

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 سیر 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 ۱۴۰۰۰۰۰ موجودی 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 روستاست 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 نسبی‌های 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 زیر 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 تا کنون. 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، نه 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 طلبهائیان 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

مواجه نشوید. (۷) و بالاخره در صورت لزوم از

(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.

■ 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 بازارشناس 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 مغزده را به مبلغ ۱۱۰۰۰ تومان در ماه از آندو اجاره کرد. مترجم

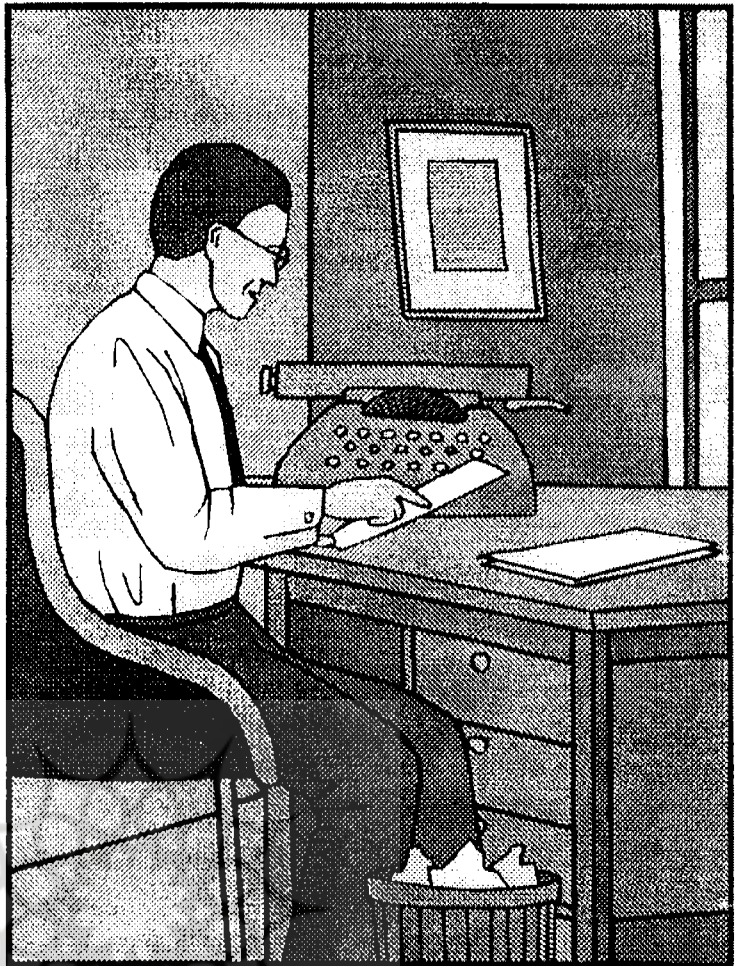
گذشته است؟ آیا در این ماه فروش بیشتری داشته‌ایم؟ این سئوالات، پرسشهای مهمی هستند که می‌بایست به آنها پاسخ داده شود. اما پاسخ به این سئوالات تصویر روشنی را برای شرکت فراهم نمی‌نماید!

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 فرآیند مستمر 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.

اساس 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 رقبا یا رهبان 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 یا رهبان صنعت، برتری او را تضمین خواهد کرد.

مشارکت با بهترین

از رهبان صنعت و رقبا 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 ایشان 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، 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 وضابطه‌ای 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 بیماران، 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.

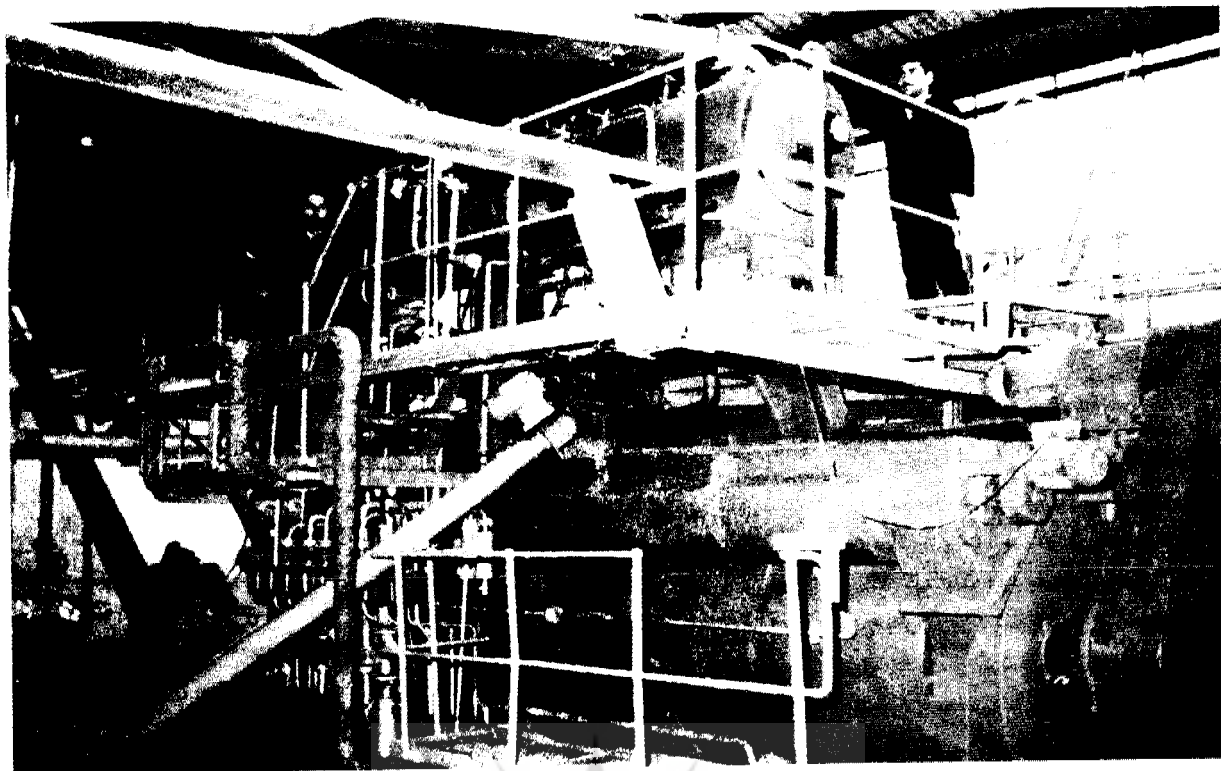
نیاید به ارزیابی مقایسه‌ای به عنوان یک ابزار بهبود بهره‌وری و بازدهی که توانایی ایجاد تغییرات اساسی در عملیات را دارد نگاه کرد. بلکه باید به عنوان روش نصب و به کارگیری اهداف پیشرو و اجرایی برای رشد در نظر گرفته شود. اهداف مدیران در ارزیابی مقایسه‌ای باید در جهت شناسایی شرکتهایی باشد که بدون توجه به نوع 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 آیندگمشک 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 می‌طلبد 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 بر 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.^۱ 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.^۲ 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 گزینه 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^۳ و روم و یا نظریه برابری^۴ به مقایسه درون داده‌ها^۵ مثلاً در وضعیت کارمندی تجزیه کاری گذشته، دانش، معلومات، کوشش در زمینه شغلی و آموزش و کارآموزی و پی آمدها^۶ 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^۷ 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.^۸ 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 انسانی در منابع 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 بسته 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 مربانی 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 سطرده 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 دلبیورث 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 دلبیورث» (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
شدت 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،
گذارای 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:

- * Malmö
- * Fiskeby
- * Lumalampen
- * Gislaved
- * Gustavsberg
- * BT
- * Karlshamn
- * Elmo Calf
- * Foodia
- * Cirkel
- * Domus
- * Astrid Lindgren
- * Riksbggen
- * Folksam
- * 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 & Action*, 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 رسیت 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 شرکت
مربای دلی را بر شمرند.
- افزایش روحیه همکاری، تقاضا متقابل، درک بهتر برای
برفرری 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.
- مقابله مستیل ریشه در معمول در سازمانها (کم کاری، تنگ
روی، خودکامگی و ...)
4- سرمایه شرکتهای تعاونی عبارت است از: موانع و
دراغیهای که برای تأسیس تعاونی با افزایش سرمایه
فعلی در اختیار تعاونی قرار می گیرد، در تعاونیها
تمام با حداقل پنجاه و یک درصد ... و بدهی از سوی
اعضاء تأسیس 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
اجتهارات 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- تقداری، 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 محور دیپلمات فرسی،
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*

۲- نسبت به معاونان خود حسود است. این در حالی است که معاون او تجربه بیشتری نسبت به او دارد و کاردان است و در کار و مسئولیت خویش عالم و توانا است.

۳- واقف بر علم مدیریت نیست و یا این که در حیطه عمل ضعیف است که در این صورت مدیر قدرت تصمیم‌گیری ندارد، قدرت برنامه ریزی ندارد، قدرت نظارت بر اجرای امور ندارد، قدرت سازماندهی و فرماندهی به زیر دستان را ندارد، قدرت هماهنگی بین بخشهای مختلف سازمان را ندارد.

۴- به معاونان خود اعتماد نمی‌کند و در نتیجه به او تفویض اختیار نمی‌کند، که این عمل در نهایت منجر به تضاد بین آنان می‌شود.

۵- نظر خود را بر معاون تحمیل می‌کند، سبک مدیریت او خودکامه و نامستبدانه است. هر چه او می‌گوید، معاون باید اجرا کند و در غیر این صورت خشونت و حاکم خواهد شد.

۶- از ضعف خود می‌ترسد و چون معاون او کاردان است، بسیاری از مسائل را از او پنهان می‌کند تا معاونش پی به ضعف او نبرد.

۷- خود خواه و متکبر است و یا بهتر است بگوییم خود بزرگ بین است. می‌خواهد در اتاقش تنها باشد. خود را برتر از دیگران (معاون و ...) می‌داند و همین مسئله سبب او و معاونش و تضاد می‌اندازد و در نهایت منجر به تضاد و تعارض در سازمان می‌شود.

