



بخش تعاون در لایحه بودجه ۷۵

از: گروه بودجه مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

نسبت کل اعتبارات و تسهیلات واگذاری به بخش تعاون به کل بودجه یکصد و سی و هشت هزار میلیارد ریالی نظام جمهوری اسلامی ایران چیزی در حدود ۱/۵ درصد و به عبارتی کمتر از ۲ درصد می‌باشد و نشان دهنده سهم ناچیز بخش تعاون در نظام اقتصادی کشور می‌باشد. لذا عدم وجود تعادل در بخشهای دولتی، تعاونی و خصوصی در ابزار و امکانات به هیچ وجه مساله رقابت بین بخشهای تعاونی دولتی و خصوصی را توجیه نمی‌نماید و نتیجه نابرابر این رقابت به اضمحلال بخش تعاونی می‌انجامد.

۱- مقدمه

به موجب ماده یک قانون محاسبات عمومی، بودجه کل کشور، برنامه مالی دولت است که برای یک سال مالی تهیه می‌شود و حاوی پیش‌بینی درآمدها و سایر منابع تامین اعتبار و برآورد هزینه‌ها برای انجام عملیاتی است که منجر به نیل به سیاستها و هدفهای قانونی می‌گردند. همانگونه که از ماده مذکور استنباط می‌شود، بودجه پیش‌بینی است.

در بودجه برنامه‌ای که روش بودجه‌بندی نظام جمهوری اسلامی ایران در حال حاضر می‌باشد اهداف، عملیات و وظایف دولت که در یک دوره اقتصادی ۲۵ تا ۳۰ ساله تعیین و ترسیم می‌شود، در قالب برنامه‌های بلندمدت و میان مدت توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پنج ساله و برنامه‌های بودجه یک ساله و پس از آن در قالب امور، فصول، برنامه‌ها تا سطح فعالیتها و طرحهای قابل سنجش شکسته می‌شود و در آخر فعالیتها و

طرحها در بودجه جاری و سرمایه‌گذاری ثابت دولت براساس برآورد و نه براساس قیمت تمام شده دقیق و ارزیابی صحیح و به هنگام، پیش‌بینی و در بودجه کل کشور منظور می‌گردند.

۲- تعاون در نظام جمهوری اسلامی ایران و جایگاه قانونی آن

۱-۲- تعاون در اسلام

قرآن مجید در سوره مائده آیه دوم می‌فرماید:
تَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَ لَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَ الْعَدْوَانِ

قرآن مجید، صراحتاً تعاون در امر خیر و پرهیزگاری را مقرر فرموده و از کمک و همکاری در گناه و ظلم منع کرده است. نظام جمهوری اسلامی ایران به عنوان

طلایه‌دار اسلام ناب محمدی، مجری برقراری قسط و عدالت اجتماعی و نظام توحیدی در جامعه است. لذا اصول ۴۳ و ۴۴ قانون اساسی به منظور تحقق عدالت اجتماعی، برچیدن ظلم و استضعاف از اقشار محروم جامعه، گسترش و تعمیم مالکیت در بین مردم، فراهم نمودن زمینه‌های مردمی در اقتصاد کشور، پرهیز از ایجاد انحصارات دولتی و خصوصی و تکاثر و تمرکز ثروت‌های ملی نزد گروههای خاص، تدوین و تصویب گردیده که مطابق این اصول اقتصاد کشور براساس سه بخش دولتی، تعاونی و خصوصی، با برنامه‌ریزی منظم و صحیح، استوار شده است. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران فعالیت‌های تعاونی را یکی از طرق تامین استقلال کشور محسوب می‌کند و بخش تعاون را یکی از پایه‌های سه‌گانه نظام اقتصاد جمهوری اسلامی ایران قرار می‌دهد و آن را مورد نتایج شریک‌بخش اقتصادی و اجتماعی برای بهتر کردن زندگی در این دنیا و جزای خیر در آخرت می‌داند.

اصل ۴۳ قانون اساسی، برای تأمین استقلال اقتصادی جامعه و ریشه کن کردن فقر و محرومیت و برآوردن نیازهای انسان در جریان رشد، با حفظ آزادگی او، اقتصاد جمهوری اسلامی ایران را بر ۹ ضابطه، استوار می‌کند که یکی از این ضوابط، در بند ۲ اصل مذکور تأمین شرایط و امکانات کار برای همه در شکل تعاونی است. به این ترتیب دولت باید از راه پرداخت وام بدون بهره یا هر راه مشروع دیگر امکانات فعالیتهای تعاونی افراد را فراهم آورده و آنها را با تشکیل شرکتهای تعاونی و براساس اصول و عقاید تعاونی به فعالیت وا دارد. جمهوری اسلامی به منظور برابری قسط و عدل، رفع ظلم و اجحاف برپا شده و تعاون یکی از بسترها و زمینه‌هایی است که می‌تواند این هدف را محقق نماید.

اصل ۴۴ قانون اساسی نیز از این نظر که تعاون را به صورت یکی از سه بخش نظام اقتصادی به شمار آورده است، دارای اهمیت خاصی می‌باشد. براساس این اصل، بخش تعاونی شامل شرکتهای و موسسات تعاونی تولید و توزیع است که در شهر و روستا بر طبق ضوابط اسلامی تشکیل می‌شوند.

۲-۲- قوانین ناظر به بخش تعاون

مجلس شورای اسلامی در اجرای اصول ۴۳ و ۴۴ قانون اساسی و در جهت بسط و تعمیم عدالت اجتماعی، قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران را در ۱۳ شهریور ۱۳۷۰ تصویب نمود که به موجب این قانون وزارت تعاون تأسیس گردید.

ماده ۱ قانون مذکور اهداف و ضوابط کلی بخش تعاونی را به شرح زیر می‌داند.

۱- ایجاد و تأمین شرایط و امکانات کار برای همه به منظور رسیدن به اشتغال کامل.

۲- قرار دادن وسایل کار در اختیار کسانی که قادر به کارند ولی وسایل کار ندارند.

۳- پیشگیری از تمرکز و تداول ثروت در دست افراد و گروههای خاص جهت تحقق عدالت اجتماعی.

۴- جلوگیری از کارفرمای مطلق شدن دولت.

۵- قرار گرفتن مدیریت و سرمایه و منافع حاصله در اختیار نیروی کار و کارگر و تشویق بهره‌برداری مستقیم از حاصل کار خود.

۶- پیشگیری از انحصار، احتکار، تورم و

آضرار به غیر.

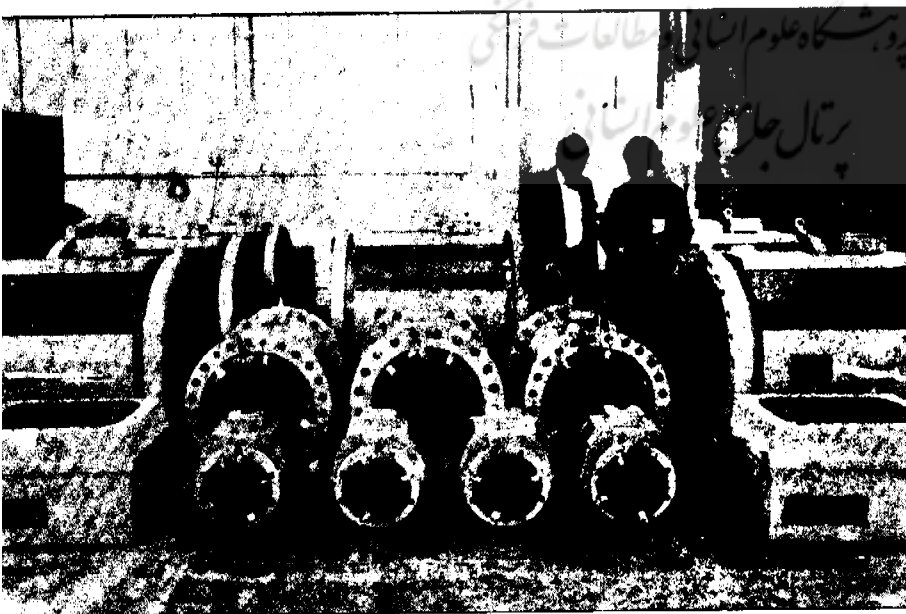
۷- توسعه و تحکیم مشارکت و تعاون عمومی بین همه مردم.

این قانون، تعاونیهای تولید را شامل تعاونیهای می‌داند که در امور مربوط به کشاورزی، دامداری، دامپروری، پرورش و صیدماهی، شیلات، صنعت و معدن، عمران شهری و روستایی و عشایری و نظایر اینها فعالیت می‌کنند و تعاونیهای توزیع را نیز تعاونیهایی که نیاز مشاغل تولید و یا مصرف‌کنندگان عضو خود را در چارچوب مصالح عمومی و به منظور کاهش هزینه‌ها و قیمت‌ها تأمین می‌نمایند معرفی می‌دارد، و در مواد ۴ و ۲۸ خود، دولت و کلیه سازمانهای وابسته را موظف نموده است که در اجرای طرحها و پروژه‌ها و معاملات خود در شرایط مساوی، اولویت را به بخش تعاونی بدهند.

قانون برنامه دوم پنج ساله توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران نیز یکی از هدفهای کلان کیفی نظام جمهوری اسلامی را ایجاد تعادل در بخشهای اقتصادی (تعاونی، خصوصی و دولتی) می‌داند و پرورش روحیه مسوولیت‌پذیری، نظم و انضباط و تعاون عمومی و همبستگی اجتماعی و تقویت مشارکت عمومی و مسوولیت‌پذیری در امور فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی را از طریق برآوردن زمینه‌های لازم، یکی از خط و مشی‌های نیل به این هدف دانسته است و اصلاح تشکیلات اداری و سازمانی را با جهت‌گیری براساس واگذاری کارهای مربوطه به بخشهای خصوصی و تعاونی و تعیین حدود

و میزان فعالیتهای هر یک از بخشهای دولتی، تعاونی و خصوصی عنوان نموده در صادرات تشکیل و تقویت اتحادیه‌ها و تعاونیهای صادراتی و با تأکید برافزایش حمایتهای قانونی و با ارائه تسهیلات برای ایجاد تعاونیها و تأمین ثبات در قوانین مربوط به فعالیتهای این بخش تلاش برای افزایش سهم بخشهای خصوصی و تعاونی از تولید ناخالص داخلی را به عنوان خط مشی‌های اساسی نظام جمهوری اسلامی ایران نامیده است. همچنین این قانون جلب مشارکت هر چه بیشتر بخشهای خصوصی و تعاونی را در ارائه خدمات بانکی و ایجاد سازمانهای فعال در بازار سرمایه توسط بخشهای خصوصی و تعاونی، مثل موسسات مالی غیربانکی و ایجاد شرکتهای سرمایه‌گذاری و ادامه و تسریع واگذاری شرکتهای دولتی به عنوان سیاستهای کلی نظام جمهوری اسلامی ایران در تمام زمینه‌ها دانسته است.

این قانون همچنین در تبصره ۱۰ خود، به منظور کمک به تأمین عدالت اجتماعی و کاهش فقر و محرومیت و ایجاد اشتغال، دولت را مکلف نموده است که با افزایش سهم فعالیتهای اقتصادی، بخش تعاونی را از طریق پرداخت تسهیلات ارزان قیمت بانکی مورد حمایت قرار دهد، و ۵۵ درصد از تسهیلات بانکی را به بخش خصوصی و تعاونیهای مردمی و ۴۵ درصد بقیه را به دولت و دستگاههای وابسته به دولت از قبیل سازمان تعاون روستایی و سازمان تعاون شهر و روستا



اختصاص دهد و استفاده کلیه وزارتخانه‌ها و موسسات دولتی و شرکت‌های دولتی و شهرداریها و نهادهای عمومی از سهم بخش خصوصی و تعاونی را ممنوع اعلام کرده است.

این قانون در بند م تبصره ۲۲ به دستگاه‌های اجرایی اجازه داده است که با رعایت این تبصره تا سقف شش میلیارد و پانصد میلیون دلار (۶۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰ دلار) با استفاده از روش‌های بیع متقابل و تا سقف سه میلیارد و پانصد میلیون دلار (۳۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰ دلار) از طسریق تعهدات فاینانس، طرح‌های اجرایی مشخصی را اجرا کنند مشروط بر اینکه وزارتخانه‌های جهادسازندگی، کشاورزی و صنایع در مورد صنایع تبدیلی و تکمیلی و کشاورزی و دامی به گونه‌ای عمل کنند که نود درصد (۹۰ درصد) آنها به عهده بخش‌های خصوصی باشد (نیز ۷ قسمت م تبصره ۲۲).

تبصره ۴۱ همین قانون نیز به منظور جلب مشارکت بیشتر بخش‌های خصوصی و تعاونی در امور اجتماعی و امور عمومی و خدمات، تولید، اشتغال، تجارت، تحقیقات و نگهداری و بهره‌برداری از تاسیسات زیربنایی عمومی، دولت را مکلف کرده است که با رعایت اصل ۴۴ قانون اساسی و مصالح عمومی یاد شده واحدهای اقتصادی در بخش دولتی را به بخش خصوصی و تعاونی واگذار نماید و برای فعال‌تر شدن این بخشها، تدابیر و اقداماتی از قبیل اصلاح مقررات، ارائه تسهیلات بانکی و تکمیل سرمایه‌گذارهای زیربنایی و توسعه و تسهیل ارتباطات، ترویج تشکیلها و ساختارهای صنعتی، تحقیقاتی و پیمانکاری اتخاذ نماید.

تبصره ۶۰ قانون برنامه دوم توسعه در بند الف، نیز دولت را مکلف نموده است که به منظور پرریار کردن اوقات فراغت دانش‌آموزان و بالتدگی نسل جوان کشور، تسهیلات لازم از قبیل بخشودگی مالیاتی به مدت ۵ سال (برای نقاط محروم ۸ سال) و پرداخت بخشی از سود تسهیلات بانکی و نظایر آن را برای بخش‌های خصوصی و تعاونی در زمینه تامین و توسعه انجمنها، کانونها و مراکز علمی، آموزشی، دینی، فرهنگی، هنری، تلویزیونی، سینمایی و تجربی (کارگاهی) و ورزشی فراهم آورد.

در بند یک تبصره ۷۷ نیز به منظور تحقق محوریت بخش‌های آب و کشاورزی در طول برنامه دوم، دولت را مکلف کرده است که حداقل ۷۰ درصد سود و تسهیلات بانکی

تعاونیها این امکان را دارند که بعضی از نقائص و اختلالات اقتصادی را رفع و تصحیح نمایند و مهمترین امکان آنها این است که می‌توانند با ایجاد رقابت، مساله تعیین قیمت را نه تنها برای اعضای خود حل نمایند بلکه برای قوام و دوام نظام اقتصادی خدمات شایانی انجام دهند.

طرح‌های بخش آب و کشاورزی و شبکه‌های آبیاری، زهکشی، صنایع تبدیلی و تکمیلی روستایی و دستی و بافندگان فرش دستباف در مناطق محروم و ۵۰ درصد سود و کارمزد تسهیلات طرح‌های فوق در سایر مناطق به بخش خصوصی و تعاونی پرداخت گردد و به منظور بهره‌برداری بهینه از منابع طبیعی و منابع دریایی و تسریع در امر یکپارچه‌سازی اراضی کشاورزی و... با تاکید بر حمایت از تشکیل تعاونیهای تولید، زراعی، دامی، باغداری، جنگلداری و مرتعداری اقدام نماید و نسبت به احداث و گسترش صنایع لازم و انبارهای فنی و سردخانه و تقویت سیستم حمل و نقل موردنیاز با تاکید بر استفاده از تسهیلات بانکی ارزان قیمت و با اولویت بخش‌های خصوصی و تعاونی اقدام نماید. (تبصره ۷۹) و از طریق وزارتخانه‌های کشاورزی، جهادسازندگی، تعاون، کشور و بازرگانی، حسب وظایف زمینه عرضه مستقیم محصولات تولیدی بخش کشاورزی را با حذف واسطه‌ها از تولیدکننده به مصرف‌کننده فراهم نماید.

تعاونیها این امکان را دارند که بعضی از نقائص و اختلالات اقتصادی را رفع و تصحیح نمایند. اما مهمترین امکان آنها این است که می‌توانند با ایجاد رقابت، مساله تعیین قیمت را نه تنها برای اعضای خود حل نمایند بلکه برای قوام و دوام نظام، خدمات شایانی انجام دهند.

۲- تبصره‌های مربوط به تعاون در لایحه ۷۵ و قانون بودجه ۷۴

تبصره‌هایی که در لایحه بودجه سال ۱۳۷۵ به بخش تعاون اختصاص داده شده است عبارتند از:

۱- بند الف تبصره ۳، این بند، در راستای اجرای اهداف و سیاستهای برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی کشور، بانک مرکزی را مکلف می‌نماید که مبلغ یک هزار و پانصد میلیارد ریال (۱۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰) تسهیلات

اعتباری از منابع داخلی نظام بانکی کشور را به طرح‌های تولید و خدماتی بخش‌های تعاونی و خصوصی که دارای توجهات کامل اقتصادی و فنی و مالی باشند اعطاء نماید.

این تبصره در قانون بودجه سال ۱۳۷۴ نیز به همین مبلغ تصویب شده است بنابراین لایحه بودجه سال ۱۳۷۵ مطلب تازه‌ای ندارد ضمن اینکه در قانون بودجه سال ۱۳۷۴ ضرایب تقسیم تسهیلات اعتباری مشخص و مندرج می‌باشد.

۲- «بند الف تبصره ۴، براساس این تبصره دولت موظف شده است که بازپرداخت اعتباراتی را که از محل منابع قرض‌الحسنه و سایر منابع نظام بانکی کشور و از طریق بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران در اختیار بانک کشاورزی قرار داده می‌شود توسط بانک مذکور، در راستای اهداف برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به عنوان سرمایه در گردش در اختیار اعضای شرکت‌های تعاونی، تعاونی تولید، سهامی زراعی، شرکت سهامی ابریشم، تعاونیهای صیادی و عشایری و اتحادیه آنها، تعاونی روستایی و تعاونی مشاع و سایر افرادی که در زمینه تولید، محصولات بخش کشاورزی، شامل (زراعت، باغداری، دام و طیور، شیلات و آبزیان، آبخیزداری، منابع طبیعی، آب و خاک و نظامهای بهره‌برداري) فعالیت می‌نمایند و همچنین تهیه و تدارک و توزیع نهاده‌ها و عوامل تولید محصولات بخش کشاورزی و جهاد سازندگی، و تهیه و تدارک مواد لازم برای کارگاههای قالیبافی در اختیار اشخاص حقیقی و حقوقی بخش غیردولتی قرار داده می‌شود، جمعاً تا مبلغ سیصد میلیارد ریال (۳۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰) از منابع قرض‌الحسنه و تا هزار میلیارد ریال (۱۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰) از سایر منابع نظام بانکی تضمین و مانده مطالبات آن را در بودجه سال بعد کل کشور منظور نماید... بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، منابع

اعضای هیات علمی وزارتخانه‌های فرهنگ و آموزش عالی، بهداشت و درمان و آموزش پزشکی، دانشگاهها و موسسات آموزش عالی و پژوهشی دولتی در اختیار تعاونیهای وزارتخانه‌های مذکور قرار گیرد تا به نسبت چهارپنجم توزیع نمایند.

این تبصره نیز در قانون بودجه ۱۳۷۴ به تصویب رسیده است به طوری که مجموعه اعتبارات آن در این سال چهارصد و پنج میلیارد ریال (۴۰۵۰۰۰۰۰۰۰۰) می‌باشد. لذا در سال ۱۳۷۵ مجموعاً هفتاد و پنج میلیارد (۷۵۰۰۰۰۰۰۰۰) ریال به اعتبار تسهیلات این تبصره افزوده شده است.

۵- بند الف تبصره ۳۷، در اجرای تبصره ۱۱ قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران حداقل (۴۵۶۰۰۰۰۰۰۰۰) چهارصد و پنجاه و شش میلیارد ریال، علاوه بر سهم

اعتبارات عمرانی استانی و ملی در پیوست این قانون، باید جداگانه خاص روستاهای محروم کشور اختصاص داده شود. توزیع این وجوه و سهم هر یک از استانها به تفکیک عناوین ششگانه فضاهای آموزشی، بهداشتی و آبرسانی، راه مناسب روستایی برق روستایی، سازماندهی محیط روستایی و عملیات چند منظوره فرهنگی و اشتغال‌زایی توسط دفتر مناطق محروم کشور، ریاست جمهور، تهیه و تنظیم می‌گردد. اعتبارات این بند در اختیار دفتر امور مناطق محروم کشور، ریاست جمهور قرار می‌گیرد تا جهت طرحهای خود اشتغالی در روستاها و نقاط عشایری محروم اختصاص یابد.

۶- براساس تبصره ۳۸ قانون بودجه کل کشور، در اجرای ماده ۸ قانون «نحوه واگذاری سهام دولتی و متعلق به دولت به ایثارگران و کارگران» بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، مکلف شده است تسهیلات موردنیاز خرید سهام کارخانه‌ها و شرکتهای موضوع قانون مزبور را تا حداکثر سی و پنج میلیارد و چهارمیلیون (۳۵۰۰۴۰۰۰۰۰۰) ریال به شرکت سرمایه‌گذاری شاهد و شرکتهای تعاونی یا سهامی ایثارگران، رزمندگان و بسیجیان از طریق منابع داخلی بانکهای عامل و سایر منابع واگذار و پرداخت نماید. دولت موظف است مطالبات معوق لاوصول ناشی از اجرای این تبصره را ظرف مدت پنج سال بنابه پیشنهاد بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران و پس از بررسی



۴- بند ۱ تبصره ۱۱، این بند بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران را مکلف کرده است مبلغ یکصد و ده میلیارد (۱۱۰۰۰۰۰۰۰۰۰) ریال از تسهیلات بانکی کوتاه‌مدت (حداکثر یک ساله) را جهت کالارسانی به مردم و نیروی مسلح به ترتیبی که در آیین‌نامه اجرایی این بند تعیین خواهد شد در اختیار اتحادیه‌های مرکزی اتکا و سازمان تعاون مصرف شهر و روستا و سایر تعاونیها و شرکت سهامی صنایع شیر ایران قرار دهد.

همچنین به موجب بند ۲ همین تبصره، سی میلیارد (۳۰۰۰۰۰۰۰۰۰) ریال از منابع نظام بانکی، یک سوم به صورت قرض‌الحسنه و دو سوم به صورت سایر تسهیلات بانکی با حداقل کارمزد به منظور تقویت تعاونیهای مصرف کارکنان دولت و اتحادیه‌های آنان و اتحادیه مرکزی تعاونیهای مصرف کارگران (امکان) به نسبت دو سوم و یک سوم در اختیار این تعاونیها قرار گیرد.

بند ۳ همین تبصره نیز مقرر می‌دارد که مبلغ سیصد و سی میلیارد (۳۳۰۰۰۰۰۰۰۰۰) ریال برای تسهیل امر ازدواج ایثارگران، مددجویان تحت پوشش کمیته امداد امام خمینی (ره) و سایر اقشار، با استفاده از منابع اعتباری قرض‌الحسنه، به طور جداگانه اختصاص یابد.

در بند ۴ نیز مقرر شده که مبلغ ده میلیارد ریال (۱۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰) از منابع نظام بانکی با حداقل کارمزد، به منظور تامین سرمایه در گردش شرکتهای تعاونی مسکن و مصرف

موردنیاز این تبصره را با نرخ مربوط به تسهیلات کشاورزی تامین خواهد نمود.

این تبصره نیز در قانون بودجه کل کشور در سال ۱۳۷۴ تصویب شده و به همین مبلغ تکالیفی را قانون‌گذار برای سیستم بانکی تعیین کرده است. لذا موضوع و یا مبلغ تازه‌ای ندارد ضمن اینکه در تبصره ۴ قانون بودجه سال ۱۳۷۴ تکلیف پرداختهایی که از اعتبارات بانکی به عنوان سهمیه به شرکتهای و بخش تعاونی و بخش خصوصی پرداخت می‌شود مشخص تر بوده و تفکیک و سهمیه‌های مشخص تری ارائه و اعلام شده است.

۳- بند ب تبصره ۸، این بند به وزارت آموزش و پرورش اجازه می‌دهد مبلغ چهل و چهار (۴۴۰۰۰۰۰۰۰۰۰) میلیارد ریال از منابع نظام بانکی به نسبت یک سوم به صورت قرض‌الحسنه و دو سوم به صورت سایر تسهیلات بانکی با حداقل کارمزد به منظور تقویت تعاونی فرهنگیان وزارت آموزش و پرورش، به عنوان سرمایه در گردش در اختیار اتحادیه شرکتهای تعاونی فرهنگیان وزارت آموزش و پرورش قرار دهد.

در این تبصره همانطور که می‌دانیم تقویت تعاونیهای فرهنگیان دیده شده است لیکن نسبت به همین تبصره که در سال ۱۳۷۴ به تصویب رسیده است چیز تازه‌ای ندارد و ضمن اینکه اعتبار مربوطه برای سال ۱۳۷۴ به مبلغ پنجاه و پنج میلیارد (۵۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰) ریال می‌باشد در سال ۱۳۷۵ کاهش یافته است.

مجموعه بودجه و اعتبارات بخش تعاونی

۳۷۵۰۰۰۰۰۰۰۰

الف - از محل بند ۱ تبصره ۳ لایحه قانون بودجه کل کشور ۲/۵ × ۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰

۳۲۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰

ب - از محل بند ۱ تبصره ۴ لایحه قانونی بودجه کل کشور ۲/۵ × ۳۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰

۴۴۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰

ج - واگذاری اعتبار از طریق وزارت آموزش و پرورش به منظور تقویت تعاونی فرهنگیان وزارت آموزش و پرورش

۱۱۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰

د - واگذاری تسهیلات بانکی کوتاه مدت (حداکثر یکساله) به اتحادیه مرکزی اتکا و سازمان تعاون مصرف شهر و روستا و سایر به موجب بند الف تبصره ۱۱

۳۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰

هـ - واگذاری تسهیلات بانکی به تعاونیهای مصرف کارکنان دولت و اتحادیه های آنان و اتحادیه مرکزی تعاونیهای مصرف کارگران (امکان) به موجب بند ۲ تبصره ۱۱

۳۳۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰

و - واگذاری برای تسهیل امر ازدواج ایثارگران، مددجویان تحت پوشش کمیته امداد امام خمینی (ره)... به موجب بند ۳ تبصره ۱۱

۱۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰

ز - واگذاری برای تامین سرمایه در گردش شرکتهای تعاونی مسکن و مصرف اعضای هیات علمی دانشگاهها به موجب بند ۴ تبصره ۱۱

ح - اختصاص تسهیلات علاوه بر سهم اعتبارات عمرانی استانی و ملی به طور جداگانه برای روستاهای محروم به منظور تامین فضاهای آموزشی، بهداشتی و آب رسانی، راه مناسب روستایی، برق رسانی، سازماندهی محیط روستایی و عملیات چند منظور، به مبلغ ۴۵۶۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال که ۱ آن باید از طریق دفتر امور مناطق محروم کشور صرف طرحهای خود اشتغالی در روستاها و نقاط عشایری گردد. به موجب بند الف تبصره ۳۷، ۶ × ۴۵۶۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰

۷۶۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰

ط - واگذاری به شرکتهای تعاونی یا سهامی ایثارگران، رزمندگان و بسیجیان از طریق منابع داخلی بانکها به منظور اجرای ماده ۸ قانون نحوه واگذاری سهام دولتی و متعلق به دولت به ایثارگران و کارگران براساس تبصره ۳۸ لایحه قانون بودجه کل کشور

۳۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰

ی - واگذاری جهت تسریع در سامان بخشی به اسکانهای خودجوش جماعتیهای عشایری در مناطق مستعد و تجهیز کانونهای تولیدی در قالب اجرای طرح توسعه جامع مناطق عشایری به موجب تبصره ۵۱ لایحه قانون بودجه سال ۱۳۷۵

۲۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰

ک - واگذاری برای تعیین الگوی مصرف و کمک به سرمایه گذاری در امر مسکن اجتماعی و بهسازی مسکن روستایی و اوراق مشارکت مسکن و... به موجب تبصره ۵۲ لایحه قانون بودجه کل کشور

۱۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰

۸۵۵۸۰۴۰۰۰۰۰۰۰۰

جمع اعتبارات قابل واگذاری

کسر می شود اعتباراتی که بابت بازپرداخت وام سیستم بانکی برگشت می شود:

۴۴۶۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰

۱ - برگشت توسط سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران:

۸۲۴۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰

۲ - برگشت توسط شرکت سهامی سازمان تعاون مصرف شهروروستا:

(۱۲۷۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰)

۷۲۸۸۰۴۰۰۰۰۰۰۰

خالص وامهای واگذاری

ل - اضافه می شود بودجه وزارت تعاون بر سر جمع خالص اعتبارات فاشی از تسهیلات بانکی:

۱۷۳۳۵۷۶۰۰۰۰۰۰

م - اضافه می شود هزینه های جاری و عمرانی سازمان مرکزی تعاونی روستایی:

۱۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰

۱ - هزینه ها از محل درآمدهای حاصله:

۲۹۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰

۲ - هزینه ها از محل اعتبارات عمرانی (از محل درآمدهای عمومی کشور):

۱۷۹۶۵۵۰۹۳۰۰۰۰

۸۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰

ن - اضافه می شود اعتبارات سازمان مرکزی تعاون روستایی - آموزش:

۴۲۳۸۳۹۷۴۸۰۰۰۰

ز - اضافه می شود هزینه های شرکت سهامی سازمان تعاون مصرف شهر و روستا (جاری):

۸۷۵۰۵۰۵۱۷۶۰۰۰۰

ح - اضافه می شود هزینه های شرکت سهامی سازمان تعاون مصرف شهر و روستا (سرمایه ای):

۱۱۵۴۴۲۰۰۰۰۰۰۰۰

ط - اضافه می شود اعتباراتی که از طریق وزارت کشاورزی و وزارت جهاد سازندگی و سایر موسسات

صرف هزینه های تنظیم بازار کالاهای اساسی می شود:

۶۸۵۸۱۷۰۰۰۰

س - اضافه می شود اعتباری که در برنامه شماره ۱۰۸۰۴ تحت عنوان برنامه اداره امور سرمایه گذاری

امور تعاون بین المللی منظور شده است

۲۱۰۹۳۶۹۴۳۴۰۰۰۰

جمع کل

جمهوری اسلامی به منظور برپایی قسط و عدل، رفع ظلم و اجحاف برپا شده و تعاون یکی از بسترها و زمینه‌هایی است که می‌تواند این هدف را محقق نماید.

سازمان برنامه و بودجه در لایحه بودجه کل کشور منظور نماید.

چنین تبصره‌ای در بودجه سال ۱۳۷۴ وجود ندارد.

۷- تبصره ۵۰، براساس بند الف تبصره ۵۰ قانون بودجه کل کشور، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران مکلف است در چارچوب سیاستهای پولی کشور و براساس تصویب هیات دولت، تسهیلات اعتباری موردنیاز جهت سرمایه‌گذاری آن گروه از فعالیتهای تولیدی و خدماتی بخشهای غیردولتی را که مکلف به عرضه کالا و خدمات با قیمت تثبیتی در سال ۱۳۷۵ می‌باشد و یا براساس مصوبات هیات دولت مجاز به استفاده از تسهیلات این تبصره می‌باشند از محل منابع نظام بانکی تامین نماید. سازمان برنامه و بودجه مکلف است تمام یا قسمتی از سود و کارمزد متعلقه را که توسط هیات دولت تعیین می‌گردد، در سررسید قانون بودجه سنوات آینده منظور نماید.

در تبصره یاد شده تقویت بیشتر تعاونیها و به ویژه تعاونیهای تولیدی مدنظر قرار گرفته است. البته تبصره ۵۰ در قانون بودجه سال ۱۳۷۴ نیز تصویب شده لایحه بودجه ۱۳۷۵ مورد تازهای در این تبصره ندارد.

۸- تبصره ۵۱ براساس این تبصره به دولت اجازه داده می‌شود بازپرداخت هفتاد درصد (۷۰ درصد) سود و کارمزد تسهیلات بانکی لازم را جهت تسریع در سازمان بخشی به اسکانهای خود جوش جماعتیهای عشایری در مناطق متعدد و تجهیز کانونهای تولید در قالب اجرای طرح توسعه جامع مناطق عشایری، برای مدت ۱۰ سال تضمین نماید. میزان تسهیلات بانکی جهت اجرای این تبصره مبلغ بیست میلیارد (۲۰۰۰۰۰۰۰۰۰) ریال می‌باشد.

تبصره فوق نیز با همین مبلغ و با همین کیفیت در قانون بودجه سال ۱۳۷۴ به تصویب رسیده و لایحه قانونی سال ۱۳۷۵ چیزی اضافه بر آن ندارد.

۹- تبصره ۵۲ لایحه قانون نیز مقرر

نموده است که برای تعیین الگوی مصرف و کمک به سرمایه‌گذاری در امر مسکن اجتماعی و بهسازی مسکن روستایی و اوراق مشارکت مسکن ... تا مبلغ (۱۵۰۸۰۰۰۰۰۰۰) یکصد و پنجاه میلیارد و هشتصد میلیون ریال از محل طرح ۲۰۸۰۴۲۰۸ در اختیار وزارت مسکن و شهرسازی قرار گیرد.

۴- برآورد بودجه وزارتخانه‌ها و موسسات مرتبط با بخش تعاون در لایحه ۷۵

رئیس سازمان برنامه و بودجه در سمینار قانون اساسی، تعاون و عدالت اجتماعی در تاریخ ۱۶/۶/۱۳۷۴ به شرح زیر بیان داشته است: «بنابراین کار ما در سازمان برنامه و بودجه انشاء... توجه بیشتر به بخش تعاونی و افزایش حمایت‌های قانونی و ایجاد تسهیلات در جهت افزایش توانمندیهای تعاونیها و واگذاری بخشهایی از دولت به این بخش خواهد بود. مطمئناً این برنامه کمک می‌کند تا سهم این بخش که متأسفانه سهم قلیلی از اقتصاد کشور را در اختیار دارد با این نگرش بیشتر شود و... انشاء...» (۱)

مسوولین دیگر مملکت نیز هر یک به گونه‌ای در این جهت تاکید نموده و امر تعاون را به عنوان یکی از عوامل کاهش جرم در جامعه و عامل سلامت جامعه، عامل زدودن و از بین بردن فقر در جامعه و... توصیف نموده‌اند. با این تاکیدات، می‌توان بودجه را از لحاظ اعتبارات سازمانی و براساس اعتبارات جاری و عمرانی، ملی و استانی مورد بررسی قرار داد.

۱- وزارت تعاون:

بودجه این وزارتخانه با ردیف شماره ۱۵۰۰۰۰ در بودجه کل کشور منعکس شده است در بخش درآمدها (قسمت سوم، درآمدها و سایر تأمین اعتبار برحسب بخش، بند و اجزای آن و درآمدها برحسب دستگاهها و ردیفها) وصول مبلغ چهارصد میلیون

(۴۰۰۰۰۰۰۰۰) ریال در آمد عمومی و سیصد میلیون (۳۰۰۰۰۰۰۰۰) ریال درآمد اختصاصی و مجموعاً هفتصد میلیون (۷۰۰۰۰۰۰۰۰) ریال از طریق این وزارتخانه پیش‌بینی شده است. در سال ۱۳۷۴ تنها وصول مبلغ سیصد میلیون (۳۰۰۰۰۰۰۰۰) ریال درآمد اختصاصی برای این وزارتخانه تصویب شده است.

