

# نقش سازمان و مدیریت علمی در عملکرد تعاونی‌های رسمی

حسینعلی شیرزادی\*

## چکیده

اهمیت سازماندهی و مدیریت علمی در عملکرد موفقیت‌آمیز همه انواع سازمان‌ها و به‌ویژه بنگاه‌های تجاری، از جمله شرکت‌های تعاونی که در طبقه‌بندی شرکت‌های تجاری قرار دارند، بر همگان آشکار است. با این همه، شماری از نظریه‌پردازان مسایل سازمان و مدیریت و حتی برخی از علاقه‌مندان به تعاون و سازمان تعاونی بر این عقیده‌اند که چون تولد همزمان دو مولود خلف انقلاب صنعتی، اولی سازمان و مدیریت علمی و دومی شرکت تعاونی رسمی، به دلایل مختلف صورت پذیرفته است - مثلاً هدف از پیدایی پدیده سازمان و مدیریت علمی، تنظیم اصول و قواعدی علمی برای اداره بنگاه‌های عظیم تجاری بوده است تا از آن طریق به حفظ و فزونی سرمایه و استمرار در کسب درآمد سرشار که از انگیزه‌های فردی در نظام سرمایه‌داری است پرداخته شود، درحالی که شکل‌گیری تعاونی علمی برای جلوگیری از اجحاف و سودجویی و استثمار سایر عوارض سرمایه‌داری بوده است و این هدف ارزشمند از طریق تلاش جمعی آگاهانه و هوشیارانه در جهت رفع تمام یا پاره‌ای از نیازمندی‌های اولیه و مشترک اعضا، آن هم به شیوه همیاری و همکاری متقابل و داوطلبانه و توجه به منافع جمع (جمع‌گرایی) صورت

پذیرفته است - لذا تلفیق این دو پدیده اجتماعی، اقدامی اصولی و منطقی نیست. به نظر می‌رسد این گروه در شناخت خود از شرکت تعاونی که بنگاهی اجتماعی و اقتصادی و از نوع سازمان‌های متعالی\* و مردمی است، دچار اشتباه گردیده‌اند، زیرا اگرچه هدف تعاونی‌ها خدمت به اعضاست، نه کسب سود سرشار، ولی برای انجام موفقیت‌آمیز این هدف و ادامه حیات و بقا و ماندگاری تعاونی به‌ویژه در جریان رقابت سالم با سایر بخش‌های اقتصادی و حضور فعال در فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی جامعه براساس اصل موازنه اقتصادی، ضرورت کسب درآمدهای معقول نیز الزامی است. در نتیجه توجه جدی به هنجارهای مورد قبول سایر انواع شرکت‌های تجاری از جمله توجه به بهره‌گیری از سازماندهی و مدیریت علمی در تعاونی‌ها در کنار باور و رعایت هنجارهای مورد قبول تعاونی، امری اجتناب‌ناپذیر است و از همین طریق است که موجبات مشارکت مؤثر اعضا در امور تعاونی که راز موفقیت تعاونی‌ها در آن است، فراهم می‌گردد.

در این مقاله به اهمیت نقش سازمان و مدیریت علمی در کارکرد موفقیت‌آمیز تعاونی‌های رسمی پرداخته می‌شود.

## مقدمه

شرکت‌های تعاونی که نهادهایی اجتماعی هستند، مجموعه‌ای از واحدهای اقتصادی و اجتماعی را تشکیل می‌دهند که به منظور رفع تمام یا پاره‌ای از نیازهای واقعی و مشترک اعضا از طریق خودیاری و کمک متقابل سازماندهی می‌شوند و از همین رو ضرورتاً نیاز به باور و رعایت هنجارهای اصول سازماندهی و مدیریت علمی دارند تا از این طریق توانمندی‌های لازم را برای رقابت سالم با سایر بخش‌های اقتصادی کسب نمایند.

این پدیده اجتماعی بنابر اصل مهم "نیاز، مادر اختراع است" در جریان انقلاب صنعتی تولد یافت تا عملاً با ایجاد بنایی مستحکم که ریشه در باورهای مردمی دارد به

\* سازمان متعالی (Transcendental) سازمانی است که تمام اعضای آن به ماهیت ذاتی و درونی روابط خود اهمیت دهند، هر فردی برای تحقق بخشیدن اهداف سازمانی از هیچ کوششی دریغ نرزد و با نهایت دلسوزی و علاقه‌مندی، خدمات بیشتری به شرکت و سازمان خود ارائه دهد. (شیرانی، ۱۳۶۸: ۱۱).

کمک گروه‌های عظیم مردمی که در جریان انقلاب صنعتی با مشکلات و نابسامانی‌های سهمگین روبه‌رو گردیده بودند شتافته، آن‌ها را از گزند هر دو نظام سرمایه‌سالاری و دیوان‌سالاری حاکم در امان نگه دارد.

این نهضت طی نخستین سده حیاتش در زمینه‌های مختلف تحول چشمگیر یافت و با پیشرفتی آهسته ولی پیوسته و ماندگار تقریباً به هر گوشه از جهان و در تمامی رشته‌های اقتصادی رسوخ نمود، و جایگاه مهمی در نظام اقتصادی کشورهای مختلف جهان به‌دست آورد (رفیعی، ۱۳۵۲: ۱۲).

تعاونی به‌دنبال کسب جایگاه ویژه در نظام اجتماعی و اقتصادی جوامع، این گمان را که سازمان‌های تعاونی سرانجام روزی نه چندان دور می‌توانند در روابط اقتصادی نقش مهم و قاطعی ایفا نمایند، به‌اثبات رسانند؛ به‌ویژه هنگامی که تعاونی‌ها توانستند به‌درستی شایستگی خود را در بحران‌های مهم اقتصادی و اجتماعی جهان نشان دهند، به‌طوری‌که امروزه که بیش از ۱۵۰ سال از تولد نخستین شرکت تعاونی مصرف\* می‌گذرد، تقریباً در اکثر کشورهایی که بر تفکر و اندیشه مردم‌سالاری تأکید و اصرار دارند، نظام تعاونی در زیرمجموعه نظام اقتصادی آن‌ها خدمات سودمندی ارائه می‌نماید. از مهم‌ترین اهداف نهادین این تفکر جمعی از نظر اجتماعی، باور و رعایت هنجارها و الگوهای عمل تعاونی به‌منظور تقویت روحیه همکاری و انسجام و یکپارچگی و تأمین و گسترش عدالت اجتماعی و از نظر اقتصادی، گسترش مالکیت عمومی میان گروه‌های عظیم مردمی و بهره‌مندی آن‌ها از امتیازات اقتصادی مناسب و عادلانه در نتیجه تأمین عدالت اقتصادی است.

