

شوند و اتحادیه‌های عظیمی را بنیان‌گذاری کنند. این قبیل اتحادیه‌ها در اغلب نهضت‌های اجتماعی نیز مشاهده می‌شود.

درواقع این اتحادیه یا فدراسیون عملاً در داخل یک شرکت تعاونی نیز به چشم می‌خورد، زیرا هر شرکت تعاونی اعم از کوچک و بزرگ بیش از هر چیز، اتحاد آزادانه‌ایست از واحدهای اقتصادی اولیه (شخص، خانواده، مزرعه یا کارگاه پیشه‌وری) که برای نیل به هدف معین و مشترک، مجتمع شده‌اند و بی‌آنکه استقلال خود را از دست داده باشند و در یکدیگر مستحیل گردند مجموعاً موسسه واحدی را تشکیل می‌دهند.

شرکت‌های تعاونی نیز خواه از نظر جنبه اجتماعی و خواه از لحاظ اینکه یک بنگاه اقتصادی بشمار می‌روند، مانند اعضاء خود حوایج مشترکی دارند که رفع آنها بوسیله خود این شرکتها به تنهایی میسر نیست. به منظور رفع این احتیاجات بنحو موثر و با خرج کم، بهترین راه این است که شرکت‌های تعاونی دور هم جمع شوند و اتحادیه‌های تعاونی تشکیل دهند و انجام وظایف مشترک را بعهده این اتحادیه‌ها واگذار کنند.

نقش اتحادیه‌های تعاونی

وظایف این اتحادیه‌ها ممکن است صرفاً جنبه علمی و معنوی داشته باشد و شامل امور مربوط به تبلیغات، آموزش، انتشارات، مدیریت، حساسی و نمایندگی از طرف شرکتها نزد مقامات دولتی گردد. اتحادیه‌هایی که این وظایف را انجام می‌دهند ممکن است از تجمع شرکت‌های تعاونی که متعلق به یک طبقه و یا متعلق به طبقات مختلف باشد تشکیل شوند.

گاهی نیز ممکن است به جای تشکیلات معظم، فقط ادارات مشترکی برای حسابداری و انجام مکاتبات به زبانهای خارجی و یا چاپ نشریات بین شرکت‌های تعاونی ایجاد گردد.

این اتحادیه‌ها می‌توانند وظایف اقتصادی نیز به عهده گیرند، مثلاً شرکت‌های تعاونی خرید اگر وسایل تدارک و خرید خود را در



اتحادیه شرکت‌های تعاونی

نهضت تعاونی با اعطای حاکمیت به واحدهای کوچک، این اصل را به ثبوت می‌رساند که هر جا احتیاجی وجود دارد، منشاء قدرت در همانجا و اعمال قدرت نیز به وسیله همانجا است. چون غرض از تعاون رفع احتیاج انسان نیازمند است، پس صاحب و فرمانروای واقعی خود افراد هستند و سازمان برای خدمت به آنها و دفع حوایج آنان به وجود آمده است.

از: کلومباین Colombain

رئیس اسبق امور تعاون در دفتر بین‌المللی کار

صورت گیرد ذکر می‌کنیم. شرایط مزبور، ارتباط نزدیک با مجموعه خصوصیتی دارند که وجه افتراق شرکت‌های تعاونی و شرکت‌های انتفاعی خصوصی (شرکت‌های سرمایه‌داری) بشمار می‌رود.

به همان گونه که موسسات سرمایه‌داری با یکدیگر مجتمع و گاه در همدیگر ادغام می‌شوند و از مجموعه آنها موسسات بزرگ بوجود می‌آید، که منافع و مزایای اقتصادی و فنی فراوانی برای آنها تامین می‌کند، شرکت‌های تعاونی نیز ضمن تجربیات بیشمار موفق شده‌اند با مطالعه و تعمق، با یکدیگر متحد

برای اینکه بتوانیم به مفهوم کامل و هدف واقعی موسسه تعاونی پی ببریم و آنرا خوب بشناسیم، ناگزیر باید ارتباط آنرا با سایر موسسات و شرکت‌های تعاونی دیگر بررسی کنیم یعنی در حقیقت باید با نهضت وسیعی که مجموع این موسسات را به طور کلی دربر می‌گیرد آشنا شویم.

می‌دانیم که شرکت‌های تعاونی برای نیل به هدف‌های اقتصادی موردنظر نمی‌توانند ضرورت اصل تمرکز را از یاد ببرند. بدین لحاظ در اینجا به طور کامل و دقیق اشکال و شرایطی را که این تمرکز به موجب آن باید

درواقع اتحادیه عملاً در داخل یک شرکت تعاونی نیز به چشم می‌خورد، زیرا هر شرکت تعاونی اعم از کوچک و بزرگ بیش از هر چیز، اتحاد آزادانه‌ای است از واحدهای اقتصادی اولیه (شخص، خانواده، مزرعه یا کارگاه پیشه‌وری) که برای نیل به هدف معین و مشترک، مجتمع شده‌اند و موسسه واحدی را تشکیل می‌دهند.

اتحادیه مربوط ایجاب می‌کند اتحادیه‌هایی که دارای هدفهای اقتصادی هستند در معاملات یک نوع کالا و یا تعداد معینی کالا از یک گروه تخصص حاصل کنند. اصطلاحاً این موضوع را «تشکیل اتحادیه در رشته معین» می‌نامند.

سازمانهای متحده که در کار معین تخصص دارند

تمام شرکتهای تعاونی مصرف از خود دارای نانوای اختصاصی نیستند، ولی آنهایی که چنین نانوایانهایی دارند (و فقط این دسته از شرکتهای تعاونی مصرف) می‌توانند اشتراکاً کارخانه آردسازی تاسیس کنند. همین‌طور کلیه شرکتهای تعاونی مصرف که کفش یا مبلی برای اعضای خود تهیه می‌کنند (البته حتماً شرکتهایی که این دو قلم کالا را می‌فروشند)، نقعشان در اینست که برای استفاده مشترک خود کارخانه‌های اختصاصی کفش و مبلی‌سازی ایجاد کنند. «اتحادیه شرکتهای تعاونی مصرف سوئیس» بدین ترتیب در جوار خود از طریق مشارکت با تعاونیهای اولیه که مستقیماً ذینفع هستند تعدادی «شرکتهای متحده با وظایف مخصوص» تاسیس کرده است.

همچنین نفع شرکتهای تعاونی تولید و ساختمانی اقتضا می‌کند که مشترکاً یک سازمان متحده ایجاد کنند و خرید لوازم و ابزار کار یا تقسیم سفارشهای رسیده را به عهده آن سازمان محول نمایند و در آن متمرکز سازند. شرکتهای تعاونی کارگران چاپخانه‌ها نیز می‌توانند سازمان مشابهی بوجود آورند که مورد استفاده کلیه آنها قرار گیرد.

در کشورهایی که نهضت تعاون کشاورزی بدرجه اعلا پیشرفت و توسعه رسیده شرکتهای تعاونی خرید یا فروش محصول نیز غالباً جنبه تخصصی یافته‌اند به این معنی که هر کدام به خرید و فروش یک نوع محصول و کالای معین می‌پردازند در نتیجه اتحادیه‌هایی هم که از اجتماع آنها تشکیل شده همین جنبه تخصصی شرکتهای عضو را حفظ کرده‌اند.

اتحادیه‌های تعاونی از اصل تجانس پیروی خواهند کرد. به این معنی که باید بین وظیفه یا وظایفی که انجام آن به عهده اتحادیه واگذار شده است و احتیاجات کلیه شرکتهای تعاونی که عضو اتحادیه هستند تجانس وجود داشته باشد.

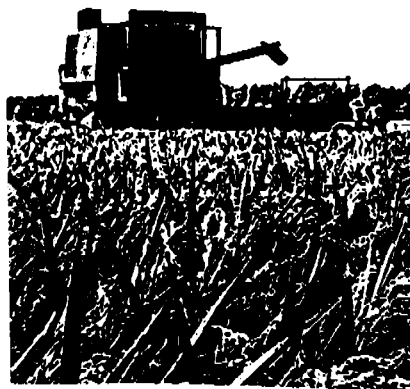
اتحادیه‌هایی که دارای هدفهای معنوی و علمی هستند ممکن است از اجتماع شرکتهای تعاونی که مقاصد آنها با یکدیگر متفاوت است تشکیل گردند مشروط بر اینکه احتیاجات یا منافع مشترک و عمومی این شرکتهای را رفع و تامین کنند. در نتیجه این قبیل اتحادیه‌ها صرفاً براساس حوزه فعالیت یعنی براساس محل (سازمانهای تعاونی درجه دوم) و مملکت (درجه سوم) و چند کشور (بین‌المللی) ایجاد می‌شود.

در حالی که برعکس غالباً، علل فنی و یا صرفاً ضرورت‌الحاق شرکتهای تعاونی به

یک سازمان مشترک، متمرکز کنند یقیناً از نظر اقتصادی برای یکایک آنها مقرون به صرفه خواهد بود. همچنین در صورتی که شرکتهای تعاونی فروش دارای دستگاه مجهز مشترکی باشند که به وسیله آن بتوانند به شرایط و وضع بازار آشنا شوند و محصولات مرغوبی را که اعضای شرکت به مقدار کم به آنها تحویل می‌دهند، دست چین و جور کنند و به مقادیر زیاد به بازار عرضه نمایند یا برای قابل عرضه نمودن محصولات و انجام بعضی از امور تکمیلی نظیر: پاک کردن پنبه، روغن‌کشی، عمل آوردن قهوه و توتون و غیره تاسیسات مشترکی ایجاد کنند، تردیدی نیست که بازده کار آنها به میزان زیاد افزایش خواهد یافت.

همین‌طور شرکتهای تعاونی اعتباری با تاسیس صندوق مشترک مرکزی قادر به رفع بسیاری از حوایج خود خواهند شد مثلاً به کمک این صندوق خواهند توانست در قلمرو وسیعی خارج از حوزه اصلی فعالیت خود با انجام دادن عملیات تهارتی لازم کاهش میزان درآمد یک محل را با درآمد اضافی محل دیگر جبران کنند. وظایفی را که ذکر شد، مسافره‌های عمده‌فروشی شرکتهای تعاونی مصرف، مراکز تهیه کالا یا خرید تعاونیهای کشاورزی، مراکز تعاونی‌های اعتباری و بانکهای تعاونی انجام می‌دهند.

در برخی کشورها از قبیل سوئیس و دانمارک و نروژ و سوئد مجموع وظایف معنوی و علمی و وظایف اقتصادی که در بالا بدان اشاره شد مجموعاً توسط یک سازمان واحد، متعلق به اتحادیه انجام می‌گیرد. اعم از اینکه منظور نیل به هدفهای معنوی و علمی باشد یا اقتصادی. اصولاً سازمان اداری



سازمان اداری اتحادیه‌های تعاونی از اصل تجانس پیروی می‌کند. به این معنی که باید بین وظیفه یا وظایفی که انجام آن به عهده اتحادیه واگذار شده است و احتیاجات کلیه شرکتهای تعاونی که عضو اتحادیه هستند، تجانس وجود داشته باشد.

حق رای در اتحادیه‌های تعاونی

مجموع عمومی سازمانهای متحده معمولاً مرکب از نمایندگان است که از طرف شرکتهای تعاونی تابعه انتخاب و اعزام می‌شوند. اصل تساوی آراء که در شرکتهای تعاونی یعنی شرکتهایی که از یک عده افراد عضو تشکیل شده‌اند مورد عمل می‌باشد، در مورد گروهها و اتحادیه‌های مرکب از اشخاص حقوقی (شرکتها و نه اشخاص) باید ناچار با اعمال تغییرات و تبدیلاتی اجرا شود. زیرا اشخاص حقوقی مزبور از لحاظ اهمیت متساوی و یکسان نیستند. در اتحادیه‌هایی که دارای مقاصد معنوی و علمی هستند، هر راه حلی که در قوانین یا اساسنامه شرکتهای ارائه می‌شود مبتنی بر اصول سه‌گانه زیر است:

الف - در مجمع عمومی تعداد آراء هر یک از شرکتهای تعاونی عضو اتحادیه مساوی خواهد بود با تعداد افراد عضو آن - این قاعده در حقیقت تعمیم اصل کلی تعاونی «هر شخص دارای یک رای» است.

ب - کلیه شرکتهای تعاونی عضو اتحادیه صرف نظر از تعداد اعضایشان کاملاً متساوی تلقی می‌شوند و دارای تعداد آراء مساوی با یکدیگر خواهند بود. این موضوع در واقع اجرای اصل تساوی اشخاص حقیقی است در مورد اشخاص حقوقی.

ج - بالاخره با تلفیق این دو نظر راه‌حل ثالثی پیشنهاد شده و آن عبارت از این است که حق رای هر یک از شرکتهای تعاونی عضو اتحادیه با توجه به دو موضوع زیر تعیین شود: اول اینکه کلیه شرکتهای تعاونی به عنوان واحدهای مستقل و متساوی‌الحقوق دارای تعداد آراء متساوی می‌باشند. دوم اینکه به هر یک از شرکتهای مزبور با توجه به تعداد اعضایشان آراء اضافی داده خواهد شد و البته

در کشورهایی که اکثریت با شرکتهای تعاونی چند منظوره است این شرکتهای برای حسن انجام آن قسمت از وظایف که به اندازه کافی توسعه یافته و حائز اهمیت شده‌اند، در غالب موارد به چندین سازمان متحده تخصصی که کارهایشان با هم متفاوت است می‌پیوندند.

