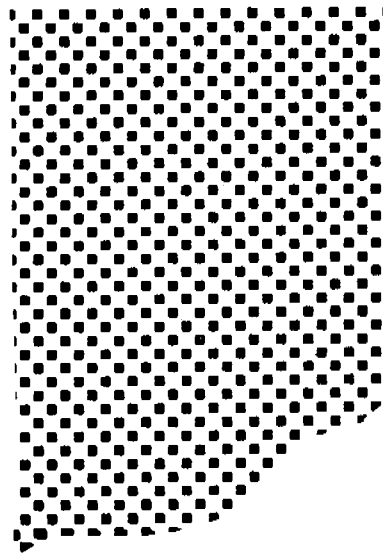


گردیده منطبق است.

ماده ۶۶ قانون تعاونیهای باسک، تعاون را به «نفع اجتماع» توصیف نموده است. این بیانیه منطبق با بند ۲ ماده ۱۲۹ قانون اساسی اسپانیا می‌باشد که طی آن مقامات دولتی مکلف شده‌اند که با وضع و تدوین مقررات مناسب، تشکیل شرکتهای تعاونی را ترویج، تشویق و تقویت نمایند. اما نظریه و طرز تلقی قانون گذاران باسک صرفاً به انتشار قانون شرکتهای تعاونی محدود نمی‌شود، بلکه محتوای قانون نشان دهنده حمایت روشن و صریح آن از تعاونیهاست و گواه بر این مدعا صرف هزینه‌ای بالغ بر بیش از ۵۴ میلیون دلار آمریکا یعنی تقریباً معادل ۶۰۰۰ میلیون پزتا<sup>(۱)</sup> در جهت حمایت از تعاونیها توسط بخشهای مختلف دولتی در ایالت باسک در سال ۱۹۸۸ است.

اگر به تاریخ رجوع کنیم در می‌یابیم که «پدیده تعاون» در محیط زندگی اقتصادی - اجتماعی مردم باسک از دیر باز مشهود بوده و نمونه‌های بارز تعاون در بسیاری از فعالیتهای عادی اقتصادی نظیر انجام کارهای شخصی با تشریک مساعی و همکاری همسایه‌ها Hauzo Lan و یا در ارتباط با انجام امور کشاورزی Lurra دیده می‌شود. نهایتاً این گونه فعالیتهای اقتصادی - اجتماعی در ایالت باسک منجر به ایجاد نهادها و آموزشگاههایی نظیر «راهنمای ماهیگیران» و یا «بهره برداری سازمان یافته از اراضی عمومی» گردیده است.

وقوع انقلاب صنعتی به طرز قابل ملاحظه‌ای موجبات کاهش اعتبار و ضعف فعالیت نهادهای یاد شده را فراهم نمود. اما همزمان با آن، نمونه‌های جدیدی از فعالیتهای اقتصادی در قالب تعاونی شکل گرفت و اشکال مختلف تعاونیها نظیر تعاونیهای مصرف در قرن هجدهم و اوایل



## گروه موندراگون

### یک تجربه موفق تعاونی در اسپانیا

قسمت ۱

نوشته: لونی ابرزآبال

ترجمه: طاهره فرخی

مأخذ: نشریه رسمی اتحادیه بین المللی تعاون

جلد ۸۳ - شماره ۲ - ۱۹۹۰

#### اقتصاد اجتماعی Social Economy

اقتصاد اجتماعی یک مدل بدیع اقتصادی است لیکن چون تاکنون تصویر روشن و واضحی از آن ارائه نشده است تعریف آن به سادگی امکان پذیر نیست. گرچه «اقتصاد اجتماعی» به عنوان یک نظام اقتصادی و همچنین روشی برای انجام امور تجاری موضوع جدیدی نیست، اما بی شبهه تداوم این سیستم آینده روشن همزیستی و تعاون دو نظام اقتصادی مغایر با هم یعنی «سرمایه داری» و «اقتصاد دولتی» را نوید می‌دهد. مردمی کردن اقتصاد که در این سیستم مطرح است، به معنای تشریک مساعی در قبول مسئولیت و اشتراک منابع انسانی جهت نیل

به همکاری و تعاون در بین مردم است. به طور خلاصه می‌توان گفت این سیستم یک «نظام اقتصادی انسانی» است که برای تعالی انسانها پایه گذاری شده است. در این مقاله جلوه‌گاه خصوصیات والای سیستم «اقتصاد اجتماعی» را در شرکتهای تعاونی و خصوصاً در شرکتهای سهامی تعاونی The Coperative Stock Companies ایالت باسک اسپانیا می‌توان یافت:

#### چارچوب و قالب تعاون در ایالت باسک

با صدور حکم خودمختاری گرنیک در چارچوب رهبری و تحت نظر دولت اسپانیا به ایالت باسک شایستگی و صلاحیت انحصاری اداره امور تعاونیها اعطاء گردید. از این رو در تاریخ ۱۱ فوریه ۱۹۸۲ دولت باسک «قانون شرکتهای تعاونی» را منتشر نمود که اصول آن دقیقاً با اصول دموکراتیک بین المللی تعاون که توسط اتحادیه بین المللی تعاون (I.C.A) وضع

قرن نوزدهم در ناحیه گریتر بیل بائو (Greater Bilbao) و یا تعاونیهای تولید صنعتی نظیر آلفا در ایبار (Alfa From eibar) عرضه شد. اگر چه این تجربیات با شروع جنگهای داخلی اسپانیا در سال ۱۹۳۶ متوقف گردید، مع الوصف نهضت تعاونی ایالت باسک با جدیت و پشتکار وضعیت خود را به حدی توسعه بخشید که به موقعیت فعلی خود در سطح جهانی نائل آمد. این نهضت در حال حاضر ۱۵٪ تولید ناخالص ملی را بر عهده داشته و همچنان در حال رشد و توسعه است.

ایالت باسک دارای ۲۳۰۰۰۰۰ نفر سکنه است که جمعیت شاغل آن ۸۰۰۰۰۰ نفر و افراد غیر شاغل ۱۵۰۰۰۰۰ نفر می باشد در ۳۱/ مارس ۱۹۹۰/ تقسیم بندی وضعیت انواع شرکتهای تعاونی در آن به شرح زیر گزارش شده است:

نوع شرکت تعاونی	تعداد شرکت	تعداد اعضا
تعاونیهای اعتبار	۳ شرکت	۱۳۱۶۲۸ نفر
تعاونیهای کشتیرانی	۴	۱۲۰
تعاونیهای عمده فروشی	۱۶	۲۲۲۵
تعاونیهای خدمات	۳۳	۳۳۸۰
تعاونیهای مصرف	۴۳	۱۹۰۷۹۶
تعاونیهای روستایی	۱۰۶	۱۸۱۳۰
تعاونیهای آموزشگاهی	۱۱۹	۳۶۴۴۵
تعاونیهای تولیدی	۷۲۴	۲۷۳۵۱
تعاونیهای مسکن	۸۰	۵۰۳۰
جمع	۱۱۲۸ شرکت	۴۱۵۱۰۵ نفر

تعداد اعضا شاغل در شرکتهای فوق بالغ بر ۳۳۰۰۰ نفر ذکر شده است.

آمار ارائه شده فوق در نظر اول از جهت کمیت ممکن است کم اهمیت جلوه کند. اما اگر این آمار با توجه به میزان جمعیت و تعداد شاغلین ایالت باسک مورد بررسی قرار گیرد مشاهده می شود که نهضت

سال ۱۹۹۱ سی و پنجمین سالگرد «تجربه موندراگون» بود اما هنوز فعالیت گروه موندراگون یک «تجربه» تلقی می گردد. زیرا کلمه «تجربه» به مفهوم یک عمل دینامیک و فعال به کار می رود که همواره و روز به روز در جریان پیشرفت تدریجی و مداوم قرار دارد و یا به عبارتی در حقیقت مدیران «موندراگون» فعالیت خود را بدین نحو توصیف می نمایند.

تعاونی ایالت باسک در تمامی عرصه های اقتصادی از اهمیت در خور توجهی برخوردار بوده و می تواند یک عامل جدی و مؤثر در توسعه ایالت باسک محسوب شود. سیستم «اقتصادی اجتماعی» طراحی شده در باسک بیش از ۳۳۰۰۰ شغل به وجود آورده است. این تصویر بر اساس نظر سنجی و تجزیه و تحلیل اطلاعات اخذ شده از ۴۰۰۰۰۰ نفر عضو تعاونی و ۱۱۰۰۰ نفر از اعضاء شاغل در شرکتهای تعاونی این ایالت به دست آمده که متعاقباً از آن سخن خواهد رفت.

بدون شک می توان گفت: در ایالت باسک به ندرت خانه ای یافت می شود که مستقیماً و یا به طریقی به سیستم «اقتصاد اجتماعی» مورد بحث وابسته نباشد. بیش از ۵٪ کل تولید انجام شده به شیوه های «اقتصاد اجتماعی» توسط شرکتهای سهامی تعاونی جوامع اروپایی به ایالت باسک اختصاص دارد. این نهضت صرفاً برای کمک به راه اندازی و بهره وری و بهره برداری از ظرفیت اقتصادی شرکتهای کارخانجاتی تشکیل شده است که به وضوح ضعف عمده آنها ارتباط مستقیم با اندازه و ابعاد شرکت و نحوه ساختار اقتصادی آنها دارد.

در نهضت تعاونی ایالت باسک، «شورای عالی تعاونیهای باسک» عالیترین مرجع توسعه و ترویج شرکتهای تعاونی است که سازماندهی شرکتهای تعاونی را تحت

لوای قانون تعاونیهای باسک بر عهده دارد. برخی از هدفهای اصلی شورای عالی تعاونیهای باسک عبارتند از:

- اشاعه اصول نهضت تعاون از طریق تعلیم و تربیت و آموزش.

- ارائه اطلاعات لازم به تعاونیها و فدراسیونهای ذیربط در مورد حمایتها و پیش بینی های قانونی انجام شده برای آنها.

- حفظ و حراست و دفاع از مزایای بر حق قانونی تعاون و شرکتهای تعاونی به طور عام و خاص.

- سازماندهی و ارائه خدمات در جهت حفظ منافع عمومی شرکتهای تعاونی.

- مشارکت در بهبود چارچوب نهادی و قانونی سیستم «اقتصاد اجتماعی» ایالت باسک و همکاری با مؤسسات و سازمانهایی که براساس این هدف تشکیل شده اند.

- حکمیت و داوری در مورد دعاوی مطرح شده فی مابین شرکتهای تعاونی و اعضاء آنها (در صورتی که طرفین تقاضای رسیدگی و حکمیت را داشته باشند و یا با توجه به آیین نامه های داخلی خود ملزم به توسل به این مرجع باشند).

- فعالیت در جهت تأمین منافع تعاونیها و سازمانهای ذیربط.

شورای عالی تعاونیهای باسک متشکل از نمایندگان تمامی شرکتهای تعاونی ایالت باسک از جمله شرکتهای وابسته به «گروه موندراگون» می باشد.

