

قسمت دوم

مسئولیت‌های بنیانی هیأت مدیره تعاونی‌ها

۵- ترغیب اعضا برای شرکت در مجامع عمومی:

مهم‌ترین مسأله در مفهوم «مشارکت اعضا» همکاری همه جانبه آنان در امور تعاونی ذریع است. در شرکت‌های تعاونی هنگامی مشارکت و مفهوم واقعی پیدا خواهد کرد که اعضا به شیوه‌ای داوطلبانه و آگاهانه خود را مسئول دخالت در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامات بدانند و فعالانه در این فرآیند شرکت کنند. در این صورت، هر عضو بین سود و زیان خود و تعاونی و نیز سایر اعضا تناقض و تضادی قایل نخواهد شد.

نقش هیأت مدیره در تقویت روحیه مشارکت جویی و تفهیم آن به اعضا بسیار مؤثر و حساس است. هیأت مدیره نباید هر گاه صحبت از مشارکت اعضا، به

میان می‌آید، صرفاً در ذهن خود تنها مشارکت مادی از قبیل خرید سهام، کمک‌های نقدی، سرمایه‌گذاری بیشتر و ... را پرورش دهند. بلکه مشارکت را زمانی می‌تواند انجام شده تصور کند که اعضا را در تصمیم‌گیری‌های مربوط به فعالیت‌ها، شرکت دهد و این نقش قانونی و حقوقی را از آنان سلب نکند.

یکی از عوامل مؤثر در بهبود فرآیند مشارکت اعضا، آگاهی مدیران و برخورداری آنان از ارتباطات انسانی پویا است. این مدیران کسانی هستند که معتقد به مشاوره و مشورت با اعضا می‌باشند. در این راستا، از آنجا که مجامع عمومی مهم‌ترین معبر شور و مشورت و مشارکت اعضا در امور تعاونی‌ها است، بنابراین هیأت مدیره هر شرکت تعاونی می‌بایست

تدابیری اتخاذ کند که اعضا نسبت به مجامع بی تفاوت نبوده و برای شرکت در جلسات و بحث و گفتگوها، احساس مسئولیت کنند.

در برخی موارد مشاهده می‌شود هیأت مدیره نسبت به عدم شرکت اعضا در مجامع عمومی چندان حساسیت و توجهی از خود نشان نمی‌دهند. در این گونه موارد، بارها جلسات مجامع به دلیل حاضر نشدن اعضا (به حد نصاب نرسیدن اعضا) تشکیل نمی‌شود و پی در پی به تعویق می‌افتد. بدیهی است این امر نشانگر عدم موفقیت هیأت مدیره این تعاونی‌ها در تسقویت روحیه مشارکت جویی و وظیفه‌شناسی اعضا است. دلیل آن نیز احتمال دارد از روی ناآگاهی و گاهی نیز از روی عمد و غرض (به دلایل متعدد) باشد.

برای حل این مشکل، اعضاء هیأت مدیره می‌توانند از راهکارهای متفاوتی سود جوید. برگزاری مجامع عمومی به همراه بر پا کردن نمایشگاه محصولات تعاونی، حراج برخی از کالاها، اهدای جوایز به کارکنان یا برخی اعضاء به مناسبت‌های مختلف، تقدیر از فرزندان هنرمند یا دانش‌آموزان ممتاز اعضاء و بسیاری از راهکارهای دیگر برای ایجاد علاقه در اعضاء و شرکت در مجامع عمومی مفید است. بدیهی است راهکار اصلی در تبیین ارزش، سودمندی و نقش مؤثر اعضاء برای شرکت جستن در مجامع عمومی و آگاه کردن آنان از حقوق و مسئولیت ناشی از عضویت خواهد بود. هیأت مدیره می‌بایست از طریق آموزش و فعالیتهای فرهنگی در این زمینه اعضاء را آگاه سازد و فراخوان تشکیل مجامع عمومی را با جذاب‌ترین روش و مناسب‌ترین الگوهای اطلاع‌رسانی، همراه سازد. (پروشورها و گزارشهای وضعیت تعاونی، رویدادهای تعاونی، چشم انداز آتی فعالیتهای پرسشنامه نظر سنجی اعضاء و ... می‌تواند به همراه دعوت نامه به اعضاء داده شود تا برای شرکت در جلسات مجامع عمومی انگیزه کافی داشته باشند).

۶- ارائه کالاها و خدمات مطلوب به اعضاء:

شش شرکت‌های تعاونی سازمان‌های اقتصادی می‌باشند که علت اصلی فعالیت آنها ارائه کالا و خدمات مناسب به اعضاء است. گرچه یکی از اهداف اعضاء شرکت‌های تعاونی در قبول عضویت و یا مشارکت در تأسیس تعاونی زیربند تهیه و تأمین کالا و خدمات ارزان قیمت بوده است، اما عموم آنان تمایل ندارند به این بهانه محصولات نامرغوب در اختیارشان گذاشته شود.

امروزه اعضاء تعاونی‌ها همانند سایر مردم کالا و خدمات مورد نظر خود را در ابتدا از جنبه‌های کمی و کیفی و متناسب با نیاز زندگی ارزیابی می‌کنند، سپس بر پایه نتایج، به تهیه و خرید دست می‌زنند. مهم‌ترین ملاک‌های ارزیابی نیز از دو بعد کمی و کیفی صورت می‌گیرد. حال آن که متأسفانه برخی از افراد شرکت‌های تعاونی

را سازمان‌های ویژه توده‌های محروم، ستمدیده و ضعیف جامعه می‌پندارند و از این رو، به کیفیت کالا و خدمات مورد نیاز اعضاء تعاونی‌ها چندان اهمیت نمی‌دهند.

در واقع آنان صرفاً جنبه‌های کمی را مد نظر قرار می‌دهند. در صورتی که نه تنها این طرز تلقی صحیح نیست، بلکه این افراد باید آگاه باشند که تعاون یک شیوه اقتصادی و تعاونی‌ها یک سازمان اقتصادی غیر دولتی و متفاوت از سازمان‌های اقتصاد آزاد و سرمایه داری می‌باشند که عموم مردم هر جامعه در آن عضویت دارند. (منحصر به توده‌های محروم و فقیر نخواهند بود) ضمن آن که حتی در صحت این امر! پسندید نیست که کالاهای بنجل و نامرغوب در اختیار اعضاء قرار داده شود.

اگر هیأت مدیره یک تعاونی به نکته بیان شده بی تفاوت باشد و یا از آن حمایت کند، یقیناً تنها «عمر» مدیریت خود را کوتاه کرده است و شکایات فزاینده اعضاء تعاونی زیربند به سوی آنان روانه خواهد شد. گفتنی است عموم اعضاء یک انتظار به حق از هیأت مدیره منتخب خود خواهند داشت و آن بهره برداری بهینه و مناسب از سرمایه و منابع آنان با شیوه‌های سالم با کمک هیأت مدیره است و در نتیجه تحقق انتظار خود را در تأمین کالا و خدمات مطلوب از جنبه‌های کمی و کیفی خواهد دید.

با توجه به مطالب بیان شده، هیأت مدیره تعاونی‌ها مسئولیت مهمی به دوش می‌کشند. این مسئولیت در ارائه کالا و خدمات مناسب به اعضاء است و برای موفقیت در این راه باید همه تلاش‌های خود را به کار گیرند. مدیر عامل خلاق و مبتکری را برای تصدی این سمت انتخاب کنند و وی را در جهت انتخاب راهکارهای مناسب اقتصادی، بازرگانی و بازاریابی راهنمایی نمایند.

به علاوه، هیأت مدیره تعاونی‌ها باید این نکته را در خود تقویت سازند که همواره بر آن باشند از منابع و سرمایه موجود تعاونی (که متعلق به همه اعضاء است) بیشترین بهره‌وری را در راستای تأمین خواسته‌های اعضاء به دست آورند.

۷- توسعه همکاری با دیگر سازمانها:

دنیای اقتصاد امروز، دنیای رقابت و مناسبات پیچیده اقتصادی مابین انواع مختلف سازمانها است. یک سازمان اقتصادی هنگامی از کارآیی و اثربخشی مورد انتظار برخوردار خواهد شد که در جریان فعالیتهای خود از رقابت و آثار آن غافل نباشد. اینک، رقابت اقتصادی سازمانها را ناچار ساخته است برای بقا و حیات اقتصادی پربار، از سرمایه و امکانات خویش استفاده بهینه به عمل آورند. سازمانها باید از راهبردها و سیاستهای متعدد برای نیل به این منظور بهره ببرند که یکی از آنها برقراری ارتباط و همکاری مشترک با دیگر سازمانها است.

هر سازمانی قادر نیست همه مسائل و نیازهای خود را به تنهایی بر طرف سازد و بدون همکاری با جامعه به حیات خود ادامه دهد. از این رو ناچار است در زمینه موضوع فعالیتهای خود با سازمانهای دیگر به تبادل تجربه و همکاری بپردازد. در این راستا بهره برداری از فن آوری، روشها و الگوهای اقتصادی، مواد خام و تولیدات، تبادل کالا و نیز استفاده از خدمات تخصصی دیگر سازمانها در چارچوب همکاریهای مشترک، امتیازات بی تبدیلی را برای هر سازمان به ارمغان خواهد آورد.

شرکتهای تعاونی از این موضوع جدا نیستند. هیأت مدیره تعاونی‌ها باید آگاه باشند سازمانهای زیادی با تعاونی‌ها و از جمله تعاونی آنان به رقابت برخاسته‌اند. برای موفقیت و پیشرفت ضروری است آنها هم به همکاری و برقراری رابطه با دیگر سازمانها اقدام به عمل آورند و خود را توانا تر از گذشته آماده رقابت اقتصادی سازند. در این صورت موفق خواهند شد از ابعاد فن آوری، استفاده بهینه از منابع، افزایش کمی و کیفی محصولات و خدمات و ... به پیشرفتهای لازم نایل گردند و موجبات رضایتمندی اعضاء تعاونی خود را بیش از پیش فراهم سازند.

در زمینه همکاریهای سازمانی، به موجب اصول جهانی تعاون و بالاخص اصل ششم، همکاری همه جانبه تعاونی‌ها

با یکدیگر در سطوح ملی و بین‌المللی یک توصیه و حتی اقدام اجتناب‌ناپذیر شناخته شده است. چنانچه هیأت مدیره تعاونی‌ها برای برقراری ارتباط و توسعه همکاری‌های مشترک اقتصادی، دیگر تعاونی‌ها را در اولویت قرار دهند و سعی کنند که در مرحله نخست با آنها به همکاری بپردازند، ضمن رعایت این اصل، موفق خواهند شد با سازمان‌هایی مردمی رابطه داشته باشند. سازمان‌هایی که از جنبه‌های ساختاری و تشکیلاتی، اهداف و آرمان‌های مشابه و یکسان هستند و روابط اقتصادی آنها از سلامت و اطمینان بیشتری برخوردار خواهد بود.

۸- تقویت روحیه مسئولیت‌پذیری اعضا:

تعاونی‌ها مؤسساتی متعلق به اعضا هستند که با سرمایه و مدیریت خود آنان آغاز به کار نموده و منافع آنها نیز نصیب اعضا می‌شود. در واقع وجود همکاری و احساس مسئولیت بیشتر در اعضای هر تعاونی، بیانگر حضور اعضا در صحنه و مالاً تطبیق ساختار تعاونی با اصول و قوانین ذریع است.

متأسفانه بسیاری از اعضای شرکتهای تعاونی به دلیل عدم برخورداری از آموزش و آگاهی‌های لازم از وظایف و مسئولیتهای ناشی از عضویت خویش در تعاونی اطلاع کافی ندارند. این قبیل اعضا پذیرفته شدن عضویت خود در تعاونی را پایان کار تلقی کرده و بعد از آن صرفاً در صدد بهره برداری از مزایای آن بر می‌آیند. این در حالی است که به اعضایی که چنین تصویری را دارند، باید یادآوری نمود که قبول عضویت ابتدای کار تعاونی است و به موجب اصول تعاون می‌بایست مسئولیتهای ناشی از عضویت در تعاونی را آگاهانه و جدی به جا آورند.

بر اساس اصول تعاون و قوانین موجود تعاونی‌ها، هر عضو دارای مسئولیتهایی است که چنانچه آنها را مورد توجه و عمل قرار دهد، یک عضو واقعی محسوب خواهد شد. هیأت مدیره تعاونی‌ها به عنوان یک راهبرده مؤثر باید در جهت شرکت فعال در مجامع عمومی، قبول سود و زیان ناشی از

فعالیتها، احساس مسئولیت در سرنوشت تعاونی، واکنش نشان دادن نسبت به امور، ارائه نظر و پیشنهاد درباره مسائل، همکاری با هیأت مدیره و ... توجه اعضا را برانگیخته و تقویت سازند.

در برخی تعاونی‌ها، مشاهده می‌شود که اعضا در یک جو بی‌تفاوتی و بی‌اعتنا به آن چه که در تعاونی می‌گذرد، به سر می‌برند. بدیهی است این امر موجب خواهد شد که نه تنها شرکت تعاونی زیربند از تفکر و آرای آنان محروم شود، بلکه تعاونی به تدریج از بستر قانون مداری خارج شده و هیأت مدیره (در بیشتر موارد) ناچاراً خود رأساً عهده دار تصمیم‌گیری و تعیین برنامه‌ها و فعالیتها (بدون مشارکت اعضا) گردد. حتی چنانچه اعضای هیأت مدیره شرایط را مناسب ببینند ممکن است تشویق شده و به سوی خود کامگی و استبداد پیش روند که این امر ضمن وارد ساختن آسیبهای جدی به تعاونی، خسارات قابل توجهی را به منافع اعضا و آرمانهای آنان وارد خواهد ساخت.

هدف تعاونی‌ها، شکوفایی شخصیت و مشارکت اعضا در امور است و در صورت تحقق این امر خواهد بود که شرکت تعاونی ذریع به سوی توسعه پایدار پیش خواهد رفت. یک عضو واقعی، فردی است که با سایر اعضا و مدیران کنش مثبت سازنده و مستقابل داشته باشد و این ناشی از مسئولیتهایی است که «عضویت» در تعاونی بر عهده وی گذاشته است. به این ترتیب، هیأت مدیره آگاه و مسئول مدیر تعاونی باید در جهت شکوفایی شخصیت اعضا در تقویت نگرش آنان برای اهمیت دادن به روابط انسانی و اجتماعی، توسعه درک و فهم از مسئولیتهای و وظایف و اهمیت دادن به فعالیت گروهی تلاش خود را به کار گیرند. ارمغان چنین تلاشهایی توسعه و تقویت مفهوم «تعاون» و مسئولیتهای ناشی از آن در اذهان اعضا به عنوان یار و یاور هیأت مدیره خواهد بود.

ب: مسئولیت هیأت مدیره در قبال

بازرسان

گرچه ممکن است در نگاه اول از بابت

بازرسان، هیأت مدیره تعاونی‌ها هیچ گونه مسئولیتی احساس نکنند و قوانین و مقررات نیز مؤید این نکته باشد. اما، اگر کمی تأمل شود می‌توان دریافت در یک سازمان تعاونی که همه امور با همفکری، همیاری، تفاهم و اتحاد آغاز شده و لزوماً نیز تداوم خواهد یافت، هیأت مدیره و بازرسان می‌بایست در راستای حفظ منافع اعضا دارای روابط صادقانه و همسو باشند. به دیگر سخن، هیأت مدیره برای «مدیریت» و بازرسان برای «کنترل و نظارت» فعالیت از سوی اعضا انتخاب می‌شوند پس این هر دو منتخب و نمایندگان اعضا به شمار می‌آیند. در واقع، هم هیأت مدیره و هم بازرسان باید حافظ منافع اعضا باشند و در جهت پیشبرد امور در راستای تأمین نیازها و تحقق اهداف و خواسته‌های آنان گام بردارند.

با توجه به این مطالب، می‌توان انتظار داشت اعضای هیأت مدیره یک تعاونی که نسبت به آرمانهای تعاونی‌گراانه اعضا صادق و معتقد هستند، در صورت نیاز و خواست بازرسان آنان را در انجام وظایف کمک و یاری رسانند. چنانچه بازرسان یک تعاونی به منظور نظارت یا کنترل دفاتر، اسناد و مدارک، وضعیت حسابها، موجودی اجناس و ... موانعی را در سر راه انجام این وظیفه خود احساس کنند، این هیأت مدیره است که باید مشتاقانه و از روی میل و احساس مسئولیت موانع را از پیش پای آنها برداشته و شرایط را برای انجام وظایف آنان هموار سازد.

چنانچه هیأت مدیره بر پایه قانون و مقررات، وظایف و مسئولیتهای خویش را به درستی انجام داده باشد و نسبت به مدیر عامل نیز تعصب خشک نداشته باشد، دلیلی نخواهد بود که مانع انجام وظایف بازرسان شوند و یا به خواست آنان بی‌تفاوت، مخالف و بی‌اعتنا باشند. بنابراین در یک شرکت تعاونی اصلی و توسعه یافته که همه امور با مشارکت اعضا و منطبق بر قانون و مقررات اداره می‌شود. راه رشد و توسعه را در روندی عادلانه و مناسب طی می‌کند هیأت مدیره و بازرسان در جهت



تعاونی به کار گیرد. با تبلیغ و ترویج فرهنگ تعاون در زمینه سودمندیها و ارزشها و نیز به کار بستن فرهنگ تعاون در زندگی، مردم منطقه و محل فعالیت خود را از این امر آگاه سازند. برگزاری نمایشگاههای دستاوردهای تعاونی متبوع در طول سال، چاپ و پخش بروشور، تراکت، پوستر و... از جمله اقدامهایی خواهند بود که هیأت مدیره هر تعاونی میتواند به کمک آنها سودمندیهای تعاونیها و نتایج موفقیت آمیز عضویت در آنها، ارزشهای زندگی تعاونی و... را ترویج و تبلیغ نمایند و بدین ترتیب بینش و تمایلات مردم را نسبت به قبول عضویت در شرکتهای تعاونی و بالاخص تعاونی ذریبیط مثبت سازند. یقیناً از این راه، تعداد بیشتری از مردم به سوی تعاونیها گرایش پیدا کرده و آماده خواهند شد به صفوف اعضای تعاونی مزبور بپیوندند.

ب - تقویت علاقه در اعضا: گرچه

اعضای هر شرکت تعاونی به موجب «نیاز» و «تمایلات» مساعد، عضویت آن تعاونی را اختیار کرده‌اند. اما، این کافی نیست و نباید اعضای هیأت مدیره تعاونیها به این امر بسنده کنند. بلکه ضروری است همواره فرآیند پایدارتر ساختن تمایلات و نهادینه کردن علاقمندی به تعاون و نیز تعاونی ذریبیط را در اعضا مورد توجه قرار دهند. از این راه، ضمن تقویت تداوم عضویت اعضا، به دلیل پیش آمدن برخی نقیصه‌ها در یک تعاونی و عملکرد ضعیف اعضا دچار ناراحتی و یأس نشوند.

ممکن است اعضای یک تعاونی به هر دلیلی از نتایج برخی فعالیتها، رفتار کارکنان و سایر اعضا، عدم دسترسی صحیح به اهداف خود و... رنجیده خاطر شوند و در صورت تکرار بتدریج نسبت به تعاون و تعاونی خود بی تفاوت شده، حتی در مواردی نیز به مقابله بر می‌خیزند. با این وصف، هیأت مدیره هر تعاونی از طریق تبلیغ و ترویج فرهنگ تعاون در ابعاد سودمندیها و ارزشهای تعاون باید اعضا را نسبت به نهضت تعاونی بیش از پیش دلگرم‌تر و علاقمندتر سازند تا دلبستگی

تأمین منافع اعضا همراه و همگام خواهند بود. هیچ مسئله‌ای را از یکدیگر پنهان نخواهند کرد و در هیچ زمینه‌ای که آسیب و ضرری را متوجه اعضا و نهضت تعاونی می‌کند، با یکدیگر تباہی نمی‌کنند. آنها هرگز مقاصد اعضا را فدای نفس زیاده‌طلبی و خودکامگی خود نخواهند نمود.

ج: مسئولیت هیأت مدیره در قبال سازمان تعاونی

برای هیأت مدیره در جنبه‌های مختلف مدیریت سازمانی و تلاش برای بقاء، حیات و توسعه سازمان تعاونی ذریبیط می‌توان برخی مسئولیتها را پیش بینی نمود که عمده آنها به شرح زیر است:

۱- ترویج و تبلیغ:

در حال حاضر وضعیت اقتصادی کشور چنان است که به گواه صاحب‌نظران «اقتصاد تعاونی» یک نیاز عامه مردم محسوب می‌گردد. باید ترتیبی اتخاذ کرد تا همه مردم از «نعمت تعاون» بهره‌مند شوند. از این رو ضروری است با گسترش تعاونیها و خدمات آنها، این امر برای توده‌ها ممکن و میسر شود.

یک راهکار مناسب برای گسترده‌تر ساختن ارائه خدمات تعاون به آحاد بیشتر از مردم جامعه آن است که هر یک از شرکتهای تعاونی تلاش کنند، گروههای

جمعیتی بیشتری را تحت پوشش خود قرار دهند تا دستیابی مردم به خدمات و شبکه تعاونیها بیش از پیش وسعت یابد و تعاونیها تا بالاترین سطح خدمت رسانی یعنی داخل منازل و خانوارهای شهری و روستایی ریشه بدانند.

هیأت مدیره هر یک از شرکتهای تعاونی به عنوان یکی از رسالتهای خود مسئول است تا شرایط را برای تحقق هدف فوق الذکر هموار سازد و هیأت مدیره در این راه دو مسئولیت عمومی ذیل را پیش رو خواهد داشت:

الف - ترویج فرهنگ تعاون: یکی از

اصول اساسی تعاون، اصل «درهای باز» و «آزادی عضویت» در تعاونیها است. برای تحقق این اصل ضروری است هیأت مدیره تعاونیها اجرای موفقیت آمیز آن را یک وظیفه و مسئولیت خویش نسبت به مردم و نهضت تعاونی قلمداد کنند.

هیأت مدیره باید تلاش خود را در جهت ایجاد علاقه در مردم برای پیوستن به

آنان به تعاون به آسانی به دلسردی نگراند.

۲- توسعه و تجهیز سرمایه انسانی و مادی:
شرکتهای تعاونی به منزله سازمانهای اقتصادی با کارکرد تولید، توزیع و عرضه کالا و خدمات متعدد گوناگون دارای سرمایه‌های مادی و انسانی می‌باشند. طبیعی است همراه با رشد فزاینده اعضا، ارباب رجوع هر شرکت تعاونی افزایش خواهد یافت و به تبع آن، تقاضا برای اکتساب و تهیه مایحتاج آن تعاونی نیز فزونی خواهد گرفت. این در حالی است که تولید و ارائه کالا و خدمات نیاز به دو عامل عمده «سرمایه انسانی» و «سرمایه مادی» دارد.

