

منافع فردی و گروهی در تعاونیها

نوشته: موری فولتون ترجمه دکتر محمدعلی مانی

تعاونیها نوعی فعالیت گروهی هستند که اعضا، به منظور نایل شدن به اهداف شخصی و گروهی در آن مشارکت می‌کنند. تنوع در بین اعضا، می‌تواند اثرات قابل ملاحظه‌ای برای مدیریت و رشد این سازمانها داشته باشد. یکی از تبعات تنوع آن است که در بین اعضا، تضاد وجود خواهد داشت، حتی هنگامی که تصمیمات گروهی به طریقی دموکراتیک انجام می‌گیرد. اگر تضادها بین اعضا، خیلی زیاد شود برخی از اعضا، ممکن است تصمیم بگیرند که تعاونی را ترک کنند. به طور کلی، هر چه اختلافها بین اعضا، بیشتر باشد، احتمال آنکه تعاونی‌هایی که از نو ساخته می‌شوند یا باقی می‌مانند در اندازه کوچکی باشند، بیشتر خواهد بود. این فصل هم چنین این موضوع را مورد بحث قرار می‌دهد که در ضمن اینکه از فعالیت گروهی منافع حاصل می‌شود، فقط در صورتی این منافع محقق می‌شوند که تمام اعضا، مشارکت داشته باشند. اگر افراد معتقد باشند که می‌توانند به طور مستقل بهتر عمل کنند، و همین طور نیز عمل کنند، در آن صورت منافع فعالیت گروهی نابود می‌شود.

توسط این گروه افزایش می‌یابد. برای درک رفتار چانه‌زنی که در چنین عملی نهفته است، این فصل نظریه چانه‌زنی تعاونی را نیز مورد بررسی قرار می‌دهد که بر این نکته تاکید دارد افراد در صورتی به یک تعاونی ملحق می‌شوند (یا در آن باقی می‌مانند)، که بهترین منافع را برای آنها تامین کند. استنتاج تجزیه و تحلیل آن است که با رشد تنوع کل جمعیت، احتمال تشکیل تعاونیهای کوچکتر و متعدد افزایش خواهد یافت.

نظریه چانه‌زنی تعاونی براساس این دیدگاه است که اعضا قراردادی را با یکدیگر منعقد می‌کنند، طبیعتاً این سوال مطرح می‌شود که آیا اعضا به این قرارداد پای بند خواهند بود - به عبارت دیگر، آیا آنها در جهت منافع مشترک

اساس این فصل بر این تصور است که تعاونیها نوعی فعالیت گروهی است که در آن افراد به منظور نائل شدن به اهداف شخصی و گروهی مشارکت می‌کنند. به طور اخص، این فصل روابط پیچیده بین افراد و گروه را مورد بررسی قرار می‌دهد. موضوع با بحث رای دادن در سازمانهای تعاونی شروع می‌شود. یکی از نتیجه‌گیریهای این بحث آن است که تضاد در یک تعاونی که در آن اعضا مختلفی وجود دارند امری متداول است و اهداف کلیه اعضا بندرت می‌تواند برآورده شود - یعنی، تنظیم نظریه منافع عمومی ممکن است غیر قابل حصول باشد. ادامه بحث به این نکته دلالت دارد که اگر گروهی از اعضا در اکثر موارد خود را در اقلیت ببینند، احتمال ترک تعاونی

افزایش تضاد در جامعه و در اقتصاد تبعات مهمی برای تاسیس، رشد، و ثبات تعاونیها خواهد داشت. زیرا نمایانگر آن است که اعضا یک تعاونی آن گونه که شاید در گذشته همسان بودند دیگر نیستند و خود را نیز این گونه نمی‌بینند! یکی از تبعات این تباین آن است که منافع تعاون ممکن است از عضوی به عضو دیگر متفاوت باشد، نتیجه این امر آن است که برخی از اعضا ممکن است دریابند که بهترین منافع آنها ایجاب می‌کند که فعالیت خود را به جای دیگر منتقل کنند. علاوه بر آن، فقدان منافع مشترک ممکن است در حقیقت باعث شود افراد بیشتر اهداف فردی را دنبال کنند. که به نوبه خود، احتمال تحقق منافع گروهی را کمتر می‌کند.

عمل خواهند کرد؟ این موضوع بلافاصله به بحث درباره مسئله بحران زندانیان منجر می‌شود. یک بحث با ساختاری نظری که به طور اختصار یکی از مشکلات فعالیت تعاونی و گروهی را تشریح می‌کند.

رأی دادن در سازمانهای تعاونی

یکی از ویژگیهای برجسته تعاونیها ماهیت دموکراتیک آنها است که در اصل یک عضو، یک رأی تعاونی مستبلور می‌شود. زاسمن (Zusman) معتقد است که تصمیمات اساسی تعاونی، انتخاباتی گروهی است، و هنگامی که اعضا همگون نیستند، احتمال بروز تضاد بین آنها وجود دارد.^۲

اگر چه تفاوتی در بین تعاونیها وجود دارد، روش معمول تصمیم‌گیری در این سازمانها از طریق قانون اکثریت است، که از آن راه، تعاونی فعالیت بخصوصی را انجام می‌دهد به شرط آنکه اکثریت اعضا در تعاونی آن قابلیت را به سایر گزینه‌ها ترجیح دهند. اما، جالب آن است که اگر حتی اعضا کمترین تفاوت را داشته باشند، این امکان وجود دارد که تصمیمات اتخاذ شده در جهت بهترین منافع گروه نباشد. در حقیقت، همان طور که خواهیم دید، حتی مفهوم اینکه بهترین منافع گروه نباشد. در حقیقت، همان طور که خواهیم دید، حتی مفهوم اینکه بهترین منافع گروه چیست معنایی ندارد. صرف نظر از اینکه چه قانونی برای اخذ رأی مورد استفاده قرار می‌گیرد، این موضوع صادق است. در هر روش تصمیم‌گیری گروهی، به جز الزام وحدت آراء در کلیه موارد، احتمال بالقوه بروز تضاد در میان اعضا وجود خواهد داشت.

یک مثال کلاسیک از تضاد که تنوع در

میان اعضا باعث بروز آن است در زیر ارائه شده است. فرض کنید در یک تعاونی سه عضو وجود دارند (۱، ۲، ۳) و سه گزینه (A,B,C) پیشنهاد شده است. فرض کنید نفر اول A را به B و B را به C (و بدین ترتیب A را به C) ترجیح می‌دهد و نفر سوم C را به A و A را به B (و بدین ترتیب C را به B) ترجیح می‌دهد. از آنجا که یک اکثریت A را به B و یک اکثریت B را به C ترجیح می‌دهد. ممکن است این تفکر وجود داشته باشد که اکثر A را به C ترجیح می‌دهد. اما، همان طور که به آسانی می‌توان تعیین کرد، یک اکثریت در حقیقت C را به A ترجیح می‌دهد.

طریق دیگر تشریح این تضاد آن است که روش قانون اکثریت قادر به تعمیم رجحانهای فردی (رجحانهای سه عضو) به رجحانی برای گروه نیست، این موضوع بیان این امر را به غیرممکن می‌سازد که گروه رجحانی برای انتخاب دارد. افزون بر آن، برای مورد کلی ثابت شده است که یک روش واحد وجود ندارد (قانون اکثریت، اکثریت دو سوم، یا هر قانون دیگری) که توسط آن رجحان یک گروه بتواند از بررسی رجحانهای افراد گروه



تعمیم یا تعیین شود.^۳ هرگاه اعضا گروه متفاوت باشند. صرف نظر از اینکه چه روشی برای تصمیم‌گیری به کار برده می‌شود، احتمال می‌رود که تصمیمات گرفته شده حداقل با رجحانهای یکی از اعضا در تضاد باشد.

تحلیل فوق بر آن دلالت دارد که تعاونیها، با تاکید بر دموکراسی و مشارکت اعضا، احتمالاً بیشتر از نارضایتی داخلی آسیب می‌بینند تا سازمانهای دیگری که برای برآورده کردن تمایلات اعضا خود کوشش نمی‌کنند. همچنین تحلیل حاکی از آن است که چون ممکن است «منافع» تعاونی قابل تعریف نباشد، امکان دارد که گروههای مختلف در جهت تضمین اینکه رجحانهای خاص آنها در تصمیمات اتخاذ شده ملحوظ شود، تشکلهایی را در داخل تعاونی ایجاد کنند. در نتیجه، احتمال دارد که گروههای اعمال نفوذ سیاسی و گروههای فشار در داخل تعاونی تشکیل شود. سرانجام، تحلیل بر آن دلالت دارد که اگر یک گروه به حد کافی بزرگ از اعضا، از تصمیمات اتخاذ شده نارضی باشند، ممکن است سازماندهی کرده و تهدید به ترک سازمان کنند. در چنین موقعیتی، احتمال دارد گروههای مختلف در داخل تعاونی چانه‌زنی کنند.^۴ در آن صورت، «سیمای» نهایی و «احساس» تعاونی بستگی به نتیجه فرایند چانه‌زنی خواهد داشت.

نظریه چانه‌زنی در تعاونی

سوالی که در این بخش مطرح است به شرایطی که تحت آن اعضا بالقوه برای تشکیل تعاونی توافق خواهند کرد، و اگر تعاونی را تشکیل دهند، چه اندازه بزرگ خواهد بود مربوط می‌شود. بازی تعاونی، در یک مدل نظری این مفهوم را روشن می‌کند. در این بازی، بازیکنان (اعضا و یا اعضا

بالمقوه تعاونی) مجاز هستند گفتگو کنند، چانه‌زنی کنند، و به یکدیگر تعهدات نافذ بدهند. بازی، بازی تعاونی نامیده می‌شود، نه به این دلیل که صرفاً تشکیل یک تعاونی را مورد توجه قرار می‌دهد، بلکه به این دلیل که بازی شرایطی را مورد توجه قرار می‌دهد که تحت آن گروهی از افراد داوطلبانه تصمیم می‌گیرند با یکدیگر کار یا مشارکت کنند، یعنی، همکاری کنند. تعاونیها فی‌نفسه یک مورد خاص از این بازی هستند.^۵

برای آنکه موضوع را به طور رسمی به صورت مدل تدوین کنیم، گروهی شامل N عضو بالمقوه تعاونی را در نظر بگیرید (بازیکنان) که هر کدام علاقه‌مند هستند منافع خود را از پیوستن به تعاونی به حداکثر برسانند. در حالی که براساس تئوری اقتصاد این منافع معمولاً برحسب دلار اندازه‌گیری می‌شود، لزوماً نباید این چنین باشد. در عوض، ممکن است منافع برحسب قدرت، حیثیت، آگاهی طبقاتی، یا سایر موارد غیرملموس باشد. برحسب ادراک، روشن است که یک بازیکن به شرطی به یک تعاونی که شامل تمام N عضو است ملحق می‌شود که رضایت خاطر چنین کاری از دو گزینه زیر بیشتر باشد: رضایت خاطر از کار کردن به تنهایی، یا رضایت خاطر از ملحق شدن به تعاونی دیگری که از یک گروه فرعی متشکل از S عضو از N عضو تشکیل شده باشد ($S < N$). برای آنکه تعاونی به طور کامل تشکیل شود، تمام بازیکنان باید قادر باشند که در آن تعاونی بهتر عمل کنند نسبت به آنچه که می‌توانند به تنهایی یا در یک تعاونی با گروه کوچکتری از افراد انجام دهند. یک مقایسه برای تشریح موضوع ممکن است در این مرحله مفید باشد. یک گروه از کودکان را در نظر بگیرید که در یک زمین

بازی جمع شده‌اند و سعی می‌کنند تصمیم بگیرند به کدام بازی بپردازند. در تصمیم‌گیری، هر کودک باید در نظر داشته باشد که آیا او از یک بازی که تمام کودکان در آن مشارکت دارند لذت بیشتری می‌برد، یا یک بازی که فقط بخشی از کودکان در آن مشارکت دارند، یا آنکه اصلاً بازی نکنند. صرف نظر از ملاحظاتمانند تضادهای شخصیتی، یک کودک بر اساس قواعد پیشنهادی برای هر بازی و اینکه مهارتهای او در بازی در مقایسه با سایر کودکان چگونه است تصمیم خواهد گرفت که کدام یک از گزینه‌ها را انتخاب کند.

واضح است که اگر کودکان به طور نسبی دارای مهارتهای مشابه باشند و اگر بازی توسط افراد بیشتری انجام گیرد مطلوب‌تر است، در آن صورت یک بازی واحد شکل خواهد گرفت. اما، اگر کیفیت بازی با افزایش تعداد بازیکنان از یک حد معین، نقصان یابد، احتمال دارد که چندین بازی شکل بگیرد، هر بازی با قوانینی تقریباً مشابه.

اگر کودکان دارای سطوح مهارتهای بسیار متفاوتی باشند چه اتفاقی می‌افتد؟ کودکان ممکن است گروه‌های مختلفی تشکیل دهند، که هر گروه ممکن است بازی را با قواعدی که از سایر گروه‌ها بسیار متفاوت است بازی کند، اگر کیفیت بازی هنگامی که تعداد بازیکنان افزایش می‌یابد کاهش یابد، تعداد گروه‌ها ممکن است زیاده‌تر شود. علاوه بر آن، تعدادی از کودکان ممکن است به طور واقعی بازی نکنند، و هیچ یک از گزینه‌های پیشنهاد شده را ترجیح ندهند. البته، ممکن است یک بازی واحد با بازی کردن تمام افراد پدید آید، ولی این موضوع فقط هنگامی رخ می‌دهد که هر فرد از بازی نکردن یا بازی کردن یکی دیگر از

بازیهای پیشنهادی رضایت خاطر کمی دریافت کند.

در این مثال، برای نتیجه‌نهایی سه عامل تعیین‌کننده وجود دارد: رابطه بین تعداد بازیکنان و کیفیت بازی، مهارت نسبی بازیکنان، و قواعدی که بازیکنان تعاونی نسبت به آنها توافق می‌کنند. از آنجا که موقعیت تشریح شده چیزی جز بازی چانه‌زنی تعاونی نیست، سه عامل مشابه نتیجه وضعیت هر چانه‌زنی را تعیین خواهد کرد.

برای مثال، یک گروه متشکل از N نفر را که برای بهبود وضعیت اقتصادیشان در فکر ایجاد یک تعاونی هستند در نظر بگیرید. شرط لازم برای ملحق شدن تمام افراد (N نفر) به تعاونی آن است که یک چنین تعاونی منافع کل اقتصادی بیشتری را فراهم آورد نسبت به آنچه که یک تعاونی با هر اندازه دیگر ممکن است فراهم آورد. این مشابه اولین عامل فوق‌الذکر است.

توجه به این نکته حائز اهمیت است که این یک شرط لازم است ولی کافی نیست. اگر کل این منافع را نتوان به نحوی تقسیم کرد که وضع تمام اعضا از آنچه که اگر به تنهایی عمل می‌کردند یا در تعاونی کوچکتر دیگری می‌بودند بهتر شود، در آن صورت تعاونی با مشارکت تمام N عضو تشکیل نخواهد شد. به عبارت دیگر، اگر قواعد تعاونی به گونه‌ای است که اعضا بالمقوه به اندازه کافی از منافع کل بدست نمی‌آورند تا وضع آنها را از سایر گزینه‌ها بهتر کند، تعاونی بزرگ تشکیل نخواهد شد. این مشابه عامل سوم فوق‌الذکر است. عوامل دوم و سوم به طور پیچیده‌ای بهم مرتبط هستند - قواعد یا روش تقسیم کل منافع تعاونی نمی‌تواند جدا از شخصیت هر عضو بالمقوه باشد. به عنوان مثال، ضابطه‌ای که مورد



توافق عضوی است که فقط مقدار کمی با تعاونی دادوستد می‌کند، ممکن است مورد توافق عضوی که مقدار زیادی داد و ستد دارد، نباشد. به طور مثال، این موضوع ممکن است در موردی که تعاونی تصمیم می‌گیرد منافع را براساس میزان حمایت تخصیص دهد تا به طور مساوی به هر شخص، صادق باشد. عضوی که مقدار زیادی با تعاونی داد و ستد می‌کند روش اولی را ترجیح می‌دهد، در حالی که آنهایی که حمایت کمتری از تعاونی می‌کنند روش دوم را ترجیح می‌دهند.

عامل اول همچنین می‌تواند به دو عامل دیگر اثر متقابل داشته باشد، در همین مثال، اعضای که تجارت کمی با تعاونی انجام می‌دهند فقط در صورتی به تشکیل تعاونی جداگانه‌ای می‌پردازند که بتوانند از تعاونی جدید با قواعد جدید تخصیص، منافع بیشتری نسبت به قواعد تعاونی قدیم دریافت کنند. اگر کل منافع به طور قابل توجهی تحت تاثیر اندازه تعاونی باشد، در آن صورت یک تعاونی کوچک ممکن است قادر نباشد به اندازه کافی منافع ایجاد کند که ترک تعاونی بزرگتر برای اعضا سودمند باشد. در یک چنین موقعیتی، علی‌رغم تنوع در بین اعضا به هر حال ممکن است یک یا دو تعاونی بزرگ تشکیل شود.

در مثال زمین بازی، مهارت کودکان مطرح شد تا بیانگر تفاوت‌های بین بازیکنان باشد. در حالی که از بحث روشن است که موضوع تفاوت‌های بین اعضا هرگز نمی‌تواند به طور کامل از سایر ویژگی‌های بازی مجزا شود، نتیجه‌گیری‌هایی درباره اثر ناهمگنی اعضا در ایجاد تعاونی امکان‌پذیر است.

نتیجه‌نهایی آن است که هر قدر تفاوت‌های بین اعضا بالقوه یک تعاونی بزرگتر باشد.

قادر به تغییر در قوانین خود به نحوی باشد که باقی ماندن اعضا را تشویق کند. این امر همواره امکان‌پذیر نیست. به راستی سومین نتیجه‌ای که می‌توان گرفت آن است که قوانین ثابت و غیر قابل تغییر توزیع ممکن است منجر به وضعیتی شود که تعاونی‌های بیشتری از آنچه که در شرایط مطلوب مورد نظر است تشکیل شوند.

در این باره برخی ملاحظات مورد نظر است. اولین اظهار نظر آن است که در اغلب تعاونی‌ها قوانین توزیع ثابت هستند: حمایت شیوه معمول است. این نظریه برخی از نویسندگان را بر آن داشته است پیشنهاد کنند که تعاونی‌ها باید قانون حمایت را مورد تجدیدنظر قرار دهند تا از این راه تعداد بیشتری اعضا را جلب کرده و تعاونی را تثبیت‌تر کنند.^{۱۶} ضمن آنکه این نکته دارای اعتباری است، عوامل چندی را در نظر نمی‌گیرد. اولین عامل آن است که در یک تعاونی که منافع کل مثبت قابل توزیع بین

امکان آنکه دو یا تعداد بیشتری تعاونی هر یک با اعضای که به نسبت همگن باشند ایجاد شود بیشتر است. با توجه به منافع عمومی، اعضا کماکان به یک تعاونی می‌پیوندند تا آن منافع را به دست آورند، ولی منافع اکنون برای گروه بسیار کوچتری از مردم عمومی است و ممکن است نه یک منفعت عمومی بلکه «منافع عمومی» متعددی وجود داشته باشد.

دومین نکته آن است که شکست در ایجاد یک تعاونی بزرگ ممکن است «بد» نباشد. اگر اعضا بالقوه یک تعاونی تصمیم بگیرند که به جای دیگری بروند، به این دلیل است که وضع خود را با این عمل بهتر می‌یابند. اعضای که باقی می‌مانند نیز وضع خود را بهتر از آن می‌بینند که در یک تعاونی بزرگ باشند، زیرا اگر جز این باشد، باید امتیازهایی به اعضای که قصد ترک تعاونی را داشتند پیشنهاد می‌کردند تا آنها را راضی به ماندن در تعاونی نمایند، و از این راه کل منافع قابل تقسیم را افزایش دهند. البته، این مشروط به آن است که تعاونی

اعضاء وجود دارد، معمولاً اعضاء با حجم زياد هستند که شيوه حمايت را به ساير شيوه‌ها ترجيح مي‌دهند و احتمالاً اعضاء با حجم کم مايل به ترک تعاوني هستند. اين مورد در بحثي که در بالا آمد نشان داده شده بود. در اين چنين وضعيتي، به هر حال، اعضاء حجم کوچکتر احتمالاً به تنهائي قادر به تجارت بين خود، به اندازه کافي نيستند که ايجاد يک تعاوني جديد را ايجاد کنند. اين نظريه پيشهاد مي‌کند که شيوه پرداخت براساس حمايت به راستي ممکن است شيوه نسبتاً استواري براي تخصيص هرگونه منافع حاصل از تعاون باشد. همچنين، شيوه حمايت با جلوه ذاتي منصفانه خود ممکن است منافع ديگري را براي تعاوني فراهم آورد، منفعي که توسط نظريه بازي تعاوني تشریح نمی‌شود. بخصوص، چانه‌زني که به منظور پايه‌گذاري يک تعاوني يک تعاوني بايد صورت پذيرد ممکن است به طرز شاياني تسهيل شود اگر همه اعضاء بالقوه بدانند که يک شيوه تخصيص هزينه‌ها و منافع وجود دارد که به نظر همه آنهايي که به تعاوني مي‌پيوندند منصفانه است.^۷ بحث بحران زندانيان عوامل ديگري را مورد توجه قرار خواهد داد.

بدواً متذکر شدم که جامعه به نحو فزاينده‌اي گوناگون مي‌شود، و بايد سؤال کنيم که اين گوناگوني چه اثر احتمالي بر تعاونيها خواهد داشت. ضمن آنکه در بسياري موارد اثر آن اندک است، اين امر در مورد تمام تعاونيها صادق نيست. براي تعاونيهاي که تحت تأثير قرار گرفته‌اند، اثر احتمالاً دوگونه است: ناآراميها در تعاوني و بين اعضاء ممکن است تشديد شود، و عضويت ممکن است شروع به پايين آمدن نمايد يا به سرعت قبلي رشد نکند.

در کوتاه مدت، هر دو موضوع فشار قابل توجهي بر تعاوني وارد خواهد کرد. تعارض فزاينده بين اعضاء ممکن است منابع انساني و اقتصادي تعاوني را از زمينه‌هايي چون بازيابي و برنامه‌ريزي استراتژيک منحرف کند، که نتيجه آن تضعيف احتمالي تعاوني باشد، نزول عضويت يا رشد کندتر آن ممکن است تعاوني را با امکاناتي روبرو کند که در حد ظرفيت نهايي مورد استفاده قرار نمی‌گيرد، در نتيجه موجب افزايش هزينه متوسط فراهم آوردن کالاها و خدمات گرديده و اثر زيانباري بر سلامت مالي تعاوني و منافع اعضاء باقيمانده بگذارد.

بحران زندانيان

در بحث قبلي فرض بر اين بود که اعضاء تعهدي الزامي به يکديگر دارند، و اينکه همه اعضاء دقيقاً چنانکه گفته بودند رفتار مي‌کردند. ولي آيا آن فرض درست است؟ براي مثال، چرا ممکن است يک عضو به تعاوني نپيوندد و به جاي بازي با قواعد تثبيت شده، تصميم بگيرد که مستقلاً در جهت منافع خود به هزينه ديگران عمل کند؟ در مثال زمين بازي، چرا يکي از کودکان نبايد تصميم به فريب دادن بگيرد (به شرط آنکه هر کودک ديگري اينکار را نکند) تا به احتمال زياد برنده شود؟

هزينه‌ها و منافع فريب در قراردادها مي‌تواند با يک ساختار نظري که به عنوان بحران زندانيان معروف است تحليل شود. در بحران زندانيان دو بازيگر وجود دارند، X و Y، هر يک با دو راهکار ممکن. آنها ممکن است با يکديگر همکاری يا رقابت کنند. در يک زمينه اقتصادي، استراتژي همکاری ممکن است توافق در کم کردن توليد کالايي باشد که هر دو توليد مي‌کنند تا به اين ترتيب

قيمت بالاتر رود، که از اين رو هر دو سود بيشتری ببرند، حالت رقابتي آن است که هر دو به توليد در سطح عادي خود ادامه دهند، قيمت و منافع را پايين نگاه دارند. البته، اگر يکي از آنها تصميم به ادامه توليد بگيرد در حالي که ديگري آن را قطع مي‌کند، کسی که به توليد ادامه مي‌دهد مي‌تواند به هزينه فردي که توليد را قطع مي‌کند منتفع شود.

بحران زندانيان را مي‌توان مانند (شکل ۱) نمايش داد. حق انتخابهاي ممکن براي X در امتداد کناري، و حق انتخابهاي Y در بالای شکل نشان داده شده است. در مجموع، چهار ترکيب ممکن وجود دارد که مي‌توانند انتخاب شوند. اگر X و Y هر دو تصميم به همکاری بگيرند، هر دو به نسبت سود خواهند برد، هر يک سودي در سطحی برابر ۳ خواهند داشت. اگر هر دو رقابت کنند، در اين صورت، سطح سود براي هر کدام برابر يک است. اگر X همکاری کند در حالي که Y رقابت مي‌کند، نتيجه آن است که هيچ چيز عايد X نمی‌شود، ولي Y سودي برابر ۵ بدست مي‌آورد. حال آن که، اگر Y همکاری کند در حالي که X رقابت مي‌کند، نتيجه آن می‌شود که X سودي برابر ۵ بدست مي‌آورد و Y چيزی دستگيرش نمی‌شود.

