

نقش تعاونی‌های کارگری در صاحب اختیار و قدرت کردن حاشیه‌نشینان

بنگال غربی (West Bengal) در استخدام خود دارد، اولین تعاونی کارگری را در زمینه کشت و زرع در سال ۱۹۷۴ تشکیل دادند.

از آغاز دهه هشتاد تاکنون، در "تری‌پورا" (Tripura)، کارگران پنج مزرعه چایکاری را با موفقیت اداره کرده‌اند. در دالی راجهارا (Dalli Rajhara) که در نزدیکی کارخانه فولاد "بهیلای" (Bhilai) در مادیه‌پرادش (Madhya Pradesh) واقع شده است، شش تعاونی کارگری در معادن سنگ آهن فعالیت می‌کنند. از آغاز دهه هشتاد تاکنون، تعاونی‌های کارگری حداقل بیست واحد صنعتی را در کلکته اداره می‌نمایند. پانزده سال دوام فعالیت برای این تعاونیها معیار سنجش این موفقیت است.

تعاونیهای کارگری را پررنگ می‌کند، با این حال نمی‌خواهد بگوید که این سازمانها تنها راه حل برای حمایت از اشتغالزایی و تولید هستند.

تعاونیهای کارگری نوعی از سازمانهای صنعتی یا تجاری‌اند که اعضایشان هم صاحب و هم اداره‌کننده آنها هستند. این نوع تعاونیها در هند، در مقایسه با کشورهای پیشرفته، خصوصاً انگلستان و سایر کشورهای اروپایی که در این زمینه دارای سابقه طولانی‌اند، کاملاً نوپا هستند. تعدادی از این تعاونیها در زمینه‌های کشت و زرع، معدن و نیز در قالب واحدهای صنعتی فعالیت می‌کنند. چایکاران سونالی (Sonali) مزرعه‌ای که قریب پانصد کارگر را در منطقه جالپایگوری (Jalpaiguri)

● شریت ک. بهومیک (Sharit. k. Bhomik)
ترجمه: علی اصغر مقصودی

این مقاله در صدد ارزیابی نقش تعاونی‌های کارگری در ایجاد اشتغال و تولید در واحدهای صنعتی تعطیل یا بیمار است. بسیاری از این تعاونیها بعد از تعطیلی و به حال خود رها شدن کارگران تشکیل شده‌اند. بخش نخست این مقاله به تعاونیها به عنوان ابزاری جهت صاحب اختیار و قدرت کردن بخش‌های حاشیه‌ای از طریق تلاش جمعی خودشان می‌پردازد. بخش دوم به بحث در مورد تعدادی از تعاونیهای کارگری که در زمینه کشت و زرع و استخراج سنگ‌آهن فعالیت دارند، اختصاص دارد. گرچه این مقاله نقش مثبت

در مورد تعاونیهای بخش محروم و حاشیهای جامعه، ضروری است که اعضا اهداف و کارکردهای این نوع از مؤسسات را درک کنند. اگر آنها این اصل را درک نکنند، نمی‌توانند مشارکت مؤثری داشته باشند

تعاونیهای کارگری، بایستی بر آنها تأکید کرد. در این نوع تعاونیها، کارگران صرفاً در مالکیت مشارکت ندارند، بلکه فعالانه در اداره سازمان نیز دخالت می‌کنند. از این رو، برای تضمین موفقیت یک تعاونی، این ارزشها را باید به خاطر داشت. باید تمایزی بین مالکیت و کنترل قائل شد.

در یک شرکت تعاونی، مشارکت کارگران در مالکیت به معنای حفظ سهام شرکت بطور مشترک است. با این حال سؤال مهمتری که مطرح می‌شود این است که آیا کارگران در کنترل سازمانشان نیز سهیمند؟

مالکیت ضرورتاً مستلزم کنترل نیست. ممکن است علیرغم مالکیت کارگران قدرت تصمیم‌گیرنده جای دیگری باشند. مثلاً در چند شرکت تعاونی تحت پوشش دولت، می‌بینیم که مأموران عالی‌رتبه بخش تعاون بیش از اعضا بر تصمیم‌گیری‌ها نظارت دارند. بنابراین، گرچه اعضا در مالکیت شریکند، اما کنترل مؤثری بر تصمیم‌گیری‌ها نداشته و تصمیم‌ها در جای دیگری اتخاذ می‌شود. بنابراین، این تعاونیها نه به عنوان هیأت‌هایی مستقل، بلکه به عنوان دست نشانده دولت عمل می‌کنند. این در مورد شرکت‌هایی که تحت کنترل بنگاههای غیر عضو هستند، نیز مصداق دارد. چنین تعاونی‌هایی ممکن است تحت کنترل احزاب سیاسی باشند. این نمونه‌ها مصداق بخش‌های حاشیه‌ای‌اند که به ناحق غصب شده‌اند.

در سال ۱۹۹۶ لکه ننگ بزرگی بر دامن تعاونی‌ها نقش بست در این سال فاش شد که چند شرکت بزرگ چرم‌سازی، اولاد ن معلق کرده‌اند؛ به این خاطر که اعضای آنها به کاست‌های ۲۲۲ خاصی تعلق داشته‌اند. با اینحال و علیرغم این انحرافات، وقتی تعاونیها، که به سمت ارتقاء بخشهای ضعیف‌تر جامعه هدایت می‌شوند، متکی به خود باشند و بر محورهای دموکراتیک عمل کنند، می‌توانند نقش مثبتی را در تقویت این بخشها داشته باشند. برخی مطالب ارائه شده در این مقاله بر این دیدگاه تأکید دارد.

سرمایه‌گذاری و خرید سهام، عضو شرکت شوند.

- مقررات رسمی برای مشارکت مستقیم و غیرمستقیم کارگران، در تمام سطوح تصمیم‌گیری، وجود دارد.

- کارگران عضو، به واسطه نقش کارکردی‌شان به عنوان کارگر، در مازاد درآمد، البته پس از پرداخت هزینه‌های تولید، سهیمند.

- اصول "یک عضو - یک رأی" و "بازگشت محدود سرمایه" در این تعاونیها اعمال می‌شود. (جونز، ۱۹۷۸: ۴۹)

این خصیصه‌ها بخش‌هایی از تعریف فوق هستند که برای متمایز ساختن

بخش اول: نقش تعاونیهای کارگری

در صاحب اختیار و قدرت کردن کارگران قبل از بحث درباره نقش تعاونیهای کارگری در صاحب اختیار و قدرت کردن کارگران، ضروری است این نهادها را تعریف و حدودشان را معین کنیم. دریک جونز (Derrick Jones) پنج خصیصه متمایز را برای تعاونیهای کارگری بر می‌شمارد، که می‌توان آنها را به عنوان یک تعریف به شمار آورد. این خصیصه‌ها عبارتند از:

- آنها سازمانهایی مستقل بوده و تحت سیطره شرکت دیگری نیستند.
- کارگران می‌توانند با مشارکت در



تعاون به عنوان گونه‌ای از سازمان انسانی، از آغاز تمدن وجود داشته است. در معنایی عام‌تر، انواع مختلف مبادله در روابط دو جانبه‌ای که در جوامع ماقبل صنعتی وجود داشته و مستلزم بقای اعضایشان بوده است، را می‌توان به عنوان عملی مبتنی بر تعاون به شمار آورد. به عنوان مثال، روابط "جاجمانی" (Jajmani) در روستاهای هند گونه‌هایی از تعاون اقتصادی به شمار می‌رود، گونه‌ای که در آن کالاها تولیدی در هر جا و در هر کاستی، با اعضای دیگر کاست‌ها مبادله می‌شده است.

اقتصاد روستا بر این اساس عمل می‌کرد. این روابط قصد دگرگونی روابط اقتصادی موجود جامعه را نداشتند. برعکس نقش کارکردی ایفا کرده و به دوام نظام یاری می‌رساندند. بنابراین، این گونه‌های تعاونی با آنچه ما از نهضت تعاون استنباط می‌کنیم، متفاوتند.

خاستگاه‌های تعاون به عنوان یک نهضت برای تغییر و بهبود شرایط اقتصادی و اجتماعی بخش‌های توسعه نیافته‌تر جامعه را می‌توان در اوایل قرن نوزدهم، در فلسفه رابرت اُوِن (Robert Owen) یافت. اولین تعاونی در سال ۱۸۲۴ در انگلستان تشکیل شد، یک فروشگاه تعاونی که مشتی کارگر یافته از کار بیچار شده، در تودلین (Tood Lane) در راجدیل (Rochdale) برپا کردند. پیشگاه از راجدیل تعاونیها را گامی به سوی هدفی بزرگتر دیدند، جامعه‌ای که مشخصه آن دموکراسی اقتصادی است.

راجدیل به منزله الگوی دیگر تعاونیها در انگلستان، ایالات متحده و اروپا عمل کرد. نهضت تعاون در تمام دنیا با اصول حاکم بر این تعاونی منطبق شد. این اصول عبارت بودند از:

یک رأی برای هر عضو و نه برای هر سهم (آنگونه که در شرکت‌های سهامی عمل می‌شود)، فروش به قیمت‌های بازار و تقسیم سود بین سهامداران براساس سهام هریک، به قصد انتفاع محدود از سرمایه.

نهضت تعاون از نیاز به تغییر جامعه موجود، از طریق نوعی ایدئولوژی که مبتنی بر برابری انسانها است، نشأت گرفت

بنابراین، نهضت تعاون از نیاز به تغییر جامعه موجود، از طریق نوعی ایدئولوژی که مبتنی بر برابری انسانها است، نشأت گرفت. از این رو نمی‌توان آن را با گونه‌های سنتی تعاون همسان پنداشت. اولین تعاونگران، همچون پیشگامان راجدیل و رابرت اُوِن در انگلستان، "هرشولتز" (Herr Schultz) و "آف دبلیو رایف‌آزن" (F. W. Raiffeisen) در آلمان، مبلغ نهضت تعاون به عنوان بدیلی برای طبیعت استعماری جامعه سرمایه‌داری در اروپای قرن نوزدهم بودند. تعاون برای آنها مرکبی بود که بوسیله آن می‌توان جامعه‌ای مبتنی بر عدالت و برابری انسانها را جایگزین استثمار سرمایه‌داری کرد. آنها تعاونی‌ها را نه به منزله مجموعه‌هایی کارکردی، بلکه مجموعه‌هایی که باعث تغییر و تحول جوامع‌شان می‌شوند به شمار می‌آورد. بدین‌سان، اهداف تعاونیها نه تنها با بنگاه‌های خصوصی، بلکه با گونه‌های سنتی مبادله و روابط متقابل نیز متفاوت بود.

بنابراین، از تعاونیها انتظار نمی‌رود که صرفاً به عنوان شرکت‌های انتفاعی عمل کنند. علاوه بر آن، آنها دارای نوعی التزام‌های مشخص اجتماعی هستند که در اصول تعاون هیچی شده‌اند. در عین شرح دقیق این جنبه، بایستی به اصول تعاون نیز توجه کرد. تعاون در بهترین وجه، چیزی فراتر از کسب منابع تکنک اعضا را مدنظر دارد. هدفش بیشتر پیشرفت و رفاه بشریت است. این هدف است که یک شرکت تعاونی را از یک بنگاه معمولی اقتصادی متفاوت می‌سازد. تعاونی، از دیدگاه ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی‌ای که خواهان ارتقای زندگی بشر، و رای مسائل مادی هستند، از

آزمون سرافراز بیرون می‌آید.
(Netti, 1969. 70)

اصول تعاون

براساس این اهداف، اتحادیه بین‌المللی تعاون شش اصل اساسی تعاون را که در تمام دنیا پذیرفته شده‌اند را تدوین کرد. این اصول عبارتند از: عضویت داوطلبانه، اداره دموکراتیک، سود محدود به سهام، تقسیم منصفانه مازاد برگشتی، آموزش تعاون و همکاری متقابل بین تعاونی‌ها (همانجا ص ۱۰). برخی از این اصول به فعالیت‌های تجاری تعاونی مربوطند و به بحث ما مربوط نمی‌شوند. در این مجال باید به اصولی که به مشارکت و تغییر اجتماعی مربوطند، بپردازیم.

اصل عضویت داوطلبانه تصریح می‌کند که هرکس که مقررات اساسی تعاونی را بپذیرد و تمایل به اصرار بر این اهداف داشته باشد، اجازه عضویت دارد. تعاونی نباید در عضویت تبعیض قائل شود، چرا که پذیرفته است که تمام افراد واجد شرایط را بپذیرد. به همین سان، یک تعاونی نمی‌تواند افراد را مجبور به عضویت کند، چرا که پذیرفته است که اعضای تعاونی افرادی هستند که اهداف را درک کرده و پذیرفته‌اند. در مورد تساوینیهای بخش محروم و حاشیه‌ای جامعه، ضروری است که اعضا اهداف و کارکردهای این نوع از مؤسسات را درک کنند. اگر آنها این اصل را درک نکنند، نمی‌توانند مشارکت مؤثری داشته باشند. از این‌رو این اصل این امر را مسلم می‌داند که آموزش تعاون برای تضمین مشارکت‌های بیشتر ضروری است.

این اصل، خصوصاً در تعاونیهای دولتی خاص بخش‌های فقیرتر، مکرر نقض می‌شود. مأموران دولتی بیش از حد متعصب هستند، ممکن است برای افزایش تعداد اعضا، افراد را مجبور به عضویت کنند، کارائی یک مأمور عالی‌رتبه بخش تعاونی دولتی، با توجه به تعداد تعاونیهای تشکیل شده و تعداد اعضا سنجیده می‌شود. این امر بسیاری از آنها را به سمت عضوگیری زیاد، بدون آگاه ساختن اعضا

در حال توسعه‌ای مثل هند، تعاونیها می‌توانند حوزه‌های را فراهم آورند که در آن اعتماد به نفس بخش‌های به لحاظ اجتماعی حاشیه‌نشین جامعه، مثل کارگران بخش کشاورزی و کارگران بخش‌های سازمان نیافته، افزایش یابد. این بخش‌ها برای مدتهای مدید از فرایند تصمیم‌گیری به دور بوده‌اند، به این خاطر که قابلیت تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه چیز برایشان خوب است را نداشته‌اند. بنابراین تعاونی‌ها به طور بالقوه توان نهادینه کردن فرایند دموکراتیک را دارند، که از طریق این امر مشغله دائمی افراد در اداره تعاونی شود. آنها می‌توانند اعتماد به نفس اعضایشان را از طریق وادار کردن آنها به تشخیص اینکه قابلیت دخالت در مسائل پیچیده مدیریت را دارند، افزایش دهند.



مشکلات کنترل دموکراتیک

ایجاد شرکتهای تعاونی به گونه سازمانهای مشارکتی کاری ساده نیست. اگر تعاونیها واقعاً دموکراتیک باشند مغایر با سازمانهای عمدتاً رایج هستند؛ عمده سازمانهای رایج از الگوی دیوانسالاری پیروی می‌کنند، که در آن اقتدار از بالا نشأت می‌گیرد. در ادارات مختلف، سلسله مراتب سازمانی از اقتدار آنها که بالاترند نشأت می‌گیرد. بی‌سالا دست‌ها تصمیم می‌گیرند و زیر دست‌ها اجرا می‌کنند.

بنابراین، یک سازمان دموکراتیک از تعاونی تفکیک‌ناپذیر است. اقتدار در اعضایی که نمایندگان یا افرادی را برای اداره شرکت انتخاب می‌کنند، نهفته است. این افراد توان اعمال قدرت یا تصمیم‌گیری را دارند. اما این قدرت نه از طریق اقتدار دیوانسالارانه بلکه از طریق اعضاء به آنها تفویض می‌شود. "رات چیلد" و "ویت" ۵۱: ۱۹۸۲ (Rathchild and Whith) بسین سازمانهای جمع‌گرا و دیوانسالار تمایز قائل شده، اظهار می‌دارند که: "شاید بیش از هر چیز دیگر این اساس اقتدار است، که سازمان جمع‌گرا را از سازمانهای دیوانسالار متمایز می‌کند. در اینجا اقتدار نه در تخصص یا مسئولیت فردی افراد، بلکه

است و همه فرصتهای برابری برای مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری دارند. کمیسیون اصول تعاون دموکراتیزه کردن را مهم می‌داند، چون یک تعاونی به این منظور تشکیل می‌شود که مردم عادی را در موقعیت کنترل مؤثر مکانیزم زندگی مدرن اقتصادی قرار دهد. باید به فرد (که غالباً نقشش نا حد یک مهره در یک ماشین کاهش می‌یابد) شانس اظهار وجود داد تا در مورد سرنوشت تعاونی‌اش سخن گوید و میدانی را در اختیارش گذاشت تا داوری خود را اعمال کند. (همانجا ص ۲۰)

کنترل دموکراتیک در یک تعاونی به این معنا نیست که اعضاء در زمان انتخابات برگ رأی را در صندوق بیان‌دازد. بلکه فرایندی مستمر است که انتظار می‌رود در طی آن تمام اعضاء تعاونی تشویق شوند که بطور فعال در اداره آن شرکت مشارکت نمایند. بی‌آمدهای اجتماعی این مسائل را می‌توان در دراز مدت دید. برای کشورهای

از اینکه تعاونی برای چیست و چگونه عمل می‌کند، سوق می‌دهد. در چنین مواردی اعضاء عادی منفعل شده و از کارکردهای تعاونی متفک می‌شوند. گروهی متشکل از اعضاء علاقمند به تعاونی یا مأموران دولتی آنرا اداره می‌کنند. اصل اداره دموکراتیک قصد تضمین این امر را دارد که اعضاء در کارکرد تعاونی حرف مؤثری برای گفتن داشته باشند. این برجسته‌ترین اصل تعاون است، چرا که این اصل این سازمانها را از دیگر نگاهها متمایز می‌کند. اهداف نهضت تعاون تحدید خود به منظور تأمین اقتصادی برای اعضاء نیست. این نهضت همچنین انتظار دارد که از طریق تشکیل نهادهای دموکراتیکی که دارای شرکای برابرند، حس مشارکت را ترویج دهد. تعاونی با اصل یک رأی برای هر عضو و نه یک رأی برای هر سهم، از شرکتهای سهام عام متمایز می‌شود. بنابراین و براساس این اصل، جایگاه تمام اعضاء برابر

در جمع‌گرایی نهفته است. آنها می‌پذیرند که امکان دارد این وضعیت به هرج و مرجی بیانجامد که در آن هر عضو دارای نظری متفاوت با دیگران باشد. مؤلفان توضیح می‌دهند که سازمانها نمی‌توانند حاصل جمع امیال خود بخودی افرادی باشند که هر یک اهداف شخصی خود را دنبال می‌کنند. برخی تصمیم‌ها بایستی برای گروه الزام‌آور باشد. تصمیم‌ها باید برای سازمان جمع‌گرا الزام‌آور و معتبر و حاصل فرایندی باشد که در آن تمام اعضا حق مشارکت کامل و برابر را داشته باشند. (همانجا)

انتظار می‌رود که ساختار قدرت در یک تعاونی، اگر نه مخالف ساختارهای دیوانسالار معمول، بلکه اساساً با آنها متفاوت باشد. در اینجا قدرت نهایی در پیکره کل اعضا نهفته است. مسئول نهایی اداره یک شرکت تعاونی نه بالاترین قدرت اجرایی، بلکه کل پیکره است. در عین حال کمیته اصول تعاون مشاهده کرد از آنجا که این اعضا باید که تعاونی را به وجود می‌آورند و انسجام و حمایت مستمرشان آن را زنده نگاه می‌دارد، از این رو آنها که اداره شرکت را به عهده دارند یا به خصوص امور روزانه آن را اداره می‌کنند، بایستی مستقیماً انتخاب کرده و به آنها اعتماد داشته باشند. به علاوه اداره‌کنندگان شرکت که اعضا به لحاظ اجرایی روی آنها حساب می‌کنند، باید به طور منظم فعالیتشان را ارائه داده و نتایج را در معرض قضاوت اعضا بگذارند. اگر اعضا راضی نباشند باید اقتدار و قدرت استناد و اعتراض و در موارد حاد قدرت اخراج و جابجایی آنها را داشته باشند.

سازماندهی سازمانهای جمع‌گرا که در آن قدرت تمرکز زیادی شده است، آسان نیست. ساده‌تر است که آن را در حالتی اقتدارگرا سازمان دهیم، چرا که نیاز به سعی و کوشش کمتری دارد. تصمیم‌ها را عده‌ای قلیل در بالا بگیرند و زیردستان آنها را اجرا می‌کنند. سازماندهی یک سازمان مشارکتی بسیار پیچیده‌تر از سازمانهای دیگر است، چون قبل از اینکه تصمیمی اجرا شود، بایستی در همه سطوح مباحثه انجام

تعاون در بهترین وجه، چیزی فراتر از کسب منابع تک‌تک اعضا را مدنظر دارد. هدفش بیشتر پیشرفت و رفاه بشریت است. این هدف است که یک شرکت تعاونی را از یک بنگاه معمولی اقتصادی متفاوت می‌سازد. تعاونی، از دیدگاه ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی‌ای که خواهان ارتقای زندگی بشر، و رای مسائل مادی هستند، از آزمون سرفراز بیرون می‌آید.

سازمان وجود دارد. در بیشتر موارد می‌توان دید که محرک یا رئیس هیأت مدیره (در بیشتر موارد یکی هستند) کانون قدرت می‌گردد، کارکرد دموکراتیک رنگ می‌بازد و خیلی زود اعضای صاحب پست و مقام نسبت به آن بی‌تفاوت می‌شوند.

از بحث بالا به این نتیجه می‌رسیم که کنترل دموکراتیک توسط جمع، یک ویژگی مهم در تعاونیهای کارگری است. ابزار اصلی نیل به این کنترل، مشارکت اعضای کارگر در هر سطحی از تصمیم‌گیری است. دستیابی به این مهم، تا حدی از طریق آموزش اصول و اهداف تعاون به اعضای کارگر، امکان‌پذیر است. آموزش تعاون، به کارگران کمک خواهد کرد تا به اهمیت تعاونیها در تغییر زندگی‌شان، در تبدیل آنها از مجریان اوامر بالادستان به کسانی که خودشان در صدور اوامری دخالت دارند و همه باید به آنها گردن نهند، پی ببرند. در عین حال بایستی اشاره کرد که نظام کنترل دموکراتیک، نباید نظامی گسسته و خشک باشد. هر تعاونی به ابزارهایش در دخالت دادن اعضای دارای پست و مقام در فرایند تصمیم‌گیری نیاز دارد. این ابزارها را می‌توان به واسطه موقعیت ملموس تعاونی و اعضایش به کار گرفت. به عبارت دیگر هیچ فرمول سحرآمیز یا فنون استاندارد برای تضمین کارکرد دموکراتیک در تعاونی‌ها وجود ندارد! خود تعاونی‌ها باید ابزارهایشان را به کار گیرند تا سودمندی ساختاری سازمانی‌شان را برای یک الگوی غیرمتمرکز تصمیم‌گیری که اعضا، در همه سطوح سازمان، بتوانند مشارکت کنند تضمین کند. این جنبه را نباید به عنوان عامل موجودیت تعاونی دست کم گرفت. چون نهضت تعاون به کارکرد دموکراتیک

گردد و تصویب همگانی آن نیز الزامی است. به این دلیل است که در بیشتر موارد تعاونیها تمایل به انتخاب راه ساده‌تر یعنی برگزیدن یک الگوی دیوانسالار و اقتدارگرا از سازمان را دارند زیرا اگر عده قلیلی از بالا (هیأت مدیره یا حتی یک مأمور دولتی) تصمیم بگیرند و اداره دموکراتیک، به جای یک فرایند مستمر، به انتخاب ادواری اعضا هیئت مدیره محدود شود، این کار تعاونی را از هدف اصلی باز می‌دارد.

یک تعاونی، همانطور که قبلاً اشاره شد، صرفاً یک سازمان اقتصادی نیست، بلکه بیش از هر چیزی نهادی دموکراتیک است که در آن اعضای عادی بایستی در تصمیم‌گیری حرفی برای گفتن داشته باشند. وقتی این جنبه تابع دیگر مسائل شود، در نهضت تعاونی تخافضی پیش می‌آید. علاوه بر آن، این امر تخطی از اصول اولیه‌ای که کمیته اصول تعاون به آن اعتقاد دارد در چنین مواردی تمایزی بین مالکیت و کنترل بوجود می‌آید. مالکان، یعنی اعضا، کنترل مؤثر را اعمال نمی‌کنند. از این رو، حتی اگر چنین سازمانهایی به لحاظ مادی موفق باشند، نمی‌توان آنها را تعاونی واقعی به حساب آورد.

به هنگام خیزش کارگران، تخصیص قدرت توسط جمع کارگران دچار مشکل نمی‌شود، بلکه پس از به دست گرفتن قدرت است که این اتفاق می‌افتد. از این رو خواهیم دید که این مسئله در مورد بیشتر تعاونیها صدق می‌کند. در ادامه به بحث در این مورد می‌پردازیم. مشکل اصلی حفظ قدرت در جمع کارگران، پس از به قدرت رسیدن آنهاست. پس از اینکه تعاونی تثبیت شد، امکان گسترش تمایلات دیوانسالارانه در

و مدیریت مشارکتی بستگی دارد، چرا که اینها دخالت مؤثر اعضای عادی را تضمین می‌کند.

در عین حال، این وظیفه آن طور که به نظر می‌رسد دشوار نیست. نظامی از تصمیم‌گیریهای جمعی در انواع سازمانها وجود دارد. با این حال این امر محدود به سطوح بالایی سلسله مراتب است. در تمام سازمان‌هایی که قدرت در بالا قرار گرفته می‌شود و به پایینی‌ها تفویض شده، چه در بخش دولتی چه در بخش خصوصی، تصمیم را فقط افراد نمی‌گیرند، بلکه کمیته‌های کوچکی در بین مدیران ارشد تشکیل می‌شود، که قبل از تصمیم‌گیری به بحث دربارۀ موضوعات مختلف می‌پردازند. با اینحال، وقتی کسی در بالای پله‌های نردبان قرار می‌گیرد، تصمیم‌گیری جمعی به نظام اقتدارگرایی می‌انجامد که در آن دستورات از بالا صادر می‌شوند و زیردستان آنها را اجرا می‌کنند. نکته‌ای که می‌خواهیم در اینجا بدان بپردازیم این است که واحد اولیه تصمیم‌گیری فرد نیست، بلکه گروه‌های کوچک چهره به چهره شوراهای اجرایی‌اند. پس مشکل، طراحی سازمانهایی است که به لحاظ فنی رقبیند، اما فرایند تصمیم‌گیری را تمام و کمال در سازمان تشویق می‌کنند. سازمان‌ها بیش از آنکه در بالا جمع شوند، بایستی بواسطه ساختار خودشان دارای ساختارهای گروهی باشند. طوری که گروه‌های متفاوت در سطوح گوناگون با یکدیگر هم مرز باشند.

بخش دوم: شرایط بقا (۱)

در این بخش به بحث درباره برخی از این نمونه‌ها، که کارگران تولید و اداره شرکت‌هایشان را از طریق تشکیل تعاونی به عهده گرفته‌اند، خواهیم پرداخت. وقتی مؤسسه‌ای بیمار شود، پیش از همه کارگران دچار زحمت می‌شوند، چرا که بدون ابزار امرار معاش رها می‌شوند. آنها برای حفظ شغلشان، خود دست به اقدام می‌زنند. از این رو برای ایجاد و حفظ تولید اقدام می‌کنند.

در این مورد حقایقی وجود دارد، اما



نمونه‌هایی در زمینه تعاونیهای چایکاری و معدنی بررسی کنیم.

تعاونیهای چایکاری

در هندوستان صنعت چایکاری بیشترین افراد استخدامی را در بخش کارخانه‌داری سازمان یافته دارد. حدود یک میلیون کارگر دائمی و حدود نیم میلیون کارگر فصلی در بخش چایکاری کار می‌کنند. بیش از نیمی از کارگران زن هستند و در این صنعت چون کارگران در بخش سازمان یافته شاغلند، در استخدام دائم بوده و تحت پوشش مقررات حمایتی مربوطه قرار دارند. در عین حال، انزوای نسبی آنها از چایکاری‌ها، سطح پایین زندگی و دستمزدهای اندک همه دست به دست هم می‌دهند تا این کارگران بخشی از نیروی کار سازمان یافته کمتر توسعه یافته عنوان شوند. با این حال، می‌بینیم که موفق‌ترین اقدامات در کنترل فعالیت شرکت توسط کارگران، در این صنعت یافت می‌شود. این تعاونی‌ها

پاسخ صریحی به این سؤال نمی‌دهد. چرا اقدامات مشابهی در تمام شرکت‌هایی که مریض یا تعطیلند، انجام نگرفته است؟ بنابراین تنها بیماری نمی‌تواند دلیل اصلی برای پذیرش چنین مخاطره‌ای باشد. چند شرط دیگر نیز برای ایجاد تعاونیهای کارگری وجود دارد.

در هند، شرایط عینی برای شکل‌گیری و بقای این نوع شرکتها به سه عامل بستگی داشته است:

اولاً اتحادیه‌های مربوطه نقشی قطعی در طرح دیدگاه و بعد از آن در کمک به راهاندازی شرکتها ایفا کردند. ثانیاً خود کارگران به این ایده و دخالت در ساختار مدیریتی و کنترل فعالیت شرکت پاسخ مثبت دادند.

ثالثاً، دولت نقش مهمی در تشویق یا عدم تشویق تشکیل این گونه تعاونی‌ها ایفا کرد. عوامل دیگری مانند بازاریابی محصولات و رقابت با شرکت‌های خصوصی نیز در این امر مؤثرند. بایستی هریک از این عوامل را از با استفاده از

یک تعاونی به این منظور تشکیل می‌شود که مردم عادی را در موفقیت کنترل مؤثر مکانیزم زندگی مدرن اقتصادی قرار دهد. باید به فرد (که غالباً نقشش تا حد یک مهره در یک ماشین گاهش می‌یابد) شانس اظهار وجود داد تا در مورد سر نوشت تعاونی‌اش سخن گوید و میدانی را در اختیارش گذاشت تا داوری خود را اعمال کند

نونه‌های جالبی از شرکتهایی هستند که کارگران در آنها حضور فعال داشته و علیرغم اینکه در بخشی کار می‌کنند که به اندازه دیگر بخشها توسعه نیافته است، اما می‌توانند سازمان‌هایشان را با موفقیت اداره کنند.

شرکت تعاونی کارگری "چای ساون گائون" (Saongaon) کارگران منطقه جالیگوری بنگال غربی، نخستین تعاونی کارگری در زمینه چای در کشور هند است. این تعاونی در سپتامبر ۱۹۷۴ آغاز به کار کرد و تعداد ۴۹۸ کارگر چایکار ایالت سونالی (Sonali) را به کار گرفت. این چایکاری ۵۰۰ هکتار زمین را زیر کشت چای دارد. چایکاری مذکور چند سال دچار بحران بود، و صاحبان آن قبل از اینکه این شرکت به دست کارگران بیافتد آن را تعطیل کردند. بعد از تعطیلی آن و واگذاری‌اش به کارگران خیلی زود قطعنامه‌ای تهیه شد، گرچه اقدامی برای اشغال آن صورت نگرفت، شرکت تعاونی بنا به نیتی که در قطعنامه عنوان شده بود، تشکیل شد.

کارگران این تعاونی چایکاری را تا سال ۱۹۷۹ اداره کردند و در طول این مدت نوعی پیشرفت غیرقابل پیش‌بینی رخ داد (۲) درون داده‌های حاصلخیزی، آفت زدایی و ریشه‌کن کردن علفهای هرز افزایش یافت و کارگران توجه بیشتری به مراقبت از نشاهای چای کردند. در سال ۱۹۷۶ زمین زیر کشت چای به ده هکتار افزایش یافت که برای تعاونی چهل هزار روپیه هزینه داشت. این اقدامات به افزایش تولید انجامید. قبل از واگذاری متوسط برداشت ۸۵۰۰۰۰ کیلوگرم و بالاترین حد آن ۹۰۰۰۰۰ کیلوگرم چای سبز بود. این شرکت تعاونی در سال ۱۹۷۷ به این میزان برداشت و در ادامه به حد نصاب ۱/۳۴۰/۰۰۰ کیلوگرم رسید.

باید اشاره کرد که برخلاف دیگر

شرکتهای تعاونی، سائن گائون هیچ وامی دریافت نکرد از این رو تمام فعالیتهای توسعه‌ای مذکور از درآمد حاصل از فروش برگهای سبز انجام گرفت. در همین حال، شرکت توانست مبلغی معادل ۷۰۰۰۰۰ روپیه را ذخیره کند. جیب دیزلی و تراکتور تهیه کند و یک انبار بسازد. آنچه ناخوشایند می‌نمود این بود که علیرغم این رکورد قابل ملاحظه، دولت جناح چپ که در سال ۱۹۷۷ به قدرت رسید از آن حمایتی نکرد. در واقع، در سال ۱۹۷۸، تعاونی مجبور شد به خاطر دستور دادگاه موقتا فعالیتش را متوقف کند. شخصی که مدعی مالکیت چایکاری بود دادخواستی ارائه کرده بود این مسئله تا سال ۱۹۹۸ که در نهایت توسط دیوان عالی حل شد، به طول انجامید. گرچه فرد مدعی محکوم شد، اما تعاونی هنوز قادر به در دست گرفتن قدرت نیست، چرا که دولت ایالتی، موقتا مدیریت را از طریق یکی از شرکتهای بدست گرفته است.

در عوض آن تعاونی کارگری چایکاری که توسط دولت جناح چپ، در سال ۱۹۷۸ به قدرت رسید، تسلیق شد. جای آنها دستخیز سازمان یافته است و بدون لحاظ از رای اقتصاد دولتی مهم است. بدینجهت این صنعت برای مدتهای مدیدی بیمار بوده است، چرا که به بهره‌وری آن در ابتدا، به واسطه ضعف مدیریت، بسیار پایین بوده است.

وقتی دولت جناح چپ، از طریق انتخابات به قدرت رسید، با شماری از چایکاری تعطیل مواجه شد و دولت نیز در موقعیتی نبود که این چایکاری را خود اداره کند، چرا که زمینه لازم را برای این کار نداشت. از اینرو برای کارگران این موقعیت مهیا شد تا قدرت را بدست گیرند. ایده چنین اقدامی را دبیر کل اتحادیه کارگری چای "تریپورا" (tripora)، "شاکتپادا بهاتاچاریا"

(Shaktipada Bhattacharya) مطرح کرد. او اولین تعاونی کشت و زرع را به نام شرکت تعاونی کارگران چایکاری در سامبر ۱۹۷۹ تشکیل داد. این شرکت، چایکاری جدیدی را به نام ناچایی (Pachai) در منطقه تربیورای شمالی راهاندازی کرد. اعضای آن کارگران منطقه بودند. بعد از تأسیس این شرکت، بهاتاچاریا دولت ایالتی را متقاعد کرد، که برخی از چایکاریهای تعطیل شده را می‌توان از طریق کارگران احیاء کرد. در سال ۱۹۸۰، دولت تصمیم گرفت تا به کارگران چایکاری که بیش از یک سال تعطیل بودند، این اجازه را بدهد تا پس از تشکیل تعاونی، چایکاریشان را خود اداره کنند. این شرکتها عبارت بودند از: "دورگ وباری" (Dorgubari) در منطقه "تربیورای غربی"، "لودوا" (Ludua) در منطقه "تربیورای شمالی" و "لیلاگره" (Lilagrah) در منطقه "تربیورای جنوبی". در سال ۱۹۸۲ یک چایکاری دیگر بنام "دارانگدیلا" (Darangdila) در منطقه "تربیورای شمالی" به کارگران واگذار شد. در سال ۱۹۸۶ چهار چایکاری دیگر نیز به کارگران واگذار شد. همه این چایکاریها را (به غیر از "تاچالی")، صاحبانشان رها کرد و در هنگام واگذاری کشتارکاه بودند. همه این تعاونیها برای بقاء به حمایت مالی از طریق اعطای کمکهای مالی و یارانه نیاز داشتند. در ابتدا برون داد آنها پایین و محتاج سرمایه‌گذاری برای تجدید حیات بودند. رخداد نامطلوب در سال ۱۹۸۸ واگذاری جناح چپ به کنگره بود. دولت جدیدی شکل گرفت. حمایت مالی از تعاونیها متوقف شد، چون آنها را مخلوقات دولت سابق می‌انگاشتند. در نتیجه، چهار تعاونی که در ۱۹۸۶ آغاز به کار کرده بودند، ناگزیر تعطیل شدند، چرا که فاقد منابع مالی برای ادامه حیات بودند. پنج تعاونی دیگری که در فاصله سالهای ۱۹۷۹ تا



۱۹۸۲ در وضعیت مالی بهتری بودند. توانستند علیرغم قطع کمکهای مالی به فعالیتشان ادامه بدهد. این تعاونیها در طول پنج سال حیاتشان توانستند به ثبات دست یابند. در واقع این نکته قابل توجه است که سه واحد از تعاونیها (دورگاباری، لودوا و لیلگره) تا دو سال قبل از واگذاری تعطیل بودند و چهارمی (دارانکدیل) از سال ۱۹۷۶ در بحران قرار داشت. (۲)

وجه مشترک این تعاونیها این است که این شرکتها حتی پس از بازپرداخت وام‌هایشان، از سود متوسطی برخوردار بودند. آنها با استفاده عاقلانه از وامها و یارانه‌ها به این کارایی رسیده‌اند. با توجه به شرایط صنعت چای، موفقیت این شرکتها به لحاظ استقلال و افزایش تولید قابل ملاحظه است. این شرکتهای تعاونی نشان داده‌اند که پیشقدمی کارگران با حداقل امکانات مالی، می‌تواند کمک مؤثری در تجدید حیات واحدهای بیمار و تعطیل باشد. حالت مشترک موجود در این تعاونیها

این است که اتحاد آنها در سطحی واحد، پشتیبان آنها در سعی و کوششان بوده است. در واقع این اتحادیه‌ها بودند که اینگونه شکل‌گیری تعاونیها را به منظور بدست گرفتن تولید مطرح کردند.

اتحادیه‌های کشت و زرع "تریپورا" به CITU که به لحاظ ایدئولوژیکی به حزب کمونیست هند (مارکسیستها) نزدیک است و اتحادیه‌ی سومالی به AITUC که با حزب کمونیست هند در ارتباط بود، وابسته شدند. بعد از شکل‌گیری تعاونی‌ها، رهبران اتحادیه‌ها به کارگران کمک کردند. واقعیت قابل توجه دیگر این بود که سطح مشارکت کارگران در واحدهایشان بالا بود و رهبرانشان برای تضمین این مشارکت دست به اقداماتی زده بودند. در تریپورا، تعاونی‌ها به لحاظ اندازه متفاوت بودند، به گونه‌ای که صد تا صد و پنجاه کارگر داشتند. هر تعاونی یک هیأت مدیره، مشتمل بر هفت یا نه عضو بود که از بین کل اعضاء انتخاب شده بودند. رهبر اتحادیه محلی به

عنوان دبیر این کمیته عمل می‌کرد. همه تصمیم‌های مرتبط با کارکرد کشت و زرع توسط این کمیته‌ها گرفته می‌شد. به علاوه رهبران محلی بحث‌های منظمی را، با توجه به جنبه‌های مالی و تولیدی کشت و زرع، با کارگران انجام می‌دادند. "سولنای" نیروی کار بیشتری داشت و هیأت مدیره‌اش دارای نه عضو بود که تمام آنها در بخش چایکاری استخدام شده بودند. رهبر اتحادیه عضو کمیته نبود، چون اساسنامه مصوب مجمع عمومی، عضویت را محدود به مستخدمین چایکاری کرده بود. رهبر اتحادیه به عنوان مشاور کارگران عمل می‌کرد. در این مورد نیز اقداماتی برای درگیر کردن همه کارگران در تصمیم‌گیریها انجام گرفت. اعضای کمیته مدیریت و اعضای اتحادیه محلی مجامع عمومی متعددی را برای اطلاع‌رسانی به کارگران در مورد شرایط چایکاری تشکیل دادند. این اقدامات تعهد کارگران را نسبت به تعاونی‌هایشان افزایش داد. در واقع ما



بهبود مدیریت تعاونی از طریق تجزیه و تحلیل وجوه نقد در گردش

ارائه شده در اولین کنفرانس تحقیقاتی آسیایی اتحادیه بین‌المللی تعاون ۲۴-۲۵ ژوئن ۲۰۰۰

● نوشته: آلن راب (Alan Robb)

● ترجمه: بابک لعل‌فام

بخش اول

مقدمه

همانگونه که بسیاری از نویسندگان اشاره نموده‌اند یک اظهارنظر گویا و دقیق در مورد عملکردهای مالی (یک واحد اقتصادی) منوط به داشتن اطلاعات کافی در زمینه دو عامل سود (یا درآمد خالص) و نقدینگی است چرا که این دو در بقاء یک واحد اقتصادی تعیین‌کننده هستند.

پارنل (۱۹۰-۱۹۹۰) در رابطه با تعاونیها دقیقاً به این نکته اشاره می‌کند. وی می‌گوید: «... شرط اول این است که یک تعاونی همواره بایستی سودآوری خود را حفظ

کرده، قادر به پرداخت قروض خود بوده و (دارایی‌هایش) قابلیت نقدینگی داشته باشد. بنابراین سیستم‌های حسابداری و نظارتی باید به گونه‌ای باشند که این شرط را محقق نمایند.»

متأسفانه پارنل مشخص نمی‌کند که منظور او از این سیستم‌های حسابداری و نظارتی چه می‌تواند باشد. بحث‌های بعدی او عمدتاً مربوط به سود و مؤلفه‌های آن است (مثلاً): «کسب چه مقدار سود برای تعاونی لازم است؟»، «سطح سودآوری که برای تضمین بقاء (یک شرکت تعاونی) لازم است»، «تفاوت بین قیمت تمام شده و قیمت فروش در حداقل ننگ داشته شوند تا قیمت کالاها و خدمات حتی‌المقدور نزدیک به قیمت تمام شده باشد»، «تعاونیهای تجاری،

غیرمستقیم به دنبال کسب حداکثر سود هستند»، «سیستم حسابداری و تهیه صورتهای مالی برای مدیریت شرکت را بساید مورد استفاده قرار داد تا میزان هزینه‌های معاملات، مشخص شده و راههای کاهش آن معلوم گردد»، ولی پارنل نمی‌تواند نشان دهد که چگونه نقدینگی حاصل از عملیات به لحاظ اهمیت مانند سود است. همچنین وی نمی‌گوید که یک تعاونی به چه وسیله‌ای می‌تواند روند منحنی‌های دو عامل سود و نقدینگی را به طور همزمان مورد مشاهده قرار دهد. در این مقاله سعی شده است که این ابهامات مورد توجه قرار گیرد. سودی که بدون نقدینگی مناسب ایجاد شده باشد، در صورتی که بستانکاران در جهت وصول طلب‌های خود اقدام نموده

و به یک مأمور تصفیه مراجعه نمایند. هیچ ارزشی در عمل نخواهد داشت. وارد آمدن زیان به منابع نقدینگی باعث زیان مالکان سهام خواهد شد. وقتی برای شرکتی مالیات وضع می‌شود این مالیات معمولاً براساس سود تعلق^۲ شرکت تعیین می‌گردد ولی پرداخت این مالیات منوط به دسترسی به نقدینگی کافی می‌باشد. در بسیاری از شرکتها وجود سود سهام یا اعطای تخفیفات قانوناً بستگی به سود کردن و یا کسب درآمد مازاد توسط شرکت است ولی در هنگام پرداخت این موارد شرکت بایستی دسترسی به نقدینگی کافی داشته و بتواند این پرداختها را صرفاً از محل همین سود یا درآمد مازاد کسب شده تحقق بخشد.

همانگونه که لی (Lee) صراحتاً مشخص نموده است: «در یک فعالیت تجاری عامل تعیین‌کننده‌ی نهایی نه خود سود بلکه توانایی کسب سود در معاملات، تحقق آن بصورت نقد و توانایی تکرار چنین معامله است» اگر شرکتی موفق به انجام این امر نباشد نتیجه‌ای بهتر از زیان مالی عایدش نخواهد شد.

اغلب مطالعاتی که در زمینه زیان شرکتها صورت گرفته است بر مبنای تجزیه و تحلیل صورتهای مالی یا ترازنامه و با در نظر گرفتن ارزش سهام شرکت در بازار بوده‌اند ولی به دلایل زیر این مدل را نمی‌توان بطور عام مورد استفاده قرار داد.

- * روشهای حسابداری مختلف در شرکتهای مختلف

- * متفاوت بودن نسبت‌های مالی مورد استفاده در فعالیتهای تجاری و صنعتی مختلف

- * عدم وجود سرمایه معین و مشخص در برخی از شرکتها (مثلاً شرکت‌های بدون سرمایه یا سازمانهای غیرانتفاعی)

البته تلاشهایی برای جبران و هماهنگی تأثیر نسبت‌های مالی مورد استفاده در حفره‌های مختلف انجام شده است ولی اغلب مدل‌های تحلیل زیان شرکتها براساس آمارهای توصیفی است. به طور کلی یکی از دلایل این نواقص فقدان یک نظریه اقتصادی

کامل در زمینه تجزیه و تحلیل زیان مالی شرکتها می‌باشد.

