



بحران و راههای مقابله با آن

مورد خاص ارتباطات سازمانی

در حقیقت، بحران همواره با علایم کوچک شروع می‌شود، هر چند نشانه‌های آن برای هر سازمان دقیقاً همان نیست که در کل اقتصاد جامعه ملاحظه می‌شود. در عین حال، آنچه در مورد سازمان و کل اقتصاد جامعه اهمیت بالنبه یکسان دارد، شناخت علایم و تصمیم‌گیری برای مقابله اندیشمندانه با آن است. با این همه از این شناخت و تصمیم‌گیری می‌توان تجربه‌هایی گسب‌گرده که به احتمال زیاد برای پیشگیری از حوادث آینده نیز سودمند است. به شرط آن که هر کدام از آنها را به دیده عبرت بنگریم و در حافظه خود آنها را نگاه داریم.

می‌دانیم که بحران اقتصادی به طور کلی چگونه شکل می‌گیرد و معمولاً به چه نتایجی منجر می‌گردد. در حقیقت، می‌توان این پدیده را به حوادثی همچون زمین لرزه تشبیه کرد که به طور تقریبی وقوع آن قابل پیش بینی است، هر چند عواقب آن را با اطمینان زیادتری می‌توان پیش بینی کرد. تقریباً همیشه پیش از آن که بحران بروز کند، نشانه‌های آغازین آن آشکارا خودنمایی می‌کند، برای مثال از اینجا و آنجا خبر می‌رسد که فلان روند

سازمانی آمادگی برای مقابله با بحران وجود ندارد!

از طرف دیگر، برای مقابله با بحران به دو وسیله اساسی زمان و دقت نیاز داریم که معمولاً مسئولان امور می‌توانند در زمینه استفاده از آن در جهت رفع بحران تصمیم بگیرند. در واقع، اینان باید آماده باشند که اجزاء و وسایل رویارویی سریع و مؤثر با بحران را بشناسند و در زمانی کوتاه با استفاده از آن با بحران مقابله کنند. در زمان حاضر کم و بیش این را

• یورگن وبر

ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد

معمولاً مؤسسات برای رویارویی با بحران آمادگی ندارند. البته در سخنان مسئولان سازمانها چنین هشدارهایی به همکاران داده می‌شود و گاه و بیگاه کارکنان نیز این نکته را بر زبان می‌آورند، اما واقعیت این است که دقیقاً هیچ بحرانی را نمی‌توان پیش بینی کرد، به همین دلیل عمدتاً می‌توان گفت که تقریباً در هیچ

اقتصادی یا صنعتی دچار مشکل شده و این مشکل رو به افزایش است، یا از تورم یا رکودهای متعدد در زمینه‌های مختلف خبرهایی می‌شنویم. اما متأسفانه افراد و سازمانها و حتی دولت‌ها به ندرت این خبرهای هشدار دهنده را جدی می‌گیرند. به علاوه، عموماً این ذهنیت وجود دارد که تصور می‌کنیم هر پیش‌آمد سوء برای دیگران زیان آور خواهد بود و دامن ما را نخواهد گرفت، یا ما بسیار کم از آن تأثیر خواهیم پذیرفت. همچنین، در اغلب مواقع به گونه‌ای با این خبرها و هشدارها برخورد می‌کنیم که انگار در جایی بسیار دور از ما اتفاق خواهد افتاد و ارتباطی به ما خواهد داشت. برای مثال، سازمانهای تولیدی عادت دارند از بروز احتمالی رکود در «بازار» چنان یاد کنند که این بازار جایی است در نیمکره‌ای دیگر، یا حتی در سیاره‌ای دیگر واقع شده است و هفته‌ها و ماهها طول می‌کشد تا اتفاقی که در آن می‌افتد به سازمان آنها برسد و آن را تحت تأثیر قرار دهد.

نمونه بارز این طرز فکر را در سال ۱۹۹۲ همزمان با جنگ خلیج فارس در اروپا، به ویژه در آلمان شاهد بودیم که تصور نمی‌رفت در مسائل بازرگانی قاره اثراتی چندان عمیق بر جای بگذارد. زیرا قاره اروپا از لحاظ مسافت با خلیج فارس بسیار فاصله دارد. در حالی که حالا به خوبی معلوم شده اثرات این حادثه در آن سال و سال بعد از آن چقدر شدید بود، که در شرکت هوایی، از آن به عنوان تجربه‌ای که تا آن زمان تاریخ سابقه نداشته یاد می‌شود.