شکل ۱- بحران زندانيان

Y		
همکاری	رقابت	
همکاری (۳ و ۳)	همکاری (۵ و ۰)	X
رقابت (۰ و ۵)	رقابت (۱ و ۱)	

انتخاب دو بازيگر چيست؟ به روشني، اگر X همکاری کند، بهترين کار براي Y رقابت است، زيرا اين عمل به Y سودي برابر ۵ در

مقابل ۱۰ می‌دهد. اگر X رقابت کند در این صورت، بهترین چیز برای Y آن است که رقابت کند، زیرا این عمل موجب سودی برابر ۱ در مقابل سودی برابر هیچ می‌شود. بنابراین، اگر Y منطقی باشد، حق انتخاب رقابت کردن خواهد بود. البته، از آنجایی که هر دو بازیگر دارای نتیجه یکسانی هستند، X نیز به همان نتیجه خواهد رسید. بنابراین، حاصل بحران زندانیان آن خواهد بود که هر دو X و Y رقابت خواهند کرد.^۸

چیزی که جالب است، آن است که اگر هر دو بازیگر در جهت بیشینه کردن سود خود اقدام کنند، عملاً هر دو به این نتیجه خواهند رسید که سود کمتری عایدشان خواهد شد در مقایسه با زمانی که با یکدیگر همکاری می‌کردند. این، در واقع، بحران زندانیان است. سود در همکاری است، به شرطی که هر دو طرف - بازیگران همکاری کنند. لیکن انگیزه‌ای برای همکاری وجود ندارد، زیرا فارغ از آنکه چه استراتژی را بازیگر دیگر برگزیند. بهترین چیز برای هر یک از بازیگران رقابت کردن است.

راه دیگر بیان این موضوع آن است که گروه می‌تواند دستاورد بهتری داشته باشد اگر بازیگران همکاری کنند. لیکن، منافع عمومی ممکن است هرگز بدست نیاید، زیرا هر فرد، در حالی که در جهت بهترین منفعت خویش عمل می‌کند، رفتاری را نخواهد کرد که برای آنچنان راه‌حلی ضروری است. ضمن آنکه سوال بهترین کار برای گروه کدام است؟ احتمالاً در تئوری پاسخ دادنی است، ولی نباید انتظار داشت که عملاً گروه چنان عمل کند. جدل در مورد آنکه گروه در حقیقت عملی را انجام می‌دهد گروه چنان عمل کند. جدل در مورد آنکه گروه در حقیقت عملی را انجام

می‌دهد که در جهت بهترین منافع گروه است خطای ترکیب است. همچنان که فیلسوف مکی (Mackie) اظهار می‌دارد، این، یا استدلال غلط مشابهی، را زمانی مرتکب می‌شویم که بدون دلیل کافی فرض کنیم، که می‌توانیم در مورد گروه به همان شیوه صحبت کنیم که می‌توانیم درباره اعضای آن گفتگو کنیم.^۹ بحران زندانیان این استدلال غلط را به روشنی نشان می‌دهد.

ضمن آنکه بحث فوق بر دو بازیگر متمرکز می‌شود، تصور تعداد N عضو یک تعاونی بالقوه امکان‌پذیر است که کالایی را ارزاتر از یک کارگاه خصوصی فراهم کنند. بنابراین، اگر تمام اعضاء از تعاونی حمایت کنند در موقعیت بهتری قرار می‌گیرند، ولی اگر تنها یک یا دو نفر چنین کنند، آنها باید تمامی هزینه بقیه را تحمل کنند و در موقعیت بسیار بدتری قرار خواهند گرفت.^{۱۰} بنابر این، بحران زندانیان پیشنهاد می‌کند، که اعضای بالقوه تعاونی ممکن است عملاً همکاری نکنند، اگر چه همکاری به سود همه آنان باشد، تعهدات انجام گرفته ممکن است



نقض شود اگر افراد فکر کنند که چنین عملی برای آنان سودآور است. تنها بدلیل آنکه تشکیل یک تعاونی می‌تواند اعضای جامعه یا انجمنی را در وضعیت بهتری قرار دهد، حاکی از آن نیست که این چنین تعاونی ایجاد خواهد شد یا، اگر شود، موفق خواهد بود.

بنابراین، نظریه چانه‌زنی باید در زمینه بحران زندانیان مورد بحث قرار گیرد. برای ایجاد یک تعاونی موفق، نه تنها باید ثابت کرد کسانی که به آن می‌پیوندند می‌توانند وضعیت بهتری داشته باشند، بلکه موضوع مربوط به تضمین آنکه اعضاء عملاً از تعاونی خویش حمایت می‌کنند نیز باید مشخص شود، حتی زمانی که به نظر برسد که رفتن به جای دیگر ارزاتر تمام می‌شود یا منطقی‌تر است. به بیانی دیگر، دو دسته سؤال مطرح است: (۱) اندازه بهینه یک تعاونی چیست، قوانینی که طبق آنها تعاونی فعالیت خواهد کرد کدامند، و منافعی که افراد عضو به دست خواهند آورد چیست؟ (۲) آیا اعضای تعاونی عملاً از تعاونی حمایت خواهند کرد؟ اولین دسته، از بحث نظریه چانه‌زنی ریشه می‌گیرد، در حالی که دومین دسته از بحران زندانیان استخراج می‌شود.

اصول تعاونی نقش بالقوه مهمی را در رابطه بین منافع بالقوه یک تعاونی و نحوه اداره واقعی آن ایفاء می‌کند. در بخش مربوط به نظریه چانه‌زنی اظهار شد که توافق اعضاء در مورد قوانینی که تعاونی با آنها اداره می‌شود، اندازه تعاونی را تحت تاثیر قرار می‌دهد. بحث بحران زندانیان پیشنهاد می‌کند که همان قوانین نیز ممکن است میزان حمایتی را که اعضاء تعاونی از آن به عمل می‌آورند تحت تاثیر قرار دهد. به ویژه، قوانینی همچون سود قابل تقسیم براساس حمایت و حق یک

رای برای هر عضو باید این مفهوم را به اعضا القاء کند که با هر فرد منصفانه رفتار خواهد شد و اعضا می‌توانند برای همکاری مورد اعتماد باشند، بجای آنکه با یکدیگر رقابت کنند. در این فضا، همکاری در میان اعضا ممکن است به طور قابل توجهی یک قاعده گردد.

نیاز به برقرار کردن یک قاعده رفتار بسیار مهم است، زیرا راه حل رقابت - رقابت، برای بحران زندانیان سخت و سریع نیست. همچنان که هاردین (Hardin) بحث می‌کند، استدلال این نکته که، آنچه در یک وضعیت ایستا خوب است، در یک وضعیت پویا نیز مطلوب می‌باشد، به مفهوم ارتکاب یک استدلال غلط دیگر است.

در کوشش برای درک روابط اجتماعی پویا، از عمومیت بخشیدن به درک خود از روابط ایستا بهره می‌گیریم. تحلیلی مجدد از بحران زندانیان نشان می‌دهد که چرا عمومیت دادن به موضوع می‌تواند غلط باشد. زندانیان (بازیگران) در داستان بالا با بحران خود تنها یکبار روبرو می‌شوند، و به طور مجزا از سایر جنبه‌های روابط خود با یکدیگر با آن مواجه می‌شوند. شما و من، به هر حال، ممکن است به کرات با نمونه کوچکی از بحران آنها روبرو شویم. بنابراین ممکن است، به سرعت تشخیص دهیم که منافع فردی ما، اکنون ایجاب می‌کند که همکاری کنیم بجای آنکه به یکدیگر صدمه زنیم (که، در مورد زندانیان عبارت است از اصرار نکردن بجای اقرار کردن). از آنجا که همکاری فردی شما ممکن است بستگی به همکاری امروز من داشته باشد، من انگیزه آنرا دارم که امروز با شما همکاری کنم.^{۱۱}

بنابراین، در یک چارچوب پویا احتمالاً مردم واقعاً همکاری می‌کنند زیرا آنها

تشخیص می‌دهند که با همکاری امروز احتمال بیشتری وجود خواهد داشت که دیگران در آینده همکاری کنند، که به ازای آن خود را در وضعیت بهتری قرار دهند. هاردین، در حقیقت، بحث می‌کند وقتی که مشکل در یک موقعیت پویا آزمایش شود - که عبارت از موقعیتی است که، دو بازیگر کراراً یکدیگر را ملاقات می‌کنند - حقیقتاً انگیزه برای همکاری بین مردم وجود دارد و این عمل راه حل منطقی مشکل خواهد بود.

نویسندگان دیگر نیز به نتایج مشابهی رسیده‌اند. اکس لرد (Axelord) نتایج یک مسابقه کامپیوتری را نشان می‌دهد که در آن استراتژیهای مختلف برای بازی کردن مکرر بازیهای بحران زندانیان با یکدیگر تطبیق داده شده‌اند. در یک بازی مکرر بحران زندانیان، مانند آنچه که در بالا نشان داده شد، دوره به دوره بازی می‌شود. در هر زمان برای تصمیم‌گیری، هر بازیگر می‌تواند تصمیم خود را بر مبنای دانشی که درباره نحوه رفتار بازیگر دیگر در گذشته دارد بنا نهد. قوانینی که یک بازیگر بر آن اساس تصمیم می‌گیرد به نام استراتژی او خوانده می‌شود.^{۱۲}

برنده مسابقه اکس لرد یک استراتژی موسوم به این به آن در بود. استراتژی بسیار ساده بود: در دوره اول، همکاری کن، از آن پس همان کاری را انجام بده که بازیگر دیگر در دوره قبل انجام داد. نه تنها این استراتژی در مقایسه با استراتژیهای دیگر که سعی می‌کردند حتی گاهی با تقلب به سوددهی برسند به عنوان یک استراتژی برنده ظهور کرد، بلکه روشن است که اگر هر کس در پی این نحوه عمل برمی‌آمد، نتیجه عبارت بود از همکاری در تمام دوره‌ها.

رانگ (Runge) راه حل دیگری را برای

بحران زندانیان عرضه می‌کند. در بحث بالا، فرض بر این بود که هر بازیگر ارجحیتهای ویژه‌ای برای استراتژیهای مختلف و نتایج حاصل داشت. به طور اخص، بازیگر X ارجحیتهای زیر را داشت:

(رقابت، همکاری) < (همکاری، همکاری) < (رقابت، رقابت) < (همکاری، همکاری) با این ترتیب ارجحیت، کار منطقی برای بازیگر X ممکن است متفاوت باشد، از جمله: (همکاری، همکاری) < (رقابت، رقابت)، (همکاری، همکاری) = (همکاری، رقابت). در این وضعیت، استراتژی منطقی به درستی ممکن است همکاری کردن باشد.

انگاره نهفته در ترکیب دوم ارجحیت آن است که به فرض ثابت بودن سایر شرایط، بازیگران آن استراتژی را ترجیح می‌دهند که آنها را وا می‌دارد کاری را انجام دهند که دیگر بازیگران می‌کنند. به بیانی دیگر، اگر هر بازیگر دیگری همکاری می‌کند، بنابراین بازیگر ترجیح می‌دهد که همکاری کند. لیکن، اگر تمام بازیگران رقابت می‌کنند، بازیگر نیز ترجیح می‌دهد که رقابت کند. به اختصار، اگر عمل یک بازیگر خارج از استراتژی باشد از نظر شخصی چیز بدی است.

در این وضعیت هر بازیگر در پی دریافت تضمینهایی از دیگر بازیگران است تا بر آن اساس استراتژی خود را بنهد. اگر بازیگر X مطمئن شود که بازیگر Y همکاری خواهد کرد، بنابراین بازیگر X همکاری خواهد نمود. البته، اگر بازیگر X اطمینان یابد که بازیگر Y رقابت خواهد کرد، پس بازیگر X نیز رقابت خواهد نمود. بنابراین، اگر مساله اطمینان و تضمین حل شود، انتخاب استراتژی منطقی برای بازیگران همکاری خواهد بود.

البته این موضوع، مفهوم معیارهای رفتار



گروه‌های درگیر امکان بهتر شدن شرایط را فراهم آورد. توجه کنید، که به هر حال، این چنین نتیجه‌ای هر بار که یک تعاونی تقسیم می‌شود (یا در بهم پیوستن موفق نمی‌شود) به دست نمی‌آید، زیرا دلیل چنین عملی ممکن است آن باشد که اعضای تعاونی تمامی راه‌های زندگی یک گروه بزرگ و تحقق هدفهای اعضای آنرا بررسی نکرده‌اند.

دلیل دیگری برای چنان رفتاری ممکن است در حیطه بحران زندانیان باشد، که متذکر می‌شود در بسیاری از موقعیتها تعقیب آنچه که سودمندی هر عضو به نظر می‌رسد، عملاً به وضعیت بدتر همه اعضا منجر می‌شود. بنابراین، آنجا که منافع از طریق عمل جمعی حاصل می‌آید، هر عضو ممکن است باور کند که مستقلاً می‌تواند بهتر عمل کند، نتیجه، البته، آن است که سودمندیهای حاصل از عمل جمعی از دست می‌رود. نباید فرض کرد که منافع حاصل از عمل جمعی به طور خودکار پیش می‌آید.

در عوض، باید محیطی را در تعاونی به وجود آورد که اعتماد و اطمینان به رفتار همکاری، در مقابل رفتار رقابتی، را ترویج کند، اگر قرار است که منافع بالقوه حاصل از عمل جمعی محقق شود. این به ویژه زمانی مهم است که عضویت گوناگون است، زیرا منافع حاصل از عملیات مستقل برای گروه‌های بخصوص، حتی بزرگتر از زمانی است که عضویت همگن تر است. اصول تعاونی، علاوه بر سایر عوامل، احتمالاً در ترویج این فضا موثر است.

زیر نویسها

۱- در کشاورزی غرب کانادا، جایی که تعاونیها به طور سنتی قوی هستند، به گواه مغایرت فزاینده اندازه‌گیری ساختار مزرعه، اندازه مزرعه بسیار متنوع شده است. برای

مستقیم نبودن روشی برای تعیین هدف و مقصود گروه به عنوان یک جمع می‌باشد. ضمن آنکه برای تضمین یک سازمان فعال، تضاد می‌تواند سالم باشد. در عین حال، اگر بسیار جدی باشد، می‌تواند به فشارهایی از سوی گروه‌های درون تعاونی برای یافتن ترتیب بهتری از طریق چانه‌زنی منجر شود.

متون نظریه چانه‌زنی معمولاً نتیجه‌گیری می‌کند که هر قدر تفاوت‌های بین اعضا بزرگتر باشد، احتمال اینکه تعاونی‌هایی که تشکیل می‌شوند یا باقی می‌مانند از نظر اندازه کوچک باشند بیشتر است. در حقیقت، به نظر می‌رسد قاعده عمومی آن است که اعضا به آن تعاونی می‌پیوندند که دارای اعضای کم و بیش شبیه آنها است. در نتیجه، و علیرغم نتیجه‌گیری در بخش رفتار رای دادن، نظریه منافع عمومی ممکن است مطرح باشد. این نظریه همچنین پیشنهاد می‌کند که خرد کردن تعاونی‌های بزرگتر به انواع کوچکتر، الزاماً نمی‌تواند چیز بدی باشد، زیرا ممکن است برای همه

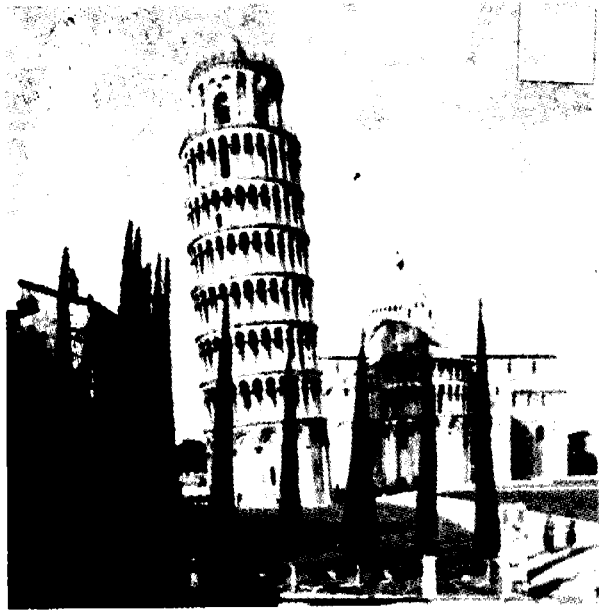
مربوط به مورد بالا را پیش می‌کشد، اگر بتوان همکاری را به عنوان یک معیار رفتاری تثبیت کرد، پس می‌توان بخواهی انتظار داشت که همه اعضا این معیار را پی‌گیرند، زیرا این رفتار آنها را مطمئن خواهد کرد که دیگران نیز همان استراتژی را بکار خواهند برد. این حقیقت که رفتاری این چنین احتمالاً همکاری بیشتری را به دلیل جلوه پویای بازی ترویج خواهد کرد موجب افزایش بیشتر فرصت همکاری کردن به عنوان یک استراتژی غالب برای هر بازیگر خواهد بود.

نتیجه

گوناگونی میان اعضا در تعاونیها، نه تنها یک واقعیت به خوبی تثبیت شده است بلکه می‌توان انتظار داشت که بتواند نتایج قابل توجهی برای مدیریت و رشد این گونه سازمانها داشته باشد. به ویژه، ترکیب تفاوت‌های عضو و ساختار دمکراتیک اشاره دارد که تضادها به شکل اجتناب‌ناپذیری درون تعاونی توسعه خواهد یافت. به درستی، تضاد نتیجه

اساسنامه‌های خود دست زد و نام آن به «پیمان ملی تعاونیها» تغییر یافت.

بدین ترتیب از سال ۱۸۸۶ به بعد جنبش تعاون ایتالیا در جایگاهی قرار گرفت که امکان شرکت در کنگره‌های بین‌المللی تعاون برای او فراهم آمد.



نهضت تعاون در ایتالیا صد سال تعاون

تعاون پس از تاسیس آی.سی.اِ!
پیمان مذکور فعالانه تاسیس «اتحادیه بین‌المللی تعاون» را پیگیری نمود و در انجام این مهم به اعزام هیأتی به کنگره لندن در آگوست سال ۱۸۹۵ اقدام نمود. پیشنهاد هولیوک^۸ برای تاسیس آی.سی.اِ! از طرف کاوالیری^۱ و لوزاتی که هر دو اعضاء کمیته مرکزی موقت بودند، حمایت شد. این کمیته از هفت عضو به نمایندگی از طرف فرانسه، بریتانیا و ایتالیا تشکیل شد.

لورنزو پوتی^{۱۰} در سومین کنگره آی.سی.اِ! که در سال ۱۸۹۷ در شهر دلف برگزار شد، برای تسلیم اساسنامه جنبش تعاون در ایتالیا شرکت نمود. پوتی ریاست «اتحادیه تعاون میلان» را برعهده داشت که یکی از قویترین تعاونیهای مصرف وابسته به پیمان تعاون ایتالیا بود.

طی سالهای ۹۸-۱۸۹۴، پیمان تعاون ایتالیا ناخواسته با مشکلاتی اساساً ناشی از سیاستهای ارتجاعی دولت روبرو شد. دولت وقت ایتالیا تعاونیهای بیشماری را به اتهام ارتباط با «حزب سوسیالیست» منحل نمود. حتی آنتونیو مافی^{۱۱} رئیس پیمان تعاون نیر در سال ۱۸۹۸ دستگیر و چهار ماه بعد آزاد شد.

عصر طلایی

اما علی‌رغم جو سیاسی خصمانه آن زمان که شرایط اقتصادی نیز به آن دامن می‌زد،

تعاونیها جستجو کرد که در نزد ناپلئون سوم غیرقابل قبول بوده است.

شکست اجلاس ۱۸۶۷ پاریس الزاماً نشانه پایان امید برای تشکیل یک سازمان بین‌المللی برای تعاونگران نبود. در سال ۱۸۸۶، یک هیأت فرانسوی در شهر پلای ماوت^۵ در کنگره تعاونی بریتانیا شرکت نمود. متعاقب این کنگره، با حضور هیأت بریتانیایی، کنگره تعاونی فرانسه به ریاست شارل ژید^۶ در لیون^۷ برگزار شد. با این نشستها، راه برای طرح اتحاد بین‌الملل بین تعاونگران فرانسوی، بریتانیایی و ایتالیایی هموار شد.

در اکتبر سال ۱۸۸۶، اولین «کنگره ملی تعاونیهای ایتالیا» در شهر میلان برگزار و «فدراسیون ملی تعاونی» تاسیس شد. در سال ۱۸۹۳، اتحادیه مذکور به اصلاح و تغییر

نوشته: والتر بریگانتی

مترجم: سیمین عبیدیان

تعاون پیش از تشکیل آی.سی.اِ! (اتحادیه بین‌المللی تعاون)

در سال ۱۸۶۷ همایشی بین تعاونگران فرانسه، بریتانیای کبیر، آلمان و دیگر کشورها در پاریس برگزار شد. در آخرین دقایق، امپراطور ناپلئون سوم جلسه را تحریم کرد. در آن روز لوئیجی لوزاتی^۱ و فرانچسکو ویانو^۲ از شرکتهای تعاونی اعتبار، وانریکوفانو^۳ از شرکتهای مشترک‌المنافع به عنوان نمایندگان ایتالیا حضور داشتند.

اما علت تحریم کنگره تعاونی از سوی دولت امپراطوری چه بود؟

بنابه نظر و. واتکینز^۴ که در تاریخچه آی.سی.اِ! منعکس شده، علت را باید در ماهیت صلح‌طلب، ضدنظامی و ضدامپریالیستی

«پیمان تعاون»، بویژه در زمینه بخشهای مصرف و تولید کارگری وسعت بیشتری یافت. تعاونیهای بیمه و اعتبار، بخصوص در میان کاتولیکها و لیبرالها و عمدتاً در خارج از پیمان به رشد خود ادامه داد.

سالهای آغازین دهه ۱۹۰۰ شاهد گامهای نخستین احزاب و سازمانهای ملهم از اندیشه سوسیالیسم، اتحادیه‌های تجاری، شرکتهای مشترک‌المنافع و تعاونیها به طرف توسعه تعاونی بودند. در این زمان به خواست‌های تعاونیها با سعه صدر و آزاداندیشی بیشتری برخورد شد. از اینرو آن را «عصر طلایی» دمکراسی اجتماعی یا «اصلاح طلبی»^{۱۲} می‌نامند.

در آگوست سال ۱۹۰۰، پونتی، گواستی^{۱۳} و پارینی^{۱۴} به نیابت از طرف پیمان تعاون ایتالیا در چهارمین کنگره آی.سی.ا. در پاریس شرکت کردند. از آنجا که در آنزمان هنوز ترجمه همزمان بوجود نیامده بود، کنگره بیشتر شبیه به برج بابل^{۱۵} بود. همین وضعیت در کنگره‌های بعدی اتحادیه بین‌المللی تعاون نیز حکمفرما بود.

پس از برپایی کنگره پاریس، دو گرایش رواج یافت: سوسیالیستها که بدگمانی در مورد جنبش تعاون را ترویج می‌کردند و اکونومیستهای بورژوا که به تعاونیها به چشم «سوسیالیزم معتبری که آزارش به کسی نمی‌رسد» نگاه می‌کردند.

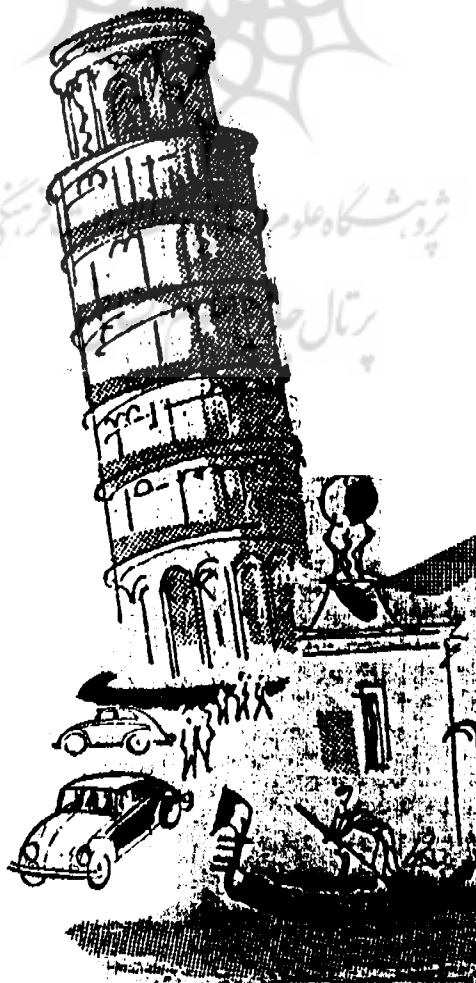
آی.سی.ا. (در ایتالیا)

اینکه چرا ایتالیا به عنوان محل برگزاری هفتمین کنگره آی.سی.ا. انتخاب شد بروشنی مشخص نیست. در هیچیک از اسناد کنفرانسهای آی.سی.ا. نشانی از چنین دعوتی دیده نمی‌شود. این کنگره در سپتامبر سال

۱۹۰۷ در تئاتر پولیتیمو وردی^{۱۶} شهر کرمونا^{۱۷} برگزار شد. جدا از مشکلاتی که به لحاظ اختلاف عقیده بر سر پاره‌ای مباحث وجود داشت، اختلاف زبانی نیز مشکلی افزون بر آن بود. به همین دلیل تعاون ایتالیا پیشنهاد استفاده از زبان اسپرانتو یا فرانسه آسان را به عنوان زبان رسمی کنگره‌های آی.سی.ا. ارائه نمود.

توسعه تعاون در بخش کشاورزی به عنوان مبحث اصلی کنگره از سوی رینر^{۱۸} وزیر دانمارکی به شکل سندی ارائه شد. وی در این سند به پیشرفتهای بانکهای روستایی، کنسرسیومهای زمینداری، تعاونیهای تولیدکنندگان مواد لبنی در بخش تعاون ایتالیا اشاره نمود.

در سال ۱۹۱۱، پیمان تعاون ایتالیا بیست و پنجمین سال تاسیس خود را جشن گرفت. آمار رسمی گویای رقم ۲۰۰۰ تعاونی عضو و بیش از یک میلیون نفر عضو حقیقی بود.



همین جنبش مردمی بعدها وزنه‌ای در اقتصاد و سیاستهای ملی ایتالیا شد.

