

بررسی علل بروز اختلاف و مدیریت تعارض در شرکت‌های تعاونی

دکتر داود مجتهد*

چکیده

شکل‌گیری تضاد منافع و بروز اختلاف در سازمان‌ها و گروه‌های کاری امری طبیعی است. همچنین برخورد صحیح و علمی مدیران در مراحل مختلف از شروع اختلاف تا پایان آن می‌تواند از بروز بحران و از هم پاشیدگی بنگاه‌ها و فعالیت‌های اقتصادی جلوگیری نماید. شرکت‌ها و مؤسسات تعاونی که هدف فعالیت آن‌ها تأمین نیاز اعضا و اداره امور آن‌ها به صورت مردم‌سالار^۱ و با مشارکت اعضا است. علی‌رغم شیوه مدیریت مردم‌سالار حاکم بر فعالیت آن‌ها به علت بروز تعارض در منافع بین اعضا و مدیران، با اختلافات داخلی مواجه می‌گردند. این تعارضات علاوه بر ایجاد خسارات مادی برای طرفین اختلاف، به حیثیت معنوی تعاونی‌ها به عنوان مؤسسات اقتصادی و اجتماعی که به عدالت و توزیع عادلانه درآمد در جامعه معتقد است و در آن، ارتباط صحیح عضو با سازمان موجب به وجود آمدن پیوندی متین بین تأمین نیاز مشترک و حمایت متقابل می‌گردد، لطمه وارد می‌نماید. این مقاله بر مبنای اولین تحقیق انجام شده در زمینه عوامل بروز اختلاف در انواع تعاونی‌ها در ایران به بررسی و تجزیه و تحلیل ۱۲۵۳ شکایت مطرح شده در ۲۲۴ شرکت تعاونی مسکن، مصرف، حمل و نقل، صنفی و اعتبار در سطح استان تهران می‌پردازد و پیشنهادهایی برای بهبود مدیریت تعارض در تعاونی‌ها و کاهش اختلاف و نحوه برخورد با آن ارائه می‌نماید.

واژه‌های کلیدی: اختلاف^۲، شکایت^۳، تعاونی^۴، مدیریت تعارض^۵، مدیریت تعاونی^۶.

* استاد بار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

1. Democratic
2. Dispute
3. Complain / grievance
4. Co-operative
5. Conflict management
6. Co-operative management

مقدمه

تعارض در سازمان‌ها در هم شکستن همکاری یا تهدیدی برای آن به حساب می‌آید (رن من^۱، استرومبرگ^۲، و وسترلاند^۳، ۱۹۷۰). بروز اختلاف هم طبیعی است و هم در روابط افراد مورد انتظار است (کوهن^۴، ۲۰۰۲ و هال^۵، ۱۹۷۳). زمانی که دو یا تعداد بیشتری از افراد برای انجام فعالیتی گرد هم می‌آیند، به طور قطع مشکلاتی بین آن‌ها به وجود خواهد آمد. تنها عامل نامشخص آن است که چه وقت این مشکلات ظهور خواهد کرد و شدت آن چقدر خواهد بود؟ (کارلند و کارلند^۶، ۱۹۹۰). بسیاری از بنگاه‌های اقتصادی به علت بروز اختلاف بین ذینفعان داخلی و خارجی با بحران‌های شدید مواجه می‌گردند که علاوه بر اتلاف وقت مدیران، کارکنان، اعضاء، سرمایه‌ها و منابع مادی، ادامه فعالیت و حیات بنگاه‌های اقتصادی را با مشکل مواجه می‌سازد و آنان را در اختلافات جمعی در معرض نابودی قرار می‌دهد. رشد اختلاف از مباحثه آغاز و اگر درست اداره نشود به درگیری و کشمکش و تعارض تبدیل می‌شود (برتن^۷ و دوکز^۸، ۱۹۹۰). اختلافات در دو حالت آشکار و پنهان وجود دارند. در برخورد با اختلاف آشکار، مدیر ممکن است راه‌هایی که هم در خدمت سازمان و هم اعضاء باشد را بیابد و بحران را به صورت خلاق و رقابت آمیز به کارگیرد (هریسون^۹، ۱۹۷۵). نکته مهم این است که تعارض اداره شود و نه این که سرکوب شود و نه این که اجازه داده شود تعارض تشدید و از کنترل خارج شود (ورتهایم^{۱۰}، ۲۰۰۲). اختلاف پنهان تمایل به آن دارد که قدرت سازمان را از بین ببرد و زمانی سردرآورد که بیشترین خطر را برای سلامتی سازمان داشته باشد (هریسون، ۱۹۷۵). یکی از وظایف اساسی و مهم مدیران در بهبود روابط انسانی در سازمان‌ها شناخت به موقع

1. Rhenman, E.
2. Stromberg, L.
3. Westerlund, G.
4. Cohen, M.
5. Hall, J.
6. Carland, J.
7. Burton, J.
8. Dukes, F.
9. Harrison, R.
10. Wertheim, E.

نارضایتی و اقدام پیشگیرانه از بروز بحران و نیز بهره برداری صحیح از تعارضات و اختلافات در پیشبرد اهداف سازمانی است. زمانی که اختلاف نظر و تضاد منافع از کنترل مدیریت خارج شده و در سلسله مراتب سازمانی راه حلی برای رفع اختلاف آرایه نشود، ذینفعان برای تأمین نظرات خود به انحاء مختلف اقدام و از جمله به سازمان‌های نظارتی دولتی و مراجع قضایی مراجعه خواهند نمود که تنش‌ها و اثرات منفی آن در کوتاه مدت و بلند مدت بر فعالیت سازمان اثر خواهد گذاشت.

موقعیت تعارض و اختلاف موقعیت‌هایی هستند که خواسته‌های دو فرد با یکدیگر ناسازگار باشند (توماس^۱ و کیلمن^۲، ۱۹۸۴). جایی که هر دو طرف به جای قطع ارتباط و رها کردن موضوع در جستجوی راه حل‌هایی هستند (ورتهایم، ۲۰۰۲). در چنین موقعیت‌هایی رفتار افراد در راستای دو بعد قرار می‌گیرد:

۱. ادعا در حدی که تلاش فرد صرفاً در جهت تأمین خواسته‌های خود است.
 ۲. همکاری در حدی که تلاش فرد در جهت تأمین رضایت خواسته فرد مقابل است.
- رفتارهایی که فرد در حالت تضاد اتخاذ می‌کند ناشی از تمایل، نیازها و موقعیت‌هایی است که فرد در آن قرار دارد و دامنه آن در حد رقابت شدید برای تأمین خواسته خود و همکاری برای تأمین خواسته طرف مقابل است و در حد وسط آن مصالحه طرفین قرار دارد (توماس و کیلمن، ۱۹۸۴). روش‌های مدیریت تعارض در حل اختلاف، در دو دامنه حداکثر ملاحظه برای روابط و اهداف شخصی و حداقل ملاحظه برای روابط و اهداف شخصی قرار دارد (هال، ۱۹۷۳). در انواع سازمان‌ها و ایدئولوژی‌ها دو نوع تضاد مطرح است:

- الف) خصوصیت ساختاری و ارزشی که منافع افراد را به جلو می‌برد.
- ب) خصوصیت ساختاری و ارزشی که منافع سازمان‌ها را به جلو می‌برد.
- در همین باره شش نوع منافع مورد شناسایی قرار می‌گیرد که سه مورد مربوط به منافع افراد و سه مورد مربوط به منافع سازمان‌ها است. سه مورد مربوط به منافع افراد عبارتند از:
۱. امنیت در مقابل محرومیت‌های اقتصادی، سیاسی و روانی

1. Thomas, K.

2. Kilman

۲. ایجاد فرصت برای تلاش‌های داوطلبانه فرد جهت تحقق اهدافی که برای فرد معنی دار است.

