

- حضور به موقع در جلسات و غیره و اساساً «وقت‌شناسی» یک صفت لازم الرعایه برای همه و به ویژه مدیران و رهبران است.
- و ...

۳- انتقاد پذیری:

یک ویژگی مهم برای هر فرد و از جمله مدیران تعاونی‌ها، داشتن صفت انتقاد پذیری نسبت به آراء، نظرات و انتقادات مردم است. به ویژه در تعاونی‌ها که به منزله یک محیط دموکراتیک مناسب اشتها یافته‌اند، مدیران باید انتقاد پذیری را به مثابه یک اصل ببینند. آنان باید آگاه باشند که - تعاونی‌ها به عنوان ... ازمانهایی برای تمرین دموکراسی شهرت یافته‌اند.
- انتقاد سازنده عامل رشد و پیشرفت هر فرد در جامعه است.

- اعضاء جدای از موافقت و تأیید مدیران تعاونی، همواره انتقادهایی به عملکرد آنان خواهند داشت. بنابراین اعضاء هیأت مدیره می‌بایست برای پذیرش انتقادات از خود آمادگی نشان دهند و نرمش لازم را داشته باشند. در عین حال نیز در مقابل انتقادات غیر منطقی و نابجای برخی اعضاء از خود ملایمت و سعه صدر نشان دهند و در رعایت کردن اصول تعاون و حفظ منافع اعضاء کوتاهی نکنند.

۴- ایمان:

ایمان به خدا و پیشه ساختن سیره ائمه اطهار (ع) از وظایف هر مسلمان است. بنابراین مزین بودن به صفات و رفتار حسنه، نه تنها یک وظیفه و تکلیف است، بلکه مدیران و رهبران تعاونی‌ها باید به این امر اهمیت بیشتری دهند. در این راستا، اعضاء هیأت مدیره باید:

- اعتقادات و باورهای دینی را در خود تقویت سازند.
- در جریان فعالیتها و اقدامات هرگز خدا را فراموش نکنند.
- هر کاری را قبل از آن که برای رضایتمندی اعضاء انجام می‌دهند، برای خوشنودی و رضای خداوند انجام دهند.
- و ...

هیأت مدیره تعاونی‌ها و کنکاشی تحلیلی‌گرانه بر کارکردهای آن

(قسمت سوم) • مهندس محمدرضا عباسی

نیست و هر عضو هیأت مدیره باید این صفت بارز و شایسته را مورد توجه قرار دهد. زیرا:

- اعضاء تعاونی‌ها به وجود نظم و انضباط در تعاونی خود بیش از حد حساس هستند.
- اعضاء انتظار دارند مدیران تعاونی به هنگام حضور در جلسات، پاسخگویی به مشکلات، اجرای برنامه‌ها، تنظیم فعالیتها و ... نظم و دقت را مورد توجه قرار دهند.

- نظم و انضباط یک عامل شناخته شده در هر فعالیت و عملیات جمعی و به طور کلی زندگی است.

- وظیفه‌شناسی یک دلیل پیروزی و نول به موفقیت است. وظیفه‌شناسی نیز هنگامی در یک فرد متحقق خواهد شد که وظایف خود را مورد توجه قرار دهند.

- مسایل و مشکلات تعاونی‌ها با مشارکت و تعاون اعضاء با سرعت بیشتر، آسان‌تر و معقولانه‌تر حل خواهد شد.

- بر پایه اصول و مقررات موجود، همه امور شرکت‌های تعاونی با توجه به اصل دخالت اعضاء در تصمیم‌گیریها مشروعبیت می‌یابند.

- بر اساس تجارب موجود، مدیرانی در کار خود موفق بوده‌اند که نسبت به جلب، تشویق و بهره‌برداری از عقاید و آرای اعضاء توجه کافی داشته‌اند.

۲- انضباط:

مسئلاً نظم و انضباط از عوامل اصلی و مورد نیاز یک سازمان و نیز همه امور فردی و اجتماعی است و ضرورت آن سیز برای شرکت‌های تعاونی بر کسی پوشیده

با این وصف هر عضو هیأت مدیره برای آن که دنیا و آخرت خود را با کژیها نیالاید و از اعتماد اعضا و کارکنان و مردم برخوردار شود، باید «ایمان» و «باورهای مذهبی» را در خود بیش از پیش تقویت کند. **حـاخلاق حسنه:**

خوش رفتاری و برخورداری از اخلاق نیکو در آداب و معاشرت و روابط اجتماعی از صفات بارز رهبران اجتماعی است. هیچ مدیر و رهبری از اقبال عمومی برخوردار نخواهد شد، مگر آن که این شایستگی در او بارز و توسعه یافته باشد. اعضای هیأت مدیره تعاونی‌ها باید:

- با خلق و خوی خوش به استقبال اعضا کارکنان و مردم بروند.