نهمین کنگره آی.سی.ا. در آگوست سال ۱۹۱۳ در گلاسکو برپا شد. آنتونیو وریانینی^{۱۹} که پس از مرگ مافی در سال ۱۹۱۲ به عنوان دبیرکل انتخاب شد به دنبال سفر خود به اسکاتلند مقاله‌ای با عنوان «قبله تعاون»^{۲۰} منتشر ساخت. هدف وی نشان دادن تکریم و احترامی بود که برای جنبش تعاون بریتانیا در ایتالیا قابل بودند.

یکسال بعد جنگ جهانی اول آغاز شد.

سالهای رواج فاشیسم

به دنبال برگزاری کنگره آی.سی.ا. در سال ۱۹۲۱ در شهر بازل، کمیته اجرایی آی.سی.ا. به منظور بازداری سوء استفاده‌های فاشیسم از قدرت، سویس سوتر^{۲۱} را به ایتالیا اعزام نمود. وی در اولین گزارش خود که به سال ۱۹۲۲ در بولتن اتحادیه بین‌المللی تعاون منتشر شد، آشکار نمود که فاشیسم از طریق خشونت و اعمال نامشروع، تعداد شعبات عضو پیمان تعاون را به یک سوم تقلیل داده و تعاونیهای باقیمانده را از امکانات تهی کرده است. از ۸۰۰۰ تعاونی عضو پیمان تعاون ایتالیا در سال ۱۹۲۱، نیمی از آنها در سال ۱۹۲۴ مضمحل شدند. یکسال بعد تنها یک هزار تعاونی باقی مانده بود.

این حرکتها، کمیته اجرایی آی.سی.ا. را بر آن داشت تا رسماً به موسولینی^{۲۲} اعتراض کند، اما وریانینی این کار را بی‌نتیجه دانست و در عوض وی پیشنهاد توسعه روابط فی‌مابین تعاونیهای باقی مانده در ایتالیا و خارج از کشور را ارائه نمود.

در یازدهم نوامبر سال ۱۹۲۵، دبیرکل پیمان تعاون ایتالیا، دفتر کار خود را ترک کرد،

اما گروهی از فاشیست‌هایی که پلیس آنها را همراهی می‌کرد، وی را مجبور به بازگشت نمودند و با فرمانی از طرف حاکم میلان وی را در این مقام ابقا نمودند. اما سرانجام تصمیم به انحلال پیمان سابق گرفته شد. طی بیست سالی که از آن زمان گذشت، آی.سی.اِ.با درخواسته‌های مکرر عضویت پیمان جدید تعاون ملی که بدست فاشیست‌ها جایگزین سازمان مردمی سابق شده بود، مخالفت کرد.

دوران پس از جنگ

با پایان گرفتن جنگ جهانی دوم، کاتولیک‌های عضو تعاون‌های ایتالیا تصمیم به ایجاد یک کنفدراسیون گرفتند.

در کنفرانسی که در ماه می ۱۹۴۵ برگزار شد، تعاون‌گران شاخه‌های مختلف تعاون بر آن شدند تا «پیمان ملی تعاون و شرکت‌های مشترک‌المنافع» را به عنوان «تشکیلاتی آزاد، متحد، غیرسیاسی و داوطلبانه» مجدداً ایجاد نمایند.

در آوریل سال ۱۹۴۶، هیأتی از آی.سی.اِ.با به سرپرستی لرد راشلم^{۲۳} با هدف ارتباط با شرکت‌های تعاونی ایتالیایی به این کشور سفر کرد. در ژانویه سال بعد، پیمان تعاون ایتالیا، بار دیگر بطور رسمی به عضویت آی.سی.اِ.با پذیرفته شد.

در ژوئن سال ۱۹۴۷ جیولیو سرتی^{۲۴} به عنوان رییس پیمان تعاون ایتالیا برگزیده شد. سرتی که کارشناس در روابط بین‌الملل بود، دومین اجلاس کمیته مرکزی آی.سی.اِ.با را پس از ۲۶ سال وقفه در ایتالیا برگزار نمود. اولین و دومین اجلاس کمیته به ترتیب در شهرهای میلان و رم برگزار شد. مسائل مورد بحث در دومین اجلاس عبارت بودند از سیاست پذیرش تعاون‌های عضو، صلح و انتشار

نشریات تعاونی. فکر ایجاد یک آژانس مطبوعاتی بین‌المللی نیز از دیگر مباحث بود. اجلاس دیگر کمیته مرکزی و کمیته اجرایی آی.سی.اِ.با در آوریل سال ۱۹۵۴ در شهر فلورانس و به عنوان جلسه تدارکاتی کنگره پاریس در همان سال برگزار شد. پذیرش تعاون‌های تعدادی از کشورهای اروپای شرقی و مسئله تجارت بین تعاونی‌ها بار دیگر مورد بحث قرار گرفت.

اجلاس بعدی کمیته مرکزی و اجرایی آی.سی.اِ.با در سال ۱۹۸۲ در رم برگزار شد. اونلیو پراندینی^{۲۵} به نمایندگی از طرف سه تعاونی ایتالیایی، به عنوان رییس کمیته اجرایی برگزیده شد. وی پس از جیولیو سرتی و والدو مانانی^{۲۶}، سومین ایتالیایی بود که به این منصب دست می‌یافت.

نتیجه‌گیری

در خاتمه سخن می‌توان این پرسشها را مطرح نمود که پیمان تعاون ایتالیا ارائه دهنده چه پیشنهادهایی به آی.سی.اِ.با می‌توانست باشد و در مقابل چه چیزی از این اتحادیه دریافت کرده است؟

در پاسخ به این پرسش می‌توان گفت که پیمان تعاون ایتالیا از طریق ماهیت ارتباطی «بین بخشهای» خود به تجربه‌ای غیر معمول دست یافت بطوری که یکی از چندین جنبش تعاون اروپا به شمار می‌رود که بواسطه عضوپذیری مستقیم، انواع شرکت‌های تعاونی را در لوای چتر یک سازمان واحد تشکیل داده است.

پیمان تعاون ایتالیا همچنین از آغاز آی.سی.اِ.با را حمایت کرد و فعالانه تجارت و تبادلات بین‌المللی تعاون را همراهی نمود.

در مقابل نیز، پیمان از ارتباط خود با آی.سی.اِ.با دستاوردهای بسیاری کسب نمود.

ارتباط با جنبش بین‌المللی تعاون هم از نظر تجربه عملی و هم از جنبه نظری موجب غنی شدن جنبش تعاون ایتالیا شد. این ارتباط بین‌المللی همچنین به پیمان تعاون ایتالیا کمک کرد تا با هر نوع گرایش به عقاید و افکار محدود محلی مقابله کند و بدینگونه افق دید و دانش عملی خود را با ایجاد انگیزه و نمونه‌های معتبر وسعت بخشد. در عین حال، جنبش تعاون ایتالیا هرگز از الگوی تجربیات سایر کشورها تقلید کورکورانه و منفعل نکرده است.

در انتها نباید این نکته را نادیده گرفت که آی.سی.اِ.با همواره در لحظات بحرانی، از جمله تقیح شکنجه‌ها و رفتار مستبدانه فاشیسم تا ارائه کمک‌های واقعی و موثر در وقوع سیل سال ۱۹۵۱ و زمین لرزه سال ۱۹۸۰، همبستگی خود را با پیمان تعاون ایتالیا ثابت کرده است.

اینگونه تبادلات بین دو تشکیلات چه در حال و چه در آینده ضروری است. اقتصاد و بشمار زمینه‌های دیگر فعالیت انسان که امروزه در ابعاد بین‌المللی انجام می‌شود، همکاری بین جنبشهای ملی را می‌طلبد.

در جایی که بحث از توسعه مطرح باشد، ایتالیا به دو بخش تقسیم می‌شود:

بخش «شمال» صنعتی با درآمدهایی هم تراز با پیشرفته‌ترین کشورهای اروپایی و بخش «جنوب» که یکبار در گذشته طعم موفقیت را چشیده و پیشرفته‌های اخیر نیز آن را بی‌نصیب نگذارده است. یکی از وظایف اصلی پیمان تعاون ایتالیا کمک به از میان برداشتن شکاف بین این بخشها است که خود قابل قیاس با نقش آی.سی.اِ.با در کمک به رفع ناهماهنگی و عدم توازن بین دنیای شمال و جنوب می‌باشد.

1- Luigi Luzziti

2- Francesco Vignano

رابی تولوس برنامه کار اجلاس را اعلام کرد سپس برای انتخاب اعضاء کمیته تحریر قطعنامه تقاضای رای گیری نمود. پس از تصویب برنامه کار، اعضاء کمیته تحریر بشرح ذیل انتخاب شدند:

- ۱- خانم ترسینادولئون، از فیلیپین.
- ۲- آقای جیمز ویلیام هریس، از کشور تونگا
- ۳- آقای محمدرضا متوسلی، از جمهوری اسلامی ایران
- ۴- آقای جی. کی. شارما، مشاور ارشد اتحادیه بین المللی تعاون

در این اجلاس مجموعاً ۳۹ نماینده از ۱۷ کشور عضو و ۲۱ ناظر از مسئولین برجسته تعاونی میانمار بودند. در منطقه آسیا، اقیانوسیه ۲۶ کشور عضو اتحادیه بین المللی تعاون وجود دارند که ۱۷ کشور عضو حاضر در اجلاس میانمار عبارت بودند از: ۱- چین ۲- فی جی ۳- هندوستان ۴- اندونزی ۵- ایران ۶- اسرائیل ۷- جمهوری خلق کره ۸- مالزی ۹- ژاپن ۱۰- میانمار ۱۱- فیلیپین ۱۲- سنگاپور ۱۳- سریلانکا ۱۴- تایلند ۱۵- تونگا ۱۶- ویتنام و کشور کانادا.

همچنین در اجلاس مزبور نمایندگان ده کشور ذیل غایب بودند:

- ۱۷- استرالیا ۱۸- بنگلادش ۱۹- اردن ۲۰- قزاقستان ۲۱- کویت ۲۲- قرقیزستان ۲۳- مغولستان ۲۴- پاکستان ۲۵- ترکمنستان ۲۶- ازبکستان (لازم به توضیح است که نمایندگان افغانستان، موریس و نپال گهگاه بعنوان ناظر در چنین اجلاسهایی شرکت می کردند).

سخنرانان:

- ۱- آقای دکتر آر. سی. دوپودی^۱، مشاور دفتر منطقه ای آسیا - اقیانوسیه اتحادیه بین المللی تعاون، پیرو توصیه های کنفرانس وزراء تعاون در کلمبو، بر ایجاد محیط سالم برای رشد تعاونیها و رقابت سالم با توجه به اصول و ارزشهای تعاونی، وحدت بین تعاونیها از سطح محلی، ملی تا بین المللی تاکید کرد.
- ۲- آقای ابن سیدجنو^۲ مشاور شورای تعاونی اندونزی، (Dekopin) متذکر شد که تسهیلات برای اعضاء تعاونی و آموزش



گزارشی از:

اجلاس مشورتی تعاونیهای منطقه آسیا - اقیانوسیه

در یانگون، میانمار (برمه) ۱۰ لغایت ۱۸ آذرماه ۱۳۷۵

از: محمدرضا متوسلی

که در تمام فعالیتهای سازندگی، تجاری و خدمات تحت قانون تعاون جدید عمل می نمایند وی همچنین گفت: شروع نهضت تعاونی در میانمار از سال ۱۹۰۴ و اولین قانون آن در ماه مه ۱۹۷۰ تدوین گردید و فعلاً ۴۰ تعاونی صادرات و واردات در میانمار وجود دارد و برنامه آینده میانمار دعوت از سرمایه گذاری خارجی و سرمایه گذاری مشترک با تعاونیها جهت تولید کالاهای دارای کیفیت و با تکنولوژی جدید و کمیت اقتصادی می باشد. آقای یوئان آنگک افزود: در میانمار ۲۱۰۰۰ شرکت تعاونی کشاورزی، تولیدی، مصرف، آموزش و توزیع وجود دارد و زنان در تعاونیها فعال هستند و مردم مطمئن شده اند که صلح و تعاون در میان آنها ریشه دوانده است.

پس از مراسم افتتاحیه کلیه نمایندگان کشورهای آسیا و اقیانوسیه و ناظرین از مرکز تجارت بین المللی در محل اجلاس واقع در سالن هتل میورویال گردهم آمدند. اولین جلسه کاری اجلاس ساعت ۱۰/۴۵ صبح شروع گردید در این نشست ابتدا آقای دکتر

مراسم افتتاح اجلاس در مرکز تجارت بین المللی یانگون روز سه شنبه ۱۳۷۵/۹/۱۳ برابر سوم دسامبر ۱۹۹۶ ساعت ۸ صبح با شرکت ۳۹ نماینده از ۱۷ کشور منطقه آسیا - اقیانوسیه ۲۱ ناظر از کشور میانمار و کانادا اتحادیه بین المللی تعاون و حضور وزیر تعاون میانمار، وزیر امور خارجه میانمار، وزیر دفاع میانمار با سخنان آقای رابی تولوس، مدیر منطقه آسیا، اقیانوسیه اتحادیه بین المللی تعاون آغاز گردید در این مراسم که آقای جی. کی. شارما، مشاور اتحادیه بین المللی تعاون و رییس نهضت تعاونی میانمار، با سخنرانی آقای یوئان آنگک، وزیر تعاون میانمار^۱ عملاً آغاز گردید. وزیر تعاون میانمار در این مراسم گفت: که قانون جدید تعاون میانمار در سال ۱۹۹۲ تدوین گردیده و اقتصاد میانمار نیز از سه بخش خصوصی، تعاونی و دولتی تشکیل می گردد. وی افزود: که در کشور میانمار تعاونیها بطور مستقل عمل می کنند و نوعی از سازمانهای اقتصادی هستند

اعضاء افزایش یابد.

۳- آی رابی تولوس، مدیر منطقه‌ای آسیا - اقیانوسیه بر تضمین عدالت اجتماعی حمایت اعضا، بانکداری تعاون و آموزش مدیریت حرفه‌ای و بازاریابی تولیدات تعاونی تاکید داشت.

۴- آقای گویانگ کانگ، مشاور کشاورزی منطقه آسیا - اقیانوسیه اتحادیه بین‌المللی تعاون نیز بر حمایت بیشتر از تعاونیهای کشاورزی، ماهیگیری، تسهیلات آموزشی و بازاریابی کرد.

۵- آقای دلبو. یوپالی هراث، مشاور طرح توسعه نیروی پایدار و تعاونیهای مصرف آسیا - اقیانوسیه آی. سی. ای راجع به توسعه پایدار، تعاونیها، حفظ محیط زیست، اهمیت دادن بیشتر به فعالیتهای تعاونی زنان، لایه ازون، حذف فقر، کاهش رشد جمعیت، توزیع عادلانه تر منابع، ایجاد اشتغال، خوداشتغالی، اطلاع رسانی سیاسی، استفاده مجدد از ضایعات، آموزش مناسب و افزایش آگاهی اعضا، تامین مواد غذایی و بازیافت انرژی، ایجاد انگیزه کار، ایجاد کمیته زنان و حفظ اصول و ارزشهای تعاونی تاکید نمود.

۶- آقای جی. کی. شارما، مشاور اتحادیه بین‌المللی تعاون، اصول هفتگانه تعاون، مصوب اجلاس یکصدمین سالگرد اتحادیه

بین‌المللی تعاون در منچستر را متذکر و بر اجرای آن تاکید نمود.

۷- نماینده کشور چین مواردی از بر سیستم مدیریت داخلی و تعاونیهای روستایی و کشاورزی عنوان نمود.

۸- نماینده کشور فی جی، از اقتصاد کشور خود صحبت کرد.

۹- نماینده کشور هندوستان راجع به اتکاء به نفس تعاونیها، تقویت بانکداری تعاونی، به کارگیری بیشتر زنان در تعاونیها، آموزش، اصلاح قانون تعاون در صورت لزوم، اصول و ارزشهای تعاونی تاکید کرد.

۱۰- نماینده کشور اندونزی بر افزایش آگاهی اعضا تعاونی و تعاون بین تعاونیها و تعهد به اجرای اصول تعاون اشاره کرد.

۱۱- روز سه شنبه ۱۳/۹/۱۳۷۵ بیانیه بخش تعاون جمهوری اسلامی ایران بشرح ذیل ارائه گردید:

«بنام خدا»

بیانیه جمهوری اسلامی ایران

جناب آقای رییس، مدیر دفتر منطقه‌ای آسیا - اقیانوسیه اتحادیه بین‌المللی تعاون، حضار محترم خانها و آقایان:

ضمن افتخار، از حضور در اجلاس مشورتی منطقه‌ای در یانگون، از دولت میانمار

صمیمانه تشکر می‌شود.

با شروع برنامه پنجساله دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۷۸-۱۳۷۴)، دولت به تشویق تشکیل تعاونیها که از حمایتهای مستمر آموزشی، نظارت، هدایت خطمشی، و حمایتهای مالی وزارت تعاون بهره‌مند می‌گردند همچنان ادامه می‌دهد. برخی از اهداف کلان این برنامه که در رابطه با بخش تعاون نیز می‌باشند عبارتند از:

- ایجاد رشد و توسعه اقتصادی

- تربیت نیروی انسانی موردنیاز و افزایش

بهره‌وری

- تدوین سیستمهای کنترل کیفی با

بکارگیری تکنولوژیهای مناسب

- هدایت جوانان و نوجوانان، مردان و

زنان و حمایت از شرکت همه جانبه مردم در

صحنه‌های فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و

اقتصادی با داشتن احساس مسئولیت و تعاون

بیشتر.

- واگذاری فعالیتهای اجرایی و تعدادی از

مسئولیتهای سازمانهای دولتی و وابسته به مردم.

- حفظ محیط‌زیست و استفاده بهینه از

منابع طبیعی کشور.

- تلاش در جهت تحقق عدالت اجتماعی.

- ایجاد تعادل در سه بخش اقتصادی

تعاونی، خصوصی و دولتی از طریق:

۱- افزایش حمایتهای قانونی و ایجاد

تسهیلات جهت مشارکت هر چه بیشتر مردم در

فعالیتهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و

تاکید بر جذب سرمایه‌گذاری بخش خصوصی

و بخش تعاونی.

۲- تلاش برای ایجاد ثبات در قوانین

مربوط به فعالیتهای بخش خصوصی و بخش

تعاونی.

۳- واگذاری بخشهایی از فعالیتهای دولت

که با حاکمیت دولت منافاتی ندارد به بخشهای

خصوصی و تعاونی، همچنین واگذاری

شرکتهای دولتی به بخشهای خصوصی و

تعاونی با اولویت ایثارگران.

۴- تلاش در جهت افزایش سهم بخشهای



خصوصی و تعاونی از تولید ناخالص داخلی. به منظور تحقق مردمی کردن نهضت تعاونی و هماهنگی بیشتر با محیط جدید اقتصادی، بخش تعاون ایران، ۴۶۲ تعاونی فرش دستباف برای زنان با ۲۹۷۰۰ عضو و سرمایه ۲۹۹۶۴ میلیون ریال ظرف ۴ سال اخیر ایجاد کرده است.

میانگین دارایی هر تعاونی ۲۳۵۵۰ هزار ریال و میانگین تسهیلات اعتباری تخصصی به تعاونی ۶۲۵۶۰ هزار ریال بوده است. برای ایجاد هر شغل تعاونی، یک عضو فقط ۶۰۰ هزار ریال می‌پردازد، در حالی که ۱۱ میلیون ریال تسهیلات اعتبار بانکی دریافت می‌نماید. ۷۶/۵ درصد کارکنان تعاونی فرش دستباف، زن و بقیه مرد می‌باشند. وزارت تعاون جمهوری اسلامی ایران اولویت بالایی به بهبود کیفی و کمی توسعه نیروی انسانی تعاونیها داده است. وزارت تعاون از تاریخ اجلاس وزراء تعاون در کلمبو (۱۹۹۴) تاکنون برای حرفه‌ای کردن مدیریت و ایجاد ساختار شایسته اداره تعاونیها، علاوه بر آموزش اعضاء تعاونیها در سراسر کشور ۸ کلاس مدیریت و حسابداری با ۳۰۰ دانشجوی (در مرکز آموزش عالی تعاون) دایر نموده است.

بخش تعاون، بعنوان بخش میانی اقتصادی، در اقتصاد جمهوری اسلامی ایران نقش بارزی دارد و بر عدم تمرکز توسعه اقتصادی، ارتقاء عدالت اجتماعی، فقرزدایی و حذف استثمار تاکید می‌نماید.

در حاشیه اجلاس

صبح روز چهارشنبه ۱۳۷۵/۱۰/۱۴ برابر چهارم دسامبر ۱۹۹۶ بقیه نمایندگان کشورهای عضو منطقه آسیا - اقیانوسیه اتحادیه بین‌المللی تعاون از ژاپن، مالزی، فیلیپین، کره جنوبی، سنگاپور، سریلانکا، تونگا، تایلند، ویتنام، همچنین سازمان مرکزی تعاون میانمار و شرکت تعاونی کانادایی نظرات خود را در اجلاس مطرح و خلاصه آنرا به کمیته تحریر دادند. سپس آقای دکتر رابی تولوس، مدیر دفتر منطقه‌ای آسیا - اقیانوسیه اتحادیه

بین‌المللی تعاون نمایندگان کشورهای شرکت‌کننده را به دو گروه تقسیم نمود تا مطالب مطروحه جداگانه بررسی و به کمیته تحریر داده شود. کمیته تحریر پس از اخذ نظرات دو گروه بعد از ظهر چهارشنبه تشکیل جلسه داد و پیش‌نویس قطعنامه را تهیه نمود.

بازدید اعضاء شرکت کلنده در اجلاس از شرکت تعاونی نمونه میانمار

صبح روز یکشنبه ۱۳۷۵/۱۰/۱۵ برابر پنجم دسامبر ۱۹۹۶ نمایندگان شرکت‌کننده در اجلاس از تعاونی نمونه میانمار بازدید به عمل آوردند. تعاونی منتخب مورد بازدید اعضاء و ناظرین شرکت تعاونی تولیدی صنایع مازین واقع در شهر باگو^۲ بود.

سابقه شرکت تعاونی چندمنظوره مازین

برای تشکیل تعاونی مزبور در سال ۱۹۶۴، ۶۴ تک‌نشین صنایع دستی چوبی گردهم آمدند و شرکت تعاونی چندمنظوره و کشاورزی را تشکیل دادند. این تعاونی ابتدا تولیدات صنایع خانگی ۶۴ عضو را گردآوری و به بازار فرستاد. این محصولات چوبی مورد استفاده شخصی و خانگی بودند که عبارت بودند از: بشقاب، ظرف، کارد، قاشق، چنگال، گلدان، نعلبکی، فنجان، جاسیگاری، زیرسیگاری، قوری، پارچ، سینی، جاساعتی، چکش، پاشنه‌کش، تخته سبزی خوردکنی، چتر چوبی پارچه‌ای، عصا، جاقلمی) و یا انواع مجسمه‌های زینتی و انواع اسباب‌بازی.

ده سال بعد، در سال ۱۹۷۴، این شرکت در کار خود تجدیدنظر کرد و بعنوان شرکت تعاونی صنایع تولیدی مازین به ثبت رسید. در سال مالی ۸۴-۱۹۸۳، این شرکت نه تنها صنایع چوبی خانه‌ها را جمع‌آوری بلکه ابزار تولیدی خود را به فروش رسانید.

فعالیتها:

این شرکت علاوه بر تولیدات چوبی

فوق‌الذکر، وسایل و قطعات یدکی چوبی مورد استفاده ماشینهای بافندگی یا سفارشات مشتریان را تولید می‌کند. و علاوه بر ایجاد اشتغال به کارگران خود علم استفاده از تکنولوژی دستگاههای خراطی را از طریق آموزش و کار، و کسب تجربه در کارگاههای بخش تعاونی آموزش می‌دهد. از آنجایی که تولیدات این تعاونی از نظر کیفی و تکنولوژی و مواد اولیه مطلوب دارای استاندارد بین‌المللی می‌باشد به کشورهای اروپایی و آسیایی زیادی به ویژه ژاپن، دانمارک و سنگاپور صادر می‌شود و یا در تعاونیها و هتلهای داخلی میانمار به فروش می‌رسد.

ساختار و نیروی انسانی

این تعاونی دارای ۶۵ عضو با سرمایه ۷۱۰۰۰۰ کیات می‌باشد. هر سهم معادل ده هزار کیات (ده دلار) است نیروی انسانی آن عبارتند از:

هیات مدیره ۹ نفر

کارکنان ۲۰ نفر

کارگران ماهر ۱۰۵ نفر

* * *

صبح روز جمعه ۱۳۷۵/۱۰/۱۶ برابر ششم دسامبر ۱۹۹۶ پیش‌نویس قطعنامه همراه با پیشگفتار آن بوسیله کمیته تحریر آماده گردید و بوسیله آقای دکتر رابی تولوس، مدیر منطقه‌ای آسیا - اقیانوسیه اتحادیه بین‌المللی تعاون تایید شد و سپس بین شرکت‌کنندگان در اجلاس و ناظرین آن توزیع گردید تا مطالعه و بررسی و در صورت لزوم اظهار نظر نمایند. این بررسی تا ساعت ۱۰ صبح طول کشید و پیش‌نویس کمیته تحریر بدون تغییر بشرح ذیل مورد تصویب قرار گرفت:

قطعنامه اجلاس - پیشگفتار

سازمانهای تعاونی معاصر را باید فقط بعنوان دستگاههای اقتصادی در حال عبور از یک محیط اقتصادی - اجتماعی جدید و پویا بنگریم. تعاونیها باید به صورت تن واحد باشند تا بتوانند با شرکتهای دولتی و عمومی رقابت

کنند، در غیراین صورت موجودیت آنها دچار فشارهای زیاد یا ناراحتیهای زودرس خواهد شد. از این رو، فلسفه وحدت، فرهنگ و فعالیت‌های تجاری تعاونیها باید مبین منحصر به فردی در صحنه بازار رقابتی باشد. در سال ۱۹۹۵ برابر ۱۳۷۴ شمسی، بیانیه هویت تعاونی که بوسیله اجلاس یکصدمین سالگرد اتحادیه بین‌المللی تعاون در منچستر تدوین گردید، بهترین راهنمای ایجاد چنین مدلی است.

