

مقدمه

بررسی‌ها و شواهد تاریخی نشان می‌دهد که تداوم زندگی بسیاری از جوامع انسانی تا حدود زیادی به «تعاون»

مسیون است. انسان از آغاز

پیدایش «زندگی اجتماعی» با یاری جستن از مشارکت و تعاون موفق به تداوم حیات و چیرگی بر موانع رشد خود شده است. این امر، در ابتدا رویکردی ساده بود. لیکن به مرور زمان و با گسترش ابعاد اقتصادی - اجتماعی زندگی، رنگ پیچیده‌ای به خود گرفته است.

در عصر حاضر نیز گستره، اشکال و کارکردهای تعاونی بیش از پیش وسعت یافته است. به طور مثال در جوامع سنتی (مانند جوامع روستایی) که در مقایسه با جوامع شهری و صنعتی از وسعت و ساختار اجتماعی محدودتری برخوردارند، اشکال عمیق‌تری ولی ساده‌تری از مشارکت و تعاون به چشم می‌خورد. با این وصف شواهد نشان می‌دهد که انسان همواره به فعالیت‌های تعاونی و رفتار تعاونی گونه نسبت به هم

شرکتهای تعاونی و توصیه‌هایی برای توسعه آنها

• محمدرضا عباسی

تشکیلات سازمانی این همکاری نیز «شرکتهای تعاونی» نام گرفته است.

شرکتهای تعاونی در تحولات اقتصادی - اجتماعی

جهان هم در ... لوح مای و هم در سطوح بین‌المللی تاکنون نقش سازنده‌ای داشته‌اند. هر چند که در برخی برنامه‌ها، دستخوش ناسامانیهایی نیز بوده‌اند.

در کشور ما نیز تعاونی‌ها به منزله سازمان‌هایی مردمی در قبل از پیروزی انقلاب اسلامی نقش‌هایی را بر عهده داشته‌اند اگر چه متأسفانه ارزش و منزلت واقعی آنها مورد توجه جدی قرار نگرفت اما پس از پیروزی انقلاب اسلامی به ویژه در دو دهه اخیر تعاونی‌ها رشد و گسترش بیشتری داشته‌اند و از سوی دولت و مردم از حمایت و توجه بارزتری برخوردار بوده‌اند.

اساساً شرکتهای تعاونی از دو جنبه آثار ارزشمندی برای مردم در بر دارند:

الف - آثار مستقیم: در واقع آثار مستقیم شرکتهای تعاونی از بعد اقتصادی آنها

نوعان خود نیاز داشته است و ضرورت این امر پیدایش و تداوم شکلی از زندگی گردیده است که امروزه تحت عنوان «زندگی تعاونی» نام گرفته و در عصر حاضر «پیشگامان راچدیل»^۱ معرف این زندگی بوده‌اند.

در زندگی تعاونی، هدف اصلی دستیابی به «رفاه اجتماعی» از طریق به خدمت گرفتن و بهره‌گیری از «رفاه اقتصادی» توسط خود انسانهای ذینفع و مشارکت‌کننده است.^۲ به دیگر سخن در زندگی تعاونی «انسان مرکز و محور همه امور است. بنای این زندگی وجود نوعی ارتباط متقابل و دو سویه پویا و منطقی بین مردم و نیز مردم با محیط است که نمودهای آن در همکاری و مشارکت جلوه گر می‌شود و قالب و

نشأت می‌گیرد. در تعاونی‌ها، گروهی از مردم (اعضاء) بر اساس هدف مشخص به طور مشترک سرمایه گذاری می‌کنند و مستقیماً از عملکرد و نتایج فعالیت‌های مطابق نیاز خویش بهره برداری می‌کنند. این رویکرد نشان دهنده اثر مستقیم اقتصادی تعاونی‌ها می‌باشد.

ب- آثار غیر مستقیم: بدان دلیل که شرکتهای تعاونی در حکم کانونهای اقتصادی محسوب می‌شوند، لذا بر نظام اقتصاد ملی تأثیر گذاشته و از آن تأثیر می‌پذیرند. به عبارت دیگر، بدیهی است، تعاونی‌ها در خصلت اقتصادی فعالیت نمی‌کنند، بلکه آثار آنها به طور غیر مستقیم (اشتغالزایی، افزایش تولید، ساماندهی توزیع و...) را نصیب سایر مردم می‌سازند. به این ترتیب، می‌توان چنین تصور نمود که مخاطبان و بهره‌برداران خاص شرکتهای تعاونی، اعضای آنها هستند و «عموم مردم» هر جامعه نیز بهره‌برداران و مخاطبان عام آنها محسوب می‌شوند. با این وجود، نکته مهم و باریک آن است که در یک جامعه آثار و ارمغانهای اقتصادی و اجتماعی مستقیم و غیر مستقیم به آسانی هم به دست نمی‌آید.

جهان متحول امروز، عموماً هر سازمان اقتصادی را ناچار ساخته است، بیش از پیش با دیگر سازمانها رقابت تنگاتنگ داشته باشد تا اگر موفق نمی‌شود بر حریفان غلبه کند، لااقل از شکست احتمالی بگریزد، و در این گذر تداوم و بقای حیات اقتصادی خود را تضمین کند. این رقابت نه تنها به سازمانهایی مربوط می‌شود که موضوع فعالیت آنها مشابه است، بلکه همه سازمانهای اقتصادی را با هر هدف و فعالیتی در بر می‌گیرد. در میدان این مبارزه و رقابت شدید، شرکتهای تعاونی به عنوان سازمانهای اقتصادی مردمی وجود دارند. آنها نیز می‌بایست روز به روز خود را بهتر از گذشته مطابق وضعیت، شرایط و نیازهای روز تجهیز سازند تا موفق شوند در رقابت با رقبایان بخشهای مختلف اقتصادی (بویژه اقتصاد آزاد) بقاء و تداوم حیات خود را تضمین سازند.

شرکتهای تعاونی باید از مشارکت مردم و بویژه اعضاء در سرمایه گذاری و تأمین و توسعه منابع خود بهره‌برداری دقیق‌تری به عمل آورند. از این منظر، «شیشه عمر» تعاونیها «مشارکت» اعضاء و مردم است. اگر انگیزه نیرومند مشارکت آنان برای توسعه فعالیتها ضعیف باشد، تعاونیها با مشکلات بسیاری مواجه خواهند شد.

وجه اختصاصی تعاونیها

از منظر فلسفه تعاون و اصول و ارزشهای اقتصاد تعاونی، اهمیت و نقش تعاونیها در مقایسه با سایر سازمانهای اقتصادی (غیر تعاونی) در تأمین و گسترش «سلامت اقتصاد» و تدارک «محیط اقتصادی» سالم و عاری از آلودگیهای رایج (گرانفروشی، تورم، احتکار، کم فروشی و...) برای زندگی شهروندان یک جامعه و حتی جهان نهفته است. بنابراین، سنگ بنا، اهداف و فعالیتهای نظام اقتصاد تعاونی نه تنها بر بهبود بخشیدن و اعتلای زندگی افرادی که به عضویت تعاونیها درآمده‌اند، استوار است (مخاطبان خاص)، بلکه کمک به تمامی آحاد و توده‌های مردم (مخاطبان عام) با استفاده از روشها و الگوهای سالم و مردمی تعاون نیز خواهد بود.

بر پایه مطالب بیان شده، می‌توان برای شرکتهای تعاونی در مقایسه با سایر سازمانها اقتصادی برخی ویژگیهای منحصر به فردی را قابل شد که مهمترین آنها به شرح ذیل است:

۱- مبنای پیدایش

مینا و عامل اصلی پیدایش تعاونیها «نیاز گروهی» است. گروهی از مردم (که بعداً اعضاء را تشکیل خواهند داد) برای بهبود وضعیت زندگی، نیاز و کمبود مشترکی را احساس می‌کنند، با یکدیگر متحد می‌شوند و به تأسیس یک شرکت تعاونی همت می‌گارند تا با همکاری و کمک هم، این نیاز را مرتفع سازند. متلاً کسانی که از مشکل نداشتن مسکن رنج می‌برند، برای رفع این نیاز با هم متحد می‌شوند و یک شرکت تعاونی مسکن ایجاد می‌کنند.

۲- هدف مینا

برآورده ساختن نیاز اعضاء هدف

مبنایی هر فعالیت در شرکتهای تعاونی است. به دیگر سخن، هر برنامه و فعالیت شرکتهای تعاونی یک «هدف مینا» دارد و آن صرفاً رفع نیاز و مایحتاج مشترک اعضای آن تعاونی خواهد بود. این در حالی است که در بیشتر سازمانهای اقتصادی (غیر تعاونی)، هدف مینا صرفاً کسب درآمد و منفعت است و داد و ستدها به منظور تحصیل سود و منافع اقتصادی صورت می‌پذیرد.

۳- روش و اسلوب

در شرکتهای تعاونی بر دوش «مشارکت»^۳ استوار است. در واقع، روش و اسلوب کار و گردش امور در تعاونیها «مشارکتی» است. همه فعالیتها از راه بهره‌گیری از همکاری، همفکری، همیاری، تجمع و خودیاری اعضاء صورت می‌پذیرد و هر جا که لازم باشد، اعضاء برای انجام امور نمایندگان خود را انتخاب و فعالیت مورد نظر را به آنان می‌سپارند.

۴- مدیریت

مدیریت تعاونی، در واقع نوعی مدیریت مشارکتی^۵ و دموکراتیک به معنای اصیل است. مدیران تعاونیها، در محیطی آزاد (مجمع عمومی) توسط اعضاء انتخاب می‌شوند و صرفاً برای مدت محدودی فعالیت خواهند داشت. در صورت داشتن عملکرد مثبت و مناسب برای ادامه مدیریت آنان، اعضاء تصمیم خواهند گرفت و در غیر اینصورت از کار برکنار می‌شوند. بنابراین، مدیران هر تعاونی در واقع نمایندگان اعضای آن تعاونی به حساب می‌آیند و از این رو، مدیریت مشارکتی بر تعاونیها حاکم می‌باشد.

۵- تأمین سرمایه

شرکتهای تعاونی «سرمایه»^۴ خود را از سوی اعضاء تأمین می‌کنند. اعضاء تحت

شرکتهای تعاونی برای ارزیابی درست مشکلات تعاونی و بررسی موجبات پدید آمدن آنها (آسیب شناسی) باید از اعضاء کمک بگیرند. مدیران با کمک اعضاء موفق خواهند شد از وضعیت موجود تعاونی اطلاعات موثق و واقعی را کسب کنند و به اتخاذ سیاستها، برنامه‌ها و راه‌حلهای عملی توأم با نوآوری و نیز احترام به منافع و خواست اعضاء نایل شوند و این امر بسیاری از مشکلات را از سر راه توسعه تعاونی بر می‌دارد.

عناوین مختلف (حق عضویت، خرید سهام، پس انداز، ذخیره و...) سرمایه مالی شرکت تعاونی ذریبط را تأمین می‌کنند.

وجوه مشترک تعاونیها

اگر چه شرکتهای تعاونی با توجه به موضوع فعالیت خود از گوناگونی فراوانی برخوردارند، اما به دلیل پیروی آنها از اصول اقتصاد تعاونی و قواعد و ضوابط نهضت تعاونی، از جنبه‌های ساختاری، ارکان، اهداف، تشکیلات و... دارای شکل و قالب مشترک و مشابه می‌باشند. در این رابطه، با تحلیل و بررسی مختصری می‌توان پی برد که همه شرکتهای تعاونی در وجوه ذیل یکسان و مشابه هستند:

۱- همه تعاونیها از شیوه «اقتصاد تعاونی» برای تحقق خواسته‌های اعضاء و بنیانگذاران خود بهره می‌برند و از این رو، سازمانهای تابعه اقتصاد تعاونی و نهضت تعاونی محسوب می‌شوند.

۲- در همه تعاونیها «رفتار اجتماعی» بر پایه تعاون و همکاری استوار است. رفتار اجتماعی مقدم بر «رفتار اقتصادی» است. یعنی می‌توان گفت: رفتار اقتصادی در خدمت رفتار اجتماعی است و به همین دلیل تسعونیها را به سازمانهایی با ماهیت اجتماعی نیز قلمداد کرده‌اند.

۳- در همه تعاونیها، برنامه‌ها، فعالیتها و منابع مادی و انسانی تعاریف یکسان دارند. این تعاریف منبعث از اصول تعاونی، قانون تعاون و قواعد و ضوابط نهضت تعاونی است.

۴- در همه تعاونیها، آرمان نخستین و مقصد نهایی، بهبود بخشیدن و اعتلای زندگی اعضاء با بهره‌گیری از مشارکت خود آنان، مناسبات اقتصاد تعاونی، محیط دموکراسی و اصول فلسفه تعاون است.

۵- همه شرکتهای تعاونی عموماً دارای برنامه‌هایی با ویژگیهای مشخص و

مشترک هستند وجوه مشترک برنامه‌های شرکتهای تعاونی عبارتند از:

- همه برنامه‌ها و طرحهای اجرایی و فعالیتهای تعاونیها از اصول تعاون، قوانین اقتصاد تعاونی، سیاستهای بخش تعاون کشور ذریبط و رهیافت مشارکت اعضاء متأثر هستند.

- همه برنامه‌ها، داده‌های برنامه ریزی از طریق نظر سنجی و نیاز سنجی اعضاء جمع آوری و کسب می‌شود و طراحی آنها نیز محصول تصمیم سازی گروهی و نیز تأیید و تصویب اعضاء می‌باشند.

- هدف همه برنامه‌ها، برآورده ساختن نیازهای فوری و آتی اعضاء است.

- برنامه‌ها عموماً ساده بیان می‌شوند و از پیچیدگی برنامه‌های اقتصادی رایج تا حدودی فاصله دارند.

- و بالاخره، برنامه‌ها از هر گونه تضاد و تناقض عاری هستند و همه ابعاد آنها برای اعضاء تعاونی ذریبط آشکار بوده و با واقعیات زندگی آنان کاملاً سازگار است.

توصیه‌هایی برای توسعه و پیشرفت تعاونیها

مطالبی که بیان گردید، متضمن تعاریف، خصوصیات و امتیازات شرکتهای تعاونی بود، اما، با وجود این، متأسفانه گاهی عملکرد برخی از تعاونیها نسبتاً ضعیف است و تعاونگران و علاقمندان به تعاون را متأثر و مأیوس می‌سازد.

کارشناسان و صاحب نظران بر پایه بررسیها و شواهد متعدد، دلایل ضعف عملکرد تعاونیها و نیز فاصله گرفتن آنها از اصول اقتصاد تعاونی را در هر جامعه متأثر از مدیریت شرکتهای تعاونی و نیز بخش تعاون در آن جامعه می‌دانند. در واقع، گر چه می‌توان عدم موفقیت برخی تعاونیها را به علل بیشماری نسبت داد و اما، عملکرد نامناسب تعاونی ذریبط و قصور دولت دو

عامل اصلی‌تر محسوب شده‌اند. در ذیل به برخی راهبردها و توصیه‌هایی که چنانچه از سوی مدیران شرکتهای تعاونی و نیز بخش تعاون اعمال گردند، بر تقویت، گسترش و توسعه تعاونیها تأثیر خواهند داشت، اشاره می‌شود:

الف: توصیه‌هایی به مدیران شرکتهای تعاونی

۱- شرکتهای تعاونی برای حل مشکلات و نیز اصلاح و تعدیل فعالیتها باید کار را از نقطه‌ای آغاز کنند که اعضاء قرار گرفته‌اند. در همه مراحل مختلف تصمیم سازی، تنظیم و طراحی برنامه‌ها نیاز سنجی و برنامه ریزی می‌بایست از اعضاء و ایده‌ها و نظرات آنان سود جست. اثبات شده است که مشارکت اعضاء از برنامه ریزی نتایج ذیل را به ارمغان خواهد آورد:

- افزایش آگاهی و آشنایی آنان از برنامه‌های تعاونی و در نتیجه موافقت با برنامه‌های تعاونی و نتایج حاصله.

- افزایش آگاهی اعضاء از آخرین وضعیت تعاونی و برنامه‌های جدید آن.

- تقویت روحیه اعتماد به نفس در اعضاء و جلب اعتماد آنان نسبت به مدیران و عملیات تعاونی.

- تقویت نوآوری و ابتکار در میان اعضاء و در نتیجه ایجاد مطلوبیت و افزایش کار آیی و اثر بخشی عملکرد تعاونی.

۲- شرکتهای تعاونی که از منابع مالی نسبتاً محدودی برخوردارند، برای نیل به هدفهای متعالی خود می‌بایست توسعه فعالیتها را نخست از پروژه‌های اقتصادی کم هزینه، کوچک، مبتنی بر سلیقه و فرهنگ اعضاء آغاز کنند. از این راه، موفقیت آنها تضمین یافته‌تر خواهد بود.

۳- شرکتهای تعاونی برای نیل به موفقیت می‌بایست مؤلفه‌های مردم‌شناسی را مورد توجه قرار دهند. از جمله برای

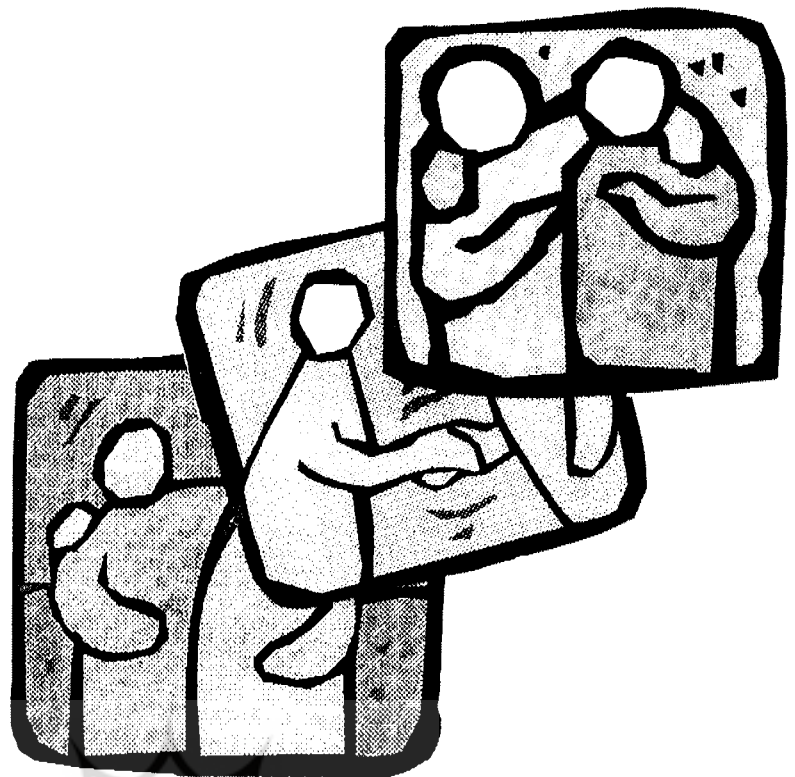
بررسی، ارزیابی، تأمل، مقایسه، استعلام، شکیبایی، قاطعیت، مشورت، نیاز اعضا و... باید در تصمیم گیریهای مدیران دخالت داشته باشد. بنابراین، ضروری است، مدیران تعاونیها به این مسئولیت مهم خویش واقف بوده و از همه اطلاعات، مهارتها و تجربیات خود و اعضا بهره برداری منطقی به عمل آورند.

۹- شرکتهای تعاونی برای توسعه و گسترش فعالیتهای و پرداختن به فعالیتهای جدید، میبایست موافقت اعضا را جلب نمایند، مشارکت در حفظ، احیاء، گسترش و توسعه فعالیتهای حق طبیعی و شناخته شده اعضا است. به این ترتیب، باید از نظرات، پیشنهادات، ایدهها و انتقادات آنان استقبال به عمل آورده و تلاش کرد این طرز تلقی را که «کارها به دست چند مدیر و کارمند صورت میگیرد» از اذهان اعضا پاک نمایند

۱۰- شرکتهای تعاونی نماد عینی و ملموس «ارتباط» گروهی از مردم یک جامعه میباشند. این در حالی است که «ماکس وبر» معتقد است از دیدگاه جامعه شناختی، افزایش جمعیت و تراکم آن، موجب کاهش روابط اجتماعی می شود. در واقع هر چه تعداد افراد یک سازمان یا محیط فزونی یابد، بالطبع امکان آشنایی، تماس و ارتباط رو در روی آنان ضعیفتر می شود. بر این باور، مدیران تعاونیها باید تلاش کنند از یک سو، اعضای تعاونیهای ذیربط را بیش از پیش افزایش دهند و از سوی دیگر، تدابیری اتخاذ کنند که ارتباط پویا و مؤثر آنان کاهش و احتمالاً قطع نشود.

۱۱- شرکتهای تعاونی امور اجرایی خود را به «مدیر عامل» می سپارند. نقش و کارکرد مدیر عامل در موفقیت یا شکست هر تعاونی بسیار دخیل است. برای انتخاب و جذب مدیر عامل مناسب، فعال، صادق و کارآ هیأت مدیره باید نکات ذیل را مورد توجه قرار دهد:

- جدای از سطح تحصیلات، تأکید خود را معطوف به مهارتهای ارتباطی، پیشینه و میزان تجربه وی کند.
- صلاحیت فنی وی (برای اجرای موفق



به منافع و خواست اعضا نایل شوند و این امر بسیاری از مشکلات را از سر راه توسعه تعاونی بر می دارد.

۶- شرکتهای تعاونی همانند هر سازمان دیگری جهت نیل به هدفهای پیش بینی شده، نیاز به استفاده صحیح، علمی و کاربردی از منابع موجود دارند. از این رو «مدیر» فردی است که سعی می کند از طریق تلخیص علم، تجربه، هنر و فن مدیریت و با اتخاذ تدابیر و سیاستهای مناسب، برای نیل به اهداف، برنامه های عملی مناسب را تنظیم و به اجرا گذارد.

۷- شرکتهای تعاونی باید از مشارکت مردم و بویژه اعضا در سرمایه گذاری و تأمین و توسعه منابع خود بهره برداری دقیق تری به عمل آورند. از این منظر، «شیشه عمر» تعاونیها «مشارکت» اعضا و مردم است. اگر انگیزه نیرومند مشارکت آنان برای توسعه فعالیتهای ضعیف باشد، تعاونیها با مشکلات بسیاری مواجه خواهند شد.

۸- شرکتهای تعاونی در امر تصمیم گیری برای داد و ستدها باید دقت و توجه کافی داشته باشند. نکاتی مانند:

خشنودسازی اعضا و جلب مشتری بیشتر توجه به علائق الگوی مصرف محلی، فرهنگ بومی، هنجارهای اجتماعی، نیازهای ضروری و محسوس و... ضروری است.

۴- شرکتهای تعاونی نباید مروج الگوهای مصرف غیر بومی (بیگانه) باشند. الگوهای مصرف کشورهای بیگانه و خصوصاً کشورهای غربی بر زیاده طلبی و حرص و آز استوار است و ضمن آن که این امر مناسب و در شأن تعاونیها نیست که آن را ترویج کنند، زیرا موجب تشدید فشار بر شرکتهای تعاونی شده و ممکن است در شرایط پیشرفته، سبب از هم گسستگی فعالیت، بی نظمی و فرو پاشی سازمان تعاونیهای مبتلا به شود.

۵- شرکتهای تعاونی برای ارزیابی درست مشکلات تعاونی و بررسی موجبات پدید آمدن آنها (آسیب شناسی) باید از اعضا کمک بگیرند. مدیران با کمک اعضا موفق خواهند شد از وضعیت موجود تعاونی اطلاعات موثق و واقعی را کسب کنند و به اتخاذ سیاستها، برنامه ها و راه حل های عملی توأم با نوآوری و نیز احترام

شرکتهای تعاونی در امر تصمیم‌گیری برای داد و ستدها باید دقت و توجه کافی داشته باشند. نکاتی مانند: بررسی، ارزیابی، تأمل، مقایسه، استعلام، شکیبایی، قاطعیت، مشورت، نیاز اعضاء و... باید در تصمیم‌گیریهای مدیران دخالت داشته باشد. بنابراین، ضروری است، مدیران تعاونیها به این مسئولیت مهم خویش واقف بوده و از همه اطلاعات، مهارتها و تجربیات خود و اعضاء بهره‌بر داری منطقی به عمل آورند.

است دولت سعی وافر خویش را به کار بندد تا سطح دانش و اطلاعات فنی و تخصصی عموم اعضاء و مدیران تعاونی‌ها را برای انجام این مسئولیت خطیر افزایش دهد.

۲- با عنایت به این که جمعیت فزاینده اعضای تعاونی‌ها را توده‌های مردم تشکیل می‌دهند، باید بر نقش و مسئولیت خویش تا حد تسلط آگاهی یابند تا توانمندی مناسب در جریان فعالیتها، فرآیند آسیب‌شناسی، عملکرد تعاونی خود را به درستی و بینش عمیق و از روی دانش و آگاهی و بصیرت طی کنند و به اصطلاح تعاونی از مجاری قانونی برآیند. از این رو، آموزش همه مردم (قبل از عضویت و بعد از آن) می‌تواند یکی از عوامل بنیانی و تسریع‌کننده توسعه تعاونی‌ها تلقی گردد و استفاده صحیح از منابع اعضاء و تعاونی‌ها را به ارمغان آورد.

۳- یکی از مشکلات عمده تعاونی‌های پویا، عدم وجود سرمایه کافی است. اما مهمتر از آن به دلیل نبود تجربه کافی، بسیاری از اعضای تعاونی‌ها هنوز فاقد اطلاعات کافی در زمینه مسئولیتهای خود در فعالیتها و مقررات تعاونی‌ها می‌باشند. پیدایش و گسترش برخی ضعف‌ها و آسیب‌ها در تعاونی‌ها، از همین موضوع ناشی می‌شود. به طوری که در تعاونی‌های مبتلا به بسترهای رشد و گسترش اقتصاد پویا، سالم و مردمی در وضعیت مخاطره‌آمیزی قرار می‌گیرند. از مناسب‌ترین راهکارها برای حل معضلات این تعاونی‌ها، آموزش مدیران و اعضاء آشنا ساختن و توجیه نمودن آنان در جنبه‌های رعایت صحیح قوانین و مقررات و ارائه مشاوره فنی و... از سوی دولتهاست.

۴- انسان اشرف مخلوقات است. به موجب آیه شریفه «ان اکرمکم عند الله اتقاکم» انسانها صرفاً بر پایه تقوی و

- تقاضای روز افزون اعضاء برای تهیه مایحتاج خویش از تعاونی ذریبط.

- رقابت‌های موجود در دنیای کنونی اقتصاد.

۱۴- شرکتهای تعاونی برای مدیریت و رهبری کارآ و مؤثر، نیاز به هدایت و هماهنگی اعضاء و کارکنان و نیز تجهیز شدن آنان به مهارتهای انسانی، ادراکی و فنی دارند. هنر کارکردن با دیگران و ارتباط موفق انسانی با استفاده از یافته‌های روانشناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی و مردم‌شناسی میسر می‌شود. بنابراین، مدیران و اعضاء تعاونی‌ها باید سعی کنند در کسب اطلاعات مزبور تلاش کنند و از این راه، تعاونی ذریبط را به کانون همکاری و صمیمیت تبدیل نمایند.

ب- توصیه‌هایی به دولتها

۱- توده‌های مردم به عنوان مؤسسان و بهره‌برداران واقعی تعاونی‌ها، اصلی‌ترین عامل رونق فعالیتها و سرعت بخشیدن به آهنگ رشد و توسعه اقتصاد تعاونی هستند. از این رو، تنها راه نیل به اهداف اصیل و اصولی این نظام اقتصادی، مشارکت فعال و داوطلبانه مردم و در قالب برنامه‌های مدون، مشخص و نظارت شده است. مردمی آگاه که بینش، دانش و مهارت لازم و کافی را برای مشارکت آگاهانه داشته باشند، این در حالی است که دخالت و اداره فعالیت‌های شرکتهای تعاونی توسط تشکیلات دولتی در برخی از کشورها مشاهده می‌شود. به نحوی که همه امور تعاونی‌های مبتلا به، توسط نمایندگان دولتها انجام می‌شود و مردم نقش قابل اهمیت و چشمگیری در اداره امور آنها ندارند. حال آن که دولتها باید این تفکر را در خود تقویت کنند که اداره امور تعاونی‌ها از «روش دولتی بودن» به «مشارکت مردمی» تبدیل شود و امور مربوط به هر تعاونی بر عهده اعضاء آن تعاونی باشد. همچنین لازم

وظایف) مورد توجه جدی قرار گیرد.
- نگرش مثبت به اقتصاد تعاونی (و نقشی که در بهبود زندگی مردم دارد) به عنوان یک ملاک انتخاب مد نظر قرار گیرد.

- بر تماس منظم و مستمر وی با هیأت مدیره تأکید شود.

- در زمینه حمایت منطقی و صادقانه هیأت مدیره به وی اطمینان خاطر داده شود.

- در فرصت مناسب به اعضاء معرفی شود و ویژگیهای وی برای آنان بیان گردد.

و- ...

۱۲- شرکتهای تعاونی همانند هر واحد اقتصادی دیگر، باید اصول مدیریت علمی را به اجرا گذارند. اصول مدیریت متضمن عناصر و اجزایی است (بازاریابی، تجارت، مسایل مالی و ...) که عملکرد یک تعاونی نتیجه ترکیب آنها می‌باشد. اگر مدیران تعاونی‌ها از اصول پایه و نخستین مدیریت و مسائل علمی و فنی مربوطه، اطلاع کافی داشته باشند، می‌توانند در جهت بهبود و مطلوب ساختن عملکرد و افزایش بهره‌وری از منابع اعضاء برنامه‌های مطلوب را طرح ریزی کنند و با اجرای منطقی و درست آنها، هزینه‌های تمام شده را به نفع اعضاء کاهش دهند.

۱۳- شرکتهای تعاونی برای کسب موفقیت، باید همواره مسیر پویا و توسعه‌ای را بپیمایند. بر این اساس مدیران تعاونی‌ها می‌بایست در فرآیند تعاونی‌ها به طور مداوم و مستمر به امر «بهبود روشها» اهمیت دهند. برخی از عواملی که رعایت این راهبرد را لازمی می‌سازد، عبارتند از:

- وضعیت پیچیده و نابسامان اقتصاد امروز.

- محدودیت منابع اعضاء و تعاونی

- مراجعه روز افزون ارباب رجوع غیر

عضو (که برای تأمین نیازهای خود به

تعاونی‌ها مراجعه می‌کنند).

عملکرد خود می‌توانند. بر هم برتری داشته باشند. رنگ، نژاد، زبان، جنسیت و ... هیچ یک ملاک برتری نیست. پس همه انسانها می‌توانند به سوی کمال حرکت کنند. و از مواهب خداوندی بهره‌مند شوند. با این وصف دولتها باید بستر رشد انسانها را در جنبه‌های ذیل هموار سازند:

- تأمین سهم عادلانه همه مردم از ثروت و منابع عمومی،

- حق حاکمیت، دخالت در تصمیم‌گیری و تعیین سرنوشت خویش توسط خود آنان.

- تهیه و تدارک بستر رشد و ترقی برای همه و به ویژه توده‌های مستضعف.

مشارکت و بهره‌برداری مردم از اقتصاد تعاونی مشخصاً سه مورد فوق را در برخی ابعاد اقتصادی و اجتماعی تعاونی فراهم می‌سازد بنابراین دولتها می‌بایست ضمن گسترش تعاونی، بستر مناسبی را برای پیوستن مردم به تعاونی‌ها فراهم سازند.