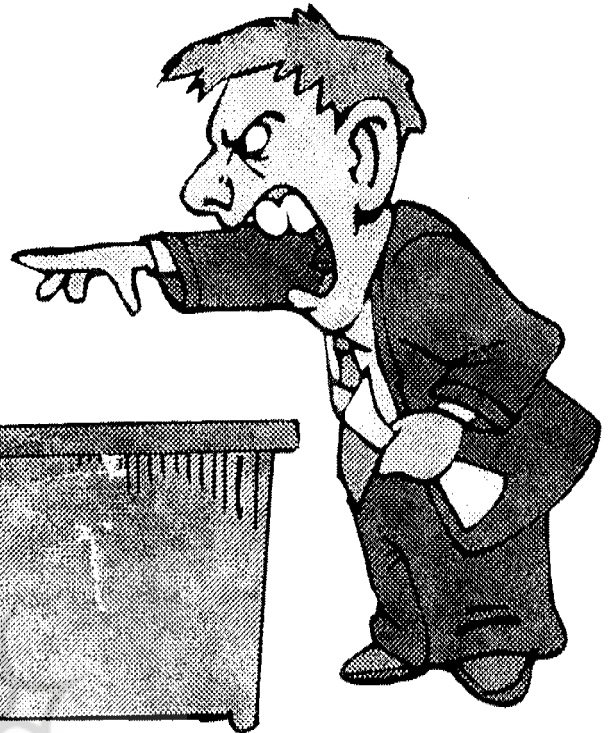
۸- سبب معاونان خود تبعیض قائل می‌شود.

۹- امور شخصی و مشکلات فردی خود را وارد سازمان می‌کند و نمی‌تواند هر مشکلی را در جای خود حل کند و همه مسائل را در هم می‌ریزد.

۱۰- در اموری که انجام آنها به عهده معاونان است، بی‌مورد دخالت می‌کند.

ب- عوامل غیر روانی:

این عوامل مجموعه‌ای از عوامل اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی،



عمده‌ترین دلایل تضاد و تعارض بین مدیران و معاونان

• فریا حنیفی

۱- دلایل نهفته یا ضمنی

دسته‌ای از دلایل که در ایجاد تضاد در سازمان بسیار مهم هستند و در صورت تشدید منجر به تعارض می‌شوند عبارتند از:

الف - عوامل روانی:

در این عوامل مدیر...

۱- حب ریاست دارد، یعنی فقط به مقام مدیریت یا نقش و پست خود فکر می‌کند که سمت مدیریت، عامل ایجاد تعارض است.

۲- غیر منطقی است یعنی قدرت تجزیه و تحلیل مشکلات و حل آنها را در درون سازمان ندارد. به عبارت دیگر فاقد ذهنیت فلسفی است و یا در این بعد ضعیف است.

در هر سازمانی عواملی وجود دارد که عملکرد مدیر و اهداف سازمان را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. از جمله این عوامل وجود تضاد و تعارض بین مدیران و معاونان می‌باشد. مهم‌ترین دلایل بروز تعارض و احتمالاً تضاد در میان مدیران و معاونان را می‌توان به گروه‌های زیر تفکیک کرد:

(۱) دلایل نهفته یا ضمنی، (۲) دلایل رفتاری یا عملی.

عوامل یاد شده دو جنبه مثبت و منفی دارد که نسل‌ها به تشریح مختصر آن می‌پردازیم:

عامی و ... هستند که منجر به تضاد می‌شوند و عبارتند از این که مدیر ...

۱- در ایجاد روابط انسانی (برقراری ارتباط حسنه) با معاون خود ضعیف است.
۲- با عده‌ای از کارکنان بیش از بقیه ارتباط برقرار می‌کند و معاون این تبعیض را درک می‌کند و متناسب با روحیات او نیست. از طرف دیگر می‌توان گفت مدیر بر روی عده‌ای از کارکنان نفوذ بسیار زیاد دارد.

۳- از خود توقع زیادی دارد و از معاونش نیز انتظار دارد در کار خود عالی باشد. (تمایل به برتری جویی دارد)^۳

۴- از نظر سطح تحصیلات، پایین‌تر از معاون است.

۵- تجربه کافی در مدیریت ندارد.^۴

۶- با معاون و همکاران خود در انجام امور جاری سازمان اختلاف نظر و اختلاف سلیقه دارد.

۷- جایگاه خاصی دارد (جایگاه/ سمت مدیر خود یکی از دلایل تضاد است. در رأس مسئولیت قرار دارد و دیگران نمی‌توانند این مسئله را درک کنند و این مسئله باعث تضاد می‌شود.

۸- راز نگهدار نیست، راز همکارانش را به همدیگر انتقال می‌دهد (معاون راز می‌برد و راز نگهدار است).

۹- خوش برخورد است و برای تمام کادر آموزشی و اداری خود ارزش قائل است (معاون حسادت می‌ورزد).

۱۰- با صراحت گفتار می‌تواند تعارضات درون سازمانش را حل کند. (معاون حسود است)

۱۱- سردبار است و با همه صبور و شکیبایی اصول مدیریت را به کار می‌برد. دارای ذهنیت فلسفی است و در کنار او، معاونش حسود است و نمی‌تواند موفقیت‌های مدیرش را ببیند.

۱۲- ضوابط را بر روابط ترجیح می‌دهد. بیرو بوروکراسی است. حال آن که معاون بیرو بوروکراسی است.

۱۳- روابط را بر ضوابط ترجیح می‌دهد (قوت زنجیره ارتباطی)^۵

۱۴- منگی به پشتوانه یا پارتی است

معاون		مدیر	دلایل
زیاد کم	کم زیاد	کم زیاد	تجربه
زیاد کم	کم زیاد	کم زیاد	سن
پایین بالا	بالا پایین	بالا پایین	سطح تحصیلات
ندارد دارد	دارد ندارد	دارد ندارد	آگاهی
ندارد دارد	دارد ندارد	دارد ندارد	ریاست طلبی
ندارد دارد	دارد ندارد	دارد ندارد	ایجاد ذهنیت فلسفی
قوی ضعیف	ضعیف قوی	ضعیف قوی	ایجاد روابط انسانی
قوی ضعیف	ضعیف قوی	ضعیف قوی	پای بند اصول اعتقادی (تعهد اخلاقی)
بالا پایین	پایین بالا	پایین بالا	وضعیت اقتصادی
تبعه پایین	تبعه بالا	تبعه پایین	وضعیت اجتماعی
ندارد دارد	دارد ندارد	دارد ندارد	تعضبات شخصی

روز یک جور رفتار می‌کند و شخصیت سالم و ثابتی ندارد. شاید بهتر باشد بگوییم که فاقد بهداشت روانی است.

۲۱- قدرت شناختن معاون و همکارانش را ندارد.

۲۲- قدرت شناختن زیردستان را دارد اما به آنها اهمیت نمی‌دهد. در آنجا بهتر است توضیح داده شود که یا مدیر نمی‌خواهد با افراد بر اساس شایسته‌نگیهای آنها مسئولیت دهد و یا نمی‌تواند یعنی سیاست سازماندهی درست کارکنانش را ندارد. اما می‌داند چه کسی صلاحیت انجام چه کاری را دارد.

۲۳- برای معاون خود فرصت بیان مطالب، نوآوری و خلاقیت را فراهم نمی‌کند.

۲۴- استعداد پذیر است و با افراد مطابق سلیقه، علائق و نیازهای فردی شان برخورد می‌کند. اما معاون نمی‌تواند.

۲۵- تظاهر به ایجاد روابط انسانی حسنه می‌نماید اما واقعیت چیز دیگری است.

۲۶- از معاون خود انتظار یک رنگی و

بنا بر این هر چه می‌خواهد، انجام می‌دهد خواه درست باشد، خواه نادرست.

۱۵- حوزه اختیاراتش گسترده است و معاون این حقیقت را نمی‌پذیرد. این مورد مخصوصاً در به کار گماشتن افراد در سازمان و پرداخت اضافه کار و ... بیشتر موجب تضاد می‌شود.

۱۶- با اصول و فلسفه مدیریت و روان‌شناسی و جامعه‌شناسی به طور نسبی آگاه است و از آنها در عمل استفاده می‌کند. در مقابل او معاونش کم تجربه و ناکارآمد است.

۱۷- از اصول و فلسفه مدیریت و رفتار سازمانی و روان‌شناسی و جامعه‌شناسی آگاهی ندارد و در مقابل او معاونش کار بلد و صاحب نظر است.

۱۸- رضایت شعلی ندارد و سازمانش را به حال خود می‌گذارد و با او معاونش می‌خواهد که همه امور را انجام دهد.

۱۹- انگیزش مدیرینی ندارد.^۶

۲۰- ثبات شخصیتی ندارد (امروز چیزی است و فردا چیز دیگری. (به عبارت دیگر هر



صمیمیت و دوستی دارد. اما معاون بر خلاف او اصول را زیر پا می‌گذارد. و پای بند قانون و انضباط و رفتار سازمانی نیست.

۲۷- منفعت طلب است یعنی مدیر بیش از منافع و سود سازمان به منافع فردی خود توجه دارد. منظور از منافع هم مادی و هم معنوی است.

۲۸- از معاونش انتظار دارد معایب او را نادیده بگیرد و با او بکرتک باشد (بعضی از اصول را نادیده بگیرد اما معاون نمی‌تواند بر طبق میل و خواسته‌های او رفتار کند).

۲۹- فقط به اهداف آبی توجه دارد نه به اهداف آبی.

۳۰- از اصول مشارکت، مشاوره، روابط انسانی (نسبت به معاون و زیر دستان) آگاهی کافی ندارد.

۳۱- تعصب فرهنگی خاصی دارد. وقتی مدیر نمی‌تواند خود را با فرهنگ رفتاری معاون تطبیق دهد، این امر آشکارا در سازمان تضاد ایجاد می‌کند. در واقع مدیر به فرهنگ خاصی گرایش و تعصب دارد.

تمام موارد فوق الذکر می‌تواند از طرف معاون در سازمان تضاد را ایجاد کند و طرف دیگر مدیر می‌شود.

پس از بررسی، بین تمام موارد ذکر شده، نداشتن قابلیت انعطاف پذیری، دلیل اصلی ایجاد تضاد و تعارض در سازمان شناخته شده.