بنابراین، برعهده نهضت‌های تعاونی و دولتهای مربوطه آنها می‌باشد که تفاهم مشترکی از هویت تعاونیها در رابطه با نقش «مشتریان» و استراتژیهای اقتصادی - اجتماعی آنها داشته باشند تا تعاونیهای واقعی را در این صحنه متغیر ارتقاء دهند. باید به حق اعضا که در عین حال استفاده‌کنندگان نیز می‌باشند تاکید شود تا منابع داخلی آنها به صورت کارآمد و اقتصادی افزایش و کنترل شود، تا خدمات برای اعضا مطلوب گردد، تا به اعضا قدرت شرکت فعالانه داده شود و به طرف مدیریتی کیفیت نگر و هزینه سنج گام بردارند. ساختارهای تشکیلاتی آنها باید بگونه‌ای انعطاف‌پذیر باشند که آنها را در تنوع فعالیتها به منظور جذب کارهای خطیر و نوظهور توانمند ساخته، در نتیجه جایگاه ویژه و زمینه فعالیت مناسبی در صحنه بازار را برای آنها تضمین نمایند. برای تسهیل دگرگونی لازم، دولتها باید مشتاق بازنگری خط‌مشی‌های موجود و اتخاذ تدابیر قانونی به منظور توانمند ساختن تعاونیها باشند تا موانع آنها برطرف و بتوانند پا به پای سایر بخشها فعالیت نمایند.

به منظور نیل به موارد فوق‌الذکر، دفتر منطقه‌ای آسیا - اقیانوسیه اتحادیه بین‌المللی تعاون و سازمانهای عضو آن با مشورت دولتهای مربوطه این منطقه یک سری فعالیت‌هایی را انجام داده‌اند. در درجه اول، یک بررسی دقیق در مورد «قدرت رقابتی و قانون تعاون» بوسیله یک گروه کارشناسی بعمل آمد. این بررسی ژرف، موجب بازنگری گسترده تحلیلی در رابطه با نقاط قدرت و



متن قطعنامه

براساس مطالب پیشگفتار اجلاس مشورتی منطقه‌ای از ۱۳ لغایت ۱۶ آذر ۱۳۷۵ برابر ۳ لغایت ۶ دسامبر ۱۹۹۶ در شهر یانگون، پایتخت میانمار تشکیل شد و توصیه‌های ذیل برای چهارمین اجلاس وزراء تعاون که قرار است در شهر چیانگمای کشور تایلند از ۲۹ اسفند ۱۳۷۵ لغایت دوم فروردین ۱۳۷۶ برابر ۱۹ تا ۲۲ مارس ۱۹۹۷ برگزار شود، ایفاد می‌گردد:

۱- برای اتحادیه بین‌المللی تعاون و تعاونیهای عضو

۱/۱ شناسایی سایر دستگاههای دولتی کشورهای عضو که نقش عمده‌ای در توسعه نهضت تعاونی ایفا می‌کنند، و در نظر گرفتن حضور آنها برای گفتگوهای آینده.

۱/۲ درخواست اتخاذ «خط‌مشی در مورد تعاونیها» با توجه به اصول پذیرفته شده بین‌المللی از سازمانهای معتبر (بعنوان مثال، بانک توسعه آسیایی، بانک جهانی).

۱/۳ ایجاد هماهنگی در اجرای بیانیه هویت تعاونی تدوین شده در اجلاس

ضعف ناشی از سیاستهای جاری دولتها در مورد توسعه تعاونیها گردید، و روشهای ابتکاری را برای تعاونیها پیشنهاد نمود تا با استفاده از این جایگاه موجود، یعنی اجلاس‌های وزراء و اجلاسهای مشورتی منطقه‌ای، خط‌مشی استراتژیهای توسعه را حمایت نمایند. از آنجایی که این بررسی تمرکز بر واسطه مالی، و بانکداری تعاونی، همچنین تعاونیهای تجاری، کشاورزی داشت، دو گردهمایی متوالی راجع به آنها برگزار گردید. علاوه بر آن بررسی و دو گردهمایی، بازنگری منطقه‌ای جامعی بوسیله دفتر منطقه‌ای آسیا - اقیانوسیه به منظور شناخت دامنه فعالیتها انجام شده بوسیله کشورهای عضو اتحادیه بین‌المللی تعاون و دولتهای مربوطه آنها برای پیگیری سومین اجلاس وزراء در کلمبو بعمل آمد.

تمام فعالیتها فوق‌الذکر منجر به برگزاری اجلاس مشورتی منطقه‌ای یانگون، میانمار که سوم لغایت ششم دسامبر ۱۹۹۶ گردید که با حضور ۳۹ نماینده از ۱۷ کشور آسیا و اقیانوسیه و ۲۱ ناظر از کانادا و میانمار قطعنامه ذیل تصویب شد:

یکصدمین سالگرد آی.سی.ا. در شهر منچستر.

در سال ۱۹۹۵ با توجه به موارد ذیل:

۱/۳/۱ حقایق اداری و سیاسی منطقه

۱/۳/۲ فشارهای رقابت به لحاظ جهانی

کردن تجارت

۱/۳/۳ تنوع نیازها و اثر تکنولوژی در

عملیات

۱/۳/۴ رشد سریع که ممکن است منجر

به کاهش ارزشهای تعاونی و افزایش خصوصی گرائی شود.

۱/۴ ارتقاء پایداری تعاونیها، از طریق

معاضدت مداوم بین دولت و تعاونیها در رابطه با ایجاد موارد ذیل:

۱/۴/۱ خدمت به اعضا

۱/۴/۲ آگاهی و آموزش اعضا

۱/۴/۳ مدیریت کارآ و حرفه‌ای

۱/۴/۴ حساسیت نسبت به کیفیت و

هزینه تمام شده

۱/۴/۵ انضمام اصول تدوین شده

جدید در قوانین تعاون

۱/۴/۶ حمایت تعاونیها برای توانمند

کردن آنها در رابطه با اقتصادهای بازار آزاد

۱/۵ درخواست کمکهای فنی (بعنوان

مثال از تعاونیهای اقتصادی توسعه یافته) برای

کشورهای عضو منطقه، سازمانهای اصلی و

مراکز آموزش تعاونی، به منظور برآوردن

نیازهای آموزش تخصصی تعاونیهای

سریع‌الرشد.

۱/۶ تاکید مستمر برای تهیه سیاستها و

قانون مناسبی که به تعاونیها قدرت خودگردانی

و مردمی با حفظ هویت واقعی خود بدهد.

۱/۷ حمایت و کمک دولت بگونه‌ای که

پیوسته خصلت‌های تعاونی بعنوان واحدهای

اقتصادی متکی به نفس و خودیار حفظ شود.

۱/۸ انسجام پایه مالی و ساختاری

شرکت‌های تعاونی.

۱/۹ تاسیس و یا تقویت موسسه مالی

خودگردان (بعنوان مثال، بانکداری، بیمه) که

بطور کامل مال خود و بوسیله خود تاسیس

شود، یا با معاضدت سایر دستگاهها، ترجیحاً

تعاونیهای ملی یا بین‌المللی، از طریق اتحادیه‌های استراتژیکی یا تاکتیکی و با توجه به امکانات، آنرا توسعه دهند.

۱/۱۰ تجدید حیات کمیته مالی و

بانکداری تعاونیهای آی.سی.ا. در منطقه آسیا

- اقیانوسیه، و بررسی امکانپذیری بانک توسعه

تعاون در منطقه مذکور، و کسب حمایت از

موسسات بین‌المللی مالی موجود برای توسعه

تعاونیها.

۱/۱۱ در نظر گرفتن آموزش و تربیت

بعنوان یک عامل استراتژیک و حیاتی برای

تضمین توسعه پایدار تعاونی و تاسیس شبکه

موسسات تعاونی و سایر مراکز عالی برای

بهره‌گیری نهضت از تجربیات آموزشی

گسترده و سیستمهای توسعه یافته موجود در

کشورهای منتخب عضو.

۱/۱۲ تاسیس یک صندوق توسعه پایدار

تعاونی با استفاده از «سیستم مالیات تعاونی»

شبه مدل سنگاپور^۳، یا هر طرح مفید دیگر.

۱/۱۳ اعمال بررسی در مورد سیستمهای

مالیات تعاونی و توصیه مالیات بندی مناسب

برای تعاونیها.

۱/۱۴ شناسایی توانمندیهای تجاری،

اتحادیه‌های استراتژیک تجاری و

سرمایه‌گذاری، انتقال تکنولوژی در

پروژه‌های مشترک و اعمال بررسی نسبت به

گسترش تجارت در میان سازمانهای عضو.

۱/۱۵ توسعه و حمایت از یک نقش

مناسب برای دولت در اجرای برنامه‌های

عمرانی کشورهای گوناگون با استفاده از نقش

تعاونیهای هر کشور عضو. آی.سی.ا.

۱/۱۶ تقویت تلاشهای معاضدتی آی.

سی.ا. با سازمان ملل و سایر دستگاههای مالی

بطور دو جانبه و چند جانبه.

۱/۱۷ ارتقاء سطح روابط با سازمانهای

توسعه اجتماعی بخش خصوصی و دولتی.

۱/۱۸ بررسی روشهای افزایش مشارکت

نهضت‌های تعاونی ملی اقیانوسیه منجمله

استرالیا، نیوزلند، جزایر مرکزی، غربی و

جنوبی اقیانوس آرام در فعالیتهای منطقه آسیا -

اقیانوسیه.

۲- برای مقامات دولتی

۲/۱ حمایت از بیانیه هویت تعاونی در

میان دستگاههای دولتی که در توسعه تعاونی

نقشهای کلیدی دارند.

۲/۲ تنظیم قوانین و خط‌مشی‌های

هماهنگ با بیانیه هویت تعاونی

۲/۳ تاکید بر طرحها و خط‌مشی‌های

بخشی و کلان حیاتی برای توسعه و رقابتی

شدن تعاونیها.

۲/۴ از آنجایی که تعاونیهای کشاورزی

نقش مهمی در توسعه ملی بازی می‌کنند،

اتحادیه بین‌المللی تعاون موارد ذیل را به دولتها

تاکید می‌نماید:

- حمایت از تعاونیهای کشاورزی به‌لحاظ

نقش فعال آنها در کشاورزی

- اولویت دادن به تعاونیهای کشاورزان در

صنعت امور کشاورزی با فراهم کردن:

- وامها و تسهیلات اعتباری

- امکانات زیربنایی، تحقیق و توسعه و

سایر شرایط مقدماتی برای شرکت‌های تعاونی

کشاورزی

- امتیازات برای ورود تکنولوژی و ابزار

کشاورزی

- آموزش و تربیت اعضا در رابطه با

عملیات شرکت‌های تعاونی

- تنظیم شرایط جهت تضمین بازار

محصولات تولیدی به صورت عادلانه.

- قیمت‌گذاری عادلانه.

- هماهنگ ساختن تعاونیها با اقتصادهای

باز و جهانی

- اطمینان یافتن از اینکه تعاونیها یا صنایع

متوسط و کوچک از نظر مقررات تجاری و

صنعتی در شرایط نامساعد قرار نگیرند.

- مرور و اصلاح مقررات مربوط به

پرداخت مالیات.

- انگیزه‌ها و امتیازات داده شده به بخش

خصوصی و دولتی، به بخش تعاونی نیز

گسترش یابد.

- به رسمیت شناختن تعاونیها بعنوان شرکاء

و طرفهای قرارداد در موافقتنامه‌های منطقه‌ای

پرسش و پاسخ حقوقی

از: سیداسماعیل یوسف صفوی

خود یا معرفی ورثه غیررسمی یک یا چند تن از آنان را، ولو آنکه واجد شرایط عضویت باشند به جایگزینی متوفی به عضویت شرکت پذیرد، گر چه فوت عضو هیچگونه ارتباطی به عمل شرکت تعاونی نداشته است، لیکن چون تعداد اعضاء از هفت نفر به شش نفر کاهش می‌یابد و در نتیجه اجرای حکم تکلیفی و امری ماده ۶ قانون در مورد وجود حداقل هفت عضو در تعاونی تولیدی، که دفعتاً و به حکم تقدیر حادث شده، بقید فوریت از طریق پذیرش عضو جدید امکان‌پذیر نمی‌باشد و ظاهراً به تبع تقلیل اعضاء به شش نفر، شرکت تعاونی مشمول شرایط انحلال و برخی محرومیت‌ها از مزایای مترتب بر تعاونیها می‌گردد، تعارض و تناقض مواد ۶ و ۱۳ قانون بخش تعاونی با وضوح بیشتری نمایان می‌شود. مع الوصف برغم آنکه در قانون برای رفع تعارض مزبور چاره‌ای اندیشیده نشده است تا بتوان با توسل و بهره‌گیری از آن تعارض مورد سوال را رفع نمود اما می‌توان با تعقل، تدبیر و استفاده از مواد قانون بخش تعاونی، در حالات مختلف مانع از ظهور و بروز تعارض به روشهای زیر گردید:

۱- از موارد متفاوتی که موجب لغو عضویت در شرکتهای تعاونی می‌شود (شامل فوت، استعفاء و اخراج از عضویت) در مورد فوت عضو به سبب آنکه بدون دخالت شرکت تعاونی و خارج از حیطه اختیار و قصد و اراده هیچیک از ارکان تعاونی از جمله هیات مدیره آن رخ می‌دهد، نمی‌توان شرکت و رکن مدیریت آنرا مورد مواخذه قرار داده و در این مورد خاص وقوع تخلف از مقررات بخش تعاونی و اساسنامه را به شرکت و رکن مدیریت آن منتسب نمود و لهذا مزایای تعاونی در چنین موردی قابل سلب نمی‌باشد، مع هذا چون در

تعاونی ۷ نفره مشهود است، چگونه قابل جمع یا رفع است؟

پاسخ: سوالی که این خواننده محترم خواستار پاسخ آن شده‌اند و اشاره ایشان به تعارض دو ماده از قانون بخش تعاونی، متضمن اینکه در شرکتهای تعاونی با هفت عضو، اجرای ماده ۱۳ قانون و اخراج عضو با تصویب مجمع عمومی، به جهت آنکه موجب خروج تعاونی از حداقل نصاب ۷ نفر اعضای تعاونیهای تولیدی (که در آئین‌نامه مصوب وزارت تعاون نیز بر رعایت همین حد نصاب در تعاونیهای تولیدی - لاقلاً ۷ عضو - تصریح شده است) و تناقض با تکلیف حکم ماده ۶ قانون می‌شود، از وضعیت نامشخص و مبهمی برخوردار است، با توجه به اینکه در هیچیک از مواد قانونی چگونگی رفع این تعارض معین نشده، مطلبی در خور توجه و اهمیت است. خاصه در مواقعی که یکی از هفت عضو تعاونی فوت می‌کند و با فرض بر اینکه وارث یا ورثه واجد شرایطی نداشته باشد که در این حالت عضویت متوفی باطل می‌شود و در صورت وجود وارث یا ورثه، تشریفات قانونی مربوط به انحصار وارث و تعیین وارث یا ورثه قانونی مدتی بطول می‌انجامد و در این مدت شرکت تعاونی مجاز نیست به تشخیص

پرسش: مدیرعامل یکی از شرکتهای تعاونی تولید صنعتی تهران به نام آقای م. یوسفی با این توضیح که یک نفر از اعضاء هفت نفره شرکت، شرطی از شروط عضویت مقرر در قانون بخش تعاونی و اساسنامه شرکت را از دست داده است، سوال کرده‌اند که آیا می‌توان با دعوت مجمع عمومی عادی (یا عادی بطور فوق‌العاده) و رعایت کلیه ضوابط مربوط به برگزاری مجمع و طرح گزارش هیات مدیره دایر بر توجیه دلایل لزوم اخراج عضو مربوط به علت فوق‌الذکر و قید اتخاذ تصمیم مجمع پیرامون اخراج وی در دستور جلسه، به شرط تصویب مجمع عمومی اقدام به اخراج چنین عضوی نمود؟ یا آنکه در اجرای ماده ۶ قانون بخش تعاونی مبنی بر اینکه تعداد اعضای هیچیک از تعاونیها نباید از ۷ نفر کمتر باشد، این شرکت تعاونی محکوم است علیرغم تصریح ماده ۱۳ قانون بر اخراج عضو با تصویب مجمع عمومی، از دعوت مجمع عمومی به منظور اتخاذ تصمیم درباره عضو مشمول اخراج، خودداری نماید؟ بعلاوه تعارضی که بین تکالیف مندرج در مواد ۶ و ۱۳ قانون بخش تعاونی، به ترتیب در مورد الزام شرکت تعاونی به رعایت حداقل نصاب تعداد اعضاء و اخراج عضو در شرکتهای

مبحث مربوط به انحلال تعاونی برای مورد کاهش تعداد اعضاء از حدنصاب تعیین شده، سه ماه فرصت داده شده، بنابراین شرکت تعاونی مجال و مهلت کافی برای تکمیل تعداد اعضاء از طریق پذیرش عضو جدید دارد و می‌بایست در فرجه قانونی مذکور با قبول عضو جدید واجد شرایط، تعداد اعضاء را به حداقل لازم افزایش دهد. طبعاً تمسک به اینکه در مورد فوت عضو، تخلفی از سوی مسئولان تعاونی واقع نشده، رافع مسئولیت هیات مدیره در مورد تکمیل تعداد اعضاء نبوده و برای مدت طولانی قابل توجیه و قبول نخواهد بود.

۲- در مورد استعفای عضو از شرکت تعاونی تولیدی ۷ نفره که در قانون بخش تعاونی از آن با عنوان خروج اختیاری یاد شده و گرچه منع خروج عضو از شرکت نهی شده، معذالک در تبصره دوم ماده مربوط (۱۲) آمده است:

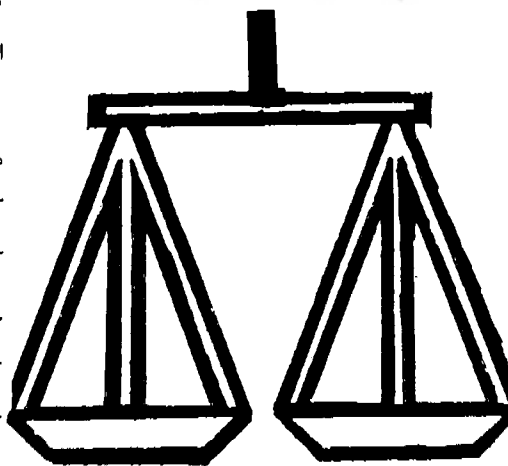
«تبصره ۲- در صورتی که خروج عضو موجب ضرری برای تعاونی باشد، وی ملزم به جبران است.»

با امان نظر به اینکه در صورت خروج عضو از تعاونی ۷ نفره، موجبات «سلب مزایا» و «انحلال تعاونی» فراهم می‌گردد، و در هر دو مورد اخیر ورود ضرر و زیان به شرکت تعاونی، بطور مستدل و مسند، محرز و قابل اثبات است و حتی در صورت انحلال تعاونی به علت کاهش تعداد اعضاء به کمتر از ۷ نفر، اعضاء مشاغل و به تبع آن حقوق و مزایای خود را از دست داده و با پرداخت مالیات انحلال و فروش اموال شرکت با زیان فاحشی مواجه می‌شوند، لازم است زیانهای ناشی از خروج عضو متقاضی از عضویت بطور قطعی یا تقریبی برآورد شده و کتباً به عضو مستعفی جهت جبران آن اعلام گردد. این اقدام به

احتمال قریب به یقین موجب انصراف عضو از خروج شرکت (استعفاء از عضویت) می‌گردد. در مورد استعفای افراد شاغل در تعاونی از عضویت، که دارای تخصص موردنیاز تعاونی هستند تبصره یک ماده ۱۲ مزبور، چنین اعضایی را مکلف کرده است که از ۶ ماه پیش از اقدام به خروج از عضویت تعاونی، مراتب را کتباً به شرکت اعلام دارند تا مهلت زمانی موردنیاز شرکت تعاونی تولیدی، برای جایگزینی عضویت افراد متخصص دیگر فراهم باشد. خاطر نشان می‌سازد که قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نیز اعمال حق اشخاص را در صورتی تجویز کرده است که موجب اضرار دیگران نشود. مفهوم این اصل از قانون اساسی، خوشبختانه در قانون بخش تعاونی نیز با وجود تصریح بر خروج اختیاری عضو، منظور شده است.

با این حال برای جلوگیری از بروز هرگونه اختلافی که زیان شرکت و عضو مستعفی را در پی دارد، می‌توان قبول استعفای عضو را به جبران ضرروزیان وارده به شرکت (و در واقع اعضاء آن) یا پذیرش عضو واجد شرایط

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی



دیگر موکول نموده و مراتب را به عضو مستعفی اعلام نمود تا شرکت تعاونی و عضو مستعفی متضرر نشوند.

۳- در مورد اخراج از عضویت نیز طریق مطلوبی که عملاً مانع از تعارض مادتين ۶ و ۱۳ قانون بخش تعاونی با یکدیگر می‌شود این است که در صورت پیش‌بینی احتمال قوی تصویب اخراج عضو در مجمع عمومی، بدو فرد واجد شرایطی به عضویت پذیرفته شده و سپس مجمع عمومی برای تصمیم‌گیری در مورد اخراج عضو دعوت به تشکیل شود. برگزاری قبلی مجمع برای تصمیم‌گیری درباره اخراج عضو، برپایه دلایل اقامه شده به مجمع بلا اشکال است، لیکن با در نظر گرفتن فرصت سه ماهه برای تکمیل تعداد اعضاء، ضرورت خواهد داشت که پیش از تشکیل مجمع عمومی مربوط، درخواست کتبی عضویت فرد واجد شرایطی با تمهید مقدمات قبلی از جمله توافق در مورد وجه سهم یا سهامی که به داوطلب عضویت فروخته خواهد شد (توسط شرکت یا اعضاء دیگر) اخذ و نگهداری شود تا در صورت رای مجمع بر اخراج عضو، با عضویت داوطلب در جلسه هیات مدیره موافقت گردیده و به این ترتیب حکم ماده ۶ قانون بخش تعاونی نیز دایر بر الزام شرکت تعاونی تولیدی به داشتن لااقل ۷ عضو شاغل اجرا شود.

پرسش: آقای علی محمد سلامت رییس

هیات مدیره یکی از شرکتهای تعاونی تامین کننده نیاز مصرف‌کنندگان این مطلب را عنوان کرده‌اند که با توجه به ممنوعیت قانونی عضویت اشخاص حقوقی در شرکتهای تعاونی، علت آنکه در ماده ۱۵ قانون بخش تعاونی «انحلال» یکی از موارد لغو عضویت ذکر شده چیست و آیا منظور مقنن انحلال

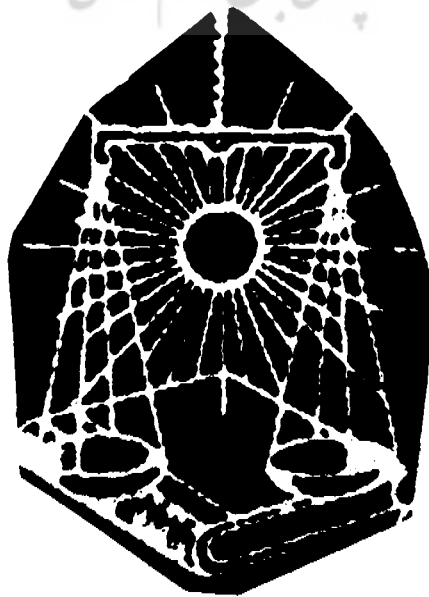
شرکت تعاونی است یا مفهوم دیگری دارد؟

پاسخ: سوالی که آقای سلامت مطرح کرده‌اند، ضمن آنکه نشانه دقت و توجه ایشان به مقررات تعاونیها است برای تعداد قابل توجهی از کارشناسان و مسئولان شرکتهای تعاونی از انواع گوناگون نیز محل شک و شبهه واقع شده است زیرا با وجود تصریح قانون بخش تعاونی بر عضویت اشخاص حقیقی در شرکتهای تعاونی، انحلال عضو حقیقی معنا و مفهومی نداشته و لذا نمی‌تواند از مصادیق لغو عضویت در یک شرکت تعاونی باشد. از طرفی انحلال شرکت تعاونی نیز (در صورتی که این مقصود از قید آن استنباط شود) هیچگاه نمی‌تواند سبب لغو عضویت اعضای آن شود، چون پس از تصویب انحلال شرکت تعاونی به یکی از طرق قانونی، هیات تصفیه مکلف به تصدی و اداره امور شرکت تعاونی در حال تصفیه، پس از تصویب انحلال توسط اعضاء در مجمع عمومی فوق‌العاده و انتخاب به وسیله آنان می‌باشند. در صورتی که قرار باشد به محض تصویب انحلال عضویت اعضاء لغو شود، هیات تصفیه نه تنها قادر به تصفیه امور شرکت تعاونی و سیر مراحل مربوط و برگزاری مجامع عمومی عادی سالانه با حضور اعضاء تا خاتمه امر تصفیه نخواهند شد، حتی انتخاب آنان نیز به جهت لغو عضویت اعضاء با تصویب انحلال در مجمع، و جاهت قانونی نداشته و عملاً هم امکان‌پذیر نخواهد شد زیرا عضوی باقی نمی‌ماند تا هیات تصفیه را انتخاب کرده و اصولاً مقررات مختلف مربوط به امور تصفیه که در مواقعی نیاز به تشکیل مجمع عمومی و حضور اعضاء دارد اجرا شود.