۵- انسان به عنوان یکی از عناصر مهم تعاونی‌ها، نقش بسیار مهمی در تغییر و تحولات اقتصادی دارد. وی منشأ بسیاری از رخدادهای صحیح اقتصادی است. اطلاع از چگونگی روابط و گرایش مردم، به تعاونی‌ها نکته‌ای است که در بهبود سازی آن نیاز به مطالعه و بررسی کافی دارد. در غییر این صورت، شناسایی اهداف و انتظارات مردم و پیوستن آنان به تعاونی‌ها بسیار مشکل خواهد شد. به این ترتیب هویت مردمی تعاونی‌ها نیز زایل خواهد شد. در واقع ممکن است تعاونی‌ها از اصالت و مردمی بودن خود فاصله گرفته و به سوی دولتی شدن (که عارضه‌ای است که بسیاری از کشورها با آن مواجه شده‌اند) سوق یابند.

۶- کمبود تولید، کیفیت نامناسب کار و خدمات، تورم، نابسامانیهای نظام توزیع و ... عوارض سوء اقتصادی هستند که مردم به دلیل کمبود درآمد و عدم دسترسی به محصولات مناسب و ارزان، به سوی تعاونی‌ها گرایش پیدا کنند. دولتها باید از این استقبال و حسن مشارکت برای انجام

شرکتهای تعاونی که از منابع مالی نسبتاً محدودی برخوردارند، برای نیل به هدفهای متعالی خود می‌بایست توسعه فعالیتها را نخست از پروژه‌های اقتصادی کم هزینه، کوچک، مبتنی بر سلیقه و فرهنگ اعضاء آغاز کنند. از این راه، موفقیت آنها تضمین یافته‌تر خواهد بود.

۶- پروژه‌های تعاونی و توسعه آنها استقبال شایانی به عمل آورند.

۷- شرکتهای تعاونی از جمله سازمان‌هایی هستند که در عرصه اقتصاد (تولید، توزیع و عرضه مستقیم کالا و خدمات) می‌توانند به منزله سازمانهای تأمین کننده نیازهای ضروری مردم بدون هر گونه وابستگی خارجی و اختلال در نظام اقتصادی یک جامعه، جایگاه و منزلت ویژه‌ای داشته باشند پس دولتها به عنوان یک حرکت مردمی باید حمایت و پشتیبانی از تعاونی‌ها را در دستور کار خود قرار دهند و از این راه، روند توسعه اقتصادی ملی جامعه خویش را تسریع و تضمین خواهند نمود.

۸- به منظور ایجاد پشتوانه‌ای محکم برای حفظ، نگهداری، گسترش و توسعه تعاونی‌ها باید همه اعضاء با آگاهی کامل در این زمینه مشارکت و تلاش داشته باشند. در واقع باید دولتها از طریق تدوین برنامه‌ها و قواعد مناسب، زمینه‌ای را فراهم سازند تا تعاونی‌ها سه نکته ذیل را مورد توجه قرار دهند:

شرکتهای تعاونی برای حل مشکلات و نیز اصلاح و تعدیل فعالیتها باید کار را از نقطه‌ای آغاز کنند که اعضاء قرار گرفته‌اند. در همه مراحل مختلف تصمیم سازی، تنظیم و طراحی برنامه‌ها نیاز سنجی و برنامه ریزی می‌بایست از اعضاء و ایده‌ها و نظرات آنان سود جست.

- توسعه فرهنگ مشارکت و مسئولیت پذیری اعضاء برای مشارکت در اداره امور تعاونی ذریع.

- آگاه ساختن اعضاء از نتایج مشارکت و اهمیت آن در نیل به اهداف و خواسته‌های خویش.

- الزامهای بهره‌گیری مدیران تعاونی‌ها از مشارکت اعضاء در فرآیند فعالیتها.

● پی نوشت‌ها:

۱- نخستین شرکت تعاونی در جهان در سال ۱۸۴۴ در شهر راجدیل (Rachdale) کشور انگلستان و توسط ۲۸ نفر کارگر نساجی به منظور تأمین مابینج ضروری اعضاء تأسیس شد. این حرکت نوین مبدأ پیدایش و شروع کار شرکتهای تعاونی به شکل امروزی در جهان شناخته شده است.

راجدیل منطقه‌ای در شمال منچستر انگلستان است که در قرون وسطی مرکز تجارت بوده و در قرنهای ۱۸ و ۱۹ میلادی به عنوان مرکز تولید منسوجات پنبه‌ای حائز اهمیت فراوان بوده است. شهر راجدیل محل تولد نهضت تعاونی و پیدایش شرکتهای تعاونی مصرف می‌باشد.

پیشگامان راجدیل برای تعاونی مصرف کوچک خود، اصولی را تدوین نمودند که به «اصول راجدیل» معروف است. اصول راجدیل یعنی مجموعه قوانین نساجان پیشگام لانک شایر است که برای نخستین بار سیستم تعاونی را بنیانگذاری کردند. تعاونی پیشگامان بر اساس این اصول، مبارزه با احجاف در قیستها و برابری را مد نظر قرار دادند.

ایده تعاونی راجدیل به تدریج به سایر شهرهای انگلستان منتقل شده و سپس به همه اروپا و سراسر جهان گسترش یافت. هم‌اکنون شرکتهای تعاونی با موضوع فعالیت گوناگون در همه کشورهای جهان مشغول به کار شده‌اند و به نهضت جهانی تعاون و یک سازمان جهانی اقتصادی تبدیل شده است.

۲- این امر اشاره به «اقتصاد اجتماعی» (Social Economy) دارد. در واقع اقتصاد تعاونی را می‌توان نوعی اقتصاد اجتماعی نیز تصور نمود. هدف اقتصاد اجتماعی، مردمی کردن اقتصاد در قالب یک سیستم مشخص است. در این اقتصاد، هدف تشریک مدعی مردم در قبول مسئولیت و اشتراک منابع انسانی جهت نیل به همکاری و تعاون است. در واقع می‌توان گفت این سیستم اقتصادی، یک سیستم انسانی است که بنای آن بر تعالی انسانها است. یکی از نمودهای عینی و واقعی اقتصاد اجتماعی، شرکتهای تعاونی می‌باشد.

۳- در شرکتهای تعاونی، جریان مشارکت (Participation) تمامی اعضاء از نخستین مجمع عمومی و تبادل نظر درباره اهداف، موضوع فعالیت، بقیه در صفحه ۴۷

اشاره:

تعاونی‌های بزرگ مصرف و تولید از جمله تعاونی‌های برتر در سوئد می‌باشد. بنیانگذار این دو تشکل، اجتماعات محلی، قرن نوزدهم بود که از آن به «نهضت‌های

مردمی» در سوئد یاد می‌شود. ویژگی این حرکت، غیر دولتی بودن آن است. تعاونی در سوئد، همچون سایر کشورها به عنوان شرکت عمل می‌کند. از نظر حقوقی شرکت تعاونی در گروه «شرکتهای اقتصادی» قرار دارد. امروزه نهضت تعاون، جهش دیگری را تجربه کرده است. روشها و اهداف تعاونی به طور فزاینده در عرصه‌های جدیدی خارج از چارچوب سنتی تعاونی‌های مصرف و تولید به کار گرفته می‌شوند. تنها در یک دوره پنجساله (۱۹۹۵ - ۱۹۹۰) بیش از ۲۵۰۰ شرکت جدید اقتصادی در سوئد ایجاد شده است.

ماهیت تعاونی‌ها

شرکت تعاونی، اجتماعی مستقل از

افراد است که برای تأمین نیازها و خواسته‌های مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خود، به صورت داوطلبانه، با مالکیت جمعی و به شیوه مردمی آن را اداره می‌کنند.

ارزشهای سازنده نهضت تعاون عبارتند از خودیاری و همیاری، دموکراسی، غیر استعماری بودن و مسئولیت‌پذیری اجتماعی، آموزش، اراده‌گرایی و آزادی مشارکت و سرانجام «جهان شمولی»

نهضت که کاربرد هر چه فراگیرتر الگوی تعاونی را موجب می‌شود. در کنگره بین المللی اتحادیه بین المللی تعاون در سال ۱۹۹۵ در منچستر، تدوین مجموعه‌ای از اصول نوین تعاون به عنوان مشی اجرایی



نهضت تعاون در سوئد

• ناشر: انستیتیوی دولتی سوئد

• ترجمه: مرجانه سلطانی

نماینده تعاونی انتخاب می‌شوند. مسئولیت پاسخگویی به اعضاء را بر عهده دارند. در شرکتهای تعاونی اعضاء دارای حق رأی مساوی هستند.

• مشارکت اقتصادی اعضاء: اعضاء با

مشارکت برابر و نظارت

مردمی، در تأمین

سرمایه حضور دارند.

حداقل بخشی از این

سرمایه، دارایی مشترک

تعاونی‌ها به شمار

می‌رود. اعضاء معمولاً

سهم محدودی از

سرمایه ثبتي را به عنوان

شرط عضویت دریافت

می‌کنند. اعضاء

می‌توانند از مازاد

سرمایه برای اهدافی

چون توسعه تعاونی،

ایجاد پس‌انداز، معامله با

سایر تعاونی‌ها و

حمایت از دیگر

فعالیت‌های مورد تأیید

اعضاء استفاده کنند.

• استقلال و عدم

وابستگی: تعاونی‌ها

سازمانهایی مستقل و

خودگردان با نظارت

اعضاء هستند. در

صورت عقد موافقتنامه

با سایر سازمانها از

جمله دولتها، یا افزایش

سرمایه از طریق منابع

خارجی، نظارت مردمی

اعضاء و استقلال

تعاونی تداوم خواهد داشت.

• آموزش و اطلاع‌رسانی: تعاونی‌ها

زمینه لازم برای آموزش اعضاء.

نمایندگان منتخب، مدیران و کارکنان خود

را دارند و می‌توانند فعالانه در توسعه

تعاونی‌های خود مشارکت نمایند. معرفی

ماهیت و مزایای تعاون به مردم، به ویژه

نسل جوان، از دیگر فعالیت‌های اطلاع

رسانی است.

• تعاون در بین تعاونی‌ها: تعاونی‌ها با

این ارزشها پیشنهاد شد:

• عضویت داوطلبانه و آزاد: عضویت در

تعاونی‌ها برای افرادی که قادر به استفاده

از خدمات تعاونی می‌باشند، داوطلبانه و

آزاد است.

• نظارت اعضاء به شیوه دموکراتیک:

تعاونی‌ها تشکلهایی مردمی هستند که با

نظارت اعضاء و مشارکت فعال آنان در

روند سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری اداره

می‌شوند. مردان و زنانی که به عنوان



ارائه خدمات مؤثر به اعضاء خود و از طريق کار گروهی در سطح محلی و ملی، منطقه‌ای و بین المللی، موجب تقویت بخش تعاونی می‌شوند.

● **توسعه خواهی:** تعاونی‌ها برای توسعه پایدار جوامع خود بر اساس سیاستهای مورد پذیرش اعضاء عمل می‌کنند. در اصل تعاونی‌ها به اعضاء خود به عنوان اشیاء، بلکه مبتکران فعالیت‌های تعاونی می‌نگرند. تعاونی‌ها نیز ابزارهایی برای کمک متقابل به منظور حل مشکلات عمومی می‌باشند. ساختار تعاونی برای ارابه کالا و خدمات به شکل غیر انتفاعی طراحی شده است که نیازها و علائق مردم را تأمین می‌کند.

از آنجا که مفهوم تعاونی برای طیف رو به گسترشی از موقعیتها به کار می‌آید، مکتبی که در بالا شرح آن رفت را باید به صورت کلی و انعطاف‌پذیر تفسیر نمود. در سوئد همچون سایر کشورهای صنعتی، تعاونی‌ها، اتحادیه‌ها و فدراسیونهای تعاونی اغلب به صورت تشکلهای عریض و طویل با فعالیت‌های کاملاً تخصصی شکل

می‌گیرند. از آنجا که ارزشها و روشهای سنتی تعاون در زمان حال زیر سؤال رفته‌اند، نیاز به یافتن راههای جدید و گاه راه حل‌های غیر متداول برای مشکلاتی چون تأمین سرمایه و مدیریت مردمی تعاونی‌ها احساس می‌شود.

در اتحادیه اروپا از مفهوم «اقتصاد اجتماعی» برای تعریف بخش اقتصادی شامل تعاونی‌ها، شرکتهای مشترک و دیگر تشکلهای غیر انتفاعی استفاده می‌شود. این گواه آن است که کشورهای صنعتی به لزوم نظام چند قطبی بارز که در آن تعاونی‌ها و سایر تشکلهای خودیاری نقش مهمی در اقتصاد و توسعه اجتماعی ایفا می‌کنند، پی برده‌اند.

چرا و چگونه تعاونی‌ها شکل می‌گیرند؟

تعاونی‌ها جوانه نوری از شعور بالنده سیاسی و اجتماعی در بین اقشار مختلف مردم در قرن نوزدهم می‌باشند. کارگران، کشاورزان و صنعتگران، تعاونی‌ها را به عنوان سپری در برابر استثمار اقتصادی ایجاد نمودند. تعاونی‌ها کما بیش به طور همزمان در کشورهای اروپایی و دیگر نقاط جهان شکل گرفتند. برای نمونه در حدود سال ۱۸۵۰، تعاونی‌های مصرف در انگلستان، اتحادیه اعتباری تعاونی‌های صنعتگران در آلمان و تعاونی‌های تولید کاری در فرانسه وجود داشت. تعاونی‌ها

در حدود سال ۱۹۵۰، تعاونی‌های مصرف سوئد از نظر وسعت کار و توان تجاری، به نقطه‌ای رسیدند که نه تنها توجه جامعه بین الملل را به سوی خود جلب نمود بلکه از دیدگاه برخی ناظران، به عنوان الگوی این گونه تعاونی‌ها تلقی شد. تعاونی‌های مصرف معمولاً به صورت غیر دولتی نقش مهمی در اقتصاد و زندگی اجتماعی مردم سوئد ایفا کرده‌اند.

به عنوان حرکتی، خودجوش از طرف طبقات پایین جامعه در مقابل انقلاب صنعتی با اقتصاد پولی رو به گسترش و تمرکز قدرت و نفوذ در دست سرمایه داران ثروتمند ایستاد و هدف تعاونی‌ها حفاظت و ارتقاء منابع اقشار ضعیف‌تر جامعه بود.

در سوئد، اولین شرکت تعاونی در دهه ۱۸۵۰ تأسیس شد، «قانون آزادی تجارت» سال ۱۸۶۴ و تحولات ناشی از آن در نقش اقتصادی و اجتماعی افراد، راه را برای ایجاد تعاونی‌های جدید مصرف و تولید باز نمود. تعاونی‌های مصرف که تا آن زمان اساساً بر تأمین کالاهای رفاهی و دیگر محصولات مصرفی اعضاء خود به قیمت‌های مناسب تأکید داشتند، در دهه ۱۸۹۰، با تحولات کشور سوئد از جامعه‌ای روستایی به صنعتی، پیشرفتی یک باره را تجربه نمود. تعدادی از تعاونی‌های تولید کنندگان کشاورزی نیز در این سالها ایجاد شد.

در سال ۱۸۹۹، گروه کوچکی از شرکتهای تعاونی مصرف، به ایجاد یک تشکل ملی دست زدند که امروزه «اتحادیه تعاون سوئد» نامیده می‌شود. در سالهای پس از آن، شاخه‌های تخصصی تعاونی‌های مصرف از جمله بیمه و فرآورده‌های نفتی برای صاحبان وسایل نقلیه و مسکن ایجاد شد و تشکلهای بزرگ از سوی تعاونی‌های مسکن محلی به وجود آمد. همچنین با تشریک مساعی تعاونی‌ها و اتحادیه‌های بازرگانی، فدراسیون ملی شرکتهای تعاونی کفن و دفن در سال ۱۹۴۵ در این کشور تشکیل شد.

پایه ریزی اساس قانونی نهضت تعاون در کشور سوئد در «قانون شرکتهای تعاونی» به سال ۱۸۹۵ باز می‌گردد. و از آن زمان تاکنون بارها اصلاح و تجدید نظر شده است. قانون فعلی تعاون (۱۹۸۷) از آغاز سال ۱۹۸۸ به مورد اجرا گذارده شد. در حدود سال ۱۹۵۰، تعاونی‌های مصرف سوئد از نظر وسعت کار و توان تجاری، به نقطه‌ای رسیدند که نه تنها توجه جامعه بین الملل را به سوی خود جلب نمود بلکه از دیدگاه برخی ناظران، به عنوان الگوی این گونه تعاونی‌ها تلقی شد.

تعاونی‌های مصرف معمولاً به صورت غیر دولتی نقش مهمی در اقتصاد و زندگی اجتماعی مردم سوئد ایفا کرده‌اند.

اما در دهه ۱۹۷۰، با افزایش هزینه‌ها و حرکت بطئی رشد اقتصاد سوئد، وضعیت تعاونی‌ها تغییر کرد. به ویژه پس از ضربه نفتی سال ۱۹۷۳، میزان مصرف از رونق افتاد و ساخت و ساز مسکن راکد شد. از آن زمان به بعد تعاونی‌های مصرف سوئد، گاه‌هایی را برای تطبیق با واقعیت‌های جدید اقتصادی و تقاضاهای روز اعضای خود و در عین حال پیروی از اصول تعاون برداشتند.

در طول سالهای اخیر، تعاونی‌های مصرف، فعالیت‌های خود را بر تجارت خرده فروشی متمرکز نمودند. ساخت مسکن در سوئد طی سالهای اخیر رشد چشمگیری داشته و در نتیجه موجب گسترش فعالیت شرکت‌های تعاونی مسکن و حتی ارائه خدمات تأسیساتی نیز شده است.

نهضت تعاونی کشاورزی سوئد در حدود سال ۱۸۸۰ شکل گرفت. این تعاونی‌ها بیشتر به عنوان تولید کننده، عرضه کننده و بازار یاب فرآورده‌های لبنی و محصولات کشاورزی فعالیت می‌نمودند. تعاونی‌های کشاورزان محلی و منطقه‌ای در سال ۱۹۰۵ دست به ایجاد یک تشکل ملی زدند. در سال ۱۹۱۵ بانک تعاون با ارائه وام به کشاورزان خرده یا ایجاد و در سال ۱۹۱۷ فدراسیون شرکت‌های کشاورزان سوئد به عنوان یک سازمان ملی برای انواع تعاونی‌ها به وجود آمد. اتحادیه ملی کشاورزان نیز به عنوان یک اتحادیه تجاری در سال ۱۹۲۹ تشکیل شد. در سال ۱۹۷۱، با ادغام این دو فدراسیون و اتحادیه، فدراسیون کشاورزان سوئد شکل گرفت.

تعاونی‌های تولیدی

در بخش تعاونی‌های تولیدی، تعاونی‌های کشاورزان سهم عمده‌ای دارند. در مجموع حدود ۷۵ درصد محصولات کشاورزی وارد این تعاونی‌ها می‌شود. علت وجودی تعاونی‌های تولیدی، تقویت استقلال کشاورزان و تسهیل انطباق آنان با فضای جدید و نابسامان اقتصادی و

تکنولوژی بود. شاخص اعضای تعاونی‌های کشاورزان، مالکین مزارع با ابعاد متوسط بودند که به صورت خانوادگی اداره می‌شد. (میانگین کاشت محصول حدود ۲۸ هکتار، یا ۶۹ اکر زمین زراعی می‌باشد). در تعاونی‌های کشاورزی، شانزده تخصص متفاوت وجود دارد. مهم‌ترین آن تولید فرآورده‌های لبنی، گوشت، جنگلداری، عرضه محصولات کشاورزی و اعتبار می‌باشد.

در برنامه کاری فدراسیون کشاورزان سوئد (LRF) در سال ۱۹۷۹ به موضوع تعاونی‌های کشاورزی پرداخته شده است. اصول این تعاونی‌ها اساساً دنبال روی از اصول مصوب بین‌المللی است که بیشتر به آن پرداختیم، اما از برخی جهات با ماهیت تعاونی‌های کشاورزی به ویژه با اصول اولیه زیر مطابقت دارد:

«سود شرکت از محل سرمایه سهامی باید به صورت پرداخت بیشتر بابت تولید و قیمت‌های ارزانتر برای خرید ملزومات پرداخت شود. چنانچه سود بر اساس سرمایه سهامی پرداخت شود، میزان آن باید محدود باشد... نرخ گذاری باید بر اساس قانون نرخ مساوی برای کار مساوی انجام شود. مازاد ناشی از عملکرد و حرکت، متعلق به اعضای بوده و باید به گونه‌ای توزیع شود که هیچ یک از اعضای به حساب اعضا دیگر از سود بهره‌مند نشود.»

از دهه ۱۹۳۰ به بعد، تعاونی‌های کشاورزی، پیش‌نیاز و همراه سیاست رسمی کشاورزی سوئد بوده است. کشاورزان از طریق تشکلهای خود در مسیاحتی شرکت نمودند که به تنظیم موافقتنامه ملی کشاورزی سال ۱۹۴۷ و به عبارتی اساس سیاستگذاری پارلمانی در بخش کشاورزی منجر شد.

طبق این موافقتنامه، هدف «ایجاد فرصتی برای جمعیت کشاورز کشور برای کسب و حفظ برابری درآمد با سایر طبقات جامعه بود». از آنجا که کشاورزان سختکوش در شرایط آزاد رقابت با نرخهای رایج در بنادر محل واردات و صادرات، قادر به کسب درآمدی عادلانه

نبودند، کشاورزی سوئد باید از مضار واردات حمایت می‌شد. در حالی که این موافقتنامه صرفاً خط مشی نرخ گذاری محصولات کشاورزی را ارائه می‌نمود در سال ۱۹۹۰ سیستم نظارت بر نرخهای محصولات کشاورزی دولت برچیده شد و در سال ۱۹۹۵ با عضویت سوئد در اتحادیه اروپا (EU)، مزیت‌هایی چون بازارهای بزرگتر، رقابت فزاینده، تساوی بیشتر با سایر کشاورزان اروپایی، اعمال و مقررات سیاسی بیشتر را برای خود فراهم نمود. امروزه کشاورزان برای کسب درآمد، کاملاً متکی به بازار هستند و این بدان معناست که شاید تعاونی‌های کشاورزی حتی بیش از گذشته برای آنان حائز اهمیت است.

فدراسیون کشاورزان سوئد (LRF)، مرکز هماهنگ کننده اتحادیه تجاری و فعالیت‌های اقتصادی کشاورزان سوئد می‌باشد. در بخش اتحادیه تجاری تشکلهای کشاورزان، ۱۲۵۰۰۰ عضو در حدود ۱۲۲۰ شعبه محلی و ۲۵ انجمن کشوری یا استانی فعالیت می‌کنند. هر کشاورز معمولاً عضو یک تشکل محلی مربوط به اتحادیه تجاری و از دیدگاه فعالیت اقتصادی، عضو یک یا چند شرکت تعاونی می‌باشد. فعالیت‌های اقتصادی و اتحادیه تجاری در یک مجمع مشترک سالانه با حضور هیأت مدیران گرد هم می‌آیند.

فدراسیون کشاورزان ژاپن (LRF) از جنبه بین‌المللی، عضو فدراسیون بین‌المللی تولید کنندگان کشاورزی (IFAP)، اتحادیه بسین‌المللی تعاون (ICA)، کنفدراسیون اروپایی کشاورزی (CEA)، شورای اروپایی کشاورزان جوان (CEJA) و شورای مشترک سازمان‌های کشاورزان کشورهای اروپای شمالی (NBC) می‌باشد. کمک‌های کشاورزان سوئد به کشورهای در حال توسعه از طریق مرکز تعاون سوئد (SCC) انجام می‌شود که به تمامی تشکلهای تعاونی سوئد تعلق دارد. این مرکز از تعاونی‌ها و دیگر تشکلهای کشاورزان به ویژه در آفریقای شرقی و آمریکای مرکزی حمایت می‌کند. همچنین یک مرکز دیگر برای کمک رسانی به کشاورزان سه کشور

منطقه بالتیک و دیگر نقاط بلوک شرق سابق وجود دارد.

تعاونی‌های مصرف

اولین شرکتهای تعاونی مصرف اساساً با فعالیتها و ابتکارات مردمی در سطح محلی به وجود آمد. علت این بود که مردم در شهرکهای کوچک و کارگران کشاورزی به غذا و پوشاک نیاز داشتند، در حالی که تأمین این اقلام در نواحی روستایی دشوار بود و آنان همیشه به خوار و بار فروشان مقروض بودند. مفهوم تعاونی اغلب از آزاد اندیشیهایی بشر دوستانه نشأت می‌گرفت که داعیه کمک به حل «مسائل اجتماعی» زمان خود را داشت.

اندیشه تعاونی به دلیل فقدان مکتب ضد سرمایه داری در اصول خود، در آغاز از طرف جنبش کارگری با بی میلی رویرو شد. اما حرکت اصلاح طلبی که جنبش کارگری در سوئد آغاز کرد، موجب ارتباط مکتبی تعاونی‌های مصرف و شعب اتحادیه سیاسی و تجاری نهضت کارگری شد. با وجود این زمینه مشترک مکتبی، نهضت تعاونی مصرف سوئد به دقت استقلال رسمی خود را از احزاب سیاسی حفظ نمود. امروزه تعاونی‌های مصرف سوئد دارای شش شعبه اصلی می‌باشند که از نظر حقوقی، تشکلهای غیر وابسته محسوب می‌شوند.

علاوه بر این طی ده یا پانزده سال گذشته، شرکتهای تعاونی در درون و بیرون ساختار سنتی تعاون ایجاد شده‌اند. تعاونی، شرکتی است که کاربران یکی از خدمات خاص که همگی به آن نیازمند می‌باشند، شرکت را اداره نموده و از طریق خودیاری در آن سرمایه گذاری می‌کنند. برای نمونه، والدین می‌توانند یک مرکز مراقبت روزانه از کودکان را به عنوان تعاونی اداره کنند. در سالهای اخیر رشد چشمگیری در در این نوع تعاونی‌ها دیده می‌شود که نتیجه مستقیم پس انداز شهرداریهاست.

اتحادیه تعاون سوئد

اتحادیه تعاون سوئد، سازمان علی شرکتهای تعاونی مصرف سوئد می‌باشد.



مشخص می‌کنند که در فواصل سالهای تشکیل کنگره اتحادیه برگزار می‌شود. در سال ۱۹۹۶، بازگشت سرمایه اتحادیه تعاونی سوئد، ۳۰ میلیارد کرون سوئد بود. حدود ۱۹۰۰۰ نفر به صورت تمام وقت در اتحادیه اشتغال دارند. علاوه بر این بازگشت سرمایه شرکتهای تعاونی ۱۴ میلیارد کرون سوئد و شاغلین در آنها ۱۰۲۰۰ نفر به صورت تمام وقت می‌باشند. زمانی که اتحادیه تعاونی سوئد در سال ۱۸۹۹ تشکیل شد، وظیفه آن همکاری در زمینه خدمات مشاوره و تبلیغات بود. اما در اوایل سال ۱۹۰۴، اتحادیه به طور عملی در بخش عرضه کالا به تعاونی‌ها به عنوان یک کارگزار فعال شد. اتحادیه در سال ۱۹۱۹ فعالیتهای تولیدی

اعضاء اتحادیه ۸۷ شرکت تعاونی سوئد و هشت شرکت مصرف فرآورده‌های نفتی (OK) هستند.

در گذشته اتحادیه تعاون سوئد یک مجتمع صنعتی عمده فروشی بود. امروزه فعالیت اصلی آن در زمینه خرده فروشی است.

این اتحادیه همچنین فعالیتهای گسترده‌ای در بخش املاک و رسانه‌ها دارد. سایر سودهای مالی در یک شرکت سرمایه گذاری جمع آوری شده است.

هیأت عالی سیاستگذاری در اتحادیه تعاون سوئد، کنگره اتحادیه است که هر سه سال یک بار تشکیل می‌شود. در این کنگره، شرکتهای عضو با تعیین یک مجمع نمایندگان، مجمع عمومی عادی را نیز

خود را با یک کارخانه کوچک شیمیایی در مالمو* آغاز کرد و به دنبال آن فعالیتهای گسترده صنعتی با تأسیس چند شرکت و خرید چند شرکت دیگر شروع شد. این صنایع عبارت بودند از فیسکی* (محصولات جنگل و خمیر کاغذ)، لومالامپن* (حباب لامپ، فلورسنت)، کارخانه لاستیک جیسلارد* (تایر، کالاهای لاستیکی فنی، ورقه‌های پلاستیکی)، کارخانه‌های گوستاوسبرگ* (چینی بهداشتی، وسایل خانگی چینی)، صنایع بی تی* (کامیونهای بالابرن)، کارلشام* (روغن و چربی گیاهی)، الموکاف* (محصولات چرمی)، فودیا* (فرآورده‌های غذایی)، سیر کل* (قهوه) و غیره.

اتحادیه تعاون سوئد در سال ۱۹۸۷ با رقم ۵۲ درصد سهامدار اصلی شرکتهای مصرف فرآورده‌های نفتی (OK) بود.

اتحادیه تعاون سوئد، علاوه بر فعالیتهای صنعتی، تأمین بخش اعظم کالاهای شرکتها را نیز انجام می‌دهد. این اتحادیه همچنین مسئولیت رفع مشکلات مالی شرکتها، فعالیتهای اطلاع رسانی مصرف کنندگان و ارائه خدمات مشاوره به شرکتهای در حال تأسیس را عهده دار است. برای نمونه وقتی فروشگاه زنجیره‌ای داموس* از سال ۱۹۵۹ به بعد آغاز به کار کرد، فعالیت فروشگاه تحت نظارت اتحادیه تعاون سوئد انجام شد.

در شرکتهای تعاونی همچنین در بخش مالی اتحادیه با یکدیگر همکاری می‌کنند که خود موجب ثبات خواهد شد. از جمله دیگر فعالیتهای پس انداز اعضا در بانک پس انداز اتحادیه است که در پایان سال ۱۹۹۵، بیش از ۲/۳ میلیارد کرون سوئد سپرده در اختیار داشت.

اتحادیه تعاون سوئد در بخش انتشارات نیز با یکی از شرکتهای انتشاراتی مشخص در نشر کتابهای کودکان همکاری می‌کند. بهترین نویسنده معروف شرکت استرید لیند گرن است و مجله هفتگی ۶۷ که در اتحادیه چاپ می‌شود، یکی از پر فروش‌ترین مجله‌های سوئد با کیفیت بالا است.

در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰، نهضت تعاون در زمینه کارآیی خرده فروشی، ثابت نمود که چندان کارآمد نیست. بنابراین تغییراتی با هدف ایجاد زنجیره‌ای سراسری در بخش خرده فروشی به وجود آمد.

فروشگاههای زنجیره‌ای کارآمدترین شکل خرده فروشی هستند. بنابراین شرکتهای تدریجاً تجارت خرده فروشی خود را به اتحادیه تعاون سوئد انتقال دادند تا در آنها به صورت فعالیت زنجیره‌ای بازسازی شوند.

در سال ۱۹۹۶، شش فروشگاه زنجیره‌ای اتحادیه در بخش کالاهای مصرفی از جمله، پوشاک، اسباب بازی، کالاهای الکتریکی و الکترونیکی، کتاب، لوازم آرایش و میلمان به وجود آمد. این فروشگاههای زنجیره‌ای ۶۵ درصد تجارت خرده فروشی را به خود اختصاص می‌داد. ۲۵ درصد باقیمانده در دست ۸۰ شرکت دیگر قرار داشت.