بدیهی است از مهم‌ترین شرایط لازم برای دستیابی به این‌گونه اهداف ارزشمند اجتماعی و اقتصادی، در درجه نخست شناخت دقیق ارزش‌ها و هنجارهای تعاونی و سپس رعایت آن الگوهای عمل شناخته شده در هر دو زمینه اجتماعی و اقتصادی است و از این طریق است که می‌توان پیشرفت‌های تعاونی‌ها را شاهد بود.

\* شرکت تعاونی پیشگامان منصف راجدیل نخستین شرکت تعاونی مصرف در جهان است که با ۲۸ عضو و جمعاً ۲۸ پوند سرمایه، اساسنامه مدون داشته و در ۲۴ اکتبر ۱۸۴۴ در اداره ثبت شهر راجدیل انگلستان به ثبت رسیده است. (نهادنی، ۱۳۶۷: ۱۰)

با وجود مجموعه‌ای از معرف‌ها و مشخصه‌های ارزشمند این تفکر اجتماعی و اقتصادی، متأسفانه تعاونی‌ها به دلایلی چند در میدان رقابت اقتصادی قادر به عرضه توانمندی‌های خود نیستند و در نتیجه فرصت‌های مناسبی در اختیار رقبای قدرت‌گرا که هدفی جز تسلط و حاکمیت بی‌چون و چرا بر سایر بخش‌های اقتصادی از جمله بخش خصوصی (غیر سرمایه‌داری) و به‌ویژه بخش تعاونی ندارند و با همه امکانات خود از طریق فشار روزافزون بر پیکره تعاونی‌ها، تلاشی ناپسند در جهت حذف رقیب می‌نمایند، قرار داده‌اند. اگر چه تعاونی‌ها بنا بر باورهای خود هرگز در جهت حذف رقیب نیستند و مایلند در شرایط رقابت کامل و مشروع، فرصت‌های مناسبی برای همه بخش‌های اقتصادی فراهم باشد تا زمینه پیشرفت و شکوفایی اقتصادی برای همگان فراهم و میسر گردد، ولی تا زمانی که تعاونی‌ها خود را به سلاح رقیب، از جمله سازماندهی و مدیریت علمی معقول و منطقی، مسلح نمایند این آرزو تنها به صورت آرمانی غیر عملی تجلی خواهد نمود و در شناخت دقیق ارزش‌های تعاونی، اعضای تعاونی‌ها را دچار اشتباه خواهد ساخت (نهایندی، ۱۳۴۶: ۲۳).

مقاله حاضر بر آن است تا به معرفی و شناساندن اثرات ماندگار سازماندهی و مدیریت علمی و تأثیر آن در عملکرد تعاونی‌های رسمی بپردازد. با امید به این که شناخت این مقوله، رهیافت‌هایی واقعی را برای رفع مشکلاتی از این‌گونه که تقریباً اکثر تعاونی‌ها از آن رنج می‌برند، در اختیار مسئولان و علاقه‌مندان قرار دهد. در این نوشتار، مطالب زیر به اختصار مورد بررسی قرار خواهند گرفت:

موضوع: نقش سازمان و مدیریت علمی در عملکرد تعاونی‌ها:

- سابقه تاریخی شکل‌گیری نظریه‌های سازمانی و مدیریتی از نوع علمی و تعاونی‌های رسمی.
- ضرورت ترکیب و تلفیق این دو پدیده نوظهور انقلاب صنعتی در جهت کارآیی بیشتر تعاونی‌ها.
- انتخاب و نحوه‌گزینش مدیران تعاونی‌ها.
- تفکیک وظایف رهبری و مدیریت و سازماندهی مناسب در تعاونی‌ها و نقش هر یک

از آن‌ها.

### نقش سازمان و مدیریت علمی در عملکرد تعاونی‌های رسمی

با توجه به این که قطعاً سازماندهی و مدیریت علمی کارآمد در عملکرد همه انواع سازمان‌های اجتماعی و اقتصادی اثرات مثبت و ماندگار و پایداری خواهد داشت و شرکت‌های تعاونی نیز طبق قانون تجارت، هفتمین شرکت تجارتنی با هدف‌هایی اجتماعی و اقتصادی هستند، توجه به اهمیت نقش مدیران کارا و سازمان و تشکیلات مناسب در موفقیت تعاونی‌ها امری کاملاً جدی و ضروری است و تلاش صادقانه مسئولان در این راه بدون تردید حرکتی مؤثر و سودمند در جهت برطرف نمودن برخی از مشکلاتی که دامنگیر اکثر تعاونی‌ها است خواهد بود. در این خصوص به نکات زیر می‌پردازیم:

#### الف) سابقه تاریخی شکل‌گیری نظریه‌های سازمانی و مدیریتی از نوع علمی و تعاونی‌های رسمی

برای توضیح و تشریح مختصری از نحوه شکل‌گیری انواع نظریه‌های علمی سازمانی و مدیریتی و همچنین نحوه پیدایی شرکت‌های تعاونی رسمی اولیه، لازم است نگاهی گذرا به آثار و پیامدهای مثبت و همچنین سوء انقلاب صنعتی که اتفاقاً هر دو پدیده مورد بررسی، یعنی تئوری‌های سازمان و مدیریت و تأسیس تعاونی‌های رسمی و علمی، مولود اثرات این انقلاب بوده‌اند، بیفکنیم تا از این طریق رهیافتی مناسب و منطقی به منظور ترکیب و تلفیق پویای این دو پدیده اجتماعی به‌عمل آوریم، زیرا هر دو پدیده مورد بحث، متأثر از الگوهای رفتار جمعی که مسلط بر رفتارهای فردی است، هستند و همسویی و همگنی نزدیکی دارند که ریشه در ویژگی‌های انواع همکاری‌ها و به‌ویژه خودیاری یعنی تعاون دارند.