قبل از ادامه بیشتر مطلب جا دارد مختصری درباره گروه وابسته به کاجالیرال پاپولار یا «گروه موندراگون» (Caja Laboral Popular Mondrago) و فعالیتهایی که انجام می‌دهد بیان گردد.

### گروه تعاونیهای موندراگون: (یک تجربه بدیع)

بدیهی است که نهضت تعاون ایالت باسک، صرفاً به تجربه موندراگون محدود نمی‌شود و بدون رجوع به گذشته‌های دور نهضت تعاون ایالت باسک به سهولت می‌توان گفت که حتماً تجارب مختلفی در زمینه تعاون (قبل از تجربیات موندراگون) در این ایالت انجام پذیرفته است. امروزه شرکت‌های تعاونی مختلفی در ایالت باسک وجود دارند که وابسته به «کاجالیرال پاپولار» نمی‌باشند. اگرچه گروه موندراگون کمتر از ۱۷۰ شرکت تعاونی از مجموع ۱۱۰۰ شرکت تعاونی موجود در ناحیه خود مختار ایالت باسک را به خود اختصاص داده است، اما واقعیت این است که به اعتقاد عموم آن چه که امروز در واقع نهضت تعاون باسک نامیده می‌شود بر اساس تجربیاتی شکل گرفته است که گروه تعاونی موندراگون پایه گذار آن بوده‌اند و نباید فراموش کرد که این گروه، بزرگترین، پیشرفته‌ترین و سازمان یافته‌ترین گروه تعاونی است که به عنوان نیروی محرکه دوام و بقای شرکت‌های تعاونی در این ایالت فعالیت می‌نماید. نهضت فوق موفقیت خود را مدیون تلاش و بالاتر از همه تجربیات مرتبط و منطقی خود می‌داند. به خصوص برخی از جنبه‌ها و ویژگیهای خاص آن و به طور خلاصه نقطه قوت آن به لحاظ توجه دقیقی است که همراه با انضباط و نظم قوی در طرح ریزی و ارائه قوانین و مقررات

دموکراتیک و مردمی در این نهضت به عمل آمده است.

«دموکراسی تعاونی» به عنوان یک اصل غیر قابل تغییر و رکن اساسی اقتصادی - اجتماعی در برنامه توسعه ایالت باسک به شمار می‌رود.

سال ۱۹۹۱ سی و پنجمین سالگرد «تجربه موندراگون» بود اما هنوز فعالیت گروه موندراگون یک «تجربه» تلقی می‌گردد. زیرا کلمه «تجربه» به مفهوم یک عمل دینامیک و فعال به کار می‌رود که همواره و روز به روز در جریان پیشرفت تدریجی و مداوم قرار دارد و یا به عبارتی در حقیقت مدیران «موندراگون» فعالیت خود را بدین نحو توصیف می‌نمایند.

بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که در تشکیل این نهضت هیچ اقدامی در چارچوبی خاص، برای به کارگیری یک طرح از پیش تعیین شده و تصویب شده صورت نگرفته است، لیکن یک نیروی

**اگر چه در ایالت باسک فقط یک تعاونی مصرف وجود دارد، با این وجود Eroski بزرگترین تعاونی مصرف از نوع خود در اسپانیا می‌باشد و گردش سرمایه آن سالانه بالغ بر ۶۰۰۰۰ میلیون پزتا معادل ۵۳۱ میلیون دلار آمریکا می‌باشد. این تعاونی ۱۹۲۸ مورد اشتغال به وجود آورده است. تعاونی مصرف اروسکی از ادغام تعداد زیادی از شرکت‌های کوچک که قبلاً به طور پراکنده فعالیت می‌نمودند به وجود آمده و دارای فروشگاه‌های Hypermarkets زنجیره‌ای می‌می است و هم اکنون در ۳۳۰ نقطه دارای شعبه فروش است.**

محرک، پویا و خلاق با تجربیات مستمر و دائمی بر «موندراگون» حاکم است. در این گروه از ابزار عقاید قالبی و تقلیدی و ارائه نظریه‌های نمایشی اجتناب شده است، زیرا این امر قواعد و اصولی را بالاچار جایگزین اصول واقعی می‌نماید.

تاریخچه «تجربه موندراگون» از سال ۱۹۴۰ با اعزام یک کشیش تازه کار به نام ژوزه ماریا آریزمنندی آریتابه موندراگون<sup>(۲)</sup>، شروع می‌شود. وی به عنوان عضو نهضت تبلیغ فعالیت کاتولیکی، یک گروه آموزشی برای کارگران جوان با هدف اشاعه «تعلیمات اجتماعی» تشکیل داد و به زودی دریافت که این گروه نیاز فراگیری به تعلیمات فنی دارد. بدین منظور در سال ۱۹۴۳ کالج حرفه‌ای موندراگون را تأسیس نمود و سپس این کالج، به کالج حرفه‌ای پلی تکنیک (فنون مختلفه) تبدیل شد که به فارغ التحصیلان خود درجه دیپلم «کارگر ماهر» و «استاد کار» اعطاء می‌نمود. در سال ۱۹۷۳ کالج پلی تکنیک متون و موضوعات درسی خود را وسعت بخشید و به کالج دانشگاهی فنی - مهندسی تبدیل گردید و همانگونه که ژوزه ماریا پیش بینی کرده بود، «آموزش» به عنوان فصل مهمی در تاریخ نهضت تعاون شکل گرفت. البته این پیش بینی قبل از زمانی که «آموزش» به عنوان یکی از اصول اساسی تعاون اعلام شود، صورت گرفته بود. نقش برجسته «آموزش» در تجربه موندراگون از ابتدا مشهود و در حال حاضر نیز به وضوح قابل رویت است. اولین گروه تعاونگرایی که وی تشکیل داد و سرپرستی و نظارت بر تعلیمات آنسان را عهده‌دار شد، درجه کاردانی و کفایت تخصص صنعتی خود را در سال ۱۹۵۲ کسب کردند این گروه قبل از مبادرت به فعالیت در رشته اصلی خود، در

## بخش تعاونیهای صنعتی

شرکت ۷	شرکت‌های تعاونی صنایع فلزی (آهن‌گری و قالب ریزی)
شرکت ۱۷	شرکت‌های تعاونی کالاهای سرمایه‌ای
شرکت ۱۰	شرکت‌های تعاونی ابزار ماشینی
شرکت ۲۹	شرکت‌های تعاونی کالاهای واسطه‌ای
شرکت ۱۵	شرکت‌های تعاونی کالاهای مصرفی
شرکت ۶	شرکت‌های تعاونی ساختمانی
شرکت ۸۴	جمع

### نمودار میزان فروش:

میزان فروش ۲۵۱۷۵۳ میلیون پرتا  
معادل ۲۲۲۷ میلیون دلار آمریکا. (در سال  
۱۹۸۹)

### صادرات:

میزان صادرات حدود ۴۶۴۲۷ میلیون  
پرتا معادل ۴۱۴ میلیون دلار آمریکا  
می‌باشد. لازم به ذکر است که برخی از این  
شرکت‌های تعاونی بیش از ۶۰٪ الی ۷۰ درصد  
کل تولیدات خود را صادر می‌کنند. (سال  
۱۹۸۹)

### سرمایه‌گذاری:

در سال ۱۹۸۹ سرمایه‌گذاری معادل  
۲۰۱۹۷ میلیون پرتا (معادل ۱۸۰ میلیون  
دلار آمریکا) بوده است که نسبت به سال  
۱۹۸۸ افزایشی معادل ۳۸/۱٪ داشته است.  
اقدامات بسیاری برای تطابق و هماهنگی  
تکنولوژی و تجهیزات با تقاضاهای رقابتی  
در روند توسعه جامعه اقتصادی اروپا.  
E.E.C<sup>(۹)</sup> به عمل آمده است.

### میزان اشتغال:

تعداد ۲۰۱۵۷ نفر کارگر در این بخش به  
کار اشتغال دارند. (سال ۱۹۸۹)

### سرشماری اجتماعی:

بر روی هم گروه موندراگون بجز ۲۰۱۵۷  
مورد اشتغال فوق‌الذکر، حدود ۱۰۰۰ عضو  
کشاورزی و ۱۵۰۰۰۰۰ نفر عضو مصرف

توسعه یافته است، اما دفاتر رسمی  
شرکت‌های تعاونی تشکیل دهنده گروه  
موندراگون فقط در بخش‌های خود مختار  
ایالت «باسک»<sup>(۶)</sup> و «ناوار»<sup>(۷)</sup> واقع  
می‌باشند.

### تعداد شرکت‌های تعاونی وابسته به گروه موندراگون به استثنای کاجالیرال پاپولار

شرکت ۸۴	شرکت‌های تعاونیهای صنعتی
شرکت ۸	شرکت‌های تعاونی مواد غذایی و کشاورزی
شرکت ۱	شرکت‌های تعاونی مصرف کنندگان
شرکت ۴۶	شرکت‌های تعاونی آموزشگاهی
شرکت ۱۵	شرکت‌های تعاونی مسکن
شرکت ۵	شرکت‌های تعاونی خدمات
شرکت ۳	شرکت‌های تعاونی سوپر استراکچر <sup>(۸)</sup>
شرکت ۱۶۲	جمع



شرکت‌های خصوصی محلی شروع به کار  
نمودند و سپس مقدمات اولیه تشکیل گروه  
فعلی موندراگون را در سال ۱۹۵۶ پایه  
ریزی نمودند تحت شرایط دشوار آن زمان.  
هدف آنان ایجاد یک شرکت به صورت  
قانونی و نیز مطابقت فعالیت آن با اصول و  
آرمان‌های تعاون بود.

پس از آزمایشات و تجربیات متعدد،  
شروع به ساخت بخاری نفتی و چراغ  
خوراک پزی در ویتوریا<sup>(۳)</sup> نموده و شرکت  
خود را ULGOR که از حروف اول نام  
مؤسسین آن گرفته شده بود نامیدند.

در سال ۱۹۵۸ بوتان گاز در اسپانیا  
عرضه شد و بلافاصله گروه فوق شروع به  
ساخت اجاق گازی با نام تجاری فاگور  
FAGOR نمودند. در سال ۱۹۶۴ بازار  
اسپانیا وارد کلداسپل<sup>(۴)</sup> (صنایع برودتی)  
شد که به تولید کننده انبوه یخچال  
اختصاص داشت و FAGOR نامی برتر در  
ساخت وسایل خانگی معرفی گردید. در  
سال ۱۹۷۰ در هر ۲۴ ساعت ULGOR حدود  
۲۰۰۰ دستگاه یخچال، ۱۰۰۰ اجاق خوراک  
پزی، ۶۵۰ آبگرمکن و تعدادی هیتر و ماشین  
لباسشویی و غیره تولید می‌کرد که این امر  
موفقیت چشمگیر و قابل توجهی برای این  
گروه در زمینه «توسعه و پیشرفت» و  
ارتباط منطقی آن با «رشد تعاونی»  
محسوب می‌شد.

