

سایر شرایط را نشان می‌دهد.

بنگاه‌های تولیدی می‌بایست به هنگام خرید ماشین‌آلات، تجهیزات، لوازم یدکی و مواد اولیه نسبت به کیفیت، مرغوبیت، خدمات نصب و راه‌اندازی، دوره تامین لوازم مصرفی و... دقت نمایند و بنگاه‌های بازرگانی لازم است در هنگام خرید نسبت به مقدار نیاز مصرف‌کننده، سلیقه، قدرت پرداخت، انواع کالاهای مشابه و رقیب، شارژ انبار، قیمت‌های رقابتی، درجه‌بندی و تعیین اولویت خریدار و... موشکافی نمایند.

در عملیات خرید، باید تناسب منابع مالی با حجم خرید، بازرسی و تطابق کیفیت کالای نمونه با کالای اصلی، قوانین و مقررات دولتی یا تشکیلاتی حاکم بر خریدها، تجارب فروشندگان و خریداران مورد توجه قرار گیرد. در هر عمل خرید باید تجزیه و تحلیل ساده زیر انجام شود:

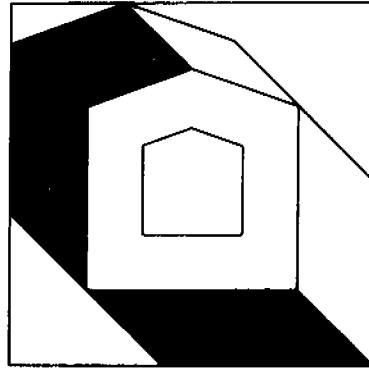
- چه کالایی خریداری شود که سود بیشتری برای بنگاه به ارمغان آورد؟
- چه کالایی خریداری شود که نیازمندیهای بیشتری را جابگو باشد؟
- چه مقدار خرید شود؟
- از کدام منبع خرید شود؟
- چه وقت خرید شود؟
- با چه قیمتی خرید شود؟

ذیلاً مسایل مهم در خرید، با تاکید به خرید در تعاونی‌های مصرف مطرح می‌گردد.

۲- اهمیت تدارکات و خرید در تعاونی‌های مصرف

تعاونی‌های مصرف در سیستم بازرگانی کشور ما از اهمیت خاصی برخوردار است. در حال حاضر بیش از ۵۸۰۰ تعاونی مصرف اعم از دولتی، خصوصی، کارگری، کارمندی، محلی یا شهری در ایران وجود دارد که در حدود ۴۳۸۵۰۰۰ نفر در آنها عضویت دارند.

ماموریت اصلی تعاونی‌های مصرف، تامین کالاها و مایحتاج اعضاء با قیمتی کمتر از شبکه



بازاریابی به زبان ساده (قسمت ۱۱)

تدارکات و خرید در تعاونی‌ها

از: محمد بلوریان تهرانی

- از نظر حقوقی، عمل خرید فقط نوعی انتقال مالکیت است، ولی از نظر بازاریابی، عمل خرید یکی از فعالیت‌های بازاریابی است.
- در حال حاضر، بیش از ۵۸۰۰ تعاونی مصرف در ایران وجود دارد که ۴۳۸۵۰۰۰ نفر در آنها عضویت دارند.

۱- مقدمه

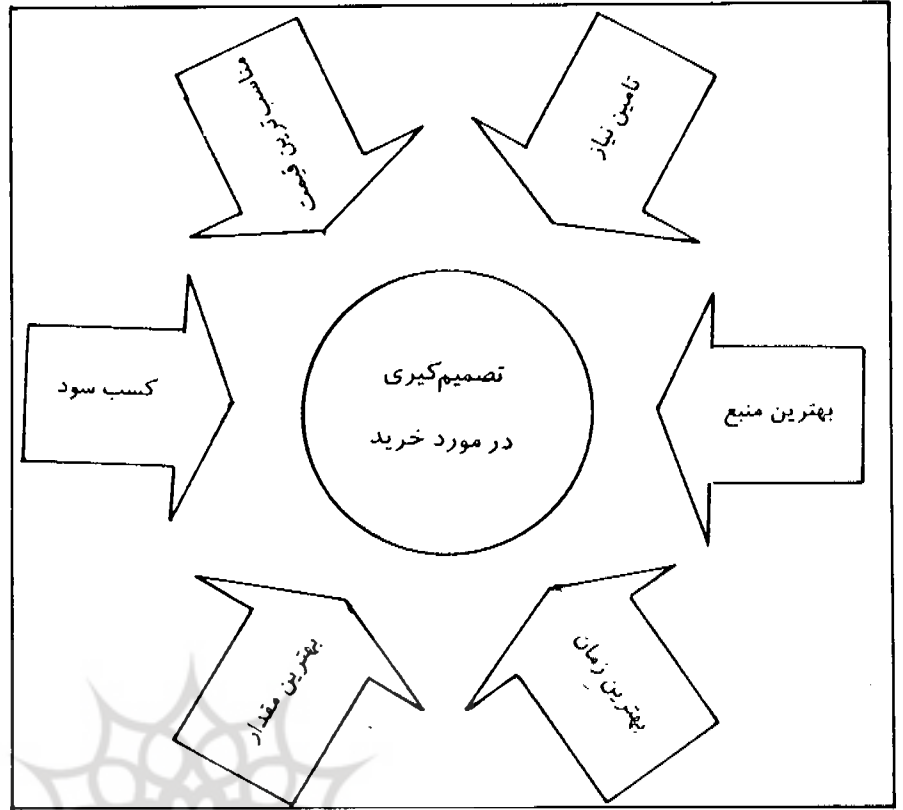
کالاست، اما از نظر بازاریابی مرحله‌ای از مراحل بازاریابی است.

بنگاه‌های تولیدی یا بازرگانی، در هر دوره مالی، ارقام کلانی از بودجه عملیاتی خود را برای خرید کالاها و خدمات هزینه می‌کنند. این امر، اهمیت نقش خرید و لزوم اعمال حداکثر تلاش و بهره‌گیریهای تخصصی به منظور حصول اطمینان از صحت عملیات اجرایی، کیفیت کالا، مطلوبیت و مناسب بودن قیمت، تاریخ تحویل، گارانتی و انواع ضمانت‌ها، خدمات فروشنده و تعهدات او و

در شماره‌های گذشته بیان گردید که بازاریابی مجموعه‌ای از فعالیت‌های بنگاه است که از تحقیق و پژوهش آغاز و تا خدمات بعد از فروش ادامه می‌یابد. بدین ترتیب عملیات خرید، فروش، تولید، توزیع و... به مثابه برش یا قطعه‌ای از این طیف می‌باشد.

عملیات خرید از نظر حقوقی نوعی انتقال مالکیت و در اختیار گرفتن عین کالا و حقوق مترتب بر آن در قبال پرداخت ارزش یا بهای

● ماموریت اصلی تعاونی‌های مصرف تامین مایحتاج ضروری اعضا و تقلیل هزینه معیشت آنهاست.



شکل ۱- ملاحظات لازم در هر عمل خرید

- الف - حجم زیاد کالاها
- ب - نیاز به فضای نگهداری و انبار
- ج - قلت سرمایه (کمی تعداد سهام اعضا و کمی ارزش رسمی سهام)
- د - تنوع کالاهای مورد نیاز.
- ه - کمیابی کالاها و فقدان سرعت در تامین کالا از جانب تولیدکنندگان.
- و - قوانین و مقررات دست و پاگیر (آئین‌نامه معاملات شرکت و سایر ضوابطی که با مقتضیات روز هماهنگ نشده باشد).
- ز - ترجیح فروشندگان به فروش نقد.
- ح - ترجیح فروشندگان به داد و ستد با خریدارانی که پای بند به نرخ تثبیتی نیستند و می‌توان کالاها را با هر قیمتی به آنها فروخت.
- ی - عدم دسترسی به تولیدکنندگان اولیه به لحاظ بعد مسافت.
- ک - دوری مسافت تا منابع تولید کشاورزی
- ل - ضعف امکانات حمل و نقل و ترابری.
- م - ضعف قدرت خرید اعضا.
- ن - سهمیه بندی کالاها.
- ص - ضعف ارتباط واحد تدارکات و خرید با سایر قسمت‌ها از جمله: انبار، فروش، برنامه‌ریزی، بودجه، مالی و حسابداری، حقوقی، روابط مشتریان و...
- ع - فقدان تشکیلات متمرکز خرید یا ضعف آنها.
- ف - ضعف مدیریت (ایراد کلی)
- ض - توقعات و انتظارات بیش از حد اعضا.

بخش فروش بررسی و تنظیم و در اختیار بخش تدارکات قرار گیرد و هیچ خریدی نباید بدون بررسی قبلی و احراز نیاز و محاسبه پتانسیل فروش انجام شود. بدین منظور استفاده از روش‌های تحقیق در بازار، شناسایی مصرف‌کنندگان بالقوه، ارزیابی توان پرداخت آنان و بالاخره ذوق و سلیقه، عادت مصرف، تنوع طلبی، احترام طلبی و... ضروری است.

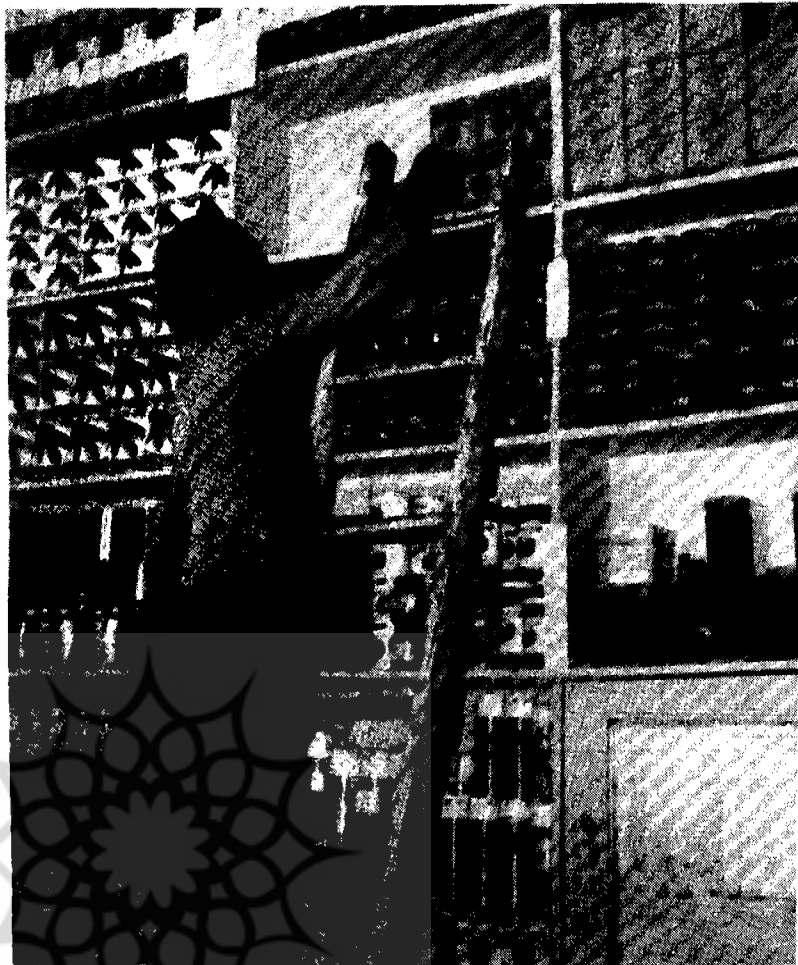
خرده‌فروشی و تقلیل هزینه معیشت اعضا است. بدیهی است تحقق این هدف جز با تدارکات وسیع و خرید انواع کالاها و وسایل مصرفی مقدور نیست و اگر واقعاً یک شرکت تعاونی مصرف بخواهد در تامین و تحقق این ماموریت موفق باشد، لاجرم باید حداقل ۱۰۰۰ قلم از کالاهای ضروری و مایحتاج مصرفی اعضا را همیشه تدارک و آماده تحویل داشته باشد. بدین لحاظ بخش تدارکات و بخش مالی تعاونی‌های مصرف در ارتباط نزدیک قرار می‌گیرند زیرا بدون وجود سرمایه کافی نمی‌توان اقلام مورد نیاز را در حجم مورد نیاز تامین کرد.

از جانب دیگر بخش تدارکات با بخش فروش باید در ارتباط همیشگی باشد. زیرا تعیین نیازهای اعضا، تخمین و پیش‌بینی مقدار فروش و تشخیص زمان عرضه باید از جانب

۳- مشکلات خرید در تعاونی‌های مصرف

تعاونی‌های مصرف به لحاظ تعدد اعضا، کثرت کالاهای مورد نیاز، مصرفی بودن (فسادپذیر بودن، بی‌دوامی، تغییر مد و سلیقه و...) دارای وضعیت خاصی هستند که آنها را از سایر تعاونی‌ها جدا می‌سازد. مشکلات تعاونی‌های مصرف از نظر خرید و تدارکات را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

● بدون وجود سرمایه کافی نمی‌توان کالاهای مورد نیاز اعضای تعاونی‌های مصرف را تامین کرد.



۹- سایر اقلام سوپری
در این طبقه‌بندی اولویت تامین اقلام نیز نشان داده شده است و بدیهی است که بیشترین منابع سرمایه‌ای باید برای تدارک و عرضه این اقلام اختصاص یابد زیرا اعضای تعاونی مصرف خواهان تامین اقلام اساسی و لوازم خانگی با قیمتی کمتر از شبکه خرده فروشی از تعاونی خود هستند.

۵- شرح وظایف مدیران خرید در تعاونی‌ها

به منظور ایجاد یک روش یکنواخت در تامین و تدارک کالاها در تعاونی‌ها، لازم است شرح وظیفه مسئولین یا مدیران خرید مشخص و در صورت امکان، مراحل عملی خرید (قدم به قدم) تنظیم و به صورت نمودار عملیاتی ترسیم شود. ذیل نمونه شرح وظایف مدیران خرید در تعاونی‌های مصرف ارائه می‌گردد:

الف - تهیه و نگهداری اطلاعات لازم از منابع تامین کالاها مورد نیاز.

ب - اخذ یا بررسی‌های لازم در مورد نیازهای اعضاء به کالاها مصرفی.

ج - تهیه برنامه زمان‌بندی خرید اقلام.

د - دریافت نمونه اجناس، قیمت واحد و سایر مشخصات کالاها از منابع خرید، بررسی و ارزیابی پیشنهادات، مطابقت نمونه‌ها با عین کالا.

هـ - عقد قرارداد با فروشندگان یا سفارش خرید.

و - تهیه گزارشات لازم از وضعیت خریدها

ز - نگهداری حساب خریدها (به طور کلی)

بدهی است مدیران خرید تعاونی‌ها بموازات انجام فعالیت‌های موظف خود باید همکاری و هماهنگی‌های لازم را با مدیران فروش و بازاریابی از یک طرف و کمیسیون معاملات شرکت از جانب دیگر معمول دارند.

مدیران بازاریابی و فروش باید آخرین اطلاعات از سلیقه و نیاز مصرف‌کننده، توان خرید، اولویت کالاها، کالاهایی که به

۴- طبقه‌بندی کالاها

هر کدام از مدیران خرید تعاونی‌های مصرف برحسب تجربه و آمار فروش واقعی سنوات قبل، طبقه‌بندی یا تقسیماتی در مورد انواع کالاها قائلند ولی به طور کلی می‌توان کالاها را در طبقات زیر جایگزین نمود.

۱- کالاهای پروتئینی مانند گوشت، مرغ، ماهی

۲- انواع حبوبات

۳- برنج

۴- قند و شکر

۵- چای

۶- روغن

۷- پارچه

۸- لوازم خانگی

بهبود کیفیت، پرداخت یا افزایش مازاد برگشتی و... جلب نمایند.

برخی دیگر از مشکلات فوق، جنبه ساختاری دارند، مانند ضعف مدیریت (به طور کلی)، ضعف ارتباطات واحد تدارکات با سایر واحدها، ضعف قدرت خرید اعضاء و امثالهم که به نوبه موجب بروز مشکلات دیگری نیز می‌شوند. مثلاً ضعف قدرت خرید اعضاء باعث می‌شود کالاها مرغوب و نفیس تهیه نگردد، اما در همین جا می‌توان تدابیر دیگری اندیشید و با افزایش یا بهبود خدمات، افزایش کیفیت، تخفیف، پرداخت مازاد برگشتی و... اعضاء را نسبت به بهبود مدیریت تعاونی آگاه و امیدوار و نقدینگی بیشتری جلب نمود. همچنین می‌توان (و باید) اعضاء را نسبت به سرمایه‌گذاری بیشتر در تعاونی (خودشان) ترغیب و تشویق نمود.

در تعاونی‌های بزرگتر ساختار پرسنلی جامع‌تری برای مدیریت خرید می‌توان ترسیم کرد. بشرح زیر:



ضرورت و باید به طور عاجل خریداری گردد، کالاهایی که باید بتدریج تدارک آنها کاهش یابد و... را در اختیار مدیران خرید قرار دهند.

همچنین کمیسیون معاملات باید از نظر تشکیل جلسات، بررسی و ارزیابی قیمت‌ها، کیفیت، تطابق نمونه‌ها با عین کالا، شرایط خرید و... با مدیران خرید هماهنگ باشد.

۶- آئین‌نامه معاملات

در شرکت‌های تعاونی مصرف بزرگ و معتبر، عموماً داد و ستدها براساس و با توجه به مفاد آئین‌نامه معاملات که به تصویب مجمع عمومی رسیده است، انجام می‌شود. این آئین‌نامه حداقل در مواردی چون:

- حدود و طبقه‌بندی معاملات (کوچک، متوسط و عمده)
 - مناقصه‌ها
 - مزایده‌ها
 - شرایط پیمان
 - شرایط تحویل
 - و مقررات عمومی
- ارائه طریق می‌نماید.

مجلس تعاون پیشنهاد می‌نماید، آندسته از شرکت‌های تعاونی مصرف که فاقد آئین‌نامه معاملات هستند، به منظور تسهیل در عملیات بازرگانی، نسبت به تهیه این آئین‌نامه اقدام و آنرا به تصویب مجمع عمومی برسانند. ذیلاً به توضیحات بیشتر می‌پردازد:

۱-۶- طبقه‌بندی معاملات

معاملات نوعاً به سه گروه (۱) کوچک یا جزئی، (۲) متوسط و (۳) بزرگ یا عمده تقسیم می‌شود و هر گروه در شرکت‌های تجارتي مختلف برحسب تنوع اقلام و حجم داد و ستد دارای سقف‌های معینی است.

در یک شرکت تعاونی مصرف با عضویت ۲۰۰۰ نفر و سرمایه‌ای در حدود ۱۰۰ میلیون ریال و با توجه به تورم و سطح عمومی قیمت‌ها سقف معاملات می‌تواند شرح زیر باشد:

معاملات جزئی یا کوچک تا حد یک

● بسیاری از فروشندگان ترجیح می‌دهند با خریدارانی داد و ستد کنند که الزاماً خواهان نرخ‌های تثبیت شده نیستند. بدین ترتیب منابع تامین کالا محدود می‌شود.

هزینه مربوطه را طبق مقررات و روش جاری با تعیین نوع و مقدار کالا، بهای واحد، بهای کل، مشخصات و آدرس و تلفن فروشنده کالا یا انجام دهنده خدمت، تاریخ انجام معامله و همچنین مشخصات خود تنظیم و امضاء نموده و پس از اخذ امضای مدیر خرید، به حسابداری ارسال می‌دارد.

در معاملات متوسط ضمن رعایت اصول کلی فوق، حداقل سه استعلام بهاء از سه فروشنده یا سه خدمت دهنده دریافت می‌گردد و با پیشنهاد دهنده‌ای که حائز حداقل قیمت و

میلیون ریال در هر نوبت.

معاملات متوسط بین یک میلیون تا ۱۰ میلیون ریال در هر نوبت معاملات عمده یا بزرگ که از حد ۱۰ میلیون در هر نوبت تجاوز کند.

در معاملات جزئی، مامور یا متصدی خرید پس از انجام تحقیقات لازم در مورد بهای کالای موردنظر، بهای کالاهای مشابه و جانشین، یا اجرت انجام خدمت موردنظر، با رعایت صرفه و صلاح شرکت و اطمینان از مرغوبیت و کیفیت، معامله را انجام داده و سند

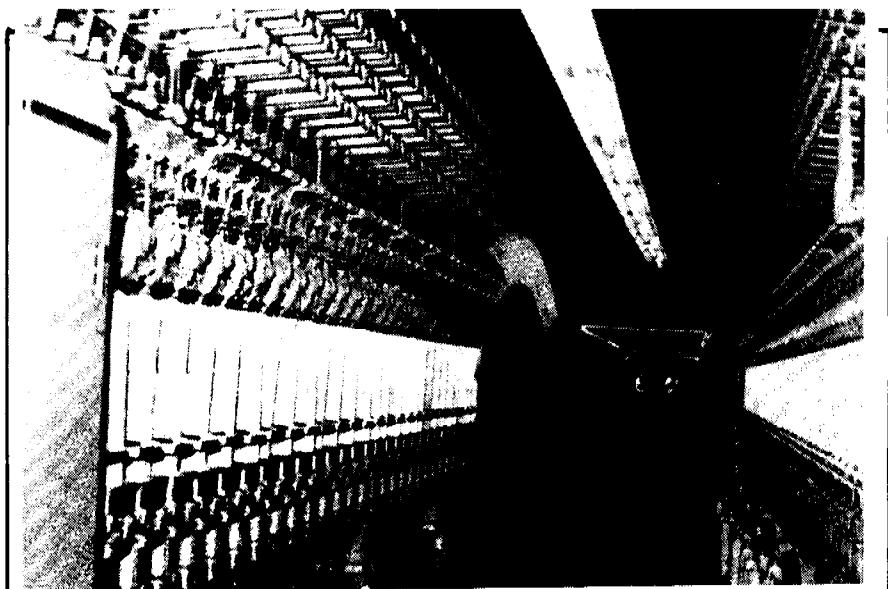
زراعی و همچنین تعاونیهای مصرف محلی است.