وزارت تعاون دارای اعتبارات استانی نیست و دارای بودجه متمرکز می‌باشد. برآورد اعتبارات این وزارتخانه در سال ۱۳۷۵ به شرح زیر در قسمت چهارم لایحه بودجه (اعتبارات دستگاهها و ردیفها بر حسب برنامه و فصول هزینه) می‌باشد:

جمع	از محل درآمد اختصاصی		از محل درآمدهای عمومی	
	جاری	ممرالی	جاری	ممرالی
۵۷۶۰۰۰۰۰	۳۰۰۰۰۰۰۰	۲۷۶۰۰۰۰۰۰	۱۲۶۰۵۶۰۰۰	۲۲۲۰۰۰۰۰۰

اعتبارات وزارت تعاون در سال ۱۳۷۴ مجموعاً یازده میلیارد و هفتصد و سه میلیون و هشتصد هزار (۱۱۷۰۳۸۰۰۰۰۰) ریال بوده است که در سال ۷۵ مجموعاً ۵۶۵۳۸۰۰۰۰۰ (پنج میلیارد و ششصد و پنجاه و سه میلیون و هشتصد هزار ریال) یا ۴۸ درصد نسبت به سال ۱۳۷۴ افزایش یافته است.

از مبلغ فوق‌الذکر یعنی ۱۷۳۵۷۶۰۰۰۰۰ ریال روی هم مبلغ ده میلیارد و یکصد و هشتاد میلیون ریال (۱۰۱۸۶۰۰۰۰۰۰) از محل اعتبارات جاری و مبلغ (۳۰۰۰۰۰۰۰۰) سیصد میلیون ریال از محل اعتبارات اختصاصی به برنامه هماهنگی امور تعاون به شماره ۳۰۴۰۸ اختصاص یافته است و در فصل هفتم بودجه کل کشور تحت عنوان اعتبارات برحسب امور، فصول و برنامه منعکس شده است.

۲- سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران:

این سازمان در بودجه کل کشور دارای کد بودجه‌ای ۲۰۰۱۰۰ می‌باشد و در فصل سوم

باشد. امید است خدمات ارائه شده با ادامه حمایت‌های بیدریغ مسئولین محترم سیر تکامل خود را با سرعت بیشتر طی نماید.

تشکیل شرکتهای تعاونی:

از سال ۱۳۴۴ لغایت ۱۳۵۷ جمع تعاونیهای ثبت شده استان کردستان ۲۹ شرکت، معادل ۳/۵ درصد بوده و از سال ۱۳۵۸ لغایت ۱۳۷۴، ۸۰۵ شرکت معادل ۹۶/۵ درصد می‌باشد و تعداد اعضاء تحت پوشش شرکتهای تعاونی از سال ۱۳۴۴ لغایت ۱۳۵۷ معادل ۱۹۷۲۷ نفر ۱۳/۵ درصد و از سال ۱۳۵۸ لغایت ۱۳۷۴ معادل ۱۲۶۱۹۱ نفر معادل ۸۶/۵ درصد می‌باشد.

ایجاد اشتغال در بخش تعاون:

میزان اشتغال ایجاد شده از سال ۱۳۴۴ لغایت ۱۳۵۷ معادل ۸۰ شغل بوده که از سال ۱۳۵۸ لغایت ۱۳۷۴ این رقم به ۲۲۷۱۱ شغل رسیده است.

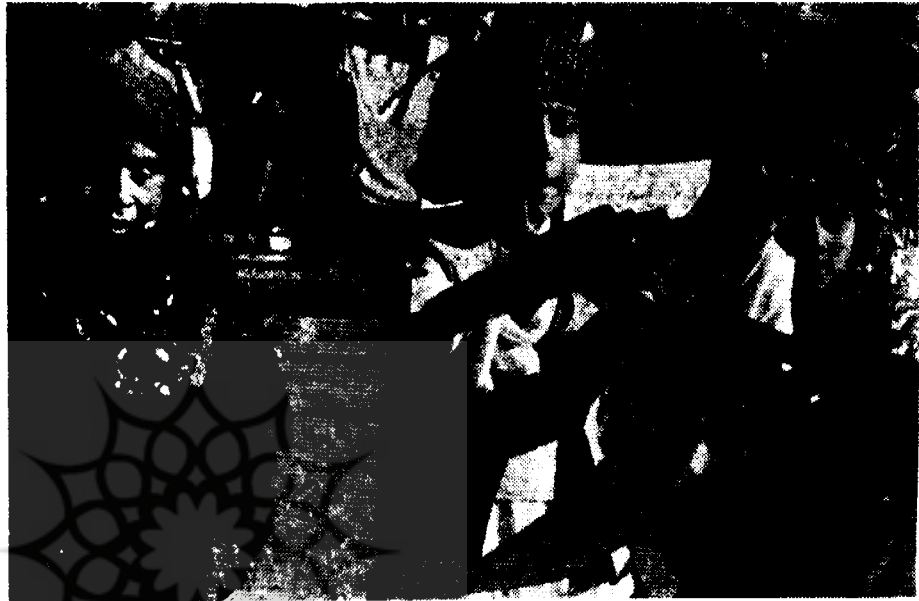
پرداخت تسهیلات:

در سالهای قبل از سال ۱۳۵۸ هیچ گونه تسهیلاتی به بخش تعاون پرداخت نمی‌گردید اما پس از پیروزی انقلاب و توجه خاص دولت جمهوری اسلامی ایران به این بخش مستحق، تسهیلات ویژه‌ای از قبیل تبصره ۳، ۴، ۸، ۱۶، ۵۰ و ۵۲... در اختیار این بخش قرار گرفت و در استان کردستان از سال ۱۳۵۸ لغایت آبان ماه ۱۳۷۴ مبلغ ۶۹۱۴۹۷۰۵۰۰۰ ریال به تصویب رسیده است.

در این راستا اداره کل تعاون استان کردستان با استفاده از اعتبارات تخصیصی دولت خدمتگذار در قانون بودجه به طور دقیق و ضروری و با استفاده از امکانات حمایتی مسئولین محترم استان توان خدمتی و تولیدی تعاونیها را از نظر کیفی و کمی بالا برده و موجب شکوفایی هر چه بیشتر آنان گردیده است.

به انگیزه سفر اخیر ریاست محترم جمهوری به استان کردستان

بخش تعاون استان کردستان از دیدگاه آماری



بیشتری از توان آنها نماید و بر همین اساس پس از تصویب قانون تعاون وزارت تعاون نیز تشکیل گردید که در همین راستا ادارت کل تعاون در مراکز استان ایجاد و شروع به کار نمودند.

در استان کردستان نیز همانند سایر استانهای کشور در سال ۱۳۷۱ اداره کل تعاون رسماً فعالیت خود را به منظور ارائه خدمات بهتر به مردم استان آغاز و همواره سعی نموده است با اتخاذ روشهای صحیح و استفاده از امکانات مناسب هر چه بیشتر در ایفای رسالت خود که همانا ایجاد اشتغال، گسترش فرهنگ تعاون و ایجاد عدالت اجتماعی و نهایتاً تحقق اصل ۴۳ قانون اساسی است کوشا تر باشد. عملکرد مقایسه‌ای این فعالیتها از سال ۱۳۴۴ لغایت آبان ماه ۱۳۷۴ می‌تواند شاخص خوبی در قبول یا رد این ادعا

تعاون در استان کردستان نامیست آشنا، به همین مناسبت این استان را استان تعاونی‌ها نامیده‌اند.

استقبال فراوان مردم این خطه از میهن اسلامی‌مان از تشکیل تعاونیها حکایت از توجه مردم به شیوه تعاون و تعاونگری دارد.

پس از پیروزی انقلاب اسلامی و تغییر قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران و توجه خاص به بخش تعاون علاوه بر خدمات ارائه شده و تقویت و توسعه این خدمات جهت ایجاد اشتغال برای بیکاران فاقد سرمایه و فارغ‌التحصیلان بدون امکانات مالی، بخش تعاون با تاسیس مرکز گسترش خدمات تولیدی و عمرانی در استان کردستان شروع به فعالیت نمود و پس از سالیانی چند دولت خدمتگذار بر آن شد که این نیروها را متمرکز و متوجه یک هدف نماید تا از این طریق بتواند استفاده

تامین و تهیه کالاهای مختلف همیشه یکی از مشکلات و گرفتاریهای خانواده‌ها بویژه در مواقع بحرانی اقتصادی، سیاسی و نظامی بوده است. در چنی مواقعی وجود تشکلهای مردمی می‌تواند نقش بسزایی در کاهش این مشکلات و تهیه و توزیع سالم کالاهای موردنیاز ایفا نماید. در استان کردستان نیز شرکتهای تعاونی مصرف (مصرف کارمندان، کارگران، فرهنگیان، محلات و...) توانسته‌اند در طول دوران فعالیت خود خدمات قابل توجهی به مردم عزیز استان ارائه نمایند و این امر از آنجا بیشتر نمایان است که قیمت این کالاها گاهی تا ۳۰ درصد پایین‌تر از قیمت همان کالا در بازار می‌باشد و همیشه رضایت نسبی اعضاء را چه از نظر تامین کالا و چه از نظر سود حاصل از سرمایه‌گذاری بدنبال داشته است. تعداد تعاونیهای مصرف استان ۱۱۶ شرکت می‌باشد که از این تعداد ۵۹ شرکت معادل ۵۰ درصد تعاونی مصرف کارمندی، ۲۵ شرکت معادل ۲۱ درصد تعاونی مصرف کارگری ۳۲ شرکت معادل ۲۸ درصد مصرف محلات و متفرقه است.

توسعه فعالیتهای حمل و نقل:

یکی از معضلات استان کردستان موقعیت جغرافیایی ویژه آن می‌باشد که همواره موجب بروز مشکلاتی در زمینه حمل و نقل گردیده است. اداره کل تعاون انتقال و جابجایی مسافران و کالاهای موردنیاز استان و مازاد استان را یکی از برنامه‌های ویژه خود قرار داده و بدان اهتمام ورزیده است و در همین ارتباط اخیراً اقدام به توسعه ناوگان شهری و بین شهری تحت پوشش خود از طریق تشکیل و توسعه و ارائه خدمات بهتر و بیشتر به ۳۶ تعاونی حمل و نقل نموده که در این امر موفقیت خوبی را به دست آورده است.

(۱) تعاونیهای فرش دستباف تحت پوشش وزارت تعاون:

استان کردستان با داشتن هنرمندان خلاق در تولید فرش توانسته است علاوه بر ارتقاء مناسب خود در سطح کشور در خارج از کشور نیز جایگاه مناسبی برای خود بدست آورد. اداره کل تعاون استان نیز برای بهبود این وضعیت و افزایش کمی و کیفی تولیدات استان و ارائه خدمات بهتر به این قشر مستحق، ۳۹

شرکت تعاونی فرش دستباف با حدود ۱۲۰۰۰ عضو را ایجاد نموده است که این امر یعنی توجه به گسترش و تقویت این صنعت باعث اشتغال‌زایی و ایجاد درآمد، برای خانواده‌های کم درآمد شده است.

تعاونیهای معدنی:

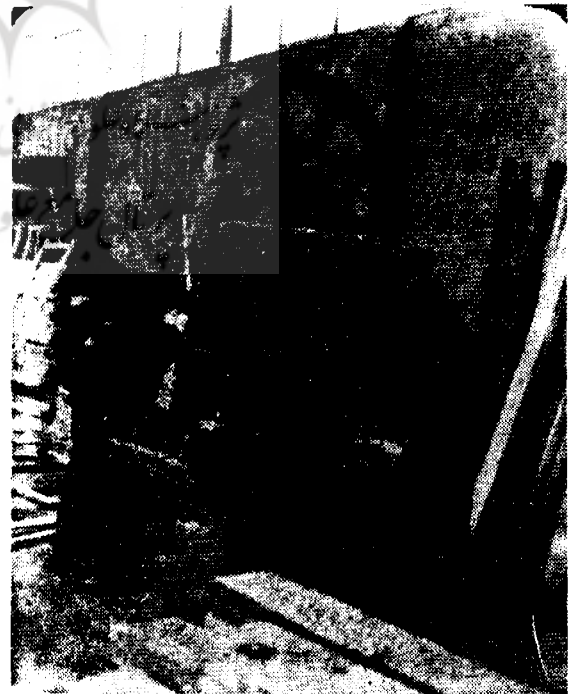
استان کردستان با داشتن ذخایر خدادادی از نظر معادن غنی جزء استانهای با استعداد است. اما متأسفانه به علت عدم توجه به این امر در گذشته و محدودیت در بهره‌برداری، این استان جزء استانهای محروم قرار گرفته است. اداره کل تعاون جهت رفع این محرومیت و استفاده مناسب از امکانات و استعدادها و پتانسیلهای منطقه تشکیل شرکتهای تعاونی معدن و حمایت از آنها را جزء مهمترین اهداف خود قرار داده است.

تعاونیهای ایثارگران:

با پشتوانه خداوند متعال و به همت مردم متعهد و حضور گسترده رزمندگان در جبهه‌های حق علیه باطل توطئه استکبار جهانی که با ترندهای گوناگون مثل جنگ داخلی و جنگ تحمیلی و گاه تحریم اقتصادی همراه بود خشی گردید.

نقش موثر رزمندگان، بسیجیان، آزادگان، جانبازان در حماسه دفاع مقدس بر کسی پوشیده نمی‌باشد. این نقش به حدی با عشق و ایثار توأم بود که کارشناسان نظامی را به حیرت واداشت.

طی هشت سال دفاع مقدس این افراد از دین و خاک مقدس میهن اسلامی پاسداری نمودند و آرمانهای انقلاب اسلامی را عینیت بخشیدند و اکنون با پایان یافتن جنگ تحمیلی این طلایه‌داران لشکر اسلام در ادامه حماسه خود در جبهه سازندگی حضور یافته و نویدی بر عزم و اراده ملی در جهت قطع وابستگی‌های اقتصادی و شکوفایی استعدادهای نهفته و بهره‌برداری از پتانسیلهای خدادادی را می‌دهند. این عزیزان همانگونه که



در جبهه‌های جنگ کفایت و صلاحیت خود را به اثبات رساندند می‌روند تا در جبهه‌های سازندگی نیز تلاش نمایند.

در این استان اداره کل تعاون برای تشکیل ایثارگران در قالب شرکتهای مختلف تعاونیگامهای بلندی برداشته است. در سطح استان ۱۱۳۸۹ ایثارگر در شرکتهای تعاونی عضویت یافته‌اند که در این میان شرکتهای تعاونی تولیدی و تعاونیهای چند منظوره ایثارگران نقش مهمی در اشتغال و بکارگیری این عزیزان داشته است. تعداد شرکتهای تعاونی ایثارگران این استان ۴۹ شرکت تعاونی با ۱۱۰۸۴ نفر عضو می‌باشد.

صنایع تبدیلی:

شکی نیست جهت بهبود وضعیت کشاورزی و دامی بایستی صنایع تبدیلی در جوار آنها تشکیل گردد و این استان به لحاظ استعداد خاص خود در زمینه دامداری و کشاورزی توجه مسئولین را به این امر جلب نموده است. اداره کل تعاون نیز در این راستا ۲۲ شرکت تعاونی صنایع تبدیلی ایجاد نموده و همواره برای این نوع تعاونی در صورت داشتن توجیه اقتصادی و فنی و مالی اولویت خاصی قائل بوده و می‌باشد.

دام و طیور:

تاکنون تعداد ۹۳ شرکت تعاونی در زمینه دام و طیور تشکیل گردیده که نسبت به تولید مرغ به ظرفیت ۵۴۱۰۰۰ قطعه - تخم مرغ به ظرفیت ۳۷۵۰۰ تن، گوشت قرمز به ظرفیت ۱۰۵۹ تن و شیر مورد نیاز مردم منطقه اقدام می‌نمایند.

مسکن

مسکن نیز یکی از معضلات خانواده‌ها بویژه قشر کم درآمد می‌باشد و برای این امر شرکتهای تعاونی جهت تهیه زمین، احداث مسکن و واگذاری آن به اعضاء توسط ۱۰۳ شرکت تعاونی توانسته است به عنوان بازوی

مطمئن برای اجرای سیاستهای دولت جهت تامین مسکن کارکنان و کارگران و اعضاء جامعه نقش مثبتی را ایفاء نماید.

فعالیت‌های آموزشی ترویجی و تحقیقاتی:

امروزه اهمیت آموزش و تحقیقات بر هیچکس پوشیده نیست. این دو عامل باعث پیشرفت و پیشبرد امور می‌گردد. وزارت تعاون و نیز اداره کل تعاون استان کردستان اهمیت بسزایی برای تحقیقات و آموزش قائل شده و توسط برنامه‌های کوتاه مدت و بلندمدت به منظور آموزش داوطلبان تشکیل شرکت تعاونی و اعضاء شرکتهای تعاونی و شناخت نقاط ضعف و قوت تعاونی و چگونگی رفع آن و در نهایت آشنایی مناسب با فرهنگ تعاون برنامه‌های مناسبی را تدوین نموده و به مرحله اجرا گذاشته است که در این راستا برگزاری کلاسهای آموزشی در رشته‌های حسابداری، مدیریت، قانون تعاون، صنعت فرش انجام پذیرفته و ادامه دارد. برگزاری سمینارهای آموزش و انجام تحقیقات علمی در زمینه بخش تعاون در استان می‌رود که جایگاه این بخش را هر چه بیشتر مستحکم تر نماید.



فعالیت‌های انجام شده توسط تعاونی ۴۵۱ کردستان چند منظوره عام

- ۱- اجرای طرح کارخانه نئوپان سازی به ظرفیت ۳۰۰ ورق در روز به مبلغ ۹۸۶۰۰۰ هزار ریال با عاملیت بانک کشاورزی از اعتبارات تبصره ۳ قانون بودجه و شروع عملیات ساختمانی.
- ۲- اجرای طرح صنایع چوب به مبلغ ۳۰۰ میلیون ریال با عاملیت بانک ملت از اعتبارات تبصره ۳ قانون بودجه و بهره برداری از آن.
- ۳- اجرای طرح قالیبافی به مبلغ ۲۱۵۰۰۰ هزار ریال با عاملیت بانک ملت از اعتبار تبصره ۳ قانون بودجه و شروع مقدمات اجرای طرح.
- ۴- مبلغ ۴۲۵ میلیون ریال از اعتبارات تبصره ۴ در زمینه قالیبافی با عاملیت بانک کشاورزان.
- ۵- مبلغ ۵۰ میلیون ریال از اعتبارات تبصره ۴ قانون بودجه در زمینه کشاورزی با عاملیت بانک کشاورزی.
- ۶- فعالیت در زمینه تجارت و تامین نیازمندیهای اعضاء و جذب سهمیه خواروبار استان.
- ۷- خرید پشم خام و تبدیل آن به نخ قالی.
- ۸- خرید مواد اولیه قالیبافی و دارقالی و توزیع آن بین اعضاء بافنده.
- ۹- برگزاری نمایشگاه فرش دستباف شرکتهای تعاونی استان کردستان.
- ۱۰- برگزاری نمایشگاه هفته تعاون.
- ۱۱- همکاری در برگزاری نمایشگاه شرکتهای تعاونی در بیست و یکمین نمایشگاه بین المللی تهران.
- ۱۲- کمک در برگزاری نمایشگاه شرکتهای تعاونی در نمایشگاه هفته تعاون در تهران.
- ۱۳- عضویت در شرکت توسعه صادرات استان کردستان.
- ۱۴- برنامه ریزی جهت اجرای طرح‌های

- ۱- ۱۴- طرح سه لایه و روکش چوب.
- ۲- ۱۴- طرح چوب خشک کنی.
- ۳- ۱۴- طرحهای زراعی بویژه صنوبرکاری در زمینهای منابع طبیعی و زمینهای مناسب زراعی.
- ۴- ۱۴- برنامه ریزی جهت احداث مسکن به صورت انبوه برای کارگران شاغل در شهرک صنعتی سندج و اعضاء تعاونی.
- ۱۵- مشاوره و تهیه طرح توجیهی فنی، مالی و اقتصادی متقاضیان سرمایه گذاری.
- ۱۶- مشارکت و همکاری در راه اندازی طرحهای راکد و نیمه فعال.

نگاهی به: وظایف و اهداف اتحادیه شرکتهای تعاونی فرش دستباف استان کردستان:

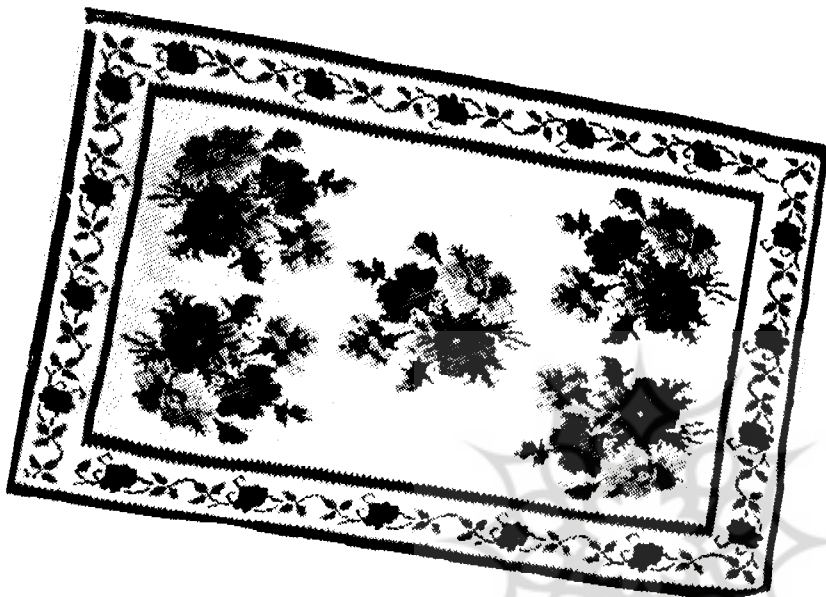
- ۱- ارایه خدمات آموزشی و فرهنگی و تبلیغاتی مربوط به امور تعاون به تعاونیهای عضو و بالا بردن سطح علمی و فنی و تخصصی و ارائه اطلاعات مورد نیاز اعضاء و گسترش تبلیغات تعاونی.
- ۲- ارائه خدمات تحقیقاتی و مطالعاتی پیرامون موضوعات مورد نیاز تعاونیهای عضو و کمک به جمع آوری اطلاعات و تهیه گزارشهای اقتصادی و اجتماعی به آنان و وزارت تعاون.
- ۳- کمک به سازماندهی و حسن اداره امور و هماهنگی و حفاظت و توسعه تعاونیهای موضوع فعالیت خود.
- ۴- کمک به برقراری ارتباط و همکاری متقابل بین تعاونیها و بین آنها و مردم و دولت و سایر ارتباطات داخلی و خارجی.
- ۵- ارائه خدمات اداری، مالی، حسابداری، حسابرسی، بازرسی، تجاری، اعتباری، و تشکیل صندوق قرض الحسنه و سایر فعالیتهای اقتصادی مورد نیاز تعاونیهای عضو.
- ۶- تامین نیازهای مشترک و بازاریابی و بقیه در صفحه ۶۵

آشنایی با شرکتهای تعاونی فرش دستباف کردستان

فرشهای استان کردستان به دلیل کیفیت

بالا و مطلوب در بازارهای جهانی

شناخته شده است



معمولاً در بدترین شرایط شغلی به کار اشتغال یافته اند.

اداره کل تعاون استان کردستان در راستای اهداف والای جمهوری اسلامی ایران مبنی بر استقرار عدالت اجتماعی و اقتصادی به منظور حمایت از هنرمندان و قالیبافان و دست اندرکاران این صنعت و توسعه صادرات فرش دستباف نسبت به ایجاد ۳۹ شرکت تعاونی در سطح استان با ۱۲ هزار نفر عضو اقدام نموده است در همین رابطه بیش از ۸ شرکت تعاونی چند منظوره نیز در زمینه تولید فرش دستباف با حدود ۱۰۰۰ بافنده فعالیت می نمایند و برای این مجموعه در سال ۱۳۷۳ اتحادیه ای تحت عنوان اتحادیه شرکتهای تعاونی فرش دستباف کردستان تشکیل گردید. که هر یک از شرکتهای تعاونی با خرید حداقل

مهمترین محصول صنعت دستی ایران و کردستان در حال حاضر فرش دستباف می باشد که پس از نفت مهمترین کالای صادراتی کشور به حساب می آید و کمتر کالایی را می توان یافت که چون فرش دستباف بتواند ارزش نصیب کشور کند. این کالا بدلیل کیفیت ویژه خود از قدرت و رقابت نسبی و گاه مطلق در بازارهای جهانی برخوردار می باشد.

صنعت قالیبافی از زمانهای قدیم به صورت یک فعالیت جنبی، در شهرها و روستاهای منطقه وجود داشته و برای زنان و دختران بویژه در فصل پاییز و زمستان که از کارهای زراعی فراغت می یابند اشتغال مولد و این قشر که در گذشته و در سطح کشور همواره از محرومترین، ستم کشیده ترین و کم درآمدترین افراد جامعه به حساب آمده اند

یک سهم به ارزش ۵۰۰۰۰۰ ریال می‌تواند به عضویت این اتحادیه درآیند. این شرکتها توانسته‌اند قسمت عظیمی از فرش‌بافان را تحت پوشش قرار داده و نسبت به آموزش فرش‌بافان جدید نیز اقدام نمایند و هر ساله مقدار قابل توجهی در حدود ۷۰۰۰۰ مترمربع فرش در ابعاد مختلف و نقشه‌ها و طرحهای مختلف تولید نمایند. و علاوه بر تولید توانسته‌اند در بخش صادرات نیز فعالیت نمایند تا سود بیشتری حاصل این قشر محروم گردد.

انواع فرش در استان کردستان

بافت فرش در اکثر شهرها و روستاهای استان کردستان رواج داشته است اما باید اذعان نمود که فرش سه ناحیه کردستان از سایر نواحی بیشتر شهرت دارند که عبارتند از:

۱- فرش بیجار - شامل منطقه بیجار گروس و خسروآباد و روستاهای اطراف آن که در این میان قالی و قالیچه شهر بیجار از نظر کیفیت، نقشه، ریزبافی، هماهنگی رنگ و مواد به کار رفته نه تنها در ایران بلکه در جهان دارای شهرت می‌باشد. این نوع فرش دارای

قدمت دیرینه تاریخی است و بسیار ریزباف و از نظر زیبایی در نوع خود منحصر به فرد است.

۲- فرش سنندج - فرش این ناحیه موسوم به فرش سنه یا سنندج است که به جهت دارا بودن نقشه‌ها و نوع بافت و مواد و رنگهای به کار رفته همیشه خریداران فراوانی در ایران و جهان داشته است. از خصوصیات این فرش بافتن یک پود آن بوده که زیبایی و کیفیت این فرش جایگاه خاص خود را دارد.

۳- فرش افشار - ناحیه دیگر منطقه هه‌وشار می‌باشد که موسوم به فرش افشار یا تکاب یا هه‌وشار است که بیشتر در شهرهای تکاب، سفز، دیواندره و روستاهای اطراف آن بافته می‌شود. این نوع فرش با بافت بسیار ریز خود دارای شهرت جهانی است و از نظر کیفیت بسیار عالی و در رقابت شدید با فرش بیجار و سنه می‌باشد.

با توجه به استفاده‌های متنوع فرش، بافت آن در اندازه‌های مختلفی از قبیل قالی، دودزعی، ذرع و نیم، کناره، زیر جانمازی، پشتی کوچک و بزرگ، خرک، خرکچه، مربع و... صورت می‌گیرد.

مزایای فرش کردستان

با توجه به ویژگیهای خاص، فرش کردستان چه از نظر ظاهر و چه از نظر دوام و مقاومت مشتریان زیادی به خود اختصاص داده است. چون کسانی که به ظاهر فرش و یا به دوام آن بیشتر توجه می‌کنند این خصوصیات را در فرش کردستان می‌یابند.

بطور کلی فرش کردستان بدلیل ویژگیهای زیر در بازار داخلی و خارجی مشتریان زیادی را جذب کرده و از تقاضای بسیار خوبی برخوردار است.

- ۱- طرح و تنوع نقشه‌های زیبا
- ۲- صعوبت بافت
- ۳- خالی نبودن نقشه‌ها
- ۴- ریزبافی بویژه هنگامی که از ابریشم استفاده می‌شود
- ۵- استفاده از مواد اولیه مرغوب بویژه بود که از پشم دست ریس مرغوب منطقه استفاده می‌گردد.
- ۶- ثابت بودن رنگها و استفاده از رنگهای طبیعی (گیاهی و حیوانی)
- ۷- هماهنگی و تنوع رنگها
- ۸- بادوام بودن فرشها بقیه در صفحه ۶۹

عملکرد مقایسه‌ای اداره کل تعاون کردستان از سال ۴۴ لغایت آبان ماه ۷۴

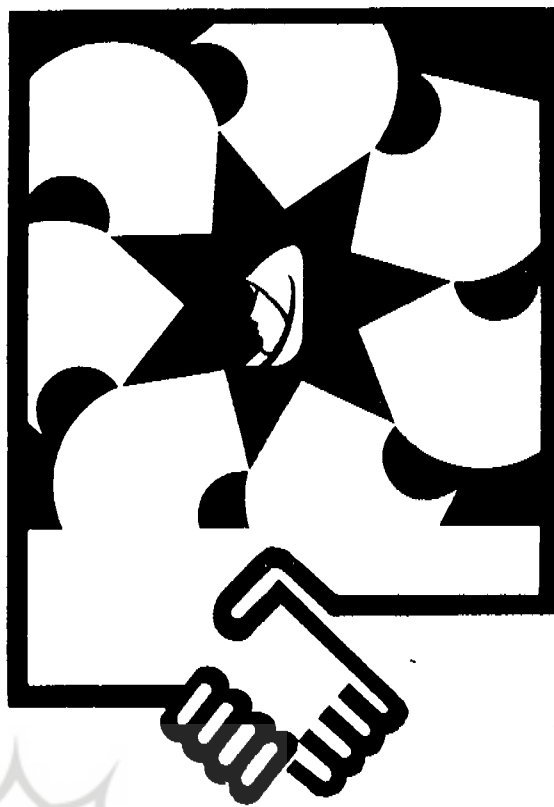
ردیف	شرح	سال		از ۴۴ لغایت ۵۷		از ۵۸ لغایت ۶۷		از ۶۸ لغایت ۷۲		جمع
		تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	
۱	تعداد تعاونیهای ثبت شده	۲۹	۳/۵	۳۶۵	۴۳/۸	۲۳۰	۲۷/۶	۲۱۰	۲۵/۱	۸۳۴
۲	تعداد تعاونیهای ایتارگران	-	-	-	-	۳۷	۷۷/۱	۱۱	۲۲/۹	۴۸
۳	تعداد اعضاء تعاونیها	۱۹۷۲۷	۱۳/۵	۵۳۰۹۹	۳۶/۲	۱۷۳۳۰	۱۱/۹	۵۵۷۵۲	۳۸/۲	۱۴۵۹۱۸
۴	تعداد اعضاء تعاونیهای ایتارگران	-	-	-	-	۱۷۵۱	۱۵/۴	۹۶۳۸	۸۴/۶	۱۱۳۸۶
۵	میزان اشتغال	۸۰	۰/۳	۵۹۴۳	۲۶/۲	۷۳۰۸	۳۲/۲	۹۳۸۰	۴۱/۳	۲۲۷۱۱
۶	جذب اعتبارات سوبسیددار (مصوب هزارریال)	-	-	۲۲۱۸۳۵۳	۳/۲	۳۵۱۷۵۸۳۹	۵۰/۹	۳۱۷۵۵۵۱۳	۴۵/۹	۶۹۱۴۹۷۰۵
۷	تعداد تعاونیهای فرش دستباف	-	-	۳	۷/۷	۱۷	۴۳/۶	۱۹	۴۸/۷	۳۹
۸	تعداد تعاونیهای معدن	-	-	۱۶	۲۴	۱۳	۵۲	۶	۲۴	۲۵
۹	تعداد تعاونیهای صنایع تبدیلی	۱	۴/۵	۱	۴/۵	۱۱	۵۰	۹	۴۱	۲۲
۱۰	تعداد تعاونیهای دام و طیور	-	-	۳۲	۳۴/۴	۲۸	۳۰/۱	۳۳	۳۵/۵	۹۳
۱۱	تعداد تعاونیهای حمل و نقل	۱	۲/۸	۱۶	۴۴/۴	۴	۱۱/۱	۱۵	۴۱/۷	۳۶
۱۲	تعداد تعاونیهای مسکن	۱۱	۱۰/۷	۵۵	۵۳/۴	۲۷	۲۶/۲	۱۰	۹/۷	۱۰۳
۱۳	ساخت و ساز تعاونیهای مسکن	۲۲۶	۴/۲	۱۶۳۶	۳۰/۵	۳۱۸۲	۵۹/۴	۳۱۳	۵/۸	۵۴۵۷ واحد

ردیف	میزان تحصیلات	تعداد به نفر
۱	بیسواد	۱۵۹
۲	نهضت	۱۵۰
۳	ابتدایی	۳۲۷
۴	سیکل	۷۲۰
۵	دیپلم ناقص	۲۸۸
۶	دیپلم	۱۶۴۰
۷	فوق دیپلم	۸۵
۸	لیسانس	۱۶۴
۹	مدارک ناقص	۲۴۷
جمع کل		۳۹۵۰

ردیف	سن	تعداد
۱	کمتر از ۱۸ سال	۱۳۸
۲	۱۸-۲۵	۲۴۷۹
۳	۲۶-۳۲	۹۱۷
۴	۳۴-۴۲	۳۲۹
۵	۴۳-۵۱	۷۶
۶	۵۲ به بالا	۱۱
جمع کل		۳۹۵۰

ردیف	وضعیت تاهل	تعداد
۱	مجرد	۲۱۹۳
۲	متاهل	۱۵۹۲
۳	مجرد قبلاً متاهل	۷۵
جمع کل		۳۹۵۰

۸۷۳۷۲ نفر متوسطه ۶۱۴۵۰ نفر. دیپلمه‌های دختر در سال ۷۴، قریب ۱۰۲۵۰ نفر نظام جدید و قدیم. دانش‌آموزان دختر سال آخر دبیرستان سال ۷۴-۷۵ (دیپلمه‌های سال آینده) ۱۳۷۴۸ نفر. دیپلمه‌های دختر شرکت‌کننده در آزمون سال ۷۳، ۱۶۶۴۳ نفر. پذیرفته شدگان دختر در دانشگاه‌های سراسر کشور به جز دانشگاه‌های آزاد ۱۴۴۸ نفر. نهایتاً در پنج ساله آتی جمعیتی بیش از



وضعیت اشتغال بانوان و روند تشکیل تعاونیهای آنان در استان کرمان

اگر نظری به تعداد دانش‌آموزان دختر استان در مقاطع تحصیلی راهنمایی و متوسطه در سالهای تحصیلی ۷۴-۷۳ و ۷۵-۷۴ بیفکنیم و فارغ‌التحصیلان دختر دیپلم هر سال از یک طرف و فارغ‌التحصیلان دختر دانشگاهها را از طرف دیگر در نظر گرفته و به آمار فوق اضافه نمائیم (هر چند تعدادی از این افراد ازدواج کرده و دنبال کار نخواهند بود اما مشکلات بیکاری، عدم وجود مجوز استخدامی برای ادارات دولتی و تعدیل نیروی انسانی کماکان ادامه دارد)، دورنمای پنج ساله آتی وضعیت شغلی بانوان جوینده کار را روشن‌تر خواهد نمود. سال تحصیلی ۷۴-۷۳ دانش‌آموزان دختر در مقطع راهنمایی ۸۱۴۲۵ نفر متوسطه ۵۳۵۸۰ نفر. سال تحصیلی ۷۵-۷۴ دانش‌آموزان دختر در مقطع راهنمایی

با توجه به اطلاعیه‌ای که کمیسیون بانوان استان درباره ثبت نام بانوان جهت اشتغال در تعاونیهای تولیدی صادر نموده، تعداد ۳۹۵۰ نفر به منظور اشتغال در ستاد مربوطه واقع در مرکز آموزش تعاون ثبت نام نموده‌اند که براساس اطلاعات موجود در پرسشنامه‌های آنها، جداول زیر در رابطه با میزان تحصیلات، سن، وضعیت تاهل استخراج شده است. استان کرمان دارای جمعیتی قریب ۲۱۰۰۰۰۰ نفر می‌باشد که با احتساب نرخ افراد جویای کار ۶/۵۲٪ (ساخود از سرشماری جاری و جمعیت ۷۰٪) تعداد افراد جویای کار عددی قریب ۱۳۶۰۰۰ نفر می‌گردد. اگر نسبت جنسی (۱۰۲ نفر زن در مقابل ۱۰۰ نفر مرد) را در نظر بگیریم تعداد زنان جویای کار عدد ۶۸۰۰۰ نفر خواهد بود.