تحولات و دگرگونی‌هایی که انقلاب صنعتی در سال‌های پایانی قرن هجدهم در زندگی اجتماعی و اقتصادی انسان‌ها به‌وجود آورد از یک‌سو رشد سریع صنایع، توسعه ترابری جهانی و ارتباطات، پیشرفت تکنولوژی و گسترش شهرنشینی و تولید انبوه و

با صرفه اقتصادی برای تولیدات صنعتی، تحولات عظیم در امور آموزشی و حقوقی و بالاخره شکوفایی همه‌جانبه و ضروری در زمینه‌های مختلف را فراهم نمود که نتیجه منطقی و برآیند اصولی آن، تولد و تأسیس و شکل‌گیری سازمان‌های بزرگ و پیچیده صنعتی و تجارتي بود که این مهم، به‌شکلی اصولی و علمی پذیرفته و سازماندهی گردید. لذا ضرورت توجه جدی و بیش از پیش صاحبان سرمایه به‌نحوه جدید اداره و شیوه‌های نوین سازماندهی این‌گونه بنگاه‌ها و سازمان‌های عظیم، کاملاً منطقی و اصولی می‌نمود که خوشبختانه به‌نحو شایسته‌ای بدان عمل گردید. ولی متأسفانه از سوی دیگر همین پدیده نوظهور صنعت و ماشینیس‌م که بنابر قول و باورهای تقریباً همه اندیشمندان خردگرا و صاحب‌نظران مکاتب اجتماعی و اقتصادی بایستی به‌همراه خود شکوفایی اقتصادی و توسعه همه‌جانبه در زمینه‌های مختلف اقتصادی و اجتماعی را فراهم کند، موجب پیامدهایی سوء و بروز مشکلات و نابسامانی‌های عظیم اجتماعی و اقتصادی گردید و آن‌چنان فقر و تهیدستی را دامنگیر کارگران بیکار شده به‌علت تعطیل شدن کارگاه‌های کوچک یا مهاجرت کشاورزان به مراکز شهری و صنعتی نمود که بسیاری را در آروزی بازگشت به سال‌های قبل از انقلاب صنعتی مشتاق و چشم‌انتظار کرد. ولی در میان همه متفکران اجتماعی و اقتصادی، به‌ویژه مصلحان اجتماعی این پنداشت و تفاهم وجود داشت که بایستی آثار مثبت و غیرقابل‌انکار انقلاب صنعتی را پذیرفت؛ اما در مقابل آثار سوء آن، راه‌حل‌های مناسب را برای در امان ماندن گروه‌های مردمی از گزند نظام سهمگین سرمایه‌سالاری طراحی و اجرا نمود.

این چنین بود که به شهادت تاریخ مدون انقلاب صنعتی، خوشبختانه این راه و روش با تولد پدیده و نوزاد دیگری در انقلاب صنعتی با نام و عنوان تعاون و به‌ویژه سازمان و شرکت تعاونی رسمی شکل گرفت تا تکیه‌گاهی مستحکم و استوار برای گروه‌های عظیم مردمی باشد.

کوتاه سخن آن که صاحبان سرمایه‌های کلان و کارخانه‌داران بزرگ، به‌موقع و به‌خوبی دریافته‌اند که دیگر قادر نخواهند بود با شیوه‌های سنتی گذشته به اداره و ساماندهی سودآور سازمان‌های جدید اقتصادی، متکی و معتقد باشند؛ از همین رو، در جستجوی روش‌های نوین رهبری و هدایت تشکیلات جدید بودند، که این هر دو را در پدیده

نخستین انقلاب صنعتی، یعنی سازماندهی و مدیریت علمی و تئوری‌های آن‌ها پیدا کردند.

با استفاده هوشیارانه و عقلانی از تئوری‌های سازمان و مدیریت علمی بود که سرمایه‌داری توانست قدرت اقتصادی و نفوذ فوق‌العاده خود را از طریق تشکیل و سازماندهی بنگاه‌های کوچک و بزرگ تجارتي اعمال نماید و اقتدار خود را بر بازارهای بین‌المللی و جهانی تحکم بخشد و در نتیجه سودهای سرشار را به کشورهای خود سرازیر نماید. ضمناً علاوه بر تئوری‌های سازماندهی و مدیریت علمی، رعایت هنجارها و ارزش‌های نظام اقتصاد آزاد و اصول حاکم بر آن، نظیر اصول اصالت فرد، اصالت سرمایه، رقابت آزاد، قانون عرضه و تقاضا، تئوری ارزش و مانند آن‌ها، زمینه‌های تسلط بیشتر سرمایه‌داری بر جامعه و مردم را بیش از پیش فراهم آورد.

ولی متأسفانه توسعه سرمایه‌داری نه تنها موجبات رفاه اجتماعی مردم را فراهم نکرد، بلکه زندگی را بر توده‌های عظیم مردمی سخت و دشوار نمود. در نتیجه گروه‌های ستم‌دیده از نظام سرمایه‌داری ضرورتاً می‌بایستی به دنبال راه‌حلی باشند که از اثرات سوء سرمایه‌داری در امان باشند و شرایط را به سود زندگی خود تغییر داده، زندگی سالمی را فراهم نمایند. بدین‌سان بود که تعاون و سازوکار اجرایی و علمی آن یعنی سازمان و شرکت تعاونی که مولود خلف آثار سوء انقلاب صنعتی بود تولد یافت. این دو نوزاد انقلاب صنعتی، اولی سازمان و مدیریت علمی و دومی شرکت تعاونی رسمی (علمی)، تقریباً همزمان با کارکردهایی همسو متولد گردیدند.

### ب) ضرورت ترکیب و تلفیق این دو پدیده نوظهور انقلاب صنعتی

اکنون با تلفیق این دو پدیده اجتماعی به بررسی عملکرد تعاونی‌ها می‌پردازیم تا نقش سازمان و مدیریت علمی در کارکرد تعاونی‌ها به وضوح مشخص گردد. چون واژه علم در هر دو پدیده اجتماعی مورد بحث، به کار برده شده است، لازم است ابتدا به تعریف علم در مقوله‌های اجتماعی بپردازیم تا روشن شود چرا و چگونه بایستی سازمان و مدیریت علمی در کارکرد تعاونی علمی مؤثر باشد.

