



(به مناسبت هفتاد و هشتمین روز جهانی تعاون)

# اتحادیه بین المللی تعاون (ایکا) جامعه تعاونگران

• ترجمه: مرجانه سلطانی

شعار اتحادیه بین المللی تعاون:

اتحادیه بین المللی تعاون یک انجمن مستقل و غیر دولتی است که با ایجاد وحدت رویه و به نمایندگی از سوی تعاونگران سراسر جهان، در خدمت آنان می‌باشد.

طبق برآورد سازمان ملل متحد در سال ۱۹۹۴، تعاونی‌ها امنیت اقتصادی و معیشتی قریب به سه میلیارد نفر، یا نیمی از جمعیت جهان را تضمین نمودند. بیش از ۸۰۰ میلیون نفر عضو تعاونی‌ها هستند و به عبارتی تعاونی‌ها نزدیک به ۱۰۰ میلیون شغل ایجاد کرده‌اند. در بسیاری از کشورهای آفریقایی، نهضت تعاون پس از دولت، بزرگترین کارفرما محسوب می‌شود. در این منطقه اکثر مشاغل به مدد فعالیت تعاونی‌های کشاورزی، همچون تولید، بازاریابی و فرآوری شکل می‌گیرند. تنها در اروپا، تعاونی‌ها ۵ میلیون فرصت شغلی ایجاد کرده‌اند. همچنین تعداد کارکنان «فدراسیون تعاونی‌های عرضه و بازاریابی چین» به پنج میلیون نفر بالغ می‌شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات تربیتی  
مجله علمی علوم انسانی

## یکصد سال تعاونی

اتحادیه بین المللی تعاون در سال ۱۸۹۵ در لندن متولد شد. سازمانهای ملی و بین المللی تعاون در تمامی بخشها همچون تعاونی‌های کشاورزی، بانکداری، انرژی، صنعت، بیمه، شبلیات، مسکن، گردشگری و مصرف عضو اتحادیه می‌باشند. ایکا دارای بیش از ۲۴۲ سازمان عضو از ۹۴ کشور و نماینده ۸۰۰ میلیون نفر در سراسر جهان می‌باشد.

در سال ۱۹۴۶، ایکا یکی از نخستین سازمانهای غیر دولتی بود که مورد پذیرش مجمع مشورتی سازمان ملل قرار گرفت.

■ توسعه بیشتر اقتصادی و اجتماعی اعضا و جوامع آنان می‌باشد.

ایکا به منظور تحقق اهداف خود، با برپایی نشستهایی در سطح بین المللی، منطقه‌ای و بخشهای گوناگون برای تبادل تجربیات و اطلاعات در خدمت خانواده گسترده اعضا می‌باشد.

ایکا از طریق دفتر مرکزی خود در ژنو، دفاتر منطقه‌ای اروپا، آسیا و اقیانوسیه و دفاتر طرحها در آسیا و آمریکا، کمکهای عملی و فنی برای توسعه تعاون در آفریقا، آسیا، آمریکای لاتین و اروپای شرقی مرکزی ارائه می‌دهد.

اکنون این اتحادیه در بالاترین مرتبه مجمع عمومی مشورتی با شورای اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل (ECDSOC) قرار دارد.

## اهداف اتحادیه بین المللی تعاون

هدف اصلی ایکا ترویج و تقویت تعاونی‌های مستقل در سراسر جهان است. ایکا همچنین با فعالیت در سطح بین المللی، منطقه‌ای و ملی خواهان:

■ ترویج و حمایت از اصول و ارزشهای تعاون،

■ تسهیل توسعه اقتصادی و دیگر پیوندهای مشترک المنافع سازمانهای عضو،

## روز بین‌المللی تعاون

روز بین‌المللی تعاون برای اولین بار در تاریخ ۷ جولای ۱۹۲۲ به منظور تحکیم وحدت اعضاء اتحادیه و تبلیغ نهضت تعاون در سراسر جهان برگزار شد. از سال ۱۹۹۵ به مناسبت نخستین سده پیدایش اتحادیه بین‌المللی تعاون، با توجه به این حقیقت که تعاونی‌ها در صور گوناگون خود، عامل انکارناپذیر توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها به شمار می‌روند، مجمع عمومی سازمان ملل، نخستین شنبه ماه جولای را به عنوان «روز بین‌المللی تعاون» سازمان ملل برگزار نمود.

**به مناسبت هفتاد و هشتمین روز جهانی تعاون و ششمین روز بین‌المللی تعاون سازمان ملل متحد «اول جولای ۲۰۰۰»**

**پیام اتحادیه بین‌المللی تعاون (ایکا) «تعاونی‌ها و توسعه اشتغال»**

توسعه اشتغال موضوع هفتاد و هشتمین روز بین‌المللی تعاون ایکا، مطابق با ششمین روز بین‌المللی تعاون سازمان ملل متحد بود. این موضوع به مناسبت پاسداشت اجلاس ویژه مجمع عمومی سازمان ملل برگزیده شده است که از ۲۶ تا ۳۰ ژوئن سالجاری (۶ - ۱۰ تیر ماه) در ادامه مباحث «اجلاس ۱۹۹۵ سران جهان برای توسعه اجتماعی» برگزار گردید.

توسعه اشتغال مولد و مبارزه با بیکاری از اولویت‌های اصلی «بیانیه و برنامه کاری اجلاس کپنهاگ ۱۹۹۵» می‌باشد. در دو سند مذکور، مشارکت کنونی و بالقوه تعاونی‌ها برای ایجاد و حفظ اشتغال با کیفیت در مناطق روستایی و شهری به رسمیت شناخته شد.

طبق برآورد سازمان ملل متحد در سال ۱۹۹۴، تعاونی‌ها امنیت اقتصادی و معیشتی قریب به سه میلیارد نفر، یا نیمی از جمعیت جهان را تضمین نمودند. بیش از ۸۰۰ میلیون نفر عضو تعاونی‌ها هستند و به عبارتی تعاونی‌ها نزدیک به ۱۰۰ میلیون شغل ایجاد کرده‌اند. در بسیاری از کشورهای آفریقایی، نهضت تعاون پس از دولت، بزرگترین کارفرما محسوب

اندرکاران دولت نسبت به اهمیت نقش تعاونی‌ها،

- بستر سازی و تبادل تجربیات و کمک‌های نهضت‌های تعاون به یکدیگر،
- بسیج منابع مالی برای توسعه تعاون.

### همیاران و بودجه

ایکا به منظور انجام وظایف خود با نزدیک به ۲۰ آژانس بین‌المللی و ملی توسعه و وزارتخانه‌های دولتی همکاری می‌کند. در سال ۱۹۹۹ کل بودجه «برنامه توسعه» ایکا حدود ۵ میلیون فرانک سویس بود.

### اصول جدید تعاون

- ایکا در سال ۱۹۹۵ با تصویب بیانیه جدید هویت تعاون شامل اصول اصلاح شده تعاون، یکصدمین سالگرد خود را گرامی داشت. این اصول عبارتند از:
- ۱- عضویت داوطلبانه و آزاد.
  - ۲- نظارت آزادانه اعضاء.
  - ۳- مشارکت اقتصادی اعضاء.
  - ۴- استقلال و عدم وابستگی.
  - ۵- آموزش، پرورش و اطلاع رسانی.
  - ۶- تعاون در بین تعاونگران.
  - ۷- توجه به جامعه.



ایکا با تشکیل گروه‌های تخصصی، به بررسی مباحث بخش‌های اقتصادی و اجتماعی می‌پردازد. در حال حاضر این گروه‌ها به ده سازمان تخصصی در زمینه‌های پانگداری، درمان، بیمه، تعاونی‌های مصرف، کشاورزی، شیلات، مسکن، کارگری، انرژی و گردشگری و چهار کمیته ویژه در زمینه‌های ارتباطات، تحقیقات، توسعه منابع انسانی و کمیته جهانی زنان، با هدف برقراری مساوات بین مردان و زنان در تعاونی‌ها تقسیم شده‌اند. فعالیت‌های تبلیغاتی و انتشاراتی ایکا با عناوین خاص، و همچنین چاپ نشریات ادواری از جمله مجلات رسمی ایکا، «مجله تعاون بین‌الملل» و «اتحادیه» قابل ذکر می‌باشد.

ایکا همچنین اطلاعات مربوط به توسعه تعاون، بخش‌های گوناگون و آمار را از طریق سایت اینترنت ایکا و سایت مرکز اطلاعات تعاون با همکاری مرکز تعاون دانشگاه ویسکانسین و همچنین از طریق دورنگار و پست در اختیار اعضاء ایکا و عموم مردم قرار می‌دهد.

کتابخانه و آرشیو سازمان در ژنو در دسترس دانشجویان و محققان تعاون می‌باشد. همچنین کتابخانه بزرگی در دفتر منطقه آسیا و اقیانوسیه ایکا در دهلی نو قرار دارد.

ایکا با سازمان ملل و آژانس‌های تخصصی آن و سازمان‌های غیر دولتی با اهداف مشابه همکاری می‌کند.

### برنامه توسعه ایکا

نزدیک به چهل سال تجربه در برنامه توسعه ایکا ثبت شده است. این برنامه پاسخگوی نیازهای علمی و فنی تعاونی‌ها برای توسعه تعاون و بر اساس اولویت‌های ارائه شده از سوی اعضاء در موارد زیر تأکید دارد:

■ نهادینه سازی، توسعه منابع انسانی، الحاق زنان به نهضت تعاون، برنامه ریزی راهبردی،

■ ترغیب دولتها به ایجاد فضای مناسب برای رشد و توسعه تعاون از جمله برگزاری کنفرانس‌های منطقه‌ای و وزری تعاون برای حساس نمودن رهبران دست

می‌شود. در این منطقه اکثر مشاغل به مدد فعالیت تعاونی‌های کشاورزی، همچون تولید، بازاریابی و فرآوری شکل می‌گیرند. تنها در اروپا، تعاونی‌ها ۵ میلیون فرصت شغلی ایجاد کرده‌اند. همچنین تعداد کارکنان «فدراسیون تعاونی‌های عرضه و بازاریابی چین» به پنج میلیون نفر بالغ می‌شود.

تعداد تعاونی‌ها با مالکیت کارگران نیز در سراسر جهان رو به فزونی است. این تعاونی‌ها برای میلیون‌ها کارگر - مالک تعاونی در بخش‌های گوناگونی چون بهداشت و خدمات اجتماعی، خدمات عمومی، آموزش، حمل و نقل و گردشگری، زمینه خود اشتغالی فراهم نموده‌اند. همچنین متخصصانی که به هر دلیل کار آزاد یا دولتی خود را از دست داده‌اند، بیش از پیش به تشکیل این گونه تعاونی‌ها روی می‌آورند.

اما تعاونی‌ها نه تنها منابع اصلی اشتغالزای در مؤسسات بزرگ مواد غذایی، خدمات مصرف کننده و خدمات مالی به شمار می‌روند، بلکه عامل مهم ایجاد مشاغل جدید با شرایط و فرصتهای مناسب می‌باشند. تعاونی‌های اعتباری با بسیج منابع در جهت سرمایه‌گذاری مولد و ایجاد مراکز امن برای سپرده پس اندازها، در واقع از شکل‌گیری مؤسسات جدید و در نتیجه مشاغل جدی حمایت می‌کنند.

تعاونی‌ها بیش از گذشته فرصتهای مناسب شغلی برای اقشار خاص و به ویژه جوانان، زنان، افراد بومی، معلولین و بخش غیر رسمی فراهم می‌کنند. برخی تعاونی‌ها با مالکیت مصرف کننده، مالکیت کارگری و تعداد فزاینده‌ای با ماهیت، «سرمایه‌گذاری چند گانه» مشغول به فعالیت می‌باشند. استعداد تعاونی‌ها در الحاق زنان و جوانان به جمع فعال نیروی کار، با توجه به سوء استفاده گهگاه از این منابع مفید انسانی در بسیاری کشورها، از اهمیت خاصی برخوردار است.

هر چند باید این حقیقت را خاطر نشان شد که تعاونی‌ها، به جای آن که ابزار سیاست عمومی باشند، مؤسسات تجاری محسوب می‌شوند. تعاونی‌ها با ساز و کار

**به منظور ایجاد مشاغل پایدار، باید تعاونی‌ها به شکل مؤسسات اقتصادی خود کفا و رقابتی عمل نمایند. اگر تعاونی‌ها از جرگه رقابت دور شوند، در بلند مدت بقای آنها به مخاطره افتاده و تنها به خدمت رسانی به اعضاء اکتفا خواهند نمود، تعهد اعضاء به تعاونی پیش نیاز موفقیت آن است و به عبارتی تعهد و مسئولیت پذیری بیشتر اعضاء نسبت به هدف مشترک، به معنای تلاش بیشتر آنان برای حصول آن هدف خواهد بود.**

خاص خود به شیوه‌های کارآمد، پاسخگویی نیازهای اقتصاد بازار می‌باشند.

تحقق هدف اشتغال کامل ایجاد می‌کند که دولت، دست اندرکاران مسائل اجتماعی و جامعه مدنی، شرایطی را فراهم نمایند که امکان مشارکت عموم مردم و بهره‌مندی از کار مولد و در شأن همه مهیا باشد. مشارکت تعاونی‌ها به عنوان مؤسسات تجاری، با علاقه و توجه خاص آنان به جامعه و محیط زیست محل فعالیت خود همراه است. در این بافت، تعاونی‌ها همچنین از دولتهای مردمی و حتی صلح که بیش از پیش مورد تهدید نیروهای محرومیت زای اقتصادی و اجتماعی هستند، حمایت می‌کنند.

از این رو تعاونی‌ها شایسته کار در محیط مناسب سیاسی هستند و این لازمه فعالیت تعاونی است. در حالی که تعاونی‌ها خواستار اصلاح قوانین ملی خود می‌باشند، به دنبال تصویب راهکارهای سازمان ملل متحد برای توسعه تعاون و ارائه متمم پیشنهادی شماره ۱۷۷ سازمان بین المللی کار (ILO)، صلاح دولتها در اتخاذ سیاست حمایتی در قبال تعاونی‌هاست که پیشرفت اقتصادی و اجتماعی، به ویژه در بحث بسیار حساس اشتغالزایی را نیز در پی خواهد داشت.

**پیام سازمان بین المللی کار (ILO)**  
تعاونی‌ها با ایجاد اشتغال، شرایط

زندگی میلیون‌ها انسان را در سراسر گیتی بهبود می‌بخشند. با این وجود به دلیل بعد اجتماعی تعاونیها، گاه به جای مؤسسات تجاری اشتغالزای، بیشتر به عنوان تشکلهای اجتماعی یا سیاسی تلقی می‌گردند. بی تردید این بعد اجتماعی، تعاونی‌ها را از سایر مؤسسات تجاری متمایز می‌سازد اما چه عاملی سبب تفاوت رویکرد تعاونی نسبت به توسعه مؤسسات تجاری می‌شود و روشهای گوناگون تعاونی‌ها برای ایجاد اشتغال کدام است؟

تعاونی‌ها محفلی برای کار گروهی اعضاء در یک واحد تولیدی مشترک می‌باشند. بدین ترتیب با تشکیل شرکت تعاونی، یک مرکز «خود اشتغالی سازمان یافته ایجاد می‌شود که نمونه‌های شاخص آن تعاونی‌های کشاورزی و تعاونی‌های کوچک صنعتی هستند.

تعاونی‌ها همچنین می‌توانند به عنوان کارفرما عمل کنند. این تعاونی‌ها تحت مالکیت صاحب کار قرار داشته حقوق بگیرانی را که الزاماً عضو تعاونی نیستند به استخدام در می‌آورند. نمونه آن تعاونی مصرف است که انباردار، صندوقدار و نیروهای خدماتی را به خدمت می‌گیرند.

بسیاری تعاونی‌ها در ترویج خود اشتغالی و امکان سازی آن فعالیت دارند. خود اشتغالی زمانی محقق می‌شود که تعاونی‌های تحت مالکیت صاحب کار به تقویت زمینه‌های تجاری اعضاء خود می‌پردازند. نمونه شاخص آن، تعاونی عرضه و بازاریابی محصولات کشاورزی است که خدمات ضروری قبل و بعد از تولید را در اختیار مزرعه داران کوچک قرار می‌دهد.

تعاونی‌ها اشتغال مزدبگیران را نیز ترویج می‌کنند. در این حالت، مشاغل از سوی خود تعاونی‌ها از جمله ادارات دولتی تعاونی، مؤسسات آموزش تعاونی و شرکتهای حساسیسی تعاونی ایجاد می‌شوند. سرانجام، تعاونی‌ها نیز همچون سایر فعالیتهای تجاری، در آن گروه مؤسساتی که با آنها ارتباط مستمر تجاری دارند، به ایجاد اشتغال مبادرت می‌ورزند. برای مثال تعاونی مسکن در صنعت تولید

مسئولیت اقتصادی آنان به میزان تعیین شده در آیین نامه‌ها، محدود می‌شود.

### محیط رسانه برای توسعه تعاونی

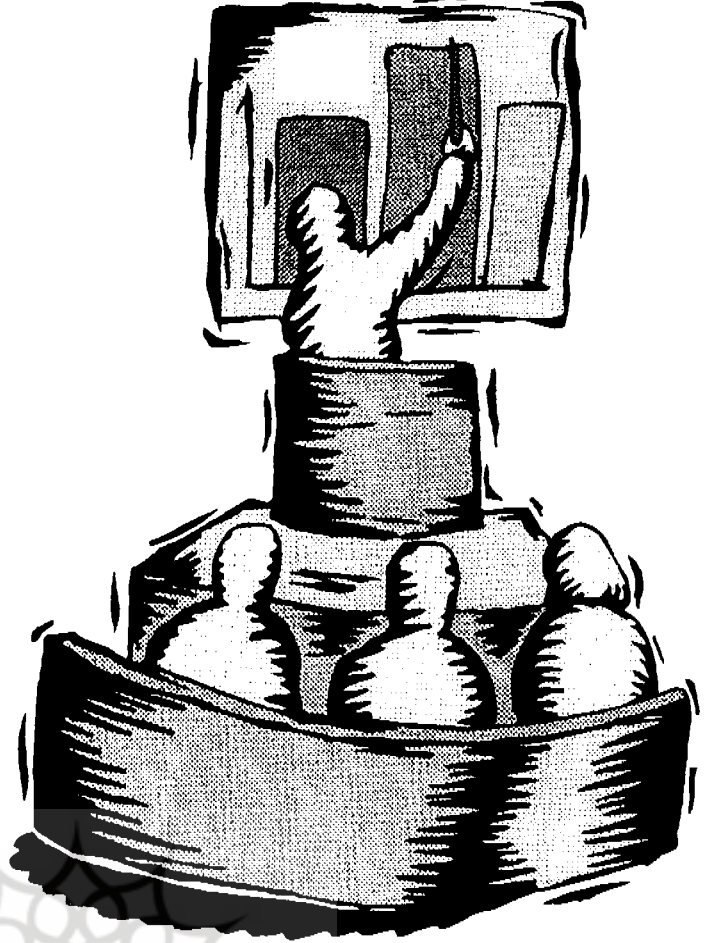
برای اشتغالزایی باید محیط مناسب برای توسعه تعاونی مهیا باشد. بدین منظور، سازمان بین‌المللی کار، پنج زمینه اصلی را مشخص نموده است: هر گاه در یک کشور (۱) آزادی شراکت تضمین شود، (۲) ابزارهای قانونی برای احراز جایگاه رسمی تعاونی‌ها و تشکل‌های مشابه تأمین گردد، (۳) خط روشنی بین مدیریت مستقل تعاونی‌ها و نقش نظارت دولت ترسیم شود، (۴) تعاونی‌ها در مقام و موقعیت برابر با سایر مؤسسات خصوصی قرار گیرند و (۵) خدمات حمایتی فنی برای تعاونی‌ها تأمین شود، فضای مناسب برای رشد تعاونی‌ها فراهم خواهد شد.

به منظور ایجاد مشاغل پایدار، باید تعاونی‌ها به شکل مؤسسات اقتصادی خود کفا و رقابتی عمل نمایند. اگر تعاونی‌ها از جرگه رقابت دور شوند، در بلند مدت بقای آنها به مخاطره افتاده و تنه‌بای خدمت رسانی به اعضا اکتفا خواهند نمود، تعهد اعضا به تعاونی پیش‌نیاز موفقیت آن است و به عبارتی تعهد و مسئولیت‌پذیری بیشتر اعضا نسبت به هدف مشترک، به معنای تلاش بیشتر آنان برای حصول آن هدف خواهد بود.

آخرین و به همان میزان مهم‌ترین عامل، لزوم دست‌رسی تعاونی‌ها به سرمایه انسانی و مالی همچون سایر مؤسسات تجاری است.

### نقش سازمان بین‌المللی کار در توسعه تعاون و اشتغالزایی

در ماده ۱۲ اساسنامه سازمان بین‌المللی کار، علاوه بر اهمیت تعاونی‌ها، مشاوره با کارفرمایان و کارگران، موضوع مشاوره با تعاونی‌ها از طریق سازمان‌های بین‌المللی رسمی تعاونی تصریح شده است. در اوایل سال ۱۹۲۰، بخش خدمات تعاونی در سازمان بین‌المللی کار ایجاد شد و از آن زمان تاکنون در زمینه توسعه تعاونی‌ها و ارائه خدمات مشاوره‌ای به دولت‌ها و تشکل‌های کارگران و کارفرمایان در عرصه تعاون فعال بوده است.



**\* عضو مداری:** (در مقایسه با سهام داری) نخستین هدف هر تشکل تعاونی، ارائه خدمات به اعضا و نه سوددهی سرمایه است. تعاونی بر حفظ خود اشتغالی اعضا تأکید داشته و در نتیجه بیش از عملکرد به صورت شرکتهای سرمایه‌گذار به فرآیند تولید انبوه می‌اندیشد.

**\* تحقق منافع:** از طریق تعاونی‌ها با ثبت رسمی، اعضا بهتر از شیوه انفرادی می‌توانند از منافع خود دفاع کنند به ویژه زمانی که تجارت تعاونی بخشی از یک ساختار عمودی است.

**\* ثبات:** به دلیل سهیم بودن اعضا در ضرر و زیان وارده، تعاونی‌ها معمولاً بیش از مؤسسات خصوصی، دارای ثبات می‌باشند.

**\* نوآوری:** یکی از دلایل مهم پیوستن اعضا به تشکل تعاونی، فراگیری از دیگران و نوآوری گروهی است.

**\* حمایت قانونی:** تولیدکنندگان کوچک با ورود به شرکت تعاونی، از حمایت قانونی لازم برخوردار شده و

مصالح ساختمانی نیز اشتغالزا خواهد بود. **مزایای تعاونی‌ها نسبت به شرکتهای خصوصی، شرکتهای سرمایه‌گذار و شرکتهای بخش دولتی چیست؟**

**\* کاهش هزینه‌ها:** کارآفرینان مستقل و کارگران بخش غیر رسمی از طریق تعاونی می‌توانند با انجام عملیات مشترک خرید و بازاریابی، هزینه‌ها را کاهش دهند.

**\* تشریک مساعی:** از طریق تشکل تعاونی، کار مشترک امکان‌پذیر و در واقع با تولید مشترک، تأمین نیروی کار، تخصص‌گرایی و بهره‌وری بیشتر تسهیل خواهد شد.

**\* اقتدار در عملیات تجاری:** تعاونی‌ها با تلفیق امر عرضه و تقاضای اعضا، خود، قدرت معاملات و تجارت اعضا را دوچندان می‌کنند.

**\* مشارکت فعال:** انگیزه اعضا تعاونی و مشارکت فعال آنان، عنصر مهم دیگری محسوب می‌شود، چرا که مشارکت فعال اعضا در مدیریت تعاونی‌ها، به کاهش هزینه‌ها و طبیعتاً کارایی بیشتر و بسیج آسانتر سرمایه کمک خواهد کرد.



به بهانه برگزاری اولین نمایشگاه توانمندیهای صادراتی بخش تعاون

## تعاونی‌ها یک بخش کلیدی در صادرات غیر نفتی کشور هستند

حالا که مردم و مسئولان باور کردند بخش مردمی و تعاونی توانایی این همه صادرات را دارد لازم است که تسهیلات ویژه‌ای برای بخش تعاون تدارک ببینند. ما انتظار داریم مسئولان امر برای واحدهای تعاونی که محصولاتشان را صادر می‌کنند کلاسهای ویژه بازار یابی، آشنایی با آخرین استانداردها و نوع بسته بندی برگزار کنند.

صادرات دارند. به گونه‌ای که ۹۰ درصد بسته کشور و یا بخش قابل توجهی از زعفران و فرش دستیاف از طریق تعاونی‌ها صادر می‌شود.

معاون دفتر امور تعاونی‌های تولیدی یا اشاره به اعلام موافقت ۶۸ درصد تعاونی‌ها برای شرکت در دومین نمایشگاه توانمندی های صادراتی بخش تعاون درباره ویژگیهای این نمایشگاه می‌گوید: اولین هدف از برگزاری این نمایشگاه، شناسایی توانمندیهای صادراتی بخش تعاون است و دومین هدف، آشنایی تعاونی‌های شرکت

مردمی را سرانجام به این باور و عینیت رسانید که تعاون و تعاونی فراتر از تعاونی مصرف است!!

در پنج روز برگزاری نمایشگاه بیش از ۲۰۰ واحد تولیدی و خدماتی تعاونی و اتحادیه توانستند در کنار یکدیگر علاوه بر معرفی محصولات و تواناییهای خود به تبادل تکنولوژی و شناخت بازار مصرف در آن سوی مرزها فائق شوند.

در مدت برگزاری توانمندیهای صادراتی بخش تعاون، مکرراً از سوی مسئولان اعلام شد که تعاونی‌ها نقشی اساسی در

نخستین نمایشگاه توانمندیهای صادراتی بخش تعاون از ۲۳ تا ۲۷ خرداد ماه گذشته با هدف شناساندن تواناییهای صادراتی تعاونی‌ها و افزایش تحرکهای اقتصادی در بین این واحدهای تولیدی برگزار شد.

گرفه‌های انباشته شده از فرشهای ریز بافت و تابلوهای فرش، تنوع صنایع دستی و پوشاک، مواد معدنی و مصالح ساختمانی، فرآورده‌های شیمیایی و سلولوزی، ماشین آلات و فرآورده‌های بهداشتی و صنایع غذایی، بازدیدکنندگان

کننده از یکدیگر در نمایشگاه، ما تعاونی‌هایی داشتیم که هر کدام جداگانه کار صادراتی انجام می‌دادند و هیچ گونه ارتباطی با یکدیگر نداشتند. برگزاری این نمایشگاه یک گردهمایی از تعاونی‌هایی بود که توان صادراتی داشتند و با این گردهمایی توانستند علاوه بر آشنایی با یکدیگر با مشکلات و چگونگی حل این مشکلات آشنا شوند.

وی در ادامه می‌گوید: همین طور مسئولان و دیگر بخشهای اقتصادی با تعاونی‌های تولیدی در طول برگزاری این نمایشگاه آشنا شدند و مهم‌تر از آن آشنایی مسئولان وزارت تعاون از مشکلات این تعاونی‌ها و اقدام برای حل مشکلات و فراهم کردن زمینه برای افزایش کیفیت محصول و صادرات آن بود.

بر اساس نظر سنجی که در طول دو روز از ۵ روز برگزاری نمایشگاه توسط دفتر امور تعاونی‌های تولیدی انجام گرفت از تعداد شرکت کنندگان ۹۰ درصد نظر خودشان را درباره این نمایشگاه مثبت اعلام کردند.

همچنین ۶۸ درصد گفته‌اند که سال دیگر نیز در دومین نمایشگاه شرکت خواهند کرد و ۱۸ درصد شرکتها نیز در صورت تأمین امکانات رفاهی علاقمند به شرکت در دومین نمایشگاه هستند.

بر اساس این نظر سنجی‌ها در مدت ۵ روز برگزاری نمایشگاه ۶۶ درصد تعاونی‌ها فرصت یافتند تا با طرفین داخلی و خارجی مذاکرات بازرگانی داشته باشند. ۷ درصد موفق به عقد قرار داد شدند و ۲۷ درصد نیز در دو روز آخر نمایشگاه توانستند فروش مستقیم داشته باشند.

### نقش و تأثیر برگزاری نمایشگاه از دید تعاونی‌ها

در حال حاضر حدود ۲۷ هزار و ۸۱ واحد تعاونی با ۹ میلیون و ۳۷۲ هزار و ۲۶۲ نفر عضو تحت پوشش وزارت تعاون مشغول فعالیت هستند. سرمایه اولیه‌ای که تا آخر ۷۸ برای آنها تیت شده ۲۷ میلیون و ۲۱۹ هزار و ۱۷ ریال است! اشتغال ایجاد شده توسط این بخش یک میلیون و ۲۸۰ هزار و

۲۸۷ فقره است که این رقم جدا از تعاونی‌های مصرف است.

بر اساس آمار ادارات کل تعاون در استانها، کل صادرات اعلام شده در گزارش ۷۸ حدود ۸۹ میلیون دلار است. خشکبار با ۲۲/۲ درصد بالاترین و مواد شوینده با ۲ درصد کمترین ارقام در صادرات بوده‌اند.

بسیاری از صاحبانظران اقتصادی و صادرکنندگان و به خصوص مسئولان امر بر این باورند با برگزاری نمایشگاه و معرفی توانمندیهای صادراتی تعاونی‌ها، امکان و فرصت صادرات افزایش پیدا کرده و بر مرغوبیت کالاها افزوده می‌شود.

در این میان محمد کریمی مدیر عامل یکی از تعاونی‌های تولیدی صادراتی شرکت کننده در نمایشگاه با اشاره به آگاه شدن از وضعیت مرغوبیت کالاهای مشابه تعاونی

**برگزاری نخستین نمایشگاه صادراتی بخش تعاون یک گردهمایی از تعاونی‌هایی بود که توان صادراتی داشتند و با این گردهمایی توانستند علاوه بر آشنایی با یکدیگر با مشکلات و چگونگی حل این مشکلات آشنا شوند.**



خود می‌گوید: در این چند روز فرصت پیدا کردم تا با سایر تعاونی‌ها و اتحادیه‌ها که محصولی مشابه محصول تعاونی ما تولید و صادر می‌کنند آشنا شوم. نوع بسته بندی و همین طور نوع بازاریابی آنها برایم بسیار جالب و اقتصادی بود. قرار است که در شرکت تعاونی خود طرحی برای افزایش مرغوبیت نوع بسته بندی داشته باشیم. با یک شرکت خدماتی صادراتی نیز در صورت افزایش کیفیت محصول و رعایت استاندارد برای محصولاتشان بازار مصرف بیشتری در آن سوی مرز تدارک ببیند.

وی با اشاره به فعال بودن بسیاری از این تعاونی‌ها گفت: تاکنون فکر می‌کردم تعاونی ما در استان مرکزی بسیار خوب و فعال عمل می‌کند. اما با مشاهده دیگر تعاونی‌ها متوجه شدم که باید تلاش بیشتری داشته باشیم. مشکل سرمایه‌ای خود را با مسئولان صندوق تعاون و وزیر تعاون نیز مطرح کردیم که امیدواریم در آینده بتوانیم این مشکلات را حل کنیم.

مدیر عامل این شرکت تعاونی در ادامه می‌گوید: برایم بسیار جالب بود که وزیر تعاون وقت گذاشت تا مشکلات ما تعاونی‌ها را بشنود. این را به فال نیک می‌گیریم که سرانجام مشکلات صادراتی ما به حداقل می‌رسد.