یکصد و بیست هزار نفر (۱۲۰۰۰۰) زن و دختر متقاضی کار خواهیم داشت.

از این رو اداره کل تعاون استان کرمان با احساس مسئولیتی بیش از وظیفه قانونی و با همکاری کمیسیون امور بانوان درصدد چاره‌جویی و فراهم نمودن زمینه‌های اشتغال بانوان در قالب شرکتهای تعاونی تولیدی خدماتی برآمد که ضمن برگزاری جلسات کارشناسی با مسئولین و کارشناسان دستگاههای اجرایی مربوطه، تشکیل تعاونیهای فرش دستباف، تریکو، لباس نوزاد، کفش را عملی دید که مقدمات تشکیل و تاسیس تعاونیهای فوق فراهم شده است. در کنار تعاونیهای مزبور برای فارغ‌التحصیلان لیسانس هم طرح تشکیل دو تعاونی مورد بررسی قرار گرفت که تعاونیهای مزبور را با مشکل نمودن لیسانس‌های حسابداری، مدیریت، اقتصاد، بازرگانی در قالب تعاونی خدمات حسابداری و حسابرسی و لیسانس‌های علوم اجتماعی، ادبیات، زبان انگلیسی، زیست‌شناسی، حقوق را در قالب تعاونی خدماتی، مطالعاتی و تحقیقاتی تاسیس نمود.

روند تشکیل تعاونیهای فوق به قرار زیر می‌باشد.

الف - آگاهی دادن به متقاضیان از طریق روزنامه.

ب - مراجعه به ستاد تشکیل تعاونیهای بانوان مستقر در مرکز آموزش تعاون و اخذ و تکمیل پرسشنامه و ارائه مدارک مورد نیاز.

ج - امتیازبندی افراد براساس آئین‌نامه کمیسیون امور بانوان.

د - انتخاب بالاترین امتیازها برای تشکیل تعاونی (در هر شرکت چهار الی پنجاه نفر).

ذ - افتتاح حساب جاری در بانک برای هر شرکت از طریق اداره تعاون.

ر - آگاه ساختن افراد ردیف د جهت واریز بهای اسمی یک سهم به حساب جاری مربوطه و حضور در جلسه مجمع عمومی موسس.

ز - تشکیل مجمع عمومی موسس و آگاه

ساختن افراد از تشکیل تعاونی، اهداف و توجه آنها درباره تعاونیها، وظایف مدیران و بازرسان و انتخاب اولین مدیران و بازرسان و تصویب اساسنامه.

ژ - ارسال مدارک به ثبت شرکتها و رسمیت یافتن شرکتهای تعاونی.

ن - شرکت در دوره آموزشی و توجیهی ویژه مدیران و بازرسان.

و - پیگیری طرح تولیدی و ارائه طرح به اداره کل تعاون و معرفی به بانک جهت اخذ وام.

ه - تهیه زمین، اخذ وام، احداث واحد تولیدی، خرید ماشین آلات، آموزش افراد.

ی - افتتاح واحد تولیدی، شروع تولید. که کلیه اقدامات تا بند (ن) انجام شده است، تعداد افراد هر شرکت تعاونی به شرح زیر است.

۱ - تعاونی فرش - ۶۲ نفر

۲ - تعاونی تولید تریکو ۹۶ نفر.

۳ - تعاونی تولید لباس نوزاد ۲۳ نفر.

۴ - تعاونی تولید کفش ۴۱ نفر.

۵ - تعاونی خدمات حسابداری و حسابرسی ۳۱ نفر.

۶ - تعاونی خدماتی و مطالعات و تحقیقات ۳۹ نفر.

در مورد تعاونیهای تولیدی ردیفهای ۱

الی ۴ اقدامات مربوط به تهیه طرح تولیدی در

دست انجام است، در مورد تعاونیهای ردیف

۵ و ۶ به لحاظ وضعیت خاص نیاز به



دوره‌های آموزشی کاربردی دارند که کلاسهای آموزشی، حسابداری و حسابرسی از تاریخ شنبه ۱۸/۹/۷۴ در محل مرکز آموزش شروع شده و سعی خواهد شد کلاسهای آموزشی تعاونی مطالعات و تحقیقات از شنبه ۲۵/۹/۷۴ در مرکز آموزش تعاون برگزار گردید.

با شرکت در جلسات متعدد تشکیل تعاونیهای بانوان و نظر به سوابق قبلی تعاونیها که در سالهای اولیه انقلاب در رابطه با اشتغال افراد بیکار برای بانوان تشکیل گردیده مسائل و مشکلاتی به نظر می‌رسد که توجه به آنها ضروری است.

۱ - مشکلات اجتماعی فرهنگی.

۲ - مشکلات مالی.

۳ - مشکلات مدیریتی.

۴ - مشکلات مربوط به آموزش.

مشکلات فرهنگی اجتماعی

متأسفانه غالب بانوان هنوز در خود توان اداره امور یک شرکت را نمی‌بینند به عبارت دیگر جرأت قبول مسئولیت و پذیرش کارها را ندارند، ضمن اینکه جامعه هم هنوز به آن مرحله نرسیده تا قبول کند زنان می‌توانند مسئولیت مدیریتی و راه‌اندازی موسسات تولیدی را عهده‌دار شوند. از این رو هیئت مدیره تعاونیهای بانوان برای تصدی مدیریت عاملی فوراً پیشنهاد مدیریت یک نفر مرد را می‌دهند و چنین عنوان می‌کنند که ما زنان نمی‌توانیم کارهایی از این نوع را انجام دهیم. شاید به همین دلایل امور مربوط به آنها متوقف می‌ماند.

۲ - مشکل اساسی دیگر در رابطه با تعاونیهای فوق و تعاونیهایی که منبع قرار است برای بانوان تشکیل شود مسائل مالی است.

آنها توان خرید یک سهم یکصد هزار ریالی را عمدتاً ندارند، ضمن اینکه فاقد قدرت ریسک اخذ وام و اعتبار هستند. لذا تکلیف ۲۰ یا ۱۳٪ سهم آورده متقاضی اخذ

یکی از علل رکود نسبی فعالیت تعاونیهای اول انقلاب عدم توجه کافی به مسئله آموزش بوده با عنایت به مطالب فوق پیشنهاد می‌شود مسائل و مشکلات مذکور را مدنظر قرار داده و در جهت رفع آنها تصمیمات مناسبی اتخاذ گردد.

در مورد تعاونیهای تولیدی تخصیص اعتبار و وام با کارمزد کم ضروری است ضمن اینکه اداره کل تعاون از محل تبصره‌های قانون بودجه در صدد حل این مشکل است اما تصور می‌گردد. مشکل به راحتی حل نشود. در مورد تعاونیهای خدماتی، حسابداری و حسابرسی و مطالعات و تحقیقات پیشنهادات زیر ارائه می‌شود.

۱- معرفی شرکتهای فوق به کلیه ادارات، شرکتهای دادگستری، شهرداریها با صدور بخشنامه از طریق استانداری جهت ارجاع کارهای حسابداری و حسابرسی با عنایت به اینکه شرکت فوق دارای کادری مرکب از ۳۱ نفر کارشناس در این زمینه است و در کمتر سازمان و موسسه‌ای حتی موسسات حسابرسی می‌توان چنین ترکیبی را یافت. البته کار آنها رسماً از تاریخ شنبه ۹/۱۰/۷۴ پس از اتمام دوره آموزش شروع خواهد شد، به همین نحو در مورد تعاونی مطالعات و تحقیقات جهت انجام فعالیتهای مطالعاتی و تحقیقاتی در ارتباط با سازمانهایی نظیر کشاورزی، جهاد سازندگی، فرهنگ و ارشاد اسلامی، برنامه و بودجه، آب منطقه‌ای که دارای چنین کارهایی هستند پیش‌بینی شده است خصوصاً اینکه ترکیب اعضای این تعاونی طوری است که می‌تواند در فعالیتهایی از قبیل ترجمه، تکثیر و تهیه بروشور اقدامات لازم را انجام دهد.

۲- استانداری کرمان (کمیسیون امور بانوان) به عنوان اولین سازمان، طرح تحقیقاتی اشتغال بانوان را با توجه به آماری که در صفحات قبل آمد و با نظر به ضرورت ایجاد فرصتهای شغلی برای بانوان شرکت تعاونی مزبور به شرکت تعاونی مطالعات و تحقیقات محول نمود.



اشتغال در یک واحد تولیدی یا حتی خدماتی هستند. دلیل این ادعا نمونه یک آزمون حسابداری بود که از فارغ‌التحصیلان رشته‌های حسابداری، اقتصاد، مدیریت و بازرگانی گرفته شد و نمرات آنها در حدی است که قابل ذکر نمی‌باشد و یا هنگامیکه سئوالاتی از اعضای تعاونی تولید لباس نوزاد که قریب به اتفاق دارای دیپلم خیاطی می‌باشند گردید تا طرحی مناسب با سلیقه بازار ارائه نمایند پاسخها منفی بود. و جملگی اظهار داشته‌اند که نیاز به آموزش داریم. از این رو در تعاونیهای فوق و تعاونیهایی که منبعا قرار است تشکیل شود آموزش بایستی به عنوان یک رکن اصلی و اساسی کار باشد و مادامیکه افراد آموزشهای لازم را ندیده‌اند به هیچ وجه وارد فعالیت تولیدی یا خدماتی نشوند.

وام برای هر طرح تولیدی روشن است. آنها عضویت در تعاونی را بیشتر برای اشتغال و دریافت حقوق ماهیانه می‌خواهند نه صرفاً یک کار تولیدی و دریافت سود.

۳- مشکلات مدیریتی مهمتر از مشکل مالی است و صرفاً مربوط به تعاونیهای بانوان نمی‌شود. بلکه مشکل اساسی خیلی از واحدهای تولیدی و خدماتی است. اما در تعاونیهای بانوان با عنایت به مشکلات ردیف ۱ نمود بیشتری دارد.

۴- مشکلات مربوط به آموزش: می‌توان این ادعا را داشت که تمامی افراد عضو تعاونیهای بانوان خواه آنها که تحصیلات دانشگاهی دارند و خواه افراد کم‌سواد و بی‌سواد، فاقد تخصص و مهارت لازم برای

کارشیرازی، معاون وزیر بازرگانی، مهندس علی سعیدلو معاون صادراتی و رئیس کل مرکز توسعه صادرات و گروهی از تولیدکنندگان صادرکنندگان کشور افتتاح گردید.

در مراسم افتتاح این نمایشگاه آقای مهندس شافعی با ذکر این مطلب که یکی از راههای عزت مسلمین و مومنین این است که از لحاظ مالی، صنعتی و تکنیکی و به لحاظهای مختلف وابسته به دیگران نباشند، به مسئله صادرات کالاهای غیرنفتی به خارج از کشور اشاره نمود و دلایل عمده بدست آوردن موفقیت بیشتر و ورود به بازارهای جهانی و رقابت تنگاتنگ در عرصه‌های بین‌المللی را در یافتن بازارهای جدید، تولید مازاد کالا، کیفیت مطلوب در ارائه طرحهای بدیع، توجه به سلیقه خریداران در دنیا و همچنین ایجاد تناسب بین طرحهای ارائه شده و سلیقه‌های خریداران عنوان نمود.

وی همچنین یکی از ابزارهای مهم و راه‌حل مناسب را در زمینه ارائه طرحهای بدیع، ایجاد تشکلهای تعاونی و اتحادیه‌های تخصصی و فنی در کنار صنوف مختلف تولیدی دانست و اظهار داشت: برای رسیدن به نقطه مطلوب باید طراحان خوش‌فکر و آدمهای تحصیلکرده و فنی را که از حیث تخصصی و تکنیکی به صنعت آشنا هستند در تشکلهای تعاونی گردهم آورده تا بتوانیم با اتکاء به پشتوانه‌های علمی و فنی شاهد موفقیت تولیدکنندگان داخلی در عرصه‌های بین‌المللی باشیم.

وزیر تعاون افزود: ایجاد نمایندگیهای فعال در کشورهای طرف معامله یکی دیگر از ابزارهای توسعه صادرات است و تولیدکنندگان با ایجاد تشکلهای تعاونی و اتحادیه‌ها می‌توانند برای هر یکی از صنوف، دفتر نمایندگی در کشورهای خارجی دایر کنند و اصولاً لازم است که این دفاتر و بازارهایمان را در جایی متمرکز کنیم که پول و جمعیت بیشتری وجود دارد و قدرت خرید در آنجا بیشتر باشد.



گزارشی از:

نمایشگاه تخصصی صادراتی چراغهای تزئینی و لوازم خانگی



پنجمین نمایشگاه، تخصصی، صادراتی چراغهای تزئینی و لوستر، مبلمان و دکوراسیون و سومین نمایشگاه لوازم خانگی با حضور مهندس شافعی وزیر تعاون، دکتر نقره

روابط عمومی شرکت خدمات تعاون همزمان با ولادت با سعادت مولی‌الموحدین امیرالمومنین علی‌علیه‌السلام،

شایان ذکر است که پیش از سخنرانی مهندس شافعی، دکتر نقره کار شیرازی معاون وزیر بازرگانی مطالبی را پیرامون صادرات و صدور کالاهای غیرنفتی عنوان کرد. وی گفت: خوشبختانه با وضعیتی که کشور ما داشته است توانسته است با عزم راسخ این ملت شریف و توکل به خدای تبارک و تعالی و اراده خویشتن به دنیا بیاوراند که ما توانایی انجام کارهای بزرگ را داریم و این را توانسته‌اند بحمد... در صحنه عمل به عالمیان ثابت کنند. معاون وزیر بازرگانی در بخش دیگری از سخنانش اظهار داشت: ما در سال ۷۳ با توجه به رهنمودهای مقام معظم رهبری که فرمودند اتکایمان را از نفت کم کنیم و به اندیشه و فکر و دستان هنرمند ملتمان توجه داشته باشیم. می‌توانیم بحمد... نزدیک به ۵ میلیارد دلار صادرات کالاهای غیرنفتی و خدماتی داشته باشیم و در مقابل تولیدات عظیمی که در داخل داشته‌ایم توانسته‌ایم جانشین نیازمندیهای وارداتی بکنیم و حضوری فعال در بازارهای بسیار سخت و رقبای بسیار توانمند داشته باشیم.

وی همچنین در زمینه بازاریابی یادآور شد که در بازارهای بین‌المللی میدانهای وسیع در مقابل ما است که هنوز با جدیت به آنها توجه نکرده‌ایم و نتوانسته‌ایم ورودمان را در این بازارها اعلام نمائیم. که از جمله بازارهای افریقا و آمریکای لاتین است که برای ورود کالاهای ایران کاملاً دست نخورده است.

پس از پایان مراسم افتتاحیه، پنجمین نمایشگاه تخصصی، صادراتی مبلمان، دکوراسیون و چراغهای تزئینی و سومین نمایشگاه لوازم خانگی با حضور مهندس شافعی و سایر مسئولین و جمع کثیری از مسئولین افتتاح گردید. در این نمایشگاه بیش از ۱۰۰ کارگاه تولیدی انواع لوستر، چلچراغ و لوازم روشنایی را در فضایی به وسعت ۶ هزار مترمربع به معرض نمایش گذاشته بودند. از دیگر ویژگیهای مهم آن عرضه لوستر کم نظیری بود که جهت نصب در نجف اشرف به

شکل زیبایی ساخته شده بود و توسط تعاونیهای لوسترسازان تهران به مرقد مطهر پیشوای بزرگ عالم، مولای متقیان حضرت علی‌علیه‌السلام اهداء گردید. همچنین در بخش لوازم خانگی ۹۶ واحد تولیدی و صادراتی انواع مبلمان و دکوراسیون، و بترین، بوفه و سرویس خواب، کابینت آشپزخانه، کاناپه، سرویس اتاق خواب، مبلمان اداری، انواع میز و تلویزیونهای رنگی و بخاریهای گازی و نفتی و آبگرمکن، یخچال فریزر، چرخ خیاطی، آب میوه‌گیری، چرخ‌گوشت، انواع لوازم ظروف آشپزخانه و نظایر آن در فضایی به وسعت ۱۰ هزار مترمربع به نمایش گذاشته شد.

سهم بخش تعاون در این نمایشگاه، فضایی به وسعت ۷۳۶ مترمربع بود که جمعی از تعاونگران استانهای تهران، آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، خراسان، اصفهان، مازندران، همدان در قابل ۲۱ تعاونی دستاوردهای خود را در زمینه مبلمان، لوازم خانگی به معرض دید بازدیدکنندگان از نمایشگاه قرار داده بودند.

نگاهی به عملکرد

یک شرکت تعاونی موفق

مشخصات کامل شرکت تعاونی وحدت گرگ‌رود

- ۱- نام شرکت: وحدت گرگ‌رود
- ۲- تاریخ تاسیس: ۱۳۷۲ به شماره ۲۱۶ ثبت اسناد رودسر
- ۳- سرمایه ثبت شده: ۲۴۰۰۰۰۰۰ ریال منقسم به تعداد ۲۴ سهم ۱۰۰۰۰۰۰ ریالی
- ۴- محل اجراء: شهرستان رودسر - منطقه محروم گرگ‌رود از توابع املش جنوبی
- ۵- مجریان طرح: روستائیان روستای گرگ‌رود
- ۶- نام محصول: چای خشک
- ۷- ظرفیت تولید: ۱۲۰۰ تن در سال
- ۸- نوع مواد اولیه: برگ سبز چای به میزان ۴۸۰۰ تن در سال
- ۹- میزان مساحت زمین: ۹۰۰۰ متر مربع
- ۱۰- مساحت سالن و ساختمان: ۳۷۰۰ مترمربع
- ۱۱- تعداد اعضا: ۳۳۰ نفر
- ۱۲- تعداد کل شاغلین: ۴۵ نفر
- ۱۳- نام مدیرعامل: آقای لطیف افتخاری
- ۱۴- میزان کل سرمایه‌گذاری: ۱۲۵۰ میلیون ریال
- ۱۵- میزان آورده نقدی: ۳۹۰ میلیون ریال
- ۱۶- میزان اعتبار استفاده شده: ۸۶۰ میلیون ریال
- ۱۷- مدت زمان اجرای طرح تا بهره‌برداری: ۱۲ ماه
- ۱۸- تاریخ افتتاح: ۷۴/۲/۲۳ با حضور وزیر محترم تعاون

سخنان آقای سیدکمال شهریاری نماینده مردم دشتی، تنگستان، دیر و کنگان

در جلسه علنی مجلس شورای اسلامی پیرامون مسائل تعاونیهای مرزنشینان



بسم الله الرحمن الرحيم

با درود به ارواح طیبه شهدای اسلام و روح بلند و ملکوتی امام، رضوان... تعالی علیه، و با عرض سلام به پیشگاه حضرت ولی عصر - عجل... تعالی فرجه - و همچنین مقام معظم رهبری، فرارسیدن سال نو مسیحی را به تمامی موحدان عالم و همچنین پیروان راستین حضرت عیسی مسیح - علیه السلام - در ایران اسلامی به ویژه به همکاران محترم مسیحی در مجلس شورای اسلامی تبریک عرض نموده و سال پر از صلح و آرامشی را برای ایشان آرزو مندم.

از آنجا که سفر اخیر حضرت حجت الاسلام والمسلمین جناب آقای ناطق نوری ریاست محترم مجلس شورای اسلامی به استان بوشهر منشاء خیرات و برکات ارزشمندی بود مهمترین مشکل مردم استان بوشهر که از زبان نماینده محترم ولی فقیه و امام جمعه بوشهر و مجمع نمایندگان آن استان و همچنین استاندار محترم و سایر مسوولین مطرح گردید مشکلات حاد تعاونیهای مرزنشینی و مبادلات مرزی و پبله وری و ملوانی بود و ریاست محترم مجلس شورای اسلامی با مژده پیگیری آن و رفع مشکل امید تازه ای را در دل مردم استان بوشهر ایجاد نمودند و از طرف دیگر مطلب فوق الذکر نه تنها مبتلا به استان بوشهر بلکه پنج استان جنوبی کشور، یعنی استانهای خوزستان، بوشهر، فارس، هرمزگان، سیستان و بلوچستان می باشد و نمایندگان محترم و مسوولین این استانها قریب به دو سال است که موضوع را از طرق مختلف پیگیری نموده تا شاید راه حل و

چاره ای پیدا شود، علی هذا فعالیت اقتصادی مردم ساکن در این مناطق را رقم زده است. در طول تاریخ اشتغال، کلیه ساکنین بنادر جنوبی کشور از مرز عراق و کویت گرفته تا مرز پاکستان حول دو محور صیادی و بازرگانی رونق داشته و ساکنین این بنادر که پیدایش بعضی از آنها به هزاران سال قبل از اسلام می رسد به ماهیگیری یا تجارت با کشورهای همجوار و دوردست شامل کشورهای حوزه جنوب خلیج فارس و شرق آفریقا و جنوب شرقی آسیا اشتغال داشته اند و حکام مرکزی در ادوار گذشته همواره با توجه به نقش حضور مردم در سواحل و بنادر به منظور تامین امنیت مرزها و دفاع از تهاجمات دشمن امتیازات خاصی را به ساکنین این مناطق در امر صادرات و واردات کالا نسبت به سایر مناطق می داده اند. بر این اساس کلیه مظاهر بنادر جنوب حول همان محورهای صیادی و تجارت و بازرگانی شکل یافت و سرمایه گذاریهای دولتها و همچنین مردم در جهت ایجاد زمینه های فعالیت و اشتغال در امر صیادی و سفاری بکار رفت، بطوری که همه موجودیت یک شهر بندری در اسکله و موج شکن و کشتیها و لنگرها و قایقها و همچنین تجارتخانه ها، کاروانسراها و غرفه های بازرگانی و تجاری خلاصه می شد و تقریباً هیچگونه سرمایه گذاری دیگری به منظور اشتغال و تولید در زمینه های دیگر نه از طرف دولت ها و نه از طرف مردم انجام نمی گرفت. - در حال حاضر نیز چنین است - پس از پیروزی انقلاب شکوهمند اسلامی نظر به این که در قانون اساسی جایگاه ویژه ای برای فعالیت بخش تعاون در اقتصاد کشور در نظر

گرفته شد و تعاونیها یکی از بهترین و سالمترین تشکل برای فعالیتهای تولیدی و اشتغالزا و خدماتی محسوب گردید، لذا در سال ۱۳۶۱ قانون تأسیس شرکتهای تعاونی مرزی تصویب و ترتیب اجرای مبادلات مرزی را به منظور دستیابی به اهداف زیر تعیین نمود:

- ۱- سرعت بخشیدن به توسعه اقتصادی و اجتماعی مناطق جنوبی کشور.
- ۲- کمک به صادرات غیرنفتی و مبادلات مرزی.
- ۳- فراهم آوردن زمینه اشتغال و کمک به حل مسائل و مشکلات سیاسی و فرهنگی این مناطق.
- ۴- پیشگیری از مهاجرت نیروی انسانی و تخلیه مناطق.
- ۵- افزایش توان اقتصادی و قدرت خرید خانوارهای مرزنشین.
- ۶- تأمین بخشی از کالاهای اساسی و مورد نیاز آنها.
- ۷- کاهش هزینه های ملی.

از آن سال به بعد تعاونیهای مرزنشینی در پنج استان جنوبی کشور تشکیل گردید که تا سال ۷۲ تعداد کل تعاونیها به (۷۸) شرکت و با جمعیت تحت پوشش بیش از (۱/۵) میلیون نفر رسید و استان بوشهر با تعداد (۲۱) تعاونی و جمعیت تحت پوشش بیش از نیم میلیون نفر بزرگترین نقش را در فعالیتهای تعاونیهای مرزنشینی در امر صادرات و واردات در کل کشور به عهده گرفت. از آثار مثبت فعالیت تعاونیهای مذکور می توان به متوسط رشد سالیانه (۹/۳٪) صادرات کالاهای غیرنفتی طی برنامه پنجساله اول

توسعه اشاره نمود. همچنین کمکهای نقدی و جنسی و کاروانهای مستمر آذوقه و مایحتاج ارسالی به جبهه‌ها در طول سالهای جنگ تحمیلی و نیز تأمین خودداریهای فراوان به منظور اجرای طرحهای عمرانی توسط دولت در استانهای جنوبی نیز بر هیچکس پوشیده نیست.

متأسفانه در سالهای گذشته حمایتهای قانونی دولت از شرکتهای تعاونی مرزنشینی همواره دستخوش تغییرات متعدد بوده و هیچگاه از سیاستهای ثابتی در این زمینه، مرزنشینان برخوردار نبوده‌اند. به طوری که سال به سال سقف معافیت عوارض گمرکی و حقوق بازرگانی روبه کاهش گذارده و به عکس دریافت حقوق ثبت سفارش در حال افزایش بود. مثلاً از سال ۶۳ تا سال ۷۲ کلیه کالاهای وارداتی که از معافیت (۱۰۰٪) برخوردار بودند ابتداءً به (۵۰٪) و سپس به (۳۰٪) کاهش و حق ثبت سفارش از (صفر) به (۱۵٪) و سرانجام به (۳۰٪) افزایش یافت.

در تاریخ ۲۵/۱۲/۷۱ براساس ابلاغیه وزارت کشور به استانداران پنج استان جنوبی کشور علی‌رغم رشد جمعیت مناطق مرزی باز هم مضیقه دیگری تحمیل و کل جمعیت تحت پوشش تعاونی‌ها از (۱/۵) میلیون نفر به (۱) میلیون و (۱۰۰) هزار نفر کاهش یافت و با خارج نمودن بخشی از مناطق از محدوده مرزی تعداد تعاونی‌ها نیز از (۷۸) به (۴۴) تقلیل یافت. از این رهگذر استان بوشهر با حذف (۵۷٪) از جمعیت تحت پوشش مرزنشینی بیشترین ضربه را تحمل نموده است. نهال نوپای تعاونی‌های مرزنشینی که از سال ۶۱ تا سال ۷۲ همواره با تکانهای گاه و بیگاه مورد هجوم بوده و نتوانسته ریشه خود را محکم نماید متأسفانه در واپسین ماههای سال ۷۲ یعنی براساس آیین‌نامه اجرایی قانون مقررات صادرات و واردات مصوب ۷/۱۱/۷۲ هیات محترم وزیران چنان تکانی خورد که از سال ۷۳ تاکنون نه تنها رشدی

نموده بلکه هر لحظه بیم خشکیدن آن نیز می‌رود و چیزی باقی نمانده که تعاونی‌های مرزنشینی برای همیشه برچیده و داستان آن در آینده‌ای نزدیک به افسانه‌ای بدل شود.

طبق آیین‌نامه مذکور اقلام قابل ورود تعاونی‌های مرزنشینی از (۴۵) به (۲۲) قلم کاهش یافت و وسایل بسیار ضروری و حیاتی مانند کولر، یخچال، پنکه، ماشین لباس‌شویی حذف شد و اقلام خوراکی مانند برنج از (۳۰۰) کیلو به (۵۰) کیلو، روغن از (۳۰) کیلو به (۱۵) کیلو، قند و شکر از (۳۵) کیلو به (۲۰) کیلو و چای از (۱۵) کیلو به (۲) کیلو برای هر نفر تقلیل یافت. تعاونی‌های مرزنشین ملزم به صادرات کالا قبل از واردات شدند و هم اکنون برخلاف قانون و آیین‌نامه اجرایی موظف به ثبت سفارش جهت واردات کالا می‌باشند. بدین ترتیب کل واردات تعاونی‌های مرزنشینی که در سال ۷۲ فقط (۱/۷٪) از کل واردات کشور بوده است هم اکنون به صفر نزدیک شده و میلیاردها ریال سرمایه آنها به صورت راکد باقی مانده و در معرض تندباد تورم هر روز از ارزش آن کاسته می‌گردد و دارایی نیز هر ساله علی‌الرأس، مالیاتهای بسی‌ضابطه خود را از اصل سرمایه آنها برمی‌دارد. در آخرین اطلاعاتی که وزارت راه و ترابری در اختیار اینجانب قرار داده تصویر فعلی فعالیت استانهای مرزی جنوب کشور چنین است.

(۵) هزار و (۶۰۰۰) فروند شناور سفاری در حال حاضر در بنادر جنوبی کشور وجود دارد که در شش ماهه اول سال ۷۳ به طور متوسط هر شناور ماهانه فقط (۱۱/۵) تن بار صادراتی و وارداتی حمل کرده و بابت آن فقط (۳۰) هزار تومان کرایه در هر ماه دریافت نموده است. میزان بار حمل شده کمتر از (۱۰٪) ظرفیت حمل بار و میزان کرایه دریافتی برابر $\frac{1}{10}$ متوسط قیمت یک شناور می‌باشد. ارقام اخیر می‌تواند برای صاحب‌بنظران در امر مبارزه با قاچاق و انگیزه‌های این پدیده شوم در جنوب کشور

هشدار دهنده و قابل تعمق باشد.

حضرت حجت‌الاسلام والمسلمین جناب آقای ناطق نوری ریاست محترم مجلس شورای اسلامی! اینجانب به عنوان خدمتگذار کوچک مردم دشتی، تنگستان، دیر و کنگان در مجلس شورای اسلامی و به نمایندگی از همه مردم استان بوشهر و بلکه از طرف همه نمایندگان مردم استانهای جنوبی کشور از حضرت علی استدعا می‌نمایم همان طوری که در سفر پرخیر و برکت‌تان به استان بوشهر به درد دل مرزنشینان گوش فرا دادید و درد آنها را از نزدیک لمس نمودید، مشکل این مرزداران غیور بی‌جیره و مواجب را حضوراً به سمع مقام معظم رهبری رسانده و با حضرت آیت‌... هاشمی رفسنجانی ریاست جمهور محبوب در میان نهاده ان‌شاء... چاره‌ای بسیندشید تا هر چه سریعتر مشکلات تعاونی‌های مرزنشینی در مقررات صادرات و واردات مرتفع گردیده و ان‌شاء... در سال آینده شاهد حیات دوباره تعاونی‌های مرزنشینی و تجدید فعالیت آنها باشند. اهم پیشنهادات به این شرح می‌باشد:

- ۱- الحاق نقاط حذف شده به مناطق مشمول مبادلات مرزی.
- ۲- حذف الزام صادرات قبل از واردات.
- ۳- بازگشت لیست کالاهای قابل ورود مرزنشینان از نظر نوع و تعداد به مقررات سال ۷۲.
- ۴- پیش‌بینی تسهیلات و اعتبارات با نرخ کارمزد ترجیحی جهت تعاونی‌های مرزنشینان.
- ۵- شمول معافیت‌های مالیاتی مناطق محروم کشور به شرکتهای تعاونی مرزنشینان.
- ۶- رفع الزام تعاونی‌های مرزنشینی به ثبت سفارش.

با تشکر

والسلام علیکم ورحمة... و برکاته



• حمایت از پیشرفتهای اقتصادی و اجتماعی جمعیتهایی که از این راه به صلح و امنیت بین‌المللی یاری می‌رسانند.

اتحادیه بین‌المللی تعاون برای تحقق اهداف خود اقدام به تشکیل جمعیت‌های بین‌المللی، منطقه‌ای و ناحیه‌ای کرده است و بدین نحو مکانی جهت تبادل نظرات، تجربیات و اطلاعات بین اعضاء خود ایجاد نموده است.

روشها

اتحادیه بین‌المللی تعاون پس از گردآوری اطلاعات درخصوص منابع، آمار و توسعه تعاونی‌ها، آنها را در اختیار اعضاء و سایر سازمانهای ذینفع تعاونی قرار می‌دهد. در همین راستا، یک مرکز اسناد و مدارک زیر نظر اتحادیه بین‌المللی تعاون اداره می‌شود که انتشارات تخصصی گوناگون و همچنین گاهنامه‌هایی از جمله «مروری بر تعاون بین‌المللی» و «آی.سی. ای نیوز» را به طبع می‌رساند.

اتحادیه بین‌المللی تعاون، به مدد تلاش مرکز و دفاتر منطقه‌ای خود، همواره با کمک‌های فنی به توسعه تعاونی در آفریقا، آسیا، آمریکای لاتین، اروپای مرکزی و اروپای شرقی یاری رسانده است. از سوی دیگر، این اتحادیه سازمانهای تخصصی توانایی را برای حل و فصل مسائل فنی بخشهای خاص اقتصادی و اجتماعی ایجاد می‌کند.

در نهایت، اتحادیه بین‌المللی تعاون با سازمان ملل متحد و شعبات تخصصی وابسته به این سازمان و همچنین با سازمان اُرُن.جی که همگی اهداف مشابهی را دنبال می‌کنند، همکاری می‌نماید.

برنامه توسعه اتحادیه بین‌المللی تعاون

دیرکل سازمان ملل متحد در گزارش خود در ماه می ۱۹۹۲ چنین اظهار داشت:



اتحادیه بین‌المللی تعاون

و

برنامه توسعه آن

مأخذ: بولتن اتحادیه بین‌المللی تعاون

مترجم: مرجانه سلطانی

عملکرد اتحادیه بین‌المللی تعاون

اتحادیه بین‌المللی تعاون نهادی است مستقل و غیردولتی با هدف ایجاد و تشکّل و یاری رساندن به اعضاء و همراهی تعاونی‌های سراسر جهان

نقش اتحادیه بین‌المللی تعاون در توسعه

اتحادیه بین‌المللی تعاون از بدو تاسیس مرکز و دفاتر منطقه‌ای خود، به ایجاد تعاونی‌های ماندنی و نیرومند در کشورهای در حال توسعه کمک کرده است و در نقش نظم دهنده و تسریع کننده توسعه نهضت جهانی تعاون نیز عمل نموده است.

اهداف اتحادیه بین‌المللی تعاون

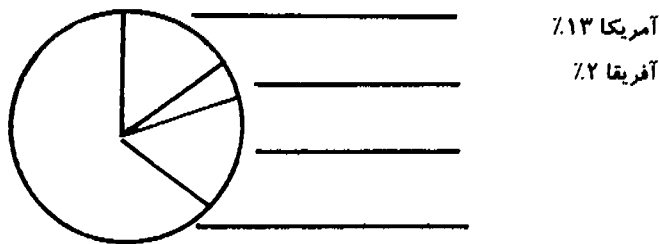
هدف اصلی اتحادیه بین‌المللی تعاون، تعالی و کمال جنبش‌های تعاونی است. اتحادیه بین‌المللی تعاون، همچنین با عملکرد خود در سطوح بین‌المللی، منطقه‌ای و ملی اهداف زیر را مدنظر دارد:

- ارزش بخشیدن و دفاع از اصول تعاونی،
- مساعدت و یاری سازمانهای عضو در جهت برقراری روابط اقتصادی یا سایر موارد به نفع طرفین

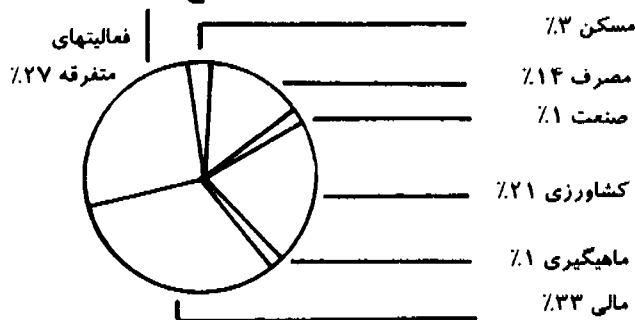
اتحادیه بین‌المللی تعاون در سال ۱۸۹۵ در شهر لندن تاسیس شد. اعضاء این اتحادیه، تعاونی‌های ملی و بین‌المللی در کلیه زمینه‌ها از جمله کشاورزی، بانکداری، پس‌انداز و اعتبار، انرژی، صنعت، بیمه، ماهیگیری، مسکن، توریسم و مصرف می‌باشند. اتحادیه بین‌المللی تعاون بالغ بر ۲۳۰ سازمان عضو در بیش از ۱۰۰ کشور را تحت پوشش قرار داده و به عبارتی نماینده بیش از ۷۳۰ میلیون نفر در سراسر جهان است.