در تعاونیهای مصرف محلی بجای عضویت مردان خانواده که بعلت مشغله‌های گوناگون امکان حضور فعال در جلسات و تصمیم‌گیری‌ها را نداشته و اساساً چون در مسئله خرید مایحتاج زندگی کمتر درگیر هستند آگاهی لازم نسبت به کیفیت و نرخ اجناس ندارند، چنانچه خانمها در حد وسیعتری به عضویت و یا حتی مدیریت شرکت پذیرفته شوند ضمن آنکه چون تنها مشغله خارج از منزل آنهاست فرصت بیشتری داشته و با کالاهای مورد نیاز و نرخ و کیفیت آن نیز ارتباط بیشتری دارند، در نتیجه می‌توانند حضور موثرتری داشته باشند.

همچنین عضویت و استفاده از تجارب زنان در شرکتهای تعاونی زراعی نیز نظر به اینکه عملاً در کار کشاورزی و دامپروری حضور مستقیم و موثر دارند بهره‌ای دوجانبه خواهد داشت: هم شرکت از وجود آنان بهره‌مند خواهد گردید و هم زنان از چهارچوب محدود محیط زندگی و کار خود فراتر آمده و با مشارکت در امور شرکت تعاونی زراعی که خود در واقع یکی از بنیان‌های اصلی آن هستند پرورش خواهند یافت.

با توجه به دیدگاههای فوق و نظر به اهمیت اشتغال زنان در تکامل جامعه و به منظور ایجاد زمینه مشارکت قانونی زنان کشاورز در امور شرکتهای تعاونی، عضویت آنان مشروط بر داشتن تخصص و تعهد، اشتغال در شرکتهای تعاونی زراعی موجود در سطح استان اصفهان پذیرفته شده و بواسطه خانوادگی شدن عضو غریبه به منظور رساندن حد پذیرش عضو غریبه به حداقل مقرر در نصاب تعداد اعضاء به حداقل مقرر در اساسنامه نیز مرتفع گردیده است.

در مورد شرکتهای تعاونی مصرف محلی نیز اگر چه کار مشکل‌تر و وسیع‌تر است اما فراهم نمودن زمینه لازم به منظور فعال‌تر کردن این شرکتهای قابل بررسی می‌باشد.



حضور فعال زنان

در تعاونیهای استان اصفهان

از: ثریا ناظم

در شرایطی است که امور خانه‌داری و بچه‌داری نیز بعنوان یک وظیفه اختصاصی کلاً بر دوش آنهاست.

در زندگی عشایری و در مسئله کوچ که یک فعالیت اقتصادی برای بدست آوردن چراگاه مناسب است زنان همپای مردان حرکت و فعالیت می‌کنند و جز در امر دادوستد که فعالیت مردانه‌ای حساب می‌شود از هیچ فعالیتی بر کنار نیستند.

با چنین فعالیتهای گسترده‌ای که زنان ما بویژه در سطح روستا و زندگی ایلی دارند بسیار غیرمنصفانه است که حضور آنان در صحنه‌های اجتماعی و اقتصادی مورد ستایش قرار نگرفته و جلوه‌ای محدود داشته باشد. در اینجا است که تعاونیها با پشتوانه مردمی و مقررات پیشرفته‌ای که دارند می‌توانند بهترین جلوه‌گاه فعالیتهای زنان باشند و بهترین محل تمرین برای حضور در اجتماع و شرکت در تصمیم‌گیریها و بها دادن به وجود پر ارزششان در صحنه‌های اجتماعی.

از جمله محلهای حضور زنان، تعاونیهای

اشتغال زنان همواره از مباحث مورد توجه سیاست‌گزاران مسائل اجتماعی بوده و در حد توانمندیهای موجود جامعه از نیروی کار آنان به طرق مختلف بهره‌برداری شده است.

زنان که نیمی از نیروی موجود در جامعه را تشکیل می‌دهند عملاً و در سطح کل جامعه حضوری فعال دارند. اگر مسائل زنان شهری را از روستائی و ایلی آن جدا کنیم می‌توانیم با قاطعیت حضور فعال کلیه زنان را در سطح روستاها و عشایر از خردسالی تا کهنسالی در زندگی اجتماعی و فعالیتهای اقتصادی پایه پای مردان و یا حتی با سبقت از آنان در به دوش گرفتن مسئولیتهای اعلام کنیم.

در تمامی فعالیتهای زراعی و بخصوص در بعضی از خطه‌های مملکتمان مانند شمال و غرب در حد وسیعتر زنان را دوش به دوش مردان در حال انجام امور زراعی و رسیدگی به دامها می‌بینیم. در حالیکه اوقات فراغت خود را نیز به کارهایی نظیر ریسندگی پشم و بافتن جاجیم و گلیم و قالی اختصاص می‌دهند و این

(قسمت دوم)

شرایط تشکیل تعاونی

هلند:

سند تشکیل شرکت تعاونی (شرکتنامه) که متضمن اساسنامه و اسناد مبنی بر اصلاح آن می‌باشد در دفتر اسناد رسمی تنظیم و به زبان هلندی تحریر خواهد شد. (ماده ۵)
مدیران شرکتهای تعاونی موظفند در انتشار شرکتنامه در روزنامه رسمی کشور مراقبت نمایند. در مورد تغییراتی که در اساسنامه داده می‌شود نیز همین تکلیف به عهده ایشان است. (ماده ۷).

حداقل تعداد اعضا:

آلمان:

حداقل تعداد اعضای یک شرکت هفت نفر است. (ماده ۴)

انگلیس:

شرکتی که تعداد اعضایش از هفت نفر کمتر باشد نمی‌تواند براساس این قانون به ثبت برسد. (فصل ۲)

فرانسه:

هر شرکت تعاونی حداقل باید هفت عضو داشته باشد. لیکن در شرکتهای تعاونی مصرف کشاورزی، تعداد شرکاء تا چهار نفر می‌تواند تقلیل داده شود. (ماده ۵۵۶)

سوئیس:

حداقل تعداد لازم برای تشکیل شرکتهای تعاونی ۷ نفر است. (ماده ۸۳۱)

سوئد:

حداقل تعداد اعضای یک شرکت تعاونی ۵ نفر خواهد بود.

اسپانیا:

تعداد اعضای شرکت نامحدود است و از یک حداقل معین کمتر نخواهد بود. هر شرکت تعاونی باید لااقل تعداد اشخاص حقیقی و حقوقی را (که قانون برای آن تعاونی بخصوص مقرر داشته) به عضویت بپذیرد.

بلژیک:

حداقل تعداد اعضای شرکت تعاونی ۷ نفر می‌باشد.

کانادا:

حداقل تعداد عضو در استانهای مختلف از ۳ تا ۲۵ (در موردی که اعضا اشخاص حقیقی باشند) و ۲ تا ۵ (در موردی که اعضا اشخاص حقوقی باشند) پیش‌بینی شده است.

آلمان:

ایجاد هرگونه شرکتی با مشارکت جمعیت یا افراد مجاز است در صورتی که:

- ۱- در پیشرفت امر کسب و بهبود وضع اقتصادی اعضا بکوشد.
- ۲- بدون اینکه هدف منحصر به فرد و غائی باشد، در استفاده جمعی وسایل تعاونی مجاهدت نماید. (ماده ۱)

سوئیس:

- ۱- سرمایه اولیه شرکتهای تعاونی باید نامحدود و غیرمعین باشد.
- ۲- تشکیل شرکت تعاونی با سرمایه‌ای که قبلاً میزان آن معین شده ممنوع است. (تبصره ماده ۸۳۱)

سوئد:

دو شرط لازم در شرکتهای تعاونی عبارت است از: معتبر بودن سرمایه و تعداد شرکاء. سرمایه شرکت برحسب تغییر عده شرکاء تغییر می‌پذیرد و حدی ندارد.

تبصره: لازم است فعالیت شرکت تعاونی با رشته فعالیت حرفه‌ای اعضای آن متناسب و مربوط باشد، ولی ارتباط مستقیم و یکسان بودن فعالیت شرکت با حرفه شرکا شرط ضروری برای یک شرکت تعاونی محسوب نمی‌شود.

پاکستان:

در تعاونیهائی که شکل کارشان شبیه بانک است و تعاونیهای بانکی است، سرمایه پرداخت شده باید بیش از ۲۰ هزار روپیه باشد. (ماده ۷)

اندونزی:

هر شرکت تعاونی با صدور شرکتنامه (قانون تاسیس) آن که باید حاوی نکات زیر باشد تشکیل می‌شود:

- الف - نام و نام فامیل و شغل و محل اقامت کسانی که از طرف اولین مجمع موسسان می‌توانند اساسنامه شرکت را امضا نمایند.
- ب - اساسنامه شرکت در جلسه فوق‌الذکر به تصویب رسیده و حاوی مطالب قانونی لازم باشد. (ماده ۷)

مقایسه قوانین تعاونی کشورهای جهان

مقررات قانونی این عنوان را کسب کرده باشند و فقط این نوع سازمانها می‌توانند از نام تعاونی استفاده کنند. (ماده ۵۹۲)

۲- شرکتهای تعاونی باید در تمام اسناد و مدارک و صورت حسابهای خود علاوه بر دیگر صفات شرکت، لفظ «تعاونی» را نیز دنبال اسم شرکت بیاورند و نوع فعالیت شرکت و مسئولیت شرکا را به وضوح و بدون رعایت اختصار ذکر کنند. (ماده ۲۲)

بلژیک:

۱- شرکت تعاونی تحت نام بازرگانی نبوده بلکه به اسم خاصی نامگذاری می‌شود.
۲- در کلیه اسناد و مدارک و صورتحسابها و آگهیها و نشریات و سایر اوراقی که از طرف شرکتهای تعاونی صادر می‌گردد، مقدم و مؤخر بر نام شرکت با حروف خوانا و کامل جمله «شرکت تعاونی» ذکر خواهد شد.

هلند:

اسم و عنوان شرکت تعاونی باید حاوی لفظ تعاونی و نیز قید هدف و نوع مسئولیت اعضا در قبال تعهدات شرکت باشد. (ماده ۳)

کانادا:

نام شرکت باید قبل از ثبت به تصویب مقامات مربوط برسد و کلمه محدود یا تعاونی باید در نام شرکت ذکر گردد.

پاکستان:

در تعاونیهای با مسئولیت محدود، کلمه «محدود» حتماً باید در آخر نام شرکت آورده شود. (ماده ۷)

اردن:

۱- هر شرکت تعاونی باید دارای نام خاصی باشد که طبیعت و موقعیت آنرا بیان کند. اضافه کردن نام اشخاص به نام شرکت مجاز نیست.

۲- هر شرکت ثبت شده باید کلمه تعاون یا تعاونی را در نام خویش داشته باشد و علاوه عبارتهای با مسئولیت محدود یا نامحدود نیز (حسب مورد) در جزو نام ذکر گردد. (مواد ۳-۵-۱۶)

اندونزی:

۱- کلیه شرکتهای تعاونی باید کلمه شرکت تعاونی یا شرکت تعاونی مرکزی را جزو نام خود ذکر کنند و رشته‌ای را که در آن فعالیت می‌کنند یا گروهی را که به آن وابسته‌اند تعیین نمایند.

۲- انجمن‌ها یا سازمانهای دیگری که براساس این قانون تشکیل نشده‌اند حق ندارند کلمات «شرکت تعاونی» یا «شرکت تعاونی مرکزی» را جزو نام خود ذکر نمایند. (ماده ۴)

پاکستان:

حداقل تعداد لازم برای تشکیل یک شرکت تعاونی ۱۰ نفر عضو بالاتر از ۱۸ سال است. (ماده ۷)

فلسطین اشغالی:

۷ نفر عضو بالاتر از ۱۸ سال یا شرکتهای تعاونی دیگر. (ماده ۶)

اردن:

عده اعضای یک شرکت تعاونی نباید از ۷ نفر کمتر باشد. نام‌نویسی دیگر شرکتهای تعاونی به عنوان اعضای یک شرکت تعاونی مجاز است، شرکت بنگاههای دیگر نیز مجاز است به شرط اینکه یکی از اعضای این بنگاه خود شرکت تعاونی ثبت شده‌ای باشد. در این صورت عده اعضاء کمتر از ۷ نفر هم باشند اشکالی نخواهد داشت. (ماده ۴)

اندونزی:

۱- حداقل تعداد عضو لازم برای شرکتهای تعاونی یک‌عضوی آن را مردم تشکیل می‌دهند ۲۵ نفر است.

۲- فقط در شرایط و اوضاع غیرعادی و فوق‌العاده و با اجازه وزیر مربوط می‌توان از مفاد این ماده در مورد تعداد اعضای شرکتهای تعاونی انحراف حاصل نمود. (ماده ۳)

نام شرکت:

آلمان:

۱- نام شرکت باید از موضوع عملیات آن ناشی شده و نوع مسئولیت ذکر گردد.

۲- نام هیچ یک از اعضا شرکت یا اشخاص حقوقی عضو نباید در نام شرکت ذکر گردد.

۳- نام هر شرکت تعاونی جدید باید از دیگر شرکتهای تعاونی ثبت شده در آن ناحیه متمایز باشد. (ماده ۳)

انگلیس:

شرکتهای تعاونی باید نام ثبت شده‌شان را واضح و خوانا بر مهر خود حک کنند و علاوه آنرا در قسمت خارجی اداره یا محل شرکت و نیز در تمام آگهیها، نشریات، نامه‌های اداری، اوراق و اسناد، صورت حسابها و فاکتورهای شرکت بنویسند. (فصل ۵)

کلمه «محدود» باید آخرین کلمه نام شرکتی باشد که براساس این لایحه به ثبت می‌رسد. (فصل ۵)

فرانسه:

۱- لفظ تعاونی را صرفاً به سازمانهایی می‌توان اطلاق کرد که مطابق

حوزه عمل شرکت:

شده (شخصیت حقوقی) خواهد بود. (ماده ۱۳)
۲- شرکتهای تعاونی ثبت شده در حد خود مستقلاً دارای تکالیف و مزایای حقوقی می‌باشند.

۳- شرکتهای تعاونی برحسب قانون تجارت به عنوان تاجر شناخته می‌شوند. (ماده ۱۷)

انگلیس:

۱- شرکتهای تعاونی پس از ثبت شخصیت حقوقی پیدا می‌کنند.
۲- با این شخصیت حقوقی، شرکت حق اقامه دعوا دارد و نیز می‌توان علیه آن اقامه دعوا کرد.

۳- مهر شرکت، یک مهر رسمی خواهد بود. (فصل ۳).

سوئیس:

مادام که شرکت به ثبت نرسیده، شخصیت حقوقی لازم را نخواهد داشت. (ماده ۸۳۸)

اسپانیا:

شرکتهای تعاونی دارای شخصیت کامل حقوقی خواهند بود.

هلند:

پس از تنظیم شرکتنامه در دفتر اسناد رسمی و قید کلمه تعاونی مرادف با نام و عنوان شرکت، به شرط رعایت مقررات قانونی، شرکت بلافاصله دارای شخصیت حقوقی خواهد شد. (ماده ۵)

کانادا:

شرکتهای تعاونی به وسیله صدور اجازه رسمی یا از طریق ثبت آن (طبق مقررات) رسمیت قانونی پیدا می‌کنند.

پاکستان:

شرکتهای تعاونی پس از ثبت دارای شخصیت حقوقی لازم خواهند شد. (ماده ۲۳)

فلسطین اشغالی:

شرکتهای تعاونی پس از ثبت دارای شخصیت حقوقی لازم خواهند شد. (ماده ۲۱)

اردن:

شرکتهائی که به موجب این قانون و طبق مقررات آن تشکیل می‌گردند، دارای شخصیت حقوقی می‌باشند. (ماده ۱۲)

اندونزی:

یک شرکت تعاونی پس از ثبت اساسنامه آن شخصیت حقوقی

انگلیس:

۱- شرکتی که در یک ناحیه کشور به ثبت رسیده، می‌تواند در ناحیه دیگری غیر از محل ثبت نیز فعالیت کند.

۲- مادامیکه شرکت در ناحیه جدید نسخه‌ای از اساسنامه ثبت شده خود را به اداره ثبت محل ارسال نکرده و اداره مذکور آنها را در دفاتر خود وارد ننموده است، شرکت مورد بحث از امتیازات این لایحه در آن ناحیه برخوردار نخواهد بود. (فصل ۸)

کانادا:

مقامات تعاونی می‌توانند از تشکیل شرکتی که می‌خواهد در حوزه عمل شرکتهای دیگر فعالیت کند ممانعت نمایند، از جمله در اغلب استانها یک مغازه تعاونی در شعاع ۵ مایلی مغازه تعاونی دیگر نمی‌تواند تشکیلاتی داشته باشد مگر با اجازه کتبی مقامات صلاحیتدار و همچنین تشکیل شعبه در مناطقی که سبب رقابت با شرکت تعاونی دیگر شود، مورد موافقت قرار نخواهد گرفت.

اندونزی:

بطور کلی در هر ناحیه و در هر رشته و در هر سطحی فقط یک شرکت تعاونی می‌توان تاسیس کرد. لکن در صورتی که ضروری تشخیص داده شود، می‌توان در هر رشته چند شرکت تعاونی به وجود آورد، مشروط بر اینکه نام آنها با یکدیگر متفاوت باشد. (ماده ۵)

حدود فعالیت:

اسپانیا:

شرکتهای تعاونی طبق قانون می‌توانند بدون قصد سودجویی به انواع فعالیتهای اقتصادی مورد لزوم بپردازند.
تعاونیها نمی‌توانند وظایف نمایندگی امور مربوط به علائق حرفه‌ای اعضا را عهده‌دار شوند.
این وظایف از طریق واحد سندیکائی مربوط انجام می‌شود.

کانادا:

شرکتهای تعاونی نباید به هیچیک از احزاب و دسته‌های سیاسی وابستگی داشته و یا به صندوقهای حزبی به نحوی کمک نمایند.

شخصیت حقوقی شرکت:

آلمان:

۱- شرکت تعاونی پس از اعلام ثبت، دارای حقوق شرکت ثبت

مقایسه قوانین تعاونی کشورهای جهان

۹. اساسنامه شرکت باید کتبی باشد. (ماده ۵)

۱۰. خلاصه مطالب مهم اساسنامه از طرف دادگاه انتشار می‌یابد.

این خلاصه عبارت خواهد بود از تاریخ تصویب اساسنامه، اسم و

آدرس، موضوع و مدت فعالیت شرکت. (ماده ۱۲)

فرانسه:

در اساسنامه شرکت‌های تعاونی:

۱. محل شرکت

۲. نحوه اداره کردن آن

۳. تصمیماتی که اخذ آن مربوط به اجلاسیه عمومی شرکت

می‌شود.

۴. اختیارات مدیران و نحوه نظارت بر کارهای آنان

۵. مقررات اصلاح اساسنامه یا لغای آن

۶. شرایط اشتراک، تقاعد، اخراج اعضا

۷. حدود و انواع مسئولیت‌هایی که هر یک از اعضای شرکت در

اداره امور شرکت تعاونی پیدا می‌کنند و غیره، ذکر خواهد شد. (ماده ۷)

سوئیس:

اساسنامه باید حاوی مطالب زیر باشد:

۱. نام و مرکز شرکت

۲. هدف شرکت

۳. ارکان شرکت و طرز انتخابات و نمایندگی آن

۴. نوع و ارزش سهام و تعهدات اعضا

۵. انتشارات شرکت (ماده ۸۳۲)

بلژیک:

اساسنامه باید حاوی موضوعات زیر باشد و گرنه از درجه اعتبار ساقط است.

