

# تعاونیهای عامه مردم

ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد

توضیح مترجم

مقاله‌ای که پیش روی خوانندگان محترم قرار دارد، مطلبی است که بروس توردارسون<sup>(۱)</sup> به سازمان شمال - جنوب در زمینه نقش تعاونی‌ها به عنوان عوامل تحول و توسعه در کشورهای جهان سوم، عرضه کرده است. آنچه در اینجا ترجمه و عرضه شده، خلاصه‌ای از مقاله گزارش‌مانند یاد شده است که چون به نظر سودمند می‌رسید، ترجمه شد. مقاله در دهه ۱۹۸۰ نوشته شده و مخاطب آن سازمان شمال - جنوب بوده است. این سازمان، یک تعاونی غیر انتفاعی است که در سال ۱۹۷۶ برای کمک به تحقیقات حرفه‌ای و سیاستگذاری مناسب کشورهای شمال و جنوب به وجود آمده و مرکز آن در کانادا است.

یاری، دور بودن از استثمارگری، سهم منصفانه اعضا در سود و زیان، و ارتباطات و همکاری متقابل استوار است. برای تبدیل این مفاهیم به اصول تعاون تلاشهای فراوانی مبذول شده که طبعاً سرآغاز این تلاشها به پیشگامان راچدیل و تأسیس نخستین تعاونی رسمی در سال ۱۸۲۴ در انگلیس باز می‌گردد.

با توجه به آنچه که از مروری بر اصول موضوعه اتحادیه بین‌المللی تعاون بر می‌آید، می‌توان گفت: تعاونی سازمانی است متعلق به کسانی که از آن بهره‌مند می‌شوند، کنترل این سازمان بر عهده یکایک اعضا است، و درآمد مازاد آن بر اساس حجم استفاده آنان از تعاونی در بین اعضا توزیع می‌شود.

به دلیل این ویژگیها، تعاونیها را «سازمانهای خاص» می‌نامند. این سازمانها در کشورهای صنعتی غرب بینابین مؤسسات بخش خصوصی و دولتی قرار می‌گیرند. به نظر عده زیادی تعاونیهای شرق اروپا مکمل سازمانهای انحصاری دولت است. در کشورهای در حال توسعه ابزاری برای مالکیت مردم بومی بر صنایع اساسی و وسیله‌ای برای اشتغال انسانیها به فعالیتهای نوین

می‌کند، اما لازم است به آن به صورت موردی نگاه کرد و حسن یا عیب هر ویژگی را بر حسب موقعیت سنجید. یعنی چه بسا آنچه در یک تعاونی عیب شمرده می‌شود، برای تعاونی دیگر حسن باشد.

برای مثال از ابهام مفهومی تعاون، یادآوری این نکته لازم است که در بحث از نقش تعاون در بهسازی کشورهای در حال توسعه دیدگاهها یکسان نیست. در سال ۱۹۷۵ در مطالعه‌ای که توسط سازمان ملل متحد انجام شد، این نتیجه به گفته شد که «تعاونیهای روستایی کشورهای در حال توسعه برای توده‌های فقیر این کشورها منافع چندانی ندارد، و نمی‌توان آنها را به طور کلی عوامل تغییر و توسعه چنین گروههایی دانست!» اما در گزارش دبیر کل سازمان ملل در سال ۱۹۷۸ به مجمع عمومی آمده است: «شواهدی در دست داریم که نشان می‌دهد تعاونیها لزوماً سازمانهایی برای پیشرفت اجتماعی و اقتصادی و رشد و توسعه و نیل به توزیع عادلانه درآمد هستند.»

## فلسفه تعاون

تعاون به عنوان یک نظام اجتماعی و اقتصادی بر یک نظریه خاص بنا نشده، بلکه بر مجموعه‌ای از ملاحظات نظیر خود

مقدمه، نهضت تعاون را بزرگترین نهضت اجتماعی - اقتصادی جهان تعریف کرده‌اند، چرا که بیش از ۶۵۰\* میلیون نفر عضو دارد و به علاوه در همه کشورهای اعم از فقیر و غنی و دارای هر نوع ساختار اقتصادی وجود دارد.

اما دقیقاً به دلیل همین تفاوتها ساختاری، تعاونیهای هر کشور با کشور دیگر، و حتی در یک بخش از هر کشور بابخش دیگر، تفاوت دارد. به بیان دیگر، مردم هر منطقه از تعاون نگرش خاصی دارند که تعاونی‌های خریده فروشی (مصرف)، اعتبار، تولید کشاورزی، تولید صنعتی و دهها نمونه دیگر برای آنان ایجاد کرده است.

از سوی دیگر، عده‌ای تعاونی را نوعی سازمان «اشتراکی» می‌دانند، در حالی که عده‌ای دیگر از آن به عنوان یکی از انواع مؤسسات بازرگانی یسار می‌کنند، لذا، می‌توان گفت که هر چند نهضت تعاون جنبه جهانی دارد، اما هر تعاونی از لحاظ ساختاری و فعالیت یک سلسله ویژگیهای منحصر به خود نیز دارد. طبعاً این تنوع را نه می‌توان کلاً حسن و نه کلاً قبح دانست، و هر چند در بحث از تعاون ابهامهایی ایجاد

تعداد اعضاء اتحادیه بین‌المللی تعاون در جهان بر اساس نوع فعالیت ۱۹۸۸

بخش	تعداد اعضاء	درصد	تعداد شرکتها	درصد
کشاورزی	۶۰۰۳۲۳۱۰	۱۰/۸	۲۲۴۷۴۴	۳۳/۳
مصرف	۱۴۲۱۸۷۰۷۴	۲۳/۸	۶۵۲۷۸	۹/۷
اعتبار	۱۷۰۲۳۵۳۲۴	۲۸/۵	۱۸۰۴۴۸	۲۶/۸
صید و صیادی	۲۰۱۸۷۱۶	۰/۳	۱۵۲۱۰	۲/۳
مسکن	۱۴۰۵۸۱۲۲	۲/۴	۲۷/۷۲۶	۱۰/۸
صنعت	۲۹۸۴۱۸۹	۰/۵	۳۵۱۵۹	۵/۲
بیمه	۳۹۲۰۸۰۱۷	۶/۶	۱۲۳۶۶	۱/۸
چند منظوره	۱۳۳۶۱۲۴۰۵	۲۲/۴	۲۷۵۶۴	۷
سایر موارد	۳۲۰۰۹۹۵۴	۵/۴	۲۱۱۶۲	۳/۸
جمع	۵۹۶۳۴۶۲۵۱	۱۰۰	۶۷۴۶۹۷	۱۰۰

**تعاون به عنوان یک نظام اجتماعی و اقتصادی بر یک نظریه خاص بنا نشده، بلکه بر مجموعه‌ای از ملاحظات نظیر خود یاری، دور بودن از استثمارگری، سهم منصفانه اعضاء، در سود و زیان، و ارتباطات و همکاری متقابل استوار است.**

دیده می‌شود. به علاوه، تعداد زیادی تعاونی «غیر رسمی» و معمولاً غیر انتفاعی می‌توان سراغ گرفت که هنوز به مفهوم دقیق کلمه تعاونی نشده‌اند، اما وجود آنها واکنشی در برابر مشکلات تعاونیها یا عوامل دیگر است. تعدادی تعاونیهای غیر رسمی اما سنتی در حد خودیاری نیز داریم.

هر تعاونی اندکی پس از تأسیس باید بتواند توجه عده‌ای را به خود جلب کند. طبعاً هر چه این جذب و حمایت از دو بعد افقی و عمودی (سلسله مراتب اداری هر کشور مثل حمایت دولت از تعاونیها) تقویت شود، تعاونی بهتر و بیشتر خواهد توانست موفق گردد.

نگاهی به تعاونیهای کانادا

تعاونیهای کانادا از ابعاد اجتماعی و



از سوی دیگر، متجاوز از ۶۸۰۰۰۰ تعاونی جهان عمدتاً در بخشهای تولید کشاورزی و بازاریابی، خرده فروشی برای مصرف، و خدمات مالی فعالیت دارند ضمن اینکه ده کشور جهان بر حسب عده اعضاء تعاونیها به ترتیب عبارتند از چین، هند، روسیه (و کشورهای تشکیل دهنده شوروی سابق)، ایالات متحده آمریکا، ژاپن، رومانی، فرانسه، لهستان، کانادا، انگلیس. اگر از لحاظ نسبت تعاونیها به جمعیت کشور نگاه کنیم، کشورهای اسکانندیناوی نیز جمعیت تعاونی جالبی دارند. مثلاً بیش از ۷۰ درصد بازاریابی و فروش لبنیات دانمارک، بازاریابی برنج ژاپن، و بازاریابی غلات کانادا توسط تعاونیها انجام می‌شود.

تعاونیها اعتباری (بانکی) فرانسه، ژاپن، آلمان و هلند از جمله ۵۰ بانک بزرگ جهان است. در فنلاند و سوئیس تعاونیهای مصرف (خرده فروشی) بیش از بقیه فعالیت دارند. در لهستان بیش از ۷۵ درصد خرده فروشیها و حدود ۸۰ درصد خانه سازیهای مناطق شهری از طریق تعاونیها انجام می‌شود. در چین بازاریابی محصولات کشاورزی و توزیع مواد مصرفی در مناطق روستایی در اختیار تعاونیهاست.

در کشورهای در حال توسعه تعاونیها عمدتاً در زمینه‌های بازاریابی و اعطای وامهای کشاورزی و فروش فرآورده‌های کشاورزان فعالیت دارند. حتی تعدادی از آنها تحت حمایت دولت به صورت انحصارات اداره می‌شود. برای مثال بازاریابی قهوه در کنیا و شکر در هندوستان به طور عمده در اختیار تعاونیهاست. تعاونیهای چند منظوره نیز در کشورهای در حال توسعه به وفور

اقتصادی قدرت بسیار دارند. بیش از ۴۳ درصد بزرگسالان کانادا عضو تعاونی هستند، حدود ۱۹ تعاونی از جمله بزرگترین‌های ۵۰۰ مؤسسه بازرگانی کانادا محسوب می‌شوند، درآمد تعاونیها هر سال از ۱۵ میلیارد دلار تجاوز می‌کند، و ۱۸ تعاونی اعتبار در زمره ۱۰۰ بانک بزرگ کانادا قرار دارند.

شایان یادآوری است که اکثر این تعاونیها تقریباً از صفر شروع کرده‌اند و در خارج از «سه شهر طلایی» یعنی تورنتو، مونترآل و اتاوا تأسیس شده‌اند. برخی از آنها در اواخر قرن نوزدهم ایجاد شده و تعدادی از آنها از جمله تعاونیهای لبنیات و غلات سهم بسیار بزرگی در اقتصاد کانادا دارند. البته در مقایسه با سایر کشورهای جهان، تعاونیهای کانادا پیچیده و غیر متمرکزند ولی در میان آنها همکاری و همیاری قابل ملاحظه‌ای به چشم می‌خورد که احتمالاً باید سر موفقیت آنها را در همین ویژگی جستجو کرد.

### تعاونی به عنوان ابزار توسعه

در نگاه سطحی تعاونیهای کشورهای در حال توسعه به یکدیگر شباهت دارند، اما سه انگیزه اساسی باعث ایجاد آنها شده و به همین دلیل بر زندگی اعضای خود و رفاه جامعه اثرات متفاوت داشته‌اند. این سه انگیزه به شرح زیر است:

۱- بازاریابی در سطح گسترده: نخستین تعاونیهای رسمی کشورهایی که امروزه در حال توسعه خوانده می‌شوند، در سال ۱۹۰۴ در هندوستان، که مستعمره آن روز انگلیس بود، برای عرضه اعتبار با سود معقول و در هم شکستن قدرت نزول خواران تأسیس شد. رفته رفته در سایر نقاط دنیا از جمله شرق آفریقا برای بازاریابی و حمل و نقل و انبارداری تعاونی

ایجاد شد، هر چند در اروپا تعاونیها اصولاً در خدمت مردم نسبتاً مرفه یا کاملاً مرفه بود.

بازماندگان این تعاونیها، تعاونیهای بزرگی است که امروزه در بسیاری از کشورهای جهان می‌بینیم: تعاونیهای قند و شکر هندوستان، قهوه کنیا، بادام زمینی سنگال. ماهیگیری کره جنوبی و برنج اندونزی از این مقوله‌اند. این تعاونیها ضمن کنترل قیمت و خدمت به عده کثیری عضو، هنوز هم در جهت منافع عده زیادی از روستائیان، از جمله خوش نشینان ساکنان حاشیه‌های دورافتاده شهرها، سیر نمی‌کند. لذا، بیشتر در اقتصاد ملی نقش دارد، هر چند نباید تأثیر آن را بین اعضاء نادیده گرفت.

### ۲- تعاونیهای چند منظوره

تعاونیهای چند منظوره نیز در کشورهای مستعمره سابق ایجاد شد تا برای مقاصد مختلف از آن استفاده شود: تأمین اعتبارات کوتاه مدت و میان مدت برای کشاورزان، تأمین داده‌های کشاورزی، تبدیل محصولات، انبارداری، بازاریابی و غیره. این تعاونیها در آفریقا از جمله کلمبیا، نیجریه، زامبیا و آسیا از جمله اندونزی، فیلیپین و کره جنوبی بیش از سایر قاره‌ها و کشورها دیده می‌شود. در الجزایر و تونس از تعاونیهای چند منظوره برای مبارزه با دنیای سرمایه داری و در مصر و اتیوپی برای اجرای اصلاحات ارضی و دیگر تغییرات اجتماعی استفاده شده، هر چند در هیچ جا خود مردم ایجاد کنندگان تعاونیها نبوده، بلکه دولت‌ها آن را ایجاد کرده‌اند.

### ۳- تعاونیهای عامه مردم (۲)

تعاونیهای عامه مردم یا تعاونیهای کوچک متعلق به مردمان محلی از اوایل دهه

۱۹۷۰ شکل گرفت تا در برابر تعاونیهای بزرگ یا دولتی به صورت خود کفا فعالیت کنند. این تعاونیها کاملاً غیر دولتی بوده، عموماً در یک زمینه خاص که به مدیریت تخصصی چندان پیچیده‌ای نیاز ندارد، فعالند. در واقع تعدادی از آنها حتی عنوان «تعاونی» هم ندارند تا از کنترل اتحادیه یا دولت بر کنار باشند. نمونه‌های فراوانی از این تعاونیها را می‌توان در هند و اندونزی دید که برای خدمات به کارگران کشاورزی ایجاد شده است. فعالیتهای اکثر این تعاونیها در زمینه تولید مواد غذایی، تبدیلیهای ساده محصولات، تولیدات صنعتی (صنایع دستی)، تعاونیهای مصرف، ماهیگیری، مسکن، خدمات (از الکتریسیته گرفته تا پزشکی) متمرکز است.

مردمان محروم یا مستضعف، به ویژه زنان، در این تعاونیها نقش قابل ملاحظه دارند. مثلاً در هندوستان تعداد زیادی تعاونی لبنی ایجاد شده که عمدتاً زنانه است. این تعاونیها به طور معمول حاصل تلاش زنان مدد کار اجتماعی با متصدیان ترویج کشاورزی است. زنان عضو این تعاونیها یک یا دو دام بیشتر ندارند و به همین دلیل هم تعداد تعاونیهای مذکور و هم عده اعضای آن زیاد است. مثلاً در آندرا پردیش (۳) ۹۰ تعاونی لبنی بیش از ۶۰۰۰ هزار عضو دارد. نمونه‌های مشابهی نیز در آفریقا دیده می‌شود، تا جایی که از ۲۲۰۰۰ عضو اتحادیه تعاونی اعتبارات لزوتو (۴)، سه چهارم آنان زن هستند.

در نیکاراگوئه تعاونیهایی برای خدمت به معلولین، در پاکستان برای خدمت به جوانان، در اندونزی برای کمک به دستفروشان، در گویان برای خانه سازی، و در بنین برای ایجاد مبل و لوازم چوبی ایجاد شده است. تمامی این تعاونیها هم

«غیر رسمی» است، هم در خدمت محروم‌ترین مردم مناطق مربوط.

جدول شماره ۲:

تعداد اعضاء تعاونیهای کشورهای در حال توسعه جهان بر اساس زمینه فعالیت ۱۹۸۸

زمینه فعالیت (بخش)	تعداد اعضاء	درصد	تعداد شرکتهای	درصد
کشاورزی	۳۰۲۰۲۰۰۱	۱۰/۵	۱۷۴۹۳۴	۳۵
مصرف	۳۲۱۴۲۷۷۱	۱۱/۲	۴۷۵۸۸	۹/۵
اعتبار	۸۶۹۹۱۳۳۲	۳۰/۳	۱۴۰۸۰۹	۲۸/۲
صید و صیادی	۱۲۶۲۲۴۸	۰/۴	۱۲۲۰۸	۲/۴
مسکن	۲۹۷۶۱۳۹	۱	۴۱۲۹۱	۸/۳
صنعت	۱۸۱۰۹۹۱	۰/۶	۲۲۶۳۳	۴/۵
بیمه	۱۲۹۵۳۳	۰/۱	۲۶۶	۰/۱
چند منظوره	۱۳۱۱۷۱۲۴۸	۴۵/۶	۴۷۷۶۷	۹/۵
سایر موارد	۹۵۰۵۹۳	۰/۳	۱۲۶۳۳	۲/۵

با توجه به تعدد و پراکندگی و تنوع تعاونیها، نمی‌توان موفقیت یا شکست هر یک از سه نوع تعاونی یاد شده را به درستی ارزیابی کرد. با اینحال، می‌توان گفت که همه به نحوی از انحاء نقش چشمگیر اقتصادی دارند و در مجموع به نفع مردم، به ویژه مردم فقیر فعالند. برای روشنتر شدن این نکات، می‌توان منافع حاصل از تعاونیها را به شرح زیر تقسیم بندی کرد:

۱- از لحاظ اقتصادی: با جمع آوری سرمایه‌های کوچک، ایجاد اشتغال، تأمین کالاها و خدمات ارزانتر، و امثال آن، می‌توانند مقادیری از بودجه یا منابع دولتی یا محلی را به گروههای محروم و نیازمند هدایت کنند.

۲- ادامه حیات: یا در واقع کمک به مردم برای ادامه حیات به خصوص آن گاه که کمک خارجی به مردم یک منطقه قطع می‌شود. به علاوه تعاونی، منشاء در تمدن و مالا عامل رشد و توسعه است.

۳- خدمات جدید: یا عرضه کارهایی که پیش از ایجاد تعاونی وجود نداشته یا لاقط امکانات بهره‌مندی مردم از آن وجود نداشته است.

۴- توسعه مهارت: از طریق فراهم کردن امکانات متعدد برای تربیت مدیران ماهر و آموزش حرفه‌های متعدد به اعضاء از جمله تلاش در زمینه سوادآموزی، تا در نهایت امکانات زیادتری برای اشتغال افراد فراهم شود.

۵- ترویج دموکراسی: تا جایی که از تعاون با عنوان «مدرسه دموکراسی»<sup>(۵)</sup> یاد کرده‌اند. در کشورهای در حال توسعه ممکن است تعاونی تنها وسیله ایجاد ارتباط میان افراد و آشنا کردن آنان با روشهای دموکراتیک در برنامه ریزی،

هم اکنون این نکته مسلم شده که هر چه تعاونیهای کشورهای در حال توسعه در صحنه‌های عمرانی و بهسازی زندگی عامه مردم فعالتر و موفق‌تر باشند، به نفع جامعه بشری به معنی عام کلمه است.

مطرح شد، تقریباً در انواع تعاونیها به چشم می‌خورد. با اینحال شاید بتوان نقش تعاونیهای «عامه مردم» را از همه مهمتر دانست، زیرا بیش از بقیه به سواد آموزی، آن هم در میان مردم محروم و نیازمند، توجه نشان می‌دهد.

#### مشکلات تعاونیها

از طرف دیگر آن چه در زیر می‌آید، از جمله مشکلات اکثر تعاونیها است، یا در واقع هر تعاونی کم و بیش با چنین مشکلاتی مواجه است:

- ۱- عدم صلاحیت مدیران به هر دلیل و صورتی که باشد.
- ۲- فساد مالی به ویژه در نزد مدیران دو مورد اخیر تقریباً دامنگیر انواع فعالیت‌های بازرگانی است و لذا برای رفع آن می‌توان نظارت یا دخالت مستقیم دولت را در تعاونیها توصیه کرد.
- ۳- تأثیر سیاستهای ملی بر تعاونیها

تصمیم‌گیری و اجرای برنامه‌ها باشد. شاید به همین دلیل کشورهای بلوک شرق نظر مساعدی نسبت به تعاونیها ندارند (نمونه بارز این مثال دولتهای راست‌گرای شیلی و چیکرای ویتنام هستند).

۶- رقابت با بازار: به ویژه در جاهایی که حالت‌های انحصاری، نزلوخراری، سلف‌خری و مانند آن رواج دارد. در این حالات تعاونی از طریق وام با سود کمتر، فراهم کردن امکان بهره‌وری بیشتر برای اعضاء، افزایش درآمد آنان یا امکان دستیابی آنان به کالا و خدمات، تلاش در جهت بهسازی کیفی و امثال آن در خدمت اعضاء و در رقابت با دیگر سازمانهای دولتی و خصوصی است.

۷- افزایش درآمد: به دلیل باز گرداندن بخشی از سود خرید اعضاء از تعاونی به خودشان.

مزایای یاد شده، که به عنوان نمونه

## سازمانهای بین المللی عضو اتحادیه بین المللی تعاون

فدراسیون تعاون عرب - بغداد
کنفدراسیون تعاونیهای مشترک تراباجادور آمریکای لاتین - بوگوتا
انجمن تعاونیهای مالی آمریکای مرکزی - بوننس آیرس
سازمان تعاونیهای آمریکا - بوگوتا
کنفدراسیون تعاونیهای آمریکای مرکزی - سن خوزه
نور دیسک آندلسفور بوند - کپنهاک
کالج بین المللی تعاون - پاریس
انجمن نفتی بین المللی تعاون - دورن رخت
ب. ف. ج. بانک تعاون سوئیس و بازل
شورای جهانی اتحادیه‌های اعتبار - مدیسن

سود هر سال به خدمات آموزشی، ایجاد کتابخانه، ایجاد مراکز رفاه اجتماعی، و تأسیس مراکزی برای فوریت‌های پزشکی در اواسط دهه ۱۹۶۰ دولت هندوستان به این نتیجه رسید که باید داستان پیروزی تعاونیهای آنان در سراسر کشور تکرار شود. آنگاه عده زیادی متخصص تعاونی، مددکار اجتماعی، اقتصاددان، مهندس راه و ساختمان، مهندس صنایع، کارشناس بازار یابی، و مانند آن برای تحقق این هدف فراخوانده شدند.

پس از توفیق بخش یاد شده، دولت در صدد تسری این تجربه موفق در زمینه دانه‌های روغنی برآمد و در اواخر دهه ۱۹۷۰ روابطی با تعاونیهای مشابه به کانادا و آمریکا برای خرید و فروش مناسباتی بر اساس داد و ستدهای تعاونی برقرار کرد. آنچه از این دو منطقه خریداری و در هندوستان فروخته شد، درآمدی را باعث گردید که به کمک آن توانستند ۴۰۰ تعاونی با بیش از ۱۰۰۰۰۰ عضو را سامان دهند و کارتهای بازرگانان سود جو را به شدت تهدید کنند. از آن تاریخ به بعد پولی

سال ۱۹۵۷ یک تعاونی محلی لبنیات در این روستا تأسیس شد تا دست واسطه‌هایی را که بر خرید شیر از خرده دامداران کنترل داشتند، کوتاه کند. قیمت عادلانه و پرداخت پول دو نوبت در روز (صبح و شب) باعث شد که عده اعضای تعاونی به سرعت فزونی یافت و توانست نسبت به عرضه خدمات دامپزشکی و امثال آن اقدام نماید. اندکی بعد تعاونیهای مشابهی در منطقه ایجاد شد و سرانجام در اوایل دهه ۱۹۸۰ به جایی رسید که اتحادیه مربوط ۷۸۲ تعاونی و ۲۲۵۰۰۰ عضو داشت.