در سال ۱۹۴۶، اتحادیه بین‌المللی تعاون یکی از نخستین نهادهای غیردولتی جهانی به شمار می‌رفته است که سازمان ملل جایگاهی همسنگ با یک نهاد شورایی را به آن اعطا کرده است. این اتحادیه هم اکنون یکی از جمله چهل و یک سازمان زیر مجموعه اول جهانی است که در شورای اقتصادی - اجتماعی سازمان ملل متحد (Ecosoc) از یک جایگاه شورایی برخوردار است.

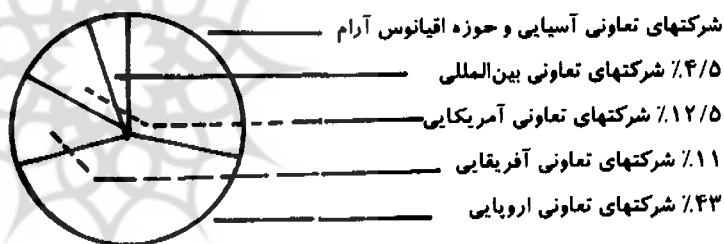
اعضاء غير وابسته اتحاديه بين المللي تعاون بر حسب منطقه



اعضاء غير وابسته اتحاديه بين المللي تعاون بر حسب نوع فعاليتها



سازمانهای عضو اتحاديه بين المللي تعاون بر حسب منطقه



طرحهای اتحادیه بین المللی تعاون با توجه به الویتهای ارائه شده از سوی اعضاء این تعاونیها بر محورهای زیر استوار است:

- گسترش موسسات تعاونی، توسعه منابع انسانی، ائتلاف و یکپارچگی زنان، برنامه ریزی اصولی و حفاظت محیط زیست؛
- اعمال نفوذ در دولتها به منظور فراهم آوردن شرایط مناسب توسعه تعاونیها با برپایی کنفرانسهای منطقه ای به منظور حساس نمودن مسئولین دولتی نسبت به نقش تعاونیها؛
- تبادل تجربیات و یاری جنبش تعاونی به منظور ارتقاء سطح اعضاء تعاونیها از طریق شبکه اتحادیه بین المللی تعاون؛
- تجهیز منابع مالی برای توسعه جهانی نهضت تعاون؛

شمای کلی ساختار اتحادیه بین المللی تعاون - ارگانهای تصمیم گیرنده

در اکتبر سال ۱۹۹۲، اعضاء اتحادیه بین المللی تعاون، ساختار جدید و غیر متمرکزی را به تصویب رساندند که برگیرنده مراجع تصمیم گیرنده زیر بود:

مجمع عمومی، مجامع منطقه ای، شورای اداری و کمیته بازرسی و کنترل، و ریاست اتحادیه.

مجمع عمومی که عالیترین مرجع اتحادیه بین المللی تعاون می باشد، هر دو سال یکبار نمایندگان همه سازمانهای عضو را گرد هم می آورد تا با طرح یک خط مشی کلی پاسخگوی مسائل اصلی مورد علاقه جنبش تعاونی در جهان باشند. به علاوه، مجمع عمومی، بودجه و دستور کار اتحادیه را نیز به تصویب می رساند.

مجامع منطقه ای، به طور متناوب نسبت به مجمع عمومی، یعنی هر دو سال یکبار یکی از مناطق آفریقا، آمریکا، آسیا و حوزه اقیانوس آرام و اروپا برگزار می شود. وظایف این مجامع، تعالی تعاونیها در سطح منطقه ای و برگزاری سخنرانیهای در خصوص مسائل

برگزیده گزارش دبیرکل سازمان ملل در خصوص «جایگاه و نقش تعاونیها در قبال خط و مشی جدید اقتصادی و اجتماعی»

1992 مارس A/47/216-E/1992/43,28

برنامه توسعه ای اتحادیه بین المللی تعاون از پشتوانه تجربه ای ۴۰ ساله برخوردار است. این برنامه پاسخگوی نیازهای فنی است که لازمه توسعه تعاونیهاست.

اتحادیه بین المللی تعاون به عنوان عاملی تسریع کننده و جهت دهنده به جنبش تعاونی عمل می کند تا موجب تعالی و تحکیم تعاونیهای خودکفا در سراسر جهان شود.

... تعاونیها ارکان زیربنایی و فعال در بخش خصوصی و در نتیجه اقتصاد ملی می باشند.

... تعاونیها با ساختار ساده خود، زمینه تحقق پیشرفت اجتماعی مهمی را فراهم می سازند.

... ما هنوز آنچنان که باید و شاید اهمیت واقعی اقتصادی و اجتماعی تعاونیهای سراسر جهان و توفیق آنان را در یک محیط اجتماعی تا بدین حد متنوع و غالباً متضاد نشناخته ایم.

تعاونیهایی که به میلیونها انسان، خانواده و جوامع آنان امکان می دهد تا به آرمانهای شخصی و همچنین پیشرفتهای اقتصادی و اجتماعی ملل خود دست یابند...

منطقه‌ای می‌باشد. به علاوه مجامع منطقه‌ای، تصمیمات مجمع عمومی را به مرحله اجرا درمی‌آورد و اولویتهای دستور کار اتحادیه بین‌المللی تعاون را در هر منطقه تبیین و تشریح می‌نماید و داوطلبان منطقه‌ای را برای یکی از چهار منصب، نایب رئیس اتحادیه بین‌المللی تعاون انتخاب می‌کند.

شورای اداری اتحادیه بین‌المللی تعاون، ناظر بر عملکرد اتحادیه، پیشنهاد دهنده بودجه اتحادیه، تصمیم‌گیرنده در مورد عضویت در سایر سازمانها و سرمایه‌گذاری‌ها و تعیین‌کننده دبیر کل اتحادیه است. کمیته بازرسی و کنترل، وظیفه بررسی وضعیت مالی اتحادیه، انتخاب حسابرسان و ارائه گزارشات به شورای اداری و مجمع عمومی را برعهده دارد.

تشکیلات تخصصی

تشکیلات تخصصی یا به عبارتی سازمانهای تخصصی (برای بخشهای تجاری) و کمیته‌های تخصصی (برای بخشهای غیرتجاری) از سوی اتحادیه بین‌المللی تعاون ایجاد شده‌اند و این اتحادیه را در جریان فعالیتهای خود قرار می‌دهد. این تشکیلات با اتحادیه بین‌المللی تعاون عملاً همکاری داشته و در تصمیم‌گیریها، اتحادیه را یاری می‌دهد. در حال حاضر ده نمونه از این گونه سازمانها در بخشهای بانکداری، بیمه، تجارت، تعاونهای مصرف، کشاورزی، ماهیگیری، مسکن، صنعت، انرژی و توریسم فعالیت دارند و کمیته‌های تخصصی نیز در بخشهای ارتباطات، تحقیقات، آموزش و زنان در تعاونیها ارائه خدمت می‌کنند. اطلاعات بیشتر در مورد اعضاء اتحادیه

بین‌المللی تعاون و فعالیتهای تشکیلات تخصصی در بخش اطلاعاتی مرکز اتحادیه بین‌المللی تعاون موجود می‌باشد.

دفاتر اتحادیه بین‌المللی تعاون

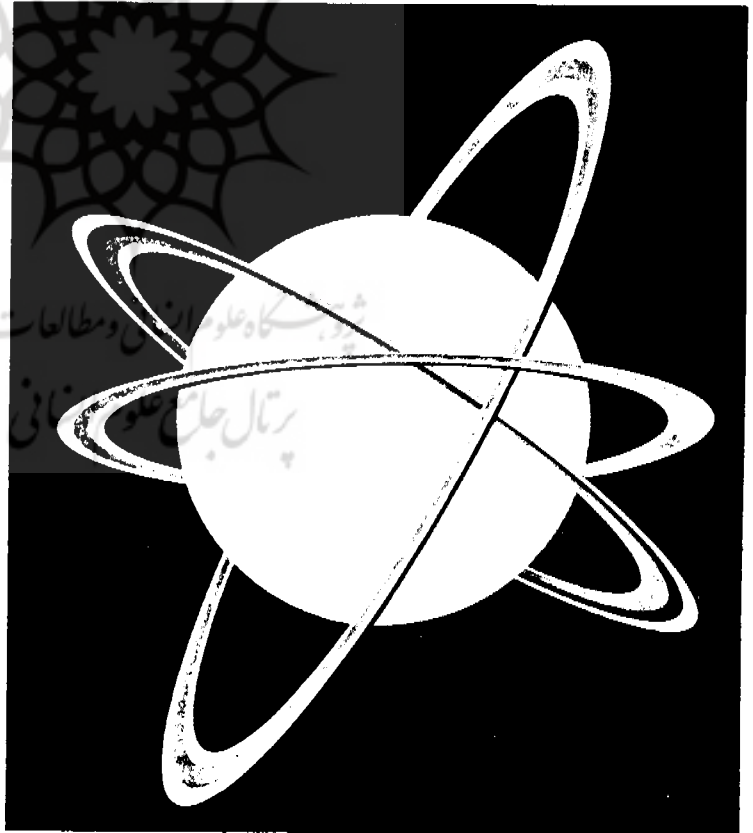
مرکز اتحادیه بین‌المللی تعاون واقع در شهر ژنو کشور سوئیس می‌باشد و برنامه توسعه‌ای این اتحادیه توسط بخش توسعه و دفاتر منطقه‌ای در ژنو به مورد اجرا گذارده می‌شود.

این مرکز، از هنگام تاسیس با کاربرد ابتکارات گوناگون در زمینه توسعه تعاونی‌ها در مناطق مختلف جهان به دفاتر منطقه‌ای با انگیزه برنامه‌ریزی و تدوین بودجه یاری رسانده است. از سوی دیگر، این مرکز وظیفه ایجاد و حفظ روابط با سازمانهای توسعه‌ای را دارا می‌باشد تا امکانات همکاری را به منصف ظهور رسانده و سیاست اتحادیه بین‌المللی تعاون را عملی سازد.

دفاتر منطقه‌ای در آفریقای شرقی، مرکزی و جنوبی و آفریقای غربی، آسیا و حوزه اقیانوس آرام، آمریکای لاتین و جزایر کارائیب ایجاد شده‌اند. به علاوه، دفاتر طرح و برنامه به دلیل نیاز اتحادیه در این مراکز افتتاح شده‌اند، تا برنامه‌های توسعه‌ای اتحادیه بین‌المللی تعاون را تنظیم و اجرا نموده و اعضاء منطقه را از مسائل و اطلاعات جاری آگاه سازند. دفاتر منطقه‌ای همچنین فعالیتهای مراکز را گزارش می‌دهند.

موسسات وابسته - بودجه

اتحادیه بین‌المللی تعاون به منظور انجام وظیفه خود در امر توسعه و کمکهای ملی با سی موسسه (ملی و بین‌المللی) همکاری دارد. این موسسات برنامه توسعه‌ای اتحادیه بین‌المللی تعاون را در فرآیند کمکهای مالی، فنی و تدارک تجهیزات حمایت به عمل می‌آورند. کل بودجه برنامه توسعه در سال ۱۹۹۳ نزدیک به ۹/۵ میلیون فرانک سوئیس بود.



جوانان را برای مشارکت در نهادهای تعاونی ترغیب و تشویق نمود.

۲- دموکراسی

تعاونی‌ها نهادهایی مردمی هستند که به وسیله افراد عضو اداره می‌شوند و در زمینه تعیین سیاست‌ها و تصمیم‌گیری اعضاء فعالانه حضور دارند. زنان و مردان منتخب به عنوان نماینده در برابر اعضا مسئول هستند. بیش از همه این نکته حائز اهمیت است که تمام اعضا دارای حق رای مساوی (هر عضو یک رای) می‌باشند و تعاونی‌ها در تمام سطوح به شکل مردمی اداره می‌شوند. در این فضای دموکراتیک، باید جوانان را دعوت به همکاری نمود. زیرا آنان نیز بخشی از تعاونی می‌باشند. حضور آنان در تصمیم‌گیری‌ها زمینه را برای مراحل آموزش همکاری فراهم می‌آورد، بنابراین باید به جوانان اطمینان داد که تصمیم‌گیرنده هستند.

در صورتی که جوانان به اثر بخشی سخنان خود اطمینان داشته باشند، از این نهاد به عنوان سازمان خودشان یاد خواهند کرد و نسبت به آن احساس مسئولیت و وابستگی خواهند نمود.

۳- آینده

تعاونگران از طریق همکاری در تشکلات محلی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی می‌توانند با توان هر چه بیشتر و با کارآترین شکل در قبال اعضاء نهضت تعاون انجام وظیفه نمایند. پیشنهاد می‌نمائیم به منظور حمایت از آموزش و جذب تعاونگران برای پیوستن به نهضت تعاون یک شبکه بین‌المللی تشکیل گردد.

بدین ترتیب برای رسیدن به پیشرفت همه جانبه از توان فوق‌العاده تمام تعاونگران جهان برخوردار و در نتیجه آن در آینده شاهد رشد همه جانبه نهضت تعاون خواهیم بود.

ما جوانان، تعاونگران آینده نیستیم، ما تعاونگران امروزیم.



پیائیه تعاونگران جوان

به مناسبت بزرگداشت یکصدمین سال تأسیس

اتحادیه بین‌المللی تعاون

سپتامبر ۱۹۹۵ - منچستر انگلستان



Young Co-operators 1995

ترجمه: طاهره اکبری

مأخذ: بولتن اتحادیه بین‌المللی تعاون

مقدمه

ما به عنوان نمایندگان بین‌المللی تعاونگران جوان، از «اتحادیه بین‌المللی تعاون» (I.C.A) به‌خاطر فراهم آوردن فرصتی جهت معرفی دیدگاه‌های خود در «کنگره بزرگداشت یکصدمین سالگرد این اتحادیه» نهایت سپاسگزاری را داریم:

۱- آموزش

از آنجایی که هدف، آگاه نمودن عموم

مردم به ویژه جوانان و رهبران آنها در مورد ماهیت و مزایای تعاون می‌باشد، تعاونی‌ها باید زمینه را برای آموزش اعضاء خود، نمایندگان منتخب، مدیران و کارکنان فراهم نمایند تا آنان بتوانند برای توسعه تعاونی‌های خود مشارکت موثری داشته باشند.

آموزش مستمر اعضا برای بقای تعاونی‌ها امری است ضروری، به همین منظور باید برای شرکت فعال اعضا در نهادهای تعاونی (خصوصاً اعضاء جوان) ایجاد انگیزه نمود.

به جهت آنکه تعاونی‌ها برای ارتقاء ذهنیت افراد از نهضت تعاون، وظیفه روشنگری جوامع را عهده‌دار هستند، باید

نمایندگی سه اصل بنیادین برای جنبش تعاون (ایده‌های اساسی در گزارش آقای بوک) و پنج اصل جهانی را به عنوان اهداف آینده برگزیدند.

ما ضمن تحسین نتایج تحقیق‌های بوک عقیده داریم که این دستاوردها بایستی تقویت شوند تا اینکه محتوای اصول اساسی به صورت نظری گسترش یافته و در مرحله اجرا تقویت گردند. ما علاقمند بودیم که در مسیری که توسط آقای بوک مشخص شده پیش برویم چنانچه خود او می‌نویسد: نیاز به تبادل اطلاعات در زمینه راههای تقویت تعاونی‌های با ثبات و همچنین روشهای مشارکت بیشتر اعضا همیشه احساس می‌شود. این موضوع بیشتر در حیطه تشخیص و آزمایش عقاید جدید است. البته چنین تبادل اطلاعاتی اخیراً انجام می‌پذیرد. با این حال استمرار این روند و مروری جامع بر نمونه‌های خوب ضروری می‌نماید. در این میان اتحادیه بین‌المللی تعاون طبیعتاً یک هماهنگ‌کننده خواهد بود. (بوک ۱۹۹۲)

اقدام اولیه برای این پروژه بین‌المللی در سال ۱۹۹۱ توسط آقای یاماگیچی رئیس و مدیر اجرایی تعاونی مصرف کاناگاوا در یوکوهاما انجام شد. آقای یاماگیچی نگران بحران ایدئولوژیک در جنبش تعاونی مصرف بود. علاوه بر این، کاهش سهم بسیاری از تعاونی‌ها از سهم بازار نیز باعث نگرانی بود. این نگرانی‌ها به همراه تغییرات پیش آمده در انتخاباتها و عملکرد میان اعضا بود. این تغییر در عملکرد اعضا در تمام کشورهای صنعتی دیده می‌شد.

در این پروژه طرفهای مورد نظر عبارتند از تعاونی کاناگاوا، موسسه تعاون سوئد، محققین سوئدی، اتحادیه ملی تعاونی‌های مصرف ایتالیا و اتحادیه تعاونی عمده‌فروش در انگلستان، پروژه با دو موضوع شروع شد: اول: چگونه باید فعالیت‌های متنوع اعضا و مشارکت‌های آنان را گسترش داد؟ دوم اینکه

سال ۱۹۸۰ در مسکو برگزار شد دکتر لیدلا گزارش هشداردهنده‌ای درباره بحران ایدئولوژیک جنبش تعاونی ارائه کرد. با این حال جنبش تعاون در پاسخ نظری یا اقدامات عملی کند عمل کرده است. در کنگره ۱۹۸۸ استکهلم مارکوس رئیس اجلاس همین هشدار را تکرار نمود و چهار معیار برای تعاونی‌ها براساس مفاهیم تعاونی پیشنهاد کرد. بدنبال آن کمیته ویژه‌ای به ریاست آقای سون آکی‌بوک تشکیل شد و به مدت سه سال مسئله ارزشهای اساسی را مورد تحقیق قرار داد. گزارش آکی‌بوک در کنگره اتحادیه بین‌المللی تعاون در توکیو مورد بحث قرار گرفت و هیئت‌های



اهمیت بخشیدن به عضویت دمکراسی مشارکتی در تعاونیها

منطق تعاونی‌ها ساده و صریح است. استفاده کنندگان از خدمات بایستی همان اعضا تعاونی باشند و تشکیلات بایستی در جهت برآوردن نیازهای استفاده کنندگان از خدمات طراحی شوند.

تهیه شده توسط: گروه پروژه مشترک بین‌المللی «دمکراسی تعاونی»

مترجم: محمد عظیمی

مقدمه

«بدون مبالغه می‌توان گفت که در قرن بیست و یکم سرنوشت تعاونی‌ها در گرو این موضوع خواهد بود که آیا آنها خواهند توانست اعتلای خود را در حیطه مشارکت‌های خصوصی با سازماندهی استعداد‌های بالقوه اعضا و کارکنان خود تضمین نمایند یا خیر؟» در ماساکی یاماگیچی، رئیس اجرای تعاونی‌های کاناگاوا

این پروژه تحقیق با هدف برآورده ساختن نیازهای تعاونی‌ها از طریق کمک به آنها برای بهره‌گیری از تجارب همدیگر، انجام شده است. در کنگره اتحادیه بین‌المللی تعاون که در

چگونه می‌توان ابداع و نوآوری را وارد دمکراسی تعاونی نمود؟

چشم‌انداز تعاونیها در جهان

در سال ۱۹۸۶ اتحادیه بین‌المللی تعاون از وجود حدود ۴۵۰۰۰ سازمان تعاونی مصرف مشتمل بر بیش از ۱۲۲ میلیون عضو که دارای حدود ۲ میلیون کارگر می‌باشند، خبر داده است. از آن به بعد کشورهای اروپای شرقی سابق دستخوش تغییرات اساسی شدند که منجر به تاثیرات عمیق بر تعاونی‌های مصرف در شوروی سابق، بلغارستان، چکسلواکی آلمان شرقی، لهستان، مجارستان، رومانی و یوگوسلاوی گشته است.

درباره دو گرایش عمده که مشخص‌کننده اقتصادهای رو به رشد بازار در جهان هستند بسیار نوشته شده است. این گرایش‌ها تاثیر مهمی بر تعاونی‌های مصرف در سراسر جهان دارند و خواهند داشت این گرایش‌ها عبارتند از:

- توسعه اقتصاد بازار توأم با آزادسازی

اقتصاد، تجارت آزاد و تکیه بر اقتصاد جهانی جهت ثبات قیمت‌ها.

- سلطه بر تجارت جهانی توسط اتحادیه‌ای چند ملیتی و کاهش نقش دولتها در تجارت و قانونگذاری.

این گرایش‌ها بطور اساسی حال و هوای فعالیت تعاونی‌های مصرف را در دهه‌های اخیر قرن بیستم تغییر داده است. بررسی مختصر بعضی از تغییراتی که به نظر می‌رسد در جنبش‌های تعاون مصرف در اطراف و اکناف جهان در حال رخ دادن است نشان می‌دهد که:

- در کشورهای صنعتی الگوهای رشد متنوع است اما اکثر جنبش‌های تعاونی مصرف روشهای مدیریتی عیدیه‌ای را جهت رسیدن به یک اقتصاد متعادل به کار گرفته‌اند.

- در کشورهایی که تعاونی‌های مصرف رقابت‌کنندگان عمده و ملی در صنایع غذایی هستند مخصوصاً در سوئیس، اسپانیا، سوئد، ایتالیا، ژاپن، انگلستان، دانمارک و اتریش، این تعاونی‌ها پیشروان حرکتی در جهت حفظ منافع مصرف‌کننده و حفظ محیط‌زیست هستند.

یک جامعه شهروندگرا

تعاونی‌ها به عنوان وسیع‌ترین گروه از نهادهای غیرانتفاعی، می‌توانند در جهت ایجاد یک جامعه جدید شهروندگرا ایفای نقش کنند. هنگامی که فکر ایجاد یک تعاونی با نیازهای ملموس و آمادگی عملی مردم مواجه می‌شود، افراد و تشکیلات کاری یک رابطه همزیستی متقابل بوجود می‌آورند. جنبش رشد می‌کند و قوی می‌شود و کار و بار رونق می‌گیرد. در این فعل و انفعالات تعاونی‌ها نمایانگر تغییرات اجتماعی هستند.

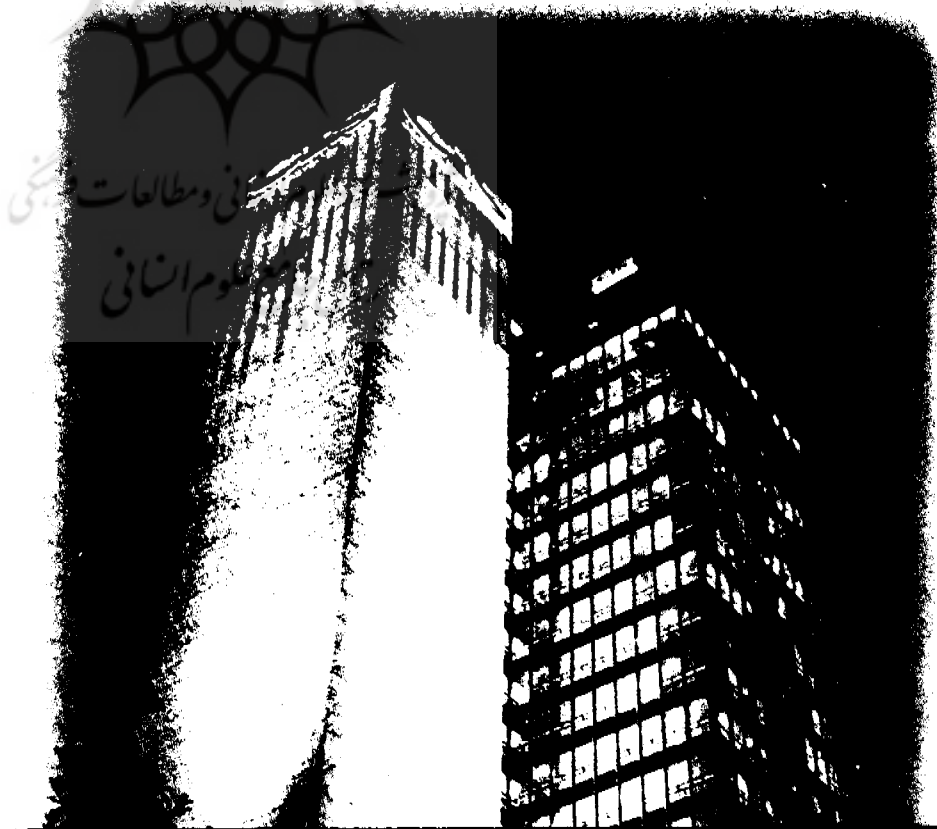
اعضای این پروژه در این نگرش به جامعه نوین به عنوان یک جامعه صلح‌آمیز که در آن طبیعت و مردم در هماهنگی بسر می‌برند و جامعه‌ای متشکل از شهروندانی که با هم از طریق فعالیت‌های تعاونی در ارتباط بوده و خواهان احترام متقابل و بالفعل نمودن استعدادها می‌باشند، متفق‌القول هستند.

ما نیز موافقیم که با افزایش اقدامات مربوط به تحقق دیدگاه تعاونی آرمانی و جامعه جدید هویت تعاونی تثبیت خواهد شد. (این امر با ارزش‌های جهانی پیشنهاد شده توسط آقای بوک نیز مرتبط می‌باشد) برای موفقیت در این رسالت بهبود بخشیدن به منابع انسانی از طریق دمکراسی مشارکت امری اساسی است. بنابراین، باید مردم را در جهت چنین حرکتی سازماندهی نمود و جایگاهی شایسته برای پیش تعاونی در جامعه نوین یافت.

دمکراسی مشارکت در عمل

منطق تعاونی‌ها ساده و صریح است. استفاده‌کنندگان از خدمات بایستی همان اعضا تعاونی باشند و تشکیلات بایستی در جهت برآوردن نیازهای استفاده‌کنندگان از خدمات طراحی شوند. یعنی تشکیلات تعاونی بایستی با اعضا خود در تماس بوده و از آنها آگاهی بگیرد و این شدنی نیست مگر از طریق دمکراسی و مشارکت همگانی.

این کار دشواری است و همچنانکه بافت اجتماعی - اقتصادی تشکیلات تغییر می‌کند



تکنیک‌ها هم بایستی تغییر کنند. گذشته از این، در حالیکه سازمان‌ها به موفقیت و رشد دست می‌یابند بایستی میزان مشارکت اعضا نیز رشد یابد. دمکراسی مشارکت به نظر خوش آیند است ولی باید دید آیا این کار عملی است؟

دمکراسی مشارکت (تشریک مساعی) یک روش تعاونی برای تحقق ارزشهای متعدد نهفته در تفکر تعاونی است که از طریق منابع انسانی تعاونیها عملی می‌شود. اکثریت اعضایی که سرمایه شخصی خود را در تعاونی سرمایه‌گذاری نموده‌اند در واقع منافع اولیه خویش را بیان نموده‌اند اما مشارکت مالی تنها یک روی سکه است لذا یک روند آموزشی که روشهای دمکراسی مشارکتی را بکار می‌برد و اعضا را در امور سهام می‌کند باعث رونق کار و بارو گردش بهتر امور می‌شود به طوری که نیازهای اقتصادی و اجتماعی مرتفع گردد، سرمایه‌ها افزایش یابد و منافع اعضا تامین شود.

درونمایه‌ها و نمونه‌های بارز برای ایجاد دمکراسی مشارکتی:

تحقیقات و تجربیات ما را مجاب می‌کند که عضویت توأم با مشارکت در امور برای موفقیت‌های آتی تعاونی‌ها اجتناب‌ناپذیر است. بسیاری از تعاونی‌ها در کشورهای صنعتی روشهایی برای انجام مشاغل قراردادی ابداع نموده‌اند که بتوانند از میدان رقابت پیروز بدرآیند. در اقتصادهای متمرکز سابق، اشتباهات سیستمهای تعاونی که زمانی قدرت برتر اقتصادی بوده و یا هنوز هم بنا به سیاست‌های ملی دارای این برتری می‌باشند، کاملاً مشخص است. در هر دو این سیستمها تعاونیها به عنوان نهادهای دمکراتیک که برای برآوردن نیازهای اعضای مستقل بوجود آمده‌اند موقعیت خود را از دست داده‌اند. بعقیده ما نقطه ضعف اصلی در کاربرد دمکراسی مشارکتی نهفته است. تعاونی‌هایی که در این پروژه تحقیقی شرکت کرده‌اند عقیده دارند که بایستی میزان مشارکت اعضا را افزایش دهند.

به منظور توضیح روشهای موجود برای این کار بهتر است هر تعاونی عملکرد خویش را در پرتو درونمایه‌های پهنجگانه مربوط به دمکراسی مشارکتی بررسی نماید.

اینها درونمایه‌هایی هستند که ما را در مطالعات موردی هدایت کرده‌اند.

- افزایش میزان مشارکت اعضا
- رابطه بین اعضا و مدیریت
- نوسازی ساختار سازمانی
- افزایش مشارکت کارکنان و مسئولیت‌پذیری اقتصادی و اجتماعی

مطالعات موردی

ژاپن:

آقای م. یاماگیشی رئیس و مدیرعامل و آقای ح کواموری از تعاونی کاناگاوا در مورد جنبش تعاون ژاپن تحقیق نموده‌اند. امروزه جنبش تعاونی مصرف ژاپن فعالترین جنبش تعاونی در میان کشورهای صنعتی است. اگر چه ریشه این جنبش به دهه‌های اولیه قرن حاضر برمی‌گردد. اما اغلب تعاونی‌های فعلی در دهه چهل شروع به کار نمودند و دست آوردهای مهمی را در دهه‌های ۷۰ و ۸۰ کسب کردند. فعالیت خرده‌فروشی در ژاپن به شدت قانونمند است. قیمت زمین بالا است و خرید مستقیم غذا کاملاً رایج می‌باشد. بسیاری از گروههای عضو تعاونی به طور هفتگی مواد غذایی خود را تحویل می‌گیرند. این کالاها مستقیماً از انبارها می‌آید و یکی از اعضا غذا را برای بقیه گروه تحویل گرفته و سفارشات هفته بعد را تحویل می‌دهد. این روند بعلاوه یک شبکه بهم پیوسته‌ای از فروشگاهها، تعاونی‌های مصرف را قادر می‌سازد که در میدان رقابت بسیار قوی عمل کنند. تعاونی‌های مصرف عملاً تبدیل به سازمانهای اجرایی و اتحادیه‌هایی شده‌اند که کنترل کیفیت و عرضه مواد غذایی را در دست دارند.

بهرحال جامه عمل پوشاندن به موجودیت یک تعاونی همانند تحقق بخشیدن به هویت تعاونی است. هدف اصلی، افزایش کیفی و کمی هر

نوع فعالیتی است که ما را به سمت تحقق ارزشهای تعاونی سوق می‌دهد. (منظور از فعالیت در اینجا، فعالیت‌های اقتصادی برای برآوردن نیازها و برای رسیدن به دمکراسی مشارکت، توسعه منابع انسانی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، همکاری‌های بین‌المللی و داخلی بین تعاونی‌ها است) هدف این فعالیت‌ها ایجاد یک جامعه صلح‌آمیز است که در آن مردم و طبیعت در هماهنگی بسر می‌برند.

انگلستان

مورد انگلستان توسط یان مک دونالد تحقیق شده است. وی کارمند بخش توسعه عضویت تعاونی‌های اسکاتلند بوده و در ضمن مسئول سازماندهی مشارکت‌های دمکراتیک در اسکاتلند می‌باشد. اسکاتلند، زادگاه جنبش تعاون، اکنون در حال گذراندن یک فرایند جدید و در حال کشف مجدد مسئله عضویت است. جنبش تعاون بریتانیا یک دوره صد ساله رشد داشته است که طی آن جنبش، در جهت مالکیت مزارع، کارخانجات و خدماتی از قبیل امور کفن و دفن، مراکز مسافرتی و خدمات چشم پزشکی فعالیت‌های خود را بسط و گسترش داده است. در اواخر قرن حاضر این جنبش دستخوش تحولات شگرفی شده است که طی آن نظام مدیریتی تعاونی‌ها متمرکز شده، مغازه‌های کوچک همجوار تعطیل شده و به جای آنها فروشگاههای عظیم که بتوانند رقابت کنند برپا شده است.

در این روند همچنین، فعالیت عضوگیری کاهش یافته است و بسیاری از مشتریان شروع به ارزیابی فروشگاه تعاونی به عنوان یک فروشگاه زنجیره‌ای نموده‌اند. اما اکنون این روند در حال تغییر است. تعاونی خرده‌فروشی CWS عملیات عضوگیری خود را مورد تجدیدنظر قرار داده است و اعضا را درگیر فعالیت‌های مثبت نموده است. تجربه اُبان و لوکابر در اسکاتلند نشان می‌دهد که تعاون هم در تجارت و هم از نظر جنبه‌های دمکراتیک تحت شرایط خاصی می‌تواند اهمیت حیاتی

خود را باز یابد. این تجربه اهمیت همکاری اعضا را در اثبات این نکته که چگونه علیرغم مشکلات جغرافیایی، اعضا می‌توانند در اداره نمودن شرکت تعاونی سهیم باشند، بوضوح نشان می‌دهد. علاوه بر این مشخص می‌نماید که این نوع سهیم شدن اعضا با محدودیت‌هایی روبرو است که بایستی طی یک برنامه آموزشی جامع درک و تشریح گردد. تجربه تعاونی CWS نشان می‌دهد که:

- اعضای کارمند بایستی حق استفاده و دسترسی اختصاصی به فروشگاههای تعاونی را در جهت کاربردهای عملیاتی داشته باشند.

- تمامی کارکنان بایستی تعهداً جهت سهیم شدن فعالانه در تمامی جنبه‌های ساختار دموکراتیک تشویق گردند.
- مشارکت دموکراتیک بایستی تا سطح

- سود مادی برای اعضا بایستی افزایش یابد.
- سود برای شرکت تعاونی افزایش یابد.
- یک ساختار دموکراتیک باید توسعه یابد که کمتر حالت متمرکز داشته باشد.
- کارکنان بایستی امکان دسترسی به فعالیت‌های مشارکتی داشته باشند بدون اینکه اینکار به درآمد آنان لطمه‌ای وارد کند.
- بایستی مرتباً پرسشنامه‌هایی برای سنجش مشارکت اعضا و درگیر کردن آنها در این کار، توزیع گردد.

ایتالیا

در مورد ایتالیا لوریس فرینی رئیس بخش مصرف‌کنندگان اتحادیه ملی تعاونی‌های مصرف ایتالیا تحقیق نموده است. آقای فرینی

- مسئولیت نسبت به اعضا که حقوق ویژه‌ای دارند و این حقوق بایستی محترم شمرده شوند.
- مسئولیت نسبت به مشتری که تعاونی می‌بایست کالای سالم و مرغوب با قیمت معقول به او ارائه نماید.

- مسئولیت نسبت به کارکنان

- مسئولیت نسبت به جامعه

- مسئولیت نسبت به محیط زیست

- مسئولیت نسبت به نهادهای دیگر اجتماع

- مسئولیت در قبال میراث تعاون

- مسئولیت در قبال رقابت

- مسئولیت در قبال آرمانهای تعاونی

- مسئولیت در قبال روشهای تعاونی

- مسئولیت در قبال سازماندهی

- برای موفقیت در تحقق دیدگاه تعاونی آرمانی، رسالت بهبود بخشیدن به منابع انسانی از طریق دموکراسی مشارکت امری اساسی است. بنابراین باید مردم را در جهت چنین حرکتی سازماندهی نمود و جایگاهی شایسته برای بینش تعاونی در جامعه نوین یافت.

فروشگاه گسترش یابد.

- هدف مدیران بایستی عضوگیری اعضا جدید باشد.

- سیاستهای اخلاقی تعاونی و حفظ محیط‌زیست بایستی تقویت گردند.

- کمیته‌های نماینده بایستی بودجه‌های مشخص جهت ارتقاء سطح فعالیت‌های خود داشته باشند.

- رابطه بین مدیران و اعضا بایستی بهبود یابد.