۱. نام شرکت و مرکز آن

۲. موضوع شرکت

۳. تعیین دقیق اعضا

۴. طرز تشکیل سرمایه کنونی و آینده شرکت و حداقل آن

هلند:

اساسنامه شرکت حاوی مطالب زیر خواهد بود:

۱. اسم و عنوان مرکز اصلی شرکت

۲. تعیین نوع فعالیت شرکت

۳. تعیین نحوه مسئولیت اعضا در قبال تعهدات شرکت یا عدم

مسئولیت آنان

۴. مقررات مربوط به اصلاح احتمالی اساسنامه و حدود اصلاحات

مربور و ذکر نحوه مسئولیت شرکا نسبت به تعهدات شرکت در صورت

تغییر اساسنامه یا خروج اعضا. (ماده ۵)

خواهد یافت و از همان تاریخ از کلیه حقوق و مزایایی که برای شرکت‌های

تعاونی در نظر گرفته شده است برخوردار خواهد گردید. (ماده ۱۰)

مدت شرکت:

آلمان:

در اساسنامه می‌توان مقرر کرد که مدت کار شرکت محدود شود.

(ماده ۸)

فرانسه:

مدت فعالیت یک شرکت تعاونی کشاورزی از ۹۹ سال نمی‌تواند

تجاوز کند (ماده ۵۵۶)

بلژیک:

مدت شرکت را اساسنامه تعیین خواهد کرد (و به هر حال بیش از

۳۰ سال نخواهد بود) لکن اگر اساسنامه نسبت به این موضوع ساکت

باشد، مدت شرکت ۱۰ سال خواهد بود.

هلند:

هرگاه در شرکتنامه مدت تصریح نشده باشد، شرکت دارای مدت

نامحدود تلقی می‌شود. (ماده ۶)

هرگونه تغییری در مدت شرکت به منزله اصلاح اساسنامه محسوب

خواهد شد. (ماده ۵)

اساسنامه

مندرجات اجباری اساسنامه

آلمان:

۱- نام و محل شرکت ۲. موضوع شرکت

۳- مقررات مربوط به نحوه دعوت مجمع عمومی، اخذ تصمیم و

مصوبات آن، دعوت مجمع عمومی باید از طریق اعلام مستقیم به کلیه

اعضا، یا آگهی در یک روزنامه عمومی انجام شود، جز در مواردی که

دادگاه صالحه استثنائاً طریق دیگری را مجاز بداند.

۴- مقررات مربوط به نحوه صدور آگهی

۵- نوع مسئولیت اعضا در قبال شرکت

۶- حداقل مبلغ سهم هر عضو و همچنین اقساط پرداختی (اقساط

پرداختی نباید کمتر از یک دهم سهم عضو باشد)

۷- اصول و قواعد تنظیم و رسیدگی ترازنامه

۸- ایجاد یک مبلغ ذخیره که از آن محل بتوان زیان شرکت را

جبران کرد. (مواد ۶ و ۷)

شرح زیر خلاصه کرد:

۱ - شایسته است مدیران با توجه به نوع امور و حوادث و مسایل، نوع تصمیمی را که باید بگیرند مشخص کنند. یعنی برای خودشان روشن سازند که مساله عادی است یا استراتژیک، و سپس برای حل آن اتخاذ تصمیم کنند. در واقع، تصمیم خوب به معنای ایجاد هماهنگی و سازگاری بین اوضاع و احوال است.

۲ - لازم است تصمیمی که می‌گیرند به شایسته‌ترین زیردست ابلاغ کنند و از طریق او برای اجرای آن تصمیم نظارت داشته باشند. در غیر این صورت، هر قدر هم مبنای تصمیم‌گیری عقلانی و حساب شده باشد، به نتیجه نخواهد رسید.

۳ - پیشنهاد می‌شود مدیران برای بررسی‌های لازم درباره اموری که قابل بررسی است، مراکز یا حداقل گروه‌های پژوهشی تشکیل دهند تا پیشاپیش برای تصمیم‌هایی که باید گرفته شود، راه‌حل جستجو کنند. طبعاً این راه‌حلها نمی‌تواند صددرصد قابل پیاده کردن باشد، اما در هر صورت وجود آن هم به نفع مدیر است، هم سازمان از آن استفاده می‌کند، هم باقی ماندن سوابق آن می‌تواند به مدیران آینده کمک کند.

۴ - در صورتی که سازمان کوچک باشد و نتوان گروه یا واحد تحقیقاتی تشکیل داد، مدیر می‌تواند در صورت بروز مسایلی که جدید یا حاد است، با عده‌ای از همکاران مشورت کند. حداقل فایده مشورت با دیگران این است که راه‌حل‌های مناسبتری برای مسایل پیدا می‌شود، یا لاقلاً مدیر در راه حلی که خودش بدان دست یافته، تایید می‌شود. بدیهی است اگر این مشورت جنبه جدی نداشته باشد و به تعارف یا ظاهر سازی ختم شود، بی‌فایده خواهد بود.

همچنین، اگر همکاران ندانند که مشورت کردن با آنها برای یافتن بهترین راه‌حل است و انتظار داشته باشند که هر پیشنهادی ارائه می‌دهند باید اجرا شود، مشورت حاصلی نخواهد داشت. به علاوه، لازم است مدیر در



مبانی تصمیم‌گیری مدیران

پیتراف. دراکر P.F. Drucker

ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد

مدیر می‌تواند در صورت بروز مسائلی که جدید است با عده‌ای از همکاران مشورت کند. حداقل فایده مشورت با دیگران این است که راه‌حل‌های مناسب‌تری برای مسائل پیدا می‌شود و یا لاقلاً راه‌حلی که مدیر بدان دست یافته تایید می‌گردد.

مناسب اتخاذ می‌کنند. این تصمیمات از یک سو به امور جاری و روزمره ارتباط دارد و از سوی دیگر لازمه گردش کار معمولی سازمان است. شایان ذکر است که در اکثر آثار مدیریتی دربارۀ این نوع تصمیم‌گیریها آنقدرها بحث نمی‌شود. در این آثار، تصمیم‌گیری در لحظه‌ها و مواقع بحرانی و استثنایی بحث می‌شود، زیرا برای اکثر نویسندگان شرایط زمان و مکان دو عامل بسیار مهم است و عقیده دارند که مدیران شایسته با عنایت به این دو عامل تصمیم می‌گیرند.

در این مقاله می‌خواهیم با توجه به هر دو نوع تصمیم‌هایی که مدیران می‌گیرند، و بدون اینکه بخواهیم به بررسی کم و کیف این دو نوع تصمیم‌گیری بپردازیم، مبانی اتخاذ تصمیم را مرور کنیم. این مبانی را می‌توان به

تصمیم‌گیری یکی از دهها وظیفه‌ای است که مدیر سازمان برعهده دارد. اما به طور معمول مدیران وقت چندان قابل ملاحظه‌ای به تصمیم‌گیری اختصاص نمی‌دهند، و همین امر تاسف‌انگیز است، زیرا تصمیم‌گیری از مهمترین وظایف هر مدیر محسوب می‌شود، لذا در تمامی مباحث مربوط به مدیریت، بخش قابل توجهی از مطالب به انواع تصمیم‌های مدیران و عواملی که تصمیم‌گیری مطلوب را موجب می‌شود، اختصاص داده می‌شود. در واقع، هر یک از اعضای سازمان نیز گاه و بیگاه باید تصمیم‌هایی بگیرند، اما تصمیم‌هایی که مدیر می‌گیرد در سطح سازمان و گاه فراتر از آن انعکاس پیدا می‌کند و به همین دلیل اهمیت آن زیادتر است؛ طبعاً اگر نتایج نامطلوب داشته باشد فاجعه بارتر خواهد بود. می‌گویند: مدیران شایسته تصمیم‌های

هر یک از اعضای سازمان باید تصمیم‌هایی بگیرند، اما تصمیم‌هایی که مدیر می‌گیرد در سطح سازمان و گاه فراتر از آن انعکاس پیدا می‌کند و اگر نتایج نامطلوب داشته باشد، فاجعه بار خواهد بود.

لازم است مدیران تصمیمات خود را به شایسته‌ترین کارمندان ابلاغ کنند و از طریق او بر اجرای آن نظارت داشته باشند. در غیر این صورت، هر قدر مبنای تصمیم‌گیری حساب شده باشد به نتیجه نخواهد رسید.

در راستای این هدف اتخاذ کند. در غیر این صورت، حداقل کاری که می‌توان کرد، حفظ سازمان در وضع کنونی است، هر چند بعید به نظر می‌رسد سازمان بتواند با چنین سیاستی آنقدرها دوام پیدا کند. چرا که بالاخره هر سازمانی یک یا چند رقیب دارد که با بهبود تولیدات یا خدمات خود از آن سبقت می‌گیرند.

۶- لازم است گاه و بیگاه تصمیم‌گیرها با نوآوری و ابتکار همراه باشد. منظور از نوآوری، پیدا کردن راه‌های تازه برای خدمت

هیچیک از جلسات مشورت ابتدا راه‌حلی را که به نظر خودش رسیده عنوان نکند، زیرا به طور کلی انسانها از یکدیگر تاثیر می‌پذیرند و احتمال دارد عده‌ای از همکاران فکر نکرده راه‌حل مدیر را بهترین بدانند.

۵- هر تصمیم باید بر این فرض استوار باشد که نتیجه آن سازمان را یک گام به جلو خواهد برد. بنابر این، اگر هدف نهایی پیشرفت روز به روز سازمان باشد و اعضای آن همواره به این نکته بیندیشند که باید امروز یک سازمان از دیروز آن بهتر باشد، مدیر باید تصمیمها را

به مشتریان و جلب هر چه بیشتر آنها است. به این ترتیب، از تغییر روش در ارائه خدمات، یا تغییر بسته‌بندی کالاها نوآوری است تا عوض کردن خط تولید یک کارخانه مثلاً اتومبیل‌سازی. این کارمزایای چندی دارد که جای بررسی آن در این مقاله نیست. اما آنچه به تصمیم‌گیری و رابطه آن با نوآوری مربوط می‌شود، آن است که اولاً مدیر با مطالعات دقیق شخص یا گروهی به نوآوری مبادرت کند. ثانیاً، نوآوری جنبه‌ی جدی داشته باشد و هدف آن اغوای مردم نباشد. (توضیح مترجم: در اوایل سالهای دهه ۱۳۶۰ دیده می‌شد که عده‌ای محصولات خود را به بهانه اینکه با دفترچه سیبج و به هر نفر یا دفترچه مقدار اندکی می‌فروشد، عرضه می‌کردند. این کار به سهم خود نوآوری است. اما چون هدف اغفال مردم و به دست آوردن نفع بیشتر با فروش زیادتر طی یک روز بود، رفته‌رفته مردم پی بردند که نباید گول شیدان را خورد).

۷- اگر از بعد مالی به قضیه نگاه کنیم، لازم است تصمیم‌گیری مدیر هیچوقت به ضرر مالی منجر نشود، و اگر روزی چنین اتفاقی افتاد، به تنهایی یا به مدد همکاران علت یا علت‌های آن را بررسی کند تا در آینده با چشم بازتر تصمیم بگیرد. زیانهای مالی از جمله زیانبارترین ضربه‌هایی است که در راه رشد و توسعه سازمان اخلال می‌کند.

۸ شایسته است در هنگام اتخاذ تصمیم، افق دید مدیر و همکاران مشاور او تا فراتر از مرز سازمان گسترش یابد، زیرا در دنیای پیچیده امروز سازمانها به یکدیگر ارتباط دارند. بنابراین، به سختی می‌توان مواردی را پیدا کرد که یک تصمیم نسبتاً مهم فقط به چهار دیواری سازمان محدود شود. برعکس، در اکثر مواقع این تصمیمها با سازمانهای خارج ارتباط پیدا می‌کند و طبیعتاً اگر واکنش منفی این سازمانها را در پی داشته باشد، سازمان تصمیم‌گیرنده با زیانهای مالی و حیثیتی مواجه خواهد شد. (توضیح مترجم: برای مثال، اگر یک تعاونی توزیع به مشتریان خود وعده‌هایی بدهد که این یا آن کالا را تا فلان تاریخ در



هنگام اتخاذ تصمیم، افق دید مدیران باید تا فراتر از مرز سازمان گسترش یابد، زیرا در دنیا پیچیده امروز سازمانها با یکدیگر ارتباط دارند. بنابراین به سختی می توان مواردی را پیدا کرد که نتیجه یک تصمیم نسبتاً مهم فقط به چهار دیواری سازمان محدود شود و اگر واکنش منفی دیگران را در پی داشته باشد، سازمان تصمیم گیرنده با زاینهای مالی و حیثیتی مواجه خواهد شد.



هر تصمیم باید بر این فرض استوار باشد که نتیجه آن سازمان را یک گام به جلو خواهد برد. بعید به نظر می رسد سازمانی بتواند با حفظ وضع کنونی دوام پیدا کند، زیرا هر سازمانی رقباتی دارد که با بهبود تولیدات یا خدمات خود از آن سبقت می گیرند.

مدیر نباید خودش تصمیم بگیرد، بلکه لازم است تصمیم گیری را به معاونان و همکاران خود واگذار کند. به این امر، تفویض اختیار می گویند. تفویض اختیار دلایل متعددی دارد که باید طی یک مقاله جداگانه بررسی شود. اما برای مثال، باید اشاره کرد که نگاه تفویض اختیار بدان سبب است که مدیر می خواهد زیر دستان را به اندیشیدن و استقلال سوق دهد.

اختیار آنها قرار خواهد داد، اما پیش از آن با تعاونیهای تولید طرف قرارداد خود توافق نکرده باشد، احتمال اینکه تعاونیهای تولید واکنش نشان دهند یا از لحاظ عامل زمان تحت فشار قرار گیرند، بسیار زیاد است. در چنین حالتی، توفیق تعاونی توزیع زیر سوال می رود. و هرگاه خلف و عده آن فقط دو بار طی مثلاً یک سال اثبات شود، اکثر مشتریهای خود را از دست خواهد داد.

طبعاً، در چنین مواردی باید دوردور بر کار

۹. در مواقعی شرایط به گونه ای است که

آنها نظارت داشته باشد تا اگر ضرورت داشت، در کارها دخالت کند. اما حسن بزرگ این کار، تربیت عده ای مدیر برای آینده است. مثال دیگر، واگذاری اخذ تصمیم به زیردستان بدان سبب است که مدیر به کارهای مهمتر برسد و از امور وقت گیر اما کم اهمیت دوری کند.

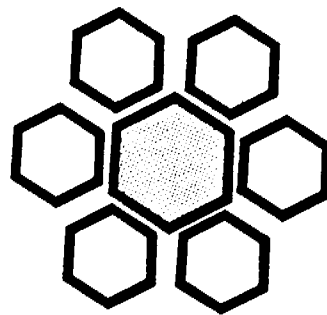
۱۰ - و بالاخره شایسته است مدیر در هر فرصتی که به دست می آید، از تصمیمهایی که گرفته، باز خورد بگیرد. منظور از باز خورد، این است که مدیر بدانند زیردستان و دیگر کسانی که این تصمیم به آنها مربوط می شود، چه واکنش یا واکنشهایی دارند و درباره او و تصمیمی که گرفته چگونه قضاوت می کنند. متأسفانه در اکثر مواقع این امر، یعنی تاثیر باز خورد در بهسازی امور نادیده گرفته می شود که دو دلیل عمده آن بدین شرح است:

۱ - مدیران جوان، کم تجربه، پرمدعا، فضل فروش و مانند آن تصور می کنند در سازمان آنها فهم و شعور به تناسب پست تقسیم شده است. به بیان دیگر، خیال می کنند چون به این دلیل مدیر شده اند که شایسته ترین و عاقلترین افراد هستند، حاضر نمی شوند فهم و شعور زیردستان را بپذیرند، زیرا اصولاً برای آنها فهم و شعور قابل نمی شوند.

۲ - مدیران چنان فضایی از خفقان و تهدید فراهم می کنند که کسی جرأت ندارد به آنها نزدیک شود، زیرا همه از مدیر می ترسند. در نتیجه، چنین مدیرانی هیچوقت نمی توانند بهفمنند مردم پشت سرشان چه می گویند و از آنها چقدر رضایت دارند. به علاوه همواره عده ای چاپلوس در اطراف آنها وجود دارند که با تملق گویی ذهن آنها را منحرف می سازند و به آنها امکان دیدن واقعیات را نمی دهند.

با توجه به آنچه گذشت، به نظر خودتان تاکنون کدام مبنای یا مبانی در تصمیم گیریهای شما بیشتر رعایت شده و قصد دارید در آینده چه مواردی از آن را رعایت کنید؟

ماخذ کتاب: The Effective Executive



کار خود را با بررسی و شناخت شخصیت، ویژگیها و تواناییهای کارمندان آن سازمان میبایست آغاز کنند. یعنی: باید بدانند که چه عاملهایی کارمندان را به حرکت وامی دارد. سپس، برنامه‌ریزی‌های لازم را جهت بهسازی، پرورش و نگهداری کارمندان میباید به عمل آورند.

شاید لازم باشد قبل از شروع بحث، به عاملهایی اشاره شود که به نظر بسیاری از صاحب‌نظران در پیشرفت و موفقیت مدیریت در آن کشور، موثر بوده‌اند، این عاملها به طور عمده عبارتند از:

۱- فقیر بودن ژاپن از نظر منابع طبیعی و معدنی، شاید خود عاملی باشد برای تلاش بیشتر مردم آن کشور در مقابله با کمبودها و رفع نیازهای داخلی.

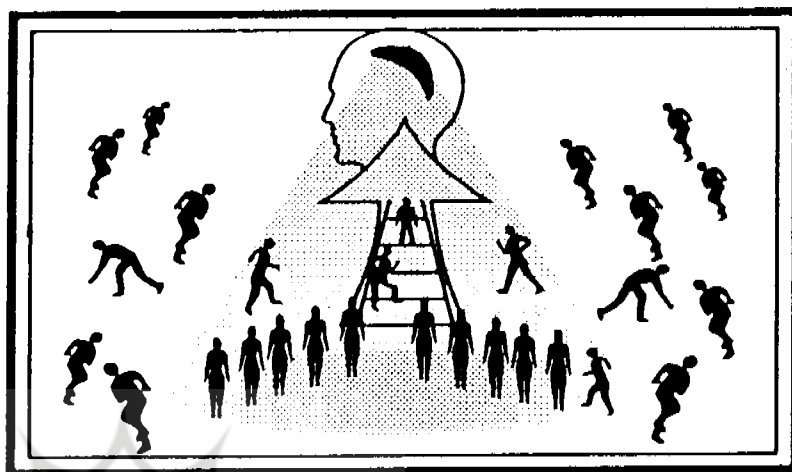
۲- سخت کوش بودن و عادت به کار مداوم، یکی از ارکان فرهنگ آن کشور است، به طوری که آمریکایی‌ها به ژاپنی‌ها صفت Work holic یعنی افراد معتاد به کار داده‌اند.

۳- ژاپن، جزیره‌ای است دور افتاده با زبان و مذهب واحد که با نژادهای دیگر نیامیخته و هیچ مهاجری را نپذیرفته است، این عاملها با توجه به مساحت کم و جمعیت زیاد، تشکیل یک جامعه‌ی خالص و یکدست با آرمانها و انگیزه‌های ژاپنی را داده که باعث وحدت جامعه و در نتیجه پیشرفت شده است.

۴- جنگ دوم جهانی: بمب اتمی، فشارها و سختیهای جنگ، سبب جهش ژاپن به سوی دانشهای فنی پیشرفته‌ی امروزی گردید.

۵- استفاده از شیوه‌های جدید مدیریت منطبق با روحیه، آداب رسوم مردم آن کشور. برخی از صاحب‌نظران ژاپنی معتقدند که عاملهای یاد شده هیچ‌گونه ارتباطی با موفقیت مدیریت در آن کشور نداشته است. به نظر آنان، برنامه‌ریزی و اعمال شیوه‌ی جدید مدیریت که منطبق با روحیه، آداب و رسوم مردم این کشور انجام شده و دادن آموزشهای لازم به کارمندان عامل اصلی این موفقیت بوده است.

در این تحقیق، سعی شده است. نکاتی که



مدیریت رفتار سازمانی در ژاپن

از: فریده حق شناس کاشانی

انسان تواناییهای متفاوت و ناشناخته‌ای دارد. افراد با یکدیگر متفاوت‌اند. در یک محیط مناسب و در شکل مناسب، توانایی کار دو انسان ممکن است برابر کار ۳ یا حتی ۵ انسان باشد، همچنان که در شرایط و شکل نامناسب کارایی ثمربخش همان دو نفر می‌تواند صفر باشد.

تواناییهای متفاوت و ناشناخته‌ای دارد. انسان موجودی پیچیده و حساس است. افراد با یکدیگر متفاوت‌اند و درک آنان آسان نیست. در یک محیط و در شکل مناسب، توانایی کار دو انسان ممکن است برابر کار ۳ یا حتی ۵ انسان باشد. همچنانکه در شرایط و شکل نامناسب، کارایی ثمربخش همان ۲ نفر می‌تواند صفر باشد. در این میان وظیفه‌ی مدیران در سازمانها بسیار مهم است مدیران و سرپرستانی که در سازمانها نظام اداره‌ی امور را در دست می‌گیرند. برای موفقیت در کار، ابتدا

مقدمه

به عقیده «ژاپنی»ها موفقیت هر سازمانی به طور عمده بستگی به خصوصیات ویژگیها، تلاش و دانش کسانی دارد که در آن کار می‌کنند و رشد آن سازمان بر محور کارکنان آن قرار دارد.

