



تعاونیهای تولید کشاورزی و

نقش آنها در توسعه پایدار

با نگاهی به توسعه باغات پیسته

● رضا صفری شالی

۱- مقدمه

در ابتدا باید اشاره کرد که به منظور ارتقاء تولید در باغات پیسته با توجه به تحقیقات متفاوتی^(۱) که در زمینه افزایش راندمان تولید در بخش کشاورزی انجام گرفته است دو دسته از عوامل متفاوت و جدا از هم قابل تفکیک هستند که در هنگام برنامه ریزی برای یک واحد تولیدی باید به هر دو جنبه و زوایا توجه داشت. یک دسته از این عوامل ویژگیهای نرم افزاری هستند که بیشتر بر متغیرهای کیفی (چون شکل مالکیت، حاکمیت یا شکل تصرف و مدیریت و سازمان کار، شیوه

توزیع و همچنین ویژگیهای فرهنگی آن گروه) دلالت دارد. که این ویژگیهای ساختاری در شیوه بهره‌برداری از منابع پایه (چون آب و خاک) و ابزار و ماشین آلات و ... نقش تعیین کننده دارند و دسته دوم از این عوامل بر ویژگیهای سخت افزاری یا کمی (مثل وسعت اراضی، نوع ابزار و ماشین آلات، نوع محصول و ...) دلالت دارند که بر عکس ویژگیهای نرم افزاری در هر واحد بهره برداری به راحتی قابل مشاهده و تشخیص‌اند.

از طرف دیگر باید اشاره کرد که امروزه بهره‌برداری نامطلوب از

زمینهای کشاورزی و تخریب آن از جمله مسائل عمده‌ایست که موجب نگرانی برنامه ریزان و سیاستگذاران این بخش شده است. بر اساس نظریه‌های اقتصادی، تخریب غالب منابع طبیعی و از جمله بعضی از زمینهای کشاورزی با عدم وجود مالکیت تعریف شده برای اینگونه منابع همراه می‌باشد. چرا که در چنین شرایطی هر یک از بهره‌برداران سعی می‌کنند که با پیش دستی در استفاده از اینگونه منابع و در سطح زیاد و فشرده از آن حداکثر بهره‌را از منابع طبیعی در دسترس بدست آورند و بدون اینکه نگران خسارت وارده به آن باشند و یک عده دیگر بخاطر خرد و پراکنده بودن زمینهای کشاورزی و در نتیجه با صرفه نبودن آن از لحاظ اقتصادی از فعالیت در آن خودداری کنند.

پس می‌توان گفت که مسائل نظام بهره‌برداری در سطح هر منطقه یا کشور مهمترین و اساسی‌ترین مسایل بخش کشاورزی آن منطقه یا کشور می‌باشد و حل مسائلی از قبیل خردی و پراکندگی اراضی، عدم استفاده بهینه از منابع تولید، پایین بودن عملکرد و غیره بدون تغییر و اصلاح نظام بهره‌برداری عملی نخواهد بود.^۱

در این راستا باید ذکر کرد که برخی مسطالعات بسازگویی آن است که شرکت‌های تعاونی تولید توانسته‌اند از طریق متشکل نمودن نیروهای انسانی و ایجاد روحیه همدلی و حس مسئولیت مشترک در زمینه یکپارچه کردن اراضی و متمرکز نمودن سرمایه‌های هرچند قلیل و اندک روستائیان، با استفاده از تسهیلات به وجود آمده توسط دولت، نسبت به تأمین ماشین‌آلات و نهاده‌های کشاورزی و استفاده مطلوب از امکانات موجود، به افزایش محصول تا حد ۲/۵ برابر در مقایسه با بهره‌برداری‌های مجاور نائل آیند و هزینه‌های تولید را به نصف کاهش دهند. با توجه به موارد مذکور

می‌توان گفت که، توجه به تعاونیها (بالاخص به تعاونیهای تولید روستایی یا کشاورزی) به عنوان یکی از انواع نظامهای بهره‌برداری موفق، علاوه بر سلامت محیط زیست می‌تواند بر افزایش بهره‌وری و تولید و در عین حال با حفظ مالکیت خصوصی افراد مؤثر واقع گردد زیرا یکی از خصوصیات برجسته تعاونیها در این است که هم دارای بعد اقتصادی و هم دارای بعد اجتماعی می‌باشند. (به این معنی که صرفاً به فکر پیشرفت اقتصادی و بالا رفتن درآمد یک عده خاص بدون توجه به سایر مردم و محیط زندگی آنها نمی‌باشند) و به همین خاطر در جهت شناخت بیشتر ویژگیهای نرم‌افزاری و سخت‌افزاری آنها به شرح و توصیف آنها با تکیه و تحقیقات و پژوهشهای انجام شده در این زمینه می‌پردازیم.

۲- مفهوم و مختصات موضوع

برای شناخت حدود و قلمرو فعالیت شرکتیهای تعاونی لازم است که ابتدا به تعریف نظام بهره‌برداری و انواع آن پرداخته شود تا جایگاه موضوع مورد مطالعه مشخص گردد.

مستظور از نظام بهره‌برداری، سازمانی اجتماعی مرکب از عناصر به هم پیوسته است که با هویت و مدیریت واحد و در ارتباط متقابل با شرایط طبیعی و اجتماعی محیط خود امکان تولید محصولات کشاورزی را فراهم می‌سازد و در این ارتباط نوع نظامهای بهره‌برداری در ایران عبارتند از:

۱- نظام بهره‌برداری دهقانی (سنتی)

شامل: واحدهای خرد دهقانی

۲- نظام بهره‌برداری تعاونی شامل:

تعاونیهای سنتی چون بنه، صحرا و ... تعاونیهای مشاع و تعاونیهای تولید روستایی (کشاورزی)

۳- نظام بهره‌برداری تجاری شامل:

مزارع و بهره‌برداریهایی شخصی - شرکت‌های سهامی زراعی و شرکتیهای کشت و صنعت

با عنایت به تقسیمات انجام شده مشخص می‌گردد که واحد بهره‌برداری موردنظر ما شرکتیهای تعاونی تولید می‌باشند. منظور ما از تعاونیهای تولید کشاورزی، سازمانی است مبتنی بر اصول تعاون یعنی برابری اعضا در مدیریت و نظارت و نیز برابری نسبی در بهره‌برداری از خدمات و نتایج فعالیت سازمان که به صورت جمعی به کار تولید پیسته می‌پردازند و لذا با توجه به شرایط موجود، تولید جمعی می‌تواند در ابتدا از حوزه محدود و مشخص شروع شده و به تدریج گسترش یافته یا اینکه در نهایت تمام و یا قسمتی از امور و فعالیتها را دربرگیرد.

در اینگونه تعاونیها معمولاً تهیه نهاده‌ها، و فروش محصول (پیسته) نیز به صورت جمعی انجام می‌گیرد که این امر باعث پایین آمدن هزینه‌ها و بالا رفتن درآمد کشاورزان می‌شود.

اما نکته‌ای که در اینجا حائز اهمیت است موضوع حفظ مالکیت هریک از افراد با توجه به مقدار زمینی که دارند، می‌باشد زیرا در اینگونه واحدهای بهره‌برداری زمین‌های پراکنده و در کنار هم با یکدیگر ادغام شده و یک واحد یکپارچه را بوجود می‌آورند ولی حدود و چهارچوب زمین هرکس مشخص می‌باشد و از این جهت در هنگام برداشت محصول میزان تولید هرکس مشخص و حفظ می‌شود.

در مورد توسعه پایدار با محوریت « آب و خاک و تغذیه» بهترین تعریفی که می‌توان ارائه داد تعریف فائو از توسعه پایدار می‌باشد.

تعریف سال ۱۹۸۹ فائو از توسعه پایدار از این قرار است: توسعه پایدار مدیریت و حفاظت از منابع پایه طبیعی است با کاربرد و سازماندهی مدیریتی که اطمینان لازم را برای دستیابی و استمرار پایدار نیازهای نسلهای حال و آینده فراهم می‌آورد. چنین توسعه پایداری در بخش کشاورزی سبب

حفاظت از سرزمین، آب، گیاه و منابع ژنتیکی حیوانی شده، از لحاظ اجتماعی قابل قبول و پذیرش است.

پس هدف ما در این مقاله از توسعه پایدار (با الهام از Brontland ۱۹۸۷) این است که بشر این توانایی را دارد که دست به توسعه پایدار در سطح تولید باغات پیسته بزند، به نحوی که مطمئن باشد نیازهای نسل حاضر تأمین می‌شود بدون اینکه بخواهد توانایی نسلهای آینده را برای تأمین نیازهایشان با مشکل مواجه کند.

۳- اهمیت شرکتیهای تعاونی تولید (در راستای اهداف توسعه پایدار)

ارتباط تعاونیها با توسعه پایدار واضح است؛ هنگامی که انسان مفهوم توسعه انسانی را در نظر می‌گیرد این ارتباط واضح‌تر می‌شود. این سازمانها به عنوان سازمانهای دمکراتیک و مشارکتی عدالت و برابری را تشویق می‌کنند، و همچنین به عنوان بنگاههای اقتصادی برای اعضای خدمات بازرگانی را فراهم می‌کنند، و در ضمن به عنوان نهادهای محلی بازتاب توجهات محلی اعضای نسبت به عدالت اجتماعی و ... محسوب می‌شوند.

از این رو تعجبی ندارد که دبیر کل سازمان ملل در یکی از گزارشات خود در سال ۱۹۹۲ به مجمع عمومی عنوان کرد: «بنگاههای تعاونی ابزارهای سازمانی را فراهم می‌آورند، که به کمک این ابزار نسبت چشمگیری از افراد بشر قادر خواهند بود کارهای ایجاد اشتغال مولد، غلبه بر فقر و نیل به یکپارچگی اجتماعی را بدست آورند».

حال با توجه به موارد بالا، موقعیت و شرایط موجود در جامعه به ذکر چندین دلیل در زمره اهداف این تعاونیها می‌پردازیم:

الف - قطعه قطعه بودن اراضی کشاورزی و نقش تعاونیهای تولید در یکپارچه‌سازی آن

امروزه در ایران بیش از ۲/۸ میلیون

واحد بهره‌برداری وجود دارد که بیش از ۸۰ درصد، یعنی ۴ آنها را واحدهای سنتی خرد و دهقانی زیر ۱۰ هکتار تشکیل می‌دهند و فقط ۲۰ درصد اراضی را در اختیار دارند. متوسط اراضی هر یک از این واحدها کمتر از ۳ هکتار است که آن هم در ۵ قطعه کوچک پراکنده است. خردی و پراکندگی اراضی به عنوان یک مشکل ساختاری مانع از انجام بهره‌رزاری و کاربرد صحیح روشهای علمی و استفاده مناسب از ماشین‌آلات و نهاده‌های نوین کشاورزی در جهت افزایش میزان بهره‌وری با ملاحظات زیست محیطی است.

به همین دلیل در قانون توسعه ضرورت ایجاد یک تحول بنیادی در ساختار کشاورزی و تبدیل کشاورزی سنتی به کشاورزی نوین سودآور به عنوان یک هدف استراتژیک مورد تأکید قرار گرفته است. بدیهی است که این امر جز از طریق تغییر نوع نظام بهره‌برداری و نهادمندی نظام یا نظامهای بهره‌برداری نوین و مناسب به عنوان ترکیب‌کننده همه عوامل تولید و تعیین‌کننده کم و کیف عملکرد کشاورزی عملی نخواهد شد.

لذا بر طبق تحقیقات اخیر در کشور از جمله مطالعه تطبیقی نظام بهره‌برداری کشاورزی و ارزشیابی عملکرد آنها به منظور شناخت انواع و ویژگیهای نظام‌های بهره‌برداری بهینه و مناسب در ایران نظام بهره‌برداری مبتنی بر تعاونی تولید (غیر از مشاع) با توجه به عملکرد بالا در همه زمینه‌های اقتصادی اجتماعی و فرهنگی، فنی و زیست محیطی شامل میزان بهره‌وری، سود، بازدهی، عوامل تولید، جلب مشارکت و رضایت حقیقی اعضا، تأمین رفاه و ایجاد شرایط مناسب برای رشد آگاهی و ویژگیهای شخصیتی آنان، انجام عملیات زیربنایی، بهره‌رزاری، کاربرد روش‌ها و فنون نوین کشاورزی، بهره‌گیری صحیح از ابزار

و ماشین‌آلات و استفاده مناسب از نهاده‌های کشاورزی حفظ منابع و جلوگیری از ضایعات و غیره به عنوان یکی از دو نظام بهره‌برداری مناسب در ایران فعلی شناخته شده‌اند.

پس با توجه به توضیحات بالا می‌توان گفت که یکی از موانع اساسی توسعه بخش کشاورزی (و بالخصوص در باغات پسته) کوچک و پراکنده بودن واحدهای تولیدی (در سطح خانوارها و روستاها) است و این امر مانع بهره‌برداری بهینه از آب، زمین، ماشین‌آلات، نیروی انسانی، سرمایه و ... می‌شود. از آنجا که تعاونیهای تولید در این بخش می‌توانند با حفظ مالکیت فردی اعضا در بنگاه اقتصادی خود، شرایط را مهیا سازند تا آنها با برنامه‌ریزی و هماهنگی با یکدیگر، به ویژه مدیریت مشترک واحد بهره‌برداری گروهی به انجام سرمایه‌گذاریهای ضروری و ایجاد روابط عقلانی در درون تعاونی و با نهادهای بیرونی اقدام نمایند، ضروری است با ایجاد هماهنگی در سطح کلان و بخشی و تشخیص اولویت‌ها و شناخت مزیت‌های نسبی منطقه‌ای، در تشکیل تعاونیهای تولید همت گماشت و نظم و ترتیب و برخورد عقلایی با این مقوله را حفظ کرد.

یکپارچه کردن قطعات اراضی مزروعی زارعین داوطلب عضو شرکتهای تعاونی روستایی (یا کشاورزی) در هریک از دهات حوزه عمل شرکت تعاونی تولید در جهت امکان حداکثر بهره‌برداری از منابع آب و خاک کشور از طریق:

۱. تأسیس شبکه‌های نوین آبیاری،
۲. تسطیح اراضی مزروعی، ۳- احداث راههای ارتباطی بین روستاها ۴- آشنا ساختن اعضا شرکتهای تعاونی تولید با اصول و شیوه‌های جدید کاشت، داشت و برداشت، ۵- استفاده صحیح از وسایل و ماشین‌آلات کشاورزی متناسب با شرایط محلی با رعایت نظام

تعاون، ۶- احیای اراضی بایر، مسلوب‌المنفعه و موات واقع در منطقه عمل شرکت‌های مزبور، ۷- فراهم نمودن امکانات و تسهیلات بیشتر برای توسعه و بهبود و ایجاد صنایع دستی و تبدیل فرآورده‌های دامی و زراعی و گسترش فعالیتهای مفید غیرکشاورزی در حوزه عمل این شرکتهای، به نحوی که نهایتاً موجبات افزایش تولید و درآمد سرانه اعضا و تأمین رشد مداوم اقتصادی کشور را فراهم سازد.

لازم به ذکر است که در تبصره (۱) ماده اول قانون تعاونیهای تولید تصریح شده است که در حوزه عمل شرکتهای مزبور فعالیت‌ها و خدمات به صورت دسته‌جمعی بوده و تقسیم عواید بر حسب سهم و نسق زراعی و سنت مشارکت زارعین عضو در انجام امور مذکور انجام خواهد گرفت. برای توضیح و بیان اصطلاح یکپارچه‌سازی (۳) و امکان حداکثر بهره‌برداری از منابع آب و خاک در شکل عینی و ملموس آن لازم است اشاره شود که با انجام عمل یکپارچه‌سازی بسیاری از مرزهای عریضی که بین دو باغ قرار گرفته از بین می‌رود و با علامت مشخص و استاندارد و یا اشغال کمترین فضای این مرزبندی مشخص می‌شود و همچنین می‌توان به ایجاد شبکه منظم از آبرسانی پرداخت.

این امر نیز باعث می‌گردد که از ایجاد نهرهای متعدد (که در نتیجه هم موجب اشغال فضای زمین کشاورزی می‌شوند و هم موجب پرت آب از طریق تبخیر و یا باقی ماندن قسمتی از آب در قسمتهای ساهموار و گود نهرها می‌شود) جلوگیری کرد و وقتی که با این عمل باعث جلوگیری از پرت آب و خاک شویم در نهایت موجب افزایش تولید پسته‌کاران و درآمد آنها خواهیم شد. (در واقع با اجتماع اعضا تولیدکننده پسته در قالب تعاونی امکان استفاده آنها از مهندسين کشاورزی با تخصصهای مختلف از جمله آبیاری.

توجه به تعاونیها (بالاخص به تعاونیهای تولید روستایی یا کشاورزی) به عنوان یکی از انواع نظامهای بهره‌برداری موفق، علاوه بر سلامت محیط زیست می‌تواند بر افزایش بهره‌وری و تولید و در عین حال با حفظ مالکیت خصوصی افراد مؤثر واقع گردد زیرا یکی از خصوصیات برجسته تعاونیها در این است که هم دارای بعد اقتصادی و هم دارای بعد اجتماعی می‌باشند. (به این معنی که صرفاً به فکر پیشرفت اقتصادی و بالا رفتن درآمد یک عده خاص بدون توجه به سایر مردم و محیط زندگی آنها نمی‌باشند)

ج - توجه تعاونیها به حفظ محیط زیست

انسان ممکن است از طرق مختلف به محیط زیست و طبیعت پیرامون خود آسیب برساند از جمله این آسیب‌ها ممکن است در اثر بخش کشاورزی و به علت استفاده بیش از حد و بی‌رویه از منابع محدود طبیعی مثل جنگل‌ها و مراتع باشد، اما آسیب دوم، ناشی از بخش صنعت است زیرا جریانات روزمره زندگی صنعتی، شامل آلودگیهای محیط (بخصوص آب) با مواد شیمیائی و فضولات صنعتی و ... بدون توجه به پیامدهای ناگوار آن و صرفاً با در نظر گرفتن پیشرفت اقتصادی همگی می‌توانند در تخریب محیط زیست مؤثر باشند.

امسا از جمله خصوصیات بارز تعاونیها، علی‌الخصوص، تعاونیهای تولید که باعث برتری آنها بر سایر شرکتها (بخصوص شرکتهای سهامی و کشت و صنعت) شده است توانایی آنها در ادغام کار و سرمایه می‌باشد. یعنی اینکه افرادی که در آن تعاونیها سرمایه دارند خودشان نیز به نوعی درگیر کارهای تعاونی می‌باشند و از این جهت همه افراد با توجه به مسائل و محیط زیست خود به اداره تعاونیها می‌پردازند و در نتیجه تمام توان خود را در حفظ محیط زیست به کار می‌گیرند زیرا هر زیانی به جامعه وارد شود افراد عضو نیز خودشان را در زیان بوجود آمده سهیم می‌دانند. در تعاونیهای واقعی امکان عملی این مشکل وجود ندارد که صاحب سرمایه، با سرمایه‌گذاری در این بخش به اتخاذ تصمیم به نفع خود و زیان عمومی و



توزیع و فروش محصول علاوه بر اینکه در داخل کشور می‌تواند از طریق تعاونیها انجام گیرد بلکه برای صادرات به خارج از کشور نیز تعاونیها می‌توانند با همکاری اتحادیه به این امر اقدام نمایند. این موضوع در نهایت باعث بالا رفتن درآمد تولیدکنندگان این محصول هم از طریق مابه‌التفاوت هزینه‌های تولید و هم از طریق افزایش قیمت و با داشتن ثبات اقتصادی در هنگام فروش محصول به تعاونی می‌شود و می‌تواند به روند گسترش عدالت اجتماعی در کشور که زمینه‌ساز توسعه در همه ابعاد (اقتصادی، اجتماعی و ...) می‌باشد کمک نماید.

زهکشی، گیاه پزشکی و ... نیز افزایش خواهد یافت).

ب - بالا بردن درآمد اعضاء و رعایت عدالت اجتماعی

در زمره اهداف و کارکرد تعاونی تولید باید به این امر نیز اشاره نمود که این تعاونیها از طریق فراهم آوردن نهاده‌ها به صورت گروهی و با حجم زیاد موجب پایین آمدن هزینه می‌شوند و از طرف دیگر چون اعضاء می‌توانند تولیدات خود را به شرکت بفروشند به این طریق کنترل قیمت‌ها نیز از دست آنها خارج نمی‌شود و واسطه‌های دیگر نمی‌توانند تأثیر زیادی در تعیین قیمت‌ها داشته باشند و با این اقدام،

محیط زیست بپردازد، زیرا در این تعاونیها هر عضو بدون در نظر گرفتن میزان سهم خود دارای یک رأی است.

۴- شروط لازم برای موفقیت تعاونیها

برای موفقیت تعاونیها مهمترین شرط رعایت اصول تعاونی می باشد ولی برحسب اهمیت و تأثیرگذاری بعضی از اصول و موارد در شرایط کنونی کشور، به صورت جداگانه به آنها پرداخته می شود.

الف - رعایت اصول قانون

در ابتدای این قسمت لازم است اشاره شود که شرط موفقیت در هر کاری منوط به رعایت اصول و قواعد آن امر می باشد و تعاونیها نیز به عنوان یک واحد اقتصادی - اجتماعی جدا از این موضوع نمی باشند و لذا در مرحله اول ما شرط موفقیت تعاونیها را رعایت اصول آنها می دانیم و در واقع با حفظ این اصول و ضوابط پذیرفته شده می باشد که تعاونیها می توانند به جایگاه واقعی خود در تأمین اهداف و کارکرد مشخصه بپردازند و همچنین بهره‌وری بالایی را نسبت به نهادهای خود داشته باشند و اگر ما تعاونیهایی را می بینیم که موفقیت چندانی نداشته‌اند با مطالعه آنها متوجه می شویم که آنها یا اهداف و اصول تعاونی را رعایت نکرده‌اند یا اینکه ساختار کل کشور در رابطه با آنها مشکل داشته است. لذا برحسب اهمیت به ذکر اصول تعاونی مصوب سسی و یکمین کنگره اتحادیه بین‌المللی تعاون (I.C.A) که در سال ۱۹۹۵ در منچستر برگزار گردید می پردازیم:

این اصول و رهنمودهایی هستند که طبق آنها تعاونیها تحقق ارزشها را عملی می سازند و با رعایت آنها می توانند موفق باشند که عبارتند از:

اصل اول - عضویت اختیاری و آزاد؛
اصل دوم - کنترل دموکراتیک توسط اعضا؛ اصل سوم - مشارکت اقتصادی اعضا؛ اصل چهارم - خودگردانی و عدم وابستگی؛ اصل پنجم - آموزش،

کارورزی و اطلاع‌رسانی؛ اصل ششم - همکاری بین تعاونیها؛ اصل هفتم - توجه به جامعه.

لذا بر طبق مطالعات و پژوهشهای^(۴) انجام شده یکی از موارد اصلی و کاربردی که در هنگام تشکیل تعاونیها باید به آن دقت داشت اصل عضویت اختیاری و آزاد افراد همراه با اصل آموزش اعضا می باشد. زیرا این دو اصل با همدیگر ارتباط مستقیم و تنگاتنگی دارند و مثال بارزی که برای این موضوع می توان آورد بحث تعاونیها بعد از اصلاحات ارضی می باشد که در واقع بسیاری از روستائیان را مجبور کردند که اگر می خواهند زمین دریافت کنند باید عضو تعاونیهای روستایی شوند، در حالیکه روستائیان اصلاً با اصول و قواعد تعاونی آشنایی نداشتند و آموزشی اصولی هم در این زمینه انجام نگرفت و در نتیجه اعضا از تعاونیها استقبال چندانی نکردند و تعدادی از آنها مجبور به انحلال یا ادغام گردیدند.

مشارکت اعضا چه در بعد اقتصادی و چه در سایر ابعاد نیز یکی از نکات مهم و کلیدی برای حفظ و موفقیت تعاونیها می باشد و این اصل باید در هنگام آموزش اعضا به آنها تفهیم شود که در صورت عدم مشارکت آنها، تعاونیها نیز قادر به ارائه صحیح خدمات و ادامه حیات نخواهد بود. بر طبق پاره‌ای از تحقیقات انجام شده^(۵) عوامل عمده دیگری که باعث عدم استقبال اعضا از تعاونیها می باشد مسئله حفظ مالکیت است در حالیکه اگر در ابتدا به اعضا در مورد ماهیت تعاونیها توضیح کامل داده شود و به آنها تفهیم شود که با عضویت آنها در تعاونی مالکیت آنها حفظ خواهد شد. این مشکل پیش نمی آید و همچنین در کنار آن اعضا اولیه تعاونیها برای عملی سازی این امر باید اصول تعاونی را کاملاً رعایت کنند.