- از غیبت و بدگویی اجتناب ورزند.

- از بی احترامی و پرخاشگری جداً پرهیزند.

- همواره با روی گشاده و خنده برب لب مسایل بشنوند.

- و ...

بنابراین هر عضو هیأت مدیره برای آن که به عنوان یک رهبر و الگوی اجتماعی با شایستگی در رأس هرم مدیریتی سازمان تعاونی زیربط قرار گیرد می‌بایست اخلاق نیکو و صفات حسنه را هرگز فراموش نکند. **۶- آزاد منشی:**

وجود روحیه و صفت «آزاد منشی» برای یک مدیر و رهبر اجتناب‌ناپذیر است. آزاد منشی به معنای رفتار منطقی و تحمل مشقتها و سختیها برای هدایت نیروهای انسانی به سوی نیل به اهداف و حفظ وحدت، دوری از گروه گرایی، عدم گرایش به ایجاد و بروز تفرقه، تحمل ناملایمات، ناشی از فعالیتها و ... می‌باشد. این امر یکی از ضروریات و شایستگیهای است که هر عضو هیأت مدیره باید به آن مجهز شده باشد. از آنجا که اعضای هیأت مدیره در رأس یک تشکیلات یا نهاد مردمی قرار گرفته‌اند، باید:

- به یاد داشته باشند که وظیفه آنها مدیریت و رهبری است نه استبداد و خودکامگی.

- چنانچه در برنامه‌ها و تصمیمات اتخاذ

نه تنها عضو هیأت مدیره بلکه هر فردی که قرار است در شغل، مسئولیت و یا منصبی قرار گیرد، باید نسبت به آن شوق، علاقه و تمایل کافی داشته باشد، قبول کردن مسئولیت صرفاً به منظور کسب وجهه اجتماعی، جلب توجه دیگران، کسب شخصیت، محبوب القلوب شدن و امثال آن ممکن است در کوتاه مدت میسر گردد، اما عاقبت آن با شکست و مسخاطرات سنگینی توأم خواهد شد.

شده با شکست مواجه شدند، گناه آن را به گردن افراد بی گناه بیندازند.

- تضاد و اختلاف عقاید و آراء در بین اعضا را به سوی وحدت گروهی حل و فصل کنند.

- از بروز هر گونه گروه گرایی و تفرقه افکنی ممانعت به عمل آورده و خود نیز از آن پرهیز کنند.

- و ...

بنابراین اعضای هیأت مدیره تعاونی‌ها برای رعایت اصول تعاون و احترام به اصول انسانی حاکم بر تعاونی‌ها و نیز رفتار اجتماعی پسندیده باید خود را به صفات و کارکردهای آزاد منشی مجهز سازند.

۷- اعتماد به نفس:

اعتماد به نفس رمز پیروزی یک مدیر و رهبر است. اساساً یکی از عوامل مؤثر برای نیل به اهداف و گریز از ترس و ضعف، در زندگی فردی و اجتماعی داشتن اعتماد به نفس است. مدیران شرکتهای تعاونی با توجه به مسئولیت سنگین خود و پاسخگو بودن به جمعیت عضو و ارباب رجوع تعاونی زیربط باید علاوه بر سایر شایستگیها از اعتماد به نفس بالایی برخوردار باشند. آنان باید:

- از شکست برخی فعالیتها و امور به زودی یأس و ناامیدی را به خود راه ندهند. بلکه

تلاش خود را بیشتر کرده و عزم خود را بیش از پیش جزم نمایند.

- برای پیشبرد و تحقق اهداف و مقاصد تعاونی به گروههایی برتری طلب، امتیاز ندهند.

- در مواردی که وحدت اعضا به مخاطره می‌افتد، عامل تفرقه را شناسایی و با اطمینان خاطر با آن مبارزه کنند.

- هیچ گاه از افرادی که غیر منطقی صاحب داعیه هستند، واهمهای به دل راه ندهند.