دلایل توفیق این تعاونیها را می‌توان در موارد زیر جستجو کرد:

- رهبری قوی و سرشار از اراده
- مدیریت صحیح توسط مدیران شایسته
- هماهنگی و ارتباطات افقی اعضای کارکنان و مدیریت
- همپایی با تحولات اجتماعی
- در هم شکستن سنت و خرید شیر از افراد متعلق به هر گروه و طبقه اجتماعی (کاست) با شرایط مشابه دیگران
- اختصاص بخش قابل ملاحظه‌ای از

ودخالتهای به جا یا نابجای دولتها در آن به دلایل متعدد، مثل انتصاب مدیران یا تغییر دادن اعضاء یا تشکیلات اعضای هیأت مدیره.

مشکل اخیر جدیدترین عامل تهدید تعاونیها است و بیش از هر چیز در راه توفیق آنها مانع ایجاد می‌کند.

۴- تأثیر قیمت گذاری، یا سیاست قیمتها بر تعاونیها که تابعی از جریانهای عمومی بازار است، اما چنانچه به کاهش درآمد تعاونی منجر شود، مسأله سازتر خواهد بود.

۵- محدودیت دامنه فعالیت تعاونیها و انحصاری عمل کردن اکثر آنها از روی اجبار. لذا، هر چند از یک بعد منافعی برای جامعه دارند، از جهات دیگر در خدمت به اعضاء ناتوانند و عملاً چندان دردی از دردهای مردم محروم دوا نمی‌شود.

۶- حفظ استقلال و خودکفایی از دیگر مشکلات تعاونیها است و به این دلیل باید به منابع خارجی متکی باشند که مخالف استقلال است، یا از خودکفایی دور شوند که عامل نابودی تدریجی آنها می‌شود. به علاوه، قدرت جذب منابع خارجی برای تعاونیهای کوچک بسیار اندک است.

## تعاونیهای آنانند: مطالعه موردی از

## توفیق تعاونیها

از تعاونیهای لبنی و دانه‌های روغنی «آنانند»<sup>(۶)</sup> که طی ۲۰ سال اخیر در هندوستان ایجاد شده و مرتباً روبه گسترش بوده، و در عین حال الگوهایی برای تقلید یا نمونه برداری شناخته شده، معمولاً به عنوان تعاونیهایی یاد می‌شود که از موفق‌ترین تعاونیهای جهان و دارای بیشترین نقش در توسعه جامعه بوده‌اند. سرآغاز این نهضت از روستای «آنانند» در غرب ایالت گجرات<sup>(۷)</sup> شروع می‌شود. در



کمکها نیز تحت الشعاع سیاست کلی هر کشور قرار می‌گیرد.

دراکثر موارد برنامه‌های ساده‌تر زودتر مورد توجه قرار می‌گیرد و کارهای مشکلتر به سازمانهایی که باید همواره مدافع تعاونیها باشد، واگذار می‌گردد. لذا، چنانچه سازمانهای قوی کشوری یا منطقه‌ای برای ایفای نقش اخیر وجود نداشته باشد، تعاونیها همچنان وابسته به دولتها خواهند ماند و چون اکثر دولتها به وام از خارج وابسته‌اند، تعاونیها نخواهند توانست به بديهی‌ترین وظایف خود عمل کنند.



### دیدگاههای اخیر

برای کمک به تعاونیها در سالهای اخیر دیدگاههای چندی مطرح شده که می‌توان به برخی از آنها بدین شرح اشاره کرد:

۱- تشکیل تعاونیهای عامه مردم<sup>(۸)</sup>، یعنی آنچه هنوز دقیقاً تعاونی نشده، به جای تکیه بر نظام ملی تعاون، بخش خصوصی در نقاط مستعد جهان، سازمانهای خیریه، مؤسسات وابسته به نهادهای مذهبی، سازمانهای غیردولتی ولی وابسته به دولت و حتی برخی تشکیلات سیاسی چنین تعاونیهایی داشته و دارند. هدف تمام این مؤسسات شبه تعاون، کمک به محرومترین گروههای مردم است و معمولاً نادارترین و کم درآمدترین افراد به آن جذب می‌شوند. در سازمان بین المللی کار با دو اصطلاح «پیش از تعاون<sup>(۹)</sup>» و «پس از تعاون<sup>(۱۰)</sup>» از این نهادها یاد شده است. در سازمان خواربار کشاورزی جهان (فائو) نیز گروه تعاونیها و سایر سازمانهای روستایی ایجاد شده که از سال ۱۹۷۹ فعال است. این گروه پس از برگزاری کنفرانس جهانی اصلاحات ارضی و توسعه روستایی در همان سال

سازمان با استفاده از منابع داخلی و سازمانهای خیریه حدود ۱۰۰ کارشناس در اختیار کشورهای در حال توسعه گذاشته تا در زمینه آموزش حرفه‌ای و مدیریت مددکار این کشورها باشند. در زمینه مقررات و تجدید نظر در قوانین تعاون، و نقش تعاون در زمینه توسعه اجتماعی - اقتصادی کشورهای در حال توسعه به این کشورها کمک می‌کند. برای مثال در ارتباط با بخش اخیر سازمان بین المللی کار در سال ۱۹۶۶ قطعنامه‌ای تصویب کرد که پیرامون روابط دولتها با تعاونیها در آن چنین آمده است: «دولتهای کشورهای در حال توسعه باید سیاستی را تدوین و اجرا کنند که از لحاظ اقتصادی، مالی، فنی و مقرراتی مدکار و مشوق تعاونیها باشد و استقلال آنها را به مخاطره نیندازد».

چون اکثر کشورهای در حال توسعه آخرین نکته این قطعنامه را دیده‌اند، نسبت به کیفیت سایر نکات توجه چندانی مبذول نداشته‌اند. به علاوه، سازمانهای بین المللی نیز کمکهای خود را از طریق دولتها به تعاونیها ارسال می‌دارند و در نتیجه این

که بابت تولید دانه‌های روغنی به کشاورزان پرداخته شد بسیار بیشتر و عادلانه‌تر از سابق بوده است.

### هماهنگی شمال - جنوب

چون تعاونیها را از ابزار مهم توسعه اکثر کشورهای جهان سوم می‌دانیم، سازمانهای مسئول عمران بین المللی در جهت فراهم کردن حمایت مالی و فنی از هیچ کوششی مضایقه نکرده‌اند. با اینحال، هنوز در پیش نیازهای توسعه تعاون به شیوه‌ای مؤثر و چنانکه راهگشای این همکاریها باشد، تفاهم قابل ملاحظه‌ای حاصل نشده است.

اگر چه بانک جهانی درباره نقش عمرانی تعاونیها سیاست رسمی ندارد، اما مطالعه‌ای که توسط کمیته گسترش و پیشرفت تعاونیها انجام شده، نشان می‌دهد که بیش از نصف پروژه‌های تحت حمایت برنامه کشاورزی بانک یاد شده به نحوی از انحاء جنبه تعاونی دارد.

سازمان بین المللی کار از معدود سازمانهای جهانی است که بخش مستقلی را به تعاون اختصاص داده و در آن عده‌ای متخصص با تجربه به کار گرفته است. این

معتبر و سازگار با روشهای محاسبه تولید ناخالص داخلی در کشور، متغیرهای اساسی اقتصاد تعاون را مانند ستانده، مصارف واسطه، ارزش افزوده، سرمایه‌گذاری و... برای سال ۱۳۷۲ مورد برآورد قرار داد. در انجام برآورد مزبور از جامعه شرکتهای تعاونی تحت پوشش وزارت تعاون و تعاونیهای عشایری (۱) با انجام محاسبات علمی تعداد نمونه رییتمیم (بهبینه) در سراسر کشور، انتخاب شد و سپس آمارگیران آموزش‌دیده طرح با مراجعه به واحدهای آماری و مصاحبه نسبت به تکمیل پرسشنامه‌های لازم اقدام نمودند.

براساس نتایج محاسبات مزبور کل ارزش افزوده شرکتهای تعاونی در سال ۱۳۷۲ برابر ۱۴۷۰/۸ میلیارد ریال برآورد شده است که سهم درصد آن به کل تولید ناخالص داخلی کشور در سال ۱۳۷۲ به میزان ۹۲۷۰۸/۷ میلیارد ریال برابر ۱/۶ درصد بوده است. به عبارت روشستر در قبال هر یکصد ریال ارزش افزوده ایجاد شده برای کل فعالیتهای اقتصادی کشور ۱/۶ ریال آن توسط شرکتهای تعاونی حاصل شده است در بخش حمل و نقل و ارتباطات ۱۴/۵ درصد کل ارزش افزوده در سطح ملی توسط شرکتهای تعاونی (بیشترین سهم بدست آمده و متقابلاً در بخش خدمات عمومی، اجتماعی و شخصی سهم بخش تعاون از کل تولید ناخالص آن بخش از درصد بوده است. اطلاعات مورد اشاره: در فوق به تفصیل بخشهای اقتصادی در جدول شماره ۸ درج شده است:

توضیح: اختلاف اجزاء با جمع در مورد اقتصاد ملی مربوط به عدم احتساب کارمزد احتسابی بانکها میباشد.

همانطور که ملاحظه می‌شود ارقام

محاسبه شده جدول مزبور میزان حضور و

توسعه اقتصاد تعاون را بصورت کمی در بخشهای مختلف اقتصاد ایران نشان می‌دهد لازم به توضیح است که محاسبات مزبور در قالب طرح دیگری برای سالهای ۱۳۷۴ و ۱۳۷۵ انجام گرفته است که حاصل آن بزودی در اختیار قرار خواهد گرفت. همچنین بنا به توصیه وزارت تعاون سازمان مرکزی تعاون روستائی ایران نیز در قالب طرح دیگری، برآورد ارزش‌افزوده شرکتهای تعاونی تحت پوشش و سهم آن در اقتصاد ملی را در دست اجراء دارد که پس از دریافت نتایج محاسبات مزبور، تعیین سهم کل اقتصاد بخش تعاون در اقتصاد ملی انجام خواهد گرفت.

علاوه بر سهم تعاونیها در اقتصاد ملی، در سال ۱۳۷۲ سهم میزان سرمایه‌گذاریهای آنها در کل تشکیل سرمایه ثابت ناخالص برابر ۰/۷ درصد بوده است.

همچنین شاخص بهره‌وری کار که از تقسیم ارزش افزوده به تعداد کارکنان حاصل می‌شود در سال ۱۳۷۲ در سطح کل اقتصاد ملی برابر ۷/۰ میلیون ریال و در سطح اقتصاد شرکتهای تعاونی برابر ۷/۱ میلیون ریال بوده است.

## ۷- شاخصهای کلیدی تشکیلهای تعاونی

علاوه بر اطلاعاتی که به اجمال در بخشهای قبلی گزارش حاضر مطرح شد، ویژگی‌های دیگر عملکرد تعاونیهای تحت پوشش وزارت تعاون در مقطع زمانی آذر ماه ۱۳۷۷ را در قالب شاخصها و آمارهای مشروحه زیر میتوان معرفی نمود:

۱- نسبت شاغلین تعاونی به شاغلین کل کشور ۸/۸ درصد

۲- نسبت سرمایه‌های ثبتی به تعداد شاغلین تعاونی ۱/۴ میلیون ریال

۳- نسبت سرمایه‌های ثبتی به تعداد اعضا ۰/۱۹ میلیون ریال

۴- سهم کل تعاونیهای فعال و در دست احداث به کل تعاونیها ۷۸/۰ درصد

۵- نسبت تولید گوشت قرمز توسط تعاونیها به کل تولید گوشت قرمز در کشور ۸/۰ درصد

۶- نسبت تولید گوشت سفید (مرغ) توسط تعاونیها به کل تولید گوشت سفید در کشور ۲۳/۵ درصد

۷- نسبت تولید گوشت سفید (ماهی) توسط تعاونیها به کل تولید ماهی در کشور ۳۴ درصد

۸- نسبت تولید تخم‌مرغ توسط تعاونیها به کل تولید تخم‌مرغ در کشور ۱۰ درصد

۹- نسبت میزان تولید معدن توسط تعاونیها به کل تولیدات معدن در کشور ۱۵/۵ درصد

۱۰- نسبت تولیدات حمل و نقل بار جاده‌ای توسط تعاونیها به کل حمل و نقل بار در کشور ۴۸/۵ درصد

۱۱- نسبت تولیدات حمل و نقل مسافری جاده‌ای توسط تعاونیها به کل حمل و نقل مسافر در کشور ۸۵/۰ درصد

۱۲- سهم بخش تعاون از ساخت مسکن شهری طی برنامه دوم توسعه ۲۶/۵ درصد

۱۳- شاخص ارزانی قیمت تمام شده واحدهای مسکونی احداث شده توسط تعاونیها به قیمت‌های متداول در کشور ۳۳/۳ درصد

۱۴- سهم فروشگاههای تعاونی مصرف در تأمین کالاهای مورد نیاز خانوارها ۲۵ درصد

۱۵- شاخص ارزان قیمت کالاهای ارائه شده توسط فروشگاههای تعاونی مصرف نسبت به قیمت بازار

جدول ۸- سهم اقتصاد بخش تعاون در اقتصاد ملی به تفکیک بخشهای اقتصادی در سال ۱۳۷۷

بخشهای اقتصاد	کل	کشاورزی	معادن	صنعت	نفت	برق و آب و گاز	ساختمان	عمده فروشی خرده فروشی رستوران و هتلداری	حمل و نقل از تباطات و انبارداری	خدمات مالی بیمه، املاک و مستغلات	خدمات عمومی اجتماعی و شخصی
اقتصاد ملی (میلیارد ریال)	۹۳۷۰۸/۷	۱۹۴۴۶/۱	۴۹۵/۰	۱۲۸۷۲/۳	۱۶۴۹۵/۰	۱۰۷۹/۰	۳۱۳۳/۳	۱۴۵۳۵/۷	۶۵۸۲/۰	۹۶۹۸/۰	۱۰۳۳۰/۳
اقتصاد تعاون (میلیارد ریال)	۱۴۷۰/۸	۵۵/۳	۴۱/۴	۲۹/۴	—	—	۱۱۵/۰	۲۶۵/۵	۹۵۳/۵	۴/۴	۶/۳
سهم اقتصاد تعاون در اقتصاد ملی (درصد)	۱/۶	۰/۳	۸/۳	۰/۲	—	—	۳/۶	۱/۸	۱۴/۵	*	۰/۱

\* رقم ناچیز بوده است.

است، در مجموع، ایجاب می‌کند که تعاونی شدن بخشهای بیشتری از فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی در سالهای آینده مورد توجه و اقدام عملی قرار گیرد. در این زمینه سیاستگذاری‌های اصلی و کلی توسط مقام معظم رهبری صورت گرفته و طی آن ضمن تبیین نقش مهم تعاون در تحقق توسعه و عدالت اجتماعی، توسعه آنرا تا ۱۰ برابر میزان فعلی، در سالهای برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مورد تأکید قرار داده‌اند. همچنین ریاست محترم جمهوری اسلامی اهمیت توسعه تعاون به عنوان راهکاری برای بسط و اشاعه عملی مشارکتهای اقتصادی مردم، جذب سرمایه‌های کوچک، کم شدن تصدی‌گری دولت در امور و مشارکت جوانان و زنان برای توسعه کمی و کیفی فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی را مورد تأکید قرار داده‌اند.

خصیلت‌های ناشی از اندیشه و اصول تعاونی، می‌تواند عملکرد اقتصادی بهتری را در زمینه تولید، اشتغال، بهره‌وری و عدالت اقتصادی برای کشور به همراه داشته باشد و از طرف دیگر شرایط خاص اقتصادی و اجتماعی کشور، که تحت تأثیر شرایط جهانی شدن اقتصاد، شوک‌های برونزای اقتصادی و اجتماعی (سقوط قیمت‌های جهانی نفت، تهاجم فرهنگی و...)

(سال ۷۶). ۲۵/۵ درصد  
۱۶- نسبت صادرات تعاونیها از صادرات کل کشور (سال ۱۳۷۶) ۹/۶ درصد  
۱۷- مبلغ تصویبی وام از محل تبصره ۳ قانون بودجه برای شرکتیهای تعاونی طی دوره (۷۶-۱۳۶۱). ۳۱۰۲/۴ میلیارد ریال  
۱۸- تسهیلات اعطائی صندوق تعاون به شرکتیهای تعاونی طی دوره (۷۶-۱۳۶۹) ۴۱۹/۷ میلیارد ریال  
۱۹- نسبت تعداد تعاونیهای ایجاد شده طی سالهای (۷۶-۱۳۶۷) به کسل تعاونیها ۵۶/۹ درصد

## ۸- چشم‌اندازهای کلی توسعه بخش تعاون

همانطور که قبلاً اشاره شد طبق آمارهای ارائه شده از طرف (ICA) در سال ۱۹۹۸ در ۹۳ کشور جهان تعداد ۷۴۹۱۰۰ شرکت تعاونی وجود داشته است که هر کشور بطور متوسط ۸۰۵۴ تعاونی را شامل می‌شود. با اینکه تعداد شرکتیهای تعاونی موجود در ایران در سال ۱۳۷۷ برابر ۴۹۵۷۸ تعاونی است و تعاونی‌های مزبور از نظر تعداد ۶ برابر متوسط جهانی است با اینحال به دلایل مختلف اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی توسعه تعاون در کشورمان در آینده می‌تواند از نظر کمی و کیفی از دامنه بسیار وسیع‌تری برخوردار باشد. از یکطرف سررشت، ماهیت و



در همین راستا در تبصره ۳۵ قانون بودجه سال ۱۳۷۸ در زمینه تعیین تکلیف شرکتیهای دولتی موضوع واگذاری این شرکتیها به بخشهای تعاونی و خصوصی مورد توجه قرار گرفته است و بالاخره اینکه نمایندگان بخش تعاون با حضور مجدانه در کمیته‌های مختلف برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران مساعی لازم را برای جلب توجه کارشناسان، برنامه‌ریزان



و مدیران بخشهای مختلف اقتصادی و اجتماعی به مزیت‌های مختلف اجتماعی و اقتصادی تعاون به عنوان یک رویکرد برای تحقق توسعه اقتصادی همراه با بسط عدالت اجتماعی در برنامه سوم مبذول می‌دارند. علیرغم عملکردهای گذشته بخش تعاون و اقدامات جاری آن برای توسعه آتی این بخش، فعالیتها و اقدامات دیگری بایستی صورت گیرد تا زمینه و بستر مساعد لازم برای توسعه جامع، هدفمند و پایدار بخش تعاون در چارچوب توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور صورت گیرد. از جمله فعالیتها و اقدامات مورد اشاره می‌توان به:

- اشاعه فرهنگ تعاون و مشارکت در بین کلیه آحاد مردم با توجه به اصول و موازین تعاون در فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی و نیز نهادینه کردن فرهنگ مشارکت و تعاون از طریق تقویت و توسعه مفاهیم مشارکت در کتب درسی و رسانه‌های عمومی.
- توجه بیشتر دولت، مجلس شورای اسلامی، سازمان برنامه و بودجه، سازمان امور اداری و استخدامی کشور و شوراهای وابسته به آنها در اصلاح قوانین و مقررات موجود، تهیه مقررات جدید و واگذاری بخشی از شرکتها و فعالیتهای بخش دولتی به بخش تعاونی براساس مطالعات و تحقیقات انجام گرفته و تجارب کشورهای موفق در این زمینه.

- توجه جامع و عمیق به توسعه منابع انسانی در بخش تعاون از طریق جذب نیروهای فعال و متفکر جامعه و نیز ارائه آموزشهای کاربردی لازم برای ارتقاء دانش و مهارتهای نیروی انسانی شاغل در بخش تعاون و برقراری تبادل نظرات و ارتباطات علمی با مجامع علمی تعاونی بین‌المللی.
- انجام تحقیقات و پژوهشهای بنیادی در زمینه شفاف نمودن قلمرو فعالیتهای بخشهای دولتی، نهادی و خصوصی

(موضوع اصل ۲۲ قانون اساسی) اثبات و مزیت‌های نسبی اقتصادی و اجتماعی توسعه بخش تعاون و نیز تحقیقات توسعه‌ای و کاربردی برای شناسائی مسایل و مشکلات تعاونیها و راهکارهای آنها در جهت ارتقاء بهره‌وری بخش تعاون. طراحی و استقرار نظام جامع و هدفمند آمار بخش تعاون در جهت تضمین سلامت تصمیم‌گیریها و عینیت‌بخشیدن به ارزشیابی‌ها و برنامه‌ریزیها با در نظر گرفتن محدودیت منابع، افزایش نیازها و ضرورت بهره‌گیری بهتر و بیشتر از منابع موجود و ارتقاء بهره‌وری بخش تعاون.

ایجاد شورایی عالی تعاون به منظور ایجاد هماهنگی‌های لازم بین سازمانهای مختلف اقتصادی و اجتماعی با توجه به فرابخشی بودن فعالیتهای بخش تعاون.

- ایجاد بانکهای تعاونی و توسعه آنها در سراسر کشور و تأمین مالی و اقتصادی فعالیتهای موجود و روبه توسعه تعاون و جذب و کارگیری سرمایه‌های مردمی در قالب تشکلهای تعاونی.

- تشکل و سازماندهی مجدد شرکتهای تعاونی

مصرف و واحدهای خرده‌فروشی و عمده‌فروشی کالاها و خدمات در کشور در قالب تشکلهای تعاونی و فروشگاههای زنجیره‌ای تعاون با هدف اصلاح ساختارهای توزیع کالاها و خدمات، اجتناب از ضایعات، حذف واسطه‌ها و بکارگیری فنون علمی در خدمات بازرگانی و ...

اقدامات فوق و مجموعه اقدامات دیگری که در برنامه سوم بخش تعاون مورد توجه قرار گرفته است ضرورت و پیش نیاز توسعه بخش تعاون در سالهای آینده محسوب می‌شود.

#### منابع مورد استفاده

- ۱- تعاون و توسعه - معاونت تحقیقات، آموزش و ترویج وزارت تعاون شهریور ماه ۱۳۷۷
- ۲- گزارش مرحله اول برنامه پنج ساله سوم وزارت تعاون - دفتر برنامه‌ریزی وزارت تعاون دی ماه ۱۳۷۷.
- ۳- عملکرد آماری شرکتهای تعاونی سراسر کشور تا پایان آذرماه ۱۳۷۷ - دفتر آمار و خدمات ماشینی وزارت تعاون.



## قبل از تشکیل وزارت تعاون فعالیت‌ها در زمینه ایجاد تشکلهای تعاونی ورزشی صورت گرفته بود که با ارائه آموزشهای لازم و تشویق اقشار مختلف به ویژه جوانان و زنان در شهرها روند تشکیل اینگونه شرکتها و گرایش و اقبال عمومی به سرمایه‌گذاری در بخش ورزش و تربیت‌بدنی قابل ملاحظه بوده است.

با سایر بخشهای اقتصادی کشور (دولتی و خصوصی).

۳- اجرای مواد ۱۷ و ۱۸ و ۲۴ قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران به منظور تقویت بنیه مالی تعاونیهای متشکله در بخش تربیت بدنی و ارتقاء سطح مشارکت نهادهای عمومی و دولتی در فعالیتهای بخش تعاونی.

۴- استفاده از تواناییهای بالقوه تعاونیها بویژه تعاونیهای ورزشی و واگذاری بخشی از امکانات و تأسیسات و مجموعه‌های ورزشی قابل واگذاری دولت به بخش تعاونی.

۵- نهادینه کردن سیاست مردمی سازی و واگذاری و انتقال امور خدماتی و پشتیبانی سازمان تربیت بدنی به بخش تعاونی.

۶- حمایت و پشتیبانی از تعاونیها به منظور ایجاد گسترش صنایع و تولیدات ورزشی، صادرات و واردات کالا، در وسایل و تجهیزات ورزشی با رعایت نیازها، اولویت‌ها با همکاری سازمان بدنی. ۷- استفاده از منابع و نیروی انسانی و مدیریتی بخش تعاونی و باشگاهها و سایر تشکلهای ورزشی.

طرحهای ورزشی و تفریحی که با استفاده از تسهیلات تبصره (۳) قانون بودجه طی سالهای ۷۴-۷۵ و ۷۶ اجرا شده است:

ردیف	سال	تعداد طرح	مبلغ وام تصویبی (به میلیون ریال)
۱	۱۳۷۴	۱۱	۴۵۵۴/۲
۲	۱۳۷۵	۱۰	۳۷۳۲
۳	۱۳۷۶	۱۰	۵۸۵۰/۶۹

تشکلهای ورزشی به ویژه در رابطه با تولید تجهیزات و وسایل ورزشی، اشتغال فارغ التحصیلان رشته‌های تحصیلی تعاون و تربیت بدنی در قالب تشکلهای تعاونی و ایجاد مجموعه‌های ورزشی.