اتحادیه تعاون سوئد به منظور تمرکز بر نقش جدید خود، دیگر فعالیتهای عمده فروشی و صنعتی ندارد. اکثر صنایع فروخته شده‌اند. اتحادیه با انتقال کلیه مسئولیتهای خرید به فروشگاههای زنجیره‌ای از نقش عمده فروشی خود صرف نظر نموده است ولی آن چه باقی می‌ماند یک تشکل در بخش توزیع عمومی است که خدمات خود را به قیمت هزینه‌ها محاسبه می‌کند. اما چند مورد از صنایعی که اتحادیه مالکیت کامل آنها را در اختیار دارد در زمینه گوشت، نان و آرد فعالیت می‌کنند. اتحادیه در زمینه کالاهای مصرفی دارای سه علامت تجاری است: *Blavitt* (محصولات ارزان قیمت)، *Anglamark* (کالاهای دوستار محیط زیست) و *Signum*. این علامت تجاری به هیچ صنعت خاصی مربوط نمی‌شود. از این رو از سراسر جهان پس از توافق در مورد قیمت و معیارهای کیفی، سفارش پذیرفته می‌پذیرد.

HSB و ریکسبی گن*

دو تعاونی بزرگ در زمینه مسکن، شرکتهای تعاونی مسکن و پس انداز مستأجران (*HSB*) و تعاونی مسکن و اتحادیه تجاری «ریکسبی گن» است.

HSB یک تشکل تعاونی (اتحادیه تعاونی) مستقل با مالکیت اعضا است که حدود ۵۸۶۰۰۰ عضو دارد. کل تعداد مسکن *HSB* حدود ۲۰۷۰۰۰ واحد می‌باشد که در حال حاضر تمامی اعضا مسکن خود را دریافت کرده‌اند.

HSB از ۲۰۰۰ شرکت تعاونی مسکن تشکیل شده است.

دیدگاه مشخص *HSB* یک فلسفه کلی در مورد مردم، مسکن و اوضاع اجتماعی است. این اتحادیه تعاونی خواهان جلب مستأجران از هر سن و هر پیشینه اجتماعی است. یکی از مؤلفه‌های مهم این فلسفه، تعهد شخصی هر سکنه نسبت به محیط زیست خود می‌باشد.

نهضت تعاونی مسکن، در زمینه ساخت و مدیریت خانه هایی برای یک خانواده و واحدهایی آپارتمانی، همچنین مراکز تکمیلی و رفاهی دیگر از جمله مهد کودک، مدرسه، مراکز خرید و غیره فعالیت می‌کند. اکثر مسکنهای ساخته شده از سوی تعاونی‌های مسکن به صورت «اجاره به شرط تملک» در اختیار افراد قرار می‌گیرد. فعالیتهای این تعاونی‌ها زیر نظر قانون ویژه و در تعاونی‌های *HSB* و ریکسبی گن، با مقررات مشترک برای تمامی تعاونی‌های زیربط کنترل می‌شود. بر اساس قانون مالکیت مستأجر، یک عضو تعاونی می‌تواند یک آپارتمان با سایر واحدهای مسکونی را برای مدت نامحدود و به موجب قوانین خاص مصرح در آیین نامه تعاونی‌های مسکن در اختیار داشته باشد.

مستأجر تعاونی، نسبت به مستأجری که اجاره نامه معلومی امضاء نموده است، دارای حقوق بیشتری می‌باشد و در عین حال از سهم قانونی خود برای مدیریت تعاونی مسکن نیز بهره‌مند است. چنان چه اعضا تصمیم به تغییر مسکن خود داشته باشند، می‌توانند اجاره تعاونی را به نرخ بازار به فروش برسانند.

«ریکسبی گن» علاوه بر آن که دارای تعاونی‌های مسکن و شرکتهای پس انداز مسکن می‌باشد، به عنوان فدراسیون ملی، از نظر نهضت اتحادیه تجاری، اتحادیه

تعاونی مصرف و سایر تشکلهای ملی و محلی ذینفع در ارتقاء تعاونی مسکن حائز اهمیت می‌باشد. ریکسبی گن در سال ۱۹۹۶ دارای ۲۰۰۰۰ واحد مسکونی و تعداد بیشماری ساختمانهای تجاری، مدرسه و سایر مراکز اجتماعی بود.

گروه بیمه فولکسام در سال ۱۹۲۵ با ادغام دو شرکت اولیه بیمه زیر نظر یک مدیریت تشکیل شد. فولکسام، یک شرکت تعاونی بیمه با ارتباط نزدیک به اتحادیه تجاری و تعاونی‌ها مصرف می‌باشد. در نشستهای عمومی سالانه بیمه عمر و بیمه

اموال فولکسام، سیاستگذاران امر بیمه از سوی مقامات کنفدراسیون اتحادیه تجاری سوئد، سازمان مرکزی کارمندان سوئد، HBS KF/OK و ریکسبی گن انتخاب می‌شوند.

فولکسام تقریباً همه نوع بیمه عمر و دارایی ارائه می‌دهد. هدف فولکسام تأمین نیازهای افراد عادی با پوشش بیمه‌ای مناسب است. علاوه بر این، امروزه فولکسام انواع مختلف بیمه پس انداز، سرمایه‌گذاری و غیره را ارائه می‌کند.

در سال ۱۹۹۵، درآمد ناشی از حق بیمه شرکت‌های سوئدی در گروه بیمه فولکسام، ۱۱/۵ میلیارد کرون سوئد بود. فولکسام یکی از بزرگترین سرمایه‌داران سوئد به شمار می‌رود که تنها در سال ۱۹۹۶ سرمایه جاری آن حدود ۱۲۰ میلیارد کرون سوئد تخمین زده می‌شد. نزدیک به ۷۰ درصد جمعیت سوئد از یکی از بیمه‌های فولکسام برخوردارند. از هر سه خانوار و از هر چهار اتومبیل یک مورد از بیمه فولکسام استفاده می‌کند که بیش از ۱۷ میلیون سیاست بیمه‌ای را تشکیل می‌دهد.

بخش اعظم فعالیتهای فولکسام به همکاری با نهضتهای بزرگ مردمی، نهضت اتحادیه تجاری، تعاونی‌های مصرف و نهضتهای ورزشی مربوط می‌شود. بیش از یک میلیون نفر از اعضا کنفدراسیون اتحادیه تجاری سوئد و سازمان مرکزی کارمندان سوئد، از طریق عضویت در اتحادیه تجاری، مسکن خود را در فولکسام بیمه کرده‌اند.

در سوئد، اولین شرکت تعاونی در دهه ۱۸۵۰ تأسیس شد، «قانون آزادی تجارت» سال ۱۸۶۴ و تحولات ناشی از آن در نقش اقتصادی و اجتماعی افراد، راه را برای ایجاد تعاونی‌های جدید مصرف و تولید باز نمود. تعاونی‌های مصرف که تا آن زمان اساساً بر تأمین کالاهای رفاهی و دیگر محصولات مصرفی اعضا خود به قیمت‌های مناسب تأکید داشتند، در دهه ۱۸۹۰، با تحولات کشور سوئد از جامعه‌ای روستایی به صنعتی، پیشرفتی یک باره را تجربه نمود. تعدادی از تعاونی‌های تولیدکنندگان کشاورزی نیز در این سالها ایجاد شد.

OK

در فاصله سالهای ۱۹۴۵ و ۱۹۸۶، اتحادیه OK (شرکتها مصرف فرآورده‌های نفتی) سازمان ملی شرکت‌های محلی و منطقه‌ای OK سوئد محسوب می‌شد. در حال حاضر هشت شرکت مسئول تأمین سوخت مصرفی پمپهای بنزین و آرایه تسهیلات خدمات اتومبیل می‌باشند. در این بخش از فعالیتهای تعاونی، همچون سایر بخشها، تعداد قابل توجهی از تشکلهای محلی فعال بودند. امداد سالهای دهه ۱۹۶۰، در قالب یک انجمن بزرگ ادغام شدند.

در سال ۱۹۸۶، دو شرکت جدید خدمات نفتی ایجاد شد که کلیه وظایف اتحادیه OK را بر عهده گرفتند. شرکت‌های OK در دهه ۱۹۹۰ با یکدیگر ادغام شدند. در نتیجه این ادغام، انجمن اقتصادی OK به وجود آمد که نزدیک به ۸۰ درصد کل عملیات OK در کشور را در دست گرفت. در سال ۱۹۹۶، OK دارای حدود ۱/۵ میابون نفر عضو و ۱۶ درصد سهام بازار بود. در سال ۱۹۹۶ بیش از ۲۰۰ میلیون کرون سوئد به شکل سود سهام بین اعضا تقسیم شد.

فونسی

فدراسیون ملی شرکت‌های تعاونی کفن و دفن (فونسی) بزرگترین و تنها شرکت ارائه‌کننده خدمات مراسم خاکسپاری در سوئد می‌باشد. این شرکت به صورت تعاونی اداره می‌شود و حدود ۲۵۰ دفتر و نمایندگی در سوئد دارد. کارکنان فونسی در کلیه زمینه‌های تشییع جنازه و خاکسپاری تخصص دارند. صنعت تراش سنگ یادبود

و کارخانه تابوت سازی زیر نظر فدراسیون کار می‌کنند. فونسی ۲۹ درصد کل مراسم خاکسپاری در سال ۱۹۹۶ و تمامی تشریفات و مراسم مربوط به تشییع جنازه، نقل و انتقال در داخل و خارج سوئد و همچنین مسائل بیمه‌ای را عهده دار بوده است.

از سوی دیگر شرکت فونسی مدیریت تهیه فهرست دارایی و اموال، تقسیم ارثیه، تنظیم وصیت نامه، تهیه سند ازدواج و مهریه و ... را نیز انجام می‌دهد. فونسی در چارچوب خدمات مشاوره حقوقی خود می‌تواند در مسائل مربوط به مالیات نیز آرایه خدمات نماید.

مؤسسه تعاون (کوبی)

مؤسسه توسعه و تحقیقات تعاون سوئد در سال ۱۹۷۵ با هدف ارتقاء رشد بلند مدت تعاونی‌های مصرف سوئد ایجاد شد. فکر تأسیس یک مؤسسه توسعه مشترک در اوئل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد تا سازمانهای غیر دولتی سوئد بتوانند تحقیقات و فعالیتهای توسعه و بازاریابی دیدگاهها و ارزشهای تعاون را انجام دهند.

اعضاء و صاحبان این مؤسسه، شرکت‌های تعاونی مصرف سوئد از جمله KF و OK فولکسام، ریکسبی گن، HSB و فونسی و همچنین تشکل کارفرمایان، KFO هستند. سازمانهای عضو بخشی از سرمایه مؤسسه را تأمین نموده و بخشی دیگر از طریق انجام مأموریت تأمین می‌شود. فعالیتهای کنونی مؤسسه عبارتند از:

● اشاعه دیدگاههای تعاونی و الگوی

شرکتهای تعاونی

- تأکید بر مسئولیت اجتماعی شرکتهای تعاونی
- طرح مباحث مربوط به استعداد بالقوه نهضت تعاون در بین سیاستگذاران و صاحبان رأی و اندیشه
- ایجاد اتحادیه و شبکه‌های ارتباطی بین شرکتهای مختلف تعاونی و سایر فعالیتهای با اهداف مالی و اجتماعی کاملاً مرتبط
- بهبود جایگاه شرکتهای تعاونی در جامعه و همچنین در تجارت و صنعت.

دفتر مؤسسه کوپیی از سال ۱۹۹۱ در بروکسل به صورت یک شبکه عنکبوتی ارائه کننده دانش و اطلاعات تعاونی ایجاد شد. در این شبکه امکان یافتن شرکای تعاونی اروپایی برای همکاری در طرحهای مختلف مهیاست. مؤسسه کوپیی با برخورداری از نمایندگان خود در محل می‌تواند سریعاً اطلاعات مهمی را در مورد نهضت تعاون سوند کسب نموده و همچنین می‌تواند از نزدیک در جریان پیشرفتهای تعاونی در اتحادیه اروپا قرار گیرد.

تعاونی‌های جدید

در دهه ۱۹۸۰ بسیاری از تعاونی‌های جدید در داخل و خارج بخش سنتی تعاون و در پاسخ به تقاضاهای جدید بازار به وجود آمد، موارد استفاده تعاونی‌ها به عنوان جایگزین یا مکملی برای بخش عمومی، بیش از پیش توسعه یافت. نمونه‌ای ملموس از تعاونی‌های جدید مراکز تعاونی نگهداری از کودکان است که والدین موجد و مدیر این تعاونی‌ها هستند.

پایگاه اجتماعی تعاونی‌های جدید نیز از دهه ۱۹۶۰ و دهه ۱۹۷۰ با فعالیتهای گروهی سیاسی و جنبشهای اصلاح طلب در زمینه ایجاد تعاونی‌ها، گسترده شد. اکثر تعاونی‌های جدید در بخش خدمات ایجاد شدند که اغلب با سرمایه‌ای کمتر از تولیدات صنعتی اداره می‌شود.

مالکیت مشترک، مدیریت مردمی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری از ویژگیهای جذاب شرکتهای تعاونی است. هر چند تعاونی‌های جدید در سراسر سوند و بخشهای مختلف اقتصاد کشور

پراکنده‌اند، اما هنوز نقش چندانی در اقتصاد ایفا نمی‌کنند.

ایجاد تعاونی‌های جدید نه تنها در خارج بلکه در درون شبکه تعاونی قابل تصور است. برای نمونه، *HSB* اعضاء خود را به پیوستن به گروههایی شویو، می‌کند که به حل عملی مشکلات یا تأمین تسهیلات و خدمات جدید در شرکتهای تعاونی مسکن محلی می‌پردازند.

از جمله دیگر تعاونی‌های جدید، تعاونی‌هایی است که از سوی معلولین، هنرمندان، صنعتگران و شوراهای بخش و شهرداریها برای ارائه خدمات عمومی ایجاد شده‌اند.

موضوع رفاه اجتماعی سوند نیز به این اعتبار که خدمات اجتماعی باید قابل دسترس برای کلیه افراد نیازمند باشد، سیاستگذاری می‌شود نه آن که کیفیت خدمات درمانی، مراقبت از کودکان و سالمندان بر اساس درآمد یا وضعیت مالی افراد تعیین شود. اکثر این گونه خدمات از سوی بخش عمومی همچون دولت، شورای بخش یا شهرداری ارائه شده است.

مردم سوند بیش از پیش فلسفه تصدی گری دولت در ارائه خدمات اجتماعی را زیر سؤال می‌برند. از دیدگاه سیاسی در مورد نیاز به ایجاد رقابت و تنوع پذیری بیشتر در این بخش اتفاق نظر عمومی وجود دارد. با سپردن خدمات به بخش خصوصی، این امید وجود دارد که خدمات با کیفیت بهتر ارائه شود. با این سیاست فرصتهای تازه‌ای برای مصرف کننده و تعاونی‌های کارگری در زمینه خدمات بهداشتی و اجتماعی فراهم شد.

در مورد تغییرات ساختاری در تجارت، صنعت و بخش عمومی، تعداد تعاونی‌ها

فروشگاههای زنجیره‌ای کارآمدترین شکل خرده فروشی هستند. بنابراین شرکتها تدریجاً تجارت خرده فروشی خود را به اتحادیه تعاون سوند انتقال دادند تا در آنها به صورت فعالیت زنجیره‌ای بازسازی شوند.

افزایش یافته است. امروزه مراکز نگهداری از کودکان به این صورت اداره می‌شوند اما حتی مدارس و آسایشگاه سالمندان را می‌توان به صورت تعاونی اداره کرد. دفاتر مهندسی ساختمان، شرکتهای انتشاراتی و تئاترها، نمونه‌هایی دیگر از این دست هستند. امروزه صدها فعالیت گوناگون به صورت تعاونی انجام می‌شود.

طی دوره پنج ساله (۱۹۹۵-۱۹۹۰)، ۲۵۰۰ شرکت تعاونی جدید اقتصادی آغاز به کار نمود. در حال حاضر نزدیک به ۱۵۰۰۰ مرکز اقتصادی به عنوان شرکت فعال می‌باشند. در طول پنجساله گذشته همچنین رشد چشمگیری در بخش شرکتهای بهداشتی و پزشکی، خدمات اجتماعی، آموزش و خدمات مشاوره‌ای نظیر اطلاع رسانی، ایجاد سازمان، نظافت و تبلیغات به صورت تعاونی دیده می‌شود.

روشهای حمایتی از تعاونی‌های غیر سنتی

به دلیل نیاز فزاینده به آموزش و مشاوره در زمینه ایجاد تعاونی‌های جدید و مدیریت آنها، یک شورای تعاونی برای حمایت از فعالیتهای توسعه‌ای تشکیل شد و هم اکنون به عنوان مجمعی برای ارتباط دولت و بخش تعاون فعالیت می‌نماید. این شورا زیر نظر وزارت کشور به بررسی امور تعاونی‌ها پرداخته و بهره‌مندی تعاونی‌ها را از فرصتهای رقابتی برابر با سایر مراکز تجاری تضمین می‌نماید.

این شورا همچنین از طریق ۲۰ مرکز محلی توسعه تعاون (*LKU*) که در سراسر سوند پراکنده‌اند، فعالیت می‌کند. *LKU* بر اساس ابتکارات محلی کار می‌کنند و از نظر ساختار و تخصص دارای تنوع هستند. اعضاء آنها تعاونی‌های مصرف و تولید، شهرداریها، شوراهای بخش، اتحادیه‌های تجاری و دیگر سازمانها هستند.

ارتباطات بین المللی

مرکز تعاون سوند (سدون مرز)، شرکتهای تعاونی کشورهای در حال توسعه را یاری می‌دهد. این مرکز با همکاری نزدیک با اتحادیه بین المللی تعاون (*ICA*) کمکهایی را به نیازمندان واقعی در

شود موجب نقصان پذیری در رسیدن به اهداف سازمان می‌شود.

با توجه به مطالبی که از نظر گذشت، این طور استنباط می‌شود که وقتی افراد سازمان به خوبی در «کنار هم» و «با هم» حرکت، نمایند در سازمان سینیژری ایجاد می‌شود.

سینیژری پدیده‌ای نیست که در چند دهه اخیر در سازمانها مطرح شده باشد، بلکه صدها سال پیش بشر به این نکته رسیده بود که «با هم بودن» می‌تواند آنها را از آسیبهای محیطی و اجتماعی مصون نماید و موجبات بقای ایشان را فراهم نماید. این امر سر منشأ تعاون بشری است که از حدود ۲۰۰ سال پیش صورت رسمی مفهوم سینیژری در تشکیل تعاونی‌ها متجلی شده است.

سینیژری در فرهنگ، لغت حیم به معنی تقارن و تقابل آمده و در فرهنگ «وبستر»

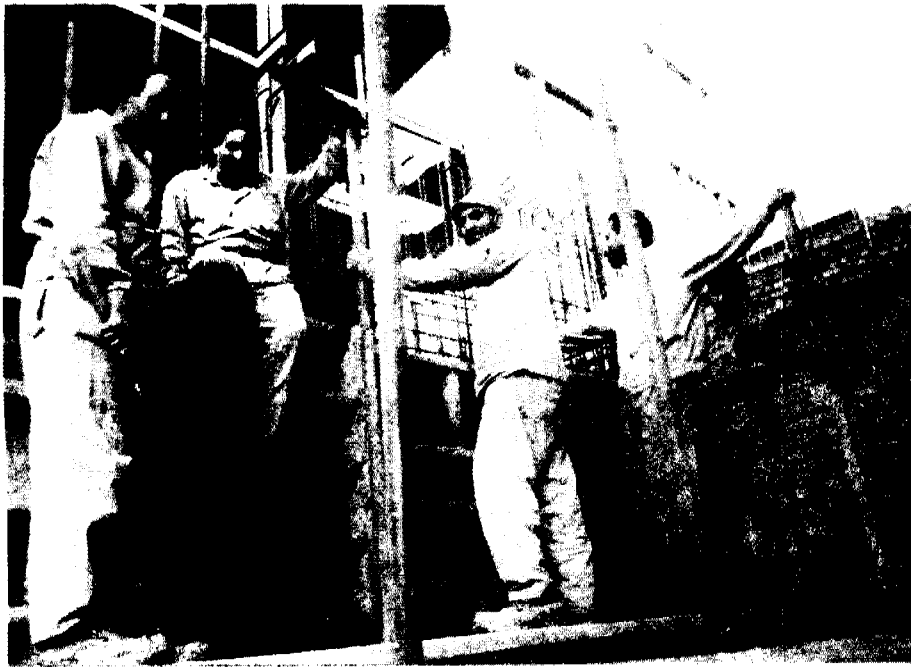
این کلمه به دو شکل آمده است، یکی به صورت کلمه لاتین Synergy و دیگری ترکیبی از دو کلمه Syn و Energy که هر دو شکل مفهوم و معنی مشابهی را تداعی می‌کند: «اجماع چند جزء که به قدرتی بیش از جمع اجزای تشکیل دهنده خود می‌انجامد».

همچنین سینیژری را به صورت زیر تعریف نموده‌اند:

«پدیده سینیژری را که هم افزایی ترجمه کرده‌اند عبارت است از اثر تصاعدی و نمایی دستاوردهای فعالیت‌های هم خانواده بر یکدیگر مانند: تحول در تکنولوژی و بهره وری نیروی انسانی که توسعه یکدیگر و سازمان قلمرو خود را تشدید می‌کنند».

تعریف دیگری که توسط نگارندگان مقاله ارائه گردیده به شرح زیر می‌باشد:

سینیژری از نظر ماهیت هنگامی نمایان می‌شود که حداقل دو جزء با یکدیگر در تعامل باشند. وجود این تعامل نوعی از انرژی را ایجاد می‌کند که از انرژی انفرادی هر یک از دو جزء بیشتر بوده و لذا حرکت به سمت هدف مشترک سریع‌تر از جمع جبری انفرادی نیروهای دو جزء می‌باشد. در گذشته تصور بر این بود که جمع کل



● سهیل سرمد سعیدی و حسن گوریان

سینیژری و تعاون

وقتی در یک سازمان برآیند نیروها به جای جهت‌گیری به سمت اهداف سازمانی که از قبل مفید تشخیص داده شده و تعیین گردیده‌اند به سوی عواملی مانند حفظ موقعیت شغلی، تخطئه همکاران و بزرگ نمایی کار خود و کوچک جلوه دادن کار دیگران و از این قبیل مسائل، جهت داده شود نمی‌توان انتظار داشت که سینیژری ایجاد گردد.

مقدمه

در هر سازمان صرف نظر از ماهیت آن تعدادی از اجزاء یا زیر سیستمها در تعامل و تقابل با یکدیگر بوده و در جهت دستیابی به اهدافی که تعیین گردیده پیش می‌روند. البته ممکن است تلاش اجراء در راستای هدف تعریف شده باشد. طبق اصول ریاضی حاصل جمع حاصل جمع چند جزء عبارت است از جمع جبری آن اجزاء یعنی $۲+۲=۴$ ولی در سیستمها مشاهده می‌شود این امر مصداق چندانانی ندارد زیرا مجموع

اعضاء یک سیستم حاصلی بیش از جمع تک تک اجزاء خواهد داشت. یعنی $۲+۲$ می‌تواند بیشتر از ۴ باشد. چنانچه برآیند نیروهای این اجزاء و نیز جهت آنها به سمت هدفهای تعریف شده باشد، می‌توان گفت هم نیرو افزایی یا هم افزایی ایجاد گردیده و در غیر این صورت موجب نقصان پذیری (عکس هم افزایی) می‌شود. هر چه جهت هم نیرو افزایی یا به عبارت دیگر سینیژری به سمت هدف باشد کارآیی و اثر بخشی سازمان بالاتر می‌رود و در صورتی که عکس ایجاد

نیروها حداکثر برابر با مجموع نیروهای تک تک آنها می‌باشد ولی با ظهور تئوری عمومی سیستمها این نظریه قدیمی جای خود را به نظریه سینرزی داد که اظهار می‌دارد: بازده جمع کل نیروها بیش از بازده جمع تک تک اجزاء می‌باشد. برای روشن شدن مطلب ذکر مثالی لازم است:

هر گاه یک وزنه یک کیلوگرمی داشته باشیم که برای بلند کردن آن یک نفر لازم باشد، تصور می‌شود برای بلند کردن سه کیلوگرم باید سه نفر درگیر شوند در حالی که در عمل مشاهده می‌شود، دو نفر نیز با هم قادر به بلند کردن سه کیلوگرم می‌باشند. یعنی وقتی دو نفر «با هم» وزنه‌ای را بلند می‌کنند همان بازده‌ای ایجاد می‌شود که سه نفر «به صورت انفرادی» انجام می‌دهند.

مصادیق سینرزی در سیستم‌های زنده و پویا عینیت می‌یابد، یعنی نوعی رابطه پویا و ارگانیک در میان اجزای سیستم وجود دارد که در نهایت منجر به سینرزی می‌گردد. به عبارت دیگر چون در سیستم‌های اجتماعی (که نوعی از آنها سازمانها، شرکتها و از جمله آنها تعاونی‌ها می‌باشند) و ارتباط پویا و ارگانیک این اجزاء افزایش می‌یابد و بهره دمی به حداکثر می‌رسد. به عبارت دیگر همان چیزی که در شرکت‌های تعاونی اتفاق می‌افتد یعنی جمع انسانهای مشتاق با سرمایه‌های اندک اما با حرکتی «هم راستا» و «با هم» که نهایتاً تولید سینرزی می‌کند. از آنجا که سینرزی تنها گویایی نوعی افزایش در انرژی تعاملی اجزاء می‌باشد، چنان چه در جهت عکس اهداف معقول و از پیش تعیین شده ایجاد گردد، می‌تواند اثری مخرب داشته باشد.

کاربرد سینرزی در اداره سازمان

هدف از تشکیل سازمانها افزایش بهره وری در جهت پاسخگویی به نیازها و استفاده بهینه از منابع موجود در آن می‌باشد. تحقق چنین هدفی تنها با ایجاد سیستم‌هایی که تعامل اجزاء آن، دستیابی به اهداف را تسریع نماید، امکان‌پذیر می‌باشد. بنابراین آن چه که می‌تواند به این حرکت سازمانی شتاب بیشتری دهد

اعضای تعاونی‌ها مفاهیم حیات بخشی را تجربه کرده‌اند که معنی و نتیجه آن ملاحظه مردمی است که به طور دسته جمعی به سوی راههایی که زندگی را غنی‌تر، سالم‌تر و مفیدتر می‌سازد، پیش می‌روند.

استفاده صحیح از عواملی است که سبب تولید سینرزی می‌شوند.

کارکرد سینرزی در اداره سازمان دارای سابقه تاریخی بسیار بوده اما طرح آن به این نام در سازمانها به دهه ۶۰ قرن گذشته میلادی بر می‌گردد. از آن زمان سینرزی توسط دانشمندانی چون مازلو و بندیکت مطرح شد. هر دو دانشمند سینرزی سازمانی را نشانه پیشرفت در مدیریت و رهبری به حساب آوردند. آنها اعتقاد داشتند که سینرزی در سازمان و استفاده از آن توسط مدیران نشانه سالم‌ترین شبکه روان شناسانه مدیریت است و مدیرانی که بتوانند در سازمان سینرزی ایجاد کنند از لحاظ روانی یک مدیر ایده آل و سالم به شمار می‌آیند. مازلو معتقد بود که سینرزی در سازمان اداری تقویت متقابل و اثر مضاعف است، همان طوری که اپراز محبت سبب افزایش محبت می‌گردد، اظهار دانش نیز موجب افزایش دانش خواهد شد. اگر یک مدیر بازرگانی یا صنعتی دامنه فروش را با راهبرد قیمت کم و قابلیت دسترسی بیشتر معین نماید و تنوع و تعدد تولیدات را افزایش دهد، با بازار و مشتری بیشتری روبرو خواهد شد اما مدیرانی که به وسیله راهبرد ارائه تولیدات کم و قیمت زیاد در فکر انحصاری کردن تجارت هستند به همان بلایی دچار خواهند شد که مدیران صنایع اتومبیل آمریکا در مقایسه با مدیران همتای ژاپنی خود به آن مبتلا گردیدند.

سبک مدیریت ژاپنی طریقه استفاده از سینرزی را به مدیریت آمریکایی آموخت. از آن جا که منابع ارضای نیازها محدود و از طرف دیگر نیازهای بشری نامحدود

می‌باشد، لذا استفاده از سینرزی برای به کارگیری حداکثر نیروهای موجود و پاسخ به نیازها اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. به عنوان مثال جاش و همکارش نظریه ایگورانسف را چنین توجیه می‌کنند که سازمانهای صنعتی و بازرگانی از ترکیب فعالیتهای داخل و خارج می‌توانند در جهت گسترش و توسعه سازمانی، نیروهای سینرژیکی، ایجاد نمود.

منتها عده‌ای از صاحب نظران مدیریت استراتژیک می‌گویند: می‌توان سینرزی را در سازمان، بازگشت سرمایه و منابع مصروفه دانست که در نتیجه ترکیب بین اجزاء با فلسفه ۲+۲=۵ ایجاد می‌شود. مثلاً سازمان به خاطر آثار مشترک و هزینه‌های ناشی از ترکیب فعالیتها، می‌تواند در ایجاد تعدد و تنوع در تولیدات و خدمات و همچنین در گسترش و توسعه سازمان و در دستیابی به بازار وسیع‌تر یک نیروی سینرژیکی ایجاد کند.

سینرزی در فروش هنگامی به وجود می‌آید که برای تولیدات متعدد و متنوع یک شرکت، از فروشندگان مشترک، کانال توزیع مشترک و تبلیغات تجاری مشترک استفاده شود.

خلاصه این که نگرش سیستمی و اثر آن سینرزی در تمام ابعاد سیستم اجتماعی امروز اعم از سازمان یا دیگر پدیده‌های اجتماعی بسیار مهم و غیر قابل چشم پوشی است.

سینرزی، تعاون است!

شروع تعاون و همکاری در بین انسانها قدمتی به اندازه آغاز خلقت انسان توسط خداوند عالمیان دارد. کلیه موجودات زنده برای بقا نسل خود نوعی تعاون و همکاری دارند. حداقل آن را می‌توان در تلاشی که موجودات نر و ماده در حفظ فرزندانشان خود دارند دانست و شاید حداکثر آن در بین حیوانات، زندگی زنبور عسل و مورچه‌ها و مورچانه‌ها است. اولین شکل تعاون و همکاری در بین انسانها تشکیل خانواده است. انسانها با تشکیل خانواده اولین قدم اساسی را در تعاون با یکدیگر بر می‌دارند و تشکیل قبائل و اجتماعات شهر نشینی نیز

از دیگر سرچشمه‌های نیاز به تعاون و همکاری است.

نخستین پدیده تعاون در امور اقتصادی در رشته‌های کله داری و کشاورزی دیده شده است از هزاران سال قبل مردم مختلف گیتی با همکاری یکدیگر زمین را آماده کشت کرده و در جمع آوری محصولات نیز به کمک و مدد یکدیگر می‌شتافتند.

همکاری انسانها در مقابل خطرات، آسیبها و گزند حیوانات وحشی، دفاع در مقابل تهاجمات بیگانگان از دیگر مصادیق تعاون است.

حال تصور کنید در هر یک از موارد فوق، افراد به صورت فردی و یا در تعدادی اندک به امور کله داری، کشاورزی، دفاع در برابر عوامل طبیعی و دشمنانی که به آنها تهاجم می‌برند، اقدام نمایند. حاصل چه خواهد شد؟ آیا باز هم ثمره و نتیجه‌ای برابر با زمانی که آنها در کنار هم و به صورت تعاون و همکاری عمل می‌کردند، حاصل می‌شود، قطعاً جواب خیر است. زیرا وقتی افراد با هم هستند، در مقابل تهاجمات بیگانگان ایستادگی می‌کنند و یا به تولید کالا و یا ارائه خدمت می‌پردازند، پدیده سینرژی ایجاد شده است.

آری، در کنار هم قرار گرفتن افراد و یا اجزاء، تولید سینرژی می‌کند. مثالی که آن پدر برای نصیحت پسران خود به کار برد شاید برای تفهیم مطلب مناسب باشد.