مدیر عامل یکی از تعاونی‌های تولیدی مواد غذایی نیز درباره اثرات این نمایشگاه می‌گوید: ما به عین، تعصب و ناپاوری مردم را هنگام بازدید از نمایشگاه و محصولات دیدیم. خانمی با تعجب از من پرسید: این محصول غذایی معروف توسط تعاونی شما تولید می‌شود؟ باورش نمی‌شد. همه تصور می‌کنند بهترین محصولات متعلق به بخش خصوصی است. وی در ادامه می‌گوید: این نمایشگاه باید حداقل ۵ سال قبل برگزار می‌شد تا ما امروز پیشرفت بیشتری در کارهایمان به دست آوریم. ما تازه فرصت پیدا کردیم از موقعیت هم‌دیگر و امر تولید و صادرات آشنا شویم و این خیلی دیر است. حالا که مردم و مسئولان

## معاون وزیر تعاون: در بخش تعاون به دلیل وجود این تشکل‌ها استفاده تواناییها برای بخش صادرات به وفور یافت می‌شود و همین تشکل‌ها توان و قدرت بیشتری برای حضور تعاونگران و معرفی کالا و خدمات در بازارهای بین‌المللی به وجود می‌آورند.

حمایتهای بیشتر این مدت به سه یا شش ماه تمدید شود.

برگزاری نخستین نمایشگاه توانمندیهای صادراتی بخش تعاون که همزمان در کنار برگزاری سه نمایشگاه بین‌المللی دیگر افتتاح شد این فرصت را به وجود آورد تا سایر بازدید کنندگان نمایشگاههای دیگر همچنین تجار و صادر کنندگان حاضر در این نمایشگاهها، با توانمندیهای صادراتی بخش تعاون آشنا شوند.

شاید اعلام رقم ۶۶ درصدی مذاکرات بازرگانی و میزان ۷ درصدی عقد قرار داد در این نمایشگاه خود قدم و اثر بسیار مثبتی برای رونق کار و صادرات تعاونی‌ها باشد.

در شرایطی که بخش تعاون ۲۰ درصد کالاهای غیر نفتی صادراتی کشور را تأمین می‌کند و همگان بر این عقیده‌اند که فعال شدن تعاونی‌ها باعث رونق اقتصادی کشور، فعال شدن بخش خصوصی و کارا شدن بخش دولتی خواهد شد و در کنار این کارا شدن اشتغالزایی معنا پیدا می‌کند، پس ضرورت دارد همان گونه که در برنامه سوم توسعه به بخش صادرات غیر نفتی توجه ویژه‌ای شده در برنامه توسعه بعدی به بخش صادرات تعاونی‌ها و نقش این واحد در اقتصاد و ارزآوری کشور توجه ویژه‌تری شود.

حال که در یک مدت پنج روزه مسئولان و مردم با درصدی از توانایی تعاونی‌ها آشنایی پیدا کردند می‌توان دست به پی‌ریزی برنامه‌های بلند مدتی برای بخش تعاون زد.

به نظر می‌رسد دستیابی به هدف مهم تحقق «دولت کوچک» با ارتقای تعاونی‌ها آسان‌تر خواهد بود.

بازارهای بین‌المللی به وجود می‌آورد. وی با اشاره به شناسایی مشکلات صادرات تعاونی‌ها و اقدام برای حل آنها در ادامه می‌گوید: برای رفع این تنگناها از طریق تشکل‌های صادراتی می‌توان بهترین نوع سازماندهی را داشت تا بخش صادرات تعاونی‌ها به عرصه ظهور برسد.

همان طور که بسیاری از مسئولان امر تعاون اعلام کرده‌اند این نمایشگاه می‌تواند امکان حضور تعاونی‌های تولیدی را در بازارهای بین‌المللی به طور یک پارچه فراهم آورد.

اگر چه در طول برگزاری نمایشگاه هم مسئولان، هم مردم و خود تعاونی‌ها با میزان قابلیت‌های موجود آشنا شدند و همین آشنایی و ارتباط مستقیم باعث شد تا بسیاری از صادر کنندگان و مصرف کنندگان داخلی، به عقد قرار داد با تعاونی‌های حاضر در نمایشگاه بپردازند اما به نظر می‌رسد باید برای افزایش اثرات برگزاری این نمایشگاه و ایجاد اشتیاق و انگیزه برای تعاونی‌ها جهت افزایش مرغوبیت و تنوع محصولات، حمایت‌های جدی‌تری از این بخش توسط دولت انجام شود.

ثبت نام شرکت‌های تعاونی به مدت یک ماه در شبکه اینترنت شاید یکی از اقداماتی است که انجام گرفته و لازم است جهت

باور کردند بخش مردمی و تعاونی توانایی این همه صادرات را دارد لازم است که تسهیلات ویژه‌ای برای بخش تعاون تدارک ببینند. ما انتظار داریم مسئولان امر برای واحدهای تعاونی که محصولاتشان را صادر می‌کنند کلاسهای ویژه بازار یابی، آشنایی با آخرین استانداردها و نوع بسته بندی برگزار کنند.

شاید یکی از مهم‌ترین دستاوردهای برگزاری این نمایشگاه آشنایی تعاونی‌ها با مشکلات و مطرح کردن مشکلات از هر دو طرف بوده باشد.

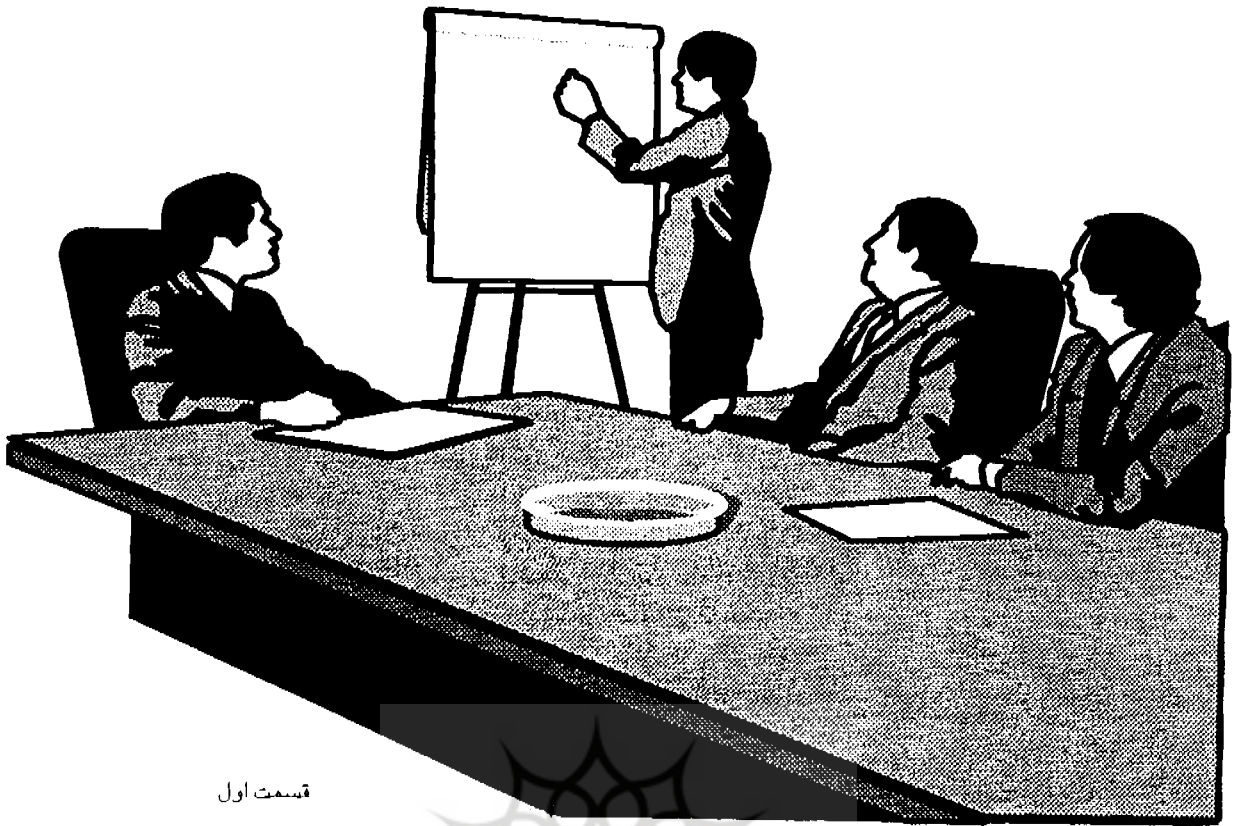
«مسی الدین آگین» رئیس هیأت مدیره یکی از تعاونی‌های تولیدی و بسته بندی مواد غذایی می‌گوید: در این نمایشگاه متوجه شدیم که دولت چه انتظاری از ما تعاونی‌ها و در مقابل ما چه انتظاری از دولت و مسئولان داریم. مهم‌ترین انتظار ما از مسئولان امور، برداشتن موانع و سد راهها و ایجاد یک نوع هماهنگی بین وزارت خانه‌هایی است که به نوعی با تعاون و تعاونی‌ها مرتبط می‌شوند همچنین تشویق نهادهای وابسته به دولت و همکاری‌های مشتاقانه با بخش تعاون و حل مسایل مربوط به آنها است.

در طول برگزاری این نمایشگاه تعاونی‌ها مجال یافتند تا بار دیگر مشکلات صادراتی خود را به اطلاع مسئولان امر برسانند.

مدیر عامل صندوق تعاون نیز در مدت برگزاری نمایشگاه اعلام کرد، چگونگی فعالیت برون مرزی تعاونی‌های تولیدی در حال مطالعه و بررسی است که برای تسریع در این فعالیت‌ها نیازمند مجوز از بانک مرکزی هستیم که این موضوع و نحوه فعالیت تعاونی‌ها در این ارتباط در دست بررسی است.

«عیسی خجسته» معاون وزیر تعاون نیز درباره برگزاری این نمایشگاه گفت: در بخش تعاون به دلیل وجود این تشکلها، استفاده بهینه از این تعاونی‌ها برای بخش صادرات به وفور یافت می‌شود و همین تشکلها توان و قدرت بیشتری برای حضور تعاونگران و معرفی کالا و خدمات در





قسمت اول

## مسئولیت‌های بنیانی هیأت مدیره تعاونی‌ها

نقش هیأت مدیره در تقویت روحیه مشارکت جویی و تفهیم آن به اعضاء بسیار مؤثر و حساس است. هیأت مدیره نباید هر گاه صحبت از مشارکت اعضاء، به میان می‌آید، صرفاً در ذهن خود تنها مشارکت مادی از قبیل خرید سهام، کمکهای نقدی، سرمایه گذاری بیشتر و ... را پرورشی دهند. بلکه مشارکت را زمانی می‌تواند انجام شده تصور کند که اعضاء را در تصمیم گیری‌های مربوط به فعالیتها، شرکت دهد و این نقش قانونی و حقوقی را از آنان سلب نکند.

### مقدمه

آرمان دولتهای مردمی و پیشرو، تعمیق و گسترش عدالت اقتصادی و اجتماعی است. این دولتها، سوگیری اهداف، برنامه‌ها و سیاستهای خود را صرفاً بر «رشد» اقتصادی متمرکز نمی‌سازند، بلکه توزیع عادلانه ثروت و تدارک بسترهای مناسب بهره برداری همه آحاد جامعه از «منابع عمومی» را به عنوان یک ارزش و اصل اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌کنند. به این دلیل «رشد» و «توسعه» را به مثابه دو رویکرد هم پیوسته و توأمان در برنامه ریزیهای اقتصادی و اجتماعی خود مورد توجه اکید قرار می‌دهند. چرا که این دولتها دریافته‌اند،

رشد و توسعه پایدار صرفاً از طریق مشارکت مردم میسر خواهد شد، بنابراین برای نیل به این مقصود سعی بر آن دارند تا امور اقتصادی و اجتماعی جامعه را حتی المقدور به «مردم» واگذار کنند.

در فرآیند «توسعه» مقصد نهایی همه برنامه‌ها و سیاستها، بهبود همه جانبه و اعتلای زندگی عموم شهروندان است و «مشارکت» مردم برای تحقق این آرمان بالنده، مناسبترین راهکار شناخته شده است. اما با وجود این باید توجه داشت هنگامی سپردن امور مردم به دست خود آنان با موفقیت توأم خواهد بود که اهداف و برنامه‌های طرح ریزی شده منطبق بر

خواستها و نیازهای واقعی مردم بوده و اجرای هر برنامه نیز با بهره‌گیری از مساعی و مشارکت افراد ذینفع از آن برنامه، بنیان گذاشته شده باشد.

شواهد و تجارب موجود حاکی از آن است که دولتهای مردمی برای تأمین رفاه و آسایش مردم، همواره از خود آنان سود جستند و برای این امر نیز تلاش خود را در جهت ایجاد و گسترش «تشکلهای مردمی» به کار گرفته‌اند. زیرا این تشکلهای فرآیند رشد و توسعه را تسریع و تسهیل نموده و دولتها را در پیشبرد اهداف اقتصادی و اجتماعی به سود مردم، یاری رسانده‌اند.



«شرکتهای تعاونی» به مثابه یکی از سرآمدترین نوع تشکلهای مردمی اشتهاار یافته‌اند. زیرا تعاونی‌ها قادرند به طور همزمان در جهت تأمین نیازهای ضروری مشارکت کنندگان و تأمین رفاه و آسایش همه آحاد جامعه، به طریقی آگاهانه و عادلانه گامهای مثبت و اساسی بردارند. از این رو، تعاونی‌ها و اقتصاد تعاونی از مطمئن‌ترین یاوران دولتهای مردمی به شمار می‌روند و در واقع تعاونی‌ها از سازمان یافته‌ترین انواع تشکلهای مردمی برای تحقق برنامه‌های توسعه و اصلاحات اقتصادی و اجتماعی می‌باشند که حمایت و تلاش در جهت گسترش فعالیتهای آنها راهبردی اصولی جهت دستیابی به عدالت اقتصادی و اجتماعی است.

### شرکتهای تعاونی، سازمانهای مردمی

در هیچ برهه‌ای از تاریخ، زندگی انسان همانند امروز به سازمانهای متنوع، متعدد و گسترده وابسته نبوده است. در حال حاضر، مردم جوامع جهان در زندگی روزمره خود ناچارند به سازمانهای گوناگون، اقتصادی و اجتماعی مراجعه کنند. زیرا این سازمانها عمده‌ترین منابع تأمین حوائج و نیازهای مردم می‌باشند. از این رو، شرکتهای تعاونی نیز از جمله مهم‌ترین سازمانهای اقتصادی - اجتماعی عصر حاضر به شمار می‌روند. گرچه تشکلهای تعاونی دیرینه‌ای به قدمت جامعه بشری دارند، اما حضور آنها در عرصه مناسبات اقتصادی در سده اخیر رنگ جدی‌تری به خود گرفته است.

از سال ۱۸۴۴ میلادی که پیشگامان راجدیل سنگ بنای شرکتهای تعاونی جدید را گذاشته‌اند، ممالک جهان نه تنها با طیف وسیعی از سازمانهای اقتصادی - اجتماعی نوین (تعاونی‌ها) آشنا شده‌اند، بلکه با پدیده اقتصادی تعاونی به معنای یک نظام اقتصادی، سازنده و مردمی مواجه گردیده‌اند. پدیده‌ای که بسیاری از جوامع، آن را به مثابه گزینه جدیدی در برنامه‌های رشد و توسعه خود قرار دادند و ارمغانهای ارزشمندی را برای آنها در پی داشته است. به طوری که پیشرفت، گسترش و توسعه

اقتصاد تعاونی و نیز شکل‌گیری تعاونیهای امروزی از مهم‌ترین رخدادهای سده اخیر به حساب می‌آید.

شرکتهای تعاونی سازمانهایی متعلق به مردم هستند که عموماً با سرمایه و مدیریت خود آنان آغاز به کار می‌کند و منافع متعدد اقتصادی و اجتماعی را نصیب آنان و جامعه می‌گرداند. بر این باور می‌توان پی برد که هر چه تعداد سازمانهای تعاونی در یک کشور بیشتر باشد، حضور فعال مردم در صحنه‌های اقتصادی - اجتماعی آن کشور گسترده‌تر است.

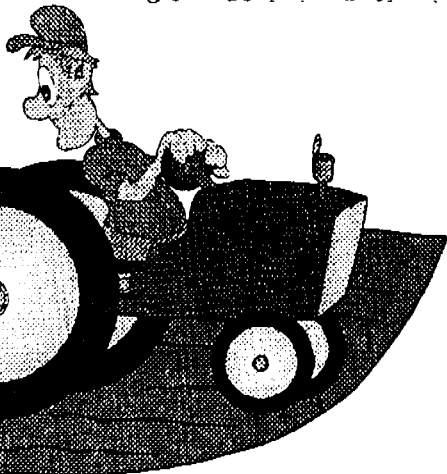
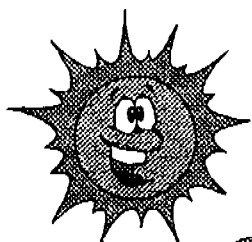
در وضعیت کنونی، تعاونی‌ها به منزله یکی از مناسب‌ترین الگوهای «مشارکت» سازمان یافته مردم در امور جامعه خویش شناخته شده‌اند. مزیت تعاونی‌ها نسبت به دیگر سازمانها (غیر تعاونی) آن است که توزیع ثروت و بهره برداری از منابع عمومی جامعه را به مردم می‌سپارند. خصوصاً این که امکان پیوستن مردم به سازمانهای تعاونی و امکان عضویت در آنها (حتی با سرمایه‌های اندک) بسیار آسان و میسر است.

به علاوه، تعاونی‌ها کالا و خدمات مردم را با کیفیت مطلوب‌تر و قیمت مناسب‌تر و با شرایط عادلانه و عادلانه‌تر در اختیار همه نیازمندان واقعی قرار می‌دهند. در نتیجه، بار اقتصادی زندگی را برای اقشار مختلف مردم کاهش می‌دهند.

مقصد شرکتهای تعاونی (علاوه بر موارد یاد شده) یکی ساختن نقش مردم در فرآیند «تولید» و «داد و ستد» کالا و خدمات است. به شیوه‌ای که با یاری تعاونی‌ها،

گروههای خاصی از مردم (اعضای یک تعاونی) هم تولید کننده و هم مصرف کننده باشند. در واقع، کوتاه کردن فاصله تولید تا مصرف و شخصیت واحد دادن به گروههای مردم در فرآیند تولید و مصرف از هدفهای عمده شرکتهای تعاونی است. از این رو، تعاونی‌ها، سازمانهایی هستند که افراد کم توان و دارای امکانات و منابع محدود را با هم «متحد» می‌سازد و آنان را به گروههای «قدرتمند» اقتصادی تبدیل می‌کند. به عبارت دیگر، این افراد منابع و سرمایه‌های خود را به منظور تولید، انجام کسب و کار و ارائه خدمات گوناگون به مشارکت می‌گذارند و ضمن تأمین نیازهای فردی خویش، بهره ناشی از فعالیت اقتصادی تعاونی خود را نیز با شرایط مناسب و عادلانه در اختیار عموم مردم و جامعه قرار می‌دهند.

با این وصف، می‌توان شرکتهای تعاونی را سازمانهای «خودیاری» تصور نمود که اعضای آنها به همت و تواناییهای گروهی تکیه دارند و مصمم هستند از طریق خودیاری و همیاری، حوائج مشترک خود را به نحوی شایسته برآورده سازند. در این راه با مساعدت متقابل، کلیه فعالیتها را با «مدیریت» و نیز «اجرا» و «نظارت» خود طرح ریزی و اجرا می‌کنند.



با این وجود، سیمای مطلوب و واقعی تعاونی‌ها هنگامی آشکارتر و بارزتر خواهد شد که همه اقدامهای آنها با قواعد و ضوابط پیش بینی شده در قانون تعاون و نیز اصول جهانی تعاون سازگاری کامل داشته باشد. در این راستا، یکی از مهم‌ترین عناصر موفقیت، «مدیریت» مطلوب تعاونی‌ها است. مدیریت سازمانی و اقتصادی یکی از عناصر تعیین کننده تعاونی‌ها و احتمالاً ضربه پذیرترین عنصر یک شرکت تعاونی محسوب می‌شود. بنابراین، می‌بایست از طریق فعالیتهای آموزشی و فرهنگی صحیح و مؤثر، دانش و مهارت و بینش مدیران تعاونی‌ها را برای انجام معقولانه این مسئولیت و وظایف محوله تقویت و توسعه بخشید.

### مدیریت در شرکتهای تعاونی

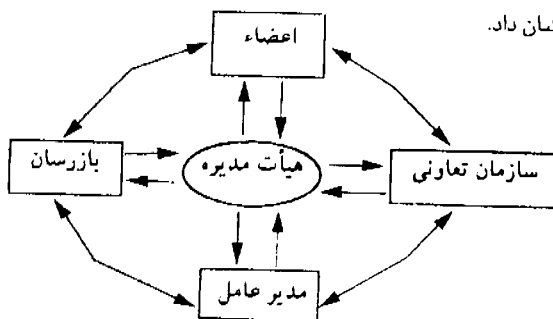
شرکتهای تعاونی همانند سایر سازمانهای اقتصادی، دارای ساختار و تشکیلات سازمانی هستند که نیروی انسانی آنها بر پایه این تشکیلات در مقام و منصب خاص و تعریف شده‌ای قرار می‌گیرند. یکی از مهمترین ارکان مدیریت در شرکتهای تعاونی، «هیأت مدیره» است. هیأت مدیره توسط اعضاء انتخاب می‌شود و وظیفه مدیریت و رهبری امور یک شرکت تعاونی را بر عهده دارد. به موجب قانون، مجامع عمومی بالاترین کانون «مشارکت» اعضاء هر تعاونی برای انتخاب و به کار گماری هیأت مدیره به حساب می‌آید. به دیگر سخن، در مجامع عمومی، اعضاء برای مدیریت و اداره امور تعاونی ذیربط (که از حقوق حقه آنان می‌باشد) نمایندگان شایسته خویش را انتخاب می‌کنند و سکان مدیریت و رهبری امور را به آنان می‌سپارند و اعضاء تعاونی افراد هیأت مدیره را از طریق رأی‌گیری مخفی انتخاب می‌کنند.

بدیهی است اصلی‌ترین مسئولیت هیأت مدیره تنظیم راهبردها، سیاستها و خط مشی‌های مناسب و رهبری امور به سوی تأمین منافع مشترک اعضاء است. بنابراین انجام این مسئولیت خطیر نیاز به آگاهی، دانش و توانمندیهای علمی و فنی و

باورهای تعاونگرانه خواهد داشت. پس از آن نیز تا مدامی که اعضاء هیأت مدیره به درک متقابل و توان کار با یکدیگر بر پایه تفکر منطقی نایل نشده باشند، توفیق آنان مشکل بنظر می‌رسد. از این رو، برای پیشبرد مطلوب امور مربوط به تعاونی و اعضاء، می‌بایست اعضاء هیأت مدیره نسبت به هم دارای حسن نیت، صداقت، تفاهم، همسویی و وحدت رویه‌ای منطبق بر اصول و مقررات تعاونی داشته باشند و برای نیل به این منظور از هیچ کوششی دریغ نورزند.

ضروری است اعضاء هیأت مدیره آگاه باشند که برآیند عملکرد آنان در عملکرد تعاونی ذیربط تبلور خواهد یافت. یعنی هر چه آنان عزم خود را بهتر و بیشتر جزم کنند و به قانون و منافع اعضاء بیشتر وفاداری نشان دهند، طبیعتاً عملکرد تعاونی نیز از وجه قانونی بیشتری برخوردار خواهد شد. (عکس این قضیه هم صادق است).

گرچه هیأت مدیره هر شرکت تعاونی دارای وظایف و مسئولیتهای متعددی است که مشروحاً در قوانین مربوط به تعاون و تعاونی‌ها آمده است، اما می‌توان برخی مسئولیتهای را به عنوان مسئولیتهای ذیر بنایی و بنیادین برای هیأت مدیره قائل شد که چنانچه بدر انجام مناسب این مسئولیتهای فائق شوند، توفیق چشمگیری را کسب خواهند نمود. این مسئولیتهای «ارتباطات سازمانی» هیأت مدیره در هر تعاونی نشأت می‌گیرند. بر اساس آن هیأت مدیره با چهار «عنصر» ارتباط تنگاتنگ دارند. این ارتباطات را می‌توان در قالب شکل شماره یک نشان داد.



شکل شماره یک: شبکه ارتباطات در تعاونی‌ها با تأکید بر ارتباطات هیأت مدیره

هیأت مدیره هر شرکت تعاونی در فرآیند فعالیتهای خود با چهار عنصر اعضاء، سازمان تعاونی، مدیر عامل و بازرسان دارای ارتباطات کاری و سازمانی است که در قبال هر یک مسئولیتهایی دارد. هیأت مدیره می‌بایست جدای از قوانین و مقررات موجود، برخی مسئولیتهای بخیانی را (که بخشی از آنها نیز ابعادی فرا قانونی داشته و بیشتر به مناسبات اجتماعی سازمان تعاونی مربوط می‌شود) مورد توجه و رعایت قرار دهد. مسئولیتهایی در قبال «مدیریت سازمان»، «تعهد به اعضاء»، «به کار گماری مدیر عامل» و «تفاهم راستین با بازرسان» از مهم‌ترین آنها خواهد بود. در ادامه به این مسئولیتهای به طور مختصر اشاره می‌شود:

### الف: مسئولیت هیأت مدیره در

#### قبال اعضاء

#### ۱- مشکل گشایی و حفظ وحدت:

از یک سو هر شرکت تعاونی، سازمانی اجتماعی و اقتصادی است که همانند هر سازمان دیگر، موجودیت آن بر پایه ترکیبی از عناصر متعدد انسانی و مادی استوار است، از سوی دیگر، تعاونی‌ها در واقع نهادهایی مردمی و تشکلهای داوطلبانه مردم می‌باشند. از این رو، دوام و پایداری آنها بیش از سایر سازمانها به وحدت انسجام و همگنی عناصر انسانی بستگی خواهد داشت. به دیگر سخن، دارا بودن عملکرد موفق در هر شرکت تعاونی منوط به وجود هماهنگی و انسجام و همکاری گروهی عناصر انسانی آن است. به علاوه، هر تعاونی متضمن شبکه‌ای از مناسبات اجتماعی است که اعضاء در متن

این مناسبات زندگی مطلوب و مناسب‌تری را جستجو می‌کنند. این ویژگی تعاونی‌ها را به خانواده‌های تبدیل کرده است که لزوم وجود وحدت، انسجام و همگنی افراد حرف اول را می‌زند.

بدین ترتیب، هیأت مدیره شرکت‌های تعاونی مسئولیت خطیر حفظ وحدت و انسجام نیروی انسانی تعاونی خود را عهده دار است و برای نیل به موفقیت باید «مشکل‌گشایی» را به مثابه یک راهکار و مسئولیت در دستور کار خویش قرار دهد. هر عضو هیأت مدیره باید آگاه باشد، چنانچه عناصر ناهمگن و غیر مرتبط به شرکت تعاونی متبوع راه یابند موجب ناهمگونی، بی‌نظمی و ایجاد اختلال در فعالیت‌های آن تعاونی شده و به وحدت اجتماعی آن آسیب جدی وارد خواهند ساخت. بنابراین، هیأت مدیره با حضور مداوم و جدی در همه صحنه‌ها می‌بایست از بروز هر گونه ناهماهنگی و مشکل‌سازی برای شبکه روابط اجتماعی ممانعت به عمل آورند.

وجه دیگر مشکل‌گشایی در تعاونی‌ها مربوط به حل مشکلات اعضای می‌شود. طبیعتاً اعضای هر تعاونی به دلیل وجود نیاز و برخی مشکلات اقتصادی به عضویت

تعاونی درآمده‌اند. آنان پیوسته انتظار دارند در حد مقدرات، امکانات و شرایط شرکت تعاونی، هیأت مدیره مشکلاتشان را درک کند و در صدد رفع آنها برآید. از این رو، هیأت مدیره می‌بایست با نگاه تیز بین مشکل‌گشایی، مسائل و خواسته‌های اعضا را شناسایی و در حل آنها تلاش خود را به کار گیرد.

یک بعد مهم مشکل‌گشایی در تعاونی‌ها به نقش «رهبری» هیأت مدیره بر می‌گردد. هیأت مدیره بایستی با اتخاذ سیاست‌های کدخدامنشانه به ارشاد، توصیه، راهنمایی و توجیه (و در صورت لزوم توسل به قانون) عناصر ناهنجار (اعضا، کارکنان، ارباب رجوع و ...) مبادرت ورزیده و آنان را به تبعیت از قوانین و آرای اکثریت دعوت و هدایت کند. اعضای هیأت مدیره نباید اجازه دهند، اختلافات، ابهامات، زیاده خواهی، سرپیچی از قانون، بی‌احترامی به آرای اکثریت اعضا و ... برخی از عناصر انسانی برای شرکت تعاونی ایجاد مشکل کند.

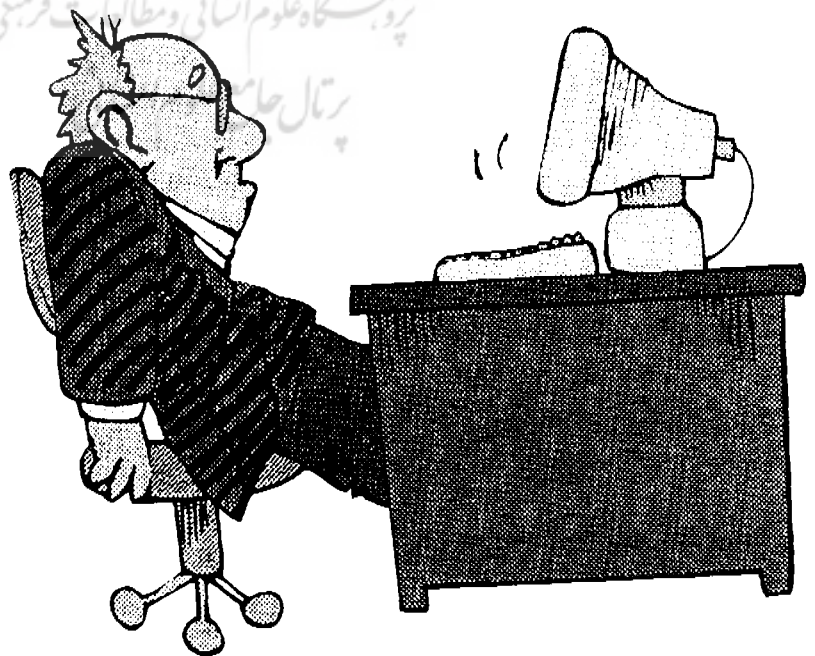
در همین راستا، ممکن است همانند بسیاری از سازمانها، مدیر عامل یا کارکنان شرکت تعاونی در انجام وظایف دچار قصور، سهل‌انگاری و عدم احساس مسئولیت شوند. از آنجا که این امر

مشکلات عدیده‌ای را برای شرکت تعاونی مزبور ایجاد خواهد کرد، هیأت مدیره موظف است عواملی را که موجب بروز چنین رفتاری در فرد یا افراد مزبور شده است، شناسایی کرده و از طریق روشهای مسالمت‌آمیز نسبت به رفع آنها اقدام نماید. بدیهی است در صورت مفید واقع نشدن این روشها، باید از راههای قانونی کمک گرفته شود.

نکته مهمی که در واقع از ارزشهای بی‌بدیل شرکت‌های تعاونی به شمار آمده است نقش آنها در بهسازی محیط اقتصادی و اجتماعی جامعه است. در بعد اجتماعی، تعاونی‌ها محیطی جالب و جذاب برای فعالیت اجتماعی و جوی آکنده از صمیمیت، همکاری و نودوستی در جامعه ایجاد می‌کنند. همچنین در مردم حس لذت بردن از فعالیت‌های اجتماعی را تقویت می‌سازند و این امر از فلسفه تعاون ناشی می‌شود که تعاونی‌ها را محیطی خودجوش، مساعد برای حل مشکلات، ایجاد تغییر و نیز تشریک مساعی معرفی کرده است. با این اوصاف، هیأت مدیره‌ای که در مقام «مدیر» و «رهبر» چنین محیطی قرار گرفته است، لازم است در حل مشکلات موفق بوده و تدابیری اتخاذ کند که دو صفت اساسی «تشریک مساعی» و «خودجوشی» تعاونی‌ها را توسعه بخشد و اجازه ندهد خدشه‌ای به آنها وارد شود. در غیر این صورت یقیناً هیأت مدیره بسیار ناموفق عمل کرده است و پیامد آن نیز مواجه شدن تعاونی تیربیط یا شکست در انجام رسالت و تحقق اهداف خود خواهد بود.

