

# 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 - هدف گذاری صحیح ب - سیاستگذاری متناسب با اهداف ج - برنامه ریزی اجرایی جهت نیل به این سیاستگزاریهاست. در این راستا مدیریت

**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

رشد و پراکندگی آن آسان نمی‌باشد. همچنین با توجه به این که پدیده‌ای 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>.

فراگرد مشارکت، فراگرد 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 فراگرد 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



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 یک 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 تکرویه‌ها، بی‌تفاوتی‌ها 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، پدیدآوردن 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 نقصیه 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 ۳/۳ میلیارد لیتر شیر به ارزش تقریبی یک میلیارد دلار را به انواع لبنیات تبدیل می‌کند. اعضا MMI با یک کاسه کردن دارائیهای دو سازمان، در مسوقیت قویتری برای پاسخگویی به نیازهای بازار و فرصتهای تجاری قرار گرفته‌اند.

● تشکل 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 پربار 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، بازتاب 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.

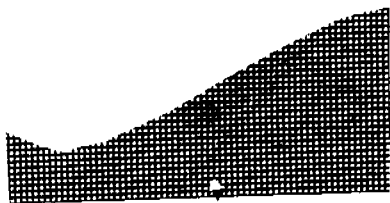
معمولاً کارگرانی که دست اندرکار نظام تعاونی هستند، حتی اگر خدمات خود را در تعاونیهای وابسته به شغل خود نیز ارائه نمایند، ترجیحاً در سایر انواع تعاونیها نظیر اعتبار، مصرف کنندگان خدمات و غیره اشتغال خواهند داشت. به این ترتیب نیروی کار «کاجالیبرال پاپولار، اروسکی، و یا ایکرلان» همگی از کارگران عضو تعاونی 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 بقاء 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 هم جانبه 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 مشارکتهای 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.



# فرآیند مدیریت استراتژیک در شرکتهای تولیدی و خدماتی

از: صدرااله البرزی

مقدمه:

امروزه سازمانهای تولیدی و خدماتی در شرایط محیطی تغییر و تحول زندگی می‌کنند و شرایط اقتصادی، بازرگانی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی محیط در عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. بدیهی است شرایط غیر مترقبه محیطی مثل جنگ، زلزله، سیل و... تأثیراتی مهم بر رفتار سازمانها می‌گذارند. لذا مطالعات مدیریت استراتژیک برای مدیران امروز سازمانها مهم است. مدیران باید درک نمایند که سازمانها در شرایط محیطی در حال تغییر و تحول به سر می‌برند پس لازم است با توجه به این وضعیت استراتژیهای مناسبی مخصوصاً در بازارهای رقابتی آینده را اتخاذ نمایند.

مدیریت استراتژیک، فرآیند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به موفقیت و یا شکست فعالیتهای سازمانهای تولیدی و خدماتی با توجه به تأثیرات شرایط محیطی و درون سازمان می‌گردد و میتوان گفت جریان تصمیم‌گیری و انجام اقداماتی است که موجب ایجاد یک برنامه مؤثر برای دستیابی به اهداف کلی سازمان می‌گردد. مدیریت استراتژیک، مدیریت آینده‌نگر، انطباق‌پذیر و خلاق و پویا می‌باشد.

مدیریت استراتژیک، مدیریتی است خاص دوره تحولات، دوره تغییرات سریع محیط درونی و بیرونی سازمان، عنصر دگرگونی‌های ساختاری نظام اجتماعی، اقتصادی و سیاسی، عنصر تحولات

تصمیمات استراتژیک عبارت است از تصمیمهایی که مسیر کلی حرکت سازمان و بقای نهایی آن را در مقابل تغییرات قابل پیش بینی تعیین می‌کنند، که هدفهای واقعی سازمان و اثربخشی آن را مشخص می‌کند.

ناگهانی پیش بینی‌ناپذیر، عنصر کمیابی و بحران انرژی، منابع اولیه و آلودگی‌های محیط زیست.

استراتژیست‌ها می‌بایستی بهترین نوع استفاده از منابع مؤسسه را در یک محیط در حال تغییر به دست آورده و اهداف را تعیین نموده و تصمیمات استراتژیک اتخاذ نمایند.

تصمیمات استراتژیک عبارت است از تصمیمهایی که مسیر کلی حرکت سازمان و بقای نهایی آن را در مقابل تغییرات قابل پیش بینی تعیین می‌کنند، که هدفهای واقعی سازمان و اثربخشی آن را مشخص می‌کند. استراتژی در این مبحث، عبارت است از یک برنامه واحد و همه جانبه که محاسن و نقاط قوت سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط می‌سازد. به عبارت دیگر استراتژی مقابله با تهدیدهای محیطی و بهره برداری از فرصتهای آن و تطبیق منابع سازمانی با تهدید و فرصتها را در بر دارد. لذا استراتژیست‌ها به نگرشی آینده

نگر، برنامه ریز، و برخوردی واقع گرا و منطقی نیاز دارند. بدیهی است که عنصر اصلی در هر استراتژی برتری‌ها رقابتی Competitive Advantages است و هر سازمان اعم از تولیدی و خدماتی با شناخت فرصتها و مزیتها و استفاده از آنها می‌تواند مسیر حرکت یا استراتژی صحیح را مشخص نماید و عملیات اداری، تولیدی یا بازرگانی را در آن بستر اجرا و معمول دارد.

مراحل مدیریت استراتژیک عبارتند از:

- تجزیه و تحلیل شرایط محیطی و شناخت مزیت‌های نسبی سازمان
- انتخاب راه‌حلهای مناسب
- پیاده کردن و اجرای این راه‌حلهای
- نظارت و در صورت لزوم اقدامات اصلاحی.

عناصر مدیریت استراتژیک عبارتند از:

- رسالت‌ها، اهداف و تجزیه و تحلیل محیط.
- رسالت‌ها: حلقه اتصالی بین وظایف اجتماعی و اهداف مشخص سازمان است.
- رسالت موجب مشروعیت آن می‌گردد. این رسالت توسط استراتژیست‌ها تعیین و تدوین می‌گردد.

اهداف: مقاصدی را که سازمان

- می‌خواهد با فعالیت به آنها دست یابد، اهداف سازمان گویند. اهداف سازمانهای اقتصادی عبارتند از: افزایش سهم در بازار، سود دهی، کارآیی، رضایت و بهبود

کارکنان، کیفیت کالاها یا خدمات، افزایش بهره‌وری، تأمین نیاز و رضایت مصرف‌کنندگان، کاهش ضایعات و هزینه‌ها، به حداکثر رساندن سود سهام و غیره.... سازمانها معمولاً برخی از اهداف را در کوتاه مدت و بعضی را در بلند مدت و برخی را در میان مدت جستجو می‌کنند. مثلاً بیشتر زمانها کارآیی و رضایت کارکنان را اهداف کوتاه مدت، سود دهی و خدمت به جامعه را اهداف بلند مدت می‌دانند. به چهار دلیل داشتن هدف ضرورت دارد:

- ۱- اهداف به مؤسسه کمک می‌کنند که خود را توجیه نماید و در مقابل دولت و جامعه مشروعیت بخشد.
- ۲- اهداف بین تصمیمات و تصمیم گیران هماهنگی ایجاد می‌کنند.
- ۳- اهداف استانداردهایی برای ارزیابی عملکرد سازمان به وجود می‌آورند.
- ۴- اهداف نسبت به رسالتها مقاصدی ملموستر و مشهودتر هستند.

**تجزیه و تحلیل:** تجزیه و تحلیل فرآیندی است که توسط آن، استراتژیست محیط را بررسی و مطالعه می‌کند تا فرصتها و تهدیدات فراراه مؤسسه را تشخیص داده و تعیین نماید. تجزیه و تحلیل شامل تصمیماتی است که این تصمیمات به سازمان اعلام می‌دارد که آیا لازم است عکس العمل نشان بدهد، ساکت باشد و یا سعی در اثر گذاشتن بر محیط خارجی داشته باشد. از آن جا که عوامل محیطی بیشترین تأثیر را بر سازمان دارند لازم است که مدیران به تجزیه و تحلیل محیط بپردازند.

تجزیه و تحلیل محیط به استراتژیست‌ها امکان می‌دهد که فرصتها را پیش بینی کنند و از فرصتها به نفع سازمان بهره‌برداری نمایند. اکثر مؤسسات خوشان را با محیط تطبیق نمی‌دهند و همین علت باعث ورشکستگی آنها می‌شود.

مدیریت استراتژیک، فرآیند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به موفقیت و یا شکست فعالیت‌های سازمانهای تولیدی و خدماتی با توجه به تأثیرات شرایط محیطی و درون سازمان می‌گردد و میتوان گفت جریان تصمیم‌گیری و انجام اقداماتی است که موجب ایجاد یک برنامه مؤثر برای دستیابی به اهداف کلی سازمان می‌گردد. مدیریت استراتژیک، مدیریت آینده‌نگر، انطباق‌پذیر و خلاق و پویا می‌باشد.



مدیران به دو منظور محیط را شناسایی می‌کنند:

- ۱- تعیین عوامل موجود در محیط که برای سازمان و دستیابی به اهداف سازمان تهدید محسوب می‌شود.
- ۲- تعیین عوامل موجود در محیط که به مؤسسه فرصت می‌دهد تا خود را به اهداف والاتری برساند.

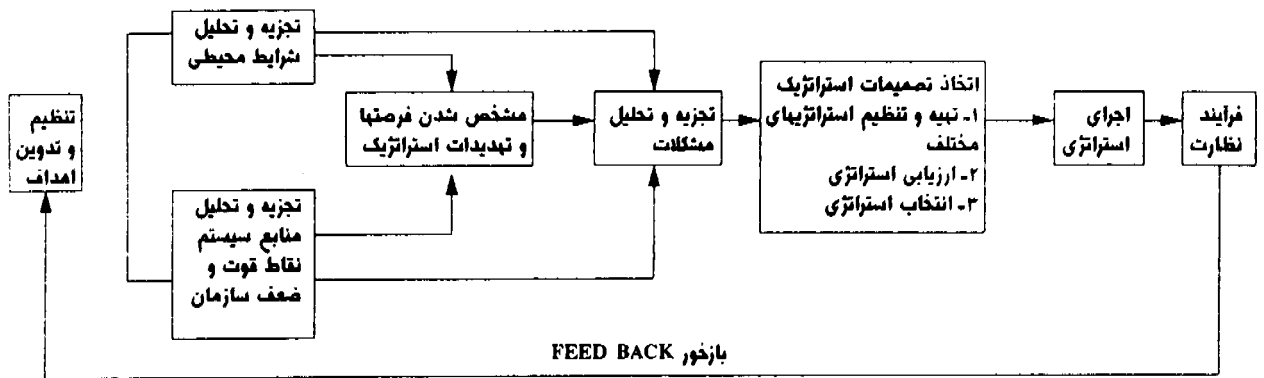
**شناسایی عوامل محیطی:**

اهم عوامل محیطی که لازم است مورد

بررسی و شناسایی مدیریت قرار گیرد عبارت است از:

- عوامل اقتصادی: سطح اقتصاد فعلی یا آینده بر اقبال و استراتژی مؤسسه اثرات مهم دارد. مثلاً تغییر وضعیت اقتصادی ممکن است برای مؤسسه‌ای خوب ولی برای مؤسسه دیگر بد باشد. استراتژیست باید تعیین کند که کدام عامل بر مؤسسه مربوط تأثیر دارد و سعی کند تغییرات احتمالی را پیش بینی نماید.





### نمودار فرآیند مدیریت استراتژیک

استراتژیک فرآیندی است که توسط آن، بازاریابی، تحقیق، توسعه، تولید و عملکرد، نیروی انسانی و عوامل مالی مؤسسه بررسی می‌گردد تا نقاط و نواحی قوت سازمان شناسایی شده و از آن طریق به بهترین وجه از فرصت‌های محیط استفاده و با تهدیدات مقابله شود. مزیت‌های استراتژیک بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند این مزیت‌ها عبارتند از:

- عوامل بازاریابی و توزیع: بعضی از شرکتها در بازار توانایی دارند و به علت این مزیت می‌توانند خدمات و کالاهای جدید به بازار عرضه کرده و برای کالاهای و خدمات موجود نیز سهم خود را در بازار حفظ نموده و افزایش دهند. وجود فاصله در توزیع ممکن است باعث توسعه توزیع و ابزار و امکانات آن گردد. اگر مشکلی در مصرف وجود داشته باشد می‌توان با کاهش قیمت و ترویج فروش، مصرف خریداران را بالا برده نتیجتاً خریداران جدیدی نیز جذب نمود.

- عوامل پژوهشی و مهندسی: پژوهش و

مهندسی می‌تواند باعث ایجاد محصول جدید یا بهبود محصول فعلی بازار یا ابداع و به کارگیری شیوه و تکنیک‌های جدید ساخت و فرآیند مواد اولیه گردد به نحوی که از طریق افزایش کارایی باعث کاهش هزینه شود.

- عوامل تولید و عملیات: از نمونه این عملیات می‌توان تجهیزات و ماشین آلات کارآمد و مؤثر با هزینه کل کمتر عملیات در

عوامل مشخص اقتصادی که بسیاری از سازمانها مورد بررسی و مطالعه قرار می‌دهند عبارتند از:

- سیستم اقتصادی  
- مرحله چرخه اقتصادی یعنی این که اقتصاد در چه وضعیتی قرار دارد؟ (کساد، بحران یا رفاه)  
- روند تورم و یا تنزل در قیمت کالا و خدمات

- سیاستهای پولی و مالی

- سیستم بانکی

- مالیات‌ها

- مقررات صادرات و واردات

- روش‌های توزیع کالا و سیستم حمل و نقل  
- تنوع و کیفیت تولیدات در بازار  
- سطح درآمد کشور و توزیع آن.

عوامل دموگرافی: چند جنبه آن عبارتند از: تغییر در جمعیت، توزیع درآمد جمعیت، تغییر سنی جمعیت، توزیع درآمد جمعیت بر بازار کالاها و خدمات تأثیر بسزایی دارد که کارشناسان این جنبه‌ها را عوامل اولیه تقاضا می‌گویند.

عوامل اجتماعی: ارزشها و طرز تلقی‌های مردم، مشتریان و کارکنان. بدیهی است این الگوی مصرف و ارزشها در تقاضا برای کالا و خدمات اثر بسزایی دارد.

- سایر موارد شامل عوامل جغرافیایی، فن آوری، رقبا و دولت می‌باشد.

مزیت‌های استراتژیک

تجزیه و تحلیل و تشخیص مزیت‌های

مقایسه با هزینه کل رقبا نام برد.  
- نیروی انسانی: نیروی انسانی می‌تواند به توانایی مؤسسه در رسیدن به اهداف تأثیر به سزایی داشته باشد. یک مؤسسه بایستی تا جایی که می‌تواند افرادی با توانمندی بالا، با خلاقیت و وفادار جذب کند. داشتن این افراد مزیت پراهمیتی است.

- عامل مالی: مجموع منابع و توانایی

مالی برای سرمایه گذاری است.

تجزیه و تحلیل مزیت‌ها از طریق روشهای زیر انجام می‌گیرد:

تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر، فرمول‌های سفارش مقدار اقتصادی، مطالعات تولید انبوه، برنامه ریزی خطی، کشش قیمت و تقاضا، تجزیه و تحلیل نسبت‌ها، حساسی و نمونه‌گیری، تجزیه و تحلیل حساسیت.

ذیلاً به انواع فرصتها، تهدیدات، نقاط ضعف و قوت در زمینه‌های مختلف به عنوان نمونه اشاره می‌شود:

نقاط قوت STRENGTH

- کارایی و بهره وری بالا در تولید.
- وجود نیروی انسانی ماهر و آموزش دیده.
- سهم بازار قابل ملاحظه (حالت رهبری در بازار).
- امکانات مالی و نقدینگی فراوان.
- ذهنیت مثبت مصرف کنندگان نسبت به کالا یا خدمت Image.
- کانالهای فروش قوی، مطمئن و با کفایت.
- جدید بودن ماشین آلات و تجهیزات.

- قدرت مدیریت در تجهیز منابع و آمادگی‌های فنی.

و....

### نقاط ضعف WEAKNESS

- پایین بودن راندمان و بهره‌وری در تولید.
- کهنلت، بی‌سوادی و بی‌تجربگی نیروی کار
- مشکلات مالی و فقدان نقدینگی.
- سهم نازل در بازار (حالت تبعیت در بازار).
- ذهنیت نامناسب.
- مجاری فروش ضعیف یا غیر کافی.
- قدمت و فرسودگی ماشین آلات و تجهیزات.
- ضعف مدیران در برنامه ریزی و کنترل.

و....

### فرصت‌ها OPPORTUNITIES

- گشایش بازارهای جدید (داخلی و خارجی).
- سلامت اقتصاد سازمان از نظر علمی.
- وجود رقبای ضعیف با سهم نازل در بازار.
- دسترسی به تکنولوژی‌های جدید.
- تغییر الگوی مصرف (به نفع سازمان).
- افزایش جمعیت، افزایش درآمد و تقاضا.
- امکان استفاده از تسهیلات بانکی یا منابع اعتباری.
- تغییر قوانین به نفع مؤسسه.

### تهدیدات THREATS

- موانع تعرفه‌ای و غیر تعرفه‌ای.
- احتمال ورود رقبای جدید به صنعت.
- احتمال کمبود یا عدم دسترسی به منابع مالی، انسانی و فن آوری.
- وجود کالاهای رقیب یا جانشین.
- تغییر قوانین به ضرر مؤسسه.
- اشباع بازار.
- محدودیت‌های ارزی.
- محدودیت‌های جغرافیایی در توزیع.

مرور کوتاهی بر موارد نمونه فوق الذکر نشان می‌دهد از بررسی اطلاعات و آمار و

دو وضعیت نسبی رقابت (سهم بازار نسبی کم و سهم بازار نسبی زیاد) بین ده درصد تا صد درصد فرض می‌شود.

در این ماتریس سازمانها یا محصولات که دارای سهم بازار نسبی زیاد و درجه رشد زیاد هستند در وضعیت ستاره یا STAR قرار دارند و این نام تعبیر موفقیت و درخشندگی است. واحدهای مشمول این شرایط، در حال رشد سریع هستند، به نقدینگی زیادی احتیاج دارند تا سهم بازار خود را حفظ کنند، بعضاً رهبر Market Leader بازار هستند، درآمد قابل توجهی به بار می‌آورند و در بهترین شرایط برای توسعه می‌باشند. تنها مشکل این واحدها نیاز به نقدینگی فراوان است که نهایتاً باعث می‌شود استراتژیست‌ها تعمداً از درجه رشد آنها بکاهدند و آنها را به صورت گاو شیرده (CASH COW) یا واحدهای ایجاد کننده درآمد تبدیل نمایند.

گاوهای شیرده واحدهایی هستند که رشد تولید یا رشد فروش آنها اندک است. ولی سهم بازار آنها قابل توجه می‌باشد. به همین علت هزینه کمی دارند و درآمد زیادی به بار می‌آورند. این واحدها پشتیبانی کننده مالی سایر واحدهای کم هزینه و پر بازده است.

حقایق موجود در سیستم یا در داخل مؤسسه می‌توان به نقاط قوت یا ضعف سازمان پی برد. همچنین از بررسی اطلاعات و آمار و حقایق خارج از سیستم یا محیط خارج می‌توان به نکاتی پی برد که وجود آنها امید بخش یا مژده دهنده وصول به اهداف و مأموریت‌های سازمان است.

### ماتریس ترکیب گروه مشاورین بوستون Boston Consulting Group

ماتریس شناسایی محصولات گروه مشاوران بوستون یکی از ابزارهایی است که استراتژیست‌ها می‌توانند جهت ارتباط دادن تخصیص منابع در انواع استراتژیها استفاده نمایند. چند روش بر حسب نوع محصول در این ماتریس برای تصمیمات سرمایه گذاری و گردش نقدی پیشنهاد شده است.

این ماتریس براساس مقایسه وضعیت های مختلف رشد سازمان (رشد تولیدات، رشد فروش و...) و سهم بازار نسبی شکل می‌گیرد. بدین ترتیب که دو وضعیت رشد کم و رشد زیاد بین صفر تا بیست درصد و

وضعیت نسبی رقابت (سهم نسبی در بازار)

۱۰۰ ← → ۱۰۰

	زیاد	کم	
زیاد	STARS ستاره‌ها	QUESTION MARK علامت سوال	گامش سرمایه
کم	CASH COW گاو شیرده	DOG سگ	انحطال

ماتریس رشد و سهم بازار سازمان

گروه دیگر از واحدها، دارای سهم بازار نسبی کم و درجه رشد زیاد می‌باشند. این

مقاصدی را که سازمان می‌خواهد با فعالیت به آنها دست یابد، اهداف سازمان گویند. اهداف سازمانهای اقتصادی عبارتند از: افزایش سهم در بازار، سود دهی، کارآیی، رضایت و بهبود کارکنان، کیفیت کالاها یا خدمات، افزایش بهره‌وری، تأمین نیاز و رضایت مصرف کنندگان، کاهش ضایعات و هزینه‌ها، به حداکثر رساندن سود سهام و غیره.... سازمانها معمولاً برخی از اهداف را در کوتاه مدت و بعضی را در بلند مدت و برخی را در میان مدت جستجو می‌کنند. مثلاً بیشتر زمانها کارآیی و رضایت کارکنان را اهداف کوتاه مدت، سود دهی و خدمت به جامعه را اهداف بلند مدت می‌دانند.

وضعیت که به نام علامت سؤال نیز تعبیر می‌شود، وضعیت بدی است و مفهوم آن این است که واحدهای موصوف مسئله ساز هستند، نیاز به نقدینگی زیادی دارند ولی درآمد کمی تولید می‌کنند و اگر وضع به همین منوال پیش برود کلیه منابع سازمان را می‌بلعند. در مورد این واحدها توصیه می‌شود که سهم بازار نسبی آنها افزایش یابد و آنها به واحدهای ستاره تبدیل شوند. در غیر این صورت باید آنها را حذف نمود.

و بالاخره نوع چهارم از واحدها یا محصولات، آنهایی هستند که دارای سهم بازار کم و رشد کمی هستند. اینها فقط دخل و خرج می‌کنند و منشأ انرژی نیستند. این واحدها را سگ یا DOG می‌نامند. و بهترین استراتژی این است که چنین واحدهایی تصفیه یا منحل شوند.

بدیهی است که تعداد فرصتها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف متفاوتند و سازمان با تلاقی هر کدام از آنها به استراتژی خاصی وقوف پیدا می‌کند. همچنین در ماتریس بوستون نیز ممکن است استراتژیهای مختلفی پیشنهاد گردد. در اینجا هر استراتژی مانند یک گزینه یا بدیل در تصمیم‌گیری برخورد می‌شود همان طور که در فرآیند تصمیم‌گیری‌های ساده و غیر

استراتژیک پس از شناسایی مشکلات، راه‌های ممکن، بررسی و مقایسه شده و راه حل بهتر انتخاب می‌گردد، در اینجا نیز ممکن است یکی از استراتژی‌ها به عنوان استراتژی اصلی انتخاب و به کار گرفته شود. حتی ممکن است چند استراتژی با ترتیب و توالی معین، یکی بعد از دیگری به کار بسته شوند یا این که ترکیبی از دو یا چند استراتژی سازگار انتخاب شوند.

#### استراتژیهای اصلی

چهار استراتژی اصلی عبارتند از: ثبات، توسعه، کاهش و ترکیب.

این استراتژیها راههای تعیین سرعت و سطح فعالیت مؤسسه هستند.

- استراتژی ثبات: با روشهای تصمیم‌گیری (آرام همچنان که هست) اجرا می‌شود. تغییرات عمده در محصولات یا وظایف داده نمی‌شود. در استراتژی ثبات عملکرد مطلوب است و شرکت موفق تلقی می‌شود. استراتژی ثبات ریسک کمتری دارد و محیط نسبتاً ثابت خواهد بود.

- استراتژی توسعه: یعنی افزایش دامنه فعالیتها با افزودن مساعی بسیار در فعالیتهای فعلی انجام می‌شود. توسعه معمولاً به عنوان راهی برای افزایش عملکرد تلقی می‌شود. به دلایل زیر شرکتها استراتژی توسعه را انتخاب می‌کنند:

- ۱- صناعی که تغییر در آنها زیاد است.
- ۲- بسیاری از مدیران توسعه را معادل اثر بخشی می‌دانند.
- ۳- توسعه مؤسسات به سود جامعه است.
- ۴- انگیزش مدیران.
- ۵- اعتقاد به منحنی توسعه.
- ۶- اعتقاد به این که توسعه قدرت انحصاری ایجاد می‌کند.

- استراتژی کاهش: برای کاهش سرعت مؤسسه می‌تواند کارکنان را کاهش دهد یا جذب یک خط تولید محصول اصلی یا یک بخش اصلی سازمان را تغییر دهد.