هیأت مدیره شرکتهای تعاونی به عنوان یک راهبرده اساسی، ضروری است به طور مستمر این نکته را مد نظر داشته باشند که برای موفقیت در تولید و یا تهیه و ارائه کالا و خدمات و پاسخگویی مناسب به اعضا که سرمایه گذاران اصلی تعاونی ذریبند محسوب می‌شوند باید این دو سرمایه را در همه ابعاد توسعه دهند.

الف - سرمایه انسانی: در هر شرکت

تعاونی، سرمایه انسانی عموماً مشتمل بر مدیران، کارکنان و کارگزاران است. (گرچه اعضا نیز به عنوان سرمایه انسانی به حساب می‌آیند. اما، در توسعه و تجهیز سرمایه انسانی به افرادی اطلاق می‌شود که مستقیماً در فرآیند تولید و ارائه کالا و خدمات دخالت دارند. نیروی انسانی مستعد، دلسوز و آگاه و ماهر، سرمایه و گنجینه تمام نشدنی هر سازمان و از جمله شرکتهای تعاونی خواهد بود. از جمله اصول شناخته شده مدیریت در عصر حاضر، تلاش در جهت تجهیز نیروی انسانی به دانش، اطلاعات، مهارتها و بینشهای مؤثر، روز آمد و مفید برای وظایف شغلی است به علاوه مدیریت هر سازمان باید در راستای توسعه نیروی انسانی نسبت به ایجاد انگیزه خدمت و رضایتمندی از شغل و در نتیجه رفتار مطلوب سازمانی کارکنان تلاش همه جانبه خود را به کار گیرد. تنها در این صورت است که یک سازمان به اهداف، رشد و

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، بی احترامی به آرای اکثریت اعضا و ... برخی از عناصر انسانی برای شرکت تعاونی ایجاد مشکل کند.

۳- برنامه ریزی:

شرکتهای تعاونی از یک سو به مثابه یک سازمان برای هر یک از فعالیتها نیاز به برنامه‌های جامع (در ابعاد کوتاه مدت، میان مدت و دراز مدت) دارند. از سوی دیگر نیز همواره در کنش و واکنش متقابل با سایر سازمانهای اقتصادی جامعه قرار دارند. از این رو، هیأت مدیره نمی‌تواند در محیط اقتصاد رقابتی، بی تفاوت از کنار تغییر و تحولات روزمره به آسانی بگذرد.

بدیهی است کارآیی شرکتهای تعاونی تا حدود زیادی به تنظیم و تدوین برنامه‌های متناسب بالاخص برنامه ریزی اقتصادی وابسته است. زیرا در صورت داشتن برنامه‌های کامل و جامع اقتصادی قادر خواهند شد ضمن برقراری ارتباط با سایر سازمانهای اقتصادی جامعه، از عهده استفاده دقیق‌تر و مؤثرتر منابع و امکانات خود برای تأمین نیازهای اعضا برآیند. در این زمینه، اعضای هیأت مدیره هر یک از شرکتهای تعاونی می‌بایست مهارتهای ذیل را در خود تقویت سازند:

- کسب شناخت و آگاهی در زمینه انواع برنامه‌ها (تولید، بازرگانی، بازاریابی و ...)

- کسب توانایی، مهارت و نگرش برنامه ریزی (ویژه برنامه ریزی فعالیتهای اقتصادی).

- کسب توانایی برای تنظیم، هماهنگی، هدایت و رهبری برنامه‌ها و فعالیتهای مربوط در جهت تأمین نیازهای اساسی اعضا.

با این ترتیب، چنانچه هیأت مدیره یک

توسعه نایل خواهد شد و پاسخگویی متقاضیان برای ارائه کالا و خدمات مطلوب و مناسب خواهد بود.

با این وصف، هیأت مدیره هر تعاونی باید با اتخاذ و تدوین راهبردهای آموزشی و فرهنگی، کارکنان خود را در زمینه دانش شغلی، مهارتهای فنی، رفتار سازمانی و تمایلات مساعد و مثبت و ... توسعه داده و تجهیز سازد و در این راه از هیچ کوششی دریغ نوزد.

ب - سرمایه مادی: سرمایه مادی اعم از

سرمایه و بودجه مالی، امکانات و تجهیزات وسایل مختلف تولید یا ارائه کالا و خدمات در هر شرکت تعاونی می‌بایست متناسب با اهداف، برنامه‌ها و فعالیتها آماده و مهیا شده و به موازات حجم تولید یا ارائه کالا و خدمات، توسعه و تکامل داده شود. استفاده از روشها و الگوهای روز آمد (ارائه خدمات ماشینی، بارکد و ...)، فن آوری جدید، ابزار پیشرفته و ... برای موفقیت هر سازمان الزامی است و یاری دهنده کارکنان برای خلق محصولات با کیفیت مطلوب و کمیت بیشتر خواهد بود.

هیأت مدیره هر شرکت تعاونی باید ضمن اهمیت دادن به استفاده از سرمایه اعضا آن را در جهت افزایش کمی و کیفی تولیدات و ارائه خدمات صرف نمایند تا قادر به پاسخ دادن به نیازهای اعضا و مردم باشد. همچنین با توسعه و تجهیز سرمایه مادی و انسانی قادر خواهد شد در رقابت با سایر سازمانهای اقتصادی در دنیای پر از رقابت کنونی، به نحوی موفقیت‌آمیز عمل کند.

شرکت تعاونی بر آن است در انجام وظایف و مسئولیتهای خویش به نحو موفقیت آمیزی عمل نماید، باید گرایش به برنامه ریزی را در خود تقویت ساخته و اجازه ندهد هیچ گونه فعالیتی بدون طی کردن فرآیند برنامه ریزی (نیازسنجی، تنظیم اهداف، تدوین طرح عملیات و ...) به شیوه‌ای روشن و مشخص در دستور کار شرکت تعاونی متبوع قرار گیرد.

اعضای هیأت مدیره باید این آگاهی را نیز در خود تقویت سازند که برنامه‌های تعاونی‌ها نوعی «عضو گرا» یا «عضو محور» است. این بدان معنی است که برنامه‌ها باید به کمک اعضاء تنظیم شوند و هدف اساسی هر برنامه تأمین نیازهای ضروری آنان باشد.

۴- تشکیل مستمر جلسات رسمی:

شرکتهای تعاونی، نهادهایی مردمی می‌باشند. این نهادها با ارائه و خواست گروهی از مردم ایجاد می‌شوند و امور آنها نیز از طریق مشارکت و تصمیم‌گیری گروهی همان افراد اداره می‌گردد. بدین سان، بر پایه اصول تعاون و قوانین مربوط به دخالت اعضاء در امور تعاونی‌ها یک حقوق شناخته شده به حساب می‌آید.

یکی از مهم‌ترین ارکان فراهم ساز مشارکت و دخالت اعضاء در مدیریت امور، «مجامع عمومی» است. به موجب قانون، تعاونی‌ها همه اعضاء حق شرکت در مجامع عمومی را دارند و هیچ فرد یا مقامی قادر نخواهد بود مانع از انجام آن شود.

در مجامع عمومی، همه اعضاء (یا نمایندگان آنان) دارای حقوق مساوی (هر عضو یک رأی) بوده و از این رو، در محیطی برابر و جوی مسالمت‌آمیز و در سایه شور و مشورت حق اظهار نظر، پیشنهاد، انتقاد و ارائه راهکارهای مناسب برای بهبود فعالیتها و تحقق اهداف تعاونی متبوع را خواهد داشت. به این ترتیب، مجامع عمومی، هسته‌های مشارکت اعضاء برای رهبری امور به سوی نیل به تأمین نیازها و حل مشکلات آنان است.

نکته جالب این است که هیأت مدیره به

عنوان منتخبین اعضای یک تعاونی، خود مولود و برخاسته از همین مجامع عمومی می‌باشد. اعضای هیأت مدیره برای احترام به حقوق اعضاء، رعایت قوانین و نیز بهبود بخشی فعالیتها از راه نظرسنجی و نظر خواهی اعضای تعاونی، می‌بایست نسبت به برگزاری مجامع عمومی (اعم از عادی و فوق العاده) در هنگام مقرر و در اسرع وقت اهتمام ورزند و در این زمینه نیز هر مانعی را از سر راه خود بردارند، اعضای هیأت مدیره باید مطمئن باشند هر چه در برگزاری این جلسات بیشتر تلاش کنند، حقوق اعضاء را بهتر رعایت کرده‌اند و در نتیجه اعتماد اعضاء به آنان بیش از پیش صمیمانه‌تر و پایدارتر خواهد شد.

علاوه بر مجامع عمومی، جلسات هیأت مدیره نیز از جمله جلسات رسمی است که

برگزاری مجامع عمومی به همراه بر پا کردن نمایشگاه محصولات تعاونی، حراج برخی از کالاها، اهدای جوایز به کارکنان یا برخی اعضاء به مناسبتهای مختلف، تسکدیر از فرزندان هنرمند یا دانش‌آموزان ممتاز اعضاء و بسیاری از راهکارهای دیگر برای ایجاد علاقه در اعضاء و شرکت در مجامع عمومی مفید است.



در هر تعاونی برای تنظیم و هدایت امور به نقطه مطلوب از سوی هیأت مدیره تشکیل می‌شود. اما، باید به خاطر داشت از آن جا که تعاونی‌ها بر اساس شور و مشورت شکل و شمایل واقعی را پیدا خواهند کرد، ضروری است هیأت مدیره خود را در قالب برگزاری جلسات رسمی محدود نسازد. بهتر است برای هر اقدام و فعالیت، از مشورت با یکدیگر و نیز اعضاء، خبرگان، کارشناسان و ... بهره گیرند. بنابراین یک هیأت مدیره زیرک و هوشمند نباید در برگزاری جلسات مشورت و تصمیم‌گیری هیچ گونه محدودیتی را برای خود قایل شود.

۵- ملاقات و بازدید:

هیأت مدیره هر شرکت تعاونی هنگامی از عهده وظایف و مسئولیتهای خویش به خوبی بر خواهد آمد که جدای از رعایت وظایف معمول «مدیریت» از عهده ایفای نقش «رهبری» نیز برآید.

یک رهبر دارای خصایص و صفات شایسته‌ای است که به وی شخصیتی محبوب و پذیرفتنی در نزد مردم بخشیده است. یک رهبر با استفاده از رفتار مطلوب مردمی و خدایستاده‌ای که دارد به عنوان یک الگوی برجسته انسانی از جایگاه و منزلت ارزشمندی برخوردار است و قادر خواهد بود مردم را به اطاعت از فرمانهای خیرخواهانه و در جهت صلاح و صرفه عموم دعوت کند. به این ترتیب، مردم نیز به دلیل پذیرش شخصیت وی، از او حمایت و فرمانبرداری خواهند کرد.

نکته مهم آن است که یک «رهبر» علاوه بر صفات والا، باید از شناخت و اطلاعات لازم و مناسب برخوردار باشد تا قادر شود در تصمیم‌گیریهای خود، همه جانبه بیندیشد و رأی صائب داشته باشد. با این وصف، چنان چه اعضای هیأت مدیره یک شرکت تعاونی که در واقع در رأس هرم مدیریت یک نهاد مردمی تکیه زده‌اند، تمایل داشته باشند برای موفقیت در مدیریت و نیز داشتن نقش رهبری مؤثر به حال اعضاء شرکت تعاونی و نهضت تعاونی مفید

باشند، می‌بایست ضمن سعی در جهت تقویت صفت‌های وارسته، در دو جنبه ذیل نیز تلاش خود را به کار گیرند:

۱- ملاقات: ملاقات مداوم با کارکنان تعاونی برای رهبری هیأت مدیره یک شرکت تعاونی بسیار الزامی است. در این ملاقات‌ها که هر از چند گاه، اما به طور مداوم و مستمر صورت خواهد گرفت، اعضای هیأت مدیره را با خصوصیات، نواقص و معایب، مسائل و مشکلات نقاط ضعف و قوت، وضع موجود و چشم انداز آتی و نیز میزان خشنودی شغلی کارکنان آشنا خواهد ساخت و برای برنامه ریزیهای آتی و تصمیمات اصولی در آینده آنان را یاری خواهد کرد.

به علاوه، ملاقات با کارکنان، هیأت مدیره را با وضعیت روحی و کاری و نیز نیازها و خواسته‌های کارکنان آشنا خواهد ساخت. در جریان ملاقات‌ها اعضای هیأت مدیره می‌توانند با کارکنان درد دل کنند، با روحیه و خصلت‌های آنان آشنا شوند و به شناخت کافی نایل شوند و بر اساس آن دستر شد آنان را فراهم سازند و انگیزه کارکنان را برای انجام هر چه بهتر وظایف شغلی افزایش و تقویت کنند. همچنین برای آگاه ساختن کارکنان از وظایف و مسئولیت‌ها، مذاکرات و توصیه‌های مناسب را با آنان داشته در صورت نیاز زمینه شرکت کارکنان نیازمند را در دوره‌های آموزشی فراهم سازند.

۲- بازدید: بازدید از قسمتهای مختلف تعاونی به منظور آگاهی هیأت مدیره از کارکرد هر بخش شرکت تعاونی و اتخاذ تدابیر مناسب برای کارکرد صحیح‌تر و بهتر در آینده الزامی است. اعضای هیأت مدیره می‌توانند در جریان بازدیدهای مستمر خود از تعاونی کمبودها، کیفیت کار ماشین آلات، وضعیت ارائه خدمات به اعضا، میزان و کیفیت کالاهای موجود در تعاونی و ... آشنا شوند. بر اساس نتایج حاصله از بازدیدها، نقاط ضعف و قوت سازمانی را که تحت مدیریت خود دارند، به خوبی خواهند شناخت. همچنین قادر

خواهند شد در جلسات مجامع عمومی گزارش صحیح‌تر و صادق‌تری از وضعیت موجود تعاونی را به اطلاع اعضا برسانند. به علاوه، هیأت مدیره موفق خواهد شد چشم انداز بهتری را برای ذیل به وضعیت مطلوب به اعضا پیشنهاد دهند.

۶- ارتباط مستمر با وزارت تعاون:

یکی از اهداف اساسی تشکیلات وزارت تعاون که متولی بخش تعاون کشور است و نیز برنامه ریزان، مسئولین و کارشناسان این وزارتخانه، توسعه و گسترش شرکتهای تعاونی است. مسئولان امر در این راه آماده‌اند از روشهای مختلف (آموزش، نظارت، حمایت، پشتیبانی و ...) به شرکتهای تعاونی آنان را یاری رسانند. مسئولان این دستگاه در این راستا، برای حل مسائل و مشکلات پیش آمده در تعاونی‌ها به طریق قانونی و مسئولانه از هیچ کوششی فروگذاری نخواهند کرد.

ارتباط دائم، مستمر و پویای هیأت مدیره شرکتهای تعاونی با وزارت تعاون و کارشناسان آن، ارمغانهای فراوانی را نصیب آنان و شرکت تعاونی ذریع خواهد ساخت. از جمله آن که وزارت تعاون قادر است هیأت مدیره تعاونی‌ها را:

- در حل مسائل و مشکلات پیچیده یاری رساند.

- نسبت به نظام تعاونی، سیاستها و برنامه‌های دولت برای این بخش آفوق دید آنان را وسعت بخشد.

- زمینه را برای آشنایی آنان با تجارب تساعونی‌های موفق ایران و جهان و راز موفقیت آنها فراهم سازد.

- از امکانات و مقدوراتی که موجب پیشرفت تعاونی‌ها می‌شوند، آگاه سازد.

- اطلاعات لازم را برای اصلاح و تعدیل عملیات تعاونی ذریع اخذ کنند.

- با قانون و مقررات تعاونی‌ها آشنا ساخته تا مسائل و مشکلات تعاونی متبوع را با بهره‌گیری بهتر از قوانین مربوط حل و فصل کنند.

و ...

به این ترتیب، اعضای هیأت مدیره

تعاونی‌ها بر پایه یاری جستن و مشورت در موارد کسب اطلاعات لازم از وزارت تعاون موفق خواهند شد به وظایف خویش بهتر جامه عمل ببوشانند.

به عنوان یک گام سودمند، هیأت مدیره تعاونی‌ها باید «ماهنامه تعاون» را که یکی از مفیدترین و معدود نشریات اقتصاد تعاونی کشور است و توسط وزات تعاون منتشر می‌شود، آبرنمان شوند و علاوه بر خود، مدیر عامل، کارکنان و اعضای تعاونی متبوع را تشویق به مطالعه آن کنند.

۷- نظر سنجی مستمر از اعضا:

گرچه مهم‌ترین کانال رسمی ارتباط هیأت مدیره با اعضا مجامع عمومی است. اما، یک هیأت مدیره خلاق و هوشمند هرگز به آن بسنده نخواهد کرد. زیرا، این واقعیتی است که اعضای هر تعاونی بنیانگذاران آن خواهند بود که آرمان اصلی آنان از ایجاد تشکل خود، تسریع و تسهیل خواسته‌های خویش برای ذیل به زندگی بهتر بوده است. از این رو، زیننده هیأت مدیره نیست که ارتباط خود را با اعضا (و در واقع موکلین خود) به یک یا دو نشست چند ساعته در طول سال تحت عنوان مجمع عمومی محدود سازد.

زندگی امروز بسیار تحول‌پذیر است و نیازهای مردم حتی روز به روز متنوع‌تر شده و ابعاد پیچیده و گسترده‌تری به خود می‌گیرد. بدین سان، انتظارات اعضا از شرکت تعاونی خود (که بنیان آن را برای پاسخگویی به این انتظارات گذاشته‌اند) روز به روز بیشتر و متنوع‌تر خواهد شد. حال چگونه اعضای هیأت مدیره یک شرکت تعاونی قادر خواهند بود بدون داشتن ارتباط منطقی و مداوم از انتظارات اعضا آگاهی یابند و در صدد تأمین آن برآیند؟ متأسفانه در بسیاری موارد مشاهده می‌شود هیأت مدیره آن چه را خود مفید به حال اعضا تشخیص می‌دهد، تولید یا تهیه می‌کند و در اختیار اعضا قرار می‌دهد!!

از سوی دیگر این از حقوق قانونی و عرفی هر فردی است که در قبال سازمانی که خسود سرمایه آن را تأمین کرده و

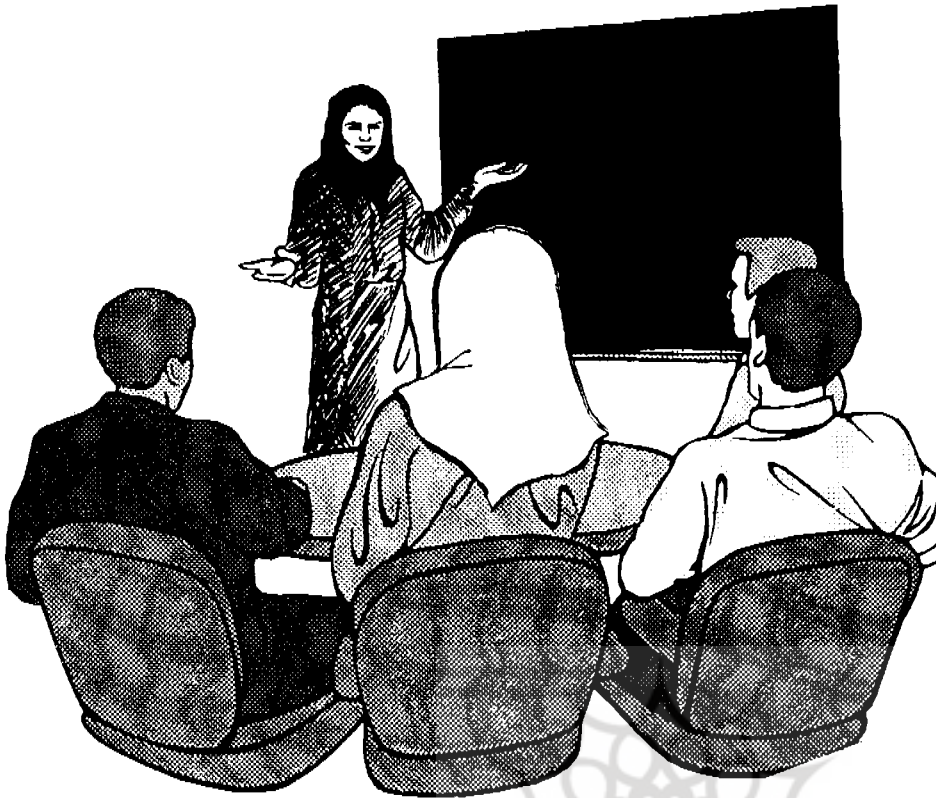
مؤسس آن بوده است، در اداره امور آن کاملاً دخیل باشند و از نحوه پیشرفت و چگونگی روند امور و فعالیتها آگاهی کافی و جامع داشته باشند. بدین ترتیب، شرایط موفقیت هیأت مدیره تعاونی‌ها آن است که همواره نظرات معقول و نیازهای اساسی‌تر اعضا را مد نظر داشته و برآورده سازد. برای این کار هیچ راهی را مؤثرتر از نظر سنجی و آگاهی از ایده‌ها، نظرات، خواسته‌ها و آرای اعضای تعاونی زیربند در پیش رو نخواهد داشت.

به طور کلی، اعضای هیأت مدیره هر تعاونی در جریان انجام مسئولیتهای خویش می‌بایست از دو جنبه زیر ارتباط رسمی و غیر رسمی مناسب و مستمر با اعضا (خواه فردی و خواه جمعی) داشته باشند:

الف: مشورت: یک هدف آرمانی اعضای تعاونی‌ها از انتخاب هیأت مدیره مورد نظر، طبیعتاً تنظیم و تدوین برنامه‌های تعاونی بر اساس خواست آنان بوده است. پس ضروری است اعضای هیأت مدیره برای کسب موفقیت و جامه عمل پوشاندن به این رسالت خطیری که اعضا بر دوش آنان گذاشته‌اند، امور تعاونی متبوع را مطابق خواست و نظر اعضا اداره کنند. برای تحقق این امر نیز باید همواره از طریق برقراری ارتباط (حضور، تلفنی، مکاتباتی و...) با آنان به مشورت بنشینند.

یکی از مهم‌ترین ارغمانهای مشورت هیأت مدیره با اعضا این است که اعضا کمتر به عملکرد تعاونی اعتراض و شکایت خواهند داشت. زیرا، از پیش نظرشان درباره برنامه‌ها و فعالیت‌های منتهی به عمالکردها، مورد عنایت و توجه قرار گرفته است.

