

برنامه ریزی عضو مدار و موانع تحقق آن در تعاونی‌ها

عموماً مدیریت جلسات مجامع عمومی و هر جلسه تصمیم‌گیری دیگر کار آسانی نیست. افرادی که در این زمینه قرار می‌گیرند باید نکات برخی نکات را رعایت کنند. یکی از این نکات این است که جلسات مزبور نباید زیاده از حد خشک و بی روح و یا بسیار سبک و توأم با شوخی برگزار شود. بلکه حد وسط این دو یعنی جلسه‌ای نسبتاً جدی و در عین حال متنوع و آزاد مناسب‌تر است. در این گونه جلسات افراد احساس راحتی، آرامش، آزادی و شادمانی خواهند داشت. از این رو، دارای جاذبه کافی بوده و اعضاء به شرکت در این جلسات راغب‌تر می‌باشند.

● مهندس محمد رضا عباسی

مقدمه

از دیدگاه جامعه‌شناختی همه انسانها به همسویی و هم‌اندیشی علاقمند بوده و تمایلات مثبت و وافر به زندگی اجتماعی از خود نشان می‌دهند. بر همین اساس، انسانها در لوای گروههای اجتماعی، اعم از قبیله، طایفه، قوم، ملت و... در جستجوی جامعه‌آرامی برای خویش و هموطنان خود هستند. از نگاه تاریخ نیز بشر از همان اول زندگی یکجانشینی که با شکار و کشاورزی توأم گشت به سوی زندگی اجتماعی روی آورد. علاوه بر اینها تمام ادیان الهی و بدویّه دین مبین اسلام، انسانها را دعوت به جمع و اجماع نموده‌اند و از جدایی و تفرقه بر حذر داشته‌اند. تمامی این موارد نشان می‌دهند که نسل بشر از جنبه‌های گوناگون (روانی، زیستی، نیاز به بقاء، نیل به تعاونی و رستگاری، دست‌یابی به کیفیت‌های مطلوب‌تر زندگی، اطاعت از دستورات دین و شرع، حصول به مدینه فاضله خوشبختی و...) از روی گرایشات روانی و ذاتی

خویش و نیز عوامل و محرکه‌های محیطی و... زندگی اجتماعی را برگزیده است و در تلاش برای تکامل و ارتقاء کیفیت آن است.

بدیهی است که دوام و قوام زندگی اجتماعی بر ارتباط متعادل و متقابل انسانها استوار است. ارتباطی که دو سویه بوده و هر سوی آن، انسانهایی با میل به بهره‌گیری از محاسن و مزایای ارتباط با دیگران و تأمین رفاه و آرامش و رستگاری خود قرار گرفته‌اند. به بیان دیگر هدف هر فرد از برقراری ارتباط با دیگران، قبل از هر چیز رفع نیازهای مادی و معنوی خویش است که این امر می‌تواند در برآورده ساختن نیازهای دیگران نیز مترتب شود.

اگر کتاب تاریخ زندگی انسان را ورق بزنیم، در خواهیم یافت که قریب یکصد سال است که بخش وسیع و گسترده‌ای از فعالیت‌های اجتماعی که وجه بارز زندگی اجتماعی است، در قالب تشکلهایی با نام «شرکتهای تعاونی» شکل یافته است.

گرچه سابقه فعالیت‌های مشارکتی و تعاونگرانه به دوران بسیار دور بر می‌گردد، اما در یکصد سال

اخیر این فعالیتها در شرکتهای تعاونی دارای قالبی پیشرفته، هدفمند، سازمان یافته و از روی آگاهی و اراده اصیل‌تر و بارز شده است.

یکی از وجوه اساسی شرکتهای تعاونی که نشان از سازمان‌یافتگی، هدفمندی و نظم و اصالت آنها دارد، «برنامه ریزی» است. به دیگر سخن، هیچ فعالیت و اقدامی در شرکتهای تعاونی واقعی صورت نمی‌گیرد، مگر آن که در چارچوب یک «برنامه» تنظیم شده جای داشته باشد. برنامه نیز معنای اصیل و واقعی به خود نمی‌گیرد مگر آن که حاصل «آراده» و «مجالست» اعضای آن شرکت تعاونی بوده باشد.

باین وصف وجه کاملاً بارز و روشن شرکتهای تعاونی، میسر و ممکن بودن «مشارکت جویی» اعضاء در برنامه ریزی فعالیتها خواهد بود. اگر بپذیریم که برنامه ریزی، قاعده‌مند ساختن فعالیتها در جهت دست‌یابی به هدف یا اهدافی خاص است، بنابراین برنامه‌های هر شرکت تعاونی مجموعه قوانینی محسوب خواهند شد که به منظور منظم ساختن فعالیت‌های گروهی برای نیل به اهداف مشترک و مورد نظر اعضاء مورد

توجه قرار می‌گیرند. این اهداف نیز در واقع همانا محمل چیره شدن اعضا به نیازهای اساسی و دارای اولویت آنان خواهد بود. نیازهای گروهی و مشترکی که اساساً اعضا برای حل و مرتفع ساختن، آنها، گرد هم آمده‌اند و یک تشکل را ایجاد کرده‌اند.

با توجه به مطالب بیان شده، به وضوح مشخص می‌شود که شرکت‌های تعاونی، سازمان‌هایی «مشارکتی» هستند و نشانه مشارکت در آنها، دخالت دمکراتیک اعضا در برنامه ریزی و تصمیم‌گیری‌های مربوط است. بر همین باور، نوع برنامه ریزی در شرکت‌های تعاونی، «برنامه ریزی مشارکتی» است که صفت برجسته این برنامه‌ها صرفاً «عضو مدار» یا «عضو محور» بودن آنها است.

اهمیت برنامه ریزی عضو مدار

اعضای شرکت‌های تعاونی در تمام

مراحل برنامه ریزی از تصمیم‌گیری تا اجرا و نیز ارزشیابی فعالیت‌های مربوط، دخالت آشکار و داوطلبانه دارند. بر این اساس نهضت جهانی تعاون موفق شده است نسبت به سایر سازمان‌های اقتصادی اجتماعی فعالیت‌های سازمان‌های تعاونی را روز به روز گسترده‌تر، مردمی‌تر و توسعه یافته‌تر سازد و اعضای تعاونی‌ها را در جهت کسب آگاهی و مهارت‌های زیربپ تقویت و توسعه بخشد.

امروزه بر خلاف گذشته‌های نسبتاً دور که نهضت تعاون در ابتدای راه پر پیچ و خم خود قرار داشت، دیگر برنامه‌هایی که محصول همفکری مدیران شرکت‌ها و با دخالت نه چندان مطلوب اعضا تنظیم و تدوین می‌شوند، مشروعیت ندارند، بلکه برنامه‌ها و برنامه ریزی‌هایی مورد اقبال

تعاونگران واقع خواهد شد که محصول هم اندیشی و همفکری تمامی اعضای هر تعاونی باشد. این امر دلالت بر آن دارد که اصول و فلسفه نهضت تعاون آن نوع برنامه ریزی را تأیید و توصیه می‌کند که «عضو مدار» و یا «عضو محور» باشد. در واقع ماهیت و خصلت عضو مدار بودن برنامه‌های شرکت‌های تعاونی مهم‌ترین و اساسی‌ترین هویت «تعاونی بودن» آنها است.

با این وجود، هنوز هم برخی شرکت‌های تعاونی در بیشتر جوامع مشاهده می‌شوند که برنامه‌های خود را با نیازها و آراء و نظرات اعضا مزین نمی‌سازند. بدیهی است برنامه‌ها و فعالیت‌های چنین تعاونی‌هایی محصول افکار خام مدیرانی است که متأسفانه در گرداب خود کامگی دست و پا می‌زنند.

شرکت‌های تعاونی که بر پایه عدم دخالت اعضا، یعنی نقطه مقابل عضو مداری اداره می‌شوند، نمونه‌هایی از مجموعه تعاونی‌هایی هستند که در بیگانگی با اصول، فلسفه و قواعد نهضت تعاونی اصرار می‌ورزند. این تعاونی‌ها صرفاً بر اساس فرضیات و نظریات استبداد مآبانه و توهمات مدیران خودکامه اداره می‌شوند. حال آن که می‌بایست همه برنامه‌ها و فعالیت‌ها بر پایه، اطلاعات، نیازها، مشورت و نظر سنجی اعضا و به ویژه ارزیابی وضعیت زندگی و نیازهای محسوس آنان و علی‌الخصوص از دیدگاه خود اعضا برنامه ریزی شده و به اجرا در آیند.

سودمندی برنامه‌های عضو مدار

مطالعات و تجارب گوناگون نشان می‌دهند که سه عنصر «مشارکت»، «نوآوری» و «تصمیم‌گیری» با یکدیگر ارتباط مستقیم دارند. یعنی هر چه میزان مشارکت افراد در فرآیند تصمیم‌گیری‌ها بیشتر باشد از تحول، تغییر و نوآوری استقبال بیشتری به عمل خواهند آورد. نوآوری فرآیندی است که زمان آن مرحله آگاهی فرد از «تغییر» تا مرحله



تشکیل شرکت‌های تعاونی پیامد مشارکت خودجوش توده‌های مردمی است. در واقع تعاونی‌ها نمادهای اصیل و بارزی از «مشارکت مردمی» در هر جامعه هستند. برای به ثمر رساندن این مشارکت مقدس و تقویت روحیه مشارکت در سایر آحاد جامعه ضروری است رویکرد مشارکت مورد هدایت و حمایت جدی قرار گیرد. مهم‌ترین عامل مؤثر در این امر، نظارت، آموزش، و حمایت مشارکت اعضا تعاونی‌ها، مدیران و همه آحاد جامعه است.

«تصمیم‌گیری» برای قبول یا رد آن به طول می‌انجامد. بنابراین تعریف در برنامه‌های عضو مدار که مشارکت اعضاء در آنها کامل و مطلوب است، زمان لازم برای تصمیم‌گیری به نحو معنی داری کاهش خواهد یافت و احتمال پذیرش نوآوری نیز بیشتر خواهد شد. بنابراین می‌توان گفت در برنامه‌های عضو محور، مشارکت اعضاء، محور و مرکز برنامه ریزی است و مشارکت اعضاء در تصمیم‌گیری‌ها، فرآیند پذیرش نوآوری را تسهیل و تسریع خواهد ساخت.

در شرکتهای تعاونی هر برنامه عضو مدار، در واقع نشان می‌دهد که نه تنها در فرم و شکل، بلکه در ماهیت نیز با قواعد و اصول تعاون سازگاری کامل دارد و از این رو، برنامه‌ای اصیل قلمداد می‌شود. بدیهی است چنین برنامه‌ای بر پایه مشارکت آزاد و در عین حال جدی و مسئولانه اعضاء حاصل شده است. مهم‌ترین سودمندیهای برنامه‌های عضو مدار عبارت است از:

الف - مسائل و مشکلات اقتصادی اعضاء اساس برنامه را تشکیل می‌دهند. بنابراین، شرکت تعاونی به اهداف آغازین خود یعنی یک سازمان اقتصادی مردمی که افزایش رفاه و آسایش و حل معضلات اقتصادی اعضاء را به عهده دارند، نایل خواهد شد.

ب - به دلیل مشارکت داوطلبانه علاقمندان و آزاد، اعضاء در فرآیند برنامه ریزی دخالت کامل خواهند داشت که این امر موجب تحولات فرهنگی - اجتماعی در آنان خواهد شد. (مانند: حضور در جامعه، تمایل به فعالیت گروهی، روی برگرداندن از عزلت، تفکر منطقی، رعایت قواعد دموکراسی، رعایت اصول و هنجارهای اجتماعی و ...) و در نتیجه یک تحول بنیاتی، فرهنگی و اجتماعی در آنان ایجاد خواهد کرد.

ج - عضو مدار بودن برنامه‌های شرکتهای تعاونی در واقع محصول و تبلور تصمیمات گروهی است. این امر تجربه شده است که نتایج تصمیمات گروهی با واقعیات همخوانی بیشتری دارد و از کارکردهای عملی و کاربردی بیشتر و ملموس‌تری

برخوردار می‌باشد.

د - به دلیل حضور جدی در فرآیند برنامه ریزی، شرکت فعال در مباحث و گفتگوها، اظهار نظر و بیان آراء و ... اعضای تعاونی‌ها اصول مربوط را فرا خواهند گرفت. ضمن آن که در جلسات متعدد برنامه ریزی مطالب فراوانی را در زمینه‌های گوناگون خواهند آموخت. بنابراین می‌توان استدلال نمود که یکی از نتایج برنامه‌های عضو مدار، ارتقاء سطح اطلاعات، دانش و آگاهی و نیز مهارتهای ذهنی اعضاء است که مالا موجب پیشرفت و توسعه آموزش و یادگیری در آنان می‌شود.

ه - برنامه‌های عضو محور، شرایط مناسبی را برای به فعل درآمدن منابع بالقوه اعضاء، مردم و منطقه تدارک خواهند دید. زیرا، سنگ بنای تنظیم برنامه‌های عضو محور، مشارکت فعال اعضاء در تصمیم‌گیریهای مربوطه است، بدیهی است اعضاء از توان بالقوه خود و محیط به خوبی آگاه هستند و در صورت علاقه آنها را به فعل در خواهند آورد.

و - در برنامه ریزی مشارکتی و عضو مدار، نیازهای اساسی اعضاء به مثابه یک اولویت اساسی مد نظر برنامه قرار می‌گیرد. چنین برنامه‌هایی دارای ماهیت مردمی و عضوگرا خواهند بود.

ز - در برنامه‌های عضو مدار، هنجارهای فرهنگی و اجتماعی اعضاء در ابعاد ملی و محلی ملحوظ خواهد شد. در واقع برنامه‌های مزبور موجب خواهد شد نه تنها تضاد و مغایرتی با فرهنگ جامعه ایجاد نشود، بلکه موجب تقویت و توسعه هنجارهای فرهنگی و اجتماعی جامعه شود.

با وجود مزایای برشمرده شده در زمینه مدیریت و برنامه ریزی عضو مدار، مشاهده می‌شود که مدیران برخی شرکتهای تعاونی شرایط مساعد و لازم را برای مشارکت اعضاء در برنامه ریزی و اداره امور مربوط به تعاونی خود فراهم نمی‌سازند. البته، این امر، هنگامی تأسف بار

است که اعضاء نیز چندان حساسیتی به این امر نشان نداده و نسبت به این نکته بی‌تفاوتی نشان می‌دهند. در این گونه شرکتهای تعاونی اعضاء در فرآیند تصمیم‌سازیها و برنامه ریزی نقش اندک و محدودی به عهده دارند و برنامه‌ها و فعالیتها بدون تشریک مساعی آنان تنظیم و اجرا می‌شوند. بدیهی است مسبب اصلی این امر همانا در دو نقیصه یعنی خود سر بودن مدیران و بی تفاوتی اعضاء خلاصه می‌شود.

طرح ریزی برنامه‌های عضو مدار

همان گونه که بیان شد برنامه‌های تعاونی‌ها از نوع عضو مدار یا عضو محور است. این برنامه‌ها موجب جلب و افزایش مشارکت اعضاء در تصمیم‌گیری و بیان نقطه نظرات آنان می‌شود. بدیهی است این امر قابلیتها و سودمندی برنامه‌ها را نیز به نحو چشمگیری افزایش خواهد بخشید.

برای برنامه ریزی فعالیتهاى شرکتهای تعاونی در قالب برنامه‌های عضو مدار میتوان گامهای متوالی ذیل را پیشنهاد نمود:

گام اول - نیاز سنجی: در این گام نیازهای اساسی و با درجه بالای اولویت اعضاء شناسایی می‌شود. این نیازها در واقع داده‌های اولیه و خمیر مایه اصلی برنامه شرکتهای تعاونی خواهد بود.

گام دوم - تعیین هدف: در گام دوم بر پایه نیازهای شناسایی شده، هدفهای برنامه‌ها با همفکری و مشارکت اعضاء به منظور پاسخگویی نیازها تدوین می‌شود.

گام سوم - تجزیه و تحلیل امکانات و شرایط موجود: در این مرحله برای نيل به هدفها تنظیم و تدوین شده، امکانات و شرایط موجود مورد بررسی و تحلیل گردیده و وضعیت مناسب برای طراحی برنامه انتخاب و مورد توجه قرار می‌گیرد.

گام چهارم - طرح ریزی برنامه: در این گام با توجه به هدف، شرایط و امکانات در دسترس و انتخاب شده، برنامه‌ای مناسب طرح ریزی می‌شود.

گام پنجم - اجرای برنامه: در گام پنجم،

شرکتهای تعاونی که بر پایه عدم دخالت اعضاء، یعنی نقطه مقابل عضومداری اداره می‌شوند، نمونه‌هایی از مجموعه تعاونی‌هایی هستند که در بیگانگی با اصول، فلسفه و قواعد نهضت تعاونی اصرار می‌ورزند. این تعاونی‌ها صرفاً بر اساس فرضیات و نظریات استبداد مآبانه و توهمات مدیران خودگامه اداره می‌شوند. حال آن که می‌بایست همه برنامه‌ها و فعالیتها بر پایه، اطلاعات، نیازها، مشورت و نظر سنجی اعضاء و به ویژه ارزیابی وضعیت زندگی و نیازهای محسوس آنان و علی‌الخصوص از دیدگاه خود اعضاء برنامه ریزی شده و به اجرا در آیند.

برنامه تهیه شده با نظارت اعضاء به اجرا در می‌آید و از مزایای آن بهره‌مند می‌گردند. گام ششم - ارزیابی: پس از اجرا، برنامه و عملیات اجرایی آن به طور مستمر، از سوی اعضاء و مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت از نتایج و بازخوردهای حاصله در برنامه ریزی‌های آتی استفاده می‌شود. همان طور که ملاحظه می‌شود در همه بانکهای برنامه ریزی عضو مدار، نیازها، آراء، نظرات و همفکری اعضاء محور کار برنامه ریزی قرار می‌گیرد. بنابراین، شیوه برنامه ریزی عضو مدار از مطلوبیت و توان قابل توجهی برای جلب مشارکت اعضاء برخوردار است.

موانع طرح ریزی برنامه‌های عضو مدار

قبل از بررسی موانع محدود کننده طرح ریزی برنامه‌های عضو مدار باید در زمینه مشارکت مطالبی بیان گردد. به طور کلی هر چه مشارکت اعضاء تعاونی در تصمیم گیریها (که مهم‌ترین بستر برنامه ریزی عضو دار است) بیشتر باشد، فرآیند تنظیم برنامه عضو مدار، توسعه یافته‌تر خواهد بود. عموماً «مشارکت» و «رضایت‌مندی» اعضاء از فعالیتها رابطه‌ای مستقیم دارند. یعنی هر چه میزان مشارکت در برنامه ریزی و تصمیم سازیها بیشتر باشد، اعضاء از تصمیمات گرفته شده، خشنودتر خواهند بود، زیرا:

- هر عضو در می‌باید که بیشتر اعضاء تعاونی در تصمیم‌گیری دخالت داشته‌اند. بنابراین به پذیرش تصمیمات اخذ شده تمایل بیشتری نشان می‌دهند. (اکثریت آراء و قبول آن از سوی اقلیت). از این رو، اگر فرد در تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشد، ضمن آگاهی از توافقات به عمل آمده

در فرآیند تصمیم سازی، احتمال خشنودی و رضایت‌مندی وی نیز افزایش خواهد یافت. - تصمیم‌گیری برای قبول نوآوری هنگامی صورت می‌گیرد که با نیاز فرد تناسب داشته باشد. اعضاء تعاونی‌ها طبیعتاً (بهتر از مدیران و سایر افراد) قادر خواهند بود، نیاز خویش را تشخیص دهند. پس در قبال تصمیم اخذ شده، در خود احساس تعهد نموده و این امر خشنودی وی را موجب می‌شود.

- مشارکت اعضاء در تصمیم‌گیری به مدیران فرصت خواهد داد تا از موقعیت بهتر و محکمتر برخوردار شوند و اعضاء تشویق می‌شوند تا نسبت به تصمیم اتخاذ شده تعهد کافی داشته و برای اجرا آن از مدیران تعاونی ذریب حمایت کنند. این امر



نشان از رضایت‌مندی آنان نیز خواهد بود. با این اوصاف، عدم یا ضعف مشارکت اعضاء در تصمیم‌گیریها موجب فاصله گرفتن برنامه‌ها و فعالیت شرکتها تعاونی از «عضو مداری» آنها خواهد شد. پس شرط اصلی برنامه ریزی عضو مدار مشارکت فعال و آزاد و بی قید و شرط اعضاء خواهد بود.

از منظر اصول و فلسفه تعاون و فعالیت‌های گروهی، دلیلی برای عدم مشارکت اعضاء تعاونی‌ها در تصمیم‌گیریها وجود ندارد. زیرا اساساً در تعاونی‌ها انتظار این است که همه اعضاء در برنامه ریزی‌ها و تصمیم‌گیریها شرکت داشته باشند. با این حال ممکن است در مواردی خود اعضاء به هر دلیلی که تصور شود، از مشارکت روی گردان باشند. (هر چند برای این امتناع از مشارکت جویی دلایل قانع کننده‌ای هم برای خود داشته باشند). از این رو، پسندیده نیست که گناه عدم مشارکت و یا ضعف کیفیت آن صرفاً به گردن مدیران تعاونی‌ها انداخته شود. در هر صورت باید ترتیبی اتخاذ نمود که مشکلات عدم یا ضعف مشارکت اعضاء بررسی و شناسایی شده و در صدد رفع آن برآمد. در ذیل فهرستی از برخی موانع عمده مشارکت اعضاء در تصمیم‌گیریها که همانا مانع عمده برنامه‌ها ریزی عضو مدار است، به اختصار می‌آید:

۱- نامناسب بودن زمان

گاهی اوقات می‌افتد که «زمان» تشکیل جلسات تصمیم‌گیری (مجامع عمومی) برای گروهی از اعضاء نامناسب است. در این وضعیت این گروه از اعضاء از شرکت در جلسات چشم‌پوشی خواهند کرد. برگزاری

به طور کلی هر چه مشارکت اعضای تعاونی در تصمیم گیریها (که مهم ترین بستر برنامه ریزی عضو است) بیشتر باشد، فرآیند تنظیم برنامه عضو مدار، توسعه یافته تر خواهد بود. عموماً «مشارکت» و «رضایتمندی» اعضای از فعالیتها رابطه ای مستقیم دارند. یعنی هر چه میزان مشارکت در برنامه ریزی و تصمیم سازیها بیشتر باشد، اعضای از تصمیمات گرفته شده، خوشنودتر خواهند بود.

جلسات در ساعات اداری، شبها، مناسبتهای ویژه دینی و ملی و ... از جمله مواردی که اوقات فراغت گروهی از اعضای در تضاد می باشد و بیشتر اعضای قادر به شرکت در جلسات نخواهند بود.

۲- اختلاف گروهی

اعضای برخی از شرکتهای را (به ویژه تعاونی های محلی، روستایی و ...) مجموعه ای از افراد محلی تشکیل می دهند. این افراد در محیط خود ترکیب اجتماعی از گروهها و قومهای مختلفی را تشکیل داده اند (فامیل، قوم، طایفه، قبیله) که در بعضی موارد به دلیل وجود اختلافات ما بین آنها با هم در تضاد و کشمکش هستند. گروهی از اعضای که به یکی از گروه مخالف وابسته اند از شرکت در جلسات امتناع می ورزند.

۳- برداشت نامناسب

گاهی نیز احتمال دارد گروهی از اعضای نسبت به جلسات تصمیم گیری گذشته، برداشت نامناسبی داشته باشند. این امر موجب خواهد شد ذهنیت آنان برای جلسات آتی نیز نامطلوب شود. در واقع به قول معروف ممکن است این برداشت سوء در آنان ایجاد شده باشد که برگزاری جلسه و طلب مشارکت از اعضای در تصمیم گیری، نوعی عوامفریبی و گول زدن اعضای است یا مدیران یا گروههای شناخته شده غالب، در هر صورت بدون توجه به نظرات سایر اعضای کار خود را انجام خواهند داد. در این موارد اعضای مورد اشاره برای مشارکت در تصمیم گیری فاقد تمایل مثبت و سازنده خواهند بود.

۴- نامناسب بودن اهداف جلسات

این امری طبیعی است که برگزارکنندگان جلسات تصمیم گیری، چند روز قبل از برگزاری، اهداف جلسه را به اطلاع اعضای

برسانند. بدیهی است هر چه اهداف (دستور جلسه) و مواردی که می بایست در جلسه مورد بررسی و تصمیم گیری قرار گیرند با نیازهای اعضای ارتباط بیشتری داشته باشد، اعضای با انگیزه بیشتری در جلسات شرکت خواهند کرد. حال آن که اگر اهداف جلسات تصمیم گیری با نیازهای آنان سازگار نباشد، از شرکت در تصمیم گیریها اجتناب خواهند ورزید.

۵- عدم موافقت با تغییر وضعیت

گاهی هدف از تشکیل جلسات تصمیم گیری یا مجمع عمومی، شرایط عضویت گروهی از اعضای را به خطر می اندازد. مثلاً ممکن است هدف جلسه تغییر موضوع کاری تعاونی (از تعاونی مصرف به تعاونی تولید یا ...) باشد. در این صورت گروهی از اعضای احساس خواهند کرد که در شرایط و وضعیت عضویت آنان تغییراتی به وجود خواهد آمد که با نیاز یا تمایلات آنان مغایر است. از این رو در چنین جلساتی شرکت نخواهند کرد!

۶- نقل مکان

ممکن است مشارکت اعضای در تصمیم گیری (به علت انتخاب نامناسب مکان برگزاری) توأم با نقل مکان و طی مسافت زیاد باشد. در این صورت برخی از اعضای برای مشارکت ناچار خواهند بود زمان و هزینه بیشتری را به این امر اختصاص دهند. این امر در برخی مواقع دلیلی برای این گروه خواهد بود تا بهانه ای برای عدم مشارکت در تصمیم گیریها در دست داشته باشند. بنابراین، باید محل برگزاری جلسات مجامع عمومی در مکان مناسب تری که همه اعضای در کمترین زمان و طی مسافت کمتری به آن دسترسی خواهند داشت، برگزار شود.

۷- در برداشتن هزینه ها

گاهی ممکن است مشارکت برای اعضای مشروط به پرداخت هزینه باشد. در برخی از مواقع مشاهده می شود مدیران تعاونی های ترتیبی را اتخاذ می کنند که همراه با شرکت در مجمع عمومی و سایر جلسات، اعضای دیون خود به تعاونی را نیز پرداخت کنند. در صورت تکرار این امر، اعضای ذریب برای اجتناب از پرداختن هر گونه وجهی از شرکت در جلسات امتناع می ورزند. بنابراین فرآیند مشارکت اعضای در این گونه موارد دچار ضعف و مشکل جدی خواهد شد!

۸- احساس عدم نیاز

ممکن است برخی از اعضای در تصورات خود به این نتیجه نائل شده باشند که برای مشارکت در تصمیم گیری به وجود آنان چندان نیازی نیست و وجود سایر اعضای را برای فرآیند تصمیم گیری کافی می دانند. در این وضعیت، از نقطه نظر مسئولیت شناسی، آنان در خود سلب مسئولیت و وظیفه خواهند کرد. مثلاً ممکن است این امر ناشی از آن باشد که در تصمیم گیری های قبلی به آراء و نظرات آنان چندان توجهی نشان داده نشده باشد.

۹- نبود انگیزه کافی

احتمال دارد گروهی از اعضای برای مشارکت در تصمیم گیریها به دلایل مختلف مانند تأثیر یکسان مشارکت یا عدل مشارکت آنان دارای انگیزه کافی نباشند. طبیعتاً این اعضای در مقابل رویکرد مشارکت بی تفاوت خواهند بود.

۱۰- وجود برخی هنجارهای اجتماعی

در برخی جوامع و مناطق محلی هنجارهای اجتماعی گوناگونی وجود دارد که ممکن است عدم مشارکت اعضای تعاونیها در تصمیم گیریها رعایت این هنجارها باشد. در این شرایط، گروهی از اعضای احساس می کنند مشارکت آنان در واقع بر خلاف آداب اجتماعی است بنابراین از آن اجتناب می ورزند. مثلاً در بیشتر

اعضای ایجاد کند تا در جلسات آتی مشارکت نکنند.

۱۳- ناسازگاری مدیران با اعضا

در مواقعی که برخی از اعضا پی برده باشند که بین آنان و مدیران تعاونی یک تضاد و ناهماهنگی وجود دارد، از مشارکت در تصمیم‌گیری چشم‌پوشی خواهند کرد. مثلاً در برخی موارد، مدیران یک تعاونی خودرأی و مستبد بوده و به آراء و نظرات اعضا اهمیتی نمی‌دهند. در واقع هر طور که خود بخواهند، تعاونی را اداره می‌کنند. طبعاً اعضا در جلسات تصمیم‌گیری که با حضور این مدیران تشکیل می‌شود، شرکت نمی‌کنند.