- استراتژی ترکیبی: تصمیم گیرنده از چند استراتژی اصلی در بخش‌های مختلف مؤسسه یا در سازمانهای مختلف استفاده می‌کند. استراتژی ترکیبی بیشتر برای مؤسسات بزرگ و در زمان تغییر وضعیت اقتصادی مورد توجه است.

#### انتخاب استراتژی

انتخاب استراتژی عبارت است از بررسی آلترناتیوهای (انتخابهای) موجود (ALTERNATIVES)، در نظر گرفتن عوامل مهم ارزیابی آلترناتیو در برابر این عوامل و انتخاب نهایی راهنمایی‌هایی که برای انتخاب استراتژی وجود دارد. مدیریت استراتژیک از بین استراتژیهای مختلف آن استراتژی را که پیاده نمودن آن دارای

### اجرای استراتژی

بعضی‌ها ممکن است فکر کنند که فرآیند مدیریت استراتژیک با انتخاب استراتژی به پایان رسیده و وظیفه مدیر رده بالا در همین جا خاتمه یافته است، زیرا مؤسسه در چنین وضعیتی می‌داند کجا می‌خواهد برود و چگونه این مسیر را طی کند. اما این تفکر صحیح نیست و حتی می‌توان گفت که انتخاب استراتژی تنها بخشی از فرآیند مدیریت استراتژیک و آن هم شاید بخش ساده آن باشد، چرا که یک استراتژی خوب بدون اثر بخشی، به احتمال زیاد با شکست و عدم موفقیت رو به رو خواهد گردید و لذا مکانیزم‌های اداری و ساختاری ویژه‌ای که سازگار با استراتژی بوده و عملی نیز باشند برای اجرای استراتژی ضرورت دارند. بهترین استراتژی، طرح و یا برنامه اگر به اجرا در نیاید هیچ تأثیری بر سرنوشت سازمان نمی‌گذارد. در صورتی که استراتژی قابل اجرا نباشد برای سازمان سودی در بر ندارد. اجرای استراتژی شامل موارد زیر است:

۱- تعیین خط مشی‌ها

۲- سازماندهی

۳- تخصیص منابع

۴- تعیین سبک سرپرستی و رهبری

نخست باید دانست که چهار مرحله اجرا

در هر استراتژی مختلف است، یعنی استراتژی، خط مشی‌ها، سازماندهی، تخصیص منابع و سبک رهبری مخصوص به خود را طلب می‌کند. نتیجه این که برای اجرای هر استراتژی باید منابع به مسیرها و واحدهای مورد نظر استراتژی سرانجام برسد و سازماندهی مناسب برای اجرای فعالیتهای لازم این استراتژی تنظیم شود. لذا مدیران عالی و استراتژیست‌ها باید با

**فرآیند مدیریت استراتژیک مجموعه فعالیت‌های زنجیره‌ای سازمان است که شامل تعیین استراتژی مؤسسات و فرموله کردن و اجرای آن با توجه به متغیرهای محیطی و تواناییها و قابلیت سازمانی است.**

انواع مختلف مدلها و تکنیک‌های چهار عامل مذکور آشنایی داشته باشند تا بتوانند بسته به مورد، عوامل مناسب را برای استراتژی‌های مربوط پدید آورند.

### ارزیابی و کنترل

ارزیابی و کنترل آخرین مرحله فرآیند مدیریت استراتژیک است و در آن استراتژیست سعی دارد اطمینان حاصل کند که استراتژی انتخاب شده به درستی اجرا می‌شود و سرانجام اهداف سازمان را برآورده خواهد ساخت. برای پی‌گیری اجرای استراتژی، سیستم کنترل، سیستم پاداش (تشویق و تنبیه) مناسب و یک سیستم اطلاعاتی مؤثر که اطلاعات لازم و دقیق را به موقع در اختیار مدیران قرار دهد ضروری است.

فرآیند ارزیابی و کنترل به طور کلی چهار فعالیت مرتبط با یکدیگر می‌باشد. این فعالیتها عبارتند از:

۱- تعیین اهداف عملکرد استانداردها

۲- اندازه‌گیری عملکرد

۳- تجزیه و تحلیل انحرافات (مقایسه مقدار

کار انجام شده با استانداردها)

۴- اجرای اقدامات اصلاحی

به طور کلی دلایل اختلاف عملکرد با برنامه به شرح زیر می‌باشد:

- ممکن است ناشی از اهداف باشد. یعنی اهدافی که با جاه‌طلبی تعیین شده و یا امکانات خود را دست کم یا بالا گرفته باشیم.

- ممکن است اهدافی درست باشند ولی استراتژی انتخاب شده نادرست باشد.  
مثلاً استراتژی ما بایستی استراتژی کاهش باشد که ما به جای آن استراتژی توسعه را انتخاب کرده‌ایم.  
- ممکن است در اجرا مشکل وجود داشته باشد.

- ممکن است در تعیین استانداردهای عملکرد، اشکال وجود داشته باشد.

### جمع بندی

فرآیند مدیریت استراتژیک مجموعه فعالیت‌های زنجیره‌ای سازمان است که شامل تعیین استراتژی مؤسسات و فرموله کردن و اجرای آن با توجه به متغیرهای محیطی و تواناییها و قابلیت‌های سازمانی است.

### منابع و مأخذ:

- ۱- البرزی، صدرااله. «مدیریت استراتژیک در بازرگانی». مجله زمینه، سال دوم شماره ۳۰ - دی ماه ۱۳۷۲.
- ۲- الوانی، سید مهدی. «مدیریت عمومی». تهران نشر سی، ۱۳۶۷.
- ۳- آلن شارل، مارتینت، «دسته بندی تصمیمات در مدیریت استراتژیک» ترجمه دکتر عبدالحمید شمس، مجله دانش مدیریت، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۷۱.
- ۴- گلوک، ویلیام اف، «سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک»، ترجمه سهراب خلیلی شوربنی، تهران، چاپخانه پیام، چاپ اول ۱۳۷۰.
- ۵- خلیلی شوربنی، سهراب. «مقدمه‌ای بر مدیریت استراتژیک» مجله دانش مدیریت، شماره ششم و هفتم، پاییز و زمستان ۱۳۶۸.
- ۶- دانگ، رالف اف، سیستم مدیریت نسبی جمع. ترجمه صدرااله البرزی. نشریه شرکت ملی صنایع پتروشیمی، سال چهارم، شماره ۲۹.
- ۷- سازمان مدیریت صنعتی، مدیریت استراتژیک چیست؟ مجله تدبیر شماره ۴۲، خرداد ماه ۱۳۷۲.
8. Arthur Meidan «Handbook of business Polie» (Bradford:mcb university 1986)
9. Ghon peters «Total strategy» Manage ment decision vol.30.No8 1992.pp 12-21



کارها بر وفق آنچه می‌خواهیم انجام گیرد خدا را شکر می‌کنیم و ان حال القضاء دون الرجاء فلن يتعد (يعتد) من كان الحق نية و التقوى سريرته. به علاوه از امام جمله هائی شنیده شده است در بين راه که نشان می‌دهد امام این سفر خود را سفر سلامت نمی‌دانسته است. اگر خطبة خُط الموت علی ولد آدم... و جمله: و ان من هوان الدنيا ان رأس يحيى بن زكريا اهدى الی بغی من بغايا بنی اسرائیل، و همچنین خواب معروف ان الله شاء ان يراک قتيلاً، یا: ان لک درجة عند الله لن تنالها الا بالشهادة اصل قابل اعتمادی داشته باشد که دیگر مطلب خیلی واضح است.

د - آیا امام از اول به قصد کربلا حرکت کرد یا نه؟ و اگر فرضاً به قصد کربلا حرکت نکرد، آیا به قصد کشته شدن و با علم به کشته شدن حرکت کرد یا نه؟

از نظر تاریخی نمی‌توان اثبات کرد که امام به قصد کربلا و یا با علم به کشته شدن حرکت کرد، بلکه از نظر تاریخ که ظواهر قضایا را نقل می‌کند، امام به طرف کوفه و قصد کوفه حرکت کرد و در اثر برخورد با «حر» و اجازه ندادن «حر» که امام از حوزه عراق خارج شود و حاضر نشدن امام که تحت الحفظ «حر» به کوفه برود، راهی را به طرف غرب و چپ جاده پیش گرفتند تا رسیدند به کربلا، و بعد در اثر نامه این زیاد در آن محل متوقف شدند و از نظر علم به کشته شدن هم تاریخ جز مخطور بودن و غیرقابل اطمینان بودن این سفر را اثبات نمی‌کند.

در عین حال این جهت منافات ندارد با جهت دیگر و آن اینکه امام در یک سطح دیگری که سطح معنویت و امامت است، می‌دانسته که عاقبت به کربلا نزول خواهد کرد و در همانجا شهید خواهد شد. ه - امام پس از برخورد با «حر» و در کربلا در چند جا اعلام انصراف کرده است. این اعلام انصراف به چه معنی است؟ قبلاً گفتیم

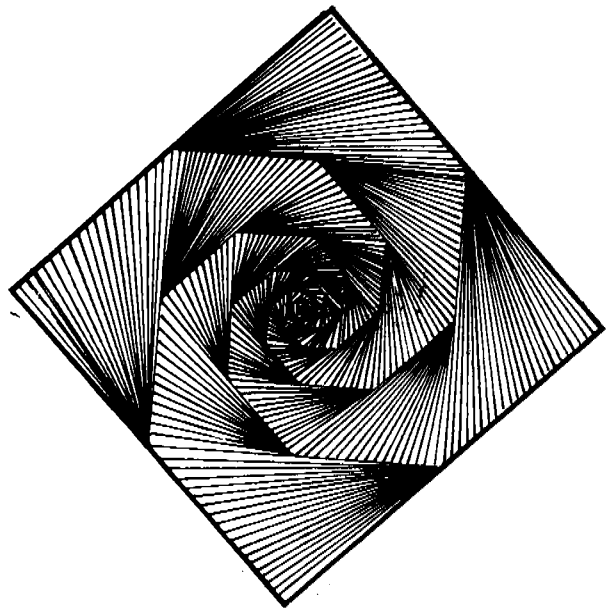
که اعلام انصراف امام، انصراف از رفتن به کوفه و از داوطلبی از تشکیل حکومت کوفه بود نه از انصراف از دفاع مقدس امتناع بیعت، و نه انصراف از قیام مقدس اعتراضی امر به معروف و نهی از منکر، برخلاف عقیده آقای صالحی، امام پس از سقوط کوفه، از دو هدف دیگرش دست برداشت و امتناع از بیعت و همچنین اعتراض به حکومت را تنها در زمینه زعامت مفید نمی‌دانست، به خطر این دو هم کاملاً واقف بود ولی می‌خواست پیام خود را و اعلام جرم خود را و جواب «نه» به بیعت را با خون خود بنویسد که هرگز پاک نشود.

و - بدیهی است که از نظر عامل دعوت کوفیان، قیام امام یک قیام ابتدائی است، بلکه از این جهت اقدام برای به دست گرفتن زمام امور است و تنها جنبه شورش بر ضد حکومت برای تضعیف و یا اصلاح نیست. یعنی طبق عامل نهی از منکر، هدف باید اصلاح باشد خواه به صورت تضعیف یا سقوط حکومت، و خواه به صورت اصلاح حکومت.

ز - معلوم شد به موجب هر یک از این عاملها امام یک وظیفه مخصوص دارد. و ضمناً معلوم شد که به اعتبار هر یک از عاملها نهضت امام ارزش مخصوصی پیدا می‌کند. به موجب عامل دعوت و احتمال موفقیت که حداکثر ۵۰٪ است، ارزش نهضت همینقدر است که امام با پیدایش یک فرصت احتمالی، نمی‌نشیند و فرصت را از دست نمی‌دهد، و ضمناً نظر و تز امام راجع به حکومت که در نامه به اهل کوفه توسط مسلم و در خطبه بیضه پیدا است، روشن می‌شود. و از نظر عامل بیعت که تا آنوقت حتی مردم کوفه اعلام نصرت نکرده بودند ارزش کار امام در این حد است که تقاضای یک حکومت نیرومند و خونخواری را برای بیعت نمی‌پذیرد و حاضر می‌شود خویش را بریزند و بیعت نکنند. به موجب این عامل اگر حکومت کاری به او نمی‌داشت و از او

چیزی نمی‌خواست، امام هم کاری به کار آنها نداشت، و به موجب عامل اول اگر مردم کوفه اعلام آمادگی نمی‌کردند، امام بی‌اغی نمی‌شد و بسایبعت هم می‌کرد. به هر حال عامل امتناع از بیعت ارزش بیشتری از عامل پذیرش دعوت دارد زیرا در عامل پذیرش دعوت، چند درصدی احتمال جان به سلامت بردن به علاوه موفقیت در زمامداری و ساقط کردن حریف وجود دارد ولی در عامل امتناع از بیعت در روزهایی که شروع شد احتمال قریب به یقین کشته شدن بود. اما عامل امر به معروف و نهی از منکر که خود امام هم زیاد به آن استناد کرده و در آن موارد نامی از امتناع بیعت یا پذیرش دعوت نبرده است، از هر دو عامل اول ارزش بیشتری دارد زیرا به موجب این عامل به هر حال امام خود را با حکومت وقت درگیر کرده است و این درگیری از نوع هجوم بوده و از طرف خود او شروع شده است نه از ناحیه مردم و نه از ناحیه حکومت. به موجب این عامل، امام، مهاجم و معترض است نه مدافع؛ کارش عمل ابتدائی است نه صرفاً عکس العمل منفی در مقابل تقاضای بیعت و یا عکس العمل مثبت در مقابل تقاضای همکاری برای تشکیل حکومت. به موجب این عامل خواه حکومت بیعت بخواهد و یا نخواهد، او معترض و طرفدار تغییر وضع موجود است. خواه مردم کوفه او را بپذیرند و یاری کنند و یا نپذیرند و یاری نکنند، باز هم او معترض و طرفدار تغییر است. و از این نظر است که فوق العاده ارزنده است و درس است و آموزنده است.

پس این سه عامل، هم از نظر وظیفه و عکس العملی که برای امام ایجاد می‌کند، و هم از نظر ارزندگی و اهمیت و قابلیت بزرگداشت، و هم از نظر آموزندگی و درسی با هم تفاوت دارند؛ و چنانکه قبلاً مکرر گفتیم، از نظر این منطوق، انقلاب است و امام طرفدار توسعه انقلاب است.



## اهداف اجتماعی تعاونیها

قسمت ۳

نهضت تعاونی هندوستان با بیش از ۳۲۰۰۰۰ تعاونی از همه انواع و تمت پوشش قرار دادن متجاوز از ۱۷۰ میلیون نفر عضو، بزرگترین نهضت تعاونی جهان است. ۹۹/۷ درصد از ساکنان روستاها و ۶۵ درصد از خانوارهای هندی، از پیروان این نهضت می‌باشند.

از: دامان پراکاش  
ترجمه: معصومه رضایی

### نمونه‌هایی از موفقیت در هندوستان

نهضت تعاونی هندوستان با بیش از ۳۲۰۰۰۰ تعاونی از همه انواع و تحت پوشش قرار دادن متجاوز از ۱۷۰ میلیون نفر عضو، بزرگترین نهضت تعاونی جهان است. ۹۹/۷ درصد از ساکنان روستاها و ۶۵ درصد از خانوارهای هندی، از پیروان این نهضت می‌باشند.

نهضت تعاونی در هندوستان، در سال ۱۹۰۴ از سوی مقامات دولتی رسمیت یافت و هدف عمده آن تهیه و تدارک اعتبارات کشاورزی بود. با گذشت زمان و بعد از استقلال هندوستان در سال ۱۹۲۷، این

نهضت در بخشهای گوناگون و متعددی گسترش پیدا نمود. برخی از محورهای عمده و شاخص نهضت تعاونی کنونی هندوستان عبارتند از: کشاورزی (شکر، لبنیات و اعتبارات کشاورزی)، مصرف کنندگان، خانه سازی، حمل و نقل و غیره.

در هندوستان برخی از تعاونیهای مهم، برای تولید و توزیع کود شیمیایی، مواد سوختی و مهندسی صنایع سنگین و نظایر آن تأسیس شده‌اند. شرکت تعاونی کود شیمیایی کشاورزان هندوستان با مسئولیت محدود (IFFCO) علاوه بر راه اندازی چهار کارخانه عمده تولید کود شیمیایی، تعدادی از روستاها را تحت پوشش طرح هماهنگ توسعه روستایی

قرار داده است. مزید بر آن، این شرکت ضمن رسیدگی به امور اعتصابها و تظاهرات، از مراکز خدماتی کشاورزی، بهداشت روستایی و فعالیتهای اجتماعی جنگلداری حمایت می‌کند.

تعاونیهای لبنی که عموماً براساس الگو و نمونه آناند آمول<sup>(۱)</sup> گسترش یافته‌اند. اکنون در تمام نقاط هندوستان حضور داشته و مسئولیت خودکفایی در تولید و توزیع شیر در سراسر کشور را بر عهده دارند. این تعاونیها همچنین فعالیتهای اجتماعی بسیاری را برای اعضاء و در سطح گسترده‌تر، برای جامعه تدارک دیده‌اند. با وجود این، آنها به امور اقتصادی، توجه بیشتری از خود نشان می‌دهند تا توسعه خدمات اجتماعی. طرح

مراقبت‌های بهداشتی اتحادیه ملی تعاونیهای کارگران هندوستان، برای رفاه اعضاء تعاونیهای کارگران ناحیه گورگان<sup>(۲)</sup> ایالت هاریانا<sup>(۳)</sup> در نظر گرفته شده است. طبق این طرح، رفاه خانواده (شامل برنامه ریزی خانواده) و مراقبت‌های پزشکی و بهداشتی اعضاء، با ارائه خدمات مراقبت‌های پیش از زایمان، زایمان بی‌خطر، ایمن سازی کودکان و مادران حامله و معالجه بیماریهای جزئی، به چهار هزار خانوار تعمیم یافته است.

تعاونیهای شکر به ویژه در ایالت ماهاراشترا<sup>(۴)</sup> به نمونه‌های قابل ملاحظه‌ای در ارائه خدمات اجتماعی به اعضاء و به جامعه تبدیل شده‌اند. این تعاونیها با کسب موفقیت‌های چشمگیر ثابت کرده‌اند چنانچه به درستی هماهنگ شوند و سازمان یابند، می‌توانند امنیت اقتصادی و اجتماعی جامعه را تأمین کنند.

تعاونی شکر پراوار<sup>(۵)</sup> در راه اندازی و استقرار تعاونیهای موفق شکر پیشگام

بوده است. در سال ۱۹۹۳ در هندوستان از تعداد ۲۱۹ کارخانه شکر، تعداد ۲۲۶ کارخانه به بخش تعاون تعلق داشت. در هندوستان که یکی از بزرگترین تولید کنندگان و صادرکنندگان شکر دنیا است، بیش از ۵۵٪ تولید داخلی شکر، از طریق تعاونیهای شکر تأمین می‌شود. در این کشور، حدود ۳۵ میلیون پرورش دهنده نیشکر وجود دارد و صنایع شکر بیش از ۳۵۰ هزار کارگر را جذب نموده است. در طول سالهای ۹۱ - ۱۹۹۰، از مجموع ۲۴/۰۳ میلیون تن نیشکر (۱۲/۰۵ میلیون تن شکر) تولید شد.

### تعاونیهای شکر دارای اهداف گسترده ذیل می‌باشند:

- جمع آوری نیشکر از اعضاء و پرداخت قیمت‌های مناسب و پرسود.
  - اصلاح کشت نیشکر و تهیه مواد مورد نیاز.
  - تولید شکر و فرآورده‌های جانبی آن.
  - جذب سپرده‌های اعضاء.
  - فعالیت‌های مربوط به توسعه برای اعضاء و جامعه.
  - این تعاونیهای شکر به پیشرفت دو هدف عمده کمک نموده‌اند:
  - ۱- ایجاد تغییرات کلی جهت افزایش بهره‌وری، درآمد کشاورزی و پس‌اندازها.
  - ۲- اتصال مؤثر و کارآمد تولید کشاورزان با بازارها.
- چنین امری، امکان باز پرداخت اعتبارات کشاورزی را که توسط تعاونیهای اعتباری پرداخت می‌شود، ممکن ساخته است.
- دو نمونه از ارائه خدمات اجتماعی به اعضاء توسط تعاونیهای شکر در هندوستان در اینجا نقل می‌شود:
- ۱- کارخانه تعاونی شکر دکتر ویتال رانووویک پاتیل پادماشری<sup>(۶)</sup> با مسئولیت

### محدود در پراوارناگار ایالت ماهاراشترا

اعتبار راه اندازی این کارخانه، توسط مرحوم دکتر ویتال رانووویک پاتیل پادماشری (۱۹۸۰ - ۱۸۸۷) تأمین گردید. وضعیت نامساعد اقتصادی خانوادگی، مانع ادامه تحصیل وی گردید. ناگزیر، به عنوان یک کشاورز و در پرتو تواناییها و استعداد (خوب) خدادادی و استثنایی در مزرعه خودشان به نحو بسیار مطلوب کار می‌کرد. در این شرایط او قادر به درک مشکلات غم‌انگیز دهقانان کوچک و عذاب‌های فقر روستایی بود.

با گذشت زمان و بعد از تبادل نظرهای

**تعاونیها باید تشویق شوند تا به عنوان سازمانهای مردمی و خود اتکا، دمکراتیک و با مالکیت و مدیریت و کنترل اعضا، برای بهبود شرایط اجتماعی و اقتصادی و اداره امور اقتصادی آنها بر طبق اصول موازین تعاونی، رشد نمایند. منطقی به نظر نمی‌رسد که دولت‌ها، تعاونیها را همانند نمایندگی یا ارگانهای رسمی خود، مطیع و تابع نظرات خویش قلمداد کنند.**

فراوان با همکاران خود، مصمم شد یک تعاونی کوچک شکر با هدف ارائه سودهای بیشتر به پرورش دهندگان نیشکر و همچنین ایجاد اشتغال برای مردم، تشکیل دهد. اگر چه در راه‌اندازی پروژه با مشکلات مقدماتی مواجه گردید، ولی توانست اعتماد کشاورزان را به خود جلب نماید. وی موفق شد سرمایه اولیه مورد نیاز را جمع آوری کند و همچنین مجوز دولتی لازم را اخذ نماید.

تجربه تعاونی شکر آن چنان موفقیت آمیز بود که تعداد ۱۰۲ تعاونی شکر در ایالت ماهاراشترا با استفاده از نمونه پراوارا، کار خود را آغاز نمودند. حتی کمیسیون برنامه ریزی هندوستان تصمیم گرفت تا مجوزهای آتی کارخانه‌های شکر را فقط به تعاونیها اعطا نماید. هدف اصلی تجربه نمودن پراوارا «تضمین امنیت بازده اقتصادی به پرورش دهندگان نیشکر، اشتغالزایی و به نوبه خود، ارائه فرصتهای توسعه اجتماعی به کشاورزان از طریق ابزارهای آموزشی و ارشادی بود.

در سال ۱۹۵۰ اولین کارخانه شکر با ظرفیت روزانه ۵۰۰ تن در پراوارا آغاز به کار نمود. در حال حاضر این شهر، دارای کارخانه شکر با ظرفیت روزانه ۴۰۰۰ تن، کارخانه نوشابه سازی با ظرفیت روزانه ۶۰۰۰ لیتر، کارخانه کیسه کاغذی با ظرفیت روزانه ۳۰ تن و کارخانه مواد شیمیایی بوده و پذیرای مؤسسات اجتماعی است.

«پراوارا» به عنوان الگوی توسعه روستایی تلقی شده و نمونه‌ای از نحوه تلاشهای تعاونی در دگرگونی و تحول جامعه به شمار می‌آید. در سالهای ۵۱ - ۱۹۵۰ تعداد اعضای سهامدار آن فقط ۹۹۰ نفر بود که تا سال ۱۹۹۱ به ۱۰۶۳۹ نفر افزایش یافت. ۸۸ درصد اعضاء را کشاورزان کوچک و جزء تشکیل می‌دهند. سرمایه اولیه سهام از ۶۴۱۰۰۰ روپیه به مبلغ ۲۸/۱۸ میلیون روپیه در سال ۱۹۹۱ افزایش پیدا کرد. ۴۲ روستا تحت پوشش بخش تعاون قرار گرفت. در سال ۱۹۹۱ مجموع نیشکرهای خرد شده ۹۷۰/۳۵۸ میلیون تن بود فصل خرد کردن نیشکر از ۱۳۲ روز در سال ۱۹۵۱ به ۲۴۳ روز در سال ۱۹۹۱ رسید. نیروی کار در مجتمع

**چنانچه مردم مورد تشویق و پشتیبانی قرار گیرند، با کمال میل در برآوردن خواسته‌های اجتماعی و اقتصادی خود قدم بر خواهند داشت؛ اعضا، در مقام مالکین، کارکنان و مدیران، ضمن خدمت به تعاونی از طریق فعالیت‌های بازرگانی، یا از طریق مشارکت در ساختار سازمانی، نقش خود را ایفا می‌کنند. در مؤسسات تعاونی، اعضا، خود پیشقدم می‌شوند، زیرا می‌توانند پاداش اجتماعی و اقتصادی مشارکت خود را کسب نمایند. «عواید اقتصادی» در شرایط عینی دارای بیشترین جاذبه است. چنانچه مشارکت آنان صرفه اقتصادی نداشته باشد، این روند رو به کنده خواهد گذارد.**

کارخانه بین ۱۲۰۰ تا ۱۴۰۰ نفر برآورد شده است.