۷- تخصیص بخشی از اعتبارات تبصره‌های تکلیفی قانون بودجه کل کشور در سنوات مختلف جهت توسعه امر ورزش در قالب تشکلهای تعاونی.

۸- تشویق و ترغیب کلیه تعاونیهای تحت پوشش وزارت تعاون به منظور حضور فعال در عرصه‌های ورزشی و ایجاد سالنها و امکانات ورزشی برای اعضای تحت پوشش خود. (در حال حاضر برخی از تعاونیهای بزرگ دارای زمین‌ها و سالنهای ورزشی هستند و بعضاً اقدام به تشکیل تیمهای ورزشی نموده‌اند).

۹- انجام مسابقات ورزشی به مناسبت‌های مختلف (به ویژه در هفته تعاون) توسط شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی که قطعاً موجب توسعه و گسترش ورزش می‌گردد.

اهم اقدامات و برنامه‌هایی که به منظور مشارکت مؤثر بخش تعاون در فعالیتهای ورزشی و تربیت بدنی در حال پیگیری و اجرا می‌باشد:

۱- مشخص نمودن سهم فعالیتها و امکانات بخش تعاونی (به طور صریح و با استفاده از عنوان بخش تعاون) بر اساس اصول ۲۳ و ۲۴ قانون اساسی.

۲- اجرای مفاد تبصره‌های ۱۰ و ۴۱ قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران در ارتباط با واگذاری و انتقال بخشی از فعالیتهای بخش دولتی به بخش تعاونی به منظور متعادل نمودن فعالیتهای این بخش

تکلیفی قانون بودجه کل کشور در سنوات اخیر تشکیل شده است.

وضعیت تعاونیهای تولید توپ ورزشی (دست‌دوز) در پایان شهریورماه سال ۱۳۷۷ - تعداد شرکت: ۲۵ واحد - تعداد اعضا: ۴۳۱۸ نفر

- تولید سالیانه توپ: ۳/۸ میلیون عدد  
اهم فعالیتها و اقداماتی که وزارت تعاون به منظور افزایش فعالیتهای مرتبط با بخش ورزش و تربیت بدنی پس از تشکیل وزارت تعاون انجام داده است:

۱- آموزش و ترویج تعاون به منظور گسترش و توسعه مشارکت عمومی در تشکلهای ورزشی.

۲- انجام مطالعات و تحقیقات کاربردی و زمینه‌یابی در مناطق مختلف کشور به منظور شناسایی توان موجود جهت ایجاد تعاونیهای ورزشی.

۳- تلاش در جهت ایجاد ارتباط هر چه بیشتر با سازمانها و مؤسسات ورزشی به خصوص سازمان تربیت بدنی ایران به منظور توسعه امر ورزش.

۴- تهیه و تبادل و امضاء تفاهمنامه با سازمان تربیت بدنی ایران در سال ۱۳۷۲ به منظور تشویق و اشاعه فرهنگ تعاون و ورزش بین عامه مردم و جلب مشارکت و سرمایه‌گذاری آنان در امور زیر بنایی و استفاده از توان بالقوه و امکانات ورزشی کشور برای گروههای نیصلاح با تشکیل و راه اندازی تعاونیهای ورزشی.

۵- تهیه اساسنامه ویژه جهت تعاونیهای ورزشی با همکاری و مشارکت سازمان تربیت بدنی ایران.

۶- تهیه پیش نویس تفاهمنامه جدید در سال جاری با هدف گسترش و توسعه فعالیتهای ورزشی و تربیت بدنی در قالب

# «پدیده تعاونیهای اجتماعی در ایتالیا»

اساساً به مصلحت جمع می‌اندیشد. تعاونیهای فعال در عرصه‌های اجتماعی معمولاً به دلیل مزایای اقتصادی مربوط به هزینه‌های پایین کار (به یمن وجود افراد داوطلب) و دیگر امتیازات مالیاتی نسبت به نهادهای عمومی رقابتی‌تر هستند.

## اقدامات زیر بنایی

قانون شماره ۲۸۱ سال ۱۹۹۱ با به رسمیت شناختن قانونی زمینه‌هایی که قبلاً از حوزه حمایت قانون خارج بود، انگیزه‌های بسیاری برای توسعه تعاون اجتماعی در ایتالیا به وجود آورد. در ماده یک این قانون تصریح شده است که: در هدف تعاونیهای اجتماعی، متابعت از منافع عموم جامعه در ارتقا «سهم مشارکت انسان و تمامیت اجتماعی شهروندان است» و بدین شکل فعالیت به شیوه کار آفرینی حتی با اهداف ایثارگرانه در قانون پیش بینی و به رسمیت شناخته شد. موفقیت اقتصادی هدف نهایی مؤسسات اجتماعی نیست، بلکه روش لازم برای بر طرف نمودن نیازهای اجتماعی جامعه است.

قانون همچنین بین تعاونیهای اجتماعی با توجه به اهداف هر یک، تمایزی ضروری قائل می‌شود: «نوع الف» یا تعاونیهای «خدماتی» که بهداشت اجتماعی یا خدمات آموزشی را اداره می‌کنند و «نوع ب» یا تعاونیهای «آموزش حرفه‌ای» که با فعالیت در زمینه‌هایی چون کشاورزی، صنعت، تجارت یا خدمات، هدف یافتن شغلی مناسب را برای محرومان دنبال می‌کنند.

خدمات تعاونیهای نوع الف معمولاً از طریق یافتن شغل برای افراد نیازمند به کار با افزایش افزوده اندک در اختیار سالمندان، مسعولان، خردسالان، روانپزشکان، زندانیان، معتادان و مهاجران قرار می‌گیرد. دستمزد کارگران حدود ۹۰٪ کل درآمد

آوری، و استفاده کارآمد از منابع و خصیصه‌های یک عمل اجتماعی (رفاه اجتماعی، مشارکت و میزان مداخله دولت در امور اقتصادی) توازن ایجاد می‌نماید. در حالیکه غایت هدف تشکیلات بازار به حداکثر رساندن سود در بلند مدت است، تعاونیهای اجتماعی در جهت «به کمال رساندن رفاه اجتماعی» تلاش می‌کنند چرا که باید در برابر نیازهای اجتماعی خاص، بهترین پاسخ ممکن را در چنته داشته باشند.

کاربرد اصل «غیر انتفاعی» بودن به عنوان شاخص تشکلهایی که خود را عضوی از بخش سوم میدانند، الزاماً به معنای فقدان یا حذف سود از تعاون اجتماعی نیست، بلکه شیوه کاری است که

نوشته: ج. سی ترجمه: مرجانه سلطانی  
تعاون اجتماعی به عنوان پدیده‌ای غالباً متفاوت با فرضیه‌ها و عادت‌های شیوه کار دولت و بازار، برای خود جایی را در «بخش سوم» اقتصاد باز کرده است. تعاون اجتماعی به ویژه در ایتالیا به منزله «بنگاههای اقتصادی غیر انتفاعی» تلقی می‌شوند.

یکی از ویژگیهای متمایز تعاون اجتماعی، اهداف آن است که غالباً با دنباله روی از روشها و راهبردهای مطرح در اقتصاد بازار محقق می‌شود. از اینرو بحث از پدیده تعاون اجتماعی - همان «مؤسسات اجتماعی» را در ذهن تداعی می‌کند. این اصطلاح با ظرافت تمام، بین اصول معمولاً اطلاق شده به بازار (همچون دقت، نو

یکی از ویژگیهای متمایز تعاون اجتماعی، اهداف آن است که غالباً با دنباله روی از روشها و راهبردهای مطرح در اقتصاد بازار محقق می‌شود. از اینرو بحث از پدیده تعاون اجتماعی - همان «مؤسسات اجتماعی» را در ذهن تداعی می‌کند. این اصطلاح با ظرافت تمام، بین اصول معمولاً اطلاق شده به بازار (همچون دقت، نو آوری، و استفاده کارآمد از منابع) و خصیصه‌های یک عمل اجتماعی (رفاه اجتماعی، مشارکت و میزان مداخله دولت در امور اقتصادی) توازن ایجاد می‌نماید.

است، از جمله موارد مکمل با فعالیتهای کارکنان مزد گیر، و یا دفاع از منافع مشترک و مشتریان توسط افراد داوطلب. اعضاء داوطلب همچنین برخی وظایف مقاطعه کاری را بر عهده می‌گیرند، هر چند امروز این نقش مدیریتی بیشتر توسط کارکنان مزد بگیر انجام می‌شود.

### خاستگاه تعاونیهای اجتماعی

در کشور ایتالیا، تشکلهای داوطلب و تعاونیهای اجتماعی می‌توانند از سه طریق ممکن به هم بپیوندند. نخستین راه از کار داوطلبانه مختص به تعاون اجتماعی ناشی می‌شود، دومین راه از عملکرد مرتبط تعاونیها با تعاونیهای اجتماعی نشأت می‌گیرد، و پیوند سوم از ارتباط شرکتهای خدماتی (به عنوان بخشی از بازار) با تعاونیهای اجتماعی (که در ایتالیا جزئی از بخش سوم هستند) منجر می‌شود. در آغاز باید روشن نمود که این سه پیوند در واقع سه رشته به هم تنیده‌اند. اما برای وضوح بیشتر هر یک جداگانه بررسی می‌شود.

کار داوطلبانه و سازماندار (به صورت گروهی یا جمعی و نه فردی) یکی از شاخصهای اصلی تعاونیهای اجتماعی است. این گونه تعاونیها نقطه آغاز برای حرکتهای کارآفرینی و راه تعاونی و پیشرفت بسیاری از آنها است. در این شرایط، افرادی که در سایر بخشها به کسب مهارتهای مدیریتی پرداخته‌اند، در زمینه امور اجتماعی نیز به کار مشغول می‌شوند. این افراد مرو جان گروههایی خواهند شد که براساس طرح خاص کمک اجتماعی، اجزاء اجتماعی تعاونی را می‌سازند.

در این حالت، ارائه تصویر درست از یک کارآفرین داوطلب اهمیتی خاص دارد چراکه زن یا مرد کارآفرین می‌توانند تعهد خود را از نظر ارائه کمکهای اجتماعی به

عمومی، با سرمایه گذاری در تعاونیهای اجتماعی به آنها کمک کنند.

قانون شماره ۲۸۱ با توجه به ساختار شرکت تعاونی مقرر می‌نماید که: «علاوه بر اعضایی که در مقررات لازم الاجرا پیش بینی شده، در آیین نامه‌های تعاونیهای اجتماعی می‌توان حضور اعضاء داوطلبی را پیش بینی نمود که به طور رایگان فعالیت می‌کنند»، اما «تعداد آنان نباید از نصف کل تعداد اعضاء تعاونی بیشتر باشد». مضافاً بر آنکه طبق ماده ۲ «تنها باز پرداخت هزینه‌های به بار آمده بر اساس اسناد و مدارک به اعضاء داوطلب ضمانت اجرایی دارند». وظایفی که در چارچوب خدمات داوطلبانه در تعاونیها می‌کنند، بیشمار



تعاونیها را تشکیل می‌دهد که در مجموع از بستن قرارداد با شرکت‌های عمومی ناشی می‌شود. حضور دولت در مدیریت این گونه خدمات همچنان با اقتدار است چرا که تعاونیهای اجتماعی هنوز رهنمودی ارائه نکرده‌اند که به طور شایسته و کافی جایگزین مداخله عمومی شود.

تعاونیهای نوع ب نیز بخش مهمی از درآمد خود را از نهادهای عمومی دریافت می‌کنند و در نتیجه اخذ سفارشها از بخش خصوصی بسیار دشوار است. هر چند تعاونیهای نوع ب همچنان جزء نسبتاً کوچکی از بخش سوم را تشکیل می‌دهند، اما به لحاظ وارد کردن فقرا و محرومان به موقعیت‌های شغلی متناسب با تواناییهای آنان، ارزشمند و کارسازند. استفاده از منابع کار در مناطق مختلف و تلفیق آن با نیروی کار داوطلب، الگوی بدیعی است که در عرصه خدمات اجتماعی کار آیی بسیاری دارد.

قانون شماره ۲۸۱ مفهوم جدیدی از مشارکت بین بخش عمومی و تعاونیهای اجتماعی را قانوناً تأیید می‌نماید. در واقع ما به سوی یک نظام رفاهی مختلط در حرکتیم که نهادهای محلی و تعاونیهای اجتماعی در جهت مصالح عمومی یک جامعه خاص همکاری می‌کنند. دولت و به ویژه مراجع محلی وظیفه دارند به شکلی منصفانه، مردمی و شفاف عمل نمایند. آنان موظفند بیش از حمایت از مراجع

دانش سازمانی و مدیریتی تبدیل کنند. از نقطه نظر فرهنگی، نیروی کار داوطلب با تلفیق باورهایی چون همبستگی و ارزشهای مردمی، دنیای تعاونیهای اجتماعی را می‌سازد و با شفاف نمودن اهمیت عناصر سازنده سازمان، ارزش کار خود را دو چندان می‌کند.

دومین رویکرد شناخت ساختگاههای تعاونیهای اجتماعی در ایتالیا با «بازشناخت کارکردهای اجتماعی» مطرح در تاریخ نهضت تعاون ایتالیا آغاز شد. از نقطه نظر تاریخی، تعاون به معنای «کارآفرین اقبال ضعیف‌تر جامعه برای رهایی خود بر پایه اصول اجتماعی و اقتصادی بود».

با تغییرات بنیادین اجتماعی و اقتصادی پیش آمده در جامعه ایتالیا از جنگ جهانی دوم به این سو، نیازهای اولیه اجتماعی که تعاونیها به طور سنتی در صدد تأمین آنها بودند، از جمله خوراک، مسکن و کار، رفته رفته ضرورت پیشین خود را از دست داد. در نتیجه، اکنون عده‌ای از کارگران از خود می‌پرسند آیا فرضیه دخالت در امور اجتماعی را به عنوان جزء لاینفک علت وجودی تعاونیهای اجتماعی، نباید به گونه‌ای متفاوت مورد مقایسه قرار داد؟

تا به امروز، دخالت در امور اجتماعی بیشتر به عنوان ضرورتی برای رفع نیازهای کل جامعه تلقی شده است. اکنون آیا نباید این مسئله برای برآوردن نیازهای طبقات همچنان مستضعف جامعه، حتی در بافت دولت رفاه که مردم بیش از پیش به سمت محرومیت پیش می‌روند، مورد استفاده قرار گیرد؟

حال برای دست اندرکاران تعاونیهای اجتماعی این پرسش اساسی مطرح است که چگونه می‌توان اصل متداول منافع مشترک

## **به دلیل ایستایی شرایط، تعاونیهای اجتماعی همچنان از نظر اقتصادی وابسته به دولت می‌باشند و این تهدیدی جدی برای استقلال آنها محسوب می‌شود. تعاونیهای اجتماعی به منظور قرار گرفتن در جایگاه واقعی مشارکت با گروههای مردمی، می‌بایست تلاشهای خود را به سمت گسترش درآمدها سوق دهند.**

داخلی را همچنان حفظ نمود؟ «در بازشناسی کارکرد اصلی تعاون اجتماعی، این پدیده بالاجبار با تحولی دوباره روبرو گردید و به موضوع اشتراک مساعی با وسعت دید بیشتری نگریسته شد، و دیگر به مسئله عملکرد اجتماعی به عنوان بازتاب ذهن عده‌ای همفکر و ثمره فعالیت‌های مشترک المنافع استناد نمی‌شد، بلکه آن را به عنوان فعالیت بخش‌های مختلف جامعه محلی با هدف حل معضلات بنیادین همان جامعه تلقی نمودند». در این شرایط، فکر وسعت بخشیدن به مسئله اشتراک مساعی ایجاد و به عنوان نقطه قوت تعاونیهای اجتماعی مطرح شد.

عامل سوم گسترش تعاونیهای اجتماعی در ایتالیا، تحول ریشه‌ای ایجاد شده در شرکت‌های خدماتی طی ۲۰ سال اخیر است که بر شرکتها اعم از خصوصی و عمومی تأثیر گذارده است. این تحول به دو دلیل اساسی به وقوع پیوست: نخست آن که بسیاری از سازمانها اکنون در بخش سوم به کار مشغولند، و دلیل دوم آن که، کیفیت خدمات ارائه شده به شکل قابل ملاحظه‌ای سیر صعودی داشته است.

### **اصالت تعاون اجتماعی در ایتالیا**

زمان اولین مطالعات به عمل آمده در مورد تعاون اجتماعی به سال ۱۹۸۶ باز

می‌گردد. در این بررسی نشان داده شده است که چگونه حدود ۵۰۰ تعاونی پراکنده در سراسر کشور، سازماندهی شده و به فعالیت می‌پردازند. طبق اطلاعات و آمار وزارت کار، در پایان سال ۱۹۸۸، تعداد ۱۲۴۲ تعاونی اجتماعی در ایتالیا وجود داشت. در سال ۱۹۹۰، وزارت کار تعداد ۲۱۲۵ تعاونی اجتماعی را به ثبت رساند که قریب به ۴ درصد کل تعاونیهای ایتالیا را تشکیل می‌دادند.

در سال ۱۹۹۴، «اولین گزارش در خصوص تعاون اجتماعی» منتشر شد که حاوی اطلاعاتی به روز از این پدیده بود. در این گزارش، شرحی از ۶۶۰ تعاونی اجتماعی ارائه و نشان داده می‌شود که در بیش از ۲۰۰۰ تعاونی اجتماعی ایتالیا، حداقل ۴۰۰۰۰ نفر حقوق بگیر و حدود ۱۵۰۰۰ داوطلب مشغول به کارند. در این گزارش همچنین تأکید شده که تعاونیهای اجتماعی تنها طی چند سال فعالیت، خدمات اجتماعی مورد نیاز قریب به ۲۰۰۰۰۰ نفر را تأمین نموده‌اند که در نوع خود دست آورد بزرگی محسوب می‌شود.

### **زمینه‌های فعالیت**

تعاونیها نوع الف (خدماتی) اساساً در زمینه‌های خدمات اجتماعی (۸۱ درصد)، خدمات بهداشتی درمانی (۱۳ درصد) و خدمات تحصیلی (۶ درصد)، و تعاونیهای نوع ب (آموزشی) در عرصه خدمات گوناگون (۳۰ درصد)، و همچنین در هنرها و صنایع (۲۵ درصد)، کشاورزی (۲۴ درصد)، صنعت (۱۳ درصد)، و بازرگانی (۸ درصد) فعالیت دارند.

در بین افرادی که از خدمات تعاونیهای اجتماعی بهره‌مند می‌شوند، چهار گروه قابل تمیز می‌باشد: اعضاء، غیر اعضاء، کارکنان، اعضاء فقیر و کارکنان محروم از



مزایای اقتصادی اجتماعی که عضو تعاونی نمی‌باشند.

دو گروه اول بیشتر نماینده تعاونیهای خدماتی هستند، در حالیکه دو گروه آخر شاخص تعاونیهای آموزشی می‌باشند. در واقع، طبق قانون شماره ۳۸۱، کارکنان و اعضاء محروم باید حداقل ۳۰ درصد کارکنان تعاونی را شامل شوند.

### نوآوری در تعاونیهای اجتماعی

تأثیر روزافزون تعاونیهای اجتماعی در ایتالیا به حدی است که در فلسفه اصلی کمکهای اجتماعی و مسائل سنتی آن از جمله کمکهای بلاعوض و خدمات اجتماعی، لزوم تغییرات بنیادین را برجسته‌تر می‌کند. خدمات و کمکهای ارائه شده توسط تعاونیهای اجتماعی رفته رفته جایگزین رویکرد متداول و مبتنی بر مفهوم فقر می‌شود چرا که هدف تعاونیهای اجتماعی «مدیریت سنجیده، کارآمد، خلاق و خود کفای منابع انسانی و مادی در خدمات کمکهای اجتماعی» است. خدمات ارائه شده که به جز مواردی اندک، جنبه مادی ندارند، به طور مناسب سازماندهی شده و یافتن راههای تازه خدمت به منظور پاسخگویی هر چه بهتر به نیازهای اجتماعی و در نظر گرفتن خطرات احتمالی و مسئولیتهای اینچنینی، همواره مد نظر می‌باشد. کیفیت این خدمات از اهمیت مسائلی بوده و عامل تعیین کننده نحوه عملکرد تعاونیهای اجتماعی می‌باشد و در واقع تغییر جهت از رویکرد ثابت، دیوان سالارانه، غیر خلاق و غیر کارآمد کمکهای اجتماعی از آغاز تا کنون به سمت تعالی است.

دومین ویژگی مهم تعاونیهای اجتماعی، ماهیت بسیار مردمی آنها است. وجود یک نظام مردمی در تعاونیهای اجتماعی، تضمینی است بر بسنده نمودن به خدمات

عامل سوم گسترش تعاونیهای اجتماعی در ایتالیا، تحول ریشه‌ای ایجاد شده در شرکتهای خدماتی طی ۲۰ سال اخیر است که بر شرکتهای اعم از خصوصی و عمومی تأثیر گذارده است. این تحول به دو دلیل اساسی به وقوع پیوست: نخست آن که بسیاری از سازمانها اکنون در بخش سوم به کار مشغولند، و دلیل دوم آن که، کیفیت خدمات ارائه شده به شکل قابل ملاحظه‌ای سیر صعودی داشته است.

این سازمانها به عنوان «ساختار ارتقاء رفاه عمومی» و همچنین سپری در برابر احتمال کجروی و انحراف از این هدف که شاید با گذشت زمان عارض تعاونیهای اجتماعی گردد.

عنصر بدیع دیگری که در فعالیت تعاونیهای اجتماعی و سایر سازمانهای تعاونی در طول ۲۰ سال اخیر بارز و چشمگیر بوده، دیدگاه این تشکلهاست که اهمیت واقعی را برای جامعه محلی قائل می‌باشد. این عامل موجب پیدایش، بخشهایی از کمکهای اجتماعی و یا کمکهای مردمی شد که با جوامع محل خدمت خود کاملاً در هم آمیخته و اعضاء یک پیکره شده‌اند. از این رو جامعه محلی، معرف اصلی تعاونی محسوب شده و تعاونی نیز اهداف خود را بر همین اصل بنیان می‌گذارد.

### رهنمودهایی برای آینده تعاونها

تعاون اجتماعی در ایتالیا، پدیده‌ای رو به رشد است و در آینده با چالشهای بسیار دشواری رو در رو خواهد شد. با توجه به این پدیده جوان رفاه‌گستر در ایتالیا، بدیهی است که به منظور بهره‌وری هر چه بیشتر رابطه بین تعاونیهای دولتی و اجتماعی نیاز

به توازن و تعدیل بیشتری دارد.

به دلیل ایستایی شرایط، تعاونیهای اجتماعی همچنان از نظر اقتصادی وابسته به دولت می‌باشند و این تهدیدی جدی برای استقلال آنها محسوب می‌شود. تعاونیهای اجتماعی به منظور قرار گرفتن در جایگاه واقعی مشارکت با گروههای مردمی، می‌بایست تلاشهای خود را به سمت گسترش درآمدها سوق دهند.

و در نهایت، آنچه برای تعاونیهای اجتماعی منطقی به نظر می‌رسد، تخصصی نمودن خدمات است، چرا که تخصصی نمودن احتمالاً یکی از خصوصیات ممیزه هر تعاونی است که خیال رقابت در سر می‌پروراند.