ب - توجه به مدیریت در تعاونی (در دو سطح کلان و خرد)

بر طبق منابع ذکر شده در بالا و همچنین مطالعات نگارنده در زمینه تحلیل تاریخی تعاونیها در ایران^(۶) یکی از عمده مواردی را که باید به آن اذعان داشت مباحث مدیریت در تعاونیها می باشد که این بحث خود در دو سطح خرد و کلان قابل مطالعه و بیان می باشد:

۱- توجه به اصل مدیریت در سطح کلان آن مربوط به میزان حمایت، نظارت و دخالت دولت در تعاونیها می باشد، در همین راستا باید اشاره شود که اکثر کارشناسان و صاحب نظران در باب سازمان دادن تعاونیها بر طبق رهیافت "از بالا به پایین" (Top-down) نظر موافقی ندارند بلکه همگی معتقدند که اصولاً کمک دولت می باید جنبه راهنمایی و نظارت داشته و به صورت موقتی باشد و تعاونیها باید به تدریج پیوند خودشان را با دولت رفته رفته سست سازند و روز به روز به استقلال بیشتری دست یابند.

۲- رعایت مدیریت در سطح خرد: این بخش تا حدودی به رعایت اصول و رعایت تعاونی در بین خود اعضا بر می گردد به این معنی که با مشارکت دموکراتیک و آزادانه اعضا تعدادی که واقعاً صلاحیت انتخاب (از لحاظ تعهد، تخصص و امور اجرایی) را دارند به عنوان هیأت مدیره شرکت انتخاب شوند تا در نتیجه بتوانند اقدامات مثبتی را برای شرکت انجام دهند. در خصوص مدیرعامل هم باید گفت که، استخدام مدیرعامل از سوی هیئت مدیره شرکت و با مشورت سازمانهای مرتبط انجام شود و نکات زیر مورد توجه قرار گیرد.

الف - آشنایی با فرهنگ جامعه روستایی، تجربه در فعالیتهای کشاورزی، سابقه در امر مدیریت در جامعه روستایی، آشنایی با تعاون و

باور اهداف تعاونیها، انگیزه زندگی در روستا ملاک استخدام افراد در این نوع تعاونیها باشد.

ب - تناسب و هماهنگی لازم بین مسئولیتهای مدیر و دستمزد و پاداش وی برقرار شود.

ج - مشخص کردن حدود و فعالیتهای شرکت

مورد دیگری که در موفقیت این تعاونیها مهم می باشد، مشخص کردن حدود فعالیتهای این شرکتها است، در اغلب موارد از نظر فعالیتهای خدماتی و فعالیتهای زیربنایی بسین وظایف شرکتهای تعاونی تولید روستایی و مراکز خدمات روستایی و سایر نهادها تداخل وجود دارد و این تداخل وظایف باعث می شود هم برای مسئولان اجرایی و هم برای کشاورزان در مورد استفاده از امکانات این نهادها، مسائل و مشکلاتی پدید آید و در عمل باعث رکورد در اجرای هدفها و برنامهها شود. برای رفع این مشکل می توان گفت که با اولویت دادن به تعاونیهای تولید (با توجه به اهمیت آنها) می توان باعث ادغام و هماهنگی در فعالیتهای زیربنایی و خدماتی شد و از این طریق به استفاده کارا از منابع محدود پرداخت.

د - توجه به سایر عوامل مؤثر در موفقیت تعاونیها

۱- ایجاد انگیزه اقتصادی جدید جهت تشویق کشاورزان خسرده پا به یکپارچه سازی اراضی مانند ارائه خدمات ویژه به کشاورزانی که زمینهای خود را یکپارچه کرده و به یک

حداقل مناسب در هر منطقه رسانیده باشند.

۲- ایجاد کمیته های برنامه ریزی جهت رفع مشکلات موجود تعاونیها و تعیین استراتژیهای توسعه در هر منطقه با مشارکت تمامی مدیران شرکتها و همکاری متخصصان و دانشگاهیان.

۳- تمرکز فعالیتهای تحقیقاتی آموزشی و ترویجی جهت افزایش عوامل تازه و استفاده بهینه از آنها بویژه از منابع آب موجود شکل گیرد

۵- نتیجه

در این نوشتار تعاونیهای تولید به عنوان نظام بهره برداری مناسب برای تولید پسته در کشور شناخته شد و به عنوان یکی از مهمترین انواع تشکل اقتصادی کشاورزی که با توجه به سابقه یاریگری در نظام تولید روستایی و کشاورزی در کشور از تواناییها و قابلیت های در خور توجهی برای تولید و گسترش باغات پسته برخوردار می باشند (و این امر می تواند از طریق شرکتهای تعاونی تولیدکنندگان پسته در صورت برعهده گرفتن وظایف تعاونیهای تولید امکان پذیر گردد).

در این راستا باید یادآور شد جان سودارسکی^(۷) (از دانشگاه لوس آنجلس در بوگوتا - کلمبیا) در یک جمعیتی اصولی و نسبتاً دقیق، بطور مشخص به سه عملکرد مهم تعاونیها (بخصوص تعاونیهای تولید) در مقام مکانیزم نوسازی روستایی اشاره دارد:

یک - کمک به ایجاد ابعاد مناسب

برای فعالیتهای اقتصادی (واحدهای تولیدی یا غیر تولیدی).

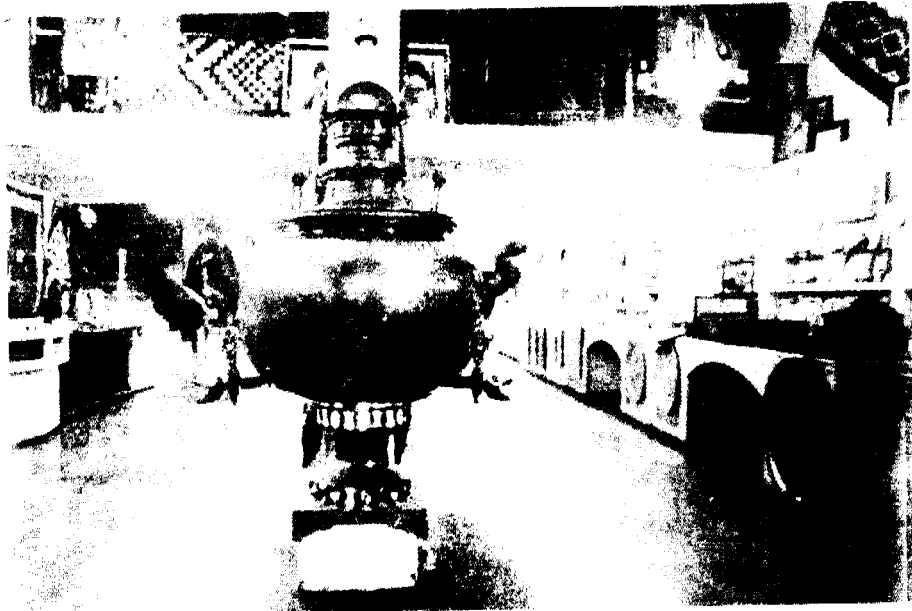
برخی دیگر از متفکران تعاونیها را وسیله های عملی برای حمایت از تولیدکنندگان کوچک، در برابر واحدهای بزرگ و عوامل سودجو عنوان کرده اند، که در حقیقت بیان دیگر مورد نظر سودارسکی می باشد، اگرچه کوچکی و پراکندگی تولیدکنندگان واحدهای تولیدیشان، آنها را در مقابل رقبا و سلطه جویان ضربه پذیر می سازد ولی تمرکز و تجمع آنان در تعاونیهای تولید، بازاریابی یا اعتبار و ... باعث مقاوم تر شدن آنها می شود.

دو - ایجاد ارتباط بین نواحی و گروههای منزوی و جدا افتاده از سیاستها و برنامه های دولت و در حقیقت کمک به ادغام اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مناطق مختلف کشور و تأمین یک جامعه یکپارچه و بهم پیوسته.

سه - افزایش سطح آگاهی و دانش اعضاء و تمامی افراد جامعه از طریق مشارکت در فعالیتهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه در قالب سازمانهای مشارکتی، به ویژه تعاونیها.

برای تحقق این وضعیت نگارنده بر فضای یادگیری تأکید دارد و معتقد است که چنین فضایی با سپردن وظایف و نقش های جدید به اعضاء و با عمل کردن به روش آزمون و خطا بدست می آید. بدین صورت «سودارسکی» تعاونی را هم وسیله توسعه و هم ابزار آموزشی می داند علاوه بر این، با توجه به موضوع

برخی مطالعات بازگویی آن است که شرکتهای تعاونی تولید توانسته اند از طریق "متشکل نمودن نیروهای انسانی و ایجاد روحیه همدلی و حس مسئولیت مشترک در زمینه یکپارچه کردن اراضی و متمرکز نمودن سرمایه های هر چند قلیل و اندک روستائیان، با استفاده از تسهیلات به وجود آمده توسط دولت، نسبت به تأمین ماشین آلات و نهاده های کشاورزی و استفاده مطلوب از امکانات موجود، به افزایش محصول تا حد ۲/۵ برابر در مقایسه با بهره داری های مجاور نائل آیند و هزینه های تولید را به نصف کاهش دهند.



تعاونی و مبنای علمی ایجاد آن

(با تأکید بر مطالعه‌ای تجربی در بابلسر)

● غلامرضا خوشفر - صادق صالحی

مقدمه:

مطالعه در زمینه صنایع دستی و تعیین زمینه‌های تشکیل تعاونی صنایع دستی مقوله نسبتاً جدیدی است که به تازگی مورد توجه قرار گرفته است. دلایلی که سبب اهمیت صانه مذکور شده و توجه دست‌اندرکاران را به خود جلب کرده است عبارتند از: تأثیرات صنایع دستی به عنوان صنایع کوچک مقیاس (Small Industry) در ایجاد اشتغال و فرصتهای کسب درآمد؛ انعطاف‌پذیری و سازگاری صنایع دستی نسبت به شرایط متغیر اجتماعی - اقتصادی به عنوان ابزاری برای شناساندن هویت فرهنگی منطقه و تأثیرات اجتماعی - اقتصادی سازمان تعاونی به عنوان «تشکل خرد اقتصادی» در زمینه تأمین اشتغال و ارتقاء سطح زندگی و بهبود روابط اقتصادی میان تولیدکننده و مصرف‌کننده. بدین ترتیب، تشکیل تعاونی صنایع دستی به لحاظ برخورداری از مزایای پیش‌گفته در دو زمینه «صنایع دستی» و «تعاونی» حائز اهمیت فراوان است.

اهمیت مسأله

در این اسنادهای مختلف کشور، استان

مازندران، از جمله استانهایی است که از دیرباز در زمینه مصنوعات دستی فعال بوده و پیوسته از این هنر - صنعت به عنوان عاملی از تحلی اقتصاد و فرهنگ بهره‌مند بوده است علاوه بر این، در مناطق روستایی این استان، از جمله در مناطق روستایی شهرستان بابلسر، برخی در تمام فصول سال و برخی نیز در فصول بیکاری و کم‌کاری ده عنوان مکمل فعالیتهای کشاورزی به تولید مصنوعات دستی نظیر گلیم‌بافی، جاجیم‌بافی، نازک‌کاری چوب و ... می‌پردازند. این فعالیت‌ها بدون ارتباط صنعتگران هر بخش و به صورت پراکنده و جدا از هم صورت می‌گیرد و لذا در برخی موارد هریک از صنعتگران از «مشکلات مشابهی (نظیر تهیه مواد اولیه و بازاریابی محصولات تولید شده) رنج می‌برند که این امر خود سبب رکود فعالیتهای مذکور از یک طرف و عدم ورود جوانان جواری کار به این حرفه‌ها از طرف دیگر می‌شود. لذا اهمیت دارد که مطالعه و تحقیقی علمی در زمینه وضعیت موجود این دست‌انجام انجام گیرد تا معلوم شود که آیا می‌توان یک تشکل گروهی نظیر تعاونی جهت رفع مشکلات صنعتگران و تهیه نه‌ودن تولید و

افزایش درآمد آنان انجام داد.

اهداف تحقیق

هدف اصلی تحقیق حاضر پاسخ به این سؤال است که «آیا زمینه تشکیل تعاونی صنایع دستی در شهرستان بابلسر وجود دارد؟». برای رسیدن به این هدف کلی، هدفهای جزئی چندی نیز مطرح شد. در نتیجه می‌توان گفت اهداف تحقیق

حاضر عبارتند از:

- الف - شناسایی انواع صنایع دستی (غیر فرش) منطقه.
- ب - شناسایی میزان پراکندگی انواع صنایع دستی در منطقه.
- ج - شناخت نسبت به زمینه‌های تشکیل/عدم تشکیل تعاونی برای انواع مختلف صنایع دستی.

محدوده تحقیق

معمولاً در هر تحقیق علمی می‌بایست «محدود میدان تحقیق» تجربی در فضای جغرافیایی و اجتماعی و در زمان تعیین شود. (کبوری، ۱۳۷۰، ص ۸۵). محدوده جغرافیایی تحقیق حاضر را شهرستان بابلسر تشکیل می‌دهد. شهرستان بابلسر

دارای ۲ بخش (بابلسر و فریدونکنار) می‌باشد که هر یک دارای ۲ دهستان است. بخش‌ها و دهستانهای تابعه، تعداد روستاها، تعداد خانوار و تعداد جمعیت مناطق یاد شده در جدول شماره یک منعکس شده است.

جامعه آماری

جامعه آماری تحقیق حاضر عبارت است از کلیه صنعتگران صنایع دستی چوب و صنایع دستی دستیافتی مناطق روستایی شهرستان بابلسر در سال ۱۳۷۶.

جامعه نمونه

تحقیق حاضر در آغاز، با مشکل بازشناسی جمعیت مورد بررسی مواجه بود، چرا که هیچگونه اطلاع جامعی از جمعیت مورد بررسی وجود نداشت. تنها اطلاعی که وجود داشت عبارت بود از فهرست معدود و ناقصی از اسامی افرادی که تحت پوشش صنایع روستایی جهاد سازندگی شهرستان بابلسر دارای کارت شناسایی بودند. بنابراین، در اینجا مشکل اساسی عبارت بود از تعیین جمعیت مورد بررسی (نحوه حل مشکلات در قسمت نمونه‌گیری توضیح داده می‌شود).

روش نمونه‌گیری

در برخی مواقع، انتخاب نمونه‌های از جمعیت مورد بررسی ممکن است کاملاً روشن باشد و محقق به راحتی بتواند در مورد کسانی که در یک تحقیق باید گنجانده شوند و یا نباید گنجانده شوند

لازم است که قبل از اقدام به تشکیل رسمی تعاونی و تقسیم‌کار و تفویض اختیار و مسؤلیت به اعضاء، جلسات توجیهی و کلاسهای آموزشی برگزار شود و بعد از حصول اطمینان از آشنایی صنعتگران با اصول و مبانی و مدیریت به شیوه تعاونی و ...، نسبت به تشکیل و تأسیس شرکت تعاونی اقدام گردد.

تصمیم‌گیری نماید. اما همانطور که قبلاً توضیح داده شد، در تحقیق حاضر، جمعیت مورد بررسی از قبل مشخص نبود، لذا برای تعیین جمعیت مورد بررسی از روش «نمونه‌گیری گلوله برفی» (Snow ball sampling) استفاده شده است.

در این روش نمونه‌گیری چند فرد شاخص در میان یک جمعیت برگزیده شده و با آنها مصاحبه می‌شود و سپس از آنها پرسیده می‌شود که با چه کسانی دیگر باید مصاحبه شود. در این شیوه، هسته کوچک اولیه‌ای از آدمهای مورد بررسی بیشتر به حجم بیشتری پیدا می‌کنند. مانند یک گلوله

برف که در سرازیری هرچه بیشتر غلطانده شود، حجم بزرگتری پیدا می‌کند. (مک نیل، ۱۳۷۶، ۵۰). بر این اساس، ابتدا به سه دسته اولیه جمعیت مورد بررسی (فهرست اسامی صنعتگران تحت پوشش جهاد سازندگی) در مناطق چهارگانه شهرستان بابلسر یعنی بخش مرکزی، بخش فریدونکنار، دهستان رودبست و دهستان بهنمیر مراجعه و از آنان سؤال شد که «مطابق اطلاع شما، کدامیک از اهالی این منطقه به صنایع دستی دستیافتی و صنایع دستی چوب اشتغال دارند».

جدول شماره ۲:

توزیع فراوانی صنعتگران فعال در صنایع دستیافتی و صنایع دستی چوب

ردیف	منطقه	محل	تعداد صنعتگران صنایع دستیافتی		تعداد صنعتگران صنایع دستی چوب		جمع
			فعال	غیرفعال	فعال	غیرفعال	
۱	بخش مرکزی	-	-	-	-	-	-
۲	بخش فریدونکنار	فیروزآباد	۱۲	۳۵	-	-	۴۹
۳	دهستان رودبست	-	-	-	-	-	-
۴	دهستان بهنمیر	بازرتنگ	-	-	۱۰	۲۸	۳۸

جمعیت مورد بررسی تعیین شد و سپس با توجه به اندک بودن تعداد واحدهای جامعه آماری، از نمونه‌گیری صرف‌نظر شد و کلیه واحدهای جامعه آماری (به عنوان جامعه نمونه) مورد بررسی قرار گرفتند. نتیجه این امر در جدول دو منعکس شده است:

همانطور که جدول شماره ۲ نشان می‌دهد فقط در روستای فیروزآباد (بخش فریدونکنار) صنایع دستی وجود دارد و مجموع افرادی که عملاً به این صنعت اشتغال دارند تعداد ۱۴ نفر می‌باشند. علاوه بر این، در دیگر مناطق شهرستان بابلسر

جدول شماره ۱:

مشخصات جمعیتی مناطق روستایی شهرستان بابلسر

شهرستان	بخش	دهستان	تعداد روستا	تعداد خانوار	تعداد جمعیت
بابلسر	مرکزی	بهنمیر	۲۲	۹۸۹۰	۲۳۰۷۲
		رودبست	۳۸	۵۷۸۹	۳۰۱۱۵
بابلسر	فریدونکنار	امامزاده‌عبدالله	۱۸	۳۳۳۵	۱۷۱۷۰
		باریک‌رود	۱۶	۲۳۳۰	۱۰۱۱۴
		مجموع	۹۴	۲۱۳۲۴	۸۰۲۷۱

(برآخذ: آمارنامه استان مازندران، ۱۳۷۳، ص ۳۶).

نیز صنعتگرانی وجود دارند که در حال حاضر عملاً به این حرفه اشتغال ندارند و لذا تحت عنوان «غیرفعال» مشخص شده‌اند.

تعریف مفاهیم و سنجش متغیرها

از آنجا که مفاهیم معانی ثابتی ندارند، لازم است مفاهیمی را که در تحقیق به کار می‌بریم تعریف کنیم (داوس، ۱۳۷۶، ص ۵۶). علاوه بر این، برای آن که مفاهیم قابل استفاده باشند باید دارای معرف‌های تجربی باشند. بر این اساس، تعاریف (مفهومی و عملیاتی) ذیل مورد استفاده واقع شده‌اند:

- **شرکت تسعاونی:** شرکت تعاونی سازمانی است اقتصادی - اجتماعی که از تجمع آزادانه و داوطلبانه افراد به منظور مشارکت هرچه بیشتر در فعالیتهای خاصی برای رسیدن به هدف مشترک اعضا بوجود آمده است. چنین سازمانی به صورت دموکراتیک اداره می‌شود، امر آموزش به اعضا مورد توجه قرار گرفته و سرمایه لازم توسط اعضا با توجه به امکانات مالی آنها تأمین می‌گردد و به سرمایه فوق سود محدودی تعلق می‌گیرد؛ تقسیم می‌گردد. (انصاری، ۱۳۷۴، ص ۲۰۶).

- **صنایع دستی:** صنایع دستی به بخشی از هنر و صنعت گفته می‌شود که با بهره‌گیری از مواد اولیه بومی و انجام کار اساسی به کمک دست و افزار دستی در مراحل مختلف تولید، منجر به ساخت محصولات می‌شود که هر واحد از این محصولات به شکلی ذوق هنری و خلاقیت فکری سازنده آن را به نمایش بگذارد. بطوری که این ویژگی وجه تمایز اصلی این نوع محصولات از محصولات مشابه ماشینی ساخت یا کارخانه‌ای باشد. (باوری، ۱۳۷۱، ۱۴).

- **صنایع دستی چوب:** رشته‌هایی نظیر نازک‌کاری چوب، خراطی، خاتم‌سازی و ... که مواد اولیه مورد مصرف در آنها را عمدتاً «چوب» تشکیل می‌دهد، در گروه صنایع چوبی قرار می‌گیرند. (سازمان صنایع دستی ایران، ۱۳۶۲، ۵۲).

- **صنایع دستی دستبافته:** فرآورده‌های پارچه‌ای که با کمک دستگاه‌های بافندگی دو ورودی، چهار ورودی (کِرِد چال) تولید می‌گردد معمولاً در ردیف دستبافی به حساب می‌آید. (سازمان صنایع دستی ایران، ۱۳۶۲، ۵۰).

- **گرایش به تشکیل تعاونی:** برای سنجش گرایش و تمایل صنعتگران نسبت به تشکیل تعاونی از معرف‌های زیر استفاده شده است:

۱- سابقه اندیشه فعالیت گروهی (مثل تعاونی)؛
۲- میزان اعتقاد به تعاونی به عنوان راه‌حل؛

۳- وجهه نظر نسبت به همکاری دیگران؛
۴- میزان اختصاص وقت به تعاونی (در صورت تشکیل)؛

۵- میزان همکاری در تعاونی (در صورت تشکیل)؛

۶- میزان کمک مالی برای تشکیل مالی؛ نحوه اندازه‌گیری معرف‌های فوق به این صورت می‌باشد که هر یک از آنها به عنوان یک عبارت یا سؤال در پرسشنامه گنجانده می‌شود و در مقابل هر یک از آنها یک طیف پنج قسمتی قرار می‌گیرد. پاسخ صنعتگر بر روی یک طیف پنج قسمتی (طیف لیکرت) منعکس می‌شود. همانطور که مشخص است، هر یک از نقاط این طیف دارای یک امتیاز عددی بوده و نمره هر فرد پاسخگو روی آن تعیین می‌شود.

حلی زیاد متوسط کم خیلی کم



زمینه اقتصادی

برای سنجش و اندازه‌گیری زمینه‌های اقتصادی تشکیل تعاونی از معرف‌های ذیل استفاده شده است:

۱- میزان تولید؛

۲- میزان توزیع و فروش؛

۲- میزان مصرف؛

۴- میزان درآمد.

نحوه اندازه‌گیری معرف‌های فوق به این

صورت بود که همانند مورد قبل، مقابل هر یک از معرف‌ها، یک طیف پنج قسمتی (طیف لیکرت) قرار داشت که هر یک از نقاط آن دارای امتیاز عددی بوده و پاسخ صنعتگر به یکی از موارد، تعیین‌کننده نمره او بر روی طیف مذکور می‌باشد.

