

سازمان و ساختار تعاونیهای کشاورزی در ژاپن



اشاره:

آنچه در پی می‌آید مقاله‌ای برگرفته از کتاب تعاونیهای کشاورزی در ژاپن است که توسط دفتر منطقه آسیا - اقیانوسیه اتحادیه بین‌المللی تعاون در سال ۱۹۹۰ چاپ و انتشار یافته است. مقاله حاضر که نگاهی به ساختار کلی شبکه تعاونیهای کشاورزی ژاپن دارد روابط و تأثیر ساختار تشکیلاتی مناسب شبکه مزبور را در جهت خدمت رسانی به کشاورزان مورد بحث قرار می‌دهد.

امروزه تعاونی‌های چند منظوره در ژاپن بعد از جمهوری کره نیرومندترین شبکه تعاونی را به خود اختصاص داده‌اند. مدل تعاونی چند منظوره ژاپن با مدل تعاونیهای یک منظوره (تعاونی با یک نوع فعالیت) آمریکا، اروپا، استرالیا، نیوزیلند و برخی از نواحی هند، بطور کلی متفاوت می‌باشد و چنین مدلی در ژاپن کاملاً موفق بوده و تقریباً رضایتمندی کامل کشاورزان عضو را فراهم ساخته است.

● ترجمه محمود زارع‌زاده

ساختار اجمالی:

تعاونیهای کشاورزی در ژاپن در سه سطح سازمانی استقرار یافته‌اند:

۱- در سطح روستا؛ شهرک یا شهر و تعاونی چند منظوره به عنوان تعاونیهای اولیه.

۲- در سطح استان، اتحادیه‌های تعاونی‌های چند منظوره بر حسب نوع کار معین و اختصاصی هر یک از آنها.

۳- در سطح ملی، به اتحادیه‌هایی که هر کدام یک نوع فعالیت مثل اعتبار، خرید و بازاریابی، بیمه و... را انجام می‌دهند.

بطور کلی می‌توان گفت در کشور ژاپن تعاونیهای چند منظوره به عنوان یک تشکیلات واحد انواع خدمات را به اعضا ارائه می‌دهند و اتحادیه‌های آنها نیز در ارتباط با یک نوع فعالیت خاص وابسته به

می‌باشند. همچنین تمامی اتحادیه‌های استانی و اعضاء رسمی آنها نیز عضو اتحادیه مرکزی تعاونیهای کشاورزی (CIAC) هستند.

در ژاپن تعاونیهای کشاورزی، تعاونیهای صیادی و جنگلداری نیز با ساختاری مشابه ساختار تعاونیهای کشاورزی وجود دارد و هر یک از آنها نیز دارای شبکه تعاونی مخصوص بخود یعنی فدراسیونهای ملی، فدراسیونهای استانی، فدراسیونهای اعتبار استانی و فدراسیونهای بیمه می‌باشند. بانک مرکزی تعاون نیز تأمین کننده منابع مالی سه بخش مرتبط با نهضت تعاونی می‌باشد. در این مقاله عمدتاً مباحث مربوط به تعاونیهای کشاورزی حول محور تعاونیهای چند منظوره مطرح گردیده است. نمودار شماره (۱) ساختار و چگونگی ارتباط هر یک از سازمانها را با یکدیگر در

تعاونیها انجام وظیفه می‌نمایند. به علاوه تعاونیهای چند منظوره و تعاونیهای تک منظوره مثل تعاونیهای ابریشم، شیر، صنایع روستائی، دامداری، توسعه اراضی و... نیز وجود دارند که این نوع تعاونیها نیز در سطح استانی و ملی اتحادیه‌های مربوط به خود را دارا می‌باشند. ضمن آنکه تعدادی از تعاونیهای تک منظوره در جریان برنامه یکپارچگی ادغام تعاونیها با تعاونیهای چند منظوره ادغام گردیده‌اند.

اتحادیه مرکزی تعاونیهای کشاورزی (CIAC) بالاترین رده سازمانی تعاونیهای کشاورزی در ژاپن می‌باشد و نمایندگی کل نهضت تعاونی کشاورزی را در داخل و خارج به عهده دارند.

به گونه‌ای که در هر یک از چهل و هفت استان ژاپن یک اتحادیه استانی وجود دارد که تقریباً تمامی فدراسیونها و تعاونیهای تیربند آن استان عضو این اتحادیه‌ها

درون نهضت تعاونی کشاورزی نشان می‌دهد.

برخی از تعاونیها در سطح ملی گرچه بامشارکت کامل تعاونیهای کشاورزی در سطوح مختلف تشکیل شده‌اند اما چگونگی اداره آنها مطابق قانون تعاون کشاورزی نمی‌باشد، بانک مرکزی تعاون، انجمن ملی (استانی) فدراسیون تعاونیهای کشاورزی، سازمان انتشاراتی، لی - نو - هیکاری، یونیکوپ ژاپن (شرکت بازرگانی تعاونیهای کشاورزی) و سایر سازمانها از آن جمله می‌باشند.

پوشش تعاونی

بحث پیرامون پوشش تعاونی در درون نهضت تعاونی کشاورزی اصولاً بعنوان یک بحث آکادمیک و علمی مطرح است ولی بطور خلاصه باید گفت که تعاونیهای چند منظوره کلیه خدمات و هرچه را که (باستثنای موارد جزئی و نادر) مورد نیاز اعضا باشد پوشش می‌دهند. در اوایل قرن بیستم پوشش تعاونی در حد نازلی بوده ولی براساس برنامه پنجساله که در سال ۱۹۲۲ تدوین گردید و در آن زمان نیز فقط ۱۵ درصد از روستاها فاقد تعاونی بودند و حدود ۶۲/۴ درصد از کشاورزان نیز عضو این تعاونیها بودند، در پایان برنامه یعنی در سال ۱۹۲۷ هم تعداد تعاونیها و هم تعداد اعضا افزایش یافت و تقریباً تمامی روستاها (باستثنای یک درصد) دارای تعاونی شدند و همچنین ۹۴/۶ درصد از کشاورزان عضو تعاونیها گردیدند همانگونه که طبق برنامه مزبور مقرر شده بود که در تمامی حوزه‌ها کلیه حوزه شهرداریهای کشور یک تعاونی تشکیل شود و کلیه کشاورزان نیز عضو تعاونی شوند.

از این روی می‌توان گفت که افزایش عضویت و نیز افزایش تعداد تعاونی در واقع ماحصل تلاشهایی بوده است که مطابق برنامه پنجساله مزبور صورت پذیرفته و تا سال ۱۹۳۰ حدود ۱۵۰۰۰ تعاونی در کل ۱۲۰۰۰ حوزه شهرداری تشکیل شدند. (در



در بخش کشاورزی از نسبت جمعیت کشاورزی از تعداد افراد خانوار کشاورز در زمین زراعی کاسته شد. مکانیزه شدن سریع زراعت، فزونی گرفتن فرصت‌های شغلی در بخش صنعت و نیز میل و اشتیاق افراد برای جذب در شغل‌های فریبنده بخش غیر کشاورزی تماماً موجباتی را فراهم ساختند تا بر تعداد کشاورزان نیمه وقت که قسمت اعظم درآمد خود را از اشتغال در کارهای غیر کشاورزی کسب می‌کردند افزوده شود. در ژاپن کشاورزان به سه دسته، تمام وقت، نیمه وقت نوع اول، نیمه وقت نوع دوم تقسیم می‌شوند که تعریف هر یک از آنها بشرح ذیل می‌باشد:

کشاورز تمام وقت:

کشاورز تمام وقت به فردی گفته می‌شود که بیش از ۱/۱ هکتار زمین را زیر کشت برده و بیش از ۹۰ روز در آنها کار می‌کند. این نوع کشاورزان ۱۶ درصد از کل کشاورزان را تشکیل می‌دهند.

کشاورز نیمه وقت نوع اول:

به یک نفر و یا بیشتر از اعضا یک

بعضی از حوزه‌های شهرداری بیش از یک تعاونی تشکیل شد.

اتحادیه مرکزی تعاونیهای کشاورزی (CUAC) بر مبنای قانون تعاونی کشاورزی تأسیس گردید و بموجب همان قانون نیز کلیه اتحادیه‌های تعاونی استانها و تعاونیهای وابسته به آنها نیز ملزم به عضویت در این اتحادیه گردیدند.

خانوارهای کشاورز و تعاونیهای کشاورزی

همانگونه که قبلاً بیان گردید، در دوره رشد سریع اقتصادی و بعد از آن از تعداد جمعیت کشاورزی و در نتیجه از تعداد خانوارهای کشاورز کاسته شد و صرفاً در سالهای اولیه بعد از جنگ و آن هم بدلیل بازگشت سربازان به زمین‌های کشاورزی خود و نیز افرادی که در صنایع نظامی کار می‌کردند و در این زمان بیکار شده بودند به شاغلین کشاورزی بشدت افزوده شده.

کشاورزان نیمه وقت

همزمان با سیر نزولی خانوارهای شاغل

کوچک بودن اراضی زراعی، کشت فشرده، الگوی تنوع کشت، تلفیق کشت در مزارع برنج از خصوصیات کشاورزی ژاپن می باشد که این امر ضرورت وجود یک سازمان را که بتواند به اعضا خود از طرق گوناگون ارائه خدمت نماید آشکار می سازد و ضمناً از آنجائیکه حجم کار هر یک از کشاورزان برای کالا یا خدمات مختلف تا اندازه ای کوچک می باشد لذا وجود تعاونیهای جداگانه برای برآورده ساختن نیازهای کشاورز اقتصادی به نظر نمی رسد.

جدول شماره ۱- تعداد تعاونیهای کشاورزی

۱۹۹۰-۹۱	۱۹۸۰-۸۱	۱۹۷۰-۷۱	۱۹۶۰-۶۱	
۲۵۷۲	۲۵۲۸	۶۰۴۹	۱۲۰۵۰	تعاونی چند منظوره
۳۰۲۵	۵۱۹۱	۱۰۵۳۱	۱۶۸۳۶	تعاونی یا یک نوع فعالیت

منبع: وزارت کشاورزی، جنگداری و شیلات.

بخشهای غیر کشاورزی منجر به تخلیه خانوارها از نیروی کار کشاورزی شده است و صرفاً افراد مسن و زنان خانه دار به کشت و زرع و کار در مزارع می پردازند و سایر افراد خانواده نیز گرچه در محل کشاورزی خود ساکن هستند ولی در سایر مکانها بکار اشتغال دارند. بعلاوه تعداد کمی از بازنشستگان نیز که معمولاً به خانواده کشاورز تعلق دارند هر ساله به اراضی زراعی خود باز می گردند که به این پدیده «چرخش» گفته می شود.

علاوه بر افراد فوق الذکر و همراه با کاهش یافتن نسبت جمعیت کشاورزی، تعداد کمی از فارغ التحصیلان کشاورزی نیز به کارهای کشاورزی و سایر امور مرتبط با آن اشتغال در تعاونیهای کشاورزی می پردازند، به عبارت دیگر افراد جوان کمتر به کار در اراضی کشاورزی رغبت نشان می دهند و از این روی اراضی زراعی با مشکل نیروی کار مواجه است!

تعاونیهای کشاورزی

همانگونه که قبلاً ذکر شد، تعاونیهای اولیه از نوع: تعاونیهای چند منظوره و تعاونی یا یک نوع فعالیت تشکیل شده اند که جدول شماره ۱ تعداد هر یک از آنها را به تفکیک نشان می دهد.

اتحادیه ها و فدراسیونها

اتحادیه و فدراسیونها در جهت ارائه خدمات و تأمین نیاز اختصاصی هر یک از شرکت های تعاونی اولیه اعضا خود تشکیل شده اند. جدول شماره ۲ تعداد این اتحادیه و فدراسیونها را در گروههای مختلف نشان می دهد.

تعاونیهای چند منظوره

اندیشه تعاونیهای چند منظوره به زمانی بر میگردد که جوامع روستائی و سنتی ژاپن در اراضی موجود زراعتی با یکدیگر زندگی می کردند و نیازهای اولیه تولید را با همکاری یکدیگر مرتفع می ساختند و مازاد محصول را با یکدیگر

نوع سازمان	تائوبه استانی	ملی
اتحادیه ها	۲۷	۱
فدراسیونها:		
اعتبار	۲۷	۱ (مركزی تعاون)
اقتصادی	۲۹	۱
بیمه	۲۸	۱
رفاه	۲۰	۱
ابریشم	۱۰۹	۲
دامپروری	۷۶	۳
لبیات	۶۳	۲
مرغداری	۶	۲
باغداری	۶۸	۵
صنایع روستائی	۳۲	-
مهاجرین جدید	۹	۱
مهاجرت	۲۲	۱
فهرستنده های رادیو و تلویزیونی کشاورزی	۱۱	-
متفرقه	۶۳	۳
جمع فدراسیونها	۶۲۵	۲۲

منبع: وزارت کشاورزی،

کشاورزی او بین ۱۵۰۰۰۰ تا ۵۰۰۰۰۰۰ بین می باشد.

کشاورزان تاجر:

به کشاورزانی گفته می شود که درآمد حاصله آنان بیشتر از رقم فوق می باشد.

ترکیب خانوار کشاورز

مهاجرت به شهرها و فزونی یافتن اشتغال اعضا خانوارهای کشاورز در

خانوار گفته می شود که خارج از بخش کشاورزی کار می کنند اما درآمد کشاورزی آنان بیشتر از درآمدی است که از بخش غیر کشاورزی کسب می نمایند. این دسته از کشاورزان حدود ۱۸ درصد از کل کشاورزان را تشکیل می دهند.

کشاورز نیمه وقت نوع دوم:

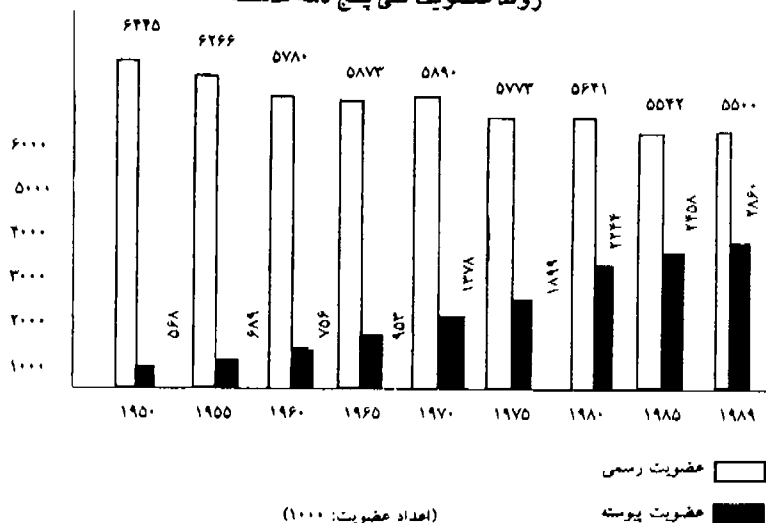
به یک نفر و یا بیشتر از اعضا یک خانوار گفته می شود که خارج از بخش کشاورزی کار می کنند اما در آمد کشاورزی آنان کمتر از درآمد بخش غیر کشاورزی است. این گروه از کشاورزان ۶۶ درصد از مجموع کشاورزان را تشکیل می دهند.

وزارت کشاورزی، جنگداری و شیلات (MAFF) ژاپن اخیراً تعریف جدیدی را از طبقه بندی بالا و پراساس «سرشماری جهانی سال ۱۹۹۰» ارائه داده است که بشرح ذیل می باشد:

کشاورزان خود کفا: (کشاورزی در حد معیشت)

به کشاورزانی گفته می شود که: ۱- حداقل دارای یک دهم تا ۰/۳ هکتار (۰/۲۵ تا ۰/۷۵ ایکر) زمین زراعتی بوده و تحت مدیریت خود آن را کشت می کند. ۲- دارای کمتر از یک دهم هکتار زمین زراعتی بوده و ارزش فروش سالیانه محصولات

روند عضویت طی پنج دهه گذشته



ج: ترتیب بهره برداری مشترک از امکانات و تسهیلاتی که اعضاء بطور انفرادی قادر به تأمین آن به دلیل نیاز به سرمایه گذاریهای سنگین نبودند، به انجام برسانند.

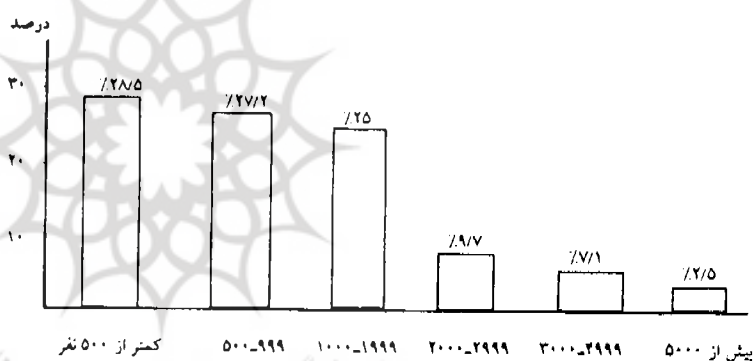
یک تعاونی چند منظوره، گرچه دنیای مدرن پیرامون آن در محور گرایش بازار با ملاحظات اقتصادی سرو کار داشته و با اثر متقابل اجتماعی - اقتصادی تداوم می یابد و سازمانهای دولتی نیز خارج از حوزه عملیاتی آن فعالیت می نمایند، اما هدف آن این است که، به نحوی به اعضاء جامعه خود خدمت نماید که آنان چشم داشتی به سایر سازمانها برای برآورده ساختن نیازهای خود نداشته باشند.

بر اساس اولین قانون شرکت های تعاونی مصوب سال ۱۹۰۰، تعاونیهای اعتبار مجاز به سایر فعالیتهای غیراعتباری بدلیل امکان به هدر رفتن سپرده های اعضاء نبودند، در اصلاحیه قانون در سال ۱۹۰۶ تعاونیهای اعتبار مجاز به فعالیت در سایر زمینه ها نیز گردیدند و این نیز بدان دلیل صورت گرفت که وقتی اعضاء از تعاونیها وام ارزان دریافت می نمودند به ناچار می بایست مایحتاج مورد نیاز خود را بیرون از شبکه تعاونی تهیه نمایند که طبعاً این موضوع هم موجبات زیان عضو و هم موجب زیان شرکت تعاونی را فراهم می نمود.

اندیشه تعاونی چند منظوره در قانون کشاورزی مصوب سال ۱۹۴۷ راه یافت و امروزه تعاونی های چند منظوره در ژاپن بعد از جمهوری کره نیرومندترین شبکه تعاونی را به خود اختصاص داده اند. مدل تعاونی چند منظوره ژاپن با مدل تعاونیهای یک منظوره (تعاونی با یک نوع فعالیت) آمریکا، اروپا، استرالیا، نیوزیلند و برخی از نواحی هند، بطور کلی متفاوت می باشد و چنین مدلی در ژاپن کاملاً موفق بوده و تقریباً رضایتمندی کامل کشاورزان عضو را فراهم ساخته است. کوچک بودن اراضی زراعی، کشت فشرده، الگوی تنوع کشت، تلفیق کشت در مزارع برنج از خصوصیات کشاورزی ژاپن می باشد که این امر

ترکیب تعاونی های چند منظوره کشاورزی همراه با تعداد عضویت آنها در

مارس ۱۹۹۰



مبادله می نمودند. ریشه این تفکر تأکید بر انجام کلیه نیازهای محلی از طریق تلاش و ایجاد علاقه متقابل در درون جامعه دارد. طی دوره جنگ و در همان زمان تعاونیهای کشاورزی تشویق شدند که همزمان چهار وظیفه شامل، اعتبار، خرید، بازاریابی و تولید را به منظور:

الف: تشویق اعضاء برای مشارکت در فعالیتهای مختلف و تمرکز عقلانی اعتبار و سایر خدمات از طریق ارتباط دادن امور اقتصادی آنان با یکدیگر در جهت سود رسانی به کشاورزان عضو.

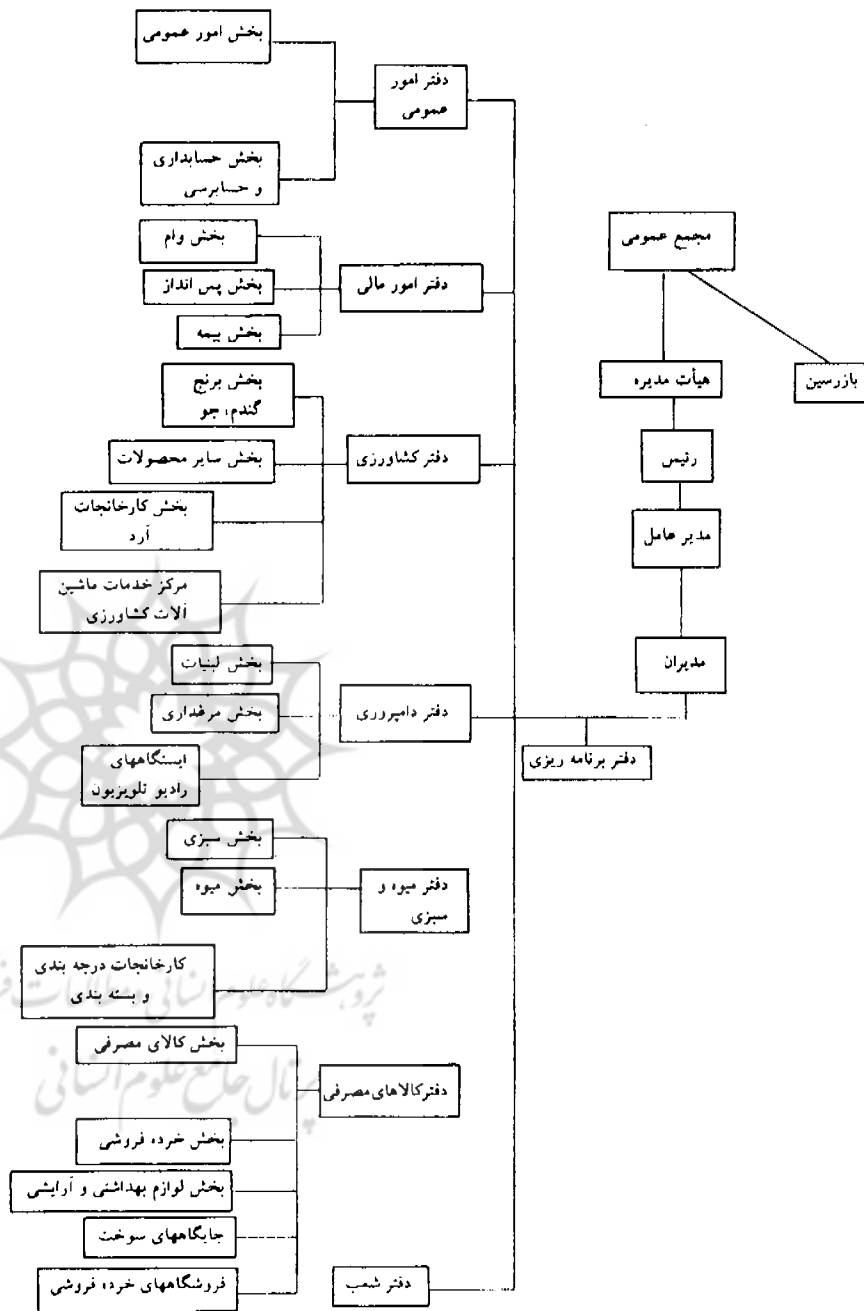
ب: تجهیز منابع کشاورزی در یک سطح به منظور اقتصادی و فراگیر نمودن خدمات.