خط مشی این کارخانه مبتنی بر اصول دموکراتیک است. عموم اعضا، هیأت مدیره‌ای را برمی‌گزینند که آن هیأت نیز به نوبه خود رئیسی را انتخاب می‌نماید. اصل «هر عضو یک رأی» رعایت می‌شود. کارکنان به خاطر آن که همواره در توسعه کارخانه مشارکت دارند، نماینده‌ای برای حضور در هیأت مدیره معرفی می‌کنند.

محصول کارخانه شامل موارد ذیل می‌باشد:

- ماشین آلات و دستگاههای نوشابه سازی با ظرفیت روزانه ۲۰۰۰۰ تا ۶۰۰۰۰ لیتر.

- کارخانه کاغذ و خمیر کاغذ پرآوارا با بهره وری از کیسه‌های کاغذی برای تولید کاغذهای مرغوب و با ظرفیت سالانه ۷۰۰۰ تن.

- ماشین آلات بیوگاز برای تولید انرژی و کنترل آلودگی هوا نصب و راه اندازی شده است. گاز تولید شده از دستگاهها، جهت انرژی دیگ بخار و دستگاههای نوشابه سازی و همچنین برای مصرف خانگی ساختمانهای محوطه کارخانه استفاده می‌شود.

- دستگاههای ترکیبات شیمیایی برای تولید استال دی هاید و گلیکول با ظرفیت روزانه حدود ۱۵۰۰ تن.

منافع دیگر اقتصادی که به اعضا ارائه

می‌گردد شامل خدمات ذیل است:

- بانک تعاونی پرآوارا که نیازهای اعتباری کشاورزان منطقه را تأمین می‌نماید. این بانک تسهیلات اعتباری آسانی را برای صنایع کوچک، کامیون‌ها، توسعه مواد لبنی، افراد خود اشتغال، صنعتگران و غیره فراهم می‌کند.

- سازمان تعاونی کامیون داران، ۲۶۵ دستگاه کامیون در اختیار دارد. کامیون‌ها متعلق به اعضا بوده و نیروی کار عظیمی برای حمل و نقل نیشکرها استخدام شده‌اند.

- تعاونی پرورش دهندگان، فرآوری و بازاریابی میوه و سبزیجات، این تعاونی فرصتهای بیشتری را برای بازاریابی محصولات کشاورزان به وجود می‌آورد.

- شرکت تعاونی اعتباری کارکنان، این تعاونی نیازهای اعتباری و پس انداز کارکنان را تأمین می‌نماید.

- وام‌های خانه سازی برای اعضا و کارکنان. سر پناه و اعتبارات آسان برای اعضا و کارکنان در نظر گرفته می‌شود.

- وام‌های کم بهره برای دانشجویان در مقاطع تحصیلی بالاتر.

- ایجاد فرصتهای اشتغال برای فرزندان اعضا و کارکنان.

- طرح‌های کمکهای ویژه برای کشاورزان کوچک و جزء جهت خرید موتورهای الکتریکی و بذر نباتات و نظایر آن.

قبل از راه اندازی کارخانه، وضعیت

منطقه بسیار عقب افتاده و اسفناک بود. میانگین مسالکیت زمین به ۲/۵ هکتار می‌رسید. کارگران بدون زمین با مشکلات عدیده‌ای مواجه بوده و در جستجوی کار به مناطق دوردست مهاجرت می‌کردند. روستاهای مرکزی در انزوا قرار گرفته بودند. ساختار اجتماع مملو از محرمات، فرقه گرائیهای مذهبی، پول پرستی، ازدواج در سنین پایین، الکلیسم و امثال آن بود. دعوی‌های جزئی درباره زمین و فرقه گرای بسیار رایج و متداول بود، کمک‌های پزشکی و درمانی وجود نداشت. مردم ضعیف و فقیر امنیت نداشتند. نزول خواران و زمین داران بزرگ فنودال، به استثمار مردم در سطح بسیار گسترده می‌پرداختند. به خاطر میزان پایین بارندگی و عدم تسهیلات مناسب آبیاری، بحران کمبود آب وجود داشت.

با استقرار کارخانه پرآوارا، چهره کلی منطقه به ناحیه‌ای امن، حاصلخیز، با فرصتهای مناسب آگاهی و شناخت اجتماعی و رضایتمندی تبدیل گردید. مواد غذایی و کیفیت تغذیه بهبود یافت. با تلاشهای کارخانه و رهبران متعهد آن، نخسایر آب برای آبیاری و تهیه آب آشامیدنی افزایش یافت. نیشک به آبیاری زیادی نیاز دارد. کارخانه فرصت‌های عالی برای کشاورزان جهت تولید بیشتر نیشک، و بازار آماده‌ای برای فروش محصول آنها به



وجود آورد. طرح‌های توسعه و بهبود زمین ارانه و برنامه‌های جامع و گسترده تدوین گردید. کارخانه با ساخت مخازن آبیاری، پروژه‌های افزایش آبیاری خود را اجرا نمود. بیش از ۶۰۰۰ مخزن ذخیره آب در حوزه فعالیت کارخانه مستقر شد. جاده، که جهت حمل نیشکر به کارخانه گسترش یافت، در عین حال تسهیلات ارتباطی بهتری برای مناطق روستایی به وجود آورد.

مناطق کشت نیشکر افزایش یافت و سراسر منطقه سبز و خرم گردید. کشاورزان برای کسب درآمدهای اضافی، به کشت میوه و سبزیجات بیشتری تشویق و ترغیب شدند.

تعداد تراکتورها، موتورهای نفتی، خرمن کوبهای برقی، هواکشهای بادی و کاریهای دستی به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یافت. درآمد سالانه هر خانواده از ۵۳۰۷ روپیه در سال ۱۹۵۲ به ۲۶۳۷۹ روپیه در سال ۱۹۸۱ و تقریباً به ۴۰۰۰۰ روپیه در سال ۱۹۹۱ رسید.

### اثرات اجتماعی تعاونی شکر پراوارا

رهبری فعال و پویای کارخانه، با پشتیبانی اعضاء، برخی از خدمات اجتماعی را برای اعضاء تعاونی تدارک دید. فهرستی از تبعات اجتماعی خدمات مذکور در ذیل آمده است.

انستیتوی تحقیقاتی و آموزشی در علوم طبیعی و اجتماعی پراوارا<sup>(۷)</sup>. هدف اصلی این مؤسسه گسترش آگاهی و شناخت در میان مردم روستایی و تجهیز آنان به مهارت‌های اجتماعی، فنی و علمی و ایجاد نگرش صحیح، قاطع و مثبت لازم برای توسعه سریع اقتصادی و تحول اجتماعی است. پروژه آن شامل: مراقبت‌های بهداشتی روستایی، برنامه‌های خود اشتغالی، بهره برداری از منابع انرژی جایگزین، تعاونی جنگلداری، ماهیگیری داخلی و نظایر آن می‌باشد.

- دانشکده هنرهای زیبای نهرود  
- مجتمع ورزشی  
- واحد آموزشی (برای آموزش و پرورش اعضاء)

- کانون مشاوره صنعتی و توسعه بازرگانی
- کالج مهندسی روستایی پراوارا
- کالج داروسازی روستایی پراوارا
- مؤسسه تکنولوژی و مهندسی (پلی تکنیک)
- پلی تکنیک روستایی برای زنان
- مؤسسه علوم کشاورزی و مواد لبنی
- مؤسسه آموزش صنایع (برای پسران)
- مؤسسه آموزش صنایع برای زنان
- کالج هنرها، علوم و بازرگانی
- کالج آموزش روستایی
- مدرسه عمومی پراوارا
- مدرسه دختران پراوارا و کالج نوجوانان
- تعدادی از مدارس و کالج‌های تحت پوشش کارخانه در روستا
- آزمایشگاه تست آب و خاک (رایگان برای اعضاء)
- مؤسسه آموزشی تایپ و تندنویسی بازرگانی شامل آموزش کامپیوتر.
- بیمارستان روستایی پراوارا. این بیمارستان توسط یک مؤسسه پزشکی مخصوص اداره می‌شود و دارای ۷۰۰ تخت است که ۳۰۰ تخت آن مجانی است.
- کالج پزشکی روستایی پراوارا
- کالج دندان پزشکی روستایی پراوارا
- مدرسه پرستاری پراوارا
- مؤسسه مدیریت
- برخی از پروژه‌های پیشنهاد شده به شرح ذیل می‌باشد:
- تولید کامپیوتر
- فرآورده‌های مرغوب شیمیایی
- واحد کبالت برای معالجه سرطان
- کالج حقوق
- کالج دامپزشکی
- کالج پرستاری
- بیمارستان
- بیمارستان چشم پزشکی
- مؤسسه تکنولوژی فرآوری مواد غذایی



شرکت تعاونی شکر پراوارا در ایجاد گرایش برای ارائه خدمات اجتماعی در حوزه کاری خود، از طریق بنیانگذاران فعال و پر تحرک و اعضای متعهد و فداکار و کمکهای مالی اولیه، همچون محوری اصلی و نیرومند عمل نموده است. رهبری که در منطقه رنج و عذاب کشیده و بدبختی و مصیبت مردم را به چشم دیده بود، به خوبی می دانست که مردم به چه نوع خدماتی نیاز دارند. کارخانه، با توجه به مدیریت کارآمد و شایسته قادر به کسب عواید سرشاری بود که مدیریت آن ترجیح می داد به جای گسترش ظرفیت کارخانه و یا راه اندازی یک خط صنعتی دیگر، در راه ایجاد ساختار اجتماعی نیرومندی، هزینه شود.

## ۲- کارخانه تعاونی شکر سان گام نرباگی<sup>(۹)</sup> با مسئولیت محدود امروت ناگار<sup>(۱۰)</sup> سان گام نر - ماهاراشترا

منطقه سان گام نر، منطقه ای محروم و متشکل از کشاورزان کوچک، انبوه کارگران جزء و در عین حال، ناحیه ای کم باران، با بارش سالانه ۱۵۰ - ۱۰۰ میلی متر می باشد. آبیاری جاری امکان پذیر نیست، لذا تمام محصول به وسیله چاهها، بالا آوردن آب و ایسجاد مخازن، آبیاری می گردد. با تلاشهای رهبران محلی به خصوص شری باثو صاحب شورات<sup>(۱۱)</sup>، فکر راه اندازی کارخانه تعاونی شکر در نوامبر ۱۹۵۹ مطرح گردید. علیرغم آن که دولت چند نوبت از اعطای مجوز خودداری ورزید، ولی کارخانه در سال ۱۹۶۶ به ثبت رسید.

این کارخانه کار خود را با نصب یک

دستگاه قدیمی اشکودا با ظرفیت روزانه ۸۰۰ تن آغاز نمود. پس از اجرای یک سری برنامه های توسعه و گسترش، در سال ۱۹۹۰، ظرفیت روزانه کارخانه به ۳۵۰۰ تن افزایش یافت. در سال ۱۹۹۲، تعداد کل اعضای تعاونی شکر سان گام نر، ۱۶۵۰۰ نفر بود و ۲۴۵ روستا را تحت پوشش داشت. تعاونی شکر سان گام نر بر طبق موازین دموکراسی و مطابق با اصول تعاون اداره می شود. مجمع عمومی متشکل از سهامداران (اعضاء) هیأت مدیره را انتخاب می کنند و آنها نیز یک رئیس برای خود بر می گزینند. کارکنان تعاونی دارای نماینده ای در هیأت مدیره هستند.

شرایط زندگی در حوزه فعالیت این کارخانه با کارخانه شکر پراوارا یکسان است. رهبری و مدیریت سان گام نر نیز از همان شایستگی ها و تواناییها در ایجاد فرآورده های جانبی به منظور ارائه منافع بیشتر اقتصادی و اجتماعی به اعضاء برخوردار می باشد. در نتیجه برخی از واحدهای اقتصادی توسط کارخانه شکر سان گام نر برای اعضاء به وجود آمده است که عبارتند از:

- واحد تقطیر با ظرفیت ۴۰۰۰۰ لیتر الکل صنعتی در روز. این واحد صنعتی، به لحاظ برخی ملاحظات سیاسی، مشروب تولید نمی کند.

- دستگاه کاغذ سازی که سالانه ۷۵۰۰ تن کاغذ سفید تحریر و کاغذ چاپ تولید می کند.

- تولید گاز متان برای سوخت رسانی به دیگ بخار دستگاه تقطیر

- نیروگاه تولید برق با ظرفیت ۲/۵ مگاوات - طرح بالا آوری آب

- تانک های نگهداری آب و آب بندی نوع کول

هاپور (Kolhapur)

- طرح آبیاری قطره ای

- آزمایشگاه تست آب و خاک (رایگان برای اعضاء)

- دستگاه آزمایش آب برای کارخانه

- عمران زمینهای بذر افشانی

- تبدیل ضایعات کارخانه شکر به کود

- آزمایشگاه تحقیق و توسعه

اثراات اجتماعی تعاونی شکر سان گام نر

کارخانه توانسته است به منظور ارائه خدمات به اعضاء و ساکنین منطقه، واحدهای زیر را راه اندازی نماید:

- کالج فنی

- کالج مهندسی

- پلی تکنیک

- مؤسسه آموزش صنایع

- مدرسه متوسطه انگلیسی، مدارس

دبستانی و دبیرستانی، مراکز حرفه ای،

مؤسسات آموزشی صنایع برای زنان

- شرکت تعاونی پس انداز و اعتبار کارکنان

- بیمارستان روستایی

- آمبولانس

- اتوبوس مدرسه برای کودکان

- طرح اختیاری بیمه نیشکر

- مؤسسه راه اندازی و نگهداری (یک

تعاونی) برای مراقبت از پروژه های بالا

آوری آب در منطقه

- شرکت حمل و نقل تولیدات کشاورزی

(همچنین به جابجایی موتورهای الکتریکی،

لوله های پی. وی. سی سیمان، کودهای

شیمیایی و مصالح ساختمان می پردازد)

- بانک تعاونی برای ارائه اعتبار به

صنایع کوچک، کامیون ها، اتومبیل های چیب

و همچنین برای خرید قطعات کوچک زمین.

تلویزیون، چرخ های خیاطی و غیره

- دستگاه تولید خوراک دام و طیور با

ظرفیت روزانه ۳۶ تن

عملکرد تجاری در هم ادغام شدند. در حقیقت وحدت تعاونی به همراه مشتریان خودمان به عنوان مالکین، سرمایه‌هایی حیاتی به تعاونی در بازار می‌دهد. از طریق فعالیتهای جهت دار عضو و منافع، اعضا بیشتر و بیشتر به صورت مشتریان وفادار باقی می‌مانند. حضوری که باعث شده است تا در رقابتهای بخش خصوصی ما تحرک به وجود بیاید. به هر حال یک فرق مهم و حیاتی که همیشه باقی خواهد ماند این واقعیت است که ما سود و منفعتمان را بین تمام اعضا و مشتریان خود توزیع می‌کنیم.

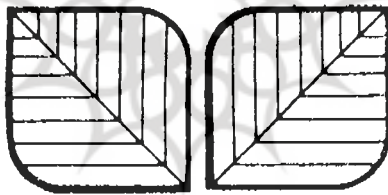
من می‌دانم که دیدگاههای تعاونیها نسبت به نقش رئیس هیأت مدیره بسیار متفاوت است. همان طور که دیدگاهها در بسیاری از مسائل داخلی نهضت تعاونی متفاوت است. در دیدگاه تعاونیهای نیروژ در تعریف نقش رئیس هیأت مدیره و مدیر عامل تغییراتی صورت گرفته است و ما بسیار خرسندیم که حالا رئیس هیأت مدیره ما، رئیس هیأت مدیره واقعی تعاونی است. او جلسات هیأت مدیره را اداره می‌کند و فردی است که با مدیر عامل در فاصله جلسات هیأت مدیره در تماس می‌باشد. مدیر عامل تنها کسی است که مسائل را به رئیس هیأت مدیره گزارش می‌دهد. سابقاً مؤسساتی که با تصمیم اعضا شکل گرفته بودند، گزارشهای خود را به رئیس می‌دادند به همان طریق که در بقیه تشکیلات انجام می‌دهند.

امروزه رئیس هیأت مدیره ما به صورت پاره وقت در اتحادیه تعاونی نیروژ کار می‌کند. در حقیقت او وقت بیشتری نخواهد داشت زیرا او رئیس هیأت مدیره شرکت

ارتباطات نیروژ و کمپانی نفتی دولتی نیروژ نیز هست.

قصد ندارم در مورد اختیارات هیأت مدیره و مدیر عامل به جزئیات بپردازم ولی حاضریم به سئوالات جواب دهیم. همان طوری که در چند نوبت اشاره کردم، آن چه امروز می‌گویم بر اساس تجربه شخصی من در تعاونیهای نیروژ است. زمانهای متفاوت، فرهنگها و رسومات متفاوت ممکن است راه‌هایی به خوبی یا حتی بهتر از این بیابند. ما در جهانی زندگی می‌کنیم که به سرعت در حال تغییر است. این تغییر در مورد تعاونیها هم صدق می‌کند.

\* آقای سیورسن معاون مدیر عامل اتحادیه تعاونی نیروژ از سال ۱۹۹۰ و رئیس Inter\_coop از سال ۱۹۹۲ بوده است.



بقیه از صفحه ۴۴

تعاونی و غیر تعاونی، امکانپذیر می‌سازد. ● صدور مجوز برای نهادهای مختلف سیستم جهت دریافت کل وامها از دیگر وام دهندگان. به موجب قانون فعلی، سیستم معمولاً در بخشهایی از وامها مشارکت دارد.

● سرمایه‌گذاری در کاربردهای جدید محصولات کشاورزی. این محصولات عبارتند از: الکل اتیلیک (استحصالی از ذرت و دیگر محصولات)، کیسه‌های پلاستیکی و ظروف مواد خوراکی ساخته شده از

نشاسته ذرت، مواد بسته‌بندی تهیه شده از ذرت، مرمر مصنوعی ساخته شده از دانه‌های سویا، و سایر محصولات معروف به غیر خوراکی / غیر غذایی.

● اعطا اختیارات بیشتر به شرکت‌های سرمایه‌گذاری که در مناطق روستایی به ارائه خدمات ارتباطی و اطلاع‌رسانی مبادرت می‌کنند.

بانک تعاون از طریق این تغییرات قانونی و سایر قوانین به رقابت بخش کشاورزی در بازارهای جهانی کمک می‌کند. بانک تعاون با همکاری تعاونیها در پی راهبردی ساختن طرحهایی است که در شرایط کاهش حمایت‌های دولت فدرال به بخش کشاورزی کارساز باشند. بدون شک تجارت تعاونی، صرف نظر از ابتکارات قانونی، روشها یا ساختار سرمایه، به مشارکتهای گرانه در خود در اقتصاد کشور ادامه خواهد داد و با دوراندیشی و برنامه‌ریزی دقیق می‌توان اطمینان داشت که در این کارزار تعاونیها هم قادر به «ایجاد گرد و خاک» هستند.

■ پی نوشتها:

\* مدیر عامل بانک تعاون. دنور. کلورادو و ایالات متحده آمریکا.

1: Dari \_ West

2: Darigold

3: Harvest States / Continental Grain (temco)

۴. بدون استفاده از کودهای شیمیایی.

5: Hartland Grain Fuels

6: Farmland Industries

7: Best= Building Excellence & Service

8: Sunsweet Growers

for Tomorrow

9: Grow mark

10: Archer daniles Midland

11: Nebraska Energy coop

12: Williams Energy Ventures

# اعضای شرکت تعاونی مسکن درجه داران بازنشسته نیروهای مسلح... و پایان یک انتظار

از: گروه گزارش

ماده ۵ شهرداری تهران» تحقق می‌یابد. و بدین ترتیب کمیسیون اخیرالذکر مجوز ساخت و ساز به تعاونی را در قبال دریافت یک میلیارد ریال و به شرط واگذاری ۲۵ هزار متر مربع از اراضی مورد نظر به شهرداری صادر می‌کند.

سر انجام پیگیری‌های مستمر مدیران و اعضای تعاونی در کنار مساعدتهای فنی و مالی وزارت تعاون و صندوق تعاون سبب شد تا در روز ۱۳ دی ماه سال ۱۳۷۷ قرار داد واگذاری ۱۲۷ هزار متر مربع زمین با کاربری خالص مسکونی، در قطعات مختلف که از پلاک اصلی ۱۸۶۳ لتمان کن منفک شده‌اند بین مدیران فعلی شرکت تعاونی مسکن درجه داران بازنشسته و اداره کل زمین شهری امضاء شود.

این زمین که محل اجرای پروژه مسکونی شهرک گلستان برای اعضای تعاونی مسکن درجه داران بازنشسته است، در غرب دهکده المپیک، در شمال شهرک راه آهن، در منطقه ۲۲ - بزرگترین منطقه شهری - شهرداری تهران واقع است.

این منطقه ۶ هزار هکتار وسعت دارد. مساحت فضای سبز و جنگلهای آن ۱۱۰۰ هکتار و طول شبکه معابر آن بالغ بر ۲۵۰ کیلومتر است و در آینده دریاچه‌ای با وسعت ۴۵۰ هکتار در آن احداث خواهد شد. شهرک گلستان که کلنگ احداث آن، در یک روز بارانی، در یازدهم اسفند ماه ۱۳۷۷ توسط تیمسار «شرف الضیاء»، رئیس

مرکز»، ۱۰ سال ادامه یافت، تا پس از گسترده‌گی محدوده شهر تهران، در اواسط سال ۱۳۷۲، تعاونیهای مذکور، با اداره کل زمین شهری به توافقی رسیدند که بر اساس آن در کل متراژ قطعات مورد نظر، برای هر یک از دو تعاونی مذکور، ۲۲/۵ درصد با کاربری خالص مسکونی منظور شد و ۵۵ درصد بقیه نیز در تملک زمین شهری باقی بماند.

سپس در اوایل سال ۱۳۷۲، با رفع موانع حقوقی از دو پلاک منتزع شده از پلاک اصلی ۱۸۶۳ لتمان کن، مدیران وقت هر دو تعاونی یاد شده، اولین قرارداد رسمی خود را با زمین شهری امضاء کردند.

این قرارداد، امید را دوباره در دل اعضای به جوانه زدن واداشت، هر چند که رهایی از مصائب اجاره نشینی و تأمین سر پناهی برای خود، نزدیک نمی‌نمود اما کوششها ادامه یافت.

در سالهای ۷۴ و ۷۵ کسب مجوزهای ساخت و ساز از «سازمان مشاور و مهندسی فنی شهر تهران» و «کمیسیون

در آستانه بهار ۷۸ گروهی از اعضای تعاونی مسکن درجه داران بازنشسته نیروهای مسلح، بر قطعه زمینی پا گذاشتند که برای تملک قطعی و کسب مجوزهای ساخت و ساز آن، تلی ۱۵ سال انتظار و کشمکش را تجربه کرده بودند.

قریب ۱۵ سال طول کشید تا در یک روز بارانی، در اواسط اسفند ماه ۱۳۷۷، سرهنگ نظری، یکی از اعضای هیأت مدیره تعاونی مذکور، در جمع اعضای خاص، قاطعانه اعلام کند: «حال می‌توانیم با خیال راحت بگوییم که این زمین مال ماست».

داستان ۱۵ ساله تملک قطعات جدا شده از پلاک اصلی ۱۸۶۳ «لتمان کن»، در سال ۱۳۶۲ آغاز شد در آن سال مدیران وقت تعاونی، قطعه زمینی را در یکی از نقاط شمال غربی تهران خریدند، که بعداً معلوم شد بر اساس ضوابط قانونی در اختیار اداره کل زمین شهری قرار گرفته و به علاوه خارج از محدوده شهری است.

