

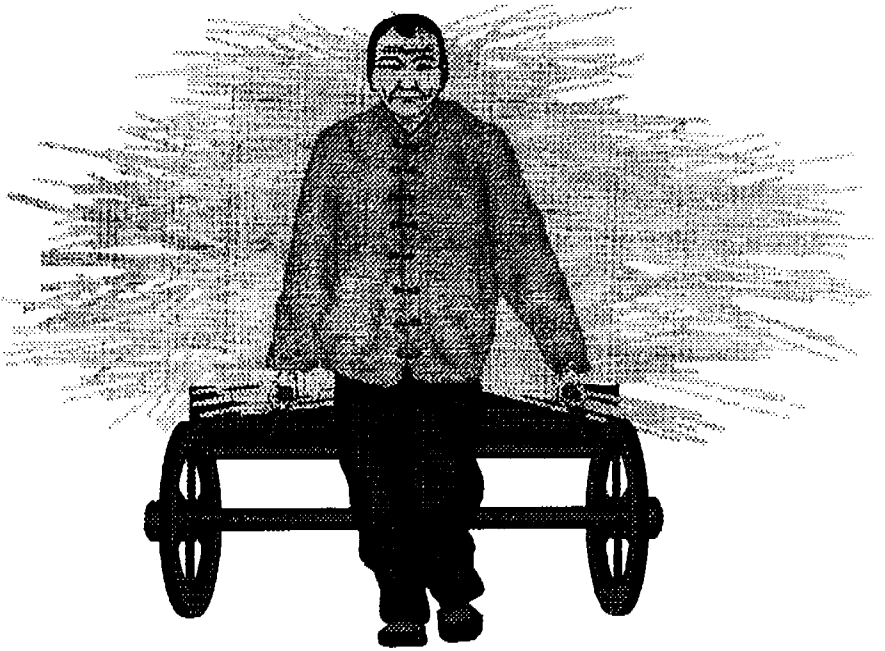
جوانان در جامعه به فعالیت مشغولند، که البته با تعاونی‌هایی که در مؤسسات آموزشی فعال هستند، متفاوتند. ما در اصل، مایل نیستیم که خود را در این قبیل تعاونی‌ها و یا صرفاً در مؤسسات آموزشی محصور کنیم و یا این که تنها با چارچوب تعاونی‌های نوع اول، سر و کار داشته باشیم.

در این مقاله سعی بر تبیین ابعاد تاریخی تعاونی‌ها در مؤسسات آموزشی در آسیا و مسائل رویاروی آنها در این قاره پهناور می‌باشد. رابطه اصلی با بستر واقعی ساختار تعاونی نیز مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت. من امیدوارم که در راستای نیل به این مقصود، موفق به انجام بحث‌های کاربردی گردم.

## ۲- دورنما و زمینه چشم انداز

یکی از دلواپسی‌های پیشگامان تعاونی‌های نوین و نهضت تعاون، استعمار کودکان توسط صاحبان کارخانه‌ها در خلال قرن نوزدهم بود. رابرت آون (Robert Owen)، پدر مفهوم نوین تعاون با کار کردن کودکان و محرومیت آنها از تحصیل به مقابله پرداخت. «استی لارناک (S.T Larnak) نیز در خاطرات خود، به معرفی بسیاری از تسهیلات برای نوجوانان و کودکان کارگر، در مقوله «آموزش بهداشت» پرداخت. سیستم آموزشی ابداعی از اقتدار لازم جهت مواجهه و حتی مخالفت با معلمان فعلی و قواعد موجود در سیستم مدارس برخوردار بود. انتخاب معلمان همراه با ارائه تسهیلات رفاهی بیشتر، با تأکید بر ارزشهای ویژه، انجام می‌گرفت. آنها، بر اساس این شخص دیدگاه می‌بایست کرامت کودکان را رعایت کرده و مورد احترام قرار دهند و نیز از اقتدار کافی در زمینه معرفی فعالیت‌هایی که به کشف خلاقیتها و تواناییها منجر می‌شوند، برخوردار باشند. این تجربیات در واقع، به یافتن ایده‌هایی برای ایجاد مدارس انسان‌ساز و متعاقباً مؤسسات آموزشی موفق منجر خواهد گردید.

این مدارس خود با امکانات خود ولی توسط بچه‌ها اداره می‌شوند. همچنان که در



# تعاونی‌ها در برخی از مؤسسات آموزشی منطقه آسیا بخش اول

- از: دلیلو، یو، هرات
- منبع: ICA, News 1997
- ترجمه: محمود رجیبی

## ۱- پیشگفتار

موضوعی که به من محول گردیده است سراسر قاره‌ها را تحت پوشش قرار می‌دهد. بنابراین، به منظور ارزیابی مناسب اهداف و علائق مربوط به این مقوله، ضرورتاً می‌بایست از خیل اطلاعات دریافتی، بهترین‌ها را انتخاب نمود. ویژگی‌های مشترک در کنار تنوع و گوناگونی تعاونی‌ها در مؤسسات آموزشی خصیصه‌های قابل توجهی را برای هر یک از ما به ارمغان آورده است. بر این اساس شخصیت‌های حقوقی نیز ممکن است در هر یک از کشورهای مورد بررسی، نسبت به دیگری متفاوت باشند. از یک سو،

عملکرد تعاونی‌های دانشگاهی، همانند بسیاری از شرکتهای تعاونی مصرف، یا اعتبار، مختص ارائه خدمات به بزرگسالان است و از دیگر سو با وجود این که تسهیلات آموزشی و خدماتی دارند که در رابطه با نوجوانان و جوانان در بسیاری از کشورها قابل بهره برداری است لیکن پیوستن آنها به تعاونی‌ها محدودیت سنی وجود دارد. از این رو مدارس و دانش‌آموزان مشمول محدودیت سنی، نمی‌توانند در چارچوب یک هیأت قانونی به تعاونی‌ها بپیوندند. به عنوان مثال (در سریلانکا، فیلیپین وضع بدین منوال است). بنابراین این قبیل تعاونی‌ها را به مثابه «انجمن یا شرکتهای ماقبل تعاونی فرض کرده‌اند»، و یا تنها به عنوان «تعاونی» مورد شناسایی قرار گرفته‌اند.

تعاونی‌های دیگری مستخص عضویت

این زمینه نمونه «سام هیل» در انگلستان را داریم و تجربیات و عملکرد جاری توسط «کان سوما» (که نوعی مدرسه عمومی در استاکهلم (Stockholm) است، اینها نمونه‌های مشخص و روشنی هستند.

علاقه به تربیت تعاونگران جوان، از آغاز به کار پیشگامان راچدیل ادامه یافت. آنها با تصویب قانونی در سال ۱۸۹۲ بخشی از مازاد درآمد تجاری خود را برای مقاصد آموزشی از جمله آموزش فرزندان اعضای تعاونی‌ها اختصاص دادند.

نهضت تعاونگران جوان<sup>(۱)</sup> در سال ۱۹۴۱ با حمایت اتحادیه تعاونی‌های بریتانیا و به دلیل افزایش تعداد گروههای تعاونی جوانان گسترش یافت. نهضت تعاونی جوانان در واقع سه طبقه سنی تعاونگران جوان را در بر می‌گیرد:

- مسیره‌های نوین تعاونی (بعدها نوجویان نهضت تعاونی)، از ۷ تا ۱۰ سالگی.

- نوجوانان علاقمند به نهضت تعاونی از ۱۱ تا ۱۴ سالگی.

- باشگاههای تعاونی جوانان، از ۱۵ تا ۲۰ سالگی.

تعاونی‌های صنایع چوب هم در سال ۱۹۴۰ به مرور تأسیس گردیدند و هم اکنون در سر تا سر انگلستان (UK) قریب به ۷۰۰ تعاونی در این رشته فعالیت دارند.

در عین حال، آن چه را که در بریتانیا به ویژه به چشم می‌آید، نبود یک آموزشگاه یا کالج مختص نهضت تعاون است! بر طبق نتایج یک پروژه تحقیقاتی که توسط یونسکو، (UNESCO) انجام گرفته است: عقیده بر این است که ساختار نهضت تعاون در بریتانیا که عملاً ارتباط نزدیکی هم با طبقه کارگر دارد، با اندیشه تأسیس سیستم آموزشی، بیگانه بوده و نیل به «اصول تعاون» را نیز در خارج از مدارس جستجو می‌کند.

«گزارش سمپوزیوم «مدارس و

تعاونی‌ها» ICA، یونسکو ۱۹۷۹.

ساختار متشکل از گروههای تعاونی نوجوانان و جوانان به مثابه جامعه‌ای مستقل و با عنوان «نهضت تعاونی جوانان» که از سوی تعاونی‌های محلی نیز به خوبی

حمایت می‌شوند، فعالیت می‌نمایند. اساسنامه ناظر بر این قبیل فعالیتها در واقع بیشتر جنبه آموزشی دارد که گاهگاهی از «گروههای شغلی (کاری)» نیز حمایت به عمل می‌آورد. البته گروههای یاد شده، گرایش به فضای آموزشی (دانشگاهی) ندارند.

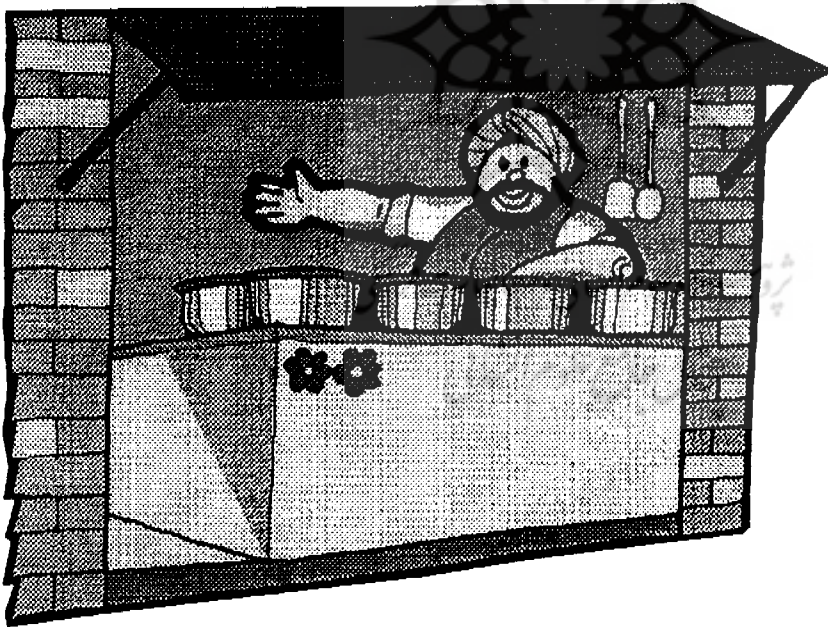
در کشورهای آمریکایی به ویژه ایالات متحده هم تعاونی‌های جوانان، از گسترشی به همین سبک و میزان برخوردار بوده‌اند.

یکی از نخستین تعاونی‌های دانشگاهی، تعاونی «هاروارد» است که در سال ۱۸۸۲ مقارن با زمانی که گروهی از دانشجویان دانشگاه «هاروارد» پولهای خود را روی هم گذاشتند تا از طریق پس انداز دسته جمعی، منابع مالی کافی جهت خرید کتب آموزشی و سایر نیازمندیهای خویش در اختیار داشته باشند، شکل گرفت. تعاونی‌های

هم، تعاونی‌های دانشجویی از رشد قابل ملاحظه‌ای برخوردار بوده‌اند. بعداً تعاونی‌های کانادا و آمریکا با هم یکی شده و در سال ۱۹۶۸، «اتحادیه تعاونی‌های دانشجویان آمریکای شمالی» تأسیس گردید.

اولین «اتحادیه تعاونی‌های آموزشی» در آسیا، که توسط «تعاونی دانشگاه دوشیسا (Dhishu)» در ژاپن معرفی گردید، در سال ۱۸۹۸ تأسیس یافت.

اگر چه نهضت تعاون در این کشور حرکتی رو به جلو دارد، اما تعاونی‌های دانشگاهی، ژاپن در خلال جنگ دوم جهانی تا حدودی دچار ضعف و سستی و در مواقعی حتی، شکست شده و منحل گشته‌اند، معذک، نهضت تعاون در چهره تعاونی‌های دانشگاهی توکیو، مجدداً بعد از جنگ تجدید حیات و سازمان یافته و



فعالیت‌های خوبی را آغاز نمودند. «اتحادیه ملی تعاونی‌های دانشگاهی، NFUCA»<sup>(۲)</sup> در سال ۱۹۴۶ تأسیس شد و هم اکنون به صورت یکی از بزرگترین «شبکه‌های ملی تعاونی‌های دانشگاهی» در جهان به رشد و

دانش آموزی وابسته به کالجهای آمریکایی نیز، از رشد کمی بسیار بالایی برخوردار بوده‌اند. تعاونی‌های دانشجویی و کالجهای گوناگون هم گسترش رفته‌اند. طبق آمارهای موجود، تا سال ۱۹۰۶، در کانادا

گسترش خویش ادامه می‌دهد.

علاوه بر این نهضت‌های تعاونی، در کشورهای نظیر هند و سریلانکا، قبل از جنگ هم تعاونی‌های ویژه جوانان در قالب تعاونی‌های آموزشی تأسیس کرده‌اند، که همچنان به صورت چند منظوره به فعالیت مشغولند. تقریباً تمامی کشورها در این قاره (آسیا)، بعد از پایان جنگ شروع به تشکیل تعاونی‌های آموزشی کرده‌اند. به لحاظ تاریخی، اصولاً تعاونی‌های

دانشگاهی تحت شرایط اقتصادی اجتماعی و آموزشی متفاوتی، به منحصه ظهور رسیده‌اند. این تعاونی‌ها با تأکید بر اهداف اقتصادی، اجتماعی و یا آموزشی مخصوص به خود، تشکیل و سازمان یافته‌اند. آنها به جریانات اصلی نهضت تعاون در جوامع خویش وابسته‌اند و البته به غیر از مورد ژاپن، در دیگر کشورهای قاره، هرگز به عنوان یک نهاد کامل و مستقل مطرح نبوده‌اند.

### ۳- وضعیت کنونی تعاونی‌های دانش آموزی در مؤسسات آموزشی قاره آسیا

نهضت تعاونی‌های دانش آموزی در قاره آسیا از آخر دهه قرن نوزدهم آغاز شده و تاکنون ادامه یافته است.

و یقیناً آخرین کشوری است که به ایجاد تعاونی‌های آموزشی (دانشگاهی) همت گماشته است. البته نکته حائز اهمیت این است که این قبیل تعاونی‌ها، به لحاظ توسعه، در درجات مختلفی قرار دارند. بنابراین، در بررسی وضعیت تعاونی‌های آموزشی، شما به تعاونی‌هایی که تنها دارای یک فروشگاه کوچک هستند تا تعاونی‌هایی با در اختیار داشتن شبکه‌های بزرگی از سوپر مارکت‌های مختلف که خدمات گوناگونی را به جامعه دانشجویی ارائه می‌دهند، بر می‌خورید.

#### \* هند

در هند آمار و اطلاعاتی که در باره تعداد و انواع تعاونی‌های دانش آموزی باشد، وجود ندارد. اخیراً طی یک بررسی که توسط کمیته فرعی تعاونی‌های دانشگاهی وابسته به اتحادیه بین‌المللی تعاون در

جنوب شرق آسیا انجام شده، نشان می‌دهد که حدود ۱۲۰۰ واحد از این نوع در سراسر این کشور دایر است. اگر چه ریشه اصلی این امر به مسائل و مشکلات اوایل قرن حاضر بر می‌گردد، لیکن بهترین دوران برای ارتقای سطح تعاونی‌های آموزشی از سال ۱۹۶۰ و ایامی است که دولت طرح‌های خاصی را در این زمینه ارائه کرد. علاوه بر تعاونی‌های رسمی، تعداد نسبتاً زیادی هم «گروه‌های خودگردان» فعالیت‌های خود را به شیوه تعاونی ادامه می‌دهند. در حال حاضر حدود ۲ میلیون نفر در عضویت این قبیل تعاونی‌های آموزشی قرار دارند.

فعالیت‌های اصلی این قبیل تعاونی‌ها عبارت است از تأمین کالاهای مصرفی و تأمین اعتبارات مورد نیاز اعضاء، البته تعاونی‌های آموزشی در مراحل اولیه با هدف تأمین نیازمندی‌های اساسی و اولیه دانش‌آموزان و استادان آنها، به فعالیت مشغول گشته‌اند. یکی از جلوه‌های بی‌نظیر این تعاونی‌ها ایجاد «مراکز پخت و پز مشترک» است که در قالب طرحی دولتی با هدف تأمین پارانه لازم جهت مواد غذایی و ارائه آنها به آموزشگاهها، راه اندازی گردیده است.

کمیته‌ای مرکب از دانشجویان و استادان مدیریت این گونه تعاونی‌ها را بر عهده دارند. گاهی اوقات، از بین کارکنان کالج‌ها هم افرادی جهت مشارکت در امر مدیریت، انتخاب می‌شوند. البته این حرکت در واقع ناشی از باز بودن عضویت در این تعاونی‌ها است. تشویق و حمایت مقامات کالج نیز که در قالب تأمین ساختمان و تجهیزات مورد نیاز آنها صورت می‌گیرد، رضایت اعضاء را در سطحی بسیار وسیع به دنبال دارد.

تنها اتحادیه ایالتی مطرح در ایالت «کرالا» است که عملاً در کار خریدهای مشترک و فعالیت‌های جنبی مربوطه مشغول است.

هند از جمله کشورهای بود که موفق گردید با کمک «کمیته‌های فرعی اتحادیه بین‌المللی در شرق و جنوب آسیا ICA ROAP»

و تعاونی‌های دانشگاهی، سمیناری در این خصوص برگزار نماید. از آن زمان تاکنون، پنج سمینار منطقه‌ای و در کنار آنها یک کنفرانس ملی جهت خدمت رسانی به تعاونی‌های دانشگاهی، برگزار گردیده و یا در دست اقدام می‌باشد. لیکن، سیستم تعاونی‌های دانشگاهی در هند بسیار ضعیف عمل کرده و می‌توان گفت که در مراحل اولیه تشکیل قرار دارد.

#### \* اندونزی

قانون اساسی اندونزی، تعاونی‌ها را به مثابه ابزاری در خدمت توسعه اجتماعی و اقتصادی کشور می‌شناسد. این دیدگاه، تأسیس تعاونی‌ها را در خلال دوران بعد از استقلال از سال ۱۹۴۷، هموار تشویق می‌کند.

تعاونی‌های دانشجویی (دانش آموزی) در اندونزی، اخیراً شکل گرفته‌اند. اولین تعاونی از این دست فعالیت‌های خویش را از ۱۹۷۹ آغاز نمود.

این تعاونی تشکیلی از فعالیتهای سازمان یافته شورای دانشجویی موسوم به «دی ما» بود، لیکن پس از مدتی دولت اندونزی فعالیت‌های این تعاونی را تعطیل اعلام کرد. از آنجا که اولین تغییر و تحولات دانشجویی به عنوان نقطه آغاز کارها با نام «دی ما» ثبت گردید، بنابراین اولین تعاونی دانشجویی با وراثت از «دی ما» فعالیت‌های خویش را تنظیم نمود. فعالیت‌های نخستین، عمدتاً در قالب اعتبارات مالی، فروشگاه‌های ثابت محلی، ایجاد تسهیلات در زمینه تصویر و امکانات کپی کردن مطالب و تصاویر، ادامه می‌یافت. این شرکت، هم اکنون با دارا بودن ۱۲۸ مستخدم و کارمند، به سازمانی بزرگ تبدیل گردیده است و البته تحت این شرایط، به عنوان سازمانی «دموکراتیک» به انجام وظیفه مشغول است. خدمات ارائه شده در این تعاونی‌ها را می‌توان به صورت ذیل خلاصه و دسته بندی نمود: اتحادیه تعاونی‌های اعتبار، فروشگاه کتاب، فروشگاه هدایا و یادگاری‌ها، فروشگاه (وسایل ارتباطی) مرکز آموزش کامپیوتر جوانان ساکن در خوابگاه شبانه دانشگاه.

«نهضت تعاونی جوانان» طی سالهای متمادی به رشد خویش ادامه داده است. هم اکنون نیز در بین سایر تعاونی‌های اندونزی، از موقعیت مستحکم برخوردار است. در حال حاضر، حدود ۱۲۲ تعاونی دانشجویی در قالب «اتحادیه تعاونی‌های جوانان اندونزی» متحد شده و تحت عنوان اختصاری «کوپین دو» از سال ۱۹۸۱ تشکیل و سامان یافته‌اند. به غیر از تعاونی‌های دانشجویی (دانشگاهی) حدود ۶۸ تعاونی جوانان، ۶۰ تعاونی پیش‌آهنگی، و تعدادی معادل ۲۸۰۲۲ واحد تعاونی آموزشی (دبیرستانها و مدارس) به فعالیت مشغولند. «کوپین دو»، تعداد ۷۳ عضو از بین دیگر انواع این قبیل تعاونی‌ها، علاوه بر تعاونی‌های دانشگاهی را در اختیار دارد.

«کوپین دو»، در خصوص ورود به فعالیتهای شغلی (تجاری بازرگانی)، همسو با دیگر بنگاههای تجاری که در راستای نیل به اهداف جامعه از قبیل «مدیریت مشاوره‌ای»، «صنایع پوشاک» و «توسعه دهنده» منعقد کننده قرار داده‌ها هستند، از موقعیت قابل ملاحظه‌ای برخوردارند. «تعاونی‌های دانشگاهی اندونزی» نسبت به پذیرش اعضای جدید، همچنین تعدادی از آنها در خصوص فراهم کردن شرایط «عضویت اتوماتیک» برای کلیه تعاونی‌های دانش آموزی دیدگاهی (بینش) آزاد اندیشانه (لیبرال) دارند. «کوپین دو» و تعدادی دیگر از تعاونی‌ها، برنامه‌های آموزشی ویژه اعضای در زمینه امور تجاری، مدیریت و نیز تئوری و عملکرد تعاونی‌ها را تنظیم و به مرحله اجرا در می‌آورند.

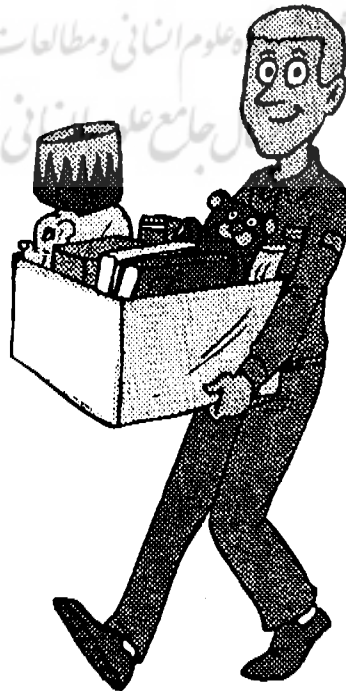
شبکه تعاونی‌های دانشگاهی در حال گسترش است و خریدهای مشترک کالاهای منتخب از قبیل لوازم التحریر، قهوه و کالاهای عمومی با موفقیت قابل توجهی همراه بوده است. تعاونی‌های دانشگاهی در اندونزی به گونه‌ای نزدیک، از سیستم‌های موجود در اداره تعاونی‌های دانشگاهی ژاپن پیروی می‌کنند. به لحاظ کمی تعداد تعاونی‌های

آموزشگاهی (مدارس) به مراتب از دیگر انواع تعاونی که در حال حاضر رقم ۲۸۰۲۲ واحد را نشان می‌دهد بیشتر است. بسیاری از این گونه تعاونی‌ها در ایالت «مدرس» و یا در مدارس مذهبی قرار گرفته‌اند.

### \* ژاپن

رشد تعاونی‌های دانشگاهی در ژاپن، همزمان با گسترش تعاونی‌های مقطع دبیرستان صورت گرفت. زمانی که دانشگاه توکیو از تبدیل دبیرستان به صورت دانشگاه وجود آمد، اولین تعاونی دانشگاهی نیز در آن طی سال ۱۹۳۶ تشکیل گردید. بر خلاف تعاونی‌های دانشگاهی در بسیاری دیگر از کشورها، که تحت حمایت جامعه به کار و فعالیت مشغول بودند، تعاونی‌های دانشگاهی ژاپن متأثر از محیط متحول اقتصادی، ادامه حیات دادند. بنابراین آنها خود را با مباحث در ارتباط با تولید در (شعارهای) جامعه معاصر خویش منطبق نمودند. (به عنوان مثال شعار ۱۹۳۶، «دانشجو بودن ابتدائاً مستلزم تغذیه سالم است و شعار ۱۹۵۰ «به سوی صلح و یک زندگی بهتر» بود.

در راستای تقویت تعاونی‌های ضعیف و کوچک اولیه، «اتحادیه شرکتهای تعاونی دانشگاهی ژاپن»<sup>(۳)</sup> (NFUCA) در سال



۱۹۵۵ تأسیس گردید. حصول اطمینان از نیل به یک زندگی بهتر برای دانشجویان ژاپنی در همه ابعاد و برنامه‌های استراتژیک، یکی از اهداف عمده تعاونی‌های دانشگاهی محسوب می‌شود. در این کشور، به زندگی به عنوان مجموعه‌ای از نیازمندی‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و معنوی اعضای تعاونی‌ها نگریسته می‌شود.

اتحادیه تعاونی‌های دانشگاهی ژاپن با عضویت ۲۰۲ تعاونی تا سال ۱۹۹۶ که از بین آنها تعداد ۱۹۲ تعاونی دانشگاهی عمده، ۹ شرکت تعاونی تجاری بازرگانی و ۲ تعاونی «پیش دانشگاهی»<sup>(۴)</sup> وجود دارد، گسترش یافته است. شبکه تعاونی‌های دانشگاهی ژاپن، با عضویت ۱/۲۲ میلیون نفر دانشجو، به یکی از قوی‌ترین نهضتهای تعاونی دانشگاهی در جهان مبدل گردیده است و خدمات متنوع این سیستم، که به منظور رفع نیازمندی‌های دانشجویان دانشگاهی ارائه می‌شود عبارتند از:

- تأمین کالاهای مصرفی روزانه،
- همیاری و ارائه کمکهای لازم در حین سفر،
- اختصاص اعتبار، بیمه، هدایت و راهنمایی شغلی، آموزش زبان و غیره.

سیستم تعاونی‌های دانشگاهی ژاپن، با هدف تأثیر گذاری مستقیم اجتماعی اقتصادی، انسجام و تکمیل فعالیتهای خدمات رسانی را در پرتو همکاری و همبستگی با دیگر سازمانها و تعاونی‌های جامعه، در سر می‌پیرواند. سیمای ترسیم شده از این تصمیم برای قرن بیست و یکم، گستره وسیع‌تری از ابعاد جامعه را در بر می‌گیرد.

تعاون (همکاری) بین المللی در چارچوب سیستم تعاونی‌های دانشگاهی ژاپن، برنامه‌ای است مستحکم و با ثبات. ارائه کمک‌های فنی به تعاونی‌های دانشگاهی نوظهور در منطقه و تبیین الگوهای خدمت رسانی، صرفاً از طریق اتحادیه تعاونی‌های دانشگاهی صورت می‌گیرد. ژاپن به جز تعاونی‌های اعتبار معلمین و استادان، فاقد سیستم تعاونی آموزشی دیگری از این نوع (اعتبار) می‌باشد.

## \* گره \*

مفهوم تعاونی در بین جوانان کره جنوبی متأثر از اصول نهضت «ساموئل» و در اوائل سال ۱۹۴۷ با تأسیس باشگاههای جوانان رواج یافت. بعدها، گروههای متشکل در باشگاههای موسوم به H-ه پس از پشت سر گذاشتن یک کاهش تدریجی، در سال ۱۹۸۱ با ۳۳۱۲۰ عضو، به نقطه اوج فعالیتهای تعاونی دست یافت و در خلال سالهای بعد، کالج کشاورزی به منظور رفع نیازمندیهای مصرفی دانشجویان خویش یک تعاونی مصرف را پایه گذاری کرد. این تعاونی دانشجویی، مدیریت، یک فروشگاه مصرف در محوطه کالج را بر عهده دارد. درصدی از مازاد درآمد این فروشگاه به مصرف تأمین خدمات رفاهی دانشجویان می‌رسد. شایان توجه است عملیات داد و ستد در این فروشگاه علاوه بر فعالیتهای تجاری در سایر تعاونیها، همزمان با افزایش تمایل به تأسیس تعاونیهای مصرف در کره و علی‌رغم نبود قانون تعاونیهای مصرف، اولین مصرف، اولین تعاونی دانشگاهی را در سال ۱۹۸۸، تشکیل داد. گسترش تعاونیهای دانشگاهی در کره، عمدتاً با توسعه «اتحادیه تعاونیهای مصرف کره» گره خورده است. اتحادیه مذکور «KCCF»، در سال ۱۹۸۹ و با هدف خدمت‌رسانی زنجیره‌ای به «نهضت تعاونیهای مصرف شهری» و در نقش یک واسطه برای توسعه تعاونیهای دانشگاهی، «کمیته گسترش تعاونیهای دانشگاهی»<sup>(۵)</sup> را نیز ایجاد نمود. تعاونیهای دانشگاهی هفت‌گانه، هم‌اکنون به تأمین نیازمندیهای دانشجویان از قبیل فروش کتاب، خدمات رفاهی و مسافرتی و دیگر احتیاجات تحصیلی می‌پردازد. همچنین ظرف یک مدت کوتاه ده‌ساله، نهضت تعاونیهای مصرف دانشگاهی در کره، به رشد کیفی و کمی خود ادامه داده است. شبکه تعاونیهای دانشگاهی، علاوه بر خریدهای مشترک و تولید انبوه کالاها، مشترک در زمینه فعالیتهای زیست‌محیطی نیز تلاشهای مضاعفی داشته است. مجموع سرمایه در گردش تعاونیهای دانشگاهی

در طول سالهای ۹۲ لغایت ۹۶ به دو برابر یعنی رقمی معادل ۱/۱۸ میلیون دلار آمریکا افزایش یافته است.

نهضت تعاونیهای دانشگاهی در کره، به دلیل حمایتهای کم‌دولت و نیز فقدان بستر قانونی مناسب، از رشد و بالندگی فزاینده‌ای برخوردار بوده است.

## \* مالزی \*

نهضت تعاون مالزی، پس از پشت سر گذاشتن، یک دوران فطرت که از سال ۱۹۰۷ شروع و به درازا کشیده بود، سرانجام در سال ۱۹۲۲، به صبح روشنایی پیشرفت و تکامل دست یافت. عمده‌ترین هدف تعاونیهای آموزشی، تلقین و نهادینه کردن عادات و رفتار صرفه‌جویی و میل به پس انداز در بین دانش‌آموزان دبستانی و دبیرستانی بود. اولین آمار و اطلاعات تعاونیهای آموزشی در سال ۱۹۷۷ تعداد ۲۰۴ تعاونی آموزشی با عضویت ۶۰۷۰۰ نفر را نشان می‌دهد. «اتحادیه ملی تعاونیهای مالزی»<sup>(۶)</sup> (ANGKASA) علاوه بر ایفای نقش ابرازی در تشکیل اتحادیه ملی برای تعاونیهای آموزشی در سال ۱۹۷۷، در توسعه و ترویج تعاونیهای آموزشی نیز اثری تعیین‌کننده داشته است. اتحادیه موسوم به ANGAKASA، همزمان با برنامه‌ریزی و انجام برنامه‌های ترویج و توسعه تعاونیهای آموزشی، آموزش معلمین جهت تشکیل و سازماندهی تعاونیها در بین دانش‌آموزان را نیز محقق گردانید و این در حالی بود است که «آموزش تعاون» به عنوان هدفی عمده در طول دوره تحصیلات، مد نظر مسئولین بخش تعاونی در این کشور بود. نهضت تعاونیهای آموزشی نوین، فعالیتهای متنوع خویش را از عملیات عادی مربوط به کتابفروشیها و بوفه‌های آموزشی، به دلیل نیازمندیها و نیز تجهیز مدارس، تغییر داد. تعاونیهای مذکور، در کنار تأمین لباسهای متحدالشکل مدرسه‌ای، در زمینه‌های حمل و نقل و مزرعه‌داری (کشاورزی) نیز به اقدامات جسارت‌آمیزی دست زده‌اند. تعاونیهای آموزشی مالزی، هم‌اکنون به عنوان

«سیستم تعاونیهای چند منظوره» ادامه فعالیت می‌دهند.