## ۲- گزارش دهی و اطلاع رسانی:

هیأت مدیره شرکت‌های تعاونی باید در قبال اعضا (موکلین خود) پاسخگو باشند و آنان را به طور مستمر و مداوم در جریان اقدامات خود قرار دهند. همان طور که قبلاً نیز بیان شد، هر شرکت معلول اراده، همکاری و تعاون اعضای آن است و در واقع، اعضای هر تعاونی، بنیانگذاران آن به حساب می‌آیند. بر این باور، اعضا به منزله یک حق قانونی و عقلایی باید از تمام فعالیتها، تصمیم‌گیری‌ها، عملیات و عملکرد



«شرکتهای تعاونی» به مثابه یکی از سرآمدترین نوع تشکلهای مردمی اشتهار یافته‌اند. زیرا تعاونی‌ها قادرند به طور همزمان در جهت تأمین نیازهای ضروری مشارکت‌کنندگان و تأمین رفاه و آسایش همه آحاد جامعه، به طریقی آگاهانه و عادلانه گامهای مثبت و اساسی بردارند. از این رو، تعاونی‌ها و اقتصاد تعاونی از مطمئن‌ترین یاوران دولتهای مردمی به شمار می‌روند و در واقع تعاونی‌ها از سازمان یافته‌ترین انواع تشکلهای مردمی برای تحقق برنامه‌های توسعه و اصلاحات اقتصادی و اجتماعی می‌باشند که حمایت و تلاش در جهت گسترش فعالیتهای آنها راهبردی اصولی جهت دستیابی به عدالت اقتصادی و اجتماعی است.

سازمان خود اطلاعات کافی داشته باشند تا در مواقع مقتضی و ضروری با شناخت و آگاهی کافی، قادر باشند تصمیم بگیرند، داوری کنند، اظهار نظر نمایند، پیشنهاد دهند و بالاخره از حقوق خویش دفاع کنند. همچنین از افراد و مسئولین دلسوز صادق و زحمتکش تعاونی خود به نحو مقتضی و مناسب تقدیر به عمل آورند. با این وضع، هیأت مدیره تعاونی‌ها باید تدبیری بیاندیشد که هیچ گونه اطلاعاتی را در مورد تصمیم‌ها، فعالیتهای و اقدامهای انجام شده (سهواً یا عمدتاً) از نظر اعضای پنهان نسازند و تلاش کنند موانعی را که موجب اختلال در جریان سیال اطلاعات از هیأت مدیره به اعضا و بالعکس می‌شوند از میان بردارند. در واقع مسیر اطلاع رسانی مابین هیأت مدیره و اعضا باید بسیار صاف، روشن، شفاف و بدون مانع باشد تا خللی در امر اطلاع رسانی و گزارش دهی ایجاد نشود. نکته حائز اهمیت این است که نباید تصور نمود اطلاع رسانی فرآیندی «یک سویه» است و تنها از مبدأ (هیأت مدیره) به سوی مقصد (اعضا) جریان می‌یابد بلکه اطلاع رسانی یک فرآیند «دو سویه» است. به عبارتی دیگر هنگامی که اطلاعاتی از سوی هیأت مدیره (در قالب خبر، اطلاعیه، گزارش و ...) در اختیار اعضا قرار داده می‌شود اعضا نسبت به آن اطلاعات، واکنش نشان خواهند داد. این واکنش ممکن است به صورت تأیید و موافقت باشد و یا آن که به صورت ارائه پیشنهاد، انتقاد و یا مخالفت همراه شود. از این رو، هیأت مدیره باید این حق را برای اعضا قایل شود و بستر مناسب آن را نیز مهیا سازد تا اعضا عکس العمل و آراء و نظرات خود را درباره

اطلاعات ارسالی و منتشر شده، متقابلاً در اختیار هیأت مدیره قرار دهند. هیأت مدیره نیز ملزم است نسبت به آن، عکس العمل مناسب را نشان دهد. (از طریق دادن پاسخ منطقی و یا اقدام برای عملی ساختن آن ...) گرچه به موجب مقررات و قوانین، هیأت مدیره باید اطلاعات و گزارشهای لازم را درباره تصمیمات، فعالیتهای و اقدامهای خود در جلسات مجامع عمومی در اختیار اعضا قرار دهد و در صورت لزوم، نظرات آنان را مورد توجه و دقت قرار دهد. اما، باید عنایت داشت برای نیل به موفقیت و کمک به شتابان ساختن روند پیشرفت امور، این شیوه اطلاع رسانی (احتمالاً) کافی نخواهد بود. در زندگی متحول امروزه آهنگ تغییرات چنان سریع و برخوردار از تنوع است که اکتفا کردن به گزارشهای سالیانه یا هر چند ماه یک بار یک روش اطلاع رسانی مؤثر و توسعه بخش نخواهد بود. اعضای تعاونیهای پویا و فعال که از فعالیت اقتصادی پررونقی برخوردارند، برای شناخت و آگاهی از چگونگی روند امور تعاونی و مختصات آن، حتی نیاز به اطلاعات و گزارشهای «هفتگی» دارند. این در حالی است که متأسفانه هیأت مدیره برخی تعاونی‌ها در فاصله برگزاری دو مجمع عمومی (حدود یک سال) هیچ گونه اطلاعاتی از اقدامات خود را بروز نمی‌دهند و اعضا را در یک وضعیت بی خبر قرار می‌دهند. حتی، برخی اعضای این قبیل تعاونی‌ها، برای روشن ساختن ذهن کنجکاو خود با پیگیریهای فراوان هم موفق به دریافت اطلاعات لازم نمی‌شوند. با توجه به مطالب یاد شده، هیأت مدیره تعاونی‌ها باید همواره در اولین فرصت از

راههای مختلف (گزارش حضوری، اطلاعیه، بروشور، مکاتبات پستی، تشکیل جلسات توجیهی و مشورتی و ...) اعضا را در جریان کامل مسائل و رویدادهای شرکت تعاونی زیربط قرار دهند. همچنین با استفاده از روشهای مناسب (انتخاب و معرفی رابط هیأت مدیره با اعضا و حضور دائم وی در تعاونی، نصب صندوق انتقادات و پیشنهادات به مفهوم واقعی آن و ...) آخرین و جدیدترین اطلاعات مربوط به واکنش اعضا درباره اقدامهای خود را جمع آوری کنند.

### ۳- اجرای تصمیم‌های اعضا:

در سرتاسر ادبیات نهضت تعاونی همواره این نکته مکرراً به چشم می‌خورد که اعضا در انتخاب، گزینش و طرح ریزی اهداف، برنامه‌ها و فعالیتهای شرکت تعاونی خود دخالت و مشارکت دارند و مطالعه این ادبیات حاکی از آن است که از دیدگاه نهضت، نوع تصمیم‌گیری در تعاونی‌ها «تصمیم‌گیری گروهی» است و این تصمیم اعضا است که نوع و ماهیت فعالیتهای تعاونی‌ها را شکل می‌دهد. به علاوه در این باره بسیار گفته و نوشته شده است که اعضا مقتدرترین عنصر انسانی تعاونی‌ها می‌باشند و هیچ برنامه و عملیاتی بدون آگاهی و دخالت آنان تنظیم و اجرا گذاشته نمی‌شود.

نکته‌ای که به ذهن خطور می‌کند، این است که نقطه نظر فوق هنگامی می‌تواند از اعتبار کافی برخوردار باشد که زمام امور شرکت تعاونی در اختیار هیأت مدیره‌ای صادق، متعهد و وظیفه شناس و دلسوز قرار گرفته باشد. در غیر این صورت، اعضا چگونه اقتدار خواهند داشت؟ ...

ضمانت اجرایی تصمیم‌های آنان کدام خواهد بود؟ ...

به این ترتیب، هیأت مدیره به مفهوم و معنی آن چه که در قانون و مقررات از آن سخن به میان آمده است باید مجموعه افراد منتخب اعضای یک تعاونی نمی‌باشد که نسبت به موکلین خود، احساس مسئولیت وافر داشته باشند و تلاش خود را برای تحقق خواسته‌های اعضا به کار گیرند. در این صورت می‌توان امیدوار بود که اعضای شرکت‌های تعاونی از اقتدار کافی برخوردار می‌باشند.

با توجه به مطالب بیان شده، هیأت مدیره می‌بایست به عنوان یک مسئولیت بنیادین خود، سه نکته مهم ذیل را به منظور جامعه عمل پوشاندن به تصمیم‌های اعضا مورد توجه جدی قرار دهند:

**- صداقت:** یکایک اعضای هیأت مدیره هر تعاونی باید نسبت به اعضا «صادق» باشند و این امر را در اجرای صادقانه تصمیماتی که در مجامع عمومی از سوی اعضا گرفته شده است به نمایش بگذارند. گاهی مشاهده می‌شود که اعضا در جلسه مجمع عمومی در زمینه پاره‌ای موضوعات (با حضور و موافقت هیأت مدیره!!) تصمیم‌هایی می‌گیرند که متأسفانه هیأت مدیره نسبت به آن بی‌توجهی نشان می‌دهد و اقدام مساعد و مثبتی برای عملی ساختن آن به عمل نمی‌آورد. این امر با اصل صداقت و امانتداری تعارض دارد.

**- سهولت:** به این معنا که هیأت مدیره، شرایط، امکانات و راهکارهای مناسب را در اسرع وقت برای اجرای تصمیم‌های اعضا فراهم سازد. هیأت مدیره برخی از تعاونیها، اجرایی تصمیم‌های اعضا را آنقدر از «امروز» به «فردا» موکول می‌کنند که اعضا از خیر تحقق آن می‌گذرند. (به قول معروف «عطای آن را به لقای آن می‌بخشند»). بنابراین تسریع در اجرای صادقانه تصمیم‌های اعضا، یک مسئولیت خطیر هیأت مدیره خواهد بود.

**- تلاش:** هیأت مدیره صادق و دلسوز برای اجرای تصمیم‌های اعضا از هیچ تلاشی فروگذاری نخواهد کرد. در واقع ممکن است اجرای تصمیم‌ها نیاز به فراهم

ساختن شرایط و موقعیتهایی داشته باشد که انرژی، وقت و سعی فراوانی را طلب کند. اما، هیأت مدیره باید هیچ هراسی به دل راه ندهد و تمامی تلاش خود را صرف بر طرف ساختن موانع و مهیا کردن شرایط کند. این در حالی است که در برخی از تعاونی‌ها، هیأت مدیره به دلایل مختلف (سهولت‌انگاری، کاهلی، ناتوان بودن در اتخاذ تدابیر مناسب، نداشتن تخصص و ...) این امر را دلیل یا توجیه مناسبی برای عملی ساختن تصمیم اعضا تلقی کرده و اعضا را با توجیهات خود، ظاهراً متقاعد می‌سازد تا از تصمیم خود صرف نظر کنند.

با این وصف، روشن می‌شود که اجرای صادقانه تصمیم‌های اعضا (که عموماً در جلسات مجامع عمومی صورت می‌گیرد) باید از سوی هیأت مدیره به شیوه‌ای مناسب و سریع و با در نظر گرفتن صلاح و صرفه اعضا تحقق یابد.

#### ۴- ملاقات حضوری با اعضا:

شرکت‌های تعاونی، نمادهای بارز و اصیل «ارتباط» پویا و قوام‌یافته بین گروهی از افراد «همسایان» و «همراه» می‌باشند. به دیگر سخن، گروه‌های از مردم به دلیل داشتن نیازها و مقاصد مشابه، به برقراری ارتباط معنی‌دار با یکدیگر می‌پردازند. برای یافتن روش والگویی مناسب جهت نیل به این مقاصد نیز با هم تبادل نظر می‌کنند و ارتباط آنان تقویت یافته‌تر می‌شود. بدین سان به درک متقابل می‌رسند که ما حاصل آن به ایجاد راه اندازی «شرکت تعاونی» منجر می‌گردد. از این رو، منشاء پیدایش شرکت‌های تعاونی به وجود ارتباط متقابل و متعامل بین گروهی از افراد «هم‌رأی» بر می‌گردد. با این وجود، در وضعیت حاضر، گسترش سریع تعاونی‌ها موجب شده است رویکرد ارتباط اهمیت بیشتری پیدا کنند. اعضای تعاونی‌ها برای ادامه حیات اجتماعی مشترک و تداوم مناسبات اقتصادی خود، بیش از پیش به توسعه ارتباط در جهت حل مشکلات و اداره بهتر امور تعاونی خود نیازمند هستند.

شواهد موجود حاکی از آن است که متأسفانه با افزایش تعداد اعضای هر تعاونی، رویکرد ارتباط به تدریج ضعیف‌تر

می‌شود تا آنجا که ممکن است برخی اعضای یک شرکت تعاونی با یکدیگر و نیز با مدیران ارتباط قابل انتظار را نداشته باشند. بدیهی است هر چه رویکرد ارتباط نزدیک اعضا ضعیف‌تر شود، بی‌تفاوتی آنان نسبت به تعاونی خویش نیز افزایش خواهد یافت.

با این وصف یکی از مسئولیتهای مهم هیأت مدیره تعاونی‌ها، یافتن راهکارها و روش‌های مناسب تقویت ارتباط است... اگر هیأت مدیره با اعضا دارای روابط نزدیک و صمیمانه‌تری باشد، یقیناً از نیازها، تمایلات، مشکلات، نظرات و پیشنهادات آنان آسانتر، سریع‌تر و دقیق‌تر آگاه خواهد شد و برای پاسخگویی به آنها می‌تواند تدابیر و فعالیتهای واقعی‌تر و مناسب‌تری را به اجرا بگذارد. از این رو، انتظارات اعضا را به خوبی بر آورده خواهند ساخت و نتیجه امر، همانا محبوبیت آنان در بین اعضا و رشد و توسعه تعاونی ذیربط خواهد بود.

هیأت مدیره تعاونی‌ها، برای تحقق این منظور می‌توانند از راه‌های متعددی سود جویند. یکی از مناسب‌ترین آنها «ملاقات حضوری» است. اگر هیأت مدیره تعاونی در هر هفته وقت خاصی را برای ملاقات با اعضا اختصاص دهد (یک روز معین در هفته) و این مهم را به نحوی مناسب به اطلاع عموم اعضا برساند، اعضا موفق‌تر خواهند شد به راحتی برای حل مشکلات و ارائه نظرات و شکایات خود از تعاونی در فرصت مزبور با هیأت مدیره ملاقات کنند.

ملاقات حضوری فرصت مغتنم و مفیدی است که نه تنها هیأت مدیره از درد دل اعضا آگاه می‌شود بلکه فرصت ارزشمندی است که اعضا در جریان فعالیتهای تعاونی و مشکلات و موانع موجود بر سر راه تأمین خواسته‌های آنان و درک محدودیتهای هیأت مدیره در این باره قرار می‌گیرند. این کمک بسیار بزرگی است تا اعضا با شناخت واقعیات قادر شوند پندار و کردار واقع‌گرایانه‌ای نسبت به امور تعاونی خود پیدا کنند و در نتیجه بار و مدد کار هیأت مدیره برای حل مشکلات و برداشتن محدودیتهای آن‌ها بر سر راه پیشرفت تعاونی خود شوند.

# موج دوم

## متن سخنرانی روبرتو رودریگز دبیر کل اتحادیه بین المللی تعاون در مراسم افتتاح ساختمان جدید اتحادیه تعاونی‌های ملی هند

• ترجمه: اصغر بیات

مطلبی که از نظر گرامیتان می‌گذرد متن سخنرانی روبرتو رودریگز دبیر کل اتحادیه بین المللی تعاون است که در مراسم افتتاح ساختمان جدید اتحادیه ملی تعاونی‌های هند ایراد شده است. در این سخنرانی دبیر کل اتحادیه بین المللی تعاون بر آن است که ضمن تأکید بر لزوم رشد تعاونی‌ها از منشأ روستا تا مقصد شهر نگاه دولت‌ها را به پیوستگی ساختار تعاونی‌ها و چالش‌های جدید بر سر راه تعاونی‌ها با عنایت به جهانی شدن اقتصاد در تمامی بافتهای هر جامعه معطوف نماید. با هم آن را می‌خوانیم:

### تعاونی‌های ملی هند

از این که فرصت حضور در این رخداد مهم برای اینجانب فراهم گردید، صمیمانه تشکر می‌نمایم. ICA یک سازمان ۱۰۲ ساله و انجمنی است از تعاونی‌های افزون بر ۱۰۲ کشور از سراسر جهان، که اعضای آنها بالغ بر ۷۰۰ میلیون نفر می‌شوند. سابقه ارتباط نهضت تعاونی هند با ICA به قدمت تاریخ ICA می‌باشد. از نظر عضویت در اتحادیه بین المللی تعاون، هند سهمی نزدیک به ۲۵٪ را دارا می‌باشد. ماهیت رشد تعاونی‌های هند، در تعداد ۲۰۰۰۰۰ شرکت تعاونی با ۲۰۰ میلیون نفر عضو، کسب درآمد از طریق فعالیتهای تجاری بسیار متنوع و سهم عمده در بخشهای مختلف اقتصاد ملی به ویژه صنایع تبدیلی

کشاورزی، اعتبارات و کمک مالی (به کشاورزان) به منظور بارور ساختن زمین‌های کشاورزی و بخشهای صنعتی، انعکاس یافته و موقعیتی بسیار مهم برای آنان در نهضت جهانی تعاون فراهم آورده است.

بنابراین، در سمت دبیر کل ICA و در عین حال یک کشاورز، باعث افتخار و خوشحالی است که به هنگام افتتاح ساختمان جدید اتحادیه ملی تعاونی‌های هند با شما گفتگو می‌کنم. مایلم تبریكات صمیمانه خود را به شما و به ویژه آقای ویشواناتان و دیگر همکاران تعاونگر ایشان ابراز نمایم. همان گونه که ایشان اشاره نمودند، ساختمان جدید NCUI به نام اولین نخست وزیر شما، جواهر لعل نهرو نامیده شده است و امیدوارم استفاده از آن

تحقق اصول تعاونی‌ها را عملی سازد. در ابتدا می‌خواهم به برخی مشکلاتی که تعاونی‌های سراسر جهان با آن دست به گریبانند، اشاره نمایم:

همان طور که می‌دانیم اولین شرکت تعاونی در نیمه سده گذشته (قرن ۱۹) در اروپا و در پاسخ به بیکاری ناشی از انقلاب صنعتی، پدیدار شد و از آن زمان تاکنون و تا سقوط دیوار برلین، تعاونی‌ها به عنوان راه سوم برای توسعه اقتصادی - اجتماعی بین سرمایه داری و سوسیالیسم در نظر گرفته شده و همیشه از جنبه‌های مثبت هر دو شیوه استفاده نموده‌اند. این اولین موج جنبش بود.

به دنبال فروپاشی سوسیالیسم و به واسطه کاستیهای سرمایه داری در پاسخگویی به تقاضاهای بخش عظیمی از

مردم، سیستم تعاونی در وضعیت مبهم و پیچیده‌های قرار گرفت. وضعیتی مشابه احساس عدم هویت. تعاون همانند رودخانه‌ای بوده است که همیشه بین دو کرانه (سرمایه داری و سوسیالیسم) جاری بوده است و ناگاه یکی از کرانه‌ها، یا هر دو آنها از بین رفته‌اند. یعنی در جهت و مسیر کم شده‌اند. تا آن جا که از مطالب مختلف انتشار یافته درک کرده‌ام، جنبش تعاون هند نیز با این وضعیت دشوار روبرو می‌باشد. حمایت نسبتاً زیاد دولت از تعاونی‌ها اگر چه رشد و تنوع فعالیت آنها را تسهیل نموده است، با این وجود، باعث گردیده تا به عنوان ابزاری در دست دولت قرار گیرند.

این وضعیت در اکثر کشورهای در حال توسعه که از شیوه برنامه ریزی متمرکز و اقتصاد برنامه ریزی شده پیروی می‌کنند، اتفاق افتاده است.

به این دلیل ICA طرح مباحث طولانی در سراسر جهان به منظور بررسی اصول تعاون که در کنفرانس فوق العاده سال ۱۹۹۵ منچستر به تصویب رسید را ترویج و تشویق می‌نماید. پیش نویس اصول تعاون در این موقعیت تهیه شد و در نتیجه آن، تعاریف روشن‌تری از سیستم تعاونی ارائه گردیده و ارزشهای اساسی آن تثبیت و بعضی اصول جدید نیز تصویب گردید.

از آن هنگام تاکنون، سیستم تعاونی جهان به دنبال ایجاد یک جریان و هویت جدید، تحت تأثیر فضای منحوالی که در آن زندگی می‌کنیم، می‌باشد. جایی که جهانی شدن اقتصاد و آزاد سازی تجارت، نشانه‌های مهم آن هستند. این موضوع چیزی است که از آن به عنوان موج دوم یاد می‌کنم و ویژگیهای آن در مباحث زیر ارائه می‌گردد.

اولین مطلب، تعیین کرانه‌ها (مرزهای) جدیدی است که موج جدید در بین آنها جریان دارد: بازار در یک طرف و سعادت مردم در طرف دیگر. اجازه می‌خواهم، مطلب را روشن‌تر بیان نمایم.

بازار، نیاز به رقابتی جدی دارد لذا تعاونی‌ها می‌بایست شرکتیهای کارآ بوده و در جستجوی چیزی باشند که تا همین

اواخر یک باور جدید محسوب می‌شند: سود و نتایج مثبت. با وجود این نباید این موضوع را از نظر دور داشت که کسب سود به عنوان ابزار مطرح است و نه یک هدف. ابزاری که به اجتماعات تعاونی خدمات ارائه می‌دهند و در بخشهایی از فعالیتها که تعاونی‌ها جایگزین شده‌اند، در جستجوی اعتقاد به سعادت در زندگی بهتر می‌باشند.

واضح است که در این جریان نوین، رودخانه تعاون باید به وسیله عناصر مختلف تقویت گردد. این مورد، نیاز به تخصصی‌تر کردن شرکتیهای تعاونی دارد. این موضوع اهمیت چندانی ندارد که آنها را با مدیریت غیر حرفه‌ای (آماتور) اداره نماییم، بلکه مهم این است که وظیفه سهم جداسازی گندم از سبوس آن را به عهده گیریم: یعنی جدا کردن اعضاء و کارکنان نامطلوب تعاونی‌ها و شرکتیهای تعاونی نامطلوب. تنها از این طریق است که حفاظت از وجهه بخش تعاون امکان‌پذیر می‌گردد.

ادغام شرکتیها و کسب تجربه اجتناب

ناپذیرند، همان گونه که هم اکنون در کلیه کشورهای در حال توسعه به وقوع می‌پیوندد. لازم است قدرت تعاونی‌ها افزایش یابد و تردیدی نیست که این همه از طریق ادغام بسیاری از آنها - قبل از نابودیشان - امکان‌پذیر می‌گردد. اتحادیه‌های راهبردی (استراتژیک) نیز ضرورت دارند، به طوری که شرکتیهای خارج از سیستم تعاونی - یعنی دشمنان سابق - مشارکت در تولید زنجیره‌ای را آغاز کرده‌اند تا بتوانند کالاها و خدمات را با کیفیت و بهای مناسب‌تر به بازار عرضه نمایند. علاوه بر این، مصرف‌کننده قضاوت‌کننده نهایی در چالش باز است، لذا باید نتیجه مطلوبی از کار به او ارائه گردد.

تخصصی و بخشی کردن فعالیت تعاونی‌ها یک روند طبیعی است، اما اتحاد بین بخشهای مختلف از اهمیت زیادی برخوردار است زیرا این خطر وجود دارد که جنبش تعاون، «اتحاد» یعنی ستون نگهدارنده و نقطه قوت خود را از دست بدهد. به منظور دست یابی به مدیریت خود انکاء، ارتباط با دولت‌ها بدون وابستگی به آنها باید حفظ گردد.

یک کار اساسی، سرمایه گذاری زیاد در زمینه بهبود و اصلاح منابع انسانی است، به ویژه از نظر تربیت رهبرانی که درگیر با واقعیت جدید باشند، به این معنی که سرعت در تصمیم‌گیری باید با اصل دموکراسی به عنوان جوهر سیستم تعاونی سازگار گردد.

بخش دوم بحث پیرامون موج دوم از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. موضوع بحث این است که نمی‌دانیم فرآیند پویای جهانی شدن ما را به کجا رهنمون خواهد

ساخت ؟ هر چند که از بعضی نتایج آن آگاهیم. از یک طرف، با اطمینان می‌توان گفت بخش عظیم مردم هنوز هم از اقتصاد آزاد بهره‌مند نگردیده‌اند. بالعکس، بیکاری ساختاری ناشی از نیاز دیوانه وار به کاهش رقابتی بهای تمام شده کالاها، افزایش یافته است. آمارهای ILO (سازمان جهانی کار) حکایت از وجود دو میلیارد جمعیت بیکار یا بیکار پنهان در سر تاسر کره خاکی می‌نماید. واضح است چنین جمع بزرگی از



## واضح است که در این جریان نوین، رودخانه تعاون باید به وسیله عناصر مختلف تقویت گردد. این مورد، نیاز به تخصصی تر کردن شرکتهای تعاونی دارد. این موضوع اهمیت چندانی ندارد که آنها را با مدیریت غیر حرفه‌ای (آمانوری) اداره نماییم، بلکه مهم این است که وظیفه مهم جداسازی گندم از سبوس آن را به عهده گیریم: یعنی جدا کردن اعضاء و کارکنان نامطلوب تعاونی‌ها و شرکتهای تعاونی نامطلوب. تنها از این طریق است که حفاظت از وجهه بخش تعاون امکان پذیر می‌گردد.

محرومان شغلی، تهدیدی علیه دموکراسی می‌باشد. از طرف دیگر، رشد قدرت سیاسی شرکتهای بزرگ نیز تهدیدی علیه منافع مشروع مردم می‌باشد.

با کمی دقت بیشتر می‌توان نتیجه گرفت که جهانی شدن نظامهای دموکراتیک را نیز تهدید می‌کند. تعاونی‌ها از دو جنبه پاسخی برای آن محسوب می‌گردند. آنها از زمان راجدیل، وسیله ایجاد شغل بوده‌اند، اما هم اکنون، بخشهایی مانند بخش کارگری، خدمات، آموزش و مسکن نیز دقیقاً در این جهت سیر می‌نمایند. تعاونی‌ها سازمان‌هایی هستند متعلق به افرادی که به طور انفرادی، از نظر اقتصادی ضعیف می‌باشند اما وقتی که متحد می‌شوند، قدرت اقتصادی آنان افزایش می‌یابد و در مقابل مؤسساتی قرار می‌گیرند که تعلقات اجتماعی ندارند و تنها به سود می‌اندیشند.

بنابراین، از هم اکنون ایفاگر نقشی هستند که برای خدمات ارائه شده به اعضاء می‌باشد. آنها نقش خود را به عنوان سازمانهایی ارائه دهنده و مدافع دموکراسی آغاز نموده‌اند. به هر حال این در جهان همان چیزی است که باعث به وجود آمدن هفتیمین اصل تعاون یعنی «توجه به مسائل جامعه» شده است.

و سرانجام سومین بخش از بحث مربوط به موج دوم موجبات نگرانی همه ما را فراهم آورده است.

در سفری که به سراسر جهان داشتم، شاهد بی عدالتی به ویژه در کشورهای در حال توسعه بودم. لیبرالیسم اقتصادی، جهانی‌شدن اقتصاد و دیکتاتوری بازار در حال رشد هستند و فاصله اجتماعی را

عمیق‌تر می‌کنند. رشد فزاینده تبعیضها و فقر، باعث فساد تدریجی ارزشهایی مانند شهروندی، اخلاق و معنویات می‌شود. حتی نهادهای اساسی مانند خانواده و سرزمین مادری، به وسیله نیاز ساده زنده ماندن، یعنی «بقا» تخریب می‌گردند. وجود بی عدالتی باعث مرگ ارزشها شده و در نتیجه رشد ناگهانی ظلم، خشونت و شورش، طبیعی و منطقی به نظر می‌رسد.

حقایق دیگری را که در بسیاری از کشورهای آفریقایی و آسیایی متداول هستند نیز می‌بایست به آنها اضافه نمود: پایان جنگهای ایدئولوژیک و خلع سلاح سازمانهای نظامی برای مردمی که چیزی جز جنگیدن را نیاموخته بودند، نتایج ناگواری به بار آورده‌اند. آنها می‌دانند چگونه کار کنند و می‌خواهند به کاری که قبلاً به خوبی انجام می‌داده‌اند یعنی «جنگ» روی آورند. چنین جمعی از افراد سرگردان، جذب توزیع کنندگان مواد مخدر می‌شوند، یعنی افرادی که از بی عدالتی‌های مورد اشاره استفاده می‌نمایند و نهایتاً به تروریسم آزاد و انتقام جویی‌های قومی روی می‌آورند. البته به نزاعهای قومی و مذهبی که در کشورهای توسعه یافته اتفاق می‌افتد، اشاره نمی‌کنم.

به کجا می‌رویم؟ در ملاقاتهایی که با مقامات دولتی، رهبران مجالس و تشکلهای مدنی داشتم، همیشه حس کرده‌ام که سخنان بی مایه و بی اساسی در مورد رویدادها، شنیده‌ام.

بحران مالی اخیر جهان، آشکارا نکته‌ای را نمایان ساخت تا با بی میلی و اکراه بگویم، ما فریب بزرگی خورده‌ایم و

زخمهایی را با نوار پانسمان می‌پیچیم که مرکز بهبود نمی‌یابند! ما متوجه تعابیر مختلف از واقعیت هستیم و خود واقعیت را فراموش کرده‌ایم. ما به چالشهای واقعی امروز توجه نداریم، تا جایی که نابودی هم نوع و *Autophagy* به صورت یک قاعده در آمده‌اند و فاقد رهبرانی هستیم که ما را به نقطه تعادل، در زمانی که شاهد کاهش عدالتیم، هدایت نمایند. سازمان خوارو بار کشاورزی جهان *FAO* با افتخار طرحی را ارائه نموده است که ۸۰۰ میلیون مردم قحطی زده را طی ۱۰ سال به ۴۰۰ میلیون نفر کاهش دهد. ما به کجا می‌رویم؟

باید اقرار کنیم که در طول ششدهای ندرازی که خواب به چشمانم نمی‌آمد و تنهایی، رفیق و همراه من است اکثراً نسبت به تلاشها نوعی حس بیهودگی دارم. احساس می‌کنم که همه ما مثل ماری آنقوانت به اقلیتها پشت کرده‌ایم، اقلیت‌هایی که دیگر اقلیت نیستند. علاوه بر این همان گونه که گفتم *ILO* (سازمان بین‌المللی کار) از ۲ میلیارد بیکار و بیکار پنهان در سراسر جهان خبر می‌دهد، آیا این تعداد را می‌توان اقلیت به حساب آورد؟

تنها یک راه خروج از این سناریو وجود دارد که مایلم آن را با رنگ و لعاب بهتری بسیاریم: سازماندهی اجتماع. در غیاب رهبران جهانی اجتماعات می‌بایست سازماندهی شوند تا با مشکلات رو در رو شده و به حل آنها بپردازند و ما یعنی سیستم (بخش) تعاون، بازوی اقتصادی چنین سازمان اجتماعی هستیم و همواره در خلال بحرانها به رشد و پالندگی رسیده‌ایم.

ما نمی‌توانیم تنها به اعضاء خودمان خدمت ارائه دهیم و مسئولیتمان به طور روز افزونی افزایش می‌یابد و باید مشترکاً به ساختن جهانی عادلانه‌تر، کمک نماییم و صلح را محقق سازیم. و این (صلح) بزرگترین خدمتی است که به بشریت می‌توان ارائه داد و از دموکراسی دفاع کرد.

خیلی متشکرم!