۲- دلایل رفتاری یا بارز

این دلایل که در واقع نمود دلایل ذهنی هر یک از طرفین است، در حیطه عمل مطرح می‌شود و می‌تواند مسبب تضاد و تعارض بین مدیران و معاونان گردد و به طور عمده عوامل زیر را شامل می‌شود:

۱- مدیر اصول اجرایی را به کار نبرد ولی انتظار داشته باشد که معاون مجری آن باشد.

۲- مدیر از معاون خود انتقاد کند اما خود انتقادپذیر نباشد.

۳- مدیر در هنگام تعویض نقش (تازمه مدیر شده است؟) گذشته خود را فراموش کند و یا کلاً فرد دیگری شود.

۴- مدیر بخواهد تمامی اصول و آئین نامه‌ها و بخشنامه‌ها عیناً اجرا شود.

(معاون مخالف اجرای دقیق اصول است و انعطاف‌پذیر است).

۵- تمام سوارد سازمان را بی‌گیری کند و معاون را مسئول همه امور بداند.

۶- تمام مسائل موجود در سازمان را با معاونان خود در میان نگذارد و معاون کنجکاو باشند و بخواهد که در جریان امور قرار گیرد.^۸ (امور مالی و غیر مالی)

۷- مدیر بخواهد تمام امور طبق میل و نظر او در سازمان انجام شود نه بر اساس اصول و ضوابط.

۸- مدیر مته به خشخاش بگذارد (مسائل کوچک را در سازمان بزرگ کند. به عبارت دیگر از کاه، کوه بسازد).

۹- مسائل و مشکلات فردی را، به طور کلی مطرح کند و انگیزه را در افراد کوشا تضعیف کند.

همه موارد فوق و موارد دیگری که می‌تواند در سازمان تعارض ایجاد کند می‌تواند توسط او مطرح شود و طرف دیگر مدیر باشد و همین طور مسائل ذکر شده درباره همکاران نیز صدق می‌کند.

به طور خلاصه عمده‌ترین دلایل تضاد و تعارض در سازمان بین مدیر و معاون به شرح جدول زیر است:

لازم به ذکر است که نسبت عوامل ذکر شده در ایجاد تضاد و تعارض در سازمان متفاوت است و بسته به عوامل مختلفی که در آن سازمان حاکم است، متغیر می‌باشد.

منابع و یادداشت‌ها:

- ۱- رفتار سازمانی ج ۲، تألیف لردنر، ترجمه دکتر غلامعلی سرمد، ص ۷۷.
- ۲- روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی، دکتر غلامعلی سرمد، ص ۷۹.
- ۳- هسان منبع، ص ۱۷۹.
- ۴- هسان منبع، ص ۱۸۰.
- ۵- هسان منبع، ص ۲۴۲.
- ۶- اصول مدیریت و رفتار سازمانی، مؤلفان رابرت تراوتا و جین نیوپورت، ترجمه عین‌الله علا، ص ۲۳۵.
- ۷- مدیریت آینده، نوشته پیتر اف دراگر، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، ص ۱۶۹.
- ۸- اصول مدیریت و رفتار سازمانی، مؤلفان رابرت تراوتا و جین نیوپورت، ترجمه عین‌الله علا، ص ۸۵.

«تعاون» محسوب می‌شود. از این رو، شرکتهای تعاونی در واقع «کانونهای اجتماعی مردم سالار» هستند.

واژگان سبز (مجمع عمومی)

مجامع عمومی از مهم‌ترین ارکان شرکتهای تعاونی محسوب شده‌اند و جلوه‌گاه مشارکت، ارتباط و اقتدار اعضای تعاونی‌ها می‌باشند. به این دلیل، مجامع عمومی را می‌توان به مثابه کانونهای تحقق آرمانها و شعارهای نهضت جهانی تعاون و نیز اصول و فلسفه تعاونی در عرصه‌های اقتصادی - اجتماعی توصیف نمود.

مجامع عمومی محل مناسب و مطلوبی برای تدارک زمینه‌های وحدت‌گرایی، تلاش مشترک، انفاق نظر، مشارکت و سازماندهی و در نتیجه رشد و توسعه تعاونی‌ها هستند. از این رو است که مجامع عمومی به منزله یک «رکن» اصلی مدیریت تعاونی‌ها تلقی می‌گردد.

گرچه مجامع عمومی در فرآیند توسعه تعاونی‌ها، نقشها و کارکردهای بارز، مثبت و مؤثری ایفا می‌کنند، اما متأسفانه بخش کوچکی از این کارکردها را مطمح نظر قرار می‌دهند. این تلقی نامناسب موجب شده است تا آنها از مجامع عمومی صرفاً به معنای موقعیتی که در آن اعضای هیأت مدیره انتخاب می‌شوند و یا گزارش مالی تعاونی استماع خواهد شد، تصور شوند و سایر نقشها، مسئولیتها و کارکردهای توسعه‌ای آن به فراموشی سپرده شود.

با این وصف، اگر بخواهیم نگاهی «واقع‌گرایانه» و در عین



واژگان سبز (۹)

• مهناز تریفی نژاد

تقدیم به آنانکه با نگاه سبز تعاون به آینده می‌نگرند

بر پایه اصل عضویت داوطلبانه و آزاد عضویت در شرکتهای تعاونی به دور از تبعیض‌های رایج در اقتصاد بازار و سرمایه داری انجام می‌پذیرد. در واقع عضویت افراد در تعاونی‌ها از جنبه‌های اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، نژاد، جنسیت و ... تابع هیچ‌گونه محدودیتی نیست. هر فرد که تمایل به استفاده از خدمات تعاونی‌ها را داشته باشد، تنها با قبول مسئولیت‌های ناشی از قبول عضویت، شرکت عضو (یا وکیل او) در جلسات مجامع عمومی است.

فعالیتها، تصمیم‌سازیه‌ها، مدیریت و نظارت بر امور اشراک مساعی و حق دخالت دارند. شعار نهضت تعاونی از ابتدا و در تبیین حقوق اعضاء «هر عضو، یک رأی» بوده است. این شعار نشانگر همان حق مشارکت و دخالت اعضاء در امور تعاونی است. از سوی دیگر، در شرکتهای تعاونی حقوق فردی و اجتماعی همه اعضاء به نحو یکسان و منصفانه مورد توجه و تأکید قرار گرفته است و این امر یکی از اصول بنیانی و محوری

مشارکت و دیگری خصیصه اقتصادی که حاکی از وجود روابط و مناسبات اقتصادی در تعاونی‌ها و نیز ارتباط آنها با اقتصاد ملی و بین‌المللی است. در زمینه وجوه اجتماعی تعاونی‌ها گفتنی است که در هر شرکت تعاونی، روابط اقتصادی تحت تأثیر روابط پویا و تکامل یافته انسانی است. در واقع اساس کار تعاونی‌ها بر پایه مشارکت، تعاون، هم‌اندیشی و هم‌یاری اعضاء است. به موجب روابط انسانی متعالی در تعاونی‌ها، همه اعضاء در همه

سخن سبز
(وجوه تعاونی‌ها)
شرکتهای تعاونی سازمان‌هایی مردمی هستند که سرمایه آنها از طریق سپرده‌گذاری یا خرید سهام توسط اعضاء تأمین می‌شود و همانند سازمانهای اقتصادی دیگر (غیر تعاونی) دارای تشکیلات، منابع انسانی، منابع مادی و اقتصادی هستند. این نکات موجب شده‌اند که شرکتهای تعاونی دارای دو وجه اصلی باشند، یکی خصیصه‌های اجتماعی مانند همکاری و جمع‌گرایی و

«همکاری» حاصل و نتیجه رویکرد «ارتباط» است. ارتباط نیز رویکردی است که عامل و موجد «زندگی اجتماعی» شناخته شده است. اگر ارتباط در جنبه‌های مختلف زندگی فردی و اجتماعی وجود نداشته باشد، اندیشه و عمل انسانها ایستا، ساکن و محبوس در «زمان» و «مکان» حال و گذشته خواهد بود. این امر در مورد سازمانها نیز مصداق دارد. یعنی اگر هر سازمانی با سازمانهای دیگر، ارتباط و مناسبات علمی، اقتصادی، فنی و اطلاعاتی داشته باشد، یقیناً فرآیند رشد و توسعه آن سازمان، آهنگی شتابان‌تر و فزاینده‌تر به خود خواهد گرفت. این در حالی است که هر یک از سازمانهای تعاونی نیز می‌بایست به این امر توجه داشته باشند و مطمئن باشند که به رویکرد «ارتباط» فراسازمانی نیازمند خواهند بود.

حال «جامع» به مجامع عمومی داشته باشیم باید هدف اساسی آن را مورد تحلیل قرار دهیم. بر پایه اصل عضویت داوطلبانه و آزاد عضویت در شرکتهای تعاونی به دور از تبعیضهای رایج در اقتصاد بازار و سرمایه داری انجام می‌پذیرد. در واقع عضویت افراد در تعاونی‌ها از جنبه‌های اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، نژاد، جنسیت و ... تابع هیچ گونه محدودیتی نیست. هر فرد که تمایل به استفاده از خدمات تعاونی‌ها را داشته باشد، تنها با قبول مسئولیتهای ناشی از قبول عضویت، شرکت عضو (یا وکیل او) در جلسات مجامع عمومی است.

بنابراین، اگر چه می‌توان بیان نمود که شرکتهای تعاونی در زمینه قبول عضو، از سیاست درهای باز پیروی می‌کنند. اما، باید توجه داشت که «درهای باز» تنها در صورت قبول مسئولیت ناشی از عضویت واقعیت می‌یابد. چنانچه اعضاء بخواهند از این سیاست تنها در قبول عضویت سود جویند و مسئولیتهای ناشی از آن را به فراموشی بسپارند و نیز این که شرکت تعاونی نسبت به این نقیصه بی تفاوت بماند، پس از مدتی تعداد اعضاء بی توجه به مسئولیت خود، افزایش خواهند یافت. بنابراین هدف اساسی مجامع عمومی را می‌توان تحقق اصول

تعاونی و به ویژه مشارکت و دخالت اعضاء در سرنوشت تعاونی زیربند تلقی نمود.