در صورت مراجعه به متن ماده ۱۵ قانون و

تدقیق در آن، مشخص خواهد شد که موارد لغو عضویت مذکور در این ماده قانونی منحصر به شرکتهای تعاونی نشده بلکه با توجه به قید واژه عام «تعاونیها» موضوع انحلال از موارد لغو عضویت، به اتحادیه‌های تعاونی مربوط بوده و تنها در این مورد صدق می‌کند زیرا انحلال شخص حقوقی (شرکت یا اتحادیه تعاونی عضو اتحادیه شهرستان یا استان یا سراسری - حسب مورد) در مقایسه با وضعیت مشابه برای شخص حقیقی (انسان) به مثابه فوت آن است و چون با فوت عضو رابطه عضویت متوفی با شرکت تعاونی لغو و قطع می‌گردد، با انحلال شرکت تعاونی عضو اتحادیه (یا اتحادیه تعاونی عضو اتحادیه تعاونی که با عضویت اتحادیه‌های تعاونی در سطوح استان یا سراسر کشور تشکیل شده‌اند) عضویت شرکت (یا اتحادیه تعاونی) در اتحادیه تعاونی مربوط لغو می‌گردد.

البته باید توجه داشت که موضوع «انحلال» به عنوان یکی از موارد لغو عضویت در تعاونی، درباره آن دسته از شرکتهای تعاونی که قبل از تصویب قانون بخش تعاونی در ۱۳/۶/۱۳۷۰، با عضویت اشخاص حقوقی تشکیل شده‌اند، مصداق دارد و در



صورتی که گروهی از شرکتهای سهامی خاص یا انواع دیگر شرکتهای تجاری که دارای فعالیت مشابه هستند، براساس تجویز قانون شرکتهای تعاونی مصوب خرداد ماه ۱۳۵۰ و اصلاحیه‌های آن تا پایان سال ۱۳۵۴، قبل از تصویب قانون بخش تعاونی، اقدام به تشکیل یک شرکت تعاونی برای تامین مواد اولیه و سایر نیازمندیهای مشترک خود نموده باشند (که دهها شرکت تعاونی از این قبیل در سطح کشور تشکیل شده و فعالیت دارند) با انحلال هر یک از شرکتهای مزبور، رابطه عضویت آنها با شرکت تعاونی مربوط لغو و قطع می‌گردد.

پرسش: آقای ع. رحیمی عضو هیات مدیره یکی از شرکتهای تعاونی روستایی با اعلام اینکه درخواست عضویت شرکت تعاونی آنان در اتاق تعاون شهرستان مربوط رد شده است، خواستار توضیح پیرامون علت آن شده‌اند.

پاسخ: آقای رحیمی، بدین وسیله توجه شما و دیگر برادران عزیزی که از شرکتهای تعاونی روستایی دیگری همین سوال را مطرح کرده‌اند به این موضوع جلب می‌کند که چون شرکتهای تعاونی روستایی زیر نظر سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران و اتاقهای تعاون زیر نظر وزارت تعاون فعالیت می‌کنند، و قانون مبنای شدن سازمان مرکزی تعاون روستایی از قانون بخش تعاونی، که مانع از ادغام یا الحاق آن به وزارت تعاون شده است تا زمان جدایی دو نهاد دولتی مزبور که از تشکیلات و امکانات مجزا برخوردار بوده و هر یک موسسات تعاونی مربوط به خود را تحت نظارت دارند، امکان عضویت شرکتهای تعاونی روستایی و اتحادیه‌های تعاونی آنها در اتاقهای تعاون و استفاده از مزایای آنها، به

- 16- Politeama Verdi Theatre
- 17- Cremona
- 18- Hon Rainieri
- 19- Antonio Vergnanini
- 20- Cooperative Mecca
- 21- Swiss Suter
- 22- Musolini
- 23- Lord Rusholme
- 24- Hon. Giulio Cerreti
- 25- Onelio Prandini
- 26- Valdo Magnani

بقیه از صفحه ۲۱

بلوک دو کیلوگرمی، که فقط از نقطه نظر نگهداری روش مطمئن تری است، طرفداری ندارد چرا که از نظر مصرف کننده نهایی استفاده ۲ کیلوگرمی در یک وعده مناسب و مقرون به صرفه نخواهد بود. از این رو ضرورت دارد نسبت به احداث واحدهای عمل آوری به روش انجماد سریع و دانه دانه I.Q.F. (Individually Quick Frozen) اقدامات مناسبی صورت پذیرد.

حذف موانع بوروکراتیک و مهمتر از همه حذف پیمان ارزی میگوی پرورشی بعنوان ابزار حمایتی برای ورود به بازارهای نسبتاً انحصاری میگو از پیش شرطهای اساسی است، چرا که تولید بدون هدف برای ورود به بازار مناسب نبوده و لاجرم محکوم به شکست خواهد بود.

کلام آخر

با توجه به رشد جمعیت جهانی و کاهش منابع تامین پروتئین، پرورش میگو بعنوان یک حرفه، برای افزایش و گسترش بازار، بسط و توسعه یافته است. در این راه توسعه تکنولوژیک و بهبود روشهای پرورشی بر اثر فشارهای ناشی از بازار نیز بوجود آمده است و همزمان با توجه به پیش بینی کاهش تولید از طریق صید، لازم است از منابع خداداد و استعدادهای بالقوه موجود در ایران و در این صنعت حداکثر استفاده بعمل آید. هر چند که در بازارهای داخلی بدلیل عدم معرفی کافی و بایسته توجه چندانی به این آبزی پر ارزش نمی شود اما با توسعه و تکمیل و بازنگری در سیاستها، بازارهای جهانی عرصه مناسبی برای حضور و کسب درآمد است و میگو می تواند بعنوان جانشین عمده نفت در کسب درآمدهای ارزی محسوب گردد.

حاضر در ایران انجام می شود و با توجه به هزینه های تولید و روند جاری، حداقل فضای مورد نیاز پرورش ۲۰ هکتار خواهد بود تا صرفه و صلاح اقتصادی تامین گردد. از این رو سیاست کار در مزارع کوچکتر که بازده اقتصادی ندارد و سبب بروز نگرش منفی خواهد شد بایستی متوقف و اصلاح گردد.

نبود کارخانجات تولید غذای میگو از دیگر موانع موجود در سر راه این صنعت است و در صورتی که چند واحد کارخانه در ایران و ترجیحاً به صورت بیع متقابل احداث نگردد بیم آن می رود که این صنعت به صنعت وابسته به خارج بدل شود.

صنایع راه اندازی شده در بخش شیلات خصوصاً با هدف صادرات تاسیس و سرمایه گذاری نشده اند و برای بازارهای امروزی مناسب نیستند. زیرا دیگر در بازار جهانی میگو عمل آوری و بسته بندی به روش

لحاظ آنکه اتاقتهای تعاون با توجه به برخورداری از استقلال حقوقی، مالی و اداری از ارگانهای زیر مجموعه وزارت تعاون بشمار می روند و با عضویت شرکتها و اتحادیه های تعاونی تحت نظارت وزارت تعاون تشکیل شده اند، لذا عضویت تعاونیهای روستایی، امکان پذیر نخواهد بود.

ما نیز امیدواریم که این مشکل مرتفع شده و بخش تعاونی کشور به صورت یکپارچه و منسجم در آمده و نیازمندیهای شهرنشینان و روستاییان از طریق جریان کالا میان شهرها و روستاها و مبادله آنها با هم و با واسطه تعاونیهای روستایی و غیرروستایی و ارتباط مستمر آنها با یکدیگر بنحو مطلوب و موثری رفع شده و فاصله موجود بین شهر و روستا از میان برداشته شود.

بقیه از صفحه ۵۸

- 3- Enrico Fano
- 4- W. Watkins]
- 5- Plymouth
- 6- Charles Gide
- 7- Lyon
- 8- Holyoake
- 9- Cava Lieri
- 10- Lorenzo Ponti
- 11- Antonio Maffi
- 12- Reformism
- 13- Guasti
- 14- Parini
- 15- Tower of Babel

برج عظیمی است که به روایت تورات، پسران نوح خواستند برای رسیدن به آسمان بنا کنند. خدا بوسیله تلبیل السنة کوششهای بیجای آنانرا از بین برد و بهین جهت بابل به معنی تلبیل و اختلاط و اشنباه بکار رفته (فرهنگ ذکر معین)



از: احمد خطیبی

تدارک و تجهیز ابزار و وسایل کار

طول سال بدون دغدغه و به آرامی اجرا خواهد شد و اینک شرایطی پیش آمده است که او به سختی از طرف مشتریان و کارفرمایان خود تحت فشار قرار گرفته است. به راستی چه عاملی یا عواملی در پدید آمدن چنین وضعیتی موثر بوده‌اند؟ در یک عبارت می‌توان عدم توجه کافی به تدارک و تجهیز وسائل و ابزار کار و برنامه‌ریزی غلط در امور مربوط به تعمیر و نگهداری را علت اصلی وقوع چنین پیشامدهایی دانست.

او سعی کرد که جریان وقایع را از ابتدای شروع فصل به صورت منظم در ذهن خود در نظر آورده و مرور کند. روزهای اولیه شروع کار را در نظر آورد که قرار بود، طبق برنامه زمان‌بندی شده، قسمت حمل و نقل دریایی با تمام امکانات و تجهیزات وارد عمل شود که دفعتهاً دستگاه الکترونیکی که کارتونها و بسته‌های بار را توسط جرثقیل به داخل کامیونها منتقل می‌کرد، شکست. بنابراین او مجبور شد که برای جبران آن از نیروی انسانی بیشتری استفاده نماید. از طرف دیگر دو روز نیز طول کشید تا این که موتور از کار افتاده با یک موتور نو تعویض گردد. روز بعد سکوی هیدرولیکی اسکله در حالت عمودی از کار افتاد به طوری که امروز نیز ناچار شدند کامیونها را به صورت دستی بارگیری نمایند. درست در زمانی که تصور می‌شود که دیگر همه کارها روبراه شده است، ماشینی که بارها را به صورت خودکار بسته‌بندی می‌کرد از حرکت باز ایستاد و باعث شد که یک روز دیگر نیز تمام این کارها به صورت دستی و توسط کارگران انجام گیرد. این همه در شرایطی اتفاق می‌افتاد که بخش تدارک و تجهیز نیز شاهد و ناظر قضایا بود. با وجود این باید توجه داشت که این

اینکه کامیونها و واگنهای آنها بایستی مدت‌های مدید برای انجام کار تخلیه و بارگیری در کنار بارانداز منتظر بمانند، شکایت دارند و از طرف دیگر فریاد مدیر بخش «ترافیک دریایی» از هزینه‌های سرسام‌آوری که اجباراً بایستی در قبال خسارات مربوط به توقف خودروها و واگن‌های منتظر بارگیری پرداخت گردد به آسمان بلند است. از همه بدتر و ناراحت‌کننده‌تر وضعیت «قسمت فروش» است بدلیل اینکه در اثر این پیشامدها گردش کار امور مالی و تحویل و تحول قبوض و اوراق حسابداری با تاخیر همراه شده است و سفارشات مرتباً لغو می‌گردد، بلا تکلیف مانده است.

مدیر شرکت نمی‌تواند بفهمد که چرا و به چه علت همه کارها به یکباره در هم پیچیده و با اشکال مواجه شده است، در حالی که او از پیش و قبل از شروع فصل با دقت و احتیاط کافی حجم کار آینده شرکت را پیش‌بینی کرده بود و اطمینان داشت که تمام نقشه‌های او در

چرا بایستی به مساله تدارک و تجهیز در سازمان اهمیت داد؟

در پاسخ به این سوال لازم است این نکته را خاطر نشان ساخت که تدارک ناکافی، نگهداری و مراقبت ضعیف و نوسازی به برنامه ریشه بسیاری از نارساییها و مشکلات اجرایی و عملیاتی در موسسات، شرکتها و واحدهای صنعتی و کارگاههای تولیدی است. برای ایضاح مطلب و به عنوان مثال می‌توان صحنه‌ای را در نظر مجسم کرد که در آن مدیر یک شرکت کشتیرانی در شلوغترین فصل سال و درست در زمانی که در آن شاهد بالاترین حجم تردد دریایی هستیم، یکباره خود را در محاصره انبوهی از مشکلات و مسائل غیرمنتظره می‌بیند که لامحاله بایستی برای هر یک از آنها چاره عاجلی بیندیشد. از یک طرف در حالی که خدمه تحت سرپرستی او هر شب ناچارند به صورت اضافه کاری در بخشهای مختلف شرکت بی‌وقفه مشغول فعالیت باشند، شرکت‌های باربری نیز دائماً از

اتفاقات تمام حوادثی نبود که باعث شد تا در پایان کار مدیر شرکت با یکماه تاخیر و وقفه در انجام تعهدات مواجه گردد. او باز یک روز بارانی را در نظر آورد که در آن روز جاده منتهی به اسکله به صورت دریائی از گل و لای در آمده به طوری که یک تریلر ۵۰ تنی در آن از کار افتاد و تمام عرض جاده را اشغال کرد و باعث شده که در تمام طول روز هیچ وسیله نقلیه‌ای نتواند به محوطه اسکله وارد یا از آن خارج شود. این وضعیت به تناوب در تمام طول ماه ادامه داشت. گرفتاری پشت گرفتاری پیش می‌آمد و هر یک از آن‌ها نیز هزینه‌های مضاعف و پیش‌بینی نشده‌ای را تحمیل می‌کرد که بخش حمل و نقل دریایی مکلف به پرداخت آن بود. حاصل این وقایع علاوه بر تحمل هزینه‌های زائد و سنگین و خستگی و عدم رضایت کارکنان اغتشاشی بود که در عملکرد بخشهای مختلف شرکت بخصوص در بخش فروش پیش می‌آید که نتیجه آن سلب اعتماد مشتریان، کم شدن سفارشات و تضعیف قدرت رقابت شرکت و حتی ادامه حیات آن می‌توانست باشد.

مثال فوق در عین اغراق آمیز بودن، نشان دهنده نکته بسیار با ارزش و قابل توجهی است. این نمونه در حقیقت مبین این واقعیت غیر قابل انکار و چشم‌پوشی است که می‌توان از طریق برنامه‌ریزی صحیح برای تامین و تجهیز به موقع وسایل و ابزار کار و همچنین مراقبت‌های اصولی در بهره‌برداری و نگهداری از آن‌ها از وقوع قریب به ۹۹ درصد اینگونه اتفاقات سوء اجتناب کرد. چرا که عدم رعایت این ملاحظات باعث از دست دادن زمان گردیده و هدر دادن زمان منجر به تن دادن به هزینه‌های زائد و اجباری شده و انواع و اقسام مشکلات

غیر قابل پیش‌بینی را در محیط داخل یا خارج از سازمان برای مدیریت سازمان فراهم می‌سازد.

ضعف و نارسایی در تدارک و تجهیز متوجه کیست؟

در بسیاری از موسسات تولیدی بروز وقایع ناگوار در زمینه تجهیزات را غالباً از چشم بخش تدارک و تجهیز می‌بینند. باید گفت که این مساله در بسیاری از اوقات واقعیت دارد ولی همیشه این چنین نیست.

چرا که مطلوبیت کار این بخش از موسسه در حقیقت متکی است بر کار آمد بودن و مطلوبیت کار بخش تولید. در نتیجه باید گفت مسئولیت امر تدارک، تجهیز و نگهداری به هیچ روی یک طرفه نبوده بلکه مدیریت و عوامل بخش تولید نیز در آن سهم و نقش قابل توجهی دارند.

مدیران برای به‌کرد وضعیت تامین و تجهیز در موسسات خود چه اقداماتی را می‌توانند انجام دهند؟

اصلی‌ترین اقدام در این زمینه آن است که موجباتی فراهم گردد تا هماهنگی و همکاری لازم و کافی با بخش تامین و تجهیز صورت پذیرد. تحقق این مهم می‌تواند در وهله اول از طریق مشاهده کار هر یک از کارکنان و نحوه عمل آنها با وسایل و تجهیزات و چگونگی



بهره‌برداری آنها از ابزار و وسایل کار و در و پله دوم با بذل توجه کافی و مسئولانه به برنامه تدارک، نگهداری و تجهیز که توسط واحد ذیربط تدوین می‌گردد میسر گردد.

آیا کارکنان تولید نیز در ضعف و نارسایی وسایل و تجهیزات دخالت دارند؟

به طور کلی پاسخ به این سوال مثبت است. چرا که بسیاری از ابزار و ادوات یا وسایل و تجهیزات بر اثر سوء استعمال و استفاده نادرست، فرسوده و از کار افتاده می‌شوند. افزودن سرعت ماشین آلات و دستگاهها بیش از حد مجاز، کار کشیدن از آن‌ها خارج از توان و ظرفیت و استانداردهای تعیین شده، روغنکاری کم یا زیاد آن‌ها و مسائلی از این قبیل از جمله مواردی است که تمام تقصیر آن متوجه کارکنان و عواملی است که با آن وسایل و ماشین آلات کار می‌کنند. بدین ترتیب نمی‌توان در این ماجرا مدیران تولید را کاملاً بی‌تقصیر دانست چرا که امر آموزش کارکنان در حقیقت بخش مهمی از وظایف و مسئولیت‌های مدیر است و مدیر بایستی نحوه نگهداری از وسایل و تجهیزات را به دقت به کارکنان خود آموزش داده و در مراحل اجرایی نیز نسبت به اجرای آن نظارت و مراقبت کامل معمول دارد. بسیاری از کارگران با توجه به موقعیت محدود شغلی خود در کل جریان کار، اساساً قادر به درک رابطه کلی مسائل یا یکدیگر نیستند مگر آن که مساله با صراحت و دقت شکافته شده و توضیحات کافی به آنها داده شود.

راننده کامیونی که تمام ظرفیت کامیون را بار زده با عجله و سرعت تمام براه افتاده و در جاده به پیش می‌راند، هرگز متوجه وقایعی که در زیر کاپوت کامیون در حال شکل‌گیری می‌باشد نیست. فقط وقتی که کلاچ خالی شده

و کامیون از حرکت باز می‌آیند، پی می‌برد که با چه وسیله خطرناک و معیوبی در حال سفر بوده است و آن وقت است که هر چه بد و بی‌بهره و شکوه و شکایت دارد نصیب تعمیرکاران و کارکنان واحد تعمیر و نگهداری می‌کند.

یک متصدی تسمه‌های نقاله در خط تولید یک کارخانه بزرگ چنانچه به طور سطحی و برای حفظ ظاهر آنهم صرفاً برای خوشایند رییس خود و در زمانی که او در کارگاه حضور دارد به تمیز کردن دنده‌ها و چرخ‌دنده‌های دستگاه اقدام کند، دیری نخواهد گذشت که گرد و خاک موجود در فضا همراه با پودر حاصل از حمل مواد شیمیایی اتصالات و چرخ‌دنده‌ها را ساییده و از بین برد و نتیجه طبیعی اینکار توقف خط تولید و بروز مشکلات عدیده، ناشی از آن است. در این مورد نیز این کارکنان تعمیر و نگهداری هستند که در معرض اتهام اهمال کاری قرار دارند. در اینجا لازم است به این نکته اشاره کرد که همیشه استفاده نامناسب و نادرست از وسایل و ابزار ناشی از بی‌دقتی و یا تبلی کارکنان نیست بلکه بسیار اتفاق می‌افتد که کارکنان ساعی و دارای وجدان کار نیز در اثر عدم کفایت آموزشهای حرفه‌ای و یا هدایت‌های فنی نادرست، ناآگاهانه باعث وارد آمدن صدمات و لطمات جدی به وسایل و تجهیزات گردیده و خسارات زیادی به تاسیسات کارگاه وارد می‌سازند.

آیا زمان تنها عامل موثر در سیر صعودی هزینه‌های تدارک و تجهیز است؟

در پاسخ باید گفت هر چند زمان موثر است ولی تمام ماجرا نیست. هزینه تعمیر قطعات و همچنین تامین نیروی کار موردنیاز برای کار تعمیر به طور سرسام‌آوری در طی

سالهای پس از جنگ جهانی دوم افزایش پیدا کرده است. فهرستی از هزینه‌های تعمیر و نگهداری که در یک نشریه تخصصی وابسته به یک موسسه تولیدی معتبر چاپ و منتشر شده است حاکی از این نشانه‌ها است که میانگین هزینه‌های تامین و تدارک ابزار و وسایل مربوط به تعمیرات به تنهایی در خلال دهه ۱۹۵۷ تا ۱۹۶۷ بیش از ۱۱۵ درصد افزایش پیدا کرده است و در ۵ سال بعد نیز پنجاه درصد به آن افزوده شده است. ولی با این همه نمی‌توان گفت که افزایش هزینه‌های وسایل و نیروی کار نیز تمام مساله است. در این میان افزایش هزینه‌های مربوط به تعمیر و بازسازی وسایل و تجهیزات اتوماتیک و پیشرفته و نیز هزینه‌های عملیاتی که اختصاصاً برای اینگونه تعمیرات موردنیاز است، از روند تصاعدی بیشتری برخوردار بوده است.

آیا خرید یک دستگاه جدید مقرون به صرفه‌تر است یا بازسازی و بهره‌برداری مجدد از دستگاه از کارافتاده؟

ادعایی شگفت و غیرعادی است که گفته شود جایگزین کردن دستگاه کهنه با دستگاه نو نسبت به تعمیر و بازسازی آن ارزانتر تمام می‌شود. اسناد و مدارک و آمار و ارقام موجود در تمام دفاتر اقتصاد مؤید این امر است. وقتی که از کل ارزش یک دستگاه پمپ ۲۵۰۰ دلاری حدود ۱۸۰۰ دلار یعنی نزدیک به ۷۵ درصد آن مربوط به ارزش دستمزد ساخت و تولید آن در مدت دوازده ماه دوره تولید آنست، چگونه ممکن است ادعا شود که جایگزینی ارزانتر از تعمیر تمام می‌شود. از طرف دیگر اقدام به خریدن یک دستگاه جدید همیشه یک راه حل ساده و پیش پا افتاده نیست که هر لحظه که بخواهیم به آن دست یازیم. در این مورد خیلی دور از ذهن

نخواهد بود که در نظر بیاوریم قیمت خرید یک ماشین جدید چندین برابر ماشینی است که می‌خواهیم جایگزین کنیم. یکی از ابزارآلات و لوازم موردنیاز کارخانجات اتومبیل‌سازی که در سال ۱۹۴۰ در ایالات متحده پانزده هزار دلار ارزش داشت بیست سال بعد به ۱۰۰ هزار دلار بالغ گردید و ده سال بعد یعنی در سال ۱۹۷۰ این رقم به ۱۶۰ هزار دلار رسید.

طبیعی است که پرداخت چنین تفاوت عظیمی به راحتی از طرف کارفرمایان میسر نیست. دولت آمریکا در سال ۱۹۷۰ مصوبه‌ای را تصویب کرد که در آن به منظور تعدیل نسبت‌ها و تفاوت‌های بین نرخ فرسایشی تجهیزات و هزینه‌های اجرایی مربوط به تامین آن کمپانیها را وادار می‌کرد که برای خرید تجهیزات و ماشین‌آلات جدید اولاً توجهات فنی و اقتصادی کافی و متقاعدکننده‌ای را به سهامداران عرضه نمایند و ثانیاً محل‌های تامین اعتبار و منابع مالی آن را مشخص نمایند.

سرپرستان بایستی چه تدابیری را برای تسهیل امر تجهیز و نگهداری در کارگاه خود اتخاذ نمایند؟

برای اینکار ابتدا بایستی در نظر داشت که هنگامی کمک بطلید و استمداد نمایند که واقعاً ضروری باشد. برای هر مشکل پیش پافتاده‌ای اشک تماش نریزید و دست به دامن تعمیرکاران واحد تعمیر و نگهداری نشوید. چراکه در غیر این صورت حکم چوپان دروغگو را پیدا کرده و به زودی متوجه خواهید شد که کاری را که اینقدر برای آن عجله به خرج داده‌اید در مرحله عمل در انتهای لیست تعمیرات مربوط به اولویتهای مکانیسینها قرار گرفته است. بایستی به این نکته توجه داشت که مسئول بخش که همیشه و

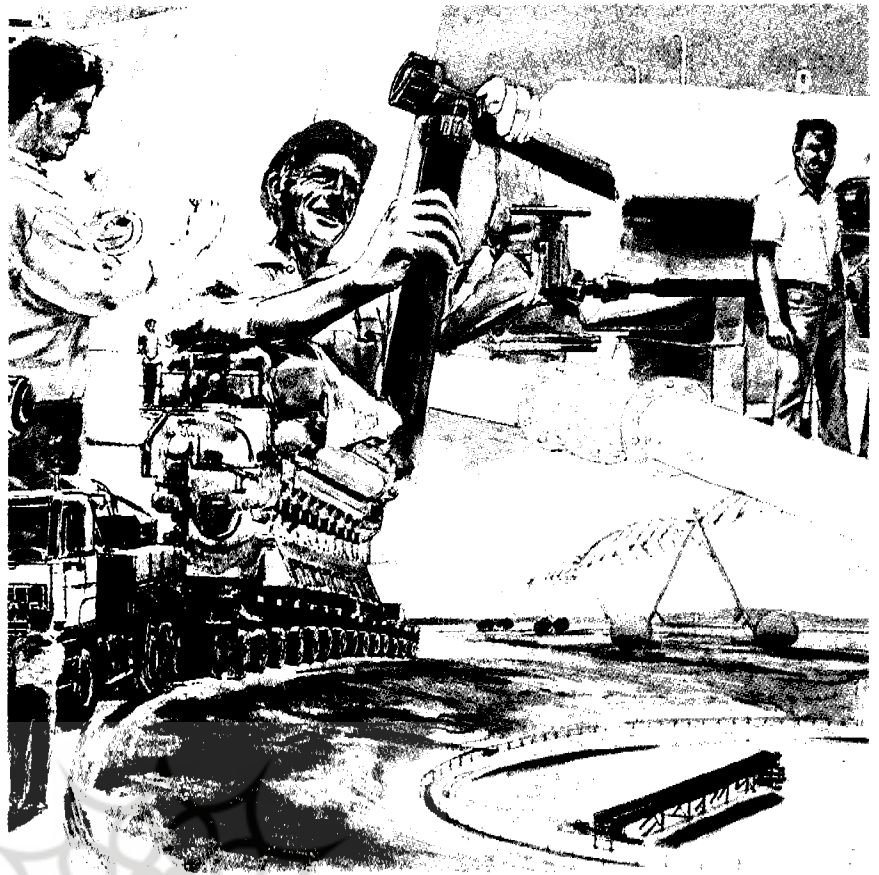
برنامه دقیق و منظم در مورد تدارک و تجهیز واحد تحت سرپرستی خود است که می‌توانید اطمینان حاصل کنید که همیشه از این حیث تامین و آسوده خاطر می‌شوید. برای نیل به چنین حاشیه امنیتی بایستی نکاتی را همواره مدنظر داشته و در هر حال آن‌ها را مراعات نمایید. این نکات به طور برجسته عبارتند از نکات زیر:

۱- توجه کافی و به موقع به رفع نواقص کوچک و فوری:

اندکی از وقت خود را روزانه صرف بازرسی و کنترل وسایل و تجهیزات خود بکنید، اگر شیر آبی امروز چکه می‌کند تا آخر هفته صبر نکنید تا به کلی از حیض ارتفاع ساقط شود و احتیاج به تعمیر اساسی و کلی داشته باشد. نکته‌ای که در دستورالعمل‌های ایمنی و حفاظت کار بیش از همه به آن تاکید می‌شود اقدام به موقع و بدون فوت وقت در مورد رفع عیبه‌ها و نواقص کوچک و جزئی است پیش از آن که تبدیل به یک عیب اساسی گردد. اطمینان داشته باشید که اظهاراتی نظیر این که «ما هر چند وقت یک بار به کنترل و بازرسی همه جانبه وسائل و تجهیزات اقدام می‌کنیم» و یا «اگر به ما فرصت بدهید قادریم وسایل و تجهیزات شما را به خوبی آماده و تحویل دهیم» که اغلب از طرف بخش تعمیرات بیان می‌شود، در مورد کارهای اورژانس و اضطراری واحد شما هیچگونه اثربخشی و کار آیی نخواهد داشت.

