

در ایجاد اشتغال و ارزش افزوده بایستی مشخص و ملحوظ گردد.

انگیزه روی آوردن اشخاص به تأسیس شرکتهای کوچک

□ هاجتس:

استقلال - فرصتهای مالی - خدمات اجتماعی - امنیت شغلی - اشتغال خانوادگی اما طبق نظر استنگال - استین متز - کلاین - انگیزه‌های بشری مرکب هستند. دلیل انتخاب شغل خصوصی به عنوان وسیله امرار معاش، ترکیبی از توجهاتی است که مبتنی بر زمینه منحصر به فرد شخص، یا آموزش حرفه‌ای و تجربه او خواهند بود.

□ اسکاس و گوئی:

عدم امتیاز در بازار کار، غرض ورزی، تبعیض فقدان تحصیلات لازم و مدارک فنی و یا حرفه‌ای، رکودهای اقتصادی و افزایش نرخ بیکاری موجب زوال بخش کارگری می‌شوند. در نتیجه به طور فزاینده سرمایه بر شده و بخش خدمات توفیق می‌یابد تا فرصتهای تازه‌ای برای به راه انداختن شغل‌های خدماتی به وجود آورد و به واقع تبدیل به بخش کاربر گردد.

□ برنس - دیوهرست:

بر حسب نیروهای محیطی و موقعیتی، شرکتهای کوچک کمتر تبدیل به پناهگاه کسانی می‌شوند که فاقد امتیازات شغلی هستند، در وجه غالب تبدیل به موقعیت مثبتی برای افراد مستعد و جاه طلب می‌گردند، این تغییر تنها برای اشخاص خوش فکر اتفاق می‌افتد.

به هر ترتیب انگیزه‌های مذکور در این سرفصل، چه داخلی باشد (آروزی رئیس خود بودن و انجام کارها به دلخواه خود، خدمت اجتماعی، امکانات و فرصتهای مالی) و چه خارجی (رکودهای اقتصادی، غرض ورزی و تبعیض در بازار کار، تغییرات ساختاری و غیره)، دلایلی برای مطلوبیت فزاینده کارآفرینان و شرکتهای کوچک هستند.

خصوصیات صاحب مؤسسه موفق:

- ۱- لیاقت فنی
- ۲- توانایی ذهنی
- ۳- مهارتهای روابط انسانی



اهمیت شرکتهای کوچک کارآفرین در ایجاد شغل و درآمد*

شرکتهای کوچک نه تنها مستقیماً کمکهای پر ارزشی به صادرات می‌کنند، بلکه به طور غیر مستقیم با تهیه قطعات یدکی و ... به کمپانیهای بزرگ صادراتی نیز یاری می‌رسانند. برخی از شرکتهای کوچک صادراتی نامرئی، در زمینه داد و ستدهای توریستی فعال می‌باشند. شرکتهای کوچک به طور قابل توجهی به توازن پرداختها نیز کمک می‌کنند.

چکیده

اهمیت نقش شرکتهای کوچک در اقتصاد را نمی‌توان مورد شک و تردید قرار داد. چرا که امکان انتخاب مصرف کننده را افزایش می‌دهند، با بنگاههای بزرگ به رقابت بر می‌خیزند، قیمتها را پایین نگاه می‌دارند و علیه انحصارات و کنترل‌های دولتی دست به عملیات دفاعی می‌زنند.

رشد شرکتهای کوچک می‌تواند فرصتهایی را برای اشتغال به وجود آورد و موجب رشد اقتصادی گردد. بنابراین

مؤثرترین راه افزایش اشتغال بلند مدت و رشد اقتصادی، تشویق و تشجیع بسط و توسعه شرکتهای کوچک از جانب دولت است.

در شرایط اقتصادی حاضر اگر شرکتهای کوچک کارآفرین از جانب دولت به طور مؤثر و فعال مورد حمایت قرار گیرند، می‌توان سطح بالای بی‌کاری را کاهش داد، سطح بهره‌وری را بالا برد و اقتصاد را به طور کلی بهبود بخشید. به واقع، در هر برنامه ریزی اقتصادی آینده نقش و اهمیت شرکتهای کوچک کارآفرین

□ **سیروپولیس:**

اگر صاحبان شرکتهای نکات ذیل را در نظر بگیرند، با موفقیت کار خود را انجام خواهند داد:

- قبول خطرات معمول و منطقی
- اعتماد به خود
- سخت کوشی
- تعیین اهداف
- احساس مسئولیت
- نوآوری

□ **تعریف شرکتهای کوچک**□ **کمیته بالتون:**

شرکتهای کوچک شرکتهای سهامی نسبتاً کوچکی هستند که نمیتوانند در بازار تأثیر بگذارند و به وسیله صاحبان خود به روش شخصی اداره می‌شوند.

□ **خصوصیات یک شرکت کوچک**□ **انستیتو حسابداران خبره کانادا:**

مالکیت و مدیریت در این شرکتها در دست یک یا تعداد اندکی از افراد - متمرکز است، دارای سازمان ساده‌تری هستند، کمتر از شرکتهای بزرگ دست به فعالیتهای اقتصادی می‌زنند. تفویض اختیارات در یک شرکت کوچک، غیر رسمی و انعطاف‌پذیر است. و فقط یک یا دو نفر از کارکنان در آن دارای مسئولیتهای دفتری روزانه و حسابداری و خزانه داری می‌باشند.

□ **ویزگیهای مالی شرکتهای کوچک**□ **بالتون:**

شرکتهای کوچک بسیار سودمندتر از شرکتهای بزرگ بوده‌اند. مطالعات اخیر نشان می‌دهد این وضعیت به سرعت در حال تغییر است و اکنون شرکتهای کوچک بیشتر از شرکتهای بزرگ سودآور هستند. از نظر نقدینگی، شرکتهای کوچک کمتر از شرکتهای بزرگتر نقدینه دارند، اما از نظر اتکای به وام، این شرکتها به خاطر تأمین مالی اندک سهامداران بسیار بیشتر متکی بر وام می‌باشند و نیز بیشتر براعتباری که فروشندگان در اختیارشان می‌گذارند پابرجا هستند.

□ **ساختار شغلی شرکتهای کوچک**

سه نوع است:

- مالکیت فردی یا مؤسسه سهم بری از هزینه‌ها و خسارها
- مشارکت
- شرکت سهامی

□ **نقش و سهم شرکتهای کوچک در اقتصاد و جامعه**

طبق آمار و ارقام «مرکز شرکتهای خصوصی» بریتانیا این گونه شرکتهای کوچک که شمار آنها نیمی از مشاغل موجود را ایجاد می‌کنند، مجموع فروش سالانه‌شان به ۱۲ میلیارد پوند می‌رسد.

□ **سهم اجتماعی**□ **براون، هی تن و سندی:**

«اگر صاحبان شرکتهای کوچک مدیریت مشاغل خود را به دست نمی‌گرفتند، استعداد و هوش آنان احتمالاً در جامعه گم می‌شد.»

□ **بالتون:**

«سهم شرکتهای کوچک در حیات جامعه غیر قابل برآورد است. ویژگیهای قدرت و سرمایه‌گذاری و بلند همتی که از خصوصیات بسیاری از آنها است، آنان را تبدیل به رهبران طبیعی اجتماعات کرده و در حقیقت به مثابه نیکوکاران محله‌ها، بانیان خیر و خیلی موارد دیگر به شمار می‌آورد که زندگی را معنی دار و خوش آیند می‌سازند به علاوه روح استقلال طلب آنان بیانگر نیرو و قدرت ملت است.»

□ **کمک به منافع مصرف‌کننده‌ها**

شرکتهای کوچک کمکهایی بسیاری به منابع مصرف‌کنندگان کرده‌اند، از جمله:

- ارائه خدمات اساسی محلی
- افزایش شانس انتخاب محصولات و خدمات
- فراهم کردن خدمات قابل اعتمادتر
- دادن بهای بیشتر به پول
- پایین نگاه داشتن قیمتها و مقابله و دفاع در برابر انحصارات و کنترل از جانب شرکتهای دولت‌ها.
- عرضه خدمات شخصی‌تر و انعطاف‌پذیر
- ایجاد روابط صمیمی و نزدیک با مصرف‌کننده‌ها.

□ **کمک به اندیشه‌ها و محصولات جدید**

شرکتهای کوچک، مسبب بسیاری از اندیشه‌های نوین، اختراعات و محصولات جدیدی هستند که به اشتباه با نام کمپانیهای بزرگ شناخته شده‌اند و از این اختراعات بهره برداری کرده‌اند. در این رابطه ما هر روزه شاهد آن هستیم که بسیاری از شرکتهای کوچک در اندیشه‌های جدید و محصولات خود بسیار موفق بوده‌اند که در نتیجه تبدیل به کمپانیهای بزرگ شده‌اند.

□ **کمک به صادرات**

شرکتهای کوچک نه تنها مستقیماً کمکهایی پر ارزشی به صادرات می‌کنند، بلکه به طور غیر مستقیم با تهیه قطعات یدکی و ... به کمپانیهای بزرگ صادراتی نیز یاری می‌رسانند. برخی از شرکتهای کوچک صادراتی نامرئی، در زمینه داد و ستدهای توریستی فعال می‌باشند. شرکتهای کوچک به طور قابل توجهی به توازن پرداختها نیز کمک می‌کنند. مطالعه داده‌های آماری در مورد صنایع تولیدی نشان می‌دهد که سهم اشتغال در مؤسسه‌های اقتصادی دارای کارکنان کمتر از ۱۰۰ نفر، به طور قابل توجهی از ۱۴ درصد در سال ۱۹۶۲ به ۱۷/۵ درصد در سال ۱۹۷۹، و ۲۴ درصد در سال ۱۹۸۶ افزایش یافته است. سهم اشتغال در مؤسسه‌های اقتصادی دارای ۱۰۰ الی ۲۹۹ کارمند نیز به آرامی از ۱۵/۶ درصد در سال ۱۹۶۲ به ۱۹/۶ درصد در سال ۱۹۸۶ افزایش پیدا کرده است. (در بریتانیا)

طبق گزارش «واحد ذهن اقتصاددانان» در سال ۱۹۸۰ بیش از ۹۹ درصد از مؤسسات اقتصادی بریتانیا در بخشهای خدماتی و تولیدی مشغول فعالیت بوده‌اند، که هر یک از آنها کمتر از ۵۰۰ نفر در استخدام خود داشته و حدود ۳۷ درصد از نیروی کار را جذب کرده بودند.

□ **مسائل مالی**

این شرکتها بی آن که حتی برای گرفتن وام به بانکی مراجعه کنند، صاحبان آنها، یا از ذخیره‌ها و پس اندازهای خود استفاده

می‌کنند و یا از خویشاوندان خود قرض می‌گیرند، علاوه بر آن می‌توانند اعتبارات قابل توجهی نیز از فروشندگان اجناس دریافت کنند.

معمولی‌ترین منابع مالی

- وام‌های بانکی و دریافت‌های بیش از حد اعتبارات.

- اعتبار دهنندگان تجاری

- مساعده خرید

- ترتیبات اجاره‌ای

- سیاهه نویسی

- بازار اسناد بهادار بی شمار

- به شرکتهای کوچک فرصت می‌دهد تا ارزش داراییهای خالص خود را بالا ببرند.

مشکلات عمده مالی (شرکتهای کوچک وام گیرنده)

- عدم توانایی کسب مشاوره مالی

- عدم توانایی تهیه تضمین کافی برای وام

- پیشینه کار ناکافی

- خطر کنترل بیرونی

تأمین مالی صادرات

یکی از مشکلات شرکتهای کوچک صادراتی کمبود منابع مالی پیش از توزیع کالا است. مدت زمان ما بین دریافت سفارش خرید و تحویل کالا، ممکن است طولانی باشد و این مورد برای شرکتهای کوچک مشکل کمبود نقدینگی به بار می‌آورد. تأمین اعتبار مالی جهت صادرات برای یک شرکت کوچک از اهمیت بسیاری برخوردار است.

مالیات

مالیاتی که بر شرکتهای کوچک تحمیل می‌شود، دارای تأثیر جدی بر انگیزه‌های صاحبان شرکتهای و میزان نقدینگی آنها است. به عبارت دیگر، سنگینی اعمال نظام مالیاتی عموماً به طور بی تناسب بر شرکتهای کوچک تحمیل می‌گردد. هزینه‌های اجرای نظام مالیاتی بیشتر از

میزان واقعی مالیاتهای پرداختی شرکتهای کوچک است و هر گونه کاهش در مالیاتها موجب می‌شود تا شرکتهای کوچک بیشتر سرمایه‌گذاری کرده و در درون جو به تازگی پیدا شده رقابتی موجود بیشتر توسعه یابند، این امر به نوبه خود موجب تشکیل شرکتهای جدید می‌شود.

آموزش

بسیاری از شرکتهای کوچک به کارمندان خود، انواعی از فرصتهای شغلی را عرضه می‌دارند که بتوانند تجاربی را در زمینه‌های مختلف به دست آورند. مابین کارگران و مدیران این گونه شرکتهای، رابطه نزدیکی وجود دارد و کارگران فرصت بیشتری دارند تا مهارت و دانش خود را ارائه دهند. در بسیاری از شرکتهای کوچک، مدیریت به معنای رئیسی است که نمیتواند خود فرصتی به دست آورد و به آموزش علمی بپردازد وی احتیاج به راهنماییها و مشورت‌های علمی دارد تا یاد بگیرد که چگونه می‌تواند با نظام مالیاتی سر و کار داشته باشد، چگونه منابع مالی خود را بسط و توسعه دهد و چگونه از تکنیکهای بازاریابی آگاهی پیدا کند.

منابع و کلاسهای آموزشی مدیریت

۱- کلاسهای آموزشی مربوط به انستیتوها: دانشگاهها، کالجها، درسهای بسیاری را در زمینه شرکتهای کوچک ارائه می‌دهند.

برنامه‌های مطالعاتی، خانگی برای آموزش صاحبان شرکتهای بسیار موفق‌آمیز بوده است.

۲- کلاسهای کمیسیون خدمات انسانی MSA: کمیسیون خدمات انسانی که از طرف دولت مورد حمایت قرار می‌گیرد کلاسهای نیمه وقت و شبانه را برای صاحبان شرکتهای کوچک دایر مینماید. کمیسیون مزبور در این کلاسها به شرکت کنندگان

کمک‌های مالی می‌نماید.

این آموزش در کاهش نرخ عدم موفقیت شرکتهای جدید التأسیس و ایجاد هر چه بیشتر اشتغال، موفق عمل می‌کند.

این کمیسیون، مدیران یا مجریانی در اختیار شرکتهای کوچک قرار می‌دهد که می‌توانند شرکتهای مزبور را در توسعه فعالیت‌های خود یا اجرای طرحهای جدیدی که به رشد شرکتهای کوچک می‌انجامد، کمک نماید. هدف این برنامه رفع نیازهای شرکتهای کوچک به مدیران، با استفاده از مهارت‌ها و دانش مدیران بازنشسته یا اضافی است. بنابراین، ایجاد شغل‌های بیشتر، استفاده از منابع اضافی و کمک به شرکتهای کوچک در رشد و توسعه خود مد نظر قرار می‌گیرد.

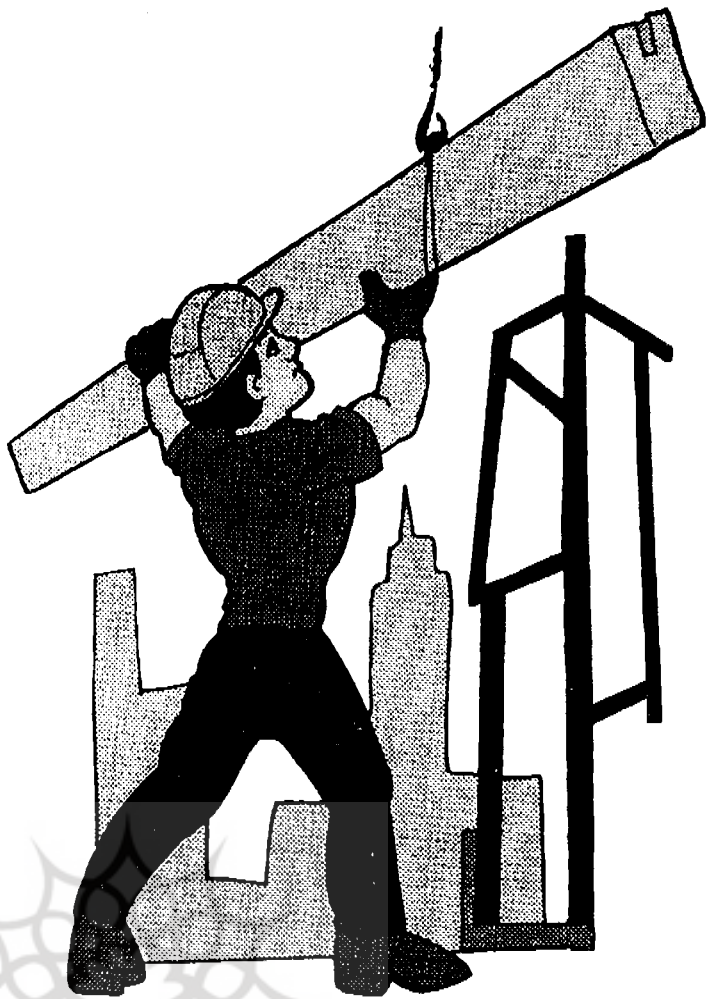
۳- کلاسهای آموزش حرفه‌ای، به وسیله سرمایه‌گذاران خصوصی دایر می‌شود و آموزشهای بسیار مؤثر و کارآمدی را برای تأسیس شرکتهای جدید ارائه می‌دهند.

بازاریابی

دنیایی که هم اکنون در آن داد و ستدها انجام می‌گیرد به طور مستمر در حال تغییر بوده و هرازگاه فرصتهای جدیدی را عرضه می‌دارد.

رقابتهای بسیار برای جلب مشتریان و تقاضای بسیار از سوی آنها، تغییرات سریع بازارها همه و همه شرکتهای کوچک را مجبور می‌کند که فعالیتهای بازاریابی به خوبی طرح ریزی شده‌ای را گسترش داده و خدمات همه جانبه‌ای را در اختیار مشتریان قرار دهند. با وجود افزایش خدمات و بازارهای جدید، شرکتهای کوچک اکنون با رقابتهای شدید داخلی و خارجی مواجه هستند. امروزه اکثر شرکتهای کوچک متوجه شده‌اند که بازاریابی نقش بسیار مهمی در موفقیت‌های آنها ایفا می‌کند و آنها احتیاج دارند که اهداف و استراتژیهای

اهمیت شرکتهای کوچک کار آفرین در ایجاد شغل و ثروت را - البته در صورت موفق بودن این نهادها - نمی‌توان نادیده گرفت اما برای موفقیت، کار آفرینان باید از نظر اجتماعی مورد قبول و تأیید قرار گیرند. بایستی به طور کامل آموزش ببینند و از جانب دولت و کلیه نهادهای حرفه‌ای مورد حمایت قرار گیرند آنها بایستی به استفاده از تکنولوژی جدید گرایش داشته باشند و برای موفقیت تجاری خود استراتژیهای بازاریابی جدیدی را پیشه کنند.