در ژاپن تعاونیهای چند منظوره به مثابه یک سازمان کارآمد کلیه خدمات مورد نیاز را اعم از تأمین تمامی نهاده های تولید، راهنمایی برای افزایش بهره وری در تمامی سطوح، مساعدت در برنامه ریزی های اقتصادی - اجتماعی، فعالیت های مربوط به زندگی بهتر (رفاه) در جهت غنابخشیدن به شرایط زندگی و بهبود محیط زیست برای کلیه اعضاء و افراد خانواده آنها به انجام می رساند.

جدول شماره ۲- تعداد تعاونیهای چند منظوره طی سه دهه گذشته

سال مالی	۱۹۶۰	۱۹۷۰	۱۹۸۰	۱۹۹۰	۱۹۹۱
تعداد تعاونیها	۱۲۰۵۰	۶۰۴۹	۴۵۲۸	۲۵۷۴	۲۲۹۹

الگوی عمومی ساختار شرکت تعاونی چند منظوره



طی دوره بعد از جنگ تعداد تعاونیهای چند منظوره به ۲۰۰۰۰ واحد افزایش یافت طی این دوران کشاورزان متوجه شدند که اغلب این تعاونیها از بنیه کافی برای ارائه خدمت به اعضاء برخوردار نیستند و حتی صدها تعاونی قادر به بازپرداخت سپردههای اعضاء خود نیز نبودند. در سال ۱۹۵۱ بازسازی و تجهیز تعاونیهای چند منظوره پیرو قانون بازسازی و تنظیم مجدد تعاونیهای کشاورزی، جنگلداری و شیلات که در همین سال از تصویب گذشت آغاز گشت. در اجرای این قانون تعداد تعاونیهای چند منظوره در سال ۱۹۶۰ تقریباً به نصف یعنی به ۱۲۰۵۸ واحد تقلیل یافت و پس از آن نیز با تصویب قانون حمایت از ادغام تعاونیها در سال ۱۹۶۱ از تعداد تعاونیها بشدت کاسته شد و در سال ۱۹۷۰ به ۶۰۴۹ واحد کاهش یافت. در دهه هفتاد نیز کاهش تعداد تعاونیها چشمگیر بود و در دهه هشتاد هم روند نزولی تعداد تعاونیها به سیر خود ادامه داده است. گرچه در اثر اجرای برنامه ادغام، متوسط اندازه تعاونیها بطور قابل ملاحظه‌ای وسعت یافت ولی به لحاظ عضویت اکثر آنان هنوز کمتر از ۱۰۰۰ عضو دارند بنابراین متوسط عضویت در سال ۱۹۹۰ حدود ۲۲۰۰ عضو بوده است.

رشد تعاونیها هم در اندازه و هم در حجم فعالیتها، آنها را در موقعیتی قرار داده است که حرف اول را در ارتباط با منابع، امکانات و تسهیلات و تنوع فعالیتها می‌زنند. در زاین تعاونیهای چند منظوره به مثابه یک سازمان کارآمد کلیه خدمات مورد نیاز را اعم از تأمین تمامی نهادههای تولید، راهنمایی برای افزایش بهره‌وری در تمامی سطوح، مساعدت در برنامه‌ریزی‌های اقتصادی - اجتماعی، فعالیت‌های مربوط به

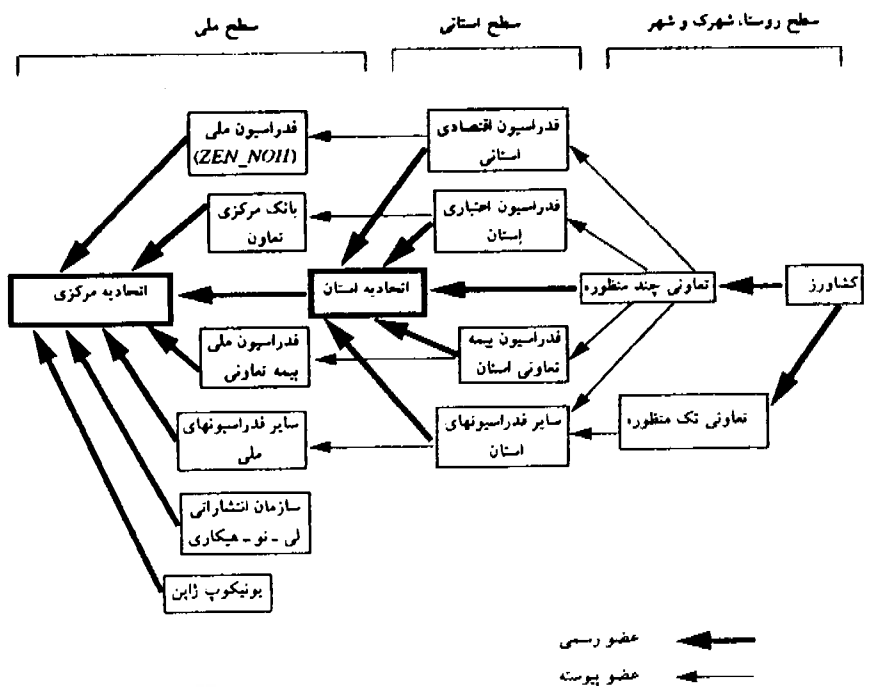
زندگی بهتر (رفاه) در جهت غنابخشیدن به شرایط زندگی و بهبود محیط زیست برای کلیه اعضاء و افراد خانواده آنها به انجام می‌رساند.

در جدول شماره ۴، اطلاعات مربوط به عضویت، مدیران انتخاب شده، کارکنان،

لذا وجود تعاونیهای جداگانه برای برآورده ساختن نیازهای کشاورز اقتصادی به نظر نمی‌رسد. جدول شماره ۲ تعداد تعاونیهای چند منظوره را طی سه دهه گذشته نشان می‌دهد.

ضرورت وجود یک سازمان را که بتواند به اعضاء خود از طرق گوناگون ارائه خدمت نماید آشکار می‌سازد و ضمناً از آنجائیکه حجم کار هر یک از کشاورزان برای کالا یا خدمات مختلف تا اندازه‌ای کوچک می‌باشد

ساختار اجمالی نهضت تعاونی کشاورزی



مناطق صنعتی صرفاً افراد مسن و همسران و دختران جوانتر و عروسان آنان به شغل زراعت و سایر فعالیت‌های مربوط به آن مشغول می‌باشند و ضمناً هر ساله نیز تعدادی افراد بازنشسته که دارای علائق کشاورزی می‌باشند به جمع کشاورزان اضافه می‌کردند به این عمل اصطلاحاً «چرخش» گفته می‌شود و البته تعداد آنان بسیار کم می‌باشد.

به هر حال، عدم علاقه جوانان به کار کشاورزی علاوه بر اینکه بخش کشاورزی را از نیروی فعال و پر توان تنهی ساخته خود سبب بروز مشکلاتی برای کشاورزی ژاپن گردیده که البته راه حل ساده‌ای نیز برای آن متصور نیست. خلاصه آنکه نیروی کار کشاورزی در ژاپن از سه بعد با فرسایش مواجه می‌باشد که عبارتند از:

الف: مهاجرت به مراکز شهری.

ب: مسن شدن جمعیت کشاورزی.

ج: کاهش تدریجی افراد فعال و وارد در عرصه زراعت و شغل‌های وابسته به آن.

وابستگی شدید به زمین

مهاجرت شهرها و سایر عواملی که قبلاً به آن اشاره گردید مانع از آن نیست که از تعداد اعضا رسمی تعاونیهای چند منظوره کاسته شود هر چند در حال حاضر حدود ۸۵ درصد از کشاورزان جزء کشاورزان نیمه وقت محسوب می‌شوند و کمتر از ۲۰ درصد خانوار کشاورز نیز متمرکز درآمد آنان از منابع کشاورزی است ولی اغلب کشاورزان ژاپنی حتی اگر زمین خود را بدون کشت رها سازند علاقه‌مند به فروش زمین خود نمی‌باشند و به زمین زارعی به عنوان یک منبع ذخیره و بازگشت آنان به کشت و زرع در مواقع ضروری و اضطراری می‌نگرند، چرا که آنان خاطره سالهای بعد از جنگ و نیز بحران نفت که صنعت شکوفای ژاپن را به مخاطره افکند در ذهن خود دارند.

بسیاری از این افراد فقط روزهای یکشنبه و ایام تعطیل به کار کشاورزی می‌پردازند و از این رو به کشاورزان روز یکشنبه معروف می‌باشند، این افراد تعطیل

تغییرات الگوی عضویت:

کاهش تعداد تعاونیهای چند منظوره تأثیر چندانی بر رفتار و الگوی عضویت بر جای نگذاشت و فقط در دهه پنجاه که تعدادی از تعاونیهای غیر اقتصادی از بین رفتند عضویت رسمی در آنها رو به کاهش نهاد. از سال ۱۹۶۰ به بعد روند عضویت جریان ثابتی را طی نموده و فقط در بعضی از سالها با تغییرات اندکی همراه بوده است. عضویت پیوسته نیز در دهه پنجاه به دلیل رشد سریع شهرنشینی و نیز اشتغال روستائیان در سایر بخش‌های غیر کشاورزی با افزایش تدریجی مواجه بوده است.

جدای از آنکه تعداد اعضا پیوسته و کشاورزان نیمه وقت در عضویت تعاونی چند منظوره افزایش یافته است، ترکیب فعال عضویت نیز به دلیل تغییر شغل جوانان، از زراعت به کارهای غیر کشاورزی و مسن بودن افراد شاغل در کشاورزی دستخوش تغییراتی نیز شده است و همانگونه که قبلاً نیز بیان گردید، به دلیل مهاجرت نسل جوان به شهرها و

سهم سرمایه، حجم معاملات، ذخیره غیر اختصاصی و تعداد فروشگاههای مصرف تعاونیهای چند منظوره در پایان مارس ۱۹۹۰ نشان داده شده است.

عضویت

عضویت در یک تعاونی چند منظوره برای کشاورزان و سایر اقشار جوامع روستائی آزاد بوده و طبق آئین نامه به دو دسته طبقه‌بندی می‌شود که تعریف هر یک بشرح ذیل می‌باشد:

اعضای رسمی:

کشاورزانی که بیش از یک هکتار زمین را به زیر کشت می‌برند و بیشتر از ۹۰ روز در یک سال بر روی آن کار می‌کنند و سازمانهای زراعی موجود در حوزه عمل تعاونی.

اعضای پیوسته:

ساکنین غیر کشاورز موجود در حوزه عمل تعاونی که علاقه‌مند به بهره‌مند شدن از خدمات تعاونی کشاورزی می‌باشند و سازمانهایی که توسط کشاورزان و غیر کشاورزان تشکیل شده‌اند.

جدول شماره ۲- اطلاعات مربوط به تعاونی چند منظوره، پایان مارس ۱۹۹۰

شرح	تعداد کل	تعداد بازه هر تعاونی
عضویت:		
عضو رسمی	۵۵۲۹۶۲۶	۱۴۹۳/۸
عضو پیوسته	۲۹۲۹۲۸۲	۹۸۸/۱
جمع	۸۴۷۹۱۰۶	۲۴۸۱/۹
مدیران انتخابی:		
مدیران تمام وقت	۵۶۰۶۲	۱۵/۱
مدیران غیر موظف	۵۲۱۵	۱/۱
بازرسین و حسابران	۱۵۳۵۱	۴/۱
جمع	۷۱۴۳۵	۱۹/۲
کارکنان:		
مدیران	۲۹۸۳	۰/۸
مشاورین کشاورزی	۱۹۲۸۳	۵/۲
مشاورین رفاه خانواده	۳۶۷۸	۰/۸
سایر کارکنان	۲۷۱۲۷۴	۷۳
جمع	۲۹۷۲۰۰	۷۹/۸
سهام سرمایه (هزارین)	۱۰۹۲۳۵۵۵۷۲	۲۹۳۸۸۱
حجم معاملات (یک میلیون یو):		
بازاریابی	۶۲۲۰۶۵۳	۱۶۷۲
عرضه	۴۹۲۳۰۸۸	۱۳۲۴
تراز دام	۱۳۷۵۱۳۰۶	۳۳۳۱
تراز سبده پستانداز	۳۸۷۸۶۰۱۹	۱۲۹۹۱
بیمه دراز مدت	۲۵۶۴۱۹۵۷	در دست نیست
ذخیره غیر اختصاصی (هزارین)	۲۹۸۰۰۲۴۴۳	۸۰۱۷۳
تعداد فروشگاه مصرف	۷۸۶۲	۲/۲

منبع: وزارت کشاورزی،

ساختار عضویت شرکتهای تعاونی چند منظوره به نحوی طراحی گردیده که اعضاء خود می توانند در درون تعاونی و نسبت به ایجاد گروههای متعدد تخصصی در جهت حفظ و حمایت از انواع مختلف کارهای اختصاصی مربوط به خود اقدام نمایند.

ساختار عضویت شرکتهای تعاونی چند منظوره به نحوی طراحی گردیده که اعضاء خود می توانند در درون تعاونی و نسبت به ایجاد گروههای متعدد تخصصی در جهت حفظ و حمایت از انواع مختلف کارهای اختصاصی مربوط به خود اقدام نمایند. از جمله این گروهها که در درون تعاونی چند منظوره وجود دارند می توان از:

الف: گروههای هم محصول در محصولات گوناگون، تولیدات دامی، محصولات باغی.

ب: گروههایی که توسط کشاورزان یک دهکده در قالب سازمانهای زراعی دسته جمعی تشکیل می گردند.

ج: گروههای جوانان و زنان که برنامه های خاص زنان و جوانان را سازمان می دهند.

د: گروههای تخصصی از قبیل گروه مدیریت فروشگاه یا گروههای بیمه گذار، نام برد.

ساختار درونی

تعاونیهای چند منظوره به منظور برآورده ساختن انواع نیازمندیهای اعضاء و نیز رسیدگی به امور کلیه فعالیت های تخصصی، نسبت به ایجاد بخش ها و تسهیلات مختلف در درون تشکیلات خود اقدام نموده اند. البته هر تعاونی نیز تشکیلات درونی خود را برحسب خصوصیت کشاورزی حوزه عمل خود و نیازهای مرتبط با آن سازمان داده است.

رؤسای تمام وقت

رؤسای تعاونیهای چند منظوره از مقامات رسمی و انتخابی تعاونی ها بوده و عهده دار سمت مدیر اجرایی شرکت و دارای شغل رسمی تمام وقت می باشند. بر خلاف سایر کشورهای آسیایی به ازاء خدمات خود حقوق و مزایا دریافت می نمایند. مدیران اجرائی و نیز مدیران عامل به مانند رئیس شرکت انتخابی بوده و از حقوق و سایر مزایای مربوطه بهره مند می باشند. همچنین سایر مدیران و کارکنان شرکتهای تعاونی کشاورزی در استخدام شرکت بوده

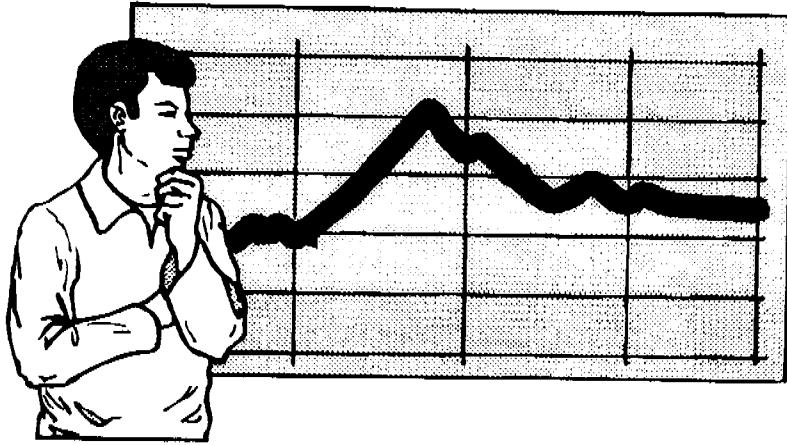
عضویت زنان

تا سالهای اخیر زنان بسیار کمی در تعاونیها عضویت داشتند و لذا شرکت های تعاونی بطور معمول در تسلط مردان بود اما با جریان یافتن مهاجرت مردان به شهرها زنان ناگزیر به درگیر شدن در کارهای کشاورزی گردیدند و بدین ترتیب عضویت زنان در تعاونیها رو به گسترش نهاد. مضافاً اینکه در حال حاضر این اسکان فراهم آمده است تا بیش از یک نفر از اعضاء یک خانوار کشاورز به عضویت تعاونی درآید. حضور زنان در تعاونیها سبب گشته تا آنها به طرف فعالیت های رفاهی (زندگی بهتر) و سایر برنامه های فوق برنامه کشاورزی بیشتر جلب شوند.

گروههای همیار

پایان هفته خود را به کشت برنج به صورت کاملاً مکانیزه می پردازند و بعد از برداشت نیز آن را به دولت به سرخ مصوب می فروشند و از این طریق بر درآمد خود می افزایند. تعداد دیگری که نیز تمایلی برای کنار کردن در زمین زراعی را ندارند زمین های خود را به سایر کشاورزان اجاره می دهند و البته افراد دیگری نیز وجود دارند که زمین های خود را بی جهت رها می سازند که این امر نه تنها موجب می شود تا از میزان تولید کاسته شود بلکه بخاطر روئیدن علف های هرز و موجبات تخریب محیط زیست را نیز فراهم می نمایند، از این روی تعاونیها در حال حاضر تلاشهای فراوانی را در رابطه با کشت اینگونه اراضی و در جهت منافع اعضاء خود بعمل می آورند.

مدل تعاونی برای بقاء در شرایط رقابتی



● لورا گومز اورکیجو و
مارتا دلاریوس آنون*

● ترجمه: محمود رجبی

اگرچه مشارکت در تأمین سرمایه را نمی‌توان یکی از مهم‌ترین عوامل تشکیل شرکت تعاونی قلمداد کرد، لیکن عضویت و حقوق ناشی از عضویت را می‌توان به عنوان جایگزینی مناسب برای توانمندی و تلاش اقتصادی اعضاء تلقی نمود.

چکیده

در این تحقیق به بررسی اهم مسائل و مشکلات مالی شرکتهای تعاونی در رقابت با دیگر شرکتهای سهامی موجود در بازار می‌پردازیم. در این راستا، به مطالعه شرایط خاصی که در چارچوب قانون تعاون اسپانیا، منجر به ایجاد موانعی برای تشکیل سرمایه می‌شوند، خواهیم پرداخت. در ادامه، به تشریح الگوهای با ثبات‌تری که در تکوین یک چارچوب قانونی برای دستیابی به منابع مالی، ابزارهای ویژه‌ای را در رفع این گونه نواقص و نارسائیه‌ها در اختیار داشته باشند، می‌پردازیم.

به عنوان یک نمونه مناسب برای نشان دادن مشکلات عمده تشکیل سرمایه را در تعاونی‌ها (تعاونی «اروسکی. اس. Eroski»)

که یکی از برجسته‌ترین تعاونی‌های مصرف اسپانیا و مستعلق به «گروه شرکتهای تعاونی مسوندراکون Mondragon» می‌باشد) مورد بررسی قرار می‌دهیم. در خلال مطالعه این تعاونی است که به فرمولهای جدیدی برای بقاء تعاونی‌ها در بازارهای شدیداً رقابتی دست خواهیم یافت.

ویژگیهای شرکتهای تعاونی برای تشکیل سرمایه

تمایز سنتی بین شرکتهای تعاونی و شرکتهای سهامی خاص در واقع بر مبنای عدم اصالت سرمایه در تعاونی‌ها (عدم تخصیص حق رأی بر اساس سرمایه) استوار می‌باشد. اما مسلم است که سرمایه به تنهایی برای تشکیل یک شرکت تعاونی کافی نیست، حتی گاهی اوقات بر این نکته می‌توان تأکید داشت که «مشارکت اعضاء در تأمین سرمایه» صرفاً سمبولیک و نامتناسب می‌باشد و این امر ناشی از عدم ارتباط بین سرمایه و حقوق منبعت از عضویت در تعاونی‌ها است.

البته، ذکر عدم اصالت سرمایه در تعاونی‌ها، به معنای عدم اهمیت سرمایه در شرکتهای تعاونی نیست. برعکس، بر اساس «قانون تعاون اسپانیا» و نیز «قوانین ایالات باسک» مشارکت عضو در تأمین سرمایه (میزان حداقل این مشارکت را آیین نامه تعیین می‌کند)، به عنوان یکی از شروط اصلی تأسیس شرکت تعاونی اعلام کرده است.

اگرچه مشارکت در تأمین سرمایه را نمی‌توان یکی از مهم‌ترین عوامل تشکیل شرکت تعاونی قلمداد کرد، لیکن عضویت و حقوق ناشی از عضویت را می‌توان به عنوان جایگزینی مناسب برای توانمندی و تلاش اقتصادی اعضاء تلقی نمود.

علی‌رغم این اجبار منطقی مشارکت اقتصادی، اصولاً عملکرد تعاونی‌ها به گونه‌ای است که حکایت از مشکلات خاصی در جمع‌آوری و افزایش سرمایه دارند. ریشه و اساس این وضعیت، مبتنی است بر اصل «عضویت آزاد» که در واقع در بر گیرنده تقلیل سرمایه و سهم عضویت است که عضو دواطلبانه تصمیم به خروج از عضویت شرکت می‌گیرد. این موضع عملاً منجر به بی‌ثباتی در میزان سرمایه شده و به ویژه در تعاونی‌های کارگری که جبران سرمایه‌های خارج شده از شرکت تنها از طریق پذیرش اعضاء جدید امکان‌پذیر است، بسیار مشکل می‌نماید. به این ترتیب، مسئله، «کاهش سرمایه» که شرکت تعاونی را در طول حیات خود به ناچار، با آن دست به گریبان خواهد بود، اعتبار شرکت را در نزد بستانکاران به شدت کاهش داده و عملاً دست‌یابی شرکت به منابع مالی جدید را دچار مشکل کرده و همچنان که به پیش می‌رود، این ویژگی حتی ممکن است توسعه آتی شرکت را تحت تأثیر قرار دهد، دقیقاً به همان نحو که «سلایا Celaya» از آن سخن می‌گفت و لذا ضرر و زیان مورد اشاره در «مانزک تعاونی» مانعی بالقوه در راه رقابت با سایر شرکتهای سهامی برای آن

ایجاد خواهد کرد.

امروزه به اتفاق آراء، عقیده بر این است که اهداف اجتماعی لایتفک نهضت تعاون، مانعی در مقابل این حقیقت که اساساً تعاونی‌ها در جستجوی کسب منافع اقتصادی هستند، ایجاد نکرده و حتی تأثیر خاصی بر این دریافت نخواهد داشت. در واقع، «اتحادیه بین‌المللی تعاون» با تأکید بر اهمیت توانمندی اقتصادی شیوه تعاونی، برای شناساندن تعاون به عنوان جایگزین اقتصادی معتبری در جهان امروز، پای می‌فشارد.

این گونه عقاید و نقطه نظرات، اخیراً و در خلال برگزاری «کنگره صدمین سال در منچستر ۱۹۹۵» بدین شکل نمود یافت: «تعاونی‌ها، قبل از هر چیز می‌بایست بستر سازی جهت ارائه خدمات مؤثر و قابل رقابت به اعضاء خود را به عنوان یک وظیفه برای خویش تلقی نمایند».