- مدیریت مجرب بایستی توجه خاص به سهیم نمودن کارکنان در امر سیاستگذاری داشته باشد.

- عضویت بایستی براساس تجدید عضویت سالانه باشد تا روند مشارکت تسریع گردد.

- باید تاکید بیشتری بر جنبه‌های بین‌المللی جنبش تعاون اعمال گردد.

کانادا

درباره کانادا دکتر لسلی براون از دانشگاه سنت مونت وینسان در هالیفاکس و دکتر لوهاموند کتیلسون از مرکز مطالعات تعاون در دانشگاه ساسکاچوان (Saskatchewan) مطالعه نموده‌اند.

تعاونی‌ها در آمریکای شمالی ابتدائاً در میان کشاورزان پا گرفته و قدرت یافتند. جنبش تعاونی مصرف در سال ۱۹۵۰ راه خود را به سمت بازارهای مصرف شهری گشود. اما اکثر شرکت‌های تعاونی در نهایت مغلوب سیستم بازار و فروشگاههای زنجیره‌ای شدند. استان اتلانتیک کانادا (شمالی‌ترین استان) که مدت طولانی ناحیه‌ای محروم با درصد بالای بیکاری بوده یک استثنا محسوب می‌شود.

تعاونی‌ها در اتلانتیک کانادا در طی دهه سی قرن حاضر همگام با جنبش آنتیگونی ریشه گرفتند. تعاونی‌های توزیع مواد غذایی

مسئول هماهنگی مشارکت اعضا در شرکت‌های تعاونی محلی می‌باشد.

تعاونی‌های مصرف از جنگ جهانی دوم به بعد به سرعت رشد کرده‌اند و از سال ۱۹۸۲ تا ۱۹۹۳ تعداد اعضا دو برابر شده است و میزان فروش به پنج برابر رسیده است. تعاونی‌ها مرتباً سهم بیشتری از بازار بدست می‌آورند و به طور موفقیت آمیزی با فروشگاههای زنجیره‌ای رقابت می‌کنند. این تعاونی‌ها سهیم نمودن اعضا در فعالیت‌های جاری را ابزار موثر و مفیدی می‌دانند و به همراه اهداف مادی همواره اهداف اجتماعی را نیز تعقیب نموده‌اند.

دهه ۹۰ به ما نشان داد که تعاونیها در کشورهای صنعتی به طور اساسی در حال تغییر می‌باشند. یک تعاونی متعهد براساس رفتار اخلاقی تعاونی شکل می‌گیرد چنین تعاونی‌هایی دارای مسئولیتهایی به اشکال زیر می‌باشند.

اکنون در فدراسیون تعاونی آتلانتیک صاحب نفوذ عمده هستند. آنها بیش از ۲۰٪ بازار مواد غذایی را در دست دارند و در حال تشکیل دادن شرکتهای تعاونی جدید و بدست آوردن سهم بیشتری از بازار مصرف هستند و این کار را به طریقی متفاوت از تعاونیهای دیگر موجود در دنیا انجام می دهند.

روش «مطالبه مستقیم» در مناطق شهری بسیار مهم می باشد و هر فروشگاه در واقع یک شرکت تعاونی مستقل است که هیئت مدیره جداگانه داشته و اعضاء آن فعالیت و مشارکت مستقیم دارند. دومین تعاونی مصرف بزرگ در آمریکای شمالی، شرکت تعاونی کالگاری (Calgary) است که بیش از ۳۰٪ بازار مواد غذایی در شهر کالگاری را در اختیار دارد و دارای ۱۴ مرکز خرید می باشد. این تعاونی دارای سابقه طولانی در امر مشارکت دادن اعضا داوطلب در اداره امور تعاونی می باشد.

بزرگترین تعاونی کشاورزی کانادا یعنی ساسکاچوان ویت پول (Saskatchewan Wheat Pool) از آغاز کار خود در ۱۹۲۰ دارای یک ساختار مدیریت متمرکز بوده و جهت تحقیق دمکراسی مشارکت در آمریکای شمالی ساختار «نماینده» را برگزیده است. در حال حاضر که بحران در کشاورزی عمیق تر می گردد و کمبود سرمایه، تعاونی را مجبور به فروش سهام به اشخاص غیر عضو می نماید، تعاونی تحت فشار فزاینده ای در جهت تغییر قرار گرفته است.

سوئد

دکتر سون اکی بوک (Sven Ake Book) که پس از مرگ آلف کارلسون (Alf Carlson) در اثر واژگونی کشتی مسافری استونیا در اکتبر ۱۹۹۴ جانسین وی شده بود مطالعه در مورد جنبش تعاون سوئد را به انجام رسانید.

تعاونیهای مصرف در سوئد که از قرن نوزدهم پا گرفتند، یک سابقه طولانی افتخارآمیز در زمینه انحصار شکنی و دفاع از حقوق و منافع مصرف کنندگان را در پشت سر

دارند، به طوری که جنبش تعاونیهای مصرف تا سال ۱۹۶۰ تبدیل به مهمترین شبکه خرده فروشی شده بودند که سهم عمده ای از بازار خرده فروشی و مالکیت امکانات تولیدی وسیع را در اختیار داشتند. تغییرات اخیر این سؤال را پیش آورده است که آیا در کشورهای قبیل سوئد که در آن مردم دارای سطح نسبتاً بالای زندگی هستند و دارای جایگزینهای فراوان برای نیازهای مصرف کنندگان هنوز هم توان بسیج مردم در جهت دمکراسی مشارکتی را دارند یا خیر؟ مورد سوئد نشان می دهد که منافع کوتاه مدت اقتصادی بدون شک مهم هستند. با این حال، این نیز یک واقعیت است که انگیزه پیوستن به تعاونی و کار تعاونی تلفیقی از منافع مادی و تعهدات اخلاقی - سیاسی و اعتقادات سیاسی را بدنبال دارد.

علاوه بر این، تعاونگران همواره این بینش را داشته اند که همچنانکه رفاه مادی و استانداردهای آموزش مردم بهبود می یابد و مردم در سراسر دنیا در جستجوی جایگزینهای مناسب اقتصادی و اجتماعی برای نظم موجود جهانی برمی آیند، این جنبه های جنبش تعاون به نحو فزاینده ای اهمیت خود را نشان می دهند.

گذشته از اینها اعضای متعهد تعاونیها و یک اقتصاد تعاونی مطلوب، متقابلاً همدیگر را حمایت می کنند و بهمدیگر تعلق دارند.

تنوری و روش

فعالان و کارکنان جنبش تعاون در جستجوی یافتن راههای بهبود و گسترش

نهضت تعاون و تعاونی مورد نظر خود، می توانند سه منبع عمده اطلاعات و کسب راهنمایی را مدنظر داشته باشند.

۱- تجربه خود تعاونگران ۲- تجربه های دیگران در جنبش تعاون ۳- متون تحقیقاتی در زمینه تعاون. تمام این منابع ارزشمندند و هنگامی که با هم مورد استفاده قرار گیرند می توانند همدیگر را غنی و تکمیل نمایند. در این تحقیق ما عمدتاً بر تجربیات تعاونیهای خودمان تاکید نموده ایم. روشی را که در پیش گرفته ایم ما را قادر می سازد از تجربیات دیگران بهره مند شویم. در عین حال، از متون تحقیقاتی نیز اطلاعات کسب نموده ایم. ما از یک چهارچوب تحقیق موردی بهره برده ایم و عملکرد هر مورد را تحت عنوان مشابه بررسی نموده ایم که عبارتند از: روند مشارکت دادن اعضاء، ساختار سازمانی، ارتباط دادن اهداف و دستاوردهای سازمان، مسائل راجع به کارمندان و مدیریت و بالاخره جنبش تعاون در جامعه معاصر. گزینش این عوامل و تحلیل آنها بوسیله دریافت نظری مان از مرور متون تحقیقاتی فوق، سازماندهی شده است.

این متون شامل سه نوع مطالب می باشند

۱- توصیف و تحلیل سازمانهای بالقوه ۲- ارائه تئوری که کوششی برای انتزاعی کردن و تعمیم دادن یافته های تحقیقات توصیفی است.

۳- توصیه هایی برای فعالان بخش تعاون (تعاونگران)

گزارش مرور بر این متون تحقیقاتی با دو هدف انجام شد: ۱- خلاصه کردن تحقیق اخیر به مسئله مدیریت تعاون و دمکراسی مشارکتی ۲- چهارچوب تشکیل دهنده این پروژه از روی این تحقیق ساخته و پرداخته

- دمکراسی مشارکت (تشریک مساعی) یک روش تعاونی برای تحقق ارزشهای متعدد نهفته در تفکر تعاونی است که از طریق منابع انسانی تعاونیها عملی می شود.

سخت و کمبود نسبی اعضا جوان تائید می‌نماید.

- نیاز تعاونگران به تاثیرگذاری مثبت بر شرایط زندگی اعضا از طریق روش‌های نوین موجود برای بهبود دموکراسی مشارکتی را، به نحوی که ارزشها، آرمانها و فعاليتهايمان به طور موثري برای تحول دموکراتیک به سوی اتحاد و عدالت کمک نماید، تائید می‌نماید.

- یافته گروه تحقیق را دایر بر اینکه دموکراسی مشارکت (مشارکت اعضا در امور، تعهد و فعال بودن) بایستی در خدمت فعاليتهاي تعاونی بوده و دائماً به عنوان شرط اساسی تجارت و تحول جامعه، بهبود یابد، تائید می‌نماید.

- به کلیه تعاونگران یادآوری می‌نماید که دموکراسی مشارکت یکباره و برای همیشه بدست نمی‌آید. بلکه بایستی مداوماً طرح‌ریزی و پیگیری شود.

- اذعان دارد که گزارش نهایی گروه پروژه ۱ - شامل توصیفی از جنبش تعاونی مصرف (خرده‌فروشی) در هر کشور است ۲ - شامل مطالعات موردی در آن کشورها با تاکید بر افزایش دخالت اعضا و دموکراسی مشارکتی است ۳ - و بالاخره شامل نتیجه‌گیریها و توصیه‌ها می‌باشد.

- مطالعات بیشتر تعاونگران در پنج مورد ذیل را توصیه می‌نماید.

۱ - گسترش مشارکت اعضا

۲ - رابطه بین اعضا و مدیریت

۳ - ابتکارات در زمینه ساختار سازمانی

۴ - گسترش رابطه بین مشارکت کارکنان

۵ - مسئولیت اقتصادی و اجتماعی

- و بالاخره مسئولیت انجام اقدامات لازم

در زمینه هماهنگی و مطلع نمودن سازمانهای عضو در زمینه تبادل تجربیات و آرا موجود درباره بهبود دموکراسی مشارکتی در سازمانهای تعاونی به طور اعم و درباره گزارشهای نهایی پروژه مشترک بین‌المللی بطور اخص را برعهده هیئت مدیره و دفاتر منطقه‌ای ICA می‌سپارد.



کردن فضای بیشتر برای فعالیت‌های آموزشی و فراگیری و نیز ارائه اطلاعات و توصیه‌هایی که امیدواریم بحث را گسترش دهد و برای رهبران تعاونیها سودمند واقع شود.

برای شروع روند تفکر و بحث در مورد توسعه دموکراسی مشارکتی در تعاونیها، با نهایت احترام طرح ذیل را برای بررسی توسط تمام سازمانهای تعاونی پیشنهاد می‌نمائیم:

(طرح پیشنهادی به کنگره بزرگداشت یکصدمین سال تاسیس اتحادیه بین‌المللی تعاون ICA در منچستر در سال ۱۹۹۵ توسط شرکای پروژه مشترک دموکراسی تعاونی)

- از پروژه مشترک بین‌المللی دموکراسی تعاونی در تعاونی‌های مصرف که شامل جنبش‌های تعاون کانادا، ایتالیا، ژاپن، انگلستان و سوئد می‌شود، تقدیر می‌گردد.

- وجود مشکلات مبتلا به تعاونگران را در سرتاسر جهان، در جهت یافتن روشها و نمونه‌های مطلوب مشارکت فعال اعضا و در ساختارهای پیچیده تجاری و تحت شرایط

میزان سودمندی این پروژه برای فعالان تعاون (تعاونگران) بیشتر شود، بنابراین سعی نمودیم که این مرور تحقیقی را حول محور چهار سؤال استوار کنیم که معمولاً برای افراد فعال بخش تعاون به هنگام اندیشیدن به آینده تعاونی‌شان مطرح می‌شود. این سئوالات عبارتند از:

- متون راجع به مدیریت در مورد اشکال سازمانی و رویکردهای مناسب مدیریتی برای نیاز سازمانها و در ارتباط با اقتصاد جهانی چه می‌گویند؟

- متون راجع به تعاون در خصوص رابطه میان دموکراسی و امور مدیریت تعاونی چه می‌گویند؟

- هنگامی که تعهدی نسبت به دموکراسی ایجاد می‌شود کدام بخش از نهاد تعاونی باید دموکراتیک شود؟

- چگونه یک تعاونی می‌تواند یک خصیصه دموکراتیک را تقویت نموده و میزان مشارکت اعضا و کارکنان را افزایش دهد؟

- آنچه ما گزارش می‌کنیم دستورالعمل اجرایی نیست بلکه کوششی است در جهت باز

شرکتهای تعاونی مصرف در کویت

از: نبی... شیرازی

حاضر بر نحوه تاسیس و اداره شرکتهای تعاونی نظارت دارد.

چگونگی تاسیس شرکتهای تعاونی

براساس قانون شماره ۲۴، حداقل ۱۵ نفر از اشخاص حقیقی یا حقوقی که حسب محل سکونت، شغل یا ماموریت خود دارای شرایط مشترکی هستند می‌توانند شرکت تعاونی مصرف را تاسیس نمایند. برخی از شرایط لازم برای تاسیس شرکتهای تعاونی مصرف عبارت است از:

- تعداد اعضای موسس شرکتهای تعاونی نباید کمتر از ۱۵ نفر باشد.
- تمامی اعضای موسس باید بیشتر از ۲۱ سال داشته و دارای تابعیت کویتی باشند.
- هیچ یک از اشخاص نمی‌تواند در بیش از یک شرکت با هدف مشابه عضویت داشته باشد.
- مکان دائمی فعالیت شرکتهای تعاونی باید مشخص شود.

هیات موسس پس از تدوین نظام اساسی و سرمایه اولیه، درخواست ثبت شرکت تعاونی را به وزارت اموراجتماعی و کار کویت ارائه می‌دهد. پس از موافقت وزارت امور اجتماعی و کار و ثبت شرکت تعاونی، موسسین به تقسیم و فروش سهام می‌پردازند. ارزش سهام و چگونگی توزیع آن نیز در قانون مربوطه تعیین شده است.

نقش دولت در پشتیبانی و هدایت شرکتهای تعاونی مصرف

دولت کویت با توجه به نقش مهم

فروشگاه شرکت تعاونی در واقع اقتباسی از فروشگاههای تعاونی کوچکی بود که ابتدا در مدارس و سپس در برخی وزارتخانه‌های کویت ایجاد شده بود. این قانون ناظر بر نحوه فعالیت، مدیریت، عضویت و نظارت بر شرکتهای تعاونی بود. پس از تصویب این قانون در سالیان بعد فروشگاههای متعدد تعاونی مصرف در دیگر محلات کویت ایجاد شد.

پس از آنکه فروشگاههای تعاونی مصرف اعتبار خوبی را در عرضه مناسب کالاها و خدمات بدست آوردند و در تمام محلات کویت دایر گشتند، دولت وظیفه توزیع کالاهای مشمول دریافت یارانه را نیز بدانها سپرد. و در سال ۱۹۷۹ قانون شماره ۲۴ تصویب شد که متمم قانون اول بود و در حال



بازارهای مرکزی بزرگ تعاونی مصرف که در تمامی محلات و مناطق کویت وجود دارند، نگاه بسیاری از خارجیان را که برای اولین بار به کویت قدم می‌نهند به سوی خود می‌کشاند. در این بازارهای مرکزی بزرگ که با عنوان «جمعیه‌های تعاونی» و با نام محله‌ای که در آن مستقر هستند معروف هستند، ساکنین محله می‌توانند نیازمندیهای اولیه خود به کالا و خدمات را با صرف کمترین وقت بیابند. این فروشگاهها اکنون در همه مناطق کویت وجود دارند و بزرگی آنها بسته به وسعت محله و ساکنین آن است. بازارهای مرکزی جمعیه‌های تعاونی مصرف دارای شعبات متعدد در کنار فروشگاه مرکزی یا در نقاط دیگر همان محل هستند که انواع خدمات ضروری مانند خشکشویی، تعمیرات لوازم برقی و خانگی، عرضه کپسولهای گاز، نانوایی (سستی)، را به شهروندان عرضه می‌دارند. گزارش حاضر با اختصار به شرح این تعاونی‌های مصرف، تاریخ تاسیس و چگونگی فعالیت آنها می‌پردازد.

تاریخچه شرکتهای تعاونی مصرف در کویت

تاریخ تاسیس اولین شرکت تعاونی مصرف در کویت به سال ۱۹۶۲ (۱۳۴۱) یعنی یک سال پس از اعلام موجودیت کویت به عنوان یک کشور مستقل، باز می‌گردد. در این سال قانون تاسیس شرکتهای تعاونی مصرف محلی تصویب و به دنبال آن اولین فروشگاه از این نوع در منطقه کیفان کویت ایجاد شد. تدوین این قانون و تاسیس اولین

شرکتهای تعاونی مصرف در توزیع مناسب کالاها و خدمات تسهیلاتی که این بازارهای مرکزی برای شهروندان کویتی فراهم می‌سازند، از تاسیس و فعالیت آنها پشتیبانی می‌کند. تسهیلاتی که دولت برای شرکتهای تعاونی فراهم می‌سازد عبارتند از:

۱- احداث ساختمان فروشگاه در بازار مرکزی و شعبات وابسته که به اجاره شرکتهای تعاونی در می‌آید. وزارت مسکن کویت در مرکز هر یک از محلات نوساز کویت یا شهرک‌های اقماری در دست ساختمان، فروشگاه بازار مرکزی و شعبات وابسته را احداث می‌نماید که دارای معیارهای لازم هستند. این تاسیسات پس از ایجاد شرکت تعاونی مصرف محلی به اجاره آنها در می‌آید.

۲- واگذاری وظیفه توزیع خواروبار و مواد غذایی با کوپن و کالاهایی که دولت برای آنها یارانه می‌پردازد. شرکتهای تعاونی دارای دفاتری برای توزیع کوپن بین ساکنین منطقه هستند که حسب تعداد افراد خانواده تحویل می‌شود.

۳- تقویت و توسعه نظام شرکتهای تعاونی مصرف برای هدایت امور تعاونی‌ها در کویت از طریق نظارت مستمر بر آن.

۴- دولت همچنین بعضاً یارانه‌هایی را برای برخی از هزینه‌هایی که شرکتهای تعاونی برای انبارداری مواد غذایی متحمل می‌شود به اتحادیه شرکتهای تعاونی کویت می‌پردازد.

مکانیزم نظارت دولت

براساس قانون شماره ۲۴ تعاون، وزارت امور اجتماعی و کار نظارت بر شرکتهای تعاونی را به عهده دارد. وزارت امور اجتماعی و کار کویت دارای معاونتی تحت عنوان «امور تعاون» است که رسیدگی به امور شرکتهای تعاونی مصرف در دستور کار آن قرار دارد. نظارت دولت از آغاز تاسیس شرکتهای تعاونی یعنی درخواست ثبت آن اعمال می‌شود. ثبت شرکتهای تعاونی باید به تایید

وزارت امور اجتماعی و کار رسیده و این وزارت مکان دائمی فعالیت آنها را تعیین می‌نماید. همچنین مجمع عمومی سهامداران شرکتهای تعاونی مصرف موظف هستند گزارش‌های مربوط به تعیین هیات مدیره و مدیرعامل خود را برای وزارت امور اجتماعی و کار ارسال نمایند. وزارت امور اجتماعی و کار با دریافت تصویر کلیه اسناد لازم، گزارش‌های حسابرسی، ترازنامه سالانه و دیگر اسناد حسابداری بر وضعیت مالی و پولی شرکتهای تعاونی اعمال نظارت می‌نماید. وزارت امور اجتماعی و کار همچنین می‌تواند حسب مورد درخواست تشکیل جلسه فوق‌العاده مجمع عمومی هر شرکت تعاونی را درخواست نماید.

اهداف و نقش شرکتهای تعاونی مصرف

براساس آنچه در قانون تعاون کویت آمده است شرکتهای تعاونی مصرف، واحدهای

تجاری هستند که از سوی اشخاص حقیقی یا حقوقی به منظور بهبود وضعیت اجتماعی و اقتصادی اعضاء و فراهم ساختن کالا و خدمات با قیمتهای تعاونی در مکان و زمان مناسب، تشکیل می‌شود. در مجموع اهداف اصلی تشکیل شرکتهای تعاونی را می‌توان چنین برشمرد:

۱- خرید کالاهای مورد نیاز به صورت عمده و خرده‌فروشی نقدی آنها برپایه قیمتهای رایج بازار محلی با یک سود منطقی به علاوه عرضه کالاهایی که مشمول دریافت یارانه دولتی می‌شوند.

۲- کنترل قیمت کالاها با عرضه مستقیم آنها از تولیدکننده به مصرف‌کننده.

۳- کاهش شکاف بین تولیدکننده و مصرف‌کننده با از بین بردن نقش واسطه‌ها تا حد ممکن.

۴- ارائه خدمات مورد نیاز اعضاء که در بهبود وضعیت زندگی و وضعیت اقتصادی آنها موثر افتد.

تعداد شرکتهای تعاونی مصرف در کویت

در حال حاضر ۴۳ شرکت تعاونی مصرف در مناطق مختلف کویت و شهرکهای اقماری مشغول فعالیت هستند. براساس آمار منتشره تا پایان سال ۱۹۹۴ تعداد اعضای هیات مدیره، کارکنان و کارگران شرکتهای تعاونی مصرف کویت بیش از ۹۰۰۰ نفر برآورد شده است. یکی از مشخصه‌های فروشگاههای مرکزی شرکتهای تعاونی مصرف کویت وسعت مساحت و فضای آنها است. عمده شرکتهای تعاونی کویت بیش از ۱۰۰۰ مترمربع وسعت دارند که موجب می‌شود کالاها به صورت مناسب در دسترس مشتریان قرار گیرد.

اتحادیه شرکتهای تعاونی کویت

در سال ۱۹۷۱ اتحادیه شرکتهای تعاونی کویت تاسیس شد که هدف آن دفاع از منافع شرکتهای تعاونی و نمایندگی آنها در داخل کشور، مجامع منطقه‌ای و بین‌المللی است. اتحادیه شرکتهای تعاونی کویت در سیاستگذاری‌های شرکتهای تعاونی و دریافت پشتیبانی و مساعدتهای دولتی نقش داشته و برای ارتقاء وضعیت شرکتهای تعاونی و موفقیت آنها در بازار پر رقابت کویت تلاش می‌نماید.

منابع:

۱- قانون التعاون، وزارت الشؤون الاجتماعية و العمل، مطبعة حكومة الكويت.

2- Information guide on The consumer Cooperative Movement In The State Of Kuwait, The Union Of Consumer Cooperative Societies, 1995

پانویس:

دولت کویت برای حدود ۷ قلم از خواربار و مواد غذایی نظیر برنج، شیرخشک، شکر، رب گوجه، آرد و عدس یارانه پرداخت می‌کند و این اقلام با قیمت دولتی (تقریباً ۱۵٪ تا ۳۰٪ قیمت بازار) به وسیله کوپن که «بطاقة تموین» نامیده می‌شود، در اختیار شهروندان کویتی قرار می‌گیرد.

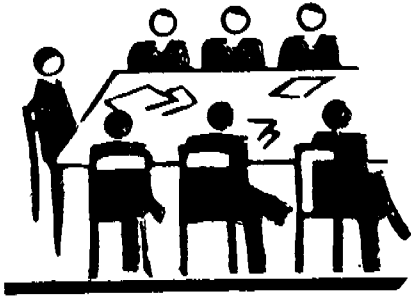


قیمت تعاونی سخن گفته، لکن با توجه به نظام بازار آزاد و اقتصاد مصرفی کویت، شاخص‌های عرضه و تقاضا در میدان رقابت تعیین کننده قیمت هستند. حتی بعضاً مشاهده می‌شود قیمت برخی از کالاها در فروشگاههای تعاونی مصرف به خاطر هزینه‌هایی که آنها برای حمل و نقل، انبارداری، بسته‌بندی و عرضه زیباتر کالاها متحمل می‌شوند، گرانتر از بازار یا مراکز خرید دیگر است. البته اتحادیه شرکتهای تعاونی کویت مدعی است بر خلاف آنچه که تصور می‌شود شرکتهای تعاونی مصرف سودآور نیستند، بلکه بیشتر آنها در نتیجه رویه‌های جاری بازرگانی ضرر می‌دهند و تنها چند شرکت تعاونی نزدیک به ۱/۵٪ سود داشته‌اند.

۵- آسان ساختن دسترسی اعضا به مایحتاج اولیه زندگی در زمان، مکان و با کیفیت مناسب به منظور صرفه‌جویی در وقت و پول آنان.

به طور خلاصه می‌توان گفت شرکتهای تعاونی واحدهای انتفاعی هستند که در چارچوب نظام بازار آزاد کالاها را با سود معقول (قیمت تعاونی) عرضه می‌دارند. بدین ترتیب ملاحظه می‌شود نقش شرکتهای تعاونی مصرف در کویت دقیقاً با تصویری که در ایران از فروشگاههای تعاونی مصرف وجود دارد منطبق نیست.

هدف و نقش شرکتهای تعاونی مصرف در کویت الزاماً توزیع غیرانتفاعی کالاها و خدمات و با هدف تنظیم بازار نیست. هر چند قانون مربوطه از عرضه کالاها و خدمات با



رابطه مدیریت و بازاریابی

ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد

- یکی از وظایف اساسی موسسات غیرانتفاعی تلاش برای افزایش سرمایه است. این افزایش سرمایه در مورد موسسات کوچک و نیز آنهایی که ناچارند با سازمانهای بزرگتر رقابت کنند از اهمیت زیادتری برخوردار است. بنابراین طراحی برنامه‌های بازاریابی موفق می‌تواند از طریق افزایش سرمایه در توفیق اینگونه سازمانها موثر باشد. - تهیه و تولید قبل از هر چیز مبتنی بر بازده سرمایه است. هر چند در مرحله نخست، این بازده محرز یا تضمین شده است اما این مرحله به ما می‌گوید که کدام کالاها یا خدمات را باید تهیه و عرضه کرد.

یاد شده نیز نمی‌تواند از بازاریابی صرف نظر کند. برای مثال، ممکن است علی‌رغم عمر نسبتاً طولانی تعاونیها در یک جامعه، مردم نسبت به آن اطلاعات کافی نداشته باشند. طبعاً، دادن چنین اطلاعاتی به اعضاء از وظایف مدیریت تعاونیها است.

از سوی دیگر، یکی از وظایف اساسی موسسات غیرانتفاعی تلاش برای افزایش سرمایه است. این افزایش سرمایه در مورد موسسات کوچک، و نیز آنهایی که ناچارند با سازمانهای بزرگتر رقابت کنند، از اهمیت زیادتری برخوردار است. بنابراین، طراحی برنامه‌های بازاریابی موفق می‌تواند از طریق افزایش سرمایه در توفیق اینگونه سازمانها موثر باشد.

اصول بازاریابی

با توجه به آنچه گذشت، ضرورت بازاریابی برای کلیه سازمانهای انتفاعی و غیرانتفاعی محرز است، در اینجا به بررسی اصول یا عناصر موثر در توفیق اقدامات بازاریابی می‌پردازیم. البته شایان یادآوری است که احتمال می‌رود متخصصان دیگر برای

است از هر نوع فعالیت برای پیدا کردن مشتری، دادن اطلاعات لازم به او، ترغیب او به مصرف و تامین کالاها و خدمات برای رفع این نیاز. بنابراین، پژوهش در بازار موجود برای شناخت موقعیت کنونی، تبلیغ برای معرفی کالاها و خدمات جدید، ایجاد تصویر مثبت در ذهن مصرف‌کننده درباره این کالاها و خدمات، وظیفه بازاریاب است. در نتیجه، فروش را باید تنها یکی از وظایف بازاریاب دانست: این وظیفه عبارت است از تحویل کالا یا ارائه خدمات به مشتری به طور بالفعل و خواستاری آن در زمان و مکان مقرر.

بازاریابی در موسسات غیرانتفاعی

اگر چه بازاریابی به طور معمول درخصوص موسسات انتفاعی مطرح می‌شود، اما با توجه به تحولات متعدد اجتماعی - اقتصادی عصر ما، لازم است این موضوع در موسسات غیرانتفاعی نظیر شرکتهای تعاونی نیز مورد توجه قرار گیرد. در واقع، هر چند موسسات اخیر در ردیف سازمانهای عام‌المنفعه قرار دارد، اما چون اکثر مشتریان آن درباره کم و کیف فعالیت شرکتهای یاد شده اطلاع کافی ندارند، می‌توان گفت که مدیریت شرکتهای

بازاریابی از وظایف مدیرانی است که موسسات انتفاعی دارند. به همین دلیل، توفیق چنین موسساتی علاوه بر سایر عوامل، به بازاریابی نیز بستگی تام دارد، زیرا در غیراین صورت، امکان ادامه حیات موسسه بسیار اندک است. بازاریابی را می‌توان تعیین نیاز جامعه به کالاها و خدمات و تلاش برای رفع این نیازها به شیوه‌ای معقول و سودآور تعریف کرد. به بیان دیگر، اگر چه بازاریابی نمی‌تواند به مصرف‌کننده بگوید چه نیازهایی باید داشته باشد، اما می‌تواند با برآورد دقیق این نیازها، درصد رفع آن برآید. طبعاً برآورده ساختن منطقی اینگونه نیازها موجب می‌شود که مصرف‌کننده نیازهای تازه‌ای پیدا کند که باز هم رفع آن از وظایف بازاریابی خواهد بود. برای مثال، روزی که تلویزیون رنگی وجود نداشت، نیازهایی مطرح بود که تبلیغات سیاه و سفید عنوان می‌کرد، اما با گسترش تلویزیون رنگی نوع و کم و کیف نیازها نیز تغییر کرده است.

از طرف دیگر، به طور معمول بازاریابی را معادل فروش می‌دانند، حال آنکه توضیح زیر این نکته را روشن می‌سازد. بازاریابی عبارت



این منظور اصول یا عناصر دیگری عنوان کنند. بنابراین، آنچه در زیر می‌آید، آرای یک نفر است و مدیران علاقه‌مند می‌توانند به آرای دیگر متخصصان نیز رجوع کنند. اصول یاد شده به شرح زیر است:

۱- توسعه فعالیت، یعنی تبلیغ، فروش، برقراری روابط عمومی سالم و سازنده، و ایجاد تصاویر مطلوب در اذهان مشتریان درباره کالاها و خدمات.

۲- طراحی تولید، یعنی تدوین برنامه‌های دقیق برای تولید کالا، ارائه خدمات با کیفیت بالا، و ارائه خدمات پس از فروش در صورت امکان.

۳- قیمت‌گذاری، یا در نظر گرفتن کیفیت کالاها و خدمات، شرایط بازار، قدرت خرید مردم، و استفاده از طرحهای اعتباری در هنگام لزوم.

۴- عامل مکان، یعنی تعیین بهترین شیوه عرضه کالاها و خدمات از حیث مکانی به مشتریان. این کار می‌تواند از طریق نمایندگیها، عمده‌فروشان، عرضه مستقیم، و مانند آن انجام شود.

خلاصه اصول یاد شده در شکل شماره ۱ آمده است!

شکل شماره ۱: اصول یا عناصر مهم بازاریابی

توسعه فعالیت	طراحی تولید
قیمت‌گذاری	عامل مکان
تبلیغ	فروش
ایجاد تصویر مطلوب	روابط عمومی
طراحی تولید - توجه به کیفیت خدمات پس از فروش	
تعیین سیاست قیمت‌گذاری	
تعیین سیاست اعتباری	
تعیین مجاری دسترسی به کالاها و خدمات	

بدون شک، استفاده از هر عامل یا اصل در هر زمان و مکان به شرایط اقتصادی، میزان و قدرت رقابت، نیاز موسسه به پول، و دهها

حفظ بازار را به یک تعبیر مرحله بلوغ فعالیت می‌نامند در این مرحله کالاها یا خدمات به اندازه کافی بازار مصرف پیدا کرده و وظیفه مدیر و بخش بازاریابی است که با مراقبت کامل بر تولید و عرضه کالاها یا خدمات، بازاری را که به دست آمده حفظ کند.

پژوهش قبل از بازاریابی

معمولاً پیش از تصمیم‌گیری برای تهیه کالا یا عرضه خدمات جدید و همچنین پیش از اخذ تصمیم در مورد توسعه فعالیت‌های موجود، بهتر است از بازار آن کالاها یا خدمات اطمینان حاصل شود، زیرا در غیر این صورت منابع مادی و انسانی که در راه تولید یا عرضه کالاها و خدمات صرف شده، به هدر خواهد رفت. به عنوان مثال، چنانچه یک شرکت تولیدی بخواهد ماده غذایی جدیدی به بازار عرضه کند، لازم است قبل از هر کار ذائقه مصرف‌کنندگان را نسبت به آن ماده غذایی بشناسد تا بتواند کالای خود را براساس آن تولید و عرضه کند. همچنین، در ایجاد شعبه و نمایندگی نیز باید از پژوهش بازار استفاده کرد. منظور از پژوهش بازار، همان تحقیقاتی است که پیش از هر اقدام ضرورت دارد. برای این منظور می‌توان درباره جمعیت منطقه‌ای که قرار است نمایندگی یا شعبه در آن ایجاد شود، عده کسانی که ممکن است عملاً مشتری

عامل دیگر بستگی دارد. به همین دلیل، تعجب آور نیست اگر گفته شود که در یک زمان و یک مکان دو موسسه همنام و مشابه ممکن است برای بازاریابی از دو اصل کاملاً متفاوت استفاده کنند. برای مثال، هرگاه رقابت بسیار شدید باشد، و دو موسسه مشابه کالاهایی با کم و کیف نسبتاً مشابه تولید و عرضه کنند، موسسه‌ای که بتواند از بسته‌بندی جالبتری استفاده نماید، موفق‌تر خواهد بود.

مثال دیگر، قیمت‌گذاری است. به طور معمول مصرف‌کننده کالاها یا خدمات ارزان را فاقد مرغوبیت کافی می‌داند. به این دلیل، هر قدر کیفیت کالا خوب باشد، اگر به قیمتی پایین‌تر از کالاهای مشابه عرضه شود، مصرف‌کننده در مرغوبیت آن تردید می‌کند، یا این کار را دلیل نزدیک شدن موسسه صاحب یا فروشنده آن کالا به ورشکستگی می‌پندارد. بنابراین، رعایت اصل قیمت‌گذاری در چنین شرایطی می‌تواند تضمین‌کننده ادامه بقای موسسه باشد.

نمایندگی یا شعبه باشند، متوسط درآمد مردم، عادات خرید و سلیقه‌های آنان و مسایل مشابه بررسی و سپس اقدام کرد.

برای آنکه پژوهش بازار موفق باشد، لازم است به دو طریق زیر اقدام شود:

الف - پژوهش در زمینه سوابق موضوع اعم از آنچه در سازمان یا خارج از آن وجود دارد، طرحهای انجام شده یا در دست انجام، اقلام فروش و درآمد، آرای مشتریان که به صورت نامه یا شکوایه دریافت شده است، پیشنهادهای کارکنان و نمایندگان موسسه، بررسی انتشارات بخشهای دولتی و خصوصی، نشریه‌های فنی و تخصصی و مانند آن.

ب - پژوهش میدانی نظیر مصاحبه با مردم، استفاده از پرسشنامه برای نظرخواهی از مشتریان بالفعل یا بالقوه، نمونه‌گیری جمعیتی و ارائه نمونه‌های کالاها و خدمات به جامعه و دریافت واکنش از آن، توزیع بخشی از کالاها و خدمات به رایگان برای پیدا کردن بازار، استفاده از انواع تبلیغات.