گیرنده هستند (یعنی افراد مورد نظر).

این مردم می‌توانند، شامل مشتریان بالقوه، مدیر، رئیس، مدیر عامل، حسابدار داخلی یا مشاوران باشند. شرکت کوچک می‌تواند با استفاده از خدمات مشاوران مدیریت، افراد مورد نظر را مشخص سازد شکل و محتوای ایجاد رابطه با این افراد، در موفقیت کسب و کار اهمیت بسیار دارد.

بررسی بازار

صاحب شرکت کوچک، بایستی بررسی لازم را از بازار در مراحل مهم روند بازاریابی به عمل آورد این موارد شامل جمع آوری اطلاعات مربوطه و تحلیل و تفسیر آنها می‌باشد.

مشکلات شرکتهای کوچک و دلایل عدم موفقیت آنها

شرکتهای کوچک ممکن است فاقد اطلاعاتی درباره مدیریت و تکنیکهای بازاریابی و مالی باشند. همچنین احتمال دارد توانایی لازم را برای سرمایه گذاری در تکنولوژی و توسعه مدرن را نیز نداشته باشند.

موانع احتمالی رشد شرکتهای کوچک

- فقدان منابع مالی
- فقدان آموزش حرفه‌ای در مدیریت و فنون بازاریابی
- وجود بیش از حد مقررات و آئین نامه (به ویژه در خصوص استخدام و شرایط کار)
- سطح بالای مالیات
- سطح بالای تورم
- عدم توانایی خرید عمده و دریافت تخفیف (که منتهی به خرید گرانتر و هزینه بیشتر توزیع و تحویل می‌گردد).
- دیوانسالاری دولتی
- خسارت اقتصادی

دلایل عدم موفقیت شرکتهای کوچک

جدید التأسیس

- علل اولیه و عمومی در عدم موفقیت شرکتهای کوچک جدید بدین شرح است:
- روند ناقص تبدیل سود به سرمایه
- ضعف عملیات مدیریتی
- مدیریت ضعیف حسابداری

می‌تواند از خدمات آن استفاده نماید. این چشم انداز، مشتریان آتی بازار مورد نظر شرکت کوچک را تشکیل می‌دهد. شرکت های کوچک به ترتیب ذیل متغیرهای متعددی را به عنوان پایه‌های تقسیم بندی بازار مشتریان خود به کار می‌گیرند:

- نوع مشتریها (شرکتهای، تراستهای، مؤسسات خیریه، افراد و ...)
- نوع خدمات (تجاری، تولیدی، سرمایه گذاری و غیره)
- خصوصیات جمعیتی (تعداد مشتریها، سن، پیشه)
- ویژگیهای جغرافیایی (منطقه‌ای، محلی، ملی، بین المللی، تراکم، جوی)

- جنبه‌های رفتار مشتریان (نرخ استفاده، طبقه مشتریان، انگیزه‌های مشتریان، وفاداری مشتریان به مارک و یا کانال توزیع خاص، حساسیت به قیمت و منافعی که مشتریان در صدد کسب آنها هستند)
- پس از تعیین بازارهای مورد نظر هدف بعدی نزدیکی به مردمی است که تصمیم

بازاریابی خود را بسط و توسعه دهند.

اهداف و استراتژیهای بازاریابی

استراتژیهای بازاریابی به مقابله و سبیلی هستند که از طریق آنها می‌توان به اهداف بازار یابی رسید.

لازم است اهداف و استراتژیهای بازاریابی ممکن را مد نظر قرار دهیم. (جدول ۱) بایستی توجه کرد که تنها آن استراتژی هایی انتخاب شوند که واقعی هستند و در حیطه استعداد و تحت نظارت، شرکتهای کوچک می‌باشند.

استراتژیهای بازاریابی شامل موارد زیر هستند:

- انتخاب بازارهای مورد نظر
- بسط و توسعه بازاریابی مرکب

بازار مورد نظر، ویژگیهای بازار، افراد مورد نظر، تعیین محل کار

با تعیین اهداف و استراتژیهای بازاریابی، شرکت کوچک بایستی بازاریابی عملی را آغاز کند. چه کسی به طور بالقوه

اهداف بازاریابی	استراتژیهای بازاریابی ممکن
افزایش سهم خود از بازار	تعیین بخشهای بازار توسعه کاربرد خدمات ارائه شده بهبود کیفیت خدمات
بهبود بخشیدن به سودآوری فعالیتهای موجود	بهبود بخشیدن خدمات بسط و توسعه تکنیکهای کار
بسط و توسعه خدمات موجود برای بازارهای موجود	وارد کردن خدمات جدید نظیر خدمات رایانه‌ای تجدید سازمان خدمات موجود
توسعه بازارهای جدید برای خدمات موجود	گشایش شعب جدید در مناطق مختلف ارائه خدمات موجود از طریق آژانسها
توسعه خدمات جدید در بازارهای جدید	ترکیبی از موارد مذکور در دو بند قبل

جدول (۱): اهداف بازاریابی و استراتژیهای بازاریابی ممکن

علا دیگر عبار تندی:

۱- خدمات حرفه‌ای و خرده فروشی به طور خاص آسیب پذیر هستند.
۲- مشکلاتی که در سال اول تأسیس شرکت موجب عدم موفقیت آن می‌شوند، متفاوت از مشکلات سالهای بعد هستند.

نشریه دون براد استریت، در سال ۱۹۸۱ عنوان کرد که ۹۲ درصد از عدم موفقیت‌های شرکتها معلول مدیریت بد هستند.

طبق نظر نشریه «دون و براداستیت» مدیریت بد، اغلب با مشکلاتی نظیر هزینه‌های بالای فعالیتها یا پرداخت کند مشتریان، محل نامناسب یا ضعفهای رقابتی، مشکلات ارزش موجودی یا دارائیهایی ثابت اضافی همراه می‌گردد.

چگونه می‌توان سطح عدم موفقیت‌های شرکت‌های کوچک را کاهش داد یا در آینده کلاً از بین برد؟

۱- صاحب شرکت بایستی موارد ذیل را مد نظر قرار دهد:
- ارزیابی استعدادها و خصوصیات خود

شرکت‌های کوچک در سالهای اولیه تأسیس، با نرخ دستمزد پایین‌تر

راهنمایی و مشاوره

بدین معنی که نمایندگانی که از جانب حکومت تعیین شده‌اند، راهنماییهای لازم را در اختیار شرکت‌های خصوصی و کسانی که آرزوی تأسیس شرکت جدیدی را دارند، قرار دهند. این راهنماییها شکل‌های متعددی دارند:

۱- مؤسسه‌های توسعه: مؤسسه‌هایی می‌باشند که در مناطق کمتر مرفه بریتانیا تأسیس شده‌اند و توانایی عرضه وام‌هایی با نرخهای ارزان یا تضمین‌های خاص را دارند، تا رشد یا تأسیس شرکت‌های کوچک را ترویج دهند.

۲- از طریق دیگر شرکت‌های کوچک: راهنمایی‌های نظیر بازاریابی و تکنولوژی جدید ارائه شود.

۳- مؤسسه‌های سرمایه گذار: به طور محلی و به وسیله حکومت مرکزی و مسئولان محلی و نیز کمپانیهای بزرگ محلی تأسیس شوند. مؤسسه‌های مزبور، راهنماییها آموزشهای حرفه‌ای و کارگاههای تحت کنترل را برای شرکت‌های کوچک ارائه دهند.

۴- انجمنهایی برای شرکت‌های کوچک در مناطق روستایی: آموزشهای حرفه‌ای و کارگاههایی را سامان داده و وام‌هایی دراز مدت را به شرکت‌های کوچک مناطق روستایی عرضه می‌کنند.

صادرات

نهادی به نام «اداره تضمین اعتبارات صادراتی» معمولاً صادر کننده‌ها را در مقابل خطر عدم پرداخت بهای کالاهای صادراتی تضمین می‌کند. برای آن دسته از شرکت‌های کوچک که تجربه صادراتی ندارند، این اداره به شرکت‌های کوچک وام‌هایی اعطا می‌کند که نیازهای مالی خود را در زمینه صادرات بر طرف سازند.

حمایتهای مالی

در شکل‌هایی نظیر کمک‌های بلاعوض، وام و دیگر انگیزه‌های تشویق کننده مالیاتی سرمایه گذاری انجام می‌گیرد:

- پیش از تأسیس شرکت نظر خواهی و مشاوره با منابع مناسب
- درس گرفتن از شکست شرکت‌های دیگر
- ارزیابی این که احتمالاً شرکت بزودی سودآور نخواهد بود
- ۲- دولت باید با ابزارهای زیر در کاهش عدم موفقیت آنها مؤثر باشد:
- تأمین منابع مالی بیشتر برای تحقیقات آکادمیک در خصوص شرکت‌های کوچک
- تهیه و تأمین سرمایه کافی برای تأسیس شرکت در قالب اعتبارات، اعطای وام و انگیزه‌های مالیاتی
- افزایش سطح آموزش لازم برای شرکتها
- رفع محدودیتها و کاهش نظارتهای مدیریتی بر شرکت‌های کوچک
- ۳- نهادهای حرفه‌ای نیز لازم است به شیوه‌های زیر در خصوص شرکت‌های کوچک تحرک داشته باشند:
- بانک‌ها با کمک به شرکت‌های جدید
- تأسیس برای رفع احتیاجات مالی.
- مشاوره حرفه‌ای با ارائه خدمات بیشتر به

علتها	درصد	تیین
بی لیانتهی مدیر	۴۴٪	فقدان صلاحیت مادی، اخلاقی یا ذهنی برای اداره شرکت
فقدان تجربه مدیریتی	۱۷٪	تجربه اندک در اداره کارمندان و دیگر منابع
تجربه نامتوازن	۱۶٪	عدم آشنایی با بازاریابی، امور مالی، خرید و تولید
بی تجربگی در خط تولید	۱۵٪	تجربه اندک در تولید و ارائه خدمات
سهل انگاری	۱۱٪	توجه اندک به کسب و کار
تقلب یا حوادث ناگوار	۱۱٪	اسامی گمراه کننده، گزارشات غلط مالی، آتش سوزی، اعتصاب و غیره
نامعلوم	۶٪	-

جدول (۲): دلایل عدم موفقیت شرکت‌های کوچک

مطالعه داده‌های آماری در مورد صنایع تولیدی نشان می‌دهد که سهم اشتغال در مؤسسه‌های اقتصادی دارای کارکنان کمتر از ۱۰۰ نفر، به طور قابل توجهی از ۱۴ درصد در سال ۱۹۶۳ به ۱۷/۵ درصد در سال ۱۹۷۹، و ۲۴ درصد در سال ۱۹۸۶ افزایش یافته است. سهم اشتغال در مؤسسه‌های اقتصادی دارای ۱۰۰ الی ۴۹۹ کارمند نیز به آرامی از ۱۵/۶ درصد در سال ۱۹۶۳ به ۱۹/۶ درصد در سال ۱۹۸۶ افزایش پیدا کرده است. (در بریتانیا)

در مقابل صادر کنندگان بالقوه را برآورده سازند و وارد کنندگان بالقوه را با صادر کنندگان داخلی مرتبط سازند.
۷- از طریق نمایشگاه‌های خارجی، کنفرانسها، وسایل ارتباط جمعی و ... به تبلیغات کالاهای داخلی وسعت و شدت بخشیده شود.
۸- با دادن جوایز سالانه به شرکتهای کوچک صادر کننده موفق، نوعی تبلیغات سالانه انجام گیرد.

آموزش حرفه‌ای

دفتر آموزش حرفه‌ای خاص شرکتهای کوچک دایر گردد. همچنین باید درسهای منظم عملی در خصوص نحوه شروع و اداره یک شرکت کوچک، به طور گسترده از طریق رادیو و تلویزیون ارائه شوند. در همین رابطه:

- ۱- دولت بایستی سرمایه گذاران بخش خصوصی را با دادن انگیزه‌های مالیاتی برای سرمایه گذاری در شرکتهای کوچک تشویق کند.
- ۲- نهادهای وام دهنده بایستی خدمات ضروری را در حمایت از امور مالی شرکتهای کوچک فراهم آورند.
- ۳- دولت بایستی از طرح تضمین وام به شرکتهای کوچک حمایت کند.

در خصوص صاحبان شرکتهای

- ۱- صاحبان شرکتهای باید پیش از تأسیس شرکت، به دقت زمینه‌های ذیل را مورد ملاحظه و تحلیل قرار دهند:
 - وجود فرصتهای دیگری برای شخص مؤسس
 - امتیازات و ضعفهای ساختمانی ممکن شغلی.
 - دارا بودن ویژگیهای یک صاحب شرکت موفق.
 - طرح پیشنهادهای شرکت، نتایج و ارزیابیهای مختلف در موقعیتهای نامطمئن.

موفق بودن این نهادها - نمی‌توان نادیده گرفت اما برای موفقیت، کارآفرینان باید از نظر اجتماعی مورد قبول و تأیید قرار گیرند. بایستی به طور کامل آموزش ببینند و از جانب دولت و کلیه نهادهای حرفه‌ای مورد حمایت قرار گیرند آنها بایستی به استفاده از تکنولوژی جدید گرایش داشته باشند و برای موفقیت تجاری خود استراتژیهای بازاریابی جدیدی را پیشه کنند.

پیشنهادات

در زمینه صادرات:

- ۱- برای کمک به شرکتهای کوچک که به تنهایی نمی‌توانند به صدور کالا بپردازند، بایستی ائتلاف بزرگتری از آنها تشکیل شود تا شرکتهای از طریق آن به صادرات بپردازند.
- ۲- بانکهای صادراتی برای شرکتهای کوچک صادر کننده اطلاعات صادراتی، راهنماییها و وامهای مطلوبی را برای تأمین مالی صادرات خود، تهیه نمایند.
- ۳- دولت یا بانکهای صادراتی، صادر کنندگان را در مقابل خطرات عمده عدم پرداخت وارد کنندگان خارجی تضمین کنند.
- ۴- منافع حاصله از صادرات، بخشودگی‌های مالیاتی خاصی در شکل مالیاتهای پایین یا یارانه‌های خاص اعطا شوند.
- ۵- دولت بایستی شرکتهای کوچک را تشویق کند تا کالاهای خود را در نمایشگاههای خارجی عرضه کنند و در خصوص هزینه حضور در نمایشگاههای خارجی از آنان حمایت نماید.
- ۶- بهتر است در هر یک از سفارتهای آنها بخشهای صادراتی دایر گردند، تا با جمع آوری اطلاعات مربوط به بازارهای بالقوه وارد کنندگان خارجی، نیازهای آنان

۱- طرح گسترش شرکتهای کوچک با تخفیف مالیات بر درآمد شخصی این مبلغ در شرکتهای کوچک سرمایه گذاری می‌شود.

۲- طرح تضمین وام به شرکتهای کوچک: دولت وامهایی را که بانکها به شرکتهای کوچک می‌دهند، تضمین می‌نماید. (بانکها وامهایی با نرخ بهره کمتر را اعطا می‌کنند، اما کل پولی که می‌گیرند موجب گران تمام شدن وام گشته و در نتیجه کمتر مورد توجه می‌باشد).

۳- کمکهای بلاعوض دولتی: معمولاً به تأسیس شرکتهای کوچک جدید التأسیس در مناطق انتخاب شده‌ای اختصاص دارد که به نظر دولت سطح بیکاری در آن مناطق بسیار بالاست.

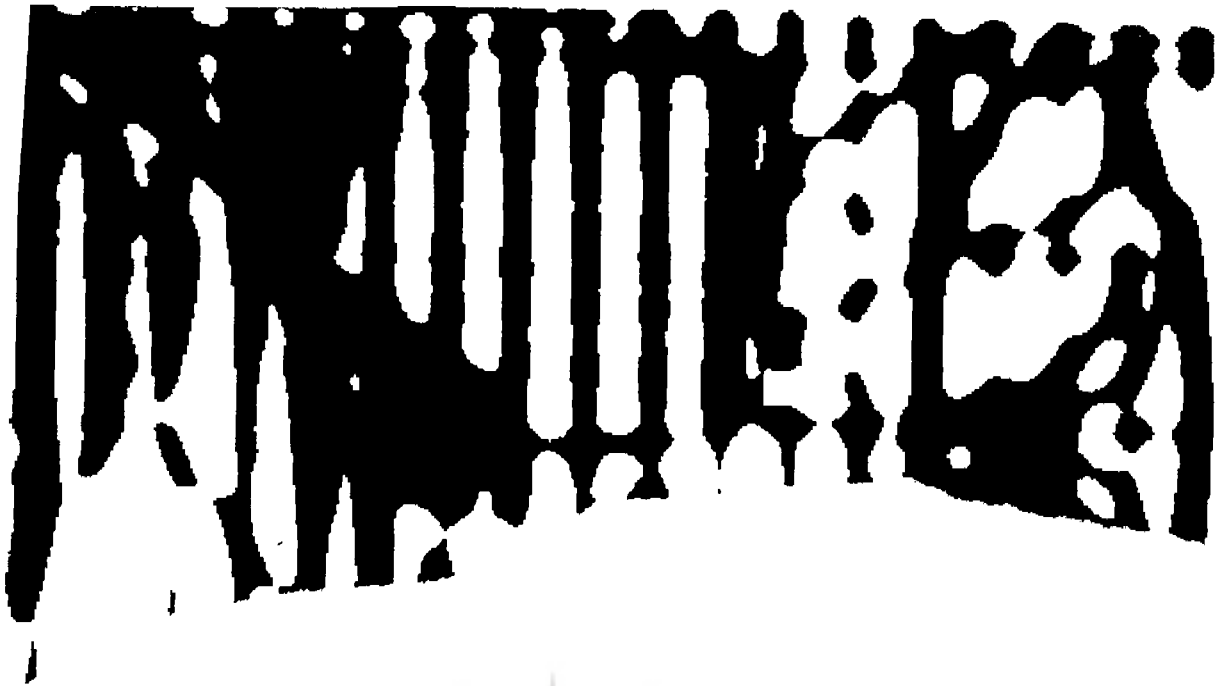
کمکهای توسعه‌ای منطقه‌ای برای سرمایه گذاری، در داریبهای جدید جهت شرکتهای تولیدی در دسترس هستند. کمکهای مالی منتخب منطقه‌ای به هزینه طرحهایی اختصاص می‌یابد که ایجاد شغل می‌کنند و یا شغل‌های موجود را حفظ می‌نمایند.

۴- طرح پراخت کمک به شرکت جدید التأسیس، اگر شخص بیکاری (سه ماه بیکار بوده) تصمیم بگیرد شرکت کوچک خصوصی دایر کند و استعداد دست کم سرمایه گذاری ۱۰۰۰ پوند را در شغل خود داشته باشد، دولت با پرداخت ۴۰ پوند استرلینگ به صورت هفتگی به عنوان یارانه، در سال اول تأسیس شرکت از وی حمایت می‌کند.