ارمغان سبز

(اتحادیه بین المللی تعاون)

نهضت تعاونی یک نهضت بین المللی و جهان شمول است. این امر گوهری است که از آغاز تاکنون بر تارک این نهضت درخشیده است و در جهان پیچیده امروز نیز به نحوی خیره کننده‌تر نمایان است. نهضت تعاونی، برخی ساز و کارها، تشکیلات، سیاستها و محملهای بین المللی مناسب را برای تحقق و گسترش این خصلت خود (جهان شمولی) تنظیم و پیش بینی کرده است که در رأس آنها اتحادیه بین المللی تعاون قرار دارد.

اتحادیه بین المللی تعاون با ایجاد و توسعه تشکیلات خود تا سطوح منطقه‌ای و ملی تا قلب غالب جوامع جهان ریشه دوانیده و شرایط را به نحوی فراهم ساخته است تا تشکیلات این اتحادیه به هم پیوند داشته باشند.

بیش از یکصد سال است که از عمر اتحادیه بین المللی تعاونی می‌گذرد. این اتحادیه که در نوزدهم اوت سال ۱۸۹۵ در لندن آغاز به کار کرد و در سال ۱۹۹۵ جشن یکصد سالگی خود را در سراسر جهان جشن گرفت، مهم‌ترین اهداف خود را به شرح زیر بیان کرده است:

- ارزش بخشیدن و دفاع از اصول تعاونی

- حمایت از پیشرفت‌های اقتصادی و اجتماعی جمعیت‌هایی که در این راه به صلح و امنیت بین المللی یاری می‌رسانند.

- مساعدت و یاری نمودن سازمانهای عضو در جهت برقراری روابط اقتصادی یا دیگر موارد به نفع طرفین.

- توسعه نیروی انسانی نهضت تعاونی (آموزش، مدیریت نیروی انسانی، سیاستگذاری و ...)

و ...
با توجه به اهداف فوق و عملکرد اتحادیه می‌توان گفت که فعالیت تعاونی‌ها و تعاونگران با برخورداری از وحدت رویه و نیز همسویی پندار و کردار تعاونگران از ارمغانهای اتحادیه بین المللی تعاون است. این اتحادیه و اتحادیه‌های ملی و منطقه‌ای مرتبط با آن، زنجیره تشکیلات سازمانی نهضت جهانی تعاون هستند که فعالیت سازمانهای تعاونی در کشورها را نظم منطقی بخشیده و به ویژه به آنها بعد جهانی و فرا ملیتی می‌دهند.

به علاوه، اتحادیه بین المللی تعاون، یک سازمان مطالعاتی و پژوهشی نیز هست. این اتحادیه در جنبه‌های گوناگون تعاون، اعم از الگوها، روشها، رویه‌ها، کارکردها و نیز به کارگیری هر

یک در فرآیند توسعه و گسترش تعاون در جوامع، پژوهشهای فراوانی انجام داده است. نکته جالب دیگر آن است که اتحادیه بین المللی تعاون از بدو تولد تاکنون مصمم و فعال راه خود را ادامه داده است و بحرانها و تحولات اجتماعی و اقتصادی در جهان نتوانسته‌اند در مقایسه با سازمانهای بین المللی دیگر، آسیبی به آن وارد سازند. زیرا، از آغاز فعالیت تاکنون نام این اتحادیه دچار تغییر نشده است! در هیچ برهه‌ای از خود تزلزل نشان نداده! و منحل نیز نشده است! در همه بحرانها و از جمله بحرانهای ناشی از جنگهای جهانی، انسجام و سازمان خود را به ندیءی مطلوب حفظ کرده است و ه‌نوز هم حیات پویای خود را به نحوی مؤثر ادامه می‌دهد.

فرهنگ سبز

(اصل ششم تعاون)

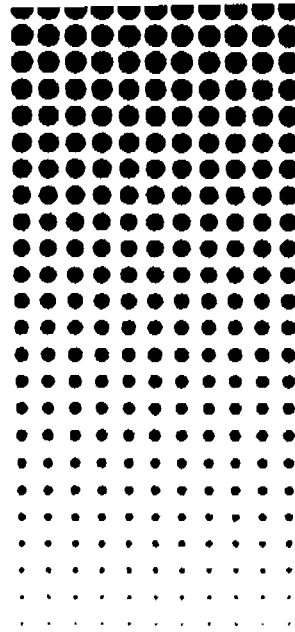
بر اساس اصول مصوبه اتحادیه بین المللی تعاون، اصل ششم تحت عنوان «تعاون در تعاونی‌ها» مطرح شده است که از ه‌سمان ابتدا از سوی تعاونگران، این اصل به منزله یک اصل توسعه یافته، مؤثر و خلاق مطرح نظر قرار گرفت. پیشنهاد آن به جامعه جهانی تعاون به مثابه یک فرهنگ جهانی، نشان از دور اندیشی و نگرش عمیق تنظیم کنندگان آن به جهان پیچیده و اقتصاد

بحران زده امروز است.

بر پایه اصل ششم، اتحادیه بین‌المللی تعاون به همه سازمانهای تعاونی در جهان یادآور می‌شود که تمام شرکتهای تعاونی برای انجام مسوولیت‌آمیز و وظایف، مسوولیتها و رسالتهای خویش را که همانا ارائه بهترین خدمات به اعضاء و جامعه و برخوردار نمودن آنان از خدمات و نعمات

تعاون است، بسیار ضروری است تا به هر طریق ممکن و به شیوه‌های فعال با سایر تعاونی‌ها در همه سطوح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی همکاری داشته باشند. اصل ششم از اصول تعاون را می‌توان به تعبیری چنین بیان کرد که «برای پویایی و توسعه، شرکتهای تعاونی با سایر تعاونی‌ها در همه سطوح همکاری داشته باشند».

«همکاری» ماحصل و نتیجه رویکرد «ارتباط» است. ارتباط نیز رویکردی است که عامل و موجد «زندگی اجتماعی» شناخته شده است. اگر ارتباط در جنبه‌های مختلف زندگی فردی و اجتماعی وجود نداشته باشد، اندیشه و عمل انسانها ایستا، ساکن و محبوس در «زمان» و «مکان» حال و گذشته خواهد بود. این امر در مورد سازمانها نیز مصداق دارد. یعنی اگر هر سازمانی با سازمانهای دیگر، ارتباط و مناسبات علمی، اقتصادی، فنی و اطلاعاتی داشته باشد، یقیناً فرآیند رشد و توسعه آن سازمان، آهنگی شتابان‌تر و فرآیند بهتر به خود خواهد گرفت. این در حالی است که هر یک از سازمانهای تعاونی نیز می‌بایست به این امر توجه



داشته باشند و مطمئن باشند که به رویکرد «ارتباط» فراسازمانی نیازمند خواهند بود. می‌توان انتظار داشت یکی از عوامل عمده عدم پیشرفت و توسعه برخی سازمانهای تعاونی آن است که ارتباط مؤثر و بویا با دیگر سازمانها و از جمله سازمانهای تعاونی ندارند و حصاری به دور خود تنیده و دنیا را صرفاً در آن می‌بینند.

شرکتهای تعاونی به همان اندازه که به خود وابسته‌اند به دیگران نیز نیاز دارند. هنگامی که نیاز متقابل برای اداره یک شرکت تعاونی ضرورت پیدا می‌کند، راه حل آن تنها در گرو برقراری ارتباط و همکاری با دیگر شرکتها و سازمانها خواهد بود. اساساً از جنبه «شناخت» تعاون به مفهوم فعالیت «مشترک» و «توام» انسانها و نیز تنظیم امور اقتصادی خویش بر پایه علایق «مشترک» است. بر این باور زبان مشترک تعاونی‌ها، یک زبان اقتصادی مشترک است که اقتصاد تعاونی نام دارد. از این رو، داشتن زبان مشترک

می‌تواند در تسهیل ارتباط و همکاری ما بین آنها مؤثر واقع شود و به این شیوه اصل ششم تعاون تحقق یابد.

اندیشه سبز

(چالشهای بخش تعاون)

اکنون زمان آن رسیده است که مسئولان بخش تعاون بهتر از گذشته از اعتماد و نگرش مثبت مردم به تعاون و تعاونی‌ها کمال استفاده را در جهت توسعه این بخش و غلبه بر چالشهای فرا راه آن به عمل آورند و اجازه ندهند افراد یا گروههایی از بالندگی تعاونی و نهضت تعاونی بهره برداری سوء کنند متأسفانه در برخی از موارد مشاهده می‌شود بعضی از افراد یا گروههای فرصت طلب از این پدیده میمون و استقبال و اعتماد مردم به تعاون سوء استفاده‌های گوناگونی می‌کنند. آنان مذافع غیر متعارف خویش را از طریق بهره برداری نابجا و مزورانه از تعاون و تعاونی‌ها تأمین می‌کنند.

این در حالی است که متأسفانه هنوز هم این گونه افراد و جریانات وابسته به آنها - اگر چه کمتر از گذشته - در جامعه وجود دارند و در بعضی موارد حتی کالاهای بنجل خود را با نام تعاونی و قیمت تعاونی به مردم عرضه می‌کنند و یا از مردم طلب سرمایه‌گذاری می‌نمایند و ...

از سوی دیگر به هر دلیلی برخی تعاونی‌ها نیز از جاده تعاونی عدول کرده و به انحراف ره می‌سپارند، به طوری که بین این شرکتهای به ظاهر تعاونی با سازمانهای تعاونی اصیل در برخی جنبه‌ها، اختلاف و تضادهای ابهام‌آمیزی وجود

دارد. این شرکتهای گرچه نام تعاون را بر خود گذاشته‌اند و تفکر و فعالیت گروهی را دنبال می‌کنند، اما در ابعادی چون، رعایت ارزشهای تعاونی، اصول مربوطه، همیاری، استقلال مالی، اجتناب از سودجویی و ... از خود ضعف و سستی نشان می‌دهند و گاهی حتی با این خصیصه‌های ذاتی تعاون و تعاونگری بیگانه‌اند.

