



## اجرای عملی مشارکت

# به روش نظام پیشنهادات

مدیریت مشارکتی عبارت است از:

مجموع گردش کار و عملیاتی که تمام کارکنان و زیردستان یک سازمان را در روند تصمیم‌گیری‌ها و اجرای آن دخالت داده و شریک می‌سازد و در آن اساسی فرآیند این نوع مدیریت بر همفکری و همدلی در گردش امور سازمان بین مدیریت و کارکنان استوار است.

● سهیل سرمد سعیدی  
و حسن گیوریان\*

### مقدمه

آغاز سخن در باب بهره‌وری است که در تعریف علمی یک معیار و شاخص برای ارزیابی عملکرد در بخش‌ها و فعالیت‌های مختلف است. بهره‌وری را به سادگی نسبت ستاده به داده تعریف نموده‌اند. یعنی میزان

خروجی یا محصولی که به ازای یک واحد ورودی یا عوامل تولید به دست می‌آید. بهبود بهره‌وری را نیز می‌توان انجام هر چه بهتر فعالیت‌ها تعریف نمود. این تعریف از بهبود بهره‌وری بر این پایه استوار است که اصولاً همیشه امکان بهبود و پیشرفت در کارها وجود دارد. همواره می‌توان با اقداماتی، کارهایی را که قبلاً در زمانی خاص و با امکاناتی مشخص و با صرف

انرژی معینی افزایش می‌یافت، در زمانی کوتاه‌تر و صرف منابع و انرژی کمتر به انجام رسانید. انجام مطلوب‌تر فعالیت‌ها قبل از آن که به ابزار پیچیده سازمانی و تشکیلات وسیع و سیستم‌های خاص نیاز داشته باشد به اصلاح نگرش افراد نسبت به کارهای روزمره و موشکافی هوشمندانه آنها نیاز دارد. نگرش بهبود بهره‌وری باید در تمام ابعاد و قسمت‌ها گسترش یابد، به گونه‌ای که هیچ یک از افراد کاری را بدون این نگرش انجام ندهند. اگر بخواهیم فاصله عقب ماندگی خود را با کشورهای دیگر کم کنیم، اگر خواستار ماندن در عرصه رقابت بین‌المللی هستیم، اگر قصد داریم کشوری خودکفا و مستقل داشته باشیم باید از منابع و امکانات خود به نحو مطلوب و بهینه استفاده کنیم. باید جنبش و حرکت بهره‌وری را همگانی نموده و تمامی آحاد جامعه را به این حرکت آشنا کنیم و باید فرهنگ بهره‌وری را که ریشه‌های آن در عمق فرهنگ ملی و مذهبی ماست احیا کنیم.

حال سؤال این است که چگونه به این مهم دست یابیم؟ یکی از راه‌های مؤثر روش جدیدی به نام مدیریت مشارکتی است که از دهه ۱۹۵۰ در مراکز مهم صنعتی دنیا مطرح گردیده است. این روش نتیجه بهبود و توسعه روشهای نئوکلاسیکها است. این روش را به دلیل این که ژاپنی‌ها به طور اصولی و عملی به کار گرفته‌اند و عملاً به طور موفقی در ژاپن پیاده گردیده است به نام مدیریت ژاپنی نامیداند.

در حال حاضر این روش از انحصار ژاپنی‌ها خارج شده و عملی‌ترین و ساده‌ترین شیوه آن که به نام سیستم ارائه پیشنهادات می‌باشد در کشورمان نیز در حال اجرا است و حتی نمونه‌های موفقیت‌آمیزی نیز به اجرا درآمده است.<sup>۱</sup>

### تعریف مدیریت مشارکتی

معنای مشارکت عبارت است از مشارکت فکری و احساسی یک شخص در یک موفقیت گروهی که این همفکری شخص را تشویق می‌نماید تا به هدف‌های گروهی کمک نموده و در مسئولیت آنان نیز سهیم باشد. بنابراین یک تعریف کلی برای

**انجام مطلوب‌تر فعالیت‌ها قبل از آن که به ابزار پیچیده سازمانی و تشکیلات وسیع و سیستم‌های خاص نیاز داشته باشد به اصلاح نگرش افراد نسبت به کارهای روزمره و موشکافی هوشمندانه آنها نیاز دارد. نگرش بهبود بهره‌وری باید در تمام ابعاد و قسمتها گسترش یابد، به گونه‌ای که هیچ یک از افراد کاری را بدون این نگرش انجام ندهند.**

مدیریت مشارکتی عبارت است از: مجموع گردش کار و عملیاتی که تمام کارکنان و زیردستان یک سازمان را در روند تصمیم‌گیری‌ها و اجرای آن دخالت داده و شریک می‌سازد و در آن اساس فرآیند این نوع مدیریت بر همفکری و هم‌دلی در گردش امور سازمان بین مدیریت و کارکنان استوار است. وقتی مشارکت به درستی انجام شود دو ثمره عمده مشاهده خواهد شد:

۱- پذیرش و موافقت کارکنان با تغییرات.  
۲- ایجاد روحیه گروهی مناسب که در نتیجه آن افراد تشویق به کار بهتر می‌شوند.  
مدیران مشارکت طلب با زیردستانشان مشورت نموده و آنها را در بطن مشکلات و کوران تصمیم‌گیریها قرار می‌دهند. این مدیران برای دستیابی به اهدافشان به طور کامل انجام وظیفه می‌کنند. آنها آموخته‌اند که در انجام مسئولیت و ایفای وظایف خود با کسانی که در آن سازمان کار می‌کنند شریک و سهم باشند در نتیجه کارکنان خود را در اهداف گروهی درگیر می‌بینند. اصولاً مشارکت انگیزه‌ها را بهبود می‌بخشد زیرا کارکنان احساس می‌کنند که مقبولیت بیشتری دارند و در موضوع درگیر شده‌اند. در میان چنین کارکنانی استعفا و غیبت کاهش می‌یابد زیرا کارکنان احساس می‌کنند محیط بهتری برای کار کردن دارند<sup>۱</sup>. به طور کلی از مدیریت مشارکتی و پیاده‌سازی آن نتایج زیر حاصل می‌گردد:

۱- کسانی که مشارکت دارند انسجام و هماهنگی زیادی برای طراحی کردن پیدا می‌نمایند.  
۲- کسانی که مشارکت دارند اطلاعات و معلوماتشان درباره طرحها افزایش می‌یابد.

۲- اعتماد آنها به مدیریت بیشتر خواهد بود. تأثیرات مشارکت در سیستم به وسیله تداوم ظاهر می‌شود. وقتی که مشارکت برای چند سال بدون وقفه عملی شود، شاهد آن خواهیم بود که مشارکت بر کل سازمان تأثیر داشته و به عنوان یک کلیت عمیقاً انسانی فضای سازمانی پر شور و نشاطی را خواهد ساخت.<sup>۲</sup>

### موانع مشارکت

مهم‌ترین موانع مشارکت عبارتند از:

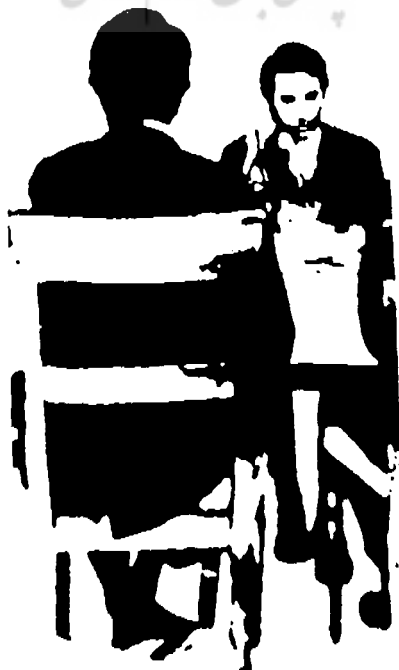
۱- موانع سیاسی: این موانع به تناسب در جوامع مختلف وجود دارند. منظور وجود سازمانهایی است که توزیع قدرت در جامعه را تشکیل می‌دهند. به عبارت دیگر ساختار سیاسی جامعه می‌تواند زمینه مشارکت و یا عدم مشارکت مردم را فراهم نماید.  
۲- موانع اقتصادی و معیشتی: از دیگر موانع مشارکت می‌توان ضعف بنیه مالی مردم را نام برد. وقتی اکثریت افراد جامعه به دنبال تأمین نیازهای اقتصادی و معیشتی خود باشند دیگر فرصتی برای مشارکت نخواهند یافت. این شرایط با توسعه مشارکت مغایر است.<sup>۳</sup>

۳- موانع فرهنگی: بسیاری از باورهای فرهنگی مانند تقدیر و مشیت‌گرایی<sup>۴</sup>، قبول فاصله قدرت<sup>۵</sup> زیاد می‌تواند انگیزه‌های مشارکت را تضعیف نماید. عوامل فرهنگی می‌تواند منجر به حاکمیت «روحیه سکوت» و عدم تحرک پذیری گردد. زمینه‌های تاریخی و فرهنگی در بسیاری از کشورهای جهان سوم موجب شده تا آنها در زمینه اظهار نظر و ابراز عقیده مخالف نسبت به مسائل، انفعالی عمل کنند<sup>۶</sup>. وجود فاصله قدرت زیاد به عنوان یکی از ابعاد فرهنگی در جوامع جهان سوم موجب قبول برتری عده قلیلی شده است و آنها اکثریت تصمیمات را در سطوح کلان جامعه می‌گیرند. در این گونه جوامع تصمیم‌گیری در سازمان‌ها نیز متفاوت با آن چه در جامعه می‌گذرد، نمی‌باشد. برنامه ریزی و تصمیمات، توسط افراد بسیار اندکی انجام می‌شود. این کشورها دارای ساختارهای سلسله‌مراتبی در سازمان هستند و ارتباطات یک طرفه از بالا به پایین جریان دارد.

تفویض اختیار بسیار کم صورت می‌گیرد و اگر در جایی لازم باشد تفویض اختیار انجام گیرد جنب احتیاط بسیار رعایت می‌شود.<sup>۸</sup> بنابراین عامل فرهنگ می‌تواند یکی از مهم‌ترین موانع و یا بر عکس یکی از مهم‌ترین عوامل تسهیل‌کننده مشارکت در سطح جامعه و سازمان باشد.  
۴- موانع ناشی از نظام‌های برنامه ریزی: نظام‌های برنامه ریزی و سیاست‌های کلان کشور می‌توانند به عنوان مانعی بر سر راه مشارکت محسوب می‌شوند. این امر با ساختار سیاسی و اقتصادی هر کشور نیز مرتبط است.<sup>۹</sup>

۵- انتخاب روشهای مشارکت: یکی دیگر از موانع مشارکت، فنون و روشهای به کار رفته در مشارکت است. راه و روش مناسب مشارکت باید با توجه به مشارکت جویان انتخاب شود. میزان تحصیلات، تجربه، سابقه سازمان، سطح سازمانی و ... می‌توانند در انتخاب روش مشارکت جویانه مد نظر باشند.<sup>۱۰</sup>

۶- سایر موانع: برخی از موانع دیگر را



می‌توان بدین صورت بیان کرد: محدودیت‌های زمانی و شرایط بحرانی، عدم توانایی کارکنان و مدیریت سازمان برای اجرای برنامه‌های مشارکت جویانه، محرمانه و سری بودن برخی فعالیتها و امور سازمان و ...

لازم به ذکر است شناخت مناسب و صحیح موانع مشارکت و سعی در رفع آنها می‌تواند آغازی برای اجرای برنامه‌های مشارکت در سطح جامعه و سازمان‌ها باشد.<sup>۱۱</sup>

به طور کلی مشارکت دارای هزینه‌ها و مخاطرات واقعی در فرآیندهای تصمیم‌گیری است. غالباً تعریف مسئله و طراحی پروژه نیازمند زمان و هزینه بیشتری است. بنابراین بر جداول زمان بندی و بودجه تأثیر می‌گذارد.

مشارکت علاوه بر تضمین همبازی مردم احتمالاً انتظارات آنان را نیز بالا برده و بسیاری از این انتظارات قابل برآورده شدن نیستند. در برخی موارد ممکن است تضادهای بین گروههای مختلف، منفعت را افزایش دهد. اگر مشارکت از طریق مشاوره عمومی و گسترده تضمین نشود درگیری عده کمی از مردم می‌تواند توزیع نابرابر منابع را ایجاد کند. مشارکت یک کلید حل مشکلات است اما نه کلیدی که بتوان با یک نوع آن همه درها را گشود. مشارکت می‌تواند کمک کند که در اجتماعی با توزیع برابرتر منابع و منافع، فرصتهایی برای پرورش انسانهایی آزموده‌تر و خلاق‌تر فراهم شود و بر پایه آن امید می‌رود که بتوان طرح‌های توسعه را با توجه به انتظارات معقول، قابلیت‌های واقعی و در جهت بهبود وضع انسان‌ها به انجام رساند.<sup>۱۲</sup>

### فواید مشارکت

مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان به طور خلاصه دارای فوایدی به قرار زیر می‌باشد: (شکل شماره یک)

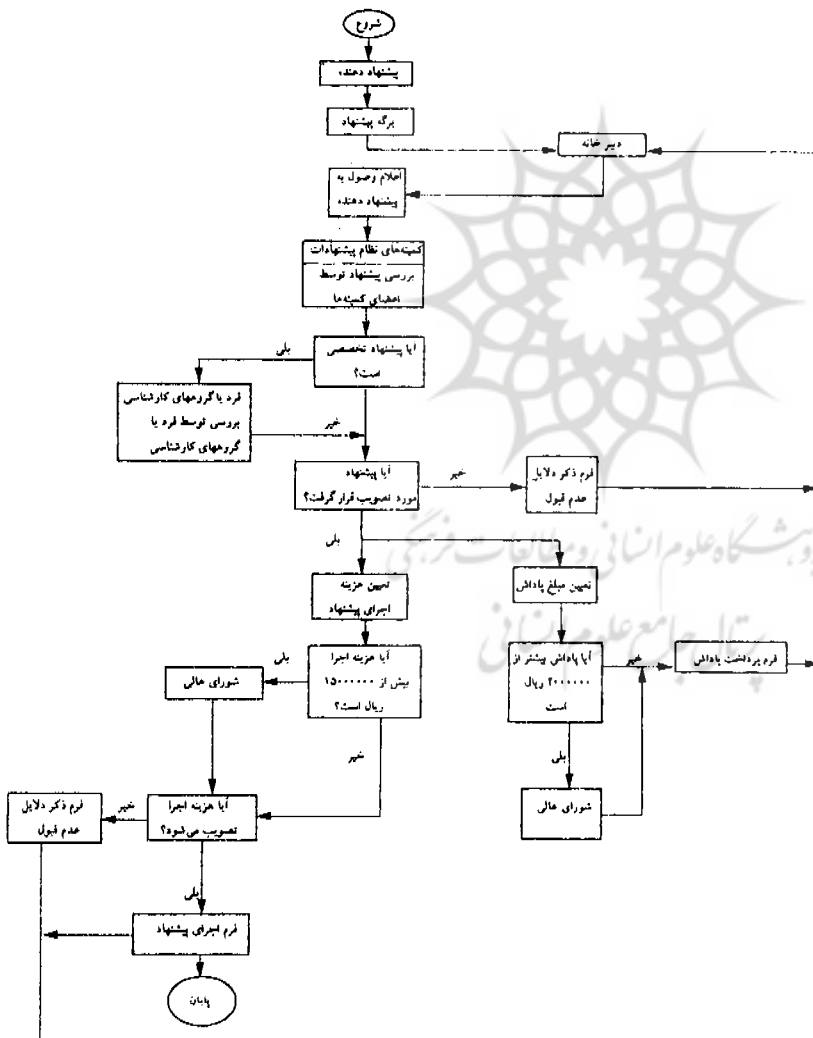
مشارکت کارکنان در امور سازمان موجب کاهش مقاومت آنها در برابر تغییرات سازمانی، افزایش روحیه خلاقیت و نوآوری، توسعه روابط محبت‌آمیز بین

کارکنان و مدیریت، حرکت افقی قدرت در سازمان، توانمند سازی کارکنان، در هم شکستن روحیه و فرهنگ حاشیه نشینی و سکوت، افزایش تعهد در اجرای تصمیمات، افزایش حس تعلق و دلبستگی کارکنان، افزایش کیفیت کاری، توسعه ارزش‌های انسانی، شکوفایی استعدادها، ایجاد روحیه همبستگی، کاهش تعارضات گروهی، ایجاد احساس مسالکیت در سازمان، کاهش فشارهای عصبی، افزایش عزت نفس و رضایت شغلی، بازدهی بیشتر و بهبود انگیزه‌های کاری می‌شود.<sup>۱۳</sup>

### نظام پیشنهادات

نظام پیشنهادات<sup>۱۴</sup> بخشی از یک نظام مشارکتی برای به وجود آوردن روحیه مشارکت فردی و گروهی در بین کارکنان سازمان و ایجاد پویایی در جهت بهبود فرآیندها و برنامه‌ها و اصلاح رویه‌ها می‌باشد. وقتی در مؤسسه‌ای از اعضاء آن خواسته شود تا برای پیشبرد اهداف سازمان، بهبود وضع کارکنان، رفع اشکالات و ایجاد نوآوری با هم همکاری کنند کلیه افراد آن سازمان آزاد هستند تا پیشنهاداتی را ارائه نمایند. پیشنهادات

مسیر گردش کار نظام مشارکت





یکی دیگر از موانع مشارکت، فنون و روشهای به کار رفته در مشارکت است. راه و روش مناسب مشارکت باید با توجه به مشارکت جویان انتخاب شود. میزان تحصیلات، تجربه، سابقه سازمان، سطح سازمانی و ... می‌توانند در انتخاب روش مشارکت جویانه مد نظر باشند.

## آیا این نظام در ایران قابل پیاده شدن است

با توجه به آمارهای ارائه شده و به دلایل زیر می‌توان ادعا نمود که به طور قطع چنین سیستمی در ایران می‌تواند قابل اجرا باشد:

۱- نظام مشارکتی و بالاخص نظام پیشنهادات با نظرات خالص انسانی، اعتقاد اصیل مذهبی و فرهنگ ملی و بومی ما کاملاً هماهنگی و همخوانی دارد. با استناد به سوابق تاریخی ثابت شده است که هر وقت مردم ما را برای انجام کاری با تبلیغات کافی به حساب آورده‌اند قادر به انجام کارهای مهم شده‌اند. برای نمونه انقلاب مشروطیت، ملی شدن صنعت نفت، انقلاب اسلامی ایران و ۸ سال دفاع مقدس را می‌توان نام برد.

۲- روحیه نجیب و قانع مردم ما حاکی از این است که با تشویق و محبت تن به خطر می‌دهند چه رسد به انجام کارهای فنی و نوآوری که علم و تجربه‌اش را هم دارا باشند.

۳- هوش و استعداد شگرف ایرانی در مقاطع مختلف زمانی به اثبات رسیده است.

۴- ابتکارات صنعتی و کارهای برجسته که ایرانیان به ویژه در ۸ سال دفاع مقدس انجام داده‌اند.

۵- بارها دیده شده که هر وقت سازمانها با یک شکل فنی مواجه شده و کتباً یا شفاهاً از کارگران ماهر خود برای رفع اشکال استمداد نموده‌اند به سرعت با جواب مثبت آنان روبه رو شده‌اند.<sup>۱۸</sup>

## ارکان تشکیلاتی و اجرایی نظام پیشنهادات

ارکان تشکیلاتی و اجرایی نظام پیشنهادات عبارت است از: پیشنهاد دهندگان، شورای عالی نظام مشارکت، کمیته‌های نظام پیشنهادات، دبیرخانه نظام پیشنهادات، گروههای کارشناسی.