علم، حتی به معنی اجتماعی آن، معرفتی است که براساس تراکم نظام‌مند اطلاعات

منظم با روش‌های معین به دست آمده باشد و به شناخت قوانین یا روابط پایدار و ماندگار واقعیت‌ها منجر گردد. این معرفت از نظر موضوع، روش، بینش و طرز بیان قالب‌های نظری با سایر معارف بشری مانند فلسفه یا هنر تفاوت دارد (عبداللهمی، ۱۳۶۶: ۵).

از ویژگی‌های یک پدیده علمی، نظم‌پذیری آن، انتخاب روش‌های معتبر بررسی آن پدیده و بالاخره کشف روابط علت و معلولی و قوانین علمی آن پدیده است. چون هر دو پدیده مذکور اجتماعی‌اند پس واقعی و حقیقی بوده، لذا می‌توان آن‌ها را با روش‌های علمی مورد بررسی و مطالعه قرار داد. اما به کارگیری سازمان و مدیریت علمی در تعاونی‌ها (از نوع رسمی) بدون تردید و بنابر خصوصیات علم، بایستی موجبات کارایی و موفقیت آن بنگاه اقتصادی را فراهم نماید و به جهت علمی بودن آن پدیده اجتماعی، بایستی به کمک روش‌های تجربی، مشاهده، آزمایش، اندازه‌گیری و مقایسه که همگی تکنیک‌های علمی بررسی و تحلیل عملکرد تعاونی‌ها هستند، بتوان به نتایج ماندگار نایل آمد.

### برخی از ویژگی‌های شرکت تعاونی

از مشخصه‌ها و معیارهای شناسایی و تمایز شرکت تعاونی با سایر اشکال شرکت‌های تجاری می‌توان به اختصار، به چند ویژگی زیر اشاره کرد:

۱ - سهامداران و اعضا، خود، مصرف‌کننده‌اند، یا تولیدکننده، لذا دوگانگی میان فروشنده و خریدار وجود ندارد. متأسفانه برخی از مدیران و اعضا در درک صحیح مفهوم اجرایی این اصل دچار اشتباه شده، این‌گونه تفسیر می‌کنند که تعاونی‌ها با توجه به هدف‌های خدماتی‌شان، نیازی به مدیریت کارآمد ندارند، در نتیجه در انتخاب هیئت مدیره و مدیران اجرایی و به دنبال آن سازماندهی مناسب برای شرکت تعاونی، دقت و کنترل و نظارت لازم را به عمل نمی‌آورند. به تعبیر دیگر هنجارهای سازمانی و مدیریتی را در تعاونی رعایت نمی‌کنند. درحالی که با توجه به سیاست درهای باز در اغلب تعاونی‌ها، خریداران ممکن است غیرعضو باشند و منافع حاصل از فروش به غیرعضو در کارکرد موفقیت‌آمیز تعاونی‌ها بسیار مؤثر است (نهادندی، ۱۳۴۷: ۲۳).



۲- برابری حق رأی برای اعضا در مجامع عمومی و فوق‌العاده، صرف‌نظر از میزان سرمایه آن‌ها: نتیجه عملی این اصل درخشان توجه به نقش فرد در سازمان است، نه نقش سرمایه. ولی این اصل نیز ضرورت توجه به سازمان مناسب و مدیریت کارآمد در جهت تأمین منافع مشروع اعضا را نفی ننموده، در نتیجه نیاز شرکت تعاونی را به سازماندهی و مدیریت نشان می‌دهد، زیرا منافع اعضا زمانی حاصل می‌شود که مدیریت شرکت به صورت حقیقی شرایط رقابت سالمی را با سایر بخش‌های اقتصادی ایجاد کرده باشد.

۳- پرداخت سود مناسب و معقول به سرمایه تأدیه‌شده به وسیله هر یک از اعضا: به منظور رعایت این اصل مهم نیز که عملاً موجبات اعتماد و وثوق به قوام و دوام و ثبات شرکت را فراهم خواهد آورد و زمینه مناسبی را در جهت مشارکت فعالانه و مسئولانه اعضا آماده خواهد نمود، بایستی به اهمیت نقش کارکردی مدیریت تعاونی و استفاده از سازمان مناسب که از آن طریق، سود معقولی را به صورت مستمر برای اعضا تأمین نماید، توجه ویژه نمود.

۴- انسانی نمودن اقتصاد به جای اقتصادی نمودن انسان: درباره این هدف مهم و ارزشمند که متأثر و منبعث از ارزش‌ها و هنجارهای تعاونی است نیز زمانی تعاونی‌ها با موفقیت ماندگار و مستمر روبه‌رو خواهند گردید که دارای سازماندهی مناسب و مدیریتی آگاه و ورزیده باشند. به طوری که توانمندی‌های لازم جهت اشاعه فرهنگ تعاونی و آموزش هنجارها و ارزش‌های تعاونی را به روش‌های مستقیم و غیرمستقیم میان اعضا این گونه سازمان‌های متعالی دارا باشند.

بنابراین اگرچه هدف نهایی شرکت‌های تعاونی رفع نیازمندی‌های واقعی و مشترک اعضای تعاونی است و ظاهراً این هدف با اصلی‌ترین و مهم‌ترین هدف بنگاه‌های تجارتمی که در نظام‌های سرمایه و شیء‌سالاری کسب سود سرشار، آن هم از هر طریق ممکن است تفاوت فاحشی دارد، بدون تردید تعاونی‌ها نیز مانند سایر اشکال بنگاه‌های تجارتمی، بدون کسب سود معقول و استفاده از سازماندهی و مدیریت علمی قادر به ادامه فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی خود نخواهند بود. ضمناً اگرچه تعاونی‌ها فاقد انگیزه‌های فردی هستند، ولی نبایستی به اهمیتی که این‌گونه بنگاه‌های اقتصادی در

تأمین رفاه عمومی و توسعه اقتصادی کشور دارند و از توجهی که قوانین جاری به این نوع شرکت‌های تجارتي که طبق قانون تجارت هفتمین نوع از انواع شرکت‌های تجارتي هستند، دارد، بدون تأمل گذشت. بنابراین، سازماندهی و مدیریت علمی در تعاونی‌ها، نه تنها به نحو ارزنده‌ای روحیه یاریگری و یکپارچگی را میان اعضا فراهم و تقویت می‌نماید و در نتیجه به بهبود روابط اجتماعی و اخلاقی میان اعضا کمک مؤثری خواهد نمود، بلکه مقدمات رشد و شکوفایی فعالیت اقتصادی اعضا را که منطقی‌موقفیت خود را در توفیق جمعی می‌دانند فراهم خواهد آورد (شیرانی، ۱۳۶۸: ۱۰).