انتظار و پیگیری‌های خستگی‌ناپذیر مدیران و اعضای تعاونیهای مسکن «درجه داران بازنشسته نیروهای مسلح» و «دژبان

اعضا، هیأت مدیره تعاونی مسکن درجه داران بازنشسته نیروهای مسلح، با تقدیر و تشکر از کلیه نهادها، اعضا، و سازمانهایی که در رسیدن به هدف این تعاونی را یاری کرده‌اند برای جلوگیری از شایعه پراکنی، حفظ روحیه همکاری و آرامش که در این مرحله بیش از هر زمان دیگری به آن نیاز است، از اعضا، خواستند که سوالات و مسائل خود را مستقیماً با هیأت مدیره تعاونی مطرح کنند.





**شهرک گلستان که کلنگ احداث آن، در یک روز بارانی، در یازدهم اسفند ماه ۱۳۷۷ توسط تیمسار (شرف الضیاء)، رئیس کانون بازنشستگان نیروهای مسلح به زمین زده شد، تا تکمیل و به ثمر رسیدن، مراحل متعددی را باید پشت سر بگذارد، اما بی‌تردید در سایه همراهی، همدلی و همکاری اعضا، با یکدیگر، عبور از این مراحل به سرعت امکان پذیر می‌شود.**

اعضاء تحویل دهیم تا خود رأساً نسبت به ساخت و ساز در آن اقدام کنند.

در این زمینه، اعضای هیأت مدیره: سرهنگ نظری، سرهنگ امینیان نظری، سرهنگ شفیعی، سرهنگ رضوی، احمد بیگی و تیمسار امیری، مدیر عامل تعاونی در گفتگویی با ماهنامه تعاون نکاتی را خاطر نشان کردند.

آنان تأکید کردند که به دلیل طولانی شدن مرحله تملک قطعی زمین و ضعف بنیه مالی اعضا که مانع از تودیع سرمایه از سوی اعضا برای ساختمان سازی توسط تعاونی می‌شود، واگذاری زمین به اعضا و این که هر عضو رأساً بهترین شیوه تأمین مالی برای ساخت و ساز

کانون بازنشستگان نیروهای مسلح به زمین زده شد، تا تکمیل و به ثمر رسیدن، مراحل متعددی را باید پشت سر بگذارد، اما بی‌تردید در سایه همراهی، همدلی و همکاری اعضا با یکدیگر، عبور از این مراحل به سرعت امکان پذیر می‌شود.

در این روز که در واقع اعلام رسمی شروع مرحله ساختمان سازی شهرک گلستان بود، سرهنگ باقری، رئیس هیأت مدیره ضمن درخواست از مسئولان برای مساعدت هر چه بیشتر با تعاونی مسکن درجه دران بازنشسته، گفت: طبق تصمیم مجمع عمومی، قصد داریم که در اسرع وقت زمینهای شهرک گلستان را تقسیم و به

خانه‌اش را برگزیند، معقول‌ترین راه است. به این ترتیب اعضا مثلاً می‌توانند گروه‌های کوچکی تشکیل دهند و هر گروه با تجمع امکانات خود، کار ساخت خانه‌های خود را سریعتر به انجام برساند یا از طریق سرمایه گذاری مشترک با اشخاص غیر عضو، منابع مالی لازم را فراهم کند.

اعضای هیأت مدیره تصریح کردند که در حال حاضر تعداد واقعی اعضای ذینفع در این پروژه شخص نیست. زیرا در مورد تعدادی از اعضا فرم‌های مربوط در سازمان زمین شهری پذیرفته نشده است که باید برای تعیین وضعیت خود پیگیری‌های لازم را به عمل آورند و درباره شماری دیگر نیز به دلیل نبودن نشانی صحیح، برقراری ارتباط با آنان امکان‌پذیر نیست. به هر حال راه حل مشکلاتی از این دست، با برگزاری مجمع عمومی تعاونی، در سه ماهه اول سال ۷۸، بر اساس رأی اعضا، مشخص خواهد شد.

آنان تأکید کردند که نمی‌خواهیم کوچکترین حقی از کسی ضایع شود. برای مثال، با توجه به شاخص تورم که از سوی بانک مرکزی اعلام می‌شود و مدت سرمایه گذاری (مدت عضویت)، رقم سرمایه فعلی هر عضو در شرکت تعاونی محاسبه شده است.

اعضای هیأت مدیره تعاونی مسکن درجه داران بازنشسته نیروهای مسلح، با تقدیر و تشکر از کلیه نهادها، اعضا و سازمانهایی که در رسیدن به هدف این تعاونی را یاری کرده‌اند برای جلوگیری از شایعه پراکنی، حفظ روحیه همکاری و آرامش که در این مرحله بیش از هر زمان دیگری به آن نیاز است، از اعضا خواستند که سئوالات و مسائل خود را مستقیماً با هیأت مدیره تعاونی مطرح کنند.



## پرسش و پاسخ حقوقی

از: سید یوسف اسماعیل صفوی

### ■ پرسش:

آقای امیر حسینی مدیر عامل منتخب نخستین هیأت مدیره یک شرکت تعاونی مصرف کارگری که اخیراً تشکیل شده و به ثبت نرسیده است با اشاره به این که اقدام به افتتاح حساب بانکی به نام شرکت تعاونی در شرف تأسیس گردیده در دو مورد زیر خواستار اعلام نظر شده‌اند:

- ۱- آیا صاحبان امضاها مجاز، تا پیش از ثبت شرکت در اداره ثبت شرکتها، می‌توانند با تصویب هیأت مدیره مبادرت به برداشت از حساب مفتوحه در بانک نمایند یا خیر؟
- ۲- در صورتیکه هیأت مدیره منتخب اولین مجمع عمومی عادی شرکت تعاونی در شرف تأسیس علی‌رغم دریافت مجوز تشکیل شرکت و سیر مراحل مربوط از جمله دادن مأموریت ثبت شرکت به هیأت مدیره در مجمع عمومی، از ثبت شرکت در اداره ثبت شرکتها خودداری نمایند تکلیف چیست و اعضای شرکت در چنین صورتی چگونه می‌توانند وجوه پرداختی خود را از بانک دریافت نمایند؟

### ● پاسخ:

در مورد بند یک از پرسش آقای حسینی لزوماً متذکر می‌گردد با این که در قوانین و مقررات تعاونی مطلبی دال بر تجویز یا منع برداشت از حساب بانکی شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی در شرف تأسیس توسط هیأت مدیره و صاحبان امضاها مجاز آنها ملاحظه نمی‌شود لیکن ماده ۲۲ لایحه قانونی اصلاح قسمتی از قانون تجارت مصوب سال ۱۳۴۷ صریحاً مقرر داشته است که استفاده از وجوه تأدیه شده به نام شرکتهای سهامی در شرف تأسیس ممکن نیست مگر پس از به ثبت رسیدن شرکت. ماده قانونی مزبور در مورد شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی در شرف

تأسیس نیز که سرمایه آنها به سهام تقسیم شده و از این حیث به شرکتهای سهامی مقرر در قانون تجارت تشابه دارند، لازم‌الرعايه است.

در پاسخ به بند دوم از پرسش مطروحه نیز متأسفانه قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران ساکت است. لیکن در تبصره ۳ ماده ۲۰ قانون شرکتهای تعاونی مصوب خرداد ماه ۱۳۵۰ آمده است در صورتی که ظرف شش ماه از تاریخ پرداخت بهای سهام به وسیله داوطلبان عضویت نسبت به ثبت شرکت اقدام نشود هر صاحب سهمی می‌تواند برای استرداد وجوه پرداختی خود به وزارت تعاون مراجعه نماید. در این صورت وزارت مزبور بلافاصله دستور وجوه مذکور را خواهد داد. لازم است به هنگام بروز چنین وضعی مطابق با تبصره مرقوم از قانون شرکتهای تعاونی عمل شود.

### ■ پرسش:

آقای نوید شیرازی به عنوان خواننده مجله تعاون پرسشی را طرح کرده‌اند که نشانه دقت، اطلاع و علاقمندی مشارالیه به بخش تعاونی و قوانین و مقررات آن است. ایشان در نامه‌ای که ارسال داشته‌اند با اظهار این که در ماده ۳۱ قانون بخش تعاونی، مجمع مؤسس عبارت از عده‌ای از افراد واجد شرایط عضویت در تعاونی مربوط تعریف شده که اقدام به تأسیس تعاونی می‌نمایند و در تبصره یک همین ماده تصریح شده است که پس از تشکیل اولین جلسه رسمی مجمع عمومی و تعیین هیأت مدیره، وظیفه هیأت مؤسس خاتمه می‌یابد، خواهان توضیح و رفع ابهام در این مورد شده‌اند که با توجه به ماده ۳۱ قانون و تبصره یک آن آیا افراد واجد شرایط عضویت مسئولیت ثبت تعاونی را بر عهده دارند یا هیأت مدیره منتخب مجمع عمومی؟

### ● پاسخ:

این خواننده گرامی که از استنباط حقوقی مناسبی برخوردار هستند، قطعاً توجه کرده‌اند که بر ماده ۳۱ قانون بخش تعاونی و تبصره‌های ذیل آن اشکالات متعددی وارد است که از حد مسامحه در قانونگذاری فراتر می‌باشد و امید آن که در اصلاحیه آتی قانون مورد توجه مسئولان و کارشناسان محترم وزارت تعاون قرار گرفته و به طور کامل اصلاح گردد. به عنوان مثال در این ماده مجمع مؤسس به نحوی ناقص و نارسا تعریف شده و ثبت اساسنامه نیز که در بند ۳ ماده مزبور در ردیف وظایف مجمع مؤسس ذکر شده اصولاً کمترین ارتباطی به مجمع نداشته و پس از تأیید وزارت تعاون در اداره ثبت شرکتها مرکز اصلی تعاونی در شرف

تأسیس انجام می‌پذیرد. نقد و بررسی اشکالات ماده ۳۱ قانون و تبصره‌های ذیل آن نیاز به بررسی کارشناسی داشته و از حوصله این مقال خارج است. اما در پاسخ به سئوالی که در قسمت اخیر نامه طرح شده است متذکر می‌گردد که اساساً از تاریخ تصویب اساسنامه و انتخاب هیأت مدیره و بازرسان اصلی و علی‌البدل و دادن مأموریت ثبت تعاونی به اعضای اصلی هیأت مدیره، شرکت یا اتحادیه تعاونی، تشکیل شده محسوب می‌شود لیکن وظیفه ثبت شرکت در اداره ثبت شرکتهای و انتشار آن در روزنامه رسمی که مرحله تأسیس تعاونی را در پی دارد بنا بر تصریح تبصره ماده ۵۱ قانون بخش تعاونی به عهده اولین هیأت مدیره است و در صورتی که این مأموریت در مجمع عمومی به هیأت مدیره محول نشود کلیه اعضای شرکت یا اتحادیه تعاونی می‌بایست به عنوان اعضای مؤسس به ثبت شرکتهای مراجعه و ذیل دفاتر ثبتی را امضاء نمایند.

■ پرسش:

آقای علیرضا صمیمی که در شماره قبل به تعدادی از سئوالهای ایشان پاسخ داده شده بود در نامه مفصل خود ۱۷ پرسش را طرح کرده‌اند که ذیل آن به چند مورد دیگر از آنها که جنبه حقوقی دارد می‌پردازیم:

۱- در تشکیل تعاونیهای تولیدی می‌توان بدون رعایت مجوز وزارت تعاون و طرح توجیهی و میزان سرمایه گذاری مذکور در طرح با سرمایه کمتری به ثبت رساند؟

● پاسخ:

چون وزارت تعاون و واحدهای تابعه آن به موجب قانون مکلفند طرح توجیهی هیأت مؤسس هر تعاونی را با رعایت ضوابط تعیین شده قانونی مورد بررسی قرار داده و در صورت تطبیق با مقررات مربوط مجوز تشکیل تعاونی را صادر نمایند لذا عدم رعایت طرح توجیهی از جمله سرمایه گذاری ثابت و جاری مذکور در طرح مانع از صدور مجوز ثبت شرکت یا اتحادیه تعاونی می‌گردد.

■ پرسش:

۲- در مجامع عمومی عادی و فوق العاده هر شرکت تعاونی حضور چه تعداد از اعضا (اصالتاً یا وکالتاً) جهت رسمیت یافتن جلسه مجمع ضرورت دارد؟

● پاسخ:

جلسه مجمع عمومی عادی در نوبت اول با حضور اکثریت اعضا رسمیت می‌یابد و در صورت عدم حصول حد نصاب مزبور، مقام دعوت کننده مجمع مکلف است با رعایت مقررات قانونی و اساسنامه جلسه مجمع عمومی عادی را برای نوبت دوم دعوت به

تشکیل نماید. جلسه نوبت دوم این نوع مجمع با حضور هر تعداد از اعضا رسمی خواهد بود. جلسه نوبت اول مجمع عمومی فوق العاده با حضور حداقل دو سوم کل اعضا رسمیت می‌یابد. در صورت عدم حصول حد نصاب مزبور، مقام دعوت کننده مجمع، می‌بایست اقدام به دعوت جلسه نوبت دوم نماید. در این نوبت جلسه با حضور نصف به علاوه یک کل اعضا رسمیت خواهد داشت و چنانچه نصاب اخیرالذکر نیز حاصل نشود، جلسه مجمع عمومی فوق العاده با حضور هر تعداد شرکت کننده (منظور اعضای شرکت است) رسمیت خواهد یافت.

■ پرسش:

۳- نظر اجمالی خود را در رابطه با اصلاحات انجام شده در مواد و تبصره‌های قانون بخش تعاونی اعلام دارید:

● پاسخ:

اصولاً باید توجه داشت که قانون بخش تعاونی برای انطباق با ساختار تعاونی کشور و رشد و توسعه اقتصاد تعاونی نیازمند اصلاحات اساسی است. معیناً در نخستین اصلاحیه قانون تبدیل احراز اکثریت مطلق آرا اعضای حاضر در مجامع عمومی توسط کاندیداهای عضویت در هیأت مدیره به احراز اکثریت نسبی نقطه قوت اصلاحات انجام شده است که بر اساس آن بسیاری از مشکلات حادث در این زمینه مرتفع شده است.

■ پرسش:

آقای فاضل دهباشی رئیس هیأت مدیره یکی از شرکتهای تعاونی تولیدی با اشاره به این که حوزه عمل شرکت مطابق با مندرجات اساسنامه مصوب، داخل و خارج کشور جمهوری اسلامی ایران تعیین شده، سئوال کرده‌اند که آیا برای ایجاد شعبه در مناطق مختلف کشور جهت فروش محصولات شرکت، مصوبه هیأت مدیره کفایت می‌کند و یا این که نیاز به انجام تشریفات خاصی می‌باشد؟

● پاسخ:

مطابق با ماده ۱۹۹ قانون تجارت که در ارتباط با مقررات راجع به ثبت شرکتهای و نشر شرکت نامه‌ها وضع شده است هرگاه شرکت در چندین حوزه شعبه داشته باشد مقررات مواد ۱۹۵ و ۱۹۷ باید به قسمی که در نظامنامه وزارت عدلیه معین می‌شود در هر حوزه جداگانه انجام گردد. برای اطلاع بیشتر در این مورد لازم است به مواد قانونی اشاره شده و نظامنامه وزارت دادگستری که در اجرای مواد ۸ و ۹ قانون ثبت شرکتهای مصوب یازدهم خرداد ماه ۱۳۱۰ به تصویب رسیده مراجعه فرمائید.

■ پرسش:

در خاتمه این مبحث تعداد دیگری از پرسش‌های اداره تعاون شهرستان انزلی طرح و به آنها پاسخ داده می‌شود:

۱- مطابق با کدام ماده قانونی، رأی‌گیری برای انتخاب اعضای هیأت مدیره در مجمع عمومی عادی کتبی ذکر شده است؟

● پاسخ:

علاوه بر ماده ۳۹ قانون شرکتهای تعاونی مصوب ۱۳۵۰ و اصلاحیه‌های آن، در ماده ۳۶ قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران نیز بر انتخاب اعضای هیأت مدیره با رأی مخفی تصریح شده است. رأی‌گیری مخفی جز به صورت کتبی و با ورقه رأی و بدون ذکر نام رأی دهنده امکان‌پذیر نبوده و مفهوم دیگری بر آن متصور نیست.

■ پرسش:

۲- عزل اعضای هیأت مدیره و بازرسان بر اساس موازین قانونی بر عهده کدام مرجع است؟

● پاسخ:

ماده ۳۵ قانون بخش تعاونی اختیارات مجمع عمومی فوق العاده را شامل تغییر مواد اساسنامه (در حدود قانون)، تصمیم‌گیری نسبت به عزل یا قبول استعفای هیأت مدیره و انحلال یا ادغام تعاونی اخصاء کرده است. به این ترتیب عزل هیأت مدیره در صلاحیت تصمیم‌گیری مجمع عمومی فوق العاده است. لیکن عزل بازرسان خارج از اختیارات مجمع عمومی فوق العاده بوده و طبقاً مجمع عمومی عادی که اقدام به انتخاب بازرسان یا بازرسان می‌نماید، ذیصلاح برای عزل بازرسان یا بازرسان تعاونی می‌باشد.

■ پرسش:

۳- چنانچه فردی سابقه محکومیت در مورد جرائمی از قبیل اختلاس، جعل سند و تدلیس داشته باشد می‌تواند به عضویت تعاونی درآید؟

● پاسخ:

شرایط عضویت در تعاونیها همان است که در ماده ۹ قانون بخش تعاونی و اصلاحیه آن قید گردیده و سوابق محکومیت در زمینه‌های مورد اشاره مانع از عضویت اشخاص در تعاونیها نمی‌گردد لیکن دارندگان سوابق مذکور، مطابق با ماده ۲۸ قانون و اصلاحیه مربوط نمی‌توانند به سمت عضو هیأت مدیره، مدیر عامل و بازرسان تعاونیها انتخاب شوند.

■ پرسش:

۴- چرا بر روی ورقه سهم تعاونی نام عضو ذکر می‌شود؟

● پاسخ:

طبق بند ۳ اصلاحی ماده ۹ قانون بخش تعاونی، یکی از شرایط عضویت اشخاص در تعاونیها خرید حداقل سهم مقرر در اساسنامه تعیین شده است و در صورتی که برگ یا ورقه سهم بنام عضو ثبت نشود، شرط عضویت متقاضی تحقق نمی‌یابد. اصولاً ورقه سهم بی نام، به شرط تجویز اساسنامه، در شرکتهای سهامی قابل صدور است. علاوه بر ماده ۲۲ قانون بخش تعاونی که به موجب آن به عضو یا اعضای تعاونی اجازه داده شده (با تصویب هیأت مدیره) سهم خود را به سایر اعضاء و یا افراد جدید واجد شرایط واگذار نمایند، و این موضوع دلالت بر ضرورت صدور ورقه سهم به نام اعضاء دارد، در ماده ۱۰ قانون شرکتهای تعاونی مصوب ۱۳۵۰ بر با نام بودن سهام تعاونی تصریح شده است. جزئیات بیشتر و کاملتر این مورد در انواع اساسنامه‌های تنظیمی، مطابق با نکات مذکور در قانون تجارت قید شده است.



**علی بن الحسین فرمود:**

**اگر مردم می‌دانستند در طلب علم چه**

**فایده‌ای لست، دنبال آن می‌رفتند گرچه**

**خون دل در راه آن بریزند و به گردلیها**

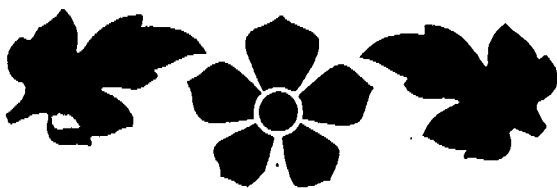
**فرو شوند، به راستی خدای تبارک و تعالی**

**به دنیای وحی کرد که می‌غوض‌ترین**

**بندگانم نزد من پرهیزکار طالب ثواب شایان**

**و ملازم علما، و پیرو بردباران و پذیرای از**

**حکمه، شعاران لست.**







# رفع مهرومیت، ایجاد شغل و تعمیم عدالت اجتماعی راهبرد اصلی

## شرکت تعاونی خدماتی لاله در زاهدان

مقدمه:

از دیرباز موضوع مشارکت زنان در امور اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی مورد توجه برنامه‌ریزان و سیاستگذاران کشورهای مختلف بوده است زیرا زنان به عنوان نیمی از جمعیت هر جامعه لازم است در عرصه‌های مختلف به ویژه اقتصاد نقش مؤثری را بر عهده گرفته و بر اقتصاد کلان جامعه و اقتصاد خانواده تأثیر گذارند. میزان اشتغال زنان در جوامع مختلف بستگی به عوامل متعددی از جمله فرهنگ، مذهب و موقعیت پیشرفتگی آن کشورها در زمینه صنعت و فن آوری دارد بدین جهت که معمولاً در کشورهای بی‌کاری بالا بوده و امکان جذب مردان در سنین کار هم وجود ندارد طبعاً جایگاهی برای اشتغال زنان

باقی نمی‌ماند و در چنین کشورهایی آمار اشتغال زنان بسیار اندک و قابل ملاحظه نخواهد بود. بالعکس در کشورهایی که برای انجام امور تولید کمبود نیروی انسانی بسیار مشهود است و بعضاً نیروی انسانی مورد نیاز خود را از کشورهای دیگر تأمین می‌نمایند اشتغال زنان و استفاده از آنان به عنوان نیروی کار جامعه اهمیت داشته و امکان حضور بانوان در زمینه‌های مختلف فعالیت اعم از تولید و خدمات وجود دارد.

در بررسی اشتغال زنان در یک کشور نیز تنوع آماری بسیار وجود دارد. به طور نمونه در کشور ما با توجه به میزان توسعه یافتگی مراکز استانهای مختلف و فرهنگ آن مراکز و همچنین شهرستانهای مختلف نرخ اشتغال و نوع آن برای زنان متفاوت

است در کشور ما معمولاً زنان در زمینه‌های مختلف صنایع دستی، کشاورزی، صنایع روستایی و در مراکز شهری بیشتر به صورت انجام امور خدماتی و تولید صنعتی به فعالیت مشغولند.

بر اساس آخرین آمار موجود در استان سیستان و بلوچستان نرخ بیکاری ۹ درصد و میزان اشتغال زنان ۵۶ درصد از کل شاغلین را تشکیل می‌دهد و در حال حاضر یکی از معضلات استان پدیده بیکاری است و به تبع آن یکی از عوامل ناهنجاریها، بزهکاری، مفاسد اجتماعی و گرایش به شغل‌های کاذب فقدان بستر مناسب برای اشتغال افراد در سنین کار است، گرچه یکی از عوامل افزایش طالبین کار مکفی نبودن درآمد خانوار و استفاده از اکثریت افراد

خانواده به خصوص کودکان و نوجوانان برای انجام امور کاذب جامعه می‌باشد.

استان سیستان و بلوچستان از استانهایی است که در آن به دلایل مختلف از جمله دوری از مرکز، همجواری با کشورهای افغانستان و پاکستان، زمینه وجود شغل‌های کاذب درآمدزا وجود دارد و در صورت عدم توجه به شناخت و ایجاد بسترهای مختلف اشتغال درصد جذب افراد بیکار در شغل‌های کاذب و مناسب افزایش خواهد یافت. بنابر آنچه که گفته شد در خصوص اشتغال و وضعیت استان سیستان و بلوچستان، ایجاد مرکز و بنگاهی مناسب که بتواند زمینه جذب بسانوان بیکار سرپرست خانواده و بد سرپرست نیازمند شهرستان زاهدان را فراهم نماید اجتناب‌ناپذیر و بخش تعاون با توجه به اهداف آن زمینه‌ای مناسب برای این منظور بوده و بدین ترتیب شرکت تعاونی خدماتی لاله شماره ۵۲۷ خاص بانوان تشکیل گردید.

### ناریخچه تشکیل شرکت تعاونی

درخواست تشکیل شرکت تعاونی خدماتی لاله در سال ۱۳۷۲ به منظور ایجاد اشتغال برای ۵۰ نفر از قشر زنان آسیب پذیر جامعه ضمن موافقت دفتر امور اجتماعی استانداری استان در اداره کل تعاون مورد بررسی و موافقت قرار گرفت و سپس به هیأت مؤسس اعلام گردید تا متقاضیان عضویت جهت واریز حداقل مبلغ بهای هر سهم به مبلغ یکهزار ریال اقدام نمایند.

بعد از تکمیل کلیه مدارک مورد نیاز مبلغ ۳۷۵۰۰۰ ریال آن نقداً توسط اعضای پرداخت و مابقی توسط دستگاه‌های موضوع ماده (۱) اساسنامه کمیسیون امور بانوان استان تأمین گردیده است. بیشترین تعداد سهام خریداری شده توسط اعضای

۱۶۵ سهم و کمترین آن ۳ سهم می‌باشد.

