای تعاونی می‌باشند.

### ۱۱- مجامع عمومی: کانون حفظ وحدت

تشکیل مجامع عمومی شرایطی را فراهم می‌سازد تا اعضاء به یک تفاهم عمومی (در موضوعات و مباحثات مطروحه) دست یابند. واضح است بحث و گفتگو و متقاعد ساختن همدیگر در جهت نیل به اهداف مشترک و ساماندهی امور نقش اساسی را ایفا خواهد کرد. از این رو، مجامع عمومی را می‌توان یک «مجمع تصمیم‌گیری» برای مشخص ساختن مؤلفه‌های فعالیت‌های تعاونی و در نتیجه نیل به وحدت اعضاء تصور نمود. این مجامع یک موقعیت مناسب مشورتی بوده و می‌توان از آن به عنوان یک موقعیت مناسب برای توجیه نمودن اعضایی که به امور تعاونی و وظایف و مسئولیت‌های عضویت آشنایی ندارند، نام برد و آنان را به سوی وحدت گروهی تشویق نمود. بنابراین، مجامع عمومی شرایطی را ایجاد می‌کنند که اعضاء با هم تصمیم بگیرند و با یک وحدت نظر منطقی روش‌های حل مشکلات خویش را تشخیص و تبیین کنند. همچنین فرصت مناسبی را در اختیار اعضاء قرار می‌دهند که اهداف و نیازهای گروه‌های خاص و حاکمیت گروه‌های اقلیت بر اکثر در شرایط نابرابر زایل و متوقف شود. اکثریت اعضاء در جوی تفاهم‌آمیز و یگانه مصالح خود را در دستور کار فعالیت‌های تعاونی قرار می‌دهند.

### ۱۲- مجامع عمومی: کانون مسئولیت‌شناسی

هر یک از اعضاء شرکتهای تعاونی می‌بایست برای اداره امور مطلوب و صحیح امور تعاونی خود احساس مسئولیت کند. به دیگر سخن، گرچه به موجب «اصل عضویت آزاد» همه افراد می‌توانند تحت

شرایطی به شرکتهای تعاونی بپیوندند اما باید توجه داشت قبول عضویت در تعاونی، پایان راه نیست. متأسفانه مشاهده می‌شود برخی از اعضاء شرکتهای تعاونی هنگامی که مراحل عضویت را گذرانده و به تعاونی مورد نظر خویش ملحق شده‌اند، کار را خاتمه یافته تلقی می‌کنند. زیرا پس از این مرحله، به قصد بهره‌برداری از خدمات تعاونی و «میوه چینی» از شرکت تعاونی صرفاً در هنگام نیاز به تعاونی مراجعه می‌کنند و پس از رفع نیاز خود تا بروز نیازی دیگر، به شرکت تعاونی مراجعه نخواهند کرد. از این رو، در قبال امور و مسئولیت‌های خود حساسیت نشان نمی‌دهند. این امر مبین آن است که این اعضاء اساساً از وظایف خویش به عنوان یک عضو آگاهی ندارند و یا بی تفاوت هستند. بر پایه اصول تعاون پذیرش هر فرد در تعاونی (عضویت) آغاز کار است و مسئولیت‌های ناشی از عضویت نسبت به تعاونی و اعضاء از این مرحله آغاز خواهد شد. طبیعتاً مجامع عمومی کانونی برای نیل به این مقصد می‌باشند. یعنی اعضای ناآگاه و بی اطلاع در جریان گفت و شنودها و بحث و تبادل نظرات از فرآیند امور مطلع می‌شوند و همچنین در اعضای بی تفاوت برای بیدار شدن حس مسئولیت خفته آنان آن مجامع عمومی پایگاه و کانون بسیار مفید و ارزشمندی است.

### ۱۳- مجامع عمومی: کانون استقلال و اختیار

دموکراسی در شرکتهای تعاونی هنگامی معنای اصیل خود را باز خواهد یافت که مشارکت عضو در اداره امور و رعایت ضوابط و قواعد تعاونی در ابعاد اجتماعی و اقتصادی فعالیت‌ها، کاملاً آزاد، داوطلبانه و از روی اختیار باشد و به استقلال فردی عضو نیز خدشه‌ای وارد نسازد. به موجب اصول تعاونی هر عضو از استقلال و اختیار برخوردار است. یعنی هر عضو شخصاً در چارچوب مقررات تعاونی نیازهای خویش را مرتفع می‌سازد. امری واضح است که هیچ کس بهتر از خود

عضو، نیاز وی را نمی‌شناسد. به بیان دیگر هر عضو تعاونی بهترین فردی است که قادر به تشخیص نیازها، روش مرتفع ساختن آنها و تشخیص میزان حصول به نتایج (رفع نیاز) می‌باشد. اما، نباید فراموش کرد که عضو وظیفه دارد نیاز خود را به مدیران و سایر اعضاء اطلاع دهد. روش مرتفع ساختن آن به بحث و گفتگو گذاشته شود و هنگامی هم که نتیجه رفع نیاز نایل گردید، مدیران را از موضوع (یعنی پایان یافتن نیاز) آگاه کند. این فرآیند دقیقاً شرکت فعال عضو را به نحوی آزاد، مستقل، مقتدر و مختار در مجامع عمومی نشان می‌دهد و دلالت بر فلسفه تشکیل مجامع عمومی دارد.

### ۱۴- مجامع عمومی: کانون حل مشکلات اقتصادی

هنگامی یک شرکت تعاونی می‌تواند ادعا کند که یک شکل «اقتصادی و مردمی» است که منافع اقتصادی مشترک اعضاء را منصفانه تأمین کرده باشد. زیرا افرادی که نیاز اقتصادی مشترک دارند به نحوی داوطلبانه برای حل مشکلات اقتصادی خویش نسبت به تأسیس آن اقدام نموده‌اند. یکی از وجوه اساسی تحقق این اصل، تفاهم اعضاء برای انتخاب راه، روش و مکانیسم مناسب حل مشکلات اقتصادی مورد نظر آنان است. یقیناً هنگامی اعضاء راه حل مشترک برای نیاز اقتصادی خویش خواهند یافت که با هم به تفاهم رسیده و به درک متقابل نایل شده باشند. مجامع عمومی کانون‌های مطلوبی هستند که به آسانی این امر را میسر می‌سازند. یقین بیشتر اختلافات موجود در تعاونی‌ها ناشی از عدم مشارکت برخی از اعضاء در مجامع عمومی بوده، در نتیجه خواسته‌های آنان (به دلیل غیبت در مجامع عمومی و مطرح نشدن آنها) لاینحل باقی می‌ماند. حال آن که در صورت شرکت فعال و مداوم در مجامع، خواسته‌های اقتصادی آنان مرتفع خواهد شد.

بقیه در صفحه ۹۴