بنابراین، بدون تردید برای چنین موفقیتی اقتصادی به سازمانی منظم با کارایی لازم و مدیرانی کاردان و کارآمد و البته اعضایی با اراده‌های قوی و تفکراتی آگاهانه و هوشیارانه و رفتاری مسئولانه که همگان درباره هدف‌های نهایی خود، صحیح و واقعی بیندیشند، نیاز مبرم است. زیرا اگر سازمان تعاونی به هر علتی (مثلاً عدم تشکیلات و سازماندهی مناسب یا مدیریت و رهبری ناتوان) از نظر اقتصادی توفیق قابل توجه و در خوری به‌دست نیاورد، بی‌گمان نمی‌توان باور داشت که در زمینه اجتماعی و اخلاقی به کامیابی مطلوبی نایل گردد. زیرا شرط منطقی و حقیقی هرگونه موفقیت اقتصادی در تعاونی‌ها، وجود همبستگی و وحدت اجتماعی حقیقی و هدفمند است.

بنابراین، اگر در جهان کنونی بنگاه‌ها و سازمان‌های تعاونی، به‌عنوان الگوهای عملی و علمی مکتب خودیاری و آموزش اجتماعی مطرح هستند پس توجه ویژه به امر سازماندهی و مدیریت آن‌ها، آن‌هم به روش‌های علمی ماندگار و پایدار، کاملاً ضروری به نظر می‌رسد. لذا نباید به این مهم به دیده اغماض نگریست و تحت تأثیر بعضی از دوستان ناآگاه و اغلب دشمنان آگاه، از ترکیب پویای دو پدیده اجتماعی - اولی سازمان و مدیریت و دومی تعاونی علمی یا رسمی - در کارکرد مطلوب و قابل مقایسه تعاونی‌ها در بازار رقابت اقتصادی خودداری نمود.

### ج) انتخاب و نحوه‌گزینش مدیران تعاونی‌ها

در انتخاب نوع مدیریت و گزینش مدیران ستادی و صنفی در تعاونی‌ها بایستی ۱ - با چنان دقتی (برخلاف آنچه معمول است) همت گماشت که در شأن این‌گونه

بنگاه‌های اقتصادی - اجتماعی است. توجه به روحیه مردمی مدیر در این انتخاب بسیار مهم است.

۲- در حمایت اصولی و منطقی از مدیران منتخب و دلسوز که به زیور علم، رفتار نیکو و رهبری آراسته باشند، باید آنچنان پایدار و مقاوم بود که مدیران، با اطمینان کوشش‌های خود را در جهت رفع تمام یا پاره‌ای از نیازهای مشترک اعضا سامان دهند و مطمئن باشند که در صورت لزوم، مورد حمایت جدی اعضا قرار خواهند گرفت.

۳- رهبران و مدیران تعاونی به نقش تأثیرگذار سازمان غیررسمی و سایه\* که در همه انواع سازمان‌ها به‌ویژه در تعاونی‌ها یک واقعیت و حقیقت غیرقابل انکار است، توجه ویژه نموده، باور داشته باشند که از طریق تلفیق پویای سه مقوله مدیریت، سازمان رسمی و سازمان غیررسمی به‌خوبی می‌توان در جهت اهداف واقعی تعاونی گام برداشت، زیرا سازمان غیررسمی در تعاونی‌ها به‌علت نقش حمایتی، هدایتی - کنترلی و نظارتی اعضا قادر است کمبود توانایی‌های مدیریتی را جبران کند، به پشتیبانی از اهداف سازمان بپردازد و بالاخره به انتقال سریع و مؤثر اطلاعات و ارتباطات درون‌سازمانی مبادرت کند و در این صورت است که روابط عمومی خلاق و توانمند که از ارکان مهم سازمان تعاونی است، خواهد توانست همسویی و همگونی معقولی بین اهداف واقعی تعاونی با سازمان غیررسمی ایجاد نماید. در غیر این صورت، متأسفانه اثرات منفی سازمان غیررسمی، از جمله مقاومت در مقابل تغییرات اصولی و ضروری، شایعه‌پراکنی منفی و پیروی و سازگاری گروهی و ایجاد استانداردهای رفتاری خاص گروهی جلوه خواهد کرد و الگوهای رفتاری سازمان را تحت تأثیر جدی قرار خواهد داد و عاملی منفی و مخرب برای سازمان رسمی قلمداد خواهد شد.

---

\* سازمان غیررسمی یا سایه عبارت است از تشکلی از افراد یا عناصر انسانی درون سازمان رسمی که دارای وجوه مشترکی از تخیلات اخلاقی، اعتقادی، فرهنگی و روحی و روانی هستند و در اثر روابط شخصی و اجتماعی، دور یکدیگر جمع شده‌اند، به‌طوری‌که بدون وجود قوانین جاری شکل گرفته‌اند و ممکن است روند فعالیت‌های سازمان را تحت‌الشعاع قرار دهند.

بنابراین، با توجه به واقعیت سازمان غیررسمی در تعاونی‌ها و تأثیر درون‌سازمانی این نهاد غیررسمی، لازم است مدیریت، برخوردی منطقی و اصولی با این واقعیت به عمل آورده، مانع جدال و برخورد دایمی و تضاد همیشگی تعاونی با آن شود و سعی و تلاش خود را در جهت هدایت سازمان غیررسمی به سوی اهداف تعاون به عمل آورد و از نفوذ معنوی آن در راستای تحقق بخشیدن به اهداف سازمانی بهره‌مند گردد.