طرحهای دیگر استخدامی: بر اساس آنها از کارمندان و کارفرمایان و یا از ایجاد و حفظ مشاغل حمایتی مالی می‌شود.

نتایج

اهمیت شرکتهای کوچک کارآفرین در ایجاد شغل و ثروت را - البته در صورت



توسعه تعاونیهای نوین در نیال

پرفسور هانس موتکر و دکتر ماهاندرپراساد شرستا

۱- پیشگفتار

مردم نیال در زمینه تعاونگری از سابقه‌ای طولانی برخوردارند و به‌صورت گوناگون در روستاها، در قالب گروه‌های غیررسمی و با کمک‌های مشارکتی و پس‌انداز در گردش و شرکت‌های اعتباری فعالیت می‌کنند.

کشاورزی تکیه‌گاه اصلی اقتصاد در نیال است که منبع و وسیله معاش ۸۰ تا ۹۰ درصد جمعیت، ۵۲ درصد تولید ناخالص ملی و سهم عمده درآمدهای صادراتی را تأمین می‌کند. از این رو طبیعی است که اکثر تعاونیها در نیال با کشاورزی و زراعت و محصولات کشاورزی ارتباط دارند.

کشاورزی معیشتی همچنان در سطح گسترده انجام می‌شود در عین حال زمین کشاورزی به صورت نامساوی تقسیم می‌شود. میانگین مساحت زمین قابل بهره‌برداری، کمی بیش از یک هکتار است. کشاورزان خرده‌پا یا در حد متوسط، اکثریت تعداد کشاورزان را تشکیل می‌دهند و در مساحتی حدود ۰/۲۸ تا ۱/۰۲ هکتار زراعت می‌کنند. سرشماری کشاورزی ۱۹۹۱/۹۲ در این کشور نشان می‌دهد که نزدیک به ۷۰ درصد کل زمینهای تحت تملک، کمتر از یک هکتار است که حدود ۲۱ درصد کل منطقه زراعی را تشکیل می‌دهد. به همین ترتیب، ۵ درصد از زمین‌داران

بزرگ حدود ۴۰ درصد زمینهای زراعی را در دست دارند در حالی که ۶۰ درصد باقی مانده کشاورزان تنها حدود ۲۰ درصد زمین در اختیار دارند. طبق برآورد انجام شده ۱۰/۳۰ درصد زارعین فاقد زمین هستند و زمینهای مناطق حاره با ۱۸/۲ درصد، بیشترین مساحت اراضی مزروعی و پس از آن مناطق کوهستانی و تپه‌هاورها به ترتیب ۲/۷ و ۲/۲ درصد را تشکیل می‌دهند. هر چند طبق ارزیابی دیگری که بر اساس خانوارهای روستایی به نسبت زمینهای کشاورزی انجام شده، ۱۹/۰۱ درصد از این افراد فاقد زمین هستند و ۲۵ درصد در مناطق حاره، ۱۱/۲ درصد

در کوهستانها و ۷/۲ درصد در تپه ماهورها زندگی می‌کنند. بدین روی، محدودیت زمین‌های مفید مزورعی موجب اهمیت یافتن فعالیت‌های غیر کشاورزی شده است.

این کشور از نظر منابع آبی بسیار غنی است، اما کشاورزی اساساً به بارانهای موسمی وابسته است و تنها ۲۵ درصد کل زمین‌های مستعد زراعت تحت پوشش آبیاری قرار می‌گیرند. به هر ترتیب مشکلات اصلی کشاورزان که در نپال با آن روبرو بوده و احتمالاً از طریق تعاونی قابل حل می‌باشند، عبارتند از:

● تدارک ضعیف و کمبود مداوم نهاده‌های کشاورزی.

● تأمین غیر قابل اتکا و ناکافی آب

● خدمات نامنظم و توزیع بسیار ضعیف آن

● نبود ضمانت برای فروش محصولات کشاورزی از نظر بازار و قیمت مناسب و ارائه حداقل نرخهای حمایتی به صورت غیر قابل پیش بینی و نامعقول

● عدم وجود خدمات بیمه‌ای برای احشام و محصولات کشاورزی

گذشته از این موارد، تعاونیها مناسب‌ترین تشکل کشاورزان و دامپروران برای یک کاسه کردن منابع، تقاضاها و محصولات آنان بوده و حافظ منافع آنان در مقابل دولت و شرکتهای تجاری است.

۲- درآمدی بر تعاونیهای نوین

تعاونیهای نوین در سال ۱۹۵۴ در نپال آغاز به کار کردند. در همین زمان «سازمان تعاون» (DOC)^(۱) برای پیشبرد و کمک به توسعه تعاونیها در وزارت کشاورزی تشکیل شد.

اولین تعاونیهای نپال در شکل شرکتهای

تعاونی اعتباری با مسئولیت نامحدود به عنوان بخشی از برنامه کمک و اسکان سیل زدگان در ناحیه چیتوان ایجاد شد. این تعاونیها به دستور مدیریت عالی اجرایی «HMG» به طور موقت ثبت شدند و پس از تصویب اولین قانون شرکتهای تعاونی و سال ۱۹۵۹ به رسمیت شناخته شدند.

تاریخ تعاونیهای نپال با ابتکارهای دولتی برای استفاده از تعاونیها به عنوان بخشی از برنامه‌های توسعه‌ای دولت عجین شده است. از این رو، توسعه تعاونیها در هشت مرحله موسوم به طرح هشت ساله توضیح داده می‌شود.

۳- توسعه تعاونیها براساس سال اجرای طرح

برنامه پنجاهه اول (۱/۱۹۶۰- ۱۹۵۶/۷)

در این دوره، دولت برنامه دشوار و پرفاقت و خیزی را برای تشکیل ۲۵۰۰ تعاونی کشاورزی چند منظوره آغاز نمود. در واقع تنها ۲۷۸ تعاونی تشکیل شد، دست آورد مهم طی این دوره، گنجاندن برنامه توسعه تعاون در برنامه توسعه عمومی روستا بود.

در سالهای ۱۹۶۱/۶۲، کشور نپال فاقد یک برنامه منسجم بود با آن حال، در حوزه فعالیت تعاونیها، ۲۰۲ شرکت جدید تأسیس شد. طی سالهای بعدی، سیستم فعالی در دولت برای توسعه تعاونیها ایجاد شد و بدین ترتیب «قوانین شرکتهای تعاونی» در سال ۱۹۶۱ تدوین شد، «مرکز آموزش تعاون» در چارچوب منشور سازمان تعاون نپال ایجاد شد به گونه‌ای که تعداد تعاونیها در پایان این دوره به ۵۸۱ واحد رسید.

برنامه سه ساله دوم (۱۹۶۴/۱۹۶۵- ۱۹۶۲/۱۹۶۳)

«قانون اصلاح اراضی» در سال ۱۹۶۳ تصویب گردید و با اجرای برنامه پس انداز اجباری، کشاورزان و دامداران مجبور به پس انداز بخشی از محصولات خود شدند. برنامه تعاون نیز به برنامه اصلاح اراضی الحاق شد. تعداد ۵۴۲ شرکت طی این دوره ایجاد شدند. «شرکت سهامی پس انداز اصلاح اراضی» برای اجرای پس انداز اجباری و اعطای وامهای عمده به کشاورزان و دامداران در سال ۱۹۶۷ تأسیس شد. این موضوع به رشد سریع تعداد شرکتهای تعاونی انجامید که دو سوم آنها به تدریج از رده خارج شدند. همچنین یک بانک تعاون به موجب قانون در سال ۱۹۶۲ و به منظور تأمین بودجه بازسازی کشاورزی و ارائه تسهیلات اعتباری به تولیدات گوناگون در مقیاس کوچک، رونق بازاریابی در قالب تعاونی ایجاد شد. این بانک در سال ۱۹۶۸ به «بانک توسعه کشاورزی نپال» (ADB/N) تبدیل شد تا نیازهای همگانی اعتبار کشاورزی را تأمین نموده و همچنین اعتبار لازم را به تعاونیها و کشاورزان و دامداران خصوصی اعطا نماید.

برنامه پنجاهه سوم (۱۹۶۹/۱۹۷۰- ۱۹۶۵/۶۶)

تعداد تعاونیها طی این دوره به ۱۴۸۹ واحد در ۵۶ ناحیه از تعداد کل ۷۵ ناحیه رسید. بسیاری از این تعاونیها با شتاب و بدون در نظر گرفتن امکانات اقتصادی و کارایی اجتماعی شکل گرفتند. در پایان برنامه سوم، اکثر این تعاونیها از رده خارج شدند. در پی این دوره «کمیته بررسی

وضعیت تعاونیها» به ارزیابی کارایی تعاونیهای موجود پرداخت و در گزارش خود، تعاونیها را به صورت زیر درجه بندی نمود:

■ ۱۷٪ خوب (درجه الف)

■ ۱۸٪ مستعد توسعه (درجه ب)

■ ۶۵٪ ضعیف (درجه ج)

در گزارش این کمیته آمده بود که سیستم تعاونی در اجرای انتظارات پیش بینی و ترسیم شده، شکست خورده است! اکثر این تعاونیها در بسیج مشارکت مطلوب اعضا و گشودن چشم اندازهای جدید تجاری ناکام ماندهاند.

برنامه پنجمساله چهارم (۱۹۷۴/۷۵) - ۱۹۷۰/۷۱

طی این دوره برنامه کلان بازسازی که از سال ۱۹۶۹ آغاز شده بود، همچنان پیگیری شد و بیش از کمیته به کیفیت تعاونیها تأکید شد. در این برنامه اولویت به ۲۸ منطقه با بیشترین لزوم اجرای «طرح توسعه متمرکز کشاورزی» داده شد. «برنامه تعاونیهای هدایت شده» که بعدها به «برنامه تقویت تعاونیها» تغییر نام داد، بر ضرورت بازدهی و کارایی تجاری تأکید نمود (هر چند کارایی اجتماعی مد نظر گرفته نشده بود). تعداد تعاونی ادغام یا منحل شد، از این رو در پایان روند این طرح، تنها ۲۵۰ شرکت تعاونی باقی مانده بودند و مدیریت تعاونیها نیز به «بانک توسعه کشاورزی نپال» سپرده شده بود.

این بانک بالغ بر ۱۱۰ میلیون روپیه وام پرداخت نمود. اما کشاورزان و دامداران خردهپا تنها ۲۲ درصد این وامها را به دست آوردند، در حالی که ۶۸ درصد وام بانک در اختیار کشاورزان و دامداران عمده یا متوسط قرار گرفت. در نتیجه این اقدامات،

کسب و کار تعاونیها رونق گرفت، اما نسبت اعطای وام به ۴۹/۲ درصد (از ۹۰/۳ درصد برنامه اول و ۷۲/۴ درصد برنامه سوم) تقلیل یافت.

برنامه پنجمساله پنجم (۱۹۷۹/۸۰) - ۱۹۷۵/۷۶

در برنامه پنجمساله نپال «برنامه گسترش تعاون»، «برنامه ساجا» راه اندازی شد. این برنامه اساساً با هدف اداره ۱۱۶۳ تعاونی در ۱۸۲۷ روستای «پانچایاتها» از ۳۰ منطقه مختلف با حدود ۸۰۸۰۰۰ نفر عضو (اکنون ۴/۴ میلیون نفر) به مورد اجرا گذارده شد.

در این برنامه، تعاونیهای هدایت شده و کمیتههای روستایی به شرکتهای ساجا تبدیل شدند و تعاونیها برای پوشش دادن به تقریباً تمامی روستاها تشکیل شدند.

پس انداز اجباری که به موجب برنامه اصلاح اراضی انجام می شد به سهام شرکتهای تعاونی تغییر کرد. بدین ترتیب افراد بر خلاف میل خود، عضو تعاونیها شدند.

طی برنامه ساجا، سیاستمداران محلی با شکل دادن به اعضایی که به اعتبار مقام خود هیأت مدیران تعاونیها را تشکیل می دادند، در واقع اعضا عادی را از شرکت «خود» بیگانه کردند.

ظرف مدت یک سال، تعداد تعاونیها از ۲۹۳ به ۱۰۵۳ واحد و تعداد اعضا از ۹۳۰۰۰ به ۸۰۲۰۰۰ نفر افزایش یافت. بسیاری از این تعاونیها پس از گذشت مدتی غیر فعال شده و تعداد آنها تا ۴۰ درصد کاهش یافت.

اهداف اصلی شرکتهای ساجا، افزایش تولید و درآمد کشاورزان و دامداران از طریق سیستمهای پیشرفته کشاورزی و

دامداری، وامهای سازمانی (جزء به جزء کردن تعاونیها به گروههای کوچک در سطح روستا)، تأمین مواد اولیه، پس انداز و بازاریابی بود.

در سال ۱۹۷۸، مدیریت شرکتهای تعاونی از حوزه فعالیت بانک توسعه کشاورزی نپال خارج و به کمیتههای مدیریتی زیربط سپرده شد. اما افراد دست اندر کار آن گونه که باید و شاید در جریان تصمیمات قرار نگرفتند. علاوه بر این آنان آمادگی انتقال را نیز نداشتند. همین امر، شرکتهای ساجارابه سوی اضمحلال می کشید.

برنامه پنجمساله ششم (۱۹۸۴/۸۵) - ۱۹۸۰/۸۱

در سال ۱۹۸۱، «برنامه متمرکز ساجا» با تمرکز و مسئولیت پذیری بیشتر به نیازها و مشکلات کشاورزان و دامداران خرده پا به مورد اجرا گذارده شد. این برنامه در ۲۰ منطقه تری (۲) آغاز شد.

نمایندگانی که به اعتبار مقام خود در هیأت مدیران شرکتهای تعاونی حضور داشتند، با انجام انتخابات جدید جایگزین بعضی از نفرت قبلی شدند.

خط مشی اصلی برنامه ششم توسعه در نپال عبارت بود از:

- (الف) تأکید بیشتر بر کارایی تعاونیها نسبت به رشد عددی آنها،
- (ب) تمرکز بر مناطقی که برنامههای توسعه یکپارچه روستایی در آنها اجرا می شود، تشکیل تعاونیها، تنها پس از انجام مطالعه امکانات و کارایی،
- (ج) توجه اساسی به علائق کشاورزان و دامداران خرده پا.

برنامه پنجاه ساله هفتم (۱۹۸۹/۹۰ -

۱۹۸۵/۸۶)

طی این برنامه برای شکل‌گیری مجدد نهضت تعاون تلاش بسیار شد. هدف بسط خدمات تعاونی در بین مردم از طریق ایجاد مراکز خدماتی تازه تأسیس بود. تعاونیهای موجود در مراکز خدماتی فاقد تعاونی قرار گرفتند. تعداد ۱۲۴ شرکت جدید، عمدتاً در مناطق دور افتاده کشور ایجاد شد. در پایان این برنامه:

- ۸۲۰ تعاونی کشاورزی در ۷۲ منطقه
 - ۲۳ اتحادیه منطقه‌ای
 - ۵۴ تعاونی غیر کشاورزی
- وجود داشت.

طی برنامه هفتم، برنامه‌های تعدیل ساختاری اعلام شد و تعاونیها حق انحصاری خود را برای تجارت انواع کوداز دست دادند.

۴- احیاء تعاونیها پس از

سال ۱۹۹۰

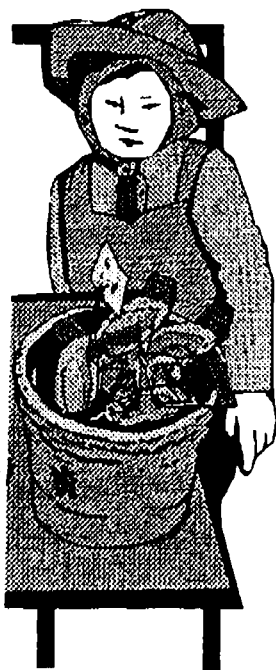
با بازگشت دمکراسی در سال ۱۹۹۰ و اجرای «برنامه هشتم» (۱۹۹۷ - ۱۹۹۲) تلاش بسیاری برای احیاء تعاونیهای موجود شد.

«کمیته مشاوره فدراسیون ملی تعاون» تعیین گردید و نخستین گزارش خود را در سال ۱۹۹۱ تسلیم نمود.

طی همان سال، «هیأت توسعه تعاون ملی» تشکیل شد و در سال ۱۹۹۲، قانون جدید شرکتهای تعاونی با به رسمیت شناختن شخصیت دمکراتیک و استقلال عملکرد تعاونیها، رسماً منتشر شد.

۴-۱- هیأت توسعه ملی تعاون (NCDB) (۳)

این هیأت با قدرت هر چه تمامتر به موجب قانون «NCDB» سال ۱۹۹۲ و با



حضور نمایندگانی از وزارتخانه‌های مختلف و افراد مجرب و مطلع از نهضت تعاون و منتخب از سوی IMG تشکیل شد. ریاست هیأت بر عهده وزیر کشاورزی است. مسئولیتهای هیأت توسعه ملی تعاون، مشتمل بر موارد زیر است:

(الف) بررسی و اجرای راهکارها و قوانین جدید مربوط به نهضت تعاون، (ب) ایجاد ساختارهای سازمانی نهضت تعاون از روستا به سطح ملی،

(ج) هماهنگ کردن فعالیتهای تعاونیها.

۴-۲- ویژگیهای برجسته قانون

شرکتهای تعاونی ۱۹۹۲

ویژگیهای برجسته قانون مصوب ۱۹۹۲:

- در مقدمه قانون مذکور آمده است که اتحادیه‌ها و شرکتهای تعاونی می‌بایست با هدف توسعه اقتصادی - اجتماعی، کشاورزان، صنعتگران، افراد فاقد سرمایه کافی و گروههای کم درآمد، کارگران، افراد بیکار و فاقد زمین، مددکاران اجتماعی و یا مشتریان عام بر مبنای همکاری متقابل و اصول تعاون، تشکیل شوند. به علاوه در

ماده ۲ بند یک قانون گفته شده است:

«یک شرکت یا اتحادیه تعاونی می‌بایست طبق اصول تعاون و با هدف ارائه خدمات و امکانات برای توسعه اقتصادی - اجتماعی اعضاء تشکیل گردد.» همزمان با اعطای حق خودگردانی به شرکتهای تعاونی که پس از ثبت آنها حاصل می‌شود، محدودیتهایی نیز در مورد آنها اعمال می‌گردد.