۱۴- جهت دار بودن اهداف جلسات

گاهی ظاهر امر نشان می‌دهد که اهداف برخی از جلسات تصمیم‌گیری آن است که منافع یک گروه خاص تأمین شود. در واقع هدف صرفاً آن خواهد بود به دست اعضا و سوء استفاده از حضور آنان در جلسه تصمیم‌گیری، یک فعالیت، اقدام، منفعت و برنامه‌ای که نتایج آن مترتب بر همه اعضا نخواهد شد، به تصویب برسد، در این گونه موارد هر یک از اعضا که به این نکته ظریف پی برده باشند، از مشارکت در تصمیم‌گیری امتناع خواهند ورزید.

۱۵- عدم آگاهی

برخی از اعضای تعاونی‌ها بنا به دلایل مختلف از فواید و سودمندیهای رویکرد مشارکت غافل می‌باشند. احتمالاً آنان دارای تجارب کافی و یا تحصیلات مناسب نبوده و نیز احتمال دارد در معرض آموزشهای تعاون و به ویژه آموزش مشارکت در فعالیتهای جمعی قرار نگرفته باشد. بنابراین چنین اعضایی نسبت به امر مشارکت و اهمیت آن بی‌تفاوت خواهند بود و از شرکت در جلسات امتناع می‌ورزند.

۱۶- روش نامناسب اجرا

جلسات مجامع عمومی می‌بایست با استفاده از روشهای مدیریت گروهی و استفاده از فنون مناسب مانند: گفتگو، مباحثه، پرسش و پاسخ، بحث آزاد و پانل



نمی‌کنند و حتی در صورت حضور خاموش خواهند بود.

۱۷- عدم وجود جاذبه کافی

عموماً مدیریت جلسات مجامع عمومی و هر جلسه تصمیم‌گیری دیگر کار آسانی نیست. افرادی که در این زمینه قرار می‌گیرند می‌بایست برخی نکات را رعایت کنند. یکی از این نکات این است که جلسات مزبور نباید زیاده از حد خشک و بی‌روح و یا بسیار سبک و توأم با شوخی برگزار شود. بلکه حد وسط این دو یعنی جلسه‌ای نسبتاً جدی و در عین حال متنوع و آزاد مناسب‌تر است. در این گونه جلسات افراد احساس راحتی، آرامش، آزادی و شادمانی خواهند داشت. از این رو، دارای جاذبه کافی بوده و اعضا به شرکت در این جلسات راغب‌تر می‌باشند. حال آن که اداره جلسات تصمیم‌گیری به صورتی غیر جذاب و عذاب‌آور موجب خواهد شد سابقه بدی در ذهن

مناطق کشور زنان احساس می‌کنند که شرکت در جلساتی که عمده شرکت کنندگان آن مردها هستند، برای آنان پسندیده نیست. از این رو چندان تمایلی به مشارکت از خود نشان نمی‌دهند و در صورت شرکت در جلسات در گوشه‌ای ساکت خواهند نشست.

۱۱- عدم رعایت اخلاق در جلسات

گروهی از اعضا از جلسات تصمیم‌گیری گذشته خاطره خوشی ندارند. آنان پی برده‌اند که در صورت شرکت بنا به دلایل مختلف از سوی سایر اعضا یا مدیران مورد تمسخر و بی‌احترامی قرار می‌گیرند و یا این که در حضور دیگران به دلایلی از آنان شدید انتقاد خواهد شد. (خواه منطقی و خواه غیر منطقی). مثلاً ممکن است به دلیل بی‌سوادی، ضعف بنیانی، فقر و محرومیت و ... مورد تمسخر یا بی‌مهری قرار گرفته باشند. در چنین حالتی این گروه در جلسات تصمیم‌گیری مشارکت



ارزشهای تعاونی مصرف خرده فروشی و تفاوت آن با دیگر انواع تجارت

ارزشهای کارکردی و اجتماعی مصرف در انتخاب کالا با توجه به خرید از خواربار فروشی اثر می‌گذارد. مقایسه اعضاء تعاونی با خریداران غیر تعاونی نشان می‌دهد که ارزشهای اجتماعی، به ویژه مشارکت و آگاهی اجتماعی، در رفتار انتخاب کالا در گروه عضو تعاونی نسبت به خریدار غیر تعاونی اثر گذارتر است.

- به قلم دکتر جیمز فنیج^(۱)
- ترجمه: مرجانه سلطانی

مقدمه

از قدیم الایام، مصرف کنندگان به لحاظ ساختارهای اقتصادی بازار که امکان عرضه کالا یا قیمت‌های بسیار مناسب را از سوی تعاونی‌ها به اعضاء آنها می‌داد، بیشتر گرایش به عضویت در تعاونی‌های کوچک مواد غذایی داشتند. هر چند، گذشته نه چندان دور تعاونی‌های مصرف مواد غذایی نشان می‌دهد که این تشکلهای خرده فروشی آمیزه‌ای از مزایای اقتصادی و غیر اقتصادی در اختیار اعضاء خود می‌گذارند. از دهه ۱۹۶۰ در میان بسیاری از خریداران به دلایل مشکلی که ریشه در وجدان اجتماعی، مسئولیت پذیری جمعی و توجه بیشتر به مواد غذایی سالم داشت، انگیزه عضویت در تعاونی‌ها به وجود آمد. هر چند گرایش به سمت تعاونی‌ها می‌تواند از عصاره طبیعی ارزشهای اقتصادی و

اجتماعی تغذیه شود، اما الزاماً این مسئله یک مقوله پایدار با نسبت‌های مساوی نیست. «موج جدید» تعاونی‌های خرده فروشی مواد غذایی که از دهه ۱۹۶۰ به راه افتاد، با انواع قبلی خود متفاوت بود. توسعه فراگیر آنها موجب شد تا مردم، روش سوپر مارکتها را جایگزین خرید از خوار و بیار فروش‌ها کنند. خاستگاه این تشکلهای مایه‌های اجتماعی و اقتصادی بود. مفاهیمی چون «ارزشهای مشترک» و «توانمند سازی جمعی» محور توسعه بسیاری از این مؤسسات بود (هویت)^(۲) ۱۹۹۵، کاکس^(۳) (۱۹۹۴).

زمانی که توان اقتصادی آنها به جریان بازار پیوست، اعضاء تعاونی‌های خرده فروشی مواد غذایی با قدرت نظارت بر قیمت‌ها و همچنین تأثیر گذاری اجتماعی، ارزشهایی کاری خود را به دست آوردند. (دیویس)^(۴) ۱۹۹۵.

مطالعاتی که در گذشته انجام گرفته است، رفتار و ویژگیهای خریداران از

تعاونیهای خرده فروشی موج جدید را نشان می‌دهد. با این حال چندان نتایج قطعی مبتنی بر ارتباط مستقیم با این پژوهش نایل نشده است. کارهان^(۵) و ورتهایم^(۶) (۱۹۷۲ و ۱۹۷۵) به این نتیجه رسیدند که انگیزه عضویت در تعاونی از روابط اجتماعی ابتدایی، مشارکت در تصمیم‌گیری و پس انداز پول آغاز می‌شود. شناخت «محل تولید مواد غذایی» و «درک افراد نسبت به دور بودن از مزارع کشاورزی»، دو دلیلی بود که مشارکت اعضاء را در عملیات ذخیره سازی مواد غذایی، به عنوان مزیت‌های مهم عضویت در این نوع از تعاونی‌ها مطرح کرد. (کارهان و ورتهایم ۱۹۷۵).

سومر^(۷)، هون^(۸) و تایبیرزی^(۹) (۱۹۸۱) نیز در انگیزه عضویت در تعاونی‌های مواد غذایی تفحص کردند. آنان مشاهده کردند که انگیزه‌های متفاوتی در عملکرد ویژگیهای منحصر به فرد هر تعاونی دخیل است. آنان دریافتند که شایع‌ترین انگیزه در

تعاونی‌های خریده فروشی مواد غذایی نسبتاً کوچک، ارزانتر بودن قیمت‌ها می‌باشد. دیگر انگیزه‌ها عبارت بودند از دسترسی به مواد غذایی طبیعی، وابستگی به ارزشهای تعاون، کیفیت و تازگی خوراکیها، امکان خرید اقلامی خاص و غیر قابل دسترس در مکانهای دیگر، فضای صمیمی، تنوع محصولات، و امکان خرید به صورت فله. اما بیشترین دلایل خرید از فروشگاههای بزرگ و به عبارتی سوپر «مارکت بزرگی»^(۱۱) به ترتیب اولویت عبارت بود از: وسایل رفاهی (مکان)، قیمت، عضویت، برنامه‌های آموزشی، وابستگی به ارزشهای تعاون، گلچین بودن کالاها، کیفیت و تازگی مواد غذایی و ارائه خدمات مناسب (سومر، هون و تایبیری ۱۹۸۱).

تحقیقات انجام شده توسط شیفرل^(۱۱) و بوین تن^(۱۲) (۱۹۸۳) نوع دیگری از خریداران تعاونی را مشخص نمود. این خریداران که «مصرف کنندگان فرعی» نامیده شده‌اند، به تعاونی‌های موج جدیدی گرایش دارند که امکان دسترسی به اقلام خاص و ارزان قیمت در آنها فراهم است. تفاوت و سلیقه اعضا دائمی تعاونی نسبت به مصرف کنندگان کوچک در زمینه انتخاب شکل و کیفیت مواد غذایی مشخص است. در عین حال، ارزانی قیمت، تنوع کالا و



در بررسی‌های قبلی مشخص شده بود که تعاونی‌های مواد غذایی موج جدید، اعضا و افراد غیر عضو تعاونی را به دلایلی غیر از صرفه جویی در پول و ارزانی کالا به خود جذب می‌کنند.

در نتیجه، توفیق تعاونی‌ها صرفاً ناشی از ارزانی مواد غذایی نیست. دیگر ارزشها از جمله مشارکت اعضا و وجدان اجتماعی می‌تواند در عملکرد موفق و پایدار آنها دخیل باشد. در این تحقیق، ماهیت ارزشهای مصرف، بررسی شده‌اند که موجب انگیزش دگرسانی و تمایز مصرف کننده تعاونی‌های مواد غذایی موج جدید با غیر اعضا و مصرف کننده صرفاً خریدار از فروشگاههای سنتی مواد غذایی می‌شود.

فرضیه - شالوده ذهنی

فرضیه رفتار بازار گرایانه (TMCB) که به سال ۱۹۹۱ از سوی شیت^(۱۳)، نیومن^(۱۴) و گراس^(۱۵) ارائه شد از الگوی متداول رفتار مصرف مدارانه - مصرف گرایانه فاصله‌ای بسیار دارد.

الگوی کلیشه‌ای فرض را بر این می‌داند که گرایشهای بازار به واسطه ارزشهای چند گانه مصرف ترسیم می‌شوند. براساس فرضیه رفتار گرایانه، انتخاب افراد برای خرید، حاصل یک عملکرد مرکب

سهولت در خریداری برای «مصرف کنندگان اصلی» از اهمیت کمتری نسبت به مصرف کنندگان فرعی برخوردار بود. در مجموع، مصرف کنندگان فرعی و اصلی تعاونی به مواد غذایی طبیعی و ارگانیک اهمیت خاصی قائل بوده‌اند. طبق یافته‌های «کارهان و ورتنهایم»، اعضا تعاونی در مجموع به مباحث عملیاتی مربوط به تعاونی و سیستم توزیع مواد غذایی علاقه بیشتری نشان می‌دادند.

جدول شماره (۱): ارزشهای مؤثر در رفتار انتخاب بازار

نام ارزش	تعریف
ارزش کارکردی	این ارزش به ظرفیت انتخاب بازار برای تأمین اهداف انتفاعی با فیزیکی مربوط می‌شود. بازارهای جایگزین با برخورداری از ویژگیهای برجسته از جمله قیمت، صاحب ارزش کارکردی می‌شوند.
ارزش اجتماعی	این ارزش زمانی مطرح می‌باشد که یک تصمیم به پیامدها یا گروههای اجتماعی مثبت مربوط می‌شود. افرادی که بر محور ارزشهای اجتماعی خرید می‌کنند، کالاها یا بازارهای را انتخاب می‌کنند که حاکی از سازگاری آن با معیارهای گروهی است که به آن تعلق دارند.
ارزش عاطفی	این ارزش اغلب با ارزیابی جایگزین‌های زیبایی شناختی مرتبط می‌باشد. انتخابی که بر اساس ارزشهای عاطفی صورت می‌پذیرد از قدرت برانگیختن عواطف و احساسات ناشی می‌شود. انتخاب کالا یا بازار بر اساس ماهیت زیبایی شناختی می‌تواند عمیقاً تحت نفوذ انتخابی باشد که برای ایجاد احساساتی خاص انجام می‌شود.
ارزش شناختی	این ارزش به توانایی بر انگیزش کنجکاوی، نوگرایی یا ارضاء حس دانش فرد مربوط می‌شود. جایگزینهایی با منشاء ارزش شناختی می‌توانند تعامیل و خواست خریدار را برای یافتن چیزهای تازه یا متفاوت تأمین کنند.
ارزش شرطی	این ارزش زمانی مطرح است که ارزشهای خاص رو در روی خریدار، رفتارهای شاخص را تغییر می‌دهد. به عبارت دیگر، مزایای هر یک از کالاها یا بازارهای جایگزین وابسته به وضعیت یا مجموعه شرایطی است که مصرف کننده با آن مواجه می‌باشد.

نام عامل	موارد مندرج در پرسشنامه	ظرفیت‌های عامل تناوب
مواد غذایی سالم	دسترسی به مواد غذایی سالم دسترسی به مواد غذایی ارگانیک دسترسی به مواد غذایی طبیعی وجود پرچسب ارزش غذایی و اطلاعات منحصر به فرد بودن کالاها	٪۷۲۲ ٪۸۲۷ ٪۸۷۸ ٪۵۲۸
ویژگیهای ضروری	ظاهر فروشگاه پاکیزگی سرعت ارائه خدمات تازگی محصولات گوشت، مرغ و ماهی تازه تنوع مواد غذایی	٪۶۵۶ ٪۷۵۸ ٪۵۴۵ ٪۷۲۰ ٪۶۵۲ ٪۵۵۷
قیمت	ارزانی حراج و ارائه کالاهای ویژه کوپنهای تخفیف قیمت تخفیف و باز پرداخت بخشی از قیمت	٪۵۸۴ ٪۶۵۶ ٪۷۸۶ ٪۷۴۸
آگاهی اجتماعی	ارزشهای اجتماعی حمایت از کسب و کار محلی آگاهی زیست محیطی مدیر کمک به مردم	٪۸۴۱ ٪۷۵۱ ٪۸۲۸
محیط اجتماعی	دوستی کارکنان مفید بودن کارکنان اجتماعی بودن مصرف کنندگان	٪۹۰۵ ٪۸۹۴ ٪۶۴۲
مشارکت	سازمان با مسئولیت اجتماعی حسن وابستگی اجتماعی شناخت نحوه خرید و آماده سازی مواد غذایی شناخت مدیران و کارکنان	٪۷۲۴ ٪۶۴۲ ٪۵۹۹ ٪۶۱۳
رخدادهای روزانه	احساس ناخوشایند هوای بد احساس تبلی تنگی وقت ترافیک سنگین	٪۷۵۱ ٪۷۳ ٪۷۰۵ ٪۵۷۸ ٪۵۷۷
بودجه	ویژگیهای خاص / توسعه میزان فروش نیاز به صرفه جویی در پول / کمبود بودجه	٪۷۵۱ ٪۶۸۹
کنجکاوی	ارزش شناختی کنجکاوی درباره فروشگاه جدید خسته شدن از فروشگاههای عادی علاقه به یافتن کالاهایی که در سایر فروشگاهها پیدا می شود ناراضی یا عصبانی از فروشگاه همیشگی	٪۸۰۳ ٪۷۲۳ ٪۸۱۳ ٪۵۶۲
لذت بردن از خرید	ارزش عاطفی دوستن داشتن فضا و تزئینات فروشگاه لذت بخش بودن خرید از فروشگاههای خاص اندازه بودن فضای فروشگاه برای خرید (زیاد بزرگ نبودن) اندازه بودن فضای فروشگاه برای خرید (زیاد کوچک نبودن)	٪۷۷۰ ٪۸۰۱ ٪۷۸۶ ٪۷۴۹

از انواع ارزشهای چند گانه است و هر یک از این انواع و ارزشها می‌توانند در یک انتخاب مؤثر باشند. همچنین طبق این فرضیه، چنین ارزشهایی متقابلاً به یکدیگر غیر وابسته هستند. فرضیه رفتار بازارگرایانه، پنج گروه از ارزشهای مؤثر بر رفتار گزینش کالا را ارائه می‌دهد. تعاریف این پنج ارزش، به طور مختصر در جدول شماره یک، فهرست شده است.

هدف از این تحقیق، مشخص نمودن نقش و اهمیت نسبی هر یک از این پنج گروه و ارزشهای مصرف در انتخاب کالا از تعاونی‌های مصرف خرده فروشی مواد غذایی و همچنین جدا نمودن ارزشهای برانگیزاننده و متمایز کننده اعضاء تعاونی از خریداران عضو و خریداران فروشگاههای سنتی مواد غذایی و خوار بار فروشی‌ها است. الگوی اندازه‌گیری و روش تحلیل داده‌ها برای بررسی انگیزه‌های مؤثر در عضویت مصرف کنندگان و رفتار خریداران در فرضیه رفتار بازار گرایانه مورد استفاده قرار می‌گیرد.

روش-گردآوری داده‌ها

برای گردآوری داده‌ها، تنها به محدوده جغرافیایی یک بازار با حدود ۷۳۰۰۰ نفر بسنده شد که در آن یک تعاونی خرده فروشی محلی مواد غذایی از سال ۱۹۷۸ به کار مشغول بود. میزان فروش سالانه تعاونی بالغ بر ۲ میلیون دلار و اعضاء سهامدار تعاونی خریداران ۱۵ تا ۲۰ درصد کل فروش بودند.

حق عضویت افراد ۱۰۰ دلار و ۲۵ دلار اضافه برای خرید هر یک از اعضاء خانواده بود. به کلیه خریدهای اعضاء در پایان هر ماه، یک تخفیف ۵ درصدی تعلق می‌گرفت. در محدوده این بازار نه فروشگاه خوار بار فروشی سنتی در دایره‌ای به شعاع نزدیک به سیزده هزار متر قرار داشت.

پیش از تهیه پرسشنامه یک مؤسسه با گروههای هدف از دو طبقه خریداران تعاونی‌های خرده فروشی مواد غذایی و غیر عضو مصاحبه کرد.

در این مصاحبه‌ها، شرکت کنندگان در مورد ساختارهای خرید مواد غذایی و

انگیزه‌های خود به بحث پرداختند. ارزشهای کارکردی، اجتماعی، شناختی، عاطفی و شرطی مربوط به خرید از تعاونی خاص مورد علاقه فرد در هر یک از دو جلسه بررسی شد. با استفاده از پاسخهای افراد، ۵۲ مورد برای درج در پرسشنامه در مرحله دوم طراحی شد.

اطلاعات گردآوری شده در قالب یک تحقیق سه صفحه‌ای از طریق پست ارسال شد. در نمونه اولیه، سه گروه خانواره مشخص و متمایز شده بود: ۴۰۰ عضو تعاونی (CM) و ۸۰۰ خریدار غیر عضو تعاونی (NMS) و ۸۰۰ خریدار غیر تعاونی (NCS). آمار گروه آخر توسط یک شرکت تحقیقاتی مستقل با مطابقت پراکندگی جغرافیایی و جمعیت مناطق پستی اعضاء تعاونی تهیه شد. میزان پاسخها از ۳۲ درصد برای خریداران غیر تعاونی تا ۵۴ درصد برای اعضاء تعاونی در نوسان بود.

تجزیه و تحلیل

از این روش برای مشخص نمودن گروههای مشترک و مستقل در پرسشنامه استفاده شد. این ۵۲ مورد تابع تحلیل عامل سازنده یا مؤلفه اصلی بودند. موارد دیگر نیز برای استفاده از یک روش معقول به این تجزیه و تحلیل افزوده شد.



ده عامل به دست آمده به یکی از پنج مقوله ارزش مصرف در فرضیه رفتار بازار گرایانه نسبت داده شد.

این ده عامل و ارزشهای مصرف مربوط به آن در جدول شماره ۲ آمده است.

از طریق فرآیند تحلیلی مذکور، این ده عامل به دست آمد. سه عامل نیز از موارد مربوط به ارزش کارکردی مندرج در پرسشنامه به دست آمد که عبارتند از: غذای سالم، ویژگیها و کیفیت اساسی و قیمت. سه عامل دیگر نیز از موارد مربوط به ارزش اجتماعی، یعنی آگاهی اجتماعی، محیط اجتماعی و مشارکت منتج شد. دو عامل

ارزش شرطی نیز از تحلیل رخدادهای روزانه و بودجه حاصل شد. از تحلیل موارد مربوط به ارزشهای عاطفی و ارزش شناختی تنها یک عامل از هر یک به دست آمد: لذت از خرید و کنجکاوی.

به منظور ارائه متوسط پاسخهای افراد به این عوامل، کلیه موارد مندرج در پرسشنامه اولیه به نحوی کد گذاری شدند که ارزشهای مهمتر مشخصه میزان بیشتر پذیرش از سوی افراد یا اهمیت در پاسخ به مورد بودند.

متوسط پاسخها به هر یک از عوامل، از طریق جمع بندی نمرات بر تعداد موارد به دست می‌آمد. این پاسخها در جدول ۲ آمده است. میزان فاصله با نمره استاندارد در پیرامون مقابله هر نمره مشخص شده است.

کارکرد تفکیک کننده و تحلیل طبقه بندی

از این دو روش برای آزمون قدرت توصیفی و پیش بینی الگو استفاده شد. بدین منظور از سه کارکرد تفکیک کننده فردی برای تعیین عوامل و ارزشهای مصرف استفاده شد که هر یک می‌توانست در ایجاد تمایز سه گروه خریدار مؤثر باشد.

جدول شماره (۳): پاسخ گروهها به عوامل مرکب

ارزش شرطی

نام عامل	اعضاء تعاونی (CM)	غیر عضو (NMS)	خریداران غیر تعاونی (NCS)	تفاوتهای گروهی
سلامت مواد غذایی	۴/۰۱۹ (۱/۰۱)	۳/۲۱۰ (۱/۳۰)	۳/۹۷۱ (۱/۱۶)	CM > NMS > NCS
ویژگیهای اصلی	۳/۹۸۵ (۰/۷۳)	۴/۰۲۴ (۰/۹۸)	۴/۲۸۵ (۰/۸۳)	CM < NCS
قیمت	۲/۷۵۲ (۰/۹۹)	۳/۰۸۳ (۱/۲۶)	۳/۵۱۵ (۱/۰۴)	CM < NMS < NCS
آگاهی اجتماعی	۴/۱۷۱ (۰/۹۳)	۳/۵۷۱ (۱/۲۹)	۳/۵۳۶ (۱/۰۹)	CM > NMS CM > NCS
محیط اجتماعی	۳/۹۳۷ (۰/۸۰)	۳/۶۹۷ (۱/۰۱)	۳/۷۲۴ (۰/۹۰)	CM > NMS CM > NCS
مشارکت	۴/۰۴۸ (۰/۹۳)	۳/۳۸ (۱/۱۴)	۳/۲۸۰ (۱/۵۸)	CM > NMS CM > NCS
رخدادهای روزانه	۱/۱۴۹ (۰/۳۰۰)	۱/۲۲۴ (۰/۳۳۳)	۱/۲۸۰ (۰/۳۷۵)	CM < NMS CM < NCS
بودجه	۱/۳۰۸ (۰/۳۵۴)	۱/۴۲۶ (۰/۳۷۰)	۱/۲۳۱ (۳/۹۵)	CM < NMS CM < NCS
کنجکاوی	۱/۳۴۶ (۰/۵۳۷)	۱/۴۰۷ (۰/۵۰۸)	۱/۴۷۳ (۰/۴۶۳)	CM < NMS CM < NCS

جدول شماره (۴): اعضاء تعاونی () در مقابل خریداران غیر تعاونی عملکرد متمایز کننده و استاندارد گروهها بر اساس ضرایب و متوسط پاسخها

متوسط پاسخ گروهها			
تعاونی	ضریب عملکرد	عضو تعاونی	خریداران غیر عضو
مشارکت	۰/۶۴۱۰	۴/۰۵ (۰/۹۳)	۳/۲۸ (۱/۵۸)
مواد غذایی سالم	۰/۴۸۶۰	۴/۰۲ (۱/۰۱)	۲/۹۷ (۱/۰۱۶)
آگاهی اجتماعی	۰/۳۶۷۶	۴/۱۷ (۰/۹۳)	۳/۵۲ (۱/۰۹)
قیمت	- ۰/۳۱۱۰	۲/۷۵ (۰/۹۹)	۳/۵۲ (۱/۰۴)
محیط اجتماعی	۰/۲۹۰۲	۳/۹۴ (۰/۸۰)	۳/۷۲ (۰/۹۰)
نتایج بر اساس عوامل خاص - ارزشها			
نام گروه	کل نمونه	طبقه بندی دقیق	درصد
اعضاء تعاونی	۲۱۴	۱۶۷	۷۸/۰٪
خریداران غیر عضو	۲۵۵	۲۱۹	۸۵/۶٪
جمع کل	۴۶۹	۳۸۶	۸۲/۳٪

جدول شماره (۵): اعضاء تعاونی (CM) در مقابل خریداران غیر عضو (NMS)

متوسط پاسخ های گروهها			
عضو	ضریب عملکرد	عضو تعاونی	غیر خریدار
قیمت	- ۰/۷۰۱۶	۲/۷۵ (۰/۹۹)	۳/۰۸ (۱/۲۶)
مواد غذایی سالم	۰/۵۷۳۴	۴/۰۲ (۱/۰۱)	۳/۲۰ (۱/۳۰)
مشارکت	- ۰/۳۳۷۵	۴/۰۵ (۰/۹۳)	۳/۳۸ (۱/۱۴)
ویژگیهای اصلی	- ۰/۲۵۶۵	۳/۹۹ (۰/۷۳)	۴/۰۲ (۰/۹۸)
رخدادهای روزانه	۰/۲۲۱۲	۱/۱۵ (۰/۳۰)	۱/۲۲ (۰/۳۳)
آگاهی کامل	۰/۱۸۹۶	۴/۱۷ (۰/۹۳)	۳/۵۷ (۱/۲۹)
نتایج بر اساس عوامل خاص - ارزشها			
نام گروه	جمع کل	نمونه دقیق	طبقه بندی به درصد
اعضاء تعاونی	۲۱۴	۱۷۶	۸۲/۲٪
	۲۸۶	۲۲۷	۷۹/۴٪
	۵۰۰	۴۰۳	۸۰/۶٪

ژوئیه ۱۳۹۲ / شماره ۱ / اسفند ۷۸

اعضاء تعاونی در مقابل خریداران غیر تعاونی

جدول شماره ۴، نتایج تحلیل اعضاء تعاونی در مقابل خریداران غیر عضو تعاونی را نشان می دهد. بر اساس نتایج، حس مشارکت افراد در فروشگاههای محل خرید، تنها عامل مؤثر متمایز کننده است. ارزش اجتماعی دیگر که در تحلیل عامل داده ها به کار رفت، یعنی آگاهی اجتماعی و محیط اجتماعی، نیز در جدا نمودن اعضاء تعاونی و خریداران غیر تعاونی نقش بسیار تعیین کننده ای داشتند. در هر مورد، اعضاء تعاونی اهمیت یا تعهد بیشتری به این ارزشهای اجتماعی نسبت به خریداران غیر تعاونی قائل بودند. دو ارزش کارکردی غذای سالم و قیمت نیز در تمایز بین اعضاء

تعاونی و خریداران غیر تعاونی مؤثر بود. اعضاء تعاونی خریده فروشی مواد غذایی به سلامت این مواد اهمیت بیشتری می دادند و به نسبت خریداران غیر عضو تعاونی، به قیمت کالا توجه کمتری داشتند.