وقتی دستگاهی را به کار می‌اندازید. آنچه را می‌باید انجام دهید، چرخاندن کلیدی است تا آن را به کاری که برای انجام دادن آن برنامه‌ریزی شده است وادارد. لکن زمانی که از انسان صحبت می‌شود. چنین نیست! او

مدیر ژاپنی با شناخت نیازهای کارکنان خود و احتیاجات رو به رشد خانواده‌های آنان و نیز حمایت از ایشان در برابر اخراج، و همچنین افزایش با ضابطه حقوقشان، نقش خود را به کمال ایفا می‌کند.

سخت‌کوش بودن و عادت به کار مداوم یکی از ارکان فرهنگ ژاپن است، به طوری که آمریکایی‌ها به ژاپنی‌ها لقب افراد معتاد به کار داده‌اند.

سبب موفقیت مدیریت ژاپنی در جهان شده است مورد بررسی قرار گیرد. لازم به توضیح است که:

اگر چه کوشش شده که مطالب مطرح شده، از جنبه‌ی مدیریت رفتار سازمانی مورد بررسی واقع شود، لکن با توجه به اینکه سایر عاملها نیز در ایجاد زمینه‌ی مناسب برای این موفقیت نقش داشته‌اند، لذا موارد یاد شده نیز، مورد اشاره قرار گرفته است.

ویژگیهای نظام مدیریت ژاپنی:

- ۱- استخدام تضمین شده و مادام‌العمر
- ۲- مشارکت کارکنان در مسائل سازمان
- ۳- اهمیت کیفیت کار
- ۴- کنترل کیفیت به عنوان مسئولیتی فردی
- ۵- حاکمیت قوی مدیریت
- ۶- توجه تقریباً پدرانیه‌ی مدیران نسبت به رفاه کارکنان
- ۷- برنامه‌ریزی دقیق
- ۸- تصمیم‌گیری و مسئله‌ی مسئولیت گروهی
- ۹- دستیابی سهل و آسان به مدیران ارشد
- ۱۰- عدم وجود فاصله‌ی طبقاتی قابل توجه بین مدیر و کارمند^۱

ویژگیهای مدیران کارآمد ژاپنی:

- ۱- مدیران ژاپنی، کار خود را از رده‌های پایین سلسله‌ی مراتب سازمانی شروع کرده‌اند.
- ۲- تحقیق و بررسی دقیق در امور و صرف وقت بیشتر جهت بررسی مسائل نسبت به سایر کشورها^۲
- ۳- ابتکار و خلاقیت
- ۴- اعطای حق اظهار نظر به دیگران
- ۵- توجه خاص به کارمندان به عنوان بزرگترین سرمایه‌ی سازمان

- ۶- داشتن قدرت تصمیم‌گیری
- ۷- درس گرفتن از تجربیات گذشته به عنوان چراغی فراسوی آینده.

شرکتهای ژاپنی را به مثابه خانواده‌ای بزرگ باید در نظر آورد که ایفای نقش مدیریت به عهده انسانی دلسوز و خیراندیش است که کارگران را همچون فرزنداناش دوست دارد و آنان نیز تابع او هستند.

مدیر ژاپنی، با شناخت نیازهای کارکنان خود و احتیاجهای روبه رشد خانواده‌های آنان و نیز حمایت از ایشان در برابر اخراج و همچنین افزایش با ضابطه‌ی حقوقشان، نقش خود را به کمال ایفاء می‌کند. مدیران ژاپنی با حضور در میان کارگران و بازدیدهای پیاپی از واحدها، شرکت در مسابقه‌های ورزشی ایشان



و تعیین رابطه بین خود و گروههای کنترل کیفیت، به جهت ایجاد تسهیلات و حل مشکلاتی آنان و... به گسترش و تقویت فضای دوستی و تفاهم در محیطهای کارگری می‌پردازند.

سازمانها با گردآوری مستمر اطلاعات تخصصی و عمومی و نیز با به کارگیری نمودارها به انتشار اخبار مربوط به بهره‌وری می‌پردازند و با ارائه‌ی اطلاعاتی کلی از وضعیت مالی شرکت و روند تولید و جایگاه آن در میدان رقابتها و همچنین استراتژی (راهبرد) بلندمدت آن در زمینه‌ی همکاریهای آینده در کارمندان خود، این احساس را پدید می‌آورند که خود را جزئی از سیستم (نظام) به حساب آورده نه تنها در سود بلکه در زیان آن نیز خویشتن را شریک بدانند.

آقای «تاکوچی» استاد مدرسه بازرگانی دانشگاه «هاروارد» می‌گوید:^۳

هدف از اجرای این گونه برنامه‌ها، ایجاد زمینه برای رشد همه جانبه‌ی کارگران است تا در پرتو آن، «استعدادهای مخلفه ایشان شکوفا شود و شرکت را در حل مشکلاتش یاری کند»^۴

بررسی عمیقتر این فعالیتها، این نتیجه را می‌دهد که موفقیت سیستم (نظام) بهره‌وری ژاپنی را تنها حاصل پشتکار و خوش‌فکری کارگر و کارمند ژاپنی نمی‌توان به حساب آورد، بلکه آن را می‌باید بیشتر نتیجه کوششهای صادقانه مدیریت شرکتهایی دانست که با ایجاد یک شبکه ارتباط با مردم در محیط خود، نظام رهبری واحدها را با مدیریتی دلسوزانه به نحوی سامان داده‌اند که موجب شکل‌گیری این باور برای کارگر ژاپنی شده است که بالاترین سود را برای شرکت و بیشترین منفعت را نیز برای خود بدانند.

روح فلسفه‌ی مدیریت ژاپنی و یکی از مشخصه‌های این تفکر، خودباوری و اعتقاد به آزادی در بیان آنچه به نظر درست می‌آید است. در تبیین این مفهوم، باید اضافه کرد که هر مسؤلی می‌بایست به گونه‌ای در حل دشواریهای واحد خود مداخله کند که افزایش

هر مسئول باید به گونه‌ای در حل دشواریهای واحد خود مداخله کند که
افرادش به توانمندی او در برخورد با این قبیل مسایل ایمان آورده نظرات
وی را صرفاً فرضیه‌های خالی از عمل نیابند، بلکه آمیختگی عمل با حرف در
اعمال و رفتارهای وی احساس شود.

۲- تصمیم‌گیری در مدیریت آمریکایی،
به صورت انفرادی و در ژاپن به صورت
گروهی و با موافقت عموم است.

۳- جریان اتخاذ تصمیم در مدیریت
آمریکایی از بالا به پایین منتقل می‌شود و در
مدیریت ژاپنی، این جریان از پایین به بالا و
مجدداً از بالا به پایین انتقال پیدا می‌کند.

۴- در مدیریت آمریکایی زمان اتخاذ
تصمیم متوسط و زمان اجرای آن زیاد است،
در صورتی که در مدیریت ژاپنی زمان اتخاذ
تصمیم زیاد ولی زمان اجرای تصمیم بسیار کم
است.

۵- نوع مسئولیت در آمریکا فردی و در
ژاپن جمعی است.

۶- نوع سازمان در آمریکا رسمی و در
ژاپن غیررسمی است.

۷- ژاپنی‌ها دارای فرهنگ مشترک و
روحیه جمعی هستند.

۸- رقابت نیز در مدیریت آمریکایی

طبقات پایین، آغاز خواهد شد. جدول شماره
(۱)، دستمزد و پاداش مدیران در ژاپن را نشان
می‌دهد. چنانچه همه این گامها بی‌اثر بود، به
عنوان آخرین تدبیر، شرکت به برکناری
مدیران دست خواهد زد و زمانی که مدیر عامل
شرکت تصمیم به اخراج کارکنان می‌گیرد، او
می‌باید پیش از دیگران از کار کناره‌گیری کند.

مقایسه مدیریت در آمریکا و ژاپن مدیریت را می‌توان از نظر جنبه‌های زیر مقایسه کرد:

۱- جهت‌گیری برنامه‌ها در ژاپن به
صورت بلندمدت و در آمریکا کوتاه‌مدت
است.

به توانمندی او در برخورد با این قبیل مسائل
ایمان آورده، نظرات وی را صرفاً فرضیه‌های
خالی از عمل نیابند، بلکه آمیختگی عمل با
حرف در اعمال و رفتارهای کاری وی حس
شده، الگویی برای دیگران شود. بنابراین،
آنچه می‌گوید می‌باید عمل کند و آنچه عمل
می‌کند به روشنی توضیح دهد. به طور کلی
وظیفه مدیران، آن است که زمینه را طوری
فراهم آورند که تواناییهای فنی و استعدادهای
علمی افراد به کار گرفته شود.

تاکید بر نقش مدیران نظام ژاپنی، ریشه در
نوع آموزش و تربیتی دارد که آنان در آن
سیستم (نظام) می‌بینند، تقریباً تمامی مدیران
ژاپنی زندگی حرفه‌ای خود را از ساده‌ترین
مشاغل آغاز کرده‌اند.

مدیران ژاپنی، نظام رهبری واحدها را با
چنان مدیریت دلسوزانه‌ای سامان داده‌اند که
موجب ایجاد این باور در کارگران آن کشور
شده است که بالاترین سود را برای شرکت و
بیشترین منفعت را برای خود بدانند.

مدیران ژاپنی کارگران و کارمندان خود را
بزرگترین سرمایه‌های خویش به حساب
می‌آورند. توانمندی یک مدیر به تعداد
کارمندان تدارکات و بنیه اقتصادی سازمان
وی بستگی دارد که البته اخیراً میزان اطلاعات
و وقت‌شناسی را نیز به آن افزوده‌اند که تحت
عنوان ۵ عامل مهم در مدیریت ژاپن معروف
است.

اگر شرکت ژاپنی زیان ببیند، مدیر شرکت
ابتدا از حقوق خود خواهد کاست، لذا وقتی
وی حقوق خود را نصف کرد، دیگر مدیران
همتراز وی نیز تا ۴۰٪ و مدیران میانی تا
۲۰٪ با کاهش حقوق خود موافقت خواهند
کرد.

اگر عملکرد شرکت علیرغم این اقدامها
بهبود نیافت. آن‌گاه، تقلیل دستمزد و حقوق

جدول شماره (۱) - دستمزد و پاداش ماهیانه مدیران در ژاپن

واحد: هزار «ین»

مدیران واحدها (مدیران کل) bucho

سن	شرکتهایی با ۴۹۹ - ۱۰۰ کارمند			شرکتهایی با بیش از ۱۰۰۰ کارمند		
	دستمزد ماهیانه	پاداش	جمع کل	دستمزد ماهیانه	پاداش	جمع کل
۳۵-۲۹	۴۵۸/۷	۱۷۵۳/۵	۷۲۵۷/۹	۵۳۹/۶	۲۵۱۲/۱	۸۹۸۸/۳
۴۰-۴۴	۴۶۱/۰	۱۹۰۹/۹	۷۴۴۱/۹	۵۲۰/۰	۳۰۴۸/۱	۹۲۸۸/۱
۴۵-۴۹	۴۸۹/۰	۲۲۴۶/۵	۸۱۱۴/۵	۵۶۰/۵	۳۶۴۲/۷	۱۰۳۶۸/۷
۵۰-۵۴	۴۹۱/۳	۲۳۴۳/۶	۸۲۳۹/۲	۶۱۳/۰	۳۹۷۳/۴	۱۱۳۲۹/۴
۵۵-۵۹	۵۰۸/۴	۲۳۰۵/۲	۸۴۰۶/۰	۶۲۵/۵	۳۸۳۹/۱	۱۱۳۴۵/۱

روسای بخشها kacho

سن	شرکتهایی با ۴۹۹ - ۱۰۰ کارمند			شرکتهایی با بیش از ۱۰۰۰ کارمند		
	دستمزد ماهیانه	پاداش	جمع کل	دستمزد ماهیانه	پاداش	جمع کل
۳۵-۳۹	۲۳۱/۵	۱۴۴۸/۲	۵۴۶۹/۴	۴۱۸/۵	۲۴۷۸/۷	۷۵۰۰/۷
۴۰-۴۴	۳۷۱/۱	۱۷۲۳/۱	۶۱۷۶/۳	۴۶۰/۲	۲۷۴۰/۴	۸۲۶۲/۸
۴۵-۴۹	۴۰۵/۹	۲۰۷۲/۶	۶۹۴۳/۳	۴۹۹/۲	۲۹۳۷/۶	۸۹۲۸/۰
۵۰-۵۴	۴۲۶/۹	۲۲۶۶/۴	۷۳۸۹/۲	۵۱۷/۵	۲۹۹۴/۰	۹۲۰۴/۰
۵۵-۵۹	۴۰۶/۷	۲۱۱۲/۸	۶۹۹۳/۲	۴۷۰/۹	۲۵۰۲/۱	۸۱۵۲/۹

Source: Myton. J. Roomkin. Managers as Employees (USA. Oxford
University Press 1989) P: 268

مدیران ژاپنی کارگران و کارمندان خود را بزرگترین سرمایه‌های خویش به حساب می‌آورند. توانمندی یک مدیر به تعداد کارمندان، تدارکات و بنیه اقتصادی سازمان وی بستگی دارد و اخیراً میزان اطلاعات و وقت‌شناسی را نیز به آن افزوده‌اند و به پنج عامل مهم در مدیریت ژاپن معروف شده است.



فردی است و در مدیریت ژاپنی جمعی است.
۹- در مدیریت آمریکایی استخدام از سایر کمپانیها رواج دارد، ولی در مدیریت ژاپنی به ندرت انجام می‌پذیرد و در عرف جامعه، تغییر شغل خلاف شان اجتماعی فرد است.

۱۰- در ژاپن، ترفیع‌ها به کندی و با طی مراحل سازمانی صورت می‌پذیرد ولی در آمریکا تمایل و تقاضای ترقی سریع وجود دارد.

۱۱- در آمریکا افراد به حرفه خود وفا دارند و در ژاپن به کمپانی خود.

۱۲- استخدام در آمریکا با ارزشیابی کارایی متقاضی همراه است ولی در ژاپن متقاضیان بدون ارزشیابی کارایی استخدام می‌شوند.

۱۳- امنیت شغلی در آمریکا وجود ندارد، ولی در ژاپن به صورت قوی هست.

۱۴- آموزش و رشد کارکنان در مدیریت آمریکایی با محدودیت همراه است ولی در مدیریت ژاپنی به عنوان سرمایه بلندمدت محسوب و تشویق می‌شود.

۱۵- روش برخورد در مدیریت آمریکایی به صورت آمرانه و از موضع قدرت و بدون انعطاف است ولی در مدیریت ژاپنی برخوردها گرایش پدرانانه دارد.

۱۶- عناصر سازمانی در آمریکا اغلب دارای اعتقادهای متفاوت بوده و فردگرا هستند، که برخی اوقات مانع همکاری می‌شود، در حالی که عناصر فعال در سازمانهایی به سبک ژاپنی، دارای ادراک مشترک هستند که موجب تسهیل همکاری است.

۱۷- نحوه برخورد با زیردستان در آمریکا بصورت مستقیم و با تاکید بر صراحت است و در مقابل مدیریت ژاپنی تاکید بر هماهنگی داشته و از برخورد مستقیم اجتناب می‌کند.

۱۸- ایجاد رابطه در مدیریت آمریکایی از بالا به پایین است و در مدیریت ژاپنی برعکس آن.

رهبر گروه به عنوان جایگزین هر یک از افراد گروه:

رهبر گروه، بر کسی ریاست نمی‌کند. رهبر گروه همانند بازیکن رزرو بیس بال که سخنان تند و پر حرارت او به تمام گروه امیدواری می‌دهد، روح امید را در گروه می‌دمد و در خلال غیبت هر یک از بازیکنان، جای او را پر می‌کند. او راهنمایی و خدمت می‌کند نه اینکه دستور بدهد و خدمت بخواهد.

رهبر بودن گروه یک ترفیع است و دستمزد ساعتی او اندکی بیش از سایر همکارانش می‌باشد. حد متوسط تعداد همکاران وی، ۱۲ نفر است. اعضای یک

۱۹- کنترل در نظام‌های آمریکایی توسط مافوق انجام می‌شود و در نظامهای ژاپنی توسط همکاران.

۲۰- تمرکز کنترل و ارزشیابی در آمریکا روی کارایی فردی است و در ژاپن روی کارایی گروهی.

۲۱- روش مؤاخذة در مدیریت آمریکایی به صورت مستقیم و شخصی است. ولی در نظام ژاپن اساس حفظ آبروی فرد است.

۲۲- در سیستم (نظام) آمریکایی کمتر از حلقه‌های کنترل کیفیت استفاده می‌شود ولی بهره‌گیری از این روش برای کنترل کیفیت در ژاپن رواج زیادی دارد.

مدیریت ژاپنی برای بهترین بهره‌گیری از منابع انسانی چنان عمل می‌کند که به ویژگیها، مهارتها و نقاط مثبت افراد اجازه جلوه کردن کامل را بدهد. گماشتن افراد به کارهایی که بهترین تناسب را برای آنان دارد، باید با نگاهی خالی از تعصب باشد.

در نظر می‌گیرد و منتظر نمی‌ماند تا تنها در پی بروز اختلاف به دیدار آنان برود. به عبارت دیگر، این اتحادیه‌ها در ژاپن بخشی از نظام به شمار می‌آیند و مدیران آن کشور این اتحادیه‌ها را به عنوان دوستان خود به حساب می‌آورند که در مواقع بحرانی به کمک مدیران هم می‌شتابند.

لازم به توضیح است که در طی سالهای ۶۵-۱۹۵۵ که ژاپن در حال رشد سریع اقتصادی بود، این اتحادیه‌ها به منظور اجرای تعهدهای دولت در زمینه تجاری و با مشاوره دولت تاسیس شدند. در آن زمان توجه خاص به اقدامهای بهداشتی، رفاه مردم و اصلاحات زیربنایی، لازم بود اما، در شرایط اقتصادی و اجتماعی کنونی ژاپن، ضروری است بر روی تعداد اتحادیه‌های عمومی و تعهدهای آنها بررسی مجدد انجام گیرد.^۷

اعمال سیاست شخص مناسب در جای مناسب:

الف) با توجه به دایره فرد محوری افراد:

توجه به فرد محوری اشخاص در نظام مدیریت ژاپن، امر مهمی است. برای بهترین بهره‌گیری از منابع انسانی، مدیریت ژاپن چنان عمل می‌کند تا به ویژگیها، مهارتها و نقاط مثبت فردی، اجازه جلوه کردن کامل را بدهد. برگماری افراد به کارهایی که بهترین تناسب را برای آنان دارد، باید با نگاهی خالی از تعصب باشد. هر انسانی از تعدادی نقاط قدرت یا صفات با ارزش برخوردار است و بسیار مهم است باور کنیم که آن خصوصیات را می‌توان پرورش داد و با این روش در راه اعتلای فردی و سازمان، گام برداشت. نظام مدیریت ژاپن به «شخصیت» در انتخاب مناسب افراد توجه می‌کند.

ب) با توجه به تواناییهای افراد:

یافتن فردی که در همه موارد، خوب باشد، همانقدر دشوار است که بتوان فردی را یافت

اشغالگر، دستور گسترش سریع اتحادیه‌های کارگری را صادر کردند. مدیران اجرایی شرکت‌های ژاپنی به سرعت کارگران خود را به عضویت این اتحادیه‌ها در آوردند. مدیریت شرکت‌ها، کارکنان وفادار خود را به مشارکت در فعالیتهای اتحادیه و عضویت در آن تشویق کردند به این امید که اعتصابهای بالقوه و برانگیز را آرام سازند. این کارکنان بعد از پایان مأموریت خود در اتحادیه، بدون از دست دادن سابقه‌های کاری، به همان رده شغلی خود بازگشتند.

اگر چه مدیریت ژاپن در اواخر دهه ۱۹۴۰ اتحادیه‌ها را خطری برای خود می‌دانست، لکن امروز این اتحادیه‌ها را دوستان خود می‌داند و معتقد است که آنها به تثبیت شرکت کمک می‌کنند ضمن اینکه اتحادیه‌ها نیز با انرژی تمام در جهت منافع کارگران و برای گرفتن مزایای لازم برای آنان فعالیت می‌کنند. در غیر این صورت، رهبران اتحادیه حمایت کارگران را از دست می‌دهند. مدیریت شرکت‌های ژاپنی نیز برای جلوگیری از ایجاد رابطه خصمانه، وقت کافی برای معاشرت و گفت و شنود با رهبران اتحادیه

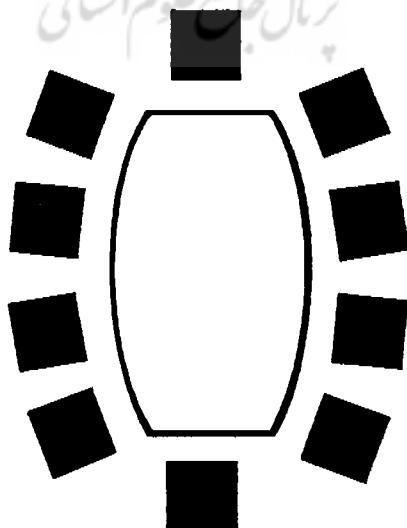
گروه در محل مشخصی از کارخانه با یکدیگر کار می‌کنند. رهبران گروه، گزارش کار خود را به هماهنگ کنندگان می‌دهند و هر هماهنگ کننده معمولاً بر کار ۴ یا ۵ گروه نظارت دارد. هر گروه وظیفه‌ای خاص بر عهده دارد.

