

- ۴- توزیع سود حاصله از داد و ستد با گسترش خدمات رسانی به اعضا، افزایش سهام سرمایه براساس میزان خرید
- ۵- بازپرداخت سرمایه بر مبنای مقدار سرمایه گذاری شده
- ۶- اولویت دادن به نیازهای جامعه بر منافع فردی
- ۷- بی طرفی سیاسی و مذهبی
- ۸- ارتقاء دانش تعاونیها
- ۹- تعاون در تعاونیها

شایان توجه است که اصول تعاونی ماهیتاً با اصول مؤسسات خصوصی مغایرت دارد. بی شک این امر از پیکربندی اهداف، روشهای تسهیم سود و همچنین شیوه نظارت بر پایه اصل احترام در آن، کاملاً مشهود است. در نتیجه بهره گیری از تعاونیها به عنوان یلکان فرعی برای تشویق مردم پسته مشارکت در مؤسسات خصوصی کاملاً ناممکن خواهد بود. از اینرو توجه و تأکید کلبه اعضا تعاونیها به ویژه رهبران ملی بر اصول تعاون به عنوان یک حلقه ارتباطی نه تنها حائز اهمیت است بلکه تعاونیها در ارتباطات درون تشکیلی خود، آرا و نظرات دیگران را به رسمیت می شناسند.

حفظ اصول تعاون از انحراف، آسیب، حتی خطر آفرینی به تنهایی میسر نخواهد بود. در برخی موارد براساس نیاز بعضاً اهداف اقتصادی، اصول تعاون و شیوه اجرای آنان نیاز به بازنگری و تغییر خواهند داشت.

در هر حال با عنایت به اهداف و اصول یاد شده، نهضت تعاون نقش مؤثری در پیکربندی توسعه اقتصاد ملی و تجدید ساختار جامعه مالزی ایفا می نمایند.

مجمع عمومی ANGKASA
۱۹۷۵/می/۲۴

سازمان ملی تعاون مالزی ANGKASA

با به ثبت رسیدن این سازمان در تاریخ ۱۲ می ۱۹۷۱ دولت مالزی آنرا به عنوان تنها مرجع در رأس نهضت تعاونی مالزی به

گام نهادن در مسیر تجدید سازمان جامعه مالزی با دولت همکاری و مشارکت می نمایم.
ما برای ایفای نقش حیاتی خود، با هدف ارتقاء ملی به ویژه در بخش صنایع و بازرگانی، در صورت نیاز و به شرط حفظ دو جانبه منافع با تأکید بر حفظ هویت و اصول تعاون، با بخش خصوصی نیز همکاری می نمایم.

- ۱- مدیریت دمکراتیک
- ۲- عضویت آزاد
- ۳- بازگشت عادلانه سرمایه

آشنایی با ANGKASA (سازمان ملی تعاونیهای مالزی)

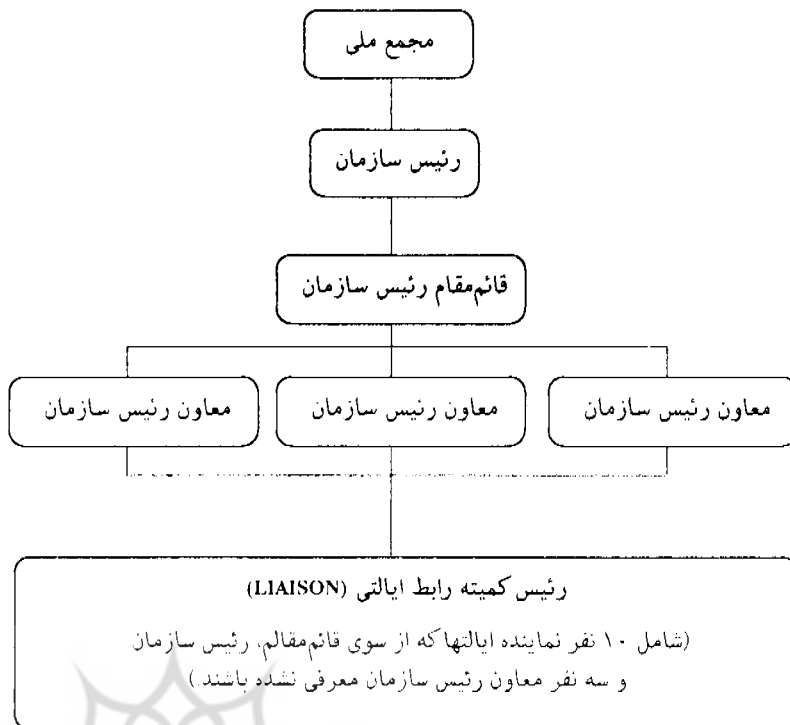
○ ترجمه: طاهره اکبری
○ گروه بین المللی

بیانیه:

از آنجایی که جنبش تعاون مالزی با رهنمودهای ANGKASA برای رسیدن به اهداف ذیل متعهد شده است:

- حفظ روش نظارت دمکراتیک
- دسترسی به بیشترین امکانات توسعه تعاونیها در جامعه
- ریشه کنی فقر و استثمار که حاصل آن بهره مندی از پیشرفت اقتصادی و در نتیجه رسیدن به تساوی است.
- ما نیز به منظور تحقق پیشرفت اقتصادی و حمایت کامل از جنبش تعاون مالزی برای

چارت سازمانی ANGKASA



NAC، ۲ نماینده دولت از زمین و توسعه مسالزی های مالی و وزارت امور مالی مسالزی نیز در این کمیته حضور دارند. نشستهای NAC هر سه ما یکبار یا برحسب نیاز تشکیل می شود.

مجامع ایالتی قبل از مجمع سراسری برگزار می شود. انتخاب ۱۲ نفر عضو تشکیل دهنده کمیته رابط، بخشی از دستور کار مجامع ایالتی است. سپس افراد منتخب به عنوان اعضای کمیته، رئیس، منشی، خزانه دار کمیته را انتخاب خواهند کرد. هر ساله یک سوم اعضای کمیته رابط مجدداً انتخاب می شوند. همانطور که قبلاً اشاره شد رؤسای کمیته رابط معرفی شده از سایر ایالت ها را قائم مقام رئیس سازمان و معاون رئیس سازمان معرفی نمی کنند بلکه به طور خودکار به عنوان اعضای کمیته ملی اجرایی ANGKASA محسوب خواهند شد.

NAC مسئول انتخاب اعضای کمیته اجرایی ملی (NEC)، ۸ نفر عضو NAC و ۳ نفر مدیر است. نشستهای NEC به صورت ماهانه است. همچنین انتصاب کمیته های فرعی برای مساعدت و نظارت بر بخشهای ANGKASA از جمله کمیته BPA، کمیته B4P و کمیته های امور مالی و مدیریتی نیز بر عهده NAC است. کمیته های مورد اشاره نشست های خود را براساس نیاز برگزار خواهند کرد.

مدیریت:

گروه مدیران را مدیرکل سازمان که مسئول ارائه گزارش به رئیس سازمان است، اداره و هدایت می کند. مهمترین وظیفه مدیرکل ایجاد اطمینان در روند جاری امور اجرایی و مدیریتی ANGKASA و مجری شدن کلیه تصمیمات NEC و NAC است.

ANGKASA دارای سه بخش مجزا به شرح زیر می باشد:

بخش ۱:

واحد خدمات ANGKASA (BPA) مدیر امور مالی با کمک دو معاون، مسئول دفتر

عمل شده است.

مجامع ایالتی و سراسری

بالاترین کمیته شناخته شده به عنوان کمیته اجرایی سراسری (NAC) با ۱۵ عضو، ANGKASA را اداره می کند. کمیته مورد اشاره شامل رئیس سازمان، قائم مقام رئیس سازمان، ۳ نفر معاون رئیس سازمان و ۱۰ نفر رؤسای کمیته رابط ایالتی می باشند. براساس آیین نامه ANGKASA مجمع عمومی ANGKASA که هر سال تشکیل می شود، حق انتخاب رئیس سازمان در صدر، قائم مقام رئیس سازمان و ۳ نفر معاون رئیس سازمان را دارد. همانطور که در قانون سال ۱۹۹۳ قید شده است حق انتخاب مجدد رئیس سازمان، قائم مقام رئیس سازمان و ۳ نفر معاون رئیس سازمان محفوظ است و ۱۰ نفر رؤسای کمیته رابط ایالتی کشور نیز در مجامع ایالتی انتخاب می شوند. قائم مقام رئیس سازمان و سه نفر معاون رئیس سازمان ۴ نفر دیگر را از ایالت های مرتبط معرفی می کنند. علاوه بر آن ۱۵ نفر عضو

رسمیت شناخت که تا دسامبر سال ۲۰۰۰ با عضویت حدود ۲۴۵۵ تعاونی در سه سطح (من جمله مدارس تعاونی) به سه میلیون نفر عضو تشکیل شد.

اهداف:

ANGKASA با پیروی از اهداف خاصی به شرح زیر، تشکیل شد:

- ۱- اتحاد و معرفی نهضت تعاون مالزی در سطح ملی و بین المللی
- ۲- نشر و تبلیغ مفاهیم و اصول تعاون از طریق آموزش و تعلیم
- ۳- کمک به تعاونیها برای گام نهادن در مسیر مناسب، هدایت و سازماندهی آنان با فراهم کردن زمینه های خدمات مشاوره ای و آموزشی و سایر موارد مورد درخواست.

شایان ذکر است که ANGKASA به عنوان بالاترین مرجع در هرم نهضت تعاونی مالزی هیچگونه فعالیت تجاری انجام نمی دهد. اما با فراهم کردن تسهیلات خدماتی، آموزشی به عنوان نماینده نهضت تعاونی وارد میدان

نمایندگان NEC و اعضاء وزارت آموزش و پرورش را پذیرفت و در نتیجه هدایت این کمیته نیز بر عهده مدیریت ANGKASA است.

● خصوصیات TAPAK:

الف. انعطاف پذیری - قابلیت پرداخت وام به اساتید و دانشجویان
ب. پرداخت وام بدون بهره و کارمزد
پ. پذیرش دانشجویان پس از اتمام تحصیل با توجه به کار اجرایی
Performance دانشگاهی در ANGKASA یا واحدهای تابعه.

● میزان وام:

مقدار وام آموزشی به تعداد واحدهای آموزشی و نوع مرکز آموزش عالی به شرح زیر بستگی دارد.

الف - تمام وقت

۱) آموزشگاه عالی عمومی (IPTA)

RM ۶/۵۰۰/۰۰۰

۲) آموزشگاه عالی خصوصی (IPTS)

RM ۱۲/۵۰۰/۰۰۰ - ۱۶/۵۰۰/۰۰۰

ب - آموزش از راه دور:

آموزشگاه عالی عمومی IPTA

RM ۶/۲۰۰/۰۰۰ - ۸/۰۰۰/۰۰۰

مقدار ثابت شهریه‌ها نیز براساس هزینه‌های جاری اعلام شده از سوی دانشگاه و هماهنگی با امور مالی ANGKASA تعیین می‌شود. در حال حاضر مقدار موجودی در اختیار TAPAK ۲۵۰/۰۰۰ RM می‌باشد. اگرچه مقدار موجودی صندوق همچنان رو به افزایش است، اما تعداد وام‌های تصویبی به میزان موجودی در اختیار صندوق بستگی دارد.

● صندوق سپرده ASA

صندوق سپرده ANGKASA فعالیت خود را رسماً از ۲۴ آوریل ۱۹۹۸ آغاز نمود. در روز افتتاح، ۳۰ تعاونی در آن سرمایه‌گذاری کردند که در کل ۴/۵ میلیون RM جمع‌آوری شد. حداکثر مقدار سپرده ۳۰۰ میلیون واحد

صورت قانونی ندارد را متوقف نماید. با حمایت تعاونیهای کارآمد، ANGKASA برای حل این مشکل پیشنهاد بحث و مذاکره دوستانه با دولت را مطرح نمود. سپس رئوس کلی برنامه تنظیم و بدین ترتیب BPA مسئولیت محاسبه کسر خارج از ضوابط قانونی را عهده‌دار شد. در نهایت دولت طبق بخشنامه بودجه شماره ۱۱ مورخ بیست و پنجم ۱۹۷۶ به ANGKASA برای کسر حقوق کارکنان دولتی عضو در تعاونیها، اجازه رسمی داد.

در آغاز راه هر ماه با رقم ۱/۵ میلیون RM (آوریل ۱۹۷۷) از ۳۴ تعاونی با ۱۶۰/۰۰۰ عضو کار را شروع نمودند. نمودار داده‌ها حاکی از افزایش تا سقف ۱۹۰/۵ میلیون RM در ماه (تاسمبر ۲۰۰) یا به عبارتی سالانه ۲/۳ بلیون از ۸۴۷ شرکت تعاونی و سازمانهای غیرتعاونی با ۱/۵۷ میلیون RM سود محاسبه شده است. ANGKASA حداقل دستمزد یعنی ۰/۰۶ درصد از کل مبالغ گردآمده را در اختیار گرفت. به دلیل همین موفقیت، مدیریت BPA در ۲۸ مارس ۱۹۹۹ گواهی MS ISO 9002 را به خود اختصاص داد.

● صندوق بخش آموزش

ANGKASA

ANGKASA اخیراً صندوقی را به منظور حمایت مالی و هزینه‌های خرید آموزشگاههای درجه یک در منطقه تأسیس کرد. این صندوق متعلق به کارکنان، اعضاء تعاونیها (اعضاء ANGKASA) و فرزندان آنها است.