زمینه اجتماعی

برای سنجش زمینه‌های اجتماعی تشکیل تعاونی از ۴ معرف مندرج در جدول شماره ۲ استفاده شده است:

جدول شماره ۳:

شاخص‌سازی زمینه اجتماعی

مفهوم	ابعاد	معرف‌ها	تقسیم‌بندی	امتیاز
زمینه‌های تشکیل تعاونی	زمینه اجتماعی	مثلاً سکونت	بومی	۵
		شغل	مهاجر	۱
قدرت	سن فعالیت	شغل اصلی	اصلی	۵
		شغل فرعی	فرعی	۱
		سن فعالیت	۱۵-۲۰	۵
		سن فعالیت	۲۱-۳۰	۴
		سن فعالیت	۳۱-۴۰	۳
تصمیم‌گیری	قدرت	سن فعالیت	۴۱-۵۰	۲
		سن فعالیت	۵۱+	۱
		تصمیم‌گیری	خیلی زیاد	۵
		تصمیم‌گیری	زیاد	۴
تصمیم‌گیری	قدرت	تصمیم‌گیری	متوسط	۳
		تصمیم‌گیری	کم	۲
تصمیم‌گیری	قدرت	تصمیم‌گیری	خیلی کم	۱

زمینه فرهنگی

برای سنجش زمینه‌های فرهنگی تشکیل تعاونی از معرف‌های ذیل استفاده شده است:

۱- سواد و تحصیلات (این معرف به لحاظ اهمیت سواد در پذیرش آسانتر تعاونی و آموزش‌های مربوط به اصول آن از طریق نظام نمره‌دهی مورد اندازه‌گیری قرار گرفت)؛

۲- گرایش به تشکیل تعاونی (این معرف با سنجش میزان تمایل تولیدکننده به تشکیل تعاونی و فعالیت در آن به عنوان عضو یا مدیرعامل یا هیأت مدیره مشخص شده است)؛



۳- اعتبار و منزلت اجتماعی حرفه (برای سنجش این معرف، از تولیدکننده سؤال شد که اعتبار و منزلت اجتماعی حرفه او در جامعه چقدر است.)

۴- پذیرش فرهنگی محصولات ایرانی سنجش این معرف، از تولیدکننده سؤال شد که: ۱- محصولات تولید شده آنها چقدر در بازار از استقبال فروش برخوردار است و ۲- اگر تولید انبوه داشته باشد چقدر درصد آن به راحتی به فروش می‌رود (نحوه اندازه‌گیری معرف‌های فوق‌الذکر در جدول ذیل آمده است.)

جدول شماره ۴:
شاخص‌سازی زمینه فرهنگی

مفهوم	ابعاد	معرف‌ها	تقسیم‌بندی امتیاز
زمینه‌های	زمینه	سود	۱-۲
			۳-۵
			۶-۸
			۹-۱۱
			۱۲ و
تشکیل	گرایش به	تشکیل	خیلی
			زیاد
			متوسط
			کم
			خیلی کم
اجتماعی	اعتبار و	منزلت	خیلی
			زیاد
			متوسط
			کم
			خیلی کم
تعاونی	اجتماعی	حرفه	خیلی
			زیاد
			متوسط
			کم
			خیلی کم

ویژگی	صنعتگران صنایع دستی چوب			صنعتگران صنایع دستی دستبافته		
	میانگین	حداقل	حداکثر	میانگین	حداقل	حداکثر
سن	۲۸	۱۸	۴۵	۵۳	۳۰	۷۵

جامعه آماری آن، ویژگی‌های عمومی پاسخگویان به اختصار مورد بررسی قرار می‌گیرند.

۱- سن:

نتایج بررسی نشان می‌دهد که میانگین سن صنعتگران صنایع دستی چوب ۲۸ سال می‌باشد و دامنه تغییرات آن از حداقل ۱۸ سال تا حداکثر ۴۵ سال را شامل می‌شود. در بخش صنایع دستی دستبافته نیز میانگین سنی صنعتگران ۵۳ سال می‌باشد و دامنه تغییرات آن از ۳۰ سال تا حداکثر ۷۵ سال در نوسان است. مقایسه ویژگی فوق در جدول منعکس شده است:

۲- سواد:

متوسط سواد صنعتگران صنایع دستی چوب در حد ۹ کلاس می‌باشد. توضیح اینکه ۳۰ درصد از آنها در سطح تحصیلات ابتدایی، ۲۰ درصد در سطح راهنمایی و ۴۰

ب) قسمت دوم: سئوال‌ات مربوط به زمینه‌های اجتماعی تشکیل تعاونی؛

ج) قسمت سوم: سئوال‌ات مربوط به زمینه‌های اقتصادی تشکیل تعاونی؛

د) قسمت چهارم: سئوال‌ات مربوط به زمینه‌های فرهنگی تشکیل تعاونی

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این تحقیق، با توجه به سطوح سنجش متغیرها از آمارهای مختلفی نظیر نما، میانگین، واریانس و ... برای تجزیه و تحلیل اطلاعات استفاده شده است.

دستاوردهای تحقیق:

الف- سیمای جامعه آماری

در این قسمت، به منظور آشنایی با جامعه آماری (نمونه) و معرفی سیمای

ابزارگردآوری اطلاعات

در تحقیق حاضر، جهت جمع‌آوری اطلاعات از تکنیک مصاحبه همراه با پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه تحقیق حاضر دارای چهار قسمت می‌باشد: الف) قسمت اول: سئوال‌ات مربوط به ویژگی‌های عمومی صنعتگران:

درصد بقیه در سطح متوسطه و بالاتر از پیلم قرار دارند.

در بخش صنایع دستی دستبافته نیز بررسی حاضر نشان می‌دهد که اکثر صنعتگران (۷۱/۴ درصد) بی‌سواد بوده و افراد باسواد نیز صرفاً دارای تحصیلاتی در حد ابتدایی (۱۴/۳ درصد) و سواد قرآنی (۱۴/۲ درصد) می‌باشند. مقایسه سواد بین دو گروه از صنعتگران در جدول منعکس شده است:

جدول شماره ۶: توزیع فراوانی پاسخگویان برحسب سواد

ویژگی سن	صنعتگران منابع دستی چوب			صنعتگران منابع دستی دستبافته		
	میانگین	حداقل	حداکثر	میانگین	حداقل	حداکثر
سن	۹ کلاس	۳	۱۴	۱	۰	۵ کلاس

۳- شغل اصلی و فرعی:

نتایج بررسی حاضر نشان می‌دهد که ۸۰ درصد از صنعتگران صنایع دستی چوب، این حرفه را به عنوان شغل اصلی خود قرار داده‌اند و تنها ۲۰ درصد آنها کشاورزی و دامداری را به عنوان شغل اصلی خود برگزیده‌اند.

در بخش صنایع دستی دستبافته نیز کلیه صنعتگران (زنان) خانه‌دار بوده و به همین دلیل، تنها اوقات فراغت خود را به این حرفه (به عنوان شغل فرعی) اختصاص داده‌اند.

۴- وضعیت مهاجرت:

بررسی وضعیت محل تولد صنعتگران دستی چوب نشان می‌دهد که ۶۰ درصد آنها در شهر بابلسر و روستاهای آن، بالخصوص منطقه «باقرتنگه» متولد شده‌اند و لذا بومی شهرستان می‌باشند و ۴۰ درصد دیگر، در شهرها و روستاهای خارج از شهرستان بابلسر متولد شده‌اند و لذا نسبت به شهرستان غیربومی می‌باشند.

بررسی محل تولد پاسخگویان در بخش صنایع دستی دستبافته نیز نشان می‌دهد که ۲۵/۷ درصد صنعتگران از بدو تولد در محل فعلی (روستای فیروزآباد) سکونت داشته‌اند و ۶۴/۳ درصد آنها در خارج از

محل سکونت فعلی متولد شده‌اند. به عبارت دیگر، دو سوم صنعتگران مهاجر بوده و از محل دیگری (بندی، گلیا و دراز کلاهی شهرستان بابل و لفسور شهرستان سوادکوه) به این منطقه مهاجرت نموده‌اند.

ب- نتایج و یافته‌های تحقیق

نتایج مربوط به ارزیابی زمینه‌ای تشکیل تعاونی صنایع دستی چوب و صنایع دستی دستبافته در جداول شماره ۷ و ۸ منعکس شده است:

جدول شماره ۷:

میانگین ارزیابی زمینه‌های تشکیل تعاونی صنایع دستی چوب

ابعاد	معرفیها	نمره ارزیابی	میانگین	میانگین کل نمره
اقتصادی	تولید	۲/۳	۲/۳	۲/۲
	توزیع و فروش	۲/۴	۲/۴	
	مصرف	۲/۰	۲/۰	
	درآمد	۲/۱	۲/۱	
	سازمان	۲	۲	
اجتماعی	مهاجرت	۳	۳	۲/۲
	تورخ قدرت	۵	۵	
	تحصیلات	۲	۲	
	گرایش نسبت به تعاونی	۲/۶	۲/۶	۲/۲
	اعتبار و منزلت	۲/۲	۲/۲	
	اجتماعی حرفه	۲/۸	۲/۸	
	پذیرش فرهنگی تولیدات			

همانطور که جدول نشان می‌دهد، مقدار

شاخص کلی در بخش صنایع دستی چوب برای زمینه‌های اقتصادی ۴/۲ و برای زمینه‌های اجتماعی ۴/۰ و برای زمینه‌های فرهنگی ۴/۲ حاصل شد. معنای آن این است که متوسط زمینه‌های لازم برای تشکیل تعاونی در این بخش ۴/۱۲ می‌باشد. تفسیر این مقدار براساس طیف پنج قسمتی (طیف لیکرت) این است که بطور کلی، زمینه‌های لازم برای تشکیل تعاونی در میان صنعتگران دستی چوب به مقدار «زیاد» وجود دارد.

بسیار ترتیب، با عنایت به وجود زمینه‌های فوق و با ایجاد یک تشکیک خرد اقتصادی به شیوه تعاونی می‌توان انتظار داشت که بخش اعظم مسایل و مشکلات صاحبان این حرفه در زمینه‌های تهیه و تدارک مواد اولیه، تبدیل مواد اولیه به کالا، بازاریابی و بازاریابی محصولات و تأمین ابزارآلات و تجهیزات کارگاه مرتفع گردد.

در بخش زمینه‌یابی تشکیل تعاونی صنایع دستی دستبافته نیز با انجام محاسبات آماری لازم دربارهٔ مجموع داده‌های فراهم آمده، نتایج ذیل حاصل شده است:

همانطور که جدول نشان می‌دهد مقدار شاخص کلی برای زمینه‌های اقتصادی ۱/۲۹، برای زمینه‌های اجتماعی ۱/۶۲ و برای زمینه‌های فرهنگی ۱/۸ می‌باشد. معنای آن این است که متوسط زمینه‌های لازم برای تشکیل تعاونی در بخش صنایع دستبافته، ۱/۶ می‌باشد. تفسیر این مقدار براساس طیف پنج قسمتی (طیف لیکرت) این است که به طور کلی، زمینه‌های لازم برای تشکیل تعاونی در میان صنعتگران صنایع دستی دستبافته «کم» می‌باشد. به عبارت دیگر، شرایط اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی برای تشکیل تعاونی در میان این گروه از صنعتگران مساعد نمی‌باشد.

جمع بندی و نتیجه گیری

همانطور که در آغاز مطرح شد، هدف از انجام تحقیق حاضر پاسخ به این سؤال بود که آیا زمینه‌های تشکیل تعاونی دستی غیر

جدول شماره ۸:
میانگین ارزیابی زمینه‌های تشکیلی
تعاونی صنایع دستی

میانگین نمره	میانگین لار	معرفا	ابعاد
نمره ارزیابی	ارزیابی	تولید	
۱/۱۵	۱/۸۲	تولید و فروش	اقتصادی
۱/۳۹	۱/۱۸	مصرف	
	۱/۴۲	درآمد	
	۲/۱۵	سن	
۱/۶۲	۱/۵۰	شغل	اجتماعی
	۱/۲۰	مهاجرت	
	۱/۶۵	توزیع قدرت	
	۱/۳۰	تحصیلات	
۱/۸	۲/۱۸	گرایش نسبت به تعاونی	فرهنگی
	۱/۲۱	اعتبار و منزلت	
	۱/۶۱	بپذیرش فرهنگی تولیدات	

فروش در مناطق روستایی شهرستان بابلسر وجود دارد؟ حال، با توجه به بررسی به عمل آمده و یافته‌های حاصل از این پژوهش می‌توان گفت که زمینه‌های اجتماعی - اقتصادی و فرهنگی لازم برای ایجاد یک تشکیک خرد گروهی و جمعی اقتصادی بالاخص به شیوه تعاونی در میان صنعتگران صنایع دستی چوب در شهر «متان بابلسر وجود دارد»

علاوه بر این، نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که زمینه‌های اجتماعی - اقتصادی و فرهنگی لازم برای تشکیل تعاونی صنایع دستی دستیافته (جاجیم، گلیم، شمد، شال، حوراب، دستمال، حوله و...) در شهرستان بابلسر وجود ندارد. بدین ترتیب، توصیه می‌شود جهت سازماندهی و بهبود وضعیت صنعتگران صنایع دستی چوب در منطقه مورد مطالعه، تعاونی صنایع دستی چوب تشکیل شود.

در حاتمه، باید گفت، لارم است که قبل از اقدام به تشکیل رسمی تعاونی و تقسیم کار و تعویض اختیار و مسئولیت به اعضاء، جلسات توجیهی و کلاسهای آموزشی برگزار شود و بعد از حصول اطمینان از آشنایی صنعتگران با اصول و مبانی و مدیریت به شیوه تعاونی و ... نسبت به تشکیل و تأسیس شرکت تعاونی اقدام گردد.

پی‌نوشت‌ها:

- ۱- اعضاء هیأت علمی دانشگاه مازندران (گروه علوم اجتماعی)

منابع و مأخذ:

- ۱- انصاری، حمید، مبانی تعاون، چاپ

- ۱- سوم، تهران، دانشگاه پیام نور، ۱۳۷۴.
- ۲- برنامه و بودجه استان مازندران، آمارنامه استان مازندران، ۱۳۷۳.
- ۳- دوس، دی، اس، پیمایش در تحقیقات اجتماعی، ترجمه هوشنگ نایی، چاپ اول، تهران، نشر نی، ۱۳۷۶.
- ۴- سازمان صنایع دستی ایران، کلیاتی درباره صنایع دستی روستایی ایران، تهران، ۱۳۶۲.
- ۵- کیوی ریمون و ...، روش تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه دکتر عبدالحسین نیک‌گهر، چاپ اول، تهران، فرهنگ معاصر، ۱۳۷۰.
- ۶- مک نیل، پاتریک، روشهای تحقیق در علوم اجتماعی، ترجمه محسن ثلاثی، چاپ اول، تهران، مؤسسه انتشارات آگاه، ۱۳۷۶.
- ۷- یآوری، حسین، «صنایع دستی و امکانات بالقوه آن»، دستها و نقشها، شماره اول، بهار ۱۳۷۱.

بنابراین، تأمین نیازهای ضروری تر اعضا می‌تواند یک مِلاک مؤثر مشتری‌آفرینی برای تعاونیهای مصرف تلقی شود.

مسئله مهم دیگر در تعاونیها، مدیریت آنهاست. عدم آگاهی کافی مدیران برخی تعاونیها از مسائل و نکات برشمرده شده موجب می‌گردد که اعضا و ارباب رجوع، مواجه با کالاهای غیرضروری و نامناسب شوند و از این‌رو، نسبت به تعاونی ذریبط بی‌تفاوت می‌شوند و ترجیح می‌دهند که کالاها و خدمات مورد نیاز را از مراکز دیگر تهیه و تأمین نمایند.

متأسفانه در بسیاری از موارد مشاهده می‌شود که مدیران تعاونیها به امر تبلیغ و اطلاع‌رسانی که یک رکن اساسی مشتری‌آفرینی است، بی‌توجه‌اند آنان عموماً بر این عقیده‌اند که مشتریهای آنان تضمین شده است و نیازی به جلب مشتری ندارند. در واقع، این گروه از مدیران، رشد و توسعه تعاونی خود را در چارچوب خدمت‌رسانی به اعضا می‌بینند.

از سوی دیگر، در کشور ما، عموم تعاونیها از لحاظ تناسب «قیمت» کالاهای عرضه شده، از نظر مردم مراکز اقتصادی مناسب و با صرفه‌ای شناخته شده‌اند؛ مدیران تعاونیها می‌بایست با ارائه کالا و خدمات مطلوب و استاندارد، شیوه‌های عرضه، نوآوری و ارائه اطلاعات مؤثر، مردم را به سوی تعاونیها جلب و جذب نمایند.

یکی دیگر از راهبردهای جلب و نگهداری مشتری، «بازآفرینی مشتری» است. در واقع، برخی مراکز خرید و نیز شرکتهای تعاونی مشاهده می‌کنند بعضی از مشتریهای قبلی خود را از دست داده‌اند و به هر دلیلی که تصور شود، دیگر تمایلی به خرید کالا و تهیه خدمات از آنها نشان نمی‌دهند. این عدم تمایل حتی در اعضایی با سالها سابقه عضویت در تعاونی مشاهده می‌شود. آنان در طول سال به تعاونی خود مراجعه نمی‌کنند و نیازهای خویش را از مراکز خرید دیگر تأمین می‌نمایند. می‌توان این امر را ناشی از نارضایتی آنان از خریدهای قبلی دانست. از این‌رو، مدیران



واژگان سبز (۱۲)

تقدیم به آنانکه با نگاه سبز تعاون به آینده می‌نگرند

● مهناز شریفی نژاد

اندیشه سبز

مشتری‌آفرینی در تعاونیها

مشکل کمبود سرمایه مواجه نشوند. با این وصف، فرآیند مشتری‌آفرینی در تعاونیها و سایر مراکز خرید (غیرتعاونی) تفاوت‌های اساسی دارند که جدای از راهکارهای عمومی جلب مشتری که قاعدتاً باید از سوی تعاونیها نیز به کار گرفته شود، آنها باید در جلب اعضای جدید و تأمین سرمایه کافی از این طریق نیز بکوشند.

نکته دیگر آن است که تعاونیها با یک محدودیت اساسی مواجه‌اند و آن اولویت قایل شدن برای برآورده ساختن نیازهای اعضا است. مدیران تعاونیها مختار نیستند هر کالایی را که خود تشخیص می‌دهند، عرضه کنند. بلکه باید کالاهای موردنیاز اعضا را تهیه و ارائه نمایند؛

... مسئولیت شرکتهای تعاونی در زمینه مشتری‌آفرینی نسبت به مراکز خرید غیرتعاونی سنگینتر است؛ زیرا، هنگامی یک شرکت تعاونی می‌تواند مشتری داشته باشد که در نخستین گام تعداد اعضای خود را (مشتریهای آتی) افزایش دهد تا از این طریق سرمایه تعاونی افزایش یابد و مدیران تعاونی در سرمایه‌گذاری و به حرکت درآوردن چرخهای اقتصادی با

فراهم ساختن زمینه‌های مناسب برای مشارکت دادن اعضاء در فرآیند برنامه‌ریزی فعالیتهای تعاونی (که غالباً در مجامع عمومی رخ می‌دهد) یکی دیگر از موارد ضروری برای تقویت روحیه مشارکت جویی در اعضاء است. برای تحقق این امر، اعضاء به آگاهیه و تجارب کافی نیازمند خواهند بود. از این رو، اگرچه برای اجرای این شیوه مشارکت در مجامع عمومی و به صورت گروهی (همه اعضاء حاضر در جلسات) صورت می‌گیرد، اما باید آگاهی هر عضو را به تدریج در زمینه برنامه‌ریزی و فرآیند آن ارتقاء بخشید و به دانش و مهارتهای خاص تجهیز نمود.

هوشمند تعاونیها (و سایر مراکز خرید) باید مقداری از وقت و انرژی خود را صرف جلب مجدد مشتریها کنند. در این فرآیند که بازآفرینی مشتری نام گرفته است، عرضه مناسب کالا و نیز آموزش و ترویج فرهنگ تعاونی با تأکید بر اطلاع‌رسانی به مشتریهای موردنظر، دو فعالیت عمده مدیران محسوب می‌شود.

جامه عمل پوشاندن به راهبردهای مشتری‌آفرینی در شرکتهای تعاونی را می‌توان در بهره‌گیری منظم و سازمان یافته از روشها و الگوهای مناسب مدیریت فروشگاه‌ها، بازرگانی، بازاریابی، فن‌آوری، آموزش کارکنان و... خلاصه کرد. بدیهی است از آنجا که مدیران تعاونیها عمدتاً تخصص مدیریت یک سازمان اقتصادی را از لحاظ آکادمیک و تجربه ندارند، می‌بایست ضمن تلاش از سوی خود آنان، برای یادگیری و تجربه این تخصصها آموزشهای کافی از سوی سازمانهای ناظر بر کار تعاونیها (عمدتاً وزارت تعاون و اتحادیه‌ها) پیش‌بینی و برای آنان به اجرا درآید.

نکته سبز مدیریت تعاونیهای مصرف

یک شرکت تعاونی مصرف هرچند یک سازمان اقتصادی - اجتماعی محسوب می‌شود، اما از آنجا که این شرکتهای عموماً دارای فروشگاه - یا فروشگاههایی - در سطح شهر و روستا هستند، گرایش آنان بیشتر به سوی سازمانهای خدماتی است. به دیگر سخن، در این تعاونیها، مشتری و خریدار به عنوان متقاضی خدمت به فروشگاههای تعاونی مراجعه می‌کنند تا

مایحتاج خود را به صورت کالاهایی ارزان، مرغوب و سالم اکتیاف نمایند.

از سوی دیگر، تعاونیهای مصرف در واقع شرکتهایی هستند که منابع مالی و فکری آن را اعضاء (سهامداران) تأمین می‌کنند. از این رو، تعاونیهای مصرف در ارائه خدمات فروشگاه‌ها، در برخی موارد اعضاء خود را در اولویت خرید قرار می‌دهند و آنگاه به عامه مردم خدمت‌رسانی می‌نمایند.

در فرآیند خدمت‌رسانی، اعضاء و مشتریها خدمت موردنظر خود را از فروشگاههای تعاونی طلب می‌کنند و تعاونی نیز در حد مقدرات خود خدمات درخواست شده را به آنان ارائه می‌کند.

بنابراین، ساختار و جوهر وجودی تعاونیهای مصرف، نتیجه مشارکت داوطلبانه اعضاء است. اگر عضوی نباشد، تعاونی وجود نخواهد داشت. با این حال، گرچه ورود علاقمندان و داوطلبان اعضاء تعاونیهای مصرف (خرید سهام و عضو شدن) در بدو امر یک اقدام پسندیده و ارزشمند است، اما عمدتاً در بین راه بنا به علل مختلف و ظهور عوامل گوناگون و متعدد، این اعضاء به تدریج از عضویت و نیز شرکت تعاونی احساس دل‌سردی می‌کنند و نسبت به فعالیتهای امور آن بی‌تفاوت می‌گردند. حتی در برخی مواقع از عضویت خود انصراف داده و از شرکت تعاونی خارج می‌شوند. در همین راستا نیز عامه مردم و مشتریهای غیرعضو، با وجود اعتماد و آگاهی از امتیازهای اکتیاف کالا و خدمات از این تعاونیها به سایر مراکز و فروشگاهها برای خرید و دریافت کالا و خدمات مراجعه می‌کنند این در واقع نقطه

آغازین شبکه‌ست نهضت تعاون در هر جامعه است.

پژوهشها، شواهد و تجارب همگی نشان از آن دارند که ظهور اینگونه نقیصه‌ها و ناهنجاریها در تعاونیهای مصرف ناشی از "سوء مدیریت" است. بدیهی است ویژگی بی‌همتای شرکت تعاونی، گردهمایی افرادی است که نیاز، نگرش، تمایلات و هدفهای مشترک و همساز دارند. یکی از ارکان اساسی حفظ، تداوم و پالندگی این همسازي، مدیریت و رهبری مؤثر این نیروی انسانی است تا ضمن بهره‌برداری بهینه از امکانات و منابع مالی آنها (سرمایه اعضاء در تعاونی) آرزوها، تمایلات و هدفهای آنان پایدار، توسعه و برآورده شود.