ب: شناسایی نیازها: همان گونه که مکرراً بیان شده است، «نیاز» عامل اساسی پیدایش یک شرکت تعاونی است. اگر گروهی از مردم لزومی به وجود یک تشکل تعاونی برای رفع نیاز خود نمی‌بینند، آن تشکل نخواهد توانست پدید آید. بنابراین، هیأت مدیره از طریق برقراری ارتباط



مستمر و پویا می‌بایست همیشه از نیازهای اعضا آگاهی کامل داشته باشد تا با تأمین آن، عمر زندگی تعاونی را طولانی و دوام بخشد. در این صورت ضمن خشنود سازی اعضا و کمک به آنها در اعتلای زندگی و تأمین معیشت، هیأت مدیره موفق شده است در نزد اعضا از محبوبیت بیشتری نیز برخوردار شود.

۸ رعایت قوانین و مقررات:

ابن امری مسلم است که نظم و توسعه هر سازمان به «قانون مداری» و رعایت «ضوابط و مقررات» بستگی تام دارد. شرکت‌های تعاونی نیز به منزله سازمانهایی مردمی دارای قوانین و مقررات خاص خود هستند. عموماً هر شرکت تعاونی در جریان فعالیت‌های خود می‌بایست از چهار گروه عمده قوانین و مقررات ذیل پیروی کنند:

الف: مقررات داخلی: که عمدتاً شامل اساسنامه، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌هایی است که توسط شرکت تعاونی زیربند تنظیم و پیش‌بینی شده است.

ب: قانون تعاونی‌ها (بخش تعاون): که از سوی سازمانهای مسئول در سطح ملی تنظیم و تدوین شده است و همه شرکتهای تعاونی با هر هدف و هر موضوع فعالیت، می‌بایست برنامه‌ها، فعالیت‌ها و عملیات خود را با آن سازگار سازند.

ج: اصول جهانی نهضت تعاون: که برای سطوح بین‌المللی از سوی اتحادیه بین‌المللی تعاون و دیگر سازمانهای بین‌المللی تنظیم و توصیه شده‌اند و در بخش تعاونی و نیز تعاونی‌های کشورهای مختلف از آنها پیروی می‌کنند.

د: قوانین عمومی: مسانند قانون کار، بیمه، حسابداری و... که تعاونی‌ها همانند سایر سازمانها برای گردش امور خود به آنها نیاز داشته و باید از این قوانین تبعیت کنند.

هیأت مدیره خود بر اساس رعایت قوانین و مقررات زیربند عهد دار مدیریت تعاونی زیربند شده است. ضمن آن که به منظور حفظ قوانین و رعایت مقررات از

تعاونی‌ها

کیفیت بهتر زندگی کاری از طریق بهره‌وری

ابتکار کاری تایلند در توسعه کشاورزی روستایی:

مشارکت منافع همراه با ارتقاء بهره‌وری

● ترجمه: غلامرضا جمالی*

● میکای ویراویدا، مشاور نخست وزیر تایلند

در زمان رشد سریع اقتصادی ۱۰ سال گذشته، بخش تعاونی تایلند از سود چشمگیری برخوردار بوده است و این بخش را بایستی به عنوان یک بخش فعال در پیشرفت مناطق روستایی تایلند به حساب آورد. زیرا تعاونی‌ها می‌توانند از نظر مهارت‌های با ارزش، دانش کار و منابع، در توسعه روستایی مشارکت بسیار زیادی داشته باشند.

خلاصه

در حالی که تایلند رشد تقریباً دو برابر *Gdp* را در ده سال گذشته تجربه نموده است، بسیاری از این دستاوردها به طور مساوی در کشور تقسیم نشده است و بسیاری از مناطق آن کشور به ویژه مناطق خشک شمال شرقی، همان *Gdp* سرانه عادی در سال ۱۹۸۱ را داشته‌اند. در بخش تعاون مهارت‌هایی وجود دارد که به طور مؤثر

تایلند بسیار مؤثر و مورد نیاز می‌باشد. آگاهی از بازارها، محصولات و فرآیندهای تولیدی و همچنین مهارت آنها در تولید، بازاریابی، امور مالی و مدیریت / سازمان دهی تجارت موفقیت آمیز یک منبع پویا و محرک در فعالیتهای توسعه روستایی به وجود می‌آورد. این توضیح بدین صورت ارائه خواهد شد که یک چنین برنامه‌ای (ابتکار تجاری *Thai* در توسعه روستایی

برای درآمد زایی و برنامه‌های توسعه عمومی در روستاهای تایلند استفاده می‌شود. از این رو تجارب موفقیت آمیز بیشتری در توسعه روستایی ایجاد گردیده است تا این که به تنهایی باعث عواید مالی گردد.

آنها دانش و مهارت‌هایی دارند که در اختیار دولت نیست، ولی برای اقتصاد و توسعه عمومی در مناطق فقیر روستایی

TBIRD) که توسط مؤسسه توسعه اجتماعی بانکوک، تایلند اجرا گردیده برای مشارکت مؤسسات تجاری در توسعه روستایی تایلند موفق خواهد بود. فرایند مشارکت بخش خصوصی به خودی خود نمایانگر یک روش ابداعی جهت افزایش بهره‌وری از طریق کار گروهی و توسعه رهبری برای همکاری و مشارکت روستائیان می‌باشد.

مقدمه

علی‌رغم رشد اقتصادی سریع و افزایش *Gdp* سرانه در گذشته، میزان درآمد روستائیان در تایلند همگام با شهرنشینان رشد نیافته است. در حقیقت با توجه به توسعه اقتصادی اخیر، اختلاف درآمد بین روستائیان و شهرنشینان در حال رشد است. از این رو سطح درآمد شهرنشینان در مناطق صنعتی متناسب با کشورهای در حال توسعه است، علاوه بر این انجمن کمکهای بین‌المللی در حال کاهش حمایت‌های خود از برنامه‌های توزیع مجدد درآمد در تایلند می‌باشد. این کاهش کمکها برای توسعه در زمانی رخ داده است که تایلند بیشترین نیاز را به آن دارد. با کاهش همکاریهای خارجی و عدم توانایی دولت در تخصیص منابع کافی برای توسعه روستایی در حال حاضر، کاملاً مشخص است که باید راه‌های دیگری را اندیشید. در زمان رشد سریع اقتصادی ۱۰ سال گذشته، بخش تعاونی تایلند از سود چشمگیری برخوردار بوده است و این بخش را بایستی به عنوان یک بخش فعال در پیشرفت مناطق روستایی تایلند به حساب آورد. زیرا تعاونی‌ها می‌توانند از نظر مهارت‌های با ارزش، دانش کار و منابع، در توسعه روستایی مشارکت بسیار زیادی داشته باشند. مؤسسه توسعه اجتماعی و جمعیت (*PDA*) یک استراتژی آزمایشی را تحت عنوان ابتکار کاری تایلند در توسعه روستایی به منظور مشارکت تعاونی‌ها در توسعه روستایی به انجام رسانیده است که این امر می‌تواند به طور موفقیت‌آمیزی

ارزش همکاری تعاونی را در توسعه روستایی به اثبات برساند.

با استفاده از پرسنل با تجربه مؤسسه توسعه اجتماعی و جمعیت، تسهیل در ایجاد روابط بین روستائیان و شرکتهای تعاونی، برنامه‌ریزی در پروژه‌ها و هماهنگی در آن می‌توان منابع تعاونی را به سوی یک برنامه توسعه اجتماعی بسیار سالم سوق داد. از دو سال پیش به این طرف در حدود ۶۰ شرکت با این برنامه همکاری داشته‌اند که حدود ۲۰ شرکت از آنها از قبل برای به انجام رسانیدن فعالیتهای گوناگون در روستاها انتخاب شده و همکاری داشته‌اند. *PDA* یک سازمان خصوصی داوطلبانه در تایلند است که در سال ۱۹۷۴ توسط *Mechai Viravaidya* تأسیس شد تا خدمات طرح تنظیم خانواده بر اساس جمعیت خود را در اختیار تایلند قرار دهد. امروزه *PDA* در بخشهای گوناگونی فعال است که شامل: آب و بهداشت، کشاورزی، مؤسسات توسعه مسکن، آموزشهای بین‌المللی و پیشگیری از ایدز می‌گردد. پروژه *TBIRD* توسط مؤسسه فورده سرمایه‌گذاری شده است.

مفهوم *TBIRD* (ابتکار کاری تایلند در توسعه روستایی)

حتی اگر دولت منابع کافی برای آغاز برنامه‌های توسعه کلیه روستاهای تایلند را داشته باشد، اما به دلیل توانایی پایین دولت، این برنامه‌ها دارای اثر بخشی محدودی خواهند بود. دولت قادر است که امکانات زیر بنایی یا سخت‌افزاری نظیر جاده، برق، مدارس و تسهیلات بهداشتی را فراهم کند. اما در مورد مهم‌ترین عنصر توسعه جامعه، به ویژه وقتی که سعی در افزایش درآمد روستائیان داشته باشد، به امکانات نرم‌افزاری نظیر تواناییهای سازمان‌دهی، مهارت‌های اساسی تجاری در تولید، بازاریابی، امور مالی و مدیریت نیازمند است. با آن که دولت در این زمینه‌ها هرگز توفیقی نخواهد داشت، ولی این مجموعه از مهارت‌ها و دانش در بخش تجاری آماده و در دسترس است.

مفهوم اصلی *TBIRD* این است که از

شرکتی جهت همکاری با یک روستا دعوت می‌شود. در این مسیر ما پول آنها را نمی‌خواهیم، بلکه مدیریت و تفکر آنها را

می‌خواهیم. ما از یک شرکت می‌خواهیم که روستایی را انتخاب کرده و با استفاده از توفان مغزی و مشارکت روستائیان، مشکلات آنها را حل نماید. بدین ترتیب شرکت به روستائیان کمک می‌کند تا راه حل مشکلات را پیدا کنند. این مسئله کاملاً ساده‌ای است. اولین سئوالی که شما ممکن است پرسید این است که شرکتها درباره توسعه روستایی چه می‌دانند؟ پاسخ این سئوال هیچ است، اما آن شرکتها دارای مهارت‌های تجاری و تحلیلی هستند که جهت کمک به روستائیان در زمینه تفکر در مورد مشکلاتشان و یافتن یک راه حل ضروری می‌نماید. یکی از اولین شرکتهایی که به نام *TBIRD* ملحق می‌شد شرکت سوئدی *Swedish Motors* یا *VOLVO* بود. گرچه امور روستایی چندان نیازی به مونتاژ اتومبیل و مهارت‌های بازاریابی ندارند، ولیکن کارکنان شرکت قادر بودند طرحهای مبتکرانه‌ای را تدبیر نمایند تا به روستائیان کمک کنند تا بتوانند درختچه‌های تزئینی سودآوری که در بسیاری از زمین‌های گلف و مناطق مسکونی اطراف بانکوک می‌روئیدند را جایگزین محصول نرت کنند. درآمد در آن روستا اکنون به ۲۰۰٪ افزایش یافته است. هر شرکتی دارای یک پروژه متفاوت از هم می‌باشد، که جهت رفع نیازهای صریح روستائیان به طور خاصی طراحی می‌شود. در ۲ سال اول فعالیت *TBIRD* ما طیف گسترده‌ای از فعالیتها را تجربه کرده‌ایم. قبل از این که جزئیات *TBIRD* را ذکر کنم، ابتدا بعضی از دلایل نیاز به *TBIRD* را توضیح خواهم داد.

اختلاف درآمد غیرم رشد

بین سالهای ۱۹۸۴ و ۱۹۸۸، *Gdp* تایلند به بیش از ۵۰٪ یعنی ۱/۵ تریلیون *Baht* (۵۹ میلیارد دلار) افزایش یافت. در طول این مدت میانگین رشد سالانه *Gdp* سرانه نیز به طور چشمگیری افزایش یافته است (۲۲٪). از ۱۹۴۲۹ *Baht* (۷۷۷ دلار) به ۲۷۶۳۲ *Baht* (۱۰۸۳ دلار).

مفهوم اصلی TBIRD این است که از شرکتهای جهت همکاری با یک روستا دعوت می‌شود. در این مسیر ما پول آنها را نمی‌خواهیم، بلکه مدیریت و تفکر آنها را می‌خواهیم. ما از یک شرکت می‌خواهیم که روستایی را انتخاب کرده و با استفاده از توان مغزی و مشارکت روستائیان، مشکلات آنها را حل نماید. بدین ترتیب شرکت به روستائیان کمک می‌کند تا راه حل مشکلات را پیدا کنند. این مسئله کاملاً ساده‌ای است.

منابع روستا آشنایی بهتری پیدا می‌کند، فعالیتها به طور فزاینده‌ای بر ایجاد درآمد متمرکز می‌گردند. در حالی که ممکن است تلاشهای اولیه چیزی جز به گردش درآوردن پول برای سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی نباشد، ولی همکاری بایستی جدی‌تر گردد و ممکن است در نهایت شامل ارتباط با صاحبان منابع و سرمایه نیز گردد.

راهکارهای (شقوق) زیادی وجود دارد که یک شرکت می‌تواند فعالیتها تحت نظارت خود را به انجام برساند.

فعالیت‌های مربوط به بخش کشاورزی

.. سرمایه‌گذاری مالی

- تکنولوژی پیشرفته

- بازاریابی مؤثر

- تولیدات متنوع

- ارتباط با بخش کشاورزی

فعالیت‌های مربوط به بخش غیر

کشاورزی

- صنایع داخلی

- صنایع خرده‌پا

- مراکز تعمیراتی کوچک

- مشاغل خدماتی

- خوار و بار فروشی و سایر مغازه‌ها

- قراردادهای فرعی

- برنامه‌های آموزشی پیشرفت در مدارس،

کمک هزینه تحصیلی و غیره

- بافتنی، بافندگی، منجق دوزی و دیگر

کارهای دستی.

مشاغل مرتبط با صنایع شرکتی

همچنان که با گذشت زمان ماهیت همکاری شرکتها تغییر می‌کند، عوامل ایجاد انگیزه جهت همکاری بخش تعاونی، نیز تغییر می‌کند. در ابتدا از شرکتها خواسته می‌شود تا مسئولیتهای اجتماعی و شهری را به انجام برسانند و همکاران فعالی در توسعه ملی باشند. در حالی که شرکتها در درگیر به طور مسلم و میل و رغبت در خوری را بین دولت و ملت به وجود می‌آورند، به علاوه بیشترین مزایای قابل توجه به نفع خود شرکت خواهد بود و رضایت شغلی همراه با افتخار شرکتی از

روستایی هستند تا امتیازات مالی به تنهایی. در حالی که تایید ممکن است با شرایطی مواجه شود که برای برنامه‌های مهم توسعه منابع کمی در دسترس داشته باشد، بخش موفق تعاونی می‌تواند در مورد هم منابع و هم مهارتها همکاری داشته باشد.

تجربه PDA تاکنون ارزش این مهارتهای تعاونی و تمایل آنها را برای همکاری با مردم، ایده‌ها و سرمایه‌گذاری در جهت توسعه معنادار اثبات نموده است.

TBIRD چگونه کار می‌کند؟

به منظور تسهیل در همکاری شرکتها با PDA، TBIRD طرحی به نام «۱۰ گام جهت انتخاب یک روستا» را ترتیب داده است. این گامها معرفی شرکت را به روستا و آغاز پروژه‌های تحت نظارت شرکت را تسهیل می‌نماید. در طی این مرحله یک نماینده از PDA هماهنگ‌کنندگان و داوطلبان شرکت را از طریق فعالیت‌هایی نظیر انتخاب روستا و طرح یک برنامه‌کساری از پروژه‌های روستایی هدایت می‌کند. علاوه بر هماهنگ‌کننده، شرکت یک هماهنگ‌کننده تمام وقت را که در روستا زندگی می‌کند، انتخاب می‌کند تا به عنوان یک مدیر فعالیتها تحت نظارت خود را به انجام برساند.

در ابتدا، همکاری شرکتها شامل فعالیت‌هایی است که تمرکز دارد به برآوردن حداقل نیازهای اساسی روستا نظیر مخازن جمع‌آوری آب باران جهت آشامیدن و همکاریهای کلی به مدارس محلی.

این گونه فعالیتها نه تنها فواید سریعی را برای روستا مهیا می‌نماید، بلکه به ایجاد اطمینان و اعتماد رهبران روستا به شرکت کمک خواهد نمود. هر چه شرکت با نیازها و

متأسفانه، اکثر جمعیت تایید در این رشد سهیم نبوده‌اند. در حالی که درآمد سرانه متوسط سالانه GDP در بانکوک به ۸۷۰۳۲ Bath (۲۴۱۲ دلار) در سال ۱۹۸۸ رسید، اما چنین وضعیتی را برای مناطق روستایی نمی‌توان متناسب دانست. به عنوان مثال در بخش شمال شرقی در سال ۱۹۸۸ درآمد سرانه فقط ۹۴۳۹ Bath (۲۷۰ دلار) بود. در حالی که در سال ۱۹۸۶، سطح زندگی ۸۰٪ از جمعیت تایید در مناطق روستایی زیر خط فقر قرار داشت. در بخش شمال شرقی، بالغ بر ۴۸٪ از جمعیت زیر خط فقر زندگی می‌کردند. در چند سال گذشته میزان بی‌سابقه سرمایه‌گذاری خارجی و صادرات، میزان رشد سالانه‌ای بالغ بر ۱۰٪ را به دنبال داشته است. اکثر این فعالیت‌های اقتصادی در مراکز اصلی شهری تایید مستقر شده که بانکوک به عنوان هسته مرکزی این فعالیتها می‌باشد. بین سالهای ۱۹۸۰ تا ۱۹۸۶ میزان GDP سرانه در بخش غیر کشاورزی به ۴/۸٪ سنزل نمود. در حالی که ارزش افزوده هر کارگر در بخش غیر کشاورزی بین سالهای ۱۹۸۰ تا ۱۹۸۵ به طور متوسط ۶/۵۶٪ در سال افزایش داشت، این نرخ در بخش کشاورزی در بین سالهای ذکر شده سالانه به طور متوسط ۱/۵۲٪ کاهش داشت.

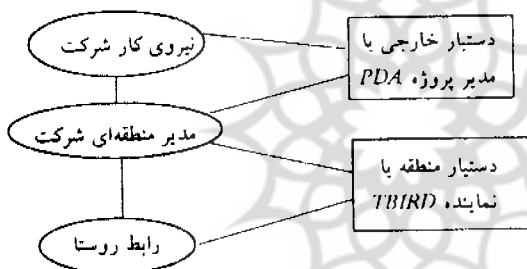
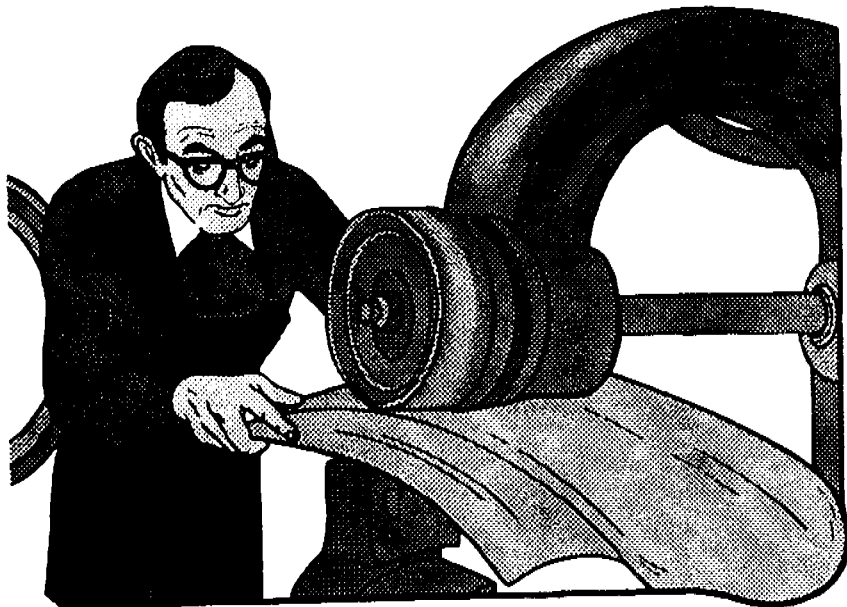
تعاونی‌ها می‌توانند کمک کنند

تعاونی‌های موفق می‌توانند کمک‌های بسیار با ارزشی را به روستاها ارائه دهند. تا این که پول در اختیار آنان قرار دهند. مهمتر از همه این که یک تعاونی می‌تواند در دانش مربوط به بازار یابی، مدیریت مالی، تولید و مدیریت در امور روستائیان سهیم گردد. این دانش و مهارتهای خلاق و اساسی حل مسئله، یک دارایی با ارزش برای توسعه

منطقی متنوعی را می‌توان عنوان کرد. از جمله: (۱) نیاز در مناطق روستایی، اختلاف در آمد و فقدان اثر بخشی دولت در مسائل نرم‌افزاری، (۲) امکانات بالقوه برای توسعه اجتماع سالم بر اساس الگوهای تجربی PDA، (۳) سهولت همکاری یا به عبارتی همان ۱۰ گام. همچنین بایستی پی ببریم که آیا شرکت به تنهایی می‌تواند فواید ارتباطات عمومی را از دو طریق خارجی و داخلی به دست آورد و می‌تواند پروژه‌های را به عنوان تیم سازی یا تمرین رهبری برای آینده کارکنان مورد استفاده قرار دهد؟

گام دوم: معرفی برنامه به کارکنان شرکت

بخش آغازین این گردهمایی اساساً شبیه به اولین گردهمایی با مدیریت ارشد می‌باشد. کارکنان PDA با تأکید بر نیاز به مشارکت بخش خصوصی در توسعه روستایی تا بلند دلایل منطقی پروژه را ارائه خواهند داد. آنها همچنین فعالیتهای



توسعه‌ای PDA را توضیح داده و طرح کلی «۱۰ گام توسعه» را به تفصیل ارائه خواهند داد. سپس با فرض این که کارکنان مفهوم پروژه را پذیرفتند، خواستار این می‌گردند که مأموران شرکت آن دسته از کارکنانی که در TBIRD به عنوان بخشی از PDA و نیروی کار شرکت همکاری خواهند کرد را معرفی نمایند. به طور ایده آل، مدیران سطح پایین و متوسط از بخش بازاریابی، مالی و تولید همکاری خواهند نمود زیرا از نظر مهارت‌های اساسی تجاری که مهم‌ترین نیاز روستائیان است، پروژه‌های درآمد زا و سودآوری را آغاز می‌نمایند. این کارکنان هم به برنامه کمک می‌کنند و هم از این طریق سود کسب می‌کنند. تجربیات گذشته در مورد همکاری شرکتها نشان داده است

نظیر دامداری، کشاورزی، نظام منسجم مدیریت گردش سرمایه و فعالیتهای اساسی بهداشتی را ارائه می‌دهد.