### ■ کتب مرجع:

- ۱- س. لبری، «نوسعه تعاون اجتماعی در ایتالیا»، اولین گزارش در مورد تعاون اجتماعی. میلان، نشر CGM، ۱۹۹۴، صفحه ۱۵.
- ۲- ف. اسکالوبی، «کجیت تعاونی در یک شرکت دارای وحدت»، پیش به سوی تجارت اجتماعی. ده سال تعاون واحد. میلان نشر CGM، ۱۹۹۲، صفحه ۶۰.
- ۳- پ. دانانی، «مرزهای سیاستهای اجتماعی»، توریج ثروت و نابعت جدید. میلان، آنجلی، ۱۹۸۵.
- ۴- ل. تاوازا، «راهنمای بخش داوطلبانه در ایتالیا»، تورین SEI، ۱۹۹۰.
- ۵- د- دروش، «طرح تعاون». میلان، کتاب جاک، ۱۹۸۰.
- ۶- ف. اسکالوبی، «تعاون همبستگی اجتماعی به عنوان موضوعی نو در سیاست اجتماعی»، منطقه خود مختار ترنینو ۱۹۹۰، صفحه‌های ۷۵ - ۶۵.
- ۷- ف. اسکالوبی، «تعاون همبستگی اجتماعی به عنوان موضوعی نو در سیاست اجتماعی»، منطقه خود مختار ترنینو ۱۹۹۰، صفحه‌های ۷۵ - ۶۵.
- ۸- ک. برزاگا، «تعاون همبستگی اجتماعی»، اولین نتایج تحقیقات»، نشر فورلی، GCM، ۱۹۸۹، صفحه‌های ۸۰ - ۶۵.
- ۹- ف. اسکالوبی، «تعاون همبستگی»، (مرجع شماره ۶)

## تنگناها:

- عدم ثبات اقتصادی مؤثر بر فعالیتهای اقتصادی.
- کاهش توان اقتصادی ناشی از تورم و افزایش عمومی قیمتتها.
- عدم اجرای کامل مقررات و قوانین توسط برخی از سازمانها و مؤسسات در اعطای امکانات و تسهیلات و حمایتهای پیش بینی شده.
- کمبود مدیران کارآمد و متخصص و پایین بودن سطح اطلاعات فنی و تخصصی در بخش.
- کمبود محل فروشگاه، تأسیسات و انبار و سردخانه و سایر امکانات و تجهیزات.
- عدم آگاهی اعضاء به مفاهیم تعاونی و عدم همکاری آنان با شرکت و به خصوص عدم شرکت در مجامع عمومی.
- ضعف نظارت عملی بر فعالیتهای تعاونیها در جهت هدایت صحیح جریان.
- نبود انگیزه در اعضاء برای عضویت در کادر هیأت مدیره و بازرسی.
- عدم توجه به انگیزه‌های تشویقی در اعضاء و مفاهیم اساسی تعاونی نظیر پرداخت مازاد برگشتی و سود سهام به اعضاء.
- ضعف فعالیت اتحادیه‌های سراسری در زمینه‌های آموزشی، پژوهشی و عدم مشارکت قاطع آنها در گسترش فرهنگ تعاون.
- عدم فعالیت در زمینه اصلاح ساختار و مدرنیزه کردن نحوه توزیع تعاونی به منظور ایجاد امکان زمینه‌های رقابتی برای بخش تعاونی جهت حضور شایسته در عرصه‌های بین المللی.

## راهکارها:

- ۱- تشویق بیشتر اعضاء تعاونیهای مصرف به سرمایه گذاری. تدریجی در تعاونیها و اجرای مصوبه شماره ۷۳۲۴۴ مورخ ۷۱/۲/۲ هیأت محترم وزیران در

- خصوص وصول ماهیانه ۳۰۰۰ ریال از محل کمک عائله مندی کارمندان دولت و واریز آن به حساب سرمایه آنان در تعاونی مصرف.
- ۲- ادغام تعاونیهای مصرف کوچک و فاقد قابلیت‌های اقتصادی.
- ۳- تشکیل شرکتهای تعاونی زنجیره‌ای با مشارکت شرکتهای اتحادیه‌های تعاونی.
- ۴- تقویت اتحادیه‌های تعاونی استانی و سراسری برای تعقیب اهداف پیش بینی شده از فعالیت اتحادیه‌ها در قانون تعاون.
- ۵- افزایش میزان عرضه کالا و خدمات و بهبود وضع کمی و کیفی آنها.

- ۶- کمک به ایجاد و توسعه امکانات نگهداری کالا، بسته بندی و عرضه مناسب آنها.
- ۷- تشویق تعاونیهای مصرف به سرمایه گذاری در امور تولیدی و ایجاد حلقه ارتباطی منطقی بین تعاونیهای تولیدی و توزیعی.

## انتظارات:

- انتظارات عمومی از فعالیت تعاونیهای مصرف بر این است که ضمن کمک به بهبود و قانون مندی نظام توزیع کالا در کشور با عرضه مناسب از جنبه‌های کمی و کیفی و کمک به تقویت بنیه اقتصادی اعضاء از هر گونه انحصار، احتکار و تورم تا حد امکان جلوگیری و ثباتی نسبی در قیمت کالاهای مصرفی ایجاد نمایند. در این راستا تعاونیهای مصرف و به خصوص اتحادیه‌های مربوطه با کمک به تقویت و گسترش آموزش مفاهیم تعاونی و تحقیق در امور بازرگانی اقتصادی و توسل به فن آوریهای نوین، می‌توانند در افزایش کسارآیی، بهبود تصمیم گیریها و سیاستگذاری ذیربط با تعاونیهای مصرف و اصلاح ساختار و بهبود شبکه‌های توزیع تعاونی مؤثر باشد توقع بر این است که مسئولین ارگانهای ذیربط نیز بر حمایت و

اجرای سیاستهای تشویقی قوت بخشیده و امکان دستیابی سهلتر به منابع اعتباری ارزان بهره با رعایت اولویتهای قانونی را فراهم نمایند.

## ■ منابع و مأخذ:

- ۱- گزارشات اداری دفتر امور تعاونیهای مصرف و اعتبار.
- ۲- آمار بخش خدمات مائینی وزارت تعاون.
- ۳- آمارگیری مستقیم دفتر امور تعاونیهای مصرف و اعتبار.

## بقیه از صفحه ۳۹

## نکات مهم در متن و حاشیه اجلاس:

- ۱- تعاونیها قدرتمندترین ابزار توسعه می‌باشند.
- ۲- تعاونیها باید در جهت ایجاد تامین اجتماعی برای گروههای مختلف بویژه گروههای آسیب‌پذیر جامعه اقدام نمایند.
- ۳- تعاونیها باید در جهت استقلال و خوداتکایی و خودیاری در درون خود گام اساسی و جدی بردارند، دخالت دولت در امور تعاونیها باید به صفر برسد.
- ۴- تعاونیها باید توجهات خود را به رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی اعضاء معطوف دارند.
- ۵- نسبت به تقویت و روحیه فرهنگ تعاون باید جدیت بعمل آورد.
- ۶- پاسخگویی به نیازهای جامعه اولویتهای تعاونیها باید باشد.
- ۷- بررسی عملکرد تعاونیها در کشورها حکایت از آن دارد که به هر میزان که تعاونیها از استقلال برخوردار بوده‌اند به همان میزان نیز بیشتر توانسته‌اند به اهداف خود که توسعه اقتصادی و اجتماعی جوامع بوده است دسترسی یابند.

۸- بر تبادل تجربیات، بررسی موانع و وضع قوانین و مقررات مناسب از راههای توسعه تعاونیها و همکاری تعاونیها بایکدیگر و نیز بین تعاونیهای کشورهای عضو تاکید گردید.

۹- نقش بانکهای تعاونی در توسعه تعاونیها مثبت ارزیابی شد لازم است که در اینجا به ذکر این نکته اشاره شود که کشور هندوستان به عنوان پیشگام در توسعه تعاونیها در آسیا در حال حاضر بالغ بر ۱۷۵۰ بانک تعاونی را ایجاد نموده است که مالکیت تسامی این بانکها در اختیار کشاورزان عضو می باشد. همچنین بیش از ۶۰ درصد اعتبارات مورد نیاز در کشور برای سرمایه گذاری در بخش کشاورزی توسط این بانکها تامین می شود.

۱۰- کشور هند توسعه و خودکفایی بخش کشاورزی خود را مدیون توسعه تعاونیهای کشاورزی در این کشور می داند و به آن مباحثات می نماید.

گفتنی است در حال حاضر بیش از ۴۵۲ هزار شرکت تعاونی در کشور هند وجود دارد که بالغ بر ۲۰۴ میلیون عضو را تحت پوشش دارد است. همچنین مقدار در سال ۱۹۹۰ حدود ۳۴۲ هزار شرکت تعاونی ۱۶۴ میلیون نفر عضو داشته است، که حاکی از رشد تعاونیها در دهه ۱۹۹۰ در هند می باشد. ۶۰/۱ درصد از اعتبارات بخش کشاورزی توسط تعاونیها تامین و توزیع می شود و همچنین ۳۰/۴ درصد تولید و توزیع کود شیمیایی توسط این بخش صورت می گیرد. تعاونیهای نیشکر در هند در حال حاضر ۵۶/۸ درصد تولید و فرآوری شکر را در اختیار دارند، همچنین تعاونیهای شیر و فرآورده های لبنی هند در سراسر جهان از شهرت بسزایی برخوردار است.

شایان ذکر است که اجلاس آتی وزراء تعاون در اکتبر سال ۱۹۹۹ در شهر پکن برگزار خواهد شد که در واقع نقطه نظراتی که توسط دفتر منطقه ای آسیا و اقیانوسیه در این اجلاس جمع آوری شده است مورد بررسی وزراء تعاون کشورهای عضو قرار خواهد داد.

### بقیه از صفحه ۵۱

تأسیس شد و به موجب آن با استراتژیهای عمران روستایی می توان توان بالقوه مردم و مناطق روستایی را فقط از طریق ایجاد انگیزه، دگالت فعال مردم در کارها، و تشکیل تعاونیهای عامه مردم بالفعل ساخت. به علاوه چنین نهادهایی در ایجاد سازمانهای اداری، اجتماعی و اقتصادی، و نیز انواع سازمانهای متشکل از افراد و گروههای داوطلب، می تواند مددکار باشد. هم سازمان بین المللی کار و هم فائو از طریق تعاونیهای یاد شده به اقدامات جالب توجهی دست زده اند که فهرست وار بدین شرح است:

- \* اعطای وام کم بهره به محروم ترین مردم.
- \* اعطای وام بلند مدت به تعاونیهایی که بیشترین اعضای آن را مردم بی بضاعت تشکیل می دهند.
- \* برگزاری انواع دوره های آموزشی برای مردم و تعاونیهای اخیر تا بتوانند با فراگیری این یا آن حرفه ممر درآمدی پیدا کنند.
- \* فراهم کردن دوره های کارورزی و کارآموزی عملی به همان منظور.
- \* تلاش در جهت هدایت کمکهای افراد و سازمانهای خیریه به این اقدامات و نه کمک مالی مستقیم به اعضای کم درآمد

تعاونیها، چرا که کارهای اخیر زیر بنایی است، اما معمولاً افراد محروم نمی توانند از آن چه به صورت نقدی در اختیارشان گذاشته می شود، به درستی استفاده کنند. \* توجه بیشتر و منطقی تر به زنان و روستاییان به بهانه و در پرتو اینگونه تعاونیها، زیرا تبعیض در هر صورت در مورد این دو گروه بیش از سایر گروهها به چشم می خورد.

۲- انتقال تدریجی قدرت دولت به اعضای تعاونیها، یا در واقع تلاش هر چه بیشتر در جهت سوق دادن تعاونیها به استقلال هر چه زیادتر از دولت و سازمانهای دولتی. منظور این نیست که کنترل دولتها بر تعاونیها به زیان یکی یا طرفین بوده، یا دولتها در این راه ناتوان بوده اند، یا از نقش تعاونیها به عنوان ابزار توسعه جلوگیری کرده اند. برعکس، مواردی را می توان سراغ گرفت که این کنترل دقیقاً به نفع تعاونیها بوده است. با اینحال، حداقل تجربه کشورهای بنین، فیلیپین، سنگال و اوگاندا نشان می دهد که کاهش یا قطع این کنترل بیشتر سودمند است تا وجود آن.

در واقع، چنانچه بخواهیم شرکتها و سازمانهای تعاونی در زمینهای عمرانی، آموزشی و پرورشی، حسابداری و حسابرسی، آموزش حرفه ای یا حرفه آموزی موفق باشند، باید در آنها تغییرات، چندی داده شود که یکی از این تغییرات، استقلال آنها از کنترل دولت است. در شرق مرکز و جنوب آفریقا این کار تحقق یافته و موفق نیز بوده است.

از سوی دیگر، چنانچه همکاری شمال - جنوب به نحو شایسته تری ادامه پیدا کند و در بلند مدت بتوان از این همکاری، بویژه کمکهای اعطایی شمال به جنوب استفاده

# تعاونیهای تلفیقی

مقدمه:

آقای تایمینی از تعاونگران و کارشناسان بخش تعاون در کشور هندوستان می‌باشد و در حال حاضر نیز با سازمانهای بین‌المللی همکاری می‌نماید. نامبرده وضعیت تعاونی کشور خود یعنی هندوستان را بخوبی می‌شناسد و با نقاط قوت و ضعف آن کاملاً آگاهی دارد وی اخیراً کتابی را تدوین نموده است که با نام «توسعه تعاونی و مرحله بعد» در دست ترجمه می‌باشد. بخشی از آن کتاب را درباره تعاونیهای تلفیقی از نظر گرامیتان می‌گذرانیم:

از: تایمینی (۱)

ترجمه: محمود زارع زاده

## تصویر کلی و طرح

### تعاونیهای تلفیقی:

در تاریخ کشور هند سه نوع تعاونی متمایز از یکدیگر که هر یک در دوره‌ای از تاریخ این کشور وجود داشته‌اند قابل تشخیص می‌باشد. این سه نوع تعاونی عبارتند از:

- ۱- تعاونیهای که بصورت امدادی وجود داشتند.
- ۲- تعاونیهای که ارائه خدمات می‌نمودند.
- ۳- تعاونیهای تلفیقی که در حال حاضر وجود دارند.

تعاونیهای تلفیقی تعاونیهای جامعی هستند که فعالیت‌های خود را در زمینه‌هایی نظیر حمایت عضو، کشاورزی و خانوار روستائی، ایجاد ارزش افزوده و پشتیبانی از مصرف‌کننده متمرکز نموده‌اند.

تعاونیهای امدادی از سال ۱۹۰۴ تا برنامه پنجساله دوم به سال ۱۹۵۷، بطور گسترده‌ای در سراسر هند وجود داشتند و هدف اصلی این تعاونی‌ها نیز کمک به دهقانان برای پرداخت بدهی‌شان بود. تعاونیهای امدادی در واقع در دوره‌ای از تاریخ هند وجود داشتند که این کشور تحت

تأثیر دانش و تکنولوژی و نیز درجه پیشرفت تکنولوژی از زوایای گوناگونی قابل بررسی است. رشد اقتصادی و رفاه مادی یک کشور به مقدار کمی تولید کالا و (کیفیت آن) و به تولیداتی بستگی دارد که خاص ترکیب مهارت انسانی، سرمایه، زمین و منابع طبیعی هر کشور است.

سیطره انگلستان قرار داشت و دولت هند به نیابت از حکومت انگلستان نسبت به توسعه و گسترش این نوع تعاونیها اقدام می‌نمود. تعاونیهای امدادی در اصل برای پاسخ به شورشهایی که در سراسر کشور رخ داده بود (deccan riots) و با تجویز و توصیه کمیسیون کمک به قحطی زدگان و بر حسب قانون تعاونی که در سال ۱۹۰۴ به تصویب مجلس قانونگذاری مرکزی رسیده بود بوجود آمدند.

بعد از استقلال کشور هند در سال ۱۹۴۷، تعاونی بعنوان یک جهت‌گیری مشخص و پایه شناخته شد و کوشش‌های فراوانی در جهت ایجاد و توسعه تعاونیها در انواع و اشکال گوناگون بعمل آمد و این کوششها بطور مستمر ادامه یافت.

بعد از استقلال، به هنگامی که کمیسیون هندی میزبانی اعتبارات روستایی بوجود

آمد این کمیسیون به تعریف جدیدی از تعاونیها و توسعه و گسترش نقش آنان پرداخت و با مطالعاتی که درباره ساختار تعاونیها بعمل آورد چنین توصیه نمود که تعاونیها بایستی نقش وسیعی در مراحل توسعه کشور بعهده گیرند.

از این روی توصیه‌های کمیسیون میزبانی مورد توجه قرار گرفت و تعاونیها با کنار گذاشتن گرایشات قبلی خود وارد مرحله‌ای جدید با گرایشاتی نو شدند.

در برنامه پنجساله دوم هندوستان تعاونیهایی با گرایشات و جهت‌گیریهای جدید ایجاد و گسترش یافتند که در واقع این تعاونیها را می‌توان تعاونیهای خدماتی نامید.

تعاونیهای خدمات با تعریف جدیدی که از تعاونیها بعمل آمده بود فعالیت‌های خود را در زمینه تامین نیازمندیهای خانوارهای کشاورز و نیازهایی که آنان برای امور کشاورزی داشتند نظیر تهیه و عرضه نهادهای کشاورزی در زمینه‌های کاشت، داشت و برداشت و نیز مایحتاج عمومی مورد نیاز متمرکز نمودند این نوع تعاونیها که به شکل جدیدی سازمان یافته بودند در سراسر هند به توزیع اعتبارات که (مورد نیاز کشاورزان بود) همت نمودند و به بازاریابی محصولات کشاورزی پرداختند. البته لازم به تذکر است که تعاونیهای

خدمات در این مرحله فقط به عنوان کارگزار، خدمات فوق‌الذکر را انجام می‌دادند و هنگامی که تعاونیهای خدمات با جهت گیری و هدفی که برای آنان ترسیم شده بود به وجود آمدند، این تصور شکل گرفت که اینها خواهند توانست در ساختار تجاری بخش خصوصی تغییراتی بوجود آورند (هر چند اگر نتوانند آنها را ریشه کن کنند) از این رو چنانچه این تعاونیها را تعاونی تجاری نیز بنامیم راه خطایی نپیموده‌ایم. این تعاونیها بدون اینکه فکر استثمار را درون خود داشته باشند در روستاهای هند با همان روش تجارت سنتی در روستاها به کار بازرگانی می‌پرداختند.

سومین مرحله از تاریخ تعاونیها در هند را باید آغاز حضور تعاونیهایی دانست که از اواسط دهه ۱۹۵۰ و یا بهتر است که گفته شود در اواسط دهه ۱۹۶۰ و هنگامی که بنگاه ملی توسعه تعاونی تاسیس شد بوجود آمدند. بنگاه ملی توسعه تعاونی مشوق تعاونیهای عمل آوری (پروسس) محصولات کشاورزی بویژه در تولیداتی نظیر نیشکر و شیر بود. این نوع تعاونیها در واقع تعاونیهای معاصر هند را تشکیل می‌دهند و خصوصیات بارز آنها نیز بالا بردن درآمد کشاورزان می‌باشد. این تعاونیها به منظور بالا بردن (افزایش) درآمد کشاورزان فعالیت‌های گوناگونی نظیر ایجاد ارزش افزوده و حل مشکلاتی که دامنگیر کشاورزان می‌باشد و نیز ارتقاء بهره‌وری و افزایش قیمت محصولات کشاورزی را انجام می‌دهند. این تعاونیها از لحاظ رفتاری، مانند یک مجتمع فنی اقتصادی می‌باشند (در مواقع لزوم دارای یک، دو یا حتی سه ردیف ساختار عمودی می‌گردند) که کشاورزان زیادی را دربر

سازمان بزرگ جای می‌دهند و از فن آوریهای پیشرفته و سرمایه پر متمرکز استفاده می‌نمایند، همچنین با تعاونیهای از نوع خدمات در زمینه‌های اساسی و زیر بنایی همکاری می‌کنند و مهمتر از همه آنکه به صورت یک سازمان حساس و پاسخگو نیازها و احتیاجات کشاورزان را که به سرعت تغییر می‌کند درک کرده و پیرو نیازهای جدید کشاورزان وارد عمل می‌شوند.

اگر در گذشته تعاونیهای اولیه خدماتی و تعاونیهای بازرگانی محصولات کشاورزی در سطح روستاها به مثابه یک تعاونی خدماتی سنتی در روستاها عمل می‌کردند- در حال حاضر تعاونی شکر و تعاونی شیر (لبنیات) به صورت تعاونیهای جدید تلفیقی در فعالیت‌های مربوط به ارزش افزوده و بالا بردن درآمد کشاورزان انجام وظیفه می‌کنند. تفاوت‌های برجسته این نوع از تعاونیهای جدید با تعاونیهای خدماتی در جدول زیر آمده است.

مقایسه تعاونیهای خدماتی (بازرگانی) با تعاونیهای تلفیقی

شاخص‌ها (پارامترها)	تعاونیهای خدماتی	تعاونیهای تلفیقی
گرایش	متغیر	توسعه
فعالیت اصلی	تامین نهاد	فروش محصول نهایی
طبیعت ارزش افزوده	بستگی به زمان و مکان	متنوع
سطح فن آوری	کم	زیاد
رابطه فعالیت	پایین آوردن هزینه	بالا بردن درآمد
فرصت مشارکت اعضا	زیاد	زیاد
تاثیر بر درآمد اعضا	کم	زیاد (حداقل در بعضی موارد)

استفاده از تکنولوژی (فن آوری) -  
اختلاف اساسی

تاثیر دانش و تکنولوژی و نیز درجه پیشرفت تکنولوژی از زوایای گوناگونی قابل بررسی است. رشد اقتصادی و رفاه مادی یک کشور به مقدار کمی تولید کالا و

(کیفیت آن) و به تولیداتی بستگی دارد که خاص ترکیب مهارت انسانی، سرمایه، زمین و منابع طبیعی هر کشور است. دستیابی به رشد اقتصادی از یک طرف به استفاده از منابع بیشتر از طرف دیگر به ارتقاء بهره‌وری و از طریق استفاده موثر از همان منابع میسر است. فن آوری در هر دو حالت برای دستیابی به رشد اقتصادی حضور خود را نمایان می‌سازد. در حالت اول (استفاده از منابع بیشتر) استفاده از فن آوری موجب گسترش منابع شده و در حالت دوم نیز موجب ایجاد و بهبود روشهای جدید تولید میشود که در نتیجه رشد اقتصادی را ممکن می‌سازد. تفاوت اساسی بین تعاونی خدمات و تعاونی جدید یعنی تعاونی تلفیقی که به آن تعاونی ایجاد کننده ارزش افزوده نیز میتوان گفت، در این است که تعاونیهای تلفیقی در عین اینکه خود از تکنولوژیهای پیشرفته بمنظور عمل آوری محصولات تولیدی اعضا بهره‌مندند و آنرا بکار میگیرند، ضمن آن



در اشاعه و ترویج فن‌آوری در سطح کشاورزان عضو نقش خود را ایفا می‌نمایند و از این طریق به بهبود روشها در کشاورزی کمک می‌کنند. لزوم استفاده از تکنولوژی در بیانیه سیاست تکنولوژی دولت هند به وضوح و به صورت بارز بیان شده است. در بخشی از این بیانیه چنین آمده است:

«آزادی سیاسی باید منجر به استقلال اقتصادی و محور بار سنگین فقر شود ما علم و تکنولوژی اساس پیشرفت اقتصادی دانسته و به آن توجه داریم» و در ادامه آمده است که: «تکنولوژی باید در بخشهای کشاورزی، خدمات و صنعت حضور هر چه گسترده‌تر خود را نمایان سازد»

استفاده از تکنولوژی پیشرفته و ایجاد ارزش افزوده، مزایایی را به وجود می‌آورد که از این مزایا هم تعاونی و هم اعضا بهره‌مند می‌شوند.

## مزایای تعاونی‌ها

الف- تقویت نمودن اصل عضویت.

ب- توانمند شدن تعاونی برای اندوخته بیشتر.

ج- بیشتر شدن اندوخته که موجب خواهد شد تعاونی بتواند عواملی نظیر، منابع انسانی مناسب را به همراه، ارائه خدمات ترویجی و ایجاد تسهیلات برای انتقال تکنولوژی در سطح مزرعه از این محل تامین نماید.

د- استفاده از اندوخته برای توسعه روستا و همچنین فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی ه- استفاده بهینه از محصولات و تولیداتی که توسط اعضا تولید می‌شود و در نتیجه ایجاد درآمد بیشتر برای آنان.

## مزایای عضویت

الف- بالا رفتن درآمد

اگر تعاونی کالائی را که تولید می‌کند برای آن سودآور نباشد دیر یا زود فعالیت این تعاونی متوقف خواهد شد و از روند فعالیت خارج خواهد شد. از اینرو اعمال نظارت و اتخاذ تصمیم توسط تعاونی در زمینه بازاریابی (که شامل توانائی در تصمیم‌گیری برای بازاریابی، کیفیت، قیمت، بهبود روشها و ارتقاء آن می‌باشد) الزامی بوده و در حیات و کارائی آن نقش اصلی دارد.

ب- ارتقاء بهره‌وری و تولید

ج- بهره‌مند شدن اعضا از سیستم‌های

حفاظتی برای محصولات زراعی و دامی

د- ایجاد فرصت مشارکت برای اعضا در

فرآیندهای فرهنگی و توسعه‌ای

ه- برخورداری روستائیان از امکانات

زیربنایی نظیر: جاده‌ها، بانک‌ها، خدمات

حمل و نقل، مدارس و ...