در ارتباط با این وظیفه تجاری که می‌بایست مد نظر مدیریت تعاونی باشد، این واقعیت نیز باید بیان شود که نواقص و کمبودهای مؤثر در سرمایه و میزان سرمایه‌گذاری، نمی‌باید هرگز به عنوان جزء لاینفکی از اصول و ارزشهای تعاونی ملاحظه شود، چنانچه حتی تنوع اعضاء برای سیستم تعاونی ضرورتی غیر قابل انکار باشد، ملاحظه مورد اشاره، نباید و نمی‌تواند به تنوع سرمایه بسط داده شود. به همین دلیل، در می‌یابیم که تعاونی‌ها تلاش مضاعفی را برای ایجاد یک ساختار مالی جهت اخذ مجوز لازم برای استفاده از ابزارهای متعلق دیگر سیستم‌های تجاری تولیدی موجود در بازار، انجام داده و می‌دهند. این اقدام، برای گسترش توانمندی تعاونی‌ها در یک رقابت مؤثر و مکفی، اقدامی کلیدی محسوب می‌شود. علاوه بر محرکه سنتی همکاری بین تعاونی‌ها بر مبنای اصل ششم، ابزارهای جدیدی برای تشویق عهد و پیمان بین شرکتهای سهامی خاص و شرکتهای تعاونی، کاملاً ضروری است.

به علاوه، نیاز به ایجاد پیمانهای



مراکز قانونگذاری ایالات مختلف، مورد تأکید قرار گرفته است. به این ترتیب، قوانین جاری با هدف تشویق سرمایه‌گذاران برای ورود به تعاونی‌ها و عرصه فعالیت‌های تعاونی به منظور ایجاد منابع ثابت سرمایه و ارائه خدمات مالی جدید بدون توجه به تنوع در نحوه عضویت، به تصویب می‌رسند. از این رو در راستای تأمین ساختارهای مالی با ثبات‌تر برای تعاونی‌ها و دسترسی راحت‌تر آنها به بازارهای سرمایه طبق شرایط کاملاً برابر با دیگر انواع شرکتهای تولیدی، این قانونگذاری‌ها صورت می‌گیرد.

تحلیل و تصویب نیازهای مالی یک طرح توسعه

درآمدها در خدمت رشد و توسعه تعاونی «اروسکی اس»: تعاونی «اروسکی اس» EROSKIS که در سال ۱۹۶۰ و از ادغام چندین شرکت تعاونی کوچک، تشکیل گردیده است. از طریق بسیج کارکنان و کارگران و دخالت دادن آنها در سطوح

استراتژی و دستیابی به حجم بزرگتر و بیشتر تولید به عنوان یکی از دستاوردهای مهم اتحاد و اتفاق در بازار اروپا، مطرح می‌باشد.

به علاوه گسترش نیازمندی‌های مالی، تعاونی‌ها نیز همانند دیگر شرکتهای متعلق به «اتحادیه اروپایی» تحت تأثیر «قانون رقابت در اتحادیه اروپایی» بوده و در همین راستا، روشهای کنترل بر استهلاک و درآمدها در کنار محدودیتهای کمکهای مردمی، برای بخش تعاون، کاملاً عملی می‌باشد.

خط مشی مذکور، منجر به بررسی همه جانبه کمکهای دولتی به تعاونی‌ها شده و نیاز به ابزارهای ویژه جهت گسترش و تعمیق کمک‌های مالی با توجه به قوانین بازار رقابت را افزایش می‌دهند.

جستجو برای منابع مالی جدید در قالب طرحهای موسوم به DGXXIII توسط «کمسیون اتحادیه اروپایی» همانند تعدادی از اعضاء که مناصب حقوقی دارند، همچنین «قانون عمومی تعاون اسپانیا» و برخی از

تصمیم‌گیری، عملاً به یکی از اهداف مهم خود یعنی توسعه آن چه را که «فرهنگ اشتغال» نام گرفته، جامه عمل پوشاند. در واقع از علل عمده، انتخاب این شرکت تعاونی به عنوان محور این بررسی تحقیقی، علاوه بر داشتن ویژگیهای مقوله توسعه، قبول پرداخت هزینه‌های این تحقیق را نیز باید برشمرد. رشد و توسعه این تعاونی در زمینه افزایش کیفیت خدمات ارائه شده که در مرکز ثقل فعالیتهای شرکت به ویژه در سالهای اخیر قرار داشته، و نیز افزایش تعهدات خود به عنوان یک تعاونی «توزیع مواد غذایی» از میزان بسیار برجسته و چشمگیری برخوردار بوده است.

در حال حاضر، در بازار اسپانیا، تنها ده گروه کاری، بیش از ۴۰ درصد کل فروش را بر عهده دارند، و در بین آنها «اروسکی EROSKI» در رده سوم قرار دارد و این رتبه‌ای است که در پرتو فعالیتهای انجام شده در زمینه‌های مختلف تولیدی و به طور مشابه در امر توسعه منابع مالی، بدان نائل آمده است.

علیرغم داشتن یک دفتر (نماینده) ثبت شده در Elorrio (Vizcaya)، بند اول، اساسنامه شرکت در واقع نظام حقوقی ناظر بر اقدامات خود را در چارچوب «قانون عمومی تعاون» سامان بخشیده است. این ویژگی، حقوق اجرایی شرکت را در ماوراء مرزها، گسترش داده و حتی در ایالت خود مختار «باسک» کار و فعالیت خود را در موطن خویش آغاز و همچنین جامعه خودمختار Navarra، و بالاخره برنامه‌ریزی خود را برای آینده که فعالیتهای تعاونی در ایالت باسک و نواحی اطراف آن را در بر می‌گیرد، شروع نموده است.

«تعاونی EROSKI» در زمینه سیستم مالی متمرکز بر منابعی که ریشه در کمک‌های مالی اعضا به عنوان خیل عظیم کارکنان و مصرف‌کنندگان دارد، به یک ویژگی منحصر به فرد دست یافته است. تحت قوانین و مقررات جاری، به منظور

جلوگیری از عقب نشینی اعضا برای جبران ضرر و زیانهای عمده در میزان سرمایه، اقداماتی انجام داده است. این موارد ذیلاً شامل:

- شناسایی میزان سرمایه به عنوان سهم اولیه؛

- سرمایه‌گذاری مجدد و به طور اجباری به عنوان بخشی از سهم اولیه شرکت؛

- اجبار در اعلام زمان خارج شدن اعضا از عضویت در شرکت؛

- امکان اعلام شرایط مورد توافق برای حداقل میزان عضویت، با در نظر گرفتن زمانی معادل پنج سال برای کارکنان و یک سال برای اعضا به عنوان حداکثر زمان اختصاص داده شده؛ می‌گردد.

ممکن است این شرکت عملاً علاقمند به تفسیر واقعیتهای به صورت عدم طبقه بندی اشکال گوناگون تأمین منابع مالی متکی به خود و در عمل، متفاوت با تعاونی‌هایی که مستقیماً تحت نظام کنترل و بهره‌وری سهام اعضا هستند، باشد.

بر عکس، سیستم مالی این شرکت، با استفاده از روش افزایش سرمایه‌های بیرونی از طریق انتشار اوراق قرضه‌ها، با انتخاب راهکاری که به مدت دو دهه حاکم بر اوضاع شرکت بوده، و با وجود تقاضای بی‌شمار نتوانسته است مانع از توقف آن در سال ۱۹۹۴ گردد.

شرکت تعاونی EROSKI با عنایت دستاورد مذیعت از نشست مجمع عمومی مورخ، ژوئن ۱۹۹۷، در حال حاضر در تلاش برای تقویت خود به خودی منابع مالی، از طریق ارائه فرصت مناسب برای اعضا جهت پذیرش داوطلبانه سهام توأم با علاقمندی و تعهدات ثابت نسبت به سال گشت‌ها، اقدامات خاصی را انجام داده است.

جدای از موارد فوق الاشاره و تمرکز روی کمکهای مالی اعضا که متعاقب قوانین عمومی شامل تقویت سرمایه‌گذاری در بخش معینی از سرمایه و ترمیم آن قسمت از سرمایه می‌توان به محاسبه باقی مانده حساب شخصی اعضا اشاره کرد.

«تعاونی EROSKI» با به کارگیری و اختصاص سرمایه‌های پراکنده متعلق به

هر عضو، بر اساس روشها اعمال شده از سوی شرکت و راههای پاسخگویی به درخواستهای مالی و بهره‌وری شرکت و یا پاسخ به تقاضای تخصیص اعتبارات لازم به مقوله تورم (۷۰ درصد گونه‌های واقعی در قیمت‌های مصرف‌کننده) آماده و پذیرای تغییر و تحولات شده است.

در بررسی دقیق و انحصاری میزان مشارکتهای مستقیم اعضا، امور مالی، چالشی اضافی را در مقابل EROSKI قرار می‌دهد، به ویژه آن که تقویم تنازاهای دریافتی از بازار، تعاونی را ملزم به تلاشی فراگیر در زمینه جستجو برای کشف منابع مالی بیشتر که با تکیه بر آنها بستر سازی برای گسترش کمی و کیفی فعالیتهای تجاری بازرگانی شرکت، انجام می‌شود، را می‌نماید. الگوی تأمین مالی مورد نیاز شرکت، با مشاهده رشد فعالیتها، در طول دو دهه گذشته، مشخص شده است.

از زمان افتتاح اولین فروشگاه بزرگ، آنها در سال ۱۹۸۱ تاکنون، رشد سریع اقتصادی آغاز و عملاً با دو برابر شدن میزان فروش (از ۱۵۰۰۰ میلیون پزوتا تا ۲۰۰۰۰ میلیون پزوتا) تنها در چهار سال و سپس دو برابر شدن در سال ۱۹۸۹ (یعنی زمانی که در خلال آن این رقم به ۹۰۰۰۰ میلیون پزوتا رسید) به گونه‌ای برجسته، نمود پیدا کرده است.

برای مقامات شرکت، سال ۱۹۸۹ در واقع زمانی کلیدی در رویارویی با چالشهای جدید فراروی تعاونی محسوب می‌گردد، به ویژه قبل از شروع رقابتهای شدید و فرساینده زنجیره‌های توزیع در اروپا و به خصوص در بخشی از حیطه کار و فعالیت که توسط حوزه اجرایی لحاظ گردید بین‌المللی کردن تولید و توزیع، امری حیاتی و سرنوشت ساز برای بقای تعاونی‌ها تلقی می‌شود.

در سال ۱۹۹۰، تعاونی EROSKI، یک طرح توسعه ضروری را تهیه و اعلام نمود. طرح مذکور در برگیرنده «توسعه منطقه‌ای خارج از ایالت باسک و تقویت واحدهای تولیدی کوچک آن در ایالت مزبور در قالب برنامه‌ای حمایتی متشکل از مناطق جدید



بزرگ که به لحاظ استراتژیکی، تلاشهای اقتصادی قابل ملاحظه‌ای را به ارمغان می‌آورد» بود. محور عمده این پدیده، متمرکز شدن بر حاکمیت بازار «اتحادیه اروپایی» بود و در کنار آن، محدودیت ایالت باسک که به عنوان یک خطر مهم و قابل ملاحظه که قبل از ظهور تهدید کننده رقابت اروپایی موقعیت بسیار دشواری را برای دفاع از طرح مورد بحث ایجاد می‌نمود.

تعاونی EROSKI، در ابتدا و به منظور بقاء و رشد و توسعه خود، خط مشی ادغام و اتحاد با دیگران را در پیش گرفت. سپس طی انعقاد موافقتنامه‌ای با شرکت تعاونی Valencian که متعلق به مصرف کنندگان بود، شرکت تعاونی جدیدی را تحت عنوان CECOSA که در حقیقت یک شرکت سهامی خاص اما با مشارکت اقتصادی کاملاً انحصاری مرکب از اعضاء دو تعاونی مورد اشاره، بود، تأسیس نمود. تعاونی جدید موسوم به CECOSA در واقع راه حلی ایده آل برای صدور الگوی تعاونی حاصل از ادغام EROSKI و Consum، به عنوان هدف نخستین و در مرحله بعد، ثبات بیشتر و توسعه سریع‌تر را به همراه داشت تعاونی مذکور تمام موانع موجود در راه پیشرفت و گسترش تعاونی را از بین برد.

تعاون CECOSA، به منظور نیل به اهداف اجتماعی خویش به ویژه هدفهای ناشی از ترکیب دو تعاونی قدیم در قالب تعاونی جدید موسوم به EROSMER، در طرحهای کارخانجات تولیدی سود ده، با درصدهای متفاوت، مشارکت می‌نماید. تعاونی اخیراً ذکر، در واقع نتیجه جستجوهای بود که به منظور یافتن منابع مالی مورد نیاز تأسیس سوپر مارکتهای بزرگ در زمانی که هنوز تعاونی‌های EROSKI و Consum تشکیل نشده بودند تلقی گردید. این منابع اقتصادی دستاورد اتحاد EROSMER با دیگر واحدهای تولیدی دارای اهداف اجتماعی از قبیل LANGUN_ ARO ONCE، بانکهای اعتباری و کارخانجات ایتالیایی موسوم به GDE بودند.

فعالیت EROSMER صرفاً مبتنی بر مشارکت اقتصادی خود با تأسیسات جدید

در شرایط محدودیت سیستم تعاونی برای دستیابی به نیازمندی‌های جدید بازار، می‌بایست مد نظر باشد. انتخاب بین دو جایگزین ذیل، ضرورتی است غیر قابل انکار:

- رشد و توسعه با سرعت که شرایط امکان رقابت را فراهم آورد؛

- گسترش ناشی از تشکیل الگوی تعاونی منطقه‌ای؛

انتخاب آخر، در برگزیده رشد و توسعه از طریق تشکیل تعاونی‌های جدید و یا گسترش تعاونی‌های موجود، در تشریح مساعی و بین هر دو مورد اعضاء کارگری یا مصرف کنندگان آماده برای تأمین سرمایه است.

و در عین حال، می‌بایست با توجه به شرایط زمانی و جغرافیایی مورد نیاز برای کسب نتیجه در مرحله مورد نظر، تکمیل و به اجرا در آیند.

تعاونی EROSKI با در نظر قرار دادن شرایط عملی و مشکلات ناشی از انتخاب آخر، در واقع آخرین جایگزین را انتخاب نموده است و همچنان که قبلاً هم ذکر کرده‌ایم، این استراتژی ضروری بود چرا که می‌بایست آماده مبارزه برای تملیک مکانی در بازار توزیع محصولات اسپانیایی که در

و همراه با ERSO _ MER و دیگر شرکای منطقه‌ای در طرحهای ما بین شرکتهای سهامی خاص با اهداف اشتغالزایی و مدیریت منطقه‌ای با سایر شرکتهای اعم از تعاونی و غیر تعاونی بود. تمامی این کارخانجات سود ده، بالاخره در سال ۱۹۹۶ منحل شده و در قالب واحد جدیدی موسوم به EROSMER _ IBERICA که در حال حاضر در سطح ملی به تأسیس و توسعه واحدهای تجاری جدید مشغول است، شکل گرفت.

در راستای این طرح توسعه، EROSKI همواره بر پایبندی و احترام خود نسبت به اصول تعاون در هر مرحله که امکان بروز چسبندگی تعهدی وجود داشت، اصرار می‌ورزید. رئیس هیأت مدیره کنونی، معتقد است که اصول و ارزشهای تعاونی نه تنها در کته فعالیتهای شرکت، بلکه در کلیه طرحهای مشارکت با دیگر واحدهای تولیدی، می‌بایست رعایت شده و مورد احترام باشند و این احتمالاً، یکی از برجسته‌ترین جنبه‌های این ماندگاری و نتیجه منطقی طرز تفکر اولیه است که حاکم بر تمامی مراحل ادغام بوده است.

وی معتقد است که الگوی تعاون منطقه‌ای، یک طرح مطالعاتی عالی است که

رویاری با شرکت‌های چند ملیتی در اسپانیا که دارای موقعیتهای قابل ملاحظه‌ای در این بخش هستند، از قدرت و توانمندی مورد نیاز برخوردار شوند. زمانی که این تشکیلات چند ملیتی، به ویژه واحدهای فرانسوی، در زنجیره سوپر مارکتها در اسپانیا و تقویت حضور آنها مشارکت جدی دارند، واحدهای خرید قاره‌ای موسوم به «Simaga» و نیز واحد خرید Auchan موسوم به Sabeca، همچنین Expresso و Pan de Azucar، هم اکنون خط مشی تنظیم و تقویت پیمانهای جدید را آغاز نموده‌اند.

دستیابی به دیگر «زنجیره‌های توزیع» قبلاً توسط EROSKI از طریق مشارکت در فرمولهای تجاری بازرگانی متعدد و تأسیس دیگر واحدهای تعاونی در ایالت «باسک» انجام گردیده‌اند. طرح گسترش این تعاونی هم اکنون به ایالات مرزی در منطقه باسک که تعداد سوپر مارکت‌های متعلق به تعاونی را به میزان توسعه مورد نظر رسانده‌اند، نزدیک شده است.

علیرغم رهبری EROSKI در این محدوده جغرافیایی جدید، موقعیت عمومی این تعاونی در اسپانیا و بازارهای موجود در آن کشور، همچنان مخاطره‌آمیز ارزیابی می‌شوند. تحلیل ویژگیهای بخش توزیع در اسپانیا، نشان می‌دهد که تمرکز کارخانجات متوسط، مد نظر بوده و ناچار به پذیرش بازارهای بزرگتر که در واقع تضمین کننده موقعیت انحصاری ویژه در این قبیل مذاکرات، می‌باشند، بوده‌اند، هم‌زمان با توسعه مرحله تمرکز، EROSKI به گسترش خود از طریق CECOSA، واحد جدید موسوم به CENCO، یک زنجیره توزیع که عملاً در قالب ۳۵ سوپر مارکت، شبکه واحدی را سامان داده بود) دست زد و هم‌زمان یک کارخانه سهامی خاص ایجاد کرد. به گونه‌ای که این عمل همراه و توأم با تشکیل شرکت تعاونی LaMerced (که دارای ۱۴ واحد جداگانه بود) به حرکت خود ادامه داده است و در عین حال بحث پیرامون انعقاد یک موافقتنامه همکاری با دو شبکه

بزرگ توزیعی دیگر (UNIDE & SYP) که قبلاً طرح گسترش در سطح ملی را تجربه کرده بود به این ترتیب، EROSKI، به گونه‌ای چشمگیر حضور خود را مسجل نمود و البته این اقدام با گسترش جغرافیایی قابل ملاحظه‌ای همراه بوده است.

این استراتژی تعاونی EROSKI را به عنوان اولین شرکت توزیعی در اسپانیا تحکیم بخشیده و این امر انتخاب شرکاء را برای آن ضروری نمود. علاوه بر میزان فعالیتهای اقتصادی، اصول ارزشی و فلسفه حاکم بر خط مشی‌های تجاری شرکاء، به طور کامل مد نظر قرار گرفته‌اند.

به این ترتیب، تشکیل تعاونی UNIDE با مشارکت سرمایه‌های کارکنان SYP تکمیل گردیده و بنیان تعاونی CECOSA، به گونه‌ای که سه شرکت دیگر در برگزیده اصول مشابهی در پایه و اساس اجتماعی خود با تعاونی مذکور بودند، به فعالیتهای خویش تداوم بخشیده‌اند.

تجربه EROSKI میتواند به این ایده منجر شود که مرحله توسعه به مراتب مهم‌تر از ترمیم صرف اصول و ارزشهای تعاونی ارزیابی شده است، لیکن ما می‌بایست، به این امر تأکید کنیم که در خلال این مرحله، جوهره اصول ارزشی تعاونی مورد پافشاری قرار گرفته است. اگر چه به خاطر نیاز به توسعه، EROSKI ناچار به پذیرش فرمولهای فوق اشاره شده است اما الزامی برای چشم پوشی از اصول اساسی تعاونی نداشته و این اصول را در مرکز ثقل طرح توسعه قرار داده است. بهترین دلیل برای این نظریه، احتمالاً تأکید بر مفاهیم مشارکت گوناگون کارگران غیر عضو (کارگرانی که برای شرکتهای تولیدی غیر تعاونی، کارخانجات سوخته ده و غیره کار می‌کنند) است. به این ترتیب، در این مقطع توسعه، که از طریق شرکتهای سهامی خاص، به وقوع می‌پیوندد، می‌توان تکمیل مشارکت کارگران آنها در EROSKI را با استفاده از سرمایه و سودهای حاصل از این سرمایه گذاری، به وضوح رویت کنیم.

این امکان اخیراً در شرکتی موسوم به GESOPA فراهم شده است شرکتی که در سال ۱۹۹۷ با همکاری CECOSA و کارگران مذکور در سطور پیش، اجازه یافتند در دارنهای متعلق به شرکت و مدیریت آن عملاً مشارکت نمایند.

در این راستا، ارتقاء سطح فعالیتهای شرکت و حمایت از منافع مصرف کنندگان به منظور تشویق و ترغیب اشتغالزایی و تأمین پرسنل مناسب افزایش حضور کارگران حرفه‌ای ماهر، در مراحل مختلف تولید، در محور توجهات دست اندرکاران قرار داشته است.

تمامی این اهداف در واقع اهدافی مرتبط با اساس تفکرات حاکم بر تعاونی EROSKI قلمداد می‌شوند و علاوه بر اینها حتی می‌توانیم از آنجا کنیم که در حقیقت این اهداف به نوعی «تفسیر و برداشت» اصول تعاونی ناظر به کارخانجات سوخته می‌باشد که «بقای این طرح» را امکان‌پذیر می‌نماید.

● منابع

- 1: *Madrid Tecnos Capitalty Sociedad Coop. Celaya, A. 1992/PP 37_39.*
 - 2: *Economia Social Vitoria_ SAI.EGVIII, 1993/PP. 15_25*
 - ۳- اتحادیه بین المللی تعاون، «گزارش کنگره بیست و پنجم» London, ICA 1974
 - ۴- اتحادیه بین المللی تعاون، «تعاونی‌ها و توسعه پایدار مدیترانه‌ای» 1995/ P27
 - ۵- RAVOETG «تشکیل سرمایه و ارزشهای تعاونی، تجربه اروپایی» 1996_ PP 111_122
 - ۶- MUNKNERIII سروید در بین مردم افکار تعاونی را تقویت کنید. 1996, PP 63_91
 - 7: *Comission DES Communautes Europeenes, 1994/ PP 55_80*
 - ۸- DURAN, N «بولتن خبری، مجمع عمومی بین المللی تعاونی‌ها» 1996/ PP 151_204
 - ۹- CELAYATA «گزارش اهداف اعضا غیر سرمایه گذار شرکت تعاونی اروپایی» 1996/ PP 15_62
- * خانم لورا گومز دارای دکترای حقوق و استاد دانشکده حقوق در دانشگاه «دوستو» و خانم مارنا دلاریوس آنون وکیل و کارشناس توسعه تجاری ویژه در امور تعاونی است.