روبرتو رودریگز

دیر کل اتحادیه بین‌المللی تعاون (ICA)



به توسعه را در تحقق اهداف فقر زدایی خود یاری دهند. هر چند این تعهدات چندان نتیجه بخش نبود، اما حرکت تازه‌ای در سراسر دنیا برای رفع گرفتاریهای کشورهای رو به توسعه آغاز شده است و بخشودگی دیون این کشورها یکی از دست آوردهای بزرگ اخیر به شمار می‌رود. جهان به این باور رسیده است که اقتصاد سالم و پیر رونق جهانی نیازمند عدالت و شمول پذیری بیشتر است و نمی‌توان پذیرفت که بیش از ربع جمعیت جهان در دنیای کوچک و محدود فقر و ناامیدی طرد شده و محبوس باشند.

برنامه توسعه ملل متحد UNDP نقش مهمی در تلاشهای بین‌المللی و کمک به کشورهای رو به توسعه ایفا می‌کند. UNDP به عنوان هماهنگ کننده و کمکهای توسعه بین‌المللی همراه با دیگر مؤسسات توسعه گر، سازمانهای غیر دولتی و بخش خصوصی، برای بستر سازی منابع و انجام امور کارشناسی در حمایت از اهداف توسعه بخش به کشورهای رو به توسعه کمک می‌کند.



## حکومت سالم، اساس توسعه راهی به سوی فقر زدایی

اما حکومت به عنوان سنگ زیرین بنای توسعه شناخته می‌شود و توسعه، بدون نهادهای شفاف و مسئولیت‌پذیر و توان تدوین سیاستها و قوانین و مدیریت بازارهای کشور و حیات سیاسی در فضایی باز و حق مدار، پایدار نخواهد بود.

موفقیت یا شکست یک ملت در راه فقر زدایی، ارتباط نزدیکی با ویژگیها یا کیفیت حکومت دارد. ملتی که جمعیت محروم آن از حق ابراز عقیده در حکومت برخوردارند، آزادانه رعایت منافع خود را طلب می‌کنند و می‌توانند در برنامه ریزی و اجرای سیاستهای هدفمند برای بهبود شرایط زندگی مشارکت نمایند. چنین ملتی امکان بیشتری برای سرمایه‌گذاری در توسعه انسانی و پیروزی فقر زدایی خواهد داشت. یک حکومت، با برخورداری از نهادهای مردمی آزاد، و فراهم نمودن امکان مشارکت کامل در امور سیاسی و حمایت از حقوق بشر با تضمین حق بیان موافق یا مخالف،

این نوشتار اقتباسی است از سه مقاله پیرامون نقش حکومت و فقر زدایی که در شماره مارس ۲۰۰۱ مجله «CHOICES»، از انتشارات برنامه توسعه سازمان ملل متحد به چاپ رسیده است.

● ترجمه و تلخیص: مرجانه سلطانی

● اکنون پس از گذشت ۵ سال و انجام کمترین کار ممکن، باید از خود پرسید بهترین راه حل چیست؟ و دولت‌ها که مسئولیت نهایی فقر زدایی را به عنوان نماینده مردم بر عهده دارند چگونه باید سیاستگذاری کنند تا همراه با جامعه مدنی و بخش خصوصی، نهادهایی بسازند که امکان رشد و بالندگی ملتها فراهم شود؟ اما مسئولیت از این نیز سنگین‌تر است. در اجلاس سران در کپنهاگ اعلام شد که کشورها نه تنها به فقر زدایی در داخل مرزهای خود رأی داده‌اند، بلکه کشورهای ثروتمندتر نیز متعهد شده‌اند کشورهای رو

چالشی که در پیش رو داریم، بسیار عظیم و حتی رعب آور است. در اجلاس توسعه اجتماعی کپنهاگ به سال ۱۹۹۵، جامعه بین‌المللی متعهد شد تا نسبت جمعیتی را که در فقر مفرط به سر می‌برند تا سال ۲۰۱۵ به تیم کاهش دهد. مجمع عمومی سازمان ملل متحد در تابستان سال ۲۰۰۰ پیشرفت‌های به دست آمده از آن زمان تا کنون را بررسی خواهد نمود و متأسفانه در این بررسی، شاید پیشرفت‌های بسیار ناچیز قابل ذکر است.

اعتقاد مردی را به سیاستهای خود تضمین می‌کند.

هر ملتی باید از یک چارچوب قانونی و نظارتی برای حمایت از حقوق اساسی و انسانی و ضمانت امنیت و پیش بینی‌های لازم در امور تجاری بهره‌مند شود.

در ورای ساز و کار سخت‌افزاری حکومت، و به عبارتی نهادها و چارچوب قانونی، دولتها باید دارای حق نرم‌افزاری نیز باشند. شاید این دشوارترین نوع تجارت باشد و نمونه آن حق سیاستگذاری دولتها است. اغلب سیاستهایی که اساس آن نیت خیر کارگزاران است، مضر و ضد تولید از آب در می‌آیند. و با نیروی جهانی سازی که فرارز بر دولتها فائق می‌آیند، حتی قوی‌ترین دولتها را نیز در این میانه دچار تنش می‌کند!

به اعتقاد دبیر امور توسعه بین‌المللی انگلستان، باید همزمان برنامه دو جانبه فقر زدایی و توسعه پایدار را مورد تأکید قرار داد و همچنین کل نظام جهانی توسعه، یعنی صندوق بین‌المللی پول، بانک جهانی، بانکهای توسعه منطقه‌ای، کشورهای یاریگر و آژانسهای سازمان ملل را بر تمرکز بیشتر به مواضع فقر زدایی ترغیب نمود. نظام جهانی توسعه، سالانه ۵۰ میلیارد دلار هزینه می‌کند و عده بسیاری را به کار می‌گمارد. اما این نظام فاقد کارایی لازم است. برای سنجش کارایی، باید بر بازده کار تکیه شود، نه نهاده‌ها، و از سوی دیگر باید به جای اجرای بیشمار طرحهای مجزا و متفرقه، دولت و جامعه مدنی کشورهای رو به توسعه را در بهبود اقتصاد و مدیریت اجتماعی یاری داد. تحقق اهداف سازمان ملل متحد در کنفرانسهای دهه ۱۹۹۰، از جمله فقر زدایی یک میلیارد نفر تا سال ۲۰۱۵، بهره‌مندی تمامی کودکان از آموزش ابتدایی مناسب، پیشرفت‌های عمده در بهداشت و حفظ حیات کودکان و مادران، شاید دشوار باشد، اما با جدیت و کارایی بیشتر، دست‌یافتنی خواهند بود.

برای تحقق این اهداف، کشورهای در حال توسعه به نظامهای کارآمد دولتی، مدیریت لایق اقتصادی و مدیریت کاردان

## حکومت به عنوان سنگ زیرین بنای توسعه شناخته می‌شود و توسعه، بدون نهادهای شفاف و مسئولیت‌پذیر و توان تدوین سیاستها و قوانین و مدیریت بازارهای کشور و حیات سیاسی در فضایی باز و حق مدار، پایدار نخواهد بود.

مالی احتیاج دارند. این کشورها، بدون نظامهای سیاسی که برای محرومان حق بیان و رأی قایل است در رویارویی با کشمکشها، ریشه کنی بلای فساد و ارتشاء و ضمانت تأمین خدمات عمومی ضروری‌تر خواهد ماند.

ما درسهای بسیار مهمی درباره توازن بین دولت و بازارها که لازمه رشد اقتصادی محرومان و سرمایه‌گذاری در بهداشت، آموزش و تأمین آب سالم و مورد نیاز مردم است آموخته‌ایم. هر قدر دولت موجب ضعف و فساد اقتصادی باشد، بی‌عدالتی و بی‌ثباتی فاحش در بازار بیشتر خواهد بود! امروزه بیشتر از هر زمان دیگری در تاریخ بشر، دموکراسی در سراسر جهان حاکمیت دارد. پس لازم است از کارکرد آن به نفع مردم، به ویژه محرومان اطمینان حاصل کرد.

بر پایه مجموعه‌ای از مقاله‌ها که در سازمان توسعه بین‌المللی در انگلستان به نگارش در آمده است، دولتها برای فعالیت در زمینه فقر زدایی به هفت توانمندی کلیدی نیاز دارند:



۱- ایجاد ثبات اقتصادی کلان برای تسهیل سرمایه‌گذاری و تجارت بخش خصوصی (و در نتیجه تسریع در رشد اقتصادی به نفع محرومان).

۲- افزایش منابع و طرح ریزی و پاسخگویی در قبال استفاده از این منابع.

۳- به کار انداختن نظامهای سیاسی و فرصت آفرین برای همه مردم، اعم از فقرا و محرومان به صورت جامعه مدنی، تا خود سیاست و عملکرد دولتی را اداره کرده و بر آن تأثیر گذارند.

۴- تأمین خدمات اساسی کارآمد به صورت عادلانه و جهان حرفهای شمول.

۵- تضمین سلامت و امنیت افراد در جوامع با برقراری عدالت فراگیر.

۶- تأمین و مدیریت امنیت ملی و حل اختلافات موجود بین جوامع پیش از تبدیل آنها به تعارضات خشونت بار.

۷- برقراری حکومتی شرافتمندانه و مسئولیت‌پذیر که توان مبارزه با فساد را داشته باشد.

اما حکومت چیست؟ حکومت مجموعه‌ای از ارزشها، سیاستها و نهادهایی است که جامعه با آنها، فرآیندهای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی را در تمامی سطوح از طریق تعامل بین دولت و جامعه مدنی و بخش خصوصی مدیریت می‌کند. حکومت، راه تحقق تفاهم، توافق و کنش مشترک در جامعه است. حاکمیت همان روشها و فرایندهایی هستند که اتباع و گروههای اجتماعی با آن علایق خود را ابراز و اختلافات را حل و فصل و حقوق و وظایف خود را اعمال می‌کنند. به عبارت دیگر، حکومت چارچوب قوانین، نهادها و شیوه‌های عملی محدود کننده یا تشویق آفرین برای افراد، تشکلهای و مشاغل را تعیین می‌نماید.

حکومت یک پدیده فراگیر و عمومی در هر جامعه است اما لزوماً به توسعه انسانی جامعه کمک نخواهد کرد! از این رو مفهوم «حکومت برای توسعه انسانی» ضرورت دارد. یک حکومت سالم و کارآمد، مجموعه‌ای از اصول مولد از جمله مشارکت، عدالت، پایداری، شفافیت، کارایی

و قانون مداری را در جامعه جاری می‌کند. حکومت باید ریشه در این اصول بنیادین داشته باشد تا جامعه را به سطوح بالاتر توسعه انسانی همچون فقر زدایی، حفاظت و احیای محیط زیست، برابری حقوق زنان و مردان و معیشت پایدار سوق دهد.

در طول چهار سال گذشته، برنامه توسعه سازمان ملل متحد «UNDP» سیاستهای مفهومی و عملی خود را در حمایت از حکومت لایق روشن نموده است. «UNDP» در سال ۱۹۹۶، کارگاهی را با حضور ۶۰ نماینده از دولتهای مرکزی و محلی، سازمانهای غیر دولتی، بخش خصوصی، مراکز فرهنگی و کارکنان «UNDP» در سازمان ملل ترتیب داد که در آن فکریهای بدیع در مورد ویژگیها، نقشها، انواع نهادها و اولویتهای راهبردی برای پیشبرد حکومت کاربان ارائه شد.

به دنبال برپایی این کارگاه، سیاست نامه‌ای با عنوان «حکومت برای توسعه پایدار نیروی انسانی» تهیه و به تصویب کمیته اجرایی «UNDP» رسید و در ژانویه ۱۹۹۷ منتشر شد. در ژوئیه همان سال، «UNDP» اولین یک کنفرانس بین المللی را با عنوان «حکومت برای رشد پایدار و برابری» به ریاست کوفی عنان، دبیر کل سازمان ملل برگزار نمود. یک هزار و دویست نفر، از

جمله وزراء، نمایندگان مجلس، شهرداران و نمایندگان سازمانهای غیر دولتی، آژانسهای دو ملیتی و چند ملیتی و بخش خصوصی، در این کنفرانس سه روزه شرکت کردند.

بین سالهای ۱۹۹۲ و ۱۹۹۸، «UNDP» ۵ میلیارد دلار یا ۵۰ درصد منابع خود را صرف برنامه‌های ارتقاء سطح حاکمیت سیاسی، اقتصادی و اجتماعی نمود. ممالک عقب مانده از این مبلغ ۵۲ درصد به شش منطقه با حکومت کارآمد تعلق گرفت و برای اصلاح بخش عمومی، تقویت نهادهای حاکم (قوه قضائیه، انتخابات، مجالس و حقوق بشر)، حکومت در شرایط ویژه، حمایت از تمرکز زدایی حکومت محلی، توسعه پیشرو، تسریع در شکل مردم سالاری و توانمندی سیاسی محرومان از طریق تقویت تشکلهای جامعه مدنی هزینه شد.

در همان زمان، برنامه‌های حمایت از مدیریت منابع عمومی (از دیگر مقوله‌های اصلی حکومت) ۲۷ درصد کل منابع را دریافت نمود. از این میزان، ۳۰ درصد به مدیریت اقتصاد کلان و هفت درصد به هماهنگی کمکهای تخصصی اختصاص یافت.

هر چند در این دوره هفت سانه، بیشترین منابع به مدیریت اقتصاد کلان و اصلاح

بخش عمومی تعلق گرفت، اما تحلیل روشها نشان می‌دهد که سایر برنامه‌های حکومت شدیداً از سوی کشورهای در حال توسعه مورد نیاز می‌باشند. از سال ۱۹۹۲ تا ۱۹۹۸، بیشترین درصد تغییرات در برنامه ریزی حکومت، به فعالیتهایی چون تقویت نهادهای مردمی (بیش از ده برابر) تسریع در تمرکز زدایی و حکومت محلی (بیش از پنج برابر)، بالا بردن قابلیت‌های تشکیلات جامعه مدنی (بیش از چهار برابر) و حمایت از بازسازی حکومت در کشورهای بحران زده (بیش از سه برابر) مربوط می‌شود.

در پایان سال ۱۹۹۲، تدبیر «UNDP» در زمینه حکومت برای توسعه انسانی در قالب سه کارگاه مختلف حاکمیت سیاسی، اقتصادی و اجتماعی مشخص گردید. بدین ترتیب «UNDP» از سیاستها و توسعه نهادی با تأکید بر فقر زدایی، بهینه سازی محیط زیست و برابری حقوق زنان و مردان حمایت می‌کند.

در این راهکار، اولویتهای «UNDP» عبارتند از: حمایت از اصلاحات پارلمانی و انتخاباتی، حقوق بشر و اصلاح ساختار قضایی، تمرکز زدایی و حکومت محلی، تشکلهای جامعه مدنی، مدیریت بخشهای عمومی و خصوصی (شامل تجارت و بخشودگی بدهیها، مشارکت در توسعه، شفافیت و مسئولیت پذیری و اصلاح خدمات شهری) و حکومت در کشورهای

بحران زده یا دوره پس از بحران.

هر چند رابطه بین حکومت و فقر زدایی، پیچیده و چند وجهی است، اما شکل صحیح حکومت را می‌توان راه اصلی به سوی تحقق فقر زدایی و دیگر اهداف توسعه انسانی دانست. حال اگر کشورهای رو به توسعه سسیاستهای اقتصاد کلان، نهادها و فرآیندهای حکومتی خود را بهبود بخشند، آن گاه، می‌توان به ارتباط عملی حکومت و فقر زدایی چشم داشت!

#### ■ نویسندگان مقاله‌ها:

- ۱- مارک براون، مدیر برنامه توسعه ملل متحد
- ۲- کلار شورت، دبیر توسعه بین المللی انگلستان
- ۳- ج. شایره حیسما، مدیر بخش توسعه مدیریت

UNDP



در ایجاد اشتغال و ارزش افزوده بایستی مشخص و ملحوظ گردد.

## انگیزه روی آوردن اشخاص به تأسیس شرکتهای کوچک

□ هاجتس:

استقلال - فرصتهای مالی - خدمات اجتماعی - امنیت شغلی - اشتغال خانوادگی اما طبق نظر استنگال - استین متر - کلاین - انگیزه‌های بشری مرکب هستند. دلیل انتخاب شغل خصوصی به عنوان وسیله امرار معاش، ترکیبی از توجهاتی است که مبتنی بر زمینه منحصر به فرد شخص، یا آموزش حرفه‌ای و تجربه او خواهند بود.

□ اسکاس و گوئی:

عدم امتیاز در بازار کار، غرض ورزی، تبعیض فقدان تحصیلات لازم و مدارک فنی و یا حرفه‌ای، رکودهای اقتصادی و افزایش نرخ بیکاری موجب زوال بخش کارگری می‌شوند. در نتیجه به طور فزاینده سرمایه بر شده و بخش خدمات توفیق می‌یابد تا فرصتهای تازه‌ای برای به راه انداختن شغل‌های خدماتی به وجود آورد و به واقع تبدیل به بخش کاربر گردد.

□ برنس - دیوهرست:

بر حسب نیروهای محیطی و موقعیتی، شرکتهای کوچک کمتر تبدیل به پناهگاه کسانی می‌شوند که فاقد امتیازات شغلی هستند، در وجه غالب تبدیل به موقعیت مثبتی برای افراد مستعد و جاه طلب می‌گردند، این تغییر تنها برای اشخاص خوش فکر اتفاق می‌افتد.

به هر ترتیب انگیزه‌های مذکور در این سرفصل، چه داخلی باشد (آروزی رئیس خود بودن و انجام کارها به دلخواه خود، خدمت اجتماعی، امکانات و فرصتهای مالی) و چه خارجی (رکودهای اقتصادی، غرض ورزی و تبعیض در بازار کار، تغییرات ساختاری و غیره)، دلایلی برای مطلوبیت فزاینده کارآفرینان و شرکتهای کوچک هستند.

خصوصیات صاحب مؤسسه موفق:

- ۱- لیاقت فنی
- ۲- توانایی ذهنی
- ۳- مهارتهای روابط انسانی



# اهمیت شرکتهای کوچک کارآفرین در ایجاد شغل و درآمد\*

شرکتهای کوچک نه تنها مستقیماً کمکهای پر ارزشی به صادرات می‌کنند، بلکه به طور غیر مستقیم با تهیه قطعات یدکی و ... به کمپانیهای بزرگ صادراتی نیز یاری می‌رسانند. برخی از شرکتهای کوچک صادراتی نامرئی، در زمینه داد و ستدهای توریستی فعال می‌باشند. شرکتهای کوچک به طور قابل توجهی به توازن پرداختها نیز کمک می‌کنند.

## چکیده

اهمیت نقش شرکتهای کوچک در اقتصاد را نمی‌توان مورد شک و تردید قرار داد. چرا که امکان انتخاب مصرف کننده را افزایش می‌دهند، با بنگاههای بزرگ به رقابت بر می‌خیزند، قیمتها را پایین نگاه می‌دارند و علیه انحصارات و کنترل‌های دولتی دست به عملیات دفاعی می‌زنند.

رشد شرکتهای کوچک می‌تواند فرصتهایی را برای اشتغال به وجود آورد و موجب رشد اقتصادی گردد. بنابراین

مؤثرترین راه افزایش اشتغال بلند مدت و رشد اقتصادی، تشویق و تشجیع بسط و توسعه شرکتهای کوچک از جانب دولت است.

در شرایط اقتصادی حاضر اگر شرکتهای کوچک کارآفرین از جانب دولت به طور مؤثر و فعال مورد حمایت قرار گیرند، می‌توان سطح بالای بی‌کاری را کاهش داد، سطح بهره‌وری را بالا برد و اقتصاد را به طور کلی بهبود بخشید. به واقع، در هر برنامه ریزی اقتصادی آینده نقش و اهمیت شرکتهای کوچک کارآفرین

□ **سیروپولیس:**

اگر صاحبان شرکتهای نکات ذیل را در نظر بگیرند، با موفقیت کار خود را انجام خواهند داد:

- قبول خطرات معمول و منطقی
- اعتماد به خود
- سخت کوشی
- تعیین اهداف
- احساس مسئولیت
- نوآوری

□ **تعریف شرکتهای کوچک**□ **کمیته بالتون:**

شرکتهای کوچک شرکتهای سهامی نسبتاً کوچکی هستند که نمیتوانند در بازار تأثیر بگذارند و به وسیله صاحبان خود به روش شخصی اداره می‌شوند.

□ **خصوصیات یک شرکت کوچک**□ **انستیتو حسابداران خبره کانادا:**

مالکیت و مدیریت در این شرکتها در دست یک یا تعداد اندکی از افراد - متمرکز است، دارای سازمان ساده‌تری هستند، کمتر از شرکتهای بزرگ دست به فعالیتهای اقتصادی می‌زنند. تفویض اختیارات در یک شرکت کوچک، غیر رسمی و انعطاف‌پذیر است. و فقط یک یا دو نفر از کارکنان در آن دارای مسئولیتهای دفتری روزانه و حسابداری و خزانه داری می‌باشند.

□ **ویژگیهای مالی شرکتهای کوچک**□ **بالتون:**

شرکتهای کوچک بسیار سودمندتر از شرکتهای بزرگ بوده‌اند. مطالعات اخیر نشان می‌دهد این وضعیت به سرعت در حال تغییر است و اکنون شرکتهای کوچک بیشتر از شرکتهای بزرگ سودآور هستند. از نظر نقدینگی، شرکتهای کوچک کمتر از شرکتهای بزرگتر نقدینه دارند، اما از نظر اتکای به وام، این شرکتها به خاطر تأمین مالی اندک سهامداران بسیار بیشتر متکی بر وام می‌باشند و نیز بیشتر براعتباری که فروشندگان در اختیارشان می‌گذارند پابرجا هستند.

□ **ساختار شغلی شرکتهای کوچک**

سه نوع است:

- مالکیت فردی یا مؤسسه سهم بری از هزینه‌ها و خسارها
- مشارکت
- شرکت سهامی

□ **نقش و سهم شرکتهای کوچک در اقتصاد و جامعه**

طبق آمار و ارقام «مرکز شرکتهای خصوصی» بریتانیا این گونه شرکتهای کوچک که شمار آنها نیمی از مشاغل موجود را ایجاد می‌کنند، مجموع فروش سالانه‌شان به ۱۲ میلیارد پوند می‌رسد.

□ **سهم اجتماعی**□ **براون، هی تن و سندی:**

«اگر صاحبان شرکتهای کوچک مدیریت مشاغل خود را به دست نمی‌گرفتند، استعداد و هوش آنان احتمالاً در جامعه گم می‌شد.»

□ **بالتون:**

«سهم شرکتهای کوچک در حیات جامعه غیر قابل برآورد است. ویژگیهای قدرت و سرمایه‌گذاری و بلند همتی که از خصوصیات بسیاری از آنها است، آنان را تبدیل به رهبران طبیعی اجتماعات کرده و در حقیقت به مثابه نیکوکاران محله‌ها، بانیان خیر و خیلی موارد دیگر به شمار می‌آورد که زندگی را معنی دار و خوش آیند می‌سازند به علاوه روح استقلال طلب آنان بیانگر نیرو و قدرت ملت است.»

□ **کمک به منافع مصرف کننده‌ها**

شرکتهای کوچک کمکهایی بسیاری به منابع مصرف کنندگان کرده‌اند، از جمله:

- ارائه خدمات اساسی محلی
- افزایش شانس انتخاب محصولات و خدمات
- فراهم کردن خدمات قابل اعتمادتر
- دادن بهای بیشتر به پول
- پایین نگاه داشتن قیمتها و مقابله و دفاع در برابر انحصارات و کنترل از جانب شرکتهای دولت‌ها.
- عرضه خدمات شخصی‌تر و انعطاف‌پذیر
- ایجاد روابط صمیمی و نزدیک با مصرف کننده‌ها.

□ **کمک به اندیشه‌ها و محصولات جدید**

شرکتهای کوچک، مسبب بسیاری از اندیشه‌های نوین، اختراعات و محصولات جدیدی هستند که به اشتباه با نام کمپانیهای بزرگ شناخته شده‌اند و از این اختراعات بهره برداری کرده‌اند. در این رابطه ما هر روزه شاهد آن هستیم که بسیاری از شرکتهای کوچک در اندیشه‌های جدید و محصولات خود بسیار موفق بوده‌اند که در نتیجه تبدیل به کمپانیهای بزرگ شده‌اند.

□ **کمک به صادرات**

شرکتهای کوچک نه تنها مستقیماً کمکهایی پر ارزشی به صادرات می‌کنند، بلکه به طور غیر مستقیم با تهیه قطعات یدکی و ... به کمپانیهای بزرگ صادراتی نیز یاری می‌رسانند. برخی از شرکتهای کوچک صادراتی نامرئی، در زمینه داد و ستدهای توریستی فعال می‌باشند. شرکتهای کوچک به طور قابل توجهی به توازن پرداختها نیز کمک می‌کنند. مطالعه داده‌های آماری در مورد صنایع تولیدی نشان می‌دهد که سهم اشتغال در مؤسسه‌های اقتصادی دارای کارکنان کمتر از ۱۰۰ نفر، به طور قابل توجهی از ۱۴ درصد در سال ۱۹۶۲ به ۱۷/۵ درصد در سال ۱۹۷۹، و ۲۴ درصد در سال ۱۹۸۶ افزایش یافته است. سهم اشتغال در مؤسسه‌های اقتصادی دارای ۱۰۰ الی ۲۹۹ کارمند نیز به آرامی از ۱۵/۶ درصد در سال ۱۹۶۲ به ۱۹/۶ درصد در سال ۱۹۸۶ افزایش پیدا کرده است. (در بریتانیا)

طبق گزارش «واحد ذهن اقتصاددانان» در سال ۱۹۸۰ بیش از ۹۹ درصد از مؤسسات اقتصادی بریتانیا در بخشهای خدماتی و تولیدی مشغول فعالیت بوده‌اند، که هر یک از آنها کمتر از ۵۰۰ نفر در استخدام خود داشته و حدود ۳۷ درصد از نیروی کار را جذب کرده بودند.

□ **مسائل مالی**

این شرکتها بی آن که حتی برای گرفتن وام به بانکی مراجعه کنند، صاحبان آنها، یا از ذخیره‌ها و پس اندازهای خود استفاده

می‌کنند و یا از خویشاوندان خود قرض می‌گیرند، علاوه بر آن می‌توانند اعتبارات قابل توجهی نیز از فروشندگان اجناس دریافت کنند.

### معمولی‌ترین منابع مالی

- وام‌های بانکی و دریافت‌های بیش از حد اعتبارات.

- اعتبار دهنندگان تجاری

- مساعده خرید

- ترتیبات اجاره‌ای

- سیاهه نویسی

- بازار اسناد بهادار بی شمار

- به شرکتهای کوچک فرصت می‌دهد تا ارزش داراییهای خالص خود را بالا ببرند.

### مشکلات عمده مالی (شرکتهای کوچک وام گیرنده)

- عدم توانایی کسب مشاوره مالی

- عدم توانایی تهیه تضمین کافی برای وام

- پیشینه کار ناکافی

- خطر کنترل بیرونی

### تأمین مالی صادرات

یکی از مشکلات شرکتهای کوچک صادراتی کمبود منابع مالی پیش از توزیع کالا است. مدت زمان ما بین دریافت سفارش خرید و تحویل کالا ممکن است طولانی باشد و این مورد برای شرکتهای کوچک مشکل کمبود نقدینگی به بار می‌آورد. تأمین اعتبار مالی جهت صادرات برای یک شرکت کوچک از اهمیت بسیاری برخوردار است.

### مالیات

مالیاتی که بر شرکتهای کوچک تحمیل می‌شود، دارای تأثیر جدی بر انگیزه‌های صاحبان شرکتهای و میزان نقدینگی آنها است. به عبارت دیگر، سنگینی اعمال نظام مالیاتی عموماً به طور بی تناسب بر شرکتهای کوچک تحمیل می‌گردد. هزینه‌های اجرای نظام مالیاتی بیشتر از

میزان واقعی مالیاتهای پرداختی شرکتهای کوچک است و هر گونه کاهش در مالیاتها موجب می‌شود تا شرکتهای کوچک بیشتر سرمایه‌گذاری کرده و در درون جو به تازگی پیدا شده رقابتی موجود بیشتر توسعه یابند، این امر به نوبه خود موجب تشکیل شرکتهای جدید می‌شود.

### آموزش

بسیاری از شرکتهای کوچک به کارمندان خود، انواعی از فرصتهای شغلی را عرضه می‌دارند که بتوانند تجاربی را در زمینه‌های مختلف به دست آورند. مابین کارگران و مدیران این گونه شرکتهای، رابطه نزدیکی وجود دارد و کارگران فرصت بیشتری دارند تا مهارت و دانش خود را ارائه دهند. در بسیاری از شرکتهای کوچک، مدیریت به معنای رئیسی است که نمیتواند خود فرصتی به دست آورد و به آموزش علمی بپردازد وی احتیاج به راهنماییها و مشورتهای علمی دارد تا یاد بگیرد که چگونه می‌تواند با نظام مالیاتی سر و کار داشته باشد، چگونه منابع مالی خود را بسط و توسعه دهد و چگونه از تکنیکهای بازاریابی آگاهی پیدا کند.

### منابع و کلاسهای آموزشی مدیریت

۱- کلاسهای آموزشی مربوط به انستیتوها: دانشگاهها، کالجها، درسهای بسیاری را در زمینه شرکتهای کوچک ارائه می‌دهند.

برنامه‌های مطالعاتی، خانگی برای آموزش صاحبان شرکتهای بسیار موفق‌آمیز بوده است.

۲- کلاسهای کمیسیون خدمات انسانی MSA: کمیسیون خدمات انسانی که از طرف دولت مورد حمایت قرار می‌گیرد کلاسهای نیمه وقت و شبانه را برای صاحبان شرکتهای کوچک دایر مینماید. کمیسیون مزبور در این کلاسها به شرکت کنندگان

کمک‌های مالی می‌نماید.

این آموزش در کاهش نرخ عدم موفقیت شرکتهای جدید التأسیس و ایجاد هر چه بیشتر اشتغال، موفق عمل می‌کند.

این کمیسیون، مدیران یا مجریانی در اختیار شرکتهای کوچک قرار می‌دهد که می‌توانند شرکتهای مزبور را در توسعه فعالیتهای خود یا اجرای طرحهای جدیدی که به رشد شرکتهای کوچک می‌انجامد، کمک نماید. هدف این برنامه رفع نیازهای شرکتهای کوچک به مدیران، با استفاده از مهارتها و دانش مدیران بازنشسته یا اضافی است. بنابراین، ایجاد شغل‌های بیشتر، استفاده از منابع اضافی و کمک به شرکتهای کوچک در رشد و توسعه خود مد نظر قرار می‌گیرد.

۳- کلاسهای آموزش حرفه‌ای، به وسیله سرمایه‌گذاران خصوصی دایر می‌شود و آموزشهای بسیار مؤثر و کارآمدی را برای تأسیس شرکتهای جدید ارائه می‌دهند.

### بازاریابی

دنیایی که هم اکنون در آن داد و ستدها انجام می‌گیرد به طور مستمر در حال تغییر بوده و هرانگاه فرصتهای جدیدی را عرضه می‌دارد.

رقابتهای بسیار برای جلب مشتریان و تقاضای بسیار از سوی آنها، تغییرات سریع بازارها همه و همه شرکتهای کوچک را مجبور می‌کند که فعالیتهای بازاریابی به خوبی طرح ریزی شده‌ای را گسترش داده و خدمات همه جانبه‌ای را در اختیار مشتریان قرار دهند. با وجود افزایش خدمات و بازارهای جدید، شرکتهای کوچک اکنون با رقابتهای شدید داخلی و خارجی مواجه هستند. امروزه اکثر شرکتهای کوچک متوجه شده‌اند که بازاریابی نقش بسیار مهمی در موفقیت‌های آنها ایفا می‌کند و آنها احتیاج دارند که اهداف و استراتژیهای

**اهمیت شرکتهای کوچک کار آفرین در ایجاد شغل و ثروت را - البته در صورت موفق بودن این نهادها - نمی‌توان نادیده گرفت اما برای موفقیت، کار آفرینان باید از نظر اجتماعی مورد قبول و تأیید قرار گیرند. بایستی به طور کامل آموزش ببینند و از جانب دولت و کلیه نهادهای حرفه‌ای مورد حمایت قرار گیرند آنها بایستی به استفاده از تکنولوژی جدید گرایش داشته باشند و برای موفقیت تجاری خود استراتژیهای بازاریابی جدیدی را پیشه کنند.**



گیرنده هستند (یعنی افراد مورد نظر).