وفق اساسنامه شرکت تعاونی هدف از تأسیس شرکت فعالیت در زمینه عرضه خدمات و نیز به منظور اشتغال زایی و ایجاد منابع درآمد منحصراً برای اعضاء در حوزه عملیات شرکت و شناخت استعداد‌های بالقوه اعضاء و تشویق و ترغیب آنان با ایجاد زمینه مناسب برای عرضه و فروش هنرهای دستی و محصولات کاری به مراجع و منابع متقاضی و همچنین اعطای وام قرض الحسنه در جهت رفع تنگناهای مالی اعضاء برابر آیین نامه مصوب مجمع عمومی عادی می‌باشد. حوزه عملیات شرکت شهرستان زاهدان و مدت شرکت از تاریخ تأسیس نامحدود است.

کمی و انجام امور خانه‌داری و خدماتی در منازل اشتغال داشته‌اند. مهارت خواهران شاغل تجربی بوده و قبل از عضویت در شرکت تعاونی، به صورت انفرادی امور فوق را انجام می‌داده‌اند. همچنین مطابق گزارش مزبور دستمزد اعضاء شاغل به صورت ماهیانه پرداخت می‌گردیده و سود سالانه شرکت بین اعضاء تقسیم نمی‌شده است. تقسیم کار بین اعضاء بر اساس نوع و میزان تخصص آنان بوده و کسانیکه امور محوله را به نحو بهتری انجام می‌داده‌اند مورد تشویق مالی قرار گرفته‌اند.

تجهیزات موجود شرکت تعاونی در آن سال ۵ دستگاه تنور گازی و ۵ دستگاه سیلندر ۵۰ کیلویی گاز مایع برای پخت نان، یک دستگاه فر جهت استفاده در شیرینی

وفق اساسنامه شرکت تعاونی هدف از تأسیس شرکت فعالیت در زمینه عرضه خدمات و نیز به منظور اشتغال زایی و ایجاد منابع درآمد منحصراً برای اعضاء در حوزه عملیات شرکت و شناخت استعداد‌های بالقوه اعضاء و تشویق و ترغیب آنان با ایجاد زمینه مناسب برای عرضه و فروش هنرهای دستی و محصولات کاری به مراجع و منابع متقاضی و همچنین اعطای وام قرض الحسنه در جهت رفع تنگناهای مالی اعضاء برابر آیین نامه مصوب مجمع عمومی عادی می‌باشد.

تعداد اعضاء هیأت مدیره شرکت تعاونی ۷ نفر که ۵ نفر به عنوان عضو اصلی و ۲ نفر به عنوان علی‌البدل هستند همچنین ۳ نفر بازرس اصلی و ۲ نفر علی‌البدل نیز انتخاب گردیده‌اند.

طبق گزارشی که در اوایل سال ۱۳۷۵ توسط مدیرعامل سابق شرکت خانم زراعتگر ارائه گردیده ۳۰ نفر از خواهران بی‌سرپرست و بد سرپرست در آن تعاونی مشغول کار بوده‌اند که از این تعداد ۹ نفر به عنوان نانوا، ۶ نفر در زمینه شیرینی پزی و بقیه در امور مختلف از جمله سبزی پاک

پزی و نانویی بوده که تجهیزات مذکور از محل سرمایه شرکت تعاونی کمیسیون امور بانوان (اعتبارت طرح اشتغال بانوان) خریداری گردیده و سیلندر گاز مورد نیاز هم به صورت امانی از سوی شرکت پرسی گاز در اختیار آنان قرار گرفته است.

از جمله مشکلات مطرح شده در سال ارائه گزارش بی‌سوادی و کم سوادی اعضاء فقدان مکان مناسب جهت فعالیت (محل استیجاری) و کمبود شدید سرمایه بوده است.

بر اساس صورتهای مالی ابرازی سال

۱۳۷۴ شرکت تعاونی، دارائیهای تعاونی اعم از ثابت و جاری ۲۴۸۱۸۸۳ ریال، سرمایه معادل ۱۱۵۱۰۰۰ ریال، بدهیها معادل ۱۲۰۹۷۳۶ ریال بوده که با توجه به تحقق اهداف شرکت تعاونی در زمینه ایجاد اشتغال عملکرد قابل ملاحظه‌ای داشته است. ضمناً درآمد حاصله برای شرکت تعاونی در آن سال معادل ۱۸۴۹۹۲۵۵ ریال بوده که معادل ۱۱۷۴۳۷۶۲ ریال یعنی ۶۳/۵ درصد درآمد جهت پرداخت حقوق و دستمزد اعضا شاغل در شرکت پرداخت شده است.

در سال ۱۳۷۵ تعداد ۱۷۲ نفر از بانوان شهرستان زاهدان تقاضای عضویت در شرکت تعاونی را نموده‌اند که تقاضای آنان مورد موافقت قرار گرفت. بر اساس آخرین تغییرات تا سال مزبور تعداد اعضا از ۴۱ نفر (تعدادی از اعضا اولیه استعفاء دادند) به ۲۱۳ نفر و سرمایه اولیه شرکت از ۱۰۴۴۰۰۰ ریال به ۳۶۵۴۰۰۰ ریال افزایش یافت.

با توجه به افزایش تعداد اعضا و گسترش فعالیت آنان در زمینه‌های مختلف، تأمین مکان مناسبی به عنوان کارگاه و محلی جهت فروش تولیدات ضرورت می‌یافت که به منظور فوق، محل مناسبی با متراژ بالا جهت انجام فعالیتهای تولید و فروش محصولات تولید شده اجاره و تجهیزات مورد نیاز برای پخت نان، تولید شیرینی و کلوچه محلی، بسته بندی حبوبات و ادویه جات و تولید ترشی جات، پاک کردن سبزی تأمین گردید و دامنه فعالیت اعضا گسترده‌گی قابل توجهی یافت به طوری که بعد از مدت کوتاهی نان پخته شده در تعاونی، حبوبات بسته بندی شده، شیرینی و کلوچه محلی تهیه شده در سایر محصولات تولیدی جهت عرضه در فروشگاههای بزرگ و کوچک زاهدان و

گاهی شهرستانها توزیع می‌گردید.

قابل ذکر است گرچه در ابتدا اعضاء تعاونی از اقشار آسیب‌پذیر جامعه بوده اما به تدریج بانوان دیگری نیز که علاقمند به مشارکت در فعالیتهای اجتماعی بودند به عضویت شرکت درآمد و تقسیم کار بر اساس تخصص‌ها صورت پذیرفت که ناچاراً به منظور تقویت بنیه مالی اعضا برای انجام بعضی امور از جمله سوزندوزی، احداث مهد کودک، سکه دوزی، و خدمات تایپ و تکثیر از بین اعضا، تعاونیهای مستقلی با فعالیتهای فوق‌الذکر تشکیل گردید که به طور کلی هدایت خواهران جهت جذب در تشکلهای تعاونی از طریق تعاونی خدماتی لاله انجام گرفته و این جریان تشکیل تعاونیهای خاص بانوان و توسعه کمی اینگونه واحدها در استان بوده است.

از مهمترین ویژگیهای تعاونی خدماتی لاله خود جوش بودن آن و عدم استفاده از تسهیلات اعتباری بخش تعاون به اندازه زیاد بوده به نحوی که این واحد تاکنون صرفاً معادل ۳۰ میلیون ریال اعتبارات تبصره ۲ قانون بودجه سهم بخش تعاون در سال ۱۳۷۵ را دریافت نموده همچنین مبلغ ۴۰ میلیون ریال نیز درخواست وام برای توسعه نیاز داشته که متأسفانه تاکنون به دلایلی دریافت نموده است اما مقرر گردیده بعد از تغییر اساسنامه از این اعتبارات استفاده نماید.

همانگونه که ذکر گردید کل اعتبارات دریافتی آن واحد تاکنون حتی کمتر از سرانه اشتغال یک نفر در سایر تعاونیهای وامخواه بوده است معذک توانسته در تحقق اهداف بخش تعاون موفق باشد و این موضوع یکی از نقاط قوت این تعاونی و تشکل خود جوش است. در صورتهای مالی

پایان سال ۱۳۷۶ شرکت تعاونی مجموع داراییهای تعاونی اعم از جاری و ثابت معادل ۵۷۹۷۱۸۹۴ ریال، درآمدفروش محصولات ۲۴۵۸۷۹۰۸۰ ریال و سود ویژه دوره برابر ۱۴۷۲۱۳۱ ریال ابراز گردیده ضمناً با زیان انباشته معادل ۲۷۴۹۵۸۳ ریال از محل سود ویژه شرکت مستهلک گردیده است. هزینه‌های پرسنلی دوره معادل ۸۲۰۵۳۷۱۱ ریال است که این رقم مبین میزان اشتغال و درآمد حاصله برای اعضاء شرکت تعاونی است.

به منظور کسب اطلاع از وضعیت فعلی شرکت تعاونی گزارشی به شرح ذیل توسط خواهر جهانتیغی مدیر عامل تعاونی ارائه می‌گردد.

«بسم الله الرحمن الرحيم»

با سلام و درود به پیشگاه آقا امام زمان (عج) و آرزوی طول عمر با عزت برای مقام معظم رهبری و توفیق روزافزون الهی برای دولت کریمه جمهوری اسلامی باید به عرض برسانم شرکت تعاونی خدماتی لاله زاهدان در سال ۱۳۷۳ با هدف کمک به اشتغال بانوان بالاخص بانوانی که سرپرستی خانواده را عهده دارند تحت پوشش اداره کل تعاون استان و با هماهنگی و پیگیری کمیسیون امور بانوان استان تأسیس شد.

امروزه در عصر انفجار اطلاعات و دوران دانایی بشر نه تنها ۱۲۰۰۰ میلیون انسان مسلمان روی زمین، بلکه سایر ساکنان این سیاره به خوبی از دانش آسمانی اسلام آگاهی یافته و بعضاً در جهت حل مشکلات یا افزایش توفیقات خود از آن استفاده می‌کنند یکی از این تعالیم جاودانه، دعوت مردم به تعاون و همکاری است.

در تکمیل و تبیین همین حکمت الهی،

## تاریخ گواهی درستی و عظمت این وعده آسمانی است، هر جا عده‌ای از مسلمین یک دل و یک زبان برای کاری - دور هم جمع شوند، نصرت عینی و قانون تشدید پیروزی نصیب کار و تلاش آنان خواهد شد.

اصل مهم دیگری را عنوان می‌فرماید که «یدالله مع الجماعه» است یعنی اگر شما با هم در امر خیر و هر کار سازنده شرکت کردید آن وقت یک نیروی مضاعف و حیرت‌انگیز هم در کنار شما قرار خواهد گرفت و امور را ختم به خیر خواهد کرد.

این نیرو از جهات مختلف یاورتان خواهد بود و از قانون تشدید در توسعه و توفیق بهره خواهید گرفت. تاریخ گواهی درستی و عظمت این وعده آسمانی است، هر جا عده‌ای از مسلمین یک دل و یک زبان برای کاری - دور هم جمع شوند، نصرت عینی و قانون تشدید پیروزی نصیب کار و تلاش آنان خواهد شد. روایت شده که این نیروی آسمانی برای جماعت غیر مسلمان نیز اگر خلوص و ثبات در کار داشته باشند چاره ساز می‌باشد چه رسد به جماعت مؤمنین و مسلمین. با این حال و علیرغم نبود امکانات و تجهیزات فنی و ساختمانی و کمبود سرمایه، از آنجائی که نیت بانیان آن خیر و مؤید به الطاف خداوندی و برگرفته از برکات آیات کریمه قرآنی و لطف و یاری مسئولین مربوط بوده این نهاد طی سه سال گذشت زمان، از تند باد حوادث و تغییرات در امان مانده و با تلاش شبانه روزی، خدمتگزاران آن توانستیم سختیها و موانع بسیاری را پشت سر گذاشته و به توفیقات نسبتاً قابل توجهی نیز نائل شده است.

که این همه در پناه دولت کریمه اسلامی، مسئولان دلسوز و بیدارلانی که همواره در فکر کمک به امور خیر و تعاون و یآوری

مؤمنین و مومنات می‌باشند محقق شده است، البته هنوز ما در آغاز راهیم و برای تحقق اهداف کلان این واحد که کمک رسانی و ایجاد زمینه اشتغال به عموم بانوان متقاضی شغل در استان به خصوص شیر زنانی که دست سرنوشت بار سنگین تأمین مخارج خانواده را بر دوش آنها گذاشته است محتاج به توجه و همت والا و عاجل مسئولان استان و نیکوکاران می‌باشیم که کمترین همراهی بزرگواران از مصادیق مسلم صدقات جاوید و باقیات صالحات بوده است.

به استناد آمار منتشره از سوی سازمانهای رسمی کشور، امروزه خیل عظیمی از جوانان جویای کار که رسماً ثبت نام نموده‌اند افزون بر انتظار است که اگر تعداد جویندگان کار قبلی و موجود ثبت نشده را نیز اضافه کنیم زنگ هشدار دهنده‌ای خواهد بود که در این صورت هر



یک از ما به کمک حداقل امکانات و با به کار بستن تدبیر و همت و از خویش گذشتن و ایثار اگر بتوانیم حتی یک شغل و یا بیشتر برای این نسل پویا و انقلابی به ویژه خواهران جوان و عفیف و مؤمنه ایجاد کنیم ثوابی در حد جهاد نصیبمان خواهد شد. ما مدیران و کارکنان این شرکت تعاونی به این رسالت اعتقاد عمیق داشته و راز و رمز توفیقات دوره سه ساله اخیر خود را نیز در همین نکته نهفته می‌دانیم.

همچنین با هماهنگی این شرکت تعاونی، تعاونیهایی دیگری تأسیس شده که از جمله آنها مهدکودک ۷۳۲ لاله با ۲۰ نفر عضو (مدت ۲ سال است فعالیت می‌نماید)، تعاونی سورندوزی ۷۲۹ با ۲۴ نفر عضو و تعاونی ۸۴۸ تایپ و تکثیر با ۱۷ نفر عضو را می‌توان نام برد.

شرکت تعاونی لاله به عنوان یک کانون هوشمند و مسئول علاوه بر فعالیت اقتصادی، در زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی نیز حضوری فعال داشته که می‌توان تشکیل پایگاه مقاومت بسیج خواهران، برگزاری مناسبت‌های ملی و اسلامی، تشکیل کلاسهای سواد آموزی، تعلیم قرآن مجید، تشکیل جلسات پرسش و پاسخ احکام، برگزاری نماز جماعت، تشکیل صندوق قرض الحسنه، برگزاری اردوهای سیاحتی و زیارتی و مشارکت فعال در نمایشگاههای عرضه مستقیم کالا را از جمله اقدامات شرکت تعاونی برشمرد. در حال حاضر سرانه سرمایه هر عضو در شرکت تعاونی لاله قریب به یک میلیون و چهار صد هزار ریال می‌باشد که با عنایت به مراجعات مکرر بانوان فاقد تمکن مالی به تعاونی جهت اشتغال و عضویت این شرکت تعاونی نیازمند مساعدت مؤسسات اعتباری و مالی خیریه می‌باشد.



## دخالت نظامیان در یک تعاونی!

سر دبیر محترم ماهنامه تعاون:

به همان نسبت که وزارت تعاون پناه و پشتیبان تمام اعضای شرکتهای تعاونی است مجله تعاون هم می‌تواند و باید در راستای رسالت مطبوعاتی خود زبان گویای واقعیتهای تعاونی‌ها و کمک به اجرای قوانین در شرکتهای تعاونی باشد. به همین منظور برای روشن نمودن افکار عمومی نسبت به واقعیتهای موجود در شرکت تعاونی مسکن آشیانه هلیکوپتر مراتب ذیل را جهت درج در آن مجله و زین به عرض می‌رساند.

شرکت تعاونی مسکن آشیانه هلیکوپتر مدت ۹ سال است فعالیت مجدد خود را شروع نموده و با آن که بیشتر اعضای آن غیر نظامی هستند (طبق ماده ۱۲ اساسنامه عضویت در تعاونی برای عموم آزاد است) مدت ۷ سال تمام شرکت تحت نظر هیأت مدیره صد در صد نظامی که عبارت از همان هیأت مؤسس بود و با حمایت برخی فرماندهان نظامی اداره می‌شد بدون آن که طی این چند سال اقدام به تشکیل مجمع عمومی نمایند!

حاصل عملکرد هیأت مدیره طی این مدت به یغما رفتن بیش از هفتاد درصد (حدود ۶۰۰ میلیون تومان) سرمایه سهامداران شرکت بود بدون آن که هیچ گونه اقدام عملی برای شروع عملیات ساختمانی صورت گرفته باشد که هم اکنون موضوع ششصد میلیون تومان در مجتمع شهید بهشتی شعبه ۱۴۰۳ تحت پیگیری است.

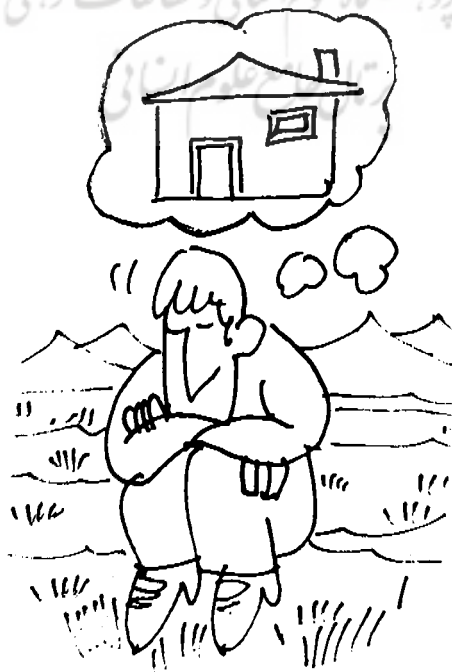
اواخر سال ۱۳۷۵ اعضای شرکت که از

برخوردار بوده است در تاریخ ۱۳۷۷/۸/۲ ایشان را وادار نمودند طی نامه خیلی محرمانه به شماره ۸۷۴۵-۹۸ ط - به همراه جعل امضاء مجعول تعدادی از سهامداران به صورت دخالت غیر مستقیم از وزارت تعاون خواستار عزل هیأت مدیره و مدیر عامل شدند و چون پاسخ وزارت تعاون به این نامه منفی بود، این بار ایشان با دخالت مستقیم سه تن از اعضای نظامی هیأت مدیره پنج نفره را احضار و از آنها می‌خواهد چنانچه بخواهند از عواقب ترمرد از اجرای اوامر تیمسار مصون بمانند طی صورت جلسه‌ای بدون حضور سایر اعضای هیأت مدیره از بین خود یک مدیر عامل انتخاب و آقای بیژن دانشمند مدیر عامل غیر نظامی منتخب هیأت مدیره را (مجری اوامر و خواسته‌های فرماندهی منطقه مهرآباد نمی‌باشد) از سمت خود عزل نموده و سرهنگ اسفندفر را به عنوان مدیر عامل انتخاب و به وزارت تعاون معرفی نمایند. جالب اینجاست که مدیر عامل جدید قبل از اطاعت و گردن نهادن به تهدیدات فرماندهی موصوف در نامه خیلی محرمانه خود به وزارت تعاون از وی سلب صلاحیت شده بود.

این وضع نابسامان به تنگ آمده بودند از وزارت تعاون تقاضای برگزاری مجمع و خلع ید از هیأت مدیره جدید را نمودند پس از یک سال تلاش بحمدلله خواسته اعضای جامه عمل پوشید و در مجمع عمومی مورخ ۱۳۷۶/۱۰/۱۲ که تحت نظارت مستقیم اداره کل تعاون استان تهران برگزار شد هیأت مدیره جدید انتخاب شدند و بلافاصله مورد تأیید وزارت تعاون و نیروی هوایی و اداره ثبت شرکتهای قرار گرفتند.

متأسفانه تعدادی از نظامیان هیچگاه به این انتخاب رضایت ندادند و پیوسته با بهانه‌های مختلف و از جمله این که مدیر عامل منتخب هیأت مدیره جدید و حتی بعضی از افراد هیأت مدیره جدید مورد تأیید برخی ارگانها نیستند در صدد اخلال در کار هیأت مدیره برآمدند!

این گروه که از حمایت مستقیم و غیر مستقیم فرمانده منطقه هوایی مهرآباد



اینجانب خواهان روشن شدن این واقعیت هستم که آن فرماندهی محترم در پی چگونه منافعی از این شرکت است که به طور مستقیم یا غیر مستقیم در کار یک شرکت تعاونی که باید از هر لحاظ تابع قوانین حاکم بر بخش تعاونی باشد دخالت می‌کند گرچه ایشان عضو تعاونی است و به نام خود و خانواده‌اش در این تعاونی تعدادی سهم دارد ولی به طور مسلم این امر مجوز این معنا نیست که مشارالیه با سوء استفاده از موقعیت نظامی خود را از مسیر اصلی منحرف نماید ضمن اینکه این

نکته را نیز فراموش نموده‌اند که دو سوم اعضای این تعاونی غیر نظامی هستند و برای آینده خود سرمایه‌گذاری کرده‌اند و به هر حال برای احقاق حقوق از دست رفته خود به مراجع ذیصلاح مراجعه می‌نمایند. جهت آگاهی به اطلاع می‌رساند از تاریخ ۱۳۷۷/۱۱/۱۴ با اعزام گروهی سرباز و دربان و ایجاد رعب و وحشت و نشان دادن حاکمیت نظامی کارگاه تعاونی را به تصرف خویش درآوردند.

به این ترتیب بیم آن می‌رود که افراد با نفوذی به بهانه خدمت به تعاونی مجدداً هیأت مدیره را به اجرای برنامه‌های غیر قانونی خویش وادار سازند. دلیل مسلم آن هم تفویض سمت مدیریت عامل به فردی است که بارها از سوی تفویض کننده فردی غیر صالح به وزارت تعاون معرفی گردیده (طی نامه‌های شماره ۷ آج/ع/۷۱۸/۱۴-۰۴ مورخ ۱۳۷۶/۴/۱۴ و ۹۸-۸۷۴۵/خ ط مورخ ۱۳۷۷/۸/۲) و نیز اقدام در جهت منصرف نمودن کارشناس دادگستری از تلاش برای بازگرداندن سرمایه از دست رفته سهامداران (فتوکپی پیوست می‌باشد) و باز نمودن پای افراد غیر عضو و غیر مسئولی به تعاونی است که هم اکنون پرونده خیانت آنها در دادگاه مفتوح می‌باشد!

محمود جواد نیا - بازرس شرکت تعاونی مسکن آشیانه هلیکوپتر

این واحد نیازمند همت و مساعدت مسئولین محترم می‌باشد.

نرخ خدمات ارائه شده توسط این واحد به واسطه ماهیت غیر انتفاعی آن از میانگین معمول بازار ۲۰ تا ۲۵ درصد کمتر می‌باشد که این امر موجب توجه گسترده شهروندان استان به خدمات شده و ایجاب می‌کند که دولت کریمه کمکهای شفاف و مؤثر و کافی و بلاعوض به این مجموعه بزرگ کارآفرین در شرق میهن اسلامی مرحمت بفرماید به خصوص که غالب خواهران برای کار از طریق سازمانها و ارگانهای دولتی از جمله استانداری، فرمانداری، بنیاد شهید و بنیاد جانبازان، سازمان بهزیستی، کمیته امداد امام خمینی و دفتر امام جمعه محترم معرفی گردیده‌اند برای این افراد این شرکت پس از طی دوره مدد کاری و تحقیق مجدد برای هر یک پرونده‌ای تشکیل داده است علیهذا حمایتهای سازمانها و نهادهای مزبور می‌تواند کارساز و موجب تداوم خدمات تعاونی باشد. که در آن صورت با کسب درآمد بیشتر و توسعه کمی و کیفی واحدهای تابعه موجبات تأمین فرصتهای مناسب شغلی برای خواهران فراهم و این چرخه هر روز به کمال خود نزدیک و باعث خشنودی خداوند سبحان و رضایت و بهره‌مندی محرومان بی سرپرست و نیازمند استان خواهد شد.

### بقیه از صفحه ۲۳

۱- به چه نوع منابعی نیاز دارند؟

۲- از چه منبعی آن را تأمین می‌کنند؟

۳- پیش از دریافت پول به صاحب یا

صاحبان آن از تعاونی چه می‌خواهند؟

با توجه به تجربیاتم، می‌توانم بگویم که

پاسخ دادن به سئوالهای اول و دوم نسبتاً

آسان است، اما سئوال سوم را به سادگی

### بقیه از صفحه ۶۷

به علاوه نزدیک به ۹۰ درصد درآمد ناخالص سال ۷۶ به مصرف هزینه‌های جاری و سرمایه‌ای شرکت رسیده است فلذا عملیات این واحد به واسطه ماهیت خاص خود سودآور نبوده است و تداوم فعالیت

نمی‌توان پاسخ داد. به نظر من آن چه اکثر تأمین کنندگان منابع مالی می‌طلبند، غیر از سرمایه ملموس، اعتماد پیدا کردن نسبت به این امر است که ماهیت فعالیت مورد نظر را به خوبی درک کرده‌اند، و نیز اطمینان از این است که مدیریت تعاونی در شرایطی قرار دارد که بتواند تعاونی را به خوبی اداره کند. چون اطلاعات مربوط به تعاونی عمدتاً توسط مدیریت در اختیار آنها قرار می‌گیرد، آن چه واقعاً می‌توان عنوان کرد، ایجاد اعتماد به نفس در مدیران شرکتهای تعاونی است. بهترین روش تحقق این امر، ارتباطات شفاف و مداوم، جمع آوری اطلاعات پولی در مناسبترین زمان ممکن، و بیش از هر چیز صداقت و درستکاری است. اگر همه تعاونیها بتوانند از این روش پیروی کنند، تردیدی نیست که در تأمین مالی خود طی دوره‌های بلند مدت نیز موفق خواهند شد.