ANGKASA به منظور معرفی شایسته خود باید بهترین درجه را از مرکز صدور گواهی آموزشی مالزی (MCE)، مرکز صدور گواهی مدارس عالی (HSC)، گواهی دانشگاهی و معادل را دریافت می‌کرد. بدین منظور TAPAK پیشنهاد آموزش و تعلیم متخصصین را از بین اعضای ANGKASA و تعاونیها را نمود.

TAPAK مسئولیت کمیته متشکل از

خدمات و امور مالی ANGKASA هستند. به علاوه مدیر امور مالی مسئول نظارت بر تدارکات واحد خدمات است.

بخش ۲:

واحد دبیرخانه که مستقیماً زیر نظر مدیرکل و به کمک مدیر اجرایی که عنوان معاون مدیرکل را دارد، تحت کنترل است. مسئولیت مجامع سراسری و ایالتی، نشستهای NEC و ANC همچنین ارتباط با اعضاء و ۱۴ عضو کمیته رابط ANGKASA بر عهده این بخش است. روابط عمومی و امور بین‌الملل، حفاظت، همچنین واحد فن‌آوری اطلاع‌رسانی تحت نظارت این دبیرخانه انجام وظیفه می‌نمایند.

بخش ۳:

واحد B4p یا به عبارتی بخش آموزش، تبلیغات، خدمات و تحقیقات ANGKASA با ۲۸۲ کارمند اتحادیه و تعاونی مخصوص به خود را اداره می‌کند که با تأسیس یک فروشگاه کوچک و پرداخت وام‌های بدون بهره، تهیه کالاهای مصرفی و سایر خدمات رفاهی فعالیت خود را گسترش داده است.

فعالیت‌های ANGKASA

۱- واحد خدمات ANGKASA

● خدمات ناشی از کسر حقوق شاغلان دولتی عضو در تعاونیها:

BPA از آوریل ۱۹۷۷ با هدف ارائه خدمات کسر حقوق شاغلان در تعاونیها، باشگاهها، انجمنها و صندوق اعتبار از جمله ASIS و YPEIM تأسیس شد.

قبل از آغاز فعالیت BPA دولت خود عهده‌دار خدمات کسر حقوق به کارکنان تعاونیها و سازمانهای تابعه بود. در نتیجه با افزایش مسئولیت دولت، مواجه شدن با اشتباهات، تأخیر در پرداخت حقوق کارکنان امر بدیهی نبود. تا آنکه مدیر امور حسابرسی به مدیریت بخش پرداخت حقوق کارکنان پیشنهاد کرد تا کسرهایی را که

نمود. این دومین باری بود که سوم سهام پرداخت می‌شد، در مرحله اول ۹/۸۷ درصد از آن در ۳۰ نوامبر ۱۹۹۹ اعلام شد. از آغاز تأسیس ASA در آوریل ۱۹۹۸ تاکنون جمع پرداختی ۴۲/۰۷ درصد بوده است.

ب. بهترین عملکرد صندوق سپرده RM ۱/۵۸ ANGKASA در هر واحد در ۲۵ فوریه ۲۰۰۰ بوده است. جمع نرخ فروش در ۶ فوریه ۲۰۰۱، ۰/۷۲ RM بوده است.

۲- واحد دبیرخانه:

● عضویت:

عضویت در ANGKASA، برای کلیه تعاونیهایی که طبق قانون تعاون سال ۱۹۹۳ به ثبت خواهند رسید، اختیاری و آزاد است. تصمیم به عضویت هر تعاونی در ANGKASA مطابق آیین‌نامه هر تعاونی، در مجمع عمومی سالانه یا نشست هیأت مدیره تعاونی، مطرح می‌گردد.

هر تعاونی دو نسخه از فرم درخواست عضویت را پر نموده و آنرا تسلیم دبیر اجرایی ANGKASA می‌نمایند. تعاونیهایی مایل به عضویت در ANGKASA مستلزم به پرداخت ۳۰ RM هزینه ثبت‌نام برای مدارس تعاونی، ۱۰۰ RM به تعاونی اولیه (تعاونی‌هایی که صرفاً شامل اعضاء می‌شود) ۲۰۰ RM به تعاونی‌های ثانویه (تعاونیهایی که اعضاء آن تعاونیهایی اولیه هستند) ۳۰۰ RM برای تعاونیهایی ثالثیه (تعاونیهایی که اعضاء آن هم شامل تعاونیهایی یا تعاونیهایی ثانویه و اولیه در آن عضو هستند)

● ارتباطات بین‌المللی:

ANGKASA در سطح بین‌المللی یکی از اعضاء اتحادیه بین‌المللی تعاون ICA است که اخیراً پروفیسور Ungku A. Aziz به عنوان رئیس کمیته توسعه نیروی انسانی آسیا و اقیانوسیه اتحادیه بین‌المللی تعاون (ICA-HRD) و معاون کمیته بین‌المللی توسعه نیروی انسانی این اتحادیه منتصب و فعالیت می‌نمایند.

در ضمن در سپتامبر ۱۹۹۷ سرکار خانم



برای ASA ۱۰۰ واحد پیش‌بینی شده است. سپرده‌گذاری در این صندوق هم از طریق مراجعه به مأموران صندوق در سراسر کشور یا از طریق پست امکان‌پذیر است. صندوق سپرده ANGKASA برای تشویق اقداماتی را انجام داده است:

الف- تا پایان ۲۹ فوریه سال ۲۰۰۰ ASA ۲۰ درصد سود سهام موقت را پرداخت

در نظر گرفته شده است.

Pelaburan Johor Berhad یا به عبارتی PJB مسئولیت اداره صندوق ASA را برعهده دارد. تا پایان ۳۱ دسامبر سال ۳۶۵/۲۰۰۰ تعاونی و ۶۸۷ نفر با سرمایه‌ای در حدود ۱۱/۸۰۸ میلیون RM در این صندوق سرمایه‌گذاری نموده‌اند.

حداقل سرمایه‌گذاری در نظر گرفته شده

Hajah Rahaiah Baheran معاون رئیس جمهور به عنوان یکی از اعضای کمیته اجرایی اتحادیه بین‌المللی تعاون انتخاب شده‌اند. ایشان همچنین به عنوان رئیس کمیته زنان آسیا و اقیانوسیه ICA هستند، که ستاد آن در دفتر تجاری ICA در سنگاپور مستقر است. به علاوه ANGKASA یکی از اعضای سازمان تعاون آسیا^۱ ACO نیز می‌باشد.

۳- واحد آموزش، نشر، خدمات‌رسانی و تحقیقات^۵ (B4P)

واحد آموزش، نشر، خدمات‌رسانی و تحقیقات یا بهتر است بگوییم بخش B4P که مسئولیت فعالیتهای آموزشی ANGKASA را عهده‌دار است اهداف زیر را دنبال می‌کند:

- * ترویج اصول تعاون و عمل بدان، همکاری با دولت و سایر احزاب علاقمند در کشور و توسعه تعاون بر مبنای مصوبات بیانیه ANGKASA
- * ارائه و فراهم کردن خدمات مشاوره و راهنمایی در ارتباط با چگونگی اداره، مدیریت، حسابداری، حسابرسی و قوانین تعاون همچنین علاقمند نمودن اعضای نهضت تعاون در سطح کلی
- * کمک به دولت در توسعه نهضت تعاون در مالزی

- * تشویق به تحقیق و مطالعه در زمینه مسائل و مشکلات مربوط به نهضت تعاون، برای رسیدن به اهداف مورد اشاره، B4P برنامه‌ریزیهای زیر را در نظر گرفته است:
- * سازماندهی اجلاس، کنفرانس، سمینار، مطالعه گروهی و دوره‌ای و غیره
- * نشر خبرنامه، مجله، بروشور و سایر موارد آموزشی و اطلاع‌رسانی
- * گردآوری و ارائه گزارش از تعاونیهای عضو، اجلاسهای برگزار شده از سوی آنان به منظور بهره‌مندی سایر اعضا

● فعالیتهای آموزشی

آموزش/اطلاع‌رسانی
B4P مسئولیت هدایت مذاکرات،

دوره‌ها، سمینارها و کارگاههای آموزشی در سراسر کشور مالزی را برعهده دارد. ۱۸ دفتر آموزشی در زمینه آموزش اعضای هیئت مدیره، کارکنان و حسابرسان داخلی به علاوه اعضای تعاونیها در زمینه مباحث مربوط به تعاونی فعال می‌باشد.

برای دوره‌های آموزشی موردنظر ۲۹ مدل‌های آموزشی در نظر گرفته شده است که تعاونیها می‌توانند براساس نیاز از بین آنان انتخاب نمایند (جدول ۱) این دوره‌ها شامل آشنایی و درک اصول تعاون، حسابداری، حسابرسی داخلی و محاسبه چگونگی اجرای بازی Petanque می‌باشند. ANGKASA به منظور توانمندسازی ۱۰ RM از هزینه‌های کل مالی برای هر شرکت‌کننده را پرداخت می‌کند. علاوه بر آن ANGKASA هزینه‌های مربوط به اجاره سالن یا محل برگزاری دوره‌های آموزشی را نیز متقبل شده است. همچنین تعاونیها را در انتخاب دوره‌های آموزشی آزاد گذارده است. براساس سال مالی ۲۰۰۰-۱۹۹۹ B4P ۱۱۵۰ برنامه آموزشی را برای ۱۰۴۸۰۷ تعاونی برگزار نموده است.

● برنامه‌های آموزش از راه دور:

(PJJ) ANGKASA

رئیس ANGKASA در دسامبر ۱۹۹۹ در هفتاد و هفتمین نشست ملی مالزی طرح مورد اشاره را پیشنهاد نمود. اهداف این برنامه PJJ به شرح زیر می‌باشد:

- * آموزش و پرورش افراد، اعضای و کارکنان تعاونیها به منظور ارتقاء فردی یا به نفع تعاونیهای آنان.

- * آموزش دوره‌های پیش‌نیاز برنامه‌های آموزشی دانشگاهی در رشته‌های حسابداری، حسابرسی:

- * تربیت فارغ‌التحصیلان مجرب حسابرسی و حسابداری تعاونی،

- برنامه‌های آموزشی بلندمدت ANGKASA در برنامه‌های آموزش از راه دور شامل:

- * ارائه گواهی حسابداری تعاونی،

- * ارائه گواهی حسابرسی داخلی،

- * ارائه دیپلم و لیسانس

به منظور ارائه گواهی دوره‌های آموزش حسابداری تعاونی نیز با مرکز دانشگاهی آموزش پیوسته مالزی (PPBUM) همکاریهای به عمل آمده است. موافقتنامه تایید برنامه‌های آموزشی این مرکز در ۱۴ ژوئن ۲۰۰۰ به امضاء رسید.

● بازی: Petanque^۶

ANGKASA این بازی سنتی فرانسوی را به سال ۱۹۹۰ معرفی کرد. این بازی برای تمام زنان و مردان در هر سنی مناسب است. ابزار مورد نیاز این بازی یک توپ آهنی است که با قل دادن و بالا انداختن آن بازی را شروع می‌کنیم. این بازی هنوز در مدل آموزشی DI برنامه‌های آموزشی B4P موردنظر است. این بازی نه تنها از نظر ذهنی به بازیکنان کمک می‌کند بلکه روح تعاون را نیز بین آنها ایجاد می‌کند. ما شاهد اوج‌گیری ابزار علاقه به این بازی در سطح مدارس تعاون هستیم.

تعداد زیادی انجمن Petanque در مدارس و سایر مکان تأسیس شده است. در روز تعاون مدارس نیز مسابقات Petanque برگزار می‌شود. تیم برنده شانس شرکت در مسابقات خارج از کشور که در حال حاضر در سنگاپور و تایلند برگزار می‌شود را دارد. در هر مراسم روز ملی یا بین‌المللی تعاون (که همزمان برگزار می‌شود)، مسابقه بین بزرگسالان برگزار می‌شود. ملاک برنده شدن هیچ‌گونه ارتباطی با قدرت یا اندازه شرکت‌کنندگان ندارد بلکه به مهارت و شایستگی آنان بستگی دارد.

● انتشارات:

واحد انتشارات، علاوه بر جزوه و ماهنامه PELANCAR به نشر کتاب و جزوات دوره‌های داخلی حسابرسی نیز می‌پردازد. همانطور که در قانون تعاون مصوب سال ۱۹۹۲ بدان اشاره شده است در

نقشهای مهمی را بیافرینند.

ما هیچگاه بخش خصوصی را بر ضد تعاون و بخش دولتی نمی‌دانیم.

صوفی ادامه داد: اگر امروز دیدگاه بی‌اعتمادی و ریسک نسبت به بخش خصوصی وجود دارد باید افراد را تشویق کرد تا ابتدا در بخش تعاون سرمایه‌گذاری کنند و سپس وارد بخش خصوصی گردند.

صوفی همچنین به تشریح وضعیت اقتصادی کشور قبل و بعد از انقلاب پرداخت و گفت: اقتصاد کشور ما از نظر زمانی تاکنون دو دوره اقتصاد خصوصی و دولتی را پشت سر گذاشته است.

اقتصاد خصوصی که قبل از انقلاب در کشور حاکم بود بدلیل سوءظن و رانت‌خواری نهایتاً فرو پاشید و اقتصاد دولتی که ناشی از باورها و تفکرات مارکسیستی آن زمان بود رفته‌رفته جای آن را گرفت.