در هر صورت حوادث روند خود را طی می‌کند و ناگهان متوجه می‌شویم که در چند قدمی ما قرار دارد. در واقع نشانه‌های هشدار دهنده حوادث قبلاً به ما داده شده، ولی به طور معمول آن را نادیده یا ناشنیده انگاشته‌ایم. این بی‌تفاوتی بودن عواقبی دارد که هر چه عمق بی‌تفاوتی نسبت به حوادث و شایعه‌ها بیشتر باشد، آن عواقب نیز مسأله سازتر خواهد بود. برای مثال، بی‌اعتمادتر شدن سهامداران و مشتریان یک

سازمان را می‌توان از نمونه‌های این عواقب دانست که در آغاز بسیار کند شکل می‌گیرد اما، رفته رفته بر دامنه آن افزوده می‌شود و عمیق‌تر خود نمایی می‌کند. در این حالت مسئولان سازمان ناچار می‌شوند به یکی از طرق زیر یا با ترکیبی از آنها اقدام کنند:

(۱) متوسل شدن به توضیحات مکرر برای اقتناع سهامداران و مشتریان مبنی بر این که اوضاع از کنترل آنان خارج بوده و آنها بی‌تقصیرند.

(۲) توجیه هر چه بیشتر اقدامات خود با اشاره مکرر به دستاوردهای کوچک، و کم اهمیت، هر چند با سیاست بازی آن را بزرگ جلوه می‌دهند.

(۳) بی تفاوت ماندن، یا ظاهراً خونسرد ماندن در برابر حوادث تا به روشنی دورنمای آینده مشخص شود و آن گاه تصمیم نهایی را بگیرند.

* آکس ترات من، رئیس بنیاد فورد، آمریکا، ۱۹۹۳:

می‌توان یک سازمان بزرگ را به شیوه سرباز خانه اداره کرد، اما اگر به دنبال مدیریت صحیح هستید، باید بگویم که لازم است مبلغ کار گروهی باشید نه تکروی. از طریق کار گروهی هم بالقوه‌ها به شیوه‌ای بهتر و بیشتر بالفعل می‌شود و هم انگیزه لازم برای بهسازی سازمان - و نیز بهسازی فردی - فراهم می‌گردد، و روحیه‌ها بسیار بهتر می‌شود. اما باید دانست که تحقق کار گروهی به پیش نیازهای چندنی نیاز دارد که اطلاع رسانی یا ارتباطات از مهم‌ترین آنها است.

اما واقعیت این است که در هر سه حالت، سهامداران و مشتریان بسیار سریع‌تر از مسئولین سازمان تصمیم می‌گیرند و پیش از آن که طوفان کشتی را در هم بشکنند، آن را ترک می‌کنند. هر چند تعارض و تضاد مدیران اجرایی با هیأت‌های سیاستگذاری از این پس به شدت خود نمایی می‌کند و بر سر این که «چه باید کرد؟» به اوج می‌رسد. ولی البته دیر شده و تقریباً هیچ تصمیمی نمی‌تواند نجات دهنده باشد.

در واقع، روزی که نشانه‌های بحران یا هر حادثه ناخوشایند آشکار شد، لازم است مدیران اجرایی به جستجوی راههای متعدد مقابله با آن بر آیند و نیز هر چه امکان دارد

راههای زیاده‌تری برای این منظور جستجو کنند. به این ترتیب در هر بخش حادثه که خود نمایی کرد، پیش از آن که به مرحله‌ای برسد که نتوان آن را کنترل کرد، می‌توانند با توسل به این یا آن راه حل مشکل را در همان آغاز چاره کنند. شایان یادآوری است که ابتکار کارکنان، و بها دادن به نظراتی که از خارج گناه و بیگانه به سازمان داده می‌شود، دو نمونه از این راههای احتمالی مقابله با مشکلات است.

در حقیقت، بحران همواره با علایم کوچک شروع می‌شود، هر چند نشانه‌های آن برای هر سازمان دقیقاً همان نیست که در کل اقتصاد جامعه ملاحظه می‌شود. در عین حال، آنچه در مورد سازمان و کل اقتصاد جامعه اهمیت بالنسبه یکسان دارد، شناخت علایم و تصمیم‌گیری برای مقابله اندیشمندانه با آن است. با این همه از این

شناخت و تصمیم‌گیری می‌توان تجربه‌هایی کسب کرد که به احتمال زیاد برای پیشگیری از حوادث آینده نیز سودمند است. به شرط آن که هر کدام از آنها را به دیده عبرت بنگریم و در حافظه خود آنها را نگاه داریم.