علاوه بر این، اهمیت و حساسیت مدیریت تعاونیهای مصرف از این جهت نیز قابل تعمق است که تمامی کارکنان و اعضاء (نیروی انسانی) به موجب اصول تعاون در قبال سرمایه‌گذاری خود، حق دارند برای تعاونی خویش تصمیم بگیرند و در تمامی امور مشارکت فعال داشته باشند. غالب تقایص و ضعفهای تعاونیها از عدم توجه مدیران به این نکته حساس نیز ناشی می‌شود. در واقع تعاونیها ضمن آنکه همانند سایر سازمانها استفاده بهینه از امکانات را طلب می‌کنند، خواهان مدیریت مشارکتی نیز می‌باشند که متأسفانه در برخی موارد این مسأله از دید مدیران پنهان مانده است. این در حالی است که اگر مدیریت با تصمیم گروهی و مشارکت اعضاء و کارکنان، بستر طرح برنامه‌های خود را تنظیم کند، هیچ‌گاه اعضاء و خریداران از شرکت تعاونی روی برنخواهند گرداند و مدیران باید بدانند در

تعاونیها ضمن آنکه همانند سایر سازمانها استفاده بهینه از امکانات را طلب می‌کنند، خواهان مدیریت مشارکتی نیز می‌باشند که متأسفانه در برخی موارد این مسأله از دید مدیران پنهان مانده است. این در حالی است که اگر مدیریت با تصمیم‌گروهی و مشارکت اعضا و کارکنان، بستر طرح برنامه‌های خود را تنظیم کند، هیچ‌گاه اعضا و خریداران از شرکت تعاونی روی برنخواهندگرداند و مدیران باید بدانند در تعاونیهای مصرف دستیابی به اهداف تنها وظیفه آنان نیست، بلکه اعضا نیز باید در این تلاش نقش عمده و اساسی داشته باشند

تعاونیهای مصرف دستیابی به اهداف تنها وظیفه آنان نیست، بلکه اعضا نیز باید در این تلاش نقش عمده و اساسی داشته باشند. اعضا به عنوان حامیان و پشتیبانی‌کنندگان تعاونی هم حق مشارکت دارند و هم بر نتیجه کار، اثر عمیق و اساسی خواهند گذاشت به بیان بهتر تعاونیهای مصرف تنها مدیر نمی‌خواهند بلکه اصول و ساختار آنها نیاز به مدیر و رهبر دارد.

سخن سبز

مشارکت اعضا

... برای تشویق و ترغیب اعضا تعاونیها به مشارکت فعال در مسایل تعاونی ذریعته راهکارهای متعددی در دسترس است که برخی از آنها به شرح زیر است:

۱- مشارکت در تصمیم‌گیری

به موجب اصول و فلسفه تعاون، اساس هرگونه فعالیت در شرکتهای تعاونی، اساساً به منظور ایجاد تحول در مناسبات اقتصادی، بر راستای عدل و انصاف است. از همین رو، نه تنها فرآیند تصمیم‌گیری و شیوه‌های آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، بلکه اعضای تعاونیها باید از توانایی‌های خاصی نیز بهره‌مند باشند. برخی از مهمترین آنها عبارتند از: آشنایی با روش حل مسأله یا مشکل‌گشایی، بحث و گفتگو، فرآیند تصمیم‌سازی، تسلط بر اهداف و اصول تعاونی و ...

در صورت عدم تسلط و آگاهی اعضا در موارد ذکر شده، تصمیمات اخذ شده در تعاونیها، نه تنها به نفع اعضا نخواهد بود.

بلکه ممکن است حتی مسائل، مشکلات و نارسائیهای متعددی را برای اعضای تعاونی ذریعته ایجاد کند. با این وصف، ضرورت حضور اعضا در فرآیند تصمیم‌سازیها امری بسیار مؤثر بوده و کیفیت مشارکت آن نیز به فراهم ساختن شرایط و نیز ارتقاء سطح آگاهی اعضا بستگی دارد.

۲- مشارکت در فرآیند برنامه‌ریزی

فراهم ساختن زمینه‌های مناسب برای مشارکت دادن اعضا در فرآیند برنامه‌ریزی فعالیتهای تعاونی (که غالباً در مجامع عمومی رخ می‌دهد) یکی دیگر از موارد ضروری برای تقویت روحیه مشارکت‌جویی در اعضا است. برای تحقق این امر، اعضا به آگاهیها و تجارب کافی نیازمند خواهند بود. از این رو، اگرچه برای اجرای این شیوه مشارکت در مجامع عمومی و به صورت گروهی (همه اعضا حاضر در جلسات) صورت می‌گیرد، اما باید آگاهی هر عضو را به تدریج در زمینه برنامه‌ریزی و فرآیند آن ارتقاء بخشید و به دانش و مهارتهای خاص تجهیز نمود.

۳- مشارکت مالی

تأمین سرمایه شرکتهای تعاونی شرط لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های آنها و نیل به اهداف مرتبط است. اعضای تعاونیها می‌بایست برای نیل به اهداف تعاونی که همانا اهداف خود آنان می‌باشد، سرمایه و کمبود هزینه‌های اجرای برنامه‌ها را تأمین کنند. این تأمین سرمایه با توجه به ماهیت هر فعالیت و نیز آرمانهای اعضا روشن و مشخص خواهد شد. در هر حال، اعضا هنگامی تمایل به

خرید سهام بیشتر، پس‌انداز و ذخیره سرمایه در تعاونی را خواهند داشت که از ماهیت فعالیتها و برنامه‌ها کاملاً آگاه باشند و آن را به نفع خویش و جامعه ارزیابی کنند. پس مشارکت مالی یک ضرورت توسعه تعاونیها بوده و تحقق آن به آگاهی اعضا و روحیه و تمایل مثبت آنان بستگی دارد.

با توجه به مطالب بیان شده، مشارکت موفقیت‌آمیز، فعال و علاقمندانه اعضا در فرآیند اداره امور تعاونیها نیاز به تقویت و توسعه رغبت و مهارتهای مشارکت آنان دارد. بنابراین هنگامی که از اقتصاد تعاونی و توسعه شرکتهای تعاونی صحبت به میان می‌آید، بیش از هر چیز باید به توانمندی اعضا و آمادگی روحی آنان امیدوار بود. در این زمینه مساعدی و مهمترین عامل تحقق مشارکت واقعی اعضا (جدای از برخی مسایل دیگر)، آموزش، اعضا در ابعاد گوناگون مشارکت می‌باشد. زیرا، آموزش بستر مناسبی را برای مشارکت اعضا فراهم خواهد ساخت. آموزش رویکردی است که موجب افزایش خلاقیت، اشاعه و انتشار علم و دانش و تقویت شمایلات و گرایشها و بالاخره توانمند ساختن اعضا برای مشارکت جستن در فعالیتها خواهد شد. به وسیله آموزش، اعضا اهمیت مشارکت را در می‌یابند و اصول شناخت و حل مسایل و معضلات شرکت تعاونی ذریعته را در خواهند یافت. از این رو، طبیعتاً با علاقه و آگاهی بیشتر مطلوب‌تری در اداره امور مشارکت خواهد جست.

با این وصف، مدیران تعاونیها و متولیان بخش تعاون می‌بایست اهمیت آموزش را در توسعه شرکتهای تعاونی را مورد توجه

باشند که از بازرسان تعاونی حمایت کنند زیرا اگر این افراد طرفدار واقعی نهضت تعاون، شرکت تعاونی و اعضای آن هستند، باید آگاه باشند که بر پایه قوانین تعاون و مقررات شرکتهای تعاونی و اساسنامه تعاونی متبوع خود، اعضاء بازرسان را برای نظارت بر فعالیت آنان و حسن اداره امور تعاونی انتخاب کرده‌اند، بنابراین بازرسان دارای حقوق قانونی و مشروع هستند تا ناظر بر امور و فعالیت‌های آنان باشند.

همه افراد هیأت مدیره باید از تفرقه و گروه‌گرایی و نیز مخالفت‌های احساسی و غیرعقلانی با بازرسان پرهیز کنند. آنها باید بدانند اگرچه ممکن است موفق شوند بازرسان را از گردونه فعالیتها به هر شکل یا دلیلی خارج کنند و ظاهراً خیال خود را آسوده گردانند، اما نتایجی منفی و عواقب نامطلوب این اقدام، دامن خود آنان را خواهد گرفت. زیرا به جای بازرسان، به تدریج اعضاء تعاونی وظایف بازرسی را به طور غیررسمی در دست خواهند گرفت و حتی ممکن است در صورت عدم کسب نتیجه از اعتراضات خود، در پایان کار دست به شورش زنند و به مقامات قانونی شکایت کنند. در چنین وضعیتی یقیناً شخصیت و اعتبار هیأت مدیره در نزد مردم و جامعه زیر سؤال رفته و حتی امکان دارد به شرایط وخیمی منجر شود.

هیأت مدیره باید از بازرسان و نظارت در دخالت‌های قانونی آنان استقبال کنند. زیرا بازرسان ضریب اطمینان و درستی فرآیند مدیریت و فعالیت‌های هیأت مدیره را افزایش داده و موجب می‌شوند که افراد هیأت مدیره از کثریها و اشتباهات در امان بمانند. این امر موجب توسعه و گسترش شخصیت، احترام و شأن آنان در نزد اعضاء و مردم خواهد شد. با این وصف، علاوه بر اعضاء هیأت مدیره نیز باید از بازرسان تا مادامی که در چارچوب قانون فعالیت می‌کنند، حمایتها و پشتیبانیهای لازم را به عمل آورند.

تعاونی
صفحه ۷۹

سازمانهای مسئول بخش تعاون نیز باید آگاه باشند که بخشی از فرآیند



حالتی است که ممکن است در یک شرکت تعاونی اتفاق بیفتد. دلیل آنکه در برخی از تعاونیها، بازرسان چندان فعال نیستند و یا نسبت به انجام وظایف خود کاملاً بی‌تفاوت می‌باشند، ممکن است همین نکته باشد.

از عمده عواملی که موجب می‌گردد هیأت مدیره یک شرکت تعاونی به سوی استبداد و خودکامگی سوق پیدا کند آن است که برخی افراد آن تلاش می‌کنند روند فعالیتها را در جهت تحقق مقاصد و منافع خود سوق دهند و برای تسهیل این کار، بازرسان را منفعل و از صحنه خارج می‌کنند. حال چنانچه اعضاء هم بی‌تفاوت بوده و از بازرسان حمایت لازم را به عمل نیاورند، این گروه از افراد هیأت مدیره به خواسته خویش نائل خواهند شد و تعاونی را به ورطه استبداد و شکست هدایت خواهند کرد.

با این وصف، بر همه اعضاء هر شرکت تعاونی لازم می‌آید که بازرسان را ناظر بر امور تعاونی و حافظ منافع خود بدانند و برای موفقیت آنان در انجام این مسئولیت، خود را حامی و پشتیبان وی بدانند. هیأت مدیره هر تعاونی نیز باید از جمله افرادی

کافی قرار دهند و همواره توانمندی اعضاء را از طرق مختلف، مانند آموزش حضوری، آموزش از طریق رسانه‌های ارتباطی (رادیو، تلوویزیون، مواد نوشتاری، جشنواره، نمایشگاه و ...) برای مشارکت جستن در امور تعاونی ذریبط یاری نمایند.

واژگان سبز

بازرسان تعاونیها

... بازرسان شرکتهای تعاونی از جمله افرادی هستند که به دلیل مقبولیت از سوی اعضاء برای این سمت انتخاب می‌شوند. بنابراین، به منظور برخورداری از اعتماد به نفس و برداشتهای گام‌های استوار در اجرای وظایف خود نیاز به پشتیبانی و حمایت دارند و بازرسان برای برخورد قانونی با هرگونه اشتباه کاری، تخلف و قصوری که مشاهده خواهند کرد، چنانچه احساس کنند نقطه اتکای مطمئنی ندارند و احتمالاً از سوی اعضاء پشتیبانی و حمایت نمی‌شوند، یقیناً چشمهای خود را خواهند بست و این‌طور و تحلفات را نادیده خواهند انگاشت. این وضعیت بدترین

فروشگاه زنجیره‌ای یا تعاونی بسیار محدود است.^۲

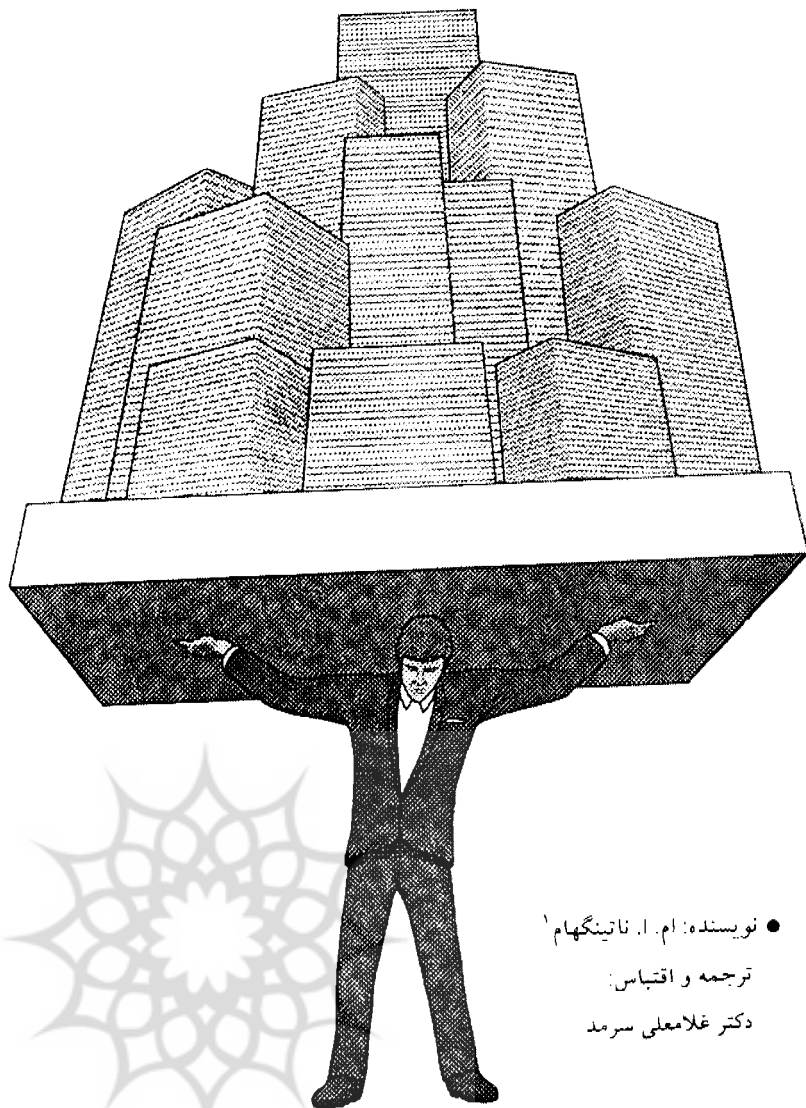
از سوی دیگر، تقریباً به ندرت می‌توان مدیری را پیدا کرد که انحصاراً یک وظیفه داشته باشد، بلکه حقیقت این است که هر مدیر چندین وظیفه دارد که باید به تمامی آنها عمل کند. در مثال یاد شده، حتی مدیر مغازه بقالی در قبال خودش، در برابر هریک از کارکنانش، در مقابل مشتریان، در برابر خانواده‌اش و بالاخره در پیشگاه خداوند وظایفی خاص اما متفاوت دارد. طبعاً اگر عده کارکنان یا مشتریان چنین مدیری زیادتیر شود، یا تنوع فعالیت سازمان او بیشتر باشد، تعداد وظایف وی نیز بیشتر و پیچیده‌تر خواهد بود.

همچنین، به ندرت موردی پیدا می‌شود که مدیر وظایف خویش را تک‌تک انجام دهد، یا در واقع تصور اینکه مدیری یک وظیفه را به پایان برساند و سپس وظیفه دیگری را شروع کند، معمولاً غیرمنطقی است. به عنوان مثال، مدیر مغازه یاد شده همزمان با نظارت بر فروش کالا به مشتریان، به طور معمول به تلاش در جهت جذب مشتری زیادتیر و نیز به تهیه کالای جدید به جای کالای فروخته شده می‌اندیشد، یا در واقع همزمان سه وظیفه را انجام می‌دهد.

لذا، می‌توان گفت که وظایف مدیر به هم پیوسته است، از یکدیگر تأثیر می‌پذیرد یا هر کدام بر دیگری تأثیر می‌گذارد. به انجام رساندن هر وظیفه می‌تواند در انجام دادن وظیفه یا وظایف دیگر، تسهیلات یا احياناً مشکلاتی ایجاد کند و غیره. در عین حال، شایان یادآوری است که:

(۱) اولاً در هر زمان معمولاً یکی از وظایف مدیر اهمیت زیادتیری دارد و باید بیش از سایر وظایف مورد توجه قرار گیرد (۲) ثانیاً، در نوشته‌های مدیریتی ناچاریم هریک از وظایف مدیر را به تنهایی بررسی کنیم، زیرا هم تعداد این وظایف و هم توضیحات مربوط به هر کدام زیاد است و طبعاً در یک نوشته نمی‌گنجد.

با عنایت به آنچه در مقدمه فوق عنوان شد، هدف این مقاله مروری است بر یکی از وظایف مدیران، یعنی برنامه‌ریزی. در عین



● نویسنده: ام. ا. ناتینگهام^۱

ترجمه و اقتباس:

دکتر غلامعلی سرمد

مدیران چگونه برنامه‌ریزی می‌کنند؟

مدیران از این وسوسه که همه وظایف برنامه‌ریزی را شخصاً انجام دهند، باید آزاد شوند. و برعکس، به این نکته بیندیشند که کار گروهی معمولاً از کار فردی بهتر و سودمندتر است، یا لاف این حکم در محیط سازمان صدق می‌کند.

مقدمه

این وظایف یا مسئولیت‌ها متفاوت است، یعنی از بسیار محدود و اندک تا بسیار زیاد و گسترده نوسان دارد. برای مثال، مسوؤل یک مغازه بقالی و دارای دو شاگرد، وظایف و مسئولیت‌هایی دارد که در مقایسه با وظایف و مسئولیت‌های مدیرعامل یک

به طوری که می‌دانید، هر مدیر در هر واحد فعالیت یا سازمان وظایف و مسئولیت‌های چندی دارد که به نسبت نوع واحد یا سازمان، تعداد اعضای تشکیل دهنده آن، نوع فعالیت و دهها عامل دیگر،

شایسته است مدیر تقریباً در تمامی مراحل برنامه‌ریزی همراه برنامه‌ریزان باشد. این همراهی از طراحی، شبیه‌سازی، بازدید، و مانند آن گرفته تا اجرای آزمایشی برنامه تدوین شده را شامل می‌شود. در واقع، حضور مدیر در تمامی فعالیت‌های برنامه‌ریزی به دلایل متعددی ضرورت دارد

حال، چون این وظیفه سبب به نوبه خود دامنه‌های گسترده دارد، در اینجا فقط چگونگی برنامه‌ریزی مدیران بررسی می‌شود.

برنامه‌ریزی چیست؟

در کتابها و سایر نوشته‌های مدیریتی، برنامه‌ریزی بارها تعریف شده و به همین دلیل از علاقمندان دعوت می‌شود به این نوشته‌ها مراجعه کنند. در عین حال، شاید بتوان مفهوم برنامه‌ریزی را چنین تشریح کرد: هر مدیر بدان سبب این یا آن فعالیت را به انجام می‌رساند که به هدف خاصی برسد. بنابراین، مفهوم برنامه‌ریزی عبارت است از حرکت در امتداد یک خط فکری برای رسیدن از وضع موجود به وضع مطلوب. به این ترتیب، می‌توان گفت که هیچ مدیری از برنامه‌ریزی بی‌نیاز نیست، زیرا حتی اگر هدفها تکراری هم باشد (مثل مدیر و مغازه‌بفالی یاد شده) باز هم در نوبت باید در برنامه‌ریزی قبلی مختصر تغییراتی داده شود، زیرا تغییر زمان این بازنگری را ایجاب می‌کند. با این حال، در مواقعی که پای اقدامات غیرتکراری در میان باشد، برنامه‌ریزی ضرورت زیادیتری دارد، باید در آن ریزه‌کاریهای زیادتری رعایت شود، وقت‌گیرتر است و غیره.

از سوی دیگر، می‌دانیم که مدیر هم انسانی است مانند سایر انسانها، و انسان موجودی کامل نیست، ضمن اینکه به دلیل تغییرات زمانی و مکانی، هر مدیر ناچار است در هر برنامه‌ریزی ملاحظات نازهای داشته باشد. لذا، بهتر است توجه مدیران برنامه‌ریز به نکات زیر جلب شود:

۱. لزوماً همه برنامه‌ها توسط مدیر طراحی نمی‌شود. در واقع معاون مدیر، کسب‌اشناسان او، مشاوران سازمان، واحدهای مستقل برنامه‌ریزی، و امثال آن از جمله منابعی هستند که مدیر برای

برنامه‌ریزی در اختیار دارد. در نتیجه، لازم است مدیران از این وسوسه که همه وظایف برنامه‌ریزی را شخصاً انجام دهند، باید آزاد شوند. برعکس، به این نکته بیندیشند که کار گروهی معمولاً از کار فردی بهتر و سودمندتر است. یا لاف این حکم در محیط سازمان صدق می‌کند.

۲. کسانی که در برنامه‌ریزی مشارکت داده می‌شوند، باید در جریان دقیق امور قرار گیرند. اگر برنامه‌ریزی افزایش فروش برای یک تعاونی باشد، و فرضاً این تعاونی کالاهای مصرفی یک منطقه را عرضه می‌کند و هدف آن است که با برنامه‌ریزی شعبه جدید فروشگاه تعاونی دایر شود، لازم است مدیرعامل تعاونی نکاتی نظیر آنچه را در زیر می‌آید، در اختیار برنامه‌ریزان قرار دهد:

الف. بازدید از محلی که قرار است شعبه فروشگاه در آن ایجاد شود، زیرا بررسی و تعیین محل برای یک فروشگاه، امری اساسی است.

ب. در نظر گرفتن فاصله شعبه جدید از فروشگاه اصلی.

ج. بررسی فروشگاههای دیگری که در آن محدوده به فعالیت مشابه اشتغال دارند. د. حجم فروش فروشگاه اصلی و سود خالص آن در ماه یا سال.

ه. ترکیب جمعیت منطقه‌ای که قرار است شعبه فروشگاه در آن ایجاد شود به انضمام اطلاعات مربوط به وضعیت اقتصادی-اجتماعی آنها.

و. سرمایه فروشگاه تعاونی و بخشی از آن که قرار است به شعبه جدید انتقال یابد. ز. ترکیب کارکنان فروشگاه فعلی و تأثیر یا رابطه آن با ترکیب گروهی که شعبه جدید را اداره خواهند کرد؛ و امثال آن.

۳. شایسته است مدیر تقریباً در تمامی مراحل برنامه‌ریزی همراه برنامه‌ریزان باشد. این همراهی از طراحی، شبیه‌سازی،

بازدید، و مانند آن گرفته تا اجرای آزمایشی برنامه تدوین شده را شامل می‌شود. در واقع، حضور مدیر در تمامی فعالیت‌های برنامه‌ریزی به دلایل متعددی ضرورت دارد که جای بحث آن در اینجا نیست. اما همینقدر اشاره می‌شود که این حضور از علاقمندی، دلسوزی، احساس مسئولیت و دیگر ویژگیهای خوب او حکایت می‌کند. به علاوه، در پرتو همین حضور است که مدیر عملاً از تجربه و تخصص خود استفاده می‌کند، به رموز کار و مشکلات پی می‌برد، و حتی قوت قلبی برای سایر کارکنان محسوب می‌شود.

۴. لازم است مدیر اطلاعاتی هرچه زیادتر پیرامون آنچه باید برنامه‌ریزی شود، داشته باشد. البته، به طوری که در بخش شماره یک اشاره شد، قرار نیست تمامی اجزای برنامه توسط مدیر طراحی شود، اما شایسته است وی در همه حال همراه برنامه به پیش برود. بنابراین، در صورتی که از موضوع مورد برنامه‌ریزی اطلاع ندارد، بهتر است ابتدا در دوره آموزشی آن شرکت کند و لاف با مهمترین نکات و مبانی آن آشنا شود. در غیر این صورت، نه ناظر خوبی خواهد بود، نه مشکلات را عمیقاً درک خواهد کرد تا بتواند برای حل آن به دیگران کمک کند.

۵. شایسته است مدیر هر بخش فعالیت را به شایسته‌ترین فرد موجود بسپارد. این کار در اصطلاح مدیریت، سازماندهی نام دارد و عبارت از آن است که هر کار توسط شایسته‌ترین فرد در مناسبترین زمان به کمک بهترین و ارزاترین ابزار موجود با هزینه معقول به پایان برسد. برای این منظور، لازم است مدیر از نخستین روزهای تصدی مسئولیت در هر فرصت ممکن این یا آن کارمند را به این یا آن دوره آموزشی بفرستد تا هم اطلاعات آن روز به روز بیشتر و روزآمدتر شود و هم در هنگام

ضرورت از عده‌های متخصص بهره‌مند گردد؛ شایان یادآوری است که این التفات ویژه به کارکنان سازمان مزایای متعدد دیگری نیز دارد که در مقاله حاضر نمی‌توان به آن اشاره کرد.