تعداد تعاونیهای آموزشی، هم‌اکنون به رقم ۵۰۰ واحد افزایش یافته است که در مجموع حدود ۳۰۰۰۰۰ نفر عضو را پوشش می‌دهند. اما تشکیل ۸۰۰ واحد تعاونی آموزشی امکان‌پذیر است. تعاونی در این کشور قلمداد کرد. اتحادیه تعاونیهای آموزشی مالزی «KNC» سازمانی بی‌نظیر است که در سال ۱۹۷۵ و با اهداف ذیل تأسیس گردیده است:

- \* جمع‌آوری سرمایه‌های موجود در صندوق‌های تعاونیهای آموزشی و نگهداری آنها در یک «صندوق مرکزی» علاوه بر سرمایه‌گذاری در چنین صندوقهایی،
- \* تأمین تسهیلات اعتباری مورد نیاز تعاونیهای آموزشی،
- \* تأمین و ذخیره نیازمندیهای آموزشگاه همراه با تجهیز تعاونیهای آموزشی،
- \* تشریح و ترویج فعالیتهای تعاونی.

KNC در کنار تعاونیهای آموزشی، نیازمندیها و ناخار مورد نیاز را از مراکز عمده فروشی تهیه و آنها را در اختیار تعاونیهای عضو قرار می‌دهند. از دیگر خدمات این گونه تعاونیها تأمین مواد و ملزومات آموزشی را می‌توان نام برد. همچنین تهیه و تولید، لباسهای متحدالشکل (یونیفرم) آموزشی با هماهنگی و همکاری تولیدکنندگان، یکی دیگر از خدمات مورد نظر تعاونیهای آموزشی است.

KNC همچنین در زمینه تولید تجهیزات آموزشی، تأسیس بانک و ایجاد فرصتهای شغلی برای فارغ‌التحصیلان از آموزشگاهها، طرحهای جاه طلبانه‌ای را در دستور کار خود قرار دارد.

در ارتباط با عضویت در تعاونیهای آموزشی، اختلاف نظرهایی وجود دارد. دانش‌آموزان سابق و فعلی، معلمین مستخدمین کنونی و گذشته، مدارس واجد شرایط لازم جهت عضویت می‌باشند. در ابتدا تعاونیهای آموزشی صرفاً پذیرای عضویت معلمین و دانش‌آموزان



بودند. آنها با پرداخت حق عضویت و قبول تعهدات ناشی از مشارکت در پس انداز شرکت بر مبنای پرداخت ماهانه، عملاً به عضو شرکت تعاونی مبدل می‌شوند. در این قبیل تعاونی‌ها فروش نسبه مجاز نیست.

### \* «آن گاسا»، ایده‌های بزرگی را برای ارتقاء تعاونی‌های آموزشی در سر می‌پروراند

- ایجاد همبستگی در بین دانشجویانی که با پیشینه‌های خانوادگی متفاوتی گرد هم جمع شده‌اند.

- گسترش آموزش تعاونی از طریق عملکردهای مبتنی بر اصول واقعی تعاون.

- تشویق دانشجویان به تمرین رویه «صرفه جویی و پس انداز» در کنار «عادت به سرمایه‌گذاری» به منظور کمک به والدین در تأمین هزینه‌های تحصیلی فرزندان آنها. تعاونی‌های آموزشی در مالزی برای دستیابی به دو هدف عمده تأسیس گردیده‌اند:

نخست تربیت شهروندان آینده جهت تجربه عملی دموکراسی و دیگری نیل به تجربه عملی در مدیریت و اداره یک بنگاه تجاری اقتصادی. زمان آغاز به کار اولین تعاونی دانشگاهی در مالزی، به سال ۱۹۶۸ بر می‌گردد هنگامی که به عنوان یک «کتابفروشی تعاونی» در یکی از دانشگاهها تأسیس شد. این تعاونی عضویت مختلطی از دانشجویان، استادان و کارکنان دانشگاه را در اساسنامه خود پذیرفته بود.

در حال حاضر، هشت تعاونی دانشگاهی وابسته به «اتحادیه ملی تعاونی‌های دانشگاهی GAKUB»<sup>(۷)</sup> که در سال ۱۹۸۸ تأسیس و آغاز به کار نموده‌اند، به فعالیت مشغولند. «GAKUB» علاوه بر تأمین کالاهای مصرفی اعضا، خدمات مشاوره‌ای مورد نیاز مدیریت تعاونی‌های تحت پوشش را هم ارائه می‌نماید. «GAKUB» همچنین در زمینه خدمات مسافرتی، تأمین لوازم التحریر، تغذیه و تسهیل اعتبارات مالی مورد نیاز، فعالیت‌های مستمری را انجام می‌دهد.

اما، باید توجه داشت که مجموع عضویت در تعاونی‌های آموزشی در مالزی از

دست، بنگاههایی که در قالب باشگاههای پس انداز فعالیت می‌کنند، تشکیل گردیدند. بعداً تعاونی‌های آموزشی فعالیت خود را بیشتر بر مبنای الگوهای مؤسسات آموزشی تنظیم نمودند. آنها در قالب تعاونی‌های چند منظوره به ارائه خدمات مصرفی ویژه دانش‌آموزان از قبیل فروش لوازم التحریر، بوفه، آزمایشگاه به کار ادامه می‌دادند. برخی از این تعاونی‌ها، نسبت به استخدام افرادی از بیرون هم اقدام می‌نمایند. این تعاونی‌ها همچنین از یک سیستم تکمیلی جهت جذب دانش‌آموزان و دانشجویان جدید سود می‌برند. آنها در واقع در ارتباط با تشکیل گروه‌های ماهانه، با رهبران، دانشجویان تشویق شده و دعوت کنندگان این گونه ملاقاتها و نیز تعاونی‌هایی که اعضاء کمیته‌ها را انتخاب می‌نمایند، هستند اما بسیاری از آنها به دلیل عضویت فردی از حق اعمال رأی محرومند.

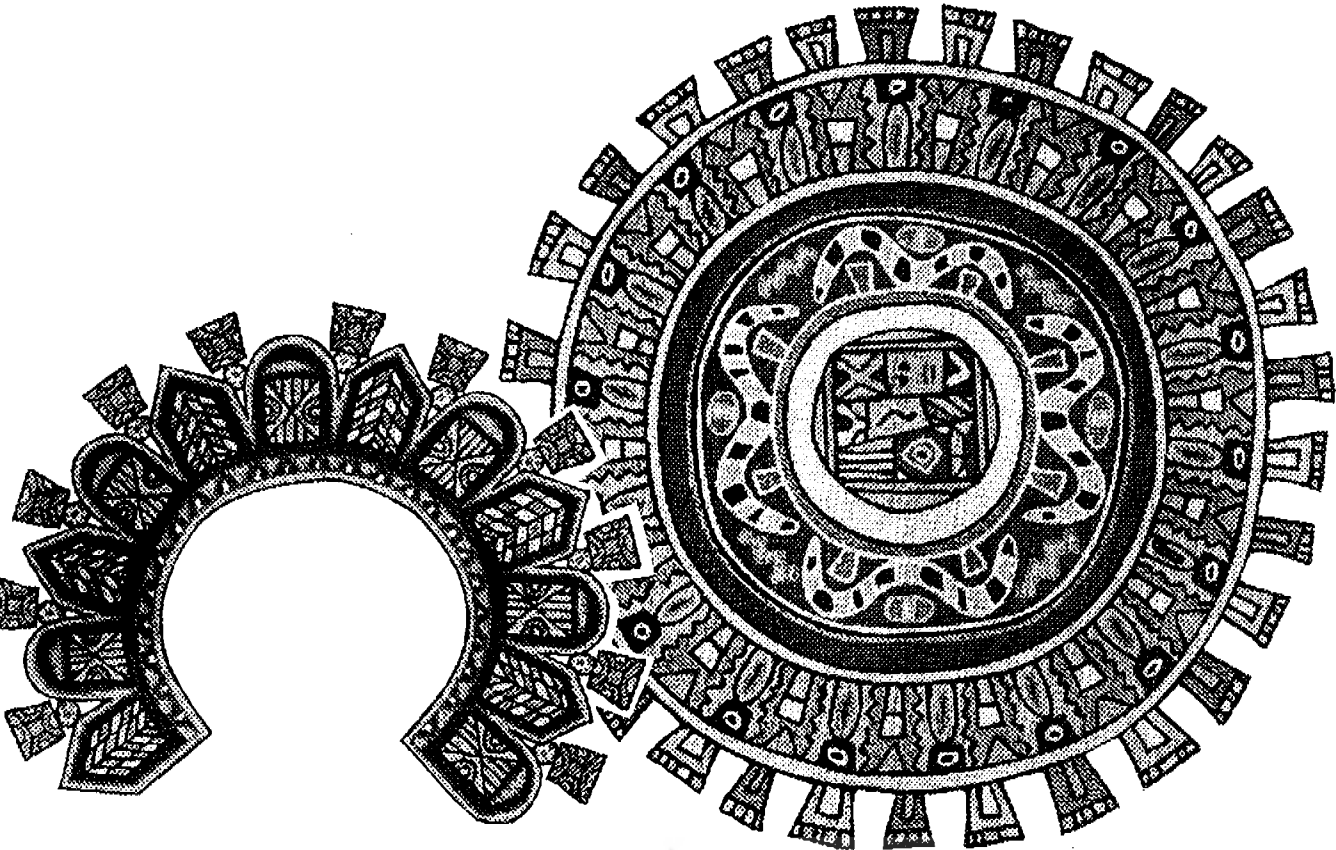
اولین تعاونی دانشگاهی در فیلیپین در سال ۱۹۱۶ و در کالج کشاورزی دانشگاه

۱۰۰۰۰ نفر فراتر نمی‌رود و کل سرمایه در گردش در این تعاونی‌ها هم حدود ۸/۶ میلیون واحد پول<sup>(۸)</sup> مالزی می‌باشد. معذک، تعاونی‌های آموزشی (دانشگاهی) در مالزی از امکانات بالقوه وسیعی جهت گسترش و پیشرفت برخوردار هستند.

#### \* فیلیپین

سیستم تعاونی‌های آموزشی در فیلیپین، از سابقه چندانی برخوردار نمی‌باشد. تعداد تعاونی‌های آموزشی که اوایل دهه ۷۰ میلادی و توسط «خواهران آگوستینی» شروع به کار نمودند، هم اکنون به ۵۰۰ واحد می‌رسد. این تعاونی‌های آموزشی به عنوان طرح آزمایشی آموزش شغلی تعاون در مدارس در حقیقت فعالیت مکملی برای طرح «راهنما» در سال ۱۹۷۳ بود. این طرح آزمایشی تمام پایه‌ها را از سطح ابتدایی تا دانشگاهی در بر می‌گرفت.

به عنوان بخشی از فعالیت تعاونی‌ها یک سال قبل از تشکیل تعاونی‌هایی از این



# صنایع دستی و کارکرد آن در جامعه

• غلامرضا خوشنفر

عضو هیأت علمی دانشگاه مازندران

«به بهانه بیستم خرداد روز جهانی صنایع دستی»

چکیده

امروز صنایع دستی به عنوان یکی از اقلام صادرات غیر نفتی جایگاه رفیعی در میان تولیدات صنعتی کشور پیدا کرده است. علاوه بر این نقش صنایع دستی در ایجاد اشتغال، افزایش تولید ناخالص ملی و حفظ هویت فرهنگی اهمیت این دسته از فعالیت‌های مکمل اقتصادی را روز بروز افزایش داده است. این صنایع در صورت توجه شایسته می‌توانند نقش فعالی در توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورهای در حال توسعه ایفاء نمایند.

مقاله حاضر ضمن بررسی تعاریف و مفاهیم مربوط به صنایع دستی و انواع آن در ایران، در صدد تبیین کارکردهای مختلف اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی آن در جامعه می‌باشد. بر این اساس مشخص شده است که در شرایط فعلی، تولیدات نفیس هنر دستی، می‌تواند موقعیت مناسبی را از نظر ایجاد اشتغال و درآمد، جلوگیری از مهاجرت بی‌رویه روستایی، افزایش تولید ناخالص ملی و حفظ هویت و میراث فرهنگی در جامعه ایجاد نماید.

بنابراین کوشش در جهت حفظ و بقای این میراث فرهنگی و هنری، برای همگان الزامی است، زیرا محو و نابودی یا حتی تضعیف صنایع دستی کارکردهای ارزشمند آنها را به وادی فراموشی و نیستی می‌سپارد.

مقدمه

آنچه آدمی در گذار از تاریخ زندگی خویش آفریده، یادبودهایی است که در فاصله بین تولد و مرگ به مدد قدرت اندیشه خود که تجلی آفریدگاری خداوند است، برپا داشته است.

از آن هنگام که برای نخستین بار، انسان توانست سنگ را مطابق میل خویش شکل دهد، در واقع نخستین گام را برای شکافتن

و در هم شکستن مواد و جستجو در ساختمان پنهان آنها و بالاخره تسلط بر طبیعت برداشت.

آنچه که دست در خدمت ذهن می‌توانست انجام دهد، این بود که طلسم بی‌شکلی ماده را بشکند چرا که هر ماده بی‌شکلی دارای مقاومتی است و این مقاومتها تنها به نیروی تخیل انسان و به قوت دستهای او در هم می‌شکنند. دوران این

تحول بسیار طولانی بوده است. انسان به تدریج با استفاده از این مهارتها، پیچیده‌تر، عمیق‌تر، ظریف‌تر، و بدیع‌تر به گذشته خود نگریسته و در پیوستگی تاریخ، لحظات گذرای زندگی خویش را به نمایش گذاشته، ماهیت تفکر، ارزشها، اعتقادات و احساسات مردم زمانه خود را آشکار ساخته و از ظلمت و تبااهی‌ها و یا تلاش و بی‌قراری‌های دوران خود

سخن گفته است و این قصه قدمتی به درازای تاریخ زیست انسان دارد.

در بین جوامع دنیا، ایران جزو معدود کشورهایی است که از دیرباز در زمینه تولید مصنوعات دستی، سرآمد و صاحب شهرت بوده و تا قبل از پیدایش و حاکمیت ماشین بر سیستم اقتصادی، پیوسته از این هنر صنعت چون عاملی مهم و اساسی در پیکره اقتصادی کشور بهره‌مند بوده است.

### تعریف صنایع دستی:

به طور کلی، صنایع به چهار دسته سنگین، سبک، کوچک و دستی تقسیم می‌شود که هر یک دارای خصوصیات منحصر به خود هستند. برای شناخت بیشتر صنایع دستی و اهمیت آن می‌بایست بدو تعاریف رشته‌های مختلف صنعت مورد بررسی قرار گیرد تا با تمیز آنها از صنایع دستی، از وجود برخی ابهامات احتمالی جلوگیری شود و فضای این صنعت روشن گردد.

۱- صنایع سنگین، (*Heavy industries*): صنایع سنگین که زمینه‌ساز توسعه اقتصادی کشور است و از آن به عنوان صنایع مادر یا صنایع کلیدی نیز یاد می‌شود نیازمند سرمایه‌گذاری بسیار زیاد، ماشین آلات و تجهیزات عمده و نیروی انسانی برخوردار از تخصص‌های فنی بالا می‌باشد، نظیر صنایع نفت، پتروشیمی، مس، ذوب آهن و...

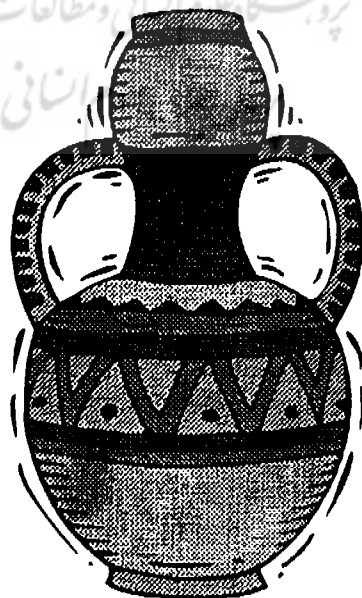
۲- صنایع سبک، (*Light industries*): صنایع سبک که در مقایسه با صنایع سنگین نیازمند تجهیزات و به همان نسبت سرمایه کمتر و نیروی انسانی یا تخصص‌های نسبتاً پایین‌تر است، در واقع حد فاصل صنایع سنگین و صنایع کوچک محسوب می‌شود و لازمه استقرار آن بهره‌گیری از ماشین آلات خودکار و نیمه خودکار بوده و بیشتر صنایع نساجی، چرم و پوست، مواد غذایی، وسایل الکترونیکی و... را تحت پوشش قرار می‌دهد.

۳- صنایع کوچک (*Small scale industries*): صنایع کوچک که عمدتاً حالت کارگاهی دارد و علاوه بر شهرها قابل استقرار در روستاها نیز می‌باشد در مقایسه با صنایع

سبک به نیروی انسانی کمتر و تجهیزات و وسایل محدودتری نیاز دارد و محتاج سرمایه‌گذاری زیاد نیست. در این رشته از صنعت، بخشی از کار تولید توسط ماشین و قسمتی دیگر توسط نیروی بدنی کارگران انجام می‌شود. وظایفی نظیر بلوک زنی، تراشکاری، پیچ و مهره‌سازی، پلاستیک سازی، عینک سازی و... را در بر می‌گیرد.

۴- صنایع دستی (*Handicraft industries*): از نظر لغوی، اصطلاح صنایع دستی، دارای مفهوم واحد و ثابتی نیست و تاکنون تعاریف متعددی از آن ارائه شده است.

در دایرةالمعارف بریتانیکا، ضمن تعریف معنای واژه صنایع دستی آمده است که «صنایع دستی به آن گروه از صنایع گفته می‌شود که مهارت، ذوق و بینش انسان در تولید آن نقش اساسی دارد». در فرهنگ دهخدا نیز صنایع دستی عبارت است از «آنچه با دست ساخته می‌شود، از پارچه و قالی و ساخته‌های فلزی و غیره - مقابل صنایع ماشینی». در گزارش مدیریت طرح و برنامه سازمان صنایع دستی ایران نیز این تعریف از صنایع دستی آمده است که «صنایع دستی به آن رشته از صنایع اطلاق می‌شود که تمام یا قسمتی از مراحل ساخت فرآورده‌های آن با دست انجام گرفته و در چهارچوب فرهنگ و بینشهای فلسفی و ذوق و هنر انسان‌های هر منطقه با



توجه به میراث‌های قوی آنان ساخته می‌شود».

در تازه‌ترین تعریف «صنایع دستی به بخشی از هنر و صنعت گفته می‌شود که با بهره‌گیری از مواد اولیه بومی و انجام کار اساسی به کمک دست و ابزار دستی در مراحل مختلف تولید، منجر به ساخت محصولاتی شود که هر واحد از این محصولات به شکلی، ذوق هنری و خلاقیت فکری سازنده آن را به نمایش بگذارد، به طوری که این ویژگی وجه تمایز اصلی این نوع محصولات از محصولات مشابه ماشین ساخت و کارخانه می‌باشد».

### تاریخچه صنایع دستی در ایران:

فعالیت‌های کشاورزی و دامداری در ایران از گذشته‌های دور تا به امروز، هم بخشی از مواد اولیه مورد نیاز تولید صنایع دستی کشور را مهیا ساخته و هم افرادی را که به این نوع فعالیت‌ها اشتغال دارند. و به علت طبیعت کارشان، فصل یا فصلی از سال را بیکار می‌ماند و ضرورتاً نیاز به فعالیت در رشته‌های دیگر تولیدی دارند. به کاری مفید مشغول داشته است.

علاوه بر این، استعداد و روحیه خلاق و قدرت ابتکار ایرانیان و علاقه آنان به هنر و تولید آثار هنری و ذوقی موجب گردیده است که کشور ما از گذشته‌های بسیار دور تا زمان حال همواره در تولید محصولات صنایع دستی موقعیتی ویژه و ممتاز و نیز شهرتی جهانی داشته باشد.

نگرشی به حفريات باستان‌شناسی و آثار با ارزش بدست آمده از «سیلک»، «حسنلو»، «تپه حصار»، «شوش»، «چراغعلی تپه» و... مؤید قدمت، سابقه طولانی و غنای صنایع دستی ایران طی قرون و اعصار متمادی است.

با بررسی دقیق آثار مکشوفه و با توجه به نظر محققان و پژوهشگران و هنر شناسان مشخص گردیده که زادگاه صنایع و هنرهای نظیر قالی بافی، فلزکاری و سفال و سرامیک سازی، ایران بوده است. افزون بر آن، صنعتگران هنرمند کشور، طی سده‌ها و هزاره‌های پیش از میلاد تاکنون،



همواره سهم شایسته‌ای در توسعه، تکوین و تعمیم انواع صنایع دستی داشته‌اند و با ذوق و هنر خود به آثار هنری ماغنا بخشیده‌اند، به گونه‌ای که آثار ممتاز وارزنده صنعتگران ایرانی در تمامی موزه‌ها و مراکز هنری جهان که به نوعی عرضه‌کننده تولیدات صنایع دستی می‌باشند، به چشم می‌خورد.

بررسی قضاوت پژوهشگران و ایران‌شناسانی نظیر «پروفیسور پوپ»، «گیرشمن»، «اشمید»، «هانزی رله دالمانی» و... و تحلیلی که آنان از صنایع دستی ایران بدست داده‌اند، می‌تواند مبین ارزشهای استثنایی و جایگاه خاص این هنر کاربردی و صنعت اصیل و ارزنده کشورمان در روند اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه‌ای باشد که همواره نقش اساسی را در تولید محصولات ارزنده صنایع دستی، آن هم با طرحهای اصیل و رنگهای زنده، شاد و جذاب و گیرا داشته است.

اسلام آوردن ایرانیان در دهه‌های آخر قرن هفتم میلادی، موجب شد تا مایه‌های هنری و فرهنگی اصیل ایران با ارزشهای والای اسلامی در هم آمیزد و صنایع دستی ایران با محتوای مردمی و غنی‌تر از گذشته حتی در عرصه معماری و کاشیکاری به رشد و شکوفایی چشمگیری برد.

به هر ترتیب امروزه صنایع دستی ایران علیرغم فراز و نشیبهای فراوان و حتی با توجه به دوران‌های سراسر بی‌مهری و بی‌توجهی که پشت سر نهاده توانسته در زمره با ارزشترین هنر کاربردی جامعه مطرح باشد و نه تنها از جنبه‌های فرهنگی بلکه از جهات اقتصادی و اجتماعی نیز شایسته احترام شده و در خور توجه به عنایت کافی قرار گیرد. اکثر صاحبانظران، ایران را یکی از سه قطب مهم صنایع دستی آسیا و جهان می‌دانند و از نظر تنوع شاید در صدر تمامی کشورها قرار داشته باشد.

## انواع صنایع دستی در ایران:

صنایع دستی ایران، کلاً شامل بیست گروه است که آنها را می‌توان در سه گروه هنری<sup>(۱)</sup> هنری مصرفی<sup>(۲)</sup> و مصرفی<sup>(۳)</sup>

جای داد بدون توجه به این گروه بندی. مصنوعات دستی ایران عبارتند از:

۱- بافته‌های داری: محصولاتی که با کمک دارهای افقی یا عمودی بافته می‌شوند. اکثراً جزو بافته‌های داری محسوب می‌شوند. مثل قالی، گلیم، چننه، رویه پشتی و بعضی از انواع زیلو.

۲- دستیابی (نساجی سنتی): فرآورده‌هایی که با کمک دستگاههای بافندگی دو وردی، چهار وردی، ژاکارد، تک فاز و نظایر آنها تولید می‌گردند، معمولاً در ردیف دستیابی به حساب می‌آید مثل: جاجیم، زیلو، کیسه حمام، انواع پارچه‌های نخ، پشمی و پنبه‌ای.

۳- بافتنی: انواع مصنوعات که با کمک میل و قلاب و نظیر آن تولید می‌شود جزو بیافتنی‌ها بحساب می‌آید. مانند: انواع دستکش، جوراب، کلاه، شال گردن، لباس، روسری و... .

۴- روکاری (رودوزی): کلیه مصنوعات که بر اثر دوختن نقوش سنتی بر روی پارچه‌های ساده بوجود می‌آید در گروه رودوزی‌ها جای دارد. مثل: سوزندوزی، قلابدوزی، ملیله‌دوزی، گلابتون دوزی، نقده دوزی، بخارادوزی و... .

۵- چاپ‌های سنتی: کلیه فرآورده‌هایی که بوسیله قلم مو، قالب و شابلون، رنگ آمیزی شده و پذیرای نقوش می‌شود جزو چاپ‌های سنتی بحساب می‌آیند. مانند: چاپ قلمکار، چاپ باتیک.

۶- نمذ مالی: انواع مصنوعات که بر اثر متراکم کردن پشم و کرک از طریق مالیدن تهیه می‌شوند جزو نمذ مالی هستند. مانند: کلاه نمذی، پالتوی نمذی (کپنکا)، نمذ زیرانداز، نما پادری و... .

۷- سفالگری و سرامیک سازی: محصولاتی که با خاک رس به کمک چرخ سفالگری تولید و با حرارت پخته می‌شوند اعم از اینکه دارای لعاب یا بدون لعاب باشند بخشی از گروه سفالگری و سرامیک سازی بحساب می‌آیند. مانند انواع پارچ و لیوان، ظروف غذاخوری، گلدان، کوزه، قلم و... .

۸- شیشه‌گری: این گروه فقط محصولات تولید شده توسط مواد معدنی نظیر کواتز و

سیلیس<sup>۱</sup> را زیر پوشش قرار داده و خود شامل شعباتی نظیر نقاشی روی شیشه و تراش شیشه می‌شود.

۹- پای پرش‌های سنتی: مصنوعات که به مصرف پای پوش رسیده و به نسبت نیاز با سنت تولید و... استفاده از آنها در مناطق مختلف کشور رواج دارد جزو پای پوشهای سنتی محسوب می‌شود. مانند: گیوه، چاروق و... .

۱۰- چرم و پوست: تمام مصنوعات که برای تهیه آنها از چرم و پوست بعنوان مواد اولیه استفاده به عمل می‌آید جزو گروه چرم و پوست هستند. نظیر: پوستین، نقاشی روی چرم، زین اسب و... .

۱۱- قلمزنی و فلزکاری: کلیه مصنوعات که مواد اولیه آنها را نقره، طلا، مس، برنج و آلیاژهای انواع فلزات کم بها تشکیل داده و بر روی آنها نقوش برجسته یا فرو رفته ایجاد گردیده است در گروه قلمزنی و حکاکی روی فلزات جای دارند. چاقو سازی و ساخت قیچی و قندشکن نیز جزو همین گروه است.

۱۲- زینت آلات محلی: این گروه که گاهی عنوان جواهرات بدلی نیز به آن داده می‌شود معمولاً مصنوعات را که ترکیبی از سنگ‌ها و فلزات کم بهاست و دارای ارزش‌های هنری زیاد میباشد در بر می‌گیرد. مانند انواع گوشواره، گردن بند، دست بند، خلخال، انگو و... .

۱۳- سنگتراشی: مصنوعات که مواد اولیه اصلی آنها را انواع سنگ‌های ارزان قیمت نظیر مرمر، سنگ سبز، سنگ سیاه و... تشکیل می‌دهد معمولاً در ردیف سنگتراش جای می‌گیرند. مانند: انواع مجسمه‌های سنگی زینتی، قاب عکس سرویسهای رومیزی، شکلات خوری.

۱۴- عروسک سازی و تهیه لباسهای محلی: ساخت عروسکهای پنبه‌ای، کتانوی و مومی با لباسهایی که نشان دهنده شکل و طرح پوشاک مردم مناطق مختلف کشور است و نیز طراحی و دوخت لباسهای محلی با سازهای متداول و قابل استفاده، در ردیف عروسک سازی و تهیه لباسهای محلی جای می‌گیرد.

۱۵- صنایع چوبی: رشته‌هایی نظیر



می‌آید کار تبدیل پشم و پنبه به پارچه را شامل می‌شود و خود در بین صنایع دستی ایران تشکیل یک گروه را می‌دهد.

۲۰- سایر: مصنوعات نظیر طلاکوبی روی فولاد، فیروزه کوبی، تراش سنگهای قیمتی نظیر فیروزه و عقیق، گوهر نشانی و... که قابل گنجاندن در سایر گروه‌ها نبوده و صناعی منفرد هستند معمولاً در این گروه قرار می‌گیرند.

### ویژگیهای صنایع دستی روستائی:

با توجه به تعاریفی که در بالا به آنها اشاره شد، می‌توان ویژگیهایی را برای محصولات دست ساخت به شرح زیر قائل شد:

۱- انجام قسمتی از مراحل اساسی تولید به وسیله دست، ابزار و وسائل دستی، یادآوری می‌شود که برای تولید هر یک از فرآورده‌های صنایع دستی، مراحل متعددی طی می‌شود ولی انجام کلیه این مراحل به وسیله دست و ابزار و وسایل دستی الزامی

در تازه‌ترین تعریف «صنایع دستی به بخشی از هنر و صنعت گفته می‌شود که با بهره‌گیری از مواد اولیه بومی و انجام کار اساسی به کمک دست و افزاینده دستی در مراحل مختلف تولید، منجر به ساخت محصولاتی شود که هر واحد از این محصولات به شکلی، ذوق هنری و خلاقیت فکری سازنده آن را به نمایش بگذارد، به طوری که این ویژگی و وجه تمایز اصلی این نوع محصولات از محصولات مشابه ماشین ساخت و کارخانه می‌باشد».

و تولید آنها توأم با ارزش افزوده زیاد است معمولاً در این گروه قرار می‌گیرند. نظیر مینا، مینیاتور، پاپیه ماشه، نقاشی روی صدف کنده کاری روی عاج و...

۱۸- محصولات تکمیلی: مصنوعات که برای ساخت آنها دو یا چند نوع محصول دست ساز بطور توأمان مورد استفاده قرار گرفته مصنوعات تکمیلی محسوب می‌شوند. مانند کیف‌های دستی که ترکیبی از پارچه و چرم است. یا انواع لباسهایی که با استفاده از پارچه‌های تولیدی چند نقطه از کشور دوخت می‌شود.

۱۹- ریسندگی و تابیدن الیاف پشمی و پنبه‌ای: این رشته همانگونه که از نامش بر

نازک کاری چوب، خراطی، معوق کاری، خاتم‌سازی، منبت کاری، مشبک سازی و... که مواد اولیه مورد مصرف در آنها را عمدتاً چوب تشکیل می‌دهد در گروه صنایع چوبی قرار می‌گیرند.

۱۶- سبد و حصیر و بامبو: کلیه محصولاتی که در ساخت آنها از الیاف ساقه، شاخه‌های گیاهان استفاده بعمل می‌آید در این گروه جای دارند و عمدتاً عبارتند از: سبد، حصیر، بامبو، مروار، ترکه بافی، چم بافی و...

۱۷- مصنوعات تزئینی: محصولاتی که ضمن برخورداری از طرحهای اصیل و سنتی دارای جنبه‌های هنری و تزئینی بوده

## صنایع دستی در ایران با عمر بسیار کهن خود، کارکردهای اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی متعددی را دارا می‌باشد. علاوه بر این، تولیدات دستی، جلوه‌ای از هنر، فرهنگ و استعداد این ملت را در خود جای داده و ضمن برخورداری از ارزش اقتصادی، از ارزش معنوی بسیار بالایی برخوردار می‌باشد.

به خود مشغول داشته است. البته به علت ساختار اقتصادی خاص کشورهای جهان سوم، افزایش مداوم درآمد ملی یا توجه به نرخ رشد بالای جمعیت در این کشورها، کاری بس دشوار و در برخی موارد شاید ناممکن باشد.

به منظور حفظ تعادل از جهات اقتصادی و اجتماعی، انجام سلسله اقداماتی برای کمک به بالا بردن تولید و ازبیاد درآمد خانوارها با بهره‌گیری از نیروهای بالقوه در محل ضروری به نظر می‌رسد. از جمله این اقدامات تقویت صنایع دستی است که به علت عدم پیچیدگی فنون تولید و بی‌نیازی به سرمایه‌گذاری عمده و وجود زمینه جذب تولیدات آن در داخل و خارج کشور، چشم انداز روشنی را ارائه می‌دهد.