۱- شورای عالی نظام پیشنهادات: به

منظور اجرای دقیق و صحیح مجموعه برنامه‌های نظام مدیریت مشارکتی تشکیل می‌شود که وظایفی مانند بررسی و تصویب پیشنهادهای رسیده از کمیته‌ها و تعیین مجری ذریبط، تصویب و تخصیص بودجه، رسیدگی به شکایات پیشنهاد دهندگان، نظارت بر تشکیل کمیته‌های نظام پیشنهادات و گروههای کارشناسی و تعیین حدود اختیارات و وظایف آنان، ارزیابی و برآورد میزان صرفه جویی اقتصادی و یا سایر منافع و تعیین و تصویب پاداش اعطاء شود.

۲- کمیته‌های نظام پیشنهادات: این کمیته‌ها به منظور بررسی اولیه پیشنهادات از مدیران عالی رتبه یا نمایندگان آنان تشکیل می‌گردد. وظایف این کمیته‌ها عبارتند از: دریافت پیشنهادات از طریق دبیرخانه و انجام کارهای کارشناسی در خصوص تصویب و یا رد آنها، بررسی و معرفی بهترین پیشنهاد دهندگان، بهترین کارشناسان، بهترین مجریان و پیشنهاد جوایز ویژه آنان به شورای عالی، تصمیمات کمیته در مواردی که از طرف شورای عالی به آنان تفویض اختیار گردیده نهایی و لازم الاجراست و حدود اختیارات را شورای عالی مشخص می‌نماید.

۳- دبیرخانه نظام پیشنهادات: شورای عالی دارای یک دفتر به نام دبیرخانه خواهد بود. دبیرخانه زیر نظر مستقیم شورای عالی و توسط دبیر آن اداره می‌گردد. وظایفی مانند دریافت پیشنهادات و ارجاع آن به کمیته، راهنمایی پیشنهاد دهندگان در جهت اصلاح و تکمیل گزارشات آنان، انجام امور مربوط به کنترل برنامه، هماهنگی و پیگیری و نظارت بر حسن اجرای طرحهای قبول شده، تهیه و تنظیم فرم‌ها، دفاتر، منابع آماری و اطلاعاتی مورد استفاده، گزارش عملکرد ماهیانه نظام پیشنهادات و ثبت و حفظ سوابق پیشنهاد دهندگان به عهده این

دبیرخانه می‌باشد.

۴- گروههای کارشناسی: کارشناسان ارزیاب موظفند پیشنهادات را ارزیابی و به شرح زیر گزارش نمایند. پیشنهاد مورد نظر چه تغییراتی در وضعیت موجود به وجود می‌آورد؛ اصلاً قابل اجرا است یا خیر؛ هزینه آن چقدر است؛ تجهیزات و وسایل مورد نظر چه است؟<sup>۱۹</sup> (نمونه فرم ارائه پیشنهاد در ضمیمه موجود می‌باشد).

## شرایط ارائه پیشنهاد

۱- کلیه کارکنان می‌توانند پیشنهادات خود را با توجه به ضوابط مذکور در آئین نامه به صورت فردی یا گروهی ارائه کنند.

۲- پیشنهادات می‌تواند در مورد کار مشخص یا گروه پیشنهاد دهنده و یا مربوط به بخشها و قسمت‌های دیگر باشد.

۳- چنان چه پیشنهاد در رابطه مستقیم با کار شرکت نبوده، اما به صورت غیر مستقیم روی نتایج کاری اثر داشته باشد، پیشنهاد مذکور در کمیته قابل بررسی است.

۴- چنان چه پیشنهادی تکمیل کننده پیشنهادات قبلی باشد به عنوان پیشنهاد جدید پذیرفته شده و مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۵- به افرادی که پیشنهادات خود را بدون هماهنگی به دبیرخانه ارائه نمایند پاداش پرداخت نمی‌گردد.

۶- پیشنهادات باید در فرم‌های مخصوص ارائه گردند.

در نظام پیشنهادات به منظور جلب همکاری کارکنان در تسریع اجرای طرح‌های نظام پیشنهادات و ایجاد انگیزه هر چه بیشتر به کلیه کسانی که در اجرای طرح‌ها تلاش مؤثری برون دهند با رعایت موارد مندرج در آئین نامه نظام پیشنهادات پاداش پرداخت خواهد شد.<sup>۲۰</sup>

## زمینه‌های دارای اولویت برای ارائه پیشنهاد

سازمان می‌تواند زمینه‌های دارای اولویت برای ارائه پیشنهادات را به طور کلی و یا هر سال تعیین نماید. نمونه‌ای از موارد دارای اولویت پیشنهاد می‌تواند به شرح زیر باشد:

- ۱- ارتقاء و بهبود استانداردهای انجام کار
- ۲- بهبود کیفیت و کمیت محصولات و خدمات ارائه شده.
- ۳- راه‌های استفاده بهینه و مطلوب از ظرفیت‌های بالقوه موجود در سازمان (سرمایه، ساختمان، ماشین آلات، مواد اولیه، نیروی انسانی).
- ۴- اصلاح و بهبود روشهای مالی سازمان.
- ۵- کاهش هزینه.
- ۶- اصلاح دستورالعملها، آئین‌نامه‌ها و ...
- ۷- بهداشت محیط کار.
- ۸- اصلاح و بهبود روشهای اداری.
- ۹- افزایش انگیزه‌های کاری کارکنان.
- ۱۰- بهبود نظام‌های حقوق و دستمزد، رفاهی و به طور کلی مدیریت منابع انسانی سازمان.
- ۱۱- ارائه راهکارهایی جهت تسریع در انجام کارها.

۱۲- حفاظت از محیط زیست.

۱۳- بهبود روشهای کنترل.

۱۴- افزایش رضایت مشتریان.

۱۵- افزایش ایمنی در کار<sup>۲۱</sup>

۱۶- سایر موارد.

## گروش کار اجرایی طرح نظام پیشنهادات

- ۱- پیشنهادها در فرم‌های مخصوص که از طرف دبیر خانه نظام پیشنهادات توزیع می‌گردد، توسط پیشنهاد دهنده تنظیم خواهد شد (فرم ضمیمه).
- ۲- پیشنهاد دهنده پیشنهاد مشروح خود را با ذکر نام و مشخصات به دبیر خانه نظام پیشنهادات تسلیم می‌دارد. این پیشنهادات در دفتر مخصوص (طبق فرم ضمیمه) ثبت می‌گردد و رسید آن طبق فرم ضمیمه با ذکر موضوع پیشنهاد و تاریخ وصول به پیشنهاد دهنده ارائه می‌شود.
- ۳- دبیر نظام پیشنهادات در هر نوبت پس از بررسی مقدماتی، پیشنهادهای دریافتی را با توجه به زمینه آنها در جلسه کمیته مربوطه مطرح می‌نماید.
- ۴- چنانچه پیشنهادهای مطرح شده در جلسه کمیته قابل اندازه‌گیری نهایی باشند، در مورد آنها اتخاذ تصمیم می‌گردد و در غیر این صورت جهت اخذ نظریه

کارشناسی توسط دبیر طبق فرم ضمیمه به کارشناس ذیصلاح ارجاع می‌گردد.

۵- در صورتی که تصویب طرح از اختیارات کمیته‌ها باشد طرح تصویب و به مراجع ذیربط جهت ارسال می‌گردد. در غیر این صورت جهت تصمیم‌گیری نهایی به شورای عالی ارجاع خواهد شد.

۶- پیشنهادات رد شده توسط کمیته‌ها اگر مورد اعتراض پیشنهاد دهنده واقع گردد بررسی مجدد آن در شورای عالی انجام خواهد شد.

۷- در صورتی که طرح پیشنهادی مورد تصویب قرار نگیرد طبق فرم ضمیمه مراتب عدم تأیید پیشنهاد به ارائه دهنده پیشنهاد اعلام می‌گردد.

۸- برای طرح‌هایی که توسط کارشناسان مورد ارزیابی قرار گرفته است، پس از دریافت گزارش ارزیابی، طبق فرم ضمیمه حق الزحمه کارشناسی در کمیته تعیین و پرداخت می‌گردد.

۹- ارزیابی پیشنهادات در جلسه شورای عالی یا کمیته‌ها مطابق عوامل و ضرایب مندرج در فرم ضمیمه انجام می‌گیرد و میزان پاداش متعلقه به طرح‌های مورد قبول مطابق همین فرم تعیین می‌گردد.<sup>۲۲</sup>

۱۰- نتیجه ارزیابی پیشنهادات در جلسه شورای عالی یا کمیته‌ها و همچنین میزان پاداش تعیین شده و نحوه پرداخت پاداش طبق فرم ضمیمه توسط دبیر خانه نظام پیشنهادات به پیشنهاد دهنده اعلام می‌گردد.

۱۱- ابلاغ جایزه ویژه پس از تصویب شورای عالی طبق فرم ضمیمه انجام می‌شود.

۱۲- ابلاغیه اجرای پیشنهادات مصوب طبق نمونه فرم می‌باشد.

۱۳- همکاران اجرایی طرح‌های مصوب که جهت اجرا به واحدهای ذیربط ابلاغ می‌گردد، طبق فرم ضمیمه معرفی و به دبیر خانه نظام پیشنهادات اعلام می‌شود.

۱۴- پرداخت پاداش مراحل مختلف طرح‌هایی که تصویب و به مورد اجرا گذاشته شده است، طبق فرم ضمیمه جهت اطلاع به مدیریت مالی و ذی‌حسابی اعلام می‌گردد.



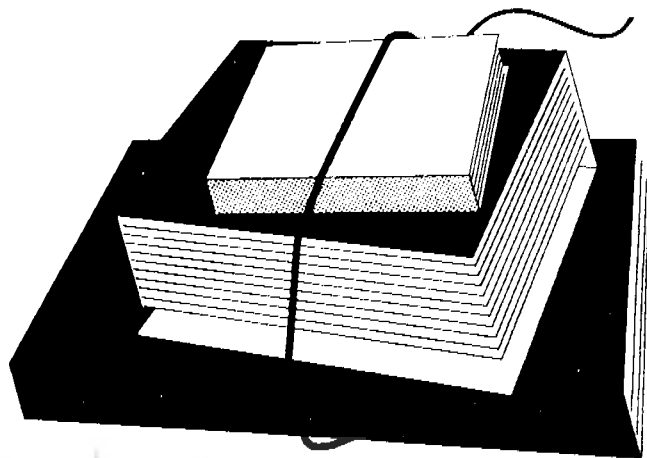
گروه‌های مختلف فکری در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، همکاری کرده و با تلاش جمعی خود سیاستگذارها را در حد اروپایی آن دنبال کرده به نتیجه می‌رسانند.

مانند بسیاری دیگر از مباحث علمی و تخصصی، هیچ کدام از این دو دیدگاه صحیح نیست و در واقع این بحث نسبت به تأثیر آن در اینجا، اصلاً جنبه‌های متفاوت قضیه را در بر نمی‌گیرد. قانون تعاونی‌های اروپا نمونه آشمار و خوبی از این نکته است. این قانون بدان منظور ضرورت پیدا کرد که هم به اهداف اصلی (چهار هدف بنیادین آزادی در جابجایی کالا، خدمات رسانی، سرمایه گذاری، نیروی کار) جامعه اروپا جامه عمل بپوشانند هم پاسخی به تقاضاهای سازمانهای منطقه‌ای باشد. ولی یک نکته مهم در این معادله سیاستگذاری در نظر گرفته نشده برای شرکتهای تعاونی است زیرا هیچ یک از تعاونی‌ها، به ویژه شرکتهایی که قصدشان منتفع شدن از چنین ساختار قانونی بود، تلاش زیادی برای پیوستن به قانون تعاونی‌ها از خود نشان ندادند. همچنین به نظر نمی‌رسد که مشورتی هم مستقیماً با آنها صورت گرفته باشد.

در هر ساختار قانونی معنادار که برای بخش تعاون وضع می‌شود، باید نیازمندیهای شرکتهای تعاونی در نظر گرفته شود و در قانونی که در سطح اروپا تنظیم می‌گردد، باید نیازهای بعدی تعاونی‌ها و نیز تدابیر لازم برای رفع موانع آنها در بازاری که مرتباً تکامل می‌یابد، پیش بینی شود، این نیازها چیست؟ چگونه به وجود می‌آید؟ و چه نوع قانونی ممکن است جوابگوی آن باشد؟ اگر چه غیر ممکن است در اینجا بتوان درباره اشارات و مفاهیم هر یک از مواد قانون پیشنهاد شده بحث کرد، ولی وقت آن رسیده که به طور عملی نشان دهیم که چه طور ممکن است به تعاونی‌ها یاری کرد تا از مزایای بازار واحد بهره‌مند گردند!

### چرا به قانون جدید نیاز داریم؟

تا این مرحله، قانون در جوامع اروپایی



## قانون تعاونی‌های اروپا... چه کسانی نیازمند آن هستند؟

صرفه جویی‌های حاصل از تولید انبوه و غیر فنی از ادغام کارهای متداول مثل تولید، بازاریابی، تحقیق و توسعه و فعالیت‌های مربوط به توزیع، نشأت می‌گیرد. این نوع عقلانی سازی امور و گسترش آنها به ویژه از طریق اتحادیه‌های تعاونی، یا تعاونی‌هایی که دارای نهاد قانونی باشند، مناسب است.

بسیار تأثیر گذار در حیطه‌های دیگر سیاست است که آنها را تغییر داده، از محدوده داخلی فراتر برده و سراسر اروپا را شامل می‌گردد. این پدیده را «نظریه دوچرخه»<sup>۲</sup> نیز نام نهاده‌اند، به این معنا که پس از حذف انگیزه حرکت، دوچرخه واژگون می‌شود.

مکتب فکری دیگری که «جمع‌گرایان» به آن معتقدند، بر اهمیت میانجیگری و حضور علایق جمعی تأکید می‌کند که از طریق آن

● دابلیو. ال نیل<sup>۱</sup>

● ترجمه: عباس خان محمد

آگاهان به مسائل سیاسی در اتحادیه اروپا تلاش می‌کنند تا مراحل سیاستگذاری را کاملاً بازبینی کنند و تا حد امکان آن را آسانتر نمایند. آنها در این مسیر به دو فرضیه متناقض دست یافته‌اند. در عین حال پیشش کارگرایان<sup>۱</sup> جدید معتقد به سیاستگذاری در شکل اروپایی آن دارای حرکتی طبیعی، انگیزشی، پیش رونده یا

نسبتاً با سرعت پیشرفت کرده است که عمدتاً وجود دیدگاههای عملی در کارها و نیز وجود طرق ممکن که به سبب آن تعاونی‌ها بتوانند از آزادی عمل در یک بازار واحد بهره‌مند گردند، در آن تأثیر گذاشته است. سه عاملی که باعث ایجاد تحولات جدید شده است عبارتند از: هماهنگی، تشخیص مشترک، قانونگذاری.

جامع‌ترین تفکر این بوده که ۱۲ قانون داخلی یا ملی (به انضمام الحاقات منطقی‌های و بخشی) را با هم هماهنگ کرده، و از آن یک قانون واحد اروپایی به وجود آورند تا تمام تعاونی‌ها در تمام کشورهای عضو مشمول آن گردیده، از آن تبعیت کنند. این کار در واقع از لحاظ تنوعات و تفاوتها غیر ممکن است زیرا هم تعاونی‌ها و هم دولتهای ملی که با قوانین کشور خود آشنا بودند، دلیلی نمی‌دیدند که از قوانین بروکسل پیروی کنند مگر آن که جنبه اروپایی خاصی مطرح می‌شد.

اصل تشخیص مشترک اکنون به شکل یک قانون موردی در اروپا پذیرفته شده است، ولی تشخیص تفاوت کشورها با هم برای گشایش بازار در اروپا به روی تمام تعاونی‌ها کافی نیست. تعاونی‌ها هنوز احتیاج به تشکیل انجمنهایی تحت قوانین متفاوت و داخلی کشورهایی خود دارند و مایل به همکاری با آنها هستند. خود این مسئله مانع مهمی در راه فعالیتهای بین‌مرزی برای آنهاست که نمی‌توانند در هر یک از کشورهایی که می‌خواهند کار کنند، وکلایی برای خود داشته باشند.

پیشنهاد سوم که پذیرفته شد این بود که قانون تعاونی جدیدی در اروپا وضع کنند تا ضمن این که جایگزین قوانین متفاوت داخلی کشورها می‌گردد، در کنار آنها نیز باشد. هدف این قانون به ویژه توجه به کسانی بود که می‌خواستند در بیشتر از یک کشور عضو به کار بپردازند.

### آسان سازی کارها برای تعاونی‌ها

هنگامی که پیش نویس قانون جدید (به جای هماهنگ کردن قوانین موجود) تهیه می‌شود، بسیار باید دقت کرد و مطمئن شد که با قانون جدید، هیچ گونه مزیت و یا عدم

مزیتی به طور ناعادلانه در مقابل قوانین موجود داخلی کشورها قرار نگیرد. به عبارت دیگر، زمینه باید برای همه هموار باشد. به این دلیل، کمیته مجبور شد نوعی به اصطلاح «کوچکترین مضرب مشترک»<sup>۵</sup> برای قانون تعاونی‌ها پیشنهاد کند. در مرحله رسیدن به سازش و تطابق در میان قوانین تعاونی کشورهای گوناگون عضو، به نظر می‌رسد که هر گونه عنصر یا عامل خاص تعاونی و به سبب آن هر نوع ویژگی منحصر به فرد، در قانون جدید حذف شده باشد. قبلاً هویت مشترک و متناسبی به شکل اصول معتبر و شناخته شده جهانی (مطابق با آن چه اتحادیه جهانی تعاون در سال ۱۹۶۶ به رسمیت پذیرفت) وجود داشته و بنابراین دشوار بتوان فهمید که چرا نباید این اصول به اصطلاح کوچکترین مضرب مشترک را به وجود آورده باشد. هیچ اشاره خاصی در مقدمه یا متن قانون مزبور به این اصول نشده است.

البته، برای هر تعاونی میسر است اصول مربوط را در قوانین خودش منظور نماید. اغلب به مثالی درباره دانمارک اشاره می‌شود که در آن هیچ قانون خاصی برای تعاونی‌ها وجود ندارد. با این وجود، تعاونی‌ها به کار خود ادامه داده و در واقع



روتق هم می‌یابند. به نظر می‌رسد روند کار در اروپا در جهت حذف مقررات زاید و ایجاد انعطاف پذیری در قانون شرکتها باشد. ولی به هر حال، حداقل ضوابط از لحاظ نحوه عملکرد انجمن تعاونی‌های اروپا باید وجود داشته باشد. دلیلی ندارد قانون جداگانه‌ای برای تعاونی‌ها باشد تا تعاونی‌ها بتوانند از آن به عنوان یک وسیله راحت برای نادیده گرفتن قانون شدیدتر و مؤکدتر تعاونی سوء استفاده کنند. شرکتگاهی که خود را بزرگ جلوه می‌دهند، باید از قانون شرکتگاهی بزرگ تبعیت کنند. یکی از مزیت‌های عمده قانون واحد اروپایی، وجه اشتراک آن برای تمام کشورهای عضو است، ولی با کاسته شدن از این وجوه مشترک، مزیت هم کاهش می‌یابد. مراجعه مکرر به قانون ملی هر کشور عضو انجمن تعاونی‌های اروپا باعث می‌شود که از تأثیر قانون اصلی و تعیین شده کم شود (ماده ۴). به نظر می‌رسد در هر مورد که نمایندگان یک کشور در کمیته نمایندگان دائمی نتوانسته‌اند به زمینه‌ای مشترک دست یابند، به جای آن که از قانون توافق شده الهام بگیرند، صرفاً به قوانین داخلی کشورشان اتکا کرده به آن مراجعه نموده‌اند. بنابراین، اختلافهای ملی به قوت خود باقی خواهد ماند که این خود ممکن است کشورهای عضو انجمن تعاونی‌ها اروپا را وادار به تفحص درباره اوضاع گوناگون و میسر قانونی و مالی بپردازد که مزیتش از همه بیشتر است، این پدیده در اصطلاح به انتخاب آزاد معروف است.