۱۰ گام اساسی برای این که یک شرکت به طور موفقیت‌آمیزی روستایی را انتخاب کند:

گام اول: معرفی برنامه به مدیریت عالی

کسب حمایت جدی برای برنامه در بالاترین سطح مدیریت یک شرکت بسیار مهم می‌باشد. استفاده از روابط کارکنان و نظر خواهی متقاعد کننده برای قبولاندن برنامه به اکثر مدیران عالی تا حد امکان، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. سپس از مدیران خراسته می‌شود تا نیروی کار را بر اساس نوع شرایط تشکیل دهند. دلایل

طریق همکاری پرسنل شرکت افزایش می‌یابد. در عین حال حس پیشرفت در تمام زمینه‌ها به غیر از سوددهی از نظر فرهنگی نیاز تقویت شده «ایجاد شایستگی» را بر آورده می‌کند. هم چنان که ارتباطات گسترش می‌یابد مزایای شرکت نیز به طور فزاینده‌ای ممکن است سودآور گردد. علاوه بر سودهای مالیاتی، روستاها نماینده منابع اضافی و بازارهای بالقوه می‌باشند. در طی روند کلی، PDA به عنوان منبعی جهت مشارکت شرکتها عمل خواهد نمود. در حالی که همزمان آنها را ترغیب می‌کنند تا با گذشت زمان هر چه بیشتر به استقلال خود دست یابند. علاوه بر مدیر برنامه، هسته مرکزی PDA متشکل است از مدیران پروژه‌ها، که رابطه هر شرکت و روستا را تحت نظارت دارند. PDA همچنین از طریق «مراکز توسعه روستایی بر اساس اجتماع (CBIRD) در زمینه‌های اساسی مورد نیاز آنها را حمایت خواهد کرد. همچنان که در حال حاضر PDA شش مرکز را در مناطق شمال و شمال شرقی تأسیس کرده است. این مراکز آموزشی و طرز کار بخشهای

تعاونی‌های موفق می‌توانند کمک‌های بسیار با ارزشی را به روستاها ارائه دهند تا این که پول در اختیار آنان قرار دهند. مهمتر از همه این که یک تعاونی می‌تواند در دانش مربوط به بازار بایبی، مدیریت مالی، تولید و مدیریت در امور روستائیان سهیم گردد. این دانش و مهارت‌های خلاق و اساسی حل مسئله، یک دارایی با ارزش برای توسعه روستایی هستند تا امتیازات مالی به تنهایی. در حالی که تأیید ممکن است با شرایطی مواجه شود که برای برنامه‌های مهم توسعه منابع کمی در دسترس داشته باشد، بخش موفق تعاونی می‌تواند در مورد هم منابع و هم مهارت‌ها همکاری داشته باشد.

جهت طرح ریزی برنامه *TBIRD* و جلب رضایت افراد سرشناس روستایی از روستا بازدید می‌نمایند. هماهنگ کنندگان نیروی کار (کارکنان شرکت و *PDA*)، خودشان را معرفی خواهند کرد و اهداف پروژه را برای کمیته و بزرگ روستا تشریح خواهند کرد. با دیدار از بزرگ روستا (کبخدا) و اشخاص تراز اول روستا، نیروی کار ممکن است از قبیل اقدام به فرموله کردن نظراتی جهت ایجاد پروژه‌های مورد نیاز اساسی یا طرح‌های درآمدزا کرده باشد.

علاوه بر معرفی برنامه *TBIRD* و ارزیابی نیازها و فرصت‌های روستا، نیروی کار می‌تواند از اولین بازدید جهت تشکیل یک سازمان در داخل روستا با هدف هماهنگی فعالیت‌های آتی استفاده نماید. ابتدا اعضای نیروی کار بایستی کمیته روستا را در تشکیل نیروی کار روستایی جهت همکاری با نیروی کار شرکت در انجام فعالیت‌های تحت نظارت یاری نمایند. سرانجام در فرصت بعدی نیروی کار بایستی از روستا شخصی را به عنوان رابط شرکت انتخاب کند. در گذشته شرکتها، معلمان یا مدیران مدرسه را به عنوان رابط انتخاب می‌کردند او (رابط) با همکاری مدیر منطقه فعالیت‌های روستا را طراحی و هدایت می‌کرد ضمن این که وی با پیشرفتهای شرکت در روستا آشنا بود.

گام پنجم: گردهمایی نیروی کار

گردهمایی نیروی کار درست پس از بازدید از روستا ضروری است. در طی بازدید، اعضای نیروی کار ممکن است بعضی از پروژه‌های اساسی مورد نیاز کوتاه مدت را که می‌توانند سریعاً به اجرا درآیند معرفی نمایند. به عنوان مثال اگر

زیادی را در روستا خواهد گذراند و با افراد *PDA* در جهت انجام فعالیت‌های درآمدزا کار می‌کند. میزان دسترسی شرکت به مهارت و توانایی مدیریتی جهت هماهنگی عامل کلیدی موفقیت خواهد بود. به طور ایده آل، هماهنگ کنندنده منطقه‌ای نظرات و برنامه‌های ایجاد شده را تحقق خواهد بخشید. ضمن این که برنامه را با هر یک از کارگران تمام بخش‌های شرکت به بحث خواهد گذاشت. روش‌های متنوع جهت ساخت دهی پست هماهنگ کنندنده وجود دارد، به عنوان مثال این پست را می‌توان به صورت گردشی توسط افراد مختلف شرکت پر نمود یا نیرویی خارج از شرکت را به صورت دائمی استخدام نمود.

جلسات توفان مغزی جهت پروژه‌های درآمدزای شرکت - روستا

تجربیات گذشته شرکت‌های مشارکت کننده نشان داده است که تعداد زیادی از کارگران در اوایل پیدایش برنامه *TBIRD* به فکر یافتن ایده‌های افزایش درآمد برای روستائیان بوده‌اند. از این جلسه توفان مغزی به عنوان اولین گام در رشد و شکوفایی توانایی در شرکت استفاده می‌گردد. به عنوان مثال در گذشته چندین شرکت به فکر افتاده‌اند که آموزش‌هایی برای کارگران روستایی ترتیب دهند تا بتوانند کارهای تولیدی ساده را با توجه به وجود مهارت‌های بالا در شرکت به انجام برسانند.

گام چهارم: بازدید هماهنگ

کنندگان نیروی کار از روستا

اولین بازدید از روستا برای برنامه حیاتی خواهد بود، زیرا اولین قدم جهت ایجاد یک مرز بین روستا و شرکت می‌باشد. قبل از بازدید کارگران محلی *PDA*

که سعی و تلاش وسیله بسیار عالی برای روابط مثبت داخلی است و نیز به هر حال عامل کلیدی تعهد مدیریت و تمایل وی به تشویق و کمک به مشارکت کارکنان می‌باشد.

گام سوم: گردهمایی نیروی کار

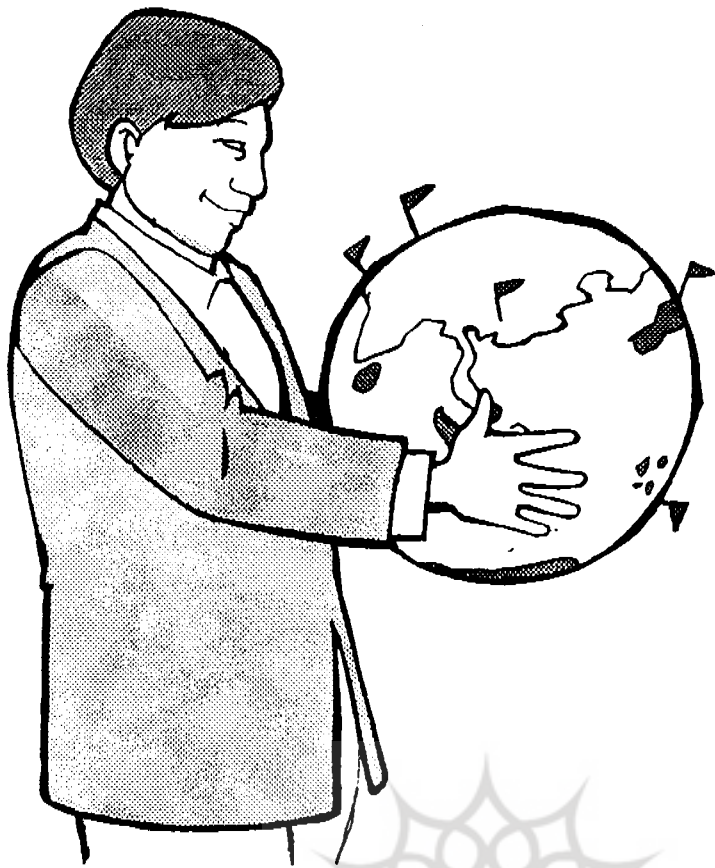
در اولین گردهمایی سازمان نیروی کار، *PDA* و نماینده شرکت برنامه همکاری در *TBIRD* را طرح ریزی می‌کنند. در طول جلسه، گروه برنامه خود را بدین صورت تعیین می‌نماید: (۱) انتخاب روستای مورد نظر، (۲) جستجو جهت انتخاب فردی به عنوان هماهنگ کننده منطقه‌ای فعالیت‌های تحت نظارت شرکت، (۳) جلسات توفان مغزی جهت پروژه‌های درآمدزای شرکت - روستا.

انتخاب روستای مورد نظر

PDA توصیه می‌کند که شرکت روستایی را در شمال شرقی تأیید انتخاب کند، جایی که بیشترین نیاز وجود دارد و همچنین جایی که مراکز توسعه در مجاورت *PDA* باشد. این امر به شرکت اختیارات وسیعی را جهت بهره‌مند شدن از امکانات زیر بنایی *CBIRD* و معروفیت زیادی که در طی سالها کار با افراد روستایی به دست آورده است، می‌دهد. گزینه دیگر این است که روستایی را انتخاب کنند که در نزدیکی امکانات شرکت یا روستا باشد. جایی که کارگران قبیل از ملحق شدن به شرکت زندگی می‌کرده‌اند.

جستجو جهت انتخاب شخصی به عنوان هماهنگ کننده منطقه‌ای در فعالیت‌های تحت نظارت شرکت

این شخص رابط شرکت در پروژه خواهد بود و درست مثل یکی از اعضای شرکت به حساب خواهد آمد. او اوقات



گام هشتم: تحقیق از روستا

تحقیق از روستا هم وسیله مهمی است برای سنجش پیشرفت پروژه در روستا و هم نقطه شروعی است برای فعالیتهای آینده روستا. طرح‌های انجام شده جهت کسب اطلاعات جمعیتی اقتصادی، شرکت را قادر خواهد ساخت تا در مورد مناسب‌ترین فعالیتها برای روستا تصمیم‌گیری نماید. به علاوه نتایج این تحقیق، تصویر روستا را قبل از شروع فعالیتهای درآمدزای تحت نظارت شرکت مشخص می‌کند. سپس شرکت می‌تواند تأثیر برنامه‌هایش را بر درآمد اندازه‌گیری و ارزیابی نماید در طی تحقیق، کارکنان شرکت، به تک تک منازل مراجعه می‌کنند و سئوالات زیر را از ساکنان می‌پرسند:

حد متوسط درآمد چیست؟ آیا روستائیان جهت سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی به اعتبار نیاز دارند؟ میزان بهره فعلی که روستائیان بابت قروض خود می‌پردازند چقدر است؟ چه نوع فعالیتهای کشاورزی و روستایی و دامداری متداول

امکان سطح فعالیتهای فعلی در بخش کشاورزی را بالا ببرد. شرکت بایستی یک متخصص واجد شرایط (یا کمک PDA) را به کار گیرد، کسی که می‌تواند روشهای فعلی کشاورزی را بهبود بخشد. گام ششم بازدید عملی و کاربردی از روستا است تا فرد متخصص محصولات روستا را مورد بررسی قرار دهد و جهت برنامه ریزی پیشرفتهای بعدی با روستائیان مصاحبه کند. برخی از نمونه پیشرفتهای بالقوه عبارت است از:

- کیفیت بذر
- روشهای آبیاری
- روشهای گردش محصول
- روشهای مکانیزه کردن
- استفاده بهینه از زمین و محصول
- محصولات جدید بالقوه
- کاربرد کود شیمیایی

اگر کارکنان شرکت نتوانند با یک متخصص خارجی قرار داد ببندند، PDA را در اختیار دارد که شرکت می‌تواند جهت ارزیابی آنها را به کار گیرد.

مدرسه روستا فاقد آب تمیز آشامیدنی است هماهنگ کننده منطقه می‌تواند خیلی سریع مخزن آبی را در آنجا مستقر نماید و یا اینکه اگر مشکل بهداشت وجود داشته باشد شرکت فوراً کمکهای لازم را در اختیار آنان قرار خواهد داد. این پروژه‌ها نه تنها نیازهای اساسی موجود در روستا را برآورده می‌کند بلکه صداقت عمل شرکت را برای روستائینی که در شک و تردید هستند به اثبات می‌رساند و حال آن که پروژه‌هایی نظیر تهیه آب شرب تمیز برای کودکان و مراقبتهای ضروری بهداشتی نمونه‌های مشخصی از موهبتهای شرکت است، به هر حال بدان دلیل که هدف طولانی مدت برنامه TBIRD فراهم کردن همکاری اقتصادی منکی به خود روستائیان می‌باشد تا این که فقط یک مؤسسه خیریه باشد. شرکت و روستائیان بایستی خیلی سریع بر فعالیتهای افزایش درآمد طولانی مدت تأکید و تمرکز داشته باشند.

زمانی که پروژه نیازمندیهای اساسی کوتاه مدت برنامه ریزی شدند، نیروی کار بررسی و تحقیق از روستا را آغاز می‌کند. این بررسی جمعیتی به عنوان یک معیار سنجش در آینده جهت مقایسه رشد و توسعه اقتصادی که نتیجه مشارکت شرکت در روستا بوده است، به کار خواهد رفت. PDA متخصصانی دارد که می‌توانند این بررسیها را طراحی کنند، بنویسند و جدول بندی نمایند.

شرکت فقط به یک گروه داوطلب ۲۰ نفره نیاز دارد تا برای انجام تحقیق با کارکنان PDA همکاری کنند. بررسیهای گذشته نشان می‌دهند که این گونه فعالیتهای هم به نفع شرکت و هم به نفع روستا بوده است. داوطلبان مشتاقانه پروژه‌های بالقوه را شناسایی می‌کنند و شرکت نیز از روابط عمومی داخلی با ارزشی برخوردار خواهد شد.

گام ششم: PDA یا سرمایه‌گذاری خارجی در بخش کشاورزی

قبل از اجرای فعالیتهای درآمد زائر بخش غیر کشاورزی شرکت بایستی تا حد



تعاونی) می‌باشد. همچنین متصدی مدیریت همه موارد و زمینه‌هایی است که نظام‌های دولتی قادر به بهره‌گیری از آنها در ایالت‌های خود نیستند. علاوه بر این نمایندگی نظام بانکداری تعاونی را برای تبادل نظر بانکداران در سطح ملی نیز به عهده خواهد داشت.

در عین حال بانک تعاونی هندوستان متولی هماهنگی با اصول فدرالیسم و دموکراسی است که ویژگی سازمان‌های تعاونی در تمام سطوح می‌باشد و تأکید آن نیز بر پذیرش مشارکت کمتر از دولت برای تحقق عدالت و مدیریت است.

آن چه که هدف ما است ایجاد یک ساختار تعاونی در قالب بانک تعاونی ملی به صورت فدراسیون از سطوح بالای دولت هم در کوتاه مدت و هم در بلندمدت می‌باشد که مالکیت و مدیریت آن به وسیله واحدهای فدراسیون صورت گیرد. علاوه بر توصیه‌های مختلف دیگری که در مورد ساختار تعاونی انجام داده‌ایم، مجدداً یادآور می‌شویم که از این نظام ملی انتظار می‌رود که بر اساس خطوط دموکراتیک سازمان یابد و بر اساس قدرت خود اقدام نماید و خود را از پشتیبانی و همچنین تجهیز منابع دولتی از جمله حمایت مالی آن که کنترل و دخالت دولت را به همراه خواهد داشت به دور نگه دارد.

NCBI نیز به همین نحوه به خاطر سرمایه یا سایر منابع خود به دولت متکی نخواهد شد.

در بررسی‌های قبلی فرض بر این بود که مباحثه بر سر موضوع پایان یافته و اقدامات بلافاصله برای تأسیس این بانک آغاز شده است، ایجاد طرح بانک پیشنهادی بدین شرح در صفحات بعد ارائه شده است:

هدف

هدف اصلی **NCBI** انجام اقدامات به عنوان «نماینده مرکزی» برای اعضاء تشکیل دهنده آن می‌باشد. به این منظور این اقدامات را انجام خواهد داد:

الف - به عنوان یک مرکز تعادل ملی و

سخن‌گویی بانکداری تعاونی و نظام تأمین مالی.

ب - به عنوان محلی برای جذب منابع مازاد نظام‌های دولتی و توزیع منابع مذکور و نیز جذب سایر منابع از طریق کنسرسیوم و سایر تشکلهای و بدین وسیله ایجاد تمهیدات نظام‌مند برای ساختار اعتبار تعاونی در سطح کشور.

اهداف

الف - تدوین و اجرای سیاستها و برنامه‌ها بادر نظر داشتن تأمین منابع مالی تعاونی‌ها.

ب - تدوین و اجرای سیاستها و برنامه‌ها برای توسعه تعاونی‌ها و ایجاد رابطه مناسب بین تأمین منابع مالی تعاونی‌ها و برنامه‌های مربوط به توسعه.

پ - انجام اقدامات برای از میان برداشتن عدم تعادل منطقه‌ای در رشد اعتبار و بانکداری تعاونی.

ت - انجام اقدامات در مورد تجدید سازمان و رونق بخشی یا اقدام در مورد ساختار سازمانی اعتبارات از طریق

بانکداری تعاونی در زمانهای مختلف.

ث - برقراری رابطه مؤثر بین مؤسسه های اعتباری و بانکداری تعاونی با دولت هندوستان، دولت‌های ایالتی، «رزرو» بانک هندوستان، «نایراد» و سایر مؤسسات تأمین منابع مالی در سطح کشور و مؤسسات تأمین مالی در بانکداری بین المللی.

ج - تأمین اعتبار از منابع مختلف، به عنوان مثال، بازار بورس و مؤسسات تأمین مالی «رزرو بانک» هندوستان، «نایراد» سایر مؤسسات تأمین مالی و بانکداری بین المللی.

چ - به عهده گرفتن آموزش و توسعه نیروی انسانی به نمایندگی از بانکهای تعاونی عضو با همکاری سازمانهای آموزشی که آموزش تعاونی‌ها را انجام می‌دهند.

ح - به عهده گرفتن مطالعات و تحقیقات، بررسی‌ها و مشاوره برای پیشبرد توسعه منابع مالی تعاونی مدار.

وظایف

بانک علاوه بر اهداف فوق الذکر، وظایف زیر را نیز بر عهده خواهد داشت:

الف - تهیه منابع گوناگون مالی برای مؤسسات تعاونی در تمام بخشهای اقتصاد با تأکید ویژه بر اعتبار برای عملیات کشاورزی، جنگلداری، ماهیگیری و توسعه روستا.

ب - تدارک تأمین مالی برای تمامی امور تجاری در انواع سازمانهای تعاونی و به طور کلی انجام وظیفه به عنوان بانک برای تسهیل اعتبارات لازم برای فعالیتهای کشاورزی، غیر کشاورزی، جنگلداری، ماهیگیری، بازاریابی، فرآیند سازی، صنایع کوچک و خانگی و سایر فعالیتهای وابسته. پ - ارائه خدمات به عنوان مرکز تعادل برای مؤسسات تعاونی بانکداری در سطح کشور.

ت - به عهده گرفتن اداره برنامه‌های تعاونی‌ها در بخش مالی به نحوی که صدور چک و حواله در بانکهای تعاونی در مناطق مختلف کشور تسهیل شود.

ث - تلاش برای اخذ منابع مالی از دولت و اجرای عملیات در بازارهای ملی و بین المللی از جمله فروش اوراق قرضه و سهام و سایر ابزارهای مالی.

ج - دریافت کمکهای مالی از مؤسسات مالی و بانک جهانی، آژانس بین المللی توسعه و سایر مؤسسات مالی بین المللی.

چ - حفظ رابطه با رزرو بانک هندوستان، *NCDC*، *NABARD*، سایر مؤسسات مالی و سایر مؤسسات بخش دولتی.

ح - سرپرستی و نظارت بر نظام بانکداری تعاونی در سطح کشور.

خ - تأمین منابع مالی و اجرای امور تجاری در بخش صادرات و واردات تعاونی‌ها.

د - مدیریت، فروش و عرضه کلیه داراییهایی که ممکن است به مالکیت بانک درآید یا جبران تمام یا بخشی از خسارات وارده بر آن و حصول و حفظ و به طور کلی معامله در مورد هر نوع دارائی.

ذ - حصول، حفظ، صدور اوراق و اسناد

در مورد حق العمل، پذیره نویسی و معامله در مورد موجودی کالا، وامها، سهام، سند قرضه، سهام قرضه، اوراق قرضه، تعهدات، اوراق بهادار و هر نوع سرمایه.

ر - خرید و فروش اوراق بهادار دولتی، اوراق قرضه مؤسسات مالی و سهام سازمانهای تعاونی، اسناد و سایر اوراق بهادار از طرف اعضای تشکیل دهنده سرمایه و سپرده گذاران.

ز - تملک، ساخت، نگهداری، تغییر ساختمانها یا انجام کارهای لازم یا مناسب با اهداف بانک و فروش، ترمیم، مدیریت، توسعه، تغییر اجاره، رهن، امحاء یا به حساب منظور نمودن یا اداره تمام یا بخشی از مایملک.

ژ - انجام هر نوع کار تجاری که دولت هندوستان یا رزرو بانک هندوستان به عنوان نوعی کار تجاری تلقی می‌کند قانونی است.

س - سازماندهی شرایط تأمین منابع مالی و امور تجاری که مؤسسات تعاونی به عهده گرفته‌اند و به طور کلی انجام وظیفه برای تأمین اعتبار و انجام عملیات کشاورزی و غیر کشاورزی، جنگلداری، ماهیگیری، بازاریابی، فرآیند سازی صنایع کوچک و خانگی، برنامه‌های توسعه مناطق مرتفع و عشایری، تجارت و بازرگانی و سایر فعالیتهای وابسته که مؤسسات تعاونی به عهده گرفته‌اند.

ش - تأمین منابع به نحوی که ممکن است هیأت (مدیره) در هر زمان تصمیم‌گیری نماید.

ص - دریافت کمک و هدایا از تعاونی‌های عضو داخل کشور و خارج از کشور.

ض - به عهده گرفتن سایر وظایفی که منشاء و لازمه انجام دادن وظایف و اهداف فوق الذکر می‌باشد.

ساختار بانک

الف - ثبت

۱ - نام بانک «بانک تعاونی ملی هندوستان»^۲ (*NCBI*) خواهد بود و منطقه فعالیت آن منطبق بر مرز اتحادیه هندوستان و منجمله ایالت جامو و کشمیر می‌باشد.