همچنین شرکتهای تعاونی اولیه که دارای رشته‌های کار و فعالیت مشابه یا مختلف هستند در عین حال که عضو سازمانهای متحده تخصصی شده‌اند می‌توانند با یکدیگر نیز اتحاد و همکاری داشته باشند و اکثر نیز عضو سازمانهای متحده دیگری هستند که براساس تخصص در رشته فعالیت معین طبقه‌بندی نشده‌اند، بلکه براساس منطقه تشکیل شده و یا دارای هدفهای کلی و عمومی هستند. مثلاً کلیه شرکتهای تعاونی مصرف سوئیس از یک طرف وابسته به «شرکتهای فدرال با وظایف مخصوص» مانند کارخانه تعاونی رشته‌های خوراکی و تعاونی مبل و دو شرکت آردسازی تعاونی و غیره هستند و از طرف دیگر به «اتحادیه شرکتهای تعاونی مصرف سوئیس» نیز ملحق شده‌اند. همچنین در فرانسه تعاونیهای کارگری تولید نه فقط در یازده اتحادیه صنایع (اتحادیه تخصصی) مجتمع شده‌اند، بلکه همگی آنها در ده اتحادیه منطقه‌ای نیز که نماینده صنوف مشاغل و حرفه‌های مختلف هستند عضویت دارند و علاوه بر این عضو یک اتحادیه ملی مرکزی و مملکتی نیز هستند. در کشور دانمارک که از لحاظ شرکتهای تعاونی متخصص در یک محصول و کالای معین، نمونه به شمار می‌رود، می‌توان گفت که تقریباً همگی این شرکتهای در دو اتحادیه بزرگ مملکتی مجتمع شده‌اند.

آراء اخیر، معمولاً متناسب با تعداد اعضای آنها نخواهد بود.

و اما درباره سازمانهای متحده که دارای هدفهای اقتصادی هستند، به طور کلی نظر بر اینست که اینگونه سازمانها را تنها به عنوان اتحادیه‌ای از اجتماعات تعاونی مرکب از اعضا نباید تلقی کرده بلکه و خصوصاً باید آنها را موسسات اقتصادی و تجاری دانست. بنابراین در این نوع سازمانهای متحده هر یک از شرکتهای عضو اولاً حق اعزام تعدادی نماینده (که بعضی اوقات به تناسب تعداد اعضا نیست) به مجمع عمومی دارند، ثانیاً هر یک از شرکتهای عضو احیاناً برحسب اهمیت معاملاتی با سازمان متحده، حق دارند تعدادی نماینده اضافی به مجمع عمومی اتحادیه تعاونی اعزام دارند.

اصل اتحاد در گروههای تعاونی

نحوه سازمان و اداره موسسات انتفاعی که در طبقه‌بندی عمودی جریان تولید قرار گرفته‌اند طوریست که واحدهای بالا واحدهای پایین را هدایت و مکلف می‌کنند. در صورتیکه در تشکیلات تعاونی بعلت کیفیات سازمانی اتحادیه شرکتهای تعاونی در هر سطحی واحدهای مستقلی هستند که تصمیمات لازم را اتخاذ و در صورت لزوم مواردی را به واحدهای بالاتر ارجاع می‌دارند.

خانواده‌ها و موسسات کشاورزی و کارگاههای پیشه‌وری به صرف اینکه عضویت یک شرکت تعاونی خرید را قبول کرده‌اند از استقلال داخلی و مسئولیت‌های خود صرف نظر نخواهند کرد. بدیهی است که اشخاص و موسسات مزبور به علت عضویت در شرکتهای تعاونی گرچه خود را ملزم به رعایت بعضی قواعد و اصول کرده‌اند، لکن اولاً این اصول به وسیله خود این اشخاص و موسسات وضع شده یا آزادانه مورد قبولشان قرار گرفته است و رعایت آن نیز به خاطر رفع بهتر احتیاجات مشترک اعضا است. ثانیاً خارج از اصول و قواعد مذکور، هر خانواده و هر موسسه عضو شرکت، در اداره بودجه خود

آزاد و در فعالیتهای خود که طبعاً متناسب با امکانات و الزامات موجود در هر رشته از فعالیت است به نحوی که ترجیح بدهد و مصلحت بداند مختار است.

همچنین هنگامیکه شرکتهای تعاونی با یکدیگر متحد می‌شوند و تشکیل یک اتحادیه را می‌دهند، از اصل استقلال و مسئولیت و انضباطی که آزادانه قبول کرده‌اند به نفع سازمانهای متحده که از نظر سلسله مراتب بالاتر از آنها به شمار می‌روند صرف‌نظر نمی‌کنند. یک موسسه یا سازمان و اداره‌ای که بالاشتراک و به منظور اجرای یک هدف و مقصد مشترک توسط چند شرکت تعاونی یا از اجتماع آنها به وجود آمده است یک سازمان مشترک محسوب می‌شود، به این معنی که سازمان مزبور به عموم شرکتهای تابعه و یا عضو تعلق دارد و تامین وضع مالی و اداره آن نیز به عهده شرکتهای مزبور است.

ولی نباید تصور کرد که سازمان مشترک مزبور عاری از شخصیت و فاقد هر نوع مسئولیت است. بلکه این سازمان بوسیله واحدهای اختصاصی و مستقل و به خاطر حفظ موجودیت و منافع آنها تشکیل شده و البته هرگونه مخاطرات احتمالی آن را هم واحدهای تشکیل دهنده به عهده گرفته‌اند.

از طرف دیگر در کلیه مراحل و در طول سلسله مراتب در هر سازمان متحده، ارکان مافوق به خاطر ارکان مادون بوجود آمده و اداره آن نیز به عهده ارکان اخیر است. به طور خلاصه می‌گوئیم سازمان بالاتر حاکم نیست بلکه حکمروای واقعی واحدهای کوچکی هستند که در پایین قرار گرفته‌اند.

دکتر فوکه مطلبی را که ذکر شد باین ترتیب بیان می‌کند: «نهضت تعاونی با اعطای حاکمیت به واحدهای کوچک این اصل را به ثبوت می‌رساند که هر جا احتیاجی وجود دارد

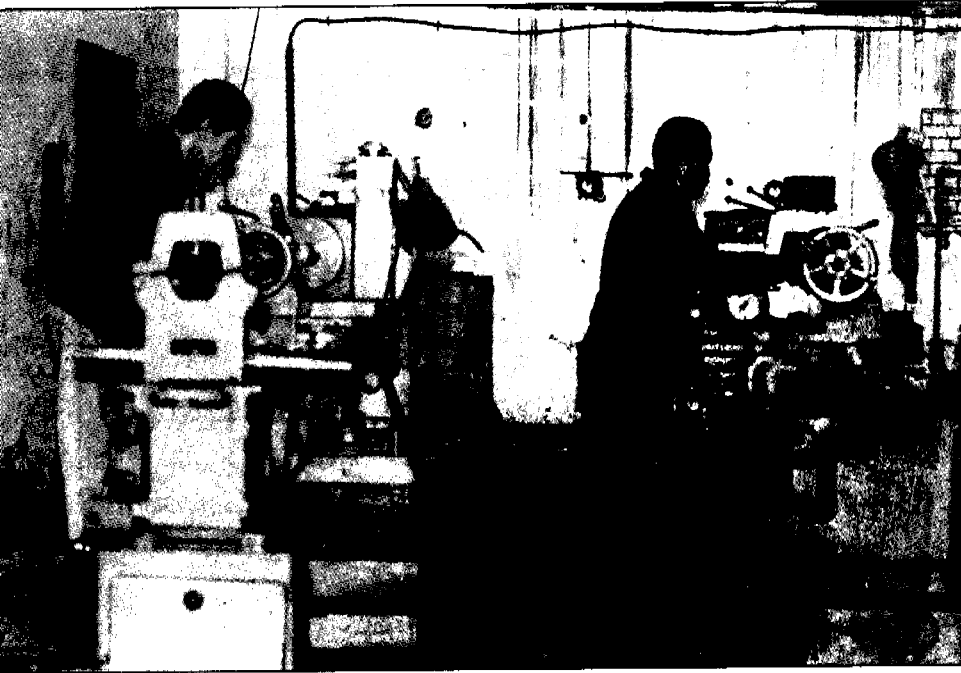
منشأ قدرت در همانجا و اعمال قدرت نیز به وسیله همانجاست. چون غرض از تعاون رفع احتیاج انسان نیازمند است، پس صاحب و فرمانروای واقعی خود افراد هستند و سازمان برای خدمت به آنها و رفع حوائج آنان بوجود آمده است.»

اصل اتحاد در مدارج پایین

به طوری که گفته شد اگر چه سازمان باید در خدمت انسان قرار گیرد و به خواستها و حوائج او توجه کند، لکن سازمان نباید زیاد از انسان دور شود، چه در غیر این صورت این خطر هست که سازمان رفته‌رفته از افراد جدا شود و متدرجاً بدستگاه متمرکز و مجزا از افراد متشکل خود تبدیل شود و فعالیت آن به صورت نامه‌نگاری آشکار گردد.

خوشبختانه برای مقابله با این مخاطرات، سازمانهای تعاونی دارای تضمین‌هایی هستند.

اصل تساوی آراء که در شرکتهای تعاونی متشکل از اشخاص حقیقی مورد عمل می‌باشد، در مورد گروهها و اتحادیه‌های مرکب از اشخاص حقوقی، ناچار باید با اعمال تغییرات و تبدیلاتی اجرا شود، زیرا اشخاص حقوقی مزبور از لحاظ اهمیت متساوی و یکسان نیستند.



که از ماهیت اجتماعی و انسانی آنها سرچشمه می‌گیرد و این موضوع خود یکنوع تعادل طبیعی ایجاد می‌کند و موجب می‌شود که از تمایل به تمرکز افراطی سازمانهای تعاونی جلوگیری شود.

برای اجتناب از تمرکز زیاد در شرکتهای تعاونی اولیه که دارای حوزه فعالیت وسیع و تعداد اعضای کثیر هستند تضمین‌هایی وجود دارد. مثلاً بنابه علل فنی و اقتصادی برای اینکه کشتارگاههای تعاونی دانمارک بتوانند پیوند بین اعضای تعاونی را با یکدیگر و روابط ایشان را با شرکتهای خود مستحکم نگاهدارند، در داخله کشور قلمرو فعالیت و حوزه عملیات خود را بسط داده‌اند. بدین ترتیب، سازمان شرکتهای تعاونی مزبور از شعبه‌هایی تشکیل شده که آنها نیز به ناحیه‌هایی تقسیم می‌شوند و ارتباط آنها با یکدیگر، مانند ارتباطی است که بین موسسات تابعه یک اتحادیه وجود دارد. این جنبه اتحادیه‌ای از یک نظر دیگر نیز کاملاً نمایان است و آن این است که در شرکتهای تعاونی مزبور شرکاء نسبت به تعهدات مالی شرکت تعاونی تا حدودی که به ناحیه ایشان مربوط می‌شود مسئولیت مشترک خواهند

بانک تعاونی انگلستان

مترجمین: طاهره اکبری
مرجانه سلطانی

مقدمه

اتحادیه بین‌المللی تعاون در سال ۱۸۹۵ میلادی به منظور ترویج تعاون در حوزه‌های مختلف اقتصادی در سطح جهان شکل گرفت. سال ۱۹۹۵ یکصدمین سالگرد این اتحادیه بود که بدین مناسبت بانک تعاون انگلستان طی گزارشی به شرح زیر اقدام به معرفی موقعیت و موفقیت‌های مستمر و گسترده بانکداری خود نمود:

بنیان‌گذاری بانکداری تعاونی بر شالوده‌های استوار

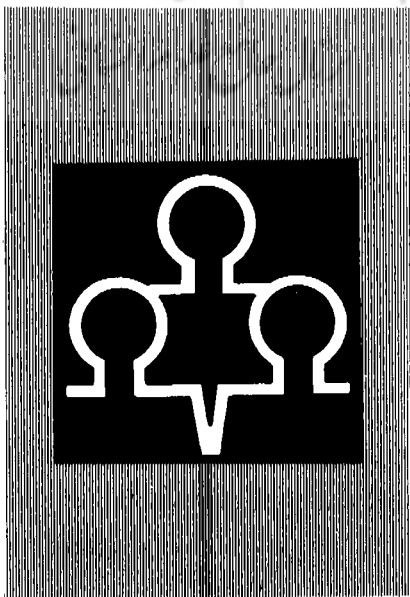
سال ۱۹۹۴ برای بانک تعاون یک سال به یاد ماندنی بود. یکصد و پنجاهمین سالگرد پیشگامان راچدیل، بنیانگذاران نهضت تعاونی را در حال جشن می‌گیریم که بانک تعاون سال ۱۹۹۳ را با ۱۲ ماه کاملاً موفق در تاریخ فعالیت خود به ثبت رساند. در این سال بانک به سودی دست یافت که مالیات آن بیش از ۵۵٪ بود.