برای جلوگیری از خسیران این تقیصه و کاهش اثرات سوء آن در جامعه و آسیب رسیدن به بخش تعاون راهکارهای متعددی پیش روی مسئولان بخش تعاونی قرار دارد. یکی از این راهکارها، تبیین ویژگیها و خصیصه‌های شرکتهای تعاونی اصیل و مردمی برای اعضاء، مدیران و دست اندرکاران تعاونی‌های موجود است. همچنین ارتقای سطح دانش و اطلاعات مردم در زمینه‌هایی چون شیوه کار تعاونی‌ها، ویژگیهای تعاونی‌های نمونه و

اصیل، فلسفه تعاون، اصول تعاون و ... می‌باشد. به عبارتی دیگر، تعریف درست، دقیق و سنجیده «تعاون» و برشمردن مختصات و کارکردهای شرکتهای تعاونی اصیل و مردمی برای عموم مردم و دست اندرکاران تعاونی‌ها موجب می‌گردد به آگاهی عمیق و درک صحیح نایل شوند و بتوانند وجه تمایز شرکتهای به ظاهر تعاونی را با شرکتهای تعاونی اصیل تشخیص دهند. همچنین تعاونی‌های موجود به نقاط ضعف و قوت خود پی برده و مواردی را که سهواً از قلمرو تعاون خارج شده‌اند اصلاح کنند.

یا وکالتنامه می‌باشند و با این که ۴۲ نفر مذکور از طرف هیأت مدیره و بازرسان حاضر در جلسه نیز به عنوان عضو شناسایی نشدند، لیکن چون حاضر به خروج از جلسه نبوده و بر عضویت خود در تعاونی اصرار داشتند، طبق نظر صلاحدید و مشورت هیأت رئیسه با یکدیگر و هیأت مدیره حاضر در جلسه، قرار شد این گروه در هیچ یک از موارد دستور جلسه برای اتخاذ تصمیم و رأی‌گیری، مشارکت نکنند و به همین ترتیب نیز عمل شد.

با تصمیم‌گیری درباره دستور جلسه و انجام انتخابات هیأت مدیره و بازرسان و درج تصمیمات متخذه در دفتر صورتجلسات مجمع عمومی شرکت، جلسه مجمع خاتمه یافته و اعضاء و ۴۲ نفر غیر عضو حاضر در جلسه، مجمع را ترک کرده و متفرق شدند.

گرچه متعاقباً تصمیمات و نتیجه انتخابات انجام شده در جلسه مزبور به اداره ثبت شرکتها اعلام شده و آگهی ثبتی تصمیمات و تغییرات حاصله صادر گردیده و هیأت مدیره و بازرسان منتخب جلسه مجمع مذکور به انجام وظایف محوله مشغول شده‌اند، اما این ابهام همچنان باقی مانده است که آیا اقدام به نحو مرقوم در مورد ۴۲ نفری که عضویت آنان در شرکت احراز نشده و اعتراض یا شکایتی هم بعد از برگزاری جلسه به مرجعی تسلیم نکرده‌اند، (که خود دلیل واضحی بر عدم عضویت آنان در تعاونی مربوط می‌باشد) صحیح بوده است یا نه؟

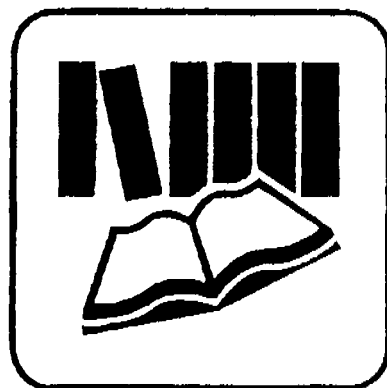
■ پاسخ:

تصمیم رئیس و سایر اعضای هیأت رئیسه منتخب در مجمع مورد تشخیص و تفکیک اعضاء از غیر اعضاء و دخالت ندادن ۴۲ نفر غیر عضو حاضر در جلسه که حاضر به ترک جلسه نشده بودند، در رأی‌گیریها و تصمیمات، اقدامی ابتکاری و منطبق با اصول و موازین قانونی و کاملاً موجه بوده است. لیکن به تازگی رسید با تفکیک غیر اعضاء از اعضاء تعاونی در جلسه مجمع، به این نتیجه تبعی مؤثر و تعیین کننده توجه شده است که با کسر ۴۲ نفر از جمع ۲۸۲ نفر حاضر در جلسه، تعداد اعضای شرکت کننده در جلسه مورد اشاره به ۲۴۰ = ۲۸۲ - ۴۲ نفر کاهش یافته و چون جلسه مستشکل توبت اول مجمع عمومی عادی بوده است و برای رسمیت یافتن جلسه با توجه به ۵۰۰ نفر کل اعضاء، حضور حداقل نصف به علاوه یک جمع اعضاء یعنی ۲۵۱ نفر ضرورت داشته است. بنابراین جلسه مذکور رسمیت نداشته و تصمیمات و انتخابات انجام شده در آن نیز فاقد اعتبار بوده است و علی‌الاصول می‌بایست جلسه مذکور به علت عدم رسمیت، تعطیل شده و آگهی دعوت توبت دوم مجمع، به نحو مقرر در قانون و اساسنامه تعاونی مربوط، صادر می‌گردید.

در هر حال با توجه به لزوم احترام به قوانین و مقررات و رعایت آنها، پیشنهاد می‌شود حداقل یکی از مقامات و مراجع مجاز به درخواست دعوت مجمع عمومی از هیأت مدیره، هر چه سریع‌تر در جهت رفع اشتباهی که رخ داده، موجبات تجدید دعوت مجمع عمومی عادی شرکت را با همان دستور جلسه قبلی، از نو فراهم نمایند.

● پرسش:

یکی از کاندیداهای عضویت در هیأت مدیره تعاونی، به منظور رفع



پرسش و پاسخ حقوقی

● سید یوسف اسماعیل صفوی

● پرسش:

یکی از کارشناسان با سابقه تعاون که در جلسات مجامع عمومی تعاونی‌ها نیز به عنوان ناظر حضور می‌یابد، با طرح این مسئله که در جلسه توبت اول مجمع عمومی عادی یک شرکت تعاونی مسکن با ۵۰۰ نفر عضو، تعداد ۲۸۲ نفر ورقه حضور و غیاب را به عنوان عضو و با وکیل عضو غایب امضاء کرده، در جلسه حضور یافتند. با اعلام رسمیت جلسه و افتتاح آن توسط هیأت مدیره و انتخاب هیأت رئیسه، یکی از اعضاء به رئیس مجمع تذکر داد که تعداد نسبتاً زیادی از حاضرین در جلسه عضو تعاونی نیستند و چون از طرف اعضای غایب، وکالتنامه‌ای تحویل نداده‌اند لازم است افراد غیر عضو و فاقد وکالتنامه شناسایی شده و از جلسه مجمع که اختصاص به اعضاء و نمایندگان نام‌الاختیار اعضای غایب دارد، اخراج شوند. بر اساس اعتراض مزبور، رئیس جلسه با دریافت ورقه حضور و غیاب مجمع از رئیس هیأت مدیره، اقدام به قرائت اسامی مذکور در ورقه و جدا کردن محل استقرار آنان از سایرین نمود. منشی جلسه نیز طبق دستور رئیس مجمع، تعداد اعضاء و دارندگان وکالتنامه‌ها را در برگه‌ای یادداشت می‌کرد و در خاتمه قرائت اسامی، مشخص گردید که ۴۲ نفر از حاضرین در جلسه فاقد هر گونه مدرکی دال بر عضویت در شرکت

هر گونه شک و شبهه و خاتمه دادن به نظرات متفاوت در این مورد که عدم حضور کاندیداهای عضویت در هیأت مدیره یا بازرسی تعاونی‌ها در جلسه مجمع عمومی عادی، مانع از رأی دادن اعضاء به آنان و موجب محرومیت از انتخاب شدن به سمتی که داوطلب آن شده‌اند می‌گردد یا نه، خواستار اعلام نظر شده و اضافه کرده‌اند که در صورت صحت ممنوعیت و محرومیت مزبور آیا عادلانه است کاندیدایی را که به دلایلی از قبیل بیماری و بستری شدن، مصدومیت در اثر وقوع سانحه و تصادف، تقارن و همزمانی برگزاری جلسه مجمع با فوت یکی از بستگان نزدیک، الزام قانونی به شرکت در جلسه مهم دیگری متناسب با شغل و موقعیت کاندیدا و علل موجه دیگر، از سمتی که کاندیدایی پذیرش آن در تعاونی مربوط شده، محروم نمود؟

پاسخ:

در جواب این پرسش که هر چند گاه یک بار از سوی کارشناسان و یا اعضاء تعاونی‌ها طرح می‌شود، لزوماً متذکر می‌گردد که عدم حضور کاندیدایی عضویت در هیأت مدیره یا بازرسی یک تعاونی (مشروط بر آن که مراحل تعیین شده برای نامزدی یکی از دو سمت مزبور را طی نموده باشد) در جلسه مجمع عمومی عادی که انتخابات در دستور جلسه آن قرار دارد، هیچ لطمه‌ای به کاندیدایی غایب از لحاظ رأی دادن به وی و انتخاب شدن او در صورت کسب آراء به تعداد کافی در مقایسه نسبی با آراء سایر کاندیداهای، وارد نمی‌کند. لذا موضوع محرومیت کاندیدا از انتخاب شدن و یا ممنوعیت رأی دادن اعضاء به کاندیدایی غایب در جلسه، منشأ قانونی نداشته و صرفاً شایعه‌ای است که از سوی اعضاء نا آگاه و یا مخالفین کاندیدایی غایب در جلسه مجمع و یا خارج از آن طرح شده و متأسفانه به رغم عدم وجاهت قانونی این موضوع، رواج آن موجب فریب اذهان اعضاء ساده اندیش و کم اطلاع گردیده و به کاهش ناروای آراء کاندیدایی غایب منجر می‌شود.