هم اکنون با گذشت بیش از ۳۰ سال  
فعالیت توأم با تجربه، عملکرد این گروه به  
شرح زیر خلاصه می‌شود، اگرچه ابعاد آن  
از نظر کمی در دراز مدت مورد رضایت  
گروه هم پیمان «موندراگون» قرار نگرفته و  
به آن بسنده نخواهند نمود.

### شرایط و موقعیت منطقه‌ای

اگرچه وسعت عملکرد و دامنه نفوذ  
تجاری گروه موندراگون به سراسر جهان

کننده نیز دارد. علاوه بر آن ۵۰۰۰۰۰ نفر در بانک پس انداز (کاجا) حساب جاری دارند که می‌توانند در مجامع و جلسات سهامداران کاجا (بانک پس انداز) شرکت نموده و در تصمیم‌گیری برای اداره امور سازمانهای اداری بانک پس انداز سهم بوده و اظهار نظر نمایند.

### ساختار سازمانی گروه موندراگون:

- ۱- شرکتهای تعاونی اصلی
- ۲- گروههای محلی
- ۳- شرکتهای تعاونی فراگیر(پوشش دهنده)

### شرکتهای تعاونی اصلی

#### Basic Cooperatives

نحوه تشکیل و اداره شرکتهای تعاونی اصلی در چارچوب قوانین و مقررات اتحادیه بین المللی تعاون و با تبعیت از مفاهیم تعاونی و روح تعاون حاکم بر دستورات اتحادیه فوق می‌باشد. شرکتهای مذکور در مقایسه با سایر شرکتهای فعال موجود در بازار می‌تواند جایگزینی مناسب به طور اختیاری و داوطلبانه در رقابت با شرکتهای سرمایه داری محسوب گردند.

### گروههای محلی

#### LOCAL GROUPS

در حال حاضر این گونه گروهها از شرکتهایی تشکیل شده‌اند که با توافق چند جانبه اداره می‌شوند. هدف آنها برقراری تعاون و همکاری بین شرکتهای تعاونی واقع در یک منطقه به منظور برقراری هماهنگی و مطابقت در پذیرش معیارهای مؤثر جهت پاسخگویی صحیح به حل مشکلات موجود فرا راه تقویت و توسعه فعالیتهای تجاری می‌باشد. گروههای محلی از اوایل سال ۱۹۸۰ شکل گرفته و در حال حاضر بسیاری از شرکتهای تعاونی صنعتی مربوطه را در بر گرفته‌اند.

### اهداف گروههای محلی:

۱- مدیریت مشترک در قالب یک تشکیلات مرکزی صحیح با وظائف مشخص و ارائه خدمات مطلوب به نفع تعاونیها که موجبات افزایش پتانسیل بالقوه معیارهای اقتصادی شرکتهای تعاونی از جنبه‌های پرسنلی، فنی، بازاریابی و غیره... را فراهم نماید.

۲- برقراری نظام همبستگی و احساس مسئولیت مشترک فی‌مابین شرکتهای تعاونی مختلف.

### ساختار گروه:

الف - مشارکت در امور پرسنلی از جمله مدیریت پرسنلی.

ب - مشارکت در اداره منابع مالی و برقراری تضمین‌های متقابل برای اشخاص ثالث.

ج - ایجاد انگیزه برای سرمایه گذاری سهامی مشترک و تقسیم حاصل کار به گونه‌ای که کلیه اعضاء تعاونیهای مختلف در سود و زیان شرکت به یکسان شریک باشند.

د - ایجاد هماهنگی بین شرکتهای تعاونی و نحوه فعالیت آنها و پذیرش مقررات و سایر قوانین فرعی به طور یکسان و مشابه در تمام شرکتهای تعاونی عضو گروه.

۲- توجه به تعادل اقتصادی - اجتماعی ناحیه و بررسی مشکلات بلند مدت آن و قبول مسئولیت توسعه و ترقی تعاونیهای آن ناحیه.

### شرکتهای تعاونی فراگیر

#### Covering Cooperatives

هر گونه اقدامی در جهت بسط و توسعه «گروه تعاونیهای هم پیمان»<sup>(۱۰)</sup>، بدون وجود «کاجالیبرال پاپولار» و یا سایر شرکتهای تعاونی «سوپر استراکچر»

مفهومی ندارد. تعاونیهای اصلی و گروههای محلی تحت پوشش و با حمایت مستمر شرکتهای فراگیر ذیل، فعالیت‌های خود را توسعه می‌دهند.

۱- لاوگون آرو ARO - Lagun امور تأمین اجتماعی تعاونیها را تحت پوشش دارد.

۲- لیگا اجوکاسیون یا کالتورا<sup>(۱۱)</sup> (اتحادیه فرهنگی و آموزشی) وظیفه آموزش و تحقیقات را بر عهده دارد.

۳- ایکرلان IKERLAN در زمینه تحقیقات فنی، یک پوشش حفاظتی مؤثر را برای تعاونیها به وجود آورده که سایر شرکتهای با ابعاد مشابه فاقد آن هستند.

بی مناسبت نیست که در این مجموعه نگاهی نیز به وظایف کاجالیبرال پاپولار یعنی جایی که چنین نقش مهمی در آن ایفا می‌شود بیان‌اندازیم.

### کاجالیبرال پاپولار

اهم فعالیت کاجالیبرال پاپولار به شرح زیر است:

۱- جذب پس اندازها و تولید منابع آنی برای تقویت بنیه مالی شرکتهای تعاونی.

۲- استفاده صحیح از منابع مالی کسب شده و قرار دادن آن در دسترس شرکتهای تعاونی وابسته. انجام این وظیفه به بخشی از شرکت اختصاص دارد که هم حمایت از تشکیل شرکتهای جدید را به عهده دارد و هم مسئولیت توسعه و ارزیابی و ممیزی شرکتهای تعاونی را انجام می‌دهد.

۳- انجام فعالیت به عنوان وسیله‌ای جهت ایجاد همبستگی و استحکام و بنیادی کردن «فرهنگ اجتماعی - صنعتی»<sup>(۱۲)</sup> در منطقه که برای توسعه و رشد گروه ضروری تشخیص داده شده است.

به منظور انجام این مهم، در حال حاضر شرکت تعاونی اعتبار کاجالیبرال پاپولار بابتش از ۱۲۶۳ کارمند شاغل در شرکت که



# مسائل مربوط به اداره تعاونیهای نروژ از نگرش مدیریت

مترجم: سمیرا ضرغامی

در نروژ با تعیین یک هدف شروع کرده‌ایم، یعنی این که یک درصد از اعضای ما آموزش ببینند بدین ترتیب برای اعضای هیأت مدیره شایسته و واجد شرایط برای دستیابی به این هدف، دوره‌هایی گذاشته‌ایم که توسط مؤسسه تعاونی اداره می‌شود. به علاوه ما بر کار کمیته‌های انتخابات هم نظارت داریم. در تمام تعاونیها شما می‌توانید کمیته‌های انتخاباتی را ببابید که مسئول انتخاب نامزدها از بین اعضای تعاونی هستند.

مجمع سالانه، هیأت نظارت و هیأت مدیره اتحادیه تعاونی نروژ را انتخاب می‌کند. این هیأت یازده عضو دارد، شش نماینده از اعضای تعاونی هستند، ۴ نفر از بین کارکنان انتخاب می‌شوند. علاوه بر این مدیر عامل هم یکی از اعضاء هیأت مدیره است.

در نروژ مانند بیشتر کشورها رقابت روز به روز شدیدتر می‌شود. تجارت در تمام جنبه‌ها از یک گروه کشتیری از بازرگانان کوچک به شرکتهای بزرگ ملی و حتی بین المللی تبدیل می‌شود و به جای فروشگاه جذاب و راحت مسطحی، حال فروشگاههای زنجیره‌ای وجود دارند که شما می‌توانید سه معیار موفقیت را در آن جا ببابید یعنی نظم، نظم و نظم.

امروزه در مدیریت تجارت خرده فروشی تعداد زیادی از دانشگاهیان استخدام می‌شوند. این استخدام شدگان دوره‌های تخصصی و جامعی را قبل از ورود به سطوح بالای مدیریت خواهند داشت. به طور خلاصه، تجارت خرده فروشی به دلیل نیاز به رقابت در بسیاری

درصد از احتیاجات خود را از تعاونیها تأمین می‌کرد اما امروزه ۵۰ درصد از خریدها در یکی از فروشگاههای تعاونی انجام می‌شود. در اوایل این دهه سهم بازار ما از کالاهای روزمره کمتر از ۲۲ درصد بوده که امروزه این سهم بالغ بر ۲۵ درصد می‌باشد.

در راستای سودآوری ما با سود خالص ۲۰ میلیون کرون نروژ شروع کردیم. ولی این سود ناخالص در حال حاضر بالغ بر یک میلیارد کرون نروژ خواهد بود که ۲۵۰ میلیون کرون آن را به عنوان سود سهام به اعضای خود خواهیم داد. هر یک از ۷۵ هزار نفر عضو متعلق به یکی از ۳۵۰ شرکت تعاونی محلی می‌باشند. شرکتهای محلی مالک سازمان مرکزی اتحادیه تعاونی نروژ (NKL) هستند. بالاترین مقام تصمیم گیرنده مجمع سالانه است که طی آن هیأت مدیره اتحادیه تعاونی نروژ به ۱۰۰ نفر از نمایندگان گزارش می‌دهند. نمایندگان از بین ۷۵۰ هزار نفر عضو در مجمع سالانه محلی قبل از جلسات سالانه اتحادیه تعاونی نروژ انتخاب می‌شوند.

این مقاله دو جنبه را پوشش می‌دهد: اول: ضرورت تخصصی شدن از طریق هیأت مدیره و مدیریت یک تشکیلات مدرن و دومین جنبه تمرکز بر روی نقش رئیس هیأت مدیره در برابر مدیر عامل می‌باشد. البته تجربه من در مورد این موضوعات از زندگی تعاونی در نروژ ریشه گرفته است. بنابراین فکر می‌کنم برای شروع بحث خلاصه‌ای از وضعیت تعاونیهای مصرف در نروژ مفید باشد.

در طی دهه نود تعاونی نروژ دستخوش تغییرات عمده‌ای شده است. در این راستا طی ۶ تا ۷ سال اخیر تشکیلات تعاونیهای مصرف عملکرد مداوم و پیوسته‌ای داشته است و با وجودی که به طور معمولی و عادی روند فعالیت خود را ادامه داده است ولی این عملکرد عاری از توفیق نبوده است. در سال ۱۹۹۰، ۴۸۰۰۰۰ عضو داشتیم اما امروزه تعداد اعضاء به ۷۵۰ هزار نفر افزایش یافته است. میانگین نسبی تعداد اعضاء در سال ۱۹۹۰، ۵۸ نفر بوده است در مقایسه با امروز که ۵۱ نفر می‌باشد. در سال ۱۹۹۰ به طور متوسط عضو ۳۰

در زمانهای متفاوت فرهنگها و رسومات متفاوت ممکن است راه‌های به خوبی یا حتی بهتر از روشهای تعاونی در نروژ بیابد. ما در جهانی زندگی می‌کنیم که به سرعت در حال تغییر است و این تغییرات در مورد تعاونیهای نروژ نیز به درستی مصداق دارد.