بررسیهای یاد شده را می‌توان به صورت زیر خلاصه کرد.

شکل شماره ۲: خلاصه وضعیت پژوهش بازار درباره کالاها و خدمات

بررسی	تهیه و تولید	عرضه به بازار	حفظ بازار	تنزل موفقیت
			(سود)	
	جریان سرمایه نقدی		زمان	

در توضیح شکل شماره ۲ موارد زیر شایان یادآوری است:

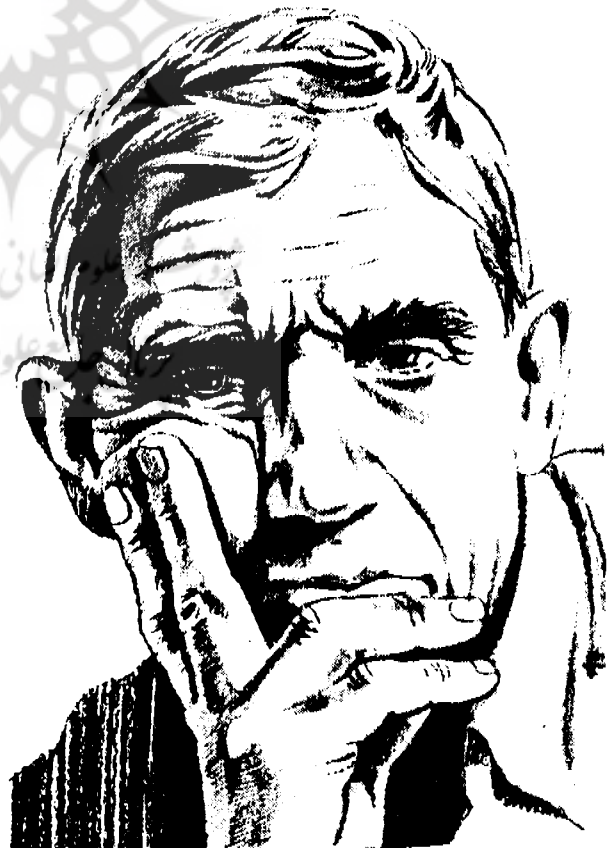
۱- بررسی کلیه پژوهشهای بازار اعم از پژوهشهای موسوم به کتابخانه‌ای (مورد الف یاد شده) و پژوهشهای میدانی (مورد ب فوق) است به منظور آنکه معلوم گردد هزینه‌هایی که قرار است صرف شود تا چه حد با اوضاع جاری هماهنگی دارد و بازده آن چقدر خواهد بود.

۲- تهیه و تولید قبل از هر چیز مبتنی بر بازده سرمایه است، هر چند در مرحله نخست این بازده محرز یا تضمین شده است. به بیان دیگر، مرحله نخست به ما می‌گوید که کدام کالاها یا خدمات را باید تهیه و عرضه کرد. بنابراین، مرحله دوم، قسمت اجرایی کار را شامل می‌شود ضمن اینکه در این مرحله به ابتکار و نوآوری و نوسازی فنی نیز نظر داریم.

۳- عرضه به بازار عبارت است از ارائه کالاها و خدمات در بهترین و مناسبترین زمان به شایسته‌ترین بازار مصرف. طبعاً، چنانچه کیفیت کالاها و خدمات، و زمان و مکان مورد توجه قرار گیرد، می‌توان امیدوار بود که این مرحله با توفیق همراه باشد. بی‌شک، چنانچه عرضه به بازار مرتبط با نوآوری باشد، در روزها و ماههای اول چندان پیشرفتی حاصل نمی‌شود، اما اگر کیفیت مورد توجه قرار گرفته باشد، کالاها یا خدمات ابتکاری بازار خوبی پیدا می‌کند و رفته رفته هم سودآورتر و هم انگیزه تولید بیشتر می‌شود. در این حالت، چنانچه رقیب نداشته باشیم یا عده رقبای کمتر باشد، توفیق ما زیادتر خواهد بود.

۴- حفظ بازار را به یک تعبیر دیگر «مرحله بلوغ فعالیت» می‌نامند. در این مرحله کالاها یا خدمات به اندازه کافی بازار مصرف پیدا کرده و وظیفه مدیر و بخش بازاریابی است که با مراقبت کامل بر تولید و عرضه کالاها یا خدمات، بازاری را که به دست آمده حفظ کند. معمولاً در این مرحله تعداد رقبای زیادتر شده و کار سازمان برای نگهداری بازارهایی که به دست آورده، سنگین تر است. در این مرحله هزینه‌های تازه‌ای نظیر هزینه تبلیغات مطرح می‌شود که در کنار سایر عوامل باید مورد توجه قرار گیرد.

۵- تنزل موفقیت نتیجه کم توجهی به کلیه مراحل اول تا چهارم است که در نهایت به ورشکستگی سازمان منجر می‌گردد. بنابراین، برای احتراز از چنین سرنوشتی، التفات به مراحل یک تا چهار اهمیت حیاتی دارد.





از: فرشته مدرسی

«چگونه می‌توان وقت خود را تنظیم کرد؟»

- برای صرفه‌جویی در زمان یکی از عواملی که بسیار موثر است، برنامه‌ریزی زمان است. بدین ترتیب که وقت را می‌بایست به کارهایی که می‌خواهید انجام بدهید تخصیص دهید.

هیچ شابهتی بین این داستان و روش کار خود شما وجود دارد؟ برای مثال آیا اتفاق افتاده است که شما برای دیدن یکی از کارمندانتان بروید اما به سرعت مراجعت کرده و یک جعبه از ابزار ساخته شده را از نظر کیفیت مورد بازرسی قرار دهید. در راه برای صحبت کردن با یکی دیگر از کارکنان معطل شوید، در همین وقت بازگشته و تلفن را جواب دهید و زمانی که گوشی را گذاشتید، به سؤال یکی از کارگران پاسخ گوئید و به این ترتیب هیچوقت موفق به دیدن فردی که عازم دیدن او بودید نشوید!؟

محلی گذاشته بود، شروع به کاشتن سبزمینی‌ها کرد. پس از خاتمه کار از کنار تل چوب‌هایی که قبلاً بریده شده بود عبور کرد. به فکر افتاد که اجاق آشپزخانه منزل نیز هیزم ندارد، مقداری از چوب را برای بردن به خانه برداشت. در همین اثناء یکی از گوسفندان که مریض بود و در آغل مانده بود از آغل فرار کرد. کشاورز چوب را انداخت و در پی گوسفند رفت...

تصور می‌شود مجبور به ادامه داستان نباشیم، آنچه مهم به نظر می‌رسد مفهومی است که این داستان به ذهن متبادر می‌کند. آیا

اولین سؤال این است که آیا شما در زمره افرادی هستید که سرتان خیلی شلوغ است؟ این سؤال ما را به یاد یک داستان قدیمی می‌اندازد که روزی کشاورزی به همسرش گفت: قصد دارد مزرعه بالایی را شخم بزند. صبح روز بعد با همین قصد از خانه خارج شد، ابتدا برای برداشتن روغن جهت روغنکاری تراکتور به انبار رفت، در راه بازگشت از انبار مشاهده کرد که آن روز به مرغ و خروسها هم دانه داده نشده است. پس به انبار غله رفت و مقداری دانه برداشت، در راه بازگشت به چند گونی سبزمینی برخورد که برای کاشتن در

اگر چه این داستانها به نظر اغراق آمیز می آید ولی مبین این نکته است که تعداد زیادی از سرپرستان همیشه آنقدر مشغله دارند که وقت انجام دادن کاری را که باید انجام دهند ندارند. در واقع شاید بتوان گفت نداشتن قاعده و سیستم صحیحی برای تنظیم وقت تمام این مشکلات را به وجود می آورد. هر چه قدر بیشتر با نظم و قاعده عمل کنید، بهتر می توانید از وقت خود استفاده نمایید. به قول یکی از افراد اهل نظر، وقت یک سرپرست در چهار زمینه صرف می گردد:

۱- خرده کاریهای روزانه نظیر کنترل حضور و غیاب کارکنان، پر کردن اسناد پرداخت توزیع فیشهای حقوق و دریافت مراسلات پستی و غیره. اینگونه کارها هر چند که بخش بسیار کوچکی از کار شما را تشکیل می دهد ولی اگر شما بیش از حد لازم به آنها بها دهید، می تواند بخش اعظم وقت شما را تا حد ۲۰ تا ۳۰٪ به خود اختصاص دهد.

۲- وظایف مستمر شغل مورد تصدی نظیر نظارت به کار زیردستان، ارجاع کار، آموزش کارکنان جدید، کنترل نحوه اجرای کار زیردستان، راهنمایی و ارائه طریق به کارکنان و... این قسمت از کار از اهمیت بیشتری برخوردار است و شما می توانید بیشترین هم خود را در این زمینه صرف نمایید.

۳- ماموریت های خاص، نظیر آنکه مافوق شما از شما بخواهد که در این ماه بر روی طرح خاصی کار کنید. این ماموریت ها می تواند کارهای اندکی علاوه بر وظایف مستمر شما باشد که در این صورت شما ضمن تخصیص فرصت لازم برای انجام آن مجبورید تلاش بیشتری نیز به عمل آورید.

۴- خلاقیت و نوآوری در کار، نظیر طرح یک فکر و ایده نو و جدید و یا استفاده تازه و بیشتر از یک محصول و یا روش و یا تکنیک موجود.

سرپرستی مورد توجه همگان قرار می گیرد که در این زمینه نیز وقت و فرصت مناسبی را اختصاص داده و موقعیتهایی را کسب نماید.

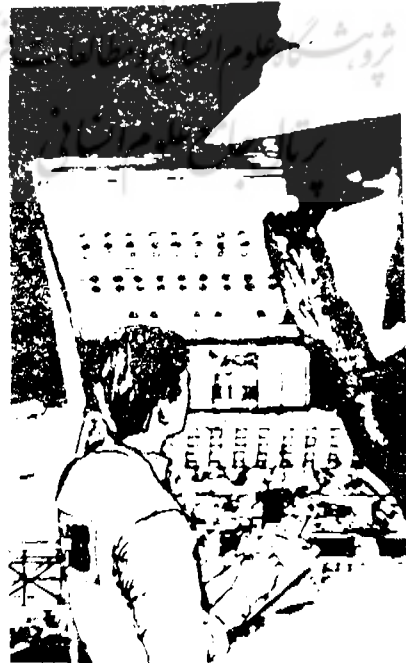
* چگونه می توان در وقت صرفه جویی کرد؟

- اولین کار و اقدام آن است که در طول یک هفته به طور دقیق و از روی ساعت کارهایی را که می کنیم ثبت نمایم.

- در قدم بعدی زمان مصروفه برای هر یک از کارها را متناسب با زمینه های ۴ گانه پیش گفته مورد تحلیل قرار دهیم.

- بعداً مشخص کنیم که برای کارها در هر زمینه چقدر وقت اضافی مصرف کرده ایم و چقدر از آن را می توان به زیردستان واگذار نمود به نحوی که خرده کاریهای روزانه کمتر از ۱۰٪ زمان را به خود اختصاص دهد، زمان مصروفه برای انجام وظایف مستمر شغل مورد تصدی حداکثر از ۷۰٪ تجاوز ننماید و حداکثر ۱۰ تا ۱۵٪ وقت به انجام ماموریت های خاص اختصاص یابد.

در تحلیل نهایی باید دید که آیا زمانی برای کارهای خلاق و نوآوری در کارها باقی می ماند. یک مدیر موفق سعی می کند وقت لازم و کافی را در کنار انجام دیگر وظایف برای خلاقیت و نوآوری در محیط کار در نظر بگیرد. برای صرفه جویی در زمان یکی از عواملی که بسیار موثر است، برنامه ریزی زمان است. بدین ترتیب که وقت را می بایست به



کارهایی که می خواهید انجام بدهید تخصیص دهید و به عبارت دیگر برای هر کاری زمان خاصی را در نظر بگیرید. برای تنظیم بهتر وقت می توان ۵ تدبیر عمده را به کار گرفت:

۱- در نخستین قدم کارهایی را که می خواهید انجام دهید ارزیابی کنید. بعضی اوقات بیش از ۸۵٪ مسائلی که شما پیش رو دارید ارزش آن را ندارد که بیش از دقایقی از وقت شما را بگیرد، بنابراین باید موضوعتان را در قبال مسائل مبتلا به قاطعانه روشن کنید. مثلاً بگوئید «من این کار را می کنم» و یا «من این کار را نمی کنم» مسلماً همکاران و زیردستان شما نیز از این رویه شما بیشتر راضی خواهند بود. حتی اگر حق به جانب شما نباشد. به طور کلی هیچ چیز مثل یک جواب قاطع موجب صرفه جویی در وقت نمی شود.

۲- در مورد تعیین تاریخ انجام کارها دقت و صراحت کافی مدنظر داشته باشید. برای مثال اگر شما به چند نفر قول دهید که روزی از روزهای هفت آینده به دیدن آنها خواهید رفت، در حقیقت چیزی را روشن نکرده اید و احتمالاً همه آنها در یک روز خاص منتظر شما خواهند ماند، در حالیکه اگر روزهای هفته را مشخصاً به هر یک از آنها اختصاص دهید هرگز این اتفاق نیفتاده و در وقت شما و دیگران نیز صرفه جویی خواهد شد.

۳- در پاسخ به پیامهای تلفنی که می تواند وقت زیادی را از شما بگیرد، بهتر است ترتیبی اتخاذ کنید که صرفاً به پیامهای ضروری پاسخ دهید. برای این کار بهتر است دیگری را مامور این کار کنید. مضافاً آنکه به جای مکالمات تلفنی داخلی از پیامهای مکتوب اداری استفاده نمائید تا از اطلاع کلام و صرف بیهوده وقت بوسیله تلفن جلوگیری به عمل آید.

۴- بیش از حد به حافظه تان اعتماد نکنید. کارهایی که روزانه می خواهید انجام دهید یادداشت کنید و به ترتیب اولویت نسبت به هر یک از آنها اقدام لازم را معمول دارید.

۵- اگر چه تماس و صحبت با همکاران و زیردستان برای یک مدیر بسیار مهم و

- در بعضی اوقات بیش از ۸۵٪ مسائلی که شما پیش رو دارید ارزش آن را ندارد که بیش از دقایقی از وقت شما را بگیرد بنابراین موضعتان را در قبال مسائل مبتلا به قاطعانه روشن کنید. مثلاً بگویید من این کار را می‌کنم و یا این کار را نمی‌کنم. مسلماً همکاران و زیردستان شما نیز از این رویه شما بیشتر راضی خواهند بود حتی اگر حق به جانب شما نباشد.

تجربه نشان داده است که هرگاه مدیر در تمام کارها مداخله نموده و در جزئی‌ترین فعالیتها وارد عمل شود، پس از مدتی چاره‌ای نخواهد داشت جز اینکه کار مدیریت را یکسره رها نماید.

اولین شرط تفویض اختیار اعتقاد به این نکته است که بایستی به همکاران اعتماد داشت و به این نکته واقف بود که در هر حال بدون دخالت شما نیز کارها به خوبی می‌تواند پیش

بردارند. علاوه بر این باید گفت که بسیاری از کارکنان از اینکه کارهای مدیریتی به آنها واگذار شده است احساس می‌کنند افراد مهمی هستند که روی آنها حساب می‌شود، قطع نظر از همه توجیحات فوق، تفویض اختیار حداقل این حسن را دارد که در وقت مدیر صرفه‌جویی می‌کند. در یک کلام می‌توان چنین اظهار داشت که تفویض اختیار جوهره و اساس یک مدیریت مبتنی بر عقل و منطق می‌باشد.



ضروری است لکن اگر تحت کنترل قرار نگیرد، می‌تواند حتی تمام وقت یک مدیر را اشغال کند. پس بنابراین صحبت‌های معمولی را باید تا حد امکان کوتاه کرد و وقت را به مطالب بیهوده ضایع نکرده و به هدر نداد.

* - صرفه‌جویی در وقت از طریق مدیریت بر مبنای استثنائات

مدیریت بر مبنای استثنائات در ساده‌ترین شکل خود عبارتست از سیستمی از شناخت و ارتباط که صرفاً مواقعی که نیاز به توجه مدیر دارد از خود واکنش نشان می‌دهد. به عبارت دیگر مدیر لازم نیست در تمام کارها دخالت کند، چنین سیستمهایی خود به خود فرآیند مدیریت را ساده و کوتاه نموده و در وقت مدیر صرفه‌جویی می‌کند و اجازه می‌دهد که مدیر به حل مشکلاتی بپردازد که از عهده کارکنان خارج است و سایر کارها را به زیردستان تفویض نماید، مثالی در این مورد موضوع را روشن می‌کند:

اگر شما مدیریت بر امر حمل و نقل کالا را در یک واحد تولیدی بر عهده دارید، ابتدا لازم است استانداردی را در مورد جابه‌جایی کالا تهیه و بکار ببرید. به طور مثال استاندارد را تعیین کنید که براساس آن هر کامیونی روزانه ۲۵۰۰ بسته را جا به جا نماید. تعداد بسته‌هایی را که روزانه حمل شده است بر روی کاغذی یادداشت نمایید. چنانچه ملاحظه کردید که انحراف از استاندارد شما حداکثر به ۵۰ بسته می‌رسد. کار را همچنان ادامه دهید. ولی در صورتی که انحراف استاندارد شما از این مقدار تجاوز کرد، لازم است به مسؤل حمل و نقل تذکر دهید که فوراً شما را در جریان کار قرار دهد. در اینجا این سؤال پیش می‌آید که چنانچه شما بخش اعظم کارها را به زیردستان خود واگذارید آیا متهم نمی‌شوید به اینکه از زیر بار کار شانه خالی کرده‌اید. جواب این است که نه این چنین نیست، چرا که زیردستان نیز در چنین وضعی بیشتر اشتیاق دارند که همگام با شما به اجرای کارها

برود، با این تفاوت که ممکن است زیردستان شما در انجام امور مفوضه اولویتها و عوامل دیگری را غیر از آنچه شما در نظر دارید مورد عمل قرار بدهند. به هر صورت بایستی این واقعیت را بپذیرد چه در غیراین صورت، هرگز نمی‌توانید در مقام یک مدیر اعصاب و روان خود را سالم نگه دارید.

* - آیا یک میز خالی از کارهای انباشته شده نشانه وجود یک برنامه‌ریزی درست و دقیق می‌باشد؟

وجود میزی که کارهای مختلف روی آن انباشته نیست صرفاً نشانگر فضای آکنده از نظم و کارآئی است و به جز این اهمیت دیگر بر آن مرتب نیست. یکی از صاحبان صنایع معتبر می‌گوید: «بارها در طول عمرم از مدیرانی شنیده‌ام که میز کارشان از کارهای مختلف خالی بوده و آنچنان به برنامه‌ریزیهای عملیاتی پرداخته‌اند که وقتشان تماماً مصرف برنامه‌ریزیهای بلندمدت می‌شده است. اما شخصاً یادم ندارم که کسی را با این توصیفات دیده باشم و معتقدم اگر چنین کسانی نیز در واقع وجود داشته باشند، سالهاست که تواناییهای خود را در مدیریت و حتی تفکر از دست داده‌اند.»

سوالی که در اینجا پیش می‌آید آنست که کارهایی که روی میز مدیر جمع می‌شود از کجا ناشی می‌شود؟ به طور کلی می‌توان گفت آن کارها از سه منبع ناشی می‌شود:

- اطلاعات و آمار مربوط به عملیات اجرایی، گزارشات، نشریات، مقالات و

- یک مدیر موفق سعی می‌کند وقت لازم و کافی را در کنار انجام دیگر وظایف برای خلاقیت و نوآوری در محیط کار در نظر بگیرد.

که بخش اعظم مطالبی که روی میز مدیر انباشته می‌شود از این دسته می‌باشد.

حال باید دید که چه باید کرد تا از حجم مکاتبات و کارهای نوشتاری مدیر کاسته شود. این کار از سه طریق امکانپذیر است:

۱- دور ریختن چیزهایی که نیازی به آنها نیست. این جا در حقیقت نقطه آغاز کار است. اغلب اتفاق می‌افتاده است که مدیران سفارش کرده‌اند تا اطلاعاتی برای آنها فرستاده شود و پس از آنکه متوجه شده‌اند دیگر نیازی به آن نیست، فراموش کرده‌اند تقاضای خود را پس بگیرند.

۲- کنار گذاشتن مطالبی که مطالعه آنها در حال حاضر از اولویت برخوردار نیست.

اینگونه مطالب را بهتر است در قفسه یا جایی کنار میز کارتان قرار دهید تا در فرصتهای مناسب در اداره یا منزل مورد مطالعه قرار دهید و پس از آن دیگر آنها را نگه نداشته و برای مطالعه به دیگران بدهید. بهترین کار آنست که اینگونه مطالب را به یک کارمند تازه کار خود بسپارید تا ضمن مطالعه و یادگیری، مطالب عمده و به درد بخور آن را برای مطالعه شما استخراج و تلخیص نماید.

۳- کارهای مهم را به سرعت انجام داده و رد کنید. به طور مثال چنانچه یکی از مدیران مافوق یا مادون شما، نیاز به اطلاعاتی که در اختیار شما است پیدا کرد، فی‌الوقت آنرا برای او ارسال دارید تا به این ترتیب از حجم کارهای انباشته شده بر روی میز شما کاسته شود.

نوشتارهای متفرقه و غالباً بردرد نخور.

- اطلاعات و آمار مربوط به عملیات اجرایی نظیر گزارشات روزانه از پیشرفت کارها، سفارشات، لیست پرداخت‌ها و غیره در واقع تضمینی برای استمرار فعالیت است که مدیریت و مدیر از طریق این اطلاعات در جریان کارها قرار می‌گیرد و مدیر در هر شرایطی برای دسترسی به اینگونه اطلاعات نیازمند است.

- نشریات، کتابها و مجلات، اینگونه اطلاعات در زمره اطلاعاتی هستند که مدیر برای تجهیز و تقویت بنیه اطلاعاتی و فنی خود و آگاهی از پیشرفته‌ها و تحولات جهانی مرتبط با کار خود مایل است حتی‌الامکان آنها را مطالعه نماید.

- مطالب متفرقه که ممکن است ماهیتاً در زمره مصادیقی همانند مصادیق دو دسته اول باشد ولی دیگر مورد نیاز مدیر نیست. به عبارت دیگر مدیر زمانی آنها را درخواست کرده است ولی بعداً یا متوجه شده است که ارزش مطالعه ندارد و یا اینکه زمان آن سپری شده است. باعث تعجب خواهد بود اگر بدانید

- در پاسخ به پیامهای تلفنی که می‌تواند وقت زیادی را از شما بگیرد بهتر است ترتیبی اتخاذ کنید که صرفاً به پیامهای ضروری پاسخ دهید. برای این کار بهتر است فرد دیگری را مأمور این کار کنید مضافاً اینکه به جای مکالمات تلفنی داخلی از پیامهای مکتوب اداری استفاده نمایید تا از اطاله کلام و صرف بیهوده وقت بوسیله تلفن جلوگیری به عمل آید.

زمان بندی کارها در واقع کلید برنامه ریزی زمان تلقی می شود. از آنجا که هر روز مسائل خاصی را در خود نهفته دارد، لذا ضرورت دارد که روزانه در اولین فرصت پنج دقیقه از وقت خویش را برای برنامه ریزی صرف کنید. روز را با تخصیص زمان ویژه ای برای خواندن نامه های واصله شروع کنید و سعی نمائید هر چه زودتر اینکار را به اتمام برسانید تا بتوانید سریع تر برای آن روز برنامه ریزی کنید برای این کار در ابتدا لازم است در هر روز زمان مورد نیاز برای انجام مکاتبات اداری از پیش برآورد نمائید.

بعضی از روزها ممکن است پاسخ های معمولی و متداول به نامه ها و یا شکایات واصله کمتر از نیم ساعت از وقت شما را بگیرد، در



کارهای روزانه خوب و بهتر ساز مانده می کنید؟

حالیکه در بعضی از موارد ممکن است پاسخ به یک نامه بیش از چند ساعت وقت لازم داشته باشد. بنابراین ساده لوحانه است اگر بدون برآورد حجم کاری که در پیش رو داریم بخواهیم کار روزانه را شروع کنیم. در رابطه با برنامه ریزی کار روزانه می توان حداکثر استفاده را از تقویم روی میز به عمل آورد، به این معنی که کارهایی را که آن روز باید انجام دهید روی آن یادداشت کنید. یک رویه خوب دیگر که بسیار می تواند مفید واقع شود آنست که قبل از ترک اداره تمام کارهای مکاتبه ای آن روز را به اتمام برسانید تا بدین ترتیب صبح روز بعد با انبوهی از کارهای معوقه مواجه نگردید.

در اینجا سوالی که مطرح می شود این است که آیا راهی برای انجام سریع تر مکاتبات اداری وجود دارد؟ جواب این سوال مثبت است. قاطعیت به عنوان یکی از اصول مدیریت و رهبری کمک موثری در خلاصی شما از

زیر بار مکاتبات انباشته شده روی میز کارتان است. بنابراین کار را با قاطعیت و سرعت انجام دهید چرا که پشت گوش انداختن کارها آنها را مشکل تر و بزرگتر می کند و سرعت در کار در واقع نوعی صرفه جویی در وقت به حساب می آید.

چگونه می توانید نامه ها و مدارک و اسنادتان را بایگانی کنید که دسترسی به آنها آسان باشد؟

در اینجا قصد ما بحث در مورد سیستم های بایگانی نیست ولی اگر کار بایگانی را خودتان انجام می دهید آنرا به صورت ساده تنظیم نمائید و از ایجاد یک بایگانی شخصی و مضاعف خودداری کنید. بدین معنی که اگر نسخه ای از کارها جای دیگری در اداره بایگانی می شود شما هم یک بایگانی دیگر در اتاق کارتان ایجاد نکنید.

هیچ وقت به روی پوشه ها و پرونده ها

برچسب «عمومی» یا «متفرقه» نزنید. بلکه سعی کنید برچسب ها گویا و مشخص کننده محتویات پرونده باشد. نظیر «گزارشات»، «آئین نامه های اجرایی» و غیره. در یک پرونده می توانید چند موضوع را در پوشه های مختلف بایگانی کنید تا بدین ترتیب ضمن آنکه مطالب از هم جدا می شود، از تشکیل پرونده های مختلف و متعدد که طبعاً جای بیشتری را نیز می گیرد خودداری شود. اگر تعداد مکاتبات شما زیاد است یک نسخه از نامه هایی را که می نویسید در یک پوشه نگهداری کنید و برای هر ماه یک پوشه و برای یک سال یک پرونده شامل ۱۲ پوشه درست کنید. در سال بعد برحسب ماه نامه های جدید را جایگزین نامه های سال قبل نمائید. بدین ترتیب پرونده شما ضمن آنکه بیشتر به روز خواهد بود قطور و حجیم نیز نمی شود.

چگونه توانایی شما در خواندن بر

صرفه‌جویی در وقت تاثیر می‌گذارد؟

تندخوانی برای مدیری که مایل است همواره اطلاعات و دانسته‌های خود را در رابطه با کارش افزایش دهد از اهمیت بسزایی برخوردار است. برای مثال اگر مدیری ۱۵۰ کلمه در دقیقه را می‌خواند و مدیر دیگری ۳۰۰ کلمه، در واقع مدیری که دقیقه‌ای ۳۰۰ کلمه می‌خواند در زمان واحدی می‌تواند دو برابر مدیر اولی به اطلاعات خویش بیفزاید. در اینجا سئوالی که مطرح می‌شود آنست که چگونه می‌توان تندتر خواند؟

اولین اقدام برای تندخواندن آنست که بتوانید خوب ببینید بنابراین، به خصوص با افزایش سن باید به طور مرتب به چشم پزشک مراجعه نمایید و اگر به عینک نیاز بود حتماً از آن استفاده کنید. وقتی از سلامت چشم خود مطمئن شدید قدم بعدی آنست که بدانید چگونه باید بخوانید. سعی کنید چشم خود را روی خطوط حرکت ندهید. چرا که در آن صورت خطوط و کلمات را خوانا و روشن نمی‌بینید. چشم را ثابت نگه دارید و سعی کنید

میدان دید را وسیع‌تر کنید مثلاً چندین کلمه را با هم ببینید. آنهایی که در خواندن کند هستند معمولاً میدان دید وسیعی ندارند. حتماً باید ضمن خواندن، معانی نیز به طور کامل درک شود. باید توجه داشت که برخی از افراد معنای آنچه را می‌خوانند به درستی درک نمی‌کنند. اینک شما در یک نوشته یا مطلبی که می‌خوانید بدانید هدفتان چیست و دنبال چه می‌گردید نیز بسیار در درک مطلب به شما کمک می‌کند. اما عواملی که سرعت خواندن شما را کم می‌کند عبارتست از:

۱- محدود بودن میدان دید

با یک کوشش آگاهانه می‌توان این مانع را از میان برداشت. به این ترتیب که سعی نمائید برای خواندن یک سطر بیش از دو یا سه بار دید خود را متمرکز نکنید.

۲- خیره شدن طولانی

اگر شما چشمتان را برای خواندن هر فزای بیش از حد بر روی مطلب خیره کنید، سرعت خواندن شما کم می‌شود بنابراین بایستی سعی

کنید چشمتان را سریع‌تر از روی خطوط عبور دهید.

۳- ضعف تمرکز فکر

خواندن را یک کار جدید تلقی کنید و موقع خواندن حواستان جای دیگری نباشد. تمرکز فکر به روی مطلب باعث سرعت در خواندن می‌شود.

۴- دوباره خوانی

بازخوانی جملات و فرازها یکی از کارهایی است که خواندن را کند می‌کند. باید توجه داشت که آنچه بدون توجه از زیر چشم ما رد شده معمولاً حائز اهمیت زیادی نبوده، بنابراین با اعتماد به نفس و اعتماد به تشخیص خود سعی کنید کمتر مطالبی را که خوانده‌اید از آن گذشته‌اید مورد بازخوانی قرار دهید.

۵- زمزمه کردن و تکان دادن لب‌ها

تکرار کلمات و تکان دادن لب‌ها عامل بسیار موثری در کم کردن سرعت خواندن است.

۶- عدم احاطه به لغات و کلمات

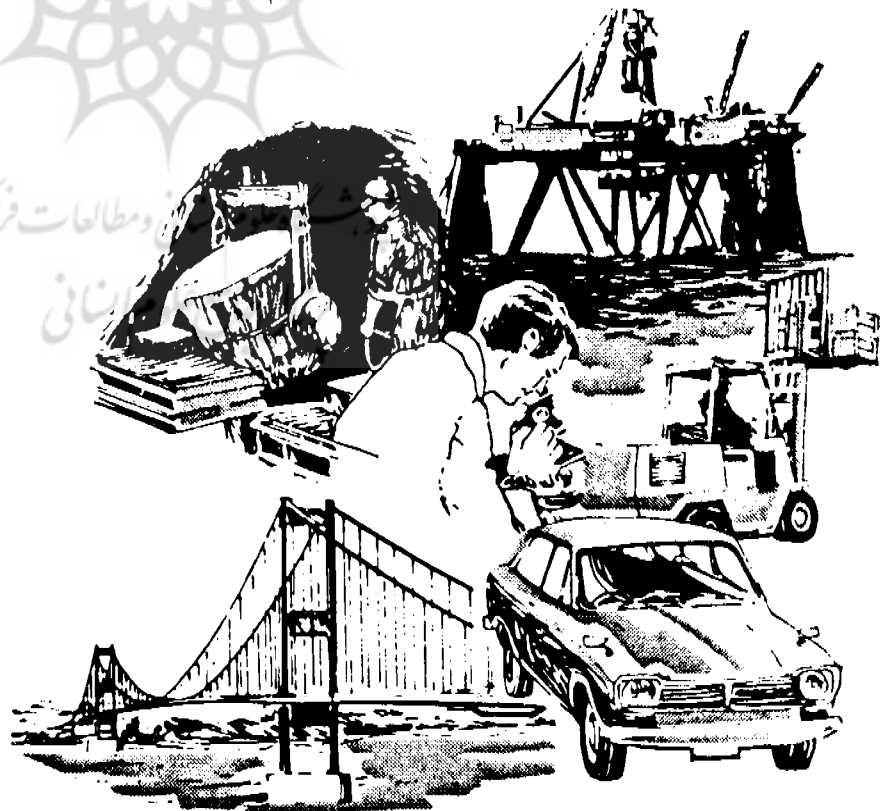
برای افزایش دامنه لغات و کلمات مورد استفاده حتماً ضرورت ندارد که فرد دارای تحصیلات عالی باشد. بلکه با مراجعه به فرهنگ لغات برای فهم و درک کلماتی که معانی آنرا نمی‌دانید، به تدریج می‌توانید دامنه احاطه خود را نسبت به کلمات و لغات افزایش دهید.

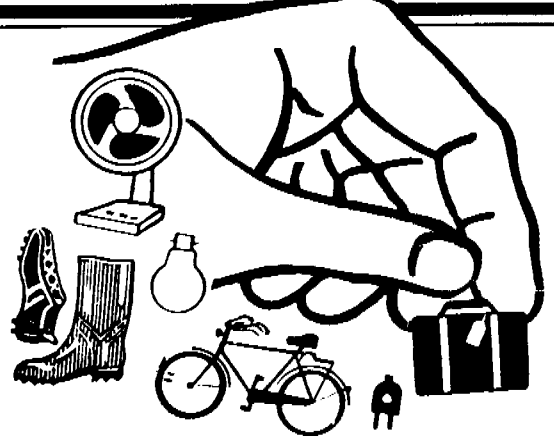
۷- ذهنیت ضعیف

بطور کلی هر چه قدر ذهن شما مطالب را زودتر و بیشتر بگیرد، سرعت خواندن شما افزایش می‌یابد.

۸- نداشتن تمرین

این یکی از بدترین عوامل بازدارنده در تندخوانی است. چرا که شما و چشم شما در طی سالها عادت‌های بدی را که در رابطه با





به کسب و کار خود رونق دهید

مترجم: محمد بلوریان تهرانی

۳

سئوالات، تمرینات و برنامه عملیاتی

ذیلاً در مورد هر کدام از مباحث سئوالاتی مطرح می شود که شما باید با توجه به شرایط و ویژگی های کار و کسب خود به آنها پاسخ گویند. پاسخ به این سئوالات شما را قادر می سازد نقاط ضعف و نقاط قوت خود را دریابید. سپس برای بهبود وضعیت با استفاده از نقاط قوت و در نظر گرفتن لزوم رفع نقاط ضعف، برنامه ریزی کنید.