۲ - بانک به عنوان یک مؤسسه اعتباری مطابق قانون سال ۱۹۸۴ مؤسسات تعاونی به صورت چند ایالتی ثبت می‌شود و از «رزرو» بانک هندوستان به منظور شروع فعالیت بانکداری مطابق قانون ۱۹۴۹ مقررات بانکداری (که در مورد تعاونی‌ها قابل اعمال است) مجوز دریافت می‌نماید.

ب) عضویت

اول - عضویت *NCBI* برای مؤسسات زیر مجاز است:

۱ - بانکهای تعاونی ایالتی

۲ - بانکهای تعاونی ایالتی توسعه کشاورزی و روستا.

۳ - بانکهای تعاونی شهری که حوزه فعالیت آنها یک ایالت یا بیش از یک ایالت باشد.

۴ - فدراسیون‌ها، اتحادیه‌ها، بانکهای تعاونی ایالات، بانکهای تعاونی توسعه کشاورزی و روستا، بانکهای تعاونی شهری

۵ - سازمانهای ملی تعاونی

دوم - عضویت ملی:

سایر مؤسسات یا انجمنهایی که در فوق به آنها اشاره نشده است لکن *NCBI* احتمالاً مایل به داد و ستد با هر یک از آنها باشد می‌توان آنها را به عنوان اعضای اسمی پذیرفت، پذیرش آنها از طریق تکمیل تقاضای پذیرش این گونه عضویت همراه حق عضویت ۵۰۰ روپیه که غیر قابل برگشت می‌باشد از طریق قبول هیأت (مدیره) انجام می‌شود. به هر جهت، عضویت اسمی مذکور حق رأی یا مشارکت در مدیریت یا انتخاب *NCBI* یا سهم شدن در منافع و تعهدات آن را در بر ندارد.

ج - سرمایه سهامی

۱ - سرمایه مجاز *NCBI* که به صورت سهام می‌باشد بالغ بر یک میلیارد روپیه است که از ۱۰۰۰۰۰ سهم ۱۰۰۰۰ روپیه‌ای تشکیل می‌شود. سهام سرمایه انتشار یافته ۵۰۰ میلیون روپیه خواهد بود.

۲ - هر سازمان عضو حداقل پنجاه سهم پذیره نویسی خواهد نمود.

مدیریت بانک

الف - هیأت مدیره

هیأت مدیره *NCBI* از افراد زیر تشکیل

می‌شود:

- ۱- هشت مدیر با انتخاب بانکهای تعاونی ایالتی.
- ۲- چهار مدیر با انتخاب بانکهای تعاون توسعه کشاورزی و روستایی ایالتی.
- ۳- چهار مدیر با انتخاب بانکهای تعاون شهری.
- ۴- یک مدیر از فدراسیون ملی بانکهای تعاونی ایالتی.
- ۵- یک مدیر از فدراسیون بانکهای تعاونی ملی توسعه کشاورزی و روستا.
- ۶- یک مدیر از فدراسیون بانکهای تعاون ملی شهری.
- ۷- چهار مدیر با انتخاب مؤسسات تعاونی ملی.
- ۸- یک داوطلب (نامزد) از NCBI
- ۹- یک داوطلب از دولت هندوستان.
- ۱۰- دو مدیر با انتخاب هیأت (مدیره) از میان تعاونی‌ها، بانکداران یا اقتصاد دانان سرشناس.
- ۱۱- مدیر عامل.

کمیته

هیأت (مدیره) می‌تواند یک کمیته اجرایی، کمیته کارکنان، کمیته وام‌ها، و سایر کمیته‌ها را ایجاد نماید و به آنها اختیاراتی را که هیأت مدیره در هر زمان تصمیم می‌گیرد تفویض نماید.

ب - رئیس

هیأت (مدیره) از بین مدیران انتخاب شده یک نفر را به عنوان رئیس انتخاب می‌نماید.

ب - مسئول ارشد اجرایی

مسئول ارشد اجرایی بانک که هیأت (مدیره) منصوب می‌نماید، مدیر عامل آن نیز خواهد بود. مدیر عامل، بانکداری حرفه‌ای و با تجربه و ترجیحاً در بانکداری تعاونی خواهد بود.

ت - بانک سایر کارکنان ارشد و غیر ارشد خود را با کمک مشاوران حرفه‌ای مدیریت در رشته مربوط منصوب خواهد نمود. برای بانک ضروری است که نیروی انسانی خود را با کارکنان حرفه‌ای و متخصص برای استفاده کامل از تجهیزات مدرن مانند کامپیوتر، فاکس و نظام پیچیده اطلاعات مدیریت و غیره مجهز نماید. هنگام

بررسی شرایط لازم برای کارکنان به جز مدیر عامل، باید این نکته را در نظر داشت که NCBI به عنوان یک سیاستگذار عمده انجام وظیفه می‌نماید و امور بانکی جزئی مانند سپرده‌های بانکی اشخاص را به عهده نمی‌گیرد.

این مقدمه به صورت قابل توجهی نیاز به کارکنان را کاهش می‌دهد. حتی فراتر از آن NCBI باید دارای دپارتمان‌های اساسی و کارکنان با کفایت باشد که از آنها به صورت مؤثری بهره بگیرد.

NCBI باید با ایجاد دپارتمانهای زیر کار خود را آغاز نماید:

۱- دپارتمان بانکداری

در این بخش دریافت و پرداخت عمدتاً از طریق چک انجام می‌شود. معاملات اداره پایاپای چکها و اسناد بانکی به جز صدور ITها و DDها و سایر ابزار انتقال وجوه یکی دیگر از وظایف آن خواهد بود.

۲- دپارتمان حسابها

این واحد حسابهای بانک را به صورت روزانه نگاهداری خواهد نمود و صورتهای اداری حسابها و صورتهای مالی سالانه را تهیه می‌نماید.

۳- دپارتمان مدیریت وجوه

به کارگیری سرمایه‌ها و منابع بانک، نگهداری CRR و LRR در عملیات بازار و پول از مسئولیتهای مهم این بخش می‌باشد.

۴- دپارتمان وامها و پیش پرداختها

این واحد تمام موارد مربوط به وامها و پیش پرداختها از جمله اسناد با محدودیت LCها که باید افتتاح شوند را بررسی و برای تصویب جمع آوری و ارسال می‌نماید. سند سازی از وظایف دیگر آن می‌باشد.

۵- دپارتمان اداری

این واحد مسئول کلیه امور پرسنلی و موضوعاتی مانند پرداخت حقوق، P.F، پاداش بازنشستگی و غیره نیز می‌باشد. این واحد، همچنین مسئول موضوعات مربوط به سیاستهای پرسنلی از جمله روابط صنعتی، برنامه‌های رفاه کارکنان و غیره می‌باشد.

۶- دپارتمان آموزش، تحقیق و توسعه

این واحد مسئول موضوعات مربوط به همه انواع اعتبارات تعاونی و سایر مؤسسات می‌باشد. بخش جداگانه‌ای از این دپارتمان مسئول امور کامپیوتری بانکهای تعاونی خواهد بود.

۷- دپارتمان اداره جلسات مدیریت

این بخش مسئول تمام موضوعاتی است که مربوط به جلسات هیأت (مدیره) و کمیته‌ها از قبیل تهیه و ارسال دعوت نامه و صورت جلسات، برگزاری جلسات، پیگیری اقدامات و غیره می‌باشد. وجود یک دفتر حقوقی برای مشاوره بانک در موضوعات حقوقی در این دپارتمان ضروری است. ریاست دپارتمان‌های فوق الذکر به عهده یک نفر از کارکنان ارشد و معاون آن با یک یا دو نفر از کارکنان جوان‌تر محل خواهد بود. کارکنان پشتیبانی مانند کارمندان دفتری، ماشین نویسها، تندنویسان و مستخدمان نیز نیاز بود.

۸- امور تجاری بانک

۸-۱- علاوه بر امور تجاری بانکداری، NCBI ممکن است به یک یا چند نوع از وظایف زیر نیز بپردازد:

الف - وام دادن، تأمین مالی یا برداشت پول؛ وام یا پیش پرداخت خواه با وثیقه یا بدون وثیقه، برداشت، تهیه، پذیرش، خرید، فروش، جمع آوری و معامله در رسیده‌ها، سفته‌ها، کوپن، برات، بارنامه، ضمانت‌های رسیده‌های راه آهن، اوراق قرضه، گواهی‌ها، دست نوشته‌ها و سایر ابزار وثیقه خواه قابل انتقال یا قابل واگذاری (قابل مذاکره) یا غیر قابل واگذاری ضمانت و صدور اعتبارات اسنادی، چکهای مسافرتی، اسناد بهادار در گردش، خرید، فروش و معامله شمش و مسکوکات. فروش و خرید ارزهای خارجی از جمله اسکناسهای خارجی، به دست آوردن، نگه داشتن، صدور حق العمل کاری، پذیره نویسی و معامله موجود کالا، وجه نقد، سهام، اوراق قرضه، سهام قرضه بانکی، تعهدات، وثیقه و سرمایه از هر نوع با خرید و فروش اوراق قرضه، دست نوشته‌ها یا سایر فرمهای ضمانت از طرف اعضای تشکیل دهنده بانک یا دیگران با مذاکره در مورد وامها و پیش پرداختها.



اعتبارات تعاونی و چشم انداز محصولات کشاورزی و تولیدات روستایی

● محمد ولی کیانمهر - عضو هیأت
علمی دانشگاه علامه طباطبائی

مقدمه

در شرایط حاضر مسائل اعتباری و امور مربوط به آن مثل سرمایه و پس انداز و وام و بهره و نظایر آن به قدری اهمیت یافته است که به طور قطع هیچ یک از بخشهای اقتصادی نمی‌توانند فارغ و بی نیاز و بر کنار از این مسائل، گردش صحیح و موفقیتی قابل توجه داشته باشند. فعالیتهای صنعتی و کشاورزی و به طور کلی هر نوع فعالیت اقتصادی، صرف نظر از عوامل دیگر، در درجه اول به سرمایه نیاز دارد، مسئله‌ای که غالباً اشخاص، شرکتها و سازمانها به «سادگی از عهده تأمین آن بر نمی‌آیند و ناگزیر باید از طریق منابع مختلف، اعتباری اقدامات لازم را به عمل آورند.

بخش تجارت نیز که از مهم‌ترین عوامل توزیع کالا در جریان مبادلات بازرگانی

داخلی و بین‌المللی است، هرگز بدون امکانات مالی و سرمایه کافی نمی‌تواند رونق و رواج لازم را به دست آورد و اعتبار و تسهیلات پولی و مالی نه تنها در پیشرفت امور کشاورزی و تکامل و توسعه آن مؤثر است بلکه حتی در حیات فرد فرد شاغلین و خانواده کشاورزان به شدت اثر می‌گذارد. تسخیف در نرخ بهره و تسهیلات در اعتبار و شرایط وام و مدت آن در بخش کشاورزی علاوه بر رونق بخشیدن به کار، تولید و محصولات کشاورزان در ارتقاء سطح زندگی عاملین این بخش و بسط و توسعه فرهنگ و بهداشت و تأمین مسکن و سایر نیازمندیهای زندگی آنان و بالاخره گسترش و رواج بازار اقتصادی و به طور کلی رفاه خانواده کشاورزان مؤثر خواهد بود. در هر حال، تأمین اعتبار کافی برای هر یک از بخشهای مذکور از طریق مؤسسات اعتباری موجود به ویژه از طریق بانکهای اعتباری خصوصی در هر کشوری به خصوص کشورهای توسعه نیافته خالی از

اشکال نیست، زیرا دریافت وام از طریق این مؤسسات موقوف به قبول شرایطی است که بهره‌برداری اقتصادی از رشته مورد نظر و تحصیل اعتبارات لازم را به نحوی که برای جریان عملیات یاد شده مقرون به صرفه نماید، غیر ممکن می‌سازد. بانکهای تجاری غالباً در شرایطی قرار دارند که نمی‌توانند وام کافی در اختیار کشاورزان و سایر تولید کنندگان روستایی قرار دهند. چون این بانکها قادر به ارزیابی صحیح عوامل تولید نیستند و امکان نظارت مأمورین آنها بر نحوه فعالیت واحدهای کوچک تولیدی روستایی بسیار محدود است. از طرفی نه تنها بخشهای صنعتی و کشاورزی همواره با مشکلات اعتباری رو به رو هستند، بلکه شاغلین این رشته‌ها نیز در موارد خصوصی و در مواقعی که با مشکلی ناگهانی مواجه می‌شوند فقدان منبع اعتباری مناسب را به خوبی احساس می‌کنند. احتیاج مبرم و دائمی کلیه دلایق روستائیان به تحصیل اعتبار، شرایط

تعاونی‌های اعتباری ساده‌ترین نوع مؤسسات تعاونی هستند. سرمایه‌ای که مؤسسات تعاونی اعتباری باید صرف دارائی ثابت از قبیل ساختمان و وسایل مورد احتیاج نمایند بسیار کم است. هزینه‌هایی که باید از بابت حقوق و غیره صرف کنند نازل‌تر از هزینه‌های مشابه در سایر انواع تعاونی‌ها است، زیرا مؤسسات تعاونی اعتباری را می‌توان با کارمندان نیمه وقت نیز اداره نمود. به علاوه تعاونی‌های اعتباری این مزیت را دارا هستند که سر و کارشان با چیزی است که مورد احتیاج تمام طبقات مردم است.

مناسبی برای فعالیت نزول خواران و سودجویی ظالمانه آنها می‌آورد که در این میان تنها راه گریز از چنگال ربا خواران کوچک و بزرگ و نجات یافتن از پرداخت بهره‌های کلان و غیر عادلانه، تشکیل شرکتهای تعاونی اعتبار کشاورزی و روستایی می‌باشد.

تعاونی‌های اعتباری ساده‌ترین نوع مؤسسات تعاونی هستند. سرمایه‌ای که مؤسسات تعاونی اعتباری باید صرف دارائی ثابت از قبیل ساختمان و وسایل مورد احتیاج نمایند بسیار کم است. هزینه‌هایی که باید از بابت حقوق و غیره صرف کنند نازل‌تر از هزینه‌های مشابه در سایر انواع تعاونی‌ها است، زیرا مؤسسات تعاونی اعتباری را می‌توان با کارمندان نیمه وقت نیز اداره نمود. به علاوه تعاونی‌های اعتباری این مزیت را دارا هستند که سر و کارشان با چیزی است که مورد احتیاج تمام طبقات مردم است. همه ما گاه و بیگاه از اعتبار و وام استفاده می‌کنیم. از اینها گذشته میان اقسام تعاونی‌ها، کار مؤسسات اعتباری بیش از همه با محافظه کاری آمیخته است. از این جهت چه بسا که توفیق در تشکیل تعاونی اعتبار عامل ترغیبی برای ایجاد سایر انواع شرکتهای تعاونی نیز باشد. شرکتهای تعاونی اعتبار که به سمت

عده‌ای از اعضاء تأسیس می‌شوند از نظر تقویت بنیه مالی و کمک به خود و تأمین اعتبارات ارزان با شرایط مساعد برای بازپرداخت وام، وضع کاملاً ممتازی خواهند داشت. شرکتهای تعاونی اعتبار که معمولاً حوزه فعالیت محدود دارند، به سادگی می‌توانند از ویژگیهای روانی و شرایط زندگی و حرفه‌ای و امکانات اعضاء و استفاده کنندگان از وام، اطلاع حاصل نمایند. در حقیقت وام دهنده و وام گیرنده به دنبال یک هدف هستند و نفع و ضرر وام دهنده و وام گیرنده از یکدیگر جدا نمی‌باشد. در شرکت تعاونی اعتبار اعضاء می‌کوشند تا سر حد امکان اصل و فرع وامهای دریافتی را در موعد مقرر بپردازند تا خود و دوستانشان بتوانند از امکانات و اعتبارات شرکت استفاده نمایند. عضوی که از مزایای اداره صحیح پولها و اعتباراتی که متعلق به خود اوست بهره‌مند می‌شود به پس انداز و تقویت سرمایه شرکت خویش نیز تشویق می‌گردد. علاوه بر اینها پس انداز مستمر هفتگی، ماهیانه و سالیانه عضو را بدین کار عادت می‌دهد و وقتی احساس کند که از مجموع پولهای پس انداز شده رقمی بزرگ حاصل می‌گردد که مورد استفاده فرد اعضاء قرار می‌گیرد، تدریجاً به اقتصاد پولی و اعتباری و امور بانکی عادت و اعتماد پیدا می‌کند.

مشکل بزرگ شرکتهای تعاونی اعتباری کمی سرمایه است زیرا محیط و فعالیت شرکتهای تعاونی اعتبار محدود به منطقه کوچکی است و اگر خطری متوجه آن منطقه گردد ضرر آن متوجه شرکت نیز خواهد شد. از طرف دیگر چون میزان پس اندازها غالباً ناچیز است، اعطای وام به مقدار کافی و لازم مقدور نمی‌باشد. این اشکال غیر قابل حل نیست بلکه به سهولت میتوان بر آن فائق آمد، بدین ترتیب که شرکتهای تعاونی اعتباری کوچک که در نقاط مختلف ولی نزدیک به یکدیگر قرار گرفته‌اند، می‌توانند با هم متحد شده و در قالب اتحادیه اعتباری که دارای سرمایه و قدرت کافی است و اغلب از منابع اعتباری عمومی نیز می‌تواند استفاده نماید، مشارکت نمایند. شرکتهای تعاونی اعتبار می‌توانند احتیاجات اعتباری خود را از این طریق و راههای دیگر مرتفع سازند.

تعاونی‌های اعتباری و نقش تسهیلات مالی برای کشاورزان

در شرایط کنونی با تمام پیشرفتهایی که در بخشهای صنعتی، بازرگانی و خدماتی ایجاد گردیده، هنوز حدود ۵۰٪ از جمعیت کره زمین به کار کشاورزی اشتغال دارند و در بعضی از کشورها بین ۷۰ تا ۹۰ درصد از جمعیت فعال و غیر فعال از طریق کشاورزی و تولیدات روستایی امرام معاش می‌نمایند! از نظر درآمد وضع رقت بار و فقر کشاورزان ممالک عقب نگاه داشته شده با تراکم روز افزون جمعیت آنها چشمگیر است. در این کشورها هنوز در بخش کشاورزی از ابتدایی‌ترین وسایل به عنوان ابزار تولید استفاده می‌شود. بلایای طبیعی، سماوی و آفات نباتی به ناگهان، کشاورزان را از هستی ساقط می‌نماید. دلالان و واسطه‌ها و پبله وران و ربا خواران مانند سرطان بر



روی روستاها و روستائیان پنجه می‌افکنند و روز به روز به فقر و مسکنت روستائیان می‌افزایند.

نقص و ناکفائی سیستم نظارتی و حمایتی در این کشورها، بهره برداری کشاورزی را در وضع نامطلوبی قرار می‌دهد. به طوری که متفکرین و مصلحین اقتصادی و اجتماعی به ویژه تعاون گرایان را به فکر چاره اندیشی عاجل واداشته و آنها راه نجات را در اتفاق، اتحاد، همکاری خود کشاورزان و تولید کنندگان روستایی دانسته‌اند علاوه بر این، امروزه کفایت و شایستگی الگوی اقتصاد تعاونی و اصول مربوط به آن در حل و رفع بسیاری از مشکلات کشاورزی و کشاورزان در مقایسه با سیستمهای اقتصادی دیگر آشکار است.

در اکثر کشورهای جهان به ویژه کشورهای توسعه نیافته، همکاری کشاورزان بر پایه اصول تعاونی به عنوان راه پیشرفت و توسعه کشاورزی، دامداری و عمران روستاها و نیز تأمین زندگی بهتر برای آنان پذیرفته شده است. تعاون برای کشاورزی را راه حلی برای مقابله با این معضلات دانسته‌اند.^۱

اعتبارات تعاونی شامل کلیه فعالیت‌هایی است که به منظور کمک به کشاورزان به عنوان تولید کننده قسم اعظم مواد غذایی و مواد اولیه صنعتی به عمل می‌آید. این نوع فعالیت‌های تعاونی به دلایل گوناگون در بسیاری از کشورها جنبه ضروری و حیاتی پیدا کرده است چون:

۱- کشاورز در زمانهای گذشته به علت ساده بودن ابزار تولید کشاورزی قادر بود منفرداً و جدا از جمع از مزرعه کوچک خود بهره برداری نماید، امروزه صنعتی شدن کشاورزی و مکانیزه شدن ابزار تولید در بخش کشاورزی و استفاده از ماشین آلات سنگین و سبک در کشاورزی از یک طرف و میزان محصولی که کشاورز خرده پا از مزارع کوچک خود به دست می‌آورد از طرف دیگر، شرایطی برای واحدهای کوچک کشاورزی ایجاد نموده که به طور منفرد نمی‌تواند با امکانات فعلی همگامی داشته

احتیاج مبرم و دائمی کلیه طبقات روستائیان به تحصیل اعتبار، شرایط مناسبی برای فعالیت نزول خواران و سودجویی ظالمانه آنها می‌آورد که در این میان تنها راه گریز از چنگال ربا خواران کوچک و بزرگ و نجات یافتن از پرداخت بهره‌های کلان و غیر عادلانه، تشکیل شرکتهای تعاونی اعتبار کشاورزی و روستایی می‌باشد.

حدودی تقلیل داد ولی به کارگیری این تکنیکها برای واحدهای کشاورزی با امکانات مالی اندک کشاورزان، امکان پذیر نمی‌باشد.^۲

اهمیت اقتصادی بخش کشاورزی

کشاورزی از قدیمی‌ترین اشکال فعالیت‌های تولیدی اقتصادی در جامعه بشری است، به گواهی تاریخ بیشتر تمدنهای شناخته شده بشری حول محور کشاورزی شکل گرفته‌اند.

در جهان امروز با وجود پیشرفتهای خیره کننده‌ای که در سایر گونه‌های فعالیت‌های اقتصادی مانند خدمات و صنعت رخ داده است، کشاورزی همچنان نقش چشم‌گیری در عرصه اقتصادی جوامع مختلف ایفا می‌نماید. از دیدگاه توسعه اقتصادی نقش کشاورزی به دلیل کمک فراوان آن به پیشرفت جریان رشد و توسعه اقتصادی غیر قابل انکار است.

بخش کشاورزی در جریان رشد و توسعه اقتصادی چند وظیفه مهم و اساسی بر عهده دارد: نخستین و مهم‌ترین وظیفه این بخش تأمین غذا و امنیت غذایی برای جمعیت رو به رشد جهان و کشور است.^۳ وظیفه مهم دیگر بخش کشاورزی ایجاد مازاد اقتصادی یا پس انداز برای توسعه فعالیت‌های گوناگون در خود بخش یا در سایر زمینه‌های اقتصادی است.

