

## برنامه ریزی برای فروشگاه تعاونی



شقوق، برای مقایسه برآورد گردد. این مطلب بدین معنی است که مدیریت تعاونی باید بداند که چه نتیجه‌ای مورد نظر است. تعیین و تثبیت هدفهای تعاونی اهمیت بسزایی دارد زیرا به محض آنکه هدفهای یک تعاونی مشخص و روشن گردید مدیریت آن می‌تواند به موازات هدف‌هایی که تعاونی مشخص نموده، تصمیمات مناسب و عقلانی اتخاذ نماید.

هنگامی که ما به عنوان مدیریت تعاونی درباره تاسیس یک فروشگاه کوچک، یک فروشگاه بزرگ و یا سوپرمارکت یا هر فعالیت مشابه دیگر تصمیم می‌گیریم. باید در نظر داشته باشیم که تصمیم ما بر اقتصاد و سرمایه تعاونی برای مدت مدیدی، مثلاً ۱۵ تا ۲۰ سال یا بیشتر تاثیر می‌گذارد و نتیجه این تصمیم آنست که باید با سرمایه‌گذاری خود از این تصمیم پشتیبانی کرده بدان جامه عمل بپوشانیم. بنابراین این بی‌نهایت اهمیت دارد که هرگونه تصمیم که بگیریم منطقی و با دقت انجام شده و کلیه شقوق دیگر مورد بررسی قرار گرفته و با در نظر داشتن پیشرفت و تعالی اقتصاد و بازرگانی تعاونی و انجام خدمات بهتر و بیشتر برای

اعضاء که در عین حال مشتریان آن هم هستند، موارد مختلف را تجزیه و تحلیل کنیم. اغلب اتفاق افتاده که تعاونی‌ها بدون مطالعه کافی اقدام به تاسیس فروشگاهها و شعب تعاونی نموده در نتیجه ضررهای هنگفتی متوجه تعاونی و اعضاء آن شده است. بسیار اتفاق افتاده که این فروشگاهها یا شعب در حدود ۳ سال کار کرده و چنان نقصانی در میزان فروش آنها حاصل شده است که مجبور شده‌اند فعالیت‌های خود را تعطیل کنند. طبعاً اعضاء و تعاونیهای مربوطه ضرر کرده‌اند.

### بررسی امکانات

پیش از تاسیس یک مغازه، فروشگاه

کافی و گسترش و توسعه فعالیت‌های تعاونی را برای مدتی مدید فراهم ساخته، به برقراری جامعه‌ای مستقل و نیرومند براساس اصول جنبش تعاونی مصرف، کمک می‌نماید. مفهوم دیگر تصمیم آن است که بین شقوق مختلف یکی را انتخاب کنیم. بنابراین بی‌نهایت اهمیت دارد که درباره هر یک از شقوق مختلف اطلاعات کافی جمع‌آوری گردد و براساس این اطلاعات و دانستنیها تصمیم صحیح براساس اصول منطقی و عقلی اتخاذ شود. پیش از آنکه تصمیمی اتخاذ شود کلیه راه‌حل‌های دیگر باید مورد تجزیه و تحلیل دقیق قرار گرفته نتایج اجرای هر یک از

در یک تعاونی مصرف، مدیریت آن مسوولیت کلیه امور بازرگانی را به عهده دارد بنابراین باید تصمیمات گوناگونی که با هدف‌ها، خطمشی و آمال تعاونی هم‌آهنگ باشد، اتخاذ نماید. یک تصمیم صحیح آن است که براساس و موازین عقلی و منطقی منطبق باشد. مفهوم این کلام آن است که از کلیه منابع تعاونی مانند کارمند سرمایه و غیره حداکثر استفاده به عمل آید.