۱- سئوالات

● سئوالات مربوط به قسمت فروش

- ۱- آیا می توانید به سرعت فروش کل موسسه خود را آری خیر در طول ماه گذشته محاسبه کرده یا به دست آورید؟
- ۲- آیا نام رقبای خود را می دانید؟
- ۳- آیا می دانید فروش قوی ترین رقیب شما چقدر است؟
- ۴- آیا می توانید همیشه کالاهای مورد درخواست مشتریان را عرضه و خدمات مورد نیاز آنان را ارائه نمایید؟
- ۵- آیا مشتریان شما اصولاً در مورد قیمت و کیفیت کالاهای شما راضی هستند؟
- ۶- آیا مشتریان شما انواع مختلف کالاهایی را که تولید می کنید و خدماتی را که ارائه می نمائید می شناسند؟
- ۷- آیا آمار موجودی خود را براساس تعداد و ارزش نگهداری می کنید؟
- ۸- در صورت وجود کالاهای و خدماتی که خوب به فروش

نمی روند، آیا روش های مخصوص ترویج آنها را بکار می برید؟

۹- آیا به طور منظم عرضه کالاهای رقبای را کنترل می کنید؟

۱۰- آیا در مورد رقبای خود، می دانید چه کالاها و خدمات ویژه ای عرضه می کنند که شما امکان عرضه آنها را ندارید؟

● سئوالات مربوط به قسمت خرید برای فروش

۱- خریدهای خود را با خریدهای رقبای خود در همین کار مقایسه کنید. آیا عمده فروش ها با شما حداقل همان شرایط قیمت و تخفیفی را که با دیگران عمل می کنند، معمول می دارند؟

۲- آیا کیفیت کالاهایی که به شما می دهند با دیگران برابر است؟

۳- آیا هر بار که خرید عمده ای انجام می دهید، حداقل از سه عمده فروش استعلام می گیرید؟

۴- آیا از عمده فروشی که در حال حاضر با او کار می کنید راضی هستید؟

۵- اگر از عمده فروش طرف حساب فعلی خود راضی نیستید، آیا می توانید آزادانه و بدون اشکال با دیگری کار کنید؟

۶- آیا سعی کرده اید عمده فروش های احتمالی یا بالقوه دیگری را پیدا کنید؟

۷- آیا از عمده فروش های بالقوه دیگر استعلام قیمت کرده اید؟

۸- آیا اگر بخواهید می توانید بهای کالاهای مورد نیاز خود را نقداً بپردازید؟

۹- آیا می توانید سریعاً بگویید در طول شش ماه گذشته از هر کدام از کالاها و مواد اولیه مورد نیاز خود، چه مقدار خرید کرده اید؟

۱۰- آیا می توانید سه روش اصلاح عملیات خرید را ذکر کنید؟

● سئوالات مربوط به قسمت کنترل موجودی

۱- آیا موجودی خود را منظمآ کنترل می کنید؟

۲- آیا همیشه و به مقدار کافی برای ارضای احتیاجات مشتریان خود، موجودی در اختیار دارید؟

۳- آیا تا بحال کوشش کرده اید متوسط اقلام و انواع موجودی کالای خود را کاهش دهید؟

۴- آیا می دانید از هر کدام از اقلام کالاهای خود، چقدر موجودی دارید؟

۵- آیا می توانید تمام اقلام موجود خود را ببینید

سود ناخالص شما چقدر خواهد بود اگر:

- قیمت خرید هر واحد از کالا ۷۰ واحد از پول ملی باشد.
- قیمت فروش هر واحد از کالا ۱۰۰ واحد از پول ملی باشد.



سود ناخالص = هزینه‌ها - فروش

$$100 \times 100 - 100 \times 70$$

مسئله دوم - اگر قیمت فروش خود را تا حد ۸۰ واحد پول ملی

کاهش دهید، فروش سالیانه شما تا حد ۲۰۰ عدد تخمین زده می‌شود با توجه به اینکه تعداد اقلام بیشتری از عمده‌فروش خریداری می‌کنید، وی به شما تخفیف خواهد داد و شما فقط ۵۵ واحد پول ملی برای هر واحد از ۲۰۰ عدد کالایی که می‌خرید می‌پردازید.

حساب کنید سود ناخالص شما در صورت فروش ۲۰۰ عدد از آن کالا چقدر است؟

سود ناخالص = هزینه‌ها - فروش

مسئله سوم - درک و پاسخ صحیح به هفت مورد زیر می‌تواند در

اصلاح روشهای خرید به شما کمک کند. در هر مورد اقداماتی را که انجام خواهید داد بنویسید.

الف - نیازهای خود را شناسایی کنید.

من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد:

..... (۱)

..... (۲)

..... (۳)

ب - عمده فروش مناسب را پیدا کنید.

من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد:

..... (۱)

..... (۲)

..... (۳)

ج - از چند عمده‌فروش، قیمت استعلام کنید.

من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد:

..... (۱)

..... (۲)

- و بشمارید؟
- ۶ - آیا جزییات مربوط به دریافت و مصرف اقلام موجودی را در یک دفتر یادداشت می‌کنید؟
- ۷ - آیا در هنگام کنترل موجودی، معمولاً برابر ارقام ثبت شده می‌توانید اقلام موجود را شمارش کنید و مغایرتی وجود ندارد؟
- ۸ - آیا می‌دانید پس از هر بار سفارش، چه مدتی باید برای دریافت اقلام مختلف منتظر بمانید؟
- ۹ - آیا می‌دانید چه مقدار اجناس قدیمی، ضایعاتی و بی‌مصرف در موجودی شما وجود دارد؟
- ۱۰ - آیا سعی می‌کنید با اقدامات ترویجی فوق‌العاده، خود را از شر وجود اجناس قدیمی، ضایعاتی و بی‌مصرف رها سازید؟

● سئوالات مربوط به قسمت اداره وجوه نقد

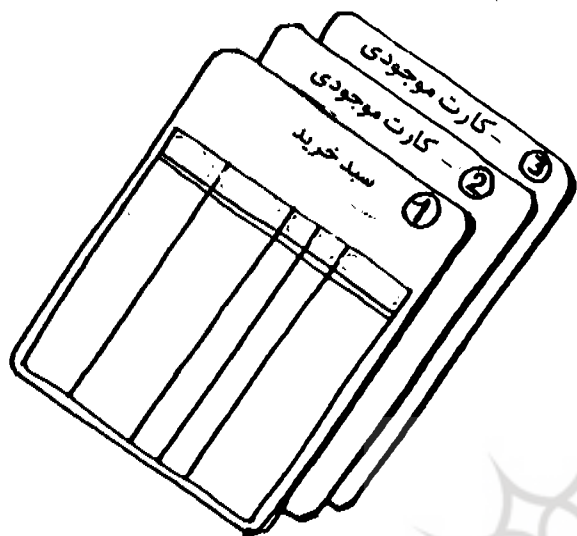
- ۱ - آیا می‌توانید سریعاً محاسبه کنید در طول ماه گذشته چه مقدار وصولی نقدی داشته‌اید؟
- ۲ - آیا شخص شما یا یک کارمند مورد اعتماد، صندوق را در اختیار دارد؟
- ۳ - آیا به اعضای خانواده خود و کارمندان موسسه دستور داده‌اید هرگز پولی از صندوق برندارند؟
- ۴ - آیا روش فعلی شما در ارتباط با وجوه نقد، مطمئن و خالی از خطر است؟
- ۵ - آیا به خود و اعضای خانواده خود که در موسسه شما به کار مشغولند، حقوق ثابتی می‌پردازید؟
- ۶ - آیا تمام دریافت‌ها و پرداخت‌های نقدی روزانه را در یک دفتر نقدی یا به کمک نوار ماشین صندوق ثبت و نگهداری می‌کنید؟
- ۷ - آیا موجودی پول نقد خود را در یک کشو قفل‌دار نگهداری می‌کنید؟
- ۸ - آیا برای هر بار فروش نقدی یک فاکتور تنظیم می‌کنید؟
- ۹ - آیا برای هر بار پرداخت نقدی یک سند تنظیم می‌کنید؟
- ۱۰ - آیا از بانک طرف حساب خود می‌خواهید که صورتحساب ماهانه شما را که نشان دهنده موجودی حساب بانکی موسسه است، برایتان ارسال دارد؟

۲- تمرینات

مسئله اول - فرض کنید که شما، ۱۰۰ عدد از کالایی معینی را در ظرف یکسال می‌فروشید. با توجه به دو اطلاع زیر، حساب کنید

شانزدهم تاسی و یکم ژانویه ۲۳ سبد فروخته شده است.
 پانزده ژانویه ۱۰۰ سبد سفارش داده شده است.
 دوم فوریه ۱۰۰ سبد واصل شده است.
 قیمت خرید، ۳۰ واحد پول ملی و قیمت فروش، ۴۵ واحد پول ملی است.

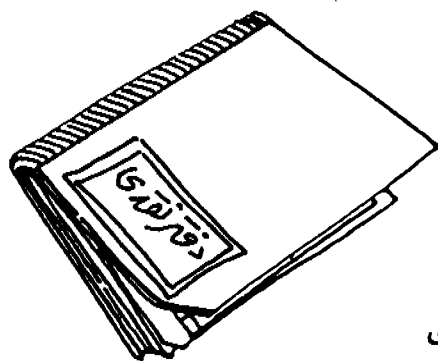
بعد از اینکه کارت موجودی را برابر آنچه در صفحه بعد نشان داده شده، تنظیم و تکمیل کردید، به سئوالات زیر پاسخ دهید:



الف - در پایان ژانویه ۱۹۸۶، آقای (الف) چند عدد سبد خرید در مغازه داشته است؟
 ب - در روز دوم فوریه ۱۹۸۶، او چند عدد سبد خرید در مغازه داشته است؟
 ج - در طول ژانویه ۱۹۸۶، ارزش کل اقلام خریداری شده چقدر بوده است؟

مسئله ششم: نگهداری دفتر نقدی

آقای (ب) یک مغازه کوچک خرده‌فروشی دارد. او اقلام مصرفی ضروری مانند چای، صابون، شیر، نان و امثال آنها را می‌فروشد. او تا بحال دفتر نقدی تنظیم و نگهداری نکرده است اما اکنون تصمیم گرفته است.



دفتر نقدی

به این کار مبادرت ورزد زیرا او دریافتی است که کنترل همیشگی روی وجوه نقد و تعقیب مسیر وجوه مشکل است. آیا شما می‌توانید او

(۳)
 د - اول در مورد شرایط معامله، مذاکره و سپس خرید کنید.
 من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد:
 (۱)
 (۲)
 (۳)
 ه - در روز تحویل کالا، مقدار، کیفیت و قیمت کالا را با صورتجلسه تحویل مقایسه و کنترل کنید.

من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد:
 (۱)
 (۲)
 (۳)
 و - اگر شکایتی دارید، فوراً آنرا با عمده‌فروش خود در میان بگذارید.
 من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد:
 (۱)
 (۲)
 (۳)
 ز - در هنگام دریافت صورتحساب نهایی، آنرا با صورتجلسه تحویل مقایسه کنید.

من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد:
 (۱)
 (۲)
 (۳)

مسئله چهارم - چهار روش ساده برای انجام تحقیقات بازاریابی پیشنهاد کنید:

روش اول:
 روش دوم:
 روش سوم:
 روش چهارم:

مسئله پنجم - با توجه به اطلاعات داده شده، کارت موجودی انبار را تکمیل کنید:

آقای (الف)، مغازه خرده‌فروشی کوچکی را اداره می‌کند. او اقلامی مانند دستمال و سبد خرید را به فروش می‌رساند. او برای هر کدام از اجناس خود یک کارت موجودی تنظیم و نگهداری می‌کند. آیا می‌توانید او را در مورد تنظیم کارت موجودی کالایی مانند سبد خرید کمک کنید؟

از اطلاعات زیر برای تکمیل کارت موجودی استفاده کنید.
 اول ژانویه ۸۶ ۸۳ سبد در مغازه موجود است.
 اول تا پانزدهم ژانویه ۲۶ سبد فروخته شده است.

ز - حالا موجودی نقدی اول وقت را از کل مبالغ دریافتی صندوق کم کنید. جمع کل مبالغ پولی ناشی از فروش چقدر است؟

ح - بالاخره، کل مبالغ پرداختی را از کل مبالغ ناشی از فروش کم کنید. به این ترتیب رقم خالص نقدی وارده به صندوق در آن روز پیدا می شود. این مبلغ چقدر است؟



دفتر نقدی

این مبالغ را در دفتر نقدی وارد کنید.

را در تنظیم یک دفتر نقدی و شروع به این کار کمک کنید. جدول نمونه دفتر نقدی صفحه بعد را مطالعه و وقایع مالی زیر را در آن ثبت کنید:

الف - آقای ب از لحظه شروع کار در روز هشتم مارس ۱۹۸۶ دفتر نقدی را می نویسد. او قبل از پذیرفتن مشتری، موجودی صندوق را می شمارد. موجودی اولیه ۵۰ واحد پول ملی است.

ب - آقای ب فکر می کند که موجودی نقدی او برای پرداخت هزینه های آن روز کافی نیست بنابراین شاگرد مغازه را به بانک می فرستد و ۲۰۰ واحد پول ملی از حساب بانکی خود برداشت می کند و آن را در صندوق می گذارد.

ج - او در طول روز، شش عدد نان به قیمت دانه ای ۳/۱۰، ۱۵ بسته شیر به قیمت بسته ای ۲/۴۵، دو عدد صابون به قیمت دانه ای



تاریخ	شرح حرزات	مجموع نقد وارده	مجموع نقد صادره	وارز به حساب بانکی	برداشت از حساب بانکی
	جمع موجودی نقدی در ابتدای روز				
	کل مبالغ پولی ناشی از فروش				
	کل وجوه نقد صادره				
	شخصی				
	مجموع نقد وارده				

کارت موجودی

نوع جنس:		حدافل موجودی		
قیمت خرید:				
قیمت فروش:				
تاریخ	شرح عملیات	ورود	خروج	مانده

حالا که تمرینات را حل کردید، برنامه های عملیاتی را مطالعه و بررسی کنید. شما در این بخش، پاسخ های صحیح را خواهید یافت. جواب های خود را با جواب های داده شده کنترل و مقایسه کنید. به چند سؤال پاسخ صحیح داده بودید؟

حالا به قسمت قبل برگردید و راه حل های مدیریتی را در هر بخش مطالعه کنید. اکنون متوجه می شوید که پاسخ دادن به تمام تمرین ها چقدر آسان بوده است.

۳- برنامه عملیاتی

چگونه برنامه عملیاتی خود را تنظیم کنید.

در هر کدام از سری های ده سئوالی پیشین، تعداد پاسخ های «آری» و یا «خیر» را بشمارید. چند بار پاسخ «آری» داده اید؟ هر قدر تعداد پاسخ های مثبت شما بیشتر از پاسخ های منفی باشد، موقعیت شما از نظر مدیریت بازرگانی بهتر است. حالا به سئوالاتی که به آنها پاسخ منفی داده اید، دو مرتبه توجه کنید. آنها مواردی هستند که شما احتمالاً در کسب و کارتان با مشکل روبرو خواهید شد. یکی از این موارد را که به نظر شما دارای اهمیت زیادی است انتخاب کنید. فوری ترین موضوع را اول مورد بررسی قرار دهید. سعی نکنید همه چیز را یکباره حل کنید. حالا، مشکل معینی را در جدول زیر بنویسید و مطابق مثال نمونه

۲/۵۰ و یک بسته قهوه به قیمت دانه ای ۳۰ واحد پول ملی می فروشد. د - در بعد از ظهر همان روز، یکی از عمده فروش ها به ملاقات او می آید و حساب های معوقه خود را وصول می کند. او بابت چند صورت حساب معوق، ۵۰ واحد پولی برای کاغذ توالت، ۱۲۰ واحد پولی برای خمیر دندان و ۷۶ واحد پولی برای چای می پردازد. ه - مادر آقای ب به مغازه او می آید و بدون اینکه وجهی پرداخت کند یک قوطی کسرو لوبیا برمی دارد و او از جیب خود مبلغ ۲۵ واحد پولی به صندوق می ریزد.

آیا همه عملیات را در دفتر نقدی وارد کردید؟

و - حالا ستون ها را جمع بزنید. جمع کل مبالغ دریافتی صندوق در روز ۸ مارس ۱۹۸۶ چقدر است؟

عمل کنید. بعد کارهایی که باید انجام شود، توسط چه شخصی انجام شود و تا چه زمانی فرصت انجام آن هست را در جدول بنویسید تا اینکه مشکل شما حل شود.
بالاخره، به صحنه واقعی کار و کسب خود برگردید و این برنامه عملیاتی را اجرا کنید.

ب - عمده فروش مناسب را پیدا کنید.
من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد:
(۱) دفتر راهنمای تلفن را نگاه می‌کنم.
(۲) از دوستان همکار می‌پرسم.
(۳) دفتر راهنمای بازرگانی را نگاه می‌کنم.

مشکل	چه کاری باید انجام شود؟	توسط چه شخصی؟	تا چه موقع؟
مثال: من مجبور هستم از یک عمده‌فروش معین خرید کنم. اگر من بتوانم اجناس موردنیازم را به طور نقد از سایر عمده‌فروش‌ها بخرم، آنها را ارزان‌تر خواهم خرید.	من باید پول کافی جمع کنم تا بتوانم قروض خود را به عمده فروش فعلی بپردازم. سپس خواهم توانست عمده فروش دیگری را انتخاب کنم.	خودم	امروز شروع کن. تا دو ماه دیگر این کار را تمام کن

پاسخ‌های خود را کنترل کنید!
سپس برای اطلاع از راه‌حل‌های مدیریتی به کتاب راهنما مراجعه کنید.



ج - از چند عمده‌فروش، قیمت استعلام کنید.
من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد.
(۱) به آنها تلفن می‌کنم.
(۲) به آنها نامه می‌نویسم.
(۳) از آنها به طور کتبی قیمت می‌گیرم.
د - اول در مورد شرایط معامله، مذاکره و سپس خرید کنید.
من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد.
(۱) با یک‌یک عمده‌فروش‌ها صحبت خواهم کرد.
(۲) قیمت‌های آنها را با یکدیگر مقایسه خواهم کرد.
(۳) تقاضای تخفیف می‌کنم.
ه - در روز تحویل کالا، مقدار، کیفیت و قیمت کالا را با صورتجلسه تحویل مقایسه و کنترل کنید.
من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد.
(۱) تمام اجناس وارده را کنترل می‌کنم.



پاسخ به تمرینات

۱ - سود ناخالص = هزینه‌ها - فروش	$3000 = 100 \times 70 - 100 \times 100$
۲ - سود ناخالص = هزینه‌ها - فروش	$5000 = 1100 - 16000$

۳ - الف - نیازهای خود را شناسایی کنید.

من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد:
(۱) فکر می‌کنم که به چه مقدار از کالا نیاز دارم.
(۲) فکر می‌کنم که چه کیفیتی را نیاز دارم.
(۳) فکر می‌کنم که چه قیمتی باید بپردازم.

(۲) کیفیت آنها را بررسی می‌کنم.

(۳) مندرجات صورتجلسه تحویل را دقیقاً کنترل می‌کنم.

و - اگر شکایتی دارید، فوراً آن را با عمده‌فروش خود در میان بگذارید.

من در این موارد اقدامات زیر را انجام خواهم داد.

(۱) خودم با عمده فروش تماس می گیرم.

(۲) مشکل را توضیح می دهم.

(۳) پاسخ کتبی اخذ می کنم.

ز - در هنگام دریافت صورتحساب نهایی، آنرا با صورتحسابه تحویل مقایسه کنید.

من در این مورد اقدامات زیر را انجام خواهم داد:

(۱) قیمت ها را کنترل می کنم.

(۲) مقادیر کالاها را کنترل می کنم.

(۳) مقادیر اضافی را کنترل می کنم.

ج - در طول ژانویه، ارزش کل اقلام خریداری شده بشرح زیر بوده است:

$$\text{سبد } ۲۶ + ۲۳ = ۴۹$$

$$\text{خرید کل به واحد پول ملی } ۴۹ \times ۴۵ = ۲۲۰۵$$

۶- نگهداری دفتر نقدی

کارت موجودی			
نوع جنس، سبد		حد اقل موجودی، ۵۷	
قیمت خرید، ۳۰ واحد پول ملی			
قیمت فروش، ۲۵ واحد پول ملی			
تاریخ		شرح عملیات	
۱/۱/۸۶	موجودی اولیه	ورود	۸۳
۱/۱۵/۱/۸۶	فروش	خروج	۲۶
۱۶/۱۱/۱/۸۶	فروش	مابقی	۲۴
۲/۲/۸۶	خرید	مابقی	۱۳۴



دفتر نقدی				
تاریخ	شرح جزئیات	وجه نقد وارده	وجه نقد صادره	برداشت از حساب بانکی
۸۶/۳/۸	وجه نقد در روز اول	۵۰	-	-
۸۶/۳/۸	برداشت از بانک	-	-	۲۰۰
۸۶/۳/۸	نان	-	۱۸۶۰	-
۸۶/۳/۸	شیر	-	۳۶/۷۵	-
۸۶/۳/۸	صابون	-	۵	-
۸۶/۳/۸	قهوه	-	۳۰	-
۸۶/۳/۸	کاغذ توالت	-	۵۰	-
۸۶/۳/۸	خمیر دندان	-	۱۲۰	-
۸۶/۳/۸	چای	-	۷۵	-
۸۶/۳/۸	لوبیا	-	۲۵	-
جمع	کسر می شود:	۳۶۵/۳۵	۲۴۶	۲۰۰
	موجودی نقدی در ابتدای روز	۵۰		
حاصل:	کل مبالغ پولی ناشی از فروش	۳۱۵/۳۵		
کسر می شود:	کل وجه نقد صادره	۲۴۶		
حاصل:	خالص وجه نقد وارده	۶۹/۳۵		

۴- چهار روش ساده برای انجام تحقیقات بازاریابی پیشنهاد کنید.

روش اول: صحبت با مشتریان

روش دوم: سوال از مشتریان در مورد اینکه چه کالایی را دوست دارند.

روش سوم: بررسی وضعیت رقبا

روش چهارم: بررسی در مورد کالاهایی که مردم خریداری می کنند.

۵- پر کردن و استفاده از کارت موجودی انبار

الف - در پایان ژانویه ۸۶، ۳۴ سبد در مغازه بوده است.

ب - در روز دوم فوریه ۸۶، ۱۳۴ سبد در مغازه بوده است.

۱۹- تهیه و احداث کارخانه های

زنجیره ای مورد نیاز جهت بهبود وضع تولید

۲۰- ایجاد فرصتهای شغلی جدید

۲۱- شرکت در نمایشگاههای داخلی و

خارجی و عرضه مستقیم تولیدات

* لازم به توضیح است که با اجرای ماده

واحد جدید فرشیافان روستایی استان تحت

پوشش وزارت جهاد در می آید که حدود ۴۰۰۰ نفر

فرشیاف در ۸ تعاونی فرش دستباف روستایی از

مجموع ۱۶۰۰۰ فرش باف عضو تعاونی ها کسر و

به جهاد ملحق خواهند شد.

۱۲- بهبود محیط کار

۱۳- توسعه صنعت قالببافی در سطح شهر

و روستا

۱۴- شناساندن ارزش کار بافندگان و

رساندن دسترنج بافنده به آنان

۱۵- شخصیت دادن به اعضا و ایجاد

زمینه مشارکت مردمی

۱۶- ایجاد ارزش افزوده بیشتر

۱۷- فراهم نمودن تسهیلات لازم برای

اعضا

۱۸- بازاریابی جهت فروش تولیدات

بقیه از صفحه ۶۹

۸- آموزش بافی

۹- آموزش کادر آموزشی (استادکاران)

۱۰- جلوگیری از به کارگیری کودکان

۱۱- بالا بردن سطح بهداشت بافندگان

تمرکز و عدم تمرکز در سازمانهای اقتصادی

نوشته: لوئیس آلن

عدم تمرکز یک نوع از تشکیلات نیست

در خیلی از ادارات ایسن عقیده حکمفرماست که عدم تمرکز یک نمونه مشخص از تشکیلات بوده و فقط یک شرکت در صورت تغییر تشکیلاتش می تواند عدم تمرکز یابد. این موضوع صحیح نمی باشد و علت وجود این اشتباه اقسام مختلفی است که برای عدم تمرکز قائل می شوند. در حالی که اختلافی در این مورد وجود ندارد. مثلاً عدم تمرکز در وضع استخدامی نوع دیگری توصیف می شود تا عدم تمرکز در وضع تقسیم وظایف قسمتها. گرچه این وجه تمایز ظاهراً صحیح می نماید ولی در حقیقت همانقدر معنی دارد که بگوئیم دو نوع ذات الریه موجود است ذات الریه مردانه و ذات الریه زنانه.



تمرکز و عدم تمرکز توسعه تفویض اختیار را نشان می دهد. تفویض اختیار در مرحله اول مربوط می شود به دادن مسئولیت و اختیار یک فرد به دیگر. عدم تمرکز احتیاج به تفویض مرتب و منظم اختیارات، در یک تشکیلات وسیع، دارد. این موضوع باید تذکر داده شود که عدم تمرکز و تمرکز هم در وضع استخدامی و هم در وضع تقسیم وظایف ممکن است در مراحل بالا یا پایین سازمان باشد. این موضوع حقیقت دارد که عدم تمرکز در وضع تقسیم وظایف آسانتر است. ولی بهر حال باید وجه تمایزی بین ساختمان تقسیم وظایف و محلی که در داخل این ساختمان اختیارات قرار دارد وجود داشته باشد.

پذیرفت و تمام سرمایه شرکت را در راه بدست آوردن گیاهی برای تهیه پلاستیک و بدون در نظر گرفتن صنعت نفت، خرج کرد و سودی را که مدتهای طولانی ممکن بود عاید شرکت شود از دست داد.

سوء تفاهات راجع به عدم تمرکز

عدم تمرکز دارای معانی مختلف می باشد. علت اساسی آن نوع استفاده ای است که از عدم تمرکز در موارد مختلف می شود. مثلاً عدم تمرکز اداری، عدم تمرکز فنی و عدم تمرکز استخدامی و غیره. عدم تمرکز در آن واحد ممکن است به معنی جدا نمودن امکانات، یک نوع از تشکیلات و تفویض اختیار اتخاذ تصمیم باشد.

عدم تمرکز که هنر و علم مدیریت حرفه ای را توصیف می نماید یکی از پیچیده ترین فنون اداری است. از عدم تمرکز در موارد مختلف ممکن است استفاده شود که بعضی از این موارد مفید، برخی گنگ و مبهم و برخی دیگر کاملاً مغایر هدف سازمان می باشد. اگر موسسه ای مایل است که توسعه یابد، ایجاد عدم تمرکز می تواند محصول جدید را افزایش دهد، پیشرفتهای فنی را آسان نماید و بر تعداد مدیران بیافزاید. برای حل مشکلاتی از قبیل رکود و کساد بازار فروش و اختلافاتی که بعد افراط رسیده عدم تمرکز تجویز می شود. در این مورد همچنان که ممکن است با احتیاط کامل دارویی تجویز شود این عقیده وجود دارد که اگر عدم تمرکز به میزان کم خوب و به نفع شرکت است مسلماً بیشتر آن بهتر بوده و نفع بیشتری دارد.

بعضی اوقات این سند خوش بینی (عدم تمرکز) کاملاً گنگ و مبهم می شود. شرکتی بدون ایجاد تمرکز مناسب به طور سریع و به میزان زیادی عدم تمرکز یافت و ناگهان متوجه شد که در آن واحد در نیمه راههای تولید محصول قدم برداشته و تقریباً طریق موفقیت آمیز بدست آوردن محصول را همراه با میلیونها دلار سود از دست داده است. شرکت دیگری متوجه شد که عدم تمرکز آزادی بیش از اندازه ای در اتخاذ تصمیم به کارکنان شرکت می دهد. مدیرعامل شرکت تحت تاثیر عقاید یکی از روسای قسمتها که ترفیع مقام بیش از اندازه ای یافته بود قرار گرفت و پیش بینی های خوش بینانه او را

عدم تمرکز نباید به طور کامل بوجود آید

این عقیده که عدم تمرکز مطلق یک وضع مطلوب می باشد کاملاً فریبنده و سفسطه آمیز است. نه تمرکز و نه عدم تمرکز هیچکدام نمی توانند به طور کامل وجود داشته باشند. بلکه رعایت یک تعادل و توازن بین آنها همیشه ضروری است. اگر مرکزی دارای اختیار برای عمل نقشه کشی، دادن تشکیلات، مرتبط ساختن قسمتها، تحرک و کنترل آنها و اتخاذ تصمیمات لازم نباشد شرکت از بین خواهد رفت. ولی این تمرکز نمی تواند به صورت کامل بوجود آید و اگر شرکتی مایل به ادامه عملیات خود می باشد باید در واحدهای عملیات شرکت عدم تمرکز بوجود آید. اگر مدیران کارخانه نتوانند تصمیمات لازم و ضروری را اتخاذ نمایند این فلج و ناتوانی بزودی به نقاط بالا و به مرکز فعالیتها رخنه خواهد کرد.

عدم تمرکز به معنی پراکندگی نمی باشد

عدم تمرکز همیشه با پراکندگی امکانات فنی اشتباه می شود. در حالی که امکانات فنی اشتباه می شود. در حالیکه کاملاً از یکدیگر مجزا و متمایز می باشند. پراکندگی یعنی اختلاف فنی که بین جریان بنا کردن ادارات و یا تاسیسات کارخانه وجود دارد.

اگر شرکتی با مرکز که در تهران می باشد تاسیساتی در کرمان و در یزد بنا نماید این عمل به معنی پراکندگی است ولی حتماً نشانه عدم تمرکز نمی باشد. عدم تمرکز می تواند بدون جدا نمودن امکانات پیشرفت نماید و امکانات هم می تواند بدون عدم تمرکز از یکدیگر پراکنده شود.

به مناسبت سوء تفاهم شدیدی که در این مورد وجود دارد بهتر است در قدم اول این دو مفهوم یعنی تمرکز و عدم تمرکز روشن گردد.

تمرکز

تمرکز یعنی تجمع اختیارات در مرکزی داخل سازمان. همانطور که دیدیم مدیر ممکن است کارهایی انجام دهد و مسؤلیت هایی داشته باشد که انجام آن بوسیله افراد زیر دست او بهتر صورت گیرد و همین طور نیز امکان دارد مدیر اختیار اتخاذ تصمیماتی را داشته باشد که در قسمتهای فرعی این تصمیمات بهتر اتخاذ شود. این مدیر ممکن است اجازه انجام کارها را به قسمتهای پایین تر بدهد ولی بدون تفویض اختیارات لازم برای انجام این کارها به قسمتهای مربوط. وجه تمایز تمرکز این است که قسمت اعظم تصمیمات بوسیله کسانی اتخاذ می شود که خود مجری کارها نمی باشند. یعنی تصمیمات در راس سازمان اتخاذ می گردد نه بوسیله کسانی که آنها را انجام می دهند.

فایول می گوید: «هرچه که باعث بالا رفتن اهمیت نقشی که قسمتهای فرعی دارند می شود عدم تمرکز، و آنچه که باعث کم شدن این اهمیت می گردد تمرکز نامیده می شود.»

تجمع اختیارات

هر مدیری اختیارات معینی دارد و همانطور که در بحث راجع به تفویض اختیار دیدیم هر مدیری برای انجام نقشه ها، دادن تشکیلات، تحرک و هماهنگ نمودن و کنترل



قسمتها باید اختیاراتی داشته باشد. این اختیارات با توجه به کار افرادی که او آنها را اداره می کند به مدیر داده می شود.

اگر اختیارات در راس سازمان جمع شده است تصمیمات اتخاذ شده هر اندازه که ممکن است باید به روشی باشد که در سازمان معمول است تا در حل مشکلات نیز از روشهای گذشته استفاده گردد.

چه حقایق تمرکز را توصیف می نماید

یک موسسه و یا مدیر آن ممکن است این طور تشخیص دهد که برای انجام کارهای به خصوص باید مقداری اختیار داشته باشد وقتی شرکت کوچک باشد این حقایق تمرکز را بیان می کند، آسان نمودن عمل رهبری، تهیه نمودن وسایلی برای تکامل و اتحاد عملیات و کنترل ضروریات.

آسان نمودن عمل رهبری شخصی

رهبری شخصی برای موفقیت یک شرکت کوچک که مراحل مختلف ترقی خود را طی می کند اثر فوق العاده دارد. با وجود این حقیقت باید محل استقرار اختیار و نوع تشکیلات طوری باشد که عمل رهبری شخصی را آسان نماید و موفقیت و بقای هر عملی که در رقابت بازار شروع می شود بستگی به قابلیت انعطاف آن دارد تمرکز در شرکتی که تحت رهبری مدیر با استعدادی می باشد که خود را با تغییرات جدید وفق می دهد سرعت در اتخاذ تصمیم، انجام عملیات پرخطر و تحرک زیاد دارد. وجه تمایز شرکت کوچکی که با تمرکز اداره می شود نوع محصول و یا فروش شرکت است که آنرا در مزایای رقابت قرار می دهد.

مثلاً در سال ۱۹۴۵ او.آ. ساتن با علاقه زیاد وضع ثابتی را که در صنعت بادبزنهاي برقی وجود داشت، که هیچ نشانه ای از ترقی و تکامل برای مدت ۲۰ سال در آن دیده نمی شد، نشان داد. او ایده هایی درباره حرکت

هوا از علم جدید آئرو دینامیک بدست آورد و در گاراژی واقع در ویچینا شروع به ساختن بادبزن ایده آلی خود نمود. با آگهی نمودن برای بادبزن خود به عنوان (هواگردان) که هم برای جریان هوا در تابستان و هم در زمستان موثر بود، قادر شد که یک بازار همیشگی برای فروش آنها بدست آورد. ابداع او در طرح و بازاریابی او را قادر ساخت که بتواند با غول‌های صنایع که در نوع تخصص او وجود داشتند مقابله نماید و آنها را شکست دهد.

امروز شرکت او آ.آ. ساتن با سرمایه‌ای به ارزش ۹ میلیون دلار که شامل ماشین‌آلات، هواگردانها و تصفیه هوا و موتور می‌باشد و با فروش سالیانه‌ای در حدود ۴۰ میلیون دلار با سرعت زیاد به نقطه‌ای می‌رسد که باید راجع به تمرکز یا عدم تمرکز دادن اختیارات تصمیم جدی اتخاذ کند.

پل دی آرنولد معتقد بود که می‌توان نانی خوشمزه‌تر و اشتهاآورتر از نان معمولی تهیه کرد و در سال ۱۹۴۵ کارش را با نانوایی کوچکی شروع کرد و نان سفید خانگی او با وجود قیمت زیادی که برای آن تعیین کرده بود به طور موفقیت آمیزی با نانهای معمولی رقابت کرد.

یک شرکت کوچک تا موقعی که عملیاتش را به طور موثری انجام می‌دهد می‌تواند در تحت رهبری یک رهبر برجسته از مزایای تمرکز استفاده نماید. لازم به تذکر است که وقتی شرکت‌های بزرگ با عدم تمرکز اداره می‌شوند در حقیقت سعی می‌کنند که یک چنین وضعی در داخل سازمان خود به وجود آورند.

تمرکز وسیله‌ای است برای هماهنگ نمودن و اتصال قسمتها

بیشتر شرکتها به این نتیجه رسیده‌اند که برای اتحاد و اتصال تمام عملیاتی که برای نیل به هدف مشترک انجام می‌گیرد تمرکز لازم است. یعنی برای هماهنگ نمودن قسمتهای مختلف که برای هدف واحدی فعالیت می‌کند

احتیاج به تمرکز وجود دارد. به طوری که اگر عدم تمرکز بیش از اندازه در شرکت حکمفرما باشد این اتحاد و اتصال به خطر می‌افتد.

یک شرکت معروف بین‌المللی احتیاج به هماهنگ نمودن قسمتها را بوسیله تمرکز نشان داده است. در سال ۱۹۲۲ شرکت مزبور تاسیس شده و به ۲۶ قسمت فرعی که متعلق به خودش بود تقسیم گردید. عملیات قسمتهای مختلف شرکت به طور مستقل انجام می‌گرفت. در نتیجه عملیات شرکت گران تمام می‌شد. ۸ نفر شیمیست در این شرکت کار می‌کردند که هر یک متصدی یک لابراتوار بودند. چند تا از این لابراتوارها در آن واحد یک عمل را انجام می‌دادند. در یک حالت این طور اتفاق افتاد که سه تا از لابراتوارها تحقیقات خود را برای یافتن جواب مسئله‌ای ادامه می‌دادند در حالیکه لابراتوار چهارم جواب آنرا مدتها قبل یافته بود. قیمت‌گذاری مستقلی که بوسیله هر یک از قسمتها انجام می‌گرفت قیمت محصولات را بی‌اندازه بالا برد. به علت فقدان اتحاد در کوششهای شرکت در مورد فروش دو یا سه فروشنده از طرف قسمت‌های مختلف برای فروش محصول مشابه به یک مشتری مراجعه می‌کردند. چون انبار محصولات ساخته شده هر قسمت مجزا بود اگر مشتری از چند قسمت مختلف خرید می‌کرد درست مثل موقعی که از چند شرکت مختلف خرید کند کالاهای خریداری شده او در مراحل مختلف به دستش می‌رسید.

این شرکت دریافت متوجه شد که بزودی کنترل تمام قسمتها از دست روسای شرکت خارج خواهد شد. شرکت توانست اتحاد لازم برای ادامه عملیات را بوسیله یک کاسه نمودن و تمرکز دادن تشکیلات و تقسیم آنها به سه قسمت رنگسازی تهیه قماش و رنگرزی بدست آورد.