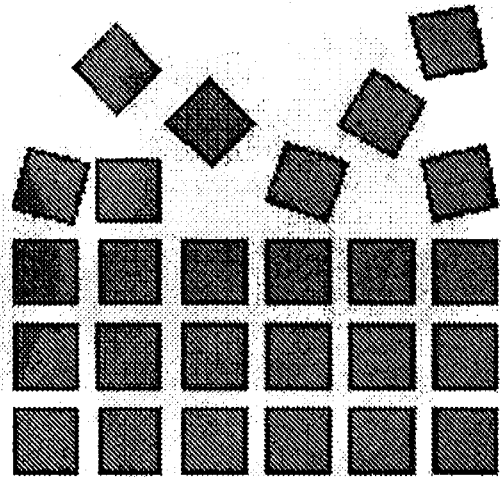
وی افزود: اقتصاد دولتی بویژه در دوران جنگ توانست در تمامی قسمت‌های جامعه رسوخ کند

و حتی دولتی که روی کار آمد به خاطر حضور پررنگ نهادهای دولتی عملاً نتوانست گامی در جهت گسترش بخش خصوصی بردارد و بخش تعاون نیز تنها در قسمت توزیع تعاونی تولیدی نقش کوتاهی به عهده داشت.

در این جلسه همچنین معاون سابق نظارت و بهره‌برداری به بعد اجتماعی تعاون در باورها و فرهنگ اسلامی کشور اشاره کرد و گفت: الگوی تعاون در کشور ما بر پایه کلام خداوند استوار است.

عیسی شهسوار خجسته افزود: این وزارتخانه دوران سختی را پشت سر گذاشته است. دورانی که با نشیب و فراز و انحلال وزارتخانه همراه بود اما به لحاظ ارزشهای ذاتی و عزم راسخ تعاونگران این بخش روز به روز توسعه می‌یابد.

وی رسیدن به اشتغال کامل از رهگذر بخش تعاون در قانون اساسی را از مهمترین اهداف وزارت تعاون ذکر کرد و گفت: امروز



وزیر تعاون:

بخش تعاون می‌تواند میدان‌دار اقتصاد کشور شود

وزیر تعاون: تعاونی‌ها بازوی محکمی هستند که در کنار اقتصاد دولتی می‌توانند نقشهای مهمی را بیافرینند.

● گروه گزارش

دغدغه‌هایی چون تمهد نسبت به آرمان انقلاب، بوجود آمدن اختلاف طبقاتی و ظهور پدیده شوم فقر و بیکاری، رانت‌خواری‌ها و ثروت‌های بادآورده، همه شرایطی را برای بخش تعاون فراهم می‌کند تا

میدان‌دار اقتصاد کشور شود. وزیر تعاون ضمن بیان این مطلب در جلسه تودیع و معارفه معاون نظارت و بهره‌برداری گفت: تعاونی‌ها بازوی محکمی هستند که در کنار اقتصاد دولتی می‌توانند

شایسته‌سالاری در دستگاه‌های دولتی

○ نویسنده: دکتر نوبته رابطنی

ارزشیابی مستمر کارکنان و جایجایی یا تثبیت آنها براساس نتایج ارزشیابی، در واقع برای نیل به شایسته‌سالاری براساس تعریف ارائه شده، می‌باید ضمن انتخاب و استقرار افراد در جایگاه‌های مناسب با ارزشیابی مستمر کارکنان درخصوص تثبیت و یا جایجایی آنها تصمیم‌گیری نمود و این فرآیند بطور مستمر می‌باید تداوم داشته باشد. یادآوری ۲ نکته در اینجا ضروری به نظر می‌رسد:

۱- شاید در بادی امر صرفاً استقرار افراد مناسب در جایگاه مناسب به عنوان شایسته‌سالاری مطرح گردد. به اعتقاد نگارنده این مورد در واقع فقط بخش اول از فرآیند شایسته‌سالاری است انتخاب مناسب افراد اگرچه به عنوان اولین گام و مهمترین گام در این فرآیند اهمیت خاصی را دارد و اشتباه در انتخاب افراد به کل فرآیند آسیب می‌رساند اما نمی‌تواند به عنوان کل فرآیند شایسته‌سالاری مطرح شود چرا که در هر انتخاب امکان اشتباه وجود دارد و در عین حال برای تعیین جایگاه‌های آتی افراد در سازمان (تثبیت و یا جایجایی) نیازمند آگاهی از عملکردهای او نیز می‌باشیم و بدون ارزشیابی عملکردها اصولاً ادعای اینکه افراد در جایگاه مناسب خود قرار گرفته‌اند محلی از اعراب نمی‌تواند داشته باشد.

۲- شایسته‌سالاری منحصر به افراد خاص مثلاً رده مدیران نمی‌شود. برای هر پست و هر شغلی و در هر رده‌ای می‌توان از افراد مختلفی بهره گرفت و برای استقرار کلیه افراد در جایگاه‌های مناسب می‌باید فرآیند شایسته‌سالاری را مورد توجه قرار داد چرا که عدم استقرار مناسب افراد در جایگاه‌های سازمانی در هر رده‌ای که باشند می‌تواند بر عملکرد سازمان اثرات منفی را به جا بگذارد.

اهمیت شایسته‌سالاری

در سازمان

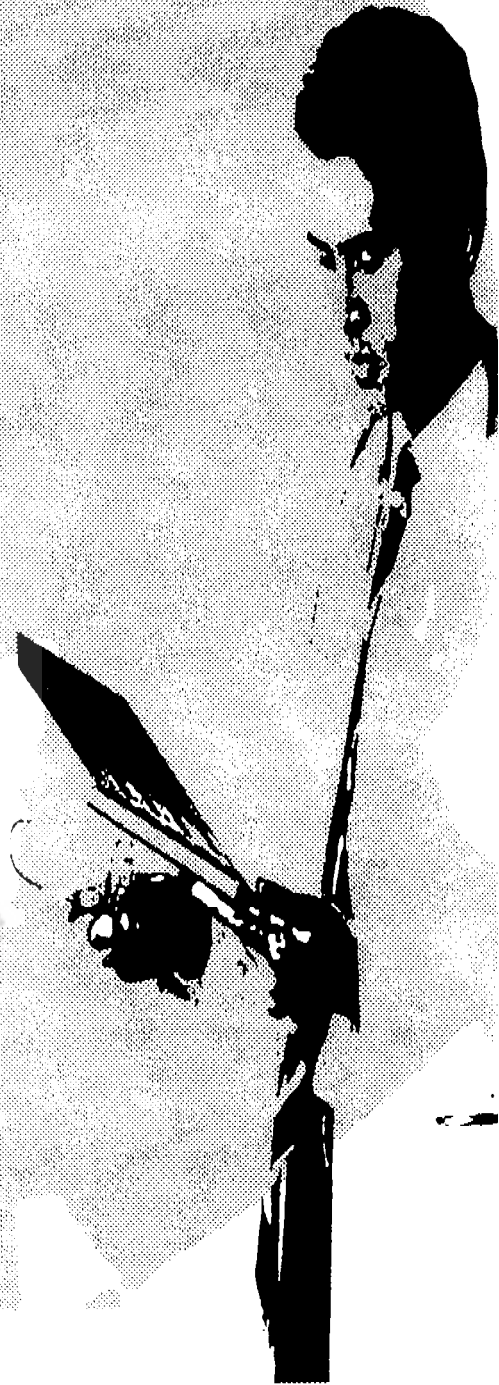
همانطور که در مقدمه این نوشتار اشاره شد، انسانها در سازمان و تحقق اهداف آن

منابع انسانی ارزشمندترین منابع سازمان محسوب می‌شوند که با تلاش و کوشش خود و ایجاد هماهنگی در به کارگیری دیگر اعضا سازمان، اهداف سازمان را تحقق بخشیده و در آن حرکت، نشاط و پویایی ایجاد می‌کنند. منابع انسانی دارای توانمندیها و قابلیت‌های بالقوای هستند که در محیط سازمان می‌باید بالفعل درآید و دستیابی به این مهم نیازمند درک و شناخت کامل انسان و فراهم آوردن شرایط مناسب برای کار، تلاش و کوشش آنها است. یکی از مواردی که در این زمینه قابل طرح و بررسی است، فرار دادن افراد در جایگاه‌های کاری متناسب با قابلیت‌ها، تجارب و توانمندیهای آنهاست. ضمن اینکه لازم است افراد در جایگاه مناسب خود قرار گیرند ارزشیابی مستمر و براساس آن تثبیت و یا جایجایی آنها در سازمان می‌باید به انجام رسد. این فرآیند (استقرار افراد در جایگاه مناسب خود، ارزشیابی و تثبیت و یا جایجایی آنها) که در این نوشتار در قالب نظام شایسته‌سالاری بررسی گردیده است نقش مهمی را در ایجاد انگیزه و اشتیاق به کار و تلاش در افراد و نهایتاً بهره‌برداری مطلوب از منابع انسانی دارد. در ادامه ضمن تعریف شایسته‌سالاری و نقش و اهمیت آن به فرآیند استقرار نظام شایسته‌سالاری، مشکلات و موانع موجود بر سر راه استقرار این نظام و ارائه پیشنهادات

در این زمینه می‌پردازیم.

شایسته‌سالاری

شایسته‌سالاری عبارت است از قرار گرفتن افراد مناسب در جایگاه‌های کاری مناسب،



نقش بسیار مهمی را دارند بدون بهره‌گیری از منابع انسانی دستیابی به اهداف سازمان دشوار و غیرممکن خواهد بود. انسانهای توانمند و با انگیزه در سازمانها می‌توانند کمبودهای احتمالی دیگر منابع را تا حدود زیادی جبران نمایند.

ایجاد انگیزه، تحرک و پویایی در نیروی انسانی مستلزم درک و شناخت منابع انسانی و فراهم آوردن محیط مناسب برای آنهاست. اگرچه براساس پاره‌ای از دیدگاههای مطرح شده در مورد انسانها درک رفتار انسان بسیار دشوار و مشکل است اما مطالعات و تحقیقات رفتاری در این زمینه توانسته است ابعاد زیادی از پیچیدگیهای رفتار انسان را روشن نماید و امروزه یکی از مهارتهای لازم برای اعمال مدیریت در سازمانها، در هر سطح و در هر رده‌ای، مهارتهای انسانی و توانایی درک، تحلیل و پیش‌بینی رفتار انسانهاست و براساس این مهارتها و شناخت بدست آمده می‌توان منابع انسانی را برانگیخته نمود.

یکی از مهمترین عوامل در ایجاد انگیزه و پویایی در کارکنان، استقرار آنها در جایگاه مناسب است جایی که بتوانند قابلیتها و توانمندیهای خود را به منصفه ظهور برسانند و در عین حال امکان رشد و تعالی خود و سازمان را بوجود آورند و این مهم زمانی عملی خواهد شد که شایسته‌سالاری با مفهومی که اشاره شود در سازمانها تحقق پیدا کند.

در یکی از معروفترین نظرات ارائه شده در ارتباط با انگیزش تأثیر جایگاه افراد در سازمان و کارهای محوله به آنها در ایجاد رضایت و موفقیت آنها در انجام فعالیتها مورد بررسی قرار گرفته است. براساس الگوی انگیزشی پروترولالر، اندازه تلاش (شدت انگیزش و نیروی بکار رفته) بستگی دارد به ارزش پاداش با افزودن مقدار تلاش که شخص می‌پندارد که برای انجام کار لازم است و درجه‌ای از احتمال که شخص بین تلاش رسیدن به پاداش باور دارد. درک و برداشت از اندازه تلاش و درجه احتمال

دریافت عملی یک پاداش به نوبه خود از کامیابی در انجام گرفتن کار تأثیر می‌پذیرند. روشن است که اگر افراد بدانند که می‌توانند کاری را به انجام برسانند و یا اگر کاری را انجام داده باشند، درک و دریافت بهتری از تلاش لازم برای انجام گرفتن کار و آگاهی بیشتری از پاداشهای محتمل بر کار خواهند داشت.

عملکرد واقعی در یک کار یا شغل (اجرای وظایف ویژه و یا رسیدن به هدفها) برپایه اندازه تلاشی است که به کار می‌رود. نکته اساسی در این الگو که براساس توجه به شایسته‌سالاری کارکنان تحقق می‌یابد این است که توانایی فرد (آگاهی و مهارتها) در انجام دادن کار و درک و برداشت او از کاری که لازم است انجام بگیرد (حدود آگاهی فرد درباره هدفها، کوششهای لازم و عناصر دیگر کار) به گونه‌ای گسترده‌ای بر شیوه عملکرد او تأثیر باقی می‌گذارند و عملکرد نیز به پاداشهای درونی (مانند احساس کامیابی در کار و خودشکوفایی) و پاداشهای بیرونی (مانند موقعیتهای کار و قدر و منزلت) می‌انجامد. حال اگر پاداشهای داده شده به افراد منصفانه باشد، در فرد رضامندی ایجاد می‌شود. در این بخش نیز منصفانه بودن پاداشها براساس ارزیابی دقیق عملکردها خواهد بود.

در واقع اگر افراد بطور صحیح در جایگاههای مناسب قرار داده شوند با موفقیت در کار و دریافت پاداش احساس رضامندی خواهند کرد و رضامندی در محیط کار منجر به انگیزه کار و تلاش بیشتر می‌شود و این دقیقاً مفهومی است که در قالب شایسته‌سالاری به آن اشاره شد.