استفاده صحیح از منابع تعاونی و جلب رضایت اعضاء که در عین حال مشتریان آن هم هستند موجب پیشرفت و تحکیم مبانی اقتصادی و مالی شده، امکان ایجاد سرمایه

کوچک یا بزرگ انجام بررسی در امکانات موجود و آتی یکی از مهمترین اقدامات بشمار می‌رود. همانطور که اشاره رفت، تا حد زیادی آینده و قوام و دوام تعاونی بستگی به موفقیت این فعالیت‌ها دارد. انجام هرگونه فعالیت بازرگانی بدون تعمق و بررسی و مطالعه کافی، ضعف مدیریت تعاونی را نشان می‌دهد. البته انجام بررسی در امکانات، ممکن است برای هر تعاونی میسر نباشد زیرا این بررسی تخصص و تحقیق بسیار لازم دارد. با این وصف انجام این بررسی در پیشرفت و توفیق فعالیت‌های تعاونی نقش عمده‌ای را برعهده دارد.

به منظور توفیق در این امر مهم لازم است که سازمان‌های مرکزی تعاون کشورها هر چه زودتر به اهمیت بررسی و امکانات پی برده برای اجرای آن، اقدامات لازم به عمل آورند. بررسی در امکانات باید بر اصول زیر پایه‌گذاری گردد:

#### الف - تجارب گذشته

ب - اطلاعات آماری و عوامل محیطی  
زمان حاضر که بر امور اقتصادی و بازرگانی اثر می‌گذارد.

پ - برنامه‌ریزی برای آینده و فعالیت‌های عمرانی آتی که در محیط و ناحیه عملیات صورت خواهد گرفت.

اطلاعات زیر را به طور مشروح، برای انجام بررسی در امکانات باید به دست آورد:

۱ - تعداد ساکنین: نظر به این که در جامعه تعاونی انسان مهمترین عامل به شمار می‌آید، اولین سنگ بنای بررسی در امکانات، مطالعه درباره توزیع و تکثیر جمعیت در حوزه عملیات خواهد بود. شماره ساکنین یک ناحیه را باید به گروه‌های جغرافیایی که در آن زندگی می‌کنند، تقسیم‌بندی نموده و مثلاً

ناحیه مرکزی و اطراف آن و حول و حوش نواحی اطراف را به نواحی جزء تقسیم نمایند. نکته حائز اهمیت این است که بینیم چند نوع فعالیت بازرگانی مورد نظر خواهد بود و با در نظر گرفتن نوع فعالیت، نواحی جغرافیایی را هر چه ممکن است به مناطق کوچک تقسیم کنیم تا جمع‌آوری اطلاعات مشروح آسان شود. با اینهمه، نه تنها لازم است که تعداد جمعیت در ناحیه خاصی معلوم شود، بلکه، یک نفر محقق که به ۱۵ تا ۲۰ سال پیش برمی‌گردد و افزایش نفوس را طی آن مدت می‌سنجد و محاسبه می‌کند باید تحقیق کند که ظرف ۱۵ الی ۲۰ سال آینده چه تعداد بر جمعیت آن ناحیه افزوده خواهد شد. در این زمینه باید سنجید که شاخص جمعیت چگونه است؟ در این مورد سئوالی که پیش می‌آید این است که افزایش جمعیت را براساس ضریب سال گذشته حساب کنند یا اینکه این افزایش توسط علل و عوامل خارجی، ایجاد خواهد شد. ممکن است در این ناحیه کارخانه جدیدی به کارافتد، یا دانشگاه تازه‌ای تاسیس شود. کلیه این عوامل باید به حساب آیند و برای هر عامل یک برآورد زمانی، تخمین زده شود.



فرض کنیم در شهر یا بخشی در حال حاضر بیست هزار جمعیت داریم و ظرف شش سال گذشته بر تعداد جمعیت هر سال ده درصد افزوده شده است. در سال ۱۹۹۷، ۱۹۹۹ و ۲۰۰۰ تعداد ساکنین و جمعیت این شهر یا بخش چه میزان خواهد بود. به کمک اطلاعاتی که در مورد عوامل خارج محیط به دست می‌آید می‌توان میزان افزایش جمعیت و توسعه‌ای که در این ناحیه صورت خواهد گرفت، تصور کرده و مثلاً بررسی نمود که آیا مرکز تجمع جدیدی ایجاد خواهد شد یا در اجتماعات موجود عواملی هستند که به گسترش و توسعه این اجتماعات کمک خواهند کرد؟