بنابراین، آیا شرکت‌های تعاونی از قانون اصلی به منزله وسیله‌ای برای احتراز از مقررات ملی بیش از اندازه محدود کننده و دولتهای بی توجه استفاده خواهند کرد؟ مواردی که تعاونی‌ها بتوانند محل دفاتر یا ادارات ثبت شده خودشان را جابجا کرده مکان مناسب‌تری پیدا کنند که در آن جا فعالیتهایشان مشهود نباشد، احتمالاً کمیاب است، چون طبق ماده ۲ مقررات مربوط، چنین موردی انجمن تعاونی‌های اروپا را مقید می‌کند تا مقر اداره مرکزی خودش را جابجا کند. اختلافات در شرایط تنظیم



مقررات آن قدر زیاد نیست که مجوز یا تأییدی بر هزینه این جابجایی در اروپا، (و از هم گسیختگی ناشی از آن) باشد.

حتی اگر قانون اصلی تعاونی‌ها قوانین تعاونی اروپا را کلاً هماهنگ کند، تا زمانی که نابرابریها در زمینه‌هایی مانند نظام‌های مالیاتی، ضوابط مربوط به بهداشت و امنیت، تأمین اجتماعی و نظام‌های بازنشستگی در کشورهای عضو تداوم دارد، انتخاب آزاد یا به اصطلاح سر خود نیز ادامه می‌یابد. فقط از طریق هماهنگ سازی بیشتر در تمام این زمینه‌ها، مواعی که در راه یک بازار واحد و کارآ وجود دارد، بر طرف خواهد شد.

### تأثیرات بازار واحد بر اقتصاد خرد

در یک نظر سنجی نسبت به بازار واحد، معلوم شد ۵۶٪ پاسخگویان آن را فرصتی مغتنم برای کار خود می‌دانند، در حالی که ۷٪ آن را تسهیدی برای کار خود می‌انگاشتند. تعاونی‌ها نیز مانند سایر شرکتها هم مشمول فشارهای فزاینده رقابتی در بازارهای موجود هستند و هم در بازارهای آینده چنین رقابتی را باید تحمل کنند. به هر حال، بازار واحد اروپا نه فقط بر سطوح رقابت اثر خواهد کرد، بلکه تجدید ساختار و تخصیص مجدد منابع منتج از بازار بزرگتر نیز تأثیرات مهمی بر بازدهی اقتصادی در سطح خرد خواهد داشت. قانون مورد بحث امکان آن را به تعاونی‌ها می‌دهد تا چنانچه از راهکارهای درست در حرفه خود تبعیت کنند، از چنین کارآیی‌هایی بهره‌گیری کرده و به کمک آن مزیت‌های حاصل از رقابت دست یابند.

جایی که ظرفیت بازار موجود برای محصولات یک تعاونی آن قدر کوچک باشد که حداقل بازدهی فنی را نتوان از آن به دست آورد، موقعیتی که با گسترش آن در بازارهای جدید پیش می‌آید، باید منجر به تولیدات مهم فنی در مقیاس وسیع بشود. کارآیی فنی وقتی حاصل می‌شود که کاهش‌هایی در هزینه‌های تولید سرانه و تجدید ساختارهای بعدی و تخصصی بودن محصول به وجود آید. این صرفه جویی‌ها وقتی به حداکثر می‌رسد که انجمن

تعاونی‌های اروپا ساختار مدیریتی و روش‌های تصمیم‌گیری یکسان و خاص خود را داشته باشد. به استثنای جایی که پنج نفر از اشخاص معمولی یا بیشتر چنین تشکلی را به وجود آورند، فرصت برای تشکیل چنین انجمن متحدی کم می‌شود که علت آن ناتوانی در ایجاد یک انجمن از طریق ادغام است.

صرفه جویی‌های حاصل از تولید انبوه و غیرفنی از ادغام کارهای متداول مثل تولید، بازاریابی، تحقیق و توسعه و فعالیت‌های مربوط به توزیع، نشأت می‌گیرد. این نوع عقلانی‌سازی امور و گسترش آنها به ویژه از طریق اتحادیه‌های تعاونی، یا تعاونی‌هایی که دارای نهاد قانونی باشد، مناسب است. چنین صرفه جویی‌هایی البته یکی از دلایل اصلی توفیق در همکاری‌های کشاورزی است، اما وقتی این کار در داخل کشورها صورت گیرد، طبیعتاً به شکل یک شرکت با مسئولیت محدود عمل خواهد کرد.

### تعاون در میان کشورها

بهترین راه برای تشخیص نیازهای موجود تعاونی‌ها در اتحادیه اروپا و تضاد دربار آنها، مطالعه نمونه‌هایی است از فعالیت‌ها و شکل آنها و نیز مواعی که در سر راهشان قرار می‌گیرد.

متداول آن است که وقتی نیازهای این تعاونی‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد آنها را با توجه به موقعیت بخشها و کشورهایشان از هم تفکیک نماییم. در این مورد، اگر با در نظر گرفتن ویژگی‌های انواع مختلف فعالیت‌های بین کشورها دربار آنها صحبت شود، بیش از پیشتری نسبت به آنها پیدا می‌کنیم. شواهد تجربی گویای سه نوع اصلی از این فعالیتها است که عبارتند از، همکاری در نواحی مرزی، مشارکت دو طرفه، کار در گروه‌های چند ملیتی.

### همکاری در نواحی مرزی

امروزه نباید مرزهای فیزیکی یا فنی بین المللی در بازار داخلی اتحادیه اروپا وجود داشته باشد. مرزهای تاریخی باعث جابجایی غلط نظام اقتصادی شده است. آنهایی که در مجاورت این مرزها قرار

دارند، اغلب بیش از همه از آن تأثیر می‌پذیرند. زیرا اقتصاد کشورها و بازارهایشان به اجزای سیاسی تاریخی تقسیم می‌شود و مکان‌هایی را به وجود می‌آورد که ممکن است از لحاظ اقتصاد اروپایی، حالت مرکزی داشته باشد ولی از لحاظ اقتصاد ملی حالت حاشیه‌ای پیدا کند.

البته بازار واحد در اول ژانویه سال ۱۹۹۳ یک شبه به کار نیفتاد و هنوز مواعی زیادی بر سر راه آن قرار دارد، با این حال اکنون علایم فعالیت‌های بیشتر اقتصادی در میان مرزها وجود دارد. توانایی حفظ یک شرکت به عنوان یک نهاد اقتصادی مستقل و تنها در این مرزها مواعی مزبور را بر طرف خواهد کرد و می‌توان انتظار داشت که این شرکت روند فعالیت را نیز تقویت کند. دلیل اصلی برای چنین فعالیتی در مناطق مرزی آن است که از فرصت‌های جدید بازار و صرفه جویی‌های فنی حاصل از تولید وسیع بهره برداری شود. در این مکانها، فواصل نسبتاً کوتاه است و وابستگی‌های قوی فرهنگی و زبانی نیز اغلب وجود دارد.

اکنون نمونه‌های چنین همکاری‌هایی در بین تعاونی‌های مناطق مرزی باسک<sup>۷</sup> (بین فرانسه و اسپانیا)، باس راین و آلزاس<sup>۸</sup> (بین فرانسه و آلمان و سوئیس)، ایرلند شمالی و جمهوری ایرلند وجود دارد که همه این مکانها روابط مهم فرهنگی یا زبانی با هم دارند. به هر حال، تفاوتها هنوز آن قدر زیاد است که ایجاب می‌کند شریکی را از طرف دیگر مرز پیدا کنند که دانش خاص بازار را داشته باشد و بتواند مانند یک سکوی پرتاب عمل کرده، آنان را به بازارهای دیگر سوق دهد. نکته مهم این است که یک انجمن تعاونی اروپایی، امکان یک ادغام بین مرزی را باید به وجود آورد. انجام گرفتن چنین ادغام‌هایی عملاً دشوار خواهد بود. به هر طریق وقتی ادغام صورت گیرد، تعاونی‌های دو کشور عضو ممکن است بتوانند با استفاده از یک ساختار کاملاً متحد تصمیم‌گیری، از صرفه جویی‌های فنی مهمی بهره‌مند شوند.

مسئولان صنایع خدماتی در مناطق مرزی ممکن است دریابند که مشتریانانشان

مشتری اصلیش دریافت می‌کند و شروع به تولید اجزاء و قطعاتی می‌کند که امکان بازسازی و استفاده مجدد از آنها وجود داشته باشد. ولی لازمه این کار تحقیق و توسعه گران قیمت است. فن آوری مزبور قبلاً در آلمان وجود داشت و یک شرکت اصلی وابسته به سیت به نام «وی دابلیو»<sup>۱۲</sup> چنین قطعاتی را تولید می‌کرد. محل مزبور از لحاظ امکان قبول مسئولیت مشترک برای سرمایه گذاری یا صرفه جویی زیاد در موارد غیر فنی، مناسب بود.

صحت انتخاب شریک اهمیت حیاتی دارد. این انتخاب نه فقط موضوع مکمل سازی، بلکه موضوع اندازه انگیزه نیز هست. تجربه «چک دوژنرا»<sup>۱۵</sup> در پرتغال، این مخاطرات را به روشنی نشان می‌دهد.

این تعاونی و یک شرکت بزرگ خدمات مسافرتی به نام «واگن لیست»<sup>۱۶</sup> مسئولیت خدمات رسانی بوفه قطار در کشور پرتغال را به طور مشترک بر عهده گرفتند. در آغاز، شرکت بزرگتر به نمایندگی از هر دو طرف، یک مدیر داخلی برای تصدی امور به کار گماشت. اما بی‌تعمدی فزاینده شرکت واگن لیست و بی‌رغبتی و مانع تراشی شرکت «چک دوژنر» مکمل یکدیگر شد. شرکت واگن لیست با فروش سهم و منافع خودش به رقیب اصلی چک دوژنر در پرتغال، به این واقعه ناخوشایند و ناموفق پایان داد.

البته بعضی وقتها لازم است شریکی با قدرت مالی خیلی بیشتر وجود داشته باشد و در چنین مواردی مدیریت طرح را ترجیحاً شریکی باید بر عهده بگیرد که در بازار مورد نظر فعالیت می‌کند.

همان طور که می‌توان از نمونه‌های بالا استنباط کرد، مشارکتهای دوطرفه اغلب با شرکتهای غیر تعاونی صورت می‌گیرد، زیرا طبیعتاً کار آنها فقط بر مبنای منطق تجارت است. اما در چنین مواردی قانون همیشه از یک فرهنگ شغلی بیگانه نشأت می‌گیرد، بنابراین حتی وقتی حق انتخاب وجود داشته باشد، دشوار بتوان استفاده چندانی از آن انتظار داشت.

### گروههای چند ملیتی

در یک بازار واحد اروپایی، شرکتهای



تمایل به سرمایه گذاری آن را داشته باشد. شریک دیگر دانش بازار و امکانات تولید در محل را. شرکای خارجی به علت ماهیت و تجربیات متفاوتشان اغلب زمینه‌های بیشتری را برای همکاری سودمند در طرفه به وجود می‌آورند. به هر حال، شرکای خارجی ارجح هستند.

دلیل کمترش همین مزیت‌های مکمل است و دلیل بیشترش آن که تضاد منافع چندانی با آنها پیش نمی‌آید (یعنی آنها در همان بازاری که شرکای خود دارند، رقابت نمی‌کنند).

یک تعاونی اسپانیایی که قطعات یدکی برای خودروهای سیت<sup>۱۲</sup> تولید می‌کند، مثال خوبی است که به وضوح نشان می‌دهد وقتی چنین مشارکتی وجود داشته باشد، تأثیراتی به جای می‌گذارد که به تنهایی میسر نمی‌گردید. این تعاونی که در «موندراگون»<sup>۱۳</sup> مستقر است، تقاضاهایی از

در طول مرزها به طور فزاینده‌ای از فرصتها و امکانات بازار استفاده کرده، یا با جابجایی امکانات تولید، هزینه‌های کمتری را از لحاظ مواد اولیه متحمل می‌گردند. بنابراین، آنها باید بتوانند خدماتی را برای این مشتریان در طول مرزها انجام دهند. مثلاً تشکیل یک گروه منافع مشترک اقتصادی اروپا<sup>۱۴</sup> بین بانک فلکس<sup>۱۰</sup> در منطقه باس راین و بانک دولتی استراسبورگ<sup>۱۱</sup> در تبعیت از همین منطق است.

### مشارکت دو طرفه

مشارکتهای دو طرفه را می‌توان در مکانهای مرزی ایجاد کرد، ولی ممکن است در آینده فواصل خیلی بیشتری را نیز شامل شود. محیط و جو مناسب و مطلوب و همچنین وجود عناصر لازم از مکمل‌های اساسی همکاری در بین شرکاء است. ممکن است این سخن چنین معنی دهد که یکی از شرکاء ظرفیت مالی یا فن آورانه و نیز

تعاونی (و غیر تعاونی) که تولیدات و خدمات مشابهی را در کشورهای مختلف عضو عرضه می‌کنند، می‌توانند از لحاظ توسعه تولید و عرضه محصولات و خدمات در بازار خودشان و سایر بازارهای مشترک المنافع یا بازار واحد، به منفعت دو جانبه و با ارزشی دست یابند.

موانع قانونی این نوع همکاری هنوز مشهود است. چنین فعالیتهایی غالباً ایجاب می‌کند که در هر کشور که فعالیت اقتصادی برنامه ریزی می‌شود شرکت‌های محدود تأسیس گردد، ولی این امر ممکن است به ایجاد الگوهای پیچیده از لحاظ مالکیت منجر گردد و موارد فنی و قانونی را دچار ابهام سازد.

در حال حاضر، تنها وسیله برای این گونه همکاریها در سطح اروپا، گروه بندی منافع مشترک اقتصادی در اروپا است، اگر چه از لحاظ همکاریهای بین مرزی وسیله‌ای عملی می‌باشد، ولی محدود نیز هست. فعالیتهای یک گروه حافظ منافع اقتصادی در اروپا همیشه باید در مرحله دوم قرار گیرد. هر چند باید با فعالیتهای اصلی اعضایش مرتبط باشد، بنابراین هرگز نمی‌تواند واقعاً ساختار مستقلى به خود بگیرد. ضمناً چندین معضل مشترک وجود دارد که باعث می‌شود پیدا کردن سرمایه لازم برای سرمایه گذاری بسیار دشوار گردد. بنا به این دلایل، «یورسا»<sup>۱۷</sup> که یک گروه حافظ منافع اقتصادی در اروپا مشتکل از پنج تعاونی اروپایی و بیمه گذرانی از چهار کشور است، ساختاری دو منظوره ایجاد کرده است. گروه حافظ منافع اقتصادی در اروپا کارهای لازم را از لحاظ تعیین هویت‌های مشترک شرکت‌های اروپایی انجام می‌دهد، ضمن این که شرکتی برای نگهداری سهام شرکت‌های دابسته در لوکزامبورگ تأسیس شده تا سرمایه گذاریهای اساسی تری را که احتمال زیان در آنها کمتر باشد، در پروژه‌ها امکان‌پذیر سازد.

### یک قانون مختص «تعاونی» برای تعاونی‌ها

مواجه شدن با حقایق شرکت‌های غیر

تعاونی که از ساختار کلی و برنامه‌های یک انجمن تعاونی اروپایی برای اجرای فعالیت‌های بین کشورها استفاده می‌کنند، کاری دشوار است، مگر آن که مزیت خاصی در آن باشد. وقتی دلیلی وجود ندارد که شرکت‌های بزرگ را از تشکیل این اتحادیه تعاونی منع کنند، باید روشن گردد که اگر چنین انجمنی بخواهد از آن موقعیت بهره‌مند شده و پایدار بماند، می‌بایست به اصول تعاونی‌ها وفادار بماند و از آن تبعیت کند.

اگر چه تعداد شرکت‌های تعاونی که تمایل به استفاده از قانون مزبور را دارند ممکن است محدود باشد، اما نکته مهم این است که آنها باید بتوانند با حفظ ویژگیهای تعاونی خودشان، از مزایای میسر و موجود بازار واحد استفاده کنند. همان طور که از نمونه‌های بالا می‌توان متوجه شد، عملیات و نقل و انتقالاتی بین مرزی شرکت‌های تعاونی بسیار متعدد است، ولی لازم نیست قانون اشاره شده تا آن حد انعطاف پذیری داشته باشد که ظهور شمول همه این

تفاوتها و تنوعات را اجازه داده یا نادید بگیرد. صور معینی از همکاریهای بین مرزی وجود دارد که تعاونی‌ها را مقید می‌سازد تا حتی با داشتن اختیار ایجاد یک تعاونی اروپایی، از آن اختیار استفاده نکنند. این همکاریها بیشتر به صورت فعالیت‌هایی است که صرفاً اهداف تجاری داشته شرکت‌های غیر تعاونی را بر مبنای دو طرفه مقید به رعایت اصول می‌نماید. این قبیل فعالیتها کاملاً مطابق با مقررات قانونی موجود انجام می‌شود.

وقتی هدفهای تجاری انجمن تعاونی اروپا در جهت هدفهای «تعاون» و تعاونی باشد، قانون مورد بحث از اهمیت و ارزش والایی برخوردار خواهد گردید. بنابراین، منطقی و مفهوم است که حتی حداقل ضوابط برای اجرای عملیات یک انجمن تعاونی در نظر کشورهای مربوط اصول معتبر و شناخته شده‌ای برای همکاری تلقی شود.

### پی نوشت‌ها:

۱- W.L. Neale معاون دبیر کل، جامعه تعاونی‌های مصرف کنندگان اروپا، بروکسل.

2: Neo Functionalists.

3: Bicycle Theory Luralis.

۴- A. Single Market منظور بازار اتحادیه اروپایی است.

5: Lowest Common denominator.

6: European Co \_ Operative Soaety (ECS).

7: Committee of Permanent Representatives (COREPER).

8: Basque.

9: Bas Rhine / Alsace.

10: European Economic Interest Grouping (EEIG).

11: Volks.

12: Strasbourg.

13: SEAT.

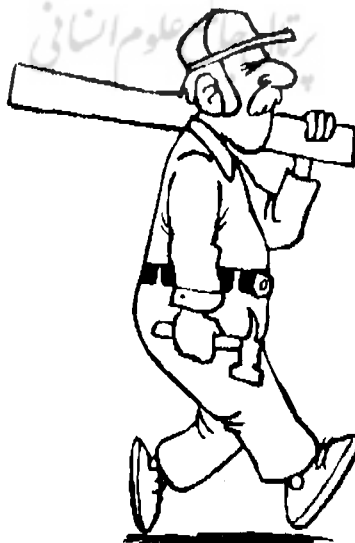
14: Mondragon.

15: VW

16: Cheque Dejeuner.

17: Wagons \_ Lits.

18: EURESA.