وظیفه دیگر بخش کشاورزی، عرضه مواد خام مورد نیاز صنعت و کمک به توسعه صنایع وابسته به کشاورزی است و بالاخره وظیفه مهم دیگر بخش کشاورزی عبارت است از حفظ و بهسازی محیط زیست برای زندگی بهتر ابناء بشر، همه وظایف یاد شده برای دستیابی به توسعه اقتصادی اهمیت فراوان دارند. اما در کشورهای در حال رشد انجام این وظایف برای بخش کشاورزی و فعالان آن خالی از

باشد و از نظر اقتصادی به تنهایی قادر به خرید ماشین آلات کشاورزی نیست، از این رو برای بالا بردن بازدهی فعالیت خود ناچار است در سازمانهای تعاونی اعتباری و اتحادیه‌های مربوط به آنها عضویت یابد. ۲- بخش کشاورزی در مقایسه با سایر بخشهای اقتصادی دارای درآمد کمتری است، به عبارت دیگر بازدهی سرمایه در بخش کشاورزی به دلایل زیر نسبت به بخش صنعتی یا بازرگانی کمتر است:

الف) قیمت محصولات کشاورزی، همیشه با بی ثباتی و ناپایداری همراه است چون قسمت بیشتر محصولات کشاورزی ماهیتاً فاسد شدنی می‌باشد و تسهیلات کافی و مناسب مانند اعتبار داری معمولاً در دسترس کشاورزان و روستائیان قرار ندارد، از این نظر چنین محصولاتی لزوماً می‌بایستی هر چه سریع‌تر به بازار عرضه گردند. عرضه فراوان و جمعی محصولات کشاورزی به بازار دلایل کاهش قیمت و بی ثباتی بازار این محصولات است. همچنین عدم وجود وسایل حمل و نقل محصولات کشاورزی و حجیم بودن این محصولات و هزینه بر شدن حمل و نقل آنها و نیز عدم دسترسی کافی کشاورزان به اطلاعات مربوط به بازار محصولات کشاورزی مزید بر علل فوق است.

ب) میزان مخاطرات در بخش کشاورزی به علت بودن عوامل جوی و طبیعی و غیره قابل پیش بینی نبودن و عواملی از قبیل آفات، سرما، سیل، خشک سالی، طوفان و آفات نباتی و حیوانی مانند سن، ملخ و غیره بسیار زیاد و خسارت بار است. بنابراین بهره برداری از کشاورزی یکی از فعالیت‌های اقتصادی نامطمئن تلقی گردیده است. گرچه میزان این خطرات را می‌توان با استفاده از وسائل و تکنیکهای جدیدی تا

الف) مؤسسات دولتی، این قبیل مؤسسات یا در مالیکت دولت قرار دارند و یا تحت نظارت دولت هستند، این مؤسسات یا مستقیماً به کشاورزان وام و اعتبار می‌دهند یا اعتبارات لازم را برای منابع اعتباری محلی تأمین می‌کنند.

ب) بانکهای بازرگانی و تجاری، بانکهای بازرگانی و تجاری تمایل چندانی به اعطای اعتبارات کشاورزی ندارند و فاقد تسهیلات لازم در این مورد هستند.

ج) منابع خصوصی، منابع خصوصی که عبارتند از آشنایان کشاورزان، تجار و کسبه که معمولاً اجناس و تولیدات کشاورزان را به طور نسیه و قسطی به آنها می‌فروشند. سلف خرها و پيله وران که محصولات کشاورزان را قبل از عرضه به بازار می‌خرند، ربا خواران حرفه‌ای و غیره.

د) شرکتهای تعاونی اعتبار روستایی، شرکتهای تعاونی اعتباری بدون تردید از نظر تأمین اعتبارات برای کشاورزان از هر سازمان اعتباری دیگر مناسبتر و مهمتر می‌باشند. شرایط و موفقیت این شرکتهای رعایت اصول خودیاری و اجرای دقیق

اصول اساسی شرکتهای تعاونی اعتباری و انجام کار به دست خود مردم است. در کشورهای عقب نگاه داشته شده و در حال رشد سطح درآمد کشاورزان به قدری پایین است که بدون کمک دولت، تأمین اعتبارات لازم و تقویت بنیه مالی شرکتهای تعاونی اعتباری به طور مؤثر قادر به انجام وظیفه نمی‌باشند. در این قبیل کشورها، شرکتهای تعاونی اعتبار معمولاً تشکیلات هرمی شکل دارند که در رأس آنها یک بانک مرکزی برای ارشاد و هدایت و حمایت شرکتهای تعاونی و جلب اعتماد و کسب اعتبارات از دولت قرار گرفته‌اند و اتحادیه‌های تعاونی در حد وسط واقع می‌شوند و شرکتهای تعاونی کوچک و اولیه به تعداد زیادی در قاعده هرم قرار می‌گیرند.

شرکتهای تعاونی اعتبار در مراحل پیشرفته به خوبی می‌توانند در انجام طرحهای وسیع اعتبارات، نظارت داشته و اعتبارات را تضمین و قسمت زیادی از مخارج اداری را جلوگیری نمایند.



تنها در پیشرفت و تکامل و بهره برداری از آن تأثیر به سزایی دارد بلکه حتی در حیات فرد فرد شاعلین آن نقش مهمی دارا می‌باشد بخش کشاورزی است.

یکی از طرق مهم پیشرفت و توسعه در بخش کشاورزی، ایجاد اعتبارات کشاورزی می‌باشد که در زمان مناسب و لازم می‌بایست در اختیار کشاورزان قرار داده شود. البته باید توجه داشت که اعتبار عامل و وسیله‌ای مناسب و کارآمد به منظور افزایش تولیدات و توسعه کشاورزی است. چرا که تسهیلات در اعطای اعتبارات بخش کشاورزی علاوه بر رونق بخشیدن به کار و تولیدات کشاورزی در ارتقاء سطح زندگی کشاورزان و بسط و توسعه فرهنگ و بهداشت و سایر نیازمندیهای آنان و استقلال اقتصادی در بخش روستایی نیز تأثیر مهمی خواهد داشت. اعتبارات کشاورزی را می‌توان از منابع گوناگونی در اختیار کشاورزان قرار داد که مهم‌ترین آنها عبارتند از:

اشکال نیست چون، تسهیلات اعتباری و منابع مالی لازم به آسانی قابل حصول نیست.

لزوم ایجاد تعاونی‌های اعتباری کشاورزی و اهمیت اقتصادی آنها

مسائل پولی و اعتباری از پدیده‌های اقتصادی مهم هستند که به طور قطع هیچ یک از بخشهای اقتصادی نمی‌توانند فارغ و بی نیاز از این مسائل گردش صحیح و موقعیتی قابل توجه داشته باشند. بخش صنعت که در واقع پایه‌های رشد اقتصادی هر کشور است در درجه اول به سرمایه عظیمی نیاز دارد که در اکثر کشورهای رو به رشد تأمین چنین سرمایه‌ای از عهده یک بخش اقتصادی خارج است. بخش تجارت نیز که نقش مهمی در توزیع کالاها و واردات و صادرات به عهده دارد بدون امکانات اعتباری و سرمایه کافی نمی‌تواند تحرک و رونق لازم را داشته باشد. اما بخشی که اعتبار و تسهیلات پولی و مالی نه

در مورد شرکتهای تعاونی باید به این موضوع توجه داشت که شرکتهای تعاونی اعتبار به خودی خود هدف نیستند بلکه وسیله‌ای برای کارگشایی و رفع نیاز کشاورزان از زیر بار قرض و تشویق و حمایت آنان در جهت پس انداز و تولید بهتر و بالاخره رفاه نسبی کشاورزان می‌باشد. علاوه بر این، تشکیل شرکتهای تعاونی اعتبار آخرین قدم نیست بلکه در حقیقت اولین قدم در راه آزاد سازی کشاورزان و آماده ساختن آنان برای قبول تحول در کار و زندگی و تدارکات کشاورزی از نظر بازار و بازار رسانی و فروش. شرکتهای تعاونی فروش و بازار یابی می‌توانند به سهم خود کمک بزرگی به پیشرفت کشاورزی بنمایند. اصولاً تأمین اعتبار جهت سرمایه گذاری در بخش کشاورزی مشکل است، چون اولاً کشاورزان از بنیه ضعیف مالی برخوردارند و ثانیاً با توجه به مسائلی که به آنها اشاره رفت غالباً بانکهای مختلف از دادن اعتبار و وام به کشاورزان خوداری می‌کنند و نظر به این که طبیعت بهره برداری کشاورزی به گونه‌ای است که اکثریت کشاورزان در همه نقاط جهان در فواصل کاشت تا برداشت محصول ناچار به استقراضند و همچنین برای افزایش تولیدات خود و اصلاح سیستم کاشت و خرید بذر، کود و ماشین آلات کشاورزی به وام نیازمندند، تأمین اعتبارات کافی با بهره مناسب در بخش کشاورزی از اساسی‌ترین تدابیر برای پیشرفت کشاورزی است. در صورتی که کشاورزان منابع اعتباری مناسب در اختیار نداشته باشند، به ناچار برای تأمین اعتبارات لازم به سلف خرها یا ربا خواران روی می‌آورند که نه تنها این امر مشکلات اقتصادی آنها را حل نمی‌کند بلکه تشدید نیز می‌نماید و بر فقر آنها می‌افزاید. لذا تشکیل مؤسسات اعتباری تعاونی در روستاها می‌تواند گره گشای مشکلات اعتباری کشاورزی باشد.

گرچه تعاونی اعتباری کشاورزی به عنوان تنها وسیله و راه حل برای رفع مشکلات کشاورزی تلقی نمی‌شود اما استفاده از شیوه‌های تعاونی در بخش



کشاورزان در ثبات اقتصادی، پولی و مالی نیز نقش عمده‌ای دارد. راهنمای ما در این طرح الگوهای متعددی است که از زمان پیش کسوتان تعاونی و تعاونی‌های اعتباری نوع «رایف آیزن» در آلمان و دیگر نقاط جهان برای بهبود وضع کشاورزان و نوع اعتبارات شهری یعنی تخصیص وام و اعتبار به صنعتکاران، صاحبان حرف و غیره ابداع و ایجاد شده است.^۵

● پی نوشت‌ها:

- ۱- شبرانی، علیرضا، اقتصاد تعاونی - دانشگاه علامه طباطبایی - ۱۳۶۸.
- ۲- دکتر ناهید، منوچهر - نقش شرکتهای تعاونی در پیشرفت و توسعه کشاورزی، مؤسسه آموزش و تحقیقات تعاون، دانشگاه تهران، ۱۳۴۶.
- ۳- چارلز، ب، توسعه اقتصادی - ترجمه دکتر رضا صدوقی، مدرسه عالی مدیریت گیلان، ۱۳۵۱، ص ۴۰۹ و ۴۱۰.
- ۴- سبلانی، سید علی - اطلاعات سیاسی - اقتصادی، بهمن و اسفند ۱۳۷۷.
- ۵- کیانسر، محمد ولی، اقتصاد تعاون، انتشارات دانشکده اقتصاد علامه طباطبایی، اسفند ۱۳۷۸.

کشاورزی می‌تواند در تعدیل و حل بسیاری از مسائل و دشواریهای کشاورزی و کشاورزان مؤثر افتد.

پایان سخن

یک شرکت تعاونی اعتباری کشاورزی که احتمالاً از عضویت کشاورزان و اعضای تعاونی‌های کوچک تشکیل می‌شود معمولاً حدود احتیاجات اعتباری کشاورزان را می‌شناسد و اساس کار جمع آوری پس اندازهای کشاورزان و روستائیان و استفاده بهینه از آنها را برای تخصیص به موقع اعتبارات کوتاه مدت، میان مدت و ... پی ریزی اقتصاد روستایی منظم انجام می‌دهد. بعد از تشکیل چنین شرکتهایی می‌توان از ادغام واحدهای کوچک اعتباری، بانکهای تعاونی و اتحادیه‌های اعتباری مرکزی تعاون را به وجود آورد که در اخذ استقراض و تخصیص منابع به فعالیتهای بخش کشاورزی که در آن مهارت فنی بیشتری دارند و همچنین در سطح وسیع تری شرکتهای تعاونی اعتباری عضو را تحت پوشش اعتباری قرار می‌دهند. این امر علاوه بر رفع معضلات و مشکلات مالی

دریافت هر نوع اوراق قرضه، گواهی سهام یا اسناد بهادار به صورت سپرده یا برای حصول اطمینان در مورد امانات و بالعکس. تهیه گاو صندوق مطمئن برای سپرده‌ها، جمع آوری و حواله پول و وثیقه.

ب - به عنوان نماینده مؤسسات دولتی محلی یا هر شخص یا اشخاص دیگر برای انجام امور مربوط به آنها، انجام امور تجاری با قبول نمایندگی از قبیل امور مربوط به مبادله اسناد و حمل کالا، صدور رسید و انجام سایر موارد و اقدامات به عنوان نماینده حقوقی مشتریان.

پ - عقد قرار داد در مورد وامهای دولتی و خصوصی و مذاکره برای انجام امور آنها.

ت - انجام امور، بیمه، ضمانت، تعهد، مشارکت در اداره و انجام هر اقدام در مورد وامهای بخش دولتی یا خصوصی، ایالتی، شهرداریها یا سایر وامها و سهام، قرضه‌ها یا سهام قرضه هر شرکت، سازمان‌های تعاونی، مؤسسه یا انجمن و پرداخت وام برای اهداف امور مشابه.

ث - انجام معاملات از هر نوع در مورد امور تجاری ضمانت‌ها و خسارات.

ج - اداره، فروش یا واگذاری هر نوع دارایی که به مالکیت بانک در می‌آید با پرداخت تمام یا بخشی از ادعاها در هر مورد.

چ - حصول و نگهداری و به طور کلی معامله در مورد هر نوع دارایی یا هر نوع حقوق، عنوان یا منافع حاصل از چنین دارائیهایی که ممکن است وثیقه یا بخشی از وثیقه در ارتباط با چنین وثیقه‌ای برای هر نوع وام یا پیش پرداخت باشد.

ح - به عهده گرفتن و انجام امور سپرده‌ها.

خ - به عهده گرفتن اداره امور املاک به عنوان مجری، معتمد و غیره.

د - ایجاد و پشتیبانی یا مساعدت در ایجاد و پشتیبانی از مؤسسات، سازمانها، صندوقها، اتحادیه‌ها، ایجاد تسهیلات طراحی شده به سود کارکنان یا کارکنان سابق بانک یا در ارتباط با افراد مذکور با تأمین حقوق بازنشستگی و مزایا و پرداخت

بیمه با کمک مالی یا تأمین پول برای امور خیریه و نیکوکارانه در مورد کمک هزینه تحصیلی یا کمک‌های عمومی در زمینه موضوعات کلی یا مفید.

ذ - حصول، ساخت، نگهداری و تغییر هر نوع ساختمان یا کار که برای اهداف *NCBI* ضروری یا مفید است.

ر - فروش، ترمیم، توسعه، مبادله، اجاره، رهن، واگذاری، یا به حساب گرفتن یا در غیر این صورت معامله در مورد تمام یا بخشی از دارائیهها و حقوق *NCBI*

ز - حصول و به عهده گرفتن تمام یا بخشی از امور تجاری هر فرد یا مؤسسه یا سازمان تعاونی هنگامی که امور تجاری مذکور ماهیتاً در بخش فرعی بر شمرده یا توضیح داده شده است.

ژ - انجام سایر امور مشابه که به طور ضمنی باعث یا منشاء، ترفیع یا پیشرفت امور تجاری بانک می‌شوند.

س - انجام هر نوع دیگر از امور تجاری با دولت مرکزی که ممکن است، از طریق روزنامه رسمی (اعلامیه رسمی) به عنوان نوعی از امور تجاری اعلام شود که اشتغال (*NCBI*) به آن قانونی می‌باشد.

س ۲ - *NCBI* به هیچ امور تجاری به جز



بانک تعاونی هندوستان مسئولی

هماهنگی با اصول فدرالیسم و دموکراسی

است که ویژگی سازمانهای تعاونی در تمام

سطوح می‌باشد و تأکید آن نیز بر پذیرش

مشارکت کمتر از دولت برای تحقق عدالت

و مدیریت است.

موارد اشاره شده در فرم و آنهایی که در زیر بخش ۹-۱ به آن اشاره شده است، نمی‌پردازد.

۹- منابع بانک به طور عمده از موارد

زیر تشکیل خواهد شد:

الف - هزینه پذیرش

ب - سهام سرمایه

پ - اسناد قرضه و اوراق قرضه

ت - سپرده‌ها، وامها و پیش دریافتها

ث - کمک‌های بلاعوض و هدایا

ج - سود

سهام سرمایه

۱۰- سهم سرمایه مجاز بانک یک میلیارد

روپیه و سهام سرمایه منتشر شده آن ۵۰۰

میلیون روپیه خواهد بود.

وجه اندوخته و سایر وجوه

۱۱-۱- بستگی به شرایط قوانین و

مقررات، *NCBI* باید، از سود خالص خود در

هر سال مقادیر زیر را کنار بگذارد:

الف - مبلغی که کمتر از ۲۵ درصد نباشد به

وجه اندوخته بسپارد.

ب - یک درصد از سود را به صندوق تعاونی

تعلیم و تربیت که *NCUI* در دهلی نو آن را

نگهداری می‌نماید کمک نماید.

۱۱-۲- مانده سود خالص می‌تواند برای

تمام یا یکی از اهداف زیر مورد استفاده قرار

گیرد:

الف - پرداخت سود سهام به اعضاء به

نسبت سهام سرمایه پرداخت شده آنها به

نحوی که از ۱۲ درصد ارزش سرمایه

سهامی آنها بیشتر نشود.

ب - افتتاح حساب اعانه برای هر حساب

ویژه‌ای از جمله حساب اندوخته وجوه

مشکوک الوصول .

پ - هدیه یا پرداخت اعانه به صورت مبلغی

که بیش از ۵ درصد سود خالص نباشد برای

هر منظور مرتبط با توسعه نهضت تعاونی

یا اهداف خیر خواهانه که در بخش ۲ قانون

۱۸۹۰ موقوفات خیریه تعریف شده است.

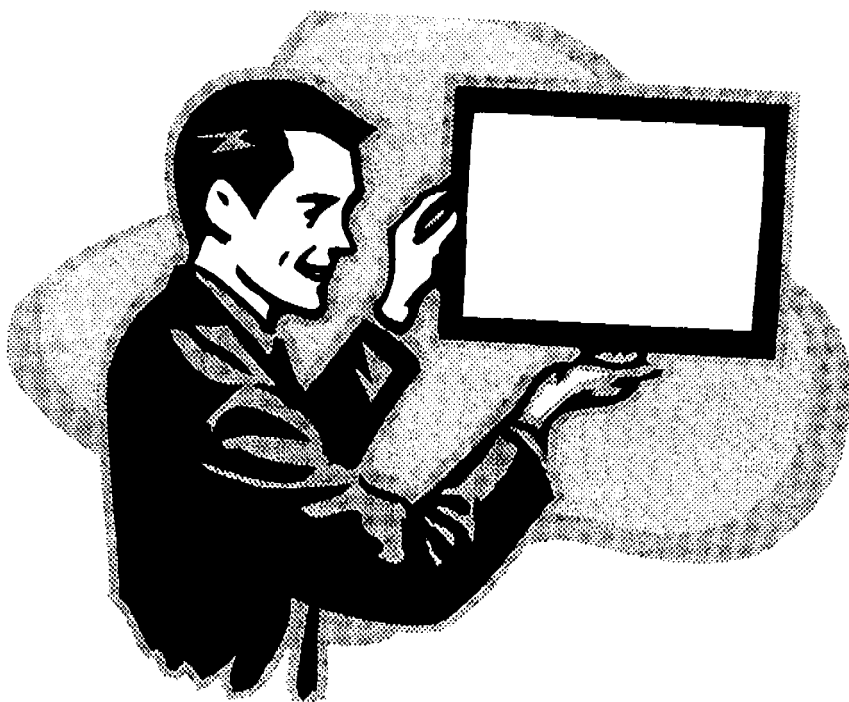
ت - پرداخت مبالغی به عنوان کمک

بلاعوض به کارکنان *NCBI* بر اساس

تصمیمات متخذ در مجمع عمومی سالانه.

۱۱-۳- سود توزیع نشده به حساب

اندوخته عمومی *NCBI* اضافه خواهد شد.



○ ترجمه محمود رجبی

تعاونی‌ها در برخی از مؤسسات آموزشی منطقه آسیا

قسمت سوم

در ژاپن، به لحاظ محدودیت قانونی، معامله تنها با اعضاء مجاز است که البته همین امر به خودی خود علاوه بر این که مانعی در راه داد و ستدهای تجاری تلقی می‌شود، نوعی استحکام و تقویت بنیه شرکت را به دنبال دارد. این تعاونی‌ها، اجباراً می‌بایست نیاز مندی‌های اعضاء را بر آورده نمایند، چراکه عدم موفقیت در ارائه خدمات با اعضاء عملاً منجر به شکست و از هم پاشیدگی شرکت می‌گردد.

۵- جریان‌ات روز و توسعه

وضعیت فعلی تعاونی‌های دانشگاهی در بسیاری از کشورهای منطقه چندان مستحکم نیست یا لاقلاً از استحکام کافی جهت رویارویی با رقابت ناشی از نوسانات و شرایط به وجود آمده که در یک فرآیند رقابت آزاد وجود دارد برخوردار نیستند. بسیاری از کشورها همچنان به ارائه امتیازات و پرداخت یارانه (به عنوان مثال، در قالب خانه‌های بدون اجاره، برق آزاد،

مناسبتی هم جهت رفع این موانع انتخاب و به اجرا درآیند. این گونه مسائل و مشکلات، اساساً مرتبط با «پایداری و رشد تعاونی‌های دانشگاهی خواهند بود».

* انسجام (استحکام) عمودی و افقی

کشورهای منطقه از جمله هند و فیلیپین همچنان قادر به ایجاد فدراسیون‌هایی در سطح ملی برای خود نبوده‌اند و در نتیجه از دریافت کمک‌های جمعی در راستای معرفی راهکار سیستم‌های خرید مشترک (انبوه) و

تجهیزات، میلمان و غیره)، به تعاونی‌ها ادامه می‌دهند که این امر موجب ارتقاء وضعیت آنها نسبت به دیگر بنگاههای تجاری بی بهره از این گونه امتیازات خواهد شد. لیکن، نباید از این نکته مهم غافل بود که وابستگی (سمپاشی) آنها نسبت به تعاونی‌های دانشگاهی، هزینه‌های زیادی را برای آنان در بر خواهد داشت. بنابراین، مسائل و مشکلات فراروی آنها، می‌بایست شناسایی شده و همزمان درمان‌های

حمایت برای بهبود و پیشرفت سیستم‌های مدیریت، محروم هستند. این امر باعث تبدیل آنها به بنگاه‌های تجاری مستقل ولی دارای قدرت معامله (تبادل کالا و...) کمتر می‌شود. مشکل جمع شدن با یکدیگر به لحاظ فعالیت عدم کارآمدی تمامی طیف‌ها و منابع برای فعالیتهای تعاونی، در واقع موضوعی است که طی سال‌های جاری تحت عنوان پروژه‌های از سوی ICA و ICA ROAP (کمیته‌های فرعی) و بر مبنای تعاونی‌های دانشگاهی در دست اقدام می‌باشد.