### توجه:

آن چه در این مقاله مطرح شده نظر نویسنده است نه نظر امور مالی مالکیت عمومی صنعتی.

### بی نوشتها:

1: M.Hockly

نویسنده عضو امور مالی مالکیت عمومی صنعتی، مورث هاستون، درانگلستان است.

2: Industrial common owner ship Movement (ICOM)

3: Industrial common owner ship Finance (ICOF)

4: Local Government ACT

5: Community Capital fund

6: Leicester

7: Share capital co\_operatives

8: Radical Routes

9: Stewart Field

10: risks

11: Mercury Provident

## آیین نامه نحوه تشکیل مجامع عمومی

### موضوع تبصره ۳ ماده ۳۳ قانون بخش تعاونی

معاونین محترم

رئیس محترم هیأت مدیره و مدیر عامل صندوق تعاون

اداره کل تعاون استان

بدین وسیله بخش اول از مجموعه آیین نامه‌ها و دستورالعملهای قانون بخش تعاونی  
مشمول بر:

۱- آیین نامه «نحوه تشکیل مجامع عمومی» (موضوع تبصره ۳ ماده ۳۳ قانون)

۲- دستورالعمل «مجامع عمومی دو مرحله‌ای» (موضوع تبصره ۲ ماده ۳۳ قانون)

۳- آیین نامه «حداقل و حداکثر تعداد اعضاء و سهم‌ها در تعاونیها» (موضوع مواد ۶ و ۲۰  
قانون)

جهت اجرا ابلاغ می‌گردد.

ضمناً بدین وسیله آیین نامه مواد ۶ و ۲۰ قانون مصوب ۱۳۷۱/۱۱/۲۶ شورای معاونین  
و الحاقیه‌های بعدی آن موضوع ابلاغیه‌های شماره ۵/۵۲۷۸ مورخ ۷۴/۵/۱۱ مورخ ۵/۹۶۸۹ مورخ  
۷۵/۸/۱۲ لغو و غیر قابل اجرا اعلام می‌شود.

مرتضی حاجی

وزیر تعاون

**ماده ۱- هیأت مدیره مکلف است در**  
موعدهای مقرر زیر نسبت به انتشار آگهی  
دعوت مجمع عمومی اقدام کند:

۱- حداکثر دو ماه پس از پایان هر سال  
مالی برای تشکیل مجمع عمومی عادی (که  
باید حداقل سالی یک بار و ظرف چهار ماه  
پس از پایان سال مالی تشکیل شود).

۲- حداقل دو ماه قبل از پایان دوره  
خدمت هیأت مدیره و یا بازرسان، برای  
تشکیل مجمع عمومی‌ای که یکی از  
دستورات آن انجام انتخابات باشد.

۳- در صورتی که در یکی از مجامع  
عمومی تشکیل مجمع عمومی دیگری  
تکلیف شده باشد حداکثر ظرف یک ماه پس  
از تشکیل آن مجمع عمومی.

۴- حداکثر ظرف یک ماه بعد از  
درخواست مقامات یا اشخاص زیر:

الف - هر یک از بازرسان برای تشکیل  
مجمع عمومی عادی و یا فوق العاده.

ب - یک پنجم اعضاء شرکت برای  
تشکیل مجمع عمومی عادی و یک سوم آنها  
برای تشکیل مجمع عمومی فوق العاده.

ج - وزارت تعاون برای تشکیل مجمع  
عمومی عادی و یا فوق العاده.

**تبصره ۱- دوره خدمت هیأت مدیره و یا**  
بازرسان از زمان انتخاب و قبولی سمت  
آنها شروع خواهد شد مشروط به این که  
مدت مأموریت هیأت مدیره و یا بازرسان  
قبلی منقضی شده باشد، در غیر این  
صورت شروع خدمت آنها از زمان انقضای  
مدت مأموریت هیأت مدیره و یا بازرسان  
قبلی خواهد بود.

**تبصره ۲- در صورتی که به علل استعفاء،**  
فوت یا ممنوعیت قانونی هر یک از اعضاء

اصلی هیأت مدیره، علیرغم دعوت از  
اعضای علی البدل هیأت مدیره از اکثریت  
مقرر در اساسنامه خارج شود مجمع  
عمومی عادی بر اساس مفاد این آیین نامه  
دعوت خواهد شد تا نسبت به تکمیل  
اعضای هیأت مدیره برای بقیه مدت مقرر  
اقدام کند.

در صورت استعفاءی دسته جمعی یا  
اکثریت اعضاء هیأت مدیره، برگزاری  
مجمع عمومی فوق العاده برای قبول استعفا  
الزامی است.

**تبصره ۳- در صورتی که هیأت مدیره‌ای**  
در موعد مقرر موضوع این آیین نامه به  
تشکیل مجمع عمومی عادی یا فوق العاده  
مبادرت نکند وزارت تعاون رأساً نسبت به  
برگزاری مجمع عمومی اقدام خواهد کرد.

**ماده ۲- دعوت مجمع عمومی با قید**

دستور، روز، ساعت و محل تشکیل آن باید به وسیله آگهی در جراید کثیر الانتشار یا مطبوعاتی یا دعوتنامه کتبی (با اخذ رسید و یا پست سفارشی به آخرین اقامتگاه قانونی اعلام شده عضو به شرکت) انجام گیرد و علاوه بر آن، الصاق آگهی دعوت در محل دفتر اصلی و شعب و همچنین محل کارگاهها و فروشگاههای تعاونی نیز الزامی است.

**تبصره ۱-** انتشار آگهی در جراید کثیر الانتشار برای تعاونیهای پیش از یکصد عضو الزامی است و نام روزنامه قبلاً باید به تصویب مجمع عمومی رسیده باشد.

**تبصره ۲-** در شرکتهای تعاونی که مجمع عمومی آنها طبق اساسنامه باید به صورت دو مرحله‌ای تشکیل شود، آگهی دعوت مربوط به مجمع عمومی فوق العاده باید در برگیرنده آگهی مربوط به مرحله اول نیز باشد، لکن برای برگزاری مجمع عمومی عادی، مقام مجاز دعوت کننده می‌تواند ابتدا اعضاء را برای برگزاری جلسات مرحله اول دعوت کند، نحوه صدور آگهی و سایر تشریفات مربوط به جلسات مرحله اول طبق دستور العمل برگزاری مجمع دو مرحله‌ای خواهد بود.

**تبصره ۳-** در مواردی که کلیه اعضاء در مجمع عمومی حاضر شوند، ارائه مدارک مربوط به نشر آگهی و تشریفات دعوت و همچنین رعایت فاصله زمانی تاریخ دعوت تا تشکیل جلسه، الزامی نیست.

**ماده ۳-** فاصله زمانی بین تاریخ دعوت تا تشکیل مجمع عمومی تعاونیها حداقل ۱۵ و حداکثر ۲۰ روز خواهد بود.

**تبصره ۱-** در صورتی که برگزاری انتخابات در دستور جلسه باشد این مدت حداقل ۳۰ و حداکثر ۳۵ روز است.

**تبصره ۲-** در شرکتهای تعاونی که مجمع آنها در دو مرحله برگزار می‌گردد فاصله بین تاریخ دعوت تا تشکیل اولین جلسه مرحله اول (انتخاب نمایندگان)

حداقل ۱۵ و حداکثر ۲۰ روز خواهد بود. فاصله بین آخرین جلسه مرحله اول تا تشکیل جلسه مجمع عمومی (مرحله دوم) نیز نباید از یک هفته کمتر باشد.

**ماده ۴-** در مجامع یک مرحله‌ای هر یک از اعضاء و در مجامع دو مرحله‌ای، هر یک از نمایندگان مرحله اول می‌تواند تا قبل از رسمیت جلسه مجمع عمومی، مورد یا موارد دیگری غیر از موضوعاتی که در دعوتنامه تشکیل مجمع قید شده است برای طرح در همان مجمع به مقامی که مجمع عمومی را دعوت کرده است پیشنهاد کند. مقام دعوت کننده مجمع مکلف است پیشنهاد مربوط را در مجمع طرح کند تا در صورت تصویب، در دستور جلسه مجمع بعدی که حداکثر طرف یک ماه دعوت به تشکیل می‌گردد قرار گیرد.

**ماده ۵-** هر یک از اعضاء شرکت می‌تواند استفاده از حق خود را برای حضور و دادن رأی در مجمع عمومی به یک نماینده تام الاختیار خود - از میان اعضاء و یا خارج از اعضاء - واگذار کند لیکن هیچکس نمی‌تواند برای خود در تعاونیهای بزرگ<sup>(۱)</sup> بیش از دو رأی با وکالت و در سایر تعاونیها، بیش از یک رأی با وکالت داشته باشد.

**تبصره ۱-** در تعاونیهایی که مجمع عمومی آنها در دو مرحله برگزار می‌شود، تعیین نماینده تام الاختیار فقط برای حضور در جلسه مرحله اول (انتخاب نمایندگان) مقدور است و جلسه مجمع عمومی (مرحله دوم) با حضور مستقیم نمایندگان منتخب که در مرحله اول تعیین می‌شوند تشکیل خواهد شد.

**تبصره ۲-** تأیید نمایندگیهای تام الاختیار موضوع این ماده با مقام دعوت کننده است مگر در مواردی که مقام دعوت کننده هیأت مدیره بوده و دستور جلسه انتخاب هیأت مدیره یا رسیدگی به تخلفات مدیران باشد و یا این که هیأت مدیره با برگزاری مجمع

عمومی مخالفت کرده باشند که در این صورت اصالت نمایندگیهای تام الاختیار با تأیید اکثریت بازرسان حاضر و در مواردی که دو بازرس باشند با تأیید یکی از آنها معتبر خواهد بود.

**تبصره ۳-** مدارکی که نمایندگان تام الاختیار قبل از تشکیل جلسه مجمع عمومی باید ارائه دهند عبارت است از اصل نمایندگی تام الاختیار برای شرکت در جلسه مجمع عمومی با امضای عضو، همراه با کارت شناسایی معتبر نماینده.

**تبصره ۴-** در مواردی که وکالت نامه حضور در مجامع، در دفاتر اسناد رسمی تنظیم شده باشد، بدون رعایت تشریفات مذکور در تبصره ۲، مقام دعوت کننده مکلف به مهر و امضای آن و صدور ورقه ورود به جلسه مجمع خواهد بود.

**تبصره ۵-** حضور توأم عضو و نماینده تام الاختیار وی در مجمع عمومی ممنوع است.

**ماده ۶-** ملاک تشخیص تعداد اعضاء حاضر در جلسات مجمع عمومی ورقه حضور و غیابی است که حاضران در بدو ورود به جلسه، اصالتاً و یا به نمایندگی از طرف عضو آن را امضاء می‌کنند.

**ماده ۷-** مجمع عمومی عادی با حضور حداقل نصف به علاوه یک اعضاء یا نمایندگان تام الاختیار آنان رسمیت پیدا می‌کند و در صورت عدم حصول نصاب مذکور، آگهی دعوت مجمع باید حداکثر ظرف ۱۵ روز با همان دستور جلسه قبلی منتشر شود. فاصله نشر آگهی دعوت، تا تشکیل جلسه مجمع بعدی نباید از ۱۵ روز کمتر و از ۲۰ روز بیشتر شود. جلسه با حضور عده حاضر رسمیت خواهد یافت.

- مجمع عمومی فوق العاده بار اول با حضور حداقل دو سوم اعضاء یا نمایندگان تام الاختیار آنان رسمیت می‌یابد نصاب رسمیت مجمع فوق العاده برای بار دوم نصف به علاوه یک و برای بار سوم هر



تعداد شرکت کننده خواهد بود. آگهی دعوت مجمع برای هر نوبت بعدی باید حداکثر ظرف ۱۵ روز از تاریخ جلسه‌ای که رسمیت نیافته با همان دستور جلسه اول منتشر شود. فاصله نشر آگهی دعوت، تا تشکیل جلسه هر نوبت بعدی نباید از ۱۵ روز کمتر و از ۲۰ روز بیشتر شود.

**تبصره ۵-** در صورت رسمیت نیافتن جلسه مجمع عمومی رأس ساعت مقرر، مقام دعوت کننده مجمع باید برگزاری جلسه را حداقل به مدت نیم ساعت به تأخیر اندازد و در صورتی که باز هم نصاب لازم حاصل نشود صورت جلسه‌ای دایر بر عدم رسمیت آن تهیه و به امضای حاضرین برسد.

**ماده ۸-** جلسات مجمع عمومی را در صورت رسمیت یافتن، مقام دعوت کننده یا نماینده او افتتاح می‌کند. در جلسه مجمع ابتدا یک رئیس، یک منشی و حداکثر دو نفر ناظر از میان اعضاء انتخاب خواهند شد. در تعاونیه‌های بزرگ تعداد هیأت رئیسه ۷ نفر خواهد بود که عبارتند از: رئیس، نائب رئیس، منشی و ۴ ناظر.

**ماده ۹-** مقام دعوت کننده مجمع عمومی مکلف است ورقه حضور و غیابی را که حاضران در بدو ورود به جلسه امضاء می‌کنند همراه با نمایندگیهای تام‌الاختیار اعضاء غایب و صورت اسامی کل اعضاء را در اختیار رئیس مجمع برای احراز رسمیت جلسه و اعمال کنترل‌های لازم قرار دهد.

**ماده ۱۰-** در جلسات انتخاب هیأت مدیره و یا بازرسان، داوطلبان عضویت در هیأت مدیره و یا بازرسی می‌توانند با اجازه رئیس جلسه، در مهلتی که به تساوی برای هر یک از آنان منظور می‌شود اقدام به معرفی خود نمایند.

**ماده ۱۱-** رأی‌گیری در کلیه مجمع عمومی فوق العاده و نیز انتخاب هیأت مدیره و یا بازرسان در مجمع عادی، به

صورت کتبی (با ورقه) خواهد بود ولی رأی‌گیری برای اتخاذ سایر تصمیمات مجمع عادی می‌تواند با قیام و قعود به عمل آید.

**ماده ۱۲-** در مجمع عمومی عادی، تصمیمات با اکثریت نصف به علاوه یک آرای حاضر در جلسه معتبر خواهد بود مگر در مورد انتخاب مدیران و بازرسان که اکثریت نسبی کافی خواهد بود. تصویب اساسنامه تعاونی در اولین مجمع عمومی عادی با حداقل  $\frac{2}{3}$  حاضرین و تصمیمات مجمع عمومی فوق العاده با اکثریت  $\frac{3}{4}$  آرای حاضر معتبر خواهد بود.

**ماده ۱۳-** در صورتی که در جلسه مجمع عمومی، به هر دلیل تمام یا بخشی از موارد دستور جلسه آگهی شده به اخذ تصمیم منتهی نشود، جلسه به عنوان تنفس تعطیل می‌گردد. رئیس جلسه موظف است ضمن اعلام تنفس در همان جلسه، تاریخ تشکیل جلسه بعدی را که نباید بیش از یک هفته بعد از جلسه اولی باشد - اعلام نماید. در این صورت رعایت تشریفات دعوت مجدد الزامی نیست.

این جلسه در ادامه همان جلسه قبل از تنفس تلقی شده و بر همان اساس رسمیت دارد و هیأت رئیسه آن نیز، همان خواهد بود که در جلسه قبل از تنفس انتخاب شده‌اند مگر این که یک یا چند نفر از آنان در مجمع عمومی بعد از تنفس حاضر نشده باشند که در این صورت به جای اشخاص غایب، افراد دیگری انتخاب خواهند شد.

**ماده ۱۴-** صورت جلسات مجمع عمومی و تصمیمات متخذه در آن توسط منشی مجمع در دفتر مخصوص، ثبت شده و به امضای رئیس، منشی و نظار مجمع می‌رسد و رونوشت آن به وسیله رئیس مجمع به هیأت مدیره ابلاغ و نسخه‌ای از آن نیز به وزارت تعاون ارسال می‌شود، در صورتی که بعضی از اعضاء هیأت رئیسه نظر دیگری داشته باشند می‌توانند ذیل

امضای خود نظرشان را مرقوم نمایند. این آیین نامه در ۱۴ ماده و ۱۴ تبصره در چهل و ششمین جلسه شورای معاونین سال ۱۳۷۷ به تصویب نهایی رسیده است.

## **دستورالعمل تشکیل مجامع عمومی دو مرحله‌ای**

**ماده ۱-** شرکتهای تعاونی فرااستانی (که حوزه پذیرش عضو آنها بیش از یک استان باشد) و یا شرکتهای تعاونی که تعداد اعضاء آنها بیش از ۵۰۰ عضو باشد می‌توانند با رعایت آیین نامه نحوه تشکیل مجمع عمومی و مفاد این دستورالعمل، در اساسنامه شرکت تشکیل مجمع عمومی را به صورت دو مرحله‌ای تعیین نمایند.

**ماده ۲-** تعداد حوزه‌های انتخاب نمایندگان (حوزه‌های برگزاری جلسات مرحله اول) و نحوه تقسیم اعضاء در هر حوزه باید متناسب با نوع فعالیت، تعداد اعضاء هر حوزه، پراکندگی جغرافیایی محل سکونت یا اشتغال اعضاء (شهرستان، بخش، دهستان، منطقه شهری، کارخانه، ...)

در اساسنامه تعیین شود.

**تبصره ۵-** هر شرکت تعاونی که مشمول برگزاری مجمع عمومی به صورت دو مرحله‌ای باشد در اجرای این ماده موظف است از ابتدای عضویت حوزه برگزاری جلسه مرحله اول را برای هر عضو تعیین کند. به همین منظور لازم است اعضاء شرکت را به «نام و شماره عضویت» و به «تفکیک هر حوزه» در دفتر سهام و یا دفتر مخصوصی ثبت کرده و مراتب را به هر عضو ابلاغ کند، تغییر حوزه هر عضو توسط شرکت با اطلاع وی و بالعکس بنا به درخواست وی و با اطلاع شرکت بلا مانع است، در هر حال مراتب باید در دفتر مذکور ثبت شود.

**ماده ۳-** نسبت تعداد نمایندگان به اعضاء شرکت تعاونی در اساسنامه تعیین خواهد شد مشروط به آن که تعداد کل نمایندگان، کمتر از یک درصد اعضاء و در

تعاون محل برگزاری و نماینده مقام دعوت کننده تسلیم شود.

**تبصره -** ادارات کل تعاون محل‌های برگزاری جلسات مرحله اول به نیابت از طرف اداره کل تعاون محل ثبت شرکت تعاونی (و یا به نیابت از طرف وزارت تعاون) موظفند بر برگزاری جلسات مرحله اول به طریق مقتضی نظارت کرده و صورت جلسات موضوع این ماده را به همراه اظهار نظر کتبی خود به اداره کل تعاون محل ثبت شرکت و وزارت تعاون ارسال نمایند.

**ماده ۷ -** اعتبار نمایندگی منتخبین جلسات مرحله اول مجامع عمومی عادی برای همه مواردی که در صلاحیت مجامع مذکور باشد تا یک سال تمام از زمان انتخاب خواهد بود. اعتبار نمایندگی برای مجامع عمومی فوق‌العاده منحصراً برای مواردی که در آگهی دعوت به آنها تصریح شده و در جلسه مرحله اول مطرح می‌شود تا پایان جلسه مجمع عمومی فوق‌العاده (مرحله دوم) معتبر خواهد بود.

نمایندگان نباید شخصاً در مجامع عمومی حضور یافته و اتخاذتصمیم نمایند. هر نماینده در مجمع عمومی تنها حق یک رأی خواهد داشت.

**ماده ۸ -** چنانچه نماینده‌ای قصد انصراف از سمت نمایندگی را داشته باشد بایستی استعفاء خود را کتباً به هیأت مدیره شرکت تسلیم نماید و در صورت فوت، استعفاء و یا ممنوعیت قانونی هر یک از نمایندگان، مقام دعوت کننده مجمع عمومی، از عضو علی‌البدل همان حوزه به ترتیب آرای بیشتر دعوت خواهد کرد که در جلسه مجمع عمومی حضور یابد.

**ماده ۹ -** برای تشکیل هر مجمع عمومی (مرحله دوم)، باید «کلیه نمایندگان» به میزان مورد نیاز تعیین شده باشند، در صورت کسری تعداد نمایندگان در هر حوزه و عدم وجود نمایندگان علی‌البدل به



رسمیت خواهد یافت. پس از افتتاح جلسه توسط نماینده مقام دعوت کننده و انتخاب هیأت رئیسه شامل یک نفر رئیس، یک نفر منشی و دو نفر ناظر، نمایندگان به تعداد سهمیه آن حوزه از بین اعضای حاضر در جلسه - که اعلام آمادگی یا قبولی سمت نمایندگی را بکنند - با رأی کتبی و با اکثریت نسبی انتخاب می‌شوند.

همزمان به میزان  $\frac{1}{3}$  تعداد نمایندگان سهمیه آن حوزه، افرادی به عنوان نماینده علی‌البدل انتخاب خواهند شد. دارندگان بیشترین رأی بعد از نمایندگان اصلی به ترتیب نماینده علی‌البدل شناخته می‌شوند.

**ماده ۶ -** ملاک تشخیص تعداد اعضای حاضر در جلسه مرحله اول، ورقه حضور و غیابی است که حاضران در بدو ورود به جلسه اصالتاً و یا به نمایندگی تام‌الاختیار، آن را امضاء می‌کنند. نسخه‌ای از ورقه حضور و غیاب به همراه نمایندگیهای تام‌الاختیار و صورت جلسه انتخاب نمایندگان حاوی مشخصات سبیلی و نشانی کامل منتخبین پس از امضای هیأت رئیسه و نماینده مقام دعوت کننده باید به اداره کل

هر صورت کمتر ۵۰ عضو نباشد.

**ماده ۴ -** آگهی دعوت شرکت‌های اعضا در جلسه انتخاب نمایندگان باید با ذکر محل جلسه، زمان برگزاری و مشخصات عمومی اعضایی که در هر حوزه باید حضور یابند، حداقل ۱۵ روز و حداکثر ۲۰ روز قبل از برگزاری اولین جلسه در روزنامه‌ای که اطلاعیه‌های شرکت از آن طریق انتشار می‌یابد و همچنین از طریق الصاق آگهی در محل دفتر اصلی و شعب و همچنین محل کارگاهها و فروشگاههای شرکت منتشر شود. مدت برگزاری جلسات مرحله اول حداکثر ۱۵ روز خواهد بود.

**تبصره -** آگهی دعوت مربوط به مجامع عمومی فوق‌العاده باید در برگیرنده آگهی مربوط به مرحله اول نیز باشد (یک آگهی برای هر دو مرحله)، لکن برای برگزاری مجامع عمومی عادی، مقام مجاز دعوت کننده می‌تواند ابتدا اعضا را برای برگزاری جلسات مرحله اول دعوت کند.

**ماده ۵ -** جلسات مرحله اول با حضور هر تعداد از اعضای مجاز به حضور در جلسه یا نمایندگان تام‌الاختیار آنان

تعداد مورد نیاز در همان حوزه، هیأت مدیره موظف است قبل از تشکیل مجمع عمومی، جلسه مرحله اول (انتخاب نمایندگان) را فقط برای حوزه‌هایی که با کسری تعداد نمایندگان و علی‌البدل آنها مواجه‌اند به نحوی برگزار کند که لااقل یک هفته قبل از تشکیل مجمع عمومی، «کلیه نمایندگان»، تعیین شده باشند.

**تبصره ۱-** اگر به هر دلیل در تمام یا برخی حوزه‌ها تعداد حاضرین جلسه مرحله اول، کمتر از تعداد نمایندگان مورد نیاز باشند یا به هر دلیل جلسه رسمیت نیابد، فقط برای یک نوبت دیگر و به منظور تأمین کسری مورد نیاز، برگزاری جلسه انتخاب نمایندگان در همان حوزه باید تکرار شود.