و- به کارگیری فن‌آوریهای مدرن توسط

اعضا و همچنین ایجاد فرصت مشارکت

برای شناخت و آشناسدن بانحوه کار و

مدیریت در سازمانهای بزرگتر اجتماعی

توسط آنان که در نتیجه این امر قدرت

رهبری و کارآفرینی برای توسعه

روستائی و رهبری آن توسط اعضا

افزایش خواهد یافت.

علاوه بر موارد فوق، استفاده از

تکنولوژی مدرن و پیشرفته منافع فراوانی

اعم از برای تعاونی و یا برای اعضا در

بردارد که از جمله آن می‌توان به مواردی

نظیر، فراهم شدن موجبات سرمایه‌گذاری

بیشتر، حرفه‌ای شدن مدیریت، استخدام و

به کارگیری کارکنان ماهر و با صلاحیت،

حساس بودن به تقاضاهای بازار و

نیازهای اعضا و مهمتر از همه فعال بودن

در زمینه بازرگانی و تجارت اشاره نمود.

یک تعاونی تلفیقی برای اینکه بتواند به

اهداف مورد نظر خود- (که در واقع بالا

بردن در آمد اعضا می‌باشد) دسترسی

پیدا کند باید، نسبت به ایجاد واحد

(کارخانه) عمل‌آوری اقدام نماید تا از طریق

ایجاد ارزش افزوده بتواند به هدف خود

برسد. و از آنجائی که معمولاً ایجاد این نوع

واحدها سرمایه بر می‌باشند و ضمناً از

تکنولوژی بالائی نیز برخوردارند لذا لازم

است تعاونی در چهار زمینه زیر از قدرت

اعمال نظارت و قدرت تصمیم‌گیری (نافذ

بودن تصمیمات) برخوردار باشد تا بتواند

ضمن اینکه بقاء خودش را تضمین می‌نماید

از عهده پرداخت وامهای دراز مدت خود نیز

برآید.

موارد چهارگانه عبارتند از:

۱- انتخاب کالا و یا محصول از اعضا

۲- خرید و فراهم کردن ماده خام

۳- عمل‌آوری موثر محصول مورد نظر و

مدیریت عملیاتی بر آن

۴- بازاریابی محصول نهائی و محصولات

فرعی آن برپایه قیمت‌های رقابتی.

تعاونیهایی که در زمینه‌های نیشکر،

شیر و یا دانه‌های روغنی فعال هستند

نسبت به تاسیس کارخانجات وابسته به

این محصولات اقدام نموده‌اند و در واقع

می‌توان گفت که علت وجودی چنین

کارخانه‌هایی که از فن‌آوریهای بالائی نیز

برخوردارند صرفاً عمل‌آوری و ایجاد

ارزش افزوده همین محصولات می‌باشد،

لذا بایستی از قدرت نظارت و نافذ بودن

تصمیمات برای تامین ماده خام مورد نیاز

کارخانه برخوردار باشند، چرا که، اگر

تعاونی چنین قدرتی را نداشته باشد، آنگاه

حیات کارخانه به مخاطره خواهد افتاد و

یک تعاونی تلفیقی برای اینکه بتواند به اهداف مورد نظر خود- (که در واقع بالا بردن در آمد اعضا، می باشد) دسترسی پیدا کند باید، نسبت به ایجاد واحد (کارخانه) عمل آوری اقدام نماید تا از طریق ایجاد ارزش افزوده بتواند به هدف خود برسد.

موجب ضرر و زیان گشته و حتی ممکن است به تعطیلی آن بیانجامد. از این رو لازم است تعاونی از هرگونه تاخیر در تامین ماده خام اجتناب نموده و به هر قیمتی باید ماده خام و با کیفیت مناسب را برای کارخانه فراهم نماید. در مورد بازاریابی محصول نهائی که کارخانه تولید می شود نیز چنین قدرتهائی لازم است، زیرا اگر تعاونی محصول تولیدی خود را با توجه به قیمت های رقابتی نتواند بفروش برساند آنگاه کلیه محاسبات این تعاونی بهم خواهد خورد و حیات آن به خطر خواهد افتاد، مضافاً اینکه اگر تعاونی کالائی را که تولید می کند برای آن سود آور نباشد دیر یا زود فعالیت این تعاونی متوقف خواهد شد و از روند فعالیت خارج خواهد شد. از این رو اعمال نظارت و اتخاذ تصمیم توسط تعاونی در زمینه بازاریابی (که شامل توانائی در تصمیم گیری برای بازاریابی، کیفیت، قیمت، بهبود روشها و ارتقاء آن می باشد) الزامی بوده و در حیات و کارائی آن نقش اصلی دارد.

قدرت نظارت و تصمیم گیری نه تنها در موارد فوق، بلکه در مواردی نظیر نگهداری و بهبود تکنولوژی در کارخانه و روانسازی کار آن نیز لازم می باشد، علاوه بر اینها نافذ بودن تصمیم تعاونی در مورد هزینه های عملیاتی که منجر به سود آوری میشود و نیز تعیین نمودن مدالی که ناشی از ایجاد ارزش افزوده محصول و یا کالای اولیه (ماده خام) می باشد و پرداخت نهائی آن به عضو برای تعاونی تلفیقی الزامی است.

مواردی که فوقاً به آن اشاره شده است، از الزامات اساسی برای موفقیت تعاونی که از فن آوریهای مدرن و سرمایه بر و بمنظور ایجاد ارزش افزوده بهره می گیرند به شمار می رود و عدم وجود هر یک از آنها موجب اختلال کار تعاونی خواهد شد.

با عنایت به مواردی که در این زمینه ذکر آن رفت، اینک دو سوال اصلی قابل طرح است:

۱- چگونه یک تعاونی تلفیقی که اقدامات مربوط به عمل آوری محصول را انجام می دهد و از چنین ساختاری نیز برخوردار است می تواند یک مرکز تصمیم گیری مشترک را بوجود آورد که در آن سه فعالیت اصلی و عمده یعنی تامین مواد خام، عمل آوری، و بازاریابی محصول تولیدی بصورت یک تصمیم مشترک عملی شود، صرف نظر از اینکه این تصمیمات توسط چه کسی، و یا توسط تعاونیهای مستقل و یا توسط تعاونیهایی با ساختار عمودی انجام شود.

۲- چگونه تعاونی می تواند بر امر تولید و نیز تهیه کالای انتخابی کشاورزان عضو نفوذ داشته باشد؟

طبیعی است برای پاسخ به دو سؤال بالا، ایجاد یک مرکزیت قوی و کارساز بهمین منظور ضروری بوده و بدون ایجاد چنین مرکزیتی بعید بنظر می رسد که تعاونی بتواند از تکنولوژی مورد نیاز استفاده نماید و یا چنانچه تعاونی به این کار اقدام نمود بتواند در کارش موفق باشد.

همانگونه که ذکر شد تمرکز تصمیم گیری در سه بخش اصلی یعنی

تامین مواد خام، عمل آوری، و بازاریابی برای موفقیت تعاونی الزامی است و تعاونیهای مختلف برای دسترسی به چنین مرکزیتی روشهای مختلفی را بکار می برند.

بعنوان مثال بعضی از تعاونیهای نیشکر هر سه فعالیت اصلی را در یک مرکزیت قرار داده اند و در مورد هر سه نوع فعالیت راساً خود عمل می کنند و نیازی به هم آهنگی با سایر موسسات خارج از خود را ندارند. این نوع تعاونیهای نیشکر حتی نسبت به تأمین و عرضه کودشیمیایی و اعتبارات در جائی که تعاونیهای خدماتی (تعاونیهای خدمات اولیه) قادر به تأمین آن نباشند نیز اقدام می نمایند.

بعضی از تعاونیهای شیر با ایجاد سه نوع ساختار مجزا از یکدیگر و هر یک با وظایف معین هر سه فرایند ذکر شده را منتهی بصورت غیر متمرکز به انجام می رسانند که در زیر به نحوه کار آنها اشاره می شود.

### تعاونیهای اولیه در سطح روستا

- ۱- جمع آوری شیر
- ۲- آزمایش کردن شیر و پرداخت آن
- ۳- اقدامات ترویجی
- ۴- عرضه نهاده ها و ارائه اطلاعات به اعضا

### اتحادیه های شیر در سطح منطقه

- ۱- حمل و نقل شیراز تعاونیهای روستائی
- ۲- عمل آوری
- ۳- تامین نهاده های مورد نیاز تعاونیهای روستائی
- ۴- ارائه خدمات بهداشتی به دامداران
- ۵- سرپرستی و حسابرسی تعاونیهای روستائی
- ۶- پشتیبانی خدماتی

- ۱- تعیین ترکیب بازار
- ۲- برنامه ریزی تولید و تنظیم طرح و برنامه برای اتحادیه‌های شیر در سطح منطقه
- ۳- بازاریابی فرآورده‌های شیر در خارج از کشور
- ۴- برقراری ارتباط با سایر سازمانها
- ۵- استقرار صنایع جانبی

بعضی از تعاونیهای دانه‌های روغنی مانند تعاونی دانه‌های روغنی "مد" یا "پرداش" با دو ساختار یعنی تعاونیهای اولیه تولیدکنندگان دانه روغنی و اتحادیه (فدراسیون) سراسری هر سه فعالیت گفته شده را به انجام می‌رسانند که در زیر وظایف کاری هر یک از آنان آمده است:

#### تعاونیهای تولیدکنندگان دانه روغنی

- ۱- فراهم نمودن دانه روغنی و پرداخت بهاء ماده خام
- ۲- تامین و عرضه نهاده‌ها
- ۳- انبار نمودن
- ۴- آموزش اعضاء و فعالیتهای ترویجی

#### اتحادیه سراسری (فدراسیون کشوری)

- ۱- تهیه و فراهم نمودن ماده خام و عمل آوری آن
- ۲- برنامه ریزی لازم برای ارتقاء بهره‌وری
- ۳- پشتیبانی خدمات ترویجی
- ۴- بازاریابی

بهر حال، موفقیت یک تعاونی تلفیقی به عوامل مختلفی اعم از عوامل داخلی و یا خارجی بستگی دارد و معمولاً اینگونه عوامل در مقالات و متون مختلف بر شمرده شده است. اما اتحادیه بین‌المللی تعاون

(ICA) در بیست و سومین کنگره خود در سال ۱۹۹۶ در این زمینه یعنی در زمینه موفقیت تعاونی‌هایی که بصورت یکپارچه (تلفیقی) عمل می‌نمایند توصیه‌های زیر را بعمل آورده است:

بیست و سومین کنگره بین‌المللی تعاون توصیه نموده است که نهضت تعاون بایستی در جهت حداکثر کارآئی تمام نیروهای خود را تحت شرایط رقابتی مدرن بکار گیرد و در عین حال به امور زیر بپردازد:

۱- تصمیمات مهمی که توسط مسئولین با صلاحیت و در چارچوب اتحادیه سراسری اتخاذ می‌شود بایستی انجام آن توسط همه تشکیلات زیربط تضمین شود و وحدت عمل در برنامه‌هایی نظیر خرید، بازاریابی، قیمت گذاری، تولید، توسعه ساختاری، سیاست سرمایه گذاری، و آموزش ضمانت گردد.

برای تحقق امر فوق می‌توان از طریق موافقت نامه‌های دراز مدت بین تعاونیهای (اولیه) و سازمانهای منطقه‌ای و ملی آنها و یا از طریق تشکیل نهادی که بهمین منظور و در جهت همکاری و هماهنگی مستمر و پیرو نهضت تعاون بوجود خواهد آمد اقدام نمود.

۲- در جایی که رویه وحدت عمل بوسیله تعاونی تلفیقی و یا شاخه‌های مختلفی از آن در درون تعاونیهای ملی مورد نظر باشد، بایستی توجه داشت که کلیه اقداماتی که به این منظور یعنی «وحدت عمل» صورت می‌گیرد باید در جهت حفظ اصول اصلی و دموکراسی کامل تعاونی باشد.

بهر حال، به ذکر چند نکته در مورد تعاونیهای عمل آوری (تلفیقی) هندوستان که بر پایه تجربه استوار می‌باشد اشاره می‌شود:

۱- تعاونیهای که دارای ساختار یک جانبه (یک ردیف) می‌باشند گر چه اقداماتی که در آن انجام می‌شود قرین به اطمینان است اما در چنین تعاونی‌هایی رابطه عضو با تعاونی ضعیف بوده و نیز مشارکت مستقیم اعضاء در این نوع تعاونی‌ها تاحدی مشکل است.

۲- تعاونی یک جانبه فقط در جاهایی که پیوستگی اعضاء و تولید انبوه وجود داشته باشد و نیز کالای تولیدی فسادپذیر و یا غیر قابل انبار کردن در یک منطقه معین باشد - دارای کاربرد مفید می‌باشد.

۳- تعاونی با ساختار چند جانبه (تلفیقی) گر چه از محاسن زیادی برخوردار است اما در مواردی نظیر، چگونگی کارکرد این تعاونیها، عضویت آگاهانه، اهمیت و برجستگی رهبری در تمام سطوح تعاونی و مهمتر از همه توافق بر سر اینکه تصمیم گیری عالی به عهده رهبری بالای تعاونی می‌باشد، هنوز به فهم و درک بیشتری نیازمند است.

در هر صورت ایجاد مرکزیت برای اتخاذ تصمیمات برجسته و با اهمیت یک ضرورت اجتناب ناپذیر برای تعاونیهای تلفیقی می‌باشد، معهدا چالش بر سراینکه چگونه می‌توان یک مرکزیت تخصصی را در درون یک ساختار تعاونی بوجود آورد که هم پسندیده و هم کار آمد و موثر باشد وجود دارد.

#### نتیجه گیری

تعاونیها از نقش امداد رسان خود در گذشته به عنوان مؤسسات اعتباری مدد رسان رسمی و سراسری، هم اکنون به ایفا کننده نقش توسعه دهنده کشور در زمینه‌های کشاورزی، صنایع روستایی و نیز مشارکت دهنده سایر اقشار جامعه تبدیل شده‌اند.

بمنظور دستیابی به هدف خود برنامه ایجاد ارزش افزوده کالای تولیدی اعضا را در سرلوحه کار خود قرار دادند و از یک طرف پیوندهای خود را با مصرف کننده بازارها تحکیم بخشیدند و از طرف دیگر هم کشاورز و هم کشاورزی را مورد حمایت و پشتیبانی قرار میدهند. در عین اینکه ساختار این نوع تعاونیها بصورت یک اتحادیه (اتحادیه عمودی) می باشد اما خدمات وابسته و مورد نیاز کشاورزان عضو را بصورت یک مجموعه ای از خدمات (package) نظیر تامین بموقع نهادهها، اعـتبارات، تـرویج و آـموزش کشاورزان، حفظ محصولات، ایجاد تسهیلات برای جمع آوری محصولات، خرید و انبار کردن و حمل و نقل محصول تولید شده را به انجام میرسانند.



تعاونیهای تلفیقی برای اینکه بتوانند به اهداف خود برسند از ترکیب دو سطح فعالیت برخوردارند. در سطح اول، این تعاونیها به صورت یک ساختار ترکیبی عمودی فعالیت های خود را انجام می دهند (ساختار عمودی همان اتحادیه صنعتی است) و از این رو در وضعیتی قرار دارند که می توانند خدمات وابسته به کشاورزی را به اعضا خود به صورت یک مجموعه فعالیت (package) ارائه نمایند و در واقع این تعاونیها بطور نهادینه پاسخگوی نیازهای اعضا می باشند، و در سطح دوم، تمام فعالیت های تعاونی به صورتی تنظیم شده است که می توانند به نیازمندیهای عضو، کشاورزی و خانوار روستائی پاسخ دهند. حرکت کردن در این دو سطح، تعاونیها را به سوی تعاونیهای تلفیقی سوق می دهد، اما چیزی که خیلی مهم است آن است که کارآئی بیشتر و پاسخگو بودن از خصوصیات بارز این نوع تعاونیهاست.

محصولات از طریق سازمانهای دولتی نظیر سازمان غذا و خواربار هند بعمل آید آنگاه در آمد کشاورزان افزایش خواهد یافت. اما، در سالهای اخیر تعاونیهای از نوع کشاورزی بوجود آمدند که فعالیت های آنها گسترده تر و هدف اصلی آنها نیز مستقیماً بر بالا بردن درآمد اعضا متمرکز شده است. این گونه تعاونیها

در طی مراحل تکاملی تعاونیها در کشور هند، تعاونیهای بوجود آمدند که ساختار آنها برای توزیع اعتبار و سایر نهادههای کشاورزی و همچنین ارائه خدماتی نظیر حمل و نقل، انبارداری و بازاریابی محصولات تولیدی کشاورزان طراحی شده بودند و چنین تصور میشد که اگر اینگونه تعاونیها (یعنی تعاونیهای خدمات) بوجود آیند و ضمن آن نوعی تضمین خرید

# تعاونی‌ها و بازاریابی محصولات تعاونی در آفریقای شرقی و جنوبی

## زمینه تاریخی

توسعه تعاونی در آفریقا تحت سلطه دولت بوده است. این همان تقلید از الگوی معروف هندی است که در آن دولت تعاونی‌ها را راهنمایی و کمک می‌کند تا با فعالیت و مردم سالاری (دموکراسی) به خودکفایی برسند. در بیشتر مستعمره‌های سابق انگلیس «الگوی» تعاونی هندی اقتباس شد در اداره و فعالیت هر شرکت، اختیارات گسترده‌ای به اداره «ثبت» داده شد. این رویکرد بالا به پایین و اقتباسی تا به امروز ادامه دارد.

دومین دگرگونی عمده پس از استقلال این بود که در بیشتر کشورهای شرق و جنوب آفریقا، تعاونیها یکی از ابزارهای عمده کشاورزی و صنعتی در جوار هیأت‌های بازاریابی دولتی در نظر گرفته می‌شود. در زمینه بازاریابی، این امر معمولاً بدین معنی بود که کشاورزان تنها با الحاق به شرکت محلی می‌توانستند صادرات عمده‌ای از طریق کشت محصولات غذایی داشته و اعتبار کم بهره و نهاده‌های یارانه به دست آورند. با اینکه نارسائیهای موجود بود، اما خرید محصولات اصلی تضمین شده بود و از این

استثناء است که پیرامون اصلاحات در بازار مواد غذایی در آفریقای شرقی و جنوبی تحقیق کردند، تا دریابند چرا واکنش کشاورزان در برابر آزاد سازی کمتر از حد انتظار بود. آنها دریافتند که علی‌رغم منافع محسوس برای مصرف کنندگان شهری و کشاورزان نزدیک به بازارهای شهری، اصلاح بازار مواد غذایی از طریق مسئله افزایش بهره‌وری با دوام زراعی برای میلیون‌ها خانوار کشاورز کم درآمد منطقه موفق نبوده است.

مقوله دیگر در اصلاح بازار، به نقش تعاونیها یا برخی اشکال زراعی سازمانی مربوط است. در حالیکه الگوهای قبلی (دولتی) توسعه تعاونی ادامه دادنی نیست، در این مقاله چنین نتیجه گرفته می‌شود که کشاورزان اکنون بیش از هر وقت دیگر به برخی اشکال مناسب ساختاری مثل تعاونی نیاز دارند که از منافع آنها دفاع کرده و روابط موجود در بازار و دستیابی به منابع را هماهنگ کند. «علم اقتصادی نهاد تازه»<sup>(۲)</sup> با تأکید بر کاهش ناپایداریها و هزینه‌های معاملاتی انسانی و سازمانی، می‌تواند در این قبیل مباحثات کارساز باشد.

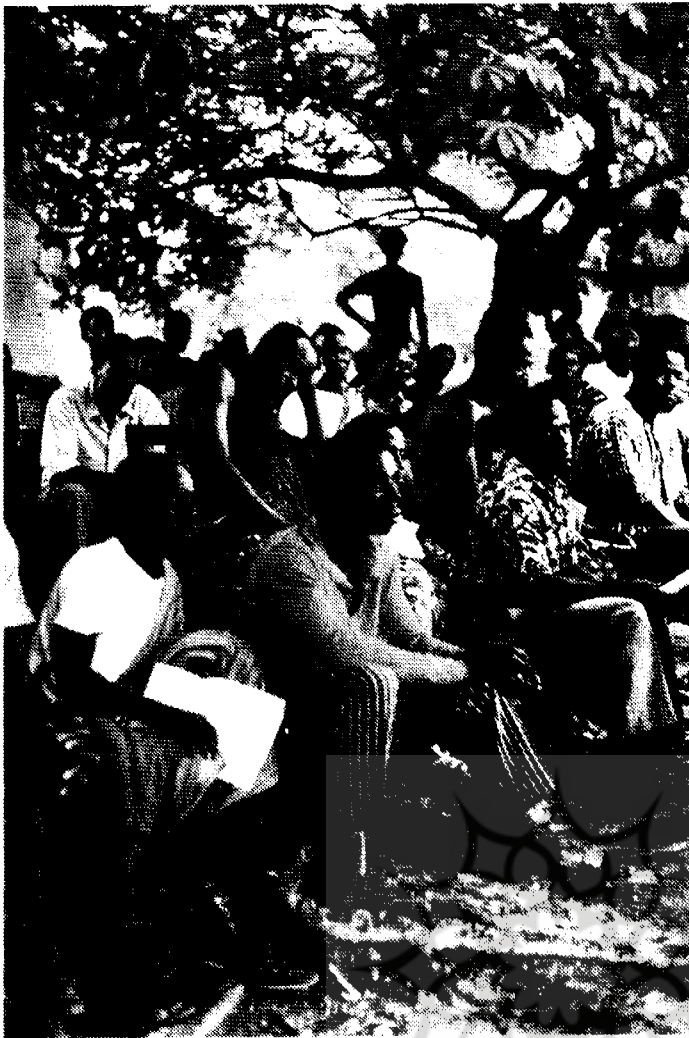
نوشته: جان لاندرا<sup>(۱)</sup>

ترجمه: سید جواد صالحی

این مقاله با این فرضیه آغاز می‌شود که به دنبال مجموعه‌ای از تعدیل‌های ساختاری و آماده سازی بازار، افول برخی از نهضت‌های تعاونی از شرق و جنوب آفریقا، بسیاری از کشاورزان را درگیر روابط اقتصادی تازه‌ای کرده است که ناپایدار و ناقص است و تهدیدی جدی برای توسعه کشاورزی از جانب کشاورزان کوچک به شمار می‌رود. این مسئله به ویژه، در مورد زامبیا و تانزانیا صدق می‌کند. مقاله، همچنین، حاوی یک مطالعه موردی می‌باشد که برخی اطلاعات تازه پیرامون بهای محصولات کشاورزی است.

در حالی که پیرامون آزادسازی بازار تبلیغ می‌شود و درجاتی از موفقیت برای آن ادعا می‌شود، فقدان مطالعات تجربی پیرامون آثار واقعی آنها بر قیمت‌ها و تولیدات کشاورزی حس می‌شود. در میان موضوعات مربوطه، مبحثی پیرامون اشکال پایدار آزادسازی وجود دارد، ولی در تبلیغ و مباحثه ندرتاً به آثار واقعی امور کشاورزان کوچک می‌پردازد. در این مورد، کار جین و جونز (JONES & JANE)





رو روابط اقتصادی کشاورزان نیز شناخته شده بود. و به علت توانایی مفروض تعاونیها به کسر باز پرداخت وامها از عواید محصول، می توانستند به جای درخواست وثیقه، اعتبار نهادهها را بر طبق ارزیابی توانایی پرداخت تخصیص دهند، این امر در مواقعی اهمیت داشت که بیشتر کشاورزان فاقد زمین بودند. به خاطر پذیرش اهمیت تعاونیها در توسعه کشاورزی و از آن شاید مهمتر، قبول آنها به عنوان مجاری عمل صدور محصول، قصور قابل ملاحظه‌ای در بازپرداخت وامها و عدم بهره‌وری تحمل می‌شد. بدین ترتیب، چون تعاونیها سرمایه زیادی از اعضا طلب نمی‌کردند و منافع شرکت به عواید معینی محدود بود، تعاونیها مبالغ هنگفتی به بانکهای دولتی مقروض شدند. نگرش غالب در میان اعضا تعاونی و مقامات دولتی این بود که تعاونیها نهادهایی دولتی است تا بنگاههای خصوصی و اینکه دولت برای حفظ آنها همیشه راهی پیدا می‌کند.