همچنین اقداماتی نیز در جهت تحلیل زیان مالی با استفاده از تحلیل گردش وجوه نقد شرکتها انجام شده است ولی در این دیدگاهها معیار واحدی درباره سود وجود ندارد و چون فقط یک جنبه از عملیات (یعنی وجوه نقد) مورد مطالعه قرار گرفته یک رهیافت تک بعدی به حساب می‌آید. اما در این مقاله به منظور سنجش عملکرد شرکت از دو شاخص «گردش وجوه نقد» و «سودهای تعلق» یک رهیافت دو وجهی ارائه شده است (لازم است تصریح شود که این روش ادعا ندارد که می‌تواند ورشکستگی را پیش‌بینی کند بلکه تکنیکی است برای جلب توجه مدیران به گلوگاه‌های بحران و به مدیران و صاحبان سهام اجازه می‌دهد که با پاسخگویی به سئوالات زیر به تحلیل وضعیت مالی شرکت بپردازند:

۱- هنگامی که یک شرکت به وضعیت زبان اقتصادی نزدیک شده و یا از آن دور می‌شود چه تغییراتی در الگوها و منحنی‌های سود و گردش وجوه نقد ایجاد می‌گردد؟

۲- این منحنی‌ها در واقع چه تفاوت‌هایی با یکدیگر دارند؟

۳- منحنی‌های یک شرکت که در حال ورشکستگی است چه تفاوتی با منحنی‌های شرکت‌هایی دارد که در همان رشته صنعتی و در همان دوره زمانی فعالیت می‌کنند؟

روش
در این مقاله در مطالعه موردی ارائه شده

یک تعاونی همواره بایستی سودآوری خود را حفظ کرده، قادر به پرداخت فروض خود بوده و (دارایی‌هایش) قابلیت نقدینگی داشته باشد. بنابراین سیستم‌های حسابداری و نظارتی باید به گونه‌ای باشند که این شرط را محقق نمایند.

است. اولین مورد از بین رفتن و واژگونی یک تعاونی تحت عنوان «شرکت تعاونی سرمایه‌گذاری خدمات عمومی^۳» است که پاسخ سئوالات ۱ و ۲ می‌باشد. دومین مورد مربوط به یک شرکت با عنوان فورتنکس گروپ^۴ است که بوسیله یک عده «سرمایه‌گذار تأسیس شده و از دو رفیق مستقیم خود شکست می‌خورد که این دو رفیق هر دو تعاونی هستند. این مورد نیز پاسخ سئوال ۲ خواهد بود. بخش ۱ مقاله تفسیر تکنیک گردش وجوه نقد و استفاده از آن برای بررسی عملکرد یک شرکت پرداخته و سپس سه تعیین انواع وضعیت‌های ممکن می‌پردازد.

بخش ۲ وضعیت شرکت تعاونی سرمایه‌گذاری خدمات عمومی (PSIS) را مورد بررسی قرار داده و در بخش ۳ نیز وضعیت شرکت ورشکسته فورتنکس گروپ با رقبای آن مقایسه می‌گردد. در آخر نیز توضیحاتی درباره راه‌های تحریف گزارشات مالی یا دستکاری اطلاعات توسط مدیران فریبکار ارائه خواهد گردید.

بخش ۱: وجوه نقد عملیاتی پس از پرداخت بهره و سود سهام^۵

همانگونه که اشاره شد، شرکتی در صحنه اقتصادی باقی خواهد ماند که دارای دو قابلیت سودآوری و دسترسی به نقدینگی باشد. وجوه نقدی که از عملیات شرکت حاصل می‌شود اغلب در ارزیابی عملکرد شرکت به عنوان یک ابزار کلیدی نقدینگی مطرح است چرا که شاخصی برای تحلیل وضعیت سود می‌باشد.

همچنین نقدینگی را می‌توان از فروش دارایی‌های مازاد، از طریق استقراض و یا از طریق تزریق سرمایه جدید ایجاد نمود. در این صورت ترازنامه از اهمیت بسزایی برخوردار است. زیرا هنگامی که جریان نقدینگی موجود پاسخگوی نیازها نیست. این صورت مالی ظرفیت ایجاد وجه نقد از منابع فوق‌الذکر را نشان می‌دهد. معذک وجوه نقد عملیاتی و نوسانات آن معمولاً بطور بالقوه مهمترین شاخص تحلیل عملکرد مالی و به گفته برخی عامل

مشخص‌کننده شکست احتمالی محسوب می‌شود.

همانگونه که "دان لوی" مطرح نموده است تعاریف بسیاری از وجوه نقد عملیاتی ارائه شده است که وجه تفاوت آنها ناشی از نحوه نگارش به "بهره" و "سود سهام" می‌باشد. در سیستم حسابداری کشورهای انگلستان و هنگ‌کنگ (برای وجوه نقد عملیاتی) یک حساب جداگانه تحت عنوان "درآمد حاصل از سرمایه‌گذاری و خدمات مالی" در نظر می‌گیرند. در دیگر کشورها برای این مورد سه حساب مختلف تحت عناوین «فعالیت‌های عملیاتی»، «فعالیت‌های سرمایه‌گذاری» و «فعالیت‌های مالی» منظور شده است. در هر یک از این حسابها بهره و سود سهام به شکلی متفاوت از حسابهای دیگر عمل می‌شوند.

این تفاوت عملکرد در زمینه بهره و سود سهام پرداختنی نامطلوب است چرا که:

الف) هر دوی آنها تعهداتی هستند که در قبال مبالغی که مدیریت شرکت کسب کرده ایجاد می‌شوند (فقط با این تفاوت که)

بهره یک تعهد قانونی بوده ولی سود سهام یک تعهد ضمنی و مشروط است. این دو، در اصل یکی هستند چون تحقق هر یک مستلزم یک پرداخت نقدی است.

ب) هر دوی آنها بایستی از محل وجوه نقد عملیاتی پرداخت گردند. غیرمنطقی خواهد بود اگر بگوییم دستمزد را می‌توان از محل درآمد فروش پرداخت کرد ولی حقوق را نه. به همین شکل، اگر می‌خواهیم اطمینان سرمایه‌گذاران و صاحبان سهام را از دست ندهیم منطقی است که هزینه‌های خدمات مالی نقد (یعنی بهره و سود سهام) را از محل وجوه نقد عملیاتی بپردازیم.

ج) هر دوی آنها بایستی بدون توجه به تغییرات اسمی که در ترازنامه رخ می‌دهد پرداخت گردند: اوراق قابل تبدیل می‌توانند به صورت سهام درآیند و در نتیجه مبالغ بهره در یک سال می‌توانند در سال بعد تبدیل به سود سهام شوند. (پس) در اصل پرداخت‌های نقدی هر دو سال یکی هستند. اگرچه ظاهر آنها از بدهی به اوراق قرضه تبدیل شده است و لذا غیر منطقی خواهد بود.

اگر پس از یک چنین تغییر حسوری پرداخت‌های نقدی را کمتر و هزینه‌های (خدمات) مالی را بیشتر نشان دهیم، اجرای این امر در استانداردهای حسابداری کلیه کشورها - با استثناء ژاپن و آفریقای جنوبی - امری ضروریست. تا زمانی که ورودی وجوه نقد عملیاتی قادر به پوشاندن هزینه‌های بهره و سود سهام پرداختنی نباشد، واحد اقتصادی، یک مشکل بالقوه را همواره با خود خواهد داشت و در صورتی که سیستم حسابداری واحد اقتصادی یک سیستم ساده و معمولی باشد قادر نخواهیم بود این مشکل بالقوه را از طریق تحلیل جریان‌های نقدی عملیاتی تشخیص دهیم. به همین دلیل یک ابزار اندازه‌گیری جدید تحت عنوان «وجود نقد عملیاتی پس از پرداخت بهره و سود سهام» یا اوکفاید (OCFAID) تنظیم شده است که می‌تواند اطلاعاتی را بدست دهد که در حالت عادی بطور ساده می‌توان کسب نمود.

همانطوری که از حروف اختصاری این ابزار بر می‌آید محاسبه این شاخص بر مبنای وجوه نقد دریافتی از مشتریان (RC)، بهره دریافتی (IR)، سود سهام دریافتی (DR)، پرداخت‌های نقد به عرضه‌کنندگان و کارکنان (PSE)، مالیات پرداختی (TP)، بهره پرداختی (IP) و سود سهام پرداختی (DP) می‌باشد بدین ترتیب:

$$OCFAID = RC + IR + DR - PSE - TP - IP - DP$$

اوکفاید را می‌توان به عنوان نقدینگی در نظر داشت که شرکت می‌تواند از آن برای بازپرداخت قروض قبلی یا برای خرید دارایی‌های ثابت «البته با تصمیم مدیریت» استفاده نماید. شاید وسوسه‌انگیز باشد که این نقدینگی را یک نوع «وجه آزاد یا خالص» بنامیم ولی وجه نقد آزاد یک اصطلاح عام است که معانی مختلف و متعدد دارد و به همین دلیل از همان عبارت اوکفاید استفاده می‌کنیم.

اطلاعات هر دوره مالی را بایستی در ارتباط با دیگر وقایع مالی حادث شده در طول حیات واحد اقتصادی تحلیل نمود. لذا ارقام تطبیقی از اهمیت زیادی برخوردارند.

خصوصاً ارقام تطبیقی که مربوط به چند دوره مالی باشند. لی (I.E.E) جمع تراکمی اعداد را پیشنهاد می‌کند. گزارش تنظیم شده بر مبنای اعداد تراکمی برای یک دوره ۲ تا ۵ ساله می‌تواند در ارزیابی موارد زیر مفید به فایده باشد:

اطلاعات سال مالی که مدنظر است، الگو و نحوه دریافتها و پرداخت‌های نقدی و از این طریق نحوه دریافتها و پرداخت‌های نقدی در آینده، و نیز اینکه آیا مدیریت واحد اقتصادی توانایی رفع کردن یک وضعیت نامطلوب را دارد یا خیر.

نیز استفاده از روش اطلاعات تراکمی می‌تواند تلاشهای مدیرانی را که اطلاعات دوره خاصی را دستکاری نموده‌اند بی‌اثر نماید، چرا که در چنین حالتی نتایج دوره‌های بعد اغلب عکس دوره مذکور خواهد بود.

نمودار تراکمی اوکفاید نشان‌دهنده روند نقدینگی ایجاد شده از عملیات مالی است:

* منحنی صعودی معمولاً نشان‌دهنده جریان‌های نقدی مثبتی است که می‌تواند برای گسترش شرکت (از جمله خرید دارایی‌های ثابت، یا موجودی کالای بیشتر) یا بازپرداخت بدهی استفاده شود.

* در صورتی که منحنی نزولی باشد بایستی مورد بررسی قرار گیرد. اگر منحنی روندی منفی داشته باشد، احتمالاً شرکت مبالغی را استقراض نموده و اوراق سهام جدید منتشر نموده و یا تعدادی از دارایی‌های ثابت خود را فروخته است تا کسری نقدینگی خود را جبران نماید.

* هرچه دوره زمانی که اوکفاید تراکمی سیر منفی طی می‌کند بیشتر باشد خطر نادرست بودن پیش‌بینی مدیران از آینده بیشتر خواهد بود.

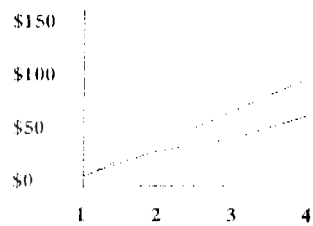
اگر کادر مدیران ارشد یا موضوع فعالیت یک شرکت بنا به دلیلی - مثلاً یک پیشنهاد خرید عمومی - تغییر یابد، علاوه بر محاسبه وضعیت مالی شرکت به صورت معمول و استاندارد خوب است که نتایج دوره‌های مالی بصورت تراکمی از زمان تغییر وضعیت شرکت به بعد نیز مورد تحلیل قرار گیرند. اگر اوکفاید تراکمی و



سود انباشته^۷ را در یک نمودار بیاورید. خواهیم دید که مدیران در زمینه سود و نقدینگی چه کاری از پیش برداشته. نمودارهای ۱ تا ۵ وضعیت‌های ممکن برای سود انباشته تراکمی و اوکفاید تراکمی را نشان می‌دهند و در زیر هر یک از نمودارها فرضیه‌های مربوط به هر کدام ارائه شده است. واحدهای زمانی مربوط به نمودارها ممکن است، هفته، ماه، سه ماه و یا سال باشد. به هر حال مهم نیست آنها چه هستند. فقط دوره‌های مذکور بدین جهت مهم هستند که هرچه هیئت مدیره زودتر به روند منفی عملکرد شرکت پی ببرد زودتر درصدد بهبود آن بر می‌آید.

وضعیت‌های ممکن

نمودار شماره (۱) «ستاره»^۸



اوکفاید تراکمی

عواید انباشته

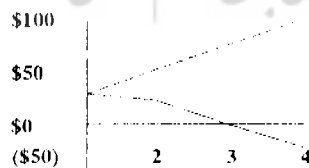
حال افزایش سهم بازار^۹ خود است و این کار را با اعطای تسهیلات مناسبی مانند دوره‌های بازپرداختی مطلوب^{۱۰} انجام می‌دهد مثلاً «ودیعه کم با بازپرداخت ۲۴ ماهه بدون بهره» چنین سیاستی باعث نقصان و کاهش وجوه نقد خواهد شد. این شرکت فرضی برای بدست آوردن سهم بیشتری از بازار قادر به کاهش هزینه‌های نهایی خود نشده و نهایتاً دچار افت منفی سود خواهد شد.

اگر بپذیریم که بهترین کیفیت سود زمانی است که با وجوه نقد مناسب همراه باشد در این صورت می‌توان گفت که شرکت فوق فاقد سود مطلوب است و بنابراین در صورتی که مدیران شرکت مایل نباشند در مقابل کاهش ارزش دارایی‌ها چاره‌ای ببندیشند چنین نموداری ضرورت اعمال ابتکاراتی در حسابداری شرکت را آشکار خواهد ساخت. نیز شرکت مزبور ممکن

همچنین می‌توان گفت که این نمودار نمی‌تواند نمودار شرکتی باشد که در حال نزدیک شدن به بحران است.

نمودار شماره ۲ یک شرکت فرضی را نشان می‌دهد که سود انباشته دارد ولی دارای اوکفاید نزولی است.

نمودار شماره ۲ فرزند پرور دسر^{۱۱}



اوکفاید تراکمی

عواید انباشته

برای چنین نموداری می‌توانیم این فرضیه را ارائه کنیم که شرکت مذکور در

نمودار شماره ۱، نشان‌دهنده یک شرکت فرضی است که هم سودآوری و هم اوکفاید مثبتی دارد. این شرکت را می‌توان یک شرکت (ستاره) نامید. منحنی اوکفاید در زیر منحنی سود انباشته تراکمی قرار گرفته است. طبق این نمودار می‌توان چنین فرض کرد که شرکت مذکور در حال گسترش تجارت خود است. رشد سرمایه در گردش باعث می‌شود که منحنی وجوه نقد در گردش (یا همان اوکفاید) پایین‌تر از سود ایجاد شده باشد.

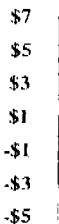
توجه به این نکته ضروریست که هنگامی منحنی وجوه نقدی با منحنی سود منطبق خواهد شد که «تمام» فروشها «و» تمام خریدهای موجودی کالا نقد بوده و هیچ استهلاکی نیز وجود نداشته باشد. اگر حتی یکی از این شرایط نباشد منحنی جریان نقدی پایین‌تر از سود خواهد بود.

شرکتی در صحنه اقتصادی باقی خواهد ماند که دارای دو قابلیت سود آوری و دسترسی به نقدینگی باشد. وجوه نقدی که از عملیات شرکت حاصل می شود اغلب در ارزیابی عملکرد شرکت به عنوان یک ابزار کلیدی نقدینگی مطرح است چرا که شاخصی برای تحلیل وضعیت سود می باشد.

روز شده و قابل تحقق^۹ دارایی ها را نشان داده (و یا حداقل تخمین تقریبی این قیمت ها از طریق آن ممکن باشد). اصطلاحات لی (Lee) برای نشان دادن قیمت و ارزش دارایی هایی از قبیل: تحقق یافته^{۱۳}، سریعاً قابل تحقق^{۱۴}، قابل تحقق در طول زمان^{۱۵} و غیر قابل تحقق^{۱۶} از لحاظ کمیت به خوانندگان گزارشهای مالی امکان می دهد که پیش بینی کنند چه مدتی یک شرکت با اوکفاید منفی می تواند به فعالیت ادامه دهد. نمودار شماره ۵ شرکتی را نشان می دهد که درست در نقطه سر به سر (خشتی) واقع شده است، بدین معنی که سود انباشته و اوکفاید در اطراف خط صفر واقع شده اند. فعالیت های این شرکت از لحاظ مالی در حاشیه خطر قرار دارند. با توجه به میزان دارایی های مورد استفاده، سهامداران ممکن است این سؤال را بپرسند که آیا در چنین وضعیتی شرکت بدون نیاز به کمک قادر به ادامه کار خواهد بود یا نه. علت این وضعیت ممکن است نحوه عملکرد خدمات و یا دیگر مسایل غیر مالی باشد. همچنین مصداق این نمودار می تواند شرکتی باشد که در حال فروش اموال و دارایی ها و پرداخت بدهی های خود بوده و یا در حال خروج از یک فعالیت (ناموفق) کاری و ورود به یک رشته دیگر است.

نمودار شماره ۵: شرکت بدون سود و

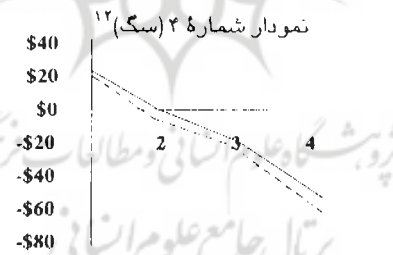
بدون زیان^{۱۷}



اوکفاید تراکمی
عواید انباشته

دارایی های ثابت قابل ملاحظه ای داشته باشد که سود را از طریق استهلاك تحت تأثیر قرار داده و کاهش دهد. نیز در صورتیکه ارزش اسمی دارایی های ثابت بسیار بیشتر از ارزش بازاری و ارزش درآمذزایی آنها باشد چنین نموداری محتمل خواهد بود.

قانون تست توانایی پرداخت بدهی ها برای شرکت های نیوزیلند که در ۱۹۹۲ تصویب شده است، مدیران شرکتها را مجبور نموده که چنین دارایی هایی (یعنی دارایی های ثابت) را طبق ارزش درآمذزایی آنها ارزیابی مجدد نمایند چرا که در آن صورت وضعیت سود اوکفاید بسیار شبیه نمودار شماره ۱ خواهد بود. نمودار شماره ۴ شرکتی است که در وضعیت ورشکستگی واقع شده و یا مانند سگی است که وقت چندانی تا پایان عمرش ندارد.



اوکفاید تراکمی
عواید انباشته

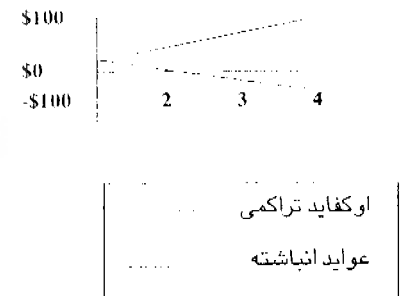
این که چنین سگی چه مدت می تواند به حیات خود ادامه دهد بستگی به منابعی دارد که در اختیارش است. این مدت زمان را نمی توان از صورتهای درآمد و صورت جریانان نقدی دریافت. لذا نیاز به ترازنامه احساس می شود. برای محاسبه مدت زمان حیات شرکت، ترازنامه باید قیمت های به

است مدیرانی داشته باشد که در پرداخت، سودهای نقد تعهد شده کند عمل کرده و لذا به چنین تصمیم گیری های مشکلی تمایل نشان نمی دهند.

تازمانی که اعضاء و تأمین کنندگان مالی شرکت مزبور سعی در بهبود وضعیت وجوه نقد نمایند، شرکت به حیات خود ادامه خواهد داد ولی در یک مرحله خاص شرکت بایستی با ایجاد جریانان نقدی مثبت و مؤثر اعتماد حمایت کنندگان خود را حفظ نماید. این شرکت را می توان یک آفرزند پرورد سر کلاسیک نامید.

نمودارهای ۲ و ۴ دو شرکت زیان ده را نشان می دهد. نمودار شماره ۲ مربوط به شرکتی است که اوکفایدی سالم دارد ولی شرکت مربوط به نمودار شماره ۴ نه سود و نه اوکفاید سالمی دارد.

نمودار شماره ۲: ماده گاو نقد^{۱۱}



نمودار شماره ۲ یک ماده گاو نقد را نشان می دهد. درآمدهای نقدی این شرکت بیش از هزینه های نقدی آن است. لذا مدیریت آن به اندازه کافی فرصت دارد که عملکردهای نامطلوب را اصلاح نماید. چرا که شرکت بهای وضعیت نامطلوب خود را از وجوه نقدی که در اختیار دارد می پردازد و در نتیجه از جانب سرمایه گذاران تحت فشار نیست. وضعیت منحنی های وجوه نقد و سود درست عکس نمودار شماره ۲ است. در نمودار شماره ۲ شرکت ممکن است

حال به توجه به وضعیت‌های ممکن که شرح آن گذشت، برای تحلیل وضعیت، شرکت تعاونی سرمایه‌گذاری خدمات عمومی (PSIS) از نمودار شماره ۲ یعنی نمودار ماده گاو نقد استفاده می‌کنیم. علت انتخاب این شرکت برای مطالعه و تجزیه و تحلیل این است که ببینیم آیا منحنی‌های او کفاید آنگونه که در چنین وضعیتی انتظار می‌رود سیر می‌کنند یا نه و این نکته اطلاعات ارزشمندی به ما می‌دهد.

در دوره‌ای که این شرکت به سمت بحران حرکت می‌کرد، انتظار می‌رفت که وضعیتی مشابه وضعیت شماره ۲ (کودک پر در سر) با نمودار شماره ۴ (سنگ) بوجود آید. پس از آن هنگامی که مدیریت شرکت تغییر یافته و از طرف دولت تعیین شد انتظار بر این بود که وضعیتی خنثی یا همان نمودار شماره ۵ ظاهر شود و پس از اینکه شرکت تغییر وضعیت داده و رو به بهبود گذاشت نمودار ستاره مورد انتظار بود.

بخش ۲ مطالعه موردی PSIS

شرکت تعاونی سرمایه‌گذاری خدمات عمومی (PSIS) - پیشینه:

شرکت تعاونی سرمایه‌گذاری خدمات عمومی PSIS در ۱۹۷۸ براساس قانون شرکت‌های تعاونی صنعتی و بیمه مصوب ۱۹۰۸ بعنوان یک مؤسسه مالی اعتبار و پسرانداز تأسیس شد. لازم بود که هر عضو یک سهام (به ارزش ۲ دلار) خریداری نماید ولی هرگز نیازی به تأکید یا اخطار به اعضا در این باره نبود چرا که اعضا و جوه فوق را داوطلبانه به حساب‌های جاری (که در ترازنامه تحت عنوان مبالغ پرداختی آورده می‌شد) واریز می‌کردند و به این مبالغ بهره تعلق می‌گرفت. همچنین سپرده‌های ثابت نیز از اعضا پذیرفته می‌شد. شرکت تعاونی PSIS در عین حال این توانایی را داشت که برای رفاه اعضا خود وارد عرضه خرید و عرضه کالا شود. ابتدا این کار در دهه ۱۹۵۰ از وسایل اطاق خواب شروع شد ولی در دهه ۱۹۷۰ شرکت یک طرح بزرگ اجرا نموده و فروشگاه‌هایی ایجاد کرد که با فروشگاه‌های بزرگ

(چندبخشی) تفاوت زیادی نداشتند. فروش آزاد به غیر عضو نیز مورد استقبال قرار گرفت و اعضا در ازا خرید از فروشگاهها مبلغی تخفیف دریافت می‌کردند.

۲-۲- از ۱۹۷۳ تا ۱۹۷۹

تحلیل عملکرد شرکت PSIS از ۱۹۷۳ آغاز شد. یعنی از هنگامی که این شرکت در فعالیت‌های خرده‌فروشی به عنوان قسمتی مهم از فعالیتش سرمایه‌گذاری نموده بود. شرکت PSIS سال مالی را با مجموع دارایی‌هایی به ارزش ۴۱/۴ میلیون دلار، سرمایه در گردش حدود ۵۰۲ هزار دلار، سرمایه‌گذاری‌ها به ارزش ۲۲ میلیون و شصت هزار دلار و دارایی‌های ثابت به ارزش ۶ میلیون و چهار صد و شصت هزار دلار شروع نمود. وجوه دریافتی از اعضا بالغ بر ۲۹/۵ میلیون دلار که حدود ۲۷/۸۵ میلیون دلار آن را وجوه موجود در حساب‌های جاری اعضا تشکیل می‌داد. صورت‌های مالی از افزایش درآمد کل، مازاد قابل برگشت اعضا و خلاصه از تراز مثبت عملکرد آن سال خبر می‌داد. در سالهای ۱۹۷۳ تا ۱۹۷۸ نیز رشدی مشابه گزارش شده بود. جدول شماره ۱ خلاصه ارقام مربوط به سالهای ۱۹۷۳-۱۹۷۸ است که این رشد را نشان می‌دهند. ارقام اول ستون سال ۱۹۷۶ ارقام اصلی و ارقام دوم ارقام

هستند که با احتساب منابع دیگر آورده شده‌اند.

صورت‌های مالی شرکت توسط حساب‌رسان مؤسسه سلطنتی حسابرسی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و بطور دقیق گزارش می‌شدند. مدیر قانونی^{۱۸} در گزارش خود به وزیر دادگستری توضیح داد که در سال مالی منتهی به مارس ۱۹۷۸ شرکت زیانی به مبلغ ۸۶۰/۰۰۰ دلار داشته است: «گرچه این نکته از صورت‌های مالی منتشر شده قابل تشخیص نیست» وی همچنین خاطر نشان کرد که اگر پادشاهی که سالانه به پرسنل متخصص پرداخت می‌شود را نیز در نظر بگیریم در آن صورت زیان مذکور به ۹۲۰/۰۰۰ دلار خواهد رسید ولی این زیان به دلیل استقراض از نخبای پوشیده مانده است.

در سال‌های منتهی به مارس ۱۹۷۸ نیز یک زیان چشمگیرتر (به مبلغ ۱/۷۷۹/۰۰۰ دلار) گریبان‌گیر شرکت شد. البته تا ماه ژوئن همان سال که دولت مدیری بر شرکت گمارد این زیان گزارش نشده بود و پس از اعلان این زیان اعضا همه نگران شده و معتقد بودند که ناکامی شرکت کاملاً ناگهانی، اعجاب‌آور و غیرقابل پیش‌بینی بوده است. البته اگر به منحنی سود انباشته

	1973	1974	1975	1976	1977	1978
درآمد کل (با احتساب منابع دیگر)	\$6,699	\$8,682	\$11,043	\$13,903 \$15,352	\$18,955	\$20,752
مازاد قابل پرداخت به اعضا (با احتساب منابع دیگر)	\$4,095	\$4,927	\$6,136	\$7,332 7,859	\$9,661	\$10,388
سهیقات و بهره (با احتساب منابع دیگر)	\$3,981	\$4,686	\$6,130	\$7,131 \$7,601	\$9,539	\$10,276
سود انباشت (با احتساب منابع دیگر)	\$114	\$241	\$6	\$171 \$258	\$122	\$62
سرمایه در گردش (با احتساب منابع دیگر)	\$324	\$2,111	\$4,110	\$361 \$419	\$4,422	\$1,613
دارایی‌ها (با احتساب منابع دیگر)	\$58,423	\$82,109	\$93,140	\$113,207 \$114,415	\$118,792	\$131,221
تعمیر مکان‌ها	2	4	1	5	2	2

جدول شماره ۱: اطلاعات انتخابی سالهای ۱۹۷۳ تا ۱۹۷۸ براساس گزارشات شرکت PSIS

در یک فعالیت تجاری عامل تعیین‌کننده نهایی نه خود سود بلکه توانایی کسب سود در معاملات، تحقق آن بصورت نقد و توانایی تکرار چنین معامله است» اگر شرکتی موفق به انجام این امر نباشد نتیجه‌ای بهتر از زیان مالی عایدش نخواهد شد.

کسب‌وکارها را به سود، علیرغم حساس‌بسی دقیق که انجام می‌شد، شواهدی مشکوک وجود داشت. مدیر دولتی بعدها دریافت که مبلغ غیرمعماری از بهره پرداختی برای افزایش تعداد ساختمانهای فروشگاهی سرمایه‌گذاری شده و علاوه بر آن در حساب‌ها این بدهی حس مسئولیت‌پذیری چندانی وجود نداشته است. سرمایه‌گذاری‌های مکرر براساس ارزشی بالاتر از ارزش بازار انجام شده و در زمینه بدهی‌های پرداخت نشده و حقوق روزهای تعطیلی هیچ تدبیری اندیشیده نشده بود. نیز به وضعیت موجودی‌های کالا که به مصرف مانده یا به کندی به فروش می‌رفتند رسیدگی نمی‌شده است. اگر ذخیره مناسبی برای این اقلام در نظر گرفته شده بود مخفی سود زودتر از سال ۱۹۷۸ سیر نزولی خود را نشان می‌داد و مشخص می‌شد که شرکت وضعیت نمودار سگ را دارد.

تا قبل از ۱۹۷۸ سپرده‌های اعضاء از سال ۱۹۷۲ بطور محسوسی شروع به رشد نمود. جدول شماره ۲ اطلاعات مربوط به این موضوع را نشان می‌دهد.

پس از یک دوره ۱۵ ماهه، از ۲۱ مارس ۱۹۷۸ رشد سپرده‌ها روند معکوس یافت. تا ۲۸ ژوئن ۱۹۷۹ مجموع سپرده‌ها ۱۹ میلیون دلار کاهش یافته و به ۱۰۴/۴۰۰/۰۰۰ دلار رسید. با این شرایط شرکت که در پاسخگویی به نیازهای پولی اعضاء مشکل پیدا کرده بود شروع به انتشار مقادیر زیادی سهام و اوراق قرضه نموده، برخی از دارایی‌ها را فروخته و میزان وام به اعضاء را کاهش داد و در ۲۱ مارس ۱۹۷۹ میزان استقراض از بانک به ۱۱ میلیون دلار رسید. بدهی خالص به بانک در طول ۸ سال در نمودار شماره ۷ مشاهده می‌شود:

هیئت مدیره از این هراسان بود که تنزل سریع شرکت باعث از دست رفتن سپرده‌های اعضاء شده و حتی احتمالاً نهادهای مالی دیگر را که با شرکت همکاری داشتند تحت تأثیر قرار دهد. لذا مدیران شرکت از مجلس کمک خواستند.

در حقیقت به استثنای سال ۱۹۷۴، در طول دوره همه ساله خروج یا پرداخت وجوه نقد صورت می‌گرفته بین آوریل ۱۹۷۲ تا ۲۱ مارس ۱۹۷۹ حدود ۷/۷۲۴ هزار دلار از پول نقد متعلق به اعضاء خرج شده و رشد دارایی‌های ثابت به میزان ۲۲۸/۰۰۰ دلار از طریق همین منبع نقدینگی ک. و تاد مدت محقق شده است. در واقع وضعیت مزبور، حاصل ترکیب سیاست مدیریت

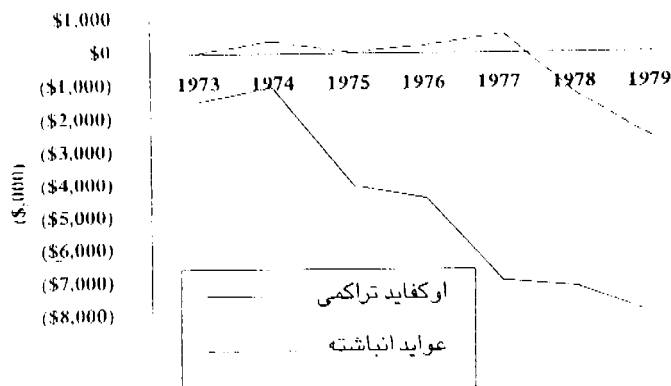
نظری بیفکیم حق را به جانب آنها خواهیم داد ولی سیر جریان نقدی و پولی وضعیتی غیر از این را به ما نشان می‌دهد و مشخص می‌نماید که بحران ایجاد شده، نه ناگهانی و نه اعجاب‌آور بوده بلکه با تجزیه و تحلیل منحنی اوکفاید قابل پیش‌بینی بوده است. جدول شماره ۲ خلاصه سود انباشته (قبل از استفاده از ذخایر) و اوکفاید را نشان می‌دهد:

	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
سود (زیان) پس از کسر تحمبات و مره بهر	\$79	\$200	(\$259)	\$121	\$67	(\$923)	(\$1,779)
سود انباشته	\$79	\$279	\$20	\$141	\$208	(\$715)	(\$2,494)
اوکفاید OCFAD	(\$1,268)	\$603	(\$3,012)	(\$332)	(\$2,766)	(\$73)	(\$886)
اوکفاید تراکمی	(\$1,268)	(\$665)	(\$3,677)	(\$4,009)	(\$6,775)	(\$6,848)	(\$7,734)

مالی غلط و مدیریت اجرایی غلط می‌باشد. ارقام مربوط به سود و زیان، بانکر ۴ سال سود و ۲ سال زیان هستند. وضعیت منحنی اوکفاید بسیار شبیه منحنی «سگ» است. در حالیکه منحنی سود و زیان نزدیک به نمودار شماره ۵ است که تحت عنوان وضعیت خنثی آورده شده است.

همانگونه که قبلاً نیز اشاره شد، در

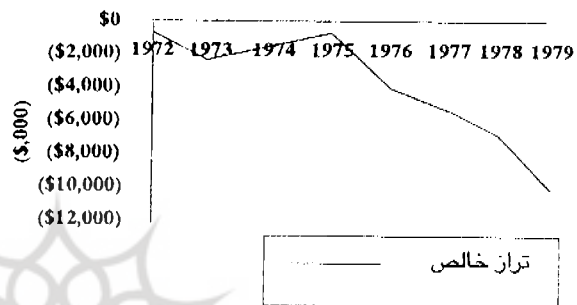
در نمودار شماره ۶ ارقام تراکمی نشان داده شده‌اند. اوکفاید تراکمی در طول کل دوره نامطلوب بوده و کاملاً مشخص است که افزایش فعالیت‌های شرکت با افزایش وجوه نقد کافی همراه نبوده است و چون وضعیت وجوه نقد گزارش نشده بود، مشکلات مالی شرکت PSIS بسیاری از اعضاء را شگفت‌زده کرد.



	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
سهام اعضا	\$37,852	\$49,841	\$62,836	\$67,453	\$79,281	\$80,166	\$86,031	\$71,276
سپرده های ثابت	\$1,076	\$2,773	\$12,275	\$19,566	\$22,528	\$25,043	\$32,758	\$41,136
سپرده های شرکتها سازمانها	\$503	\$775	\$1,091	\$1,340	\$1,888	\$1,980	\$1,862	\$1,253
مجموع	\$39,431	\$52,989	\$76,202	\$88,359	\$103,679	\$107,189	\$120,651	\$113,665

جدول شماره ۲ وضعیت سپرده های اعضا و سازمانها در شرکت PSIS در ۲۱ مارس

نمودار وضعیت تراز بانکی خالص شرکت PSIS در ۲۱ مارس



از تصویب قانون بیشتر شده بود.
* برخی از فروشگاههای کوچک به مناطق بهتری منتقل شده و دیگر فروشگاهها تعطیل شدند و حجم خرید و فروش کالاها روندی منطقی گرفته و تعداد کارکنان بخش خردهفروشی (از ۲۷۹ نفر در ۱۹۷۹ به ۱۷۷ نفر در مارس ۱۹۸۲) کاهش یافت.

بعلاوه در شعب و دفتر مرکزی عمده فروشی نیز تعدیل نیرو صورت گرفت (از ۲۰۵ نفر در مارس ۱۹۷۹ به ۲۰۰ نفر در مارس ۱۹۸۲) در ضمن ۴ طبقه از ساختمان دفتر مرکزی تخلیه شد و همین امر درآمدی معادل ۲۰۰/۰۰۰ دلار بابت صرفه جویی در اجاره عاید شرکت نمود.

* هر چهار شرکت نوشابه سازی - کمی قبل از آنکه رقابت در این رشته تبدیل به یک جنگ تمام عیار شود - فروخته شدند.
* آژانسهای مسافرتی که سودآوری نداشتند فروخته شدند.

* تجهیزات رایانه ای که استفاده بهینه از آنها نمی شد فروخته شدند.

ناظر قانونی از اتخاذ یک رهیافت تند از همان ابتدا خودداری کرد. چرا که این عمل ضربه روری بوده و از طرف دیگر اعتماد اعضا را آنهم در چنین وضعیت بحرانی تضعیف می نمود. او از تأثیر بررسی های معوقه بر وجوه نقد تک تک اعضا اطلاع داشت و همین امر در تصمیم گیری برای پرداخت وجوه معوقه تأثیر بسزایی داشت. در عرض ۱۹ هفته که از تصویب قانون حمایت از تعاونی PSIS گذشته بود ۷۵٪ مبالغ معوقه پرداخت شد و ۱۰٪ دیگر نیز در ژوئای ۱۹۸۰، ۵٪ در مارس ۱۹۸۲، ۵٪ در ژوئای ۱۹۸۴ و ۵٪ آخر نیز در مارس ۱۹۸۶ پرداخت شد.

بازپرداخت های حسابهای معوقه از محل فروش دارایی های ثابت تأمین شد چرا که وجوه نقدی اگرچه در حال افزایش بود ولی باز هم در حداقل ممکن قرار داشت. جدول شماره ۴ سود انباشته و اوکفاید تراکمی شرکت را در دوره ای که تحت مدیریت مدیر قانونی بود نشان می دهد. ادامه دارد ...

تازمانی که اعضا در شرکت سپرده گذاری نمایند. شرکت در انجام کارکردهای اصلی خود، تحقق اهداف نظارت قانونی و حمایت از وجوه اعضا ناتوان خواهد بود. به عبارت دیگر تا زمانی که وضعیت نامطلوب سود و وجوه نقد تغییر نیابد شرکت قادر نخواهد بود به حیات اقتصادی خویش ادامه دهد. بدین ترتیب در آغاز کار نظارت قانونی انتظار می رفت که شرکت وضعیت نمودار ۵ یعنی وضعیت خنثی را پیدا نماید و به تدریج به طرف نمودار شماره ۱ میل کند (البته در صورتی که مدیر قانونی می توانست بانکدارها و اعضا را به آینده امیدوار نماید).

اهمیت این کار بسیار بیشتر از آن چیزی بود که در آغاز تصور می شد. فعالینهای انجام شده با تأکید بر سودآوری و قابلیت نقدینگی منابع شرکت عبارت بودند از:
* پرداخت وام به اعضا افزایش یافته و حتی از سطح پائین خود در مدت ۵ ماه پس

در شب ۲۹ ژوئن ۱۹۷۹، مجلس نمایندگان، شتابزده قانون مدیریت شرکت سرمایه گذاری خدمات عمومی را با سه فوریت تصویب نمود و این قانون از ساعت ۲۱ همان شب رسمیت یافت طبق این قانون مدیریت هیئت مدیره شرکت می بایستی به حالت تعلیق درآمده، یک مدیر دولتی بجای آن منصوب شده و شرکتهایی که طلبکار از تعاونی بودند مشخص شوند. همچنین پرداخت از حسابهای سپرده را متوقف نموده (میلیون دلار ۱۰۴/۴) و برای هر دعوی مالی که علیه شرکت شده بود وقت قانونی پرداخت بدهی معین شود.

۲-۳- نظارت قانونی

در ابتدای کار نظارت قانونی، مدیر قانونی دو مسئله را پیش روی خود داشت: اول بازگرداندن اعتماد اعضا و حمایت مالی آنها و دوم بازسازی و ترمیم مجدد شرکت از طریق برطرف کردن مشکلاتی که ممکن بود روند بهبود شرکت را مختل نمایند.

- حضور به موقع در جلسات و غیره و اساساً «وقت‌شناسی» یک صفت لازم الرعایه برای همه و به ویژه مدیران و رهبران است.
- و ...

۳- انتقاد پذیری:

یک ویژگی مهم برای هر فرد و از جمله مدیران تعاونی‌ها، داشتن صفت انتقاد پذیری نسبت به آراء، نظرات و انتقادات مردم است. به ویژه در تعاونی‌ها که به منزله یک محیط دموکراتیک مناسب اشتها یافته‌اند، مدیران باید انتقاد پذیری را به مثابه یک اصل ببینند. آنان باید آگاه باشند که - تعاونی‌ها به عنوان ... ازمانهایی برای تمرین دموکراسی شهرت یافته‌اند.
- انتقاد سازنده عامل رشد و پیشرفت هر فرد در جامعه است.

- اعضاء جدای از موافقت و تأیید مدیران تعاونی، همواره انتقادهایی به عملکرد آنان خواهند داشت. بنابراین اعضاء هیأت مدیره می‌بایست برای پذیرش انتقادات از خود آمادگی نشان دهند و نرمش لازم را داشته باشند. در عین حال نیز در مقابل انتقادات غیر منطقی و نابجای برخی اعضاء از خود ملایمت و سعه صدر نشان دهند و در رعایت کردن اصول تعاون و حفظ منافع اعضاء کوتاهی نکنند.

۴- ایمان:

ایمان به خدا و پیشه ساختن سیره ائمه اطهار (ع) از وظایف هر مسلمان است. بنابراین مزین بودن به صفات و رفتار حسنه، نه تنها یک وظیفه و تکلیف است، بلکه مدیران و رهبران تعاونی‌ها باید به این امر اهمیت بیشتری دهند. در این راستا، اعضاء هیأت مدیره باید:

- اعتقادات و باورهای دینی را در خود تقویت سازند.
- در جریان فعالیتها و اقدامات هرگز خدا را فراموش نکنند.
- هر کاری را قبل از آن که برای رضایتمندی اعضاء انجام می‌دهند، برای خوشنودی و رضای خداوند انجام دهند.
- و ...

هیأت مدیره تعاونی‌ها و کنکاشی تحلیلی‌گرانه بر کارکردهای آن

(قسمت سوم) • مهندس محمدرضا عباسی

نیست و هر عضو هیأت مدیره باید این صفت بارز و شایسته را مورد توجه قرار دهد. زیرا:

- اعضاء تعاونی‌ها به وجود نظم و انضباط در تعاونی خود بیش از حد حساس هستند.
- اعضاء انتظار دارند مدیران تعاونی به هنگام حضور در جلسات، پاسخگویی به مشکلات، اجرای برنامه‌ها، تنظیم فعالیتها و ... نظم و دقت را مورد توجه قرار دهند.

- نظم و انضباط یک عامل شناخته شده در هر فعالیت و عملیات جمعی و به طور کلی زندگی است.

- وظیفه‌شناسی یک دلیل پیروزی و نول به موفقیت است. وظیفه‌شناسی نیز هنگامی در یک فرد متحقق خواهد شد که وظایف خود را مورد توجه قرار دهند.

- مسایل و مشکلات تعاونی‌ها با مشارکت و تعاون اعضاء با سرعت بیشتر، آسان‌تر و معقولانه‌تر حل خواهد شد.

- بر پایه اصول و مقررات موجود، همه امور شرکت‌های تعاونی با توجه به اصل دخالت اعضاء در تصمیم‌گیریها مشروعیت می‌یابند.

- بر اساس تجارب موجود، مدیرانی در کار خود موفق بوده‌اند که نسبت به جلب، تشویق و بهره‌برداری از عقاید و آرای اعضاء توجه کافی داشته‌اند.

۲- انضباط:

مسئلاً نظم و انضباط از عوامل اصلی و مورد نیاز یک سازمان و نیز همه امور فردی و اجتماعی است و ضرورت آن سیز برای شرکت‌های تعاونی بر کسی پوشیده

با این وصف هر عضو هیأت مدیره برای آن که دنیا و آخرت خود را با کژیها نیالاید و از اعتماد اعضا و کارکنان و مردم برخوردار شود، باید «ایمان» و «باورهای مذهبی» را در خود بیش از پیش تقویت کند. **حـاخلاق حسنه:**

خوش رفتاری و برخورداری از اخلاق نیکو در آداب و معاشرت و روابط اجتماعی از صفات بارز رهبران اجتماعی است. هیچ مدیر و رهبری از اقبال عمومی برخوردار نخواهد شد، مگر آن که این شایستگی در او بارز و توسعه یافته باشد. اعضای هیأت مدیره تعاونی‌ها باید:

- با خلق و خوی خوش به استقبال اعضا کارکنان و مردم بروند.

- از غیبت و بدگویی اجتناب ورزند.

- از بی احترامی و پرخاشگری جداً پرهیزند.

- همواره با روی گشاده و خنده برب لب مسایل بشنوند.

- و ...

بنابراین هر عضو هیأت مدیره برای آن که به عنوان یک رهبر و الگوی اجتماعی با شایستگی در رأس هرم مدیریتی سازمان تعاونی زیربط قرار گیرد می‌بایست اخلاق نیکو و صفات حسنه را هرگز فراموش نکند. **۶- آزاد منشی:**

وجود روحیه و صفت «آزاد منشی» برای یک مدیر و رهبر اجتناب‌ناپذیر است. آزاد منشی به معنای رفتار منطقی و تحمل مشقتها و سختیها برای هدایت نیروهای انسانی به سوی نیل به اهداف و حفظ وحدت، دوری از گروه گرایی، عدم گرایش به ایجاد و بروز تفرقه، تحمل ناملایمات، ناشی از فعالیتها و ... می‌باشد. این امر یکی از ضروریات و شایستگیهای است که هر عضو هیأت مدیره باید به آن مجهز شده باشد. از آنجا که اعضای هیأت مدیره در رأس یک تشکیک یا نهاد مردمی قرار گرفته‌اند، باید:

- به یاد داشته باشند که وظیفه آنها مدیریت و رهبری است نه استبداد و خودکامگی.