هیچ یک از سه مقوله باقیمانده از مبحث ارزشهای مصرف، در این تحلیل جایگاه و اهمیت خاصی نداشتند. به عبارت دیگر ارزشهای شرطی، شناختی یا عاطفی در تمایز بین خریداران عضو تعاونی و خریداران غیر تعاونی مؤثر نبودند و تحلیل طبقه بندی اطلاعات (با پنج عامل متمایز کننده در جدول ۴ مشخص شده اند) نشان می دهد که این الگو از اعتبار بیشتری برای پیش بینی درصدها برخوردار است. به طور خاص، ۸۲/۳ درصد پاسخ دهندگان دقیقاً بر

اساس دو گروه ارزش مصرف طبقه بندی شدند.

اعضاء تعاونی در مقابل خریداران غیر عضو

جدول شماره ۵ نتایج تحلیل اعضاء تعاونی (CM) را در مقابل خریداران غیر عضو تعاونی (NMS) نشان می دهد.

نتایج به دست آمده از این مقایسه نشان می دهد که مسئله قیمت و مرجع بودن سلامت غذایی، دو عامل شاخص و مهم در تمایز بین اعضاء تعاونی و خریداران غیر عضو تعاونی به شمار می روند. هر یک از این دو عامل به ترتیب با ۷۰/۱۶٪ و ۵۷/۲۳٪ از اثر گذارترین عوامل محسوب می شوند. ارزش کارکردی سوم به عنوان یکی از ویژگیهای اساسی چهارمین عامل از شش عامل کارکردی و متمایز کننده در این فرآیند می باشد. اعضاء تعاونی به امکان دسترسی به مواد غذایی سالم و قیمت کالا نسبت به خریداران غیر عضو به ترتیب اهمیت بیشتر و کمتری می دهند.

دو ارزش اجتماعی مصرف و به عبارتی مشارکت و محیط اجتماعی، نیز در تمایز بین گروههای عضو تعاونی و خریداران غیر عضو تعاونی نقش مهمی ایفا می کنند. رخدادهای روزانه به عنوان یکی از ارزشهای شرطی مصرف نیز در تشخیص این دو گروه از یکدیگر حائز اهمیت می باشند.

اعضاء تعاونی خریده فروشی مواد غذایی نشان داده اند که نوع انتخاب آنان چندان ارتباطی با تغییرات روزانه ندارد، حال آن گروه خریدار غیر عضو تعاونی تحت تأثیر این تغییرات کالای خود را انتخاب می کند. تحلیل طبقه بندی اطلاعات دارای اعتبار کافی بوده و ۸۰/۶ درصد از پاسخ دهندگان دقیقاً بر اساس سه گروه ارزشهای مصرف طبقه بندی شده اند.

خریداران غیر عضو در مقابل خریداران غیر تعاونی

جدول شماره ۶ نتایج تحلیل خریداران غیر عضو (NMS) را در مقابل خریداران غیر تعاونی (NCS) نشان می دهد. نتایج، مشابه همان مقایسه ای است که در مورد عامل

متوسط پاسخ‌های گروهها			
خریدار غیر تعاونی	عضو تعاونی	ضریب عملکرد	قیمت
۳/۵۲ (۱/۰۱۴)	۳۰/۸ (۱/۲۶)	- ۰/۷۸۸۷	
۲/۹۷ (۱/۱۶)	۳/۲۱ (۱/۳۰)	- ۰/۴۰۹۶	سلامت مواد غذایی
۳/۹۲ (۰/۹۸)	۳/۸۶ (۱/۰۲)	- ۰/۳۸۲۶	لذت بردن از خرید
۴/۲۹ (۰/۸۳)	۴/۱۲ (۰/۹۸)	- ۰/۳۷۵۷	ویژگیهای اصلی
۱/۲۲ (۰/۳۳)	۱/۱۵ (۰/۳۰)	- ۰/۲۲۱۲	رخدادهای روزانه
۳/۵۷ (۱/۲۹)	۴/۱۷ (۰/۹۳)	- ۰/۱۸۹۶	آگاهی اجتماعی
نتایج بر اساس عوامل خاص - ارزشها			
نام گروه	کل نمونه	طبقه بندی حاضر	درصد
عضو تعاونی	۲۱۴	۱۷۶	۸۲/۲
خریداران غیر عضو	۲۸۶	۲۲۷	۷۹/۴
جمع کل	۵۰۰	۴۰۳	۸۰/۶

اجتماعی، به ویژه مشارکت و آگاهی اجتماعی، در رفتار انتخاب کالا در گروه عضو تعاونی نسبت به خریدار غیر تعاونی اثر گذارتر است. مقایسه پاسخهای ضعیف عوامل مرکب (جدول ۳) بر این تفسیر صحه می‌گذارد. اهمیت به سلامت غذایی نیز ارزشهای کارکردی اعضای تعاونی را تأیید می‌کند. همچنین موفق بودن این الگو از نتایج طبقه بندی کاملاً مشخص است.

ارزشهای کارکردی به ویژه قیمت و اهمیت به سلامت غذایی، پایه اصلی تمایز گروههای عضو تعاونی از خریداران غیر عضو است. این نتیجه به رغم تفاوتهای آماری بسیار بین گروه‌های عضو تعاونی و خریداران غیر عضو در رابطه با مقیاس ارزش اجتماعی به دست آمد. هر چند نشان داده شد که ارزشهای اجتماعی برای اعضای تعاونی نسبت به خریداران غیر عضو یا خریداران غیر تعاونی در هنگام خرید مواد غذایی بیشتر اهمیت دارد (جدول ۳) اما برای تمیز دادن عضو تعاونی و خریداران غیر عضو چندان به کار نمی‌آید. این امر نشان می‌دهد که این چنین ارزشهای اجتماعی در دو گروه مشترک می‌باشند.

در مجموع این بررسی بیانگر عملکرد متقابل و پیچیده ارزشهای مصرف است که پاسخ افراد در برابر تعاونی‌های مواد غذایی را شدیداً شکل می‌دهد. ارزشهای اجتماعی و کارکردی به نسبت اهمیتی که افراد برای آنها قائلند، در انتخاب نوع کالا نیز مؤثر می‌باشند و این پیچیدگی نسبی ارزشهای مصرف قابل جایگزین و در عین حال رقابتی است که به انتخاب کالا و به عبارتی موضوع این تحقیق، می‌انجامد.

پی نوشت‌ها:

۱- جیمز فیچ، استاد در رشته بازاریابی و رئیس دانشکده در دانشگاه ویسکانسین می‌باشد.

- | | |
|-------------|--------------|
| 2: Hoyt | 10: Berkeley |
| 3: Cox | 11: Schiferl |
| 4: Davis | 12: Boyton |
| 5: Curhan | 13: Sheth |
| 6: Wettheim | 14: Newman |
| 7: Sommer | 15: Gross |
| 8: Hohn | |
| 9: Tybutczy | |

توفیق تعاونی‌ها صرفاً ناشی از ارزانی مواد غذایی نیست. دیگر ارزشها از جمله مشارکت اعضا و وجدان اجتماعی می‌تواند در عملکرد موفق و پایدار آنها دخیل باشد.

دهندگان دقیقاً بر اساس کارکرد تمایز گروهی طبقه بندی شده‌اند.

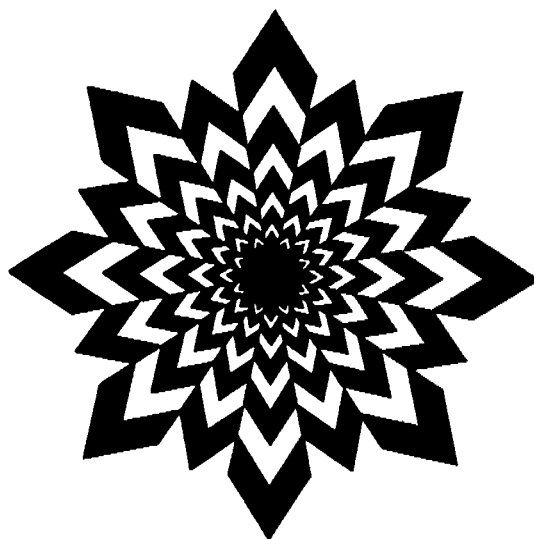
نتیجه این تحلیل نشان می‌دهد که تفاوت بین این دو گروه از پاسخ دهندگان به اندازه تحلیل‌های قبلی چشمگیر و مهم نمی‌باشد.

نتیجه‌گیری

تحلیل انجام شده بر اساس اطلاعات نشان می‌دهد که ارزشهای کارکردی و اجتماعی مصرف در انتخاب کالا با توجه به خرید از خواربار فروشی اثر می‌گذارد. مقایسه اعضای تعاونی با خریداران غیر تعاونی نشان می‌دهد که ارزشهای

قیمت و مواد غذایی سالم انجام شده و در تشخیص این دو گروه از یکدیگر نیز عامل اصلی به شمار می‌رود. ضرایب کارکردی این دو ارزش کارکردی مصرف (۴۰۹۶٪ و ۷۸۸۷٪) نشان دهنده تأثیر بسیار آن در عملکرد تمایز دو گروه از یکدیگر است. مقایسه این دو گروه از آنجا که ارزشهای اجتماعی مصرف در نتایج لحاظ نشده‌اند، حائز اهمیت می‌باشد. از سوی دیگر، یکی از روشهای عاطفی برای نخستین بار در اینجا مطرح می‌باشد. اما تفسیر جامع نتایج این تحلیل الزاماً بدون نقص نیست. به طور خاص تنها ۶۵/۸ درصد پاسخ





گلوایه‌های سبز

(تقدیم به آنان که بانگاه سبز تعاون به فرای بهتر می‌اندیشند)

○ مهناز شریفی نژاد

تعاون زائیده خلاقیتها و نشأت گرفته از این گفته پیامبر گرامی اسلام در احترام به تجمع است که: «یدالله مع الجامعه». احترامی را که اسلام بر اجتماعات و جماعت قائل است، دلیل دیگری بر همکاری و تعاون در اسلام است. نه تنها در صدر اسلام، بلکه هنوز در بسیاری از گروه‌های مسلمانان، تشکیلات مردمی و همکاری‌های رایگان اصلی است که اصالت خود را همچنان حفظ کرده است. شاید شهرنشینی و تمدن ماشینی توانسته باشد قدری از «باهم بودنها» و «قدرتهای گروهی» بکاهد، اما واقعیت انقلاب ایران خود نشان دهنده آن است که شکل و گردهم قرار گرفتن و به قول امام (ره) «وحدت کلمه» داستانی است که هیچگاه در تاریخ حیات بشر فراموش نخواهد شد

اندیشه سبز....

«... تغییر یک امر معمولی در زندگی شده است و ما آن را در حول و حوش خود در تعلیم و تربیت، زندگی خانوادگی، کیفیت استخدام، آداب و سنن و... بارزتر از همه در معاملات می‌بینیم. با توجه به این نکته مهمترین مسأله‌ای که برای هر یک از مؤسسات و سازمانها مطرح است،

این است که در مقابل تغییر چه واکنشی نشان می‌دهند؟ آیا برای پذیرش تغییر، آمادگی لازم را دارند یا آن که می‌ترسند و سعی می‌کنند با آن مخالفت نمایند؟ واقعاً اشتباه است اگر سالیان متمادی همان قیافه‌های آشنای قدیمی در اتاق هیأت مدیره دورهم جمع شوند. تبعیت از این روش ما را از تربیت و پرورش «مدیران

جوان و فعال»، باز می‌دارد و افکار کهنه و قدیمی را بدست می‌بخشد. با این حال برای یک مدیر و رهبر شایسته «فرصت طلایی» و ذی‌قیمت باید باقی بماند که با پشت گرمی به لیاقت و کاردانی و ابتکار و انعطاف پذیری خود، از انتخاب مجدد خویش دفاع کند و فرصتی برای ادامه خدمات ارزنده تحصیل نماید. این روش، خون جدیدی را در

رگهای جامعه تعاون به جریان می‌اندازد و موجبات حیات و رشد و نمود شرکت‌های تعاونی می‌شود. حال که توسعه نیروی انسانی شرکت‌های تعاونی مورد نظر ما است چرا در امر گردش کار کارمندان خصوصاً کارمندی که در سطح متوسط و عالی کار می‌کنند، شیوه‌ای جدید نیندیشیم؟ این «روش» است که در شکستن نظام کهنه و سازمان بندی خشک موجود به ما کمک می‌کند. حالت انعطاف پذیری به دستگاه ما می‌بخشد. برای حصول به این نظر، شاید بهتر باشد متصدیان مشاغل حساس دائماً مصدر یک کار بخصوص نباشند.

- فردی را از اداره مرکزی به قیمت فروش منتقل کنیم تا چند سالی در آنجا خدمت کند.

- کارمند پشت میز نشین را برای یکی دو سال به مزرعه و محل تولید بفرستیم.

- مدیر موفق شرکت را مثلاً برای یک سال مأمور مرکز آموزش نماییم.

- استادی را از دانشگاه برداریم و برای مدتی به کارهای عملی مأمور سازیم.

این پیشنهادات از آن نظر است که قابلیت انعطاف بیشتر شود و درهای بسته شرکت تعاونی به روی نظرات جدید باز شود و با تجارب و معلومات جدید و

آموخته‌های روبرو شویم!...»

«الکساندر ایدلا»

ارمغان سبز...

«... بنیاد مطالعات تعاونی پلانکت در زمینه تحقیق، اطلاعات و آموزش یک موضوع منحصر به فرد برای خود فراهم کرده و با فعالیت آن علاوه بر بریتانیا، آمریکا

و کشورهای مشترک المنافع، به کشورهای در حال توسعه نیز کشیده شده است. این بنیاد در سال ۱۹۱۹ توسط سرهواس پلانکت، پیشگام تعاون کشاورزی در ایرلند تأسیس شد. وی بیش از هر چیز به توسعه اجتماعی و اقتصادی جوامع روستایی علاقه‌مند بود.

به همت این بنیاد، یک پایگاه اطلاعاتی درباره وضعیت و پیشرفت تعاونی‌های کشاورزی در کلیه شعب ایجاد شد. این اقدام باعث برقراری روابط نزدیک با کشورهای مشترک‌المنافع گردید. از آن پس همواره بنیاد در خدمت این کشورها بود و درباره آنها تحقیق کرد. عده‌ای را برای بازدید از این کشورها اعزام داشته و در کنفرانس‌ها و همایشهای مربوط در اروپا، آمریکا، خاورمیانه و شرق دور شرکت کرده است.

فعالیت‌های آموزشی بنیاد از سال ۱۹۵۲ با برقراری تعدادی دوره مکاتبه‌ای در زمینه بازرگانی آغاز گردید. اما این دوره‌ها به طور خاص برای کارکنان تعاونیهای کشاورزی انگلیس مدون شده بود. در پایان این دوره‌ها سالی یک همایش برگزار می‌شد تا مربیان و محصلین بتوانند تجارب خود را مبادله و مسایل و مشکلات مشترک را مورد بحث و بررسی قرار دهند. این دوره‌ها و همایشها یک حلقه مشترک ایجاد می‌کرد که هنوز هم ادامه دارد.

در حمال حاضر برنامه‌های آموزشی بنیاد به شرح زیر است:

الف - دوره آموزشی مدیریت: مقدمه‌ای بر تکنیک‌های مدیریتی.

ب - همایش تعاونی: برای مسئولان تعاونیهای روستایی.

ج - دوره‌های مکاتبه‌ای: یک سلسله دوره‌های مکاتبه‌ای توأم با امتحان به منظور تربیت کارکنان

تعاونیهای کشورهای خارجی.

د - دوره‌های پیشرفته مدیریت: برای مدیران ارشد.

ه - بازرسی و نظارت: مخصوصاً برای کارکنان رده‌های پایینی (صفی) ادارات تعاونی.

و - دفتر داری: برای دفترداری و کارکنان حسابداری.

ز - مدیریت حمل و نقل.

فصل سبز ...

«... گرایش به تعاون علاوه بر معلومات نظری، تربیت و آمادگی را در کودکان فراهم می‌کند. این تربیت و آمادگی برای شخصیت جامع کودکان جالب است و ابعاد این شخصیت، جسمی، فکری و اخلاقی است. این تربیت و آمادگی به تنهایی آنچه را که با تلاش بدست نمی‌آید، فراهم می‌کند و آنچه را که باید رشد کند، شکوفا می‌گرداند؛ رعایت بهداشت را به کودکان القاء می‌کند؛ حس هنر دوستی را در آنها بیدار می‌کند و گسترش میدهد؛ تفکر و قضاوت را تقویت می‌کند؛ آنان را عادت می‌دهد که در میان مردم و در بحثهای جدی، صحت و دلایلی برای خود پیدا کنند. و بدانند چه موقع به نوبه خود ساکت بنشینند و خود را مقید کنند که گوش بدهند و دلایل دیگران را سبک و سنگین کنند.»

این تربیت و آمادگی سبب می‌شود، طرز احترام به خود را به دیگران بیاموزند؛ ابتکارات را تحریک می‌کند؛ آنها را برای هماهنگی در یک تلاش مشترک رهبری می‌کند؛ مفهوم انضباط را می‌آموزد؛ احساس مسئولیت و همکاری را با یکدیگر پرورش می‌دهد؛ مفهوم آزادی و معنای مسئولیت را به بچه‌ها می‌آموزد؛

نیروهای به کار نیفتاده و در خود فرورفته درون کودک را کشف کرده و به کار می‌اندازد؛ انگیزه‌های محبت و ایثار را بر کودکان آشکار می‌سازد. در حالی که دروس آزمایشگاهی این منابع را کشف نکرده و نشناخته و اگر زمانی این منابع و ذخایر کشف شوند، ممکن است به عنوان زمینه ذهنی برای کار آموزگار مورد استفاده قرار گیرند. بالاخره فضیلت تربیتی تعاون اصولاً از طبیعت خاص آن حاصل می‌شود.

به این ترتیب تعاون، به کودکان می‌آموزد که با هم فکر کنند و طبق قواعد و مقرراتی که مشترکاً وضع و قبول کرده‌اند، صمیمانه کار کنند و در انجام وظایف و مسئولیتهای شغلی مورد قبول، همکاریهایی بین یکدیگر ایجاد کنند. تعاون به کودکان و نوجوانان اجازه می‌دهد مسائل زندگی اجتماعی را تمرین کنند و در این باره به آگاهیها و توانائیهای لازم برای زندگی اجتماعی در دوران بزرگسالی نائل شوند...»

واژگان سبز ...

«... تعاونیهای مسکن از آغاز انقلاب به تدریج و در سطح گسترده‌ای در ادارات، سازمانها، بانکها، مؤسسات، کارگاههای تولیدی و صنعتی کشور تشکیل گردید. این تعاونیها با هدف:

- تأمین مسکن برای اعضاء و گروههای کم درآمد.

- توسعه بخش تعاونی

- جلوگیری از سوء مدیریت

- مبارزه با عوامل سوادگر

- توزیع عادلانه امکانات

- تقویت انگیزه خودیاری و همکاری متقابل.

- ایجاد امکانات و تسهیلات بیشتر در امور مربوط به ساخت واحدهای مسکونی ارزان قیمت

- و بالاخره به منظور تحقق اصل ۳۱ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و برای تحقق تمام یا برخی موارد ذیل ایجاد شده‌اند:

۱- تهیه زمین واحداث خانه و آپارتمانهای مسکونی و نیز واگذاری خانه‌ها و آپارتمانها به طور نقدی یا اقساط به اعضاء و همچنین ایجاد تأسیسات عمومی مورد استفاده مشترک آنان.

۲- تهیه زمین با کاربری مناسب از منابع مجاز به منظور راجداث مسکن، فعالیت‌های ساختمانی و عمران در زمینه ساخت اماکن تجاری، اداری، آموزشی، مذهبی، درمانی، ورزشی، شهرک سازی، راه‌سازی، پل سازی، سد سازی معماری، ایجاد نیروگاه، اجرای پروژه‌های تأسیساتی و نظایر آنها به طور مستقل و یا با استفاده از خدمات مؤسسات تخصصی و پیمانکاری ذیربط (با رعایت ضوابط قانونی و قراردادهای منعقد با منابع واگذارنده زمین، سرمایه‌گذاران، مستقاضیان و اشخاص حقیقی و یا حقوقی طرف قرارداد شرکت).

۳- خرید واحدهای مسکونی آماده و یا نیمه تمام و تکمیل و فروش و یا اجاره دادن آنها به اعضاء

۴- واگذاری واحدهای مسکونی ملکی شرکت به صورت اجاره به اعضاء

۵- انجام خدمات نقشه‌کشی، مهندسی و معماری برای اعضاء و نظارت بر ساختمان متعلق به آنها

۶- انجام تعمیرات ساختمانی ملکی اعضاء و یا اقدامات مربوط به لوله‌کشی و سیم‌کشی و ایجاد

دستگاه‌های تهویه و حرارت مرکزی

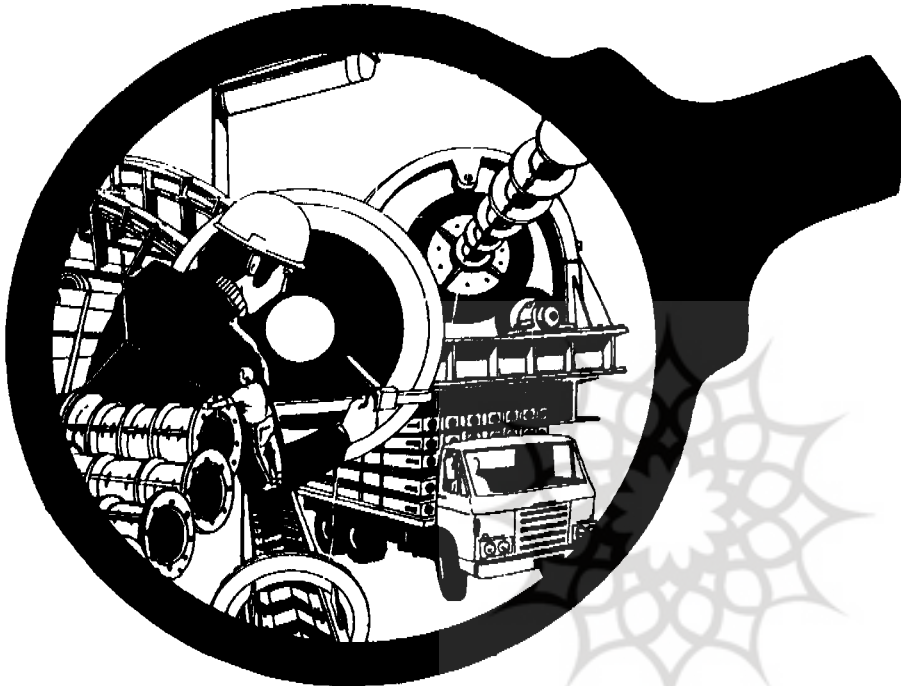
واقعاً اشتباه است اگر سالیان متمادی همان قیافه‌های آشنای قدیمی در اتاق هیأت مدیره دور هم جمع شوند. تبعیت از این روش ما را از تربیت و پرورش «مدیران جوان و فعال»، باز می‌دارد و افکار کهنه و قدیمی را بدست می‌بخشد. با این حال برای یک مدیر ورهبر شایسته «فرصت طلایی» و ذی‌قیمت باید باقی بماند که با پشت گرمی به لیاقت و کاردانی و ابتکار و انعطاف پذیری خود، از انتخاب مجدد خویش دفاع کند و فرصتی برای ادامه خدمات ارزنده تحصیل نماید. این روش، خون جدیدی را در رگهای جامعه تعاون به جریان می‌اندازد و موجبات حیات و رشد و نمود شرکتهای تعاونی می‌شود.

۷- نگاهداری و اداره ساختمانها و تأسیسات و خدمات عمومی مربوط
۸- انجام فعالیتها و امور دیگری که در قوانین و مقررات بخش تعاونی پیش بینی شده است، ... تشکیل می‌شوند.

نکته سبز...

«... بررسی وضع طبقات مزدبگیر و گروههایی که دارای درآمد ثابت می‌باشند، نشان می‌دهد که در صورت پیداشدن نیازمندیهای پیش‌بینی نشده که ناگهان بر قسمتی از مزد ثابت آنها تحمیل می‌گردد، ناگزیر به گرفتن وام می‌شوند و به دام عناصر سودجو می‌افتند. اخذ وام آنها را در شرایطی بس نامساعد قرار می‌دهد و این گروه اجتماعی به سختی و گاهی به نحوی درمان‌ناپذیر، در گرداب وامداری و بدهکاری فرو می‌روند.

نخستین گامی که تعاونیهای اعتبار باید بردارند این است که تشویق مردم به پس‌انداز و تلاش شخصی را جز و هدفهای اساسی خویش قرار دهند. جریان کار باید به نحوی فراهم شود که اعضای حس کنند نسبت به خودشان و نسبت به شرکاء دیگر تعهداتی به گردن دارند و باید در پس‌انداز کردن بکوشند. باید دستمزد بگیران را تشویق کنند تا قسمتی از دستمزد خود را در همان روز



پرداخت حقوق به تعاونی بدهند. یا اینکه حسابهای پس‌انداز برای احتیاجات معینی (نظیر هزینه‌های ازدواج، تهیه جهیزیه عروس، خرید وسایل زندگی و امثال آن) اختصاص دهند و اعضای به قصد تدارک وجوه لازم واخذ وام به حساب مخصوص خود پول واریز نمایند.

پس‌انداز، باید یک برنامه طولیل‌مدت تلقی گردد و براساس صرفه‌جوییهای هفتگی یا مبالغ ناچیز ماهانه مبتنی باشد. شرکت تعاونی نباید از قبول هیچ پس‌اندازی هر قدر هم مبلغ آن اندک باشد، خودداری کند.

علاوه بر اینها، پس‌انداز

مستمر هفتگی، ماهیانه و سالیانه، عضو را به این کار عادت میدهد و وقتی احساس کند که از مجموع پولهای پس‌انداز شده، رقمی بزرگ حاصل می‌گردد که مورد استفاده فرد قرار می‌گیرد، بتدریج به پس‌انداز خود در شرکت اضافه می‌کند...»

فرهنگ سبز...

«... تعاون و همکاری زمانی بیشتر اوج و اهمیت می‌یابد که به معنی کمک متقابل و همکاری همه جانبه معنی و تعریف شود و واقعیت پیدا کند. از جنبه همکاری در جهت رفع نیازها که بگذاریم،

همکاری بعد دیگری به خود می‌گیرد و آن بعد اتحاد و با هم بودن است.

سلسله مراتب همکاری انسانها در نهایت حلال مشکلاتی است که فرد به تنهایی قادر به حل آنها نیست. از این رو اتحاد را به دنبال دارد که اتحاد خود زائیده قدرت است. به قول معروف اتحاد مساوی است با قدرت. هیچگاه نمی‌توان قدرت روستائیان را در مها رکردن سیلهای بنیان کن یا مبارزه با هجوم دسته جمعی ملخ که یک روزه مزارع را تبدیل به صحراهای خشک و خالی می‌کند. فراموش کرد.

هزاران شیرخورگاه، مسجد،

بهار سبز ایمانی، تعاون
 معطر همچو گل در بسوستانها
 سپهر آبی آزادگی را
 در آسناق دل انگیز سعادت
 به لب داری سرود زندگانی
 تفرق رانمایی وحدت آری
 تو بهر سالکان راه تقوی
 گسسته تا روپود ظلم و ذلت
 نسیمی مرهم به زخم قلب یاران
 بیا از (جوهری) که خوش گفت

شکوه صدق و عرفانی، تعاون
 صفا بخش دل و جانی، تعاون
 طلوع مهر رخشانی، تعاون
 مه شب سوز تابانی، تعاون
 به خاک تشنه بارانی، تعاون
 به چشم خصم پیکانی، تعاون
 پیام ناب قرآنی، تعاون
 اساس فخر انسانی، تعاون
 دوی دردمندانسی، تعاون
 بهار سبز ایمانی، تعاون



حل عملی قابل ملاحظه در کشورهای گوناگون به کار رفته یا منشأ اثر قرار گرفته، تردیدی نیست.

این را به عنوان یک نقطه مهم، انسانی کردن روابط اقتصادی در اقتصاد تعاونی رویش تکیه باید داشته باشیم. اینها مشخصات اصلی هستند در اقتصاد تعاونی.