۲- مراجعات مکرر:

اگر تعمیرکاری برای تعمیر کارکرد موتور شما و تنظیم آن اعزام شده است سعی کنید تا مطمئن شوید که هر اشکالی را که در این رابطه وجود دارد با او در میان گذاشته‌اید.



اقدام کنید. در زمان انجام تعمیرات، هیچگاه سعی نکنید که بخشی از کار تعمیرات را از دست تعمیرکاران گرفته و خود به آن مشغول شوید. برای تسهیل در کار تعمیرکاران ضمن مساعد کردن فضا برای کار آنها، سرویس‌های موردنیاز آن‌ها را به راحتی در اختیارشان قرار دهید.

چه نکاتی را باید در برنامه‌ریزی تعمیر و نگهداری مورد توجه قرار داد؟

چنانچه به عنوان یک مدیر تصور نمایید که با زدن یک تلفن به دپارتمان تعمیر و نگهداری و یا حداکثر آماده کردن یک چک لیست از تعمیرات و تجهیزات موردنیاز واحد خود تمامی مسئولیت‌های خود را انجام داده‌اید، سخت در اشتباهید. کار شما و واحد تحت سرپرستی شما به این ترتیب سامان نمی‌یابد. تنها از طریق تهیه و تدوین یک

دائماً در حال غر زدن و شکوه و شکایت است هیچگاه نبایستی انتظار داشته باشد که زمانیکه واقعاً محتاج تعمیر یک قطعه اساسی است، سریعتر و ساده‌تر از سایر سرپرستان که بی‌جهت شکوه و شکایت نمی‌کنند به خواسته خود نایل شود.

شما به عنوان یک سرپرست بهتر است به جای ایجاد جار و جنجال برای تامین خواسته‌های خود در مورد تعمیرات زمینه‌ها را مساعد کنید. به این ترتیب که کارکنان خود را ترغیب و وادار نمایید تا جایی را که قرار است تعمیر در آن جا انجام شود تخلیه و اطراف آن را به خوبی تمیز نمایند. به طوری که تعمیرکاران فضای کافی و مناسب را برای انجام تعمیر در اختیار داشته باشند. نور کافی را برای کار تامین کنید. اگر لازم است که ماشین خراب شده برای انجام تعمیر قبلاً به خوبی پاک و تمیز گردد پیشاپیش نسبت به انجام آن

هرگز به این اهمال کاری تن در ندهید که چند روز بعد به تعمیرکار تلفن زده و بگویید «متاسفم. من می‌خواستم که به شما بگویم که نگاهی نیز به کلید دستگاہ بیاندازید ولی فراموش کردم و حالا متوجه شده‌ام که کلید موتور خراب است».

۳- درخواستهای دیگری به سفارش خود اضافه نکنید:

به عنوان مثال صاحبکاری را در نظر بیاورید که از رنگ کار ساختمان می‌خواهد یکی از اطاقهای خانه را رنگ بزند. اما در حین اجرای کار تقاضاهای دیگری را نیز با او در میان بگذارد نظیر «حالا که شما اینجا هستید بی‌زحمت این صندلی را نیز برای من رنگ کنید». «اگر می‌شود نیز رنگ شود بهتر است»، این طاقچه نیز بدنماست بهتر است آن را نیز رنگ کنید. اگر شما چنین رفتاری را با تعمیرکار خود کردید. مطمئن باشید که اولاً هیچیک از سفارشات شما به نحو مطلوب از کار در نخواهد آمد. ثانیاً وقت و هزینه زیادی از شما تلف خواهد شد و بالاخره حاصل آن چیزی نخواهد بود جز نارضایتی شما و خستگی و دلزدگی تعمیرکار شما.

۴- در سفارش کار خود خرابیها و معایب را به دقت ذکر کنید:

سهل‌انکاری و بی‌دقتی در ذکر جزئیات و دقایق خرابی نیز از مواردی است که سبب می‌شود هزینه تعمیرات و وقت مصروفه برای آن بیش از اندازه بالا رود. با دقتی که در ذکر معایب بکار می‌برید در واقع بخش تعمیرات را قادر می‌سازید. که به راحتی و یکباره تصمیم بگیرد که چند نفر تعمیرکار را بفرستد و یا اینکه تعیین کند چه ابزاری موردنیاز است و همینطور قطعات یدکی موردنیاز را نیز احیاناً

پیش‌بینی و به موقع تامین نماید.

عوامل محدودکننده در تامین و تجهیز کدامست؟

بازرسی‌های توأم با قضاوت‌های مبتنی بر احتمالات و حدس و گمان از مهمترین عواملی است که ممکن است تولید را کلاً متوقف کرده و یا خسارات جبران‌ناپذیری را در پی داشته باشد. یکی دیگر از عوامل محدودکننده اصرار بر تداوم بکارگیری از وسایل و تجهیزاتی است که در وضعیت مطلوب قرار ندارند.

برای رفع محدودیت‌ها چه می‌توان کرد؟

اینگونه وظایف به طور معمول برعهده بخش مهندسی و تعمیر و نگهداری است ولی شما نیز به عنوان سرپرست یک کارگاه و یا مدیر یک واحد تولیدی می‌توانید با اقداماتی نظیر اقدامات زیر به آنها کمک کنید:

۱- شخصاً مراقب قیمت‌ها و هزینه‌های تجهیز و نگهداری باشید: این توجه و مراقبت نه تنها مربوط به هزینه‌های کلی که از طریق خود شرکت معمولاً پرداخت می‌شود می‌گردد بلکه همینطور بایستی هزینه‌های تعمیر قسمتهای مختلف وسایل و تجهیزات از مدنظر دور نماند. روش کار به این ترتیب است که در یک دفتر مخصوص برای هر قطعه اصلی از ادوات و دستگاه‌ها یک صفحه مخصوص را اختصاص داده، تاریخ دقیق تعمیر هر یک از قطعات را در صفحه مربوط به آن یادداشت کنید. همینطور یادداشت کنید که قطعه چه ایرادی داشته و مدت زمان مصروفه برای تعمیر آن نیز چه مدت بوده است.

با این روش شما به طور دقیق خواهید دانست که کدامیک از قطعات یا ماشین‌آلات ایجاد مشکل کرده، یا کدام یک به خرج افتاده است و بایستی نسبت به تعمیر اساسی یا

تعویض آن اقدام کرد.

۲- طرز کار ماشین‌آلات را با دقت کنترل

نمایند: البته کسی از شما انتظار ندارد که این کار شما همانند کار یک تکنسین حرفه‌ای و منطبق با دقایق فنی باشد بلکه شما می‌توانید همه روزه ظواهر مربوط به نحوه کار ماشین‌آلات را به دقت مشاهده و مورد توجه قرار دهید. وقتی که این کنترل سطحی دائماً صورت پذیرد. کوچکترین علامات مربوط به خرابی ماشین را به سهولت در خواهید یافت مثلاً این که متوجه می‌شوید دنده‌ها صدای غیرعادی دارند، ماشین روغن‌ریزی دارد، داغ می‌کند و صداهای غیرعادی از خود درمی‌آورد. با این روش شما به راحتی و بی‌آن که وقفه‌ای در کار تولید پدید آید می‌توانید به موقع نسبت به رفع عیب اقدام نمایید.

۴- در برنامه تولید خود همیشه جایی را

برای محدودیت‌هایی نظیر امکان توقف و تعطیل در کار را به لحاظ ضرورت‌های ناشی از انجام تعمیرات یا جایگزینی‌ها در نظر بگیرید: محدودیت‌هایی که در اینجا از آن صحبت می‌شود محدودیت‌هایی است از پیش طراحی شده و تعطیل و توقف‌هایی است که برای فراهم آوردن موجبات بازرسی و تعمیرات احتمالی جای خاصی را در برنامه تولید واحد به خود اختصاص داده است. هنگامی که شما به اتفاق بخش تعمیر و نگهداری تصمیم گرفتید و معلوم کردید که مجموعه این بازرسی‌ها چقدر طول می‌کشد و یا اینکه چند وقت یکبار صورت می‌پذیرد، شما به راحتی خواهید توانست آن را در برنامه کار خود منظور نمایید. در غیر این صورت شما با این جمله ترجیح بند و تکراری بخش تعمیرات مواجه خواهید شد که «ما می‌خواستیم ماه گذشته وقتی که فرصت کافی داشتیم به عیب و ایراد

ماشین شما رسیدگی کنیم ولی شما همانموقع به این بهانه که نمی‌توانید تولید را متوقف کنید مانع شدید. اما حالا که شما مشکل پیدا کرده‌اید ما وقت کافی نداریم.»

تأثیر تأمین و تجهیز مناسب در اخلاق و روحیات کارکنان

تدارک و تجهیز و نگهداری خوب مثل خانه‌داری خوب است. اگر این که کارکنان متقاعد شوند شرکت نسبت به امر تجهیز و نگهداری وسائل اهمیت قائل است، باعث خواهد شد الگوی رفتاری خود را با آن منطبق کنند.

این امر از سوی کارکنان با این مفهوم برابر گرفته می‌شود که شرکت و مدیران آن با در اختیار گذاشتن بهترین ماشین آلات و ابزار و وسایل در حقیقت سعی کرده‌اند بهترین و مناسبترین شرایط کاری را برای آن‌ها فراهم نمایند. و این نشانه ارزش و اهمیتی است که برای کارکنان خود قائلند. حرف آخر این که تجهیزات مناسب و ماشین آلات روبراه روح همکاری و معاضدت را بین کارکنان تقویت می‌نماید.

آیا کارکنان نیز نسبت به هزینه‌های تجهیز و نگهداری حساسند؟

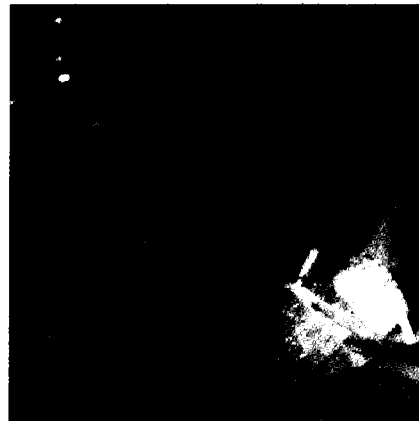
به طور معمول پاسخ این سوال منفی است. مگر اینکه شما شرایطی را فراهم سازید که کارکنان ارتباط بین هزینه‌های انجام شده را با درآمد خود بنوعی درک کنند. کارگری که در ماه پنجاه هزار تومان درآمد دارد، هنگامی که دریابد که یک قطعه فولاد ضدزنگ سه اینچی حدود دو برابر دستمزد ماهانه او ارزش دارد مسلماً یک‌ه خورد و تعجب خواهد کرد. کارگری که می‌بیند یک دستگاه موتور محافظ با قدرت پنج اسب بخار که بر روی ماشینی که

او با آن کار می‌کند نصب شده است، صدها هزار تومان قیمت دارد شگفت زده و مبهور می‌شود. بنابراین شما بایستی در صدد اتخاذ تدابیری باشید که حساسیت و نگرانی کارکنان را نسبت به ارزش ماشین آلات مورد مصرف و استفاده آنها برانگیزید و به آنها یادآوری و تفهیم نمایید که خراب شدن ماشین آلات به چه نحو بر دستمزد آن‌ها اثر سوء می‌گذارد.

وقتی نیز که ماشینی را تعمیر یا جایگزین می‌کنید بگذارید تا کارکنان از قیمت واقعی آن آگاه شوند. در چنین شرایطی است که کارکنان با شرکت همدردی کرده و نسبت به نگهداری و مراقبت از تجهیزات و ماشین آلات علاقمندی و توجه بیشتری نشان خواهد داد.

آیا نارسایی و خرابی در تجهیزات و ماشین‌آلات ناشی از کار بد و ناقص تعمیرکاران است.

هر چند بسیاری اوقات چنین است ولی باید توجه داشت که همیشه نیز این امکان وجود دارد که چنانچه شما در بخش مربوط به خود سرویس خوب و مناسبی به او بدهید امکان اینکه کار خوب از آب درآید زیاد است. واضح است وقتی که به تعمیرکار در حضور کارکنانتان بی‌احترامی، بی‌اعتنایی می‌کنید او هیچوقت کار خوب برای شما انجام نخواهد داد. همینطور است وقتی که به کارکنان



خود نیز اجازه می‌دهید که کار تعمیرکار و بخش تعمیرات را مورد انتقاد قرار دهند.

یکی از روشهایی که غالباً مفید می‌افتد آن است که خود شما بلافاصله پس از انجام تعمیرات راساً آن را بازبینی کرده و از صحت آن مطمئن شوید و اینکار را پیش از آن که تعمیرکاران وسائل کار خود را جمع کرده و سراغ کار دیگری بروند، انجام دهید. اگر شما شخصی هستید که زود راضی می‌شوید مطمئن باشید که برای تعمیرکار انگیزه‌ای باقی نگذاشته‌اید تا بالاترین استاندارد کار خود را به شما نشان بدهد. بنابراین قبل از شروع به کار شما لازم است با سرپرست بخش تعمیرات تماس حاصل کرده و به او تفهیم نمایید که کار چه اندازه حساس و ارزشمند است و بایستی که کارکنان او بیشترین کوشش را در این زمینه مبذول دارند.

چگونه می‌توان بیشترین همکاری را از بخش تعمیرات بدست آورد؟

سعی کنید که به کارکنان و سرپرست بخش تعمیرات نشان دهید که شما هم یکی از آن‌ها هستید و هیچگاه در پشت سر آن‌ها به انتقاد از آنها نمی‌پردازید. آنها را بر این نکته متقاعد سازید که شما اذعان دارید کار تعمیرات یک کار مهم و نیازمند مهارتهای فنی قابل ملاحظه است یا اینکه اعتقاد دارید تعمیرکاران در هر شرایطی نهایت کوشش خود را برای انجام و تحویل کار خوب و بی‌نقص مبذول می‌دارند. از این که خواسته‌های غیر ضرور را از آنها بخواهید جداً اجتناب کنید. بخصوص در جریان کار از درخواستهایی که واقعاً در آن زمان ضرورت ندارد چشم‌پوشی کنند. در نظر داشته باشید درخواستهای نامعقول و غیر ضروری در چنین مواقعی حکم پرکاهی را دارد که بخواهید آن را بار بیشتری کنید. در

دلایل توفیق مدیرانی که رده‌های شغلی را به تدریج طی کرده‌اند

از: دکتر غلامعلی سرمد

- بهره‌برداری از امکانات متعددی که توسط سازمان برای آموختن هر چه بیشتر دانش کاری و تجربه اندوزی فراهم می‌شود، عاملی است که می‌تواند به سهم خود در پیشبرد امور مددکار کارگزاران باشد بنابراین شرکت در دوره‌های آموزشی و فراگیری فنون انجام کارهای متعدد به علاقه‌مندان تصدی مشاغل بالاتر توصیه می‌شود.

مقدمه

تقریباً در هر سازمان دولتی، وابسته به دولت یا خصوصی می‌توان مدیران را به دو گروه زیر تقسیم کرد:

۱- مدیرانی که سلسله مراتب پیشرفت شغلی را به تدریج طی کرده‌اند.

۲- مدیرانی که در مدت نسبتاً کوتاه پست مدیریتی را احراز کرده‌اند و در رده‌های ماقبل آن یا اصولاً مسئولیت اجرایی نداشته‌اند، یا مدت فعالیت آنان کوتاه بوده است.

بی‌تردید، مطالعه درباره رموز یا اسرار یا دلایل توفیق هر دسته از مدیران یاد شده جالب توجه و آموزنده است. جالب توجه به این دلیل که آگاهی از این رموز به خودی خود و برای ارضای کنجکاوی انسان سودمند می‌نماید. ولی آموزنده بودن قضیه از آنجا مطرح می‌شود که علاقه‌مندان به پیشرفت شغلی با بررسی این رموز می‌توانند درس عبرت بگیرند و برای آینده شغلی خود برنامه‌ریزی کنند.

بدیهی است که هر دو حُسن یاد شده در صورتی تحقق می‌یابد که مدیران برای رسیدن به پستهای کنونی راه و روشهای منطقی، معقول، مشروع و انسانی طی کرده باشند. البته

شاید عده‌ای به تبعیت از لقمان حکیم از بی‌ادبان هم ادب بیاموزند، اما واقعیت این است که جاذبه و قدرت آموزشی الگوهای مثبت و انسانی بسیار زیادتر است. به همین دلیل، در بحثهای مدیریتی به طور معمول عوامل مثبت موثر در پیشرفت شغلی مطرح می‌شود و برای پرهیز از بدآموزی ضمنی، عوامل منفی را مسکوت می‌گذارند.

از سوی دیگر، به طوری که در نخستین سطر مقدمه ملاحظه می‌شود، می‌توان در یک نگاه کلی سازمانهای متوسط و بزرگ را به سه گروه تقسیم کرد: دولتی، وابسته به دولت، خصوصی. بی‌شک مدیریت هر یک از این سازمانها نمی‌تواند مشابه سازمان دیگر باشد، هر چند به احتمال قوی در اصول با یکدیگر اشتراک رای فراوان دارند. از اینرو، موجه‌تر آن است که رموز توفیق هر گروه از مدیران سازمانهای سه‌گانه به صورت جداگانه بررسی شود تا مطالعه و عبرت‌آموزی از آن ساده‌تر باشد.

همچنین، اگر بخواهیم موضوع را دقیقتر بررسی کنیم، لازم است حداقل تقسیم‌بندی مدیران را به سه رده مدیران ارشد، مدیران میانه و مدیران اجرایی ملاک قرار دهیم. به این

ترتیب، تعداد زیادی مطالعه ضرورت پیدا می‌کند تا بتوان از مجموع آنها نکات سودمند فراوان استخراج کرد. بررسی حاضر برای نشان دادن یکی از ابعاد این قضیه انجام شده است.

روش و مراحل بررسی

برای تحقیق درباره اسرار پیشرفت مدیران میانه یک سازمان بزرگ دولتی پرسشنامه‌ای حاوی ۲۳ سوال بسته ۴ گزینه‌ای و یک سوال باز تهیه و به صورت آزمایشی توزیع شد. اما پس از بررسی پرسشنامه‌های تکمیل شده، ۵ سوال به دلایل متعدد حذف شد و بررسی نهایی با ۱۸ سوال بسته و یک سوال باز صورت گرفت.

مقدمات کار از تیرماه ۱۳۷۵ آغاز شد، ولی توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها تا مهرماه ۱۳۷۵ ادامه پیدا کرد، زیرا دسترسی به عده‌ای از مدیران موردنظر به دلایل متعدد امکان‌پذیر نبود. ضمناً، پیش‌بینی شده بود که ۶۴ مدیر میانه به این پرسشنامه پاسخ دهند، اما در نهایت فقط ۵۲ نفر پرسشنامه‌ها را تکمیل و اعاده کردند. تمامی این افراد، کسانی بودند که به استناد قراین و شواهد رده‌های شغلی را به تدریج طی کرده‌اند. این نمونه‌ها از میان ۲۱۱

مدیر ارشد، میانه و اجرایی سازمان انتخاب شدند.

جدول شماره ۱: تاثیر روابط انسانی شایسته با همکاران در پیشرفت شغلی

درصد	تعداد	توزیع پاسخ درجه اهمیت*
۵۱/۹۲	۲۷	۱
۳۰/۷۶	۱۶	۲
۱۳/۴۶	۷	۳
۳/۸۴	۲	۴

* در این جدول و جداول دیگر، درجه ۱ بالاترین و درجه ۴ پایین ترین اهمیت را دارد.

با توجه به جدول شماره ۱ می توان گفت که چون بیش از نصف افراد مورد مطالعه گزینه یک و حدود ۳۱ درصد آنها گزینه ۲ را برای نشان دادن تاثیر روابط انسانی شایسته با همکاران در پیشرفت شغلی خود انتخاب کرده اند، بنابراین باید پذیرفت که این عامل در ترقی افراد به پستهای بالاتر تاثیر تعیین کننده دارد. در این زمینه معدود بودن کسانی که موضوع یاد شده را واجد اهمیت درجه ۳ و ۴ می دانند، بسیار اندک و باز هم موید حکم کلی فوق است.

لازم به توضیح است که در این بررسی روسا و معاونان ادارات کل (مدیران کل و معاونان آنها) و نیز مدیران و معاونان دفاتر به عنوان مدیران رده میانه انتخاب شدند، حال آنکه روسا و معاونان ادارات را مدیران اجرایی به حساب آوردیم. تعدادی از یافته های جالب توجه این بررسی به شرح زیر است:

جدول شماره ۲ حاکی از آن است که مسئولیت پذیری و قبول خطر (ریسک) بزرگترین عامل توفیق مدیران مورد بررسی

جدول شماره ۲: تاثیر شهامت کارمند برای قبول مسئولیت در پیشرفت او

درصد	تعداد	توزیع پاسخ درجه اهمیت
۸۴/۶۱	۴۴	۱
۹/۶۱	۵	۲
۵/۷۶	۳	۳
—	—	۴

بوده، زیرا حدود ۸۵ درصد افراد مورد مطالعه آن را عامل شماره یک پیشرفت خود می دانند. با توجه به اینکه در سوال مربوط به ارتباط قاطعیت در تصمیم گیری با پیشرفت شغلی نیز چنین وضعیتی دیده می شود (حدود ۷۷ درصد آن را واجد اهمیت شماره ۱ می دانند)، می توان گفت که این نتیجه گیری تصادفی نیست و مدیران مورد بررسی با تکیه بر شهامت اخلاقی و توان بالای تصمیم گیری، پیشرفت کرده اند.

جدول شماره ۳: تاثیر عبرت آموزی از اشتباهات در پیشرفت شغلی

درصد	تعداد	توزیع پاسخ درجه اهمیت
۴۶/۱۵	۲۴	۱
۴۲/۳	۲۲	۲
۷/۶۹	۴	۳
۳/۸۴	۲	۴



جدول شماره ۳ نشان می دهد که حدود ۹۰ درصد مدیران مورد مطالعه عبرت آموزی از اشتباهات یا تجربه اندوزی از شکست را با درجه اهمیت ۱ و ۲ جزء عوامل اساسی پیشرفت خود می دانند. همچنین، در پاسخ سوال دیگر پرسشنامه که نقش واقع نگری را در پیشرفت اداری مطرح می کرد، حدود ۸۸ درصد مدیران گزینه های ۱ و ۲ را انتخاب کرده اند. طبعاً، هر دوی این انتخابها می تواند برای مدیران بالقوه قابل ملاحظه باشد.

جدول شماره ۴: تاثیر شانس و تصادف در پیشرفت شغلی

درصد	تعداد	توزیع پاسخ درجه اهمیت
—	—	۱
—	—	۲
۲۸/۸۴	۱۵	۳
۷۱/۱۵	۳۷	۴

جدول شماره ۴ از این نکته حکایت می کند که مدیران مورد مطالعه اعتقادی به تاثیر شانس یا تصادف در پیشرفت خود ندارند. بی شک معنی مخالف این سخن آن است که این افراد متکی به خود هستند و اعتماد به نفس بالایی دارند.

از طرف دیگر، نه تنها یافته های سابق الذکر این ذهنیت را تایید می کند، بلکه گزینه های سوال دیگر پرسشنامه نیز در تایید آن است. طبق این سوال، مدیران می بایست نقش تمرکز فکر و فعالیت در کار را در پیشرفت خود مشخص نمایند.

توزیع گزینه های این سوال مبین آن است که بیش از ۷۵ درصد آنها گزینه ۱ و حدود ۲۲ درصد گزینه ۲ را انتخاب کرده اند. طبعاً، تمرکز فکر و عمل بیش از هر چیز به شخص مدیر باز می گردد و از اتکاء به نفس او حکایت می کند.

تمایل به پیشرفت در نظام اداری از جمله نکاتی است که برای هر کارگزار طبیعی محسوب می‌شود به بیان دیگر، حق طبیعی هر کارگزار است که در سلسله مراتب اداری مراحل ترقی را طی کند و با توجه به ویژگیهای جسمی و ذهنی در صدد رسیدن به پست مطلوب از طریق منطقی و انسانی باشد.

خودگذشتگی از مهمترین عوامل پیشرفت به شمار می‌رود. این نکته‌ای است که مخصوصاً باید دوستان تعاونگر در نظر داشته باشند تا علم و عمل تعاونگری مددکار آنها در سیر مراحل ترقی باشد.