- اطمینان داشته باشند در صورت رعایت مقررات و رفتار شایسته، اکثریت اعضا طرفدار آنان خواهند بود.

- و ...

با این اوصاف، هر عضو هیأت مدیره باید در راهی که انتخاب کرده است با اعتماد به نفس گام بردارد و همیشه حق جو و حق طلب باشد.

۸- انعطاف پذیری:

داشتن سعه صدر و انعطاف پذیری در برخورد با افراد و مسایل مختلف از صفات برجسته مدیران و رهبران است. هر فردی که بخواهد به عنوان عضو هیأت مدیره تعاونی‌ها از موفقیت مورد انتظار برخوردار باشد باید در فرآیند امور یکدندگی، رفتار یک سویه و قضاوت یک طرفه و نیز رفتار خشک و تهدید کننده احتراز کند. اعضای هیأت مدیره باید:

- هیچگاه در موقعیتهای مختلف از شنیدن نظرات مخالف ناراحت نشوند.

- در مقابل اظهار نظرهای اعضا سریعاً موضع مخالف نگیرند.

- اظهار نظرهای اعضا را اعم از مخالف یا موافق پذیرا باشند.

- در برابر انتقاد و مخالفتها، نرمش و انعطاف پذیری منطقی را فراموش نکنند.

- هیچگاه مدیران، کارکنان و اعضا را در قبال عمل و تصمیماتی که گرفته‌اند، بدون تأمل مورد تهدید قرار ندهند.

به این ترتیب اعضای هیأت مدیره تعاونی‌ها باید با رعایت اصل انعطاف پذیری، در هنگام مواجه شدن با انتقادات، ناملایمات، مخالفتها، شکستها و ... ابتدا با کمال خونسردی شنونده‌ای خوب باشند و

پس از تفکر و اندیشه کافی به دنبال ارائه راه حل و پاسخگویی منطقی برآیند.

۹- تقویت روحیه تعاونگرایی:

بدون شک، هر یک از مدیران شرکتهای تعاونی هنگامی از عهده مسئولیت خود بر خواهند آمد که از روحیه تعاونگرایی بهره‌مند باشند. زیرا، در سازمانی که همه عناصر ساختاری و تشکیل آن بر اصول و قواعد تعاونی موجودیت یافته است، پیش از هر چیز مدیران سازمان باید خود به تعاون و تعاونگرایی معتقد باشند و آن را به عنوان یک راهکار خدمت به مردم و مفید به حال جامعه باور کرده باشد. بنابراین، مدیران شرکتهای تعاونی باید:

- کوشش کنند روابط صمیمانه و فرهنگ یاریگری را در بین اعضاء و نیز کارکنان توسعه تقویت کنند.

- بین اعضاء یا کارکنان تبعیض قابل نشوند. این امر با اصول عدالتخواهی و یکسان نگرى تعاون مغایر است.

- همکاری و روابط حسنه بین اعضاء را عامل مهم رسیدن به نقطه اعلای توسعه بدانند.

- شرایطی را فراهم سازند تا منافع اعضاء و تعاونی همسو و هم پیوسته گردد. در این صورت، آنان علاقمندان عضویت در تعاونی را ادامه خواهند داد.

- تلاش کنند خدمات تعاونی بی همتا و کم نظیر باشد. این امر از طریق کاهش قیمت تمام شده محصولات و خدمات، تقسیم به موقع مازاد برگشتی، رفتار احترام آمیز به اعضاء، انتخاب مدیر عامل کاردان و ... میسر خواهد شد.

از آنجا که اعضاء تعاونی‌ها از خبرهای مایوس کننده (در رابطه با شکست و ضعف امور) وحشت دارند، از بروز و انتشار چنین اخبار یا شایعاتی ممانعت به عمل آورند. در فرآیند امور هیچ گاه از رعایت اصول مقررات، قوانین و نیز اساسنامه تعاونی غافل نشوند.

- و ...

با توجه به مطالب یاد شده، اعضاء هیأت مدیره تعاونی‌ها می‌بایست برای تداوم، احیاء، تقویت و توسعه شرکت تعاونی

ذریبط، ابتدا به تعاون و آرمانهای نهضت تعاونی اعتقاد داشته و آن را بیش از پیش در خود تقویت سازند. آن گاه رفتار و پندار خود را با اصول و قوانین تعاونی سازگار نمایند.