پرسش:

یکی از کاندیداهای بازرسی در یک تعاونی، خواهان پاسخگویی به این مطلب شده‌اند که آیا برای انتخاب شدن هر یک از کاندیداهای عضویت هیأت رئیسه جلسه مجمع عمومی شرکت و یا اتحادیه تعاونی، منع قانونی وجود دارد یا نه؟

پاسخ:

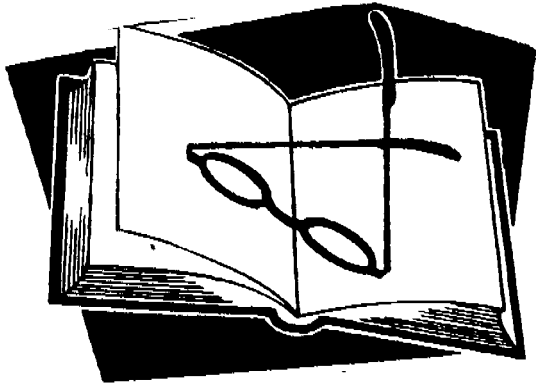
در قوانین و مقررات تعاونی، ممنوعیتی برای انتخاب کاندیدایی عضویت در هیأت مدیره یا بازرسی تعاونی‌ها به سمت عضو هیأت رئیسه جلسه مجمع عمومی، پیش بینی و منظور نشده است و صرفاً از جهت رعایت جانب احتیاط است که گاه در برخی از جلسات مجمع عمومی که انتخابات در دستور جلسه قرار دارد، از سوی ناظر یا ناظران اعزامی از سوی وزارت تعاون یا واحد تابعه آن توصیه می‌شود که حتی الامکان کاندیداهای برای تصدی سمت موقت عضویت در هیأت رئیسه جلسه مجمع عمومی مربوط، داوطلب نشوند و الا حکم قانون بخش تعاونی مبنی بر این که جلسه نوبت دوم مجمع عمومی عادی یا جلسه نوبت سوم مجمع عمومی فوق العاده می‌تواند با حضور هر تعداد از اعضاء رسمیت یابد، ایجاب می‌نماید که در

صورت (فرضاً) حضور سه یا چهار نفر از اعضاء تعاونی در جلسه‌ای که رسمیت یافته و انتخاب هیأت مدیره و یا بازرسان نیز در دستور جلسه آن است و همه حاضرین کاندیدایی یکی از سمت‌های یاد شده هستند، الزاماً اعضاء هیأت رئیسه جلسه مجمع عمومی را کاندیداهای تصدی نمایند.

توضیحاً خاطر نشان می‌سازد که در صورت انتخاب بازرسان اصلی و یا علی‌البدل از میان غیر اعضاء که با اصلاح قانون بخش تعاونی این مورد امکان‌پذیر شده است، بازرسی یا بازرسان غیرعضو یا کاندیداهای بازرسی که عضو تعاونی مربوط نمی‌باشند، نمی‌توانند به سمت عضو هیأت رئیسه جلسه مجمع عمومی انتخاب شوند زیرا بنا به تصریح قانون مزبور اعضاء هیأت رئیسه جلسه مجمع عمومی می‌بایست از میان اعضاء انتخاب شوند.

مطلب دیگری که می‌بایست در تشکیل جلسات مجمع عمومی مورد توجه قرار گیرد و اغلب مورد پرسش واقع می‌شود این است که حکم قانون در مورد الزام به انتخاب اعضاء هیأت رئیسه مجمع از میان اعضاء، علاوه بر عضوی که شخصاً در جلسه حضور یافته، مشمول غیر عضوی نیز که به نمایندگی تام الاختیار عضو غایب در جلسه مجمع عمومی حاضر شده، می‌گردد، زیرا حضور نماینده تام الاختیار عضو در جلسه مجمع، دقیقاً و کاملاً به مثابه حضور عضو (موکل) در جلسه است و اصولاً اجراء و ایفای وظایف نمایندگی تام الاختیار عضو غایب در جلسه، بالقوه و بالفعل، استفاده نماینده تام الاختیار از همه اختیاراتی که عضو، تصادفاً قادر به اعمال استفاده از آنها صرفاً در جلسه مجمع عمومی (و نه در خارج از جلسه) می‌باشد، تقوین و توجیه می‌نماید که یکی از مصادیق بارز آن انتخاب شدن به سمت عضو هیأت رئیسه جلسه مجمع عمومی است.

بدین ترتیب هر استدلال و استنباطی که مغایر با آن چه در این باره ذکر گردید، در صورتی که موجب محدودیت استفاده نماینده تام الاختیار از همه اختیارات منظور شده برای عضو در مجمع عمومی گردد، خلاف اصل و لذا نادرست و قابل ایراد است. امکان دارد برخی عنوان کنند که در این صورت نماینده تام الاختیار می‌تواند به جای موکل خود، کاندیدایی عضویت در هیأت مدیره شده و در صورت انتخاب شدن به سمت مزبور مجاز خواهد بود در سمت مزبور انجام وظیفه نماید. اما باید توجه داشت که اولاً برخی از امور نظیر کاندیداتوری برای عضویت در هیأت مدیره یا بازرسی و انجام وظیفه در هر یک از دو سمت مزبور در تعاونی‌ها ذاتاً قائم به شخص بوده و قابل توکیل به غیر یا تفویض به نماینده نمی‌باشند. ثانیاً کاندیدایی عضویت در هیأت مدیره یا عضو هیأت مدیره می‌بایست شخصاً واجد شرایطی باشد که در قانون بخش تعاونی و اساسنامه هر تعاونی تعیین شده است. ثالثاً در تعاونی‌ها حتی عضو هیأت مدیره نیز مجاز نیست، انجام وظایف مربوط به عضویت خود در هیأت مدیره را (بر خلاف شرکت‌های سهامی) به عضو دیگر هیأت مدیره واگذار نماید، رابعاً نمایندگی تام الاختیار نماینده محدود به اموری است که در ارتباط با شروع تا خاتمه جلسه مجمع عمومی است و حال آن که کاندیداتوری برای عضویت در هیأت مدیره یا بازرسی معمولاً شامل



مراحلی است که قبل از مجمع عمومی شروع شده و در صورت انتخاب کاندیدا برای یکی از دو سمت مزبور، وظایف و اختیارات مربوط به سمت‌های مزبور پس از خاتمه جلسه مجمع آغاز می‌گردد لیکن حضور عضو در جلسه مجمع عمومی، یا نماینده تام‌الاختیار عضو غایب، همچنان که گفته شده محدود و منحصر به مدت زمانی است که جلسه مجمع عمومی شروع و خاتمه می‌پذیرد.

دلایل عدیده دیگری نیز در جهت رد تداوم نمایندگی تام‌الاختیار و اعتبار آن در خارج از جلسه مجمع عمومی که مورد تفویض از سوی عضو غایب در جلسه، قرار گرفته وجود دارد که شرح آنها موجب اطاله مطلب واضح و آشکار مزبور در این مقال می‌شود و به همین لحاظ به چند موردی که اشاره شد، اکتفاء می‌گردد. مگر آن که از سوی خواننده علاقمندی ادله مغایری اقامه و عرضه شود که در این صورت باب مباحثه حقوقی و استناد به دلایل دیگر، باز خواهد شد.

● پرسش:

است زیرا با پذیرش عضو جدید افزایش سرمایه ناشی از خرید سهم یا سهام توسط عضو جدید ایجاد می‌شود که نیاز به اخذ موافقت و مجوز مجمع عمومی عادی دارد.

ثانیاً، در صورتی که در آخرین مجمع عمومی عادی قبلی اجازه پذیرش عضو و افزایش سرمایه ناشی از فروش یا سهام به آنان به تصویب رسیده باشد، عضویت اعضای جدید با توجه به آن چه ذکر شد در صورتی محقق می‌شود که مجمع عمومی عادی بعدی آن را تأیید و تنفیذ نماید.

بنا به دلایل بالا پذیرش عضو جدید و یا ورود آنان به جلسه بعد از تنفس مجاز نمی‌باشد.

● پرسش:

یکی دیگر از خوانندگان محترم ماهنامه تعاون که در یک شرکت تعاونی تولیدی عضویت دارد این پرسش جالب را طرح کرده‌اند که در صورت فقدان داوطلب به تعدادی بیش از حد لازم برای انتخاب شدن به عضویت هیأت مدیره، چنان چه کاندیدایی فقط یک رأی (که خود در صندوق رأی انداخته) تحصیل کند، آیا می‌تواند به سمت عضو علی‌البدل هیأت مدیره از میان چهار کاندیدا که سه نفر شان با آراء بیشتر به عضویت اصلی هیأت مدیره انتخاب شده‌اند، انتخاب شود؟

■ پاسخ:

بلی، هر چند که همان یک رأی را خود به نام خویش نوشته و به صندوق سپرده باشد.

● پرسش:

سئوال شده است چنان چه تشریفات و اقدامات مقرر در قانون، آئین نامه مصوب وزارت تعاون و اساسنامه تعاونی در مورد تشکیل مجمع عمومی (همانند ارسال دعوت نامه به نشانی عمومی اعضاء یا انتشار آگهی دعوت در روزنامه‌ای که قبلاً مجمع عمومی در تعاونی‌های صد نفر به بالا تصویب و تعیین کرده است، فاصله زمانی ۱۵ تا ۲۰ روز بین تاریخ انتشار آگهی تا تاریخ تشکیل جلسه مجمع، قید دستور جلسه در متن آگهی دعوت و مواردی از این قبیل) مراعات نشده باشد، تکلیف مجمعی که بدین طریق برگزار شده و تصمیمات متخذه در آن چیست؟

■ پاسخ:

تصمیمات متخذه به دلیل بطلان مجمع، فاقد اعتبار خواهد بود.

خواننده ارجمندی که عضو یکی از تعاونی‌ها است با اعلام این که هیأت مدیره شرکت تعاونی تولید با ۷ نفر عضو در صدد است با پذیرش تعداد عضو جدیدی در فاصله بین جلسه تنفسی کوتاه مدت و ورود آنان به جلسه بعد از اعلام تنفس، با اختصاص دادن اکثریت آراء به خود، اکثریت فعلی اعضاء را که در موضعی مخالف با هیأت مدیره قرار دارند، به اقلیت تبدیل کرده و به این ترتیب با تحصیل آراء بیشتر مجدداً به سمت عضو هیأت مدیره انتخاب شده و اداره امور تعاونی را در اختیار بگیرند. خواستار توضیح درباره امکان پذیرش اعضای جدید در فاصله زمانی جلسه تنفسی و وجاهت و یا عدم وجاهت قانونی اقدام مزبور شده‌اند.