۲۸ هفته اول سال ۱۹۹۵ نیز به همین نحو ادامه یافت. چطور این موفقیت مستمر را می‌توان شرح داد؟ عوامل یاری‌دهنده بسیاری در این امر دخیل بوده است که در صفحات بعد به بحث در مورد مهمترین آنها خواهیم پرداخت:

روشهای اخلاقی جاری

در سال ۱۹۹۲ سیاست زمینه‌ساز اصول اخلاقی بانک تعاون به اطلاع عموم رسید. این امر در توانمندی ما برای جدایی از رقبا نقش بسیار حیاتی ایفا نمود.

تحقیقات بازار، پیوسته حاکی از شناخت روز افزون بانک تعاون توسط اقشار مختلف به خصوص در میان گروههای مورد نظر بود. در این میان موضع بانک تعاون بیش از همه مورد تأیید قرار گرفت. دلیل موفقیت فوق‌العاده این بانک این است که بانک تعاون دارای اصول متفاوتی است که این اصول همیشه پابرجاست. ارزشها و اصول اولیه بانک از زمان تاسیس و طی خدمت به جنبش تعاون که به قبل از سال ۱۸۷۲ باز می‌گردد، همچنان بدون تغییر باقی مانده، در حالیکه سیاست اخلاقی آن از ابتدا تا به حال دستخوش تغییر شده است. به منظور ایجاد تفاهم و نزدیکی بیشتر با مشتریان، در زمینه تغییر این اصول اخلاقی با آنان مشورت نمودیم. از آن جایی که به آنان قول دادیم در تجدیدنظر سیاستهای اخلاقی، نگرانیها و دلواپسی‌های آنان را مدنظر قرار دهیم، ضمن حفظ موضع خود سعی داریم رضایت آنان را



جلب نمایم. به همین منظور همراه خبرنگار ما پاییز ۱۹۹۴ پرسشنامه کوتاهی برای تمام مشتریان عادی و تجار فرستاده و نظرات آنان را درباره سیاست اخلاقی بانک تعاون جویا شدیم.

سیل پاسخ‌ها به سوی ما روانه شد، بیش از همه از موضع، فعلی ما حمایت کرده بودند، بیش از ۹۰٪ پاسخنامه‌ها حاکی از موافقت با مضامین سیاست اخلاقی بود.

افزون بر آن، در مقایسه با او این بررسی یعنی بررسی سال ۱۹۹۱ میزان حمایت افرادی که اعلامیه را دریافت نموده بودند، افزایش یافته است. براساس آمار ۴ سال پیش رای مخالفین با آزمایش بر روی حیوانات به منظور فتوحات کیهانی ۸۳ درصد بود در حالی که امسال به ۹۱ درصد رسید.

ما از مشتریان خود در مورد نظرات آنها در زمینه افزودن بر سیاست اخلاقی پیشنهادی بانک تعاون سؤال کردیم ۹۰٪ مشتریان پاسخ مثبت داده‌اند.

پس از انجام بررسی مذکور طی آخرین «بیانیه» مفاد زیر به اطلاع عموم رسید:

- سرمایه‌های خود را در اختیار شرکت‌ها و سازمانهایی قرار دهیم که از تخریب بیشتر محیط‌زیست اجتناب کنند.

- بطور جدی از فعالیت تجاری نهادهایی حمایت می‌کنیم که درصد ایجاد «تجارت بی‌طرفانه» می‌باشند. به مفهوم تجارتي که درصد ایجاد رفاه و حفظ منافع جوامع محلی سراسر دنیا است.

- تولید کنندگانی را که حوزه فعالیت آنها

مطابق با اصول اخلاقی است با آغوش باز می‌پذیریم.

پس از شرح جدیدترین سیاست اخلاقی بانک تعاون مطمئناً با مخالفت‌هایی روبرو خواهیم شد. اجازه بدهید فرصت را مغتنم شمرده از حمایت بی‌شائبه شما در حفظ موضع بانک تعاون قدردانی نموده و از اشتیاق شما عزیزان برای ایفای نقش فعالانه و جدی جهت کمک به تعالی این نظرات سپاسگزاری کنیم. برای سرمایه‌گذاری سپرده‌های مشتریان در راستای موضع بانک تعاون به طور همه جانبه‌ای با آنها مشورت نمودیم که در نهایت نتایج زیر حاصل آن بود:

● سرمایه و خدمات بانک نباید در اختیار رژیم یا سازمانهای ناقص حقوق بشر یا حقوق فردی یا تولیدکنندگان هر نوع وسیله شکنجه قرار گیرد.

● از ارائه هرگونه کمک‌ها یا تسهیلات به تولیدکنندگان یا فروشندگان سلاح و یا کشورهای دارای رژیم استبدادی اجتناب شود. ● از تجارت نهادهایی که مفهوم «تجارت

بی‌طرفانه» را اشاعه می‌دهند، تجارتنی که رفاه و منافع جوامع محلی کل جهان را در نظر دارد، حمایت می‌شود.

● تشویق تجار تا به هنگام برخورد با تغییرات محیطی در حفظ موضع خود کوشا باشند.

● سپرده‌ها در شرکت‌ها و نهادهایی سرمایه‌گذاری شود که در حفظ محیط‌زیست کوشا هستند.

● برای جذب شرکاء و سازمانهای غیرتجاری دارای موضع اخلاقی مکمل کاملاً کوشا باشیم.

● از تولیدکنندگانی که حوزه فعالیت آنها با سیاست اخلاقی بانک تعاون مطابقت دارد با آغوش باز استقبال می‌شود.

● عدم اصرار به معامله با پوند بجای واحد پول مشتریان، البته اتخاذ چنین عمل تهاوتی در انگلستان مناسب نیست زیرا پول رایج انگلستان و چرخه اقتصاد انگلستان از طریق



که به امر ورزشهای مرگبار می‌پردازد و مثلاً از حیوانات یا پرندگان برای تعقیب یا کشتن یکدیگر استفاده می‌نماید (مثل شکار روباه و خرگوش) استقبال نمی‌شود.

علیرغم تمام این موارد ممکن است موقعیتهایی پیش آید که بانک مصمم به شرکت در فعالیتی در حوزه خاصی شود که ضمن بی‌ارتباط نبودن با مسائل اخلاقی درگیر این سیاست‌ها نگردد. در چنین مواقع و مواردی مشابه این باید به منظور ارتقاء موضع اخلاقی در جهت سیاست‌های اخلاقی، بانک تعاون دیدگاه و نظرات مشتریان را مجدداً مورد ارزیابی قرار دهد.

برنامه سال ۱۹۹۵ و پس از آن

بانک تعاون در سال ۱۹۹۴ ثابت کرد که پرداخت‌های بانک بدون هیچ تردیدی براساس اصول تجاری و مطابق با سیاست اخلاقی انجام گرفت که همین امر نقش مهمی

مالیات و سپرده‌های مشتریان فراهم می‌شود.

● باید اطمینان پیدا کنیم که خدمات مالی برای راکد نگه داشتن پول، قاچاق مواد یا طفره رفتن از مالیات صرف نشود. و سعی نمائیم با عملکردی مناسب و با تلاش در حفظ موفقیت داخلی، کنترل بر عملکرد بانک، مانع از این اعمال شویم.

● به کارخانه‌های تولیدکننده تنباکو هیچگونه خدمات مالی ارائه نمی‌شود.

● سپرده‌ها در ارتباط با تجارت حیوانات به جهت آزمایش برای کشفیات کیهانی صرف نمی‌شود.

● از شخص یا شرکتی که از روش مقاطعه‌ای برای بهره‌برداری منافع خود استفاده می‌کند، حمایت مالی نمی‌شود.

● سپرده‌ها در تجارت مقاطعه‌ای یا در سازمانهای تولیدکننده پوست حیوانات استفاده نمی‌شود.

● به هیچ وجه از فعالیت نهاد یا سازمانی

در جذب مشتریان جدید داشت.

جذب مشتریان جدید یک مقوله است و راضی نگه داشتن آنها مقوله دیگری است...

به همین دلیل جدیدیت در موفقیت همه جانبه سبب اتحاد تصمیم برای اصلاح کیفیت خدمات مورد نظر شد.

اما طی شش ماهه اول سال ۱۹۹۵ کاملاً در جا زدیم. مشتریان بانک تعاون کاملاً به پولهای خود دسترسی دارند.

طبیعی است که مشتریان ما بخواهند در هر جا و در هر زمانی به پولهای خودشان دسترسی داشته باشند و همین مسئله باعث شد که بانک تعاون برای رفع این نیاز به روش‌های قابل کنترل و تکنولوژی جدید روی آورد. سیستم بانکی به روش Armchair در انگلستان به سرعت شناخته شد این سیستم خدمات خود را (در بعد وسیع) از طریق تلفن ارائه می‌نماید. بدین ترتیب تعهد به مشتریان در زمینه ارائه روشهای جدید و بدیع و استفاده از روشهای کاملاً مطمئن عملی گردید.

در روش و شیوه جدید بانکداری همچنان به استفاده درست از پولهای مشتریان تاکید داریم. بنابر آمار حاصله در این سال ۲۱ بانه بانکی کاملاً اتوماتیک و ۱۸ شعبه با خدمات مستقیم کارمندان (که ۲۴ ساعته در ارائه خدمات به مراجعین اشتغال دارند) گشایش یافته است.

استفاده درست از کارتهای بانکی برای خدمت‌رسانی بهتر به مشتریان

کارتهای پلاستیکی کلید استفاده مناسب و راحت تسهیلات بانکی است و در همین راستا، بانک تعاون در سال ۱۹۹۵ نیز همچون سالهای قبل به طور موثر مسئله کارتهای بانکی را پیگیری بود.

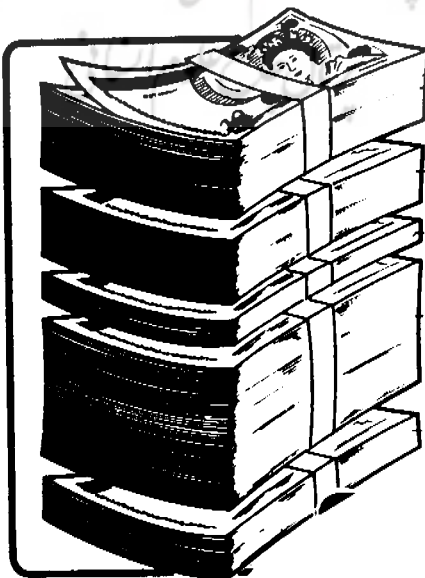
کارت پرداخت «ویزای دلتا» در واقع سه کارت در قالب یک کارت بانکی است، یعنی یک کارت وصول نقدی که امکان دسترسی به شبکه ارتباطی ماشینهای دریافت وجه نقد را فراهم می‌سازد، یک چک

تضمینی ۱۰۰ پوندی و در نهایت به عنوان یک چک الکترونیکی که مشتری بطور مستقیم و بدون استفاده از اسکناس از حساب جاری خود پول برداشت کند. این کارتها به دلیل داشتن اعتبار در بیش از ۱۰ میلیون بازار تجاری در سراسر جهان، همسفر ایده‌آلی در مسافرتها به شمار می‌روند.

وجود تضمین مادام‌العمر در کارتهای ویزای طلائی و «رابرت اون» سبب جلب تعداد بیشماری از مشتریان جدید و در عین حال تثبیت هر چه بیشتر موقعیت ما به عنوان صادرکنندگان عمده کارتهای ویزای طلائی شده است.

کارت «ویزای دلتا» مزیت دیگری نیز دارد. این کارت به عنوان کلید ابداع حساب پس‌انداز «راه‌گشا» بود که خدماتی از جمله نرخ سود بالا و دسترسی فوری و شبانه‌روزی به پول در سراسر دنیا را به مشتری ارائه می‌دهد.

بانک تعاون همچون گذشته، موقعیت خود را به عنوان یکی از صادرکنندگان کارتهای متحدالشکل انگلستان تحکیم بخشید و بر آن است تا پایان سال ۱۹۹۵ کارت جدیدی برای انجمن ملی افزایش دهندگان سرمایه آسایشگاهها تهیه کند.



مشتریان کارتهای ویزای متحدالشکل بانک تعاون عبارتند از:

- سازمان اطعام کودکان
- سازمان دستگیری از سالمندان
- حزب کارگر
- سازمان عفو بین‌الملل
- حزب لیبرال دمکرات
- آکس فم

- انجمن سلطنتی حمایت از پرندگان و همانطور که شرح آن در پایان این گزارش خواهد رفت، طرح «مشتریان اینترگر» با برخورد از موضع قدرت، مشتریان بانک تعاون را در راه حمایت از آرمانهای ارزشمند خود تنها با استفاده از کارتهای اعتباری ویزای این بانک یاری می‌دهد.

رضایت تضمین شده ۹۹/۹۹۹۶٪ مشتریان

آیا بانک تعاون در کسب رضایت مشتریان خود توفیق داشته است؟ بانک تعاون با افتخار اعلام می‌کند که پاسخ به این سؤال مثبت است.

مراجعه به آراء عمومی «سوری» که مستقلاً انجام می‌شود بطور قاطع حاکی از رضایت عده بیشتری از مشتریان از بانک تعاون نسبت به سایر بانکهای «های‌استریت» است.