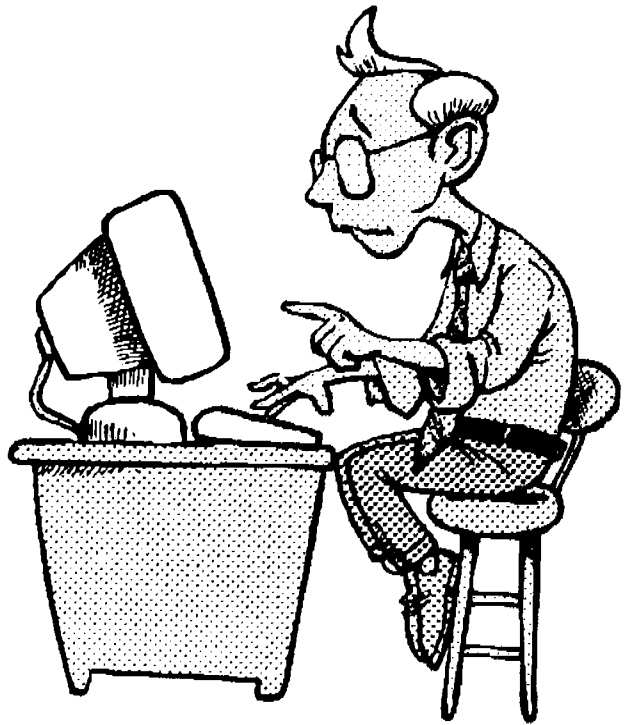
خاص خود را بیاید، البته با بهره‌گیری از تجربیات دیگران. برای هر کشوری راه‌های نیل به «Quality» به گونه‌ای پنهان و مبهم به جغرافیا، تاریخ و زمینه‌های فرهنگی آن کشور، گره خورده است.

سنگاپور کشوری است کوچک و فاقد منابع طبیعی، تنها دارایی این کشور مردمش هستند. و رسیدن به حداکثر بهره‌وری مردم در این کشور، همواره به عنوان آرمانی والا در دستور کار دولت سنگاپور قرار داشته است. بهبود بهره‌وری مقوله‌ای است که نظام دولتی سنگاپور به طور دائم در پی آن بوده است. شعار عمده در این مورد همواره چنین بوده است: «بهترین و عملی‌ترین راه را انتخاب کنید و آن چه را لازم است در طول مسیر بیاموزید».

به سوی علائق

زمانی که سنگاپور در دهه ۱۹۶۰ شروع به جذب سرمایه‌گذاری خارجی نمود، این کشور به خوبی اهمیت تسهیل مراحل مختلف سرمایه‌گذاری را تشخیص داد. سنگاپور به جای به کارگیری سازمانهای مختلف برای مراقبت و برآورد نیازهای مختلف سرمایه‌گذاران خارجی، نسبت به تأسیس یک مرکز ارائه خدمات عمومی به نام مرکز توسعه اقتصادی، اقدام نمود. مرکز توسعه اقتصادی، به زودی به موفقیتی بزرگ نائل شد، چرا که به نحو شایانی در کاهش وقت و انرژی مورد نیاز برای سرمایه‌گذاران خارجی جهت انجام عملیات در سنگاپور، مؤثر واقع گردید.

در دهه ۱۹۷۰، دولت برخی از بنگاههای تجاری را از پوشش خود خارج ساخته و آنها را به شرکتهای خصوصی تبدیل نمود. در این مورد اعتقاد بر این بود که متکی نمودن این بنگاههای تجاری به نیروهای (عوامل) بازار، موجب بهره‌وری و کارآیی بیشتر آنها می‌شود. در دهه ۱۹۸۰، دولت به ارائه سیاست رشد صفر (درصدی) نیروهای انسانی، اقدام نمود. بر این اساس وزارتخانه‌ها و ادارات، راهی جز یافتن شایسته‌ها و ابزار مناسب برای افزایش بهره‌وری برای انطباق با افزایش ظرفیت کاری، پیش روی نداشتند. یکی از این



افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت در نظام اداری

«تجربه سنگاپور»

مادام که فرد اطمینان حاصل ننماید که رفاه عمومی وی به گونه‌ای مؤثر و کافی از سوی سازمان پی‌گیری و تضمین می‌گردد، امکان ندارد به کارگر یا کارمندی مؤثر و کارآ تبدیل شود. او می‌بایست به تنهایی فردی شود که به طور مداوم در جستجوی نیل به بهبود و اصلاح امور باشد.

رسم ما در زندگی اختصاص یافته است. هدف از نگارش این مقاله، تبدیل این شعار به واقعیت است. سیستم‌ها و روشهای عملیاتی مورد بحث در این مقاله، در واقع همانهایی هستند که در سنگاپور مورد استفاده قرار گرفته‌اند. البته اینها نسخه‌هایی نیستند که برای کلیه نارسانیهای بوروکراتیک (دیوانسالارانه) صادر شوند هر کشوری باید راههای غلبه بر مشکلات

● نوشته دیوید ما
مؤسسه مدیریت و اداره امور عمومی

● ترجمه: اصغر بیات

در نظام اداری سنگاپور امروز برای بهره‌وری و کیفیت تنها یک واژه «Quality»^۱ و یک شعار برای افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت، به عنوان راه و

ابزارها و وسایل رایانه‌ای کردن مرکز بود. در سال ۱۹۸۱ برنامه رایانه‌ای کردن نظام و تشکیلات اعلام کرد: در سنگاپور و در بخش نظام و تشکیلات اداری، رایانه‌ای کردن، یکی از راه‌های اصلی نیل به بهره‌وری و افزایش آن بوده است. در دهه ۱۹۹۰ یکی از دغدغه‌های مهم و اساسی عدم ثبات بازار در آینده خواهد بود و تأکید بر تغییر مدیریت ضروری می‌نمود و این که چگونه می‌توان اطمینان یافت که نظام اداری در عصری که تنها موضوع ثابت شناخته شده، تغییرات است نه تنها به لحاظ اقتصادی سودمند باقی می‌ماند بلکه دائماً بهره‌وری‌اش را نیز افزایش می‌دهد؟ پاسخ سنگاپور به این سنسوال «خدمات عمومی برای قرن بیست و یکم» بود.

خدمات عمومی برای قرن بیست و یکم

برنامه موصوف برنامه‌ای است برای تعیین جایگاه خدمات دولتی سنگاپور برای چالشهای آینده و هر آن چه که در آینده ممکن است باشد. در این برنامه چهار عنصر وجود دارد: رفاه کارکنان، ارتقاء سطح آگاهی و اقدامات مخاطره‌آمیز، بررسی و تجدید نظر سازمانی و خدمات کیفی. مجموعه این عناصر سهم عمده‌ای در نهضت Quality در چارچوب نهضت اداری سنگاپور ایفا می‌کند.

رفاه کارکنان

این برنامه با این اندیشه که فرد مهم‌ترین عنصر در نهضت Quality می‌باشد، کار خود را آغاز می‌نماید. اساساً مادام که فرد اطمینان حاصل ننماید که رفاه عمومی وی به گونه‌ای مؤثر و کافی از سوی سازمان پی‌گیری و تضمین می‌گردد، امکان ندارد به

کارگر یا کارمندی مؤثر و کارآ تبدیل شود. او می‌بایست به تنهایی فردی شود که به طور مداوم در جستجوی نیل به بهبود و اصلاح امور باشد.

در نظام اداری سنگاپور، رفاه کارکنان مقوله‌ای است فراگیر. این مقوله، بهبود وضع فردی و اجتماعی وی، بهداشت و درمان، تفریحات و سرگرمی‌هایش را شامل می‌گردد. به طور خلاصه، تصور این است که فرد باید اطمینان حاصل کند دستاوردهای بهره‌وری در سازمان به بهای لطمه وارد شدن به بهداشت و درمان، خانواده و سطح زندگی وی، تمام نگردیده است.

بهداشت و بهره‌وری

برخی برنامه‌های مربوط به رفاه کارکنان، آن گونه که در قالب ویژگیهای نظام اداری سنگاپور ارائه گردیده، عبارتند از شیوه رعایت مسائل بهداشتی در زندگی، آموزش مهارتها، دستمزدهای رقابتی و پرداخت پاداش. سنگاپور به طور جدی به این اندیشه که کارگر سالم، کارگری کارآمد و بهره‌ور است اعتقاد دارد. به موجب برنامه شیوه خدمات بهداشتی زندگی هر یک از کارکنان و مستخدمین اداری دارای یک صفحه نمایش بهداشت می‌باشد که در مورد پرسنل دارای ۲۰ سال و بیشتر، هر سه سال یک بار و زیر ۲۰ سال هر پنج سال یک بار به اجرا گذارده می‌شود. برای هر فرد، صفحه نمایش حوزه‌هایی را که او نیاز به توجه بیشتر و یا مشورت با پزشک دارد را نشان می‌دهد. برای وزارتخانه، صفحه نمایش، تصویری مرکب از وضعیت بهداشت و عادات و رفتار مرتبط با بهداشت کارکنان را نشان می‌دهد. بنابراین هر

وزارتخانه نسبت به سازماندهی فعالیتها جهت تعیین زمینه‌های نگران کننده و نیز تقویت عادات خوب در کارکنان، اقدام خواهد کرد. به عنوان مثال در وزارتخانه‌ها، به گونه‌ای فزاینده اقدام به تشکیل کلاسها و جلسات قدم زنی و یا نرمش در کنار میاحت مربوط به بهداشت و فشارهای روانی می‌شود.

مهارتهای حیاتی برنامه‌ای است برای تجهیز کارکنان اداری به مهارتهای ضروری و به منظور رفع مشکلاتی که در مراحل مختلف زندگی با آنها روبه رو می‌شوند. به عنوان مثال، همایشهای مربوط به طرح‌های ماقبل بازنشستگی خواهان فراوان دارند. وقتی که فردی از نگرانیهای آینده رها گردد، به طور کامل خود را وقت کار و حرفه خود می‌نماید.

جبران خدمات و پرداخت پاداش

نظام اداری سنگاپور بر این اعتقاد است که می‌بایست سهم عمده‌ای از استعداد و ظرفیت ملی جهت هدایت راهکارهای رو به جلو را در عملکرد خویش داشته باشد. بنابراین پرداخت دستمزدهای رقابتی، کمک شایانی به جذب استعدادها به سوی سیستم مذکور می‌نماید. این اقدام همچنین ضرورت ایجاد تحول در افراد به منظور اعمال نهایت سعی و تلاش در نیل به هدف را به آنان تحمیل می‌نماید و سیستم خدمات به طور فزاینده‌ای پرداخت دستمزد در ازای خدمات گسترده به سوی پرداخت پاداش به افراد از طریق پرداخت انعام برای انجام بهینه کار، تغییر جهت می‌دهد. لذا انتظار می‌رود که چنین پاداشهای محسوسی منجر به نتایجی سریع در زمینه بهبود کیفیت و بهره‌وری شود.

به موجب برنامه شیوه خدمات بهداشتی زندگی هر یک از کارکنان و مستخدمین شهری دارای یک صفحه نمایش بهداشت می‌باشد که در مورد پرسنل دارای ۴۰ سال و بیشتر، هر سه سال یک بار و زیر ۴۰ سال هر پنج سال یک بار به اجرا گذارده می‌شود. برای هر فرد، صفحه نمایش حوزه‌هایی را که او نیاز به توجه بیشتر و یا مشورت با پزشک دارد را نشان می‌دهد. برای وزارتخانه، صفحه نمایش، تصویری مرکب از وضعیت بهداشت و عادات و رفتار مرتبط با بهداشت کارکنان را نشان می‌دهد. بنابراین هر وزارتخانه نسبت به سازماندهی فعالیتها جهت تعیین زمینه‌های نگران کننده و نیز تقویت عادات خوب در کارکنان، اقدام خواهد کرد.

برتری

روشهای بهبود *Quality* از طریق به کارگیری مهارتهای جدید و ایده‌های نوین قابل دسترسی می‌باشند. دو راهکار مورد استفاده در سیستم خدمات اداری سنگاپور جهت تقویت خلاقیت کارکنان در زمینه استفاده بهینه، عبارتند از: گروههای بهبود کار و طرح ارائه پیشنهاد کارکنان. دو طرح مزبور، به کارکنان اجازه می‌دهند بدون توجه به کوچکی نظریات و پیشنهادات، سهم عمده‌ای در ارائه نظریات جدید داشته باشند. زمانی که در سال ۱۹۸۲، برنامه موسوم به «گروههای بهبود کار» در نظام اداری ارائه گردید، ۸۸۵ گروه کاری تشکیل و معرفی شدند. امروزه، در بخش خدمات عمومی نزدیک به ۹۰۰۰ گروه با نرخ مشارکتی معادل ۸۸ درصد مشغول فعالیت هستند. در پاره‌ای از سازمانها، این گروهها محدود به کارکنان در همان واحدهای تولیدی نمی‌باشند. گروههای مربوط به واحدهای مجزا (هم عرض) و حتی گروههای دارای مشتریانی که به نوعی اعضاء این واحدها تلقی می‌شوند نیز، غیر متداول نمی‌باشد. در سال مالی ۷-۱۹۹۶، «گروههای بهبود کار» در مجموع ۱۹۰۰۰ طرح را تکمیل نموده است. این پروژه‌ها گستره وسیعی از جمله روشهای بهبود کار سیستم‌های مالی و اداری، تسهیل جریان کار محیط اداری و ارائه خدمات به عموم مردم را شامل می‌گردد. اگر چه دسترسی به آمار در خصوص پس اندازهای مالی (پولی) ممکن نیست، اما این گروهها طی سالیان طولانی فعالیت، به اثرات واقعی در این زمینه‌ها اذغان دارند.

طرح ارائه پیشنهاد کارکنان

طرح ارائه پیشنهاد کارکنان در مواردی در حاشیه قرار گرفته است و در گذشته مشارکت عده زیادی را جلب نمی‌کرد و دلیل اصلی آن، نبود معیار قوی برای آید هایی بوده است که آنها را به عنوان یک پیشنهاد، ارزیابی و توصیف نماید. همزمان با تغییر قوانین و مقررات، این طرح برداشت جدیدی از زندگی را تحت برنامه PS21 ارائه داده است، از آنجا که به طور عام هر ایده جدیدی

تا آنجا که اعتراض و شکایت علیه همکار تلقی نشود، به عنوان یک پیشنهاد تعریف و تفسیر می‌شود. در سال مالی گذشته، مجموعاً ۱۰۰۰۰۰ کارمند دولتی، معادل ۵۰۰۰۰ طرح و پیشنهاد جدید ارائه نموده‌اند و با حدود نیم میلیون پیشنهاد سالانه، هیچکس منکر برخورد (تداخل) این طرحها با خدمات عمومی به عنوان یک موضوع بی ربط و بی اهمیت نمی‌باشد.

کارآموزی و توسعه

توانایی به کارگیری آگاهیها و مهارتهای نوین در مشاغل، بستگی تام به فراگیری تواناییها و قابلیتها از سوی افراد دارد. بخش دولتی سنگاپور در زمینه آموزش کارگزاران خود هیچ فرصتی را از دست نمی‌دهد، آموزش به ویژه در محیطی که تکنولوژی با سرعتی چشمگیر در حال تغییر و تحول است اهمیت پیدا می‌کند. هیچ فردی به طور کامل، با اتکا به علوم و فنونی که در دوران تحصیل فرا گرفته نمی‌تواند کاری به خصوص را انجام دهد و رابطه‌ای مناسب و ماندگار با نیروی کار آینده، داشته باشد. آموزش مداوم، تنها راه کسب اطمینان افراد برای استخدام دراز مدت می‌باشد. به موجب اصول مورد نظر PS21، هر یک از مستخدمین دولت صرف نظر از مقام و رتبه وی در ساختار دولت، می‌بایست تا سال ۲۰۰۰ حداقل یکصد ساعت آموزش در زمینه کار تخصصی خویش دیده باشد. به منظور ارائه خدمات به وزارتخانه‌ها و جامعه در انتخاب برنامه‌های صحیح آموزشی از بین انبوه برنامه‌های قابل دسترسی، دانشکده سازمانهای دولتی، نسبت به تهیه و ارائه کتابچه‌های راهنمای خدمات، همت گماشته است. وزارتخانه‌ها و کارکنان آنها از مطالب کتابچه‌های راهنما بر اساس نیازهای خویش و صلاحیتهای مورد نیاز مشاغل مورد تصدی، بهره می‌جویند. تعیین دوره‌های آموزشی بر اساس نیازهای افراد و وزارتخانه‌ها موجب می‌شود که از تناسب آموزشهای ارائه شده به افراد و در نتیجه

ایفای نقش مناسب اشخاص و سازمانها در بهره‌وری، اطمینان لازم حاصل شود.

تجدید نظر سازمانی

- اصل ۸۰/۲۰

زمانی که فردی تشویق به ایفای سهم و نقشی در بهبود وضعیت محیط کار می‌شود، همواره نسبت به آن چه که وی می‌تواند و یا تشویق به انجام آن شده است، با محدودیتهایی روبروست. علت این موضوع آن است که اصولاً ایده و نقطه نظرات افراد نسبت به اوضاع عمومی مشاغل مورد تصدی، محدود است. همچنین افراد کمابیش در زمینه اجرایی مقررات ویژه سازمانی خویش و روشهای اجرایی مورد نظر، به خصوص در مواردی که پیشرفت امور به نحوی مربوط به افراد خارج از محیط کاری آنان باشند، از خود ضعف نشان داده‌اند. اصل ۸۰/۲۰ در زمره این اصول و مقررات است و بنابراین زمانی که عقاید و نقطه نظراتی از سوی اشخاص در هر رده‌ای که هستند ارائه می‌شود، این وظیفه مدیریت عالی است که در خصوص تشویق، هدایت، جایز شمردن و نهایتاً تکمیل و به کارگیری این نظریات، نقش اساسی ایفا نماید. در نظام اداری سنگاپور، مجموعه‌ای از مراحل گوناگون از جمله شناسایی، بررسی، هدایت و تکمیل و به کارگیری امور محوله به ویژه در سطوح وزارتخانه‌ها را به عنوان تجدید نظر سازمانی توصیف می‌نمایند.

رایانه‌ای کردن

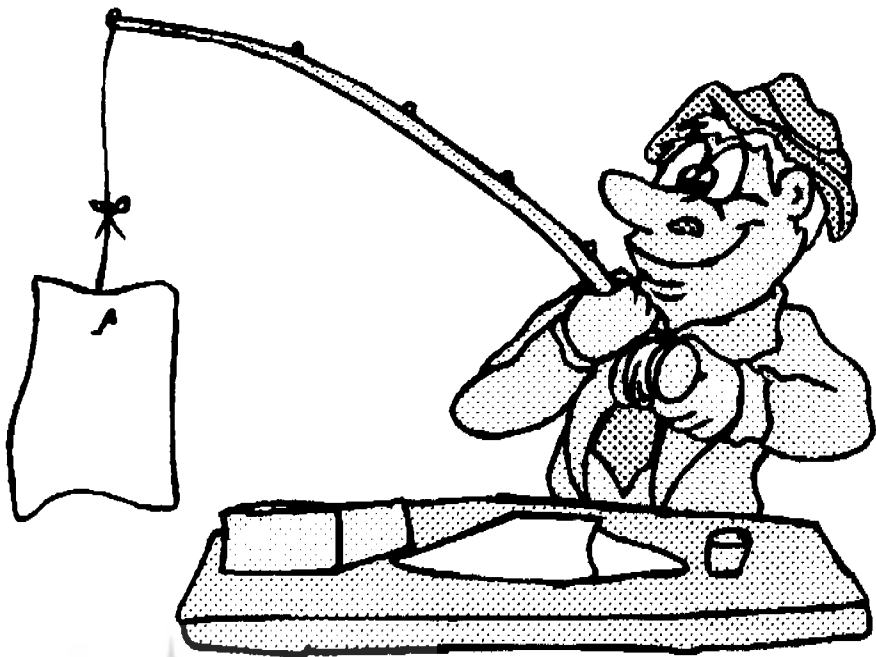
یکی از نمونه‌های خوب تجدید ساختار سازمانی، رایانه‌ای کردن امور است. کوشش جهت رایانه‌ای کردن در سال ۱۹۸۰ در سنگاپور همزمان با طرح ملی رایانه‌ای کردن امور آغاز گردید. یکی از اجزاء بسیار مهم این طرح، برنامه رایانه‌ای کردن سازمانهای دولتی بود که عملاً در سال ۱۹۸۱ به اجرا در آمد. به کارگیری این برنامه در سال ۱۹۸۱، معرفی رایانه‌ها به سازمانهای دولتی و بنای یک سیستم کاربردی به ویژه به منظور بهبود کارایی عملیات داخلی سازمانهای دولتی بود. یک

درآمدهای داخلی سنگاپور اکنون از مالیات دهندگان می‌خواهند به جای اطلاعات و داده‌های بسیار پیچیده‌ای که در گذشته در فرمهای مالیاتی ارائه می‌دادند، تنها به تکمیل چند عنوان در این فرمها مبادرت نمایند.

تجدید ساختار سازمانی تنها محدود به سیستم‌های عملیاتی در یک واحد یا وزارتخانه خاص نمی‌گردد، در اغلب موارد بزرگترین دستاوردها از تغییرات در فرآیندهایی حاصل می‌گردد که سازمانهای بسیاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. یک مثال شناخته شده و معروف در این مورد، ایجاد شبکه تجاری است. این سیستم، مقامات تجاری را با استفاده از سیستم‌های الکترونیک به گونه‌ای به یکدیگر ارتباط می‌دهد که هر تاجر تنها نیازمند ارسال تقاضای خود به این سیستم به شیوه الکترونیک است و تنها برای یک بار تقاضای وی، به تمامی واحدهای زیربط ارسال شده و توسط آنها هم به طور همزمان بررسی می‌گردد.

تصمیم‌گیری‌ها و مصوبات، نیز از طریق پست الکترونیک به تاجر مورد نظر اعلام و این عمل نوعاً ظرف ۱۵ دقیقه صورت می‌گیرد و مخارج (هزینه‌های) تقاضا و حقوق گمرکی نیز به طور خودکار و از طریق حساب بانکی تاجر و به شیوه الکترونیکی کسر و واریز می‌گردد. قبل از آن که شبکه تجاری تأسیس شود، مرحله بررسی تقاضاها حدود پنج روز به طول می‌انجامید و تخمین برآوردهای صنعتی هم از ۱/۴ میلیارد دلار سنگاپور اندوخته حکایت دارند.

به عنوان نمونه دیگر، میتوان از پردازش طرحهای عمران و ساختمان نام برد. در اغلب موارد، پردازش باید با رعایت نوبت و سلسله مراتب صورت گیرد. به این معنی که هر واحد، زمانی طرحها را بررسی خواهد نمود که واحد قبل آن را تصویب کرده باشد. برای افراد حرفه‌ای عمران زمین، این به منظور یک انتظار طولانی است. هم اکنون یک سیستم توسعه یافته که پردازش موازی



ایجاد خدمات با «یک بار توقف» (One Stop) و «بدون توقف» (Non-Stop) به عموم مردم می‌باشد. سیستم «یک بار توقف» این امکان را فراهم می‌آورد که مردم با مراجعه به یک مرکز خدمات، به چندین سازمان دولتی دسترسی داشته باشند. سیستم «بدون توقف» نیز اجازه می‌دهد که مردم در هر زمان و هر مکان بتوانند از خدمات دولتی بهره‌مند شوند.