زمینه‌ها به صورت تخصصی در آمده که طی ۱۰ تا ۱۵ سال گذشته نیازی به آن نبوده است. همین امر در مورد تعاونیها صدق می‌کند. نگرانی از نقطه نظر دولت واضح است: تعاونیها قصد دارند از طریق مدیریت تحصیلکرده اداره می‌شوند در حالی که اعضای هیأت مدیره در شرکتهای خصوصی مهم در محیط تجاری انتخاب می‌شوند. اعضای هیأت مدیره تعاونیها از بین افرادی که ما آنها را افرادی عادی می‌نامیم، انتخاب می‌شوند از این رو اغلب افراد دقیق، جدی با قضاوت صحیح اما بدون سابقه لازم جهت تصمیمات در دنیای کار و تجارت هستند. به جای حمایت و انتقاد از مدیر عامل، آنها به عنوان گیرنده‌های غیر فعال اطلاعات عمل می‌کنند. این یک شرط بحرانی است. مدیریت نیازمند

تعاونیها شما می‌توانید کمیته‌های انتخاباتی را بیابید که مسئول انتخاب نامزدها از بین اعضای تعاونی هستند. کمیته‌های انتخابات مهم‌ترین بدنه تعاونی هستند. در طی سالهای گذشته ما کمیته‌های انتخاباتی را آموزش داده و نقش و مسئولیت اولیه آنها را گوشزد کردیم. حالا برای ارائه هر گونه پیشرفتی بسیار زود است. اما امیدواریم از جوانان، زنان و... رقابت بیشتری در آینده در هیأت مدیره ببینیم.

اجازه دهید به جنبه دوم گزارش خود که نقش رئیس هیأت مدیره در مقابل نقش مدیر عامل است، برگردم.

تا قبل از دهه ۹۰، رئیس هیأت مدیره تعاونی نروژ به عنوان یک رئیس، کار تمام وقت داشت. او همچنین دارای کارکنانی برای گزارش به وی، اداره حقوقی، اداره‌های برای موضوعات سازمانی و اداره اطلاعات بود. این مسئله به این علت بود که رئیس، مسئول ساختار تعاونی و سئوالات اعضاء بود، یعنی به طور خلاصه مسئول تداوم هویت تعاونی.

مدیر عامل اجازه داشت به امور تجاری رسیدگی کند. این مسئله باعث کاهش شفافیت راجع به تشکیلات می‌شد. زیرا امکان داشت مسائلی را مستقیماً با رئیس در میان بگذارند بدون این که به مدیر عامل چیزی بگویند. طی سیالیان مختلف فاصله بین عملکرد تجاری و وحدت تعاونی توسعه یافت. پیشرفت تعاونی در دهه نود تا حد زیادی به این حقیقت مربوط می‌شود که هویت تعاونی و وحدت تعاونی با

یک هیأت مدیره فعال است که استانداردهای بالایی را به کار می‌برند و خواستار نقش زیادی می‌باشند. پس چه کاری بایستی انجام شود؟ من تنها می‌توانم از تجربه خود صحبت کنم.

در نروژ با تعیین یک هدف شروع کرده‌ایم، یعنی این که یک درصد از اعضای ما آموزش ببینند بدین ترتیب برای اعضای هیأت مدیره شایسته و واجد شرایط برای دستیابی به این هدف، دوره‌هایی گذاشته‌ایم که توسط مؤسسه تعاونی اداره می‌شود. به علاوه ما بر کار کمیته‌های انتخاباتی هم نظارت داریم. در تمام



# مشارکت؛

## ابزار مدیریت عقلانی

از: محمد حسن آغاز

### مقدمه:

کارگردانی سازمانها کاری بس پیچیده و به کوشش و کارمایه زیادی نیاز دارد. در مدیریت هیچ گونه نوشدارویی برای همه دردها وجود ندارد. به مدیریت نیز کمکی داده نخواهد شد اگر به آنها گفته شود تا ضرورت‌های اخلاقی غیر منطقی و دلخواه را به کار بندند. همچنین هرگونه رشد و توسعه در هر زمینه، بهره‌مندی عمومی را هدف قرار می‌دهد تا استعدادها و تواناییهای بالقوه اعضای جامعه، شرایط مناسب شکوفایی را بیابند و ارزش‌نندیهای کم‌گشته اثری بر جای نماند.

مشارکت حاصل روندی پویاست که در آن فرد خواستهای واقعی خود و جامعه را به درستی می‌شناسد و نه تنها هدف خود را با اهداف جامعه همسو می‌یابد، بلکه فعالیت خود و جامعه را بدون هیچ گونه احساس فشار با هم می‌آمیزد و نسبت به این آمیزش، احساس تعهد می‌کند.

موفقیت هر مدیریتی به سه عامل بستگی دارد: الف - هدف‌گذاری صحیح ب - سیاستگذاری متناسب با اهداف ج - برنامه ریزی اجرایی جهت نیل به این سیاست‌گذاریهاست. در این راستا مدیریت

رشد و پراکندگی آن آسان نمی‌باشد. همچنین با توجه به این که پدیده‌های چند بعدی نیز می‌باشد و عرصه‌های مختلفی را شامل می‌شود، نمی‌توان آن را به آسانی تعریف نمود.

در یک تعریف، می‌توان «مشارکت را تقابل آگاهانه انجام بخشی از امور دانست که در شکل معاضدت اجتماعی و همکاری یکدیگر و از سر میل و رغبت و به قصد بهبود زندگی اجتماعی، سازماندهی مناسب خود را دارا می‌باشد»<sup>(۱)</sup>.

فراکرد مشارکت، فراکرد نیرومند سازی بدنه مدیریتهاست تا به نحو مطلوب امور سازمانی انجام گیرد و از بهره‌های ویژه دانش دیگران نیز استفاده نمود و لذا تأکید بر سه ارزش بنیادی می‌گردد:

- ۱- سهم کردن مردم یا کارکنان در قدرت و اختیار.
- ۲- راه دادن کارکنان یا مردم به نظارت در سرنوشت خویش.
- ۳- بازگشودن فرصت‌های پیشرفت بر روی آنها.<sup>(۲)</sup>

مشارکت در مدیریت یک فراکرد است نه یک فرآورده و پی آمد ساکن و ایستا. امر مشارکت بر جنبه‌های معنوی و روانی بالندگی و رشد شخصیت انسان تأکید می‌گذارد و به ارزشهای والای شکوفا کردن وجود و تأمین نیازهای فرامرتبه‌وی نظر می‌دوزد. مشارکت در این معنی به گونه‌ای فراگردی با پیوندهای چند سویه که به پدید آمدن و افزایش دانش و آگاهی، یا دریافت آن اشاره دارد.<sup>(۳)</sup>

مشارکت در ماهیت خود از پیچیدگی و ظرافت ویژه‌ای برخوردار است که نگرش دقیق به همه جوانب آن را ضروری می‌نماید. شناخت کنشها و واکنشهای اجتماعی دخیل در امر مشارکت تنوع

**در الگوی مدیریت مشارکتی اثر بخش می‌توان انگیزش بالا، مشارکت بیشتر، ارتباطات صحیح و سنجیده و تصمیم‌گیری مناسب را مشاهده کرد که در دیگر سبک‌های مدیریتی کمتر به چشم می‌آید، لذا مدیریت مشارکتی پذیرفته‌تر است. مشارکت باعث می‌شود نتیجه کار بهبود یافته و آفرینندگی همه کارکنان به کار افتد.**

مشارکتی، موفق‌ترین نوع مدیریت در سازمانهاست که اگر زمینه‌های مشارکت همگانی در آن فراهم و موانع آن از سر راه برداشته شوند، می‌توان به عقلانیت در مدیریت دست یافت که بر امور غیر شخصی استوار است و از اعمال سلیقه‌های فردی می‌کاهد و بر اقتدار عقلایی - قانونی می‌افزاید.

### مشارکت و تعاریف آن

مشارکت یک پدیده پیچیده و ذهنی است که به سادگی نمی‌توان آن را تعریف نمود و باید در فرهنگ مردم یا سازمان خود را کشف و با بسیاری از قالبهای ذهنی و پیشداوریهای سنتی معارضه کند و لذا





مشارکت و سازماندهی آن در جهت رشد و توسعه ملی و منطقه‌ای و سازمانی کشور و مهم‌تر از همه شناسایی و قانونمندیهای مشارکت عرصه و وسیعی از تحقیق و بررسی را پیش روی همه کسانی که در کار برنامه ریزی و اجرا دخالت دارند، می‌گشاید. (۴)

### اهمیت و ضرورت مدیریت مشارکتی

مقوله مشارکت چه به صورت خرد به آن نگریسته شود و چه به صورت کلان بدان بنگریم، از این رو اهمیت می‌یابد که گسترش و تنوع خدمات مورد نیاز جامعه از یک سو و نقش غالب دولت در هدایت و ارشاد شئون اقتصادی - اجتماعی کشور از سوی دیگر در آمیزش با ارزشها و اندیشه‌هایی که واگذاری کار مردم را توصیه و تشویق می‌کند، نگرش عمیقی ایجاد می‌نماید.

مشارکت کارکنان و به خصوص مردم در امور باعث می‌شود که اندازه مقاومت و ایستادگی آنان در برابر دگرگونی و نوسازی و نوآفرینی کاهش پذیرد و راه سازگاری را در پیش گیرند. همچنین در بعضی از متون توسعه، مقوله مشارکت را از آن جدا ندانسته و توسعه را نیز نوعی مشارکت همگانی در عرصه سازندگی دانسته‌اند که با توجه به این که ما در مراحل گذار از توسعه نیافتگی به سر می‌بریم، اهمیت به کارگیری آن در عرصه‌های زندگی اجتماعی و سازمانی ضروری می‌نماید.

مشارکت باعث درهم ریختگی عادات کهنه بی‌اعتمادی، پنهانکاری و عدم همکاری از یک سو و پدید آوردن کشودگی، اعتماد و چاره جویی همگانی و مشترک از سوی دیگر می‌شود. مشارکت و تکثر قدرت در تصمیم گیریها،

دشواریها و گشودن مرزهای بسته به راههای تازه کمک می‌نماید و در تقویت اعتماد مردم و یا کارکنان مؤثر است و توان آنها را برای مردم سالاری و خودفرمانی فزونی می‌دهد و انسان را رهنمون به هدفی والا می‌نماید، از اهمیت خاصی برخوردار است.