۳. تعقیب رشد و توسعه فردی حتی جایی که با نیازهای فوری سازمان در تضاد باشد.

سه مورد مربوط به منافع سازمان عبارتند از:

۱. پاسخ موثر به تهدیدات و خطرات پیچیده محیط

۲. برخورد سریع و موثر با تغییر و پیچیدگی محیط

۳. ائتلاف داخلی و هماهنگی تلاش‌ها به سوی تأمین نیازها و اهداف سازمانی شامل تبعیت نیازهای افراد از نیازهای سازمان (هریسون، ۱۹۷۵).

قبل از این که اختلاف نظرها در سازمان تبدیل به تعارض و کشمکش شود، نهادهای لازم برای مداخله موثر برای حل آن باید در نظر گرفته شود. در این حالت نقش فرد سوم برای حل مشکل و میانجی‌گری^۱ می‌تواند مورد توجه قرار گیرد. میانجی‌گری، مداخله و کمک فرد سوم بی‌طرف در یک مذاکره است که اول مشکل را رسیدگی و تعریف می‌کند و سپس توصیه‌های دو جانبه‌ای که مورد قبول طرفین باشد به آنان ارائه می‌کند (برتون و دوکس، ۱۹۹۰).

زمانی که حل اختلاف ضرورت پیدا می‌کند، استفاده از روش‌های پرهیز، همسازی، اجبار، مذاکره و حل مسأله به شرح زیر در اختیار مدیر قرار دارد:

روش پرهیز - در این روش از هر اقدامی که ممکن است به درگیری منجر شود اجتناب می‌گردد. زمانی که امکان حل اختلاف ناچیز باشد و طرفین اختلاف نیاز به آرامش داشته باشند و اختلاف با گذشت زمان به خودی خود برطرف می‌گردد، این روش به کار گرفته می‌شود.

روش همسازی - این روش زمانی به کار گرفته می‌شود که از نظر یکی از طرفین اختلاف، حفظ هماهنگی برای حل اختلاف ضروری باشد ولی مسأله حل ناشدنی به نظر می‌آید.

روش اجبار - این روش هنگامی به کار گرفته می‌شود که یک اقدام سریع همراه با اعمال قانون از طریق افراد واجد صلاحیت یا داوری افراد بی‌طرف میسر و ضروری و یکی از طرفین اختلاف ذی‌حق و در مقام دفاع از حق خود باشد.

روش مذاکره - در این روش راه حل از طریق مذاکره و داد و ستد حاصل می‌شود و برنده و بازنده مشخصی وجود ندارد. هنگامی که طرفین اختلاف از نظر قدرت، در یک سطح قرار دارند ولی اهداف مشترکی ندارند و لازم است در مورد اختلاف توافق کنند، این روش مورد استفاده قرار می‌گیرد.

روش حل مسأله - در این روش به صورت رو در رو بین طرف‌های درگیر به بررسی علل و انگیزه‌های اختلاف و نیز بررسی راه‌های مورد توافق طرفین برای دستیابی به یک راه حل پایدار پرداخته می‌شود و به راه حل «برد - برد» شهرت دارد (شاه ولی، چهار سوسی امین، ۱۳۷۹).

از این رو، با توجه به مباحث عمومی و کلی مزبور در مورد تعارض و اختلاف بین افراد و سازمان‌ها در ادامه مقاله، به تبیین موضوع در شرکت‌های تعاونی پرداخته خواهد شد.

سازمان‌ها و شرکت‌های تعاونی - خصوصیات و ویژگی‌ها

شرکت تعاونی سازمانی است مرکب از گروهی از اشخاص که به تشابه احتیاجات یکدیگر پی برده و بر اثر رشد فکری، این اعتقاد در آن‌ها ایجاد شده است که می‌توانند در رفع نیاز مشترک و بهبود وضع مادی و اجتماعی خویش موفق گردند (اسلامی‌نسب، ۱۳۷۹). تعاونی‌ها سازمان‌هایی مردم‌سالار هستند و باید به دست افرادی اداره شوند که از سوی اعضاء انتخاب یا انتصاب شده‌اند و باید جوابگویی انتخاب‌کنندگان خود باشند (واتکینز^۱، ۱۳۷۲). بر اساس آخرین مصوبه اتحادیه بین‌المللی تعاون^۲، تعاونی‌ها بر ارزش‌هایی نظیر خودیاری، مسئولیت‌پذیری، مردم‌سالاری، برابری، انصاف و اتحاد استوارند و تلاش می‌کنند با عملی ساختن اصول تعاونی، این ارزش‌ها را تحقق بخشند. این اصول عبارتند از:

۱. عضویت آزاد و اختیاری

۲. کنترل مردم‌سالار توسط اعضاء

۳. مشارکت اقتصادی اعضاء

۴. خودگردانی و استقلال

1. Watkins, W.P.

2. International co-operative Alliance (ICA)

۵. آموزش، حرفه آموزی و اطلاع رسانی

۶. همکاری بین تعاونی‌ها

۷. توجه به جامعه (مجتهد، ۱۳۸۰)

اصول فوق صرفاً ابزارهایی برای اندازه‌گیری نیستند و در حقیقت دستورالعمل‌هایی هستند که تعاون‌گران را ملزم به ارزیابی از تعاونی‌هایشان می‌نمایند تا از این طریق منافع و مسئولیت‌های اعضا تعیین شده و مشخص شود که تعاون‌گران می‌توانند تعاون را به طور واقعی در سازمان‌هایشان شکوفا کنند (مک فرسون، ۱۹۹۷). دیویس^۱ مدیر واحد سازمان‌های تعاونی دانشگاه لیستر^۲ در مقاله‌ای تحت عنوان «هویت تعاونی و مدیریت تعاونی» بیان می‌نماید که اولین هدف در تعاون عبارتست از تقویت نارسائی‌ها یا به دست آوردن قدرت بازار و دوم این که تمام موسسات تعاونی، بایستی ایده و عمل، به شکل یک اجتماع واحد را به عنوان یک فضیلت در میان اعضا خود ترویج کنند چرا که «با هم عمل کردن» است که، کلید موفقیت یک تعاونی است (دیویس، ۱۹۹۷). وی سه معیار را برای ارزیابی عملکرد تعاونی معرفی می‌نماید:

الف) میزان تقویت وحدت، مشارکت و عملکرد اعضا به صورت یک اجتماع

ب) کسب منافع اقتصادی فردی و جمعی توسط اعضا

ج) میزان رفتار دموکراتیک در میان اعضا

او با بیان نظر ولکرز^۳ مبنی بر این که «هر جا عضومداری جای خود را به مشتری‌مداری صرف بدهد، تغییر ماهیت تعاونی یک شرکت تعاونی غیرقابل اجتناب خواهد بود»، مدیریت مردم‌سالار، شرکت‌های تعاونی را از الهام‌گیری از ارزش‌های فرهنگ مدیریت مآبانه بر حذر می‌دارد و مدیریت تعاونی را آن قسمت از شرکت تعاونی می‌داند که به طور حرفه‌ای و تخصصی درگیر حمایت از اعضا برای نیل به هدف تعاونی است. مدیریت تعاونی باید توانمند باشد و مدیران منتخب (هیأت مدیره) به عنوان نمایندگان اعضا نقش و مسئولیت‌های ویژه‌ای در راستای اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها و نیز نظارت کلی بر امور