۲ - تعداد اعضا: فرض می‌کنیم که تعدادی عضو خواهیم داشت و باز هم فرض می‌کنیم که تا حدی زیاد این اعضا از فروشگاه تعاونی خرید خواهند کرد. بنابراین مهم خواهد بود همانطور که ساکنین ناحیه را به گروه‌های جغرافیایی تقسیم کرده‌ایم، این اعضا را نیز به گروه‌ها و دسته‌های جغرافیایی قسمت کنیم. در این صورت است که خیلی به سهولت می‌توانیم بفهمیم که این اعضا در کدام قسمت ناحیه سکنی دارند و هر خانواده، به طور متوسط، دارای چند نفر می‌باشند. بدین ترتیب تعداد کسانی که با تعاونی مصرف سروکار خواهند داشت به آسانی به دست می‌آید. این تعداد (اعضا و خانواده‌های آنها) را با جمعیت ناحیه می‌سنجیم و آنگاه است که اطلاعات جالبی در دست خواهیم داشت.

برای آنکه موضوع کاملاً روشن شود فرض می‌کنیم در تعاونی یک هزار نفر عضو داریم و هر عضو نماینده یک خانواده است، به طور متوسط هر خانواده‌ای پنج عضو دارد بنابراین پنج هزار نفر با چنین تعاونی سروکار خواهند داشت. اگر جمعیت ناحیه بیست هزار

نفر باشند و پنج هزار نفر آن به نحوی از انحاء، با تعاونی مصرف سروکار خواهند داشت. بنابراین بیست و پنج درصد جمعیت ناحیه هدف فعالیت تعاونی ما خواهند بود و نیازمندیهای آنها را باید برطرف کنیم.

۳- قدرت خرید: وقتی که شماره مشتریان معلوم شد قدم دوم این خواهد بود که درباره قدرت خرید آنها بررسی کنیم و نه تنها خرید آنها را یکجا و بطور درست مورد موشکافی قرار دهیم، بلکه قدرت خرید آنها را در مورد کالاهای مختلف بازرگانی بررسی کنیم. البته بدست آوردن این آمار بی نهایت مشکل خواهد بود، ولی چون داشتن اطلاعاتی در زمینه شکل و نوع مصرف هم خواهد بود، باید آمار و اطلاعاتی، هر اندازه کلی هم باشد به دست آورد.

مثلاً می توان از اعضای هیات مدیره، که نمونه بارزی از اجتماع مورد نظر هستند سوالاتی در این زمینه مطرح نمود هر یک از اعضای هیات مدیره می توانند انواع خواروباری که طی سال گذشته مصرف کرده اند و مقدار پولی که در این راه خرج کرده اند بازگو کنند. جمع آوری این اطلاعات می تواند به ما یک ضابطه و معیاری مثلاً از نوع تغذیه و هزینه آن بدهد که البته این اطلاعات را باید سنجید و مورد تحقیق بیشتر قرار داد. مقصود این است که داشتن اطلاعات و زمینه هر اندازه هم ناقص باشد مفید خواهد افتاد. در ضمن با افراد مختلف یک جامعه تعاونی مصاحبه به عمل آورد و از اینکه چگونه پول خود را خرج می کنند آگاه شد. بعضی از دانشگاه ها و یا موسسات دولتی نیز هستند که تحقیقاتی در مورد مصرف اجتماعات مختلف به عمل می آورند و مطالعه تحقیقات آنها بسیار مفید خواهد بود.

۴- افزایش مصرف: در نواحی یا مناطقی که کارمندان در آن زندگی می کنند افراد موظف و حقوق بگیر، پس از مدتی کار، اضافه حقوق می گیرند که درآمد خالص آنها را بالا می برد. از این اضافه حقوق سالانه کارمندانی هستند که پس انداز می کنند ولی اکثر این اضافات به مصرف می رسد. این اضافه حقوق سالانه البته بر مصرف آینده تاثیر خواهد نهاد بهر حال، تا آنجا که مربوط به افزایش مصرف است، باید به گذشته نگاه کرد و عوامل خارجی را که می توانند بر نوع مصرف تاثیر گذارند، مورد بررسی قرار داد. بنابراین باید اطلاعاتی که در دسترس هستند جمع آوری نمود و ضوابطی برای تعیین ضریب افزایش مصرف در آینده به دست آورد.