### مدیریت و مشارکت

انواع مدیریت در کلیات به چهار دسته تقسیم می‌شوند که عبارتند از:

- ۱- روش آمرانه یا دستوری
- ۲- روش تفویضی
- ۳- روش مشورتی

هم فرصتهای نوجویی، نوآوری و نوآفرینی را پدیدار می‌سازد و هم خود گونه‌ای آموزش «تصمیم‌گیری عقلایی» (۵) محسوب می‌گردد تا روزی همه اعضای سازمان فعال بتوانند، تصمیم‌گیریهای دشوار را بر عهده گیرند. (۶)

از آنجایی که مشارکت بر جنبه‌های روانی و معنوی بالندگی و رشد شخصیت انسان تأکید دارد و به ارزشهای والای شکوفا کردن وجود و تأمین نیازهای فرا مرتبه نظر می‌دوزد و فراگردی با پیوندی چند سویه است که باعث پیدایش و آفرینش دانش و آگاهی می‌گردد و در از بین بردن

امروزه مدیریت مشارکتی بیش از همه مدیریت توجه قرار گرفته و در واقع مدیریت مشارکتی سبب نزدیکی اندیشه‌ها و دیدگاه‌های مدیران و کارکنان یک سازمان می‌شود و عملکرد جمعی را بهبود می‌بخشد.

سه عامل موفقیت مدیریتها، مدیریت و کارآمدی اعضا، برقراری ارتباطات سنجیده و سنجش‌پذیر و راههای عمل و کارکرد آنها می‌باشد. در این راستا، مدیریت مشارکتی به یک سازمان کمک می‌نماید که با برقراری ارتباطات سنجیده و راههای عمل مناسب، بدان نائل آیند.<sup>(۷)</sup> مدیریت مشارکتی باعث می‌شود که فرهنگ سکوت در هم شکسته، ضعفها و کاستیها با راههای عمل مطلوبتر ترمیم یابد و شنیدن صدای دیگران آسان گشته و احساس تعلق و مالکیت افراد نمود پیدا کرده و ناتوان نیرومند گردد.

مشارکت باعث می‌شود مدیریت‌های سازمان، ساختار قابل تحملی برای اعضا به وجود آورده و خشنودی کارکنان افزایش یابد و هنجارهای مردم سالارانه و نهان آشکار گشته و بهم آمیختگی و از نو اجتماعی شدن کارکنان و مدیریت را فراهم آورد و بازخود (Feed Back) اطلاعات بهتری درباره کارکرد (Function) فراهم آید و ظرفیت نهایی مدیران بلند پایه سازمان را به پی بردن و نفوذ کردن بر فراگردهای اجتماعی و فنی سازمان افزایش دهد.

### مشارکت و کارآیی

کارآیی (Efficiency) یکی از شاخصهای اندازه‌گیری نوع و سبک مدیریتی است، که در تعریف آن گفته‌اند: «رسیدن به هدف با حداقل منابع»، مقایسه بین مدیریتهای مختلف نشان می‌دهد که مدیریت مشارکتی

**با توجه به تأکید دین مبین اسلام و احادیث نبوی و نمونه‌های فراوان آن در فرهنگ امیل ایرانی که مشورت، شورا و مشارکت را نمی‌توان از هم تفکیک نمود و همچنین با اتکا به مدیریتهای نوین اجرایی، که بر این امر تأکید می‌ورزند، مدیریت مشارکت جویانه به عنوان ابزاری جهت مدیریت عقلانی، ضروری می‌نماید.**

### ۴- تصمیم‌گیری مناسب.<sup>(۹)</sup>

در الگوی مدیریت مشارکتی اثر بخش می‌توان انگیزش بالا، مشارکت بیشتر، ارتباطات صحیح و سنجیده و تصمیم‌گیری مناسب را مشاهده کرد که در دیگر سبکهای مدیریتی کمتر به چشم می‌آید، لذا مدیریت مشارکتی پذیرفته‌تر است. مشارکت باعث می‌شود نتیجه کار بهبود یافته و آفرینندگی همه کارکنان به کار افتد. ارزش و سودمندی مشارکت در این است که روحیه گروهی را بالا می‌رود تا برای دستیابی به اهداف گروهی همدیگر را یاری نمایند.

مشارکت سومین انقلاب مدیریتی است، دلیلش این است که مدیریت مشارکت جویانه می‌تواند سازمانها را قادر سازد که به شیوه اثر بخش و کارساز از راه بهره‌گیری مؤثر از تواناییهای اعضای سازمان با پیرامون توفانی و آشفته رویارو شوند و در عین حال با پاسخگویی به نیازهای بنیادی انسان در کار و تأمین توقعات افزایش یافته، یک نیروی کار توانا و آموخته و آگاه، اعضای سازمان را خشنود گرداند.<sup>(۱۰)</sup>

### ابعاد مشارکت کارکنان

دو عنصر اساسی در اجرای مشارکت، «زمان مناسب» و «راه درست» می‌باشد که اگر مشارکت در زمان مناسب و راه درست انجام نشود، نمی‌توان انتظار داشت که از درون روشهای کار خود به خود ایجاد شود.<sup>(۱۱)</sup>

عامل مؤثری بر اثر بخشی امور دارد که شامل خروجی کار قابل قبول، شایستگی اعضا و ارضای نیازهای اعضا را شامل می‌شود.

گرچه مبحث مشارکت و کارآیی دارای مشکلات روش شناختی از قبیل ذیل است، لیکن با توجه به تأکید آن بر عامل انسانی در امر مشارکت، این روش پسندیده‌ترین روش در اعمال مدیریت است.

۱- نبود اطلاعات مورد نیاز جهت فهم مدیریت مشارکت جو.

۲- دشواری اندازه‌گیری کارآیی در امور اداری و به خصوص در مدیریت مشارکت جو.

۳- نبود دقت متناظر در امر مشارکت که به عنوان مستغیر وابسته به آن نگریسته شود.<sup>(۸)</sup>

در مدیریت مشارکتی به اعضا قبولانده می‌شود که امور و فعالیتهای بخشی از زندگی خود آنها می‌باشد و آنها با طیب خاطر و خشنودی کامل پذیرای آن می‌گردند.

همچنین با توجه به شاخصهای کارآیی که در سنجش مدیریتها به کار می‌رود، بر چهار اصل استوار است و می‌توان اصل مشارکت را در آن مشاهده نمود که جزئی از کارآیی است. شاخصهای کارآیی عبارتند از:

۱- نگرش مثبت به کار

۲- مشارکت بیشتر

۳- ارتباطات صحیح

نیل به مشارکت ارادی، آگاهانه، پایا و ماندگار کارکنان محتاج احترام به حیثیت و شخصیت فرد، گروه و جامعه است و مقبولیت شیوه تحریر و اصل آزادی، برابری و اخوت را می‌طلبید.

جهت پروردن شوق مشارکت همراه با پرورش دیگر قابلیت‌ها، نیازمند اتخاذ تدابیر تدریجی است که همراه با زدودن تکرویها، بی تفاوتیها و بدبینی‌هاست که به تقویت روح خودیاری و خود اتکایی و تربیت مناسب کشیده می‌شود.

مشارکت کارکنان که همراه با تهیه برنامه می‌باشد، با تعیین هدفها، شناخت محققانه وضع موجود، انتخاب روشها و تکنیکها و محاسبه امکانات موجود و منابع مادی و معنوی و پیش بینی روشها و شیوه های اجرا همراه است، می‌تواند در چهار عرصه به کار گرفته شود که شامل: (۱) تعیین هدفها (۲) گرفتن تصمیم (۳) گشودن دشواریها و (۴) پدید آوردن دگرگونی‌ها (کوششهای بالندگی) می‌باشد.

مشارکت کارکنان که به همراه توسعه قابلیت‌هاست، یک فن مدیریتی است که به عنوان یک وسیله مؤثر می‌تواند به کار گرفته شود، نه یک نوشدارو. بدین معنی که اگر همراه با دیگر فرآیندها و تدابیر سسازمانی، از قبیل پساداش، تقویت، کارآفرینی و حتی تنبیه همراه نباشد، نمی‌تواند کارساز باشد.

### روشهای ایجاد مشارکت

مقوله مشارکت که پاسخگو به نیازهای اساسی انسانی است و فرآیند کار را با معنی و انزوای اجتماعی را در محیط کاهش می‌دهد و استقلال را افزایش می‌دهد، می‌تواند از طریق سه روش بنیادی زیر به کار گرفته شود.

۱- مشارکتهای فردی

### ۲- مشارکتهای دو نفری

### ۳- مشارکت گروهی یا جمعی

هر یک از این روشها، شرایط خاص خودش را دارد و در محیط اداری دولتی با توجه به تمرکز اداری که هم اکنون اعمال می‌شود سازگار است که بر مشارکتهای فردی و انفرادی تأکید می‌شود.

همچنین بایستی با استفاده از آگاهی دادن به کارکنان که از طریق دانش آفرینی درونزاست و انگیزختن تفکر دسته جمعی می‌باشد، دیگر روشها را نیز می‌توان ایجاد نمود که افراد به ارائه تجربیات، برداشتها و تفکراتشان بپردازند.

مشارکت فرآیندی زنده و پویاست و نمی‌توانیم صرفاً به عنوان جزئی کمیت‌پذیر که می‌بایست در سازمان یا اجتماع تزریق گردد، بدان نگاه کرد.

### اصول مشارکت

اجرای مشارکت نیازمند طرح و الگوی یکدست و سازگار می‌باشد که بایستی بدان توجه کرد. از اصول اساسی مشارکت، همراه نبودن کارکنان با مجموعه پیچیده‌ای از فنون مدیریت است که همراه با مهارت و چیرگی خاصی می‌باشد. در اجرای آن بایستی به عوامل روانشناختی، محیطی و اجتماعی و فرهنگی توجه داشت. اصول مشارکت توجه به ارزشها، نگرشها، توقعات اعضای مردم و طراحی در کار و دگرگونیهای فن شناختی است. از دیگر اصول مشارکت، اصل اخلاقی بودن مقوله مشارکت است که نخستین پله در چرخه روشن کردن هدفها، پدید آوردن برنامه‌های راهبردی، به کار گرفتن برنامه‌ها، ارزیابی نتیجه‌ها می‌باشد. اصل اخلاقی مشارکت، تأکید بر توجه به عامل انسانی در امر توسعه دارد که بایستی بدان توجه خاصی مبذول گردد.

در مشارکت دو «مکانیسم انگیزشی و شناختی» نقش اساسی دارند که بایستی به عنوان اصول بدان توجه کرد که در مکانیسم انگیزشی، اعتماد و نظارت بیشتر در کار، همانند جویی افراد و... نقش دارند. در مکانیسم‌های شناختی، ارتباط بیشتر، بهره‌گیری بهتر از اطلاعات و... نقش دارند.<sup>(۱۲)</sup>

### موانع مشارکت کارکنان

جهت ایجاد زمینه‌های مشارکت کارکنان بایستی موانع مشارکت از سر راه برداشته شوند. لذا برنامه ریزی مشارکتی بایستی محملهای قانونی خاص داشته باشند تا جایگاه ویژه خود را در نظام برنامه ریزی سازمان حفظ نماید.