انگیزه و جدیت افراد در انجام کار به تحقق اهداف سازمانی نیز کمک خواهد کرد ضمن اینکه استقرار افراد در جایگاه مناسب و تثبیت و یا جابجایی آنها براساس ارزیابی‌های به عمل آمده (۳ محور اصلی شایسته‌سالاری) موجبات امنیت شغلی آسایش و آرامش در محیط کار برای افراد را فراهم و فرهنگ کار و تلاشگری را در

بدون بهره‌گیری از منابع انسانی دستیابی به اهداف سازمان دشوار و غیرممکن خواهد بود

سازمان ترویج می‌دهد.

فرآیند شایسته‌سالاری

براساس تعریف ارائه شده در این نوشتار، فرآیند شایسته‌سالاری ۳ مرحله مشتمل بر انتخاب، ارزشیابی و تصمیم‌گیری در ارتباط با جابجایی و یا تثبیت کارکنان را در برمی‌گیرد. در ادامه این مراحل مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱- انتخاب

هر سازمانی برای پیشبرد هدفهای سازمانی خود بهترین و شایسته‌ترین افراد را به سازمان جذب می‌کند و تلاش

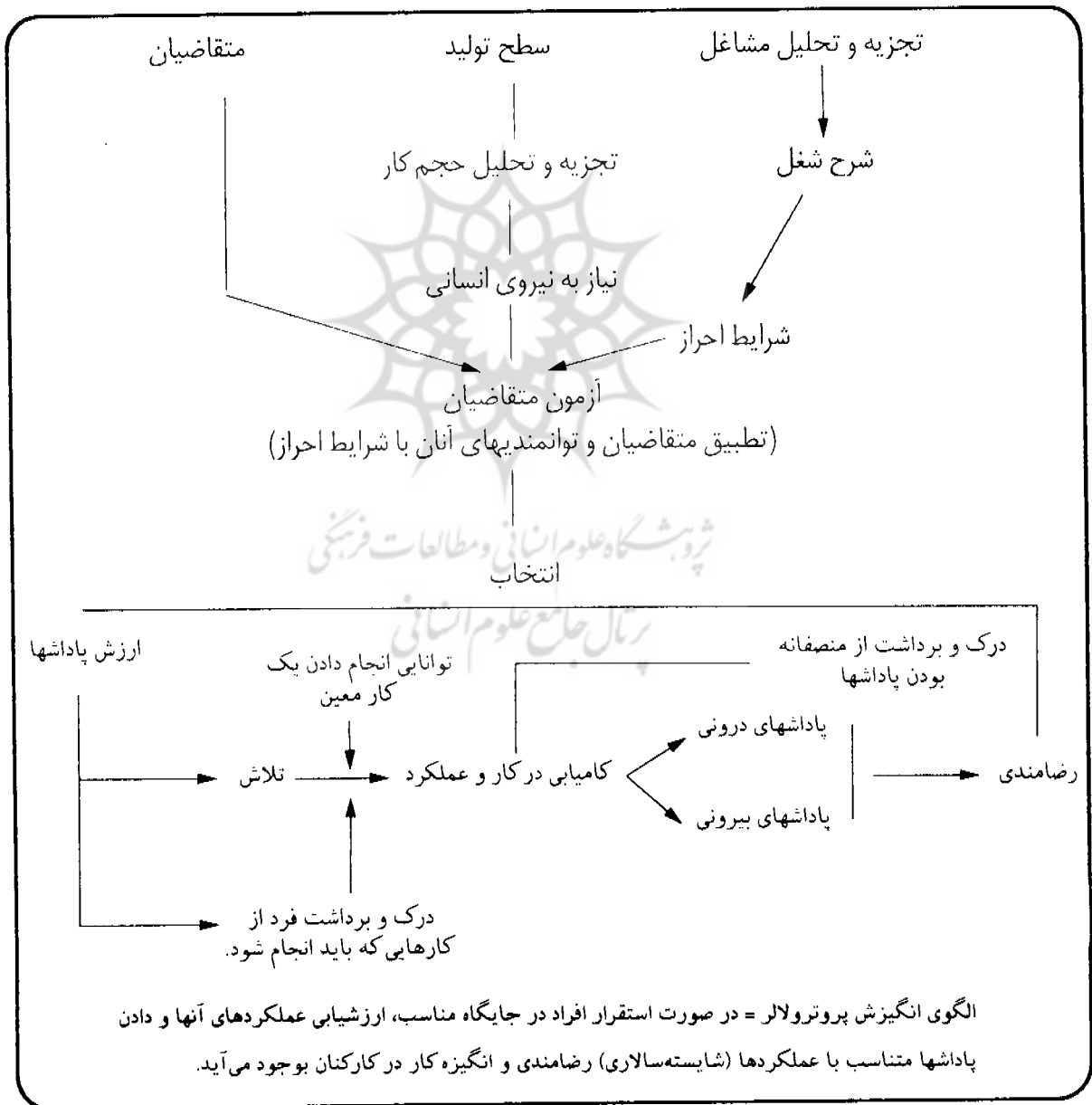
می‌کند در حفظ و نگهداری آن از روشهای علمی استفاده نماید. انتخاب و جذب افراد به سازمان می‌باید با روش خاص و با دقت انجام شود تا شایسته‌ترین افراد به کار گرفته شوند.

تعمین ارزشهای مهارتی، توانایی، استعدادی و... برای احراز مشاغل موردنظر در انتخاب صحیح لازم و رعایت این خصوصیات برای موفقیت یک شخص در انجام وظایف و مسئولیتهایش مؤثر است.

انتخاب‌کنندگان که مسئولیت انتخاب را به عهده دارند نه فقط باید از چگونگی

ماهیت صفات لازم برای شخصی که می‌خواهد انتخاب شود آگاه باشند، بلکه می‌باید بدانند که چگونه متقاضیان را ارزیابی کنند.

آنچه که در فرایند انتخاب کارکنان روی می‌دهد عبارت است از تعیین شرایط احراز هر شغل (براساس تجزیه و تحلیل مشاغل و شرح شغل)، تعیین میزان نیاز به نیروی کار (براساس سطح تولید و تجزیه و تحلیل حجم کار) تطبیق داوطلبان با شرایط احراز و گزینش مناسبترین افراد با تطبیق ویژگیهای فرد با شرایط احراز هر شغل.



خلاصه فرآیند انتخاب

اگر این فرآیند به نحو صحیح به انجام برسد، انتظار می‌رود افراد شایسته در جایگاه‌های مناسب قرار داده شوند و در واقع زمینه لازم برای تصدیق‌ها توسط افراد شایسته فراهم آید. یکی از مشکلات اساسی در دستگاه‌های دولتی ما عدم اجراء صحیح فرآیند انتخاب است.

تجزیه و تحلیل مشاغل، تهیه شرح شغل و همچنین شرایط احراز مشاغل به طور کاملاً صحیح و کارشناسی شده انجام نشده است. این امر بویژه در ارتباط با پست‌های مدیریتی به طور آشکارتری مشاهده می‌شود. از طرف دیگر فرآیند برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی و برآورد نیاز به نیروی انسانی براساس برنامه‌های سازمان نیست به عنوان مثال بارها مشاهده شده که در مقاطعی عده‌ای از افراد از سازمان خارج می‌شوند بدون آنکه از قبل برنامه‌ریزی برای جایگزینی آنها به نحو صحیح انجام شده باشد و نهایتاً باید اعتراف کرد که آزمون‌های استخدامی در دستگاه‌های دولتی ما هیچگاه نتوانسته است مناسب‌ترین افراد را برگزیند و حاکمیت روابط و استخدام دوستان و آشنایان به همراه مطلب اخیرالذکر مشکل انتخاب صحیح را افراد در سازمان‌های دولتی ما با مشکلات زیادی توأم کرده است و بدین ترتیب یکی از اساسی‌ترین مشکلات در جهت استقرار شایسته‌سالاری در سازمان‌های ما رقم می‌خورد.

۲- ارزشیابی

بدنبال انتخاب صحیح کارکنان و قرار دادن آنها در جایگاه‌های مناسب می‌باید عملکردهای آنها مورد ارزشیابی قرار گیرد. ارزشیابی عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود.

ارزشیابی از اصول ضروری زندگی فردی و اجتماعی انسان‌هاست و با توجه به اینکه

غرض از ارزشیابی این است که پاداش کسی که فعالانه و بطور صحیح کار می‌کند و وظایف خود را به نحو احسن انجام می‌دهد با فردی که کار نمی‌کند و یا کم‌کاری می‌کند و نسبت به وظایفش بی‌تفاوت است، یکسان نباشد، فواید عدیده‌ای را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد که اهم آنها عبارت است از:

۱- ایجاد انگیزه، رغبت و میل به کار و پیدایش احساس امنیت در کارکنان.

۲- ایجاد زمینه برای تعالی و پیشرفت کارکنان مستعد

۳- فراهم آوردن زمینه تطبیق هرچه بیشتر شرایط فکری، روحی و جسمی کارکنان با شغلشان از طریق شناخت و اندازه‌گیری نقاط ضعف و قوت آنان.

۴- کاهش نارضایتی و شکایات ناشی از تبعیض‌های غیراصولی و یا غیرعمدی.

۵- برآورد کمی و کیفی نیروی انسانی در جهت تأمین نیازهای سازمان

۶- استعدادیابی و علاقه‌مند کردن افراد ساعی به کار

۷- خودشناسی، کمک به افراد در جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف خود

۸- تعیین اعتبار و اصلاح معیارهای استخدام

۹- آگاهی سرپرست یا مدیر از عملکرد کارکنان زیردست و همچنین آگاهی

زیردست از نظریه مقام مافوق نسبت به عملکرد خویش

۱۰- ارائه شناخت و دید کلی به مدیران عالی از پراکندگی کمی و کیفی، بازدهی، کارآمدی و کارآئی نیروی انسانی در سازمان

برای ارزشیابی کارکنان می‌توان از روش‌های مختلفی استفاده کرد که از جمله

مهمترین این روشها می‌توان به روشهای درجه‌بندی ترتیبی **Ranking System**،

روش مقیاسی **Graphical Scale**، روش توزیع اجباری **Forced Distribution**،

روش انتخاب اجباری **Forced choice**، روش چک لیست **check listsystem**،

روش خود ارزیابی **self rating** و روش تشریحی **free from Essay** نام برد.

روش خود ارزیابی **self rating** و روش تشریحی **free from Essay** نام برد.

در واقع برای استقرار نظام شایسته‌سالاری

قدم بعدی ارزشیابی افراد اندازه‌گیری عملکرد آنها در کارهای واگذار شده است.

انتخاب افراد به هر اندازه که با دقت نیز انجام شود نمی‌تواند به تنهایی اطمینان از عملکردهای افراد را به وجود آورد ضمن

اینکه برای آگاهی از ضرورت جایجایی، ارتقاء، تنزل و... افراد را باید ارزشیابی نمود.

ارزشیابی دقیق و منصفانه افراد و تصمیم‌گیری در ارتباط با جایگاه مناسب

آنها دومین گام اساسی در حاکمیت نظام شایسته‌سالاری است.

نظام ارزشیابی سنتی موجود در دستگاه‌های دولتی ما متأسفانه هیچگاه

نتوانسته است، بیان عادلانه و درستی از عملکردهای افراد را ارائه دهد. ارزشیابی

سالانه (نه مستمر و در طول سال) عوامل محدود و غیرقابل اندازه‌گیری و به شدت

متکی بر قضاوت‌های فردی نظام ارزشیابی را به نظامی غیرموثر و ناکارآمد تبدیل کرده

است. ارزشیابی غلط اثرات بسیار منفی را بر روحیات کارکنان می‌گذارد، انگیزه تلاش و

کوشش را از میان می‌برد و همبستگی و وجود احساس مشترک بین فرد و سازمان را

به حداقل می‌رساند. با چنین نظام ارزشیابی نمی‌توان به حاکمیت نظام شایسته‌سالاری

امید داشت.

۳- جایجایی و یا تثبیت کارکنان

براساس نتایج ارزشیابی کارکنان می‌توان در ارتباط با جایگاه مناسب آنها در سازمان

به نحو صحیح تصمیم‌گیری کرد. ارزشیابی عملکرد کارکنان در یک دوره زمانی مشخص

میزان موفقیت یا عدم موفقیت آنها را در انجام وظایف محوله نشان می‌دهد و

براساس این ارزشیابی می‌توان کارکنان را در جایگاه شغلی خود تثبیت، ارتقاء و یا تنزل

داد. البته تغییرات و تبدیلات استخدامی به عنوان یکی از مهمترین و پیچیده‌ترین مسائل

امور استخدامی دامنه بیشتری را در

برمی‌گیرد و می‌باید با توجه چهارچوبهای اصلی و منطقی به انجام برسد.