در دهه هشتاد ادامه حیات این سامانه‌های بازاریابی نهادینه مشکل و مشکل‌تر شد. بدهی تعاونیها و نهادهای جنبی فزونی می‌یافت و هزینه‌های تأمین یارانه‌ها افزایش می‌یافت. شرایط روز و فشارهای بانک جهانی و صندوق بین المللی پول، تعدیل ساختاری را به دولتها تحمیل می‌کرد. این تعدیل محدودیتهای زیادی برای بودجه دولتها به بار آورد و منجر به افزایش نرخ بهره و کمبود منافع بانکی شد. برخی از دولتها آزادسازی مازاد را هم شروع کردند و با لغو انحصار و حذف یارانه‌ها فشاری مضاعف بر تعاونیها و مؤسسات وابسته به دولت وارد آوردند. می‌توان استدلال کرد که اگر تعدیل و

آزاد سازی با هم صورت نمی‌گرفت تعاونیها می‌توانستند جان سالم به در برند! از لحاظ فنی، بسیاری از تعاونیها، خصوصاً در تانزانیا و زامبیا، ورشکسته بودند و از این رو قادر به ادامه عملیات نبودند. در حالیکه سعی شد در تانزانیا تعاونیها اصلاح شود، در زامبیا بسیاری از آنها می‌بایست منحل می‌شد. این بدان معنی است که اغلب کشاورزان با از دست دادن خریداری که بالاخره در دسترس بود دیگر بازاری تضمین شده در اختیار نداشتند. این مسئله برای ساکنان مناطق دوردست اهمیت زیادی داشت. دریافت اعتبار و نهادهای کشاورزی مشکل‌تر شد چون کشاورزان دیگر مجبور نبودند

محصولات خود را به تعاونیها بفروشند و اینها تازه خود مشکل استقراض داشتند. بدین ترتیب آنها وارد معامله با خریداران خصوصی شدند و معامله‌گران خصوصی هم دست اندر کارانی بودند کوچک با دسترسی اندک به منابع مالی و ذخیره سازی که ظرفیت توزیع نهادهها یا اعطاء وام توسط آنها محدود بود.

ظاهراً توجهی به ابعاد فرآیندهای آزاد سازی نمی‌شد و بسیاری از مسئولان و سیاستمداران به بخش خصوصی هنوز با دیدی خصمانه می‌نگریستند. در حالی که در مورد آزاد سازی خط مشی‌های ملی تدوین شده بود بسیاری از محدودیتها و مقررات محلی به قوت خود باقی بود. برنامه‌های پشتیبانی اندکی برای معامله

اگر سالهای دهه ۷۰ زمان توسعه با حمایت دولت بود، و در دهه ۸۰ هنگام توسعه مبتنی بر بازار، گسترش یافت در دهه ۹۰ زمان تأکید بر توسعه نهادی بوده است. علم اقتصاد جدید ناظر بر ارتباطات بین مردم، بازارها و حکومت‌ها است که با اطلاعات کافی، هزینه‌های معاملاتی کلان و الگوهای ذهنی متفاوت را مشخص می‌سازد و مبین این امر است که «... نهادها تشکیل می‌شوند تا بی ثباتی مبادلات انسانی را کاهش دهند.» تعاونیها (اهی طبیعی برای پرداختن به این بی ثباتی‌ها است.

گران وجود داشت، به ویژه، در مورد تأمین منابع مالی جهت وام، و آمادگی برای پایان بازار تضمین شد، با قیمت هایی که در همه وقت و همه جا ثابت بود. بدین ترتیب روابط اقتصادی تازه غالباً موجب سرگردانی کشاورزان و مسئولان توسعه شد.

### بازاریابی آزاد ذرت

تا سال ۱۹۹۲ بانک جهانی و دیگران مدعی بودند آزادسازی بازار ذرت، به خاطر انتقال مؤثر یک بازار ۵۰ میلیون دلاری غلات، از سازمانهای غیر کارآمد و یارانه جوی دولتی و تعاونی به بخش خصوصی، موفقیت‌آمیز بوده است.

عرضه غلات به مراکز شهری را اکنون تعداد زیادی از معامله گران کوچک با حداقل دسترسی به منابع مالی رسمی و پشتیبانی دولت انجام می‌دهند. این را می‌توان بازاری «رقابتی»<sup>(۴)</sup> توصیف کرد. غالب معامله گران کوچکند و تک محموله هایی را مستقیماً از نواحی روستایی خریدند به بازارهای عمده فروشی عرضه می‌کنند. در عین حال اتحاد کمی با دیگر معامله گران وجود دارد تا از بابت انبارداری و حمل و نقل صرفه جویی شود. همچنین معامله گران در محصولات ویژه‌ای تخصص مسی‌یابند و برای معامله نهاده‌های کشاورزی منابع کافی در اختیار ندارند.

طی سالهای ۱۹۸۹ تا ۱۹۹۲ قیمت‌های مصرف کننده و تولید کننده افزایش یافت ولی سود نقصان گرفت. از آنجا که طی این مدت تورم چشمگیری وجود داشت، قیمت‌های واقعی برای مصرف کننده و

تولید کننده کاهش یافت.

اطلاعات مشابه برای دوره پس از ۱۹۹۲ تا ۱۹۹۴ تصویر متفاوتی را نشان می‌دهد. روند قیمت‌ها برای مصرف کنندگان دائماً صعودی بود ولی قیمت‌های جاری جهت تولید کننده اندکی افت پیدا می‌کرد و از این رو سودهای حاشیه‌ای گسترش می‌یافت. و ادامه روند تورم مجدداً باعث کاهش قیمت‌های واقعی برای تولید کنندگان شد.

در تانزانیا برداشت عمدتاً از نیمه مرداد تا نیمه شهریور صورت می‌گیرد و بیشتر محصول بلافاصله پس از برداشت فروخته می‌شود، چون کشاورزان فاقد تسهیلات اعتباری و انبار ذخیره هستند. وقتی قیمت‌ها طی فصل برداشت و دیگر فصول مقایسه شود، اختلافات بین قیمت‌های تولید کننده و مصرف کننده بیشتر می‌شود. همچنین، قیمت محصولات کشاورزی، علی‌رغم دوری از بازار عمده مصرف در سطوح مشابهی است. به نظر می‌رسد این امر نشان می‌دهد واسطه‌ها می‌توانند بهای محصولات کشاورزی را به حداقل برسانند.

قسمتی از استدلال به نفع آزاد سازی این است که بایستی مشوق بازار رقابتی در سطح اولیه تولید (مزرعه) نیز بود، به گونه‌ای که بخشی از مزایای حاصله از آزادسازی به تولید کنندگان تعلق گیرد زیرا بین خریداران محصول رقابت وجود دارد.

لیکن به نظر می‌رسد با اضمحلال تعاونیها در بسیاری از مناطق، کشاورزان با خریدار واحدی روبرو هستند. مقامات

دولتی و مطبوعات عمدتاً معتقدند چنین معامله گرانی برای خرید ذرت به قیمت‌های پایین و پایین‌تر از قدرت بازاریابی خود استفاده می‌کنند. از آنجا که فقدان منابع مالی یا امکان استقراض، تعداد معامله گران توانا به ورود به بازار را محدود می‌کند، آنگاه این نوع رفتار، غیررقابتی به نظر نمی‌آید.

آزاد سازی شامل فروش نهاده‌های کشاورزی همچون کودشیمیایی، حشره کش‌ها و قطع یارانه‌های کود نیز شد. لیکن عمده معامله‌گران کوچک به عرضه نهاده‌های کشاورزی دست نزدند. به دنبال افول عملیات اعتباری تعاونیها، کشاورزان با قیمت‌های بیشتر، هزینه بیشتر تهیه نهاده‌ها به علت فقدان عرضه محلی، و فقدان دسترسی به وام‌های فصلی روبرو هستند. اثر این قبیل امور بر تولید زراعی و ظرفیت انباری ناشی از استفاده کمتر از نهاده‌ها، و آثار ترکیبی قیمتی برخالص دریافتی کشاورزی و انگیزه‌ها موجب نگرانی است.

گزارشاتی موجود است که در برخی مناطق استفاده زیاد از کودها در گذشته، حاصل خیزی طبیعی زمین را کاهش می‌دهد و فقدان فعلی کود محصول را به شدت کاهش داده و این امر به اتفاق آثار مضاعفی بر تولیدات و قیمت‌ها می‌گذارد بدین معنی است که در حال حاضر کشاورزان از تولید ذرت رو برمی‌گردانند. از قرار معمول این امر به خصوص در مناطق دارای محصول مازاد سابق صدق

می‌کند که بسیاری از آنها دور از مراکز عمده شهری است. در حالیکه روال بازاریابی پیشین، با قیمت گذاری واحد، موجب تخصیص غیر کارآمد منابع می‌شد، روال آزاد شده نمی‌تواند آن را تصحیح کند مگر این که بازار به طور مؤثر به نفع کشاورز عمل کند.

از آنجا که بازار ذرت اکنون رقابتی شده است، مجموعه اطلاعات پیرامون محصول عرضه شده به بازار، مسئله ساز است. تنها داده «تولیدی» موجود یا تخمین‌های سالانه تولید کل (اعم از مصارف شخصی و مقادیر عرضه شده به بازار) است که جایگاه «امنیت غذایی»<sup>(۴)</sup> را ارائه می‌دهد. یکی از این تخمینها حاکی است که تولید در سال ۱۹۹۲ حدود ۱۲ درصد کمتر از ۱۹۹۰ بوده است. اینکه قیمت‌های واقعی مصرف‌کننده برای ذرت طی ۴ - ۱۹۹۱ در شرایط واقعی کاهش یافت دلیل آن است که از بابت عرضه کمبودی در کار نبوده است. با این وجود تانزانیا از جایگاه صادرکننده ذرت به واردکننده آن تبدیل شده است.

آزادسازی بازار در تانزانیا به نفع مصرف‌کنندگان بوده و با کاهش هزینه‌های ملی از طریق یارانه‌ها و تعطیلی سازمانهای غیر کارآمد بازاریابی آثار مفیدی بر جای گذاشته است. در این میان اثر معکوسی بر قیمت‌ها به نفع تولیدکنندگان و درآمدهای زراعی به جای مانده است که انگیزه برای تولید بازار یابی شده را کاهش داده است. می‌توان مشاهده کرد که این مسائل از شیوه‌هایی برآمده است که در تانزانیا با آن بازارها به اکراه آزاد سازی شد، ایضاً، در فقدان خط مشی‌های فعال جهت ترویج داد و ستد خصوصی و در جهت اضمحلال تعاونیها، که همچون بازیگران فعال بازاریابی، عرضه نهاده‌ها و

اعتبارات عمل می‌کردند. حاصل آنکه، بازاری که اکنون در مقابل کشاورزان وجود دارد، انگیزه‌ها و دسترسی به منابع زراعی لازم جهت توسعه بهره‌وری را ترغیب نمی‌کند.

### تانزانیا: اصلاح تعاونیها

در اواخر دهه ۸۰ بیشتر تعاونیها و سازمانهای جنبی دولتی عملاً ورشکسته بود و بدهکاری آنها نه تنها حیات خودشان بلکه بانکها را به خطر انداخته بود. هنگامی که آزاد سازی شروع شد، تعاونیها از لحاظ مالی کم‌بینه‌تر از آن بودند که بتوانند با معامله گران نوظهور رقابت کنند.

در سال ۱۹۹۰ دولت و نهادهای تعاونی، نهضت را بازبینی کردند تا دریابند آیا باید شرکتها را منحل و از نو شروع کنند یا اینکه اصلاحاتی به عمل آورند. آنها اصلاحات را انتخاب کردند. سپس در سال ۱۹۹۱ قانون جدید تعاونی تصویب شد که هدف از آن جایگزینی روح پایدار تعاونی است با نهضتی عضو - مدار بر طبق اصول مورد نظر اتحادیه بین‌المللی تعاون (همکاری و دادوستد داوطلبانه و مدیریت مردمی)، همراه با توجیه اقتصادی به عنوان لازمه رسمیت یافتن شرکت و کاهش اختیارات مقامهای ذیربط تعاونیها. اگر این اصلاحات موفقیت‌آمیز باشد، تعاونیها ممکن است کارکردهای راستین خود را شروع کنند، یعنی ترویج و دفاع از منافع کشاورزان در بازار و بدین ترتیب نیروی جبرانی آنها در بهبود رقابت‌پذیری و بهره‌وری در بازارهای اولیه و عرضه و تأمین مالی نهاده‌های کشاورزی می‌تواند مؤثر واقع شود.

### سازمانهای «جدید» کشاورزی

تعاونیها در آفریقای شرقی و جنوبی چندان معروف نیستند ولی این امر بیشتر

به خط‌مشی‌های گذشته توسعه تعاونی مربوط است تا اصول تعاونی. برخی نهضت‌های تعاونی (مثلاً در تانزانیا)، مایلند از گذشته پند بگیرند و اصلاحات را دنبال کنند. گزینه پیشنهادی، ایجاد اشتغال گوناگون در قالب «گروههای خودیاری» یا «اتحادیه‌ها»<sup>(۵)</sup> است که بیشتر در محیط خالص باشند و از پایین به بالا شکل می‌گیرند.

برای گزینه اول اتحادیه بین‌المللی تعاون زمینه‌هایی را تحت عنوان «تعدیل تعاونی در محیط متغیر آفریقا» ایجاد کرد که راهبردی اصلاحی را برای توسعه تعاونی در نظر می‌گرفت. در این زمینه‌ها، توصیه‌های زیر به عمل آمد:

- در کوتاه و میان مدت، بهره‌وری اقتصادی و فعالیت‌های اصلی عنوان شود؛  
- شناسایی این امر که یک بازار آزاد چشم‌اندازی برای انواع ارتباطات اقتصادی ایجاد می‌کند و نه فقط رابطه با دیگر تعاونیها را؛

- جایی که تعاونیها در نتیجه خط‌مشی دولتها مقروض شده‌اند، رهایی از بدهی راه کار اصلی است؛

- شناسایی این امر که گروههای خودیار موفق را زنان تشکیل داده‌اند؛

- شناسایی این امر که توسعه پایین به بالا، مدیریت مؤثر سازمانهای غیر دولتی را امکان‌پذیر می‌کند.

زمینه‌یابی دیگر، برای «ارائه توسعه را سازمان ماوراء بحار انگلیس» با مطالعه موردی ۱۸ بنگاه «کشاورز - مدار» از ۶ کشور آفریقایی انجام داد. نتیجه این که بنگاههای موفق‌تر ویژگیهای و مسائل زیر را دارند:

- کوچک مقیاسند ولی کارایی اقتصادی خوبی دارند؛

## اهداف اجتماعی تعاونیها

قسمت ۱

از انتشارات اتحادیه سراسری تعاونیهای مصرف کارکنان دولت

اشاره:

اتحادیه سراسری تعاونیهای مصرف کارکنان دولت در ادامه فعالیتهای فرهنگی و ترویجی خود، اخیراً دو کتاب تحت عنوان: «تعاونیها و فقرا» و «اهداف اجتماعی تعاونیها» را ترجمه و منتشر کرده است که از حیث موضوع، محتوی و پردازش بسیار قوی و باارزش می‌باشد. ماهنامه تعاون ضمن استقبال از این اقدام مفید اتحادیه مراتب تقدیر خود را از دست اندرکاران انتشار کتب مزبور اعلام داشته و بنا دارد که طی چند شماره مجموعه مطالب کتاب اهداف اجتماعی تعاونیها را به چاپ برساند. امید است که با انتشار مجدد آن موجبات بهره‌مندی تعداد بیشتری از علاقمندان، دانش پژوهان و مسئولان فراهم شود.

نوشته: دامان پراکاش

مترجم: معصومه رضایی

### پیشگفتار اتحادیه سراسری

شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی، در عین حال که همانند مؤسسات تجاری به فعالیتهای اقتصادی می‌پردازند، اهداف، کیفیت تشکیل و اصول و مقررات حاکم بر آنها به گونه‌ای است که یکی از عوامل مهم دگرگونی اجتماعی به شمار می‌روند. در حقیقت، چنانچه نقش تعاونیها صرفاً محدود به فعالیتهای اقتصادی بود، بخش تعاونی سزاوار اهمیتی که برای آن قائل شده‌اند، نمی‌گشت.

از این رو، بسیاری از متفکران تعاونی بر این عقیده‌اند که در امور تعاونی، دو عنصر وابسته به هم وجود دارد: یکی اقتصادی و دیگری اجتماعی. یعنی اولاً: هر تعاونی، کانونی است از افرادی که پی برده‌اند دارای نیازمندیهای مشابه بوده و این نیازها را با تلاش و اقدام دسته جمعی، بهتر می‌توانند بر طرف سازند تا با وسایل شخصی، ثانیاً: هر تعاونی، کوشش اجتماعی مشترکی است به منظور تحقق بخشیدن به اهدافی منطبق با رفع نیازمندیهای مزبور.

فعالیت در شرکتهای تعاونی به افراد جامعه نشان می‌دهد که قادرند سازمانها و مؤسساتی متعلق به خود تشکیل دهند، مشکلات خود را با توسل به خودیاری و کمک متقابل چاره جویی کنند و وضعیت خود را هر چقدر هم مایوس کننده و پریشان به نظر رسد، دگرگون نمایند و در پرتو کار و کوشش، موقعیت اقتصادی بهتری تحصیل نمایند و نقش تازه‌ای در اجتماع بر عهده گیرند.

کتاب حاضر که از متن انگلیسی آن به نام: **Social Objectives Of Cooperatives**

برگردان شده است، یکی از انتشارات دفتر منطقه آسیا و اقیانوسیه اتحادیه بین المللی تعاون است که ضمن پرداختن به پاره‌ای خصوصیات تعاونیها در مقام یکی از بهترین سازمانهای غیر دولتی عصر حاضر، نقش اجتماعی و اقتصادی مؤسسات مزبور را به اختصار مورد بحث قرار می‌دهد و به دنبال آن، با تشریح نحوه تشکیل و توسعه دو شرکت تعاونی شکر در کشور هندوستان، نقش دوگانه و با اهمیت اقتصادی و اجتماعی آنها را معرفی می‌کند.

نویسنده دانشمند کتاب، آقای دامان

پراکاش، مدیر پروژه آموزش مدیریت تعاونیهای کشاورزی آسیا، که دارای تألیفات متعددی در زمینه‌های مختلف تعاونی است، با قلمی شیوا و بیانی ساده، اقدامات تعاونیهای مزبور را در امور اقتصادی بر می‌شمارد و پس از آن، با ذکر موفقیتهای چشمگیر آن دو در زمینه‌های اجتماعی، از جمله تأسیس مدارس، کالجها و دانشکده‌های فنی و صنعتی و پزشکی و پرستاری، بیمارستانها، مجتمع‌های ورزشی، دانشکده هنرهای زیبا، آموزشگاه کامپیوتر، مؤسسه مدیریت و نظایر آن، چگونگی بنای جامعه‌ای متحول را توصیف می‌کند.

مؤلف، در فصول پایانی کتاب، تأثیر پردازش این اقدامات بر شکوفایی زندگی اجتماعی اعضاء و بارور شدن محیط پیرامون آنها، و نیز فرصتهای گوناگونی را که در پرتو اقدامات تعاونیها در دسترس مردم قرار گرفته است، یادآوری می‌کند.

اتحادیه سراسری تعاونیهای مصرف کارکنان دولت، امیدوار است مطالعه این کتاب، دیدگاههای جدیدی به اعضاء و مدیران شرکتهای و اتحادیه‌های تعاونی و دیگر علاقمندان بخش

تعاونی ارائه دهد و آنان را به فعالیتهای  
ثمربخش اجتماعی ترغیب نماید.

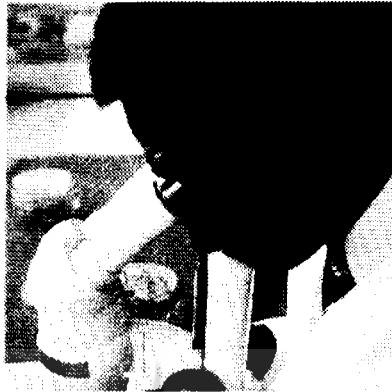
محمد اسلامی نسب

مدیر عامل اتحادیه سراسری

### «سیاسگزاری»

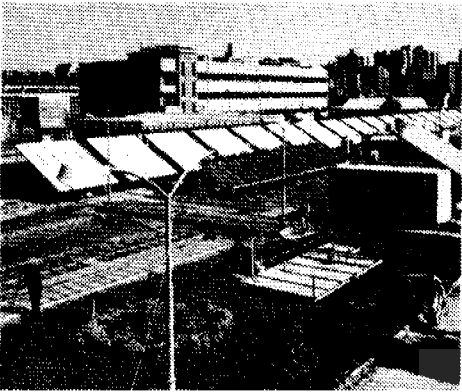
نویسنده مراتب سپاس خود را از افراد و  
مؤسسات ذیل که با تشویقها و ارائه  
اطلاعات، وی را در تألیف این کتاب مورد  
عنایت قرار داده‌اند ابراز می‌دارد. آقای رادا  
کریش ناچی و یک صاحب پاتیل<sup>۱</sup> رئیس،  
آقای م. م. پولیت<sup>۲</sup>، مدیر عامل و آقای ای. ک.  
کادو<sup>۳</sup>، کارشناس ارشد کشاورزی،  
پسادمشیری<sup>۴</sup>، دکتر ویتال راثو و یک  
پاتیل<sup>۵</sup> از کارخانه تعاونی شکر با  
مسئولیت محدود، پراوارانا گار<sup>۶</sup>، آقای  
شانکار راثو، ان. جوشی<sup>۷</sup>، رئیس و آقای  
گورچاران سینگ<sup>۸</sup>، مدیر مؤسسه  
تحقیقاتی و آموزشی علوم طبیعی  
و اجتماعی پراوارا<sup>۹</sup>، لونی، مهاراشترا<sup>۱۰</sup>،  
آقای شالیگرام تاکاجی هودگار<sup>۱۱</sup>، مدیر  
عامل و آقای پی. وی. دای گود<sup>۱۲</sup>، مدیر  
مالی کارخانه تعاونی شکر با مسئولیت  
محدود، سان گامنر باگ<sup>۱۳</sup> آمروت ناگار،  
سام گسامنر، مهار اشترا<sup>۱۴</sup>، پرفسور  
د. مراروا<sup>۱۵</sup>، از مرکز آموزش بین المللی  
بانکداری کشاورزی و تعاونی (CICTAB)  
پونا<sup>۱۶</sup>، آقای پی. دی. پاندی<sup>۱۷</sup>، کتابدار و  
کارشناس اسناد دفتر منطقه آسیا و  
اقیانوسیه اتحادیه بین المللی تعاون (ICA)  
(ROAP)، دهلی نو، آقای جی. ک. شارما<sup>۱۸</sup>  
مدیر منطقه‌ای اتحادیه بین المللی تعاون  
برای آسیا و اقیانوسیه، که با پیشنهادات  
ارزشمند و نوشتن پیشگفتار به نحو بسیار  
مؤثری در تألیف این کتاب کمک و همکاری  
نمودند.

«جامعه مدنی» فرضیه جدیدی نیست و  
سابقه آن به قدمت عمر بشر است. جامعه



مدنی از شما، او، اسها و من تشکیل  
می‌شود. بشر، اختیار اداره امور خود را به  
نمایندگان منتخب جامعه سپرد و «نظارتی»  
خوب، بر اساس اصول اخلاقی و اجتماعی و  
به صورتی منصفانه و محترمانه و با توان  
پاسخگویی به نیازها را انتظار داشت. با  
گذشت زمان، از آنجا که نمایندگان نقش  
«حکمرانان» را بر عهده گرفتند، این  
«نظارت» به «حکمرانی» تبدیل گردید.  
اکنون زمان آن فرارسیده است که فرضیه  
قدیمی «جامعه مدنی» تقویت گردیده و  
دولت‌مردان امروزی اصول اخلاقی،  
اجتماعی و عدالت‌خواهی و رفتار احترام  
آمیز را رعایت نموده و نیازهای مردم را  
برآورده سازند.

این موضوع، که برای توسعه اجتماعی  
در منطقه آسیا و اقیانوسیه چه کاری باید  
انجام شود، به صورت پیشنهادی از سوی  
جامعه سازمان غیر دولتی (NGO) توسط  
آقای بیشان سینگ در کتاب حاضر مورد  
تأکید و توجه بسیار قرار گرفته است.



آقای بیشان سینگ<sup>۱۹</sup> مدیر پروژه طرح  
مردمی توسعه پایدار (ANGOC) مانیل -  
فیلیپین می‌باشد.