۶. صرف‌نظر از هر هدف و نتیجه‌ای که یک برنامه‌ریزی (یا یک فعالیت دیگر) دارد، شایسته است مدیر از آن به عنوان یک «حتمه یادگیری استفاده کند. در واقع، تجربه عبارت از معلمی است که بهترین راهها را به هر کس نشان می‌دهد. لذا، مدیر با روی آوردن به هر نوع برنامه‌ریزی چنین صحنه یا صحنه‌هایی می‌آفریند تا هم خودش و هم سایر کسانی که در آن صحنه حاضر می‌شوند، درسهای تازه‌ای یاد بگیرند. با این حال، در صورتی این یادگیری بهتر و ساده‌تر حاصل می‌شود که مدیر شخصاً نسبت به آن حساسیت مثبت داشته باشد و نیز به کارکنان ذیربط تذکر لازم را ندهد تا عبرت‌آموزی از صحنه‌ها را از یاد نبرد. به بیان دیگر، ممکن است کارکنان به خودی خود از چنین صحنه‌هایی تجربه‌های سودمند کسب کنند، اما چنانچه پیشاپیش به آنان گفته شود که چرا و چگونه باید این تجربه‌ها را یاد بگیرند، احتمال اینکه با حواس جمع‌تر به کسب تجربه بپردازند، زیادتر است. شایان یادآوری است که حتی در مواقعی مدیران برای ترغیب هرچه زیادتر کارکنان به تجربه‌اندوختن، نه فقط چنین هشدارهایی به آنان می‌دهند (یا در واقع برایشان تکلیف یادگیری تعیین می‌کنند)، بلکه به آنها تذکر می‌دهند که در پایان روز یا هفته یا یک مدت معین از آنان نوعی آزمون به عمل خواهند آورد و برای دانسته‌هایشان امتیاز در نظر خواهند گرفت. در نتیجه، تقریباً همه کسانی که در صحنه‌های یادگیری قرار می‌گیرند، خود را موظف به یادگیری هرچه بیشتر می‌بینند تا صرف نظر از هرچیز، از آزمون یاد شده سربلند بیرون بیایند. طبیعاً این یادگیری و یادگیری بیشتر مزایای مادی و معنوی بسیار زیادتری هم دارد، که چون از بحث فعلی خارج است به همین اشاره‌ها اکتفا می‌شود.

۷. آزادی واژه‌ای است که در ساختارهای مختلف به شیوه‌های متفاوت تفسیر می‌شود. در عین حال، تقریباً هر دو خود زنده‌ای در شرایط عادی آزادی را دوست دارد و مایل نیست هیچ‌کس یا هیچ‌چیز آن را محدود کند. بی‌تردید، هنگامی که سخن از انسان به میان می‌آید، بیان اینکه انسان دوست دارد آزاد باشد، نه اتراق‌آمیز است، نه دور از ذهن.

کارکنان یک سازمان انسانند و لذا آزادی را دوست دارند. در همان حال، لازم است در هر سازمان برای هر فعالیت آزادی تعریف شود تا کارکنان در قالب تقریباً مشخصی مطالب آزادی باشند. یا از آن استفاده کنند بنابراین، به مدیران توصیه می‌شود قبل از آنکه بخشهای مختلف، یک برنامه‌ریزی را به این یا آن کارمند بسپارند، ابتدا حدود آزادی عمل او را در زمان سرنام‌ریزی مشخص کنند و با خودش در میان بگذارند و حتی اگر لازم باشد این حدود را برایش تشریح یا توضیح کنند. آنگاه کار را به او بسپارند و جز با نظارت ظریف، انهم به قصد راهنمایی و اصلاح مسیر، در راه او قرار نگیرند تا به این ترتیب بتوان امیدوار بود که آزادی یاد شده در کیفیت کار انجام شده تأثیر مثبت دارد.

۸. هرج و مرج از جمله پیامدهای دموکراسی حساب نشده است. در واقع، چنانچه دموکراسی براساس ریشه‌های لغوی آن تعریف شود، به مفهوم انجام دادن کارهای مردم توسط خودشان است. به این تعبیر، چون هدف مدیر برنامه‌ریزی برای سازمان است، باید این فعالیت را به تعبیر دموکراسی به کارکنان سازمان واگذار کند. در عین حال، چون دموکراسی افراطی موجب می‌شود که کنترل از دست کارکنان و مدیر خارج شود، شایسته است مدیران در استفاده از این اصل (یا اصطلاح یا فعالیت) قبل از هر چیز به تواناییهای بدنی و ذهنی کارکنان، سپس به ظرفیت عاطفی آنان برای کنترل خود و غزه نشدن از آزادی عمل، و پس از آن به توانایی خودشان در نظارت بر همه کارکنان ببینند. به این ترتیب، می‌توان امیدوار بود که دموکراسی به

مفهوم صحیح کلمه بکار رفته و به احتمال بسیار زیاد پیامد آن مثبت است.

۹. در هر سازمان کار گروهی به استناد تجربه‌های شخصی و پژوهشهای متعدد میدانی بر کار انفرادی ترجیح دارد، مگر آنکه نوع فعالیت به گونه‌ای باشد که نتوان آن را به صورت گروهی انجام داد. در واقع، آنچه از صدر تاریخ اجتماعات بشری به مفهوم «تعاون» کنونی شناخته می‌شده، و از اقدامات پیشگامان راچدیل به بعد رسماً با عناوین تعاون و تعاونگری و امثال آن شناخته و به آن عمل نشده، نمونه‌های آشکار و معمولاً موفق کار گروهی است. از اینرو، به مدیران توصیه می‌شود در هر جا امکان‌پذیر باشد، برنامه‌ریزی را به فعالیتی گروهی تبدیل کنند. در عین حال، باید داشت که منظور از تعاونگری سازمانی یا برنامه‌ریزی گروهی، این نیست که همه اعضای گروه همزمان کار کنند، بلکه:

(الف) می‌توان این وظیفه را به گونه‌ای تعبیر کرد که فعالیت هر کس دنباله فعالیت نفر قبل از او باشد. به این ترتیب، آن دو نفر معنا تعاونی عمل خواهند کرد.

(ب) می‌توان فعالیت‌های فکری برنامه‌ریزی را به افراد نظریه‌پرداز و عملی آن را به کارورزان محول کرد. به این ترتیب، هر گروه کار مخصوص به خود را انجام می‌دهد، ولی چون در بین آنها همخوانی وجود دارد، نتایج به دست آمده سودمند و مطلوب است.

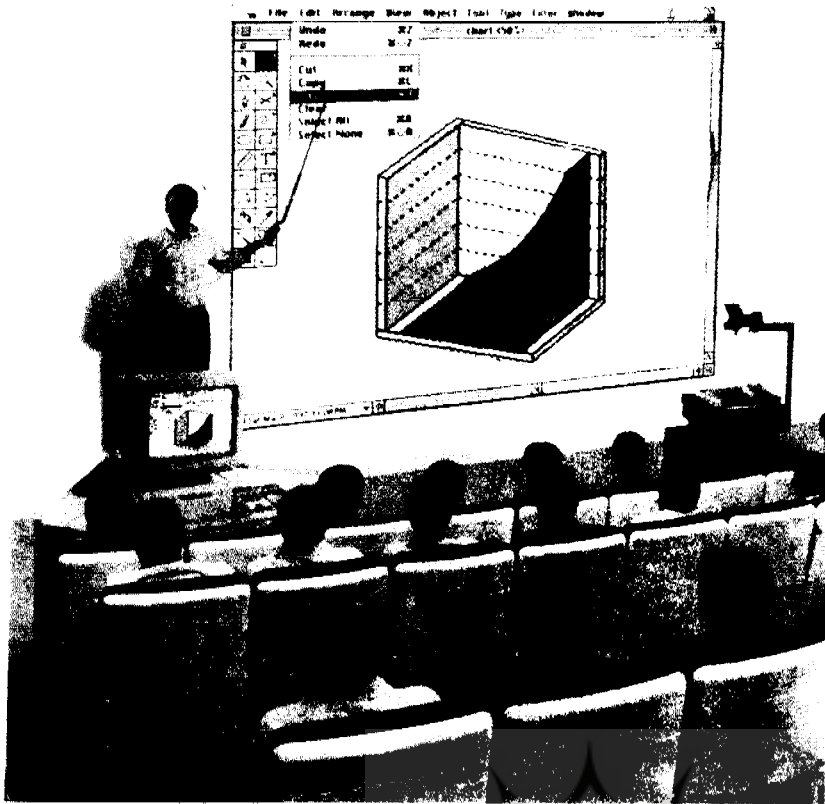
(ج) می‌توان در صورت امکان، برنامه‌ریزی را چنان بخش‌بندی کرد که به انجام رساندن هر بخش آن مستلزم همکاری یک یا چند نظریه‌پرداز و یک یا چند کارورز باشد. این کار نه تنها موجب حسن انجام آن فعالیت می‌شود، بلکه از جمود احتمال فکری افراد نیز جلوگیری می‌کند. در واقع، چنانچه عده‌ای اهل عمل (کارورز) همواره دوران عده‌ای اهل نظر (نظریه‌پرداز) کار کنند، به تدریج هر گروه در کار خودشان، ماهرتر و نهایتاً متعصب‌تر می‌شوند و احتمال دارد کار گروه دیگر را واجد اهمیت ندانند. لذا همکاری در گروه اهل عمل و اهل نظر احتمال بروز چنین

خطری را بسیار کاهش می‌دهد. به علاوه، در ضمن پیشرفت کار هرکس از دیگری، دیگران تجربه‌های تازه‌ای یاد می‌گیرند و چه بسا که به تدریج افراد اهل عمل در نظریه‌پردازی آشنا شوند و بالعکس. یعنی هم برنامه‌ریزی به صورت مطلوب انجام می‌شود و هم افراد بدون صرف هیچ هزینه‌های از یکدیگر آموزش می‌بینند.

۱۰. مدیران پیش از تفویض اختیارات برنامه‌ریزی به همکاران خود باید به این نکته بیندیشند که براساس آنچه در علم روان‌شناسی تفاوت‌های فردی خواننده می‌شود، کارکنان شباهتی به یکدیگر ندارند. لذا، باید به هرکس کاری واگذار شود که با خصوصیات او هماهنگ‌تر باشد. در عین حال، باید بدانند که براساس همان نکته، سرعت حرکت با پیشرفت افراد نیز یکسان نیست بلکه در این زمینه نیز تفاوت‌هایی در بین آنان وجود دارد. از اینرو، لازم است دو بخش یک کار را به دو نفر که سرعتی نسبتاً برابر دارند، به‌پارند تا مشکلی بروز نکند.

از سوی دیگر، باز هم براساس آنچه در روان‌شناسی هیجان و عاطفه خواننده می‌شود، انسانها همواره در یک وضعیت ذهنی (روانی) و رفتاری قرار ندارند، بلکه تحت تأثیر عوامل متعدد در اندیشه و عمل آنها تغییراتی بروز می‌کند. به همین دلیل، فرزان و نشیب‌های کاری این یا آن کارمند امری عادی است که هم با استناد به اصل تفاوت‌های فردی و هم به موجب موضوعات مرتبط با هیجان و عواطف، کاملاً موجه است. توجه مدیر به این نکته هم در او آمادگی لازم را بوجود می‌آورد و هم وی را به این اندیشه رهنمون می‌شود که برای جلوگیری از تبعات منفی چنین فرزان و نشیب‌هایی چه باید کرد.

۱۱. برنامه‌ریزی به خودی خود کاری دشوار و معمولاً خسته‌کننده است. در واقع، این فعالیت، بیش از آنکه جاذبه داشته باشد، دافعه دارد. چرا که معمولاً کاری است بیشتر فکری و کمتر بدنی و کارهای فکری معمولاً ملال‌آور و خسته‌کننده است. به علاوه، چون بازده آن به چشم نمی‌آید و برنامه‌ریزان باید ماهها و حتی سالها در



از پیوسته‌های منفی تعارض و تضاد جلوگیری کنند.

۱۲. به یک تغییر باید هر مدیر را یک سازخواستارکننده تعریف کرد، زیرا مسئولیت نهایی هر کار بر عهده اوست و رده‌های بالاتر از او بازخواست می‌کنند. از اینرو، شایسته است مدیران از این نقش خود اطلاع داشته باشند و در هر جا لازم بود با رعایت اصول اخلاقی و روابط سالم انسانی از آن استفاده کنند. این حکم کلی در مورد برنامه‌ریزی نیز صادق است.

۱۳. به تعبیر دیگر، مدیر فردی است مشکل‌یاب و تسهیل‌کننده. یعنی باید در هر شرایطی به دنبال پیدا کردن مشکلات بگردد و سپس ابزار لازم را فراهم کند تا همکاران او بتوانند به کمک این ابزار مشکلات را برطرف سازند. طبعاً این حکم در مورد برنامه‌ریزی هم صدق می‌کند.

۱۴. و بالاخره باید به اختصار یادآور شد که در برنامه‌ریزی نیز مانند سایر فعالیت‌های فردی و گروهی، انعطاف‌پذیری منطقی و معقول از جمله شرایط اصلی توفیق مدیر و همکاران او محسوب می‌شود.

انداز در دیدن نتایج تلاش خودشان ببینند. باز هم از جذابیت برنامه‌ریزی کاسته می‌شود. از اینرو، وظیفه مدیران است که اولاً این ویژگی برنامه‌ریزی را برای همکارانی که اخیراً به گروه برنامه‌ریزی پیوسته‌اند، تشریح کنند؛ ثانیاً با ترفندهایی که شرایط زمانی و مکانی ایجاد می‌کند و نیازی به توضیح آن نیست، در خلال پیشرفت کار موجبات سرگرمی و تنوع را فراهم سازند. برای مثال، پیشخ موسیقی ملایم در محیط کار می‌تواند اغلب مواقع از ملال ناشی از یکنواخت بودن فعالیت‌های برنامه‌ریزی بکاهد.

۱۵. تقریباً در هر نوع کار گروهی، حتی اگر منظور از گروه فقط دو نفر باشند، احتمال بروز تعارض و تضاد حتمی است. در نتیجه، لازم است مدیران با مطالعه نوشته‌های مربوط به این موضوع، که معمولاً زیر عنوان مدیریت تعارض مطرح می‌شود و هدف آن یاد دادن روشهای مقابله صحیح و سوده‌مند، با تعارض و تضاد است، بر قدرت خود برای رهبری دیگران بیفزایند

سازمانها به کنار می‌رود. البته در مورد کارکنان و مدیران عملیاتی نیز باید رعایت کرد.

برای برخورداری از مزایای شایسته سالاری (از جمله: افزایش اثر بخشی فرد در سازمان، ارتقای رضایت شغلی، روحیه و احساس تعلق کارکنان نسبت به سازمان، ایجاد انگیزه جهت تلاش، بهبود و ارتقای سطح عملکرد و توانایی خود در کارکنان و...) منطقی است که سازمان نظام شایسته سالاری را نهادینه کند و در کنار و به عنوان جزئی از آن، شایسته گزینی و شایسته سازی را نیز مد نظر قرار دهد.

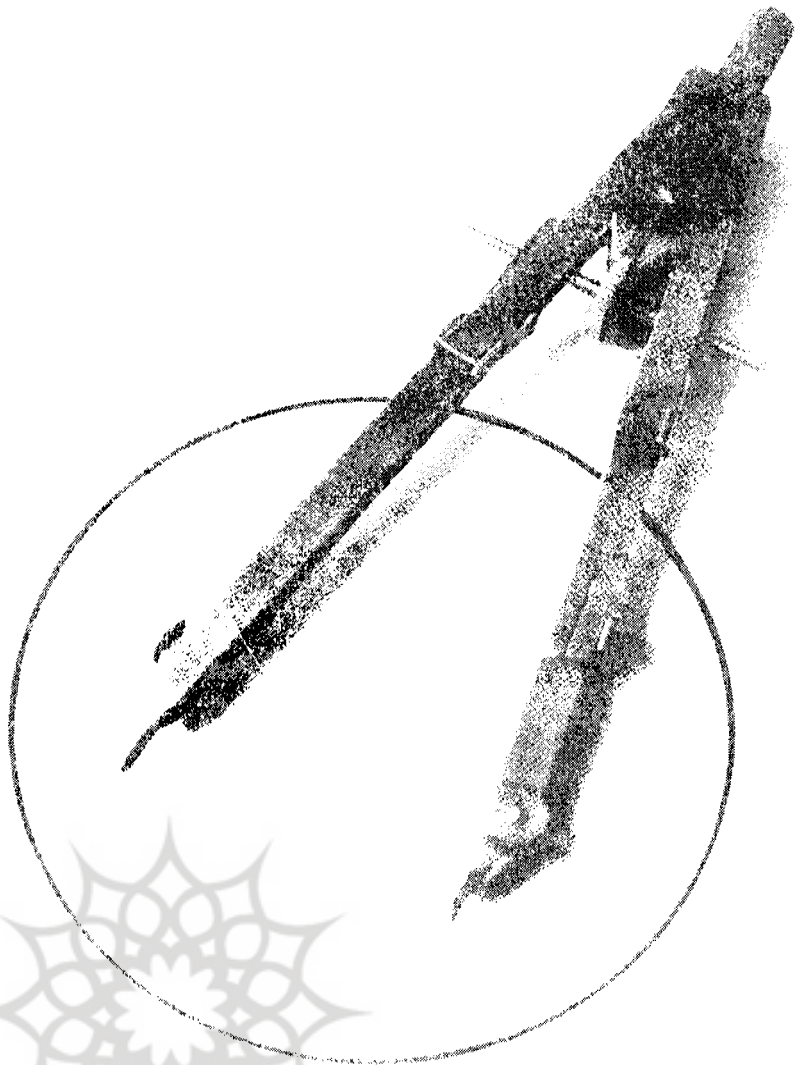
در این مقاله سعی شده پاره‌ای از ویژگیهایی که افراد شایسته برای پست مدیریت باید داشته باشند، بررسی شود. سپس از مقایسه بین سیستم ارتقاء در ایران و ژاپن و نهایتاً معضلات ناشی از عدم رعایت شایسته سالاری در ایران بحث شده است و در آخر نیز از بحث نتیجه‌گیری شده است.

معیارهای شایستگی از دیدگاه حضرت علی علیه السلام

حضرت علی علیه السلام در فرمان معروف خود به مالک اشتر فرمانروای مصر که در واقع زیر بنای مدیریت اسلامی می‌باشد، معیارهایی را برای انتخاب و انتصاب مدیران و کارگزاران نظام بر می‌شمارد، به عبارت دیگر ملاکهای شایستگی افراد را تعیین می‌کند.

۱- تقوا؛ آنچه در سر لوحه روحیات و منش یک مدیر اسلامی قرار دارد، متقی بودن وی است. زیرا اگر تقوای الهی به راستی شناخته شده و به درستی رعایت شود، بی شک همه فضیلت‌های روحی دیگر هم که مدیر باید دارا باشد، حاصل خواهد شد. حضرت امیر علیه السلام در طلیعه نامه خود به مالک اشتر، میان «امره تقوی الله» او را به مراعات و حفظ تقوای الهی فرمان می‌دهد.

بنابراین با تقواترین افراد، شایسته‌ترین افراد هستند، البته تقوای صرف نمی‌تواند ملاک انتخاب و انتصاب باشد، بلکه یکی از مهم‌ترین ویژگیهایی است که افراد دارای آن



مدیریت شایسته سالار

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

کسی سپرد و شاخص مدیر چه ویژگیهایی باید داشته باشد؟

وضعیت سازمانی و منطق حاکم بر آن ایجاب می‌کند که از هر کسی و هر چیزی به درستی و متناسب با موقعیت، حداکثر استفاده ممکن به عمل آید، چنین مسفروضه‌ای درباره نیروی انسانی به صورت قرار گرفتن شایسته‌ترین فرد در مناسب‌ترین موقعیت شغلی (شایسته سالاری) مطرح می‌شود.

شایستگی^۱ در لغت به معنای داشتن توانایی، اختیار، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است.^۲ در عرف هم داشتن شایستگی و شایسته سالاری بیشتر در انتخاب و انتصاب مدیران عالی و میانی

● حسین زارعی

مقدمه

مدیریت نقش حیاتی و اساسی خویش را همچنان در دنیای پیچیده امروز ایفا می‌کند. به درستی می‌توان ادعا نمود که هیچ علمی به اهمیت مدیریت برای انسان حاضر و بشر آینده وجود ندارد. همچنان که در گذشته دور بشر، که علم و تکنولوژی، مراحل اولیه خود را می‌گذرانند، نیز به عنوان تنها راهگشای وی در مبارزه برای ادامه حیات بوده است.

با این توضیح جای یک سؤال باقی می‌ماند که مدیریت را باید به دست چه

نسبت به دیگران تقدم دارند.

۲- حسن سابقه: حضرت امیر المؤمنین در این مورد می‌فرماید: «پس خوش سابقه ترین آنها را در نزد عموم برگزین و آن کسی که از همه بیشتر، چهره‌اش به امانت داری شناخته شده است، انتخاب کن». دانشن سابقه خوب نزد مردم یکی دیگر از ویژگی‌هایی است که افراد دارای آن شایستگی دارند. مردم بهترین قاضی هستند که می‌توانند قضاوت کنند. در سازمان هم کارکنان سازمان بهترین داور هستند که می‌توانند نظر دهند که کدام مدیر دارای حسن سابقه است و می‌تواند به مقام‌های بالاتر ترفیع یابد.

۳- دانایی و توانایی: صرف داشتن تقوا و حسن سابقه برای ارتقاء و انتصاب کافی نیست. حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: آن کسی که توانایی و عملکرد بهتری را به کار گرفت، استحقاق حکمرانی دارد. بنابراین دانترین و تواناترین افراد شایسته ترند. دانایی، دانش کار است و بدون آن انجام کارها امکان‌پذیر نیست و توانایی هم جز آن انجام کارها است. دانایی خوب است که جسارت انجام کارها را داشته باشد.

۴- صلاحیت اخلاقی: حضرت علی (ع) در مورد داشتن صلاحیت اخلاقی به مالک اشتر می‌فرماید: «پس هر آینه تو بالاتر از انبهای و ولی امر تو بالاتر از نوست و خدا بالاتر از کسی است که تو را به مدیریت و فرماندهی گمارده است. مدیر باید این صلاحیت را داشته باشد که مقهور قدرت مقام نشود و این مقام را در مقابل مقام حضرت احدیت ذره‌ای نداند و نیز بداند که در دایره قدرت خداوند خدمت می‌کند و هیچ موقع سرمست قدرت نشود.

۵- داشتن طسرفیت روحی و کاری: حضرت امیر (ع) به مالک اشتر می‌فرماید: «از کسانی انتخاب کن که بزرگداشت و احترام او را سرکش نسازد» و همچنین می‌فرماید: «کسی را انتخاب کن که نه بزرگی کار، او را از پا در آورد و نه فراوانی آن او را دچار پربشانی و سر درگمی نماید». مسلماً افراد کم ظرفیت، وقتی به پستی و قدرتی می‌رسند خود را گم می‌کنند

حضرت امیر (ع) به مالک اشتر می‌فرماید: «از کسانی انتخاب کن که بزرگداشت و احترام او را سرکش نسازد» و همچنین می‌فرماید: «کسی را انتخاب کن که نه بزرگی کار، او را از پا در آورد و نه فراوانی آن او را دچار پربشانی و سر درگمی نماید».

و فکر می‌کنند که آنها این شایستگی را داشته‌اند که به مقام برسند. این افراد در مواقع مهم و حساس که برای سازمان می‌تواند بسیار تأثیر گذار باشد، نمی‌توانند منطقی تصمیم‌گیری کنند.

۶- ضابطه گزایی به جای رابطه گزایی: متأسفانه این ویژگی مهم که از مهم‌ترین سفارشات حضرت امیر (ع) به مالک می‌باشد، در جامعه امروزی ما بسیار کم‌رنگ شده است تا جایی که واژه «مدیریت اتوبوسی» امروزه بر سر زبانها افتاده است، به این معنا که یک مدیر با اتوبوسی از افراد فامیل و آشنا می‌آید و با آنها نیز می‌رود!