فرآیند مهندسی مجدد

تجدید ساختار سازمانی همچنین به معنی مهندسی مجدد است. اگر نیاز به بهبود کیفیت و بهره‌وری وجود دارد، سیستم‌ها و عملیات موجود می‌بایست دائماً بررسی شده و تغییر یابند. چنین بررسی‌ها و تغییراتی اغلب منجر به نتایجی دراماتیک می‌شود. به عنوان مثال، اداره صدور جواز کار در وزارت کار هم اکنون می‌تواند فرآیند بررسی تقاضا برای صدور مجوز کار را در یک روز به جای ۱۴ روزه که در گذشته زمان می‌برد، انجام دهد. این کار صرفاً با تغییرات ساده‌ای در روش اجرای کار، تحقق می‌یابد. مقامات اداره

مثال از سیستم عملی ویژه، پذیرش مشترک این سیستم توسعه یافته به وسیله وزارت آموزش و به کارگیری آن در دانشگاهها و دانشکده‌های پلی تکنیک بود.

دومین مرحله از این تلاش در قالب شکل‌گیری طرح ملی IT در سال ۱۹۸۶ می‌باشد. هدف از اجرای این طرح انسجام بخشیدن به سیستم‌های پراکنده به منظور تأمین کارایی بیشتر و ارائه خدمات مبتنی بر احساس مسئولیت بیشتر به مردم است. در خلال همین دوران بود که نظام اداری به توسعه مرکز اطلاعات در مورد زمین، بنگاهها و مردم اقدام نمود. این مراکز، به کاهش تلاشهای مورد نیاز برای جمع‌آوری و پردازش اطلاعات و به حداقل رساندن نیاز جهت ایجاد مراکز موازی اطلاع رسانی، کمک می‌نمایند. آنها همچنین به وزارتخانه‌ها این امکان را می‌دهند که به اطلاعات به هنگام، دقیق و منطقی دسترسی داشته باشند. سومین مرحله از تلاش برای کامپیوتری کردن، در سال ۱۹۹۱ همزمان با انتشار IT 2000 آغاز گردید. تمرکز اصلی در این مرحله ایجاد یک اداره بدون کاغذ و

مهارتهای حیاتی بر نامه‌ای است برای تجهیز کارکنان اداری به مهارتهای ضروری و به منظور رفع مشکلاتی که در مراحل مختلف زندگی با آنها روبه رو می‌شوند. به عنوان مثال، همایشهای مربوط به طرح‌های ماقبل از بازنستگی خواهان فراوان دارند. وقتی که فردی از نگرانیهای آینده رها گردد، به طور کامل خود را وقف کار و حرفه خود می‌نماید.

را امکان‌پذیر می‌سازد به وجود آمده، این سیستم یعنی شبکه مالکان زمین و پیمانکاران بزرگ ساختمانی (CORENET)^۲ کلیه بخشهای مرتبط در زمینه ساختمان و دیگر دارائیهای ثابت صنعتی را از طریق یک شبکه الکترونیک به هم متصل می‌نماید. وقتی که این سیستم در سال ۲۰۰۰ به طور کامل به اجرا درآید، یک متخصص ساختمان یا صاحب زمین قادر خواهد بود طرحهای ساختمانی خود را به طور همزمان برای مقامات مربوطه ارسال نماید. مقامات نیز می‌توانند به پردازش طرحها پرداخته و با یکدیگر مشورت نمایند و به طور همزمان متخصصین امر را در جریان قرار دهند.

تفویض اختیار

تفویض اختیار به وزارتخانه‌ها و ادارات یکی از دستاوردهای بزرگ تجدید ساختار سازمانی است. در سال ۱۹۹۴، نظام اداری مفهوم بودجه معطوف به نتیجه یا BFR را معرفی نمود. به کارگیری این روش، پس از گذشت دو سال که وزارت دارایی و بخش خدمات عمومی نخست وزیری به توسعه چارچوبی برای مدیریت وزارتخانه‌ها و ادارات پرداخت، سرعتی چشمگیر یافت. تحت این چارچوب جدید، وزارتخانه‌ها مانند مؤسسات مستقل اداره خواهند شد. مؤسسات مستقل با تعداد ۱۱ واحد تشکیلاتی و سه سرپرستی وزارتخانه در مارس ۱۹۹۶ و در قالب یک طرح راهنما به عنوان AAs به یکدیگر پیوستند. هم اکنون، تعداد ۱۱۲ AAs در بخش خدمات عمومی فعال هستند. این بدان معناست که عملاً تمام سازمانهای دولتی همانند AAs عمل می‌نمایند.

اختلاف عمده بین یک دستگاه مستقل و واحد دولتی معمولی، در قابلیت انعطافی است که مؤسسه مستقل در دو زمینه مختلف از آن بهره‌مند می‌گردد: مدیریت مالی و مدیریت پرسنلی.

در بعد مالی هر مؤسسه مستقل ناگزیر از گسترش یک طرح ستانده سالیانه مبتنی بر وظایف، اهداف و کارکرد هایش است. هر

یک می‌بایست قبلاً سطوح کار طراحی شده و اهداف اجرایی را بر حسب اثر بخشی، کارایی و کیفیت خدمات تعیین نماید. طرح ستانده بعد از این به عنوان مبنای ارزیابی عملیات اجرایی سازمان و دستاوردهایش در نظر گرفته می‌شود. از هر مؤسسه مستقل انتظار می‌رود سر فصل عملکرد واقعی خود را در مقایسه با اهداف و طرحهای ستانده، در یک گزارش سالیانه ارائه نماید.

این مسئولیت مضاعف منتج به آگاهی بیشتر در زمینه لزوم بهبود مداوم عملیات می‌گردد.

همراه با تعیین اهداف، معرفی سیستم جدید بودجه بندی نیز معرفی می‌گردد. هم اکنون برای وزارتخانه‌ها هم بر مبنای یک فرمول ستانده محور و هم بر مبنای چیزی که «عامل فزاینده»^۳ نامیده می‌شود، بودجه در نظر گرفته می‌شود. فرمول ستانده محوری برای وزارتخانه‌ها و واحدهای دیگر انگیزه ایجاد می‌کند تا همزمان با کاهش هزینه عملیات، ستانده خود را نیز افزایش دهند.

MIF به وزارتخانه‌ها اجازه می‌دهد هزینه هایشان را در تطابق با اقتصاد ملی، افزایش دهند. این امر، از طریق میزان رشد اقتصادی کشور البته بدون در نظر داشتن بهره‌وری تعیین می‌گردد. در خلال همین افزایش وزارتخانه‌ها می‌بایست نسبت به ایجاد خوش بینی در نحوه استفاده از منابع مالی ساده از طریق اولویت دادن به تأمین هزینه‌ها، اقدام نمایند.

از دیگر اقدامات اولیه و اساسی امور مالی در چارچوب AAs اعمال تقویت «درون واحدی» است. این ابتکار واحدهای دولتی را قادر می‌سازد یکدیگر را در زمینه خدماتی که غالباً به صورت مجانی ارائه می‌دهند،

تقویت نمایند. این مکانیسم قیمت، اطمینان می‌دهد که ارائه خدمات از کارایی برخوردار است. به طوری که واحد استفاده کننده از خدمات می‌تواند همان خدمات را با کارایی بیشتر از بخش خصوصی خریداری نماید. مهم‌تر این که، برقراری رابطه بین فروشنده و خریدار، به فروشنده کمک می‌نماید ارائه خدمت به مشتریان را در کانون توجهات خود قرار دهند.

از جنبه مدیریت پرسنلی، AAs این حق را دارد هر کس را و به هر تعداد که برای رسیدن به اهداف سازمان لازم است، استخدام نماید. آنها همچنین در مقابل خط مشی توسعه کارگزاران خود، مسئولیت کامل دارند. بسیاری از وزارتخانه‌ها هم اکنون برداشت محصولات سبز را با رفتن به دانشگاهها و پلی تکنیکها و قبل از فارغ التحصیلی دانشجویان به این گونه مراکز انتقال می‌دهند. آنها همچنین از نیاز به مدیریت مطلوبتر کارکنان در جهت نیل به بهره‌گیری بهتر از کار آنان، آگاه گردیده‌اند. به منظور اعطای انعطاف پذیری بیشتر به مدیریت پرسنلی، اخیراً مقررات انضباطی اصلاح شده‌اند به نحوی که وزارتخانه‌ها اجازه می‌یابند قرار داد استخدامی کسانی را که عملکرد مطلوب ندارند، فسخ نمایند.

در گذشته، کارکنان بخش خدمات دولتی، از چتر حفاظتی آهنین برخوردار بودند. تا جایی که در برابر اشتباهات جدی نیز مسئولیت و تعهدی نداشتند و می‌توانستند تا زمان بازنستگی به کار خود ادامه دهند حتی اگر از ارائه کار مطلوب امتناع می‌ورزیدند. این چتر حفاظتی هم اکنون از آنها سلب شده است و اگر انتظارات را بر آورده نسازند، احتمال دارد شغل خود را از

خواهند نمود آیا کارگزار استحقاق دریافت پاداش ماهیانه را دارد یا خیر؟ اگر نتایج حاکی از عملکرد عالی او باشند، وی پاداش غیر نقدی (بن) فصلی نیز دریافت می‌دارد. این طرح مورد استقبال مشتریان نیز واقع گردیده است. به طوری که تعداد تشکر و تقدیر افزایش و همزمان تعداد شکایات نیز کاهش یافته است.

دسترسی آسان به خدمات دولتی

دسترسی آسان، به این معنا است که عموم مردم می‌توانند در هر جا و هر زمان که مایل باشند برای حل معضلات خود از خدمات دولتی برخوردار باشند. در این زمینه تکنولوژی کمک بزرگی محسوب می‌گردد. هم Trade Net و هم Corenet نمونه‌ای از سیستم‌های رایانه‌ای هستند که دسترسی آسان به مقامات دولتی را برای عموم فراهم می‌آورند. هم اکنون، هر فرد نیازمند به خدمات در بخش دولتی سنکاپور، بدون توجه به این که در کدام بخش جهان قرار دارد، به آسانی می‌تواند به شبکه دولت در اینترنت مراجعه نماید. زیرا او می‌تواند فرم تقاضا نامه را تهیه و تکمیل نماید و با فشار یک دکمه آن را ارسال نماید.

تقاضا شاهه او در سنکاپور بررسی و پردازش خواهد شد. بسیاری از واحدهای دولتی به نصب سیستم‌های تلفن اتوماتیک اقدام نموده‌اند که اطلاعات مورد نیاز مردم را در تمام ساعات شبانه روز و هفت روز هفته، فراهم می‌نماید و برخی از افراد می‌توانند از کانالهای سنتی برای سهولت انجام معاملات بهره‌مند شوند. اداره مهاجرت سنکاپور، به عنوان مثال، فرمهای تسدید گذرنامه را برای شهروندان سنکاپوری که تاریخ اعتبار گذر نامه آنها تمام شده پست می‌کند، کلیه کسانی که نیاز به تسدید گذرنامه دارند، مبلغ لازم را داخل پاکت‌ها گذاشته و آنها را برای اداره مربوطه پست می‌نمایند. هنگامی که گذر نامه آماده شد، هر کس به سادگی می‌تواند آن را از واحد مربوط تحویل بگیرد و نیازی به مراجعات مکرر به اداره گذرنامه برای تسدید، ندارد.



کسانی که در تماس مستقیم با عموم مردم هستند، ارائه نموده است. این طرح دارای سه جزء اصلی شامل آموزش و کارآموزی، بازخورد و پاداش می‌باشد. هر کارگزاری که به طور مستقیم با مردم در تماس است، یک دوره خصاص در خصوص چگونگی رفتار با مردم را می‌گذراند سرپرست او نیز همین دوره را طی می‌کند تا این اطمینان حاصل آید که هر دو رفتارهای مطلوب را شناخته و به درک مشترکی از طرز تلقی عمومی و متداول، مهارتها و زبان، نایل آمده‌اند. به هنگام اشتغال به کار، کارگزاران سرپرست و همچنین مشتریانی که به آنها خدمات ارائه می‌دهد، تأثیر پذیری خواهد داشت. هفته‌ای یک بار عملکرد کارگزار بر مبنای طرح مقرر، توسط سرپرست مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. او هر روز می‌بایست حداقل یک فرم حاکی از اظهار نظر مشتریان نسبت به عملکرد خود را دریافت دارد. ارزیابی‌های سرپرست و مشتریان تعیین

دست بدهند. این نگرانی عمده نسبت به از دست دادن شغل، به تنهایی انگیزه‌ای قوی برای کارکنان بخش دولتی است که کارایی خود را افزایش دهند.

رویکرد CARE^۱

یکی از اهداف عمده PS21 پرورش و اشاعه دیدگاه ارائه خدمات عالی می‌باشد. این مسئله اهمیت بسیار دارد. زیرا هر گونه بهبود بهره‌وری در سازمانهای دولتی می‌بایست نهایتاً منجر به انتفاع و بهره‌مندی مشتریان از خدمات گردد. رویکرد سنکاپور به خدمات کیفی در قالب عبارت اختصاری CARE بیان می‌گردد.

رفتار مؤدبانه

Courtesy به معنی مؤدب و مفید و مؤثر بودن است. با اعتراف به این که مؤدب بودن آن چیزی نیست که به طور طبیعی در بین تمام کارکنان بخش خدمات دولتی وجود دارد. دولت، طرح فوق العاده‌ای را به منظور کمک به نهادینه کردن رفتار مؤدبانه بین

پاسخگویی و اثر بخشی

پاسخگویی و اثر بخشی به معنی آسندایی یا نیازهای مشتریان است. یک شیوه تأمین پاسخگویی به مشتریان رعایت استانداردهای اجرایی است. در حال حاضر، مشاهده رعایت استانداردهای اجرایی در سطح ممتاز در واحدهای دولتی، امری غیر معمول به نظر نمی‌رسد. رعایت استاندارد موجب آگاهی مشتریان می‌شود که منطقاً انتظار رعایت آن را دارند. آنها همچنین انتظار دارند، در آینده سطح استانداردها مطلوب‌تر شود. این انتظار، بخشهای مختلف را وادار می‌سازد، در دوره‌های زمانی مشخص، استانداردها را بازنگری نمایند و پس از هر بازنگری، خدمات مطلوب‌تری ارائه نمایند.

اثر بخشی، با درک و پیش بینی نیازهای مشتریان مرتبط است. یک نمونه از این اقدام ارائه سیستم اعلام تغییر ادرس «یک سرخ» می‌باشد. تحت این سیستم ادرس جدید شخص می‌بایست تنها یک بار به یکی از دواير دولتی مرتبط گزارش گردد. نشانی او به طور اتوماتیک در فایل دیگر دواير دولتی ثبت خواهد شد و دیگر نیازی به گزارش تغییر آدرس به کلیه سازمانها ندارد.

نظارت و تکمیل

به منظور حصول اطمینان از این که اقدامات جدید و البته به تدریج تکمیل شده‌اند، نظام انباری سنگاپور، ساختاری رسمی برای اجرای اصلاحات و نظارت بر پیشرفتهای حاصله توسط وزارتخانه‌ها تدارک دیده است. تحت ساختار PS21، یک کمیته مرکزی و چهار کمیته اجرایی تشکیل شده‌اند. کمیته مرکزی توسط رئیس دستگاه دولتی سرپرستی می‌شود و تمام اعضاء و دبیرخانه‌های دائمی نیز تحت پوشش همین کمیته هستند. با هدف تبادل آراء و نظرات، کمیته ماهی یک بار تشکیل جلسه می‌دهد و ضمن انتقال تجربیات، نحوه پیشرفت کار را بررسی می‌نماید. هر

یک از وزارتخانه‌ها برای گزارش کار به کمیته در خصوص کارهای جدید و وضعیت نظارت و انجام کار، در نوبت قرار می‌گیرند. در مورد اینکارات و حقوق تقدم وزارتخانه‌هایی که درخواستهای گسترش خدمات را ارائه نموده‌اند، کمیته‌های اجرایی بین وزارتخانه‌ها تصمیم‌گیری می‌نماید. هر یک از کمیته‌های اجرایی، یکی از زمینه‌های اجرایی در PS21 را انتخاب و تحت نظارت قرار می‌دهد و در این راستا وضعیت رفاهی کارکنان، ارتقاء سطح زندگی، بررسی و تجدید ساختار سازمانی و نهایتاً کیفیت خدمات را پی می‌گیرند. هر یک از این امور توسط یکی از دبیرخانه‌های دائمی مورد سرپرستی و نظارت قرار گرفته و تعدادی کارمند نیز از کلیه وزارتخانه‌های عضو، آنها را همراهی می‌کنند.

یکی از دفاتری که در مرکز بخش خدمات عمومی نخست وزیری قرار دارد دفتر PS21 می‌باشد. همراه با کمیته‌های اجرایی، این دفتر به امر هماهنگی و ارتقاء سطح خدمات جدید و نیز نحوه نظارت و پیشرفت کارها اقدام می‌نماید. یک نشریه ماهانه منتشر می‌شود که به طور عادی و منظم به مقایسه انجام امور وزارتخانه‌ها و پیشرفتهای برجسته طرحهای آنها می‌پردازد. این موضوع موجب اعمال نوعی فشار دائمی به وزارتخانه‌ها جهت انجام کارهای بهتر در تمامی زمینه‌های PS21 می‌گردد.

این دفتر، همچنین با واحد بهبود خدمات به کار مشترک مشغول و برای نظارت بر کیفیت خدمات ارائه شده به مردم با آنها همکاری می‌نماید. یک کمیته سیاسی، کار نظارت بر واحد بهبود خدمات، موسوم به Service [Improvement Unit] SIU را بر عهده دارد. این کمیته در سال ۱۹۹۱ تأسیس گردید که توسط یک وزیر دولتی سرپرستی می‌شود و دارای چند عضو سیاستمدار می‌باشد. این کمیته به SIU در زمینه شناخت نیازها و عقاید عمومی مردم کمک نموده و با ارائه نظرات به وزارتخانه‌ها آنها را در تأمین این نیازها،

یاری می‌رساند. تشکیل کمیته، تأیید مجدد تعهد دولت در زمینه ارائه خدمات با کیفیت مطلوب به عموم مردم می‌باشد.

نتیجه‌گیری

بهبود بهره‌وری و کیفیت شبیه یک دو مارا تون است. با در نظر گرفتن این استثناء که هیچ نقطه پایانی برای سفر «Quality» متصور نیست. نقطه پایانی وجود ندارد، زیرا شرکت کنندگان نمی‌دانند چه چیز را می‌توانند به دست آورند. با پیدایش هر سیستم، فن آوری و تجربه جدید، نقطه پایان دورتر می‌شود. هر بار در این سفر، سازمان می‌بایست برای پیمودن مسیری طولانی آماده شود. این سازمان تسلیات پیش‌سختیاتی و حمایت است. خوشبختانه شبیه هر دو مارا تونی، رضایت نه از رسیدن به نقطه پایان، بلکه از خود سفر حاصل می‌شود. هر پیشرفتی که حاصل می‌شود، فرصتی برای جشن گرفتن مهیا می‌سازد. سنگاپور به خوبی می‌داند که این سفر، یک سفر ساده نیست. آن چه این کشور می‌خواهد فرصتهایی برای جشنهای متوالی در طول مسیر سفر است به نحوی که مردم دائماً از شنیدن آن خوشحال شوند. همراه با «Quality»، به عنوان راهی برای زندگی، بخش دولتی سنگاپور امیدوار است در شمار یکی از بهترین کشورهای باشد که از این مرحله عبور کند و آماده رویارویی با چالشهای قرن ۲۱ گردد.

پی‌نوشت‌ها:

۱. افزایش بهره‌وری توأم با بهبود کیفیت.
 - 2: *Construction and Real Estate Net work.*
 - 3: *Macro Incremental Factor.*
 - 4: *Courtesy, Concise Vocabulary of CARE.*
 - Accessibility, Responsiveness, Effectiveness*
- و به معنی «مستیار مؤدانه و دسترسی آسان، پاسخگویی و اثر بخشی می‌باشد.»
۵. مأخذ این مقاله:
- Productivity and Quality Improvement In civil service, Asian productivity organization, 1988.*

منفعلاته است با نتیجه حیرت‌آور موارد
 نقض هرروزه حقوق کودکان در سراسر
 کره زمین نمی‌توان نادیده انگاشت. در
 هزاره پیش رو دغدغه مشترک پیشرفت
 آدمی، نهضت‌های توده‌ای، سازمان‌های
 اجتماعی، نهضت‌های جوانان، گروه‌های
 زنان و... را برآن می‌دارد که تا از حد و مرز
 بخش‌های سنتی و ساختارهای حکومتی یا
 را فرا تر نهند و بدنبال رهبری جدیدی
 باشند.

کودکان و زنان از زمره نخستین کسانی
 هستند که هرگاه بحران‌ها پدید آمده‌اند به
 ظاهر مرفه‌تر از هم می‌درد چهره فقر
 موجود را نمایان می‌سازند. در دهه اخیر
 (۱۹۹۰) فقر، کشمکش، بی‌ثباتی مزمن
 اجتماعی و بیماری‌های گوناگون (ایدز) به
 صورت جنگ اعلام نشده‌ای در برابر آنان
 ظاهر شده و حقوق انسانی این قشر آسیب
 پذیر را تهدید و رشد و پیشرفتشان را مختل
 کرده است.

حال با پدیده جهانی شدن که یکی از
 نیرومندترین ره‌آوردهای قرن بیستم
 است بدلیل محروم بودن عده‌ای از منابع و
 توان سرمایه‌گذاری و بی‌بهره بودن
 از استعداد بهره‌جویی از مواهب فرهنگ
 جهانی شاهد افزایش فقر تا بدانجا هستیم
 که زندگی آنان را دچار خفقان کرده است.
 کشمکش‌های چرکین امروزی که بسیاری از
 آنها در زیر نقاب "بی‌ثباتی سیاسی"
 پنهانند، همانند فقر عامل تهدید کننده دست
 آوردهای قابل توجه دولت‌ها، جامعه بین
 المللی و شهروندان محلی در زمینه بهداشت
 ، آموزش و پرورش است. اگر بودجه‌های
 صرف شده در راه فقر رامایه رسوایی اعلام
 کنیم مخارج مربوط به مبارزه با ایدز در
 سطح جهان توهین آمیز است. در سالهای
 ۹۶ و ۱۹۹۷ هر سال میلیی در حدود ۲۵۰
 میلیون دلار در راه مبارزه با ویروس ایدز
 پرداخت شده است در مقایسه، در خلال
 بحران مالی آسیا، صندوق بین‌المللی پول
 و "بانک جهانی" و کشورهای ثروتمند
 برای رها نیدن جمهوری کره از
 ورشکستگی مبلغ ۶۰ میلیارد دلار پرداختند
 و در سال ۱۹۹۹، هزینه عملیات نظامی



چکیده‌ای از گزارش:

وضعیت کودکان جهان در سال ۲۰۰۰

• صندوق کودکان سازمان ملل متحد (یونیسف) • ترجمه: فریبرز مجیدی

زمانی می‌توان الگوهای فقری را که از یک نسل به نسل دیگر رسیده از هم
 درید که فقرا برای مشارکت کامل در تصمیم‌هایی که به زندگی آنان مربوط
 می‌شود از استطاعات و فرصت سالم بودن و تغذیه مناسب و کافی برخوردار
 باشند و از تحصیلات و مهارت‌های کافی بهره‌مند شوند.