۱۰- توجه به نیازها:

از یک سو، اعضاء تعاونی‌ها برای تأمین خواسته‌ها و رفع نیازها و مایحتاج خود تصمیم به تشکیل و تأسیس شرکت تعاونی گرفته‌اند. بنابراین، مدیران تعاونی‌ها با نیازهای مختلف و متعددی مواجه‌اند که برای رضایتمندی اعضاء و توسعه فعالیتها باید به آنها اهمیت دهند. اعضاء هیأت مدیره باید:

- محیط را به نحوی مساعد سازند تا مدیر عامل و کارکنان قادر شوند، خلاقیت، ابتکار و استعداد خود را در جهت تأمین نیازهای اعضاء بروز داده و بهتر به کار گیرند.

- انگیزه‌های اعضاء را برای عضویت در تعاونی فراموش نکنند. تأمین خواسته‌های منطقی آنان را یک هدف مهم برای خود تلقی کنند.

- اعضاء حوائج و خواسته‌های متفاوتی دارند، باید آنها را طبقه بندی کرده و اولویتها را مشخص سازند و بر آن اساس فعالیتهای تعاونی ذریبط را سازماندهی کنند.

- و ...

پس اعضاء هیأت مدیره تعاونی‌ها باید تأمین «نیاز» و «مایحتاج» اعضاء را موتور محرکه فعالیتهای خویش تصور کنند و تلاش خود را در این راستا سازمان دهند.

۱۱- توجه به کارکنان:

مدیران تعاونی‌ها می‌بایست به کارکنان اهمیت کافی دهند. تشویق و تنجیه، آموزش، فراهم ساختن بستر رشد و حمایت و پشتیبانی از آنان از عهده وظایف مدیران است. هیأت مدیره تعاونی‌ها با همکاری مدیر عامل می‌بایست:

- کارکنان موفق را به سایر کارکنان و به ویژه اعضاء تعاونی معرفی کنند.

- مشکلات شغلی و زندگی فردی کارکنان را درک کرده و به انتظارات منطقی آنان پاسخ مثبت دهند.

- کارکنان را بر اساس فعالیت، میزان همکاری، صداقت و نحوه برخورد با اعضاء مورد تشویق قرار دهند.

- شرایط را برای آموزش و ارتقای سطح دانش و مهارت و نیز تقویت بینش و روحیه تعاونگرایی آنان فراهم سازند.

- و ...

بنابراین، یک عضو هیأت مدیره تعاونی‌ها باید این مسئولیت را در خود تقویت سازد که چون کارکنان عنصر مؤثر در پیشبرد و توسعه فعالیتها هستند و برای موفقیت نیازهایی خواهند داشت، پس باید شرایط را برای رشد، ترقی و برآورده شدن انتظارات آنان فراهم سازد.

۱۲- تفکر منطقی:

دوری گزیدن از رفتار و واکنشهای احساسی یک وظیفه مبنایی مدیران و رهبران جامعه است. اگر چه عموم مدیران و رهبران مردمی به موجب تعقل و تفکر صحیح و منطقی این موقعیت ممتاز را در عرصه جامعه کسب کرده‌اند، اما گاهی مشاهده می‌شود در برخی از مدیران سازمانها، احساس بر تفکر و تعقل پیروز می‌شود. از این رو، اعضاء هیأت مدیره شرکتهای تعاونی می‌بایست نکات ذیل را مورد توجه قرار دهند:

- هیچگاه تحت تأثیر احساسات خود به قضاوت و تصمیم‌گیری نپردازند.

- پیشنهادات، نظرات و درخواستهای اعضاء و کارکنان را با استدلال و برهان کافی قبول یا رد کنند.

- برای تحکیم مدیریت و رهبری در مباحث، گفتگوها و اظهار نظرهای خود از آوردن، استدلال، دلایل و اطلاعات غیر واقعی پرهیز کنند.

- گر چه انسان جازب الخطا است و هر فردی ممکن است مرتکب اشتباه شود. اما باید تلاش کرد که از طریق تفکر و تعقل آن میزان اشتباهات کاست و در صورت بروز اشتباه، بلافاصله آن را اصلاح کرد.