سؤال اساسی در دستگاههای دولتی ما این است که تا چه اندازه تثبیت افراد و یا جابجایی‌های آنها به طور منطقی و براساس ارزشیابی‌های صحیح انجام می‌شود؟ همانطور که اشاره شد در دستگاههای دولتی ما نظام ارزشیابی دقیق و اصولی وجود ندارد و اتکاء کامل به نتایج آن به عنوان معیاری قابل اعتماد جای تردید دارد. اما جدای از این مطلب اگر عملکردهای افراد در جایگاههای آنها را در نظر بگیریم و انتظارات حد متوسطی از عملکرد افراد را در ذهن داشته باشیم آیا براساس همین معیار، افراد را در جایگاههای مناسب خود قرار داده‌ایم؟ آیا در شرایطی که کارکنان و به ویژه مدیران در بخشی ضعف عملکرد داشته‌اند به فکر بهبود و ارتقاء قابلیت‌های آنها بوده‌ایم؟ و یا اینکه با جابجایی از یک حوزه به حوزه دیگر و یا از یک سازمان به سازمان دیگر به تداوم مدیریت آنها پای فشاری کرده‌ایم!

در نظام اداری کشور ما مدیریت سازمانها در اختیار افراد محدودی است که در یک سیکل تعریف شده در پستهای مختلف، سازمانهای مختلف به گردش درآمده‌اند و گویی که همواره باید مدیر بمانند و به جزء آنها افراد لایق و توانمندی وجود ندارد. در اینجا نیز نظام اداری نمی‌تواند شایسته‌سالاری را حاکم کرد و با درک واقعیات توسط کارکنان باز هم این شعار را سرداد. برای حاکمیت نظام شایسته‌سالاری می‌باید دوره‌های بسته انتخاب مدیران باز شود و زمینه برای رشد و ترقی استعدادها در سازمانها فراهم گردد و بر همین اساس نیز شایسته‌سالاری جامع‌شناسی خواهند شد.

موانع و مشکلات حاکمیت شایسته‌سالاری

علیرغم تأکیدات زیادی که در ارتباط با شایسته‌سالاری مطرح می‌گردد، متأسفانه به نظر می‌رسد تا تحقق کامل آن فاصله زیادی را در کشورمان داریم براساس آنچه که عنوان

شد از جمله مهمترین موانع و مشکلات بر سر راه شایسته‌سالاری می‌توان بطور خلاصه به موارد زیر اشاره کرد:

- ۱- عدم آگاهی و اطلاع از افراد واجد شرایط برای احراز پستها و مشاغل
- ۲- ضعف روشهای گزینش، آزمون و انتخاب کارکنان
- ۳- حاکمیت روابط و مسائل شخصی در انتخاب و به کارگیری کارکنان
- ۴- حاکمیت مسائل سیاسی و حزبی در انتخاب و به کارگیری مدیران
- ۵- نبود نظام ارزشیابی دقیق و اصولی به منظور اندازه‌گیری دقیق عملکرد و شایستگی‌های افراد
- ۶- اعمال نظرهای شخصی و وجود میناهای غیراصولی در ارزشیابی‌های کارکنان

به نظر می‌رسد ضعفهای فوق‌الذکر در سازمانها و دستگاههای دولتی در کشور ما حاکمیت شایسته‌سالاری را در این سازمانها به موضوعی دشوار و غامض تبدیل کرده است مشکل دیگری که در این مقطع به نظر می‌رسد بر سر راه استقرار نظام شایسته‌سالاری وجود دارد، اصلاح نظام اداری و حاکمیت شایسته‌سالاری توسط افرادی است که خود بر میناهای اصولی و منطقی در این جایگاهها قرار نگرفته‌اند.

پیشنهادهات

براساس آنچه که عنوان شد موانع زیادی بر سر راه استقرار نظام شایسته‌سالاری در دستگاههای دولتی کشور وجود دارد که طبیعتاً رفع موانع و حاکمیت این نظام اجرا برنامه‌های وسیعی را می‌طلبد. پیشنهادهات مشروحه زیر در این ارتباط ارائه می‌شود:

۱- استقرار نظام مناسب گزینش مدیران

مدیران در سازمانها یک نقش محوری و اساسی دارند و موجبات بهره‌گیری از دیگر منابع سازمانی را فراهم می‌آورند. متأسفانه در کشور ما هیچ نظام تعریف شده‌ای برای

گزینش مدیران وجود ندارد. گرایش هرچه بیشتر به معیارهای تخصصی و تجربی توأم با بررسی عملکردهای گذشته به جای معیارهای صرفاً سیاسی و حزبی یک گام اساسی در استقرار نظام شایسته‌سالاری است انتخاب مدیران لایق و توانمند از سطح وزیر تا سطوح معاونین و مدیران موضوع شایسته‌سالاری را از حالت یک شعار به مفهومی عملی و عینی تبدیل می‌کند. مدیران لایق و توانمند در یک سازمان می‌توانند کارکنان لایق و توانمند را انتخاب، تربیت و به کار گیرند و مدیران بی‌کفایت و ضعیف، کارکنان ضعیف را انتخاب و جریان خروج و جابجایی کارکنان لایق از سازمانها را تسریع و بی‌انگیزگی و بی‌علاقگی را در آنها ترویج می‌کنند. مدیران توانمند شایسته‌سالاری را ترویج می‌کنند و مدیران ضعیف کم‌کاری در نظام اداری را رواج می‌دهند.

۲- اصلاح نظام استخدام و

انتخاب کارکنان

استخدام و به کارگیری کارکنان متناسب با مشاغل سازمانی و توانمندیها و تخصص‌های متقاضیان، زمینه و بستر اولیه برای کار فعالانه و علاقمندانه آنها را فراهم می‌کند. اشتغال افراد در مشاغل مورد علاقه و متناسب با تخصص‌ها و تجارب آنها انگیزه کار و تلاش را در آنها فراهم می‌آورد و رعایت شرایط احراز مشاغل حرکتی عملی برای شایسته‌سالاری است.

۳- اصلاح نظام ارزشیابی کارکنان

یک نظام ارزشیابی کارآمد علاوه بر اندازه‌گیری منصفانه و دقیق عملکرد افراد می‌تواند بر شناسایی ضعفها و نارساییهای کارکنان و راهنمایی مدیران جهت بهبود و بهسازی نیروی انسانی کمک کند. در نظام ارزشیابی موجود در دستگاههای دولتی افراد در یک مقطع زمانی و بر پایه معیارهای محدود و براساس قضاوت‌های ذهنی مدیران ارزشیابی می‌شوند. در حالیکه می‌باید نظام ارزشیابی مستمر و پیوسته در طول سال و با

کلام آخر

زمانی شاهد حاکمیت شایسته‌سالاری در جامعه خواهیم بود که علاوه بر موارد پیشنهاد شده، مبنای معقول‌تر و اصولی‌تری را در تعیین جایگاه افراد در سازمانها و اعطاء پستها به افراد مدنظر قرار دهیم. افرادی در گذشته مسئولیتهایی را داشته‌اند و یا بنا به اقدامات و با تحمل مشکلات و سختی‌هایی مورد احترام و توجه همه هستند و به خاطر تلاشها و زحماتی که متحمل شده‌اند لازم است مورد قدرانی قرار گیرند. اما این موارد به تنهایی نمی‌تواند مبنای منطقی برای قرار گرفتن در جایگاههای مدیریتی در جامعه باشد. اگرچه در صورت احراز سایر شرایط این افراد می‌باید در اولویت باشند اما نباید فراموش کنیم عدم تخصص، مهارت و توانمندی در اداره امور به جز از میان منابع محدود فایده‌ای را دربر ندارد و به روند توسعه کشور آسیب می‌رساند.

فهرست منابع

- ۱- کوئتز هرولد، اودنل سیریل و... اصول مدیریت، ترجمه محمدعلی طوسی، سیدامین... علوی و... انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰
- ۲- پرهیزکار کمال، مدیریت منابع انسانی، انتشارات نی، ۱۳۷۷
- ۳- الوانی مهدی، مدیریت عمومی، انتشارات نی، ۱۳۷۰
- ۴- رابطی، رؤف، شاخصهای گزینش مدیران و نقش آن در وجدان کاری و انضباط اجتماعی، ارائه شده در اجلاس راه‌کارهای عملی حاکمیت وجدان کاری و انضباط اجتماعی، ۱۳۷۵
- ۵- رابطی، رؤف، راه‌کارهای عملی انگیزش کارکنان در سازمان، متن سخنرانی ارائه شده برای کارشناسان و مدیران وزارت تعاون، ۱۳۷۹
- ۶- عسگریان، علی، ارزیابی نیروی انسانی، ۱۳۷۰
- ۷- میرسیاسی، ناصر، مدیریت منابع انسانی، ۱۳۷۹



معیارهای غنی‌تر و ملموس‌تر طراحی گردد و یکی از ستادهای این نظام، دادن اطلاعات به مدیران جهت تدوین برنامه‌های بهبود نیروی انسانی باشد یک نظام ارزیابی کارآمد با آشکار ساختن ضعفها و قوتهای کارکنان به مانند یک سیستم خودارزیابی نیز می‌تواند عمل کند این نظام راهنمایی عمل مدیران برای انتصاب افراد شایسته در جایگاههای مناسب، جایجایی آنها و رسدنده کارکنان خواهد بود.

۴- فراهم آوردن زمینه رشد و بالندگی کارکنان در سازمانها

میل به پیشرفت و ترقی و بالندگی از جمله تمایلات و نیازهای درونی انسانها محسوب می‌شود یکی از اهداف ورود افراد به سازمان نیز فراهم آمدن شرایط و بستری برای رشد استعدادها و پیشرفت است و یکی از وظایف و مسئولیتهای مهم مدیران سازمانها نیز فراهم آوردن این شرایط است. با این نگرش سازمانها جایگاهی برای رشد و تعالی افراد و به عبارت دیگر تربیت شایستگان است به این ترتیب با بهره‌گیری از نیروهای انسانی موجود می‌توانیم برای وظایف مختلف افراد شایسته را تربیت و منصوب نماییم. بهره‌گیری از نگرشها و روشهای نوین مدیریتی (مدیریت مشارکتی، ریزمدیریت و...) در اداره امور سازمانها به این مهم کمک می‌کند.

۵- نظارت نهادهای خارج از دستگاههای دولتی برای حاکمیت شایسته‌سالاری

یکی از اختیارات مدیران سازمانها برنامه‌ریزی به منظور حداکثر بهره‌گیری از منابع انسانی است و در این مورد با توجه به نیازهای سازمان، قابلیتها و توانمندیهای کارکنان و دیگر عوامل مؤثر از منابع انسانی خود بهره‌می‌گیرند و فرض اولیه این است که تصمیم‌گیریهایی عادلانه و منصفانه در این زمینه انجام می‌شود. اما تجارب گذشته بیانگر آن است که در

مواردی در انتصاب و به کارگیری افراد و به ویژه مدیران در سازمانها و دستگاههای دولتی ما همواره اصل عدالت و انصاف و توجه به معیارهای قابل قبول موردنظر نبوده است. انتصابهای غیراصولی در واقع حرکت درخلاف جهت شایسته‌سالاری است بر این اساس وجود نهادهای بازرسی و نظارت در خارج از دستگاههای دولتی و ارائه تذکرات و مسوورنهای لازم ضروری به نظر می‌رسد. وجود این نهادها در عین حال حساسیت و دقت مدیران در انتصابها را می‌تواند افزایش دهد.

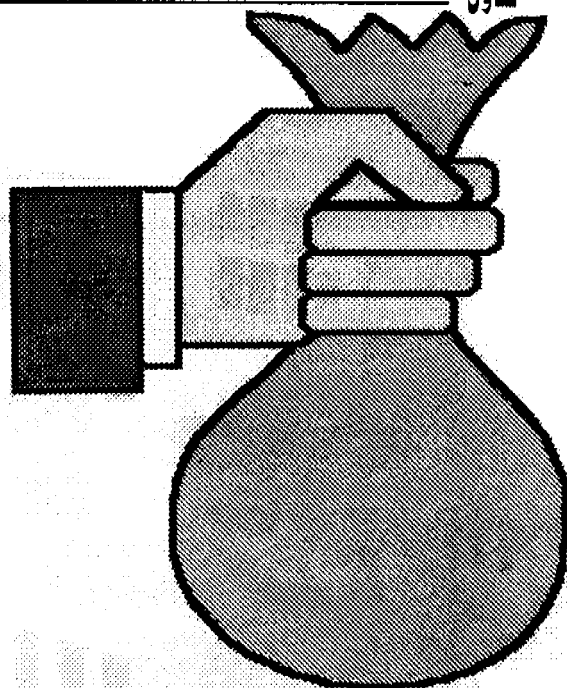
اجرای طرح در استانها توسط مجریانی که از اساتید دانشگاهها و افراد متخصص بخش تعاون بودند، از آبان ماه سال ۱۳۷۸ آغاز شد و در کنار این مهم نظارت بر نحوه اجرای طرح توسط کارشنان ناظر در استانها و کارشناسان دفتر تحقیقات و پژوهش صورت گرفت.

جامعه آماری مورد بررسی در این طرح کلیه شرکتهای تعاونی متقاضی وام طی سالهای ۷۷ - ۱۳۷۱ بوده‌اند که ۲۰ درصد جامعه به تفکیک گرایش‌های کشاورزی، صنعت، معدن، خدمات، فرش دستیاف، تأمین نیاز مصرف کننده، تأمین نیاز تولید کننده، حمل و نقل، عمران و چند منظوره در شهرستانهای مختلف هر استان به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند.