برای تشکیل «تعاونیهای سنتی» حداقل ۲۵ نفر می‌بایست تقاضای ثبت نمایند. این رقم از لازمه استاندارد بین المللی تشکیل تعاونی که بین ۷ تا ۱۰ متقاضی است فراتر می‌رود و برای صنعتگران و دیگر جرفی که بر مبنای اصول تعاون و با هدف ساماندهی فعالیتهای مشترک خویش از یک ساختار زمانی تعاونی بهره می‌برند، مشکلاتی را پدید می‌آورد. (ماده ۲ بند یک قسمت الف) و در خصوص تعاونیهای ثانویه (یا اتحادیه‌ها)، اتحادیه‌های یک منظوره با مشارکت حداقل پنج شرکت تعاونی سنتی تشکیل شده و اتحادیه‌های چند منظوره منطقه‌ای به پنج تعاونی اولیه (سنتی) و یا اتحادیه یک منظوره به عنوان اعضاء مؤسس نیاز می‌باشد، (ماده ۲ بند یک قسمتهای ب و ج)

تشکیل اتحادیه یک منظوره مرکزی (ملی) به حداقل ۵ اتحادیه یک منظوره و یا ۲۵ تعاونی سنتی یک منظوره، نیاز می‌باشد، (ماده ۲ بند یک قسمت «د»)، و در زمینه تشکیل «اتحادیه ملی تعاونیها» حداقل ۱۵ اتحادیه می‌بایست اعلام آمادگی نمایند. طبق یک ماده ویژه (ماده ۳ بند ۲) تأسیس و راه اندازی بیش از یک اتحادیه تعاونی یک منظوره با ماهیت مشابه و نیز بیش از یک اتحادیه مرکزی با ماهیت مشابه، مجاز نمی‌باشد.

این دسته بندی پیچیده نحوه تشکیل اتحادیه‌های تعاونی حقوق تعاونیها را در ارتباط با تعیین ساختارهای فدرال برای خویش محدود می‌نماید، در زمینه حقوق شهروندی مندرج در قانون اساسی و نیز آزادی مشارکت که در دیگر کشورها در قالب تنها یک جمله با این مضمون «تعاونیها از حق اتحاد و هم پیمانی برخوردار هستند»، در تعارض است.

«اتحادیه ملی تعاون»^(۳) در سال ۱۹۹۲، تأسیس گردید. دیگر اتحادیه‌های مرکزی (یک منظوره) در رشته اعتبار و پس انداز، مصرف و فرآورده‌های لبنی، تشکیل شدند. در قانون مصوب ۱۹۹۲، به تعاونیها در خصوص تأمین (جمع آوری) سرمایه از طریق فروش مازاد سهام نه تنها به اعضا و اشخاص واحد شرایط عضویت، بلکه به دیگر نمایندگیهای مذکور در ماده ۲۲ بند (۱)، اختیارات لازم اعطاء گردیده است.

این ماده، مسیرهای همواری را فرآوری سرمایه‌گذاران هوادار تعاونیها قرار می‌دهد تا «سرمایه‌گذاران خوشفکر» بتوانند در این گونه مؤسسات سرمایه‌گذاری کرده و محدودیت (۲۰٪ سهام سرمایه‌گذاری) را جهت اجتناب از نفوذ نامشروع این قبیل سرمایه‌گذاران در بافت مدیریتی شرکت تعاونی، اعمال نماید. لیکن در نص صریح واژه‌ها، این ماده در حقیقت، انحراف از اصول ناب تعاون، تلقی می‌گردد.

اساساً در این قانون، اختیارات مؤسسه نت شرکت‌های تعاونی، جداً کاهش یافته است. به موجب این قانون جدید، تعاونیها در خصوص عوامل اجرایی، اخذ تصمیمات در رید مدیریت و نیز انتصاب حسابرسان (مسه‌یزین حسابداری) از استقلال کامل برخوردارند.

معدک در ارتباط با حصول اطمینان از انطباق یا عدم انطباق آیین‌نامه‌های ارائه شده از سوی متقاضیان با اصول تعاون (ماده ۵ بند ۱) و نیز به ثبت رساندن شرکت‌های تعاونی ادغام یا تقسیم شده (ماده ۲۱ بند ۲). همچنان مؤسسه ثبت شرکت‌های تعاونی جدید، تصمیمات لازم را اتخاذ می‌کند. متقاضیان مکلفند، همراه با نقاضای ثبتی خویش یک طرح تولیدی را منضم به اظهار نامه تعداد سهام، ارائه نمایند، اما در ارتباط با به‌باز تأثیر و اهمیت این مدارک نسبت به ثبت یا عدم ثبت شرکت توسط مؤسسه مذکور، قانون سکوت اختیار کرده است.

مؤسسه ثبت شرکت‌ها، حاذب دخالت در امر انتخابات هیأت مدیره نمی‌باشد، مگر حسب تقاضای یکی از اعضا تعاونی (ماده ۱۶ بند ۵). لیکن دخالت مؤسسه ثبت شرکت‌ها، حذب کاملاً عام ندارد. (ماده ۱۶ بند ۶). بلکه مستلزم اطلاع از بی‌ظنی و بی‌خلاقیتی است که به نحوی از سوی اعضا، به مؤسسه اطلاع داده می‌شود.

دیگر اختیارات مؤسسه ثبت به شرح ذیل است:

○ تعیین و تشخیص صحت اطلاعاتی که تعاونی ثبت شده می‌بایست به (DOC) ارسال می‌کند (ماده ۲۴) و نیز قید عبارت «عدم شکایت یا اعتراض» (ماده ۲۲) بر روی مدارک الزامی است؛

○ انجام تحقیقات در زمینه و اموری که مربوط به یک تعاونی ثبت شده است. اعم از این که بر اساس خواست و تقاضای اعضایی که نمی‌بایست کمتر از ۵٪ کل اعضا باشند (ماده ۲۵ بند ۱)؛

○ انجام بازرسی از یک تعاونی یا اتحادیه (ماده ۲۶) و ارائه پیشنهاداتی برای

اصلاح امور و بهبود شرایط کاری، اما بدون حق دخالت مستقیم و صدور دستور؛

○ تصویب احکام حسابرسی که از سوی تعاونیها یا اتحادیه‌ها جهت حسابرسی امور مالی و حسابداری آنها منصوب شده‌اند (ماده ۲۷ بند ۱)؛

○ جمع‌آوری دیون معوقه متعلق به تعاونیها و اتحادیه‌ها، حسب درخواست آنها (ماده ۳۹).

○ لغو احکام ثبتی تعاونیهای منحل شده حسب تقاضا (ماده ۴۱ بند ۲) و یا طبق میل و اراده خویش (مؤسسه) به موجب شرایط پیش بینی شده در قانون، (ماده ۴۱ بند ۳)

○ اما این قانون در خصوص این که چه کسی و چگونه می‌بایست به ثبت و ضبط مسائل مالی و انعکاس سایر امور شرکت‌های تعاونی و اتحادیه‌ها، بپردازد، سکوت اختیار کرده است (ماده ۳۲)

۳-۴ تقویت کمی تعاونیها:

رشد کمی یعنی آمار مربوط به سالهای ۹۵ و ۹۶ میلادی که به‌صورت تعاون در نپال را به لحاظ عددی (کمی) به تصویر می‌کشند، به شرح ذیل است:

تعداد	نوع تعاونی
-	الف: تعاونیهای سنتی
۱/۶۴۲	- کشاورزی چند منظوره
۲۵۸	- مصرف
۶۶۱	- فرآورده‌های لبنی
۳۴۳	- اعتبار و پس انداز
۲۴۸	- دیگر
۳/۱۳۲	جمع
-	ب: تعاونیهای بعدی (اتحادیه‌ها)
۴۹	- اتحادیه‌های ملی (یک منظوره)
۴	- اتحادیه‌های محلی (مصرف)

۷	- اتحادیه‌های محلی فرآورده‌های لبنی
۹	- اتحادیه‌های محلی اعتبار و پس‌انداز
۳	- اتحادیه‌های محلی دیگر
۷۲	مجموع
-	ج: تعاونیهای ملی
۱	- اتحادیه ملی تعاون
۱	- مصرف
۱	- فرآورده‌ها لبنی
۱	- اعتبار و پس‌انداز
۴	مجموع

تعداد کل اعضای تعاونیها در نپال طی سالهای ۱۹۹۵/۹۶ حدود ۱۰/۵ میلیون نفر بود که با مقدار سرمایه ۲۰۴/۴۶ میلیون روپیه RS فعالیت داشتند.

۵- نقش تعاونیها:

تعاونیهای چند منظوره کشاورزی به لحاظ کمی بزرگترین نوع تعاونیهاست. فعالیت اصلی این گونه تعاونیها عبارت است از: تأمین مواد اولیه، پرداخت وامهای تولید و وامهای مربوط به مقاصد خاص و فروش اقلام فرآورده‌های لبنی مصرفی، که در واقع یکی از مهمترین فعالیتها در مناطق کوهستانی یعنی مناطقی است که این قبیل مواد در آن با کمبود محسوس روپرو هستند.

تعاونیهای کشاورزی دارای ۳۵۲ انبار با مجموع ظرفیت ذخیره کالا به میزان ۵۴/۶۹۴ میلیون تن می‌باشند. لیکن میزان بهره‌برداری از همین ظرفیت هم پایین است. امر بازاریابی امری نسبتاً جدید محسوب می‌شود، اما افزایش فعالیت با توجه به مازاد تولید (تولید انبوه) متحصراً در منطقه «تربیا» به چشم می‌آید. اجناس و کالاهای عمده که توسط تعاونیهای کشاورزی به «انستیتو تغذیه نپال» و یا در بازار آزاد به

فروش می‌رسد، محصولات از جمله، شلتوک، گندم، ذرت و دانه‌های روغنی را در بر می‌گیرد. معذالک، تعاونیها غلات و حبوبات مورد نیاز اعضا را به ویژه در ایامی که کمبود این گونه اقلام در بازار احساس می‌شود خریده و به آنها تحویل می‌دهند.

تازه‌ترین اقدام که دورنمای بسیار مهمی را برای آینده تعاونیها در نپال ترسیم می‌کند، ایجاد صنایع تبدیلی محصولات کشاورزی من جمله انواع شلتوک و دانه‌های روغنی است. در همین زمینه، بیست تعاونی منطقه‌ای، طرحهای کوچک ولی شمربخشی از صنایع تبدیلی و فرآورده‌های کشاورزی را در دست اجرا دارند. اما میزان موفقیت آنها بستگی به



توفیق یا عدم توفیق در کاهش هزینه‌های تبدیل و در عین حال نیل به کیفیت مناسب، خواهد داشت.

انواع دیگر تعاونیها در زمینه‌ها (رشته‌های) ذیل به فعالیت و کار مشغولند:

* فرآورده‌های لبنی

* مصرف

* پس‌انداز و اعتبار

* بازاریابی و تأمین مواد اولیه مورد نیاز صنعتگران

۶- خط مشی (سیاست) دولت در رابطه با تعاونیها

۶-۱- سیاستهای دولت قبل از ۱۹۹۰:

در کشور نپال، تعاونیهای مدرن توسط دولت معرفی شده‌اند و عملاً تحت کنترل دولت می‌باشند. در این کشور از تعاونیها به عنوان نیروهای فعال و ابزارهایی جهت تکمیل و بهره‌برداری از طرحهای توسعه دولتی، استفاده می‌شود، لیکن از آنها در زمینه کاهش بوروکراسی اداری (مدیریتی) هم استفاده می‌گردد. معهداً، در خلال تجزیه و تحلیل برنامه‌های گوناگون، پاره‌ای از نقاط ضعف و اشتباهات خاص را می‌توان در معرض دید و توجه ناظرین قرار داد:

○ بی‌اعتمادی دولت نسبت به سازمانهای مردمی به ویژه در مورد سازمانهایی که توسط دولت کنترل نشده و اعتماد بسیار ضعیف به توانایی مردم در اداره سازمانهای مردمی.

○ روح و اصول تعاونیهای خودگردان بی‌نهایت مورد بی‌توجهی قرار گرفته‌اند.

○ تعاونیها از بیرون و با هدف تکمیل اهداف سیاست ملی اما بدون آمادگی دقیق و کامل (مطالعات کاربردی - آموزش اعضا) سازماندهی شدند و بدون توجه به نیازهای

محسوس مردم و افرادی که اعضاء بالقوه
تعاونیها، قلمداد می‌شوند.

تعاونیها در طول سالیان متمادی، در
معرض تجربه اقدامات گوناگون سازمانی
قرار داشته‌اند. از جمله مردم‌گرایی و
گرایش به اصلاحات ارضی در تعاونیهای
پیش‌آهنگ و نیز شرکت‌های تعاونی ساجا
(Sajaha) و غیره. در راستای رشد و
پیشرفت نهضت، تعداد و انواع بیشماری از
تجربیات سازمانی، فرار روی این پدیده
(نهضت تعاون) قرار داشته‌اند.

تعداد تعاونیها و اعضای آنها، افزایش
چشمگیری داشته اما بسیاری از شرکت‌های
تعاونی بر اساس مفاد آمین‌نامه‌های
اجرائی خویش عمل نکرده‌اند و اعضاء
آنها نسبت به حقوق و مسئولیت‌های خویش
آگاه نیستند. همچنین به مقوله اصلاح
ساختارهای سازمانی پایه و تأمین اقتدار و
تداوم توانمندی تعاونیها از زمان تأسیس،
اساساً یا توجهی نشده و یا بسیار کم توجه
شده است.

برنامه‌های تعاونیهای پیش‌آهنگ
(خلوبار) با این انگیزه تصور و پی‌ریزی
شدند که در صورت کنترل اعضاء قادر به
انجام صحیح وظایف و امور محوله،
خواهند بود. بنابراین، تصمیم گرفته شد
که مدیریت امور تعاونیها به کارکنان
(DOC - اداره کل تعاون) و متعاقباً به
کارکنان (ADB/N) محول گردد. لذا نقش
اعضاء تعاونیها کم رنگ شده ولی حمایت
دولتی از آنان افزایش یافت. به زعم بسیاری
از مردم تعاونیها به عنوان، نوعی سازمان
(نهاده و اداره) دولتی مطرح هستند. تأمین و
پرداخت حقوق به مدیران، یکی از
همکاریهای بسیار مهم تعاونیها محسوب
می‌شود، اما در همین حال بیگانگی اعضاء

نسبت به تعاونیهای خود را به دنبال داشت.
تأمین بودجه به یک نرخ اسمی بهره
و نیز شرایط تخفیف جهت بازپرداخت
وام‌های دریافتی، عملاً به تعاونیها در تأمین
اعتماد به نفس آنها، هیچ‌گونه کمکی نکرد.
بر عکس چنین امتیازاتی، وابستگی آنان به
منابع و صندوقهای خارج از چارچوب
نهضت تعاون، افزایش یافت و اهمیت بسیج
امکانات داخلی به همان نسبت کاهش یافت.
در زمانی که، از تعاونیها تحت عنوان
کانالهایی برای دریافت وام‌های ADB/N
توسط افراد یا گروه‌های کشاورز، استفاده
می‌شد، هزینه‌های تحمیل شده به تعاونیها
به طور کامل و از طریق کمک‌های مالی
پرداختی توسط بانک پوشش داده نمی‌شد و
تعاونیها عملاً اعتبارات و امکانات
سرمایه‌ای خویش را از دست‌رفته می‌دیدند.
برنامه‌های ساجا (Sajaha) ریشه در
مسائل سیاسی داشته و در واقع برنامه‌های
هدایت شده بودند که از سوی آقای «پارادان
پانچالس»^(۴) از روستای پانچیاتس^(۵) به
عنوان رئیس سابق هیأت مدیره شرکت
تعاونی، ارائه می‌گردید.

به موجب برنامه‌های Sajaha، بر خلاف
اراده بسیاری از مردم و پس‌اندازهای
اجباری آنها، در طول اجرای برنامه‌های
اصلاح زمین، عملاً به نوعی سهام‌تعاونی،
تبدیل شد. به آنها همچنین اجازه اعمال
مدیریت بر تعاونیهای خودشان داده نشد و
علت آن هم این بود که اعضاء «کمیت‌های
مدیریت»، یا «هیأت‌های مدیره» در حقیقت
همان کارگزاران سیاسی سابق و اشخاصی
بودند که جهت ارائه خدمات با این کمیت‌ها
اسماً به کار گمارده شده بودند. در صورتی
که مسئولیتها عملاً بر عهده ADB/N بود.
و نتیجه آن هم بستگی به برتری افراد

غنی و توانگر داشت. عضویت اجباری و
نفوذ مسائل سیاسی مسلماً به تصور
تعاونگران و عام مردم خدشه وارد
می‌نماید.

میزان وام پرداختی به تعاونیها در سال
۷۷ - ۱۹۷۶ که ۷۰٪ اعلام شده بود در سال
۹۲ - ۱۹۹۱ که ۱۲٪ کاهش یافت.

علی‌رغم اعلام سیاستهای ارتقاء توسعه
تعاونی به عنوان اساس توسعه اجتماعی -
اقتصادی با اتکا بر به جریان انداختن منابع
محلّی و حرف‌مهراتی و مشارکت و
خلاقیت افراد بومی به دلیل افزایش اعتبارات
و بودجه شرکت‌های تعاونی، سقف وام‌های
اعطایی کاهش یافت.

با این حال نقش سلطه‌گراانه تعاونیها در
پرداخت وام بخشهای تولیدی کوچک به
کشاورزان ساکن در مناطق دور دست و
پراکنده در سطح کشور مربوط به گذشته
است.

اگرچه در محثت تعداد تعاونیهای
Sajaha چشمگیر است اما عملکرد مطلوبی
نداشتند و ۴۸٪ سود حاصله این تعاونیها
تها در سطح آمار می‌باشد و صرفاً ۲۰٪ از
این تعاونیها یا عملکردی مطلوب نقش
مثبتی در اقتصاد کشور ایفا نمودند.

۲-۲-۲-۱- سیاستهای دولت پس از

سال ۱۹۹۵

پس از تجدید نظر در سیاستهای مردمی،
دیدگاه دولت شیز نسبت به تعاونیها
دستخوش تحول شد و دولت نیز با اتخاذ
اقداماتی به شرح ذیل در صدد احیای مجدد
تعاونیها برآمد. بررسی مجمل شرایط
کنونی، حل مسائل مربوط به وام‌های قبلی،
رسیدگی به پس‌اندازهای اجباری، اختلاس
و مطابقت دادن حسابها و انطباق تعاونیها
با شرایط کنونی از جمله برنامه‌هایی بود

که در سیاست تجدید نظر اعمال شد. بنابراین دولت در برنامه هشتم برای اشاعه فرهنگ خودگردانی و نظارت مردمی در تعاونیها مطابق ایده آنها، ارزش و اصول اولیه نهضت تعاون و رهایی تعاونیها از قیود دست و پا گیر گذشته، ابراز تمایل کرد. حال انتظار آن می‌رود که شاهد رشد تعاونیها در اذهان و گسترش فعالیتهای آنان مطابق با اهداف و خواستههای داوطلبین تعاونیها باشیم.

بین سالهای ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۳ تعداد تعاونیهای خودگردان افزایش یافت و بدون هیچ گونه برنامه ریزی از سوی دولت تعداد آنها از ۱۱۵۵ تعاونی به ۲۰۷۱ و تا سال ۱۹۹۵-۹۶ به ۳۲۰۸ تعاونی رسید.