پیش در آمد

بر سر وعده‌هایی که به کودکان و زنان
 داده شده یا پیمان‌های مربوط به صلح بین
 المللی و تعهدات حقوق انسانی همگان چه
 آمده است؟
 هیچ فصلی در مبحث رهبری به نفع

حقوق کودکان نشاط انگیز تر از پیمان
 ۱۹۸۹ حقوق کودکان و "گردهمایی ۱۹۹۰
 سران جهان برای رسیدگی به امور کودکان
 نیست. اما در برابر تمام منافع حاصله،
 داستان رهبری ناموفق قرن بیستم که ثمره
 فقدان بینش، شجاعت و بی‌توجهی

تاتو" در کوزوو و باسازی کشور فروپاشیده یوگسلاوی در حدود ۴۰ میلیارد دلار بوده است.

وسیع ترین و جامع ترین اصل در حقوق کودکان آن است که: "در همه اقدامهای مرتبط با کودک باید بالاترین منافع کودکان در راس همه ملاحظات قرار داشته باشند"

ما نیز قرن بیست و یکم را با تصویری خیالی از کودکان جهان آغاز می کنیم. یعنی هر یک از آنان بدون استثنا زندگی کامل و سالمی را خواهند داشت و از حقوق آنان حمایت و محافظت می شود. از فقر، خشونت و تبعیض رهایی می یابند. همه دوره تعلیمات ابتدایی را با کیفیت خوبی به اتمام می رسانند و همه نوجوانان از فرصتهایی برای رشد و پیشرفت کامل برخوردار خواهند شد، و در امور جوامع خود مشارکت خواهند کرد.

نیاز مبرم به رهبری

با آغاز قرن بیست و یکم در شرایطی که اکثریت قاطع مردم جهان، کودکان و زنان در فقر بسر می برند و همین اکثریت غیر نظامی که در کشمکشها کشته و معلول می شوند، شاهد بایامال شدن حقوق مطرح شده آنان در "بیمه از نامه حقوق کودک" هستیم جامعه بین المللی قصد ندارد زنان و کودکان را در شرایط کج آیینهای فقر، جنگ، بیماری ایدز و تبعیضهای جنسی رها نماید بلکه هیاتهای دولتی، گروههای مدنی، سازمانهای غیر دولتی، موسسه های خیریه و حتی خود کودکان و نوجوانان دولت اتحادیه یکدیگر داده اند تا بنیاد این بی عدالتیها را برکنند. این گروه دل نگران قصد دارند با گرد هم آمدن در "جلسه ویژه مجمع عمومی" در پاییز ۲۰۰۱ در نیویورک با اندیشه های روشن و دلی پرشور بدون آنکه تسلیم چالشهای پیش روی خود شوند نهضت بین المللی بی سابقه ای به نفع کودکان برآوردند. همه آنان براین عقیده یاب شدند که پیشرفت و رشد و تحول همه جانبه منوط به پیشرفت زنان و تحقق حقوق آنان است.

علیرغم پیشرویهای خیره کننده بریشت

کئی فلج اطفال، مرگ و میرهای ناشی از سرخک و کزاز نوزادی، کاهش خطر عقب ماندگی کودکان ناشی از کمبود ید، کاسته شدن از خطر نابینایی به دلیل کمبود ویتامین A، رشد فزاینده کودکان مدرسه رو، هنوز وجود فقر عمیق تر و سرکش تر و نابرابری عظیم تر میان اغنیا و فقرا، کشمکشها و خشونت های فزاینده، شیوع مرگ آور ویروس ایدز و مساله تبعیض علیه زنان و دختران زندگی صدها میلیون کودک در سراسر جهان را تهدید می کند.

اما هیچ یک از این الگوها شکست ناپذیر نیستند این چرخه های مرگبار را می توان در خلال عمر یک نسل از کار انداخت. جهان بهتر است تلاشهای خود را به سمتی معطوف نماید که ظرفیت تغییر و امکان تاثیر در آنها بیشتر باشد: بهترین زمان برای سالهای آغازین عمر کودکان:



تحصیلات ابتدایی مطلوب و حمایت از نوجوانان و راهنمایی آنان در پیمودن مرحله حساس گذر به دوره بزرگسالی است.

از کلیه رهبران جوامع صنعتی ربه رشد دعوت می شود که بر تعهد خود در برابر کودکان بار دیگر تاکید نمایند.

و باز از همه مردم و نوع بشر دعوت می شود، برای ساختن دنیائی نو در نسلی واحد که با نگرشی مشترک در باره کودکان و زنان آنها را از فقر رها کنند و خشونت و بیماری در امان بدارد.

حفظ وعده ها

هزاران کودک و نوجوان به جای اسیر بودن در قفس استعمارگران خطرناک، یا به جای زندگی در خیابانها و سکوهای ایستگاه قطار، سیاه جای افتادن به دام قاچاقچیان و روی آوردن به روسپیگری، کنون در مدرسه ها درس می خوانند.

اما گزارش های آندوهیاری از قرن بیستم ر باره اعمال و بی عملی نیز وجود دارد که در آنها حتی کمترین سایه ای از آرمانهای مربوط به حقوق بشر رانمی توان دید. بدیهی است که همگان از ثمرات پیشرفت بهره مند نشده اند و کودکان و زنان بیش از کسان دیگر محرومیت کشیده اند.

- در ۲۰ سال گذشته بیش از ۱/۲ میلیارد یعنی از هر پنج نفر یک نفر در فقر بسر برده اند که بیش از ۶۰۰ میلیون تن از این عده کودکان بوده اند،

- در ۱۵ سال گذشته انکار و سکوت موجب همه گیری میلیونها نفر به ایدز بوده است.

- در ۱۰ سال گذشته تجاوز جنسی به زنان و دختران و کشتار غیر نظامیان از جمله کودکان به صورت روش های متداول سنتی جنگ در آمده اند،

چه چیزی متمایز کننده کشورهای است که در آنها حقوق زنان و کودکان تامین و تضمین می شود در حالیکه در برخی از کشورها کودکان و زنان در فقر یزژمرده می شوند و تعهد در برابر حقوقشان وعده پوچی بوده است؟

پاسخ آن رهبری است. هر جا که رهبری برای کودکان و زنان عادلانه باشد، از

در ۲۰ سال گذشته بیش از ۲/۱ میلیارد یعنی از هر پنج نفر یک نفر در فقر بسر برده‌اند که بیش از ۶۰۰ میلیون تن از این عده کودکان بوده‌اند، در ۱۵ سال گذشته انکار و سکوت موجب همه‌گیری میلیون‌ها نفر به ایدز بوده است، در ۱۰ سال گذشته تجاوز جنسی به زنان و دختران و گشتار غیر نظامیان از جمله کودکان به صورت روش‌های متداول سنتی جنگ در آمده‌اند.

انچه را که قرن بیست و یکم می‌تواند به بار آورد در برابر چشم جهانیان قرار می‌دهد. بسر بردن در خانه‌ها و اجتماعات پایدار و پرورنده، برخورداری از حمایت و راهنمایی، بزرگسالان، فراهم بودن فرصت‌ها برای به ظهور رساندن قوا و استعدادشان تا سرحد کمال و احترام گذاردن به حقوق انسانی آنان.

با تصویر ابن‌الگو سازمان ملل، دفتر کمیساریای عالی سازمان ملل در امور پناهندگان با همکاری یونسف، دفتر برنامه جهانی خوراک، صندوق بین‌المللی پول و بانک جهانی دست بدست هم داده‌اند تا با رسیدگی به حقوق و نیاز کودکان و جوانان در راه پیشگیری از انتقال ویروس ایدز، برای مقابله با شرایط اضطراری و مهار بحرانهای مالی آسیا، یاری رساندن در گذر اقتصادی فدراسیون روسیه و کاهش بار بدهیهای تحمیلی بر اکثر کشورهای فقیر همکاری نمایند.

مقدر نیست که فقر همواره با ما باشد

زمانی می‌توان الگوهای فقری را که از یک نسل به نسل دیگر رسیده‌اند هم دید که فقرا برای مشارکت کامل در تصمیم‌هایی که به زندگی آنان مربوط می‌شود از استطاعات و فرصت سالم بودن و تغذیه مناسب و کیفی برخوردار باشند و از تحصیلات و مهارت‌های کافی بهره‌مند شوند. بهترین و موثرترین راه‌ها عبارتند از:

- دسترسی به بهداشت اولیه،
- تعلیمات پایه،
- برنامه تنظیم خانواده و خدمات مربوط به آب و نظافت.

قبیل قصور در تبت تولد یا تاهین دسترسی به خدمات مراقبت‌های بهداشتی و دبستان تا لطمه‌های ناشی از درگیری‌های مسلحانه، کار اجباری و بهره‌کشی جنسی گسترده است. در خانواده‌ها خواه غنی یا فقیر، پایمال ساختن حقوق کودکان غالباً به نحوی پنهان صورت می‌گیرد.

در هر روز که کشورها نتوانند از عهده اجرای تعهدات اخلاقی و قانونی خود برای تحقق حقوق کودکان برآیند ما شاهد:

- مرگ ۲۵۰۰۰۰۰ بستر و دختر زیر پنج سال در اثر ناخوشی‌های عمدتاً قابل پیشگیری،

- ولود شدن ۲۵۰۰۰۰۰ کودک و جوان بر اثر به تشویق افتادن برنامه متوقف‌سازی بیماری جهانگیر ایدز.

- مرگ ۵۸۵۰۰۰۰ زن در اثر عوارض بارداری و زایمان قابل پیشگیری خواهیم بود

تنها ۲۱ میلیون پناهنده و آواره که اکثر آنان کودکان و زنان بودند طی سال گذشته برای فرار از شرایط غیر انسانی و حملات بی رحمانه در گیر کشمکش‌های شدند که جهان را به ویرانی کشاند.

برقراری پیوند هائی برای کودکان

برای آنکه جامعه بین‌المللی بتواند نوع مسئولیتش را در برابر کودکان تغییر دهد نیاز به عزم سیاسی و تعهدی راسخ برای اقدام اجتماعی در همه سطوح است. حضور سران حکومت، رهبران جوامع سیاسی، بازرگانی، علمی و مذهبی حتی خود کودکان و نوجوانان، رهبری جهانی که نیاز هزاره بعدی است را شکل خواهد داد. این رهبری عاملی است شتاب دهنده در جهت دگرگونیهای اجتماعی عمیق به منظور اصلاح جهان برای کودکان و زنان و افزودن بر میزان پیشرفت و رشد آدمی.

در نسلی واحد

"پیمان نامه حقوق کودک" منظره‌ای از

حقوق این قشر می‌توان حمایت کرد. هر جا که رهبری میدان را خالی کند بد رفتارها و موارد نقض حقوق انسانی سر بر می‌آورد.

چشم اندازی اصلاح شده

"پیمان نامه ۱۹۸۹ حقوق کودک" پیمان نامه‌ای است با لطیف کامل حقوق مدنی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و با اجماع همه جانبه‌ای که در تصویب تقریباً جهانی آن مشاهده می‌شود این پیمان نامه کودکان را صریحاً در صف مقدم نهضت جهانیان قرار داده است. عدالت اجتماعی برپا گردیده، فرار داده است. پیمان نامه با روشن ساختن نقش‌های حیاتی و مشخصی که می‌بایست دولتهای امضا کننده، سازمانهای غیر دولتی، سازه‌های بین‌المللی، اجتماعات، والدین و خود کودکان در متحقق ساختن حقوق کودکان ایفا کنند چشم انداز را به نفع خود را متعهد ساخته است که حفظ حقوق کودکان را در مرکز فعالیت‌های خود برای حفظ صلح و ایجاد صلح قرار دهد. شاید حال و هوای "پیمان نامه" و روحیه حاکم بر جمله "سران جهان" موجب علاقه و مشارکت کودکان و نوجوانان شده است. میلیون‌ها نفر در کشورهای مختلف در همه یرسی‌های مربوط به حقوق کودکان مشارکت کردند. در کلمبیا، که جنگ و خشونت سی ساله قلبش را پاره پاره کرده است، کودکان و نوجوانان این سرزمین شجاعانه را گرفته‌اند که نهضتی جهانی در راه صلح برپا سازند و وزیر امر خارجه نامیبیا در پنجاه و چهارمین مجمع عمومی سازمان ملل گفت: آینده کودکان یکی از هفت چالش عمده‌ای است که امروز جهان با آن مواجه است.

بهای شکست

دامنه موارد نقض از اعمال غفلت آمیز از



خدمات در پرتو منافع سرشارشان و مسلمانان حیثیت مقابسه با بیشتر سلاحهای ویرانگر، با هزینه‌ای ناچیز تا این می‌شوند. برنامه استکباری ۲۰۰۲ یکی از راههای اجرایی این کار است.

اندیشه ۲۰۰۲ که اولین بار در سال ۱۹۹۴ در کنفرانس بین‌المللی جمعیت و توسعه مطرح و مورد حمایت قرار گرفت، برنامه‌ای است که در آن هم کشورهای غنی و هم کشورهای فقیر موظفند که منابع کافی در جهت تأمین خدمات اساسی اجتماعی برای پیشرفت انسانی فراهم آورند. این پیمانها به عنوان یک اصل راهنما مطرح شده است که کشورهای در حال رشد ۲۰ درصد از بودجه خود و کشورهای اعطاکنده کمک ۲۰ درصد از کمکهای رسمی مربوط به توسعه (ODA) را برای برقراری این خدمات اختصاص دهند.

البته طی بررسی‌های بعمل آمده از میان ۲۷ کشور در حال توسعه فقط ۵ کشور برآستی ۲۰ درصد بودجه خود را برای خدمات اساسی اجته‌ای اختصاص داده‌اند. در حالی که اکثر دولت‌ها در حدود ۱۲ درصد بودجه‌هایشان را در این جهت صرفه می‌کنند. از اینرو باید از بدهیهای کم‌رشدن فقیرترین کشورها کاسته شود تا حکومت‌هایشان بتوانند حقوق شهروندان را در زمینه بهداشت اولیه، تغذیه و خدمات آموزشی تأمین کنند.

و سرانجام لازم است برای تنظیم نیروهای قدرتمند در راه جهانی کردن بازار کشورهای انجام داد. زیرا در غیر اینصورت، جهانی شدن بازار به زیان برقراری عدالت ملتها صورت خواهد پذیرفت و همواره در جهت گسترش بازارهای جهانی خدمت خواهد کرد. در نتیجه، کشورهای فقیر و آسیب‌پذیر جهان منافعی بر مراتب کمتر بدست خواهند آورد و به حاشیه نشینی و انزوای اجتماعی هر چه بیشتری کشانده خواهند شد.

همه جنگها بر ضد کودکان است

یونسف معتقد است کودکان - خواه در

بیماری ایدز به میل خود عمل نخواهد کرد

در برابر مانع عظیمی که بیماری ایدز بر سر راه حق بقا و رشد کودکان قرار می‌دهد، فرصت اندکی برای برقراری اتحادی واقعا جهانی میان کودکان وجود دارد. فرصتی که در بسیاری از بحرانهای دیگری که بشریت با آنها روبرو است بدست نمی‌آید. استراتژی مبارزه با ویروس ایدز:

- عرضه اطلاعات مناسب،
- دسترس قرار دادن خدمات آموزشی و بهداشتی بر اساس نیازهای جوانان،
- شرکت دادن مستقیم جوانان در امر بهداشت، پیشرفت و محافظت خود،
- تعلیم نحوه پیشگیری به جوانان و مادران برای کاستن خطر انتقال ویروس از مادر به فرزند،
- و ...

اما تنها از طریق تاکید نهادن بر رفتارهای فردی نمی‌توان با هیچ استراتژی یا برنامه اقدامی از شیوع این بیماری

حداکثر پیشگیری در حیوانات در معرض هایشان و خواه در اردوگاه آوارگان - باید به منزله منطقه صلح مورد احترام همکار باشند. با کمک چنین تعهداتی برای آتش‌بس و برقراری روزهای آرامش و ایجاد "دهلیزهای صلح" مذاکراتی صورت گرفته است تا با استفاده از آنها بتوان برای کودکان، کودکانی که در دام جنگ‌ها سیرند، مواد خوراکی و واکسن ارسال کرد. و به اقدامهای اصلاحی پرداخت که میلیونها کودک از سوء تغذیه و بیماری‌هایی مانند:

یاری رساندن به کودکان و اجتماعات برای رسیدگی به دردها و ضایعاتی که پس از فرو نشستن شعله جنگ باز هم ادامه دارند امری است حیاتی. تجربه کشورهای چون آنگولا، لیبیا و ... به ما آموخته است که جامعه‌های پس از جنگ، بدون برعهده گرفتن تعهدی دراز مدت برای بازآموزی و بازپروری رزمندگان، همواره در معرض این خطر قرار دارند که راههای آشوبگری و بزهکاری را بگشایند.

جلوگیری کرد بلکه به مجموعه وسیعی از اقدامات مورد نیاز است.

در نسلی واحد: دستور کار جهانی

فرصتها خود را در اوایل دوران کودکی، سنین دبستانی و نوجوانی که ظرفیتشان برای تغییرات مفید و سازنده است و با هیچ دوره دیگری قابل مقایسه نیستند، متجلی می‌سازند.

مراقبتهای دوره آغازین کودکی

علم به ما می‌گوید مطلوبترین نحوه رشد عصبی در هر کودک - که بر رشد بدنی، ذهنی و شناختی او اثر می‌گذارد - وابسته است به:

- تغذیه مناسب،
- انگیزه‌های آمیخته به محبتی که کودک در طول ماهها و سالهای اول عمر از آن بهره‌مند می‌شود،

جوامع و دولتها بیش از پیش به این نظر معتقد شده‌اند که بهترین راه مراقبت از کودکان همانا تامین دسترس آسان به بهداشت جامع و خدمات اجتماعی مستقر در جامعه‌ای است که کودک و خانواده در کانون آن قرار دارند. تجربه در جوامع مختلف و محروم نشان داده است که مداخله باموقع و کم‌هزینه هم در تامین حقوق کودکان کمک می‌رساند هم میلیونها دلار در هزینه‌های بعدی جامعه صرفه جویی می‌کنند.

آموزش و پرورش مطلوب

آموزش و پرورش مطلوب یعنی آموزش و پرورشی که مشارکت و تفکر انتقادی را در کودک تقویت کند و با ارزشهای صلح و شان و شرف آدمی عجین شده باشد.

در حال حاضر در حدود ۱۲۰ میلیون کودک راهی به مدرسه ندارند. هنوز در برخی از کشورها بر این اعتقادند که دختران برای همسر و مادر شدن چندان نیازی به تحصیلات ندارند. لیکن آرزوی تحصیل علم و احترام قائل شدن برای آن تا اعماق جوامع سراسر جهان نفوذ کرده است.

نوجوانان

نوجوانان، که هم آسیب پذیرند و هم

شروع قرن جدید قوت و شدت بیشتری خواهد گرفت.

معیارهای انسانیت

هرچه چالشها بزرگ باشند، تعیین موفقیت ساده نخواهد بود.

جهان می‌تواند با ابزارهای تعریف معیارهای عمومی مربوط به نیکوییهای اخلاقی عمق پای بندی و توفیق تلاشهایش را بسنجد. ملاک‌های که اصول و مواد پیمان نامه حقوق کودک - بر پایه آنها استوارند، هدفهای هستند که می‌توان برای آنها وحدت جهانی به نفع کودک را بوجود آورد. هریک از این هدفها یعنی آغاز زندگی نوزادان در تندرستی، پرورش یافتن کودکان و خردسالان در محیطی سرشار از عواطف نوع دوستانه، تحصیلات مطلوب و در ذات خود شایسته نهضتی جهانی است و هرگاه با هم جمع شوند، ساختار اساسی جامعه‌های انسانی را پی می‌نهند.

آنچه که در ۱۰ سال گذشته وعده‌های ساده‌ای نبودند تا بتوان جمعشان کرد و امروز بسیار دشوارترند. از این رو رهبری مورد نیاز امروز از نظر کیفی با نوع رهبری پیشین فرق دارد. این رهبری تا تنها رهبری دولتهاست بلکه رهبری بسطیاری وسیعی است که همه ساکنان هرکشور از هر منطقه را در بر می‌گیرد.

عصر آموزش، پرداخت طلبهای معوق

تعلیم و تربیت - بیشتر از هر اقدام مبتکرانه دیگر - قابلیت آن را دارد که موجب رشد و پیشرفت شود، استعدادهای را بیدار کند، مردم را توانمند سازد و از حقوق آنان حمایت نماید. سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش مطمئن‌ترین و مستقیم‌ترین راهی است که هر کشوری می‌تواند رفاه اقتصادی و اجتماعی خود را تامین کند و جامعه‌ای مردم سالار پی‌نهد.

دوستدار دختر = دوستدار کودک

یک معیار عمده برای سنجش کیفیت آموزشی این است که فاصله جنسیتی در کلاس درس تا چه حد کم شده باشد. هر



جهان بگردند، گروهی فوق العاده نامکرم بشمار می‌روند در بسیاری از خانواده‌ها، نوجوانان مزدبگیران و نان آوران اصلی محسوب می‌شوند. حمایت از حقوق آنان "عامل ایمنی بخش" موثری است که به پیشگیری از بسیاری از بیماریها از جمله ایدز، کمک می‌کند. جوانان ثابت کرده‌اند که به بهترین نحو عهده رسیدگی به امور نوجوانان دیگر و تغییر دادن آنان بر می‌آیند. نوجوانان حق دارند عقایدشان را به اطلاع همگان برسانند و در موضوعهایی که به آنان مربوط می‌شود و در آن نفعی دارند، بر حسب سن و میزان بلوغ خود مشارکت کنند.

فعالیت در راه ارتقاء و حفظ حقوق نوجوانان در حقیقت پدیده نسبتاً تازه‌ای برای یونیسف است اما پدیده‌ای است که با

مدرسه ای هنگامی برآستی دوستدار کودک است که هم دختران و هم پسران آن را محیطی امن، خوش آیند و مایه تندرستی بیابند. متوجه حقوق کودک باشند، معلمانش احترام به حقوق را به اثبات رسانند و شاگردان پی ببرند که تحصیل علم نه تنها با زندگی آنان ربط دارد بلکه سرچشمه شادی نیز هست.

در جمهوری اسلامی ایران، بهبود تساری جنسیتی در دبستانها جزء تعهداتی سیاسی است که در سطوح بالاتر عهده گرفته شده است: از سال ۱۹۸۶ (مطابق ۱۳۶۵) به این سو، میزان ثبت نام دختران در دبستان در سطح کشور از ۸۰ درصد به ۹۶ درصد افزایش یافته است، نسبت ثبت نام

دختران در پنج سال گذشته از ۶۰ درصد به ۸۰ درصد رسیده است. در سال ۱۹۹۹ برای نخستین بار ۵۲ درصد شاگردانی را که در دانشگاههای دولتی پذیرفته شدند، دختران تشکیل می دادند.

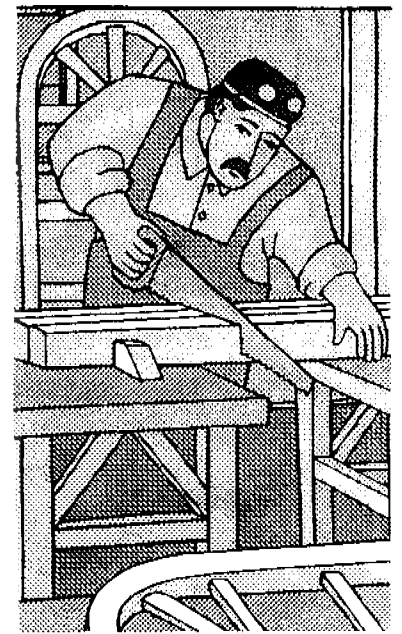
با توجه به پیشرفتهای حاصل شده در ایران که بسیار چشمگیر و تحسین برانگیزند، بخصوص در زمینه تغییراتی که در نحوه تفکر دختران پدید آمده اند، وقتی از آنان سوال می شود که برای آینده خود چه می خواهند جواب می دهند: می خواهم کار کنم، اما اگر کار هم نکنم دلم می خواهد به تحصیل بپردازم!