مسئولیتهای رهبران گروه، بسیار و استعدادهای آنان متفاوت است. یک رهبر گروه، قابلیت انجام هر کاری را در واحد خودش دارد و همکاران تازه خود را نیز به همین ترتیب آموزش می‌دهد. رهبر گروه در صورت لزوم به عنوان یک بازیکن ذخیره خدمت می‌کند و جایگزین همکار غایب می‌شود. رهبر گروه در جریان تمام مسائل قرار دارد و چنانچه اشکالی به وجود آید وی با داشتن درک مناسبی از آن، معمولاً راه‌حلی برای این دشواری پیدا می‌کند.

رهبر گروه (در صنایع)، ۳۰ دقیقه قبل از آغاز نوبت کاری در محل کار خود حاضر می‌شود و ضمن بررسی گزارش کار رهبر گروه نوبت قبلی، محل کار گروه را بررسی می‌کند تا مطمئن شود تمام ابزارها و قطعات، در دسترس قرار داشته باشند، سپس تجهیزات را بازرسی می‌کند و پس از اتمام کار و قبل از ترک محل، گزارشهای روزانه خویش را برای استفاده رهبر گروه نوبت دوم کار، تهیه و تنظیم می‌کند.

رابطه دوستانه مدیران و اتحادیه‌های کارگری:

موفقیت مدیران شرکت‌های ژاپنی در پرهیز از ناآرامیهای کارگری، در قالب همانندسازی درازمدت با شرکت قابل درک است. اما نحوه رفتار مدیریت شرکت با اتحادیه‌های کارگری نیز آن را تقویت کرده است. بعد از جنگ دوم جهانی، وقتی متفقین



در مورد اعمال تغییر، به خوبی ارتباط برقرار می‌کنند. «ژاپنی‌ها معتقدند در مدیریت ناهنجاری‌ها که امکان دارد، پنهان کاری باید کمتر باشد و در سازمانها باید کارکنان را از وضع داخلی آن آگاه کرد» و ایجاد ارتباط در این مورد بین مدیریت کارمندان سبب می‌شود تغییر، امری طبیعی تلقی شود که همه کارکنان در آن مشارکت دارند.

عدم وجود فاصله طبقاتی قابل توجه، بین مدیر و کارمند:

نداشتن سدهایی که طبقات کارمندان و مدیران را از یکدیگر جدا می‌سازد، نتیجه مستقیم وجود فلسفه‌ای است که زیربنای کار بسیاری از شرکتها و سازمانهای ژاپنی است. آقای سوئی چیر و هوندا بنیان‌گذار شرکت هوندا، در فلسفه رفتار با مردم، به عنوان افرادی برابر، او می‌گفت:

«من با همه کس همکاری می‌کنم، ثروتمند یا فقیر، فرقی نمی‌کند، من ترجیح می‌دهم به اصل برابری و مساوات پایبند باشم. نه تمایز طبقاتی مردم، مهمترین چیزها در جهان طلا و الماس نیست بلکه انسانها هستند. و هر کس باید در مورد انسانها بیاموزد، به این منظور، ما باید تماس گسترده‌ای با مردم داشته باشیم.» سوئی چیر و هوندا، آنچه را بیان می‌کرد خود عمل می‌کرد. او اعتقاد داشت که مدیران باید رهبری خوب را از طریق اجرای نامطلوب‌ترین کارها در سازمان خود، دست‌کم برای یکبار نشان دهند. از این رو او به جاروب کردن کف کارخانه، خالی کردن زیر سیگاری و جمع کردن دستمال کاغذی از کف محوطه دستشویی مشهور بود.



اگر چه راز موفقیت مدیریت ژاپنی توجه به عاملهای پنجگانه: نیروی انسانی، کیفیت، گروههای کنترل کیفیت، پاداش و تشویق و مدیریت دلسوز می‌باشد، لکن هنر اصلی مدیریت ژاپنی را در طرز چیدن عاملها در کنار هم و استفاده بهینه از آنان باید دانست.

ج) برقرار ارتباط با کارمندان درباره اعمال تغییر:

کارکنان فی‌نفسه در مقابل تغییر، مقاومت می‌کنند، زیرا احساس می‌کنند که با شیوه قدیمی، راحت‌تر می‌باشند و نمی‌خواهند خطر چیزی را بپذیرند که ممکن است به خوبی روش موجود نباشد، هرگونه تغییر، احتمالاً با مقاومت همراه است. مدیران ژاپنی، برای جلوگیری از این مقاومت، قبلاً با کارکنان خود

که در همه موارد ناتوان باشد. سرای به کار گرفتن موثر کارکنان، به نقاط قدرت و ضعف کارمندان خود باید توجه کنند. مدیری که بر نقاط قوت کارکنان می‌تواند بنگرد، بدون شک بر کارکنان بیشتری می‌تواند مدیریت کند. همچنین مدیر می‌کوشد تا هوشمندترین افراد را با هم جور کرده و در اختیار داشته باشد. اگر چه چنین افرادی ضرورتاً کارآمدترین و سازگارترین افراد نباشند.^۸

گروه گرایی:

مدیران شرکتهای ژاپنی علاوه بر فراهم آوردن انگیزه‌های اقتصادی جهت کسب وفاداری درازمدت کارکنان، تا سرحد امکان می‌کوشند همانندسازی کارکنان با شرکت را

تقویت کنند. آنان هر سال جشنی برپا می‌کنند تا کارکنان جدیدی که بی‌فاصله بعد از اتمام تحصیلاتشان وارد شرکت شده‌اند، با شرکت و افراد آن آشنا شوند.

برنامه کارآموزی رسمی کارکنان ممکن

سوئی چپرو هوندا، بنیان‌گذار شرکت هوندا اظهار می‌داشت: من با همه کس همکاری می‌کنم، ثروتمند یا فقیر فرقی نمی‌کند. من ترجیح می‌دهم به اصل برابری و مساوات پایبند باشم نه تمایز طبقاتی مردم. مهمترین چیزها در جهان طلا و الماس نیست بلکه انسانها هستند. بنابراین باید تماس گسترده‌ای با مردم داشته باشیم.



است از چند هفته تا چند سال به طول انجامد، در این دوره‌ها، نه تنها اطلاعات زمینه‌ای عرضه می‌شود، بلکه بر آگاهی‌هایی که بیشتر زمینه عاطفی ایجاد می‌کند، همچون تاریخچه شرکت و هدفهای آن نیز تاکید می‌شود. برای آموزشهای معنوی و انضباطی، کارکنان را وادار می‌کنند تا به خلوت بنشینند و یا از معبدها بازدید کنند و یا با انجام کارهایی سخت و توانفرسا، طاقت و بردباری خود را بیازمایند. برای تحکیم همبستگی گروهی، به کارکنان جدید، احتمالاً در خوابگاههای شرکت جا می‌دهند که تجربه‌ای است آموزشی، حتی اگر این آموزش به معنای جدایی از همسر یا والدین باشد.

مدیریت قاطع و دلسوز:

مدیران در ژاپن، فارغ از هرگونه مزاحمتی، به صورتی کاملاً مختار و مصمم، اصل توسعه و پیشرفت موسسه را پیگیری می‌کنند و این ویژگی، شاخص مدیریت ژاپنی است که در سایر نقاط جهان، یا اصلاً وجود ندارد و یا نمونه‌های نادری از آن را می‌توان یافت.

در نظام سرمایه‌داری غربی، یک موسسه که مدیریت و سرمایه‌گذاران و سهامداران آن به سهولت قابل تفکیک از یکدیگر نیستند، به طور دائم، در معرض دخالت و اعمال نظر سهامداران قرار دارد. مدیر آمریکایی، همیشه با خطر اخراج از کار مواجه است. در حالی که اخراج مدیر ژاپنی، کاری بسیار دشوار و چیزی شبیه محال است و نه سهامداران و سرمایه‌گذاران و نه اعضای هیات مدیره، چنین قدرت و امکانی را دارند.

یکی از روشهای مدیریت در میان مدیران ژاپنی، جهت تسریع و پیشبرد امور هدفهای شرکتها، استفاده از «سوکایا» می‌باشد. سوکایا، شخصی است که سهم ناچیزی در شرکت دارد ولی در حقیقت عاملی است برای سرعت بخشیدن به امور شرکت. به ویژه در مجامع عمومی.

مدیران شرکتها در مقابل پرداخت وجه

در سازمانهای ژاپنی مدیران و کارکنان با افراد تازه استخدام به نحوی رفتار می‌کنند که او احساس کند. جزئی از گروه است و همه به یک گروه تعلق دارند. نبودن دفاتر کار خصوصی و ناهارخوری اختصاصی مشخص می‌سازد که شرکتهای ژاپنی از تقسیم افراد خود به دو اردوگاه نخبگان و غیرنخبگان خودداری می‌کنند.

خاتمه پیدا می‌کند. لازم به توضیح است پرسشهایی که به واقع با مسائل شرکت ارتباط دارد و طرح و پاسخگویی آنها برای پیشبرد امور و هدفهای شرکت ضروری می‌باشد، بدون هیچگونه ممانعتی از سوی «سوکایا» مطرح می‌شود. در حقیقت نقش و وظیفه سوکایا، جلوگیری از طرح سوالهای بیجا و جلوگیری از هدر رفتن وقت جلسه‌های مجمع عمومی است. سوکایا، اجازه نمی‌دهد هیچ سرمایه‌دار و سهامداری، به صرف برخورداری از سهام و سرمایه، در سیاستهای مجمع عمومی اعمال نفوذ کند و جریان را به دلخواه خود و برخلاف منافع عمومی شرکت پیش برد.

نظر مدیران ژاپنی در مورد کارمندان خود؛

به نظر ژاپنی‌ها، یک کارخانه، هر اندازه هم مکانیزه شود، همچنان نیازمند کارمندان و کارگران مجرب و همکاری آنان با مدیران و سرپرستان می‌باشد. نظر مدیران شرکتهای ژاپنی در مورد کارمندان خود به شرح زیر است:

- ۱- کارمندان نه به صورت قسمتی از ماشین آلات، بلکه به صورت انسانهایی با شغل شایسته، به کار گرفته شده‌اند.
- ۲- کارمندان از فکر خود برای اختراع در حرفه خودی می‌توانند به خوبی استفاده کنند.
- ۳- کارمندان شرکت از یکدیگر مجزا نیستند و به صورت گروهی عمل می‌کنند و این خود باعث به وجود آمدن روابط انسانی هماهنگ بر مبنای اصل برادری است.
- ۴- کارمندان توانایی خود را می‌توانند توسعه دهند، فرصت استفاده از فکر را باید به آنان داد.
- ۵- کارمندان از تجربیات خود می‌توانند استفاده کنند.
- ۶- باید به کارمندان فرصت شناخت همکاران، روسا، زیردستان و به طور کلی افراد داخل و خارج سازمان داده شود.
- ۷- ایجاد محیط مناسب برای کارمندان حائز اهمیت است.



کارکنان به طور طبیعی در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند زیرا احساس می‌کنند با شیوه قدیمی راحت‌تر می‌باشند و نمی‌خواهند خطر چیزی را بپذیرند که ممکن است به خوبی روش موجود نباشد. مدیران ژاپنی برای جلوگیری از این مقاومت قبلاً با کارکنان خود ارتباط برقرار می‌کنند و معتقدند در مدیریت تا جایی که ممکن است باید پنهان کاری کمتر باشد.

سوکایا، بی‌درنگ وارد بحث می‌شود و با صدای بلند اعلام می‌کند که این پرسش خارج از دستور جلسه است و به این گونه سبب می‌شود که پرسش‌کننده، از پی‌گیری پرسش خود، دست بردارد. به طور معمول جلسه‌های مجمع عمومی، بدون هدردهی وقت و با سرعت و مطابق میل مدیران، یعنی منطبق با منافع عمومی شرکت

ناچیزی به عنوان هزینه رفت و آمد «سوکایا»ها، از آنان در مجامع عمومی شرکت استفاده می‌کنند. سوکایا، در هر یک از مجامع در ردیفهای جلو می‌نشیند و طبق روش موسوم، از تمام اقدامها و پیشنهادهای مدیریت، پشتیبانی و حمایت می‌کند و چنانچه، شخصی برخلاف معمول این جلسه‌ها، پرسشی را مطرح کرد^{۱۱}،



نقش تعاون در

توسعه اقتصادی و اجتماعی

از: دکتر موریتس بونو

Dr Mauritz Bonow

دکتر موریتس بونو در سوئد به دنیا آمد و پس از تحصیلات دانشگاهی به فعالیتهای تعاونی پرداخت و از سال ۱۹۴۱ در رأس سازمان تعاونی میهن خود قرار گرفت. وی در زمینه نهضت تعاونی سوئد مطالعات ارزنده‌ای به عمل آورده و نتیجه تحقیقات خود را در کتابهای متعددی انتشار داده است.

دکتر بونو پس از کناره‌گیری «مارسل برو» رئیس فرانسوی اتحادیه بین‌المللی شرکتهای تعاونی، در سال ۱۹۶۲ به این مقام برگزیده شد و تا سال ۱۹۷۵ در این سمت باقی بود.

بونو مبتکر و مؤسس سازمان سوئدی برای کمک به تعاونیها به نام: «صندوق بدون مرز» بود. وی همچنین مسئولیت تأسیس دفتر منطقه‌ای اتحادیه بین‌المللی تعاون در دهلی‌نو برای فعالیت دائمی جهت پیشبرد تعاون در آسیا و اقیانوسیه را بر عهده داشت. به همین لحاظ ساختمان فعلی دفتر مزبور در سال ۱۹۷۵ بونو هاوس Bonow House نامیده شد.

مقاله حاضر متن سخنرانی نامبرده در یکی از کنفرانسهای بین‌المللی تعاونی است که در دهلی‌نو برگزار گردید.

«سازمانهای داوطلبانه خود یاری» هستند، یا اینکه تحت ارشاد دولت به مفهوم واقعی کلمه چنین خواهند شد - بدین معنی که سازمانهایی خواهند بود تحت تملک، کنترل و اداره خود اعضا و هیئت مدیره‌ای که به طرز دموکراتیک از میان آنها انتخاب شده باشند.

مسائل و وظایفی که این قبیل نهضتهای تعاونی داوطلبانه در ممالک پیشرفته صنعتی و کشورهایی که کشاورزی رکن اساسی درآمد

خصلت داوطلبی و خودیاری بکلی بی‌بهره‌اند. اخذ تصمیم درباره اینکه سازمانهای تعاونی در بخش‌های مختلف اقتصادی صورت مؤسسات تولیدی، خرید یا بازاریابی داشته باشند، منحصرأ به عهده مقامات دولتی است - یعنی، در عمل حزب سیاسی واحدی است که دستگاه‌های دولتی را در کنترل خود دارد.

چهارچوب بحث حاضر محدود خواهد بود به آن دسته از نهضتهای تعاونی که متکی به

نقشی که تعاون در توسعه اقتصادی و اجتماعی ایفاء می‌کند به اقتضای محیطی که در آن فعالیت دارد، بسیار فرق میکند.

در ممالک دارای اقتصاد برنامه‌ای متمرکز، نقش تعاون، در بسیاری از موارد با اهمیت، با نقش تعاون در ممالک در حال توسعه و کشورهای مغرب زمین متفاوت می‌باشد. در این گونه ممالک سازمانهای تعاونی آلات و اسبابی در دست مقامات دولتی هستند، و از

ملی آنها را تشکیل میدهد، با آنها روبرو هستند از بسیاری جهات از یکدیگر متفاوت می‌باشد. من باب مثال، گسترش تعاون مصرف که مبتنی باشد بر خرید گروه‌های عظیمی از جمعیت مزد و حقوق بگیر در کشورهای صنعتی، آسانتر است تا در کشورهایی که در آنها صنعت و بخش شهری اقتصاد هنوز چندان نضج نگرفته‌اند.

از طرف دیگر، در کشورهای اخیرالذکر امکان و احتیاج بیشتری برای بسط انواع مختلف تعاونیهای کشاورزی وجود دارد، اعم از تعاونیهای اعتبار، چند منظوره، خرید یا بازاریابی تخصصی که نافع به حال جمعیت کشتکار باشند. مع الوصف، تجربه نشان داده است که هم در کشورهای توسعه نیافته و هم در کشورهای صنعتی غرب امکان زیادی برای انواع گوناگون فعالیتهای تعاونی وجود دارد، لکن اشکال کار در اینجا است که باید به برخی از سازمانهای تعاونی، که با شرایط خاص اجتماعی و اقتصادی یک کشور در مرحله‌ای خاص از توسعه اقتصادی مناسبت دارند، اولویت داده شود.

در بررسی نقش تعاون بر ما فرض است که شرایط بسیار متنوع اقتصادی و اجتماعی کشورهای مختلف را مد نظر قرار دهیم. الگوی غامض ارتباط متقابل میان توسعه کلی اقتصادی و اجتماعی از یک طرف و سهمی که نهضت تعاونی می‌تواند در این میان داشته باشد از طرف دیگر، ما را ناگزیر می‌سازد که تجربیات حاصله از پیشرفت نهضت تعاون و نیز توسعه کلی اقتصادی و اجتماعی را که در ممالک مختلف جهان طی یک قرن اخیر به دست آمده، مجتمع سازیم.

راه حل برخی از مشکلات را که در یک یا چند کشور به دست آمده، نمی‌توان در سایر کشورها به صورت‌المثنی مجری داشت. تجربیات حاصله را همواره باید با اوضاع اقتصادی و اجتماعی هر منطقه و هر ناحیه وفق داد. با این وصف، تبادل صحیح اطلاعات سازمانی و فنی میان نهضت‌های تعاونی که حتی در محیط‌های کاملاً متفاوتی از لحاظ اقتصادی



● با وقوع انقلاب صنعتی، کارگران، کشاورزان و صنعتگران دستی که به تنهایی نمی‌توانستند وارد عرصه رقابت گردند، به عنوان یک وسیله دفاعی در مقابل استثمار اقتصادی احتیاج مبرمی به ایجاد مؤسسات تعاونی احساس کردند. وجه مشترک همه این گروه‌ها آن بود که زمام امور اقتصادی خود را در دست گیرند.

● راه حل برخی از مشکلات را که در یک یا چند کشور به دست آمده، نمی‌توان عیناً در سایر کشورها به کاربرد، بلکه تجربیات حاصله را همواره باید با اوضاع اقتصادی و اجتماعی هر کشور وفق داد. با این وصف، تبادل اطلاعات فنی بین نهضت‌های تعاونی که در محیط‌های کاملاً متفاوتی قرار دارند، بسیار سودمند و با اهمیت است.

برخی از عوامل کلی مؤثر در توسعه اقتصادی و اجتماعی

هر گونه کوششی برای احصاء عوامل اساسی ذی‌مدخل در توسعه اقتصادی و اجتماعی در معرض بحث و انتقاد قرار دارد چرا که این کوشش، ساده ساختن الگوی بس پیچیده‌ای

و اجتماعی قرار دارند، بسیار سودمند و با اهمیت است.

پس از ذکر این ملاحظات کلی و با در نظر گرفتن و نیز محدودیت ارزش تجربه تعاونی در یک نقطه جهان برای سایر مناطق و کشورها، در این بررسی من به تجربیات حاصله در ممالک اسکانندیناوی، خاصه و طنم سوئد، اشارت خواهم کرد.

است که از عوامل بسیار متعدد و مرتبط بهم تشکیل شده است. مع الوصف، چهار عنصر بسیار مهمی را که در پیشرفت اجتماعی و اقتصادی ممالک مغرب زمین سهم بسزائی داشته‌اند، می‌توان ذکر نمود.

الف - صنعتی شدن

نخستین عامل مهم عبارت است از انقلاب صنعتی که در انگلستان آغاز گشت و به قاره اروپا سرایت نمود. این انقلاب که هنوز هم ادامه دارد، موجب سقوط اقتصاد خانگی قدیمی و پیدایش و بسط متراشد تقسیم کار و ایجاد اقتصاد پولی گردید.

در جریان مراحل اولیه انقلاب که سرمایه‌داری به صورت صنایع بزرگ نضج گرفت، اولین کوشش در جهت خودیاری به صورت تعاونی به منصف ظهور رسید. گروه عظیم لکن از لحاظ اقتصادی ضعیف جمعیت - یعنی کارگران، کشاورزان و صنعتکاران دستی - که به تنهایی نمی‌توانستند وارد عرصه رقابت گردند، به عنوان یک وسیله دفاعی در مقابل استثمار اقتصادی احتیاج مبرمی به ایجاد مؤسسات تعاونی احساس کردند. همچنانکه پیشگامان راجدیل بیان داشتند، ما به الاشتراک همه این گروهها آن بود که «زمام امور اقتصادی خود را در دست خویش» گیرند. بدین گونه، بسط صنعت و عواقب و نتایج آن هم لازمه ایجاد سازمانهای تعاونی بود و هم انگیزه آن.