تحت شرایط سیاسی، اقتصادی و اجرایی جدید بسیاری از گروههای غیر رسمی نیز شیوه تعاون را برگزیده و تغییر روش دادند. سایر عوامل رشدی عبارتند از:

- * فعالیت یافتن خودگردانی.
- * مصونیت یافتن تعاونیها به دلیل برتری دادن به این بخش با تصویب قانون شرکتهای تعاونی در سال ۱۹۹۲.
- تعاونیهای لبنی از جمله تعاونیهای موفق نپال است. تعداد آنها از ۴ تعاونی در سال ۱۹۹۱ به ۳۷۷ تعاونی در سال ۱۹۹۴ رسید و تا سال ۱۹۹۵-۹۶ به ۶۶۱ تعاونی و تعداد اتحادیههای محلی از ۷ اتحادیه در سال ۱۹۹۴ به ۹ اتحادیه و یک اتحادیه مرکزی در سال ۱۹۹۵-۹۶ افزایش یافت.
- اغلب تعاونیها لبنی کاملاً خودگردان و تا به سطحی گسترش یافته‌اند که صنعت لبنی کشور به این تعاونیها متکی می‌باشند.
- در حدود ۶۵٪ از ملزومات مزارع از قبیل کود شیمیایی انواع بذر و ابزار کشاورزی از طریق شبکه‌های تعاونی توزیع می‌گردد. در

مقایسه با تعاونیهای غیر فعال، تعاونیهای روستایی شرایط متفاوتی دارند. اکثر شرکتهای جدید التاسیس در این حوزه از معافیت مالیاتی برخوردارند.

سیاستهای جدید توسعه تعاونیها بر اساس هشتمین برنامه پنجساله و با اهداف زیر به مورد اجرا درآمد:

- نهضت تعاون در نپال به عنوان نهضتی خودجوش، داوطلبانه و مردمی به ابتکار خود مردم بر پایه القاء روحیه تعاون در بین اقشار مردم با تبلیغ و آموزش اعضا همراه است.
- کمک به افراد برای تشکیل سیستم تعاونی نظام دار، استوار و کارآمد با مشارکت اکثریت افراد جامعه خصوصاً مشارکت زنان در فعالیتهای اقتصادی.
- به جریان انداختن سرمایه‌های کوچک و حرف مهارتی پراکنده در سطح روستا.
- تشویق به تأسیس سازمانهای تعاونی در سطح منطقه، ناحیه و انتخاب سیستم مدیریت مردمی و شفاف نمودن چگونگی امور تجاری در تعاونیها.
- اولویت دادن به تعاونیها در هر برنامه تکمیلی یا هر گونه فعالیت تجاری که از سوی دولت یا بخشهای غیر دولتی انجام می‌گیرد و...
- تشویق تعاونیها در تهیه ابزار تولیدی، خرید و فروش لوازم و سایر فعالیتهای مرتبط با تولیدات کشاورزی و مراکز صنعتی و افزایش مشارکت تعاونیها در برنامه‌ریزی، تبلیغات و برنامه‌های اجرایی در مراکز، استانها و شهرستانها.
- زمانی که تعاونیها به کمک سیاستهای مورد بحث حمایت شوند مطمئناً اصل جدید اتحادیه بین المللی تعاون، خودگردانی نیز رعایت خواهد شد.

تعاونیها سازمانهای کاملاً خودگردانی هستند که اعضا گردانندگان اصلی آن می‌باشند. در صورت توافق، سایر سازمانها، از جمله بخش دولتی یا افزایش سرمایه از منابع خارجی باید اصل نظارت اعضا و خودمختاری تعاونیها حفظ شود.

نتیجه‌گیری:

در تاریخچه نهضت نپال ردپای حمایت دولت در برنامه‌ها و پروژه‌های مختلف به چشم می‌خورد. اغلب این حمایتها بر تقویت موارد زیر ساختاری نظیر ساخت و تجهیز انبار، سردخانه، مراکز جمع آوری و صنایع فرآوری استوار بوده است و سایر موارد حمایتی در زمینه‌های اعتباری و نهادهای کشاورزی از طریق تعاونی به تک تک کشاورزان یا گروهی از کشاورزان ارائه گردیده است.

با توجه به وظیفه مهم آموزش و تعلیم در تعاونیها بیش از یک میلیون تعاونگر یعنی از هر هزار نفر عضو نفر از مدیران تعاونی در دوره‌های آموزشی، ایجاد حس رهبری و ارتقاء سطح مدیریتی و کارآفرینی حرفه‌ای در بین کارکنان تعاونی با رعایت اصول حقیقی تعاون شرکت نمودند. اما علی رغم تلاش قابل تحسین مراکز آموزش تعاون نپال «NGOS و INGOS» آموزش اعضا محدود بود.

در طول دوره نظارت و کنترل دولت بر تعاونیها، تصویری نیمه رسمی از ساختار اجرایی بر پایه ارتقاء سیاستهای دولت در اذهان وجود داشت که دولت ناظر و مسئول آن قلمداد می‌شد. کارگزاران دولت حامی تعاونیها و به عنوان مدیران تعاونیها عمل می‌کردند. این تصور غلط از تعاونیها مقاومت در برابر نهضت تعاون را بیشتر کرد.

سیاستهای تشویقی دولت بر افزایش کمی تعاونیها و با ایجاد انگیزه‌هایی نظیر معافیت مالیاتی، تخفیف در هزینه‌های ثبت، مسالیات واردات و غیره اغلب مردم و (تعاونگران) تعاونیها را سازمانی مطلوب سیاست سازان و سیاستمداران تلقی نمودند که مطابق اهداف و خواست آنان و مود استفاده این قشر خواهد بود. با تغییر شیوه اجباری پس انداز در تعاونیها که صرفاً آمار عضویت‌های ناخواسته افزایش می‌یافت تا حدودی موانع از سر راه نهضتی خود جوش برداشته شد.

در سال ۱۹۹۰ پس از تجدید نظر شیوه دمکراسی در نپال در نتیجه تغییر سیاستهای رسمی و قوانین دولتی، قوانین تعاونی نیز دست خوش تغییراتی شد و مؤسسات جدیدی نظیر دفتر ملی توسعه تعاونی شکل گرفت. تصویر تعاونیهای قدیمی یعنی زمان نظارت دولت بر تعاونیها و اعطاء یارانه به تعاونیها هنوز در ذهنان عمومی و مقامات دولتی باقی است. برای تغییر ذهنیت‌ها به شیوه جدید تعاونیها به عنوان شرکتهای خودجوش، نهادهای خودگردانی که گردانندگان و مشتریان اصلی آن اعضا هستند و برای رسیدن به خواست خود آن را تشکیل داده‌اند بنابراین، باید تلاش کنیم.

هفت سال پس از آزادی رسمی تعاونیها، هنوز تصویر شرکتهای تعاونی خودگردان، پویا، دارای مشارکت فعالانه اعضا آگاه به وظایف خود برای انجام وظیفه مشترک، در حد تصور و ذهنیات می‌باشند و به شکل قوانین اجرایی در نیامده‌اند. به جز مشکلات مربوط به نظارت دولت و فقدان خودمختاری در تعاونیها هنوز مشکلات گذشته خودنمایی می‌کند:

● **فقدان دانش تعاونی:** هنوز عده بی‌شماری از زنان و مردان روستایی بر این باور هستند که تعاونیها نهادهای دولتی هستند که در آنها دولت بیش از این که در توسعه و رشد تعاونیها نقشی داشته باشد، در صدد کسب حداکثر منافع خود می‌باشد.

● **فقدان مشارکت اعضا:** که ناشی از عدم آگاهی کافی از اصول و عملکرد تعاونی است اما تصور نادرست درباره مدیریت مردمی و نظارت و تجربه‌های ناخوشایند گذشته نیز بی‌تأثیر نمی‌باشد.

● **فقدان مهارت‌های مدیریتی و کارمندان متخصص:** تعاونیهای ضعیف و کوچک که توان پرداخت دستمزد قابل توجه برای کارکنان ماهر تهی و وقت را ندارند نمی‌توانند از مزیت اتحاد عمودی تعاونیها با اتحادیه محلی بهره‌مند شوند.

● کمبود منابع

اگر این موارد را به شیوه مناسب حل نمائیم هرگز به شکل مشکل مهم مطرح نخواهند شد. شرکتهای تعاونی و اتحادیه‌ها واقعاً فقیر نیستند اما به دلیل شکست آنها در بسیج منابع فقیر می‌مانند. عدم تطابق بین تعاونیهای سنتی، اتحادیه‌ها و «NCF» همچنین بین تعاونیها و مردم یا شرکای بخش خصوصی و نیز فقدان سطح هماهنگی عملکرد با ADB/N و سایر مراکز مالی و تجاری و مؤسسات مرتبط از مشکلات نامشده هستند. این مشکلات همچنان مطرح هستند و در صورتی می‌توان بر آنها غلبه کرد که بحث و تبادل نظر برای دست یافتن به ذهنیت جدید از تعاونیها به عنوان سازمانهای خودگردان، خودجوش و با سیاست مسئولیت‌پذیری کامل در اعضا را آغاز نماییم.

دستورالعمل فعلی برای تشکیل تعاونی های خودگردان به مسائلی از قبیل مشارکت اعضا در تشکیل تعاونی جدید، توسعه سیاستهای سودمند در تعاونی به ویژه توسعه نیروی انسانی و نیز تشویق به خودیاری و پذیرش مسئولیت می‌پردازد.

■ پی نوشت‌ها:

- 1: Department of cooperatives
- 2: Teria
- 3: National co-op Development Board
- 4: Pradhan Panchas
- 5: Panchayats

● منابع و مأخذ:

- ۱- سرکز توسعه پروژه‌های کشاورزی: (APROSC) مرکز آموزش و بازسازی تعاونی‌ها زیر نظر دپارتمان تعاونی، جاولاکل، لالیته پور، کاتماندو ۱۹۹۵.
- ۲- مرکز خدمات‌رسانی توسعه طرحها (DEPROSC)، جوانا گروود: بررسی و نقد مسائل خرد سرمایه‌گذاری در نپال، کاتماندو ۱۹۹۷.
- ۳- مسائل مربوط به زمین و انتشار توسعه: چین، اس. سی ۱۹۸۵.
- ۴- کمیته مشاوره فدراسیون تعاونی نپال، برنامه سازا نپال، کاتماندو: فوریه ۱۹۹۱ (صفحه ۲۰۴۷)
- ۵- بانک «راسترای» نپال، مروری بر اعتبارات کشاورزی، کاتماندو، و دسامبر ۱۹۹۴.
- ۶- تعاونیهای روستایی در نپال: تعاونیهای روستایی آسیا، جاپالانا، پانده و هکاران: نیودلهی ۱۹۹۴ (صفحات ۲۱۱-۲۱۹)
- ۷- سازمان بهره‌وری آسیا، تعاونیهای کشاورزی آسیا و اقیانوسیه، توکیو ۱۹۹۶. مقاله با سوشرست صفحات (۱۸۶-۱۹۶).
- ۸- سازمان توسعه حوامع و جنوب، قوانین اصلاحات اراضی نپال، گزارشی از سینیار کاتماندو آوریل ۱۹۹۱.
- ۹- بانک جهانی نپال: فقر و درآمد، واشنگتن دی. سی ۱۹۹۱.
- ۱۰- عمل شکست تعاونیها: سیتاراما، پرتی و رگمی، بررسی در اصول پایه تعاونیها.



مدیریت تغییر و رابطه آن با ارزشهای کاری

افلاطون می‌گوید که جنبه‌های آزمایش نشده زندگی بی ارزش است. اگر این آزمون یا آزمایش کردن را به عنوان یک ملاک مدیریتی بپذیریم، به این جا می‌رسیم که بگوییم: مدیر باید مرتباً در باره عملکرد، روشهای انجام کار، نگرش و دیگر ویژگی‌های رفتاری خود سؤال مطرح کند و حتی اگر نتوانست از این سؤال و جواب به خود به نتیجه برسد، آن قدر شهامت داشته باشد که نظر دیگران را جویا شود.

نتیجه در صحنه رقابت افزایش یابد. در اینجا نمی‌خواهم جزئیات هر اقدام را بیان کنم. زیرا نه قصد شرح حال نویسی دارم، نه در صدم تاریخ تحولات آن دو مؤسسه را بازگو کنم. در عوض، می‌خواهم به تعدادی سؤال اساسی پاسخ دهم. و البته این پاسخها را بر اساس آنچه اتفاق افتاده و شاهد آن بوده‌ام، استوار سازم. سئوالهای مذکور به تغییر و روشهای اداره آن (مدیریت تغییر)^۲ مربوط می‌شود و به عقیده من می‌بایست در هر جامعه مسئله تغییر مطرح شود، ابتدا چنین

گروهی^۳، آن هم به شیوه‌ای بسیار دقیق و عمیق، این مشکل را حل کنیم. این حوادث همراه با تغییر موجب می‌شد که در زندگی عده زیادی از مردم تغییرات غیر منتظره‌ای به وجود بیاید، اما پس از آن که کاری به انجام می‌رسید، هم کسانی که در انجام آن با ما همکاری داشتند و هم کسانی که تحت تأثیر نتایج آن قرار گرفتند و به ما بازخورد^۴ دادند به ما گفتند که بی‌اندازه از آن استفاده کرده‌اند. مخصوصاً این اقدامات موجب شد که قدرت هر دو سازمان یاد شده برای ظاهر شدن همراه با تأثیر و گرفتن

- سر نیکلاس گودیسان^۱
- ترجمه: دکتر غلامعلی سرمد

تاکسون دو سمت مدیریتی رده بالا داشته‌ام که تجربه‌های ناشی از آن با بحث حاضر ارتباط دارد. من هم در سازمان استتاک اکس چنج^۲ و هم در گروه TSB رئیس هیأت مدیره بودم و در هر مؤسسه تحولات و تغییرات قابل ملاحظه‌ای داشتیم. در هر دو مورد نیل به نتایج سودمند در پرتو انجام تغییرات، بسیار دشوار بود و در هر دو حالت لازم بود با استفاده از کار

سئوالهایی عنوان و به آن پاسخ داده شود تا بتوان تغییر و یا تغییرات را به درستی اعمال کرد. به علاوه، بر این باورم که لازم است مدیران سازمانها، به ویژه کسانی که به طریقی با صنعت سر و کار دارند، به ارزشهای چندی پایبند باشند که تعدادی از این ارزشها را بر اساس تجربه‌ها خودم در دو مؤسسه مورد نظر معرفی خواهم کرد. ابتدا بحث را با سئوالات اساسی آغاز می‌کنم. این سئوالها متعدد است، اما چون می‌خواهم به اختصار سخن بگویم، اهم آنها را در شش مقوله زیر خلاصه می‌کنم:

۱- سازمان برای رسیدن به چه هدف یا هدفهایی تلاش می‌کند؟

۲- پس از آن که سازمان به هدف یا اهداف مورد نظر رسید، چه شخص یا اشخاصی بیشترین نفع را از آن خواهند برد؟

۳- آیا ساختار اعضای هیأت مدیره و مدیران سازمان از ویژگیهایی نظیر آن چه در زیر می‌آید، برخوردار است؟

الف - قابلیت اعتماد هم در نزد کارکنان و هم کسانی که با سازمان سر و کار دارند.
ب - احساس مسئولیت در برابر دیگران و جامعه و خداوند و خودشان.

ج - آشنایی با نقش یا نقشهایی که باید ایفا کنند.

د - روشن بودن نقشهای هر کس، به انضمام آشکار بودن خط مشی هیأت مدیره و سازمان.

۴- آیا هر سمت به شایسته‌ترین فرد واگذار شده است؟

۵- آیا سازمان در برابر مواردی شبیه آن چه در زیر می‌آید، حساسیت دارد یا خود را مسئول می‌داند؟

الف - مشتریان یا سایر کسانی که با آن سر و کار دارند.

ب - کارکنان و سرنوشت آنان از ابعاد مختلف.

ج - سهامداران و خواستهای معقول و منافع آنان.

د - جامعه‌ای که به طریقی تحت تأثیر فعالیت‌های سازمان قرار دارد.

۶- آیا اعضای سازمان به درستی

می‌دانند چه می‌کنند؟ و اگر بلی، آیا ارزش آوری (تکنولوژی) لازم در حد معقول و مطلوبی استفاده می‌کنند؟ یا اصولاً به آن دسترسی ندارند؟

این سئوالها را در ادامه بحث بررسی خواهم کرد و خواهم گفت که چه رابطه‌ای با ارزشهای شخصی و مقاصد و اهداف دارد. برای این منظور همه را یکجا لحاظ کرده، خاطر نشان می‌سازم که کلیه اعضای سازمان را از جهات متعدد و مختلف در بر می‌گیرد. این جهات عمدتاً به شرح زیر است:

۱- صداقت و صراحت: لازم است مدیر سازمان به این نکته اساسی توجه داشته باشد که بدون برخورداری از این دو ویژگی، هیچ وقت به نتیجه نمی‌رسد. منظور از صراحت، آشکار بودن گفته‌ها و نوشته‌های او برای زیر دستان است نه این که آن را به سطحی پایین‌تر از این نازل دهد. و هدف از صداقت، آن است که هم رفتار مدیر شرافتمندانه باشد و هم در گفتار و کردارش تضاد یا تناقض دیده نشود. در غیر این صورت و چنان چه ابهام جای صراحت و تظاهر جای صداقت را بگیرد، رفته رفته اعتماد متقابل دچار تردید می‌شود و در نهایت به صفر تنزل خواهد کرد و می‌دانید که از بدترین حالات مدیریت، اداره سازمانی است که زیر دستان به شما اعتماد نداشته باشند.



۲- خود ارزیابی دقیق: افلاطون می‌گوید که جنبه‌های آزمایش شده زندگی بی ارزش است. اگر این آزمون یا آزمایش کردن را به عنوان یک ملاک، مدیریتی بپذیریم، به این جا می‌رسیم که بگوییم: مدیر باید مرتباً درباره عملکرد، روشهای انجام کار، نگرش و دیگر ویژگی‌های رفتاری خود سئوال مطرح کند و حتی اگر نتوانست از این سئوال و جواب به خود به نتیجه برسد، آنقدر شهامت داشته باشد که نظر دیگران را جویا شود.

طبعاً در حالت اخیر باید به دو نکته اساسی زیر توجه داشته باشد:

الف - دیگران آینه‌هایی هستند که او را چنان که هست، به خودش می‌شناساند، اما برای این منظور هم باید به این آینه‌ها اجازه بدهد منعکس کننده رفتار او باشند و هم باید با چشم بینا به آینه‌ها نگاه کند تا خودش را خوب ببیند.

ب - باید گوش شنوا برای شنیدن مطالب داشته باشد. این مطالب یا بی پرده بر زبانها جاری می‌شود یا به صورت زمزمه یا شایعه یا تاله و شکایت، اما در هر صورت باید آنها را بشنود. به آن ببیند و به عنوان راهنماهای شایسته از آن استفاده کند.

در هر صورت، خودشناسی و تطبیق دادن خود با هنجارهای رفتاری توصیه‌ای اساسی است به شرط آن که به اعتماد به نفس انسان لطمه‌ای وارد نسازد.