برای سنجش عملکرد بانک تعاون در این فضای سرنوشت ساز، مقیاس موثر دیگری نیز وجود دارد. در ماه اکتبر سال گذشته، بانک تعاون با حرکتی انقلابی ارائه خدمات کارآمد و بدون خطا برای مشتریان خود را تضمین کرد. بانک تعاون متعهد شد که اگر قصوری در اجرای پنج مورد خدمات تضمین شده به مشتریان پیش آمد، نه تنها اظهار تاسف نماید و در رفع اشتباه خود بکوشد، بلکه برای هر مورد خطا نیز ۱۰ پوند غرامت پرداخت کند.

برای شماری از بانکها، چنین تعهداتی بسیار گران تمام می‌شود. اما اکنون با گذشت شش ماه، بانک تعاون تقریباً هیچ غرامتی

پرداخت نکرده است. البته این بانک مدعی ارائه خدمات عاری از خطا نیست، اما اعداد و ارقام گویای تنها یک خطا در هر ۲۵۰۰۰۰ مورد معامله است. یا به بیان دیگر ۹۹/۹۹۹۶٪ موفقیت.

کمک به مشتریان تجاری در رویارویی با چالشهای زیست محیطی

در بخش شرکت سهامی، یکی از جالبترین وقایعی که تا این زمان رخ داده است، تاسیس مرکز ملی برای امر تجارت و محیط‌شناسی است.

این پروژه یک میلیون پوندی یکی از بهترین نمونه‌های عملکرد بانک تعاون در مصرف بجا و به موقع پول است. بانک تعاون کاملاً به این امر واقف است که بسیاری از مشتریان همچون خود این بانک به مسئله محیط‌زیست اهمیت می‌دهند. همچنین می‌دانند که بسیاری از مشتریان تجاری این بانک از دو سو تحت فشارند، هم از جانب مشتریان خود و هم از نظر قانون به دلیل تغییرات در وضع قوانین تا برای حفظ محیط‌زیست وضعیت کاری خود را اصلاح کنند. اما آنان غالباً نمی‌دانند چگونه با این مسئله برخورد کنند.

مرکز جدیدالتاسیسی در منچستر برای شرکت‌های کوچک و متوسط از نظر توسعه کار، راه‌حلهای پیشنهادی ارائه می‌دهد. این مرکز که بر مبنای اصول کارشناسی آکادمیک چهار دانشگاه بزرگ منچستر طراحی شده است، نظرات زیست محیطی خود را با بالاترین کیفیت و به قیمتی که چنین بنگاههای تجاری قادر به پرداخت آن باشند، در اختیار آنان می‌گذارد. در واقع این مرکز در بسیاری موارد با کاهش هزینه‌های اجرایی و عملیاتی و همچنین با بهبود کیفیت کالای تولید شده از دیدگاه زیست محیطی، موجب افزایش سود حاصله به مشتریان می‌گردد.

از سوی دیگر این مرکز بعد مشورتی خود



امور بانکی بوسیله تلفن یا فاکس از محل دفتر یا تجارتخانه خود را دریافت‌اند.

در حال حاضر، بانک تعاون برای سهولت بیشتر، ساعات کار بانک تلفنی را برای مشتریان تجاری از ساعت ۸ صبح تا ۸ بعداز ظهر دوشنبه‌ها الی جمعه‌ها و ۹ صبح تا ۱۲ ظهر روزهای شنبه افزایش داده است. به علاوه راه‌اندازی یک سرویس پاسخگویی تلفنی به مشتریان امکان استفاده از خدمات ۲۴ ساعته امور بانکی را می‌دهد.

تجارت خود را بر ارزشهای ماندنی بناکنیم

بانک موارد مذکور تنها گوشه‌ای از پیشرفت شگرف و بی‌وقفه بانک تعاون را در شش ماه اول سال ۱۹۹۵ نشان می‌دهد.

اما همین مثالها به خوبی نشانگر اصولی هستند که بانک تعاون برای رسیدن به موفقیت‌های بیشتر به آن پایبند است. این اصول همان ارزشهای ماندنی هستند که از پیشگامان

را تنها به این مسئله محدود نمی‌کند که مشتریان تجاری، محصولات موجود خود را بیشتر و محیط‌زیست پسند، بسازند بلکه در راه گسترش محصولات جدیدی که از نظر زیست محیطی بی‌خطر باشند نیز فعالانه تلاش می‌کند.

در عین حال، یک جنبه مهم عملکرد این مرکز، تشویق مشتریان بانک تعاون به جدی گرفتن تأثیری است که فعالیت‌های آنان بر محیط‌زیست می‌گذارد، همچنین برقراری تعادل بین نیازهای سواره‌ای که به ما و نسل‌های آینده تعلق دارد. هر چند که جمع و تفریق حساب‌های آنان چیز دیگری ایجاب کند.

مرکز شبانه‌روزی اداری تجاری

مرکز اداری تجاری بانک تعاون که در سال ۱۹۹۴ راه‌اندازی شد یکی دیگر از جریان‌ات بلاشرط موفق تاریخچه کار بانک تعاون به شمار می‌رود. اکنون بیش از ۲۴۰۰۰ مشتری تجاری این بانک مزیت‌های انجام کلیه

جنبش تعاون به ما رسیده است و برخی اصول در قالب سیاستهای قومی و زیست محیطی برآیمان حفظ شده است که امروزه بازتاب آن در همه جنبه‌های خدماتی بانک تعاون دیده می‌شود.

بانک در جامعه سال ۱۹۹۵

یکی از باورهایی که عمیقاً در تاروپود بانک تعاون رخنه کرده، نقش مثبتی است که سازمانهای تجاری باید در جامعه ایفا کنند. و از نظر بانک تعاون این باور والاتر از امضای چکهای معمولی است. اتحاد بی‌مانند بانک تعاون با کمکهای نیکوکاری نشانگر روش پویا و بدیعی است که با آن از آرمانهای جهانی حمایت می‌کند.

در ماه می، بانک تعاون برای دومین سال متوالی، ۱۷ میلیون پاکت اعانات خریداری کرد و برای سایر هزینه‌ها اجناسی حمایتی را در هفته نیکوکاری به این امر اختصاص داد و بدین ترتیب قسمت اعظم پول جمع‌آوری شده مستقیماً صرف طرحهای مهم خیریه و در نهایت به خودسازی اقتصادی مستمندترین مردم دنیا کمک شد.

به علاوه، کارکنان بانک تعاون در بخشهای مختلف یکبار دیگر، صمیمانه خود را وقف فعالیت‌های بشر دوستانه و جمع‌آوری داوطلبانه پاکتهای اعانات کردند.

دیگر حرکت مهم بانک تعاون حمایت از برنامه «جایگزینی همقطاران» است. هدف از این حرکت ابتکاری به کارگرفتن نیروهای تازه نفس اهداکننده کمکهای نیکوکاری بطور ماهیانه است که منبع بسیار مهم درآمد درازمدت جهت امور خیریه به شمار می‌رود.

در اوایل سال جاری از «تری توماس» مدیرعامل بانک تعاون دعوت شد تا از طرحهای در حال انجام از محل کمکهای نیکوکاری در غنا دیداری به عمل آورد و خود شاهد باشد که حرکت «جایگزینی همقطاران» چگونه به پیشرفت زندگی مردم مثلاً دهکده‌های «چوکومی» کمک می‌کند. برای

نمونه، با راه‌اندازی تعاونی ماهی دودی، زنان دهکده سود حاصله را برای بنای یک مدرسه جدید با ظرفیت ۲۰۰ دانش‌آموز صرف کردند.

مشتریان اینارگر

یکی دیگر از موفقیت‌های سال ۱۹۹۴، طرح «مشتریان اینارگر» بود. این طرح که اساساً برای یک دوره ۱۲ ماهه در نظر گرفته شده بود، به دلیل محبوبیت در بین مشتریان در سال جاری نیز دنبال شد.

جذابیت این طرح از این روست که به مشتریان امکان حمایت از آرمانهای ارزشمند بسیاری را بدون صرف حتی یک پنی می‌دهد. هر مشتری با برداشت و خرج ۱۰۰ پوند از حساب کارت اعتباری ویزا بانک تعاونی خود، در اصل یک اعانه از طریق بانک پرداخته و این صاحب کارت است که نوع اعانه را در پایان هر دوره سه ماهه تعیین می‌کند.

تاکنون بانک تعاون بیش از ۵۷۰۰۰۰ پوند اعانه پرداخته که این حجم پول بین ۲۰ بنگاه نیکوکاری ملی تقسیم شده است. اما حدود ۵۰۰ مورد اعانه محلی از طرف مشتریان، به طور انفرادی به واجدین دریافت اعانه پیشنهاد شد و تا این زمان در کل مبلغ ۱۱۵۰۰۰ پوند سهم این افراد شده است.



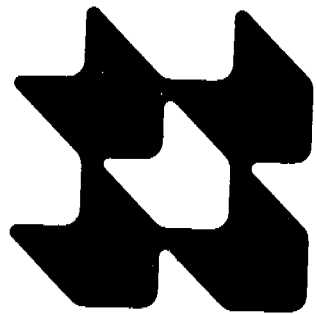
اعانات پرداخت شده تا این زمان عبارتند از:

- سازمان اطعام کودکان ۵۲۵۰۰ پوند
 - سازمان افراد بی‌سرپناه ۵۰۵۰۰ پوند
 - ان. اس. پی. سی. سی. سی ۵۰۰۰۰ پوند
 - سازمان نجات کودکان ۴۷۵۰۰ پوند
 - مرکز مراقبت از بیماران سرطانی ماری کوری ۲۸۵۰۰ پوند
 - سازمان دستگیری از سالمندان ۲۶۲۵۰ پوند
 - انجمن ملی برای نیازهای خاص آموزشی ۲۵۲۵۰ پوند
 - انجمن ملی آسایشگاهها ۲۵۰۰۰ پوند
 - موسسه ملی سلطنتی نابینایان ۲۳۷۵۰ پوند
 - انجمن سلطنتی حمایت از پرندگان ۱۵۷۵۰ پوند
 - سازمان عفو بین‌المللی ۱۵۰۰۰ پوند
 - سازمان دوستداران کره زمین ۱۵۱۵۰ پوند
 - بنیاد پیوند اعضا ۱۴۲۵۰ پوند
 - انجمن کودکان ۱۴۲۵۰ پوند
 - اسکوپ ۱۰۵۰۰ پوند
 - تاسکفورس ۱۰۰۰۰ پوند
 - آکس فم ۱۰۰۰۰ پوند
 - سازمان کمک به مفقودین ۹۵۰۰ پوند
 - سازمان مراقبت از سالمندان ۸۵۵۰ پوند
 - ترنس هیگنتراست ۵۷۰۰ پوند
 - سازمان ۵۰۰ اعانه محلی ۱۱۵۰۰۰ پوند
- کل اعاناتی که تا این تاریخ از محل طرح مشتریان اینارگر بانک تعاون پرداخت شده است، مبلغ ۵۷۲۹۰۰ پوند می‌باشد.
- و در این مرور کوتاه از طرحهای توسعه‌ای سال ۱۹۹۵ که ذکر آن رفت چه بهتر که این مختصر را با طرح مشتریان اینارگر به پایان برسانیم.
- در مجموع، مشکل بتوان تعریف دقیقتری از بانک تعاون و آنچه در حیطه عملکرد آن است بدست داد، یعنی فکر خلاق، تولیدات و خدمات با بالاترین کیفیت و پابندی عمیق به تعهداتی که عده بشمارای از مشتریان بانک نیز در آن سهیمند تا با کمک هم دنیای بهتری بسازند.

تربیت مدیر شایسته از وظایف و در عین حال نگرانیهای موسسات دولتی و خصوصی است و معمولاً گفته می‌شود که هر چه سازمانهای زیاده‌تری در یک کشور به این امر مبادرت ورزند، دورنمای آینده آن کشور روشنتر خواهد بود. اما درباره چگونگی انجام این وظیفه، و تلاش برای رفع هر چه بیشتر نگرانی، متخصصان مدیریت سه دیدگاه نسبتاً متفاوت ولی مکمل دارند، هر چند این تفاوتها بسیار ظریف بوده و هدف همه آنها مآلاً مشترک است. دیدگاههای یاد شده به شرح زیر است:

الف - آموزش عمومی مدیران، یعنی ارائه مبانی نظری مدیریت به کسانی که به صورت بالفعل کار مدیریتی دارند یا قرار است در آینده پست مدیریتی داشته باشند. معمولاً، این آموزش در مراکز دانشگاهی و برخی موسسات پژوهشی، آموزشی عرضه می‌شود و طی آن تعداد زیادی مشکل مدیریتی به طرق مختلف، از جمله شبیه‌سازی کامپیوتری، بر آنان عرضه می‌گردد تا با مسایل و مشکلاتی که به صورت روزمره یا تصادفی در سازمان رخ می‌دهد، آشنا شوند.

برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت آموزش عملی در دانشگاهها و دیگر مراکز آموزش عالی به عنوان مکمل دوره‌های آموزش نظری توصیه می‌شود تا نقص تئوری را با این دوره‌های عملی برطرف کنند. این دوره‌ها یا بلافاصله پس از فارغ‌التحصیلی دانشجویان، یا پس از اشتغال به کار آنان به اجراء در می‌آید. مدرسان این دوره‌ها معمولاً کسانی هستند که یا از طریق دانشگاه با مدیریت عملی اجرایی و اداری آشنایی و در این زمینه تجربه دارند، یا اصولاً مدرسان را از میان افراد تحصیلکرده و باتجربه سازمانهای اداری، اجرایی انتخاب می‌کنند. به این ترتیب، دیدن دوره‌های آموزشی همراه با دوره‌های آموزش عملی کوتاه مدت می‌تواند یکی از پاسخهای مساله باشد. بنابراین، صاحبان سازمانها می‌توانند یا مدیران موردنظر را از بین کسانی که این



چگونه می‌توان مدیر شایسته تربیت کرد؟

ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد

بسیاری از کارکنان از اینکه کارهای مدیریتی به آنها واگذار شده است احساس می‌کنند افراد مهمی هستند که روی آنها حساب می‌شود. علاوه بر این تقویض اختیار حداقل این حسن را دارد که در وقت مدیر صرفه‌جویی می‌کند.

دوره‌ها را دیده‌اند انتخاب کنند، یا کارمندان شایسته خود را برای گذراندن این دوره‌ها به تحصیل ترغیب کنند.

ب - آموزش حرفه‌ای از طریق مواجهه مدیران با مسایلی که به صورت روزمره در سازمان بروز می‌کند. بنابراین، آموزش حرفه‌ای عمدتاً جنبه عملی دارد و توفیق آن به هنر و علم کسانی که در این دوره‌ها شرکت می‌کنند، باز می‌گردد. البته منظور این نیست که مدیران دوره‌های تخصصی حسابداری، حسابرسی، ریاضی یا تحقیق، عملیات را پشت سرهم بگذرانند، بلکه هدف این است که

مدیران پس از طی دوره‌های مربوط به تدریج با کلیات هر یک از این زمینه‌ها آشنا شوند، روشها و فنون هر کدام را فراگیرند، با کاربردهای عملی آن آشنا شوند، و در نهایت بتوانند با تخصص نسبی که پیدا می‌کنند مددکار کارشناسان زیردست خود در هر یک از زمینه‌ها باشند. به این ترتیب، در نتیجه ارائه دوره‌های آموزش حرفه‌ای، مدیران را می‌توان در زمینه‌های حسابداری و حسابرسی،

بازاریابی، تولید و مانند آن آموزش داد تا نسبت به آنچه در حوزه کارشان قرار دارد نوع بینش کلی به دست بیاورند. استفاده از این روش در اکثر سازمانهای بزرگ متداول است و معمولاً مدیران را چندی پیش از تصدی پست یا بلافاصله بعد از انتصاب (یا انتخاب) به گذراندن دوره‌های مربوط تشویق می‌کنند. در چنین سازمانهایی، به طور معمول گذراندن دوره‌های یاد شده را مرحله «کارآموزی و کارورزی» می‌خوانند و طی آن هر مدیر بالقوه یا بالفعل یک مدت حداقل را عملاً به مطالعه امور مختلف مدیریتی صرف می‌کند. طبعاً، چنانچه روش اخیر مکمل روش اول - آموزش عمومی مدیران، باشد، نتیجه کار بسیار بهتر خواهد بود. به بیان دیگر، آموزش عمومی تأمین‌کننده نیازهای نظری (تئوری) مدیران و آموزش حرفه‌ای پاسخگوی نیاز آنان به آموزشهای علمی است. به این ترتیب، می‌توان انتظار داشت که مهارتهای متعدد مدیریتی نظیر ارتباطات درون و برون سازمانی، مهارتهای ابتکاری و اجتماعی و نیز مهارت مشکل‌گشایی بهبود حاصل کند.

ج - بهسازی مدیریت یا تکمیل معبود نقایص احتمالی که با طی دوره‌های یاد شده برطرف نمی‌شود. در این روش قبل از هر چیز هنر رهبری به مدیران عرضه می‌شود، استعدادهای نهفته آنان را شکوفا و بالفعل می‌کنند و هدف آن هم اصلاح اشخاص و هم کمک به سازمانهای دولتی و خصوصی است. بویژه، بهسازی سازمان از طریق بهسازی اشخاص بسیار مورد تأکید است. به همین منظور، اقدامات چندی پیشنهاد شده که تعدادی از مهمترین آنها به شرح زیر قابل ذکر است:

۱- ایجاد شرایط لازم برای مدیران بالقوه و بالفعل برای شناخت هر چه بهتر و بیشتر تواناییهای خود. برای این منظور باید به آنها امکان داده شود که به افرادی نوآور تبدیل شوند، مسئولیتهای زیاده‌تری بپذیرند، روشهای درک و تعبیر و تفسیر مقررات و

قوانین را فراگیرند و در مجموع به افرادی مطلع و دارای اعتماد به نفس تبدیل شوند.

۲- برگزاری سمینار، کنفرانس، و دوره‌های مشابه و ترغیب مدیران به شرکت در آن، زیرا این مجامع به صورت ضمنی نوعی آموزش ارزشمند به آنها عرضه می‌دارد.

۳- تشویق مدیران به تشکیل سمینار، کنفرانس و دوره‌های مشابه در واحد زیر نظر خود و دعوت از متخصصان برای شرکت در آن. طبعاً مدیران در این مجامع نیز شرکت خواهند کرد.

۴- جستجوی مدیران رده‌های پایین‌تر یا مدیران بالقوه از میان کارکنان سازمان و فراهم آوردن امکانات لازم برای این افراد تا بتوان در آینده به عنوان مدیر از آنان استفاده کرد.

۵- ارزیابی فعالیت‌های تخصصی مدیران در فواصل زمانی مشخص و انعکاس نتایج این ارزیابیها به آنان در مدیریت به این انعکاس نتایج «بازخورد» می‌گویند و هدف آن آنگاه کردن مدیر از عملکرد او و همچنین از تصویری است که در ذهن زیردستان، هم‌ردیفها و افراد مافوق ایجاد کرده است. بدون شک، این عمل، یعنی دادن بازخورد به مدیران، می‌تواند حلال تعداد زیادی از مشکلات آنان باشد، زیرا قبل از هر چیز مهارتهای مدیریتی آنان را افزایش می‌دهد. در عین حال، باید توجه داشت که هرگاه این ارزیابیها سه بعدی باشد، بسیار مفید خواهد



بود. یعنی لازم است مدیران توسط زیردستان، افراد هم‌رده و افراد مافوق و ارزشیابی شوند تا این سه ارزشیابی به صورت مقایسه‌ای بررسی و بهترین نتایج ممکن از آن حاصل شود.

شرایط توفیق برنامه‌های آموزشی

از سوی دیگر، برای آنکه برنامه‌های آموزش مدیران با توفیق همراه باشد، شایسته است نکات زیر مورد توجه قرار گیرد:

الف - لازم است برنامه‌های آموزشی بر شروع به کار مقدم باشد. برای این منظور می‌بایست عده‌ای بیش از مدیران واقعی مورد نیاز به دیدن دوره‌های آموزشی دعوت شوند تا بتوان در پایان کار از میان آنها بهترینها را انتخاب کرد.

ب - شایسته است آنچه در برنامه‌های آموزشی گنجانده می‌شود، برمسایل امروز و فردای سازمانها استوار باشد. به این ترتیب، شاید نتوان غیر از کلیات، مطالب آموزشی خاصی پیشنهاد کرد که برای کلیه مدیران سودمند باشد. به بیان دیگر، باید نوع سازمان و فعالیتها و نقاط قوت و ضعف آن محتوای برنامه‌های آموزشی را تعیین کند.

ج - لازم است مدیران پس از شروع به کار همواره به نظرات و پیشنهادهاى زیردستان التفات داشته باشند، زیرا این کار علاوه بر دیگر مزایای خود، در بهسازی مدیران نقش قابل ملاحظه‌ای دارد. برای این منظور، مدیران می‌توانند در ارزشیابی‌هایی که از زیردستان به عمل می‌آورند، آینه‌ای برای دیدن تصویر خودشان پیدا کنند، زیرا توفیق کارمندان به معنای توفیق مدیران است.

د - توصیه می‌شود تا حدامکان مدیران هر سازمان از میان کارکنان همان سازمان انتخاب شوند. این کار مزایای متعددی دارد که باید در یک مقاله جداگانه بررسی شود. اما به صورت گذرا اشاره می‌شود که چنین کاری ضمن کاهش دادن برخوردها، تنشها و مقاومتها، موجبات هر چه امیدوارتر شدن کارکنان سازمان را فراهم می‌سازد. مخصوصاً کارکنان

بلند پرواز و پر تلاش انگیزه‌های زیادتری برای بهتر کار کردن پیدا می‌کنند.

هـ - لازم است به مدیران روشهای تربیت جانشین آموزش داده شود. زیرا به یک تعبیر کلی، تمامی کسانی که در یک سازمان کار می‌کنند، به صورت بالقوه مدیرند مگر آنکه از لحاظ خصوصیات بدنی یا ذهنی یا تحصیلی در چنین سطحی نباشند. مخصوصاً، شایسته است مدیران نسبت به آموزش آنچه ضرورت ایجاد می‌کند به معاونان و روسای زیردست خود، همت بلیغ مبذول دارند. برای این منظور اقدامات متعددی می‌توان پیشنهاد کرد. مثلاً، لازم است مدیران از فرصتهای متعددی که پیش می‌آید استفاده کنند و معاونان خود را به شیوه تفویض اختیار، به جانشینی خود برای شرکت در جلسات و سمینارها و مانند آن ترغیب نمایند. این کار، صرف نظر از سایر مزایای آن، نوعی آموزش رایگان است که منافع آن به مدیران، معاونان، کارکنان، سازمان و جامعه باز می‌گردد.

و - با عنایت به موارد یاد شده، لازم می‌آید که مدیران برای کلیه برنامه‌های خود، و از جمله برنامه‌های آموزشی، طرحهای از پیش تعیین شده‌ای داشته باشند تا بتوانند در هر فرصت یکی از آنها را به مورد اجرا بگذارند. در واقع، سازمانهایی موفق می‌شوند که برای هر کار، و از جمله برای تربیت مدیران خود، برنامه‌ریزی کنند و مهمتر اینکه برنامه‌های تدوین شده را توسط مدیران بالقوه و بالفعل درون سازمانی به اجرا درآورند.

مشکلات اجرای برنامه‌های آموزشی

اگر چه طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی خوب و حساب شده به نتایج ارزشمند منتهی می‌شود که چنانچه اشاره رفت به نفع همه است، اما تقریباً در همه جا این برنامه‌ها را عوامل و علل چندی تهدید می‌کند که اشاره به آنها می‌تواند سودمند باشد. تعدادی از این عوامل به شرح زیر است:

۱ - عدم حمایت مدیران رده‌های بالا، یا التفات اندک آنان به این برنامه‌ها، به همین دلیل، توصیه می‌شود تمامی برنامه‌های آموزشی هر سال یا دوره به تصویب مدیران رده‌های بالای سازمان مربوط برسد.

۲ - مبهم بودن اهداف و مقاصد برنامه‌ها، زیرا در موارد متعدد مشاهده می‌شود که عناوین کلی برنامه‌ها بسیار جذاب و چشمگیر است، اما در تدوین محتوای ریز برنامه‌ها دقت کافی مبذول نمی‌شود.

۳ - عدم استفاده از کارشناسان و مشاوران خارج از سازمان برای تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی، در واقع، چون این تصور نادرست وجود دارد که هر کس از خارج به سازمان وارد شود، ممکن است جاسوس رقبا باشد، اکثر سازمانها ترجیح می‌دهند برنامه‌های متعدد، از جمله برنامه‌های آموزشی را درون سازمانی طراحی و اجرا کنند. حال آنکه در بسیاری از موارد، سودمندی استفاده

از متخصصان بیرون سازمانی در اجرای برنامه‌های آموزشی به اثبات رسیده است.

۴ - محدود کردن برنامه‌ها به عده‌ای که قرار است بزودی مدیر شوند، یا هم اکنون پست مدیریتی دارند، در حالی که اگر این برنامه‌ها به عده زیادتری عرضه شود، مزایای متعددی دارد که ذکر آن از حوصله بحث حاضر خارج است.

۵ - عدم انتخاب زمان مناسب برای برگزاری یک یا چند دوره آموزشی می‌تواند بیش از آنکه مفید باشد، به زیان سازمان تمام شود. برای مثال، اگر یک سازمان تولید کشاورزی را در نظر بگیریم، به احتمال زیاد اجرای برنامه‌های آموزشی در دوره داشت پیش از دوره‌های کاشت و برداشت سودآور است.