ب - از میان رفتن بیسوادی

عامل دوم که در توسعه اقتصادی و اجتماعی اروپا بسیار مؤثر افتاد، آموزش تدریجی توده‌های بیسواد در ممالک مغرب زمین بود. باز اگر سوئد را مثال بگیریم، در اواسط قرن نوزدهم قانونی درباره آموزش اجباری کودکان در دستاها به تصویب رسید، و بر اثر اجرای این قانون نزدیک به اواخر قرن مزبور بیسواد تقریباً از این کشور رخت بر بست. توسعه نظام آموزشی نیز بتدریج صورت پذیرفت بطوریکه در اوایل قرن حاضر برای

قسمت اعظم مردم سوئد موجبات آموزش عالی فراهم آمد.

جریان تدریجی ریشه کن کردن بیسوادی از لازمه‌های اساسی تأسیس تعاونیهای داوطلبانه بود. حتی در آن زمان پیشگامان راجدیل به اهمیت آموزش سخت واقف بودند. از آن هنگام به بعد در میان نهضت‌های تعاونی موضوع تخصیص قسمت قابل توجهی از منابع مالی خود برای مقاصد آموزشی، سنتی مهم گشته است.

این فعالیت‌های آموزشی وجوه و جوانب متعددی دارد و در برخی از کشورها اهمیت فراوانی کسب کرده است. مثلاً در سوئد نهضت تعاونی مجلات و نشریات متعددی دارد که تیراژ آنها بسیار بالا است. دوره‌های آموزشی متعددی دایر می‌کند، برای کارکنان و صاحب منصبان و اعضای هیئت مدیره تعاونیها دارای دانشکده مخصوص است و یک آموزشگاه «مکاتبه‌ای» در اختیار دارد. علاوه بر این، برای زنان خانه‌دار مجامع آموزشی خاصی ترتیب می‌دهد که هر ساله حدود یک چهارم کل اعضای فعال تعاونیهای مصرف سوئد در آن شرکت می‌جویند.

در دوره‌ای که طی آن تحصیلات دبیرستانی برای اکثر مردم و اعضای تعاونیها فراهم نبود، آموزش شرکتهای تعاونی تا حد زیادی تعلیمات ابتدائی را تکمیل می‌نمود. اما بتدریج که دامنه تعلیمات متوسطه بسط یافت، تأکید آموزش تعاونی متدرجاً به طرف موضوعات اقتصادی و اجتماعی سوق پذیرفت.

در آموزش اعضای تعاونی و نمایندگان منتخب آنها نه تنها اصول تعاون بلکه مسائل و امور مربوط به تمشیت موفقانه فعالیتها و مؤسسات تعاونی مطمح نظر و مورد تأکید بوده است. این آموزش از لحاظ حفظ تعاون به صورت مؤسسات کارآمد اقتصادی و نیز بصورت یک جنبش واقعی عمومی که مدافع دموکراسی اقتصادی است، واجد کمال اهمیت می‌باشد.

ج - نفوذ روزافزون دولتهای دموکراتیک

طی مراحل نخستین انقلاب صنعتی نقش دولت منحصر بود به حمایت از اتباع کشور (دولت پاسدار). تغییر و تبدیل تدریجی نظام اجتماعی ممالک مغرب زمین در جهت دموکراسی سیاسی، که مبتنی بوده است بر تساوی حقوق انسانی، با افزایش نفوذ مقامات دولتی در حیات اجتماعی و اقتصادی ملازمه داشته است.

مقامات دولتی به منظور تأمین مصالح مشترک اتباع مملکت وظایف متعددی را تعهد کرده‌اند (از قبیل تأمین بیمه‌های اجتماعی کلیه افراد در دوره‌های بیکاری، بیماری، بازنشستگی و اتخاذ سیاست اشتغال کامل و غیره).

بدین ترتیب، بسط وظایف حکومت، آنرا از یک «دولت پاسدار» متدرجاً به یک «دولت دموکراتیک رفاه اجتماعی» مبدل ساخته است.

د - اهمیت روزافزون مؤسسات داوطلبانه اقتصادی و اجتماعی

هنگامیکه اقتصاد قدیمی خود توان خانگی در کشورهای غربی به اقتصاد مدرن پولی و مبتنی بر بازار تبدیل شد، گروه‌های عظیمی از جمعیت به احتیاج به همکاری در راه حفظ منافع اقتصادی و اجتماعی خود واقف گشتند. به عقیده من، بهترین راه نشان دادن بسط تدریجی سازمان‌های داوطلبانه در جهت تأمین منافع خود، آن است که سیر این تحول را در مین من (سوئد) مورد مطالعه قرار دهیم.

هـ تشکیل سازمانها در بازار کار

طی دهه‌های آخر قرن نوزدهم کارگران و مزدبگیران بتدریج به ایجاد اتحادیه‌های کارگری محلی پرداختند. قبل از آنکه قرن نوزدهم به پایان برسد، تعدادی از اتحادیه‌های کارگری محلی به نوبه خود به تشکیل یک سازمان ملی دست زدند.

در نتیجه موافقت‌هایی که میان سازمانهای کارگری و کارفرمایان به عمل می‌آید، به

● عامل دومی که در توسعه اقتصادی و اجتماعی اروپا بسیار مؤثر افتاد، آموزش تدریجی توده‌های بیسواد بود. در سوئد، در اواسط قرن نوزدهم قانون آموزش اجباری کودکان به تصویب رسید و با اجرای این قانون، در اواخر قرن نوزدهم بیسوادی تقریباً از این کشور رخت بر بست.



مداخله دولت در مورد تعیین مزد و حقوق حاجت نمی‌افتد. قوانین دولتی در این خصوص منحصر بوده است به انتظام ساعات کار، تعداد روزهای مرخصی در سال و میزان بازنشستگی. در صورتی که طرفین قضیه مایل باشند، دولت به صورت حکم و میانجی به حل و فصل مناقشات مربوط به مزد مبادرت می‌کند. عملاً در سوئد اعتصاب یا اغتشاشی در این مورد صورت نمی‌گیرد - گو اینکه میان طرفین درباره تعیین مزد مذاکراتی جدی انجام می‌شود.

تعاون مصرف

نخستین تلاش برای ایجاد تعاونی‌های مصرف در سوئد مربوط می‌شود به اواسط قرن نوزدهم. طی چند دهه آخر قرن نوزدهم برای تشکیل تعاونی‌های مصرف، چه در شهر و چه در روستا، اقداماتی صورت گرفت.

در آن هنگام در میان کارگران صنعتی شیوه خاصی مورد اجرا بود، بدین معنی که مجبور بودند مزد ناچیز خود را به صورت کالاهایی که توسط مؤسسات خرده‌فروشی به آنها تحویل میشد دریافت کنند. مؤسسات مزبور متعلق به کارفرما بود و اجناس آنها از حیث کیفیت نامرغوب، و از لحاظ قیمت بسیار گران بود. معمولاً کارگران مقادیر هنگفتی به این مؤسسات خرده‌فروشی مقروض می‌شدند. تعاونی‌های مصرف که در آن زمان تشکیل شدند مشکلات عظیمی در پیش روی خود داشتند، از جمله فقدان کارکنان ورزیده، فقدان سرمایه، ناتوانی در اعطای اعتبار مصرفی تا بتوانند با خرده‌فروشان رقابت کنند. این مشکلات موجب شد که عمر تعاونی‌های آن دوره بسیار کوتاه باشد. معهداً، از طریق شیوه آزمون و خطا بتدریج تجربیات گرانبهایی بدست آمد و دایر کردن تعاونی‌های موفق را امکان پذیر ساخت. همچنین، تجمع سرمایه میسر گردید. با این حال تا موقعی که یک اتحادیه مملکتی از تعاونی‌ها تشکیل نشده بود، نتایج کار تعاونی‌های مصرف، بجز در چند

توزیع تمامی آن به اعضای خود (که عبارت بودند از تعاونی‌های محلی) سرمایه قابل ملاحظه‌ای فراهم آورد. علاوه بر بسط تدریجی فعالیت عمده‌فروشی خود، سازمان مرکزی اتحادیه با اتخاذ روشهای نمونه موفق شد تعاونی‌های محلی را به اجرای اصول صحیح اقتصادی، فروش نقدی، کنترل بهتر، آموزش مدیران و کارکنان تعاونی و غیره وادار کند.

این پیشرفت موجب شد که اتحادیه و تعاونی‌های عضو از لحاظ مالی وضع مستحکمی پیدا کنند و بتوانند در مقابل

مورد استثنائی، چندان اهمیتی نداشت.

در سال ۱۸۸۹ یک «اتحادیه تعاونی» سازمان یافت تا در امور آموزشی و سازمانی و حسابرسی و غیره به تعاونی‌های محلی کمک کند. پنج سال بعد، اتحادیه تعاونی یک اداره عمده‌فروش ایجاد کرد. قسمت مزبور از تعاونی‌های عضو خود برای خرید مایحتاج روزانه و خواربار سفارش خرید دریافت می‌نمود و خریدهای عمده خود را از کارخانه‌ها، وارد کنندگان و عمده‌فروشها تأمین می‌کرد. قسمت عمده‌فروشی اتحادیه تعاونی نگهداری قسمتی از سود حاصله و عدم

● در سال ۱۸۸۹ اتحادیه تعاونی‌های سوئد تشکیل شد تا در امور آموزشی و مدیریت و حسابرسی به تعاونی‌های عضو کمک کند. پنج سال بعد، اتحادیه یک مؤسسه عمده‌فروشی ایجاد کرد. مؤسسه مزبور با نگهداری قسمتی از سود حاصله سرمایه قابل ملاحظه‌ای فراهم آورد.

انحصارگران قد علم کنند. از طرف دیگر، در نتیجه تحریم و اقدامات تحدیدی کارخانه‌های خصوصی و فروشندگان عمده، «اتحادیه تعاونی عمده‌فروشی سوئد» از همان اوان کارناگزییر شد راساً به تولیدات صنعتی روی بیاورد و به احداث کارخانه مبادرت کند.

من بی آنکه به بحث دربارهٔ تکامل تدریجی نهضت تعاون مصرف سوئد پردازم، وضع کنونی آنرا در چهارچوب اقتصاد سوئد برای شما باز می‌نمایم. سازمانهای محلی مصرف مجموعاً دارای ۱۱ میلیون خانوار عضو هستند. تعاونیهای مصرف هم اکنون ۱۵ درصد کل حجم خرده‌فروشی کشور را در اختیار دارند. در مورد توزیع خواربار این نسبت به ۳۰ درصد میرسد.

از میان مغازه‌های سلف سرویس (که امید می‌رود آتیه درخشانی داشته باشند) ۵۵ باب به نهضت تعاونی تعلق دارد. در رشته‌هایی که نهضت تعاون به تولید مبادرت کرده، بین ۱۵ تا ۲۵ درصد کل تولیدات آن رشته را کنترل می‌کند. سهم تعاون در کل تولید روغنهای نباتی، ۹۰ درصد می‌باشد.

تأثیر اقتصادی نهضت تعاون مصرف سوئد را بشرح ذیل میتوان نشان داد:

تعاونیهای محلی از طریق مدیریت کارآمد و رقابت حاد با خرده‌فروشی خصوصی، توانسته‌اند قیمت‌ها را به مقدار قابل ملاحظه‌ای به نفع مصرف کنندگان پائین آورند. علاوه بر آن مصرف سوئد با پائین نگاه داشتن سود خرید، که حسب معمول ۳ درصد است، مزایای حاصل از تقلیل قیمت را فقط منحصر به اعضای خود نکرده‌اند، چه افرادی هم که از خرده‌فروشان خصوصی خرید می‌کنند از این مزایا منتفع می‌شوند، برای اینکه این خرده‌فروشها ناگزیرند قیمت‌های خود را هم‌تراز قیمت‌های تعاونی نگاه دارند.

این موضوع در مورد فعالیت‌های تولیدی و عمده‌فروشی نهضت مصرفی نیز صادق می‌باشد، بدین معنی که در رشته‌هایی که نهضت تعاون به تولید پرداخته، کارتل‌ها و انحصارگران ناگزیر شده‌اند قیمت‌های خود را

فوق‌العاده تنزل دهند، مثال بارز این گفته نتایج درخشانی است که در تولید مارگارین، روغنهای نباتی، کفش و انواع لاستیک، لامپ، برق، آرد و فرآورده‌های آن (نان و ماکارونی)، دستگاههای ثبت پول، ترازو، وان حمام و وسائل بهداشتی، چینی آلات، مبل و منسوجات به دست آمده است.

نتیجه اولیه رقابت نهضت تعاون در قلمرو تولید آن بوده است که منافع سرشار انحصارچیان، به صورت قیمت‌های نازل، به جیب مصرف‌کنندگان رفته است. با این وصف، نتایج بلند مدت این رقابت ممکن است اهمیتی بیشتر داشته باشد، چه رقابت مؤسسات تعاونی کارآمد باعث شده که کارخانجات خصوصی رقیب به منطقی کردن تولید پردازند و بدین ترتیب هزینه‌های خود

را پائین بیاورند، که لامحاله در تقلیل قیمت‌ها و مرغوبیت اجناس اثر گذاشته است.

علاوه بر تأثیر مفید نهضت مصرفی در زمینه تولید و توزیع، باید فعالیت ثمربخش آموزشی نهضت را نیز مد نظر داشت. همچنانکه قبلاً یادآوری شد، این اقدامات آموزشی مکمل و متمم فعالیت‌های تجارتي و اقتصادی نهضت مصرفی در تقلیل قیمت و بهبود کیفیت اجناس میباشد، زیرا که اطلاع و بصیرت مصرف کننده را ارتقاء می‌بخشد.

تعاون کشاورزی

جمعیت کشاورز سوئد اساساً از صاحبان مزارع کوچک و «میان اندازه» (متوسط) تشکیل یافته است. ساخت کشاورزی سایر ممالک اسکاندیناوی نیز مشابه سوئد می‌باشد. علاقه کشاورزان سوئد بنحوه تعاونی فعالیت

اقتصادی مربوط میشود به قرن نوزدهم. ایجاد یک اتحادیه ملی در سوئد در تشدید اقدامات کشاورزان بمنظور هماهنگ ساختن تلاش‌های تعاونی‌های محلی سخت مؤثر افتاد.

نخستین اتحادیه ملی در میان کشاورزان سوئد در آغاز قرن بیستم تشکیل شد. اتحادیه مزبور مرجع عالی تعاونی‌های چند منظوره محلی و منطقه‌ای بود. این تعاونیها، تعاونی‌های سرویس برای کشاورزان بودند، بدین معنی که به بازاریابی محصولات مختلف کشاورزان پرداخته و مایحتاج کشت و زرع آنها را از قبیل بذر، کود، علوفه و وسائل و ابزار تدارک مینمودند.

باید خاطر نشان کرد در مورد آن دسته از مواد غذایی و سایر احتیاجات روزانه که در مزارع به عمل نمی‌آید، کشاورزان با کارگران

● **تعاونیهای مصرف محلی سوئد از طریق مدیریت کارآمد و رقابت با بخش خصوصی، توانسته‌اند قیمت‌ها را به مقدار قابل ملاحظه‌ای به نفع مصرف کنندگان پائین آورند. مزایای حاصل از تقلیل قیمت منحصر به اعضای تعاونی نیست و افرادی هم که از خرده‌فروشان خرید می‌کنند از آن بهره‌مند می‌شوند زیرا خرده‌فروشان ناگزیرند قیمت‌های خود را هم‌تراز قیمت‌های تعاونی نگاه دارند.**

و پیشه‌وران و سایر گروه‌ها در ایجاد سازمانهای مصرفی اشتراک مساعی نمودند. تعاونیهای محلی کشاورزان، اعم از چند منظوره و یا بازاریابی محصولات کشاورزی، مانند سازمانهای مصرفی در ابتدای کار خود با مشکلات عدیده‌ای مواجه شدند، و بسیاری از آنها به علت ورشکستگی از میان رفتند.

تعاون کشاورزی سوئد در چند دهه اول قرن حاضر، بر خلاف سازمانهای تعاونی خرید و بازاریابی کشاورزی دانمارک، بر رویهم تأثیر چندانی در اقتصاد سوئد ننمودند. این موضوع شاید بدان جهت بود که کشاورزی دانمارک تا حد زیادی در تولید برای بازارهای بین‌المللی تخصص یافته بود (هم اکنون نیز چنین است)، در حالی که کشاورزی سوئد اساساً به بازار داخلی متکی میباشد.

این وضع از دهه ۱۹۳۰ شدیداً تغیر

● نتیجه رقابت نهضت تعاون در قلمرو تولید آن بوده است که منافع سرشار انحصارگران به جیب مصرف‌کنندگان رفته است. همچنین رقابت مؤسسات تعاونی در زمینه تولید باعث شده است که کارخانجات خصوصی به منطقی کردن تولید بپردازند و هزینه‌های خود را پائین بیاورند.



محصولات داخلی، مخصوصاً خواربار را آقدر بالا برد که از سطح قیمت در بازارهای بین‌المللی بسیار تجاوز کند.

با این وصف، طولی نکشید که مقامات دولتی دریافتند که اگر قرار باشد طرح‌های بازاریابی در هدفهای خود توفیق یابند، لازم است که کشاورزان به تشکیل سازمانهای تعاونی بازاریابی بپردازند تا بتوانند میزان عرضه محصولات کشاورزی را هم برای بازار داخلی و هم خارجی کنترل کنند.

این وقوف منجر به تصویب قانونی شد که اجرای یک طرح عظیم بازاریابی را در مورد لبنیات امکان‌پذیر می‌ساخت. اجرای طرح در عین حال متکی بود به تمایل کشاورزان برای ایجاد سازمانهای تعاونی بازاریابی برای لبنیات. شرط لازم عمل موفقیت‌آمیز طرح این بود که حداقل دو ثلث کشاورزانی که شیر تولیدی خود را به لبنیاتی‌ها می‌فروختند، عملاً پیشنهاد را بپذیرند. علاوه بر این تعاونیهای لبنیاتی که بدین نحو تشکیل می‌شدند و تعاونیهای لبنیاتی قدیم، می‌باید حداقل سه پنجم کل مقدار شیر دریافتی توسط تمام تعاونیهای لبنیاتی کشور را در اختیار داشته باشند.

به منظور تسریع در ایجاد تعاونیهای مذکور، دولت به کشاورزان مقادیری کمک مالی بلاعوض اعطاء کرد. نتیجه آن شد که در سال ۱۹۳۲ یک اتحادیه ملی از تعاونیهای لبنیاتی تشکیل شد. بدین ترتیب، مقامات دولتی می‌توانستند طرح خود را به مورد اجرا بگذارند و طی مدت فوق‌العاده کوتاهی به هدف خود نایل گردند: افزایش تدریجی درآمد کشاورزان بابت فروش شیر که قیمت آن بسیار پائین بود. از آنجا که نتیجه حاصله رضایت بخش بود دولت در تشکیل تعاونیهای بازاریابی کشاورزی برای سایر محصولات مساعدت‌های متعددی به کشاورزان کرد.

نقش کنونی سازمانهای تعاونی کشاورزی را در اقتصاد سوئد می‌توانیم از واقعیات ذیل مورد قضاوت قرار دهیم. تقریباً تمام کشاورزان کشور عضو یکی از سازمانهای تعاونی بازاریابی یا تدارکات می‌باشند. عملاً

در صنعت کاسته شده و قدرت خرید آنها افزایش پذیرد. سیاست حمایت از کشاورزی معطوف بود به بالا بردن قیمت محصولات کشاورزی تا از این رهگذر درآمد کشاورزان به سطح مناسبی ارتقاء یابد.

دولت، تحت یک برنامه جامع و پیچیده، کمکهای مالی فراوانی به جمعیت کشاورز اعطاء نمود. از آنجا که فقط جزء مختصری از تولیدات کشاورزی سوئد به خارج صادر می‌شد، دولت توانست طرحهای بازاریابی مختلفی را به مورد اجرا بگذارد و قیمت

پذیرفت. کشاورزی سوئد تحت تأثیر بحران صنعتی و کشاورزی که سراسر جهان را در بر گرفت، سخت صدمه دید و قیمت محصولات کشاورزی بحدی پائین آمد که قسمت اعظم کشاورزان سوئد در معرض فلاکت قرار گرفتند. در چنین وضعیتی، دولت سوئد یک سیاست حمایت صنعتی و کشاورزی را توأمأ به مورد اجرا گذاشت.

حمایت دولت از بخش صنعتی از طریق اجرای کارهای عمومی و سرمایه‌گذاری صورت گرفت تا بدین وسیله از تعداد بیکاران

● در چند دهه اول قرن حاضر تعاون کشاورزی سوئد، بر خلاف سازمانهای تعاونی خرید و بازاریابی دانمارک، تأثیر چندانی در اقتصاد سوئد نداشتند. زیرا جهت‌گیری تعاونیهای دانمارک در تولید برای بازارهای بین‌المللی بود در حالی که کشاورزی سوئد بر بازارهای داخلی تکیه داشت. این وضع از دهه ۱۹۳۰ به شدت تغییر یافت.