۳- بی پرده بودن: در زمینه تدوین و اجرای برنامه‌های مدیریتی، به ویژه آن چه به پیشرفت کار و عمران مربوط می‌شود، به ندرت می‌توان با حرکت از مسیرهای اسرارآمیز موفق شد. در واقع، نمونه‌های مدیریتی خاص باید لزوماً با رمز و رازهای فراوان همراه باشد، اما آنچه در مقاله حاضر به بحث گذاشته‌ایم، مدیریت بر سازمانهای بازرگانی است و در این سازمانها رمز و راز فقط در موارد بسیار محدود و معدود ضرورت پیدا می‌کند.

مخصوصاً در آنچه به بحث پیرامون مسایل، و استفاده از آرای دیگران مربوط

می‌شود نمی‌توان اسرار آمیز رفتار کرد، کما این که در نظر خواهیهای مختلف، از جمله نظر خواهی پیرامون عملکردهای فنی و رفتاری (مثل روابط انسانی) نیز باید بی‌پرده عمل کرد. با اینحال، باید دانست که بی‌پرده عمل کردن به معنای فاصله گرفتن با موازین رفتاری، به ویژه ادب اجتماعی نیست بلکه باید در هر حال مرزها رعایت شود.

افزون بر این، شایان یادآوری است که هر گاه صادقانه به مردم اعتماد کنیم، آنها نیز به ما اعتماد خواهند کرد و تحقیق نشان می‌دهد که اگر بر فضای کاری جو اعتماد متقابل حاکم باشد، کارها بهتر انجام می‌شود. همچنین، تحقیق و تجربه مؤید آن است که نظر خواهی از زیر دستان و آمادگی برای شنیدن این نظرات، در پیشبرد بسیاری از این کارها تأثیر تعیین کننده دارد، ضمن این که به اتخاذ تصمیم‌های بهتر و قابل اعتمادتر نیز کمک می‌کند.

۴- تأکید بر ضوابط: معمولاً در هر سازمان تعدادی ضابطه (استاندارد) وجود دارد که کارها باید با حداقل این ضوابط هماهنگ باشد. به علاوه، در عصر ما اکثر سازمانها بر کیفیت بسیار تأکید می‌کنند و رعایت آن را به طور معمول در سطحی فراتر از حداقل ضوابط انتظار دارند. به بیان دیگر، در سازمانهای امروزی سعی می‌شود کالاهای و خدماتی هر چه با کیفیت‌تر به مشتریان عرضه شود، زیرا چنین اقدامی هم به نفع سازمان است، هم به نفع مشتری. به همین دلیل، تحقیق در زمینه چگونگی تیل به کیفیت برتر و حفظ آن در سازمان، از فعالیت‌های بسیار متداول سازمانهای امروزی است. در انگلیس این اعتقاد تقریباً همگانی شده که به ندرت ممکن است سازمانی با عرضه کالاها و خدمات درجه دوم بتواند به حیات خود ادامه دهد کما اینکه سرمایه‌گذار در زمینه فن‌آوریهای درجه دوم نیز در جامعه انگلیس اقدامی نامطلوب تلقی می‌شود.

۵- تأکید بر ضوابط اخلاقی: موضوع دیگری است که ریشه در تاریخ و دین و

ضرورت همزیستی دارد. هر چند در دهه‌های اخیر به دلیل رواج ضمنی روحیه ماشینی زندگی بر آن بیش از پیش تکیه می‌شود.

۶- وضوح بخشی: از جمله وظایف مدیر آن است که اطمینان حاصل کند دستورهای کتبی و شفاهی او برای زیر دستان قابل فهم بوده، ضمن این که لازم است با اطمینان بداند هر یک از زیر دستان دقیقاً چه منظوری از این یا آن گفته یا نوشته خود دارند. همچنین لازم است در صورت بروز بحث، آن قدر به گفت و شنود ادامه دهد تا خودش و طرف مقابل به این نتیجه برسند که تفاهم حاصل شده است، این سخن در مورد سنوآل و جوابهایی که در سازمان مطرح می‌شود نیز صدق می‌کند که البته یکی از مفاهیم ضمنی مبحث شماره ۲ فوق، همین نکته است.

۷- تسدووم و بردباری: آن گاه که گامهای فوق برداشته شد و مدیر از وجود صراحت، صداقت، خودشناسی دقیق، روشن بودن دستور و اطلاع رسانی، و امثال آن اطمینان حاصل کرد، لازم است مسیری را که انتخاب کرده با بردباری ادامه دهد و عواملی از قبیل توصیه‌های سرشار از ناامیدی، یا پیشنهاد راههای جدید او را تحت تأثیر قرار ندهد. البته منظور این نیست که مدیر نباید انعطاف داشته باشد، بلکه منظور این است که تغییر دادن زود به زود مسیر حرکت معمولاً کارساز نیست و این کار زمانی باید انجام شود که باطل بودن مسیر کنونی به اثبات برسد.

۸- استفاده از عوامل تنوع: به معنای در هم شکستن مرزها و هنجارها نیست، بلکه بدان معنی است که جستجوی راههای جدید انجام کار، استفاده از ابزار و وسایل جدید برای انجام دادن کارهای سابق و روشهایی از این قبیل را جزء مقوله رعایت تنوع می‌شماریم. این شعار یونانیان که «اعتدال ضرورت دارد» در تمامی ابعاد زندگی اعم از خوردن، آشامیدن، لباس پوشیدن، خوابیدن، مسافرت رفتن، سخن گفتن، به سکوت پناه بردن در جمع و

بالاخره اداره دیگران صادق است. انسان خسته، انسانی نیست که بتواند کار مفید انجام دهد، و انسان خسته هم می‌تواند مدیر باشد، هم کارمند. اگر تنوع و تغییر مانع حفظ تعادل نباشد، به عنوان روشی سودمند برای رفع خستگی توصیه می‌شود.

۹- و بالاخره باید به مدیریت صحیح زمان اشاره کرد. زمان کمیاب‌ترین کالای هر انسان و از جمله مدیران سازمانها است. این کالا بدان سبب در بحث از مدیران معنی مهم‌تری به خود می‌گیرد که در اینجا هم زمان یک نفر به عنوان مدیر مطرح است، همزمان کسانی که با مدیر کار می‌کنند و هم تا حدودی به سایر افراد و گروههایی که با سازمان مورد نظر سر و کار دارند. مربوط می‌شود. برای مثال، اگر یک سازمان تولیدی را در نظر بگیریم، سازمانهای تأمین کننده مواد اولیه تولید و سازمانهایی که مصرف کننده (یا قبل از آن خریدار عمده) این تولیدات هستند، از لحاظ زمان با زمانی که ظاهراً بحث آن به سازمان تولیدی منحصر می‌شود، ارتباط پیدا می‌کنند.

از سوی دیگر آن گاه که از زمان سخن گفته می‌شود، هم زمان اعضای تمام وقت سازمان مورد نظر است، هم کسانی که به هر صورت دیگر از جمله نیمه وقت یا پاره وقت با آن همکاری دارند. مثل معروفی است که نمی‌توان دو کار را همزمان انجام داد. این مثل ساده بر ضرورت برنامه‌ریزی برای استفاده از هر لحظه زندگی دلالت دارد، یعنی به ما می‌گوید که باید برای انجام هر کار، از جمله فعالیت‌های ساده‌ای همچون استراحت، برنامه زمانی حساب شده‌ای تنظیم و عملاً رعایت کنیم. این تخصیص زمان و استفاده صحیح از هر لحظه آن، مدیریت زمان نام دارد. به علاوه، لازم است در مدیریت زمان کارهای وقت گیر و غیر مهم از سایر کارها جدا و از برنامه حذف شود، یا برای ساعت‌های احتمالاً آزاد در نظر گرفته شود تا برنامه‌ریزی زمان با مشکل مواجه نگردد. و به تعبیر دیگر، جدول کارهای هر روز و هفته و ماه باید با نهایت دقت مراعات شود.

مدیریت

بر مبنای هدف^۱ (MBO)

انگیزش به روش مشارکتی

مقدمه

واژه مدیریت بر مبنای هدف اولین بار توسط پیتراف. دراگر^۲ در سال ۱۹۵۴ توسعه یافت. مدیریت بر مبنای هدف به طور وسیع در آغاز دهه ۱۹۷۰ به کار گرفته شد. زمانی که تعداد زیادی از روشهای مدیریت با نامهای جدید اما در همین راستا مانند مدیریت بر مبنای هدف گذاری^۳ و مدیریت بر مبنای مشارکت^۴ به سرعت رشد یافت.

مدیریت بر مبنای هدف به عنوان یک روش منحصر به فرد نمی‌تواند شناخته شود، بلکه آن چندین رویکرد مشابه را همانند چتر در زیر خود در بر می‌گیرد. مدیریت بر مبنای هدف نه تنها در بخش خصوصی بلکه در بخش دولتی نیز به کار گرفته می‌شود و می‌توان گفت محتوای اولیه مدیریت بر مبنای هدف بر اساس مطالعات لو تر گیولیک^۵ در دهه ۱۹۳۰ شکل گرفته است. کاربرد مدیریت بر مبنای هدف ابتدا در ایالات متحده آمریکا و اروپا و بعد در نقاط مختلف گیتی فراگیر شد.

MBO روشی است که به سادگی می‌تواند در حل مشکلات سازمان و مدیریت کمک نماید.^۶ MBO موجب خود کنترلی^۷ در افراد می‌شود. بنابراین به غیر از توسعه مشارکت در سطح سازمان، حل آسان مشکلات و ... موجب یکی از اهداف پر اهمیت مدیریت یعنی خود کنترلی را فراهم می‌آورد.^۸

در اینجا لازم است تعریف جامعی از مدیریت بر مبنای هدف یا MBO ارائه شود. «مدیریت بر مبنای هدف، یک فرآیند تعیین اهداف متقابل بین فرد و سرپرست (مدیر) به شمار می‌آید. به عبارت دیگر، پس از این که بین فرد و مدیر در مورد چگونگی دستیابی به هدف تعیین شده در محدوده زمانی خاص، توافق به عمل آمد، اختیار و منابع لازم برای انجام کار مورد نظر به فرد داده خواهد شد. نحوه پیشرفت کار به صورت دوره‌ای بررسی می‌شود و ارزیابی نهایی در پایان مدت تعیین شده، به عمل می‌آید و سپس اهداف جدید برای دوره بعد تعیین خواهد شد.»^۹

● حسن گیوریان - عضو هیأت علمی
دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی

ویژگی‌های مدیریت بر مبنای هدف

ویژگی‌های MBO به قرار زیر می‌باشند:
۱- تعامل و مشارکت مدیر - زیر دست:
سیستم‌های MBO نیازمند مشارکت مدیر و زیر دست در برنامه ریزی و توسعه اهداف می‌باشد. مدیر و زیر دست به طور مشترک

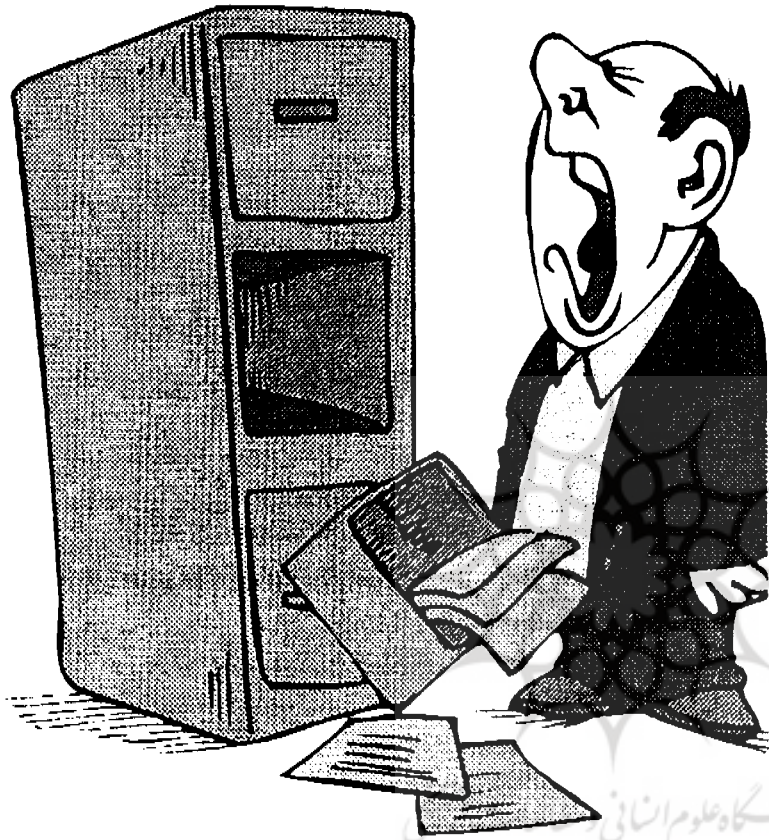
و با مشورت یکدیگر در انجام وظایفی که زبردست باید انجام دهد به توافق می‌رسند.

۲- هدف گذاری مشترک توسط مدیر - زیر دست: اهداف و زمان انجام آنها توسط مدیر و زیر دست با «توافق» یکدیگر مشخص می‌شود. اهداف تعیین شده باید عینی یا واقعی، قابل اندازه‌گیری، قابل حصول و مجموعه سازمان را در رسیدن

به مقاصدش کمک نماید.

۳- در روش انجام کارها مدیر و زیر دست با یکدیگر به توافق می‌رسند: مدیر و زیر دست دوباره روش انجام کارها با یکدیگر بحث و تبادل آراء می‌کنند. این امر موجب موفقیت در رسیدن به اهداف سازمان خواهد شد. آنها همچنین با نظر یکدیگر استانداردها و هنجارهایی را برای

مشارکت زیر دستان و توافق آنها در تعیین اهداف به طور طبیعی موجب افزایش احساس تعهد در آنها برای رسیدن مطلوب به اهداف را سبب می‌شود. به عبارت دیگر احساس انگیزش در کارکنان برای رسیدن به اهداف از طریق ایجاد تعهد موجب می‌شود این روش در سطح وسیعی قدرت و اقتدار مدیریت را به سمت زیر دستان برای تصمیم‌گیری انتقال می‌دهد. به زعم بسیاری از نویسندگان MBO موجب رفتار مسئول گرایانه زیر دستان برای تحقق اهداف تعیین شده، می‌شود.



اندازه‌گیری و یا ارزیابی عملکرد ایجاد می‌کنند.

۲- ارزیابی پیشرفت کار به صورت دوره‌ای: در زمانهای مشخص مدیر و زیر دست با یکدیگر جلساتی را جهت بررسی عملکرد و نتایج به دست آمده انجام می‌دهند. در این ملاقاتها اگر اصلاحات و یا تجدید نظرهایی در اهداف لازم باشد، صورت می‌گیرد.

۵- همراهی و همیاری مدیر: همراهی و همیاری مدیر در مسیر رسیدن به اهداف تعیین شده زیر دست را پشتیبانی و مدد می‌رساند. اقدامات و راهنماییهای لازم مدیر به عنوان یک مربی در انجام کارها در این روش مشاهده می‌شود.

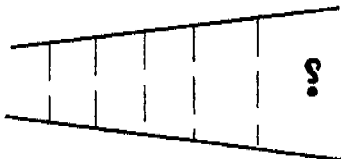
۶- سیستم MBO نتیجه گرا است: ۱۱ فرآینده MBO متمرکز بر «نتایج» است. نتیجه گرا بودن یکی از ویژگی‌های مشخص MBO است.

۷- سیستم اطلاعات: یکی دیگر از ویژگیهای مهم MBO وجود سیستم اطلاعاتی برای اطمینان از صحت اجرای برنامه‌های آن می‌باشد.

۸- MBO و سادگی و صراحت آن: MBO روشی بسیار ساده و به دور از ابهام است. بنابراین فهم آن برای مدیران مشکل و پیچیده نمی‌باشد. سادگی و صراحت آن نباید موجب دوری تدبیر و توجه لازم در اجرای آن را فراهم آورد.

MBO به وجود آورنده توافق بر اساس حس مشترک^{۱۱} بین مدیر - زیر دست است. درک مدیریت بر مبنای هدف چندان مشکل نیست. زیرا اکثر افراد مفاهیم آن را به خوبی متوجه می‌شوند اما هنگام اجرای آن با مشکلاتی مواجه می‌گردند. اجرای مدیریت بر مبنای هدف نیازمند برنامه ریزی منظم، مداوم و پیگیری می‌باشد. در مدیریت بر

کوچک تقسیم می‌کنیم. این مطلب را می‌توان در شکل (شماره ۱) مشاهده کرد.



شکل شماره ۱: فرایند مدیریت بر مبنای هدف^{۱۳}

مدیریت بر مبنای هدف روشی قابل درک برای همه و طریقی سیستماتیک برای انجام امور می‌باشد که بر اساس اصول و تکنیک‌هایی که مدیران سالها آنها را تجربه کرده‌اند، بنیان گرفته است و در آن بجای

مبنای هدف یک مسأله کلی به اجزاء جزئی و قابل اجرا و اندازه‌گیری تقسیم می‌شود. به طور مثال وقتی با مشکل کاهش فروش روبرو هستیم (مشکل کلی) برای افزایش فروش، باید این مشکل را به اجزاء کوچک و قابل اجرا و اندازه‌گیری تقسیم نماییم: تغییر روشهای تبلیغات محصول و یا افزایش تبلیغات محصول، طراحی محصولات جدید و یا تغییر در محصولات قبلی، افزایش کیفیت محصول، کاهش قیمت، تمام شده محصول با حفظ کیفیت و ... در این روش ابتدا با یک مشکل کلی مواجه هستیم که به تدریج آن را به اجزاء

دونده‌ای که خط پایان مشخصی را برای دوییدن نداند، آیا انگیزه‌ای برای دوییدن خواهد داشت؟ متأسفانه بسیاری از کارکنان در سازمانها با این معضل روبرو و مواجه هستند که خط پایان انجام کارهای خود را نمی‌دانند و این امر باعث شده که آنها خود را در پیکره‌ای مشاهده نمایند که تنها سود این پیکره برای آنها حقوق و دستمزد پایان ماه است!