تغییر ارزش پول: عامل مهم دیگری که در خرده فروشی موثر است آن است که، با هر روپیه، دلار یا پوند یا ریال چه قدر می توانیم خرید کنیم. واقعیت این است که ارزش پول در تغییر است و هر ساله به طور معمول ارزش پول کاهش پیدا می کند. اگر فرض گیریم که هر سال از ارزش پول به میزان دو درصد کم می شود. باید در نظر داشته باشیم که مجموع فروش باید حداقل ۲ درصد افزایش پیدا کند تا حجم معاملات ما به پایه سال پیش برسد.

مصرف گذشته و حال هر نفر با اضافه، افزایش مصرف و تغییر در ارزش پول و غیره را باید به یک ضابطه ای تبدیل کرد. مثلاً مصرف خواروبار هر نفر و مصرف موادی که خواروبار نیستند برای هر نفر باید حساب شود. اگر اطلاعات مشروع دیگری در دست است، البته می توان مواد خواروبار و غیرخوردنی را به گروههای جزء تقسیم کنیم.

حال ما اطلاعات اساسی مربوط به بررسی امکانات را در دسترس داریم. این اطلاعات

شامل توسعه و افزایش جمعیت منطقه، مواد مصرفی هر فرد، تعداد اعضاء و کسانی که با شرکت تعاونی مصرف سروکار دارند و میزان افزایش آنها در طول زمان، می گردد. اگر تعداد جمعیت را در مقدار مصرفی هر نفر ضرب کنیم، حاصل آن مقدار مصرف را در ناحیه خاصی روشن خواهیم کرد. اگر این اطلاعات را به نواحی کوچکتر تقسیم کنیم، اطلاعات تفصیلی تری به دست خواهد آمد. اگر جمع اعضاء و خانواده های آنها را با مقایسه مصرف کل ناحیه مورد سنجش قرار دهیم، اطلاعات جالب تری به دست خواهیم آورد.

گاه اتفاق می افتد که می خواهیم بدانیم مشتریان از چه محل هایی خرید خواهند کرد، زیرا ممکن است تمام احتیاجات خود را از یک مغازه یا فروشگاه معین در ناحیه ای که در آن زندگی می کنند تهیه و تأمین نمایند مقدار و نوع مواد مصرفی اهالی یک ناحیه به ما جمع و انواع مواد مصرفی یک ناحیه را نشان می دهد ولی محلی که خریده های خود را انجام خواهند داد به ما نشان نمی دهد. بنابراین لازم است که جزئی فروشان ناحیه را شناخته و کالاهایی را که عرضه می کنند بشناسیم. بدست آوردن این اطلاعات بسیار مشکل است و در بسیاری از کشورها، کم و بیش تحصیل اینگونه اطلاعات غیر ممکن بنظر می رسد ولی اگر فروش کل هر مغازه را در نواحی مختلف بدست آوریم و آنرا به دو قسمت مواد غذایی و کالاهای غیر غذایی تقسیم کرده با ظرفیت مصرف ناحیه بسنجیم برای مثال اطلاعاتی نظیر آنچه در ذیل بنظر می رسد بدست خواهیم آورد:

۱- مشتریان داخل در ناحیه خریدهای مواد غذایی خود را از ناحیه ای که در آن زندگی می کنند - این مقدار ۸۰ تا ۹۰ درصد

مصرف کل ناحیه است.