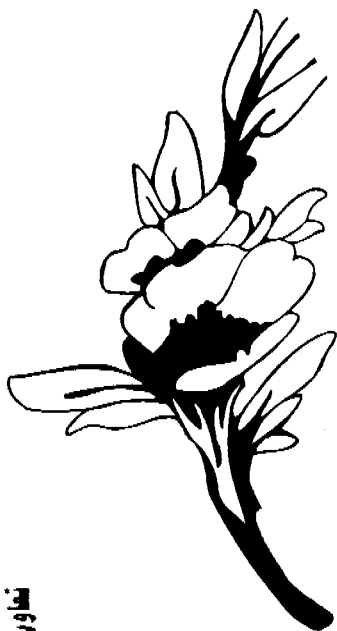
البته یک مشخصه اصلی دیگر را که کم و بیش مطرح کرده‌اند و من پیشنهاد می‌کنم مورد بحث قرار بگیرد و بعد در تهیه قوانین مورد توجه قرار گیرد، اینکه در تعاونیهای تولید شرط صاحب سهم بودن، اشتغال در آن واحد تولیدی باشد. یعنی تنها کسانی بتوانند در تعاونی تولید صاحب سهم باشند یا بمانند که در آنجا کارکنند. این به طور معمول هست در تعاونیهای دنیا، اما در ایران، زمینه غفلت از آن خیلی بالاست، چون مواردی را برایم نقل کردند که شرکتی که حالا بدون این حرفها و اصطلاحات، بر همین اساس بوجود آمده، ولی آرام آرام صاحب سهمی پیدا کرده‌است که اینک در آن واحد تولیدی دیگر

و جماعت قائل است، دلیل دیگری بر همکاری و تعاون در اسلام است. نه تنها در صدر اسلام، بلکه هنوز در بسیاری از گروه‌های مسلمانان، تشکیلات مردمی و همکاریهای رایگان اصلی است که اصالت خود را همچنان حفظ کرده است. شاید شهرنشینی و تمدن ماشینی توانسته باشد قدری از «باهم بودنها» و «قدرتهای گروهی» بکاهد، اما واقعیت انقلاب ایران خود نشان دهنده آن است که تشکل و گروه قرار گرفتن و به قول امام (ره) «وحدت کلمه» داستانی است که هیچگاه در تاریخ حیات بشر فراموش نخواهد شد و چیزی که به مقابله با استثمار و استکبار شناخت، رشد سیاسی، اتحاد و قدرت حاصله از همیاری مردم بود. بدان امید که امت مسلمان ما برای همیشه در کنار هم باقی بمانند...»

رسه، پل و بیمارستان که با ناز دینار مردم کوچه و بازار کل گرفته است، حکایتگر وجود همین روح تعاونی در مردم ما است. یکی دیگر از اشکال ملموس روزی تعاون، تجمع مردم در نواحی است. شورایی که به همت همه مردم یک محل و منطقه‌ای یافته و همه خدمات محل را به یگان و یا از طریق همیاری همگان انجام می‌دهد، شما به خوبی می‌دانید که مکتب انسان ساز اسلام تا چه حد بر شورا تکیه کرده است و دیگر بالاتر از احکام بر آن نداریم که می‌فرماید: «و مشاورهم فی الامر» و «امر هم موری بینهم». اینها و نمونه‌های دیگر، گویای این مسأله است که تعاون و همکاری می‌تواند شکلات مردم را در همه زمینه‌ها حل کند. چرا که هر مشکل، مشکل انسان است و هیچ مسأله‌ای نیست که جمع انسانها نتوانند در مقابلش ایستند. تعاون زائیده خلاقیتها و شایات گرفته از این گفته پیامبر گرامی اسلام در احترام به جمع است که: «بدالله مع الجامعه». احترامی را که اسلام بر اجتماعات

سخن سبز...

«... اینکه اقتصاد تعاونی یعنی شیوه اقتصاد تعاونی و روابط اقتصاد و تعاونی بعنوان یک راه



شاغل نیست. این را به عنوان یک خطر تلقی کنید که بعنوان یک چیزی که آرام آرام آن واحد تعاونی تولیدی را از مجرای خودش خارج می‌کند و یک چیزی می‌شود، آمیخته از شرکت سهامی و شرکت تعاونی...»

شهید مظلوم آیت الله دکتر بهشتی

نگاهی به پیشینه و وضعیت:

تعاونی‌های پس انداز و اعتبار در آسیای جنوب شرقی

• ترجمه مهدی غلامی

مقدمه

به طور کلی تشکیل شرکتهای تعاونی در بیشتر کشورهای آسیایی در قالب تعاونی‌های اعتباری، به عنوان ابزاری جهت مقابله با بدهی‌ها و دیون گسترده توده مردم (اغلب کشاورزان) آغاز گردید. با آغاز قرن گذشته کشاورزی روستایی بیشتر در سطح گذران زندگی بود و به سختی بازده اضافی ایجاد می‌کرد. فقدان الگوهای روشن و مشخص برای مزارع، عدم امنیت مدت اجاره داری، عدم وجود مالکیت قطعی، بازده پایین، سیاستهای وارداتی نامحدود و سرانجام قیمت‌های پایین محصولات کشاورزی، همه و همه به تداوم فقر روستایی، توسعه مالکیت‌های بزرگتر و تکاثر ثروت وام دهندگان پول با بهره غیر متعارف در مناطق روستایی و غیر روستایی کمک کرد. در این ایام بخش بانکی نیز دارای توان مالی کمی بود و نمی‌توانست نیازهای زارعان خرده پا را تأمین کند. به علاوه دولتها چه به صورت مستعمره یا غیر آن نیز مشغول کسب درآمد و یا عملیات بازرگانی بین‌المللی بودند، بنابراین هیچ گونه برنامه مؤثری برای مقابله با مشکل وسیع فقر روستایی نداشتند.

علاوه بر این منابع دیگری که کمک آنها برای سایر اقشار در دسترس بود، به طور غم انگیزی در بخش روستایی وجود نداشت و این در حالی بود که بیش از ۸۰ درصد جمعیت در آن زمان رعایا و روستائینی بودند که با وجود گستردگی فقر برنامه همکاریهای خود را توسعه بخشیدند تا برای خود و سایر طبقات جامعه نیروی کار لازم و حداقل حمایتها را

بر اساس کمکهای غیر نقدی فراهم نمایند. با وجود این چنین برنامه‌های اقتصاد کشاورزی به سختی ایجاد درآمد می‌کرد. اما این برنامه‌ها سرانجام آنها را از خط فقر بیرون کشید و آنان را برای داشتن حداقل معیشت کمک کرد. در عین حال این درآمد اضافی در موقعی که ایجاد گردید فقط به تقویت مالکان یا وام دهندگان پول و نه دهقانان کمک کردند.

به واقع، این امر مخالف با سابقه فعالیتی بود که مدیران مستعمرات آگاه‌تر امپراطوری بریتانیا در آن زمان با توجه به راه‌های تعاونی جستجو می‌کردند تا شرایط کشاورزان را بهبود بخشند. موفقیت‌های به دست آمده در اروپا از طریق روش رایفایزن به این مدیران ثابت کرد که آنها نیز آن مدل را تجربه کنند و در نتیجه شعار خودیاری‌ها بدین ترتیب اعلام شد: «رایفایزن را بیابید که به عنوان شیوه‌ای مناسب برای مقابله با بدهی‌های فزاینده دهقانان است.» با این حال تعاونی‌های اعتباری که در دو دهه نخست اول قرن بیستم به وجود آمدند با بدهی نامحدودی در بسیاری از کشورهای آسیایی روبه رو بودند، اما سرانجام با غلبه بر مشکلات خود توانستند در طول یک قرن باعث توسعه قابل ملاحظه تعاونی‌ها در بسیاری از کشورهای منطقه شوند و عملاً به تمام جنبه‌های توسعه فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی حتی در جوامع صنعتی پیچیده بعد از جنگ جهانی دوم دست یابند.

ساختار

تعاونی‌های اعتباری اولیه از نظر اندازه کوچک و از حیث تعداد اعضا بسیار

محدود بودند. این تعاونی‌ها اغلب مربوط به افراد شروتمند در روستاها می‌شدند. همچنین در این تعاونی‌ها وام‌های اعطایی محدود و اغلب کوتاه مدت بودند و اعطای اعتبارات با تضمین دو نفر ضامن پرداخت می‌شد که آنها نیز اعضای تعاونی بودند. در این ایام اعتبارات دولتی به منظور کمک به افراد فقیر در سطح محدودی توزیع می‌شد. مسئولان محلی هم بر پس انداز و هم اعتبار تأکید می‌کردند و بدین ترتیب تنها استقراض می‌توانست درصدی از پس اندازهای اعتباری باشد. در عین حال و در شرایط موصوف، به دانش شخصی اعضا تأکید زیادی می‌شد. به عنوان نمونه کمیته «مک میلان» در هند درباره اعطای اعتبارات چنین عقیده‌ای داشت: «ما در مورد اهمیت شروع کار تعاونی‌ها بر تعداد اندک اعضا تأکید می‌کنیم. تعداد اعضای تعاونی برای شروع فعالیت می‌بایستی کم باشد و افزایش تعداد اعضا نیز بایستی تدریجی باشد به گونه‌ای که تعداد اعضا در نهایت نیز کم باشد!»

بهر روی، راه حل منطقی و اصلی پیش بینی شده برای جوامع بزرگ باید مدیریت اقتصادی مناسب باشد، لیکن این امر به ندرت بر جامعه روستایی تأثیر می‌گذارد. از طرف دیگر جوامع کوچک، آسانتر مورد نظارت و پرورش از نظر اصول تعاونی قرار می‌گیرند، همان گونه که در مدارس با سخنان کوتاه تدریس آسانتر انجام می‌شود!»

بنابراین از ابتدا بر کوچک بودن ساختارها و محتوی آموزشی تأکید شد. با این وجود هنوز هم بسیاری تشکلهای

اعتبار وایسته هستند. در بسیاری از کشورهای منطقه ساختارهای ساده تعاونی‌های اعتباری در سطح روستا تا به امروز رشد نموده و یا سازماندهی می‌شوند و یا به وسیله تعدادی از تعاونگران متعدد رشد می‌کنند و در برخی از مواقع نیز کوچکی آنها باعث شده است که بیش از اندازه مورد توجه روز افزون دولت‌ها و در کنترل قرار بگیرند.

اکنون وامها بیشتر به صورت نقدی و کوتاه مدت اعطاء می‌شوند تا نیازهایی همچون هزینه‌های، خرید مواد اولیه صنعتگران، اعطای سرمایه برای بازرگانان خرده پا و در برخی مواقع پرداخت قروض قدیمی را تحت پوشش قرار دهند. تعداد بسیار کمی از این تشکلهای با اختصاص وامهای میان مدت نیازهایی مانند تأمین زمین زراعی و خرید دام و غیره را تأمین می‌کنند.

در مورد تعاونی‌های نهادینه شده که بیشتر حقوق بگیران را شامل می‌شد، اهداف بیشتر بر محور توزیع اقلام مصرفی و بر اساس ورقه پرداخت حقوق ماهیانه کارمندان قابل انعطاف بوده است.

در عین حال بایستی اشاره نمود که با وجود رشد مستمر تعاونی‌ها در بخش اعتباری در زمینه‌هایی مانند تولید محصولات کشاورزی، بازاریابی و دیگر فعالیتهای مربوط، سهم تعاونی‌ها همچنان در عملیات اعطای وام به بخش کشاورزی قابل ملاحظه نبود. در بیشتر موقعیتهای این سهم کمتر از ۱۰ درصد می‌شد که باقیمانده آن از طرف دوستان، بستگان یا وام دهندگان نزولخوار فراهم می‌گردید.

در دوره بعد از جنگ، بسیاری از کشورها با اهمیت دادن به اختصاص اعتبارات برای افزایش بهره‌وری جهت نیل به خودکفایی و تأمین مواد غذایی تلاش بسیاری انجام دادند. برای نیل به این هدف بسیاری از دولت‌ها می‌بایستی استراتژیهای جدیدی را برای تأمین منابع مالی روستائیان و کشاورزان اجرا کنند که در محدوده تعاونی‌های کشاورزی



مثال اتحادیه تعاونی‌های اعتبار استرالیا با عضویت ۶۶۹ تعاونی و ۱/۳ میلیون عضو و سرمایه‌ای بالغ بر ۱/۷ میلیارد دلار استرالیا اعتباری و شکل گرفت و ... بهروری، تعاونی‌های اعتباری متحد شدند تا بانک‌های تعاونی را در سطح محلی تشکیل دهند. این تعاونی‌ها وابسته به بانکهای تعاونی مرکزی در سطوح منطقه‌ای و ملی بودند.

۲- در جایی که توسعه مطابق با مورد بالا اتفاق نیفتاد وظیفه فعالیتهای اعتباری در برخی مواقع به وسیله «تعاونی‌های کشاورزی و چند منظوره» تکمیل شد. این امر بعد از جنگ جهانی دوم اتفاق افتاد.

فعالیت تشکلهای تعاونی اعتباری و پس انداز و براساس همان ارزشهای اولیه تداوم یافت به گونه‌ای که اکنون این تشکلهای بانکهای تعاونی یا بازرگانی برای استقراض و یا برای سرمایه‌گذاری و اخذ

اعتباری ایجاد شده که در ابعاد کوچک پی‌ریزی شده‌اند فعالیت می‌کنند و خدمات مفیدی را هم در سطح روستا انجام می‌دهند.

به طور کلی الگوی توسعه در بخش تعاونی‌های اعتباری بدین شرح بود:

۱- تعاونی‌های پس‌انداز و اعتبار با بدهی زیاد به خود اعضای آن تعاونی‌ها واگذار شدند. این برنامه به افزایش بنیادی تعداد اعضای کمک نمود و تعداد زیادی قادر به بهره‌گیری از خدمات تعاونی‌ها شدند.

۲- «تشکلهای پس‌انداز و اعتبار» در میان کارکنان به صورت نهادینه ایجاد شد به گونه‌ای که این نهادها می‌بایستی با نسبتهای کلان در برخی کشورها رشد می‌کردند. بدین ترتیب تعداد اعضای آنها به چند هزار نفر افزایش می‌یافت. در برخی از کشورها آنها اتحادیه‌هایی را تحت نام اتحادیه اعتباری تشکیل دادند. به عنوان

تعاونی‌های چند منظوره و تعاونی‌های
اعتباری کوچک روستائی بود.

توصیه‌های «کمسیون سلطنتی»
انگلستان در مورد جنبش تعاونی سیلان»
تحت ریاست دکتر لیدلا این اهمیت را نشان
می‌دهد. کمسیون سلطنتی بریتانیا اظهار
داشت: «با وجود آنچه که ممکن است در
مورد ارزشهای اجتماعی تعاونی‌های
کوچک گفته شود نمی‌توان انکار نمود که
منافع اقتصادی آنها اغلب کم و کوتاه مدت
است. بنابراین ما توصیه می‌کنیم که تعداد
تعاونی‌ها از نظر کمی تا حد زیادی کاهش
یابد و تعاونی‌های بزرگ شکل بگیرد!!

این روندی است که در تمام کشورهای
منطقه قابل ملاحظه می‌باشد جائیکه
بیشترین توجه به مفهوم تداوم فعالیت
تعاونی‌ها در تعیین ابعاد کار تعاونی
برنامه ریزی شده است.

همراه این مفهوم عقیده‌ای وجود داشت
که هر گونه سیاست اعتباری متین و
مناسب می‌تواند توسعه یابد به شرط آن که
عرضه اعتبار به صورت نقدی و جنسی با
بازاریابی و تولید مرتبط باشد و همراه با
سیستم خدمات خوب طراحی شود، به
علاوه در بخش زراعی پویا و یا در بخش
صنایع دستی کوچک باشد.

آن چه که در حال حاضر تشویق
می‌شود برنامه‌ای است که شامل اعتبار،
تمدید آن عرضه و بازار یابی تولید است. در
گذشته بسیاری از تعاونی‌های زراعی
کوچک با داشتن محدودیتهای متعدد قادر
نبودند که خدمات خود را که در حال حاضر
به وسیله تشکلهای تعاونی چند منظوره یا
کشاورزی بزرگ ارائه می‌شود، ارائه دهند.
لکن بسیاری از آنها برخی از نیازهای آنها
را تأمین می‌کنند. عامل با اهمیتی که
می‌بایستی در نظر گرفته شود این است که
با وجود حمایت وسیع از این بخش به
وسیله بانکها و دولت‌ها هنوز بخشی از
تعاونی‌های اعتباری روستائی کوچک به
دلیل گوناگون واجد شرایط کمک از طریق
برنامه‌های دولت نمی‌باشند و تنها به

وسیله تعاونی‌های روستائی مورد حمایت
قرار می‌گیرند.

در اینجا مناسب است که رشد فعالیتهای
اعتباری را در مورد یک شرکت تعاونی چند
منظوره کشاورزی بررسی کنیم. مثال
خوب در این مورد ژاپن می‌باشد که اجرای
دقیق «قانون شرکتهای تعاونی» سال ۱۹۰۰
شرطی را برای شرکتهای تعاونی اعتباری
علاوه بر بازاریابی، فرآوری و ... برقرار
نمود که تعاونی‌های اعتباری از سال ۱۹۰۶
وظایف بازاریابی را نیز عهده دار شدند. این
مؤسسات وظایف اعتباری، بازاریابی و
عرضه را هم به عهده داشتند. آنها همچنین
به طور مستقل عمل می‌کردند و ارتباط
زیادی بین وظایف آنها نبود. سیاستهای
جدید دولت ژاپن در دوره پس از جنگ منجر
به تأسیس شرکتهای تعاونی چند منظوره
گردید که تمام خدمات لازم برای زارعان را
(به وسیله نوعی روش ترکیبی ارائه
می‌گردید) در ساختارهای کنونی این
تعاونی‌ها با انجام فعالیتهای مشاوره‌ای،
بازاریابی، خرید، اعتبار، بیمه استفاده از فن
آوری‌های آموزشی و همچنین فعالیتهای
حقوقی از پژوهش برای حفظ قیمت‌ها، تعیین
مالیات، آزاد سازی تجاری و ... در خود
داشت

تعاونی‌ها که بیش از ۱۵۰۰۰ واحد تعاونی
فرهنگی و صیادی دارای بیش از ۱ میلیون
عضو می‌باشند در یک ساختار ترکیبی
عمودی با تعاونی‌های کشاورزی و صیادی
و ۴۷ فدراسیون اعتباری در سطح اداری که
همگی در بانک نورین چورکین (بانک
مرکزی جهت سیستم‌های تعاونی ملی
کشاورزی، ماهیگیری و جنگلداری) فعالیت
می‌کنند صورت می‌پذیرد. نمونه رشد این
تعاونی‌ها کشور کره می‌باشد جائیکه
«فدراسیون تعاونی کشاورزی ملی به
عنوان بانک «هم در سطح داخلی و هم بین
المللی عمل می‌کند» وضعیت و موقعیت کلی
با توجه به «ساختارهای اعتباری و مالی در
کشورهای عضو اتحادیه بین المللی تعاون
در این منطقه بجز کشور هند بدین ترتیب
است: بیش از ۲۸۵۰۰ تعاونی اعتبار با بیش

از ۴۸ میلیون نفر عضو با ذخیره سرمایه
بیش از ۱۵۰ میلیون دلار آمریکا وجود دارد
(این رقم فقط مربوط به تعاونی‌های اعتباری،
اتحادیه‌های تعاونی می‌شود و شامل بخش
اعتباری در تعاونی‌های کشاورزی و چند
منظوره نمی‌گردد).

مشکلات و چشم انداز

در بسیاری از کشورهای منطقه که
فعالیت بخش تعاونی با تشکیل تعاونی‌های
اعتباری آغاز گردید، تعاونی‌های اعتباری
روستائی کوچک و اتحادیه‌های تعاونی
اعتباری و پس انداز به صورت سازمانهایی
فعال وجود دارد. در این جوامع در ارتباط با
عملیات بانکی تعاونی، به نظر می‌رسد که
پیشرفت بیشتر و نظم بهتر به خاطر اعمال
مدیریت مالی مناسب و برنامه‌های افزایش
پس اندازها بوده است.

در عین حال به هنگامی که بخش
اعتبارات روستائی برای استقرار وابسته
به بخش بانکی بازرگانی باشند، ممکن است
به دلیل وجوه ناکافی در عملیات خود
ناموفق باشند. بدین ترتیب به نظر می‌رسد
که قادر به جلب اعتماد لازم برای پس انداز
بیشتر اعضا نباشند چرا که به طور
معمول در جوامع کوچک روستائی مدیریت
تحقیقاً ضعیف می‌باشد و آنها تنها قادر به
انجام وظایف روزمره خود می‌باشند زیرا
در اغلب مواقع مدیریت به وسیله کارکنان
داوطلب در اوقات اضافی آنها انجام
می‌شود و هیچ گونه برنامه حمایت برای
تشویق این سازمانها جهت فعالیت پویا
وجود ندارد به گونه‌ای که حتی بخش‌های
دولتی در رابطه با توسعه تعاونی‌ها تمایل
به دادن اولویت کمتر به آنها در مقایسه با
بخش اعتباری کشاورزی دارند و برای
پرداخت اعتبار به آنها اغلب تحت عنوان
طرحهای دولتی و برنامه‌های یارانه‌ای عمل
می‌کنند!

به طور کلی هم در تعاونی اعتباری
کوچک و هم در نوع چند منظوره در
بسیاری از تعاونی‌ها حمایت تضمینی از
سپرده‌ها و وامها وجود ندارد. اگرچه برخی
از جنبش‌های تعاونی قادر بوده‌اند تا

- برای ایجاد اعتماد لازم در میان اعضا باید به این بخش پویایی بیشتری داده شود.
- تا یک سیستم تضمینی دو جانبه برای برقراری اعتماد لازم ایجاد شود.
- تا منابع لازم را برای در اختیار گذاردن وجوه بیشتری فراهم نماییم.

- مهارت‌های مدیریتی کافی و لازم را توسعه بدهیم تا در عملیات اعتباری و پس اندازها پویایی ایجاد شود.

- تا برنامه‌های جدید و نوینی برای جذب پس اندازها ارائه شود و پس اندازهای روستائیان جمع آوری شود.

- تا برنامه‌ها و سیاست‌های مناسب اعطای وام ارائه گردد که اعضا را قادر سازد تمام نیازهای اعتباری خود را از یک منبع تأمین کنند.

- تا برنامه‌های بیمه‌ای را توسعه بخشیم و حمایت‌های لازم را برای زارعان و صیادان و دیگر اقشار جامعه در مواقع به وجود آمدن مشکلاتی مانند عدم موفقیت در باروری محصول و عدم دسترسی به صید مناسب ایجاد کنیم.

- تا بتدریج برنامه‌هایی را ارائه کنیم که از کاغذ بازی غیر ضروری که باعث تأخیر در امور می‌شود جلوگیری نماییم.

- تا از طریق تعاونی‌ها کمک‌هایی را برای برنامه‌ریزی و بودجه بندی خانوادگی کشاورزان و سایر اقشار در دسترس آنان قرار بدهیم.

- برنامه‌های بهتر و با معنی‌تری در ارتباطات بین اعضا ارائه بنمائیم.

- تا ساختارهای حمایتی را برای تعاونی‌های اعتباری با ایجاد «فدراسیون‌های منطقه‌ای و مرکزی» یا بانکهای تعاونی تقویت نماییم.

- تا ساختار حمایت بین‌المللی را تقویت نموده و تضمین‌ها و گمانناهایی را برای وام‌ها و سرمایه‌گذاری‌های خارجی ایجاد کنیم.

در عین حال تلاش‌ها و فعالیت‌های بسیار دیگری نیز لازم است و دولت‌ها باید برای این امور برنامه ریزی کنند.



در نظر بگیرند. در بخش تعاونی چنین برنامه‌هایی از سوی دولت برای وام‌ها هنوز برای امور فرهنگی در اختیار می‌باشند اما در بعضی جنبه‌ها این کمک‌ها شامل تأمین معاش خانواده زارع در زمان کشت محصول و یا حتی موارد احتمالی دیگر نمی‌شود به گونه‌ای که این مشکلات زارعان را مجبور به استقراض از چند منبع می‌کند تا نیازهای اعتباری خود را تأمین کنند و حتی گاهی اغلب آنان را مجبور می‌کند تا بازپرداخت وام تعاونی را تا آخر انجام ندهند!

در بسیاری از کشورهای منطقه تعاونی‌های پس انداز و اعتبار و تعاونی‌های چند منظوره خدمات با ارزش و قابل ملاحظه‌ای ارائه می‌دهند، بنابر این لازم است که اعضا هم از طریق تعاونی‌های چند منظوره و هم از طریق تعاونی‌های اعتباری کوچک با همکاری از خدمات آنها بهره‌مند باشند در عین حال ما باید این بخش را تشویق نموده و توسعه بدهیم، زیرا:

تضمین‌های محدود دولتی یا بانک مرکزی را حتی برای ایجاد یک «سیستم» تضمین اعتباری تعاونی» (به طور مثال اندونزی) کسب کنند، اما هنوز عملکرد به صورتی نیست که اعتماد آنها را جلب کند. در این زمینه کار زیادی می‌توان انجام داد که به بهتر شدن عملکرد تعاونی‌های اعتباری کمک نماید.

عامل دیگری که در نظر گرفته می‌شود رقابت روز افزونی است که تعاونی‌های اعتباری و تعاونی‌های چند منظوره با بانکهای بازرگانی در ارتباط با پس انداز، انجام امور مالی و پستی و ... روبرو هستند با این حال اخیراً فعالیت‌های خود را در این زمینه تشدید نموده و با مکانیزاسیون و رایانه‌ای نمودن خدمات، مشتری خدمات بهتری از مؤسسات بانکی بخش خصوصی در مقابل سیستم‌های قدیمی بوروکراتیک دریافت کنند.

عامل بعدی آن است که مؤسسات جدید برنامه‌های جدید اعتباری را علاوه بر برنامه‌های بیمه‌ای اعطاء می‌کنند و تمایل دارند که شرایط بهتری برای وام گیرندگان

هر کدام به دو عامل زمان و مکان بستگی دارد. تعدادی از این اقدامات به شرح زیر است:

۱- اگر کسانی که در جلسه شرکت می‌کنند، ثابت نیستند، لازم است مدتی قبل از شروع جلسه اسامی و مشخصات آنها را بنویسید و آنها را به صورتهای کتبی یا شفاهی به شرکت در جلسه دعوت کنید. همچنین، اگر عده اعضای جلسه مشخص است، ولی قرار می‌شود برای این یا آن جلسه کسانی به عنوان مهمان، ناظر و شاهد، و مانند آن دعوت شوند، باید به همین ترتیب اقدام کرد.

در ضمن، نوشتن اسامی (نام و نام خانوادگی)، عناوین (مشاغل یا سمت‌ها) و برخی دیگر مشخصات افراد حاضر در هر جلسه نیز وظیفه‌ای است که دبیر یا منشی بر عهده دارد و باید آن را در آغاز صورت جلسه بنویسد.

۲- لازم است چنانچه روشی غیر از این توصیه نشده، صورت جلسه نشست قبل در نشست بعد قرائت شود. این کار باید پس از رسمیت یافتن جلسه انجام شود و نحوه قرائت آن به گونه‌ای باشد که جلب توجه کند. مثلاً باید آرام و شمرده خوانده شود تا همه حضار محتوای آن را دنبال کنند.

ضمناً، لازم است پس از پایان قرائت صورت جلسه، و چنانچه اصلاح خاصی در آن ضرورت ندارد، صورت جلسه به امضای افراد حاضر در جلسه قبل برسد. برای سهولت امر، می‌توان این اسامی را به ترتیب الفبایی، یا به هر ترتیب دیگری که مقرر شده، در پایان صورت جلسه نوشت تا هر کس در برابر نام و نام خانوادگی خودش صورت جلسه را امضاء کند. در ماشین کردن صورت جلسه و اسامی نیز می‌توان به همین ترتیب اقدام کرد.

۳- لازم است اگر روزها و ساعات تشکیل جلسه دقیقاً ثابت نیست، در هر دعوتنامه شروع و پایان جلسه را به اطلاع اعضاء و شرکت کنندگان برسانید. البته ممکن است پایان جلسه دقیقاً با آن چه در دعوتنامه نوشته شده، تفاوت داشته باشد، اما تعیین

به عنوان دبیر

در جلسات چه می‌تواند؟

لازم است «انتظارات» اجرایی هر یک از تصمیماتی که در جلسه گرفته می‌شود، به صراحت معلوم گردد. مثلاً اگر قرار است نکته‌ای به یکی از واحدها یا چند واحد سازمان تذکر داده شود، باید در صورت جلسه اسم (یا اسامی) آن واحد یا واحدها، به انضمام نام کسی که مسئولیت ابلاغ مطلب را دارد، مشخص شود تا بعدها بتوان مراحل اجرایی صورت جلسه را پیگیری کرد.

اما آن چه در این نوشته مورد بررسی قرار می‌گیرد، اشاره به مسئولیتهای کسی است که مقدمات یک جلسه را فراهم می‌سازد. چنین کسی معمولاً «دبیر» جلسه است که ممکن است در عین حال «منشی» جلسات نیز باشد، هر چند به طور معمول شخص دیگری به عنوان منشی در کنار او برخی کارها را انجام می‌دهد.