1. Davis Peter

2. Leicester University

3. Volkers, Reimer

شرکت بر عهده دارند. اعضای تعاونی به عنوان مالکان اصلی شرکت، باید فعالانه در انتخاب رهبران و تبیین سیاست‌های اساسی شرکت تعاونی مشارکت نمایند. هیأت مدیره مؤثر باید منافع تمامی سهامداران را در نظر گیرد و مدافع آن باشد و حرف‌های اعضای را بشنود (استیفنسون^۱، ۱۳۸۰). همچنین لازم است نظام مشارکت اعضای در کلیه فرآیندهای مدیریتی به اجرا درآید و طی آن آراء اعضای هر چه بیشتر اخذ و شنیده شود. تعهد و وفاداری اعضای نسبت به تعاونی از طرز رفتار کارکنان و مسئولین تعاونی با آن‌ها ریشه می‌گیرد (یا نمی‌گیرد) (وزارت تعاون، ۱۳۷۸).

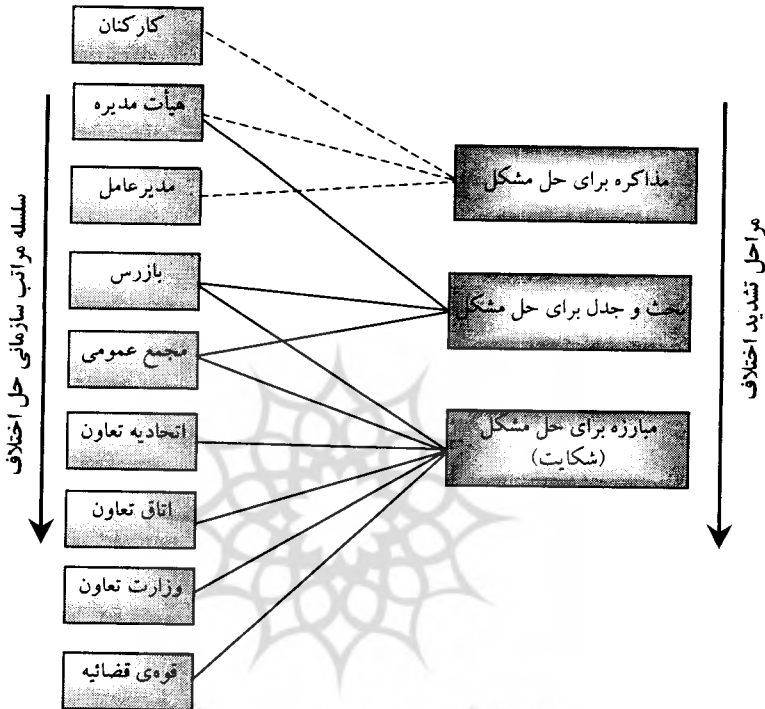
علی‌رغم ارزش‌های مردم‌سالارانه حاکم بر فعالیت شرکت‌های تعاونی، چون مشارکت‌های مردمی الزاماً با تضاد و تنش همراه است، بروز اختلاف در تعاونی‌ها مورد انتظار است. طبعاً این وظیفه مدیران تعاونی‌ها است که تنش‌ها را تعدیل کنند. همچنین هیأت مدیره‌ها می‌توانند در نقش گروه‌های حاکم بر تعاونی‌ها در این کار موثر باشند، مشروط بر آن که سیاست صحیح و چشم‌انداز روشنی داشته باشند. تعاونی‌هایی که بتوانند دیدگاه‌های هماهنگ در بین اعضای خود ایجاد کنند و ترتیباتی فراهم نمایند، به اختلاف آرا احترام بگذارند و در بین آن‌ها اعتماد متقابل وجود داشته باشد، در اداره تضاد و تنش مشکلات کمتری خواهند داشت (وزارت تعاون، ۱۳۷۸).

مبحث اختلاف در قانون تعاون ایران

نحوه برخورد با اختلافات در شرکت‌های تعاونی به عنوان یک پدیده طبیعی در قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی مصوب ۱۳۷۰ با راهکارهای مناسب و مردمی در رفع اختلافات بیان گردیده است. بر اساس این قانون اختلافات در شرکت‌های تعاونی از طریق ارکان شرکت که عبارتند از:

۱. مجمع عمومی
۲. هیأت مدیره
۳. بازرس یا بازرسان

قابل رسیدگی است. در صورت تشدید اختلاف و عدم حصول نتیجه، مراجع حل اختلاف خارج از شرکت تعاونی، اتحادیه تعاونی و اتاق تعاون (بخش تعاونی) وزارت تعاون (بخش دولتی) و سپس مراجع قضایی خواهند بود.



نمودار شماره ۱- مراحل تشدید اختلاف و مراجع حل اختلاف در تعاونی‌ها به موجب قانون تعاون

در بند ۳ ماده ۴۱ قانون تعاون اقتصاد جمهوری اسلامی ایران مصوب شهریور ماه ۱۳۷۰، رسیدگی به شکایت اعضاء و ارایه گزارش به مجمع عمومی و مراجع ذیربط و در بند ۴ همین ماده، تذکر کتبی تخلفات موجود در نحوه اداره امور تعاونی به هیأت مدیره و مدیر عامل و تقاضای رفع نقص آن پیش بینی شده است. در ماده ۴۲ قانون مزبور هر یک از بازرسان در صورتی که تشخیص دهند که هیأت مدیره و یا مدیر عامل در انجام وظایف محوله مرتکب تخلفی شده و به تذکرات آنان ترتیب اثر نمی دهند، مکلفند از هیأت مدیره تقاضای برگزاری مجمع جهت رسیدگی به گزارش خود را بنمایند. در صورتی که هیأت مدیره ظرف یک ماه اقدام ننماید بازرس می تواند با اطلاع وزارت تعاون نسبت به انتشار آگهی و تشکیل مجمع عمومی فوق العاده اقدام نماید. در واقع قانون قدرت قابل

ملاحظه‌ای به بازرسان برای برخورد با تخلفات و رسیدگی به شکایت اعضا و رفع اختلاف بین اعضا و مدیریت شرکت‌های تعاونی داده است.