آماده تدریس

برای بسیاری از معلمان، شیوه کار

دوستانه ممکن است نوعی انحراف افراطی از روشهای سنتی تدریس شمرده شود. با این حال، همگان آگاهند که برای شرکت دادن کودکان در امر آموزش و پرورش و نگاه داشتن آنان در مدرسه، چنین تغییراتی لازمند.

بسیج جامعه و والدین به صورت امری لازم و حیاتی در آمده است زیرا مدرسه دوستدار کودکان با چنین حمایتی تبدیل به محلی می شود که در آن بچه ها، معلمان و والدین با یکدیگر به کار می پردازند و با استفاده از نگرشی کلی، به نیازهای کودکان در زمینه بهداشت، آموزش، حفاظت و مشارکت به عنوان طیف کامل حقوق کودکان رسیدگی می کنند.



دولتی و خصوصی بسیار بیشتر می باشد که دلیل آن احساس تعلق خاطری است که تعاونگران نسبت به ابزار و امکانات کار خود دارند. به راستی چه دلیلی دارد که این بخش اقتصادی در عین کارآمدی، این چنین ناشناخته مانده است؟

طلایی می گوید: در حالی که یک میل باطنی در جامعه برای تشکیل تعاونی وجود دارد متأسفانه به دلیل ضعیف عمل کردن بخش تعاون این میل باطنی به مرحله عمل در نمی آید. ما می بینیم وزارت جهاد سازندگی در گوشه و کنار کشور به موفقیت های خود اشاره می کند، وزارت مسکن آمارهای خودش را در زمینه مسکن منتشر می کند و یا سازمان آب برای صرفه جویی در مصرف آب تبلیغ دائمی دارد. ولی بخش تعاون در حالی که میتواند از طریق زیر مجموعه خود و با کمترین هزینه این عمل را انجام دهد، تاکنون کمتر موفق به اجرای آن شده است که دلیل آن عدم وجود یک بخش هماهنگ کننده تبلیغات است. ما اگر حرکت های تبلیغی و ترویجی صحیحی را در پیش گیریم حداقل مسئولین ما با این بخش به خوبی آشنا می شوند و دیگر صحبت ادغام و انحلال را پیش نمی کشند!

دکتر سالار زاده نیز می گوید: به نظر من تنها راه احیاء نهضت تعاونی در کشور

بقیه از صفحه ۹

به صورت توزیع کالا است. البته این عمل فقط قسمت کوچکی از خدمات تعاونی ها است. کمی تعمق، خدماتی را که تعاونی های مسکن در خانه دار شدن مردم انجام داده اند، نشان می دهد.

از طرفی ایجاد یک شغل در بخش تعاونی تنها ۶ میلیون تومان هزینه در بر دارد در صورتی که ایجاد همین شغل در بخشهای

حرکت رسانه های همگانی به سوی معرفی تعاونی به مردم است. رسانه ها این توانایی را دارند تا تمایل و انگیزه مردم به مشارکت همگانی در جهت توسعه را فراهم سازند. به شرط این که شرایط اساسی لازم برای مشارکت در زمینه عینی و ملموس توسعه فراهم باشد.

در این صورت است که مشارکت در عمل در تمامی نهادهای دولتی و غیر دولتی و در فعالیتهای گوناگون تحقق خواهد یافت.

تفاوت شدن نهال نو پای تعاون در این ملک احتیاج به مساعدت همگان دارد. هیچ کدام از ما در ریشه های دینی و ملی یاری به یکدیگر و یا به عبارتی تعاونی بحثی نداریم. آن چه در این میان اهمیت دارد آشنایی همگان با نقش تعاونی ها در توسعه

اجتماعی اقتصادی است و راهی که می توان این مهم را به سرانجام نیکویی برساند همکاری گسترده و عمیق رسانه های همگانی و سیاستگذارهای وزارتخانه متولی این نهضت است.

در صورت تحقق این امر می توانیم در آینده شاهد بسط و گسترش عدالت اجتماعی اقتصادی در بین افراد جامعه باشیم به گونه ای که بتوانیم حداقل ارائه دهنده الگوی مناسب اقتصادی در کشورهای مسلمان و یا هموارمان باشیم.



تعداد افراد فاقد شغل یا دارای شغل نامناسب، در سراسر دنیا هرگز تا به این حد نرسیده است! رشد فرایند این روند در نتیجه بحران های مالی آسیا و سایر نقاط دنیا تا مرز میلیونها نفر و افزایش روز به روز تعداد بیکاران را نمی توان نادیده گرفت. در سال ۱۹۹۸، در حدود یک میلیارد کارگر (یک سوم نیروی کار دنیا) فاقد شغل یا دارای شغل نامناسب بوده اند. در حدود ۱۵۰ میلیون نفر از کل این کارگران در عمل بیکار، بدنیال کار و یا آماده کار بودند. تا مارس ۱۹۹۹ بحران مالی آسیا به تنهایی در حدود ۲۴ میلیون نفر بیکار را برجا گذاشت!

ILO می تواند نقش موثری در تعدیل شرایط نامساعد اجتماعی ناشی از بحران اقتصادی سراسر جهان ایفا نماید. در گذشته، کارآفرینی سیاست اولی در سراسر دنیا محسوب می شد، اکنون، علاوه بر آن باید در مبحث اقتصاد نیز آدرا در اولویت قرار داد. چرا که حقوق مربوط به کارگران بدون کار محدود است.

قطع نظر از پاسخ ها و اقدامات مستقیم سازمان بین المللی کار ILO، این سازمان به عنوان نماینده پیشرو در حوزه اشتغال در فعالیت های متفاوت و مشترک با موسسه های مالی بین المللی و نمایندگی های سازمان ملل نیز به نحو احسن ایفای نقش سوخته است.

کار مناسب

جوان سومواری، دبیر کل سازمان بین المللی کار، در اولین گزارش خود در کنفرانس بین المللی کار به سال ۱۹۹۹ اذعان نمود که امروز نخستین هدف ILO فراهم کردن فرصتها برای زنان و مردان با هدف بدست آوردن مشاغل مناسب و موافق به شرط اختیار، انصاف، رعایت امنیت و حفظ شان انسانی است. بدین منظور وی رئوس سیاست های طراحی شده برای بهبود شرایط زندگی و کار زنان و مردان، کارآفرینی برای افراد بیکار روبه رشد، در انتظار کار و روند پیشرفت سیر شماری جدید با همکاری جوامع بین المللی، کارفرمایان و کارگران را با اشاره به پی آمد

شغل و درآمد مناسب، آنچه

هست و آنچه که باید باشد *

ILO مسئول هماهنگی فعالیت تعاونی ها با تعداد بی شماری سازمان های غیر دولتی در سطح بین المللی و بنگاههای مختلف است. بدین منظور برنامه های تخصصی تعاون در زمینه توسعه نیروی انسانی، اصلاح قانون گذاری و سیاست هادر تعاونی ها، کاهش فقر از طریق تشکیل تعاونی های تولیدی، خدماتی و بازاریابی که ریشه مردمی دارند از جمله برنامه های خاص افراد بومی و قبایل (INDISCO) را طرح ریزی و عهددار شده است.

• مترجم: طاهره اکبری

های اجتماعی آن در سراسر جهان در مجموعه ای سه بخشی ارائه نمود. افزون بر آن «جوان سومای» اظهار می دارد که لازم است ILO تمام کارگران دنیا را مورد توجه قرار دهد، از جمله جمعیت گسترده کاری کشورهای در حال رشد را که با دستمزد اندک، تولید محدود و حمایت اجتماعی نامناسب سعی در رسیدن به رفاه دارند در نتیجه به بخش های غیر رسمی که در حال ریشه دواندن در بیشتر کشورها است، روی می آورند. سهم بخش های غیر رسمی در کل اشتغال آمریکای لاتین تقریباً به ۴۰ درصد رسیده است. بخش غیر رسمی در آفریقا طی دهه گذشته با اختصاص یافته است. بالغ بر ۹۰ درصد مشاغل شهری جدید به خود در مشارکت اقتصادی حضور یافته است.

۱- راهکارهای اشتغال

در برنامه های کاری ILO ارتقاء سطح مشاغل از اولویت برخوردارند. بدین منظور، سازمان بین المللی کار ضمن آغاز تحقیقات و در اختیار گذاردن نتایج بدست آمده در مباحث جهانی مرتبط با راهکارهای موثر در اشتغال، با خدمات مشاوره ای و اقدامات تخصصی خود که با ابزارهای مهم در جهت حمایت از حق تساوی اشتغال - نسلیها در سطح ملی هر کشوری است، حضوری فعال دارد.

گزارش اشتغال در دنیا WER^۱ جمله انتشارات قابل توجه ILO در مبحث اشتغال است. این گزارش در سال ۹ - ۱۹۹۸ نشان می دهد که حتی قبل از آغاز بحران مالی آسیا، میانگین نرخ بیکاران اروپا بالا و در خیلی از کشورهای آمریکای لاتین، آفریقا و اروپای مرکزی و شرقی سیر صعودی داشته است. گزارش ILO رویکردهای مختلف در زمینه آموزش در سراسر دنیا را بررسی و راهبردهای پایدار و نتیجه بخش، در کوتاه ترین زمان را معرفی می کند.

شاخص های اصلی در بازار کار (KLM)^۲ یکی دیگر از مراجع فراگیر است که به طور کامل وضعیت بازار کار را با شرح و تحلیل داده ها در اختیار خواننده

قرار می دهد، با گردآوری اطلاعات وسیع و پراکنده از منابع داده های بین المللی و آمارهای ملی و منطقه ای، بررسی شاخص های ۱۸ بازار کار، امکان مقایسه تفاوت و تمایز داده های کشورها را در زمانهای مختلف برای محققین فراهم کرده است.

بر مبنای چارچوب ارائه شده در پی فراخوان جهانی توسعه اجتماعی در کپنهاک، ۱۹۹۵، سازمان بین المللی کار نیز به بررسی مستمر سیاست های اشتغال کشورهای پرداخت CEPRs^۳، این بررسی ها به منظور کمک به دولت های عضو برای اجرای کامل تعهداتشان در انتخاب شغل مولد و به اختیار از طریق گزینه مناسب سیاست های اقتصادی و سیاسی انجام گرفت.^۴

۲- پرورش مهارت ها

در حالی که خیلی از کشورها به پرورش مهارت ها اولویت را داده اند، با این حال سرمایه گذاری برای توسعه منابع انسانی و در بخش خصوصی و دولتی همچنان نامناسب است و روند برخورد بازار کار، مراکز آموزشی و پرورشی در روبرو شدن با تغییرات سریع سیستم تولید خیلی بطنی می باشد. اگرچه تغییر علانم بازارارزش تعلیم راندارد اما همچنان امکان دسترسی زنان به عنوان نیروی کار به فرصتهای آموزشی، به طور چشمگیری نامطلوب و نابرابر است.

ILO در برنامه های اولویت خود را

ILO در ایجاد مشاغل مولد، پایدار و مناسب به شکل موسسات مختلف از جمله تعاونی ها نیز شما را یاری می رساند و تشکیل تعاونی های کار آمد، مستقل و کوچک تولیدی، مصرفی یا کاری و خوداشتغال بخش خصوصی در این صنف تجاری را موثر می داند. در سازمان ملل، ILO مسئول برنامه های بزرگ و گسترده و متنوع برای ارتقاء تعاونی ها است.

برداشت اندوزی، کسب مهارت و ایجاد امکان اشتغال متمرکز نموده است. این برنامه با تبادل نظر تنگاتنگ بین دولت ها، کارفرمایان و شاغلان، به منظور ارتقا امکان دسترسی گروه های آسیب پذیر، به ویژه جوانان، افراد ناتوان و کارگران بدون مسکن به امکانات آموزشی و بازار کار برای اقتصاد بهر و یکپارچگی اجتماعی، تنظیم شده است. همچنین این برنامه با تشویق به سرمایه گذاری در توسعه منابع انسانی به ویژه در بخش های غیر رسمی سعی در تحقق یافتن هدف افزایش بهره وری و در نتیجه درآمد زایی دارد. این سازمان، در برنامه های آینده خود سعی دارد با ابتکار عمل در برآورد نیازهای بازار به هدف توسعه و تقویت ظرفیت سرویس های استخدامی نزدیک شود. در زمینه تجدید نظر بر ساختار سازمانی، هدف ارج نهادن بیشتر به حقوق افراد ناتوان و توسعه محیط حمایت کننده تر برای انسجام هرچه بیشتر اجتماعی و اقتصادی از طریق دنیای کار است. در عهدنامه شماره ۱۵۹ ILO با طرح مبحث بازنگری حرفه ای و استخدام، زیر بنای این اهداف پی ریزی شد. ترسیم مشکلات کارگران ناتوان در جلسه های دوسالانه ۱ - ۲۰۰۰ و ایجاد کد اجرایی جدید در مدیریت، تحت عنوان "مبحث ناتوانی در محل کار" می تواند موثر باشد.

اولویت ها

سرمایه گذاری در دانش اندوزی، کسب مهارت و امکان اشتغال در بیشتر کشورهای سرمایه گذاری در زمینه دانش اندوزی، کسب مهارت، امکان اشتغال در راستای توسعه نیروی انسانی علاوه بر بخش خصوصی در بخش دولتی نیز ناکافی است. در برنامه های اولویت داده شده، سرمایه گذاری بر روی دانش اندوزی، کسب مهارت و فراهم کردن امکان اشتغال به عنوان روش های افزایش سرمایه گذاری در توسعه نیروی انسانی مطرح شده اند که می توانند اهرم بالارفتن ظرفیت استخدام باشند. در این برنامه به آموزش مورد نیاز گروه های داوطلب کاری

در بیشتر کشورها سرمایه گذاری در زمینه دانش اندوزی، کسب مهارت، امکان اشتغال در راستای توسعه نیروی انسانی علاوه بر بخش خصوصی در بخش دولتی نیز ناکافی است. در برنامه های اولویت داده شده، سرمایه گذاری بر روی دانش اندوزی، کسب مهارت و فراهم کردن امکان اشتغال به عنوان روش های افزایش سرمایه گذاری در توسعه نیروی انسانی مطرح شده اند که می توانند اهرم بالارفتن ظرفیت استخدام باشند. در این برنامه به آموزش مورد نیاز گروه های داوطلب کاری اعم از کارکنان بخش رسمی یا غیر رسمی توجه خاصی شده است.

و موسسات اقتصادی به منظور مساعد کردن زمینه مشارکت سه سویه و اقدامات چند جانبه برای رسیدن به بهره وری بر پایه خلاقیت، توسعه نیروی انسانی، همکاری کارگرو کارفرما، شرایط مطلوب کاری و تقسیم عادلانه حاصل بهره وری انجام گرفت تا خود در صدد یافتن بزرگراه بهره وری و رقابت برآیند.

موسسات اقتصادی بهتر است برای ادامه کار همچنان به مسئله تجدید ساختار سازمانی اهمیت قابل شوند. تجربه نشان داده است که در تجدیدنظر ساختار سازمانی از راهکارهای بهره بجویم که در حفظ سرمایه انسانی و نیروی موسسه و رقابت دراز مدت موفق شویم. از اینرو ILO موسسات را به ارتقاء رویکردهای ساختاری که موجب تعهد و مشارکت کارکنان می شود، تشویق می نماید بدین ترتیب حاصل آن تامین نظر کارفرما و شاغلان و کاهش هزینه های صرف شده برای درگیری های اجتماعی است.

تعاونی ها

ILO در ایجاد مشاغل مولد، پایدار و مناسب به شکل موسسات مختلف از جمله تعاونی ها نیز شما را یاری می رساند.

تشکیل تعاونی های کار آمد، مستقل و کوچک تولیدی، مصرفی یا کارگری و خوداشتغال بخش خصوصی در این صنف تجاری را موثر می داند. در سازمان ملل، ILO مسئول برنامه های بزرگ و گسترده و متنوع برای ارتقاء تعاونی ها است.

از اینرو ILO مسئول هماهنگی فعالیت تعاونی ها با تعداد بی شماری سازمان های غیر دولتی در سطح بین المللی و بنگاههای مختلف است. بدین منظور برنامه های

گسترده و با معرفی موسسات اقتصادی کوچک با هدف ایجاد اطمینان در کارآفرینان موسسات کوچک از طریق توجه به توان تاثیر گذاری آنان در روند تصمیم گیری در مباحث سیاسی و اقتصادی و جلب نظر آنان به تاثیر این حرکت بر موسسات آنان، وارد عمل شوند. از جمله فعالیت های انجام گرفته در این زمینه ها، برنامه های بین المللی موسسات کوچک (ISEP)^۵ می باشد. ILO این برنامه تخصصی مشارکتی را برای کمک به دولت های عضو سازمان با هدف اجرای تعهدات توصیه شده برای کار آفرینی در موسسات کوچک و متوسط اقتصادی که طی کنفرانس بین المللی کار به سال ۱۹۹۸ اتخاذ شده بود، به مرحله اجراء آورد. همین امر موجب دسترسی به تجربیات ILO و عوامل چشمگیر در طراحی و سازمان دهی برنامه های توسعه موسسات کوچک شد که در مباحث آموزش کار آفرینی می توان به عنوان روش چگونه تجارت خود را اجرایی کنید و یا گسترش دهید از آن بهر برداری نمود.

توسعه مدیریت و بهره وری

در این زمینه با هدف همگامی با مدیریت موسسات اقتصادی بزرگ که فعالیت آنان موجب ادامه حیات و رشد موسسات می شود و از طرفی انعکاس دهنده ارزش ها و اصول سازمان بین المللی کار است، اقداماتی انجام گرفت. در برنامه ها به ارتقاء رقابت و بهره وری در بافت جهانی و تاثیر آن در ماهیت کار و حساس نمودن جامعه در توجه به ساختار موسسات اقتصادی نیز اولویت داده شد. این اقدامات از جمله تقویت ظرفیت شرکای اجتماعی

اعم از کارکنان بخش رسمی یا غیر رسمی توجه خاصی شده است.

۳- کار آفرینی و توسعه موسسات اقتصادی

رشد پایدار موسسات اقتصادی برای مہیا کردن موقعیت استخدام ضروری است. از اینرو ILO در حیطه کار آفرینی سعی در شکل گرفتن مشاغل پایدار و مناسب در کلیه موسسات اقتصادی دارد. این سازمان همچنین بر تشویق به تشکیل موسسات کوچک اقتصادی و ارتقاء موسسات اقتصادی کوچکتر در بخش های غیر دولتی به ویژه تشکلهای تعاونی تاکید می کند چرا که این موسسات توان خلق شغل های جدید در سراسر دنیا را دارند.

توسعه موسسات اقتصادی کوچک

ILO برنامه های حمایت از موسسات اقتصادی کوچک را در برنامه های اولویت داده شده خود مطرح و بدین ترتیب به تقویت اشتغال در موسسات اقتصادی کوچک می پردازد. این برنامه با هدف گسترش فرصتهای شغلی در موسسات کوچک و یا خیلی کوچک اقتصادی، از طریق حمایت از برنامه هایی که هدف آنها تامین هزینه موثر برای خدمات حمایتی و ایجاد محیطی قانونمند، حقوق مطلوب نظر است، وارد مرحله اجرایی می شوند. همچنین به مبحث بهبود شرایط عادلانه کار در موسسات اقتصادی کوچک و ایجاد اطمینان برای مہیا نمودن بستر خط فکری تساوی حقوق زن و مرد در موسسات اقتصادی کوچک توجه خاصی نموده است. به علاوه طی این برنامه سعی شده شبکه ارتباطی را

تجهیز مناسب، در مجموع ارزان، تشویق می‌کند. ILO طی بیست ساله گذشته ضمن موفقیت در ترویج این رویکرد در افزایش منافع حاصل از توسعه ظرفیت طرح‌های صنعتی قابل اجرا در منطقه، جذب مشارکت بخش‌های مردمی - خصوصی در سرمایه‌گذاری و تحقق طرح‌های استخدام و کمک به جوامع گوناگون در سازمان دادن به اجرا و اولویت دادن به نیازهای زیرساختاری منطقه و گفتگو با مقامات مردمی برای سهم‌گذاری بیشتر و در نتیجه نظارت دلسوزانه بر آن و مشارکت دادن منابع ملی در این امر، همت گمارده است.

اولویت‌ها

مقابله با بحرانها و بازسازی ویرانی‌ها این برنامه بر شرایط تضعیف‌کننده ناشی از بحرانهای طبیعی یا انسان‌ساز نظیر جنگ، از بین رفتن محصولات کشاورزی، تغییرات ناشی از اقتصاد کلان یا مشکلات جوی، متمرکز می‌باشد. حفظ سطح درآمد تحت چنین شرایطی مستلزم ادغام برنامه‌های مختلف برای مطابقت دادن آن با نیازهای مورد نظر گروه‌های مختلف است. به منظور ایجاد اطمینان در تجدید نظر و درآمدزایی ثابت،

در شرایط بحرانی، که طبیعتاً کوتاه مدت هستند، لازم است برای بالا بردن ظرفیت تولیدی به سرمایه‌گذاری‌های طولی‌مدت متصل شد - مبحثی که ILO توان تخصصی‌پر توانی در این زمینه دارد.

۳- شغل بیشتر و بهتر برای زنان

برنامه بین‌المللی کار بیشتر و بهتر برای زنان به شکل بخشی از راهکارهای ILO

به سمت کسب موفقیت در تساوی حقوق زن و مرد بدون تبعیض جنسی، ریشه‌کنی فقر، توسعه پایدار شکل گرفته است، هدف از این برنامه ضمن بهبود شرایط استخدام و رفع تبعیض‌ها به دلیل تفاوت جنسی در کار، گسترش فرصت‌های شغلی برای زنان می‌باشد. این برنامه با متمرکز شدن محض بر نیازهای فقرا و زنان آسیب‌پذیر هدف در معرض دید گذاردن توانمندی‌های



شرایط بحرانی متفاوت نظیر درگیری‌های نظامی، بلایای طبیعی، تغییرات ناگهانی مالی و اقتصادی و تحولات سیاسی یا اجتماعی، یافتن راه‌حل نهایی متاثر از چنین بحرانهایی و تاثیرگذاری بر مسئله اشتغال و ریشه اصلی آن، حیاتی است. و این امر جز با برنامه‌های متمرکز چند جانبه و تجدید نظر در ساختارهای سازمانی میسر نخواهد شد. این برنامه نیز با هدف کار آفرینی از طریق تجدید نظر بر اشتغال - متمرکز و بازپروری مشاغل، مهارت‌ها و آموزش کار آفرینان و توسعه موسسات کوچک تدوین شده است. برنامه مورد اشاره عامل ارتقاء رویکرد توسعه اقتصاد محلی خواهد شد، از اینرو برای اطمینان از مطابقت و میزان تاثیرگذاری برنامه‌ها، ابتدا این برنامه‌ها اندازه‌گیری و براساس سرشماری به مرحله اجرا در می‌آید.