NEUCA در ارتقاء میزان انسجام و استحکام بین تعاونی‌ها در اندونزی و مالزی بسیار با نفوذ و تأثیر گذار، حرکت کرده است.

در مورد تعاونی‌های دبیرستانی، تنها مالزی و اندونزی قادر بوده‌اند که انسجام و یکپارچگی افقی آنها را سامان دهند.

در شرایط عدم وجود سازمانی در رأس تعاونی‌ها، یکپارچگی و انسجام افقی بین تعاونی‌ها از طریق پیمانهای تجاری بازرگانی از دیگر اقدامات جایگزین محسوب می‌شود. این حرکت قبلاً در قالب تلاشهایی در سنگاپور و تایلند، آغاز گردیده است. حرکتی که نتیجتاً دستاوردهای متعدد و مرکبی را هم در پی داشته است. اصولاً دست یابی به پیمانهای تجاری استراتژیک بدون رنجیره‌های ارتباط رسمی با یک سازمان به عنوان سهامدار، مقوله‌ای است مشکل (دشوار). نقش سازمانهای تعاونی در سلوچ ملی، در ارتقاء سطح تعاونی‌ها در میان انستیتوهای آموزشی (آموزشی) در کشورهای هم‌چون مالزی، سنگاپور، سریلانکا و کره و ژاپن به نتایج خوب و ملموسی منجر گردیده است. در بسیاری از کشورها، این طور به نظر می‌رسد که توجه به اهمیت این بخش از کار مورد بی توجهی یا لاقط کم توجهی قرار گرفته است.

* توانمندی‌های اقتصادی

با توجه به محدودیت قدرت خرید دانشجویان و موانعی که در زمینه تولید (عملیات) وجود دارد، عوامل ایجاد و تضمین توانمندی‌ها برای تعاونی‌های دانشگاهی،

تعاونی‌ها در مؤسسات آموزشی، می‌بایست جزء بخشی از جریان پویای نهضت تعاون در زمینه روابط تجاری و انسجام ساختاری تلقی شوند که بدون توجه به زمینه مذکور، بقاء و رشد این نهضت در آینده دچار خدشه خواهد شد.

همواره از اهمیت بسیاری برخوردارند. صنایع پلی تکنیک در سنگاپور، از طریق تشکیل یک تعاونی مشترک با تأکید بر پذیرش عضویت همه دانشجویان دانشکده‌های ذی ربط تحت یک مدیریت واحد (در تعاونی) عملاً منجر به کاهش فرق العاده هزینه‌ها گردیده است، این عوامل بر ناتوانی و مشکلات اقتصادی حاصل از آنها، فائق آمده است.

اخیراً طی همایشی تعاونی‌های دانشگاهی سنگاپور در سال، موضوع کمبود سرمایه در گردش کافی و نیز تشکیل خود سرمایه به عنوان یک مشکل اساسی شناسایی و مورد بحث و بررسی قرار گرفت. اقدامات خاصی که در این زمینه توسط کشورهای نظیر فیلیپین، مالزی و اندونزی صورت گرفته، این عامل را به عنوان یکی از عوامل عمده تأخیر و تعویق رشد و توسعه معرفی نموده است. تعاونی‌های به مراتب کوچکتر طبیعی است که سرمایه‌های به مراتب کمتری هم داشته باشند.

* امور مربوط به مدیریت

برخی از کشورها نظیر هند و اندونزی، در ارتباط با مدیریت و رهبری یک حرکت تجاری - مصرفی در اقتصادی مبتنی بر رقابت در بازار، به تحریکات محدودی دست یافته‌اند. این حرکت را البته به عنوان، مدرکی دال بر موفقیت در بسیاری از تعاونی‌هایی که توسط دانشجویان عضو، داوطلبانه و بدون تخصص حرفه‌ای اداره می‌شوند، می‌توان تعمیم داد. زمانی که شرکت‌های تعاونی قادر به استخدام افراد متخصص می‌باشند، نظیر موارد قابل رویت در ژاپن و سنگاپور (NUS)، تعاون

رشد و توسعه تأمین و تضمین می‌گردد. تحت چنین شرایطی گسترش تجارت، امری مسلم خواهد بود.

از طرف دیگر چیزی که همچنان در مورد «تعاونی دانشگاهی Chulalagkorn» دیده می‌شود آن است که اعضای هیأت مدیره خود دانش آموختگان دانشکده اقتصاد و علوم بازرگانی بوده و به این ترتیب، شرکت تعاونی در واقع دو هدف را دنبال می‌نماید. تعاونی از یک سو، از دانش اقتصادی هیأت مدیره بهره‌مند می‌شود و از دیگر سو قادر به ایجاد شرایط و فرصتهایی است که تجربیات تجاری بازرگانی دانشجویان عملاً و در یک محیط اقتصادی بازرگانی واقعی مجال رشد و بالندگی یابد.

دستیابی به خدمات مشاوره‌ای و امکانات آموزشی، مثل موارد موجود در ژاپن، مالزی و اندونزی که از طریق اتحادیه‌های تعاونی امکان‌پذیر است، می‌تواند بسیاری از مشکلات را از سر راه تعاونی‌ها بر دارد.

* چگونگی عضویت

بی‌شک عضویت با توجه به محدودیت دوران دانشجویی در دانشگاهها در واقع یکی از دغدغه‌های تعاونی‌ها در مؤسسات آموزشی محسوب می‌شود. در همین راستا هر قدر هم که مدیران مجرب و متخصص، مدیریت امور تجاری را عهده دار باشند، تداوم سیاستهای تجاری بازرگانی و طرحهای موجود، به طور کامل از تأثیر پذیری این قبیل مدیریت‌های متخصص بهره کافی نمی‌برند. در غیاب این اثر گذاریها، مسائل و موضوعات مبتلا به اداره تعاونی‌ها به شانس و قضا و قدر سپرده می‌شوند. برخی از تعاونی‌ها خود را بنا بر طرحهای بازنشستگی نوبتی (گردشی) برای کمیته‌های مدیریت و صرفاً به منظور کسب اطمینان از تداوم حضور بعضی از اعضای یک نسل به نسل دیگر، منطبق نموده‌اند.

«تعاونی دانشگاه Chulalagkorn» برای حل این مشکل، راه حل منحصر به فردی را به کار گرفته است، بدین ترتیب که از طریق مجاز شمردن فعالیت دانشجویان فارغ

التحصیل از دانشگاهها و باقی ماندن در عضویت دانشگاه، ادامه حضور آنان و استفاده از خدمات آنان در تعاونی عملاً وجه قانونی داده است.

تعاونی حتی یکی از «شاهزادگان» را همچنان به عنوان عضو نگه داشته و البته وی قبلاً دانشجوی همان دانشگاه بوده است. از دیگر اقدامات تعاونی، می‌توان به افتتاح فروشگاههای خارج از محوطه دانشگاه اشاره نمود. مکانی که دانشجویان سابق در آنجا مشغول به کار و فعالیت هستند.

* گزارش فعالیتهای تجاری بازرگانی

تأکید بر این واقعیت که تعاونی می‌بایست همچنان در جهت برآوردن نیازهای اعضا، فعالیت نماید، ضروری است. در چارچوب همین طرح است، که حتی مشخص شده تعاونی‌های دانشگاهی قادر به تأمین زنجیره‌های کامل از خدمات تمام و کمال مورد نیاز اعضا، نیستند! مسأله بیمه موضوعی است که منحصراً در تعاونی‌های دانشگاهی ژاپن، هنوز و همچنان در اولویت برنامه ریزی‌ها قرار دارد. بسیاری از مردم، گسترش تجارت و بازرگانی در قالب تحت پوشش داشتن جامعه دانشجویی و تمامی نیازمندیها در زنجیره‌های کامل از تولیدات و محصولات را شاهد می‌باشند. اصولاً عایدات ناشی از معاملات تجاری، بستگی تام به قدرت خرید اعضا خواهد داشت.

* عدم حمایت مقامات و مسئولین

این مشکل که در فیلیپین و در خلال برگزاری همایشی در سنگاپور بر ملا گردید، در واقع دلیلی است حقیقی که در بعضی موارد در اندونزی و تایلند به وضوح رؤیت گردیده است. در تعدادی معین از تعاونی‌های دانشگاهی، که یارانه و یا امتیازات ویژه‌ای به آنان تعلق نمی‌گیرد، این موضوع به مراتب حادتر است. تحقیقاتی که درباره تعاونی‌های دانشگاهی ویتنام انجام گرفت نیز، این نکته را در بر برداشتهای بسیار بدی از تجربیات و عملکرد گذشته این تعاونی‌ها داشته و حتی ترجیح می‌دهند که از بنگاههای تجاری

خصوصی، حمایتهایی را به عمل آورند. دانشگاه تکنولوژی هانوی، به منظور ارائه خدمات مناسب، اقدام به تأسیس یک کارخانه خصوصی نموده است. با این حال تعاونی‌ها محدود به مؤسسات آموزشی هستند تا آنها نیز به نوبه خود تنها دارائی‌هایی را که در اختیار دارند، به عنوان «زیر ساخت‌هایی که لزوماً می‌بایست وابستگی تمام و کمال به مقامات دانشگاهی داشته باشند بتوانند تعهدات و دیگر خدماتی را که قول داده‌اند، تا حدودی برآورده نمایند.

* برنامه‌ها (دستور کار) برای سال

۲۰۰۱

برنامه ریزی‌های تعاونی‌ها در ارتباط با مؤسسات آموزشی، می‌بایست به گونه‌ای صورت گیرد که نیازهای مرتبط با همبستگی و پیمانهای استراتژیک را برآورده نماید. عملکرد موازی و متقارن این قبیل تعاونی‌ها که در برخی از کشورها مشاهده گردیده است، بیانگر ضعف رقابتی در توانایی و عملیات تجاری کارآمد آنها است. اگر چه تعاونی‌های آموزشی و دانشگاهی از خود چهره‌های شاخص ارائه کرده‌اند، اما در زمینه رویارویی با چالشهای بازار، پیمانهای استراتژیک، عاملی حیاتی برای موفقیت محسوب می‌شوند.

از دیگر ابعاد برنامه ریزی‌های آینده، پی ریزی روابط مستحکم بین تعاونی‌های بزرگ است. تجربیات به دست آمده در مالزی، سریلانکا و ژاپن نشان دهنده اهمیت ایجاد عملیات زنجیره‌ای به منظور تقویت موقعیت تعاونی‌ها در بازار است.

همایش سال ۱۹۹۶ در سنگاپور، سیمای تعاونی‌ها در قرن بیست و یکم را به شرح ذیل ترسیم نموده است:

تا قرن بیست و یکم، تعاونی‌های آموزشی اقدامات زیر را در دستور کار خود خواهند داشت:

* بهبود کیفیت با آموزش اعضا از طریق گسترش صنایع کوچک و کاربردی و ایجاد سیستم‌های الکترونیک تحلیل اطلاعات، فروش ماشین آلات و تله کارتها و

معرفی (ایجاد) طرحهای توسعه اجرایی ویژه اعضا.

* امکان افزایش عضویت تا ۵۰ درصد از سطح کنونی از طریق گرایش بیشتر به سوی اعضا و تنظیم و معرفی برنامه‌های افزایش دانش و آگاهی بین جمعیت دانشجویی.

* افزایش تمرکز روی خدمات وسیع‌تر قابل ارائه به جامعه از طریق قانونمند کردن برنامه‌ها و طرحهای استراتژیک بلند مدت، برای توسعه تعاونی‌ها، ایجاد (تشکیل) تعاونی‌ها در مقطع دبیرستانی و ارتقاء علاقمندی نسبت به مسائلی از قبیل محیط زیست، رفاه افراد صنعتگر و ارائه خدمات به تعاونی‌های آموزشی به عنوان مراکز تجاری غیر انتفاعی.

* ارتقاء وضعیت داخلی تعاونی‌ها و پیمانهای داخلی در سطح کشور، از طریق تنظیم سیستم‌های خرید مشترک و پیمانهای تجاری، برنامه‌های ایجاد تحول در جوانان، انسجام افقی و عمودی در شبکه‌های کاری.

اهمیت این برنامه ریزی در ترکیب جدید تعاونی‌ها در رابطه با جامعه و انسجام و یکپارچگی مسائل اجتماعی وسیع‌تر رویارویی دانشجویان و جوانان است. کار کردن در جامعه دارای پیمانهای تجاری بزرگ و نیز در تعاونی‌های دارای ریشه‌های عمیق اجتماعی نیز از دیگر اهداف برنامه است.

NFUCA در همایش‌های اخیر ICA همواره بر این نکته تأکید کرده است که تعاونی‌های دانشگاهی در بطن جامعه محلی کار می‌کنند و می‌بایست از روابط منسجم جامعه الهام بگیرند. رسیدگی دقیق‌تر به مسائل عام رویارویی جوانان به طور کلی، یکی از راههای نیل به ایده‌آلهای جامعه است که علاوه بر مسائل عمومی نظیر صلح و محیط زیست و رفاه اجتماعی، قابل ذکر می‌باشد. از دل فعالیتهای دانشگاهی، نزدیکی هر چه بیشتر جامعه و دانشگاه ظهور می‌نماید.

در بسیاری از کشورها، به کوشش و تلاشهای دانشجویان، از سوی جوامع

محلّی به عنوان تخطی نگریسته و در مقابل آن مقاومت می‌شود. بدون درک مسائل و مشکلاتی که در این مسائل وجود دارد! تعاونی‌ها در مؤسسات آموزشی، می‌بایست جزء بخشی از جریان پویای نهضت تعاون در زمینه روابط تجاری و انسجام ساختاری تلقی شوند که بدون توجه به زمینه مذکور، بقاء و رشد این نهضت در آینده دچار خدشه خواهد شد.

■ پی‌نوشت‌ها:

- 1: National Federation of University Cooperative association.
- 2: Federation of University Cooperative Association.
- 3: Inter_College.
- 4: University Cooperative Promotion Commithe.
- 5: Malaysian National Cooperative Unon.
- 6: National Federation of University Cooperatives.
- 7: Kinggit.
- 8: Campan Coop Sctan Committee.
- 9: Singaraze National Cooperative Federation. (SNCF)
- 10: National Cooperative Council of Sri_Lanka.
- 11: Thailakd Consumer Cooperative Federation in Educational Ins Titutions. (TCFE)

بقیه از صفحه ۱۱

دولت، در شهر تجرین شرکتهای تعاونی پزشکان جوان تأسیس شده و ارائه خدمات درمانی و بهداشتی به مردم شهر را، از طرف اداره کل بهداشت و درمان استان عهده دار شده است. شرکتهای تعاونی مزبور با مشارکت پزشکان، دندانپزشکان، پرستاران و ... در کلیه شهرها و مناطق روستایی ایران می‌تواند دایر شده و ارائه خدمات نماید. وزارت تعاون و وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی تقاضای نامه‌ای را در این زمینه امضاء کرده‌اند. - در استانهای آذربایجان شرقی و

فارس، شرکتهای تعاونی آب بران تأسیس شده است. کار اصلی این واحدهای تعاونی این است که آب کشاورزی را از پشت سدها به مزارع و باغات هدایت نمایند. این واحدها در ارتباط با این فعالیت جایگزین بخشی از اقدامات وزارت نیرو شده‌اند. شرکتهای تعاونی مزبور با شرکت روستائیان و مهندسین کشاورزی، آب و ... تشکیل شده و علاوه بر فعالیت آب بری به فعالیتهای جنبی دیگری مانند پرورش ماهی، مرغداری، زراعت، باغداری و ... نیز می‌پردازند. این شرکتهای تعاونی در کلیه نقاطی که سد وجود دارد می‌تواند ایجاد شود.

- در استانهای مرکزی و فارس شرکت تعاونی کمباین داران تشکیل شده است. این شرکتها با تهیه تراکتور، کمباین و سایر ادوات مکانیزه کشاورزی، به کشاورزان استانهای ذیربط و همجوار خدمات کشاورزی ارائه می‌نمایند. اعضاء این شرکتها را کشاورزان و نیز افراد تحصیل کرده و متخصص تشکیل می‌دهند و می‌تواند در کلیه شهرها و مناطق روستایی کشور ایجاد شود.

- در شهر آبادان و برخی دیگر از شهرهای کشور، شرکت تعاونی معلولین ذهنی برای نگهداری و آموزش جوانانی که معلول ذهنی هستند و امکان آموزش آنها در مدارس وجود ندارد ایجاد شده است. این واحدهای تعاونی هم از سازمان بهزیستی و هم از اولیاء دانش‌آموزان حق الزحمه دریافت می‌کنند. این تعاونی‌ها که دارای اهداف اقتصادی و اجتماعی قوی می‌باشند می‌توانند در اکثر شهرهای کشور برای رفع نیاز خانواده‌های ذیربط تأسیس و دایر شود.

- در شهر اهواز یک شرکت تعاونی درمانی و بهداشتی تأسیس شده که دارای کامل‌ترین و مجهزترین بیمارستان شهر می‌باشد و بیش از ۵۰ نفر از پزشکان و سایر تخصصهای پزشکی، به عنوان عضو در این تعاونی به ارائه خدمات درمانی و بهداشتی اشتغال دارند.

- در برخی از استانها شرکتهای تعاونی برای تعمیر و نگهداری راهها و جاده‌ها با

شرکت افراد شاغل و بازنشسته و فارغ التحصیلان تأسیس شده و از طرف ادارات کل راه و ترابری نگهداری و تعمیر جاده‌ها را عهده دار شوند.

- در شهرهای ساری، یزد و کرمان و بسیاری از شهرهای دیگر مدارس غیر انتفاعی تعاونی با شرکت فرهنگیان و فارغ التحصیلان دانشگاهها تأسیس شده و به ارائه خدمات آموزشی به خانوارها اشتغال دارند.

- در شهر آبادان یک شرکت تعاونی مرزنشینان، اداره یک بندر را از سازمان بنادر و کشتیرانی اجاره نموده و امور مربوط به صادرات و واردات و بارگیری و تخلیه کشتیها را از طرف واحد دولتی ذیربط، انجام می‌دهد. این واحد در سایر بنادر کشور نیز می‌تواند ایجاد و فعال گردد.

- شرکت تعاونی پسته رفسنجان، با عضویت حدود ۷۰۰۰۰ پسته کار خصوصی تشکیل شده و امور مربوط به خرید، انبار داری، بسته بندی، بازاریابی، صادرات و فروش پسته را که معمولاً به تنهایی از هیچ یک از اعضاء تعاونی ساخته نیست، انجام می‌دهد. این نوع تعاونی‌ها در اکثر شهرها و روستاهای ایران برای واحدهای خصوصی مانند برنج کاران، تولید کنندگان زعفران، زیتون و ... می‌تواند تأسیس شود و در آن علاوه بر تولید کنندگان واحدهای مزبور افراد تحصیلکرده نیز به عنوان مدیران و متخصصین نهادهای مدرن مزبور عضویت یافته و یا شاغل شوند.

- با توجه به چشم انداز توسعه آتی فعالیت ایرانگردی و جهانگردی در ایران، هم اکنون تعداد زیادی تعاونی‌های ایرانگردی و جهانگردی با کوشش سازمان ایرانگردی و جهانگردی برای ارائه خدمات توریستی در حال تأسیس است.

مواردی که به طور نمونه ذکر شد در کلیه بخشهای کشاورزی، صنعت، معدن، آب و برق و گاز، بازرگانی، هتلداری، رستوران، حمل و نقل، انبار داری، خدمات، بانک و بیمه، آموزش، بهداشت و درمان،

در قالب اهداف و سیاست‌های برنامه سوم در نظر است که از حجم فعالیتها و تصدی گری دولت گاسته شود و از جمله این که نیروی کار در استخدام دولتی در پایان برنامه سوم به میزان ۵ درصد تقلیل یابد. این سیاستگذاری مؤید آن است که بر خلاف روند معمول سالهای گذشته جذب و استخدام فارغ التحصیلان دانشگاهها در بخش دولتی بسیار محدود شده و لزوماً جذب و فعالیت آنها را بایستی در بخشهای تعاونی و خصوصی جستجو کرد.



شرکتهای تعاونی برای اداره و بهره برداری واحدهای پستی و مخابرات یا شرکت کارکنان بازنشسته و شاغل پست و مخابرات، اهالی محل و از جمله فارغ التحصیلان بومی دانشگاههای محل تشکیل داد و به نیابت از دولت به اداره و خدمت رسانی واحدهای مزبور اقدام نمود. این فعالیتها نه تنها برای فارغ التحصیلان ایجاد اشتغال می‌کند بلکه از مهاجرت فارغ التحصیلان شهرستانی و روستایی به تهران و شهرهای بزرگ جلوگیری نموده و اداره کار مردم توسط مردم به نهادینه شدن مشارکت و تسهیل توقعات از دولت می‌انجامد.

اینک با تحولی که در زمینه کوچک و فعال سازی بخش دولت و توسعه بخشهای تعاونی و خصوصی در کشور آغاز شده است هزاران مورد دیگر را می‌توان برشمرد که خارج از شیوه‌های معمول و سنتی و

بهداشتی نمودن، شستشو و بسته بندی نموده و به طور مستقیم بین میوه فروشی‌های سطح شهرها توزیع و یا بخشی از آن را صادر نمایند. ابداع و به کارگیری این شیوه‌ها نه تنها برای فارغ التحصیلان دانشگاهها اشتغال خواهد نمود بلکه منافع تولیدکننده محصولات و مصرف کنندگان آن را حاصل نموده و در نهایت به اصلاح و بهبود ساختارهای توزیع کالا در کشور و تأمین اهداف توسعه منجر خواهد شد.