۲- خرید کالاهای غیر مواد غذایی داخل نواحی باستانای ناحیه مرکزی به طور تقریبی ۲۵ تا ۵۰ درصد ظرفیت مصرف کل ناحیه است در حالی که فروش کالاهای غیر مواد غذایی در ناحیه مرکزی بین ۱۰۰ تا ۲۰۰ یا ۳۰۰ درصد ظرفیت مصرف کل ناحیه مرکزی خواهد بود. این اطلاعات به ما نشان می‌دهد که مشتریان ترجیح می‌دهند که مواد غذایی مورد نیاز خود را از ناحیه‌ای که در آن زندگی می‌کنند تهیه نمایند ولی در مورد کالاهای غیر مواد غذایی، مردم ترجیح می‌دهند به بازار مرکزی و اصلی که انواع مواد غیر غذایی موجود است و تنوع بیشتری عرضه می‌شود. مراجعه نمایند. این ضوابط در ممالک مختلف قابل تغییر است ولی اگر ما قادر باشیم که در نواحی مختلف خرده‌فروشی را با مصرف مورد سنجش قرار دهیم، انحراف بین خرده‌فروشی و مصرف هر ناحیه را به دست خواهیم آورد که برای ما اطلاع جالب و ذی‌قیمتی خواهد بود.

برای تحصیل اطلاعات فوق این امکان

وجود دارد، کم و بیش در هر کشوری مغازه‌داران باید مالیات بپردازند و به متصدیان دارایی محل، میزان فروش سالانه را اعلام نمایند. اگر این ارقام به طور رسمی جمع‌آوری شود، می‌توانیم فروش هر محل یا ناحیه را به دست آورده با ظرفیت مصرف بسنجیم. در این مورد این تذکر لازم به نظر می‌رسد که مغازه‌داران هرگز، ارقام صحیح در اختیار متصدیان امور مالیه قرار نمی‌دهند. معمولاً ارقامی که ذکر می‌کنند بین ۷۰ تا ۹۰ درصد فروش حقیقی آن‌هاست. هنگام مقایسه باید این نکته در نظر گرفته شود.

### سیستم حمل و نقل و ارتباطات

قبلاً، گفته شد که محل سکونت مردم در یک ناحیه به خصوص باید روشن شود و محلهایی که عمران و آبادانی برای سکونت مردم یا کارگران کارخانه‌ها در آن ناحیه صورت خواهد گرفت نیز باید معلوم گردد. اطلاعات دیگری که کشف آن نهایت اهمیت را حائز است مربوط به برنامه کار سیستم حمل و نقل و ارتباطات ناحیه است. آیا برنامه‌هایی

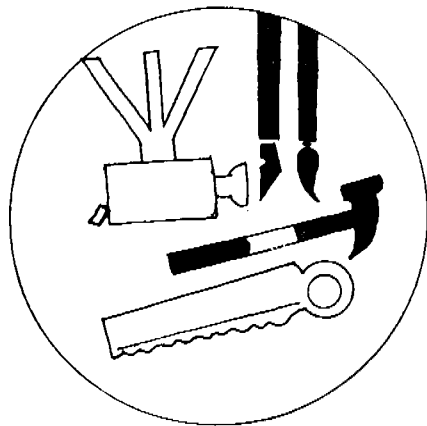


در دست اقدام است که بر طرز کار حمل و نقل ناحیه تاثیر خواهد نهاد؟ آیا بر تعداد اتومبیلها افزوده خواهد شد؟ آیا ایستگاه‌های جدیدی برای اتوبوسرانی تعیین خواهد گردید؟ در این صورت این ایستگاه‌ها در چه محلهایی خواهد بود و آخر هر خط اتوبوس در کدام محل است؟ آیا جاده‌های اصلی جدیدی در ناحیه احداث خواهد شد که وضع عبور و مرور را عوض خواهد کرد؟ برای اینکه اهمیت سیستم حمل و نقل روشن شود مثال زیر ذکر می‌گردد:

در هندوستان در سال ۱۹۶۷ یک فروشگاه بزرگ گشایش یافت. این فروشگاه نزدیک انتهای خط اتوبوس بود و فروش آن بسیار رضایت بخش بود. پس از یک سال که بدین منوال گذشت، بنابه پاره‌ای از جهات، خط اتوبوس از آن محل نقل مکان کرد و در نتیجه پنجاه درصد از فروش این فروشگاه کاسته شد. متصدیان این فروشگاه اگر انتقال خط اتوبوس‌رانی را پیش‌بینی می‌کردند هرگز فروشگاه خود را در آن محل تاسیس نمی‌نمودند و سعی می‌کردند که در نزدیکی محل کنونی انتهای خطوط اتوبوس‌رانی تاسیس نمایند.