### ج - صنایع دستی و مسائل جمعیت و مهاجرت

در روند تولید صنایع دستی، عامل انسانی پیوسته نقش تعیین‌کننده دارد. این نقش هم به شکل نیروی فکری و ذوقی و هم به صورت نیروی بدنی در ساخت و شکل‌گیری فرآورده‌های گوناگون این رشته نمایان می‌شود. به همین سبب ارزش افزوده شامل بهای نیروی کار مصرف شده در تولید این گونه کالاها، در بسیاری موارد به ۷۰ تا ۸۰ درصد قیمت تمام شده می‌رسد. وجود این ویژگی موجب گردیده تا صنایع دستی همواره به صورت ابزار مؤثری برای ایجاد اشتغال مولد، کاهش انواع بیکاری و همچنین کند شدن جریان مهاجرت از روستا به شهر مورد توجه برنامه ریزان قرار گیرد. از این نظر صنایع دستی و روستایی به عنوان یک عامل بازدارنده در مهاجرت‌های غیر اصولی داخلی و به عنوان عامل مؤثری در تأمین کار و درآمد کافی برای ساکنین مناطقی که در مسیر توسعه

به عنوان یکی از مسایل پیچیده و بغرنج کشورهای رو به رشد است.

متداولترین انواع بیکاری در ممالک رو به توسعه، بیکاری پنهان است. مخصوصاً در آن دسته از کشورها که هنوز ساختار اجتماعی کشاورزی و روستایی بصورت سنتی و کهن باقیمانده، بیکاری پنهان کاملاً به چشم می‌خورد.

اگرچه دستیابی به تکنولوژی جدید و صنعتی شدن کامل یکی از مهمترین هدفهای ممالک در حال رشد را تشکیل می‌دهد، ولی باید متذکر شد که صنعتی شدن به تنهایی نمی‌تواند بیکاری را برطرف کند. این واقعیت در کشورهایی که بدون در نظر گرفتن شرایط خاص اقتصادی و اجتماعی خود اقدام به استفاده وسیع از فنون کاملاً جدید تولیدی نموده‌اند به نحو بارزی جلب توجه می‌کند زیرا افراط در اقتباس از الگوهای ممالک پیشرفته صنعتی، موجب تشدید بیکاری می‌شود. در صورتیکه کاربرد روشها و فنون متداول در بسیاری از صنایع مصرفی نظیر پارچه بافی، شیشه‌گری، سفال‌سازی، بافت سبد و حصیر افزون بر فراهم کردن امکانات کار برای عده زیادی از افراد آماده به کار، بدلیل سادگی تکنیک نیازمند دوره‌های آموزشی فنی و استفاده از خدمات کارشناسان و تکنسینهای خارجی هم نیستند.

### ب - صنایع دستی و تولیدات ناخالص ملی

میزان تولید ناخالص ملی هر کشور مهمترین معیار توسعه اقتصادی آن کشور شناخته شده است که آن را بر اساس تغییرات در آمد سرانه نشان می‌دهند. رقابت کشورها برای دست یابی به تولید ملی بیشتر و نتیجتاً درآمد سرانه بالاتر در دوران معاصر، پیوسته ذهن دولتمردان را

نیست. و چنانچه تنها قسمتی از مراحل اساسی تولید به این طریق انجام گیرد. محصول تولید شده با در نظر گرفتن مواردی که در تعریف از آنها یاد شد، صنایع دستی محسوب می‌گردند.

۲- تأثیر اندیشه خلاق انسان در تولید و شکل بخشیدن به محصولات و امکان ایجاد تنوع و پیاده کردن طرحهای مختلف در مرحله ساخت اینگونه فرآورده‌ها.

۳- امکان تأمین قسمت عمده مواد اولیه مصرفی از منابع داخلی.

۴- داشتن بار فرهنگی (استفاده از طرحهای اصیل، بومی و سنتی).

۵- همانند و شبیه نبودن این نوع فرآورده‌های تولیدی.

۶- بی‌نیازی به سرمایه‌گذاری زیاد برای تولید آنها در مقایسه با صنایع دیگر.

۷- بالا بودن ارزش افزوده آنها در مقایسه با صنایع دیگر.

۸- مکان ایجاد و توسعه آنها در مناطق مختلف (شهری، روستایی و حتی جوامع عشایری).

### نقش صنایع دستی در توسعه:

حمایت از صنایع دستی و تقویت بنیه تولید صنعتگران و سازندگان فرآورده‌های دست‌ساز یکی از طروقی است که میتواند نقش فعالی در توسعه اقتصادی و رشد ممالک عقب نگاهداشته شده ایفا نماید و عجیب نیست اگر ظرف سالهای اخیر توجه بسیاری از کشورها به این امر مهم جلب شده و به موازات استقبال از صنعت متقاعد شده‌اند که چنانچه صنایع دستی به عنوان یک عامل مکمل اقتصاد کشور مورد حمایت و بهره‌برداری درست قرار گیرد قادر خواهد بود اثر محسوسی در درآمدها داشته باشد. در واقع صنایع دستی دارای اثرات مثبت بی‌شماری است که برخی از آنها در قسمت ذیل مطرح می‌گردد:

### الف - صنایع دستی و مشکل بیکاری

یکی از قاطع‌ترین و در عین حال منطقی‌ترین دلایلی که برای توجیه جنبه‌های مثبت صنایع دستی می‌توان ارائه داد مربوط به اثرات آن در رفع انواع بیکاری

صنعتی قرار نگرفته‌اند، مورد توجه می‌باشد.

#### د - صنایع دستی و هویت فرهنگی

صنایع دستی گزارشگر صنعت و هنر نیاکان و بیانگر هنر و ذوق مردم هر کشور است. تولیدات دستی اغلب بازگو کننده خصوصیات تاریخی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور بوده و عامل مهمی در شناساندن فرهنگ و تمدن ملل مختلف محسوب می‌شود و به همین جهت مدتی است که با عرضه و نمایش نمونه‌های صنایع دستی و نمایشگاههای بین المللی و بازارهای مبادلاتی در حقیقت علاوه بر بازاریابی و فروش این فرآورده‌ها، از صنایع دستی به عنوان یکی از جاذبه‌های جهانگردی و رونق صنعت توریسم نیز استفاده می‌شود. اگرچه، ورود جهانگردان خارجی نیز خود موجب رونق هرچه بیشتر بازار محصولات دستی می‌گردد.

در کشور ما نیز، به دلیل فراوانی منابع، مواد اولیه ارزان، طولانی بودن پیشینه تولید صنایع دستی، تنوع رشته‌های دست ساز و استقبال کشورهای دیگر از تولیدات صنعتگران، صنایع دستی توانسته عامل مؤثری جهت جذب گروهی از افراد و زمینه ساز اشتغال برای آنها بوده و لافل قسمتی از ممرعایدی و وسیله تأمین معیشت آنها و خانواده‌شان باشد.

#### جمع‌بندی و نتیجه‌گیری:

صنایع دستی در ایران با عمر بسیار کهن خود، کارکردهای اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی متعددی را دارا می‌باشد. علاوه بر این، تولیدات دستی، جلوه‌ای از هنر، فرهنگ و استعداد این ملت را در خود جای داده و ضمن برخورداری از ارزش اقتصادی، از ارزش معنوی بسیار بالایی برخوردار می‌باشد.

در شرایط فعلی، تولیدات نفیس هنر دستی، می‌تواند موقعیت مناسبی را از نظر ایجاد اشتغال و درآمد، جلوگیری از مهاجرت بی رویه روستایی، افزایش



#### ● پی‌نوشت‌ها:

- ۱- صنایع دستی هنری معمولاً به آن گروه از فرآورده‌های اطلاق می‌شود که دارای جنبه‌های هنری فوایی بوده و جنبه‌های مصرفی چندانی ندارند مانند سینیانوره، طلاکوب، روی فولاد.
- ۲- صنایع دستی «هنری - مصرفی» معمولاً به آن گروه از فرآورده‌هایی اطلاق می‌شود که ضمن برخورداری از ارزشهای هنری دارای جنبه‌های مصرفی نیز هستند نظیر: فاله، گلیم، جاجیم، انواع رودوزی‌ها، مصنوعات شیشه‌ای و ...

- ۳- صنایع دستی «مصرفی» معمولاً به آن دسته از محصولات اطلاق می‌شود که دارای ارزش‌های هنری بسیار ناچیزی بوده و درباره موارد نیز فاقد این ارزشها هستند ولی جنبه‌های مصرفی دارند. مثل: انواع پارچه‌های دستباف، انواع بافتنی‌ها، نمده، سفال و سرامیک، لباس‌های محلی، پوستین، مصنوعات حصیری و ...

- ۴- در حال حاضر اکثر شیشه‌گران از شیشه خرده به تنهایی با هم‌راد با کوارتز و سیلیس استفاده می‌کنند.

تولیدات ناخالص ملی و حفظ هویت و میراث فرهنگی جامعه ایجاد نماید. کوشش در حفظ و بقای این میراث‌های هنری و فرهنگی، برای همگان الزامی است. زیرا محو و نابودی یا حتی تضعیف آن، کارکردهای ارزشمندی را به فراموشی می‌سپارد.

#### ■ منابع و ماخذ:

- ۱- سازمان صنایع دستی ایران، کلیاتی درباره صنایع دستی روستایی ایران، مدیریت طرح و برنامه سازمان صنایع دستی ایران، شهریور ۱۳۶۲، تهران.
- ۲- حاجی پور شورشتری، عبدالحمید و صنایع دستی، در چشم انداز پیشرفت فرایند صنعت و نکرلوژی، دستها و نقشها، شماره اول، بهار ۱۳۷۱.
- ۳- باوری، حسین و صنایع دستی و امکانات بالقوه آن، دستها و نقشها، شماره اول، بهار ۱۳۷۱.
- ۴- مطیعی لنگرودی، سید حسن، جغرافیای اقتصادی در ایران (صابع)، مشهد، انتشارات جهاد دانشگاهی مشهد، چاپ اول، ۱۳۷۶.

اتحادیه‌ها است. زیرا اجرای فعالیت‌های آموزشی از وظایف اصلی آنها محسوب می‌شود. در حال حاضر شش اتحادیه در استان بوشهر فعالند.

به علاوه در زمینه آموزش‌های تخصصی با برخی دستگاه‌های اجرایی نظیر جهاد سازندگی، کشاورزی و صنایع که برای تأسیس شرکت‌های تعاونی مجوزهای مربوط را صادر می‌کنند، هماهنگی‌هایی به عمل می‌آوریم تا بتوانیم با استفاده از امکانات یکدیگر در بسط آموزش‌های تخصصی مؤثرتر عمل کنیم.

عملکرد آموزشی تعاون استان بوشهر در طول برنامه دوم توسعه

عملکرد آموزشی این اداره کل، بیانگر برگزاری ۲۱۴ دوره تک‌درس تخصصی در مدت هشت هزار و هفتصد ساعت و برپایی ۱۸۱ جلسه آموزشی با حضور بیش از ۱۰ هزار نفر در طول برنامه دوم توسعه کشور است.

### ترویج

دیگر مؤلفه اصلی در فرهنگ سازی مورد نظر، مقوله ترویج تعاون در دو بعد برون بخشی و درون بخشی است.

زیارتی می‌گوید: در بعد ترویج برای جامعه، از رسانه‌های همگانی بهره خواهیم گرفت، اما آن چه که خیلی برای ما مهم است، نوع ترویج درون بخشی یا در واقع تبادل اطلاعات بین هیأت مدیره و اعضای در تعاونی‌ها است. در حال حاضر، خلأ یا حجابی بین این دو گروه وجود دارد. به ویژه در تعاونی‌های بزرگ، مثلاً تعاونی مرزنشینان ۱۲۰ هزار نفر عضو در بوشهر دارد و با توجه به اعتراضات مطرح شده در مطبوعات، رادیو و تلویزیون و یا در جلساتی که از سوی اداره کل تعاون بوشهر برگزار شده، نشان می‌دهد که هیأت مدیره کمترین ارتباط را با اعضای تعاونی دارد!!

تاکنون این ارتباط در تعاونی‌ها به برگزاری یک مجمع عمومی سالانه محدود شده است. نکته آن هم به صورت مطلوب برگزار نمی‌شده است، زیرا به طور معمول در نوبت اول به حد نصاب لازم نمی‌رسد و در نوبت



تعاون در استان بوشهر

## گسترش تعاون از طریق

# فرهنگ سازی در برنامه سوم توسعه

### • گروه گزارش

مدتی است که دستگاه‌های اجرایی برای نیل به اهداف کمی و کیفی برنامه توسعه، راهکارهایی را تعیین کرده‌اند. این راهکارها در هر استان تحت تأثیر اوضاع اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی حاکم بر آن استان، رتبه بندی خاص خود را می‌یابد.

در استان بوشهر، بخش تعاون در راستای اجرای برنامه سوم توسعه، گسترش و تعمیق امر آموزش و ترویج را در اولویت اول قرار می‌دهد تا با تقویت روحیه همکاری جمعی بتواند در انتهای برنامه سوم توسعه، ایجاد ۱۶ هزار فرصت شغلی را در قالب بیش از ۷۰۰ تشکل تعاونی در عملکرد خود ثبت کند.

احمد زیارتی که هفت، هشت ماه قبل به عنوان مدیر کل تعاون استان بوشهر کار خود را آغاز کرد می‌گوید: هدف ما در بخش تعاون این است که روحیه کار جمعی را به منظور تجمیع فکرها و سرمایه‌ها ایجاد و تقویت کنیم. اگر این روحیه ایجاد نشود، هر تعداد تعاونی هم که تشکیل دهیم مهم نیست، چون وقتی در کار هر کدام از آنها

دقت کنیم می‌بینیم که منشأ تصمیم‌ها در تعاونی یک نفر است و این تعاونی نیست. تعاون استان بوشهر برای قوام فرهنگی که در آن کار دسته جمعی مقبول و چاره ساز است، آموزش و ترویج را در درجه اول کار خود قرار داده است.

### آموزش

برنامه‌های آموزشی در دو بعد عمومی و تخصصی و از دو طریق به اجرا در می‌آیند.

آموزش عمومی مدیران و اعضای تعاونی‌ها به منظور آشنایی آنان با مزایای کار تعاونی و بالا بردن بهره‌وری و آموزش‌های تخصصی با هدف ارتقاء کیفیت تولید کالا و عرضه خدمات در تعاونی‌ها.

مدیر کل تعاون استان بوشهر درباره طرق اجرای این آموزش‌ها می‌گوید: برای آموزش دو طریق را پیش گرفته‌ایم، اولاً: اداره کل تعاون، به روال معمول بر اساس تقویم آموزشی سالانه مصوب، کلاس‌هایی را برگزار می‌کند و ثانیاً: استفاده از

| شرح سال | دوره‌های تک‌درس |            |                          | جلسات آموزشی |            |                          |
|---------|-----------------|------------|--------------------------|--------------|------------|--------------------------|
|         | تعداد دوره      | مدت (ساعت) | تعداد شرکت کنندگان (نفر) | تعداد جلسات  | مدت (ساعت) | تعداد شرکت کنندگان (نفر) |
| ۱۳۷۴    | ۲۲              | ۵۹۵        | ۴۲۷                      | -            | -          | -                        |
| ۱۳۷۵    | ۳۶              | ۱۱۵۶       | ۶۸۶                      | ۱۴           | ۱۰۳        | ۲۲۹                      |
| ۱۳۷۶    | ۴۰              | ۱۷۳۴       | ۷۳۳                      | ۱۹           | ۷۹         | ۸۹۵                      |
| ۱۳۷۷    | ۴۷              | ۲۳۱۲       | ۷۲۸                      | ۳۹           | ۱۷۰        | ۲۷۹۳                     |
| ۱۳۷۸    | ۶۹              | ۲۹۰۶       | ۹۵۷                      | ۱۰۹          | ۲۵۵        | ۶۵۵۱                     |
| جمع     | ۲۱۲             | ۸۷۰۳       | ۳۵۴۱                     | ۱۸۱          | ۶۰۷        | ۱۰۴۸۸                    |

دوم با یک حداقل از اعضاء تشکیل می‌شود. او می‌افزاید: بنابراین از مدیران تعاونی‌ها خواسته‌ایم که از این پس علاوه بر برگزاری مجمع عمومی سالانه، از طریق برپایی تجمع‌های غیرمجمعی نیز با اعضاء خود ارتباط برقرار کنند. مثلاً اعضاء هیأت مدیره در مسجدی که نماز جماعت برگزار می‌شود، ۱۰ دقیقه قبل یا بعد از نماز با مردم صحبت کنند و دو سؤال را هم پاسخ بدهند تا به تدریج این مشکلاتی که بین هیأت مدیره و اعضاء وجود دارد از بین برود. همچنین به آنان پیشنهاد کرده‌ایم که با انجام مصاحبه و نیز با انتشار بیان فعالیت‌های خود از طریق رسانه‌ها با اعضاء ارتباط برقرار کنند و اعلام کرده‌ایم که هزینه این قبیل امور ترویجی به عنوان هزینه‌های قابل قبول در حسابها پذیرفته می‌شود.

مدیر کل تعاون استان بوشهر تأکید می‌کند: به مدیران تعاونی‌ها گفته‌ایم که ضمانت حمایت از شما، به ارتباطتان با اعضاء بستگی دارد. اگر بتوانید این ارتباط را برقرار کنید، به ناچار به نمایندگی از جانب شما، ما آن را ایجاد می‌کنیم، اما اگر خود شما با اعضاء صحبت کنید، اعتماد بین اعضاء و هیأت مدیره بهتر به وجود می‌آید.

### گسترش تعاونی‌ها

آمار ثبت شده از تعاونی‌های استان بوشهر علی‌رغم وجود حدود ۱۹۰ تعاونی غیر فعال و ۱۶۰ تعاونی در دست اجرا نشانگر رشد ۸۲/۵ درصدی و ۱۱۴ درصدی به ترتیب در تعداد تعاونی‌ها و اشتغالزایی آنها در طول برنامه پنجساله دوم کشور است.

تشکیل می‌دهند. نرخ بیکاری استان بوشهر در سال گذشته به حدود ۱۷/۳ درصد رسیده است و برای تعدیل آن و توسعه استان، سه محور عمده نفت و گاز، شیلات و نخیلات از سوی مسئولان استان انتخاب شده است.

به گفته مدیر کل تعاون استان بوشهر، فعالیت در بخش نفت و گاز به دلیل سرمایه بر بودن، فعلاً دولتی است اما با شروع بهره برداری از زیر بخشهای آن در اموری چون: سیلندر پر کنی یا ایجاد شبکه‌های توزیع گاز، تعاونی‌ها نیز می‌توانند در این زمینه فعال شوند. بنابراین آن چه در سالهای نخستین برنامه برای بخش تعاون اولویت دارد گسترش و توسعه تعاونی‌ها در بخش نخیلات و شیلات می‌باشد.

### نخیلات

حدود شش میلیون اصله نخل در سطحی به وسعت ۲۱ هزار و ۲۲۰ هکتار در استان بوشهر کشت شده است. در سال

آمار سمینار و گردهماییهای برگزار شده از سوی اداره کل تعاون بوشهر در طول

### برنامه دوم توسعه

| شرح سال | تعداد | مدت برگزاری (ساعت) | تعداد شرکت کنندگان (نفر) |
|---------|-------|--------------------|--------------------------|
| ۱۳۷۴    | -     | -                  | -                        |
| ۱۳۷۵    | ۲     | ۴۰                 | ۳۹                       |
| ۱۳۷۶    | ۱۱    | ۷۱                 | ۴۷۹                      |
| ۱۳۷۷    | ۱۶    | ۸۴                 | ۶۲۶                      |
| ۱۳۷۸    | ۱۵    | ۸۵                 | ۲۱۴۹                     |
| جمع     | ۲۲    | ۲۸۰                | ۳۳۱۳                     |

مقایسه شاخصهای کمی بخش تعاون در ابتدا و انتهای برنامه دوم توسعه

| شرح شاخص              | در ابتدای برنامه دوم | در انتهای برنامه دوم | درصد رشد |
|-----------------------|----------------------|----------------------|----------|
| تعداد تعاونی (واحد)   | ۲۶۴                  | ۸۲۷                  | ۸۲/۵     |
| اعضاء (نفر)           | ۱۷۰۸۴۲               | ۱۸۶۵۳۲               | ۹/۲      |
| سرمایه (میلیارد ریال) | ۱۳/۲                 | ۳۵/۱                 | ۱۶۲      |
| اشتغالزایی            | ۱۸۸۰                 | ۴۰۲۷                 | ۱۱۴      |

استان بوشهر با ۲۲ هزار و ۱۶۷ کیلو متر مربع مساحت از نظر وسعت هفدهمین استان کشور محسوب می‌شود این استان از دو منطقه کوهستانی و جلگه‌ای تشکیل شده و شامل هشت شهرستان به نامهای بوشهر، تنگستان، دشتستان، دشتی، دیر، دیلم و گناوه است. آب و هوای آن از نوع گرم و صحرایی است که در مجاورت دریا هوا گرم و مرطوب و دور از دریا، گرم و خشک است. جمعیت برآورد شده برای این استان در سال ۱۳۷۷، با توجه به سه متغیر مولد، مرگ و میر و مهاجرت، حدود ۷۴۶ هزار و ۷۰۰ نفر است و جمعیت فعال آن در سال مذکور حدود ۱۸۱ هزار نفر برآورد شده است که بیش از ۹۱ درصد آن را مردان

استان بوشهر با ۲۲ هزار و ۱۶۷ کیلو متر مربع مساحت از نظر وسعت هفدهمین استان کشور محسوب می‌شود این استان از دو منطقه کوهستانی و جلگه‌ای تشکیل شده و شامل هشت شهرستان به نامهای بوشهر، تنگستان، دشتستان، دشتی، دیر، دیلم و گناوه است. آب و هوای آن از نوع گرم و صحرایی است که در مجاورت دریا هوا گرم و مرطوب و دور از دریا، گرم و خشک است. جمعیت برآورد شده برای این استان در سال ۱۳۷۷، با توجه به سه متغیر مولد، مرگ و میر و مهاجرت، حدود ۷۴۶ هزار و ۷۰۰ نفر است و جمعیت فعال آن در سال مذکور حدود ۱۸۱ هزار نفر برآورد شده است که بیش از ۹۱ درصد آن را مردان

زیارتی مدیر کل تعاون بوشهر، با اشاره به بالا بودن تقاضا برای خرما در بازارهای داخلی و خارجی می‌گوید: در بخش تعاون تاکنون، ۱۷ تشکیل تعاونی را در زمینه فرآوری و بسته بندی خرما ساماندهی کرده‌ایم که با راه اندازی آنها حدود ۲۵ درصد محصول خرماي استان به شیوه مشتری پسند و استاندارد، قابل فرآوری و بسته بندی خواهد بود و ما امیدواریم که در سال جاری ۵۰ درصد این واحدهای تولیدی



پرورش میگو در استان بوشهر، با آغاز برنامه سوم توسعه، وارد ششمین سال فعالیت خود شد.

مدیر کل تعاون استان بوشهر، با اشاره به این که در سال ۱۳۷۸، حدود ۷۰ درصد از کسب تسهیلات بخش شیلات توسط تعاونی‌ها جذب شده است، گفت: اگر طبق پیش بینی به عمل آمده ۴۲ هزار تن میگوی پرورشی در طول برنامه سوم در استان تولید شود، حداقل ۵۰ درصد آن را تعاونی‌های پرورش میگو تولید می‌کنند.

### مشکلات اجرای برنامه

مدیر کل تعاون استانی که برای ایجاد بیش از ۱۶ هزار شغل جدید در قالب ۷۱۰ شرکت تعاونی در طول برنامه سوم توسعه، به حدود ۸۰۰ میلیارد ریال سرمایه گذاری نیاز دارد، درباره عمده‌ترین مشکلات اجرایی برنامه سوم توسعه می‌گوید: عمده‌ترین مشکل ایجاد تشکلهای تعاونی در وهله اول، سرمایه است، زیرا افرادی که برای تشکیل تعاونی‌ها پا پیش می‌گذارند، از سرمایه اندکی برخوردارند و انتظاراتشان این است که وزارت تعاون بتواند اعتبارات لازم را تأمین کند. اما این کار در توان

صیادی در سطح استان وجود دارد. فعالیت در زمینه شیلات خود به دو بخش استحصال از دریا و پرورش آبزیان در خشکی تقسیم می‌شود.

به گفته مدیر کل تعاون استان بوشهر، به دلیل صید بی رویه و غیر اصولی از دریا در سالهای گذشته، مقدار تولید تعاونی‌های صیادی در طول برنامه سوم توسعه، بدون رشد ثابت باقی می‌ماند. اما در بخش پرورش آبزیان زمینه توسعه و گسترش تعاونی‌ها وجود دارد.

تکثیر و پرورش مصنوعی آبزیان در بوشهر، شامل تولید لارو میگو و تولید میگوی پرورشی است. تولید پست لارو میگو (بچه میگو) جهت پرورش در استخرها با صید میگوی مولد از دریا و انتقال آن به مرکز تکثیر صورت می‌گیرد. همچنین مقدار تولید آن در سال ۱۳۷۷، حدود ۵/۲ میلیون قطعه بوده است. در این زمینه دو تعاونی فعالیت خود را شروع کرده‌اند و مرکز تکثیر رود «حله» که بزرگترین مرکز تکثیر لارو میگو در کشور می‌باشد، در اختیار اتحادیه پرورش دهندگان میگو قرار گرفته است.

به بهره برداری برسند. در حال حاضر، سه تعاونی بسته بندی و یک تعاونی در زمینه تولید شیر خرم در استان بوشهر فعالند. وی می‌افزاید: به علاوه ایجاد تعاونی‌های نخلداران در دستور کار برنامه سوم اداره کل تعاون بوشهر قرار دارد و تا پایان برنامه سوم، حداقل تشکیل یک اتحادیه فعال تعاونی‌های نخل کاران را با جدیت در استان پیگیری می‌کنیم و در نهایت با استانهای: خسوزستان، سیستان و بلوچستان، هرمزگان، کرمان و فارس که در زمینه تولید خرم فعالند یک اتحادیه منطقه‌ای تشکیل خواهیم داد تا بهره برداری اصولی از افزون بر ۹۳۰ تن تولید سالانه خرم در کشور امکان پذیر شود.

### شیلات

در استان بوشهر بیش از ۲۳ هزار و ۶۰۰ نفر به کار صیادی اشتغال دارند. میزان صید انواع ماهی در سال ۷۷ بیش از ۲۳ هزار تن و میگو بالغ بر ۱۸۰۰ تن بوده است. در این بخش ۲۳ شرکت تعاونی خدمات صیادی، یک اتحادیه و ۴۳ گروه تعاونی

وزارتخانه نیست. ما امیدواریم که با تأسیس بانک تعاون مرجعی توانمند برای حمایت و پشتیبانی مالی از تعاونی‌ها به وجود آید.

وی می‌افزاید: مشکل دیگر نحوه حمایت دستگاه‌های اجرایی است. اگر تمام دستگاه‌های اجرایی که به دلیلی با واحدهای تعاونی مرتبطند با علاقمندی و احساس مسئولیت آنها را بپذیرند، به جرأت می‌توانم بگویم که ۷۵ درصد مشکلات مربوط حل می‌شود.

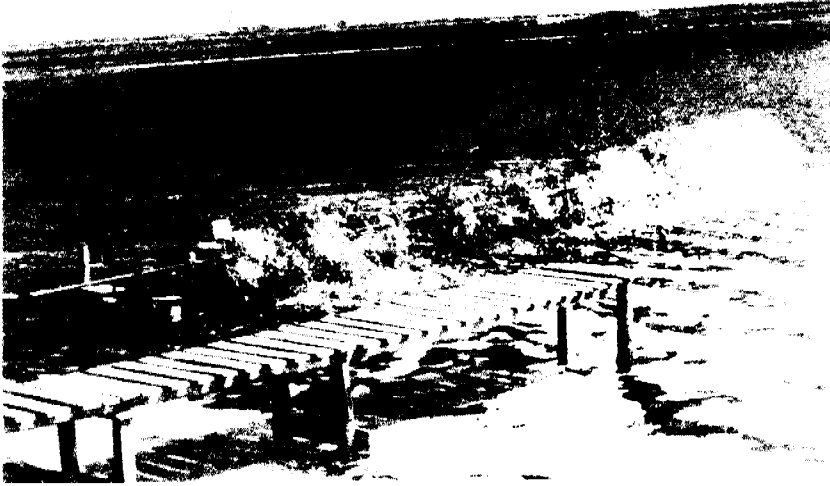
### پرورش میگو

ایجاد مزارع پرورش میگو یکی از بهترین طرق استفاده از اراضی شور زار و لم یزرع حدود ۱۸۰۰ کیلومتر نوار ساحلی در جنوب کشور است. سرمایه‌گذاری در صنعت پرورش میگو، در صورت امکان دستیابی به غذا و لارو مناسب بعد از دو سال به سود دهی می‌رسد.

و استان بوشهر از جمله مناطقی است که به دلیل موقعیت خاص جغرافیایی و شرایط آب و هوایی برای پرورش میگو مستعد می‌باشد. بر اساس آمارهای موجود، در این استان تاکنون بالغ بر ۲۶ هزار هکتار زمین مساعد در حاشیه مشترک رودخانه و سواحل دریا برای پرورش میگو شناسایی شده است.

در حال حاضر در سطح استان بوشهر از حدود ۸۰ مزرعه فعال در امر پرورش میگو، ۲۷ مزرعه در اختیار شرکتهای تعاونی است.

شرکت تعاونی پرورش میگوی مرجان بوشهر، از جمله تعاونی‌هایی است که مزرعه خود را در تالاب حله واقع در ۱۰ کیلومتری شمال بوشهر، در ساحل خلیج فارس احداث کرده است. مدیر عامل این تعاونی که بهره‌برداری از استخرهایش را همزمان با شروع برنامه دوم توسعه در سال ۱۳۷۴، شروع کرده است، درباره رشد تولیدی تعاونی از ۱/۵ تن در سال ۷۳ تا برداشت ۲۲ تن میگو در سال ۷۸ می‌گوید: در سال ۷۲ که شرکت تأسیس شد سرمایه ما سه میلیون تومان بود. امروز تعاونی پرورش میگو مرجان حدود ۱۰۰ میلیون تومان سرمایه دارد و در مزرعه ۲۰ هکتاری



تولید کنیم.

مدیر عامل شرکت تعاونی مرجان با اشاره به نامطلوب بودن وضعیت غذای میگو در کشور می‌گوید: دوره پرورش میگو ۱۲۰ روز است، اما به دلیل کیفیت بد غذا، میگوها را ۱۵۵ روز در استخر نگه می‌داریم تا میانگین وزن آنها به حدود ۱۳ گرم برسد. از سوی دیگر، سلف‌خرها، دست به احتکار غذای میگو می‌زنند و با در مضیقه گذاشتن تولیدکننده سعی می‌کنند قیمت‌های مورد نظر خود را به بازار میگو تحمیل کنند. بنابراین تعاونی‌های پرورش میگو انتظار دارند که ادارت کل تعاون و شیلات با هماهنگی تولیدکنندگان میگو بر چرخه تولید و توزیع پست لارو (بچه میگو) و غذای میگو نظارت دقیق اعمال نمایند.

وی اضافه می‌کند: سودآوری صنعت پرورش میگو خوب است، ما در واقع پیشگامان این حرفه هستیم و سختی‌های کار را کشیده‌ایم و تازه کارها می‌توانند از ما الگو بگیرند و زودتر به نتیجه برسند. بنابراین به جرأت می‌توانم بگویم که سرمایه‌گذاری در این صنعت بعد از دو سال به سود دهی می‌رسد.

گفتنی است در سال گذشته، ۱۲۰۰ تن میگوی پرورشی به ارزش هر کیلو شش دلار، از سوی اتحادیه پرورش دهندگان میگو به خارج از کشور صادر شده است.