پدری در اواخر عمر خویش پسرانش را نزد خود فراخواند و گفت: می‌خواهم نصیحتی به شما نمایم. بعد به هر یک از آنها قطعه چوبی داد و گفت: آنها را خرد نمایید، فرزندان پیر مرد با تبسمی بر لب به راحتی چوبها را خرد کردند. پیر مرد همان تعداد قطعه چوب را در کنار هم قرار داد و از هر یک از آنها مجدداً خواست تا مجموع چوبها را «در کنار هم» خرد نمایند اما هر کاری کردند موفق به خرد کردن چوبها نشدند. پدر لبخندی زد و گفت: اگر شما مانند این قطعه چوبها جدا از هم باشید به راحتی در طوفان زندگی نابود خواهید شد. اما اگر «با هم» و «در کنار هم» متحد باشید سخت‌ترین مصائب زندگی نیز شما را از

پای در نخواهد آورد!

در مثال «پیر مرد و پسران وی» به روشنی مفهوم سینرژی و تعاون قابل درک است. آری، سینرژی همان تعاون و همکاری است. سینرژی، در کنار هم بودن است. یکدیگر را یاری کردن، هم پشت شدن. به یکدیگر کمک کردن است و شعار «یکی برای همه و همه برای یکی» در معنای آن مستفاد می‌شود.

به تعریف شرکت تعاونی دقت نمایید، «شرکت تعاونی جمعیتی است که ضمن استفاده از نیروهای اشخاص مختلف و به کار انداختن آن نیروها در یک واحد خاص جهت بهبود وضع اقتصادی و اجتماعی فعالیت می‌نماید.» حال اجزاء تعریف شرکت تعاونی شکافته می‌شود:

۱- کار شرکت گروهی است نه فردی. در شرکت‌های تعاونی اعضاء «همه با هم» فعال هستند. کار گروهی افراد است که شرکت را زنده و پویا می‌سازد. همان طور که تعاون در گروه شکل می‌گیرد، سینرژی نیز حاصل کار جمعی و گروهی است.

۲- فعالیت اعضاء به سوی یک هدف یا چند هدف مشترک است. افراد در شرکت‌های تعاونی در هدف و یا اهداف شرکت دارای نیاز مشترک هستند و بر اساس آن نیاز مشترک، فعالیت‌های خود را هم سو و هم جهت می‌نمایند. یکی از پیش نیازهای سینرژی در سازمان وجود اهداف مشترک بین اعضاء آن می‌باشد. اگر اعضاء سازمان دارای اهداف مشابه و نزدیک به هم نباشند فعالیت‌های آنها درون پیکره سازمان نقصان پذیری می‌شود.

۳- فعالیت شرکت‌های تعاونی اجتماعی و اقتصادی است. شرکت‌های تعاونی در کنار توجه به عملیات اقتصادی که مرکز ثقل جهت دهی اعضاء می‌باشد، توجه به رعایت مبانی، اصول و ارزشهای اجتماعی را نیز مد نظر دارند. به عبارت دیگر برای تولید سینرژی، باید اجتماعاتی تشکیل شود. بدون وجود اجتماعی هم دل و معتقد به مبانی و اصول ارزشی، توسعه سینرژی به توفیقی دست نخواهد یافت.

بررسی معنی تعاون و شرکت تعاونی

در زبان انگلیسی نیز تأکیدی به رفتار به سوی سینرژی است. تعاون در زبان انگلیسی معادل کلمه **Co_Operation** است. یک کلمه مرکب از دو بخش ترکیب شده، یکی **Co** به معنای «بیشتر و با هم» است و **Operation** به معنای «عمل کردن و کار کردن» است. بنابراین **Cooperation** به معنای «کارکردن با هم و عمل همکاری و شرکت در انجام کاری مشترک است» و شرکت تعاونی نیز به صورت **Cooperation** و یا **Society Cooperative** معرفی می‌شود.

همان طور که مشاهده می‌شود، سینرژی همان تعاون است و شرکت‌های تعاونی در راستای هم افزایی تشکیل شده‌اند. همان طور که در سینرژی تأکید بر همکاری و در کنار هم قرار گرفتن افراد برای تولید بازدهی و عملکرد بیشتر از زمانی است که افراد به صورت انفرادی کار می‌کنند، تعاون و شرکت‌های تعاونی نیز هدفی جز این ندارند.

اصول شرکت‌های تعاونی نیز تقارن بسیار شدیدی با سینرژی را نشان می‌دهد. اصل دموکراسی یا اقتصادی دموکراتیک وقتی بیان می‌کند، «هر شخص در مجمع عمومی شرکت فقط یک رأی دارد و همه اعضاء حق رأی دارند» در واقع خواهان مشارکت هر چه بیشتر اعضاء و دعوت آنها در پیگیری مسائل شرکت و تفویض مسئولیتها به آنها می‌باشد.

مفهوم دموکراسی تعاون آن است که امر نظارت در کلیه شرکت‌های تعاونی به عهده اعضاء است و نظارت بر امور اقتصادی و اجتماعی و سایر امور را آنها باید انجام دهند. تعاونی، محل عزلت نشینی اعضاء نیست، بلکه جایگاه همکاری اعضاء است. در سایه این همکاری اعضاء، سینرژی، توسعه و مفهوم می‌باید اصل تساوی حقوق (انصاف) در تعاونی‌ها، که منشاء آن طرز عمل تعاونی‌ها نسبت به بازپرداخت مازاد برگشتی بر اساس مقدار خرید اعضاء، خدمات انجام شده برای شرکت توسط آنها و مقدار معاملات انجام شده توسط هر عضو با شرکت، در جهت تشویق

اگر یک مدیر بازرگانی یا صنعتی دامنه فروش را با راهبر د قیمت کم و قابلیت دسترسی بیشتر معین نماید و تنوع و تعدد تولیدات را افزایش دهد، با بازار و مشتری بیشتری روبرو خواهد شد اما مدیرانی که به وسیله راهبر دارانه تولیدات کم و قیمت زیاد در فکر انحصاری کردن تجارت هستند به همان بلایی دچار خواهند شد که مدیران صنایع اتومبیل آمریکا در مقایسه با مدیران همتای ژاپنی خود به آن مبتلاگردیدند.



هر چه بیشتر اعضای شرکت برای همکاری بیشتر می‌باشد.

اصل تقابل یا کمک متقابل، یعنی کار مشترک افراد شایسته‌ای که به خاطر خیر جمعی فعالیت می‌کنند.

در تعاونی به خاطر خیر جمعی، سبزی‌ری ایجاد می‌شود و افراد از این مسیر زندگی خویش را نیز غنی می‌سازند. در تقابل، انگیزه وجود دارد. تحقیقاً دلایلی وجود دارد که مربوط به طبیعت زندگی است. از قبیل: پیشرفت شخصی (از نظر ثروت یا موقعیت) و یا به سبب احتمال رضایتی که از کمک به دیگران به دست می‌آید. که هیچکدام از این‌ها در صورتی که افراد به صورت منفک و جدا از هم باشند، حاصل نمی‌شود.

اعضای تعاونی‌ها مفاهیم حیات بخشی را تجربه کرده‌اند که معنی و نتیجه آن ملاحظه مردمی است که به طور دسته جمعی به سوی راههایی که زندگی را غنی‌تر، سالم‌تر و مفیدتر می‌سازد، پیش می‌روند.

اصل جهانی بودن یا کلیت، می‌تواند توسعه سبزی‌ری در سطح جهانی را موجب شود. «اصل کلیت بدان معنا است که اشخاص و گروهها بالاترین ارضای معنوی را نه از راه رسیدن به مقاصد خودخواهانه، بلکه با تلاش در راه هدفهایی که اهمیت جهانی دارد، به دست آورند».

تعاون همگانی، با تمایزهای ساختگی که بر اساس نژاد، رنگ و قومیت باشد، سر و کاری ندارد. از آنجایی که بی طرفی در مسائل نژادی و مذهبی، تعاونی‌های حقیقی را به وجود می‌آورد این خود می‌تواند سرمشقی برای ریشه کن کردن عمومی نژاد پرستی و تعصب مذهبی باشد. تعاونی‌ها می‌توانند مرزهایی را که انسانها بین نژادها و مذاهب بر پا کرده از میان

رشد مجموعه می‌شود. تکامل جریانی به سوی رشد و توسعه می‌باشد و بر عکس سیر قهقرایی هر جا که تکامل وجود داشته باشد زندگی رو به کمال حرکت می‌کند، شخصیت غنی‌تر می‌شود، گروههای اجتماعی به نقطه مشترک می‌رسند و تعاونیها فعالیت بیشتری را از خود نشان خواهند داد و نهایتاً، سیستم با سبزی‌ری مواجه می‌شود.

رسانند و بدینسان برخی از بهترین ناسازگاری‌های جنگ آفرین سکون یابند و امکان پیدایش صلح حقیقی در جهان بیشتر شود. «عضو یک تعاونی حقیقی احساسات و تمایلات نوع دوستانه‌ای نسبت به عضو تعاونی مشابه در کشور دیگر خواهد داشت. پس فلسفه محلی نوع دوستی ممکن است به نوع دوستی در سطح جهانی منجر شود».

همان طور که مشاهده می‌شود تعاونی نه تنها در سطح محلی، منطقه‌ای و ملی، بلکه در سطوح جهانی نیز می‌تواند موجب ایجاد سبزی‌ری شود.

در کنار هم قرار گرفتن و با هم حرکت کردن موجب اصل دیگری از اصول تعاونی به نام «اصل تکامل» شده است. قرارگیری مناسب اجزاء در کنار هم موجب تکامل و

پیشنهایی برای افزایش سبزی‌ری در شرکتهای تعاونی

همان طور که از نظر گذشت، مصداق عینی سبزی‌ری در فعالیتهای تعاونی جلوه گر می‌شود. اما امروزه مشاهده می‌شود با تمام دستاوردهای خوبی که تعاونی‌ها در سراسر جهان داشته‌اند، اما این پدیده

«پدیده سینرزی را که هم افزایی ترجمه کرده‌اند عبارت است از اثر تصاعدی و نمایی دستاوردهای فعالیت‌های هم خانواده بر یکدیگر مانند: تحول در تکنولوژی و بهره‌وری نیروی انسانی که توسعه یکدیگر و سازمان قلمرو خود را تشدید می‌کنند».

(شرکتهای تعاونی) هر از چند گاهی در ایران دچار فراز و نشیب‌هایی می‌شود. این فراز و نشیب‌ها چه بسیار موجبات نقصان پذیری در سیستم تعاونی را موجب شده است. به همین خاطر شناخت تفکر سیستمی و پدیده‌ای که در این تفکر ایجاد می‌شود به نام «سینرزی» می‌تواند ما را در تکامل و توسعه تعاونی‌ها کمک نماید.

مدیریت با درک مفاهیم «سینرزی» در سازمان باید شرایط لازم را برای تعاملات مناسب بین اجزاء فراهم نماید. یعنی ماهیت و موقعیت کلیه عوامل سازمانی در جریان عمر تدریجی سیستم را دائماً مورد مطالعه قرار داده و هر گونه عامل مزاحمی که در جریان تعامل، نوعی نقصان پذیری ایجاد می‌کند، شناسایی و حذف نماید.

درجه و شدت هر یک از سینرزی‌های یاد شده به درک و شناسایی و نیز تلاش برای حرکت به سمت هدف وابسته است. بی توجهی، تصمیماتی که با آزمون و خطا همراه است، همچنین عدم شناخت هدف، ترجیح اهداف شخصی بر اهداف سازمانی، عدم امنیت شغلی و فعالیت برای تثبیت موقعیت به هر قیمت از عواملی است که می‌تواند موجب ایجاد نقصان پذیری گردد. در ایران علت عدم موفقیت اکثر سازمانها و عدم پیشرفت آنها وجود همین نقصان پذیری است که می‌تواند به طور کامل یک سازمان را از دستیابی به اهداف تعیین شده باز دارد.

وقتی در یک سازمان برآیند نیروها به جای جهت‌گیری به سمت اهداف سازمانی که از قبل مفید تشخیص داده شده و تعیین گردیده‌اند به سوی عواملی مانند حفظ موقعیت شغلی، تخطئه همکاران و بزرگ نمایی کار خود و کوچک جلوه دادن کار دیگران و از این قبیل مسائل، جهت داده شود نمی‌توان انتظار داشت که سینرزی ایجاد گردد. در فرهنگ سازمانی ایران گروه‌های غیر رسمی موجب نقصان پذیری در سازمان شده و از آن برای حفظ بقای خود به هر قیمت استفاده می‌نمایند. گروه‌هایی که هر کدام می‌توانند آهنگ پیشرفت و دستیابی به اهداف را تسریع کنند، خود

۱۲- استفاده از شایعه به عنوان ابزاری جهت پیشبرد مقاصد شخصی.

۱۳- ناتوانی مدیران در تعریف صحیح از کار و شغل و نیز اهداف سازمانی.

۱۴- عدم توجه به سیستم مناسب تشویق و تنبیه در سازمان و عدم رعایت عدالت.

۱۵- عدم توجه به برنامه‌های راهبردی و بلند مدت.

در خاتمه برای این که بتوان از «سینرزی» حداکثر استفاده را برد و از نقصان پذیری (معکوس سینرزی) اجتناب نمود، رعایت موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱- در به کارگیری ساختار، رفتار و عملیات سازمانی از روش مدیریت اقتضایی استفاده شود. زیرا روش اقتضایی موجب پاسخگویی مناسب به محیط و اعمال مدیریت بجا، به موقع و سینرزی ساز می‌شود.

۲- مدیران در اتخاذ و اجرای تصمیمات سازمانی همواره از روشهای یک هدف و چند راه استفاده نمایند.

۳- این تفکر رواج یابد که همه در جهت اهداف سازمان باید تلاش کنیم و اهداف شخصی در مقابل اهداف سازمانی باید رنگ ببازند.

۴- مدیریت همواره بر اصل صرفه جویی به علت محدودیت منابع متکی باشد.

۵- مدیریت در به کارگیری تکنولوژی باید همواره کاربرد آن را مد نظر داشته باشد.

۶- در سازمان تفکر سیستمی و مشارکتی حاکم گردد که البته مستلزم آماده سازی بستر آن است.

۷- مدیریت لزوماً در پی ادغام و ترکیب فعالیتها، واحدها و سازمانهایی باشد که در جهت موازی یکدیگر گام بر می‌دارند.

۸- مدیران با رعایت عدالت انگیزه لازم برای ایجاد خلاقیت و نوآوری ایجاد نمایند.

مانعی در راه رسیدن به اهداف ایجاد کرده و حرکت سازمان را کند می‌کنند. هر کدام از این حرکتها باعث ضایع شدن وقت، انرژی و پول شده و در بلند مدت موجب رکود و رخوت سازمان و عدم کارآیی و اثر بخشی مجموعه گردیده و کم کم به یک سیستم باطل تبدیل می‌شود.

از جمله عواملی که در تعاونی‌های ایران نیز می‌توانند موجب ایجاد نقصان پذیری شوند به شرح زیر می‌باشند:

۱- عدم شایستگی مدیران از نظر دارا بودن دانش مابوطه و تجربه لازم برای اداره سازمان.

۲- عدم شناخت کافی از اجزاء و کارآیی سیستم‌های موجود در سازمان.

۳- عدم قدرت تجزیه و تحلیل و نیز فقدان سازمان تحلیل کننده پشتیبان در جهت درک عوامل معکوس کننده سینرزی (نقصان پذیری).

۴- تغییرات پی در پی در پستهای مدیریتی و اعمال برنامه‌های متفاوت بر اساس سلیقه.

۵- وجود عوامل متفاوت، متنوع، متغیر محیطی عدم ثبات از جمله قوانین و مقررات، گروه‌های فشار و ...

۶- عدم آشنایی و درک صحیح از فرهنگ مشارکتی و تفکر سیستمی و استفاده از آن در حل مسائل.

۷- وجود تصمیم‌گیری متمرکز در اداره سازمان و عدم استفاده از خلاقیت و نوآوری کارکنان.

۸- عدم رعایت اصل شایسته سالاری در انتصابات.

۹- عدم تناسب افراد با مشاغل سازمانی.

۱۰- وجود فرهنگ خودپرستی و توجه به اهداف شخصی و بی توجهی به اهداف سازمانی.

۱۱- وجود رفتارهایی که موجب تخطئه دیگران می‌شود.

ارزیابی «تصورات» و «انتظارات» مشتریان از فروشگاههای تعاونی آموزشی در سنگاپور

مأخذ: گزارش اتحادیه ملی تعاون سنگاپور

• ترجمه: بابک لعل فام

مقدمه مترجم

موضوع فعالیت تعاونی‌های آموزشی یکی از مباحث مورد توجه در نظام سیاستگذاری بخش تعاونی و نیز فعالیتهای تحقیقاتی وزارت تعاون می‌باشد. زیرا ایجاد فضای مشارکت جویی هر چه بیشتر در مراکز آموزشی مانند مدارس و دانشگاهها، اجرای فعالیتهای تعاونی و تلاش برای ایجاد و تقویت هر چه بیشتر این نوع از تعاونی‌ها امری بسیار ضروری است و در این میان قطعاً یکی از راههای مؤثر استفاده از تجارب کشورهای دیگر در این زمینه می‌باشد. مطلب زیر ترجمه‌ای از یکی از مقالات ارائه شده در کنفرانس ICA در سنگاپور در سال ۲۰۰۰ است و در آن یک تحقیق پیمایشی به صورت ساده ولی دقیق و مفید اجرا شده است. اجرای این نوع تحقیقات برای تمام تعاونی‌ها مفید است و در این ترجمه نکته بارزی که به چشم می‌خورد توجه عمیق به تصورات و انتظارات اعضای مشتریان از تعاونی است و این که مدیریت تعاونی‌ها چقدر خود را نسبت به شناخت هر چه بیشتر از نظرات اعضا موظف و حتی محتاج می‌دانند. اجرای چنین تحقیقات دقیق و ساده‌ای حداقل برای تعاونی‌های مصرف توصیه می‌شود.

چکیده

به منظور اندازه‌گیری انتظارات و تصورات مشتریان و اعضای ان اکثر فروشگاههای تعاونی آموزشی سنگاپور، یک تحقیق پیمایشی انجام گرفته است. نتیجه به دست آمده در زمینه نگرش اعضا و مشتریان از عملکرد فروشگاهها بسیار پر اهمیت است. درجه اختلاف بین تصورات و انتظارات، اطلاعات ارزشمندی به دست می‌دهد تا مدیریت با وقوف به نقاط قوت و ضعف عملکرد تعاونی‌ها و همچنین تقویت قسمتهای مورد نیاز بتواند بیش از پیش موفق شود.

مقدمه

تعاونی‌های آموزشی یکی از بخش متمایز وابسته به اتحادیه ملی سنگاپور (SNCF) هستند. حوزه فعالیت این بخش در دانشگاهها، دانشسراها، دانشکده‌ها و مدارس است. این تعاونی‌ها به منظور پاسخگویی به پاره‌ای از نیازها در درون مراکز آموزشی ایجاد شده‌اند. این نیازها عبارتند از: ارائه خدمات مناسب و ضروری

به دانشجویان و کارکنان مراکز آموزشی، جذب منابع مالی به منظور کاهش هزینه‌های تأمین کالاهای اساسی و ضروری و ارائه آموزشهای مناسب به دانشجویان و دانش‌آموزان به منظور کسب تجربه عملی در فعالیتهای اقتصادی، خدمات ارائه شده نیز مواردی از قبیل فروش کتاب، نوشت افزار، رایانه‌های شخصی، بلیط اتوبوس، کارت تلفن، وسایل ورزشی، محصولات دارویی، CD، گل و اشیاء یادگاری و لوازم یدکی می‌باشد. خدمات فوق برنامه در آنها نیز عبارتند از: سفرهای سیاحتی، بوفه داری و وام.

در حال حاضر ۱۲ تعاونی آموزشی وجود دارند که درآمد سالانه شان ۱۹ میلیون دلار سنگاپور و تعداد اعضا آنها ۱۵۰۰۰ نفر می‌باشد.

در سالهای اخیر تعاونی‌های آموزشی با رقابتی فزاینده از سوی رقبای بخش خصوصی رو به رو هستند. به همین دلیل مراکز آموزشی، دیگر یک بازار مصرف اختصاصی برای تعاونی‌ها

محسوب نمی‌شوند و تعاونی‌ها برای ارائه کالاها و خدماتشان بایستی وارد رقابت با رقبای بخش خصوصی شوند. همچنین لازم است که مدیران تعاونی‌ها شناخت بهتری از انتظارات اعضا و مشتریان خود داشته باشند. شناخت این انتظارات مستلزم کشف این نکته است که اعضا و مشتریان از تعاونی‌ها چه تصویری دارند. اختلاف بین انتظارات و تصورات، ارائه کننده اطلاعات ارزشمندی است که مدیران تعاونی‌ها را قادر می‌سازد قوت و ضعف عملکرد خود را باز یافته، عقب ماندگیهای خود را شناخته و بهینه سازی لازم را تحقق بخشند. به همین منظور، تحقیقی در نیمه اول سال ۱۹۹۹ انجام گردید و ۵ تعاونی آموزشی مورد مطالعه قرار گرفتند. در مجموع ۲۱۰ پرسشنامه تحقیقاتی جمع آوری شد و این پرسشنامه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و طبقه بندی شدند. در این گزارش یافته‌های تحقیق مذکور ارائه می‌شوند.

پرسشنامه‌ها

نمونه پرسشنامه تحقیق در قسمت آخر

آورده شده است. ساختار پرسشنامه به سه بخش تقسیم می‌شود. قسمت اول مربوط به سئوال‌ات کلی راجع به تعاونی می‌باشد. این بخش شامل ۵ سئوال است. قسمت دوم که مشتمل بر ۱۵ سئوال است مربوط به نحوه عملکرد تعاونی‌ها در شرایط فعلی می‌باشد و بخش سوم نیز که دارای ۱۵ سئوال است نظرات مشتری را درباره اقلامی جویا می‌شود که از نظر او اهمیت دارند. پاسخهای این بخش (بخش سوم) بیانگر نظرات و نیازهای مشتری است.

بخش دوم و سوم در واقع با یکدیگر مرتبط هستند سئوال‌ات این دو بخش هر چند به گونه‌ای متفاوت طراحی شده‌اند ولی در حقیقت مفاهیم یکسانی را مورد پرسش قرار می‌دهند و بنابراین، هماهنگ بودن پاسخهای داده شده به این دو بخش یا بر عکس عدم تطابق پاسخها واقعیتی را به دست می‌دهد که بر اساس آن می‌توان به قدرت یا ضعف فروشگاههای تعاونی پی برد و این یکی از اهداف تحقیق است.

۲-۳ بخش دوم: تصورات

در این بخش ۱۵ سئوال درباره نحوه عملکرد تعاونی‌ها در حال حاضر مطرح شده‌اند. پاسخها بر اساس یک طیف چهار سنجی‌ای تنظیم شده‌اند که از «کاملاً صحیح» با امتیاز یک شروع شده و به «کاملاً غلط» که امتیاز ۴ دارد ختم می‌شود. جدول شماره ۲ تعداد پاسخگویان و تصورات آنها را از عملکرد تعاونی نشان می‌دهد.

۳-۳ انتظارات

در این بخش یک مجموعه تکمیل کنندگان سئوال‌ات ۱۵ تایی پیرامون انتظارات اعضا یا مشتریان در زمینه چیزهایی که مطمح نظر آنها است آورده شده است. پاسخهای این قسمت نیز مشابه قسمت قبل بر اساس یک طیف ۴ سنجی‌ای تنظیم شده است. جدول شماره ۳ تعداد پاسخگویان مربوط به انتظارات تعیین شده را نشان می‌دهد.

۴-۳ تحلیل

اطلاعات به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و با استفاده از نرم‌افزار

جدول شماره (۱): پاسخهای ارائه شده به هر سئوال

فراوانی حمایت از تعاونی	کاملاً منظم	تقریباً منظم	گامگامی	بندرت
۱۵/۸	۳۳/۲	۳۵/۵	۱۵/۵	
زیر ۲۵	۵۰ تا ۷۵	۷۵ تا ۱۰۰	بالای ۱۰۰	میزان خرید مایحتاج روزانه از تعاونی
۱/۵۱	۳۲/۳	۱۱/۳	۵/۴	
نزدیک بودن	مناسب بودن	مطلوب بودن	چاره دیگری ندارم	دلایل خرید از تعاونی
۶۶/۵	۱۴/۲	۱/۳	۱/۸	
خیلی خوب	خوب	متوسط	خوب نیست	وضعیت کلی تعاونی
۵/۵	۵۴/۸	۳۲/۵	۵/۲	
بلی حتماً	در صورت امکان	نمی‌دانم	خیر	تعاونی‌ها را بایستی حمایت و تقویت نمود
۶۶/۱	۲۳/۲	۸/۴	۱/۴	

میکروسافت اکسل (Micro Soft Excell) محاسبه می‌شوند. با این محاسبه نمره متوسط هر گزینه به دست می‌آید. جدول شماره ۲ حاوی نمرات مربوط به انتظارات و تصورات اعضا و مشتریان است. انتظارات و تصورات و نیز مقادیر عددی انحراف از معیار این دو متغیر در دو نمودار چند ضلعی (پلی گون) آورده شده است.

۵- نتایج

اعداد استخراج شده از پرسشنامه‌ها بیانگر تصورات و انتظارات مشتریان درباره فروشگاههای تعاونی آموزشگاهی می‌باشند. نمودار چند ضلعی شامل ۱۵ نقطه است که نمایشگر ۱۵ سئوال مطرح

جدول شماره (۲): تعداد پاسخگویان و تصورات آنها

جمع	اظهار نشده	۱	۲	۳	۴	
۳۱۰	۱	۶	۲۳	۱۷۰	۱۱۰	محل استقرار فروشگاههای تعاونی مناسب است
۳۱۰	۳	۱۲	۸۶	۱۴۳	۶۶	قیمت‌ها مناسب هستند
۳۱۰	۲	۳۴	۸۸	۱۳۲	۵۴	ساعت کار فروشگاه مناسب است
۳۱۰	۶	۱۸	۸۳	۱۵۶	۲۷	بیشتر اقلامی که می‌خواهم در فروشگاهها موجودند
۳۱۰	۶	۱۲	۵۰	۱۶۴	۷۸	کارکنان فروشگاههای تعاونی رفتاری دوستانه دارند
۳۱۰	۲	۱۲	۱۳۳	۱۲۹	۱۴	کالاهای تعاونی دارای کیفیتی برتر هستند
۳۱۰	۲	۱۰	۸۳	۱۸۰	۳۵	میزان کالاها نشان دهنده نیازهای مشتریان هستند
۳۱۰	۳	۸	۶۱	۲۰۹	۲۹	تعاونی‌ها به نظرات مشتریان احترام می‌گذارند
۳۱۰	۴	۲۵	۱۳۶	۱۰۷	۳۸	فروشگاههای تعاونی عمومآبر فروشگاههای خصوصی برتری دارند
۳۱۰	۶	۱۳	۹۶	۱۶۷	۲۸	یافتن کالاها در تعاونی‌ها سریع انجام می‌شود
۳۱۰	۱	۱۳	۸۲	۱۵۲	۶۲	فروشگاههای تعاونی روشهایی مناسبی دارند
۳۱۰	۱	۲۲	۱۲۶	۱۴۳	۱۸	محیط فروشگاههای تعاونی جذاب است
۳۱۰	۳	۳۰	۵۲	۱۸۱	۲۴	زمان انتظار در هنگام پرداخت وجه در پشت پیشخوان حده و مقدار قابل قبول است
۳۱۰	۲	۱۴	۹۷	۱۶۶	۳۱	اطلاعاتی که من می‌خواهم به آسانی در دسترس است
۳۱۰	۲	۲	۱۷	۱۶۹	۱۲۰	نظافت فروشگاههای تعاونی مطلوب است

مقادیر عددی انحراف بین انتظارات و تصورات است. این مقادیر عددی از صفر تا ۰/۹ تعیین شده‌اند. صفر بیانگر هماهنگی کامل این دو متغیر و ۰/۹ بیانگر بالاترین اختلاف بین آنها است.

از مقایسه اعداد دو متغیر می‌توان نتیجه گرفت که تعاونی‌های آموزشی در دو زمینه بسیار خوب عمل کرده‌اند: نظافت، فروشگاهها و روشنایی مناسب آنها.

همچنین مشخص شد که ۵ مورد وجود دارد که نیاز به بهبودی و بهینه‌سازی دارند که عبارتند از: طولانی بودن صف صندوق و عادلانه بودن قیمت‌ها، ساعات کار فروشگاهها، دسترسی به کالاهای مورد نیاز مشتریان و فروش کالاهایی با کیفیت بهتر.

با توجه به جدول ۱ خوشحالیم که می‌بینیم وضعیت عمومی تعاونی‌ها از نظر مشتریان رضایت بخش است. مشتریان و اعضا ما واقعاً معتقدند که تعاونی‌ها بایستی حمایت و تقویت شوند. به عبارت دیگر اگر نحوه ارائه خدمات بهبود یابد اعضا بیش از پیش از تعاونی حمایت خواهند نمود.

استقرار تعاونی در آموزشگاه باعث خواهد شد که اعضا و مشتریان دسترسی

آسان‌تری به آن داشته باشند و از آن احساس رضایت نمایند. ولی به هر جهت مایوس کننده است که ببینیم میزان احتیاجات روز مره که از تعاونی تهیه می‌شوند کمتر از ۲۵٪ است و یکی از مهم‌ترین کارها در این زمینه عبارت است از آگاهی به نیازهای مشتریان و بهبود وضعیت این رقم ناچیز.

در پایان تحقیق فوق، اطلاعات ذیقیمتی در زمینه قدرت و ضعف فروشگاهها و انتظارات مشتریان و اعضا به مدیریت

فروشگاهها ارائه می‌دهد. با این اطلاعات، مدیریت تعاونی‌ها باید از فرصت استفاده کرده و در اسرع وقت نسبت به بهبود نقاط ضعف اقدام نماید و به عنوان یک مزیت جنبی، ما بدین وسیله یک تکنیک عملی با برنامه رایانه‌ای خاص خود را ارائه نموده‌ایم که با آن می‌توان تجزیه و تحلیل‌ها و نمودارهای گرافیکی را رسم نمود. این روش برای دیگر تعاونی‌هایی که علاقمند به اجرای تحقیقی مشابه هستند، مناسب و مفید است.