■ پاسخ:

موضوع حائز اهمیتی که برخی از کارشناسان شاغل در امور تعاونی کمتر به آن توجه داشته‌اند و ناشی از عدم تأمل و تدبیر کافی درباره آن است، این که در جلسه بعد از اعلام تنفس کوتاه مدت که هیأت رئیسه مجمع مکلف است محل تشکیل و موعد آن را (که نباید بیش از یک هفته به طول انجامد) در حین اعلام تنفس و تعطیلی جلسه، تعیین و به اعضای حاضر در جلسه اعلام دارد، صرفاً اعضای حق حضور دارند که در جلسه قبل از اعلام تنفس طبق ورقه حضور و غیاب تنظیم و امضاء شده توسط اعضاء، حاضر بوده‌اند زیرا جلسه بعد از تنفس دنباله جلسه قبل از تنفس بوده و همچنان که در خلال تشکیل تا خاتمه جلسه مجمع عضو جدیدی زائد بر تعداد ذکر شده در ورقه حضور و غیاب نمی‌تواند داخل جلسه شود، (گر چه به این گونه موارد کمتر توجه و عمل می‌شود) در جلسه بعد از تنفس نیز که دنبال جلسه قبل از تنفس محسوب می‌شود، عضو جدید یا عضوی که در جلسه قبل حضور نداشته نمی‌تواند داخل شود و اگر در اثر عدم حضور تعدادی از اعضاء در جلسه بعد از تنفس، جلسه از رسمیت خارج گردد، می‌بایست جلسه به دلیل عدم رسمیت تعطیل شده و نوبت بعدی جلسه مجمع توسط مقام دعوت کننده دعوت به تشکیل شود.

از طرفی پذیرش عضو جدید در دو صورت امکان‌پذیر است:

اولاً، پذیرش عضو موکول به استعفاء و خروج از عضویت شرکت



پاسخ به سؤالات مالی تعاونی‌ها

● معصومه گنجی

روشهای اجرایی لازم است که ذخیره هر سال با توجه به مانده ذخیره تعدیل و اصلاح گردد. به طور مثال چنانچه ۱۰٪ مطالبات شرکت در پایان سال ۷۸ مبلغی بالغ بر ۱۰۰۰۰۰۰ ریال می‌گردد و مانده حساب ذخیره مطالبات مشکوک الوصول ۶۵۰۰۰۰۰ ریال است تنها ۲۵۰۰۰۰۰ ریال ذخیره و هزینه مطالبات برای آن «سال قابل محاسبه خواهد بود در حالی که شرکت ظاهراً مبلغ ۱۰۰۰۰۰۰۰ ریال را محاسبه و به ذخیره قبلی افزوده است که اصلاح این روش در سنوات آتی ضروری می‌باشد.

به علاوه ثبت ارزش دفتری مطالبات در صورتهای مالی و ترانز اختتامیه صحیح نبوده و لازم است در صورتهای مالی کل مطالبات درج و ذخیره مربوط به عنوان یک دارایی منفی در ذیل آن منعکس و از آن کسر شده و در ترانز اختتامیه نیز کل مطالبات و ذخیره مربوط به تفکیک در سرفصلهای مربوط نشان داده شود که با اعمال این روش مطالبات که دارایی شرکت قلمداد می‌گردد، به میزان واقعی در حسابها منعکس خواهد شد. به منظور اصلاح حسابهای مورد نظر (مطالبات و ذخیره مطالبات مشکوک الوصول) نیز می‌بایست سند اصلاحی به شرح زیر تنظیم و در دفاتر ثبت گردد:

عنوان حساب	بدهکار	بستانکار
مطالبات	معادل کل طلب اول دوره	
ذخیره م.م		معادل ۱۰٪ مطالبات اول دوره
سود و زیان سنواتی		معادل ۹۰٪ مطالبات اول دوره

با این سند همه حسابها به میزان صحیح از دوره قبل، به دوره جاری انتقال داده خواهد شد که پس از تأثیر ارقام بستانکار ناشی از وصول مطالبات در سال جاری مانده واقعی مطالبات با ماهیت بدهکار در حسابها عیان می‌گردد. سود و زیان سنواتی شرکت نیز معادل مازاد ذخیره مطالبات تعدیل می‌گردد که در صورت وجود زیان این مبلغ باعث کاهش زیان شده و در صورت وجود سود نیز سود حاصله طبق مصوبات مجمع عمومی و مفاد اساسنامه قابل تقسیم و انتقال به حسابهای ذریع خواهد بود.

□ پرسش

حسابدار شرکت تعاونی مسکن کارکنان ... اظهار داشته‌اند که در بررسی حسابها و به هنگام تسویه حساب تنخواه گردان، مسئول مربوطه کسری اعلام شده را تأیید ننموده و مدعی شدند که میزان قابل توجهی از مبلغ مورد اختلاف را قبلاً هزینه و اسناد آن را ارائه نداشته‌اند که با ارائه تصویر مدارک مورد نظر توسط مسئول تنخواه و کاوش در اسناد گذشته متوجه شدیم که اسناد هزینه مورد نظر ایشان قبلاً همراه با اسناد دیگری بایگانی گردیده و تعداد این مدارک نیز در ظهر اسناد قید شده، لیکن مبالغ هزینه در اسناد حسابداری منظور نشده است که پس از شناسایی اقلام و بررسی مدارک ذریع بدهی مسئول تنخواه تا میزان قابل توجهی کاهش یافت و با این توضیحات

□ پرسش

حسابدار شرکت تعاونی تهیه و توزیع ... اظهار داشته‌اند که روش شرکت در مورد وصول مطالبات به این ترتیب است که در پایان هر سال معادل ۱۰٪ مطالبات را به عنوان ذخیره مطالبات مشکوک الوصول منظور می‌نماید تا مطالبات سوخت شده احتمالی از محل آن تعدیل گردد ضمن آنکه ذخیره انباشته ناشی از این امر در پایان سال جاری از کل مطالبات شرکت تجاوز نموده و با عنایت به این که همه ساله خالص مطالبات (مطالبات منهای ذخیره مطالبات مشکوک الوصول) در صورتهای مالی منعکس می‌گردد. در سال جاری به هنگام تهیه صورتهای مالی مبلغی به عنوان مطالبات شرکت در صورتهای مالی ثبت نشده و رقمی از این بابت نیز به حسابهای سال جاری انتقال نیافته لذا پس از وصول مطالبات مانده این حساب بر خلاف واقعیت امر دارای مانده بستانکار می‌باشد و پرسیده‌اند این حساب چگونه قابل توجیه و در صورت ضرورت قابل اصلاح می‌باشد.

○ پاسخ

به طوری که از سنوالات مطروحه مستفاد می‌شود شرکت در محاسبه ذخیره مطالبات مشکوک الوصول روش صحیحی را اعمال نموده و در پایان هر سال ذخیره مذکور بدون توجه به مانده این حساب محاسبه شده است در حالی که طبق قواعد حسابداری و

پرسیده‌اند که سند اصلاحی مربوط به این مورد چگونه و در چه سالی قابل انعکاس می‌باشد زیرا این مدارک و اسناد مربوط به سال گذشته است که در سال جاری به وجود آن پی برده شده است.

○ پاسخ

در پاسخ به این حسابدار محترم یادآوری می‌نماید که انجام اصلاحات با توجه به دفاتر مورد استفاده و اقدامات شرکت در مورد ارائه اظهار نامه مالیاتی و تصویب صورتهای مالی متفاوت است لذا نحوه اصلاحات به روشهای مختلف توضیح داده شود:

۱- در صورتی که شرکت به دلایلی در پایان سال گذشته دفاتر قانونی خود را مسدود ننموده و اظهار نامه مالیاتی را به حوزه مالیاتی تسلیم نداشته و صورتهای مالی را به تصویب اعضاء در مجمع عمومی سالانه نرسانده است می‌توانید سند اصلاحی را در سال وقوع رویداد مالی ثبت و معادل اسناد هزینه از قلم افتاده حساب هزینه‌های زیربسط را بدهکار و حساب تنخواه گردان را بستانکار نمایید.

۲- چنانچه اقدامات مربوط به بستن حسابها، ارائه اظهار نامه مالیاتی و تصویب صورتهای مالی در مواعید مقرر انجام پذیرفته است به منظور جلوگیری از تغییر در همه این صورتهای می‌توانید سند اصلاحی را در سال جاری (سال پس از وقوع رویداد مالی) تنظیم و در دفاتر انعکاس دهید که در این حالت نیز دو شیوه قابل اعمال است:

۱-۲- در صورتی که هزینه‌های انجام یافته قابل تأثیر در پروژه‌های در دست ساخت است و تأثیری بر سود و زیان سال وقوع رویداد و سال جاری ندارد ضمن جدا سازی مدارک هزینه مربوط از سند حسابداری سال گذشته و تنظیم سند جدید حساب پروژه‌های در جریان ساخت را بدهکار و حساب تنخواه گردان را بستانکار نماید که با این سند حساب پروژه و تنخواه گردان اصلاح می‌گردد.

۲-۲- چنانچه هزینه‌های انجام یافته از جمله هزینه‌های جاری و قابل تأثیر در حساب سود و زیان باشد به منظور جلوگیری از تداخل هزینه یک سال در سال دیگر و رعایت اصل وضع هزینه هر دوره از درآمد همان دوره، حساب سود و زیان سال وقوع رویداد مالی در مقابل حساب تنخواه گردان بستانکار خواهد شد که اسناد هزینه مربوط ضمیمه این سند خواهد شد. البته در این شرایط در صورت تحمیل سود در سال گذشته حساب سود و تقسیمات مربوط به آن تعدیل خواهد شد و در صورتی که شرکت در سال گذشته متحمل زیان شده باشد با تنظیم سند اصلاحی زیان معادل هزینه‌های از قلم افتاده افزایش خواهد یافت.