مسئله اساسی و فرضیه‌های تحقیق شامل برآورد میزان تولید و صادرات و نیز تعداد اشتغال ایجاد شده توسط شرکتهای تعاونی در دوره مورد بررسی با توجه به تعهداتی بوده است که این شرکتها برای اخذ وام داشته‌اند. همچنین از جمله اهداف دیگر طرح بررسی مسائل و مشکلات مطرح در فرایند اعطای تسهیلات مالی مزبور بوده است.

طرح مذکور در چهار مرحله مطالعه موضوعی، تکمیل پرسشنامه‌ها، ورود اطلاعات به سیستم کامپیوتری و تحلیل خروجیها و تهیه گزارش در استانها اجرا شده است که چکیده گزارشها و یافته‌های مهم تحقیقات مذکور از نیمه دوم سال ۱۳۷۹ به تدریج انتشار و در اختیار مسئولین و واحدهای ستادی و اجرایی بخش تعاون قرار گرفته است.

با هدف اطلاع رسانی گسترده‌تر نتایج مزبور در نظر است که حاصل مطالعات و تحقیقات به مرور زمان از طریق درج در مجله تعاون در اختیار کلیه تعاونگران قرار گیرد. در این راستا نتایج طرح یاد شده در استان کرمان در این شماره از مجله ارائه می‌شود. این طرح در استان کرمان توسط آقای حمید نوروزی کارشناس ارشد اداره کل تعاون استان اجرا شده است و نظارت بر



خلاصه مهم‌ترین یافته‌های طرح تحقیقاتی

بررسی نتایج و عملکرد تبصره‌های ۳، ۴ و ۵۰ قانون بودجه در استان کرمان طی سالهای ۷۷ - ۱۳۷۱

○ دفتر تحقیقات و پژوهش وزارت تعاون

عنوان تبصره‌های ۳ و ۴ و ۵۰ قانون بودجه با هدف ایجاد اشتغال مولد و افزایش تولید در اختیار بخشهای تعاونی و خصوصی قرار داده می‌شود. از آنجایی که حجم این اعتبارات محدود است، بررسی کارآیی عملکرد تسهیلات اعتباری و شناسایی مشکلات مربوط به جذب و به کارگیری صحیح و منطقی این تسهیلات امری ضروری و مهم می‌باشد. لذا، طرح تحقیقاتی فوق‌الذکر به وسیله دفتر تحقیقات و پژوهش وزارت تعاون در کلیه استانها طراحی و اجرا شد.

یکی از معضلات اساسی کشورهای در حال توسعه، محدودیت سرمایه نزد نیروهای متخصص و ماهر است و دولتها به عنوان سیاستگذاران برنامه‌های توسعه ضمن فراهم آوردن زیر ساختهای اقتصادی، نهادی و اجتماعی، نهادهای تولید از جمله سرمایه را به صورت ارزان قیمت و یارانه‌ای در اختیار کارگزاران واجد شرایط قرار می‌دهند.

در کشور ما نیز همه ساله رقم قابل توجهی از تسهیلات بانکی کشور تحت

اجرای طرح توسط آقای مقصودی کارشناس ارشد آمار و اطلاعات صورت گرفته است. خلاصه مهم‌ترین یافته و نتایج طرح در این استان به شرح زیر می‌باشد.

کلیات

در استان کرمان طی دوره مورد بررسی (۷۱-۷۷) ۳۳۶ شرکت تعاونی برای جذب ۴۲۲ فقره وام از محل تبصره ۳، ۱۵۵ شرکت برای ۲۹۴ فقره وام از محل تبصره ۴ و ۳۶ شرکت تعاونی جهت ۳۶ مورد وام از محل تبصره ۵۰ معرفی شده‌اند. تعداد شرکتهای تعاونی متقاضی وام از محل منابع اعتباری با حذف تکرارها ۶۱۵ شرکت تعاونی بوده است که ۲۰۳ شرکت تعاونی بر اساس دستورالعمل مورد اشاره به عنوان نمونه انتخاب شدند.

از مجموع ۲۰۳ شرکت تعاونی مورد بررسی، ۱۶ تعاونی (۷/۸ درصد) مربوط به بانوان، ۵ شرکت تعاونی (۲/۵ درصد) از نوع جوانان و ۱۸۲ شرکت تعاونی (۸۹/۶ درصد) عادی بودند. تعداد اعضای شرکتهای تعاونی نمونه در بدو تأسیس ۱۱۹۳۹ نفر بوده که در پایان سال ۱۳۷۷ با رشدی معادل ۳۲۶ درصد به ۳۸۹۴۷ نفر رسیده است. آورده اولیه اعضاء معادل ۶ میلیارد ریال برآورد شده که در پایان سال ۱۳۷۷ با رشدی برابر ۶۶۱ درصد تا مبلغ ۲۲ میلیارد ریال افزایش یافته است.

بررسی وضعیت تحصیلی مدیران عامل و رؤسای هیأت مدیره نشان می‌دهد که ۸ درصد از رؤسای هیأت مدیره دارای مدرک فوق لیسانس و بالاتر و ۲۱/۲ درصد لیسانس، ۶/۹ درصد فوق دیپلم، ۳۷/۴ درصد دیپلم، ۲۶/۱ درصد زیر دیپلم و ۵ درصد بیسواد هستند. همچنین ۵/۹ درصد مدیران عامل دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر، ۲۱/۳ درصد لیسانس، ۶/۹ درصد دیپلم، ۷۳/۴ درصد فوق دیپلم، ۲۶/۱ درصد زیر دیپلم و ۰/۵ درصد بیسواد بوده‌اند.

بررسی فرض‌های تحقیق:

۱- تأثیر تسهیلات اعطایی بر اشتغال

شرکتهای تعاونی در قبال اخذ وام دارای تعهداتی شامل تولید، صادرات و ایجاد اشتغال هستند که میزان و نوع این تعهدات به وسیله نوع فعالیت و نسبت وام مصوب مشخص می‌شود. بررسی‌ها نشان می‌دهد تعداد اشتغال تعهد شده در شرکتهای متقاضی وام برابر ۶۲۷۷ نفر بوده است و تعداد اشتغال تحقق یافته ۳۵۸۵ نفر می‌باشد که ۲۴۷۲ نفر (۶۹ درصد) آنها عضو و ۱۱۳ نفر (۲۱ درصد) غیر عضو هستند. همچنین تعداد اشتغال تعهد شده در شرکتهای دارای وام

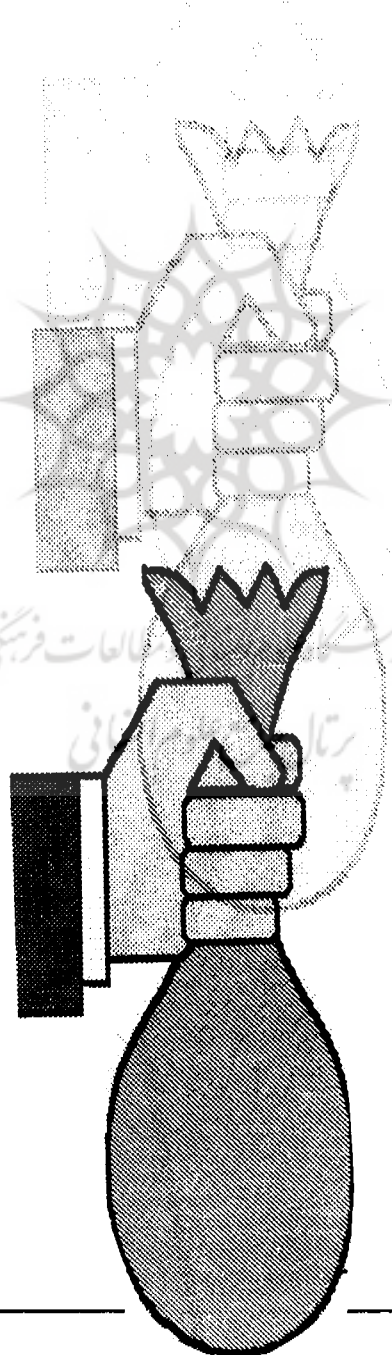
مصوب معادل ۵۲۰۲ نفر بوده است بنابراین نسبت اشتغال تحقق یافته به تعهد شده در شرکتهای متقاضی وام و شرکتهای دارای وام مصوب به ترتیب برابر ۵۷/۱ درصد و ۶۸/۹ درصد می‌باشد.

بررسی وضعیت اشتغال در شاخه فعالیتها نشان می‌دهد که ۲۶/۵ درصد از شاغلین در بخش صنعت، ۳/۹ درصد در بخش معدن ۱۸/۲ درصد در بخش کشاورزی و ۵۱/۴ درصد در بخش خدمات فعالیت دارند و نسبت اشتغال تحقق یافته به تعهد شده در بخش صنعت معادل ۹۰ درصد، معدن ۴۶/۷ درصد، کشاورزی ۱۰۴ درصد، و خدمات ۴۲/۹ درست می‌باشد. بنابراین بخش خدمات با بیشترین سهم در ایجاد اشتغال (۵۱/۴ درصد) دارای کمترین نسبت اشتغال تحقق یافته به تعهد شده است در حالی که بخش کشاورزی با دارا بودن ۱۸/۲ درصد از شاغلین بیشترین نسبت اشتغال تحقق یافته را به خود اختصاص داده است.

هزینه ایجاد یک فرصت شغلی در استان کرمان با توجه به میزان سرمایه گذاری و تعداد اشتغال تحقق یافته برابر ۲۶ میلیون ریال بوده است که بیشترین هزینه مربوط به شهرستان بافت برای ۷۳ میلیون ریال و کمترین هزینه مربوط به شهربابک معادل ۹ میلیون ریال برآورد شده است. همچنین برآورد سرانه هزینه اشتغال در رشته فعالیتها مختلف نشان می‌دهد که معدن با ۵۶ میلیون ریال بیشترین و خدمات با ۱۶ میلیون ریال کمترین هزینه سرانه را داشته‌اند. سرانه هزینه اشتغال در بخشهای صنعت و کشاورزی به ترتیب معادل ۲۴ و ۳۸ میلیون ریال می‌باشد.

تأثیر تسهیلات اعطایی بر تولید صادرات

شرکتهای تعاونی مورد بررسی در بدو تأسیس دارای تعهد تولید به ارزش ۱۴۲ میلیارد ریال بوده‌اند و ارزش تولید تحقق یافته در سال ۱۳۷۷ معادل ۶۷ میلیارد ریال بوده است بنابراین نسبت تولید تحقق یافته



هزینه ایجاد یک فرصت شغلی در استان کرمان با توجه به میزان سرمایه‌گذاری و تعداد اشتغال تحقق یافته برابر ۲۶ میلیون ریال بوده است که بیشترین هزینه مربوط به شهرستان بافت برای ۷۳ میلیون ریال و کمترین هزینه مربوط به شهر بابک معادل ۹ میلیون ریال برآورد شده است. همچنین برآورد سرانه هزینه اشتغال در رشته فعالیتهای مختلف نشان می‌دهد که معدن با ۵۶ میلیون ریال بیشترین و خدمات با ۱۶ میلیون ریال کمترین هزینه سرانه را داشته‌اند. سرانه هزینه اشتغال در بخشهای صنعت و کشاورزی به ترتیب معادل ۲۴ و ۳۸ میلیون ریال می‌باشد.

رسیدن طرح با اعتبار کمتر ذکر کرده‌اند. همچنین با درخواست وام ۲۴/۶ درصد از تعاونی‌های نمونه مخالفت شده است که علت عمده آن بوروکراسی حاکم بر بانکها و دستگاههای اجرایی، طولانی بودن مسیر وام، و نداشتن توجیه فنی و اقتصادی بوده است.

فاصله زمانی درخواست تا تصویب وام از محل تبصره‌های ۳ و ۴ و ۵۰ و سایر منابع نشان می‌دهد که بیش از ۷۸ درصد از تقاضا در کمتر از ۶ ماه به تصویب رسیده است و ۴۳ درصد از تعاونی‌ها حداکثر ۶ ماه بعد از تاریخ تصویب وام موفق به دریافت آن شده‌اند و ۴۰/۷ درصد ۷ تا ۱۲ ماه بعد، ۸/۴ درصد ۱۹ تا ۲۴ ماه بعد، ۴/۴ درصد ۱۳ تا ۱۸ ماه بعد، ۱/۴ درصد ۳۱ تا ۳۶ ماه بعد به ۰/۹۸ درصد بیش از ۳۷ ماه و ۰/۴ درصد ۲۵ تا ۳۰ ماه توانسته وام دریافت کنند.

شرکتهای تعاونی نمونه طی دوره مورد بررسی ۴۹۳ قسط از وامهای دریافتی از محل تبصره‌ها را تسویه نموده‌اند و به تعداد ۱۸۹۸ قسط در جریان بازپرداخت داشته‌اند و مبلغ اقساط معوق نیز برابر ۱۴ میلیارد ریال بوده است.

از ۸۲ فقره وام مانده تعاونی‌های نمونه ۴۴ فقره به صورت منظم (۵۳/۶ درصد) و ۲۶ فقره به صورت نامنظم (۳۱/۷) و ۱۲ فقره (۱۴/۶) متوقف می‌باشد. مهمترین علت نامنظم بودن یا توقف بازپرداختها کاهش توقف فعالیت شرکتهای تعاونی ذکر شده است.