ارقامی که در بررسی امکانات ذکر می‌شود باید ضمیمه نقشه نواحی مربوط باشد و در آن محل کنونی ساکنین و محل‌های آینده جمعیت ذکر شود. نقشه‌های مورد بحث باید حاوی خطوط اتوبوسرانی و جاده‌های ناحیه باشد. فروشگاه‌های تعاونی کنونی و آتی نیز باید روی نقشه مشخص شوند.

با در دست داشتن این اطلاعات مدیریت تعاونی اصول منطقی و مطمئن‌تری برای تاسیس فروشگاه خرده‌فروشی دارد. مدیریت تعاونی باید عوامل دیگری از قبیل مراکز خرید



## هماهنگی، کلید موفقیت

نزدیک‌ترین فاصله را داشته باشد. طبعاً، می‌توانید کالاهایی را که به ندرت کسی می‌خرد، در جاهای دورتر قرار دهید. مثال دیگر، استفاده مدیر یک تعاونی مصرف از کارکنان است. هرگاه شما چنین مدیری هستید، لازم است در تقسیم کار بین کارمندان به توان بدنی و قدرت فکری آنها توجه نمایید تا هر کس به بهترین وجه ممکن در تعاونی فعال باشد.

- کارگزینی به مفهوم انتخاب مناسبترین کارمند در مناسب‌ترین زمان برای پست خالی موردنظر است. منظور از «مناسبت» جنبه‌های اخلاقی و تخصصی است که طبعاً باید کارمند از هر دو جهت شایسته باشد. بعد دیگر کارگزینی، آموزش کارمندان تازه استخدام شده و برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت برای کارمندان قدیمی‌تر سازمان است، هر چند دیگر امور کارگزینی نظیر ارتقاء، ترفیع، مسایل رفاهی، نقل و انتقال، مرخصی، بازنشستگی و مانند آن نیز در این مقوله جای می‌گیرد.

- هدایت و ارشاد مرحله‌ای پس از استخدام است که از نخستین روز شروع به کار هر کس آغاز می‌شود و تا آخرین روز حضور او در سازمان ادامه دارد، هر چند انتظار می‌رود هر چه کارمند مدت زیادتری در سازمان بماند، احتیاج کمتری به راهنمایی داشته باشد.

- گزارش دهی اقدامی است که مستقیماً به مدیر یا رئیس سازمان باز می‌گردد و دو بعد گزارش دهی و دریافت گزارش را شامل می‌شود. یعنی مدیر از زیردستان اطلاعات لازم را به صورت گزارش شفاهی یا کتبی دریافت می‌کند، آن را به اطلاع رده‌های بالاتر می‌رساند، و متقابلاً آنچه را از رده‌های بالاتر دریافت داشته به آگاهی زیردستان می‌رساند. برای مثال، هرگاه شما را به شرکت در یک مجمع عمومی متشکل از تعاونی‌های همنام دعوت کرده‌اند و لازم است به عنوان

• برنامه‌ریزی به معنی تعیین پیشاپیش هدف نهایی و اهداف کوچکتری است که ما را برای رسیدن به هدف نهایی کمک می‌کند. به این ترتیب، اگر هدف نهایی یک شرکت تعاونی تولیدکنندگان را کمک به اعضا برای بی‌نیازی تدریجی از واسطه‌ها تعریف کنیم، هدفهای کوچکتر یا فرعی یا واسطه‌ای را باید مشخص سازیم.

دکتر غلامعلی سرمد

مشخص سازیم که تعدادی از آنها بدین شرح است:

- ۱- اعطای وام کم بهره به اعضای تعاونی پیش از شروع فعالیتهای تولیدی.
- ۲- نظارت بر حسن مصرف وامها، زیرا تصور می‌رود عده‌ای از اعضای تعاونی نتوانند از وامی که به آنها داده شد به صورت مطلوب استفاده کنند.
- ۳- راهنمایی اعضا به استفاده صحیح از وقت و اوقات آزاد یا فراغت خود. این کار را می‌توان از طریق ایجاد اشتغال در تعاونی انجام داد.