اتحادیه‌های تعاونی نیز به موجب ماده ۴۳ قانون، از مراجعی می‌توانند باشند که به حل اختلاف در تعاونی‌ها کمک نمایند. تبصره ۸ و ۹ ماده ۴۳ قانون این اختیار را به اتحادیه‌های تعاونی داده است که بر التزام تعاونی‌های موضوع فعالیت خود به رعایت قوانین و مقررات مربوط نظارت کنند و متخلفین را به مراجع قانونی ذیربط معرفی نمایند. حل اختلاف و داوری در محدوده امور مربوط به تعاونی‌ها به صورت کدخدانمنشی و صلح اعضا که در بند ۹ ماده مزبور آمده است، فرصتی فراهم می‌نماید تا اختلافاتی که در داخل شرکت تعاونی حل و فصل نگردیده در مرجعی بالاتر در بخش تعاونی در قالب داوری و به صورت کدخدانمنشی حل و فصل گردد و از انتقال بحران‌ها و تنش‌ها به خارج از حوزه فعالیت تعاونی که حیثیت و اعتبار تعاونی‌ها را خدشه‌دار می‌نماید جلوگیری می‌کند. در سطح بالاتر نیز حل اختلاف و داوری به وسیله اتاق تعاون در بند ۳ ماده ۴۷ قانون تعاون جمهوری اسلامی ایران بدین شرح دیده شده است:

«حل اختلاف و داوری در محدوده امور مربوط به تعاونی‌ها به صورت کدخدانمنشی و صلح مابین اعضا و اتحادیه‌ها و بین تعاونی‌ها و اتحادیه‌ها».

همان‌طور که ملاحظه می‌شود در قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران تلاش زیادی صورت گرفته است که حل اختلاف در داخل شرکت‌های تعاونی و بخش تعاونی به نتیجه برسد و در صورت عدم حصول نتیجه، با توجه به ابعاد نظارتی و وظایف وزارت تعاون به موجب مفاد ماده ۶۵ قانون فوق‌الذکر، وزارتخانه مزبور به اختلافات و شکایات مابین اعضا و مدیران شرکت‌های تعاونی رسیدگی و برای حل اختلاف تلاش می‌نماید و در صورت احراز تخلف در اداره امور شرکت‌ها یا اتحادیه‌های تعاونی، مراتب مشمول پیگیری حقوقی را به دادگاه صالح اعلام و دادگاه موظف است خارج از نوبت در رسیدگی مقدماتی، در صورت احراز تخلف حکم تعلیق مدیران شرکت‌ها و اتحادیه‌های متخلف را صادر نماید (قانون تعاون، ماده ۶۶، بند ۱۷).

علی‌رغم این تمهیدات حجم قابل ملاحظه‌ای از اختلافات و شکایات تعاونی‌ها به وزارت تعاون منعکس و ذینفعان انتظار رسیدگی و حل مشکل در این مرجع دولتی را دارند. با توجه به حجم اختلافات و شکایات اعضا تعاونی‌ها از مدیران عامل و اعضا هیأت مدیره و اعضای هیأت مدیره و بازرسان از یکدیگر، طرح مطالباتی بررسی عوامل بروز اختلاف در شرکت‌های تعاونی استان تهران اجرا گردید که یافته‌های مهم طرح مزبور

به شناخت و تجزیه و تحلیل عوامل بروز اختلاف و ارایه راهکارهایی برای جلوگیری از آن، کمک قابل ملاحظه ای ارایه می نماید.

جمع آوری و طبقه بندی و تجزیه و تحلیل داده‌ها

کلیه پرونده‌های اختلاف در شرکت‌های تعاونی در زمان انجام تحقیق در اداره کل تعاون استان تهران شامل ۲۲۴ شرکت تعاونی بوده است. اطلاعات پرونده‌های مزبور و مصاحبه‌های انجام شده با طرف‌های اختلاف، جامعه آماری و منبع اطلاعاتی تحقیق انجام شده را تشکیل می‌دهد. بر حسب نوع فعالیت تعاونی، ۱۸۷ مورد از اختلافات در تعاونی‌های مسکن، ۲۵ مورد در تعاونی‌های مصرف، ۵ مورد در تعاونی‌های حمل و نقل، ۵ مورد در تعاونی‌های صنفی و ۲ مورد در تعاونی‌های اعتبار قرار داشته است. مجموع شکایات مطرح شده در این تعاونی‌ها ۱۲۵۳ شکایت بوده، است که ۱۱۰۹ مورد آن به تعاونی‌های مسکن، ۸۹ مورد به تعاونی‌های مصرف، ۲۵ مورد به تعاونی‌های حمل و نقل، ۷ مورد به تعاونی‌های صنفی، و ۲۳ مورد به تعاونی‌های اعتبار مربوط بوده است. بدین ترتیب، به طور متوسط در هر یک از شرکت‌های تعاونی مسکن، مصرف، حمل و نقل، صنفی و اعتبار به ترتیب ۵/۹، ۳/۶، ۵، ۱/۴، ۱۱/۵ مورد شکایت مطرح گردیده است. پراکندگی شرکت‌ها و شکایات در تعاونی‌های دارای اختلاف، در نگاره‌های ۱ و ۲ ملاحظه می‌گردد.

نگاره ۱. پراکندگی شرکت‌های تعاونی دارای اختلافات داخلی به تفکیک گرایش

نوع گرایش	مسکن	مصرف	حمل و نقل	صنفی	اعتبار	جمع
تعداد شرکت	۱۸۷	۲۵	۵	۵	۲	۲۲۴
درصد	۸۳/۴۸	۱۱/۱۶	۲/۲۳	۲/۲۳	۰/۹	۱۰۰

نگاره ۲. پراکندگی تعداد اختلافات داخلی شرکت‌های تعاونی به تفکیک گرایش

نوع گرایش	مسکن	مصرف	حمل و نقل	صنفی	اعتبار	جمع
تعداد اختلاف	۱۱۰۹	۸۹	۲۵	۷	۲۳	۱۲۵۳
درصد	۸۸/۵	۷/۱	۱/۹۹	۰/۵۵	۱/۸۳	۱۰۰

پراکندگی اختلافات بر اساس سال تأسیس (طول عمر فعالیت تعاونی) به شرح نگاره ۳ نشان می‌دهد که بالغ بر ۵۰ درصد شکایات به تعاونی‌های تأسیس شده در بین سال‌های ۶۷-۵۹ مربوط بوده است که دامنه عمر فعالیت آن‌ها بین ۲۰ تا ۲۶ سال است و کمترین

میزان شکایت، مربوط به تعاونی‌های تاسیس شده در بین سالهای ۷۸-۷۵ است که از عمر فعالیت آن‌ها کمتر از ۵ سال گذشته است.

نگاره ۳. پراکندگی اختلاف داخلی شرکت‌های تعاونی بر اساس سال تاسیس

سال تاسیس	۱۳۳۷-۵۰	۱۳۵۱-۵۸	۱۳۵۹-۶۷	۱۳۶۸-۷۴	۱۳۷۵-۷۸	جمع
تعداد شرکت	۲۰	۴۳	۱۱۴	۴۵	۲	۲۲۴
درصد	۸/۹۲	۱۹/۱۹	۵۰/۸	۲۰	۰/۹	۱۰۰

پراکندگی تعداد اختلافات به تفکیک سال بروز اختلاف

پراکندگی بروز اختلاف بر اساس زمان طرح شکایت در اداره کل تعاون از پرونده‌های مربوط استخراج گردیده است. همان طور که در جدول ۴ ملاحظه می‌گردد بیش‌ترین شکایت مطرح شده مربوط به سال ۱۳۷۵ با ۲۱۸ مورد شکایت بوده که ۱۹۵ مورد آن مربوط به تعاونی‌های مسکن و کمترین آن مربوط به تعاونی‌های صنفی در همین سال با ۱ مورد شکایت بوده است. کمترین شکایات مطرح شده در کلیه سال‌های مورد بررسی، مربوط به سال ۱۳۷۲ با ۱۱۶ مورد شکایت است که ۱۱۱ مورد آن به تعاونی‌های مسکن و ۵ مورد تعاونی‌های مصرف مربوط بوده است و در سایر تعاونی‌ها اختلافی ملاحظه نمی‌گردد. در کلیه سال‌ها بروز اختلاف در تعاونی‌های مسکن، در رأس اختلاف در تعاونی‌ها بوده است.