#### د) تفکیک وظایف رهبری و مدیریت و سازماندهی مناسب در تعاونی‌ها و نقش هر یک از آن‌ها

اگر رهبری در تعاونی‌ها را همان قدرتی برخاسته از صفات و توانمندی‌های معنوی اشخاص تعریف کنیم و مدیریت را تجربه و علم و هنر هماهنگی، سازماندهی و برنامه‌ریزی به منظور نیل به اهداف معین و از پیش طراحی شده در نظر بگیریم و ضمناً با شرح وظایف و نحوه گزینش هیئت مدیره از طریق رکن اصلی تعاونی، یعنی مجمع عمومی و انتخاب مدیر عامل از سوی هیئت مدیره آشنا باشیم، ملاحظه خواهیم کرد این دو گروه با عناوین واحدهای ستادی و صفی دارای وظایفی مشخص ولی متفاوتند، به طوری که واحدهای ستادی به سیاست‌گذاری و تعیین خط‌مشی می‌پردازند که در تعاونی‌ها این وظیفه از سوی مجمع به عهده هیئت مدیره واگذار گردیده است و مسئولیت واحدهای صفی که اجرای تصمیمات واحدها ستادی با آن‌ها است، به عهده مدیریت تعاونی یعنی مدیر عامل و زیرمجموعه‌های آن، امور مالی و حسابداری، امور بازرگانی، امور عمومی و روابط عمومی و... است؛ بنابراین، ضرورت دارد:

- ۱- سازماندهی به گونه‌ای در تعاونی‌ها صورت پذیرد که از دخالت غیرضروری واحدهای ستادی و مخصوصاً مشارکت اجرایی آن‌ها به عنوان عضوی از واحدهای صفی جلوگیری شود، زیرا در غیر این صورت هیئت مدیره که خود، بایستی به عنوان ناظر بر امور مدیریت عمل نماید، عملاً عضوی از واحد صفی گردیده، مجری تصمیمات مدیر عامل خواهد شد. در نتیجه نقش ارزنده و حساس واحد ستادی به شایستگی صورت نخواهد پذیرفت و تعاونی در این مسیر دچار مشکل خواهد شد.
- ۲- با توجه به آن که راز موفقیت تعاونی‌ها در مشارکت واقعی اعضا نهفته است و نیز به

منظور رعایت هنجار اجتماعی دموکراسی در تعاونی‌ها که از اصول درخشان تعاونی است و همچنین به علت توجه خاصی که در تعاونی به نقش عضو در اعمال حاکمیت کامل بر سرنوشت تعاونی گردیده است و مراحل اجرایی آن اولاً از بهره‌مندی آرای برابر در مجمع عمومی، ثانیاً اتخاذ تصمیم در امور تعاونی‌ها، ثالثاً اجرای تصمیمات متخذه و بالاخره رابعاً کنترل و نظارت دموکراتیک بر امور اجرایی از سوی بازرسان منتخب اعضاست، طراحی و سازماندهی تعاونی‌ها بایستی به گونه‌ای صورت پذیرد که در شأن و منزلت نهادی این‌گونه دموکراتیک و مردمی است و در این صورت است که اعضا یعنی صاحبان واقعی تعاونی‌ها به نحو مؤثر در امور تعاونی‌ها مشارکت خواهند نمود و موفقیت آن را تضمین خواهند کرد.

۳- از مشخصه‌های تعیین اعتبار هر شرکت تعاونی، وجود اعضای خوش فکر و هیئت مدیره و بازرسان شایسته و کارآمد است که به عنوان ارکان سه‌گانه اصلی، یعنی مجمع عمومی، هیئت مدیره و بازرسان که هر یک دارای وظایفی خاص و قابل تفکیک نیز هستند، به همکاری باهم ادامه می‌دهند و تلاش آن‌ها در ایجاد پیوند سالم میان ارکان اصلی تعاونی، موفقیت تعاونی را دربر خواهد داشت. اعضا در انتخاب هیئت مدیره و بازرسان بایستی به ویژگی‌های رهبری که به اختصار عبارتند از بهره‌مندی از قدرت فکری و روحی، قدرت پیش‌بینی و نفوذ در زمان، مهارت و اعتماد به نفس، بینش و آگاهی (علمی، سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و تخصصی)، سعه صدر همراه با قاطعیت و در صورت لزوم انعطاف‌پذیری و به‌ویژه در تعاونی‌ها توانایی سخن گفتن به زبان عامه، توجه جدی بورزند و از باندبازی و گروه‌گرایی مصلحتی خودداری نمایند.

۴- مدیر عامل و سایر مدیران اجرایی بایستی با اصول مدیریت سازمان‌های تجارتي نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل و نظارت و به‌ویژه با مفاهیم عالی تعاون که وجود این مفاهیم و هنجارها و اصول درخشان تعاونی است که آن را از سایر بنگاه‌های تجارتي متمایز و ممتاز می‌نماید، آشنا باشند و در صورت لزوم، از طریق آموزش مدیران و اعضا، آنان را با هنجارها و ارزش‌های تعاونی و مدیریتی آشنا کنند و افکار و پنداشت‌های آنان را در جهت هدف‌های جمعی

(جمع‌گرایی) هدایت نمایند.

۵- رهبری و مدیریت تعاونی بایستی به‌گونه‌ای عمل نماید که اولاً روابط فرد با تعاونی و تعاونی با اعضا و اعضا با یکدیگر به روشنی مشخص گردد و ثانیاً روحیه نظم‌پذیری و اعتقاد به مشارکت جمعی را در میان اعضا ایجاد یا تقویت نماید تا از این طریق، از هرج و مرج و بی‌بندوباری و خودمحوری که همچون سمی مهلک تاروپود تعاونی و مفاهیم آن را به ویرانه خواهد کشید، جلوگیری گردد.