۶ - عدم ارزیابی برنامه‌های اجرا شده، یا ارزیابی آن به صورت سلیقه‌ای و غیراصولی، از دیگر مسائلی است که می‌تواند به شکست

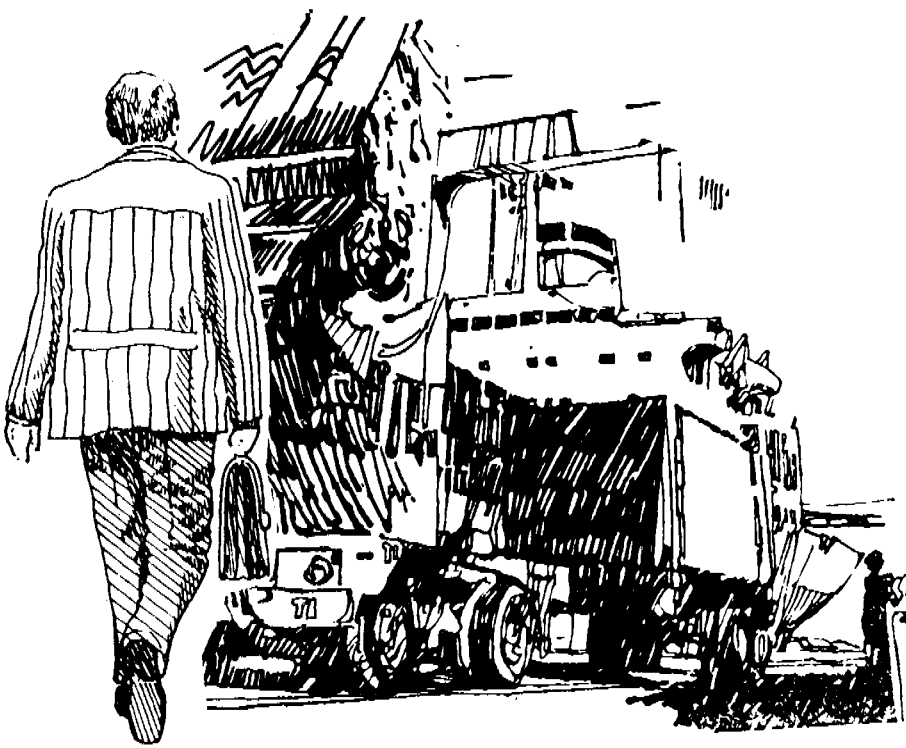


۷- اگر چه بیان این نکته ممکن است مودبانه جلوه نکند، اما لازم است در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی مدیران به ضایعات زمان توجه شود. منظور از ضایعات زمان، اوقات تلف شده‌ای است که این یا آن کارمند یا مدیر به بهانه طراحی برنامه، یا شرکت در برنامه دارد و هر چند این امر در نگاه اول چشمگیر به نظر نمی‌رسد، اما می‌تواند در بلندمدت زیان‌آور باشد.

۸- عدم تکرار برنامه‌های مفید، یا عدم ارائه برنامه‌هایی که اولی پیش نیاز دومی است، می‌تواند سودمندی برنامه نخست را زیر سوال ببرد. برای مثال، چنانچه عده‌ای از کارکنان یا مدیران در برنامه مقدماتی شرکت کنند، اما برنامه پیشرفته یا تخصصی به آنها عرضه نشود، در کوتاه مدت از نتایج برنامه یاد شده استفاده خواهند کرد، اما در بلندمدت عدم ارائه برنامه دوم مایه دلسردی آنها و سایرین خواهد شد تا جایی که ممکن است در آینده کسی در برنامه‌های مقدماتی شرکت نکند.

۹- عدم استفاده از نیروهای خارج از سازمان می‌تواند یک اشتباه دیگر باشد. اگر چه قبلاً نیز توصیه شد که مدیران باید از داخل سازمان انتخاب شوند، اما تکیه صددرصد بر این نیروها و اجتناب صددرصد از گزینش و آموزش مدیران بالقوه از خارج سازمان نیز زیانهای خاص خود را دارد. بنابراین، لازم است سازمانها نگاه و بیگاه به این روش متوسل شوند.

۱۰- خارج شدن میزان افراد آموزش دیده از جمع همکاران سازمان و پیوستن آنها به سازمانهای دیگر از جمله مواردی است که زیاد اتفاق می‌افتد. این کار ممکن است به نفع مدیران یاد شده باشد، که معمولاً چنین است، اما صددرصد به زیان سازمان تمام می‌شود، زیرا هزینه‌هایی که برای پرورش این قبیل مدیران صرف شده، به هدر می‌رود و از آن نفعی به سازمان نمی‌رسد. به همین دلیل، برخی از سازمانها ترجیح می‌دهند برنامه‌های



با استفاده از نقاط ضعف و قوت برنامه‌های اجرا شده نسبت به طراحی و برگزاری برنامه‌های آموزشی آینده اقدام نماید. بنابراین، در ارزیابی برنامه‌های آموزشی می‌توان نکاتی از قبیل موارد زیر را بررسی کرد:

الف - توانایی کسانی که دوره آموزشی را دیده‌اند برای تشخیص، تحلیل و رفع مشکلات.

ب - توانایی کسانی که دوره آموزشی را برای طراحی برنامه‌های لازم دیده‌اند.

ج - توانایی کسانی که دوره آموزشی را دیده‌اند برای برقراری ارتباط با زیردستان و اشخاص مافوق براساس روحیه نوعدوستی و تعاون.

د - میزان بهبود ویژگیهای شخصیتی افراد مشمول دوره از لحاظ قاطعیت، رهبری، هنرگوش دادن و خوب شنیدن، قبول مسئولیت، آمادگی برای رفع اشتباهات و نقایص، داشتن نگرش مثبت نسبت به تغییرات و تحولات، و مانند آن.

ه - میزان افزایش اطلاعات فنی و مهارتهای حرفه‌ای کسانی که در دوره آموزشی شرکت کرده‌اند.

آموزشی کمتری در سازمان خود طراحی و اجرا کنند تا بتوانند نیروهای انسانی را در سازمان نگاه دارند. در صورتی که این کار درست نیست، بلکه باید برای نگاهداری افراد آموزش دیده و برجسته در سازمان تلاش کنند.

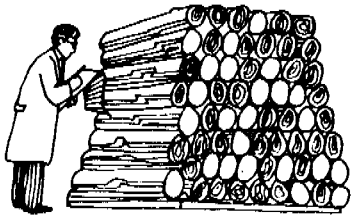
۱۱- و بالاخره استفاده نادرست یا عدم استفاده از ارزشیابیهای عینی و منطقی از برنامه‌های آموزشی می‌تواند به شکست برنامه‌های بعدی منجر گردد. در واقع، هدف ارزشیابی آن است که اطمینان حاصل شود برنامه‌ها مطابق اهداف تعیین شده به اجرا درآمده و این کار در بهبود کیفی عملکرد کارکنانی که برنامه‌ها بر آنان عرضه شده، موثر بوده است. همچنین، می‌توان به کمک این اقدام نقاط ضعف مدیران بالقوه و بالفعل را مشخص کرد. در این حالت، یا لازم است مدیران یاد شده مجدداً در برنامه‌های آموزشی شرکت نمایند، یا در صورتی که ضعف آنان زیاد باشد، باید نسبت به ابقا یا انتصاب آنان در مشاغل موردنظر تردید کرد. گذشته از این، ارزیابی یاد شده به سازمان امکان می‌دهد توانایی خود را به ادامه کار در آینده بسنجد و

مراحل تولید

مراحل تولید یک کالا، اعم از این که نوع آن چه باشد، همیشه با ترتیب معینی یکی پس از دیگری انجام می‌شود.

مرحله اول - تامین و ذخیره مواد اولیه

مواد اولیه و قطعاتی که خریداری شده‌اند، پس از تحویل در انبار نگهداری می‌شوند. این مواد تا هنگام مصرف مورد کنترل قرار می‌گیرند.



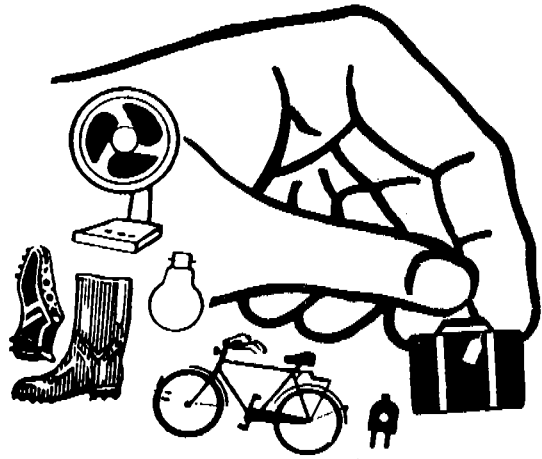
مرحله دوم - پردازش

در مرحله دوم، مواد اولیه مورد پردازش قرار می‌گیرند، از عملیات پردازش یا تغییر شکل می‌توان بریدن، اره کردن، ماشین‌کاری یا دوختن را نام برد.



مرحله سوم - سوار کردن

اجزاء و قطعات مختلف روی یکدیگر نصب و سوار می‌شوند تا محصولی بوجود آید. در محصولات ساده مانند آرد، پنبه، نخ یا مفتول فولادی مرحله سوار کردن اتفاق نیفتاده (ولی در محصولات مرکب مانند یک میز تحریر، این مرحله حادث شده است. مترجم)



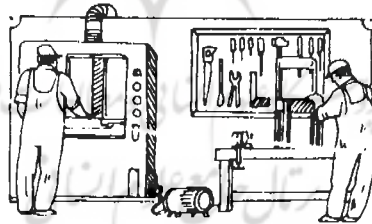
به کسب و کار خود رونق دهید

ترجمه: محمد بلوریان تهرانی

فصل ۲- تولید و انجام خدمت

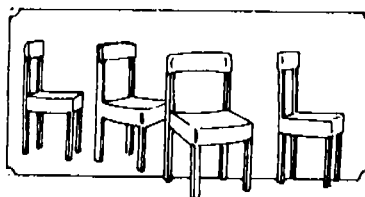
قسمت چهارم

محصولات، کالاهایی هستند که در یک کارگاه یا در یک کارخانه ساخته می‌شوند.

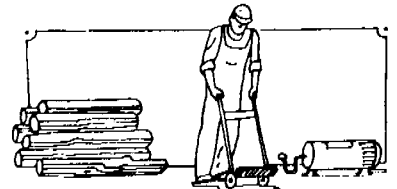


تولید

محصول یا برون‌داد (Out Puts) کالاهایی هستند که در یک بنگاه تولیدی در یک مدت معین تولید می‌شوند.



محصول یا برون‌داد



مواد اولیه یا درون‌داد

تولید

تولید یعنی عمل‌آوری و یا تغییر شکل و سوار کردن مواد اولیه و قطعات ساخته شده و تبدیل آنها به صورت یک محصول با استفاده از نیروی کار، ماشین‌آلات، ابزار و سوخت (نیرو).

مواد اولیه مانند چوب، فولاد، پارچه، مواد شیمیایی، لوازم و ابزار مانند انواع وسایل، میخ، پیچ، سیم، نخ و هم‌چنین سوخت و نیروی کار، همگی مواد اولیه یا درون‌داد (In Puts) نامیده می‌شوند زیرا از ترکیب و جمع آنها محصول ساخته می‌شود.

مرحله چهارم - تکمیل یا پرداخت کاری
 مرحله تکمیل یا پرداخت کاری شامل عملیاتی نظیر رنگ آمیزی، جلا دادن و براق کردن، شستشو، خشک کردن یا چسباندن است.



مرحله پنجم - کنترل و بازرسی

کنترل و بازرسی به معنی بررسی و مطمئن شدن از صحت و سلامت و کیفیت کالا و آماده بودن آن برای ارسال به قسمت بعدی و فروش است.



مرحله ششم - بسته بندی

کالای آماده و مورد قبول از نظر بازرسی، در این مرحله، بسته بندی و برای فروش به مصرف کننده ارسال می شود.

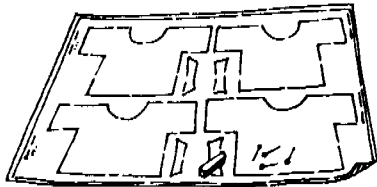
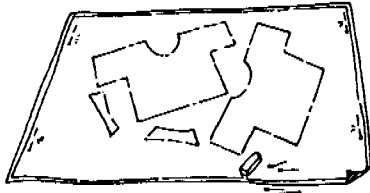


هر کدام از مراحل تولیدی شامل هزینه هایی است. بعضی از این هزینه ها غیر قابل اجتناب هستند مانند هزینه های مواد اولیه، نیروی کار و انرژی که برای تولید محصولات مورد نیاز می باشند، اما در یک بنگاه تولیدی معمولاً هزینه هایی که برای ارقام فوق پرداخت می شود قدری بیشتر از هزینه های لازم است و باعث افزایش هزینه های کل می شود. دلایل اصلی افزایش هزینه ها را می توان به قرار زیر برشمرد:

کاهش هزینه های مواد اولیه

هزینه های مواد اولیه به طرق زیر کاهش می یابد:

● **خرید خوب -** یک خرید خوب در امور تولیدی حتی از یک خرید خوب در تجارت و خرده فروشی مهم تر است. قیمت، همه چیز نیست. مواد اولیه ارزان قیمت، ممکن



از مقدار معینی پارچه، با یک برش فقط یک پیراهن و با یک برش خوب دو پیراهن بدست می آید.

است باعث افزایش هزینه خرید مواد اولیه و دور ریختن ضایعاتی باشد که قابل استفاده نیست. بنابراین مواد اولیه ای که می توانید استفاده کنید گران تر تمام می شود.