یکی از موانعی که باعث عدم مشارکت کارکنان می‌گردد، مفعول پنداشتن آنهاست که در عمل و کار بایستی انسان به عنوان فاعل امور شناخته شود، نه مفعول.

از دیگر موانع مشارکت می‌توان به پایین بودن دمکراتیک بودن نظام سازمانی یا اجتماعی نام برد که باعث می‌شود به مشارکت دست زده نشود. از دیگر موانع مشارکت، سرری بودن و حساسیتهای سازمانی یا دولتی است که باعث می‌شود کارکنان کمتر به مشارکت دست زنند.

عدم تضمین حقوق فردی، تهدید و احساس بیم خطر، تبعیض و ایجاد فاصله بین مدیر و کارکنان، از دیگر موانع مشارکت در عرصه و سطوح سازمانی است که بایستی بدان توجه داشت. اگر قرار است مدیریت مشارکتی که تأکید زیادی در احادیث نبوی نیز بدان شده است، ایجاد شود، در رفع این موانع بایستی کوشید.

مشارکت به عنوان فرآیند قدرت دادن، ناگزیر ساختارهای بوروکراتیک موجود

# انفهای نو برای سرمایه گذاری در تعاونیهای روستایی آمریکا

نوشته: د. سیمز\*

مترجم: مرجانه سلطانی

بانک تعاون آمریکا در تملک نزدیک به ۲۳۰۰ سهامدار از جمله تعاونیهای کشاورزی ایالات متحده، دستگاههای خدمات رفاهی روستایی، شرکتهای اعتبار روستایی و سایر مراکز دست اندرکار خدمات روستایی قرار دارد. به طور تقریبی از این میان ۲۰۰۰ سهامدار، مشتریان فعلی بانک می باشند. بسیاری از مشتریان بانک تعاون به ویژه تعاونیهای جدید التاسیس، دریافته بودند که ساختار بانکداری سنتی، مفهوم تعاون را درک نکرده و غالباً تمایلی به سرمایه گذاری و تأمین بودجه تعاونیها ندارند. بانک تعاون اکنون پس از ۶۰ سال فعالیت از جمله یکی از مؤسسات مالی به شمار می رود که به خوبی با کار تعاونیها آشنا است و به تحقق بینش تعاون با واقعیت کمک کرده است.

ساختار، سرمایه و ابتکار قانونی شایسته توجه خاص می باشند.

## تحولات ساختاری متناسب با شیوه رقابتی

تعاونیها در سراسر آمریکا برای حضور بیشتر در صحنه رقابت، به تغییرات ساختاری تن داده اند و همگام با آن تولیدکنندگان نیز به منظور نظارت بر سرنوشت خود و پیشبرد چشم اندازهای آینده به تعدیل و تطبیق ساختار تجارت تعاونی پرداخته اند. تعاونیهای امروزی نسبت به اسلاف خود رقابتی تر فکر می کنند و هر چه عمیق تر و گسترده تر خود را درگیر نظام جهانی غذا و موارد گوناگون نموده اند. ذکر سه نمونه از این دست، سرعت تحولات و لزوم آنها را نشان می دهد:

در بین مشتریان بانک تعاون، نمونه های بیشماری از تعاونیهای وجود دارد که طبق همان ضرب المثل نه تنها خاک نمی خورند بلکه گرد و خاک به پا می کنند. ساختار بانک تعاون به عنوان یک بانک تعاونی ۱۶ میلیارد دلاری، سالانه حدود ۸۰ درصد وامهای بانکی مورد استفاده تعاونیهای کشاورزی را در ایالات متحده تأمین می کند. این بانک همچنین بودجه ملزومات روستاییان، انجمنهای سیستم اعتبارات روستایی، صادرات کشاورزی و دیگر موارد را در جهت خدمت به امور روستایی آمریکا تأمین می کند. بانک تعاون و مشتریان آن با ایجاد تغییراتی در برخی زمینه ها، پاسخگوی محیط جدید و شدیداً رقابتی هستند. در این بین، سه زمینه

یک ضرب المثل آمریکایی می گوید: «اگر تو گرد و خاک نکنی، گرد و خاک خواهی خورد». این عبارت از نظر جامعه بین المللی به طور خاص نشان دهنده دیدگاه رقابتی آمریکا است، اما در کنایه، منظور نیروهای جهانی بازار هستند که حس تازه ای از رقابت را در بین تعاونیهای ایالات متحده بر می انگیزند. در واقع برخی ناظران معتقدند در زمانیکه شرایط کنونی بازار به سرعت در حال تحول و دگرگونی است و در حالیکه امروزه نوآوری یک مزیت محسوب می شود، تعاونیهای ایالات متحده به دلیل پیروی از سنتهای گذشته و شیوه عملکرد به صورت توافق جمعی از نظر رقابت دارای تقصیه بزرگی هستند، اما نویسنده مقاله با این نظر مخالف است.



● ده سال پیش، اکثر مشتریان (تعاونیه‌های) دست اندرکار تجارت کشاورزی بانک تعاون به اتفاق گرایش به بازاریابی دانه‌های خام و دیگر محصولات خام و فرآیند نشده داشتند. امروزه این تعاونیه‌ها در کار تولید محصولاتی با ارزش افزوده هستند و بیشتر به فرآورده‌های تبدیلی کشاورزی و محصولات بسته بندی شده و فروش مستقیم آنها به مصرف کننده روی آورده‌اند. به عبارت دیگر، تعاونیه‌ها از تولید کشاورزی به بازاریابی مصرف کننده سوق داده شده‌اند.

● حدود یک دهه پیش، تقاضا برای میوه‌ها و سبزی‌های کنسرو، منجمد و فرآیند شده در آمریکا بسیار بیشتر از محصولات «تازه» بود، اما اکنون عکس این روش متداول است.

● از سال ۱۹۷۳، فروش شیر پر چربی به نصف تقلیل یافته بود، در حالی که فروش شیر کم چربی و خامه گرفته به سه برابر افزایش یافت چرا که مصرف کنندگان در استفاده از چربی‌ها راه اعتدال در پیش گرفته‌اند.

تعاونیه‌ها به منظور ارتباط با محیط سریع‌اً متحول کنونی، از ساختارهای بسیار انعطاف‌پذیر با استفاده از هم پیمانان جدید و مکتب، سرمایه‌گذاریهای مشترک، تحکیم روابط و مشارکت با سایر سازمانها برای نزدیکتر شدن به مصرف کننده بهره می‌جویند. آمریکائیه‌ها همچنین در حال ایجاد تعاونیه‌های جدید و در پاره‌ای موارد تحول ساختارهای عضویت در تعاونیه‌ها هستند.

#### چند نمونه:

● شرکت سهامی بازار یابی «دیری وست»<sup>(۱)</sup> در شهر سالت لیک ایلت یوتا را می‌توان به عنوان شاهدهی از دو تعاونی

معرفی نمود که پیش از رقیب بودن، شریک یکدیگرند. شرکت تعاونی «شیر فروشان غرب» تورنتو ایالت کلرادو و شرکت سهامی «دیری گلد»<sup>(۲)</sup> سیاتل در ایالت واشینگتن با سرمایه‌گذاری مشترک برای تولید پنیر مورد مصرف اعضای خود، بازار معتبر، سودآور و کار آمدی را ایجاد نمودند. این حرکت تشکیل پس اندازهای قابل توجه، و اساساً زمینه توسعه فعالیت‌های جدید تجاری را موجب شد. بیشترین میزان پس انداز از طریق تثبیت و تقویت منابع فروش و بازاریابی تحقق یافت. سرمایه‌گذاری مشترک نیز به دلیل اهداف مشترک دو تعاونی، نظیر افزایش میزان بازگشت سرمایه اعضا، بالا بردن وسعت فعالیت‌های تجاری و بازیگر نقش



**بانک تعاون آمریکا از سال ۱۹۸۲ بیش از ۱۹ میلیارد دلار برای حمایت از صادرات کالاهای ایالت متحده به بیش از ۴۰ کشور سرمایه‌گذاری کرده است.**

اول در صحنه رقابت بازار مواد لبنی بودن، عملی است.

● سایر تعاونیه‌ها با همکاری شرکت‌های غیر تعاونی به اهداف خود دست می‌یابند. بانک تعاون بودجه بسیاری از سرمایه‌گذاری‌های مشترک اعم از هاروست استیتس و کانتیننتال گرین (تمکو)<sup>(۳)</sup> را تأمین می‌کند.

● برخی از تعاونیه‌ها از محدوده سرمایه‌گذاری‌های مشترک نیز فراتر رفته و رقابتی‌تر عمل می‌کنند. اخیراً شرکت سهامی بازاریابی شیر (MMI) سترانگزویل، اوهایو، با «تولید کنندگان شیر بخش شرقی» سیراکوس و نیویورک ادغام شدند و سومین تعاونی لبنیات بزرگ کشور را به وجود آورده‌اند (مید آمریکا دیری من و شرکت تولیدکنندگان شیر آمریکا به ترتیب در جایگاه اول و دوم قرار دارند).

عضویت در MMI، محدوده‌ای به مساحت بیش از ۱۰۰۰ کیلومتر از ایندیانا تا ورمونت را در بر می‌گیرد. این تعاونی نمایندگی بیش از ۹۰۰۰ دامدار را در اختیار داشته و سالانه نزدیک به ۲/۳ میلیارد لیتر شیر به ارزش تقریبی یک میلیارد دلار را به انواع لبنیات تبدیل می‌کند. اعضا MMI با یک کاسه کردن دارائیه‌های دو سازمان، در مسوقیت قویتری برای پاسخگویی به نیازهای بازار و فرصتهای تجاری قرار گرفته‌اند.

● شکل تعاونیه‌های جدید، تأمین کننده نیازهای جدید نیز می‌باشد. در سراسر جنوب آمریکا، تولید کنندگان پنجه برای انبار محصولات خود، تعاونیه‌های جدیدی را تشکیل می‌دهند. در ایالت تگزاس، گروهی مشتمل بر ۵ کشتکار پنجه با تشکیل یک تعاونی در هزینه سنگین تأمین وسایل



و تجهیزات برداشت محصول پنبه با یکدیگر سهیم شده‌اند و تعاونی کاشت پنبه ارگانیک<sup>(۴)</sup> برای فروش در یک بازار جدید و مناسب ایجاد شده است.