**تبصره ۲-** جلسه مجمع عمومی عادی (مرحله دوم) در نوبت اول با حضور حداقل نصف به علاوه یک تعداد کل نمایندگان تشکیل می‌شود و در صورت عدم تحقق نصاب مذکور، مجمع عمومی در نوبت دوم با هر تعداد قابل تشکیل خواهد بود. مجمع عمومی فوق العاده نیز در نوبت اول با حضور حداقل دو سوم تعداد کل نمایندگان و در صورت عدم رسمیت، در نوبت دوم با نصف به علاوه یک و در نوبت سوم با هر تعداد از نمایندگان حاضر قابل تشکیل خواهد بود.

**ماده ۱۰-** مجمع عمومی شرکت (مرحله دوم) با حضور نمایندگان و با رعایت آیین نامه نحوه تشکیل مجمع عمومی برگزار خواهد شد، اعضای که داوطلب عضویت در هیأت مدیره و یا بازرسی شرکت باشند و به عنوان نماینده تعیین نشده‌اند می‌توانند در جلسه مجمع عمومی عادی بدون حق رأی حضور یابند.

**ماده ۱۱-** سایر موارد مربوط به برگزاری جلسات مرحله اول که در این دستورالعمل پیش بینی نشده‌اند، طبق مقررات مربوط به برگزاری جلسه مجمع عمومی عادی برای انتخاب هیأت مدیره

خواهد بود، همچنین سایر موارد مربوط (مرحله دوم) طبق آیین نامه نحوه تشکیل مجمع عمومی خواهد بود.

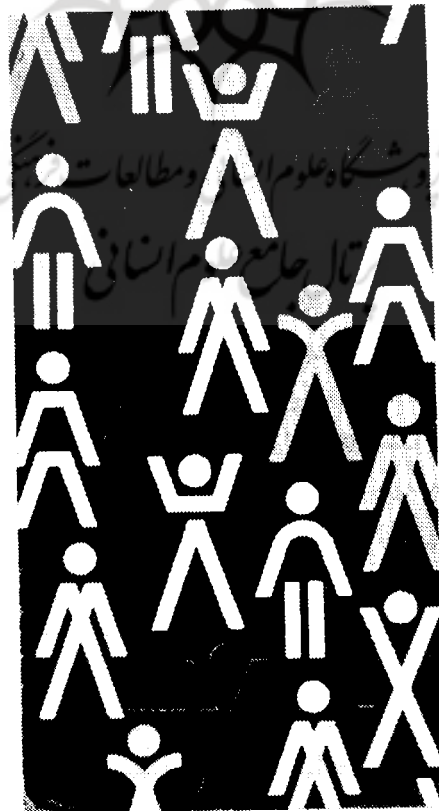
این دستورالعمل در ۱۱ ماده و ۵ تبصره در ۴ و ۷ هفتمین جلسه شورای معاونین مورخ ۷۷/۱۲/۶ به تصویب رسیده است.

### آیین نامه مواد ۴ و ۲۰ قانون

#### بخش تعاونی

**ماده ۱-** در انواع شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی، تعداد اعضاء در زمان ثبت و دوران فعالیت، باید طبق طرح تأسیس و تغییرات بعدی آن - که چارچوب آن توسط معاونتهای مربوط ابلاغ شده یا می‌شود - بوده و در هر حال نباید از حدود زیر تجاوز کند:

**الف-** حداقل تعداد اعضاء در زمان ثبت و دوران فعالیت در شرکتهای تعاونی مصرف، از ۲۵۰ عضو و در انواع شرکتها تعاونی عام از ۵۰۰ عضو و در انواع اتحادیه‌های تعاونی و سایر شرکتها تعاونی از ۷ عضو نباید کمتر باشد.



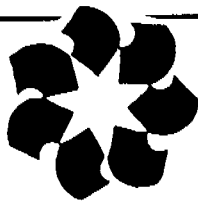
**ب-** در شرکتها تعاونی اشتغالزاکه به منظور ایجاد اشتغال تولیدی یا خدماتی برای اعضاء تشکیل می‌شوند تعداد اعضاء نباید با رعایت حداقل مذکور در بند الف از تعداد فرصتهای شغلی دائمی طرح و یا واحد تعاونی کمتر باشد افزایش یا کاهش تعداد اعضاء بعد از تأسیس تعاونی نیز تابع تغییرات کمی مشاغل دائمی مورد احتیاج در طول فعالیت آن خواهد بود. ۸۰ درصد مشاغل دائمی این شرکتها باید به اعضاء تعاونی واگذار شود.

**ج-** حداکثر تعداد اعضاء در انواع شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی تابع هیچ محدودیتی نمی‌باشد، به استثنای آن دسته از شرکتها تعاونی مسکن که احداث واحدهای مسکونی اعضاء را بر عهده دارند که حداکثر تعداد اعضاء آنها نباید از ۵۰۰ عضو بیشتر شود.

**ماده ۲-** میزان سرمایه در شرکتها تعاونی عام نباید از ۱۰۰ میلیون ریال کمتر باشد. ارزش اسمی سهم هر عضو نیز در تعاونیهای عام مسکن نباید از ۶ میلیون ریال و در سایر تعاونیهای عام نباید از ۱۰۰ هزار ریال کمتر باشد.

**ماده ۳-** میزان سرمایه در شرکتها تعاونی خاص نباید از مبلغ ۱۰ میلیون ریال کمتر باشد، ارزش اسمی سهم هر عضو در شرکتها تعاونی مسکن خاص نباید از شش میلیون ریال و در سایر تعاونیهای خاص نیز نباید از سیصد هزار ریال کمتر باشد.

**ماده ۴-** تعداد سهم اعضاء در شرکتها تعاونی مساوی است مگر مجمع عمومی عادی تعاونی تصویب کند که برخی از اعضاء سهم بیشتری تأدیه نمایند، در این صورت حداکثر میزان سهم هر عضو در شرکتها تعاونی با اعضاء کمتر از ۲۰ عضو تا ۱۵ درصد کل سهام و در شرکتها دارای ۲۰ عضو و بیشتر از آن تا ۷ درصد کل سهام تعیین می‌گردد.



رئیس جمهوری در دیدار با وزیر تعاون و جمعی از مسئولان وزارت تعاون:

## بخش تعاون باید مورد توجه تمامی دستگاههای دولتی و اجرایی قرار گیرد

سازمان برنامه و بودجه و بانکها، باید برای بخش تعاون بیش از گذشته سهم قائل شده و در این بخش سرمایه گذاری کنند.

آقای خاتمی رئیس جمهوری اسلامی ایران در دیدار وزیر تعاون، معاونان و جمعی از مسئولان وزارت تعاون با ایشان با اعلام این مطلب افزود: بخش تعاونی که در حقیقت نقش میانی بین دولت و بخش خصوصی است چنانچه مورد حمایت دولت و دستگاهها قرار گیرند، از طریق راهها و شیوههای کارآمد برای تحقق اهداف نظام و دولت و مشارکت اقشار مختلف مردم در امور سیاسی و اقتصادی کشور بسیا مؤثر خواهد بود.

آقای خاتمی گفت: تعاونیها چنانچه مورد اولویت و واگذاریهای بخشهای دولتی قرار گیرند در کوچکتر شدن دولت بسیار کارساز خواهند بود چرا که تعاونیها می توانند ویژگیهایی مثبت این دوبخش را داشته باشند.

رئیس جمهوری با توصیه و تأکید به ارتباط جدی بین دستگاههای اجرایی با وزارت تعاون اظهار داشتند: بخش تعاون می تواند در تأمین اهداف توسعه و سازندگی و اشتغال کارساز باشد و باید به صورت جدی تر مورد توجه مسئولان و

دست اندرکاران برنامه ریزی و اجرایی کشور قرار گیرد.

در این دیدار، آقای مرتضی حاجی وزیر تعاون نیز طی گزارشی از موقعیت و وضعیت بخش تعاون، گفت: با توجه به این که بیش از ۱۵ میلیون نفر از جمعیت کشور عضو تعاونیها و یک میلیون و ۳۰۰ هزار نفر شاغل در بخش تعاون هستند و با توجه به شرایط اقلیمی کشور، تعاونیها می توانند در رفع مشکلات جامعه و مردم و مشارکت مؤثر باشند و می توانند نسبت به دغدغه دولت برای ایجاد اشتغال و تعادل و توازن آن پاسخگو باشند.

وزیر تعاون همچنین درباره همکاری وزارت خانهها و سازمانها با وزارت تعاون اظهار داشت: در حال حاضر برای اشتغال فارغ التحصیلان رشتههای پزشکی و بهداشتی ارتباط جدی بین وزارت بهداشت و درمان با وزارت تعاون آغاز شده است.

## مهلت معرفی طرحهای تعاونیهای مشمول

تبصره ۳ به بانکها تمدید شد

با تصویب هیأت وزیران، مهلت معرفی طرحهای تعاونیهای مشمول تبصره ۳

قانون بودجه سال ۷۷ به بانکهای عامل تا پایان خرداد ماه تمدید شد.

به گزارش روابط عمومی اداره کل تعاون استان تهران معاون امور تعاونیهای تولیدی استان تهران، در اولین جلسه بررسی عملکرد تبصره ۳ بخش تعاون استان با اعلام این موضوع گفت: «در مصوبه هیأت وزیران همچنین انعقاد قرارداد داد بانکها با تعاونیها تا بهمن ماه سال ۷۸ تمدید گردید.»

وی افزود: بدین ترتیب با توجه به فرصت سه ماهه ارسال طرحهای جدید تعاونی به بانکها یک سال فرصت بانکها برای انعقاد قرارداد پیش بینی می شود و در صورت عدم اشکال تراشی بانکها کلیه اعتبارات مصوب تبصره ۳ و همچنین سهم اعتبارات ملی بخش تعاون در سال ۷۸ جذب می گردد.

گفتنی است که سهم تبصره ۳ اعتبارات بخش تعاون استان تهران در سال ۷۷ حدود ۳۲ میلیارد ریال بوده که برای جذب این اعتبار بیش از ۳ برابر بودجه مصوب طرح تعاونی ارائه شده است.

## بهره برداری از ۳۰ شرکت تعاونی تولیدی و خدماتی در لرستان

مدیر کل تعاون استان لرستان گفت: ۳۰ شرکت تعاونی تولیدی و خدماتی در سال گذشته توسط این اداره کل گشایش یافته و به بهره برداری رسید.

مهندس رضا خدابخش در گفتگو با خبرنگار وزارت تعاون جمهوری اسلامی افزود: برای راه اندازی این تعداد شرکت تعاونی بالغ بر



۴۲ میلیارد و ۹۲۵ میلیون ریال سرمایه  
گزاری شد.

وی گفت: با بهره‌برداری از این تعاونیه  
که یکهزار و ۵۰۶ نفر عضو دارند زمینه  
اشتغال ۲۸۰ نفر فراهم شد.

### عملکرد آموزشی اداره تعاون شهرستان تالش در سال ۷۷

اداره تعاون شهرستان تالش در طول  
سال ۱۳۷۷، با برگزاری ۲۷ دوره آموزشی  
تکدرس در رشته‌های اصول حسابداری،  
خیاطی، قالیبافی، بافندگی، اصول دامداری،  
مرتعداری و زراعت جمعاً به مدت ۱۰۹۸  
ساعت، موفق شد که ۴۸۴ نفر از اعضاء و  
مدیران شرکتهای تعاونی منطقه را در  
زمینه‌های فوق آموزش دهد. بر اساس  
گزارش رسیده همچنین طی این مدت ۴۳۰  
نفر از افراد شرکت کننده با موفقیت  
دوره‌های مربوطه را پشت سر گذاشتند و  
موفق به اخذ گواهینامه پایان دوره شدند.

### انتشار کارنامه آموزشی سه ماهه چهارم اداره کل تعاون آذربایجان شرقی در سال ۱۳۷۷

اداره کل تعاون استان آذربایجان شرقی  
عملکرد آموزشی سه ماهه آخر سال  
گذشته را منتشر کرد. بر پایه گزارش  
رسیده به منظور ارتقاء سطح دانش و  
آگاهی اعضاء هیأت مدیره، بازرسان و  
مدیران عامل و اعضاء شرکتهای تعاونی با  
قوانین و مقررات تعاونی و ارتقاء سطح  
تخصصی مدیران در سه ماهه چهارم سال  
۷۷ در ۵۶ دوره آموزشی تکدرس که در  
زمینه‌های مسدیریت و کاربرد آن در  
تعاونیها، اصول مسدیریت بازرگانی،  
آشنایی با کامپیوتر، گلدوزی، عروسک  
سازی، مساشین نویسی، حسابداری و  
آشنایی مدیران با مقررات تعاونیها تشکیل  
شد جمعاً ۱۵۷۷ نفر به مدت ۲۳۵۱ ساعت



آموزش دیدند.

همچنین طی این مدت ۶۰ جلسه آموزشی  
برای ۱۳۹۰ نفر به مدت ۲۸۲ ساعت تشکیل  
گردید.

### برپایی دوره آموزشی تخصصی هیأت مدیره و مدیران عامل در سمنان

در اجرای تقویم آموزشی سال ۱۳۷۷ و  
به منظور ارتقاء سطح اطلاعات علمی و  
تخصصی اعضاء هیأت مدیره، مدیران  
عامل و بازرسان تعاونیها یک دوره  
آموزش اصول و مبانی رایانه از تاریخ  
۷۷/۱۲/۱۲ لغایت ۷۷/۱۲/۱۷ به مدت ۵۱  
ساعت و با حضور ۱۳ نفر در محل این اداره  
کل برگزار گردید. بر اساس گزارش رسیده  
همچنین یک دوره آموزش اصول و مقدمات  
حسابداری با حضور ۲۱ نفر از مسئولان  
حسابداری تعاونیها به مدت ۶۸ ساعت در  
شهرستان گرمسار برگزار شد.

### در سال گذشته ۶۶ تعاونی در استان همدان تشکیل شد

طی سال ۱۳۷۷، ۶۶ شرکت تعاونی در  
زمینه‌های مختلف در استان همدان تشکیل

شده است. به گزارش روابط عمومی اداره  
کل تعاون استان همدان این تعاونیها با  
سرمایه اولیه ۶۰۳۳ میلیون ریال و  
عضویت ۳۳۹۴ نفر تأسیس شده و زمینه  
اشتغال ۵۲۵ نفر را فراهم نموده است. بر  
پایه گزارش مزبور، طی مدت یاد شده ۱۶۵۴  
میلیون ریال از محل تسهیلات تبصره ۳  
سهم ملی و ۱۱۵۸۰ میلیون ریال از محل  
تسهیلات سهم استانی به تعاونیهای تازه  
تأسیس آن استان اختصاص یافته است.  
شایان ذکر است که در حال حاضر تعداد  
۹۹۶ شرکت تعاونی با ۳۶۳۵۴۶ نفر عضو  
در استان همدان فعالیت می‌کنند.

### تشکیل ۱۵۱ تعاونی در استان مازندران

در سال ۷۷ تعداد ۱۵۱ شرکت تعاونی از  
نوع کشاورزی، صنعتی، معدنی، مسکن،  
فروش دستباف، تأمین نیاز تولید کنندگان،  
تأمین نیاز مصرف کنندگان، اعتبار، حمل و  
نقل و چند منظوره با تعداد ۶۶۰۰ نفر عضو  
و ۱۲ میلیارد و ۱۶۳ میلیون و ۳۷۵ هزار و  
۳۲۰ ریال سرمایه گذاری در شهرستانهای  
تابعه استان مازندران تأسیس گردید که  
این تعاونیها برای ۵۹۷ نفر فرصت شغلی

فراهم کردند. همچنین یک اتحادیه صنعتی و یک اتحادیه مسکن نیز با عضویت ۲۹ شرکت تعاونی و با سرمایه‌ای ۳۰۴ میلیون و ۵۰۰ هزار ریال فعالیت خود را آغاز کردند.

## ۱۰۰ هزار فرصت شغلی جدید در بخش تعاون استان تهران ایجاد می‌شود

زمینه اشتغال بیش از ۱۰۰ هزار نفر، امسال در قالب شرکتهای تعاونی استان تهران فراهم می‌شود. به گزارش روابط عمومی اداره کل تعاون استان تهران، مهندس محمود قنبری مدیر کل این اداره ضمن اعلام مطلب مذکور گفت: ایجاد اشتغال برنامه محوری این اداره در سال جدید است.

وی با اشاره به این که سال گذشته بیش از ۴۰ هزار فرصت شغلی در بخش تعاون استان تهران فراهم شد، گفت: در سال جدید نیز سیاستهای تشویقی با اعطای تسهیلات به بخش تعاون به طور جدی دنبال خواهد شد.

وی همچنین استان تهران را یکی از موفق‌ترین استانها در جذب جوانان و بانوان جویای کار در سال گذشته اعلام کرد و گفت: بخش اعظم فرصتهای شغلی ایجاد شده در این استان، در نتیجه اجرای بیش از ۱۱۰ طرح تعاونی ارزان قیمت تحقق یافته است.

## مناطق آزاد برای سرمایه‌گذاری بخشی تعاون جاذبه دارند

مناطق آزاد با ویژگیهایی که دارند از مزیت‌های مناسبی در توسعه سرمایه‌گذاری بخش تعاون برخوردارند.

مهندس احمد بیگدلی مدیر کل دفتر امور تعاونیهای تولیدی با بیان این مطلب گفت: وزارت تعاون به عنوان یک بخش اقتصادی

از کلیه زمینه‌های مختلف سرمایه‌گذاری حمایت می‌کند و مناطق آزاد در این راستا مورد توجه این وزارتخانه است.

بر اساس گزارش رسیده وی افزود از جمله فعالیتهای مهم وزارت تعاون نقش ترویجی آن است که مناطق آزاد نیز در این برنامه‌ها مد نظر قرار دارند.

بیگدلی درباره سرمایه‌گذاری در منطقه آزاد قشم گفت: تغییرات و زیرساختهای مناسبی برای انجام سرمایه‌گذاری از قبیل ایجاد فرودگاه، راه، اسکله و سایر امکانات به عمل آمده است.

وی افزود: با توجه به فعالیتهای انجام شده و با امتیازات قانونی که پیش‌بینی شده امیدواریم که سرمایه‌گذاری اعم از داخلی و خارجی در این منطقه از روند مطلوبتری برخوردار شود.

## مشاور وزیر تعاون و مدیر کل تعاون استان تهران اعلام کرد:

### امسال ۱۲ هزار واحد مسکونی در استان تهران واگذار می‌شود

امسال هر ماهه، یک هزار واحد مسکونی تعاونی در استان تهران به اعضای واگذار می‌شود.

به گزارش روابط عمومی اداره کل تعاون استان تهران مهندس محمود قنبری، مدیر کل تعاون استان و مشاور وزیر تعاون با بیان این مطلب در آیین گشایش ۶۰ واحد مسکونی شرکت تعاونی مسکن گفت: با برنامه ریزی‌های صورت گرفته امسال حدود ۱۲ هزار واحد مسکونی تعاونی در استان تهران به بهره‌برداری می‌رسد.

وی همچنین با اشاره به پرداخت مبلغ ۱۷ میلیارد و ۵۰۰ میلیون ریال اعتبارات تبصره ۵۲ سال ۱۳۷۷ بخش تعاون استان تهران به تعاونیهای مسکن واجد شرایط گفت: متأسفانه نظام بانکی تاکنون بخش

عمده این اعتبارات را پرداخت نکرده و تعاونیهای مسکن نیازمند، همچنان برای دریافت وامهای خود بلا تکلیف هستند.

## چگونگی نحوه تشکیل تعاونی برای کارآموزان تشریح شد

جمعی از کارآموزان و هنر جویان مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای استان همدان با چگونگی تشکیل شرکتهای تعاونی آشنا شدند.

بنا به گزارش دریافتی، برای اولین بار در اسفند ماه سال گذشته، با برگزاری سه دوره ۸ ساعته توجیهی ۲۸۵ نفر از کارآموزان مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای همدان، با اهداف و قانون بخش تعاون و مراحل اجرایی تشکیل شرکتهای تعاونی آشنایی یافتند.

## بوشهر ۷۳۹ تعاونی دارد

در حال حاضر، در استان بوشهر ۷۳۹ تعاونی وجود دارد.

به گزارش روابط عمومی اداره کل تعاون استان بوشهر، این تعاونیها با سرمایه‌ای افزون بر ۲۹ میلیارد ریال، بالغ بر ۸۶۰ هزار نفر عضو دارند که در بخشهای مختلف تولیدی، توزیعی و خدماتی فعالیت می‌کنند. گفتنی است، بر اساس مصوبه دولت مبنی بر بهره‌مندی همه مردم استان بوشهر از تسهیلات مبادلات مرزی، هم‌اکنون ۶۸۰ هزار نفر از مردم آن استان عضو تعاونیهای مرز نشینان هستند.

## اداره تعاون «بافت» افتتاح شد

اداره تعاون شهرستان بافت، با حضور جمعی از مقامات محلی افتتاح شد.

در مراسم افتتاح این اداره، مدیر کل تعاون استان کرمان خواستار حضور فعال و گسترده مردم برای اداره امور تعاون، اجرای طرحهای کشاورزی مدرن و مکانیزه در نقاط مختلف شهرستان بافت،

به صورت تعاونی شد.

وی خاطر نشان کرد که به دلیل عدم پیشرفت و عقب ماندگی نسبی منطقه در مقایسه با سایر شهرستانهای استان کرمان، اداره کل تعاون کرمان برای تعاونگران در زمینه تخصیص تسهیلات اعتباری، اولویت خاص منظور می‌کند. در حال حاضر شهرستان بافت ۲۳۷ شرکت تعاونی دارد.

### فعالیت صادراتی تعاونیهای استان مرکزی

در نه ماهه اول سال ۷۷، تعاونیهای استان مرکزی بالغ بر ۲۲۸۰ تن کالا به خارج از کشور صادر کردند. به گزارش روابط عمومی اداره کل تعاون استان مرکزی این کالاها که از ارزشی حدود ۳/۸ میلیارد ریال برخوردار بودند، به کشورهای آسیای میانه، حوزه خلیج فارس، کانادا، ایتالیا، لبنان و هنگ کنگ صادر شدند.

### خبرنامه تعاون و بهره‌وری متولد شد

نخستین شماره خبرنامه «تعاون و بهره‌وری» از سوی دفتر تحقیقات و پژوهش وزارت تعاون منتشر شد.

در صفحه اول این خبرنامه، هدف از انتشار آن، اشاعه فرهنگ بهره‌وری و تعاون و نیز تبادل اطلاعات بین تعاونگران کشور و به ویژه اعضای کمیته‌های بهره‌وری استانها، اتحادیه‌ها و شرکتهای تعاونی عنوان شده است. خبرنامه تعاون و بهره‌وری هر سه ماه یکبار منتشر و برای واحدهای ذیربط ارسال می‌شود.

### تشکیل دو اتحادیه جدید در قزوین

اتحادیه‌های تعاونی مرغداران و دامداران استان قزوین تشکیل شد.

به گزارش روابط عمومی اداره کل تعاون استان قزوین، اتحادیه دامداران با سرمایه



استان، اولین همایش «سمنان و صادرات» را برگزار کرد.

در این همایش که استان سمنان و گروهی از مدیران سازمانهای دولتی، تعاونی و خصوصی حضور داشتند، تواناییها و مشکلات توسعه صادرات غیر نفتی استان سمنان بررسی شد.

گفتنی است شرکت تعاونی توسعه صادرات سمنان که از مهر ماه سال ۷۷، با عضویت ۵۴ نفر فعالیت خود را آغاز نمود تا اواخر سال گذشته، ۱۲ محموله صادراتی را به کشورهای مختلف صادر کرده است.

### افتتاح تعاونیهای تولیدی در

#### مسجد سلیمان

با حضور دکتر سلامتی، معاون طرح و برنامه وزارت تعاون، سه واحد تعاونی تولیدی در مسجد سلیمان افتتاح شدند.

این تعاونیها که در زمینه‌های تولید دستمال کاغذی، مرغداری و پرواریندی گوسفند فعالیت دارند ۳۵ فرصت شغلی در منطقه ایجاد کرده‌اند و برای راه‌اندازی آنها دو میلیارد و ۳۱۰ میلیون ریال سرمایه گذاری شده است.

گزارش درسیافتی از اداره کل تعاون

اولیه ۲۶ میلیون ریال و عضویت ده شرکت تعاونی از مناطق مختلف آن استان و اتحادیه تعاونیهای مرغداران نیز که ۱۲ عضو دارد با برنامه‌هایی چون ایجاد کشتارگاه صنعتی و راه‌اندازی واحد جوجه کشی تأسیس شده‌اند.

### ۱۲ درصد رشد در تشکیل تعاونیها

تشکیل تعاونیها در استان چهارمحال و بختیاری در سال ۷۷ از ۱۲۰ درصد رشد برخوردار شد.