در هر صورت، اقداماتی که می‌توان انجام آن را به دبیر جلسات توصیه کرد، متعدد است ضمن این که نمی‌توان گفت کدام یک از این اقدامات مهمتر است، زیرا اهمیت

• نوشته: جان والش
• ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد

اداره یک جلسه رسمی - یا حتی غیر رسمی - مستلزم آن است که عدهای قبل از شروع جلسه، در ضمن برگزاری آن، و نیز در پایان وظایف چندی را انجام دهند. برای مثال کسی که در جایگاه ریاست جلسه قرار می‌گیرد، از شروع تا پایان وظایف چندی را دارد که از جمله باید به اداره صحیح جلسه از روی عدالت و بر اساس روابط شایسته انسانی اشاره کرد.

ساعت شروع آن به افراد کمک می‌کند که با نظم و ترتیب زیادتری در جلسه حاضر شوند. نوشتن روز برگزاری جلسه نیازی به توجیه ندارد.

نوشتن ساعت شروع و ساعت پایان جلسه در صورت جلسه نیز ضرورت دارد تا معلوم شود هر جلسه چه مدت دوام داشته و در آینده بتوان از آن به صورتهای مختلف استفاده کرد.

در واقع، نوشتن مشخصات دقیق اعضای حاضر در هر جلسه، نوشتن اسامی کسانی که قرار بود در جلسه شرکت کنند اما به هر دلیل در آن حضور نیافته‌اند، به امضاء رساندن صورت جلسه‌ها و بالاخره نوشتن روزها و ساعات شروع و پایان جلسات می‌تواند در آینده بسیار سودمند باشد و از جمله نشان دهنده این باشد که:

الف - در هر جلسه به طور متوسط چند نفر شرکت کرده‌اند.

ب - مشخصات فردی و شغلی کسانی که در جلسه‌ها شرکت می‌کرده‌اند، چه بوده است؟

ج - هر جلسه به طور متوسط چه مدت دوام داشته است؟

د - در هر جلسه به طور متوسط چند موضوع بحث شده است؟

ه - جلسه‌ها چه مدت یک بار تشکیل شده است؟

و - آیا جلسات همواره با شرکت اعضاء تشکیل می‌شده یا کسان دیگری نیز در آن حضور یافته‌اند؟ اگر بلی، این افراد چه کسانی بوده‌اند؟

ز - روند حرکت بحثها در جلسات چگونه بوده است؟ برای مثال، آیا با گذشت زمان نظرات اعضاء ملایمتر یا تندتر شده یا آیا در امور مالی بخشنده‌تر یا خسیس‌تر شده‌اند؟

۴- لازم است اهم مطالبی که قرار است در جلسه بررسی شود، در دعوتنامه یا ضمیمه آن نوشته شود. از این کار زیر عنوان کلی «دستور جلسه» نام می‌برند و هدف از مشخص کردن آن، کمک فکری به

افرادی است که می‌خواهند در جلسه شرکت کنند.

همچنین لازم است هر صورت جلسه با شماره ردیف مشخص شود و حتی الامکان برای هر جلسه عنوانی که با محتوای جلسه هماهنگی دارد، در نظر گرفته شود. در عین حال، چنانچه موضوعات متعدد و پراکنده باشد، تعیین عنوان ضرورتی ندارد. در عین حال هرگاه تشکیل جلسه ضرورت دارد (مثل زمانی که قبلاً تصویب شده که اعضای جلسه ماهی یک بار جلسه داشته باشند) ولی نکات خاصی وجود ندارد که در دعوتنامه به آن اشاره شود، می‌توان در «دستور جلسه» جملاتی از این قبیل نوشت:

«بحث پیرامون موضوعات مختلف».

۵- شایسته است در تمامی صورت

نیز هست، با تشکیل آن در اتاق شورا، یا جایی غیر از اتاق رئیس می‌تواند متفاوت باشد. در این جا فقط اشاره می‌کنیم که رئیس سازمان در اتاق خودش، و پشت میز ویژه‌اش، معمولاً رفتارهایی دارد که با آن چه در اتاق دیگر از او مشاهده می‌شود، تفاوت دارد. همچنین، کارمندی که در جلسات شرکت می‌کنند نیز در جلسه منعقد در اتاق رئیس یک روحیه و رفتار دارند و در جلسه خارج از آن روحیه و رفتار دیگر.

۶- شایسته است در هر صورت جلسه مهم‌ترین مطالب قید شود و از درج مطالب حاشیه‌ای اجتناب گردد. برای این منظور می‌توان با توجه به سیاست سازمان به یکی از دو طریق زیر اقدام کرد:



جلسه‌ها قید شود که جلسه در کجا برگزار شد. ممکن است در نگاه اول چنین به نظر برسد که اینکار ضرورتی ندارد، اما کسانی که با «روان شناسی کار» آشنایی دارند، به خوبی می‌دانند که تشکیل جلسه در اتاق رئیس سازمان، که معمولاً رئیس جلسات

الف - درج هر یک از نکات مهم یا قید نام و نام خانوادگی کسی که آن مطلب را مطرح کرده است.

ب - درج مطالب مهم بدون ذکر نام گوینده. در عین حال، چنانچه نگاهداری پیش نویس صورت جلسه‌ها ضرورت داشته

بقیه در صفحه ۵۷

مفاهیم و کاربردهای تئوری نقش^۱ در سازمان و مدیریت

ابهام نقش، ناسازگاری نقش، تضاد نقش، سبک باری نقش، گران باری نقش، نارضایتی و دلسردی از نقش باعث استرس نقش می‌شوند. استرس می‌تواند خوب و یا بد باشد. اکثر مردم نیاز به نوعی استرس دارند تا عملکرد مناسبی از خود ارائه نمایند، اما اگر استرس از نوع نامناسب و یا خیلی زیاد باشد، می‌تواند برای فرد خطرناک باشد.

مقدمه

درباره تمام نقشهایی که در زندگی ما و یا هر فرد دیگری با خود حمل می‌کند، فکر کنید. شاید

● حسن گیوریان عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران

مدیر اجرایی، پدر، همسر، باغبان، فوتبالیست، میانجی، شما اساساً کدامیک از اینها هستید؟ اگر تمام آنها را از خود جدا کنید چه چیزی از شما باقی می‌ماند؟ از ده نفر که شما را خوب می‌شناسند بخواهید تا توصیفی از شما بنویسند. آیا تفاوت آنچه آنها نوشته‌اند زیاد است؟ شما کیستید؟ آیا در تمام نقشهایتان یک فرد یکسان هستید یا این که فرزند شما، شما را در محل کارتان از آنچه در منزل هستید تشخیص نمی‌دهد؟ آیا شما ورای مجموعه‌ای از عملکردهای نقشی هستید؟ آیا باید چنین باشید؟

بسیاری از زمانها حول مسأله تغییر نقش‌ها هویت سازی می‌کنند. افراد بسیاری در تمایز ایده هایشان در نقش‌های مختلف به زحمت می‌افتند. اگر شما در نقش‌های متفاوتی در زندگی قرار می‌گرفتید، آیا تفاوت عمل می‌کردید: زن به جای مرد و برعکس، معلم و نه مدیر، شیمیدان و نه کارمند؟ آیا نقش یک فرد، موقعیت فرد را می‌سازد و یا این که فرد موقعیت را می‌سازد؟

تئوری انگیزش^۲ به ما اشاراتی می‌دهد در مورد این که چرا افراد این گونه رفتار می‌کنند. اما اشارات این تئوری کافی نیست، تئوری نقش، که مطالعه فرد و نقش‌های وی است، اشاراتی بیشتر در اختیار ما قرار می‌دهد. تئوری نقش زبان چارچوبی مهیا می‌کند تا به ما کمک کند که دریابیم چرا جهان برای مدیریت آن گونه که باید، راحت نیست، چرا افراد دچار استرس و تنش می‌شوند، چرا سازمانها دچار سوء تفاهات و تضادها می‌شوند؟!

این تئوری روشی را ایجاد می‌کند برای این که تئوری‌هایی درباره افراد را به تئوریهای سازمانها متصل نماید.

در این مورد چنین بحث شده است که نتیجه اصلی تمام پیشرفت‌ها در ارتباطات، تحرک اجتماعی، آموزش، ثروت و موقعیت باعث ایجاد نقش‌های بیشتری برای هر یک از ما شده است. دیگر ما مشاغل بدرانجام را بر نمی‌گزینیم و یا در خانه وی زندگی نمی‌کنیم. چه کسی می‌داند که فرزندان ما کجا زندگی خواهند کرد یا کجا ازدواج و کار خواهند کرد و چه خواهند شد؟ نقش‌های از قبل تعیین شده ممکن است خسته کننده یا محدود کننده باشد اما منجر به اطمینان و امنیت می‌شوند. تنوع نقش، تفاوت نقش بدون تردید مطلوب است اما آنها در آموزش دادن باعث پیچیدگی، عدم اطمینان و نا امنی و تنش می‌شوند.

اندازه و پیچیدگی سازمانها و عملکرد آنها، نرخ تغییر و سرعت آن، نقش‌های افراد را پیچیده‌تر ساخته است. غلبه کار و سازمان در جامعه ما افزایش یافته است و مسائلی را با خود به همراه



آورده است که ترکیب نقش کاری و نقش خانوادگی، نقش حرفه‌ای و نقش اجتماعی را با مشکل مواجه ساخته است. در تمام این فشارها فرد در نقطه مرکزی این پرگار قرار دارد. فرد چگونه واکنش نشان می‌دهد؟ آیا قابل پیش بینی است؟ آیا می‌توان به وی کمک کرد؟ سازمانها چگونه باعث کمک و یا تشدید این نابسامانی‌ها می‌شوند؟ اینها بحث‌هایی است که در این مقاله به دنبال شناخت و راه حل آنها هستیم.^۳

هر فرد در هر موقعیتی، نقشی را نسبت به دیگر افراد اتخاذ می‌نماید. عملکرد وی در آن نقش وابسته به دو مجموعه از تأثیرات خواهد بود:

۱- نیروهای وابسته به خودش، شخصیت، صفات و مهارت‌های فردی.

۲- نیروهای وابسته به موقعیت. تا حد زیادی این دو مجموعه در تأثیر تعاملی^۴ با یکدیگر هستند. به طور مثال شخصیت فرد تحت تأثیر موقعیت‌های موجود قرار می‌گیرد. موقعیت نیز وابسته به شخصیت فرد است. مباحث زیادی در روانشناسی وجود دارد در مورد تأثیری که موقعیت یا محیط می‌تواند بر رفتار یا شخصیت داشته باشد که بحث آن از حوصله این نوشتار خارج است.^۵

مفاهیم تئوری نقش^۶

۱- تعریف نقش

از نقش تعریف متعددی شده است که در اینجا به برخی از آنها اشاره می‌کنیم: «نقش به رفتاری اطلاق می‌شود که دیگران از فردی که پایگاه معینی را احراز کرده است، انتظار دارند» نقش‌ها به صورت بخشی از فرآیند اجتماعی شدن به فرد آموخته می‌شود و سپس او آنها را قبول می‌نماید. به طور مثال، یک مدرس دانشگاه، معمولاً در بالاترین مرتبه در پایگاه استادی قرار دارد و مربی در مرتبه پایین‌تر است. داشتن پایگاه اجتماعی مجموعه‌ای از نقش‌ها را که از یک استاد انتظار می‌رود ایجاد می‌کند. از ایشان توقع می‌رود نقش ارشادی و آموزشی را در دانشگاه ایفا نماید، آثار علمی برجسته منتشر نماید و اخلاق حسنه‌ای را رعایت نماید.^۷

تعریف دیگری نقش را این گونه بیان می‌کند: «الگوی رفتاری یک شخص را نقش گویند».

شکسپیر می‌گوید: تمام جهان صحنه نمایش است و همه مردان و زنان بازیگران این صحنه نمایش هستند.^۸ «یک هنرپیشه

نقش‌های متفاوتی بازی می‌کند که هر نقش او به مقتضیات شخصیت خاصی بستگی دارد که در آن نمایش ایفای نقش می‌کند».

مفهوم جامعه شناختی نقش از بازیگران نمایش و تأثیر مشتق شده است. در اینجا لازم است تفاوت بین دو مفهوم «پایگاه» و «نقش» بیان شود. هر فرد در اجتماع یا سازمان پایگاهی را پر می‌کند ولی نقش را باید ایفا کرد. مثلاً استادان دانشگاه، حسابداران، حقوقدانان و ... هر یک دارای یک پایگاه اجتماعی هستند، اما هر یک از این افراد در پایگاه اجتماعی خود باید نقش‌ها و رفتارهایی را به انجام برسانند. پایگاه استادی دانشگاه شامل نقش‌هایی است که از قبیل: معلم، پژوهشگر، راهنمای پایان نامه‌های دانشجویان، نویسنده و ... است. پایگاه استادی یک موقعیت ثابت در اجتماع است اما نقش‌های وی انعطاف‌پذیر است. زیرا صاحبان این پایگاه نقش‌های خود را به شیوه‌های مختلف ایفا می‌کنند.^۹

۲- تعریف نقش سازمانی^{۱۱}

از نقش سازمانی نیز تعاریف فراوانی شده است که به بعضی از آنها اشاره می‌شود. «نقش سازمانی مجموعه‌ای از رفتارها و وظایف سازمانی است که از فرد در سازمان انتظار می‌رود اینگونه رفتار نماید»^{۱۲} استونر و فریمن نقش سازمانی را اینگونه تعریف می‌کنند:

نقش سازمانی عبارت است از الگوی رفتاری که انتظار می‌رود فرد در واحد وظیفه‌ای خود داشته باشد. با توجه به این می‌توان گفت نقش‌ها درون وظایف سازمانی کارکنان نهفته‌اند.^{۱۳} تعریف دیگری نقش سازمانی را اینگونه بیان می‌کند: از هر شغلی یک سری رفتارهای خاص آن شغل انتظار است یا به عبارت دیگر مردم از هر شغلی رفتارهای مشخصی را انتظار دارند. این مجموعه

«نقش به رفتاری اطلاق می‌شود که

دیگران از فردی که پایگاه معینی را

احراز کرده است، انتظار دارند» نقش‌ها

به صورت بخشی از فرآیند اجتماعی

شدن به فرد آموخته می‌شود و سپس او

آنها را قبول می‌نماید.

رفتارهای مشخص را نقش سازمانی گویند.^{۱۴}

وقتی فرد عضویت سازمانی را قبول کرد بر اساس محدوده قرار داد، تعهد رسمی، اخلاقی و روانی موظف به ایفای نقش سازمانی است. سازمان در قبال فرد تعهداتی مانند: پرداخت حقوق و مزایا، ایجاد پایگاه اجتماعی برای فرد و ... دارد. فرد نیز موظف است تا تعهدات خود را در قالب نقش‌هایی که سازمان به عهده فرد قرار داده، انجام دهد.^{۱۵}

چند توضیح در مورد نقش سازمانی لازم است:

۱- وقتی نقش سازمانی بیان می‌شود، مجموعه انتظارات و رفتارها و وظایف سازمانی فرد، فرصت کمتری برای ظهور رسیدن آمال و تمایلات شخصی ایجاد می‌شود.^{۱۶}

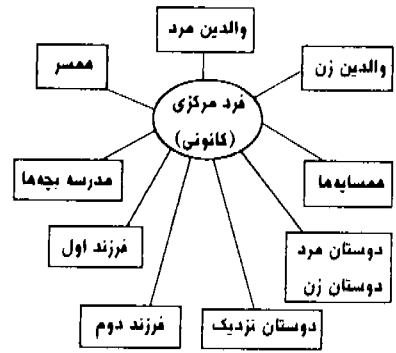
۲- لاقط سه عامل یا نیرو در شکل دادن به نقش سازمانی فرد مؤثر واقع می‌شوند: فرد، انتظارات، سازمان رسمی و انتظارات گروه‌های غیر رسمی، انتظارات سازمان رسمی بر اساس قراردادهای فرد با سازمان تعیین می‌شود و انتظارات سازمان غیر رسمی یا گروه‌های غیر رسمی بر اساس مرادبات و ارتباطات لاینفک فردی تعیین می‌شود.^{۱۷}

۳- مجموعه نقش^{۱۸} (شبکه نقش‌ها)

فردی خاص که با او در تجزیه و تحلیل موقعیت سر و کار داریم فرد کانونی یا مرکزی^{۱۹} نامیده می‌شود. وی نقش مرکزی را دارد و در میان گروهی از افراد قرار گرفته است که با هر یک از آنها به گونه‌ای در آن موقعیت تعامل دارد. این گروه از افراد را شبکه نقش‌ها یا مجموعه نقش‌ها گویند. مثلاً در موقعیت خانوادگی، شبکه یا مجموعه نقش‌ها شبیه شکل ۱-۱ می‌باشد. شبکه نقش شامل تمام افرادی است که فرد با آنها در تعامل زیادی است. معمولاً افراد بیشتری در شبکه نقش نسبت به آن چه که در ابتدا انتظار می‌رود وجود دارند.

۴- ابهام نقش^{۲۰}

ابهام نقش هنگامی رخ می‌دهد که نوعی عدم اطمینان در ذهن و فکر فرد در مورد چگونگی ایفای نقش وجود داشته باشد و یا



شکل (شماره ۱ - ۱)

در مورد شخص مرکزی در مواجهه با اعضای شبکه نقش‌های خود، نوعی مشخص نبودن انتظارات موجود باشد. به عبارت دیگر اگر فرد از نقش خود و یا از انتظارات افرادی که در شبکه نقش او هستند درک روشنی نداشته باشد دچار ابهام نقش خواهد شد. آیا ابهام نقش بد است؟ نه الزماً، زیرا توانایی برای چارچوب بندی نقش توسط خود فرد یکی از آزادی‌هایی است که بسیاری از افراد می‌طلبند. اما ابهام نقش ممکن است موجب استرس نقشی شود که بعداً بحث می‌شود. از مزایای شرح شغل^{۲۱} کارکنان آن است که ابهام نقش را کاهش می‌دهد، متأسفانه شرح شغل به ندرت تعریف کاملی از نقش کارکنان ارائه می‌دهد. در مطالعه‌ای که توسط نورمن مایر^{۲۲} و دو همکار وی صورت گرفت از تعدادی معاونین رؤسا در سازمانهای مختلف خواسته شد تا یک زیر دست خود را که با کار وی کاملاً آشنا هستند انتخاب کنند و نقش وی را شامل: وظایف اساسی و خصوصیات مورد نظر آن شغل تعریف کنند. سپس از افراد زیردست نیز خواسته شد تا نقش خود را به طور مجزا اما نسبت به متغیرهای مشابه تعریف کنند. توافق میان مدیر و زیر دست در شرح نقش زیر دست ۲۵ درصد بود. این نشان دهنده وجود ابهام نقش زیاد در زیر دستان است که بسیار برای کارکنان خطرناک است.

چهار مورد غالب ابهام نقش در موقعیت‌های کاری موارد زیر می‌باشند:

- ۱- عدم اطمینان^{۲۳} درباره این که چگونه کار فرد ارزشیابی می‌شود.
- ۲- عدم اطمینان درباره مسیر پیشرفت فرد.
- ۳- عدم اطمینان درباره حیطه مسئولیت فرد.

۴- عدم اطمینان درباره انتظارات دیگران از عملکرد فرد.
از نظر اعضای شبکه نقش، فقدان وضوح در نقش شخصی مرکزی می‌تواند موجب عدم امنیت، خشم و فقدان اعتماد در میان اعضای شبکه نقش شود. لیستی از نقش‌های یک مدیر که شناخته شده است در زیر می‌آید:

مدیر اجرایی، برنامه ریز، خط مشی گذار، متخصص، کنترل کننده پاداشها و تنبیه‌ها، میانجی مشاجرات، نماینده گروه، مشاور، دوست، سپر بلا، معلم.

اگر برای زیر دستان روشن نباشد که مدیر در حال حاضر کدام نقش را ایفا می‌نماید این مسئله باعث عدم امنیت و استرس در آنها خواهد شد. مثلاً اگر فرد مرکزی به عنوان یک معلم و راهنما با ما صحبت کند و ما به عنوان یک مدیر اجرایی به او گوش دهیم این درک غلط موجب پیامدهای بسیار منفی خواهد شد.

۵- ناسازگاری نقش^{۲۴}

ناسازگاری نقش هنگامی رخ می‌دهد که انتظارات اعضاء شبکه نقش معلوم است اما ویژگیهای یک نقش خاص در خود ناسازگاری ایجاد می‌نماید. به عنوان نمونه، مدیر ممکن است روشن سازد که وی روش رهبری اقتدارگرا، سخت و قانونگرا را می‌خواهد، در حالی که زیردستان وی یک سبک نرم، دوستانه و دارای انعطاف را می‌خواهند. در اینجا انتظارات روشن است. هیچگونه ابهام نقشی وجود ندارد ولی این انتظارات با انتظارات افراد زیر دست به دلیل ویژگیهای ایجاد شده در یک نقش خاص (مدیر اقتدارگرا) ایجاد ناسازگاری نقش نموده است.

با این حال شاید مسأله سازترین شکل ناسازگاری نقش هنگامی ایجاد می‌شود که انتظارات افراد دیگر با ارزش‌های مورد قبول فرد در تناقض قرار می‌گیرند. واضح‌ترین نمونه‌ها در مسائل اخلاقی^{۲۵} رخ می‌دهد، که در آن عملکرد و استانداردهای مورد قبول سازمان ممکن است متفاوت از استانداردهای شخصی فرد باشد. ظریف‌ترین ولی مغشوش کننده‌ترین مسئله در این مورد وقتی اتفاق می‌افتد که احساس کنیم نیازمندیها و یا انتظارات نقش از ما آن چیزی را می‌خواهند که عمل به آنها

خارج از اصول و ارزشهای اخلاقی ما هستند. در این حالت مجبور می‌شویم به گونه‌ای عمل کنیم که در مفهوم روانشناختی و نه اخلاقی، هویت فردی ما را دروغین سازد. متأسفانه تحقیقات نشان می‌دهد مدیران در بسیاری از موارد جهت موفقیت در عملکردشان در دوره‌ای از این شکل خاص از ناسازگاری نقشی پیش می‌روند.^{۲۶}

۶- تضاد نقش^{۲۷}

تضاد نقش ناشی از ملزم بودن یک فرد برای انجام چندین نقش در یک موفقیت است. انتظارات هر نقش ممکن است کاملاً روشن و برای هر نقش سازگار باشد. اما نقش‌ها خودشان ممکن است در تضاد باشند.^{۲۸} به طور مثال فرد در یک زمان می‌خواهد هم به نقشی که در سازمان رسمی دارد و هم به هنجارهای گروه غیر رسمی که در آن عضو است پاسخگو باشد. ایفای این دو نقش در یک زمان امکان‌پذیر نیست و فرد دچار تعارض می‌شود.^{۲۹} و یا زن شاغل اغلب در می‌یابد که از وی انتظار است در یک زمان وظایف مربوط به خانه دار بودن و وظایف مربوط به نمونه‌های مشخص مردان موفق در مدیریت را ایفا نماید. این دو نقش در تضاد می‌باشند.

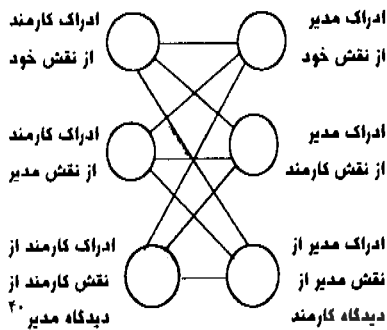
مناسب است که تضاد نقش (نقش‌های متضاد) را از ناسازگاری نقش (انتظارات متضاد) مجزا نماییم، اما نتیجه نهایی آنها به طور یکسان «استرس نقش»^{۳۰} است.^{۳۱}

۷- گران باری نقش^{۳۲}

شکل دیگر تضاد نقش، گران باری نقش نامیده می‌شود. بسیاری از افراد تا اندازه‌ای می‌توانند تضاد نقش را رفع کنند. با این وجود، زمانی می‌رسد که تعداد نقش‌هایی که یک فرد باید داشته باشد، بسیار زیاد است. وی در آن صورت گرانباری نقش را تجربه می‌کند. گرانباری نقش معادل با گرانباری کار^{۳۳} نمی‌باشد. گرانباری کار اغلب بدین معنی است که در یک نقش، کار زیادی وجود دارد. گرانباری نقش در ارتباط با تنوع و نیز تعداد کمیت نقش‌ها می‌باشد. وقتی یک فرد تعداد نقش‌های مختلف و گوناگونی را باید انجام دهد دچار گرانباری نقش شده است.

تغییر از سرپرست به مدیر اجرایی همراه خود تغییری در گرانبار شدن کارها

نارضایتی از نقش نوعی عدم تناسب مقام و منزلت سازمانی با فرد در سازمان است. نارضایتی نقش را منابع متعددی موجب می‌شوند، یکی از این منابع عدم تناسب مقام سازمانی با فرد است. به طور مثال کارمند در سازمان احساس می‌کند دارای شایستگی برای ارتقاء می‌باشد و مقام فعلی وی از شأن او پایین‌تر است ولی سازمان در قبال این احساس کارمند عکس‌العملی جهت ارتقاء او انجام نمی‌دهد. اگر افراد در سازمان احساس نمایند عملکرد شایسته‌ای دارند و باید بابت این عملکرد شایسته، ارتقاء یابند و یا پاداش دریافت نمایند، اما سازمان پاسخگویی مناسبی را انجام ندهد. آنها به انحاء مختلف اعتراض خود را بیان می‌کنند. برای مثال: استعفاء، کم‌کاری، اهمال‌کاری و ... را انجام می‌دهند. بنابراین بر سازمان است تا نارضایتی‌های ایجاد شده از نقش را درک نماید و در صدد کاهش آنان تلاش نماید.



ارتباط ادراک‌های نقش مدیر - کارمند

این مجموعه نگرشها و رفتارهای مشخص هستند که یک نقش را می‌سازند. فرد به دلیل دانستن یک نقش سازمانی نگرشها و رفتارهای مشخصی را از خود ارائه می‌دهد ولی به محض تغییر نقش سازمانی همان فرد مشاهده می‌شود نگرشها و رفتارهای وی تغییر می‌کند. «برای مثال زمانی که کارمند دفتر یکی از اتحادیه‌های کارگری ارتقای مقام می‌یابد و مقام سرپرستی را احراز می‌نماید، مشاهده می‌شود که در ظرف چند ماه تغییر نگرش و رفتار می‌دهد و طرفدار مدیریت می‌شود (در حالی که قبل از آن طرفدار اتحادیه بود) و چون بر اساس مشکلات مالی شرکت مجبور می‌شود وی را تنزل مقام دهد و به کارمند دفتری در اتحادیه تبدیل شود، باز مشاهده می‌شود، سرپرستی که تا دیروز طرفدار مدیریت سازمان بود، تغییر نگرش و رفتار می‌دهد و طرفدار اتحادیه می‌شود.»

قابل توجه است، زمانی که هویت نقش برای فرد روشن نباشد فرد برای کسب هویت رو به سوی نقش‌هایی که قبلاً به عهده داشته است باز می‌گردد. بنابراین هویت‌شناسی نقش افراد بسیار اهمیت دارد

تناسب مقام سازمانی با فرد است. به طور مثال کارمند در سازمان احساس می‌کند دارای شایستگی برای ارتقاء می‌باشد و مقام فعلی وی از شأن او پایین‌تر است ولی سازمان در قبال این احساس کارمند عکس‌العملی جهت ارتقاء او انجام نمی‌دهد. اگر افراد در سازمان احساس نمایند عملکرد شایسته‌ای دارند و باید بابت این عملکرد شایسته، ارتقاء یابند و یا پاداش دریافت نمایند، اما سازمان پاسخگویی مناسبی را انجام ندهد آنها به انحاء مختلف اعتراض خود را بیان می‌کنند. برای مثال: استعفاء، کم‌کاری، اهمال‌کاری و ... را انجام می‌دهند. بنابراین بر سازمان است تا نارضایتی‌های ایجاد شده از نقش را درک نماید و در صدد کاهش آنان تلاش نماید.^{۳۷}

۱۰- پنداشت از نقش^{۳۸}

«پنداشت شخص از نقش: یعنی این که فرد به نظر خودش قرار است چه نقشی را ایفا کند». وقتی مدیر و کارمند در تعامل با یکدیگر هستند حداقل باید از سه پنداشت از نقش آگاه باشند. این موضوع در شکل شماره (۱-۲) نشان داده می‌شود. برای یک مدیر، سه نقشی که باید وی از آن آگاه باشد عبارتند: (برای کارمند هم این سه نقش وجود دارد) ابتدا نقشی است که از مدیر به عنوان مدیر انتظار است. دوم، نقش کارمندی است که در تعامل با مدیر قرار دارد. سوم نقش مدیر به طوری که کارمند از او توقع دارد. آشکار است انسان وقتی می‌تواند به نیازهای دیگران پاسخ دهد که توقع آنها را درک نماید.