در سراسر آمریکای مرکزی، تعاونیهای جدید تهیه الکل اتیلیک در حال شکل‌گیری است. مصرف الکل اتیلیک در ایالت متحده آمریکا که در تولید محیط زیست پسندتر سوخت اتومبیل کاربرد دارد، از سال ۱۹۸۸ چهار برابر شده است و انتظار می‌رود این سیر صعودی همچنان ادامه یابد. هارتلندگرین فیولز<sup>(۵)</sup>، سرمایه‌گذاری مشترکی بین گندم کاران داکوتای جنوبی (SDWG) و صنایع زراعی<sup>(۶)</sup> در سال ۱۹۹۳ انجام شده است که یکی از بزرگترین تعاونیهای منطقه‌ای تولیدات زراعی و غذایی در آن کشور به وجود آمده است. در این کارخانه که فعالیت آن به صورت ۲۴ ساعته و هفت روز هفته است، روزانه حدود ۲۵۰۰۰۰ کیلو غله آسیاب می‌شود، و حاصل آن بیش از ۲۲/۷ میلیون لیتر الکل اتیلیک در سال می‌باشد. این کارخانه با ایسجاد ارزش افزوده به محصول کشاورزان، سود دهی بیشتری را برای آنان تضمین و تسریع می‌کند.

### تأثیر تشکیلات بانک تعاون بر مشتری

#### مالک

بانک تعاون آمریکا در تملک نزدیک به ۲۳۰۰ سهامدار از جمله تعاونیهای کشاورزی ایالات متحده، دستگاههای خدمات رفاهی روستایی، شرکتهای اعتبار روستایی و سایر مراکز دست اندرکار خدمات روستایی قرار دارد. به طور تقریبی از این میان ۲۰۰۰ سهامدار، مشتریان فعلی بانک می‌باشند. بسیاری از مشتریان بانک تعاون به ویژه تعاونیهای جدید التاسیس، دریافتی بودند که ساختار بانکداری سنتی،

مفهوم تعاون را درک نکرده و غالباً تمایلی به سرمایه‌گذاری و تأمین بودجه تعاونیها ندارند. بانک تعاون اکنون پس از ۶۰ سال فعالیت از جمله یکی از مؤسسات مالی به شمار می‌رود که به خوبی با کار تعاونیها آشنا است و به تحقق بینش تعاون با واقعیت کمک کرده است. با این وجود، صنعت پولی بیش از پیش رقابتی شده و بانکهای بازرگانی برای جلب تعاونیهای بزرگ و سودآور به شدت رقابت می‌کنند. بانک تعاون نیز در مقابل با تغییر ساختار، آمادگی خود را برای تأمین نیازهای آینده تعاونیها و جامعه روستایی آمریکا تضمین نموده است.

در اولین گام، بانک تعاون پروژه‌ای را با نام بست<sup>(۷)</sup> برنامه ریزی نمود. هر چند بانک تعاون همواره سودآور و پربرابر بود، اما نرخ صعودی بهره و رقابت فزاینده، فشاری بر عایدات بود. پروژه بست از طریق کاهش تعداد کارکنان، استفاده از فن آوری نوین و بالا بردن کارایی امور و پرداخت وام روش فعالیت بانک را به بهترین وجه تغییر داد. در نتیجه این تغییر و سایر تحولات، مبلغ ۱۵ میلیون دلار صرفه جویی سالانه در هزینه‌های عملیات بانکی پیش بینی می‌شود.

در گام دوم، اتحاد بانک تعاون با سایر بانکها انجام شد. بانک تعاون بخشی از سیستم ۶۶ میلیارد دلاری اعتبار کشاورزی ایالات متحده به شمار می‌رود. بانک تعاون در ژانویه ۱۹۹۵ با دو بانک دیگر از همین سیستم به نامهای بانک اعتبار کشاورزی اسپرینگ فیلد (ماساچوست) و بانک تعاون اسپرینگ فیلد ادغام شد. این بانک امروزه به عنوان اولین بانک اعتبار کشاورزی سیستم تأمین کننده منابع پولی تعاونیهای روستایی و شرکتهای اعتبار کشاورزی

می‌باشد که مستقیماً تسهیلات اعتباری تولیدکنندگان محصولات کشاورزی و دریایی و محصولات خانگی روستایی را فراهم می‌کند.

هیأت مدیره بانک تعاون نیز ساختار خود را تغییر داده است و هم اکنون با یک کمیته ۱۴ نفره در مورد پیشنهاد تغییر ساختاری و تقلیل هیأت ۳۹ نفره ناشی از ادغام با بانکهای اسپرینگ فیلد کار می‌کند. هدف کمیته مذکور حصول اطمینان از تلاش هیأت جدید در جهت بازتاب نگرش ملی، گستره جغرافیایی و تنوع صنعتی مشتریان بانک می‌باشد.

### تغییر نیازهای سرمایه‌ای

رقابت فزاینده در شکل داخلی و بین المللی به معنای آن است که نیازهای سرمایه‌ای تعاونیها به موازات تغییر ساختارهای تعاونی، متحول شده است. اکثر تعاونیها همچون گذشته سرمایه را از اعضاء خود تأمین می‌کنند. بدین شکل هر عضو مبلغ معینی از سرمایه را پس از عضویت در تعاونی عهده دار می‌شود. این سرمایه‌گذاری بعدها به عنوان سود سهام و مازاد برگشتی تعاونی عودت داده می‌شود. این روش پاسخگوی نیازهای سرمایه‌ای بسیاری از تعاونیها بوده است. اما در برخی موارد، نیاز به سرمایه، تعاونی را مجبور به شراکت با مؤسسات بزرگتر نموده زیرا تعاونی‌های بزرگ همواره با برخورداری از ذخایر کلان سرمایه، امکان رشد و سرمایه‌گذاری در آینده را دارند.

بر اساس رویکرد جدید، کشاورزان عضو تعاونیها به سرمایه‌گذاری مطالب بیشتری علاوه بر سهام عادی تعاونی و پذیرش سهم بزرگتری از خطرات احتمالی و بالطبع پاداشهای ناشی از این گونه

«سیستم اعتبارات کشاورزی» که بانک تعاون نیز بخشی از آن می‌باشد، در سال ۱۹۱۶ از سوی کنگره ایالات متحده ایجاد شد تا نیازهای اعتبارات کشاورزی آمریکا و جامعه روستایی آمریکا تأمین شود. کنگره در سال ۱۹۳۳، بانکهای تعاون را با یکدیگر ادغام نمود. سرانجام در سال ۱۹۸۹ بانک تعاون در نتیجه ادغام ۱۱ بانک از ۱۳ بانک تعاون ایالات متحده تأسیس شد.



سراسر دنیا، از امکانات و تسهیلات فرآوری و همچنین صادرات جهانی این محصول بهره‌مند می‌شود. بدون سرمایه گذاری مشترک گرومارک و آرچردنیلز میدلند، نمی‌توانست سرمایه لازم را برای ورود به بازار جهانی غلات به دست آورد.

«تعاونی انرژی بزازاسکا»<sup>(۱۱)</sup>، یکی دیگر از تولیدکنندگان الکل اتیلیک، نمونه‌ای است از اتحاد با سرمایه گذاران غیر تعاونی برای تأمین بیشتر سرمایه. این شرکت با مسئولیت محدود، بین تعاونی انرژی بزازاسکا، صنایع فارملن و شرکت خصوصی «ویلیامزازی ونچرن»<sup>(۱۲)</sup> پیمان مشترک منعقد کرده است. در این سرمایه گذاری مشترک، ۱۴ تعاونی محلی و ۲۱۵ تولید کننده کشاورزی نیز شرکت دارند. کارخانه این گروه که هم اکنون در دست ساخت می‌باشد، سالانه ۹۲/۶ میلیون لیتر الکل اتیلیک تولید خواهد نمود.

با رشد شهرها و تشکیل تعاونیهای عرضه ملزومات کشاورزی، سازمانهایی از این دست نیز اقلام بیشتری از لوازم باغبانی و ابزارهای باغبانی را به مشتریان غیر عضو تعاونی و در حومه شهرها می‌فروشند. هر روز تعداد بیشتری از تعاونیها سود حاصل از خرید غیر اعضاء تعاونی را به عنوان سود غیر قابل توزیع، یا سود غیر قابل بازگشت، به اعضاء تلقی می‌کنند. در عوض، این سودهای غیر قابل بازگشت، اساس سرمایه تعاونیها را تشکیل می‌دهد. این سودها برخلاف سودهایی که به اعضاء تعلق می‌گیرد، مشمول مالیات می‌شوند. سایر تعاونیها با ایجاد شرکتهای تابعه، مراکز انتفاعی جداگانه‌ای تشکیل می‌دهند که سود حاصله غیر قابل تخصیص به اعضاء بوده و مشمول مالیات نیز می‌گردد. در واقع بانک

سوئیت گروئرز<sup>(۸)</sup> یافت که میوه خشک آلو را بازاریابی می‌کند و همچنین شرکت شکر کریستال آمریکا که تعاونی تبدیل چغندر قند به شکر و بازاریابی این محصول در داکوتای شمالی است.

شرکت گرومارک<sup>(۹)</sup> به عنوان تعاونی عرضه محصولات کشاورزی و بازاریابی غلات در ایلینویز، یکی از جمله تعاونیهای موفق است که برای دسترسی به سرمایه با شرکتهای غیر تعاونی اقدام کرده است. گرومارک با بستن قرارداد سرمایه گذاری مشترک با آرچردنیلز میدلند<sup>(۱۰)</sup> به عنوان بزرگترین مدعی بازاریابی غلات در

سرمایه گذاریهای روز افزون تمایل دارند. برخی تعاونیهای جدید، عضویت آزاد نداشته، اما در عوض به شکلی سازماندهی شده‌اند که سود مالکیت به تولید کنندگانی بازگردد که در ابتدا با سرمایه‌های کلان خود یا تخصیص مواد خام به تعاونی وارد میدان عمل شده‌اند. از این رو سرمایه گذاری در این تعاونیها نوعی امتیاز باب بازار می‌باشد که مستقیماً با بالا بردن ارزش سهام، به موقعیت سرمایه گذاری کمک می‌کند. نمونه‌هایی از این نوع ساختار سرمایه را می‌توان در برخی تعاونیهای بازاریابی از جمله شرکت سهامی سان

تعاون، با سودهایی سر و کار دارد که حاصل فعالیت «گروه بین المللی بانکداری» و درآمدهای غیر قابل تخصیص و مشمول مالیات می‌باشند.

نیاز به بالا بردن ظرفیت، انگیزه‌ای شد تا بانک تعاون با بانکهای سپرینگ فیلد ادغام شود. نیاز به سرمایه اولیه بیشتر، زمانی آشکار شد که بانک تعاون خواستار افزایش رقابت از طریق کاهش هزینه سرمایه گذاری در بانک بود. بانک، تغییراتی در طرح سرمایه خود اعلام نمود که طبق آن مشتریان سهامداری توانستند در سودهای حاصله از معامله با یک بانک تعاون سهیم شوند، اما بدون سرمایه گذار در سرمایه در گردش و غیر از ۱۰۰۰ دلار، حداقل جهت خرید سهام عادی. عملکرد قدرتمند پولی بانک تعاون و سهام سرمایه ناشی از آن به بانک امکان این کار را می‌دهد. اما در گذشته، طبق طرح سرمایه بانک، مشتریان جدید باید حداقل ۱۰۰۰ دلار سهام عادی به اضافه سالانه سهام عادی اضافی خریداری کنند تا میزان سهام آنان به سقف تعیین شده توسط هیأت مدیره برسد. بانک همچنین برنامه بازپرداخت حمایتی خود را از مبنای پرداخت بهره به مبنای پرداخت وام و گزینه‌های قیمت گذاری را به نسبت عرضه و در نتیجه عدالت بیشتر بین مشتریان برقرار کرده است.