این مردم می‌توانند، شامل مشتریان بالقوه، مدیر، رئیس، مدیر عامل، حسابدار داخلی یا مشاوران باشند. شرکت کوچک می‌تواند با استفاده از خدمات مشاوران مدیریت، افراد مورد نظر را مشخص سازد شکل و محتوای ایجاد رابطه با این افراد، در موفقیت کسب و کار اهمیت بسیار دارد.

### بررسی بازار

صاحب شرکت کوچک، بایستی بررسی لازم را از بازار در مراحل مهم روند بازاریابی به عمل آورد این موارد شامل جمع آوری اطلاعات مربوطه و تحلیل و تفسیر آنها می‌باشد.

### مشکلات شرکتهای کوچک و دلایل عدم موفقیت آنها

شرکتهای کوچک ممکن است فاقد اطلاعاتی درباره مدیریت و تکنیکهای بازاریابی و مالی باشند. همچنین احتمال دارد توانایی لازم را برای سرمایه گذاری در تکنولوژی و توسعه مدرن را نیز نداشته باشند.

### موانع احتمالی رشد شرکتهای کوچک

- فقدان منابع مالی
- فقدان آموزش حرفه‌ای در مدیریت و فنون بازاریابی
- وجود بیش از حد مقررات و آئین نامه (به ویژه در خصوص استخدام و شرایط کار)
- سطح بالای مالیات
- سطح بالای تورم
- عدم توانایی خرید عمده و دریافت تخفیف (که منتهی به خرید گرانتر و هزینه بیشتر توزیع و تحویل می‌گردد).
- دیوانسالاری دولتی
- خسارت اقتصادی

### دلایل عدم موفقیت شرکتهای کوچک

#### جدید التأسیس

- علل اولیه و عمومی در عدم موفقیت شرکتهای کوچک جدید بدین شرح است:
- روند ناقص تبدیل سود به سرمایه
- ضعف عملیات مدیریتی
- مدیریت ضعیف حسابداری

می‌تواند از خدمات آن استفاده نماید. این چشم انداز، مشتریان آتی بازار مورد نظر شرکت کوچک را تشکیل می‌دهد. شرکت های کوچک به ترتیب ذیل متغیرهای متعددی را به عنوان پایه‌های تقسیم بندی بازار مشتریان خود به کار می‌گیرند:

- نوع مشتریها (شرکتهای، تراستهای، مؤسسات خیریه، افراد و ...)
- نوع خدمات (تجاری، تولیدی، سرمایه گذاری و غیره)
- خصوصیات جمعیتی (تعداد مشتریها، سن، پیشه)
- ویژگیهای جغرافیایی (منطقه‌ای، محلی، ملی، بین المللی، تراکم، جوی)

- جنبه‌های رفتار مشتریان (نرخ استفاده، طبقه مشتریان، انگیزه‌های مشتریان، وفاداری مشتریان به مارک و یا کانال توزیع خاص، حساسیت به قیمت و منافعی که مشتریان در صدد کسب آنها هستند) پس از تعیین بازارهای مورد نظر هدف بعدی نزدیکی به مردمی است که تصمیم

بازاریابی خود را بسط و توسعه دهند.

### اهداف و استراتژیهای بازاریابی

استراتژیهای بازاریابی به مقابله و سبیلی هستند که از طریق آنها می‌توان به اهداف بازار یابی رسید.

لازم است اهداف و استراتژیهای بازاریابی ممکن را مد نظر قرار دهیم. (جدول ۱) بایستی توجه کرد که تنها آن استراتژی هایی انتخاب شوند که واقعی هستند و در حیطه استعداد و تحت نظارت، شرکتهای کوچک می‌باشند.

استراتژیهای بازاریابی شامل موارد زیر هستند:

- انتخاب بازارهای مورد نظر
- بسط و توسعه بازاریابی مرکب

### بازار مورد نظر، ویژگیهای بازار،

#### افراد مورد نظر، تعیین محل کار

با تعیین اهداف و استراتژیهای بازاریابی، شرکت کوچک بایستی بازاریابی عملی را آغاز کند. چه کسی به طور بالقوه

اهداف بازاریابی	استراتژیهای بازاریابی ممکن
افزایش سهم خود از بازار	تعیین بخشهای بازار توسعه کاربرد خدمات ارائه شده بهبود کیفیت خدمات
بهبود بخشیدن به سودآوری فعالیتهای موجود	بهبود بخشیدن خدمات بسط و توسعه تکنیکهای کار
بسط و توسعه خدمات موجود برای بازارهای موجود	وارد کردن خدمات جدید نظیر خدمات رایانه‌ای تجدید سازمان خدمات موجود
توسعه بازارهای جدید برای خدمات موجود	گشایش شعب جدید در مناطق مختلف ارائه خدمات موجود از طریق آژانسها
توسعه خدمات جدید در بازارهای جدید	ترکیبی از موارد مذکور در دو بند قبل

جدول (۱): اهداف بازاریابی و استراتژیهای بازاریابی ممکن

### علا دیگر عبارتند:

۱- خدمات حرفه‌ای و خرده فروشی به طور خاص آسیب‌پذیر هستند.  
۲- مشکلاتی که در سال اول تأسیس شرکت موجب عدم موفقیت آن می‌شوند، متفاوت از مشکلات سالهای بعد هستند.

نشریه دون براد استریت، در سال ۱۹۸۱ عنوان کرد که ۹۲ درصد از عدم موفقیت‌های شرکتها معلول مدیریت بد هستند.

طبق نظر نشریه «دون و براداستیت» مدیریت بد، اغلب با مشکلاتی نظیر هزینه‌های بالای فعالیتها یا پرداخت کند مشتریان، محل نامناسب یا ضعفهای رقابتی، مشکلات ارزش موجودی یا دارائیهایی ثابت اضافی همراه می‌گردد.

### چگونه می‌توان سطح عدم موفقیت‌های شرکت‌های کوچک را کاهش داد یا در آینده کلاً از بین برد؟

۱- صاحب شرکت بایستی موارد ذیل را مد نظر قرار دهد:  
- ارزیابی استعدادها و خصوصیات خود

شرکت‌های کوچک در سالهای اولیه تأسیس، با نرخ دستمزد پایین‌تر

### راهنمایی و مشاوره

بدین معنی که نمایندگانی که از جانب حکومت تعیین شده‌اند، راهنماییهای لازم را در اختیار شرکت‌های خصوصی و کسانی که آرزوی تأسیس شرکت جدیدی را دارند، قرار دهند. این راهنماییها شکل‌های متعددی دارند:

۱- مؤسسه‌های توسعه: مؤسسه‌هایی می‌باشند که در مناطق کمتر مرفه بریتانیا تأسیس شده‌اند و توانایی عرضه وام‌هایی با نرخهای ارزان یا تضمین‌های خاص را دارند، تا رشد یا تأسیس شرکت‌های کوچک را ترویج دهند.

۲- از طریق دیگر شرکت‌های کوچک: راهنمایی‌های نظیر بازاریابی و تکنولوژی جدید ارائه شود.

۳- مؤسسه‌های سرمایه‌گذار: به طور محلی و به وسیله حکومت مرکزی و مسئولان محلی و نیز کمپانیهای بزرگ محلی تأسیس شوند. مؤسسه‌های مزبور، راهنماییها آموزش‌های حرفه‌ای و کارگاه‌های تحت کنترل را برای شرکت‌های کوچک ارائه دهند.

۴- انجمنهایی برای شرکت‌های کوچک در مناطق روستایی: آموزش‌های حرفه‌ای و کارگاه‌هایی را سامان داده و وام‌هایی دراز مدت را به شرکت‌های کوچک مناطق روستایی عرضه می‌کنند.

### صادرات

نهادی به نام «اداره تضمین اعتبارات صادراتی» معمولاً صادر کننده‌ها را در مقابل خطر عدم پرداخت بهای کالاهای صادراتی تضمین می‌کند. برای آن دسته از شرکت‌های کوچک که تجربه صادراتی ندارند، این اداره به شرکت‌های کوچک وام‌هایی اعطا می‌کند که نیازهای مالی خود را در زمینه صادرات بر طرف سازند.

### حمایت‌های مالی

در شکل‌هایی نظیر کمک‌های بلاعوض، وام و دیگر انگیزه‌های تشویق‌کننده مالیاتی سرمایه‌گذاری انجام می‌گیرد:

- پیش از تأسیس شرکت نظر خواهی و مشاوره با منابع مناسب
- درس گرفتن از شکست شرکت‌های دیگر
- ارزیابی این که احتمالاً شرکت بزودی سودآور نخواهد بود
- ۲- دولت باید با ابزارهای زیر در کاهش عدم موفقیت آنها مؤثر باشد:
- تأمین منابع مالی بیشتر برای تحقیقات آکادمیک در خصوص شرکت‌های کوچک
- تهیه و تأمین سرمایه کافی برای تأسیس شرکت در قالب اعتبارات، اعطای وام و انگیزه‌های مالیاتی
- افزایش سطح آموزش لازم برای شرکت‌ها
- رفع محدودیتها و کاهش نظارت‌های مدیریتی بر شرکت‌های کوچک
- ۳- نهادهای حرفه‌ای نیز لازم است به شیوه‌های زیر در خصوص شرکت‌های کوچک تحرک داشته باشند:
- بانک‌ها با کمک به شرکت‌های جدید
- تأسیس برای رفع احتیاجات مالی.
- مشاوره حرفه‌ای با ارائه خدمات بیشتر به

علتها	درصد	تیین
بی لیانتهی مدیر	۴۴٪	فقدان صلاحیت مادی، اخلاقی یا ذهنی برای اداره شرکت
فقدان تجربه مدیریتی	۱۷٪	تجربه اندک در اداره کارمندان و دیگر منابع
تجربه نامتوازن	۱۶٪	عدم آشنایی با بازاریابی، امور مالی، خرید و تولید
بی تجربگی در خط تولید	۱۵٪	تجربه اندک در تولید و ارائه خدمات
سهل انگاری	۱۱٪	توجه اندک به کسب و کار
تقلب یا حوادث ناگوار	۱۱٪	اسامی گمراه کننده، گزارشات غلط مالی، آتش سوزی، اعتصاب و غیره
نامعلوم	۶٪	-

جدول (۲): دلایل عدم موفقیت شرکت‌های کوچک



## مطالعه داده‌های آماری در مورد صنایع تولیدی نشان می‌دهد که سهم اشتغال در مؤسسه‌های اقتصادی دارای کارکنان کمتر از ۱۰۰ نفر، به طور قابل توجهی از ۱۴ درصد در سال ۱۹۶۳ به ۱۷/۵ درصد در سال ۱۹۷۹، و ۲۴ درصد در سال ۱۹۸۶ افزایش یافته است. سهم اشتغال در مؤسسه‌های اقتصادی دارای ۱۰۰ الی ۴۹۹ کارمند نیز به آرامی از ۱۵/۶ درصد در سال ۱۹۶۳ به ۱۹/۶ درصد در سال ۱۹۸۶ افزایش پیدا کرده است. (در بریتانیا)

در مقابل صادر کنندگان بالقوه را برآورده سازند و وارد کنندگان بالقوه را با صادر کنندگان داخلی مرتبط سازند.

۷- از طریق نمایشگاه‌های خارجی، کنفرانسها، وسایل ارتباط جمعی و ... به تبلیغات کالاهای داخلی وسعت و شدت بخشیده شود.

۸- با دادن جوایز سالانه به شرکتهای کوچک صادر کننده موفق، نوعی تبلیغات سالانه انجام گیرد.

### آموزش حرفه‌ای

دفتر آموزش حرفه‌ای خاص شرکتهای کوچک دایر گردد. همچنین باید درسهای منظم عملی در خصوص نحوه شروع و اداره یک شرکت کوچک، به طور گسترده از طریق رادیو و تلویزیون ارائه شوند. در همین رابطه:

- ۱- دولت بایستی سرمایه گذاران بخش خصوصی را با دادن انگیزه‌های مالیاتی برای سرمایه گذاری در شرکتهای کوچک تشویق کند.
- ۲- نهادهای وام دهنده بایستی خدمات ضروری را در حمایت از امور مالی شرکتهای کوچک فراهم آورند.
- ۳- دولت بایستی از طرح تضمین وام به شرکتهای کوچک حمایت کند.

### در خصوص صاحبان شرکتهای

- ۱- صاحبان شرکتهای باید پیش از تأسیس شرکت، به دقت زمینه‌های ذیل را مورد ملاحظه و تحلیل قرار دهند:
  - وجود فرصتهای دیگری برای شخص مؤسس
  - امتیازات و ضعفهای ساختمانی ممکن شغلی.
  - دارا بودن ویژگیهای یک صاحب شرکت موفق.
  - طرح پیشنهادهای شرکت، نتایج و ارزیابیهای مختلف در موقعیتهای نامطمئن.

موفق بودن این نهادها - نمی‌توان نادیده گرفت اما برای موفقیت، کارآفرینان باید از نظر اجتماعی مورد قبول و تأیید قرار گیرند. بایستی به طور کامل آموزش ببینند و از جانب دولت و کلیه نهادهای حرفه‌ای مورد حمایت قرار گیرند آنها بایستی به استفاده از تکنولوژی جدید گرایش داشته باشند و برای موفقیت تجاری خود استراتژیهای بازاریابی جدیدی را پیشه کنند.

### پیشنهادات

در زمینه صادرات:

- ۱- برای کمک به شرکتهای کوچک که به تنهایی نمی‌توانند به صدور کالا بپردازند، بایستی ائتلاف بزرگتری از آنها تشکیل شود تا شرکتهای از طریق آن به صادرات بپردازند.
- ۲- بانکهای صادراتی برای شرکتهای کوچک صادر کننده اطلاعات صادراتی، راهنماییها و وامهای مطلوبی را برای تأمین مالی صادرات خود، تهیه نمایند.
- ۳- دولت یا بانکهای صادراتی، صادر کنندگان را در مقابل خطرات عمده عدم پرداخت وارد کنندگان خارجی تضمین کنند.
- ۴- منافع حاصله از صادرات، بخشودگی‌های مالیاتی خاصی در شکل مالیاتهای پایین یا یارانه‌های خاص اعطا شوند.
- ۵- دولت بایستی شرکتهای کوچک را تشویق کند تا کالاهای خود را در نمایشگاههای خارجی عرضه کنند و در خصوص هزینه حضور در نمایشگاههای خارجی از آنان حمایت نماید.
- ۶- بهتر است در هر یک از سفارتهای آنها بخشهای صادراتی دایر گردند، تا با جمع آوری اطلاعات مربوط به بازارهای بالقوه وارد کنندگان خارجی، نیازهای آنان

۱- طرح گسترش شرکتهای کوچک با تخفیف مالیات بر درآمد شخصی این مبلغ در شرکتهای کوچک سرمایه گذاری می‌شود.

۲- طرح تضمین وام به شرکتهای کوچک: دولت وامهایی را که بانکها به شرکتهای کوچک می‌دهند، تضمین می‌نماید. (بانکها وامهایی با نرخ بهره کمتر را اعطا می‌کنند، اما کل پولی که می‌گیرند موجب گران تمام شدن وام گشته و در نتیجه کمتر مورد توجه می‌باشد).

۳- کمکهای بلاعوض دولتی: معمولاً به تأسیس شرکتهای کوچک جدید التأسیس در مناطق انتخاب شده‌ای اختصاص دارد که به نظر دولت سطح بیکاری در آن مناطق بسیار بالاست.

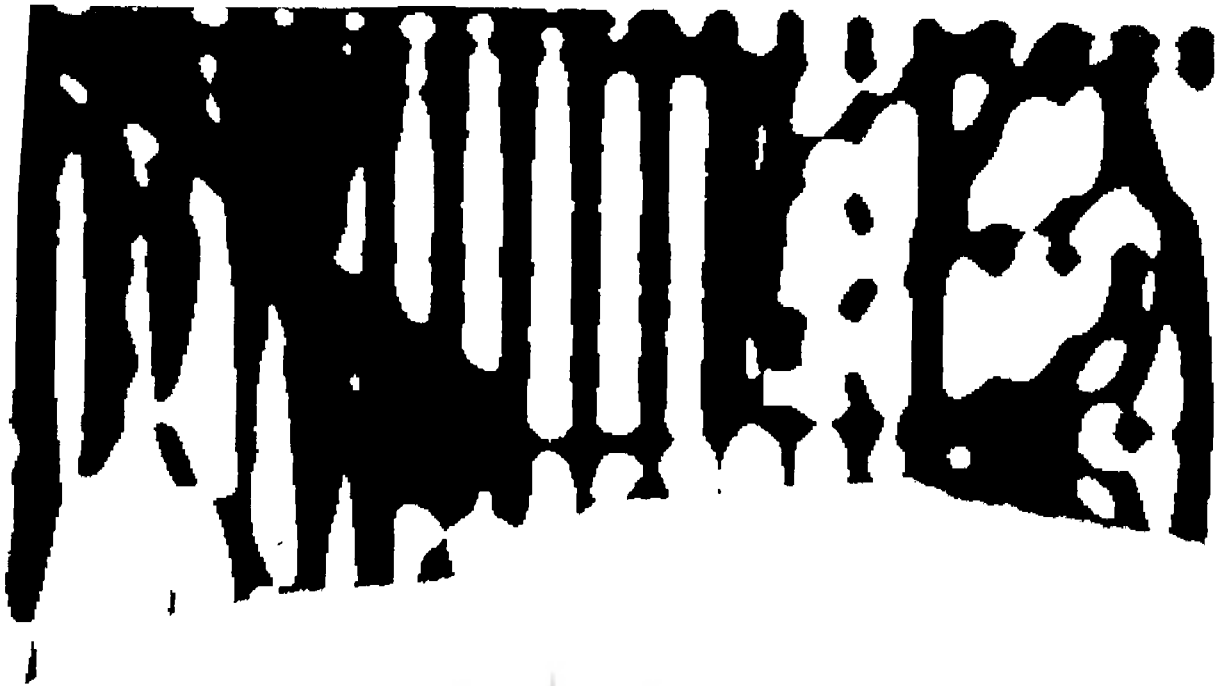
کمکهای توسعه‌ای منطقه‌ای برای سرمایه گذاری، در داریبهای جدید جهت شرکتهای تولیدی در دسترس هستند. کمکهای مالی منتخب منطقه‌ای به هزینه طرحهایی اختصاص می‌یابد که ایجاد شغل می‌کنند و یا شغل‌های موجود را حفظ می‌نمایند.

۴- طرح پراخت کمک به شرکت جدید التأسیس، اگر شخص بیکاری (سه ماه بیکار بوده) تصمیم بگیرد شرکت کوچک خصوصی دایر کند و استعداد دست کم سرمایه گذاری ۱۰۰۰ پوند را در شغل خود داشته باشد، دولت با پرداخت ۴۰ پوند استرلینگ به صورت هفتگی به عنوان یارانه، در سال اول تأسیس شرکت از وی حمایت می‌کند.

طرحهای دیگر استخدامی: بر اساس آنها از کارمندان و کارفرمایان و یا از ایجاد و حفظ مشاغل حمایتهای مالی می‌شود.

### نتایج

اهمیت شرکتهای کوچک کارآفرین در ایجاد شغل و ثروت را - البته در صورت



## توسعه تعاونیهای نوین در نیال

پرفسور هانس موتکر و دکتر ماهاندرپراساد شرستا

### ۱- پیشگفتار

مردم نیال در زمینه تعاونگری از سابقه‌ای طولانی برخوردارند و به‌صورت گوناگون در روستاها، در قالب گروه‌های غیررسمی و با کمک‌های مشارکتی و پس‌انداز در گردش و شرکت‌های اعتباری فعالیت می‌کنند.

کشاورزی تکیه‌گاه اصلی اقتصاد در نیال است که منبع و وسیله معاش ۸۰ تا ۹۰ درصد جمعیت، ۵۲ درصد تولید ناخالص ملی و سهم عمده درآمدهای صادراتی را تأمین می‌کند. از این رو طبیعی است که اکثر تعاونیها در نیال با کشاورزی و زراعت و محصولات کشاورزی ارتباط دارند.

کشاورزی معیشتی همچنان در سطح گسترده انجام می‌شود در عین حال زمین کشاورزی به صورت نامساوی تقسیم می‌شود. میانگین مساحت زمین قابل بهره‌برداری، کمی بیش از یک هکتار است. کشاورزان خرده‌پا یا در حد متوسط، اکثریت تعداد کشاورزان را تشکیل می‌دهند و در مساحتی حدود ۰/۲۸ تا ۱/۰۲ هکتار زراعت می‌کنند. سرشماری کشاورزی ۱۹۹۱/۹۲ در این کشور نشان می‌دهد که نزدیک به ۷۰ درصد کل زمینهای تحت تملک، کمتر از یک هکتار است که حدود ۲۱ درصد کل منطقه زراعی را تشکیل می‌دهد. به همین ترتیب، ۵ درصد از زمین‌داران

بزرگ حدود ۴۰ درصد زمینهای زراعی را در دست دارند در حالی که ۶۰ درصد باقی مانده کشاورزان تنها حدود ۲۰ درصد زمین در اختیار دارند. طبق برآورد انجام شده ۱۰/۳۰ درصد زارعین فاقد زمین هستند و زمینهای مناطق حاره با ۱۸/۲ درصد، بیشترین مساحت اراضی مزروعی و پس از آن مناطق کوهستانی و تپه‌هاورها به ترتیب ۲/۷ و ۲/۲ درصد را تشکیل می‌دهند. هر چند طبق ارزیابی دیگری که بر اساس خانوارهای روستایی به نسبت زمینهای کشاورزی انجام شده، ۱۹/۰۱ درصد از این افراد فاقد زمین هستند و ۲۵ درصد در مناطق حاره، ۱۱/۲ درصد

در کوهستانها و ۷/۲ درصد در تپه ماهورها زندگی می‌کنند. بدین روی، محدودیت زمین‌های مفید مزورعی موجب اهمیت یافتن فعالیت‌های غیر کشاورزی شده است.

این کشور از نظر منابع آبی بسیار غنی است، اما کشاورزی اساساً به بارانهای موسمی وابسته است و تنها ۲۵ درصد کل زمین‌های مستعد زراعت تحت پوشش آبیاری قرار می‌گیرند. به هر ترتیب مشکلات اصلی کشاورزان که در نپال با آن روبرو بوده و احتمالاً از طریق تعاونی قابل حل می‌باشند، عبارتند از:

● تدارک ضعیف و کمبود مداوم نهاده‌های کشاورزی.

● تأمین غیر قابل اتکا و ناکافی آب

● خدمات نامنظم و توزیع بسیار ضعیف آن

● نبود ضمانت برای فروش محصولات کشاورزی از نظر بازار و قیمت مناسب و ارائه حداقل نرخهای حمایتی به صورت غیر قابل پیش بینی و نامعقول

● عدم وجود خدمات بیمه‌ای برای احشام و محصولات کشاورزی

گذشته از این موارد، تعاونیها مناسب‌ترین تشکل کشاورزان و دامپروران برای یک کاسه کردن منابع، تقاضاها و محصولات آنان بوده و حافظ منافع آنان در مقابل دولت و شرکتهای تجاری است.

## ۲- درآمدی بر تعاونیهای نوین

تعاونیهای نوین در سال ۱۹۵۴ در نپال آغاز به کار کردند. در همین زمان «سازمان تعاون» (DOC)<sup>(۱)</sup> برای پیشبرد و کمک به توسعه تعاونیها در وزارت کشاورزی تشکیل شد.

اولین تعاونیهای نپال در شکل شرکتهای

تعاونی اعتباری با مسئولیت نامحدود به عنوان بخشی از برنامه کمک و اسکان سیل زدگان در ناحیه چیتوان ایجاد شد. این تعاونیها به دستور مدیریت عالی اجرایی «HMG» به طور موقت ثبت شدند و پس از تصویب اولین قانون شرکتهای تعاونی و سال ۱۹۵۹ به رسمیت شناخته شدند.

تاریخ تعاونیهای نپال با ابتکارهای دولتی برای استفاده از تعاونیها به عنوان بخشی از برنامه‌های توسعه‌ای دولت عجین شده است. از این رو، توسعه تعاونیها در هشت مرحله موسوم به طرح هشت ساله توضیح داده می‌شود.

## ۳- توسعه تعاونیها براساس سال اجرای طرح

### برنامه پنجاه اول (۱/۱۹۶۰- ۱۹۵۶/۷)

در این دوره، دولت برنامه دشوار و پرفاقت و خیزی را برای تشکیل ۲۵۰۰ تعاونی کشاورزی چند منظوره آغاز نمود. در واقع تنها ۲۷۸ تعاونی تشکیل شد، دست آورد مهم طی این دوره، گنجاندن برنامه توسعه تعاون در برنامه توسعه عمومی روستا بود.

در سالهای ۱۹۶۱/۶۲، کشور نپال فاقد یک برنامه منسجم بود با آن حال، در حوزه فعالیت تعاونیها، ۲۰۲ شرکت جدید تأسیس شد. طی سالهای بعدی، سیستم فعالی در دولت برای توسعه تعاونیها ایجاد شد و بدین ترتیب «قوانین شرکتهای تعاونی» در سال ۱۹۶۱ تدوین شد، «مرکز آموزش تعاون» در چارچوب منشور سازمان تعاون نپال ایجاد شد به گونه‌ای که تعداد تعاونیها در پایان این دوره به ۵۸۱ واحد رسید.

## برنامه سه ساله دوم (۱۹۶۴/۱۹۶۵- ۱۹۶۲/۱۹۶۳)

«قانون اصلاح اراضی» در سال ۱۹۶۳ تصویب گردید و با اجرای برنامه پس انداز اجباری، کشاورزان و دامداران مجبور به پس انداز بخشی از محصولات خود شدند. برنامه تعاون نیز به برنامه اصلاح اراضی الحاق شد. تعداد ۵۴۲ شرکت طی این دوره ایجاد شدند. «شرکت سهامی پس انداز اصلاح اراضی» برای اجرای پس انداز اجباری و اعطای وامهای عمده به کشاورزان و دامداران در سال ۱۹۶۷ تأسیس شد. این موضوع به رشد سریع تعداد شرکتهای تعاونی انجامید که دو سوم آنها به تدریج از رده خارج شدند. همچنین یک بانک تعاون به موجب قانون در سال ۱۹۶۲ و به منظور تأمین بودجه بازسازی کشاورزی و ارائه تسهیلات اعتباری به تولیدات گوناگون در مقیاس کوچک، رونق بازاریابی در قالب تعاونی ایجاد شد. این بانک در سال ۱۹۶۸ به «بانک توسعه کشاورزی نپال» (ADB/N) تبدیل شد تا نیازهای همگانی اعتبار کشاورزی را تأمین نموده و همچنین اعتبار لازم را به تعاونیها و کشاورزان و دامداران خصوصی اعطا نماید.

## برنامه پنجاه سوم (۱۹۶۹/۱۹۷۰- ۱۹۶۵/۶۶)

تعداد تعاونیها طی این دوره به ۱۴۸۹ واحد در ۵۶ ناحیه از تعداد کل ۷۵ ناحیه رسید. بسیاری از این تعاونیها با شتاب و بدون در نظر گرفتن امکانات اقتصادی و کارآیی اجتماعی شکل گرفتند. در پایان برنامه سوم، اکثر این تعاونیها از رده خارج شدند. در پی این دوره «کمیته بررسی

وضعیت تعاونیها» به ارزیابی کارایی تعاونیهای موجود پرداخت و در گزارش خود، تعاونیها را به صورت زیر درجه بندی نمود:

■ ۱۷٪ خوب (درجه الف)

■ ۱۸٪ مستعد توسعه (درجه ب)

■ ۶۵٪ ضعیف (درجه ج)

در گزارش این کمیته آمده بود که سیستم تعاونی در اجرای انتظارات پیش بینی و ترسیم شده، شکست خورده است! اکثر این تعاونیها در بسیج مشارکت مطلوب اعضا و گشودن چشم اندازهای جدید تجاری ناکام ماندهاند.

### برنامه پنجمساله چهارم (۱۹۷۴/۷۵) - ۱۹۷۰/۷۱

طی این دوره برنامه کلان بازسازی که از سال ۱۹۶۹ آغاز شده بود، همچنان پیگیری شد و بیش از کمیته به کیفیت تعاونیها تأکید شد. در این برنامه اولویت به ۲۸ منطقه با بیشترین لزوم اجرای «طرح توسعه متمرکز کشاورزی» داده شد. «برنامه تعاونیهای هدایت شده» که بعدها به «برنامه تقویت تعاونیها» تغییر نام داد، بر ضرورت بازدهی و کارایی تجاری تأکید نمود (هر چند کارایی اجتماعی مد نظر گرفته نشده بود). تعداد تعاونی ادغام یا منحل شد، از این رو در پایان روند این طرح، تنها ۲۵۰ شرکت تعاونی باقی مانده بودند و مدیریت تعاونیها نیز به «بانک توسعه کشاورزی نپال» سپرده شده بود.

این بانک بالغ بر ۱۱۰ میلیون روپیه وام پرداخت نمود. اما کشاورزان و دامداران خردهپا تنها ۲۲ درصد این وامها را به دست آوردند، در حالی که ۶۸ درصد وام بانک در اختیار کشاورزان و دامداران عمده یا متوسط قرار گرفت. در نتیجه این اقدامات،

کسب و کار تعاونیها رونق گرفت، اما نسبت اعطای وام به ۴۹/۲ درصد (از ۹۰/۳ درصد برنامه اول و ۷۲/۴ درصد برنامه سوم) تقلیل یافت.

### برنامه پنجمساله پنجم (۱۹۷۹/۸۰) - ۱۹۷۵/۷۶

در برنامه پنجمساله نپال «برنامه گسترش تعاون»، «برنامه ساجا» راه اندازی شد. این برنامه اساساً با هدف اداره ۱۱۶۳ تعاونی در ۱۸۲۷ روستای «پانچایاتها» از ۳۰ منطقه مختلف با حدود ۸۰۸۰۰۰ نفر عضو (اکنون ۴/۴ میلیون نفر) به مورد اجرا گذارده شد.

در این برنامه، تعاونیهای هدایت شده و کمیتههای روستایی به شرکتهای ساجا تبدیل شدند و تعاونیها برای پوشش دادن به تقریباً تمامی روستاها تشکیل شدند.

پس انداز اجباری که به موجب برنامه اصلاح اراضی انجام می شد به سهام شرکتهای تعاونی تغییر کرد. بدین ترتیب افراد بر خلاف میل خود، عضو تعاونیها شدند.

طی برنامه ساجا، سیاستمداران محلی با شکل دادن به اعضای که به اعتبار مقام خود هیأت مدیران تعاونیها را تشکیل می دادند، در واقع اعضای عادی را از شرکت «خود» بیگانه کردند.

ظرف مدت یک سال، تعداد تعاونیها از ۲۹۳ به ۱۰۵۳ واحد و تعداد اعضا از ۹۳۰۰۰ به ۸۰۲۰۰۰ نفر افزایش یافت. بسیاری از این تعاونیها پس از گذشت مدتی غیر فعال شده و تعداد آنها تا ۴۰ درصد کاهش یافت.

اهداف اصلی شرکتهای ساجا، افزایش تولید و درآمد کشاورزان و دامداران از طریق سیستمهای پیشرفته کشاورزی و

دامداری، وامهای سازمانی (جزء به جزء کردن تعاونیها به گروههای کوچک در سطح روستا)، تأمین مواد اولیه، پس انداز و بازاریابی بود.

در سال ۱۹۷۸، مدیریت شرکتهای تعاونی از حوزه فعالیت بانک توسعه کشاورزی نپال خارج و به کمیتههای مدیریتی ذیربط سپرده شد. اما افراد دست اندر کار آن گونه که باید و شاید در جریان تصمیمات قرار نگرفتند. علاوه بر این آنان آمادگی انتقال را نیز نداشتند. همین امر، شرکتهای ساجارابه سوی اضمحلال می کشید.