۳- واقع‌نگری و اجتناب از خیالپردازی به دوستان جوان کارمند توصیه می‌شود، زیرا به مصداق «لیس للانسان الا ماسعی» این خود شما هستید که با تکیه بر واقعیات ملموس و محسوس سازمانی که در آن کار می‌کنید، برای آینده شغلی و زندگی خود برنامه‌ریزی می‌کنید. بی‌شک، آرزوپروری بد نیست، اما چنانچه آرزوهای انسان شدنی نباشد، رویاهایی خواهد بود که جامه عمل نخواهد پوشید.

۴- و بالاخره بهره‌برداری از امکانات متعددی که توسط سازمان برای آموختن هر چه بیشتر دانش کاری و تجربه‌اندوزی فراهم می‌شود، عاملی است که می‌تواند به سهم خود در پیشبرد امور مددکار کارمندان باشد. بنابراین، شرکت در دوره‌های آموزشی و فراگیری فنون انجام کارهای متعدد به علاقه‌مندان تصدی مشاغل بالاتر توصیه می‌شود.

یادداشهای مدیران در حاشیه سوالات، و آنچه در پاسخ سوال باز پرسشنامه نوشته شده می‌توان توصیه‌های زیر را به همکاران گرامی یادآور شد.

۱- تمایل به پیشرفت در نظام اداری از جمله نکاتی است که برای هر کارمند طبیعی محسوب می‌شود. به بیان دیگر، حق طبیعی هر کارمند است که در سلسله مراتب اداری مراحل ترقی را طی کند. اما لازم است برای تحقق این امر هر کس با توجه به ویژگیهای بدنی و ذهنی خود اقدام کند. به این ترتیب، اگر شما در خود توانایی فکری و جسمانی لازم را برای تصدی این یا آن پست مدیریتی باور دارید، باید در صدد رسیدن به آن پست باشید و آن را از راههای منطقی و انسانی جستجو کنید.

۲- داشتن روحیه همکاری با دیگران و از

جدول شماره ۵: تاثیر استفاده از تجربه‌های دیگران در پیشرفت شغلی

درصد	تعداد	توزیع پاسخ درجه اهمیت
۶۹/۲۳	۳۶	۱
۱۳/۴۶	۷	۲
۱۵/۳۸	۸	۳
۱/۹۲	۱	۴

جدول شماره ۵ را می‌توان از دو بعد عمده زیر مورد بررسی قرار داد:

الف - از بعد ارتباط با محتوای جدول شماره ۱. به این ترتیب، می‌توان گفت که داشتن روابط سالم و مناسب با همکاران از یک سو، و عبرت‌آموزی از آنچه در محیط کار برای دیگران اتفاق می‌افتد از سوی دیگر، دو عامل اساسی برای پیشرفت شغلی محسوب می‌شود.

ب - از بعد دعوت به همکاری با دیگران و مراعات آنان برای پی‌ریزی مبنای توفیق آینده، زیرا حداقل تجربه‌های شخصی نشان می‌دهد که اگر کسی در گذشته با همکاران خود مناسبات دوستانه داشته، اینک که در سازمان ترقی می‌کند به ندرت کسی علیه او فعالیت خواهد کرد، در صورتی که عکس آن معمولاً به دخالت منفی دیگران در پیشرفت انسان منجر می‌شود.

بقیه از صفحه ۹۶

به اجرای طرح اتحاد جوانان کردند که زمینه‌گردهمایی ۱۰۰ جوان کانادایی بین سنین ۱۸ تا ۲۳ رادر ماه آگوست مقارن با مرداد و شهریور در شهرهای هال و اتاوا فراهم آورد. در پی برپایی این گردهمایی اتحادیه تعاونی‌های کانادا اقدام به برگزاری کنفرانسی برای جوانان در هالی فکس به تاریخ ۲۴ و ۲۵ ژوئن برابر با ۵ و ۴ تیر ماه کرد در این کنفرانس شرکت‌کنندگانی از کانادا، کلمبیا، اندونزی و فیلیپین مطالبی چند درباره تعاونی‌های کانادا آموختند که پژوهشهایی را برای چگونگی افزایش مشارکت جوانان در تعاونی گردآوری کرده است. برای کسب اطلاعات بیشتر درباره جوانان پیشگام از سیستم اطلاع‌رسانی Web استفاده می‌گردد.

چند توصیه

با توجه به سایر سوالهای پرسشنامه،

بررسی ریشه‌ها و انگیزه‌های سوءظن

گردآورنده: عصمت محمدیان

قسمت سوم

اشخاص انتظار دارند که کسی در برابر سخن و تصمیمشان مخالفت نکند و همواره در مقابل هر چه می‌گویند و تصمیم می‌گیرند تسلیم محض باشند، هرگونه حرکت خلاف میل و نظر این افراد، به «تمرد» و «سرکشی» تعبیر می‌گردد و دستگاه تفکرشان جز ظن و گمان بد درباره چنین کسانی روا نمی‌دارد!

برخی از بدگمانی‌ها به خداوند متعال نیز از همین توقعات بیجا و ناروا ناشی می‌شود. مثلاً بعضی‌ها توقع دارند که چون ایمان آورده‌اند و مسلمان شده‌اند، هرگز در زندگی خود بدی و بیماری و سختی و رنجی مشاهده نکنند و چنانچه برخلاف توقع و انتظارشان به سختی و رنج گرفتار شدند به خداوند قادر متعال سوءظن می‌برند!

نمونه دوم اینکه برخی توقع دارند چون اهل ایمان هستند هرگاه خدا را خواندند و درباره نیازهای خویش دعا کردند حتماً دعایشان مستجاب شود و حاجتشان مرتفع گردد و چنانچه دعاهایشان مستجاب نشد خشمگین گشته و به خداوند بدگمان می‌شوند! اینگونه توقعات و انتظارات از ضعف «ایمان» و «بینش» ناشی می‌شود. علاوه بر آن «حب دنیا» و «حب نفس» انگیزه این توقعات می‌گردد و باعث می‌شود که انتظار داشته باشیم همه چیز براساس میل ما تحقق یابد و اگر سختی و فعل و حرکتی برخلاف «خودخواهی»‌های ما انجام شود، به خشم

دیگران را که همراه با علم و یقین نباشد محکوم می‌نماید و اجازه نمی‌دهد که دل و ذهن و روح آدمی بی‌جهت محل متهم کردن انسانها به بدی و پلیدی گردد.

۲- توقعات بیجا و ناروا:

زندگی اجتماعی ما را سطح وسیعی از توقعات و گلایه‌ها پوشانده است. بسیاری از شیرین‌ترین لحظات عمر آدمی صرف انتظارات و توقعات بیجا از یکدیگر و کینه و ناراحتی‌های ناشی از آن می‌شود. توقعات بیجا که منشاء بدگمانی و بدبینی نسبت به افرادی می‌شوند فراوان است به همین دلیل ذکر همه آنها میسر نیست و تنها به توضیح پیرامون نمونه‌هایی از آن بسنده می‌کنیم. برخی از افراد از دیگران توقع «تکریم» و «احترام» دارند از همین رو مایلند در برخوردها و معاشرت‌ها همواره در برابر آنان کرنش و تواضع نمایند و جلوپایشان بلند شوند و زبان به تعریف و تمجیدشان بکشایند. این افراد اگر بر خلاف انتظارشان عمل شود، بلافاصله به سوءظن و بدبینی می‌گرایند و آن شخص را در محیط ذهن و فکر خویش به تکبر و خود بزرگ‌بینی متهم می‌نمایند! بعضی دیگر از افراد از هموعان خویش انتظار «احسان» و «نیکی» دارند و دلشان می‌خواهد با طرق مختلف نیازهایشان توسط اشخاص مورد نظرشان برطرف شود. وقتی برخلاف تصور عمل گردد، به بدبینی گرفتار می‌شوند و برخی از

ریشه‌یابی بیماری سوءظن و بدبینی، اولین گام در مسیر شناخت این معصیت و زمینه‌سازی جهت مقابله صحیح و منطقی با آن می‌باشد. ذیلاً مهمترین علل و انگیزه‌های سوءظن و بدگمانی را به بحث و بررسی می‌گذاریم:

۱- ناآگاهی و توهم:

بسیاری از سوءظن‌ها ناشی از ناآگاهی و توهم است و شخص بدگمان و بدبین بدون آنکه نسبت به فعل و حرکتی علم و آگاهی لازم را کسب کرده باشد، به گوینده و عامل آن گمان بد می‌برد و با تکیه بر وهم و خیال، تصویر زشت و ناهنجاری را از او در صفحه ذهن و روح خویش ترسیم می‌نماید. علت اصلی این بی‌توجهی و توهمهای مکرر و زیانهای ناشی از آن نداشتن «احساس مسئولیت» نسبت به «اندیشه» و «سخن» و «عمل» خویش است. قرآن کریم به زیباترین وجه این واقعیت بزرگ را مورد توجه قرار می‌دهد و همه اهل ایمان را آشکار به گرایش به این احساس مسئولیت مهم و سرنوشت‌ساز دعوت می‌نماید. قرآن کریم می‌فرماید:

«وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا» (۱۸)

پیروی مکن چیزی را که نسبت به آن علم و آگاهی نداری، زیرا گوش و چشم و دل هر کدام مسئولند و مورد بازخواست قرار می‌گیرند.

قرآن کریم هر اندیشه و فکر درباره

می آئیم و نسبت به همه چیز بدگمان و بدبین می شویم.

۳- توجه به ظواهر امور:

توجه به ظواهر امور یکی دیگر از علل و انگیزه‌های مهم بدبینی‌ها و بدگمانی‌ها به شمار می‌رود. بسیاری از افراد هستند که از قوه «تعمق» و «تحقیق» که از نعمتهای بزرگ الهی به شمار می‌رود بهره‌جویی نمی‌کنند و از آثار و برکات آن خود را محروم می‌نمایند. این تسامح و سهل انگاری باعث می‌شود که با هر سخنی و عملی که از کسی صادر می‌شود برخوردی غیرمنصفانه داشته باشند و با توجه به ظاهر هر حرکت، بلافاصله به ظن و گمان بد گرفتار شوند و به همان ذهنیت نادرست عمل کنند. اشخاصی هستند که وقتی دیدند دو نفر در گوشه‌ای مشغول صحبت هستند بلافاصله چنین می‌پندارند که موضوع گفتگوی آن دو درباره آنهاست و به همین دلیل به گفتگوکنندگان سوءظن می‌برند!

کسانی هستند که اگر از مسیری عبور کنند و چند نفر را مشغول صحبت ببینند و با نزدیک شدن آنها صحبتشان قطع شود، به بدگمانی دچار می‌شوند و فکر می‌کنند که آن چند نفر علیه اینان زبان به سخن گشوده‌اند یا دلیلی که اقامه می‌کنند این است که «چون ما از راه رسیدیم و به آنان نزدیک شدیم، سخنان را قطع کردند» در صورتی که احتمالات دیگری از جمله اینکه آنان درباره اسراری با هم گفتگو می‌کردند که نمی‌خواستند شخص ثالثی از آن مطلع شود، می‌تواند علت اصلی قطع سخنان آنها باشد.

گروهی دیگر از بدبین‌ها اگر به کسی سلام بدهند و جوابی نشوند بلافاصله سوءظن می‌برند و طرف مقابل را به غرور و تکبر متهم می‌کنند و معتقد می‌شوند که او به دلیل

بی‌تربیتی به سلام ما پاسخ نداد! در صورتی که احتمال دارد طرف مقابل در آن لحظه متوجه سلام نشده و از روی غفلت و حواس‌پرتی پاسخ نداده باشد. اشخاصی نیز هستند که اگر از کسی کاری را طلب کنند و او در انجام آن تاخیر روا بدارد سوءظن می‌برند و تاخیر در کار را نوعی غرض ورزی به شمار می‌آورند. یا چنین می‌پندارند که طرف مقابل با تاخیر انداختن کار آنان خواسته خود را قدرتمند و با نفوذ نشان دهد.

نمونه‌هایی که از نظر گذشت و نیز نمونه‌های دیگری در برخوردها و مواجهات اجتماعی مشاهده می‌شود، اهمیت «توجه به ظواهر امور» بعنوان یکی از مهمترین علل و انگیزه‌های سوءظن و بدبینی را مشخص می‌کند که مراقبت از عدم گرایش به این علت و انگیزه را واجب و ضروری می‌نماید.

۴- فرافکنی

«فرافکنی» یکی دیگر از علل و انگیزه‌های بسیاری از بدگمانی‌ها و بدبینی‌ها به شمار می‌رود. فرافکنی یعنی افکار و احساسات و انگیزه‌های نادرست خود را به دیگران نسبت



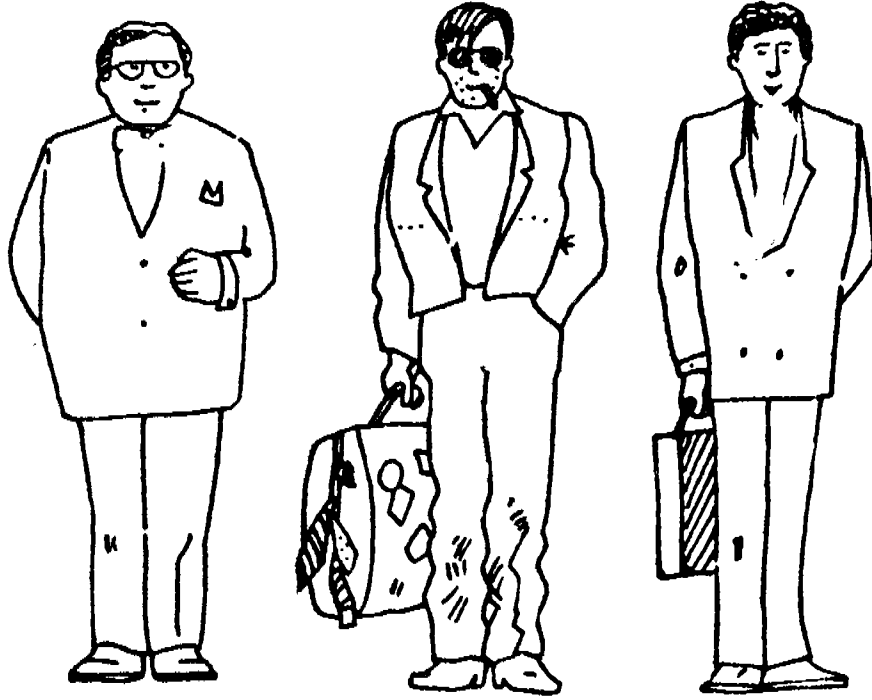
دادن. این عمل واکنشی جبرانی و دفاعی است که اشخاص بدبین برای جلوگیری از اضطراب و یا به منظور دفاع از خطا و گناهی که مرتکب شده‌اند. از خودشان می‌دهند «مان» در اصول روانشناسی می‌گوید: منظور از فرافکنی آن است که افکار و احساسات و انگیزه‌های خود را از خود بیرون افکنیم و به دیگری نسبت دهیم. این نوع واکنش، جبرانی و دفاعی است و به منظور جلوگیری از اضطراب صورت می‌گیرد. فرافکنی گاهی نتیجه حس گناهکاری است. وقتی عملی مرتکب شده‌ایم که این حس را در ما برانگیخته است، برای دفاع در مقابل این حس، آن عمل را به دیگران نسبت می‌دهیم.» (۱۹)

روانشناسی اسلامی اصل فرافکنی در دانش روانشناسی امروز را مورد تایید قرار می‌دهد و معتقد است که آدمهای بدگمان و بدبین به انگیزه‌های مختلف به این عمل نادرست دست می‌یابند که فرافکنی از مهمترین آنهاست.

حضرت علی (ع) می‌فرماید: «الشیریر لایظن با حد خیرالانه لایراه الابطیع نفسه» (۲۰)

«آدم ناپاک و شرور، گمان خوب به کسی نمی‌برد، زیرا مردم را از دیدگاه نفس و کردار خود می‌بیند». نقل است هنگامی که رسول خدا (ص) وارد مدینه شد یکی از اهالی به حضور آن حضرت شرفیاب شد و عرض کرد: «یا رسول... مردم این شهر مردمانی بسیار نیک و پاک سرشت هستند، و چه مناسب است که شما به اینجا تشریف آورید».

پیامبر اکرم فرمود: «راست می‌گویی» لحظه‌ای بعد شخص دیگری شرفیاب شد و اظهار داشت: «اهالی این شهر افرادی هستند پست و فرومایه و حیف از وجود مقدس



پیغمبر که به میان چنین مردمی قدم گذاشته است.»

پیامبر اکرم (ص) به او نیز فرمود: «راست می‌گویی.»

یکی از صحابه که در آنجا حاضر بود از اینکه پیامبر اکرم (ص) قول موافق و مخالف را تصدیق فرمود تعجب کرد و علت و سبب را پرسید. رسول خدا (ص) در پاسخ فرمودند: «هر کدام از این دو نفر مطابق روحیات و اخلاق خودشان درباره این مردم قضاوت کردند و هر صفتی را که خود دارا بودند به این مردم نسبت دادند.» (۲۱)

رسول خدا (ص) با توجه به اصل فزافکنی حسن ظن و خوش بینی فرد؟ را نسبت به مردم مدینه و احساس شادمانی و رضایتش از ورود پیامبر خدا به آن شهر را ناشی از دوران سالم و نفس پاکیزه او، و سوء ظن و بدبینی شخص دیگر و نسبت ناروا به مردم مدینه را ناشی از ناپاکی نفس او معرفی می‌نماید و با انطباق گفته‌های آنان با درون آنها، سخن هر دو را با توجه به درستی این رابطه تصدیق می‌کنند.

۵- پذیرش شنیده‌ها:

توجه به آنچه از دهان مردم خارج می‌شود و پذیرش آنها یکی دیگر از عوامل شیوع بیماری بدگمانی و بدبینی در جامعه است. بعضی از افراد هم اگر احساس مسئولیت می‌کنند. بیشتر درباره «زبان» و «چشم» است که آنها آلوده به معصیت و گناه نکنند، ولی به گوش، و گناه و معصیتی که توسط این عضو انجام می‌دهند بی‌توجه هستند و چنین می‌اندیشند که در برابر آنچه دیگران می‌گویند و اینان می‌شنوند هیچگونه مسئولیتی نخواهند داشت.

تسامح و بی‌دقتی در برابر شنیده‌ها باعث می‌شود که گناه بزرگی چون بدگمانی و بدبینی

نسبت به افراد در جامعه گسترش یابد و روز به روز دامنه آن وسعتر گردد.

در چنین مواقعی اگر دقت و مراقبت روا داریم و در آنچه شنیده‌ایم اندیشه و تفکر نمایم و زود به موضع قضاوت نیفتیم، به سوء ظن و بدبینی گرفتار نمی‌شویم و بی‌جهت بندگان خدا را متهم به پستی و پلیدی و گناه نمی‌کنیم.

حضرت علی (ع) در یکی از خطابه‌های نهج البلاغه پذیرش شنیده‌ها و نقش آن در متهم نمودن برادران دینی را نکوهش می‌کند و می‌فرماید: «ای مردم، کسی که نسبت به استحکام ایمان و راستی و درستی کردار برادر دینی خود شناخت پیدا کرد باید به گفته‌های مردم درباره او توجه نکند، بدانید که گاهی تیرانداز تیر می‌اندازد و تیر خطا می‌رود و به هدف نمی‌رسد، ولی تیر کلام خطا نمی‌کند و در دل شونده اثر می‌نماید، هر چند دروغ باشد... بدانید میان حق و باطل جز مقدار چهار انگشت فاصله نیست.»

سپس حضرت علی (ع) برای روشن شدن سخن ژرف و عمیقش درباره فاصله حق و باطل، چهار انگشت دست خویش را میان

چشم و گوش خود نهاده و فرمودند: «باطل آن است که بگویی شنیدم، حق آن است که بگویی دیدم.» (۲۲)

حضرت علی (ع) می‌فرمایند: «سوء ظن بالمحسن شرالائم و اقیح الظلم» (۲۳)
(سوء ظن به انسان نیکوکار، بدترین گناه و زشت‌ترین نوع ظلم است)

نکته دوم این که حضرت علی (ع) از شنیده‌ها و ترتیب اثر به آنها نهی می‌کنند و آنها «باطل» می‌نامند و مهمترین معیار برای شناخت هر حرف حق و درستی که دیگران علیه برادران ما بر زبان جاری می‌سازند را «چشم» و «دیدن» واقعیت‌ها و عملکردها می‌دانند و بدین وسیله به همه ما هشدار می‌دهند که تا چیزی را که در حق اهل ایمان منتشر می‌شود به چشم ندیده‌اند باور نکنید و شنیده‌ها را باطل بدانید و دور بریزید.

۱۸- سوره ۱۷، آیه ۳۶

۱۹- بررسی مشکلات اخلاقی و روانی، ص ۲۰- غورالحکم

۲۱- اخلاق و روانکای از نظر اسلام، ص ۶۳

۲۲- نهج البلاغه

۲۳- غورالحکم

دومین گردهمایی شورای احیاء امر به معروف و

نهی از منکر تعاون استان کردستان

خواهم همچون آئینه جمله عیبم پیش رو گوید نه مثل شانه پشت سر رفته با هزاران مو، مو به مو گوید چه خوب است خود به خود تذکر بدهیم، پس باید به همدیگر در این مراسمها تذکر دهیم، موعظه و نصیحت بکنیم که انشاء... خداوند از خطاهای ما بگذرد و در آینده سعی کنیم کمتر دچار اشتباه شویم.

همچنین گفتیم امر به معروف و نهی از منکر یک ضرورت اجتماعی است. بدون تذکر مطمئناً پیمودن راه ناصواب منجر به هلاکت می شود مخصوصاً از بعد اقتصادی که تشکیلات ما به آن مربوط می شود. همه ما و شما یا کار تولیدی، توزیعی و یا خدماتی انجام می دهیم، با مردم ارتباط داریم، ارتباط با نظام داریم، ارتباط با خریدار و فروشنده و کارگر و همکار داریم و از طرف دیگر به دلیل اقتصادی بودن، این ارتباطها حساس هست. شما می دانید اولاً از نظر روانی معمولاً جامعه نسبت به آدمهایی که دارای مال و مکتبی باشند حساس هستند، لذا باید بیش از دیگران مواظب بود. مردم به کارهای ناشایست خیلی حساس هستند، لذا ما بایستی حساس تر باشیم. شما مثلاً توی شهر نگاه کنید کسانی که حالا مغازه دارند و کارگاه دارند، هیچکس به اینها کاری ندارد، منتها یک کارگاه تعاونی که چند نفر با هم هستند که اسم یک کارخانه یا شرکت دارد، مردم چهار چشمی نگاه می کنند. به همین خاطر یک ضرورت اجتماعی هست از جهت عدم تکرار اشتباهات و انحرافات و انشاء... اصلاح امور و دلیل یا هدف چهارمی که ما در اداره کل تعاون و تعاونی ها داریم وضعیت خاصی است که در حال حاضر بخش تعاون وزارت تعاون دارند که بعضی ها به دلیل صنفی



هستیم به عنوان تعاونگر طبعاً مانند هر تشکیلات دیگری نیاز به تذکر داریم، به نصیحت داریم و این جمع انشاء... جمعی است که دعوت به خیر می کند.

دلیل دوم برای برگزاری این گردهماییها تأکیدی است که بنیانگذار راحل جمهوری اسلامی ایران حضرت امام خمینی (ره) برای احیای امر به معروف و همچنین تأکید مقام معظم رهبری و رهبران دینی ما برای توجه به این واجب دینی فرموده اند و ما هم لبیك می گوئیم به دستورات این بزرگواران.

دلیل سوم اینکه امر به معروف یک ضرورت اجتماعی است، کدام یک از ما که بنده در گردهمایی اول بیشترین تأکید را بر آن داشتم خود را مصون و بری از اشتباه، خطا و لغزش می داند؟ کدام یک از ما عقل کل هستیم؟ کدام یک از ما معصوم هستیم؟ مسلماً هیچکدام. پس با این وصف معاف از تذکر، موعظه و نصیحت نیستیم. چه خوب است انسان خودش به خودش تذکر دهد، دوست

دومین گردهمایی شورای احیاء امر به معروف و نهی از منکر تعاون استان کردستان در ساعت ۹/۳۰ دقیقه صبح روز چهارشنبه ۷۵/۷/۲۵ با حضور حضرت حجة الاسلام والمسلمین حاج سید موسی موسوی نماینده محترم ولی فقیه در منطقه غرب کشور، حاج آقا مولوی فرمانده بسیج منطقه کردستان و حاج سید هاشم هدایتی مدیرکل تعاون و رییس شورای امر به معروف و نهی از منکر اداره کل تعاون استان کردستان، اعضای هیأت مدیره اتاق تعاون و احیاء، اعضای هیأت مدیره اتاق تعاون و اتحادیه ها و تعاونیهای تولیدی و توزیعی، اعضای شورای پایگاه مقاومت بسیج شهید توفیقی و اقشار مختلف مردم در محل مسجد ملاویسی سنندج برگزار گردید.