به مصالحه و همکاری بین گروه‌های داوطلبانه منجر می‌گردد، و بدین ترتیب در داخل این گونه اجتماعات دموکراتیک ثبات داخلی و صلح و صفای اجتماعی قابل ملاحظه‌ای پدید می‌آید.

همچنین، میان سازمانهای مملکتی داوطلبانه و مقامات دولتی روابط بسیار حسنه‌ای موجود می‌باشد. در برخی از ممالک غربی این قبیل سازمانها نه فقط از طریق فعالیت آموزشی خود در میان اعضاء به ایجاد افکار عمومی مساعد می‌پردازند، بلکه از طریق سازمانهای ملی خود در تدوین و اجرای قوانین اقتصادی و اجتماعی به دولت کمک می‌کنند. میان مقامات دولتی و سازمانهای داوطلبانه مملکتی، از طریق صور مختلف همکاری، عملاً تقسیم وظیفه وجود دارد، و این امر از سنگینی بار مسؤولیت دولت در امور اقتصادی و اجتماعی می‌کاهد.

همکاری مزبور، که تا حدی منتج از مصالحه بین سازمانهای داوطلبانه مختلف می‌باشد، موجب آن می‌شود که قوانین موضوعه از طرف دولت و پارلمان از عیب و نقص کمتری برخوردار باشد و بواسطه حمایت اکثریت مردم با سهولت بیشتری اجرا گردد.

فصل مناقشات مربوط به حد و مرز میان فعالیت‌های سازمانهای مختلف داوطلبانه و رفع رجوع نظرات متباین میان آنها. علاوه بر این، کمیته‌های مزبور دارای این وظیفه هستند که میان سازمانهای داوطلبانه‌ای که هدفی کم و بیش مشترک دارند، همکاری و اشتراک مساعی ایجاد کنند، بدین ترتیب، فی‌المثل بین فدراسیون‌های کارگران و کارفرمایان، بین اتحادیه‌های کارگری و کارمندان، بین تعاون مصرف و نهضت‌های کارگری، بین تعاون مصرف و کشاورزی و غیر ذلک کمیته‌های متعددی در مورد رفع اختلاف و ایجاد همکاری وجود دارد. این سیستم پیچیده بار وظیفه مقامات دولتی را در مورد حل و فصل مناقشات میان سازمانهای داوطلبانه را از دوش آنها بر می‌دارد و مداخله دولت را در این مورد غیر لازم می‌سازد. بدین گونه، هر گونه تعارض نظرات و منافع از طریق مذاکرات مسالمت‌آمیز از میان بر می‌خیزد و این امر غالباً

تمام شیر تولیدی کشور توسط تعاونی‌های لبنیاتی جمع‌آوری شده و از آن فرآورده‌های مختلف (پنیر و کره و غیره) تهیه می‌گردد. علاوه بر این، صدور کره از کشور و ورود و صدور قسمت قابل ملاحظه‌ای از پنیر توسط تعاونیهای کشاورزان انجام می‌گیرد. همچنین، کشاورزان به ایجاد سازمانهای بازاریابی دیگری برای محصولات مختلف پرداخته‌اند، مثلاً غله، تخم مرغ، دام و احشام و محصولات جنگلی و غیره. در این رشته‌ها سازمانهای تعاونی کشاورزان، بین ۶۰ تا ۸۰ درصد کل عرضه محصولات را در اختیار دارند.

تعاونیهای کشاورزان به عنوان عمده فروش خواربار، با نهضت تعاون مصرف و نیز با بازرگانان همکاری مینمایند. میان تعاون مصرف و کشاورزی یک قرارداد همکاری منعقد شده است. این دو نهضت حتی به ایجاد مؤسسات مشترک مهمی پرداخته‌اند، مثلاً در مورد تولید کود شیمیائی و وارد کردن و عمده‌فروشی نفت. در مورد نفت فعالیت مربوط توسط سازمان مشترکی که به تعاونیهای مصرف، کشاورزان و شیلات و تعاونی صاحبان اتومبیل تعلق دارد، انجام می‌گیرد.

روابط میان سازمانهای داوطلبانه، و میان آنها و دولت

برآنچه تا کنون درباره سازمانهای داوطلبانه اقتصادی گفته‌ام، باید این مطلب را علاوه کنم که این نوع سازمانها، از طریق مذاکره و توافق میان خود، شبکه پیچیده‌ای از کمیته‌های رفع اختلاف و ایجاد همکاری پدید آورده‌اند. وظیفه این قبیل کمیته‌ها عبارت است از حل و



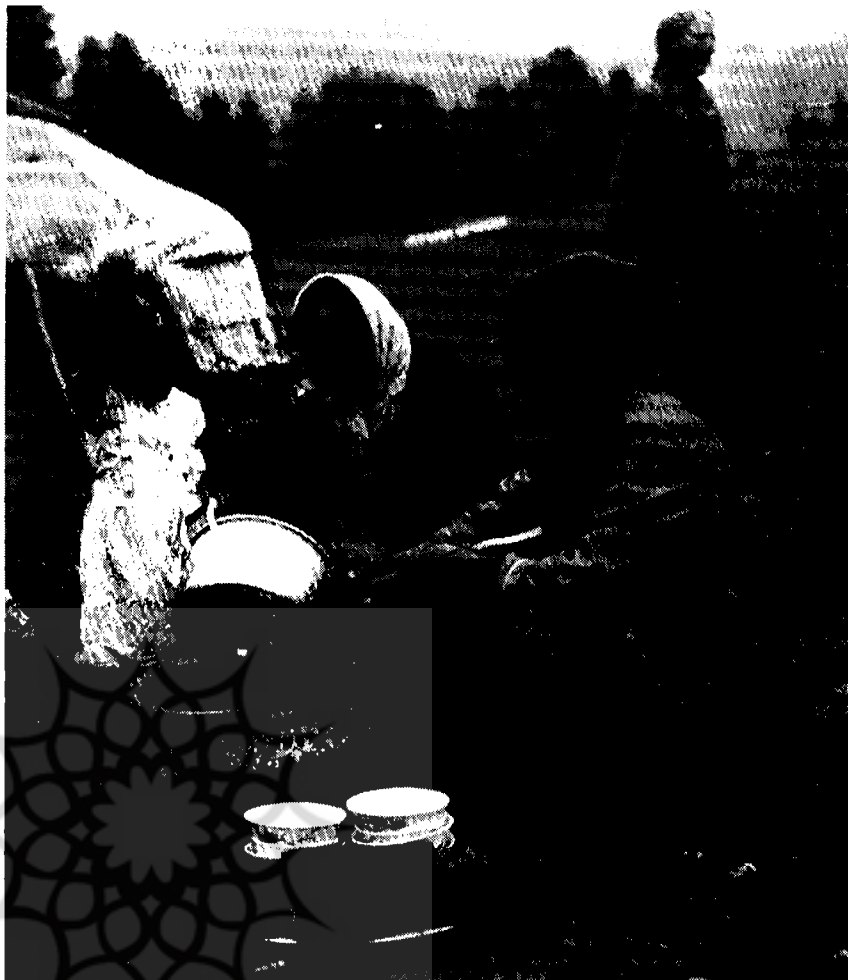
می‌توان هزینه تولید و توزیع را تقلیل داد و این امر متضمن نفع متقابل تولیدکننده و مصرف‌کننده می‌باشد.

مؤسسات تعاونی فقط وسیله‌ای برای حمایت از منافع اقتصادی و تأمین قیمتهای مناسب و مرغوب کردن کالا در دست اعضاء خود نمی‌باشد. در واقع، تعاون سلاخی است که با یک تیر دو نشانه می‌زند: علاوه بر تأمین صرفه‌جویی اقتصادی برای اعضاء خود و جامعه بطور اعم، به واسطه خصلت دمکراتیک و داوطلبانه خود، روشی است عملی برای تعلیم و آموزش مردم و تبدیل آنها به اتباعی روشن اندیش.

اداره کردن شرکت تعاونی شاید مؤثرترین شیوه‌ای است که بدان وسیله افراد می‌آموزند چگونه باید با یکدیگر همکاری کنند و مشکلات اقتصادی را از پیش پا بردارند. انجام وظایف مختلف در سازمانهای تعاونی، به عنوان عضو هیأت مدیره، کمیته‌ها و غیره - ولو آنکه تعاونی مربوطه کوچک باشد - در حکم دبستانی است که در آن اصول علم اقتصاد و کاربرد عملی آنها را می‌توان آموخت. این آموزش در عین حال نتایجی به بار می‌آورد که از لحاظ کاربرد شیوه‌های دموکراتیک در جامعه، سازمانهای مختلف، شهرداریها، و دستگاههای دولتی واجد اهمیت شایانی است.

برای قوام و گسترش تجارب حاصله در تعاونیهای محلی، منطقه‌ای و مملکتی، اجرای یک برنامه وسیع آموزشی از واجبات است. یک چنین آموزشی باید در صدد تربیت تعداد روزافزونی مدیر و رهبر برای کلیه سطوح تعاونی باشد. این کار نیازمند بذل وقت و کوشش بسیار است، مهم‌ترین وظیفه کسانی است که به نحوی از انحاء با نقش تعاون مربوط هستند.

- فدراسیون اتحادیه‌ای است مرکب از اتحادیه‌های مختلف یک رشته (مثلاً در نساجی، در شهرهای مختلف)، لکن کفدراسیون خود از چند فدراسیون تشکیل می‌شود و در واقع اتحادیه نهائی است در مقابل فدراسیون که آن را اتحادیه کل می‌توان نامید.



● در رشته‌هایی که نهضت تعاون سوئد به تولید مبادرت ورزیده است، بین ۱۵ تا ۳۵ درصد کل تولیدات آن رشته را کنترل می‌کند. سهم تعاون در کل تولید روغنهای نباتی، ۹۰ درصد می‌باشد.

کشاورزان و غیره در ازدیاد کارآئی اقتصادی در رشته‌هایی که تعاون بدان پای نهاده تأثیری بسزا دارد.

همچنین، در بسیاری از ممالک فرصت و امکان زیادی برای بسط انحاء مختلف فعالیت تعاونی موجود می‌باشد. تعاون در راه بالا بردن کارائی در تولید و توزیع کالاها و خدمات متدرجاً اهمیت بیشتری کسب خواهد کرد. از طریق گسترش همکاری میان انواع تعاونیها، بالاخص میان تعاونیهای مصرف کشاورزی،

تجربه حاصله در سوئد دال بر آن است که از تمرکز خارج ساختن قدرت نه تنها نظراً، بلکه عملاً مثر ثمرات نیکوئی است و شرط لازم دوام و بقاء دموکراسی می‌باشد و علاوه، کارآمدترین شیوه اجرای برنامه‌های اقتصادی در کشورهای دموکراتیک است.

ماحصل کلام

گفتار من این مطلب را به اثبات آورد که نهضت تعاونی اعم از مصرف‌کنندگان یا

افتتاح صندوق تعاون خوزستان

گزارش از: اداره کل تعاون خوزستان

شرکتهای تعاونی اعتبار با سپرده گذاری پس انداز نزد صندوق تعاون می توانند از تسهیلات قرض الحسنه بدون بهره برخوردار شوند و چنانچه مبالغی را به صورت پس انداز قرض الحسنه صندوق تعاون بسپارند، صندوق نیز متناسب با میزان پس انداز، به آنها قرض الحسنه خواهد داد.



تعاونیهایی که در صندوق تعاون حساب پس انداز قرض الحسنه و یا سپرده های مدت دار افتتاح کنند، می توانند علاوه بر اخذ وام، از مزیت ۲۰ درصد تخفیف نسبت به نرخ مصوب شورای پول و اعتبار بهره مند شوند.

انگیزه حمایت و مساعدت به بخش تعاونی و شرکتهای تعاونی ایجاد شده و انگیزه اقتصادی صرف ندارد.

وی افزود: در سال گذشته در راستای سیاست توسعه فعالیت های صندوق، شعب صندوق در استانهای تهران - فارس - همدان و مرکزی تاسیس شده است. همچنین در سال جاری در دیگر استانهای کشور نسبت به افتتاح شعب مرکزی صندوق اقدام می کنیم.

نماینده صندوق تعاون استان خوزستان طی مراسمی با حضور برادر خواجه پیری مدیرعامل صندوق تعاون کشور افتتاح شد.

در مراسم آغاز بکار این صندوق که مدیرکل تعاون خوزستان و جمعی از مسئولان استان و مدیران عامل تعاونیهای در آن حضور داشتند، برادر خواجه پیری در سخنانی با اشاره به اهداف تشکیل صندوق تعاون گفت: صندوق تعاون به عنوان یک موسسه اعتباری با

وی گفت: در سال گذشته صندوق تعاون عملکرد بسیار خوبی داشته و توانسته است با اعطای تسهیلات موجب ارتقاء سطح فعالیت های شرکت های تعاونی را فراهم آورد.

مدیرعامل صندوق تعاون کشور با اشاره به فعالیت های تعاونیهایی توزیعی گفت: تعاونیهایی توزیعی از جمله مصرف محلی - کارمندی و کارگری توانسته اند در سال گذشته بین ۱۸ تا ۲۰ درصد زیر قیمت های بازار کالاهای خود را بین اعضا توزیع کنند.

وی افزود: این مطلب نشان می دهد که تعاونیهایی توزیعی ما استعداد های خوبی برای حل مشکلات ناشی از سیاست های تعدیل و تورم اقتصادی دارند بشرطی که منابع مالی کافی در اختیار آنها قرار گیرد.

برادر خواجه پیری در ادامه سخنانش بر ضرورت همکاری متقابل بین تعاونیهایی که در این صندوق حساب های پس انداز قرض الحسنه و سپرده های مدت دار افتتاح کنند می تواند علاوه بر اخذ وام نسبت به نرخ مصوب شورای پول و اعتبار از مزایای ۲۰ درصد تخفیف صندوق نیز بهره مند شوند. وی افزود: صندوق تعاون به منظور ارائه تسهیلات و خدمات به تعاونیهایی در سال گذشته ۲۵ میلیارد ریال وام در اختیار تعاونیهایی سراسر کشور قرار داده است.

آقای خواجه پیری افزود: شرکتهای تعاونی اعتبار با سپرده گذاری پس انداز نزد صندوق تعاون می توانند از تسهیلات قرض الحسنه بدون بهره برخوردار شوند و چنانچه مبالغی را بصورت پس انداز قرض الحسنه به صندوق تعاون بسپارند، متقابلاً صندوق نیز برای افزایش توان مالی این تعاونیهایی - متناسب با میزان پس اندازهای آنها - مبالغی بصورت قرض الحسنه اعطاء خواهد کرد.

وی اضافه کرد: برای افزایش بنیه مالی تعاونیهایی اعتبار که نزد شعب صندوق تعاون در مرکز و یا استانها حساب سپرده و یا جاری افتتاح می کنند، به تناسب میزان گردش حساب آنها در شعب صندوق تعاون و یا معدل

تعاونیه‌های مصرف از توانائی خوبی برای حل مشکلات ناشی از سیاستهای تعدیل برخوردارند و در سال گذشته کالاهای خود را با ۱۸ تا ۲۰ درصد زیر قیمت بازار در اختیار اعضا قرار داده‌اند.

موجودی ماهانه آنها، وامهای قرض‌الحسنه پرداخت می‌شود همچنین به تعاونیه‌های مسکن که نزد صندوق تعاون سپرده‌های مدت‌دار داشته باشند، برای حل مشکلات جاری آنها - متناسب با میزان سپرده - وامهای کوتاه‌مدت و میان مدت پرداخت خواهد شد.

مدیرعامل صندوق تعاون کشور با بیان این نکته که صندوق تعاون برای اعطای تسهیلات به تعاونیه‌ها تضمین‌های سخت از قبیل وثیقه دریافت نمی‌کند گفت: در سال گذشته بیش از ۹۰ درصد وامهایی که به تعاونیه‌ها پرداخت شده بدون اخذ وثیقه ملکی بوده است.

برادر خواجه‌پیری در پایان با اشاره به استقبال اعضای تعاونیه‌ها و خانواده‌های آنان جهت افتتاح حسابهای پس‌انداز قرض‌الحسنه و سپرده‌های مدت‌دار گفت: به سپرده‌های مدت‌دار اعضای تعاونیه‌ها و خانواده‌های آنان مشابه سیستم بانکی سود تعلق می‌گیرد و به دارندگان حساب‌های پس‌انداز قرض‌الحسنه نیز به قید قرعه جوایز ارزنده‌ای اهداء خواهد شد.



به سپرده‌های مدت‌دار اعضای تعاونیه‌ها و خانواده‌های آنان، سود تعلق می‌گیرد و به دارندگان حسابهای قرض‌الحسنه نیز به قید قرعه جوایز ارزنده‌ای اهداء خواهد شد.

(۷) دیوان پروین اعتصامی - با پیشگفتار دکتر مهدی بهار - خط رضا ولی زاده - انتشارات ناس و انتشارات هلال - چاپ اول - زمستان ۷۰ - تهران - فسیده معنای زندگی ص ۱۹ تا ۲۲.

بقیه از صفحه ۲۱

- (۸) منبع پیشین - علم سرمایه هستی است - ص ۵۱-۴۹
- (۹) منبع پیشین - آنجان شوکه گلی شوی نه گیاه - ص ۴۹-۴۷
- (۱۰) منبع پیشین - دزدند خودپرستی و خودکامی. ص ۵۸-۵۷
- (۱۱) منبع پیشین - ای زورمند... ص ۷۳-۷۲
- (۱۲) منبع پیشین - بارلیمان - ص ۸۱-۸۰
- (۱۳) به به معنی: بیابان بی آب و علف که در آن سرگردان شوند.
- (۱۴) منبع پیشین - ایمن از فتنه ایام مشو - ص ۸۵-۸۳
- (۱۵) منبع پیشین - از پرده عنکبوت پرده گیر - ص ۸۷-۸۶
- (۱۶) منبع پیشین - عامل سودگرنفس مکن خود را - ص ۹۱-۹۰
- (۱۷) منبع پیشین - مترس از جانفشانی... - ص ۱۰۴-۱۰۱
- (۱۸) منبع پیشین - مخواه از درخت جهان سایبانی - ص ۱۰۸-۱۰۴
- (۱۹) منبع پیشین - آتش دل - ص ۱۱۱-۱۱۰
- (۲۰) منبع پیشین - اندود فقر - ص ۱۴۰
- (۲۱) منبع پیشین - تهیدست - ص ۱۷۲-۱۷۰
- (۲۲) منبع پیشین - بهای نیکی - ص ۱۵۳-۱۵۴
- (۲۳) منبع پیشین - زاهد خودبین - ص ۲۳۸-۲۳۷
- (۲۴) منبع پیشین - چند بیت - ص ۱۹۰-۱۸۹
- (۲۵) منبع پیشین - ص ۲۴۹-۲۵۱
- (۲۶) منبع پیشین - شرط نیکامی - ص ۲۶۰
- (۲۷) منبع پیشین - شگنج روح - ص ۲۶۶-۲۶۳
- (۲۸) منبع پیشین - مقطعات - ص ۴۱۶
- (۲۹) منبع پیشین.
- (۳۰) منبع پیشین - غرور نیکبختان - ص ۲۹۱-۲۸۹
- (۳۱) منبع پیشین - گل سرخ - ص ۴۶۰-۳۴۳
- (۳۲) منبع پیشین - کمه دل - ص ۳۱۱-۳۱۰
- (۳۳) منبع پیشین - کارگاه حریر - ص ۳۶۰

«دیوان پروین اعتصامی» بسی نکته‌ها دارد و سرشار از اشارات بدیع و کنایات نغز است، اما بر ماست که تنها خواننده اشعار و شتوننده گفتار نباشیم که به عمل کار برآید: چشم دید این همه و گوش شنید آنچه دیدیم و شنیدیم بس است. (۲۳)

حکایت همچنان باقی.

پی‌نوئیس:

- (۱) ۱۳۱۵-۱۲۵۳
- (۲) دیوان پروین اعتصامی به کوشش محمد تقی بابایی - نشر کتاب نمونه. چاپ اول بدون تاریخ. ص ۲۶۰.
- (۳) دیوان پروین - به کوشش بابایی - قطعه سنگ مزار - ص ۱۵۳.
- (۴) مولوی، مولانا جلال‌الدین - متنوی معنوی
- (۵) دیوان پروین - به کوشش بابایی - صفحه ۱۶۵-۱۶۶
- (۶) دیوان پروین - به کوشش بابایی - نامه به نوشیروان - ۱۹۶-۱۹۷

اعتبار تخصیصی به تعاون خراسان مبلغ ۲۹۳۰۶ میلیون ریال بوده که مبلغ ۲۹۳۰۶ میلیون ریال جهت ۷۳ طرح تعاونی در شش جلسه کمیته برنامه‌ریزی به تصویب رسید و موجبات اشتغال ۸۵۰۰ نفر را فراهم نمود.