### برنامه پنجمساله ششم (۱۹۸۴/۸۵) - ۱۹۸۰/۸۱

در سال ۱۹۸۱، «برنامه متمرکز ساجا» با تمرکز و مسئولیت پذیری بیشتر به نیازها و مشکلات کشاورزان و دامداران خرده پا به مورد اجرا گذارده شد. این برنامه در ۲۰ منطقه تری (۲) آغاز شد.

نمایندگانی که به اعتبار مقام خود در هیأت مدیران شرکتهای تعاونی حضور داشتند، با انجام انتخابات جدید جایگزین بعضی از نفرت قبلی شدند.

خط مشی اصلی برنامه ششم توسعه در نپال عبارت بود از:

- (الف) تأکید بیشتر بر کارایی تعاونیها نسبت به رشد عددی آنها،
- (ب) تمرکز بر مناطقی که برنامههای توسعه یکپارچه روستایی در آنها اجرا می شود، تشکیل تعاونیها، تنها پس از انجام مطالعه امکانات و کارایی،
- (ج) توجه اساسی به علائق کشاورزان و دامداران خرده پا.

## برنامه پنجاهساله هفتم (۱۹۸۹/۹۰) -

۱۹۸۵/۸۶

طی این برنامه برای شکل‌گیری مجدد نهضت تعاون تلاش بسیار شد. هدف بسط خدمات تعاونی در بین مردم از طریق ایجاد مراکز خدماتی تازه تأسیس بود. تعاونیهای موجود در مراکز خدماتی فاقد تعاونی قرار گرفتند. تعداد ۱۲۴ شرکت جدید، عمدتاً در مناطق دور افتاده کشور ایجاد شد. در پایان این برنامه:

- ۸۲۰ تعاونی کشاورزی در ۷۲ منطقه
  - ۲۳ اتحادیه منطقه‌ای
  - ۵۴ تعاونی غیر کشاورزی
- وجود داشت.

طی برنامه هفتم، برنامه‌های تعدیل ساختاری اعلام شد و تعاونیها حق انحصاری خود را برای تجارت انواع کوداز دست دادند.

### ۴- احیاء تعاونیها پس از

سال ۱۹۹۰

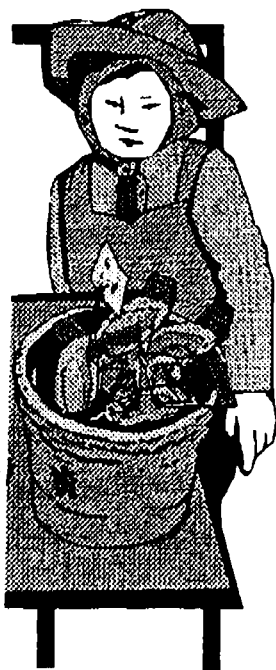
با بازگشت دمکراسی در سال ۱۹۹۰ و اجرای «برنامه هشتم» (۱۹۹۷ - ۱۹۹۲) تلاش بسیاری برای احیاء تعاونیهای موجود شد.

«کمیته مشاوره فدراسیون ملی تعاون» تعیین گردید و نخستین گزارش خود را در سال ۱۹۹۱ تسلیم نمود.

طی همان سال، «هیأت توسعه تعاون ملی» تشکیل شد و در سال ۱۹۹۲، قانون جدید شرکتهای تعاونی با به رسمیت شناختن شخصیت دمکراتیک و استقلال عملکرد تعاونیها، رسماً منتشر شد.

### ۴-۱- هیأت توسعه ملی تعاون (NCDB) (۳)

این هیأت با قدرت هر چه تمامتر به موجب قانون «NCDB» سال ۱۹۹۲ و با



حضور نمایندگانی از وزارتخانه‌های مختلف و افراد مجرب و مطلع از نهضت تعاون و منتخب از سوی IMG تشکیل شد. ریاست هیأت بر عهده وزیر کشاورزی است. مسئولیتهای هیأت توسعه ملی تعاون، مشتمل بر موارد زیر است:

(الف) بررسی و اجرای راهکارها و قوانین جدید مربوط به نهضت تعاون، (ب) ایجاد ساختارهای سازمانی نهضت تعاون از روستا به سطح ملی،

(ج) هماهنگ کردن فعالیتهای تعاونیها.

### ۴-۲- ویژگیهای برجسته قانون

#### شرکتهای تعاونی ۱۹۹۲

ویژگیهای برجسته قانون مصوب ۱۹۹۲:

- در مقدمه قانون مذکور آمده است که اتحادیه‌ها و شرکتهای تعاونی می‌بایست با هدف توسعه اقتصادی - اجتماعی، کشاورزان، صنعتگران، افراد فاقد سرمایه کافی و گروههای کم درآمد، کارگران، افراد بیکار و فاقد زمین، مددکاران اجتماعی و یا مشتریان عام بر مبنای همکاری متقابل و اصول تعاون، تشکیل شوند. به علاوه در

ماده ۲ بند یک قانون گفته شده است:

«یک شرکت یا اتحادیه تعاونی می‌بایست طبق اصول تعاون و با هدف ارائه خدمات و امکانات برای توسعه اقتصادی - اجتماعی اعضاء تشکیل گردد.» همزمان با اعطای حق خودگردانی به شرکتهای تعاونی که پس از ثبت آنها حاصل می‌شود، محدودیتهایی نیز در مورد آنها اعمال می‌گردد.

برای تشکیل «تعاونیهای سنتی» حداقل ۲۵ نفر می‌بایست تقاضای ثبت نمایند. این رقم از لازمه استاندارد بین المللی تشکیل تعاونی که بین ۷ تا ۱۰ متقاضی است فراتر می‌رود و برای صنعتگران و دیگر جزیی که بر مبنای اصول تعاون و با هدف ساماندهی فعالیتهای مشترک خویش از یک ساختار زمانی تعاونی بهره می‌برند، مشکلاتی را پدید می‌آورد. (ماده ۲ بند یک قسمت الف) و در خصوص تعاونیهای ثانویه (یا اتحادیه‌ها)، اتحادیه‌های یک منظوره با مشارکت حداقل پنج شرکت تعاونی سنتی تشکیل شده و اتحادیه‌های چند منظوره منطقه‌ای به پنج تعاونی اولیه (سنتی) و یا اتحادیه یک منظوره به عنوان اعضاء مؤسس نیاز می‌باشد، (ماده ۲ بند یک قسمتهای ب و ج)

تشکیل اتحادیه یک منظوره مرکزی (ملی) به حداقل ۵ اتحادیه یک منظوره و یا ۲۵ تعاونی سنتی یک منظوره، نیاز می‌باشد، (ماده ۲ بند یک قسمت «د»)، و در زمینه تشکیل «اتحادیه ملی تعاونیها» حداقل ۱۵ اتحادیه می‌بایست اعلام آمادگی نمایند. طبق یک ماده ویژه (ماده ۳ بند ۲) تأسیس و راه اندازی بیش از یک اتحادیه تعاونی یک منظوره با ماهیت مشابه و نیز بیش از یک اتحادیه مرکزی با ماهیت مشابه، مجاز نمی‌باشد.

این دسته بندی پیچیده نحوه تشکیل اتحادیه‌های تعاونی حقوق تعاونیها را در ارتباط با تعیین ساختارهای فدرال برای خویش محدود می‌نماید، در زمینه حقوق شهروندی مندرج در قانون اساسی و نیز آزادی مشارکت که در دیگر کشورها در قالب تنها یک جمله با این مضمون «تعاونیها از حق اتحاد و هم پیمانی برخوردار هستند»، در تعارض است.

«اتحادیه ملی تعاون»<sup>(۳)</sup> در سال ۱۹۹۲، تأسیس گردید. دیگر اتحادیه‌های مرکزی (یک منظوره) در رشته اعتبار و پس انداز، مصرف و فرآورده‌های لبنی، تشکیل شدند. در قانون مصوب ۱۹۹۲، به تعاونیها در خصوص تأمین (جمع آوری) سرمایه از طریق فروش مازاد سهام نه تنها به اعضا و اشخاص واحد شرایط عضویت، بلکه به دیگر نمایندگیهای مذکور در ماده ۲۲ بند (۱)، اختیارات لازم اعطاء گردیده است.

این ماده، مسیرهای همواری را فرآوری سرمایه‌گذاران هوادار تعاونیها قرار می‌دهد تا «سرمایه‌گذاران خوشفکر» بتوانند در این گونه مؤسسات سرمایه‌گذاری کرده و محدودیت (۲۰٪ سهام سرمایه‌گذاری) را جهت اجتناب از نفوذ نامشروع این قبیل سرمایه‌گذاران در بافت مدیریتی شرکت تعاونی، اعمال نماید. لیکن در نص صریح واژه‌ها، این ماده در حقیقت، انحراف از اصول ناب تعاون، تلقی می‌گردد.

اساساً در این قانون، اختیارات مؤسسه نت شرکت‌های تعاونی، جداً کاهش یافته است. به موجب این قانون جدید، تعاونیها در خصوص عوامل اجرایی، اخذ تصمیمات در رید مدیریت و نیز انتصاب حسابرسان (مسئولین حسابداری) از استقلال کامل برخوردارند.

معدک در ارتباط با حصول اطمینان از انطباق یا عدم انطباق آیین‌نامه‌های ارائه شده از سوی متقاضیان با اصول تعاون (ماده ۵ بند ۱) و نیز به ثبت رساندن شرکت‌های تعاونی ادغام یا تقسیم شده (ماده ۲۱ بند ۲)، همچنان مؤسسه ثبت شرکت‌های تعاونی جدید، تصمیمات لازم را اتخاذ می‌کند. متقاضیان مکلفند، همراه با نقضای ثبتی خویش یک طرح تولیدی را منضم به اظهار نامه تعداد سهام، ارائه نمایند، اما در ارتباط با به‌باز تأثیر و اهمیت این مدارک نسبت به ثبت یا عدم ثبت شرکت توسط مؤسسه مذکور، قانون سکوت اختیار کرده است.

مؤسسه ثبت شرکت‌ها، حاذب دخالت در امر انتخابات هیأت مدیره نمی‌باشد، مگر حسب تقاضای یکی از اعضا تعاونی (ماده ۱۶ بند ۵). لیکن دخالت مؤسسه ثبت شرکت‌ها، جنبه کاملاً عام ندارد. (ماده ۱۶ بند ۶). بلکه مستلزم اطلاع از بی‌نظمی و بی‌خلاقیتی است که به نحوی از سوی اعضا، به مؤسسه اطلاع داده می‌شود.

دیگر اختیارات مؤسسه ثبت به شرح ذیل است:

○ تعیین و تشخیص صحت اطلاعاتی که تعاونی ثبت شده می‌بایست به (DOC) ارسال می‌کند (ماده ۲۴) و نیز قید عبارت «عدم شکایت یا اعتراض» (ماده ۲۲) بر روی مدارک الزامی است؛

○ انجام تحقیقات در زمینه و اموری که مربوط به یک تعاونی ثبت شده است. اعم از این که بر اساس خواست و تقاضای اعضایی که نمی‌بایست کمتر از ۵٪ کل اعضا باشند (ماده ۲۵ بند ۱)؛

○ انجام بازرسی از یک تعاونی یا اتحادیه (ماده ۲۶) و ارائه پیشنهاداتی برای

اصلاح امور و بهبود شرایط کاری، اما بدون حق دخالت مستقیم و صدور دستور؛

○ تصویب احکام حسابرسی که از سوی تعاونیها یا اتحادیه‌ها جهت حسابرسی امور مالی و حسابداری آنها منصوب شده‌اند (ماده ۲۷ بند ۱)؛

○ جمع‌آوری دیون معوقه متعلق به تعاونیها و اتحادیه‌ها، حسب درخواست آنها (ماده ۳۹).

○ لغو احکام ثبتی تعاونیهای منحل شده حسب تقاضا (ماده ۴۱ بند ۲) و یا طبق میل و اراده خویش (مؤسسه) به موجب شرایط پیش بینی شده در قانون، (ماده ۴۱ بند ۳)

○ اما این قانون در خصوص این که چه کسی و چگونه می‌بایست به ثبت و ضبط مسائل مالی و انعکاس سایر امور شرکت‌های تعاونی و اتحادیه‌ها، بپردازد، سکوت اختیار کرده است (ماده ۳۲)

### ۳-۴ تقویت کمی تعاونیها:

رشد کمی یعنی آمار مربوط به سالهای ۹۵ و ۹۶ میلادی که به‌صورت تعاون در نپال را به لحاظ عددی (کمی) به تصویر می‌کشند، به شرح ذیل است:

تعداد	نوع تعاونی
-	الف: تعاونیهای سنتی
۱/۶۴۲	- کشاورزی چند منظوره
۲۵۸	- مصرف
۶۶۱	- فرآورده‌های لبنی
۳۴۳	- اعتبار و پس انداز
۲۴۸	- دیگر
۳/۱۳۲	جمع
-	ب: تعاونیهای بعدی (اتحادیه‌ها)
۴۹	- اتحادیه‌های ملی (یک منظوره)
۴	- اتحادیه‌های محلی (مصرف)

۷	- اتحادیه‌های محلی فرآورده‌های لبنی
۹	- اتحادیه‌های محلی اعتبار و پس‌انداز
۳	- اتحادیه‌های محلی دیگر
۷۲	مجموع
-	ج: تعاونیهای ملی
۱	- اتحادیه ملی تعاون
۱	- مصرف
۱	- فرآورده‌ها لبنی
۱	- اعتبار و پس‌انداز
۴	مجموع

تعداد کل اعضای تعاونیها در نپال طی سالهای ۱۹۹۵/۹۶ حدود ۱۰/۵ میلیون نفر بود که با مقدار سرمایه ۲۰۴/۴۶ میلیون روپیه RS فعالیت داشتند.

### ۵- نقش تعاونیها:

تعاونیهای چند منظوره کشاورزی به لحاظ کمی بزرگترین نوع تعاونیهاست. فعالیت اصلی این گونه تعاونیها عبارت است از: تأمین مواد اولیه، پرداخت وامهای تولید و وامهای مربوط به مقاصد خاص و فروش اقلام فرآورده‌های لبنی مصرفی، که در واقع یکی از مهمترین فعالیتها در مناطق کوهستانی یعنی مناطقی است که این قبیل مواد در آن با کمبود محسوسی روبرو هستند.

تعاونیهای کشاورزی دارای ۳۵۲ انبار با مجموع ظرفیت ذخیره کالا به میزان ۵۴/۶۹۴ میلیون تن می‌باشند. لیکن میزان بهره‌برداری از همین ظرفیت هم پایین است. امر بازاریابی امری نسبتاً جدید محسوب می‌شود، اما افزایش فعالیت با توجه به مازاد تولید (تولید انبوه) متحصراً در منطقه «تربیا» به چشم می‌آید. اجناس و کالاهای عمده که توسط تعاونیهای کشاورزی به «انستیتو تغذیه نپال» و یا در بازار آزاد به

فروش می‌رسد، محصولاتی از جمله، شلتوک، گندم، ذرت و دانه‌های روغنی را در بر می‌گیرد. معذالک، تعاونیها غلات و حبوبات مورد نیاز اعضاء را به ویژه در ایامی که کمبود این گونه اقلام در بازار احساس می‌شود خریده و به آنها تحویل می‌دهند.

تازه‌ترین اقدام که دورنمای بسیار مهمی را برای آینده تعاونیها در نپال ترسیم می‌کند، ایجاد صنایع تبدیلی محصولات کشاورزی من جمله انواع شلتوک و دانه‌های روغنی است. در همین زمینه، بیست تعاونی منطقه‌ای، طرحهای کوچک ولی شمربخشی از صنایع تبدیلی و فرآورده‌های کشاورزی را در دست اجرا دارند. اما میزان موفقیت آنها بستگی به



توفیق یا عدم توفیق در کاهش هزینه‌های تبدیل و در عین حال نیل به کیفیت مناسب، خواهد داشت.

انواع دیگر تعاونیها در زمینه‌ها (رشته‌های) ذیل به فعالیت و کار مشغولند:

\* فرآورده‌های لبنی

\* مصرف

\* پس‌انداز و اعتبار

\* بازاریابی و تأمین مواد اولیه مورد نیاز صنعتگران

### ۶- خط مشی (سیاست) دولت در رابطه با تعاونیها

#### ۶-۱- سیاستهای دولت قبل از ۱۹۹۰:

در کشور نپال، تعاونیهای مدرن توسط دولت معرفی شده‌اند و عملاً تحت کنترل دولت می‌باشند. در این کشور از تعاونیها به عنوان نیروهای فعال و ابزارهایی جهت تکمیل و بهره‌برداری از طرحهای توسعه دولتی، استفاده می‌شود. لیکن از آنها در زمینه کاهش بوروکراسی اداری (مدیریتی) هم استفاده می‌گردد. معهداً، در خلال تجزیه و تحلیل برنامه‌های گوناگون، پاره‌ای از نقاط ضعف و اشتباهات حاص را می‌توان در معرض دید و توجه ناظرین قرار داد:

○ بی‌اعتمادی دولت نسبت به سازمانهای مردمی به ویژه در مورد سازمانهایی که توسط دولت کنترل نشده و اعتماد بسیار ضعیف به توانایی مردم در اداره سازمانهای مردمی.

○ روح و اصول تعاونیهای خودگردان بی‌نهایت مورد بی‌توجهی قرار گرفته‌اند.

○ تعاونیها از بیرون و با هدف تکمیل اهداف سیاست ملی اما بدون آمادگی دقیق و کامل (مطالعات کاربردی - آموزش اعضاء) سازماندهی شدند و بدون توجه به نیازهای





که در سیاست تجدید نظر اعمال شد. بنابراین دولت در برنامه هشتم برای اشاعه فرهنگ خودگردانی و نظارت مردمی در تعاونیها مطابق ایده آنها، ارزش و اصول اولیه نهضت تعاون و رهایی تعاونیها از قیود دست و پا گیر گذشته، ابراز تمایل کرد. حال انتظار آن می‌رود که شاهد رشد تعاونیها در اذهان و گسترش فعالیتهای آنان مطابق با اهداف و خواستههای داوطلبین تعاونیها باشیم.

بین سالهای ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۳ تعداد تعاونیهای خودگردان افزایش یافت و بدون هیچ گونه برنامه ریزی از سوی دولت تعداد آنها از ۱۱۵۵ تعاونی به ۲۰۷۱ و تا سال ۱۹۹۵-۹۶ به ۳۲۰۸ تعاونی رسید.

تحت شرایط سیاسی، اقتصادی و اجرایی جدید بسیاری از گروههای غیر رسمی نیز شیوه تعاون را برگزیده و تغییر روش دادند. سایر عوامل رشدی عبارتند از:

- \* فعالیت یافتن خودگردانی.
- \* مصونیت یافتن تعاونیها به دلیل برتری دادن به این بخش با تصویب قانون شرکتهای تعاونی در سال ۱۹۹۲.

تعاونیهای لبنی از جمله تعاونیهای موفق نپال است. تعداد آنها از ۴ تعاونی در سال ۱۹۹۱ به ۳۷۷ تعاونی در سال ۱۹۹۴ رسید و تا سال ۱۹۹۵-۹۶ به ۶۶۱ تعاونی و تعداد اتحادیههای محلی از ۷ اتحادیه در سال ۱۹۹۴ به ۹ اتحادیه و یک اتحادیه مرکزی در سال ۱۹۹۵-۹۶ افزایش یافت.

اغلب تعاونیها لبنی کاملاً خودگردان و تا به سطحی گسترش یافته‌اند، که صنعت لبنی کشور به این تعاونیها متکی می‌باشند.

در حدود ۶۵٪ از ملزومات مزارع از قبیل کود شیمیایی انواع بذر و ابزار کشاورزی از طریق شبکه‌های تعاونی توزیع می‌گردد. در

مقایسه با تعاونیهای غیر فعال، تعاونیهای روستایی شرایط متفاوتی دارند. اکثر شرکتهای جدید التاسیس در این حوزه از معافیت مالیاتی برخوردارند. سیاستهای جدید توسعه تعاونیها بر اساس هشتمین برنامه پنجساله و با اهداف زیر به مورد اجرا درآمد:

- نهضت تعاون در نپال به عنوان نهضتی خودجوش، داوطلبانه و مردمی به ابتکار خود مردم بر پایه القاء روحیه تعاون در بین اقشار مردم با تبلیغ و آموزش اعضا همراه است.

- کمک به افراد برای تشکیل سیستم تعاونی نظام دار، استوار و کارآمد با مشارکت اکثریت افراد جامعه خصوصاً مشارکت زنان در فعالیتهای اقتصادی.

- به جریان انداختن سرمایه‌های کوچک و حرف مهارتی پراکنده در سطح روستا.

- تشویق به تأسیس سازمانهای تعاونی در سطح منطقه، ناحیه و انتخاب سیستم مدیریت مردمی و شفاف نمودن چگونگی امور تجاری در تعاونیها.

- اولویت دادن به تعاونیها در هر برنامه تکمیلی یا هر گونه فعالیت تجاری که از سوی دولت یا بخشهای غیر دولتی انجام می‌گیرد و...

- تشویق تعاونیها در تهیه ابزار تولیدی، خرید و فروش لوازم و سایر فعالیتهای مرتبط با تولیدات کشاورزی و مراکز صنعتی و افزایش مشارکت تعاونیها در برنامه‌ریزی، تبلیغات و برنامه‌های اجرایی در مراکز، استانها و شهرستانها.

زمانی که تعاونیها به کمک سیاستهای مورد بحث حمایت شوند مطمئناً اصل جدید اتحادیه بین المللی تعاون، خودگردانی نیز رعایت خواهد شد.

تعاونیها سازمانهای کاملاً خودگردانی هستند که اعضا گردانندگان اصلی آن می‌باشند. در صورت توافق، سایر سازمانها، از جمله بخش دولتی یا افزایش سرمایه از منابع خارجی باید اصل نظارت اعضا و خودمختاری تعاونیها حفظ شود.

### نتیجه‌گیری:

در تاریخچه نهضت نپال ردپای حمایت دولت در برنامه‌ها و پروژه‌های مختلف به چشم می‌خورد. اغلب این حمایتها بر تقویت موارد زیر ساختاری نظیر ساخت و تجهیز انبار، سردخانه، مراکز جمع آوری و صنایع فرآوری استوار بوده است و سایر موارد حمایتی در زمینه‌های اعتباری و نهادهای کشاورزی از طریق تعاونی به تک تک کشاورزان یا گروهی از کشاورزان ارائه گردیده است.

با توجه به وظیفه مهم آموزش و تعلیم در تعاونیها بیش از یک میلیون تعاونگر یعنی از هر هزار نفر عضو نفر از مدیران تعاونی در دوره‌های آموزشی، ایجاد حس رهبری و ارتقاء سطح مدیریتی و کارآفرینی حرفه‌ای در بین کارکنان تعاونی با رعایت اصول حقیقی تعاون شرکت نمودند. اما علی رغم تلاش قابل تحسین مراکز آموزش تعاون نپال «NGOS و INGOS» آموزش اعضا محدود بود.

در طول دوره نظارت و کنترل دولت بر تعاونیها، تصویری نیمه رسمی از ساختار اجرایی بر پایه ارتقاء سیاستهای دولت در اذهان وجود داشت که دولت ناظر و مسئول آن قلمداد می‌شد. کارگزاران دولت حامی تعاونیها و به عنوان مدیران تعاونیها عمل می‌کردند. این تصور غلط از تعاونیها مقاومت در برابر نهضت تعاون را بیشتر کرد.

سیاستهای تشویقی دولت بر افزایش کمی تعاونیها و با ایجاد انگیزههایی نظیر معافیت مالیاتی، تخفیف در هزینههای ثبت، مسالیات واردات و غیره اغلب مردم و (تعاونگران) تعاونیها را سازمانی مطلوب سیاست سازان و سیاستمداران تلقی نمودند که مطابق اهداف و خواست آنان و مود استفاده این قشر خواهد بود. با تغییر شیوه اجباری پس انداز در تعاونیها که صرفاً آمار عضویت‌های ناخواسته افزایش می‌یافت تا حدودی موانع از سر راه نهضتی خود جوش برداشته شد.

در سال ۱۹۹۰ پس از تجدید نظر شیوه دمکراسی در نپال در نتیجه تغییر سیاستهای رسمی و قوانین دولتی، قوانین تعاونی نیز دست خوش تغییراتی شد و مؤسسات جدیدی نظیر دفتر ملی توسعه تعاونی شکل گرفت. تصویر تعاونیهای قدیمی یعنی زمان نظارت دولت بر تعاونیها و اعطاء یارانه به تعاونیها هنوز در ذهنان عمومی و مقامات دولتی باقی است. برای تغییر ذهنیت‌ها به شیوه جدید تعاونیها به عنوان شرکتهای خودجوش، نهادهای خودگردانی که گردانندگان و مشتریان اصلی آن اعضا هستند و برای رسیدن به خواست خود آن را تشکیل داده‌اند بنابراین، باید تلاش کنیم.

هفت سال پس از آزادی رسمی تعاونیها، هنوز تصویر شرکتهای تعاونی خودگردان، پویا، دارای مشارکت فعالانه اعضا آگاه به وظایف خود برای انجام وظیفه مشترک، در حد تصور و ذهنیات می‌باشند و به شکل قوانین اجرایی در نیامده‌اند. به جز مشکلات مربوط به نظارت دولت و فقدان خودمختاری در تعاونیها هنوز مشکلات گذشته خودنمایی می‌کند:

● **فقدان دانش تعاونی:** هنوز عده بی‌شماری از زنان و مردان روستایی بر این باور هستند که تعاونیها نهادهای دولتی هستند که در آنها دولت بیش از این که در توسعه و رشد تعاونیها نقشی داشته باشد، در صدد کسب حداکثر منافع خود می‌باشد.

● **فقدان مشارکت اعضا:** که ناشی از عدم آگاهی کافی از اصول و عملکرد تعاونی است اما تصور نادرست درباره مدیریت مردمی و نظارت و تجربه‌های ناخوشایند گذشته نیز بی‌تأثیر نمی‌باشد.

● **فقدان مهارت‌های مدیریتی و کارمندان متخصص:** تعاونیهای ضعیف و کوچک که توان پرداخت دستمزد قابل توجه برای کارکنان ماهر تهی و وقت را ندارند نمی‌توانند از مزیت اتحاد عمودی تعاونیها با اتحادیه محلی بهره‌مند شوند.

#### ● کمبود منابع

اگر این موارد را به شیوه مناسب حل نمائیم هرگز به شکل مشکل مهم مطرح نخواهند شد. شرکتهای تعاونی و اتحادیه‌ها واقعاً فقیر نیستند اما به دلیل شکست آنها در بسیج منابع فقیر می‌مانند. عدم تطابق بین تعاونیهای سنتی، اتحادیه‌ها و «NCF» همچنین بین تعاونیها و مردم یا شرکای بخش خصوصی و نیز فقدان سطح هماهنگی عملکرد با ADB/N و سایر مراکز مالی و تجاری و مؤسسات مرتبط از مشکلات نامشده هستند. این مشکلات همچنان مطرح هستند و در صورتی می‌توان بر آنها غلبه کرد که بحث و تبادل نظر برای دست یافتن به ذهنیت جدید از تعاونیها به عنوان سازمانهای خودگردان، خودجوش و با سیاست مسئولیت‌پذیری کامل در اعضا را آغاز نماییم.

دستورالعمل فعلی برای تشکیل تعاونی های خودگردان به مسائلی از قبیل مشارکت اعضا در تشکیل تعاونی جدید، توسعه سیاستهای سودمند در تعاونی به ویژه توسعه نیروی انسانی و نیز تشویق به خودیاری و پذیرش مسئولیت می‌پردازد.

#### ■ پی نوشت‌ها:

- 1: Department of cooperatives
- 2: Teria
- 3: National co-op Development Board
- 4: Pradhan Panchas
- 5: Panchayats

#### ● منابع و مأخذ:

- ۱- سرکز توسعه پروژه‌های کشاورزی: (APROSC) مرکز آموزش و بازسازی تعاونی‌ها زیر نظر دپارتمان تعاونی، جاولاکل، لالیته پور، کاستاندو ۱۹۹۵.
- ۲- مرکز خدمات‌رسانی توسعه طرحها (DEPROSC)، جوانا گروود: بررسی و نقد مسائل خرد سرمایه‌گذاری در نپال، کاستاندو ۱۹۹۷.
- ۳- مسائل مربوط به زمین و انتشار توسعه: چین، اس. سی ۱۹۸۵.
- ۴- کمیته مشاوره فدراسیون تعاونی نپال، برنامه سازا نپال، کاستاندو: فوریه ۱۹۹۱ (صفحه ۲۰۴۷)
- ۵- بانک «راسترای» نپال، مروری بر اعتبارات کشاورزی، کاستاندو، و دسامبر ۱۹۹۴.
- ۶- تعاونیهای روستایی در نپال: تعاونیهای روستایی آسیا، جاپالانا، پانده و هکاران: نیودلهی ۱۹۹۴ (صفحات ۲۱۱-۲۱۹)
- ۷- سازمان بهره‌وری آسیا، تعاونیهای کشاورزی آسیا و اقیانوسیه، توکیو ۱۹۹۶. مقاله با سوشرست صفحات (۱۸۶-۱۹۶).
- ۸- سازمان توسعه حوامع و جنوب، قوانین اصلاحات اراضی نپال، گزارشی از سینیار کاستاندو آوریل ۱۹۹۱.
- ۹- بانک جهانی نپال: فقر و درآمد، واشنگتن دی. سی ۱۹۹۱.
- ۱۰- عمل شکست تعاونیها: سیتاراما، پرتی و رگمی، بررسی در اصول پایه تعاونیها.



## مدیریت تغییر و رابطه آن با ارزشهای کاری

افلاطون می‌گوید که جنبه‌های آزمایش نشده زندگی بی ارزش است. اگر این آزمون یا آزمایش کردن را به عنوان یک ملاک مدیریتی بپذیریم، به این جا می‌رسیم که بگوییم: مدیر باید مرتباً در باره عملکرد، روشهای انجام کار، نگرش و دیگر ویژگی‌های رفتاری خود سؤال مطرح کند و حتی اگر نتوانست از این سؤال و جواب به خود به نتیجه برسد، آن قدر شهامت داشته باشد که نظر دیگران را جویا شود.