در این گردهمایی پس از تلاوت آیاتی از کلام... مجید توسط برادر پاسدار منوچهر الله مرادی در خصوص اهمیت امر به معروف و نهی از منکر، آقای هدایتی ریاست شورا به ایراد سخن پرداخت وی سخنان خود را با درود و سلام به پیشگاه بنیانگذار جمهوری اسلامی، شهدای گرانقدر انقلاب و شهدای راه امر به معروف و نهی از منکر و عرض خیرمقدم به خواهران و برادران تعاونگر حاضر در جلسه، آغاز نمود و سپس به تشریح اهداف این گردهمایی پرداخت و اظهار داشت: در رابطه با امر به معروف و نهی از منکر همه ما مسلمان هستیم و مطیع امر قرآن، قرآن می فرماید: ولتكن منكم امة یدعون الی الخیر یأمرون بالمعروف و ینهون عن المنکر و اولئك هم المفلحون یعنی: دسته ای از شما برای دعوت به خیر و امر به معروف و نهی از منکر باید وجود داشته باشد. ما هم جمعی

و بهر حال طبقاتی مخالف بخش هستند که خوشبختانه هفته گذشته شاهد موفقیت بسیار ارزشمند وزارت تعاون بودیم، بطوری که طرح ادغام وزارت تعاون و وزارت بازرگانی از سوی نمایندگان محترم مجلس شورای اسلامی رد شد. مسلماً اگر ما ضعف داشته باشیم نه تنها نماینده مجلس، بلکه ریاست مجلس هم به ما علاقه نخواهند داشت. به همین خاطر باز هم به خاطر موفقیت خاص ضرورت دارد تعاون هر چند گاهی خودی نشان بدهد. هم اکنون با تشکیل این گروههایی مردم می پرسند چه خبره؟ می گویند تعاونی ها جلسه دارند. خود همین کار از هر نظر در تقویت روحیه و جایگاه بخش تعاون موثر است. شاید شما که از تعاونی برخاسته اید و به این گروههایی تشریف آورده اید یک یا دو ساعت کارها عقب افتاده باشد مستها در کل تقویت بخش تعاون را در پی دارد. در آن صحنه پرشور استقبال از ریاست محترم جمهوری حضور تعاونیها در واقع به حدی بود که دوست و دشمن نمی توانست منکر شود که بخش تعاون قدرتمندی در استان کردستان پابرجا نیست. در واقع یک هدف نهایی و مهم تر برای این گروههایی ها نیت و وجود معنویت آن است. بهر حال روزگار می گذرد، منتها تنها چیزی که برای انسان باقی می ماند

همین است که شما به مسجد تشریف بیاورید و به معنویات توجه نمایید بطوری که دو آیه قرآن قرائت کنیم و احادیثی استماع کنیم که همین به درد ما می خورد و بحثهای معنوی است که در نهایت برای ما می ماند و برای روز قیامت توشه راهی است که بنظر می رسد این یک قسمت از آن توشه راه است که انشاء... خدا از ما و شما پذیرد.

و برنامه هایی که برای این گروههایی طراحی شده است ما امیدواریم ادامه پیدا کند. امیدواریم بطور اتوماتیک هر فصل یک گروههایی برگزار شود زیرا این گروههایی یک گروههایی معنوی و دینی است. جای دارد هر فصلی چند ساعت به این امر خطیر اختصاص دهیم. همین که یک روحانی بزرگوار را دعوت می کنیم و در محضرش سخنان خدا و پیامبر را می شنویم، تذکر و نصیحت می کنند و با همدیگر تجدید دیداری می کنیم، خود به خود این باعث استحکام الفت است. این تعاون همدلی و ایجاد صمیمیت است و مورد سوم هم تذکراتی است که داده می شود. چه خوب است ما خودمان به خودمان تذکر دهیم تا دیگران پشت سر ما حرف نزنند و مخالفین ما را تضعیف کنند لذا سعی کنیم تمام موارد را رعایت بکنیم. در مجموع همین تذکرات است که می تواند ما را به جایی برساند



که انشاء... به حد کمال برسیم و ضعفهای خودمان را جبران بکنیم. ما یک سری بحثهای اساسی داریم مثلاً توصیه به اینکه به بیت المال خیانت نکنیم. در تعاونیها وامهایی که تصویب می شود و از برکت نظام جمهوری اسلامی است اینها مال خودمان نیست متعلق به دولت اسلامی و بیت المال است سهمیه ای که باید توزیع شود واقعاً بدست مستحقش برسد برای رسیدن به این مهم باید امر به معروف و نهی از منکر کنیم، سعی کنیم تعاونیهایمان را به سوی اسلام ناب محمدی (ص) سوق دهیم. روز به روز منظم تر، تمیز تر و سالم تر شویم. بحث این مسائل باید در چنین مجامعی صورت پذیرد البته دبیرخانه شورا تراکت جالبی را تهیه کرده اند انشاء... همیشه آن را در محل کارتان نصب کنید آیا شما هیچ فکر کرده اید در محل کارتان نمازخانه دارید یا نه؟ حداقل یک گوشه کارگاه را یک دو تا سجاده و مهری تهیه کنید تا تبلیغی برای نماز، این فریضه مهم باشد.

این کار هم تبلیغ برای نماز است و هم یادت هست همیشه به محض اینکه اذان گفتند وضو را بگیری و همانجا نمازت را بخوانی. اگر احياناً خواهی در محل کار هست آیا فضا چنان تدارک دیده شده که کاملاً شرف و عزت هر دو طرف رعایت می شود؟ آیا از نظر حجاب و اخلاق اسلامی کلیه مسائل رعایت می گردد؟ آیا در محل کار شما کلام... مجید که مقدس ترین کتاب آسمانی ماست در محل کارگاه وجود دارد که روزی یک بار، هفته ای یک بار، لای قرآن را باز کنید و یک آیه را بخوانید و یا حداقل آن را بیوسید و قلب خود را بدین وسیله آرام نگه دارید تا به یمن و شرافت قرآن خود و همکارانتان را محفوظ نمایید. برخورد ما با یکدیگر، با مشتری، ارباب رجوع چگونه است؟ اینجا بایستی تذکر بدیم و انشاء... من به همه شما توصیه می کنم که کتاب اربعین امام محمدغزالی (علیه رحمة) را که مرحوم استان حمدی ترجمه کرده اند تهیه کرده و آن را مورد مطالعه قرار دهید. مباحث اخلاقی این کتاب مورد نیاز همه مسلمانهاست

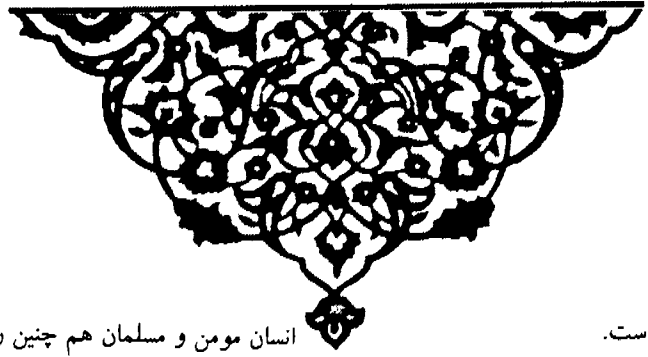
و از دیر شورا می‌خواهم که در گردهمایی‌های آتی مباحثی از این کتاب را تدریس نمایند. هنگام نماز در محل کارتان نوار قرآن پخش کنید تا برکت قرآن محل کارتان را فرا بگیرد. ارتباط صحیح ما با مردم خوش اخلاقی، دور کردن کینه از دل‌هایمان، بخل نوزیدن، حسادت نوزیدن و چیزهایی که باید کم‌کم در خود ایجاد کنیم. پس هیچ انسانی معاف از موعظه نیست. امام خمینی (ره) را که کودکی به او نامه نوشته بودند که من می‌خواستم برای شما نصیحت بکنم بعد دیدم شما خیلی بزرگ هستید، من کوچکتر از آنم که شما را نصیحت بکنم، امام (ره) فرمودند: «اتفاقاً من به نصیحت شما هم نیاز دارم» یعنی اماسی با آن عظمت خارج از مسایل سیاسی و کتابهای علمی که نوشته فقط غزلیات و اشعار این بزرگ مرد را مطالعه کنید متوجه می‌شوید که به عرش اعلی رسیده‌اند. من همینجا پیشنهاد می‌کنم که اتحادیه‌ها بطور جداگانه برای هر صنفی جلسه‌ای تشکیل دهند و فقط مسایل مربوط به آن اتحادیه را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و معارف و منکر را به طور اختصاصی بیان کنید و از وجود روحانیت معظم استفاده کنید. تا انشاء... خدا به همه ما محبت بکند و ما را هدایت نماید. اینجا هم لازم می‌دانم که عرض کنم اگر در بین شما کسانی که مایل هستند با ما همکاری نمایند، در این راه خدمت کنند سپاسگزار خواهیم شد. در ضمن دیشب در جلسه ستاد احیای امر به معروف و نهی از منکر اعلام شد که حاج آقا موسوی نماینده محترم مقام معظم رهبری و ریاست محترم شورای احیای امر به معروف استان از اداره کل تعاون به خاطر اهمیتی که به این کارها داشته‌اند، تقدیر کتبی کرده‌اند، این تقدیر از بنده نیست، تقدیر از تک تک شماهاست. افتخاری است که برای تک تک ماست و من هم اگر افتخاری دارم، افتخارم این است که همکار شما هستم، این تقدیر و این سربلندی متعلق به شما و بخش تعاون است که من امیدوارم انشاء... در دنیا و قیامت سربلند باشید و با تعهد نسبت به فعالیت در تعاونی‌ها و اعضای

تعاونی‌ها برخورد کنید، افراد خوب و شایسته را معرفی بکنید، امروز در خانه خدا و در محضر شما از سه نفر از کسانی که در زمینه امر به معروف خیلی فعال بودند به عنوان افراد نمونه تقدیر می‌کنیم، همچنین سه واحد از تعاونی‌ها هم که محل کارشان، روابطشان اسلامی تر است، سالم تر است، انسانی تر است، مورد تقدیر قرار می‌گیرند. ما امیدواریم همه شما اینگونه نمونه باشید و موجبات رضایت‌مندی خدا و مسئولین نظام مقدس جمهوری اسلامی که علاقه به اسلام دارند را فراهم بکنید. از همه شما تقدیر می‌کنم و از همه شما خواهش هم می‌کنم هر کدامتان تذکری، نصیحتی، موعظه‌ای هست به دبیر شورا، آقای گل‌باغی بدهید تا همه از آن استفاده کنیم. بنده را موعظه بکنید، همکاران ما را و خود تعاونی‌ها را ارشاد نمایید. شما هم براساس قوانین اسلامی وظیفه دارید بنده و همکاران را موعظه و نصیحت کنید با جان و دل آن را می‌پذیریم. امروز هم که مصادف با سالروز وفات دخت گرامی پیامبر عظیم‌الشأن اسلام حضرت فاطمه (س) هست ما یادی بکنیم از آن بزرگوار که در واقع تنها یادگار پیامبر عظیم‌الشأن بود.

در ادامه جلسه ملاشرف ساعدی امام جماعت مسجد خال‌دین ولید سنندج و مدیرعامل شرکت تعاونی ۳۹۳ توریستی - سیاحتی استان کردستان و عضو شورا مطالب مبسوطی در رابطه با اهمیت امر به معروف و نهی از منکر در جامعه اسلامی بیان داشتند.

در ادامه گردهمایی حجة الاسلام والمسلمین حاج آقا موسوی نماینده محترم ولی فقیه در منطقه غرب کشور و ریاست محترم ستاد احیاء امر به معروف و نهی از منکر کردستان ضمن عرض تسلیت رحلت حضرت فاطمه (س) به عموم مسلمین و حاضرین در جلسه اظهار داشتند: تشکر می‌کنم از برادر عزیز و بزرگوارم، مدیر و مسئولی که شایسته عنوان مقدس حزب الهی است جناب آقای هدایتی که این افتخار را دارند که در جمع مدیران مسئول استان اولین مدیری هستند که

این تلاش و همت را داشتند به رغم بسیاری دستگاہهای اجرایی که هنوز اولین اجتماعشان را هم در راستای امر به معروف و نهی از منکر نداشته و ندارند مفتخرند که امروز دومین اجتماع خود را برگزار می‌کنند. بنده به سهم خود از ایشان و همه عزیزان صمیمانه تشکر می‌کنم. مساله امر به معروف و نهی از منکر برای ما مسلمانان تمام دین است. به این معنی که اگر نماز، روزه، زکات و سایر وظایف دینی یک واجب و وظیفه‌اند، امر به معروف و نهی از منکر تمام واجبات است. امر به معروف و نهی از منکر بنیان دین است. امام صادق (ع) جمله زیبا و جالبی در این مورد فرموده‌اند و حق امر به معروف و نهی از منکر را تنها یک همچون جمله‌ای می‌تواند ادا بکند. حضرت وقتی در رابطه با امر به معروف و نهی از منکر صحبت می‌کنند می‌فرمایند: مثل امر به معروف و نهی از منکر در مقایسه با سایر واجبات دینی، مثل قطراتی است که آب یک نهر یا یک دریا با جویبار با خود بستر دریا و خود دریا دارد. وقتی دریا باشد همه قطره‌ها هم در آن هست، امام صادق (ع) می‌فرماید: واجبات با امر به معروف و نهی از منکر زنده‌اند. احیاء امر به معروف و نهی از منکر احیاء همه دین است. اگر جامعه‌ای امر به معروف و نهی از منکر در آن جریان دارد نماز و صدقه و خلاصه همه دین زنده است. افتخار بزرگی برای ما مسلمانها است که خداوند این شایستگی را به این امت بزرگ داده است که پیامبرگونه عمل کند. آیه شریفه كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَ يَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ. یعنی: شما بهترین امتی هستید که خارج شدید به هدف نه تأمین زندگی خودتان نه نجات دادن خود، امتی هستید در میان امتهای دنیا تمام امتهایی که قبل از شما آمدند رسالت خودشان را داشتند. امت موسی، امت عیسی، امت ابراهیم، امت پیامبران همه مسئولیت‌شان این بود که خودشان را از جهنم نجات بدهند و راه بهشت را طی بکنند. شما گزیده و بهترین امتهاید چرا؟ برای اینکه این افتخار و این امتیاز را خدا به شما عنایت کرده که برای مردم زندگی کنید، برای



ما از لاک خودمان بیرون بیایم یعنی سعادت خودمان را فقط در اندیشیدن به خودمان ندانیم.

حضرت امام خمینی (ره) در احوالاتش نقل می‌کنند که وقتی جوان بوده در خمین وقتی بلند می‌شده برای خواندن نافله‌های شب پا برهنه توی حیاط منزل راه می‌رفته و در آن محل که وضو می‌گرفته پنبه یا پارچه‌ای می‌گذاشت که صدای آب نیاید و سالهای سال امام نماز شب می‌خواند و اهل منزل هم مطلع نبودند که ایشان نماز شب می‌خواند. ما دیگر انفرادی‌تر از نماز شب در عباداتمان نداریم ولی همان آخر شب که تنها ایستاده‌ایم و نماز شب می‌خوانیم خدا می‌فرماید بگویند ایاک نعبد و ایاک نستعین یعنی خدا می‌گوید در آن دل سیاهی شب که تنها داری با خدا راز و نیاز می‌کنی بدان که دسته جمعی می‌توانید راه معنویت را طی نکنید. باید به فکر جامعه باشیم، امر به معروف و نهی از منکر در راستای جامعه و خود است و حقیقتاً سزاوار نیست نظام جمهوری اسلامی که هفده هیجده سال از این شجره طیبه گذشته باشد باز وقتی از بیرون به ما نگاه بکنند ببینند که اگر فساد در جامعه است همه بی تفاوت از آن می‌گذرند.

من عرضم را با یک روایت جالب و شنیدنی از پیامبر عظیم‌الشأن (ص) به پایان می‌برم. در تفسیر ابوالفتح رازی در ذیل یکی از آیات این روایت را از پیامبر (ص) در رابطه با امر به معروف و نهی از منکر نقل می‌کند که تشبیه بسیار زیبایی برای نقش امر به معروف و نهی از منکر دارد: حضرت (ص) می‌فرماید: مثل کسی که در جامعه گناه می‌کند مثل کسی است که در یک کشتی نشسته و به مقصدی می‌روند. یک کسی که در جای و مکانی که توی کشتی نشسته آن محل را سوراخ می‌کند. حضرت فرمود این امکان دارد که بقیه بگویند به ما ربطی ندارد و این جای خودش را دارد سوراخ می‌کند. نکته‌ای که در این تشبیه پیامبر (ص) بیان می‌کند این است که جامعه سرنوشت مشترک دارد. جامعه حتی در کوچکترین کاری که می‌کند سدگناه را

انسان مومن و مسلمان هم چنین راهی در پیش دارد.

پیامبر گرانقدرمان (ص) فرمود کسی که صبح سر از خواب برمی‌دارد فقط به فکر زندگی شخصی خودش قدم می‌زند و تلاش می‌کند و می‌اندیشد، از دیدگاه آئین و دین من مسلمان نیست. مسلمان کسی است که آنچنان در اندیشه نجات دیگران باشد که به فکر تشریف آورده بودند در یک جمع خاصی در محضر ایشان نشسته بودیم فرمودند شما فکر نکنید پیشرفتهایی که در غرب بوجود آمده و توسعه، ترقی، تعالی علمی که در آنجاست از مشروب خوری و شهوترانی و کثافت‌کاری آنهاست بلکه اینها از نقطه‌های مثبت آنهاست و ما باید نقطه‌های مثبت پیشرفت آنها را پیدا بکنیم، نقطه‌های منفی را کنار بزنیم و تنها ریشه‌های ترقی را از آنجا بگیریم. شما نیک می‌دانید که کمتر انسان در کشورهای پیشرفته افرادی می‌بیند که سعادت و خوشبختی خود را فقط در چهار دیوار خانه‌اش بدانند لاقبل به کشور خود فکر می‌کنند.

مرحوم سیدقطب که از اندیشمندان بیدار، دردمند و فرزنانگان دنیای اسلام و از علمای متعهد مصر بود و در راه مبارزه با استعمار همه خانواده‌اش به فوز شهادت نائل آمدند جمله زیبایی دارد. در یکی از نوشته‌هایش می‌گوید: اخلاقی که در غرب است اخلاق خدایی نیست اخلاق انتفاعی است یعنی بعضی از اصول اخلاق را رعایت می‌کنند در حدی که به نفع کشور خودشان است نه به نفع جهان و انسان. حالا دین و قرآن می‌گوید نه این هم کفایت نمی‌کند به مرز کشور نباید فکر کنی به مرز جهان باید فکر کنی، به همه انسانها، امر به معروف و نهی از منکر ریشه‌اش این است که

نجات خود است.

ریشه، پایه و اساس رشد و اعتلای دین در جامعه پیاده شدن امر به معروف و نهی از منکر است و امروز توقعی که دنیا هم از نظام الهی جمهوری اسلامی دارد این است. متأسفانه در سالهای متمادی و طولانی که استعمار زده شدیم، دنیای اسلام از خیلی چیزها دور بود. به حق باید بپذیریم آن درد و آن نگرانی که امام عظیم‌الشأن ما داشت که فرمود: «از روزی که دیگران در عمل به فرهنگ قرآن نسبت به مومنین سبقت می‌گیرند می‌ترسم.» ما متأسفانه در دوران طاغوت و سلطه استعمار بر جهان اسلام از خیلی از ارزشهای اسلام فاصله گرفتیم.

یکی از کارهایی که استعمار از نظر فرهنگی در جامعه‌های اسلامی می‌کند القاء این فکر است که تو چه کار به کار دیگران داری تو به فکر بهشت و سعادت خود و زندگی خودت باش. حضرت آیت‌الله... خامنه‌ای همین چند روز پیش که به استان آذربایجان غربی سایر انسانها و هدایت‌شان تلاش می‌کنید همانطور که پیامبران اینطور بودند شما کارتان کار پیامبران است. باید برای دیگران هم دعا بکنید، به سرنوشت دیگران هم بیندیشید ولی آنچه در این آیه بیان می‌کند و حقیقت سنگین و مهمی است، این است که در هیچ یک از ادیان آسمانی و قبل از اسلام این مسأله نبوده که هر فرد مسلمان همانگونه که مسئول سرنوشت خود است، مسئول سرنوشت دیگران هم هست. این ذات اسلام است و از شایستگی انسانهای مسلمان نشأت گرفته است. یعنی مثل یک پیامبر، یک پیامبر همه سوز و گدازش هدایت جامعه است - قرآن می‌فرماید

می‌شکند. یکی از خوشحالیهای عمیق بنده در مورد این منطقه این است که به لطف خداوند متعال استان کردستان از نظر مواد مخدر وقتی بنده آنها را ارقامها را بررسی می‌کردم تقریباً کردستان صفر بود. خوشنودم که خیلی کارها، پیشرفته‌ها و توسعه در منطقه انجام می‌گیرد ولی شایسته نظام جمهوری اسلامی این است که قدم اول برای جامعه قدم معنویت باشد مردم استان مسلمان و معتقد هستند. از افتخارات کردستان این است که اگر یک روستا حتی چهار، پنج، ده خانوار هم داشته یک مسجد دارد. چقدر ما برای مسجدها کار کرده‌ایم و به چه اندازه برای انجام کارهای فرهنگی در مساجد برنامه‌ریزی کرده‌ایم. بیایم بسیاری از این سرمایه‌گذاریهایی که به نام سرمایه‌گذاریهای فرهنگی است در مساجد انجام دهیم. شایسته نظام جمهوری اسلامی در برنامه‌های فرهنگی این است که ارزیابی بکنیم چقدر توانسته‌ایم جوانها را به سوی دین، دیانت، تقوا و معنویت سوق بدهیم. امروز ایران چرا مورد ارادت همه مسلمانها قرار گرفته است. مسلماً به علت توجه به معنویات است. من قبل از اینکه در این محفل خدمت شما بیایم محفل نورانی قرآن را عزیزان بسیجی داشتند در آن جمع عرض کردم.

توجه به قرآن و معنویت زمینه اساس کارهای فرهنگی و بنیان کارهای فرهنگی ماست.

مسئولین، مردم همه و همه این مسئولیت را داریم که به کارهای اساسی فرهنگی که بتواند مشکل جوانهای ما را حل کند بیندیشیم. ما وظیفه سنگینی داریم ما چقدر در اداراتمان به نماز توجه می‌کنیم؟ چقدر الان در ادارات و نهادهایمان مثل کاری که الان در اداره تعاون بحمد... انجام گرفته شورای نماز، شورای امر به معروف آن هم شورایی نه به اسم بلکه واقعاً قدم برداشته شده باشد چقدر ما نماز جماعت داریم چقدر ما مساجدمان رونق پیدا کرده چقدر در روستاها برای اینکه محفل مسجد را گرم کنید قدم برداشته‌ایم. امیدواریم ما بتوانیم در شرایطی عمر خود را پایان ببریم که با نفسی

مطمئن از انجام وظیفه به سوی خدا بشتابیم. من باز صمیمانه از جمعتان و اجتماعتان تشکر می‌کنم و امیدوارم با توفیقات خداوند متعال انشاء... در این راه مقدس موفق باشید.

در خاتمه برنامه از آمران به معروف و ناهیان از منکر و تعاونیهای نمونه زیر که در رابطه با امر به معروف و نهی از منکر در استان فعال بوده‌اند و در تمامی برنامه‌های شورای امر به معروف و نهی از منکر حضور فعال داشته‌اند تقدیر و تشکر بعمل آمد و این عزیزان لوح تقدیر خود را از نماینده محترم ولی فقیه در منطقه غرب کشور دریافت نمودند.

الف - اسامی تعاونیهای نمونه:

- ۱- تعاونی شماره ۶۰۶ چند منظوره بانوان.
- ۲- تعاونی شماره ۴۵۲ پرواریندی و کشاورزی.
- ۳- تعاونی مدرسه غیرانتفاعی جوان سنج.

ب - اسامی تعاونگران نمونه:

- ۱- برادر سیدانور هاشمی عضو شورا و رییس هیأت مدیره اتاق تعاون و مدیرعامل شرکت تعاونی ۲ تیکوشین کردستان.
- ۲- برادر کامل گل‌باغی دبیر شورای احیاء امر به معروف و نهی از منکر اداره کل تعاون کردستان.
- ۳- برادر سراج الدینی عضو شورا و مدیرعامل تعاونی ۴۵۹ سنگبری مریوان.



بقیه از صفحه ۵۵

مثال، در مانیتوبا (Manitoba) نسبت انحراف استاندارد اندازه مزرعه با اندازه متوسط مزرعه از ۰/۶۷ در سال ۱۹۲۱ به ۰/۹۳ در سال ۱۹۸۱ افزایش یافته است. در ساسکاچوان (Saskatchewan) این نسبت از ۰/۴۶ در سال ۱۹۲۱ به ۰/۷۶ در سال ۱۹۸۱ افزایش یافت. طی همین مدت در آلبرتا (Alberta) این نسبت از ۰/۵۷ در سال ۱۹۲۱ به ۱ در سال ۱۹۸۱ افزایش یافت.

2- Zusman, "Group Choice in an Agricultural Marketing Co-Operative," 221.

۳- غیرممکن بودن چنین روشی ابتدا توسط کنت آرو (Kenneth Arrow) تشریح شد و به عنوان نظریه غیرممکن بودن آرو معروف شده است. برای بحث به مقاله

Arrow, Social Choice and Individual Values. and Mueller, Public Choice

۴- بحث نکات فوق و تجزیه و تحلیل اثر تنوع عضو هنگامی که تصمیمات براساس قانون اکثریت گرفته می‌شود در "Group Choice" Zusman, آمده است.

۵- برای کاربرد بازیهای تعاونی برای تعاونیها مراجعه شود به: A Sexton, The Formation of Cooperatives: The Game Approach, "214-25; Staatz, The Cooperative as a Coalition," 1084-9.

6- Sexton, "Formation of Co-operatives"

7- See Hardin, Collective Action.

۸- اعداد شکل ۱ فرضی است بدین مفهوم که می‌توان آنها را به چند طریق تغییر داد تا نتیجه «کامل» بین بازیکنان بدست آید. برای بدست آوردن این نتیجه، پرداختهای هر بازیکن باید همان الگو را دنبال کند. برای ترتیب باید: (رقابت، همکاری) < (همکاری، همکاری) < (رقابت، رقابت) < (همکاری، رقابت). باشد.

9- As quoted in Hardin, Collective Action, 1.

۱۰- تبعات N بازیکن بحران زندانیان برای تدارک کالاهای عمومی مانند، گروه فشار سیاسی، کنترل محیط زیست، و تسبانی بازار در Olson, The Logic of Collective Action بررسی شده است.

11- Hardin, Collective Action, 3.

12- Axelrod, The Evolution of Co-operation.

13- Runge, "Institutions and the Free Rider," 154-81.