- چنانچه در برنامه‌ها و تصمیمات اتخاذ

نه تنها عضو هیأت مدیره بلکه هر فردی که قرار است در شغل، مسئولیت و یا منصبی قرار گیرد، باید نسبت به آن شوق، علاقه و تمایل کافی داشته باشد، قبول کردن مسئولیت صرفاً به منظور کسب وجهه اجتماعی، جلب توجه دیگران، کسب شخصیت، محبوب القلوب شدن و امثال آن ممکن است در کوتاه مدت میسر گردد، اما عاقبت آن با شکست و مسخاطرات سنگینی توأم خواهد شد.

شده با شکست مواجه شدند، گناه آن را به گردن افراد بی گناه بیندازند.

- تضاد و اختلاف عقاید و آراء در بین اعضا را به سوی وحدت گروهی حل و فصل کنند.

- از بروز هر گونه گروه گرایی و تفرقه افکنی ممانعت به عمل آورده و خود نیز از آن پرهیز کنند.

- و ...

بنابراین اعضای هیأت مدیره تعاونی‌ها برای رعایت اصول تعاون و احترام به اصول انسانی حاکم بر تعاونی‌ها و نیز رفتار اجتماعی پسندیده باید خود را به صفات و کارکردهای آزاد منشی مجهز سازند.

۷- اعتماد به نفس:

اعتماد به نفس رمز پیروزی یک مدیر و رهبر است. اساساً یکی از عوامل مؤثر برای نیل به اهداف و گریز از ترس و ضعف، در زندگی فردی و اجتماعی داشتن اعتماد به نفس است. مدیران شرکتهای تعاونی با توجه به مسئولیت سنگین خود و پاسخگو بودن به جمعیت عضو و ارباب رجوع تعاونی زیربط باید علاوه بر سایر شایستگیها از اعتماد به نفس بالایی برخوردار باشند. آنان باید:

- از شکست برخی فعالیتها و امور به زودی یأس و ناامیدی را به خود راه ندهند. بلکه

تلاش خود را بیشتر کرده و عزم خود را بیش از پیش جزم نمایند.

- برای پیشبرد و تحقق اهداف و مقاصد تعاونی به گروههایی برتری طلب، امتیاز ندهند.

- در مواردی که وحدت اعضا به مخاطره می‌افتد، عامل تفرقه را شناسایی و با اطمینان خاطر با آن مبارزه کنند.

- هیچ گاه از افرادی که غیر منطقی صاحب داعیه هستند، واهم‌ای به دل راه ندهند.

- اطمینان داشته باشند در صورت رعایت مقررات و رفتار شایسته، اکثریت اعضا طرفدار آنان خواهند بود.

- و ...

با این اوصاف، هر عضو هیأت مدیره باید در راهی که انتخاب کرده است با اعتماد به نفس گام بردارد و همیشه حق جو و حق طلب باشد.

۸- انعطاف پذیری:

داشتن سعه صدر و انعطاف پذیری در برخورد با افراد و مسایل مختلف از صفات برجسته مدیران و رهبران است. هر فردی که بخواهد به عنوان عضو هیأت مدیره تعاونی‌ها از موفقیت مورد انتظار برخوردار باشد باید در فرآیند امور یکدنگی، رفتار یک سویه و قضاوت یک طرفه و نیز رفتار خشک و تهدید کننده احتراز کند. اعضای هیأت مدیره باید:

- هیچگاه در موقعیتهای مختلف از شنیدن نظرات مخالف ناراحت نشوند.

- در مقابل اظهار نظرهای اعضا سریعاً موضع مخالف نگیرند.

- اظهار نظرهای اعضا را اعم از مخالف یا موافق پذیرا باشند.

- در برابر انتقاد و مخالفتها، نرمش و انعطاف پذیری منطقی را فراموش نکنند.

- هیچگاه مدیران، کارکنان و اعضا را در قبال عمل و تصمیماتی که گرفته‌اند، بدون تأمل مورد تهدید قرار ندهند.

به این ترتیب اعضای هیأت مدیره تعاونی‌ها باید با رعایت اصل انعطاف پذیری، در هنگام مواجه شدن با انتقادات، ناملایمات، مخالفتها، شکستها و ... ابتدا با کمال خونسردی شنونده‌ای خوب باشند و

پس از تفکر و اندیشه کافی به دنبال ارائه راه حل و پاسخگویی منطقی برآیند.

۹- تقویت روحیه تعاونگرایی:

بدون شک، هر یک از مدیران شرکتهای تعاونی هنگامی از عهده مسئولیت خود بر خواهند آمد که از روحیه تعاونگرایی بهره‌مند باشند. زیرا، در سازمانی که همه عناصر ساختاری و تشکیل آن بر اصول و قواعد تعاونی موجودیت یافته است، پیش از هر چیز مدیران سازمان باید خود به تعاون و تعاونگرایی معتقد باشند و آن را به عنوان یک راهکار خدمت به مردم و مفید به حال جامعه باور کرده باشد. بنابراین، مدیران شرکتهای تعاونی باید:

- کوشش کنند روابط صمیمانه و فرهنگ یاریگری را در بین اعضاء و نیز کارکنان توسعه تقویت کنند.

- بین اعضاء یا کارکنان تبعیض قابل نشوند. این امر با اصول عدالتخواهی و یکسان نگرى تعاون مغایر است.

- همکاری و روابط حسنه بین اعضاء را عامل مهم رسیدن به نقطه اعلای توسعه بدانند.

- شرایطی را فراهم سازند تا منافع اعضاء و تعاونی همسو و هم پیوسته گردد. در این صورت، آنان علاقمندان عضویت در تعاونی را ادامه خواهند داد.

- تلاش کنند خدمات تعاونی بی همتا و کم نظیر باشد. این امر از طریق کاهش قیمت تمام شده محصولات و خدمات، تقسیم به موقع مازاد برگشتی، رفتار احترام آمیز به اعضاء، انتخاب مدیر عامل کاردان و ... میسر خواهد شد.

- از آنجا که اعضاء تعاونی‌ها از خبرهای مایوس کننده (در رابطه با شکست و ضعف امور) وحشت دارند، از بروز و انتشار چنین اخبار یا شایعاتی ممانعت به عمل آورند. - در فرآیند امور هیچ گاه از رعایت اصول مقررات، قوانین و نیز اساسنامه تعاونی غافل نشوند.

- و ...

با توجه به مطالب یاد شده، اعضاء هیأت مدیره تعاونی‌ها می‌بایست برای تداوم، احیاء، تقویت و توسعه شرکت تعاونی

ذریبط، ابتدا به تعاون و آرمانهای نهضت تعاونی اعتقاد داشته و آن را بیش از پیش در خود تقویت سازند. آن گاه رفتار و پندار خود را با اصول و قوانین تعاونی سازگار نمایند.

۱۰- توجه به نیازها:

از یک سو، اعضاء تعاونی‌ها برای تأمین خواسته‌ها و رفع نیازها و مایحتاج خود تصمیم به تشکیل و تأسیس شرکت تعاونی گرفته‌اند. بنابراین، مدیران تعاونی‌ها با نیازهای مختلف و متعددی مواجه‌اند که برای رضایتمندی اعضاء و توسعه فعالیتها باید به آنها اهمیت دهند. اعضاء هیأت مدیره باید:

- محیط را به نحوی مساعد سازند تا مدیر عامل و کارکنان قادر شوند، خلاقیت، ابتکار و استعداد خود را در جهت تأمین نیازهای اعضاء بروز داده و بهتر به کار گیرند.

- انگیزه‌های اعضاء را برای عضویت در تعاونی فراموش نکنند. تأمین خواسته‌های منطقی آنان را یک هدف مهم برای خود تلقی کنند.

- اعضاء حوائج و خواسته‌های متفاوتی دارند، باید آنها را طبقه بندی کرده و اولویتها را مشخص سازند و بر آن اساس فعالیتهای تعاونی ذریبط را سازماندهی کنند.

- و ...

پس اعضاء هیأت مدیره تعاونی‌ها باید تأمین «نیاز» و «مایحتاج» اعضاء را موتور محرکه فعالیتهای خویش تصور کنند و تلاش خود را در این راستا سازمان دهند.

۱۱- توجه به کارکنان:

مدیران تعاونی‌ها می‌بایست به کارکنان اهمیت کافی دهند. تشویق و تنجیه، آموزش، فراهم ساختن بستر رشد و حمایت و پشتیبانی از آنان از عهده وظایف مدیران است. هیأت مدیره تعاونی‌ها با همکاری مدیر عامل می‌بایست:

- کارکنان موفق را به سایر کارکنان و به ویژه اعضاء تعاونی معرفی کنند.

- مشکلات شغلی و زندگی فردی کارکنان را درک کرده و به انتظارات منطقی آنان پاسخ مثبت دهند.

- کارکنان را بر اساس فعالیت، میزان همکاری، صداقت و نحوه برخورد با اعضاء مورد تشویق قرار دهند.

- شرایط را برای آموزش و ارتقای سطح دانش و مهارت و نیز تقویت بینش و روحیه تعاونگرایی آنان فراهم سازند.

- و ...

بنابراین، یک عضو هیأت مدیره تعاونی‌ها باید این مسئولیت را در خود تقویت سازد که چون کارکنان عنصر مؤثر در پیشبرد و توسعه فعالیتها هستند و برای موفقیت نیازهایی خواهند داشت، پس باید شرایط را برای رشد، ترقی و برآورده شدن انتظارات آنان فراهم سازد.

۱۲- تفکر منطقی:

دوری گزیدن از رفتار و واکنشهای احساسی یک وظیفه مبنایی مدیران و رهبران جامعه است. اگر چه عموم مدیران و رهبران مردمی به موجب تعقل و تفکر صحیح و منطقی این موقعیت ممتاز را در عرصه جامعه کسب کرده‌اند، اما گاهی مشاهده می‌شود در برخی از مدیران سازمانها، احساس بر تفکر و تعقل پیروز می‌شود. از این رو، اعضاء هیأت مدیره شرکتهای تعاونی می‌بایست نکات ذیل را مورد توجه قرار دهند:

- هیچگاه تحت تأثیر احساسات خود به قضاوت و تصمیم‌گیری نپردازند.

- پیشنهادات، نظرات و درخواستهای اعضاء و کارکنان را با استدلال و برهان کافی قبول یا رد کنند.

- برای تحکیم مدیریت و رهبری در مباحث، گفتگوها و اظهار نظرهای خود از آوردن، استدلال، دلایل و اطلاعات غیر واقعی پرهیز کنند.

- گر چه انسان جازب الخطا است و هر فردی ممکن است مرتکب اشتباه شود. اما باید تلاش کرد که از طریق تفکر و تعقل آن میزان اشتباهات کاست و در صورت بروز اشتباه، بلافاصله آن را اصلاح کرد.

- به عنوان مصلحت و سرپوش گذاشتن بر برخی مسائل و ترس از بروز تنش در بین اعضاء و ... نباید اشتباه اعضاء و کارکنان را به گردن گرفت و بدون دلیل و برهان از آن

هر عضوی که قصد نامزدی برای عضویت در هیأت مدیره را دارد، لازم است پیش از آن از حجم فعالیتها و حیطه و دامنه وظایف و مسئولیتهای هیأت مدیره و اعضای آن و نیز مسائل و مشکلات موجود آگاهی کسب کرده باشد. بدیهی است هر عضو هیأت مدیره برای شرکت در جلسات و تصمیم گیریها، نظارت عینی بر امور، شور و مشورت با اعضای هیأت مدیره و مدیر عامل، مطالعه گزارشها و برنامه‌ها، بحث و گفتگو با اعضاء، آماده شدن برای شرکت در جلسات مختلف، پیگیری امور و ... نیاز به فرصت و صرف وقت دارد. بنابراین اعضای هیأت مدیره می‌بایست از قبل در این زمینه به اندازه کافی مطالعه کرده باشد و در صورت داشتن مجال و فرصت کافی مسئولیت مزبور را بپذیرد.

- به کارکنان و اعضای تعاونی به دیده احترام بنگرند و حافظ شخصیت آنان باشند.
- اعضاء یا کارکنان را به خاطر رفتارهای اشتباه در میان جمع و در انتظار دیگران مورد سرزنش قرار ندهند.
- از پنهان کاری اجتناب ورزند. برای وحدت یک گروه، مهم‌ترین آفت پنهان کاری است که موجب تفرقه و شکست فعالیتها می‌شود.
- حقوق قانونی کارکنان و اعضاء را محترم شمارند و تلاش کنند که آنان را از حقوقشان بهره‌مند سازند.
- با افرادی که مرتکب اشتباه شده‌اند، جدی و رسمی گفتگو کنند.
- و ...



۱۵- ظاهر آراسته:

ظاهر شدن در جامعه نیاز به رعایت هنجارهای شناخته شده و مورد قبول مردم را دارد. یکی از هنجارهای اجتماعی رعایت و حفظ ظاهر به شیوه‌ای متین و با وقار که مقبول عموم است، می‌باشد. مدیران شرکت‌های تعاونی نیز باید در این راه:

- ظاهر خود را با فرهنگ، اعتقادات و آداب جامعه سازگار سازند تا مردم آنان را بهتر از گذشته بپذیرند.
- لباس، آرایش ظاهر و ... نقش مهمی در برقراری ارتباط با دیگران دارد. باید تلاش کنند که در این زمینه خود را با هنجارهای اجتماعی همگام سازند.

■ پانویس:

در نگارش این نوشتار از نظرات و رهنمودهای ارزشمند جناب آقای اسماعیل صفوی بهره‌مند شده‌ام که بدین وسیله از همکاری صادقانه ایشان تشکر و سپاسگزار می‌کم.

تعاونی را در آینده با مشکلات بزرگی مواجه سازد، قاطعانه جلوگیری کنند.

۱۴- شخصیت و تواضع

طبیعتاً یکی از خصوصیات بارز مدیران و به ویژه رهبران در هر جامعه و سازمانی، تواضع و فروتنی آنان است. مردم از شخصیت فردی و اجتماعی و تواضع و فروتنی رهبران بسیار متأثر شده و به عنوان یک نکته بسیار اساسی به آن اهمیت می‌دهند. مدیران شرکت‌های تعاونی نیز باید از این نکته غافل نشوند. آنان می‌بایست:

- تواضع و فروتنی و احترام به عقاید اعضاء را کلید موفقیت خود تلقی کنند و آن را از دست ندهند.

- هرگز فراموش نکنند که خود را صاحب و همه کاره تعاونی بدانند و از این راه برای خود کسب امتیاز نمایند.

- هنگام صحبت با اعضاء و کارکنان از شوخی و مزاح - غیر متعارف - اجتناب کنند.

دفاع کرد.

- تنها به خاطر خودنمایی، بدون دلیل نباید هیچ چیز را تغییر داد.
- و ...

۱۳- شهامت:

مدیران و رهبران تعاونی‌ها، اگر میل به موفقیت دارند، باید به میزان کافی از روحیه شهامت و حوقطیلی برخوردار باشد. آنان باید:

- اگر مرتکب اشتباهی شدند با شهامت اشتباه خود را بپذیرند.

- عواقب ناشی از تفویض اختیار به مدیر عامل یا سایر کارکنان تعاونی را بپذیرا باشند.

- در برابر نظرات مخالف، از خود تزلزل نشان ندهند. بر اساس استدلال، قاطعانه از عقیده خود دفاع کنند.

- از بروز اشتباهات کوچکی که ممکن است



تعاونیهای تولید کشاورزی و

نقش آنها در توسعه پایدار

با نگاهی به توسعه باغات پیسته

● رضا صفری شالی

۱- مقدمه

در ابتدا باید اشاره کرد که به منظور ارتقاء تولید در باغات پیسته با توجه به تحقیقات متفاوتی^(۱) که در زمینه افزایش راندمان تولید در بخش کشاورزی انجام گرفته است دو دسته از عوامل متفاوت و جدا از هم قابل تفکیک هستند که در هنگام برنامه ریزی برای یک واحد تولیدی باید به هر دو جنبه و زوایا توجه داشت. یک دسته از این عوامل ویژگیهای نرم افزاری هستند که بیشتر بر متغیرهای کیفی (چون شکل مالکیت، حاکمیت یا شکل تصرف و مدیریت و سازمان کار، شیوه

توزیع و همچنین ویژگیهای فرهنگی آن گروه) دلالت دارد. که این ویژگیهای ساختاری در شیوه بهره‌برداری از منابع پایه (چون آب و خاک) و ابزار و ماشین آلات و ... نقش تعیین کننده دارند و دسته دوم از این عوامل بر ویژگیهای سخت افزاری یا کمی (مثل وسعت اراضی، نوع ابزار و ماشین آلات، نوع محصول و ...) دلالت دارند که بر عکس ویژگیهای نرم افزاری در هر واحد بهره برداری به راحتی قابل مشاهده و تشخیص اند.

از طرف دیگر باید اشاره کرد که امروزه بهره‌برداری نامطلوب از

زمینهای کشاورزی و تخریب آن از جمله مسائل عمده‌ایست که موجب نگرانی برنامه ریزان و سیاستگذاران این بخش شده است. بر اساس نظریه‌های اقتصادی، تخریب غالب منابع طبیعی و از جمله بعضی از زمینهای کشاورزی با عدم وجود مالکیت تعریف شده برای اینگونه منابع همراه می‌باشد. چرا که در چنین شرایطی هر یک از بهره‌برداران سعی می‌کنند که با پیش دستی در استفاده از اینگونه منابع و در سطح زیاد و فشرده از آن حداکثر بهره‌را از منابع طبیعی در دسترس بدست آورند و بدون اینکه نگران خسارت وارده به آن باشند و یک عده دیگر بخاطر خرد و پراکنده بودن زمینهای کشاورزی و در نتیجه با صرفه نبودن آن از لحاظ اقتصادی از فعالیت در آن خودداری کنند.

پس می‌توان گفت که مسائل نظام بهره‌برداری در سطح هر منطقه یا کشور مهمترین و اساسی‌ترین مسایل بخش کشاورزی آن منطقه یا کشور می‌باشد و حل مسائلی از قبیل خردی و پراکندگی اراضی، عدم استفاده بهینه از منابع تولید، پایین بودن عملکرد و غیره بدون تغییر و اصلاح نظام بهره‌برداری عملی نخواهد بود.^۱

در این راستا باید ذکر کرد که برخی مسطالعات بسازگویی آن است که شرکت‌های تعاونی تولید توانسته‌اند از طریق متشکل نمودن نیروهای انسانی و ایجاد روحیه همدلی و حس مسئولیت مشترک در زمینه یکپارچه کردن اراضی و متمرکز نمودن سرمایه‌های هرچند قلیل و اندک روستائیان، با استفاده از تسهیلات به وجود آمده توسط دولت، نسبت به تأمین ماشین‌آلات و نهاده‌های کشاورزی و استفاده مطلوب از امکانات موجود، به افزایش محصول تا حد ۲/۵ برابر در مقایسه با بهره‌برداری‌های مجاور نائل آیند و هزینه‌های تولید را به نصف کاهش دهند. با توجه به موارد مذکور

می‌توان گفت که، توجه به تعاونیها (بالاخص به تعاونیهای تولید روستایی یا کشاورزی) به عنوان یکی از انواع نظامهای بهره‌برداری موفق، علاوه بر سلامت محیط زیست می‌تواند بر افزایش بهره‌وری و تولید و در عین حال با حفظ مالکیت خصوصی افراد مؤثر واقع گردد زیرا یکی از خصوصیات برجسته تعاونیها در این است که هم دارای بعد اقتصادی و هم دارای بعد اجتماعی می‌باشند. (به این معنی که صرفاً به فکر پیشرفت اقتصادی و بالا رفتن درآمد یک عده خاص بدون توجه به سایر مردم و محیط زندگی آنها نمی‌باشند) و به همین خاطر در جهت شناخت بیشتر ویژگیهای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری آنها به شرح و توصیف آنها با تکیه و تحقیقات و پژوهشهای انجام شده در این زمینه می‌پردازیم.

۲- مفهوم و مختصات موضوع

برای شناخت حدود و قلمرو فعالیت شرکتیهای تعاونی لازم است که ابتدا به تعریف نظام بهره‌برداری و انواع آن پرداخته شود تا جایگاه موضوع مورد مطالعه مشخص گردد.

مستظور از نظام بهره‌برداری، سازمانی اجتماعی مرکب از عناصر به هم پیوسته است که با هویت و مدیریت واحد و در ارتباط متقابل با شرایط طبیعی و اجتماعی محیط خود امکان تولید محصولات کشاورزی را فراهم می‌سازد و در این ارتباط نوع نظامهای بهره‌برداری در ایران عبارتند از:

۱- نظام بهره‌برداری دهقانی (سنتی)

شامل: واحدهای خرد دهقانی

۲- نظام بهره‌برداری تعاونی شامل:

تعاونیهای سنتی چون بنه، صحرا و ... تعاونیهای مشاع و تعاونیهای تولید روستایی (کشاورزی)

۳- نظام بهره‌برداری تجاری شامل:

مزارع و بهره‌برداریهای شخصی - شرکت‌های سهامی زراعی و شرکتیهای کشت و صنعت

با عنایت به تقسیمات انجام شده مشخص می‌گردد که واحد بهره‌برداری موردنظر ما شرکتیهای تعاونی تولید می‌باشند. منظور ما از تعاونیهای تولید کشاورزی، سازمانی است مبتنی بر اصول تعاون یعنی برابری اعضا در مدیریت و نظارت و نیز برابری نسبی در بهره‌برداری از خدمات و نتایج فعالیت سازمان که به صورت جمعی به کار تولید پیسته می‌پردازند و لذا با توجه به شرایط موجود، تولید جمعی می‌تواند در ابتدا از حوزه محدود و مشخص شروع شده و به تدریج گسترش یافته یا اینکه در نهایت تمام و یا قسمتی از امور و فعالیتها را دربرگیرد.

در اینگونه تعاونیها معمولاً تهیه نهاده‌ها، و فروش محصول (پیسته) نیز به صورت جمعی انجام می‌گیرد که این امر باعث پایین آمدن هزینه‌ها و بالا رفتن درآمد کشاورزان می‌شود.

اما نکته‌ای که در اینجا حائز اهمیت است موضوع حفظ مالکیت هریک از افراد با توجه به مقدار زمینی که دارند، می‌باشد زیرا در اینگونه واحدهای بهره‌برداری زمین‌های پراکنده و در کنار هم با یکدیگر ادغام شده و یک واحد یکپارچه را بوجود می‌آورند ولی حدود و چهارچوب زمین هرکس مشخص می‌باشد و از این جهت در هنگام برداشت محصول میزان تولید هرکس مشخص و حفظ می‌شود.

در مورد توسعه پایدار با محوریت « آب و خاک و تغذیه» بهترین تعریفی که می‌توان ارائه داد تعریف فائو از توسعه پایدار می‌باشد.

تعریف سال ۱۹۸۹ فائو از توسعه پایدار از این قرار است: توسعه پایدار مدیریت و حفاظت از منابع پایه طبیعی است با کاربرد و سازماندهی مدیریتی که اطمینان لازم را برای دستیابی و استمرار پایدار نیازهای نسلهای حال و آینده فراهم می‌آورد. چنین توسعه پایداری در بخش کشاورزی سبب

حفاظت از سرزمین، آب، گیاه و منابع ژنتیکی حیوانی شده، از لحاظ اجتماعی قابل قبول و پذیرش است.

پس هدف ما در این مقاله از توسعه پایدار (با الهام از Brontland ۱۹۸۷) این است که بشر این توانایی را دارد که دست به توسعه پایدار در سطح تولید باغات پیسته بزند، به نحوی که مطمئن باشد نیازهای نسل حاضر تأمین می‌شود بدون اینکه بخواهد توانایی نسلهای آینده را برای تأمین نیازهایشان با مشکل مواجه کند.

۳- اهمیت شرکتیهای تعاونی تولید (در راستای اهداف توسعه پایدار)

ارتباط تعاونیها با توسعه پایدار واضح است؛ هنگامی که انسان مفهوم توسعه انسانی را در نظر می‌گیرد این ارتباط واضح‌تر می‌شود. این سازمانها به عنوان سازمانهای دمکراتیک و مشارکتی عدالت و برابری را تشویق می‌کنند، و همچنین به عنوان بنگاههای اقتصادی برای اعضای خدمات بازرگانی را فراهم می‌کنند، و در ضمن به عنوان نهادهای محلی بازتاب توجهات محلی اعضای نسبت به عدالت اجتماعی و ... محسوب می‌شوند.

از این رو تعجبی ندارد که دبیر کل سازمان ملل در یکی از گزارشات خود در سال ۱۹۹۲ به مجمع عمومی عنوان کرد: «بنگاههای تعاونی ابزارهای سازمانی را فراهم می‌آورند، که به کمک این ابزار نسبت چشمگیری از افراد بشر قادر خواهند بود کارهای ایجاد اشتغال مولد، غلبه بر فقر و نیل به یکپارچگی اجتماعی را بدست آورند».

حال با توجه به موارد بالا، موقعیت و شرایط موجود در جامعه به ذکر چندین دلیل در زمره اهداف این تعاونیها می‌پردازیم:

الف - قطعه قطعه بودن اراضی کشاورزی و نقش تعاونیهای تولید در یکپارچه‌سازی آن

امروزه در ایران بیش از ۲/۸ میلیون

واحد بهره‌برداری وجود دارد که بیش از ۸۰ درصد، یعنی ۴ آنها را واحدهای سنتی خرد و دهقانی زیر ۱۰ هکتار تشکیل می‌دهند و فقط ۲۰ درصد اراضی را در اختیار دارند. متوسط اراضی هر یک از این واحدها کمتر از ۳ هکتار است که آن هم در ۵ قطعه کوچک پراکنده است. خردی و پراکندگی اراضی به عنوان یک مشکل ساختاری مانع از انجام بهره‌رزاری و کاربرد صحیح روشهای علمی و استفاده مناسب از ماشین‌آلات و نهاده‌های نوین کشاورزی در جهت افزایش میزان بهره‌وری با ملاحظات زیست محیطی است.

به همین دلیل در قانون توسعه ضرورت ایجاد یک تحول بنیادی در ساختار کشاورزی و تبدیل کشاورزی سنتی به کشاورزی نوین سودآور به عنوان یک هدف استراتژیک مورد تأکید قرار گرفته است. بدیهی است که این امر جز از طریق تغییر نوع نظام بهره‌برداری و نهادمندی نظام یا نظامهای بهره‌برداری نوین و مناسب به عنوان ترکیب‌کننده همه عوامل تولید و تعیین‌کننده کم و کیف عملکرد کشاورزی عملی نخواهد شد.

لذا بر طبق تحقیقات اخیر در کشور از جمله مطالعه تطبیقی نظام بهره‌برداری کشاورزی و ارزشیابی عملکرد آنها به منظور شناخت انواع و ویژگیهای نظام‌های بهره‌برداری بهینه و مناسب در ایران نظام بهره‌برداری مبتنی بر تعاونی تولید (غیر از مشاع) با توجه به عملکرد بالا در همه زمینه‌های اقتصادی اجتماعی و فرهنگی، فنی و زیست محیطی شامل میزان بهره‌وری، سود، بازدهی، عوامل تولید، جلب مشارکت و رضایت حقیقی اعضا، تأمین رفاه و ایجاد شرایط مناسب برای رشد آگاهی و ویژگیهای شخصیتی آنان، انجام عملیات زیربنایی، بهره‌رزاری، کاربرد روش‌ها و فنون نوین کشاورزی، بهره‌گیری صحیح از ابزار

و ماشین‌آلات و استفاده مناسب از نهاده‌های کشاورزی حفظ منابع و جلوگیری از ضایعات و غیره به عنوان یکی از دو نظام بهره‌برداری مناسب در ایران فعلی شناخته شده‌اند.

پس با توجه به توضیحات بالا می‌توان گفت که یکی از موانع اساسی توسعه بخش کشاورزی (و بالخصوص در باغات پسته) کوچک و پراکنده بودن واحدهای تولیدی (در سطح خانوارها و روستاها) است و این امر مانع بهره‌برداری بهینه از آب، زمین، ماشین‌آلات، نیروی انسانی، سرمایه و ... می‌شود. از آنجا که تعاونیهای تولید در این بخش می‌توانند با حفظ مالکیت فردی اعضا در بنگاه اقتصادی خود، شرایط را مهیا سازند تا آنها با برنامه‌ریزی و هماهنگی با یکدیگر، به ویژه مدیریت مشترک واحد بهره‌برداری گروهی به انجام سرمایه‌گذاریهای ضروری و ایجاد روابط عقلانی در درون تعاونی و با نهادهای بیرونی اقدام نمایند، ضروری است با ایجاد هماهنگی در سطح کلان و بخشی و تشخیص اولویت‌ها و شناخت مزیت‌های نسبی منطقه‌ای، در تشکیل تعاونیهای تولید همت گماشت و نظم و ترتیب و برخورد عقلایی با این مقوله را حفظ کرد.

یکپارچه کردن قطعات اراضی مزروعی زارعین داوطلب عضو شرکتهای تعاونی روستایی (یا کشاورزی) در هریک از دهات حوزه عمل شرکت تعاونی تولید در جهت امکان حداکثر بهره‌برداری از منابع آب و خاک کشور از طریق:

۱. تأسیس شبکه‌های نوین آبیاری،
۲. تسطیح اراضی مزروعی، ۳- احداث راههای ارتباطی بین روستاها ۴- آشنا ساختن اعضا شرکتهای تعاونی تولید با اصول و شیوه‌های جدید کاشت، داشت و برداشت، ۵- استفاده صحیح از وسایل و ماشین‌آلات کشاورزی متناسب با شرایط محلی با رعایت نظام

تعاون، ۶- احیای اراضی بایر، مسلوب‌المنفعه و موات واقع در منطقه عمل شرکت‌های مزبور، ۷- فراهم نمودن امکانات و تسهیلات بیشتر برای توسعه و بهبود و ایجاد صنایع دستی و تبدیل فرآورده‌های دامی و زراعی و گسترش فعالیتهای مفید غیرکشاورزی در حوزه عمل این شرکتهای، به نحوی که نهایتاً موجبات افزایش تولید و درآمد سرانه اعضا و تأمین رشد مداوم اقتصادی کشور را فراهم سازد.

لازم به ذکر است که در تبصره (۱) ماده اول قانون تعاونیهای تولید تصریح شده است که در حوزه عمل شرکتهای مزبور فعالیت‌ها و خدمات به صورت دسته‌جمعی بوده و تقسیم عواید بر حسب سهم و نسق زراعی و سنت مشارکت زارعین عضو در انجام امور مذکور انجام خواهد گرفت. برای توضیح و بیان اصطلاح یکپارچه‌سازی (۳) و امکان حداکثر بهره‌برداری از منابع آب و خاک در شکل عینی و ملموس آن لازم است اشاره شود که با انجام عمل یکپارچه‌سازی بسیاری از مرزهای عریضی که بین دو باغ قرار گرفته از بین می‌رود و با علامت مشخص و استاندارد و یا اشغال کمترین فضای این مرزبندی مشخص می‌شود و همچنین می‌توان به ایجاد شبکه منظم از آبرسانی پرداخت.

این امر نیز باعث می‌گردد که از ایجاد نهرهای متعدد (که در نتیجه هم موجب اشغال فضای زمین کشاورزی می‌شوند و هم موجب پرت آب از طریق تبخیر و یا باقی ماندن قسمتی از آب در قسمتهای ساهموار و گود نهرها می‌شود) جلوگیری کرد و وقتی که با این عمل باعث جلوگیری از پرت آب و خاک شویم در نهایت موجب افزایش تولید پسته‌کاران و درآمد آنها خواهیم شد. (در واقع با اجتماع اعضا تولیدکننده پسته در قالب تعاونی امکان استفاده آنها از مهندسين کشاورزی با تخصصهای مختلف از جمله آبیاری.

توجه به تعاونیها (بالاخص به تعاونیهای تولید روستایی یا کشاورزی) به عنوان یکی از انواع نظامهای بهره‌برداری موفق، علاوه بر سلامت محیط زیست می‌تواند بر افزایش بهره‌وری و تولید و در عین حال با حفظ مالکیت خصوصی افراد مؤثر واقع گردد زیرا یکی از خصوصیات برجسته تعاونیها در این است که هم دارای بعد اقتصادی و هم دارای بعد اجتماعی می‌باشند. (به این معنی که صرفاً به فکر پیشرفت اقتصادی و بالا رفتن درآمد یک عده خاص بدون توجه به سایر مردم و محیط زندگی آنها نمی‌باشند)

ج - توجه تعاونیها به حفظ محیط زیست

انسان ممکن است از طرق مختلف به محیط زیست و طبیعت پیرامون خود آسیب برساند از جمله این آسیب‌ها ممکن است در اثر بخش کشاورزی و به علت استفاده بیش از حد و بی‌رویه از منابع محدود طبیعی مثل جنگل‌ها و مراتع باشد، اما آسیب دوم، ناشی از بخش صنعت است زیرا جریانات روزمره زندگی صنعتی، شامل آلودگیهای محیط (بخصوص آب) با مواد شیمیائی و فضولات صنعتی و ... بدون توجه به پیامدهای ناگوار آن و صرفاً با در نظر گرفتن پیشرفت اقتصادی همگی می‌توانند در تخریب محیط زیست مؤثر باشند.

امسا از جمله خصوصیات بارز تعاونیها، علی‌الخصوص، تعاونیهای تولید که باعث برتری آنها بر سایر شرکتها (بخصوص شرکتهای سهامی و کشت و صنعت) شده است توانایی آنها در ادغام کار و سرمایه می‌باشد. یعنی اینکه افرادی که در آن تعاونیها سرمایه دارند خودشان نیز به نوعی درگیر کارهای تعاونی می‌باشند و از این جهت همه افراد با توجه به مسائل و محیط زیست خود به اداره تعاونیها می‌پردازند و در نتیجه تمام توان خود را در حفظ محیط زیست به کار می‌گیرند زیرا هر زیانی به جامعه وارد شود افراد عضو نیز خودشان را در زیان بوجود آمده سهیم می‌دانند. در تعاونیهای واقعی امکان عملی این مشکل وجود ندارد که صاحب سرمایه، با سرمایه‌گذاری در این بخش به اتخاذ تصمیم به نفع خود و زیان عمومی و



توزیع و فروش محصول علاوه بر اینکه در داخل کشور می‌تواند از طریق تعاونیها انجام گیرد بلکه برای صادرات به خارج از کشور نیز تعاونیها می‌توانند با همکاری اتحادیه به این امر اقدام نمایند. این موضوع در نهایت باعث بالا رفتن درآمد تولیدکنندگان این محصول هم از طریق مابه‌التفاوت هزینه‌های تولید و هم از طریق افزایش قیمت و با داشتن ثبات اقتصادی در هنگام فروش محصول به تعاونی می‌شود و می‌تواند به روند گسترش عدالت اجتماعی در کشور که زمینه‌ساز توسعه در همه ابعاد (اقتصادی، اجتماعی و ...) می‌باشد کمک نماید.

زهکشی، گیاه پزشکی و ... نیز افزایش خواهد یافت).

ب - بالا بردن درآمد اعضاء و رعایت عدالت اجتماعی

در زمره اهداف و کارکرد تعاونی تولید باید به این امر نیز اشاره نمود که این تعاونیها از طریق فراهم آوردن نهاده‌ها به صورت گروهی و با حجم زیاد موجب پایین آمدن هزینه می‌شوند و از طرف دیگر چون اعضاء می‌توانند تولیدات خود را به شرکت بفروشند به این طریق کنترل قیمت‌ها نیز از دست آنها خارج نمی‌شود و واسطه‌های دیگر نمی‌توانند تأثیر زیادی در تعیین قیمت‌ها داشته باشند و با این اقدام،

محیط زیست بپردازد، زیرا در این تعاونیها هر عضو بدون در نظر گرفتن میزان سهم خود دارای یک رأی است.

۴- شروط لازم برای موفقیت تعاونیها

برای موفقیت تعاونیها مهمترین شرط رعایت اصول تعاونی می باشد ولی برحسب اهمیت و تأثیرگذاری بعضی از اصول و موارد در شرایط کنونی کشور، به صورت جداگانه به آنها پرداخته می شود.

الف - رعایت اصول قانون

در ابتدای این قسمت لازم است اشاره شود که شرط موفقیت در هر کاری منوط به رعایت اصول و قواعد آن امر می باشد و تعاونیها نیز به عنوان یک واحد اقتصادی - اجتماعی جدا از این موضوع نمی باشند و لذا در مرحله اول ما شرط موفقیت تعاونیها را رعایت اصول آنها می دانیم و در واقع با حفظ این اصول و ضوابط پذیرفته شده می باشد که تعاونیها می توانند به جایگاه واقعی خود در تأمین اهداف و کارکرد مشخصه بپردازند و همچنین بهره‌وری بالایی را نسبت به نهادهای خود داشته باشند و اگر ما تعاونیهایی را می بینیم که موفقیت چندانی نداشته‌اند با مطالعه آنها متوجه می شویم که آنها یا اهداف و اصول تعاونی را رعایت نکرده‌اند یا اینکه ساختار کل کشور در رابطه با آنها مشکل داشته است. لذا برحسب اهمیت به ذکر اصول تعاونی مصوب سسی و یکمین کنگره اتحادیه بین‌المللی تعاون (I.C.A) که در سال ۱۹۹۵ در منچستر برگزار گردید می پردازیم:

این اصول و رهنمودهایی هستند که طبق آنها تعاونیها تحقق ارزشها را عملی می سازند و با رعایت آنها می توانند موفق باشند که عبارتند از:

اصل اول - عضویت اختیاری و آزاد؛
اصل دوم - کنترل دموکراتیک توسط اعضا؛ اصل سوم - مشارکت اقتصادی اعضا؛ اصل چهارم - خودگردانی و عدم وابستگی؛ اصل پنجم - آموزش،

کارورزی و اطلاع‌رسانی؛ اصل ششم - همکاری بین تعاونیها؛ اصل هفتم - توجه به جامعه.

لذا بر طبق مطالعات و پژوهشهای^(۴) انجام شده یکی از موارد اصلی و کاربردی که در هنگام تشکیل تعاونیها باید به آن دقت داشت اصل عضویت اختیاری و آزاد افراد همراه با اصل آموزش اعضا می باشد. زیرا این دو اصل با همدیگر ارتباط مستقیم و تنگاتنگی دارند و مثال بارزی که برای این موضوع می توان آورد بحث تعاونیها بعد از اصلاحات ارضی می باشد که در واقع بسیاری از روستائیان را مجبور کردند که اگر می خواهند زمین دریافت کنند باید عضو تعاونیهای روستایی شوند، در حالیکه روستائیان اصلاً با اصول و قواعد تعاونی آشنایی نداشتند و آموزشی اصولی هم در این زمینه انجام نگرفت و در نتیجه اعضا از تعاونیها استقبال چندانی نکردند و تعدادی از آنها مجبور به انحلال یا ادغام گردیدند.

مشارکت اعضا چه در بعد اقتصادی و چه در سایر ابعاد نیز یکی از نکات مهم و کلیدی برای حفظ و موفقیت تعاونیها می باشد و این اصل باید در هنگام آموزش اعضا به آنها تفهیم شود که در صورت عدم مشارکت آنها، تعاونیها نیز قادر به ارائه صحیح خدمات و ادامه حیات نخواهد بود. بر طبق پاره‌ای از تحقیقات انجام شده^(۵) عوامل عمده دیگری که باعث عدم استقبال اعضا از تعاونیها می باشد مسئله حفظ مالکیت است در حالیکه اگر در ابتدا به اعضا در مورد ماهیت تعاونیها توضیح کامل داده شود و به آنها تفهیم شود که با عضویت آنها در تعاونی مالکیت آنها حفظ خواهد شد. این مشکل پیش نمی آید و همچنین در کنار آن اعضا اولیه تعاونیها برای عملی سازی این امر باید اصول تعاونی را کاملاً رعایت کنند.

ب - توجه به مدیریت در تعاونی (در دو سطح کلان و خرد)

بر طبق منابع ذکر شده در بالا و همچنین مطالعات نگارنده در زمینه تحلیل تاریخی تعاونیها در ایران^(۶) یکی از عمده مواردی را که باید به آن اذعان داشت مباحث مدیریت در تعاونیها می باشد که این بحث خود در دو سطح خرد و کلان قابل مطالعه و بیان می باشد:

۱- توجه به اصل مدیریت در سطح کلان آن مربوط به میزان حمایت، نظارت و دخالت دولت در تعاونیها می باشد، در همین راستا باید اشاره شود که اکثر کارشناسان و صاحب نظران در باب سازمان دادن تعاونیها بر طبق رهیافت "از بالا به پایین" (Top-down) نظر موافقی ندارند بلکه همگی معتقدند که اصولاً کمک دولت می باید جنبه راهنمایی و نظارت داشته و به صورت موقتی باشد و تعاونیها باید به تدریج پیوند خودشان را با دولت رفته رفته سست سازند و روز به روز به استقلال بیشتری دست یابند.

۲- رعایت مدیریت در سطح خرد: این بخش تا حدودی به رعایت اصول و رعایت تعاونی در بین خود اعضا بر می گردد به این معنی که با مشارکت دموکراتیک و آزادانه اعضا تعدادی که واقعاً صلاحیت انتخاب (از لحاظ تعهد، تخصص و امور اجرایی) را دارند به عنوان هیأت مدیره شرکت انتخاب شوند تا در نتیجه بتوانند اقدامات مثبتی را برای شرکت انجام دهند. در خصوص مدیرعامل هم باید گفت که، استخدام مدیرعامل از سوی هیئت مدیره شرکت و با مشورت سازمانهای مرتبط انجام شود و نکات زیر مورد توجه قرار گیرد.

الف - آشنایی با فرهنگ جامعه روستایی، تجربه در فعالیتهای کشاورزی، سابقه در امر مدیریت در جامعه روستایی، آشنایی با تعاون و

باور اهداف تعاونیها، انگیزه زندگی در روستا ملاک استخدام افراد در این نوع تعاونیها باشد.

ب - تناسب و هماهنگی لازم بین مسئولیتهای مدیر و دستمزد و پاداش وی برقرار شود.

ج - مشخص کردن حدود و فعالیتهای شرکت

مورد دیگری که در موفقیت این تعاونیها مهم می باشد، مشخص کردن حدود فعالیتهای این شرکتها است، در اغلب موارد از نظر فعالیتهای خدماتی و فعالیتهای زیربنایی بسین وظایف شرکتهای تعاونی تولید روستایی و مراکز خدمات روستایی و سایر نهادها تداخل وجود دارد و این تداخل وظایف باعث می شود هم برای مسئولان اجرایی و هم برای کشاورزان در مورد استفاده از امکانات این نهادها، مسائل و مشکلاتی پدید آید و در عمل باعث رکورد در اجرای هدفها و برنامه ها شود. برای رفع این مشکل می توان گفت که با اولویت دادن به تعاونیهای تولید (با توجه به اهمیت آنها) می توان باعث ادغام و هماهنگی در فعالیتهای زیربنایی و خدماتی شد و از این طریق به استفاده کارا از منابع محدود پرداخت.

د - توجه به سایر عوامل مؤثر در موفقیت تعاونیها

۱- ایجاد انگیزه اقتصادی جدید جهت تشویق کشاورزان خسرده پا به یکپارچه سازی اراضی مانند ارائه خدمات ویژه به کشاورزانی که زمینهای خود را یکپارچه کرده و به یک

حداقل مناسب در هر منطقه رسانیده باشند.

۲- ایجاد کمیته های برنامه ریزی جهت رفع مشکلات موجود تعاونیها و تعیین استراتژیهای توسعه در هر منطقه با مشارکت تمامی مدیران شرکتهای و همکاری متخصصان و دانشگاهیان.

۳- تمرکز فعالیتهای تحقیقاتی آموزشی و ترویجی جهت افزایش عوامل تازه و استفاده بهینه از آنها بویژه از منابع آب موجود شکل گیرد

۵- نتیجه

در این نوشتار تعاونیهای تولید به عنوان نظام بهره برداری مناسب برای تولید پسته در کشور شناخته شد و به عنوان یکی از مهمترین انواع تشکل اقتصادی کشاورزی که با توجه به سابقه یاریگری در نظام تولید روستایی و کشاورزی در کشور از تواناییها و قابلیت های در خور توجهی برای تولید و گسترش باغات پسته برخوردار می باشند (و این امر می تواند از طریق شرکتهای تعاونی تولیدکنندگان پسته در صورت برعهده گرفتن وظایف تعاونیهای تولید امکان پذیر گردد).

در این راستا باید یادآور شد جان سودارسکی^(۷) (از دانشگاه لوس آنجلس در بوگوتا - کلمبیا) در یک جمعیتی اصولی و نسبتاً دقیق، بطور مشخص به سه عملکرد مهم تعاونیها (بخصوص تعاونیهای تولید) در مقام مکانیزم نوسازی روستایی اشاره دارد:

یک - کمک به ایجاد ابعاد مناسب

برای فعالیتهای اقتصادی (واحدهای تولیدی یا غیر تولیدی).