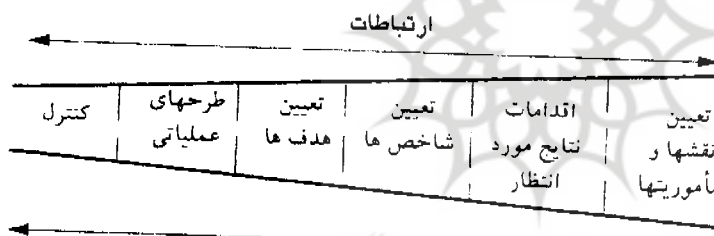
و گروه‌های متخصص باید وقت، انرژی و استعداد خود را بیشتر در زمینه‌هایی متمرکز نمایند که به اهداف اصلی سازمان، برسند.^{۲۰} مثلهایی از اقدامات و نتایج مورد انتظار عبارتند از: بهبود منابع انسانی، تقویت روحیه کارکنان، مسئولیت‌های اجتماعی، بهره‌وری، کنترل هزینه و ...^{۲۱}

۲- تعیین شاخص‌ها: «شاخص‌ها عبارتند از عواملی که قابل اندازه‌گیری و سنجش می‌باشند. این عوامل در هر اقدام و نتیجه مورد انتظار نهفته بوده و نشان دهنده کار مؤثر یا غیر مؤثر می‌باشند»^{۲۲} نمونه‌هایی از شاخص‌ها به صورت: ستانده در ساعت، ستانده هر فرد، تعداد

شد. اما آن چه می‌توان مدیریت را مؤثر نماید، اتفاق نظری است که بر الگو بندی سازمان بر اساس مدیریت بر مبنای هدف وجود دارد.^{۱۶}

فرآیند اجرایی مدیریت بر مبنای هدف

فرآیند یا مراحل اجرایی مدیریت بر مبنای هدف را می‌توان به صورت قیف افقی بیان کرد. در ابتدای قیف، با یک «کلیت نسبتاً نامفهوم» روبرو هستیم که هر چه به سمت جلو پیش می‌رویم از ابهام آن کاسته و کلیت به اجزای قابل اجرا، قابل اندازه‌گیری و قابل کنترل تجزیه می‌شود.^{۱۷} این فرآیند را می‌توان در شکل (شماره ۲) مشاهده کرد.



شکل شماره ۲: فرآیند اجرایی مدیریت بر مبنای هدف^{۱۸}

شکایات و ... می‌باشند.^{۲۳}
 ۳- تعیین اهداف: «اهداف عبارت است از شرح و بیان نتایج قابل اندازه‌گیری مورد انتظار حاصل از فعالیتها. معمولاً نتایج در مورد یک یا چند اقدام اساسی در شاخص‌های مربوط به آن در هر حوزه مدیریت می‌باشند». برخی از اهداف سازمان می‌توانند به این صورت بیان شوند: کاهش ضایعات محصول ۵٪ به ۲٪، کاهش ناراضیاتی ارباب رجوع از ۵۰ نفر در ماه به ۳۰ نفر در ماه و ...^{۲۴}
 ۵- طرح‌های عملیاتی: «طرح‌های عملیاتی یک سلسله مراحل عملیاتی است که باید به

۱- تعیین نقش‌ها و مأموریتها: نقشها و مأموریتها اموری کلی هستند که سازمان به طور عام و واحدهای سازمان به طور اخص موظف به انجام آنها هستند. در تعیین نقش و مأموریتها، مشخص می‌شود کل سازمان و هر واحد سازمانی برای انجام چه کاری به وجود آمده است، ارباب رجوع آنها چه کسانی هستند، محصول و یا هدف سازمان و واحد سازمانی چیست؟ منابع مالی واحد از کجاست، سهم هر واحد در مأموریت کل سازمان چیست؟ و ...^{۱۹}
 ۲- اقدامات و نتایج مورد انتظار: در این مرحله اولویت‌ها مشخص می‌شود. مدیران

توجه به فرآیند انجام کارها توجه به اهداف و نتایج معطوف می‌شود». در روش‌شناسی مدیریت از منظر برنامه ریزی در یک پیوستار می‌توانیم دو حد را برای مدیریت تعیین نماییم.

← مدیریت بر مبنای هدف مدیریت بدون آینده‌نگری

در یک سو مدیریت بدون برنامه ریزی و بر اساس واکنش‌های سریع را می‌توان مشاهده کرد. مدیری که هر زمان با مشکل یا مسأله‌ای مواجه می‌شود همزمان با ایجاد مشکل و یا لحظاتی قبل از ایجاد مشکل راه حل آن را جستجو و به اقدام می‌پردازد. این نوع مدیریت به جای «برنامه ریزی» به «برنامه روزی» می‌پردازد. اما مدیریت بر مبنای هدف، با برنامه ریزی منظم و تعیین اهداف و بررسی منابع انسانی و مادی و با در نظر گرفتن شرایط محیطی در جستجوی رسیدن به نتایج بر اساس اهداف از قبل تعیین شده است.

مدیریت بر اساس واکنش‌های سریع بدون آینده‌نگری را «اطفاء و فرو نشانیدن شعله‌های آتش» و مدیریت بر مبنای اهداف را می‌توان به «جلوگیری از بروز آتش و حریق» تشبیه کرد.

در مدیریت بدون آینده‌نگری زمانی که زیاده‌های آتش در سازمان شعله ور می‌شود مدیران اقدام به روشهای خاموش سازی می‌پردازند. این گونه مدیریت قدرت تفکر و ارائه روش‌های خلاق و نوآورانه را از سازمان دور می‌کند. مدیران در این روش انسانهایی واکنشی^{۱۲} هستند. اما در مدیریت بر مبنای هدف مدیران، انسانهایی آینده‌نگر و اثرگذار^{۱۵} هستند. یعنی قبل از این که شرایط محیط (داخلی و خارج) سازمان عملی را برایشان تحمیل نماید، آنها با ژرف نگری لازم که ماحصل آینده‌نگری آنها در سازمان است بر محیط تأثیر می‌گذارند.

البته در دنیای واقعی هیچ یک از این دو حد وجود ندارند. یعنی نه به طور کامل مدیران بدون برنامه ریزی عمل می‌کنند و یا این که با برنامه ریزی و هدف گذاری فارغ از تصمیمات لحظه‌ای و غیر منتظره خواهند

منظور نیل به اهداف انجام گیرد»^{۲۵}. هر طرح عملیاتی شامل: برنامه ریزی اجرایی (تعیین مراحل و توالی عملیات)، برنامه ریزی زمانی (تعیین زمان لازم برای نیل به اهداف در هر یک از مراحل عملیات)، بودجه بندی (تعیین و تخصیص منابع لازم) تعیین مسئولیتها (تعیین افرادی که مسئول اجرای عملیات هستند و پسانگری و اصلاح بررسی و انجام آزمایش طرح و انجام اصلاحات لازم) است.^{۲۶}

۶- کنترل: منظور از کنترل بررسی پیشرفت کار در رسیدن به اهداف و انجام اقدامات اصلاحی می باشد. ساز و کارهای کنترل باید ساده و عینی باشند و با ایجاد آگاهی در مدیر او را قادر سازد تا با حداقل زمان، هزینه و انرژی مشکلات موجود را از بین ببرد.

همان طور که در شکل شماره ۲ مشاهده می شود عامل «ارتباطات» به عنوان عنصری با اهمیت در کل فرآیند مدیریت بر مبنای هدف خودنمایی می کند. ارتباطات در این فرآیند عملی تسهیل کننده می باشد که کل فرآیند را به هم پیوند می دهد.^{۲۷}

مدیریت بر مبنای هدف به عنوان روش مدیریت مشارکتی^{۲۸}

MBO به عنوان روش مدیریت مشارکتی فرآیندی است که به وسیله آن مدیر و زیر دست به صورت مشترک هدف گذاری می کنند، اقدامات آتی را تنظیم می کنند، استانداردها را تعیین می کنند و ارزیابی عملکرد در قالب اهداف استقرار یافته، صورت می گیرد. MBO تعاملی^{۲۹} مشترک و مدام بین مدیر و زیر دست است. این تعامل در تکامل تدریجی کارها^{۳۰}، تشخیص روشن وظایف محوله و نتایج قابل اندازه گیری برای رسیدن به اهداف در یک مدت زمانی مشخص کمک می کند. مشارکت زیر دستان و توافق آنها در تعیین اهداف به طور طبیعی موجب افزایش احساس تعهد در آنها برای رسیدن مطلوب به اهداف را سبب می شود. به عبارت دیگر احساس انگیزش در کارکنان برای رسیدن به اهداف از طریق ایجاد تعهد موجب می شود این روش در سطح وسیعی قدرت و اقتدار مدیریت را به



کشورهای اروپایی و آمریکای شمالی رواج دارد.^{۳۱}

مدیریت بر مبنای هدف به عنوان یک روش انگیزشی

MBO روشی است که انگیزش را به روش مشارکتی توسعه می دهد. وقتی مدیرتان به شما می گوید:

«شما فردی با استعداد و شایسته هستید و می توانید کارهای محوله را به خوبی انجام دهید، پس همتان را در این راه صرف نمایید». در این بیان مدیر، شما دچار ابهام هستید، تا چه میزان اگر کارهایتان را خوب انجام دهید می توانید وی را راضی نمایید؟ به عبارت دیگر در کلام ایشان نقاط مشخصی که عملکرد خوب را از بد تمیز دهد، مشاهده نمی شود.

این گونه کلامها و رفتارهای مدیران شاید در ظاهر با تأیید مثبت از جانب

سمت زیر دستان برای تصمیم گیری انتقال دهد، به زعم بسیاری از نویسندگان MBO موجب رفتار مسئول گرایانه زیر دستان برای تحقق اهداف تعیین شده، می شود.^{۳۲}

MBO به عنوان روش مدیریت مشارکتی موجب تصمیم گیری بهتر، افزایش تعهد در اجرای تصمیمات، افزایش رضایت شغلی در سطوح مختلف شغلی، هدایت برای افزایش بهره وری، بهبود روحیه کارکنان، کاهش جابجایی و غیبت کارکنان و موجب احساس مالکیت توسط کارکنان نسبت به سازمان می شود.

MBO به عنوان روش مدیریت مشارکتی، مهارتها و تواناییهای مدیران را در روابط مطلوب بین کارکنان درک استعدادها و تواناییهای بالقوه آنها توسعه می دهد. MBO به عنوان الگویی شناخته شده و کاربردی در زمینه مدیریت مشارکتی در

Edge Local Government, IOS Press, First, 2000, P.107.

7: Self Control.

8: Ibid, P. 108.

۹- هربرت جی. هیکس - سی.ری گولت، نتوریهای سازمان و مدیریت: جلد یکم کلیات و مفاهیم، مترجم: مهندس گوتل کهن، اطلاعات، تهران، پنجم، ۱۳۷۱، ص ۵۸.

10: Result _ Oriented.

11: Common Sense.

12: Dharma Vira Aggarwala, Management By Objectives (MBO), Deep & Deep Publications PVT.LTD, First, 1999, PP. 13_15.

۱۳- جورج مورسی، مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه در بخش دولتی، فن رایزنی در غرب، مترجمان: دکتر سید مهدی الوانی و فریده محمندی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سوم ۱۳۷۲، صص ۱۲ - ۱۱.

14: Reactive.

15: Proactive.

۱۶- همان مأخذ، صص ۱۱ - ۹

۱۷- همان مأخذ، صص ۲۵ - ۲۴.

۱۸- همان مأخذ، ص ۴۱.

۱۹- همان مأخذ، ص ۴۲.

۲۰- همان مأخذ، ص ۲۷.

۲۱- همان مأخذ، ص ۵۲.

۲۲- همان مأخذ، صص ۲۸ - ۲۷.

۲۳- همان مأخذ، ص ۶۴.

۲۴- همان مأخذ، صص ۲۹ - ۲۸.

۲۵- همان مأخذ، ص ۲۹.

۲۶- همان مأخذ، ص ۱۰۰.

۲۷- همان مأخذ، ص ۳۰.

28: MBO AS a Participative Management Technique.

29: Interaction.

30: Evolution.

31: Dharma Vira Aggarwala, Ibid. PP. 19_20.

32: Ibid. PP. 19_20.

33: Goal Setting Theory.

34: Edwin Locke.

35: Stephen P.Robbins, Organizational Behavior: Concepts Controversies Applications, Prentice Hall, Eighth, 1998, P.180.

۳۶- استن پی راینز، مدیریت رفتار سازمانی: جلد اول رفتار فردی، مترجمان: دکتر علی پارساتیان و دکتر سید محمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، اول، ۱۳۷۴، صص: ۳۴۶ - ۳۴۴.

صورت گرچه اهداف مشکل باشند فرد آنها را راحتتر از زمانی که در تعیین آنها مشارکت ندارند، قبول می‌کند. به طور کلی مشارکت افراد در تعیین هدف (همان چیزی که اساس روش MBO است) به عنوان یک نیروی محرکه قوی موجب انگیزش در آنها می‌شود و موجبات بهبود عملکرد ایشان را فراهم می‌نماید.^{۳۶}

■ یادداشت‌ها و منابع:

1: Management By objective.

2: Peter F.Drucker.

3: Management By Goal Setting.

4: Managemeny By Participative.

5: Luther Guliks.

6: Alexander Wegener, Management Contracts in International Comparative Perspective: Experiences from Leading _

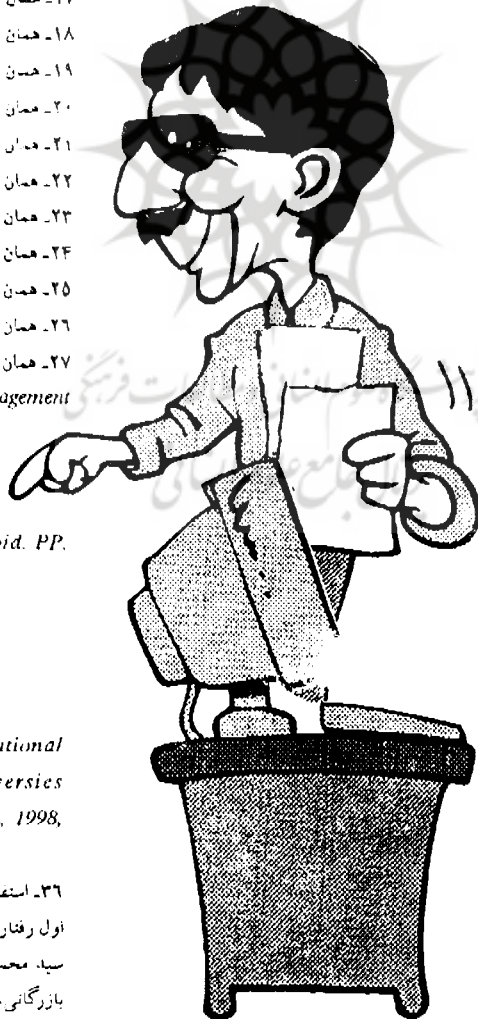
مرئوسان مواجه شود ولی در عمل مشاهده می‌شود کاری از پیش نمی‌رود. زیرا تعیین اهداف به صورت روشن و واضح صورت نگرفته است. نظریه تعیین هدف که از ۳۳ تنوریهای انگیزش است به همین مسأله می‌پردازد. تعیین اهداف مشخص و به دور از ابهام می‌تواند با انگیزشی که در کارکنان ایجاد می‌کند موجب بهبود عملکرد آنها شود.

در اواخر دهه ۱۹۶۰ ادوین لاک^{۳۴} در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که تعیین اهداف برای کارکنان یکی از عوامل مهم انگیزشی در آنها به حساب می‌آید. تعیین اهداف، میزان تلاش و این که چه کاری کارکنان باید انجام دهند را مشخص می‌کند.^{۳۵}

برای روشن شدن موضوع مثالی از نظر خواهد گذشت. دو کارگر را در یک واحد تولیدی در نظر بگیرید، به یکی از آنها گفته می‌شود: «نهایت تلاش و سعی خود را در انجام کار بکن» و برای کارگر دیگر هدف مشخص تعیین می‌شود، «شما در هر روز باید ده عدد از این وسیله را مونتانز نمایید». به نظر شما انگیزه کدام یک در انجام کارها بیشتر است؟ تحقیقات ادوین لاک، مشخص کرده است فردی که دارای اهداف مشخص است، انگیزه بیشتری در انجام کار و نهایتاً عملکرد بهتری خواهد داشت و یا زمانی که والدین دانش آموزی به او می‌گویند: «در درس خاصی تلاش کن تا نمره بین ۱۵ تا ۱۷ بگیری» او را تحرک بیشتری ایجاد می‌شود تا زمانی که فقط به وی بگویند: «نهایت سعی خود را انجام بده».

دوئدهای که خط پایان مشخصی را برای دیدن نداند، آیا انگیزه‌های برای دیدن خواهد داشت؟ مستأسفانه بسیاری از کارکنان در سازمانها با این معضل روبرو و مواجه هستند که خط پایان انجام کارهای خود را نمی‌دانند و این امر باعث شده که آنها خود را در پیکره‌های مشاهده نمایند که تنها سود این پیکره برای آنها حقوق و دستمزد پایان ماه است!

این نظریه بیان می‌کند اگر افراد در تعیین اهداف مشارکت داشته باشند، در این





افراد خلاق چه ویژگی‌هایی دارند؟

خلاقیت برای بقاء هر سازمانی ضروری است. در طی زمان، سازمانهای غیر خلاق از صحنه محو می‌شوند. از طرف دیگر تداوم حیات سازمانها به بازسازی آنها بستگی دارد، بازسازی سازمانها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روشهای حصول این اهداف انجام می‌شود، بدون بازسازی، سازمان نمی‌تواند دوام زیادی بیاورد و بازسازی هم جز از طریق نوآوری که خود ثمره خلاقیت است، میسر نیست. بنابراین سازمانها برای ادامه حیات و بقاء خود به بازسازی از طریق خلاقیت نیازمندند، خلاقیت در سازمان کار نیروهای خلاق است.

○ حسین زارعی

مقدمه

آیا با این سؤال روبرو بوده‌اید که به چه کسی اصولاً «خلاق» گفته می‌شود، این فرد چه ویژگی‌های دارد؟ در زندگی کاری و شخصی چه کاری انجام می‌دهد؟ از نظر روان‌شناختی چه روحیه‌ای دارد؟ چرا به او خلاق گفته می‌شود و به ما خلاق گفته نمی‌شود؟ چه کار باید بکنیم تا به او برسیم، اصولاً از این حرفها بگذریم خلاقیت در زندگی به چه درد ما می‌خورد، چیزی که

اصلاً به درد ما نخورد چرا دنبال آن برویم؟ این سئوالات و سئوالات بسیار زیاد دیگری وجود دارد که در این مقاله به دلایل اختصار تنها به ویژگی‌های افراد خلاق اشاره می‌شود و سپس بیان خواهد شد که خلاقیت و همچنین نوآوری که از بحثهای مسدیریتی مسی‌باشند در زندگی کاری و شخصی به چه درد ما می‌خورند.

خلاقیت^۱ از دیندگان روان‌شناختی، پدیدار گردیدن تلفیقی از اندیشه‌های نو به وسیله شهود گرایی از منابع ناشناخته تعریف شده است. پاپالیا (۱۹۸۸) خلاقیت را توانایی دیدن چیزها در یک نظر نو و غیر

معمولی، دیدن مشکلاتی که هیچ کس دیگر امکان تشخیص موجود بودن آنها را نمی‌دهد و سپس ارائه رهیافتهای جدید، غیر معمولی و اثر بخش می‌داند و نوآوری^۲ عبارت است از به کارگیری ایده‌های نوین ناشی از خلاقیت (کورتز ۱۹۸۸)^۳

ویژگیهای افراد خلاق

آیا افراد خلاق دارای ویژگیهای خاصی هستند؟ بررسی نشان می‌دهد که هر چند افراد خلاق از هوش بالاتر از متوسط برخوردار هستند، اما برای این که فرد بسیار خلاق باشد ضرورتاً نباید نابغه باشد (نیکولز ۱۹۷۲). افراد خلاق تازگی و

بدیع بودن را ترجیح می‌دهند، پیچیدگی مسائل توجه آنان را جلب می‌کند و به قضاوت‌های مستقل می‌پردازند (بارون هارینگتون ۱۹۸۱). علاوه بر آن توانایی تمام کردن کار، کامل کردن و یکی کردن افکار گوناگون در این افراد بیش از دیگران است.