ب - در برنامه سوم توسعه در موارد بسیار زیادی توصیه شده که تصدی گری دولتی به بخشهای تعاونی و خصوصی واگذار شود و از جمله یکی از موارد مذکور مربوط به اداره اموری پست و مخابرات در شهرهای کوچک و روستاها می‌باشد. بر اساس سیاستگذاری مزبور در شهرهای کوچک و روستاها می‌توان

خدمات فرهنگی، هنری، ورزشی و ... وجود دارد و یا قابل ایجاد است که ذکر کلیه آنها باعث تطویل مطلب خواهد شد. در عین حال نه تنها نمونه‌های فوق الذکر در قابل تشکلهای تعاونی در کلیه بخشهای اقتصادی قابل ایجاد و یا توسعه می‌باشد بلکه در بسیاری از زمینه‌های اقتصادی و اجتماعی که به صورت سنتی از سالیان پیش با بهره وری و کارآیی کم اداره می‌شود با مشارکت تحصیلکردگان و در قالب تشکلهای تعاونی می‌توان ایجاد اشتغال نمود به علاوه می‌توان تحولی در نظام تولید و اداره بهینه و سنیرژیک بخشهای مزبور حاصل نمود. دو نمونه از موارد فوق الذکر به شرح زیر مطرح می‌گردد:

الف - سالیان متمادی است که در اکثر شهرهای ایران تأمین و توزیع میوه، سبزی صیفی جات به این صورت انجام می‌گیرد که کالاهای مزبور به صورت فله از مزارع و باغات به میادین عمده فروشی در شهرها حمل و سپس از آن محل بین میوه فروشی‌ها و سبزی فروشیهای شهرها و از جمله شهر تهران توزیع می‌گردد. خانوارها و مؤسسات اقلام مزبور را برای مصرف نهایی خریداری نموده و قبل از مصرف آنها را پالایش، طبقه بندی و شستشو نموده بخشی را برای مصرف آماده می‌نمایند و ضایعات آن را در سطل‌های زباله قرار می‌دهند. ضایعات کالاهای مزبور از طریق سیستم حمل و نقل زباله شهرداریها جمع آوری و سپس به محل‌های خارج از شهر حمل می‌شود. سیستم تأمین و توزیع میوه و سبزی به شرح مزبور، که به هیچ روی با تکنولوژیهای در دسترس امروز سازگاری ندارد و تأثیر منفی بسیاری را بر مقولات حمل و نقل، آلودگی هوا و محیط زیست، بهداشت، بهره وری و ... می‌گذارد می‌تواند به این شیوه بهبود یابد که شرکتهای تعاونی با حضور کشاورزان (تولید کننده) میوه فروشان (توزیع کننده) فارغ التحصیلان دانشگاهها (دارندگان مدیریت و تکنولوژی) تأسیس شده و در مبدأ و خارج از شهرها اقلام مزبور و باغات جمع آوری شده و پس از طبقه بندی، حذف ضایعات و

- ۱- سالنامه‌های آماری کشور در سالهای ۱۳۷۶ و ۱۳۷۷ از انتشارات مرکز آمار ایران.
- ۲- لایحه برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، جلد‌های ۱ و ۲ از انتشارات سازمان برنامه و بودجه کشور.
- ۳- گزارشهای آماری ماهانه وزارت تعاون در سالهای مختلف.
- ۴- گزارش تعاون و توسعه، از انتشارات وزارت تعاون سال ۱۳۷۷.
- ۵- گزارش نهایی برنامه سوم توسعه بخش تعاون، از انتشارات وزارت تعاون سال ۱۳۷۸.
- ۶- نتایج تفصیلی سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۷۵، از انتشارات مرکز آمار ایران.
- ۷- مجله ماهنامه تعاون، شماره‌های مختلف، از انتشارات وزارت تعاون.

* گروه کوچکی از مردان و زنان فارغ التحصیل که بعد از خاتمه تحصیلات به زندگی زناشویی و خانه داری روی آورده و به هر حال در جستجوی کار نمی‌باشند منظور نشده‌اند.

بقیه از صفحه ۲۵

داشته باشد ادامه دهند. این گونه تحقیقات برای داوطلبان شرکت نیز اهمیت دارد، بازدید از روستا باعث می‌شود کارگران شرکت در پروژه مورد نظر احساس مالکیت کنند.

تعداد زیادی از کارگران به ارزش شغلشان و سطح درآمدشان در مقایسه با وضعیت اقتصادی روستائیان پی خواهند برد. به علاوه، کارگزاران شرکت به ناچار به فکر ایجاد فعالیتهای درآمدزای ساده‌ای که تحت نظارت شرکت انجام می‌گیرد خواهند افتاد. بالاخره تحقیق از روستا به روستائیان فرصت دیگری می‌دهد تا شرکای خود را ملاقات کنند و آنها را بشناسند و بدین ترتیب روابط طرفین مستحکمتر خواهد شد. به طور خلاصه تحقیق از روستا گامی است که واقعاً رابۀ عنوان فقط یک مفهوم جذاب بر روی کاغذ به سوی برنامه‌های سودآوری که هم به نفع کارمندان شرکت و هم به نفع روستائیان خواهد بود سوق می‌دهد.

گام هشتم: اجرای پروژه‌های مربوط به نیازهای اساسی

همچنان که قبلاً ذکر شد نمایندگان شرکت اغلب نیازهای اولیه و ضروری در روستا را دور از دسترس می‌بینند. اگر چه حوزه برنامه *TBIRD* در ابتدا کمک به ایجاد مهارتهای تجاری در جهت فعالیتهای درآمدزا می‌باشد، ولیکن توصیه می‌شود که شرکت فوراً بایستی نیازهای ضروری و روشنی را که روستا فاقد آنها است فراهم کند. علاوه بر خدمت انسان، رفع یک نیاز اساسی در روستا بار دیگر صداقت عملکرد شرکت را به اثبات می‌رساند و نه استعمار روستا را.

به علاوه زمانی که روستائیان احساس می‌کنند که شرکت اشتیاق واقعی برای کمک به آنان دارد برنامه‌های درآمدزایی که به همکاری روستائیان نیاز دارد بیشتر مورد پذیرش قرار می‌دهند. چند نمونه از تأمین نیاز اساسی روستا عبارت است از حداقل مراقبتهای بهداشتی، ساخت برج آب، یک وعده نهار برای بچه‌های مدرسه. اکثر پروژه‌های مربوط به نیازهای اساسی به

است؛ روستائیان بایستی در چه زمینه‌هایی آموزش‌های کشاورزی ببینند؟ چگونه محصولات فعلی کشاورزی بازاریابی می‌شوند؟ چه فعالیتهایی درآمدزای غیر کشاورزی انجام می‌گیرد؟ با نظر خواهی حداقل ۵۰٪ از روستائیان از طریق یک سری سئوالات مفهومی، شرکت قادر خواهد بود یک وضعیت کامل اقتصادی از روستا را به تصویر در آورد، که اساساً می‌تواند تصمیم بگیرد که مناسب‌ترین فعالیتهای *TBIRD* از کدام نوع خواهند بود.

علاوه بر به تصویر کشیدن وضعیت اقتصادی روستا، این گونه بررسی‌ها دارای عملکردهای مهم دیگری نیز می‌باشد. بازدید از روستا همچنین به این دلیل مهم است که اعضاء نیروی کار می‌توانند پروژه‌هایی که در بازدیدهای قبلی از روستا انجام داده‌اند را سازمان دهی کنند. علاوه بر آن اعضاء می‌توانند به جستجوی خود در یافتن رابط مناسبی در روستا که بتواند با هماهنگ کننده شرکت همکاری نزدیک

رایج و در قالب تشکلهای تعاونی می‌تواند برای فارغ التحصیلان دانشگاهها شغل و درآمد و برای کشور توسعه به ارمغان آورد. برای آن که این شیوه تفکر و طرز تلقی در کشور اشاعه و در ارتباط با اشتغال فارغ التحصیلان مورد استفاده قرار گیرد ضروری است که:

۱- اصول و مفاهیم تعاون و روشهای عملی انجام فعالیت در قالب تشکلهای تعاونی در آخرین سال تحصیلی فارغ التحصیلی دانشگاهها و یا در زمانهایی که خدمت سربازی را طی می‌کنند با همکاری وزارت تعاون به فارغ التحصیلان به صورت کاربردی آموزش داده شود تا فارغ التحصیلان قبل از مراجعه به بازار کار اطلاعات لازم از توانمندیها و روشهای اشتغال و فعالیت تعاونی کسب نمایند.

۲- وزارت تعاون، به عنوان متولی اصلی بخش تعاون ایران، حاصل مطالعات و بررسی‌های خود را در زمینه پتانسیل‌ها و توانمندیهای بخش تعاون برای ایجاد اشتغال و تولید در قابل تشکلهای تعاونی در بخشهای مختلف کشاورزی، صنعت، معدن و خدمات و ... در قالب بروشورها و جزوات تخصصی اطلاع رسانی تهیه و تدوین نموده و در اختیار دانشگاهها و مراکز آموزشی کشور برای استفاده فارغ التحصیلان قرار دهد.

۳- واحدهای ترویج و مشارکتهای مردمی و روابط عمومی ادارات کل تعاون استانها همکاری نزدیکی با دانشگاههای کشور برای ارائه اطلاعات به فارغ التحصیلان دانشگاهها به صورت فردی و موردی و یا به صورت برگزاری سمینارهای اطلاع رسانی معمول دارند.

۴- همکاری و هماهنگی نزدیکی بین واحدهای ذیربط در امور اشتغال و به خصوص اشتغال فارغ التحصیلان و از جمله وزارت تحقیقات، علوم و فن آوری، سازمان برنامه و بودجه (کمسیون ویژه اشتغال) وزارت تعاون، وزارت کار و جهاد دانشگاهی ایجاد گردد.

* مدیر کسل تحقیقات و پژوهش
وزارت تعاون

عنوان کار نوع دوستی تلقی می‌گردد تا این که به عنوان یک وام، به عنوان مثال کمک و همیاری به مدرسه پروژه‌های است که نیاز به بازپرداخت از طریق روستا ندارد، با این وجود بعضی از پروژه‌های مربوط به نیازهای اساسی که مستقیماً به نفع قشر بزرگسالان روستا می‌باشد و توانایی بازپرداخت آن را دارند وام تلقی می‌گردد. به عنوان مثال هزینه تمام مخازن آب و دستشویی هایی که شرکت برای خانواده های به خصوص می‌سازد بایستی باز پرداخت شود. فعالیتهایی که به صورت وام انجام می‌گیرند اصل همکاری *TBIRD* در مورد انسان دوستی را مستحکم‌تر می‌کند.

گام نهم: گردهمایی نیروی کار

این گردهمایی نیروی کار یک جلسه سازمانی جهت مرور بر فعالیتهای قبلی و طراحی عملکردهای آینده است. اولاً کمیته بایستی پیشرفت پروژه مربوط به نیازهای اساسی در دست را مرور کند. هماهنگ کننده شرکت در منطقه نقش اصلی را ایفا می‌کند، زیرا او اطلاعات دست اول در مورد هر گونه پیشرفت در روستا را در اختیار دارد. ثانیاً نیروی کار بایستی نتایج تحقیق از روستا و ارزیابی در بخش کشاورزی را مورد تجدید نظر قرار دهد. با تلفیق اطلاعات شخصی کارکنان شرکت در مورد روستا با نتایج تحقیقات، اعضای نیروی کار آمادگی پیدا می‌کنند تا فعالیتهای درآمدزای ویژه‌ای که با نیازهای روستائیان و منابع و توانایی شرکت متناسب باشد را طراحی کنند.

امید ما آن است که بعضی از بهترین ایده‌ها از داوطلبان شرکت سرچشمه خواهد گرفت، کسانی که در بررسی از روستا و فعالیتهای قبلی مشارکت کرده‌اند. وظیفه کلیدی این گردهمایی این است که برنامه کاری یک روستا را طرح ریزی نماید. یک طرح و جدول زمان بندی شده بایستی با اهداف ویژه جهت تحقق پروژه‌های درآمدزا متناسب باشد. گرچه هماهنگ کننده منطقه بر پروژه‌ها نظارت کامل خواهد داشت، ولی دیگر اعضا، نیز بایستی در مورد زمان و همکاری در پروژه تعهد واقع بینانه‌ای را داشته باشند.

گام دهم: شیوع پروژه در روستا

پس از به انجام رساندن طرح آزمایشی برای فعالیتهای روستا، نیروی کار بایستی آن طرح را جهت تصویب به کمیته روستا ارائه دهد. پر واضح است که کمیته روستا ممکن است تغییرات یا اضافاتی را پیشنهاد کند. به هر حال هدف نهایی رسیدن به یک برنامه زمانی مورد توافق دو طرف در زمینه فعالیتهای درآمدزا می‌باشد. حتی امضای سندی که متضمن این باشد تا تمام اعضا متعهد انجام طرح باشند و تأکید کند که اجرا آن به عهده هر دو گروه می‌باشد مفید خواهد بود. *TBIRD* از نظر هزینه مقرون به صرفه است.

با تأمین ۲ میلیون بات (*Baht*) از طرف مؤسسه *FORD* برای انجام مرحله آزمایشی، گروه *PDA - TBIRD* تعهدات محکمی را از ۲۰ تعاونی اخذ نموده و تصمیماتی در مورد عقد قرار داد با ۲۰ تعاونی دیگر را نیز در دست اقدام دارد. به طور متوسط هر تعاونی در حدود ۱/۵ میلیون بات در طول ۲ سال هزینه کرده‌اند. در حالی که تعداد زیادی از تعاونی‌های بزرگتر بالغ بر ۲ میلیون بات را در طول ۲ سال هزینه نموده‌اند. وقتی مدت زمان همکاری کارکنان تعاونی و ارزش مهارتهای ارائه شده مورد بررسی قرار می‌گیرد، این عملکرد حتی افزایش بیشتری پیدا می‌کند. وقتی که حتی میانگین متوسط ۸۰۰ هزار بات را برای هر تعاونی در نظر بگیریم، میزان منابع به کار گرفته شده حداقل به ۱۶ برابر سرمایه تخصیص داده شده می‌رسد. نیروی کار تعاونی همچنین در بسیج و به کارگیری روابط و خدمات مورد نیاز دولتی در اکثر مناطقی که پروژه‌ها واقع شده است، موفق هستند. این امر که توسط چنین سرمایه‌های عظیمی ایجاد شده است، منابع تخصیص داده شده به توسعه روستایی را چند برابر افزایش می‌دهد. به طور معمول در اکثر پروژه‌های روستایی چهارگروه با هم کار می‌کنند که عبارتند از: روستائیان، شرکت، بخش‌های دولتی و سازمانهای غیر دولتی.

TBIRD توسعه مستمر را افزایش

خواهد داد

مشارکت کارکنان *PDA* در روند کلی متضمن این است که فعالیتهای توسعه در بلند مدت مستمر خواهد بود. کارکنان *PDA* تعامل بین نیروهای کاری تعاونی و روستائیان را تسهیل می‌نمایند. کارکنان *PDA* در طرح ریزی فعالیتهای توسعه‌ای روستا و نیز در برنامه ریزی مشارکت تعاونی جهت تضمین توسعه سالم همکاری می‌نمایند. تجارب کسب شده توسط *PDA* در ایجاد مؤسسات توسعه روستایی نظیر انجمن‌های توسعه *Tambon* و کمیته‌های توسعه روستایی، در *TBIRD* گنجانده شده‌اند. *TBIRD* همچنین شامل یک بخش آموزشی است که کارکنان منطقه‌ای *PDA* را در زمینه تجزیه و تحلیل اجتماعی، برنامه ریزی و ارزیابی توسعه اجتماعی و مهارتهای اساسی تجاری جهت افزایش مشارکت آنها در فرآیند توسعه روستایی آموزش می‌دهد. همچنین آموزشهای جداگانه‌ای با هزینه تعاونی به منظور توسعه جامعه برای کارکنانی که جهت اجرای برنامه فرستاده می‌شوند برگزار می‌کند.

TBIRD بهره وری را افزایش می‌دهد

TBIRD برای شرکت فرصتی را فراهم می‌کند تا دانش و مهارتهایش را به نیروی کار منتقل نماید که این نیروی کار شرکت را قادر خواهد ساخت تا تیم سازی و شایستگیهای رهبری را در مشارکت کارکنان توسعه بخشد. به کارگیری چنین روشی که معمولاً جدا از تجارت اصلی شرکت است نه تنها احساس همکاری در تعاونی را ایجاد می‌نماید، بلکه وظایف حل مسائل گروهی را به دنبال خواهد داشت. مسئولیتهای نیروی کار از نظر تحلیلی، تشریح مساعی و تصمیم‌گیری گروهی یک تمرین یادگیری پراهمیتی را برای مدیران و کارکنان تعاونی فراهم می‌کند.

فعالیتهای ارائه شده در روستاها شامل محصولات کاملاً ساده‌ای که به راحتی بازاریابی می‌گردند تا محصولات کشاورزی پر سود که نیاز به فنون پیشرفته بازاریابی دارند، می‌گردند.

فعالیت‌های غیر کشاورزی در روستاها، صنایع کوچک خانگی تا تولیدات کاملاً پیشرفته در مقیاس کوچک را شامل می‌گردد. مواد فلزی و پنبه‌ای برای کارخانجات شیشه سازی در تایلند و آلمان در حال حاضر در روستایی نزدیک به بندر کامبوج تولید می‌گردند. بخش عظیمی از محصولات کانوایی جهت ساختن کفشهای کانوایی ورزشی اکنون در یک روستا تولید می‌شود و جهت انجام مراحل بعدی و صادرات به بانکوک ارسال می‌گردد. این امر به واسطه TBIRD ممکن گشته است.

و سرانجام تولید پوشاک، مونتاژ اسباب بازی و برش و صیقل دادن سنگهای قیمتی اکنون در روستای فقیری صورت می‌گیرد که در مدت زمانی نه چندان دور با خشکسالی آب کشاورزی روبه رو شده است!

* عضو هیأت علمی دانشگاه خلیج فارس (بوشهر)

بقیه از صفحه ۱۹

سوی اعضای انتخاب شده و در واقع امین انتخاب کنندگان خود محسوب می‌شوند و از سویی نیز هیأت مدیره هنگامی قادر خواهد بود امور تعاونی زیربیط را در اختیار کامل خود قرار داده و حافظ منافع و حقوق اعضای باشد که قانون مداری را شعار خود قرار داده باشد و از جاده قانون و مقررات خارج نشود. در این صورت است که می‌تواند دیگران (مدیر عامل، کارکنان، اعضا و ...) را به رعایت قانون و احترام به ضوابط و مقررات دعوت کند.

بدون شک چنانچه اعضای هیأت مدیره در یک شرکت تعاونی که بالاترین رتبه را در هرم سازمان در اختیار دارند، خود قانون شکنی کرده و نسبت به مقررات و ضوابط بی اعتنا باشند، هرگز قادر نخواهد بود خود را یک «مدیر» مردمی و یک «رهبر» تعاونی قلمداد کنند. بنا بر این کار، اعتماد اعضا پس از مدتی از آنان سلب گردیده و حتی ممکن است آنان را از کار برکنار کنند. ضمن آن که هرگز توانایی انتخاب و هدایت مدیر عامل را در بستر قانون و مقررات

نخواهند داشت.

د: مسئولیت هیأت مدیره در قبال مدیر عامل

هیأت مدیره هر شرکت تعاونی برای اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های پیش بینی شده فردی را به عنوان «مدیر عامل» انتخاب نموده در این سمت به کار می‌گمارد. با این وصف، می‌توان دریافت که بخش عظیمی از فعالیت‌های اجرایی تعاونی به ویژه بازرگانی و بازاریابی در جهت تحقق برنامه‌های اقتصادی شرکت تعاونی به عهده مدیر عامل است. بنابراین عملکرد هر شرکت تعاونی در گردش امور و تأمین نیاز اعضا در واقع تا حدود بسیار زیادی به تلاش و همت مدیر عامل بستگی دارد. از آن جا که هیأت مدیره مسئولیت انتخاب مدیر عامل را بر عهده دارد (جدای از قوانین، توصیه‌ها و ضوابط موجود) می‌بایست برخی نکات عمده ذیل را مورد عنایت و دقت قرار دهد:

- طبیعتاً مدیر عامل هنگامی در انجام امور شغلی خود موفق خواهد بود که از توانمندیهای لازم برخوردار باشد. از این رو، هیأت مدیره نباید در انتخاب مدیر عامل دچار سهل انگاری شود. در هنگام انتخاب قبل از هر چیز باید ملاک‌هایی مانند، صداقت، سوابق تجربی، پیشینه اخلاقی، روابط عمومی، علاقمندی به تعاون، تمایلات نسبت به انجام وظایف و ... مورد توجه جدی قرار گیرد. فردی که برای تصدی این مسئولیت کاندید شده است باید در ابعاد مزبور کاملاً ارزیابی شود و در صورت داشتن صفات و شایستگیها و سایر تواناییها نسبت به انتخاب وی اقدام شود.

- در هنگام انتخاب باید ابعاد و زوایای شرح وظایف و مسئولیتها و به ویژه حقوق و قوانین مربوطه (اساسنامه، قانون تعاونی‌ها، قوانین و مقررات، دستورالعملها و ...) برای فرد مورد نظر تشریح گردد تا وی نیز پس از ارزیابی توان خود، تصمیم‌گیری در زمینه قبول یا رد پیشنهاد هیأت مدیره را داشته باشد.

- هیأت مسدیره در هدایت، رهبری و

حمایت مدیر عامل مسئولیت‌های مهمی را بر عهده دارد. برآورده ساختن انتظارات مادی، فراهم ساختن امنیت شغلی، ترغیب کارکنان به رعایت سلسله مراتب، جلب اعتماد، تشویق و قدردانی از فعالیت‌های برجسته، تلاش در جهت ارتقاء دانش و مهارت‌های شغلی و ... از جمله مواردی است که می‌بایست از سوی هیأت مدیره به منظور حمایت، تقویت، هدایت و ارتقاء سطح آگاهی فردی مدیر عامل انجام شود.

- به علاوه، تدارک شرایط مناسب و تأمین امکانات لازم برای کار و فعالیت (مدیر عامل) با توجه به شرح وظایف باید توسط هیأت مدیره صورت پذیرد. در اختیار داشتن بودجه و سرمایه کافی، نیروی انسانی ماهر و علاقمند، امکانات و وسایل مناسب از جمله مواردی است که مدیر عامل را برای انجام موفقیت آمیز وظایف کمک خواهند کرد.

- با توجه به این که مدیر عامل، مدیر اجرایی یک سازمان اقتصادی است که از اجتماع افراد (اعضاء) معتقد به اقتصاد تعاونی و همکاری و همیاری به وجود آمده است، بنابراین هیأت مدیره می‌بایست تدابیری بیندیشد تا از طرق گوناگون (به ویژه شرکت دادن مدیر عامل در دوره‌های آموزشی مختلف) بینش و تمایلات وی را در زمینه‌های اساسی فلسفه، اصول و قواعد اقتصاد تعاونی تقویت و توسعه بخشد. زیرا، چنانچه مدیرعامل به نظام اقتصادی و پندار و کردار تعاونی، اعتقاد و باور نداشته باشد، یقیناً موفق به تأمین انتظارات اعضا و تحقق اهداف و مقاصد شرکت تعاونی زیربیط نخواهد شد.

بنابر مطالب یاد شده، هیأت مدیره می‌بایست در ابعاد مختلف (انتخاب، توجیه، حمایت، تأمین امکانات، فراهم ساختن شرایط کار و ...) مدیر عامل را یاری کند و توجه داشته باشد که تعاونی زیربیط را اعضا به آنان سپرده‌اند تا جریان امور به سوی پیشرفت و تکامل پیش رود. بنابراین، آنان نیز باید قسمت اعظم این امانت را به فردی بسپارند که از همه جنبه‌ها توان و بینش کافی و مناسب را داشته باشد.