- ضایعات مواد اولیه
- اتلاف وقت نیروی کار
- اتلاف وقت ماشین آلات
- اتلاف سرمایه ناشی از زیادی سرمایه در گردش.

آنچه مهم است، این است که کالای تولیدی شما با حداقل ضایعات (ممکن) بدست آید. ضایعات، هزینه های تولید را افزایش و سود احتمالی را کاهش می دهد.

هر چه کالای تولیدی شما ارزان تر تمام شود، می توانید آن را ارزان تر بفروشید، بنابراین:

- تعداد مشتریان شما بیشتر می شود.
- شما قادر خواهید بود با تولیدکنندگان بیشتری به رقابت بپردازید.
- بیاد داشته باشید:

فروش	۱۰۰	-	۸۰	=	۲۰	سود
فروش	۱۰۰	-	۶۵	=	۳۵	سود

با کاهش ضایعات، هزینه های خود را کم کنید و سود بیشتری بدست آورید.

فروش	۱۰۰	-	۶۵	=	۳۵	سود
فروش	۱۰۰	-	۴۵	=	۵۵	سود بیشتر

یادآوری

سود = هزینه - فروش

سود بیشتر = هزینه کمتر - فروش

کاهش هزینه‌های نیروی کار

با کاهش دستمزد، هزینه‌های نیروی کار کاهش نمی‌یابد. کاهش واقعی هزینه نیروی کار وقتی اتفاق می‌افتد که زمان‌های تلف شده حین انجام کار کاهش یابد. هزینه نیروی کار براساس زمان کار انجام شده روی هر قطعه یا کار معین محاسبه می‌شود. هر چه زمان انجام کار روی یک قطعه کمتر باشد، هزینه متعلقه کمتر است.

چگونه کارگران اوقات کار را تلف می‌کنند؟

● اگر سر نحوه استقرار و جانمایی ماشین‌آلات، محل‌های کار و انبارها صحیح نباشد، رفت و آمدهای اضافی و جابجایی‌های اضافی مواد اولیه در محیط کارگاه باعث اتلاف وقت می‌شود.

● محیط کار نامناسب و کثیف، تنگ و کم نور و ابزار قدیمی و فرسوده که نتوان با آن کار انجام داد، باعث اتلاف وقت می‌شود.

● کاهش ضایعات - در کارگاه‌هایی مانند نجاری، فلزکاری، کفاشی، خیاطی و دوزندگی و سایر حرف و مشاغل مشابه، عملیات ماهرانه برش می‌تواند باعث کاهش ضایعات و صرفه‌جویی در منابع گردد.

● کاهش محصولات نامرغوب - محصولات و کالاهای نامرغوب یا خارج از حداقل قبول باید به قیمت ارزان‌تری فروخته شوند یا دور ریخته شوند. وقتی محصول نامرغوبی دور ریخته می‌شود، شما از دو جهت زیان می‌بینید، یکی هزینه وقت دستگاه‌های تولیدی و دیگری سود مورد انتظار در هر واحد محصول در صورتیکه به فروش می‌رسید.

اعطای آموزش‌های خوب و موثر به کارگران، استفاده از ابزار خوب و مرغوب، شرایط مساعد محیط کار، دستمزد کافی و بالاخره نظارت قوی، از مقدار محصولات نامرغوب خواهد کاست.

نقشه جانمایی کارگاه (Workshop Layout)

نقشه جانمایی کارگاه به معنی طرز استقرار و تعیین محل ماشین‌آلات، میزهای کار، انبارها و رابطه آنها با یکدیگر در محیط کارگاه است. در یک نقشه جانمایی خوب، دست به دست شدن و نقل و انتقالات محصول بین ایستگاه‌های مختلف تولید، به حداقل می‌رسد و کارگران کمترین رفت و آمد را دارند. در یک نقشه جانمایی بد، محصولات چندین بار بین ایستگاه‌های مختلف تولید جابجا می‌شوند و کارگران مرتباً در حال تردد هستند.

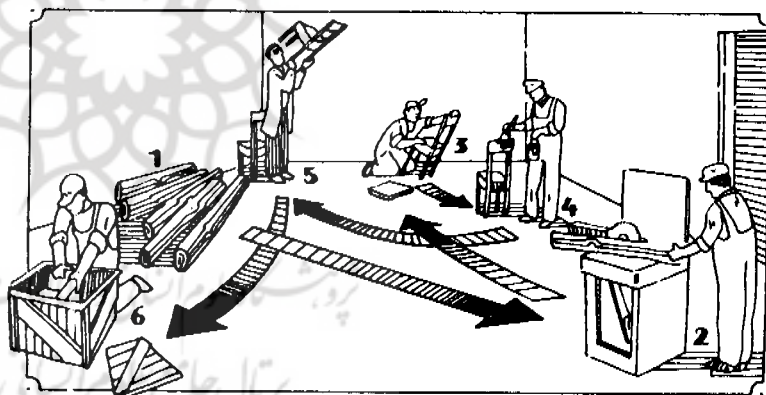
یک نقشه جانمایی بد، برای شما هزینه آفرین است زیرا مدت زمان ساخت کالا را افزایش می‌دهد. برای بدست آوردن محصول خوب، موارد زیر باید مهیا باشد:

- کارگران بیشتر
- تجهیزات و ابزار بهتر و بیشتر
- فضای داخلی و ساختمان بیشتر و بزرگتر

و همه این‌ها به معنی افزایش هزینه است. بنابراین سود شما کاهش می‌یابد و ممکن است شما سفارشات را از دست بدهید که شرکت‌های دیگر آن سفارش‌ها را بهتر انجام می‌دهند. این امر به معنی اتلاف پول (زیان) است.

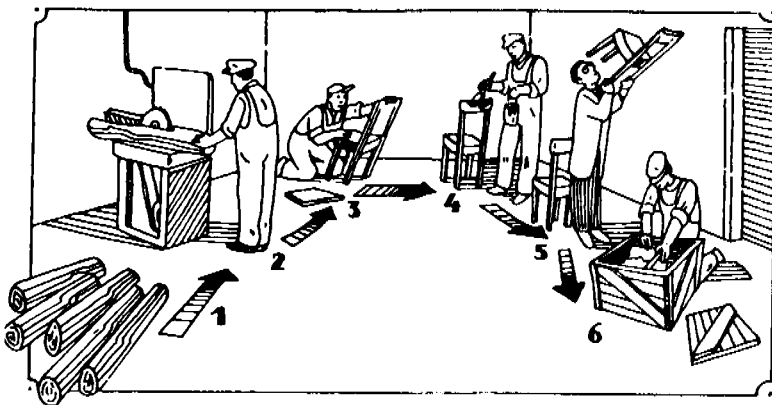
در یک نقشه جانمایی بد، محصول چندین بار بین ایستگاه‌های مختلف تولید رفت و آمد می‌کند. این امر به معنی استفاده بیشتر از نیروی کار، استفاده بیشتر از وسایل نقلیه، تاخیر در کار ماشین‌آلات و ایجاد اشکال در پیدا کردن قطعات است. در این روش، فضای کارگاه به نحو بدی اشغال می‌شود.

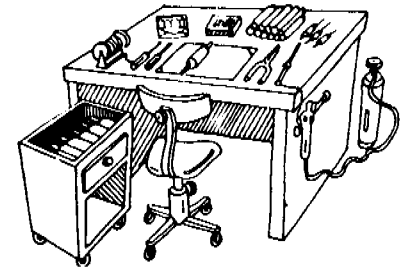
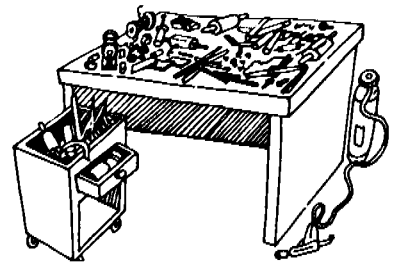
مزایای یک نقشه جانمایی خوب وقتی معلوم می‌شود که محصول یا مواد اولیه مورد استفاده، بزرگ و سنگین باشد. مانند کارگاه‌هایی که با صفحات فلزی و الوار کار می‌کنند. در عملیات برش چوب با ماشین، سرعت دستگاه بسیار زیاد است. اگر دستگاه به



رفت و آمدهای اضافی، محیط کار نامناسب و ابزار فرسوده باعث اتلاف وقت است.

یک نقشه جانمایی بد برای شما هزینه آفرین است و سود شما را کاهش می‌دهد.





یک نقشه جانمایی خوب. هزینه‌های شما را کاهش و سود شما را در کارگاه افزایش می‌دهد.

طور منظم کار کند، فواصل زمانی بین مراحل مختلف کار کم است. در این شرایط، زمان صرف شده برای جابجایی الوارهای بزرگ و سنگین از انبار به کارگاه، جابجایی در کارگاه و تغذیه دستگاه ممکن است پنج برابر یا ده برابر زمان برش الوار (چوب) باشد.

اگر در کار و کسب خود با فعالیت زیاد و مواد اولیه سنگین سروکار دارید، فکر کنید چگونه می‌توانید زمان انجام کار را کاهش دهید.

شما همیشه نمی‌توانید بهترین نقشه جانمایی کارگاه را ترسیم کنید. مثلاً در یک کارخانه با ساختمان قدیمی تنها کاری که می‌توانید انجام دهید، تمیز بودن و منظم بودن است.

● کارگاه خود را منظم نگاه دارید. هر چیزی را سر جای خود قرار دهید به طوری که پیدا کردن آنها آسان باشد.

● راهروها و محل‌های عبور را تمیز و پاکیزه نگهدارید.

● نظم باعث صرفه‌جویی در وقت و عین امنیت است.

نقشه جانمایی میز کار (طرز قراردادادن اشیاء و ابزار روی میز کار)

نقشه جانمایی میز کار، طرز قرار گرفتن

ابزار و مواد اولیه و کالاهای ساخته شده را روی میز کار و یا در قسمت‌های مختلف آن نشان می‌دهد.

میز کار سمت راست زیر که در هزاران کارگاه شلوغ و بی‌نظم دنیا دیده می‌شود، نمونه‌ای از طرز نادرست چیدن و قراردادن اشیاء و ابزار است.

اگر باور ندارید به چند فروشگاه یا کارگاه کوچک و بزرگ نزدیک خود مراجعه کنید. کالاهای ساخته شده و آماده در لابلای قطعاتی که باید روی هم سوار شوند تا محصولی از آنها پدید آید به چشم می‌خورند. ابزار در مکان‌های نامناسبی قرار دارند. سیم‌ها به طور نامرتب و درهم و برهم روی یک دیگر انباشته شده‌اند. کارگران برای پیدا کردن هر چیزی که احتیاج دارند باید دنبال آن بگردند. بدیهی است زمان لازم برای سوار کردن یا ساخت یک قطعه در یک کارگاه شلوغ چندین برابر زمان لازم برای سوار کردن یا ساخت یک قطعه در یک کارگاه مرتب و منظم است.

حالا به قسمت راست تصویر بالا نگاه کنید. این قسمت یک روش چیدن صحیح ابزار و اشیاء روی میز کار را نشان می‌دهد. یک صندلی برای نشستن کارگر پشت میز قرار داده شده است، بنابراین او کمتر خسته می‌شود.

ابزار و قطعات هر کدام در جای خاصی قرار دارند. بنابراین با یک نگاه می‌توان آنها را پیدا کرده و برداشت. سیم روی بوبین (قرقره) پیچیده شده است. هویه لحیم کاری (یا ذوب) روی میز و در سمت راست کارگر قرار دارد. دستگاه برقی محکم کردن مهره‌ها و کپسول باد آن در سمت راست قرار داده شده و کالاهای ساخته شده به طور منظم داخل یک جعبه چرخدار و در سمت چپ کارگر چیده شده و آماده ارسال است.

بیاد داشته باشید:

● نظم و ترتیب میز کار در موردی که کالاهای تولیدی کوچک و سبک وزن است و از

ترکیب تعداد زیادی کالاهای نیم ساخته و قطعات مختلف تهیه شده است، بسیار اهمیت دارد.

● کارسنجی باعث ایجاد نظم و ترتیب بهتر در کارها و صرفه‌جویی‌های مالی است. در این مورد می‌توانید با مرکز کار و کسب‌های کوچک یا مرکز مدیریت تماس بگیرید.

ایمنی

ایمنی کارگاه هم برای شما و هم برای کارگران شما نهایت اهمیت را دارد. شما به‌عنوان مدیر یا مالک، مسئول کلیه جراحات و بیماری‌هایی هستید که به علت ضعف استانداردهای ایمنی یا بی‌توجهی به خطرات احتمالی، شما یا کارگران‌تان را تهدید می‌کند. ایمنی فقط به معنی جلوگیری از حوادث نیست بلکه انجام بسیاری از امور در مورد بهبود شرایط و محیط کار مانند کاهش صداهای ناهنجار یا افزایش نور یا حفاظت از مایعات خطرناک و گازها و امثال آن‌ها نیز از فعالیت‌های ایمنی است.