۶- انتخاب نوع سازمان و مدیریت مناسب که شایسته تعاونی‌هاست، نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در این خصوص لازم است پس از شناخت دقیق و علمی مکاتب سازمانی و مدیریتی (کلاسیک، نئوکلاسیک، تئوری سیستم و...) نمونه‌ای برگزیده شود که همسویی و همگنی نزدیکی با اندیشه و تفکر تعاونی داشته باشد. به نظر می‌رسد تعاونی‌ها ضمن پایبندی به برخی از اصول مکاتب سازمانی، می‌توانند از تئوری‌های جدید سازمان که دارای ویژگی‌های قابل توجهی هستند که هماهنگی نزدیکی با فلسفه و نگرش تعاونی دارند، استفاده نمایند و با ترکیب چهارگانه نیروی انسانی، سازمان رسمی و سازمان غیررسمی، محیط کار و پیوند آن‌ها از طریق شبکه ارتباطات و اطلاع‌رسانی، سازمان و مدیریت مناسب و دلخواه را برگزینند. ضمناً بایستی توجه داشت که اصولاً تعاونی‌ها از سیستمی باز که در آن، فرآیند امور قطعی و حتمی نیست بهره‌می‌گیرند. در این سیستم مدیریت، بایستی به ابعاد روحی، رفتاری، روانی، مادی و اقتصادی اعضا و مسایل خرد و کلان سازمانی و بالاخره به ارزش‌های مصالحه‌جویانه و انعطاف‌پذیر و غیردستوری و هنجارهای خاص تعاونی توجه جدی نمود تا فرآیند امور با اشکال روبه‌رو نگردد، زیرا اصولاً تعاونی‌ها به‌جای تأکید بر ساختار ایستای سازمان، به فرآیند پویای واکنش‌هایی که در داخل ساختار سازمان به‌وقوع می‌پیوندند، تأکید دارند و سازمان را به‌عنوان یک سیستم اجتماعی پویا مطرح می‌سازند که از همکاری و تعاون افراد که با تشکل در سازمان رسمی و غیررسمی و بر اساس تفاهم و سازش با یکدیگر هماهنگ می‌شوند، شکل می‌گیرد. بدین ترتیب است که رمز موفقیت تعاونی‌ها در جلب مشارکت اعضا و تقویت روحیه همکاری و تعاون بین آن‌ها نهفته است.

۷- با توجه به نقش پراهمیتی که ارتباطات صحیح و مؤثر در تنظیم امور تعاونی دارد و موجبات موفقیت کادر رهبری و مدیریت را به‌ویژه در شرکت‌های بزرگ تعاونی فراهم می‌آورد، شایسته است که رهبری و مدیریت ترتیبی اتخاذ نمایند تا ارتباطات منطقی و سالم کادر رهبری و بازرسان یا مدیریت و کارکنان بتواند نقشی ارزنده و مؤثر در برقراری هماهنگی معقول بین واحدهای ستادی و صنفی داشته باشد (شیرانی، ۱۳۶۸: ۱۶۷) و از تداخل غیرضروری وظایف آن‌ها جلوگیری نموده، در نتیجه سازمان را به‌سوی هدف‌های ازپیش‌طراحی‌شده هدایت نماید.

۸- اعمال حاکمیت از سوی رهبری و مدیریت تعاونی از طریق کنترل و نظارت لازم بر امور تعاونی نیز می‌تواند از نارسایی‌هایی که در نحوه اجرای برنامه‌ها پیش آمده است یا خواهد آمد، به‌نحو مؤثر و چشمگیری جلوگیری کند یا آن‌ها را برطرف سازد و در نتیجه تعاونی را در مسیر معیارها و هنجارها و ارزش‌های مورد نظر هدایت نماید (شیرانی، ۱۳۶۸: ۱۶۷).

۹- رهبری و مدیریت تعاونی به منظور بهینه‌سازی و افزایش بهره‌وری و بازدهی بایستی به ترغیب و تشویق کارکنان پردازند و در آنان به‌طریقی مؤثر ایجاد انگیزه کنند (شیرانی، ۱۳۶۸: ۱۶۴)، زیرا تقویت روحیه همکاری و ایجاد حس تعاون موجبات مشارکت فعال‌تر اعضا در امور تعاونی را فراهم خواهد نمود.

۱۰- استفاده مطلوب و به‌موقع از روابط عمومی فعال با توجه به نقش مؤثری که روابط عمومی تعاونی‌ها در نفوذ در افکار اعضا دارد نیز موجبات جلب همکاری و خودیاری و تفاهم عمومی را فراهم می‌کند و مشارکت بیشتر اعضای تعاونی‌ها را سبب می‌گردد (شیرانی، ۱۳۶۸: ۱۸۸).

تلاش روابط عمومی بایستی به‌گونه‌ای صورت پذیرد که اولاً موجب هدایت مدیران به سوی افکار و خواسته‌های اعضا شود، ثانیاً هنجارها، ارزش‌ها، اصول، موازین، فلسفه و فرهنگ تعاون به‌درستی مطرح و ترویج گردد و بالاخره ثالثاً با استفاده از وسایل ارتباطی مناسب، اهمیت نقش اجتماعی و اقتصادی تعاون و تعاونی‌ها را در ایجاد یکپارچگی و انسجام بین اعضا و جلوگیری از عوارض و ناهنجاری‌های اقتصادی از قبیل احتکار، انحصار، گران‌فروشی و تورم و پیامدهای سوء آن به‌وضوح روشن نماید. در این

صورت است که فرآیند منطقی آن، جلب مشارکت بیشتر اعضا را به دنبال خواهد داشت. وجود یک روابط عمومی قوی و کارآمد همچون جانی در کالبد تعاونی است و مدیریت و رهبری به خوبی می‌توانند از کارکرد مؤثر روابط عمومی در ابعاد خرد و کلان فعالیت تعاونی (موفقیت و سوددهی شرکت و توسعه نهضت و تفکر تعاونی) به نحو مطلوب بهره‌مند گردند و توجه داشته باشند که موفقیت هر مدیریتی به لیاقت روابط عمومی بستگی دارد.