حضرت امیر (ع) به مالک اشتر می‌فرماید: «فرمانداری برای تو وسیله ات و نان نیست بلکه امانتی در گدس تو است». در جامعه ما هم اگر به هر مسئولیتی که به انسانها داده می‌شود به عنوان یک امانت با آن برخورد شود هیچ گاه در امانت خیانت نمی‌شود.

۷- پرهیزکاری و صداقت: حضرت علی (ع) در این مورد به مالک می‌فرماید: «ملازم به راستگویی و امانت داری باشید که این دو رویه، از رویه نیکان است». پرهیزکاری و پاکدامنی شخصی سبب می‌شود، در مواردی که می‌تواند با چرخش قلمی، یا اظهار کلامی، منافع خویش را به قیمت پایمال شدن حقی تأمین کند. با نفس خود را از ضاء نماید و یا برای نیازهای شخصی خود در امکانات و نیروهای سازمان تصرف کند. از لغزش و خطا باز ایستد و از سود استفاده از پست و مقام خود، مصون بماند.

۸- بزرگ منشی و بزرگواری در برابر مخالفان: حضرت امیر (ع) می‌فرماید: «بباز حکومت و مدیریت داشتن سیمای گشاده و به اصطلاح در یادانی است». افرادی می‌توانند

رهبری گروهی را به عهده بگیرند که از سعه صدر، نظر بلند و همت والا برخوردار باشند و تمام ناملایمات را در خود هضم کنند و سعی کنند افراد معاند را به مخالف و افراد مخالف را نیز به موافق تبدیل کنند. زیرا کار مدیریت کاری بس دشوار و نیازمند حوصله فراوان است.

۹- دور اندیشی و آینده نگری: حضرت می‌فرماید: «احتیاط را پیشه خود ساز و از علم و دانش جدا مشو، که سرانجام کار تو ستوده خواهد بود». نه تنها مدیر باید از وضع جاری سازمان خود آگاه باشد بلکه باید بتواند آینده را نیز پیش بینی کند. زیرا بسیاری از تصمیماتی که او امروز می‌گیرد در آینده نتیجه خواهد داد و بنابراین باید بتواند آن روز را ارزیابی کند.^۲

ویژگی‌هایی که در فوق به آنها اشاره شده، ویژگی‌هایی است که از متن نامه حضرت امیر علیه السلام به مالک اشتر استخراج شده و ویژگی‌های دیگری را نیز می‌توان استخراج کرد. بنابراین جدای از ویژگی‌های مدیریتی که در قسمت بعد به آنها اشاره می‌شود باید دید فردی که برای انتصاب در یک پست مدیریتی انتخاب شده، چه تعداد از ویژگی‌های فرمان حضرت امیر (ع) را دارد.

معیارهای شایستگی از دیدگاه علم مدیریت

علم مدیریت به عنوان علم اداره سازمانها، معیارهایی را برای شایستگی در نظر گرفته، به خصوص در انتخاب و انتصاب مدیران. زیرا در ارتقاء است که شایستگی معنی و مفهوم پیدا می‌کند. عمده‌ترین معیارهای شایستگی را می‌توان به شرح زیر بر شمرد:^۴

۱- مهارت‌های مدیریتی و سرپرستی: مدیری شایسته است که فنون برنامه

ریزی، سازماندهی و هماهنگی مناسب کار، نیروها و امکانات سازمان، سرپرستی و هدایت امور سازمانی، گروهی و فردی، درک موقعیت و به کارگیری سبک مدیریت مناسب، هدف گذاری دقیق و مشخص فردی و گروهی، پیگیری، بررسی و کنترل مسائل و امور مهم، آگاهی از تشکیلات، قوانین و رویه‌های اداری و مالی سازمان را داشته باشد. بنابراین داشتن مهارت‌های مدیریتی سرپرستی یکی از ویژگی‌های فرد شایسته است.

۲- **مهارت‌های تصمیم‌گیری:** تصمیم‌گیری جوهره مدیریت است بنابراین فرد مدیر و شایسته باید دارای ویژگی تصمیم‌گیری به موقع، قاطع و همراه با دقت، با توجه به اهداف و استراتژی‌ها، دیدگاه‌ها و وضعیت سازمان و هماهنگی با بخش‌های دیگر سازمان در تصمیم‌گیری، به اجرا گذاشتن سریع تصمیمات متخذه، اثر بخشی تصمیمات گرفته باشد.

۳- **خلاقیت و نوآوری:** خلاقیت برای بقاء هر سازمانی لازم و ضروری است، بدون خلاقیت، مرگ سازمان زودتر فرا می‌رسد. به همین خاطر فردی شایسته است که بتواند ضمن ارائه طرح‌ها و راه‌حلهای خلاقانه برای حل مسایل و بهبود وضع موجود، با موقعیت‌های جدید و کارهای دشوار و چالش برانگیز رویارویی بکند.

۴- **مهارت‌های رهبری:** تشویق خلاقیت و افکار جدید، برقراری ارتباط مناسب با زیردستان، مباحثان و فرا دستان و انگیزش زیردستان در جهت اهداف سازمان، تأیید، ترغیب و تشویق کار خوب، راهسازی، حمایت و فراهم آوردن زمینه رشد افراد نفوذ در دیگران و جلب احترام آنان نسبت به خود، از جمله مهارت‌های رهبری است که فرد شایسته باید داشته باشد.

۵- **مهارت‌های فنی:** توانایی استفاده از دانش خاص و بهره‌مندی از فنون و منابع مختلف در جهت اجرای یک فعالیت مهارت‌های فنی در مدیریت سطوح پایین به دلیل ماهیت سرپرستی و مشکل‌گشایی آن اهمیت بسیاری دارند.

۶- **مهارت‌های ادراکی:** توانایی درک

پیچیدگی‌های سازمان، تشخیص عوامل اصلی و درک ارتباط آنها با دیگر عوامل درون و بیرون سازمانی و نقش جایگاه خود در موقعیت‌های مختلف. این مهارت برای احراز پست مدیریت عالی به خاطر نقش رهبری آن بسیار اهمیت دارد.

۷- **مهارت‌های روابط انسانی:** برخی از مدیران امروزه با عدم بهره‌گیری از رویه‌های ارتباطی مناسب کارها را پیش می‌برند و هیچ‌گونه مهارت در روابط انسانی ندارند. در صورتی که اعتقاد به کار به وسیله مردم با آگاهی از دانش انسانی و رهبری مؤثر و مهارت ایجاد ارتباط صریح، آزاد، منصفانه و بدون حب و بغض و همراه با اطمینان متقابل با دیگران اساس کار مدیریت است.

۸- **مهارت‌های گفتگو و مذاکره:** سخنران و شنونده خوبی بودن هنر است و از این جهت باید برای درک نظر و موضع دیگران، اتخاذ مواضع منطقی و دفاع از آنها و گفتگو با توانایی جهت همکاری و حمایت دیگران و انجام مذاکرات سازنده و مؤثر در درون و بیرون سازمان تلاش کرد.

۹- **مهارت‌های اطلاعاتی:** مدیران و افراد شایسته باید توان گردآوری، انتشار و به کارگیری به موقع اطلاعات صحیح مربوط را در اموری مانند برنامه ریزی، پیش‌بینی و قضاوت داشته باشند.

۱۰- **مهارت کامپیوتری:** توانایی استفاده از کامپیوتر در انجام امور و وظایف محوله از الزامات امروزی است.

۱۱- **ظرفیت و استعداد برای رشد و تعالی:** قانع نشدن به وضع موجود و تلاش برای خودسازی، پذیرش چالش‌های شغل جدید وجود زمینه لازم برای رشد و کسب مهارت بیشتر در موارد دهگانه مذکور از جمله موارد قابل ذکر است.

تحلیلی از شایسته‌سالاری

ابتدا پدر این نظام «رژر ویلیام کرتیس» با پشتیبانی گروه کوچکی از طرفدارانش در سال ۱۸۷۷ میلادی به مبارزه علیه حزب گرایی (پارتی بازی) در سازمان‌های دولتی آمریکا پرداخت و خواستار برقراری شایسته‌سالاری شد که این مبارزه تا سال

۱۸۸۱ ادامه داشت. پس از این حرکت، با همکاری سی مؤسسه، سازمانی به نام «سازمان بهبود امور استخدامی» را در نیویورک و دیگر استانها به وجود آورد که دولت مردان را از خواب بیدار کرد به گونه‌ای که آنها ناچار شدند تا در سطح ملی چنین سازمانی را پدید آورند تا جایی که از این شیوه در حال حاضر در همه کشورهای جهان تقلید شده و ادارهای به نام امور استخدامی جزء یکی از مهم‌ترین سازمان‌های اصلی دولت‌ها به شمار می‌روند! این سازمان در حقیقت پایه گذار اصلی نظام شایسته‌سالاری در شغل‌های دولتی است. اگر این سازمان درست به وظایف خود عمل کند، دگرگونی‌های زیر پدید خواهد آمد:

- ۱- پویایی در کارکنان و شغلها.
- ۲- سودآفرینی شغلها و بازدهی کارکنان.
- ۳- انگیزش در پیوستن به خدمات عمومی.
- ۴- دادن امتیازهای مادی و معنوی و تأمین کارگزاران دولت.
- ۵- بررسی جامعه و بازار کار دانشگاهها و مؤسسه‌های عالی برای جذب نیروهای متخصص و گماردن آنان در سازمانهای دولتی (پس از ابراز شایستگی).
- ۶- دور نگه داشتن محیط اداری از فساد و گروه‌گرایی و ایجاد سلامت سازمانی.
- ۷- برقراری معیارهای ارزشیابی شغلها و پرورش استعدادها و نوآوری و توانایی‌ها.
- ۸- جلوگیری از سوءاستفاده سازمان‌های دولتی. به این معنا که دولت نباید با نفوذ سیاسی خود و با در نظر گرفتن سود گروهی خاص، به صورت مؤسسه‌ای شغل ساز درآید بلکه باید حیات آفرین نیروی انسانی فعال برای ایفای نقش در خدمات عمومی باشد.

به این ترتیب بود که شایستگی به حرکت درآمد و کم‌کم، تجدید نظر و اصلاح‌های بسیاری در آن به وجود آمد در این رهگذر و در سال ۱۹۵۲ شایسته‌سالاری رأساً در قانون اساسی آمریکا گنجانده شد.

باید توجه داشت که رعایت شایسته‌سالاری هزینه‌هایی هم دارد که باید پرداخت شود. برای نمونه «گار فیلد»^۵ یکی



از رؤسای جمهوری آمریکا، جداً تصمیم گرفت که با فساد اداری مبارزه کند و حزب گرایی جای خود را به نظام لیاقت بدهد. پس از انتخاب وی به ریاست جمهوری، مدعیان حزبی بسیاری دور او را گرفتند و نه نام این که در انتخاب او کمکهای شایانی کرده‌اند، حق مسلم خود دانستند تا تصدی شعلهای مهم و آب و نان داری را برای خود طلب کنند! "کارل فیلد" به شدت با این درخواستها مخالف کرده و گفت ارجاع شغل می‌باید بر پایه تخصص و شایستگی باشد. این رودررویی‌ها سر انجام موجب شد که یکی از مدعیان سرخ ورده، رئیس جمهور را با شلیک چند گلوله در دفتر کارش به قتل برساند. (۱۸۸۲ میلادی)^۶

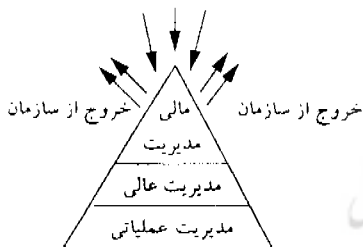
نحوه ارتقاء و انتصاب در مدیریت ژاپنی و ایرانی

اگر در حوزه مدیریت ژاپنی در تمام دنیا معروف شده و بسیاری از دانشمندان علم مدیریت، پیشرفتهای اقتصادی اخیر ژاپن را مرهون به کارگیری این نوع سبک مدیریت می‌دانند. یکی از موارد جالب توجه در این نوع مدیریت نحوه ارتقاء و انتصاب مدیران می‌باشد که در اینجا مختصراً بدان اشاره می‌شود تا با کشور خودمان مورد مقایسه قرار گیرد.

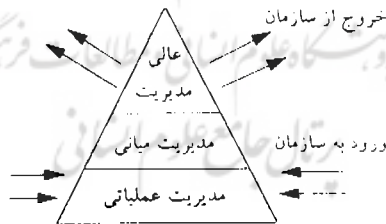
اگر هرم مدیریت را در نظر بگیریم، این هرم دارای سه سطح مدیریتی است. عملیاتی، میانی و عالی. معمولاً شروع به کار افراد در مدیریت ژاپنی از پایین هرم آغاز می‌شود و افراد در نهایت پس از طی ۳۰ سال خدمت از سازمان خارج می‌شوند. به عبارت دیگر فردی که به سمت مدیریت عالی سازمان برگزیده می‌شود الزاماً باید قبلاً پستهای مدیریت عملیاتی و میانی را طی کرده باشد. این موضوع در شکل زیر نشان داده شده است. کارکنان در سبک مدیریت ژاپنی به فکر تصاحب پست مدیریت عالی نیستند. زیرا احراز پست مدیریت عالی دارای شرایط بسیار سختی است و از همه مهم‌تر حداقل باید دارای ۲۵ سال سابقه کار مفید باشند، یعنی فرد تا قبل رسیدن به آن سابقه کاری، هیچ سودایی را در سر نمی‌پروراند! شرط دوم این که این

ورود به سازمان

فرد باید دارای بالاترین سطح تحصیلات در آن سازمان باشد.



شکل نحوه ورود و خروج کارکنان سازمان در ایران



شکل نحوه ورود و خروج کارکنان سازمانها در ژاپن

متأسفانه ارتقاء و انتصابهای قومیتی و نژادی باعث بیرون پدیده زشتی به نام «مدیریت اتوبوسی» شده است و بدین صورت که یک مدیر یا مقام مسئول با اتوبوس قوم و خویش می‌آید و وقتی برکنار شد به صورت اتوبوسی سازمان را ترک می‌کنند. این مورد یکی از معضلات اساسی نظام اداری ما است که تنها در سایه عمل به فرمایشات مولا علی علیه

در مقایسه با این روند برای تصدی پستها و مناصب بزرگ در کشورمان تجربیات، مهارتها، تحصیلات، ابتکاران، شایستگیها در بسیاری از موارد نادیده گرفته می‌شود. شکل زیر بیانگر این موضوع است:

السلام در مورد انتصاب و انتخاب افراد که در ابتدای این مقاله به آنها اشاره شد و معیارهای شایستگی از دیدگاه علم مدیریت، امکان پذیر است. امیدواریم سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور که متولی نظام اداری کشور می باشد، تدبیری بیندیشد تا آثار مخرب عدم رعایت شایسته سالاری بیش از پیش عارض نشود.

معضلات ناشی از عدم شایسته سالاری در سازمانهای دولتی

عدم رعایت شایسته سالاری در نظام اداری معضلات فراوانی را به بار می آورد که عمده ترین آنها عبارتند از:

- ۱- حاکمیت مدیریت قومی و نژادی بر سازمانها.
- ۲- از بین رفتن پویایی در کارکنان و میل به سکون، چرا که کارکنان احساس خواهند کرد، که تلاش آنها هیچ نتیجه ای برای پیشرفت آنها نخواهد داشت.
- ۳- رکود خلاقیت و نوآوری که خود باعث کاهش بهره وری سازمانها خواهد شد.
- ۴- نزدیک شدن سازمانها به مرگ به عبارت دیگر با عدم شایسته سالاری مرگ سازمانها فرا می رسد.
- ۵- رواج بی انگیزگی در کارکنان.
- ۶- بروز فساد اداری و به خطر افتادن سلامت سازمان.
- ۷- عدم میل و رغبت نیروهای متخصص و دانشگامی به کار در سازمانها و به خصوص سازمانهای دولتی.
- ۸- افزایش تضاد سازمانی بین کارکنان عادی و کارکنان ذینفع از عدم رعایت شایسته سالاری.

نتیجه گیری

بدون شک هیچ کس از شایسته سالاری و داشتن توان و مهارت انجام کارها، بدش نمی آید، بلکه بر عکس هر کس به نوعی خودش را برای انجام کاری خاص شایسته می داند و حتی ناشایسته ترین افراد وقتی به مقامی می رسند و یا به پستی منصوب می شوند، خودشان را لایق و سزاوار آن می دانند. بنابراین از این افراد هیچ توقع نیست، بلکه بر دولت محترم و به طور خاص «سازمان مدیریت و برنامه ریزی

کشور» است که با برنامه ریزی درست و صحیح، قوانینی را در جهت به کارگماردن افراد صالح و شایسته در سازمانهای دولتی به تصویب برساند و با انتصاب افراد و مدیران نالایق به شدت مخالفت نماید، به نوعی که رفته رفته این برنامه به یک فرهنگ در سازمانهای ما تبدیل شود و شاهد روزی باشیم که اگر مثلاً به فرد گفتند که شما مدیر کل وزارت ... می شوید، در صورت نداشتن تجربه، توان، مهارت، دانش و به طور کلی نداشتن شایستگی، بگوید که بنده معذورم و نمی توانم این پست را قبول کنم. این حرفی که گفتم دست نیافتنی نیست، بلکه به راحتی قابل اعمال و اجرا در سازمانهای ما می باشد.

منابع و پانویست ها:

- 1: Competence
- 2: Oxford Advanced Learners Dictionary
- ۳- علیرضا ررفی، رستمی، معیارهای انتصاب و گزینش از دیدگاه حضرت علی (ع)، نشریه آموزش کاربردی مدیران جهاد سازندگی، سال و نهم، شماره ۹، آذر ماه ۱۳۷۸، ص ۴۰۳
- ۴- سید محمد عباس زادگان، اصول اساسی در سازمانها، و رهبری، شرکتهای سهامی استانی، ۱۳۷۶، ص ۱۳- ۱۲ و ۲۵- ۱۹.
- 5: Garfield
- ۶- حسام الدین سید، آیین مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۲، صفحه ۳۷۸ تا ۳۹۱.

۳- سرمایه:

مجموع سرمایه اتحادیه های تعاونی مصرف تا پایان سال ۱۳۷۸ به بیش از ۲۱۶ میلیارد ریال بالغ گردیده است که نسبت به سال ۷۶ حدود ۲۰/۶ درصد افزایش نشان می دهد.

همچنین بیشترین درصد افزایش سرمایه در دوره فوق را اتحادیه های تعاونیهای مصرف کارکنان دولت استانی با ۴۰/۸ درصد داشته اند.

افزون بر آن، اتحادیه های تعاونیهای مصرف فرهنگیان استانی و شرکت تعاونی مصرف سپه در دوره فوق تغییری در سرمایه خود ندادند.

در عین حال، اتحادیه های کارکنان دولت سراسری (اسکاد) - امکان - مصرف محلی و فرهنگیان سراسری - به ترتیب ۲۳/۹ - ۲۱/۷ - ۱۲/۵ و ۴ درصد افزایش سرمایه دادند.

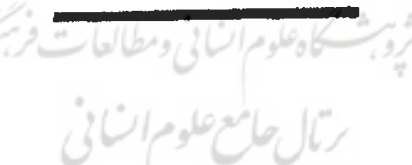
۴- ساختمان اداری و انبارها:

مجموع ساختمان اداری اتحادیه های تعاونیهای مصرف در پایان سال ۱۳۷۸ به بیش از ۶۲۸۵۸ مترمربع بالغ گردیده است که بیشترین ساختمان اداری مربوط به اتحادیه امکان با ۲۷۴۸۲ مترمربع می باشد. - انبارهای مسقف اتحادیه ها در پایان سال ۷۸ نیز به ۱۶۹۹۶۰ مترمربع در سطح کشور می رسد که بیشتر انبار، مربوط به امکان می باشد.

- انبارهای غیرمسقف اتحادیه حدود ۲۵۶۲۹۴ مترمربع می باشد.

۱- خرید اتحادیه استانی کارکن دولت و فرهنگیان از اتحادیه های مرکزی از مجموع فعالیت اتحادیه های فوق حذف شده است.

۲- خرید اتحادیه های استانی از اتحادیه مرکزی در بران فروش آنها حذف شده است.



بقیه از صفحه ۸

درصد از کل فروش اتحادیه ها را به خود اختصاص داده اند.

شرح	آکارکان	کارکنان دولت	فرهنگیان	امکان	مصرف	جمع
ساختمان اداری	۲۵۰۰	۱۰۵۰۰	۱۳۷۷۶	۸۲۵۰	۱۳۵۰	۶۳۸۵۸
انبار	۸۰۰	۲۶۲۰۰	۱۳۷۰۰	۱۴۶۵۰	۷۱۳۹۳	۱۶۹۹۶۰
غیرمسقف	۳۰۰۰	۱۲۰۰۰	۳۹۰۰۰	۵۰۰۰	۱۳۳۸	۲۵۶۲۹۴
زمین	-	-	۸۳۵۰۰	-	-	-

مورد مطالعه باید یادآور شد که توسعه تعاونیهای تولید پسته امکانات مناسب و لازم برای تحقق برخی از هدفهای نظام جمهوری اسلامی را نیز محقق می‌سازد که از آن جمله می‌توان از موارد زیر نام برد:

۱- حرکت در راستای تحقق عدالت اجتماعی در این بخش
 ۲- افزایش بهره‌وری در بخش تولید پسته و در نهایت افزایش صادرات غیرنفتی کشور
 ۳- تقویت مشارکت باغداران پسته در برنامه‌های توسعه کشاورزی

۴- حفظ محیط زیست و استفاده بهینه از منابع طبیعی کشور به ویژه آب و خاک که در مناطق تولید این محصول بسیار حیاتی هستند و در نتیجه امکان اعمال توسعه پایدار در این بخش از اقتصاد کشور

۵- تنظیم برنامه تولید و الگوی کشت و تأمین مدیریت تولیدی در سطح واحدهای خرد و منفرد و جدا از هم همچنین باید اشاره کرد که شرکت‌های تعاونی تولید اهداف جانبی دیگری را نیز برآورده می‌سازند که از حیث ضروریات توسعه کشاورزی و همچنین توجه به اعضای این تعاونیها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. اهم این هدفها از این قرارند:

الف) یکپارچه‌سازی کشت و ایجاد یک واحد اقتصادی بزرگ و گسترده تولید پسته
 ب) تجمیع توانائیهای پراکنده و ایجاد روحیه همکاری و مشارکت در کار و تولید
 ج) جلوگیری از خرد شدن مجدد واحدهای تولیدی
 د) استفاده مشترک از ماشین‌آلات و تجهیزات و افزایش سطح مکانیزاسیون

ه) افزایش راندمان آبیاری و افزایش سطح زیر کشت آبی و جلوگیری از پرت آب
 و) افزایش درآمد تولیدکنندگان

پسته و اعضای شرکت و کاهش هزینه‌های تولید

ز) ایجاد امکانات مناسب برای استفاده از تسهیلات بانکی (به خصوص برای سالهایی که تولید محصول بر اثر شرایط اقلیمی و جوی کم می‌باشد و یا درآمد باغداران پسته به دلایل مختلف کاهش می‌یابد.)

ح) امکان ارائه آموزش فنی به اعضای برای انتقال دانش بومی آنها به همدیگر^(۸)

● منابع:

- اتحادیه بین‌المللی تعاونی. (۱۳۷۷). گزارش کاری و یکمین نمایشگاه اتحادیه بین‌المللی تعاون، انتشارات و ترجمه وزارت تعاون، چاپ اول.
 - ازکسیا، مصطفی و حسینی عرفانی، هادی و ... (۱۳۷۷). "طرح بررسی افشار آسیب‌پذیر جامعه روستایی گرمسار" (پروژه ابعاد اقتصادی) مؤسسه پژوهشهای برنامه‌ریزی و اقتصاد کشاورزی وزارت کشاورزی.

- انصاری، حمید (۱۳۷۴) مجموعهٔ تفریبات درس انواع و کارکرد تعاونیها، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه تهران.