از سوی دیگر، واکنش افراد، سازمانها و یک جامعه در برابر حوادث مورد بحث به عاملی به نام «شخصیت» بستگی دارد. روشهای شناخته شده یا به اثبات رسیده، نظیر آن چه در کتابهای درسی یا تخصصی نوشته شده، به نظرم هم معدود است و هم در زمان رویارویی با حادثه آن قدر کارساز نیست. این نظرات معمولاً

بخشی از اقداماتی است که کل روشهای اجرایی و واکنشی یک مسئول را شامل می‌شود. به علاوه، این که سازمان در زمان بروز بحران با کارکنان خود، همچنین با عامه مردم، به درستی ارتباط برقرار کند، بیش از آن که چاره ساز باشد، به طور معمول مسئله ساز است. به بیان دیگر تقریباً هیچ وقت نمی‌توان در چنین شرایطی به این سؤال پاسخ داد که آیا مناسب‌ترین فرد در مناسب‌ترین زمان در مناسب‌ترین سمت قرار دارد یا خیر؟^۲ زیرا باید این تصمیم بر چاره اندیشی‌های پیش از بحران استوار باشد.

چرا ارتباطات؟

در پاسخ به این سؤال که در شرایط بحرانی چرا و چگونه ارتباطات معنی پیدا می‌کند باید گفت که مسئول مستقیم برقراری ارتباط سازمان با خارج از آن، همان کسی است که در تعیین سیاستهای سازمانی نقش دارد. او دقیقاً پاسخگوی شخص اول سازمان است و چون ارتباطات از ارکان بنیادی هر سازمان محسوب می‌شود، باید نسبت به آن حساسیت ویژه‌ای از خود نشان دهد. به علاوه، چنین کسی به زیر دستان هشدارها یا دستورهایی می‌دهد که به طور معمول حاکی از تجربه و تخصص و دانش او است. هر چند در معنی همین سه عامل، به صورت هشدار یا دستور به رده‌های پایین‌تر منتقل می‌شود، ولی در هر سازمان بسیار تعیین کننده است. به این ترتیب با نگاهی حتی گذرا می‌توان تشخیص داد که پیش شرط مقابله با بحران چیست. در اینجا این پیش شرط را با کلمه «ارتباطات» معرفی می‌کنیم، اما به طوری که گفته شد، ماهیت آن به عاملی به نام «شخصیت» بستگی دارد. در بحث حاضر سه نکته اساسی مؤثر در برقراری ارتباطات را تجربه و تخصص و دانش دانستیم که هر سه از ویژگیهای شخصیتی هر کس، از جمله مسئول برقراری ارتباط محسوب می‌شود، به علاوه در کنار این سه عامل بنیادی، باید از یک عامل اساسی‌تر نیز نام برد و آن هوشمندی یا به تعبیر روان شناسان، هوش است و می‌دانیم که هوش از

* مایکل گرید، مدیر ارشد اجرایی کانال چهار تلویزیون ...، ۱۹۹۳:

ارتباطات بی‌پرده از روشهای صحیح اداره امور است و من مردم را به قبول مسئولیت و اخذ تصمیم برای همین ارتباطات ساده تشویق می‌کنم. از زیر دستان خواهش کرده‌ام هر وقت لازم بود، به من مراجعه کنند تا تبادل اطلاعات آنان را برای تصمیم‌گیری هدایت کنم. من هیچ وقت به جای زیر دستان تصمیم نمی‌گیرم، فقط اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری را در اختیار آنان قرار می‌دهم.

مباحث عمده روان‌شناسی و از ارکان شخصیت انسان است.

ارتباطات درون سازمانی

به طوری که می‌دانید هر گاه سخن از ارتباطات به میان آید، بلافاصله، دو نوع ارتباط درون سازمانی و برون سازمانی مطرح می‌شود. برای آن که بتوانیم بر تعداد افرادی که در جهت حفظ و افزایش منابع سازمان سخن می‌گویند یا گام بر می‌دارند بیفزاییم، لازم است همواره در صدد افزایش اطلاعات کارکنان سازمان باشیم. مخصوصاً، در سازمانهایی که عده زیادی از کارکنان مستقیماً با مردم، اعم از مشتری یا ارباب رجوع سر و کار دارند.^۳ باید حتماً این اطمینان وجود داشته باشد که این کارکنان در برقراری ارتباط مشکل خاصی ندارند، برای این منظور شایسته است در برگزاری هر دوره آموزش ارتباطی بیشترین توجه به این افراد معطوف گردد و برای آنان اولویت قائل شویم. در واقع، این اولویت قائل شدن سود دو گانه دارد، روشن بودن اذهان افراد برای خودشان پاداش دهنده است و بر استحکام شخصیت آنان می‌افزاید. هم با اعتماد به نفس قابل ملاحظه‌ای با افراد بیرون از سازمان برخورد می‌کنند که باز هم این اعتماد به نفس که از ویژگیهای شخصیتی آنان است، در مردم تأثیر قابل ملاحظه‌ای می‌گذارد.