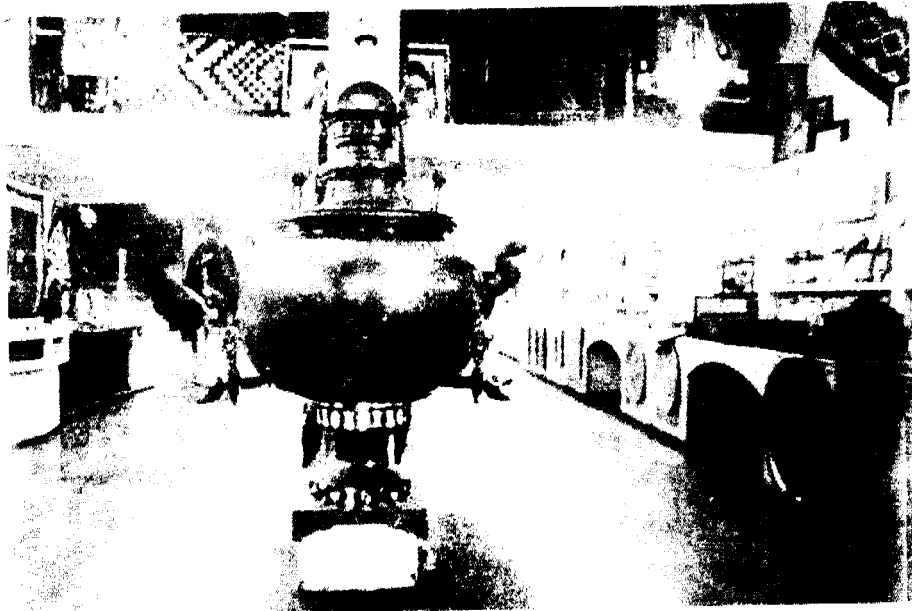
برخی دیگر از متفکران تعاونیها را وسیله های عملی برای حمایت از تولیدکنندگان کوچک، در برابر واحدهای بزرگ و عوامل سودجو عنوان کرده اند، که در حقیقت بیان دیگر مورد نظر سودارسکی می باشد، اگرچه کوچکی و پراکندگی تولیدکنندگان واحدهای تولیدیشان، آنها را در مقابل رقبا و سلطه جویان ضربه پذیر می سازد ولی تمرکز و تجمع آنان در تعاونیهای تولید، بازاریابی یا اعتبار و ... باعث مقاوم تر شدن آنها می شود.

دو - ایجاد ارتباط بین نواحی و گروههای منزوی و جدا افتاده از سیاستها و برنامه های دولت و در حقیقت کمک به ادغام اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مناطق مختلف کشور و تأمین یک جامعه یکپارچه و بهم پیوسته.

سه - افزایش سطح آگاهی و دانش اعضاء و تمامی افراد جامعه از طریق مشارکت در فعالیتهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه در قالب سازمانهای مشارکتی، به ویژه تعاونیها.

برای تحقق این وضعیت نگارنده بر فضای یادگیری تأکید دارد و معتقد است که چنین فضایی با سپردن وظایف و نقش های جدید به اعضاء و با عمل کردن به روش آزمون و خطا بدست می آید. بدین صورت «سودارسکی» تعاونی را هم وسیله توسعه و هم ابزار آموزشی می داند علاوه بر این، با توجه به موضوع

برخی مطالعات بازگویی آن است که شرکتهای تعاونی تولید توانسته اند از طریق "متشکل نمودن نیروهای انسانی و ایجاد روحیه همدلی و حس مسئولیت مشترک در زمینه یکپارچه کردن اراضی و متمرکز نمودن سرمایه های هر چند قلیل و اندک روستائیان، با استفاده از تسهیلات به وجود آمده توسط دولت، نسبت به تأمین ماشین آلات و نهاده های کشاورزی و استفاده مطلوب از امکانات موجود، به افزایش محصول تا حد ۲/۵ برابر در مقایسه با بهره داری های مجاور نائل آیند و هزینه های تولید را به نصف کاهش دهند.



تعاونی و مبانی علمی ایجاد آن

(با تأکید بر مطالعه‌ای تجربی در بابلسر)

● غلامرضا خوشفر - صادق صالحی

مقدمه:

مطالعه در زمینه صنایع دستی و تعیین زمینه‌های تشکیل تعاونی صنایع دستی مقوله نسبتاً جدیدی است که به تازگی مورد توجه قرار گرفته است. دلایلی که سبب اهمیت صانه مذکور شده و توجه دست‌اندرکاران را به خود جلب کرده است عبارتند از: تأثیرات صنایع دستی به عنوان صنایع کوچک مقیاس (Small Industry) در ایجاد اشتغال و فرصتهای کسب درآمد؛ انعطاف‌پذیری و سازگاری صنایع دستی نسبت به شرایط متغیر اجتماعی - اقتصادی به عنوان ابزاری برای شناساندن هویت فرهنگی منطقه و تأثیرات اجتماعی - اقتصادی سازمان تعاونی به عنوان «تشکل خرد اقتصادی» در زمینه تأمین اشتغال و ارتقاء سطح زندگی و بهبود روابط اقتصادی میان تولیدکننده و مصرف‌کننده. بدین ترتیب، تشکیل تعاونی صنایع دستی به لحاظ برخورداری از مزایای پیش‌گفته در دو زمینه «صنایع دستی» و «تعاونی» حائز اهمیت فراوان است.

اهمیت مسأله

در این اسنادهای مختلف کشور، استان

مازندران، از جمله استانهایی است که از دیرباز در زمینه مصنوعات دستی فعال بوده و پیوسته از این هنر - صنعت به عنوان عاملی از تحلی اقتصاد و فرهنگ بهره‌مند بوده است علاوه بر این، در مناطق روستایی این استان، از جمله در مناطق روستایی شهرستان بابلسر، برخی در تمام فصول سال و برخی نیز در فصول بیکاری و کم‌کاری ده عنوان مکمل فعالیتهای کشاورزی به تولید مصنوعات دستی نظیر گلیم‌بافی، جاجیم‌بافی، نازک‌کاری چوب و ... می‌پردازند. این فعالیت‌ها بدون ارتباط صنعتگران هر محلی و به صورت پراکنده و جدا از هم صورت می‌گیرد و لذا در برخی موارد هریک از صنعتگران از «مشکلات مشابهی (نظیر تهیه مواد اولیه و بازاریابی محصولات تولید شده) رنج می‌برند که این امر خود سبب رکود فعالیتهای مذکور از یک طرف و عدم ورود جوانان جواری کار به این حرفه‌ها از طرف دیگر می‌شود. لذا اهمیت دارد که مطالعه و تحقیقی علمی در زمینه وضعیت موجود این دست‌انجام انجام گیرد تا معلوم شود که آیا می‌توان یک تشکل گروهی نظیر تعاونی جهت رفع مشکلات صنعتگران و تهیه نه‌ودن تولید و

افزایش درآمد آنان انجام داد.

اهداف تحقیق

هدف اصلی تحقیق حاضر پاسخ به این سؤال است که «آیا زمینه تشکیل تعاونی صنایع دستی در شهرستان بابلسر وجود دارد؟». برای رسیدن به این هدف کلی، هدفهای جزئی چندی نیز مطرح شد. در نتیجه می‌توان گفت اهداف تحقیق

حاضر عبارتند از:

- الف - شناسایی انواع صنایع دستی (غیر فرش) منطقه.
- ب - شناسایی میزان پراکندگی انواع صنایع دستی در منطقه.
- ج - شناخت نسبت به زمینه‌های تشکیل/عدم تشکیل تعاونی برای انواع مختلف صنایع دستی.

محدوده تحقیق

معمولاً در هر تحقیق علمی می‌بایست «محدود میدان تحقیق» تجربی در فضای جغرافیایی و اجتماعی و در زمان تعیین شود. (کبوری، ۱۳۷۰، ص ۸۵). محدوده جغرافیایی تحقیق حاضر را شهرستان بابلسر تشکیل می‌دهد. شهرستان بابلسر

دارای ۲ بخش (بابلسر و فریدونکنار) می‌باشد که هر یک دارای ۲ دهستان است. بخش‌ها و دهستانهای تابعه، تعداد روستاها، تعداد خانوار و تعداد جمعیت مناطق یاد شده در جدول شماره یک منعکس شده است.

جامعه آماری

جامعه آماری تحقیق حاضر عبارت است از کلیه صنعتگران صنایع دستی چوب و صنایع دستی دستیافتی مناطق روستایی شهرستان بابلسر در سال ۱۳۷۶.

جامعه نمونه

تحقیق حاضر در آغاز، با مشکل بازشناسی جمعیت مورد بررسی مواجه بود، چرا که هیچگونه اطلاع جامعی از جمعیت مورد بررسی وجود نداشت. تنها اطلاعی که وجود داشت عبارت بود از فهرست معدود و ناقصی از اسامی افرادی که تحت پوشش صنایع روستایی جهاد سازندگی شهرستان بابلسر دارای کارت شناسایی بودند. بنابراین، در اینجا مشکل اساسی عبارت بود از تعیین جمعیت مورد بررسی (نحوه حل مشکلات در قسمت نمونه‌گیری توضیح داده می‌شود).

روش نمونه‌گیری

در برخی مواقع، انتخاب نمونه‌های از جمعیت مورد بررسی ممکن است کاملاً روشن باشد و محقق به راحتی بتواند در مورد کسانی که در یک تحقیق باید گنجانده شوند و یا نباید گنجانده شوند

لازم است که قبل از اقدام به تشکیل رسمی تعاونی و تقسیم‌کار و تفویض اختیار و مسئولیت به اعضاء، جلسات توجیهی و کلاسهای آموزشی برگزار شود و بعد از حصول اطمینان از آشنایی صنعتگران با اصول و مبانی و مدیریت به شیوه تعاونی و ...، نسبت به تشکیل و تأسیس شرکت تعاونی اقدام گردد.

تصمیم‌گیری نماید. اما همانطور که قبلاً توضیح داده شد، در تحقیق حاضر، جمعیت مورد بررسی از قبل مشخص نبود، لذا برای تعیین جمعیت مورد بررسی از روش «نمونه‌گیری گلوله برفی» (Snow ball sampling) استفاده شده است.

در این روش نمونه‌گیری چند فرد شاخص در میان یک جمعیت برگزیده شده و با آنها مصاحبه می‌شود و سپس از آنها پرسیده می‌شود که ما چه کسانی دیگر می‌توانیم مصاحبه شود. در این شیوه، هسته کوچک اولیه‌ای از آدمهای مورد بررسی بیشتر به حجم بیشتری پیدا می‌کنند. مانند یک گلوله

برف که در سرازیری هرچه بیشتر غلطانده شود، حجم بزرگتری پیدا می‌کند. (مک نیل، ۱۳۷۶، ۵۰). بر این اساس، ابتدا به سه دسته اولیه جمعیت مورد بررسی (فهرست اسامی صنعتگران تحت پوشش جهاد سازندگی) در مناطق چهارگانه شهرستان بابلسر یعنی بخش مرکزی، بخش فریدونکنار، دهستان رودبست و دهستان بهنمیر مراجعه و از آنان سؤال شد که «مطابق اطلاع شما، کدامیک از اهالی این منطقه به صنایع دستی دستیافتی و صنایع دستی چوب اشتغال دارند».

بدین ترتیب، ابتدا جامعه آماری ما

جدول شماره ۲:

توزیع فراوانی صنعتگران فعال در صنایع دستیافتی و صنایع دستی چوب

ردیف	منطقه	محل	تعداد صنعتگران صنایع دستیافتی		تعداد صنعتگران صنایع دستی چوب		جمع
			فعال	غیرفعال	فعال	غیرفعال	
۱	بخش مرکزی	-	-	-	-	-	-
۲	بخش فریدونکنار	فیروزآباد	۱۲	۳۵	-	-	۴۹
۳	دهستان رودبست	-	-	-	-	-	-
۴	دهستان بهنمیر	بازرتنگ	-	-	۱۰	۲۸	۳۸

جمعیت مورد بررسی تعیین شد و سپس با توجه به اندک بودن تعداد واحدهای جامعه آماری، از نمونه‌گیری صرف‌نظر شد و کلیه واحدهای جامعه آماری (به عنوان جامعه نمونه) مورد بررسی قرار گرفتند. نتیجه این امر در جدول دو منعکس شده است:

همانطور که جدول شماره ۲ نشان می‌دهد فقط در روستای فیروزآباد (بخش فریدونکنار) صنایع دستی وجود دارد و مجموع افرادی که عملاً به این صنعت اشتغال دارند تعداد ۱۴ نفر می‌باشند. علاوه بر این، در دیگر مناطق شهرستان بابلسر

جدول شماره ۱:

مشخصات جمعیتی مناطق روستایی شهرستان بابلسر

شهرستان	بخش	دهستان	تعداد روستا	تعداد خانوار	تعداد جمعیت
بابلسر	مرکزی	بهنمیر	۲۲	۹۸۹۰	۲۳۰۷۲
		رودبست	۳۸	۵۷۸۹	۳۰۱۱۵
بابلسر	فریدونکنار	امامزاده‌عبدالله	۱۸	۳۳۳۵	۱۷۱۷۰
		باریک‌رود	۱۶	۲۳۳۰	۱۰۱۱۴
		مجموع	۹۴	۲۱۳۲۴	۸۰۲۷۱

(برآخذ: آمارنامه استان مازندران، ۱۳۷۳، ص ۳۶).

نیز صنعتگرانی وجود دارند که در حال حاضر عملاً به این حرفه اشتغال ندارند و لذا تحت عنوان «غیرفعال» مشخص شده‌اند.

تعریف مفاهیم و سنجش متغیرها

از آنجا که مفاهیم معانی ثابتی ندارند، لازم است مفاهیمی را که در تحقیق به کار می‌بریم تعریف کنیم (داوس، ۱۳۷۶، ص ۵۶). علاوه بر این، برای آن که مفاهیم قابل استفاده باشند باید دارای معرف‌های تجربی باشند. بر این اساس، تعاریف (مفهومی و عملیاتی) ذیل مورد استفاده واقع شده‌اند:

- **شرکت تسعاونی:** شرکت تعاونی سازمانی است اقتصادی - اجتماعی که از تجمع آزادانه و داوطلبانه افراد به منظور مشارکت هرچه بیشتر در فعالیتهای خاصی برای رسیدن به هدف مشترک اعضا بوجود آمده است. چنین سازمانی به صورت دموکراتیک اداره می‌شود، امر آموزش به اعضا مورد توجه قرار گرفته و سرمایه لازم توسط اعضا با توجه به امکانات مالی آنها تأمین می‌گردد و به سرمایه فوق سود محدودی تعلق می‌گیرد؛ تقسیم می‌گردد. (انصاری، ۱۳۷۴، ص ۲۰۶).

- **صنایع دستی:** صنایع دستی به بخشی از هنر و صنعت گفته می‌شود که با بهره‌گیری از مواد اولیه بومی و انجام کار اساسی به کمک دست و افزار دستی در مراحل مختلف تولید، منجر به ساخت محصولات می‌شود که هر واحد از این محصولات به شکلی ذوق هنری و خلاقیت فکری سازنده آن را به نمایش بگذارد. بطوری که این ویژگی وجه تمایز اصلی این نوع محصولات از محصولات مشابه ماشینی ساخت یا کارخانه‌ای باشد. (باوری، ۱۳۷۱، ۱۴).

- **صنایع دستی چوب:** رشته‌هایی نظیر نازک‌کاری چوب، خراطی، خاتم‌سازی و ... که مواد اولیه مورد مصرف در آنها را عمدتاً «چوب» تشکیل می‌دهد، در گروه صنایع چوبی قرار می‌گیرند. (سازمان صنایع دستی ایران، ۱۳۶۲، ۵۲).

- **صنایع دستی دستبافته:** فرآورده‌های پارچه‌ای که با کمک دستگاه‌های بافندگی دو ورودی، چهار ورودی (کِرِد چال) تولید می‌گردد معمولاً در ردیف دستبافی به حساب می‌آید. (سازمان صنایع دستی ایران، ۱۳۶۲، ۵۰).

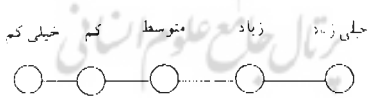
- **گرایش به تشکیل تعاونی:** برای سنجش گرایش و تمایل صنعتگران نسبت به تشکیل تعاونی از معرف‌های زیر استفاده شده است:

۱- سابقه اندیشه فعالیت گروهی (مثل تعاونی)؛
۲- میزان اعتقاد به تعاونی به عنوان راه‌حل؛

۳- وجهه نظر نسبت به همکاری دیگران؛
۴- میزان اختصاص وقت به تعاونی (در صورت تشکیل)؛

۵- میزان همکاری در تعاونی (در صورت تشکیل)؛

۶- میزان کمک مالی برای تشکیل مالی؛ نحوه اندازه‌گیری معرف‌های فوق به این صورت می‌باشد که هر یک از آنها به عنوان یک عبارت یا سؤال در پرسشنامه گنجانده می‌شود و در مقابل هر یک از آنها یک طیف پنج قسمتی قرار می‌گیرد. پاسخ صنعتگر بر روی یک طیف پنج قسمتی (طیف لیکرت) منعکس می‌شود. همانطور که مشخص است، هر یک از نقاط این طیف دارای یک امتیاز عددی بوده و نمره هر فرد پاسخگو روی آن تعیین می‌شود.



زمینه اقتصادی

برای سنجش و اندازه‌گیری زمینه‌های اقتصادی تشکیل تعاونی از معرف‌های ذیل استفاده شده است:

۱- میزان تولید؛
۲- میزان توزیع و فروش؛
۲- میزان مصرف؛
۴- میزان درآمد.
نحوه اندازه‌گیری معرف‌های فوق به این

صورت بود که همانند مورد قبل، مقابل هر یک از معرف‌ها، یک طیف پنج قسمتی (طیف لیکرت) قرار داشت که هر یک از نقاط آن دارای امتیاز عددی بوده و پاسخ صنعتگر به یکی از موارد، تعیین‌کننده نمره او بر روی طیف مذکور می‌باشد.

زمینه اجتماعی

برای سنجش زمینه‌های اجتماعی تشکیل تعاونی از ۴ معرف مندرج در جدول شماره ۲ استفاده شده است:

جدول شماره ۳:

شاخص‌سازی زمینه اجتماعی

مفهوم	ابعاد	معرف‌ها	تقسیم‌بندی	امتیاز
زمینه‌های تشکیل تعاونی	زمینه اجتماعی	مثلاً سکونت	بومی	۵
		شغل	مهاجر	۱
سن فعالیت	سن فعالیت	اصلی	۱۵-۲۰	۵
		فرعی	۲۱-۳۰	۴
			۳۱-۴۰	۳
			۴۱-۵۰	۲
قدرت	قدرت	زیاد	۵۱+	۱
		خیلی زیاد	خیلی	۵
		زیاد	زیاد	۴
تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری	متوسط	کم	۳
		کم	خیلی کم	۲
				۱

زمینه فرهنگی

برای سنجش زمینه‌های فرهنگی تشکیل تعاونی از معرف‌های ذیل استفاده شده است:

۱- سواد و تحصیلات (این معرف به لحاظ اهمیت سواد در پذیرش آسانتر تعاونی و آموزش‌های مربوط به اصول آن از طریق نظام نمره‌دهی مورد اندازه‌گیری قرار گرفت)؛
۲- گرایش به تشکیل تعاونی (این معرف با سنجش میزان تمایل تولیدکننده به تشکیل تعاونی و فعالیت در آن به عنوان عضو یا مدیرعامل یا هیأت مدیره مشخص شده است)؛



۳- اعتبار و منزلت اجتماعی حرفه (برای سنجش این معرف، از تولیدکننده سؤال شد که اعتبار و منزلت اجتماعی حرفه او در جامعه چقدر است.)

۴- پذیرش فرهنگی محصولات ایرانی سنجش این معرف، از تولیدکننده سؤال شد که: ۱- محصولات تولید شده آنها چقدر در بازار از استقبال فروش برخوردار است و ۲- اگر تولید انبوه داشته باشد چقدر درصد آن به راحتی به فروش می‌رود (نحوه اندازه‌گیری معرف‌های فوق‌الذکر در جدول ذیل آمده است.)

جدول شماره ۴:
شاخص‌سازی زمینه فرهنگی

مفهوم	ابعاد	معرف‌ها	تقسیم‌بندی امتیاز
زمینه‌های	زمینه	سود	۱- ۰-۲
			۲- ۳-۵
			۳- ۶-۸
			۴- ۹-۱۱
			۵- ۱۲ و
تشکیل	گرایش به	تشکیل	۱- خیلی کم
			۲- کم
			۳- متوسط
			۴- زیاد
			۵- خیلی
اجتماعی	اعتبار و	منزلت	۱- خیلی کم
			۲- کم
			۳- متوسط
			۴- زیاد
			۵- خیلی
تعاونی	اجتماعی	حرفه	۱- خیلی کم
			۲- کم
			۳- متوسط
			۴- زیاد
			۵- خیلی
تعاونی	محصولات	پذیرش فرهنگی	۱- خیلی کم
			۲- کم
			۳- متوسط
			۴- زیاد
			۵- خیلی

ویژگی	صنعتگران صنایع دستی چوب			صنعتگران صنایع دستی دستبافته		
	میانگین	حداقل	حداکثر	میانگین	حداقل	حداکثر
سن	۲۸	۱۸	۴۵	۵۳	۳۰	۷۵

جامعه آماری آن، ویژگی‌های عمومی پاسخگویان به اختصار مورد بررسی قرار می‌گیرند.

۱- سن:

نتایج بررسی نشان می‌دهد که میانگین سن صنعتگران صنایع دستی چوب ۲۸ سال می‌باشد و دامنه تغییرات آن از حداقل ۱۸ سال تا حداکثر ۴۵ سال را شامل می‌شود. در بخش صنایع دستی دستبافته نیز میانگین سنی صنعتگران ۵۳ سال می‌باشد و دامنه تغییرات آن از ۳۰ سال تا حداکثر ۷۵ سال در نوسان است. مقایسه ویژگی فوق در جدول منعکس شده است:

۲- سواد:

متوسط سواد صنعتگران صنایع دستی چوب در حد ۹ کلاس می‌باشد. توضیح اینکه ۳۰ درصد از آنها در سطح تحصیلات ابتدایی، ۲۰ درصد در سطح راهنمایی و ۴۰

ب) قسمت دوم: سئوال‌ات مربوط به زمینه‌های اجتماعی تشکیل تعاونی؛

ج) قسمت سوم: سئوال‌ات مربوط به زمینه‌های اقتصادی تشکیل تعاونی؛

د) قسمت چهارم: سئوال‌ات مربوط به زمینه‌های فرهنگی تشکیل تعاونی

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این تحقیق، با توجه به سطوح سنجش متغیرها از آمارهای مختلفی نظیر نما، میانگین، واریانس و ... برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شده است.

دستاوردهای تحقیق:

الف- سیمای جامعه آماری

در این قسمت، به منظور آشنایی با جامعه آماری (نمونه) و معرفی سیمای

ابزارگردآوری اطلاعات

در تحقیق حاضر، جهت جمع‌آوری اطلاعات از تکنیک مصاحبه همراه با پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه تحقیق حاضر دارای چهار قسمت می‌باشد: الف) قسمت اول: سئوال‌ات مربوط به ویژگی‌های عمومی صنعتگران:

درصد بقیه در سطح متوسطه و بالاتر از پیلم قرار دارند.

در بخش صنایع دستی دستبافته نیز بررسی حاضر نشان می‌دهد که اکثر صنعتگران (۷۱/۴ درصد) بی‌سواد بوده و افراد باسواد نیز صرفاً دارای تحصیلاتی در حد ابتدایی (۱۴/۳ درصد) و سواد قرآسی (۱۴/۲ درصد) می‌باشند. مقایسه سواد بین دو گروه از صنعتگران در جدول منعکس شده است:

جدول شماره ۶: توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب سواد

ویژگی سن	صنعتگران منابع دستی خوب			صنعتگران منابع دستی دستبافته		
	میانگین	حداقل	حداکثر	میانگین	حداقل	حداکثر
۹ کلاس سن	۳	۱۴	۱	۵	۰	۵ کلاس

۳- شغل اصلی و فرعی:

نتایج بررسی حاضر نشان می‌دهد که ۸۰ درصد از صنعتگران صنایع دستی چوب، این حرفه را به عنوان شغل اصلی خود قرار داده‌اند و تنها ۲۰ درصد آنها کشاورزی و دامداری را به عنوان شغل اصلی خود برگزیده‌اند.

در بخش صنایع دستی دستبافته نیز کلیه صنعتگران (زنان) خانه‌دار بوده و به همین دلیل، تنها اوقات فراغت خود را به این حرفه (به عنوان شغل فرعی) اختصاص داده‌اند.

۴- وضعیت مهاجرت:

بررسی وضعیت محل تولد صنعتگران دستی چوب نشان می‌دهد که ۶۰ درصد آنها در شهر بابلسر و روستاهای آن، بالخصوص منطقه «باقرتنگه» متولد شده‌اند و لذا بومی شهرستان می‌باشند و ۴۰ درصد دیگر، در شهرها و روستاهای خارج از شهرستان بابلسر متولد شده‌اند و لذا نسبت به شهرستان غیربومی می‌باشند.

بررسی محل تولد پاسخگویان در بخش صنایع دستی دستبافته نیز نشان می‌دهد که ۲۵/۷ درصد صنعتگران از بدو تولد در محل فعلی (روستای فیروزآباد) سکونت داشته‌اند و ۶۴/۳ درصد آنها در خارج از

محل سکونت فعلی متولد شده‌اند. به عبارت دیگر، دو سوم صنعتگران مهاجر بوده و از محل دیگری (بندی، گلیا و دراز کلاهی شهرستان بابل و لفسر شهرستان سوادکوه) به این منطقه مهاجرت نموده‌اند.

ب- نتایج و یافته‌های تحقیق

نتایج مربوط به ارزیابی زمینه‌ای تشکیل تعاونی صنایع دستی چوب و صنایع دستی دستبافته در جداول شماره ۷ و ۸ منعکس شده است:

جدول شماره ۷:

میانگین ارزیابی زمینه‌های تشکیل تعاونی صنایع دستی چوب

ابعاد	معرفیها	نمره ارزیابی	میانگین	میانگین کل نمره
اقتصادی	تولید	۲/۳	۲/۳	۲/۲
	توزیع و فروش	۲/۴	۲/۴	
	مصرف	۲/۰	۲/۰	
	درآمد	۲/۱	۲/۱	
	سازمان	۲	۲	
اجتماعی	مهاجرت	۳	۳	۲
	توزیع قدرت	۵	۵	
	تحصیلات	۲	۲	
فرهنگی	گرایش نسبت به تعاونی	۲/۶	۲/۶	۲/۲
	اعتبار و منزلت	۲/۲	۲/۲	
	اجتماعی حرفه	۲/۸	۲/۸	
	پذیرش فرهنگی تولیدات	۲/۸	۲/۸	

همانطور که جدول نشان می‌دهد، مقدار

شاخص کلی در بخش صنایع دستی چوب برای زمینه‌های اقتصادی ۴/۲ و برای زمینه‌های اجتماعی ۴/۰ و برای زمینه‌های فرهنگی ۴/۲ حاصل شد. معنای آن این است که متوسط زمینه‌های لازم برای تشکیل تعاونی در این بخش ۴/۱۲ می‌باشد. تفسیر این مقدار براساس طیف پنج قسمتی (طیف لیکرت) این است که بطور کلی، زمینه‌های لازم برای تشکیل تعاونی در میان صنعتگران دستی چوب به مقدار «زیاد» وجود دارد.

بسیار در رتیب، با عنایت به وجود زمینه‌های فوق و با ایجاد یک تشکل خرد اقتصادی به شیوه تعاونی می‌توان انتظار داشت که بخش اعظم مسایل و مشکلات صاحبان این حرفه در زمینه‌های تهیه و تدارک مواد اولیه، تبدیل مواد اولیه به کالا، بازاریابی و بازاریابی محصولات و تأمین ابزارآلات و تجهیزات کارگاه مرتفع گردد.

در بخش زمینه‌یابی تشکیل تعاونی صنایع دستی دستبافته نیز با انجام محاسبات آماری لازم دربارهٔ مجموع داده‌های فراهم آمده، نتایج ذیل حاصل شده است:

همانطور که جدول نشان می‌دهد مقدار شاخص کلی برای زمینه‌های اقتصادی ۱/۲۹، برای زمینه‌های اجتماعی ۱/۶۲ و برای زمینه‌های فرهنگی ۱/۸ می‌باشد. معنای آن این است که متوسط زمینه‌های لازم برای تشکیل تعاونی در بخش صنایع دستبافته، ۱/۶ می‌باشد. تفسیر این مقدار براساس طیف پنج قسمتی (طیف لیکرت) این است که به طور کلی، زمینه‌های لازم برای تشکیل تعاونی در میان صنعتگران صنایع دستی دستبافته «کم» می‌باشد. به عبارت دیگر، شرایط اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی برای تشکیل تعاونی در میان این گروه از صنعتگران مساعد نمی‌باشد.

جمع بندی و نتیجه گیری

همانطور که در آغاز مطرح شد، هدف از انجام تحقیق حاضر پاسخ به این سؤال بود که آیا زمینه‌های تشکیل تعاونی دستی غیر

جدول شماره ۸:
میانگین ارزیابی زمینه‌های تشکیلی
تعاونی صنایع دستی

میانگین نمره	میانگین لار	معرفا	ابعاد
نمره ارزیابی	ارزیابی	تولید	
۱/۱۵	۱/۸۲	تولید و فروش	اقتصادی
۱/۳۹	۱/۱۸	مصرف	
	۱/۴۲	درآمد	
	۲/۱۵	سن	
۱/۶۲	۱/۵۰	شغل	اجتماعی
	۱/۲۰	مهاجرت	
	۱/۶۵	توزیع قدرت	
	۱/۳۰	تحصیلات	
۱/۸	۲/۱۸	گرایش نسبت به تعاونی	فرهنگی
	۱/۲۱	اعتبار و منزلت	
	۱/۶۱	بپذیرش فرهنگی تولیدات	

فروش در مناطق روستایی شهرستان بابلسر وجود دارد؟ حال، با توجه به بررسی به عمل آمده و یافته‌های حاصل از این پژوهش می‌توان گفت که زمینه‌های اجتماعی - اقتصادی و فرهنگی لازم برای ایجاد یک تشکیک خرد گروهی و جمعی اقتصادی بالاخص به شیوه تعاونی در میان صنعتگران صنایع دستی چوب در شهر «متان بابلسر وجود دارد»

علاوه بر این، نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که زمینه‌های اجتماعی - اقتصادی و فرهنگی لازم برای تشکیل تعاونی صنایع دستی دستیافته (جاجیم، گلیم، شمد، شال، حوراب، دستمال، حوله و...) در شهرستان بابلسر وجود ندارد. بدین ترتیب، توصیه می‌شود جهت سازماندهی و بهبود وضعیت صنعتگران صنایع دستی چوب در منطقه مورد مطالعه، تعاونی صنایع دستی چوب تشکیل شود.

در حاتمه، باید گفت، لارم است که قبل از اقدام به تشکیل رسمی تعاونی و تقسیم کار و تعویض اختیار و مسئولیت به اعضاء، جلسات توجیهی و کلاسهای آموزشی برگزار شود و بعد از حصول اطمینان از آشنایی صنعتگران با اصول و مبانی و مدیریت به شیوه تعاونی و ... نسبت به تشکیل و تأسیس شرکت تعاونی اقدام گردد.

پی‌نوشت‌ها:

- ۱- اعضاء هیأت علمی دانشگاه مازندران (گروه علوم اجتماعی)

منابع و مأخذ:

- ۱- انصاری، حمید، مبانی تعاون، چاپ

- ۱- سوم، تهران، دانشگاه پیام نور، ۱۳۷۴.
- ۲- برنامه و بودجه استان مازندران، آمارنامه استان مازندران، ۱۳۷۳.
- ۳- دوس، دی، اس، پیمایش در تحقیقات اجتماعی، ترجمه هوشنگ نایی، چاپ اول، تهران، نشر نی، ۱۳۷۶.
- ۴- سازمان صنایع دستی ایران، کلیاتی درباره صنایع دستی روستایی ایران، تهران، ۱۳۶۲.
- ۵- کیوی ریمن و ...، روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه دکتر عبدالحسین نیک‌گهر، چاپ اول، تهران، فرهنگ معاصر، ۱۳۷۰.
- ۶- مک نیل، پاتریک، روشهای تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه محسن ثلاثی، چاپ اول، تهران، مؤسسه انتشارات آگاه، ۱۳۷۶.
- ۷- یآوری، حسین، «صنایع دستی و امکانات بالقوه آن»، دستها و نقشها، شماره اول، بهار ۱۳۷۱.

بنابراین، تأمین نیازهای ضروری تر اعضا می‌تواند یک مِلاک مؤثر مشتری‌آفرینی برای تعاونیهای مصرف تلقی شود.

مسئله مهم دیگر در تعاونیها، مدیریت آنهاست. عدم آگاهی کافی مدیران برخی تعاونیها از مسائل و نکات برشمرده شده موجب می‌گردد که اعضا و ارباب رجوع، مواجه با کالاهای غیرضروری و نامناسب شوند و از این‌رو، نسبت به تعاونی ذریبط بی‌تفاوت می‌شوند و ترجیح می‌دهند که کالاها و خدمات مورد نیاز را از مراکز دیگر تهیه و تأمین نمایند.

متأسفانه در بسیاری از موارد مشاهده می‌شود که مدیران تعاونیها به امر تبلیغ و اطلاع‌رسانی که یک رکن اساسی مشتری‌آفرینی است، بی‌توجه‌اند آنان عموماً بر این عقیده‌اند که مشتریهای آنان تضمین شده است و نیازی به جلب مشتری ندارند. در واقع، این گروه از مدیران، رشد و توسعه تعاونی خود را در چارچوب خدمت‌رسانی به اعضا می‌بینند.

از سوی دیگر، در کشور ما، عموم تعاونیها از لحاظ تناسب «قیمت» کالاهای عرضه شده، از نظر مردم مراکز اقتصادی مناسب و با صرفه‌ای شناخته شده‌اند؛ مدیران تعاونیها می‌بایست با ارائه کالا و خدمات مطلوب و استاندارد، شیوه‌های عرضه، نوآوری و ارائه اطلاعات مؤثر، مردم را به سوی تعاونیها جلب و جذب نمایند.

یکی دیگر از راهبردهای جلب و نگهداری مشتری، «بازآفرینی مشتری» است. در واقع، برخی مراکز خرید و نیز شرکتهای تعاونی مشاهده می‌کنند بعضی از مشتریهای قبلی خود را از دست داده‌اند و به هر دلیلی که تصور شود، دیگر تمایلی به خرید کالا و تهیه خدمات از آنها نشان نمی‌دهند. این عدم تمایل حتی در اعضایی با سالها سابقه عضویت در تعاونی مشاهده می‌شود. آنان در طول سال به تعاونی خود مراجعه نمی‌کنند و نیازهای خویش را از مراکز خرید دیگر تأمین می‌نمایند. می‌توان این امر را ناشی از نارضایتی آنان از خریدهای قبلی دانست. از این‌رو، مدیران



واژگان سبز (۱۲)

تقدیم به آنانکه با نگاه سبز تعاون به آینده می‌نگرند

● مهناز شریفی نژاد

اندیشه سبز

مشتری‌آفرینی در تعاونیها

مشکل کمبود سرمایه مواجه نشوند. با این وصف، فرآیند مشتری‌آفرینی در تعاونیها و سایر مراکز خرید (غیرتعاونی) تفاوت‌های اساسی دارند که جدای از راهکارهای عمومی جلب مشتری که قاعدتاً باید از سوی تعاونیها نیز به کار گرفته شود، آنها باید در جلب اعضای جدید و تأمین سرمایه کافی از این طریق نیز بکوشند.

نکته دیگر آن است که تعاونیها با یک محدودیت اساسی مواجه‌اند و آن اولویت قایل شدن برای برآورده ساختن نیازهای اعضا است. مدیران تعاونیها مختار نیستند هر کالایی را که خود تشخیص می‌دهند، عرضه کنند. بلکه باید کالاهای موردنیاز اعضا را تهیه و ارائه نمایند؛

... مسئولیت شرکتهای تعاونی در زمینه مشتری‌آفرینی نسبت به مراکز خرید غیرتعاونی سنگینتر است؛ زیرا، هنگامی یک شرکت تعاونی می‌تواند مشتری داشته باشد که در نخستین گام تعداد اعضای خود را (مشتریهای آتی) افزایش دهد تا از این طریق سرمایه تعاونی افزایش یابد و مدیران تعاونی در سرمایه‌گذاری و به حرکت درآوردن چرخهای اقتصادی با

فراهم ساختن زمینه‌های مناسب برای مشارکت دادن اعضاء در فرآیند برنامه‌ریزی فعالیتهای تعاونی (که غالباً در مجامع عمومی رخ می‌دهد) یکی دیگر از موارد ضروری برای تقویت روحیه مشارکت جویی در اعضاء است. برای تحقق این امر، اعضاء به آگاهیه و تجارب کافی نیازمند خواهند بود. از این رو، اگرچه برای اجرای این شیوه مشارکت در مجامع عمومی و به صورت گروهی (همه اعضاء حاضر در جلسات) صورت می‌گیرد، اما باید آگاهی هر عضو را به تدریج در زمینه برنامه‌ریزی و فرآیند آن ارتقاء بخشید و به دانش و مهارتهای خاص تجهیز نمود.

هوشمند تعاونیها (و سایر مراکز خرید) باید مقداری از وقت و انرژی خود را صرف جلب مجدد مشتریها کنند. در این فرآیند که بازآفرینی مشتری نام گرفته است، عرضه مناسب کالا و نیز آموزش و ترویج فرهنگ تعاونی با تأکید بر اطلاع‌رسانی به مشتریهای موردنظر، دو فعالیت عمده مدیران محسوب می‌شود.

جامه عمل پوشاندن به راهبردهای مشتری‌آفرینی در شرکتهای تعاونی را می‌توان در بهره‌گیری منظم و سازمان یافته از روشها و الگوهای مناسب مدیریت فروشگاه‌ها، بازرگانی، بازاریابی، فن‌آوری، آموزش کارکنان و... خلاصه کرد. بدیهی است از آنجا که مدیران تعاونیها عمدتاً تخصص مدیریت یک سازمان اقتصادی را از لحاظ آکادمیک و تجربه ندارند، می‌بایست ضمن تلاش از سوی خود آنان، برای یادگیری و تجربه این تخصصها آموزشهای کافی از سوی سازمانهای ناظر بر کار تعاونیها (عمدتاً وزارت تعاون و اتحادیه‌ها) پیش‌بینی و برای آنان به اجرا درآید.

نکته سبز مدیریت تعاونیهای مصرف

یک شرکت تعاونی مصرف هرچند یک سازمان اقتصادی - اجتماعی محسوب می‌شود، اما از آنجا که این شرکتهای عموماً دارای فروشگاه - یا فروشگاههایی - در سطح شهر و روستا هستند، گرایش آنان بیشتر به سوی سازمانهای خدماتی است. به دیگر سخن، در این تعاونیها، مشتری و خریدار به عنوان متقاضی خدمت به فروشگاههای تعاونی مراجعه می‌کنند تا

مایحتاج خود را به صورت کالاهایی ارزان، مرغوب و سالم اکتیاف نمایند.

از سوی دیگر، تعاونیهای مصرف در واقع شرکتهایی هستند که منابع مالی و فکری آن را اعضاء (سهامداران) تأمین می‌کنند. از این رو، تعاونیهای مصرف در ارائه خدمات فروشگاه‌ها، در برخی موارد اعضاء خود را در اولویت خرید قرار می‌دهند و آنگاه به عامه مردم خدمت‌رسانی می‌نمایند.

در فرآیند خدمت‌رسانی، اعضاء و مشتریها خدمت موردنظر خود را از فروشگاههای تعاونی طلب می‌کنند و تعاونی نیز در حد مقدرات خود خدمات درخواست شده را به آنان ارائه می‌کند.

بنابراین، ساختار و جوهر وجودی تعاونیهای مصرف، نتیجه مشارکت داوطلبانه اعضاء است. اگر عضوی نباشد، تعاونی وجود نخواهد داشت. با این حال، گرچه ورود علاقمندان و داوطلبانه اعضاء تعاونیهای مصرف (خرید سهام و عضو شدن) در بدو امر یک اقدام پسندیده و ارزشمند است، اما عمدتاً در بین راه بنا به علل مختلف و ظهور عوامل گوناگون و متعدد، این اعضاء به تدریج از عضویت و نیز شرکت تعاونی احساس دل‌سردی می‌کنند و نسبت به فعالیتهای امور آن بی‌تفاوت می‌گردند. حتی در برخی مواقع از عضویت خود انصراف داده و از شرکت تعاونی خارج می‌شوند. در همین راستا نیز عامه مردم و مشتریهای غیرعضو، با وجود اعتماد و آگاهی از امتیازهای اکتیاف کالا و خدمات از این تعاونیها به سایر مراکز و فروشگاهها برای خرید و دریافت کالا و خدمات مراجعه می‌کنند این در واقع نقطه

آغازین شبکه، نهضت تعاون در هر جامعه است.

پژوهشها، شواهد و تجارب همگی نشان از آن دارند که ظهور اینگونه نقیصه‌ها و ناهنجاریها در تعاونیهای مصرف ناشی از "سوء مدیریت" است. بدیهی است ویژگی بی‌همتای شرکت تعاونی، گردهمایی افرادی است که نیاز، نگرش، تمایلات و هدفهای مشترک و همساز دارند. یکی از ارکان اساسی حفظ، تداوم و پالندگی این همسازي، مدیریت و رهبری مؤثر این نیروی انسانی است تا ضمن بهره‌برداری بهینه از امکانات و منابع مالی آنها (سرمایه اعضاء در تعاونی) آرزوها، تمایلات و هدفهای آنان پایدار، توسعه و برآورده شود.

علاوه بر این، اهمیت و حساسیت مدیریت تعاونیهای مصرف از این جهت نیز قابل تعمق است که تمامی کارکنان و اعضاء (نیروی انسانی) به موجب اصول تعاون در قبال سرمایه‌گذاری خود، حق دارند برای تعاونی خویش تصمیم بگیرند و در تمامی امور مشارکت فعال داشته باشند. غالب نقایص و ضعفهای تعاونیها از عدم توجه مدیران به این نکته حساس نیز ناشی می‌شود. در واقع تعاونیها ضمن آنکه همانند سایر سازمانها استفاده بهینه از امکانات را طلب می‌کنند، خواهان مدیریت مشارکتی نیز می‌باشند که متأسفانه در برخی موارد این مسأله از دید مدیران پنهان مانده است. این در حالی است که اگر مدیریت با تصمیم گروهی و مشارکت اعضاء و کارکنان، بستر طرح برنامه‌های خود را تنظیم کند، هیچ‌گاه اعضاء و خریداران از شرکت تعاونی روی برنخواهند گرداند و مدیران باید بدانند در

تعاونیها ضمن آنکه همانند سایر سازمانها استفاده بهینه از امکانات را طلب می‌کنند، خواهان مدیریت مشارکتی نیز می‌باشند که متأسفانه در برخی موارد این مسأله از دید مدیران پنهان مانده است. این در حالی است که اگر مدیریت با تصمیم‌گروهی و مشارکت اعضا و کارکنان، بستر طرح برنامه‌های خود را تنظیم کند، هیچ‌گاه اعضا و خریداران از شرکت تعاونی روی برنخواهندگرداند و مدیران باید بدانند در تعاونیهای مصرف دستیابی به اهداف تنها وظیفه آنان نیست، بلکه اعضا نیز باید در این تلاش نقش عمده و اساسی داشته باشند

تعاونیهای مصرف دستیابی به اهداف تنها وظیفه آنان نیست، بلکه اعضا نیز باید در این تلاش نقش عمده و اساسی داشته باشند. اعضا به عنوان حامیان و پشتیبانی‌کنندگان تعاونی هم حق مشارکت دارند و هم بر نتیجه کار، اثر عمیق و اساسی خواهند گذاشت به بیان بهتر تعاونیهای مصرف تنها مدیر نمی‌خواهند بلکه اصول و ساختار آنها نیاز به مدیر و رهبر دارد.

سخن سبز

مشارکت اعضا

... برای تشویق و ترغیب اعضا تعاونیها به مشارکت فعال در مسایل تعاونی ذریعته راهکارهای متعددی در دسترس است که برخی از آنها به شرح زیر است:

۱- مشارکت در تصمیم‌گیری

به موجب اصول و فلسفه تعاون، اساس هرگونه فعالیت در شرکتهای تعاونی، اساساً به منظور ایجاد تحول در مناسبات اقتصادی، بر راستای عدل و انصاف است. از همین رو، نه تنها فرآیند تصمیم‌گیری و شیوه‌های آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، بلکه اعضای تعاونیها باید از توانایی‌های خاصی نیز بهره‌مند باشند. برخی از مهمترین آنها عبارتند از: آشنایی با روش حل مسأله یا مشکل‌گشایی، بحث و گفتگو، فرآیند تصمیم‌سازی، تسلط بر اهداف و اصول تعاونی و ...

در صورت عدم تسلط و آگاهی اعضا در موارد ذکر شده، تصمیمات اخذ شده در تعاونیها، نه تنها به نفع اعضا نخواهد بود.

بلکه ممکن است حتی مسائل، مشکلات و نارسائیهای متعددی را برای اعضای تعاونی ذریعته ایجاد کند. با این وصف، ضرورت حضور اعضا در فرآیند تصمیم‌سازیها امری بسیار مؤثر بوده و کیفیت مشارکت آن نیز به فراهم ساختن شرایط و نیز ارتقاء سطح آگاهی اعضا بستگی دارد.

۲- مشارکت در فرآیند برنامه‌ریزی

فراهم ساختن زمینه‌های مناسب برای مشارکت دادن اعضا در فرآیند برنامه‌ریزی فعالیتهای تعاونی (که غالباً در مجامع عمومی رخ می‌دهد) یکی دیگر از موارد ضروری برای تقویت روحیه مشارکت‌جویی در اعضا است. برای تحقق این امر، اعضا به آگاهیها و تجارب کافی نیازمند خواهند بود. از این رو، اگرچه برای اجرای این شیوه مشارکت در مجامع عمومی و به صورت گروهی (همه اعضا حاضر در جلسات) صورت می‌گیرد، اما باید آگاهی هر عضو را به تدریج در زمینه برنامه‌ریزی و فرآیند آن ارتقاء بخشید و به دانش و مهارتهای خاص تجهیز نمود.