نگاره ۴. پراکندگی اختلافات مطرح شده به تفکیک سال بروز اختلاف و گرایش آن‌ها

سال	۷۲	۷۳	۷۴	۷۵	۷۶	۷۷	۷۸	جمع
مسکن	۱۱۱	۱۲۲	۱۵۱	۱۹۵	۱۸۴	۱۷۲	۱۷۴	۱۱۰۹
مصرف	۵	۲۲	۸	۱۳	۹	۹	۲۳	۸۹
حمل و نقل	-	۴	-	۶	۶	۲	۷	۲۵
صنفی	-	-	۱	۱	-	۲	۳	۷
اعتبار	-	-	-	۳	۳	۱۳	۴	۲۳
جمع	۱۱۶	۱۴۸	۱۶۰	۲۱۸	۲۱۸	۱۹۸	۲۱۱	۱۲۵۳

بررسی دیدگاه‌های طرفین اختلاف در مورد نقش عوامل درگیر و علل بروز اختلاف

دیدگاه‌های اعضاء و مدیران طرف اختلاف در نظرسنجی در زمینه نقش و عملکرد عوامل موثر در علل بروز اختلاف در تعاونی‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. این موارد عبارتند از: ۱) نقش و عملکرد کارکنان. ۲) صلاحیت کارکنان. ۳) نقش و عملکرد مدیر عامل. ۴) نقش و عملکرد هیأت مدیره. ۵) نقش و عملکرد مجامع عمومی. ۶) نقش و عملکرد بازرسان. ۷) نقش و عملکرد اداره کل تعاون. ۸) نقش سرمایه. ۹) نقش توزیع سود. ۱۰) آگاهی نسبت به قوانین و مقررات تعاونی. در بررسی عملکرد و تاثیر عوامل مزبور سه طبقه بندی قوی (کارآمد)، ضعیف (ناکارآمد) و بدون نظر (بی اثر) برای ارزیابی مورد استفاده قرار گرفته است.

الف) نظرات اعضاء در مورد نقش عوامل موثر در بروز اختلاف

اعضاء به عنوان شاکیان و طرف اول اختلاف، نقش عوامل ده گانه فوق را در بروز اختلاف به شرح مندرج در نگاره ۵ بیان نموده اند. اکثریت اعضاء شاکي قویاً معتقد بوده اند که ضعف و ناکارآمدی و فقدان صلاحیت کارکنان، ضعف و ناکارآمدی و عدم ایفای صحیح وظایف مدیر عامل، اعضاء هیأت مدیره، مجامع عمومی و بازرسان، نقش اداره کل تعاون در پیگیری اختلاف و جلوگیری از بروز بحران و مسأله، و نحوه توزیع سود عوامل اصلی بروز اختلاف در تعاونی بوده است و عواملی چون عدم آگاهی از قوانین و مقررات، و میزان سرمایه تعاونی نقش کمتری در بروز اختلاف داشته اند.

نگاره ۵. پراکندگی فراوانی دیدگاه‌های اعضاء درباره نقش و عملکرد عوامل موثر در بروز اختلاف

نقش عوامل عملکرد و میزان آن	عملکرد کارکنان	صلاحیت کارکنان	مدیر عامل	هیأت مدیره	بازرسان	مجامع عمومی	اداره کل تعاون	سرمایه	توزیع سود	آگاهی از قوانین و مقررات
قوی (کارآمد)	۳۸۷	۳۸۶	۷۸	۵۸	۱۹۹	۲۳۴	۱۹۷	۹۷۹	۱۱۳	۷۳۴
ضعیف (ناکارآمد)	۷۶۸	۷۸۰	۱۰۷۹	۱۱۳۸	۹۶۸	۸۶۱	۱۰۰۱	۷۰	۹۱۱	۴۵۳
بی نظر (بی اثر)	۹۸	۸۷	۹۶	۵۷	۸۶	۱۵۸	۵۵	۲۰۴	۲۲۹	۶۶

پراکندگی فراوانی دیدگاه اعضاء نسبت به نقش و عملکرد عوامل ده گانه در دو گروه عمده شرکت‌های دارای اختلاف (مسکن و مصرف) که ۹۴/۶ درصد موارد اختلاف را تشکیل می‌دهد به شرح نگاره‌های ۶ و ۷ می‌باشد.

نگاره ۶. پراکندگی فراوانی دیدگاه‌های اعضای تعاونی‌های مسکن درباره نقش و عملکرد عوامل موثر در بروز اختلاف

نقش عوامل عملکرد و میزان آن	عملکرد کارکنان	کارکنان صلاحین	مدیر عامل	هیأت مدیره	بازرسان	مجموع عمومی	اداره کل تعاون	سرمایه	توزیع سود	آگاهی از قوانین و مقررات
قوی (کارآمد)	۳۵۹	۳۵۸	۵۵	۴۲	۱۸۶	۲۱۷	۱۳۶	۹۱۰	۱۰۰	۶۸۰
ضعیف (ناکارآمد)	۶۸۱	۶۹۳	۹۸۲	۱۰۳۳	۸۶۳	۷۶۷	۹۴۱	۴۰	۸۲۶	۳۸۶
بی نظر (بی اثر)	۶۹	۵۸	۷۲	۳۴	۶۰	۱۲۵	۳۲	۱۵۹	۱۸۳	۴۳

بر اساس نظر اعضای تعاونی‌های مسکن، ضعف و نا کارآمدی هیأت مدیره، مدیر عامل، اداره کل تعاون، بازرسان و نحوه توزیع سود، مجامع عمومی و کارکنان تعاونی در ایفای صحیح وظایف، عوامل اصلی بروز مشکل در تعاونی بوده است و مسأله عدم آگاهی از قوانین و مقررات و سرمایه تعاونی، اثر محدودتری در بروز اختلاف داشته اند.

نگاره ۷. پراکندگی فراوانی دیدگاه‌های اعضای تعاونی‌های مصرف درباره نقش و عملکرد عوامل موثر در بروز اختلاف