# مدیریت تغییر به روش ژاپنی‌ها

• ترویجی یامازاکی<sup>۱</sup>

ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد

**در ژاپن نایبی که امکان‌پذیر باشد، افراد به صورت «تمام عمر» استخدام می‌شوند و این کار یکی از سنن و سیاست‌های مدیریتی ژاپن است و تاکنون نیز اثرات آن قابل ملاحظه بوده است.**

در زمان نگارش این مطالب (ژوئن ۱۹۹۲) ظواهر امر نشان می‌دهد که ایالات متحده آمریکا از بحران‌رهایی یافته، اما کشورهای اروپایی و ژاپن دچار یک مشکل عمده اقتصادی هستند، این مشکل از مدتها قبل وجود داشته و به زبان ساده می‌توان زیر عنوان تنزل اقتصادی<sup>۲</sup> از آن یاد کرد. مخصوصاً در ژاپن آن چه طی سالهای اخیر مردم شاهد بوده‌اند، فقط بحران ناشی از سیکل‌های اقتصادی نیست تا بتوان آن را به دنیای اقتصاد منحصر دانست، بلکه در ژاپن نیز مانند تعدادی از دیگر کشورهای جهان «بحران ساختاری»<sup>۳</sup> مطرح بوده و هست.

این بحران از شکوفایی اقتصادی دهه‌های قبل منتج شده و پیامد آن تنزل قسمت مستغلات (زمین و ساختمان)، کاهش موجودی و ذخایر، تنزل قیمت و ارزش بسیاری از کالاها و خدمات بوده، هر چند در ژاپن نرخ برابری بین با ارز خارجی مرتباً رو به افزایش بوده است.

به تعبیر دیگر، از پایان جنگ دوم جهانی تا سال ۱۹۹۲ ژاپن بحران‌های چندی را پشت سر گذاشته، اما بحران سال‌ساله شده مقوله‌ای دیگر بوده است.



**شایسته است آن چه در یک سازمان انجام می‌شود، یا خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد، دقیقاً منحصر به فرد باشد یا لاقلاً تعداد رقبای آن بسیار کم باشد. در دنیای پر رقابت امروز برنده سازمانی است که متفاوت با دیگران باشد. این ذهنیت در زاین با نحو قابل ملاحظه‌ای جامه عمل پوشیده و اکثر فعالیتهای موسوم به آر-اند-دی در همین زمینه سیر می‌کند.**

این بحران از یک سو به شکوفایی اقتصادی یاد شده و ترکیدن حباب وار آن مربوط می‌شود که به نوبه خود از عمق درک آن شکوفایی حکایت می‌کند و از سوی دیگر ریشه در مشکلات مدیریتی دارد که به طور خاص در این نوشته مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

هر وقت اقتصاد یا دیگر مظاهر انسانی با شرایط غیر معمول مواجه شود، به طور معمول و در واقع طبیعی به سراغ مدیریت و بحثها و اقدامات مربوط می‌روند تا:

(۱) مسیر تحول مدیریت را طی یک دوره مشخص (یک، سه، پنج ساله) بررسی و رابطه آن را با بحران یارکود یا هر پدیده دیگر اقتصادی-اجتماعی پیدا کنند.

(۲) از جمع بندی و تجزیه و تحلیل بررسی روند گذشته رهنمودهایی برای اداره امور آینده بجویند.

به همین سیاق، در زمانی که توفیق خاصی نصیب می‌شود نیز می‌توان به تجزیه و تحلیل روندهای مدیریتی پرداخت تا علل زیر بنایی این توفیق شناسایی و از آن برای ادامه روند، برنامه ریزی آینده، و اقدامات مشابه استفاده کرد. در عین حال، باید دانست که در هر دو حالت، یعنی هم در بررسی علل و عوامل مؤثر در شکست یا ناکامی، و هم در مطالعه علل و عوامل مؤثر در توفیق چشمگیر، آن چه اهمیت اساسی دارد این است که چارچوب کلی مدیریت ثابت بماند و دگرگون نشود.

اگر از یک زاویه دیگر به مسأله مدیریت سازمانها نگاه کنیم، به اینجا می‌رسیم که ایجاد تغییرات سریع در مدیریت هر سازمان مفروض معمولاً مشکلی را حل نمی‌کند و چه بسا مشکلات تازه‌ای نیز به وجود می‌آورد. البته منظور این نیست که در شرایط استثنایی یا بحرانی مدیر یا مدیران سازمان تعویض نشوند، زیرا در این گونه مواقع عوض شدن مدیر یا مدیران دقیقاً به نفع سازمان است. برای مثال نمی‌توان یک اختلاس ثابت شده را نادیده گرفت، بلکه باید قبل از هر چیز مدیران را محاکمه کرد، چرا که حتی اگر خودشان در اختلاس دست نداشته باشند، اما حداقل

جرم آنان این است که اشخاص نالایق و ناصالح را به سیستمهایی گمارده‌اند که امکان اختلاس در آن وجود داشته است. در واقع، منظور از ثبات نسبی مدیران در شرایط عادی یا تقریباً عادی است که این ثبات معمولاً سودمند است.

در اینجا ممکن است این سنوال مطرح شود که با رعایت ثبات مدیریت چگونه می‌توان در سازمان تحول ایجاد کرد؟ پاسخ این سنوال در تغییر دادن روشهای انجام کار نهفته است، هر چند برای این تغییر مقدمات چندی باید رعایت شود که تعدادی از آنها بدین شرح است:

۱- تلاش مدیریت برای درک صحیح تغییر یا تغییراتی که باید به وجود بیاید.

۲- تلاش مدیریت برای توضیح روشن و تغییر و دلایل بروز یا ایجاد آن. این کار باید به صورت تدریجی انجام شود نه این که کل قضیه به صورتی بلامقدمه به آگاهی کارکنان برسد.

۳- تلاش مدیریت برای دادن آموزشهای لازم به زیر دستان، این آموزشها باید قبل از هر چیز در جهت تغییر مورد نظر باشد.

۴- تلاش مدیریت برای تأمین امکانات و وسایلی که برای انجام تغییر ضرورت اساسی دارد.

۵- دادن اطمینان به کارکنان که با این تغییر در وضعیت استخدامی و ثبات شغلی آنان مشکلی بروز نخواهد کرد و مثلاً به دلیل این تغییر کسی بیکار نخواهد شد.

برگزاری دوره‌های آموزشی می‌تواند مددکار حل این مسأله باشد، زیرا می‌توان به کمک آن مهارتهای تازه‌ای به کارکنان یاد داد تا در صورتی که با اعمال تغییر جدید سمت قبلی را از دست بدهند، بتوانند با این مهارتها در بخش دیگری از سازمان به کار مشغول شوند. در واقع حداقل در کشور ما

(ژاپن) سنت دیرینه است. تخدا همیشگی (پامادام العمر) تا حد امکان حفظ شود، زیرا سوابق تاریخی نشان می‌دهد که این سنت به نفع ما بوده است.

از طرف دیگر، آنچه درباره روشهای انجام کار عنوان شد، نه فقط هر یک از کارکنان را شامل می‌شود، بلکه مدیران را نیز در بر می‌گیرد. البته به یک تعبیر «مدیران» هم در عنوان کلی «کارکنان» قرار می‌گیرند، اما چون ممکن است سوء تعبیرهایی به وجود بیاید، در اینجا تغییر دادن روش یا روشهایی مدیریتی را به طور اختصاصی عنوان می‌کنیم. برای این منظور می‌توان به نکاتی از این قبیل اشاره کرد:

۱- فلسفه مدیریت در سالهای اخیر و در سالهای پیش از آن بازنگری شود و اگر لازم بود در آن تجدید نظر و تغییراتی ایجاد شود.

۲- روشهای اعمال مدیریت به همان ترتیب بازنگری و مجدداً تأیید یا در صورت لزوم دستخوش تغییر شود.

۳- در فنون یا تکنیک‌های دستور دهی و رهبری بازنگری شود.

۴- بیش از پیش مقوله‌ای به نام «انعطاف» مورد توجه قرار گیرد. این مقوله تابعی از شرایط زمان و مکان است، اما به نظر می‌رسد در عصر ما جایگاه والاتری در اداره سازمانها به خود اختصاص داده است.

۵- در هر سازمانی باید کلیه هزینه‌های سازمان مورد بررسی قرار گیرد تا معلوم شود چه بخشی از آن به مدیریت مربوط می‌شود. آن گاه راههای تقلیل این هزینه‌ها (هزینه‌های مدیریت) مورد توجه قرار گیرد تا مقدمه‌ای برای کاهش سایر هزینه‌ها باشد. در واقع، هنگامی سازمان قادر است

اگر از یک زاویه دیگر به مسأله مدیریت سازمانها نگاه کنیم، به اینجا می‌رسیم که ایجاد تغییرات سریع در مدیریت هر سازمان مفروض معمولاً مشکلی را حل نمی‌کند و چه بسا مشکلات تازه‌ای نیز به وجود می‌آورد. البته منظور این نیست که در شرایط استثنایی یا بحرانی مدیر یا مدیران سازمان تعویض نشوند، زیرا در این گونه مواقع عوض شدن مدیر یا مدیران دقیقاً به نفع سازمان است. برای مثال نمی‌توان یک اختلاس ثابت شده را نادیده گرفت، بلکه باید قبل از هر چیز مدیران را محاکمه کرد، چرا که حتی اگر خودشان در اختلاس دست نداشته باشند، اما حداقل جرم آنان این است که اشخاص نالایق و ناصالح را به سیستم‌هایی گمارده‌اند که امکان اختلاس در آن وجود داشته است.

هزینه‌های کلی خود را تقلیل دهد که این کار از کاهش هزینه‌های مدیریت آغاز شود. ۶- پرداخت‌های نقدی بررسی شود تا معلوم گردد آیا واقعاً باید در ازای همه چیز و همه کار نقداً پرداخت کرد یا امکان پرداخت به صورت‌های اعتباری و نسیه نیز وجود دارد. در ژاپن اوراق بهادار مدت دار فراوان رواج دارد، اما معمولاً پرداخت نقدی را ترجیح می‌دهند، زیرا حسابداری آن ساده‌تر است. به عقیده ما داشتن سازمان سالم تا حدودی نیز به صرف پول نقد، یا پرداخت پول نقد، بستگی دارد. هر چند باید تصریح کرد که منظور از «پول نقد» پول یا چک یا هر نوع سندی است که در مدتی بسیار کوتاه به پول تبدیل شود.

بنابراین چک یا سفته یا دیگر اوراق مدت دار را جزء مقوله «پول نقد» نمی‌شماریم. در عین حال، در موارد متعدد نمی‌توان و نباید انحصاراً داد و ستد را با پول نقد انجام داد، این کار دلایل چندی دارد که در حوصله این مقاله نمی‌گنجد، اما به صورت گذرا بدان اشاره می‌شود که بعضی از داد و ستدها (مثل خرید نفت خام که تحویل آن مدتی دیرتر است) اصولاً نقدی نیست و به علاوه در موارد متعدد چنانچه بخواهیم به صورت نقدی داد و ستد کنیم، یا حجم معاملات کاهش می‌یابد یا ممکن است اصلاً معامله‌ای انجام نشود. در هر حال اخذ تصمیم پیرامون هر یک از شقوق این قضیه بر عهده مدیریت سازمان است.

۷- لازم است هر فعالیت جدیدی که قرار است در سازمان انجام شود، به قول ما ژاپنی‌ها «در زمینه سبز»<sup>۵</sup> انجام شود. منظور از این اصطلاح، هم محکم بودن زمین زیر پای مدیریت است و هم بر این نکته

دلالت دارد که شایسته است تقریباً تمامی کارهای مرتبط با فعالیت مورد نظر توسط اعضای سازمان انجام شود به گونه‌ای که نیازی به افراد خارج از سازمان نباشد. به علاوه، مفهوم دیگر ضرب‌المثل یاد شده آن است که تا توان کلی سازمان برای انجام یک فعالیت اثبات نشده باشد، دست زدن به آن فعالیت جایز نیست.

۸- شایسته است آن چه در یک سازمان انجام می‌شود، یا خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد، دقیقاً منحصر به فرد باشد. یا لاقط تعداد رقبای آن بسیار کم باشد. در دنیای پر رقابت امروز برنده سازمانی است که متفاوت با دیگران باشد. این ذهنیت در ژاپن با نحو قابل ملاحظه‌ای جامه عمل پوشیده و اکثر فعالیت‌های موسوم به آر-اند-دی در همین زمینه سیر می‌کند.

۹- به طور کلی، هدف کلی سازمان ما، همچون اکثر سازمانهای ژاپن، آن است که حدود ۵۰ درصد گردش موجودی<sup>۶</sup> داشته باشیم، زیرا حداقل در چنین شرایطی است که میتوان از یک اقتصاد بهنجار سخن به میان آورد. ما تا فوریه ۱۹۹۲ دقیقاً چنین وضعی داشتیم، اگر چه تا آن زمان قدرت برابری بین ژاپن در برابر ارزهای خارجی نیز بسیار چشمگیر بوده و این قدرت عملاً و معنأ به همه سازمانها کمک می‌کرد (۱).

۱۰- در ژاپن تا جایی که امکان‌پذیر باشد، افراد به صورت «تمام عمر» استخدام می‌شوند و این کار یکی از سنن و سیاست‌های مدیریتی ژاپن است و تاکنون نیز اثرات آن قابل ملاحظه بوده است. (۲)

#### یادداشتها

(۱) از کل فروش ما مقادیر قابل توجهی صادرات به خارج است که این مقادیر به ۶۰

تا ۶۵ درصد می‌رسد. در نتیجه باید گفت که این کار ما، همانند دیگر سازمانهایی که عمدتاً متکی به صادرات هستند، دقیقاً مخاطره<sup>۷</sup> است، زیرا ناچاریم نوسانهای ارزهای خارجی را در کشورهای مختلف، و نیز تأثیر آن را بر بین ژاپن، تحمل کنیم. هنگامی که در ژانویه ۱۹۹۲ هر دلار آمریکایی برابر ۱۲۵ ین بود، می‌توانستیم به گردش موجودی حداقل ۵۰ درصد برسیم. اما روزی که این عدد به ۱۰۵ رسید، حفظ قدرت سازمان و هدف آن، بسیار دشوار شد. به همین دلیل ناچار بودیم برای تحقق اهداف و حفظ خود به عنوان یک سازمان به اقداماتی نظیر آن چه در زیر می‌آید، متوسل شویم:

۱- کوچک کردن تعداد واحدهای سازمانی تا جایی که هم کارها به صورت مطلوب انجام شود، هم تا حد امکان کارکنان در سازمان حفظ شوند و هم این کوچک کردن زیانی برای ما نداشته باشد.

۲- کاهش دادن هزینه‌های تولید تا حد امکان و تا جایی که این کاهش به تنزل کیفیت تولیدات منحصر شود و آبروی چندین ساله سازمان به مخاطره نیفتد. سازمان ما از سال ۱۹۱۹، تاکنون هیچگاه بد نام نبوده، بلکه محصولات آن در درجه اول کیفیت قرار داشته است.

۳- بازنگری در هزینه‌های عمومی سازمان و کاهش آن در حد معقول و منطقی.

۴- تقویت و توسعه صادرات و محصولاتی که کارخانه‌های ما در خارج از کشور تولید می‌کنند. این کارخانه‌ها عمدتاً در کشورهای انگلیس و ایالات متحده آمریکا فعال هستند. برای این منظور، از آغاز توسعه فعالیت سرمایه‌گذاری در خارج را مورد توجه قرار

**در ژاپن نیز مانند تعدادی از دیگر کشورهای جهان «بحران ساختاری» مطرح بوده و هست. این بحران از شکوفایی اقتصادی دهه‌های قبل منتج شده و پیامد آن تنزل قیمت مستغلات (زمین و ساختمان)، کاهش موجودی و ذخایر، تنزل قیمت و ارزش بسیاری از کالاها و خدمات بوده، هر چند در ژاپن نرخ برابری بین بازار خارجی مرتباً رو به افزایش بوده است.**

دادیم و مخصوصاً بر آن شدید تا این سرمایه‌گذاری در جاهایی باشد که با ثبات‌تر است یا از نوسانهای ارزی تأثیر منفی کمتری می‌پذیرد.

۵- عطف توجه زیادتر به تولید محصولات جدید به صورت انتخابی و منظور این است که چون بالقوه می‌توانستیم تعدادی تولید داشته باشیم، پس از بررسی روند بازار و نیازهای مشتریان موجود یا آتی، به صورت بالفعل محصولاتی تولید کردیم که بیشترین امکان و بازار فروش برای آنها وجود داشته باشد.

تلاش در جهت استفاده بیشتر از فن آوری برای نیل به کیفیت بهتر و کمیت زیادتر، هر چند در این راه آن قدر پیش رفتیم که خطری برای کارکنان از نظر ان

دست دادن مشاغل آنان به وجود نیامد. ۷- کاهش دادن موجودی تا حد امکان.

۸- و بالاخره تجدید نظر در ساختار اشتغال به گونه‌ای که بر اساس اصل شناخته شده و اساسی مدیریتی «هر کس در مناسب‌ترین جای ممکن به کار اشتغال ورزد»<sup>۱۰</sup> (۲) اگر هزینه‌های سرمایه‌گذاری برای آموزش عمومی<sup>۱۱</sup> و تخصصی (حرفه‌ای)<sup>۱۲</sup>

کارکنان مورد توجه قرار گیرد، برای یک سازمان مفیدترین کار آن است که هیچ‌کس را اخراج نکند، بلکه آنها را به هر قیمتی در سازمان نگاه دارد. به بیان دیگر، چون بخش قابل ملاحظه‌ای از بودجه سازمان در آغاز خدمات کارکنان صرف آموزش توجیهی آنان می‌شود، و بعدها نیز به کارکنان آموزشهای عمومی و مهارتی با هزینه‌های چشمگیر داده می‌شود، هر کس اخراج شود، بدان معنی است که سازمان از این آموزشها عملاً استفاده نکرده یا آن چنان که شایسته است هزینه‌ها برای سازمان بازده نداشته است. به علاوه، چون به این ترتیب میزان وفاداری و احساس تعلق افراد به سازمان زیاد می‌شود، به طور طبیعی زیادتر کار می‌کنند و در نتیجه کارایی سازمان افزایش می‌یابد یا لاقلاً در سطح مطلوب حفظ می‌شود.

### ■ پی‌نوشت‌ها:

1: Tenryuki Yamazaki

رئیس سازمان پامازاکی مازاک در سال ۱۹۹۳.

2: Economic Decline.

3: Structural retession.

۴- این نکات هم به مدیریت و هم به کل سازمان مربوط می‌شود. مترجم

5: Green Field

6: R & D

علائم اختصاری تحقیق (Research) و توسعه (Development)

7: Turnover

۸- یادداشتها بدان سبب ترجمه شده که به تعبیری از متن مقاله هم آموزنده‌تر است.

9: risk

10: The right person in right place.