### آمار ثبت شده از تعاونی‌های استان بوشهر علی‌رغم وجود حدود ۱۹۰ تعاونی غیر فعال و ۱۶۰ تعاونی در دست اجرا نشانگر رشد ۸۲/۵ درصدی و ۱۱۴ درصدی به ترتیب در تعداد تعاونی‌ها و اشتغالزایی آنها در طول برنامه پنجساله دوم کشور است.

این تعاونی، ۱۲ نفر به کار مشغولند. اصغر اسدیپور، ادامه می‌دهد: در سال ۷۲ با آگیری چهار استخر کار خود را شروع کردیم و از مجموع ۲۲۰ هزار قطعه لاروی که در استخرها ریخته شد - به دلیل نامرغوبی کیفیت لارو - حدود یک تن و ۶۰۰ هزار کیلو میگو برداشت کردیم. همچنین در سالهای بعد به تدریج با دریافت تسهیلات اعتباری - در مجموع ۲۲ میلیون تومان - تجهیزات لازم را فراهم و تعداد استخرهای مزرعه را افزایش دادیم تا این که در سال ۷۸ با آگیری ۱۶ استخر (ظرفیت کامل مزرعه) حدود ۳۲ تن میگو برداشت کردیم.

اسدیپور در ادامه می‌گوید: اگر لارو خوب و غذای مناسب در اختیار داشته باشیم، می‌توانیم در هر دوره تا ۲۵ تن هم میگو



راحت‌تر باشند.

۱۵- ایجاد اعتماد به نفس در مشارکین.<sup>۳</sup>  
۱۶- حذف تفکرات پوچ و واهی (ایجاد ذهنیت فلسفی).

۱۷- کمرنگ کردن تعصبات محلی و سنتی.  
۱۸- پرهیز از سوءگیری در قضاوت و پذیرش مشارکت کنندگان.

۱۹- حذف ترس و اضطراب (ایجاد جو سازمانی مطلوب و خوشایند).

۲۰- ایجاد باورهای مطلوب و اخلاقی در افراد به طوری که به صورت ارزش‌هایی درونی در آنها بارور شود.

۲۱- کوشش در جهت اصلاح سازمانها (پیشرفت با زمان).

۲۲- سوق دادن مردم به پذیرش نظرات جمع یا گروه.

۲۳- اجتناب از تکروری با حذف اندیشه «وجود تنها یک راه حل خوب» از ذهن مدیران.

### روشهای ایجاد مشارکت

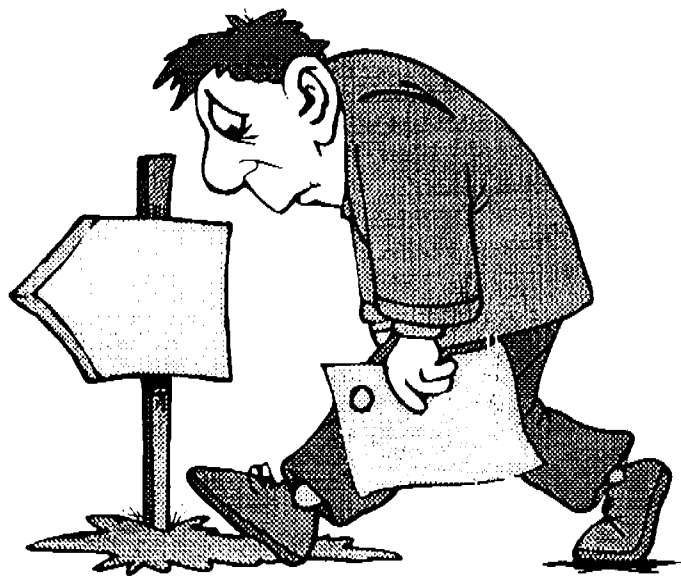
از بین روشهای متعددی که برای ترغیب کارکنان به مشارکت می‌توان برشمرد. روشهای زیر به عنوان نمونه ارائه می‌شوند:

۱- مسئولین سعی کنند استعدادها و تواناییهای جسمی، روحی، ذهنی، میزان صبر و حوصله و شکلیابی مشارکت کنندگان را بشناسند و از هر یک به موقع استفاده نمایند. (از نظر مالی، فرهنگی، آموزشی و...)<sup>۵</sup>

۲- مدیران باید بتوانند خود الگوی ایثار و محبت و گذشت باشند و با رفتار صحیح و برخورد محبت‌آمیز مشارکت کنندگان را جذب محیط سازمان نمایند.<sup>۶</sup>

۳- ایجاد موقعیتهایی که کارکنان و مشارکت کنندگان در آن موقعیتهای سازمان و برای سازمان خدمت می‌نمایند و سازمان و کارهای آن را بخشی از زندگی شخصی خود بدانند (با جان و دل آن را بپذیرند).

۴- تشکیل گروه‌هایی با کارکنان و مشارکت کنندگان متخصص و آگاه در زمینه‌های مختلف مدیریتی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و غیره به منظور جمع آوری اطلاعات نو و مفید در



## انگیزه‌های جلب مشارکت در سازمان

• نریبا حنیفی

- پیش از پاسخ به این سؤال، ابتدا بهتر است هدفهایی را که کارکنان سازمانها از مشارکت دنبال می‌کنند، بررسی کنیم.
- ### هدفهای کلی مشارکت
- در ابتدای هر عمل ابتدا لازم است اهداف آن روشن و مشخص باشد، برای دستیابی به این منظور، هدفهای مشارکت را می‌توان به شرح زیر خلاصه نمود:
- ۱- ایجاد روحیه تعهد و مسئولیت‌پذیری (ایجاد تعهد سازمانی)<sup>۱</sup>
  - ۲- همسو سازی هدف کارکنان و سازمان.
  - ۳- ایجاد روابط انسانی در جهت مثبت.
  - ۴- ترویج ارزشهای آزاد منشی و مردم سالارانه (دموکراتیک).
  - ۵- مبارزه با استبداد رأی و خود محوری (مدیریت خودکامه)<sup>۲</sup>
  - ۶- ایجاد انگیزه پاداش و اجر اخروی در افراد.
- ۷- ایجاد انگیزه کسب منزلت اجتماعی.
  - ۸- ایجاد فضای مناسب برای رشد افراد.
  - ۹- توجه به تخصصها و دانش‌های رایگان و مهم
  - ۱۰- استفاده رایگان از منابع انسانی و مادی و آموزشی (صرفه جویی در منابع).
  - ۱۱- استفاده از نظام و برنامه‌های غیر متمرکز و تعامیل سازمان به غیر متمرکز بودن.<sup>۳</sup>
  - ۱۲- ایجاد تنوع یا جاذبه یا چرخش شغلی برای افراد متخصص خارج از محل کار خود.
  - ۱۳- ایجاد فرهنگ مشارکت به طرق مختلف (توضیح در عنوان بعدی همین مقاله).
  - ۱۴- تفویض اختیار به افراد مسئول، تا جایی که از قانون تخطی نکنند و در کنار آن احساس تعلق و تعهد سازمانی داشته باشند و در ارتباط با مشارکت کنندگان

راستای پیشبرد اهداف سازمان.

۵- به کارگیری اطلاعات مفید و نو در محیط سازمان به جهت ایجاد جاذبه در کارکنان.  
۶- تشکیل کلاسهای جذاب خارج از ساعات کاری کارکنان مانند کلاسهای متنوع موسیقی، نقاشی، کامپیوتر و کلاسهای آموزشی، روانشناسی، آموزش خانواده و...  
۷- تشکیل جلسات سخنرانی با استفاده از مشارکت کنندگان متخصص به منظور دستیابی به دو منظور زیر:

الف: استفاده رایگان از افراد متخصص (از نظر اقتصادی).

ب: انتقال مفهوم مشارکت و بالا بردن سطح فرهنگ عمومی مردم (از نظر اجتماعی).

۸- برگزاری مسابقاتی تحت عنوان «مقاله نویسی در ارتباط با مشارکت در سازمان» که منجر به مطالعه و تلاش کارکنان و افراد دیگر (مشارکت کنندگان) و افزایش آگاهی آنها درباره مشارکت می‌شود. و اهداء جوایزی به برندگان بهترین مقاله‌ها و حتی اهدا در حضور کارکنان یا در گرد هماییها به جهت بالا بردن کیفیت و اهمیت کار و بها دادن به افراد.

۹- تشکیل شورایی متشکل از کارکنان و مشارکت کنندگان متخصص و ساعی جهت انجام امور و نظارت بر اعمال زیر:

الف: ارائه راههای ایجاد تنوع در امور سازمان.

ب: ارائه مسابقه‌هایی جذاب و مرتبط با وضعیت و نیازهای کارکنان در سازمان.<sup>۶</sup>

پ: ایجاد دفتر مشارکت کارکنان در هر سازمانی.

ت: ایجاد فرصتها و موقعیتهای عملی برای کارکنان در جهت بروز استعدادهای خلاق.

ث: جمع آوری پیشنهادات ارائه شده (در صندوق) یا حضوری و بررسی آنها و پذیرش روش مؤثر و مفید.

ج: ایجاد تنوع یا چرخش شغلی برای مشارکت کنندگان از طریق تفویض اختیار و...

چ: بررسی و ارزیابی تمام موارد فوق الذکر.  
۱۰- ارتباط دادن استعدادها، تواناییها و ویژگیهای افراد متناسب با فرصتها و امکانات موجود در جامعه به منظور

استفاده بهینه از آنان در اداره امور سازمان.

۱۱- انجام مصاحبه‌های باز و عمیق با مشارکت کنندگان جهت ایجاد دیدی روشن و مفصل از مسایل و امکان ارائه راه‌حلهای ابتکاری.<sup>۸</sup>

۱۲- شناسایی گروههای غیر رسمی مخرب در بین مشارکت کنندگان و تلاش برای رفع اختلافات و موانع ارتباطی بین افراد در جهت داشتن درک و فهم واحد از اهداف و برنامه‌ها.<sup>۹</sup>

۱۳- برگزاری جلسات و گردهماییهای متشکل از مدیر، کارکنان، مشارکت کنندگان متخصص که روش مؤثری است در ایجاد روابط انسانی بین مشارکت کنندگان و دخالت آنها در طرح ریزی و ارائه گزارشی از امور سازمان.<sup>۱۱</sup>

۱۴- برگزاری جلساتی جهت آگاه نمودن کارکنان از اصول و مقررات امور سازمان (قوانین اجرایی، حقوقی، سیاسی و...) بالا بردن سطح آگاهی کارکنان<sup>۱۲</sup> (گسترده نمودن منطقه عمومی در پنجره جوهری).

۱۵- تشخیص نیازها و مشکلات (مادی یا معنوی) مشارکت کنندگان و کوشش در جهت رفع آنها (تا حد امکان) ابدایش متناسب با نیازها).

۱۶- احترام به حقوق (انسانی، شخصیتی...) مشارکت کنندگان و تلاش در جهت حفظ و نگهداری آنها در سازمان از طریق زیر:



الف: شناخت موقعیت شغلی و اجتماعی افراد و نقشهای رسمی و غیر رسمی آنها.<sup>۱۳</sup>  
ب: شناسایی علاقمندترین و نافذترین افراد در فعالیتهای سازمان و سازماندهی درست آنها بر اساس تخصص<sup>۱۴</sup> (تخصیص مناسب).

ج: تحلیل مسأله و شناسایی همزمان مشارکت کنندگان احتمالی<sup>۱۵</sup> (گزینش علمی کارکنان و رشد آنها)

آنچه مهم و ضروری به نظر می‌رسد ایجاد فرهنگ مشارکت است که می‌تواند از طریق اجرا نمودن موارد فوق الذکر و موارد دیگر در جامعه جایگزین شعار شود و با گذشت زمان به شکل عادت درآید در آن صورت، مردم بدون آن که مردد باشند در انجام تمام امور در سازمانها مشارکت خواهند داشت و جامعه را به سوی پیشبرد اهداف و دستیابی به موفقیت هدایت خواهند نمود.

### ■ منابع و پاداشتها:

- ۱- فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره پنجم، بهار ۱۳۷۷، شماره مسلسل ۱۷، ص ۷۴-۷۳.
- ۲- مدیریت آینده، پیتر اف دراگر، ترجمه دکتر علامرغذ رضایی نژاد، ص ۸-۱۹۶.
- ۳- اصول مدیریت و رفتار سازمانی، تألیف رابرت نورت و جین نیوپورت، ترجمه عین الله علا، ص ۲۰۳-۲۰۴.
- ۴- همان مأخذ، ص ۹-۸-۲۵۷.
- ۵- روابط انسانی در سازمانهای آموزشی، دکتر علامرغذ، ص ۵۱.
- ۶- مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، چاپ ۱۳۷۴.
- ۷- دکتر محمد رضا بهرنگی، ص ۸-۱۲۷.
- ۸- فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره ششم، بهار ۷۸، شماره مسلسل ۲۱.
- ۹- همان مأخذ، ص ۷۲.
- ۱۰- همان مأخذ، ص ۷۲.
- ۱۱- مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، دکتر محمد رضا بهرنگی، ص ۱۵۲، انتشار ۱۳۷۴.
- ۱۲- رفتار سازمانی، لوندز، ترجمه دکتر غلامعلی سرمد، جلد دوم، ص ۷۷۰.
- ۱۳- مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، چاپ ۱۳۷۴.
- ۱۴- دکتر محمد رضا بهرنگی، ص ۸۲.
- ۱۵- همان مأخذ، ص ۸۲-۳.

عضویت در دفتر اتحادیه بین المللی تعاون در ژنو در زمینه «ارزش معنوی تعاونی‌ها» در شرایط رقابت شدید در بازار، مطالبی را عنوان کرد. همچنین آقای «روه‌ولو ویلامین» درباره ارزشهای تعاونی و جوامع محلی سخن گفت. شرکت کنندگان در همایش مزبور همچنین در خصوص مشارکت اعضا، اثرات جامعه، دانش کارکنان، خریدهای مشترک و ... در سطوح ملی و بین المللی سخنرانی کردند.

گزارش مزبور می‌افزاید که همایش مزبور به طور موفقی برگزار شد به گونه‌ای که شرکت کنندگان برگزاری گرد همایی مشابهی را در آینده مورد تأکید قرار دادند.



## گردهمایی کمیته فرعی ICA در خصوص تعاونی‌های مصرف دانشگاهی بالی - اندونزی

در روز بیست و نهم نوامبر ۹۹، پنجمین گردهمایی کمیته فرعی ICA در رابطه با تعاونی‌های مصرف دانشگاهی در منطقه آسیا - اقیانوسیه در دانشگاه «وایانو بالی» در اندونزی برگزار شد.

بر اساس گزارش دریافتی نزدیک به ۲۰ دانشجو از نقاط مختلف اندونزی، در این گردهمایی شرکت کردند.

موضوع اصلی همایش مذکور ارائه طرحی جامع برای ایجاد تعاونی‌های جوانان و دانشگاهی در تمام کشورهای منطقه اعلام شد. در این همایش پیشنهاد تأسیس سه تعاونی دانشگاهی در سنگاپور و ویتنام مطرح شد. همچنین، گزارشی از فعالیتهای مشترک تعاونی‌ها در اندونزی ارائه گردید.

گزارش یاد شده تصریح می‌کند که سومین همایش جوانان در منطقه آسیا - اقیانوسیه، در ژوئن ۲۰۰۱ در ژاپن برگزار خواهد شد.

در دومین همایش جوانان در خصوص طرحی موسوم به «لوگو» تصمیم‌گیری شده بود. همچنین در این گردهمایی، در مورد ارائه طرحهای مناسب از سوی اعضای شرکت کننده و تهیه راهنمای ویژه تعاونی‌های جوانان تصمیماتی گرفته شد.

# از سرزمین‌های دور ...

## تعاونی‌ها در منطقه آسیا - اقیانوسیه

● ICA News شماره ۳ - اکتبر، دسامبر ۱۹۹۹

● ترجمه: محمود رجیبی

بر اساس این گزارش طرح مورد اشاره، از سوی یک عضو ژاپنی کمیته ارائه گردید و در آن، شرکت تعاونی «سایپورو Sapporo» مورد بررسی قرار می‌گیرد. این در حالی است که مشکلاتی در مدیریت (اتحادیه تعاونی‌های مصرف ژاپن) وجود دارد!

در طول برگزاری همایش تعاونی‌های مصرف، نشست ویژه‌ای با عنوان تعاونی‌های مصرف نیز سازماندهی گردید و طی آن مباحث جدیدی بر سر «عملیات تعاونی‌های مصرف در منطقه» مطرح شد.

موضوع همایش مذکور «ارزش تعاونی‌های مصرف در آسیا و هدف عمده آن نیز درک فعالیتها و شرایط کنونی تعاونی‌های مصرف در کشورهای عضو» بود.

در این همایش آقای «ماتس آن لوند Mats Ahnlund» مشاور ارشد خدمات

## همایش اعضای کمیته مصرف «اتحادیه بین المللی تعاون» در بالی - اندونزی

سی و دومین اجلاس «اعضای کمیته تعاونی‌های مصرف آسیا - اقیانوسیه» در سی ام نوامبر ۹۹ در شهر بالی (Bali) اندونزی برگزار شد.

به گزارش آی سی ای نیوز، در خلال برگزاری اجلاس مذکور، انجام یک پروژه تحقیقی جامع در خصوص اعضای تعاونی‌های منطقه در سال ۲۰۰۰ مورد تصویب قرار گرفت. این تحقیق که توسط اعضای کمیته یاد شده و با هدف بررسی وضعیت تعاونی‌های مصرف منطقه انجام می‌شود، پیشنهاد طراحی یک برنامه آموزشی ویژه را در زمینه بررسی کیفیت محصولات و روشهای فروش مورد تصویب قرار داد. این طرح با استفاده از «پرسشنامه‌های تحقیق» به اجرا در خواهد آمد.

## گردهمایی شورای اجرایی «ایکا» در منطقه آسیا - اقیانوسیه

در گردهمایی شورای اجرایی منطقه‌ای «ایکا» که در روز یازدهم اکتبر سال ۱۹۹۹، در پکن برگزار شد شورای اجرایی منطقه‌ای منحل شد.

هدف از این اقدام وسعت بخشیدن به اقدامات کمیته فعلی مجمع عمومی منطقه‌ای به عنوان یک نهاد هماهنگ کننده منطقه‌ای بود.

### نشست هیأت مدیره خود را در خلال همایش منطقه‌ای تعاونی‌های بهداشت و درمان برگزار می‌کند

نشست هیأت مدیره APHCO (سازمان تعاونی‌های بهداشت و درمان آسیا - اقیانوسیه) در هشتم اکتبر ۹۹ در هتل «آرمانا» کوالالامپور مالزی برگزار شد. در این نشست که ریاست آن را دکتر «شوجی کاتو» رئیس هیأت مدیره سازمان مزبور بر عهده داشت، ادامه کار هیأت مدیره فعلی مورد تصویب قرار گرفت و «اوگینو» به جای «دکتر یاسویوکی تاگاشی» منصوب شد.

در خلال همایش منطقه‌ای تعاونی‌های بهداشت و درمان در قرن آینده، ۸۰ نمایندگی از ۷ کشور شرکت کننده حضور داشتند.

در این همایش دکتر «کاتو» طی سخنانی بر گسترش و تعمیق روح تعاون و همبستگی بین تعاونی‌های بهداشت و درمان با هدف افزایش کیفیت خدمات ارائه شده به تبادل تجربیات و آموزش متقابل تأکید کرد. وی معتقد است که می‌بایست بین APHCO و NGO و WHO همکاری‌های بیشتر و عمیق‌تر شده و روابط با دولتها و نیز مؤسسات تجاری خصوصی به صورتی واقعی گسترش یابد. در این اجلاس گسترش و افزایش عضویت در سازمان تعاونی‌های بهداشتی منطقه آسیا - اقیانوسیه مورد تأیید کلیه اعضا قرار گرفت.

در همایش منطقه‌ای مورد بحث، پنج گزارش در زمینه فعالیت تعاونی‌های



در دانشگاه شهر «تای گوین» واقع در شمال «هانوی» پایتخت ویتنام تشکیل شد.

بنا به گزارش دریافتی تعاونی‌های دانشگاهی قبلی در شهرهای «هانوی» و «هوشی مینه» افتتاح شده‌اند که در آن حتی گروه‌های از جوانان منطقه کوهستانی شمال ویتنام در دانشگاه مشغول به تحصیل هستند.

در این همایش آقای «جوکو اوازا» مدیر برنامه‌های خاص ایکا، گزارشی از وضعیت تعاونی‌های دانشگاهی در آسیا ارائه نمود و آقای «اوکیاسو» از فدراسیون ملی تعاونی‌های دانشگاهی ژاپن در ارتباط با نقش، تاریخچه و سایر فعالیت‌های تجاری تعاونی‌های دانشگاهی ژاپن سخن می‌گفت. در این همایش همچنین بیش از ۳۰ هیأت نمایندگی حضور داشتند. این تعاونی، سومین تعاونی دانشگاهی در ویتنام محسوب می‌شود.

در مرحله پایانی همایش مقاله‌ای هم از

بهداشت و درمان کشور کره، نقش تعاونی‌های بهداشت و درمان در نپال، حمایت و نگهداری از سالخورده‌گان در ژاپن، ایجاد شبکه‌های کار و تولید بین تعاونی‌ها در هند و کمک‌های مالی (بیمه‌ای) تعاونی‌های بهداشت و درمان در مالزی، ارائه گردید. در این گردهمایی تعدادی از هیأت‌های شرکت کننده مالزی حضور یافته بودند. در همایش یاد شده همچنین آقای «جوکو اوازا» مدیر برنامه‌های خاص ایکا در این نشست به عنوان «دبیر کل سازمان تعاونی‌های بهداشتی منطقه آسیا - اقیانوسیه» انتخاب شد.

اجلاس بعدی هیأت مدیره سازمان مزبور در روزهای ۲۷ و ۲۸ ماه مارس ۲۰۰۰ در ایالت کلارای هند برپا خواهد شد.

### سومین تعاونی دانشگاهی در ویتنام تأسیس گردید

در خلال برگزاری همایشی به تاریخ ۷ - ۶ دسامبر ۹۹، سومین تعاونی دانشگاهی

سوی «تعاونی دانشگاه اقتصاد ملی هانوی» ارائه گردید. امور اجرایی همایش مورد اشاره را «اتحادیه تعاونی‌های ویتنام» عهده دار بود.

## مدیران دفاتر فرعی کمیته منطقه‌ای بانوان ایکا با یکدیگر ملاقات کردند

در اکتبر ۱۹۹۹، رؤسای دفاتر کمیته منطقه‌ای ایکا در امر بانوان طی اجلاس در کوالالمپور مالزی گرد هم آمدند. بر اساس گزارش آی. سی. ای نیوز در این اجلاس خانم «رهایا بهارن» به عنوان رئیس اجلاس، خانم «هاتسوکو امیرو» خانم «رامشورای رامنا چاندرنا» نائب رئیس و آقای «رابی تولوس» مدیر دفتر منطقه‌ای ICA و آقای «رومولو ویلامین» مدیر دفتر منطقه‌ای آسیای جنوب شرقی و خانم «آلیکو یامائوچی» از Jeev آقای «عبدل هالمن حاج محمود» از ANGKASA آقای «شی جهیسو جوکو اوزا» مدیر برنامه‌های خاص «ایکا» حضور داشتند.

طی این اجلاس در زمینه فعالیت‌های آتی کمیته منطقه‌ای بانوان و نیز دستور اجلاس آتی دومین سمینار منطقه‌ای «ایکا» در امور زنان که در ماه ژوئن سال ۲۰۰۰ در سنگاپور برگزار خواهد گردید بحث و بررسی به عمل آمد.

## چهاردهمین دوره آموزشی مدیریت توسط ICA در ژاپن آغاز به کار می‌کند

از سوی اتحادیه بین‌المللی تعاون و کشور ژاپن، چهاردهمین دوره آموزشی مدیریت تحت عنوان «تقویت نظام مدیریت در تعاونی‌های کشاورزی» در ۲۱ نوامبر ۹۹ برگزار گردید.

این دوره آموزشی در چهارم ژانویه ۲۰۰۰ در مؤسسه توسعه مدیریت کشاورزی «IFFCO» در منطقه «جورگانو» هند، برگزار خواهد بود.

قبل از ورود به دهلی، شرکت کنندگان می‌بایست مطالب و مقالات حاوی پیشنهادات خود را کامل کرده و برای ارائه به سمینار آماده نمایند.

## مدیران تعاونی‌ها و ملاقات با مقامات دولتهای محلی

مدیران تعاونی‌ها از بخشهای مختلف

مجمع الجزایر فیلیپین، اخیراً با هدف تعیین و تبیین دستور کار مشترکی جهت انجام فعالیتهای تجاری با رهبران محلی و مقامات مؤسسه توسعه تعاونی‌ها در خلال همایشی ملاقات کردند. بنا به گزارش رسیده دولتهای محلی در سراسر کشور فیلیپین برای توسعه و گسترش تعاونی‌ها فعالند و این گروه‌هایی هم با هدف ایجاد درک متقابل دولت و بخش تعاون فیلیپین، آغاز به کار کرد.

این همایش ملی که با عنوان «حکومت محلی و توسعه تعاونی‌ها» برگزار شد، در تاریخ ۱۰ - ۸ نوامبر در «هتل بین‌المللی سوپیک» آغاز به کار نمود و امور اجرایی آن را «مرکز ملی تعاونی‌های فیلیپین» سه عهده داشت. در این گردهمایی مجموعاً ۲۰۰ نماینده از سوی دولت و بخش تعاون فیلیپین حضور داشتند.

در این همایش آقای «رومولو ویلامین» مدیر دفتر منطقه‌ای جنوب شرق آسیای اتحادیه بین‌المللی تعاون مقاله‌ای تحت عنوان «تعاونی‌ها و توسعه دولتی» ارائه کرد.

## دیدگاه‌های بی‌دی شارما، پس از بازدید از تعاونی‌های ایران

آقای بی‌دی شارما مسئول بخش جنوب غرب و مرکز دفتر منطقه‌ای در آسیا اقیانوسیه اتحادیه بین‌المللی تعاون در ۹۹ نوامبر از تعاونی‌های جمهوری اسلامی ایران بازدید کرد. بنا به گزارش دریافتی آقای شارما در خلال این بازدید، دریافت که تعاونی‌های ایران از گستردگی و تنوع بسیار زیادی برخوردار بوده و قادرند در تجارت به شیوه تعاونی نقش عمده‌ای ایفا نمایند. وی در گزارش خود آورده است که تعاونی‌های ایران در تولید محصولات غذایی و صدور آن به دیگر کشورها از توان مناسبی برخوردارند.

بر اساس این گزارش تعاونی‌های ایران در زمینه آموزش پرسنل و توسعه منابع انسانی HRD مایلند از تجربیات سایر مؤسسات منطقه‌ای به منظور اجرای آموزشهای لازم برای کارکنان و اعضاء تعاونی‌ها بهره‌مند گردند. آنها از اتحادیه

بین‌المللی تعاون ICA درخواست کرده‌اند که فرصتهای آموزشی مشابه دیگری کشورها از جمله مالزی، هند و ژاپن را با هزینه خودشان، در اختیار آنها قرار دهند.

این گزارش می‌افزاید: در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، از بخش تعاون به عنوان یکی از اجزاء مهم اقتصاد ملی یاد شده است و دولت ایران مایل است که به تعاونی‌ها در تمام زمینه‌ها کمک کند. علاوه بر این ایران از ICA درخواست نموده است در صورت امکان یک طرح تحقیقاتی (تحلیلی) در مورد وضعیت کنونی تعاونی‌ها در ایران را به مورد اجرا گذارد.

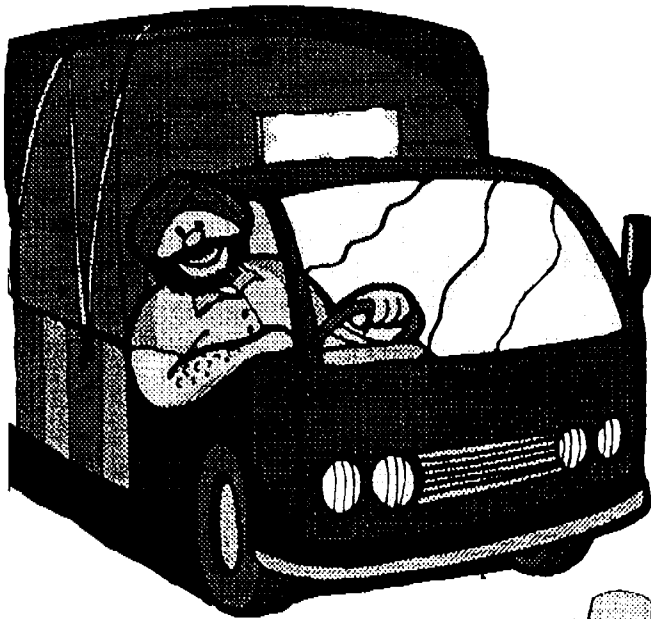
افزون بر این تعاونی‌های بزرگ ایرانی به همراه وزارت تعاون جمهوری اسلامی ایران در خصوص حمایت‌های مالی از تلاشهایی که در راستای توسعه تعاون در غرب و مرکز آسیا انجام می‌شود، بسیار جدی و علاقمند هستند. آنها به همین منظور از اتحادیه بین‌المللی تعاون ICA درخواست کرده‌اند نسبت به تأسیس یک دفتر منطقه‌ای در تهران اقدام نماید.

ایران همچنین تأسیس یک بانک تعاون را در دست اقدام دارد و از سایر مؤسسات مالی تعاونی در زمینه ارائه کمک‌های فنی به این بانک‌ها، تقاضای حمایت کرده است. آقای شارما طی ملاقاتهای خود با مقامات بخش تعاون ایران قبول داده است، هماهنگی‌های لازم را در این خصوص با دفتر منطقه‌ای ICA در آسیا - اقیانوسیه انجام دهد.

آقای شارما در تحلیل سفر خود به ایران می‌گوید که آینده تعاونی‌ها در منطقه غرب آسیا با حمایت ایران، نوید بخش افق‌های روشن‌تر و بهتری خواهد بود.

## اتحادیه ملی تعاونی‌های سنگاپور هفتمین مجمع عمومی سه سالانه را برگزار می‌کند

هفتمین مجمع عمومی سه سالانه «اتحادیه ملی تعاونی‌های سنگاپور» در ۲۷ نوامبر ۹۹ در هتل هایت سنگاپور، برگزار گردید. در این مجمع از سوی نمایندگان هیأت‌های مدیره سازمان‌های وابسته، هیأت‌ها و شورای اجرایی جدید انتخاب شدند.



آی. سی. ای نیوز خیر می‌دهد که شش نفر  
اعضاء جدید هیأت امنا عبارتند از: آقای «گو  
چی وی» به عنوان رئیس، خانم «یوفونی»  
نائب رئیس، آقای «آنتونی پراگاسام»  
ویکتور پانگ و آقای «آنتونی سامی» و  
آقای «پال تان» به عنوان عضو.

همچنین ده عضو جدید شورای اجرایی  
عبارتند از: آقای «تان کین لیان» به عنوان  
رئیس، آقای «اس ماگانابان» نائب رئیس  
اول، آقای «جیان تی سنگ» نائب رئیس دوم،  
آقای «ک تی ساموئل» عضو، آقای  
«توماس» عضو، آقای «اسماعیل محمد  
یوسف» عضو، آقای «تی تی هاناندان»  
عضو، آقای «سی کیان پنگ» عضو، خانم  
«نیکل تان» عضو، همچنین آقای «گو چی  
وی» و آقای «تان کین لیان» نیز به عنوان  
رؤسای هیأت امنا و شورای اجرایی انتخاب  
شدند.

در این مجمع خانم «یوفونی شون»  
رئیس فعلی هیأت امنا و نیز معاون اول  
پارلمانی وزارت توسعه اجتماعی سنگاپور  
نیز ریاست مجمع را بر عهده داشت.

خانم «یوفونی شون» در سخنان  
افتتاحیه خود در مجمع گفت: اعتقاد قلبی من  
این است که هیأت امنا و شورای اجرایی  
جدید، تمام تمهیدات لازم را برای اعمال یک  
مدیریت صحیح در قبول مسئولیتهای مهم  
انجام امور متنوعی که در آینده فراروی  
ایشان خواهد بود، از جمله کسب نتایج  
ملموس برای نهضت تعاون بر مبنای  
افزایش حیثیت و اعتبار نهضت تعاون به  
عنوان یک شریک مسئول و کارآمد، هم در  
سنگاپور و هم در سطح بین المللی، فراهم  
خواهند آورد.