- اوسیریانی، احمد. طه. مهدیه. (۱۳۷۲). شرکت‌های تعاونی تولید روستایی، مروری در پنبه و نگاهی به مسائل و مشکلات، فصلنامه اقتصاد کشاورزی و توسعه، سال اول، شماره ۲، پاییز ۱۳۷۲.

- حسینی مهر، کمال. (۱۳۷۰). نظری بر مسائل و مشکلات عمده تعاونیهای کشور، ماهنامه تعاون، دوره جدید، شماره دوازدهم، مهر ۱۳۷۰.

- سلطانی، غلامرضا، لحنی. بهاء‌الدین (۱۳۷۲)، اقتصاد کشاورزی، تهران، مرکز نشر دانشگاهی، چاپ اول.

- طالب، مهدی. (۱۳۷۶). اصول و اندیشه‌های تعاونی، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول.

- صفری شالی، رضا (۱۳۷۹). تأثیر تعاونیها بر سلامت محیط زیست، سندها، تعاون، بیابان، ۱۹۸، مهر ماه ۱۳۷۹.

- عبداللهی، محمد. (۱۳۷۷). نظامهای بهره‌برداری کشاورزی در ایران، معاونت امور نظام بهره‌برداری وزارت کشاورزی.

- کمیته برنامه‌ریزی توسعه تعاونیهای تولید. (۱۳۷۶).

گزارش گروه کار توسعه تعاونیهای تولید روستایی، مؤسسه پژوهشهای برنامه‌ریزی و اقتصاد کشاورزی وزارت کشاورزی.

- معاونت امور نظام بهره‌برداری وزارت کشاورزی. (۱۳۷۵). گزارش اجمالی از اقدامات و عملکرد

واحدهای تابعه (جهت ارائه نه بسیار رؤسای سازمانهای کشاورزی و مدیران واحدهای ستادی وزارت کشاورزی) دی ماه ۱۳۷۵.

- روحانی، سبایش. (۱۳۷۸). بررسی عملکرد شرکت‌های تعاونی تولید روستایی استان همدان، مجله اقتصاد کشاورزی و توسعه، سال هفتم، شماره ۲۵، بهار ۷۸.

- Schiller, Otto (1969) "Cooperation and Internation in Agricultural Production" Asia publishing house London.

- Unesco (1995) "The chair of Sustainable Development" the Unesco Gournal on the Environmen and Natural Resources, Vol. 31, No.3

- Sudasky, John (1978) "Rural Cooperatives, Neoparimomial Reqimes and Interventions" Jorna of Rural Cooperation Vol VI VO2.

- International Cooperative Alliance (1995) Report "Internatioal Cooperative Principles".

■ پی نوشت‌ها:

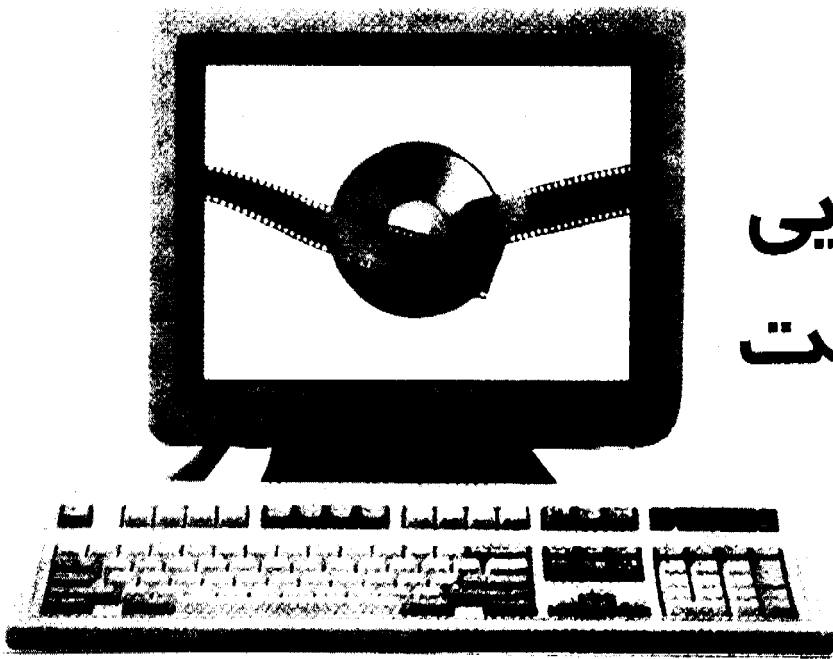
از جمله تحقیقاتی که در این زمینه صورت گرفته: بررسی وضعیت تولید و صادرات پسته ایران و جهان و تعیین کارآیی فنی پسته کاران از دکتر جواد ترکمانی، مجله اقتصادی کشاورزی، شماره ۲۰، زمستان ۱۳۷۶.

ب- "بررسی بهره‌وری عوامل تولید پسته در شهرستان رفسنجان از حسین مهرابی بشرآبادی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته اقتصاد کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس، سال ۱۳۷۴، ج: تحلیل بهره‌وری عوامل مؤثر بر تولید پسته (مطالعه موردی شهرستان اردکان)، از احمد فتاحی اردکانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد اقتصاد کشاورزی، سال ۱۳۷۵، د: کتاب "پسته ایران" از محمدحسن ابریشمی، (۱۳۷۳)، انتشارات مرکز نشر دانشگاهی، د- سایر منابع تکمیلی از جمله:

۱- تحقیق "نظامهای بهره‌برداری کشاورزی در ایران" توسط دکتر محمد عبداللهی که برای معاونت امور نظامهای بهره‌برداری وزارت کشاورزی انجام گرفته.

۲- گزارش "گروه کار توسعه تعاونیهای تولید روستایی" توسط مؤسسه پژوهشهای برنامه‌ریزی و اقتصاد کشاورزی. ۳- طرح "بررسی تطبیقی" ابعاد اجتماعی، اقتصادی و فنی نظامهای بهره‌برداری از مراتع یا تأکید بر نظام تعاونی در استانهای آذربایجان شرقی و کردستان "توسط مؤسسه مطالعات و تحقیقات اجتماعی دانشگاه تهران که برای سازمان جنگلها و مراتع کشور انجام گرفته (که نگارنده نیز در تهیه و تدوین آن دستن داشته است)

(۲) به نقل از گزارش، گروه کار توسعه تعاونیهای تولید روستایی در اسفند ماه ۱۳۷۶، ص ۱۹



تازه‌هایی از اینترنت

تقویم رویدادهای اتحادیه بین‌المللی تعاون (ICA) در سال ۲۰۰۱

● ترجمه: مرجانه سلطانی

گروه ترجمه ماهنامه تعاون در نظر دارد پس از این، با جستجو در اینترنت آخرین یافته‌ها و رویدادهای دنیای تعاون را هر ماه انعکاس دهد و در این طریق آماده دریافت پیشنهادات و نظرات مسئولان، کارشناسان و خوانندگان ارجمند می‌باشد. از این رو تقاضا داریم به منظور ارتباط دوسویه دیدگاه‌های خودتان را به منظور ارزیابی و بهره‌گیری دست‌اندرکاران، نویسندگان و مترجمان ماهنامه برایمان ارسال فرمایید.

● مهم‌ترین رویداد سال ۲۰۰۱ ای‌کا، برگزاری مجمع عمومی ای‌کا در ماه اکتبر در سنول، پایتخت کره جنوبی است.

فوریه ۲۰۰۱

۱-۲ فوریه/ای‌کا، سمینار اعمال نفوذ (مسائل تعاون) اروپا - بروکسل، بلژیک
۳-۴ فوریه/ای‌کا، نشست کمیته ارتباطات - کپنهاگ، دانمارک

۱۰-۱۱ فوریه/ای‌کا، نشست هیأت مشاوره تعاون در امر توسعه ماربورگ، آلمان
شرکت‌کنندگان: اعضای گروه کاری توسعه و مدیران منطقه‌ای

۲۶-۲۷ فوریه/شورای اروپا - نشست تپرزبورگ، روسیه
شرکت‌کنندگان: اعضای شورای اروپا

آوریل

شرکت‌کنندگان: کمیته ارتباطات ای‌کا، گروه کاری ارتباطات ای‌کا - مدیران منطقه‌ای
۵-۹ فوریه/ای‌کا، نشست دفتر مرکزی و دفاتر منطقه‌ای، سمینار مسائل زنان در تعاون - ژنو، سوئیس
شرکت‌کنندگان: کارکنان دفتر مرکزی و مدیران دفاتر منطقه‌ای

۱۸-۲۰ فوریه/ای‌کا، نشست هیأت مدیره - رم، ایتالیا
شرکت‌کنندگان: اعضای هیأت‌های مدیره

ژوئن

۱۲-۱۳ اکتبر/ای‌کا/نشست هیأت مدیره - سنول، کره
شرکت‌کنندگان: اعضای هیأت‌های مدیره ای‌کا
۱۴-۱۵ اکتبر/ای‌کا - نشست‌های هیأت‌های

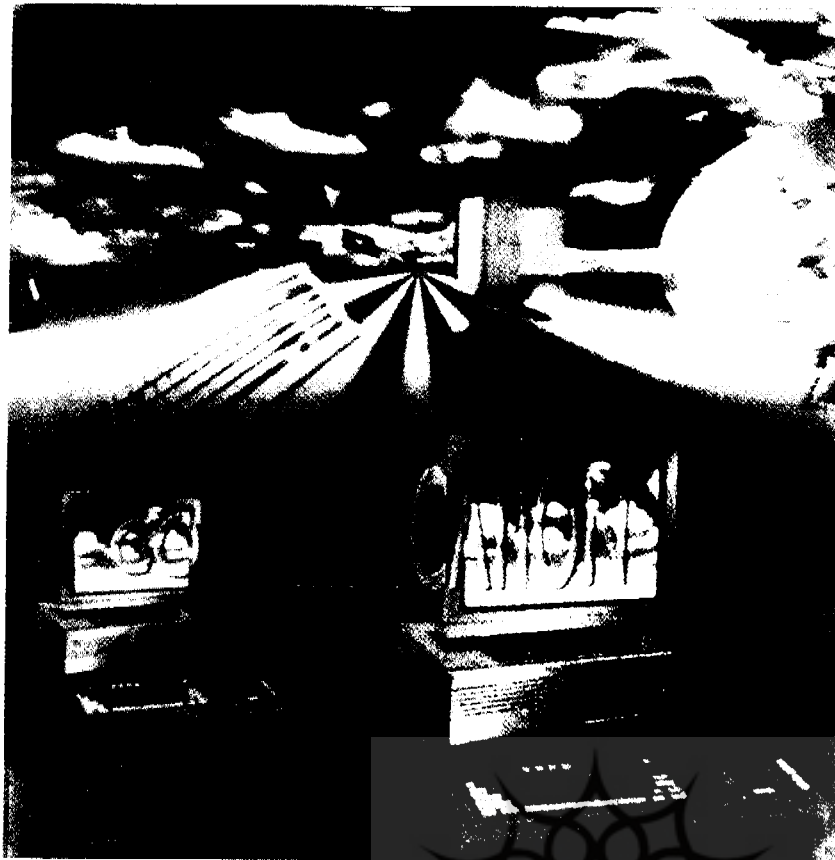
دفتر منطقه آسیا و اقیانوسیه/Jcen - توکیو، ژاپن
شرکت‌کنندگان: تعاونگران جوان، مدیران جوان تعاونی‌ها

جولای

۷ جولای ۲۰۰۱ - هفتاد و نهمین روز بین‌المللی تعاون/هشتمین روز تعاون سازمان ملل متحد

اکتبر

۱۲-۱۳ اکتبر/ای‌کا/نشست هیأت مدیره - سنول، کره
شرکت‌کنندگان: اعضای هیأت‌های مدیره ای‌کا
۱۴-۱۵ اکتبر/ای‌کا - نشست‌های هیأت‌های



در سهایی برای موفقیت بیشتر

نکته‌ها و اشارات زیر برای موفقیت هرچه بیشتر تعاونیها از مقاله‌های چاپ شده در مجله تعاون آمریکا NCBA و مجله دفتر تعاونیهای کشاورزی و آمریکا برگزیده شده است:

دلایل عدم توفیق برخی از تعاونی‌ها

- انتخاب نامناسب مدیران، به خصوص افرادی که در حمایت از تعاونی خود ناموفق هستند.
- اعضای که به عضویت تعاونی درمی‌آیند، اما هرگز از تعاونی خود استفاده نمی‌کنند و برای کمی سود بیشتر در جای دیگر، تعاونی خود را نادیده می‌گیرند.

• اعضای که از تعاونیها استفاده نمی‌کنند ولی در قبال آن مسئولیت‌پذیر نیستند. هر عضو باید در هنگام ضرورت یا نیاز، پذیرای مسئولیت محوله باشد. همچنین هر عضو باید برای به دست گرفتن مدیریت تعاونی از فرصت مساوی بهره‌مند باشد.

• اعضای که هرگز در مورد تعاونی خود پرسشی مطرح نمی‌کنند و اجازه نمی‌دهند. عده قلیلی برای تعاونی تصمیم‌گیری و سیاستگذاری کنند.

• اعضای که در نشستهای سالانه شرکت نمی‌کنند و مدیرانی که در نشستهای هیأت مدیره حضور نمی‌یابند.

• فقدان آموزش مستمر اعضا در زمینه مشکلات تعاونی و چالشهای پیش‌رو

• عدم حمایت از تعاونی با تأمین سرمایه موردنیاز (سرمایه کلان) برای اجرای امور جاری

• مدیریت ارزان‌قیمت که به صورت گران‌قیمت‌ترین اقلام برای تعاونی تمام می‌شود. در حالیکه مدیریت گران‌قیمت

معمولاً کم هزینه‌ترین مقوله برای تعاونی خواهد بود.

• عدم توجه و دقت کافی به تشکیل گروههای دینفع و باندبازها در تعاونی

• پنهان‌سازی حقایق مربوط به تعاونی، هر حقیقتی، چه خوب و چه بد، را باید، نه در زیر میز بلکه روی آن و در معرض دید قرار داد.

• خطاهای انجام شده در سیاستگذاری مالی، همچون ریخت و پاش‌های اعتباری، سرمایه‌های بسیار اندک، حسابرسیهای نادرست، فقدان یک برنامه سالم و نظام

مندمالی برای بازپرداخت سهام

• اشتباه در امور آموزشی و اجتماعی سرمنشاه این اشتباه از عدم آموزش

آرمانهای تعاونی به اعضا ناآشنا به نحوه عملکرد تعاونی آغاز شده و با قصور در

ارائه برنامه‌های آموزش عمومی، شکست در بالا بردن میزان وفاداری اعضا و با

مقابله با ایجاد و گسترش فرقه‌ها و باندها در شرکت تعاونی ادامه می‌یابد.

• خطاهای مدیریتی از جمله تهیه

مسورت موجودی نامناسب، مکان نامناسب، وسایل نامرغوب، بی‌توجهی به

ظاهر تجهیزات و تسهیلات موجود، عدم وفاداری و علاقه کارکنان، مدیریت

ناکارآمد، مدیران بی‌کفایت، رابطه بازاری (تبارگماری): انتصاب خویشان و آشنایان،

برگزاری ضعیف جلسات، پذیرش اعضا غیرصادق و ناراضی.

چگونه تعاونیها موفق می‌شوند؟

• صرفاً کالاها و خدمات موردنیاز اعضا را تأمین و ارائه می‌کنند.

• از طرف اعضا حمایت مالی می‌شوند. هر قدر میزان سرمایه تأمین شده از سوی

اعضا بیشتر باشد، تعاونی با کارایی بیشتری فعالیت می‌کند.

• از کلیه دارائیهای ثابت تعاونی به میزان ۷۵ درصد یا بیشتر استفاده می‌کنند.

• اعضای دارند که اکثر امور تعاونی را خود انجام می‌دهند.

• هزینه‌های اجرایی و ثابت (بالاسری) آنها ناچیز است.

- خدمات فردی و تخصصی بیشتر، به ویژه در محدوده بازار ارائه می‌کنند.
- خط ارتباطی خود را با اعضاء حفظ می‌کنند. از این رو اعضاء، بیشتر اقرادی تعیین‌کننده خواهند بود.
- گروه مدیریت با کیفیت‌گزینش و ایجاد می‌کنند.
- بر انتصاب مدیران متخصص در امور تجاری، تأکید بیشتری دارند.
- روش نظام مند آموزش تعاون برای اعضاء، کارکنان، رؤسا و مدیریت تهیه و اجرا می‌نمایند.
- جسورانه برای ایجاد تغییر و تحول در نحوه عملکردها، بازارها و نیازهای اعضاء فعالیت می‌کنند.

خبرهای رایانه‌ای برای تعاونگران

از نشریه شماره ۹ - اکتبر ۲۰۰۰

شبکه جوانان ایکا

هیأت مدیره ایکا در اکتبر سال ۲۰۰۰ در شهر براتیسلاوا، پیشنهاد ایجاد شبکه جوانان اتحادیه بین‌المللی تعاون را به تصویب رساند. این پیشنهاد، گزارشی در مورد فعالیتهای جوانان پذیرفته شده در اتحادیه بین‌المللی تعاون و اعضاء اتحادیه در چند سال اخیر را شامل می‌شد. همچنین در این گزارش به علاقه‌فزاینده جامعه بین‌المللی به وحدت و یکپارچگی جوانان به عنوان آینده‌سازان جامعه مورد بحث قرار گرفته بود.

گروه کاری "ایکا" که در زمینه ابتکارات جوانان فعالیت می‌نماید، بر شور جوانان، پویایی آنان، فکری نو و تخصص آنان در عرصه‌های فن‌آوری به عنوان سرمایه‌گرانه‌های نهضت تعاون تأکید نمود. علاوه بر این، تعاونگران جوان خود خواستار ایفای نقش در ساختن نهضت تعاون هستند.

کار شبکه جوانان "ایکا" عبارت خواهد بود از:

- ترویج هویت و فلسفه تعاون در بین اقشار جوان
- ارتقاء سطح تبادل تجربیات بین

منطقه‌ای برای ظهور نسل جدید تعاونگرانی که منطقه‌ای عمل می‌کنند ولی جهانی فکر می‌کنند.

- افزایش انتقال دانش بین تعاونگران کهنه‌کار و جوان

- مشارکت بیشتر جوانان در فعالیتهای اتحادیه بین‌المللی تعاون

● کمک به سازمانهای عضو ایکا از طریق دفاتر منطقه‌ای برای تشویق جوانان به مشارکت به شیوه ممکن

- درخواست از ایکا برای بکارگماردن و مشارکت‌پذیری جوانان در فعالیتهای

تحقق این اهداف. هیأت مدیره ایکا همچنین موارد زیر را به تصویب رساند.

- نهضت تعاون اهمیت مباحث جوانان را به رسمیت بشناسد و تعهد خود را به افزایش مشارکت جوانان در نهضت تعاون اعلام نماید.

- شبکه جوانان ایکا را ایجاد نماید.

● ایکا همچنین تخصیص منابع انسانی و مالی برای اجرای فعالیتهای در سال ۲۰۰۱ را تأیید نمود.

- از شبکه جوانان درخواست نمود تا پیشنهادی مبنی بر سیاست و راهبرد بلندمدت جوانان ایکا را به هیأت مدیره اتحادیه بین‌المللی تعاون تسلیم نماید.

● با تشکیل کنفرانس بین‌المللی جوانان و ایسته به مجمع عمومی ایکا در سال ۲۰۰۱ در سنول پایتخت کره جنوبی موافقت نمود.

توجه: از طرف رئیس ایکا، برای تشویق اعضاء اتحادیه بین‌المللی تعاون به منظور حمایت از این شبکه و گردآوری و ارائه اطلاعات مربوط به کارهای انجام شده از سوی تشکلهای تعاونی مربوطه، نامه‌ای ارسال خواهد شد.

آغاز به کار سایت COOP، در نیمه دوم سال ۲۰۰۱

۸ ژانویه ۲۰۰۱

نام اعضاء اتحادیه بین‌المللی تعاون (ایکا)، خود بخود تحت عنوان "Coop" ثبت خواهد شد.

Coop یکی از هفت قلمرو جدید اینترنت است که در ۱۶ نوامبر سال ۲۰۰۰ از طرف

شرکت واگذاری نامها و شماره‌های اینترنت (ICANN) به تصویب رسید. هفت برنده از بین ۲۴ متقاضی می‌توانند تشوخی سایتهای بیشتری را به خود اختصاص دهند و به مردم امکان شناسایی آسانتر گروههای خاص در اینترنت داده خواهد شد. هفت قلمرو انتخابی اینترنت عبارتند از: aero، برای صنعت هوایی، biz، برای امور تجاری، coop، برای نهضت تعاون، info، برای اطلاعات عمومی، museum، برای موزه‌ها، name، برای افراد و pro، برای مشاغل.

"ICANN" به دلیل عمومیت و توافق بین‌المللی، coop را به co-op ترجیح داد و بنابراین coop تصویب شد.

سایت coop موجب ترویج جهانی تعاون خواهد شد و تعاونها می‌توانند به بازاریابی، آموزش عمومی و جذب اعضاء جدید بپردازند. coop کار را برای خریداران، تولیدکنندگان، و سایر افراد برای یافتن تجارتهای مطمئن و قابل اعتماد در بازار جهانی الکترونیکی آسانتر می‌کند.

اعضاء ایکا و انجمن ملی تجارت تعاون (NCBA) می‌توانند از طریق poptel به عنوان ارائه‌کننده خدمات اینترنتی تعاون در انگلستان، از نیمه سال ۲۰۰۱ با پسوند coop، در این سایت اینترنت ثبت نام کنند. تا سال ۲۰۰۲، کلیه تعاونها در سراسر جهان، که ۷ اصل تعاون را رعایت نمایند قادر خواهند بود یک نام از سایت coop، دریافت کنند. انجمن ملی تجارت تعاون (NCBA) ضمن همکاری نزدیک با اتحادیه بین‌المللی تعاون (ایکا) از بین تقاضا نامه‌های تسلیم شده، تعاونی بودن یا تعاونی نبودن شرکتها را در هر کشور تعیین و مشخص می‌نمایند. این دو سازمان مستقیماً با اتحادیه‌های تجاری تعاونی در بسیاری کشورها (تا حد امکان) برای شناسایی تعاونیهای واقعی در منطقه‌های ذیربط همکاری خواهند نمود.

چگونه از هم اکنون در سایت Coop ثبت نام کنیم؟

در حال حاضر هیچگونه طرحی برای



ارائه تسهیلات پیش ثبت نام وجود ندارد. چنانچه تشکلهای دیگری غیر از Poptel و NCBA به شما پیشنهاد ثبت نام از هر نوع نمودند، آن را ندیده بگیرید، چرا که پول و وقت خود را هدر داده‌اید.

اگر اطلاعات بیشتری در مورد نحوه روزآمد شدن از آخرین و ناسازگرتین دست‌آوردهای تعاون می‌خواهید به آدرس <http://www.Poptel.net/> مراجعه و بر روی Coop کلیک کنید.

توجه: Poptel به عنوان ثبت نام کننده طی شش ماه عمل خواهد کرد. پس از این مدت، خدمات ثبت نام برای ایجاد رقابت بیشتر به سایر مراکز ثبت نام داده خواهد شد.

هزینه ثبت نام در سایت Coop چقدر است؟
NCBA و Poptel، ۷۵ دلار هزینه سالانه ثبت نام را به ICANN پیت نهاد نمودند. این هزینه پس از امضاء قرارداد نهایی با ICANN تأیید خواهد شد.

چرا باید در سایت Coop ثبت نام کنیم؟
بسیاری از تعاونیها به دنبال آنند که نامشان با عنوان "Coop" در معرض دید همگان در اینترنت قرار گیرد، چرا که طبق نظرخواهی انجام شده، بیشتر مشتریان به تعاونیها بیش از سایر خرده فروشان معمولی اعتماد دارند. برای نمونه، شرکت تعاونی آپیرتقال طبیعی فلوریدا در ایالات متحده آمریکا، با اعلام این مطلب که محصولات شرکت توسط گروه کشاورزان تعاونی تولید می‌شود، جایگاه خود را در بازار آپیرتقال آمریکا از ردیف ۴ به ردیف اول تولیدکنندگان این محصول ارتقاء داد. علت چیست؟ علت این است که خریداران نیز به کشاورزانی که در رقابت بازار نقش برجسته‌ای می‌یابند، بیشتر اعتماد می‌کنند. تعاونیها، با افزودن پسوند Coop، به آدرسهای اینترنت خود می‌توانند برای اعضا و سایر تعاونیها، آسانتر قابل دسترس باشند. هرچند تعاونیها مجبور نیستند در صورت عدم تمایل از پسوند Coop استفاده کنند.