□ پرسش

بازرس قانونی شرکت تعاونی مصرف ... مرقوم داشته‌اند که متأسفانه در سال قبل به دلیل مشغله فراوان و ضیق وقت صورتهای مالی شرکت را بدون بررسی لازم امضاء و به هیأت مدیره تسلیم نمودم و مدیران شرکت نیز آن را در مجمع عمومی سالانه طرح و به تصویب اعضاء رساندند. اخیراً به علت فراغت از مشغله اداری موفق به بازبینی و کنترل دفاتر شدم که طبق بررسی به عمل آمده مشخص گردید شرکت کسری فروشگاه را ضمن مقایسه موجودی صورت

بردارى شده با مانده دفتری حساب فروشگاه تعیین و در حسابها منظور داشته است و در حالی که مانده حساب فروشگاه نیز صحیح نبوده و برخی از اقلام بدون درج در حساب فروش و واريز آن به حساب بانكى شرکت صرفاً از حساب فروشگاه و کنترل مربوطه برگشت شده و برخی از برگشت خریدها نیز دو بار طی اسناد مختلف از حساب فروشگاه خارج شده است آیا می‌توان جهت رفع این اشکالات سند اصلاحی صادر نمود یا خیر؟ در صورت لزوم سند تنظیمی چگونه در حسابهای سال گذشته قابل درج می‌باشد و این کسری اصولاً از چه طریقی قابل جبران خواهد بود.

○ پاسخ

از اظهارات بازرس محترم چنین مستفاد می‌گردد که دفاتر قانونی سال گذشته مسدود، صورتهای مالی تنظیم و اظهار نامه مربوطه تسلیم شده است، لذا انجام ثبت‌های اصلاحی در دفاتر سال مربوطه میسر نخواهد بود و ضرورتاً ثبت سندهای اصلاحی در دفاتر سال کشف اختلاف (سال جاری) انجام خواهد گرفت که به این منظور شایسته است معادل اقلام از قلم افتاده فروش و یا سندهای واهی ثبت شده در حساب فروشگاه و کنترل فروشگاه و برگشت از خرید تکراری حساب بدهکاران (مسئول ایجاد کسری) بدهکار و در مقابل حساب سود و زیان سال مربوطه بستانکار گردد که با توجه به ایجاد تغییر در حساب سود و زیان سنواتی اعلام مراتب به حوزه مالیاتی مربوطه نیز ضرورت می‌یابد. شایان ذکر است که این اظهار حاکمی از آن است که بازرس محترم نیز به وظیفه قانونی خود در مقابل اعضاء عمل ننموده و موجبات ارائه گزارش ناصحیح به مجمع را فراهم آورده که شایسته است در آینده دقت بیشتری را در این زمینه و موارد مشابه مبذول دارند و علاوه بر اصلاح حساب سود و زیان و وصول کسری‌های ایجاد شده از مسولین زیربسط چگونگی و علت بروز این اختلافات نیز به طور دقیق بررسی و ریشه یابی شده و از بروز تکراری این موارد که زمینه ساز سوء استفاده از امکانات مالی شرکت است به طور جدی ممانعت به عمل آید زیرا در صورت وصول کسری‌ها نیز عملاً مبلغ قابل توجهی از نقدینگی مدت مدیدی از دسترس شرکت خارج بوده که خود موجب کاهش معاملات و محدودیت در بهره‌گیری از دارایی‌های شرکت را فراهم آورده است.

□ پرسش

حسابدار اتحادیه شرکتهای تعاونی ... اعلام داشته است که در سال گذشته اتحادیه قسمتی از کالاهای کوپینی مربوط به بن کارگری را از اتحادیه امکان دریافت و توزیع نموده است که در پایان اقدامات و تحویل کالاها مبلغ قابل توجهی (بیش از ۱۰۰۰ کوپین) کسری مشاهده گردید، با مراجعه به اتحادیه امکان و دریافت جدول مربوطه ناگزیر از پرداخت وجه آن شده‌ایم و پرسیده‌اند این هزینه را در چه حسابی ثبت نماییم آیا نسبت این اقلام در ردیف خریدهای شرکت صحیح است یا خیر؟ چون هیأت مدیره اعتقاد دارد که با توجه به کسری کوپین در جریان خرید و فروشها لازم است جریمه پرداختی بابت کسری کوپین نیز در حساب خرید ثبت شود.

به خوبی مطلعید که به هنگام تنظیم هر سند لازم است مدارک مثبت آن نیز گردآوری و ضمیمه گردد و حسابداران نیز صرفاً پس از اطمینان از وقوع رویداد مالی و رعایت سیستم مربوطه اقدام به تنظیم سند حسابداری می‌نمایند و حداقل مدارک قابل قبول برای تنظیم سند حسابداری خرید نیز در خلاصه‌ترین و محدودترین سیستمها برگ درخواست خرید، موافقت مسئولین خرید، فاکتور خرید و قبض انبار خواهد بود که پرداخت وجه کسری کوپن فاقد تمامی این مدارک بوده و عملاً خریدی از بابت آن صورت نپذیرفته است، لذا ثبت مبالغ پرداختی در حساب خرید به هیچ وجه صحیح نخواهد بود و چنانچه این رقم از محل وجوه شرکت تأمین و پرداخت شود، جای آن در یکی از عناوین هزینه می‌باشد که به هیچ عنوان مورد تأیید نبوده و از سوی هر بررسی کننده‌ای مردود خواهد بود. یادآوری می‌نماید کسری کوپن و بن عمدتاً ناشی از سوء استفاده دست اندرکاران بوده و در نهایت خوشبختی نیز می‌توان کسری آن را ناشی از قصور و اهمال دانست که در هر دو صورت زیان وارده می‌بایست توسط مسئولین آن جبران گردد و تأمین آن از محل وجوه شرکت به هیچ ترتیب صحیح و حتی به صلاح هیأت مدیره نمی‌باشد و لازم است ضمن اخذ خسارت از مسئولین مستقیم آن عملکرد وی نیز مورد بررسی و دقت قرار داده شده و با اعمال کنترل‌های لازم و کافی از تکرار آن به صورت جدی ممانعت به عمل آورد.

□ آقای نابعلی مدیر کل محترم تعاون استان اصفهان در ارتباط با پاسخ حسابدار شرکت تعاونی تهیه و توزیع صنّف ... در مجله شماره ۱۹۴ خرداد ماه سال جاری اعلام داشته‌اند که طبق بند ۲ نامه شماره ۶۶۰۶/۵۱۲۳۲ معاون محترم درآمدهای مالیاتی وزارت امور اقتصادی و دارایی، ذخیره قانونی حداقل ۵٪ به بالا و حق تعاون و آموزش طبق ماده ۲۵ قانون بخش تعاون مصوب ۱۳۷۰ به عنوان هزینه‌های قابل قبول بوده و بدین لحاظ میناء محاسبه مالیات عملکرد شرکت و سهم شهرداری به جای سود ابرازی مانده سود ابرازی پس از کسر جمع ذخایر آموزشی و قانونی از آن خواهد بود که قسمتی از متن نامه ایشان عیناً جهت آگاهی خوانندگان اعلام می‌گردد و خاطر نشان می‌سازد که به علت عدم دریافت نامه معاونت محترم وزارت دارایی اظهار نظر در خصوص آن میسر نگردید.

لازم به ذکر است که مطالب مندرج در مجله شماره ۱۹۴، با عنایت به این که ذخیره قانونی از جمله اقلامی است که در تعیین قیمت روز سهام مؤثر بوده و در حال حاضر نیز استرداد سهام اعضا به قیمت روز انجام می‌گیرد و شرکت سؤال کننده نیز از جمله این شرکتها بوده و ذخایر نیز در صورتی قابل تقسیم بین اعضا خواهند بود که مالیات آن طبق مقررات پرداخت شده باشد، اعلام گردیده است. در خاتمه از توجه مدیر کل محترم تعاون استان اصفهان تشکر و قدرتی می‌گردد.

شرایط کار در شرایط زمانی و مکانی مختلف.

منابع:

- ۱- منابع تفصیلی سرشماری ۱۳۶۵ - مرکز آمار ایران.
- ۲- جزوه آشنایی با آموزشهای کاربردی - مهارتی و تأثیر آن بر توسعه منابع انسانی - معاونت ترویج و مشارکت مردمی جهادسازندگی - اداره امور برگزاران.
- ۳- احمد، آذری - نقش آموزش در ایجاد اشتغال بهار ۷۸.
- ۴- سیاری - علی اکبر «کالبد شکافی آموزش عالی و تنگناها».
- ۵- سناریفر، محمد «درآمدی بر سرمایه و توسعه» انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۶- مهری ۷۷/۵/۱۲.
- ۷- آفرینش ۷۷/۴/۱.
- ۸- مجموعه مقالات اولین کنگره بین المللی و چهارمین کنگره سراسری کمیتهای دولت، دانشگاه صنعت برای توسعه ملی ۲۹ تا ۳۱ اردیبهشت ۱۳۷۷ دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- ۹- دکتر منوچهر زندی حقیقی - اقتصاد بحث عمومی، جهاد دانشگاهی دانشگاه تهران - تیر ماه ۱۳۶۹.
- ۱۰- محمدولی کیانمهر - اقتصاد تعاون - دانشکده اقتصاد دانشگاه علامه طباطبایی - بهمن ماه ۱۳۷۸.

شده پیشنهادات زیر در پیشبرد اهداف توسعه روستایی می‌تواند مفید واقع شوند:

الف) ایجاد و توسعه بخش تحقیقات و آموزشهای مهارتی در روستا.

ب) ارائه آموزشهای فنی و حرفه‌ای در بخش کشاورزی.

ج) ایجاد مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای ثابت و سیار در مناطق روستایی.

د) طراحی رشته‌های آموزشی مورد نیاز و متناسب با مشاغل روستایی در شاخه کار و دانش و تربیت نیروی انسانی ماهر.

ه) تخصیص اعتبارات مناسب و کافی برای اجرای آموزشهای فنی و حرفه‌ای در بخش کشاورزی و صنایع دستی.

و) توجه به افزایش بهره‌وری مشاغل موجود در روستاها در جهت حفظ این مشاغل و ایجاد مشاغل جدید.

ز) ایجاد مشاغل جدید با توجه به شرایط روستاها.

ح) ارتباط متقابل بین بخشهای تحقیقاتی و آموزش و اجرایی، به دلیل تغییرات

بقیه از صفحه ۲۱

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 بینش و سطح مهارت افراد جامعه است.

مدیریت مناسب آنها در بهبود وضع زندگی روستائیان و توسعه روستایی مثمر ثمر خواهد بود. با در نظر گرفتن مطالب گفته