آقای «تان کین لیان» رئیس اتحادیه ملی  
تعاونی‌های سنگاپور (SNCF) نیز در  
سخنان خود اظهار داشت، هدف غایی ما  
ترغیب و تشویق تعاونی‌ها به ایفای نقش  
مؤثرتر، یعنی نقشی که بتواند پاسخگوی  
نیازهای متحول و متغیر ملت ما در قرن  
بیست و یکم باشد، خواهد بود. وی افزود  
می‌باید در زمینه تنظیم برنامه‌های جدید  
مشمول بر فعالیتهای بیشتر اعضاء به  
گونه‌ای که منعکس کننده طرز تفکر مدیریت

کارگاه آموزشی منطقه‌ای با هدف بحث  
پیرامون اشتغالزایی، فقر زدایی و توسعه  
منابع انسانی بر پا شد، سخنانی اظهار  
نمود. اتحادیه ملی تعاونی‌های سنگاپور که  
۶۷ شرکت تعاونی با مجموع ۱/۳ میلیون  
نفر را در عضویت خویش دارد، وابسته به  
دفتر منطقه‌ای ICA آسیا اقیانوسیه بوده و  
تمامی فعالیتهای مذکور را تدارک و اجرا  
می‌نماید.

### وزیر کشاورزی هند نقش رو به افزایش NCDC را مورد تأکید قرار می‌دهد

آقای «هون سیتیش کومار» وزیر  
کشاورزی هند، اظهار امیدواری کرد که  
تعاونی‌ها در آینده و در زمینه توسعه  
اقتصادی کشور هند، به خصوص در زمینه  
تأمین و ارائه موادی نظیر شیر، ماهی، میوه  
و سبزیجات و دیگر فرآورده‌های  
کشاورزی، نقش مهم‌تری ایفا نمایند.

آقای «سیتیش کومار» این سخنان را در  
چهل و نهمین مجمع شورای عمومی  
توسعه تعاونی‌های ملی هند در نهم دسامبر

و افزایش عضویت در نهضت باشد، مرتباً  
تلاش نمایم زیرا مردم انتظار دارند که  
همواره اطلاعات بیشتری را دریافت کرده و  
از آموزشهای بهتری برخوردار شوند.  
بنابراین در این موارد تقاضاهای آنها مرتباً  
افزایش می‌یابد. علامه بر این تعاونی‌ها  
می‌بایست در شرایط رقابت برای بقاء  
خویش، شایستگیهای خود را نمایان  
سازند.

وی همچنین در خلال سخنان خود به  
رویدادهای در شرف وقوع منطقه‌ای طی ماه  
ژوئن ۲۰۰۰ در سنگاپور و از جمله «اولین  
همایش تعاونی‌های آسیا - اقیانوسیه و  
دومین همایش منطقه‌ای بیانون، همایش  
تحقیقات تعاونی‌ها و چهارمین مجمع  
عمومی اتحادیه بین المللی تعاون در منطقه  
آسیا اقیانوسیه اشاره کرد.

وی همچنین در ارتباط با چهارمین  
گردهمایی آتی «شورای عالی اجرایی  
تعاونی‌ها و اتحادیه بین المللی تعاون» که  
در طی آن با همکاری ICFTV / ARRO یک

۹۹ و در دهلی نو به زبان آورد.

وزیر کشاورزی هند اطمینان داد که اصلاح قانون «NCDC» که برای مدت زمانی مسکوت مانده بود، به زودی به تصویب رسیده و در نتیجه NCDC را قادر به حمایت مالی از تعاونی‌های صنعتی، صنایع روستایی، مسکن و دیگر خدمات می‌نماید. همچنین اختصاص اعتبار برای کمک به تعاونی‌ها، بدون تأکید بر اخذ ضمانت‌های دولتی، اقدام نماید.

## ترویج تعاونی‌های کشاورزی - طرح مطالعاتی JA\_Zenchu در لائوس

اتحادیه مرکزی تعاونی‌های کشاورزی ژاپن، به منظور تشویق ایده تشکیل تعاونی‌های کشاورزی و افزایش تولید محصولات کشاورزی از طریق تأسیس یک مؤسسه خدمات در شکل تعاونی، تصمیم به انجام یک مأموریت تحقیقاتی (دوره آموزشی تحقیقاتی) در لائوس گرفته است. از وظایف مهم تیم تحقیقاتی مزبور، شناسایی وضعیت دام‌های روستایی و مسواری چون تأسیس تعاونی‌های کشاورزی چند منظوره و در نهایت توصیه برای تشکیل و ترویج این گونه مؤسسات بر شمرده شده است.

تیم مطالعاتی یاد شده که متشکل از چهار تکنیسین مشاور و دو همکار ملی آنها می‌باشد، تحقیق مورد نظر را با همکاری وزارت کشاورزی و ترویج لائوس و طی مدت دو سال انجام خواهد داد.

اولین مرحله طرح فوق‌الذکر در خلال ۲۶ و ۱۵ نوامبر ۹۹ و تحت نظر و سرپرستی آقای «میدوری ماتسو هیرو» مشاور ارشد اتحادیه فوق‌الاشاره انجام گردید. در این تیم آقای «هایدو یامانوچی» و دکتر آکینا بوکورانی از ژاپن و دکتر «دامان پراکاش» مشاور ارشد دفتر منطقه‌ای ICA آسیا و اقیانوسیه و از سوی MAF در لائوس، هم دو مشاور ارشد ملی برای همکاری با تیم معرفی و به کار گرفته شده‌اند. مرحله دوم طرح طی فوریه ۲۰۰۰ انجام خواهد شد.

## حضور رابی تولوس در مراسم CIDA (روز جهانی تعادل در سال ۱۹۹۹)

آقای رابی تولوس مدیر دفتر منطقه‌ای ICA در آسیا اقیانوسیه در مراسم روز جهانی تعاون در سال ۹۹ که از سوی آژانس توسعه بین‌المللی کانادا (CIDA) در اوتاوا (کانادا) در ۱۷ - ۱۶ نوامبر ۹۹ برگزار شده بود شرکت کرد.

وی در این مراسم مقاله‌ای تحت عنوان «به سوی مالکیت محلی» ارائه نمود.

آژانس بین‌المللی توسعه کانادا با ارائه برنامه‌هایی به حمایت از توسعه تعاون و تلاشهایی که در این زمین برای گسترش تعاون در جهان می‌شود، می‌پردازد. مقاله‌ای که توسط آقای رابی تولوس ارائه شد عمدتاً به «گفتگوی تعاون» اختصاص داشت.

بقیه از صفحه ۱۱

عمرانی برای اعضاء و افراد کم درآمد، در صحنه نگاهداشتن مردم و سپردن کارهای مردم به دست مردم با حفظ ارزشهای انسانی و ... زمینه‌هایی است که علاوه بر اهداف اولیه شغلی، تولید مناسب، توزیع منصفانه و خدمات رسانی صحیح و منطقی را در پی خواهد داشت.

در پایان بحث به سخنان رهبر معظم انقلاب در خصوص نقش تعاون اشاره می‌کنیم که فرمودند:

«در عدل همه جنبه‌های زندگی بشر هست، جنبه اقتصادی هم هست، خلاف عدالت است که در جامعه عده‌ای از موجودی آن بی‌دریغ استفاده کنند و عده‌ای هم دستشان به کمترین حد مورد نیاز نرسد. من وقتی در وضع کشور خودمان نگاه می‌کنم می‌بینم که یکی از چیزهایی که می‌تواند جلو این بی‌عدالتی را به شکل منطقی و اصولی سد کند همین کار تعاونی است. به همین خاطر است که من به تعاون اعتقاد دارم. به نظر من یکی از

راه حل‌ها و اساسی‌ترین و منطقی‌ترین و بنیادی‌ترین کارهایی که می‌تواند در این کشور برای استقرار عدالت انجام بگیرد تعاون است.»

### پی‌نوشت‌ها:

۱- اقتصاد مناسب در اینج کل به روشهای اقتصادی است که همراه با بینش فرهنگی و مذهبی می‌تواند دارای نقش پیش‌برنده در زندگی انسانها باشد و دور از اعمال روشهای نعدالانه سرمایه سالاری است.

2: Gross National Product

۳- اصول هفده گانه جهانی تعاون مصوبه کنگره ۱۹۳۷.

۴- سهم دسمندها در درآمد ملی کشور سوئد ۷۵٪.

آمریکا و انگلیس ۷۲٪، آلمان ۶۸/۱٪، هلند

۶۴/۲٪ و ایران کمتر از ۴۰٪ است.

۵- Lorenz کارشناس آمار آمریکایی.

۶- Gini کارشناس ایتالیایی.

7- Present Pain School

8- Future Hope School

### منابع:

۱- دکتر آزاد، غلامرضا و محمود محمدیان (۱۳۷۵)

تعدیل اقتصادی بحران بدهی و فقر در کشورهای در

حال توسعه مؤسسات مطالعات و پژوهشی

بازرگانی.

۲- امینی، علی اکبر (۱۳۷۳) تعاونی راهی به جبهه

سالم، انتشارات وزارت تعاون.

۳- دکتر حجت (۱۳۷۳) // سیمار نقش و جایگاه

واحدهای جایگاه صنعتی در توسعه اقتصادی کشور.

مجموعه مقالات، نشر صنایع کوچک، وزارت صنایع.

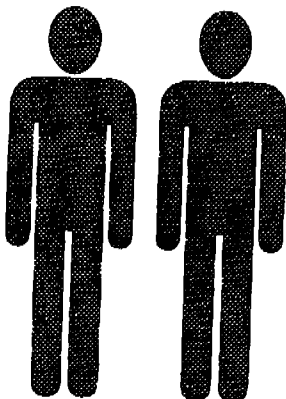
۴- هفده تن، سید حسن (۱۳۷۱) ترجمه، گزارش

ناوینهایی ناشی از پدیده بیکاری، وزارت کار و امور

اجتماعی.

۵- بیانات مقام معظم رهبری در جمع مسئولان وزارت

تعاون، اردیبهشت ۱۳۷۸.



فرآیند سالم امور و فعالیت‌های تعاونی آسیب‌های جدی وارد می‌سازد.

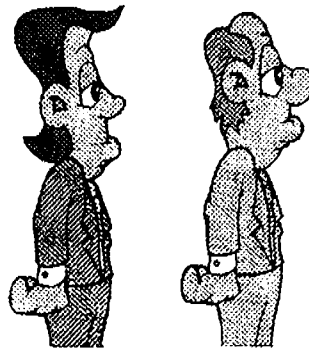
هیأت مدیره تعاونی‌ها نباید با آگاهی کامل از پیامدهای شاکوار تعرفه، ترتیبی اتخاذ کنند که از بروز این نقیصه جلوگیری شود. در همین راستا، ضروری است مدیر عامل را متقاعد و مطمئن سازند که اجازه نخواهد داشت که ثمره تلاش‌های وی را گروه‌های متعارض (در صورت وجود داشتن) خنثی و عقیم سازند.

## ۱۷- مخالف ورزی

ممکن است به هر دلیلی که تصور شود یک یا چند نفر از کارکنان یا اعضاء از مدیر عامل ناراضی و با وی مخالف باشند و یا آن که او را فردی نامناسب برای این کار تصور کنند. این در حالی است که احتمال دارد عملاً دلیل منطقی برای این امر وجود نداشته باشد. هیأت مدیره موظف است از طریق گفتگو مخالفان را تا آن جا که منطقی و استدلال کافی اجازه می‌دهد با واقعیات آشنا سازد. همچنین لازم و بجا خواهد بود افراد ناراضی را نسبت به حسن انجام امور از طریق مدیر عامل متقاعد سازد و سوء تفاهات پیش آمده را مرتفع نماید. ضمن آن که با مدیر عامل نیز می‌بایست گفتگوهای لازم را به عمل آورد و وی را از حمایت‌های خویش بی‌بهره نسازد. در صورت دارا بودن و صحت مخالفان نیز می‌توان با تذکر و سایر اقدامات پیش بینی شده در قانون اقدامات لازم را اتخاذ و اجرا کرد.

## ۱۸- احساس امنیت

مدیر عامل به مثابه مدیر اجرایی انتظار دارد، هیأت مدیره که مافوق وی محسوب می‌شود، فهیم و قدرشناس بوده و روابط آنان بر پایه احترام و منطق باشد. در این صورت با توجه به قدرت هیأت مدیره که حتی عزل و نصب مدیر عامل تعاونی در اختیار آنها است، آرامش خاطر او را فراهم خواهد کرد و بدون ترس و با احساس امنیت بیشتر و علاقمندی فزاینده‌تری فعالیت‌های خود را به طور جدی پیگیری خواهد نمود. به هر حال آن چه مایه دلگرمی مدیر عامل می‌شود، برخورد هیأت مدیره به



سحوی منطقی، متعادل و عادلانه در قبال عملکرد وی می‌باشد.

## ۱۹- مدیریت عملی

در ادبیات مدیریت و رهبری تعاونی‌ها، مدیریت فرآیندی مشارکتی است و مدیران نیز افرادی هستند که مستقیم یا غیر مستقیم توسط اعضا انتخاب می‌شوند. فلسفه انتخاب هم کمک به تحقق دخالت اعضاء در امور تعاونی و تأمین مناسب نیازهای آنان از طریق استفاده بهینه از سرمایه و منابع شرکت تعاونی می‌باشد. این رو، مدیران تعاونی‌ها وظیفه‌مند شده‌اند تا به جای صحبت کردن، شعار دادن و لفاظی از طریق مدیریت عملی فعالیت‌ها، رفتار خردمندانه و عملکرد مثبت و مفید، تلاش خود را برای تحقق اهداف تعاونی و اعضاء نشان دهند. به این ترتیب هم هیأت مدیره و هم مدیر عامل بیش از هر چیز باید سعی خود را عملاً صرف خشنودسازی اعضاء کنند و از دادن شعارهای توخالی و رفتار گول زننده اجتناب ورزند. در چنین صورتی است که در هر شرایط و موقعیتی اعضاء پشتیبانی خود را از مدیران منتخب خود به عمل خواهند آورد.

## ۲۰- منابع و امکانات

مدیران سازمانها صرفاً هنگامی دارای عملکرد موفق خواهند بود که امکانات لازم برای اجرای عملیات هر برنامه را در اختیار داشته باشند. یکی از اصول مدیریت، فراهم کردن بستر و شرایط برای انجام کار توسط کارگزاران است. در صورتی که مدیر عامل، سرمایه، نیروی انسانی و امکانات لازم را در اختیار نداشته باشد هیأت مدیره و نیز اعضاء نباید از وی انتظار فعالیت‌های مطلوب و سازنده داشته باشند. با این وصف، یکی از وظایف مهم و اساسی هیأت مدیره فراهم

ساختن شرایط، امکانات و منابع لازم برای اجرای برنامه‌های پیش شده توسط مدیر عامل است تا وی قادر گردد برنامه‌ها و فعالیت‌های محوله را به نحو مناسب و قابل انتظار اجرا کند.

مطالبی که بیان گردید، نشان می‌دهد که هیأت مدیره تعاونی‌ها نباید در انتخاب مدیر عامل دچار سهل انگاری شوند. و پس از انتخاب نیز صواب نیست که وی را در مواجهه با حجم فزاینده امور شرکت تعاونی بیکه و تنها رها سازند. همچنین منطقی نیست که هر گونه کمی، کاستی و نقص موجود در روند فعالیت‌ها را متوجه مدیر عامل سازند و خود یا سایر عوامل مؤثر را بی گناه و مبرا از قصور معرفی کنند. به علاوه، هیأت مدیره مسئول است تا مدیر عامل را در جنبه‌های مختلف مسئولیتی که به وی واگذار کرده است (اعم از آموزش، حقوق مکفی، تشویق، ارج نهادن به نوآوری‌ها، حمایت و پشتیبانی اداری و ...) یاری رسانند. یقیناً در صورت بروز چنین رخدادی، شرکت تعاونی تیربند با سرعت قابل توجهی پلکان رشد و توسعه را طی خواهد کرد و اعضاء تعاونی پیش از پیش به خواسته‌های خویش نایل شده و از مدیران تعاونی خشنود و راضی خواهند شد.

در پایان یادآوری این نکته بسیار الزامی است که بنای مطالب یاد شده در این نوشتار بر این فرض استوار بوده است که مدیر عامل منتخب هیأت مدیره، فردی است که علاقمند به خدمت به اعضاء بوده و در صورت مهیا بودن زمینه از هیچ کوششی برای پیشبرد امور تعاونی دریغ نخواهد ورزید. در واقع این نوشتار با هدف حمایت از آن گروه از مدیران عامل تعاونی‌ها که صادقانه و توانمند آماده خدمت به اعضاء هستند، نگارش یافته است.

بدیهی است چنان چه شخص مدیر عامل برای این مسئولیت چندان مناسب نباشد و از روی عمد یا سهو دچار مشکلاتی است که برای تعاونی تیربند کار آیی لازم را نداشته باشد، لازم است نوشتاری دیگر عرضه شود.



# برداشتی جدید از مدیریت



• جان. بی. گوف<sup>۱</sup>  
• ترجمه: غلامعلی سرمد

مدیریت مستلزم رهبری است و رهبری به ویژگی خاصی نیاز دارد که من زیر عنوان «سبک»<sup>۲</sup> از آن نام می‌برم. به نظر من رهبر باید صاحب سبک باشد. داشتن سبک از مهم‌ترین ویژگی‌های رهبر برای ایجاد انگیزه در دیگران است. زیرا به او امکان می‌دهد که سازمان را به شیوه‌ای خاص تحت تأثیر قرار دهد.

بدون شک، سبک به پیروزی وابسته است و هیچ چیز به اندازه خود پیروزی موجب پیروزی نمی‌شود. پیروزی هر سازمان دارای نظم و ترتیب، به خودی خود عامل محرکه است، خودش را تکرار می‌کند و می‌تواند برای مسئولین امور تصویری بزرگتر از خود زندگی ایجاد کند. لذا، یکی از عوامل مهم و وابسته به رهبری، پیروزی یا توفیق است.

خوشبختانه در بحث از آنچه برای رهبری لازم است که به نوبه خود به بحث پیرامون مدیریت شایسته را نیز در بر می‌گیرد، می‌توانم به یک عمر تجربه

شخصی در زمینه‌های مدیریتی تکیه کنم، زیرا همواره عضو گروهی بوده‌ام که اعضای آن دیدگاههای مشترک داشتند. درباره فلسفه و اهداف سازمان در بین آنان اختلاف نظر وجود نداشت و تمام تلاش خود را برای کار کردن و خوب کار کردن می‌داشتند. به نظر من این نکات ساده از اعتقاد افراد به فلسفه اشتغال یا کارکردن حکایت می‌کنند و همواره بر این عقیده بوده‌ام که اینها به انضمام نکات زیر در پیشبرد کارها بسیار مؤثر است:

• نخستین اصل مدیریت آن است که مدیر هدف را بشناسد، بداند که هم اکنون چه وضعیتی دارد و قصد دارد فردا به کجا برسد، چه دستاوردی را می‌طلبد و این دستاورد برای سایر کارکنان سازمان تا چه حد مفهوم و قابل قبول است. پس ارتباطات نیز از اصول مدیریت و رهبری محسوب می‌شود.

• مدیران باید در کار خود آزادی عمل داشته باشند، اما شرط برخورداری از این آزادی عمل آن است که اهداف و مقاصد را بشناسند و بخش قابل ملاحظه‌ای از نتایج

با پیامدها را پیش بینی کنند. این حکم هم در مورد مسائل درون سازمانی و هم درباره آن چه به خارج سازمان مربوط می‌شود، صادق است. به علاوه، باید اطمینان حاصل کنند که کارکنان نیز درباره هدفهای سازمان اندیشه‌های روشن دارند.

• مدیریت به یک تعبیر نوعی بازی است که مدیر سازمان و کلیه کارکنان آن بازیگران، آن محسوب می‌شوند. برای موفقیت در یک بازی، بازیگر باید نکات چندی را بداند که تعدادی از آنها بدین شرح است:

۱- ویژگیهای جسمانی خودش. به ویژه اندامهایی که با آن بازی ارتباط زیادتر دارد. برای مثال، در یک بازی ممکن است سلامت چشم و در بازی دیگری سلامت دست تأثیر تعیین کننده داشته باشد.

۲- ویژگیهای جسمانی رقیب یا رقبای با توجه به همان نکات.

۳- زمین یا صحنه‌ای که بازی در آن انجام می‌شود از ابعاد مختلف و با توجه به جمیع جهات.

۴- ابزار و وسایلی که برای هر چه بهتر بازی کردن مورد نیاز است و تهیه و یا

**در تحلیل نهایی، کارکنان بیشترین سهم را در عملکرد و توفیق سازمان دارند. داشتن کارکنان مبتکر، در دستگار، پر نیرو (با انرژی و علاقمند به خوب درخشیدن و در حد توان تلاش کردن آرزوی هر مدیر است، هر چند از جمله هنرهای مدیر آن است که این صفات را در کارکنان خود پرورش دهد اما برای آن که چنین پرورشی تحقق یابد باید مناسبترین شرایط برای کار کردن فراهم شود و از جمله بهترین این اقدامات، ترویج روحیه همکاری گروهی در میان کارکنان است که طی آن هر کس همزمان هم مسئول کار خودش باشد هم به واحدی که در آن کار می‌کند بیندیشد، هم سازمان را متعلق به خودش و همگان بداند. و هم همیشه در صدد خدمت به جامعه و بشریت باشد.**

آماده کردن این ابزار و وسایل.

۵- تهیه بودجه لازم برای تأمین ابزار و وسایل یاد شده، از جمله لباس ویژه بازی، و نیز پرداخت سایر هزینه‌ها از قبیل مسافرت.

۶- مروری بر تجربه‌های شخصی و مقایسه آن با تجربه‌های رقیب یا رقبای به انضمام مروری بر تعداد دفعات توفیق و شکست خود با دیگر رقیب یا رقبای او.

به این ترتیب چنان چه مثال بازی را به مدیریت پیوند دهیم، شایسته است مدیر سازمان یا عنایت به آن چه به عنوان نمونه در زمین بازی بیان شد، امکانات متعدد را بررسی و خود را برای ایفای بهترین نقش ممکن در هر بازی آماده کند.

• بازده یا بازگشت سرمایه یا سود یا واژه‌هایی از این قبیل از جمله عواملی است که می‌توان به کمک آن توفیق مدیر را ارزیابی کرد. برای مثال، هر گاه یک شرکت تعاونی را در نظر بگیریم، به طور طبیعی سهامداران آن انتظار دارند در پایان یک دوره فعالیت درآمد مادی داشته باشند و این درآمد به نظر آنان قابل ملاحظه باشد. در نتیجه اولاً نظر سهامداران درباره مقدار درآمد مهم است نه مدیر عامل شرکت، از این رو حتی اگر مدیر عامل مدعی باشد که مثلاً سود سرمایه بالا بوده ولی سهامداران آن در سطح مطلوب ارزیابی نکنند، طبیعتاً مدیر عامل را آدمی موفق نخواهند دانست. ثانیاً برای اکثر سهامداران منافع ملموس بیش از مزایای غیر قابل لمس معنی دارد. به این دلیل، کالاهایی که از تعاونی با قیمت ارزانتر می‌خرند، یا خدماتی که تعاونی با دریافت پول کمتر به آنان عرضه می‌دارد، خیلی کمتر از مبلغی که به صورت نقدی دریافت

می‌کنند. در نظر آنان نمود دارد.

البته منظور این نیست که مدیر عامل شرکت تعاونی فرضی، یا مدیر هر سازمان دیگر تمام تلاش خود را در جهت کسب سود ملموس برای اعضاء مبذول دارد، بلکه منظور این است که در هر صورت باید مدیر بتواند دستاوردهای مادی سازمان خود را به سهامداران نشان دهد. زیرا این دستاورد را یکی از نشانه‌های مدیریت خوب او می‌دانند و عملکردش را بر اساس آن می‌سنجند.

در همین زمینه می‌توان به کارهای دیگری اشاره کرد که پیدا کردن امکانات بخشودگی مالیاتی یا در صد مالیات کمتر برای همین سود سهام یکی از آنها است. در این حالت نیز پرداخت کمتر صاحبان سهام برای ایشان جالب توجه است. پرداخت سود مشارکت، که بر مبنای کارکرد سرمایه سازمان نسبت به سرمایه گذاری هر کس تعیین می‌شود، عامل دیگری در همین مقوله است. نشان دادن این که در نتیجه تلاش مدیر بین قیمت اسمی با بهای فعلی هر سهم چقدر فاصله وجود دارد عامل دیگری است که زیاده‌تر بودن بهای فعلی را تا حدی به مدیریت صحیح نسبت می‌دهند. قابل شدن



تخفیف قیمت در هنگام خرید و درج آن در لیست خرید از دیگر عوامل مادی تعیین کننده مدیریت شایسته است. حتی اگر این تخفیف‌ها اعدادی بسیار کوچک باشد. در این حالت، تأثیر روانی تفضیه و احساس خریدار (عضو تعاونی یا عضو هر سازمان عرضه کننده) کالا، مثل یک سازمان تولیدی که واحد فروش دارد) خیلی بیش از نفس مادی تخفیف حائز اهمیت است. و بالاخره باید به یک نکته عجیب اشاره کرد، و آن دریافت مادی در هنگام تسویه است. تعدادی از بررسی‌های موجود نشان می‌دهد که هر گاه پس از انحلال یک سازمان مدیر تسویه (یا مدیر مسئول صرف نظر از عنوان خود) بتواند مبلغ زیادتری به صاحبان سرمایه مسترد دارد، یا در واقع حداقل برابر سرمایه آنان را در اسرع وقت به آنها باز گرداند، از نام نیک برخوردار می‌شود و او را مدیری لایق می‌دانند، این حکم در مورد سازمانهای ورشکسته نیز صدق می‌کند، زیرا در اینها نیز چنان چه بازپرداخت کل سهام یا بخشی از آن به اعضاء در اولویت قرار گیرد این کار را دلیل شایستگی می‌دانند مشروط بر آن که وی مسئول ورشکستگی نباشد. در ارتباط با مطالعات اخیر نقل یک خاطره جالب توجه است:

چندی پیش شخصی را استخدام کردیم که در بازاریابی کالاهای ما مهارت خارق العاده‌ای داشت. هر چند هیچ وقت در زمینه بازاریابی هیچ نوع دوره آموزشی ندیده بود. او همچنین هیچ اطلاعی از امور مالی (حسابداری و حسابرسی) نداشت. در نخستین مراحل کار به زبانی که خودمانی بود و در آن اصطلاحات مالی را به کار نبردیم، برایش توضیح دادیم که درآمد مالی

سود سهام و اصطلاحات مشابه چیست و هر کدام چه نقشی می‌تواند در مدیریت او داشته باشد. به علاوه، برایش اعداد و ارقامی ارائه دادیم که می‌توانست در توجیه اهمیت درآمد مالی به او کمک نماید. به او گفتیم که این اعداد و ارقام چگونه می‌تواند در ارائه تصویری از توفیق سازمان به بینندگان کمک کند و آنان را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین، برایش توضیح دادیم که چگونه می‌توان به کمک اعداد و ارقام موجودی را کنترل کرد و معلوم داشت در حال حاضر چه مقدار کالا در سازمان وجود دارد و چه مقدار آن طی مدت مورد نظر به فروش رفته است. سایر توضیحات ضروری نیز در قالب همین اعداد و ارقام به او عرضه شد. آن گاه به وی گفته شد که در انجام هر کار به اعدادی از این قبیل و رابطه آن با کارها بیندیشد و مخصوصاً در زمانی که با طرفهای مورد معامله با ما، و نیز با مسئولیت مالیات سر و کار دارد، از آن استفاده کند. به او تذکر داده شد که این اعداد به منزله سرمایه یا ثروت خود اوست و لذا باید آن را تا حد امکان و توان کنترل کند.

پس از شنیدن این سخنان در چشمهای وی برق تازه‌ای درخشید، و چنین نشان داد که تمامی حرفهای ما را فهمیده و به رابطه اعداد با فعالیتهای سازمان پی برده است. همچنین، اظهار داشت که این اعداد را به عنوان سرمایه خودش می‌پذیرد و حاضر است تحت هر شرایطی بیشترین مراقبت را از آن به عمل آورد، ضمن این که متعهد شد به نحو احسن این سرمایه را به کار بیندازد تا بتواند کارایی یا «بودهی آن را به حداکثر برساند. سپس به او گفته شد که لازم است در پایان سال ۲۵ درصد سود ناخالص داشته باشد که فقط بهره و مالیات از آن کسر می‌شود. بنابراین به او قول دادیم که چنانچه توانست به این نتیجه برسد، او را به عنوان مدیر استخدام خواهیم کرد ضمن این که از وی به عنوان قهرمان جدید دستاورد سازمان تجلیل به عمل خواهیم آورد و ترفیع و ارتقای قابل ملاحظه‌ای در انتظار او خواهد بود.

در نتیجه، مدیر بازاریابی، مقررات مورد نظر را به درستی درک کرد، اعداد و ارقام را در حدی که برایش لازم بود شناخت، به انتظارات ما آشنا شد و آن گاه این سه ادراک را به صورت برنامه در سازمان به اجرا درآورد و به سادگی توانست به سودی برابر آن چه از او خواسته شده بود، برسد. نکته دیگری که با مدیریت ارتباط دارد، آن است که به هر یک از اعضای سازمان تفهیم شود حداقل انتظارات سازمان از آنها چیست. این نکته در مقایسه با سایر نکاتی که تاکنون مطرح شد، آن قدرها تازگی ندارد و به همین دلیل چندان توضیحی را پیرامون آن ضروری نمی‌دانیم. در عین حال، شایان یادآوری است که چنانچه این انتظارات به اطلاع هر یک از کارکنان برسد ولی آنان نتوانند به طور تقریب در حد آن ظاهر شوند، نخست هشدارهای لازم به آنان داده می‌شود. این هشدارها در همان آغاز کار تأثیر قابل ملاحظه دارد، زیرا نه کار زیاد انجام شده و نه کارمند به بد انجام دادن کار عادت کرده اما چنانچه باز هم فرد یا افرادی نتوانند خود را به سطح مطلوب برسانند، ناچار باید به اقدامات شدیدتری همچون اخطار کتبی، جا به جایی کارکنان و در نهایت اخراج افراد متوسل شد. به این ترتیب مدیر نه فقط دقیقاً در جریان کار هر کس قرار دارد و عملکرد او را گام به گام کنترل و هدایت می‌کند، بلکه می‌تواند هم در نقش هشدار دهنده ظاهر شود، هم برای کسانی که بالاتر از حد انتظار ظاهر می‌شوند جایزه در نظر بگیرد، به علاوه به این ترتیب به سادگی می‌تواند هر وقت اراده کرد، تصویر سازمان را پیش روی خود داشته باشد و تناسب اقدامات را با نفع یا ضرر احتمالی بسنجد.