جدول شماره (۳): انتظارات پاسخگویان و تعداد پاسخگویان هر مورد

محل	۴	۳	۲	۱	اظہار نشده	مجموع
محل	۱۹۶	۹۷	۱۶	۱	۵	۳۱۰
قیمت‌ها	۲۲۹	۶۴	۱۲	۴	۱	۳۱۰
ساعات کار فروشگاهها	۱۶۷	۱۱۶	۲۲	۲	۳	۳۱۰
میزان دسترسی به کالاهایی که مورد نیاز است	۱۹۹	۱۹۰	۱۴	۴	۳	۳۱۰
رفتار دوستانه پرسنل تعاونی	۱۵۸	۱۲۸	۱۹	۲	۳	۳۱۰
فروش کالاهایی با کیفیت برتر	۱۳۶	۱۴۸	۲۰	۲	۴	۳۱۰
ضرورت تهیه کالاهایی بر اساس نیاز مشتریان	۱۰۹	۱۴۳	۵۰	۲	۶	۳۱۰
استفاده از نظرات مشتریان و احترام به نظرات آنها	۱۳۳	۱۴۰	۳۱	۲	۴	۳۱۰
ارجحیت تعاونی‌ها به فروشگاههای خصوصی	۷۱	۱۳۱	۸۶	۱۶	۶	۳۱۰
امکان یافتن سریع و آسان کالا در تعاونی	۱۳۸	۱۲۲	۲۲	۰	۸	۳۱۰
روشنایی درون فروشگاهها	۹۴	۱۳۷	۶۴	۱۴	۱	۳۱۰
محیط و دکور جذاب تعاونی‌ها	۱۰۴	۱۳۷	۵۹	۸	۲	۳۱۰
میزان مدتی که در صف صندوق سپری می‌شود	۱۹۲	۹۷	۱۷	۲	۲	۳۱۰
دسترسی آسان به اطلاعات مورد نیاز	۱۵۰	۱۳۲	۲۲	۴	۲	۳۱۰
نظافت فروشگاهها	۱۲۹	۱۳۰	۲۲	۶	۳	۳۱۰

نمودار شماره (۵):

انحراف بین انتظارات و تصورات پاسخگویان

انحراف معیار	محل مناسب تعاونی
۰/۳۴	محل مناسب تعاونی
۰/۸۳	مناسب بودن قیمت‌های تعاونی
۰/۷۸	ساعات کار فروشگاه تعاونی
۰/۸۳	میزان دسترسی به کالاهای مورد نیاز در تعاونی
۰/۴۶	رفتار دوستانه کارکنان تعاونی
۰/۸۰	فروش کالاهایی با کیفیت مطلوب
۰/۳۶	ضرورت تهیه کالاها بر اساس نیاز مشتریان
۰/۴۶	استفاده از نظرات مشتریان و احترام به نظرات آنها
۰/۳۱	ارجحیت تعاونی‌ها به فروشگاههای خصوصی
۰/۵۹	امکان یافتن سریع و آسان کالاها در تعاونی
۰/۱۶	روشنایی درون فروشگاهها
۰/۵۷	محیط و دکور جذاب تعاونی‌ها
۰/۷۸	میزان مدتی که در صف صندوق سپری می‌شود
۰/۶۹	دسترسی آسان به اطلاعات مورد نیاز
۰/۰۴	نظافت فروشگاهها

جدول شماره (۴)

تصورات	انتظارات	مقاسم
۳/۲۳	۲/۵۷	مناسب بودن محل تعاونی
۲/۸۳	۳/۶۶	مناسب بودن قیمت‌ها
۲/۶۵	۳/۴۳	ساعات کار فروشگاه تعاونی
۲/۷۱	۳/۵۲	میزان دسترسی به کالاهای مورد نیاز در تعاونی
۲/۹۵	۳/۴۱	رفتار دوستانه کارکنان تعاونی
۲/۵۲	۳/۳۲	فروش کالاهایی با کیفیت مطلوب
۲/۷۶	۳/۱۲	ضرورت تهیه کالاها بر اساس نیاز مشتریان
۲/۸۲	۳/۲۸	استفاده از نظرات مشتریان و احترام به نظرات آنها
۲/۴۸	۲/۷۹	ارجحیت تعاونی‌ها به فروشگاههای خصوصی
۲/۶۴	۳/۲۳	امکان یافتن سریع و آسان کالاها در تعاونی
۲/۸۴	۳	روشنایی درون فروشگاهها
۲/۵۰	۳/۰۷	محیط و دکور جذاب تعاونی‌ها
۲/۷۵	۳/۵۳	میزان مدتی که در صف صندوق سپری می‌شود
۲/۶۸	۳/۳۷	دسترسی آسان به اطلاعات مورد نیاز
۳/۲۰	۳/۳۴	نظافت فروشگاهها

پرسشنامه (۱)

**اتحادیه ملی تعاونی‌های سنگاپور
تحقیق در زمینه تصورات و انتظارات
اعضاء و مشتریان تعاونی‌های
آموزشگاهی**

نام تعاونی

عضو یا مشتری محترم:

مسئیریت تعاونی شما در جستجوی راه‌های بهبود عملکرد تعاونی است ولی این کار بدون استفاده از نظرات صادقانه شما میسر نیست. بنابراین، از شما درخواست می‌کنیم کمی وقت برای پاسخ به سئوالات زیر اختصاص دهید.

لطفاً:

- ۱- نظرات واقعی خود را ارائه دهید.
 - ۲- در صورت تمایل می‌توانید از ذکر نام خودداری کنید.
 - ۳- در صورت لزوم درباره نظرات خود توضیح داده و یا نظرات دیگری نیز مرتبط با سؤال ارائه کنید.
 - ۴- در صورت لزوم می‌توانید بیش از یک پاسخ را علامت بزنید.
 - ۵- به یاد داشته باشید که نظرات شما در بهبود وضعیت مؤثر خواهد بود.
- توجه: پاسخهایی را علامت بزنید که بهترین وجه نظرات شما را نشان می‌دهد.

توجه: لطفاً عددی را با دایره مشخص کنید که نظر شما را به بهترین نحو ارائه نماید.

- ۴ = کاملاً درست
- ۳ = تقریباً درست
- ۲ = نه تقریباً درست
- ۱ = کاملاً غلط

نظراتان درباره عملکرد تعاونی در حال حاضر چیست؟

توجه: لطفاً دور عددی دایره بزنید که در بر گیرنده کامل نظرات شما است:

- ۴ = بسیار مهم
- ۳ = مهم
- ۲ = نه خیلی مهم
- ۱ = بی اهمیت

لازم است که مدیران تعاونی‌ها شناخت بهتری از تصورات و انتظارات اعضاء و مشتریان خود داشته باشند. شناخت این انتظارات نیز مستلزم کشف این نکته است که بدانند اعضاء و مشتریان چه انتظار و تصویری از تعاونی‌ها دارند. تبیین تمایز انتظارات و تصورات، ارائه‌کننده اطلاعات ارزشمندی است که مدیران تعاونی‌ها را قادر می‌سازد نکات قوت و ضعف عملکرد خود را بازشناسی نموده و عقب ماندگیهای موجود را جبران نمایند.

بندرت	گامگامی	منظم	کاملاً منظم	فراوانی حمایت از تعاونی
بالای ۷۵٪	۷۵ تا ۵۰٪	۲۵ تا ۵۰٪	زیر ۲۵٪	میزان خرید مایحتاج روزانه از تعاونی
چاره دیگری ندارم	کیفیت خوب	قیمت مناسب	نزدیک بودن	دلایل حمایت از تعاونی
خوب نیست	متوسط	خوب	بسیار خوب	نظر کلی درباره تعاونی
نه خیر	نمی‌دانم	در صورت امکان	بلی حتماً	تعاونی‌ها باید تشویق و تقویت شوند

۱	۲	۳	۴	تعاونی‌ها از لحاظ مکانی در محل مناسبی هستند
۱	۲	۳	۴	قیمت‌ها عادلانه هستند
۱	۲	۳	۴	ساعات کاری تعاونی‌ها مناسب هستند
۱	۲	۳	۴	تعاونی‌ها بیشتر اقلامی را که من می‌خواهم دارند
۱	۲	۳	۴	رفتار پرسنل تعاونی دوستانه است
۱	۲	۳	۴	کالاها موجود در تعاونی دارای کیفیتی بهتر هستند
۱	۲	۳	۴	میزان کالاها موجود در تعاونی بیانگر میزان نیازهای مشتریان هستند
۱	۲	۳	۴	تعاونی به عقاید مشتریان احترام می‌گذارد
۱	۲	۳	۴	تعاونی‌ها عمدتاً نسبت به مفاهیم شخصی ارجحیت دارند
۱	۲	۳	۴	یافتن کالاها در تعاونی آسان و سریع است
۱	۲	۳	۴	تعاونی‌ها از روشنایی مطلوبی برخوردارند
۱	۲	۳	۴	تعاونی‌ها محیط و دکور جذابی دارند
۱	۲	۳	۴	زمان انتظار در صف صندوق قابل قبول است
۱	۲	۳	۴	اطلاعاتی که مورد نیاز است به راحتی قابل حصول می‌باشد
۱	۲	۳	۴	نظافت تعاونی‌ها مناسب هستند

۱	۲	۳	۴	محل مناسب تعاونی
۱	۲	۳	۴	عادلانه بودن قیمت‌ها
۱	۲	۳	۴	ساعات کار تعاونی
۱	۲	۳	۴	دسترسی به کالاها مورد نیاز
۱	۲	۳	۴	رفتار دوستانه کارکنان
۱	۲	۳	۴	فروش کالاها با کیفیت برتر
۱	۲	۳	۴	نیاز به فروش محصولات بر اساس نیاز مشتریان
۱	۲	۳	۴	استفاده و احترام به نظرات مشتریان
۱	۲	۳	۴	ارجحیت تعاونی‌ها به فروشگاههای خصوصی
۱	۲	۳	۴	سهولت یافتن کالاها در تعاونی
۱	۲	۳	۴	روشنایی داخل فروشگاه تعاونی
۱	۲	۳	۴	محیط و دکور جذاب تعاونی
۱	۲	۳	۴	مدت انتظار در صف صندوق
۱	۲	۳	۴	دسترسی آسان به اطلاعات مورد نیاز
۱	۲	۳	۴	نظافت تعاونی

نسایایی قسمتی از این عوامل تولید از پیشرفت و ترقی باز می‌ماند و گاهی نیز به طور کامل متوقف می‌شود.

کمبود هر یک از مواد اولیه تولید یا دسترسی مناسب به دانش فنی در تولید و یا نبود و کمبود نیروی کار ماهر و ... و بالاخره عدم هماهنگی بین آنها می‌تواند تولید را در وضع اشتغال ناقص قرار داده و یا متوقف نماید. یکی از حفره‌ها و تنگناهای تولیدی به ویژه در تولیدات روستایی و اقتصاد تعاونی کمبود نیروی انسانی کارآمد و عنصر کار ماهر و آموزش دیده است.

شرکت عنصر کار در تولید به ویژه روستایی با مهارت‌های لازم از اساسی‌ترین رکن توسعه اقتصادی تلقی می‌گردد. معمولاً یک روستا خود یک واحد تولیدی است و در حال حاضر حدود نیمی از جمعیت کشور ما را در خود جای داده است. یکی از عواملی که زندگی شهر نشینی را آسیب‌پذیر می‌نماید مهاجرت گسترده روستائیان به شهرهاست. به وجود آمدن مسائلی چون فقر و نابرابری در کشورهای در حال رشد، انفجار جمعیت و بیکاری فزاینده معمولاً ریشه در رکود و اشتغال ناقص دارد که با سایر قهقرای اقتصاد روستایی همراه است.

در دهه‌های اخیر شامل تحول قابل ملاحظه‌ای در طرز تلقی اقتصاد دانان نسبت به توسعه بوده‌ایم تحولی که بر آن اساس عده بسیاری توسعه کشاورزی را امری الزامی در توسعه ملی می‌دانند و معتقدند بدون توسعه کشاورزی و توسعه روستایی رشد و توسعه صنعتی ممکن نخواهد بود و یا اگر هم ممکن گردد موجب بر هم خوردن تعادل اقتصادی خواهد گردید. توسعه روستایی را می‌توان عامل مهمی در جهت بهبود شرایط زندگی افراد کم درآمد ساکن روستاها و خودکفایی آنها در روند توسعه کلی کشور دانست. هر گاه سخن از توسعه روستایی است مهم‌ترین محور آن کشاورزی به عنوان تأمین کننده بسیاری از نیازها از جمله مواد غذایی، صنعتی و ... است.



تنگناهای آموزشی و تأثیر آن بر اشتغال و توسعه اقتصاد روستایی

توسعه زمانی تحقق می‌یابد که از تمام عوامل و امکانات و منابع تولید کشور استفاده به عمل آید. اتلاف منابع به ویژه بیکاری نیروی انسانی دوره گذر توسعه را به یک دوره فرسایشی بدل می‌نماید. علاوه بر آن بیکاری توزیع درآمد را نامتعادل می‌نماید و دامنه فقر را در جامعه گسترش می‌دهد. اعتماد به نفس افراد جامعه را از بین می‌برد، عوامل انسانی را زایل می‌نماید و ...

مواقعی ظاهر می‌شوند که تولید آماده پیشرفت و ترقی است و عناصر تشکیل دهنده آن در وضع اشتغال ناقص قرار گرفته و ظرفیت بهره برداری از عناصر تولید کاملاً مهیای بهره برداری است ولی به علت عدم تقارن و هماهنگی در پیشرفت یا بر اثر عدم هماهنگی بین برخی از عناصر تشکیل دهنده تولید و یا بر اثر کمبود و یا

● محمد ولی کیانمهر - عضو هیأت علمی
دانشکده اقتصاد دانشگاه علامه طباطبائی

مقدمه

تنگناهای اقتصادی یا حفره‌های اختتاتی عبارتند از: تنگناهایی که عقب ماندگی بعضی از عناصر تولید را نسبت به سایر عوامل تولید نشان می‌دهد و تنگناها در

بعد از کشاورزی، صنایع روستایی به عنوان عامل کاهش بیکاری و پر کردن زمان فراغت روستائیان و افزایش درآمد، افزایش ارزش افزوده محصولات کشاورزی مانند صنایع تبدیلی، بسته بندی و صنایع دستی و ... نیز از ابزارهای توسعه روستایی می‌باشند.

بدیهی است برای از قوه به فعل در آوردن این ظرفیت‌ها نیاز به آموزش است. تجارب کشورهای گوناگون نشان از آن است که تربیت و آموزش نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین عوامل و ملزومات توسعه اقتصادی است و لازمه پیشرفت و توسعه نیز ایجاد زمینه تحول در قوای درونی و پیش و سطح مهارت افراد جامعه است. در برنامه‌گذاریهای آموزشی می‌باید بخش یاد شده را به طور کارا و مستمر با مراکز آموزشی، دانشگاهی و آموزشهای مهارتی ارتباط داد.

موضوع آموزش را باید از دو جهت مورد توجه قرار دهیم محور نخست آموزش و تخصص برای تولیدات روستایی، افزایش مهارت دانش فنی در امر تولیدات کشاورزی و سختی این آموزشها با نیازهای واقعی کشاورزان است، بنابراین وجود یک زیر بنای تحقیقاتی که به نیازهای آموزشی پاسخ مناسب گوید نیز لازم است. بدیهی است که جوانی جمعیت کشورمان (حدود ۵۰٪ این جمعیت زیر ۱۵ سال است) مقوله‌ای است که اشتغال را یکی از مسائل مهم در حال و آینده به حساب می‌آورد. بیکاری نیروی آماده به کار، اشکال مختلف اشتغال ناقص، کاذب، کمکاری و ... یکی دیگر از تنگناهای جدی در فرآیند توسعه و رشد اقتصادی کشور محسوب می‌شود که آن را به شدت مختل می‌نماید. توسعه زمانی تحقق می‌یابد که از تمام عوامل و امکانات و منابع تولید کشور استفاده به عمل آید. اتلاف منابع به ویژه بیکاری نیروی انسانی دوره گذر توسعه را به یک دوره فرسایشی بدل می‌نماید. علاوه بر آن بیکاری توزیع درآمد را نامتعادل می‌نماید و دامنه فقر را در جامعه گسترش می‌دهد. اعتماد به نفس افراد جامعه را از بین

می‌برد. عوامل انسانی را زایل می‌نماید و ...

اهمیت آموزش و نقش آن در توسعه اقتصادی

آموزش نوعی سرمایه گذاری در منابع انسانی است و به گونه‌ای با ارتقاء دانش و مهارتها و نگرشهای افراد جامعه، کارکنان، مدیران جامعه که در جستجوی افزایش مهارت و دانش فنی بیشتر هستند همسو است و سرانجام به توسعه اقتصادی اجتماعی منجر می‌شود. آموزش علاوه بر تسریع دانش، پیشرفتهای تحقیقاتی تکنولوژیکی و علمی و دانش جدید را نیز به وجود می‌آورد. در شرایط امروزی جهان در اغلب کشورها آموزش عامل اصلی پیشرفت و توسعه تلقی می‌گردد.

موضوع دیگر چگونگی برخورداری از اطلاعات و دانش و آموزش، پژوهش، تغییر و تحول در وضعیت نیروی انسانی و کارآمدتر کردن آن است، به عبارتی امروزه

کشورهایی که برخوردار از زیر ساختها و نهادهای علمی پژوهشی هستند، توسعه عامل انسانی را در تولید محقق کرده‌اند. به این ترتیب توسعه ملی به صورت گسترده‌ای در گرو برخورداری از دانش و تکنولوژی پیشرفته است که تنها در سایه آموزش و انجام پژوهش‌های بنیادی، کاربردی کسب می‌گردد.

در ادبیات توسعه می‌توان توسعه را مترادف رشد اقتصادی و افزایش درآمد کلی کشور تلقی کرد. در این فرآیند توسعه با رشد آغاز و با توسعه اقتصادی استمرار می‌یابد. به تعبیر دیگر توسعه فرآیند تحول نهایی در سطوح مختلف ساختار فرهنگی و اجتماعی است و در این جریان مفهوم توسعه به معنای تحول نهادهای اجتماعی، فرهنگی و سیاسی است.

شیوه‌های آموزش و انواع آن

در تقسیم بندی کلی، آموزش به دو نوع



رسمی و غیر رسمی بر می‌خوریم:

الف) آموزش رسمی: این آموزش به آن روش آموزشی گفته می‌شود که آموزش سازمانی و نهادینه گردیده است و از نظر زمان دارای مدارج و از نظر ساختار دارای سلسله مراتبی است. این نوع آموزش از مراحل آموزش ابتدایی آغاز و به عالی‌ترین مدارج آموزش دانشگاهی ختم می‌گردد.

ب) آموزش غیر رسمی: این آموزش عبارت از هر گونه آموزش و کارآموزی است که در آن واحدهای سازمانی، ضابطه‌ها و پذیرش کارکنان، وسایل و امکانات و سایر اجزای سازمان را با توجه به وضع آموزش گیران، گروه‌ها یا موقعیت‌های خاص آنچنان انتخاب جرح یا تعدیل می‌نماید تا بازده را به حداکثر و موانع سازمانی را به حداقل تقلیل دهد.

ج) آموزشهای فنی و حرفه‌ای: این آموزشها عبارتند از هر نوع برنامه آموزشی سازمان یافته‌ای که در چهار چوب آن آموزشهای رسمی و غیر رسمی، جوانان و بزرگ سالان را به منظور کسب مهارت و دانش بیشتر برای احراز شغل یا حرفه یا افزایش کارایی و توانایی انجام آن توانگر گرداند و در انجام زمینه‌های شغلی مختلف از جمله کشاورزی، امور صنعتی و خدماتی ظرفیت انجام کار از این طریق افزایش یابد. به عبارت دیگر آموزشهای فنی و حرفه‌ای به آموزشهایی گفته می‌شود که فرد را برای احراز شغل و حرفه و کار آماده مینماید و توانایی او را برای انجام کار و افزایش مهارت شغلی توانایی سازد. این آموزشها پیامدهایی گوناگونی دارند که برخی از آنها به شرح زیر است:

- ۱) توزیع درآمد را بین افراد جامعه عادلانه‌تر می‌نماید.
- ۲) از مهاجرت روستائیان جلوگیری و رونق اقتصاد روستایی را ممکن می‌سازد.
- ۳) از بزه کاری اجتماعی جوانان و بیکاران ممانعت می‌کند و زمینه‌های شغلی ایجاد می‌نماید و بهره‌وری و تغییر ساختار نیروی کار جامعه را ممکن می‌سازد.
- ۴) تغییر و تحول در نیروی کار جامعه

توسعه ملی به صورت گسترده‌ای در گرو برخورداری از دانش و تکنولوژی پیشرفته است که تنها در سایه آموزش و انجام پژوهش‌های بنیادی، کاربردی کسب می‌گردد.

ایجاد می‌کند و تأمین نیروی کار ماهر را ممکن می‌سازد.

۵) ایجاد رقابت سالم در بازار کار و افزایش تعداد افراد ماهر در جامعه را ممکن می‌سازد. کشورهایی که در آنها نه فقط آموزش عمومی بلکه آموزش کاربردی و مهارتی در سطوح و انواع مختلف متناسب با نیازهای برنامه توسعه اقتصادی، منابع انسانی را برای پیشرفت مسائل اقتصادی و اجتماعی همراه بوده است به موفقیت‌های زیادی نائل گردیده‌اند. چرا که برتری‌های اقتصادی زمانی به دست می‌آیند که کشور به توسعه نظام آموزشی مبتنی بر آموزشهای مهارتی و حرفه‌ای بپردازد. در کشور ما نیز به دلیل قرار گرفتن در شرایط خاص اقتصادی از قبیل نیاز به افزایش تولید و نیز معضل رشد سریع جمعیت، جوانی جمعیت و همچنین مسائل مهمی که در این زمینه‌ها وجود دارد می‌باید به آن توجه شود، اشتغال نسلی جوان با پتانسیل بالقوه می‌تواند در جهت توسعه اقتصادی اجتماعی گامهای بلندی بردارد و هم از عوارض اجتماعی ناشی از عدم اشتغال حجم انبوه جمعیت کاسته شود.

در هر حال آموزش فنی و حرفه‌ای در رفع عوارض ناشی از توسعه نیافتگی مؤثر بوده و می‌تواند سبب بهبود سریع و فوری در ساختار اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور گردد.

اشتغال و مسائل مربوط به آن در اقتصاد ایران

در سالهای آینده بازار کار کشور با عرصه‌هایی به مراتب وسیع‌تر از گذشته مواجه خواهد شد. بر اساس پیش‌بینی‌هایی

که صورت پذیرفته مقدار تازه واردان به بازار کار تا دهه پایانی قرن حاضر شمسی به دو برابر خواهد رسید و با توجه به این که کیفیت عرضه نیروی کار با سالهای پیش از آن متفاوت خواهد بود برای پاسخگویی به ایجاد فرصتهای شغلی، نیازمند افزایش موجودی سرمایه تا بیش از دو برابر سطح فعلی می‌باشیم. پاسخگویی به نیاز بازار مستلزم تعادل در عوامل فوق است که به طور مزمّن و ناپایدار موجبات گسترش تعداد بیکاران را فراهم می‌آورد و البته خود این بیکاران اثراتی نیز بر بازار کار خواهند داشت که قابل تأمل است. نگاهی به تحولات بازار کار در دهه گذشته نشان می‌دهد که میزان عرضه نیروی کار از حدود ۱۳ میلیون در سال ۱۳۶۵ به ۱۷ میلیون در وضع حاضر رسیده است یعنی به طور متوسط سالانه ۲۲۰۰۰۰ نفر وارد بازار کار می‌شوند.

در طی دهه آینده پیش‌بینی می‌شود که میزان عرضه نیروی کار به مراتب بیش از حال حاضر باشد. بر اساس تحقیقات انجام شده می‌توان گفت که در دهه آینده طی برآوردهای کف و سقف به میزان ۵ میلیون نفر و ۷ میلیون افزایش عرضه نیروی کار را نشان می‌دهد. مسلماً ایجاد فرصتهای شغلی حتی به اندازه حد کف برآوردهای مزبور، کار ساده‌ای نخواهد بود.

در دهه گذشته تعداد فرصتهای شغلی ایجاد شده در هر سال تحت تأثیر منابع مالی داخلی تزریق شده و به بخشهای اقتصادی کشور و همچنین به حرکت درآمدن چرخه تولید که بر اثر جنگ تحمیلی تا اندازه زیادی متوقف شده بود قرار داشته است اما چشم انداز اقتصاد ایران در آینده با توجه به عرضه نیروی کار از ۱۶ میلیون بیش از ۲۱ میلیون نفر به دلایل بسیاری خوشبینانه نیست. از جمله می‌توان به ایجاد حداقل ۵ میلیون فرصت شغلی با فرض ثابت بودن سایر شرایط که نیازمند افزایش موجودی سرمایه به میزان ۱۴۰۰۰۰۰۰۰۰ فعلی کشور اشاره کرد. اما با توجه به این که سرمایه‌گذاری‌ها در سالهای گذشته

عمدتاً در طرحهای انجام شده که تاکنون به اتمام نرسیده و امید بازدهی و برگشت سرمایه از آنها در کوتاه مدت نمی‌رود و همچنین مسأله بازپرداخت تسهیلاتی خارجی همگی دلایلی هستند که تشکیل موجودی سرمایه را به مقدار مورد نیاز دشوار می‌سازند، در بررسی مسئله اشتغال از مفاهیمی چون بارتکفل، نرخ اشتغال، نرخ بیکاری و نرخ فعالیت استفاده می‌شود. نرخ فعالیت از نسبت جمعیت تقاضا کننده برای کار به کل جمعیت محاسبه می‌شود.

بیکار به افرادی از جمعیت فعال اطلاق می‌گردد که در سن فعالیت اقتصادی قرار داشته اما به دلیل عدم اشتغال فرصت مناسبی برای فعالیت پیدا نکرده‌اند. نرخ اشتغال از کل جمعیت شاغل به جمعیت فعال و بارتکفل از نسبت کل جمعیت به شاغلین محاسبه می‌شود. بارتکفل بالا و تکنولوژی توسعه نیافته سبب کاهش تولید سرانه شاغلین از یک سو و گسترش فقر عمومی از سوی دیگر است. از کل جمعیت فعال کشور در سال ۶۵ حدود ۵۴٪ در مناطق روستایی ساکن بوده‌اند که این توزیع جمعیت فعال با توزیع کل جمعیت کشور مطابقت دارد که ۵۴٪ در شهر و ۴۶٪ از جمعیت در روستا ساکن بوده‌اند.

اگر چه توزیع جمعیت فعال با توزیع کل جمعیت در مورد تمام گروههای سنی به عنوان یک مجموعه صادق است ولی در مورد گروههای سنی متفاوت مصداق ندارد. نسبت جمعیت فعال روستایی به کل جمعیت در سنین پایین بسیار زیاد است به طوری که ۷۰٪ از کل جمعیت فعال زیر ۱۵ سال در مناطق روستایی ساکن هستند. بین سنین ۲۰ تا ۵۰ سال که سن فعالیت در روستا است این نسبت شدیداً کاهش یافته و بعد از آن دوباره روند صعودی به خود می‌گیرد کاهش سن جمعیت فعال بین ۲۰ تا ۵۰ سال در روستاها حکایت از ارتباط تنگاتنگ بازار کار و مهاجرت از مناطق روستایی به شهری دارد. بنابراین مهاجرت جوانان روستایی از یک طرف نیروی کار روستا را تغییر داده و به تسویدات



نتیجه‌گیری و رهنمودهای کاربردی

توسعه مفهومی است چند وجهی، که در شرایط مختلف و تغییر و تحول قابل بررسی بوده است. توسعه روستایی نیز به عنوان بهبود بخش شرایط زندگی روستائیان جزئی از توسعه کلی کشور محسوب می‌شود و برای موفقیت در آن پارامترهای آموزش، تکنولوژی مناسب توسعه و نیز سرمایه گذاری نقش محوری دارند.

جوان بودن جمعیت و به تبع آن بیکاری فزاینده‌ای که روند بروز اهمیت خود را به عنوان عامل بازدارنده در روند توسعه آشکارتر می‌کند و نیز هجوم نیروی کار فعال و جوان روستایی به شهرها، در نهایت مشکلات عدیده فرهنگی، اجتماعی و روانی را در پی خواهد داشت. لذا لزوم برنامه ریزی در راستای توسعه روستایی بیش از پیش اهمیت می‌یابد. آموزشهای فنی و حرفه‌ای و مهارتهای کاربردی با توجه به پتانسیلهای جمعیتی کشور، پایین بودن سطح بهره‌وری و شیوه‌های سنتی تولید، ابزارهای کارآمدی هستند که طراحی و

کشاورزی آسیب رساننده و از طرف دیگر موجب برون تقاضای نیروی کار از شهرها شده و تعادل اقتصادی بازار کار را بر هم زده است. دلیل آن هم واضح است زیرا ایجاد اشتغال بیشتر در مناطق شهری سبب این امر گردیده است.

طبق آمار و ارقام موجود در طول سالهای ۵۵ تا ۶۵، ۸۳٪ از کل مشاغل ایجاد شده در مناطق شهری و ۱۷٪ در مناطق روستایی بوده است و اگر دوره سالهای ۵۵ و ۶۵ را در نظر آوریم ملاحظه می‌شود که نرخ رشد اشتغال در مناطق شهری بیش از ۴٪ و در مناطق روستایی کمتر از ۱٪ بوده است. این موضوع دقیقاً یادآور تجربه برخی از اقتصاددانان و نظریه پردازان اقتصادی کشورهای توسعه نیافته است به طور مثال «تودارو» در بررسی‌های مهاجرتی خود می‌گوید: هر شغل جدیدی که در شهر ایجاد شود ۲ تا ۲ نفر مهاجر جدید می‌پذیرد. بنابراین اگر ۱۰۰ شغل جدید در شهر ایجاد شود ممکن است تا ۲۰۰ نفر مهاجر به طرف شهرها حرکت کنند و ۲۰۰ نفر به سقف بیکاران شهری افزوده گردد.

یک از مظاهر زندگی سازمانی مورد بررسی قرار داد. برای مثال، توسعه کمی سازمان (به طوری که اشاره شد) یک بعد آن است، در حالی که توسعه فعالیت‌های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی سازمان سه بعد دیگر آن را نشان می‌دهد. در مقاله حاضر یکی از این نمونه‌های توسعه، یعنی امور مالی و پولی مورد توجه قرار گرفته است.

چند سوال

پیش از طرح موضوع اصلی، ابتدا باید به این نکته اشاره شود که هر یک از مدیران یا مسئولان یک سازمان علاقمندند شاهد توسعه واحد خودشان باشند، ضمن این که همه به توسعه کلی سامان نیز نظر دارند و برای تحقق این توسعه تلاش می‌کنند. همچنین، مدیران علاقمند به توسعه معمولاً سئوال‌هایی مطرح کرده، در صدد پاسخگویی به آن بر می‌آیند، و اگر نتوانند خودشان پاسخ این سئوالها را پیدا کنند، عده زیادی از آنان به افراد مطلع روی می‌آورند. آن چه در زیر آمده نمونه‌های سئوالاتی است که در زمینه توسعه مالی مطرح می‌شود:

- ۱- سازمان کوچک اما در آمد قابل ملاحظه است. علاقمندیم دامنه فعالیت سازمان را گسترش دهیم، اما نخست باید برای این کار سرمایه‌ی بیشتری کسب کنیم تا بتوانیم به کمک آن به توسعه سازمانی برسیم. برای این منظور چه کارهایی می‌توانیم انجام دهیم؟
- ۲- اخیراً ما بحران نقدینگی^۱ مواجه شده‌ایم، ولی بانک طرف حساب، حاضر نیست به ما کمک کند. چه باید بکنیم؟
- ۳- یک سفارش بزرگ دریافت کرده‌ایم تا مقادیر قابل ملاحظه‌ای کالای الکتریکی برای یک مشتری قابل اعتماد و با ارزش تهیه کنیم. چگونه باید اطمینان حاصل کنیم که از عهده این سفارش بر خواهیم آمد؟
- ۴- با چه دقتی می‌توان نقدینگی و جریان آن را برای آینده پیش بینی کرد؟
- ۵- علاقمندیم گاه و بیگاه بر نقدینگی خود بیفزاییم تا بتوانیم در فاصله دریافت سفارش تا دریافت پول آن، مشکل مالی



توسعه فعالیت و بحران مالی

- نوشته جان والش
- ترجمه: دکتر غلامعلی سرمد

مقدمه

به یک تعبیر می‌توان گفت که همه جانداران (و حتی به تعبیری اشیای بیجان) همواره تغییر می‌کنند. همچنین، تمامی سازمانها و تشکلهای نیز همیشه در حال تغییرند. با اینحال، شایان یادآوری است که تغییر انواع چندی دارد که اهم آنها به شرح زیر است:

- ۱- تغییر کمی که رشد گیاه و حیوان نمونه بارز آن است.
- ۲- تغییر کیفی که می‌توان تبدیل میوه کال به میوه رسیده، یا تنویر تدریجی افکار انسان را نمونه‌های آن دانست.
- ۳- تغییر کمی یا کیفی به صورت جا به جایی، مثل ساختمانی که به هر دلیل فرو

می‌ریزد (تغییر کمی)، یا نقاشی مکانی که به مرور زمان کتیف یا کمرنگ می‌شود و باید آن را مجدداً نقاشی کرد (تغییر کمی همراه با تغییر کیفی).