افراد خلاق در یکی کردن «تفکر کلامی» یا «تفکر بصیری» (کرفسز واجر ۱۹۵۸) و تفکر منطقی و مبتنی بر واقعیت با تفکر غیر منطقی و تخیلی (سالتر ۱۹۸۰) سرآمدتر از افراد غیر فعال هستند.

افراد خلاق بیشتر به وسیله علایق درونی خود نسبت به کارهای خلاق بر انگیخته می‌شوند تا عوامل بیرونی نظیر شهرت، پول یا تأیید دیگران. در واقع، وقتی دلایل بیرونی باعث انجام کارهایی می‌شود که ذاتاً جزء و کارهای فکری خلاق به حساب می‌آید، ممکن است شخص انگیزه خود را برای انجام آن از دست بدهد.^۲

علاوه بر موارد فوق افراد خلاق ویژگی‌های دیگری نیز دارند که آنها را از سایر افراد متمایز می‌کند. این ویژگی‌ها عبارتند از:

۱- افراد خلاق بخش عمده‌ای از وقت خود را صرف توجه دقیق به اطراف خود می‌کنند و از این طریق سرزده‌های جدیدی برای فکر کردن پیدا می‌کنند.

۲- افراد خلاق بسیار کنجکاو بوده و به طور مستمر در جستجوی موضوعات پیچیده، جدید و ناشناخته و عجیب هستند. به همین سبب آنها در مقایسه با افرادی که از توانایی خلاقیت کمتری برخوردار هستند، سئوالات بیشتر و پیچیده‌تری را مطرح می‌کنند. این ویژگی‌ها را به سادگی در بچه‌ها می‌توان تشخیص داد!

۳- حل مشکلات و مسائل توسط افراد خلاق از اصالت خاصی برخوردار است.

۴- افراد خلاق انعطاف‌پذیر هستند و در ارائه راه حل و اندیشه بکر و بدیع آمادگی بسیار دارند (گیلفورد ۱۹۵۹). آنها با استفاده از این ویژگی، توانایی تعقیب و دستیابی به راه حل مشکل را از راه‌های مختلف دارا هستند. ۵- افراد خلاق به استقلال و ناهمنوایی تمایل

دارند و در مواردی که دستورهایی بر خلاف میل و یا اعتقادات خود دریافت می‌کنند به سرپیچی از آنها تمایل نشان می‌دهند. به این سبب اعمال مدیریت در مورد افراد خلاق در سازمانها بسیار دشوار است (کانجرو پیترسن ۱۹۸۴) آنها اگر چه به دستور گرفتن از دیگران اعتقاد ندارند، اما نیاز مبرم به مورد پذیرش واقع شدن دارند، زیرا این احساس برای آنها آرامش خاطر دلپذیری را ایجاد می‌کند. ضمناً آگاهی به این مطلب که اندیشه هایشان مورد قبول واقع شده، اتکا به نفس زاید الوصف در آنها ایجاد می‌کند.

۶- افراد خلاق مسائل پیچیده را به مسائل ساده‌تر ترجیح می‌دهند و با علاقمندی بسیار برای یافتن راه حل می‌کوشند.

۷- براساس نظریه وایت (۱۹۶۹) افراد خلاق علی‌رغم استنباط دیگران، به ندرت فعال نبوده، با مقایسه با دیگران، هوش و ذکاوت خارق‌العاده‌ای نیز برخوردار نیستند. هوش یکی از پیش‌نیازهای خلاقیت است و پایین بودن درجه هوش فرد معمولاً به پایین قرار گرفتن ویژگی خلاقیت منجر می‌شود، اما هوش سرشار نیز دلالت بر خلاق بودن شخص نمی‌کند. «کرتاگنبرک» (۱۹۷۲) بر این عقیده است که افراد دارای



هوش پایین عموماً از نظر خلاقیت نیز ناتوانند و خلاقیت در افراد دارای هوش کمی بالاتر از میانگین بیشتر مشاهده شده است. در این مورد گرتزل (۱۹۶۲) معتقد است که اشخاص باهوش و ذکاوت خوب در مدارج تحصیلی، بسیار خوب عمل می‌کنند ولی شاهد کیفی که دلالت بر خلاقیت آنها بکند بسیار کم است. به طور خلاصه پژوهشگران به یک رابطه یا همبستگی نسبتاً کم بین هوش و خلاقیت دست یافته‌اند. (آناستاری و شیفر ۱۹۷۱، گتزل و کلبسون ۱۹۶۲).^۵

۸- مسائل و وضعیت‌هایی را می‌بینند که قبلاً مورد توجه قرار نگرفته است و فکرهای بکری ارائه می‌دهند. اصولاً یک فرد خلاق بی تفاوت از کنار مسائل نمی‌گذرد و محیط پیرامون را همیشه با دقت مورد توجه قرار می‌دهد.

۹- ایده‌ها و تجربیات حاصل از منابع گوناگون را به هم ربط می‌دهد و آنها را بر مبنای مزیتشان مورد بررسی قرار می‌دهد. چرا که ارائه فکر مشکل نیست بلکه ارائه فکر و ایده‌های سودآور، مفید، با صرفه و ... مشکل خواهد بود.

۱۰- معمولاً چندین شوق (بدیل) برای هر موضوع معین دارند، به عبارتی سلامت فکری^۶ دارند. یکی از مهم‌ترین ویژگی افراد خلاق داشتن سلامت فکر است. به طوری که هم‌زمان در مورد یک مسأله چندین فکر راه حل را داشته باشد.

۱۱- نسبت به پیش‌فرضهای قبلی تردید می‌کنند و محدود به رسم و عادت نمی‌شوند (استقلال فکری دارند) افراد خلاق فرضاً هر چیزی را از دیدگاههای گوناگون بررسی می‌کنند و معمولاً نسبت به وضعیت موجود احساس نارضایتی می‌کنند. اولین قدم برای بهبود یک وضعیت، شک و تردید به آن است.

۱۲- فی‌البداهه از نیروهای احساسی، ذهنی و بینشی مدد می‌گیرند و استفاده می‌کنند. در عین بصیرت، تخیل خود را نیز به کار می‌گیرند تا فکری کارآمد ارائه نمایند.

۱۳- در فکر و عمل همیشه به دنبال بهبود هستند. روش انجام کار، بهبود کار،

بهبود کیفیت، استاندارد. به عبارتی فکری که برای ارائه محصول یا خدمتی جدید ارائه شد از روز بعد دوباره می‌شود آن را بهبود داد و به قول تیلور «همواره برای انجام هر کاری راه بهتری وجود دارد».

۱۴- غالباً افرادی اجتماعی هستند و دوست دارند در گروه‌های متفاوتی عضویت داشته باشند تا بتوانند از ایده‌ها و نظرات سایر افراد نیز به آسانی استفاده کنند.

نتیجه‌گیری

خلاقیت برای بقاء هر سازمانی ضروری است. در طی زمان، سازمانهای غیر خلاق از صحنه محو می‌شوند. از طرف دیگر تداوم حیات سازمانها به بازسازی آنها بستگی دارد، بازسازی سازمانها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روشهای حصول این اهداف انجام می‌شود، بدون بازسازی، سازمان نمی‌تواند دوام زیادی بیاورد و بازسازی هم جز از طریق نوآوری که خود ثمره خلاقیت است، میسر نیست. بنابراین سازمانها برای ادامه حیات و بقاء خود به بازسازی از طریق خلاقیت نیازمندند. خلاقیت در سازمان کار نیروهای خلاق است. این نیروهای خلاق در تمام سازمانها به وفور یافت می‌شوند. هنر مدیر موفق در این است که افراد خلاق را در سازمان شناسایی و از وجود آنها بهره‌مند شود و بازسازی سازمان استفاده نماید. ویژگیهایی که در این مقاله به آنها اشاره شد می‌تواند راهگشای بسیاری از مدیران باشد چه بسا بعضی از این ویژگیها در نگاه اول به عنوان یک ضعف ممکن است به حساب بیایند. مدیران امروزی ما باید به این نکته توجه داشته باشند که موانعی برای بروز خلاقیت وجود دارد که بحث مفصلی را می‌طلبد و پرداخت به آنها خارج از این مقاله است اما مهم‌ترین آنها عبارتند از: (۱) عدم اعتماد به نفس، (۲) ترس از انتقاد و شکست، (۳) تمایل به هم‌رنگی و هم‌گونی، (۴) عدم تمرکز ذهنی^۸ و ... باید این نکته را قبول کنیم که همگی ما عادت زده‌ایم بنابراین مدیریت سازمان باید همیشه از بروز ایده‌ها و تفکرهای جدید استقبال نماید و افراد خلاق را تشویق کند. برای این که

خلاقیت به وقوع بپیوندد باید چنان نگرشی وجود داشته باشد تا از پیشنهادهایی که مبتنی بر تغییر شرایط موجودند استقبال کند. یک نگاه سرد و یا بهت زده رئیس به زیر دستی که پیشنهادی ارائه کرده است به وی می‌فهماند که دیگر از این نوع پیشنهادهای ندهد. جدای از این که نظر مدیریت و زبان و ظاهر درباره خلاقیت چیست؟ - طرفداری می‌کند یا مخالفت - ملاک اصلی برای پیشنهاد دهنده، آن چیزی است که مدیر در عمل انجام می‌دهد، نه سخن او. متأسفانه کم نیستند مدیرانی که خود را «عقل کل» می‌دانند و کارمندان را افرادی که مجبورند دستورات غیر منطقی آنها را اجرا کنند! این مدیران یکی از مهم‌ترین موانع خلاقیت و نوآوری در نظام اداری هستند باشد که انشالله... در برنامه سوم توسعه یکی از

مهم‌ترین محورهای آن تحول اداری است به این نکات نیز توجه شود.

منابع و پی‌نوشت‌ها:

- 1: Creativity
- 2: Innovation
- ۳- شهر آرای، دکتر مهرنژ و رضا مدنی پور، «سازمان خلاق و نوآور» دانش مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴، تابستان و پاییز ۱۳۷۵، ص ۴۰.
- ۴- ساعتچی، دکتر محمود، «خلاقیت و نوآوری برای حل مشکلات»، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۶ تابستان ۱۳۷۱، ص ۱۲۶.
- ۵- منبع شماره ۳، ص ۴۵ - ۴۴.
- ۶- سلامت فکر (Idea fluency) به معنای نوان گردآوری فکرهای متنوع و زیادی در مورد مسأله است.
- ۷- رضاییان، دکتر علی، اصول مدیریت، انتشارات ست، چاپ دوم، ۱۳۷۰، ص ۳۳.
- ۸- همان منبع، ص ۳۲.

بقیه از صفحه ۴۲

و سرانجام شایسته است، به این نکته اشاره شود که انسان پدیده کمیاب و در عین حال از گران‌ترین پدیده‌ها و به همین دلیل برای سازمان بیشترین اهمیت را دارد. به علاوه، توان کاری هر کس اهمیت خاص خود را دارد، زیرا تمامی آنچه فرد انجام می‌دهد، با این توان کاری در ارتباط است. به نظر من رعایت کارکنان از ابعاد و جهات مختلف و متعدد، و شناخت نظرات هر کدام درباره ابعاد متفاوت زندگی شخصی و سازمانی، از کلیدهای موفقیت است. البته در این زمینه بسیار گفته و نوشته‌اند. اما برای حسن ختام مقاله به تعدادی از وظایف مدیر در قبال زیر دستان به صورت فهرست وار اشاره می‌شود:

- ۱- باید حلال‌کمان ما زیر دستان مشورت کند. زیرا از تجمع آرای متفاوت می‌توان بهترین پاسخ سئوالها، یا راه حل مشکلات را پیدا کرد.
- ۲- باید تا حد ممکن سخنان توصیه‌ها، درد

- دلها، شکایات و دیگر گفته‌های کارکنان سازمان را شنید و درباره آن فکر کرد
- ۳- باید به زیر دستان اعتماد کرد تا هم از لحاظ ذهنی تقویت شوند. هم به اعتماد متقابل روی بیاورند.
- ۲- باید تا حد ممکن سخنان، توصیه‌ها، درد تنبیه، از روشهای مختلف تشویق استفاده کرد، زیرا تقریباً در همه حال و در برابر همه حوادث، تشویق اثرات بهتر و مؤثرتری دارد.
- ۵- باید خطاهای کارکنان را با لحن ملایم و هدایت کننده، اصلاح کرد.
- ۶- باید در هر زمان از کارکنان سپاسگزاری کرد مشروط بر آن که این تشکر کردها در مرز معقول متوقف شود.
- ۷- و بالاخره به قیمت تکرار، باید تأکید کرد که در هر صورت باید برای انسانها بیشترین اهمیت را قائل شد

■ پی‌نوشت‌ها:

- 1: Sir Nicholas Goodison (England).
- 2: Stock Exchange.
- 3: Team Work.
- 4: Feedlack.
- 5: Managing Change.
- 6: Clarity.

۲- صاحب شرکت باید اهمیت کلیدی آموزش حرفه‌ای، آموزش رسمی و تحلیل خوب، و ارزیابی شده طرح شرکت را در موقعیتهای شغلی خود درک کند.

در رابطه با جامعه

صاحبان شرکتها به خاطر نقش خود در اجتماع و کمک به منافع مشتریان مورد قبول و تأیید جامعه قرار گیرند.

تبلیغات، ارتباطات جمعی و آموزش

عنايت به مواد زیر حائز اهمیت می‌نماید:

- اهدای جوایز سالانه به صاحبان شرکتهاى کوچک با موفقیتهاى صادراتی.
- چاپ و نشر نشریاتی درباره شرکتهاى کوچک
- پخش برنامه‌های منظم از تلویزیون و رادیو.
- تدریس مدیریت و بازاریابی در مدارس و دانشگاهها.

تحقیق و پژوهش

پژوهشهای منظم در خصوص تعیین منزلت شرکتهاى کوچک و سهم و نقش آنها در اقتصاد و جامعه انجام گیرد.

راهنمایی و مشاوره

راهنماییهای مورد بحث را در اختیار شرکتهاى کوچک و کسانی که مایل به تأسیس چنین شرکتهاى هستند قرار دهد.

نظام اداری

عقلایی کردن نظام اداری برای سامان بخشی به مسائل جاری - پرداخت مالیاتها را عقلایی نماید.

اداره شرکتهاى کوچک

به جهت اهمیت و نقشی که شرکتهاى کوچک ایفا می‌کنند، یک اداره خاص آنها بایستی درون وزارتخانه مناسبی ایجاد گردد تا کلیه مسائل مربوط به شرکتهاى کوچک را بررسی نموده و تمام مقررات و قوانین پیشنهادی در خصوص آنان را مورد بررسی قرار دهد و مسائل این گونه شرکتها را در هیأت دولت مطرح سازد. اداره شرکتهاى کوچک بایستی سهم

سالانه آنها را در صادرات، اشتغال، درآمدهای مالیاتی، فروش و ترانز پرداختها مشخص سازد و تضمین کند که این مهم به طور کامل در بودجه سالانه منظور خواهد بود.

منبع:

برگرفته از مجله برنامه و توسعه^۱

۱- مقاله حاضر خلاصه‌ای از مجموعه مقالات نخستین کنفرانس برنامه ریزی و توسعه که در دیماه ۱۳۷۰ برگزار گردیده و به چاپ رسیده و آقای یوسف برافی ترجمه آن را به عهده داشته‌اند.

بقیه از صفحه ۹

در این سالها، فعالیتهاى برنامه تعاون سازمان بین المللی کار، طیفی از اطلاع رسانی، خدمات مشاوره سیاستگذاری، تدوین استانداردها، تحقیقات، تنظیم اسناد و اجرای برنامه‌های همکاری فنی در کشورهای رو به توسعه را در بر گرفته است.

امروزه، چندین برنامه جدید از جمله ایجاد مشاغل مناسب برای زنان و مردان با استفاده از رویکردهای تعاونی در دست تدوین است و هدف این برنامه‌ها، ایجاد انگیزه نو در استعداد اشتغالزایی تعاونی‌ها است. گرچه تأکید بر بعد اجتماعی، تعاونی‌ها را از دیگر مؤسسات تجاری مجزا می‌کند.

بازنگری برنامه تعاون سازمان بین المللی کار در زمینه توسعه اشتغال، پس از تأکید مدیر کل سازمان به ایجاد کار شایسته و مولد در شرایط آزادی، برابری، امنیت و حفظ شأن انسانی محقق شده است. آقای «جوآن سومایو»، مدیر کل سازمان بین المللی کار، ۴ هدف عمده زیر را برای فعالیت ILO بر شمرده است:

- * ترویج اصول و حقوق اساسی در کار
- * ایجاد فرصت‌های بیشتر اشتغال و درآمد را برای زنان و مردان.
- * افزایش میزان پوشش و کارآیی حمایت‌های اجتماعی.
- * تحکیم گفتمان اجتماعی و سه سویه نگری.

در ساختار سازمانی جدید ILO، برنامه تعاون در مبحث اشتغالزایی و دفتر تجارت بخش اشتغال می‌گنجد.

یکی از رویدادهای مهم سال ۲۰۰۰ برای ILO، میزبانی گردهمایی کوپاک* در ۲۸ ژوئن بود. این گردهمایی آزاد با موضوع «مشاغل مناسب: آیا تعاونی‌ها می‌توانند طرحی نو دراندازند؟» به مناسبت اجلاس ۵+ توسعه اجتماعی در کپنهاگ بر پا و در آن مشارکت تعاونی‌ها در ایجاد، حفظ و توسعه فرصت‌های شغلی و کار مکفی در کشورهای صنعتی و رو به توسعه تأکید شد.

* COPAC: کمیته ترویج و توسعه تعاون



شعر سبز

تعاون مکتبی سامان گرفته
 ز قرآن خدا نشأت گرفته
 بود اندر تعاون بس و تقوی
 گریزان باشد از نیرنگ و دعوی
 اصولی است در تعاون حکمفرما
 اگر مشتاق آنی گوش فرما
 نخستین اصل آن گردیده آغاز
 بود ایسواب آن بر روی ما بان
 حقوق کل اعضاء در تساوی است
 به وقت رأی دادن عضو راضی است
 تعاون با گرانی در تضاد است
 گرانی ریشه‌اش در اقتصاد است
 چه با عضو کلان یا این که معدود
 بسبب سود آن معلوم و محدود
 یکی سود سهام است ای برادر
 که با هر سهم نرخش هست، برابر
 دگر سودش بود مازاد برگشت
 به نسبت می‌دهندت گاه برگشت
 ز هر رنگ و نژاد، با زور و بی زور
 سفید و زرد و سبز و سرخ، یا بور
 توانی در تعاون عضو بودن
 ز اسلامی تو این حرف را شنودن!