۳- مشارکت مالی

تأمین سرمایه شرکتهای تعاونی شرط لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های آنها و نیل به اهداف مرتبط است. اعضای تعاونیها می‌بایست برای نیل به اهداف تعاونی که همانا اهداف خود آنان می‌باشد، سرمایه و کمبود هزینه‌های اجرای برنامه‌ها را تأمین کنند. این تأمین سرمایه با توجه به ماهیت هر فعالیت و نیز آرمانهای اعضا روشن و مشخص خواهد شد. در هر حال، اعضا هنگامی تمایل به

خرید سهام بیشتر، پس‌انداز و ذخیره سرمایه در تعاونی را خواهند داشت که از ماهیت فعالیتها و برنامه‌ها کاملاً آگاه باشند و آن را به نفع خویش و جامعه ارزیابی کنند. پس مشارکت مالی یک ضرورت توسعه تعاونیها بوده و تحقق آن به آگاهی اعضا و روحیه و تمایل مثبت آنان بستگی دارد.

با توجه به مطالب بیان شده، مشارکت موفقیت‌آمیز، فعال و علاقمندانه اعضا در فرآیند اداره امور تعاونیها نیاز به تقویت و توسعه رغبت و مهارتهای مشارکت آنان دارد. بنابراین هنگامی که از اقتصاد تعاونی و توسعه شرکتهای تعاونی صحبت به میان می‌آید، بیش از هر چیز باید به توانمندی اعضا و آمادگی روحی آنان امیدوار بود. در این زمینه مساعدی و مهمترین عامل تحقق مشارکت واقعی اعضا (جدای از برخی مسایل دیگر)، آموزش، اعضا در ابعاد گوناگون مشارکت می‌باشد. زیرا، آموزش بستر مناسبی را برای مشارکت اعضا فراهم خواهد ساخت. آموزش رویکردی است که موجب افزایش خلاقیت، اشاعه و انتشار علم و دانش و تقویت تمایلات و گرایشها و بالاخره توانمند ساختن اعضا برای مشارکت جستن در فعالیتها خواهد شد. به وسیله آموزش، اعضا اهمیت مشارکت را در می‌یابند و اصول شناخت و حل مسایل و معضلات شرکت تعاونی ذریعته را در خواهند یافت. از این رو، طبیعتاً با علاقه و آگاهی بیشتر مطلوب‌تری در اداره امور مشارکت خواهد جست.

با این وصف، مدیران تعاونیها و متولیان بخش تعاون می‌بایست اهمیت آموزش را در توسعه شرکتهای تعاونی را مورد توجه

باشند که از بازرسان تعاونی حمایت کنند زیرا اگر این افراد طرفدار واقعی نهضت تعاون، شرکت تعاونی و اعضای آن هستند، باید آگاه باشند که بر پایه قوانین تعاون و مقررات شرکتهای تعاونی و اساسنامه تعاونی متبوع خود، اعضاء بازرسان را برای نظارت بر فعالیت آنان و حسن اداره امور تعاونی انتخاب کرده‌اند، بنابراین بازرسان دارای حقوق قانونی و مشروع هستند تا ناظر بر امور و فعالیت‌های آنان باشند.

همه افراد هیأت مدیره باید از تفرقه و گروه‌گرایی و نیز مخالفت‌های احساسی و غیرعقلانی با بازرسان پرهیز کنند. آنها باید بدانند اگرچه ممکن است موفق شوند بازرسان را از گردونه فعالیتها به هر شکل یا دلیلی خارج کنند و ظاهراً خیال خود را آسوده گردانند، اما نتایجی منفی و عواقب نامطلوب این اقدام، دامن خود آنان را خواهد گرفت. زیرا به جای بازرسان، به تدریج اعضاء تعاونی وظایف بازرسی را به طور غیررسمی در دست خواهند گرفت و حتی ممکن است در صورت عدم کسب نتیجه از اعتراضات خود، در پایان کار دست به شورش زنند و به مقامات قانونی شکایت کنند. در چنین وضعیتی یقیناً شخصیت و اعتبار هیأت مدیره در نزد مردم و جامعه زیر سؤال رفته و حتی امکان دارد به شرایط وخیمی منجر شود.

هیأت مدیره باید از بازرسان و نظارت در دخالت‌های قانونی آنان استقبال کنند. زیرا بازرسان ضریب اطمینان و درستی فرآیند مدیریت و فعالیت‌های هیأت مدیره را افزایش داده و موجب می‌شوند که افراد هیأت مدیره از کثریها و اشتباهات در امان بمانند. این امر موجب توسعه و گسترش شخصیت، احترام و شأن آنان در نزد اعضاء و مردم خواهد شد. با این وصف، علاوه بر اعضاء هیأت مدیره نیز باید از بازرسان تا مادامی که در چارچوب قانون فعالیت می‌کنند، حمایتها و پشتیبانیهای لازم را به عمل آورند.

تعاونی
صفحه ۷۹

سازمانهای مسئول بخش تعاون نیز باید آگاه باشند که بخشی از فرآیند



حالتی است که ممکن است در یک شرکت تعاونی اتفاق بیفتد. دلیل آنکه در برخی از تعاونیها، بازرسان چندان فعال نیستند و یا نسبت به انجام وظایف خود کاملاً بی‌تفاوت می‌باشند، ممکن است همین نکته باشد.

از عمده عواملی که موجب می‌گردد هیأت مدیره یک شرکت تعاونی به سوی استبداد و خودکامگی سوق پیدا کند آن است که برخی افراد آن تلاش می‌کنند روند فعالیتها را در جهت تحقق مقاصد و منافع خود سوق دهند و برای تسهیل این کار، بازرسان را منفعل و از صحنه خارج می‌کنند. حال چنانچه اعضاء هم بی‌تفاوت بوده و از بازرسان حمایت لازم را به عمل نیاورند، این گروه از افراد هیأت مدیره به خواسته خویش نائل خواهند شد و تعاونی را به ورطه استبداد و شکست هدایت خواهند کرد.

با این وصف، بر همه اعضاء هر شرکت تعاونی لازم می‌آید که بازرسان را ناظر بر امور تعاونی و حافظ منافع خود بدانند و برای موفقیت آنان در انجام این مسئولیت، خود را حامی و پشتیبان وی بدانند. هیأت مدیره هر تعاونی نیز باید از جمله افرادی

کافی قرار دهند و همواره توانمندی اعضاء را از طرق مختلف، مانند آموزش حضوری، آموزش از طریق رسانه‌های ارتباطی (رادیو، تلوویزیون، مواد نوشتاری، جشنواره، نمایشگاه و ...) برای مشارکت جستن در امور تعاونی ذریبط یاری نمایند.

واژگان سبز

بازرسان تعاونیها

... بازرسان شرکتهای تعاونی از جمله افرادی هستند که به دلیل مقبولیت از سوی اعضاء برای این سمت انتخاب می‌شوند. بنابراین، به منظور برخورداری از اعتماد به نفس و برداشتهای گام‌های استوار در اجرای وظایف خود نیاز به پشتیبانی و حمایت دارند و بازرسان برای برخورد قانونی با هرگونه اشتباه کاری، تخلف و قصوری که مشاهده خواهند کرد، چنانچه احساس کنند نقطه اتکای مطمئنی ندارند و احتمالاً از سوی اعضاء پشتیبانی و حمایت نمی‌شوند، یقیناً چشم‌های خود را خواهند بست و این‌طور و تحلفات را نادیده خواهند انگاشت. این وضعیت بدترین

فروشگاه زنجیره‌ای یا تعاونی بسیار محدود است.^۲

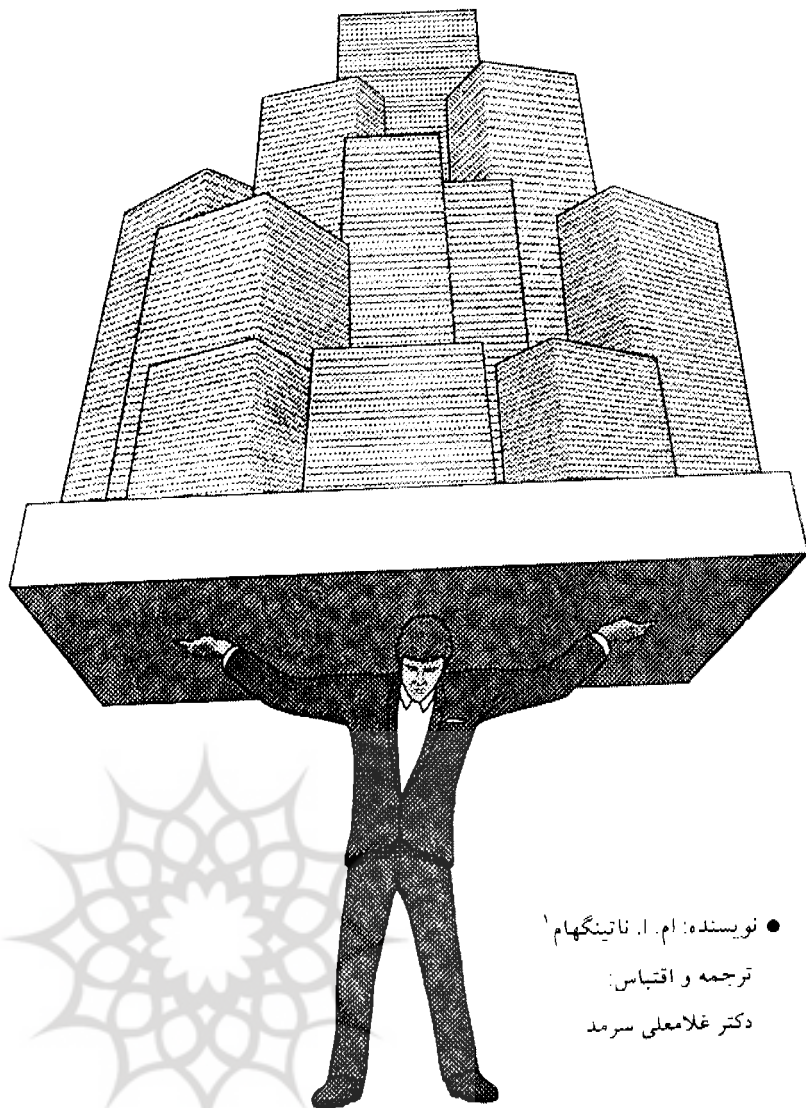
از سوی دیگر، تقریباً به ندرت می‌توان مدیری را پیدا کرد که انحصاراً یک وظیفه داشته باشد، بلکه حقیقت این است که هر مدیر چندین وظیفه دارد که باید به تمامی آنها عمل کند. در مثال یاد شده، حتی مدیر مغازه بقالی در قبال خودش، در برابر هریک از کارکنانش، در مقابل مشتریان، در برابر خانواده‌اش و بالاخره در پیشگاه خداوند وظایفی خاص اما متفاوت دارد. طبعاً اگر عده کارکنان یا مشتریان چنین مدیری زیادتیر شود، یا تنوع فعالیت سازمان او بیشتر باشد، تعداد وظایف وی نیز بیشتر و پیچیده‌تر خواهد بود.

همچنین، به ندرت موردی پیدا می‌شود که مدیر وظایف خویش را تک‌تک انجام دهد، یا در واقع تصور اینکه مدیری یک وظیفه را به پایان برساند و سپس وظیفه دیگری را شروع کند، معمولاً غیرمنطقی است. به عنوان مثال، مدیر مغازه یاد شده همزمان با نظارت بر فروش کالا به مشتریان، به طور معمول به تلاش در جهت جذب مشتری زیادتیر و نیز به تهیه کالای جدید به جای کالای فروخته شده می‌اندیشد، یا در واقع همزمان سه وظیفه را انجام می‌دهد.

لذا، می‌توان گفت که وظایف مدیر به هم پیوسته است، از یکدیگر تأثیر می‌پذیرد یا هر کدام بر دیگری تأثیر می‌گذارد، به انجام رساندن هر وظیفه می‌تواند در انجام دادن وظیفه یا وظایف دیگر، تسهیلات یا احياناً مشکلاتی ایجاد کند و غیره. در عین حال، شایان یادآوری است که:

(۱) اولاً در هر زمان معمولاً یکی از وظایف مدیر اهمیت زیادتیری دارد و باید بیش از سایر وظایف مورد توجه قرار گیرد (۲) ثانیاً، در نوشته‌های مدیریتی ناچاریم هریک از وظایف مدیر را به تنهایی بررسی کنیم، زیرا هم تعداد این وظایف و هم توضیحات مربوط به هر کدام زیاد است و طبعاً در یک نوشته نمی‌گنجد.

با عنایت به آنچه در مقدمه فوق عنوان شد، هدف این مقاله مروری است بر یکی از وظایف مدیران، یعنی برنامه‌ریزی. در عین



● نویسنده: ام. ا. ناتینگهام^۱

ترجمه و اقتباس:

دکتر غلامعلی سرمد

مدیران چگونه برنامه‌ریزی می‌کنند؟

مدیران از این وسوسه که همه وظایف برنامه‌ریزی را شخصاً انجام دهند، باید آزاد شوند. و برعکس، به این نکته بیندیشند که کار گروهی معمولاً از کار فردی بهتر و سودمندتر است، یا لاف این حکم در محیط سازمان صدق می‌کند.

مقدمه

این وظایف یا مسئولیت‌ها متفاوت است، یعنی از بسیار محدود و اندک تا بسیار زیاد و گسترده نوسان دارد. برای مثال، مسوؤل یک مغازه بقالی و دارای دو شاگرد، وظایف و مسئولیت‌هایی دارد که در مقایسه با وظایف و مسئولیت‌های مدیرعامل یک

به طوری که می‌دانید، هر مدیر در هر واحد فعالیت یا سازمان وظایف و مسئولیت‌های چندی دارد که به نسبت نوع واحد یا سازمان، تعداد اعضای تشکیل دهنده آن، نوع فعالیت و دهها عامل دیگر،

شایسته است مدیر تقریباً در تمامی مراحل برنامه‌ریزی همراه برنامه‌ریزان باشد. این همراهی از طراحی، شبیه‌سازی، بازدید، و مانند آن گرفته تا اجرای آزمایشی برنامه تدوین شده را شامل می‌شود. در واقع، حضور مدیر در تمامی فعالیت‌های برنامه‌ریزی به دلایل متعددی ضرورت دارد

حال، چون این وظیفه سیز به نوبه خود دامنه‌های گسترده دارد، در اینجا فقط چگونگی برنامه‌ریزی مدیران بررسی می‌شود.

برنامه‌ریزی چیست؟

در کتابها و سایر نوشته‌های مدیریتی، برنامه‌ریزی بارها تعریف شده و به همین دلیل از علاقمندان دعوت می‌شود به این نوشته‌ها مراجعه کنند. در عین حال، شاید بتوان مفهوم برنامه‌ریزی را چنین تشریح کرد: هر مدیر بدان سبب این یا آن فعالیت را به انجام می‌رساند که به هدف خاصی برسد. بنابراین، مفهوم برنامه‌ریزی عبارت است از حرکت در امتداد یک خط فکری برای رسیدن از وضع موجود به وضع مطلوب. به این ترتیب، می‌توان گفت که هیچ مدیری از برنامه‌ریزی بی‌نیاز نیست، زیرا حتی اگر هدفها تکراری هم باشد (مثل مدیر و مغازه‌بفالی یاد شده) باز هم در نوبت باید در برنامه‌ریزی قبلی مختصر تغییراتی داده شود، زیرا تغییر زمان این بازنگری را ایجاب می‌کند. با این حال، در مواقعی که پای اقدامات غیرتکراری در میان باشد، برنامه‌ریزی ضرورت زیادیتری دارد، باید در آن ریزه‌کاریهای زیادتری رعایت شود، وقت‌گیرتر است و غیره.

از سوی دیگر، می‌دانیم که مدیر هم انسانی است مانند سایر انسانها، و انسان موجودی کامل نیست، ضمن اینکه به دلیل تغییرات زمانی و مکانی، هر مدیر ناچار است در هر برنامه‌ریزی ملاحظات نازهای داشته باشد. لذا، بهتر است توجه مدیران برنامه‌ریز به نکات زیر جلب شود:

۱. لزوماً همه برنامه‌ها توسط مدیر طراحی نمی‌شود. در واقع معاون مدیر، کسب‌اشناسان او، مشاوران سازمان، واحدهای مستقل برنامه‌ریزی، و امثال آن از جمله منابعی هستند که مدیر برای

برنامه‌ریزی در اختیار دارد. در نتیجه، لازم است مدیران از این وسوسه که همه وظایف برنامه‌ریزی را شخصاً انجام دهند، باید آزاد شوند. برعکس، به این نکته بیندیشند که کار گروهی معمولاً از کار فردی بهتر و سودمندتر است. یا لاف این حکم در محیط سازمان صدق می‌کند.

۲. کسانی که در برنامه‌ریزی مشارکت داده می‌شوند، باید در جریان دقیق امور قرار گیرند. اگر برنامه‌ریزی افزایش فروش برای یک تعاونی باشد، و فرضاً این تعاونی کالاهای مصرفی یک منطقه را عرضه می‌کند و هدف آن است که با برنامه‌ریزی شعبه جدید فروشگاه تعاونی دایر شود، لازم است مدیرعامل تعاونی نکاتی نظیر آنچه را در زیر می‌آید، در اختیار برنامه‌ریزان قرار دهد:

الف. بازدید از محلی که قرار است شعبه فروشگاه در آن ایجاد شود، زیرا بررسی و تعیین محل برای یک فروشگاه، امری اساسی است.

ب. در نظر گرفتن فاصله شعبه جدید از فروشگاه اصلی.

ج. بررسی فروشگاههای دیگری که در آن محدوده به فعالیت مشابه اشتغال دارند. د. حجم فروش فروشگاه اصلی و سود خالص آن در ماه یا سال.

ه. ترکیب جمعیت منطقه‌ای که قرار است شعبه فروشگاه در آن ایجاد شود به انضمام اطلاعات مربوط به وضعیت اقتصادی-اجتماعی آنها.

و. سرمایه فروشگاه تعاونی و بخشی از آن که قرار است به شعبه جدید انتقال یابد. ز. ترکیب کارکنان فروشگاه فعلی و تأثیر یا رابطه آن با ترکیب گروهی که شعبه جدید را اداره خواهند کرد؛ و امثال آن.

۳. شایسته است مدیر تقریباً در تمامی مراحل برنامه‌ریزی همراه برنامه‌ریزان باشد. این همراهی از طراحی، شبیه‌سازی،

بازدید، و مانند آن گرفته تا اجرای آزمایشی برنامه تدوین شده را شامل می‌شود. در واقع، حضور مدیر در تمامی فعالیت‌های برنامه‌ریزی به دلایل متعددی ضرورت دارد که جای بحث آن در اینجا نیست. اما همینقدر اشاره می‌شود که این حضور از علاقمندی، دلسوزی، احساس مسئولیت و دیگر ویژگیهای خوب او حکایت می‌کند. به علاوه، در پرتو همین حضور است که مدیر عملاً از تجربه و تخصص خود استفاده می‌کند، به رموز کار و مشکلات پی می‌برد، و حتی قوت قلبی برای سایر کارکنان محسوب می‌شود.

۴. لازم است مدیر اطلاعاتی هرچه زیادتر پیرامون آنچه باید برنامه‌ریزی شود، داشته باشد. البته، به طوری که در بخش شماره یک اشاره شد، قرار نیست تمامی اجزای برنامه توسط مدیر طراحی شود، اما شایسته است وی در همه حال همراه برنامه به پیش برود. بنابراین، در صورتی که از موضوع مورد برنامه‌ریزی اطلاع ندارد، بهتر است ابتدا در دوره آموزشی آن شرکت کند و لاف با مهمترین نکات و مبانی آن آشنا شود. در غیر این صورت، نه ناظر خوبی خواهد بود، نه مشکلات را عمیقاً درک خواهد کرد تا بتواند برای حل آن به دیگران کمک کند.

۵. شایسته است مدیر هر بخش فعالیت را به شایسته‌ترین فرد موجود بسپارد. این کار در اصطلاح مدیریت، سازماندهی نام دارد و عبارت از آن است که هر کار توسط شایسته‌ترین فرد در مناسبترین زمان به کمک بهترین و ارزاترین ابزار موجود با هزینه معقول به پایان برسد. برای این منظور، لازم است مدیر از نخستین روزهای تصدی مسئولیت در هر فرصت ممکن این یا آن کارمند را به این یا آن دوره آموزشی بفرستد تا هم اطلاعات آن روز به روز بیشتر و روزآمدتر شود و هم در هنگام

ضرورت از عده‌های متخصص بهره‌مند گردد؛ شایان یادآوری است که این التفات ویژه به کارکنان سازمان مزایای متعدد دیگری نیز دارد که در مقاله حاضر نمی‌توان به آن اشاره کرد.

۶. صرف‌نظر از هر هدف و نتیجه‌ای که یک برنامه‌ریزی (یا یک فعالیت دیگر) دارد، شایسته است مدیر از آن به عنوان یک «حتمه یادگیری استفاده کند. در واقع، تجربه عبارت از معلمی است که بهترین راهها را به هر کس نشان می‌دهد. لذا، مدیر با روی آوردن به هر نوع برنامه‌ریزی چنین صحنه یا صحنه‌هایی می‌آفریند تا هم خودش و هم سایر کسانی که در آن صحنه حاضر می‌شوند، درسهای تازه‌ای یاد بگیرند. با این حال، در صورتی این یادگیری بهتر و ساده‌تر حاصل می‌شود که مدیر شخصاً نسبت به آن حساسیت مثبت داشته باشد و نیز به کارکنان ذیربط تذکر لازم را ندهد تا عبرت‌آموزی از صحنه‌ها را از یاد نبرد. به بیان دیگر، ممکن است کارکنان به خودی خود از چنین صحنه‌هایی تجربه‌های سودمند کسب کنند، اما چنانچه پیشاپیش به آنان گفته شود که چرا و چگونه باید این تجربه‌ها را یاد بگیرند، احتمال اینکه با حواس جمع‌تر به کسب تجربه بپردازند، زیادتر است. شایان یادآوری است که حتی در مواقعی مدیران برای ترغیب هرچه زیادتر کارکنان به تجربه‌اندوختن، نه فقط چنین هشدارهایی به آنان می‌دهند (یا در واقع برایشان تکلیف یادگیری تعیین می‌کنند)، بلکه به آنها تذکر می‌دهند که در پایان روز یا هفته یا یک مدت معین از آنان نوعی آزمون به عمل خواهند آورد و برای دانسته‌هایشان امتیاز در نظر خواهند گرفت. در نتیجه، تقریباً همه کسانی که در صحنه‌های یادگیری قرار می‌گیرند، خود را موظف به یادگیری هرچه بیشتر می‌بینند تا صرف نظر از هرچیز، از آزمون یاد شده سربلند بیرون بیایند. طبیعاً این یادگیری و یادگیری بیشتر مزایای مادی و معنوی بسیار زیادتری هم دارد، که چون از بحث فعلی خارج است به همین اشاره‌ها اکتفا می‌شود.

۷. آزادی و ازادهای است که در ساختارهای مختلف به شیوه‌های متفاوت تفسیر می‌شوند. در عین حال، تقریباً هر دو خود زنده‌ای در شرایط عادی آزادی را دوست دارد و مایل نیست هیچ‌کس یا هیچ‌چیز آن را محدود کند. بی‌تردید، هنگامی که سخن از انسان به میان می‌آید، بیان اینکه انسان دوست دارد آزاد باشد، نه افراتق‌آمیز است، نه دور از ذهن.

کارکنان یک سازمان انسانند و لذا آزادی را دوست دارند. در همان حال، لازم است در هر سازمان برای هر فعالیت آزادی تعریف شود تا کارکنان در قالب تقریباً مشخصی مطالب آزادی باشند. یا از آن استفاده کنند بنابراین، به مدیران توصیه می‌شود قبل از آنکه بخشهای مختلف، یک برنامه‌ریزی را به این یا آن کارمند بسپارند، ابتدا حدود آزادی عمل او را در زمان سرنام‌ریزی مشخص کنند و با خودش در میان بگذارند و حتی اگر لازم باشد این حدود را برایش تشریح یا توضیح کنند. نگاه کار را به او بسپارند و جز با نظارت ظریف، انهم به قصد راهنمایی و اصلاح مسییر، در راه او قرار نگیرند تا به این ترتیب بتوان امیدوار بود که آزادی یاد شده در کیفیت کار انجام شده تأثیر مثبت دارد.

۸. هرج و مرج از جمله پیامدهای دموکراسی حساب نشده است. در واقع، چنانچه دموکراسی براساس ریشه‌های لغوی آن تعریف شود، به مفهوم انجام دادن کارهای مردم توسط خودشان است. به این تعبیر، چون هدف مدیر برنامه‌ریزی برای سازمان است، باید این فعالیت را به تعبیر دموکراسی به کارکنان سازمان واگذار کند. در عین حال، چون دموکراسی افراطی موجب می‌شود که کنترل از دست کارکنان و مدیر خارج شود، شایسته است مدیران در استفاده از این اصل (یا اصطلاح یا فعالیت) قبل از هر چیز به تواناییهای بدنی و ذهنی کارکنان، سپس به ظرفیت عاطفی آنان برای کنترل خود و غزه نشدن از آزادی عمل، و پس از آن به توانایی خودشان در نظارت بر همه کارکنان ببینند. به این ترتیب، می‌توان امیدوار بود که دموکراسی به

مفهوم صحیح کلمه بکار رفته و به احتمال بسیار زیاد پیامد آن مثبت است.

۹. در هر سازمان کار گروهی به استناد تجربه‌های شخصی و پژوهشهای متعدد میدانی بر کار انفرادی ترجیح دارد، مگر آنکه نوع فعالیت به گونه‌ای باشد که نتوان آن را به صورت گروهی انجام داد. در واقع، آنچه از صدر تاریخ اجتماعات بشری به مفهوم «تعاون» کنونی شناخته می‌شده، و از اقدامات پیشگامان راچدیل به بعد رسماً با عناوین تعاون و تعاونگری و امثال آن شناخته و به آن عمل نشده، نمونه‌های آشکار و معمولاً موفق کار گروهی است. از اینرو، به مدیران توصیه می‌شود در هر جا امکان‌پذیر باشد، برنامه‌ریزی را به فعالیتی گروهی تبدیل کنند. در عین حال، باید داشت که منظور از تعاونگری سازمانی یا برنامه‌ریزی گروهی، این نیست که همه اعضای گروه همزمان کار کنند، بلکه:

(الف) می‌توان این وظیفه را به گونه‌ای تعبیر کرد که فعالیت هر کس دنباله فعالیت نفر قبل از او باشد. به این ترتیب، آن دو نفر معنا تعاونی عمل خواهند کرد.

(ب) می‌توان فعالیت‌های فکری برنامه‌ریزی را به افراد نظریه‌پرداز و عملی آن را به کارورزان محول کرد. به این ترتیب، هر گروه کار مخصوص به خود را انجام می‌دهد، ولی چون در بین آنها همخوانی وجود دارد، نتایج به دست آمده سودمند و مطلوب است.

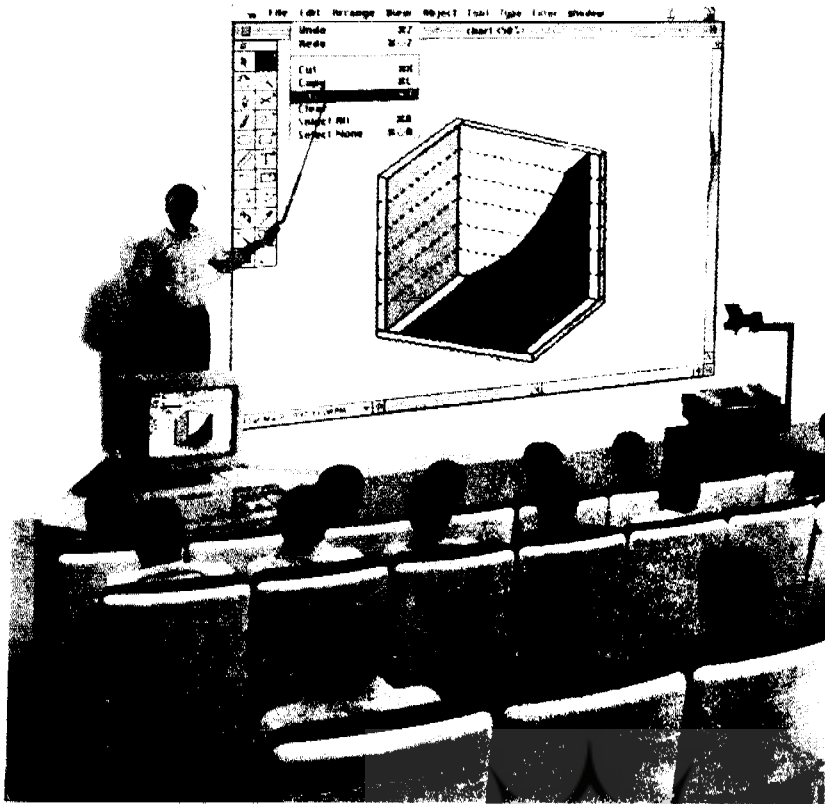
(ج) می‌توان در صورت امکان، برنامه‌ریزی را چنان بخش‌بندی کرد که به انجام رساندن هر بخش آن مستلزم همکاری یک یا چند نظریه‌پرداز و یک یا چند کارورز باشد. این کار نه تنها موجب حسن انجام آن فعالیت می‌شود، بلکه از جمود احتمال فکری افراد نیز جلوگیری می‌کند. در واقع، چنانچه عده‌ای اهل عمل (کارورز) همواره دوران عده‌ای اهل نظر (نظریه‌پرداز) کار کنند، به تدریج هر گروه در کار خودشان، ماهرتر و نهایتاً متعصب‌تر می‌شوند و احتمال دارد کار گروه دیگر را واجد اهمیت ندانند. لذا همکاری در گروه اهل عمل و اهل نظر احتمال بروز چنین

خطری را بسیار کاهش می‌دهد. به علاوه، در ضمن پیشرفت کار هرکس از دیگری، دیگران تجربه‌های تازه‌ای یاد می‌گیرند و چه بسا که به تدریج افراد اهل عمل در نظریه‌پردازی آشنا شوند و بالعکس. یعنی هم برنامه‌ریزی به صورت مطلوب انجام می‌شود و هم افراد بدون صرف هیچ هزینه‌های از یکدیگر آموزش می‌بینند.

۱۰. مدیران پیش از تفویض اختیارات برنامه‌ریزی به همکاران خود باید به این نکته بیندیشند که براساس آنچه در علم روان‌شناسی تفاوت‌های فردی خوانده می‌شود، کارکنان شباهتی به یکدیگر ندارند. لذا، باید به هرکس کاری واگذار شود که با خصوصیات او هماهنگ‌تر باشد. در عین حال، باید بدانند که براساس همان نکته، سرعت حرکت با پیشرفت افراد نیز یکسان نیست بلکه در این زمینه نیز تفاوت‌هایی در بین آنان وجود دارد. از اینرو، لازم است دو بخش یک کار را به دو نفر که سرعتی نسبتاً برابر دارند، به‌پارند تا مشکلی بروز نکند.

از سوی دیگر، باز هم براساس آنچه در روان‌شناسی هیجان و عاطفه خوانده می‌شود، انسانها همواره در یک وضعیت ذهنی (روانی) و رفتاری قرار ندارند، بلکه تحت تأثیر عوامل متعدد در اندیشه و عمل آنها تغییراتی بروز می‌کند. به همین دلیل، فرزان و نشیب‌های کاری این یا آن کارمند امری عادی است که هم با استناد به اصل تفاوت‌های فردی و هم به موجب موضوعات مرتبط با هیجان و عواطف، کاملاً موجه است. توجه مدیر به این نکته هم در او آمادگی لازم را بوجود می‌آورد و هم وی را به این اندیشه رهنمون می‌شود که برای جلوگیری از تبعات منفی چنین فرزان و نشیب‌هایی چه باید کرد.

۱۱. برنامه‌ریزی به خودی خود کاری دشوار و معمولاً خسته‌کننده است. در واقع، این فعالیت، بیش از آنکه جاذبه داشته باشد، دافعه دارد. چرا که معمولاً کاری است بیشتر فکری و کمتر بدنی و کارهای فکری معمولاً ملال‌آور و خسته‌کننده است. به علاوه، چون بازده آن به چشم نمی‌آید و برنامه‌ریزان باید ماهها و حتی سالها در



از پیوسته‌های منفی تعارض و تضاد جلوگیری کنند.

۱۲. به یک تغییر باید هر مدیر را یک سازخواستارکننده تعریف کرد، زیرا مسئولیت نهایی هر کار بر عهده اوست و رده‌های بالاتر از او بازخواست می‌کنند. از اینرو، شایسته است مدیران از این نقش خود اطلاع داشته باشند و در هر جا لازم بود با رعایت اصول اخلاقی و روابط سالم انسانی از آن استفاده کنند. این حکم کلی در مورد برنامه‌ریزی نیز صادق است.

۱۳. به تعبیر دیگر، مدیر فردی است مشکل‌یاب و تسهیل‌کننده. یعنی باید در هر شرایطی به دنبال پیدا کردن مشکلات بگردد و سپس ابزار لازم را فراهم کند تا همکاران او بتوانند به کمک این ابزار مشکلات را برطرف سازند. طبعاً این حکم در مورد برنامه‌ریزی هم صدق می‌کند.

۱۴. و بالاخره باید به اختصار یادآور شد که در برنامه‌ریزی نیز مانند سایر فعالیت‌های فردی و گروهی، انتعاط‌پذیری منطقی و معقول از جمله شرایط اصلی توفیق مدیر و همکاران او محسوب می‌شود

اند، در دیدن نتایج تلاش خودشان حساسند. باز هم از جذابیت برنامه‌ریزی کاسته می‌شود. از اینرو، وظیفه مدیران است که اولاً این ویژگی برنامه‌ریزی را برای همکارانی که اخیراً به گروه برنامه‌ریزی پیوسته‌اند، تشریح کنند؛ ثانیاً با ترفندهایی که شرایط زمانی و مکانی ایجاد می‌کند و نیازی به توضیح آن نیست، در خلال پیشرفت کار موجبات سرگرمی و تنوع را فراهم سازند. برای مثال، پیشخ موسیقی ملایم در محیط کار می‌تواند اغلب مواقع از ملال ناشی از یکنواخت بودن فعالیت‌های برنامه‌ریزی بکاهد.

۱۵. تقریباً در هر نوع کار گروهی، حتی اگر منظور از گروه فقط دو نفر باشند، احتمال بروز تعارض و تضاد حتمی است. در نتیجه، لازم است مدیران با مطالعه نوشته‌های مربوط به این موضوع، که معمولاً زیر عنوان مدیریت تعارض مطرح می‌شود و هدف آن یاد دادن روش‌های مقابله صحیح و سوده‌مند، با تعارض و تضاد است، بر قدرت خود برای رهبری دیگران بیفزایند

سازمانها به کنار می‌رود. البته در مورد کارکنان و مدیران عملیاتی نیز باید رعایت کرد.

برای برخورداری از مزایای شایسته سالاری (از جمله: افزایش اثر بخشی فرد در سازمان، ارتقای رضایت شغلی، روحیه و احساس تعلق کارکنان نسبت به سازمان، ایجاد انگیزه جهت تلاش، بهبود و ارتقای سطح عملکرد و توانایی خود در کارکنان و...) منطقی است که سازمان نظام شایسته سالاری را نهادینه کند و در کنار و به عنوان جزئی از آن، شایسته گزینی و شایسته سازی را نیز مد نظر قرار دهد.

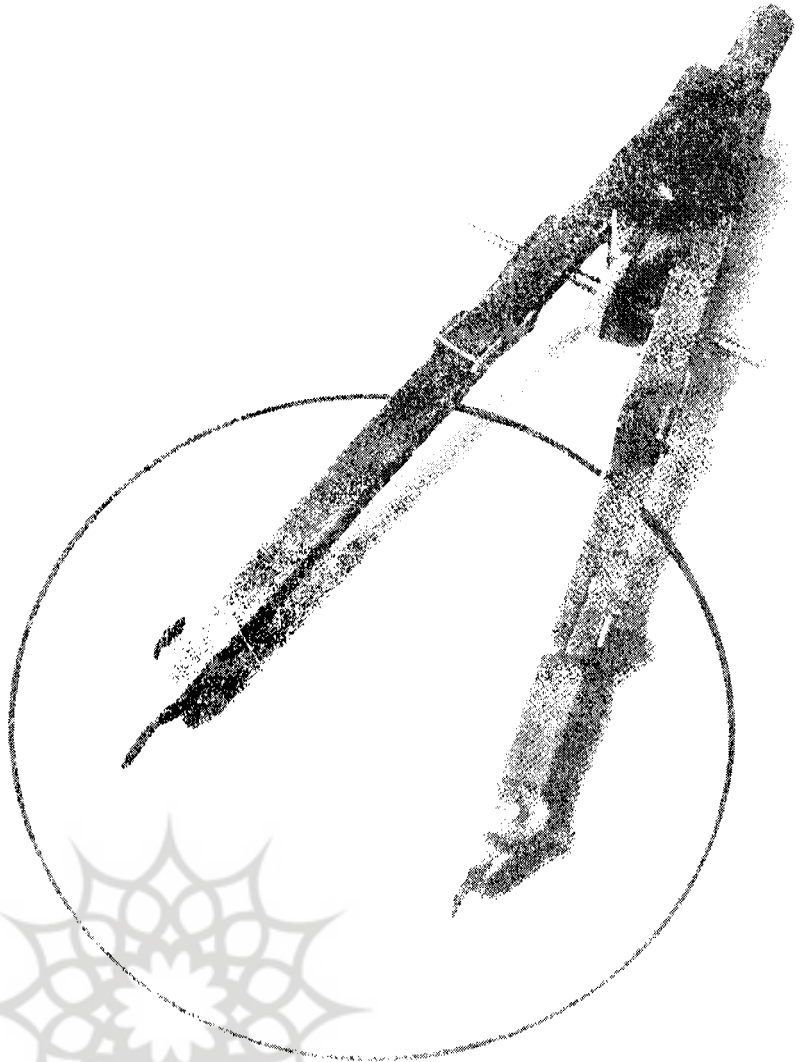
در این مقاله سعی شده پاره‌ای از ویژگیهایی که افراد شایسته برای پست مدیریت باید داشته باشند، بررسی شود. سپس از مقایسه بین سیستم ارتقاء در ایران و ژاپن و نهایتاً معضلات ناشی از عدم رعایت شایسته سالاری در ایران بحث شده است و در آخر نیز از بحث نتیجه‌گیری شده است.

معیارهای شایستگی از دیدگاه حضرت علی علیه السلام

حضرت علی علیه السلام در فرمان معروف خود به مالک اشتر فرمانروای مصر که در واقع زیر بنای مدیریت اسلامی می‌باشد، معیارهایی را برای انتخاب و انتصاب مدیران و کارگزاران نظام بر می‌شمارد، به عبارت دیگر ملاکهای شایستگی افراد را تعیین می‌کند.

۱- تقوا؛ آنچه در سر لوحه روحیات و منش یک مدیر اسلامی قرار دارد، متقی بودن وی است. زیرا اگر تقوای الهی به راستی شناخته شده و به درستی رعایت شود، بی شک همه فضیلت‌های روحی دیگر هم که مدیر باید دارا باشد، حاصل خواهد شد. حضرت امیر علیه السلام در طلیعه نامه خود به مالک اشتر، میان «امره تقوی الله» او را به مراعات و حفظ تقوای الهی فرمان می‌دهد.

بنابراین با تقواترین افراد، شایسته‌ترین افراد هستند، البته تقوای صرف نمی‌تواند ملاک انتخاب و انتصاب باشد، بلکه یکی از مهم‌ترین ویژگیهایی است که افراد دارای آن



مدیریت شایسته سالار

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

کسی سپرد و شاخص مدیر چه ویژگیهایی باید داشته باشد؟

وضعیت سازمانی و منطق حاکم بر آن ایجاب می‌کند که از هر کسی و هر چیزی به درستی و متناسب با موقعیت، حداکثر استفاده ممکن به عمل آید، چنین مسفروضه‌ای درباره نیروی انسانی به صورت قرار گرفتن شایسته‌ترین فرد در مناسب‌ترین موقعیت شغلی (شایسته سالاری) مطرح می‌شود.

شایستگی^۱ در لغت به معنای داشتن توانایی، اختیار، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است.^۲ در عرف هم داشتن شایستگی و شایسته سالاری بیشتر در انتخاب و انتصاب مدیران عالی و میانی

● حسین زارعی

مقدمه

مدیریت نقش حیاتی و اساسی خویش را همچنان در دنیای پیچیده امروز ایفا می‌کند. به درستی می‌توان ادعا نمود که هیچ علمی به اهمیت مدیریت برای انسان حاضر و بشر آینده وجود ندارد. همچنان که در گذشته دور بشر، که علم و تکنولوژی، مراحل اولیه خود را می‌گذرانند، نیز به عنوان تنها راهگشای وی در مبارزه برای ادامه حیات بوده است.

با این توضیح جای یک سؤال باقی می‌ماند که مدیریت را باید به دست چه

نسبت به دیگران تقدم دارند.

۲- حسن سابقه: حضرت امیر المؤمنین در این مورد می‌فرماید: «پس خوش سابقه ترین آنها را در نزد عموم برگزین و آن کسی که از همه بیشتر، چهره‌اش به امانت داری شناخته شده است، انتخاب کن». دانشن سابقه خوب نزد مردم یکی دیگر از ویژگی‌هایی است که افراد دارای آن شایستگی دارند. مردم بهترین قاضی هستند که می‌توانند قضاوت کنند. در سازمان هم کارکنان سازمان بهترین داور هستند که می‌توانند نظر دهند که کدام مدیر دارای حسن سابقه است و می‌تواند به مقام‌های بالاتر ترفیع یابد.

۳- دانایی و توانایی: صرف داشتن تقوا و حسن سابقه برای ارتقاء و انتصاب کافی نیست. حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: آن کسی که توانایی و عملکرد بهتری را به کار گرفت، استحقاق حکمرانی دارد. بنابراین دانترین و تواناترین افراد شایسته ترند. دانایی، دانش کار است و بدون آن انجام کارها امکان‌پذیر نیست و توانایی هم جز آن انجام کارها است. دانایی خوب است که جسارت انجام کارها را داشته باشد.

۴- صلاحیت اخلاقی: حضرت علی (ع) در مورد داشتن صلاحیت اخلاقی به مالک اشتر می‌فرماید: «پس هر آینه تو بالاتر از انبهای و ولی امر تو بالاتر از نوست و خدا بالاتر از کسی است که تو را به مدیریت و فرماندهی گمارده است. مدیر باید این صلاحیت را داشته باشد که مقهور قدرت مقام نشود و این مقام را در مقابل مقام حضرت احدیت ذره‌ای نداند و نیز بداند که در دایره قدرت خداوند خدمت می‌کند و هیچ موقع سرمست قدرت نشود.

۵- داشتن طسرفیت روحی و کاری: حضرت امیر (ع) به مالک اشتر می‌فرماید: «از کسانی انتخاب کن که بزرگداشت و احترام او را سرکش نسازد» و همچنین می‌فرماید: «کسی را انتخاب کن که نه بزرگی کار، او را از پا در آورد و نه فراوانی آن او را دچار پیریشانی و سر درگمی نماید». مسلماً افراد کم ظرفیت، وقتی به پستی و قدرتی می‌رسند خود را گم می‌کنند

حضرت امیر (ع) به مالک اشتر می‌فرماید: «از کسانی انتخاب کن که بزرگداشت و احترام او را سرکش نسازد» و همچنین می‌فرماید: «کسی را انتخاب کن که نه بزرگی کار، او را از پا در آورد و نه فراوانی آن او را دچار پیریشانی و سر درگمی نماید».

و فکر می‌کنند که آنها این شایستگی را داشته‌اند که به مقام برسند. این افراد در مواقع مهم و حساس که برای سازمان می‌تواند بسیار تأثیر گذار باشد، نمی‌توانند منطقی تصمیم‌گیری کنند.

۶- ضابطه گزایی به جای رابطه گزایی: متأسفانه این ویژگی مهم که از مهم‌ترین سفارشات حضرت امیر (ع) به مالک می‌باشد، در جامعه امروزی ما بسیار کم‌رنگ شده است تا جایی که واژه «مدیریت اتوبوسی» امروزه بر سر زبانها افتاده است، به این معنا که یک مدیر با اتوبوسی از افراد فامیل و آشنا می‌آید و با آنها نیز می‌رود!

حضرت امیر (ع) به مالک اشتر می‌فرماید: «فرمانداری برای تو وسیله ات و نان نیست بلکه امانتی در گدس تو است». در جامعه ما هم اگر به هر مسئولیتی که به انسانها داده می‌شود به عنوان یک امانت با آن برخورد شود هیچ گاه در امانت خیانت نمی‌شود.

۷- پرهیزکاری و صداقت: حضرت علی (ع) در این مورد به مالک می‌فرماید: «ملازم به راستگویی و امانت داری باشید که این دو رویه، از رویه نیکان است». پرهیزکاری و پاکدامنی شخصی سبب می‌شود، در مواردی که می‌تواند با چرخش قلمی، یا اظهار کلامی، منافع خویش را به قیمت پایمال شدن حقی تأمین کند. با نفس خود را از ضایع نماید و یا برای نیازهای شخصی خود در امکانات و نیروهای سازمان تصرف کند. از لغزش و خطا باز ایستد و از سود استفاده از پست و مقام خود، مصون بماند.

۸- بزرگ منشی و بزرگواری در برابر مخالفان: حضرت امیر (ع) می‌فرماید: «ببازار حکومت و مدیریت داشتن سیمای گشاده و به اصطلاح دریدانی است». افرادی می‌توانند

رهبری گروهی را به عهده بگیرند که از سعه صدر، نظر بلند و همت والا برخوردار باشند و تمام ناملایمات را در خود هضم کنند و سعی کنند افراد معاند را به مخالف و افراد مخالف را نیز به موافق تبدیل کنند. زیرا کار مدیریت کاری بس دشوار و نیازمند حوصله فراوان است.