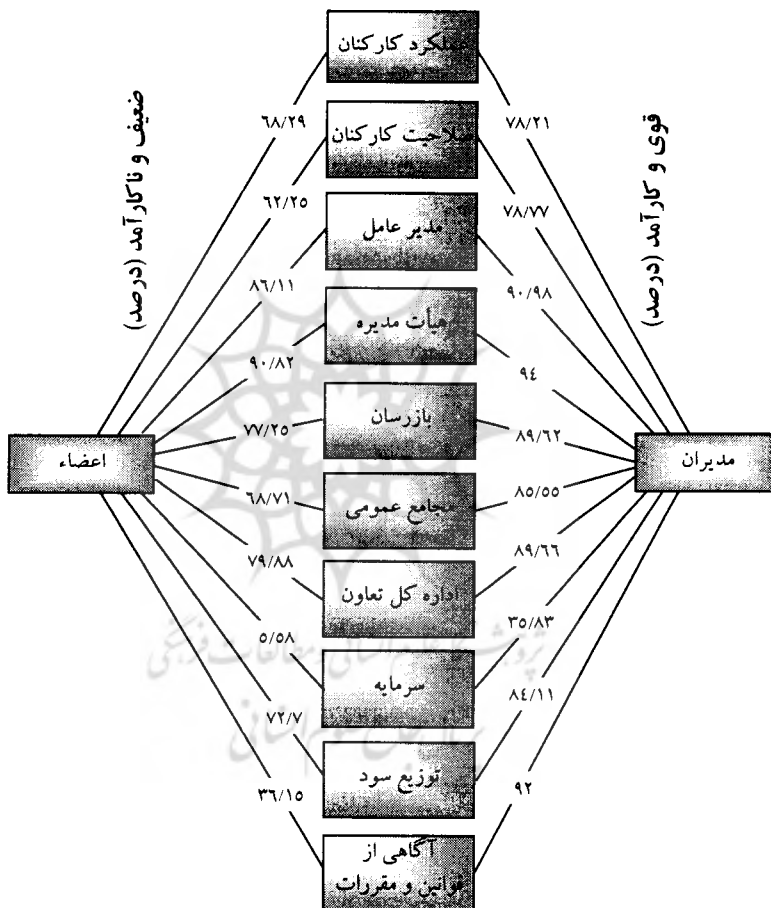
نقش عوامل عملکرد و میزان آن	عملکرد کارکنان	کارکنان صلاحین	مدیر عامل	هیأت مدیره	بازرسان	مجموع عمومی	اداره کل تعاون	سرمایه	توزیع سود	آگاهی از قوانین و مقررات
قوی (کارآمد)	۱۹	۱۹	۱۷	۱۱	-	۱۱	۳۸	۳۸	۸	۳۶
ضعیف (ناکارآمد)	۴۵	۴۵	۵۱	۵۶	۲۳	۴۸	۲۹	۱۶	۴۵	۳۱
بی نظر (بی اثر)	۲۵	۲۵	۲۱	۲۲	-	۳۰	۲۲	۳۵	۳۶	۲۲

بر اساس نظر اعضای در تعاونی‌های مصرف، ضعف و نا کارآمدی هیأت مدیره، مدیر عامل، کارکنان مجامع عمومی، و نحوه توزیع سود، عوامل اصلی بروز اختلاف در تعاونی هستند و نقش آگاهی از قوانین و مقررات، اداره کل تعاون، بازرسان و سرمایه در مراحل بعدی قرار دارند.

ب- نظر مدیران تعاونی‌ها در مورد نقش عوامل موثر در بروز اختلاف

مدیران شرکت‌های تعاونی به عنوان طرف دوم اختلاف نقش عوامل ده گانه مزبور را در بروز اختلاف بین اعضای و مدیریت تعاونی کاملاً بر خلاف اعضای بیان داشته‌اند و نقش عملکرد هیأت مدیره، مدیر عامل، کارکنان شرکت تعاونی، بازرسان، اداره کل تعاون را

قوی و کارآمد عنوان نموده اند. آنان عامل مهم بروز اختلاف را کمبود سرمایه تعاونی که ناشی از عدم مشارکت اعضاء در تأمین سرمایه مورد نیاز فعالیت تعاونی است، دانسته اند. نگاره ۸، نحوه پراکندگی دیدگاه‌های مدیران (طرف دوم) را نسبت به نقش‌های ده‌گانه بیان می‌نماید و در نمودار ۲ تفاوت نظر اعضاء و مدیران نسبت به عوامل مؤثر در بروز اختلاف ملاحظه می‌گردد.



نمودار ۲. تضاد در دیدگاه‌های مدیران و اعضاء تعاونی‌ها به نقش و عملکرد عوامل مؤثر در بروز اختلاف

نگاره ۸. پراکندگی فراوانی دیدگاه‌های اعضاء تعاونی‌های مصرف درباره نقش و عوامل موثر در بروز اختلاف

نقش عوامل عملکرد و میزان آن	عملکرد کارکنان	کارکنان صلاحیت	مدیر عامل	هیأت مدیره	بازرسان	مجموع عمومی	اداره کل تعاون	سرمایه	توزیع سود	آگاهی از قوانین و مقررات
قوی (کارآمد)	۹۸۰	۹۸۷	۱۱۴۰	۱۱۷۸	۱۱۲۳	۱۰۷۲	۱۱۲۶	۴۴۹	۱۰۵۴	۱۱۵۳
ضعیف (ناکارآمد)	۱۹۴	۱۸۴	۲۳	۲۲	۴۱	۳۲	۷۷	۷۷۳	۲۳	۳۵
بی نظر (بی اثر)	۷۹	۸۲	۹۰	۵۳	۸۹	۱۴۹	۵۰	۷۱	۱۷۶	۶۵

دیدگاه و نظرات دو گروه اصلی تعاونی‌های دارای اختلاف (مسکن و مصرف) در مورد عوامل ده گانه به شرح نگاره‌های ۹ و ۱۰ می‌باشد.

نگاره ۹. پراکندگی فراوانی دیدگاه‌های مدیران تعاونی‌های مسکن به نقش عوامل موثر در بروز اختلاف

نقش عوامل عملکرد و میزان آن	عملکرد کارکنان	کارکنان صلاحیت	مدیر عامل	هیأت مدیره	بازرسان	مجموع عمومی	اداره کل تعاون	سرمایه	توزیع سود	آگاهی از قوانین و مقررات
قوی (کارآمد)	۸۷۴	۸۸۱	۱۰۲۳	۱۰۵۷	۱۰۰۹	۹۵۲	۱۰۱۳	۴۰۰	۹۵۰	۱۰۴۲
ضعیف (ناکارآمد)	۱۷۸	۱۶۸	۱۳	۱۲	۳۵	۲۲	۶۱	۶۷۵	۱۳	۱۸
بی نظر (بی اثر)	۵۷	۶۰	۷۳	۴۰	۶۵	۱۳۵	۳۵	۳۴	۱۴۶	۴۹

نگاره ۱۰. پراکندگی فراوانی دیدگاه‌های مدیران تعاونی‌های مصرف درباره نقش عوامل موثر در بروز اختلاف

نقش عوامل عملکرد و میزان آن	عملکرد کارکنان	کارکنان صلاحیت	مدیر عامل	هیأت مدیره	بازرسان	مجموع عمومی	اداره کل تعاون	سرمایه	توزیع سود	آگاهی از قوانین و مقررات
قوی (کارآمد)	۶۰	۶۲	۶۸	۷۱	۶۳	۷۰	۶۴	۲۵	۶۴	۶۹
ضعیف (ناکارآمد)	۱۲	۱۰	۸	۷	۴	۹	۱۴	۳۸	۷	۸
بی نظر (بی اثر)	۱۷	۱۷	۱۳	۱۱	۲۲	۱۰	۱۱	۲۶	۱۸	۱۲

در هر دو گروه تعاونی‌های مسکن و مصرف، مدیران، عامل اساسی بروز اختلاف را، کمبود سرمایه اعلام داشته‌اند. در تعاونی‌های مسکن این نسبت ۶۱ درصد و در تعاونی‌های مصرف ۴۲ درصد بوده است. مدیران تعاونی‌های مسکن عوامل بعدی در بروز اختلاف را

عدم صلاحیت کافی کارکنان و عملکرد ضعیف آن‌ها دانسته اند. در تعاونی‌های مصرف نیز این عوامل بعد از نقش اداره کل تعاون ذکر شده است.