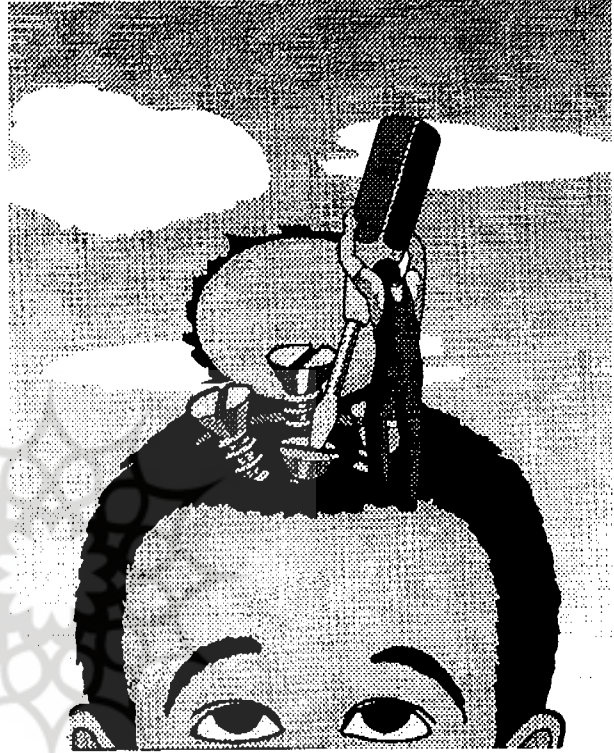
در واقع باید گفت که در تحلیل نهایی، کارکنان بیشترین سهم را در عملکرد و توفیق سازمان دارند. داشتن کارکنان مبتکر، درستکار، پر نیرو (با انرژی) و علاقمند به خوب درخشیدن و در حد توان تلاش کردن آرزوی هر مدیر است، هر چند از جمله هنرهای مدیر آن است که این

صفات را در کارکنان خود پرورش دهد اما برای آن که چنین پرورشی تحقق یابد باید مناسب‌ترین شرایط برای کار کردن فراهم شود و از جمله بهترین این اقدامات، ترویج روحیه همکاری گروهی در میان کارکنان است که طی آن هر کس همزمان هم مسئول کار خودش باشد هم به واحدی که در آن کار می‌کند بیندیشد، هم سازمان را متعلق به خودش و همگان بداند، و هم همیشه در صدد خدمت به جامعه و بشریت باشد. همچنین، اهمیت کار خودش و سازمان متبوع خود را بشناسد، بهترین موقعیت‌ها را که برای کار کردن فراهم می‌شود مغتنم بشمارد و همواره آن کارکردن با دیگران لذت ببرد.

• برای اداره سازمان نکات کلیدی دیگری نیرو وجود دارد که یکی از آنها به ویژگی‌های خود مدیر باز می‌گردد. اعتماد به نفس، جرأت یا حتی شهامت، دانش لازم درباره آن چه که باید انجام شود، خونسردی معقول، شناخت خود از ابعاد تواناییهای بدنی و ذهنی، داشتن روحیه شاد و متمایل به شوخ طبعی، و در عین حال حفظ تعادل در میان این ویژگی‌ها و دهها مورد دیگر، از جمله نکات قابل ذکر است.

• آزادی عمل نسبی مدیر در حد مقررات و ضوابط برای آن که بتواند خودش باشد و با تکیه بر دانش و صفات شخصیتی خودش آن چه را شایسته است انجام دهد مستقیماً به شخص او ارتباطی ندارد و ظاهراً نباید آن را در ردیف نکاتی که بیان شد مطرح کرد. اما چون عنوان مقاله «برداشتی جدید از مدیریت» است، اشاره‌ای به این نکته ضرورت دارد، و مخصوصاً می‌خواهم تأکید کنم که اگر می‌خواهید مدیر خوبی باشید، باید امکان اعمال این قبیل فشارها را به حداقل کاهش دهید، یا شرافتمندانه صحنه را به دیگری بسپارید تا هم بد نام نشوید و هم در برابر جامعه مسئول نباشید. بی تردید، هرگاه چنانچه شما نیز به همین دلیل از کارکنان‌ه‌گیری کنید، و نقر بعد از او نیز مسئولین متوجه می‌شوند که مشکل

**خلاقیت و بازاریابی دو مورد از مهم‌ترین ارکان مدیریت و رهبری است. در ورای بسیاری از موفقیت‌های مدیران برجسته عصر ما باید خلاقیت را جستجو کرد. در واقع، ابداع یا خلاقیت کلید دستیابی به تولیدات جدید، فنون جدید و بازاریابی شایسته است. بی تردید، توانایی در تشخیص اندیشه‌های خوب و سازنده و ابتکار عاملی است که معمولاً مدیران را به شدت به زمین می‌زند و تکرار آن برایشان مسئله ساز است.**



بعد بر اساس دستاورد همان سال یا سالهای قبل تعیین یا بازنگری شود.  
۲- شایسته است علاوه بر هدفهای سالانه هر سازمان به تناسب ماهیت خود اهداف بلند مدت سه یا پنج یا ده ساله (یا حتی بیشتر) نیز داشته باشد.

۳- هر چه سازمان بزرگتر باشد، مدت زیادتری طول می‌کشد که به هدف نهایی برسد. به همین دلیل تدوین هدفهای فرعی برای این قبیل سازمانها ضرورت زیادتری دارد.

۵- چون تغییر زمان معمولاً با تغییرات متعدد از جمله فن آوری همراه است، باید در اهداف سازمان مرتباً تجدید نظر شود تا با گذشت زمان و شرایط جدید هماهنگ گردد. برای این منظور، شایسته است مدیر هر سازمان انعطاف لازم را داشته باشد، به صورت جزئی<sup>۳</sup> به اندیشه هایش بچسبید و این ضرورت را بپذیرد که انطباق با شرایط جدید مستلزم داشتن نگرشی سیال و ذهنی فعال و گشاده است. به علاوه باید بتواند شرایطی را که پیش می‌آید، تجزیه و تحلیل کند تا از هماهنگی آن با سازمان و اهداف آن اطمینان حاصل نماید و آینده‌نگری و برنامه ریزی را در پرتو این تجزیه و تحلیل دنبال کند.

• داشتن قدرت تصمیم‌گیری و استوار ماندن بر تصمیم‌هایی که اتخاذ شده، دیگر نکته‌ای است که هر چند تکراری است اما مایلیم به زبان خودم آن را بررسی کنیم. اکثر افراد برجسته‌ای که تاکنون دیده‌ام از چنین صفتی برخوردار بوده‌اند. اگر اهداف سازمان را روشنی مشخص کرده باشید، ناچار باید تداوم در کار سر لوحه برنامه شما باشد. و خوب می‌دانید که مداومت در کار نیاز به نیروی آهنگین در اراده شما دارد، ضمن این که بردباری و صبر نیز باید دیگر بال پرواز در این زمینه عملیاتی باشد. هر چه سازمان تحت نظر شما بزرگتر باشد، به این ویژگی‌ها بیشتر نیاز دارید، چرا که هر پیروزی معمولاً با نوعی توسعه همراه است یا لاقط میل به توسعه را در انسان نامن می‌زند و نیل به هر نوع توسعه مستلزم

واقع، ابداع یا خلاقیت کلید دستیابی به تولیدات جدید، فنون جدید، و بازاریابی شایسته است. بی تردید، ناتوانی در تشخیص اندیشه‌های خوب و سازنده و ابتکاری عاملی است که معمولاً مدیران را به شدت به زمین می‌زند و تکرار آن برایشان مسئله ساز می‌شود.

• تعیین اهداف به زبانی روشن و قابل فهم، یک عامل دیگر است که البته تاکنون تقریباً همه درباره آن مطلب نوشته‌اند. اما آن چه مایلیم به این نکته بیفزاییم، چند نکته زیر است:

- ۱- اداره هر سازمان به طور معمول اهداف خاص خود را می‌طلبد.
- ۲- لازم است در پایان هر سال اهداف سال

چیست و به فکر چاره جویی می‌افتند. در واقع، اطاعت از مقررات و ضوابط را هیچ وقت نباید با پیروی چشم بسته از نیروهای فشار، یا تسلیم شدن در برابر اعمال سلیقه‌هایی که چندان هم قدرتمند نیست، تفاوت داد. به علاوه در مواقع متعدد آن چه به ظاهر یک عامل فشار تصور می‌شود با اندکی مقاومت مدیر صحنه را خالی می‌کند و کار در دست کاردان باقی می‌ماند.

• من در زمینه بازاریابی تخصص و تجربه دارم. به همین دلیل، به اعتقاد من خلاقیت و بازاریابی دو مورد از مهم‌ترین ارکان مدیریت و رهبری است. در ورای بسیاری از موفقیت‌های مدیران برجسته عصر ما باید خلاقیت را جستجو کرد. در



## عوامل مؤثر در بهره‌وری سازمان

بحث بهره‌وری بدون توجه به فرهنگی که در آن زندگی می‌کنیم امری بی‌فایده است. چنانچه در فرهنگ سازی معیارهایی را ایجاد نماییم که در تضاد و تقابل بهره‌وری قرار گیرند چگونه می‌توانیم با شعار بهره‌وری به جلو حرکت نماییم. اگر در فرهنگ جامعه بهره‌وری معادل استعمار افراد تلقی شود بنابراین بهره‌وری در مقابل اهداف فرهنگی قرار خواهد گرفت. ارزش‌ها، عادات و سایر مقوله‌های فرهنگی با کار درست و درست کار کردن ارتباطی تنگاتنگ دارند. جامعه‌ای که در آن توفیق‌طلبی، خلاقیت، نوآوری، جلوگیری از ریخت و پاشها (سازمانی)، دوری از اسراف و تبذیر منافع و استفاده بهینه از زمان به عنوان ارزشهای ماندگار تلقی می‌شوند راهی آسان به سوی روزهای بهتر از گذشته را پیش روی دارد.

● حسن‌گیریان - عضو میات علمی دانشگاه آزاد اسلامی

### مقدمه

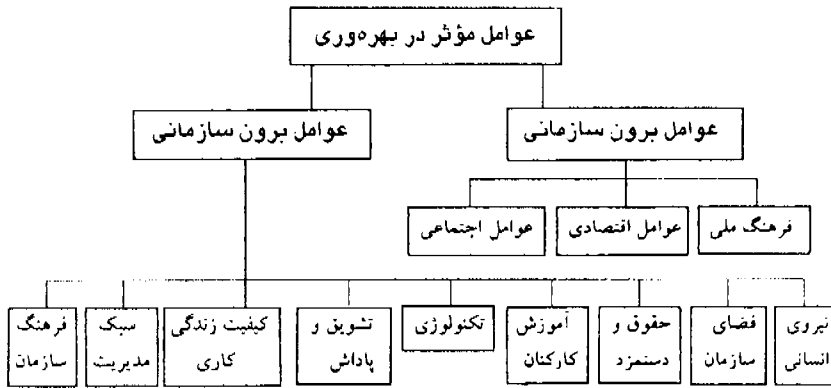
توجه به بهره‌وری و تعدد کتب و مقالاتی که در این زمینه به نگارش در آمده‌اند خود نشان از میزان اهمیت آن دارد. ارتباط افزایش بهره‌وری با کیفیت زندگی اجتماعی امری است که به آسانی از کنار آن نمی‌توان گذر نمود. افزایش سطح بهره‌وری ملی

نشأت گرفته از افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها می‌باشد. برای افزایش بهره‌وری سازمانها باید نیروی انسانی را بهره‌ور نماییم و در کنار آن عوامل مادی را به خوبی و در جایگاه مناسب خود استفاده نماییم.<sup>۱</sup> به طوری که ارزش افزوده<sup>۲</sup> بیشتری حاصل شود. بی‌جهت نیست که امروزه مدیریت صاحب تعریفی نوین شده است: «مدیریت ایجاد ارزش افزوده است». ایجاد ارزش افزوده یعنی استفاده مناسب از منابع و داده‌هایی که در اختیار سازمان

قرار گرفته است.<sup>۳</sup>

هدف در افزایش بهره‌وری، افزایش فشارهای کاری، تعداد ساعات کاری و ... نمی‌باشد. برای بهره‌ور شدن باید احساس مسئولیت، بهره‌برداری و کارآفرینی بیشتر در استفاده از منابع موجود به دست آورد به طوری که کالا و خدمات، ارزان‌تر و در مقیاس بیشتر در محدوده‌های زمانی و منابع موجود به مشتریان ارائه شود.<sup>۴</sup> بهره‌وری می‌تواند معیاری برای مقایسه سازمان فراهم آورد. سازمان

شکل شماره (۱): عامل مؤثر در بهره‌وری سازمان را به طور خلاصه نشان می‌دهد



می‌تواند به مدد نسبت بهره‌وری عملکرد، خود را با گذشته مورد مقایسه و سنجش قرار دهد و کم و کاستی‌های احتمالی را جبران نماید. نسبت بهره‌وری به عنوان معیاری برای مقایسه می‌تواند راهگشای سازمان برای برنامه ریزی‌های آتی، حایجابی‌ها و تجدید ساختار سازمانی و ... باشد. سنجش بهره‌وری می‌تواند در هدف گذاری، بودجه ریزی، کاهش هزینه‌ها، نظارت بر عملیات، افزایش مسئولیت و پاسخگویی افراد سازمان کمک نماید.<sup>۵</sup>

گزارشی که از نظر خواهد گذشت، اهمیت توجه به بهره‌وری در ایران را مشخص می‌کند. بر اساس گزارش سازمان بهره‌وری ملی ایران در سال ۱۳۷۸ بهره‌وری در ایران، یک هشتم کشورهای آسیای است. رشد بهره‌وری در ایران سالانه ۱/۲ درصد است. در حالی که بسیاری از کشورهای آسیای دارای رشدی معادل ۷ تا ۱۰ درصد می‌باشند. همچنین آمار نشان می‌دهد بهره‌وری نیروی انسانی در ایران پایین‌تر از دیگر عوامل تولید می‌باشد، به طوری که میزان رشد بهره‌وری نیروی انسانی در ایران حدود یک دهم کشورهای آسیای عضو سازمان بهره‌وری آسیا می‌باشد. در حالی که بسیاری از کشورهای جنوب شرق و شرق آسیا از رشد بهرزد وری قابل توجهی در نیروی انسانی برخوردار هستند، اما متأسفانه کشور ما با رشد بهره‌وری نیروی انسانی منفی (در بسیاری از سالها) روبرو بوده است.<sup>۶</sup>

### تعاریف

برای شناخت بهره‌وری تعریف، واژه‌های کارآیی، اثر بخشی لازم است. تعریف بهره‌وری لازم است.

### کارآیی<sup>۷</sup>

«میزان ستاده کارکنان در یک زمان مشخص را کارآیی گویند». در این تعریف، کارآیی یک شاخص در مورد چگونگی استفاده از منابع سازمان است. ستاده بیشتر نشان دهنده کارایی بیشتر است.<sup>۸</sup> (به شرط این که منابع افزایش نیافته باشند) ماشین نویسی که در زمانی مشخص تعداد

صفحات مطابق با استاندارد تعیین شده و یا نزدیک آن را تایپ می‌نماید، کارگری که با ضایعات کمی کالا تولید می‌کند، فروشنده‌ای که در ساعات مشخص کاری خود کالای بیشتری را به فروش می‌رساند و ... همه این مثال‌ها نشان دهنده حرکت افراد مذکور در جهت کارآیی بیشتر است. یعنی از منابعی که در اختیار آنان است به بهترین کل ممکن استفاده می‌نمایند. استفاده مناسب از مواد، سرمایه، نیروی انسانی، زمان و حرکت به سوی کارآیی است

برای سنجش کارآیی باید شاخص‌ها و استانداردهای کمی و قابل لمس تعیین نمود. برخی از این استانداردها و شاخص‌ها می‌توانند به صورت زیر باشند:

- تعداد صفحات تایپ شده در یک ساعت برای اندازه‌گیری کارآیی ماشین نویسی.
- تعداد کالای تولید شده با کیفیت تعیین شده در یک محدوده زمانی مشخص برای سنجش کارآیی کارگر و یا واحدهای تولیدی.

- میزان مواد مصرفی در تولید کالا.

- تعداد کالای به فروش رفته در یک محدوده زمانی برای سنجش کارآیی فروشنده.

بجتهای قبل تعریف زیر را در مورد کارآیی تداعی می‌نماید:

«کارآیی نسبت ستانده واقعی بر ستانده مورد انتظار می‌باشد»

۸ - ۸ - ۸ - ستانده واقعی - کارآیی  
 ۱۰ - ستانده مورد انتظار  
 به طور مثال اگر یک کارگر در هر ساعت باید ۱۰ عدد از کالاهایی را بسته بندی نماید (ستانده مورد انتظار) اما اگر ۸ عدد کالا بسته بندی نماید (ستانده واقعی)، کارآیی او ۰/۸ می‌باشد. در کارایی ایده آل رسیدن به عدد یک است. هر میزان به عدد یک نزدیک‌تر شوید، نشان دهنده کارآیی بیشتر است.<sup>۹</sup> ستانده مورد انتظار در مورد کارکنان باید بر اساس روش‌های علمی توسط کارشناسان فن تعیین شود.

سابقین کارآیی با روش‌های انجام کار و چگونگی استفاده از منابع سر و کار دارد. حداکثر کارآیی زمانی حاصل می‌شود که اتحاد کار بهتر از آن چه در حال انجام است میسر نباشد (عملاً چنین چیزی اتفاق نمی‌افتد، بلکه همیشه می‌خواهیم به آن نزدیک شویم).

استفاده صحیح و مناسب از منابع کارآیی با رعایت موارد زیر حاصل می‌شود:

- ۱- انجام کارها با حداقل منابع و به کارگیری روش‌ها و ابزارهای مناسب.
- ۲- از منابع به کار رفته، حداکثر نتیجه یا ستانده حاصل شود.<sup>۱۰</sup>

### اثر بخشی

تعریف متداولی که بسیاری از اندیشمندان مدیریت در مورد اثر بخشی انجام داده‌اند عبارت است از: «اثر بخشی میزان رسیدن به اهداف سازمانی را گویند».

بر اساس گزارش سازمان بهره‌وری ملی در ایران در سال ۱۳۷۸ بهره‌وری در ایران، یک هشتم کشورهای آسیایی است. رشد بهره‌وری در ایران سالانه ۱/۲ درصد است. در حالی که بسیاری از کشورهای آسیایی دارای رشدی معادل ۷ تا ۱۰ درصد می‌باشند. همچنین آمار نشان می‌دهد بهره‌وری نیروی انسانی در ایران پایین‌تر از دیگر عوامل تولید می‌باشد، به طوری که میزان رشد بهره‌وری نیروی انسانی در ایران حدود یک دهم کشورهای آسیایی عضو سازمان بهره‌وری آسیا می‌باشد. در حالی که بسیاری از کشورهای جنوب شرق و شرق آسیا از رشد بهره‌وری قابل توجهی در نیروی انسانی برخوردار هستند، اما متأسفانه کشور ما با رشد بهره‌وری نیروی انسانی منفی (در بسیاری از سالها) روبرو بوده است.

مجموعه‌ای از کارایی و اثر بخشی می‌داند. بنابراین برای رسیدن به بهره‌وری باید به طور کارا و مؤثر عمل کرد. اگر سازمان بتواند به اهدافی که در مورد میزان دستیابی به رضایت مشتریان است دست یابد، سازمانی اثر بخش است. اما اگر سازمان با کاهش تعداد کارکنان خود به همین هدف (رضایت مشتریان) دست یابد، کارایی بالاتری از قبل خواهد داشت. همان‌طور که در مثال بالا شاهد هستیم بهره‌وری تلفیقی از اثر بخشی و کارا بودن است.<sup>۱۸</sup>

۴- بهره‌وری در اقتصاد عبارت است از استفاده مؤثر و کارآتر از منابع اقتصادی در فرآیند تولید به طوری که اقتصاد یک جامعه به حداکثر بالقوه قابلیت‌های خود دست یابد.<sup>۱۹</sup>

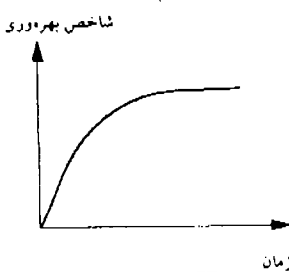
۵- بهره‌وری، یک بینش فکری است که سعی دارد، به طور پیوسته آن چه را که بوده و آن چه را که هست بهبود بخشد و با این بینش و ذهنیت کارهای امروز را بهتر از دیروز و کارهای فردا را بهتر از امروز انجام دهد.<sup>۲۰</sup>

۶- تعریف مرکز بهره‌وری ژاپن «بهره‌وری عبارت است از به حداکثر رساندن استفاده از منابع، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره و به طریقی عملی و کاهش هزینه‌های تولید (هزینه‌های ارائه خدمات). گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی، آن گونه که به سود کارگر، مدیریت و عموم مصرف کنندگان باشد».

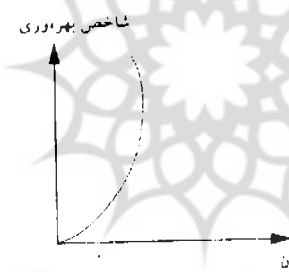
۷- تعریف آژانس بهره‌وری اروپا «بهره‌وری درجه (میزان) استفاده مؤثر از هر یک از عوامل تولید است».

۸- تعریف سازمان بهره‌وری ملی ایران

نمودار (۱): رشد بهره‌وری در سازمانهای مکانیکی



نمودار (۲): رشد بهره‌وری در سازمانهای ارگانیکی



باید به میزانی که به این اهداف آسیبی وارد نشود کارایی را ادامه دهیم. بنابراین نوار کارایی تا جایی باید کشیده شود که به اثر بخشی سازمان لطمه‌ای وارد نکند.

### بهره‌وری<sup>۱۵</sup>

برای شناخت بهتر و جامع مفهوم بهره‌وری تعریف متعددی از آن ارائه می‌شود:

۱- فرهنگ آکسفورد بهره‌وری را نسبت کالاهای تولید شده به منابع مصرف شده، تعریف می‌نماید.<sup>۱۶</sup>

۲- بسیاری از فرهنگ‌های تخصصی سازمان و مدیریت بهره‌وری را به صورت: «نسبت سستاده‌ها به داده‌ها تعریف

موده‌اند».<sup>۱۷</sup>  $\frac{\text{داده}}{\text{سستاده}}$  = بهره‌وری

۳- استیفتن. پی. رابینز بهره‌وری را

سازمان می‌توان اهداف متعددی را فراسوی خود قرار دهد، اهدافی مانند: رضایت کارکنان، رضایت مشتریان (ارباب رجوع)، کیفیت تولیدات و خدمات و ... و اثر بخشی خود را با میزان تحقق اهداف تعیین شده، بسنجد.<sup>۱۲</sup>

اثر بخشی توجه به بازده یا ستانده صحیح و مناسب است. اثر بخشی معنای کیفیت را در خود نهفته دارد. کارایی یعنی از داده‌های (منابع) سازمان را به نحوی مطلوب و شایسته در زمانی کم و با هزینه‌ای پایین و یا به عبارت دیگر با ریخت و پاش کمتر استفاده نماییم.<sup>۱۳</sup>

اثر بخشی می‌تواند با اجرای موارد زیر تحقق یابد:

۱- حذف کارهایی که هیچ کس نباید انجام دهد.

۲- تفویض مناسب اختیار به کارکنان جهت انجام امور سازمان.

۳- کارهایی که باقی می‌ماند باید توسط شما (مدیر) انجام شود.<sup>۱۴</sup>

حال که با تعریف اثر بخشی و کارایی آشنا شدیم نقد کوتاهی به مدد اثر بخشی، بر کارایی می‌نگاریم. سئوالی در اینجا مطرح است، تا چه میزان می‌توانیم کارایی را دنبال نماییم؟ آیا کارگرانی که تعداد بیشتری کالا تولید و بسته بندی می‌نمایند، همیشه خوب است؟ از نظر تعریف کارایی پاسخ مثبت است. اما اگر اهداف سازمان داشتن کارکنانی با روحیه سالم و شاداب، کیفیت بالای تولید شده، کاهش فشارهای روانی و تنش‌های شغلی بر کارکنان باشد و تولید و بسته بندی کالا بیشتر از یک حد توسط کارکنان موجب مخدوش شدن اهداف مذکور شود، آن وقت پاسخ چیست؟

«بهره وری، یک فرهنگ، یک نگرش عقلانی به کار و زندگی است که هدف آن هوشمندانه‌تر کردن فعالیت‌ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی‌تر است.»<sup>۲۱</sup>



۹- «بهره وری، نسبت تولید کالاها و خدمات و یا مجموعه‌ای از کالاها و خدمات (خروجی)، به یک یا چند داده (ورودی) مؤثر در تولید آن کالاها و خدمات را گویند.» اگر در مخرج کسر فقط یک داده مثلاً نیروی انسانی قرار گیرد، به آن «بهره وری جزئی»<sup>۲۲</sup> گویند. اما اگر در مخرج کسر مجموعه‌ای از داده‌هایی که در تولید کالاها و یا ارائه خدمات به کار گرفته شده‌اند، قرار گیرند به آن «بهره وری کل»<sup>۲۳</sup> گویند.<sup>۲۴</sup>

۱۰- بهره وری عبارت است از: کار درست، باید به شیوه صحیح در همه اوقات انجام شود.<sup>۲۵</sup> بهره‌وری چیزی غیر از انجام کارهای درست و در دست انجام دادن کارها به طور دائم نمی‌باشد. به عبارت دیگر بهره وری را می‌توان به صورت معادله زیر نوشت:

**استمرار در انجام کار + اثربخشی = کارایی = بهره‌وری نکاتی در مورد به کارگیری بهره وری در سازمان**

توجه به نکات زیر در تفهیم و کاربرد بهره وری کمک خواهد نمود:

۱- بهره‌وری معادل سودآوری نیست. سودآوری می‌تواند با فروش گران‌تر محصولات و یا ارائه خدمات بالاتر حاصل شود.

۲- افزایش تولید و یا ارائه خدمات بیشتر همراه با افزون شدن تعداد نیروی انسانی، ماشین آلات و ... نشان دهنده استفاده مؤثر و کارا از منابع سازمان نمی‌باشد.<sup>۲۶</sup>

۳- برنامه‌های بهره‌وری باید فراگیر و کل سازمان را شامل شوند.

۴- افزایش بهره‌وری باید برنامه‌ای مستمر باشد.

۵- برنامه‌های افزایش بهره‌وری باید از سوی مدیران ارشد حمایت شود.

۶- در برنامه‌های افزایش بهره‌وری مشارکت کارکنان فراموش نشود.

۱- عوامل فرهنگی: فرهنگ به عنوان عاملی حیاتی باعث هدایت رفتارها در اعضای جامعه می‌شود. فرهنگ حاکم بر جامعه به عنوان چتری کلیه رفتارهای ما را شکل می‌دهد.

بحث بهره وری بدون توجه به فرهنگی که در آن زندگی می‌کنیم امری بی‌فایده است چنانچه در فرهنگ‌سازی معیارهایی را ایجاد نماییم که در تضاد و تقابل بهره وری قرار گیرند چگونه می‌توانیم با شعار بهره وری به جلو حرکت نماییم.<sup>۲۹</sup> اگر در فرهنگ جامعه بهره وری معادل استثمار افراد تلقی شود بنابراین بهره وری در مقابل اهداف فرهنگی قرار خواهد گرفت. ارزش‌ها، عادات و سایر مقوله‌های فرهنگی با کار درست و درست کار کردن ارتباطی تنگاتنگ دارند. جامعه‌ای که در آن توفیق‌طلبی، خلاقیت، نوآوری، جلوگیری از ریخت و پاشها (سازمانی)، دوری از اسراف و تبذیر منافع و استفاده بهینه از زمان به عنوان ارزش‌های ماندگار تلقی می‌شوند راهی آسان به سوی

۷- تعیین شاخص‌های کمی برای هر واحد سازمانی باید در برنامه قرار گیرد.

۸- حمایت اجرای برنامه‌های افزایش بهره وری را باید در سازمان جلب کرد.

۹- ایجاد یک نظام اطلاعاتی برای ارائه پیشرفت برنامه افزایش بهره وری صورت گیرد.

۱۰- نام ارزشیابی و پاداش سازمان باید در راستای برنامه‌های بهره وری سازمان قرار گیرد.<sup>۲۷</sup>

۱۱- اندازه‌گیری بهره وری باید در یک دوره زمانی معین انجام شود.<sup>۲۸</sup>

### عوامل مؤثر در بهره‌وری

عوامل مؤثر در بهره وری سازمان را می‌توان به دو دسته: عوامل برون سازمانی و درون سازمانی تقسیم کرد. ذیل این دو دسته عوامل بحث خواهد شد.

**الف - عوامل برون سازمانی:** عواملی که خارج از سازمان می‌باشند و بهره وری را تحت تأثیر قرار می‌دهند. عوامل برون سازمانی می‌باشند. مهم‌ترین عوامل برون سازمانی به قرار زیر می‌باشند:



روزهای بهتر از گذشته را پیش روی دارد.<sup>۳۰</sup>

۲- عوامل اقتصادی: نوسانات و تغییرات اقتصادی کشور مانند: سطح عمومی پرداخت حقوق و دستمزد در کشور، شرایط عمومی اقتصاد جامعه، مانند: بیکاری و تورم می‌توانند در سطح بهره‌وری تأثیر داشته باشند. به طور مثال: در شرایط تورمی به دلیل کاهش ارزش پول رایج کشور افراد مجبور به کار بیشتر خواهند شد. پدیده چند شغلی، موجب کاهش بهره‌وری خواهد شد.

۳- عوامل اجتماعی: وجود روابط اجتماعی مبتنی بر همکاری و مودت، انضباط اجتماعی، سطح آموزش عمومی جامعه، ترکیب جمعیت، نرخ رشد جمعیت، سطح سواد و بهداشت و نرخ بیکاری در بهره‌وری سازمان‌ها مؤثر می‌باشند.

ب- عوامل درون سازمانی: عواملی که داخل سازمانی می‌باشند و بهره‌وری را تحت تأثیر قرار می‌دهند، عوامل درون سازمانی می‌باشند. مهم‌ترین عوامل درون سازمانی به شرح زیر می‌باشند:

۱- نیروی انسانی: ارتباط بهره‌وری سازمان با نیروی انسانی انکارناپذیر است. زیرا عوامل مادی در دست‌ان توانمند انسان قالب ریزی می‌شوند. انسان صاحب دانش و تخصص است که می‌تواند از منابع سازمان بهترین استفاده را نماید. بنابراین انسان بهره‌ور انسان با کیفیت است و انسان با کیفیت، انسان با دانش و تخصص است.

۲- فضای سازمان: استقرار تجهیزات، ابزارها و ماشین آلات سازمان و طرز قرارگیری افراد در مکان‌های سازمانی می‌تواند در چگونگی انجام کارهای سازمان تأثیر گذار باشد.

۳- حقوق و دستمزد: حقوق و دستمزد پرداختی کارکنان باید در آنها ایجاد انگیزه لازم را فراهم آورد. به عبارت دیگر کارکنان باید مقدار حقوق و دستمزد پرداختی را با کار انجام شده خود مرتبط و منصفانه بدانند. معمولاً در نظام پرداخت سازمان‌های ایران افزایش حقوق کارکنان ثابت و یکسان به صورت سالانه انجام

می‌شود و آن عملاً رابطه‌ای با عملکرد کارکنان ایجاد نمی‌کند.<sup>۳۱</sup> تحقیقات بسیاری ارتباط بین حقوق و دستمزد و افزایش کارایی و بهره‌وری را در سازمان نشان داده است. پرداخت‌های سازمان به کارکنان باید بر اساس عدالت باشد. آنچه به عنوان معیار انگیزشی در حقوق و دستمزد به حساب می‌آید درک عادلانه و منصفانه بودن حقوق و دستمزد از جانب کارکنان است. وجود نظام پرداختی که کارکنان منصفانه بودن آن را به خوبی لمس و حس نمایند از اهم امور در جهت افزایش بهره‌وری به حساب می‌آید.<sup>۳۲</sup>

به طور کلی افراد بر اساس تئوری برابری<sup>۳۳</sup> آدامز که یکی از تئوری‌های فزاینده انگیزش است، داده‌های خود را (تحصیلات، تجربه، کوشش و وفاداری) را با ستاده‌هایی که از سازمان دریافت می‌کنند که مهم‌ترین و مشهودترین آن نزد افراد حقوق و دستمزد می‌باشد، مورد بررسی قرار می‌دهند و بعد با مقایسه ستاده‌های خود با ستاده‌های دیگری و داده‌های خود با داده‌های دیگری، اگر احساس عدالت، نمایندند در آنها انگیزش ایجاد خواهد شد.<sup>۳۴</sup>

۴- آموزش کارکنان: آموزش و پرورش کارکنان برای توانمند سازی آنها امروزه در سراسر جهان یکی از برنامه‌های راهبردی سازمان و مدیریت شناخته می‌شود. این بدان دلیل است که همه چیز به کیفیت آن گره خورده است.<sup>۳۵</sup> شرکت آی بی ام (IBM) در سال ۲۰۱۹۸۵، ۲ میلیارد دلار بابت برنامه‌های آموزشی کارکنان خود اختصاص داد. جالب توجه است که سود خالص آی بی ام در آن سال ۶ میلیارد دلار بود کارکنان ژاپن به طور متوسط سالانه ۲۸ روز در کلاسهای ضمن خدمت شرکت می‌کنند. آمار و ارقام توجه به آموزش نیروی انسانی در کشورهای پیشرفته نشان دهنده اهمیت آن در توسعه بهره‌وری می‌باشد. به قول حکیم و دانشمند چینی کنفوسیوس «اگر برای یک سال میوه می‌خواهی بکار، اگر برای ده سال میوه می‌خواهی درخت بکار و اگر می‌خواهی برای صد سال زندگی‌ت تأمین باشد در فکر

ساختن انسان باش»<sup>۳۶</sup> و یا اشاراتی که اندیشمندان ایران زمین در باب اهمیت آموزش و فراگیری دانش نموده‌اند، که نمونه‌ای از آن به قرار زیر است:

درخت تو گر بار دانش بگیرد  
به زیر آوری چرخ نیلوفری را  
(ناصر خسرو)

چون جهان سراسر آگهی است  
آنکه بی‌جان است از دانش تهی است  
اعتلای جان چو ای دل آگهی است  
هر که آگه‌تر بود جانش قوی است  
(مولوی)

به طور کلی آموزش و بالنده سازی کارکنان راهی جاودانه به سوی بهره‌وری پایدار در سازمان است.