۹- دور اندیشی و آینده نگری: حضرت می‌فرماید: «احتیاط را پیشه خود ساز و از علم و دانش جدا مشو، که سرانجام کار تو ستوده خواهد بود». نه تنها مدیر باید از وضع جاری سازمان خود آگاه باشد بلکه باید بتواند آینده را نیز پیش بینی کند. زیرا بسیاری از تصمیماتی که او امروز می‌گیرد در آینده نتیجه خواهد داد و بنابراین باید بتواند آن روز را ارزیابی کند.^۲

ویژگی‌هایی که در فوق به آنها اشاره شده، ویژگی‌هایی است که از متن نامه حضرت امیر علیه السلام به مالک اشتر استخراج شده و ویژگی‌های دیگری را نیز می‌توان استخراج کرد. بنابراین جدای از ویژگی‌های مدیریتی که در قسمت بعد به آنها اشاره می‌شود باید دید فردی که برای انتصاب در یک پست مدیریتی انتخاب شده، چه تعداد از ویژگی‌های فرمان حضرت امیر (ع) را دارد.

معیارهای شایستگی از دیدگاه علم مدیریت

علم مدیریت به عنوان علم اداره سازمانها، معیارهایی را برای شایستگی در نظر گرفته، به خصوص در انتخاب و انتصاب مدیران. زیرا در ارتقاء است که شایستگی معنی و مفهوم پیدا می‌کند. عمده‌ترین معیارهای شایستگی را می‌توان به شرح زیر بر شمرد:^۳

۱- مهارت‌های مدیریتی و سرپرستی: مدیری شایسته است که فنون برنامه

ریزی، سازماندهی و هماهنگی مناسب کار، نیروها و امکانات سازمان، سرپرستی و هدایت امور سازمانی، گروهی و فردی، درک موقعیت و به کارگیری سبک مدیریت مناسب، هدف گذاری دقیق و مشخص فردی و گروهی، پیگیری، بررسی و کنترل مسائل و امور مهم، آگاهی از تشکیلات، قوانین و رویه‌های اداری و مالی سازمان را داشته باشد. بنابراین داشتن مهارت‌های مدیریتی سرپرستی یکی از ویژگی‌های فرد شایسته است.

۲- **مهارت‌های تصمیم‌گیری:** تصمیم‌گیری جوهره مدیریت است بنابراین فرد مدیر و شایسته باید دارای ویژگی تصمیم‌گیری به موقع، قاطع و همراه با دقت، با توجه به اهداف و استراتژی‌ها، دیدگاه‌ها و وضعیت سازمان و هماهنگی با بخش‌های دیگر سازمان در تصمیم‌گیری، به اجرا گذاشتن سریع تصمیمات متخذه، اثر بخشی تصمیمات گرفته باشد.

۳- **خلاقیت و نوآوری:** خلاقیت برای بقاء هر سازمانی لازم و ضروری است، بدون خلاقیت، مرگ سازمان زودتر فرا می‌رسد. به همین خاطر فردی شایسته است که بتواند ضمن ارائه طرح‌ها و راه‌حلهای خلاقانه برای حل مسایل و بهبود وضع موجود، با موقعیت‌های جدید و کارهای دشوار و چالش برانگیز رویارویی بکند.

۴- **مهارت‌های رهبری:** تشویق خلاقیت و افکار جدید، برقراری ارتباط مناسب با زیردستان، مباحثات و فرا دستان و انگیزش زیردستان در جهت اهداف سازمان، تأیید، ترغیب و تشویق کار خوب، راهسازی، حمایت و فراهم آوردن زمینه رشد افراد نفوذ در دیگران و جلب احترام آنان نسبت به خود، از جمله مهارت‌های رهبری است که فرد شایسته باید داشته باشد.

۵- **مهارت‌های فنی:** توانایی استفاده از دانش خاص و بهره‌مندی از فنون و منابع مختلف در جهت اجرای یک فعالیت مهارت‌های فنی در مدیریت سطوح پایین به دلیل ماهیت سرپرستی و مشکل‌گشایی آن اهمیت بسیاری دارند.

۶- **مهارت‌های ادراکی:** توانایی درک

پیچیدگی‌های سازمان، تشخیص عوامل اصلی و درک ارتباط آنها با دیگر عوامل درون و بیرون سازمانی و نقش جایگاه خود در موقعیت‌های مختلف. این مهارت برای احراز پست مدیریت عالی به خاطر نقش رهبری آن بسیار اهمیت دارد.

۷- **مهارت‌های روابط انسانی:** برخی از مدیران امروزه با عدم بهره‌گیری از رویه‌های ارتباطی مناسب کارها را پیش می‌برند و هیچ‌گونه مهارت در روابط انسانی ندارند. در صورتی که اعتقاد به کار به وسیله مردم با آگاهی از دانش انسانی و رهبری مؤثر و مهارت ایجاد ارتباط صریح، آزاد، منصفانه و بدون حب و بغض و همراه با اطمینان متقابل با دیگران اساس کار مدیریت است.

۸- **مهارت‌های گفتگو و مذاکره:** سخنران و شنونده خوبی بودن هنر است و از این جهت باید برای درک نظر و موضع دیگران، اتخاذ مواضع منطقی و دفاع از آنها و گفتگو با توانایی جهت همکاری و حمایت دیگران و انجام مذاکرات سازنده و مؤثر در درون و بیرون سازمان تلاش کرد.

۹- **مهارت‌های اطلاعاتی:** مدیران و افراد شایسته باید توان گردآوری، انتشار و به کارگیری به موقع اطلاعات صحیح مربوط را در اموری مانند برنامه ریزی، پیش‌بینی و قضاوت داشته باشند.

۱۰- **مهارت کامپیوتری:** توانایی استفاده از کامپیوتر در انجام امور و وظایف محوله از الزامات امروزی است.

۱۱- **ظرفیت و استعداد برای رشد و تعالی:** قانع نشدن به وضع موجود و تلاش برای خودسازی، پذیرش چالش‌های شغل جدید وجود زمینه لازم برای رشد و کسب مهارت بیشتر در موارد دهگانه مذکور از جمله موارد قابل ذکر است.

تحلیلی از شایسته‌سالاری

ابتدا پدر این نظام «رژر ویلیام کرتیس» با پشتیبانی گروه کوچکی از طرفدارانش در سال ۱۸۷۷ میلادی به مبارزه علیه حزب گرایی (پارتنی بازی) در سازمان‌های دولتی آمریکا پرداخت و خواستار برقراری شایسته‌سالاری شد که این مبارزه تا سال

۱۸۸۱ ادامه داشت. پس از این حرکت، با همکاری سی مؤسسه، سازمانی به نام «سازمان بهبود امور استخدامی» را در نیویورک و دیگر استانها به وجود آورد که دولت مردان را از خواب بیدار کرد به گونه‌ای که آنها ناچار شدند تا در سطح ملی چنین سازمانی را پدید آورند تا جایی که از این شیوه در حال حاضر در همه کشورهای جهان تقلید شده و ادارهای به نام امور استخدامی جزء یکی از مهم‌ترین سازمانهای اصلی دولت‌ها به شمار می‌روند! این سازمان در حقیقت پایه گذار اصلی نظام شایسته‌سالاری در شغل‌های دولتی است. اگر این سازمان درست به وظایف خود عمل کند، دگرگونی‌های زیر پدید خواهد آمد:

- ۱- پویایی در کارکنان و شغلها.
- ۲- سودآفرینی شغلها و بازدهی کارکنان.
- ۳- انگیزش در پیوستن به خدمات عمومی.
- ۴- دادن امتیازهای مادی و معنوی و تأمین کارگزاران دولت.
- ۵- بررسی جامعه و بازار کار دانشگاهها و مؤسسه‌های عالی برای جذب نیروهای متخصص و گماردن آنان در سازمانهای دولتی (پس از ابراز شایستگی).
- ۶- دور نگه داشتن محیط اداری از فساد و گروه‌گرایی و ایجاد سلامت سازمانی.
- ۷- برقراری معیارهای ارزشیابی شغلها و پرورش استعدادها و نوآوری و توانایی‌ها.
- ۸- جلوگیری از سوءاستفاده سازمانهای دولتی. به این معنا که دولت نباید با نفوذ سیاسی خود و با در نظر گرفتن سود گروهی خاص، به صورت مؤسسه‌ای شغل ساز درآید بلکه باید حیات آفرین نیروی انسانی فعال برای ایفای نقش در خدمات عمومی باشد.

به این ترتیب بود که شایستگی به حرکت درآمد و کم‌کم، تجدید نظر و اصلاحهای بسیاری در آن به وجود آمد در این رهگذر و در سال ۱۹۵۲ شایسته‌سالاری رأساً در قانون اساسی آمریکا گنجانده شد.

باید توجه داشت که رعایت شایسته‌سالاری هزینه‌هایی هم دارد که باید پرداخت شود. برای نمونه «گار فیلد»^۵ یکی



از رؤسای جمهوری آمریکا، جداً تصمیم گرفت که با فساد اداری مبارزه کند و حزب گرایی جای خود را به نظام لیاقت بدهد. پس از انتخاب وی به ریاست جمهوری، مدعیان حزبی بسیاری دور او را گرفتند و نه نام این که در انتخاب او کمکهای شایانی کرده‌اند، حق مسلم خود دانستند تا تصدی شعلهای مهم و آب و نان داری را برای خود طلب کنند! "کارل فیلد" به شدت با این درخواستها مخالف کرده و گفت ارجاع شغل می‌باید بر پایه تخصص و شایستگی باشد. این رودررویی‌ها سر انجام موجب شد که یکی از مدعیان سرخ ورده، رئیس جمهور را با شلیک چند گلوله در دفتر کارش به قتل برساند. (۱۸۸۲ میلادی)^۶

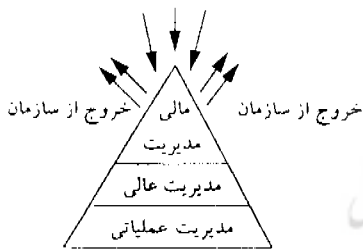
نحوه ارتقاء و انتصاب در مدیریت ژاپنی و ایرانی

اگر در حوزه مدیریت ژاپنی در تمام دنیا معروف شده و بسیاری از دانشمندان علم مدیریت، پیشرفتهای اقتصادی اخیر ژاپن را مرهون به کارگیری این نوع سبک مدیریت می‌دانند. یکی از موارد جالب توجه در این نوع مدیریت نحوه ارتقاء و انتصاب مدیران می‌باشد که در اینجا مختصراً بدان اشاره می‌شود تا با کشور خودمان مورد مقایسه قرار گیرد.

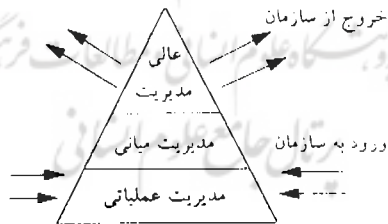
اگر هرم مدیریت را در نظر بگیریم، این هرم دارای سه سطح مدیریتی است. عملیاتی، میانی و عالی. معمولاً شروع به کار افراد در مدیریت ژاپنی از پایین هرم آغاز می‌شود و افراد در نهایت پس از طی ۳۰ سال خدمت از سازمان خارج می‌شوند. به عبارت دیگر فردی که به سمت مدیریت عالی سازمان بر گزیده می‌شود الزاماً باید قبلاً پستهای مدیریتی عملیاتی و میانی را طی کرده باشد. این موضوع در شکل زیر نشان داده شده است. کارکنان در سبک مدیریت ژاپنی به فکر تصاحب پست مدیریت عالی نیستند. زیرا احراز پست مدیریت عالی دارای شرایط بسیار سختی است و از همه مهم‌تر حداقل باید دارای ۲۵ سال سابقه کار مفید باشند، یعنی فرد تا قبل رسیدن به آن سابقه کاری، هیچ سودایی را در سر نمی‌پروراند! شرط دوم این که این

ورود به سازمان

فرد باید دارای بالاترین سطح تحصیلات در آن سازمان باشد.



شکل نحوه ورود و خروج کارکنان سازمان در ایران



شکل نحوه ورود و خروج کارکنان سازمانها در ژاپن

متأسفانه ارتقاء و انتصابهای قومیتی و نژادی باعث بیرون پدیده زشتی به نام «مدیریت اتوبوسی» شده است و بدین صورت که یک مدیر یا مقام مسئول با اتوبوس قوم و خویش می‌آید و وقتی برکنار شد به صورت اتوبوسی سازمان را ترک می‌کنند. این مورد یکی از معضلات اساسی نظام اداری ما است که تنها در سایه عمل به فرمایشات مولا علی علیه

در مقایسه با این روند برای تصدی پستها و مناصب بزرگ در کشورمان تجربیات، مهارتها، تحصیلات، ابتکاران، شایستگیها در بسیاری از موارد نادیده گرفته می‌شود. شکل زیر بیانگر این موضوع است:

السلام در مورد انتصاب و انتخاب افراد که در ابتدای این مقاله به آنها اشاره شد و معیارهای شایستگی از دیدگاه علم مدیریت، امکان پذیر است. امیدواریم سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور که متولی نظام اداری کشور می باشد، تدبیری بیندیشد تا آثار مخرب عدم رعایت شایسته سالاری بیش از پیش عارض نشود.

معضلات ناشی از عدم شایسته سالاری در سازمانهای دولتی

عدم رعایت شایسته سالاری در نظام اداری معضلات فراوانی را به بار می آورد که عمده ترین آنها عبارتند از:

- ۱- حاکمیت مدیریت قومی و نژادی بر سازمانها.
- ۲- از بین رفتن پویایی در کارکنان و میل به سکون، چرا که کارکنان احساس خواهند کرد، که تلاش آنها هیچ نتیجه ای برای پیشرفت آنها نخواهد داشت.
- ۳- رکود خلاقیت و نوآوری که خود باعث کاهش بهره وری سازمانها خواهد شد.
- ۴- نزدیک شدن سازمانها به مرگ به عبارت دیگر با عدم شایسته سالاری مرگ سازمانها فرا می رسد.
- ۵- رواج بی انگیزگی در کارکنان.
- ۶- بروز فساد اداری و به خطر افتادن سلامت سازمان.
- ۷- عدم میل و رغبت نیروهای متخصص و دانشگامی به کار در سازمانها و به خصوص سازمانهای دولتی.
- ۸- افزایش تضاد سازمانی بین کارکنان عادی و کارکنان ذینفع از عدم رعایت شایسته سالاری.

نتیجه گیری

بدون شک هیچ کس از شایسته سالاری و داشتن توان و مهارت انجام کارها، بدش نمی آید، بلکه بر عکس هر کس به نوعی خودش را برای انجام کاری خاص شایسته می داند و حتی ناشایسته ترین افراد وقتی به مقامی می رسند و یا به پستی منصوب می شوند، خودشان را لایق و سزاوار آن می دانند. بنابراین از این افراد هیچ توقع نیست، بلکه بر دولت محترم و به طور خاص «سازمان مدیریت و برنامه ریزی

کشور» است که با برنامه ریزی درست و صحیح، قوانینی را در جهت به کارگماردن افراد صالح و شایسته در سازمانهای دولتی به تصویب برساند و با انتصاب افراد و مدیران نالایق به شدت مخالفت نماید، به نوعی که رفته رفته این برنامه به یک فرهنگ در سازمانهای ما تبدیل شود و شاهد روزی باشیم که اگر مثلاً به فرد گفتند که شما مدیر کل وزارت ... می شوید، در صورت نداشتن تجربه، توان، مهارت، دانش و به طور کلی نداشتن شایستگی، بگوید که بنده معذورم و نمی توانم این پست را قبول کنم. این حرفی که گفتم دست نیافتنی نیست، بلکه به راحتی قابل اعمال و اجرا در سازمانهای ما می باشد.

منابع و پانویست ها:

- 1: Competence
- 2: Oxford Advanced Learners Dictionary
- ۳- علیرضا ررفی، رستمی، معیارهای انتصاب و گزینش از دیدگاه حضرت علی (ع)، نشریه آموزش کاربردی مدیران جهاد سازندگی، سال و نهم، شماره ۹، آذر ماه ۱۳۷۸، ص ۴۰۳
- ۴- سید محمد عباس زادگان، اصول اساسی در سازمانها، و رهبری، شرکتهای سهامی استانی، ۱۳۷۶، ص ۱۳- ۱۲ و ۲۵- ۱۹.
- 5: Garfield
- ۶- حسام الدین سید، آیین مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۲، صفحه ۳۷۸ تا ۳۹۱.

۳- سرمایه:

مجموع سرمایه اتحادیه های تعاونی مصرف تا پایان سال ۱۳۷۸ به بیش از ۲۱۶ میلیارد ریال بالغ گردیده است که نسبت به سال ۷۶ حدود ۲۰/۶ درصد افزایش نشان می دهد.

همچنین بیشترین درصد افزایش سرمایه در دوره فوق را اتحادیه های تعاونیهای مصرف کارکنان دولت استانی با ۴۰/۸ درصد داشته اند.

افزون بر آن، اتحادیه های تعاونیهای مصرف فرهنگیان استانی و شرکت تعاونی مصرف سپه در دوره فوق تغییری در سرمایه خود ندادند.

در عین حال، اتحادیه های کارکنان دولت سراسری (اسکاد) - امکان - مصرف محلی و فرهنگیان سراسری - به ترتیب ۲۳/۹ - ۲۱/۷ - ۱۲/۵ و ۴ درصد افزایش سرمایه دادند.

۴- ساختمان اداری و انبارها:

مجموع ساختمان اداری اتحادیه های تعاونیهای مصرف در پایان سال ۱۳۷۸ به بیش از ۶۲۸۵۸ مترمربع بالغ گردیده است که بیشترین ساختمان اداری مربوط به اتحادیه امکان با ۲۷۴۸۲ مترمربع می باشد. - انبارهای مسقف اتحادیه ها در پایان سال ۷۸ نیز به ۱۶۹۹۶۰ مترمربع در سطح کشور می رسد که بیشتر انبار، مربوط به امکان می باشد.

- انبارهای غیرمسقف اتحادیه حدود ۲۵۶۲۹۴ مترمربع می باشد.

۱- خرید اتحادیه استانی کارکن دولت و فرهنگیان از اتحادیه های مرکزی از مجموع فعالیت اتحادیه های فوق حذف شده است.

۲- خرید اتحادیه های استانی از اتحادیه مرکزی در بران فروش آنها حذف شده است.

درصد از کل فروش اتحادیه ها را به خود اختصاص داده اند.

بقیه از صفحه ۸

شرح	آکارکان	کارکنان دولت	فرهنگیان	امکان	مصرف	جمع
ساختمان اداری	۲۵۰۰	۱۰۵۰۰	۱۳۷۷۶	۸۲۵۰	۱۳۵۰	۶۳۸۵۸
انبار	۸۰۰	۲۶۲۰۰	۱۳۷۰۰	۱۴۶۵۰	۱۲۲۱۷	۱۶۹۹۶۰
غیرمسقف	۳۰۰۰	۱۲۰۰۰	۳۹۰۰۰	۵۰۰۰	۱۳۳۸	۲۵۶۲۹۴
زمین	-	-	۸۳۵۰۰	-	-	-

مورد مطالعه باید یادآور شد که توسعه تعاونیهای تولید پسته امکانات مناسب و لازم برای تحقق برخی از هدفهای نظام جمهوری اسلامی را نیز محقق می‌سازد که از آن جمله می‌توان از موارد زیر نام برد:

۱- حرکت در راستای تحقق عدالت اجتماعی در این بخش
 ۲- افزایش بهره‌وری در بخش تولید پسته و در نهایت افزایش صادرات غیرنفتی کشور
 ۳- تقویت مشارکت باغداران پسته در برنامه‌های توسعه کشاورزی

۴- حفظ محیط زیست و استفاده بهینه از منابع طبیعی کشور به ویژه آب و خاک که در مناطق تولید این محصول بسیار حیاتی هستند و در نتیجه امکان اعمال توسعه پایدار در این بخش از اقتصاد کشور

۵- تنظیم برنامه تولید و الگوی کشت و تأمین مدیریت تولیدی در سطح واحدهای خرد و منفرد و جدا از هم همچنین باید اشاره کرد که شرکت‌های تعاونی تولید اهداف جانبی دیگری را نیز برآورده می‌سازند که از حیث ضروریات توسعه کشاورزی و همچنین توجه به اعضای این تعاونیها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اهم این هدفها از این قرارند:

الف) یکپارچه‌سازی کشت و ایجاد یک واحد اقتصادی بزرگ و گسترده تولید پسته
 ب) تجمیع توانائیهای پراکنده و ایجاد روحیه همکاری و مشارکت در کار و تولید
 ج) جلوگیری از خرد شدن مجدد واحدهای تولیدی
 د) استفاده مشترک از ماشین‌آلات و تجهیزات و افزایش سطح مکانیزاسیون

ه) افزایش راندمان آبیاری و افزایش سطح زیر کشت آبی و جلوگیری از پرت آب
 و) افزایش درآمد تولیدکنندگان

پسته و اعضای شرکت و کاهش هزینه‌های تولید

ز) ایجاد امکانات مناسب برای استفاده از تسهیلات بانکی (به خصوص برای سالهایی که تولید محصول بر اثر شرایط اقلیمی و جوی کم می‌باشد و یا درآمد باغداران پسته به دلایل مختلف کاهش می‌یابد.)

ح) امکان ارائه آموزش فنی به اعضای برای انتقال دانش بومی آنها به همدیگر^(۸)

● منابع:

- اتحادیه بین‌المللی تعاونی. (۱۳۷۷). گزارش کاری و یکمین نمایشگاه اتحادیه بین‌المللی تعاون، انتشارات و ترجمه وزارت تعاون، چاپ اول.
 - ازکسیا، مصطفی و حسینی عرفانی، هادی و ... (۱۳۷۷). "طرح بررسی افشار آسیب‌پذیر جامعه روستایی گرمسار" (پروژه ابعاد اقتصادی) مؤسسه پژوهشهای برنامه‌ریزی و اقتصاد کشاورزی وزارت کشاورزی.

- انصاری، حمید (۱۳۷۴). مجموعهٔ تقریرات درس انواع و کارکرد تعاونیها، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه تهران.

- اوسیریانی، احمد. طه. مهدیه. (۱۳۷۲). شرکت‌های تعاونی تولید روستایی، مروری در پنبه و نگاهی به مسائل و مشکلات، فصلنامه اقتصاد کشاورزی و توسعه، سال اول، شماره ۲، پاییز ۱۳۷۲.

- حسینی مهر، کمال. (۱۳۷۰). نظری بر مسائل و مشکلات عمده تعاونیهای کشور، ماهنامه تعاون، دوره جدید، شماره دوازدهم، مهر ۱۳۷۰.

- سلطانی، غلامرضا. لحنی. بهاء‌الدین (۱۳۷۲). اقتصاد کشاورزی، تهران، مرکز نشر دانشگاهی، چاپ اول.

- طالب، مهدی. (۱۳۷۶). اصول و اندیشه‌های تعاونی، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول.

- صفری شالی، رضا (۱۳۷۹). تأثیر تعاونیها بر سلامت محیط زیست، سندها، تعاون، بیابان، ۱۹۸، مهر ماه ۱۳۷۹.

- عبداللهی، محمد. (۱۳۷۷). نظامهای بهره‌برداری کشاورزی در ایران، معاونت امور نظام بهره‌برداری وزارت کشاورزی.

- کمیته برنامه‌ریزی توسعه تعاونیهای تولید. (۱۳۷۶).

گزارش گروه کار توسعه تعاونیهای تولید روستایی، مؤسسه پژوهشهای برنامه‌ریزی و اقتصاد کشاورزی وزارت کشاورزی.

- معاونت امور نظام بهره‌برداری وزارت کشاورزی. (۱۳۷۵). گزارش اجمالی از اقدامات و عملکرد

واحدهای تابعه (جهت ارائه نه سبباً رؤسای سازمانهای کشاورزی و مدیران واحدهای ستادی وزارت کشاورزی) دی ماه ۱۳۷۵.

- روحانی، سبواش. (۱۳۷۸). بررسی عملکرد شرکت‌های تعاونی تولید روستایی استان همدان، مجله اقتصاد کشاورزی و توسعه، سال هفتم، شماره ۲۵، بهار ۷۸.

- Schiller, Otto (1969) "Cooperation and Internation in Agricultural Production" Asia publishing house London.

- Unesco (1995) "The chair of Sustainable Development" the Unesco Gournal on the Environmen and Natural Resources, Vol. 31, No.3

- Sudasky, John (1978) "Rural Cooperatives, Neoparimomial Reqimes and Interventions" Jornal of Rural Cooperation Vol VI VO2.

- International Cooperative Alliance (1995) Report "Internatioal Cooperative Principles".

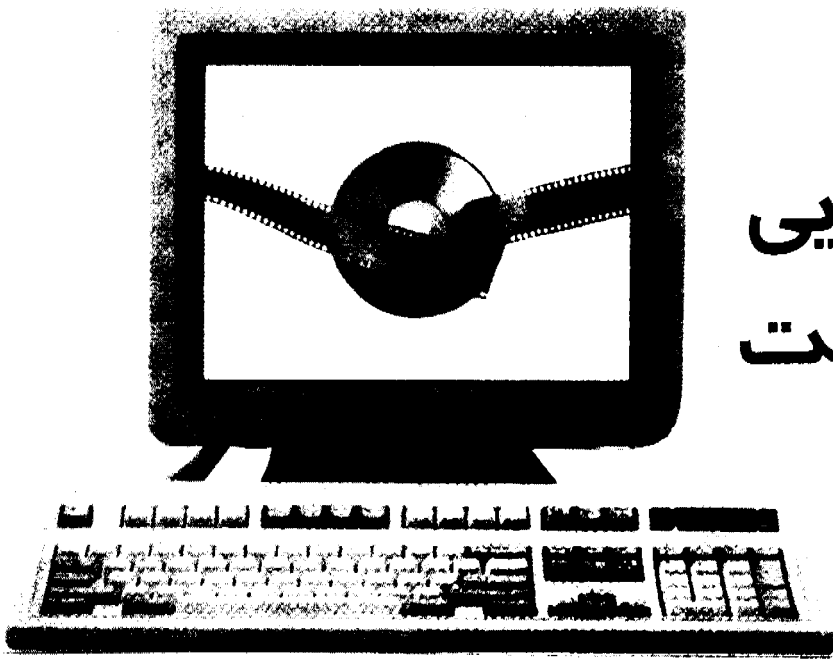
■ پی نوشت‌ها:

از جمله تحقیقاتی که در این زمینه صورت گرفته: بررسی وضعیت تولید و صادرات پسته ایران و جهان و تعیین کارآیی فنی پسته کاران از دکتر جواد ترکمانی، مجله اقتصادی کشاورزی، شماره ۲۰، زمستان ۱۳۷۶.
 ب: "بررسی بهره‌وری عوامل تولید پسته در شهرستان رفسنجان از حسین مهربانی بشرآبادی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته اقتصاد کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس، سال ۱۳۷۴، ج: تحلیل بهره‌وری عوامل مؤثر بر تولید پسته (مطالعه موردی شهرستان اردکان)، از احمد فتاحی اردکانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد اقتصاد کشاورزی، سال ۱۳۷۵، د: کتاب "پسته ایران" از محمدحسن ابریشمی، (۱۳۷۳)، انتشارات مرکز نشر دانشگاهی، ه: سایر منابع تکمیلی از جمله:

۱- تحقیق "نظامهای بهره‌برداری کشاورزی در ایران" توسط دکتر محمد عبداللهی که برای معاونت امور نظامهای بهره‌برداری وزارت کشاورزی انجام گرفته.

۲- گزارش "گروه کار توسعه تعاونیهای تولید روستایی" توسط مؤسسه پژوهشهای برنامه‌ریزی و اقتصاد کشاورزی. ۳- طرح "بررسی تطبیقی" ابعاد اجتماعی، اقتصادی و فنی نظامهای بهره‌برداری از مراتع یا تأکید بر نظام تعاونی در استانهای آذربایجان شرقی و کردستان "توسط مؤسسه مطالعات و تحقیقات اجتماعی دانشگاه تهران که برای سازمان جنگلها و مراتع کشور انجام گرفته (که نگارنده نیز در تهیه و تدوین آن دستن داشته است)

(۲) به نقل از گزارش، گروه کار توسعه تعاونیهای تولید روستایی در اسفند ماه ۱۳۷۶، ص ۱۹



تازه‌هایی از اینترنت

تقویم رویدادهای اتمادیه بین‌المللی تعاون (ICA) در سال ۲۰۰۱

● ترجمه: مرجانه سلطانی

گروه ترجمه ماهنامه تعاون در نظر دارد پس از این، با جستجو در اینترنت آخرین یافته‌ها و رویدادهای دنیای تعاون را هر ماهه انعکاس دهد و در این طریق آماده دریافت پیشنهادات و نظرات مسئولان، کارشناسان و خوانندگان ارجمند می‌باشد. از این رو تقاضا داریم به منظور ارتباط دوسویه دیدگاه‌های خودتان را به منظور ارزیابی و بهره‌گیری دست‌اندرکاران، نویسندگان و مترجمان ماهنامه برایمان ارسال فرمایید.

● مهم‌ترین رویداد سال ۲۰۰۱ ای‌کا، برگزاری مجمع عمومی ای‌کا در ماه اکتبر در سنول، پایتخت کره جنوبی است.

فوریه ۲۰۰۱

۱-۲ فوریه/ای‌کا، سمینار اعمال نفوذ (مسائل تعاون) اروپا - بروکسل، بلژیک
۳-۴ فوریه/ای‌کا، نشست کمیته ارتباطات - کپنهاگ، دانمارک

۱۰-۱۱ فوریه/ای‌کا، نشست هیأت مشاوره تعاون در امر توسعه ماربورگ، آلمان
شرکت‌کنندگان: اعضای گروه کاری توسعه و مدیران منطقه‌ای

۲۶-۲۷ فوریه/شورای اروپا - نشست تپرزبورگ، روسیه
شرکت‌کنندگان: اعضای شورای اروپا

آوریل

شرکت‌کنندگان: کمیته ارتباطات ای‌کا، گروه کاری ارتباطات ای‌کا - مدیران منطقه‌ای
۵-۹ فوریه/ای‌کا، نشست دفتر مرکزی و

۱۸-۲۰ فوریه/ای‌کا، نشست هیأت مدیره - رم، ایتالیا
شرکت‌کنندگان: اعضای هیأت‌های مدیره

ژوئن

دفتر منطقه‌ای، سمینار مسائل زنان در تعاون - ژنو، سوئیس
شرکت‌کنندگان: کارکنان دفتر مرکزی و مدیران دفتر منطقه‌ای

۱۲-۱۳ اکتبر/ای‌کا/نشست هیأت مدیره - سنول، کره
شرکت‌کنندگان: اعضای هیأت‌های مدیره ای‌کا
۱۴-۱۵ اکتبر/ای‌کا - نشست‌های هیأت‌های

دفتر منطقه آسیا و اقیانوسیه/Jcen - توکیو، ژاپن
شرکت‌کنندگان: تعاونگران جوان، مدیران جوان تعاونی‌ها

جولای

۷ جولای ۲۰۰۱ - هفتاد و نهمین روز بین‌المللی تعاون/هشتمین روز تعاون سازمان ملل متحد

اکتبر

۱۲-۱۳ اکتبر/ای‌کا/نشست هیأت مدیره - سنول، کره
شرکت‌کنندگان: اعضای هیأت‌های مدیره ای‌کا

۱۴-۱۵ اکتبر/ای‌کا - نشست‌های هیأت‌های



در سهایی برای موفقیت بیشتر

نکته‌ها و اشارات زیر برای موفقیت هرچه بیشتر تعاونیها از مقاله‌های چاپ شده در مجله تعاون آمریکا NCBA و مجله دفتر تعاونیهای کشاورزی و آمریکا برگزیده شده است:

دلایل عدم توفیق برخی از تعاونی‌ها

- انتخاب نامناسب مدیران، به خصوص افرادی که در حمایت از تعاونی خود ناموفق هستند.
- اعضای که به عضویت تعاونی درمی‌آیند، اما هرگز از تعاونی خود استفاده نمی‌کنند و برای کمی سود بیشتر در جای دیگر، تعاونی خود را نادیده می‌گیرند.

● اعضای که از تعاونیها استفاده نمی‌کنند ولی در قبال آن مسئولیت‌پذیر نیستند. هر عضو باید در هنگام ضرورت یا نیاز، پذیرای مسئولیت محوله باشد. همچنین هر عضو باید برای به دست گرفتن مدیریت تعاونی از فرصت مساوی بهره‌مند باشد.

● اعضای که هرگز در مورد تعاونی خود پرسشی مطرح نمی‌کنند و اجازه نمی‌دهند. عده قلیلی برای تعاونی تصمیم‌گیری و سیاستگذاری کنند.

● اعضای که در نشستهای سالانه شرکت نمی‌کنند و مدیرانی که در نشستهای هیأت مدیره حضور نمی‌یابند.

● فقدان آموزش مستمر اعضا در زمینه مشکلات تعاونی و چالشهای پیش‌رو

● عدم حمایت از تعاونی با تأمین سرمایه موردنیاز (سرمایه کلان) برای اجرای امور جاری

● مدیریت ارزان‌قیمت که به صورت گران‌قیمت‌ترین اقلام برای تعاونی تمام می‌شود. در حالیکه مدیریت گران‌قیمت

معمولاً کم هزینه‌ترین مقوله برای تعاونی خواهد بود.

● عدم توجه و دقت کافی به تشکیل گروههای دینفع و باندبازها در تعاونی

● پنهان‌سازی حقایق مربوط به تعاونی، هر حقیقتی، چه خوب و چه بد، را باید، نه در زیر میز بلکه روی آن و در معرض دید قرار داد.

● خطاهای انجام شده در سیاستگذاری مالی، همچون ریخت و پاش‌های اعتباری، سرمایه‌های بسیار اندک، حسابرسیهای نادرست، فقدان یک برنامه سالم و نظام

مندمالی برای بازپرداخت سهام

● اشتباه در امور آموزشی و اجتماعی سرمنشاه این اشتباه از عدم آموزش آرمانهای تعاونی به اعضا ناآشنا به نحوه عملکرد تعاونی آغاز شده و با قصور در ارائه برنامه‌های آموزش عمومی، شکست در بالا بردن میزان وفاداری اعضا و با

مقابله با ایجاد و گسترش فرقه‌ها و باندها در شرکت تعاونی ادامه می‌یابد.

● خطاهای مدیریتی از جمله تهیه

مسورت موجودی نامناسب، مکان نامناسب، وسایل نامرغوب، بی‌توجهی به ظاهر تجهیزات و تسهیلات موجود، عدم وفاداری و علاقه کارکنان، مدیریت ناکارآمد، مدیران بی‌کفایت، رابطه بازاری (تبارگماری): انتصاب خویشان و آشنایان، برگزاری ضعیف جلسات، پذیرش اعضا غیرصادق و ناراضی.

چگونه تعاونیها موفق می‌شوند؟

● صرفاً کالاها و خدمات موردنیاز اعضا را تأمین و ارائه می‌کنند.

● از طرف اعضا حمایت مالی می‌شوند. هر قدر میزان سرمایه تأمین شده از سوی اعضا بیشتر باشد، تعاونی با کارایی بیشتری فعالیت می‌کند.

● از کلیه دارائیهای ثابت تعاونی به میزان ۷۵ درصد یا بیشتر استفاده می‌کنند.

● اعضای دارند که اکثر امور تعاونی را خود انجام می‌دهند.

● هزینه‌های اجرایی و ثابت (بالاسری) آنها ناچیز است.

- خدمات فردی و تخصصی بیشتر، به ویژه در محدوده بازار ارائه می‌کنند.
- خط ارتباطی خود را با اعضاء حفظ می‌کنند. از این رو اعضاء، بیشتر اقرادی تعیین‌کننده خواهند بود.
- گروه مدیریت با کیفیت‌گزینش و ایجاد می‌کنند.
- بر انتصاب مدیران متخصص در امور تجاری، تأکید بیشتری دارند.
- روش نظام مند آموزش تعاون برای اعضاء، کارکنان، رؤسا و مدیریت تهیه و اجرا می‌نمایند.
- جسورانه برای ایجاد تغییر و تحول در نحوه عملکردها، بازارها و نیازهای اعضاء فعالیت می‌کنند.

خبرهای رایانه‌ای برای تعاونگران

از نشریه شماره ۹ - اکتبر ۲۰۰۰

شبکه جوانان ایکا

هیأت مدیره ایکا در اکتبر سال ۲۰۰۰ در شهر براتیسلاوا، پیشنهاد ایجاد شبکه جوانان اتحادیه بین‌المللی تعاون را به تصویب رساند. این پیشنهاد، گزارشی در مورد فعالیتهای جوانان پذیرفته شده در اتحادیه بین‌المللی تعاون و اعضاء اتحادیه در چند سال اخیر را شامل می‌شد. همچنین در این گزارش به علاقه فزاینده جامعه بین‌المللی به وحدت و یکپارچگی جوانان به عنوان آینده‌سازان جامعه مورد بحث قرار گرفته بود.

گروه کاری "ایکا" که در زمینه ابتکارات جوانان فعالیت می‌نماید، بر شور جوانان، پویایی آنان، فکری نو و تخصص آنان در عرصه‌های فن‌آوری به عنوان سرمایه‌گرانه‌های نهضت تعاون تأکید نمود. علاوه بر این، تعاونگران جوان خود خواستار ایفای نقش در ساختن نهضت تعاون هستند.

کار شبکه جوانان "ایکا" عبارت خواهد بود از:

- ترویج هویت و فلسفه تعاون در بین اقشار جوان
- ارتقاء سطح تبادل تجربیات بین

منطقه‌ای برای ظهور نسل جدید تعاونگرانی که منطقه‌ای عمل می‌کنند ولی جهانی فکر می‌کنند.

● افزایش انتقال دانش بین تعاونگران کهنه‌کار و جوان

● مشارکت بیشتر جوانان در فعالیتهای اتحادیه بین‌المللی تعاون

● کمک به سازمانهای عضو ایکا از طریق دفاتر منطقه‌ای برای تشویق جوانان به مشارکت به شیوه ممکن

● درخواست از ایکا برای بکارگماردن و مشارکت‌پذیری جوانان در فعالیتهای

تحقق این اهداف. هیأت مدیره ایکا همچنین موارد زیر را به تصویب رساند.

● نهضت تعاون اهمیت مباحث جوانان را به رسمیت بشناسد و تعهد خود را به افزایش مشارکت جوانان در نهضت تعاون اعلام نماید.

● شبکه جوانان ایکا را ایجاد نماید.

● ایکا همچنین تخصیص منابع انسانی و مالی برای اجرای فعالیتهای در سال ۲۰۰۱ را تأیید نمود.

● از شبکه جوانان درخواست نمود تا پیشنهادی مبنی بر سیاست و راهبرد بلندمدت جوانان ایکا را به هیأت مدیره اتحادیه بین‌المللی تعاون تسلیم نماید.

● با تشکیل کنفرانس بین‌المللی جوانان و ایسته به مجمع عمومی ایکا در سال ۲۰۰۱ در سنول پایتخت کره جنوبی موافقت نمود.

توجه: از طرف رئیس ایکا، برای تشویق اعضاء اتحادیه بین‌المللی تعاون به منظور حمایت از این شبکه و گردآوری و ارائه اطلاعات مربوط به کارهای انجام شده از سوی تشکلهای تعاونی مربوطه، نامه‌ای ارسال خواهد شد.

آغاز به کار سایت COOP، در نیمه دوم سال ۲۰۰۱

۸ ژانویه ۲۰۰۱

نام اعضاء اتحادیه بین‌المللی تعاون (ایکا)، خود بخود تحت عنوان "Coop" ثبت خواهد شد.

Coop یکی از هفت قلمرو جدید اینترنت است که در ۱۶ نوامبر سال ۲۰۰۰ از طرف

شرکت واگذاری نامها و شماره‌های اینترنت (ICANN) به تصویب رسید. هفت برنده از بین ۲۴ متقاضی می‌توانند تشویر سایتهای بیشتری را به خود اختصاص دهند و به مردم امکان شناسایی آسانتر گروههای خاص در اینترنت داده خواهد شد. هفت قلمرو انتخابی اینترنت عبارتند از: aero، برای صنعت هوایی، biz، برای امور تجاری، coop، برای نهضت تعاون، info، برای اطلاعات عمومی، museum، برای موزه‌ها، name، برای افراد و pro، برای مشاغل.

"ICANN" به دلیل عمومیت و توافق بین‌المللی، coop را به co-op ترجیح داد و بنابراین coop تصویب شد.

سایت coop موجب ترویج جهانی تعاون خواهد شد و تعاونها می‌توانند به بازاریابی، آموزش عمومی و جذب اعضاء جدید بپردازند. coop کار را برای خریداران، تولیدکنندگان، و سایر افراد برای یافتن تجارتهای مطمئن و قابل اعتماد در بازار جهانی الکترونیکی آسانتر می‌کند.

اعضاء ایکا و انجمن ملی تجارت تعاون (NCBA) می‌توانند از طریق poptel به عنوان ارائه‌کننده خدمات اینترنتی تعاون در انگلستان، از نیمه سال ۲۰۰۱ با پسوند coop، در این سایت اینترنت ثبت نام کنند. تا سال ۲۰۰۲، کلیه تعاونها در سراسر جهان، که ۷ اصل تعاون را رعایت نمایند قادر خواهند بود یک نام از سایت coop، دریافت کنند. انجمن ملی تجارت تعاون (NCBA) ضمن همکاری نزدیک با اتحادیه بین‌المللی تعاون (ایکا) از بین تقاضا نامه‌های تسلیم شده، تعاونی بودن یا تعاونی نبودن شرکتها را در هر کشور تعیین و مشخص می‌نمایند. این دو سازمان مستقیماً با اتحادیه‌های تجاری تعاونی در بسیاری کشورها (تا حد امکان) برای شناسایی تعاونیهای واقعی در منطقه‌های ذیربط همکاری خواهند نمود.

چگونه از هم اکنون در سایت Coop ثبت نام کنیم؟

در حال حاضر هیچگونه طرحی برای



ارائه تسهیلات پیش ثبت نام وجود ندارد. چنانچه تشکلهای دیگری غیر از Poptel و NCBA به شما پیشنهاد ثبت نام از هر نوع نمودند، آن را ندیده بگیرید، چرا که پول و وقت خود را هدر داده‌اید.

اگر اطلاعات بیشتری در مورد نحوه روزآمد شدن از آخرین و ناسازگرتین دست‌آوردهای تعاون می‌خواهید به آدرس <http://www.Poptel.net/> مراجعه و بر روی Coop کلیک کنید.

توجه: Poptel به عنوان ثبت نام کننده طی شش ماه عمل خواهد کرد. پس از این مدت، خدمات ثبت نام برای ایجاد رقابت بیشتر به سایر مراکز ثبت نام داده خواهد شد.

هزینه ثبت نام در سایت Coop چقدر است؟
NCBA و Poptel، ۷۵ دلار هزینه سالانه ثبت نام را به ICANN پیت‌هواد نمودند. این هزینه پس از امضاء قرارداد نهایی با ICANN تأیید خواهد شد.

چرا باید در سایت Coop ثبت نام کنیم؟
بسیاری از تعاونیها به دنبال آنند که نامشان با عنوان "Coop" در معرض دید همگان در اینترنت قرار گیرد، چرا که طبق نظرخواهی انجام شده، بیشتر مشتریان به تعاونیها بیش از سایر خرده‌فروشان معمولی اعتماد دارند. برای نمونه، شرکت تعاونی آپیرتقال طبیعی فلوریدا در ایالات متحده آمریکا، با اعلام این مطلب که محصولات شرکت توسط گروه کشاورزان تعاونی تولید می‌شود، جایگاه خود را در بازار آپیرتقال آمریکا از ردیف ۴ به ردیف اول تولیدکنندگان این محصول ارتقاء داد. علت چیست؟ علت این است که خریداران نیز به کشاورزانی که در رقابت بازار نقش برجسته‌ای می‌یابند، بیشتر اعتماد می‌کنند. تعاونیها، با افزودن پسوند Coop، به آدرسهای اینترنت خود می‌توانند برای اعضا و سایر تعاونیها، آسانتر قابل دسترس باشند. هرچند تعاونیها مجبور نیستند در صورت عدم تمایل از پسوند Coop استفاده کنند.

صندوق توزیع دیجیتالی
با بخشی از سود حاصله از ثبت نام در

تعاون، با همکاری ایکا، امکان ارائه تقاضانامه به ICANN را برای ایجاد یک سایت مهم جدید بررسی نمود. در واقع ایکا به این نتیجه رسید که نهضت تعاون آمریکا نیز قصد تسلیم تقاضانامه خود را دارد. بدین ترتیب با ایجاد ارتباط، بحث و مذاکره آغاز شد. انجمن ملی تجارت تعاون (NCBA) به عنوان رهبر این حرکت انتخاب و درخواست ایجاد سایت Coop تسلیم شد. در این تقاضانامه علت مفید بودن تشکیل سایت Coop برای جامعه اینترنت و نحوه اختیارات آن برای محدود نمودن سایت به استفاده از تعاونیهای واقعی توضیح داده شده بود. ایکا پس از شناسایی شرکای بالقوه خود، اطلاعات و منابع مورد نیاز را برای تقویت و پشتیبانی از تقاضانامه NCBA تأمین نمود. این تقاضانامه در دوم اکتبر سال ۲۰۰۰ به شرکت واگذاری نامها و شماره‌های اینترنت (ICANN) تسلیم شد. ایکا از اعضا خود می‌خواهد از این طرح حمایت نمایند. همچنین تاکنون نامه‌ها و میلیهای بسیاری خطاب به ICANN و NCBA از طرف اعضا جامعه تعاون در آسیا، آمریکا، اروپا و آمریکای لاتین ارسال شده است.