نقاط ضعف تبصره ۳ از دیدگاه کارشناسان و صاحب نظران:

- ۱- شفاف نبودن آیین نامه اجرایی در مورد اخذ وثیقه از متقاضیان.
- ۲- سخت‌گیرهای زیاد و اعمال سلیقه در اعطای تسهیلات توسط بانکها و اخذ وثیقه‌های سلیقه‌ای.
- ۳- ملحوظ نداشتن افزایش قیمتها در محاسبه هزینه طرحها و عدم تطبیق مبالغ درخواستی با تسهیلات دریافتی.
- ۴- کاغذ بازی و بوروکراسی غیر لازم و غیر ضروری در ادارات.

میزان وام درخواستی ۲۰۳ شرکت تعاونی نمونه طی دوره مورد بررسی در طرح حاضر معادل ۲۲۶ میلیارد ریال و میزان وام مصوب برابر ۱۰۴ میلیارد ریال بوده است بنابراین نسبت وام مصوب به درخواستی برابر ۴۶ درصد می‌باشد که این نسبت در مورد تبصره‌های ۳، ۴ و ۵۰، سایر تبصره‌ها و سایر منابع به ترتیب معادل ۴۴، ۴۰، ۳۷، ۵۴ و ۸۲ درصد بوده است.

کل سرمایه‌گذاری انجام شده در تعاونی‌های نمونه معادل ۱۰۷ میلیارد ریال بوده است که ۳۴ میلیارد آن (۳۲ درصد) توسط اعضاء و ۷۳ میلیارد ریال (۶۸ درصد) از طریق منابع اعتباری تأمین گردیده است. باتوجه به این که میزان اعتبار دریافت شده از منابع مختلف معادل ۷۳ میلیارد ریال بوده است، نسبت وام دریافتی به درخواستی معادل ۳۲ درصد و نسبت وام دریافتی به مصوب برابر ۶۸ درصد می‌باشد. نسبت اعتبارات دریافتی از محل تبصره‌های ۳، ۴ و ۵۰ سایر منابع و سایر تبصره‌ها به ترتیب معادل ۴۸، ۱۱، ۱۱، ۱، ۷/۵ و ۰/۹۸ درصد بوده است.

بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد که با درخواست وام ۷۵/۳ درصد از تعاونی‌های نمونه موافقت شده است و ۵۶/۶ درصد موفق به جذب کامل اعتبارات شده‌اند که علت آن را افزایش قیمتها و عدم سرمایه‌گذاری بانک، عدم اجرای تعهدات پیش‌بینی شده در طرح توسط مدیران تعاونی، عدم اجرای تعهدات بانک و به بهره‌برداری

به تعهد شده در استان برابر ۴۷/۵ درصد می‌باشد که این نسبت در تعاونی‌های صنعتی برابر ۲۹ درصد، معدنی ۸/۲ درصد، کشاورزی ۵۵ درصد و خدمات ۳۷ درصد است.

پیش‌بینی صادرات کالا و محصول در شرکتهای تعاونی نمونه معادل ۵ میلیارد ریال بوده است در حالیکه ارزش صادرات تحقق یافته در سال ۱۳۷۷ برابر ۲ میلیارد ریال می‌باشد. بنابراین نسبت صادرات تحقق یافته به تعهد شده در کل استان برابر ۴۰ درصد می‌باشد که این نسبت در تعاونی‌های معدنی ۲۳/۵ درصد و در تعاونی‌های خدماتی ۷/۰۳ درصد است و سایر رشته‌ها نیز فاقد تعهد صادرات بوده‌اند.

بررسی انجام شده در خصوص تعهدات شرکتهای تعاونی نشان می‌دهد تنها ۳۸/۴ درصد از شرکتهای موفق به اجرای تعهدات خود شده‌اند و ۵۱/۶ درصد در اجرای تعهدات موفق نبوده‌اند که مهم‌ترین دلیل آن را محدودیت سقف اعتبارات استان، کمبود نقدینگی و محدودیت تأمین مواد اولیه عنوان کرده‌اند. همچنین مهم‌ترین عامل مؤثر در عدم تحقق صادرات پیش‌بینی شده پایین بودن ظرفیت تولید و فروش تولیدات در داخل کشور و به بهره‌برداری نرسیدن شرکتهای تعاونی و پایین بودن قیمت محصول عنوان شده است.

۳- بررسی روند دریافت و وضعیت بازپرداخت اعتبارات تبصره‌های



خصوصاً بخش کشاورزی و اعطای وام‌های طولانی مدت.

۲- جلوگیری از ورود کالاهایی که در داخل تولید می‌شود به منظور حمایت از صنایع و تولیدات داخلی.

۳- توجه بیشتر به تعاونی‌های معدنی زیرا با ایجاد یک فرصت شغلی در معدن باعث به وجود آمدن چندین شغل جانبی می‌شود (۶ الی ۱۰ فرصت شغلی) همچنین ذخایر معدنی فراوان در این استان و ارزآوری ۷ به یک این بخش نسبت به بخش صنعت تأکیدی بر این مورد است.

۴- تأکید بر استخدام یا عضویت حداقل یک نفر کارشناس ذر زمینه فعالیتی که تعاونی در آن رشته فعالیت می‌نماید.

۵- اولویت دادن به ادارات و سازمانها در عقد قراردادهای به تعاونی‌ها (علیرغم صراحت در قانون تعاون متأسفانه این موضوع رعایت نمی‌شود).

۱۰ سال.

۴- بخشودگی قسمتی از سود بانکی به خصوص برای طرحهای کشاورزی.

در استان کرمان طی دوره مورد بررسی (از سال ۷۱-۷۷) ۳۳۶ شرکت تعاونی برای جذب ۴۲۲ فقره وام از محل تبصره ۳، ۱۵۵ شرکت برای ۲۹۴ فقره وام از محل تبصره ۴ و ۳۶ شرکت تعاونی جهت ۳۶ مورد وام از محل تبصره ۵۰ معرفی شده‌اند. تعداد شرکتهای تعاونی متقاضی وام از محل منابع اعتباری با حذف تکرارها ۶۱۵ شرکت تعاونی بوده است که ۲۰۳ شرکت تعاونی بر اساس دستورالعمل مورد اشاره به عنوان نمونه انتخاب شدند.

پیشنهادات

۱- تأمین سرمایه در گردش بیشتر

۵- عدم هماهنگی بین صادرات و واردات و همچنین عدم هماهنگی بین سیاستهای بومی و اقتصادی.

۶- تأکید و اصرار مقامات وزارتخانه و مسئولین استانها در جذب هرچه بیشتر تبصره‌ها به منظور بالا بردن آمار.

۷- اعطای تسهیلات به مجریان فاقد اطلاعات و دانش فنی و بعضاً انحراف وام تبصره‌ها از مسیر اصلی آن.

مهم‌ترین نقاط قوت تبصره ۳ از دید صاحب نظران:

۱- کمک به افراد متخصص و کننده کار ولی فاقد سرمایه و افزایش سطح اشتغال جامعه.

۲- کم بودن میزان سهم آورده مجریان طی سالهای مورد بررسی.

۳- مدت زمان بازپرداخت مناسب که معمولاً از شروع پرداخت اقساط تا دریافت آخرین قسط بازپرداختی به مدت حداکثر

کارآئی و اثربخشی به طور نابجا به کار گرفته می‌شود لذا جهت پرهیز از اشتباه، بایستی این مفاهیم تعریف شود تا در جای خود به کار گرفته شود.

کارآئی (Effectiveness) عبارت است از نسبت مقدار کاری که انجام می‌شود به مقدار کاری که باید انجام شود.

$$EFFICIENCY = \frac{\text{Actual output}}{\text{Standard output}}$$

اثر بخشی (Effectiveness) نشان می‌دهد که تا چه میزان از تسلاهای انجام شده، نتایج مورد نظر حاصل شده است، به عبارت دیگر درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده است.

در واقع کار آئی مرتبط با بهره‌برداری صحیح از منابع و اثر بخش مرتبط تا عملکرد فراهم آمدن رضایت انسان از تلاشهای انجام است. به مفهوم دیگر کارآیی جنبه کمی دارد و اثر بخشی کیفی و حجم این دو بهره‌وری را به وجود می‌آورد. بهره‌وری = اثر بخشی + کارآئی

سابقه تاریخی بهره‌وری در جهان آسیا

آشنایی انسان با مفهوم بهره‌وری امری جدید نیست و از نظر قدمت با عمر انسان بر زمین خاکی متقارن است اما بهره‌وری به شکل منظم، علمی و آماری با زمان ما چندان فاصله ندارد. نخستین برداشت‌ها از مفهوم

است از رابطه بین ستانده حاصل از یک سیستم تولید با داده‌های به کار رفته مانند زمین، سرمایه، نیروی کار و... تعریف سازمان بهره‌وری ملی ایران (NIPO) از



بهره‌وری و نتایج آن

بهره‌وری یک فرهنگ است، یک نگرش عقلایی به کار و

زندگی است هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیتها برای

دستیابی به زندگی بهتر و متعالی

○ شهین مشرف جوادی

بهره‌وری:

بهره‌وری یک فرهنگ است، یک نگرش عقلایی به کار و زندگی است هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیتها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی.

در بسیاری موارد واژه‌های بهره‌وری،

انسان موجودی است اجتماعی و جوامع بشری نیازمند به استفاده از عوامل و منابع موجود در جهان می‌باشند. به دلیل محدودیت منابع و عوامل و نامحدود و متعدد بودن احتیاجات بشر، تقاضا یا مصرف دائماً رو به افزایش بوده در حالیکه میزان عرضه یا تولید افزایش کمتری را نشان می‌دهد. این فاصله میان شکاف و تقاضا و عرضه اقتصاد را با بحران مواجه می‌سازد. در این روش بهترین حالت بهره‌برداری از منابع و امکانات و اهمیت بهره‌وری مطرح می‌گردد. بهره‌وری مفهومی کلی و جامع است جهت ارتقاء سطح زندگی و رفاه و آرامش بیشتر انسانها.

تعریف

بهره‌وری

به طور رسمی و جدی نخستین بار لغت بهره‌وری در مقاله‌ای توسط فردی به نام کویزنی (Quesanay) در سال ۱۷۶۶ میلادی ظاهر شد. بعد از یک قرن یعنی در سال ۱۸۸۳ (بر طبق بیان لغت‌شناسی لاروس) فردی به اسم لیتر (Littre) بهره‌وری را قدرت و توانایی تولید کردن تعریف کرد. سیگل (SIEGEL) در سال ۱۹۷۶ بهره‌وری را مجموعه نسبتهای بازده به نهاده دانست و در سال ۱۹۷۹ سومانت (SUMANT) بازده ملموس به نهاده‌های ملموس یا نسبت خروجیهای ملموس به طور کلی به ورودیهای ملموس را بهره‌وری نامید.

سازمان بین‌المللی کار (ILO) بهره‌وری را این‌گونه تعریف می‌کند: بهره‌وری عبارت

انواع بهره‌وری

۱- بهره‌وری جزئی (productivity): بهره‌وری نسبت بین ستانده و داده یک سیستم تولیدی را به صورت کمی توصیف می‌کند. هرگاه در نسبت فوق از بین کلیه داده‌ها و منابع، صرفاً یکی را مورد بررسی قرار دهیم بهره‌وری جزئی است، مثلاً رابطه بین تولید با زمان مصرف شده.

ستانده
یک داده / عامل تولید = بهره‌وری جزئی
۲- بهره‌وری عامل کار (Total Factor Productivity): این نسبت نشان دهنده

ارزشی است که با استفاده از کارکنان و امکانات سازمان به مواد اولیه و قطعات و خدمات خریداری شده اضافه شده است.

ارزش افزوده
هرینه داده‌های سرمایه و نیروی کار = بهره‌وری عامل کل

۳- بهره‌وری کامل (Total Productivity): بر خلاف بهره‌وری جزئی، رابطه بین ستانده سیستم با کلیه منابع مصروفه جهت تولید آن ستانده نشان داده می‌شود.



علل تفاوت میزان بهره‌وری در کشورهای مختلف

همگام با پیشرفت زمان، شکاف میان کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه از نظر میزان بهره‌وری عمیق‌تر می‌شود. قایل بکانت خاطر نشان می‌سازد: اختلافی که از نظر میزان سرانه ساعات کار میان کشورها وجود دارد در مقایسه با اختلاف موجود در زمینه تولید سرانه ناچیز است و اختلاف در تولید سرانه متأثر از تفاوت در میزان بهره‌وری است. با توجه به این که نیروی انسانی عامل مهمی در افزایش بهره‌وری است. ممالک آسیایی که از نظر کمیت نیروی کار با هیچ گونه مضائقه‌ای روبرو نیستند قابلیت به کارگیری این منبع مهم را ندارند.

و علت اصلی، وجود کارگر غیر ماهر به تعداد بسیار زیاد و کمبود کارگران تعلیم دیده و ورزیده است. کثرت نیروی کار غیر ماهر باعث افت شدید دستمزد شده و بهره‌وری به صورتی چشمگیر تنزل می‌کند. علاوه بر آن

- استفاده صحیح از مواد و کاهش ضایعات.

- مسلط ساختن عقل و منطق بر کلیع عوامل مؤثر در جریان تبدیلی مواد به محصول.