موضوعات مورد اختلاف در شرکت‌های تعاونی

موضوعات مورد اختلاف در انواع تعاونی‌ها، بر حسب نوع فعالیت می‌تواند متفاوت باشد ولی بر اساس شکایات مطرح شده، مسائل مدیریتی، وجه مشترک همه آن‌ها می‌تواند به حساب آید. در ۱۲۵۳ مورد شکایت، تخلف مدیریت، تخلف در امور مالی، اختلاس مدیریت و ناتوانی مدیریت تقریباً ۷۰/۴۱ درصد شکایات مطرح شده در انواع تعاونی‌ها است. سایر موارد مانند تاخیر در واگذاری مسکن، اخراج عضو، عدم تشکیل مجمع، امتیازبندی غیر قانونی، تشنج و احساس توطئه، توقف پروژه و ... نیز از انواع مشکلات مورد بحث در اداره صحیح شرکت‌ها هستند که نقش هیأت مدیره منتخب اعضاء و مدیرعامل در ایجاد محیط همکاری و تفاهم بین اعضاء و مدیریت و نقش بازرسان و اداره کل تعاون به عنوان میانجی در رفع سوء تفاهمات بین اعضاء و مدیریت و نقش بازرسان و اداره کل تعاون به عنوان میانجی در رفع سوء تفاهمات می‌تواند بسیار قابل توجه باشد. تفکیک فراوانی هر یک از موضوعات مذکور به عنوان شرح اختلاف در گرایش‌های مختلف در نگاره ۱۱ ملاحظه می‌گردد.

نگاره ۱۱. پراکندگی موضوعی شرح اختلافات در شرکت‌های تعاونی به تفکیک گرایش

ردیف	شرح عوامل اختلاف	مسکن	مصرف	حمل و نقل	صنعتی	اعتبار	جمع
۱	تأخیر در واگذاری	۵۶	-	-	-	-	۵۶
۲	بالا بردن قیمت تمام شده	۱۸	-	-	-	-	۱۸
۳	تخلف مدیریت	۵۴۶	۳۵	۱۷	۵	۱۴	۶۱۷
۴	تخلف در امور مالی	۸۴	۲۰	۴	۱	۲	۱۱۱
۵	اخراج عضو	۳۸	۱	-	-	۲	۴۱
۶	سهل انگاری بازرسان	۳۶	۲	-	-	۱	۳۹
۷	عدم تشکیل مجمع	۳۴	-	-	-	-	۳۴
۸	امتیاز بندی غیر قانونی	۱۱۲	۲	-	-	۱	۱۱۵
۹	عدم اهتمام اعضاء در پرداخت سهم سرمایه	۸	-	-	-	-	۸
۱۰	ایجاد تشنج و توطئه	۱۵	۱	-	-	۱	۱۷
۱۱	اختلاس مدیریت	۴۸	۴	۳	۱	-	۵۶
۱۲	توقف بی دلیل پروژه	۷	-	-	-	-	۷
۱۳	بلا تکلیفی اعضاء	۳۰	-	-	-	-	۳۰
۱۴	ناتوانی مدیریت	۷۳	۲۳	۱	-	۲	۹۹
۱۵	سایر موارد	۴	۱	-	-	-	۵
	جمع	۱۱۰۹	۸۹	۲۵	۷	۲۳	۱۲۵۳

نتیجه گیری

بروز اختلاف و تضاد در شرکت‌های تعاونی، همانند دیگر مشارکت‌های اقتصادی و در قالب محدودیت‌های سازمانی، منابع و امکانات دور از انتظار نیست. نارسایی‌های رهبری و مدیریتی، فقدان ارتباط تعریف شده مناسب بین مدیران و اعضاء تعاونی‌ها؛ و عدم ایفای نقش میانجی و داوری توسط بازرسان، مجامع عمومی و اداره کل تعاون اختلاف بین اعضاء و مدیران را تشدید می‌نماید به نحوی که میانجی و مراجع رسیدگی به اختلافات را اعضاء به عنوان عوامل بروز اختلاف تلقی کرده‌اند. رویه تعاونی‌ها به کارگیری روحیه همکاری، تعاون، و کمک متقابل برای پیشرفت امور تعاونی است و وضعیت تضاد، کشمکش و جدال، فعالیت تعاونی‌ها را با اختلال مواجه می‌نماید. علی‌رغم وجود نهادهای قانونی در ارکان تعاونی‌ها برای حل اختلاف در قالب داوری و به صورت کدخدمنشی (بازرس، مجمع عمومی، اتحادیه و اتاق تعاون) به دلیل فقدان دستورالعمل‌های لازم که می‌بایست توسط وزارت تعاون در اختیار تعاونی‌ها قرار داده شود، این مراجع نقشی در رفع اختلاف ایفا نمی‌نمایند. نهایتاً مجموعه اختلافات حل نشده بین اعضاء و مدیران تعاونی‌ها به مرجع حکومتی یعنی اداره کل تعاون منتقل می‌گردد. چنانچه نظر مرجع مزبور مورد تفاهم طرفین دعوی قرار نگیرد، اختلافات نهایتاً به مراجع قضائی احاله می‌شود و اختلاف بین مدیران و اعضاء باعث رکود فعالیت تعاونی و بروز خسارت به کلیه اعضاء تعاونی می‌گردد. از این‌رو، برای کاهش و حل و فصل تضادها و اختلافات در تعاونی‌ها می‌توان پیشنهادهایی را مورد توجه قرار داد.

پیشنهادها

۱. بسیاری از تضادها و اختلافات، ناشی از تبادل ناموفق اطلاعات لازم بین اعضاء و مدیران تعاونی‌ها هستند. تبادل ناموفق اطلاعات موجب شکست همکاری می‌گردد، و وضعیتی که به عنوان تضادهای کاذب، به خودی خود، نیازمند بروز اختلاف نیست. از این‌رو، تعاونی‌ها باید با به کارگیری اصل آموزش، حرفه آموزی و اطلاع‌رسانی مورد تاکید در اصول بین‌المللی تعاون، اطلاع‌رسانی صحیح و روان و تبادل اطلاعات بین مدیران و اعضاء تعاونی‌ها را فراهم نمایند. این اقدام باعث می‌گردد با تعامل بیشتر و افزایش آگاهی اعضاء، عوامل اختلاف مانند تأخیر در واگذاری مسکن اعضاء، قیمت تمام شده واحدهای احداثی

تعاونی‌های مسکن، نحوه امتیازبندی، نحوه مشارکت اعضاء در تأمین سرمایه، اخراج عضو، علل توقف در اجرای پروژه‌ها و وضعیت بلاتکلیفی اعضاء از میان برداشته شود یا به حداقل کاهش یابد. برای ایجاد ارتباط مناسب بین عضو و مدیران تعاونی، برگزاری جلسات ارتباط با اعضاء، تشکیل کمیته ارتباط با اعضاء، و انتشار خبرنامه تعاونی توصیه می‌شود.

۲. بر اساس مفاهیم مدیریت راهبردی در شرکت‌ها، اهداف، برنامه‌ها و راهبردی که توسط مدیران شرکت مشخص می‌گردد، به نحو مناسب در مجامع عمومی به تصمیم‌گیری جمعی مدیران و اعضاء تعاونی تبدیل گردد تا کلیه اعضاء، کارکنان، و مدیران برای پیشبرد آن همسو و هم‌جهت گردند و نیز تضاد دیدگاه‌ها و نظرات در اجرای برنامه‌ها به حداقل کاهش یابد.