- اما سئوالاتی که بلافاصله مطرح می‌شود بدین شرح است:
- ۱- برای دادن اطلاعات و آموزش لازم به افراد، از چه نوع وسیله ارتباطی استفاده می‌کنید؟
 - ۲- اگر عده این افراد زیاد باشد، چه وسیله اطلاع رسانی مناسب‌ترین است؟

۲- چنانچه سازمان تعدادی شعبه یا واحد وابسته داشته باشد، چه نوع وسیله اطلاع رسانی را بهترین می‌دانید؟

۳- آیا از وسایل اطلاع رسانی موجود می‌توان استفاده کرد یا باید وسیله یا وسایل جدیدی را برای این منظور ابداع کرد؟

تحقیقی که در ایالات متحده آمریکا انجام شده و پیرامون مناسب‌ترین روشهای اطلاع رسانی به کارکنان یک شرکت بوده که قصد داشته‌اند در آن تجدید سازمان کنند، به نتایج زیر رسیده است:

الف: گفت و شنود حضوری بهترین روش اطلاع رسانی است مشروط بر آن که طرفین گفتگو فقط دو نفر باشند.

ب: اطلاع رسانی به گروههای کارمند به تعداد حداکثر ۳۰ نفر به صورت حضوری در مرتبه دوم قرار دارد به شرط آن که این اطلاعات را مدیر اجرایی یا یکی از مدیران ارشد در اختیار آنان قرار دهد، یا به عبارت دیگر اطلاعات توسط یکی از «مقامات سازمان» به آنها داده می‌شود.

ج: اطلاع رسانی به صورت کتبی (بخشنامه، اطلاعیه و مانند آن) تأثیر بسیار اندک دارد.

د: دادن آگامی یا استفاده از خبرنامه‌های داخلی سازمان تأثیری از آن هم کمتر دارد و به حدود ۱۵ درصد می‌رسد.

لذا، در نهایت این پیشنهاد عنوان شده که مناسب‌ترین روش اطلاع رسانی، ترکیبی از چهار روش یاد شده است.

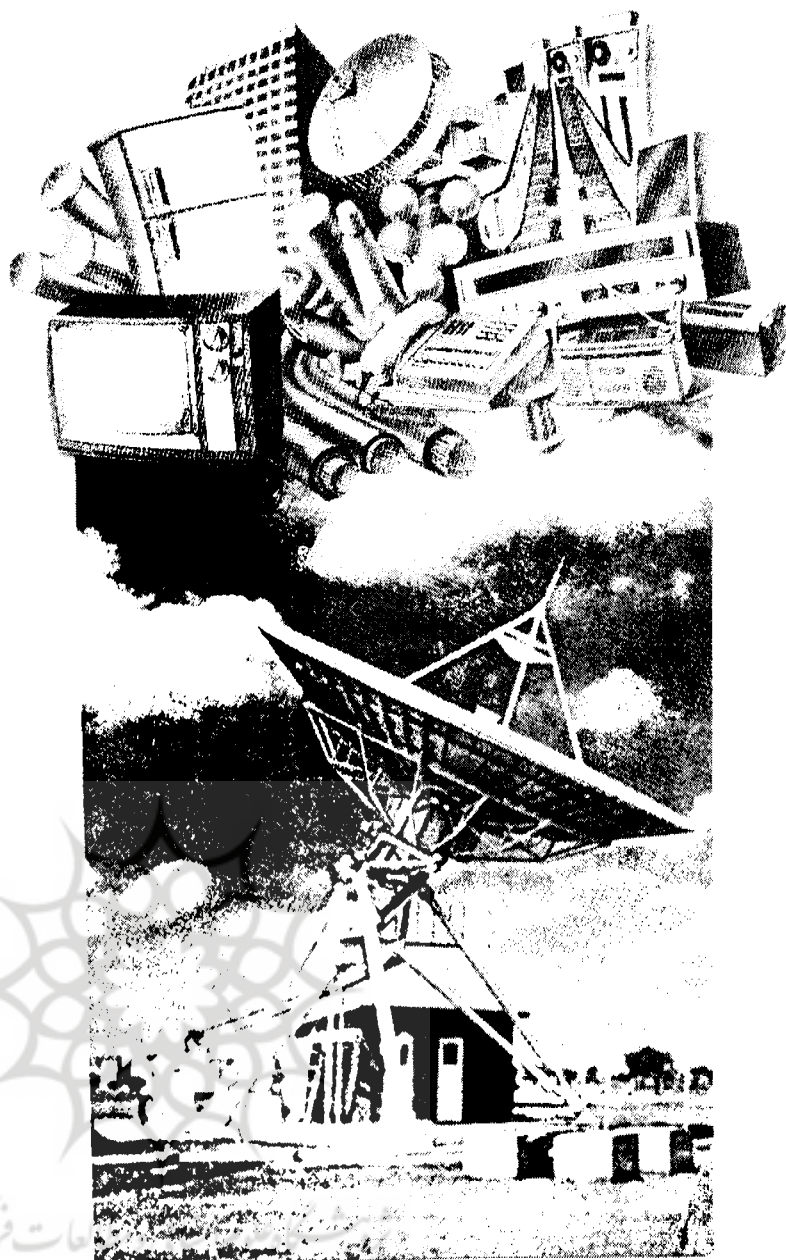
از سوی دیگر، تجربه‌های عملی نشان می‌دهد که توجه به ویژگیهای شخصیتی کارکنان، و اطلاع رسانی از طریق تشکیل گروههای کوچک کمتر از ده نفر، مؤثرترین