بیاد داشته باشید که اگر در اثر عدم توجه کافی شما به موارد ایمنی در کارگاه، اتفاقی بیفتد، شما باعث درد و ناراحتی و گرفتاری دیگران شده‌اید و ممکن است مجبور شوید تا پایان عمر مبلغی بابت جبران خسارات وارده به ذینفع بپردازید.

برای تامین امنیت و سلامت کارگران شما، اقداماتی وجود دارد که می‌توانید آنها را به کار ببندید.

● مراحل مختلف انجام کار در کارگاه را طوری سازماندهی کنید که مراحل متوالی به طور عادی و طبیعی و بدون فشار و تراکم انجام شود. (از ایجاد گلوگاه‌های تولید خودداری کنید. مترجم) بسیاری از حوادث وقتی اتفاق می‌افتد که کارگران مشغول تردد از یک ایستگاه تولید یا قسمت به یک قسمت دیگر هستند یا مواد اولیه را از یک قسمت جمع‌آوری به قسمت دیگر منتقل می‌کنند یا مواد ساخته شده را از کارگاه خارج می‌نمایند.

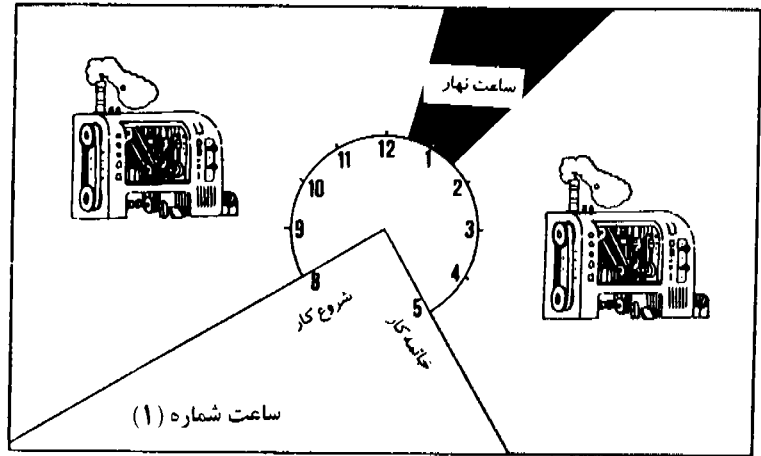
ماشین آلات با سرعت درست (و لازم) کار نمی‌کنند، ابزار به نحو صحیح آماده به کار نیستند و کارگران برای کار با ماشین آلات آموزش ندیده‌اند.

قبل از شروع کار با یک ماشین (دستگاه)،

مطمئن شوید که آن دستگاه بدون هیچ ایرادی و به بهترین وجه کار می‌کند و کارگران حقیقتاً می‌دانند چگونه به بهترین وجه با آن کار کنند. حال به مثالی توجه کنیم که چگونه در

یک شیفت هشت ساعته، از ساعت ۸ صبح تا ۵ بعداز ظهر و با احتساب یک ساعت قطع کار بخاطر صرف غذا از ساعت ۱۲/۳۰ تا ۱۳/۳۰، مقداری از ساعات مفید انجام کار توسط دستگاه از بین می‌رود یا گم می‌شود.

به ساعت شماره (۱) توجه نمائید. در ساعتی که دستگاه کار می‌کند (۸ صبح تا ۱۲/۳۰)، محیط تصویر با رنگ خاکستری روشن نشان داده شده است. در ساعت توقف دستگاه به خاطر صرف نهار (۱۲/۳۰ تا ۱۳/۳۰)، محیط تصویر با رنگ سیاه نشان داده شده است. ساعت شماره (۱) نشان می‌دهد که شما چگونه می‌توانید از دستگاه خود به بهترین وجه استفاده کنید. بین ساعت ۸ صبح تا ۵ بعد از ظهر به غیر از ساعت نهار توقفی وجود ندارد.



جانمایی صحیح میزکار به معنی قراردادن هر چیز در جای مناسب آن است.

با اقدامات زیر از وقوع حوادث جلوگیری کنید:

- سازماندهی مراحل کار

- آموزش

- تهیه ماشین آلات و ابزار ایمن و بی‌خطر

ماشین آلات گران و هزینه بر هستند. از آنها به بهترین وجه استفاده کنید.

کاهش هزینه ماشین آلات صرفه‌جویی در وقت ماشین آلات

ماشین آلات گران و هزینه بر است، گاهی اوقات تهیه ماشین آلات مقادیر زیادی از سرمایه را می‌بلعد. وقتی شما برای تهیه ماشین آلات پول می‌پردازید. باید تا آنجا که ممکن است به بهترین وجه از آن استفاده کنید. در بسیاری از کارگاه‌ها، زمان بیکاری و توقف ماشین آلات از زمان کار و فعالیت آنها بیشتر است. چرا؟ برای اینکه:

● همان کارگرانی که مشغول کار با ماشین هستند، باید زمانی را صرف آوردن مواد اولیه از انبار به پای ماشین و زمان دیگری را صرف بیرون بردن کالای ساخته شده از کارگاه بنمایند.

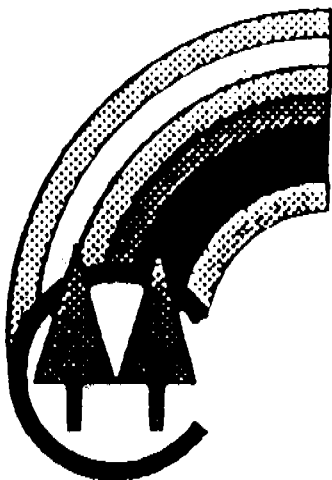
● مراحل انجام کار به نحو صحیح سازماندهی نشده و در حالیکه کار در قسمت اول تمام شده، کار در قسمت دوم هنوز شروع نشده و کارگران و ماشین آلات منتظر کار هستند.

● دستگاه‌ها خراب و قادر به کار نیستند. علاوه بر این علل، اغلب اوقات

● دستورالعمل استفاده از دستگاههای کارخانه را به طور دقیق و جزء به جزء در اختیار کارگران قرار دهید و آنها را با ماشین آلات، ابزار و موادشیمیایی قبل از آغاز به کار آشنا نمائید. مطمئن شوید که تجهیزات ایمنی که قبلاً تهیه کرده و در اختیار کارگران گذارده‌اید، توسط آنها استفاده می‌شود. به هیچ وجه اجازه ندهید که کارگری بدون آموزش کافی نسبت به تعمیر یا تنظیم دستگاهی اقدام کند.

● اجازه ندهید بازدیدکنندگان بدون وجود راهنما در محیط کارگاه یا کارخانه تردد کنند. اشخاصی که با کاروکسب شما آشنایی ندارند، ممکن است توجه لازم و کافی به ماشین آلات و ابزار نداشته باشند (و خطری متوجه آنها گردد - مترجم)

● وقتی در نظر دارید با خرید ماشین آلات جدیدی، سرمایه‌گذاری جدیدی انجام دهید، همیشه در مورد عوامل ایمنی فکر کنید. در این مورد بهتر است از فروشنده ماشین آلات، دستورالعمل مکتوب استفاده از دستگاه‌ها را بخواهید.



اگر ممکن باشد برای آنان لباس متحدالشکل تهیه نماید.

۹- در کلیه فروشگاههای یک شرکت تعاونی عرضه کالاها و فعالیت‌های مختلف هم آهنگ و یکنواخت باشد.

به طور خلاصه باید کوشش کرد که از طریق تزیین و عرضه کالا در داخل و خارج فروشگاه برای مردم جالب و جذاب باشد. بدین ترتیب فروشگاه تعاونی و کارکنان آن علاوه بر تحصیل حسن شهرت، حسن نیت مردم را جلب خواهند کرد و نتیجه آن بالا رفتن حجم فروش و تقلیل قیمت‌ها خواهد بود.

در خاتمه باید گفت که یک مشتری همیشه مایل است خریدهای خود را از فروشگاه‌های انجام دهد که تمیز و پاکیزه بوده و انواع و اقسام کالاها موجود بوده و در محیط مطبوعی به نحو جالب چیده شده باشد. اگر یک فروشگاه تعاونی بتواند رضایت خاطر مشتری را از این جهت فراهم سازد او به فروشگاه دیگر مراجعه نخواهد کرد و مالا مشتری دایمی شما خواهد شد.

موردی فلسفه و مفهوم بزرگ تعاونی مصداق پیدا نمی‌نماید. ولی اگر این شخص تحت تاثیر عملیات نیک و نوع دوستی رفیق خود قرار بگیرد، مثلاً برای ایجاد پرورشگاه یتیمان کمک نماید، در چنین صورتی با وجودی که این عمل هم یک نوع تقلید است معذالک محرک اصلی او حس نوع پرستی که جنبه تعاونی دارد خواهد بود و جنبه تقلیدی آن که صرفاً ظاهرسازی و ریاکاری است قابل توجه نمی‌باشد.

۳- نیروی عقل

این نیرو مهمترین و موثرترین قوه‌ای می‌باشد که بشر را به راه راست می‌کشد.

انسان نیکبخت کسی است که نیروی خرد او بر دو نیروی اولی بچربد و قوای دیگری مقید به دستورات عقل او باشد.

فلسفه وجودی تعاون در قوه عقل بیش از قوای دیگر مشهود می‌گردد زیرا دو قوه قبلی وقتی تحت تاثیر و تبعیت قوه عقل قرار بگیرد بیشتر و بهتر مورد استفاده شخص واقع شده و نتایج سودمند و عام‌المنفعه‌ای از آن حادث می‌گردد و در نتیجه برجسته‌های تعاونی آن افزوده خواهد شد.

از توضیحات بالا این نتیجه را می‌گیریم که اصولاً راز آفرینش و فلسفه وجودی انسان که نمونه‌ای از حکمت الهی می‌باشد، مستلزم نظم و ترتیبی است که با هم آهنگی بی‌نظیری گردش کون و چرخش افلاک را تعیین می‌نماید.

ابرو باد و مه و خورشید و فلک درکارند تا توانی بکف آری و بغفلت نخوری

دوم - معنی و مفهوم تعاونی

کلمه (تعاونی) از ترکیب کلمه «تعاون» عربی با حرف (یای) نسبت فارسی بوجود آمده معادل کلمه Cooperative است. در عین حال که معنی لغوی کلمه تعاونی نیز مانند تعاون همکاری و اشتراک مساعی و همبستگی می‌باشد ولی از لحاظ وسعت عمل و نحوه کار و کیفیت نتایج حاصله بین این دو کلمه، اختلاف معنی و مفهوم بوجود آمده و در حقیقت کلمه (تعاونی) (کوئوپراتیو) با وجودی که طبق قواعد دستور زبان صفت شناخته شده معذالک امروز اصطلاح خاص و معروفی گردیده است که به جای اسم نیز استعمال می‌شود.

مقصود از تعاونی، شرکتها و سازمانهایی است که منشاء آن تعاون بوده و بتدریج با سیر و تحول و انقلابی که از لحاظ اقتصادی و اجتماعی پیدا نموده، دارای فرم مقررات و اصول مخصوصی گردیده و مکتب اقتصادی خاصی به وجود آورده و مقبولیت بین‌المللی پیدا کرده و امروز با مختصر اختلافی این

اصول مورد عمل کشورها بوده و از این نهضت اجتماعی و اقتصادی که می‌توان آنرا ضامن تأمین عدالت اجتماعی دانست. حداکثر استفاده‌های مادی و معنوی به نفع ملتها و کشورها برده می‌شود و به عبارت دیگر این نهضت را می‌توان نیروی سوم دانست. (۱) آیه دوم از سوره مبارکه المائده

بقیه از صفحه ۴۷

داشت. در صورتی که شرکتهای تعاونی که دارای وظایف متعدد هستند به شرکتهای تعاونی تخصصی تقسیم می‌شوند. گاه، همین رویه در داخل یک شرکت تعاونی نیز به مورد اجرا گذاشته می‌شود.

همچنین هرگاه سازمان متحده درجه دوم یا سوم آنقدر بسط و توسعه پیدا کند که بیم تمرکز بیش از اندازه در کارها برود، به همین قرار عمل می‌شود یعنی سازمان مرکزی اتحادیه به اتحادیه‌های منطقه‌ای تقسیم می‌گردد.

عملاً در بسیاری از کشورها اتحادیه‌های منطقه‌ای بعد از ایجاد اتحادیه‌های مملکتی تاسیس شده‌اند.

در کشورهایی مانند سوئد و سوئیس که حتی دارای سرزمین کوچکی هستند مجامع اتحادیه‌های منطقه‌ای تعاونی مصرف و وظایفی مهمتر از وظایف مجمع اتحادیه مملکتی را به عهده دارند.

در رشته‌های مختلف نهضت تعاونی گاه ممکن است تمایلاتی به منظور تمرکز بوجود آید و بعضی مواقع نیز احتمال دارد اصل عدم تمرکز دموکراتیک مورد توجه قرار گیرد و برطبق آن عمل شود. لکن به طور کلی اگر در طی زمان طولانی، موضوع را در کشورهای مختلف مورد مطالعه قرار دهیم، به این نتیجه می‌رسیم که اصولاً کوشش می‌شود بین این دو نظر (تمرکز و عدم تمرکز) که وجه تمایز تشکیل اتحادیه به معنای حقیقی آنست موازنه ایجاد گردد.