آن چه در این نوشته مورد بحث قرار گرفته، تغییرات سازمانی از یک بعد است که زیر عنوان کلی «توسعه» از آن یاد شده است. البته باید گفت که توسعه به یک تعبیر می‌تواند کمی باشد (مثل سازمانی که وسعت پیدا کند و ساختمان تازه‌ای بر ساختمانهای قبلی آن افزوده شود)، یا کیفی، هر چند در حالت کیفی معمولاً از «رشد» سخن گفته می‌شود. در عین حال و مانند آن چه برای عنوان این مقاله در نظر گرفته شده، کلمه توسعه را به کلی به کار می‌برند به نحوی که هر دو بعد کمی و کیفی را شامل شود.

از سوی دیگر توسعه را می‌توان در هر

خود را بر طرف کنیم، یا با چنین مشکلی مواجه نشویم. در چنین شرایطی چه راههایی به روی ما گشوده است؟

۶- در سازمان ما فروش یا ارائه خدمات به صورت نسبی اجتناب ناپذیر است، اما بدهکاران در پرداخت دیون خود تأخیر می‌کنند و معمولاً در آخرین مهلت سررسید به فکر انبای دین می‌افتند. در نتیجه ما از جهات مختلف و از جمله در پرداخت بدهیهایمان با مشکل مواجه می‌شویم. به نظر شما چگونه می‌توانیم حداقل نسبه‌های کلان را کاهش داده، یا ترجیحاً آن را به کلی متوقف سازیم؟

چند راه حل

بدون آن که بخواهیم ادعا کنیم که آن چه در ریر می‌آید مطلوب‌ترین یا قاطع‌ترین راه حلها است و نیز بدون این که در پاسخ هر سؤال تقدم و تأخر راه حل را در نظر بگیریم، به سئوالهای مطرح شده در حد اطلاعات علمی و تجربی خود پاسخ می‌دهیم. در عین حال، باید دانست که این پاسخها نتیجه اندیشه‌های یک نفر است و بی‌تردید دیگران هم حق دارند و می‌توانند پاسخهای دیگری به هر سؤال بدهند.

۱- در پاسخ سؤال اول که گردآوری سرمایه برای توسعه مطرح شده، می‌توان گفت: لازم است ابتدا یک طرح جامع از آن چه در نظر دارید، تهیه کنید. در واقع نخستین اقدام آن است که توسعه مورد نظر را برای خودتان به گونه‌ای تعریف کنید که حدود، زمان تحقق، هزینه‌های تقریبی، منافع قابل انتظار، افزایش احتیاج به نیروی انسانی و ابزار و وسایل و عوامل متعدد دیگر را شامل شود. به علاوه شایسته است در این طرح افزایش تقریبی فروش، افزایش تقریبی درآمد با توجه به جمیع جهات از جمله روند افزایش تورم و نکاتی نظیر آن چه در زیر آمده، مورد توجه قرار گیرد:

(۱) مروری بر تاریخچه سازمان و سیر تحول فعالیتهای آن از آغاز تاکنون. با این کار می‌توان با دو نکته اساسی، یعنی دوره‌های شکست و پیروزی سازمان آشنا شد و از هر یک از این دوره‌ها عبرت گرفت و

بر اساس تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر در هر توفیق یا شکست، برنامه‌های آینده را به شیوه آغازین^۱ ارزشیابی کرد تا بهتر بتوان توفیق آن را در آینده مشخص کرد.

(۲) بررسی پیرامون شرایط عمومی و اختصاصی بازار را به مفهوم کلی کلمه در نظر بگیریم، تقریباً هیچ سازمانی را نمی‌توان پیدا کرد که با بازار ارتباط نداشته باشد. در واقع، از کوچکترین سازمان نظیر یک واحد تولیدی خانگی گرفته تا سازمانهای بزرگ دولتی و خصوصی، اعم از این که کالا یا خدمات عرضه کنند، با بازار ارتباط دارند. به همین دلیل به تمامی سازمانها توصیه می‌شود پیش از هر اقدام جدید، ابتدا به بررسی بازار، به ویژه آن قسمت، که به خودشان مربوط می‌شود، بپردازند.

(۳) بررسی دقیق طرح توسعه سازمان خودی به شرحی که گذشت.

(۴) پیش بینی جریان نقدینگی در سازمان، منطقه، کشور و حتی در سطح جهانی. نکته قابل یادآوری، این است که به دلیل گسترش و سرعت ارتباطات، در عصر حاضر نمی‌توان از تغییرات نرخ و حجم پول و ارزش برابری (ارز) و مانند آن حتی در کشورهای بسیار دور، بی‌تفاوت گذشت. مخصوصاً تغییرات پولهای تعیین کننده مثل دلار، پوند، یورو، ین و امثال آن باید حتماً مورد توجه و برآورد تقریبی قرار گیرد.

(۵) مروری کلی بر فعالیتهای گذشته سازمان از بعد پولی. برای این منظور می‌توان از ترازنامه‌های هر سال، یا سایر صورت وضعیت‌های مالی استفاده کرد تا بتوان روند کلی تحولات پولی و مالی سازمان را ملاک پیش بینی کرد و مبنای قضاوت حال و آینده قرار داد.

(۶) مروری بر ساختار کلی سازمان از نظر نیروهای انسانی و ابزار و تجهیزات، که البته ترکیب نیروهای انسانی سازمان به طور ویژه مورد تأکید است.

به این ترتیب، با تعیین حدود، سرعت، زمان شروع و خاتمه، برآورد پول لازم برای اجرای طرح، پیش بینی و حدود جریان

نقدینگی مورد نیاز، اجتناب از خوشبینی یا بدبینی شدید و حرکت بر اساس واقع نگری، تعیین منابع تأمین مالی و پولی مثل انواع وام کوتاه مدت تا بلند مدت و ملاحظه پیش هنگام اما نزدیک به واقع خطرپذیری (ریسک) امکان‌پذیر می‌گردد.

۲- در زمینه مقابله با بحران نقدینگی باید به سئوالهایی نظیر آن چه در زیر می‌آید، پاسخ داده شود:

(۱) آیا این بحران به تازگی حادث شده یا سابقاً نیز نمونه یا نمونه‌های آن در سازمان دیده شده است؟

(۲) آیا می‌توان پیش بینی کرد که بحران تا چه زمانی ادامه خواهد داشت؟ برای مثال اگر سازمان شما یک تعاونی تولید است، پیش بینی می‌کنید که تولید شما در چه تاریخی و با چه قیمتی به بازار عرضه خواهد شد و بهای آن در چه تاریخی در دسترس شما قرار خواهد گرفت تا بتوانید با بحران مالی مقابله کنید.^۲

(۳) ریشه‌های اساسی این بحران چیست و بر اساس علم و تجربه سازمان خودتان، تجربه‌های سایر سازمانهایی که می‌شناسید و فعالیتی مشابه شما دارند، یا علم و تجربه مشاوران مالی چگونه باید آن را ارزیابی کرد؟

آن گاه اقداماتی نظیر موارد زیر قابل بررسی و استفاده از هر یک یا چند مورد آن، مفید است.

الف - فروش اندکی از مستغلات در صورتی که چنین مستغلاتی در اختیار دارید. شاهد مثال ما یک تعاونی بیمه است که در ساختمانی بزرگ و دارای چند طبقه آپارتمانی فعالیت می‌کرد، اما پس از مواجهه با بحران مالی یکی از این آپارتمانها را فروخت.

ب - تبدیل مستغلات، بدین معنی که هر گاه فشار مالی شدید است، می‌توانید ساختمان محل فعالیت کنونی را بفروشید و با قسمتی از آن واحد فعالیت کوچکتری تهیه کرده و مابقی را در جهت حل بحران مالی به کار بگیرید. در این مورد نکات چندی باید مورد توجه قرار گیرد که چند نمونه آن چنین است:

- حتی الامکان فاصله واحد جدید فعالیت با واحد قبلی زیاد نباشد.

- تا حد امکان مسیر رفت و برگشت مشتریان شما به آن ساده باشد.

- واحد کوچکتر از ضاهری زیبا و جذاب برخوردار باشد.

- از نظر تزیینات داخلی وضعی بهتر از حالا داشته باشید.

به این ترتیب به تدرت ممکن است کسی تصور کند که شما به دلیل گرفتاری مالی تغییر جا داده‌اید ضمن این که نیاز مالی شما نیز برطرف شده است.

ج - آزاد کردن سرمایه‌هایی که کمتر از آن استفاده می‌شود. برای مثال ممکن است شما وسایل و تجهیزاتی در اختیار داشته باشید که صرف نظر از پر کردن فضای محل کار، تقریباً استفاده‌ای از آن نمی‌شود. در این صورت، می‌توانید آن را بفروشید و شاید هم بتوانید این وسایل و تجهیزات را به افراد مطمئن به اجاره واگذار کنید، ولی در حالت اخیر سرمایه نقدی شما سریعاً زیاد نخواهد شد.

د- واگذاری بخشی از فعالیت خودتان به دیگران. برای مثال، اگر شما یک واحد تولیدی همراه با یک واحد توزیعی به صورت تعاونی دارید، می‌توانید دومی را به بهترین خریدار که بیشترین قیمت را نقداً می‌پردازد بفروشید. در این گونه موارد، بزرگترین مشکل اخلاقی فروشنده آن است که نمی‌داند با کارکنان واحد مورد معامله چه باید کرد. اما راه حل این مشکل بسیار ساده است. شما می‌توانید به هر شکل ممکن واحد فعالیت را با کارکنان آن بفروشید. این کار دقیقاً به نفع خریدار است، زیرا با افراد با تجربه‌ای کار خواهد کرد که چون مدتی در آن سازمان بوده‌اند، نسبت به آن احساس مالکیت و تعلق خاطر ندارند و تا حد امکان خوب کار می‌کنند.

در همین زمینه، اجاره دادن یکی از دو واحد فعالیت نیز یک راه حل است، اگر چه پولی که از این بابت حاصل می‌شود، به تدریج مشکل نقدینگی شما را حل خواهد کرد.

با این حال در هر حالت فروش یا

تقریباً هیچ سازمانی را نمی‌توان پیدا کرد که با بازار ارتباط نداشته باشد. در واقع، از کوچکترین سازمان نظیر یک واحد تولیدی خانگی گرفته تا سازمانهای بزرگ دولتی و خصوصی، اعم از این که کالا یا خدمات عرضه کنند، با بازار ارتباط دارند. به همین دلیل به تمامی سازمانها توصیه می‌شود پیش از هر اقدام جدید، ابتدا به بررسی بازار، به ویژه آن قسمت که به خودشان مربوط می‌شود بپردازند.

به عنوان نمونه هایی از اقدامات احتمالی اشاره کرد:

(۱) جریان نقدینگی سازمان خودتان را طی دو ستون به گونه‌ای تنظیم کنید که «ستون اول نشان دهنده ورود پول به سازمان و ستون دوم معرف خروج پول از سازمان باشد. این سیاهه، که در واقع نوعی دخل و خرج سازمانی شما را نشان می‌دهد، باید برای دوره فعالیت مورد نظر، از شروع انعقاد قرار داد تا تحویل سفارش و دریافت وجه، تنظیم شود. به علاوه لازم است اعداد مستدرج در سیاهه به دقت کنترل و کمبودهای احتمالی به تقریب نزدیک به واقعیت پیش بینی شود، زیرا چنان چه حتی یک هفته پیش از انجام عملیات با کمبود پول مواجه شوید احتمال دارد تمامی تلاشهای قبلی شما خنثی شود.

(۲) با مشتری قرار بگذارید که پس از دریافت هر مقدار کالایی که شما تهیه کرده‌اید، بهای آن را به حساب شما واریز کند. در عین حال، گاه و بیگاه به بانک مراجعه موجودی خود را کنترل کنید تا چنان چه اشتباهی رخ داده باشد، بتوانید به موقع آن را برطرف کنید.

(۳) اگر هنوز در آغاز فعالیت هستید، به یاد داشته باشید که باید در نزد بانک خودتان اعتبار کافی کسب کنید تا بتوانید در موقع لزوم برای پرداخت بدهی از آن استفاده کنید. اگر هم مدتی از شروع کار شما می‌گذرد، ایجاد اعتماد برای بانک را از همین امروز آغاز کنید.

(۴) در صورت امکان و چنان چه اطمینان دارید فروش، داده می‌تواند، در قبال کالاهایی که از او دریافت می‌کنید چک مدت دار از شما بپذیرد. لافل قسمتی از بدهی خود را به این ترتیب بپردازید تا فرصت زیادتری برای

واگذاری به اجاره، باید توجه داشته باشید که این کار به حقیقت سازمان شما لطمه وارد نکند و درآمد شما در بلند مدت آن قدرها از آن تأثیر منفی نپذیرد.

ه - فروش واحد کم درآمد در صورتی که دو واحد فعالیت در اختیار دارید. این اقدام نه به معنای فریفتن دیگران، بلکه بدان سبب است که احتمالاً شما نمی‌توانید از آن به خوبی بهره برداری کنید، در حالی که خریدار راه انجام دادن آن فعالیت را از شما بهتر می‌داند.^۲

و- تلاش برای کمک گرفتن از سهامداران، در صورتی که سازمان شما بر اساس فروش سهم تشکیل شده است. این حکم در مورد سازمانهای بازرگانی و تعاونی دارای بیش از دو شریک یا سهامدار دقیقاً صدق می‌کند. در عین حال، لازم است وثیقه‌ای منطقی برای اعضاء داشته باشید تا نسبت به افزایش سرمایه سازمان اقدام کنند. برای مثال، اگر سازمان شما تعاونی مصرف باشد، می‌توانید برای کسانی که در افزایش سرمایه به شما کمک می‌کنند، امتیازهای خاصی در جهت خرید کالا در نظر بگیرید، زیرا به طوری که می‌دانید، اکثر اعمال انسان باید بر انگیزه درونی یا بیرونی استوار باشد.

ز- و بالاخره جمع آوری طلبهائتان در صورتی که از شخص یا اشخاصی طلب دارید حتی در مواردی که مشکل حاد مالی می‌توان طلبها را با مبالغ قابل ملاحظه‌ای تخفیف وصول کرد. در هر صورت، اندکی ضرر مادی به دلیل این تنزیل از حرکت به سوی ورشکستگی بهتر است.

۲- در پاسخ سؤال مربوط به اطمینان از قبول و انجام سفارش، می‌توان به نکات زیر



می‌دانید این عامل بسیار تعیین کننده است.
 (۴) شرایط مالی و روانی مشتریان شما از جمله عوامل مؤثر در پیش بینی هایتان پیرامون نقدینگی است. یک مشتری بسیار پولدار لزوماً کسی نیست که بدهی خود را دقیقاً در روز مقرر پرداخت می‌کند.

(۵) در هر پیش بینی نقدینگی باید قبل از هر چیز هزینه‌های جاری و سرمایه‌ای سازمان را برآورد کرد. این نکته گاه به دلیل سادگی بیش از حد مورد توجه قرار نمی‌گیرد و مشکلاتی ایجاد می‌کند. همچنین، شایسته است پرداختهای اتفاقی، مثل درمان کارمندی که در سازمان مصدوم شده، یا پرداخت پاداشی که به هر دلیل ضرورت پیدا کرده، در پیش بینی مالی و پولی منظور شود.

۵- برای افزایش گاه و بیگاه نقدینگی، به خصوص در فاصله بین هر پرداخت و دریافت، راه حل ساده‌ای وجود ندارد، اما به طور کلی می‌توان نکات زیر را توصیه کرد:
 (۱) سعی کنید مرتباً با بانک خودتان در تماس باشید تا بدانید نوسانهای پولی شما چقدر است و چگونه می‌توانید بر مبنای این نوسانها برای جریان سالم و صحیح نقدینگی برنامه ریزی کنید.

(۲) هر وقت معلوم شد جریان نقدینگی شما با مشکل مواجه شده یا احتمال می‌رود در آینده نزدیک چنین مشکلی بروز کند، بلافاصله اقدام کنید و با افزودن بر موجودی به هر طریق ممکن جلوی مشکل بعدی را بگیرید.

به این ترتیب و با رعایت دو نکته یاد شده، می‌توانید لااقل از وضعیت پولی خودتان آگاه باشید و در صورت لزوم کاستیهای آن را جبران کنید.

۶- در نهایت باید به این سؤال پاسخ دهیم که در صورت ضرورت فروش نسبه، چه تمهیداتی باید اندیشید. برای این منظور می‌توان به نکاتی نظیر آن چه نیلأ مطرح می‌شود اشاره کرد:

(۱) اصولاً به چه دلیل یا دلایلی این نوع فروختن‌ها ضرورت پیدا می‌کند؟ آیا مثلاً کالاهای شما مشتری نقدی ندارد، یا مشتریان شما به گروه «سبیه بخر

کارکنان مرتبط با کار خودتان را نیز مورد توجه قرار دهید.

د - تأخیر احتمالی خریدار در پرداخت بهای کالا در شرایط اضطراری همراه با اندیشه برای جبران آن به هر صورت ممکن.
 ۴- در پاسخ چهارمین سؤال که پیرامون میزان دقت پیش بینی‌های مرتبط با جریان نقدینگی مطرح شده، اشاره به نکاتی نظیر موارد زیر ضرورت دارد، یا در واقع با رعایت آن می‌توان دقیق‌تر پیش بینی کرد:

(۱) همچنان که در مورد همه پیش بینی‌ها صدق می‌کند، هر پیش بینی ممکن است با خطاهایی همراه باشد و به همین دلیل باید مسئول آن تمامی احتمالات و مفروضات را در نظر بگیرد تا برآوردهایش از حداکثر دقت لازم برخوردار گردد.

(۲) لازم است در هر پیش بینی واقعیات مورد توجه قرار گیرد نه امیدها و آرزوی شما.

(۳) شایسته است پیش بینی‌ها بر اساس عامل زمان انجام شود، زیرا به طوری که

تأمین پول داشته باشید.
 (۵) نکاتی نظیر آن چه را که در زیر می‌آید با دقت لازم و با جزئیات ممکن زیر نظر داشته باشید:

الف - افزایش قیمت کالاها به طور کلی و افزایش قیمت آن چه به کار شما مربوط می‌شود و به طور خاص.

ب - افزایش حتمی یا احتمالی نرخ بهره در بازار. البته می‌دانید که نرخ بهره‌های بانکی معمولاً سال به سال تغییر می‌کند، اما بازار تابع این نرخ نیست و نه تنها نرخ خاص خود را دارد، بلکه این نرخ ممکن است حتی ماه به ماه عوض می‌شود. اطلاع شما از آخرین تغییرات این نرخ می‌تواند بی اندازه مددکار شما باشد.

ج - بررسی احتمالات مرتبط با تحویل کالاهای مورد نظر به خودتان به دلایل متعدد از شرایط جوی و بسته شدن راهها گرفته تا خرابی وسیله نقلیه حامل آن کالاها و بیماری راننده و امثال آن. حتی در مناطق بحران زده لازم است اعتصاب کارگران و

در زمینه مقابله با بحران نقدینگی باید به سئوالهایی نظیر آن چه در زیر می آید، پاسخ داده شود:

(۱) آیا این بحران به تازگی حادث شده یا سابقاً نیز نمونه یا نمونه‌های آن در سازمان دیده شده است؟

(۲) آیا می‌توان پیش‌بینی کرد که بحران تا چه زمانی ادامه خواهد داشت؟ برای مثال اگر سازمان شما یک تعاونی تولید

است، پیش‌بینی می‌کنید که تولید شما در چه تاریخی و با چه قیمتی به بازار عرضه خواهد شد و بهای آن در چه تاریخی در

دسترش شما قرار خواهد گرفت تا بتوانید با بحران مالی مقابله کنید.

(۳) ریشه‌های اساسی این بحران چیست



حرفه‌ای، تعلق دارند، یا خود شما هم این کالاها را نسبه خریدارید و به این ترتیب دلواپس نسبه فروشی نیستید؟ در هر صورت، شاید توجه به ریشه‌های این مسئله و حل آن به شیوه‌های بنیادین، یکی از پاسخهای سئوال مورد نظر باشد.

(۲) تا حد امکان به کسانی که نمی‌شناسید، نسبه بفروشید. به نظر ما نفروختن کالا بهتر از آن است که به دنبال دریافت بهای آن وقت و اعصابتان را تلف کنید. همچنین با یک بار خوش حسابی این بار با آن مشتری به او اعتماد نکنید چون احتمال دارد این خوش حسابیهای آغازین نوعی دام باشد.

(۳) از فروش نسبه به مدت طولانی اجتناب کنید، زیرا چنان چه قیمت کالای مورد نظر تنزل کند، خریدار از لحاظ روانی در پرداخت به شما مشکل خواهد داشت و اگر برعکس قیمت زیاد شود، قدرت خرید بعدی شما کاهش خواهد یافت. به علاوه تجربه نشان می‌دهد که نسبه‌های دور زودتر دستخوش فراموشی بدهکاران می‌شود.

(۴) اگر امکان دارد، در برابر نسبه فروشی وثیقه بگیرید. این کار معمولاً با دریافت چک مرسوم است، اما به نظر می‌رسد چک سند معتبری برای این کار نباشد، زیرا در بسیاری از کشورها «چک روز» قابل پرداخت و ادعا است نه چک مدت دار. بنابراین به وثیقه‌های محکم بیندیشید و آن را چنان انتخاب کنید که بیش از طلب شما از صاحب وثیقه بپردازد! همچنین لازم است امکان تبدیل وثیقه به پول نقد وجود داشته باشد تا در صورتی که بدهکار بدحسابی کرد، با مشکلی حاد

(۷) و بالاخره در صورت لزوم از مشاوران مالی و حقوقی پیش از انعقاد قرار داد فروش نسبه یاری بگیرید. زیر اینان بیش از شما با جریانهای روز آشنایی دارند و می‌توانند اقیانهای دورتر را بهتر از شما ببینند.

■ پی نوشت‌ها:

1: Cash flow crisis

۲- منظور از ارزشیابی آغازین استفاده از تعدادی محاسبه ذهنی و ترجیحاً عملیاتی مثل نسبه سازی کامپیوتری است که پیش از شروع به کار اصلی انجام می‌شود. علاقمندان به مطالعه بیشتر می‌توانند به آثار مرتبط با روشهای ارزشیابی مراجعه کنند. مترجم

۳- مثالهای تعاریفی توسط مترجم به متن اضافه شده است.

۴- در دهه ۱۳۶۰ دو مدیر بازنشسته بگ سازمان دولتی بقالی بزرگی دایر کردند، اما پس از چهار سال معلوم شد در آمد هر کدام در ماه به طور متوسط ۲۰۰۰ تومان بوده است. در همان تاریخ جوان که سواد اما بقال زاده‌های مغز را به مبلغ ۱۱۰۰۰ تومان در ماه از آندو اجیره کرد. مترجم

مواجه نشوید. (۵) با قایل شدن تخفیف‌های منطقی و معقول رفته رفته از نسبه فروشی به فروش نقد روی بیاورید تا اصولاً بدغدغه‌ای از نوع مورد بحث نداشته باشید. به علاوه، تفاوت قیمت نیز عاملی است که فروش نقدی را تجویز می‌کند، زیرا دقیقاً نمی‌توان گفت قیمت امروز با قیمت دریافتی شما در پایان مهلت ثابت می‌ماند این حکم در مورد نسبه‌های با مدت طولانی بیشتر صدق می‌کند.

(۶) در آن چه به کار شما و نسبه فروشی مورد نظر شما مربوط می‌شود، با مقررات جاری آشنا شوید و گاه و بیگاه از روز آمد بودن این مقررات اطمینان حاصل کنید. این کار هم در نخستین گفتگوها برای فروش به شما قدرت معنوی می‌بخشد و طرف معامله را مقید می‌سازد که شرایط را مراعات کند، هم در صورتی که کار به مراجع قضایی کشیده شده، می‌توانید با آگاهی زیادتر سخن بگویید یا مثلاً شکوائیه بنویسید.

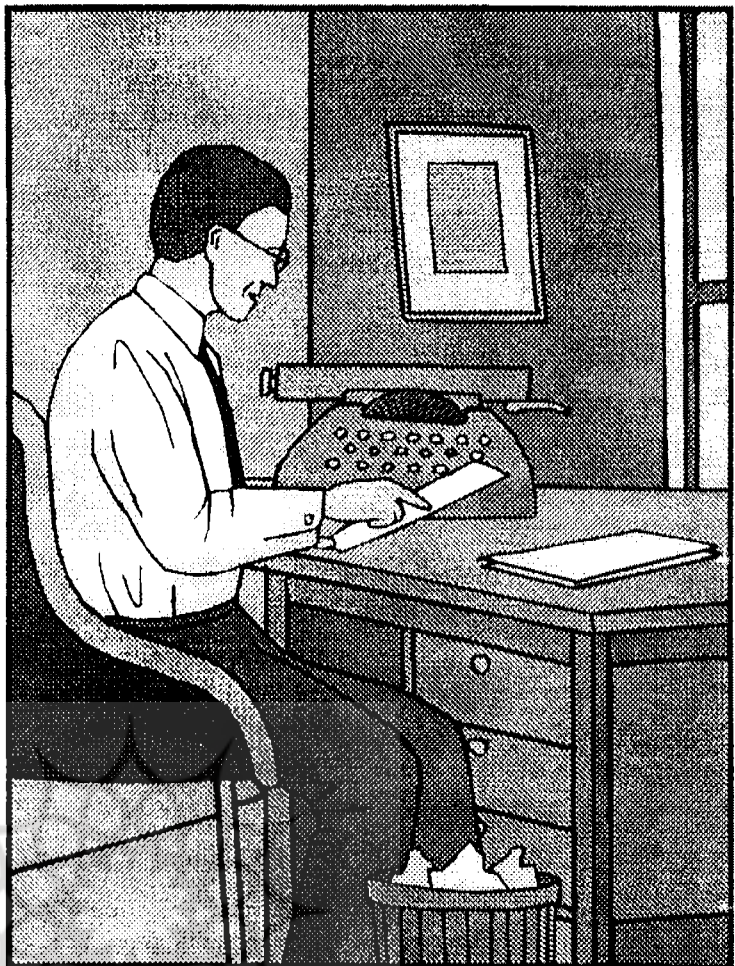
گذشته است؟ آیا در این ماه فروش بیشتری داشته‌ایم؟ این سئوالات، پرسشهای مهمی هستند که می‌بایست به آنها پاسخ داده شود. اما پاسخ به این سئوالات تصویر روشنی را برای شرکت فراهم نمی‌نماید!

روش دیگر پاسخگویی به سئوال «مقایسه با چه چیزی؟» این است که به خارج از شرکت نگریسته و فعالیتهای آن را با شرکت‌های دیگر و یا محدوده‌ای از شرکتهایی که دارای فعالیتهای مشابه با این شرکت می‌باشند، مقایسه نماییم.

در زبان انگلیسی اصطلاح «Benchmarking» از کلمه «Benchmark» گرفته شده است. در فرهنگ لغات وبستر «Benchmark» این گونه تعریف شده است، یک علامت یا نشان گذاری نقشه بردار ... از موقعیتی که قبلاً تعیین کرده ... و آن را به عنوان یک نقطه یا محل مرجع مشخص نموده و به عنوان الگویی برای موقعیتهای دیگر به کار می‌برد.

در زبان حرکت به سمت بالا بردن کیفیت^۱، یک فعالیت Benchmark، در واقع یک نوع دستیابی برای بهترین عضو شدن در کلاس^۲ است. بنابراین شناخت بهترین عضو به عنوان یک نقطه مرجع یا استاندارد، الگویی برای فرآیندهای مشابه خواهد شد. این نقطه مرجع ممکن است در طی زمان تحت شرایط رقابتی حاکم بر جهان تجارت تغییر نماید. زمانی که یک Benchmark یا نقطه مرجع به عنوان مرجع قرار می‌گیرد، Benchmarking با ارزیابی مقایسه‌ای یک فرآیند ارزیابی خواهد بود. در حال حاضر تعاریف مختلف و متناسبی از Benchmarking وجود دارد که هر یک از آنها بینش‌های متفاوتی را ارائه می‌کنند.

شرکت «زیسراکس» که در هنر Benchmarking یک پیشگام است در سال ۱۹۷۹ آن را چنین تعریف کرده است: Benchmarking فرآیندی است که اندازه‌گیری محصولات و خدمات و انجام فعالیتهای تجاری در مقابله با سرسخت‌ترین رقبا و یا شرکتهایی که به عنوان رهبران صنعت شناخته شده‌اند، می‌باشد.



ارزیابی مقایسه‌ای چیست؟

● ترجمه و تألیف:
مریم طبرستانی، نازیلا صدقی

مقدمه

ارزیابی مقایسه‌ای جستجو برای بهترین عملیاتی است که ما را به برترین عملکرد یک شرکت هدایت خواهد کرد. ارزیابی مقایسه‌ای یک فرآیند مثبت و بسیار فعال است که پشتوانه عملیاتی برای یک شرکت ایجاد می‌کند و موجب ارتقاء کیفی و بهره‌وری آن می‌شود.

برای بسیاری از شرکتها همواره این سئوال مطرح است که ما در دوره‌های عملیاتی چگونه باید فعالیت کنیم؟ یکی دیگر از سئوالات اساسی آنها این است که «فعالیت و عملکرد ما می‌بایست با چه چیزی مقایسه شود؟» دو روش برای پاسخگویی به این سئوال وجود دارد. یک راه پاسخگویی شرکت را وادار می‌کند که عملکرد سالهای گذشته خود را با فعالیتهای جاری خود مقایسه نماید. به طور امسال، اگر سود بیشتر از سال

فرآیند مستمر و پویا

ارزیابی مقایسه‌ای نوعی بهبود وضعیت و فرآیند مدیریتی است که می‌بایست برای آن که بتواند مؤثر واقع شود و تأثیرات اساسی بر جای گذارد، به طور مستمر و پویا به اجرا در آید.

Benchmarking نمی‌تواند فقط برای یک بار به اجرا گذاشته شود و سپس با این تصور که این امر مهم کامل شده است، به فراموشی سپرده شود. این امر می‌بایست یک فرآیند ادامه دار و پویا باشد. زیرا عملکرد و وضعیت فعالیتهای صنایع دائماً در حال تغییر می‌باشند و رهبران صنایع به طور مستمر قوی‌تر می‌شوند.

عملیات شرکت می‌بایست دائماً آگاهی‌های لازم را در اختیار مدیران قرار دهد تا از این طریق بتوان اطمینان حاصل کرد که در هر لحظه بهترین شرکت‌ها مورد شناسایی قرار گرفته‌اند.

معیار بندی یا اندازه گیری

کلمه Benchmarking، اشاره به ارزیابی دارد. ارزیابی نیز می‌تواند به دو شکل صورت گیرد: یکی این که فعالیتهای داخلی و خارجی یک شرکت مورد مقایسه قرار گیرند و سپس گزارشی از تفاوت‌های اساسی که در این ارتباط وجود دارد تهیه شود و به عنوان سند قرار گیرد. این گزارش یک گزارش ساده و تحت‌اللفظی از بهترین عملیات در آن صنعت است به طوری که شرکت مورد نظر می‌بایست برای نزدیک شدن به این الگوها آن را به مورد اجرا گذارد.

البته این روش، در حالت طبیعی یک روش کیفی است دومین شکل آن است که عملیات یا فعالیت‌های شرکت به طور کمی ارائه شوند تا بتوان با استفاده از شکاف بین فعالیتهای مختلف را اندازه‌گیری و ارائه کرد. بدین ترتیب سایز یا اندازه فرصت‌های قابل دستیابی برای شرکت به منظور بهبود عملکرد، کمی و یا به عبارتی مقداری خواهد شد.