۱۱- هویت نقش^{۳۹}

هویت نقش عبارت است از مجموعه‌ای از نگرشها و رفتارهای مشخص و معین که همراه یک نقش می‌باشند.^{۴۰} به عبارت دیگر

و نقش‌های وی به همراه خواهد داشت. ممکن است فردی که در سرپرستی کارآمد بوده است به دلیل عدم تحمل نقش‌های جدید (گرنجاری نقش) در مقام مدیر اجرایی ناموفق باشد.

سبک باری نقش^{۴۱}

یک مسأله‌ای که چشم پوشی شده است ولی واقعی است که در بخش‌های پایین سازمان وجود دارد، سبک‌بازی نقش است. این شکل از تضاد نقش هنگامی رخ می‌دهد که فرد احساس نماید دارای ظرفیت بالایی برای انجام نقش‌های بیشتر و بزرگتر است ولی سازمان به او نقش‌های کمی را واگذار کرده است.

به عنوان مثال، زمانی که سازمان یک فارغ التحصیل جدید دانشگاه را استخدام می‌کند، به او شغلی داده می‌شود که در نظر فرد بسیار پایین‌تر از ظرفیت‌های او است، خواه شغل مرتبط با تحصیلات وی باشد یا نباشد. این ادراک فرد است که باعث احساس سبک‌بازی نقش می‌شود. افرادی که در نقش‌های بازرسی، کنترل کیفیت، بخش‌هایی از امور مالی، برخی قسمت‌های رایانه‌ای، شاغل هستند اغلب از سبک‌بازی نقش رنج می‌برند. در واقع آنها در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که مورد نیاز هستند. سبک‌بازی نقش، نوعی از تضاد نقش است که شاید به شکل خیلی جدی خودشناسی فرد را تهدید می‌کند. همان‌طور که بحث خواهد شد این شکل تضاد نقش بسیار مورد بی‌مهری قرار گرفته، اما بسیار باعث کاهش بازدهی سازمان می‌شود.^{۴۲}

۹- نارضایتی نقش^{۴۳}

نارضایتی از نقش نوعی عدم تناسب مقام و منزلت سازمانی با فرد در سازمان است. نارضایتی نقش را منابع متعددی موجب می‌شوند، یکی از این منابع عدم

زیرا عدم توجه به آن باعث خسران و خرابی (چه در سازمان و چه در بعد وسیع‌تر برای جامعه) خواهد شد.^{۲۳}

۱۲- نقش قالبی^{۲۲}

هنگامی که افرادی را به عنوان قشر خاصی از جامعه می‌شناسیم و ایفای نقش‌های به خصوصی را از آنها انتظار داریم به آن «نقش قالبی» می‌گوییم. مثلاً از معلم‌ها، حسابدارها، پلیس‌ها، روحانیون و... بر اساس نقش قالبی انتظار خاصی داریم. از یک معلم جدای از این که ایشان کیست؟ اهل کجاست؟ و... انتظارات از پیش تعیین شده‌ای را داریم. چرا؟ به دلیل تعریفی که از نقش‌های قالبی در هر جامعه می‌شناسیم.^{۲۵}

۱۳- دلسردی از نقش

«به ویژگی فردی که نقش خاصی را به رغم میل و احساسات شخصی ایفا می‌کند، دلسردی از نقش گویند».^{۲۶} فردی که در سازمان فقط به دلیل نیاز مالی شغلی را قبول کرده است، دچار دلسردی از نقش است. وی هر زمان شغل مناسب‌تری را پیدا نماید سازمان را ترک خواهد کرد.^{۲۷} این افراد متأسفانه در سازمان جزء سرمایه‌های سازمان به حساب نمی‌آیند و یک استرس شغلی را با خود به همراه دارند.

استرس نقش

«استقان، مهندس شیمی و ۲۹ ساله، در طرحی مشغول کار شده بود که هفت ماه از شروع اجرای آن می‌گذشت. نقشی که در این طرح به عهده داشت او را وا داشته بود روزانه بین ۱۲ تا ۱۴ ساعت و حتی یک روز از تعطیلات آخر هفته‌اش را روی این کار بگذارد. همین طور که اجرای برنامه پیش می‌رفت، نشانه‌هایی از استرس شغلی در وی ظاهر شدند. درگیری و نیرویی که طرح اقتضا می‌کرد، او را به شدت به فعالیت وا داشته بود. اما در برابر نیازها و خواسته‌های خانواده جوانش داشت در حال از پا افتادن بود. احساس می‌کرد نمی‌تواند آن اندازه که می‌خواهد وقت و توان خود را صرف همسر و دو فرزندش کند، گر چه

کسی از اعضای خانواده آشکارا شکوه و شکایتی از او نداشت، اما گذشت هفت ماه بر این منوال را نمی‌شد نادیده گرفت. به خصوص که هنوز پنج ماه دیگر هم به تمام شدن طرح مانده بود. از خودش می‌پرسید، می‌توانم به این وضع ادامه دهم؟ چگونه بین نیازهای خانواده و شرایط شغلی‌ام تعادل برقرار کنم؟ نیازهای خود من کدامند؟ کجا باید حدود مرزی رسم کنم؟ اگر زمان کارم را محدود کنم، به موقعیت شغلی‌ام لطمه نمی‌خورد؟»^{۲۸}

همان طور که در مورد استقان مشاهده می‌شود و دچار استرس شغلی شده است و از عوامل اصلی استرس شغلی ایشان تضاد نقش و گران باری نقش است. در خیلی مواقع کارکنان دیگر نیز دچار استرس شغلی می‌شوند که حاصل ابهام در نقش و سبک باری نقش است. آن چه مسلم است تضاد در نقش، ابهام در نقش، سبک باری نقش و گران باری نقش هر کدام باعث استرس شغلی در کارکنان می‌شوند و مدیریت باید با توجه به علت استرس شغلی در رفع و ایجاد استرس متعادل تلاش نماید. همان طور که بیان شد ابهام نقش، ناسازگاری نقش، تضاد نقش، سبک باری نقش، گران باری نقش، نارضایتی و دلسردی از نقش باعث استرس نقش می‌شوند. استرس می‌تواند خوب و یا بد باشد. اکثر مردم نیاز به نوعی استرس دارند تا عملکرد مناسبی از خود ارائه نمایند، اما اگر استرس از نوع نامناسب و یا خیلی زیاد باشد، می‌تواند برای فرد خطرناک باشد. امروزه یکی از وظایف اساسی مدیریت در سازمانها کنترل سطح استرس کارکنان است. برای سهولت در بحث، استرس نافع را فشار نقش^{۲۹} و استرس مضر را تنش نقش^{۵۰} تعریف می‌کنیم. متأسفانه راه روشنی برای جدا کردن میان آنها وجود ندارد مگر توسط اثرات آنها را تشخیص دهیم.

نشانه‌های تنش نقش

هنگامی که تنش نقش برای فرد مرکزی (یا فرد کانونی که در شبکه نقش در مرکز قرار می‌گیرد) به وجود آید، نشانه‌های زیر در وی نمایان می‌شود:

اضطراب،^{۵۱} اغلب بیان می‌شود توسط پریشان حالی، مشغله کاری بیش از حد با جزئیات فراوان، دقت زیاد در انجام کارها یا گذراندن دوره‌های بیماری به وجود می‌آید. اضطراب، باعث می‌شود به موارد ایجاد شده توجهی فوری و بی درنگ نماییم. موقعیت‌ها به حدود «سیاه» و «سفید» و دو تطبیی تبدیل می‌شود و حساسیت شخصی در مقابل شایعات و فشارهای گروهی بیشتر می‌شود.

روحیه پایین،^{۵۲} اغلب فرد در مورد سازمان به عدم اطمینان می‌رسد و نیز ابراز نارضایتی در مورد شغل و یا حس بی‌بودگی در فرد دیده می‌شود. مشکلات ارتباطات،^{۵۳} مشاهده می‌شود اغلب فرد تمایل به صحبت کردن ندارد و حتی کل ارتباطات فرد قطع می‌شود. وی ساکت و منزوی می‌شود. غیبت شغلی،^{۵۴} شکل نهایی از نشانه‌های تنش نقش غیبت در محل کار است.

استراتژی‌های بهبود نقش

استراتژی عمومی برای بهبود تنش به شرح زیر می‌باشند:

- ۱- خودداری،^{۵۵} فرد از قرار به این که مشکلی وجود دارد امتناع می‌کند، اگر چه تمام نشانه‌های تنش نقش وجود دارند. خندیدن یا رفتارهای طنزآمیز اغلب نشانه‌هایی از خودداری است. همچنین نوشیدن و یا سیگار کشیدن زیاد از دیگر نشانه‌های خودداری است.
- ۲- عقب نشینی،^{۵۶} فرد در پس یک مانع روانشناختی قرار می‌گیرد، یا سازمان را ترک می‌کند.
- ۳- توجیه کردن،^{۵۷} فرد با خود می‌گوید، تضاد غیر قابل اجتناب است پس با آن کنار

نقش سازمانی عبارت است از الگوی رفتاری که انتظار می‌رود فرد در واحد وظیفه‌ای خود داشته باشد. با توجه به این می‌توان گفت نقش‌ها درون وظایف سازمانی کارکنان نهفته‌اند. تعریف دیگری نقش سازمانی را اینگونه بیان می‌کند: از هر شغلی یک سری رفتارهای خاص آن شغل انتظار است یا به عبارت دیگر مردم از هر شغلی رفتارهای مشخصی را انتظار دارند. این مجموعه رفتارهای مشخص را نقش سازمانی گویند.

می‌آید. همچنین برای هر یک از مسائل مربوط به نقش استراتژی‌های جداگانه‌های نیز وجود دارد. اگر مشکل مربوط به ابهام ناسازگاری نقش برای فرد می‌تواند بدین صورت حل شوند: به وسیله تصمیم‌گیری در مورد ایجاد اولویت‌ها به اعضای مهم‌تر و برجسته‌تر شبکه نقش‌ها و اولویت بندی انتظارات دیگران می‌توان مشکلات ناسازگاری نقش را کاهش داد.

مسائل تضاد نقش به صورت زیر می‌تواند بهبود یابد:

به وسیله کاهش اهمیت یکی از نقش‌ها برای این که عملکرد و ضعف فرد در آن نقش او را آزاد نهد. مثلاً کاهش اهمیت نقش تماشاگر مسابقات ورزشی، بنابراین فرد خود را کمتر درگیر آن می‌کند. به وسیله ایجاد زمان بندی‌ها و تقسیم بندی‌های توافق شده در زندگی شخصی، این روش باعث می‌شود تا نقش‌ها با یکدیگر تداخل نداشته باشند و سخت‌گیری در مورد حفظ اجرای برنامه‌ها بر اساس این زمان بندی‌ها و تقسیم بندی‌ها، مثلاً تعطیلات آخر هفته برای گذراندن با خانواده و کوهنوردی است.

گران باری نقش می‌تواند به صورت زیر کاهش یابد:

به وسیله اولویت بندی نقش‌ها، طوری که نقش‌هایی که از اولویت پایین‌تری برخوردارند در انتهای این اولویت بندی قرار گیرند و زمان کمتری صرف آن شود. از طریق تجدید در مسئولیت‌های واگذار شده به افراد می‌توان عوارض گران باری نقش را کاهش داد.

مسائل سبک باری نقش را به صورت زیر می‌توان بهبود بخشید:

با استفاده از روش‌های مناسب حضور فرد در سازمان را جلوه گر نمائیم. طوری که فرد احساس نماید در سازمان دارای حضوری مؤثر و کارآمد است و دیگران وی را به عنوان عنصری مفید برای سازمان بشناسند.

در بخش ذیل مثالی از نقش‌ها و استرس نشان داده می‌شود.

نقش‌ها و استرس

در مطالعه بر روی ۱۰۰ بیمار قلبی که توسط روسک و زوهمان^{۵۸} انجام شد، آنها دریافتند ۲۵ درصد آنها دو شغل داشتند و



نوارهای قلبی نامنظم آنها نیز به سوی نظم گرایش یافت.

«متلین و ولفل»^{۶۲} دریافتند، شبکه‌های ارتباطی پیچیده‌تر افراد باعث بروز نشانه‌های بیشتری از استرس می‌شود.

«پینشرل»^{۶۳}، در مطالعاتش بر روی ۲۰۰ مدیر انگلیسی دریافت، شواهدی وجود دارد که نشان دهنده ارتباط مستقیم عوارض استرس با سن و سطح مسئولیت افراد است.^{۶۴}

موقعیت‌هایی که باعث استری نقش می‌شوند

پنج موقعیت سازمانی وجود دارد که احتمالاً باعث بروز مسائل نقشی و در نتیجه استرس برای فرد می‌شوند:

۱- مسئولیت در قبال کار دیگران، ابهام نقش، ناسازگاری و تضاد نقش که در

۴۵ درصد دیگر در مشاغلی بودند که نیازمند ۶۰ ساعت کار در هفته و یا بیشتر بود. در ۹۱ درصد این افراد حالات تنش‌های هیجانی قبل از حمله قلبی به طور وسیعی گسترش یافته بود. «مارگولیس»^{۵۹} و دیگران یک نمونه ۱۴۹۶ نفر شاغل را بررسی می‌کردند. آنها دریافتند گران باری نقش به میزان زیادی باعث غیبت کاری، انگیزه کم، خود کم بینی و عدم ارائه پیشنهادات توسط کارکنان می‌شود.

«کاهن»^{۶۰} و دیگران دریافتند افرادی که دچار ابهام نقش هستند، رضایت کاری کمتر، نگرانی شغلی بیشتر، احساس بی‌بودگی و اعتماد به نفس کمی دارند.

«شیروم»^{۶۱} و دیگران در مطالعاتشان در مورد تئوری نقش، رابطه معنی داری میان تضاد نقش و نوار قلبی نامنظم افراد دریافتند. وقتی تضاد نقش آنها کاهش یافت

موقعیت‌های «مدیریتی» نمونه ذاتی هستند قبلاً بررسی شدند. از یک منظر، وظیفه مدیر همواره آشتی دادن اهداف متقاطع یا متضاد است که میان گروه‌ها، سازمان و گروه‌ها و زیر دستان با بالادستان به وجود می‌آید. پژوهشی نشان داده است که استرس نقش هنگامی که مرتبه سازمانی فرد ارتقاء می‌یابد، افزایش پیدا می‌کند.

۲- وظایف نوآوری^{۶۵}، اصلی‌ترین مسئله که مدیران در قبال فعالیت‌های نوآورانه با آن روبرو هستند مربوط به اولویت‌های متضاد است. در حالت کلی مراکز قدرت در سازمان‌ها مشغول حفظ و نگهداری وضعیت کنونی هستند. وظایف نوآورانه برای مدیر موجب ابهام در نقش بالایی می‌گردد. وی همچنین با تضادهای قابل ملاحظه‌ای میان جنبه‌های تکراری شغل و جنبه‌های نوآورانه شغل مواجه خواهد شد. دو نوع کار با تقاضاهای روانشناختی متفاوت، که در یک فرد به سختی ترکیب می‌شود.

۳- وظایف یکپارچه سازی یا حاشیه‌ای،^{۶۶} نقش هماهنگ کننده، اتصال بین افراد به نظر می‌رسد که پر استرس است. این احتمالاً به دلیل فقدان یا کمی کنترلی است که وی بر تقاضاها یا منابع دارد. فرد در این موقعیت اغلب نقطه مرکزی تضاد بین فردی، گروهی یا میان سازمان و محیط آن قرار می‌گیرد.

۴- مسائل ارتباطی، افرادی که مشکلاتی با رئیسشان، افراد زیر دست و یا با همکارانشان دارند، عوارض استرس در آنها مشاهده می‌شود. یک مطالعه انجام شده نشان می‌دهد، افراد در روابط اگر بازخور مناسب از مدیرشان دریافت نکنند، دچار استرس می‌شوند. موریس^{۶۷} در مطالعاتش به این نتیجه می‌رسد وجود «تداخل روابط»^{۶۸} برای مدیران موجب افزایش استرس در آنها می‌شود.

۵- عدم اطمینان مسیر شغلی^{۶۹}، اگر چشم انداز شغل در آینده مورد تردید باشد، این عدم اطمینان می‌تواند برای فرد استرس ایجاد نماید و کل کار فرد را متأثر سازد. تغییرات سریع در تکنولوژی و ساختارهای سازمانی می‌تواند این منشأ استرس را افزایش دهد.

در بخش ذیل چهار نوع استرس را می‌توانید مشاهده نمایید.

چهار نوع نقش استرس

کارل آلبرشت^{۷۰} چهار استرس نقش را مشخص کرده است:

۱- استرس زمان^{۷۱}، این احساس که هیچ زمانی کافی برای انجام کارها وجود ندارد. با کمبود زمان فشار کارها افزایش می‌یابد. فنون مدیریت زمان^{۷۲} می‌تواند با ایجاد اولویت‌ها و طراحی سازمان برای انجام هر کاری کمک کننده باشد. استرس زمان می‌تواند ناشی از گران باری نقش باشد.

۲- استرس موقعیتی^{۷۳}، استرس نقش در اشکال مختلف خود، گاهی اوقات توسط شخصیت‌ها یا اقدام کنندگان در یک موقعیت خاص می‌تواند ایجاد شود.

۳- استرس پیش بینی^{۷۴}، معمولاً «نگرانی»^{۷۵} نامیده می‌شود و آن احساسی است که یک فاجعه ناشناخته قرار است رخ بدهد و بدترین اتفاق، بیشترین احتمال را دارد.

۴- استرس رویارویی^{۷۶}، نگرانی و اضطراب در مورد مواجهه با اشخاصی که فرد توان رویارویی و پاسخگویی (مطلوب) با آنها ندارد.^{۷۷}

استرس نقش و متغیرهای شخصیتی

برای سازمان مهم است افرادی را برای نقش‌های ذاتاً پر استرس انتخاب کند که آنها قادر به تحمل استرس باشند. در این رابطه چندین متغیر در مدیریت استرس نقش به ترتیب زیر شناخته شده‌اند:

۱- اجتماعی بودن^{۷۸}، شخصی که روابط بین فردی قوی را می‌تواند توسعه دهد نسبت به افرادی که روابط بین فردی ضعیفی با دیگران دارند در مقابله با استرس، تحمل بیشتری دارد.

۲- حساسیت نسبت به هیجانات^{۷۹}، افرادی که از لحاظ هیجانی حساس هستند، تنش بیشتری را در هر تضاد یا موقعیت مهم با خود حمل می‌کنند. عدم حساسیت کامل نیز موجب ایجاد روابط بین فردی نامناسب می‌شود.

۳- انعطاف پذیری و عدم انعطاف پذیری^{۸۰}، شواهدی وجود دارد افرادی که از انعطاف پذیری بالایی برخوردارند استرس نقش بیشتری را مجبور به تحمل هستند. به طور کلی، فرد مقاوم و نسبتاً غیر

حساس، تنش کمتری را حس می‌کند. فردی با روابط قوی بین فردی می‌تواند در برابر تنش بیشتری مقاومت نماید. مدیر اجرایی بی انعطاف بهتر در برابر فشارهای وارده تاب مقاومت دارد.

استرس نقش - مصادیقی برای سازمانها

غیر ممکن است بتوان سازمانی را طراحی کرد که هیچ گونه مشکلات نقشی و در نتیجه هیچ استرسی نداشته باشد. با این حال بسیار راحت و در عین حال خطرناک است که این مشکلات را به دوش افرادی قرار دهیم که با تمام تضادهای نقشی که در سازمان وجود دارد روبرو شوند. اگر راه حل مشکلات به عهده خود افراد گذاشته شود آنها معمولاً راه حلی تک بعدی را انتخاب می‌کنند که موجب مشکلات نقشی در جاهای دیگر می‌شود. یا تنش را به خارج از سازمان و خانه می‌برند. بنابراین لازم است افراد:

- ارزش راه حل‌های مشارکتی را در رابطه با مشکلات نقشی دریابند. افراد مافوق می‌توانند به وسیله ایجاد ملاقات میان افراد و توصیفات روشن‌تر در مورد مشاغل و وظایف کمک نمایند.

- در مسائل شخصی خود برنامه ریزی روشن‌تر و منظم‌تری را انجام دهند. از اولویت‌ها و اهداف خودشان در کار و زندگی تعریف روشن‌تری را بیان نمایند. (سازمانها به وسیله ایجاد اهداف بهتر، طراحی مجدد مشاغل و مشاوره کمک نمایند).^{۸۱}

سخن آخر

تئوری نقش در توضیح موقعیت‌ها، نسبت به پیش بینی آنها، بسیار مهم‌تر عمل می‌کند، توضیح موقعیت‌ها باعث درک و فهم افراد در سازمان می‌شود. همین درک افراد و شناخت موقعیتی که آنها در آن قرار گرفته‌اند باعث، سهولت کاری فرد در میان گروه کاری، گروه خانواده و میان فرد - فرد خواهد شد.

تنش (منفی) یک عامل مخرب بزرگ در جامعه است. بیماری روانی شاید زیاد به حساب نمی‌آید، اما علائم تنش که اغلب به عنوان بیماری روانی تشخیص داده می‌شود به طور فزاینده‌ای در تمام بخش‌های جامعه متداول است. تئوری نقش یک روش برای نگرستن به استرس افراد تحت استرس و

شناخت تئوری نقش کمکی در جهت روشن ساختن نقشها رفع تضادها و استرس‌های شغلی می‌باشد. سالها قبل کرت لوین^{۸۲} بیان کرد: «هیچ چیزی به اندازه یک تئوری خوب عملی نیست».

بسیاری از اوقات ما صرف تعامل با دیگران می‌شود، در خانه با خانواده مان یا با دوستانمان، با همکاران در محل کار یا غریبه‌ها در کوچه و خیابان به نظر عجیب می‌رسد که به خود ما و یا کودکانمان آموزشهای رسمی کمی در آن مورد داده نمی‌شود. نقش‌ها و ادراک نقش زیر بنای تمام تعاملات میان افراد است. شناخت بیشتر ادراک نقش و نقش‌ها در تعاملات، مطمئناً موجب کاهش سوء تفاهات خواهد شد.^{۸۳}

■ یادداشتها و منابع:

- 1: Role Theory
- 2: Motivation Theory
- 3: Chrls Handy, Understanding Organizations, Houdon Penguin, 1993, pp. 60 _ 61
- 4: Interactive
- 5: IBID.P.61.
- 6: The Concepts of Role Theory.

۷- بروس کورن، مبانی جامعه‌شناسی، ترجمه و اقتباس دکتر غلامعلی نوسلی، رضا فاضل، ست چهارم، ۱۳۷۴، ص ۸۳.

۸- دکتر نمن السادات زاهدی، دکتر سید مهدی الوانی، دکتر ابوالحسن فقیهی، فرهنگ جامع مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، اول، ۱۳۷۶، ص: ۳۲۹.

9: Stephen p. Robbins, Organizational Behavior, Prentice_Hall, Eighth, 1998. P. 252

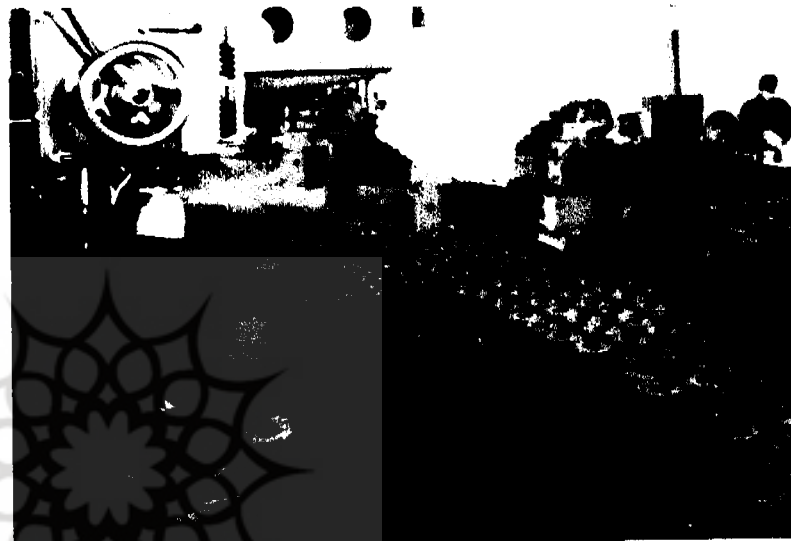
۱۰- بان رابرتسون، درآمدی بر جامعه، با تأکید بر نظریه‌های کارکردگرایی، سنیز و کنش، متقابل نمادی مترجم، حسین بهروان، آستان قدس رضوی، سوم ۱۳۷۷، ص ۹۲ - ۹۳.

11: Organizational Role.
12: Derek French And Heather Saward, Dictionary of Managment, Gower, Second, 1983, PP. 377_378.

۱۳- جیمز استونر، ادوارد فرین: جلد اول، مترجمان: علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، اول، ۱۳۷۵، ص ۲۸.

14: David A.De Cenzo And Stephen P. Robbins, Human Resource Managment Wiley, Fifth, 1996, P. 222.

۱۵- دکتر ابوالفضل صادق پور، مجموعه مقالات،



نقش جدید صورت گیرد. بر اساس پژوهش‌های انجام شده، مدیران موفق در هر دو سال تمایل به تغییر پست سازمانی دارند، ولی هیچ زمان خاصی به تعریف نقش، انتظارات نقش و یا روابط نقش اختصاص داده نمی‌شود. عمل تغییر و جابجایی پست سازمانی به اندازه کافی بر استرس فرد می‌افزاید. زیرا جابجایی و تغییر شغل معمولاً همواره با ابهام است.

۳- تفویض وظایف بیشتر به کارکنان را به عنوان روشی برای حل مشکل سبک باری نقش به کار گیرید. با ایجاد امنیت برای کارکنان باید آنهایی که از سبک باری نقش رنج می‌برند تشویق کرد تا وظایف جدیدتر و بیشتری را قبول نمایند.

۴- به خاطر داشته باشید، بسیاری از مسائل در سازمانها ناشی از تنش نقش است. سوء ادراک نقش، سبک باری نقش، یا ارتباطات ضعیف به دلیل انتظارات نقش غلط برای کارکنان بسیار استرس زا است.

موقعیت هایی که باعث استرس می‌شوند، می‌باشد. سازمانها و افراد نیاز به انجام کارهای بیشتری به صورت زیر دارند:

۱- تقسیم بندی مناسب نقش‌ها، مخصوصاً میان کار و خانواده. درگیر بودن خانواده در کار ما اغلب یکی از عامل‌های اساسی ایجاد تنش نقش است. (مثلاً وقتی خارج از ساعات اداری در سازمان هستیم و یا مقداری از کارهای سازمان را به منزل می‌آوریم، عملاً خانواده را درگیر کارهای سازمانی خود نموده‌ایم) اختصاص تعطیلات دوره‌های مسافرت و تعطیلات آخر هفته (فارغ از انجام کار سازمانی)، همگی روشهایی برای توجه به تقسیم بندی مناسب نقش‌های کاری و خانوادگی است. اما همه اینها تنها با همکاری و ابراز تمایل سازمان امکان‌پذیر است.

۲- برای جابجایی نقش آماده شوید. توجه بیشتری باید برای راههای فراگیر یک

مدیریت بازاریابی

(قسمت سوم)

تعاریف، مفاهیم و اصطلاحات بازاریابی

قیمت گذاری صادراتی

• صدراله البرزی

هنگام بررسی استراتژی قیمت گذاری صادراتی یک مؤسسه دو اصل کلی را می توان در نظر گرفت نخست آن که استراتژی باید متناسب با شرایط ویژه مؤسسه و بازار آن شکل گرفته باشد و دومین اصل این است که استراتژی را باید به عنوان وسیله ای در نظر گرفت که برنامه فروش صادراتی مؤسسه را اجرا می گذارد و این برنامه نیز به نوبه خود باید در خدمت اهداف کلی مؤسسه و سیاستهای مرتبط با این اهداف باشد.

قراردادی - این روش معمولاً در کارهای سفارشی به کار گرفته می شود.

۲- هزینه یابی مرحله ای - از این روش هنگامی استفاده می شود که محصول قبل از کامل شدن از بیش از یک مرحله (تغییر) می گذرد.

۳- هزینه یابی نهایی - این یک روش از هزینه یابی محصول است که در آن تنها هزینه های متغیر اضافی به حساب آورده می شود و این برعکس هزینه یابی ادغامی است که در آن هزینه های ثابت و متغیر برای تعیین هزینه واحد تولید به کار می روند.