- در اروپا جنبش بهره‌وری با تأسیس آژانس بهره‌وری اروپایی شروع شد و در آسیا با تأسیس سازمان بهره‌وری آسیا (APO) که در ابتدا با عضویت ۸ کشور (کره، جمهوری چین، فیلیپین، تایلند، هند، پاکستان، نیال، ژاپن) تشکیل و امروزه به ۱۶ عضو افزایش یافته که ایران نیز یکی از اعضاء آن می‌باشد. ژاپن در سال ۱۹۵۵ و در هند شورای ملی بهره‌وری در سال ۱۹۸۵ برپا شد و متعاقباً دیگر کشورها آسیایی نیز مراکز بهره‌وری خود را طی پانزده سال گذشته برپا کردند. سازمان ملی بهره‌وری ایران در سال ۱۳۷۰ تشکیل گردید.

بهره‌وری در قرن ۱۸ توسط آدام اسمیت در کتاب 'بیزوهشی در ماهیت و ریشه‌های ثروت ملل' مطرح می‌شود و اولین تحقیق آماری در زمینه بهره‌وری متناسب به رایت می‌باشد که در سال ۱۸۹۸ در گزارش سالانه وزارت کار ممالک متحده آمریکا منتشر شد. مکاتب مختلف از جمله تیلوریزم و استخوانویزم که یکی در محیطی سرمایه‌گرا و دیگری در جوی جامعه‌گرا هستند در جهت عقلایی کردن تولید (بهره‌وری) نکته نظرات همسانی دارند. این دو مکتب بر موارد مشابهی در جریان تولید تأکید دارند که عبارتند از:

- طرز قرار گرفتن تجهیزات و چگونگی کاربرد آنها.
- جلوگیری از معطل ماندن عامل کار و اتلاف وقت کارگر.
- بهبود کمی و کیفی ادوات و ابزار فنی.

اکثر کشورهای آسیایی به کشاورزی که بازده نسبتاً کمی دارد متکی هستند و از منابع مالی کافی برای سرمایه‌گذاری در صنایع و جذب نیروی کار و فعالیتهایی که دارای سودآوری بیشتری است برخوردار نیستند. علاوه بر آن بسیاری از کشورهای در حال توسعه، بخشی از سرمایه محدود خود را به طرحهای غیر اقتصادی اختصاص می‌دهند مثلاً در زمان جنگ، منابع محدود به جای این که به ایجاد تأسیسات و توسعه صنایع اختصاص یابد به عبث اتلاف می‌شود. شرایط اقلیمی نیز اثری عظیم بر میزان بهره‌وری دارد. در مناطق معتدل نسبت به مناطق استوایی و گرم بهره‌وری بالاتر و آهنگ رشد بهره‌وری نیز شتابی به مراتب بیشتر دارد در میان ملل آسیایی ژاپن دارای موقعیتی ویژه است. راما چاندران علل بالا بودن سطح بهره‌وری را در ژاپن موارد ذیل می‌داند:

- تعلیم و تربیت
- تعلیم فنی در مدارس حرفه‌ای
- مشارکت مؤثر زنان در فعالیتهای تولیدی
- استوار بودن روابط کارگر و کارفرما بر اصول صحیح
- صرف سرمایه‌های هنگفت در تعلیم مدیریت
- جلب سرمایه‌های خارجی پس از جنگ جهانی دوم
- استفاده از حداکثر ظرفیت واحدهای صنعتی
- تأکید بر صنعت به جای کشاورزی
- تنوع تولید و گوناگون سازی

عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری

افزایش بهره‌وری انجام بهتر کارها نیست بلکه انجام کارهای درست است. برای افزایش بهره‌وری، عامل یا علت به خصوصی را نمی‌توان ارائه کرد. ارتقاء بهره‌وری معلول ترکیبی از عوامل گوناگون است بنابراین ابتدا بایستی علل پایین بودن بهره‌وری در سازمانها شناخته شود و پس از مشخص شدن علل، برنامه‌های بهبود

بهره‌وری طراحی شوند که شامل تغییر در روشهای انگیزش کارکنان و بهبود شرایط کار، بهبود نظامها، دستورالعملها، روشها، تکنولوژی و... است. عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری عبارتند از:

عامل نیروی کار:

مهم‌ترین عامل در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی است. کارکنان با به کار گرفتن نکات ذیل می‌توانند بهره‌وری خود را بهبود بخشند.

- نگرش مثبت کاری (داشتن غرور در کار و میل و شوق به پیشرفت).
- کسب مهارتهای جدید و ارتقاء مهارتهای قبلی از طریق آموزش.
- کمک به همکاران در مواقع لزوم.
- حفظ سلامت جسمانی.
- اجرای درست کار از همان بار اول.

- مشارکت در برنامه‌های بهبود بهره‌وری
- مثل گروههای کنترل کیفی و طرح پیشنهادات، علاوه بر آن گماردن افراد در مشاغل مناسب یا سپردن کار به کاردان، توجه به سلامت و طرز تغذیه افراد و محیط زیست از جمله عواملی هستند که در بهبود کار تأثیر می‌گذارند.

اصلاح روابط مدیران و کارکنان:

در بهینه سازی وضعیت مدیران و به منظور بهبود در روابط مدیر و کارکنان رعایت مواردی ضروری است:

- ارائه اطلاعات دقیق درباره عملیات سازمان موجب اعتماد و اطمینان کارکنان می‌گردد.
- برگزاری جلسات ویژه برای رسیدگی به مشکلات کارکنان.
- حضور در جلسات غیر رسمی (هنگام صرف غذا و یا به مناسبت اتمام یک کار فوق العاده به منظور جلب نظر دوستی و حمایت کارکنان.

استفاده از نظرات و پیشنهادات کارکنان:

استفاده از نظرات و پیشنهادات کارکنان:

لازم است به تمام کارکنان فرصت مشارکت در برنامه‌های طراحی شده داده شود و در عین حال آگاهی و شناخت لازم در مورد کیفیت کار و کمکی که کارکنان می‌توانند در بهبود کیفیت بکنند مهیا شود.

تکنولوژی:

تکنولوژی به کارکنان این امکان را می‌دهد که کارایی و اثر بخشی خود را بالا برند. همچنین تولید کالا و خدمات و بهبود کیفیت از طریق به کارگیری تکنولوژی و اتوماسیون قابل دستیابی است. مطالعات و تجربیات نشان می‌دهد که حتی می‌توان با ایجاد تغییرات جزئی در بهبود کیفیت تکنولوژی، به نتایج فوق العاده‌ای دست یافت.

سایر عوامل مؤثر در افزایش

بهره‌وری:

- افزایش سرمایه‌گذاری در تجهیزات و ماشین آلات.
- صرفه جویی‌های ناشی از تولید به مقیاس وسیع.
- تغییر در کیفیت مواد اولیه (جایگزین کردن سوخت برتر به جای سوخت پست‌تر)
- استفاده از حداکثر ظرفیت
- به کارگیری تدابیر و نظام‌های جدید در مدیریت
- برخورداری از نظام اطلاعاتی مدیریتی صحیح (MIS)
- نظام تولید به هنگام

صرف آفر

فرهنگ بهره‌وری بایستی از دامان خانواده در ذهن کودک شکل گیرد و با آن بزرگ شود نهضت بهره‌وری بیشتر یک حرکت فرهنگی است تا اقتصادی، این فرهنگ را مردم باید با تمام وجود خود درک و احساس کنند و در افزایش آن بکوشند. بسط فرهنگ بهره‌وری نتایج زیر را در سازمان به وجود خواهد آورد.

- کاهش هزینه‌ها

نشر کتابهای حسابرسی داخلی تأکید می‌شود.
● توسعه مدارس تعاونی:

۸۰ درصد مدارس تعاون مالزی عضو ANGKASA هستند. علاوه بر برگزاری دوره‌های آموزشی، کارگاههای آموزشی، سمینارهای رؤسا و مدیران مدارس، معلمان و شاگردان مدارس تعاون B4P نیز سالانه روز تعاون مدارس را جشن می‌گیرد.

افزون بر اقدامات به عمل آمده برای جشن‌ها، در این روزها آزمون، برنامه‌های بحث و گفتگو، (Pantun) Quatrain نیز تدارک دیده می‌شود. بدین منظور کتاب مرجعی شامل ۱۰۰۱ پرسش و پاسخ مربوط به تاریخ، قانون حسابرسی تعاونی و مدیریت تعاونی در بین مدارس تعاون توزیع می‌شود. علاوه بر نشانهای افتخار، جوایز نقدی و لوح یادبود برای شرکت در مسابقات برای دو نفر از بهترین شرکت‌کنندگان به همراه بهترین مدرس تعاون امکان بازدید از تعاونیهای خارج از کشور فراهم می‌شود. تاکنون برندگان این مسابقات از شهر منچستر انگلستان، کوبه ژاپن، ژنو سویس و کبک کانادا دیدن کرده‌اند.

پی‌نوشت‌ها:

- 1- National Adminis Trative committee (NAC)
- 2- TAPAK
- 3- (ANGKASA TRUST FUND) ASA
- 4- ASEAN CO-OPERATIVE ORGANISATION
- 5- Education, Publication, Service and Resarch Division
- 6- بازی است که در آن تعدادی توپ فلزی بزرگتر از توپ تنیس در محل تعیین شده (در میان زمین) قرار داده سپس حریفان (معمولاً دو نفر) هر یک جداگانه با توپی همانند توپهای وسط میدان سعی در ضربه زدن و پراکنده نمودن توپهای میانه میدان، می‌کنند. برنده کسی است که موفق به پراکنده کردن توپها و یا هرچه نزدیکتر انداختن توپ خود به میانه میدان شود.

- کم شدن زمان و صرفه جویی در وقت
- افزایش کمیّت
- بهبود کیفیت

که در نهایت باعث افزایش سطح رفاه عمومی، افزایش سطح اشتغال، بالا بردن توان رقابت در بازارهای جهانی و ... می‌گردد در اصل بهره‌وری شاخص مهمی است که بر سایر پدیده‌ها منجمله توسعه اقتصادی تأثیرگذار می‌باشد.

به طور کلی اصولی که می‌توانند باعث بالا بردن سطح بهره‌وری گردند به شرح ذیل پیشنهاد می‌گردد.

- تلاش همه جانبه از سوی تمامی کارکنان - مستمر بودن تلاشها
- حمایت فعالانه مدیران تمام سطوح به ویژه مدیران ارشد
- به کارگیری دانش شغلی و خلاقیت هر چه بیشتر کارکنان بدون در نظر گرفتن سمت آنها

- شناسایی شاخصهای کمی بهره‌وری در هر قسمت یا واحد
- تعیین و حمایت از اهداف افزایش بهره‌وری در هر واحد
- استفاده از روشی که پیوسته و دقیقاً نتایج افزایش بهره‌وری را به مدیران اطلاع دهد

منابع:

- ۱- مدیریت بهره‌وری، غلامرضا خاکی، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی.
- ۲- بهره‌وری، حسن ابطی، بانک کاظمی، سایه نما.
- ۳- ارتقاء جامع بهره‌وری و کیفیت، یاسوئی فوکودا، سازمان بهره‌وری ملی ایران.
- ۴- بهره‌وری در مدیریت، جمعی از اسانید مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ۵- شانزده اصل راهبردی برای بهره‌وری کیفیتی جامع، ویلیام اف کربستوفر، کارل جی تور، مؤسسه آموزش و تحقیقات صنایع دفاعی.
- ۶- اکسیر مدیریت، سازمان امور اداری و استخدای کشور، مرکز توسعه اطلاعات و ارتباطات مدیریت.

بخش تعاون در کشور ما یک میلیون و ۴۰۰ هزار نفر شاغل را در دل خود جای داده است و ما تاکنون شاهد تشکیل بیش از ۵۰ هزار واحد تعاونی هستیم که باید با تغییرات محیطی خودشان را سازگار کنند.

وی تأکید کرد: امر نظارت تضمین‌کننده و دوام یک بنگاه است و نظارت در تعاون نظارتی است که تضمین‌کننده دو وظیفه اصلی هدایت و حمایت باشد.

در ادامه جلسه وزیر تعاون به معرفی معاون جدید نظارت و بهره‌برداری پرداخت و گفت: آقای تقوی‌نژاد از نیروهای متعهد و دلسوزی است که از سال ۶۸ تاکنون در مقاطع گوناگون با وی همراه بوده‌ام و احساس کردم که در اینجا نیز می‌تواند مثمرتر باشد.

تقوی‌نژاد در ادامه جلسه معارفه و تودیع به تبیین بخش تعاون پرداخت و اظهار داشت:

مجلس شورای اسلامی قانون تعاون را تبیین کرده و ما باید با توجه به شرایط کشور و قانون موجود راه تعالی را بیابیم. وی ادامه داد: باید به این باور معتقد بود که تعاون درون بخشهای دیگر نیست بلکه در کنار بخشهای دیگر است.

معاون جدید نظارت و بهره‌برداری تأکید کرد: ما باید تعاون را به عنوان یک نهضت به دیگران بشناسانیم و نه تنها در بخشهای اقتصادی بلکه در زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی نیز آن را توسعه دهیم.

سیدکامل تقوی‌نژاد پیش از این به عنوان مدیرکل در استانداری کهگیلویه و بویراحمد فعالیت داشته و مدتی نیز در پست ریاست سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان گیلان مشغول فعالیت بوده است.

در پایان جلسه معارفه و تودیع معاونین نظارت و بهره‌برداری هدایایی از سوی معاونین، مدیران کل و نماینده اتحادیه‌ها تقدیم عیسی شهسوار خجسته شد.

گفتنی است عیسی شهسوار خجسته به عنوان رئیس سازمان مالیاتی در وزارت اقتصاد و دارایی منصوب شده است.