بعلاوه ILO رویکرد اشتغال - متمرکز را برای سرمایه‌گذاری در زیرساختار کلی کار با تشویق به اتحاد معقولانه کارگران و

تخصصی تعاون در زمینه توسعه نیروی انسانی، اصلاح قانون‌گذاری و سیاست‌ها، کاهش فقر از طریق تشکیل تعاونی‌های تولیدی، خدماتی و بازاریابی که ریشه مردمی دارند از جمله برنامه‌های خاص افراد بومی و قبایل (INDISCO) را طرح ریزی و عهده‌دار شده است.

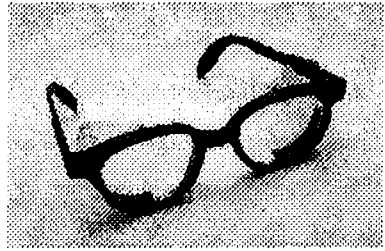
اولویت‌ها

تقویت اشتغال از طریق توسعه موسسات کوچک اقتصادی

این برنامه سعی در ارتقاء ایجاد مشاغل مناسب به مقیاس وسیع، در موسسات کوچک دارد. ILO تجربیات عملی و ارزشمندی متناسب با شرکت‌های کوچک در راستای توسعه موسسات اقتصادی، تنظیم و چارچوب‌بندی مالی و گزینش بر سازمان‌دهی و معرفی تجارت‌های کوچک، دارد.

۴- جبران و بازسازی

با مواجه شدن تعداد زیادی از کشورها با



تقدیم به آنان که با نگاه سبز تعاون
به آینده می نگرند!

واژگان سبز (۳)

• مهناز شریفی نژاد

سخن سبز

من وقتی در وضع کشور خودمان نگاه می‌کنم، می‌بینم یکی از چیزهایی که می‌تواند جلوی این بی‌عدالتی را به شکل منطقی و اصولی سد کند، همین کار تعاونی است. به همین خاطر است که من به تعاون اعتقاد دارم، نه از باب این که دنیا تعاون را پذیرفته‌اند، یا فرضاً فلان کشورها تعاون می‌کنند، نه آنها برای خودشان می‌کنند، ما هم برای خودمان می‌کنیم. ما کشور خودمان، مردم و تاریخ و فرهنگ و معارف خودمان را داریم، آنها هم برای خودشان دارند. ممکن است آنها کاری بکنند که ما آن را رد کنیم. پس، از این باب نیست، از این باب است که من می‌بینم در این وضعی که متأسفانه گرفتارش هستیم، تعاون در کشور ما می‌تواند سر انگشت گره گشایی باشد.

رهبر معظم انقلاب اسلامی
حضرت آیت‌الله خامنه‌ای

اندیشه سبز

«... مؤسسات تعاونی، به عنوان سازمانهای مردمی، می‌توانند نقش مهمی را در آگاه ساختن مردم نسبت به لزوم حفظ محیط زیست از طریق زیر ایفا نمایند:

۱- ایجاد آگاهی در بین اعضای تعاونی‌ها با اجرای برنامه‌های جامع.

۲- آموزش هیأت مدیره، بازرسان و کارکنان تعاونی‌ها.

۳- تعمیم اقدامات موفق مربوط به محیط زیست و تشریک مساعی با تعاونی‌های دیگر در این زمینه.

۴- تعلیم و تربیت کشاورزان در مورد استفاده صحیح از کودهای شیمیایی، حشره کش‌ها و سموم.

۵- آموزش مردم در مورد اهمیت شستن میوه‌ها و سبزیجات قبل از استفاده از آنها.

۶- ترویج و استفاده از منابع متفاوت انرژی برای آشپزی، روشنایی و تولید گرما.

۷- تشویق مردم به توسعه

برنامه‌های جنگلیانی.

۸- آگاهی دادن به مردم در زمینه‌های رشد جمعیت، قطع درختان، استخراج معادن، ریختن آبهای زائد در کوچه و خیابانها و شخم زدن زمین در مواردی که تأثیر مخرب در محیط زیست دارد.

۹- ترغیب عمومی به شرکت در برنامه‌های توسعه و ترویج اصول بهداشت، نظافت ساختمانهای مدرسه و کوچه‌ها و خیابانها، دوباره سر سبز کردن زمین‌های بایر، اجرای برنامه‌های بهداشتی در روستاها، الزام مسئولان کارخانه‌ها به رعایت سلامت محیط زیست و جلوگیری از تخریب آن.

۱۰- همکاری با شوراهای محلی در سطح روستاها و شهرها به منظور حفظ محیط و تأمین تندرستی و سلامت مردم.

سازمانهای تعاونی بر اساس تواناییهای خود امکان آن را دارند. تا برنامه‌های تعلیم و تربیت، آموزش و تماسهای عمومی را به نحوی جهت دهند که موجبات احیای مجدد منابع طبیعی و رفع آلودگی‌های زیست محیطی با سهولت بیشتری فراهم گردد.

* باید توجه داشت که:

سیستم‌های حمایتی زندگی سیاره ما رو به اضمحلال هستند. تو و من شاید زنده نمائیم تانتایج سهمگین و ناگوار آن را مشاهده کنیم، اما نوادگان ما چرا. ما به نسلهای آینده انجام آن چه را که در توان داریم، برای واگذار کردن زمین قابل سکونت به آنها، مدیون هستیم.

فرهنگ سبز

... برای شناخت «روح همبستگی و تعاون اسلامی»

بررسی زندگانی پیامبر اسلام و پرورش یافتگان این مکتب ضروری به نظر می‌رسد. بررسی تاریخ زندگانی پیامبر عظیم الشان اسلام و ائمه اطهار، روشن‌ترین و ساده‌ترین راه رسیدن به شناخت از دقیق اسلام است.

پس از نضع گرفتن نهضت اسلامی مشرکین و اشراف و طبقات حاکمه احساس خطر شدیدی کرده تصمیم به محاصره اقتصادی و قطع رابطه اجتماعی با مسلمین را گرفتند. پیامبر اکرم برای حفظ جان مسلمین و جلوگیری از تضعیف جامعه نوپای اسلام، مسلمین را در دره‌ای دور دست به نام «شعب ابطالب» مستقر نمود. آنان به مدت سه سال در این محل محصور بودند. این مرحله از رشد اسلام که مرحله مبارزه و مقاومت منفی و تسلیم نشدن در برابر دشمن و حفظ موضع فکری و اعتقادی بود، اثر بسیار عمیقی در تکوین جامعه مسلمین داشت و تمرینی بود برای استقلال فکری و عملی برای ایجاد روحیه شهامت و استواری «تعاون و همکاری»، ایثار نسبت به یکدیگر.

در این ایام مسلمانان تمام مواد حیاتی و ضروری خود را با هم تقسیم می‌کردند. همه در برابری مساوات کامل برای رسیدن به هدف متعالی خود، صبر و استقامت از خود نشان می‌دادند. این مدت فرصتی بود تا آنان به «خودسازی» بپردازند. فعالیتها بین مسلمین تقسیم شده بود. تا آمادگی رزمی و اعتقادی را با همکاری و همیاری یکدیگر در خود بپرورند. این مرحله از نهضت اسلام، زمینه ساز برپایی جامعه قسط اسلامی و تشکیل امت بیدار و مبارز در آینده بود. امتی که از نظر حقوق اجتماعی همه با هم برابر و

برادرند. از خصوصیات مهم این جامعه «اتکا به خود و استقلال کامل» است.

افراد این امت آن چنان در مسئولیتها شریکند و چنان همبستگی و اتحادی دارند که قرآن با تشبیهی زیبا آن را بیان می‌کند: «که مثل آنها مثل دانه‌ای است که چون از خاک خارج می‌شود نازک و ضعیف و سست است و رفته رفته قدرت و نیرو می‌گیرد و بر ساق خود محکم و راست می‌ایستد که دهقانان در تماشای آن حیران مانند».

ارمغان سبز

«... قانون تعاون اقتصادی سوئد در سال ۱۸۹۵ به تصویب رسید. به موجب این قانون تعاونی‌ها به منظور احراز شخصیت حقوقی بایستی در دفاتر اداری محلی ثبت گردند. دفاتر محلات هیچ گونه کنترلی بر عملیات تعاونی ندارند. تعاونی‌ها به وسیله دولت هم اداره نمی‌گردند. زیرا آنها کاملاً در عملیات خود مستقل هستند. اما قانون، بر فعالیت تعاونی‌های اقتصادی قیود خاصی تحمیل می‌نماید. به عنوان مثال، حسابهای سالانه باید شامل سرفصلهایی روشن باشد، و یا این که تعاونی‌ها حسابهای نذائر را به گونه‌ای مناسب چگونه آماده نمایند و هر اجتماع تعاونی باید حداقل دارای ۵ نفر عضو باشد.

تا اواخر قرن نوزده، تعاونی‌های زیادی در سوئد تأسیس گردید. سازمان مرکزی تعاونی‌های مصرف معروف به «کاف» در ۱۸۹۹ به وجود آمد. وظایف اصلی این سازمان در ابتدا عبارت از ایجاد هم آهنگی، آموزش



مربوط به خود پول واریز نماید.

واژگان سبز

«... شرکت تعاونی به صورت مجرد و مستقل از اعضاء مصداق ناقصی دارد. به همین علت بر خلاف دیگر تشکیلات اقتصادی، عضو در شرکتهای تعاونی به تنهایی می‌تواند دارای اقتدار زیادی باشد. اگر از این اقتدار به صورت صحیح و مثبت استفاده شود، می‌تواند مسیر تعاونی را دگرگون سازد، قدرت اعضاء در تعاونی از جهات مختلفی می‌تواند مورد بحث قرار گیرد.

الف - منشاء قانونی قدرت: یعنی آن دسته از اختیاراتی که قانون برای اعضاء در نظر گرفته است.

ب - قدرت مالی: که بر اساس آن مجموعه تسواناییهای مالی شرکت، مجموعه منابع مالی است که اعضاء به عنوان سرمایه و سپرده‌ها در شرکت تودیع می‌نمایند.

ج - عنصر تعاون: اعضا از طریق تعاون است که به عنوان یک واحد سالم و مطمئن و به صورت یک قدرت اقتصادی - اجتماعی در صحنه اقتصادی جامعه مطرح می‌شوند.

د - اعضاء به عنوان خریداران اصلی تعاونی خود، سرنوشت اقتصادی آن را رقم می‌زنند.

با این استدلال موفقیت هر تعاونی مدلول حضور و آگاهی اعضاء در جریان عملیات آن است. به این ترتیب هر عضو با قدرتی که در تعاونی دارد، توقع خود را باید با حدود ارتباط و میزان استفاده صحیح از حقوقش در تعاونی بسنجد. به طور کلی قدرت هر عضو در تعاونی به دو صورت قابل ظهور است:

نماینده‌گی در مناطق مختلف برای اخذ تصمیم در مجمع عمومی اقدام به این عمل می‌نمایند. در مجامع عمومی منطقه‌ای (سوئد به ۱۵ منطقه تعاونی تقسیم گردیده است) با ایجاد نمایندگانی انتخاب می‌شوند تا به عالی‌ترین مرکز تصمیم‌گیری سازمان مرکزی تعاونی‌های مصرف که در واقع مجمع ملی تعاون است، راه یابند.

در سال ۱۹۷۹، مجمع ملی، اصلاحیه قانونی را گذراند که به موجب آن هر یک از تعاونی‌ها بتواند برای اعضاء خود کارت اعتباری صادر نماید.

صدور کارت اعتباری غیر از مفاهیم دیگر، بدین معنی هم هست که کلیه هزینه‌های اعتباری مربوط به کارت به وسیله مصرف کننده، تأمین می‌گردد، در عین حال هر شخصی که دارای کارت اعتباری است می‌تواند از قبل در حساب

و جمع آوری اطلاعات بود که بعداً وظیفه عمده فروشی و تولید پاره‌ای اقلام نیز به آن اضافه گردید.

در اوایل سال ۱۹۸۰، قریب به ۱۹۰۰۰۰ نفر عضو ۱۵۷ واحد تعاونی مصرف بودند. این بدین معنی است که از هر دو نفر سوئدی بیش از یک نفر عضو تعاونی‌های مصرف می‌باشند. در دهه‌های اخیر، تعداد اعضاء و سود ناخالص ناشی از فروش تعاونی‌ها بسیار بالا رفته است.

اعضاء تعاونی‌ها حداقل سالی یک بار دور هم جمع می‌شوند تا راجع به امور تعاونی تصمیم‌گیری نمایند. اگر تعاونی کوچک باشد، اعضایش می‌توانند جلسه مجمع را بین خود و به طور خصوصی هم برگزار نمایند. در حالی که، اعضاء تعاونی‌های بزرگ (بزرگترین تعاونی ۲۱۷/۰۰۰ عضو دارد)

۱) قدرت جمعی: مجامع عمومی تنها مرجعی است که در کلیات امور اجرایی، تعاونی به عنوان بالاترین مرجع حق اظهار نظر و اتخاذ تصمیم دارد و قدرت عضو در این مرحله در قالب «جمع» متبلور می‌گردد.

۲) قدرت فردی: علاوه بر آن که یک عضو در قالب جمع دارای اقتدار می‌باشد به تنهایی نیز در تعاونی دارای اختیاراتی است که قانون برای وی مقرر داشته است.

شعر و ادب سبزی

«... همکاری و هم‌دستی ضعیفان، سبب قدرت و توانایی آنان در برابر زورمندان می‌گردد و تفرق و جدایی آنان سبب شکست و نابودی و این مطلب به صورت‌های مختلف در متون و ادب فارسی وارد شده است و از آن جمله می‌توان به داستانی پندآموز اشاره کرد که زبازرد خاص و عام است. از زبان پیری روشن بین که خطاب به فرزندانش فرموده: ای فرزندان من! حکایت شما چون حکایت چوبها است که وقتی جدا و تک تک باشند در برابر فشار دستهای توانا فرو خواهند شکست ولی چون مجموع گردند چنان محکم و استوار می‌گردند که شخص زورمند و توانا از شکستن آنها عاجز می‌ماند. و همین مطلب در کتاب مرزبان نامه در دو بیت عربی به صورتی زیبا فراهم آمده است که پیری به فرزندان خود سفارش کرده است:

ای فرزندان من:

کونوا جمیعاً یا بنی اذا عتری
خطب و لا تفرقوا أحادا
«ای پسران من، چون کاری سخت و دشوار پیش آید با هم بایستید و پراکنده نشوید».



تابی القداح اذا جمعن تکسراً
و اذا افرقن تکسرت افرادا
«تیرها چون فراهم آیند از شکستن سر باز می‌زنند و چون جدا جدا شوند یک یک می‌شکنند»
انسانها برای این که به مقصود و هدف خود برسند راهی به جز همکاری و مساعدت به یکدیگر ندارند و نتیجه اجتماع و تعاون، پیروزی می‌باشد.

نکته سبزی

«... در کشورهای پیشرفته تعداد تعاونی‌ها به دلیل ادغام تعاونی‌ها رو به کاهش است و تعاونی‌ها در حال انتخاب روشی بینا بین اتحادیه‌های بازرگانی و شرکتهای هستند.
در دانمارک تلاش بر این است که ویژگیهای تعاونی‌ها به عنوان یک سلسله واحدهایی که به مردم

۶- فراهم کردن امکان نظارت بیشتر مصرف‌کنندگان بر تعاونی‌ها.

۷- افزایش همکاری بین تعاونی‌ها. اقدامات فوق‌الذکر را باید تعاونی‌های غرب برای همپایی با تغییرات، مورد توجه قرار دهند. اما برای حل مشکلات تعاونی در کشورهای در حال توسعه پیشنهادهایی مطرح شده که به شرح زیر است (دفتر بین‌المللی کار، ۱۹۷۷):

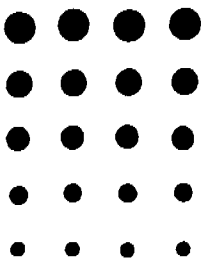
- لازم است نقش تعاونی‌ها مشخص شود و مردم در سطح گسترده آن را بشناسند.
- برای اجتناب از گروه‌بندی‌های افسراطی و سوء استفاده از «تعاونی‌ها» آموزش‌های لازم ارائه شود.
- در رابطه با تعاونی‌ها از اشتباه و شکست اجتناب شود.

- رهبری و کارشناسی تعاون بیشتر مورد توجه قرار گیرد.
- تعاونی‌ها را نباید بخشی از ساختار عمومی نظام اداری یا بوروکراسی تلقی نمود.
- رفته رفته تعداد زیادی از خدمات دولتی از طریق تعاونی‌ها انجام شود.

- نقش زنان در توسعه اقتصادی مورد توجه زیادتری قرار گیرد.
- اهداف، محدودیتها و اولویتهای مربوط به ایجاد هماهنگی در کمکهای بین‌المللی و همکاری برای پیشرفت بیش از پیش از توجه لازم برخوردار گردد.

تعلق دارد حفظ شود. چون در این کشورها تعاونی‌های تولید فراوان است، تغییرات سریع ساختارهای اقتصادی و کشاورزی، نگرانیهایی را درباره آینده تعاونی‌ها ایجاد کرده است. برای حفظ ویژگیهای مؤسسات تعاونی بزرگ و پیچیده، هفت پیشنهاد زیر ارائه شده است. (بگر، ۱۹۸۲):

- ۱- داشتن اعضا و نمایندگان شایسته‌تر در تعاونی‌ها.
- ۲- برخورداری اعضا و نمایندگان از قدرت متعادل‌کننده.
- ۳- غیر متمرکز کردن سازمان تعاونی‌ها.
- ۴- نظارت و بازرسی مستقیم اعضا بر تعاونی‌های ثانوی، یعنی بر اتحادیه‌ها و تعاونی‌های مرکزی.
- ۵- مشارکت بیشتر کارکنان در تعاونی‌های بزرگ بر اساس فرآیند دموکراتیک تعاونی.





۱۹۷۷، پاسخ ILO به پرسش های بین المللی در مورد اداره و هدایت موسسات چند ملیتی و چگونگی ارتباط آنان با دول استقبال کننده و نهادهای کارمندی و کارگری آنان است. در این گزارش به اصول مرتبط با استخدام، آموزش، شرایط مربوط به کاراز جمله دستمزد، بهداشت و سلامت کارکنان و ارتباطات صنعتی اشاره می نماید. اصول و اقدامات شرح داده شده در گزارش مورد نظر نشان دهنده فعالیت خوب کلیه علاقمندان، بدون توجه به ملی یا چند ملیتی بودن آنها دارد. باتوجه به اینکه متن این گزارش با همکاری داوطلبان کشورهای، نهادهای کارمندی و کارگری عضو ILO، برای تنظیم بررسی ها انجام گرفته شده است، بدون تردید در انتقال چگونگی اجرای این اصول با مشکل مواجه خواهیم شد. بعلاوه برای تفسیر چگونگی استفاده از این بخش در مباحثی که متعاقباً خواهیم داشت، پنجره ای در نظر گرفته شده است.

■ پی نوشتها:

- 1: Juan Somavia
- 2: World Employment Report
- 3: Country Employment Policy Reviews
- ۴- برای کسب اطلاعات بیشتر می توانید با آدرس و شماره های زیر تماس بگیرید:
Employment Strategy Department
phone : + 4122/7996434
fax : +4122/799 - 7657
E mail : empform@ilo.org
S: International Small Enterprise Program

✽ نقل از گزارش ILO (سازمان بین المللی کار)

بقیه از صفحه ۲۲

و دارای حقوق و مزایا می باشند.

کارکنان شرکت تعاونی

به طور معمول کلیه کارکنان اعم از کارکنان صف و ستاد در ژاپن به صورت مادام العمر به خدمت اشتغال می ورزند. و اغلب شرکتهای تجاری و منجمله تعاونیها

اقتصادی زنان که به نفع خانواده، جامعه و اجتماع است، طرح ریزی شده است. ILO با فعال نمودن این برنامه در دو سطح ملی و بین المللی سعی در ترویج رویکردی منسجم بر مبنای توان سازندگی، تحلیل سیاسی، افزایش آگاهی و هدف گیری برای مداخله عملی و طرح بسیاری از مشکلات درونی که زنان حاضر یا دور از محل کار با آن مواجه هستند، دارد.

افزون بر آن، هدف این برنامه آگاهی دادن به زنان در حیطه مسئولیت های خانواده، حمایت از مادران و آزارناختی های جنسی در محل کار است که از جمله موارد مطرح و تاثیر گذار در مشارکت زنان در تصمیم سازی و مدیریت می باشد و به احتمال زیاد این موارد خود دلیلی برای پایان نپذیرفتن بی عدالتی ها است. همچنان تعداد بی شماری از زنان در سایه پست های برجسته قرار دارند و معدودی از "دیوار شیشه ای" که مانع آنها برای رسیدن به پست های تخصصی و مدیریتی است عبور کرده اند.

۶- مؤسسات چند ملیتی

مؤسسات چند ملیتی موتور حرکتی پدیده جهانی شدن اقتصاد است که گامهایی ناباورانه آنرا تسریع می نماید. در حال حاضر در حدود ۵۰،۰۰۰ موسسه بین المللی با ۴۵۰،۰۰۰ عضو و بیش از ۲۰۰ میلیون کارمند در سراسر جهان وجود دارد. که در کلیه زمینه های صنعتی، تجاری و فعالیت های خدماتی، بازرگانی نفوذ دارند. چگونگی مدیریت و سازماندهی مؤسسات بین المللی در جهان کار تاثیر می گذارد. پاسخ به این سوال که این مؤسسات چطور و چگونه می توانند بر کارکنان و ارتباط آنها در محل کار تاثیر بگذارند، خود مبحث مفصلی است.

تنظیم گزارش سه بخشی ILO شامل اصول مورد نظر در مؤسسات بین المللی و سیاست های اجتماعی، همکاری مستمر اولیای امور سازمان بین المللی کار به سال

هر ساله در ماه آوریل افراد مورد نیاز خود را از فارغ التحصیلان جدید استخدام می نمایند. این افراد از زمان استخدام تا کسب آخرین مقام ارشد در همان سازمانی که به استخدام در آمده اند به خدمت ادامه می دهند و در کلیه مراحل تصدی شغل نیز آموزشهای لازم را به منظور مؤثر بودن و وفاداری به سازمان خود طی می نمایند. البته در سالهای اخیر این سنت کمی ضعیف گشته و غالباً افراد جوان و اشخاص کمتر از ۴۰ سال در جستجوی شغل بهتر در سایر سازمانها می باشند و هر چند که هم اکنون نیز تعداد آنها بسیار کم می باشد ولی سال به سال در حال افزایش است.

کلیه شرکتها در ژاپن نه تنها به کارکنان خود حقوق مکفی پرداخت می نمایند بلکه سایر مزایا از قبیل بهداشت و درمان، مسکن، وام و غیره را برای آنان تأمین می نمایند ضمن آنکه معادل شش تا ده ماه حقوق نیز به آنها به شکل های مختلف در قالب پاداش پرداخت شود. با این حال و علی رغم حقوق مکفی و مزایای فراوان باز هم تعدادی از جوانان علاقمند به تغییر شغل خود می باشند که چنین چیزی در سراسر جهان اعجاب آور بنظر می رسد. در سال ۱۹۹۰ مجموع کارکنان تعاونیهای کشاورزی ۲۹۰۰۰۰ نفر و متوسط سن کارکنان نیز در سال ۱۹۸۹ حدود ۲۶ سال (مردان ۲۲/۲ و زنان ۲۲/۹ سال) بوده است و تعداد افرادی که از شغل خود در سال ۱۹۹۰ استعفاء داده اند ۱۵۵۹۶ نفر بوده است.