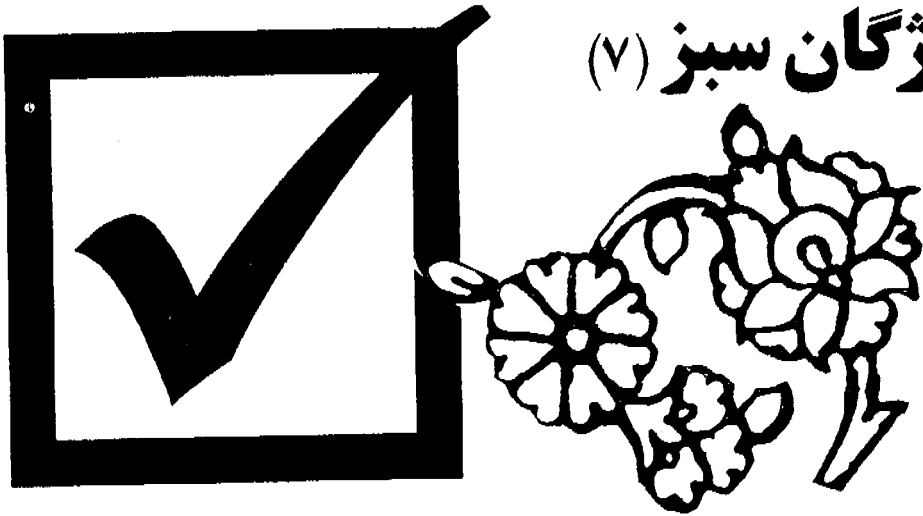
با به تعبیر دیگر، هر کار به مناسب‌ترین فرد واگذار شود.

11: Education

12: Training



# واژگان سبز (۷)



«تقدیم به آنان که با نگاه سبز تعاون به آینده می نگرند»

در عصر ماکتورش فکر و تجربه تعاون از چنان رشدی برخوردار گردیده است که به صورت یک بخش مستقل اقتصادی با اقبال عمومی رو به رو شده و از آن به عنوان، شیوه‌ای مناسب برای توسعه اقتصادی، عاملی مساعد جهت تشویق مردم به پس انداز و تأمین منابع مالی طرح‌های تولیدی و عمرانی، ابزاری مؤثر برای توزیع عادلانه کالا، روشی پسندیده جهت گسترش عدالت اجتماعی و بالاخره، ساختاری شایسته برای تأمین مقرون به صرفه نیازهای مصرف کنندگان، پیشه وران و تولید کنندگان یاد می‌شود.

● مهناز شریفی نژاد

## فرهنگ سبز

«... اگر به مردم فرصت مشارکت و دخالت در فعالیتها و اداره امور جامعه داده شود، حساسیت آنها برای بهبود بخشیدن به زندگی خود و سایر مردم برانگیخته می‌شود. در نتیجه نقش بیشتر و بهتری در اداره امور جامعه خود بازی خواهند کرد. از این رو، امروزه پیشرفت اقتصادی و اجتماعی هر جامعه با کمک مشارکت مردم آسانتر و سریع‌تر می‌شود.»

مشارکت مردم در امور جامعه از سوی دین مبین اسلام مورد توجه قرار گرفته است. همکاری و تعاون امت اسلامی در همه مسائل و فعالیت‌های جامعه اسلامی از خواسته‌ها و توصیه‌های دین اسلام و نیز ائمه معصوم (ع) بوده است. در این باره، همیشه بزرگان دین یادآوری کرده‌اند که هیچ مشکل و مسأله‌ای نیست که تجمع و تعاون انسانها نتواند آن را حل کند. پیامبر اکرم (ص) مردم را به تجمع،

همکاری و مشارکت برای حل امور خود و جامعه دعوت کرده و می‌فرماید: «یدالله مع الجماعة» سخن ایشان نشان دهنده اهمیتی است که اسلام برای اجتماع و مشارکت مردم در فعالیتها قائل شده است. در همین راستا نیز امام خمینی (ره) همواره در طول دوران انقلاب اسلامی مردم را به «وحدت کلمه» دعوت می‌نمودند. «وحدت» در واقع نتیجه مشارکت و تعاونی مردم در رسیدن به هدف مشترک آنان است.

در اوایل پیروزی انقلاب اسلامی، ضرورت بهره‌گیری از مشارکت، مردم در فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی برای رسیدن به یک جامعه پیشرفته از سوی دولتمردان انقلاب مورد توجه قرار گرفت. به همین دلیل بهره جستن از مشارکت و دخالت مردم در فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی در قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران پیش بینی گردیده است.

بخش وسیعی از مشارکت مردمی در تشکیل‌های مردمی جلوه گر می‌شود. تشکلهای مردمی در واقع تجمع و تعاون

گروهی از افراد است که با مشارکت همدیگر برای رسیدن به هدف مشترک خود تلاش می‌کنند. شرکتهای تعاونی یکی از بهترین نمونه‌های تشکلهای مردمی است.

## سخن سبز

«... از بارزترین جلوه‌ها و گزیده‌ترین صفات مشخصه تعاونی‌ها، حضور گسترده و آگاهانه مردم در این مؤسسات است، صفتی که منشأ موفقیت، عامل کارایی و شرط دوام و بقای آن بوده است و خواهد بود.»

مؤسسات تعاونی در کلیه فعالیت‌های خود، مشارکت فعال و داوطلبانه اعضا را مورد تأکید قرار می‌دهند و بر این باورند که عامل مذکور، وسیله پیشرفت و بستر ضروری گسترش بخش تعاون به شمار می‌رود. در حقیقت، مشارکت صمیمانه اعضای تعاونی‌ها، تنها معبری است که مؤسسات مزبور را به رفع مشکلات جمعی و توسعه رفاه عمومی قادر می‌سازد. از این رو، از بدو تأسیس هر تعاونی، استحکام بخشیدن به مبانی فکری و عملی مشترک



اعضاء و بهره‌گیری از آن در اتخاذ تصمیمات، تأمین امکانات و توزیع منافع و خدمات، تدبیری است که نباید محل تردید قرار گیرد.

مشارکت مردم در امور جامعه از سوی دین مبین اسلام مورد توجه قرار گرفته است. همکاری و تعاون امت اسلامی در همه مسائل و فعالیت‌های جامعه اسلامی از خواسته‌ها و توصیه‌های دین اسلام و نیز ائمه معصوم (ع) بوده است. در این باره، همیشه بزرگان دین یادآوری کرده‌اند که هیچ مشکل و مسأله‌ای نیست که تجمع و تعاون انسانها نتواند آن را حل کند.

شرکتهای تعاونی وظیفه دارند زمینه‌هایی را جهت ابراز اندیشه و ارائه تجربه اعضای خود تدارک دیده و از امکانات فکری و عملی و ابتکارات آنها در راستی بهبود وضعیت اقتصادی و اجتماعی جامعه استفاده کنند و تواناییهای بالقوه آنها را به فعل درآورند.

هدف شرکتهای تعاونی به عنوان کانون تجمع افرادی که ترجیح می‌دهند مشکلات اقتصادی و اجتماعی خود را به صورت مشترک بر طرف سازند، این است که با تقویت روحیه خودیاری و کمک متقابل در این گونه افراد، شرایط مساعدتری را برای حصول مقاصد مورد نظر همگان فراهم ساخته و فرآیند بهتر و ایمن‌تری را برای آنان تدارک ببینند.

بر این اساس، در عصر ما گسترش فکر و تجربه تعاون از چنان رشدی برخوردار گردیده است که به صورت یک بخش مستقل اقتصادی با اقبال عمومی رو به رو شده و از آن به عنوان، شیوه‌ای مناسب برای توسعه اقتصادی، عاملی مساعد جهت تشویق مردم به پس انداز و تأمین منابع مالی طرحهای تولیدی و عمرانی، ابزاری مؤثر برای توزیع عادلانه کالا، روشی پسیندیده جهت گسترش عدالت اجتماعی و بالاخره، ساختاری شایسته برای تأمین مقرون به صرفه نیازهای مصرف‌کنندگان، پیشه وران و تولیدکنندگان یاد می‌شود.

«... وجود تعاونی در مدرسه، در واقع بستر مناسبی را برای بروز و شکوفا

ساختن قوه ابتکار و خلاقیت دانش‌آموزان فراهم می‌کند. دانش‌آموزان در کنشاکش فعالیت‌های تعاونی خود با مشکلات و مسائل متعددی مواجه می‌شوند. آنان بنا به علاقمندی و تمایل داوطلبانه‌ای که دارند (و از سوی مسئولان مدرسه تقویت می‌گردد) برای حل مسائل تعاونی، از خود جرأت و جسارت بیشتری نشان می‌دهند و این امر موجب تحریک و برانگیخته شدن قوه ابتکار و نوآوری آنان می‌گردد.

یک هدف اساسی تعار و تربیت، هدایت رشد دانش‌آموزان به سوی کمال و خود شکوفایی است. در این راستا، نظام تعلیم و تربیت همواره در پی آن است تا راهکارها و



**دولت مالزی در زمینه کمک به تعاونی‌های کوچک و به منظور فائق آمدن آنان بر مشکلات مالی انگیزه‌های گوناگونی را فراهم نموده است. به عنوان مثال طبق قانون مالیات بر درآمد آن دسته از تعاونی‌هایی که سرمایه‌های آنها کمتر از نیم میلیون رنگیت باشد از زمان ثبت تا پنج سال از پرداخت مالیات معاف خواهند بود.**

مکانیزم‌هایی بیابد که به دانش‌آموزان در جنبه‌های توانمند کردن آنان برای شکوفا ساختن استعدادهای بالقوه، تقویت و توسعه خود پنداره مطلوب، خود شکوفایی و خود رهبری مساعدت کند. حال اگر بپذیریم که اصول و فلسفه تعاون بر استقلال فرد و در عین حال مشارکت وی در انجام فعالیتها و تصمیم‌سازی، اظهار نظر، احساس مسئولیت، انضباط، تعهد، مدیریت و ... تأکید دارد، پس باید پذیرفت که تعاونی‌های آموزشی نیز قادرند موفقیت‌هایی را برای رشد و هدایت دانش‌آموزان به سوی کمال و گسترش خود پنداره مطلوب فراهم کنند.

تعاونی‌های آموزشی برای انجام امور و فعالیت‌های خود، وظایف گوناگونی را به برخی از دانش‌آموزان محول می‌کند. مسئولین مدرسه و نیز سایر دانش‌آموزان عضو تعاونی از آنان انجام صحیح، منطقی و مسئولانه وظیفه محوله را انتظار دارند، بنابراین تعاونی‌های آموزشی زمینه مساعدی را تدارک می‌بینند تا دانش‌آموزان قادر گردند توانمندیهای خویش را (در جریان انجام وظایف در تعاونی مدرسه) در عمل تشخیص دهند و نقاط ضعف و قوت خود را بازشناسی کنند ضمن آن که مفهوم مسئولیت‌پذیری و احساس مسئولیت در قبال وظایف اجتماعی در دانش‌آموزان نیز توسعه و تقویت خواهد یافت.

### ارمغان سبز

«... نهضت تعاون در مالزی در مقایسه با دوران استعمار و سالهای جنگ از رشد زیادی برخوردار شده است و دولت نیز در جهت تشکیل، ترویج و رشد مستمر شرکتهای تعاونی حمایت فراوانی را با به عمل می‌آورد.

از سال ۱۹۸۶ به بعد دولت اقداماتی را در جهت تشکیل تعاونی‌های کار در میان فارغ التحصیلان بیکار به عمل آورد و هدف از این اقدامات نیز ایجاد زمینه‌هایی بوده است تا سرمایه محدود و مهارت آنان با یکدیگر بتوانند بینگاههای اقتصادی را به وجود آورند که تحت مالکیت و کار خود به امور تجاری و اقتصادی بپردازند و به کسب

**مؤسسات تعاونی در کلیه فعالیتهای خود، مشارکت فعال و داوطلبانه اعضا را مورد تأکید قرار می دهند و بر این باورند که عامل مذکور، وسیله پیشرفت و بستر ضروری گسترش بخش تعاون به شمار می رود. در حقیقت، مشارکت صمیمانه اعضای تعاونی ها، تنها معبری است که مؤسسات مزبور را به رفع مشکلات جمعی و توسعه رفاه عمومی قادر می سازد. از این رو، از بدو تأسیس هر تعاونی، استحکام بخشیدن به مبانی فکری و عملی مشترک اعضا و بهره گیری از آن در اتخاذ تصمیمات، تأمین امکانات و توزیع منافع و خدمات، تدبیری است که نباید محل تردید قرار گیرد.**

منافع مشترک بپردازند.

دولت مالزی در زمینه کمک به تعاونی های کوچک و به منظور فائق آمدن آنان بر مشکلات مالی انگیزه های گوناگونی را فراهم نموده است. به عنوان مثال طبق قانون مالیات بر درآمد آن دسته از تعاونی هایی که سرمایه اعضا آنها کمتر از نیم میلیون رینگیت باشد از زمان ثبت تا پنج سال از پرداخت مالیات معاف خواهند بود. دولت علاوه بر کمک مالی به تعاونی ها در زمینه های مدیریتی و فنی، از برخی تعاونی ها حمایت به عمل می آورد. تعاونی های توسعه منطقه ای (KPD) و تعاونی های صنایع روستایی (KTK) و تعاونی های کشاورزی که برنامه توسعه و تجهیز اراضی طراحی شده توسط سازمانهای دولتی را به اجرا می گذارند، مورد حمایت فنی و مدیریتی دولت قرار می گیرند.

تعاونی های آموزشگاهی در مالزی گسترش یافته اند و در حال حاضر تأکید زیادی بر توسعه این تعاونی ها می شود. زیرا که این تعاونی ها به علت فعالیت در زمینه های آموزشی به عنوان ستون اصلی رشد و توسعه و ثبات نهضت تعاون در مالزی محسوب می شود و دولت مرکزی نیز مبالغ زیادی را به صورت یارانه به این نوع تعاونی ها اختصاص داده است.

از ارمغانهای نهضت تعاون مالزی، می توان به تعاونی های کشاورزی اشاره کرد. تعاونی های کشاورزی نزدیک به ۲۷٪ از مجموع تعاونی ها در شبه جزیره مالزی تشکیل می دهند. این تعاونی ها عمدتاً در زمینه تأمین نیازهای کشاورزان فعالیت می نمایند و به طور کامل نیز مورد حمایت دولت قرار دارند.

#### اندیشه سبز

«... هر گروهی که دارای سه زمینه

مناسب برای تشکیل سازمانهای تعاونی واقعی و مردمی به عهده همه تعاونگران و به خصوص مسئولان بخش تعاونی کشور است. به دیگر سخن، ضرورتاً می بایست وجود زمینه های مزبور در جاهه شناسایی شود و پس از آن بسترهای مناسب را برای گرد هم آوردن گروههای مردمی تا هنگام تشکیل یک سازمان تعاونی واقعی تدارک دید. در این صورت با تعاونی هایی مواجه خواهیم شد که ضمن داشتن خصیصت مردمی از دوام و قوام عمیق و پایداری برخوردار خواهند بود که به منزله یک سازمان تعاونی برخوردار از ویژگیهای مورد نظر نهضت تعاونی به فعالیت خواهند پرداخت.

#### واژگان سبز

«... اهمیت خدمات تعاونی های اعتبار به عنوان مؤسسات اعتباری غیر انتفاعی به خصوص برای قشرهای کارمند و کارگر بر کسی پوشیده نیست.

به لحاظ اهمیتی که این دسته از تعاونی ها بر عهده دارند، ضرورت حمایت قاطع از آنها وسیعی در هدایت و تقدینگی مردمی افزون بر کارگران و کارمندان، می تواند ره گشای مناسبی برای افزایش توان مالی و یاری رساندن به اعضای این گونه تعاونی ها باشد تا از این طریق بدون درگیری در سیستم پیچیده بانکی سریعاً موفق به کسب اعتبارات مورد نیاز برای رفع نیازهای آتی خود گردند. می توان گفت که تعاونی های اعتباری به طور خلاصه اهداف زیر را تعقیب می نمایند:

- تأمین بخشی از نیازهای ضروری مالی و اعتباری اعضا.  
- استفاده بهینه از پس اندازهای کوچک اعضا.  
- شناسایی منابع اعتباری و جذب و توزیع

مشترک باشند (هدف مشترک، آمادگی برای فعالیت مشترک به منظور نیل به هدف و برخورداری از منافع مشترک) در واقع هسته اولیه یک سازمان تعاونی را تشکیل داده اند. این هسته ها می توانند در کانونهای خانوادگی، خویشاوندی، کارگری، کارمندی، کشاورزی و یا در محیطهایی چون محله، اداره، روستا، شهر و... بروز و ظهور نمایند.

**الف - هدفهای مشترک:** هدفهای مشترک معمولاً برخاسته از نیازهای آشکار و محسوس و نیاز مشترک بین گروهی از مردم است. این نیازها در واقع انگیزه شکل گیری یک هدف را در اذهان افراد تقویت می سازند.

**ب - فعالیت مشترک:** با مشخص ساختن هدف، گروه برای رسیدن به هدف مزبور آمادگی دارد به «فعالیت» دست بزند. با این وصف می توان بیان کرد تعیین هدف و تدوین نحوه فعالیت برای نیل به آن، پیش نیاز تشکیل سازمان تعاونی اصیل است.

اما شرط اساسی دیگر آن است که «فعالیت» مداوم نباید ریسک بالایی را طلب کند. به عبارت دیگر، موفقیت «فعالیت» باید تضمین یافته باشد. هر چه افراد بیشتر احساس موفقیت برای ارضای نیاز کنند، برای رسیدن به هدف با توان و انگیزه بیشتری دست به «فعالیت» می زنند. (تمایل برای تشکیل سازمان تعاونی بیشتر تحریک می شود).

**ج - منافع مشترک:** رسیدن به منافع مشترک یک دیدگاه عام در باب پیدایش رشد و توسعه فعالیتهای تعاون گونه است. هر چه در یک گروه جاذبه های کسب منافع (مادی و معنوی) قوی تر باشد، روند شکل گیری سازمان تعاونی سرعت بیشتری به خود خواهد گرفت.

شناسایی این زمینه ها و ساختن بستری

اعضاء برای تأمین بخشی از نیازمندیهای آنان و علاوه بر آن خدمت به شکوفایی اقتصاد خانواده و جامعه در عرصه‌های محدودتر از بانکها باشد.

هدف تعاونی‌های اعتبار این است که اعضا را تشویق نموده و تریبی فراهم نماید تا پس اندازهای اندک به جمع آوری پشتوانه‌ای برای مواقع ضروری اقدام کنند و رفع مشکلات آنها از این ذخایر که اندک جمع آوری نموده‌اند، استفاده کرده و احتیاجات خود را رفع کنند. این ذخایر بعداً به صورت وام با بهره‌های نازل در اختیار اعضا گذارده می‌شود و فقط اعضا هستند که از مزایای این وام‌ها می‌توانند استفاده کنند.

### شعر و ادب سبز

ش. یرین‌ترین کلام واله‌ترین پیامها در رهنمود پیر جماران تعاون است تأسیس این بسیج و جهاد و نهادها در نوع خود ز ریشه و بنیان، تعاون است چون سود نیست در هدف هر تعاونی سدره چسپاول و طغیان، تعاون است بر کشت و زراع اندک و سرمایه‌های کم باد بهار و بارش باران، تعاون است خواهی اگر به قدرت مردم نظر کنی به موردش به طور درخشان، تعاون است آن زورقی که غرق نخواهد شدن ز موج هنگام تهاجم طوفان، تعاون است داری اگر تمایل شرکت به کار نیک ام مبین ایزد مسنان، تعاون است تنها ره تحقق عدل ای برادرم جویی اگر عقیده شجاعان، تعاون است

### نکته سبز

«... گر چه عامل اصلی یک سازمان اقتصادی «سرمایه» است، ولی اگر تصور شود که این عامل بیش از آن چه در حد یک وسیله است، می‌تواند مؤثر و سرنوشت ساز باشد، پای همان گرفتاریها و مشکلاتی که در نتیجه دگرگونیهای اجتماعی دامگیر بشر دو قرن پیش شد، به میان خواهد آمد. از این رو نهضت تعاونی در کمال شجاعت و صراحت، سرمایه و پول را که همچون الهه‌ای بی نظیر در اوج قدرت یکه تازی می‌کرد، تنزل مقام داد و انسان را محور

**«... اگر به مردم فرصت مشارکت و دخالت در فعالیتها و اداره امور جامعه داده شود، حساسیت آنها برای بهبود بخشیدن به زندگی خود و سایر مردم برانگیخته می‌شود. در نتیجه نقش بیشتر و بهتری در اداره امور جامعه خود بازی خواهند کرد. از این رو، امروزه پیشرفت اقتصادی و اجتماعی هر جامعه با کمک مشارکت مردم آسانتر و سریع‌تر می‌شود.»**

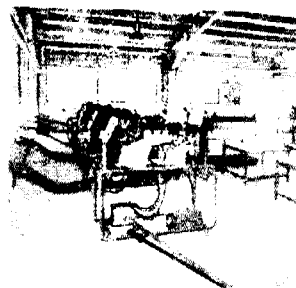
اعتبارات لازم برای حل مشکلات مالی اعضا.