به گزارش اداره کل تعاون استان مذکور، در سال ۷۷ با رشدی حدود ۱۲۰ درصد نسبت به سال ۷۶، در مجموع ۱۴۳ شرکت تعاونی تولیدی، توزیعی و خدماتی در استان چهارمحال و بختیاری تشکیل شد.

با تشکیل این تعداد تعاونی، زمینه جذب سرمایه‌های مردمی به فعالیتهای اقتصادی ۷۲ درصد رشد نشان می‌دهد و به علاوه با ۵۲ درصد رشد نسبت به سال قبل از آن، ۱۹۳۴ فرصت شغلی نیز ایجاد می‌شود.

### برگزاری همایش توسعه صادرات

#### در سمنان

شرکت تعاونی توسعه صادرات استان سمنان با همکاری اداره کل کشاورزی آن

استان خوزستان حاکی است که معاون وزیر تعاون و هیأت همراه، در سفر خود به آن استان، از مجتمع‌های عمل‌آوری ماهی و میگو بهم‌نشیر، پرورش ماهی آزادگان، تکثیر میگو آبادان، شرکت تعاون و تعاونی هتل اروند خرمشهر بازدید کردند.

## گردو کاری ۱۰۰ هکتار در روستای «ابرسیج» سمنان آغاز شد

در اواخر سال گذشته، ۱۰۲ هکتار زمین برای اجرای طرح گردو کاری از سوی منابع طبیعی سمنان به شرکت تعاونی «کشت و صنعت دام ابرسیج» واگذار شد.

این طرح تعاونی که در ۱۲ کیلومتری بخش بسطام و ۲۰ کیلومتری شهرستان شاهرود واقع شده است، در سال ۱۳۷۳ با سرمایه اولیه ۲۰۲ میلیون ریال و با ۱۹۲ نفر عضو از اهالی روستای «ابرسیج» به ثبت رسیده که هدف از تشکیل آن فعالیت در زمینه کشت محصولات باغی و زراعی و پرورش دام است.

بر پایه گزارش اداره کل تعاون استان سمنان، میزان کل سرمایه گذاری این طرح حدود ۹۴۴ میلیون ریال است که ۵۰۰ میلیون ریال آن از محل تسهیلات تبصره ۳ بودجه کل کشور تأمین شده است.

گفتنی است، طرح توسعه این تعاونی تا حدود ۵۰۰ هکتار از اراضی منطقه را شامل می‌شود.



## کوتاه از استانها:

### • مازندران

اولین شرکت تعاونی چند منظوره «همیاران عفاف» با عضویت ۶۲ نفر از خواهران عضو کمیسیون بانوان فرمانداری شهرستان تنکابن تشکیل شد.

### • همدان

در سه ماهه چهارم سال گذشته، ۵۸ دوره تخصصی، سمینار و جلسات آموزشی با حضور ۱۳۶۲ نفر از مدیران و اعضاء تعاونیها در مدت ۱۷۷۹ ساعت برگزار شد.

### • سیستان و بلوچستان

شرکت تعاونی سوزندوزی ۸۲۲ بخش «سوران» از توابع شهرستان «سراوان» (ویژه بانوان) با سرمایه ۱۵ میلیون ریال و ۴۶ نفر عضو تشکیل گردید. با راه اندازی این واحد تعاونی ۵۲ نفر از خواهران مشغول به کار شدند.

### • کرمانشاه

در پی استقبال مردم توابع شهرستان «پاوه» برای عضویت در تعاونی «توپ پاوه» (باختر توپ)، هفت دوره آموزشی مربوط در مناطق روستایی پاوه از سوی اداره کل تعاون استان کرمانشاه برگزار شد. در این دوره‌ها ۱۶۹ نفر از خواهران، جمعاً به مدت ۲۷۶ ساعت، توپ سازی را فراگرفتند.

### • ایلام

در زمستان سال گذشته، ۳۰ دوره آموزشی با حضور ۶۸۹ نفر از اعضای تعاونیها در مدت ۹۶۹ ساعت از سوی اداره کل تعاون ایلام برگزار شد. به علاوه در همین مدت برپایی پنج جلسه آموزشی و سمینار نیز با حضور قریب ۲۸۰ نفر محقق شد.

## بهره‌برداری از ۳ واحد تعاونی تولیدی

### در مسجد سلیمان آغاز شد

۳ واحد تعاونی تولیدی دستمال کاغذی، مرغداری و پروار بندی گوسفند طی مراسمی مورد بهره‌برداری قرار گرفت.

در شرکت تعاونی دستمال کاغذی «پرگل» که مبلغ ۹۰۰ میلیون ریال تسهیلات بانکی و ۲۰۰ میلیون ریال خودیاری اعضاء

هزینه در برداشته ۲۸ نفر عضو دارند و زمینه اشتغالزایی ۳۵ نفر را فراهم می‌آورد. این واحد تعاونی که در زمینی به مساحت ۲۵۰۰ متر مربع احداث شده می‌تواند سالانه ۳۸۵ تن دستمال کاغذی و ۲۰۰ تن پوشک و نوار بهداشتی تولید کند.

همچنین تعاونی ۱۲۲ مرغداری ایثارگران با صرف هزینه‌ای بالغ بر ۵۹ میلیون تومان برای ۱۰ نفر ایجاد اشتغال کرده است. برای احداث این واحد تولیدی که در زمینی به مساحت ۱/۵ هکتار بنا شده و ۷ نفر عضو دارد مبلغ ۲۲ میلیون تومان تسهیلات بانکی هزینه شده است.

همچنین برای واحد تعاونی پروار بندی پیام که ۱۰۰۰ رأس گوسفند ظرفیت دارد مبلغ ۴۶ میلیون تومان از محل تسهیلات بانکی و ۱۶ میلیون تومان از محل مشارکت اعضاء هزینه شده است این تعاونی که در زمینی به مساحت یک هکتار احداث شده و ۹ نفر عضو دارد زمینه اشتغالزایی ۹ نفر را نیز فراهم آورده است.

## ۲۲۱ تعاونی در استان فارس تشکیل شد

۲۲۱ طرح تعاونی با ۱۵ هزار و ۶۱۹ عضو در سال گذشته در استان فارس به بهره‌برداری رسید.

آقای احمد افشار مدیر کل تعاون فارس با بیان این مطلب گفت: این تعاونیها در بخش کشاورزی، صنعتی، معدنی، خدماتی، مسکن، فرش دستباف و حمل و نقل است. وی افزود: با ایجاد این تعاونیها برای دو هزار و ۱۹۹ نفر ایجاد اشتغال شده است. مدیر کل تعاون گفت: در سال گذشته ۱۵ تعاونی بانوان با ۵۱۲ نفر عضو تشکیل شد. به گفته افشار، ۲۲ میلیارد ریال وام از محل تسهیلات بانکی تبصره سه در سال گذشته برای ایجاد شرکت‌های تعاونی به متقاضیان پرداخت شد.

# به مناسبت فرارسیدن عاشورای حسینی خورشید یاد تو پایان پذیر نیست

اگر حسین (ع) نبود...

از: غلام عباس اسلامی پور  
اکنون که گردش روزگار دیگر بار محرم الحرام را در پیش چشممان قرار داده باید عارفانه گمام زد. اکنون که کوجه پس کسوجه‌های عشق رخت سیاه به تن نموده‌اند و شبم دیده‌هایشان حلقه اتصال به زمین را زنجیروار به تصویر کشانده‌اند، باید زاهدانه زیست و این مسیر پر پیچ و خم را طی نمود. و هر چند جامه‌های دوستی نیز به تنگ آیند و لشکر با محبت دیروز را در مقابل خویش یابیم. شاید اگر حسین (ع) نبود تا نغمه الله اکبر را سر دهد اکنون ما نمی‌توانستیم رمز توحید را زمزمه نماییم، شاید اگر حسین (ع) نبود تا مظلومیت را به رخ دنیای امروز نمایان سازد، امروز کسی لب به سخن گفتن از آزادی و رهایی نمی‌گشود. شاید اگر حسین (ع) نبود تا حنجره‌اش را به ترنم «هل من ناصر» بازکشد امروز هیچ کس استمداد راهش را توسط مراد عارفان خمینی کبیر (س) نمی‌جست. شاید اگر حسین (ع) و عطش گلوی مبارکش نبود امروز قداست و زلالیت و پاکی آب حیات این گونه تفسیر نمی‌شد. شاید اگر حسین (ع) نبود و حنجره مبارکش توسط نبی مکرم و رسول خدا «ص» بسوسیده نسیمی‌شد، هسیچگاه نمی‌توانست با رگهای بریده «وسیعلم الذین ظلموا...» را زمزمه نماید آن هم بر سر نیزه شرک و زنا. شاید اگر حسین (ع) نبود تا بیرق توحید را به دست علمداری باوقار چون ابوالفضل عباس دهد امروز تماشای علمداران وفادار و وفاداران علمدار ممکن نبود. شاید اگر حسین (ع) نبود تا میدانی از خاک و عشق را به آسمان بالا ببرد امروزه میدانی برای دفاع از دین باقی نمی‌ماند تا مدافعی داشته باشد. شاید اگر حسین (ع) نبود تا طفل شیرخوار خود را با آن حالت فجیع از دست

بدهد، اکنون تاب تحمل سرخ شدن لاله‌های جوان در بوستان پر گل معرفت و صفا امکان نداشت.

شاید اگر حسین (ع) نبود تا در روز حماسه و خون هویت خویش را اصلاح جامعه عنوان نماید و ۷۲ نسترن رونبیده در خون خویش را به سماح آورد، امروز کسی را یارای ندای ملکوتی امر به معروف و نهی از منکر نبود و امروز حنجره مبارکی پیدا نمی‌شد تا آمرین به معروف را ترغیب و تشویق کند.

شاید اگر حسین (ع) نبود تا پرچم اسلام را تا آخرین پله هستی بالا ببرد، امروز پرچمهای مشکلی «یا حسین» جامه دیوارهای شهر نمی‌شدند.

شاید اگر حسین (ع) نبود تا خویشتن خویش را در سبزترین راه تاریخ، زلالترین مسیر هستی و زیباترین جاده عشق و صفا فدا کند، امروز از دین پاک و تابناک اسلام چیزی بر جای نمی‌ماند.

شاید اگر حسین (ع) نبود و مرز اسلام ناب احمدی (ص) و اسلام یزیدی را به روشنی سپیده پدیدار کند، امروز فرزند مطهر او نمی‌توانست علم اسلام ناب محمدی (ص) را در برابر اسلام آمریکایی تا هفت آسمان عشق بلند کند.

شاید اگر حسین (ع) نبود تا با قلت افراد و اصحاب خویش تاریخی‌ترین روز را با «عید خون خویش» رقم زند، امروز کسی را پای «پایمردی» و پایداری از احکام دین مبین نبود.

شاید اگر حسین (ع) نبود، هرگز زینبی با آن خطابه محکم و استوارش عرصه ظهور پیدا نمی‌نمود و داغ برادرش با به جوش آوردن خون حضرتش در رگهای بیدار دنیا تازه نمی‌ماند. و شاید اگر حسین (ع) نبود تا قیام سرخ و خونرنگ عاشورا را برپا نماید امروز نه اسمی از اسلام و عاشورا و نه نامی از رسول و دین جاودانش می‌ماند و نه راهی سرخ و ناتمام...

به پیشگاه مبارک سیدالشهداء (ع)  
فرشتگان هم برایت گریستند

دوست دارم محتشمانه مرثیه‌ای در هزار بند برایت بسرایم، تو از زمره آنانی نیستی که سخن در موردشان پایان پذیرد، خورشید یاد تو در طلوع همیشگی است. گذشته وصف تو را به حال سپرده و آینده کماکان لبریز از نام تو می‌باشد. تا شانه‌های محمد (ص) عروج کرده‌ای، وقتی که در آغوشش بودی روزگار بر چنین وصالی غبطه می‌خورد. تو او را هزاران بار تا سدره المنتهی برده‌ای و از خانه‌ای می‌آیی که از جنس گل نبود، از سنخ دل بود و پنجره‌هایی داشت گشوده بر سمت مظلومیت و شهادت و هر روز که پدرت از آوردگاه ایثار می‌آمد در سیمایش شجاعت می‌دید و شمشیری که هر روز کرامت می‌کرد و مادری داشته‌ای که پدر پیر فلک بسان او را فقط یک بار دیده است. تو و برادرت بر بساط زمین بودید و در ساحتی دیگر بر بهشتیان آقایی می‌کردید، وقتی دروازه‌های بهشت را مادرت بگشاید حق همین‌است که شما را در آن جا سروری کنید. تو از نسل نا منتهاهیان تاریخی، قلم در وصف می‌شکند، اگر تو سفینه نجاتی، کشتی نوح به سوی کدامین ساحل روانه است، چراغ هدایت تو خانه ایمان را روشن نموده تو سید شهیدان و حسین روزگاران، انهار بهشتی ادامه نگاه توست خجسته باد نامت و یادت. تو از سلسله فخریه فداکارانی، در عصری که قساوت به مسند نشسته بود، ای شارح شعر عاشورا.

و سلام بر مسلم، پیک پاک نهادت که طلایه دار سپاه عشق است و فصل نصیح حماسه از او آغاز می‌شود. سلام بر او و بر طفلانش و نفرین روزگار بر مردمانی که دل به تو سپردند، اما شمشیرهایشان در خدمت حاکمیت شقاوت بود. سلام بر نینوا سرزمین همیشه سبز سعادت، دارالعماره معرفت و آگاهی، جغرافیای جلادت و





عظمت و شکوه یک فوز مداوم است.  
فتحنامه عاشورا از لبان سر بریدگانی  
مترنم است که تا بام نیزه‌ها صعود  
کرده‌اند.

از: باقر شاپوری



نمک پرورده

گنم را با اتولایت سرشتند  
به دل بذر محبت از تو کشتند  
غم عشق تو را در هر دو عالم  
به پای غمگسارانت نوشتند  
گل من عشق تو دیوانه‌ام کرد  
ز حال خویشتن بیگانه‌ام کرد  
تو شمع بزم ایمانی گل من  
فروغ روی تو پروانه‌ام کرد  
بلای عشق تو غم‌پرورم کرد  
غم سوگ تو بی بال و پرم کرد  
پر و بالم، پر و بالم ز غم سوخت  
شرار عشق تو خاکسترم کرد  
من از جام ولایت مستم ای دوست  
دل خود را به مهرت بستم ای دوست  
نمک پرورده‌ی کوی تو هستم  
چه باشد گر بگیری دستم ای دوست  
■ کاظم جیردی

مردانگی، دشت شمشاد قدان شش ماهه و  
خجسته‌ترین نطفه زمین.  
سلام بر خاندانت و سلام بر همه آنانی که  
از غیر بریدند و در سایه سار نخل قامت تو  
آرمیدند و سلام بر برادرت که پرچمش  
شمیم شقایق می‌دهد. ماه آینه دار جمال  
اوست، از خطبه فتوت می‌آید و هیچ  
شاعری قصیده قامت او را به انتها نبرده،  
گل هزار برگ شهامت است. آب شرمنده  
پاکیزگی روی اوست در محضر او خضر  
سبو می‌شکند، شمشیرش از جنس تندر  
است، شط نگاه او صبح را به صداقت  
می‌کشاند، از واژه باید برایش گل ساخت و  
آن را به پایش ریخت و شعری متبرک برای  
دستانش سرود، حکایت این دست ناتمام  
است!

و داستان اهل بیت تو پایان ندارد.  
سلام بر یارانت که اگر هزار بار در راه تو  
کشته شوند و بسوزند همچنان بر عهد  
خود پایدارند. سلام بر زینب که زینت  
روزگاران است. سلام بر اسپرانی که آزادی  
به سمت آنها می‌دود و به آنها نمی‌رسد و  
سلام بر اسبت که از سیلابهای خون گذشته  
تا به خيام حرمت رسیده است، چلچراغ  
نینوا می‌درخشد.

سلام بر عاشورا که ماندنی‌ترین روز زمانه،  
انفجار ایثار و آتشفشان شهادت است.  
عاشورا فصل پنجم خداست، کوره‌ای است  
که استقامت در آن آبدیده می‌شود. صبح  
عاشورا زودتر سر می‌زند و هیچگاه به  
پایان نمی‌رسد، دامنه عاشورا در بیکرانه  
هاست.

عاشورا منزلت ایام و ساحت صمیمیت و  
طلوع سبز سیادت سالاران می‌باشد.  
عاشورا ستاره دنباله دار دلاوریست،  
سرزمین حکومت مظلومان و پایتخت  
سلسله جلیله صاحب‌دلان است.

عاشورا یک تمدن و مدنیت مداوم است،  
دروازه‌ای گشوده شده به شهر  
شکوفه‌هاست، بهشت پهناور و پاکدامنی و  
خط فاصل شعر و شرارت است.

عاشورا، فرهنگ فرهندان و کتاب زندگی  
و کتیبه پیروزیست.

عاشورا طنین کلام متبرک آزادیست، کلاس  
سر سبز بلاغت و فصاحت و سخن منظوم  
مظلومان است.

عاشورا طنین اشک و سیلاب سرسپردگی  
و پژواک هزار باره «بایتنا» ست. عاشورا

## ماه خون

شد محرم موسم کوچ بهار  
دیده خون شد از غم هجران یار  
نقش ماتم بر دل هستی نشست  
عشق او بستخانه دل را شکست  
هر که با او آشنایی می‌کند  
یادش آدم را خدایی می‌کند  
یاد آن اسطوره دین و شرف  
یادگار مرتضی شاه نجف  
نام هفتاد و دو تن نیکو خصال  
آن حسینی سیرتان بی مثال  
جنگشان با خصم جنگ کفر و دین  
رزمشان خونین‌ترین رزم زمین  
ظهر عاشورا و شور و التهاب  
جمله دلها پر زرد و اضطراب  
آسمان داغ زمین هم آتشین  
جنگ نا همگون میان کفر و دین  
تا پسین شد کربلا ماتم سرا  
دشت خون و آتش و مرگ و بلا  
پاره پیکرهای بی جان بر زمین  
دستها خونین و جانها آتشین  
یک طرف دستان از پیکر جدا  
جانبی سرهای بی پیکر رها  
تیغها خونین و پاره جامگان  
سرخ و گلگون و هم زمین و آسمان  
بر فراز نیزه سرهای جدا  
بر لب خیمه نشینان یا خدا  
بستر بیماری و زین العباد  
خانه ظلم و ستم ویرانه باد  
زینب از پیش و به دنبالش روان  
خیل زنها آه و واویلا کنان  
کودکان بر سر زنان در پیچ و تاب  
خیمه‌ها از آتش دشمن خراب  
خطبه‌ای غرا قرائت می‌کند  
زیسنب از مشرک برانت می‌کند  
کوفیا سر در گریبان و خجل  
از یزید و جور او ماتم به دل  
کربلا این گونه پیدا می‌شود  
جمله اسرارش هویدا می‌شود  
کی تواند بر کشد تیر از نیام  
کس اگر تکرار کرده این قیام  
تا ابد آیین حق پاینده است  
چون حسین اسطوره آینه است  
■ زهرا جمالی - تهران

راه مبارزه می‌طلبید. لذا موانع اصلی بر سر راه مشارکت، ساختارهای موجود هستند که مشارکت در قالبهای از پیش تثبیت شده اعطاء می‌گردد. (۱۳)

در پایان به یکی دیگر از موانع مشارکت اشاره می‌شود که می‌توان آن را چنین مطرح کرد:

«تبلیغ نامناسب به امتیازات و نتایج حاصل از مشارکت، یکی از موانع مشارکت است.»

### نتیجه:

مدیریت خوب پی‌آمد هوشمندی، تجربه و اندیشیدن روشن است و با بهره‌گیری از نتیجه پژوهشهای سازمانی متناسب، آسان و روان می‌گردد. مشارکت گاهی سودمند و گاهی سودمند نیست. مدیران باید کاری را دنبال کنند که سعی در پیوند عقل سلیم و یکپارچگی سازمانی نمایند. مشارکت عاملی اصلی و تعیین کننده در ترویج فرآیند رشد در تمامی جوامع بشری، اعم از توسعه یافته و نیافته به شمار می‌رود و بایستی آن را به دیده یک پدیده تکاملی نگریند و در مراحل مقتضی با استفاده از تجاربی که دیگران در جهت همراهی کردن با تغییرات یاری می‌کنند، از آن حمایت کرد.

مشارکت در عرصه سازمانی، اساساً با اختیار مرتبط است و امری تحمیلی یا دعوتی نیست بلکه نوعی توانبخشی به گروههای پایین دست است و همچنین به کارگیری و سازماندهی دانایی است که در هر سری دانشی است و در دراز مدت آن چه تکلیف هر سازمان یا کشوری را روشن می‌کند، محصولات کار مغزی است که به نوعی به کارگیری تمامی دانش و دانایی موجود در درون و برون سازمانی است. (۱۴)

با توجه به تأکید دین مبین اسلام و

احادیث نبوی و نمونه‌های فراوان آن در فرهنگ اصیل 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. مدیریتی که در کار آن، «مهندسی» نمودار است و اهداف و وسایل آن معقولانه و غایت‌مدانه برگزیده می‌شوند که با کاراترین فن ارتباط، وسایل و اهداف را پلی می‌سازد.

در آخر از کلام مولای متقیان، علی (ع) بهره می‌گیریم که فرموده‌اند: «کسی که به عقل خودش قناعت ورزد، ذلت یافته است.» (مَنْ اسْتَفْتَى بِعَقْلِهِ ذَلَّ) و یا همچنین فرموده است: کسی که به رأی خودش اتکاء کند هلاک یافته است. (مَنْ اسْتَبَدَّ بِرَأْيِهِ هَلَكَ)

**مشورته، ادراک و هوشیاری دهد**  
**مقلها را، مقلها پاری دهد**  
(مولوی)

### پی نوشت‌ها:

- ۱- سازمان برنامه و بودجه، «مفهوم مشارکت اجتماعی»، ۱۳۶۵، ص ۱.
- ۲- دکتر محمد علی طوسی، «مشارکت در مدیریت و مالکیت»، ۱۳۷۰، ص ۸.
- ۳- دکتر محمد علی طوسی، همان اثر، ص ۸.
- ۴- برنامه و بودجه، «مفهوم مشارکت»، ۱۳۶۵، ص ۱.
5. Rational Decisions
- ۶- دکتر محمد آراسته‌خو، «تأسیس و رفاه اجتماعی»، ص ۱۸۳.
- ۷- دکتر محمد آراسته‌خو، همان اثر، ص ۳۰.
- ۸- حمید رضا قاسمی، «مشارکت و الگوی مشارکت کارکنان سازمان» مجله تدبیر، ۱۳۷۷.
- ۹- طوسی، همان اثر، ص ۱۲.
- ۱۰- همان اثر، ص ۵۸.
- ۱۱- طوسی، همان اثر، ص ۱۲.
- ۱۲- محمد علی طوسی، همان اثر، ص ۱۳۰.
- ۱۳- پیراوکلی و دبیرد مارسدن، «رهبنامهای مشارکت در توسعه روستایی»، ترجمه وزارت جهاد سازندگی.

۱۳۷۱، ص ۱۱۶.

۱۴- آلون نافر، «جابجایی در قدرت»، ترجمه شهیندخت خوارزمی، جلد دوم، ۱۳۷۰.

### بقیه از صفحه ۱۵

می‌یابد گستردگی فعالیت اتاق تعاون را به همراه خواهد داشت.

سازمانیان مدیر صادراتی شرکت خدمات تعاون نیز در زمینه گستردگی فعالیت تعاون در بخش صادرات می‌گویند: تنها راه شناخته شده برای رسیدن به عدالت اجتماعی، تعاون است. چون از این طریق ثروت به صورت مساوی تقسیم می‌شود. وی افزود: در حال حاضر حدود ۲۲ هزار تعاونی در بخشهای مختلف تولید و خدمات فعالیت می‌کنند که می‌توانند کمک شایان توجهی به صادرات کشور داشته باشند.

به گفته سازمانیان با توجه به نوسانات قیمت نفت در چند ماه گذشته و تأثیر آن بر اقتصاد کشور مسئولان به اهمیت صادرات غیر نفتی به عنوان تنها راه رونق اقتصادی شروع به چاره اندیشی عملی کردند.

صدور و حذف بخشنامه‌های مختلف گمرکات و تشکیل شورای عالی صادرات که مسئول صادرات است از این امر نشأت می‌گیرد.

مدیر صادراتی شرکت خدمات تعاون می‌گوید: «وزارت تعاون با تشکیل شورای تسهیل صادرات در زمینه سیاست‌گذاریهای کلان صادرات و ایجاد تسهیلات بیشتر برای تعاونیهای تولیدی و کالاهای صادراتی آنها تصمیم‌گیری می‌کند.

وی از شرکت خدمات تعاون به عنوان بازوری اجرایی وزارت تعاون یاد کرده و می‌گوید: «این شرکت با کمک گرفتن از