بوجود آمدن این تمرکز که مورد احتیاج شرکت نیز بود آنرا قادر ساخت که هم بازارهای ثابت و نامحدود و هم محصول عالی بدست آورد.

تمرکز باعث اتحاد عملیات می‌شود

اگر شرکت بخواهد که تمام قسمتها در زمان معین کار واحدی را انجام دهند باید در مورد اتخاذ تصمیمهای اختصاصی تمرکز یابد، تنها در صورتی اتحاد مقصود و نقشه و کنترل وجود دارد که تصمیمات عمده بوسیله یک مرکز اختیار که در راس قسمتهای اجرایی قرار دارد اتخاذ شده باشد.

وقتی اتحاد عملیات موردنظر است به خصوص در شرکت‌هایی که دارای قسمتهای متعدد است تمرکز اتخاذ تصمیم لازم است در شرکت مورد مثال ما هر یک از انبارهای کالا بقدری عدم تمرکز یافته است که مدیران می‌توانند به عنوان یک تاجر مستقل عمل نمایند. مدیر هر انبار می‌تواند بهر نحوی که آن را بهترین راه تشخیص می‌دهد انبار را اداره نماید و قیمت‌های مورد نظر خود را پیشنهاد کند. اگر این مسائل در شرکتی تمرکز نیافته باشد در خیلی از موارد یافتن اساسی برای تعیین اینکه چه نوع باید به کارمندی ترفیع رتبه داده شود، چه موقع اضافه حقوق پرداخت گردد و آیا حقوق‌های پرداخت شده در چه موارد با یکدیگر اختلاف پیدا خواهند کرد، دچار اشکال می‌شود.

تمرکز وسیله‌ای برای کنترل ضروریات است

در مورد اتخاذ تصمیماتی که مربوط به ضروریات شرکت می‌باشد که مسلماً در روی تمام قسمت‌های مختلف اثر می‌کند تمرکز بی‌نهایت ضروری است. مثلاً در شرکت بزرگ بین‌المللی تهیه لیست کالای موردنیاز قسمتهای مختلف، عدم تمرکز وسیعی یافته است و هرگاه که مدیران محلی دریابند که مشتریان در مدت سه یا شش ماه آینده کم یا زیاد خواهند شد به همان اندازه احتیاجات خود را برای مقابله با پیش‌بینی‌های انجام شده کم یا زیاد خواهند کرد. هر چه ضرورت حادثتر و موقعیت رقابت آمیزتر باشد احتیاج به تمرکز اتخاذ تصمیم بیشتر است.

راهنمای فروشی اجازه داشته باشد که در مورد استخدام فروشنده و پرداخت اضافات تصمیم بگیرد در مورد تفویض این اختیارات کاملاً رعایت عدم تمرکز شده است. اگر این تفویض اختیار در مورد تمام قسمتها و وظایف مختلف شرکت و در میدان عمل وسیعی وجود داشته باشد می توان گفت که شرکت با عدم تمرکز وسیعی اداره می شود.

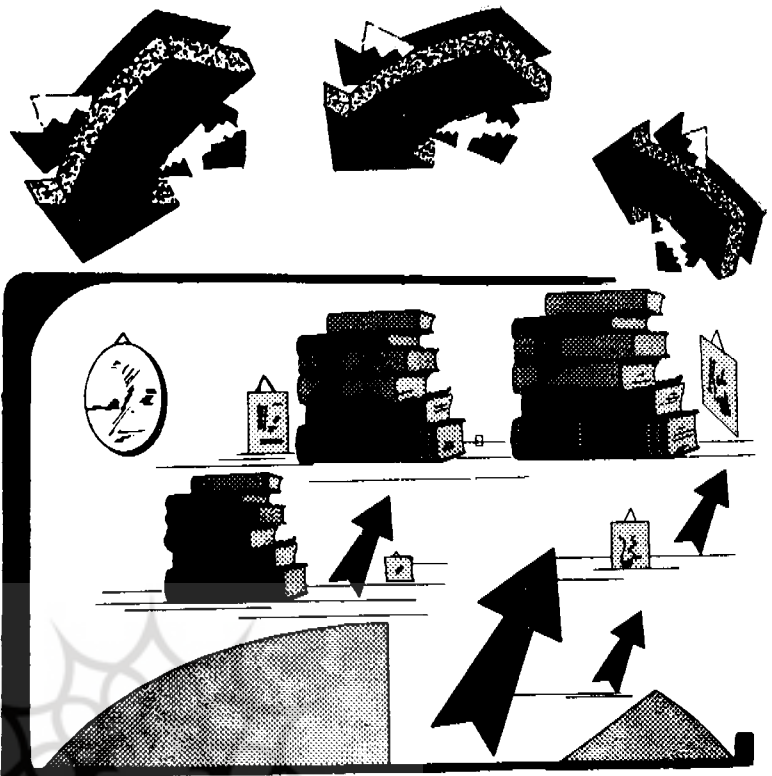
عدم تمرکز برای وظایف گوناگون در داخل یک شرکت و در درجات مختلف به حدهای متفاوتی می رسد. عدم تمرکز معمولاً از قسمتهای بالای سازمان شروع می شود و درجه به درجه توسعه می یابد. تعجبی ندارد اگر شرکتی را بیایم که از مدیرعامل تا حد مدیر هر قسمت عدم تمرکز رعایت شده ولی مدیر هر قسمت عملیاتی انجام دهد که به شدت تمرکز یافته باشد در صورتی که عدم تمرکز در شرکتی به حدهای پایین سازمان رسیده باشد یک حالت غیرعادی می باشد.

درجات مختلف عدم تمرکز

در مورد توسعه عدم تمرکز رعایت این مسائل ضروری است: چه نوع اختیاری تفویض شود؟ تا چه حد در داخل تشکیلات این اختیار تفویض گردد؟ و به چه شدتی عمل تفویض اختیار انجام گیرد؟

اختیار بدرجات مختلف به اشخاص تفویض می شود مثلاً ممکن است مدیری حق داشته باشد که تصمیمات نهایی را بدون مراجعه به احدی اتخاذ نماید. و یا اختیار اتخاذ تصمیم را فقط در صورتی داشته باشد که به راهنمایان مربوطه مراجعه نماید. و یا اینکه برای اتخاذ تصمیم مجبور باشد با مدیران اداری و یا اشخاص دیگری در داخل سازمان مشورت نماید و نظریات آنان را در مورد تصمیمی که اتخاذ می کند ملحوظ دارد.

درجات مختلف عدم تمرکز را بوسیله میزان پولی که مدیر قسمت بدون مشورت حق خرج کردن آنرا دارد نیز می توان نمایش داد. اختیارات دیگری نیز که در داخل سازمان



باشد. یعنی به تمام یا اکثریت کسانی که در شرکت دارای مسئولیت می باشند اختیار نیز داده شده باشد.

مثلاً رئیس یک شرکت اختیاراتی به مدیران هر قسمت در مورد فروش محصولات قسمت خود می دهد. با این عمل در حقیقت او به مدیر مذکور اختیار داده است که مثلاً فروشنده گانی با حقوق ۸۰۰۰ دلار در سال استخدام کند و مثلاً حقوقها را تا ده درصد در سال افزایش دهد.

اگر این تفویض اختیار در تمام قسمتهای شرکت بوجود آید می توان گفت که عدم تمرکز در این شرکت تا حد مدیر هر قسمت وجود دارد. اگر استخدام فروشنده گان و اضافه کردن حقوقها با موافقت مدیر کل انجام گیرد این عدم تمرکز یک درجه محدود گشته است. و اگر شرکت مدیران قسمتها را با تفویض اختیار بیشتر تشویق نماید به طوری که هر

عدم تمرکز

عدم تمرکز یعنی کوشش دائمی و منظمی برای تسلیم تمام اختیارات ممکن به جز آنچه که باید بوسیله مرکزی نگاهداری شود بدرجات پایین سازمان. عدم تمرکز مربوط می شود به دادن اختیار با توجه به مسئولیت، چیزی که در وحله اول مورد نظر است دادن مسئولیت نیست. زیرا هر کاری باید همانجا قرار داشته باشد که انجام می گیرد در غیر این صورت انجامش یک عمل غیر ممکن خواهد بود. مسئله اساسی این است که چه تصمیماتی می تواند بوسیله اشخاصی که کاری را انجام می دهند اتخاذ شود؟

لازم به تذکر است که عمل تفویض اختیار با گرفتن آن از شخصی و دادنش به شخص دیگر کامل نمی گردد. و عدم تمرکز فقط موقعی به صورت کامل به وجود می آید که حداکثر تفویض اختیار در شرکتی عملی شده

به مجریان داده می‌شود می‌تواند برای تعیین درجات عدم تمرکز به کار رود. به هر صورت مسائلی که در هر مورد وجود دارد عبارت است از: میزان تفویض اختیار، پیشروی تفویض اختیار و شدتی که اختیارات تفویض می‌گردد.

نمونه‌ای از این اختیارات به شرح زیر است:

استخدام و اخراج کارمندان

تصویب افزایش حقوق و دستمزد

تصویب مخارج سفر

ترفع مقام کارمندان

تصویب مبالغ پیشنهاد شده برای خرید

تهیه تاسیسات سرمایه‌ای

استخدام بدون مشورت

اجاره کردن ملک یا تجهیزات

فروش تجهیزات سرمایه‌ای

تصویب نرخهای تعیین شده

قبول پیشنهادات فروش

تصویب قراردادهای حمل و نقل

ساختار مناسب باعث تسهیل عدم تمرکز می‌گردد

عدم تمرکز تا اندازه‌ای می‌تواند در ساختار استخدامی صورت گیرد ولی به هر حال در مورد ساختار تقسیم وظایف عدم تمرکز توسعه بیشتری می‌یابد.

سه تا از بزرگترین شرکت‌های اتومبیل‌سازی برای اینکه بتوانند عدم تمرکز را در داخل سازمان خود توسعه بیشتری دهند تشکیلات استخدامی خود را به نوع تقسیم وظایف تغییر دادند.

چه موقع باید عدم تمرکز داده شود

در چه موردی باید برای عدم تمرکز دادن اختیارات تا پایین‌ترین حد ممکن کوشش منظمی را آغاز کرد؟ چه علائمی وجود دارد که نشان دهنده احتیاج شرکت به عدم تمرکز و توسعه آن می‌باشد؟ تصمیم به عدم تمرکز دادن باعث تغییر کلی در فلسفه مدیریت

موسسه خواهد شد. و نه تنها در عادات مدیران تغییراتی می‌دهد بلکه در ساختمان اساسی تشکیلات نیز ممکن است تغییراتی ایجاد شود. عدم تمرکز باعث می‌شود که: باری که بر دوش مجریان بالای سازمان قرار دارد کم گردد، تغییرات آسان شود، تهیه محصول و فروش آن و توسعه تحرک تسهیل یابد و مدیران افزایش یابند.

عدم تمرکز باری را که بر دوش مجریان راس سازمان قرار دارد کم می‌کند

همانطور که دیده‌ایم طرز اداره شرکتی که تمرکز یافته است بی‌شبهت به قیفی نیست که از میان آن تمام مشکلات مهم و اساسی، مسائل پیچیده و بالاخره فشارهای قسمتهای مختلف تشکیلات بر سر روسا و عده‌ای که بلافاصله در خط پایین‌تر از آنها کار می‌کنند فرو می‌ریزد. در مورد تمرکز به خوبی دیده می‌شود که بار سنگین اتخاذ تصمیم کاملاً بردوش مجریانی که در راس سازمان قرار دارند می‌باشد.

اثر فقدان نقشه و کنترل برای تمام شرکت، در کارهای مجریان اصلی دیده می‌شود که وقت لازم برای اتخاذ تصمیم در مورد پیشرفت و پیش‌بینی مسائل مشکل و بوجود آوردن اتحاد لازم و توسعه کنترل شرکت را ندارند. زیرا وقتی مدیری تصمیمات اجرایی را اتخاذ می‌کند و شخصاً با مسائل و مشکلات مربوط مواجه می‌شود تقریباً برایش غیرممکن است که بتواند نقشه‌های لازم برای پیشرفت شرکت را تهیه کند.

کار زیاد هر کارمندی معمولاً نشانه‌ای است بر اینکه مدیر سعی می‌کند با افزون این بار سهمی از بارش را بردوش اشخاص دیگر بگذارد ولی استفاده از کارمندان راه حل مناسبی نمی‌باشد. مدیر در حالی که برای انجام کارهایش از کارمندان کمک می‌گیرد مطمئن است که می‌تواند اختیارات و مسئولیتهای خود را حفظ نماید در حالیکه ممکن است بهتر باشد

قسمتی از این اختیارات و مسئولیتهای را به مدیران قسمتهای فرعی بدهد.

تسلطی که بر گروههای مختلف یک سازمان از خارج این گروهها بوسیله مدیران اعمال می‌شود نشانه دیگری است بر اینکه قسمتهای تمرکز یافته می‌خواهند از زیر باری که بر دوششان است شانه خالی کنند. گروههای مختلف به عنوان چوبدستی برای مدیرانی که زیر بار مسئولیت و اختیار زیاد فلج شده‌اند به کار می‌روند. گروهی مرکب از مدیران با تجربه که می‌توانند مدیر کل را برای حل مشکلاتش کمک نمایند بسیار با ارزش است ولی وقتی مدیر از این کمیته برای اتخاذ تصمیماتی استفاده کند که می‌توانسته شخصاً اتخاذ نماید در حقیقت راه گران و پرخرجی را انتخاب کرده که به علاوه باعث اتلاف وقت مدیران فرعی شده به طوری که آنها قادر نخواهند بود کارهای مخصوصی را که به عهده دارند اداره نمایند.

عدم تمرکز تغییرات را در سازمان آسان می‌نماید

تقسیم وظایف باعث می‌شود که در دادن تغییرات تسهیل ایجاد گردد و در حقیقت می‌توان گفت که یک تشریک مساعی لازم می‌باشد. و می‌توانیم یک قدم فراتر برداشته و بگوئیم که اگر می‌خواهیم تغییر موثری در شرکت انجام گیرد باید عدم تمرکز همراه با تقسیم وظایف باشد. اگر مسائلی که برای شرکت مطرح می‌باشد در چهارچوبه معینی قرار دارد و از حدود معینی خارج نمی‌شود شرکت می‌تواند در حالیکه تحت رهبری یک مدیر اجرایی می‌باشد رقم بزرگی در فروش و تعداد کارکنان بدست آورد.

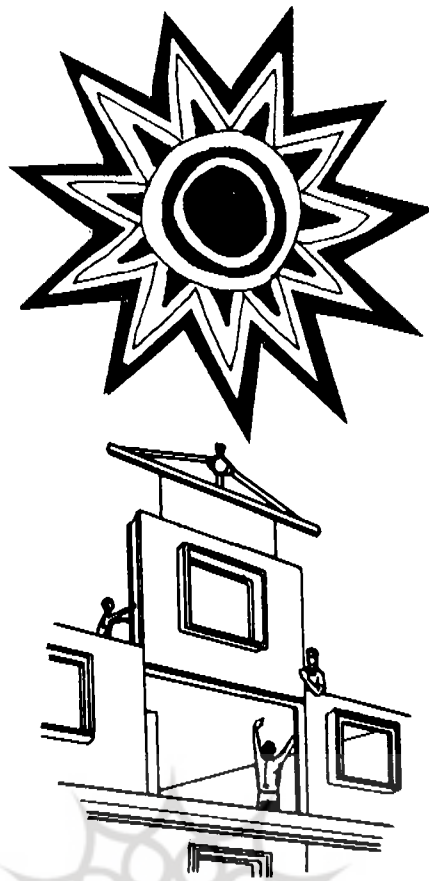
مثلاً اگر شرکتی بخواهد محصولات مختلفش را به آخرین حد ممکن برساند عدم تمرکز باید به جایی برسد که با قضاوت ماهرانه بتوان مشکلات اساسی را که در جریان کار اتفاق می افتد حل نمود. در خیلی از موارد تغییرات بسجز تغییراتی که در اندازه شرکت داده می شود، یک دلیلی برای ایجاد عدم تمرکز می باشد این مشخصات هم شامل کارهای کوچک و هم شامل کارهای بزرگ و بالاخره شامل هر نوع کوشش یا فعالیتی می باشد.

عدم تمرکز وسیله ای است برای تهیه محصول و فروش آن

وقتی شرکتی بازار فروش خود را در مقابل رقبای خود از دست می دهد. وقتی محصولاتش فقط به میزان سفارشات مشتریان خود می باشد، معمولاً تنها دلیلی که وجود دارد عدم توانایی مدیریت تمرکز یافته به حل مشکلات می باشد. برای ادامه حیات شرکت در رقابت بازار، هر فروشنده ای باید تا آنجا که ممکن است جنس جدیدتر، با قیمت کمتر و کیفیت عالی تر از اجناس دیگر فروشندگان عرضه نماید. هیچ خریداری نسبت به باری که بردوش مدیران اجرایی می باشد و یا پیچیدگی مسائلی که شرکت با آن مواجه است علاقه ای نشان نمی دهد تنها چیزی که برای او اهمیت دارد قیمت، کیفیت، توزیع و تازگی کالایی است که خریداری می نماید.

عدم تمرکز هم در محصول و هم در بازار در تاریخ خیلی از شرکتها دیده شده است! مانند:

مثلاً خطوط هوایی اسکاندیناوی برای بدست آوردن مشتری بیشتر عدم تمرکز یافته است و با مرکزش که در استکهلم وجود دارد توانسته است با وسائل نقلیه آمریکایی رقابت نماید. و در عوض اینکه سعی نماید تجارتهای که در آمریکا می کند از استکهلم اداره نماید این خطوط هوایمایی با ایجاد یک شرکت آمریکایی که مرکزش در نیویورک است عدم تمرکز یافته است. هر یک از ۲۶ قسمتی که در



که فقط تصمیمات ابتدایی اتخاذ می کنند در می یابند که نمی توانند مسئولیتهای یک مدیر لایق را قبول نمایند.

برای پیشرفت مدیران آینده بهتر است که به آنها اختیار و مسئولیت اداره کارها داده شود نه اینکه فقط برای آنها کنفرانسهایی درباره مدیریت ترتیب داده و اجازه دهند که اداره کردن مدیران را ملاحظه نمایند. به همین مناسبت برخی شرکتها حدهای پایین تشکیلات خود و حتی به کارمندان ابتدایی اختیار و مسئولیت کارهایی را که انجام می دهند واگذار می کنند و دائماً مراقب کار این افراد و مراحل مختلف ترقی که طی می کنند می باشند. در هر مرحله آنها می توانند ذوق و استعداد خود را با مسئولیتهای و اختیاراتی که دارند نشان دهند.

عدم تمرکز، تحرک شرکت را آسان می نماید

تحقیقاتی که در بعضی از دانشگاههای بزرگ دنیا و سایر موسسات شده است نشان می دهد که وضع تشکیلات ممکن است به خودی خود بر روی تحرک افرادی که در داخل این تشکیلات کار می کنند موثر باشد. این نتیجه گیری نشان می دهد که به همان میزانی که وضع تشکیلات، ارتباطات و تفویض اختیارات را آسان می نماید باعث تحرک مدیر نیز می شود. نوع تشکیلاتی که بیش از همه برای تحرک مناسب است عبارتست از وجود گروههای کوچک، عملیات داخلی مشابه و تسلط داخلی مشترک.

عدم تمرکز، در حالیکه یک نوع از تشکیلات نمی باشد، در هر تشکیلاتی که این مشخصات مطلوب وجود داشته باشد باعث تحکیم این وضعیت خواهد بود. عدم تمرکز باعث تحرک گروههای کوچک و متصل می گردد مدیران قسمت های مختلف سعی می کنند که افراد زیردست خود را به صورت گروه متصلی در آورند و اغلب آنها در یافته اند که برای رهبری یک گروه احتیاج به مقدار زیادی، اشتراک، کوشش دائمی و ثابت برای ایجاد ارتباط بین افراد گروه دارند.

آمریکا وجود دارند می توانند تصمیمات مهمی در مورد عملیات خود اتخاذ نمایند.

مهم نیست که شرکت دارای چه نوع تشکیلاتی باشد ولی به هر صورت اگر شرکت دارای مقیاس مساوی از عدم تمرکز اتخاذ تصمیم باشد در مدت طولانی و با توسعه شرکت عملیات آن نیز توسعه می یابد.

عدم تمرکز باعث افزایش مدیران می گردد

بیشتر شرکتها متوجه فقدان ذوق مدیریت، که در حقیقت برای توسعه شرکت لازم است، شده اند. مسلماً هر شرکتی فقط تا میزان لیاقتی که مدیران آن از خود نشان می دهند می تواند توسعه یابد. برای افزایش قدرت مدیریت مدیران که قادر باشند پیش بینی های وسیعی بنمایند، برنامه ها و دوره های ابتدایی در این مورد نمی تواند زیاد موثر باشد. بلکه باید به آنها اختیاراتی تفویض نمود که بتوانند تصمیمهای مهم اتخاذ نمایند. بنابراین مدیرانی

بودجه یعنی فصل درآمدها و سایر منابع تامین اعتبار برحسب بخش، بند و اجزای آن با کد شماره ۱۱۰۱۰۱ درآمدی برای آن (مالیات اشخاصی حقوقی) پیش‌بینی نشده است. سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران زیر نظر وزارت کشاورزی است. برآورد اعتبارات سال ۱۳۷۵ این سازمان در قسمت چهارم بودجه (اعتبارات دستگاهها و ردیفها برحسب برنامه و فصول هزینه) به شرح زیر می‌باشد:

و نود و سه هزار ریال) پیش‌بینی شده و زیان حاصله پس از تامین مبلغ ۶۰۵۰۰۰۰۰ ریال از محل استهلاک، مبلغ سیزده میلیارد و چهارصد و هشتاد و سه میلیون و نه صد هزار (۱۳۴۸۳۹۰۰۰۰۰) ریال خواهد شد. براساس فصل هشتم سرمایه‌گذاریهای این سازمان مجموعاً ۷۸۶۶۰۵۰۰۰۰ ریال برآورد شده است که مبلغ شصت میلیون و پانصد هزار (۶۰۵۰۰۰۰۰) ریال از محل استهلاک تامین و مبلغ چهل و نه میلیارد و

اعتبارات مصوب این سازمان در سال ۱۳۷۴، تنها از محل اعتبارات جاری و ۷۰۵۰۰۰۰۰ ریال بوده است. بنابراین برای سال ۱۳۷۵ مبلغ ۹۵۰۰۰۰۰۰ ریال و یا ۱۳ درصد افزایش یافته است.

۴- شرکت سهامی سازمان تعاون مصرف شهر و روستا:

این شرکت که وابسته به وزارت بازرگانی است در قسمت سوم لایحه بودجه با کد شماره ۱۱۰۲۶۷ مبلغ یک میلیارد و بیست و دو میلیون و سی و سه هزار (۱۰۲۲۰۳۳۰۰۰) ریال برای درآمد عمومی کشور تامین درآمد از طریق پرداخت مالیات می‌نماید، در قسمت هشتم بودجه کل کشور تحت عنوان بودجه شرکت‌های دولتی و موسسات انتفاعی وابسته به دولت یا کد بودجه‌ای ۲۶۵۰۰۰ منعکس می‌باشد.

برای این شرکت در سال ۱۳۷۵ مبلغ چهار صد و بیست و هشت میلیارد و سیصد

میلیون ریال (۴۲۸۳۰۰۰۰۰۰۰) درآمد و چهارصد و بیست و سه میلیارد و هشتصد و سی و نه میلیون و هفتصد و چهل و هشت هزار (۴۲۳۸۳۹۷۴۸۰۰۰) ریال هزینه‌های جاری پیش‌بینی شده است. لذا با احتساب ششصد و چهل و یک میلیون و یکصد و هفتاد و هشت هزار (۶۴۱۱۷۸۰۰۰) ریال استهلاک، دارای پنج میلیارد و چهارصد و شصت میلیون و دویست و پنج و دو هزار (۵۴۶۰۲۵۲۰۰۰) ریال سود ویژه می‌باشد. حساب تقسیم سود این شرکت شامل مبلغ دو میلیارد و هشتصد و چهار میلیون و ششصد و پنجاه و چهار هزار (۲۸۰۴۶۵۴۰۰۰) ریال سود سهام و مبلغ پانصد و چهل و شش میلیون و بیست و پنج هزار (۵۴۶۰۲۵۰۰۰) ریال اندوخته قانونی و مجموعاً پنج میلیارد و چهارصد و شصت میلیون و دویست و پنجاه و دو هزار (۵۴۶۰۲۵۲۰۰۰) ریال پیش‌بینی و تنظیم شده است.

هزینه‌های سرمایه‌گذاری شرکت مجموعاً هشتاد و هفت میلیارد و پانصد و پنج میلیون و یکصد و هشتاد و شش هزار (۸۷۵۰۵۱۷۶۰۰۰) ریال برآورد می‌گردد که مبلغ یک میلیارد و یکصد و هشتاد و هفت میلیون و دویست و سه هزار ریال (۱۸۷۲۰۳۰۰۰) از محل اندوخته‌های سال بودجه و مبلغ سه میلیارد و نه صد و هفده میلیون و نه صد و هفتاد و سه هزار

از محل درآمدهای عمومی		از محل درآمد اختصاصی		جمع
جاری	عمرانی			
۱۳۳۸۳۹۰۰۰۰۰	۲۹۰۰۰۰۰۰۰۰۰	—	—	۲۲۲۸۳۹۰۰۰۰۰
از محل ۲۹۰۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال طرح‌های عمرانی تحت عنوان برنامه				

ششصد میلیون (۴۹۶۰۰۰۰۰۰۰) ریال از سیستم بانکی داخلی استقراض شده و بقیه به مبلغ بیست و نه میلیارد (۲۹۰۰۰۰۰۰۰۰) ریال از محل درآمد عمومی تامین می‌گردد. ضمناً از مبلغ کل سرمایه‌گذاری، مبلغ (۲۹۰۰۰۰۰۰۰۰) بیست و نه میلیارد ریال صرف طرح‌های عمرانی و مبلغ پنج میلیارد و شصت میلیون و پانصد هزار (۵۰۶۰۵۰۰۰۰۰) ریال صرف سایر سرمایه‌گذاریها و مبلغ چهل و چهار میلیارد و ششصد میلیون ریال (۴۴۶۰۰۰۰۰۰۰۰) صرف بازپرداخت وام به سیستم بانکی می‌شود.

۳- سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران، آموزش:

این سازمان در لایحه بودجه کل کشور و در قسمت چهارم، دارای شماره بودجه‌ای ۲۰۰۱۰۱ می‌باشد. اعتبارات این سازمان در قانون بودجه کل کشور به شرح زیر است:

از محل درآمدهای عمومی		از محل درآمد اختصاصی		جمع
جاری	عمرانی			
۸۰۰۰۰۰۰۰	—	—	—	۸۰۰۰۰۰۰۰

۴۰۸۰۳۲۶۷ (احداث و توسعه انبارهای چند منظوره) مبلغ چهارده میلیارد (۱۴۰۰۰۰۰۰۰۰) ریال و تحت عنوان برنامه ۴۰۸۰۳۲۶۸ (احداث و توسعه انبارهای سرد) مبلغ پانزده میلیارد (۱۵۰۰۰۰۰۰۰۰) ریال منظور شده است.

اعتبارات مصوب سال ۱۳۷۴، از محل اعتبارات جاری ده میلیارد و سیصد و چهل و پنج میلیون و پانصد هزار ریال (۱۰۳۴۵۵۰۰۰۰۰) و از محل اعتبارات عمرانی بیست و چهار میلیارد و یکصد و نود و پنج میلیون و پانصد هزار ریال (۲۴۱۹۵۵۰۰۰۰۰) و مجموعاً ۳۴۵۴۱۴۰۰۰۰۰ ریال بوده است که در مجموع اعتبارات سال ۱۳۷۵ نسبت به سال ۱۳۷۴ مبلغ ۷۹۴۲۵۰۰۰۰۰۰ ریال یعنی ۲۳ درصد رشد را نشان می‌دهد.

براساس قسمت هشتم، بودجه شرکت‌های دولتی و موسسات انتفاعی وابسته به دولت مبلغ (۱۳۴۸۳۹۰۰۰۰۰۰) سیزده میلیارد و چهارصد و هشتاد و سه میلیون و نه صد هزار ریال اعتبارات جاری این سازمان، زیان پیش‌بینی شده سال ۱۳۷۵ می‌باشد. زیرا به موجب مندرجات قسمت هشتم بودجه کل کشور، درآمد این سازمان ۱۳۷۱۷۱۹۳۰۰۰ (یکصد و سی و هفت میلیارد و یکصد و هفتاد یک میلیون و یکصد

داراییهای جاری و مبلغ هفتاد و شش میلیارد و چهارصد میلیون ریال (۷۶۴۰۰۰۰۰۰۰) از محل وام از سیستم بانکی داخلی و مبلغ شش میلیارد ریال (۶۰۰۰۰۰۰۰۰) از محل سایر درآمدها تامین می‌گردد لیکن از درآمد عمومی دولت استفاده نمی‌کند.

مصرف سرمایه‌گذاری شرکت شامل پنج میلیارد و یکصد و پنج میلیون و یکصد و هفتاد و شش هزار ریال صرف سرمایه‌گذاری (غیر از طرحهای عمرانی) و مبلغ هشتاد و دو میلیارد و چهارصد میلیون ریال و امهای سیستم بانکی داخلی می‌شود.

۵- وزارت کشاورزی، وزارت جهادسازندگی و سایر دستگاهها

وزارت کشاورزی با کد بودجه‌ای ۱۳۴۰۰۰ در قسمت چهارم لایحه بودجه کل کشور منعکس شده است و تحت عنوان تنظیم بازار کالاهای اساسی مبلغ سه میلیارد (مبلغ ۳۰۰۰۰۰۰۰۰) ریال اعتبار دارد و قسمت اعظم آن از طریق تعاونیها انجام می‌شود. همچنین براساس پیوست شماره (۲) لایحه تحت عنوان بودجه استانها مبلغ بیست و شش میلیارد و ششصد و بیست و هشت میلیون و پنجاه هزار (۲۶۶۲۸۰۵۵۰۰۰) ریال از طریق سازمان کشاورزی استانها صرف ایجاد مراکز خدمات کشاورزی، روستایی و عشایری می‌نماید. اضافه می‌نماید براساس قسمت هفتم بودجه (اعتبارات برحسب امور فصل و برنامه) مجموعاً یکصد و پانزده میلیارد و چهارصد و چهل و دو میلیون ریال (۱۱۵۴۴۲۰۰۰۰۰۰) صرف برنامه ۴۰۸۰۳ تحت عنوان تنظیم بازار کالاهای اساسی توسط سازمانهای مختلف از جمله وزارت جهادسازندگی می‌شود که تماماً از اعتبارات طرحهای عمرانی تامین می‌گردد.

کد برنامه ۴۰۱۰۷ تحت عنوان تعاون و بازرگانی وجود دارد که به تعداد تکرار شده ولی فاقد اعتبار پیش‌بینی شده می‌باشد. در قسمت هفتم بودجه همچنین برنامه‌ای با شماره ۱۰۸۰۴ تحت عنوان برنامه اداره امور سرمایه‌گذاری در خسارج و امور تعاون بین‌المللی منظور شده است که اعتبار آن از محل اعتبارات جاری تامین و معادل ششصد و هشتاد و پنج میلیون و هشتصد و هفده هزار (۶۸۵۸۱۷۰۰۰) ریال می‌باشد و باید به

مرجع اعتبارات بخش تعاون اقتصاد اضافه گردد.

همچنین مبلغ ۵۸۱۰۰۰۰۰۰۰۰ (پنجاه و هشت میلیارد و یکصد میلیون) ریال توسط وزارت جهادسازندگی صرف بهسازی روستاها در استانها (پیوست شماره ۲- بودجه استانها) و بیست و هشت میلیارد و نه صد و میلیون ریال (۲۸۹۰۰۰۰۰۰۰) ریال صرف تنظیم بازار کالاهای اساسی می‌گردد که در سایر موارد مستتر است و از محل اعتبارات طرحهای عمرانی انجام می‌پذیرد.

۵- نتیجه گیری

مجموعه تسهیلات اعتباری که در سال ۱۳۷۵ قرار است به بخش تعاونی اقتصاد اختصاص یابد به صورت خلاصه در صفحه بعد آورده شده است.^(۲)

چنانچه ملاحظه می‌شود:

۱- نسبت کل اعتبارات و تسهیلات واگذاری به بخش تعاون به کل بودجه یکصد و هشت هزار میلیارد (۱۳۸۱۱۳۳۹۳۴۲۳) ریالی نظام جمهوری اسلامی ایران چیزی در حدود ۱/۵ درصد و به عبارتی کمتر از ۲ درصد می‌باشد و نشان دهنده سهم ناچیز بخش تعاون در نظام اقتصادی کشور می‌باشد. لذا عدم وجود تعادل

بقیه از صفحه ۲۱

خرید و فروش و صادرات و واردات تعاونیهای عضو.

۷- ارائه خدمات فنی، تخصصی، حقوقی، قبول وکالت اعضاء در کلیه امور موردنیاز آنها و ارائه خدمات مشاوره‌ای و راهنمایی و سایر تسهیلات موردنیاز تعاونیها.

۸- حل اختلاف و داوری در محدوده امور مربوط به تعاونیها به صورت کد خدانشی و صلح اعضاء تعاونیها.

۹- نظارت بر التزام تعاونیهای عضو به رعایت قوانین و مقررات مربوط و معرفی متخلفین به مراجع قانونی ذیربط.

۱۰- اجراء طرحهای صنعتی وابسته به صنعت فرش.

در بخشهای دولتی، تعاونی و خصوصی، در ابزار و امکانات، به هیچ وجه مساله رقابت بین بخشهای تعاونی و دولتی و خصوصی را توجیه نمی‌نماید و نتیجه نابرابر این رقابت، بیش از پیش به اضمحلال بخش تعاونی می‌انجامد ضمن اینکه اجرای سیاستهای تعدیل و توسعه اقتصاد آزاد و قطع یارانه‌ها و کمکهای اقتصادی دولت نیز عملاً بخش تعاون را تضعیف نموده و لزوم تقویت و توجه ویژه را نسبت به بخش تعاون بیش از پیش اجتناب‌ناپذیر می‌نماید.

۲- بخش خصوصی قادر است با ابزارها و مکانیزمهای پیچیده اداری و تشکیلاتی، اکثر وامها و تسهیلات بانکی را دریافت نموده و جایگاه بخش تعاونی را هر روز در اقتصاد کشور ضعیف‌تر و بی‌رنگتر نماید و متأسفانه نبود حمایت اصولی از تعاونیها این موضوع را دامن می‌زند. به جاست که با اختصاص تسهیلات و اعتبار بیشتر به تعاونیها و کنترل و حمایت آنها، این ابزار موثر در نیل به قسط اسلامی تقویت گردد.

۱- ماهنامه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تعاون، شماره ۵۰، آبان ۱۳۷۲، صفحه ۲۰.

۲- تعاون، ماهنامه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی وزارت تعاون: شماره ۴۹، قانون اساسی، تعاون و عدالت اجتماعی صفحه ۲۳.

● لازم به توضیح است که ارقام واقعی اختصاص داده شده برای بخش تعاونی کمتر از میزان درج شده در گزارش می‌باشد و ذکر بودجه سایر دستگاهها و سازمانهای تعاونی تنها به لحاظ رعایت امانت در انعکاس گزارش مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی بوده است (ماهنامه تعاون)

پوزش و تصحیح

در شماره پیشین ماهنامه تعاون در مطلب بیانیه اتحادیه بین‌المللی تعاون، اصل سوم عبارت «حداقل قسمتی از آن به حساب هر یک از اعضاء منظور می‌شود» درست نمی‌باشد که بدینوسیله ضمن پوزش به شکل زیر تصحیح می‌گردد:

«که حداقل قسمتی از آن غیر قابل تقسیم می‌باشد»