رسانی است، زیرا بر اساس یک قاعده طبیعی افراد نسبت به سازمان محل کار خود حساسیت دارند. اما نکته‌ای که حتماً باید رعایت شود، چاپ مکرر اطلاعات مورد نظر است. به عقیده من اگر این اطلاع رسانی در هر شماره خبرنامه که معمولاً هفتگی است چاپ شود بسیار سودمند است، به علاوه درج نظرات کارکنان درباره مطالب در خبرنامه، به خصوص اگر این نظرات جنبه اصلاحی و انتقادی داشته باشد، اقدامی قابل توجه است. به این ترتیب هم شهامت کارکنان افزایش می‌یابد هم بر کنجکاوای افراد حتی بی‌تفاوت برای خواندن خبرها افزوده می‌گردد، هم در مجموع انگیزه‌های زیادتیری برای کارکنان فراهم می‌شود تا خود را نسبت به سازمان متعهدتر بدانند.

اطلاع رسانی به مشتریان

همزمان با اطلاع رسانی به کارکنان، یا در زمانهایی پس از آن، می‌توان مطالبی را به آگاهی مشتریان و عموم مردم رساند. اما در اینجا نیز رعایت همان اصولی که در مورد اطلاع رسانی به کارکنان مطرح شد، پیشنهاد می‌شود. به بیان دیگر، در این حالت نیز صداقت و درستکاری و نگرش عملکردی و نه واکنشی از میانی انجام کار است. همچنین، در اینجا نیز ارتباط حضوری و کلامی از ارتباط کتبی مؤثرتر است. برای مثال، هر گاه مدیر سازمان با ویزیتورها ملاقات کند، یا با هر یک از مسئولین رسانه‌های خبری به گفتگو بنشیند، این کار از کنفرانس مطبوعاتی بسیار کارسازتر است. اما در خصوص اطلاع رسانی به مشتریان باید از همکاری نزدیک بین سازمان با واحدهای بازاریابی و فروش اطمینان حاصل کرد، چرا که هر دوی این واحدها علاقمندند بدانند چه اطلاعاتی و چگونه به مشتریان داده می‌شود. به علاوه، لازم است گاه و بیگاه در روشهای اطلاع رسانی سازمان تغییراتی داده شود تا تنوع و تازگی بر جذابیت آن بیفزاید.

آن گاه که اطلاع رسانی به کارکنان، مشتریان و عموم مردم از توالی و هماهنگی



شرکت در آن دایر است، می‌روم و در آنجا در مناسب‌ترین زمان ممکن با آنها جلسات گفت و شنود تشکیل می‌دهم. البته این کار بسیار وقت گیر است، اما تجربه هایم نشان می‌دهد که بیشترین تأثیر را دارد. با این حال، نکته‌ای که همواره رعایت کرده‌ام، این بوده که در جلسات شهری یک عده همگن شرکت کنند. یعنی یک جلسه برای مدیران و یک جلسه برای کارکنان تشکیل می‌دهم که در هر گروه هیچ مشکل و مانعی برای اظهار نظر وجود نداشته باشد.

البته علی‌رغم نتایجی که آمریکائیان گرفته‌اند، به نظر من خبرنامه‌های داخلی سازمان وسایلی سودمند برای اطلاع

راه است. این کار در شبکه‌های هواپیمایی آلمان بارها آزمایش شده و هر بار نتایج خوبی به بار آورده است. در عین حال، شایان یاد آوری است که در این گروه‌های کوچک باید افرادی با ویژگیهای شخصیتی همگن یا نسبتاً همگن شرکت داده شوند وگرنه اثر بخشی روش یا روشهای اطلاع رسانی کاهش خواهد یافت.