۵- تکنولوژی: انتخاب و به کارگیری تکنولوژی مناسب به عنوان ابزار و روش‌هایی که انجام کار را موجب می‌شوند در افزایش و یا کاهش بهره‌وری مؤثر هستند. انتخاب ابزار، ماشین آلات، روش‌ها و سایر ابزارهای تولید کننده کالا و یا ارائه دهنده خدمات در کاهش هزینه‌ها و افزایش ستاده‌های سازمان می‌توانند مؤثر باشند.<sup>۳۸</sup>

۶- تشویق و پاداش: کارکنان باید برای انجام کارها به نحو مطلوب و مداوم در بهتر انجام دادن کار پاداش مناسب دریافت نمایند. مدیران در خیلی مواقع به این موضوع که پاداش هر چند کوچک بر عملکرد کارکنان تأثیر دارد، واقف نیستند. در این رابطه مثالی از نظر خواهد گذشت. فرض کنید برای انجام بخشی از کارهای سازمان از استراحت خود و خانواده‌تان چشم‌پوشی نموده‌اید و بعد از پایان آن کار جهت تحویل به مدیر خود مراجعه می‌کنید. مدیر شما حتی زحمت لیخند زدن و تکان دادن سر و یا یک ابزار احساسات ساده را نیز به خود نمی‌دهد. آیا شما در انجام مناسب کارهای محوله همانند گذشته عمل می‌کنید و یا دلسرد می‌شوید؟ بسیاری پژوهش‌ها نشان می‌دهد عدم دریافت پاداش برای عملکرد شغلی، استمرار در انجام

کارها به نحو مطلوب را کاهش می‌دهد.

مدیران شاید بر این باور باشند که حقوق و دستمزد به عنوان یک عامل مهم در نگهداری و عملکرد کارکنان مؤثر است اما کارکنان خواهان دریافت پاداش‌های مختلف و مستوعی در ارتباط با عملکرد خود می‌باشند. پاداش می‌تواند مادی و غیر مادی باشد. پاداش شامل بسیاری موارد ساده همانند: لبخند زدن، تشکر کلامی، سر تکان دادن به معنای رضایت و ... می‌باشد.<sup>۲۹</sup>

بر مدیران است تا با استفاده از مشوق‌ها و پاداش‌های متنوع و مختلف عملکرد مطلوب در سازمان را توسعه دهند.

#### ۷- فرهنگ سازمان: فرهنگ سازمان

نقش مهمی در ارتقاء و یا کاهش بهره‌وری سازمان می‌تواند ایفا نماید. فرهنگ سازمان می‌تواند تشویق‌کننده تنبلی و تن‌پروری و یا پر کاری و تلاش، کیفیت و دقت در انجام کارها و ... باشد. فرهنگ سازمان می‌تواند مانع بهره‌وری و یا تسهیل‌کننده آن در مجموعه سازمان باشد.

پاسخ به سئوالاتی که به صورت نمونه ذیلاً می‌آید نشان‌دهنده توجه و یا عدم توجه فرهنگ حاکم سازمان به بهره‌وری می‌باشد:

- نگرش مدیران نسبت به افزایش بهره‌وری چیست؟

- اندیشه و نگرش کارکنان نسبت به کار، سازمان و ارتقاء و توسعه جامعه چگونه است؟

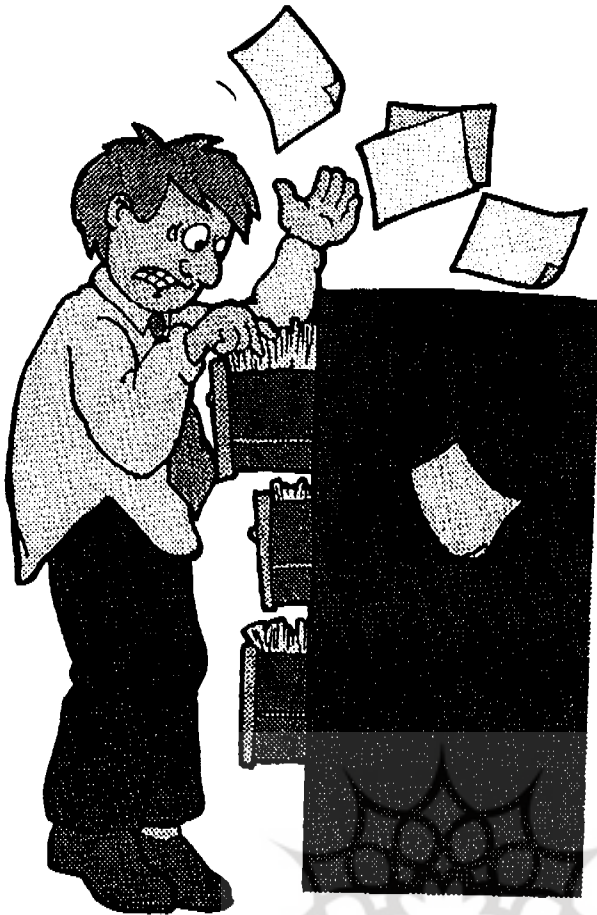
- آیا کارکنان نسبت به کار، سازمان و جامعه علاقه‌ای دارند؟

- آیا روشهای سازمان در جهت اهمیت دادن به نیروی انسانی است؟

- آیا نیروی انسانی سازمان در تصمیمات مشارکت داده می‌شود؟

- آیا عملکرد خوب در سازمان مورد تشویق قرار می‌گیرد و پاداشی به آن داده می‌شود؟

- آیا جلوگیری از اسراف و تبذیر در کارکنان رواج دارد؟



بهبود کیفیت و کمیت کارهایی است که توسط کارکنان صورت می‌گیرد.<sup>۲۵</sup>

از دیگر برنامه‌های کیفیت زندگی کاری ایجاد محیط کاری به دور از تنش‌های عصبی، ایجاد روابطی مبتنی بر صمیمیت، اجازه ابراز عقیده به کارکنان و مشارکت آنها در تصمیمات می‌باشد. به طور کلی سازمانی که برنامه‌های کیفیت زندگی کاری را دنبال می‌کند، افزایش و بهبود بهره‌وری را درون خود شاهد خواهد بود.<sup>۲۶</sup>

۹- سبک و روش مدیریت: <sup>۲۷</sup> سبک و روش مدیریت سازمان با بهره‌گیری ارتباطی مستقیم دارد. به طور مثال: روش و الگوی مدیریت مکانیکی در کوتاه مدت بهره‌وری را برای سازمان به ارمغان خواهد آورد و شاخص‌های بالای بهره‌وری را در کلیه عوامل (تولید و خدمات) نشان خواهد داد. اما در این روش (مدیریت) رشد بهره‌وری پایدار نخواهد بود و به زودی از سرعت و پایداری آن کاسته خواهد شد. در

پاسخ به موارد فوق گوشه‌ای از جنبه‌های بسیاری هستند که فرهنگ سازمان را تشکیل می‌دهند و داشتن فرهنگ سازمانی که در راستای افزایش بهره‌وری حرکت نماید، می‌تواند بهبود بهره‌وری را برای سازمان و ارتقاء سطح زندگی را در جامعه به ارمغان آورد.<sup>۲۸</sup>

۸- کیفیت زندگی کاری: <sup>۲۱</sup> کیفیت زندگی کاری اشاره به کوشش روانشناسان، جامعه‌شناسان و سایر دانشمندان علوم اجتماعی در راستای توجه به نیازهای انسانی و قرار دادن آنها در محتوای شغلی است. یعنی علاوه بر تخصصی کردن کارها که مرسوم زحمات افرادی همچون آدام اسمیت و فردریک تیلور می‌باشد توجه به نیازهای روانی کارکنان را مورد نظر قرار می‌دهد. بحث‌های طراحی مجدد مشاغل که با برنامه‌های گردش شغل<sup>۲۲</sup>، گسترش شغل<sup>۲۳</sup> و غنی‌سازی شغل<sup>۲۴</sup> برای ایجاد کیفیت زندگی کاری معنا می‌یابد. همه برای

روش مدیریت ارگانیکی علی رغم این که در ابتدا شاهد رشد چشمگیری در بهره وری خواهیم بود اما در بلند مدت شاهد رشد شاخص‌های بهره وری در سازمان خواهیم بود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد اگر خواهان رشد بهره وری در کوتاه مدت هستیم روش مکانیکی پاسخگو می‌باشد، اما اگر رشدی مستمر و پایدار در بهبود و ارتقاء بهره وری را می‌خواهیم باید از روش ارگانیکی در سازمان استفاده نماییم. این مطلب در دو نمودار شماره ۱ و ۲ قابل مشاهده است. البته بیان این نکته لازم است که تغییر سبک مدیریت در سازمان امری دلخواه و تصادفی نمی‌باشد بلکه شرایطی در ایجاد آن دخیل است که ما را در انتخاب سبک و سیاق مدیریت هدایت می‌کنند. به طور مثال، توانایی نیروی انسانی، تکنولوژی و ... می‌توانند در انتخاب سبک مدیریتی تأثیرگذار باشند.<sup>۲۸</sup>

#### ۱۱ یادداشت‌ها و منابع:

- ۱- سازمان بهره وری ملی ایران، راهنمای اندازه‌گیری بهره وری در واحدهای صنعتی، بهیر، اول، ۱۳۷۶، ص: ۱.
- 2: *Added Value*
- ۳- دکتر محمد علی طوسی، «مدیریت به معنی پدید آوردن ارزش افزوده»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره بیست و یکم، تابستان ۱۳۷۲، صص: ۱۰-۹.
- ۴- سید عباس موسوی، «دوایر کیفیت و افزایش بهره وری»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۹، بهار ۱۳۷۷، صص: ۶۹-۷۰.
- ۵- دکتر فتح شریف زاده، «بهره‌ور و جایگاه آن در ارزیابی عملیات سازمان»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره بیست و سه، زمستان ۱۳۷۲، صص: ۱۶-۱۵.
- ۶- فرهاد نژاد حاج علی ایرانی، «بهره وری، عمل کلیدی در پیشرفت و توسعه اقتصادی»، نشریه آموزش کاربردی مدیران، وزارت جهاد سازندگی، سال اول، شماره چهارم، تیرماه ۱۳۷۸، صص: ۳-۲.
- 7: *Efficiency*
- ۸- پاتریک ماتنا، فرهنگ فراگیری دانش مدیریت، مترجم: دکتر سهراب خلیلی شورینی، یادواره کتاب، تهران، اول، ۱۳۷۴، ص: ۱۲.
- ۹- سازمان بهره وری ملی ایران، همان مأخذ، ص: ۱۵.
- ۱۰- کارزتن سن و جرک لوند، ایجاد آخرین تغییرات در واحد تعمیرات اساسی *AS*، مترجم: داود محف

## نوسانات و تغییرات اقتصادی کشور مانند: سطح عمومی پرداخت دستمز در کشور، شرایط عمومی اقتصاد جامعه، مانند: بیکاری و تورم می‌توانند در سطح بهره وری تأثیر داشته باشند. به طور مثال، در شرایط تورمی به دلیل کاهش ارزش پول رایج کشور افراد مجبور به کار بیشتر خواهند شد. چند شغلی، موجب کاهش بهره وری خواهد شد.

- علی، بهره وری: مجموعه مقالات، دانشگاه آزاد اسلامی، اول، ۱۳۷۱، صص: ۹۵-۹۷.
- 11: *Effectiveness*
- 12: *Stephen P. Robbins, Organization Theory: Structure, Design, And Applications, Prentic\_Hall, Second, 1987, p 2 6*
- ۱۳- نورالدین، «ابجد تغییرات مداوم»، مترجم: رمضانعلی رویایی، بهره وری: مجموعه مقالات، دانشگاه آزاد اسلامی، اول، ۱۳۷۱، صص: ۳۰-۲۹.
- ۱۴- همان مأخذ، ص: ۳۴.
- 15: *Productivity*.
- 16: *Oxford Learners Pocket Ditionary, Oxford University Press, Sixth, 1995, p. 329*
- ۱۷- دکتر شمس‌السادات زاهدی، دکتر سید مهدی الوانی و دکتر ابوالحسن فقیهی، فرهنگ جمع مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، اول، ۱۳۷۶، ص: ۳۰۶.
- ۱۸- استغین پی رابینز، مدیریت رفتار سازمانی، جلد اول، مترجمان: دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، اول، تهران، ۱۳۷۴، ص: ۶۳.
- ۱۹- دکتر احمد نرایی، «بهره‌وری شاخص پیشرفت سازمانی و رشد و توسعه باهنگی»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره بیست و هشتم، بهار ۱۳۷۴، ص: ۴۴.
- ۲۰- دکتر اصغر مشبکی، «مدیریت و بهره‌وری: اکسیر کار و تولید»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره بیست و هشتم، بهار ۱۳۷۴، صص: ۱۹-۱۸.
- ۲۱- دکتر غلامرضا خاککی، آشنایی با مدیریت بهره وری: تجزیه و تحلیل آسان در سازمان، سایه نما، دوم ۱۳۷۷، ص: ۲۶.
- 22: *Partial Factor Productivity*.
- 23: *Total/ MultiFactor Productivity*.
- ۲۴- سازمان بهره وری ملی ایران، همان مأخذ، ص: ۴.
- ۲۵- کارزتن سن و جرک لوند، همان مأخذ، ص: ۹۶.
- ۲۶- دکتر غلامرضا خاککی، همان مأخذ، صص: ۳۸-۳۹.
- ۲۷- سید عباس موسوی، «دوایر کیفیت و افزایش بهره وری»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله دولتی، شماره ۳۹، بهار ۱۳۷۷، صص: ۶۹-۷۳.
- ۲۸- دکتر احمد نرایی، همان مأخذ، ص: ۴۵.
- ۲۹- دکتر عبدالله جاسسی، «اهمیت بهره‌وری با تأکید بر بعد فرهنگی آن»، دانشگاه آزاد اسلامی، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره ۱۱ و ۱۰، پاییز و زمستان ۱۳۷۰، ص: ۱۲.
- ۳۰- دکتر ناصر میرسیاسی، «فرهنگ کار و بهره‌وری»، سازمان مدیریت صنعتی، مجله تدبیر، شماره ۳۷، آبان ۱۳۷۲، صص: ۱۴-۱۲.
- ۳۱- محمد سافر بهشتی، «بررسی بهره وری در سازمانهای دولتی ایران و راه‌های افزایش آن»، مجموعه مقالات سمینار بررسی مسائل اداری ایران، به کوشش: ابوالحسن فقیهی، دانشگاه علامه طباطبائی، اول، ۱۳۷۲، تهران، صص: ۲۷-۲۶.
- ۳۲- سید امین الله علوی، «چگونه می‌توان پرداخت حقوق و دستمز را با کارآیی و بهره وری پیوند داد؟»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره چهاردهم، پاییز ۱۳۷۰، صص: ۳۲-۳۰.
- 33: *Equity*.
- ۳۴- موره و گریفین، رفتار سازمانی، مترجمان: دکتر سید مهدی الوانی و دکتر غلامرضا محماریزاده، مروارید، اول، ۱۳۷۴، صص: ۱۱۴-۱۱۳.
- ۳۵- حسن گیوریان، «نارسایی‌های نظام آداری ایران و راه‌حلهای پیشنهادی: قسمت اول»، نشریه آموزش کاربردی مدیران، وزارت جهاد سازندگی، سال اول، شماره هفتم، مهر ۱۳۷۸، ص: ۲.
- ۳۶- دکتر محمد علی طوسی، «آموزش و پرورش و بالنده سازی نیروی انسانی در نظام دولتی»، مجموعه مقالات سمینار بررسی مسائل اداری ایران به کوشش، ابوالحسن فقیهی، دانشگاه علامه طباطبائی، اول، ۱۳۷۲، تهران، صص: ۱۶۶-۱۶۵.
- ۳۷- دکتر حیدر الدین بیان، «جایگاه دانش بهره وری در بخش دولتی»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۴۲، ۱۳۷۵، ص: ۲۵.
- ۳۸- محمد زاهدی، «چرا کارکنان کاری را که از آنان انتظار می‌رود انجام نمی‌دهند؟»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره بیستم، بهار ۱۳۷۲، ص: ۷۰.
- ۳۹- همان مأخذ، صص: ۷۰-۶۸.
- ۴۰- دکتر اصغر مشبکی، همان مأخذ، صص: ۱۸-۱۷.

- 41: Quality Of Work Life.  
 42: Job Rotation.  
 43: Job Inlargement.  
 44: Job Enrichment.  
 45: Stephen P. Robbins, *Essentials Of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Third, 1992. PP. 63-66.

۴۶. محمد رضایی مندیجی، «بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری»، نشریه آموزش کاربردی مدیریت، وزارت جهاد سازندگی، سال اول، شماره سوم، تیر ۱۳۷۸، صص: ۲-۳.

۴۷. اصلاح دو الگوی مدیریتی مکانیکی و ارگانیکی اولین بار توسط دو دانشمند به نامهای برنز و استاکر در اوایل دهه ۱۹۶۰ (۱۹۶۳) بیان شد. به طور خلاصه سازمان‌های مکانیکی سازمانهایی هستند که به ویژگی‌های ساختار سازمانی، متمرکز، تکنولوژی یکپارچه از نظر اندازه بزرگند. فرهنگ حاکم بر سازمان کارکنان را به صورت ابزار می‌داند، روابط سازمانی رسمی، تأکید بر کراتی و ضوابط و مقررات انعطاف‌ناپذیر سازمانی در مقابل سازمانهای ارگانیکی دارای ویژگی‌هایی همچون: ساختار سازمانی مبتنی بر گروه و غیر متمرکز، تکنولوژی غیر یکپارچه، از نظر اندازه کوچک فرهنگ سازمانی آنها توجه به کارکنان را مد نظر دارد، روابط افراد با یکدیگر غیر رسمی، تأکید بر انزختی، ضابط و مقررات انعطاف‌پذیر و تشویق خلاقیت و نوآوری می‌باشند. مؤلف: ریچارد دنت، تئوری سازمان و طراحی ساختار، جلد اول، مترجمان: دکتر علی پارسیان و دکتر سید محمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های سازگاری، اول: ۱۳۷۴، صص: ۳۹-۳۷.

۴۸. دکتر محمد اقدسی و دکتر سید حمید سکاکی، «معرفی تئوریک دو نظام مدیریت ارگانیکی و مکانیکی و تأثیرشان در بهره‌وری» مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۵، ۱۳۷۵، صص: ۱۸-۱۷.

بقیه از صفحه ۵۲

برداشتن گامهایی از روی شهامت ولی با تکیه بر صبر و استقامت است.

\* و بالاخره باید به عامل قاطعیت اشاره کرد. مخصوصاً در کارهای مدیریتی مرتبط با مردم، مثل سازمانهای تولیدی یا خدماتی، باید دانست که چه باید کرد و چگونه باید کارها را انجام داد؟ چه باید فروخت یا چه خدمتی باید عرضه کرد؟ یا چه کسی باید داد و ستد کرد؟ در کجا باید

کالاهای خدمات را به معرض نمایش گذاشت؟ طبعاً، ابتدا باید پاسخ هریک از این سئوالها به دقت بررسی شود، ولی آن گاه که پاسخ مناسب به دست آمد، باید صرف نظر از آن چه به انعطاف پذیری صحیح مربوط می‌شود، با قاطعیت نسبت به تعقیب اهداف اقدام کرد.

از سوی دیگر، به همان نسبت که در ادامه کار قاطعیت ضرورت دارد، این ویژگی در هنگام متوقف ساختن فعالیتها نیز معنی پیدا می‌کند. آنچه در این دو روی یک سکه اهمیت دارد، بینش یا بصیرت مدیر است که به او کمک می‌کند تا بدانند کجا و چگونه باید قاطعیت داشته باشد. برای مثال، یکی از ارکان مهم مدیریت یعنی ارتباطات را در نظر بگیریم، به اینجا می‌رسیم که برقراری ارتباط از رفتارهای اجتماعی انسان یا به تعبیری یک رفتار ذاتی است، یعنی رفتاری است همزاد انسان که تا پایان عمر با او همراه است. از سوی دیگر، همه ما و از جمله مدیران با این مقوله سر و کار داریم و چون همه انواع ارتباط به نفع منیست، باید با قاطعیت تمام تعیین کنیم که برقراری فلان ارتباط لازم است یا خیر، یا به همان ارتباطی که برقرار شده باید ادامه یابد یا قطع شود. این نوع اعمال قدرت فکری هم به نفع مدیر است و هم سازمان و جامعه از آن سود می‌برد.

■ پی نوشت‌ها:

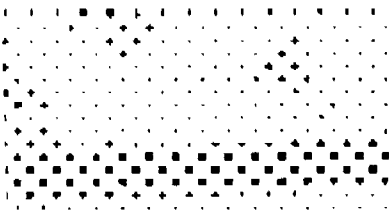
John B. Gough رئیس ششم دانلوب در اقیانوسیه، سزالیبا در دهه ۱۹۹۰.

2: *Style*

3: *Dognatic*

بقیه از صفحه ۲۵

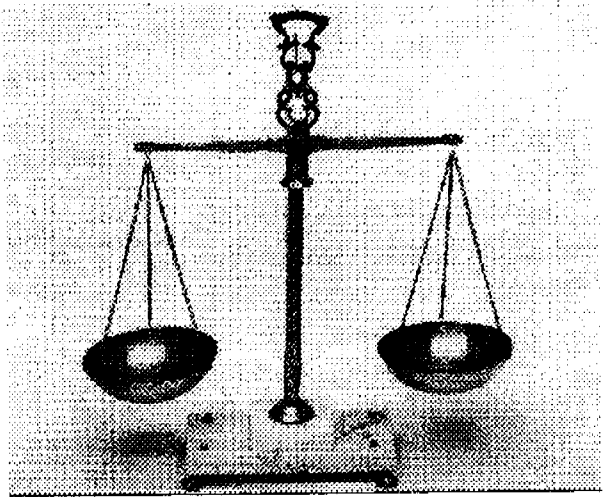
اگر قسمتی از آن در رنج باشد تمام بدن به بیقراری و سب دچار می‌شود. تعاون ممکن است گاهی مستلزم توزیع مجدد درآمد و ثروت باشد. پیغمبر (ص) این توزیع مجدد



را با تحسین از «عشاریین» توصیه می‌نماید. ایشان می‌فرماید: «زمانی که عشاریین در حال سفر برای جنگ کمبود غذا دارند، یا هنگامی که آنان در یک شهر هستند و غذای آنها کاهش می‌یابد، آنچه را در یک محل دارند جمع می‌کنند و آن را به طور برابر بین خود تقسیم می‌کنند. آنان از من هستند و من از آنان هستم».

برای تقویت جنبه اجتماعی مسلمانان، اسلام مفهوم تعهدات جمعی را که متضمن مسئولیت حسابرسی فردی است ارائه می‌کند. در فقه اسلامی این امر «تکلیف فسردي» خوانده شده است. این مفهوم نیازهای جامعه را تأکید و کوشش فردی در برآوردن آنها را تشویق می‌کند. زیرا این اصل تا هنگامی که این نیازها برآورده نشده است، همه افراد را مسئول می‌پندارد. تکلیف فردی به این معنی است که در مسواری که دانش و فعالیت برای رفاه اجتماعی جامعه اسلامی ضروری است، تعهد آنها به وسیله گروهی از اعضای جامعه کافی است. اما تا زمانی که نفس کار عملاً انجام نشده است، هر فردی در جامعه شخصاً در مقابل خداوند برای آن مسئول و پاسخگو است.

اسلام چنین فلسفه‌ای را نمی‌پذیرد. اسلام طالب کوششهای آگاهانه برای کسب هدفهای مطلوب و در صورت ضرورت بهم زدن وضع اموری که خود به خود به وجود آمده‌اند، می‌باشد. اسلام طالب توزیع مجدد ثروت و ایجاد تأسیسات دایمی برای چنین توزیع مجددی است. اسلام هیچ گاه شکل تجاری، هیچ قرار داد تجاری، هیچ نوع اشتغال زمین و هیچ نوع عملیات تولیدی را صرفاً به علت آن که خود به خود به وجود آمده‌اند و «طبیعی» هستند، معتبر نمی‌داند. اسلام هر فعالیتی را شایسته رسیدگی دقیق می‌داند و کلیه اشکالی را که مخالف منافع اجتماعی است و اثرات نامطلوب دارد، کنار می‌گذارد.



## پرسش و پاسخ حقوقی

● سید یوسف اسماعیل صفوی

### ● پرسش

بازرسان یک شرکت تعاونی توزیع صنفی در کرج، بنا بر استنباط خویش، با اشاره و استناد به این که قانونگذار مجمع عمومی فوق العاده هر تعاونی را بالاترین مرجع برای تصویب یا رد تغییر در مواد اساسنامه تعیین کرده است، اضافه کرده‌اند چنانچه تغییرات مصوب سال ۱۳۷۷ مجلس شورای اسلامی در قانون بخش تعاونی برای عموم تعاونی‌ها لازم الاجرا شده است، چرا باید چندین هزار شرکت و اتحادیه تعاونی با تشکیل مجمع عمومی فوق العاده و صرف وقت صدها هزار عضو و هزینه‌های گزاف، اقدام به تصویب اجباری مواد اصلاحی قانون نمایند؟ و آیا الزام به تصویب تغییرات، باعث سلب اختیار تصمیم‌گیری از مجامع عمومی فوق العاده نمی‌شود؟

### ■ پاسخ

برای رفع ابهام و شک و تردید در مورد سؤال، لازم می‌داند توجه مدیران و بازرسان محترم شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی را به این موضوع مهم معطوف دارد که بنا به تصریح قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران، اساسنامه هر شرکت یا اتحادیه تعاونی می‌بایست با مقررات قانون مزبور انطباق داشته باشد تا به عنوان «تعاونی» شناخته شده و از مزایای بخش تعاونی برخوردار گردد. علاوه بر آن، اصولاً اختیارات مجامع عمومی عادی و فوق العاده تعاونی‌ها برای تصمیم‌گیری در زمینه‌های مربوط، در صورتی اعتبار خواهد داشت که با مواد و موازین قانونی منافات و مغایرت نداشته باشد.

در هر حال برگزاری مجامع عمومی فوق العاده تعاونی‌ها به منظور تطبیق اساسنامه در ارتباط با اموری از قبیل مدت مأموریت هیأت

مدیره و بازرسان، نحوه برگزاری مجامع عمومی، و مواردی از این قبیل که دارای احکامی مغایر با مقررات اصلاحی قانون، در اساسنامه می‌باشند، الزامی بوده و مجامع عمومی فوق العاده تعاونی‌ها مکلفند مواد اصلاحی را مورد تصویب قرار داده و جایگزین مواد منسوخه در اساسنامه‌های خود نمایند.

تمکین و تبعیت مجامع عمومی فوق العاده تعاونی‌ها را از مقررات آمره قانونی، نمی‌توان به سلب اختیار از مجامع تغییر و تلقی نمود زیرا اساسنامه‌های شرکت‌های تجاری و یا تعاونی در انطباق با قوانین مربوط، اعتبار یافته و قابلیت اجرا می‌یابند.

### ● پرسش

رئیس هیأت مدیره یکی از شرکتهای تعاونی مصرف کارکنان دولت با بیش از ۲۸ هزار نفر عضو، ضمن توضیح مشکلات فراوان برگزاری مجامع عمومی عادی سالانه شرکت به ویژه به هنگام انتخاب هیأت مدیره که به هیچ طریق قابل کنترل نبوده و به نحو صحیح و مطلوب انجام نمی‌پذیرد، این پرسش را طرح کرده‌اند که چگونه می‌توان ترتیبی اتخاذ و اجرا نمود که مجامع عمومی با حضور نمایندگان منتخب اعضاء تشکیل شده و موجبات رفع مشکلات و تسهیل در تصمیم‌گیری فراهم گردد؟

### ■ پاسخ

مطابق با مقررات دستور العمل تشکیل مجامع عمومی دو مرحله‌ای مصوب وزارت تعاون که علیرغم پیچیدگی موضوع، به صورتی روان و قابل درک و عمل تنظیم شده است، شرکتهای تعاونی فرا استانی و نیز شرکتهای تعاونی با بیش از پانصد عضو می‌توانند با رعایت مفاد دستور العمل مزبور و اصلاح اساسنامه خود و تصویب آن در مجمع عمومی فوق العاده، مجامع عمومی و فوق العاده آتی را به صورت دو مرحله‌ای برگزار نمایند.

مدیران شرکتهای تعاونی که بالغ بر پانصد عضو داشته باشند، می‌توانند با مراجعه به اداره کل تعاون استان مربوط نسخه‌ای از دستور العمل تشکیل مجامع عمومی دو مرحله‌ای را دریافت نموده و اساسنامه مربوط را با لحاظ نمودن مقررات دستور العمل مزبور در آن، به نحوی تنظیم نمایند که به هنگام برگزاری مجامع عمومی، بدو نمایندگان اعضاء در حوزه‌های مشخص شده در اساسنامه اصلاحی (حوزه‌های برگزاری جلسات مرحله اول) انتخاب شده و سپس نمایندگان مزبور در جلسه مجمع (مرحله دوم) حضور یافته و اعمال رأی نمایند.

نظر به شرایط متفاوتی که در شرکتهای تعاونی از نظر نحوه تقسیم اعضاء در حوزه‌ها وجود دارد، تنظیم اساسنامه‌ای واحد که پاسخگوی موارد مختلف باشد امکان‌پذیر نیست و لذا توصیه می‌شود مدیران تعاونی‌هایی که قصد برگزاری مجامع عمومی را به صورت دو مرحله‌ای دارند، مفاد دستور العمل را به دقت مطالعه کرده و اساسنامه را به نحوی تنظیم نمایند که در موارد مختلف آن مغایرتی بروز ننماید. متأسفانه در برخی از اساسنامه‌هایی که برگزاری مجامع عمومی آنها به صورت دو مرحله‌ای پیش بینی گردیده،

ملاحظه می‌شود که برغم تصریح بر انتخاب نمایندگان منتخب اعضاء در هر حوزه، به عموم اعضاء و یا وکلای آنها نیز اجازه حضور و اعمال رأی در مجامع عمومی داده شده که دلالت بر بی دقتی در تنظیم مقررات اساسنامه و پیش بینی نکردن تأثیر انتخاب نمایندگان هر حوزه در مواد مختلف اساسنامه است.

### ● پرسش

آقای رسول محمدی کارشناس تعاون پرسش‌هایی را طرح کرده‌اند که به یکی از آنها ذیلاً اشاره می‌شود:

آیا می‌توان در اساسنامه هر شرکت تعاونی یک بار برای همیشه روزنامه معینی را جهت درج آگهی‌ها و اطلاعیه‌های تعاونی قید نمود؟ چنانچه این روش با مقررات قانونی مغایرت دارد، دلیل یا دلایل آن را بیان کنید؟

### ■ پاسخ

در تبصره ۴ الحاقی به ماده ۲۲ قانون بخش تعاونی آمده است: تشکیل جلسات و تصمیمات مجامع عمومی تعاونی‌هایی که دارای

بیش از یکصد نفر عضو می‌باشند الزماً از طریق روزنامه کثیرالانتشاری که در مجمع عمومی تعیین گردیده است به اطلاع اعضاء خواهد رسید.