لازم به توضیح است یک میلیون ریال مازاد تصویبی، از اعتبارات بخش خصوصی تامین گردیده است. همچنین تعداد ۱۷ طرح در کمیسیون تصویب گردیده که به علت کمبود اعتبار استان اعتبارات طرحها از منابع تبصره ۳ سال ۷۴ تامین خواهد شد.

اعتبار تصویبی طرحهای مصوب کمیسیون ۵۱۲۳/۰۱ میلیون ریال بوده است بنابراین جمع اعتبارات مصوب در ۱۴ جلسه کمیسیون تخصیصی در سال ۷۳ مبلغ ۲۴۴۲۹/۰۱ میلیون ریال می‌باشد.

در خصوص تبصره ۵۰ قانون بودجه طرحهای ذیل به تصویب رسیده است.

۱- تعاونی سردخانه صاحب بجنورد

۱۱۸۵ میلیون ریال بانک ملی

۲- تعاونی کار و خدمات آجر ماشینی بجنورد

۱۳۶۸/۶ میلیون ریال بانک ملت.

۳- تعاونی گاوآردی بهشیر مشهد

۲۰۹/۷۵ میلیون ریال بانک تجارت

۴- تعاونی پمپ بنزین خیام نیشابور

۱۴۹/۳ میلیون ریال بانک ملت

جمع اعتبار تصویب شده از منابع تبصره

۵۰ مبلغ ۲۹۱۲/۶۵ میلیون ریال می‌باشد.

خوزستان

۱- جلسه توجیهی صندوق تعاون

به منظور مشارکت گسترده تعاونیها در

صندوق تعاون جلسه‌ای در مورخ

۷۴/۱/۲۷ با حضور مدیرکل تعاون

خوزستان در نمازخانه این اداره کل تشکیل شد

در این جلسه که جمعی از مدیران عامل و

نمایندگان تعاونیهای استان حضور داشتند ابتدا

مهندس چراغی مدیرکل تعاون خوزستان طی

سخنانی با اشاره به فلسفه تشکیل بخش تعاونی

جمهوری اسلامی ایران و نیز ایجاد صندوق



توسعه فعالیت‌های تعاونی

تهران

واگذاری ۸۰ واحد مسکونی در تعاونی مسکن تکنیکان

۳۵۰۰ میلیون ریال بوده است که با مشارکت

بانک ملت و اعضاء ذینفع تامین شده است.

تفکیک هزینه‌های این تعاونی شامل

قسمت‌های زیر می‌باشد:

- تهیه زمین ۱۵/۴ درصد

- خدمات شهرداری ۱۰/۲ درصد

- تهیه نقشه و نظارت ۱ درصد

- اشتراک آب و برق و گاز ۴ درصد

- مواد مصالح ساختمانی ۴۷/۷ درصد

- هزینه دستمزد ۱۷/۴ درصد

- خرید و نصب آسانسور ۴/۳ درصد

به میمنت عید سعید غدیر، بهره‌برداری از

۸۰ واحد مسکونی در شرکت تعاونی مسکن

کارکنان شرکت تکنیکان با حضور آقای

مهندس شافعی وزیر تعاون و معاونین سازمان

گسترش و نوسازی صنایع ایران آغاز گردید.

تساعونی مسکن تکنیکان در تاریخ

۶۲/۱/۲۷ تاسیس شد و در سال ۱۳۶۹ با

خریداری ۴۹۴۵ مترمربع زمین در کوی بیمه

فعالیت‌های ساختمانی خود را از سال ۱۳۷۰

آغاز نمود. پروژه ساختمانی تعاونی مزبور

شامل ۸۰ واحد آپارتمانی است که در

مجموع ۱۳۰۰۰ مترمربع مساحت دارد و

مساحت مفید هر واحد ۱۱۰ مترمربع می‌باشد.

کل هزینه‌های مجتمع مسکونی مذکور که

در هفت بلوک ۶ و ۸ طبقه بنا شده است

خراسان

عملکرد تبصره‌های ۳ و ۵۰ در سال

۷۳

گزارش عملکرد تبصره ۳ بخش تعاون

استان خراسان تا پایان اسفند ماه ۷۳ بدین

شرح بوده است:

۲- تشکیل اتحادیه تعاونیهای مسکن

به منظور ایجاد هماهنگی بیشتر بین تعاونیهای مسکن و فعال کردن آنها در انجام وظایف محوله، اتحادیه شرکتهای تعاونی مسکن استان خوزستان تشکیل شد.

مدیرعامل اتحادیه تعاونیهای مسکن خوزستان در گفتگویی ضمن بیان مطالب فوق، از جمله اهداف اتحادیه تعاونیهای مسکن را پیگیری تهیه زمین از اداره کل زمین شهری و انجام عملیات آماده‌سازی و واگذاری به تعاونیهای عضو ذکر کرد و عامل رکود آندسته از تعاونیهای مسکن را که تاکنون موفق به دریافت زمین جهت اعضاء خود نشده‌اند، عدم هماهنگی بین آنها دانست.

وی افزود: این اتحادیه در جهت تهیه زمین - طراحی - نقشه‌برداری و مصالح ساختمانی و دیگر نیازهای تعاونیهای مسکن می‌تواند کارساز باشد. با توجه به وجود

اعطاء وام برای راه‌اندازی هر چه سریعتر کار آنها است. وی خاطرنشان ساخت: ادامه کار صندوق مستلزم همکاری و مشارکت فعالانه تعاونیها است.

وی خطاب به تعاونیها گفت: تعاونیها اگر سپرده‌های خود را بجای واریز به بانک به صندوق تعاون بپردازند، در صورت درخواست تسهیلات به سایر متقاضیان از اولویت بهره‌مند خواهند شد و ۲۰ درصد ارزانتر از بانک‌ها نیز تسهیلات در اختیار آنها قرار داده می‌شود.

وی اضافه کرد: موافقت‌هایی با بانک ملت به عمل آمده که از اول اردیبهشت تعاونیها بتوانند در شهرستان محل فعالیت خود از طریق بانک ملت نسبت به افتتاح حساب در صندوق تعاون اقدام کنند.

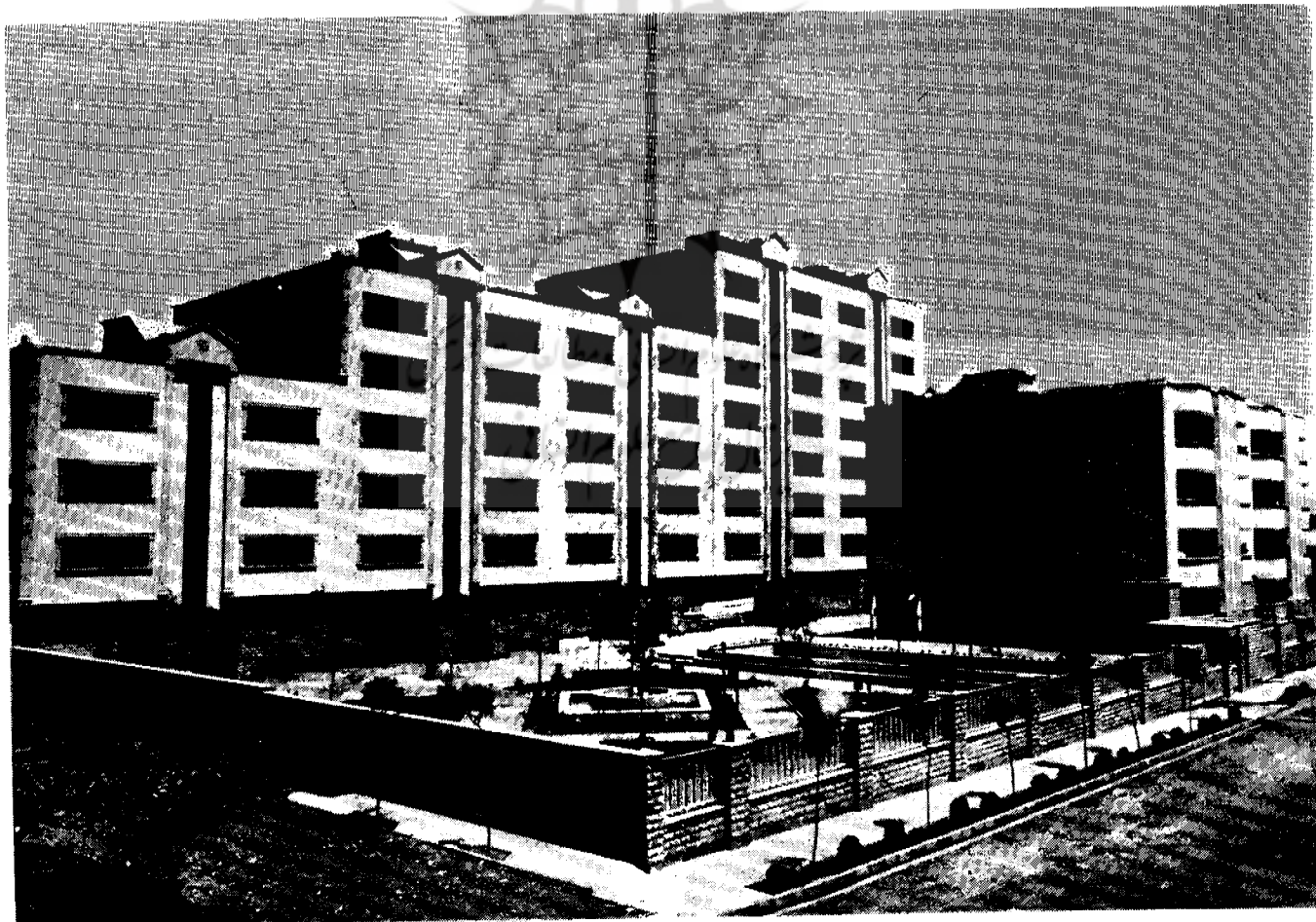
این گزارش حاکیست: پس از پاسخ به پرسشهای تنی چند از نمایندگان تعاونیها، حاضرین در جلسه آمادگی خود را برای افتتاح حساب در صندوق تعاون اعلام کردند.

تعاون جهت کمک به مشکلات مالی تعاونیها، مدیریت با تدبیر و اندیشمند، نیروی انسانی مجرب و سرمایه را از اهرمهای یک تعاونی موفق ذکر کرد.

وی با اشاره به این نکته که تعاون ریشه در زندگی اجتماعی و فرهنگی ما دارد گفت: لازمه رشد بخش تعاون این است که ما آنرا فعالتر کنیم. هم اکنون زمینه کار در این بخش فراهم است. ولی به هماهنگی و پشتکار نیاز دارد. چرا که موقعیت استان فوق‌العاده است.

مدیرکل تعاون با اشاره به اهمیت صندوق تعاون در پیشبرد راه‌اندازی هر چه مطلوبتر تعاونیها گفت: صندوق تعاون می‌تواند یک پشتوانه مالی قوی برای تعاونیها باشد با عضویت در این صندوق می‌توان بخش تعاونی را شکوفا کرد.

سپس آقای شفیع‌زرگر مدیر صندوق تعاون خوزستان طی سخنانی گفت: هدف صندوق کمک به تعاونیها از طریق





کارخانه‌های سیمان و نورد و لوله‌سازی در استان، مدیران اتحادیه می‌توانند با هماهنگی مسئولان استان سهمیه مناسبی از تولیدات این کارخانه‌ها را در جهت فعالیت تعاونیهای مسکن تهیه کنند.

مدیرعامل اتحادیه تعاونیهای مسکن خوزستان پیگیری مشکلات اخذ وام مسکن تعاونیها را از جمله اقدامات اتحادیه تعاونیهای مسکن برشمرد و گفت: اتحادیه همچنین می‌تواند با جذب نیروهای متعهد و کارشناس فنی کار نظارت بر ساخت و ساز مسکن تعاونیها را انجام دهد.

سیستان و بلوچستان

افتتاح تعاونی فرش دستباف

در تاریخ ۱۹/۲/۷۴ شرکت تعاونی فرش دستباف «نقش گل زابل» با حضور جمعی از مقامات محلی و مسئولان تعاونی و اعضای آن افتتاح گردید.

تعاونی مزبور با ۵۰ نفر عضو و سرمایه اولیه یک میلیون ریال آغاز به کار نموده و دارای ۳۵ دستگاه دارقالی می‌باشد. علاوه بر اعضا تعاونی، ۸۳ نفر کارگر نیز در آن به کار اشتغال دارند.

این تعاونی از پنجاه میلیون ریال اعتبارات تبصره ۴ استفاده نموده و ۸۲۰ مترمربع زمین توسط بنیاد مسکن در شهرک گلخانه زابل جهت ایجاد کارگاه در اختیار آن قرار گرفته است.

همدان

گردهمایی مدیران تعاونیهای مسکن

در گردهمایی مدیران شرکتهای تعاونی مسکن کارگری استان همدان مسائل و مشکلات تامین مسکن اعضای شرکتهای تعاونی مسکن کارگری مورد بررسی قرار گرفت. در این گردهمایی که با حضور تنی چند از مدیران کل و کارشناسان ادارات مربوطه استان، مدیران کارخانجات تولیدی و صنعتی و



سازمانهای سیاستگذار و مجری امر مسکن دانست.

در ادامه این جلسه مدیریت شهری و روستائی استانداری همدان نیز ضمن اشاره به خرید زمین توسط تعدادی از تعاونیهای مسکن در محدوده فضای سبز پیگیریهای انجام شده که منجر به تصمیم شهرداری در رفع مشکلات اینگونه تعاونیها گردیده را مدنظر قرار داده و متذکر گردید تعاونیهای مسکن باید قبل از ایتباع زمین مراتب را با دستگاههای ذیربط هماهنگ نمایند و در ادامه سخنان خود تشکیل اتحادیه تعاونیهای مسکن کارگری را مورد تاکید قرار داد.

مدیران شرکتهای تعاونی مسکن کارگری استان در تاریخ ۳۱/۲/۷۴ در محل سالن اجتماعات اداره کل تعاون استان همدان برگزار گردید. جعفری مدیرکل تعاون اعلام کرد: در ۴۴ شرکت تعاونی مسکن کارگری در سطح استان تعداد ۳۳۸۸ نفر از کارگران بدون مسکن در آن عضویت دارند.

جعفری در ادامه سخنان خود برنامه‌ریزی متناسب با نیاز واقعی افراد فاقد مسکن به منظور استفاده از تسهیلات و امتیازات در نظر گرفته شده دولت در بخش مسکن را موثرترین و اساسی‌ترین کار مدیران تعاونیها و تعهدات

آموزش مدیران عامل تعاونیهای آموزشی

به منظور پرورش فکری، اخلاقی و مدنی نونهالان و نوجوانان و اشاعه فرهنگ تعاون بین جوانان و آینده‌سازان میهن‌اسلامی، در سال ۷۳، با همکاری معاونت پرورشی اداره کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه بیش از ۷۰ شرکت تعاونی آموزشی در شهر کرمانشاه تاسیس شد. در دوم اردیبهشت ماه سال ۷۴ یک کلاس آموزش جهت مدیران عامل شرکتهای تعاونی آموزشی به مدت ۴ روز (۱۷ ساعت) در محل معاونت پرورشی اداره کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه با حضور ۵۶ نفر برگزار گردید. در این کلاس برادر کریم مرادی کارشناس اداره کل کلیه مباحث مربوط را تدریس نمود.



مازندران

برگزاری ۵ دوره آموزشی

در ماههای فروردین و اردیبهشت سال جاری ۵ دوره آموزشی به منظور تدریس اصول و مقررات تعاونی به اعضا و مدیران تعاونیهای جدید التاسیس توسط اداره کل تعاون استان مازندران برگزار شد. در این دوره‌ها ۱۴۰ نفر از اعضا و مدیران تعاونیها حضور یافتند و مطالب درسی را به مدت ۱۷ ساعت در هر دوره فراگرفتند. مدرسین دوره‌های مزبور برادران: سلیمانی، دستوریان و کلارستاقی بودند.



معرفی مدیرکل تعاون

در تاریخ ۱۴/۲/۷۴ طی مراسمی با حضور مهندس جهانبخش استاندار سیستان و بلوچستان، آذرکیش نماینده مردم زاهدان در مجلس شورای اسلامی، فرماندار زاهدان، مدیران کل استان و جمعی از مسئولان و مقامات محلی، آقای نوایی معاونت اداری و مسالی وزارت تعاون مهندس مسعود رضا رضائی را به عنوان مدیرکل تعاون استان معرفی نمود.

در این مراسم معاون وزارت تعاون ضمن تأکید بر ایجاد هر چه بیشتر تعاونیهای تولیدی به منظور رفع محرومیت، اشتغالزایی و گسترش عدالت اجتماعی، اظهار امیدواری نمود که اداره کل تعاون بتواند رسالت خود را در این زمینه به انجام رساند.

خراسان

۱- تشکیل گروههای ورزشی

به منظور آمادگی جسمانی نیروهای بسیجی، پایگاه شهید محمدرضا عرفانی اداره کل تعاون خراسان اقدام به تشکیل گروههای ورزشی در رشته کوهنوردی شنا - ورزشهای رزمی - والیبال - تیس روی میز نموده و با گذشت چند ماهی از فعالیتهای آن علاقمندان به رشته کوهنوردی در این اداره موفق به صعود به قله شیرباد - بزد تربت جام - چم زشک - چین کلاغ در استان خراسان شدهاند. همچنین به منظور تشویق بیشتر اعضاء پایگاه بسیج این اداره کل برنامههای ورزشی مختلف بخصوص صعود به قله آلا داغ - بینالود و دماوند پیشبینی شده است.

۲- یادگار گرامی امام خمینی(ره) اربعین

به منظور بزرگداشت اربعین ارتحال یادگار امام خمینی(ره) حجت الاسلام والمسلمین حاج

سیداحمد خمینی، مراسمی با حضور حجت الاسلام والمسلمین حاج سید حبیب... طاهری نماینده مردم استان مازندران در مجلس خبرگان و کارکنان اداره کل تعاون خراسان و جمعی از اعضاء تعاونیهای تحت پوشش در محل سالن نمازخانه این اداره کل برگزار گردید.

بقیه از صفحه ۳۱

ضمناً بهترین کیفیت، بهترین روش تولید، بهترین نحوه تحویل و کمترین زمان تحویل باشد قرار داد منعقد می گردد. بدیهی است در صورتیکه برای انجام خدمت یا عرضه کالایی ۳ پیشنهاد دهنده وجود نداشته باشد، خرید از طریق کمیسیون معاملات انجام می شود. در معاملات عمده با توجه به شرایط زمان و مکان عرضه، قیمت ها، رقابت و... ممکن است هیئت مدیره شرکت معامله را مانند معاملات متوسط با اخذ سه استعلام انجام دهد و یا اینکه اعلام مناقصه محدود نماید.

۲-۶ مناقصه ها

مناقصه به معنی انجام اقدامات لازم برای تدارک و تامین کالاها یا انجام خدمات با بهترین شرایط و کمترین هزینه است. انجام مناقصه، به داد و ستد رسمیت می بخشد و اسناد مناقصه در صورتیکه دارای مهر و امضاء و تاریخ باشد تعهد آور است.

مناقصه به دو نوع عادی یا عمومی و محدود تقسیم می شود. در مناقصه عادی یا عمومی شرح مربوط به معامله یک نوبت در

در این مراسم حجت الاسلام والمسلمین طاهری در خصوص زندگانی یادگار امام خمینی(ره) و نقش ایشان در دوران قبل و بعد از پیروزی انقلاب اسلامی و همچنین برنامه های زیربنایی دولت و نقش کارگزاران از دیدگاه اسلام و قرآن مطالب مبسوطی ایراد نمودند و در پایان شرکت کنندگان برای طول عمر رهبر معظم انقلاب اسلامی حضرت آیت... خامنه ای دعا کردند.

روزنامه رسمی و حداقل ۳ نوبت در روزنامه های کثیرالانتشار داخلی (و برحسب مورد خارجی) منتشر می گردد ولی مناقصه محدود در حقیقت نوعی دعوت از تعداد معدودی از انجام دهندگان خدمت یا عرضه کنندگان کالا است مشروح قواعد و ضوابط ناظر بر مناقصه ها و مزایده ها در آئین نامه معاملات دولتی درج شده است.

۷- ساختار پرسنلی مدیریت خرید

مدیریت خرید در شرکت های تعاونی وظایف ستادی و اجرایی را به طور توأم انجام می دهد. مدیر خرید باید الزاماً دارای تجربه و دانش بازرگانی لازم برای نیاز سنجی، تامین و تدارک کالا و عنداللزوم به مزایده گذاشتن و نجات سرمایه باشد.

مدیر خرید باید حداقل یک کارشناس خرید در اختیار داشته و در جوار آنها از خدمات تعدادی ارزیاب و تعدادی مسئول خرید برخوردار باشد.

ذیلاً یک ساختار پرسنلی ساده مدیریت خرید ملاحظه می شود: مدیر خرید - مسئول خرید - کارشناس خرید - ارزیاب.