نتیجه در صحنه رقابت افزایش یابد. در اینجا نمی‌خواهم جزئیات هر اقدام را بیان کنم. زیرا نه قصد شرح حال نویسی دارم، نه در صدم تاریخ تحولات آن دو مؤسسه را بازگو کنم. در عوض، می‌خواهم به تعدادی سؤال اساسی پاسخ دهم. و البته این پاسخها را بر اساس آنچه اتفاق افتاده و شاهد آن بوده‌ام، استوار سازم. سئوالهای مذکور به تغییر و روشهای اداره آن (مدیریت تغییر)<sup>۲</sup> مربوط می‌شود و به عقیده من می‌بایست در هر جامعه مسئله تغییر مطرح شود، ابتدا چنین

گروهی<sup>۳</sup>، آن هم به شیوه‌ای بسیار دقیق و عمیق، این مشکل را حل کنیم. این حوادث همراه با تغییر موجب می‌شد که در زندگی عده زیادی از مردم تغییرات غیر منتظره‌ای به وجود بیاید، اما پس از آن که کاری به انجام می‌رسید، هم کسانی که در انجام آن با ما همکاری داشتند و هم کسانی که تحت تأثیر نتایج آن قرار گرفتند و به ما بازخورد<sup>۴</sup> دادند به ما گفتند که بی‌اندازه از آن استفاده کرده‌اند. مخصوصاً این اقدامات موجب شد که قدرت هر دو سازمان یاد شده برای ظاهر شدن همراه با تأثیر و گرفتن

- سر نیکلاس گودیسان<sup>۱</sup>
- ترجمه: دکتر غلامعلی سرمد

تاکسون دو سمت مدیریتی رده بالا داشته‌ام که تجربه‌های ناشی از آن با بحث حاضر ارتباط دارد. من هم در سازمان استتاک اکس چنج<sup>۲</sup> و هم در گروه TSB رئیس هیأت مدیره بودم و در هر مؤسسه تحولات و تغییرات قابل ملاحظه‌ای داشتیم. در هر دو مورد نیل به نتایج سودمند در پرتو انجام تغییرات، بسیار دشوار بود و در هر دو حالت لازم بود با استفاده از کار

سئوالهایی عنوان و به آن پاسخ داده شود تا بتوان تغییر و یا تغییرات را به درستی اعمال کرد. به علاوه، بر این باورم که لازم است مدیران سازمانها، به ویژه کسانی که به طریقی با صنعت سر و کار دارند، به ارزشهای چندی پایبند باشند که تعدادی از این ارزشها را بر اساس تجربه‌ها خودم در دو مؤسسه مورد نظر معرفی خواهم کرد. ابتدا بحث را با سئوالات اساسی آغاز می‌کنم. این سئوالها متعدد است، اما چون می‌خواهم به اختصار سخن بگویم، اهم آنها را در شش مقوله زیر خلاصه می‌کنم:

۱- سازمان برای رسیدن به چه هدف یا هدفهایی تلاش می‌کند؟

۲- پس از آن که سازمان به هدف یا اهداف مورد نظر رسید، چه شخص یا اشخاصی بیشترین نفع را از آن خواهند برد؟

۳- آیا ساختار اعضای هیأت مدیره و مدیران سازمان از ویژگیهایی نظیر آن چه در زیر می‌آید، برخوردار است؟

الف - قابلیت اعتماد هم در نزد کارکنان و هم کسانی که با سازمان سر و کار دارند.  
ب - احساس مسئولیت در برابر دیگران و جامعه و خداوند و خودشان.

ج - آشنایی با نقش یا نقشهایی که باید ایفا کنند.

د - روشن بودن نقشهای هر کس، به انضمام آشکار بودن خط مشی هیأت مدیره و سازمان.

۴- آیا هر سمت به شایسته‌ترین فرد واگذار شده است؟

۵- آیا سازمان در برابر مواردی شبیه آن چه در زیر می‌آید، حساسیت دارد یا خود را مسئول می‌داند؟

الف - مشتریان یا سایر کسانی که با آن سر و کار دارند.

ب - کارکنان و سرنوشت آنان از ابعاد مختلف.

ج - سهامداران و خواستهای معقول و منافع آنان.

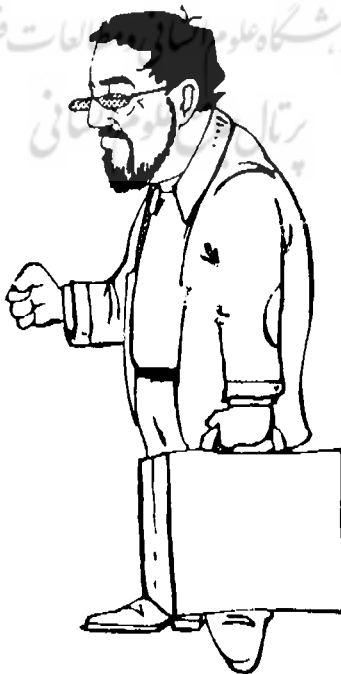
د - جامعه‌ای که به طریقی تحت تأثیر فعالیت‌های سازمان قرار دارد.

ع - آیا اعضای سازمان به درستی

می‌دانند چه می‌کنند؟ و اگر بله، آیا از فرآوری (تکنولوژی) لازم در حد معقول و مطلوبی استفاده می‌کنند؟ یا اصولاً به آن دسترسی ندارند؟

این سئوالها را در ادامه بحث بررسی خواهم کرد و خواهم گفت که چه رابطه‌ای با ارزشهای شخصی و مقاصد و اهداف دارد. برای این منظور همه را یکجا لحاظ کرده، خاطر نشان می‌سازم که کلیه اعضای سازمان را از جهات متعدد و مختلف در بر می‌گیرد. این جهات عمدتاً به شرح زیر است:

**۱- صداقت و صراحت:** لازم است مدیر سازمان به این نکته اساسی توجه داشته باشد که بدون برخورداری از این دو ویژگی، هیچ وقت به نتیجه نمی‌رسد. منظور از صراحت، آشکار بودن گفته‌ها و نوشته‌های او برای زیر دستان است نه این که آن را به سطحی پایین‌تر از این نازل دهد. و هدف از صداقت، آن است که هم رفتار مدیر شرافتمندانه باشد و هم در گفتار و کردارش تضاد یا تناقض دیده نشود. در غیر این صورت و چنان چه ابهام جای صراحت و تظاهر جای صداقت را بگیرد، رفته رفته اعتماد متقابل دچار تردید می‌شود و در نهایت به صفر تنزل خواهد کرد و می‌دانید که از بدترین حالات مدیریت، اداره سازمانی است که زیر دستان به شما اعتماد نداشته باشند.



**۲- خود ارزیابی دقیق:** افلاطون می‌گوید که جنبه‌های آزمایش شده زندگی بی ارزش است. اگر این آزمون یا آزمایش کردن را به عنوان یک ملاک، مدیریتی بپذیریم، به این جا می‌رسیم که بگوییم: مدیر باید مرتباً درباره عملکرد، روشهای انجام کار، نگرش و دیگر ویژگی‌های رفتاری خود سئوال مطرح کند و حتی اگر نتوانست از این سئوال و جواب به خود به نتیجه برسد، آنقدر شهامت داشته باشد که نظر دیگران را جویا شود.

طبعاً در حالت اخیر باید به دو نکته اساسی زیر توجه داشته باشد:

الف - دیگران آینه‌هایی هستند که او را چنان که هست، به خودش می‌شناسانند، اما برای این منظور هم باید به این آینه‌ها اجازه بدهد منعکس کننده رفتار او باشند و هم باید با چشم بینا به آینه‌ها نگاه کند تا خودش را خوب ببیند.

ب - باید گوش شنوا برای شنیدن مطالب داشته باشد. این مطالب یا بی پرده بر زبانها جاری می‌شود یا به صورت زمزمه یا شایعه یا تاله و شکایت، اما در هر صورت باید آنها را بشنود. به آن ببیند و به عنوان راهنماهای شایسته از آن استفاده کند.

در هر صورت، خودشناسی و تطبیق دادن خود با هنجارهای رفتاری توصیه‌ای اساسی است به شرط آن که به اعتماد به نفس انسان لطمه‌ای وارد نسازد.

**۳- بی پرده بودن:** در زمینه تدوین و اجرای برنامه‌های مدیریتی، به ویژه آن چه به پیشرفت کار و عمران مربوط می‌شود، به قدرت می‌توان با حرکت از مسیرهای اسرارآمیز موفق شد. در واقع، نمونه‌های مدیریتی خاص باید لزوماً با رمز و رازهای فراوان همراه باشد، اما آنچه در مقاله حاضر به بحث گذاشته‌ایم، مدیریت بر سازمانهای بازرگانی است و در این سازمانها رمز و راز فقط در موارد بسیار محدود و معدود ضرورت پیدا می‌کند.

مخصوصاً در آنچه به بحث پیرامون مسایل و استفاده از آرای دیگران مربوط

می‌شود نمی‌توان اسرار آمیز رفتار کرد، کما این که در نظر خواهیهای مختلف، از جمله نظر خواهی پیرامون عملکردهای فنی و رفتاری (مثل روابط انسانی) نیز باید بی‌پرده عمل کرد. با اینحال، باید دانست که بی‌پرده عمل کردن به معنای فاصله گرفتن با موازین رفتاری، به ویژه ادب اجتماعی نیست بلکه باید در هر حال مرزها رعایت شود.

افزون بر این، شایان یادآوری است که هر گاه صادقانه به مردم اعتماد کنیم، آنها نیز به ما اعتماد خواهند کرد و تحقیق نشان می‌دهد که اگر بر فضای کاری جو اعتماد متقابل حاکم باشد، کارها بهتر انجام می‌شود. همچنین، تحقیق و تجربه مؤید آن است که نظر خواهی از زیر دستان و آمادگی برای شنیدن این نظرات، در پیشبرد بسیاری از این کارها تأثیر تعیین کننده دارد، ضمن این که به اتخاذ تصمیم‌های بهتر و قابل اعتمادتر نیز کمک می‌کند.

**۴- تأکید بر ضوابط:** معمولاً در هر سازمان تعدادی ضابطه (استاندارد) وجود دارد که کارها باید با حداقل این ضوابط هماهنگ باشد. به علاوه، در عصر ما اکثر سازمانها بر کیفیت بسیار تأکید می‌کنند و رعایت آن را به طور معمول در سطحی فراتر از حداقل ضوابط انتظار دارند. به بیان دیگر، در سازمانهای امروزی سعی می‌شود کالاها و خدماتی هر چه با کیفیت‌تر به مشتریان عرضه شود، زیرا چنین اقدامی هم به نفع سازمان است، هم به نفع مشتری. به همین دلیل، تحقیق در زمینه چگونگی تیل به کیفیت برتر و حفظ آن در سازمان، از فعالیت‌های بسیار متداول سازمانهای امروزی است. در انگلیس این اعتقاد تقریباً همگانی شده که به ندرت ممکن است سازمانی با عرضه کالاها و خدمات درجه دوم بتواند به حیات خود ادامه دهد کما اینکه سرمایه‌گذار در زمینه فن‌آوریهای درجه دوم نیز در جامعه انگلیس اقدامی نامطلوب تلقی می‌شود.

**۵- تأکید بر ضوابط اخلاقی:** موضوع دیگری است که ریشه در تاریخ و دین و

ضرورت همزیستی دارد. هر چند در دهه‌های اخیر به دلیل رواج ضمنی روحیه ماشینی زندگی بر آن بیش از پیش تکیه می‌شود.

**۶- وضوح بخشی:** از جمله وظایف مدیر آن است که اطمینان حاصل کند دستورهای کتبی و شفاهی او برای زیر دستان قابل فهم بوده، ضمن این که لازم است با اطمینان بداند هر یک از زیر دستان دقیقاً چه منظوری از این یا آن گفته یا نوشته خود دارند. همچنین لازم است در صورت بروز بحث، آن قدر به گفت و شنود ادامه دهد تا خودش و طرف مقابل به این نتیجه برسند که تفاهم حاصل شده است، این سخن در مورد سنوآل و جوابهایی که در سازمان مطرح می‌شود نیز صدق می‌کند که البته یکی از مفاهیم ضمنی مبحث شماره ۲ فوق، همین نکته است.

**۷- تسداوم و بردباری:** آن گاه که گامهای فوق برداشته شد و مدیر از وجود صراحت، صداقت، خودشناسی دقیق، روشن بودن دستور و اطلاع رسانی، و امثال آن اطمینان حاصل کرد، لازم است مسیری را که انتخاب کرده با بردباری ادامه دهد و عواملی از قبیل توصیه‌های سرشار از ناامیدی، یا پیشنهاد راههای جدید او را تحت تأثیر قرار ندهد. البته منظور این نیست که مدیر نباید انعطاف داشته باشد، بلکه منظور این است که تغییر دادن زود به زود مسیر حرکت معمولاً کارساز نیست و این کار زمانی باید انجام شود که باطل بودن مسیر کنونی به اثبات برسد.

**۸- استفاده از عوامل تنوع:** به معنای در هم شکستن مرزها و هنجارها نیست، بلکه بدان معنی است که جستجوی راههای جدید انجام کار، استفاده از ابزار و وسایل جدید برای انجام دادن کارهای سابق و روشهایی از این قبیل را جزء مقوله رعایت تنوع می‌شماریم. این شعار یونانیان که «اعتدال ضرورت دارد» در تمامی ابعاد زندگی اعم از خوردن، آشامیدن، لباس پوشیدن، خوابیدن، مسافرت رفتن، سخن گفتن، به سکوت پناه بردن در جمع و

بالاخره اداره دیگران صادق است. انسان خسته، انسانی نیست که بتواند کار مفید انجام دهد، و انسان خسته هم می‌تواند مدیر باشد، هم کارمند. اگر تنوع و تغییر مانع حفظ تعادل نباشد، به عنوان روشی سودمند برای رفع خستگی توصیه می‌شود.

**۹- و بالاخره باید به مدیریت صحیح زمان اشاره کرد.** زمان کمیاب‌ترین کالای هر انسان و از جمله مدیران سازمانها است. این کالا بدان سبب در بحث از مدیران معنی مهم‌تری به خود می‌گیرد که در اینجا هم زمان یک نفر به عنوان مدیر مطرح است، همزمان کسانی که با مدیر کار می‌کنند و هم تا حدودی به سایر افراد و گروههایی که با سازمان مورد نظر سر و کار دارند. مربوط می‌شود. برای مثال، اگر یک سازمان تولیدی را در نظر بگیریم، سازمانهای تأمین کننده مواد اولیه تولید و سازمانهایی که مصرف کننده (یا قبل از آن خریدار عمده) این تولیدات هستند، از لحاظ زمان با زمانی که ظاهراً بحث آن به سازمان تولیدی منحصر می‌شود، ارتباط پیدا می‌کنند.

از سوی دیگر آن گاه که از زمان سخن گفته می‌شود، هم زمان اعضای تمام وقت سازمان مورد نظر است، هم کسانی که به هر صورت دیگر از جمله نیمه وقت یا پاره وقت با آن همکاری دارند. مثل معروفی است که نمی‌توان دو کار را همزمان انجام داد. این مثل ساده بر ضرورت برنامه‌ریزی برای استفاده از هر لحظه زندگی دلالت دارد، یعنی به ما می‌گوید که باید برای انجام هر کار، از جمله فعالیت‌های ساده‌ای همچون استراحت، برنامه زمانی حساب شده‌ای تنظیم و عملاً رعایت کنیم. این تخصیص زمان و استفاده صحیح از هر لحظه آن، مدیریت زمان نام دارد. به علاوه، لازم است در مدیریت زمان کارهای وقت گیر و غیر مهم از سایر کارها جدا و از برنامه حذف شود، یا برای ساعت‌های احتمالاً آزاد در نظر گرفته شود تا برنامه‌ریزی زمان با مشکل مواجه نگردد. و به تعبیر دیگر، جدول کارهای هر روز و هفته و ماه باید با نهایت دقت مراعات شود.

# مدیریت

## بر مبنای هدف<sup>۱</sup> (MBO)

### انگیزش به روش مشارکتی

#### مقدمه

واژه مدیریت بر مبنای هدف اولین بار توسط پیتراف. دراگر<sup>۲</sup> در سال ۱۹۵۴ توسعه یافت. مدیریت بر مبنای هدف به طور وسیع در آغاز دهه ۱۹۷۰ به کار گرفته شد. زمانی که تعداد زیادی از روشهای مدیریت با نامهای جدید اما در همین راستا مانند مدیریت بر مبنای هدف گذاری<sup>۳</sup> و مدیریت بر مبنای مشارکت<sup>۴</sup> به سرعت رشد یافت.

مدیریت بر مبنای هدف به عنوان یک روش منحصر به فرد نمی‌تواند شناخته شود، بلکه آن چندین رویکرد مشابه را همانند چتر در زیر خود در بر می‌گیرد. مدیریت بر مبنای هدف نه تنها در بخش خصوصی بلکه در بخش دولتی نیز به کار گرفته می‌شود و می‌توان گفت محتوای اولیه مدیریت بر مبنای هدف بر اساس مطالعات لو تر گیولیک<sup>۵</sup> در دهه ۱۹۳۰ شکل گرفته است. کاربرد مدیریت بر مبنای هدف ابتدا در ایالات متحده آمریکا و اروپا و بعد در نقاط مختلف گیتی فراگیر شد.

MBO روشی است که به سادگی می‌تواند در حل مشکلات سازمان و مدیریت کمک نماید.<sup>۶</sup> MBO موجب خود کنترلی<sup>۷</sup> در افراد می‌شود. بنابراین به غیر از توسعه مشارکت در سطح سازمان، حل آسان مشکلات و ... موجب یکی از اهداف پر اهمیت مدیریت یعنی خود کنترلی را فراهم می‌آورد.<sup>۸</sup>

در اینجا لازم است تعریف جامعی از مدیریت بر مبنای هدف یا MBO ارائه شود. «مدیریت بر مبنای هدف، یک فرآیند تعیین اهداف متقابل بین فرد و سرپرست (مدیر) به شمار می‌آید. به عبارت دیگر، پس از این که بین فرد و مدیر در مورد چگونگی دستیابی به هدف تعیین شده در محدوده زمانی خاص، توافق به عمل آمد، اختیار و منابع لازم برای انجام کار مورد نظر به فرد داده خواهد شد. نحوه پیشرفت کار به صورت دوره‌ای بررسی می‌شود و ارزیابی نهایی در پایان مدت تعیین شده، به عمل می‌آید و سپس اهداف جدید برای دوره بعد تعیین خواهد شد.»<sup>۹</sup>

● حسن گیوریان - عضو هیأت علمی  
دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی

#### ویژگی‌های مدیریت بر مبنای هدف

ویژگی‌های MBO به قرار زیر می‌باشند:  
۱- تعامل و مشارکت مدیر - زیر دست:  
سیستم‌های MBO نیازمند مشارکت مدیر و زیر دست در برنامه ریزی و توسعه اهداف می‌باشد. مدیر و زیر دست به طور مشترک

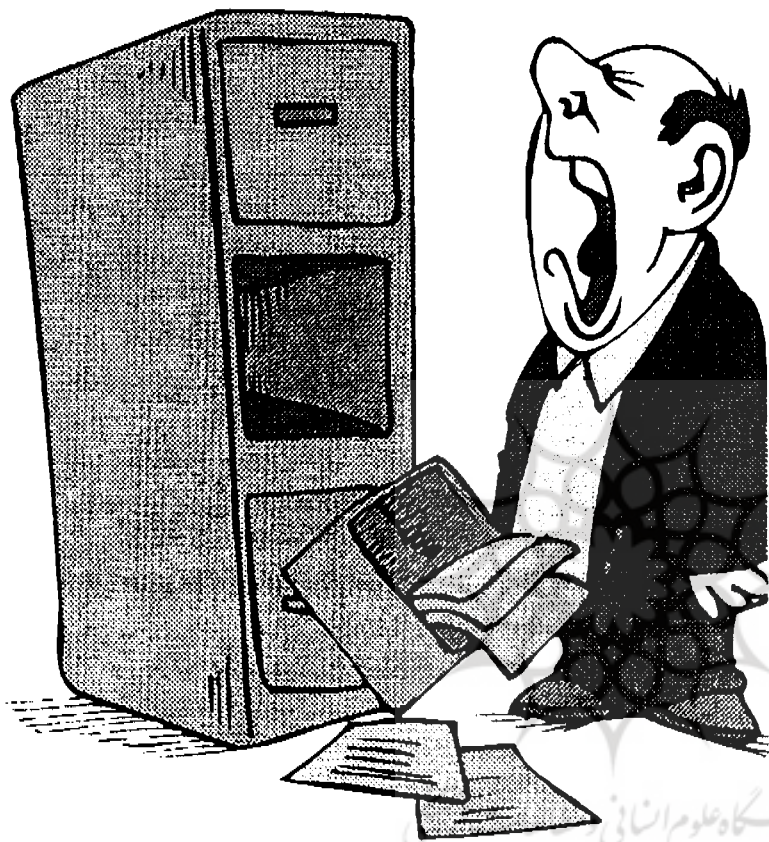
و با مشورت یکدیگر در انجام وظایفی که زیردست باید انجام دهد به توافق می‌رسند.

۲- هدف گذاری مشترک توسط مدیر - زیر دست: اهداف و زمان انجام آنها توسط مدیر و زیر دست با «توافق» یکدیگر مشخص می‌شود. اهداف تعیین شده باید عینی یا واقعی، قابل اندازه‌گیری، قابل حصول و مجموعه سازمان را در رسیدن

به مقاصدش کمک نماید.

۳- در روش انجام کارها مدیر و زیر دست با یکدیگر به توافق می‌رسند: مدیر و زیر دست دوباره روش انجام کارها با یکدیگر بحث و تبادل آراء می‌کنند. این امر موجب موفقیت در رسیدن به اهداف سازمان خواهد شد. آنها همچنین با نظر یکدیگر استانداردها و هنجارهایی را برای

مشارکت زیر دستان و توافق آنها در تعیین اهداف به طور طبیعی موجب افزایش احساس تعهد در آنها برای رسیدن مطلوب به اهداف را سبب می‌شود. به عبارت دیگر احساس انگیزش در کارکنان برای رسیدن به اهداف از طریق ایجاد تعهد موجب می‌شود این روش در سطح وسیعی قدرت و اقتدار مدیریت را به سمت زیر دستان برای تصمیم‌گیری انتقال می‌دهد. به زعم بسیاری از نویسندگان MBO موجب رفتار مسئول گرایانه زیر دستان برای تحقق اهداف تعیین شده، می‌شود.



اندازه‌گیری و یا ارزیابی عملکرد ایجاد می‌کنند.

۲- ارزیابی پیشرفت کار به صورت دوره‌ای: در زمانهای مشخص مدیر و زیر دست با یکدیگر جلساتی را جهت بررسی عملکرد و نتایج به دست آمده انجام می‌دهند. در این ملاقاتها اگر اصلاحات و یا تجدید نظرهایی در اهداف لازم باشد، صورت می‌گیرد.

۵- همراهی و همیاری مدیر: همراهی و همیاری مدیر در مسیر رسیدن به اهداف تعیین شده زیر دست را پشتیبانی و مدد می‌رساند. اقدامات و راهنماییهای لازم مدیر به عنوان یک مربی در انجام کارها در این روش مشاهده می‌شود.

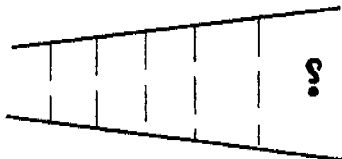
۶- سیستم MBO نتیجه گرا است: ۱ فرآینده MBO متمرکز بر «نتایج» است. نتیجه گرا بودن یکی از ویژگی‌های مشخص MBO است.

۷- سیستم اطلاعات: یکی دیگر از ویژگیهای مهم MBO وجود سیستم اطلاعاتی برای اطمینان از صحت اجرای برنامه‌های آن می‌باشد.

۸- MBO و سادگی و صراحت آن: MBO روشی بسیار ساده و به دور از ابهام است. بنابراین فهم آن برای مدیران مشکل و پیچیده نمی‌باشد. سادگی و صراحت آن نباید موجب دوری تدبیر و توجه لازم در اجرای آن را فراهم آورد.

MBO به وجود آورنده توافق بر اساس حس مشترک<sup>۱۱</sup> بین مدیر - زیر دست است. درک مدیریت بر مبنای هدف چندان مشکل نیست. زیرا اکثر افراد مفاهیم آن را به خوبی متوجه می‌شوند اما هنگام اجرای آن با مشکلاتی مواجه می‌گردند. اجرای مدیریت بر مبنای هدف نیازمند برنامه ریزی منظم، مداوم و پیگیری می‌باشد. در مدیریت بر

کوچک تقسیم می‌کنیم. این مطلب را می‌توان در شکل (شماره ۱) مشاهده کرد.



شکل شماره ۱: فرایند مدیریت بر مبنای هدف<sup>۱۳</sup>

مدیریت بر مبنای هدف روشی قابل درک برای همه و طریقی سیستماتیک برای انجام امور می‌باشد که بر اساس اصول و تکنیک‌هایی که مدیران سالها آنها را تجربه کرده‌اند، بنیان گرفته است و در آن بجای

مبنای هدف یک مسأله کلی به اجزاء جزئی و قابل اجرا و اندازه‌گیری تقسیم می‌شود. به طور مثال وقتی با مشکل کاهش فروش روبرو هستیم (مشکل کلی) برای افزایش فروش، باید این مشکل را به اجزاء کوچک و قابل اجرا و اندازه‌گیری تقسیم نماییم: تغییر روشهای تبلیغات محصول و یا افزایش تبلیغات محصول، طراحی محصولات جدید و یا تغییر در محصولات قبلی، افزایش کیفیت محصول، کاهش قیمت، تمام شده محصول با حفظ کیفیت و ...

در این روش ابتدا با یک مشکل کلی مواجه هستیم که به تدریج آن را به اجزاء

## دونده‌ای که خط پایان مشخصی را برای دویدن نداند، آیا انگیزه‌ای برای دویدن خواهد داشت؟ متأسفانه بسیاری از کارکنان در سازمانها با این معضل روبرو و مواجه هستند که خط پایان انجام کارهای خود را نمی‌دانند و این امر باعث شده که آنها خود را در پیکره‌ای مشاهده نمایند که تنها سود این پیکره برای آنها حقوق و دستمزد پایان ماه است!

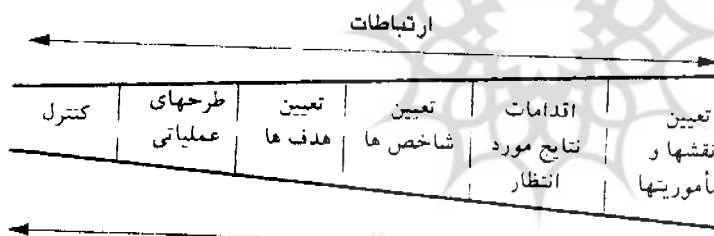
و گروه‌های متخصص باید وقت، انرژی و استعداد خود را بیشتر در زمینه‌هایی متمرکز نمایند که به اهداف اصلی سازمان، برسند.<sup>۲۰</sup> مثلهایی از اقدامات و نتایج مورد انتظار عبارتند از: بهبود منابع انسانی، تقویت روحیه کارکنان، مسئولیت‌های اجتماعی، بهره‌وری، کنترل هزینه و ...<sup>۲۱</sup>

۲- تعیین شاخص‌ها: «شاخص‌ها عبارتند از عواملی که قابل اندازه‌گیری و سنجش می‌باشند. این عوامل در هر اقدام و نتیجه مورد انتظار نهفته بوده و نشان دهنده کار مؤثر یا غیر مؤثر می‌باشند»<sup>۲۲</sup> نمونه‌هایی از شاخص‌ها به صورت: ستانده در ساعت، ستانده هر فرد، تعداد

شد. اما آن چه می‌توان مدیریت را مؤثر نماید، اتفاق نظری است که بر الگو بندی سازمان بر اساس مدیریت بر مبنای هدف وجود دارد.<sup>۱۶</sup>

### فرآیند اجرایی مدیریت بر مبنای هدف

فرآیند یا مراحل اجرایی مدیریت بر مبنای هدف را می‌توان به صورت قیف افقی بیان کرد. در ابتدای قیف، با یک «کلیت نسبتاً نامفهوم» روبرو هستیم که هر چه به سمت جلو پیش می‌رویم از ابهام آن کاسته و کلیت به اجزای قابل اجرا، قابل اندازه‌گیری و قابل کنترل تجزیه می‌شود.<sup>۱۷</sup> این فرآیند را می‌توان در شکل (شماره ۲) مشاهده کرد.



شکل شماره ۲: فرآیند اجرایی مدیریت بر مبنای هدف<sup>۱۸</sup>

شکایات و ... می‌باشند.<sup>۲۳</sup>  
 ۳- تعیین اهداف: «اهداف عبارت است از شرح و بیان نتایج قابل اندازه‌گیری مورد انتظار حاصل از فعالیتها. معمولاً نتایج در مورد یک یا چند اقدام اساسی در شاخص‌های مربوط به آن در هر حوزه مدیریت می‌باشند». برخی از اهداف سازمان می‌توانند به این صورت بیان شوند: کاهش ضایعات محصول ۵٪ به ۲٪، کاهش ناراضیاتی ارباب رجوع از ۵۰ نفر در ماه به ۳۰ نفر در ماه و ...<sup>۲۴</sup>  
 ۵- طرح‌های عملیاتی: «طرح‌های عملیاتی یک سلسله مراحل عملیاتی است که باید به

۱- تعیین نقش‌ها و مأموریتها: نقشها و مأموریتها اموری کلی هستند که سازمان به طور عام و واحدهای سازمان به طور اخص موظف به انجام آنها هستند. در تعیین نقش و مأموریتها، مشخص می‌شود کل سازمان و هر واحد سازمانی برای انجام چه کاری به وجود آمده است، ارباب رجوع آنها چه کسانی هستند، محصول و یا هدف سازمان و واحد سازمانی چیست؟ منابع مالی واحد از کجاست، سهم هر واحد در مأموریت کل سازمان چیست؟ و ...<sup>۱۹</sup>  
 ۲- اقدامات و نتایج مورد انتظار: در این مرحله اولویت‌ها مشخص می‌شود. مدیران

توجه به فرآیند انجام کارها توجه به اهداف و نتایج معطوف می‌شود». در روش‌شناسی مدیریت از منظر برنامه ریزی در یک پیوستار می‌توانیم دو حد را برای مدیریت تعیین نماییم.

### مدیریت بر مبنای هدف ← مدیریت بدون آینده‌نگری

در یک سو مدیریت بدون برنامه ریزی و بر اساس واکنش‌های سریع را می‌توان مشاهده کرد. مدیری که هر زمان با مشکل یا مسأله‌ای مواجه می‌شود همزمان با ایجاد مشکل و یا لحظاتی قبل از ایجاد مشکل راه حل آن را جستجو و به اقدام می‌پردازد. این نوع مدیریت به جای «برنامه ریزی» به «برنامه روزی» می‌پردازد. اما مدیریت بر مبنای هدف، با برنامه ریزی منظم و تعیین اهداف و بررسی منابع انسانی و مادی و با در نظر گرفتن شرایط محیطی در جستجوی رسیدن به نتایج بر اساس اهداف از قبل تعیین شده است.

مدیریت بر اساس واکنش‌های سریع بدون آینده‌نگری را «اطفاء و فرو نشانیدن شعله‌های آتش» و مدیریت بر مبنای اهداف را می‌توان به «جلوگیری از بروز آتش و حریق» تشبیه کرد.

در مدیریت بدون آینده‌نگری زمانی که زیاده‌های آتش در سازمان شعله ور می‌شود مدیران اقدام به روشهای خاموش سازی می‌پردازند. این گونه مدیریت قدرت تفکر و ارائه روش‌های خلاق و نوآورانه را از سازمان دور می‌کند. مدیران در این روش انسانهایی واکنشی<sup>۱۲</sup> هستند. اما در مدیریت بر مبنای هدف مدیران، انسانهایی آینده‌نگر و اثر گذار<sup>۱۵</sup> هستند. یعنی قبل از این که شرایط محیط (داخلی و خارج) سازمان عملی را برایشان تحمیل نماید، آنها با ژرف نگری لازم که ماحصل آینده‌نگری آنها در سازمان است بر محیط تأثیر می‌گذارند.

البته در دنیای واقعی هیچ یک از این دو حد وجود ندارند. یعنی نه به طور کامل مدیران بدون برنامه ریزی عمل می‌کنند و یا این که با برنامه ریزی و هدف گذاری فارغ از تصمیمات لحظه‌ای و غیر منتظره خواهند



منظور نیل به اهداف انجام گیرد»<sup>۲۵</sup>. هر طرح عملیاتی شامل: برنامه ریزی اجرایی (تعیین مراحل و توالی عملیات)، برنامه ریزی زمانی (تعیین زمان لازم برای نیل به اهداف در هر یک از مراحل عملیات)، بودجه بندی (تعیین و تخصیص منابع لازم) تعیین مسئولیتها (تعیین افرادی که مسئول اجرای عملیات هستند و پسانگری و اصلاح بررسی و انجام آزمایش طرح و انجام اصلاحات لازم) است.<sup>۲۶</sup>

۶- کنترل: منظور از کنترل بررسی پیشرفت کار در رسیدن به اهداف و انجام اقدامات اصلاحی می باشد. ساز و کارهای کنترل باید ساده و عینی باشند و با ایجاد آگاهی در مدیر او را قادر سازد تا با حداقل زمان، هزینه و انرژی مشکلات موجود را از بین ببرد.