سایت Coop، یک صندوق توزیع دیجیتالی ایجاد خواهد شد. این صندوق با تخصیص منابع مالی خود به تعاونیها در مناطق روستایی و کمتر توسعه یافته، کمک خواهد نمود تا به فن‌آوریهای نوین ارتباطات از راه دور دسترسی یابند.

پیش زمینه

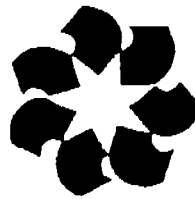
انجمن ملی تجارت تعاون آمریکا با حمایت ایکا و با استفاده از منابع مالی Poptel، کارشناسایی و هویت‌پذیری Coop را برای تعاونیها در سراسر جهان انجام می‌دهد. در این زمینه رقابت بسیار شدید است، چهل و چهار مقاصد برای ۱۸۰ TLD جدید پیشنهاد مناقصه داده‌اند. یکی از عوامل اصلی حمایت از سایت Coop، تعداد بیشمار نظرات و پیشنهادات مثبت فرستاده شده به روابط عمومی ICANN بود. نقش اتحادیه بین‌المللی تعاون در بسیج حمایتها از طرف اعضا خود برای تأکید بر نیاز و خواست جهانی به سایت Coop حیاتی بود. فعالیت ایکا در عملی نمودن طرح Coop از اواخر تابستان ۲۰۰۰ آغاز شد. Poptel، سرویس‌دهنده خدمات اینترنتی بخش

رسانه‌های گروهی، با هدایت افرادی آموزش دیده به درون جامعه و ایجاد ارتباط نزدیکتر با مردم نسبت به ارائه اطلاعات و تشویق آنان و مشارکت عمومی و جلب سرمایه‌گذارهای مردمی در قالب فعالیتهای جمعی و تشکلهای تعاونی اقدام گردد. و شاید مؤثرترین و کم‌هزینه‌ترین روش، استفاده از نیروی فعال جوانان (در طول مدت خدمت نظام وظیفه) باشد. جوانانی که دارای تواناییها و استعدادهای بالقوه بالایی هستند و در صورت ایجاد فضای مناسب در جهت تبدیل استعدادهای بالقوه به فعل مناسب می‌توان از نیروی خلاق آنان در راههای سازنده بهره‌گیری نمود و بدین ترتیب زمینه اشتغالزایی را در کوتاه مدت (دوره خدمت نظام) با هزینه کم و نیز در بلندمدت (پس از دوره خدمت نظام) فراهم نمود.

با احترام به افکار و عقاید جوانان و تقویت حس اعتماد به نفس و خودباوری در آنان و همچنین با آموزشهای صحیح می‌توان محرکهای لازم برای تغییر روشهای کهن و تحول فکری و عملی مطلوب در انتخاب شیوه‌های نو را در جامعه بوسیله آنان به وجود آورد.

چنانچه اصل مهم در اشاعه و گسترش صحیح تشکلهای و تعاونیها را چنین بدانیم که شوق تشکیل با ابزارهای آموزشی باید از درون جامعه سرچشمه گیرد ناگزیر خواهیم بود از نیروهای جوان استفاده نمایم. چرا که تحرک، نوآوری و پویایی جزء استعدادهای وجودی و طبیعت نسل جوان می‌باشد. جوان سعی می‌نماید خود را در جامعه مطرح و موجودیت مؤثر خود را بر جامعه ثابت نماید. بنابراین در صورتی که فضای مناسب رشد و مطرح شدن مهیا باشد، انرژی مؤثر، پرتن، پویا و بدون خطری در اختیار دولت و جامعه قرار خواهد گرفت که این انرژی بالقوه را به فعل مناسب که همان فعالیت، کار و تلاش و نوآوری می‌باشد تبدیل خواهد نمود.

در این صورت برای نیل به مقصود، با هماهنگی دفتر عمومی حفاظت اطلاعات فرماندهی کسل قوا و جذب گروهی از



طرح پیشنهادی مروج تعاون و مشارکت

• نسرین نیری

چکیده

فعالیت مروجین تحت نظارت مستقیم وزارت تعاون خواهد بود و شرح وظایف هر گروه با توجه به میزان تحصیل و تخصص آنها طبق آیین‌نامه تنظیمی این وزارتخانه مشخص می‌گردد.

محل تأمین هزینه‌های اجرای این طرح از بودجه عمومی کشور و بخشی از آن نیز از محل ۴٪ سهم آموزش و تعاون پیش‌بینی می‌گردد.

مقدمه / توجیه طرح

به منظور تحقق اهداف برنامه پنج ساله سوم توسعه و بسط و گسترش مشارکت عمومی در فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی و تشویق عموم به سرمایه‌گذاری در امر تولید و نیز برای دستیابی به اهداف و آرمانهای بخش تعاون که همانا ایجاد اشتغال و اشاعه و ترویج فرهنگ تعاون در بین عموم مردم می‌باشد لازم است علاوه بر شیوه‌های آموزشی و ترویجی از طریق

به منظور تحقق اهداف برنامه سوم توسعه و گسترش نظام مشارکت و نیز در راستای اهداف و برنامه‌های بخش تعاون و نیز ترویج فرهنگ تعاون و کار گروهی بین مردم و پررنگ نمودن نقش این بخش در جامعه، در راستای ارتقاء کمی و کیفی تعاونیها، با هزینه‌ای کم و شیوه‌ای مؤثرتر، می‌توان از وجود جوانان فعال و علاقمند در طول مدت خدمت نظام وظیفه به عنوان مروجین تعاون و مشارکت استفاده نمود. این افراد پس از طی دوره‌های آموزش عمومی و تخصصی لازم به درون جامعه و بین مردم هدایت می‌شوند تا با ایجاد ارتباط نزدیک با مردم به کار ترویج و تبلیغ فرهنگ تعاون و تقویت روحیه همکاری و مشارکت همت گمارند.

لازم است علاوه بر شیوه‌های آموزشی و ترویجی از طریق رسانه‌های گروهی، با هدایت افرادی آموزش دیده به درون جامعه و ایجاد ارتباط نزدیکتر با مردم نسبت به ارائه اطلاعات و تشویق آنان و مشارکت عمومی و جلب سرمایه‌گذارهای مردمی در قالب فعالیتهای جمعی و تشکلهای تعاونی اقدام گردد. و شاید مؤثرترین و کم‌هزینه‌ترین روش، استفاده از نیروی فعال جوانان (در طول مدت خدمت نظام وظیفه) باشد، جوانانی که دارای تواناییها و استعدادهای بالقوه بالایی هستند و در صورت ایجاد فضای مناسب در جهت تبدیل استعدادهای بالقوه به فعل مناسب می‌توان از نیروی خلاق آنان در راههای سازنده بهره‌گیری نمود

مشمولین دیپلم به بالا همه ساله توسط وزارت تعاون به عنوان «مروجین تعاون» و مشارکت، می‌توان دوره آموزشی لازم را برنامه‌ریزی نمود که این گروه پس از طی دوره مورد نظر و ضمن آشنایی با وظایف خود به تناسب میزان تحصیل و تخصص‌شان به محل خدمت اعزام شوند تا در صورت لزوم با هماهنگی شورای شهر یا روستا و تحت نظر اداره تعاون مربوط انجام وظیفه نمایند.

اجرای این طرح می‌تواند اهداف بخش تعاون را پوشش دهد، زیرا از یک سو با حضور مروجین متخصص در تعاونیهای تولیدی موجبات توسعه تعاونی از جهات مختلف کمی و کیفی فراهم می‌گردد که اثرات تبعی نیکی را نیز به دنبال خواهد داشت.

از سوی دیگر با برنامه‌های ترویجی، تبلیغی و آموزشی این مروجین در سطح شهرها و روستاها روحیه تعاون و همکاری و کمک متقابل در افراد تقویت گردیده و در نتیجه آن گروهی جذب بخش می‌شوند و توسعه بخش را سبب می‌گردند ضمن آنکه خود مروجین با آموزشهایی که می‌بینند فعالیتی که در رابطه با آموزش و ترویج می‌نمایند و نیز خدماتی که به تعاونیها و یا دیگر تشکلهای گروهی ارائه می‌دهند بالاخره تجربه‌ای که در عمل کسب می‌نمایند تمامی این عوامل موجب می‌گردد که پس از اتمام دوره خدمت گروهی از آنها در قالب شرکتهای تعاونی فعالیت نمایند و با توجه به روحیه تعاون و همکاری که در آنها ایجاد شده در نهایت تضمینی برای موفقیت تعاونیهای آنان خواهد بود. و به این ترتیب در میزان

اشتغالزایی جوانان در جامعه پس از اتمام دوره سربازی مؤثر است. وانگهی با توجه به امتیازات مترتب بر آن، شوق گذراندن دوره خدمت نظام را در جوانان افزایش خواهد داد و رشد تعاونیها، جامعه را جهت جلوگیری از فشارهای مقطعی، عدم تعادلهای اقتصادی آماده می‌سازد.

تعریف مروج تعاون و شرح وظایف آن

مروج تعاون مرکب است از مشمولین دیپلمه و بالاتر و همچنین فارغ‌التحصیلان رشته‌های مرتبط با کشاورزی - صنعت - معدن - دامپزشکی - تعاون و سایر رشته‌ها حسب نیاز وزارت تعاون و پس از تأمین نیازهای نیروهای مسلح می‌توانند در این طرح پذیرفته شوند. عمده وظایف این مروجین که در سطح شهرها و روستاها خدمت خواهند نمود به شرح زیر است:

- ۱- اشاعه و ترویج فرهنگ تعاون و کار گروهی
- ۲- برگزاری گردهمانیهای لازم جهت تقویت روح تعاون و همکاری در منطقه فعالیت با کمک شرورها و تحت نظارت وزارت تعاون
- ۳- تشویق و ترغیب مردم به ویژه روستائیان جهت فعالیت در قالب تعاونی با معرفی مزایا و امکانات این بخش
- ۴- بررسی وضعیت تعاونیهای موجود و شناسایی موانع و مشکلات آنها و ارائه نظرات مشورتی و مدیریت کاربردی مؤثر برای رفع مشکلات تعاونیها
- ۵- بررسی پتانسیلهای موجود در مناطقی که تعاونی وجود ندارد و ارائه نظرات مشورتی جهت راه‌اندازی تعاونیهای

- ۶- فعالیت در زمینه تشکیل تعاونیهای آموزشی و ایفای نقش ناظرین تعاونیهای آموزشی
- ۷- ارائه خدمات فنی و تخصصی به تعاونیها با استفاده از اطلاعات و تجارب دانشگاهی خود و نیز استفاده از نشریات و سیستمهای اطلاع‌رسانی در خصوص روشهای نوین فعالیت
- ۸- کمک به توسعه محصولات از لحاظ کمی و کیفی

- ۹- ترویج فرهنگ صادرات غیرنفتی
 - ۱۰- ارائه اطلاعات موردنیاز به تعاونیهای مستقر در حوزه فعالیت از طریق وزارت تعاون
 - ۱۱- ارائه گزارشات لازم در خصوص تعاونیهای مستقر در محدوده فعالیت که از طریق وزارت تعاون درخواست می‌گردد.
 - ۱۲- سایر وظایف و مأموریتهایی که توسط وزارت تعاون ابلاغ می‌گردد
- بدیهی است شرح وظایف هر گروه بر حسب میزان تحصیل و تخصص آنان طبق آئین‌نامه‌ای که توسط وزارت تعاون تهیه و تنظیم خواهد شد، مشخص می‌گردد.

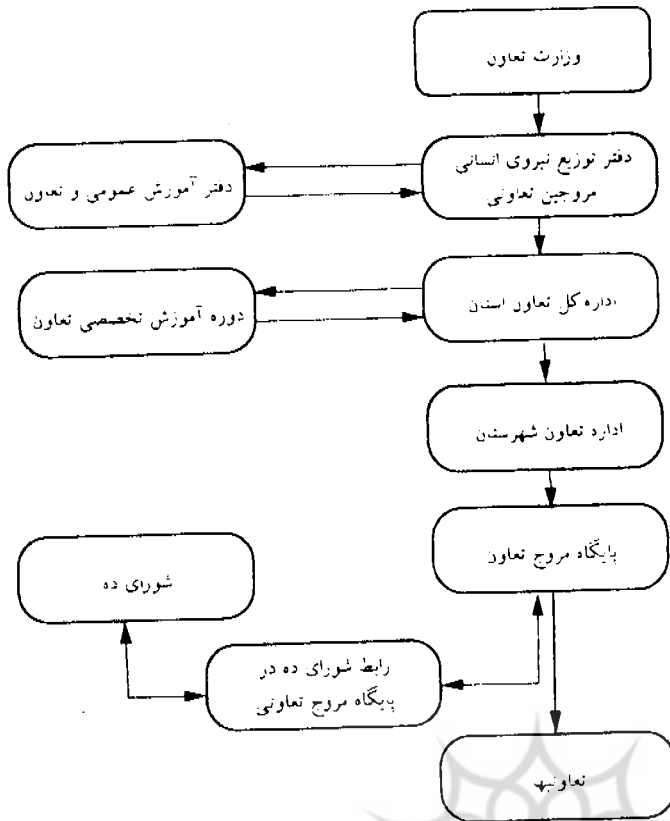
اهداف طرح:

- با اجرای طرح مروج تعاون و مشارکت می‌توان اهداف زیر را محقق نمود:
- ۱- اشاعه و ترویج فرهنگ تعاون و کار گروهی در بین عموم مردم که خود بسترساز تشکیل تعاونیهاست
 - ۲- ایجاد روحیه تعاون و حس همکاری قویتر در جامعه
 - ۳- ایجاد زمینه اشتغال بویژه برای قشر جوان

۴- تقویت اعتماد به نفس و خودباوری در قشر عظیمی از جوانان
 ۵- تبدیل انرژی و استعداد بالقوه تعداد زیادی از جوانان به فعل مناسب کار و تلاش در جهت سازندگی
 ۶- آموزش و بکارگیری روشهای مؤثر در ایجاد تعاونیها در اقصی نقاط کشور
 ۷- اثربخشی در جلوگیری از بسیاری از انحرافات جوانان و حفظ بیشتر سلامت جامعه
 ۸- آمادگی جامعه براساس یادگیری جهت جلوگیری از فشارهای مقطعی عدم تعادل اقتصادی

اثرات طرح:

۱- با ارائه زمینه‌ها و راهکارهای مناسب و تشویق روستائیان به فعالیت در محدوده روستا در قالب تشکلهای تعاونی، مهاجرت روستائیان به شهرها کاهش می‌یابد.
 ۲- با کسب اطلاعات لازم از منابع ذیصلاح توسط مروجین تعاون و مشارکت و انتقال آن به اعضاء تعاونیها، موجبات افزایش تولید و بهبود کیفیت محصولات فراهم می‌آید و می‌توان از کالاهای مرغوب تولید شده در امر صادرات استفاده نمود که خود عاملی جهت اشاعه فرهنگ صادرات و توسعه محصولات صادراتی خواهد بود.
 ۳- با ارسال اطلاعاتی راجع به نوع، میزان و کیفیت کالاها و خدمات تولیدی منطقه به مرکز می‌توان از طریق سیستمهای اطلاع‌رسانی ارتباط بین تولیدکننده و صادرکننده را برقرار نمود.
 ۴- گرچه اشتغال مروجین اشتغالی پایدار نیست ولی حداقل برای مدت دو سال با اشتغال موقت تجربه‌ای را کسب نموده که بعداً می‌تواند مفید فایده قرار گیرد.
 ۵- با برقراری یک نظام اطلاع‌رسانی صحیح می‌توان نسبت میان توقعات و امکانات را تنظیم نمود.
 ۶- با آموزش و ارائه اطلاعات فنی و تخصصی موجبات رشد توانائیها، خصوصیات اخلاقی و حس همدردی و همدلی روستائیان که همانا زمینه پیشرفت اجتماعی است فراهم می‌گردد.
 ۷- از طریق تعلیمات، آموزش و ترویج.



بدیهی است ظرفیت پذیرش در هر شهر یا روستا براساس تعداد تعاونیهای تولیدی موجود، جمعیت، وسعت و پتانسیلهای شناخته شده منطقه با نظر وزارت تعاون خواهد بود.

در این طرح به منظور کاهش هزینه‌ها و سهولت در رفت و آمدها و به لحاظ آشنایی بیشتر مروجین با منطقه محل سکونت خود، سعی می‌شود گزینش افراد در سطح استان و حتی الامکان در سطح شهر محل سکونت انجام گیرد.

برنامه‌ریزی و نحوه توزیع، آموزش و بکارگیری مروجین تعاون

براساس معیارهای تعیین شده برای پذیرش مروجین، وزارت تعاون نیروی مشمول مورد نیاز (دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس و بالاتر) خود را به دستگاه ذیربط اعلام می‌نماید.
 افراد معرفی شده از سوی دستگاه ذیربط به وزارت تعاون، براساس نیاز

انواع مختلف فعالیتهای گروهی و تعاونی بین مردم توسعه می‌یابد و بدین ترتیب یکی از اهداف بخش تعاون که سهیم شدن مردم در منافع تعاون است تحقق می‌یابد.

۸- مروجین علاوه بر آنکه به امر آموزش می‌پردازند خود به طور غیرمستقیم تحت آموزش قرار می‌گیرند که اثرات این آموزش به مراتب بیش از آموزش مستقیم است.

معیارهای تعیین تعداد مروجین

- ۱- تعداد دیپلمه‌های مشمول
- ۲- تعداد مشمولین فارغ‌التحصیل رشته‌های تخصصی مورد نیاز وزارت تعاون
- ۳- تعداد تعاونیهای تولیدی و خدماتی تحت پوشش
- ۴- تعداد مدارس فاقد تعاونیهای آموزشی
- ۵- اعتباراتی که وزارت تعاون می‌تواند در این رابطه سرمایه‌گذاری نماید.

استانها جهت آموزش و تقسیم نیروها به دفتر توزیع نیروی انسانی وزارت متبوع معرفی می‌گردند تا پس از طی یک دوره پانزده روزه آموزش عمومی تعاون به مراکز استانها معرفی شوند.

براساس موقعیت استان از لحاظ شرایط اقلیمی، اقتصادی، فرهنگی و با توجه به میزان تحصیل و نوع تخصص معرفی‌شدگان، دفتر آموزش استان نسبت به برگزاری یک دوره ۲۵ روزه آموزشی اقدام می‌نماید که پس از گذراندن موفقیت آمیز این دوره نیروهای لازم به ادارات تعاون شهرستانهای تابعه معرفی و پس از تشکیل پرونده پرسنلی مربوط به پایگاههای مروجین در شهرها یا روستاها معرفی می‌شوند.

این نیروها تابع مقررات و شرح وظایفی هستند که قبلاً طی آئین‌نامه پیشنهادی وزارت تعاون به تصویب می‌رسد.

مروج می‌باید هر ماه گزارش فعالیت خود را اعلام دارد و هر سه ماه یکبار براساس بررسی و جمع‌بندی گزارشات رسیده، یک کلاس آموزشی دو روزه ضمن خدمت جهت بحث و تبادل نظر پیرامون مسائل و مشکلات موجود و ارائه راه‌حلهای عملی تشکیل می‌گردد.

کنترل و نظارت بر عملکرد مروجین

نظارت بر عملکرد مروجین کلاً برعهده وزارت تعاون می‌باشد و در صورت لزوم می‌توان جهت هماهنگی بیشتر در انجام امور از همکاری شوراهای استفاده نمود. ارزیابی پایگاه مروجین همچنین فعالیت هر مروج می‌باید بوسیله فرمهای طراحی شده‌ای که قبلاً توسط وزارت تهیه و به تصویب رسیده است، مورد ارزشیابی دوره‌ای قرار گیرد.

در پایان هر سال این فرمها مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد تا با نتایج بدست آمده، نسبت به جبران کم و کاستی‌ها اقدام و دستورالعملهای جدید براساس آن صادر گردد.

کارشناسان ترویج تعاون با مراجعه به پایگاههای مروجین و بررسیهای به عمل

آمده از نحوه عملکرد آنها نسبت به ارزشیابی کمی و کیفی کار مروجین اقدام و گزارش مربوط را تهیه می‌نمایند.

بررسی فرمهای ارزشیابی دوره‌ای و گزارشات کارشناسان ترویج تعاون در مورد یک مروج نحوه فعالیت و منزلت کاری وی را مشخص می‌نماید.

بدیهی است درجه کسب شده به عنوان امتیازی جهت استخدام در وزارت تعاون و با استفاده از امکانات و شرایط مقرر در این رابطه می‌باشد.

نحوه تأمین اعتبار

هزینه‌های مربوط به اجرای این طرح می‌تواند بخشی از محل بودجه عمومی

کشور و بخشی نیز از محل ۴٪ حق آموزش و تعاون وصولی صندوق تعاون تأمین گردد.

شیوه‌های تشویقی

وزارت تعاون می‌تواند امتیازاتی را برای تشویق مروجین فعال و نمونه در نظر بگیرد این موارد همچنین می‌تواند شامل پرداخت تشویقی - پذیرش در آموزشگاه عالی تعاون - اعطاء امتیاز جهت جذب در وزارت تعاون و سازمانهای وابسته - معرفی به تعاونها جهت عضویت - اولویت در اعطاء تسهیلات در صورتی که در قالب تعاونی فعالیت نمایند باشد.

بقیه از صفحه ۵۹

(۶) عنوان کار تحقیقی انجام شده "تعاونیه در نوازوی نقد، با تکیه بر پیشینه، مسائل و مشکلات تعاونیهای روستایی ایران" می‌باشد که تحت عنوان سینار کارشناسی رشد توسعه روستایی در دانشکده کشاورزی دانشگاه صنعتی اصفهان توسط نگارنده به نگاره توسعه روستایی در دی ماه ۱۳۷۸ ارائه گردید. *7: Sudarsky, John (1978) Rural Cooperatives, Neopatrimonial Regimes and Interventions Journal of Rural Cooperation Vol VI NO 2, P133.*

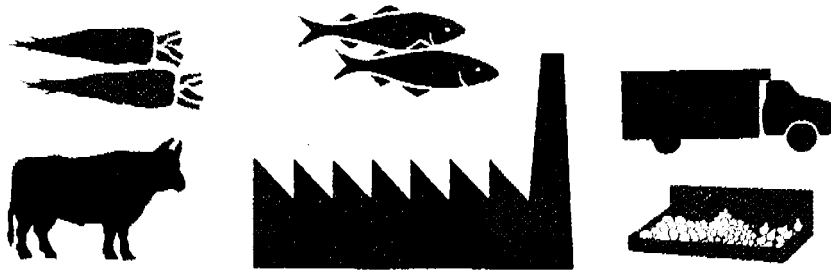
(۸) لازم به ذکر است که موارد مذکور نتایج "گروه کار توسعه تعاونیهای تولید روستایی" که توسط کمیته برنامه‌ریزی توسعه تعاونیهای تولید در اسفند ماه ۷۶ تهیه و تنظیم گردیده، گرفته شده که برخی از موارد آن (با توجه به موضوع مورد مطالعه ما) مورد تعدیل قرار گرفته است.

ماهنامه تعاون

تلفنی آگهی

می‌پذیرد

۶۴۱۷۰۲۳



پروژه رفاه عضو به موفقیت تجاری منجر می‌گردد

مطالعه موردی درباره نهضت تعاون سریلانکا

(قسمت سوم) • ترجمه: اصغر بیات

طرح رفاه اعضا که توسط تعاونی چند منظوره پوجاپیتیا با مسئولیت محدود ارائه شده است، یک تجربه موفق در بخش تعاون سری لانکا محسوب می‌شود. این تجربه را می‌توان تلاش موفق در ارائه راهبردهای جدید به منظور رویارویی با رقابت شدیدی دانست که توسط اقتصاد مبتنی بر بازار آزاد، ایجاد شده است، همچنین می‌توان این طرح را برنامه خلاقانه دانست که با موفقیت آغاز شده و هدفش حل چالشهای بخش فروش محصولات به مصرف‌کنندگان می‌باشد. از سوی دیگر، این طرح تلاشی است برای بازسازی ساختار واقعی و ارائه ویژگیهای اساسی آن، که در بیانیه هویت تعاونی بر شمرده شده است.

فصل ششم: خلاصه، نتیجه‌گیری و پیشنهادات خلاصه

طرح رفاه اعضا که توسط تعاونی چند منظوره پوجاپیتیا با مسئولیت محدود ارائه شده است، یک تجربه موفق در بخش تعاون سری لانکا محسوب می‌شود. این تجربه را می‌توان تلاش موفق در ارائه راهبردهای جدید به منظور رویارویی با رقابت شدیدی دانست که توسط اقتصاد مبتنی بر بازار آزاد، ایجاد شده است، همچنین می‌توان این طرح را برنامه خلاقانه دانست که با موفقیت آغاز شده و هدفش حل چالشهای بخش فروش محصولات به مصرف‌کنندگان می‌باشد. از سوی دیگر، این طرح تلاشی است برای بازسازی ساختار واقعی و ارائه ویژگیهای اساسی آن، که در بیانیه هویت

تعاونی بر شمرده شده است.

اجرای این طرح در گسترش آگاهی نسبت به آن مؤثر بوده و مزایای طرح، توجه جدی اعضا را به سوی رشد موفقیت‌آمیز آن جلب نموده است. بدین ترتیب که در عین حفظ مالکیت شخصی اعضا، نیازهای اقتصادی، اجتهادی و فرهنگی آنها را تأمین می‌نماید. در این طرح، اعضا در فرآیند تصمیم‌گیری و مدیریت به شیوه دموکراتیک دخالت دارند. این طرح صرفاً به ارائه خدمات اجتماعی نپرداخته، بلکه علاوه بر داشتن هدف اجتماعی مهم، یک طرح اقتصادی نیز هست.

این پروژه را می‌توان طرحی در جهت آرمانها و اصول تعاون دانست که در آن مفاهیم مهمی از قبیل همکاری دو جانبه، خود اتکایی، مسئولیت اجتماعی، حس

مسئولیت فردی و تعاون به طور عملی مورد استفاده قرار گرفته‌اند. از آنجا که طرح مزبور مبتنی بر اتکاء به نفس است، خودگردانی و استقلال شرکت تعاونی را تقویت می‌نماید. در این طرح به اصل تعاونی «توجه به منافع جامعه» جامه عمل پوشانیده شده است. به این دلیل مردم احساس می‌کنند تعاونی چند منظوره پوجاپیتیا، تشکلی است که در شادی و غم به کمک اعضا می‌شتابد.

در شرایطی که تعاونی‌ها به دلیل مدیریت غلط و رهبری ناکارآمد، در حال از بین رفتن می‌باشند، چنین طرحی با موفقیت مشارکت مردم را جلب نموده و آنها را در فعالیتهای اقتصادی و کسب سود سهیم ساخته است. بدین ترتیب به حرأت می‌توان گفت که این طرح احیاگر خصوصیات است

که در تعاونی‌های چند منظوره سری لانکا دیده نمی‌شوند.

نتیجه‌گیری

با گسترش فرآیند جهانی شدن اقتصاد، نظام‌های اقتصادی خصوصی با سرعتی بیشتر در حال شکل‌گیری است که این موضوع را می‌توان در ظهور شرکت‌های چند ملیتی مشاهده کرد. از سوی دیگر، در شرایطی که تمام امکانات و انگیزه‌ها توسط دولت به نظام مالکیت خصوصی داده می‌شود، تعاونی‌ها مجبور به ورود به رقابتی شدید و نابرابر می‌شوند. نابرابری اجتماعی، فقر و دیگر معضلات که در نتیجه چنین عواملی به وجود می‌آید را نمی‌توان به وسیله سازمان‌های خصوصی یا دولتی حل نمود، بلکه لازم است مشکلات اساسی مردم را شناسایی و تدابیر مؤثر را اتخاذ نمود تا بتوان همزیستی مسالمت‌آمیزی را به وجود آورد. در چنین وضعیتی، مسئولیت سازمان‌های مردمی نظیر تعاونی‌ها کاملاً خطیر است.

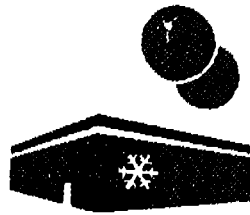
نمی‌توان صرفاً با محدود شدن در سیستم یارانه‌ای دولتی، هویت واقعی نهضت تعاون را تحقق بخشید و سازمانی که فقط نام تعاونی را داشته باشد، نه برای اعضا و نه برای توده مردم، مفید و مؤثر نخواهد بود.

از سوی دیگر یک تعاونی واقعی که نیازهای واقعی اعضایش را شناسایی نموده و به کمک مشارکت آنها تدابیر سازنده‌ای را اتخاذ کرده و با اعمال مدیریت کارآمد رضایت آنها را فراهم می‌سازد، می‌تواند با موفقیت و بدون کمک در یک اقتصاد آزاد، با چالش‌ها روبرو شود.

از واقعیت‌های فوق می‌توان به روشنی نتیجه گرفت طرح رفاه اعضا که توسط شرکت تعاونی چند منظوره پوجاپیتیا شروع و اجرا شده است، به هدفش که همانا تأمین منافع اقتصادی - اجتماعی برای اعضای خود می‌باشد، نایل شده است.

پیشنهادات

با مشاهده موفقیت طرح رفاه اعضا، بسیاری از دیگر تعاونی‌های چند منظوره سری لانکا نیز به اجرای چنین طرحی راغب



هزینه‌های عزاداری کاهش خواهد یافت. این کار باعث خواهد شد همه در امور عزاداری از امکاناتی مساوی بهره‌مند گردند. شرکت تعاونی از این طریق خواهد توانست منزلت‌های یکسان برای افراد ایجاد نماید و در عین حال، فرصت‌های شغلی جدیدی نیز به وجود آورد.

۵- اگر این پیشنهادات بتوانند باعث افزایش نیازهای اجتماعی اعضا شده و متعاقباً تسهیلات بیشتری به آنها ارائه نماید، می‌توان اعضا بیشتری را جذب طرح‌ها نموده و بدین طریق حق عضویت بیشتری بابت شرکت اعضا در طرح‌ها به دست آورد.

۶- با افزایش عضویت افراد در طرح‌ها، حسابداری شرکت‌ها و تهیه گزارش‌های ماهانه و ... بر زحمت خواهد بود و بدین دلیل بهتر است برنامه‌های رفاهی رایانه‌ای شوند.

۷- مدیریت و اداره امور داخلی طرح‌ها باید با دقت زیادی انجام شوند، به طوری که سوء مدیریت و بی قانونی در آن ایجاد نشود. همچنین مهم است که فعالیت‌های مربوط به طرح‌های رفاهی به طور شفاف اجرا شوند به نحوی که اطمینان اعضا همچنان پایرجا بماند، زیرا جلب اعتماد اعضا از اهمیت بنیادین برخوردار است.

موفقیت یک طرح با چنین ماهیتی نه تنها برای نهضت تعاونی سری لانکا بلکه برای کشورهای نیز که دارای پیشینه فرهنگی و اقتصادی مشابهی هستند، مفید خواهد بود. چنین کشورهایی می‌توانند از این الگو بهره گرفته و آن را به آزمایش بگذارند.

بدین ترتیب، این پروژه طرحی آرمانی خواهد بود که توسط هر شرکت قابل پذیرش می‌باشد، خصوصاً این که پروژه پاسخگوی مردم و نیازهای آنها بوده و مهم‌تر از همه حرکتی نوین است که به خوبی قابلیت رقابت با بخش خصوصی را در فرآیند جهانی شدن اقتصاد، دارا می‌باشد.

1: Multi _ purpose Cooperative Society of srilanka

** UDAYAR. SENEVIRATNE*

شده‌اند، به طوری که حدود ۲۵ شرکت تعاونی چند منظوره اقدام به اجرای طرح‌هایی مشابه نموده‌اند. به همین دلیل مایلیم پیشنهاداتی چند ارائه دهیم، به طوری که تمامی شرکت‌های تعاونی چند منظوره سری لانکا که بالغ بر ۲۰۰ شرکت می‌شوند بتوانند وارد این پروژه شده و موفقیت کسب نمایند.

۱- با توجه به شرایط تورمی و کاهش ارزش پول، توصیه می‌گردد حق عضویت طرح رفاه افزایش یافته و یا هر ۵ سال یک بار مورد تجدید نظر قرار گیرد.

۲- خرید ماهیانه کالاهای مصرفی به مبلغی مساوی با مبلغ حق عضویت، استفاده از روش خرید کالاها بر اساس طرحی اعتباری باشد. در صورتی که وام در طول یک ماه پرداخت نشود شرایطی ایجاد گردد تا حق عضویت فرد لغو یا از پرداخت مزایا به عضو جلوگیری گردد. این کار راه را برای بازاریابی مصرف کنندگان هموار نموده و درآمد حاصل از معاملات بخش کالاهای مصرفی را بالا خواهد برد.

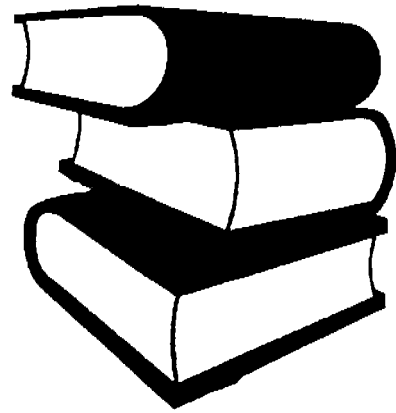
۳- شرکت‌های تعاونی می‌توانند با اجرای طرح بیمه گروهی با حق عضویت اسمی، مزایای اقتصادی بیشتری را به اعضا ارائه دهند. اعضای شرکت با ثبت نام در طرح رفاه و شرکت در طرح بیمه که مبلغ آن در یک نوبت پرداخت می‌شود، می‌توانند از مزایای مختلفی برخوردار شوند. در این رابطه، با کمک شرکت تعاونی بیمه سری لانکا می‌توان طرح‌های بیمه نوین اجرا نمود.

۴- به جای طرح کمک هزینه فوت، اگر تعاونی‌ها بتوانند طرحی ارائه کنند که در آن تمام ترتیبات سوگواری و عزاداری توسط شرکت به اجرا در آید، امکانات، بسیاری قابل استفاده خواهد بود و

آب، برق، گاز و تلفن و مال الاجاره محل استیجاری شرکت و موارد دیگر منجر گردیده، فراهم نمود؟

۳- در صورتی که افزایش تعداد سهام در اساسنامه برای بالا بردن میزان سرمایه مغایر با مقررات قانونی است، می‌توانیم با تصویب مجمع عمومی فوق‌العاده، مبلغ هر سهم را در قسمت سرمایه و سهام اساسنامه جدید، از مبلغ هر سهم به ارزش اسمی ده هزار ریال به یکصد هزار ریال، افزایش دهیم؟

۴- چنانچه دو روش پیشنهادی منع قانونی دارد، برای رفع معضل کمبود سرمایه چه اقدامی را پیشنهاد و توصیه می‌کنید؟



پرسش و پاسخ حقوقی

● پاسخ

در مورد بند یک پرسش مطروحه، تذکر این مطلب را ضروری می‌داند که اصولاً منظور از تصویب اساسنامه‌های جدید تعاونیها در مجامع عمومی فوق‌العاده آنها، در واقع اعمال تغییرات لازم و انطباق مقررات اساسنامه‌های انواع شرکتهای تعاونی با قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران و اصلاحیه آن به ترتیب مصوب مورخ ۱۳۷۰/۱۶/۱۲ و مورخ ۱۳۷۷/۷/۵ مجلس شورای اسلامی و نیز آئین‌نامه‌های قانونی مصوب وزارت تعاون یا هیأت محترم وزیران و اصلاحات انجام شده در برخی از آنها می‌باشد که مستلزم تغییر در موادی از اساسنامه انواع تعاونیها است.

تحقق هدف و منظور اخیرالذکر، ملازمه قطعی و حتمی با طرح و تصویب اساسنامه جدید در مجمع عمومی فوق‌العاده ندارد و کافی است که تغییرات و اصلاحات مربوط به مواد و تبصره‌های اساسنامه هر یک از تعاونیها در متن صورتجلسه مجمع عمومی فوق‌العاده یا اصلاحیه الحاقی به آن، مورد تصویب حداقل سه چهارم اعضای حاضر در جلسه رسمی قرار گرفته و مدارک مثبت لازم، که دلالت بر رعایت تشریفات قانونی مقرر در اساسنامه و اصلاح صحیح مواد تغییر یافته نماید، همراه با درخواست صدور تأییدیه ثبت تغییرات حاصله در اساسنامه، به واحد تابعه ذریبط وزارت تعاون ارسال شود تا در صورت تأیید نحوه برگزاری مجمع عمومی فوق‌العاده و انطباق تغییرات و اصلاحات انجام شده در اساسنامه، به موجب صورتجلسه مجمع یا الحاقیه منضم به آن با مقررات قانونی، اقدام به صدور تأییدیه ثبتی به عنوان مرجع ثبت تعاونی، برای انجام مراحل قانونی مربوط از جمله صدور آگهی ثبتی و درج در روزنامه رسمی کشور، نماید.

در عین حال، باید توجه داشت در مواردی که همانند چند نوبت گذشته، دامنه تغییرات اساسنامه‌ها به یک یا چند ماده معدود، محدود نمی‌شود، طرح و تصویب اساسنامه نمونه تنظیمی و مورد تأیید وزارت تعاون، بر روشی که شرح داده شده، رجحان خواهد داشت.

در پاسخ به موارد دوم و سوم پرسش مطروحه شامل قید تعداد سهام بیشتری در پیش‌نویس اساسنامه جدیدی که برای طرح و تصویب در مجمع عمومی فوق‌العاده آماده شده، برای عضویت یا افزایش مبلغ اسمی هر سهم در ماده مربوط به میزان سرمایه و تعداد سهام و مبلغ اسمی هر سهم در اساسنامه، هر دو مورد در صورتی

● سید یوسف اسماعیل صنوی

● پرسش

رئیس هیأت مدیره یک شرکت تعاونی مصرف فعال در تهران، با ارسال نامه‌ای چند پرسش مهم را که پاسخ آنها می‌تواند برای مسئولان انواع تعاونیها قابل استفاده باشد، مطرح کرده‌اند که شامل موارد زیر است:

۱- در مواردی که به دلیل تغییر در مقررات قانونی، بنا به اعلام وزارت تعاون یا واحدهای تابعه آن، تغییر و اصلاح موادی از اساسنامه شرکت‌های تعاونی، ضرورت می‌یابد، آیا می‌بایست اساسنامه جدیدی تنظیم شده و به تصویب مجمع عمومی فوق‌العاده شرکت برسد یا اینکه می‌توان تغییر و اصلاح مواد اساسنامه را پس از تصویب مجمع عمومی فوق‌العاده، در صورتجلسه مجمع منعکس و قید نمود؟

۲- حال که این شرکت تعاونی با تصویب هیأت مدیره، در صدد برگزاری مجمع عمومی فوق‌العاده با دستور جلسه «طرح و تصویب موادی از اساسنامه در جهت انطباق با آخرین اصلاحات قانونی» می‌باشد، می‌توان حداقل تعداد سهام تعیین شده برای پذیرش عضو در اساسنامه کنونی مورد عمل شرکت را از پنداره سهم ده هزار ریالی به یکصد سهم ده هزار ریالی، در پیش‌نویس اساسنامه جدیدی که به مجمع عمومی فوق‌العاده ارائه خواهد شد، افزایش داد تا با این ترتیب موجبات افزایش سرمایه شرکت را برای مقابله با تورم اقتصادی سالهای گذشته و اثرات تبعی آن که به افزایش شدید قیمت انواع کالاهای مصرفی و حقوق و مزایای کارگری کارکنان شرکت و بهای

معتبر و قابل اجرا خواهد بود که عموم اعضای تعاونی در مجمع عمومی فوق العاده حضور یافته و یک یا دو پیشنهاد مزبور را مورد تصویب قرار دهند. تجارب گذشته مؤید این موضوع است که در شرکت‌های تعاونی با تعداد کثیر عضو، امکان حضور همه اعضا در جلسه مجمع عمومی فوق العاده بعید و تقریباً محال بوده است و به فرض حضور همه اعضا نیز در جلسه مجمع فوق العاده، مخالفت حتی یک عضو مانع از تصویب هریک از دو مورد پیشنهادی بالا می‌شود.

در بخش‌هایی پرسش که برای رفع معضل کمبود سرمایه، خواستار ارائه رویه و طریق پیشنهادی شده‌اند، چنانکه در گذشته مورد عمل قرار گرفته، چنین به نظر می‌رسد در مورد بعضی از انواع شرکت‌های تعاونی توزیعی از جمله شرکت‌های تعاونی مصرفی، می‌توان از آئین‌نامه معاملاتی که هیأت مدیره و مدیرعامل شرکت تنظیم و پس از تصویب هیأت مدیره جهت طرح و تصویب نهایی به مجمع عمومی عادی شرکت ارائه می‌نمایند، به شرط تصویب مجمع فروش برخی از انواع کالاها که در مقایسه با بازار آزاد، به نحو محسوسی کاهش قیمت دارند، مشروط به خرید تعداد سهام بیشتر ولی معینی از شرکت شود. این اقدام در صورتی میسر است که وجه سهام‌آمیزی که لغو عضویت می‌شوند، طبق اساسنامه و قرارداد منعقد شده حداکثر به ارزش اسمی مسترد شود.

● پرسش

مدیرعامل شرکت تعاونی اعتباری که برای کارکنان یکده‌بندگاه دولتی تأسیس گردیده، با اشاره به اینکه در اساسنامه ثبتی تعاونی مزبور، علاوه بر انجام فعالیت‌های اعتباری برای اعضا و غیراعضا، تأمین مایحتاج مصرفی و مسکن اعضا نیز پیش‌بینی شده است. خواستار اعلام نظر درباره وضعیت شرکت تعاونی مزبور، براساس ضوابط قانونی شده‌اند.

● پاسخ

با توجه به مقررات فصل سیزدهم قانون شرکت‌های تعاونی مصوب خرداد ماه ۱۳۵۰ و آئین‌نامه شرکت‌های تعاونی اعتباری برای کارکنان سازمانهای بخش خصوصی و دولتی مصوب جلسه مورخ ۱۳۵۰/۱۰/۱۴ شورای پول و اعتبار که اهم آنها در ارتباط با پرسش مطروحه عبارتند از:

۱- شرکت‌های تعاونی اعتباری صرفاً قابل تشکیل بوسیله و با عضویت کارکنان سازمانهای اداری و بخش خصوصی یا بخش دولتی می‌باشند و لاغیر.

۲- فعالیت‌های یک شرکت تعاونی اعتباری شامل انجام خدمات اعتباری برای اعضا در حدود امکانات آن از قبیل باز کردن حساب سپرده‌های مختلف منحصرأ برای اعضا و پرداخت وام با دریافت سودی که نباید از نرخ سودی که شورای پول و اعتبار برای حسابهای سپرده تعیین می‌کند، تجاوز نماید، صرفاً به اعضا

۲- شرکت‌های تعاونی اعتباری مجاز به دادن دسته چک به اعضای خود نمی‌باشند.

۳- شرکت‌های تعاونی اعتباری مجاز به انجام عملیات اعتباری برای غیرعضو نیستند.

۵- شرکت‌های تعاونی اعتباری مشمول مقرراتی خواهند بود که از طرف شورای پول و اعتبار برای مؤسسات اعتباری وضع می‌شود.

به مدیرعامل محترم شرکت تعاونی اعتباری که اطلاعات ارائه شده از سوی ایشان منجر به اعلام برخی از ضوابط قانونی مربوط به تعاونی‌های اعتباری گردید، به مسئولان سایر شرکت‌های تعاونی اعتباری توصیه می‌شود با بررسی مقرراتی که شورای پول و اعتبار در آئین‌نامه صدرالذکر برای شرکت‌های تعاونی اعتباری وضع کرده است، هرچه سریعتر وضعیت شرکت را از حالت چندمنظوره خارج کرده و با ضوابط شورای پول و اعتبار که جاری مقررات لازم‌الاجرای خاصی است و نیز مواد ۸۴ الی ۸۶ قانون شرکت‌های تعاونی مصوب سال ۱۳۵۰ منطبق نمایند تا از مسائل و مشکلاتی که در آینده ممکن است دچار آنها شوند، جلوگیری به عمل آورند.

● پرسش

حسب اعلام بازرسی یکی از شرکت‌های تعاونی توزیع صنعتی که در طول چند سال گذشته، فعالیتی نداشته است، اخیراً با تشکیل مجمع عمومی فوق العاده و با اکثریت بیش از سه چهارم آراء اعضای حاضر در جلسه رسمی مجمع، انحلال شرکت مورد تصویب قرار گرفته و با صدور تأییدیه ثبتی، در اداره ثبت شرکتها نیز به ثبت رسیده است. حال که در مورد انحلال شرکت طبق ماده ۵۵ قانون بخش تعاونی اقدام شده، برای انتخاب سه نفر عضو هیأت تصفیه که شروع و ادامه امر تصفیه شرکت تعاونی منحل، صرفاً بوسیله هیأت مزبور قابل انجام است، چه نوع مجمع عمومی (عادی یا فوق العاده) باید دعوت به تشکیل شود؟

● پاسخ

اصولاً انتخاب هر فرد یا گروهی برای انجام وظایف محوله براساس آراء مجمع عمومی عادی شرکت‌های تعاونی است و همچنین انتخاب هیأت تصفیه، مشروط بر آنکه همزمان با تصویب انحلال شرکت باشد از وظایف و اختیارات مجمع عمومی فوق العاده است، این اختیار استثنائاً به عهده جمع مذکور گذارده شده زیرا شروع به امر تصفیه در صورتی همزمان با انحلال میسر است که هیأت تصفیه نیز انتخاب شده باشد. در همین زمینه ماده ۲۱۱ اصلاحیه قانون تجارت چنین مقرر داشته است:

«ماده ۲۱۱- از تاریخ تعیین مدیر یا مدیران تصفیه، اختیارات مدیران شرکت خاتمه یافته و تصفیه شرکت شروع می‌شود. مدیران تصفیه باید کلیه اموال و دفاتر و اوراق و اسناد مربوط به شرکت را تحویل گرفته بلافاصله امر تصفیه شرکت را عهده‌دار شوند»

متأسفانه مفاد ماده ۵۵ قانون بخش تعاونی، مغایر با حکم تبصره یک ماده ۵۲ قانون مزبور «مبنی بر شروع امر تصفیه شرکت تعاونی

بلافاصله پس از ثبت انحلال» و نیز برخلاف مقررات راجع به تصفیه امور شرکت‌های سهامی در اصلاحیه قانون تجارت، انتخاب هیأت تصفیه را لزوماً همزمان با تصویب انحلال شرکت تعاونی در مجمع عمومی فوق‌العاده ندانسته و از تاریخ تصویب انحلال، برای انتخاب هیأت تصفیه و معرفی آنان به مرجع ثبت شرکتها، قائل به مهلت زمانی یک ماهه شده است.