محاسبه هزینه محصول

هزینه محصول از هزینه های مستقیم و غیر مستقیم یا عمومی تشکیل می شود. مخارج عمومی نیز معمولاً به صورت زیر مجموعه هایی چون مخارج عمومی تولید بازار یابی یا اداری تقسیم می گردند.

هزینه یابی نهایی برای صادرات

تعریف هزینه نهایی: هزینه نهایی

(الف) محصولش را بشناسد و جزئیات هزینه های توزیع آن را بداند.

(ب) بداند هزینه هایش احتمالاً در کجا زیاد است و چرا.

(ج) چگونه هزینه تمام شده را کاهش بدهد.

۳- صادرات غیر سودزا که این وضعیت در نتیجه بالابودن هزینه تمام شده در مقابل قیمت های بازار به وجود می آید.

تعریف هزینه

هزینه عبارت است از مبلغی از مخارج که در شبی یا فعالیتی خاص متحمل می شویم و یا به آن نسبت می دهیم و یا ارزش منابع اقتصادی که در تولید کالا و یا انجام دادن کاری از آنها استفاده می شود.

روشهای محاسبه هزینه

تعدادی روش برای محاسبه هزینه وجود دارد و انتخاب یکی از آنها هم به شیوه تولید و هم به نوع محصول ساخته شده بستگی دارد. ولی مهم ترین روشهای محاسبه هزینه عبارتند از:

۱- هزینه یابی کارمزدی، دسته ای یا

قبل از آن که تولید کننده بخواهد کالای خود را صادر کند باید از هزینه ساخت کالا خرید و توزیع آن و بهای مورد انتظار کالایش در آن بازار اطلاع داشته باشد.

یک تولید کننده می تواند هزینه ها را تا حد معینی کنترل کند اما به ندرت می تواند به طور مستقل بهای ثابتی برای کالای خود در نظر بگیرد. زیرا عوامل خارجی مانند تقاضا و رقابت آن را تحت تأثیر قرار می دهند. تعیین هزینه و قیمت گذاری عناصر مهمی در بازاریابی صادراتی هستند. زیرا اگر فعالیتهای تجاری مبنی بر صادرات سودآور نباشد دنبال کردن آنها چه از نظر ملی و چه از نظر فردی حاصلی ندارد.

مهم ترین مسائلی که در زمینه تعیین هزینه و قیمت گذاری در برابر صادر کننده قرار دارد به شرح زیر است:

۱- کمبود حسابداران آموزش دیده و با تجربه برای محاسبه قیمت تمام شده.

۲- هزینه های غیر رقابتی که خود شامل سه مرحله است برای صادر کننده:

متغیری است که در نتیجه به عهده گرفتن فعالیتی خاص متقبل می‌شویم. این هزینه مبلغی است که چنانچه حجم تولید کالا به اندازه یک واحد افزایش یابد، هزینه کل از طریق آن تغییر خواهد کرد.

استفاده از هزینه‌یابی نهایی: هزینه‌یابی نهایی یک روش حسابداری است که هزینه نهایی را بر اساس هزینه‌های متغیر اضافی تعیین می‌کند هزینه‌یابی نهایی را نمی‌توان در محاسبه هزینه‌ها و تعیین همه انواع کالاها به کار گرفت. از این روش هنگامی می‌توان استفاده کرد که تولید اضافی مد نظر باشد، در حالی که هزینه‌های ثابت قبلاً از طریق سطح تولید و فروش جاری باز یافت شده‌اند.

از این روش در موقعیتهای متعددی که نیازمند تصمیم‌گیری بین شقوق گوناگون هستیم بهره می‌بریم.

سیاست قیمت گذاری در صادرات

رابطه بین قیمت و کمیت به فروش رفته در اصل کاملاً ساده است وقتی که قیمت کاهش می‌یابد کمیت (مقدار) کالای به فروش رفته افزایش می‌یابد. این اصل به عنوان قانون تقاضا شناخته شده است.

تقاضا ممکن است کاهش داشته باشد تقاضای کاهش دار زمانی را گویند که کاهش در قیمت‌ها به درآمد بیشتر فروشها بیانجامد.

تقاضای غیر کاهش دار زمانی وجود دارد که کاهش قیمت به افزایش در آمد منجر شود. ضروری است نسبت به عواملی که در عمل در تعیین قیمت نقش دارند تصور روشنی داشته باشیم باید بین عوامل قابل کنترل و عواملی که مستقل از خواست ما عمل می‌کند تمیز قائل شویم. تولید کننده می‌تواند عوامل قابل کنترل مؤثر بر قیمت را از طریق تصمیم و انتخابهایی که اتخاذ می‌کند کم و بیش تحت تأثیر قرار داده و یا تغییر دهد اما عوامل مستقل تحت تأثیر اقدامات تولید قرار نمی‌گیرند.

عوامل قابل کنترل قیمت: هزینه محصول، هزینه‌های فروش و توزیع هزینه حمایت از بازار، کیفیتی و ظاهر محصول، ارتباطگیری محصول.

عوامل مستقل قیمت: سطح قیمت حاکم بر بازار مورد نظر، عرضه و تقاضای بازار، رقابت.

سیاست قیمت گذاری را می‌توان به طرق مختلفی تقسیم کرد و بیشتر شرکتهای موفق ترکیبی از اهداف درجه اول و دوم را برای تصمیم‌گیری درباره قیمت به کار می‌برند. برای یک مؤسسه دو راه اصلی در سیاست قیمت گذاری وجود دارد:

۱- قیمت گذاری رو به هزینه - یا اضافه بر بهای تمام شده: که ساده‌ترین سیاست قیمت گذاری است. در این روش اصل بر تعیین هزینه تمام شده برای هر واحد از محصول و سپس افزودن درصدی از هزینه و یا یک مقدار مطلق به آن برای به دست آوردن قیمت است.

۲- قیمت گذاری رو به بازار، یا قیمت گذاری رو به تقاضا: برخی از شرکتهای قیمت گذاری را به شدت و زیادی تقاضایی که از سوی مصرف کننده ابراز می‌شود ارتباط می‌دهند.

مراحل کار قیمت گذاری

(۱) تحلیل هزینه‌ها، (۲) تحلیل بازار، (۳) تعیین حدود قیمت‌ها، (۴) تعیین مظنه قیمت. تعیین محدودیتهای قیمت شامل در نظر گرفتن ملاحظات زیر است:

الف) یک واحد بالا یا سقف - این حد معادل ارزش محصول نزد بهترین مصرف کنندگان مورد نظر است.

ب) یک حد پایین یا کف - دو حد پایین یا کف وجود دارد که یکی هزینه کل است و دیگری هزینه نهایی در صورتی که یک بازار وجود داشته باشد می‌توان از هزینه نهایی استفاده کرد.

۳- قیمت گذاری فهرائی: عبارت است از کسر کردن همه هزینه‌ها، تفاوتها و مالیاتها و عوارض از سقف قیمت که به منظور به دست آوردن درآمد خرج در رفته در جلوی در کارخانه صورت می‌گیرد. آن گاه این رقم با هزینه کل یا نهایی مقایسه می‌شود تا معلوم گردد سودی حاصل شده یا نه و چه مقدار؟

تعیین قیمت صادراتی

برای آگاهی از حدودی که یک تولید کننده یا صادر کننده می‌تواند در آن از نظر قیمت فروش محصول خود در رقابت باشد اطلاعات زیر ضروری است:

الف - هزینه‌ها: شامل هزینه‌های کارخانه، هزینه تولیدکننده و یا صادر کننده برای فروش کالا، هزینه حمایت از بازار و توسعه آن، هزینه حمل و نقل محصول.

ب - بازارهای خارجی: میزان و ماهیت تقاضا و گستردگی رقابت، قیمت‌ها، لیست اطلاعات مورد نیاز.

در هنگام فراهم ساختن اطلاعات قیمت‌گذاری مؤسسه باید نیازهای اطلاعاتی فوق برآورده شود:

- ۱- اطلاعات در مورد کل بازار.
- ۲- اطلاعات در مورد رقابت.
- ۳- اطلاعات در مورد سیاست دولت.
- ۵- اطلاعات در مورد هزینه و تولید.
- ۶- اطلاعات در مورد درآمدها و سود.

استراتژی‌های قیمت گذاری

استراتژی قیمت گذاری مسأله‌ای است که در چهار موقعیت کلی:

۱- هنگامی که یک مؤسسه برای نخستین بار قیمتی را تعیین می‌کند.

۲- هنگامی که وضعیت مؤسسه را وادار می‌سازد در تغییر دادن قیمت‌ها پیشقدم شود.

۳- هنگامی که رقابت سبب تغییر در قیمت‌ها می‌شود.

۴- هنگامی که مؤسسه چند نوع محصول تولید می‌کند و از نظر تقاضا و یا هزینه بین این محصولات مختلف ارتباطی وجود دارد.

۴- تعیین اهداف قیمت گذاری:

هر چند اهداف قیمت گذاری دارای اهمیت زیادی است اما در عوض محدودیتهای مختلفی دارد و تا زمانی که عوامل تعیین کننده زیر شناخته و توصیف نشده باشند نمی‌توان آنها را مشخص کرد.

الف) هزینه‌ها، (ب) حجم فروش مورد نظر یا پیش بینی شده، (ج) سطح قیمت

یک تولید کننده می تواند هزینه ها را تا حد معینی کنترل کند اما به ندرت می تواند به طور مستقل بهای ثابتی برای کالای خود در نظر بگیرد. زیرا عوامل خارجی مانند تقاضا و رقابت آن را تحت تأثیر قرار می دهند. تعیین هزینه و قیمت گذاری عناصر مهمی در بازاریابی صادراتی هستند. زیرا اگر فعالیتهای تجاری مبنی بر صادرات سود آور نباشد دنبال کردن آنها چه از نظر ملی و چه از نظر فردی حاصلی ندارد.

یا این که از یک سیاست قیمت متغیر استفاده کند.

در کل سیاست پیروی از یک قیمت واحد ویژگی وضعیتی است که در آن روش فروش انبوه به کار گرفته می شود در حالی که قیمت گذاری انعطاف پذیر در جایی عمومیت دارد که چانه زنی های منفرد خصلت معامله بازار است و اغلب در بازارهای کالاهای صنعتی و خدمات دیده می شود.

در برخی از موقعیتهای بازار مؤسسه چاره های ندارد جز این که تغییر رقابت را مورد توجه قرار ندهد و با آن برخورد کند. در بازارهای محصولات غیر همانند یک مؤسسه در واکنش خود در مقابل تغییر قیمت های رقبا اختیار بیشتری دارد. برای واکنش در مقابل کاهش قیمتی که رقبا در آن پیش قدم شده اند مدیر بازاریابی باید پاسخ سئوالات زیر را پیدا کند:

۱- دلایل تغییر قیمت، ۲- پایداری تغییر قیمت، ۳- اثر بر سهم بازار، ۴- واکنشهای رقابتی.

قیمت گذاری و کانالهای توزیع

در تعیین قیمت محصول باید کانالهای توزیع آن را مورد توجه قرار داد. در نظر گرفتن تخفیفهای مناسب برای توزیع کننده می تواند همراهی توزیع کننده با تولید کننده را تأمین کند. تولید کننده باید کار را با در نظر گرفتن قیمت خرده فروشی شروع کند یعنی تأکید خود را بر وضعیت تقاضا قرار دهد و سپس با کاستن سود خرده فروش و عمده فروش از قیمت به فروش خود دست یابد. آنگاه باید تلاش کند محصول جذابی تولید کند که بتوان به صورتی سودآور به آن قیمت فروخت. در جایی که تولید کننده بتواند کنترل نزدیکتری بر کانالهای توزیع داشته باشد آزادی بیشتری در انتخاب استراتژی قیمت و تخفیف دارد.

ارائه تخفیف بالا توزیع وسیع را تشویق خواهد کرد و به همین صورت در نظر گرفتن یک متوسط حاشیه سود بالا پذیرش محصول را توسط اکثر فروشندگان تسریع می کند.

بسیاری رو به رو است مسائلی مانند زیان، روشهای بازرگانی، مقررات صادرات و واردات، تهیه اسناد و سطح فعالیت بازاریابی می توانند تا حد دلسرد کننده ای پیچیده از کار درآیند و یکی از مسائل عمده استراتژیک که در مقابل یک صادر کننده قرار دارد این است که چه قیمتی روی محصول خود بگذارند.

استراتژی های قیمت گذاری عبارتند از:

۱- قیمت گذاری نفوذ به بازار

۲- تحریک بازار.

۳- بازیافت نقدی زود رس.

از این سه نوع استراتژی قیمت گذاری اغلب هنگامی استفاده می شود که مؤسسات محصولات جدیدی را به بازار عرضه می کنند. قیمت گذاری نفوذ (به بازار) و تحریک (بازار) استراتژی های مشخصی هستند، اما قیمت گذاری بازیافت نقدی زودرس ممکن است بسته به شرایط بازار قیمت بالا یا پایینی را در نظر بگیرد.

هنگام بررسی استراتژی قیمت گذاری صادراتی یک مؤسسه دو اصل کلی را می توان در نظر گرفت. نخست آن که استراتژی باید متناسب با شرایط ویژه مؤسسه و بازار آن شکل گرفته باشد. و دومین اصل این است که استراتژی را باید به عنوان وسیله ای در نظر گرفت که برنامه فروش صادراتی مؤسسه را اجرا می گذارد و این برنامه نیز به نوبه خود باید در خدمت اهداف کلی مؤسسه و سیاستهای مرتبط با این اهداف باشد.

انعطاف قیمت

قیمت گذاری انعطاف پذیر به این موضوع می پردازد که آیا یک مؤسسه باید برای محصول خود صرفاً یک قیمت داشته باشد

بازار، (د) موقعیت بازار، (ه) اهداف بازاریابی.

۵- محاسبه ساختار قیمت

مهم ترین ابزار مورد استفاده در این مرحله از قیمت گذاری ساختار قیمت است و ساختار قیمت به سه هدف خدمت می کند: (الف) محاسبه، (ب) مقایسه، (ج) تحلیل. هنگام تعیین ساختار قیمت و تحلیل آن برای یافتن امکانات صرفه جویی در هزینه ها باید به چند نکته توجه کرد:

- اثر ضریب افزایش: هنگامی که

تعرفه های وارداتی و حاشیه های افزوده شده در کانال توزیع به جای این که مقدار ثابتی به ازای هر واحد باشند از طریق درصد قیمت محاسبه شدند هر گونه تغییر کوچک در هزینه اثر بسیار بزرگی روی قیمت نهایی خواهد داشت.

- اثر جذب کننده: بر عکس در صورتی

که قیمت ها ثابت بمانند، اثر تغییر قیمت نهایی روی درآمد صادر کننده تا حدی در حاشیه سود مراحل مختلف توزیع جذب خواهد شد.

فروشی زیر قیمت

تحت شرایط مشخصی موانع تعرفه های گمرکی واردات و مالیاتی را می توان از طریق قیمت گذاری پایین (فروش زیر قیمت) با مشکلات کمتری پشت سر گذاشت که از دو طریق زیر قابل انجام است:

(الف) تعیین قیمتی در کشور صادر کننده که اجازه بازیافت همه هزینه ها را ندهد.

(ب) بازیافت این اختلاف در کشور وارد کننده از طریق حساب خاصی که توسط شعبه فرعی (شرکت صادر کننده) و یا بر اساس توافق توسط وارد کننده و زیر کنترل صادر کننده اداره می شود.

مدیریتی که برای نخستین بار به فعالیت تجاری اقدام می کند یا با عوامل ناشناخته

افزایش مرحله‌ای قیمت در طول کانال توزیع

افزایش مرحله‌ای قیمت نشانگر وضعیتی است که در آن قیمت مصرف‌کننده نهایی از طریق هزینه حمل، تعرفه‌های گمرکی، تعدد مراحل در کانالهای توزیع، بالا بودن حاشیه سود عمده فروش و خریده فروش و مالیاتهای ویژه افزایش می‌یابد.

روشهای قیمت‌گذاری صادراتی

متأسفانه هیچ روش یا دستور العملی که بتواند بدون تغییر و به صورتی ارزشمند به کارگرفته شود و ما را به تعیین قیمت صحیح رهنمون سازد وجود ندارد. تنها تضمین موجود برای گریز از خطا دنبال کردن یک سیر از روشهایی است که باید در بر دارنده گروهی از ضوابط و ملاک‌های مشخص باشند تا نتایج بهتری در زمینه تصمیم‌گیری در مورد قیمت فراهم شود.

این ضوابط و ملاکها عبارتند از:

الف - این روشها باید به طور مرحله‌ای از جمع آوری اطلاعات و واقعیتها تا تحلیل تصمیم‌گیری و عمل دنبال شوند.

ب - بررسی و تخمین هزینه‌ها، درک روشنی راز هزینه‌های مختلف که از طریق درآمد فروش باید جبران شوند فراهم می‌آورند. پیش‌بینی‌های هزینه و فروش صادر کننده را قادر می‌سازد از پایین‌ترین حد قیمت خود در بازار آگاه شود.

ج - باید بین تصمیم در روش قیمت‌گذاری، تنظیم قیمت، و مظنه قیمت تمایزی روشن در نظر گرفت، زیرا هر چند به یکدیگر ارتباط دارند اما هدفها و کارکرد آنها متفاوت و جداگانه است.

د - باید در تمامی مراحل به خاطر داشت که تصمیمات قیمت و تنظیم قیمت تحت تأثیر دو گروه از عوامل قرار دارند. عوامل داخلی و قابل کنترل و عوامل خارجی و غیر قابل کنترل و یا مستقل.

ه - برای کنترل مراحل صرفاً ریاضی (در روند تعیین قیمت) نیازمند تجربه و قدرت تشخیص و قضاوت غیر کمیته هستیم.

مراحل تعیین قیمت

با فرض این که ضوابط مذکور مورد توجه قرار گرفته باشند رویه قیمت‌گذاری باید شامل مراحل زیر باشد:

۱- تحلیل هزینه

الف) هزینه محصول

هزینه ابتدایی: مواد و مصالح مستقیم، نیروی کار مستقیم، مخارج مستقیم هزینه عمومی تولید: نیروی کار غیر مستقیم، مصالح غیر مستقیم، مخارج غیر مستقیم.

هزینه‌های سرشکن عمومی و اداری که مشتمل بر بهره سرمایه، اجاره، حقوق کارمندان اداری.

ب) هزینه توزیع و فروش و حاشیه سود

- هزینه فروش تولید کننده و یا صادر کننده برای محصولش.

- هزینه‌های تولید کننده یا صادر کننده در زمینه حمل محصول به بازار.

- هزینه به علاوه سود که به اشکال مختلف توسط وارد کننده و سایر اعضای سیستم توزیع جهت اجرای وظایف ویژه‌شان منظور می‌شود.

ج) هزینه حمایت از بازار

این گونه هزینه‌ها مشتمل است بر هزینه‌های تبلیغات، توسعه فروش و فعالیتهای مشابه که اثر آنها بر هزینه و قیمت‌گذاری کم و بیش پیچیده است و نسبت به هزینه‌های توزیع کمتر می‌توان آنها را از نظر نوع تنوع بخشید و این امر به دو دلیل است: (۱) بودجه ریزی، (۲) ارزیابی و تخمین.

۲- تحلیل بازار

سه عامل در امر قیمت‌گذاری تأثیر دارند: الف) سطح قیمتتها و حاشیه سود. ب) عوامل عرضه و تقاضا. ج) رقابت.

۳- تعیین حدود قیمت

الف) حدود پایینی (حدود هزینه) - نقطه سر به سر - هزینه نهایی
ب) حدود بالایی (حدود بازار) - عوامل عرضه و تقاضا

۶- مظنه دهی قیمت (تعیین) شرایط

تحویل

وسایل مظنه دهی از ماهیتی کاملاً متفاوت برخوردارند. در این مورد دو جنبه وجود دارد.

الف) انتخاب صادر کننده در مورد نقطه قیمت و یا سطحی از ساختار قیمت که مایل است مظنه خود را در آن سطح ارائه کند و یا آن که باید در آن سطح یا نقطه قیمت فروش خود را مظنه دهد. همه هزینه‌هایی که تا این نقطه وجود دارد به حساب صادر کننده است و در نتیجه باید در قیمتی که قبل از در نظر گرفتن سود مظنه می‌دهد منظور شود.

ب) دوم به قوانین تجاری و مسائل عملیاتی تجاری مربوط می‌شود، اطمینان یافتن از این که خریدار، وارد کننده و فروشنده (صادر کننده) به روشنی متوجه شده‌اند قیمت ارائه شده به چه معنی است، تسهلات هر یک از طرفین چیست و پرداختهای هر یک چگونه صورت می‌گیرد.

هزینه یابی کالا برای بازارهای خارجی

در هزینه یابی کالا برای بازارهای خارجی هر یک از اجزای مؤثر به هزینه در مورد تولید کنندگان و یا محصولات مختلف ممکن است تغییر کند اما مظنه باید مشخص کند که آیا بسته بندی، چیدن در صندوق به منظور حمل صادراتی، حق کمیسیونها و غیره در قیمت منظور شده است یا خیر. برخی از نکاتی که باید به خاطر داشت عبارتند از:

الف) تبلیغات صادراتی، ب) برگشت حقوق گمرکی، ج) مالیات فروش، د) حق کمیسیون عامل، ه) هزینه بهره، و) بیمه، ی) حقوق گمرکی.

مظنه دهی صادراتی

مشتمل است بر آن اجزاء یا عواملی که صادر کننده باید هنگام تنظیم مظنه قیمت و شرایط فروش مورد توجه قرار دهد.

الف) قیمت خالص و نوع ارز، تخفیف تجاری، تخفیف نقدی، نقطه تحویل برای قیمتی که مظنه داده می‌شود.

ب) اعتبار اسنادی تأیید شده غیر قابل برگشت سپرده دیداری، صدور سند در مقابل پرداخت و غیره.

بیشتر به آدرس شرکت در «اینترنت» که
ذیلاً می‌آید مراجعه شود).

Http: cgi. Pathfinder _ com / cgi _ bin/
fortune/ fortune 500 /Csnap. cgi

کتاب جدید تعاون و بیمه‌های مشترک

این کتاب که در نوع خود کتابی است
جدید، از سوی «اتحادیه بین المللی تعاون و
بیمه‌های مشترک» ICMIF و بر مبنای
اطلاعات خاصی در مورد «بریتانیا» انتشار
یافته است. مؤلف این کتاب آقای «جیم
کندی» معتقد است که اصولاً در بخش
فعالیت‌های تجاری بازرگانی تعاونی‌ها و
سازمان‌های اقتصادی از این نوع و نیز بیمه
و فعالیت‌های بیمه‌ای در زمره موفق‌ترین
فعالیت‌ها بوده است. در حقیقت این داستان از
سال ۱۹۲۲ و با مشارکت جمعی یک گروه
بیمه گذار ۵ نفری در شهر رم آغاز و در
طول سال‌های جنگ جهانی دوم تا به امروز
تداوم یافته است.

آن طور که از مفاد این کتاب بر می‌آید،
بزرگترین موفقیت ICMIF، مدیون تلاش
مستمر و پیگیر این فدراسیون در توسعه
نهضت تعاون است. ICMIF با سابقه بیش
از ۷۵ سال فعالیت در رشد و توسعه
قدرشناسی خود نسبت به اعضا را به
اثبات رسانده است.

«جیم کندی» یک نویسنده است که بیش
از بیست سال در بخش‌های صنعت و
بازرگانی کار و نویسندگی کرده است. وی
معاون سردبیر خبر نامه بین المللی ICMIF
و نیز سردبیر مجله «رپورت Rapport»
خبرنامه سازمان منطقه‌ای اروپایی وابسته
به ICMIF است.

برای دریافت اطلاعات بیشتر و نحوه
تهیه کتاب مذکور به آدرس ذیل مراجعه
شود:

ICMIF, Po Box 21, Altrincham,
cheshire WA 144 PD United Kingdom
TEL: 444161929 5090, Email:

• گروه ترجمه



شیوه تعاونی به یک «ارزش تبدیل
می‌شود».

همایش سال آینده، تحت عنوان
«کنفرانس سالانه اتحادیه ملی تعاونی‌های
مسکن» برگزار خواهد گردید.

شخصیت خوشبخت ۱۹۹۹

شرکت «ای سی سخت‌افزار ACE
Hqdware» امسال در بین ۵۰۰ شرکت از
بهترین و مهم‌ترین شرکت‌های مزبور در
لیست «۵۰۰ شرکت خوش اقبال» قرار
گرفت.

تحقیق مستقلی در بازار نشان می‌دهد که
در طول ۴ سال گذشته از هر ۱۰ مشتری
آمریکایی، هشت نفر، شرکت ACE را محلی
مطمئن برای رفع اشکالات خود در رابطه با
مشکلات سخت‌افزاری رایانه‌ها
می‌شناسند. شرکت سخت‌افزاری ACE، در
واقع یک شرکت تعاونی متعلق به بیش از
۵۱۰۰ فروشگاه خسرده فروش رایانه
می‌باشد. ACE خود را متعهد به تأمین
راه‌های کاهش هزینه‌های پیش روی
(مربوط به خرید این نوع کالاهای به
خصوص) می‌داند. (برای کسب اطلاعات

NCBA و پنجمین همایش توسعه تعاون

این پنجمین سال است که اتحادیه ملی
تعاونی‌های صنفی (NCBA) اقدام به
برگزاری یک «همایش توسعه تعاون»
می‌نماید. سال گذشته در «بالتیمور، ایالات
متحده آمریکا» و در روزهای ۲ الی ۶ نوامبر
۹۹ همایشی برگزار شد که موضوعات
اصلی آن عبارت بودند از:

- چرا به سوی تعاونی؟
- کار به شیوه تعاونی: ساخت جوامع
خوشبخت

شرکت کنندگان در این همایش علاوه بر
تعاونگران قدیمی و با تجربه، تعاونگران
جوان نیز بودند. در همایش مزبور «پل
هازن Paul Hazem» مدیر سازمان CEO
وابسته به NCBA، طی سخنانی اعلام نمود
که، همزمان با نزدیک شدن به قرن جدید،
ارزش‌های تعاونی نیز در سطح جهان
می‌بایست گسترش یابد و جامعه را
می‌بایست بر پایه توجه و اهمیت دادن به
دیگران، ساخت، باید راه‌های سرمایه‌گذاری
برای ارائه خدمات به اعضا را یافت و
توسعه داد. وی تأکید کرد: در پرتو همکاری
جمعی، عضویت در تعاونی‌ها و کار به

ویدئو و دمکراسی در محل کار

در این نوار ویدئویی نیم ساعته، کارفرمایان سه واحد تجاری در منطقه خلیج «سان فرانسیسکو» نشان می‌دهند که کار دسته جمعی چگونه و در چه شرایطی می‌بایست شروع شده و ادامه یابد و نیز مشکلات را با چه شیوه که مبتنی بر دمکراسی واقعی باشد، می‌توان حل کرد؟ این واحدهای تجاری منحصراً توسط کارگران و مستخدمین خود اداره می‌شوند. در مجموع بیش از ۲۰۰ مؤسسه تجاری متعلق به خود کارگران در سراسر ایالات متحده وجود دارند. آنها همانند یک محل کار واقعاً دمکراتیک، اداره می‌شوند. در ساختار مدیریتی این قبیل مراکز و مؤسسات (متعلق به کارگران) تجاری، هر مستخدمی دارای یک رأی مساوی با دیگران است. طبق اطلاعات موجود در نوار ویدئویی، بسیاری از این مراکز و مؤسسات بر اساس اصول و ارزشهای حاکم بر تعاونی‌های «آریزمندی (Arizmandi)» در اسپانیا، اداره می‌شود. لازم به توضیح است که این فیلم، جوایز «جام برنزین» را در جشنواره فیلم شبکه‌های رسانه‌ای ملی آموزشی سال ۱۹۹۹ و نیز «FIRST Place» را در هفتمین جشنواره فیلم دودهای کوهستان در ۱۹۹۹، به خود اختصاص داده است.

اطلاعات بیشتر را از آدرس ذیل به دست آورید:

Off center video, E_maint Margots 999 aol.com, at: http://iiwn.off_center_video.com.