۳. گزارش‌های مالی در دوره‌های سه ماهه و سالیانه متناسب با میزان فعالیت شرکت، تهیه و پس از تأیید بازرس یا بازرسان قانونی شرکت به اطلاع اعضاء تعاونی‌ها رسانیده شود تا اختلافات ناشی از تخلفات مالی و اختلاس مدیریت کاسته شود.

۴. بازرس یا بازرسان تعاونی گزارش‌های نظارتی خود را که طبق قانون باید مبنی بر انطباق نحوه اداره امور تعاونی و عملیات و معاملات انجام شده با اساسنامه و قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های ذیربط باشد، در مقاطع مناسب (سه ماهه و سالیانه) به اطلاع اعضاء و مدیران تعاونی برسانند.

۵. با توجه به وظیفه بازرس یا بازرسان در رسیدگی به شکایت اعضاء و ارایه گزارش به مجمع عمومی و مراجع ذیربط، آئین نامه و دستورالعمل‌های لازم برای چگونگی انجام این وظیفه در مجامع عمومی به تصویب برسد و نقش بازرس یا بازرسان به عنوان میانجی بر اساس حل اختلاف تعریف گردد.

۶. نقش فراموش شده اتحادیه‌های تعاونی در حل اختلاف و داوری در محدوده امور مربوط به تعاونی‌ها به صورت کدخدامنشی و صلح اعضاء تعاونی‌ها، با تهیه آئین نامه مورد نیاز توسط وزارت تعاون و ابلاغ آن به تعاونی‌ها و اتحادیه‌ها برای رفع اختلاف بین اعضاء تعاونی‌ها و مدیران تعاونی‌ها به کار گرفته شود. با توجه به این که بر اساس اساسنامه تعاونی‌ها اختلاف اعضاء تعاونی‌ها در قالب داوری باید حل و فصل گردد، از این‌رو، طرح شکایت در ادارات کل تعاون و سایر

مراجعه از جاهت قانونی برخوردار نیست و اجرای مفاد اساسنامه در این زمینه باید تاکید گردد.

۷. با توجه به وظیفه نظارتی وزارت تعاون بر حسن اجرای قوانین و مقررات بخش تعاونی و تهیه آئین‌نامه‌های تعاونی‌ها مطابق قانون تعاون (بند ۲ ماده ۶۶ قانون بخش تعاونی)، اهتمام لازم در مورد تهیه آئین‌نامه حل اختلاف و داوری در تعاونی‌ها و اجرای آن به عمل آید و از مداخله در اختلافات اعضاء تعاونی‌ها و مدیران تعاونی‌ها اجتناب گردد تا جایگاه ادارات تعاون به عنوان ناظر بی طرف در اجرای صحیح قانون حفظ گردد.

۸. اهتمام لازم برای ارتقاء آگاهی و دانش کارکنان، مدیران، بازرسان و اعضاء تعاونی‌ها برای اجرای صحیح قوانین و مقررات و آموزش روش‌های کاهش تضاد و حل اختلاف از طریق اجرای برنامه‌های آموزشی مناسب و کارگاه‌های آموزشی مدیریت تضاد و حل اختلافات توسط وزارت تعاون و ادارات تابعه، اتحادیه‌ها و اتاق‌های تعاون به عمل آید.

۹. انتخاب مدیران و کارکنان شایسته و واجد صلاحیت و آموزش آنان جهت کار در شرکت تعاونی به گونه‌ای انجام شود که برخورد مناسب و صحیح افراد مزبور با اعضاء، موجبات تقویت انگیزه ارتباط و همکاری اعضاء با تعاونی و بهبود فعالیت آن را فراهم سازد و از بروز اختلاف و سوء تفاهمات جلوگیری به عمل آورد.

۱۰. رعایت اصل عدالت در تمامی امور مربوط به نحوه پرداخت سود و توزیع منافع و امکانات بین اعضاء مبتنی بر آئین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مصوب اعضاء در مجمع عمومی شرکت صورت گیرد.

منابع و مآخذ

- استیفنس، تی (۱۳۸۰). «ابعاد قدرت در اداره تعاونی‌ها»، فصلنامه همیار، سال سوم، شماره نهم.
- اسلامی نسب، محمد (۱۳۸۰). بررسی عوامل موثر بر ارتقا بهره‌وری در شرکت‌های تعاونی مصرف، نشر آوام.
- دیویس، پیتر (۱۹۹۷). هویت تعاونی و مدیریت تعاونی، بیانیه هویت تعاونی از نظریه تا عمل، کارگاه ویژه شهر جیپور - هندوستان - مجموعه مقالات چاپ نشده.
- شاه ولی، منصور و چهارسوقی امین، حامد (۱۳۷۹). «بررسی کارکردهای مهارت‌های ارتباطی حل اختلاف در تحقق وظایف و بهبود روابط انسانی در سازمان به کمک آموزش کارگاهی»، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۵۰.
- قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران با آخرین اصلاحات (۱۳۷۷). وزارت تعاون.
- مجتهد، داود (۱۳۸۰). مقدمه ترجمه کتاب، بیانیه هویت تعاونی از نظریه تا عمل، کارگاه ویژه شهر جیپور - هندوستان، کتاب چاپ نشده.
- مک فرسون، ایان (۱۹۹۷). «درک بیانیه هویت CA»، بیانیه تعاونی از نظریه تا عمل، کارگاه ویژه در شهر جیپور هندوستان، مجموعه مقالات چاپ نشده.
- واتکینز، ویلیام پاسکوئه (۱۳۷۲). اصول تعاون، وزارت تعاون.
- وزارت تعاون (۱۳۷۸). مشارکت مردمی در سازمان‌های تعاونی، معنی دار ساختن عضویت در تعاونی‌ها.
- Burton, J. and Dukes, F. (1990). *Conflict: Practices in Management Resolution*, The Macmillan Press Ltd. Settlement.
- Carland, J. & Carland (1990). *Small Business Management, Tools for Success*, Pws - Kent Publishing Company, Boston.
- Cohen, M. (2000). When it comes to negotiating business conflict, be active, [http:// boston, biz Journals, com/ boston/ stories](http://boston.bizjournals.com/boston/stories).
- Hall, J. (1975). *Conflict Management Survey*, Teleometrics international, inc. Texad.
- Harrison, R. (1975). *Understanding. Your Organizations Character*, Harvard Business Review - ON Management.
- How to Resolve Conflicts - Without offending anyone, [Http:// www. online wbc. Gov/ Docs/Manage/ conflicts. Html](http://www.online.wbc.Gov/Docs/Manage/conflicts.Html).
- Rhenman, E. Stromberg, L. and Westerlund, G. (1970). *Conflict and Co-operation in Business Organizations*, John Wiley & Sons Ltd.
- Thomas, K. W. & Kilmann (1984). Xicom, Inc.
- Wertheim, E. *Negotiations and Resolving Conflicts: An verview*, [http:// web. Cba. Neu. Edw/ - ewertheim/ interper / negot 3. Htm](http://web.Cba.Neu.Edw/-ewertheim/interper/ negot 3. Htm).