خودم در شرکت لوفت آنزا همیشه از روش «جلسات شهری»^۴ استفاده کرده‌ام و موفق هم بوده‌ام. این کار را ابتدا در مورد مدیران رده اول و دوم به کار گرفتم و سپس به کارکنان رده‌های پایین‌تر تعمیم دادم. برای این منظور، به شهرهایی که شعب

لازم برخوردار شد، می‌توان امیدوار بود که نخستین گامهای اساسی برای مقابله با بحرانهای آینده برداشته شده است. اما باید دانست که اطلاع‌رسانی به هر سه گروه باید به تناسب گذشت زمان و حوادث قابل پیش‌بینی هر چند وقت یک بار تکرار شود و گرنه مشکلی حل نخواهد شد.

توفیق هم لازم است

موارد یاد شده پیرامون بحران و یکی از راههای مقابله با آن یعنی ارتباطات سازمانی برای نیل به موفقیت کافی نیست هر چند بسیار لازم است. به بیان دیگر، در هر سازمان باید برای پیشگیری احتمالی از بحران، یا لاقبل برای رویارویی با آن کارهای چندی انجام شود که یکی از مهم‌ترین آنها اطلاع‌رسانی است. در عین حال سازمان دهی دوباره کارها در آستانه بروز بحران و پس از آن، همراه با کاهش دادن هزینه‌ها، از جمله اقدامات دیگری است که کاربردی بودن آن به اثبات رسیده است. همچنین، ایجاد اعتماد در کارکنان سازمان و البته در مشتریانی و عموم مردم نیز - افزایش وفاداری کارکنان به سازمان، از دیگر روشهایی است که هم در خوشنام‌تر شدن سازمان، و هم در توفیق آن برای مقابله با بحران، تأثیر تعیین‌کننده دارد.

در واقع، توفیق را می‌توان حاصل جمع اقدامات مثبت تکه تکه اعضای سازمان تعریف کرد، اما بلافاصله باید افزود که این اقدامات مثبت باید هم به اطلاع انجام‌دهنده آن برسد تا با دریافت بازخورد نسبت به ادامه کار داگرم شود و هم باید به آگاهی سایر کارکنان سازمان برسد. این شق اخیر هم نوعی اطلاع‌رسانی یا در واقع آموزش رایگان است، هم کارکنان امیدوار می‌شوند که هر کس کار خوب انجام داد، مورد توجه مسئولین و سازمان قرار می‌گیرد، به همین دلیل، انگیزه بیشتری برای خوب کار کردن پیدا می‌کنند، به این ترتیب انتشار خبر توفیق هم در داخل و هم در خارج از سازمان سودمند است به شرط آن که از حالت تعادل خارج نشود.

نکته دیگری که لازم است در این زمینه مطرح شود آن است که هم آگاهی دادن از

کم و کیف توفیق ضرورت دارد، هم باید نکات یا اشاراتی که می‌تواند در توفیق آینده مؤثر باشد به کارکنان معرفی شود. ضمناً آن چه را باید به عنوان یک هشدار جدی مطرح کرد، پرهیز از خوشبینی شدید است، کما این که تردید شدید نسبت به توفیق نیز به همان اندازه زیان‌آور است.

از نکات دیگری که در اطلاع‌رسانی اهمیت دارد، استفاده از مناسب‌ترین ابزار برای ایجاد همسویی اندیشه یا باور سازمانی در کارکنان است، چرا که هیچ سازمانی از داشتن کارکنان با این خصوصیت بی‌نیاز نیست.

و بالاخره باید به این موضوع اشاره شود که برخلاف آن چه ظاهر امر نشان می‌دهد، بحران به خودی خود و همواره بد نیست، بلکه در مواقعی می‌تواند تأثیرهای مثبت و حتی درمان‌کننده داشته باشد. در واقع، چون قبل و همزمان و پس از بحران تغییراتی الزام‌آور می‌شود، خود این خوبی به بار می‌آورد. بازنگریهایی که در ساختار سازمان، شرح وظایف، شرح شغل و تخصص کارکنان، نگرش مشتریان و امثال آن ضرورت پیدا می‌کند، معمولاً نتیجه بحران است، اما می‌توان با مطالعه دقیق و عملی آن، از این بازنگریها برای بهسازی سازمان استفاده کرد. همچنین، به طور معمول بروز بحران موجب می‌شود که بر میزان مقاومت کارکنان در برابر سختی‌ها افزوده گردد و این کار به خودی خود سودمند است، زیرا به طوری که همه می‌دانند تجربه از هر عملی و نیز از هر معلمی، بالاتر است.