- سیاست‌زایی در امور مربوط به پس انداز اعضا.

- هدایت نقدینگی به سوی فعالیتهای سالم اقتصادی.

- سرمایه گذاری در امور اقتصادی و تولیدی به منظور ایجاد حداکثر ارزش افزوده در پس اندازهای اعضا.

در مجموع به لحاظ مقررات و ضوابط دست و پا گیر مؤسسات بانکی برای پرداخت وام و امکان دائمی بروز حوادث ناگهانی و بروز تنگناها و مشکلات در زندگی روزمره مردم به خصوص برای حقوق بگیران ثابت، افزایش مداوم هزینه‌های زندگی و رشد تورم، گسترش

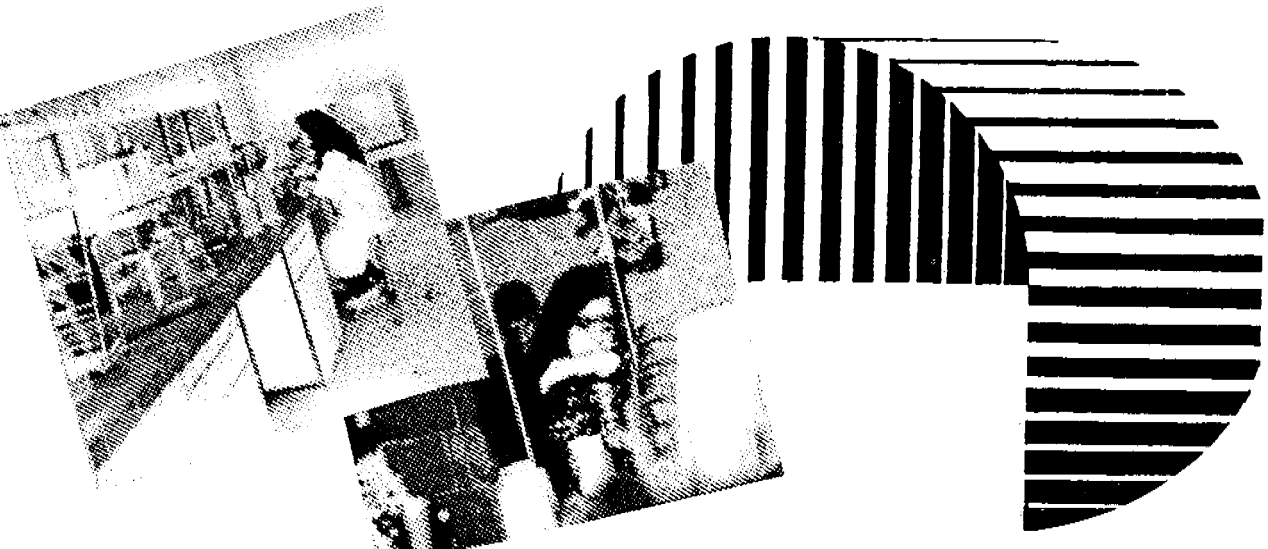


تعاونی‌های اعتباری می‌توانند نقش مثبتی در تأمین نیازمندیهای مالی اعضا ایفا نموده و نوید بخش تجمع سرمایه‌های اندک کلیه تصمیمات و ابتکارات و اقدامات شناخت. پول را در خدمات انسانها به کار گرفت و حد و مرز آن را چنان تعیین نمود که نتواند در مناسبات بین افراد خلی وارد آورد.

تعاونی‌ها برای نخستین بار با غروری تحسین‌آمیز فریاد برآوردند که رأی و نظر اعضا تابع تعداد سهام و میزان سرمایه گذاری آنها نیست. در این مجمع و محفل انسانی هر عضو برابر عضو دیگر است، زیرا قبل از آن که سرمایه و ثروت به او اعتبار دهد، صفات و کمالات انسانی است که او را مشخص و متمایز از سایر مخلوقات می‌کند.

عضوی که این چنین از روی عقل و منطق از تساوی حقوق بهره‌مند است، خواه یک سهم و خواه چندین سهم را صاحب باشد، صاحب یک رأی و فقط یک رأی می‌شود، در اداره مؤسسه‌ای که خود به وجود آورنده و صاحب و عضو آن است، هم عرض سایر اعضا نظر می‌دهد، پیشنهاد می‌کند، قدم جلو می‌گذارد، نظارت می‌کند و ...

در عین حال عضو شخصی است حقیقی یا حقوقی (غیر دولتی) که شرایط مندرج در قانون تعاون بر او جاری باشد و نیز ملتزم به اهداف بخش تعاون و اساسنامه‌های قانونی آن شرکت تعاونی باشد. از این رو هر عضو ضمن داشتن مسوولیت‌های ناشی از عضویت، به منظور تأمین رفاه و مایحتاج زندگی خود به شرکتهای تعاونی می‌پیوندد. بنابراین شرکتهای تعاونی نظام اقتصادی خود را با مقاصد و هدفهای اجتماعی تلفیق می‌سازند و اعلام می‌کنند که انسان آزاد، قادر است با اتکاء به خود و از طریق شناسایی صحیح حوائج مادی و معنوی خویش کوشش و مجاهدت فردی را به مدد همکاری و تشریک مساعی با سایر افرادی که نیاز مشابه دارند، گسترش دهد و نوعی سازمان اقتصادی به وجود آورد که خود تعیین کننده مشی آن باشد.



# کارآفرینان، موانع و راهکارهای اجرایی

بر اساس بررسی هایی که توسط دفتر تحقیقات وزارت تعاون صورت گرفته است، توجه به تجمیع و گردآوری و استفاده از سرمایه های خرد به عنوان یکی از راهکارهای ایجاد اشتغال و کاهش تصدی گری دولت و استفاده از مشارکت مردمی در بسیاری از کشورهای اروپایی مورد توجه واقع شده و توسعه تعاونی ها و نقش انکارناپذیر مردم در اداره مؤسسات اقتصادی کوچک ثمرات قابل توجهی نیز در بر داشته است.

## ● ژاله منبری

توجه به اهمیت و نقش مؤسسات کوچک کارآفرین با هدف تجمیع سرمایه های خرد و اندک و استفاده حداکثر و بهینه از نیروی کارآمد و تجهیزات و مواد، همواره یکی از دغدغه های دولت ها و نظام های اقتصادی است.

کاهش حجم فعالیت های اجرایی و اقتصادی دولت - عدم تمرکز - کاستن زمینه های انحصارات دولتی و ایجاد رقابت در بازار کار و سرمایه و استفاده مناسب از نیروهای انسانی و بکارگیری سرمایه های کوچک از عوامل اساسی نگرش دولتها به بسط فعالیت شرکت های کوچک کارآفرین می باشد.

پیشینه توجه به این بخش توانمند اما گمنام و کمتر تأثیرگذار در چرخه اقتصادی کشور به صورت منسجم و فعال به پس از پیروزی انقلاب و بروز موج فزاینده نیروهای جویای کار باز میگردد که به علت

تعطیل شدن برخی از شرکتهای بزرگ خصوصی و شرکتهای خارجی تعداد زیادی از کارکنان اخراج و ابتدائاً بحران بیکاری و سپس زمینه های اشتغال فارغ التحصیلان جویای کار را موجب گردید. در سال ۱۳۵۸ آئین نامه اجرایی تشکیل مراکز گسترش خدمات تولیدی و عمرانی بر اساس طرح ایجاد اشتغال جهت فارغ التحصیلان بیکار مصوب گردید. آئین نامه مذکور جذب افراد بیکار در زمینه های تولیدات کشاورزی - دامداری - مواد اولیه - قطعات مورد نیاز صنایع و خدمات عمرانی را به منظور کاهش وابستگی و خروج از سلطه مورد تاکید قرار داد و مجری طرح مذکور وزارت کشور و استانداریهای سراسر کشور بودند.

افراد مشمول طرح های مراکز گسترش را فارغ التحصیلان فاقد سابقه کار و یا دارای سابقه کار کم تجربه با تخصص کم تحصیلاتی در مدارس و دانشگاهها و افراد کم سواد یا بیسواد دارای تجربه و تخصص

تشکیل می دادند و از محل اعتبارات ویژه ای که جهت این امر در نظر گرفته شده بود، در خصوص تشکیل شرکتهای تعاونی باهدف ایجاد اشتغال در مراکز گسترش اقدامات لازم صورت گرفت و تسهیلاتی نیز به تعاونیهای متشکله تخصیص یافت.

در این رابطه، در بخش آموزش مراکز مذکور نیز کلاسهای ویژه ای در زمینه امور شرکتهای تعاونی - موارد تخصصی علمی و عملی در زمینه های مورد نیاز و ایدئولوژی تشکیل به اعضای تعاونیها و متقاضیان ایجاد شرکتهای تعاونی آموزش داده می شد. مراکز مذکور تا سال ۱۳۷۱ و تا هنگام تاسیس وزارت تعاون به فعالیت خود ادامه دادند، و بعضاً منشا اثرات مثبتی نیز در زمینه ایجاد اشتغال از سرمایه های خرد و تشکیل تعاونیهای تولیدی، عمرانی، و خدماتی گردیدند. لیکن مشکلات حقوقی و اجرائی در تمام طول مدت خدمت مراکز مذکور همواره ایجاد موانع عدیده ای را نمود که ذیلاً به بخشی از آنها اشاره میگردد:

۱- ازوم تصویب قوانین و ضوابط لازم در جهت تامین زمین و نهاده‌های مورد نیاز جهت احراز طرحها

۲- عدم وجود معافیت و تخفیف‌های، مالیاتی جهت این قبیل شرکتها.

۳- عدم تأمین خدمات اجتماعی و بیمه مناسب جهت شاعلان در شرکتهای مذکور

۴- بیمه اموال و وسایل

۵- عدم اولویت تخصیص مصالح و لوازم ساختمانی

۶- نارسائی مقررات مربوط به روابط کار و دستمزد

۷- عدم وجود ضوابط لازم برای خرید تولیدات و خدمات شرکتهای مذکور

اجرای طرح اشتغال فارغ التحصیلان بیکار که متعاقباً گروههای کثیری از افراد جویای کار را در شرکتهای تعاونی مذکور گردآوری نمود، چهره و قالب شرکتهای کوچک کارآفرین و ویژگیهای این قبیل شرکتها به شرح ذیل ترسیم می‌نماید:

- ۱- فقدان سرمایه کافی
  - ۲- عدم امکان ذخیره سازی مواد اولیه با توجه به عامل ۱
  - ۳- مسائل ویژه موجود در جریان تولیدات و فروش
  - ۴- موارد مربوط به شیوه تولید و ابزار آلات
  - ۵- مشکلات مربوط به روابط کار و دستمزد
  - ۶- شیوه مدیریت و اداره کارگاه
  - ۷- کمبود نیروهای متخصص در سطوح مدیریتی و کارگری
- علیرغم مشکلات و موانع ذکر شده نقش شرکتهای کوچک کارآفرین در توسعه اقتصادی مشروط به شرکتهای مذکور و با امکان بروز خلاقیتها و استعدادهای کار آفرینان در صحنه اقتصادی انکار ناپذیر است و در این راستا می‌توان با بهره‌گیری از تجارب تشکیل تعاونیهای مراکز گسترش و توجه ویژه به کاستیها و مشکلات به الگوی مناسبی دست یافت.

### نقش شرکتهای کوچک کارآفرین در توسعه اقتصادی

۱- شرکتهای کوچک ضمن صرفه

جویی در مصرف سرمایه موجب به وجود آمدن سرمایه‌هایی خواهند شد که به صورت متصل به بدنه اصلی، خود نیز عامل کارآفرینی می‌گردند.

۲- سرمایه‌گذاری در کارگاههای کوچک مدت لااقل در یک دوره کوتاه مدت بیشتر از کارگاههای بزرگ ایجاد شغل خواهد کرد. این کارگاهها کار و سرمایه را در حدودی که به آنها از نزدیک دسترسی دارند مورد استفاده قرار می‌دهند در حالیکه این وضعیت برای کارگاهها و صنایع بزرگ وجود ندارد.

۳- شرکتهای بزرگ برای اداره امور خود نیازمند مدیریت - کنترل و تعداد زیادی کارمند، تکنیسین، حسابدار غیره می‌باشند، در حالی که در کشورهای کمتر توسعه یافته مشکل سرمایه و نیروی متخصص وجود دارد. لذا در کارگاهها و صنایع کوچک صرفه جویی بیشتر ممکن است در

سرمایه و کارمند بسیار با اهمیت باشد، هر چند نقش تخصص و تجربه را در اداره بهینه این قبیل شرکتها نمی‌توان از نظر دور داشت.

### اشکال مختلف حمایت از کارآفرینان

- ۱- ایجاد تشکیلات حمایتی مرکب از کار آفرینان مانند اتحادیه‌ها و انجمن‌های صنفی.
- ۲- استفاده از اعتبارات خاص بودجه در جهت کمک به تشکیلات مذکور.
- ۳- اعطاء امتیازات به کارآفرینان.
- ۴- به وجود آوردن زنجیره تولیدات و خدمات کارآفرینان در محدوده خاص.
- ۵- به وجود آوردن سرویس‌ها و امکانات و تجهیزات خاص در اطراف شرکتهای کارآفرین.
- ۶- بازاریابی جهت تولیدات و خدمات کارآفرینان.
- ۷- افزایش سطح علمی و فنی نیروهای



## از جمله اهم سیاست‌های اشتغال در کشور آلمان توسعه فرهنگ خویش فرمایی با اولویت دادن به بخش تعاون، توجه به آموزش دو گانه تئوری و عملی و توسعه و گسترش کمی و کیفی آموزشهای شغلی، انطباق آموزش با بازار کار و توجه به رشته‌های جدید و عنایت به تغییر آموزش و آموزشهای تکمیلی می‌باشد.

هند - مرکز گسترش انستیتو صنایع کوچک  
اندونزی - اداره مرکزی صنایع کوچک  
فیلیپین - کمیسیون صنایع کوچک و  
متوسط  
مالزی - شورای مشورتی توسعه صنایع  
کوچک  
کره جنوبی - مراکز صنایع کوچک

بر اساس بررسی‌هایی که توسط دفتر تحقیقات وزارت تعاون صورت گرفته است، توجه به تجمیع و گردآوری و استفاده از سرمایه‌های خرد به عنوان یکی از راهکارهای ایجاد اشتغال و کاهش تصدیی گری دولت و استفاده از مشارکت مردمی در بسیاری از کشورهای اروپایی مورد توجه واقع شده و توسعه تعاونی‌ها و نقش انکارناپذیر مردم در اداره مؤسسات اقتصادی کوچک ثمرات قابل توجهی نیز در بر داشته است.

به عنوان مثال از جمله اهم سیاست‌های اشتغال در کشور آلمان توسعه فرهنگ خویش فرمایی با اولویت دادن به بخش تعاون، توجه به آموزش دو گانه تئوری و عملی و توسعه و گسترش کمی و کیفی آموزشهای شغلی، انطباق آموزش با بازار کار و توجه به رشته‌های جدید و عنایت به تغییر آموزش و آموزشهای تکمیلی می‌باشد.

هر چند اهمیت و نقش شرکت‌های کوچک کارآفرین با توجه به انگیزه فردی و اجتماعی و آثار مثبت بر آن، ویژگیهای مالی و ساختاری، مساعدت به مصرف‌کنندگان و دریافت‌کنندگان خدمات و تولیدات، ایفای نقش عمده در صادرات و مهم‌تر از همه ایفای نقش مشارکتی مردم در اداره اقتصاد کشور انکارناپذیر است، لکن در تأثیرپذیری و الگوگیری از نمونه‌های مختلفی که با سیستم‌های گوناگون اقتصادی وجود دارند قطعاً توجه عمیق و ویژه به ساختار اجتماعی و اقتصادی و بافت فرهنگی جوامع مورد بررسی و وجوه افتراق و اشتراک آنان ضروری است و بر این اساس پیشنهاد می‌گردد در مورد نقش و جایگاه تشکیلات مختلفی که در ایران به صورت گوناگون خصوصی و تعاونی

الخصوص با عنایت به همسویی نسبی فرهنگی و اجتماعی و اقتصادی این قبیل کشورها با یکدیگر ضروری است علیرغم تنوع کشورهای مذکور از نظر وسعت، جمعیت، میزان صنعتی شدن، سطح توسعه اقتصادی و اجتماعی و نوع حاکمیت سیاسی، سیاستهای متخذه در جهت توجه به کارآفرینان کوچک را می‌توان در دو گروه عمده مدل‌های برنامه ریزی شده و اقتصاد آزاد و دسته بندی کرد:

- در مدل‌های برنامه ریزی شده، سیاست‌گذاری عمدتاً در جهت بالا بردن میزان اشتغال و تولید است و صنایع کوچک در این کشورها از نظر تأمین مواد خام، بازاریابی، تأمین اعتبارات مورد لزوم، آموزشهای فنی و امکانات اولیه و تسهیلات از جانب دولت حمایت می‌شوند و بسیاری از این خدمات به رایگان صورت گرفته و یا با یارانه‌های بالا تأمین می‌گردند.

- در مدل‌های اقتصاد آزاد عمدتاً شیوه اصلی بر عدم کمک مستقیم به شرکت‌های کوچک است. در این مدل اعتقاد به عدم توانایی نیروهای بازار و گرایش برنامه ریزان این کشورها به سمت کشورهای بزرگ صنعتی، تولیدی و خدماتی به صورت غیر مستقیم بهترین کمک به صنایع و شرکت‌های کوچک در جهت خود اتکایی و رشد و شکوفایی آنان تلقی می‌گردد. با این وجود لکن تسهیلات اعتباری شرکت‌های کوچک را نیز مانند سایرین در همه حال منتفع می‌نماید. یادآوری این نکته نیز ضروری است که حمایت از شرکت‌های کارآفرین و صنایع کوچک در برخی از کشورهای آسیایی تحت نظارت سیستم متمرکز دولتی و تحت عناوین ذیل صورت می‌گیرد:

کارآفرین از طریق آموزشهای مستمر و غیر مستمر توجه به شرکت‌های کوچک کارآفرین در صحنه اقتصادی سایر کشورها.

- به باور بسیاری از اقتصاد دانان دنیا فردای صنعت جهان در اختیار صنایع کوچک و متوسط است زیرا که روشهای سرمایه بر و کار بر دیگر توان اقدامات رقابت انگیز در سطح جهان را ندارند و تولید انبوه نیز به زودی منسوخ و شیوه مسلط تولید بر دانش - اطلاعات و سفارش خواهد بود.