تجارت و اصول اخلاقی در «اینترنت»

در منچستر انگلستان، یک شبکه «وب سایت» با تحت پوشش قرار دادن تجارت مبتنی بر اصول اخلاقی و ارائه فعالیت‌های بازرگانی از نوع e، در ماه اکتبر توسط یک تعاونی موسوم به «تحول اخلاقی» (EE)، نصب گردید. وظیفه اصلی این «وب سایت» ارائه مشاوره مالی، تراکم اطلاعات، ایده‌های افزایش سرمایه و تجارت بر مبنای اصول اخلاقی توسط سازمانهای فعال در بریتانیا، خواهد بود. این طرح با امید پوشش دادن هزینه‌های عملیاتی آینده که از حق عضویت سالانه ۲۰۰ عضو، تأمین می‌گردد، به لحاظ مالی به خود متکی خواهد بود. تعاونی مورد اشاره امیدوار است سازمانهایی را که متناسب با معیارهای اخلاقی به فعالیت ادامه می‌دهند در استخدام خود داشته باشد. زیرا به خاطر وجود مشکلات فنی، در حال حاضر، نیل به جامعه سالم «پاک»، برای تعاونگران امکان‌پذیر نیست. ICA، مشغول انجام اموری است که ارائه خدمات بهتر به اعضا VCC را ممکن می‌سازد. چنانچه شما یک عضو VCC نبوده ولی مایل به کسب اطلاعاتی در این زمینه، هستید، لطفاً آدرس پست الکترونیکی (e-mail) خود را برای ما بفرستید و ما را مطلع کنید.



روز بین المللی تعاون و ارتباط رایانه‌ای

به مناسبت روز بین المللی تعاون، از سوی یک سازمان تعاونی در اسکاتلند (CWS) یک ارتباط رایانه‌ای جهانی بین تعاونگران سراسر جهان سازمان داد و طی

آن تعاونگرانی از ایالت «باسک» در اسپانیا، هند، ایالات متحده، با تعاونگرانی در ایالت «لانارک» اسکاتلند، به تبادل اطلاعات پرداختند.

در این برنامه ویدئویی مطالبی از سوی گروه «موندراگون (اسپانیا)، شورای شهر برای فردائی بهتر (هند)، مرکز تعاونی‌ها در دانشگاه کالیفرنیا، توئین پاینز» (Twin Pines)، مؤسسن تعاونی ایالات متحده، تعاونی صنایع غذایی دیویس، تعاونی‌های دانشگاهی دیویس «ایالات متحده» و گروه تعاونی موسوم به ICOM، انگلستان، و تعاونی‌های عمده فروش «اسکاتلند» شرکت داشتند.

عضو جامعه اروپایی آقای «پائولین گرین» از انگلستان، نیز به مناسبت این ارتباط رایانه‌ای پیامی برای سازمان تعاونی اسکاتلند ارسال نمود. این ارتباط موقعیتی را برای تعاونگران فراهم نمود که از نوآوری‌های تعاونگران در سایر کشورها، اطلاعات خوبی را به دست آوردند. این برنامه موفقیت پیش بینی نشده‌ای را همراه با حس همکاری بین تعاونگران به ارمغان آورد.

تعاون و الکترونیک

استراتژی بازاریابی برای قرن نازدهم

تنوع اهداف، همه ما را ناچار به تجدید نظر در گفته‌های سابق خود می‌نماید. زارعین منفرد، به عنوان خریدار یا فروشنده، عموماً در معامله با شرکتهای تجاری رو به رشد، در موقعیتهای زیان آوری قرار می‌گیرند. این وضعیت از زمان تولد نهضت تعاون در یکصد سال پیش تا کنون به همین منوال بوده است. اگر نهضت تعاون در آن زمان از اعتبار کافی برخوردار نبود، امروز برای نیل به یک استراتژی معتبر، چه اقداماتی انجام داده است؟

یک تعاونی تولیدی در مواجهه با رقابتهای شدید و رو به تزاید شرکتهای خصوصی و تولیدی از چه راه‌های مفیدی، استفاده خواهد کرد؟ پدیده‌ای به نام «سوپر مارکت» کلید و راهنمای سودمندی می‌باشد. این قبیل شرکتهای، در زمینه خرده

فروشی و دخالت مستقیم در امر تولید و فرآیند تولید و مصرف مواد به تخصص لازم دست یافته و به این ترتیب علاوه بر اجتناب از مدیریت قائم به فرد از اقتدار بی سابقه‌ای در بازار نیز بهره‌مند خواهد شد.

شرکتهای تعاونی تولیدی، از جانب مدیران برای تأمین مواد مورد نیاز و فروش عمده کالاهای خویش توسط تعاونی‌های تحت نظارت کشاورزانی که کار اصلی آنها خرید و فروش مبتنی بر میزان معینی سود، می‌باشد، تحت فشار قرار دارند. اما به لحاظ تاریخی، بسیاری از تعاونی‌ها از سوی مدیران جاه طلب و کم تجربه در کسب و کار تجاری برای سرمایه گذاری در امر تولید و خرده فروشی متقاعد شده بودند. گزارش جامع این مقوله که توسط «جان جنکین» به رشته تحریر در آمده است به آدرس «تعاونی‌های کشاورزی تحت پوشش اتحادیه بین المللی تعاون». <http://WWW.agricoop.org/resources/Jen;in.htm> دسترس است.

آقای «جان جنکین» مشاور بین المللی امور کشاورزی و متخصص در بازاریابی مواد لبنی به طریق رایانه‌ای و الکترونیکی می‌باشد. وی بازاریابی جهت شیر و مواد لبنی را به طریق الکترونیک پایه ریزی نمود که منجر به کسب مقام اول «شیر و لبنیات اسکاتلندی» در سال ۱۹۹۴ گردید.

شرکت‌های زراعی و تعاونی‌ها، پیمان اتحاد امضاء کردند

در سپتامبر سال گذشته شرکت‌های زراعی صنعتی و «هیأت مدیره تعاونی سراسری - سنکن هاروست Cencen Harvest - که هر دو در زمره تعاونی‌های تولیدی (تولیدکنندگان) ایالات متحده آمریکا، محسوب می‌شوند، یک پیمان تحکیم وحدت، بین خویش را به امضاء رساندند.

این دو تعاونی، به واسطه این پیمان، با هم متحد شده و شرکت جدیدی به نام «United Country Brand» تشکیل خواهند داد. هیأت مدیره، همچنین، یک تقویم زمان بندی شده را جهت برگزاری همایش علمی



بین سایر الگوهای ارائه دهنده این قبیل خدمات، بهداشتی درمانی، به مراتب موفق‌تر و مؤثرتر کار کرده‌اند. تعداد تعاونی‌هایی که به ارائه خدمات بهداشتی درمانی و سایر خدمات جنبی مربوطه به اعضا خود، اشتغال دارند، در طول سالهای گذشته، همواره رو به افزایش بوده‌اند. با در نظر گرفتن نرخ رشد ۱۶۴ درصدی طی ده سال (۱۹۹۷ - ۱۹۸۷) انتظار می‌رود که این افزایش در تمام ابعاد خدمات گوناگونی که تعاونی‌های بهداشتی درمانی به اعضا خود ارائه می‌کند، ادامه دهند.

دبیر خانه تعاونی‌های مذکور مرکب از «فدراسیون تعاونی‌های کانادا CCA»، «شورای کانادایی نظارت بر تعاونی‌ها CCC» و «شورای نظارت بر تعاونی‌های اونتاریو CCO» اقدام به انتشار یک راهنمای بهداشت و درمان کرده است که به آدرس ذیل در اینترنت قابل دسترس است:

Internet at [Http://WWW. age. Ca/Policy /Coop/Health /Cover. Html](http://WWW.age.ca/Policy/Coop/Health/Cover.html).

کمیسون «کادکس» و استانداردهای جدید غذایی

راهنمای بین المللی برای تولید، فرآوری، بسته بندی (نصب برچسب) و بازاریابی، انواع محصولات غذایی از سوی کمیسیون موسوم به «کادکس» که تحت نظارت مشترک سازمان خوار و بار جهانی FAO و سازمان بهداشت جهانی Who کار می‌کند، مورد تصویب قرار گرفت و به موجب آن بالاترین نهاد بین المللی تبیین استاندارد غذایی در ژوئن ۱۹۹۹، تأسیس و آغاز به کار نمود.

هدف از انتشار این راهنما، که در واقع تبیین ماهیت تولیدی غذاهای ارگانیک مورد نیاز بدن است، تأمین فرصت‌های انتخاب توسط مصرف کننده، همراه با ضمانت‌های لازم جهت نیل به استانداردهای فرآورده‌های کشاورزی ارگانیک می‌باشد. کمیسیون مذکور همچنین ۲۴ نوع استاندارد جدید غذایی، ۴ کد فرآوری بهداشتی غذا و ۲۲۰ محدودیت فرآوری مواد غذایی فرعی را

آموزشی درسی در هفت شهر طی ماههای اکتبر و نوامبر و همراه با یک نشست برای رأی‌گیری در ۲۲ نوامبر اعلام نمود. «United Country Brand» با تصویب اعضا، عملیات اجرایی خود را در یکم ماه مارس ۲۰۰۰ آغاز نمود.

تعاونی، الگوی مناسب برای ارائه خدمات عمومی

از الگوی تعاونی در طول بیش از یک قرن، برای ارائه خدمات عمومی به جوامع گوناگون استفاده شده است. در کشور کانادا، تعاونی‌هایی که در زمینه ارائه خدمات عمومی فعالیت می‌کنند از جمله موفق‌ترین تعاونی‌ها محسوب می‌شوند. در رابطه با تجدید ساختار سیستم بهداشت و درمان در خلال سالهای گذشته، دو جریان عمده پدید آمده است که عبارتند از: (۱) پدیده مالی و رفاه ملی، (۲) جمعیت مسن (پیر)، تعاونی‌های بهداشتی درمانی همراه با ارائه خدمات نسبتاً کم هزینه، به تهیه و تولید داروهای پیش گیرنده، برنامه‌های معالجه در منازل و ارائه خدمات بهداشتی درمانی به مردم خارج از بیمارستانها، مشغول هستند.

گزارشی در مورد نحوه فعالیت‌های یک تعاونی مصرف ارائه دهنده خدمات بهداشتی «نشان می‌دهد، الگوی تعاونی در



نسبت به ایمنی این محصولات، افزایش می‌دهد.

اعضاء تعاونی‌های کشاورزی ICA با اشاره به این که در ارتباط با ایمنی GMO هیچ گونه موافقت نامه بین المللی موجود نمی‌باشد، از دولتها برای قبول مسئولیت در خصوص این شعار اساسی یعنی «حقوق مردم برای دانستن باید تأمین گردد»، درخواست نمود که به همین ترتیب، به حق مصرف کننده برای اطلاع از کم و کیف چیزهایی که می‌خورد و این که چگونه تهیه می‌شوند رسیدگی کنند.

پس از اجلاس سیاتل، مذاکرات واقعی پیرامون برنامه‌های کاری در ژنو یعنی مکانیسم سرپرستی WTO انجام می‌شود. بسیاری از کشورها، برای این مذاکرات جدید، یک برنامه سه ساله را پیشنهاد کرده‌اند.

کنفرانس کشاورزان بر حاکمیت تعاونی‌ها متمرکز شد

کنفرانس «تعاونی کشاورزی در سال ۲۰۰۰» که با هدف موضوع حاکمیت تعاونی‌ها تشکیل گردید، بهترین اصول حاکمیت برای هدایت تعاونی‌ها در حرکتی رو به جلو را مشخص نمود. کنفرانس مزبور در تاریخ ۱۰ و ۱۱ نوامبر سال ۱۹۹۹ در کانزاس سیتی ایالات متحده برگزار و از نقطه نظرات مدیران عامل، هیأت‌های مدیره و دیگر رهبران نهضت تعاون بهره‌مند گردید. مرکز تعاون دانشگاه ویسکانسین و مؤسسه کشاورزی از جمله سازمانهای اصلی شرکت کننده در این کنفرانس بودند. مطالب و مقالات ارائه شده در کنفرانس را می‌توان از طریق «وب سایت UWCC» و به آدرس <http://www.wisc.edu/uwcc> تا ۱۵ دسامبر دریافت کرد. برای کسب اطلاعات بیشتر در این زمینه هم به آدرس Hughes Outreach Program Manager, V.W. Center for Coops, Wisconsin (USA) و با شماره تلفن ۸۱۶۸۹۱۷۷۸۸ می‌توانید تماس برقرار کنید.

تصویب و اعلام نمود. علاوه بر این، یک نهاد نیمه دولتی جدید برای سرعت بخشیدن به تخصصی کردن فعالیتها و تبیین استانداردهای غذایی حاصل از تغییرات بیوتکنولوژیک را که انتظار می‌رود از سال ۲۰۰۲، به اجرا درآیند تأسیس کرده است.

اطلاعات بیشتر در این زمینه را از «وب سایت سازمان خواربار جهانی» در اینترنت به آدرس زیر می‌توان دریافت نمود:
[http://www.fao.org/Waicent/ais/press ne/ Presseng/1999/ Pren 41. htm](http://www.fao.org/Waicent/ais/press%20ne/Presseng/1999/Pren41.htm)

ایکا در اجلاس مشورتی سیاتل حضور یافت

رئیس اتحادیه بین المللی تعاون آقای «روبرتو رودریگز»، به اتفاق رئیس ICAO آقای «چارل می ون» در اجلاس مشورتی سازمان تجارت جهانی WTO در سیاتل شرکت کرد. ICA یکی از ۷۰۰ سازمان غیر دولتی است که در این اجلاس درباره مباحثات جدیدی در خصوص آزاد سازی تجارت بین المللی و تجدید نظر در قوانین تجاری کنونی جهان انجام داد. لازم به ذکر است که، مسائل مرتبط با کشاورزی و خدمات محور اصلی مذاکرات سیاتل را تشکیل می‌داد.

موضوع «بیوتکنولوژی» یکی از جمله مسائل اساسی و مهمی است که زمینه اصلی مذاکرات در اجلاس فوق الذکر مطرح شد.

موقعیت ایالات متحده و اتحادیه اروپا، همچنین ایمنی و سلامت ژنتیکی موجودات زنده (GMO)، دیدگاههای کشورهای شمال، و نقطه نظرات اتحادیه اروپا در این ارتباط از جمله مباحثی بودند که پایه گذار محدودیتهای جدید تجاری در جهان امروز خواهند بود. ICAO در بیانیه منتشره در ایالت «کبک» که در آگوست سال گذشته انتشار یافت، بر آمادگی جهت برگزاری سومین اجلاس مشورتی تأکید کرده و نیز خاطر نشان کرد که افزایش تولید و تجارت محصولات «بیوتکنولوژیک»، علایق و نگرانی مصرف کنندگان اصلی این مقوله را

استفاده محتاطانه از آنتی بیوتیک‌ها در پرورش دامهای روستایی

در پرتو انتظارات عمومی نسبت به بهره‌مندی از آنتی بیوتیک‌ها در تولید فرآورده‌های حیوانی، فدراسیون بین المللی تولید کنندگان فرآورده‌های کشاورزی (IFAP) و اتحادیه جهانی دامداری همراه با فدراسیون جهانی مراقبت (بهداشت) حیوانات، مجموعاً اصول اساسی استفاده از آنتی بیوتیک‌ها را تنظیم و اعلام نمودند. آنتی بیوتیک‌ها در پرورش دام و به منظور افزایش چشمگیر تولید، جلوگیری از بیماری‌ها، کنترل و درمان دامهای روستائی، مورد استفاده قرار می‌گیرند. با بهره‌گیری از اطلاعات جدید، مواد مورد نیاز هر یک از مراحل فوق بر مبنای ایمنی (سلامت)، کیفیت و میزان اثر گذاری آنها، تعیین و با تأکید بر تجدید نظر دوره‌ای هر یک از این مواد تأمین می‌شود. بسط و گسترش راههای موجود، روش جدیدی نیست که با استفاده از آن، بهره‌مندی چند منظوره دراز مدت از این مواد را امکان پذیر می‌سازد. انتخاب‌های دیگر از جمله، واکسیناسیون، جلوگیری از اثر رقابتهای منفی و بهبود روشهای مدیریتی در واقع نقطه نظرانی است که صنعت پرورش دامهای روستایی را از تکیه بیشتر به آنتی بیوتیک برای کسب قابلیت تجاری، بر حذر می‌دارد، با این وجود، امروزه همه این موارد ابزار مهمی جهت افزایش

روشهای مدیریت خوب محسوب می‌شوند. از لحاظ بهره‌گیری دراز مدت نیز، هر گونه حرکتی برای جلوگیری از استفاده آنتی بیوتیک‌ها در این امر، باید با دقت و وسواس فراوانی مورد بحث و بررسی قرار گیرد. در عین حال پاسخ تقاضاهای مصرف‌کنندگان و کاهش استفاده از آنتی بیوتیک‌ها برای افزایش رشد، مسئولیت این صنعت رو به گسترش می‌باشد. در واقع کنار گذاشتن این قبیل روشهای غیر طبیعی در روند تولید و پرورش دامهای روستائی، می‌بایست یک هدف دراز مدت باشد.

هیأت مدیره ICA و اعضاء جدید

«الباشواری» اهل «پرتوریکو» در اجلاس اتحادیه بین المللی تعاون در «کبک» به عضویت هیأت مدیره ICA پذیرفته شد. به دنبال استعفای «بیلینداپورتیلو» اهل هندوراس، کمیته اجرایی ICA در قاره آمریکا، همزمان تصمیم گرفت خانم «اچه وریا» را به عنوان جایگزین وی انتخاب نماید. او در حال حاضر، مدیر انستیتو تعاون در دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه پورتوریکو می‌باشد.

سمتهای پیشین وی عبارتند از: مدیر عامل اتحادیه تعاونی‌های اعتبار، عضو هیأت مدیره و رئیس فدراسیون اتحادیه‌های اعتبار در پورتوریکو، مدیر برنامه ریزی آموزشی برای تعاونی‌های مصرف و بیمه.

* «آرتور آرنولد» به عنوان CEO در شورای جهانی اتحادیه‌های تعاونی اعتبار، انتخاب و بعد از بازنشستگی آقای «کریستوفر باراک» در پایان سال گذشته، مشغول به کار شد. آقای آرنولد، در اول فوریه سال ۲۰۰۰ همکاری خود با شورای جهانی مذکور آغاز کرد.

* قائم مقام دبیر کل ICA ROAP، آقای «کویانگ کانگ» از ریاست دفتر منطقه‌ای، به دلایل شخصی، پس از ده سال خدمت کناره‌گیری کرد.

* «پاتریشیا وچرسولین» در آوریل سال جاری به دفتر ارتباطات ICA پیوست و در وایل دسامبر ۱۹۹۹ جایگزین «آلنیا پائولاسکا» کتابدار و مسئول اداره اسناد ICA از سال ۱۹۴۸ تاکنون، گردید.

* «جفری وتیلی» دبیر بخش خبری (روزنامه) تعاونی انگلستان از سال ۱۹۸۶ تاکنون، آگوست گذشته بازنشسته گردید. این موضوع، اولین تغییر در روزنامه مذکور طی ۱۳ سال گذشته محسوب می‌شود. «دیوید بومن» قائم مقام مدیر عامل از سال ۱۹۹۷، به عنوان جانشین وی منصوب گردید. «لوید ویلکسون» دبیر کل و مدیر عامل اتحادیه تعاونی‌های UK در ۲۵ سال گذشته، در پایان سال گذشته بازنشسته شد.

او در سال ۱۹۶۲ به واحد تحقیقات و آمار اتحادیه پیوست، ۱۲ سال بعد به مقام قائم دبیر کلی دست یافت و سپس به مقام

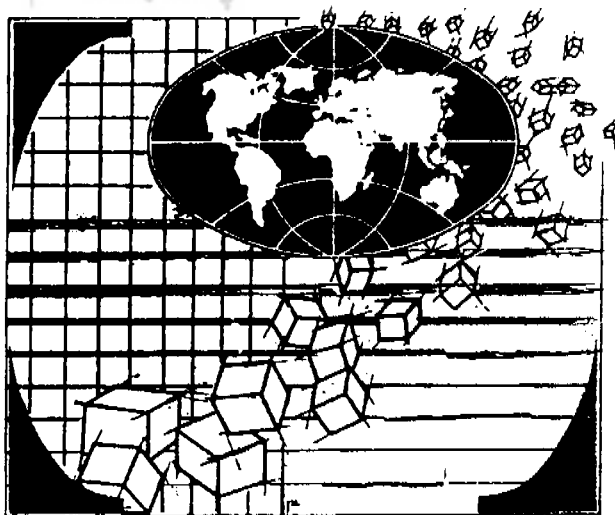
دبیر کلی و مدیر عاملی توأمآ رسید. جانشین وی «پائولین گرین» عضو پارلمان اروپا در لندن می‌باشد.

آگهی درگذشت

«رابرت ساترن» که در سال ۱۹۲۹ به اتحادیه تعاونی‌های انگلستان پیوست و از سال ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۲ به عنوان دبیر کل انجام وظیفه می‌کرد، در ماه آگوست گذشته و در سن ۹۲ سالگی درگذشت. وی مدت ۴۹ سال از عمر خود را در خدمت به نهضت تعاون گذراند و هم در جامعه انگلستان و هم در جامعه بین الملل به عنوان سفیری برجسته برای نهضت تعاون پیام آور همدلی و همکاری بود.

تقویم برنامه‌های ICA

- ۱۱ - ۱۵ مارس ۲۰۰۰، گردهمایی TICA در آلمان.
- ۹ - ۱۲ آوریل ۲۰۰۰، اجلاس هیأت مدیره ICA در تل آویو، اسرائیل.
- آخر ژوئن ۲۰۰۰، گردهمایی عمومی COPAC در ژنو سوئیس.
- ۲۴ - ۲۵ ژوئن ۲۰۰۰، همایش کمیته تحقیقات ICA در سنگاپور.
- ۲۵ ژوئن ۲۰۰۰، گردهمایی کمیته‌های تخصصی در سنگاپور.
- ۲۶ ژوئن ۲۰۰۰، همایش منطقه‌ای تعاونی‌های زنان در سنگاپور.
- ۲۹ - ۳۰ ژوئن ۲۰۰۰، مجمع عمومی منطقه‌ای آسیا اقیانوسیه، در سنگاپور.
- ۲۹ - ۳۰ ژوئن ۲۰۰۰، اولین همایش تعاونی‌های منطقه آسیا اقیانوسیه (APCF) سنگاپور.
- ۲۱ - ۲۶ آگوست ۲۰۰۰، مجمع عمومی منطقه آفریقا در نین.
- پاییز ۲۰۰۰، سمینار فانونگذاری ICA در پراگ جمهوری چک.
- ۲ - ۵ اکتبر ۲۰۰۰، مجمع عمومی منطقه اروپا در براتیسلاوا، اسلواکی.
- ۱ - ۸ دسامبر ۲۰۰۰، مجمع عمومی منطقه‌ای و کنفرانس منطقه آمریکا در ریود و ژانیرو، برزیل.



باشد، بهتر است هر صورت جلسه به صورت «الف»، یعنی بر حسب ترتیب تقدم ارائه نظرات و با ذکر نام هر کس پیش از درج آرای او، تنظیم شود. آن گاه پس از پایان جلسه در فرصت مناسب خلاصه آن تهیه شود و در جلسه بعد به امضای حاضران در آن جلسه برسد.

۷- لازم است «انتظارات» اجرایی هر یک از تصمیماتی که در جلسه گرفته می‌شود، به صراحت معلوم گردد. مثلاً اگر قرار است نکته‌ای به یکی از واحدها یا چند واحد سازمان تذکر داده شود، باید در صورت جلسه اسم (یا اسمی) آن واحد یا واحدها، به انضمام نام کسی که مسئولیت ابلاغ مطلب را دارد، مشخص شود تا بعدها بتوان مراحل اجرایی صورت جلسه را پیگیری کرد.

۸- لازم است چنانچه اعداد و ارقام به بحث یا مسأله کمک می‌کند، در صورت جلسه درج شود، اما گوینده یا ارائه دهنده آن با تذکر دوستانه موظف گردد صحت آن را بررسی کند تا بعدها بتوان به عنوان سند یا شاهد مثال از صورت جلسه‌ها استفاده کرد.

۹- اگر قرار است مسئولیت یا مسئولیت‌های جدیدی به فرد یا افراد تفویض گردد، لازم است اسامی آنان همراه با نوع مسئولیت در صورت جلسه درج شود و مشخص گردد که این مسئولیت به امضای چه کسی به آنان ابلاغ خواهد شد. همچنین، گاه شرایط ایجاد می‌کند که برای هر مسئولیت یک مجری جانشین یا «شخص شماره ۲» تعیین شود تا اگر مجری نخست آن را نپذیرفت، نیازی به تشکیل جلسه نباشد و برای تسریع در کار بتوان مسئولیت را به نفر دوم واگذار کرد.

۱۰- شایسته است پرتگاهها، گلوگاهها، موضوعات حساس، مسائل کلیدی و مانند آن در صورت جلسه به شیوه‌ای برجسته (مثل تاپی درشت‌تر یا دست‌نویس با رنگی مخالف سایر مطالب) نمایش داده شود. این کار به خواندن بعدی و اجرای مفاد صورت جلسه کمک می‌کند، ضمن این که در آینده

نیز اهمیت هر صورت جلسه را به عنوان یک سند مشخص می‌سازد.

۱۱- بهتر است در مواقعی که شخص یا اشخاصی نسبت به یک موضوع با لحن تند یا شدیداً انتقادی اشاره می‌کنند، در صورت جلسه به نکات اصلی سخنان آنان اشاره شود، زیرا نوشتن حالات روحی یا روانی آنان ضرورتی ندارد.

۱۲- و سرانجام این که باید در پایان هر صورت جلسه به روز و ساعت تشکیل جلسه بعد، کسانی غیر از اعضاء که باید در آن شرکت کنند، موضوعات مورد بحث و نکات مشابه اشاره شود.

تقویت روحیه مشارکت در سایر احاد جامعه ضروری است رویکرد مشارکت مورد هدایت و حمایت جدی قرار گیرد. مهم‌ترین عامل مؤثر در این امر، نظارت، آموزش، و حمایت مشارکت به اعضاء تعاونی‌ها، مدیران و همه احاد جامعه است. کیفیت مشارکت در ابعاد مختلف تصمیم‌گیری برنامه‌های شرکتی‌های تعاونی و استقبال مردم از تعاونی‌ها تبلور می‌یابد. پس لازم است تمامی برنامه‌ها، برنامه ریزیها و تصمیم‌گیری‌های مربوط به آن با روحیه مشارکت جویی اعضاء عجین شود و در واقع عصاره‌ای از مشارکت فعال آگاهانه و اختیاری اعضاء باشد.

بر همین اساس است که برنامه ریزی شرکتی‌های تعاونی از نوع برنامه ریزی مشارکتی محسوب می‌شود و نوع برنامه‌ها به برنامه‌های «عضومدار» اشتها یافته است.

موانع متعددی از بروز چنین فرآیندی جلوگیری به عمل می‌آورند که برای برداشتن آنها از فرا راه تعاونی‌ها می‌بایست پس از شناسایی، از میان برداشته شوند. موانع عمده‌ای که موجب افت کیفیت مشارکت اعضاء در تصمیم‌گیری‌ها و در نتیجه برنامه ریزی مشارکتی و عضو مدار می‌شوند به دست مدیران یا اعضاء و گاهی نیز جامعه ایجاد می‌شوند. در هر صورت از طریق نظارت دقیق مسئولان بخش تعاون، اجرای آموزش‌های مشارکت، تهیه و دستور العملهای مناسب برای مجامع عمومی و ... می‌توان این موانع را از میان برداشت.

یادآور می‌شود که از بین راهکارهای هدایتی و حمایتی برای توسعه مشارکت در تعاونی‌ها، آموزش نقش اساسی‌تری دارد. زیاد هم بی‌راه نیست اگر بگوییم آموزش و مشارکت دو رویکرد به هم پیوسته بوده و لازم و ملزوم یکدیگرند. یعنی برای مشارکت مطلوب مدیران و اعضاء در اداره امور تعاونی‌ها، آموزش نیاز اساسی آنان است و آموزش مناسب و مطلوب نیز در گرو مشارکت فعال آنان خواهد بود.

بقیه از صفحه ۲۳

برگزار شود. گاهی مشاهده می‌شود که این جلسات از ابتدا تا انتها توسط یک فرد مدیریت شده و در غالب سخنرانیهای یک سویه و گزارش دادن برگزار می‌شود. اعضای تعاونی‌ها از شرکت در چنین جلساتی که صرفاً باید شنونده باشند، امتناع خواهند ورزید و آن را نوعی مشارکت فرمایشی تلقی می‌کنند.

نتیجه

تشکیل شرکتی‌های تعاونی پیامد مشارکت خودجوش توده‌های مردمی است. در واقع تعاونی‌ها نمادهای اصیل و بارزی از «مشارکت مردمی» در هر جامعه هستند. برای به ثمر رساندن این مشارکت مقدس و