در ضمن، برای حسن ختام بحث، علاقمندم آرای چند متخصص سازمانی را پیرامون ارتباطات و نقش ضمنی آن در مقابله با بحران و اداره و بهسازی بدون هیچ تفسیری نقل کنم:

* باری گیبونز^۵، رئیس مؤسسه بورگرتگر^۶، ۱۹۹۴:

شواهد نشان می‌دهد که در دنیای امروز پیرامون ارتباطات بیش از هر عامل سازمانی دیگری سخن گفته می‌شود. به

نظر من دلیل این امر، آن است که در اکثر موارد و مواقع ارتباطات به مفهوم انتقال اطلاعات است. هر چند در آن دریافت اطلاعات نیز مستقر است. به این ترتیب، ارتباطات جریانی است دو جانبه که مدیریت و کارکنان اجرایی سازمان متقابلاً از آن سود می‌برند.

* استیفن روبین^۷، رئیس گروه پنت لند^۸، ۱۹۹۲:

تفویض اختیار کار ساده‌ای نیست که اگر در زمانی به آن متوسل شوند که مدیر دچار مشکل شده یا قبلاً اطلاعات لازم را پیرامون شیوه‌های انجام کار به زیردستان نداده، بسیار دشوارتر می‌شود. در چنین مواقعی، نخستین تصویری که در ذهن ناظران شکل می‌گیرد، فرار مدیر از مسئولیت است، در حالی که چنین اقدامی در کارهای مهم سازمانی بزرگ ضررهای فراوان به دنبال دارد. در واقع، اساس مدیریت عبارت است از شناخت تواناییهای زیردستان و آموزش دادن آنان برای بالفعل ساختن هر چه بیشتر این تواناییها. این آموزش از طریق ارتباطات صحیح، بهتر تحقق می‌یابد.

* مایکل گرید^۹، مدیر ارشد اجرایی کانال چهار تلویزیون، ۱۹۹۳:

ارتباطات بی‌پرده از روشهای صحیح اداره امور است و من مردم را به قبول مسئولیت و اتخاذ تصمیم برای همین ارتباطات ساده تشویق می‌کنم. از زیردستان خواهش کرده‌ام هر وقت لازم بود، به من مراجعه کنند تا با تبادل اطلاعات آنان را برای تصمیم‌گیری هدایت کنم. من هیچ وقت به جای زیردستان تصمیم نمی‌گیرم، فقط اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری را در اختیار آنان قرار می‌دهم.

* آلکس ترات من^{۱۰}، رئیس بنیاد فور، آمریکا، ۱۹۹۲:

می‌توان یک سازمان بزرگ را به شیوه سریان خانه اداره کرد، اما اگر به دنبال مدیریت صحیح هستید، باید بگویم که لازم است مبلغ کار گروهی باشید نه تکروی. از طریق کار گروهی هم بالقوه‌ها به شیوه‌های بهتر و بیشتر بالفعل می‌شوند و هم انگیزه

لازم برای بهسازی سازمان - و نیز بهسازی فردی - فراهم می‌گردد، و روحیه‌ها بسیار بهتر می‌شود. اما باید دانست که تحقق کار گروهی به پیش نیازهای چندینی نیاز دارد که اطلاع رسانی یا ارتباطات از مهم‌ترین آنها است.

■ پی‌نوشت‌ها:

- 1- *Jurgen Weber* رئیس لونت آتزا (آلمان) در زمان نگارش مقاله: ۱۹۹۳.
- 2- این سؤال، یا حائز، ارشادی آن‌که باید مناسب‌ترین فرد را در مناسب‌ترین زمان برای هر سمت برگزید، از پیتر دراگر است. مترجم
- 3- از نمونه‌های بارز این سازمانها، انواع شرکتهای فروشگاههای تعاونی را می‌توان نام برد. مترجم.
- 4: *Town Meeting*
- 5: *Bary Gibbons*
- 6- *Burger King*: یک مؤسسه صنعتی در ایالات متحده آمریکا.
- 7: *Stephen Rubin*
- 8: *Pentland Group*
- 9- *Michael Grade*: رئیس کانال چهار تلویزیون انگلیس.
- 10: *Alex Trotman*

بوجود آورد و شرایط اجتماعی و اقتصادی کشور را بهبود بخشد.
مطابق قانون تعاونیها برای اینکه یک شرکت تعاونی تشکیل شود لازم است تشریفات ذیل بطور کلی در آن رعایت گردد:

- ۱- لا اقل ده نفر عضو بالغ که دارای منافع مشترک باشند و در یک منطقه عملیاتی زندگی کنند لازم است که باید یک جلسه تشکیلاتی را بدین منظور تدارک ببینند و اساسنامه را با نقل نام، آدرس، منطقه عملیاتی، عضویت، و موارد لازم دیگر انجمن به تصویب برسانند و در آن نام نخستین گروه هیأت مدیره و اشخاصی را که صلاحیت تماس با دفتر مدیر ثبت را دارند پیشنهاد نمایند.
- ۲- تدوین قوانین فرعی مطابق اصل شماره ۱۱ کتاب قوانین شرکتهای تعاونی می‌باشد.