- به عنوان مصلحت و سرپوش گذاشتن بر برخی مسائل و ترس از بروز تنش در بین اعضاء و ... نباید اشتباه اعضاء و کارکنان را به گردن گرفت و بدون دلیل و برهان از آن

هر عضوی که قصد نامزدی برای عضویت در هیأت مدیره را دارد، لازم است پیش از آن از حجم فعالیتها و حیطه و دامنه وظایف و مسئولیتهای هیأت مدیره و اعضای آن و نیز مسائل و مشکلات موجود آگاهی کسب کرده باشد. بدیهی است هر عضو هیأت مدیره برای شرکت در جلسات و تصمیم گیریها، نظارت عینی بر امور، شور و مشورت با اعضای هیأت مدیره و مدیر عامل، مطالعه گزارشها و برنامهها، بحث و گفتگو با اعضاء، آماده شدن برای شرکت در جلسات مختلف، پیگیری امور و ... نیاز به فرصت و صرف وقت دارد. بنابراین اعضای هیأت مدیره میبایست از قبل در این زمینه به اندازه کافی مطالعه کرده باشد و در صورت داشتن مجال و فرصت کافی مسئولیت مزبور را بپذیرد.

- به کارکنان و اعضای تعاونی به دیده احترام بنگرند و حافظ شخصیت آنان باشند.
- اعضاء یا کارکنان را به خاطر رفتارهای اشتباه در میان جمع و در انتظار دیگران مورد سرزنش قرار ندهند.
- از پنهان کاری اجتناب ورزند. برای وحدت یک گروه، مهمترین آفت پنهان کاری است که موجب تفرقه و شکست فعالیتها می شود.
- حقوق قانونی کارکنان و اعضاء را محترم شمارند و تلاش کنند که آنان را از حقوقشان بهره مند سازند.
- با افرادی که مرتکب اشتباه شده اند، جدی و رسمی گفتگو کنند.
- و ...



۱۵- ظاهر آراسته:

ظاهر شدن در جامعه نیاز به رعایت هنجارهای شناخته شده و مورد قبول مردم را دارد. یکی از هنجارهای اجتماعی رعایت و حفظ ظاهر به شیوه ای متین و با وقار که مقبول عموم است، می باشد. مدیران شرکتهای تعاونی نیز باید در این راه:

- ظاهر خود را با فرهنگ، اعتقادات و آداب جامعه سازگار سازند تا مردم آنان را بهتر از گذشته بپذیرند.
- لباس، آرایش ظاهر و ... نقش مهمی در برقراری ارتباط با دیگران دارد. باید تلاش کنند که در این زمینه خود را با هنجارهای اجتماعی همگام سازند.

■ پانویس:

در نگارش این نوشتار از نظرات و رهنمودهای ارزشمند جناب آقای اسماعیل صفوی بهره مند شده ام که بدین وسیله از همکاری صادقانه ایشان تشکر و سپاسگزاری می کنم.

تعاونی را در آینده با مشکلات بزرگی مواجه سازد، قاطعانه جلوگیری کنند.

۱۴- شخصیت و تواضع

طبیعتاً یکی از خصوصیات بارز مدیران و به ویژه رهبران در هر جامعه و سازمانی، تواضع و فروتنی آنان است. مردم از شخصیت فردی و اجتماعی و تواضع و فروتنی رهبران بسیار متأثر شده و به عنوان یک نکته بسیار اساسی به آن اهمیت می دهند. مدیران شرکتهای تعاونی نیز باید از این نکته غافل نشوند. آنان میبایست:

- تواضع و فروتنی و احترام به عقاید اعضاء را کلید موفقیت خود تلقی کنند و آن را از دست ندهند.

- هرگز فراموش نکنند که خود را صاحب و همه کاره تعاونی بدانند و از این راه برای خود کسب امتیاز نمایند.

- هنگام صحبت با اعضاء و کارکنان از شوخی و مزاح - غیر متعارف - اجتناب کنند.

دفاع کرد.

- تنها به خاطر خودنمایی، بدون دلیل نباید هیچ چیز را تغییر داد.

- و ...

۱۳- شهامت:

مدیران و رهبران تعاونیها، اگر میل به موفقیت دارند، باید به میزان کافی از روحیه شهامت و حوقطیلی برخوردار باشد. آنان باید:

- اگر مرتکب اشتباهی شدند با شهامت اشتباه خود را بپذیرند.
- عواقب ناشی از تفویض اختیار به مدیر عامل یا سایر کارکنان تعاونی را بپذیرا باشند.
- در برابر نظرات مخالف، از خود تزلزل نشان ندهند. بر اساس استدلال، قاطعانه از عقیده خود دفاع کنند.
- از بروز اشتباهات کوچکی که ممکن است