### قانون، باز ناپ نیاز به تغییرات بیشتر

نمونه‌های پیش گفته در مورد تغییرات ساختاری و سرمایه‌ای به وضوح نشان دهنده آن است که تعاونیها و بانک تعاون ایالات متحده به دنبال ایجاد تغییرات و انعطاف بیشتر هستند و تلاشهای بانک در جهت تغییر و تصویب قوانین خود بیانگر این تلاش است.

«سیستم اعتبارات کشاورزی» که بانک تعاون نیز بخشی از آن می‌باشد، در سال ۱۹۱۶ از سوی کنگره ایالات متحده ایجاد شد تا نیازهای اعتبارات کشاورزی آمریکا و جامعه روستایی آمریکا تأمین شود. کنگره در سال ۱۹۳۳، بانکهای تعاون را با یکدیگر ادغام نمود. سرانجام در سال ۱۹۸۹ بانک تعاون در نتیجه ادغام ۱۱ بانک از ۱۳ بانک تعاون ایالات متحده تأسیس شد. کنگره دیگر برای سیستم بانکی سرمایه گذاری نمی‌کرد و تنها به نظارت بر عملکرد این سیستم اکتفا می‌نمود. اکنون بانک تعاون در جستجوی راههای قانونی است که با افزودن بر توان سیستم، پاسخگوی نیازهای جامعه کشاورزی و روستایی آمریکا باشد.

در نخستین قدم، انعطاف بیشتر برای سرمایه گذاری در صادرات کشاورزی و از جمله کالاهایی با ارزش افزوده مورد نظر می‌باشد. بانک تعاون آمریکا از سال ۱۹۸۲ بیش از ۱۹ میلیارد دلار برای حمایت از صادرات کالاهای ایالت متحده به بیش از ۲۰ کشور سرمایه گذاری کرده است. کنگره در ابتدا «برنامه بین المللی بانک تعاون» را به نفع تعاونیهای کشاورزی ایالات متحده تصویب نمود. سپس در سال ۱۹۹۱ برای نخستین بار به بانک مجوز سرمایه گذاری در کالاهای غیر تعاونی را اعطانمود. در سال ۱۹۹۲، بانک تعاون مشارکت در پرداخت وامهای بین المللی در بخش کشاورزی را با مراکزی مشابه در سراسر

دنیا آغاز نمود. اما هنوز ۹۹ درصد کالاهای صادراتی سرمایه گذاری شده از سوی بانک تعاون، از تعاونیهای کشاورزی ایالات متحده تأمین می‌شود. بانک تعاون به عنوان فعالترین مشارکت کننده در «برنامه تعهدات اعتباری صادرات کشاورزی ایالات متحده»، یگانه وام دهنده در دنیا است که محصولات کشاورزی آمریکا را به موازات «تلاشهای سرمایه گذاری خود، بازاریابی می‌کند. صادرات کالاهای ارزش افزوده نشان دهنده رشد فعالیتها در عرصه بین المللی است.

علاوه بر مبحث صادرات، سیستم اعتبار کشاورزی درصدد ایجاد تغییراتی در دیگر امور مربوط به سیستم می‌باشد که در طول سالیان به دفعات در کنگره سیر امروزی شدن را طی کرده است. سیستم اساساً چهار تغییر عمده را پیشنهاد می‌کند که در صورت انجام، قدرت سرمایه گذاری اعتبارات کشاورزی در توسعه روستایی و نقش بانک تعاون در بانکداری تعاون روستایی را افزایش خواهد داد:

● سرمایه گذاری بر عملیات کشاورزی با ارزش افزوده - در حال حاضر، اکثر شرکتیهای اعتبار کشاورزی، تنها برای کشاورزان و دامداران، گله داران و سایر تولید کنندگان آبریان سرمایه گذاری می‌کنند. این تغییر سرمایه گذاری را در مشاغلی که به ارزش افزوده کالاهای کشاورزی می‌انجامد، از جمله عملیات فرآوری (صنایع تبدیلی) و بازاریابی

**۹۹ درصد کالاهای صادراتی سرمایه گذاری شده از سوی بانک تعاون، از تعاونیهای کشاورزی ایالات متحده تأمین می‌شود. بانک تعاون به عنوان فعالترین مشارکت کننده در «برنامه تعهدات اعتباری صادرات کشاورزی ایالات متحده»، یگانه وام دهنده در دنیا است که محصولات کشاورزی آمریکا را به موازات «تلاشهای سرمایه گذاری خود، بازاریابی می‌کند. صادرات کالاهای ارزش افزوده نشان دهنده رشد فعالیتها در عرصه بین المللی است.**

منحصراً به امور بانکی اشتغال دارند و ۱۸۹ شعبه و یک دفتر اجرایی فعالیت می‌نمایند.

تذکر این نکته ضروری است که اگر چه در ایالت باسک فقط یک تعاونی مصرف وجود دارد، با این وجود Eroski<sup>(۱۳)</sup> بزرگترین تعاونی مصرف از نوع خود در اسپانیا می‌باشد و گردش سرمایه آن سالانه بالغ بر ۶۰۰۰۰ میلیون پرتا معادل ۵۳۱ میلیون دلار آمریکا می‌باشد. این تعاونی ۱۹۲۸ مورد اشتغال به وجود آورده است. تعاونی مصرف اروسکی از ادغام تعداد زیادی از شرکت‌های کوچک که قبلاً به طور پراکنده فعالیت می‌نمودند به وجود آمده و دارای فروشگاه‌های Hypermarkets زنجیره‌ای مهمی است و هم اکنون در ۲۳۰ نقطه دارای شعبه فروش است.

فعالیت سبازمان رفاه اجتماعی لاکسورآرو<sup>(۱۴)</sup> که ۱۳۶ شرکت تعاونی وابسته به آن می‌باشد نیز به خودی خود قابل ذکر و شایان توجه است. این سازمان ۱۸۵۲۲ نفر عضو دارد و بیش از ۴۶۰۰۰ نفر از خدمات آن بهره‌مند هستند.

مرکز تحقیقات فنی ایکرلان<sup>(۱۵)</sup> یک سازمان غیر انتفاعی است که در سال ۱۹۷۴ به وسیله گروهی از تعاونی‌های صنعتی با حمایت و پشتیبانی اولیه «کاجالیبرال پاپولار» و «پلی تکنیک موندراگون» بنیان گذاری شده است. این مرکز در ابتدا بدون داشتن یک تشکیلات رسمی و قانونی فعالیت می‌کرد تا این که در سال ۱۹۸۲ تبدیل به یک شرکت تعاونی خدماتی شد و مرکز تحقیقات آن تحت حمایت دولت باسک قرار گرفت. هدف این تشکیلات که در قالب تحقیقات فنی فعالیت می‌نماید توسعه همکاری در زمینه بدعت گذاری و نوآوری

تکنولوژی در کشورهای وابسته و ایجاد پشتوانه‌ای برای تغییرات وسیع در شرکت می‌باشد. حمایت دولت از این مرکز، آن را قادر به توسعه و ارائه خدمات خود به سایر کارخانجات صنعتی ایالت باسک نموده است. در حال حاضر ۲۱ شرکت اقتصادی - اجتماعی وابسته به «ایکرلان» فعالیت دارند. قابل ذکر است آن دسته از بخش‌های اقتصادی که این گروه در قالب آن فعالیت می‌کند، با توسل به تعاونی‌های صنعتی هم اکنون بر نظام صنعتی کشور حاکم می‌باشند ملاحظه می‌شود که به نظام صنعتی کشور عمیقاً جنبه‌های مردمی داده شده و همراه با تفهیم اهمیت تعاونی‌های صنعتی، نقش عمومی همیاری و تعاون و همبستگی در کارها نیز به طور اخص مورد توجه قرار گرفته است.

معمولاً کارگرانی که دست اندرکار نظام تعاونی هستند، حتی اگر خدمات خود را در تعاونی‌های وابسته به شغل خود نیز ارائه نمایند، ترجیحاً در سایر انواع تعاونی‌ها نظیر اعتبار، مصرف کنندگان خدمات و غیره اشتغال خواهند داشت. به این ترتیب نیروی کار «کاجالیبرال پاپولار، اروسکی، و یا ایکرلان» همگی از کارگران عضو تعاونی و تعاونگران تشکیل شده است و تمامی خدمات آنان صرف نظر از این که در شرکت تعاونی اعتبار مصرف کنندگان و یا خدمات و غیره عرضه شود کلاً شایان توجه است. ملاحظه می‌شود که این روال کاملاً متفاوت با رویه‌های عادی متداول در سایر نظام‌های تعاونی است. با توجه به روش کلاسیک تعاون که به خصوص در تعاونی‌های مصرف دیده می‌شود، کارکنان شرکت‌های تعاونی شرایط، الگوی کار و دستمزد مشخصی دارند. یعنی نظام حقوق بگیری حاکم بر اداره شرکت است و اگر

جریان آن مغایر با مفهوم واقعی تعاون، که همواره یک عامل جایگزینی مناسب برای سیستم سرمایه داری محسوب می‌گردد، باشد بدون تردید در این سیستم برخورد و رویارویی همیشگی بین کارگر و کارفرما فزونی خواهد یافت. لذا تفاوت موجود بدین معناست که نظام تعاونی موندراگون به دلیل «ماهیت تجربی بودن آن» به مقیاس وسیع از کیفیت ویژه‌ای نیز برخوردار است.

شایان ذکر است که اصول عقاید «گروه موندراگون» بر محور این اصل منطقی استوار است که یک شرکت تعاونی به تنهایی بدون حمایت‌های محلی و نهادی شانس کمی برای بقا و ادامه فعالیت دارد و این نکته در خور تعمق و قابل تأکید است. لذا تشکیل «نهادهای فراگیر» در پیرامون گروه موندراگون به عنوان یک امتیاز انحصاری برای نشان دادن جنبه‌های عملی و تلاش هم‌جانبه این گروه در جهت بالابردن کفایت و کارآیی سیستم تعاونی و با بهره‌گیری از معیارهای اقتصادی پیشرفته نیز از همین امر ناشی می‌شود.

### قوانین و مقررات کار:

دیگر جنبه‌های انحصاری این نظام عبارتند از: مشارکت‌های اولیه، تقسیم حاصل کار، افزایش سرمایه، پاداش دوره‌ای و سایر مشارکت‌ها که به تفضیل تحت عنوان «قوانین و مقررات کار» توسط گروه طراحی شده است. اما نباید میزان اهمیت سایر جنبه‌های مفید و سودمند «اقتصادی اجتماعی» این نظام را فراموش و یا از نظر دور داشت.