در پایان این نوشتار، تذکر این نکته را مجدداً لازم می‌دانم که متأسفانه به علت درک نادرست از مفهوم تعاونی علمی، تعدادی از متفکران اجتماعی، حتی بسیاری از علاقه‌مندان به تعاون و تعاونی به مسئله مهم سازماندهی و مدیریت علمی در تعاونی‌های رسمی، با دیدی غیرفروموند و غیرکاربرزماتیک می‌نگرند و این پدیده اجتماعی، یعنی تعاونی علمی، را از سایر علوم اجتماعی جدا می‌دانند، در حالی که اگر این گروه با دقتی کافی به کالبدشکافی هر دو پدیده سازمان و مدیریت علمی و تعاونی رسمی بپردازند و سپس به تلفیق و ترکیب پویای این هر دو مقوله - البته به صورتی عقلایی و غیرمغرضانه مبادرت ورزند - بدون شک به نقش کارکردی سازمان و مدیریت علمی در تعاونی‌های رسمی پی خواهند برد. زیرا هم سازمان و مدیریت علمی، هم تعاونی رسمی دارای تئوری‌های نشأت گرفته در ذات روابط اجتماعی جدید، به‌ویژه در جهان پیشرفته هستند که از آن جمله، نمونه‌های فراوان تعاونی‌های مصرف در انگلستان، تولید در فرانسه، اعتبار در آلمان، مسکن در ایتالیا و مجموعه‌ای از انواع تعاونی‌های مختلف در کشورهای اسکاندیناوی را می‌توان نام برد.

البته بایستی اذعان نمود در اغلب جوامع سنتی و شرقی، از جمله در ایران، نمونه‌هایی از تعاونی‌های رسمی که خود را به زیور سازمان و مدیریت علمی آراسته باشند، کمیاب است و مراحل علمی مشاهدات انتظام یافته، تجربه‌های تکراری آزمایش و مقایسه را به‌کندی دنبال می‌نمایند. ولی اگر اعضای تعاونی صادقانه از حالت من، خارج شوند و خود را به صورت ما درک کنند و به شکل نسبتاً پایدار و منظم با هم تعامل داشته باشند و به تشکیل یک گروه اجتماعی هدفمند و آگاه بپردازند و به صورت جدی و مسئولانه در امور تعاونی مشارکت کنند و بر باور استفاده از سازماندهی و مدیریت



علمی تعاونی‌ها اتکا نمایند، قطعاً در فعالیت‌های خود به موفقیت‌های چشمگیری که قابل مقایسه با موفقیت‌های سایر اشکال بنگاه‌های تجاری باشد، خواهند رسید.

#### منابع

- اقتداری، علی محمد. سازمان و مدیریت و سیستم رفتار سازمانی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران، چاپ دهم، ۱۳۵۳.
- الوانی، سید مهدی. مدیریت عمومی. تهران: نشر نی، ۱۳۶۸.
- انصاری، حمید. انواع کارکرد تعاونی‌ها. جزوه درسی. دانشکده علوم اجتماعی و تعاون دانشگاه تهران، ۱۳۶۵.
- آمان، گل رابرت. پیشرفت نهضت تعاونی. ترجمه محمدحسین سالگی. دانشگاه تهران، ۱۳۴۸.
- آهی، مهدی. مقدمه‌ای بر جنبه عملی تعاون. انتشارات مؤسسه آموزش و تحقیقات تعاونی دانشگاه تهران، ۱۳۴۹.
- بهرامی، ایرج. اصول شرکت‌های تعاونی. انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- پرهیزگار، کمال. تئوری‌های مدیریت. انتشارات مدرسه عالی بازرگانی، ۱۳۵۲.
- پورافضل، حسن. تعاون. انتشارات دانشگاه شیراز، ۱۳۴۷.
- جی. میکس، هربرت و ولت سی. ری. تئوری‌های سازمان مدیریت. ترجمه کوئل کهن. انتشارات اطلاعات، ۱۳۶۸.
- جوانشیر، عبدالله. اقتصاد تعاونی. تهران: دهخدا، ۱۳۴۱.
- جوانشیر، عبدالله. بررسی مختصری از سیر نهضت تعاون در ایران. تهران: دهخدا، ۱۳۴۲.
- دیوید ویچ، جرج. بسوی دنیای تعاون. ترجمه سازمان مرکزی تعاون کشور. نشریه شماره ۱۳.
- رفیعی، احمد. اصول و انواع تعاون. انتشارات دانشگاه تهران، ۱۳۵۲.
- سالگی، حسین. چهره‌های درخشان نهضت تعاونی. تهران: خرمی، ۱۳۴۸.
- شیرانی، علیرضا. سازماندهی و مدیریت در تعاونی‌ها. انتشارات وزارت تعاون، ۱۳۶۸.
- شیرانی، علیرضا. اقتصاد تعاون. انتشارات وزارت تعاون، ۱۳۶۸.

- شیرزادی، حسینعلی. اصول سازمان و مدیریت تعاونی‌ها. جزوه درسی. دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۰.
- شیرزادی، حسینعلی. اصول و اندیشه تعاون. جزوه درسی. دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۲.
- شیرزادی، حسینعلی. مبانی تعاون. جزوه درسی. دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۰.
- صادقپور، ابوالفضل و جلال مقدس. نظریه جدید سازمان. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۵۶.
- عبداللهی، محمد. دومین کارگاه روش تحقیق. تهران: دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۷۲.
- عراقی، احمد. تشکیل و اداره شرکت‌های تعاونی. انتشارات مؤسسه آموزش و تحقیقات تعاونی دانشگاه تهران، ۱۳۵۳.
- عراقی، احمد. شرکت‌ها و سازمان‌های تعاونی. جلد دوم. انتشارات سازمان برنامه و بودجه، ۱۳۴۹.
- فوراستیه، ژان و کلود ویمن. اقتصاد جهان فردا. ترجمه هوشنگ نهاوندی، ۱۳۳۹.
- فوکه، ژرژ. بخش تعاون. ترجمه لطفعلی امیری. مؤسسه آموزش و تحقیقات تعاونی دانشگاه تهران، ۱۳۴۹.
- لامبر، پل. فلسفه اجتماعی شرکت‌های تعاونی. ترجمه محمدحسین سالگی. انتشارات اتحادیه شرکت‌های تعاونی مصرف کشور، ۱۳۴۶.
- محمدی علمداری، عبدالحسین. نقش شرکت‌های تعاونی در رشد اقتصادی و اجتماعی کشورهای درحال رشد. انتشارات مؤسسه آموزش و تحقیقات تعاونی دانشگاه تهران، ۱۳۴۷.
- نهاوندی، هوشنگ. مبانی تعاون. انتشارات دانشگاه شیراز، ۱۳۴۷.
- نشریات شماره‌های ۱۱، ۱۲، ۲۰، ۲۲، ۲۹، ۳۴، ۴۱ و ۱۰۵ وزارت تعاون (سازمان مرکزی تعاون کشور).