### «پیشگفتار»

کتاب حاضر تحت عنوان اهداف  
اجتماعی تعاونی‌ها، در واقع بسیار حائز  
اهمیت و بحث برانگیز است. این موضوع به  
مذاکرات و مباحثاتی که در حال حاضر در  
سطح جهانی پیرامون واگذاری اختیار به  
مردم و تحکیم و تقویت آنان جریان دارد،  
بسیار مرتبط می‌باشد. مؤسسات تعاونی،  
سازمان‌هایی مردمی هستند که توسط  
اعضاء (به صورت داوطلبانه) تشکیل  
شده‌اند، و (از طریق خرید سهام و پرداخت  
حق عضویت) به مالکیت آنها درآمده‌اند و  
توسط آنها به شکلی دموکراتیک منطبق با  
اصول تعاون اداره می‌گردند تا نیازهای  
اجتماعی و اقتصادی آنها را از طریق  
مشارکت فعال و کمک متقابل اعضا  
برآورده سازند. مؤسسات تعاونی، در  
سراسر در دنیا جایگاه خود را به دست



آورده و به صورت بخشی مستقل به نام بخش تعاونی در کنار دو بخش دیگر، یعنی بخش‌های خصوصی و عمومی به طور اساسی و منسجم استقرار یافته‌اند.

در بسیاری از کشورها مؤسسات تعاونی نه تنها نیازهای اقتصادی اعضای خود را تأمین می‌کنند، بلکه نقش مهمی نیز در توسعه اجتماعی اعضای خود و به طور کلی جامعه انسانی داشته‌اند، نمونه‌های موفق وجود دارد. یک تعاونی، نشان دهنده این واقعیت است که مردم در صدد راه اندازی و برپایی سازمانی هستند که بتواند منافع آنان را در مقام عضو و در شأن و موقعیتی معین، نظیر: کشاورز، مصرف کننده، کارگر، وام دهنده و یا وام گیرنده، و امثال آن، تأمین نماید. این واقعیت، به روشنی تعاونی‌ها را از دیگر انواع سازمانهای اقتصادی که اهداف آنها صرفاً تأمین نمودن منافع صاحبان آنها به عنوان سرمایه گذار می‌باشد، متمایز می‌سازد.

کتاب حاضر، اثرات اجتماعی تعاونی‌ها را در زمینه‌هایی که مؤسسات مزبور زندگی اعضای خود را به طور اخص و جامعه را به طور اعم، غنی و پربرار ساخته‌اند، مورد بحث قرار می‌دهد و به این نکته که تعاونی‌ها به مردم، در زمینه‌های افزایش سطح درآمد، فراهم نمودن فرصت‌های آموزشی، تأمین امنیت اقتصادی از طریق ایجاد اشتغال، حمایت از محیط زیست، و کمک به بهبود وضعیت زنان و کودکان کمک می‌کنند، اشاره دارد. در این کتاب همچنین خصوصیات دو کارخانه تعاونی شکر در کشور هندوستان که پیشقدم شده و ساختاری را به وجود آورده‌اند که آموزشهای عمومی و تخصصی را به مردم ارائه داده و

فرصت‌های اشتغال را برای مردم محلی فراهم می‌سازد، به عنوان مثال ذکر می‌شود. هدف از معرفی این تعاونی‌ها آن است که نشان داده شود چگونه رهبران مؤسسات تعاونی می‌توانند با حمایت و پشتیبانی اعضاء و با همکاری کارکنان، به بهبود شرایط اجتماعی جامعه کمک نمایند. بر خلاف اعتقاد و باور عمومی که مؤسسات تعاونی فاقد آثار و اهداف اجتماعی هستند، یافته‌ها و نتایج این تحقیق این فرضیه را تقویت می‌کند که تعاونی‌ها در واقع نهادهایی مردمی هستند که به طور مؤثر و کارآمد، نیازهای واقعی و عینی اعضای خود را برآورده می‌سازند. بررسی اجتماعی دقیقتر این مؤسسات، یعنی سازمانهای تعاونی غیر دولتی، نشان می‌دهند، که رهبران آنها، با هدف هماهنگی با اعضای فهیم و روشن بین و با همکاری مدیریتی علاقمند و وفادار می‌توانند «جامعه مدنی» ما را به جایگاهی امن و رضایت بخش تبدیل سازند و به نحو بسیار مطلوب و مؤثری در محو فقر، پایداری محیط زیست و تقویت استانداردها و شاخصه‌های اجتماعی، کمک و مساعدت نمایند. در این میان، دولتها فقط ملزم به شناخت ارتباط و اهمیت آنها بوده و می‌بایست با اهدای آزادی عمل، به آنان احترام گذارند، چرا که تعاونی‌ها ابتکارات مردم عادی با منابع و امکانات محدود را عینیت می‌بخشند.

همکار من، آقای دامان پیراکاش، مدیر پروژه آموزش مدیریت تعاونیهای کشاورزی اتحادیه بین المللی تعاون - ژاپن، برای آسیا، مطالعات و تحقیقاتی پیرامون دو شرکت تعاونی انجام داده است و نتایج آن و دستاوردهای خود را در «سمپوزیوم سازمانهای غیر دولتی» با دستور جلسه

توسعه اجتماعی برای منطقه اسکاپ در قرن بیست و یکم که توسط سازمان ملل / اسکاپ در تاریخ جولای ۱۹۹۴ (تیر ماه ۱۳۷۲) در بانکوک جهت تهیه مقدمات برپایی کنفرانس جهانی توسعه اجتماعی در سال ۱۹۹۵ برگزار شد، ارائه نمود. تصور من بر آن است که این تحقیق به صورتی مطلوب و منسجم و با کیفیتی بسیار مناسب برای رهبران تعاونی و اندیشمندان این منطقه تهیه و تدوین گردیده است. بر اساس پیشنهادات من، این کتاب تجدید نظر شده و به منظور تأمین نیازها و خواسته‌های تعاونیها، اندکی به مطالب آن اضافه گردید. بنابراین تصمیم گرفتیم متن اصلاح شده آن را برای توزیع بیشتر و در سطح وسیعتر، به چاپ رسانیم. من مطمئن هستم که مطالب ارائه شده برای علاقمندان به مسائل تعاونی، مفید و سودمند خواهد بود و بسیار خرسند خواهیم شد که نقطه نظرات و پیشنهادات مربوط به محتوای این کتاب را دریافت نماییم.

جی کی شارما

مدیر منطقه‌ای اتحادیه بین المللی تعاون در

آسیا و اقیانوسیه

۲۲ اوت ۱۹۹۴

## فصل اول

### مقدمه:

در پس عناوین جنجالی و پرهیاهوی بسیاری از کشمکش‌ها و وضعیت‌های اضطراری دنیا، بحرانی خاموش و ساکت نهفته است. بحران کشورهای توسعه نیافته، فقر جهانی، فشار جمعیت رو به افزایش، و نابودی بدون تأمل محیط زیست. این بحرانی نیست که با کمکهای فوری و اضطراری و یا دخالتها و میانجیگری‌های

سیاسی. مقطعی و کوتاه مدت، برطرف گردد. این بحران، به روند آرام و طولانی توسعه پایدار انسانی، نیازمند است.

توسعه پایدار انسانی، توسعه‌ای است که نه تنها رشد اقتصادی را به دنبال دارد، بلکه فواید خود را به طور متساوی تقسیم می‌نماید. سبب تجدید حیات محیط زیست به جای تخریب آن می‌گردد و به جای در حاشیه قرار دادن مردم، به آنان قدرت و اختیار می‌دهد. توسعه‌ای است که اولویت را به فقرا داده، حق انتخاب و فرصتها و امکان مشارکتشان را در تصمیماتی که بر زندگی آنان تأثیر می‌گذارد، وسعت می‌بخشد و تقویت می‌کند. توسعه‌ای است که طرفدار و برله مردم، طبیعت، اشتغال و زنان می‌باشد.

(به نقل از پیشگفتار گزارشی تحت عنوان توسعه انسانی که در سال ۱۹۹۴ (۱۳۷۲) توسط برنامه عمران سازمان ملل به چاپ رسیده است).

ایجاد و استمرار موقعیتهای مناسب برای توسعه در بخش‌های ذیل مورد تأکید قرار گرفته است.

- واگذاری قدرت و اختیار به مردم

- حمایت و پشتیبانی از طبیعت

- اشتغال زایی

ایجاد فرصتهای توسعه و پیشرفت برای زنان

- توسعه خدمات اجتماعی

در طرح‌ها و برنامه ملی، تأکید دولتها بر جنبه‌های مزبور و نیز فراهم نمودن سرمایه و دیگر منابع جهت نیل به این اهداف قرار دارد. اهداف و منابع تجهیز شده و استراتژی توسعه یافته، نیروی انسانی و دیگر ابزار پشتیبانی به خدمت گرفته شده و بر داده‌ها و بازده‌ها نظارت می‌شود و نتایج ارزیابی می‌گردند. از آنجا که موارد



مذکور، اهدافی ملی به شمار می‌آیند. تمام تشکیلات دولت در اجرای طرحهای توسعه بسیج شده و مردم به کمک و پشتیبانی برخاسته‌اند و هماهنگی میان سازمانهای دولتی و غیر دولتی به چشم می‌خورد و الزام اجرای کارها بر اساس اولویتهای ملی تعیین و برخی اوقات تحت تأثیر ملاحظات سیاسی قرار می‌گیرند. به منظور انجام چنین اولویتهایی در کوتاه مدت، دولتها اغلب به نادیده گرفتن نیازهای واقعی و درونی مردمی تمایل دارند، چرا که روند برنامه ریزی در سطح دولتی، از مقامات بلند پایه آغاز می‌گردد. برنامه ریزی متمرکز است و سرمایه گذاری در آن نیز به صورت متمرکز انجام می‌گیرد. پرسنل اجرایی، در فراهم نمودن خدماتی که مردم واقعاً به آنها نیاز دارند مزد یا بهره واقعی دریافت نمی‌کنند زیرا روند برنامه ریزی بسیار دورتر از مردم آغاز می‌گردد.

در کشورهای آسیایی، مردم عموماً فقیر بوده و غالباً در فعالیتهای کشاورزی به صورت دهقانان خرده پا و کشاورزان اجیرشده، کارگران بدون زمین و نظایر آن به سر برده و به کار می‌پردازند. بسیاری از

زنان در مناطق روستایی، به امور مربوط به کشاورزی اشتغال دارند ولی عواید اجتماعی و اقتصادی مطلوب و مناسبی عایدشان نمی‌شود. استانداردهای زندگی در سطح نازلی قرار دارد. فرصتهای اشتغال کافی نیست، سیستمهای مراقبت‌های بهداشتی سازمان نیافته و هر کجا این سیستمها وجود دارد، یا هزینه آن گران است و یا دور از دسترس انبوه مردمان نیازمند قرار گرفته است. همچنین خدماتی که در این واحدهای بهداشتی ارائه می‌شود بسیار قدیمی و کهنه است. به خاطر نرخ بالای فقر، بی سوادی و فقدان برنامه ریزی مؤثر و سودمند از جانب دولت، رشد جمعیت به همان شدت باقی مانده است. هر چه نرخ رشد جمعیت بالاتر باشد، مشکلات اجتماعی نیز بیشتر خواهد بود.

حقیقت مسلمی است که رشد جمعیت در کشورهای در حال توسعه، بسیار سریع است و این پدیده، خاص دنیای در حال توسعه است. بخشی از این افزایش، مربوط به شرایط بهتر بهداشتی و کاهش نرخ مرگ و میر کودکان می‌باشد، به همین علت نرخ رشد، بالا باقی مانده است. از طرفی موضوع عدم تحقق رشد اقتصادی در این کشورها، امری واقعی نیست، زیرا نمونه‌های بسیار موفقی از توسعه صنعتی، پیشرفت در بخش‌های اقتصادی، گسترش امور زیربنایی و صنعتی، افزایش تولیدات کشاورزی، بهره‌گیری بیشتر از منابع طبیعی و افزایش درآمد سرانه وجود دارد. در واقع تمام این پیشرفتهای، در بستر افزایش جمعیت خنثی و نفی می‌گردند.

سطح زمینهای کشاورزی رز به کاهش است، زیرا به تدریج زمینهای بیشتری برای احداث مجتمع‌های مسکونی، جاده‌ها،

تسهیلات و تجهیزات جوامع، مجتمع‌های تفریحی - توریستی، صنایع و غیره، مورد استفاده قرار می‌گیرند. شرایط اقتصادی کشورهای در حال توسعه تقریباً مایوس‌کننده است و افزایش جمعیت نیز شرایط را بدتر می‌کند. تعداد بیشتری مدرسه، بیمارستان، اتوبوس و نیز منابع فراوان آب و برق مورد نیاز است. ولی منابع در اختیار کشورهای فقیر - کم ارزش هستند. یکی از طبقات مستقیم چنین رشدی در کشورهای در حال توسعه آن است که فقیر، فقیرتر خواهد شد و دنیایی که مردم در آن زندگی می‌کنند اندکی ناخوشایندتر به نظر خواهد رسید.

### مشکلات توسعه نیروی انسانی در جامعه مدنی

#### نقش نهادهای پشتیبانی

نهادهای افتخاری (که سازمانهای غیر دولتی نیز خوانده می‌شوند)، گروههای خودگردان، باشگاهها یا گروههای اجتماعی، برنامه‌های سواد آموزی و مؤسسات آموزش بهداشت، با ضریب معینی از کارایی و اطمینان در خدمت توده مردم می‌باشند. به نظر می‌رسد اعتماد مردم سبب خوشحالی و رضایت آنان می‌گردد. این مؤسسات معمولاً توسط گروههای داوطلب و افتخاری حمایت می‌شوند. هدف چنین اقداماتی بهبود وضعیت عده کثیری از مردم بر اساس نیازهای مبرم آنان است. نهادهای افتخاری متکی به اصول دموکراسی، از ابتکار عمل بیشتری در اتخاذ استراتژی‌های توسعه برخوردار هستند. بنابراین طرحهای آنان پاسخگوی نیازهای مردمی می‌باشد. این نهادها تحت نظارت و کنترل‌های دولتی قرار ندارند. تصمیم‌گیری در چنین سازمانهایی سریعتر انجام می‌گیرد و می‌تواند

پاسخگوی احتیاجات تعداد کمتری از افراد در مدت زمانی مطلوب و با حوزه عملکردی رضایت بخش و معین باشد.

نهادهای افتخاری، در زمینه‌ها و حوزه‌هایی نظیر آموزش ابتدایی، سوادآموزی بزرگسالان و مراقبت‌های بهداشتی همگانی، از امتیاز بیشتری نسبت به دستگاههای دولتی برخوردارند. شاید آنها تنها ارگانهایی باشند که بتوانند وظایف حیاتی و حساسی نظیر سازماندهی و خدمت‌رسانی در مناطق فقیر روستایی را بر عهده گیرند.

علاوه بر آن، سازمانهای غیر دولتی توانسته‌اند این باور را در مردم به وجود آورند که دولت‌ها به جای «نظارت» بر مردم جامعه مدنی - بر مردم حکمرانی کرده و به تدریج از وضعیت «نظارت» به حالت «غیر نظارتی» گرایش یافته‌اند. متأسفانه دولت‌ها به مرور زمان شکافهای بزرگی میان رهبران مردم، نمایندگان منتخب مردم و حتی خود مردم بوجود آورده‌اند. چنین امری عمدی نبوده و اتفاقی است.

هنر و فن نظارت و حکمرانی منطقی و اخلاقی، به سیاستگذارهای ضعیف مملو از تغییرات مبتنی بر پارتی بازی، فساد، عدم کارایی، تردید و دودلی و بی تفاوتی نسبت به مردم و نیازهای آنان، تبدیل گشته است. رهبران، در گردابی از تناقضات، عملکردهای ضد اجتماعی و منافع شخصی و به زیان همان مردمی که آنها را برای نظارت بر خود انتخاب نموده‌اند، غرق شده‌اند. بنابراین، برنامه‌های توسعه با خصوصیات موصوف، که توسط دولت‌ها پیشنهاد و ارائه می‌گردند، معمولاً در راستای منافع شخصی و برآوردن امیال و جاه‌طلبی‌های سیاسی است.

دولت‌ها جهت اعمال و تثبیت قدرت و

نفوذ خود، از ابزار و سلاحهای متعدد نظیر حمایت‌های سیاسی، پروژه‌ها و طرحهای زیرکانه مؤسسات سرمایه‌گذاری که برای دولت‌ها و افزایش منافع آنان کار می‌کنند، بهره‌می‌گیرند و حتی از روشهای خصمانه و غیر انسانی بر علیه اعضای جامعه مدنی، مانند: نقض حقوق انسانی، دائمی نمودن اختلافات فرقه‌ای (کاست) بهره‌برداری از کشمکشها و اختلافات مذهبی و همین‌طور سرکوب امیال و خواسته‌های عموم و هتک حرمت و غرور آنها استفاده می‌نمایند. چنین ترفندهایی در دوران ما بارها مشاهده و ظاهر گشته‌اند. مردم از خود می‌پرسند که دولت‌ها واقعاً برای چه کسانی تشکیل می‌شوند و در مجموع چه کسانی آنها را اداره می‌کنند و هدف آنها از این اقدامات چیست؟ به نظر می‌رسد، خود مردم از دایره تمرکز و توجه بیرون رانده شده‌اند.

گفته می‌شود کشورهای فقیر، به علت عدم توسعه اقتصادی (رشد اقتصادی) در دور فقر به سر می‌برند. نقطه مقابل این نظریه آن است که گویی کشورهای توسعه یافته هیچ‌گونه حرص و آزی در کسب قدرت ندارند و یا مردم و دولت‌های آنها، کاملاً از یکدیگر راضی هستند. رشد و توسعه، پیشرفت و امنیت را به همراه دارد، همچنین باعث بروز مشکلاتی می‌گردد. رشد اقتصادی، به تنهایی شاخص و عامل پیشرفت جامعه انسانی نیست. توسعه، حرص را بر می‌انگیزد، حرص برای پول. حرص برای قدرت، حرص برای مواد خام کشورهای فقیر و منع انتقال تکنولوژی‌ها (به طور مثال: کنترل تکنولوژی مانعی برای پیشرفت اجتماعی است - به عنوان نمونه، کنترل حق انحصاری نباتات و بذر گیاهان، به معنای خنثی نمودن تولید کشاورزی و

محو آزادی عمل و کار کشاورزان در کشورهای در حال توسعه می‌باشد). دخالت در قراردادهای غیر منصفانه برای تهیه آب و برق و آزاد سازی راهها، وضع قوانین نامأنوس و غیر دموکراتیک و یک جانبه، دولت‌ها را در غصب مؤسسات منتخب عموم مردم، محو و نابودی ارزشهای فرهنگی از طریق تهاجم رسانه‌های گروهی و نظایر آن، توانمند خواهد ساخت. توسعه باید با حمایت کامل مردم اجرا و تکمیل گردد، مردمی که جامعه را تشکیل داده و دارای نیازهای اقتصادی هستند. چنانچه روند توسعه پاسخگوی جنبه‌های دوگانه اجتماعی و اقتصادی باشد، تنها در این صورت است که می‌توان توسعه کامل اجتماعی را انتظار داشت. چنین توسعه‌ای به بهبود کیفیت زندگی کمک خواهد کرد.

نگاهی نزدیکتر به دنیای اطراف خود، برخی از آزردهنده‌ترین گرایشهایی را که به وجود مقدس انسان آسیب رسانده است، در برابر ما آشکار خواهد ساخت که در میان دیگر روندها، تخریب محیط زیست، هزینه‌های سنگین برای ابزار و ماشین آلات جنگی، از میان بردن حقوق انسانی، محو تنوع و فرهنگهای منطقه‌ای، کاهش اهمیت کشاورزی در برابر صنعت، اختلاف شدید توزیع درآمد، کاهش فاجعه‌آمیز بودجه‌های آموزشی، و جلوگیری از آزادی بیان و غیره را به دنبال خواهد داشت.

مسائل جزئی، ابعاد جهانی به خود گرفته و بودجه‌های دفاعی بر هزینه‌های آموزشی و توسعه، تفوق یافته است. کاهش بودجه‌های جهانی آموزشی آن چنان بوده است که حداقل دو یا سه نسل بی‌سواد و محروم از منافع توسعه اجتماعی باقی خواهند ماند. پولی که صرف

جنگهای ناخواسته شده است، می‌توانست برای برنامه‌های آموزشی، تربیتی و توسعه، هزینه شده و به گسترش توسعه اجتماعی بیانجامد.

نیاز مبرمی به رفع این تنگناهای شدید وجود دارد تا تنوع‌های منطقه‌ای حمایت گردد، همگونی‌های زیست محیطی حفظ شود، جو مناسب‌تری برای ایجاد و احیای محیط اجتماعی به وجود آید. امکانات مالی به مصرف کاربردهای واقعی‌تر رسیده و استانداردهای اجتماعی مردم افزایش یابد. همچنین لازم است بهره‌مندی مردم از حقوق خود، تجدید و تضمین شود و توانایی و اختیار لازم جهت انجام مسئولیتها، بدون هرگونه واگه و اجبار به آنها اعطا گردد.

با وجود این، بارقه‌هایی از امید به چشم می‌خورد و آن وجود سازمانهای غیر دولتی است که از شهامت قیام و مبارزه در راه حمایت از مردم و تهیه نیازهای ضروری و رفاهی آنان که از طریق طرحها و اقدامات دولتی امکان‌پذیر نیست، برخوردار می‌باشند. این سازمانهای غیر دولتی، نهادهای مردمی - یا گروههای خودیاری هستند که از طریق امکانات و منابع خود تلاش می‌کنند در زمینه‌های اجتماعی و اقتصادی به مردم خدمت نمایند. ما می‌توانیم نقش چنین سازمانهایی را در اکثر مسائل مهم و حیاتی از قبیل: رشد جمعیت، مبارزه بر علیه گرسنگی و بیماری، حمایت در برابر نقض حقوق انسانی، پشتیبانی از حقوق مدنی و تشویق و ترویج احترام و توجه به مسئولیتها، حمایت و ایستادگی در برابر توافق‌های غیرمنصفانه و یک‌جانبه تجاری، دفاع از بی‌گناهان نظیر زنان و کودکان در مقابل رفتارهای خشن و عوامل ضد

اجتماعی، مواد مخدر، نابودی محیط زیست از طریق مواد آلاینده و مضر، نظایر ضایعات هسته‌ای و غیره مشاهده نماییم.

ما همچنین متوجه گسترش جو ترس، حرص و آز برای ثروت و قدرت و ناتوانی مردم در اعتراض به عملکرد دولت‌ها هستیم. رشد وحشتناک تروریسم، نابودی و تخریب محیط زیست و گسترش فقر از طریق رواج بدون وقفه زاغه‌ها و محله‌های فقیرنشین به چشم می‌خورد. به علت عدم نظارت و نظر به عدم توانایی مردم در احقاق حقوق حقه خود، زمینهای با ارزش توسط کسانی که کاهش و تقلیل زمینهای کشاورزی جهت گسترش شهر سازی برای آنها اهمیتی ندارد غصب می‌شود، زیرا چنین پروژه‌هایی در اختیار افراد با نفوذ قرار دارد. فقرا یا اعضای قانونمند جامعه شهری، به تدریج، از ذخیره کافی آب آشامیدنی سالم و تمیز و برخوردار از نیروی برق مناسب و حرکت در جاده‌ها و خیابانها محروم می‌شوند. بچه‌های ما، اکنون جایی را برای بازی در محوطه آزاد و لذت بردن از هوای تازه ندارند.

با توجه به فشار رشد جمعیت، کاهش ملزومات شهری و فقدان فرصتهای اشتغال، توده بچه‌های خیابانی، که با شوخی و بازی اعانه جمع می‌کنند، افزایش یافته و زنان بیچاره، هدف وحشیگری و قساوت و اهانت و تحقیر قرار می‌گیرند. در این شرایط است که ما می‌توانیم عملکرد تحسین برانگیز سازمانهای غیر دولتی را با رضایت مشاهده نماییم. منابع آنها محدود است، ولی اهداف و خدمات آنان در خور ستایش می‌باشد. آنها به حمایت سیاسی‌گذاری، تشویق، پرورش و حمایت نیاز دارند.