مجمولات، خدمات و عملیات

روش ارزیابی مقایسه‌ای می‌تواند برای کلیه مراحل یک فعالیت تجاری مورد

ارزیابی مقایسه‌ای، یک مقایسه بین ستانده و فرآیندهای یک سازمان، با ستانده و فرآیندهای سازمان دیگر، است تجزیه و تحلیل فرآیندهای قابل مقایسه صرفاً راهی است که می‌تواند در برنامه ریزی برای ایجاد بهبود اساسی در یک بنگاه مورد استفاده قرار گیرد.

استفاده قرار گیرد. این روش می‌تواند در مرحله تولید کالا یا خدمات و یا مرحله انجام فرآیند تولید کالا یا خدمات نیز به کار برده شود.

ستانده، فرآیندها، داده

روش ارزیابی مقایسه‌ای می‌تواند برای کلیه مراحل پشتیبانی از فرآیندها، عملیات و روشهایی که در یک شرکت به کار گرفته می‌شوند تا کالاها و خدمات تولید شوند و سپس به دست مصرف کننده نهایی برسند، مورد استفاده قرار گیرد.

ارزیابی مقایسه‌ای یا Benchmarking، پای خود را فراتر از تجزیه و تحلیل سنتی رقابت یعنی آشکار ساختن عملیات صنعت، می‌گذارد. ارزیابی مقایسه‌ای نه تنها به دنبال دستیابی به بهترین عملیات صنعت است بلکه به دنبال دست یافتن به درک روشن و واضحی در مورد این است که چگونه می‌بایست بهترین عملیات چگونه مورد استفاده قرار گیرند؟

شرکتهای مشهور به عنوان رهبران صنعت

ارزیابی مقایسه‌ای نمی‌بایست منحصرأ برای ارزیابی خود یا رقبای اصلی تولید مورد استفاده قرار گیرد. در واقع این روش می‌تواند، در مواقعی که فعالیت از مطلوبیت کمتری برخوردار است به اشتباه به کار برده شود. ارزیابی مقایسه‌ای می‌بایست مستقیماً در فعالیت‌های داخلی بنگاههای تجاری به کار برده شود که این بنگاهها به عنوان بهترین و یا رهبران صنعت شناخته شده‌اند. به طور مثال بانکهایی که فرآیند اسنادی خود را بدون خطا انجام می‌دهند.

به طور خلاصه ارزیابی مقایسه‌ای، یک مقایسه بین ستانده و فرآیندهای یک سازمان، با ستانده و فرآیندهای سازمان دیگر، است تجزیه و تحلیل فرآیندهای قابل مقایسه صرفاً راهی است که می‌تواند در

برنامه ریزی برای ایجاد بهبود اساسی در یک بنگاه مورد استفاده قرار گیرد.

تعریف کار از دیدگاه «زیراکس»

شرکت «زیراکس» تعریفی را برای کار اتخاذ کرده است که به سادگی قابل درک می‌باشد و همچنین به راحتی به وسیله پرسنل شاغل در عملیات قابل استفاده است. این تعریف چنین است: «... یافتن و به اجرا درآوردن بهترین عملیات». منطق این تعریف این است که اگر شاغلین یا پرسنل یک سازمان با وظایف خود کاملاً آشنا باشند، جستجو برای استفاده از بهترین عملیات در فرآیندهای کارشان، یک هدف روشن و واضحی برای آنها خواهد بود. این تعریف بر این حقیقت که تمرکز ارزیابی مقایسه‌ای می‌بایست موقتی بر عملیات باشد و نه واحدهای اندازه‌گیری، تأکید دارد. (شکل ۱)

ارزیابی مقایسه‌ای چه چیزی نیست؟

ارزیابی مقایسه‌ای صرفاً مناسب پروژه‌های بزرگ نیست. اصول ارزیابی مقایسه‌ای می‌تواند برای کلیه فرآیندها صرف نظر از قلمرو و پیچیدگی آنها به کار برده شود. برای یک شرکت دستیابی به دورترین آرزوها به سادگی امکان پذیر نیست. ارزیابی مقایسه‌ای بخش کاملی از مدیریت کیفیت جامع است^۳. این روش همچنین شکلی از جستجوی بازار نیست. اگر چه این روش، تکنیک‌هایی مشابه جمع آوری آمار و اطلاعات را به کار می‌گیرد، اما در مجموع در جمع آوری و تجزیه و تحلیل زیادی از اطلاعات آماری درگیر نمی‌شود.

نهایت این که، ارزیابی مقایسه‌ای همیشه روش ساده‌ای نیست. این روش نیاز به خلاقیت و نوآوری بسیار زیادی، خصوصاً در مقطع جمع آوری اطلاعات دارد. به علاوه این مسئله بستگی به آن دارد که این روش تا چه اندازه خوب و مناسب به اجرا در آید.

بهر ترتیب، بعضی از افراد نتایج حاصل از آن را نخواهند پذیرفت. به این مفهوم که این روش می‌تواند توسط یک دکتر برای معالجه بیماری که دارای یک بیماری جدی است، به کار گرفته شود. در ابتدا بیمار ناخوشی خود را نمی‌پذیرد. به مرور او این واقعیت را خواهد پذیرفت. نهایتاً او حاضر می‌شود که برای بهبود بیماری خود آموزشهای لازم را از دکتر معالج دریافت نماید.

اساسی فرآیند ارزیابی مقایسه‌ای

برای آن که هر تجارتی بتواند موفق شود می‌بایست چهار گام اساسی زیر را که در ارتباط با فرآیند ارزیابی مقایسه‌ای است برآورد:

شناخت خود

برای استفاده از فرآیند ارزیابی مقایسه‌ای، یک شرکت می‌بایست توانایی آن را داشته باشد که بتواند نقاط قوت و ضعف عملیات داخلی خود را به منظور شناخت ضعف‌ها ارزیابی نماید و برای رفع آن‌ها سرمایه‌گذاری لازم را انجام دهد. اگر یک شرکت قوت‌ها و ضعف‌های عملیات خود را شناساند مطمئناً قادر به حمایت از خود، نخواهد بود. بدین ترتیب، او قادر به شناسایی فعالیت‌های مورد تأکید بازار نخواهد بود و همچنین او قادر نخواهد بود که عملیاتی را که در آن ضعف دارد و می‌بایست خود را در آن تقویت نماید، بشناسد.

شناخت رقبای رهبران صنعت

در یک حالت مشابه، یک شرکت در صورتی که نقاط قوت و ضعف رقبای خود را بشناسد، صرفاً قادر خواهد بود که بین قابلیت‌های خود و دیگران در بازار تفاوت قائل شود. مهم‌تر آن که این امر برای او صرفاً روشن خواهد کرد که این مقایسه و شناخت بهترین عملیات صنعت و با رهبران صنعت، برتری او را تضمین خواهد کرد.

مشارکت با بهترین

از رهبران صنعت و رقبای یاد بگیرید. اگر آنها در شرایط معینی قوی هستند، مطمئن شوید که چرا آنها قوی هستند و چگونه آنها قوی شده‌اند. یک شرکت باید بهترین

عملیات را در هر جایی که وجود دارد، شناسایی کند و برای کپی کردن از آنها و یا اصلاح و همچنین مشارکت با آنها در فعالیتهای خود، تردید ننماید.

بورترین فایده

اگر تحقیق و سرمایه‌گذاری دقیقی در مورد بهترین عملیات به اجرا در آمده باشد و اگر بهترین عملیات از میان بهترین عملیات‌ها به اجرا در آمده باشند، بدین ترتیب یک شرکت بر روی قوت‌های موجود سرمایه‌گذاری کرده نقاط ضعف را شناخته و به سمت پیوستن به بهترین‌ها گام برداشته است. ارزیابی مقایسه‌ای روشی است که به کاربرد منظم‌تر این گام‌های اساسی به منظور بهبود عملیات و دستیابی به بهترین شرایط، رسمیت می‌دهد.

دلایل نیاز به ارزیابی مقایسه‌ای

چیست؟

ارضای نیازهای مصرف‌کننده (مشتری)

در جهت ارضای خواسته‌های یک مصرف‌کننده، یک فعالیت تجاری باید به عنوان فرآیند جامع و کامل متشکل از فرآیندهای کوچکتر فرض شود. هر یک از این فرآیندها و یا به عبارتی مراحل، بایستی نیازهای مصرف‌کننده مربوط به خود را پوشش دهد. به طوری که سرانجام مصرف‌کننده نهایی راضی گردد. هر یک از

این مراحل کاری نمونه، چه محصولات فیزیکی و چه خدماتی عرضه کنند از سه مرحله داده، مرحله ساخت و نهایتاً مرحله ستانده تشکیل گردیده است.

ستانده چه به صورت کالا و چه خدمات بایستی بتواند رضایت مصرف‌کننده بعدی را در هر مرحله از خط تولید و بالاخره نیازهای مصرف‌کننده نهایی را تأمین کند. ستانده برای مثال می‌تواند از تهیه یک کالا، عملیات خدمات اداری تا انتخاب یک اتومبیل و چگونگی و بررسی نیازها و شکایت‌های مشتری متغیر باشد. به عنوان آخرین نتیجه می‌توان گفت که ستانده هر چیز با ارزشی است که نیازها و خواسته‌های مصرف‌کننده بعدی را در هر مرحله و نهایتاً نیازهای آخرین مصرف‌کننده را پاسخگو می‌باشد.

اگر تمرکز سازمان دقیقاً و کاملاً به صورت داخلی باشد نهایتاً آن سازمان برای آگاهی از خواست مشتریان تنها متکی بر برداشتهای خود خواهد بود. این تمرکز داخلی، روشها و استراتژی‌هایی را که بتواند نیازهای آخرین مصرف‌کننده را پاسخگو باشد بسط و گسترش نخواهد داد و بلکه صرفاً یک تمرکز خارجی ایجاد خواهد کرد که نیازهای یک مصرف‌کننده قابل تعیین، مستند و نتیجتاً مناسب و قابل برآوردن می‌باشند. ارزیابی مقایسه‌ای روشی است که به شناسایی این نیازها از طریق جستجو در عملکرد صنایع برتر کمک می‌نماید.

اگر بخواهیم به وسیله یک تعریف عملکرد صنایع برتر را مشخص نمائیم، از آن جمله چنین خواهد بود: در یک بنگاه چگونه نیازهای یک مصرف‌کننده به طور کامل برآورده می‌شود.

معیار و محکی که بتواند مورد پذیرش همگان قرار گیرد و فراگیر شود آن است که پاسخگوی نیازهای مشتری باشد. بنابراین نتایج حاصل از شناسایی روشهای رهبران صنعت نشان خواهد داد که نیازها و خواسته‌های مشتریان چیست؟

یک تکنیک برای تعیین هدف

بسیاری از تکنیک‌ها و روشها برای تحقق اهداف روشهایی است که به صورت بی‌غرضانه به کار گرفته شده‌اند. یکی از آنها یک نمونه استنباط شده از گذشته است. بدین صورت که روشی را که سال گذشته به کار گرفته‌ایم دوباره در سال بعد نیز به کار گیریم.

در بازارهای امروزی استفاده از چنین روشهایی، مطمئناً به شکست می‌انجامد. اعتقاد به این روشهای منسوخ شده با هجوم کالاهای ژاپنی به بازارهای آمریکا طی دهه ۱۹۸۰ که کاملاً ارزانتر و با کیفیت‌تر بودند، از بین رفته است. چرا کارخانجات کشورهای غربی توسعه یافته در این رابطه محافظه کارانه عمل می‌کردند؟ ژاپنی‌ها این عقیده را که کالا و خدمات تنها به وسیله تقلید از روشهای گذشته می‌توانند رقابت کنند را نپذیرفته‌اند. آنها

روش ارزیابی مقایسه‌ای می‌تواند برای کلیه مراحل پشتیبانی از فرآیندها، عملیات و روشهایی که در یک شرکت به کار گرفته می‌شوند تا کالاها و خدمات تولید شوند و سپس به دست مصرف‌کننده نهایی برسند، مورد استفاده قرار گیرد.

تشخیص داده‌اند که می‌بایست روشها و متدهای جدید ایجاد شوند. از همه مهم‌تر آنها متوجه شدند که بهترین روش برای تولید سود رقابتی، ملحق شدن به یکدیگر است.

بنابراین ارزیابی مقایسه‌ای روش دیگری برای رسیدن به اهداف و عینیت‌ها می‌باشد. بیشتر مشکلات تجاری ناشی از وجود انحصار در بازار نیست. همچنین قابل توجه است که بسیاری از شرکتها با مشکلات مشابهی روبرو بوده‌اند و هر یک سعی کرده‌اند که آنها را حل کنند. بالاخص بیشتر شرکت‌های بزرگ در حل مسائل و مشکلاتشان تمایل به دورن‌گرایی دارند. اغلب آنها فکر می‌کنند، تمام مسائل را باید با نگاه به درون سازمان حل نمود.

در حالی که ارزیابی مقایسه‌ای روشی است که کمک خواهد کرد تا بر ویژگی نگاه به داخل به منظور پیدا کردن راه حلی مناسب غلبه نمود. در واقع این روش در جهت ایجاد تمرکز مداوم بر محیط داخل بنگاه در همه سطوح، نیرو وارد می‌کند. هیچ پایه و اساس باور کردنی و قابل قبولی برای تعیین اهداف، بهتر از تکیه بر بهترین‌های صنعت نیست. اگر اهداف بر پایه بهترین‌های صنعت پایه‌گذاری شده باشند آن‌گاه قادر خواهند بود نیازهای مشتری را برآورده نمایند.

فرآیند مستمر یادگیری

ارزیابی مقایسه‌ای همچنین یک تجربه مستمر یادگیری است که مدیران و کارگران را نسبت به این موضوع که در ارتباط با چه چیزی و چگونه رقابت می‌کنند، آگاه می‌نماید. مهم‌تر آن که با استفاده از اطلاعات ارزیابی مقایسه‌ای می‌توان به برتری دست یافت و پیشرفت‌ها را بر اساس اهداف، اندازه‌گیری کرد.

ارزیابی مقایسه‌ای در ژاپن و آمریکا

در کشور ژاپن با آن که کلمه رسمی

در سال ۱۹۸۰ شرکت «زیراکس» در بررسی‌های خود یک مرحله فراتر رفت و به ارزیابی مقایسه‌ای داخلی با رقیب ژاپنی اش یعنی شرکت «فوجی زیراکس» پرداخت تا از این طریق تفاوت‌های موجود در عملکردها نشان مشخص گردد.

نتایج حاصل ثابت کردند که این شرکت برای بقا خود نیاز مبرم به بهبود نرخ رشد بازدهی سالیانه شرکت «زیراکس» ۸ درصد کمتر از نرخ رشد سالیانه‌ای بود که این شرکت به منظور حفظ رقابت خود نیاز داشت. نرخ رشد بازدهی سالیانه مورد برآورد این شرکت برای حفظ رقابت در ۵ سال آتی ۱۸ درصد بود. مسئله اساسی‌تر این که هزینه تولید هر کالا در شرکت «زیراکس» برابر و یا حتی بیشتر از قیمت خرده‌فروشی کالای مشابه ژاپنی بود.

پروژه ارزیابی مقایسه‌ای «فوجی زیراکس» در اولین تلاشهای خود نتایج شمر بخشی را برای شرکت «زیراکس» به دنبال داشت. به طوری که این عملیات سبب گسترش و توسعه شرکت در سال ۱۹۸۱ شد. در این طرح شرکت «زیراکس» به مقایسه و ارزیابی مراحل عمومی و کلی خود با شرکتهای خارجی و عوامل تولیدی پرداخت. برای مثال این شرکت روش توزیع خود را با شرکت L.L.Bean که یک توزیع‌کننده کالا از طریق دریافت سفارشات پستی است و یک صنعت پیشرو در امر عرضه سفارشات عملیات انبار داری و سیستم مبادله مواد می‌باشد، ارزیابی و مقایسه کرد.

شرکت «زیراکس» در سال ۱۹۷۹ یک بنیاد قوی ارزیابی مقایسه‌ای را به وسیله اجرای نظام مدیریت با کیفیت بسط و گسترش داد. این شرکت به وسیله ارزیابی مقایسه‌ای هزینه هر واحد کارخانه‌اش را به نصف تقلیل و معایب ماشین‌ها را به اندازه ۹۰٪ کاهش داد، بهره‌وری فروش را برابر بهبود بخشید، سطح درآمد بخش هایش را تا سطح مورد قبول ۹۱/۵٪ افزایش و هزینه کار خدماتی را ۲٪ کاهش داد. این تلاش ارزیابی مقایسه‌ای به شرکت «زیراکس» کمک کرد که جایزه ملی کیفیت مالکوم

ژاپنی برای واژه «ارزیابی مقایسه‌ای» وجود ندارد. ولی این روش همواره مورد استفاده قرار گرفته است. به هر حال کلمه *dontotsu* به معنی کوشش کردن به جای اصطلاح «بهترین بهترین‌ها»^۱ جوهر اصلی معنی ارزیابی مقایسه‌ای را تشکیل می‌دهد که به وسیله ژاپنی‌ها برای ایجاد یک سود رقابتی همواره مورد استفاده بوده است. کارکنان و کارمندان در ژاپن برای پیشرفت و یادگیری جمعی به صورت تیمی فعالیت می‌کنند و حتی به منظور مطالعه سازمانهای دیگر با یکدیگر سفر می‌کنند. همین روش، مشارکت‌های تصادفی مناسب و قوی را در بین شرکتها و عرضه‌کنندگان ایجاد می‌نماید. مشارکت، موجب می‌شود که آموزشهای متقابل توسط گروههایی که وارد تشکیلات دیگری می‌شوند به وجود آید. همچنین از این طریق، نظرات، روشها و نوآوری‌های مورد توجه هر یک از گروهها مورد مبادله قرار می‌گیرد.

ژاپنی‌ها همچنین بسیاری از تیمهای آموزشی را هر سال جهت مطالعه و بررسی وضعیت جهان به منظور فراگیری روشهای بهتر به خارج از کشور اعزام می‌کنند. فعالیت ایجاد گروه به منظور یادگیری از دیگران برای ارتقاء خود به عنوان یک روش نرمال زندگی در ژاپن مورد توجه می‌باشد.

شرکت «زیراکس» در آمریکا در پایان سال ۱۹۷۰ پیشرو و پیشگام سیستم ارزیابی مقایسه‌ای بوده است. در سال ۱۹۷۹ عملیات شرکت «زیراکس» بر پایه ارزیابی مقایسه‌ای رقابتی به منظور بررسی هزینه‌های کارخانه و دوره پیشرفت تولید شروع گردید. هر دو این عوامل در اوایل سال ۱۹۷۶ به عنوان عوامل اصلی ایجاد کاهش به میزان ۳۷ درصد در سهم مشارکت در فعالیتهای بازار این کارخانه تشخیص داده شدند.

بالدرج^۱ را برنده شود.

موفقیت شرکت «زیراکس» تعداد زیادی از شرکتهای آمریکایی را تشویق به استفاده از ارزیابی مقایسه‌ای کرد. شورای بهره‌وری و کیفیت آمریکا^۶ برآورده نموده است که ۷۵٪ از شرکتهای Fortune 1000 وارد استراتژی ارزیابی مقایسه‌ای شده‌اند. اخیراً طی مطالعاتی که به وسیله مؤسسه ماساچوست^۸ انجام شده، مشخص شده است که خصوصیت مشترک موفق‌ترین شرکتهای آمریکایی - چه کوچک و چه بزرگ - تأکید آنها بر ارزیابی مقایسه‌ای بوده است و بر طبق تحقیقات شورای بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC) در سال ۱۹۹۱، ۷۵٪ شرکتهای مورد مطالعه اظهار داشتند که در سال پیشین به طور قابل ملاحظه‌ای از مدل ارزیابی مقایسه‌ای استفاده کرده‌اند. همچنین برآورد شده بود که استفاده از این روش توسط ۹۶٪ کل شرکتهای در ظرف ۵ سال آینده باز هم افزایش یابد.

از ۱۰ شرکت مورد بررسی ۸ شرکت معتقد بودند که سازمانها برای حفظ بقای خود در عرصه رقابت باید از روش ارزیابی مقایسه‌ای استفاده نمایند.

ارزیابی مقایسه‌ای در آمریکا به عنوان وسیله‌ای برای نظام جامعه مدیریت با کیفیت (TQM) و به عنوان محرک و ضابطه‌ای در جایزه «ملکوم بالدریج» شناخته شده و مورد تأکید قرار گرفته است. شرکتهای کاندید برای جایزه مذکور می‌بایست رقبای خود را بشناسند و با روشهای بهترین در کلاس (Best in Class) آشنا شوند. همچنین این شرکتهای می‌بایست هدفها و استراتژیهایشان را بر پایه مدل ارزیابی مقایسه‌ای تنظیم کنند و با آن تطبیق دهند. این روش برای جهانی شدن هر شرکت ضروری به نظر می‌رسد.

نمونه‌ای از ارزیابی مقایسه‌ای در سنگاپور

نمونه اول: بیمارستان

در راستای پیگیری موضوع رجحان و مزیت خدماتی، یک بیمارستان مهم محلی برنامه‌ای به نام «یادگیری از بهترین‌ها»^۱ را

به اجرا در آورد. این روش ارزیابی مقایسه‌ای، گام بسیار مؤثری در پیشرفت سریع‌تر بیمارستان بود. با فراگیری از بهترین روشهای سازمانهای مهم مانند Central and Shangri-La Hotel, Toyota Provident Fund Board بیمارستان فوق روشهای نوینی را در مناطق مختلف معرفی و ارائه نمود. یکی از این روشها موجب کاهش متوسط انتظار بیماران بخش حوادث اضطراری و تصادفات^{۱۰} به مدت ۱۲ دقیقه شد. این مدت انتظار کمترین میزان در این صنعت می‌باشد. همچنین زمان انتظار برای کلینیک‌های مشاوره از ۲۲ دقیقه به ۱۷ دقیقه کاهش یافت که کمترین مقدار در میان بیمارستانهایی از این نوع بود.

علی‌رغم ظرفیت زیاد بیمارستان، بیمارستان بازدهی عملکرد و سوددهی‌اش را افزایش داد تا بیماران سریع‌تر معالجه شوند و بهبود یابند. این موضوع باعث شد زمان ماندن در بیمارستان به ۴/۵ روز برسد، که کوتاه‌ترین زمان در بین بیمارستانهای عمومی مراقبت‌های ویژه سنگاپور است.

نمونه دوم: مرحله آموزش شغلی^{۱۱}

یک کمیته متشکل از ۶ شرکت از نوع خدماتی، تهیه و توزیع تجهیزات، تشکیل شد و تصمیم گرفت که روشهای آموزش شغلی شرکتهای عضو را از طریق ارزیابی مقایسه‌ای مورد بررسی قرار دهد.^{۱۲} روش این کمیته تا زمان شناسایی شرکتهایی که دارای بهترین روشها و عملکردهای آموزش شغلی در منطقه می‌باشند، ادامه یافت. شرکتهای شناسایی شده شامل دو شرکت خدماتی یکی از صنایع بیمارستانی و دیگری رستوران زنجیره‌ای بود.

روش OJT پذیرفته شده توسط این شرکتهای چندین روش مفید را آشکار کرد.

همه‌اعضای این نوع ارزیابی مقایسه‌ای یعنی OJT را در یک روش سیستماتیکی که مراحل ویژه‌ای را دنبال می‌کرد، به کار گرفتند. آنها همچنین آموزشهای عملی را گسترش دادند به طوری که مستمراً به وسیله مربیان، در طی مرحله آموزش مورد استفاده قرار می‌گرفت. مطالعات همچنین آشکار کرد که

نسبت مربی به کارآموز در شرکتهای ارزیابی شده هرگز از ۱/۳ تجاوز نکرده است. شرکتهای عضو کمیته ارزیابی مقایسه‌ای، خودشان را با درسها و روشهای آموزش داده شده توسط مطالعات ارزیابی مقایسه‌ای تطبیق دادند. بعضی از آنها رسماً از طریق انستیتو آموزش تکنولوژی^{۱۳} به عنوان مرکز آموزشی ضمن خدمت مورد تصدیق و تأکید قرار گرفتند.

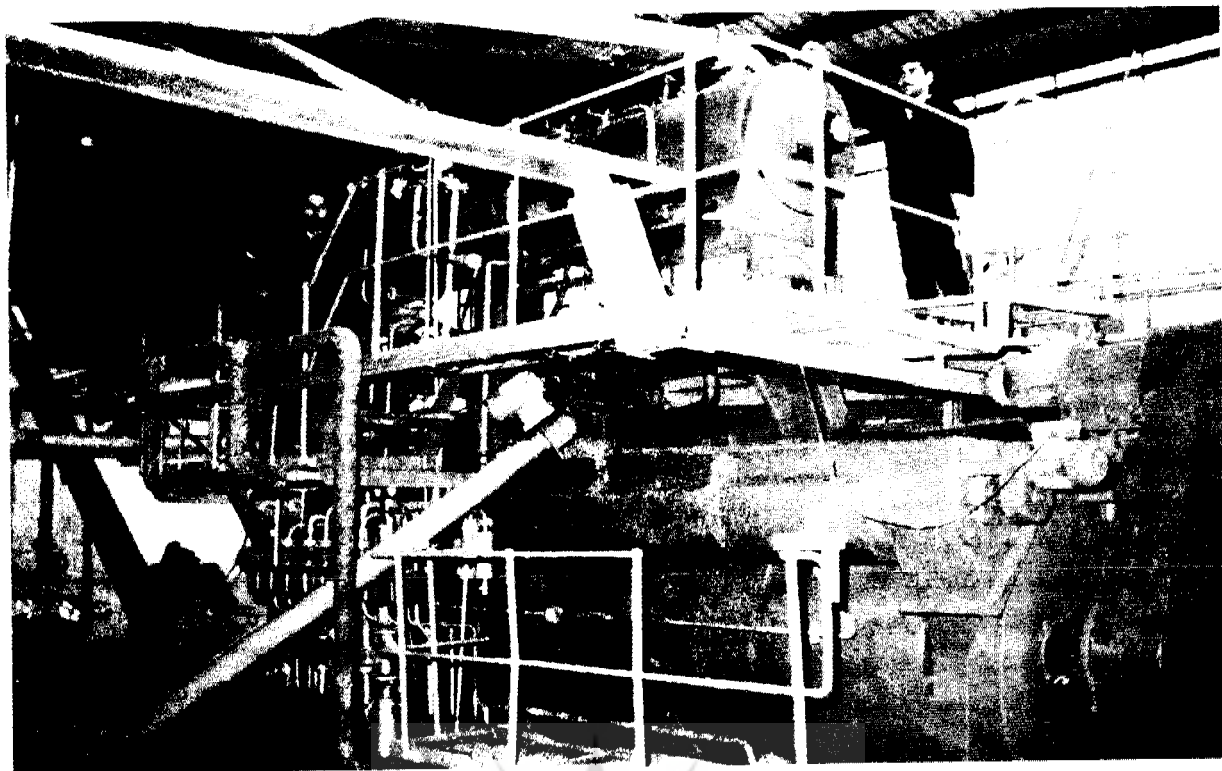
نیاید به ارزیابی مقایسه‌ای به عنوان یک ابزار بهبود بهره‌وری و بازدهی که توانایی ایجاد تغییرات اساسی در عملیات را دارد نگاه کرد. بلکه باید به عنوان روش نصب و به کارگیری اهداف پیشرو و اجرایی برای رشد در نظر گرفته شود. اهداف مدیران در ارزیابی مقایسه‌ای باید در جهت شناسایی شرکتهایی باشد که بدون توجه به نوع صنعت، اولاً عملکردهای بالایی داشته‌اند، ثانیاً اهداف اجرایی مناسبی را برای رشد سازمان خود در نظر گرفته‌اند و ثانیاً بهترین روشهای روشن، شفاف و معین را برای دستیابی به این اهداف، در عملیات خود با یکدیگر ترکیب کرده‌اند.

پی‌نوشت‌ها:

- 1: best _ in _ clas
- 2: Quality
- 3: Total Quality Management (TQM)
- 4: best of the best
- 5: teaming about you own process and learning from other
- 6: Malcom Baldng national quality award
- 7: American productivity and quality council (APQC)
- 8: Massachusetts
- 9: Learning from the Best
- 10: Emergany department
- 11: The on the job Training Process
- 12: On the Job Training, Ojt
- 13: Technical Education

منابع:

- 1: Top fourm or TQM Customer Satisfaction APO seminar Benchmarking
- 2: Survey on Benchmarking



● علی اصغر مقصودی

بررسی تعامل نگرش به کار و وجدان کار

وجدان فردی بر آیندگشمکش و تعامل فکر و اندیشه فرد با فکر و اندیشه جمع است. وجدان فردی در مرحله اول از بن مایه‌های انسانی و سرشت پاک آدمی نشأت گرفته و به طور غریزی در نهاد او جای دارد و در مرتبه دوم حاصل مجموعه ارزشهای حاکم بر جامعه است و از قوام زیادی برخوردار بوده و حالت پایداری دارد. این آینه وجودی انسان، مادام که زنگار نگیرد، معیار و میزانی است که فرد در برنامه‌های خاص فرامی‌خواند تا رفتار و کردار خود را عادلانه به قضاوت بنشیند. این معیار و میزان که عرصه خیر و شر را از هم جدا می‌کند در تمامی لحظه‌های زندگی انسان با او است. حیطة کار که بیش از یک سوم زندگی انسان را تشکیل می‌دهد نیز از این قاعده مستثنی نیست. فراخوانی وجدان در محیط کار به حضور وجدان کار تعبیر می‌شود.

مختلف را بر آن داشته است که با ارائه راهکارهای گوناگون راه را برای نیل به آن هموارتر سازند. بهره‌وری از زمره این راهکارهاست که از آن به عنوان زیر بنای توسعه یاد می‌شود. این اندیشمندان بهره‌وری را به کارگیری مؤثر، مناسب و کامل منابع موجود (از قبیل انسان، ماشین، مواد، ابزار و ...) و راههای ایمن‌تر، آسان‌تر، سریع‌تر، ارزانتر و بهتر انجام دادن یک کار و فراهم ساختن یک خدمت یا تولید یک

سیاسی و ... را مد نظر داشت و میزان توسعه را بایستی با ارزشهایی که جامعه برای رفاه و سلامت خود لازم می‌داند اندازه گرفت. توسعه بایستی از بطن شعور درونی و کتش پاک روانشناختی فرد یا گروه مربوطه سرچشمه گیرد نه از عوامل بیرونی.

محدودیت منابع، ابزار و نیروی انسانی کارآ و رقابت برای دستیابی هر چه سریع‌تر به توسعه، اندیشمندان کشورهای

توسعه از مهم‌ترین مسائلی است که در دهه‌های اخیر توجه کشورهای مختلف را به خود معطوف داشته است. در این راستا نظرگاههای متفاوتی ارائه شده است. امروزه اغلب برنامه‌ریزان توسعه معتقدند که دیگر تولید ناخالص ملی (GNP) معیار مناسبی برای اندازه‌گیری میزان رشد و توسعه یک کشور نیست، بلکه در این سنجش بایستی علاوه بر شاخصهای اقتصادی، شاخصهای اجتماعی، فرهنگی،

محصول تعریف می‌کنند.

آنها سهم انسان را در ارتقا بهره‌وری هم سنگ دیگر عوامل ندانسته و وزن و اهمیت بیشتر را به نیروی انسانی داده، او را محور بهره‌وری به حساب می‌آورند. چرا که معتقدند انسان در صورت افزایش انگیزه با ارتقای کمیت و کیفیت کار خود، ارائه طرح‌های جدید و خلاقیت می‌تواند بر نیروی کار خود بیفزاید. راه‌های کاهش هزینه را بیابد و در حقیقت تنها عاملی است که قادر به ایجاد تغییر در خود و محیط اطراف خویش است. علاوه بر این انسان نه تنها عامل بلکه هدف بهره‌وری است.