همان طور که در شکل شماره ۲ مشاهده می شود عامل «ارتباطات» به عنوان عنصری با اهمیت در کل فرآیند مدیریت بر مبنای هدف خودنمایی می کند. ارتباطات در این فرآیند عملی تسهیل کننده می باشد که کل فرآیند را به هم پیوند می دهد.<sup>۲۷</sup>

### مدیریت بر مبنای هدف به عنوان روش مدیریت مشارکتی<sup>۲۸</sup>

MBO به عنوان روش مدیریت مشارکتی فرآیندی است که به وسیله آن مدیر و زیر دست به صورت مشترک هدف گذاری می کنند، اقدامات آتی را تنظیم می کنند، استانداردها را تعیین می کنند و ارزیابی عملکرد در قالب اهداف استقرار یافته، صورت می گیرد. MBO تعاملی<sup>۲۹</sup> مشترک و مدام بین مدیر و زیر دست است. این تعامل در تکامل تدریجی کارها<sup>۳۰</sup>، تشخیص روشن وظایف محوله و نتایج قابل اندازه گیری برای رسیدن به اهداف در یک مدت زمانی مشخص کمک می کند. مشارکت زیر دستان و توافق آنها در تعیین اهداف به طور طبیعی موجب افزایش احساس تعهد در آنها برای رسیدن مطلوب به اهداف را سبب می شود. به عبارت دیگر احساس انگیزش در کارکنان برای رسیدن به اهداف از طریق ایجاد تعهد موجب می شود این روش در سطح وسیعی قدرت و اقتدار مدیریت را به



کشورهای اروپایی و آمریکای شمالی رواج دارد.<sup>۳۱</sup>

### مدیریت بر مبنای هدف به عنوان یک روش انگیزشی

MBO روشی است که انگیزش را به روش مشارکتی توسعه می دهد. وقتی مدیرتان به شما می گوید:

«شما فردی با استعداد و شایسته هستید و می توانید کارهای محوله را به خوبی انجام دهید، پس همتان را در این راه صرف نمایید». در این بیان مدیر، شما دچار ابهام هستید، تا چه میزان اگر کارهایتان را خوب انجام دهید می توانید وی را راضی نمایید؟ به عبارت دیگر در کلام ایشان نقاط مشخصی که عملکرد خوب را از بد تمیز دهد، مشاهده نمی شود.

این گونه کلامها و رفتارهای مدیران شاید در ظاهر با تأیید مثبت از جانب

سمت زیر دستان برای تصمیم گیری انتقال دهد، به زعم بسیاری از نویسندگان MBO موجب رفتار مسئول گرایانه زیر دستان برای تحقق اهداف تعیین شده، می شود.<sup>۳۲</sup>

MBO به عنوان روش مدیریت مشارکتی موجب تصمیم گیری بهتر، افزایش تعهد در اجرای تصمیمات، افزایش رضایت شغلی در سطوح مختلف شغلی، هدایت برای افزایش بهره وری، بهبود روحیه کارکنان، کاهش جابجایی و غیبت کارکنان و موجب احساس مالکیت توسط کارکنان نسبت به سازمان می شود.

MBO به عنوان روش مدیریت مشارکتی، مهارتها و تواناییهای مدیران را در روابط مطلوب بین کارکنان درک استعدادها و تواناییهای بالقوه آنها توسعه می دهد. MBO به عنوان الگویی شناخته شده و کاربردی در زمینه مدیریت مشارکتی در

Edge Local Government, IOS Press, First, 2000, P.107.

7: Self Control.

8: Ibid, P. 108.

۹- هربرت جی. هیکس - سی.ری گولت، نتوریهای سازمان و مدیریت: جلد یکم کلیات و مفاهیم، مترجم: مهندس گوتل کهن، اطلاعات، تهران، پنجم، ۱۳۷۱، ص ۵۸.

10: Result \_ Oriented.

11: Common Sense.

12: Dharma Vira Aggarwala, Management By Objectives (MBO), Deep & Deep Publications PVT.LTD, First, 1999, PP. 13\_15.

۱۳- جورج مورسی، مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه در بخش دولتی، فن رایزنی در غرب، مترجمان: دکتر سید مهدی الوانی و فریده محمندی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سوم ۱۳۷۲، صص ۱۲ - ۱۱.

14: Reactive.

15: Proactive.

۱۶- همان مأخذ، صص ۱۱ - ۹

۱۷- همان مأخذ، صص ۲۵ - ۲۴.

۱۸- همان مأخذ، ص ۴۱.

۱۹- همان مأخذ، ص ۴۲.

۲۰- همان مأخذ، ص ۲۷.

۲۱- همان مأخذ، ص ۵۲.

۲۲- همان مأخذ، صص ۲۸ - ۲۷.

۲۳- همان مأخذ، ص ۶۴.

۲۴- همان مأخذ، صص ۲۹ - ۲۸.

۲۵- همان مأخذ، ص ۲۹.

۲۶- همان مأخذ، ص ۱۰۰.

۲۷- همان مأخذ، ص ۳۰.

28: MBO AS a Participative Management Technique.

29: Interaction.

30: Evolution.

31: Dharma Vira Aggarwala, Ibid. PP. 19\_20.

32: Ibid. PP. 19\_20.

33: Goal Setting Theory.

34: Edwin Locke.

35: Stephen P.Robbins, Organizational Behavior: Concepts Controversies Applications, Prentice Hall, Eighth, 1998, P.180.

۳۶- استفن پی رابینز، مدیریت رفتار سازمانی: جلد اول رفتار فردی، مترجمان: دکتر علی پارساتیان و دکتر سید محمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، اول، ۱۳۷۴، صص: ۳۴۶ - ۳۴۴.

صورت گرچه اهداف مشکل باشند فرد آنها را راحتتر از زمانی که در تعیین آنها مشارکت ندارند، قبول می‌کند. به طور کلی مشارکت افراد در تعیین هدف (همان چیزی که اساس روش MBO است) به عنوان یک نیروی محرکه قوی موجب انگیزش در آنها می‌شود و موجبات بهبود عملکرد ایشان را فراهم می‌نماید.<sup>۳۶</sup>

#### ■ یادداشت‌ها و منابع:

1: Management By objective.

2: Peter F.Drucker.

3: Management By Goal Setting.

4: Managemeny By Participative.

5: Luther Guliks.

6: Alexander Wegener, Management Contracts in International Comparative Perspective: Experiences from Leading \_

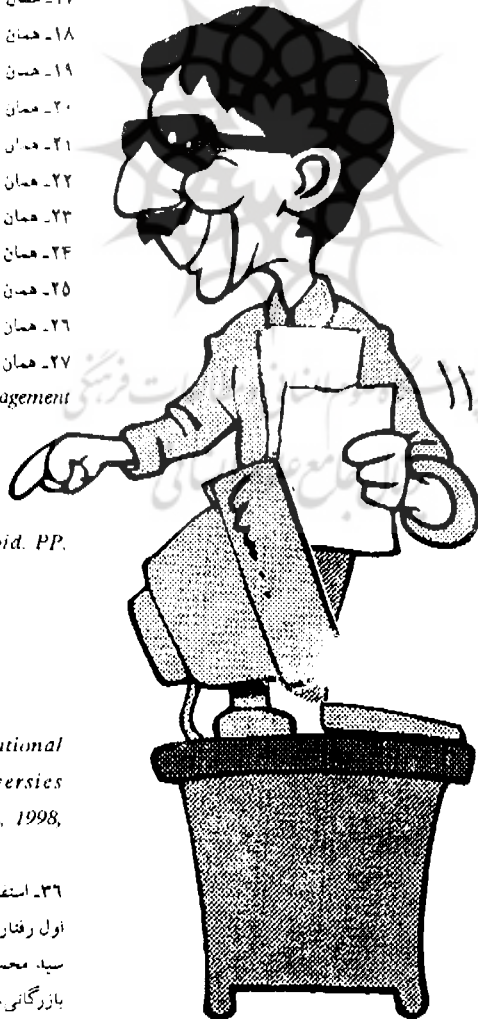
مرئوسان مواجه شود ولی در عمل مشاهده می‌شود کاری از پیش نمی‌رود. زیرا تعیین اهداف به صورت روشن و واضح صورت نگرفته است. نظریه تعیین هدف که از ۳۳ تنوریهای انگیزش است به همین مسأله می‌پردازد. تعیین اهداف مشخص و به دور از ابهام می‌تواند با انگیزشی که در کارکنان ایجاد می‌کند موجب بهبود عملکرد آنها شود.

در اواخر دهه ۱۹۶۰ ادوین لاک<sup>۳۴</sup> در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که تعیین اهداف برای کارکنان یکی از عوامل مهم انگیزشی در آنها به حساب می‌آید. تعیین اهداف، میزان تلاش و این که چه کاری کارکنان باید انجام دهند را مشخص می‌کند.<sup>۳۵</sup>

برای روشن شدن موضوع مثالی از نظر خواهد گذاشت. دو کارگر را در یک واحد تولیدی در نظر بگیرید، به یکی از آنها گفته می‌شود: «نهایت تلاش و سعی خود را در انجام کار بکن» و برای کارگر دیگر هدف مشخص تعیین می‌شود، «شما در هر روز باید ده عدد از این وسیله را مونتانز نمایید». به نظر شما انگیزه کدام یک در انجام کارها بیشتر است؟ تحقیقات ادوین لاک، مشخص کرده است فردی که دارای اهداف مشخص است، انگیزه بیشتری در انجام کار و نهایتاً عملکرد بهتری خواهد داشت و یا زمانی که والدین دانش آموزی به او می‌گویند: «در درس خاصی تلاش کن تا نمره بین ۱۵ تا ۱۷ بگیری» او را تحرک بیشتری ایجاد می‌شود تا زمانی که فقط به وی بگویند: «نهایت سعی خود را انجام بده».

دوئدهای که خط پایان مشخصی را برای دیدن نداند، آیا انگیزه‌های برای دیدن خواهد داشت؟ مستأسفانه بسیاری از کارکنان در سازمانها با این معضل روبرو و مواجه هستند که خط پایان انجام کارهای خود را نمی‌دانند و این امر باعث شده که آنها خود را در پیکره‌های مشاهده نمایند که تنها سود این پیکره برای آنها حقوق و دستمزد پایان ماه است!

این نظریه بیان می‌کند اگر افراد در تعیین اهداف مشارکت داشته باشند، در این





## افراد خلاق چه ویژگی‌هایی دارند؟

خلاقیت برای بقاء هر سازمانی ضروری است. در طی زمان، سازمانهای غیر خلاق از صحنه محو می‌شوند. از طرف دیگر تداوم حیات سازمانها به بازسازی آنها بستگی دارد، بازسازی سازمانها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روشهای حصول این اهداف انجام می‌شود، بدون بازسازی، سازمان نمی‌تواند دوام زیادی بیاورد و بازسازی هم جز از طریق نوآوری که خود ثمره خلاقیت است، میسر نیست. بنابراین سازمانها برای ادامه حیات و بقاء خود به بازسازی از طریق خلاقیت نیازمندند، خلاقیت در سازمان کار نیروهای خلاق است.

○ حسین زارعی

### مقدمه

آیا با این سؤال روبرو بوده‌اید که به چه کسی اصولاً «خلاق» گفته می‌شود، این فرد چه ویژگی‌های دارد؟ در زندگی کاری و شخصی چه کاری انجام می‌دهد؟ از نظر روان‌شناختی چه روحیه‌ای دارد؟ چرا به او خلاق گفته می‌شود و به ما خلاق گفته نمی‌شود؟ چه کار باید بکنیم تا به او برسیم، اصولاً از این حرفها بگذریم خلاقیت در زندگی به چه درد ما می‌خورد، چیزی که

اصلاً به درد ما نخورد چرا دنبال آن برویم؟ این سئوالات و سئوالات بسیار زیاد دیگری وجود دارد که در این مقاله به دلایل اختصار تنها به ویژگی‌های افراد خلاق اشاره می‌شود و سپس بیان خواهد شد که خلاقیت و همچنین نوآوری که از بحثهای مسدیریتی مسی‌باشند در زندگی کاری و شخصی به چه درد ما می‌خورند.

خلاقیت<sup>۱</sup> از دیربگان روان‌شناختی، پدیدار گردیدن تلفیقی از اندیشه‌های نو به وسیله شهود گرایی از منابع ناشناخته تعریف شده است. پاپالیا (۱۹۸۸) خلاقیت را توانایی دیدن چیزها در یک نظر نو و غیر

معمولی، دیدن مشکلاتی که هیچ کس دیگر امکان تشخیص موجود بودن آنها را نمی‌دهد و سپس ارائه رهیافتهای جدید، غیر معمولی و اثر بخش می‌داند و نوآوری<sup>۲</sup> عبارت است از به کارگیری ایده‌های نوین ناشی از خلاقیت (کورتز ۱۹۸۸)<sup>۳</sup>

### ویژگیهای افراد خلاق

آیا افراد خلاق دارای ویژگیهای خاصی هستند؟ بررسی نشان می‌دهد که هر چند افراد خلاق از هوش بالاتر از متوسط برخوردار هستند، اما برای این که فرد بسیار خلاق باشد ضرورتاً نباید نابغه باشد (نیکولز ۱۹۷۲). افراد خلاق تازگی و

بدیع بودن را ترجیح می‌دهند، پیچیدگی مسائل توجه آنان را جلب می‌کند و به قضاوت‌های مستقل می‌پردازند (بارون هارینگتون ۱۹۸۱). علاوه بر آن توانایی تمام کردن کار، کامل کردن و یکی کردن افکار گوناگون در این افراد بیش از دیگران است.

افراد خلاق در یکی کردن «تفکر کلامی» یا «تفکر بصیری» (کرشنر واجر ۱۹۵۸) و تفکر منطقی و مبتنی بر واقعیت با تفکر غیر منطقی و تخیلی (سالتر ۱۹۸۰) سرآمدتر از افراد غیر فعال هستند.

افراد خلاق بیشتر به وسیله علایق درونی خود نسبت به کارهای خلاق بر انگیخته می‌شوند تا عوامل بیرونی نظیر شهرت، پول یا تأیید دیگران. در واقع، وقتی دلایل بیرونی باعث انجام کارهایی می‌شود که ذاتاً جزء و کارهای فکری خلاق به حساب می‌آید، ممکن است شخص انگیزه خود را برای انجام آن از دست بدهد.<sup>۲</sup>

علاوه بر موارد فوق افراد خلاق ویژگی‌های دیگری نیز دارند که آنها را از سایر افراد متمایز می‌کند. این ویژگی‌ها عبارتند از:

۱- افراد خلاق بخش عمده‌ای از وقت خود را صرف توجه دقیق به اطراف خود می‌کنند و از این طریق سرزده‌های جدیدی برای فکر کردن پیدا می‌کنند.

۲- افراد خلاق بسیار کنجکاو بوده و به طور مستمر در جستجوی موضوعات پیچیده، جدید و ناشناخته و عجیب هستند. به همین سبب آنها در مقایسه با افرادی که از توانایی خلاقیت کمتری برخوردار هستند، سئوالات بیشتر و پیچیده‌تری را مطرح می‌کنند. این ویژگی‌ها را به سادگی در بچه‌ها می‌توان تشخیص داد!

۳- حل مشکلات و مسائل توسط افراد خلاق از اصالت خاصی برخوردار است.

۴- افراد خلاق انعطاف‌پذیر هستند و در ارائه راه حل و اندیشه بکر و بدیع آمادگی بسیار دارند (گیلفورد ۱۹۵۹). آنها با استفاده از این ویژگی، توانایی تعقیب و دستیابی به راه حل مشکل را از راه‌های مختلف دارا هستند. ۵- افراد خلاق به استقلال و ناهمنوایی تمایل

دارند و در مواردی که دستورهایی بر خلاف میل و یا اعتقادات خود دریافت می‌کنند به سرپیچی از آنها تمایل نشان می‌دهند. به این سبب اعمال مدیریت در مورد افراد خلاق در سازمانها بسیار دشوار است (کانجرو پیترسن ۱۹۸۴) آنها اگر چه به دستور گرفتن از دیگران اعتقاد ندارند، اما نیاز مبرم به مورد پذیرش واقع شدن دارند، زیرا این احساس برای آنها آرامش خاطر دلپذیری را ایجاد می‌کند. ضمناً آگاهی به این مطلب که اندیشه هایشان مورد قبول واقع شده، اتکا به نفس زاید الوصف در آنها ایجاد می‌کند.

۶- افراد خلاق مسائل پیچیده را به مسائل ساده‌تر ترجیح می‌دهند و با علاقمندی بسیار برای یافتن راه حل می‌کوشند.

۷- براساس نظریه وایت (۱۹۶۹) افراد خلاق علی‌رغم استنباط دیگران، به کار فعال نبوده، با مقایسه با دیگران، هوش و ذکاوت خارق‌العاده‌ای نیز برخوردار نیستند. هوش یکی از پیش‌نیازهای خلاقیت است و پایین بودن درجه هوش فرد معمولاً به پایین قرار گرفتن ویژگی خلاقیت منجر می‌شود، اما هوش سرشار نیز دلالت بر خلاق بودن شخص نمی‌کند. «کرناگنبرک» (۱۹۷۲) بر این عقیده است که افراد دارای



هوش پایین عموماً از نظر خلاقیت نیز ناتوانند و خلاقیت در افراد دارای هوش کمی بالاتر از میانگین بیشتر مشاهده شده است. در این مورد گرتزل (۱۹۶۲) معتقد است که اشخاص باهوش و ذکاوت خوب در مدارج تحصیلی، بسیار خوب عمل می‌کنند ولی شاهد کیفی که دلالت بر خلاقیت آنها بکند بسیار کم است. به طور خلاصه پژوهشگران به یک رابطه یا همبستگی نسبتاً کم بین هوش و خلاقیت دست یافته‌اند. (آناستاری و شیفر ۱۹۷۱، گتزل و کلبسون ۱۹۶۲).<sup>۵</sup>

۸- مسائل و وضعیت‌هایی را می‌بینند که قبلاً مورد توجه قرار نگرفته است و فکرهای بکری ارائه می‌دهند. اصولاً یک فرد خلاق بی تفاوت از کنار مسائل نمی‌گذرد و محیط پیرامون را همیشه با دقت مورد توجه قرار می‌دهد.

۹- ایده‌ها و تجربیات حاصل از منابع گوناگون را به هم ربط می‌دهد و آنها را بر مبنای مزیتشان مورد بررسی قرار می‌دهد. چرا که ارائه فکر مشکل نیست بلکه ارائه فکر و ایده‌های سودآور، مفید، با صرفه و ... مشکل خواهد بود.

۱۰- معمولاً چندین شوق (بدیل) برای هر موضوع معین دارند، به عبارتی سلامت فکری<sup>۶</sup> دارند. یکی از مهم‌ترین ویژگی افراد خلاق داشتن سلامت فکر است. به طوری که هم‌زمان در مورد یک مسأله چندین فکر راه حل را داشته باشد.

۱۱- نسبت به پیش‌فرضهای قبلی تردید می‌کنند و محدود به رسم و عادت نمی‌شوند (استقلال فکری دارند) افراد خلاق فرضاً هر چیزی را از دیدگاه‌های گوناگون بررسی می‌کنند و معمولاً نسبت به وضعیت موجود احساس نارضایتی می‌کنند. اولین قدم برای بهبود یک وضعیت، شک و تردید به آن است.

۱۲- فی‌البداهه از نیروهای احساسی، ذهنی و بینشی مدد می‌گیرند و استفاده می‌کنند.<sup>۷</sup> در عین بصیرت، تخیل خود را نیز به کار می‌گیرند تا فکری کارآمد ارائه نمایند.

۱۳- در فکر و عمل همیشه به دنبال بهبود هستند. روش انجام کار، بهبود کار،

بهبود کیفیت، استاندارد. به عبارتی فکری که برای ارائه محصول یا خدمتی جدید ارائه شد از روز بعد دوباره می‌شود آن را بهبود داد و به قول تیلور «همواره برای انجام هر کاری راه بهتری وجود دارد».

۱۴- غالباً افرادی اجتماعی هستند و دوست دارند در گروه‌های متفاوتی عضویت داشته باشند تا بتوانند از ایده‌ها و نظرات سایر افراد نیز به آسانی استفاده کنند.

### نتیجه‌گیری

خلاقیت برای بقاء هر سازمانی ضروری است. در طی زمان، سازمانهای غیر خلاق از صحنه محو می‌شوند. از طرف دیگر تداوم حیات سازمانها به بازسازی آنها بستگی دارد، بازسازی سازمانها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روشهای حصول این اهداف انجام می‌شود، بدون بازسازی، سازمان نمی‌تواند دوام زیادی بیاورد و بازسازی هم جز از طریق نوآوری که خود ثمره خلاقیت است، میسر نیست. بنابراین سازمانها برای ادامه حیات و بقاء خود به بازسازی از طریق خلاقیت نیازمندند. خلاقیت در سازمان کار نیروهای خلاق است. این نیروهای خلاق در تمام سازمانها به وفور یافت می‌شوند. هنر مدیر موفق در این است که افراد خلاق را در سازمان شناسایی و از وجود آنها بهره‌مند شود و بازسازی سازمان استفاده نماید. ویژگیهایی که در این مقاله به آنها اشاره شد می‌تواند راهگشای بسیاری از مدیران باشد چه بسا بعضی از این ویژگیها در نگاه اول به عنوان یک ضعف ممکن است به حساب بیایند. مدیران امروزی ما باید به این نکته توجه داشته باشند که موانعی برای بروز خلاقیت وجود دارد که بحث مفصلی را می‌طلبد و پرداخت به آنها خارج از این مقاله است اما مهم‌ترین آنها عبارتند از: (۱) عدم اعتماد به نفس، (۲) ترس از انتقاد و شکست، (۳) تمایل به هم‌رنگی و هم‌گونی، (۴) عدم تمرکز ذهنی<sup>۸</sup> و ... باید این نکته را قبول کنیم که همگی ما عادت زده‌ایم بنابراین مدیریت سازمان باید همیشه از بروز ایده‌ها و تفکرهای جدید استقبال نماید و افراد خلاق را تشویق کند. برای این که

خلاقیت به وقوع بپیوندد باید چنان نگرشی وجود داشته باشد تا از پیشنهادهایی که مبتنی بر تغییر شرایط موجودند استقبال کند. یک نگاه سرد و یا بهت زده رئیس به زیر دستی که پیشنهادی ارائه کرده است به وی می‌فهماند که دیگر از این نوع پیشنهادهای ندهد. جدای از این که نظر مدیریت و زبان و ظاهر درباره خلاقیت چیست؟ - طرفداری می‌کند یا مخالفت - ملاک اصلی برای پیشنهاد دهنده، آن چیزی است که مدیر در عمل انجام می‌دهد، نه سخن او. متأسفانه کم نیستند مدیرانی که خود را «عقل کل» می‌دانند و کارمندان را افرادی که مجبورند دستورات غیر منطقی آنها را اجرا کنند! این مدیران یکی از مهم‌ترین موانع خلاقیت و نوآوری در نظام اداری هستند باشد که انشالله... در برنامه سوم توسعه یکی از

مهم‌ترین محورهای آن تحول اداری است به این نکات نیز توجه شود.

### منابع و پی‌نوشت‌ها:

#### 1: Creativity

#### 2: Innovation

- ۳- شهر آرای، دکتر مهرنژ و رضا مدنی پور، «سازمان خلاق و نوآور» دانش مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴، تیرستان و پاییز ۱۳۷۵، ص ۴۰.
- ۴- ساعتچی، دکتر محمود، «خلاقیت و نوآوری برای حل مشکلات»، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۶ تابستان ۱۳۷۱، ص ۱۲۶.
- ۵- منبع شماره ۳، ص ۴۵ - ۴۴.
- ۶- سلامت فکر (*Idea fluency*) به معنای توان گردآوری فکرهای متنوع و زیادی در مورد مسأله است.
- ۷- رضاییان، دکتر علی، اصول مدیریت، انتشارات ست، چاپ دوم، ۱۳۷۰، ص ۳۳.
- ۸- همان منبع، ص ۳۲.

### بقیه از صفحه ۴۲

و سر انجام شایسته است، به این نکته اشاره شود که انسان پدیده کمیاب و در عین حال از گران‌ترین پدیده‌ها و به همین دلیل برای سازمان بیشترین اهمیت را دارد. به علاوه، توان کاری هر کس اهمیت خاص خود را دارد، زیرا تمامی آنچه فرد انجام می‌دهد، با این توان کاری در ارتباط است. به نظر من رعایت کارکنان از ابعاد و جهات مختلف و متعدد، و شناخت نظرات هر کدام درباره ابعاد متفاوت زندگی شخصی و سازمانی، از کلیدهای موفقیت است. البته در این زمینه بسیار گفته و نوشته‌اند. اما برای حسن ختام مقاله به تعدادی از وظایف مدیر در قبال زیر دستان به صورت فهرست وار اشاره می‌شود:

- ۱- باید حلال‌کمان ما زیر دستان مشورت کند. زیرا از تجمع آرای متفاوت می‌توان بهترین پاسخ سئوالها، یا راه حل مشکلات را پیدا کرد.
- ۲- باید تا حد ممکن سخنان توصیه‌ها، درد

- دلها، شکایات و دیگر گفته‌های کارکنان سازمان را شنید و درباره آن فکر کرد
- ۳- باید به زیر دستان اعتماد کرد تا هم از لحاظ ذهنی تقویت شوند. هم به اعتماد متقابل روی بیاورند.
- ۲- باید تا حد ممکن سخنان، توصیه‌ها، درد تنبیه، از روشهای مختلف تشویق استفاده کرد، زیرا تقریباً در همه حال و در برابر همه حوادث، تشویق اثرات بهتر و مؤثرتری دارد.
- ۵- باید خطاهای کارکنان را با لحن ملایم و هدایت کننده، اصلاح کرد.
- ۶- باید در هر زمان از کارکنان سپاسگزاری کرد مشروط بر آن که این تشکر کردها در مرز معقول متوقف شود.
- ۷- و بالاخره به قیمت تکرار، باید تأکید کرد که در هر صورت باید برای انسانها بیشترین اهمیت را قائل شد

### ■ پی‌نوشت‌ها:

- 1: Sir Nicholas Goodison (England).
- 2: Stock Exchange.
- 3: Team Work.
- 4: Feedlack.
- 5: Managing Change.
- 6: Clarity.

۲- صاحب شرکت باید اهمیت کلیدی آموزش حرفه‌ای، آموزش رسمی و تحلیل خوب، و ارزیابی شده طرح شرکت را در موقعیتهای شغلی خود درک کند.

### در رابطه با جامعه

صاحبان شرکتها به خاطر نقش خود در اجتماع و کمک به منافع مشتریان مورد قبول و تأیید جامعه قرار گیرند.

### تبلیغات، ارتباطات جمعی و آموزش

عنايت به مواد زیر حائز اهمیت می‌نماید:

- اهدای جوایز سالانه به صاحبان شرکتهاى کوچک با موفقیتهاى صادراتی.
- چاپ و نشر نشریاتی درباره شرکتهاى کوچک
- پخش برنامه‌های منظم از تلویزیون و رادیو.
- تدریس مدیریت و بازاریابی در مدارس و دانشگاهها.

### تحقیق و پژوهش

پژوهشهای منظم در خصوص تعیین منزلت شرکتهاى کوچک و سهم و نقش آنها در اقتصاد و جامعه انجام گیرد.

### راهنمایی و مشاوره

راهنماییهای مورد بحث را در اختیار شرکتهاى کوچک و کسانی که مایل به تأسیس چنین شرکتهاى هستند قرار دهد.

### نظام اداری

عقلایی کردن نظام اداری برای سامان بخشی به مسائل جاری - پرداخت مالیاتها را عقلایی نماید.

### اداره شرکتهاى کوچک

به جهت اهمیت و نقشی که شرکتهاى کوچک ایفا می‌کنند، یک اداره خاص آنها بایستی درون وزارتخانه مناسبی ایجاد گردد تا کلیه مسائل مربوط به شرکتهاى کوچک را بررسی نموده و تمام مقررات و قوانین پیشنهادی در خصوص آنان را مورد بررسی قرار دهد و مسائل این گونه شرکتها را در هیأت دولت مطرح سازد. اداره شرکتهاى کوچک بایستی سهم

سالانه آنها را در صادرات، اشتغال، درآمدهای مالیاتی، فروش و تراز پرداختها مشخص سازد و تضمین کند که این مهم به طور کامل در بودجه سالانه منظور خواهد بود.

### منبع:

برگرفته از مجله برنامه و توسعه<sup>۱</sup>

۱- مقاله حاضر خلاصه‌ای از مجموعه مقالات نخستین کنفرانس برنامه ریزی و توسعه که در دیماه ۱۳۷۰ برگزار گردیده و به چاپ رسیده و آقای یوسف برافی ترجمه آن را به عهده داشته‌اند.

### بقیه از صفحه ۹

در این سالها، فعالیتهاى برنامه تعاون سازمان بین المللی کار، طیفی از اطلاع رسانی، خدمات مشاوره سیاستگذاری، تدوین استانداردها، تحقیقات، تنظیم اسناد و اجرای برنامه‌های همکاری فنی در کشورهای رو به توسعه را در بر گرفته است.

امروزه، چندین برنامه جدید از جمله ایجاد مشاغل مناسب برای زنان و مردان با استفاده از رویکردهای تعاونی در دست تدوین است و هدف این برنامه‌ها، ایجاد انگیزه نو در استعداد اشتغالزایی تعاونی‌ها است. گرچه تأکید بر بعد اجتماعی، تعاونی‌ها را از دیگر مؤسسات تجاری مجزا می‌کند.

بازنگری برنامه تعاون سازمان بین المللی کار در زمینه توسعه اشتغال، پس از تأکید مدیر کل سازمان به ایجاد کار شایسته و مولد در شرایط آزادی، برابری، امنیت و حفظ شأن انسانی محقق شده است. آقای «جوآن سومایا»، مدیر کل سازمان بین المللی کار، ۴ هدف عمده زیر را برای فعالیت ILO بر شمرده است:

- \* ترویج اصول و حقوق اساسی در کار
- \* ایجاد فرصت‌های بیشتر اشتغال و درآمد زا برای زنان و مردان.
- \* افزایش میزان پوشش و کارآیی حمایت‌های اجتماعی.
- \* تحکیم گفتمان اجتماعی و سه سویه نگری.

در ساختار سازمانی جدید ILO، برنامه تعاون در مبحث اشتغالزایی و دفتر تجارت بخش اشتغال می‌گنجد.

یکی از رویدادهای مهم سال ۲۰۰۰ برای ILO، میزبانی گردهمایی کوپاک\* در ۲۸ ژوئن بود. این گردهمایی آزاد با موضوع «مشاغل مناسب: آیا تعاونی‌ها می‌توانند طرحی نو دراندازند؟» به مناسبت اجلاس ۵+ توسعه اجتماعی در کپنهاگ بر پا و در آن مشارکت تعاونی‌ها در ایجاد، حفظ و توسعه فرصت‌های شغلی و کار مکفی در کشورهای صنعتی و رو به توسعه تأکید شد.

\* COPAC: کمیته ترویج و توسعه تعاون



### شعر سبز

تعاون مکتبی سامان گرفته  
 ز قرآن خدا نشأت گرفته  
 بود اندر تعاون بس و تقوی  
 گریزان باشد از نیرنگ و دعوی  
 اصولی است در تعاون حکمفرما  
 اگر مشتاق آنی گوش فرما  
 نخستین اصل آن گردیده آغاز  
 بود ایسواب آن بر روی ما بان  
 حقوق کل اعضاء در تساوی است  
 به وقت رأی دادن عضو راضی است  
 تعاون با گرانسی در تضاد است  
 گرانسی ریشه‌اش در اقتصاد است  
 چه با عضو کلان یا این که معدود  
 بسبب سود آن معلوم و محدود  
 یکی سود سهام است ای برادر  
 که با هر سهم نرخش هست، برابر  
 دگر سودش بود مازاد برگشت  
 به نسبت می‌دهندت گاه برگشت  
 ز هر رنگ و نژاد، با زور و بی زور  
 سفید و زرد و سبز و سرخ، یا بور  
 توانسی در تعاون عضو بودن  
 ز اسلامی تو این حرف را شنودن!