لذا با این نگرش بسیاری از کشورهای جهان و مخصوصاً کشورهای آسیای شرقی تلاش همه جانبه‌ای را برای حمایت از شرکت‌های کوچک و متوسط کارآفرین به کار بسته‌اند.

در جهت چگونگی اتخاذ سیاست‌های مناسب حمایت از کارآفرینان قطعاً بررسی تجارب کشورهای مجری طرحهای حمایت از شرکت‌های کوچک، تسعین و تسببین سیاست‌های اقتصادی مشخص در جهت توسعه صادرات صنایع و خدمات شرکت‌های کوچک و متوسط، رفع مشکلات اقتصادی و مضایق و حذف روشهای غیر ضرور و مشکل ساز ایجاد و انطباق ضوابط اقتصادی با مصالح اجتماعی و فرهنگی جامعه ضروری است.

در بسیاری از کشورهای در حال توسعه صنایع کوچک و شرکت‌های کارآفرین در مرکز تحولات فزاینده توسعه قرار دارند و نهادهای بین المللی تا حدودی درگیر مسائل توسعه صنایع کوچک و تسناب و سیاست‌های موجود در رابطه با این صنایع به ویژه در کشورهای آسیایی بوده‌اند.

لذا توجه به تجارب و برنامه‌ریزی‌های کلیدی کشورهای آسیایی و شاخص، علی

تحقق برابری جنسی در زمینه مشارکت اعضای تعاونی را به اجرا در آورده است، معرفی می‌نماید. این تعاونی، نخستین تعاونی است که برنامه زمان بندی شده فعالیت خود را ارائه داده و در مجمع عمومی ژوئن سال ۱۹۹۹ به تصویب رسانده است.

### ۳- شبکه سیکاتسوشا

(Seikatsusha)

حل مسائل مربوط به جنسیت، بدون بهبود شرایط کار و آگاهیها و فعالیتهای مرتبط با نقش تقسیم جنسی، بسیار مشکل است. در این زمینه فعالیتهای خوبی انجام یافته است. در توکیو و کاناگاوا، زنان به عنوان اعضای شوراهای شهر و بخش انتخاب شده‌اند و توسط شبکه اعضای تعاونی‌ها حمایت شده‌اند.

این جنبش را زنان شاغل در تعاونی‌هایی که در زمینه نگهداری مواد غذایی و نیز زنان عضو تعاونی‌های کلوب سیکاتسو، به وجود آورده‌اند.

شبکه سیکاتسوشا شیوه زندگی زنان را از جنبه‌های مختلف بررسی و سیاستهای لازم را بر اساس اطلاعات جمع آوری شده تنظیم می‌نماید. در سال ۱۹۹۵ کلیه ۵۴ کاندیدای زن، در نقاط مختلف کلان شهر توکیو برگزیده شدند. این نهضت، واگذاری نقشهای از پیش تعیین شده بر اساس جنسیت در خانواده‌ها و تعاونیها را تغییر خواهد داد.

تصدی گری دولت با توجه به برنامه سوم توسعه و واگذاری بخشی از فعالیت‌های شرکتی وابسته به دولت به تعاونی‌ها. ۱۲۰- حذف موانع و مشکلات اداری و اجرایی موجود در راه ایجاد و ادامه فعالیت شرکتیهای مذکور.

### ■ منابع و مأخذ:

- طرح اشتغال فارغ التحصیلان بیکار معذرت طرحها و بررسی‌های نخست وزیری - ۱۳۶۰.
- در خدمت صنایع کوچک - سازمان مرکزی تعاون کشور.
- بحثی در زمینه اشتغال و بیکاری - راهکارهای داخلی و خارجی برای ایجاد اشتغال و کاهش بیکاری - دفتر تحقیقات وزارت تعاون.
- طرح مطالعاتی نقش صنایع کوچک و متوسط در توسعه صادرات کشور - وزارت صنایع
- طرح تحقیقاتی زمینه بانی اشتغال - اداره کل تعاون استان اصفهان.
- گزارش سومین کنفرانس وزیران تعاون در منطقه آسیا و اقیانوسیه درباره استراتژیهای همکاری دولت و تعاونی برای توسعه تعاونی‌ها - وزارت تعاون.

### بقیه از صفحه ۲۶

عمل آید: (۱) کمک به تغییر ساختار اجتماعی، (۲) تغییر سیستم تعاونی در جهت تسهیل مشارکت اعضا، (۳) تغییر سیستم اشتغال تعاونی.

این تلاشها برای هر یک از تعاونی‌ها اهمیت بسزایی دارد، اما این سه جنبه فاقد ابعاد کمی می‌باشند.

اتحادیه‌های ملی و منطقه‌ای دارای اهداف کمی برای سال ۲۰۰۰ می‌باشند.

به عنوان مثال، میزان عضویت زنان در سمت عضو هیأت JCCI به ۲۵ درصد

خواهد رسید (هم اکنون ۱۸ درصد می‌باشد). این گزارش پیشنهاد می‌کند سهم زنان در این زمینه می‌بایست افزایش یابد و در این راستا، حمایتیهای لازم از تعاونی‌های اولیه به عمل آید.

گزارش مزبور، تعاونی‌های مصرف می‌کاوا در منطقه آیچی را به عنوان نمونه‌ای که طرحهای اجرایی به منظور

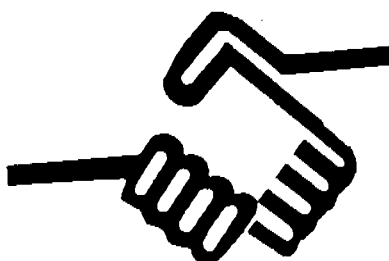
موجود هستند، ارزیابی و پژوهش ویژه‌ای صورت گیرد. هر چند بررسی‌هایی قبلاً در این خصوص انجام شده است که توجه به آنها می‌تواند بسیاری از نکات را در رابطه با تشکیلات مذکور روشن سازد.

بدین ترتیب موانع عمده نضج و توسعه شرکتیهای کوچک کارآفرین را بدین شکل می‌توان بیان کرد:

- ۱- وابستگی برخی از بخشها به ارز علی الخصوص در زمینه صنعت و عدم امکان تأمین منابع مالی آن.
- ۲- کیفیت نسبتاً نامطلوب تولیدات و خدمات به علت عدم رعایت نکات فنی و عدم به کارگیری فن آوری مناسب.
- ۳- کمبود نقدینگی.
- ۴- افزایش روز افزون هزینه‌های تولید و خدمات.
- ۵- عدم وجود مدیریت منسجم و کارآ و نبود نظام برنامه ریزی مشخص.
- ۶- عدم انجام فعالیت‌های تحقیقاتی و مطالعاتی در زمینه چگونگی فعالیت و مشکلات و راهکارهای موجود.
- ۷- عدم دسترسی به مواد اولیه در برخی از صنایع کوچک.

### راهکارهای پیشنهادی

- ۱- سرمایه گذاری جهت تربیت و آموزش افراد جوانی کار در زمینه‌های مورد نیاز کشور.
- ۲- پیش بینی فرصت‌های شغلی در برنامه ریزی آینده با نگرش به عملکرد موجود.
- ۳- اختصاص تسهیلات بانکی با کارمزد اندک.
- ۴- همکاری در تأمین ماشین آلات، تجهیزات، مصالح و فن آوری.
- ۵- کمک به بازاریابی محصولات تولیدی و خدماتی.
- ۶- برنامه ریزی در جهت به کارگیری مدیریت علمی و تخصصی در واحدهای صنعتی.
- ۷- طراحی و اجرای برنامه‌های عملیاتی برای توسعه صادرات.
- ۸- آموزش مستمر نیروهای شاغل.
- ۹- تشکیل تعاونی‌های تولید کالا و خدمات با ترکیب مناسب و کارآ در جهت کاهش





نگاهی به:

# نحوه واگذاری سهام شرکتهای دولتی به بخش غیر دولتی با اولویت بخش تعاون

• نازیلا صدقی

پیروزی انقلاب اسلامی و به دنبال آن جنگ تحمیلی و فشارهای بین‌المللی در ابعاد مختلف توجه به مسائل اصولی توسعه اقتصادی را به حداقل ممکن رساند آثار تحولات فوق بر اقتصاد بسیار عمیق و گسترده بود از لحاظ اقتصادی کاهش شدید در دو فاکتور ظرفیت سان توسعه اقتصادی یعنی نخریه‌های سرمایه فیزیکی و انسانی را می‌توان یادآور شد. برای پی بردن به اهمیت عامل برآورد دقیقی از خرابیهای جنگ و تجزیه و تحلیل تقضیلی این خرابیها در بخشهای اقتصادی کشور ضرورت دارد عامل دوم که بسیار با اهمیت‌تر از عامل اول می‌باشد از دست دادن نیروهای ماهر و متخصص در طول جنگ تحمیلی و خروج متخصصین در علوم مختلف از کشور بوده است.

در این راستا بزرگترین آزرده از ارزش افزوده نیروی انسانی و نخریه سرمایه خارج شده عمق فاجعه را نشان می‌دهد. عامل سومی که بر دو عامل اول باید اضافه گردد «هزینه‌های فرصت‌های از دست رفته» می‌باشد. درگیری در جنگ و نفوذ تفکرات ضد توسعه در اقتصاد کشور نوعی عدم تحرک و جو بی ثبات و عدم اطمینان را بر

جهان سوم در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ میلادی اجرای برنامه‌های جامع توسعه اقتصادی را در پیش می‌گیرد. با افزایش درآمدهای نفتی در اوائل دهه ۷۰ برنامه‌هایی برای توسعه صنعتی، بهبود زیر ساخت‌ها و سرمایه‌گذاریهای اجتماعی به اجرا در می‌آید در پی آن و با ورود درآمدهای نفتی خارج از یک فرآیند تولیدی خود اتکا، افزایش شدید تقاضا در ابعاد مختلف را موجب می‌شود و به طور طبیعی منابع عرضه کالا و خدمات بومی را با تنگناها مواجه می‌سازد.

همچنین ساختار تولیدی داخلی را در مدتی بسیار کوتاه تخریب می‌نماید تقاضا رو به افزایش را می‌بایستی یا کارخانه مونتاژ «تولید کالاهای نهایی» و یا واردات مستقیم کالاها و خدمات پوشش دهد در مراحل بعدی برای حرکت به سوی اقتصادی خود اتکا کشور با دو مانع اصلی در تغذیه یک اقتصاد در حال گذر روبرو شد.

۱- نیاز به سرمایه عظیم برای ایجاد و استقرار صنایع واسطه‌ای و صنایع پایه.  
۲- تقاضای فزاینده برای نیروی انسانی متخصص در بخشهای مختلف.

با پایان یافتن جنگ تحمیلی و شروع بازسازی اقتصادی، گرایش به سوی بازار یا «غیر دولتی سازی» به عنوان یک سیاست مهم در جهت نیل به اهداف توسعه اقتصادی مورد توجه و تأکید خاص قرار گرفت. در حال حاضر آن چه برای جامعه کنونی ما اهمیت حیاتی دارد این است که براساس تفکر علمی و با استفاده از مجموعه دیدگاهها و تجارب کشورهای - اجتماعی ویزگیها و ساختار اقتصادی - اجتماعی کشورمان مطلوب‌ترین حد و بهترین کسب از دولت و بازار را در تحقق افزایش تولید ملی و بهبود رفاه عمومی جامعه گزینش نماییم.

بدیهی است هر گونه افراط و تفریط در گرایشها و تصمیم‌گیریها علاوه بر تحمیل خسارات فراوان و از دست دادن فرصتهای پر ارزش زمانی ما را ناگزیر خواهد ساخت تا بازگشتی مجدد به دیگر سوی داشته باشیم. سبیری در اندیشه‌ها و تجزیه و تحلیل مکاتب فکری و صاحب نظران در خصوص سبازی راهی در ساخت ترکیب مطلوب دولت و بازار و تحقق اهداف توسعه اقتصادی است.

کشور ایران مانند بسیاری از کشورهای

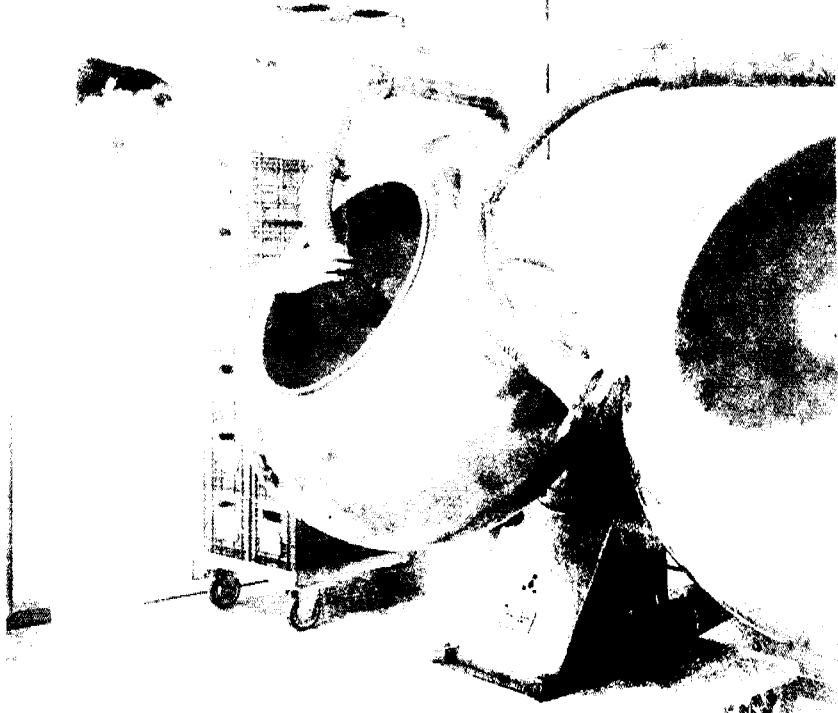


جامعه ایران حاکم نمود و کشور را از ده سال انباشت سرمایه فیزیکی و انسانی محروم نمود برای برآورد چنین هزینه‌ای می‌توان مقایسه‌ای از ذخیره سرمایه متوسط کشورهای همجوار ایران در دو دهه نیروی انسانی و سرمایه فیزیکی در طول دوره مذکور به عمل آورد.

اهمیت و توجه به مسائل غیر اقتصادی و به ویژه توجه به مسائل سیاسی بعد دیگر از اقصیای دوران پس از انقلاب است. درست هم‌زمان با گسترش ایده غیر دولتی سازی و گرایش به سوی مکانیزم بازار و آشکار شدن نقایص اصولی در اقتصادهای متمرکز، صنایع بسیاری در ایران ملی اعلام گردید و به مدیریت دولتی سپرده شد اکنون مالکیت دولتی نه تنها تمامی کالاها و خدمات در بخش عمومی مانند آب و برق و گاز و مخابرات را در بر می‌گیرد بلکه راه آهن، هواپیمایی، کشتیرانی و صنایع بزرگ، متوسط، شبکه پولی و مالی، اعضاء و واردات بسیاری از کالاها و حتی شبکه‌های توزیع خرده فروشی کالاها را در اختیار خود دارد.

کاهش تدریجی قدرت خرید درآمدهای نفتی و افزایش جمعیت روز به روز پر تنگناها و پیچیدگی اموری می‌افزاید در چنین شرایطی راهبردهای عقلی و تفکر علمی است که می‌تواند موانع را رفع نماید و راه را به سوی توسعه اقتصادی خود اتکا هموار نماید و اولین گام در این مسیر اشاعه تفکر علمی در توسعه اقتصادی است.

در اجرای موضوع واگذاری سهام شرکت‌های دولتی به بخش غیر دولتی که متأسفانه در کلیه موارد و مفاد برنامه سوم به خصوصی سازی تعبیر گردیده و بخش تعاون به عنوان زیر مجموعه بخش خصوصی تلقی شده است، ابتدا ضرورت دارد ویژگیهای حاکم بر شرکت‌های تعاونی و ارکان تشکیل دهنده، ارگان ناظر و ضمانت‌های اجرایی موجود جهت تنظیم و تدوین آئین نامه‌ها تبیین و تشریح و سپس فهرست شرکت‌های قابل واگذاری اخذ و با در نظر گرفتن امکانات و توانمندیهای بخش تعاون و با عنایت به برنامه سالانه



هماهنگی و توارر لازم در جهت تطبیق بخش با برنامه مذکور صورت گیرد.

بدیهی است در جهت اجرای برنامه مذکور گردآوری آمار و اطلاعات و قابلیت تعاونی‌های موجود و زمینه یابی جهت تشکیل تعاونی‌های موضوع بدهای الف و ب ماده ۱۶ و نیز ماده ۱۸ در جهت واگذاری بخشی از اموال عمومی به صورت اجاره و همچنین تأسیس تعاونی‌های موضوع مواد مختلف قانون برنامه سوم توسعه ضرورت دارد.

مشکلات و نارسائیهای موجود در ضوابط جاری کشور - موانع ناشی از ابهام اصول ۴۴ و ۴۵ قانون اساسی و عدم وجود مرز مشخصی برای تعاریف کلی ارائه شده در اصول مذکور نیل به اهداف قانون برنامه سوم توسعه را با کندی مواجه می‌سازد و قبل از هر اقدامی در امر واگذاری شرکت‌های مورد نظر، ارائه تعریف مشخص و بدون از موارد فوق الاشاره و روان سازی و حذف موانع ضروری به نظر می‌رسد.

به طور کلی عوامل عمده موجود در راه اهداف مربوط به واگذاری سهام به شرح ذیل می‌باشد:

- ۱- دامنه وسیع مداخلات و انحصارات دولتی.
- ۲- عدم وجود پیش زمینه‌های لازم در جهت

فصاحت بنگاه‌های اقتصادی تعاونی در جامعه در حد کلان و به صورت حذف تصدی‌گری دولت.

۲- عدم وجود نهاد مقتدر و با ثبات در امر واگذاری.

۴- مشکلات ساختاری شرکت‌های دولتی.

۵- عدم وجود پیش بینی نهاد نظارتی مناسب.

۶- عدم وجود ضوابط لازم در مراحل مختلف واگذاری.

### راهکارهای پیشنهادی

۱- تدوین ضوابط لازم در جهت ایجاد ثبات اقتصادی مورد نیاز.

۲- اتخاذ سیاست اقتصادی در جهت تضمین سودآوری بخش تعاون و خروج از کنترل دولت و فراهم سازی آزادی عمل جهت تعاونی‌های مجری.

۳- ایجاد امنیت شغلی جهت مجریان امر واگذاری سهام.

۴- حذف و جلوگیری از دخالت دستگاه‌های موازی در امر واگذاری.

۵- شفاف بودن اطلاعات در خصوص شرکت‌های قابل واگذاری.

۶- تبیین و تشریح نقش بخش تعاون در سیاست‌گذاری واگذاری سهام.

۷- تدوین ضوابط مشخص در اجرای امر اولویت تعاونی‌ها در موضوع واگذاری.