صندوق توزیع دیجیتالی
با بخشی از سود حاصله از ثبت نام در

تعاون، با همکاری ایکا، امکان ارائه تقاضانامه به ICANN را برای ایجاد یک سایت مهم جدید بررسی نمود. در واقع ایکا به این نتیجه رسید که نهضت تعاون آمریکا نیز قصد تسلیم تقاضانامه خود را دارد. بدین ترتیب با ایجاد ارتباط، بحث و مذاکره آغاز شد. انجمن ملی تجارت تعاون (NCBA) به عنوان رهبر این حرکت انتخاب و درخواست ایجاد سایت Coop تسلیم شد. در این تقاضانامه علت مفید بودن تشکیل سایت Coop برای جامعه اینترنت و نحوه اختیارات آن برای محدود نمودن سایت به استفاده از تعاونیهای واقعی توضیح داده شده بود. ایکا پس از شناسایی شرکای بالقوه خود، اطلاعات و منابع مورد نیاز را برای تقویت و پشتیبانی از تقاضانامه NCBA تأمین نمود. این تقاضانامه در دوم اکتبر سال ۲۰۰۰ به شرکت واگذاری نامها و شماره‌های اینترنت (ICANN) تسلیم شد. ایکا از اعضا خود می‌خواهد از این طرح حمایت نمایند. همچنین تاکنون نامه‌ها و میلیهای بسیاری خطاب به ICANN و NCBA از طرف اعضا جامعه تعاون در آسیا، آمریکا، اروپا و آمریکای لاتین ارسال شده است.

سایت Coop، یک صندوق توزیع دیجیتالی ایجاد خواهد شد. این صندوق با تخصیص منابع مالی خود به تعاونیها در مناطق روستایی و کمتر توسعه یافته، کمک خواهد نمود تا به فن‌آوریهای نوین ارتباطات از راه دور دسترسی یابند.

پیش زمینه

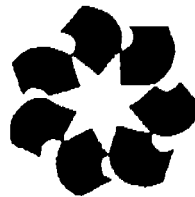
انجمن ملی تجارت تعاون آمریکا با حمایت ایکا و با استفاده از منابع مالی Poptel، کارشناسایی و هویت‌پذیری Coop را برای تعاونیها در سراسر جهان انجام می‌دهد. در این زمینه رقابت بسیار شدید است، چهل و چهار مقاصد برای ۱۸۰ TLD جدید پیشنهاد مناقصه داده‌اند. یکی از عوامل اصلی حمایت از سایت Coop، تعداد بیشمار نظرات و پیشنهادات مثبت فرستاده شده به روابط عمومی ICANN بود. نقش اتحادیه بین‌المللی تعاون در بسیج حمایتها از طرف اعضا خود برای تأکید بر نیاز و خواست جهانی به سایت Coop حیاتی بود. فعالیت ایکا در عملی نمودن طرح Coop از اواخر تابستان ۲۰۰۰ آغاز شد. Poptel، سرویس‌دهنده خدمات اینترنتی بخش

رسانه‌های گروهی، با هدایت افرادی آموزش دیده به درون جامعه و ایجاد ارتباط نزدیکتر با مردم نسبت به ارائه اطلاعات و تشویق آنان و مشارکت عمومی و جلب سرمایه‌گذارهای مردمی در قالب فعالیتهای جمعی و تشکلهای تعاونی اقدام گردد. و شاید مؤثرترین و کم‌هزینه‌ترین روش، استفاده از نیروی فعال جوانان (در طول مدت خدمت نظام وظیفه) باشد. جوانانی که دارای تواناییها و استعدادهای بالقوه بالایی هستند و در صورت ایجاد فضای مناسب در جهت تبدیل استعدادهای بالقوه به فعل مناسب می‌توان از نیروی خلاق آنان در راههای سازنده بهره‌گیری نمود و بدین ترتیب زمینه اشتغالزایی را در کوتاه مدت (دوره خدمت نظام) با هزینه کم و نیز در بلندمدت (پس از دوره خدمت نظام) فراهم نمود.

با احترام به افکار و عقاید جوانان و تقویت حس اعتماد به نفس و خودباوری در آنان و همچنین با آموزشهای صحیح می‌توان محرکهای لازم برای تغییر روشهای کهن و تحول فکری و عملی مطلوب در انتخاب شیوه‌های نو را در جامعه بوسیله آنان به وجود آورد.

چنانچه اصل مهم در اشاعه و گسترش صحیح تشکلهای و تعاونیها را چنین بدانیم که شوق تشکیل با ابزارهای آموزشی باید از درون جامعه سرچشمه گیرد ناگزیر خواهیم بود از نیروهای جوان استفاده نمایم. چرا که تحرک، نوآوری و پویایی جزء استعدادهای وجودی و طبیعت نسل جوان می‌باشد. جوان سعی می‌نماید خود را در جامعه مطرح و موجودیت مؤثر خود را بر جامعه ثابت نماید. بنابراین در صورتی که فضای مناسب رشد و مطرح شدن مهیا باشد، انرژی مؤثر، پرتن، پویا و بدون خطری در اختیار دولت و جامعه قرار خواهد گرفت که این انرژی بالقوه را به فعل مناسب که همان فعالیت، کار و تلاش و نوآوری می‌باشد تبدیل خواهد نمود.

در این صورت برای نیل به مقصود، با هماهنگی دفتر عمومی حفاظت اطلاعات فرماندهی کسل قوا و جذب گروهی از



طرح پیشنهادی مروج تعاون و مشارکت

● نسرین نیری

چکیده

فعالیت مروجین تحت نظارت مستقیم وزارت تعاون خواهد بود و شرح وظایف هر گروه با توجه به میزان تحصیل و تخصص آنها طبق آئین‌نامه تنظیمی این وزارتخانه مشخص می‌گردد.

محل تأمین هزینه‌های اجرای این طرح از بودجه عمومی کشور و بخشی از آن نیز از محل ۴٪ سهم آموزش و تعاون پیش‌بینی می‌گردد.

مقدمه / توجیه طرح

به منظور تحقق اهداف برنامه پنج ساله سوم توسعه و بسط و گسترش مشارکت عمومی در فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی و تشویق عموم به سرمایه‌گذاری در امر تولید و نیز برای دستیابی به اهداف و آرمانهای بخش تعاون که همانا ایجاد اشتغال و اشاعه و ترویج فرهنگ تعاون در بین عموم مردم می‌باشد لازم است علاوه بر شیوه‌های آموزشی و ترویجی از طریق

به منظور تحقق اهداف برنامه سوم توسعه و گسترش نظام مشارکت و نیز در راستای اهداف و برنامه‌های بخش تعاون و نیز ترویج فرهنگ تعاون و کار گروهی بین مردم و پررنگ نمودن نقش این بخش در جامعه، در راستای ارتقاء کمی و کیفی تعاونیها، با هزینه‌ای کم و شیوه‌ای مؤثرتر، می‌توان از وجود جوانان فعال و علاقمند در طول مدت خدمت نظام وظیفه به عنوان مروجین تعاون و مشارکت استفاده نمود. این افراد پس از طی دوره‌های آموزش عمومی و تخصصی لازم به درون جامعه و بین مردم هدایت می‌شوند تا با ایجاد ارتباط نزدیک با مردم به کار ترویج و تبلیغ فرهنگ تعاون و تقویت روحیه همکاری و مشارکت همت گمارند.

لازم است علاوه بر شیوه‌های آموزشی و ترویجی از طریق رسانه‌های گروهی، با هدایت افرادی آموزش دیده به درون جامعه و ایجاد ارتباط نزدیکتر با مردم نسبت به ارائه اطلاعات و تشویق آنان و مشارکت عمومی و جلب سرمایه‌گذارهای مردمی در قالب فعالیتهای جمعی و تشکلهای تعاونی اقدام گردد. و شاید مؤثرترین و کم‌هزینه‌ترین روش، استفاده از نیروی فعال جوانان (در طول مدت خدمت نظام وظیفه) باشد، جوانانی که دارای تواناییها و استعدادهای بالقوه بالایی هستند و در صورت ایجاد فضای مناسب در جهت تبدیل استعدادهای بالقوه به فعل مناسب می‌توان از نیروی خلاق آنان در راههای سازنده بهره‌گیری نمود

مشمولین دیپلم به بالا همه ساله توسط وزارت تعاون به عنوان «مروجین تعاون» و مشارکت، می‌توان دوره آموزشی لازم را برنامه‌ریزی نمود که این گروه پس از طی دوره مورد نظر و ضمن آشنایی با وظایف خود به تناسب میزان تحصیل و تخصص‌شان به محل خدمت اعزام شوند تا در صورت لزوم با هماهنگی شورای شهر یا روستا و تحت نظر اداره تعاون مربوط انجام وظیفه نمایند.

اجرای این طرح می‌تواند اهداف بخش تعاون را پوشش دهد، زیرا از یک سو با حضور مروجین متخصص در تعاونیهای تولیدی موجبات توسعه تعاونی از جهات مختلف کمی و کیفی فراهم می‌گردد که اثرات تبعی نیکی را نیز به دنبال خواهد داشت.

از سوی دیگر با برنامه‌های ترویجی، تبلیغی و آموزشی این مروجین در سطح شهرها و روستاها روحیه تعاون و همکاری و کمک متقابل در افراد تقویت گردیده و در نتیجه آن گروهی جذب بخش می‌شوند و توسعه بخش را سبب می‌گردند ضمن آنکه خود مروجین با آموزشهایی که می‌بینند فعالیتی که در رابطه با آموزش و ترویج می‌نمایند و نیز خدماتی که به تعاونیها و یا دیگر تشکلهای گروهی ارائه می‌دهند بالاخره تجربه‌ای که در عمل کسب می‌نمایند تمامی این عوامل موجب می‌گردد که پس از اتمام دوره خدمت گروهی از آنها در قالب شرکتهای تعاونی فعالیت نمایند و با توجه به روحیه تعاون و همکاری که در آنها ایجاد شده در نهایت تضمینی برای موفقیت تعاونیهای آنان خواهد بود. و به این ترتیب در میزان

اشتغالزایی جوانان در جامعه پس از اتمام دوره سربازی مؤثر است. وانگهی با توجه به امتیازات مترتب بر آن، شوق گذراندن دوره خدمت نظام را در جوانان افزایش خواهد داد و رشد تعاونیها، جامعه را جهت جلوگیری از فشارهای مقطعی، عدم تعادلهای اقتصادی آماده می‌سازد.

تعریف مروج تعاون و شرح وظایف آن

مروج تعاون مرکب است از مشمولین دیپلمه و بالاتر و همچنین فارغ‌التحصیلان رشته‌های مرتبط با کشاورزی - صنعت - معدن - دامپزشکی - تعاون و سایر رشته‌ها حسب نیاز وزارت تعاون و پس از تأمین نیازهای نیروهای مسلح می‌توانند در این طرح پذیرفته شوند. عمده وظایف این مروجین که در سطح شهرها و روستاها خدمت خواهند نمود به شرح زیر است:

- ۱- اشاعه و ترویج فرهنگ تعاون و کار گروهی
- ۲- برگزاری گردهمانیهای لازم جهت تقویت روح تعاون و همکاری در منطقه فعالیت با کمک شرورها و تحت نظارت وزارت تعاون
- ۳- تشویق و ترغیب مردم به ویژه روستائیان جهت فعالیت در قالب تعاونی با معرفی مزایا و امکانات این بخش
- ۴- بررسی وضعیت تعاونیهای موجود و شناسایی موانع و مشکلات آنها و ارائه نظرات مشورتی و مدیریت کاربردی مؤثر برای رفع مشکلات تعاونیها
- ۵- بررسی پتانسیلهای موجود در مناطقی که تعاونی وجود ندارد و ارائه نظرات مشورتی جهت راه‌اندازی تعاونیهای

- ۶- فعالیت در زمینه تشکیل تعاونیهای آموزشی و ایفای نقش ناظرین تعاونیهای آموزشی
- ۷- ارائه خدمات فنی و تخصصی به تعاونیها با استفاده از اطلاعات و تجارب دانشگاهی خود و نیز استفاده از نشریات و سیستمهای اطلاع‌رسانی در خصوص روشهای نوین فعالیت
- ۸- کمک به توسعه محصولات از لحاظ کمی و کیفی

- ۹- ترویج فرهنگ صادرات غیرنفتی
 - ۱۰- ارائه اطلاعات موردنیاز به تعاونیهای مستقر در حوزه فعالیت از طریق وزارت تعاون
 - ۱۱- ارائه گزارشات لازم در خصوص تعاونیهای مستقر در محدوده فعالیت که از طریق وزارت تعاون درخواست می‌گردد.
 - ۱۲- سایر وظایف و مأموریتهایی که توسط وزارت تعاون ابلاغ می‌گردد
- بدیهی است شرح وظایف هر گروه بر حسب میزان تحصیل و تخصص آنان طبق آئین‌نامه‌ای که توسط وزارت تعاون تهیه و تنظیم خواهد شد، مشخص می‌گردد.

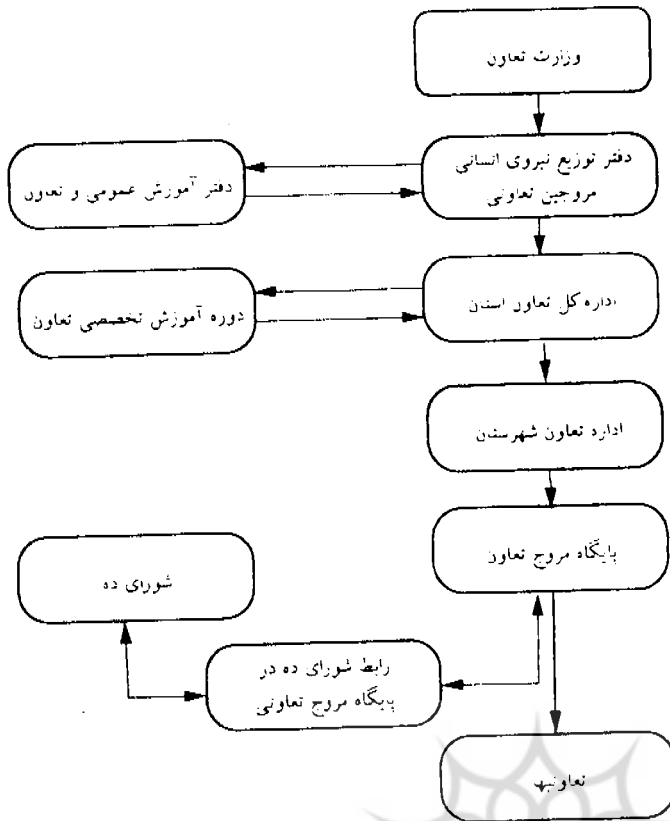
اهداف طرح:

- با اجرای طرح مروج تعاون و مشارکت می‌توان اهداف زیر را محقق نمود:
- ۱- اشاعه و ترویج فرهنگ تعاون و کار گروهی در بین عموم مردم که خود بسترساز تشکیل تعاونیهاست
 - ۲- ایجاد روحیه تعاون و حس همکاری قویتر در جامعه
 - ۳- ایجاد زمینه اشتغال بویژه برای قشر جوان

۴- تقویت اعتماد به نفس و خودباوری در قشر عظیمی از جوانان
 ۵- تبدیل انرژی و استعداد بالقوه تعداد زیادی از جوانان به فعل مناسب کار و تلاش در جهت سازندگی
 ۶- آموزش و بکارگیری روشهای مؤثر در ایجاد تعاونیها در اقصی نقاط کشور
 ۷- اثربخشی در جلوگیری از بسیاری از انحرافات جوانان و حفظ بیشتر سلامت جامعه
 ۸- آمادگی جامعه براساس یادگیری جهت جلوگیری از فشارهای مقطعی عدم تعادل اقتصادی

اثرات طرح:

۱- با ارائه زمینه‌ها و راهکارهای مناسب و تشویق روستائیان به فعالیت در محدوده روستا در قالب تشکلهای تعاونی، مهاجرت روستائیان به شهرها کاهش می‌یابد.
 ۲- با کسب اطلاعات لازم از منابع ذیصلاح توسط مروجین تعاون و مشارکت و انتقال آن به اعضاء تعاونیها، موجبات افزایش تولید و بهبود کیفیت محصولات فراهم می‌آید و می‌توان از کالاهای مرغوب تولید شده در امر صادرات استفاده نمود که خود عاملی جهت اشاعه فرهنگ صادرات و توسعه محصولات صادراتی خواهد بود.
 ۳- با ارسال اطلاعاتی راجع به نوع، میزان و کیفیت کالاها و خدمات تولیدی منطقه به مرکز می‌توان از طریق سیستمهای اطلاع‌رسانی ارتباط بین تولیدکننده و صادرکننده را برقرار نمود.
 ۴- گرچه اشتغال مروجین اشتغالی پایدار نیست ولی حداقل برای مدت دو سال با اشتغال موقت تجربه‌ای را کسب نموده که بعداً می‌تواند مفید فایده قرار گیرد.
 ۵- با برقراری یک نظام اطلاع‌رسانی صحیح می‌توان نسبت میان توقعات و امکانات را تنظیم نمود.
 ۶- با آموزش و ارائه اطلاعات فنی و تخصصی موجبات رشد توانائیها، خصوصیات اخلاقی و حس همدردی و همدلی روستائیان که همانا زمینه پیشرفت اجتماعی است فراهم می‌گردد.
 ۷- از طریق تعلیمات، آموزش و ترویج.



بدیهی است ظرفیت پذیرش در هر شهر یا روستا براساس تعداد تعاونیهای تولیدی موجود، جمعیت، وسعت و پتانسیلهای شناخته شده منطقه با نظر وزارت تعاون خواهد بود.

در این طرح به منظور کاهش هزینه‌ها و سهولت در رفت و آمدها و به لحاظ آشنایی بیشتر مروجین با منطقه محل سکونت خود، سعی می‌شود گزینش افراد در سطح استان و حتی الامکان در سطح شهر محل سکونت انجام گیرد.

برنامه‌ریزی و نحوه توزیع، آموزش و بکارگیری مروجین تعاون

براساس معیارهای تعیین شده برای پذیرش مروجین، وزارت تعاون نیروی مشمول مورد نیاز (دیپلم، فوق دیپلم، لیسانس و بالاتر) خود را به دستگاه ذیربط اعلام می‌نماید.
 افراد معرفی شده از سوی دستگاه ذیربط به وزارت تعاون، براساس نیاز

انواع مختلف فعالیتهای گروهی و تعاونی بین مردم توسعه می‌یابد و بدین ترتیب یکی از اهداف بخش تعاون که سهیم شدن مردم در منافع تعاون است تحقق می‌یابد.
 ۸- مروجین علاوه بر آنکه به امر آموزش می‌پردازند خود به طور غیرمستقیم تحت آموزش قرار می‌گیرند که اثرات این آموزش به مراتب بیش از آموزش مستقیم است.

معیارهای تعیین تعداد مروجین

- ۱- تعداد دیپلمه‌های مشمول
- ۲- تعداد مشمولین فارغ‌التحصیل رشته‌های تخصصی مورد نیاز وزارت تعاون
- ۳- تعداد تعاونیهای تولیدی و خدماتی تحت پوشش
- ۴- تعداد مدارس فاقد تعاونیهای آموزشی
- ۵- اعتباراتی که وزارت تعاون می‌تواند در این رابطه سرمایه‌گذاری نماید.

استانها جهت آموزش و تقسیم نیروها به دفتر توزیع نیروی انسانی وزارت متبوع معرفی می‌گردند تا پس از طی یک دوره پانزده روزه آموزش عمومی تعاون به مراکز استانها معرفی شوند.

براساس موقعیت استان از لحاظ شرایط اقلیمی، اقتصادی، فرهنگی و با توجه به میزان تحصیل و نوع تخصص معرفی‌شدگان، دفتر آموزش استان نسبت به برگزاری یک دوره ۲۵ روزه آموزشی اقدام می‌نماید که پس از گذراندن موفقیت آمیز این دوره نیروهای لازم به ادارات تعاون شهرستانهای تابعه معرفی و پس از تشکیل پرونده پرسنلی مربوط به پایگاههای مروجین در شهرها یا روستاها معرفی می‌شوند.

این نیروها تابع مقررات و شرح وظایفی هستند که قبلاً طی آئین‌نامه پیشنهادی وزارت تعاون به تصویب می‌رسد.

مروج می‌باید هر ماه گزارش فعالیت خود را اعلام دارد و هر سه ماه یکبار براساس بررسی و جمع‌بندی گزارشات رسیده، یک کلاس آموزشی دو روزه ضمن خدمت جهت بحث و تبادل نظر پیرامون مسائل و مشکلات موجود و ارائه راه‌حلهای عملی تشکیل می‌گردد.

کنترل و نظارت بر عملکرد مروجین

نظارت بر عملکرد مروجین کلاً برعهده وزارت تعاون می‌باشد و در صورت لزوم می‌توان جهت هماهنگی بیشتر در انجام امور از همکاری شوراهای استفاده نمود. ارزیابی پایگاه مروجین همچنین فعالیت هر مروج می‌باید بوسیله فرمهای طراحی شده‌ای که قبلاً توسط وزارت تهیه و به تصویب رسیده است، مورد ارزشیابی دوره‌ای قرار گیرد.

در پایان هر سال این فرمها مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد تا با نتایج بدست آمده، نسبت به جبران کم و کاستی‌ها اقدام و دستورالعملهای جدید براساس آن صادر گردد.

کارشناسان ترویج تعاون با مراجعه به پایگاههای مروجین و بررسیهای به عمل

آمده از نحوه عملکرد آنها نسبت به ارزشیابی کمی و کیفی کار مروجین اقدام و گزارش مربوط را تهیه می‌نمایند.

بررسی فرمهای ارزشیابی دوره‌ای و گزارشات کارشناسان ترویج تعاون در مورد یک مروج نحوه فعالیت و منزلت کاری وی را مشخص می‌نماید.

بدیهی است درجه کسب شده به عنوان امتیازی جهت استخدام در وزارت تعاون و با استفاده از امکانات و شرایط مقرر در این رابطه می‌باشد.

نحوه تأمین اعتبار

هزینه‌های مربوط به اجرای این طرح می‌تواند بخشی از محل بودجه عمومی

کشور و بخشی نیز از محل ۴٪ حق آموزش و تعاون وصولی صندوق تعاون تأمین گردد.

شیوه‌های تشویقی

وزارت تعاون می‌تواند امتیازاتی را برای تشویق مروجین فعال و نمونه در نظر بگیرد این موارد همچنین می‌تواند شامل پرداخت تشویقی - پذیرش در آموزشگاه عالی تعاون - اعطاء امتیاز جهت جذب در وزارت تعاون و سازمانهای وابسته - معرفی به تعاونیها جهت عضویت - اولویت در اعطاء تسهیلات در صورتی که در قالب تعاونی فعالیت نمایند باشد.

بقیه از صفحه ۵۹

(۶) عنوان کار تحقیقی انجام شده "تعاونیه در نوازوی نقد، با تکیه بر پیشینه، مسائل و مشکلات تعاونیهای روستایی ایران" می‌باشد که تحت عنوان سینار کارشناسی رشد توسعه روستایی در دانشکده کشاورزی دانشگاه صنعتی اصفهان توسط نگارنده به نگاره توسعه روستایی در دی ماه ۱۳۷۸ ارائه گردید. *7: Sudarsky, John (1978) Rural Cooperatives, Neopatrimonial Regimes and Interventions Journal of Rural Cooperation Vol VI NO 2, P133.*

(۸) لازم به ذکر است که موارد مذکور نتایج "گروه کار توسعه تعاونیهای تولید روستایی" که توسط کمیته برنامه‌ریزی توسعه تعاونیهای تولید در اسفند ماه ۷۶ تهیه و تنظیم گردیده، گرفته شده که برخی از موارد آن (با توجه به موضوع مورد مطالعه ما) مورد تعدیل قرار گرفته است.

ماهنامه تعاون

تلفنی آگهی

می‌پذیرد

۶۴۱۷۰۲۳