۳- تحویل فرم پذیرش که برای ثبت امضاء شده باشد مطابق اصل ۸ کتاب قوانین، یک نسخه از اساسنامه و صورت جلسه تشکیلاتی، رسید پرداخت هزینه ثبت نام، سه نسخه از مقررات و اساسنامه فرعی پیشنهادی و یک بیانیه در خصوص وضعیت مالی انجمن پیشنهادی از جمله مقررات است.

۴- مدیر پس از دریافت فرم پذیرش چنانچه تشخیص دهد که اساسنامه مطابق بخشنامه و قوانین مصوبه سابق الذکر می‌باشد و انجمن پیشنهادی قابلیت تشکیل دارد آن را به ثبت می‌رساند و مطابق اصل ۹ کتاب قوانین گواهی صادر خواهد نمود.

امروزه اگر چه با وجود افزایش سازمانهای غیر دولتی متعدد که در امر خود اشتغالی و اعطای اعتبارات خرید در بنگلادش فعالیت دارند (حدود ۱۳۰۰ سازمان غیر دولتی «NGO» در بنگلادش به ثبت رسیده است) مع ذلک هنوز تعاونیها نقش عمده‌ای را در مناطق روستایی ایفا می‌نمایند. اخیراً نخست وزیر بنگلادش به مناسبت روز بین المللی تعاون اظهار نمود که مردم فقیر آن کشور می‌توانند با اتحاد در قالب تعاونیها راهی را برای اقتصادی مبتنی بر تساوی بیابند، زیرا هیچ راه تبدیلی

غیر از تعاونیها برای بهبود شرایط اجتماعی جمعیت عقب مانده کشورهای در حال توسعه وجود ندارد.

■ پی‌نوشت‌ها:

- 1: *Department Cooperative*
- 2: *Registrar of Cooperative Societies*
- 3: *LGRDC*
- 4: *managing committee*
- 5: *Registrar*
- 6: *Bangladesh Rural Development Board (BRDB)*
- 7: *Bangladesh Academy for Rural Development (BARD)*
- 8: *Rural Development Academy (RDA)*
- 9: *Local Government Engineering Department (LGED)*
- 10: *Water Development Board*

بقیه از صفحه ۲۰

- امینی، علی کبر (۱۳۷۲). تعاونی راهی به سوی جامعه سالم، نشرات وزارت تعاون، چاپ اول.
- سخاوت آبادی (۱۳۷۶). فلسفه نوین و رفتار زیست محیطی تازه، مجله آب و فاضلات، شماره ۲۴.
- رحمانی، فریده: (۱۳۷۲). ترجمه و تلخیص توسعه پایدار از تئوری تا عمل «مسیوزیم لاهه». توسعه و حفاظت از محیط زیست دو سال ۱۹۹۱، مجله اطلاعات سیاسی - اقتصادی، شماره ۶۹ و ۷۰ سال هفتم، خرداد و تیر ماه ۱۳۷۲.

- صفری شالی، رضا (۱۳۷۸). نگرش سیستمی بر خرده فرهنگ روستاییان، فصلنامه جنگل و مرتع، شماره ۴۱، زمستان ۷۷.

- وزارت تعاون (۱۳۷۷). طرح گزارش کردسی و یکمین کنگره اتحادیه بین المللی تعاون منجسترو، ۱۹۹۵، چاپ اول.

● پی‌نوشت‌ها:

- ۱- نگارنده: رض صفری شمالی (کارشناس ارشد مطالعات و توسعه روستایی)
- ۲- برای کسب اطلاعات بیشتر در این زمینه مراجعه شود به کتاب جامعه‌شناسی توسعه و توسعه یافتگی روستایی ایران نوشته دکتر ازکیبا. انتشارات اطلاعات و همچنین کتبات جامعه‌شناسی روستایی، تألیف دکتر وثوقی. انتشارات کیهان.

بقیه از صفحه ۲۴

برده تعدادی از سازمانهای غیر دولتی نیز فعالیتهای تعاونی دارند. در بخش وزارت مربوطه نیز معاونت امور تعاونیها فعالیت خود را با تمرکز بر بخش کشاورزی آغاز نمود و با تأمین اعتبارات خود برای کشاورزان تلاش کرد تا مزرعه‌داران را از دست وام دهندگان و سرمایه داران (خصوصی) خلاص کند ولیکن بعدها این اداره شامل ماهیگیران و باغداران و افراد دیگر نیز شد. هدف اصلی معاونت امور تعاونیها اداره تعاونی سازماندهی مردم بویژه در یک سازمان و تشکیلات تعاونی است تا از این رهگذر فعالیتهای درآمدزا، تسهیلات خود اشتغالی و فقرزدایی را