**تأثیرات مشارکت در سیستم به وسیله تداوم ظاهر می‌شود. وقتی که مشارکت برای چند سال بدون وقفه عملی شود، شاهد آن خواهیم بود که مشارکت بر کل سازمان تأثیر داشته و به عنوان یک کلیت عمیقاً انسانی فضای سازمانی پر شور و نشاطی را خواهد ساخت.**

- ۲۱- باعث همسویی بین اهداف کارکنان و مدیریت می‌شود.
- ۲۲- کارکنان در اعمال قدرت و اختیار سهیم می‌گردند.
- ۲۳- به کارکنان فرصت می‌دهد تا بر سرنوشت کاری خویش نظارت نمایند.
- ۲۴- شنیدن صدای پرسنل برای مدیر تسهیل و راحت می‌گردد.
- ۲۵- احساس مالکیت را در کارکنان فراهم می‌نماید.
- ۲۶- روابط کار را بین مدیریت و کارکنان بهبود بخشیده و اصلاح می‌نماید.<sup>۲۳</sup>

\* اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرکزی (تهران)

**یادداشت‌ها و منابع:**

- ۱- مرکز توسعه فرهنگ مشارکت، قدرت نظام پیشنهادات، تابستان ۱۳۷۶، ص ۷.
  - ۲- مرکز توسعه فرهنگ مشارکت، آشنایی با نظام مشارکت، خرداد ۱۳۷۵.
  - ۳- کیت دیویس، «روشهای مدیریت مشارکتی»، مترجم: سید حسام الدین شریعت پنهانی، روزنامه کیهان، شماره ۱۶۰۱۵، سال ۱۳۷۶، ص ۱۶.
  - ۴- علی ملک پور، «مشارکت معمای توسعه»، روزنامه همشهری، شماره ۱۴۰۸، ۲۴ آبان ۱۳۷۶، ص ۶.
  - ۵- منظور از باور فرهنگی تقدیر و مثبت‌گرایی، جوایمی است که از دید روانشناسی دارای «کنترل خارجی» بوده و نیروی موازۀ طبیعت بر اراده و سرنوشت آنها حاکم می‌باشد و زندگی بشر را در اختیار این نیرو می‌داند و خود شخص را کمتر در این امر قادر به تصمیم‌گیری دانسته و دخالت می‌دهند.
  - نأخذ: «مخاطرات مشارکت»، روزنامه همشهری، شماره ۲۰۲۷، بهمن ۱۳۷۸، ص ۶. (روبا اخلاص پور).
  - ۶- حسن گجوریان، «مشارکت در اداره امور دولتی، بررسی موانع و راههای مقابله با آن» وزارت جهاد سازندگی، نشریه آموزش کاربردی مدیران، شماره ۱۲، اسفند ۱۳۷۸، ص ۵.
- 7: Power Distance
- ۸- حسن گجوریان، جزوه منتشر شده مدیریت تطبیقی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، دانشکده مدیریت، ۱۳۷۶، ص ۱۳.
  - ۹- علی ملک پور، «مشارکت معمای توسعه»، روزنامه

- گیرهای سازمان ارتقاء می‌یابد.
- ۱۲- رضایت شغلی به وجود می‌آورد.
- ۱۴- سینرژی (هم افزایی) سازمانی ایجاد می‌کند.
- ۱۵- احساس مشترک در محیط کاری ایجاد می‌نماید.
- ۱۶- از حداکثر توان کارکنان در نوآوری و به کار اندازی قوه ابتکار و خلاقیت‌های جمعی و طرح‌های ابداعی استفاده می‌گردد.
- ۱۷- اتخاذ تصمیمات کارسازتر و بهتر صورت می‌پذیرد.
- ۱۸- باعث تقویت روابط انسانی و جایگاه

اجتماعی کارکنان و تقویت مدیریت می‌گردد.

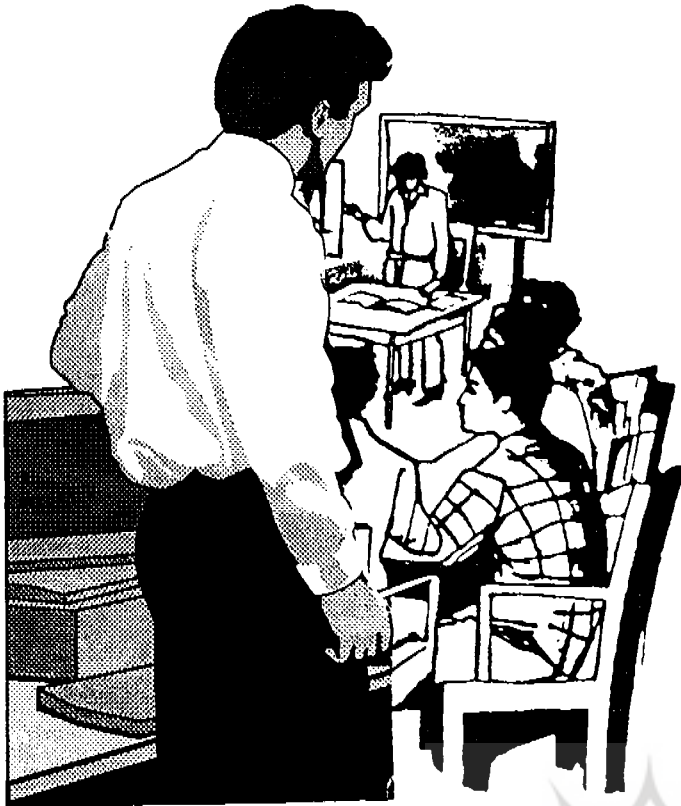
- ۱۹- باعث تشجیع و تقویت و تحریک کارکنان جهت قبول مسئولیت در محیط‌های کاری می‌گردد.
- ۲۰- باعث ایجاد رغبت در کار گروهی می‌گردد.
- ۲۱- باعث کاهش تعارضات و شکایات درد آفرین که معمولاً موجب رکود و توقف کارها می‌شود، می‌گردد.
- ۲۲- کم کاری، غیبت، و تأخیر را کاهش می‌دهد.
- ۲۳- به بینش، دانش و توان و خلاقیت کارکنان تعالی می‌بخشد.
- ۲۴- باعث کاهش ضایعات و هزینه‌های تولیدی و اداری می‌گردد.
- ۲۵- شرایط ایمنی را بهبود می‌بخشد.
- ۲۶- باعث بهبود وضعیت تعمیرات و نگهداری ماشین آلات می‌شود.
- ۲۷- باعث افزایش امکانات رفاهی کارکنان می‌گردد.
- ۲۸- باعث ایجاد احساس مشترک ما به جای احساس من، تو و او می‌شود.
- ۲۹- باعث افزایش تفاهم افراد نسبت به یکدیگر و در نتیجه قبول تحمل و صبر در برابر دیگران می‌شود.
- ۳۰- فرصت ابراز شخصیت به افراد می‌دهد.

- ۱۵- موضوعات مطروحه در شورای عالی و کمیته‌ها و تصمیمات اتخاذ شده در مورد هر طرح طبق فرم ضمیمه صورت جلسه گردیده و در سوابق دبیر خانه حفظ می‌گردد. جهت حفظ سوابق پیشنهاد دهندگان و آرشیو آن در دبیر خانه نظام از این فرم استفاده می‌گردد.
- ۱۶- وضعیت پیشنهادات طبق فرم ضمیمه از سوی دبیر خانه به اطلاع عموم می‌رسد. مسیر گردش کار نظام پیشنهادات در شکل شماره (۳) نمایش داده شده است.<sup>۲۳</sup>

**نتیجه**

لازم به ذکر است اجرای مدیریت مشارکتی علاوه بر صرفه جوئی‌هایی که از نظر اقتصادی نصیب سازمانها و شرکتها و همچنین جوایز نقدی که نصیب ارائه کنندگان پیشنهادات می‌نماید، نتایج درخشان و غیر قابل اندازه‌گیری با معیار پول را نیز در بر دارد که اهم آن در ذیل می‌آید:

- ۱- فرهنگ بهره‌وری و فرهنگ مسئولیت پذیری را افزایش می‌دهد.
- ۲- کیفیت کالاها و خدمات سازمان را بالا می‌برد.
- ۳- درجه تعهد سازمانی را ارتقاء می‌بخشد.
- ۴- فرصت‌های سازمانی را افزایش می‌دهد.
- ۵- درجه تعلق سازمانی را بالا می‌برد.
- ۶- فضای مساعد و هدف دار جهت گفت و شنود سازمانی ایجاد می‌نماید.
- ۷- دستیابی به اهداف سازمانی تسهیل و تقویت می‌شود.
- ۸- امکان تمایز افراد کارآمد از غیر کارآمد در سازمان را فراهم می‌نماید.
- ۹- مقاومت در مقابل تغییر را کاهش می‌دهد.
- ۱۰- ارتباطات سازمانی را تسهیل می‌کند.
- ۱۱- جریان گردش اطلاعات تسهیل و تقویت می‌شود.
- ۱۲- سرعت و کیفیت فرآیند تصمیم



## فرم ارائه پیشنهاد

تاریخ: .....

پوسته: .....

شماره ثبت: .....

الف - مشخصات پیشنهاد دهنده:

۱- نام و نام خانوادگی: .....

۲- میزان تحصیلات: .....

۳- سابقه کار: .....

۴- شغل: .....

۵- واحد سازمانی: .....

۶- مسئول مستقیم: .....

ب - عنوان پیشنهاد:

پ - شرح وضعیت موجود (شیوه قبل از پیشنهاد و شرح مشکل):

ت - شرح وضعیت پیشنهادی (شیوه قبل از پیشنهاد و تأثیر پیشنهاد):

ث - امکانات مورد نیاز جهت اجرای پیشنهاد (منابع مالی، نیروی انسانی، تجهیزات، ابزار و وسایل و ...):

ج - هدف از ارائه پیشنهاد:

۱- کاهش هزینه‌ها

۲- کاهش ساعات کار

۳- بهبود استانداردهای انجام کار

۴- اصلاح دستور العمل و آئین نامه‌های سازمان

۵- بهداشت محیط کار

۶- افزایش انگیزش کارکنان

۷- بهبود مدیریت منابع انسانی (حقوق و دستمزد، امور رفاهی و ...)

۸- کاهش ضایعات

۹- تسریع در انجام کار

۱۰- اصلاح و بهبود ساختار مالی

۱۱- بهبود کیفیت و کمیت محصولات و خدمات ارائه شده.

۱۲- حفظ و بهبود تجهیزات و لوازم و وسایل سازمان

۱۳- رضایت مشتریان

۱۴- افزایش فروش

۱۵- بهبود و روشهای کنترل

۱۶- سایر موارد

چ - سطح فراگیری پیشنهاد ارائه شده:

سطح عملیاتی  سطح میانی  سطح عالی

ح - محاسبه نتایج و فواید اقتصادی:

خ - نتایج بررسی پیشنهاد:

۱- پذیرفته شد  ۲- پذیرفته نشد  ۳- مستع

و - تعیین میزان یاداش پیشنهاد دهنده:\*\*\*

هدف ارائه پیشنهاد محدود مجاز امتیاز امتیاز تخصیص یافته

۱- سطح فراگیری ۲۰ تا ۱

۲- قابلیت اجرا ۱۵ تا ۱

- ۳- کاهش هزینه‌ها و ایجاد صرفه جویی ۱۰ تا ۱
- ۴- کاهش ساعت کار ۱۰ تا ۱
- ۵- بهبود استانداردها ۱۰ تا ۱
- ۶- اصلاح دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌های اداری ۱۰ تا ۱
- ۷- بهداشت محیط کار ۱۰ تا ۱
- ۸- ایمنی محیط کار ۱۰ تا ۱
- ۹- بهبود مدیریت منابع انسانی ۱۰ تا ۱
- ۱۰- کاهش ضایعات ۱۰ تا ۱
- ۱۱- تسریع در انجام کار ۱۰ تا ۱
- ۱۲- بهبود ساختار مالی ۱۰ تا ۱
- ۱۳- افزایش فروش محصولات ۲۰ تا ۱
- ۱۴- بهبود روش کنترل ۱۰ تا ۱
- ۱۵- رضایت مشتری ۱۰ تا ۱
- ۱۶- سایر موارد

ز - روش محاسبه یاداش قابل پرداخت به پیشنهاد دهنده:  
 \*\*\*ضریب ریالی x مجموع امتیازات - مبلغ قابل پرداخت (۲۲)

• در صورت رد پیشنهاد طی یادداشتی از پیشنهاد دهنده تشکر و قدر دانی شود و ابراز تمایل صمیمانه برای دریافت پیشنهادهای بعدی اعلام می‌گردد. همچنین دلایل رد پیشنهاد طی جلسه‌ای با حضور پیشنهاد دهنده بررسی شود.

• در صورت دادن رأی مستع، کارشناس دیگری پیشنهاد را مورد بررسی قرار داده و چنانچه نیاز است وی نظرات ارزیاب قبلی را نیز ملاحظه نماید.

• نحوه پرداخت یاداش بدین صورت است که ۳۰ درصد بعد از تصویب پرداخت گردیده و ۷۰ درصد بقیه ۳ ماه بعد از اجرا و ارزیابی نتایج پرداخت گردد.

• ضریب ریالی بر اساس توان مالی سازمان و بودجه تخصیصی در هر سال تعیین می‌گردد.

همشهری، شماره ۱۴۰۹، ۲۵ آبان ۱۳۷۸، ص ۶.  
 10: Cheryl Simell King, Kathryn M. Felner, Bidget O'Neill Susel, "The Question of Participation: Toward Authentic Public Participation in Public Administration", *Public Administration Review*, July / August, 1998, Vol 58, No 4, PP. 322-323.  
 ۱۱- دکتر اصغر متشکی، «جایگاه نظام مشارکت در بهره‌وری سازمانی»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۹، بهار ۱۳۷۷، ص ۱۷.

۱۲- رویا اخلاص پور، مخاطرات مشارکت، روزنامه همشهری، شماره ۲۰۳۷، ص ۶.  
 ۱۳- حسین گیبوریان، «در جستجوی مشارکت سازمانی»، وزارت تعاون، ماهنامه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تعاون، فروردین ۱۳۷۹، شماره ۱۹۲، ص ۲۶.  
 ۱۴- سید برنامه‌ها، یا روشهای مشارکت کارکنان در امور سازمان به طور خلاصه عبارتند از: مدیریت مشاوره‌ای، مدیریت، دموکراتیک، کمیته‌های کار، کمیته مدیران میانی و تصمیم‌گیری جمعی (دموکراسی صنعتی)، که شرح آنها از حوصله این مقاله خارج است. برای کسب اطلاعات بیشتر توجه خوانندگان گرامی را به مقاله «در جستجوی مشارکت سازمانی»، نوشته حسن گیبوریان، مجله تعاون، شماره ۱۹۲، جلب می‌نماید.

۱۵- مرکز توسعه فرهنگ مشارکت، آشنایی با نظام مشارکت، خرداد ۱۳۷۵، ص ۹.  
 ۱۶- فریور با نمانفلیج، نظام مشارکت زیربنای مدیریت اسلامی، جلد اول، مؤلف، بهمن ۱۳۷۱، ص: ۳۷۵-۳۷۶.  
 ۱۷- مرکز توسعه فرهنگ مشارکت، قدرت نظام پیشنهادت، تابستان ۱۳۷۶، ص ۸.  
 ۱۸- حسین مأخذ، ص ۱۳.  
 ۱۹- شرکت تحقیقات، آموزش و بهره‌وری برق تهران (تاب نیرو)، آئین نامه اجرایی نظام پیشنهادت به عنوان مقدمه‌ای بر نظام مشارکت کارکنان، حوزه ستادی شرکت برق منطقه‌ای تهران، آبان ۱۳۷۶، ص ۱۲.

۲۰- همان مأخذ، ص ۱۳.  
 ۲۱- همان مأخذ، ص ۹-۸.  
 ۲۲- همان مأخذ، ص ۱۱.  
 ۲۳- همان مأخذ، ص ۱۳.  
 ۲۴- از منابع زیر جهت تنظیم فرم استفاده شده است:  
 - ماساکی ایسای، کاربرد کلیه موفیت رفایی در ژاپن، مترجم: دکتر محمد حسین طبیبی، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، دوم ۱۳۷۳.  
 - حسین زارعی، «مشارکت از طریق ارائه پیشنهاد»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، مجله مدیریت دولتی.

شماره ۴۶ - ۴۵، پاپیر و زمستان ۱۳۷۸.

- دکتر اصغر متشکی «جایگاه نظام مشارکت در بهره‌وری سازمانی» مرکز آموزش مدیریت دولتی، شماره ۳۹، بهار ۱۳۷۷.  
 - شرکت تحقیقات، آموزش و بهره‌وری برق تهران (تاب نیرو)، آئین نامه اجرایی نظام پیشنهادت به عنوان مقدمه‌ای بر نظام مشارکت کارکنان، حوزه ستادی شرکت برق منطقه‌ای تهران، آبان ۱۳۷۶.

### بقیه از صفحه ۳۰

#### ■ پی نوشت‌ها:

- ۱- J. Jones عضو شورای سنترک تعاونی‌ها در دانشگاه میشیگان.
- 2: Unnited house
- 3: Director
- 4: Department of Labour
- 5: Outhrio
- 6: Mani toba
- 7: New Brunswick
- ۸- منظور درگیری آمریکاییها با ژوبخواهان

### معاف شدن صادرات کلیه کالاها و خدمات از اخذ هرگونه مجوز

در اساس مفاد بند ج ماده ۱۱۸ قانون برنامه سوم توسعه کشور از اول سال جاری، صادرات تمام کالاها و خدمات از اخذ هر گونه مجوز به استثنای استانداردهای اجباری و گواهی‌های مرسوم در تجارت، رسیدن ال‌اس‌ال (مورد درخواست خریداران خارجی) معاف است. صادر کنندگان می‌توانند در صورت نیاز جهت اخذ هر گونه اطلاعات بیشتر و دریافت فهرست کالاهای مشمول استانداردهای اجباری به نمایندگی اداره کل مقررات صادرات و واردات وزارت بازرگانی و نمایندگی مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی به مرکز خدمات صادراتی مراجعه کنند.

### تسهیلات ویژه مرکز توسعه صادرات ایران برای معرفی کالاهای صادر کنندگان

شرکت سهامی نمایشگاه‌های بین المللی

سوپرلیست کوبا است که به مشکلات اجتماعی - اقتصادی در ایالات متحده آمریکا منجر می‌شود.

- 9: Harvard
- 10: Pearl Habor
- ۱۱- منظور از مالکان، دانشجویانی هستند که به طور موقت به عصر تعریفی‌های مسکن دانشجویی در می‌آیند.
- 12: Eugene
- 13: Oregon
- 14: Oberlin
- 15: Common wealth Terrace Co\_oprative
- 16: St. Paul
- 17: Minne Sota
- 18: Neil \_ Wycik
- 19: Toronto
- ۲۰- ساختمانهای شبیه حرف (H) انگلیسی.
- 21: National Co\_oprative Busines Association
- ۲۲- سال تحریر مقاله.
- 23: Modison Community Co\_oprative
- 24: Vermont
- 25: Chicago
- 26: God parents

جمهوری اسلامی ایران، به منظور دستیابی به توسعه صادرات غیر نفتی و حضور قدرتمند در بازارهای جهانی در نظر دارد، امکانات و توانمندی‌های سایت رایانه خود را در اختیار دست اندرکاران این بخش قرار دهد.

شرکتها، کارخانه‌ها، مؤسسات، وارد کنندگان، صادر کنندگان، بازرگانان، مراکز تجاری، فرهنگی، تحقیقاتی، علمی و گردشگری می‌توانند برای معرفی و عرضه کالاها و خدماتشان از این امکانات استفاده کنند.

صادر کنندگان نمونه برای معرفی محصولات و کالاهای صادراتی خود در شبکه اینترنت از تسهیلات رایگان استفاده خواهند کرد.

در «سایت» رایانه‌ای شرکت سهامی نمایشگاه‌های بین المللی، اطلاعات مورد نیاز در خصوص بازارهای صادراتی، مزایده و داخلی و خارجی به سهولت قابل وصول است.