نظام‌های مدیریت مبتنی بر روابط انسانی یکی از پیامدهای مهم این نگرش نوین است. در این نظام سرمایه‌گذاری اصلی برای ارتقاء دانش نیروی انسانی موجود و افزایش نیروی انسانی کارآمد، به کارگیری مناسب نیروی انسانی و مدیریت صحیح مبتنی بر ویژگی‌های انسانی کار انجام می‌گیرد. چرا که به باور پیروان این نظام مهم‌ترین بخش تحول و توسعه یک سازمان نیروی انسانی است. حتی اگر کلیه عوامل به جز نیروی انسانی برای انجام یک برنامه توسعه وجود داشته باشد آن برنامه موفق نخواهد بود.

چند سالی است که در ایران نیز اشاعه ترویج و نهادینه کردن بهره‌وری در قالب سازمان و تشکلی ویژه آغاز شده و از روند رو به رشدی برخوردار است. خوشبختانه در این روند نیروی انسانی که از مفاهیم بنیادی، دیرینه و جزء لاینفک فرهنگ اسلامی، ابراستی است. از جایگاه خاصی برخوردار است. نگاهی به چشم انداز بهره‌وری در قانون برنامه پنجساله دوم توسعه اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران ضمانت قانونی این جریان است. در بخش هدف‌های کلان کیفی می‌خوانیم: افزایش بهره‌وری از طریق (۱) گسترش فرهنگ کار، تولید و تقویت وجدان کاری به منظور افزایش بهره‌وری از نیروی انسانی. (۲) استفاده هر چه بهتر از منابع و امکانات نیروی انسانی و تخصیص بهینه

آن یا توجه به اولویتهای منظور شده در برنامه ...^۲

ارتقای بهره‌وری یکی از بنیادهای اصلی توسعه است. بهره‌وری با عملکرد کاری کارکنان در ارتباط است. عملکرد کاری کارکنان از دو عامل اساسی سرچشمه می‌گیرد: انگیزه و توانایی در کار.^۳ کارگر توانای بدون انگیزه، به بغیر از بهره‌وری بسیار پایینی برخوردار است، چرا که انگیزه مجموعه شرایط و وضعیتهایی است که باعث می‌شود فرد از درون متحول شود و به حرکت و فعالیت درآید^۴ و انگیزه عاملی است روانی که از سطوح مختلف نیازهای بشری سرچشمه می‌گیرد و متأثر از عوامل مهمی چون نگرش، بر وجدان کاری کارکنان تأثیر به‌سزایی گذاشته است. نقش تعیین‌کننده‌ای بر بهره‌وری فرد و در نهایت سازمان دارد.

بنا به ضرورت امر بهره‌وری در جامعه امروز ایران و نقش مهم وجدان کاری بر آن، در این مختصر بر آمیم تا ضمن بررسی مفهوم وجدان کار به تبیین چگونگی تعامل آن با نگرش به کار بپردازیم.

وجدان قاضی عادل است که انسان به یاری می‌طلبید تا در محکمه‌ای که خود ترتیب داده است، اعمال و رفتار خویش را به قضاوت بنشیند. غالباً از دو نوع وجدان نام می‌برند: وجدان جمعی^۵ و وجدان فردی. وجدان جمعی بنا به تعریف امیل دورکیم^۶ جامعه‌شناس فرانسوی مجموعه باورها و احساسات مشترک بین حد وسط اعضاء جامعه^۷ و غیر از وجدانهای فردی خاص است. هر چند جز در افراد در جای دیگری تحقق نمی‌یابد به اعتقاد او وجدان جمعی نوعی روح جامعه است، نوعی که درست، مانند انواع فردی، هر چند به شیوه‌ای دیگر دارای حواص شرایط هستی و شیوه توسعه خویش است. حاکمیت و تأثیر وجدان جمعی بر تک‌تک وجدانهای فردی از شدت و ضعف برخوردار است.

بنا به اعتقاد دورکیم در جوامع دارای انسجام مکانیکی (همبستگی ناشی از همانندی اعضاء) وجدان جمعی بزرگترین بخش وجدان فردی را در بر می‌گیرد. اما در

جوامع دارای انسجام ارگانیکی (همبستگی ناشی از تمایز توانایی اعضاء و مبتنی بر «تقسیم کار») تابعیت و تأثیر وجدان فردی از وجدان جمعی کاهش می‌یابد و دامنه تعابیر فردی از فرامین اجتماعی توسعه بیشتری پیدا می‌کند.

وجدان فردی برآیند کشمکش و تعامل فکر و اندیشه فرد با فکر و اندیشه جمع است. وجدان فردی در مرحله اول از بن مایه‌های انسانی و سرشت پاک آدمی نشأت گرفته و به طور غریزی در نهاد او جای دارد و در مرتبه دوم حاصل مجموعه ارزشهای حاکم بر جامعه است و از قوام زیادی برخوردار بوده و حالت پایداری دارد. این ایینه وجودی انسان، مادام که زنگار نگیرد، معیار و میزانی است که فرد در برنامه‌های خاص فرا می‌خواند تا رفتار و کردار خود را عادلانه به قضاوت بنشیند. این معیار و میزان که عرصه خیر و شر را از هم جدا می‌کند در تمامی احوال و احوال زندگی انسان با اوست. حیطة کار که بیش از یک سوم زندگی انسان را تشکیل می‌دهد نیز از این قاعده مستثنی نیست. فراخوانی وجدان در محیط کار به حضور وجدان کار تعبیر می‌شود.

چرا که هر کس در کار خود به شیوه‌ای منحصر به فرد و متفاوت با دیگران رفتار می‌کند، وجدان یکی از اساسی‌ترین مواردی است که اندیشمندان در تبیین رفتار آدمی سخت مورد توجه قرار می‌دهند. به همین سان در تبیین رفتار کاری نیز وجدان کار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

وجدان کار متأثر از چه عواملی است؟ پاسخ به این سؤال انسان نیست، چرا که وجدان در ژرف عمیق‌ترین زوایای روحی انسان جای دارد و شناخت ذهن و اندیشه آدمی بنا به اعتراف غالب دانشمندان اگر نه غیر ممکن، اما بی نهایت دشوار است. شناخت کامل متغیرهای دولتی و حتی اجتماعی، اقتصادی و میزان تأثیر آنها بر وجدان آدمی دور از دسترس می‌نماید. پیچیدگی‌های جامعه صنعتی امروز و حاکمیت تفرد و سیطره‌ای که در همه شئون زندگی افراد حتی در اندیشه و دریافتشان

دارند^۶، از یک سو و پیچیدگی ذهن و اندیشه آدمی از سوی دیگر مشکل تبیین و تحلیل مطلب را دو چندان می‌سازد. با این حال تلاش در تعریف وجدان کار که امروز یکی از رایج‌ترین واژه‌هاست و تعامل آن با نگرش، خالی از لطف نیست.

متغیرهایی که بر وجدان کار انسان تأثیر می‌گذارند را می‌توان به انواع اقتصادی، اجتماعی و روانی تقسیم کرد. وجدان کار پدیده‌ای است فردی که دارای علل اساساً اجتماعی است، لذا متأثر شدن وجدان کار می‌تواند نتیجه همدستی و تأثیر جمعی عوامل روانشناختی اجتماعی و اقتصادی باشد. تکنیک این عوامل در بیشتر موارد دشوار و شاید غیر ممکن و حتی نادرست باشد، چرا که در هم تنیدگی شان بی نهایت زیاد است.

یکی از عوامل مؤثر بر وجدان کاری نوع نگرش به کار است. نگرش به طور کلی عبارت از نوعی حالت آمادگی، تمایل به عمل و عکس‌العمل خاص در مقابل محرکی خاص است. نگرش‌های فرد غالباً حاضر است و تنها در صورت برخورد با موضوع نگرش در بیان و رفتار تجلی می‌کند. نگرش‌ها شدت و ضعف دارند و از دوام متفاوتی نیز برخوردارند.^۷ نگرش ریشه عمیقی در فرهنگ، سنن، اعتقادات، مذهب و شرایط اجتماعی اقتصادی دارند. بنابراین آن چه که می‌تواند موجد اصلی نوع نگرش فرد باشد پس زمینه فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی او و خصوصاً چگونگی اجتماعی شدن اوست. فرد از آغاز تولد به ترتیب در خانواده (گروه مرجع نخستین) مدرسه (هر مرجع قانونی) و در جمع همسالان خویش و در برخورد مستقیم با جامعه پیرامون خود تحت شرایطی ویژه اجتماعی می‌شود. در گذر از این مراحل بنا به نظام ارزشی - اعتقادی حاکم متأثر از پایگاه اجتماعی، طبقه اجتماعی، گروه‌های مرجع و سایر گروه‌های مجازی (سیاسی، مذهبی و...) و بنا به این که نیازهایش در کدام سطح (زیستی، ارتباطی و رشد و شکوفایی) بر طرف شده است در مورد جامعه و جایگاه هدف در آن به شناخت رسیده، به تعبیری

فردی از جامعه و نوع روابط حاکم بر آن (در حیطه‌های مختلف) دست یافته، شخصیت او شکل می‌گیرد. به همین سان او با کسب مهارت و برخورداری از تواناییهای خاص، پا در عرصه کار می‌نهد و طی زمان بنا به غریزه در پی شناسایی محیط کار بر می‌آید.

در این راستا ویژگیهای محیط کار از قبیل روابط بین همکاران و سرپرستان، نقش‌های سازمانی، نظام تشویق و پاداش فراگیر، پاداشهای فردی و فضای سازمانی را بررسی می‌کند. ویژگیهای شغلی مانند درجه اختیار در کار، مقدار بازخورد و عملکرد مستقیم و درجه گوناگونی وظایف از دیگر موارد شناسایی است.

پس از این بررسی او دست به ارزیابی عملی محیط کار می‌زند. به عنوان مثال طبق نظریه ارزش - وسیله - انتظار^۸ و روم و یا نظریه برابری^۹ به مقایسه درون داده‌ها^{۱۰} مثلاً در وضعیت کارمندی تجزیه کاری گذشته، دانش، معلومات، کوشش در زمینه شغلی و آموزش و کارآموزی و پی آمدها^{۱۱} از جمله رفتار سرپرستی، استنباطها، مأموریت، شغلی، مزایای جانبی و نشانه‌های موقعیت شغلی و مقاومت دست زده به یک سری نتایج دست می‌یابد. مجموع این متغیرها و شناخته‌ها در تعامل با ویژگیهای فردی (منش) به خلق دیدگاههایی منجر می‌شود که بی آمد نوع نگرش به کار خواهد بود. به طور خلاصه می‌توان گفت، رابطه‌ای که فرد در گذر مراحل شناختن با جنبه‌های مختلف کارش برقرار می‌کند، طرز تفکری در او به وجود می‌آید که نگرش نام دارد.

بی آمد نگرش انگیزش^{۱۲} است و انگیزش مجموعه شرایط و وضعیتهایی است که باعث می‌شد فرد از درون منحول شود و به حرکت و فعالیت درآید این عامل به عنوان یکی از عوامل اساسی شخصیتی، در فعالیتهای اداری قابلیت تأثیر گذاری دارد. در با عملی شدن آن تغییرات عظیمی در شکل و نوع روابط پدید می‌آید^{۱۳} انرژی زایی در ذهن و رفتار کارکنان، راهبری فرد و مقاومت در

رفتار همگی مواردی است که باعث می‌شود تا روانشناسان اجتماعی وجود انگیزه را عامل اصلی برای انجام بهینه فعالیتها قلمداد کنند.

این دانشمندان علاوه بر عوامل روانی، عوامل اجتماعی از جمله پذیرش اجتماعی، منزلت اجتماعی میزان رضایت را در کاهش یا افزایش انگیزش دخیل می‌دانند. این عوامل روانی - اجتماعی همانهایی است که نگرش را پدید می‌آورند. بنابراین در نهایت این نوع نگرش است که تأثیر مستقیم بر رفتار کاری کارکنان خواهد داشت. بر طبق معادلاتی که نقش رفتار سازمانی در نظامهای کاری را نشان می‌دهد انگیزش حاصل ضرب نگرش در موقعیت، کارکرد انسانی حاصل ضرب انگیزش در توانایی و کارکرد سازمانی حاصل ضرب نگرش در توانایی و کارکرد سازمانی حاصل ضرب نگرش در موقعیت است. در این معادله تقویت هر یک از پارامترها مطمئناً باعث بهبود رفتار سازمانی خواهد شد. بی شک نوع نگرش در این میان نقش به سزایی بر عهده دارد.

امیدواریم تا به اینجا تحلیلی روشن از وجدان کاری از یک سو و نگرش از سوی دیگر ارائه شده باشند. حال باید دید تعامل نگرش و وجدان کار چگونه است.

گفتیم که وجدان فردی در مرتبه نخست از بین مایه‌های انسانی و سرشت پاک آدمی نشأت می‌گیرد و در مرتبه دوم حاصل مجموعه ارزشهای حاکم بر جامعه است و نتیجه گرفتیم این معیار تمیز خیر و شر همیشه در آدمی است و در صورت حضورش در محیط کار به وجدان کاری تعبیر می‌شود. در مقابل نگرش به کار علیرغم این که تا حدی از عوامل غیر محیطی کار ریشه می‌گیرد اما اساساً بستگی به محیط، بنا به متغیرهای گوناگون و در موقعیتهای مختلف متغیر بوده، از شدت و ضعف و تداوم متفاوتی برخوردار است. از این رو نظر به ثبات تقریبی وجدان از یک سو و امکان تغییر نگرش از سوی دیگر، امکان تأثیر گذاری بر وجدان فردی در کوتاه مدت بسیار دشوار و تا حدی غیر ممکن است. اما امکان تأثیر ساختن و حتی تغیر

انگیزه مجموعه شرایط و وضعیتهایی است که باعث می شود فرد از درون متحول شود و به حرکت و فعالیت در آید و انگیزه عاملی است روانی که از سطوح مختلف نیازهای بشری سرچشمه می گیرد و متأثر از عوامل مهمی چون نگرش، بر وجدان کاری کارکنان تأثیر به سزایی گذاشته است، نقش تعیین کننده ای بر بهره وری فرد و در نهایت سازمان دارد.



وجدان کار متأثر از نگرش است که در طی گذار فرد از مراحل مختلف اجتماعی شدن و مواجهه با محیطهای مختلف اجتماعی بالاخص محیط کار شکل می گیرد. پس بهترین راه برای ایجاد نگرش مثبت ایمن ساختن این راه پر پیچ و خم است.

سلامت جسمی و روحی و عملکرد مطلوب عضو یک سازمان مستلزم سلامت سازمان متنوع است. اتخاذ تدابیری جهت تقویت بنیان خانواده، به لحاظ میانی ارزشی اولین گامی است که می تواند باعث تقویت وجدان جمعی، وجدان فردی و در نهایت وجدان کار شود.

ایجاد انگیزش مثبت به کار خصوصاً کار شرافتمندانه، به یقین باعث تقویت وجدان کار خواهد شد. در این راستا بایستی از همان کودکی در ذهن و اندیشه فرد نسبت به کار و خصوصاً کار شرافتمندانه دید مثبتی ایجاد کرد و حس مسئولیت پذیری و جمع گرایی را تقویت نمود. این دیدگاه بایستی در تربیت کودک، ابتدا در خانواده و سپس در مراکز مختلف آموزش کودکان از طرق مختلف مثلاً نوع بازیها مد نظر قرار گیرد. در کتابهای مقطع ابتدایی، راهنمایی، دبیرستان بایستی مطالبی گنجانند و همچنین برنامه هایی پی ریخت که موجود توجه و علاقمندی دانش آموز به کار، خصوصاً کار شرافتمندانه و گروهی شده، تا حس مسئولیت پذیری را در او تقویت کند.

در سطح جامعه نیز با توجه به حاکمیت ارزشهای مذهبی و ملی بایستی به تحقیق و تخصص در قرآن مجید، کتابهای مذهبی و همچنین ادبیات کهن ایران زمین پرداخت و مواردی را که در آن به کار به عنوان مقوله ای با ارزش پرداخته شده، و مسئولیت پذیری اجتماعی ارج نهاده شده و بر وحدت گروهی تأکید شده است انتخاب و برای همگان از طریق سخنرانیها، نشریات و کتابها تشریح شود. به طور خلاصه در این اقدام فرهنگی بایستی طوری عمل کرد که جامعه به نگرشی مثبت به کار، مسئولیت اجتماعی و تقدم **منافع جمع** بر فرد دست یابد.

در محیط کار نیز بایستی برای تحکیم

کرده، یکی در شرایط مناسب، بهترین کارکرد را از خود نشان خواهد داد و دیگری در شرایط نامساعد به ستیزه که نمود عینی آن کم کاری، غیبت، دزدی و حتی اختلال در کار است دست می زند.

اما در این حالت استثنائاتی نیز وجود دارد و افرادی را نیز سراغ داریم که در هر شرایطی وجدان کاری را حاضر دانسته و به انحراف کشیده نمی شوند اما بحث ما در اینجا عامه کارکنان است که بنا به شرایط کنونی جوامع صنعتی و کم رنگ شدن سیطره وجدان جمعی و غلبه فردگرایی و بالطبع تضعیف وجدان فردی اکثرأ در شرایط مذکور به جهت تأمین منافع به بیراهه می روند. در صفحات قبل گفتیم که

نگرش وجود دارد، لذا بایستی برای بهبود کارکرد نیروی انسانی به عنوان محور بهره وری، سرمایه گذاری اصلی جهت زودن نگرشهای منفی و جایگزینی نگرشهای مثبت به کار انجام گیرد. تنها در این جهت است که می توان امیدوار بود که وجدان کاری زمینه ظهور و بروز بیابد، در غیر این صورت نگرش منفی چون زنگاری بر این آینه (وجدان فردی) مانع عمل آن خواهد شد. مثل عینی این مورد ما قنایسه دو کارگری است که با پیشینه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی مشابه اما در شرایط کاری متفاوت به جهت تعبیر یا به عبارتی توجیه شخصی ای که از وضعیت کاری خود (نگرش می کنند) وجدان کاری را مجاب

وجدان کاری به تقویت نگرش مثبت به کار همت گماشت. نیل به این هدف متضمن اتخاذ تدابیری است که در پی آن کارکنان طبق نظریه ارزش - وسیله - انتظار و نظریه برابری در جریان ارزیابی و سنجش محیط به نتایج مثبت برسند.

مهمترین اصلی که کارفرمایان بایستی مد نظر داشته باشند کوشش در جهت رفع نیازهای انسان در سطوح مختلف زیستی، ارتباطی و رشد شکوفایی است. رفع این نیازها به رضایت شغلی، ایجاد نگرش مثبت، تقویت انگیزه و تحکیم وجدان کار خواهد انجامید.

سلامت یک نظام کاری در گرو تأمین مطلوبترین شرایط فنی، فیزیولوژیک، اجتماعی و روانی محیط کار است. نگرش بیش از همه متأثر از شرایط اجتماعی روانی محیط کار است. تأمین شرایط اجتماعی روانی مطلوب مستلزم رعایت چند اصل مهم است: یکی حاکمیت منطق بر تمام امور یک سازمان، هر گونه خلل در نظام منطقی یک سازمان موجب اختلال و اغتشاش و بر هم خوردن نظام فکری کارکنان و در نتیجه ایجاد نگرش منفی در آنها خواهد شد. اصل دیگر رعایت عدالت در مکانیسم پرداخت سازمان است، هر گونه عدم توازن بین درون داده‌ها و پی آمدها موجب نگرش منفی است. اصل مهم دیگر اجرای مقررات و آیین نامه‌ها در مورد همه کارکنان در دوره‌های مختلف شغلی است چرا که تصور و اشتباه مدیران و سرپرستان در انجام وظایف و بی اعتنائی به مقررات، باعث ایجاد نگرش منفی و الگو برداری سایر کارکنان از ایشان خواهد شد.

این گونه خلل‌ها (و موارد دیگر که از حوصله این بخش خارج است) در نظام یک سازمان محرکی است برای فعال شدن نگرش حاضر اما راکد فرد که با تجزیه و تحلیل موقعیت به تعبیری فردی یا به عبارتی نگرش منفی و اظهار نظری ناخوشایند خواهد انجامید. حال هر چه قدر این نظرات حاصل از نگرش منفی مدلل‌تر به نظر برسند و هر قدر کارکنان نیل به اهداف از پیش تعیین شده و مقرر را بیشتر در

خطر ببینند، امکان انحراف فرد و ستیزه به انحاء گوناگونی بیشتر می‌شود. از طرفی به لحاظ زیر سؤال رفتن کل نظام کاری سازمان، وجدان کاری نیز عقب رانده شده و فاقد کارآیی خواهد بود. کارفرمایان بایستی با اتخاذ تدابیر لازم همیشه سعی در حفظ سلامت نظام حاکم بر سازمان خود داشته باشند، رفع نیازهای کارکنان را در اولویت قرار دهند، مقررات را در تمامی رده‌های شغلی به اجرا بگذارند، تا بدین وسیله از بروز هر گونه بی نظمی، بی عدالتی و خلل در نظام کاری سازمان ممانعت به عمل آورده، مانع ایجاد نگرش منفی و کاهش انگیزه و مهمتر از همه تضعیف وجدان کاری، فردی و جمعی و در نهایت نزول بهره وری نیروی انسانی شوند.

دیدیم که وجدان کار شدیداً متأثر از نوع نگرش به کار است و در صورتی که نگرش منفی باشد وجدان کار در موارد معدودی قادر به جلوگیری از انحراف کارکنان خواهد بود. بنابراین بهتر آن است که در وهله اول با برنامه ریزی دقیق و حساب شده در صدد تقویت بنیان وجدان کاری یعنی وجدان جمعی برآنیم که تنها با اشاعه و تقویت ارزشهای ملی، مذهبی امکان پذیر است و در وهله دوم شرایطی را فراهم بیاوریم که نگرش منفی بر وجدان کاری غالب آید.



پانویس‌ها:

- ۱- «انسان محور بهره وری» نشریه مدیریت بهره وری، شماره ۵، فروردین و اردیبهشت ۷۲، ص ۱.
- ۲- به نقل از «نگاهی گذرا به بهره وری در برنامه بهداشتی دوم»، نشریه مدیریت بهره وری، شماره ۴۰، آذر ۷۵، ص ۱۲.
- ۳- «عوامل مؤثر بر بهره وری»، نشریه مدیریت بهره وری، شماره ۱۷، دی ۷۳، ص ۷.
- ۴- «انگیزه»، نشریه مدیریت بهره وری، شماره ۲۱، اردیبهشت ۷۴، ص ۵.
- ۵- پرهام، باقر (مترجم) «نهن آسون (نویسنده)، «مراحل اساسی اندیشه در جامعه‌شناسی»، تهران، انتشارات آموزش انقلاب اسلامی، ۱۳۶۳، ص ۱۸.
- ۶- سعیدی، محسن (مترجم)، «هربرت مارکوز» (نویسنده) تهران: سپهری سال ۱۳۶۲، ص ۳۲.
- ۷- کریمی نیا، مرضیه (مترجم)، «ان اینهایم (نویسنده)، سنجش نگرشها و طراحی پرسشنامه، مشهد، آستان قدس رضوی، سال ۱۳۶۹، ص ۱۲۶.
- ۸- برای مطالعه بیشتر به کتاب انگیزش و رفتار در کار نوشته ریچارد دام سنیر و لیمان دلبیورپورت مراجعه کنید.
- ۹- «انگیزه» نشریه مدیریت بهره وری، شماره ۲۱، اردیبهشت ۷۴، ص ۵.

منابع و مأخذ:

- ۱- پرهام (باقر) ریمون آرون (نویسنده)، «مراحل اساسی اندیشه در جامعه‌شناسی»، تهران انتشارات آموزش انقلاب اسلامی، سال ۱۳۶۳.
- ۲- توسلی، غلامعباس، «نظریه‌های جامعه‌شناسی»، تهران، سمت، سال ۱۳۶۹.
- ۳- توسلی، غلامعباس، «جامعه‌شناسی کار و شغل»، تهران: سمت، سال ۱۳۷۴.
- ۴- ساعتچی، محمود، «روانشناسی در کار»، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال ۱۳۶۹.
- ۵- زرین کوب، عبدالحسین، «در قلمرو وجدان»، تهران: انتشارات علمی، سال ۱۳۶۹.
- ۶- طوسی، محمد علی (مترجم)، «لیت دیرس و جان سیواستدرا» (نویسندگان)، رفتار در کار، تهران: مدیریت دولتی، سال ۱۳۷۰.
- ۷- علوی، سید امین اله (مترجم)، «ریچارد دام سنیر و دلبیورپورت» (نویسندگان) انگیزش رفتار در کار، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال ۱۳۷۲.
- ۸- کریمی نیا، مرضیه (مترجم)، «ان اینهایم (نویسنده) سنجش نگرشها و طراحی پرسشنامه، مشهد: آستان قدس رضوی، سال ۱۳۶۹.
- ۹- سعیدی، محسن (مترجم)، «هربرت مارکوز» (نویسنده) تهران: ۱۳۶۲.
- ۱۰- نشریه مدیریت بهره وری، شماره‌های ۵، ۱۷، ۲۱ و ۴۰.

در شرکتهای تعاونی نیز به موجب اصول تعاونی تمام
اعضاء در تصمیم گیریهای مربوط به شرکت تعاونی
خود حق حضور و دخالته دارند. بنابراین اعضاء خود
برای سازمان خویش تصمیم می گیرند و مدیریت آنرا
واقع به نوعی مجری تصمیمات اعضاء هستند. این
وجه مشارکت در اداره امور و تصمیم گیریها که با
همکاری اعضاء، مدیران و کارکنان صورت می گیرد،
نوعی مدیریت مشارکتی و مردمی را در تعاونیها به
شدش می گذارد.

بقیه از صفحه ۱۸

بخش تعاون ارائه می دهد.

عضویت سوئد در اتحادیه اروپا،
چالشهای جدیدی را برای بخش تعاون
ایجاد کرده است. اکنون بخش تعاون سوئد
از طریق مشارکت در شبکه و کمیته های
مختلف فرصت و قدرت نفوذ در سیاست،
گذاری اتحادیه اروپا و موضوعات مربوط
به تعاون را دارد.

بخش تعاون سوئد در کمیته اقتصادی و
اجتماعی اتحادیه اروپا و همچنین سایر
شبکه ها و کمیته های اروپایی نیز حضور
دارد.

پی نوشتها:

- * Malmn
- * Fiskeby
- * Lumalampan
- * Gislaved
- * Gustavsberg
- * BT
- * Karlshamn
- * Elmo Calf
- * Foodia
- * Cirkel
- * Domus
- * Astrid Lindgren
- * Riksbggen
- * Folksan
- * Fonus

Strategic management, 1984.
10. Higor Ansoff, *compot Strategic*, 1965.
11. Kutz & Kahn, *the social psychology of
Organization*, 1974
12. K.Hatten & M.Hatten, *Strategic
management, Analysis & Acton*, 1989.
13: Koontz Harold, *the management
theory, Academy of management
Review*, 1988.
14. *Oxford learners pocket Dictionary,
Oxford university Press. sixth, 1995.*
15: Scott, Richard, *Organization:
Rational, Natural, Open system*, 1992.

بقیه از صفحه ۱۱

سردیه، محل فعالیت و ... و انتخاب هیأت مدیره و
بازرسان رسید یافته و ندوم خواهد داشت. اعضاء
داشتن حق رأی مساوی در اساسی ترین تصمیم
گیریهای شرکت تعاونی خود مشارکت می نمایند. برای
مشارکت اعضاء در تصمیم گیری و اداره امور تعاونی
مربای دلی را بر شمرد:
- افزایش روحیه همکاری، تقاضا متقابل، درک بهتر برای
برفرزی ارتباط پویا و سازنده.
- ایجاد انگیزه و افزایش بناسیلهای موجود ذهنی - روانی
برای ایده پردازی، نوآوری، خلاقیت و ابتکار.
- افزایش اثر بخشی اعضاء و نیز مسئولیت پذیری آنها در
جهت مشارکت در امور و ارتقاء بهره وری.
- آماده سازی اعضاء برای پذیرش تغییر و تحول و جریان
تکامل و توسعه.
- حل مسئله مسایل ریشه در معمول در سازمانها (کم کاری، تنگ
روی، خودکامگی و ...)
4- سرمایه شرکتهای تعاونی عبارت است از مجموع
دارائیهای که برای تأسیس تعاونی با افزایش سرمایه
فعلی در اختیار تعاونی قرار می گیرد، در تعاونیها
تمام با حداقل پنجاه و یک درصد ... و بده از سوی
اعضاء تأسی شده و در اختیار شرکت تعاونی قرار
قرار می گیرد.
5- مدیریت مشارکتی عبارت است از مجموعه فعلیه
و عملیهائی که تمام کارکنان یک سازمان را در روند
تصمیم گیریهای مربوط به آن سازمان دخالت داده و
شریک می سازد. تأکید اصلی این نوع مدیریت، بر
همکاری و مشارکت داوطلبانه و علاقمندانه عموم
افراد است. فرآیند مدیریت مشارکتی بر بنیان تصمیم
اجتهاریات بین مدیریت و کارکنان استوار است.

9- مدیریت باید در همه جای سازمان به فکر
بهره برداری حداکثر از مهارتها و منابع
انسانی متخصص خود باشد.
10- مدیریت باید همواره افراد سازمان را به
عنوان منابع انسانی تلقی کند که دارای
تواناییهای بالفعل و بالقوه اند.
11- مدیریت باید تصمیمات خود را بر پایه
تحلیل استراتژیک استوار کند.
12- مدیریت باید کنترل و ارتباط مداوم و
خوبکار را در تمام ابعاد سازمان ایجاد
نماید.

13- مدیریت با استقرار یک سیستم مؤثر
اطلاعات، همواره به فکر ایجاد آنتروپی
منفی باشد.

به طور کلی باید در نظر داشت که هر
سازمان مجموعه ای از نیروهای زنده و
پویا است و مجموعه این نیروها، ایجاد
سینرژی می نماید. وظیفه مدیریت است که
آنها را به خوبی و در جایگاه مناسب خود
برای رسیدن به اهداف سازمان به کار گیرد

منابع و مأخذ:

- 1- آقداغی، دکتر علی محمد، سازمان و مدیریت،
سیستم و رفتار سازمانی، مولوی، ۱۳۶۶.
 - 2- بهرامی، ایرج، اصول شرکتهای تعاونی، دانشگاه
ملی ایران، اول آبان ماه ۱۳۴۵.
 - 3- نقی، مهدی، مدیریت زمان مزگرگامی به سوی
بهره وری، سازمان مدیریت صنعتی، محله ناسیبره،
شماره ۸۲، خرداد ۱۳۷۷.
 - 4- دهخدا، علی اکبر، لغت نامه حرفت، دانشگاه
تهران، دی ماه ۱۳۴۲.
 - 5- سلیم، غلامرضا، سیر تحول تعاونی در ایران و
جهان، پیام نور، دوم اسفند ۱۳۷۴.
 - 6- سلیم، غلامرضا، تعاون در متون دیبایات قدسی،
مؤسسه آموزش و تحقیقات تعاونی، دانشگاه تهران،
۱۳۴۷.
 - 7- کیا، دکتر منوچهر، «ابر سیستم سازمان و مدیریت
سینرژیک در آن»، دانشگاه آزاد اسلامی، محله اقتصاد
و مدیریت، شماره ۱۴، پبیز ۱۳۷۱.
 - 8- وزارت تعاون و امور روستاها، تعاون و اصول و بیه
آن، نشریه شماره ۹۳، آبان ماه ۱۳۵۲.
- 9- *Asch & C. Brawman, Reading in*