از طرفی یکی از وظایف و اختیارات مجمع عمومی عادی (سالانه) به شرح بند ۸ ماده ۲۴ قانون مزبور «تعیین روزنامه کثیرالانتشار برای درج آگهی‌های شرکت» تعیین شده است.

با توجه به این که اساسنامه و مواد آن در مجمع عمومی فوق العاده به تصویب می‌رسد، قید نام روزنامه کثیرالانتشار در آن برای درج آگهی‌ها، اطلاعیه‌ها و تصمیمات متخذه در مجامع عمومی، مغایرت صریح با بند ۸ ماده ۲۴ قانون که این وظیفه یعنی تعیین روزنامه کثیرالانتشار را به عهده مجمع عمومی عادی گذارده است، دارد. همچنین از آنجا که اکثریت غالب مواردی که اتخاذ تصمیم درباره آنها در صلاحیت مجمع عمومی عادی قرار داده شده، (جز انتخابات هیأت مدیره که معمولاً سه ساله است و تصویب ائین‌نامه‌های داخلی که اعتبار نامحدود تا زمان تغییر یا اصلاح آن دارد) از اعتبار یک ساله برخوردار می‌باشد، بنابراین در هر مجمع عمومی سالانه می‌بایست موضوع «تعیین روزنامه کثیرالانتشار برای درج آگهی‌های شرکت» در دستور جلسه مجمع قید شده و این حکم قانونی برغم هزینه‌های کلانی که برای تعاونیهایی با بیش یکصد عضو در بر دارد، مراعات گردد. در شرکت‌های سهامی نیز به همین طریق عمل می‌شود و چنانچه به آگهی‌های دعوت مجمع عمومی عادی سالانه آنها در روزنامه‌های کثیرالانتشار توجه فرمایید، تعیین روزنامه کثیرالانتشار را برای درج آگهی‌ها و اطلاعیه‌ها، در دستور جلسه شرکت‌های مزبور ملاحظه خواهید نمود.

### ● پرسش

آیا عباس حیدری که توأماً سمت رئیس هیأت مدیره و مدیر عامل یک شرکت تعاونی را بر عهده دارد سؤال کرده‌اند آیا هیأت مدیره شرکت، می‌تواند مدیر عامل و رئیس هیأت مدیره را که یک نفر است، به

عنوان دارنده امضای مجاز برای قرار دادها و اوراق و اسناد تعهد آور انتخاب نمایند؟ در صورتی که پاسخ منفی است علت آن را توضیح دهید.

### ■ پاسخ

در بند ۱۰ ماده ۲۷ قانون بخش تعاونی (شامل وظایف و اختیارات هیأت مدیره) به صراحت قید شده است که هیأت مدیره می‌بایست یک یا دو نفر از اعضای هیأت را به اتفاق مدیر عامل برای امضای قرار دادها و اسناد تعهد آور تعیین و معرفی نماید. به این ترتیب برای انجام امر فوق انتخاب حداقل دو نفر که یکی آنها به عنوان دارنده امضای ثابت، مدیر عامل است، ضروری می‌باشد و لذا هیأت مدیره مجاز به انتخاب یک نفر که علاوه بر مدیریت عامل شرکت، رئیس هیأت مدیره آن نیز می‌باشد، به عنوان دارنده امضای مجاز برای قرار دادها و اسناد تعهد آور نمی‌باشد لذا امضای اوراق عادی به وسیله یک نفر اعم از مدیر عامل یا هر عضو هیأت مدیره‌ای که این هیأت تعیین می‌کند معنی ندارد.

### ● پرسش

یکی از کارشناسان حقوقی شاغل در یکی از ادارات کل تعاون با اعلام این که آخرین اساسنامه نمونه ارسالی وزارت تعاون، واحد است و برای انعکاس تبصره ۲ ماده ۱۶ اساسنامه تعاونی‌های مسکن به مضمون دریافت زمین یا واحد مسکونی از تعاونی موجب لغو عضویت می‌شود (مشروط بر آن که شرکت فاقد خدمات بعد از فروش باشد) خواستار اعلام نظر در این مورد شده‌اند.

### ■ پاسخ

با توجه به اشکالاتی که بر لغو عضویت به سبب دریافت زمین یا واحد مسکونی در تعاونی‌های مسکن وارد است، پیشنهاد و نظر مشورتی بر این است که به جای عبارت مرقوم در تبصره ۲ ماده ۱۶ مشروط به تأیید وزارت تعاون عبارت زیر جایگزین گردد که شرط ضمن عقد است و عاری از اشکال:

«تبصره - تحویل زمین یا واحد مسکونی به عضو منوط و مشروط به استعفاء قطعی وی از عضویت و تصفیه حساب با شرکت می‌باشد.» البته قید این مطلب در اساسنامه تعاونی‌های مسکن نیاز به تجویز و تأیید وزارت تعاون دارد.

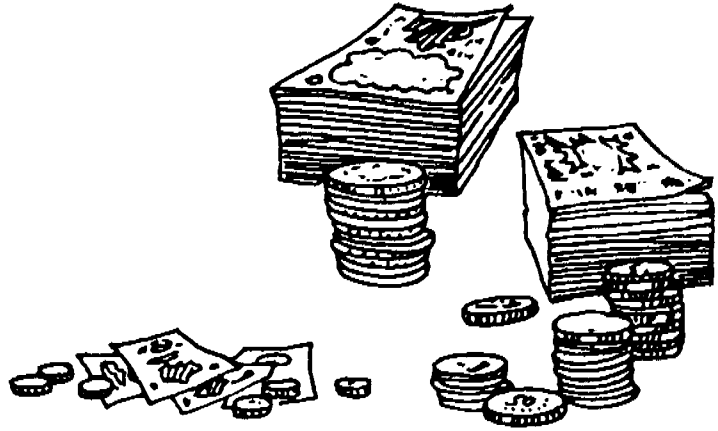
### ● پرسش

بازرس یک شرکت تعاونی پرسشی بسیار حساس و اساسی را بدین مضمون طرح کرده‌اند که دو شرکت تعاونی در چه صورتی دارای فعالیت مشابه شناخته می‌شوند.

### ■ پاسخ

حساسیت موضوع از این جهت است که هیچ فعالیتی از هر حیث نمی‌تواند مشابه فعالیت دیگری باشد. مع الوصف چون نظر قانونگذار در ممنوعیت عضویت یک شخص در دو تعاونی با فعالیت مشابه، فاقد وصف تشابه دقیق و کامل فعالیت است، به نظر می‌رسد چنانچه دو شرکت تعاونی در دو عامل یعنی عملکرد و فعالیت و نیز نیازمندیها مشابهت داشته باشند، می‌توان با رعایت اصل نسبی بودن شهادت، دو

|                     |         |          |
|---------------------|---------|----------|
| عنوان حساب          | بدهکار  | بستانکار |
| فروش                | × × ×   |          |
| برگشت از خرید       | × × ×   |          |
| موجودی کالا         | × × ×   |          |
| عملکرد              | × × × × |          |
| عملکرد              | × × ×   |          |
| خرید                | × × × × |          |
| برگشت از فروش       | × × ×   |          |
| هزینه حمل           | × × ×   |          |
| بستن حسابهای عملکرد |         |          |



## پاسخ به سؤالات مالی خوانندگان

• معصومه گنجی

مانده آنها به حساب سود و زیان انتقال داده می‌شود که نتیجه حساب سود و یا زیان ویژه خواهد بود.

در اینجا لازم به توضیح است همان طور که می‌دانید در مؤسساتی که به امر خرید و فروش کالا اهتمام می‌ورزند قبل از تهیه صورت سود و زیان، صورت‌حساب دیگری به نام عملکرد تهیه می‌نمایند که حاصل آن سود و یا زیان عملیاتی است که تحت عنوان سود و یا زیان ناویژه به حساب سود و زیان انتقال یافته و با لحاظ نمودن درآمدهای متفرقه و هزینه‌ها، سود یا زیان ویژه یک دوره عملیاتی (یک سال مالی مشخص می‌گردد). به همین دلیل در بستن حسابهای خرید و فروش در این محبت از عنوان حساب عملکرد استفاده شده که در صورت تهیه صورت‌حساب سود و زیان به طور کامل و گزارشی، می‌توان صورت‌حساب عملکرد سود و زیان را در هم ادغام نمود که در این صورت جهت بستن حسابهای خرید و فروش نیز از حساب خلاصه سود و زیان استفاده خواهد شد.

پس از بستن حسابهای موقت به طریق فوق حسابهای دائم یعنی دارایی، بدهی، سرمایه و ذخائر نیز با حساب تراز اختتامیه مسدود و مانده تمامی حسابها صفر خواهد شد. به شرح زیر:

|                    |        |          |
|--------------------|--------|----------|
| عنوان حساب         | بدهکار | بستانکار |
| تراز اختتامیه      | × × ×  |          |
| حسابهای دارایی     | × × ×  |          |
| حسابهای بدهی       | × × ×  |          |
| سرمایه             | × × ×  |          |
| ذخائر              | × × ×  |          |
| تراز اختتامیه      | × × ×  |          |
| بستن حسابهای دائمی |        |          |

بستن حساب آن است که اولاً مانده حسابها به طریق اصولی صفر شده باشد و ثانیاً ادامه عملیات حسابداری به دنبال حسابهای قبلی میسر نباشد که برای منظور اول یعنی صفر نمودن مانده حسابها لازم است پس از تحریر جمع زده و مانده‌گیری حسابهای مانده و تمامی حسابهای موقت (حسابهایی که منجر به تهیه صورت سود و زیان خواهد شد) را با تنظیم سند حسابداری معکوس صفر کرده و به خلاصه حساب سود و زیان (عملکرد) منتقل نماییم. به طور مثال برای بستن حساب فروش که دارای مانده بستانکار می‌باشد، حساب فروش را بدهکار نموده و به جای آن حساب خلاصه سود و زیان (عملکرد) را بستانکار نماییم. به طور خلاصه برای بستن حسابهای موقت اسناد زیر صادر خواهد شد.

نتیجه حساب عملکرد، سود ناویژه یا سود حاصل از خرید و فروش می‌باشد که حساب عملکرد و هزینه‌ها و درآمد متفرقه نیز با تنظیم سند معکوس صفر شده و

### □ سؤال

آقای ج - ع حسابدار شرکت تعاونی تولیدی ... چنین مرقوم داشته‌اند: در سال گذشته به هنگام مراجعه ممیزین وزارت تعاون امور اقتصادی و دارایی و بررسی دفاتر قانونی شرکت به بسته شدن دفاتر ایراد گرفته شد در حالی که حسابهای شرکت تا آخرین سند و به تاریخ ۷۷/۱۲/۲۹ در دفاتر روزنامه و کل ثبت شده بود از آن جا که ایراد مطروحه برای اینجانب مشخص نمی‌باشد، لطفاً توضیح مختصری در این مورد اعلام و نحوه بستن دفاتر به نحوی که مورد تأیید ممیزین وزارت دارایی باشد را شرح دهید.

### ○ پاسخ

آقای ج - ع همان طور که ممیزین اعزامی اعلام داشته‌اند تحریر عملیات مالی شرکت تا آخرین سند در دفاتر قانونی دلیل بر بستن حسابها نمی‌باشد؛ زیرا در صورت تمایل می‌توان اسناد دیگری را نیز در ادامه آن به ثبت رساند. از نظر حسابداری مفهوم

بدین ترتیب حسابهای دارایی شامل تمامی عناوین حساب با مانده بدهکار می‌باشد که تک تک بستانکار شده و در مقابل تراز اختتامیه بدهکار می‌شوند و به همین طریق حسابهای بدهی و سرمایه که دارایی مانده بستانکار هستند یک به یک بدهکار شده و مانده آنها صفر خواهد شد و در مقابل حساب تراز اختتامیه بستانکار می‌گردد که با این عمل حساب تراز اختتامیه نیز در این مرحله صفر خواهد شد.

پس از ثبت تراز حسابهای اختتامیه و صفر شدن تمامی حسابها ذیل صفحات دفتر کل با خط کشی به فرم مقابل بسته می‌شود که خط افقی در زیر آخرین سطح تحریر شده در دفتر کشیده شده و خط مقابل تا مقابل ستون بدهکار و پایین صفحه امتداد داده می‌شود به این طریق دفاتر قانونی بسته شده و ثبت عملیات مالی در امتداد حسابهای قبلی امکان‌پذیر نمی‌باشد. امید است با این توضیح مختصر و با توجه به اطلاعات حسابداری قبلی در بستن حسابها با مشکلی مواجه نگردید که در صورت مواجهه با هر نوع اشکالی می‌توانید موضوع را از طریق کارشناسان حساب اداره کل تعاون استان و یا تماس تلفنی مرتفع سازید. ضمناً در کلیه کتب اصول حسابداری نحوه بستن حسابها به طور مشروح و کامل توضیح داده شده است.

#### □ سؤال

حسابدار شرکت تعاونی تهیه و توزیع صنف ... که به امر واردات کالا نیز مبادرت می‌نماید اعلام داشته‌اند که در پایان سال مالی ۷۸ قسمتی از کالاهای وارداتی شرکت به گمرک سیرجان تحویل داده شده و عملیات ترخیص آن انجام پذیرفته ولی جهت حمل آن به انبار شرکت اقدامی صورت نگرفته و این کالاها تحویل انباردار شرکت نشده و پرسیده‌اند با توجه به روش کار شرکت که پس از تحویل کالا به انبار حساب خرید ثبت می‌شود آیا نگهداری مبالغ پرداختی این کالا در حساب سفارشات صحیح است یا این که این مبلغ می‌بایست به حساب خرید منظور گردد؟

#### ○ پاسخ

در پاسخ به این سؤال متذکر می‌گردد که رعایت ثبات رویه در امر حسابداری و تحریر حسابهای شرکت ضروری است ولی با توجه به این که واردات کالا یا ترخیص آن از گمرک پایان پذیرفته و در واقع کالا در مقصد به خریدار تحویل گردیده عملاً امر خرید مراحل پایانی را طی نموده و مبالغ گشایش اعتبار شده به فروشنده کالا پرداخت شده و مسئولیت کالا از این مرحله به بعد نیز به عهده خریدار (شرکت) می‌باشد. لذا با توجه به اتمام دوره مالی ضروری است حساب گشایش اعتبار یا سفارشات اسنادی تسویه و بهای تمام شده کالا تا این مرحله در حساب خرید منعکس و کل موجودی مرتبط نیز همراه با سایر موجودی‌ها در حساب موجودی کالای پایان دوره در صورتحسابهای مالی پایان سال منعکس گردد. با این حال در ابتدا باید توجه داشته باشید که در هنگام تحویل کالای مورد نظر به انبار بر اساس قبض انبار صادره حساب خرید و به تبع آن موجودی‌ها به صورت تکراری ثبت نگردد.

#### □ سؤال

آقای مهران علی زاده از شرکت تعاونی تولیدی ... اظهار نموده‌اند که در سال گذشته به علت کمبود نقدینگی، حقوق عیدی تعدادی از کارکنان شرکت پرداخت نگردید و در سال جاری همراه با حقوق فروردین ماه حقوق معوقه نیز پرداخت شده و در حساب هزینه حقوق ثبت شده است لذا حساب هزینه حقوق اشعکاس یافته در تراز آزمایشی فروردین ماه بیش از حقوق یک ماه می‌باشد و مدیر عامل شرکت به این مورد اعتراض داشته‌اند و پرسیده‌اند آیا این نحوه عمل صحیح است یا خیر و در صورت اشتباه بودن روش اصلاح آن چگونه خواهد بود؟

#### ○ پاسخ

همان طور که مدیر عامل شرکت عنوان داشته‌اند روش حسابداری در این مورد صحیح نبوده و حساب هزینه حقوق در فروردین ماه به طور واهی افزایش یافته است و این نقص از آن جا ناشی می‌شود که

در پایان سال گذشته برای حقوق و پاداش معوقه ذخیره مناسب در نظر گرفته نشده است و به تبع آن، به هزینه حقوق و پاداش سال قبل به درستی تعیین سود ویژه شرکت نیز صحیح محاسبه نگردیده و دیگر آن که حسابهای سال جاری با اشکال مواجه می‌باشد. برای اصلاح این حساب با توجه به این که هنوز مدت قانونی بستن دفاتر سال قبل مقتضی نشده است لازم است معادل حقوق و پاداش پرداخت نشده، حساب هزینه‌های مربوطه بدهکار (حقوق و پاداش) و حساب حقوق پرداختی بستانکار گردد که حساب حقوق پرداختی از طریق تراز اختتامیه سال جاری انتقال خواهد یافت. جهت اصلاح حساب هزینه حقوق فروردین ماه نیز می‌بایست حقوق معادل هزینه‌های مربوط به سال قبل بستانکار و حساب حقوق پرداختی بدهکار شود که با این عمل حساب هزینه حقوق اصلاح و حساب حقوق پرداختی تسویه می‌گردد.

#### □ سؤال

شرکت تعاونی مصرف کارکنان ... عنوان داشته‌اند که در سال جاری قسمتی از کالاهای فروخته شده در سال قبل به دلایلی به فروشگاه مسترد گردید و شرکت نیز ناگزیر از دریافت آنها شده است، با توجه به این که در صورت عدم فروش این کالاها در سال گذشته این اقلام در حساب موجودی کالاهای پایان دوره منظور می‌شد شرکت اقلام مذکور را در ذیل صورت برقراری موجودی کالا منظور داشته و ارزش آن را به حساب موجودی کالا افزوده است لیکن بازرسان شرکت که در امر صورت برداری از موجودی کالا نظارت داشته‌اند از تأیید صورتهای جدید خودداری می‌ورزند و این اقلام را در ردیف موجودی پایان دوره قلمداد نمی‌نمایند. و پرسیده‌اند با توجه به این که این اقلام نقش تعیین کننده‌ای در افزایش سود ویژه دارند تکلیف این موجودی‌ها چیست؟

#### ○ پاسخ

قبل از پرداختن به پاسخ لازم جهت اصلاح حسابها یادآوری می‌نماید که عدم



تأثیر این موجودی‌ها در لیست موجودی پایان دوره تأثیر قابل توجهی در سود ویژه شرکت نخواهد داشت چه در آن صورت معادل کالای برگشتی و منظور شده در لیست موجودی پایان دوره فروش خالص شرکت کاهش خواهد یافت لذا در سود ناویژه تغییر چندانی حاصل نشده و سود ویژه نیز افزایش نخواهد یافت. بلکه در صورت اعمال چنین روشی تعادل سود حاصل از فروش کالاهای برگشتی سود ویژه کاهش نیز خواهد داشت. لذا در موقعیت موجود سود وضعیت نسبتاً بهتری را نشان می‌دهد.

اما پاسخ به اصل سؤال آن است که در این مورد حق با بازرسان قانونی شرکت بوده و موجودی واقعی کالا در پایان دوره موجودی است که در تاریخ ۷۸/۱۲/۲۹ در انبار و فروشگاه ... شرکت موجود بوده و مورد صورت برداری و قیمت گذاری قرار گرفته است و کالاهای برگشت شده نیز می‌بایست در حال برگشت از فروش و تخفیفات ثبت گردد لذا صورت برداری از موجودی کالا را اصلاح و طبق صورت برداری مجدد به تأیید بازرسان رسانیده و در تهیه صورتهای مالی مورد استفاده قرار دهید. جهت افشای حقایق و طرح واقعیات در مجمع عمومی نیز می‌توانید میزان کالای برگشت شده از فروشهای سال قبل را طی یادداشت‌های پیوست تراز نامه به مجمع عمومی سالانه گزارش نمایید.

## □ سؤال

حسابدار شرکت تعاونی تهیه و توزیع صنّف ... پرسیده‌اند با توجه به این که طبق قانون و اساسنامه مورد عمل محاسبه ذخیره قانونی و ذخیره احتمالی در شرکتهای تعاونی الزامی است و این ذخایر از پرداخت مالیات نیز معاف نمی‌باشند در صد مالیات این ذخیره‌ها چه میزان است و بر چه مبنایی می‌بایست مالیات مربوطه محاسبه گردد. زیرا در پایان هر سال مالی پس از محاسبه مالیات، وزارت دارایی مبالغی بیش از مالیات محاسبه شده را مطالبه می‌نماید.

## ○ پاسخ

در پاسخ به این حسابدار محترم اعلام می‌دارد که ذخیره قانونی و ذخیره احتیاطی که از پرداخت مالیات معاف نمی‌باشند مشمول مالیات بر اساس درصدی خاص نیز نیستند بلکه چون این ذخایر در پایان مدت فعالیت شرکت و در زمان انحلال قابل تقسیم بین اعضاء است مالیات آن نیز بر اساس درصد مالیات اعمال شده بر سود سهام و سایر پرداختی‌های به صاحبان سهام قابل محاسبه و پرداخت می‌باشد لذا جهت محاسبه مالیات متعلقه می‌بایست پس از محاسبه ۱۰٪ سود به عنوان مالیات شرکت و ۲٪ سهم شهرداری و ۴٪ سهم آموزش تعاون مانده سود به عنوان سود

قابل تقسیم بین سهامداران تلقی و پس از تعیین سهم هر عضو از سود، مالیات بر اساس نرخهای تعیین شده در ماده ۱۳۱ قانون مالیاتهای مستقیم محاسبه و به عنوان مالیات قابل پرداخت به وزارت امور اقتصادی و دارایی تعیین و پس از کسر مالیات مانده به عنوان سود بین اعضاء قابل تقسیم گردد. با این نحوه محاسبه سود در صورتی که دفاتر و تمامی هزینه‌های انجام شده مورد تأیید ممیزین واقع شود مالیات مطالبه شده توسط ممیزین وزارت دارایی از سود محاسبه شده توسط شرکت تجاوز نخواهد نمود. بدیهی است در صورت رد بعضی از اقلام هزینه‌ها، مالیات مطالبه شده از مبلغ پیش بینی بیشتر خواهد بود.

بقیه از صفحه ۶۳

شرکت تعاونی را دارای فعالیت مشابه شناخت. به عنوان مثال دو شرکت تعاونی مصرف برای هر گروهی که تشکیل شده باشند (کارمندان دولت، کارکنان کارخانه‌ها، اصناف و غیره) به لحاظ آن که موضوع اصلی فعالیت همه آنها تأمین مایحتاج مصرفی اعضاء بوده و نیازمندیهایشان نیز یکسان است، علی‌الاصول دارای فعالیت مشابه می‌باشند. اما دو شرکت تعاونی توزیع کشاورزی نظیر شرکت تعاونی باغداران و شرکت تعاونی پرورش دهندگان ماهی نه از نظر فعالیت و نه از لحاظ نیازمندیها تشابهی با یکدیگر ندارند و لذا فاقد وصف فعالیت مشابه می‌باشند. در دو شرکت تعاونی توزیع صنعتی نیز که یکی برای ماشین سازان و فلز تراشان مطرح شده و دیگری برای دروگران، تشابهی در فعالیت، عملکرد و نیازمندیها دیده نمی‌شود. در مورد انواع گوناگون فعالیت‌های صنعتی و کشاورزی از نوع تولیدی نیز همین نظر صادق است و معهداً تعریفی از دو شرکت تعاونی با فعالیت مشابه می‌بایست مورد عمل قرار گیرد که از طریق وزارت تعاون ارائه شده باشد.

## تصحیح و بوزش

در نشریه آذر ماه ۷۸ در پاسخ به سؤال بازرسان شرکت تعاونی تولیدی ... در مورد حداکثر سهام هر فرد در تعاونی به جای ۱۵٪ سرمایه اشتباهاً ۱۰٪ کل سرمایه درج گردیده که بدین وسیله پاسخ مزبور اصلاح می‌شود و در همین جا از دقت و توجه روابط عمومی اداره کل تعاون آذربایجان غربی به خاطر نامه ارسالی در این زمینه تشکر می‌گردد.

ضمناً در نشریه شماره ۱۰۲ مربوط به اسفند ماه ۷۸ در پاسخ آقای فرهاد ج. در مورد چگونگی محاسبه ضریب استهلاک به روش نزولی عبارت ارزش اسقاط در زیر رادیکال قرار دارد که هنگام چاپ رادیکال آن حذف گردیده است. ضمن اصلاح این مورد متذکر می‌گردد که n فرجه رادیکال و عمر مفید دارایی است و در واقع ریشه n عبارت زیر رادیکال نرخ محاسبه استهلاک به روش نزولی را به دست خواهد داد. در خاتم از اشکالات پیش آمده بوزش می‌طلبید.

- 7: Progressive Cooperative 8: Haka  
9: Kansa 10: Risk-taking  
۱۱- پانته آمین کندی است او حکم لندن، هر چند  
سافه آن به فرماندهان صافه ای یونان باستان به جم  
آشیل یا آخیلوس (Achille) می‌رسد که کشتنهای  
سگین و دارای پانته آمین با سگین می‌شکند.  
12: Restel 13: Restel Oy  
14: Tradera Gigroup Oy

## بقیه از صفحه ۲۱

فیلپین: آغاز به کار نموده و همچنان به  
فعالیت‌های خویش ادامه می‌دهد. اما از این به  
بعد و تا سال ۱۹۴۶ یعنی سال شروع  
فعالیت دانشگاه «سانتو توماس Santo  
Tomas» که یک تعاونی مصرف را هم در  
تشکیلات خود سازمان داده بود، شاهد هیچ  
گونه فعالیت تعاونی دانشگاهی در فیلپین  
نبوده‌ایم. در عین حال، قانون جدید، مصوب  
دولت که شرایط پیالای ۲۱ سال را برای  
تشکیل تعاونی، از ویژگی‌های مهم  
متقاضیان اعلام کرده است، تا حدودی از  
رشد بالنده تعاونی‌ها و نیز کنترل  
دانشجویان بر تعاونی‌های خویش کاست  
البته از آن به بعد، تحریبات متنوع دیگری از  
جمله «تعاونی‌های آزمایشگاهی» مد نظر  
بوده‌اند. راه حل پیشنهادی دیگری هم، تبدیل  
وضعیت اعضا، موسوم به «اعضا فرعی»  
به «عضویت پیوسته» را پی‌گیری می‌کند.  
«تعاونی مصرف کالج علوم فیلپین  
PSHSC» که در سال ۱۹۷۷ تشکیل گردیده  
است، در سال ۱۹۸۶ به دانش‌آموزان ۱۵  
ساله اجازه شرکت در رأی‌گیری را داد و  
همزمان نسبت به انتخاب یک دانش‌آموز  
جهت حضور در «کمیته مدیریت» اقدام کرد.  
متعاقب برگزاری سمینار موسوم به  
ICAROAP/ JCCV در توکیو، گسترش  
تعاونی‌های دانشگاهی از سال ۱۹۸۵ آغاز  
گردید. از آن زمان تاکنون، تعاونی‌های  
آموزشگاهی در تعدادی از مدارس و  
دانشگاهها از جمله «دانشگاه پلی تکنیک  
فیلپین»، «دانشگاه خاور دور» و غیره  
تشکیل و شروع به کار نمود. لیکن به لحاظ  
مسائل و مشکلات قانونی، جامعه دانش  
آموزی و دانشجویی همچنان در زمینه  
مدیریت نقشی غیر فعال را ایفا می‌نماید!

مشورتی محلی، در تشدید این روابط حسنه  
مؤثر است.

لازم است در فعالیتهایی که در سطح  
منطقه‌ای انجام می‌شود، بر استفاده از  
اعضا و نمایندگان منتخب آنان تکیه شود.  
در جلسات سالانه اکا نمایندگان درباره  
مناطق خودشان سخن می‌گویند، هر چند به  
مسائل مرتبط با منافع تک تک اعضا نیز  
توجه دارند. هنوز هم امکان بقای  
تعاونی‌های عالی در کشورهای همچون  
فنلاند وجود دارد، زیرا فرهنگ و ریشه‌های  
رفتاری قومی مردم آن همگن‌ترین نمونه‌ها  
در سراسر اروپا است.

## نکته

نهضت جهانی تعاون (مثلاً اتحادیه بین  
المللی تعاون) اصطلاح «اداره تعاونی»<sup>۱۲</sup> را  
برای چرخش امور بر اساس استفاده از  
نمایندگان اعضا به کار می‌برد. اما در  
تعاونی‌های فنلاند و سوئد بر نقش اعضا  
به عنوان مالکان تعاونی‌ها، شرکت  
نمایندگان آنان در تشکیلهای مربوط در  
زمان بروز بحران، تأکید می‌شود. به این  
دلیل، باید دانست که این اصطلاح در هر دو  
حالت به طریقی با دخالت اعضا در اداره  
امور ارتباط دارد. طبعاً چنان چه عملیات  
تعاونی سودآور باشد، و در نتیجه بتوان  
پیشرفت تعاونی را تضمین کرد، به نفع  
اعضا است. به این تعبیر، هر عضو یک مالک  
است. حتی اگر سهامش در تعاونی بسیار کم  
باشد. به علاوه، اصل هر عضو یک رأی‌آین  
که عامل اساسی عضویت در تعاونی و  
بهره‌مندی از خدمات آن است، می‌تواند یک  
عامل انگیزشی شایسته باشد. به بیان دیگر  
یک تعاونی هم نوعی «شرکت سهامی  
متشکل از مالکان» است و هم می‌توان آن را  
یک سازمان بازرگانی دانست.

## پی‌نوشت‌ها:

- ۱- مدیر روابط عمومی یک تعاونی در هلندکی؛  
فنلاند  
H.Kemppine  
2: Osuuskaunta Eka-ytyma  
3: Tradeka 4: S- Group  
5: Sok central Trade Co Operative  
6: E Group

مزاود یا سود غنفلت کند، زیرا تران  
پرداختهای آن دچار مشکل خواهد شد. در  
واقع لازم است هم تعاونی هزینه‌های  
معقول و اقتصادی داشته باشد، هم به  
سودآوری بیندیشد.

به علاوه، این تعادل تران پرداخت و  
دریافت، به استقلال تعاونی بسیار کمک  
می‌کند. اگر مورد اکا را در نظر بگیریم،  
انگای شدید آن به اعتبار دهندگان (منابع  
اعتباری) کاری غلط و بسیار ربا آور بود.  
بانکها سایر مؤسسات را بر تعاونی‌ها  
ترخیص می‌دهند، زیرا معمولاً در سایر  
مؤسسات بخش خصوصی سهم دارند، یا  
بر عکس، عده‌ای از سهامداران مؤسسات  
خصوصی در تشکیل بانک سرمایه‌گذاری  
کرده‌اند.

افزون بر این، ارزش واقعی سهم اعضا  
در پیشرفت تعاونی باید به دقت مشخص  
شود. اگر عواملی همچون تورم نقش  
اعضای تعاونی را که رنگ سازد، به ندرت  
می‌توان انتظار داشت که اینان در نقش  
مالکان تعاونی نسبت به سرنوشت آن  
علاقه خاصی داشته باشند.

سومین نتیجه‌ای که می‌توان گرفت، آن  
است که ساختار تعاونی می‌تواند مسأله  
ساز باشد. در مورد اکا، فعالیت‌های  
بازرگانی که باید در درجه دوم اهمیت پس  
از منافع اعضا قرار گیرد، سرمایه‌های  
کلان به خود اختصاص می‌داد و توجه  
مسئولین را از خرده‌فروشی باز می‌داشت.  
در یک تعاونی مصرف باید تمام توجه به  
اعضا و مشتریان معطوف گردد. همچنین،  
باید در تعاونی کالاها و خدماتی قابل رقابت  
با بازار عرضه شود، ضمن این که بالاچار  
باید هزینه و درآمد معقول و متناسب باشد.  
استفاده از عملیات وسیع کشوری به  
جای فعالیت‌های منطقه‌ای و محلی لزوماً در  
مناسبات شایسته با اعضای تعاونی اخلاص  
ایجاد نمی‌کند. این روابط از فروشگاهها  
شروع می‌شود و مناسبات صحیح مبتنی بر  
تسلیق و وفاداری آن را تقویت می‌کند.  
همچنین، دخالت دادن هر چه زیاده‌تر اعضا  
در کارها از جمله در تشکیل گروه‌های