با توجه به اینکه حسب اعلام بازررس محترم، انحلال شرکت تعاونی مربوط به تصویب مجمع عمومی فوق‌العاده رسیده و ظاهراً به ثبت شرکتها نیز اعلام و ثبت شده است و از طرفی در قانون بخش تعاونی و آئین‌نامه اجرایی آن، دلیلی که برگزاری مجدد مجمع عمومی فوق‌العاده را برای انتخاب هیأت تصفیه توجیه نماید، ملاحظه نمی‌شود، لذا همچنانکه هیأت مدیره در مجمع عمومی عادی تعاونی انتخاب می‌شوند، علی‌الاصول هیأت تصفیه شرکت تعاونی منحل نیز در مجمع عمومی عادی که با نصاب کمتری در مقایسه با مجمع عمومی فوق‌العاده رسمیت می‌یابد، قابل انتخاب می‌باشند و به این ترتیب هیأت مدیره شرکت که از تاریخ تصویب انحلال مجاز به انجام فعالیت و یا دخالت در امر تصفیه شرکت منحل نمی‌باشند، می‌بایست ترتیبی اتخاذ نمایند که حتی‌الامکان با حضور عموم اعضا (اعم از اصیل یا وکیل) و بدون الزام به رعایت تشریفات دعوت، مجمع عمومی عادی یا بطور فوق‌العاده را برای انتخاب سه نفر به مدت دو سال به سمت اعضای هیأت تصفیه و تعیین کارمزد (حق الزحمه) آنان تشکیل داده و صورتجلسه هیأت مزبور را دایر بر انتخاب مسئول اجرای مصوبات هیأت تصفیه و دارنده یا دارندگان امضاهای مجاز به واحد تابعه وزارت تعاون ضمن تقاضای تسریع در صدور تأییدیه ثبتی تحویل داده و اعضای هیأت تصفیه انجام مراحل بعدی را به قید فوریت عهده‌دار شوند تا پیش از انقضای مهلت یک ماهه مقرر در ماده ۵۵ قانون بخش تعاونی، مدارک مربوط به انتخاب هیأت تصفیه به مرجع ثبت شرکتها تسلیم شده و پس از آن، آگهی ثبتی مربوط صادر شده و نسخه‌ای از آن جهت درج در روزنامه رسمی کشور به مدیریت روزنامه رسمی ارسال شود.

چنانچه امکان حضور عموم اعضا برای تشکیل فوری جلسه مجمع میسر نباشد، هیأت مدیره شرکت منحل ناگزیر می‌بایست اقدام به صدور آگهی دعوت جلسه نوبت اول مجمع عمومی عادی (یا عادی بطور فوق‌العاده) شرکت مطابق با مقررات اساسنامه و رعایت حداقل ۱۵ روز فاصله بین تاریخ صدور آگهی و تشکیل جلسه نماید. سایر مراحل به نحوی است که شرح داده شد.

به لحاظ اهمیت موضوع، توصیه می‌شود همواره در مجمع عمومی فوق‌العاده‌ای که انحلال تعاونی را مورد تصویب قرار می‌دهد، سه عضو هیأت تصفیه نیز (ضمن تعیین کارمزد یا حق‌الزحمه آنان) برای مدت دو سال انتخاب شده و مدارک مربوط حداکثر ظرف پنج روز از تاریخ تصویب انحلال با صدور تأییدیه واحد تابعه وزارت تعاون به مرجع ثبت شرکتها جهت سیر مراحل قانونی تحویل گردد. زیرا براساس مقررات اصلاحیه قانون تجارت، فاصله بین تصویب انحلال تا تحویل مدارک مربوط به مرجع ثبت شرکتها نباید بیش از ۵ روز

بطول انجامد. اختلاف بین مقررات راجع به انحلال شرکتها در قانون تجارت و قانون بخش تعاونی در آئین‌نامه اجرایی آن، ممکن است مرجع ثبت شرکتها را در محظوراتی قرار دهد که مشکلات ناشی از آن متوجه شرکت تعاونی منحل و پلاکلیفی و تعلیق در امر تصفیه آن خواهد شد.

● پرسش

یکی از کارشناسان محترم شاغل در وزارت تعاون این پرسش را مطرح کرده‌اند که آیا شرکت‌های تعاونی می‌توانند اقدام به ثبت آرم و علامت تجاری خاصی از طریق اداره ثبت علائم تجاری و صنعتی و اختراعات وابسته به سازمان ثبت اسناد و املاک کشور نمایند و اصولاً در چه صورتی ثبت آرم و علامت تجاری در تعاونیها ضرورت دارد؟

● پاسخ

مطابق با ماده یک قانون ثبت علائم و اختراعات مصوب ۱۳۱۰/۴/۱ که به مرور زمان تکمیل و اصلاح گردیده «علامت تجاری عبارت از هر قسم علامتی است اعم از نقش، تصویر، رقم، حرف، عبارت، مهر، لفاف و غیر آن که برای امتیاز و تشخیص محصول صنعتی، تجاری یا فلاحتی اختیار می‌شود» به این ترتیب انواع مختلفه شرکت‌های تعاونی تولیدی که محصول صنعتی یا فرآورده‌های کشاورزی تولید کرده و ضمن آن با عرضه و فروش تولیدات خود به عموم متقاضیان کسب درآمد می‌کنند، با رقبای سرسختی مواجه می‌باشند، برای آنکه بتوانند محصولات خود را با نشانه خاصی به مصرف‌کنندگان معرفی نموده و از تعرض به حقوق خود از سوی سایر تولیدکنندگان که محصول آنان کیفیت مطلوبی ندارد، مصون بمانند، ناگزیر از انتخاب و ثبت رسمی علامتی می‌باشند تا موجب امتیاز و شناسایی محصول آنان نزد مصرف‌کنندگان و تجار گردد.

شرکت‌های تعاونی خدماتی از جمله شرکت‌های تعاونی مسافری و باربری نیز که خدمات خود را به عموم عرضه نموده و از این طریق کسب درآمد می‌کنند، برای شناساندن خود و خدماتی که عرضه می‌کنند و برای جلوگیری از سوءاستفاده شخص یا اشخاص دیگر از علامتی که هر یک از تعاونیهای مزبور، بی‌آنکه به ثبت رسانده باشند، مورد استفاده قرار می‌دهند، از طریق اقدام به درخواست ثبت علامت مورد استفاده عملی هر یک از تعاونیهای مزبور و ثبت آن در اداره مربوط، موجبات محرومیت تعاونی‌هایی را که بدون به ثبت رساندن آرم یا علامت، از آن استفاده می‌کرده‌اند، برای ادامه استفاده از آرم یا علامت موصوف، می‌بایست علامت و یا آرم و یا نقش و غیر آنرا حتی پیش از آنکه مورد استفاده قرار دهند، به ثبت قانونی رسانده و قبل از انقضای مهلت زمانی مقرر اقدام به تجدید ثبت علامت تجاری مربوط نمایند.

اما آن دسته از شرکت‌های تعاونی توزیعی که خدمات خود را اعم از کالارسایی، تأمین مایحتاج مصرفی، مسکن و یا اعتبار و غیر آنها صرفاً به اعضاء ارائه و از طریق مزبور هزینه‌های خود را تأمین



پاسخ به سئوالات مالی تعاونی‌ها

• معصومه گنجی

و تأیید صورتهای مالی پایان سال را عهده‌دار می‌باشند انجام امور حسابداری توسط این افراد صحیح نبوده و این موضوع در مجموعه اصول و ضوابط حسابداری و حسابرسی که از اول سال ۷۸ نیز لازم‌الاجرا بوده تصریح گشته است وای تمامی اعضای هیأت مدیره می‌توانند همزمان با عضویت در هیأت مدیره، سمت مدیرعاملی شرکت را نیز عهده‌دار گردند البته به استثنای رئیس هیأت مدیره که وی در صورتی می‌تواند همزمان ریاست هیأت مدیره و مدیرعاملی را بپذیرد که $\frac{1}{3}$ آرای مجمع عمومی را کسب نموده باشد. در غیر این صورت نمی‌تواند ریاست هیأت مدیره و مدیریت عاملی را همزمان عهده‌دار گردد.

۲- طبق مالیتهای قانون مستقیم مؤسساتی که حسابداری خود را به طریق مکانیزه نگهداری می‌نمایند ملزم به تهیه دفاتر قانونی و پلمب شده نیز خواهند بود و صرفاً این دفاتر از نظر ارگانهای قانونی معتبر و قابل استناد می‌باشد و چنانچه شرکت اقدام به تهیه دفاتر قانونی و پلمب شده ننماید نمی‌تواند برله خود از حسابهای کامپیوتری بهره‌مند گردد و مالیات این شرکتها نیز بطور علی‌الرأس برآورد و وصول خواهد شد. در مورد حسابرسی نیز بطور معمول مؤسسات حسابرسی رسمی و کارشناسان دادگستری اقدام به حسابرسی از دفاتر قانونی و پلمب شده می‌نمایند و چنانچه براساس درخواست مدیران مؤسسه این قبیل حسابها مورد حسابرسی قرار گیرد نتایج آن قابل استناد و پیگیری در مراجع نبوده و هر ذینفع نیز می‌تواند به نتایج آن معترض گشته یا آن را مردود قلمداد نماید.

۳- همانطور که مرقوم داشته‌اید از آنجا که این خریدها از محل سرمایه‌گذاری اعضاء و وجوه مربوط به آنان انجام پذیرفته، جایزه آن نیز متعلق به شرکت می‌باشد که اعضای هیأت مدیره و مدیرعامل به عنوان نمایندگان شرکت تعاونی نسبت به دریافت آن اقدام نموده‌اند لذا بهای فروشهای دریافتی می‌بایست به عنوان شخصیت خرید و یا درآمد ناشی از هدایا در حسابهای شرکت ثبت و نهایتاً موجبات افزایش سود ویژه را فراهم آورد که همانند سایر درآمدها قابل تقسیم بین اعضاء خواهد بود.

۴ پرسش: حسابدار شرکت تعاونی ... که در سال جاری مسئولیت حسابداری شرکت را عهده‌دار گشته اعلام نموده که شرکت در بخش دارائیهایی حسابی با عنوان سهام آزاد دارد که مربوط به بهای سهام اعضایی است که از عضویت شرکت خارج و سرمایه خود را دریافت نموده‌اند و مبلغی نیز به عنوان سود سهام در حسابها موجود می‌باشد که با تصویب مجمع عمومی می‌بایست بین سهامداران تقسیم گردد که پس از تقسیم سود به نسبت سرمایه و تخصیص آنان به سهامداران موجود مبلغی اضافه ماند که در تخصیص آنان با اشکال مواجه شده‌ایم و پرسیده‌اند این سود چگونه می‌بایست تقسیم گردد و نحوه فروش سهام آزاد چگونه است؟

۵ پرسش: آقای سیدنظر... شاهی سوق، عضو هیأت مدیره شرکت تعاونی مصرف فرهنگیان شهرستان ... طی نامه‌ای سئوالات زیر را مطرح نموده‌اند:

۱- آیا یکی از اعضای هیأت مدیره می‌تواند به عنوان حسابدار یا مدیرعامل شرکت انتخاب گردد.

۲- با توجه اینکه دفتر مالی شرکت در سالهای اخیر به صورت کامپیوتری تهیه و ارائه گردیده و دارای پلمب نمی‌باشند آیا از نظر حسابداری و قانونی معتبر بوده و قابل استناد جهت عملیات حسابرسی می‌باشد؟

۳- اخیراً شرکت فرش ... وابسته به اتحادیه تعاونی فرهنگیان تعداد ۲ تخته فرش ۱۲ متری را به عنوان جایزه مدیرعامل و هیأت مدیره به خاطر خرید ۲۰۰ تخته فرش از آن شرکت اهدا نموده است. در این مورد مدیرعامل و تعدادی از اعضای هیأت مدیره خواهان تقسیم مبلغ مربوط به فروش فرشها بین هیأت مدیره و مدیرعامل می‌باشند در حالیکه تعداد دیگری از اعضاء هیأت مدیره معتقدند با توجه به اینکه جایزه مذکور به واسطه بکارگیری سرمایه شرکت ایجاد شده است باید به عنوان بخشی از درآمدهای شرکت به حساب شرکت منظور گردد و در این موارد خواستار اطلاعات بیشتری شده‌اند.

۵ پاسخ: به طوری که مرقوم داشته‌اید موجودی سهام آزاد شرکت مربوط به استرداد سهام اعضاء می‌باشد که علی‌الاصول می‌بایست به

۵ پاسخ: در پاسخ به سئوالات مطرحه موارد زیر اعلام می‌گردد:

۱- با توجه به اینکه اعضای هیأت مدیره وظیفه نظارت بر امور مالی

جای ثبت آن در حساب جداگانه به نام سهام آزاد در بدهکار حساب سرمایه ثبت می‌گردید و در وضعیت موجود نیز می‌بایست حساب سرمایه در مقابل حساب سهام آزاد بدهکار شود که با این عمل حساب سهام آزاد تسویه و حساب سرمایه معادل آن کاهش و تا میزان واقعی سرمایه تعدیل خواهد شد. پس از ثبت این سند در حسابها به سود سهام موجود در حسابها به نسبت سرمایه واقعی تقسیم و به اعضاء ذینفع قابل پرداخت خواهد بود و با انجام این عمل دیگر حساب سهام آزاد جهت فروش در حسابها باقی نخواهد ماند.

□ پرسش: فروشنده شرکت تعاونی مصرف ... طی نامه‌ای مرقوم داشته‌اند که در سال گذشته حسابدار شرکت کسری کالای شرکت را به مقدار قابل توجهی تعیین و ابلاغ نموده و اعلام داشته که این کسری می‌بایست ظرف ۲ ماه پرداخت گردد. در غیر این صورت چک تضمینی واگذاری را جهت وصول به بانک ارائه خواهد نمود در حالیکه تمام وجوه حاصل از فروش روزانه و وجوه مربوط به سرمایه به حساب بانک واریز گشته و هیچگونه وجهی در صندوق نگهداری نشده است و با این توضیحات پرسیده‌اند که چگونه می‌توان عدم وجود کسری را ثبت و مانع از وصول چک تضمینی شد؟

□ پاسخ: قبل از اثبات عدم وجود کسری لازم است از حسابدار شرکت چگونگی و مبنای محاسبه کسری استعلام شود زیرا در صورتی که شرکت دارای فاکتور فروش و گزارش فروش روزانه مستند به فاکتورهای فروش باشد به احتمال قریب به یقین میزان کسری از مقایسه وجوه واریزی به بانک و جمع فاکتورهای فروش کالا و گزارش فروش تعیین گردیده که در این صورت میزان کسری صحیح تعیین شده و ناگزیر می‌بایست در جهت پرداخت آن اقدام شود.

احتمال دوم نحوه تعیین کسری مقایسه درصد سود ناویژه افزوده شده به قیمت خرید کالاها و سود ناویژه در صورت حساب عملکرد می‌باشد که در این حالت قطعیت کسری محرز نمی‌باشد و می‌بایست از طریق تهیه صورت گردش کالا نسبت به تعیین دقیق سود ناویژه اقدام و ضمن مقایسه این سود با سود ابرازی در صورت حساب عملکرد میزان دقیق کسری را برآورد نمود که در صورت احراز کسری لازم است جهت تأمین و پرداخت آن به شرکت اقدام شود. البته با توجه به مندرجات نامه و گذشت ۱۱ ماه از سال جاری بدیهی است که ۲ ماه مهلت داده شده به اتمام رسیده و ظاهراً حسابدار اقدامی در جهت وصول چک تضمینی معمول نداشته لذا ارائه راه حلی جهت ممانعت از وصول چک ضروری به نظر نمی‌رسد. لیکن برای اطمینان کامل از کسری لازم است اقدامات مؤثر انجام و در صورت نیاز به راهنمایی بیشتر نیز با حسابرسان اداره کل تعاون استان ... تماس حاصل نمایید. ولی جهت مزید اطلاع یادآوری می‌نماید که با توجه به مندرجات نامه به نظر می‌رسد وجوه مربوط به سهام نیز همراه با فروش حساب بانک واریز شده و این تصور نیز وجود دارد که وجوه واریزی به جای درج در حساب سرمایه به حساب فروش منظور شده

باشد و مراجعه سهامداران و عدم مطابقت حساب سهام اعضاء در دفتر سهامداران با مستندات ارائه شده توسط اعضاء موجب گشته که ما به التفاوت به حساب بدهی فروشندگان که دریافت کننده وجه سهام بوده، منظور شود که در این صورت چنانچه میزان وجوه واریزی به حساب بانک بیشتر از وجه فروش واقعی باشد می‌توان مازاد واریز را از حساب فروش برگشت و به حساب سرمایه منتقل و اصلاحات لازم را در دفتر سهامداران اعمال نمود.

□ پرسش: حسابدار شرکت تعاونی اعتبار کارکنان ... عنوان داشته‌اند که در این شرکت نقل و انتقالات سهام بین سهامداران با موافقت هیأت مدیره بطور دائم و به صورت یک عمل رایج صورت می‌پذیرد که علت آنهم کمک مالی قابل توجهی است که وزارت متبوع جهت خرید سهام تعاونی می‌پردازد و افرادی که تمایل به افزایش سرمایه ندارند این کمکها را از طریق انتقال سهام به سایر اعضاء نقداً دریافت می‌دارند که چون این نقل و انتقالات تأثیری در میزان سرمایه شرکت ندارد، جهت آن سندی صادر نمی‌گردد و این نقل و انتقالات صرفاً در دفتر یعنی سهامداران صورت می‌پذیرد. اخیراً حسابداری شرکت به سیستم رایانه‌ای تبدیل گردیده و در این سیستم نگهداری و تنظیم دفتر یعنی سهامداران با اشکالاتی مواجه می‌باشد. زیرا انجام این نقل و انتقالات را در دفتر معین بدون درج در دفتر کل غیرممکن ساخته است و پرسیده‌اند این اشکال را چگونه می‌توان برطرف نمود؟

□ پاسخ: به طوریکه از سنوالمطروحه مستفاد می‌گردد شرکت در سیستم رایانه‌ای نیز همانند زمانی که سیستم حسابداری دستی در شرکت برقرار بوده تمایل دارد بدون تنظیم سند حسابداری نقل و انتقالات موردنظر را صرفاً در حساب یعنی سرمایه اعمال نماید. در حالی که در برنامه‌های رایانه‌ای بطور معمول انجام عملیات در حسابهای معین از طریق ثبت در حساب دفتر کل میسر می‌باشد و بخشی از کد یعنی کد دفتر کل می‌باشد و کلیه اقلامی که در حسابهای معین ثبت می‌گردند در دفتر کل نیز درج می‌شوند. لذا در صورتی که برنامه کامپیوتری خاصی جهت معنی سهامدارن تعریف نشده باشد و تعیین سهامداران نیز از برنامه‌های معمول حسابداری تبعیت نماید. لازم است برای کلیه نقل و انتقالات سهام بین سهامداران سند حسابرسی تنظیم و طی آن حساب سرمایه (برای فرد واگذارکننده) بدهکار و (برای فرد دریافت‌کننده سهام) بستانکار گردد که به این ترتیب هم نقل و انتقالات در دفتر معین اعمال خواهد شد و هم در جمع سرمایه تأثیری نخواهد داشت. ضمناً لازم به ذکر است که در سیستم دستی نیز تنظیم و ثبت سند حسابداری فوق الزامی بوده زیرا دفتر معنی همیشه برای دفتر کل نگهداری و از طریق سند حسابداری نیز تحریر می‌گردد در غیر این صورت مبنای ثبت دفتر معین مشخص نخواهد بود.

□ پرسش: بازرس شرکت تعاونی تولیدی ... اظهار داشته‌اند که در

حسابداری شرکت کلیه خریدهای مواد اولیه تولیدی و موجودی اول دوره تحت عنوان حساب موجودی انبار نگهداری و در پایان سال بخشی از آن به حساب قیمت تمام شده انتقال یافته است، همچنین کلیه هزینه‌های شرکت نیز در پایان سال به این حساب منتقل و نهایتاً جمع قیمت تمام شده به حساب عملکرد نقل و در مقایسه با فروش طی سال زیان قابل توجهی در صورت حساب عملکرد نشان داده شده است. در حالی که فروش شرکت در سال گذشته وضع بسیار مطلوبی داشته و تمامی سهامداران در انتظار کسب سود و تقسیم آن بوده‌اند و با این توضیحات پرسیده‌اند بررسی حسابها و اطمینان از صحت زیان ابرازی و واقعی بودن مواد مصرفی چگونه امکان‌پذیر خواهد بود؟

□ پاسخ: موارد مطروحه حاکی از آن است که تولیدات طی سال شرکت کلاً به فروش رسیده و هیچ‌گونه کالای تولید شده‌ای به عنوان موجودی ساخته شده یا نیمه ساخته در پایان دوره در شرکت موجود نبوده و در صورتهای مالی منعکس نگشته است که این امر چندان واقعی به نظر نمی‌رسد. زیرا به طور معمول شرکت تا آخرین روز سال فعال بوده و اقدام به تولید محصول نموده که فروش تمامی محصولات در آخرین روز سال میسر و عقلایی نمی‌باشد و در صورتی که شرکت دارای مقادیری کالای ساخته شده یا نیمه ساخته باشد لازم است ارزش تمام شده این قبیل موجودی‌ها از قیمت تمام شده کالای آماده برای فروش که حاصل جمع مواد مصرفی و کل هزینه‌های شرکت می‌باشد کسر و قیمت تمام شده کالای فروش رفته مبنای مقایسه با فروش و تعیین سود ویژه قرار گیرد که با اعمال این روش زیان شرکت به میزان معنایی تعدیل و یا به سود تبدیل خواهد شد.

- جهت اطمینان از صحت مواد مصرفی ثبت شده در حساب قیمت تمام شده نیز اعمال روشهای زیر امکان‌پذیر می‌باشد:

۱- به طور معمول مواد مورد نیاز برای ساخت هر واحد از تولیدات میزان مشخص و قابل برآوردی است که در این حالت ضریب تعداد تولیدات در مواد مورد نیاز هر واحد جمع مواد مصرفی طی سال را مشخص خواهد نمود که از مقایسه این رقم با مواد مصرفی منظور شده در حساب قیمت تمام شده، می‌توان به صحت آن پی برد که البته مابه‌التفاوت مواد مصرفی واقعی با حساب موجودی انبار، مانده واقعی مواد مصرفی را مشخص خواهد نمود که ضمن مطابقت آن با موجودی مواد مصرفی صورت‌برداری شده در پایان سال کسری احتمالی این موجودی مشخص خواهد شد که در صورت تحقق کسری می‌توان جهت وصول آن از مسئولان ذیربط اقدام نمود. البته چنانچه در محل کارگاه نیز اقدام به نگهداری مواد اولیه شود می‌بایست موجودی مواد در این مرحله نیز مورد توجه قرار گیرد.

۲- مواد خریداری شده معمولاً در حساب انبار نگهداری و براساس درخواست قسمت تولید و حواله انبار به واحد تولید منتقل می‌گردد که در چنین سیستمی جمع حواله انبارها از کل موجودی کسر و مانده به عنوان موجودی انبار تلقی می‌گردد که پس از صورت‌برداری از انبار و مطابقت آن با موجودی دفتری کسری و اضافات احتمالی و مبنای

پیگیری‌های بعدی قرار داده می‌شود. همچنین جمع مواد مصرفی منظور شده، در حساب قیمت تمام شده نمی‌تواند از جمع حواله انبارها تجاوز نماید، خصوصاً در این رویه قطعاً مقدار مواد مصرفی موجود در بخش تولید نیز می‌بایست در هنگام تعیین قیمت تمام شده کالای آماده برای فروش مورد توجه قرار داده شود.

در خاتمه خاطر نشان می‌سازد که هر واحد تجاری و تولیدی می‌بایست در پایان هر دوره مالی نسبت به صورت‌برداری از موجودیهای شرکت شامل مواد اولیه مصرفی، مواد نیمه‌ساخته، تولیدات ساخته شده و ملزومات مصرفی و ... و ارزیابی آنها اقدام و ارزش تمام شده این گونه دارائیه‌ها را در صورت‌حساب عملکرد و ترازنامه پایانی شرکت ملحوظ دارد در غیر این صورت صورتهای تهیه شده مطابق با واقعیت نبوده و از وجاهت قانونی لازم برخوردار نخواهد بود.

بقیه از صفحه ۷۲

می‌کنند، مجاز به ارائه کالا و یا خدمات به غیر اعضاء نیستند، به تبع آنکه موضوع رقابت بین آنان با بخش خصوصی منتفی است، نیاز به ثبت علامت تجاری ندارند. معهودا ثبت علامت تجاری جز در مواردی که قانون الزامی شناخته است، اختیاری بوده و حتی در مواردی استفاده از علائم خاص و مشخصی که در قانون مربوط تعیین گردیده، از سوی شرکتها و مؤسسات تولیدی و غیرتولیدی و تعاونی یا بخش خصوصی ممنوع است.

● پرسش:

بازرس یکی از شرکتهای تعاونی مسکن با طرح این سؤال که بازرس یا بازرسان اصلی یک تعاونی در قبال انجام وظایف خود و هزینه‌هایی که برای رفت و آمد به شرکت و اوقاتی که صرف بررسی عملکرد مسئولان و مدیران تعاونی و صورتهای مالی آن و ارائه گزارش به مجمع عمومی عادی می‌نمایند، براساس مقررات تعاونی، از چه امتیاز مالی برای جبران هزینه‌ها و انجام وظایف و ایفای مسئولیت‌هایی که به عهده دارند، برخوردار می‌باشند. ایشان خواستار پاسخگویی به پرسش خود شده‌اند.

● پاسخ:

پرسش مطروحه بویژه در شرکتهای تعاونی مسکن که حاصل عملکرد مالی سالانه آنها معمولاً متضمن تحصیل و کسب سود خالص نمی‌باشد، تا درصدی از آن قابل تخصیص به مشمولین مقرر در قانون بخش تعاونی و اساسنامه، از جمله بازرس یا بازرسان اصلی (یا هیأت بازرسی در اتحادیه‌های تعاونی) باشد، کاملاً بجا و بحق است، زیرا تنها امکانی که برای جبران هزینه‌ها و انجام وظایف و مسئولیت‌های بازرسی در شرکتهای تعاونی مسکن میسر است.

دریافتیم که آن هنگام که صاحبان به اصطلاح جدید، چایکاری را در اختیار گرفتند، کارگران به تعاونی‌شان وفادار ماندند.

تجارب این تعاونی‌ها نشان می‌دهد که حتی بخش‌های بی‌سواد و کمتر توسعه یافته طبقه کارگر توان اداره امور خود را دارند، اگر فرصت به آنها داده شود و مورد تشویق قرار گیرند. این مهمترین جنبه این نوع تعاونیهاست. در واقع، کارگران که برایشان اطاعت از مدیران یک روش زندگی شده بود توانستند شرکتهایشان را کارآتر از مدیران حرفه‌ای اداره کنند. بایستی یادآور شد که بیماری این شرکتهای به خاطر مدیریت حرفه‌ای بوده است. در واقع جالب است که تعاونی سائون گائون (سونالی) شاخصی برای این موفقیت است.

تعاونی‌های معدنی سنگ آهن

حال به بحث درباره تعاونیهای کارگری در معادن سنگ آهن در دالی راجها (Dalli Rajha) می‌پردازیم. این تعاونیها را کارگران معدن روباز این منطقه تأسیس کردند. این معدن، سنگ آهن Bhilai steel (BSP) slant را که یک شرکت بخش ملی است و تحت پوشش steel authority of India Limited قرار دارد، تأمین می‌کند. دو نوع فعالیت معدنی در این منطقه انجام می‌گیرد. اولی فعالیت معدنی مکانیهای است که "BSP" آن را اداره می‌کند و دومی نوعی فعالیت معدنی است که مقاطعه‌کاران با اجاره زمینهایی که حاوی لایه‌های سنگ آهن هستند، انجام می‌دهند. این مقاطعه‌کاران کارگران غیرماهری را استخدام می‌کنند که در زمینه استخراج دستی معادن روباز فعالیت می‌کنند.

در دالی راجها، تعاونیهای کارگری و مقاطعه‌کاران روی زمینهای اجاره‌ای کار می‌کنند. این تعاونیهای کارگری از سال ۱۹۶۹ فعالند و معادن سنگ آهن مورد نیاز "BSP" را تأمین می‌کنند و کارگرانی را که به عنوان کارگر پیمانی در معادن "بیلادیلایا" (Bailadilla) کار می‌کردند، به کار گرفته‌اند. از نیمه دهه شصت ذخیره سنگ آهن رو به

کاستی گذاشت و کارگران حق این انتخاب را بدست آوردند که در معادن دالی راجها کار نکنند. چند تن از این کارگران تصمیم گرفتند که چنین تعاونیهایی را تشکیل دهند. اینها ۷ تعاونی کارگری‌اند که با حمایت دولت و با عضویت ۲۵۰۰ کارگر تشکیل شده‌اند. هر شرکت تعاونی بیش از ۲۰۰ عضو دارد. بزرگترین آنها ۸۰۰ عضو دارد. در آغاز این تعاونیها برای استخراج سنگ آهن در زمین سهیم شدند تا دیگر تحت امر مقاطعه‌کاران نباشند. شرکتهای تعاونی دالی راجها را با موفقیت تمام عمل کرده‌اند. این شرکتهای تعاونی دریافتند که سنگ موجود در زمین تخصیص داده شده به آنها از کیفیت پایینی برخوردار است و قیمتش نسبت به BSP پایین‌تر است. علیرغم این مشکل آنها خود را نباختند چرا که بهره‌وری کار بالا بود. این امر آنها را قادر ساخت تا مقدار بیشتری سنگ آهن را استخراج کنند که درآمد نهایی آنها را افزایش داد. در سال ۱۹۷۷ بعد از اینکه وقایع غیرمنتظره‌ای در کشور رخ داد، یک رهبر متعصب اتحادیه، شانکار گوها نوزی، شروع به متحد ساختن کارگران کرد. این وحدت با حمایت گسترده کارگران پیمانی در منطقه روبرو شد. کارگران تعاونیهای کارگری نیز به این اتحاد پیوستند. در همین ایام شرکتهای تعاونی تصمیم گرفتند به جای وابستگی به دولت برای واگذاری زمین به آنها، به رقابت با مقاطعه‌کاران برخیزند، چرا که این زمینها به لحاظ کیفی دارای سنگ آهن بهتری بودند. برخی از تعاونیها توانستند مناطق بهتری را برای معادن معدنکاری بیابند. این امر به آنها کمک کرد تا درآمدها را افزایش دهند.

نویسنده در اکتبر ۱۹۸۵ در این منطقه بوده است. او از برخی از این تعاونیها بازدید کرده، با اعضایشان به صحبت نشست و شاهد برخی فعالیت‌هایشان نیز بوده است. اعضاء از مشکلاتشان در عقد قرارداد، شکایت داشتند. رقابت حریصانه‌ای بین مقاطعه‌کاران و شرکتهای تعاونی برای زمینهای معدنی وجود داشت. بعضی از این مقاطعه‌کاران وابسته به باندهای سیاسی

بودند. و از روش‌های پلیدی برای دستیابی به زمینها استفاده می‌کردند. در واقع همه بر این باور بودند که "شانکار گوها نوزی" (Shankar Guha Neogy) در نتیجه توطئه این افراد به قتل رسیده است. عده‌ای از مسئولان امور اداری تعاونیها دلیل می‌آورند که تعدادی از مأموران عالی‌رتبه "BSP" فساد کرده و با مقاطعه‌کاران همکاری می‌کرده‌اند. آنها می‌گفتند که غالباً این مأموران عالی‌رتبه سنگ آهنی را که توسط تعاونیها استخراج می‌شد، آنقدر به لحاظ کیفیت پایین ارزیابی می‌کردند که به قیمت تولید درمی‌آمد. برخی از این مأموران عالی‌رتبه انتظار داشتند که برای ارزیابی بالاتر سنگ آهن به آنها رشوه داده شود و مقاطعه‌کاران نیز به برخی رشوه می‌دادند که سنگ آهن تعاونی را پایین‌تر ارزیابی کنند تا این شرکتهای به لحاظ مالی بازنده شوند. موفقیت آنها اساساً به دلیل بهره‌وری بالای کار و کارآیی و صداقت در مدیریت است.

بزرگترین تعاونی کارگری "شارمیک ساهاکاری سامیتی" (Shramik Sahakari Samity) بود که ۸۰۰ عضو داشت. این شرکت تعاونی بیشترین عایدی را نیز داشت و جدای از پرداخت دستمزد بهتر از سازمانهای حساسی، از زنان و کودکان مستمند نیز حمایت مالی می‌کرد. این شرکت یک مدرسه ابتدایی رایگان به نام مدرسه ابتدایی "همانت" (Hemant Primary School) را نیز راه‌اندازی کرده بود که در حدود ۵۰۰ دانش‌آموز در آن درس می‌خواندند. این امر نشان می‌دهد که چگونه تعاونیهای کارگری می‌توانند در جهت تقویت حاشیه‌شان فعالیت کنند.

دموکراسی در این شرکتهای تعاونی کاملاً بالا بود. هیأت مدیره مشتمل بر اعضای منتخب بود و جلسات آن حداقل ماهی یکبار برای ارائه عملکرد شرکت برگزار می‌شد. اعضاء به گروه‌های کاری تقسیم شده بودند که در جلساتی به بحث درباره مشکلات مربوط به کار پرداخته، پیشنهاداتی برای بهبود کار ارائه می‌دادند. این پیشنهادات به هیأت مدیره ارائه می‌شد.

هر شرکت تعاونی نماینده منتخبین را به جلسات اتحادیه می‌فرستاد. از این رو ارتباط آنها با اتحادیه زیاد بود. حمایت اتحادیه به حیات تعاونیها کمک می‌کرد. حمایت اتحادیه‌ها آنها را در مقابل اقدامات مقاطعه‌کاران و عناصر غیرمحتاط در بوروکراسی پشتیبانی می‌کرد. به طوری که پایگاه حمایتی گسترده‌تری را برای تعاونیها در بین کارگران تضمین می‌نمود. اگر اتحادیه‌ها از این تعاونیها حمایت نمی‌کردند، امکان داشت که مقاطعه‌کاران از ابزارهای ناجوانمردانه‌ای برای کنار زدن آنها استفاده کنند. حمایت اتحادیه‌ها از تعاونیها باعث می‌شد که مقاطعه‌کاران در توسل به اقدامات افراطی بسیار محتاطانه عمل کنند.

می‌توان پذیرفت که موفقیت این شرکت‌های تعاونی می‌توانست اتحادیه‌ها را در انجام اقدامات مخاطره‌آمیز مشابه در بین کارگران مقاطعه‌کار تشویق کند. بدبختانه این اتفاق نیافتاد و مهمترین دلیل آن در نگرش اتحادیه‌ها نهفته است. اصلی‌ترین خواسته اتحادیه‌ها چندشعبه کردن مقاطعه‌کاران بوده است. به عبارت دیگر آنان بر این باور بودند که کارگران شاغل در معادن روباز را بایستی "BSP" به عنوان کارگران دائمی جذب کند. از این رو احساس شد که تشویق گسترش تعاونیهای معدنی این خواسته را برآورده می‌کند. جالب است که اتحادیه‌ها، که یک سیاست ضد سرمایه‌داری دارند، فکر می‌کنند بهتر است که کارگران را از یک مجموعه به مجموعه‌ای دیگر انتقال دهند تا به آنها کمک کنند که بنگاه‌های مستقل خودشان را توسعه دهند. در بخش نتیجه‌گیری این بحث به این مسائل غیرمعارف نیز خواهیم پرداخت.

بخش سوم: نتیجه‌گیری

در بخش‌های پیشین در مورد نقش تعاونیهای کارگری در صاحب اختیار و قدرت کردن گروههای طبقه کارگری، خصوصاً بخش‌های حاشیه‌نشین این طبقه، بحث کردیم. در بخش اول به بحث درباره



می‌بینیم که این تعاونیها تحت شرایط خاص امکان توسعه را دارند. اجازه دهید به تشریح این شرایط بپردازیم:

کارکرد دموکراتیک: به منظور تضمین کارکرد مناسب تعاونیهای کارگری ضروری است که این تعاونیها را کارگران اداره و بر فعالیتشان نظارت داشته باشند. در عین حال کارگران نمی‌توانند تمام بخش‌های تولید را، بدون کمک پرسنل فنی، اداره کنند. تعاونی‌هایی که قبلاً به بحث در ساراه آنها پرداختیم، باید از چنین کمک‌هایی بهره گیرند. کارگران تعاونی "سانون کانون" از تعدادی از مدیران کشت جای کمک گرفته تا در زمینه برداشت و دیگر فعالیتها برنامه‌ریزی کنند. با اینحال آنها مدیری تمام وقت را استخدام نکردند تا هزینه‌ها افزایش نیابد. شرکت‌های تعاونی "تریپورا" نیز در کارهایشان کمک‌هایی گرفتند. شرکت‌های تعاونی "دالی راجهارا" کارمندی را برای امور اداری استخدام کردند، چرا که کارگران قادر به انجام امور اداری نبودند. در تمام موارد خود اعضا بر

این موضوع که تعاونیها ابزاری برای صاحب اختیار و قدرت کردن طبقه کارگرد پرداختیم. در این زمینه اصول اولیه تعاون را تشریح کردیم تا به حالت بالقوه تعاونیها به عنوان نهادهایی برای تقویت بخش‌های حاشیه‌نشین پی ببریم.

در بخش دوم به بحث در مورد نمونه‌هایی از تعاونیهای کارگری در هند پرداختیم. ما نمونه‌های موفق را در کشت جای و کارگران مقاطعه‌کار در معادن را مطرح کردیم. کارگران در این صنایع به لحاظ آموزش و سطح زندگی، در مقایسه با هم‌تایانشان در سایر صنایع در سطح پایین‌تری هستند. با این حال در این صنایع شاهد مواردی از اقدامات مخاطره‌آمیز و موفقیت‌آمیز در مدیریت خود کارگران هستیم. این به این معنا نیست که موفقیت تعاونیهای کارگری تنها در این بخش کمتر توسعه یافته کارگری امکان‌پذیر است. نکته‌ای که باید بر آن پای فشرده این است که در صورت فراهم آمدن شرایط مناسب حتماً چنین کارگرانی ظرفیت به دست گرفتن ابزار تولید را دارند. بنابراین

تعاونی‌هایشان نظارت داشتند. همگی هیأت مدیره‌های داشتند تا افرادی را انتخاب کند که بطور منظم به امور شرکت رسیدگی کنند. انتخاب هیأت مدیره تنها ابزار تضمین مشارکت دموکراتیک نیست. دموکراسی ریشه‌دار که از طریق تمرکززدایی در تصمیم‌گیری عمل می‌کند از اهمیت بسزایی برخوردار است. تعاونیهای مورد بحث بطور دموکراتیک اداره می‌شوند چون هر یک از آنها سعی در تضمین این امر را دارد که تصمیم‌گیری غیرمتمرکز باشد. آنها هنجارها و ساختارهای خود را بکار گرفتند تا مشارکت اعضاء را در تصمیم‌گیری تضمین کنند. شرکت‌های تعاونی دالی راجهارا کمیته‌های کوچکتری نیز دارد که کارگران می‌توانند در آنجا به بحث در مورد مشکلاتشان بپردازند و پیشنهاداتی را به هیأت مدیره ارائه دهند. تعاونیهای چایکاران نیز مشارکت را از طریق ابزارهای متفاوت تضمین کردند. بیشتر آنها به برگزاری مجامع عمومی که تمامی مسائل و همچنین برنامه‌های شرکت تعاونی در آنجا به بحث گذارده می‌شود و نظارت کارگران خواسته می‌شود، کمک کردند. از این رو می‌توانیم ببینیم که مشارکت می‌تواند در حد رأی دادن به افراد هیأت مدیره تقلیل یابد. اتحادیه صنفی مربوطه نقشی کلیدی در موفقیت این نظام به عهده دارد. در بخش بعدی به این موضوع خواهیم پرداخت.

نقش اتحادیه‌های صنفی - همانطور که در بخش قبلی دیدیم، اتحادیه‌های صنفی نقش مهمی در موفقیت این اقدامات مخاطره‌آمیز ایفا کردند. همه شرکت‌های تعاونی که در زمینه چای فعالیت می‌کنند را رهبران اتحادیه‌های صنفی راه‌اندازی کردند. این افراد ایده غلبه کارگران از طریق تشکیل تعاونی را ارائه دادند. آنها کارگران را نسبت به حقوق و وظایفشان در موقعیت‌های متغیر آشنا ساختند. پس از تشکیل این تعاونیها، اتحادیه‌ها رهبران کارگران را در انجام فعالیتها راهنمایی کردند و با دولت در زمینه ایجاد تسهیلات

برای آنها به مذاکره پرداختند. در اصل آنها مسئول تضمین فرایند‌های دموکراتیک مذکور بودند.

گرچه اتحادیه صنفی "دالی راجهارا" به راه‌اندازی تعاونیها در آنجا کمک نکرد، اما حضورش به دفاع از آنها در برابر مقاطعه‌کاران، دیوانسالاران و مدیران فاسد کمک کرد. به این دلیل بود که کارگران عضو اتحادیه شدند. در همان حال اتحادیه چندان مشتاق به تشویق این اقدامات مخاطره‌آمیز نبود، چرا که شاید این مسئله مانعی در راه هدف اتحادیه در واگذاری کارگران به BSP بود. اتحادیه از این تعاونیها حمایت کرد، چون اعضایشان کارگر بودند. به علاوه اتحادیه احساس کرد که این تعاونیها حداقل از کارگران در برابر استعمار پیمان‌کاران دفاع می‌کنند.

نقش دولت - عامل مهم دیگر در تشکیل تعاونیهای کارگری حمایت دولت است. این حمایت در مراحل اولیه اساسی است. یک شرکت تعاونی نوپا، خصوصاً شرکتی که بر ویرانه‌های واحدی بیمار بنا شده است، ضعیف است و با اتکاء بر منابع خودش قادر به ادامه حیات نیست. دولت بایستی از حمایت مالی دریغ نکند. موفقیت تعاونیهای "تریپورا" تا حد زیادی به حمایت دولت از احیای شرکتها بستگی دارد. گرچه تعاونی "سانون گائون" و آنهایی که در "دالی راجهارا" فعالیت دارند، هیچ نوع کمک مالی از دولت دریافت نکردند، معهذ در هنگام تشکیل از کمک دولت برخوردار شدند. اگر دولت با تشکیل این تعاونیها مخالف باشد، امکان ثبت آنها به صورت تعاونی وجود ندارد.

با اینحال وقتی که تعاونی شکست بخورد، حمایت دولت کمتر می‌شود. تعاونیهای تریپورا قادر به تحمل یک دولت متخاصم بودند، چون خودکفا شده بودند. عوامل دیگری نیز در موفقیت تعاونی‌های کارگری تأثیر دارند. اما عواملی که در بالا بدانها اشاره شد، مهمترین آنها هستند. ما سعی کردیم در این مجال نشان

دهیم که تعاونی‌های کارگری دارای نیروی بالقوه عظیمی در صاحب اختیار و قدرت کردن حاشیه‌نشینان هستند.

* تاریخ انتشار این مقاله مربوط به زمانی است که هنوز کنگره اتحادیه بین‌المللی‌تعاونی منچستر برپا نشده بود و اصل هفتم (توجه به جامعه) در آن منظور نگردیده بود. (ماهنامه تعاون)

Reference

- Bhowmik, Sharit 1981. Class Formation in the Plantation System. New Delhi: People's Publishing House.
- Bhowmik, Shaarit 1988. "Strangling Workers' Initiatives: Fate of Worker Co-operatives in Tripura", Economic and Political Weekly, 23(49), 3 December.
- Coates, K. and Topham, T. 1974. The new Unionism: The Case for Workers' Control. Harmondsworth: Penguin Books.
- Jones, Derrick C. 1978, "Producer Co-operative Economy, 49(2).
- Marx, Karl 1976, Critique of the Gota Programme. Moscow: Progress Publishers. (Reprint)
- Marx, Karl and Engels, Fredrick 1976. Seleted Works, Volume 1, Moscow: Progress Publishers.
- NCUI (National Co-operative Union of India) 1969, Report of the Commission on Co-operative. Preinciple (Appointed by the Intenational Co-operative Alliance), New Delhi.
- Rothschild, J akd Whit, R. 1986, The Co-operative Workplace. University Press.
- Notes:
1. Cases of worker Co-operative discussed in this section are based on fildwork done by the author.
 2. A detailed account of this plantation can be found in Bhowmik 1981, Chapter 6.
 3. See Bhowmik 1988 for more details.