# مدیریت فروش و تعاونیهای مصرف

ترجمه و اقتباس: رنوف رابطی

## مقدمه:

اهداف بنگاههای اقتصادی عمدتاً شامل بقاء، توسعه و انتفاع می‌باشد که بنا بر نگرش صاحبان مؤسسات، برای انتفاع معانی متفاوتی می‌توان قائل شد. از جمله در مؤسسات تجاری منظور از کسب انتفاع کسب سود است در حالی که در شرکتهای تعاونی مصرف و به عبارتی تعاونیهای تأمین نیاز مصرف کنندگان، ضمن رعایت کلیه حقوق اعضاء یکی از اهداف اصلی، تهیه کالا و خدمات مربوط به عرضه آن به نحو مناسب و مطلوب و منصفانه به اعضاء و سایر مشتریان است. در واقع در تعاونیهای مصرف تأمین رضایت مصرف کنندگان در درجه اول اهمیت قرار دارد. این نگرش تحت عنوان «نگرش مشتری گرایی» در بازاریابی مدرن مطرح می‌گردد. این نگرش در واقع ایده جدیدی در تاریخ روابط و مبادله به حساب می‌آید. بر این اساس است که وظیفه اصلی هر سازمان تعیین نیازها و خواسته‌ها و ارزشهای بازار مورد هدف و تطبیق سازمان در جهت ارضای آنها به گونه‌ای مؤثر و مفیدتر از سایر رقبا می‌باشد. مفروضات عمده این مفهوم به شرح زیر هستند:

- سازمان رسالت خود را در ارضای یک سری از خواستههای مشخص برای گروهی از مشتریان معین می‌داند.
- سازمان تشخیص می‌دهد که تأمین خواسته‌ها، نیازمند برنامه‌های پویا برای تحقق بازار یابی جهت آگاهی از خواسته‌ها است.
- سازمان تشخیص می‌دهد که فعالیتهای سازمان باید تحت کنترل آمیزه یا ترکیب بازاریابی باشد.

سازمان باور دارد که ارضای مشتریان به نحو مطلوب باعث ایجاد وفاداری، اعتقاد، تکرار معامله و تجارت می‌گردد که همه به عنوان عوامل حیاتی در ارضای هدفهای سازمان می‌باشد.

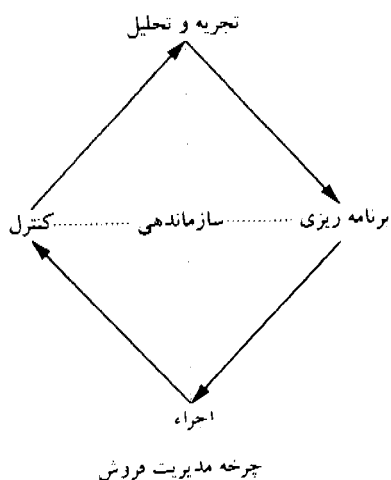
این دیدگاه نگرشی است که نگارنده اعتقاد دارد می‌باید در تعاونیهای مصرف مورد توجه هیأت مدیره، مدیر عامل و پرسنل و کارکنان تعاونی قرار گیرد. اعمال صحیح مدیریت فروش یکی از راههای عملی ساختن این نگرش است مدیریت فروش عبارت است از اداره و وظایف فروش شخصی شرکت، و ابزار مدیریت فروش شامل تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، سازماندهی، اجراء و کنترل فعالیتهای فروش شرکت می‌باشد.

در این مقاله ضمن معرفی مدیریت فروش، ویژگیهای شخصیتی فروشندگان، وظایف و مسئولیتهای فروشنده، دلایل خرید مردم، هنر ترغیب در فروشندگی و برنامه ریزی فروش در تعاونیهای مصرف را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌دهیم.

## آشنایی با فروش و مدیریت فروش

شما فروشنده هستید و از بدو تولد نیز فروشنده بوده‌اید وقتی که والدین خود را مجبور کردید تا برای شما یک دوچرخه بخرند یا وقتی که با معلم خود در مورد اخذ نمره بالاتر مذاکره نمودید و یا وقتی تلاش کردید فعالیتهای مثبت خود در تعاونی را به هیأت مدیره منتقل و امتیازات بیشتری بگیرید... عمل شما فروشندگی بود. شما هر روز تعداد زیادی فعالیتهای فروش را انجام می‌دهید. سؤال مهم این است که آیا فروشنده خوبی هستید یا خیر؟ موفقیت شما در کار و در زندگی بستگی به توانایی شما در فروش کالاها، خدمات و ایده‌هایتان به دیگران دارد عملکرد ترغیب کنندگان ماهر معمولاً در زندگی بسیار خوب است آنها این توانایی را دارند تا دیگران را تشویق نمایند که برابر نظریه آنها عمل کنند.

مدیریت فروش عبارت است از اداره وظایف فروش شخصی شرکت. همانگونه که در شکل زیر نشان داده شده است ابزار مدیریت فروش شامل تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، سازماندهی اجراء و کنترل فعالیتهای فروش شرکت می‌باشد.





پیشرفت کنی و کار خود را از دست دادی؟  
او پاسخ داد:

«علت شکست من آن بود که نتوانستم  
ایده‌هایم را به مردم بفروشم»

### ویژگیهای شخصیتی فروشندگان

یکی از نکاتی که درک آن برای ما مشکل می‌باشد آن است که ما توانایی کنترل سرنوشت خود را داریم ما مسئول سرنوشت خود هستیم و موفقیت ما در زندگی به تصمیماتی که اتخاذ می‌نماییم و اعمالی که انجام می‌دهیم بستگی دارد. لازم است همگی ما یک ارزیابی جدی از خود و نقشه‌هایی که برای شغل آینده خود داریم به عمل آوریم و متناسب با شخصیت خود کار مناسبی برگزینیم. وقتی از یک مدیر برجسته فروش پرسیده شد: به عقیده شما مهم‌ترین عاملی که به موفقیت در فروش منجر می‌شود چیست؟ پاسخ داد: «شخصیت فرد».

هنگام مطالعه فروشهای موفقیت‌آمیز نمی‌توان تأثیر عظیم اهمیت ویژگیهای فردی را به عنوان یک عامل عمده که سبب موفقیت‌های یک فرد می‌گردد نادیده گرفت. در حقیقت تعداد زیادی از مردم که دارای نقاط ضعف متعددی بوده‌اند با تصمیم راسخ بر این موانع و ضعفها غالب آمده‌اند.

### فروشندگان خوب باید دارای چه ویژگیهایی باشند؟

کدام خصائص، ویژگیها، نگرشها و توانایی‌ها موجب اثر بخشی بیشتر فروشنده می‌شود؟ ویژگیهای یک فروشنده خوب را می‌توان مانند مواد مورد استفاده جهت طبخ یک غذا مورد توجه قرار داد. همانگونه که یک آشپز باید بداند که جهت آماده نمودن یک غذای خوب چه اقلامی را باید مورد استفاده قرار دهد، یک فروشنده خوب نیز باید بداند که جهت فروش



گفته می‌شود فروش هنر ترغیب دیگران است. ترغیب دیگران که برابر خواست شما عمل نمایند، از شما خرید کنند، کالای مورد نیاز شما را بفروشند، وظایف خود را به خوبی انجام دهند و... این کار در خانه، مدرسه، اداره، دانشگاه یا حتی موقع خرید هم انجام می‌شود. رهبری افراد نیز به ترغیب نیاز دارد. افراد در پستهای مدیریت در مشاغل دولتی، آموزشی، کارگری، نظامی، درمانی و بازرگانی به طور مداوم به اداره افراد نیاز دارند و باید با مدیریت فروش آشنا شوند.

تعداد زیادی از پزشکان، مهندسين، موسیقی‌دانها و حقوق‌دانهای با استعداد به علت عدم توجه به جنبه‌های فروش مشاغل خود از نظر حرفه‌ای با عدم موفقیت روبرو می‌شوند. از یک مهندس الکترونیک با هوش سؤال شد چرا علی رغم ثبت تعداد زیادی اختراع به نام خود نتوانستی در مدیریت

### تجزیه و تحلیل:

مرور سوابق فروش شرکت و گزارشات کارکنان فروش، بررسی روندهای بازار و سایر رخدادهای محیطی مربوطه.

### برنامه ریزی:

تعیین اهداف فعالیت‌های فروش شرکت و مشخص کردن راهبردها (استراتژیها) و برنامه‌های اجرایی (تاکتیکها) جهت نیل به آنها.

### سازماندهی:

ایجاد ساختار و روشهای مطلوب برای اجرای دقیق و مؤثر برنامه‌های فروش.

### اجرا:

نظارت بر اجرای روزانه خط مشی‌ها و برنامه‌های فروش شرکت.

### کنترل:

مقایسه عملکرد نتایج واقعی با اهداف برنامه ریزی شده، بررسی دلایل انحرافات و نیاز به تجدید نظر در برنامه.

موفقیت آمیز چه ویژگیهایی را باید بیشتر مورد توجه قرار دهد.

برای این کار ابتدا باید یک واقعیت روشن شود چیزی به عنوان یک شخصیت ایده آل برای فروش وجود ندارد. نیازی نیست که فروشنده خود را مجبور کند که در یک قالب خاصی در آید. اما تجربه به وضوح نشان می‌دهد که اجتناب از رفتارهای مشخص، سبب افزایش موفقیت در فروش می‌گردد. ویژگیهایی که در ادامه ذکر می‌شود اگر چه ساده و به ظاهر برای همگان روشن است اما اغلب مورد توجه قرار نمی‌گیرد.

### ۱- وضع ظاهری:

خوشبختانه به عقیده بسیاری از ما، کامل بودن قیافه یا اندام عامل اساسی برای شخصیت فروش مطلوب نیست و این عامل برای موفقیت مشخص در خارج از محدوده فروش نیز نمی‌تواند ضروری به نظر برسد با وجود این افراد آگاه تلاش می‌کنند تا با وضع ظاهری مطلوب با مشتری احتمالی مواجه شوند. کسانی که می‌دانند وضع ظاهری آنها بدون نقص است از اعتماد به نفس بیشتری برخوردار می‌گردند. فروشنده باید ظاهر خوبی داشته باشد اما نه برای به نمایش گذاشتن آن، بلکه برای این که بتواند بدون نگرانی از وضعیت ظاهری خود بر روی فروش تمرکز نماید.

### ۲- صدواعادت مکالمه فروشندگان:

همچنان که وضع ظاهری در برخورد اول بر روی مشتریان احتمالی تأثیر می‌گذارد صدا و عادات مکالمه شخص نیز در موقعیت وی مهم می‌باشد. بعضی از صداها فاقد مهربانی، گرمی و آرامش لازم هستند. آهنگ صداهای پایین‌تر گرم‌تر از آهنگ صداهای بالاتر بوده و دارای کیفیت بهتر می‌باشد. بعضی از ویژگیهای خاص مکالمه به

طور جدی از اثر بخشی افراد بر دیگران می‌کاهد. از جمله عمومی‌ترین این ویژگیها عبارتند از: زیر لب سخن گفتن، با صدای یکنواخت و به سرعت حرف زدن، تلفظ غلط کلمات، استعمال مفرط از واژه‌های عامیانه و سخن گفتن توأم با بی‌علاقگی، فروشنده باید این ضعفها را برطرف کند.

### ۳- خودداری از استعمال دخانیات:

شما با خودداری از استعمال دخانیات هیچ فروشی را از دست نمی‌دهید اما ممکن است با کشیدن سیگار هنگامی که سعی می‌کنید چیزی را بفروشید در فروش با عدم موفقیت روبه رو شوید. افراد غیر سیگاری از عدم ملاحظه کسانی که در حضور آنان سیگار می‌کشند، متنفر هستند. در فروشگاههای خرده فروشی وضع بدتر از این است. در آنجا کارکنان (به علت این که همیشه در آن جا هستند) نسبت به این که فروشگاه برای کسانی که وارد می‌شوند چه بوی بدی دارد غیر حساس می‌شوند حتی ممکن است اجناس داخل فروشگاه نیز این بو را بگیرد. مردم دوست ندارند از فروشگاههایی خرید کنند که بوی دود سیگار در آنجا همواره به مشام می‌رسد.

### ۴- قاطعیت:

یک فروشنده خوب، موقعیت را تحت کنترل دارد، اگرچه ممکن است مشتریان احتمالی زیاد حرف بزنند ولی موضوع صحبت آنان معمولاً از سوی فروشنده انتخاب می‌شود و اوضاع می‌تواند به خوبی قابل کنترل باشد. در کار فروش قاطعیت با زور حاصل نمی‌شود بلکه بیشتر با رفتاری که این نکته را به وضوح در ذهن مشتری احتمالی تقویت می‌کند که شما نسبت به موقعیت و صلاحیت خود آگاه هستید به وجود می‌آید.

اختیار و قاطعیت نیازمند دقت و تواضع هستند.

### ۵- اعتماد به نفس:

اعتماد به نفس با کسب تجربه و دانستن این که قادر به انجام کاری که باید انجام دهید، هستید، توسعه می‌یابد. افراد مبتدی از اعتماد به نفس کافی برخوردار نیستند. آنان فاقد تجربه‌ای هستند که باید بر مبنای آن گام بردارند. اعتماد به نفس در ضمن فراگیری کار، افزایش می‌یابد. شما احساس خواهید کرد که می‌توانید هر مشکلی را که در مسیرتان قرار می‌گیرد، بر طرف نمائید و از عهده این کار بر خواهید آمد. این یک احساس بسیار رضایت بخش است. احساسی که افزایش خواهد یافت، ولی این کار بدون تلاش و صرف وقت زیاد میسر نیست.

خریداران ممکن است شما را با آن چه از خود ارائه می‌دهید، ارزیابی کنند. آنان با دلگرمی امیدوارند که شما بتوانید در حل مشکلاتشان آنان را یاری دهید، ولی شما وظیفه دارید که در عین حال که توانایی و اعتماد به نفس از خود نشان می‌دهید صبر و شکیبایی نیز بروز دهید. عقیده‌ای که با فروتنی و به عنوان یک قضاوت شخصی اظهار می‌گردد و می‌تواند بر این اساس که فقط یک عقیده شخصی است، بدون اصرار به این که یک واقعیت انکارناپذیر می‌باشد یا شنونده حتماً باید آن را بپذیرد، مورد دفاع قرار گیرد.

اگر شما علاقه‌مندید که بتوانید با مردم تفاهم داشته باشید بهتر است که همواره بگویید: «تحت این شرایط عقیده من این است». در این صورت تأثیر سخنان شما مشابه افرادی خواهد بود که اطمینان دارند همیشه حق با آنها است، بوده و خواهد بود.

ویژگیهای یک فروشنده خوب را می‌توان مانند مواد مورد استفاده جهت طبخ یک غذا مورد توجه قرار داد. همانگونه که یک آشپز باید بداند که جهت آماده نمودن یک غذای خوب چه اقلامی را باید مورد استفاده قرار دهد، یک فروشنده خوب نیز باید بداند که جهت فروش موفقیت آمیز چه ویژگیهایی را باید بیشتر مورد توجه قرار دهد.

#### ۶- احساس مسئولیت فروشندگان:

خود مدیریتی و عادت کاری خوب، به احساس مسئولیت بستگی دارد. شما باید درک کنید که مسئول تمام مسائلی هستید که در قلمرو کار شما (خوب یا بد) رخ می‌دهد. اگر احساس مسئولیت نکنید، قادر نخواهید بود کارهایی را که برای موفقیت لازم است انجام دهید. هر وقت که در فروش با یک مشتری احتمالی با شکست مواجه شدید می‌توانید به راحتی بهانه تراشی نموده و دلایل محیطی را به عنوان علت بیان نمایید، باید توجه نمایید که بهانه هیچ وقت نتایج را تغییر نمی‌دهد.

#### ۷- شور و اشتیاق فروشنده:

فروشنده بی‌احساس و بی تفاوت زیاد دوام نخواهد آورد و فروش خوبی نخواهد داشت. شور و اشتیاق از فروشنده به خریدار منتقل می‌شود. اگر شما در مورد پیشنهاد شرکت یا اجناس خود شور و اشتیاق نشان ندهید، چگونه توقع دارید که مشتری شما آن را داشته باشد؟ اگر شما در صحبت‌های خود شور و اشتیاق لازم را نداشته باشید، چرا باید مشتری حرف‌های شما را باور کند؟ اگر شما واقعاً نسبت به حرفه خود و آن چه که می‌گویید دارای شور و اشتیاق نباشید، در آن صورت بهتر است شغل دیگری برای خود دست و پا کنید.

چند توصیه به شما برای آنکه فروشنده موفق در تعاونی باشید:

۱- مسوق شدن کوشش بسیاری را

می‌طلبد این موضوع را هیچ وقت فراموش نکنید.

۲- با افراد موفق معاشرت نمایید. شما می‌توانید خیلی چیزها را از آنان یاد بگیرید. افراد معمولاً با توجه به دوستانی که با آنها معاشرت می‌کنند و شرکتهایی که برای آنها کار می‌کنند مورد قضاوت قرار می‌گیرند.

۳- کارهایی را انجام دهید که در آنها مهارت دارید و می‌توانید موفق شوید. برای این کار بالاترین تلاش خود را به کار ببرید، ولی به خاطر کارهایی که می‌توانید در آنها برنده شوید داد و فریاد راه نیندازید.

۴- خودتان را کوچک نشمرید نگرش برنده شدن را در خود تقویت کنید.

۵- افراد موفق شکست را رد نمی‌کنند. برای یک برنده واقعی باخت غیر قابل پذیرش و حتی نفرت‌انگیز است.

۶- شما می‌توانید برنده شوید و سرنوشت کسب کنید. این یک رفتار قابل فراگیری است.

برای یک لحظه هم تصور نکنید که سرنوشت و قضا و قدر مسیر زندگی شما را از قبل تعیین کرده است. تنها کاری که برای موفق شدن باید انجام دهید تلاش و کار زیاد می‌باشد.

این راهنماییها را از هم اکنون به کار ببندید.

منابع مورد استفاده:

۱- جزوه درسی - مدیریت فروش - دکتر

عبدالحمید ابراهیمی

Marketing management Kattler \_ pehilip \_ ۲

1997

بقیه از صفحه ۶۱

کرد، احتمال توفیق تعاونیها زیادتر خواهد شد.

۳- بهره برداری نهضت تعاون از نهضت مشابه آن در جاهای دیگر، به ویژه در کشورهای که سابقه درخشان در این زمینه دارند. مخصوصاً رهبران و اعضای تعاونیهای کشورهای پیشرفته می‌توانند ابزار و فنون غلبه بر مشکلات را که تعاونیهای آنها تجربه کرده‌اند، به تعاونیهای کشورهای در حال توسعه عرضه دارند تا حلال پاره‌ای از مشکلات آنها باشد. به علاوه هم اکنون این نکته مسلم شده که هر چه تعاونیهای کشورهای در حال توسعه در صحنه‌های عمرانی و بهسازی زندگی عامه مردم فعالتر و موفق‌تر باشند، به نفع جامعه بشری به معنی عام کلمه است.

پیرامون آنچه که مطرح شد، مرکز تعاون سوئد از دهه ۱۹۶۰ اعطای کمک مالی و فنی را به کشورهای ماورای (بحار) (آسیای میانه) آغاز کرده و بودجه‌ای متجاوز از ۲۰ میلیون دلار نیز توسط انجمن عمران بین المللی تأمین شده است. افزون بر آن کمک

فنی، آموزش حرفه‌ای و حمایت از اتحادیه بین‌المللی تعاون از اقدامات چشمگیر دولت، سازمانها و مردم سوئد بوده است. ایالات متحده آمریکا، انگلستان، نروژ، دانمارک، هلند، فرانسه و کانادا نیز نمونه کشورهای هستند که در ارتباط با آنچه مطرح شد اقدامات قابل ملاحظه‌ای داشته‌اند.

لذا، چنانچه از روش «نهضت به نهضت» به درستی استفاده شود، بهره‌برداری شایسته‌تر از منابع امکان‌پذیر می‌گردد. زیرا همکاری بلندمدت، مبادله نیروهای انسانی، تبادل تجربه، تجهیز منابع مازاد تعاونیها، آموزشهای عمرانی در قالب نیازهای ویژه تعاونیها، و تحکیم مناسبات بازرگانی از پیامدهای آن است. همچنین، می‌توان از آن در سطح دانشگاهها و دانشکدهها، دوره‌های آموزشی کوتاه مدت و متوسط مدت و بلندمدت و مخصوصاً در پیشبرد برنامه‌های اتحادیه بین‌المللی تعاون استفاده کرد.

■ پی‌نوشت‌ها:

- 1: Bruce Thordarson
- 2: Grass roots = عوام الناس
- 3: Andhra Pradesh
- 4: Lesotho
- 5: School of democracy
- 6: Anand
- 7: Gujarat
- 8: The Grass \_ roots
- 9: Pre \_ cooperatives
- 10: Para \_ cooperatives

\* در حال حاضر تعداد اعضاء اتحادیه بین‌المللی تعاون ۷۵۰ میلیون نفر است. که این تعداد شامل اعضاء تعاونیهای کشور چین و روسیه نمی‌شود.

## بقیه از صفحه ۷۱

- کارهای ساده تک‌محصولی همچون غله‌کاری<sup>(۵)</sup> یا مذاکره با بازاریابان به نمایندگی از جانب کشاورزان را انجام می‌دهند:

- دارای اعضایی بوده‌اند با همبستگی داخلی چشمگیر، و با محور فعالیت توجه به اعضاء و پاسخگویی مالی قوی؛

- فعالیت گروههای متشکل از زنان بیشتر است؛

- مشکلات معمولاً در مورد یارانها و کمک‌های بلاعوض بروز می‌کند؛

- سازمانهای غیردولتی در تدوین برنامه خودیاری معمولاً موفق‌ترند؛

- ویژگی عمده در بازارهای آزاد شده، عبارت است از تشویق پیوند بین گروههای کشاورز و بخش خصوصی.

### ملاحظات پایانی

آثار آزادسازی در بسیاری از کشورهای مشرق و جنوب آفریقا برای مصرف‌کنندگان و معامله‌گران عمده مثبت بوده است، لیکن برای بسیاری از کشاورزان رویدادی منفی تلقی شده و به توسعه کشاورزی آسیب رسانده است. فقدان خدمات پشتیبانی برای تجار کوچک خصوصاً تأمین منابع مالی، استقرار سامانه بازاریابی کارآمد را به تأخیر انداخته است. به نظر می‌رسد که اجرای آزادسازی به نحو ضعیفی صورت گرفته و پس از تعدیل ساختاری خیلی به سرعت شروع شده است.

تعدیل و آزادسازی آثار چشمگیری بر تعاونیها داشته و بسیاری از آنها را از بین برده است. ممکن است امکاناتی برای اصلاح آنها که باقی مانده‌اند وجود داشته

باشد که امید است شاهد رجعتی به اصول اساسی باشند. شواهدی برای عملکرد مناسب گروههای کوچک خودیار وجود دارد این گروهها ممکن است شامل تعاونیها باشند. در عین حال سازمانهای بزرگتر کشاورزی نیز قالب تعاونی را مناسب بیابند. مقوله اصلی یکپارچگی تعاونیها و دیگر بازاریابان برای ایجاد بازاری کارآمد برای توسعه کشاورزی است. همان‌گونه که چین و جونز در زمینه یابی خود خاطر نشان کردند، «چالش اصلی، ایجاد سامانه‌های هماهنگ و پایدار برای تحویل نهاده‌ها، تأمین منابع مالی کشاورزی و بازارهای قابل اتکا جهت محصولات زراعی است تا هزینه‌ها و خطرات برای کشاورزان خرده‌پا کاهش یابد».

اگر سالهای دهه ۷۰ زمان توسعه با حمایت دولت بود، و در دهه ۸۰ هنگام توسعه مبتنی بر بازار، گسترش یافت در دهه ۹۰ زمان تأکید بر توسعه نهادی بوده است. علم اقتصاد جدید ناظر بر ارتباطات بین مردم، بازارها و حکومتها است که با اطلاعات کافی، هزینه‌های معاملاتی کلان و الگوهای ذهنی متفاوت را مشخص می‌سازد و مبین این امر است که «... نهادها تشکیل می‌شوند تا بی‌ثباتی مبادلات انسانی را کاهش دهند». تعاونیها راهی طبیعی برای پرداختن به این بی‌ثباتیها است.

■ پی‌نوشتها:

- ۱- آقای لاندر (Lauder) مدرس «مرکز اقتصاد کشاورزی، توسعه و برنامه ریزی عملیات» در دانشگاه بردفورد انگلیس است.
- 2: New institutional economics
- 3: Atomised market
- 4: Food security authority
- 5: Bulking