

# 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 تعاونیهایی 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 دارائیه‌های 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 و نچرن»<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.

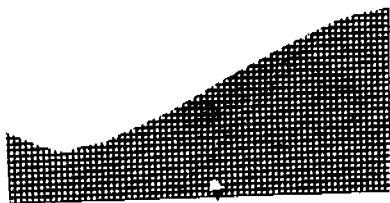
معمولاً کارگرانی که دست اندرکار نظام تعاونی هستند، حتی اگر خدمات خود را در تعاونیهای وابسته به شغل خود نیز ارائه نمایند، ترجیحاً در سایر انواع تعاونیها نظیر اعتبار، مصرف کنندگان خدمات و غیره اشتغال خواهند داشت. به این ترتیب نیروی کار «کاجالیبرال پاپولار، اروسکی، و یا ایکرلان» همگی از کارگران عضو تعاونی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

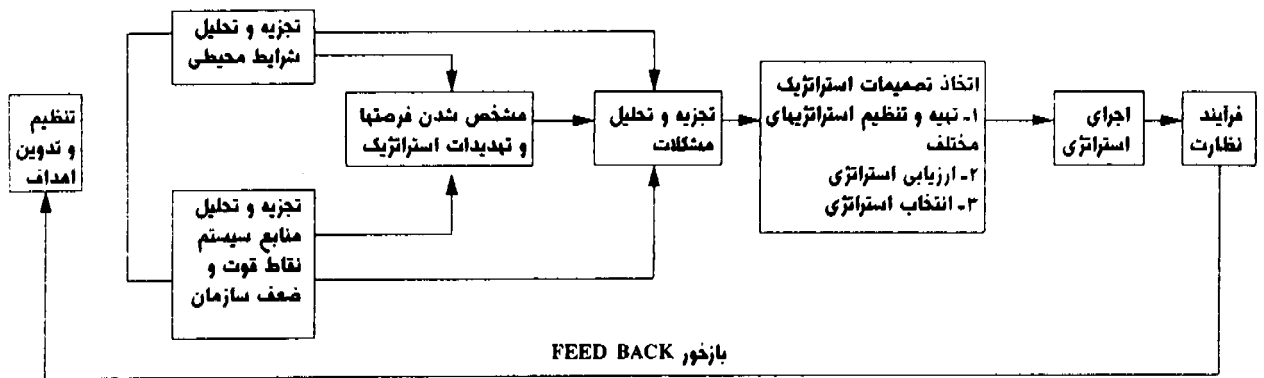
**شناسایی عوامل محیطی:**

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 کالاها 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 بهره‌وری 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.

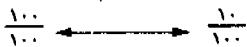
مرور کوتاهی بر موارد نمونه فوق الذکر نشان می‌دهد از بررسی اطلاعات و آمار و

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.

وضعیت نسبی رقابت (سهم نسبی در بازار)



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

ماتریس رشد و سهم بازار سازمان

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

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

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- صنایعی 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 عبدالحسید 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. «سندنامه‌ای 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 سرپرته. به علاوه از امام جمله هائی شنیده شده است در بین 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 اسرائيل، و همچنین خواب معروف ان الله شاء ان يراك قتيلاً، یا: ان لك 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

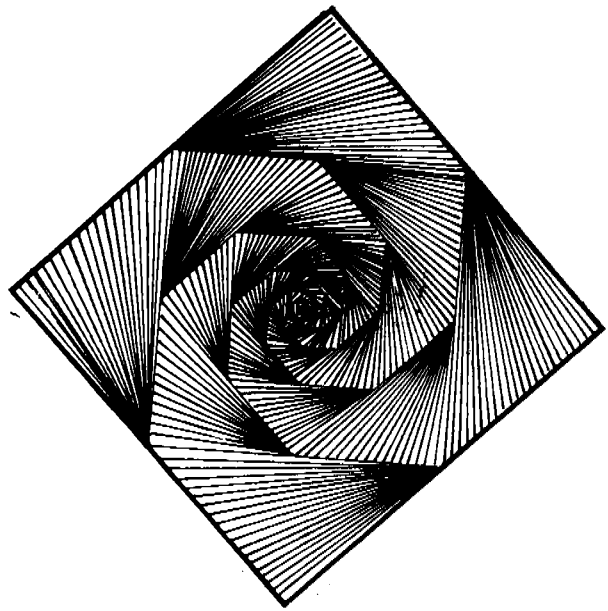
که اعلام انصراف امام، انصراف از رفتن به کوفه و از داوطلبی از تشکیل حکومت کوفه بود نه از انصراف از دفاع مقدس امتناع بیعت، و نه انصراف از قیام مقدس اعتراضی امر به معروف و نهی از منکر، برخلاف عقیده آقای صالحی، امام پس از سقوط کوفه، از دو هدف دیگرش دست برداشت و امتناع از بیعت و همچنین اعتراض به حکومت را 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 یاعی نمی‌شد و بسابیت 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 پر سود.
  - 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 رانوویک پاتیل پادماشری<sup>(۶)</sup> با مسئولیت

### محدود در پراوارناگار ایالت ماهاراشترا

اعتبار راه اندازی این کارخانه، توسط مرحوم دکتر ویتال رانوویک 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 ارائه 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 چپ

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.

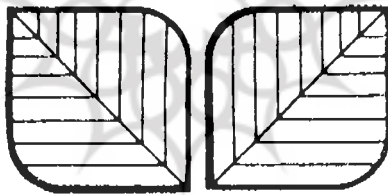
من می‌دانم که دیدگاههای تعاونیها نسبت به نقش رئیس هیأت مدیره بسیار متفاوت است. همان طور که دیدگاهها در بسیاری از مسائل داخلی نهضت تعاونی متفاوت است. در دیدگاه تعاونیهای نیروژ در تعریف نقش رئیس هیأت مدیره و مدیر عامل تغییراتی صورت گرفته است و ما بسیار خرسندیم که حالا رئیس هیأت مدیره ما، رئیس هیأت مدیره 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