- ۴- دادن اطلاعات لازم به اعضای تعاونی از وضعیت بازار تولیدات شرکت و آینده آن. سازماندهی به معنی آن است که از ابزار و وسایل و نیروی انسانی در بهترین و مناسبترین جای ممکن استفاده شود. به این تعبیر، اگر شما مسوول تحویل کالا در یک تعاونی مصرف هستید، بهتر است کالاها را طوری در تعاونی مرتب کنید که پر فروش‌ترین کالاها با میز شما

هماهنگی یکی از ارکان هفتگانه مدیریت به تعبیر لوترگیولیک<sup>(۱)</sup> است که هر چند چندین سال از طرح اولیه آن توسط وی گذشته، لیکن هنوز هم در بحث از اداره سازمانها به آن اشاره و استناد می‌شود. در واقع، گیولیک اصول یا ارکان اساسی مدیریت را چنین معرفی کرد است: برنامه‌ریزی، سازماندهی، استخدام یا کارمندبایی یا به اصطلاح امروز کارگزینی، هدایت و ارشاد، هماهنگی، گزارش دهی، بودجه‌بندی<sup>(۲)</sup> اینک مروری اجمالی بر آن اصول داریم.

برنامه‌ریزی به معنی تعیین پیشاپیش هدف‌نهایی و اهداف کوچکتری است که ما را برای رسیدن به هدف نهایی کمک می‌کند. به این ترتیب، اگر هدف نهایی یک شرکت تعاونی تولیدکنندگان را کمک به اعضا برای بی‌نیازی تدریجی از واسطه‌ها تعریف کنیم، هدفهای کوچکتر یا فرعی یا واسطه‌ای را باید

مدیرعامل شرکت خودتان در این مجمع مطالبی را عرضه کنید، اطلاعات لازم را از طریق کارمندان خودی جمع می‌کنید و پس از بازگشت به شرکت، آنها را در جریان کم و کیف وقایع مجمع عمومی قرار می‌دهید.

- بودجه بندی به تعیین بودجه کل سازمان طی یک سال مالی اشاره دارد. طبعاً، در این کار نه فقط کل بودجه و توزیع یا تفکیک آن به بخشهای کوچکتر مشخص می‌شود، بلکه لازم است منابع درآمد نیز کاملاً مشخص شود تا خط سیر درآمد و هزینه‌ها به دقت آشکار گردد.

و اما در بحث از آنچه به هماهنگی مربوط می‌شود، ابتدا شایسته است نکات کلی زیر مورد توجه قرار گیرد:

هماهنگی از جمله واژه‌هایی است که تقریباً در تمامی ابعاد زندگی انسان به چشم می‌خورد. برای مثال، شما ناچارید هر سن و سالی دارید، متناسب با جنس و شغل و دیگر خصوصیات بدنی و سنی و کاری خودتان لباس بپوشید، زیرا در غیر این صورت ناهماهنگی پوششی شما توجه عده‌ای را به شما جلب خواهد کرد. همچنین، نوع غذایی که هر کس مصرف می‌کند، تابعی است از سن و جنس و میزان فعالیت او، یا به بیان دیگر باید بین این ویژگیها با مصرف مواد غذایی هماهنگی وجود داشته باشد.

در زمینه‌های مختلف علمی نیز هماهنگی مقوله‌ای قابل ملاحظه است. برای نمونه، در زیست‌شناسی منظور از هماهنگی، تعادل اندامهای موجود زنده با یکدیگر، یا هماهنگی موجود زنده با محیط پیرامون، یا به طور کلی هماهنگی‌هایی است که با زیستن ارتباط پیدا می‌کند. به این ترتیب، اگر در نقطه‌ای تعداد درختان بسیار زیاد و نزدیک به هم باشد، هر درخت با سرعتی بیش از معمول قد خواهد کشید تا بتواند از نور بیشتر خورشید استفاده کند - یعنی بین تراکم پوشش گیاهی و نور

هماهنگی بوجود بیاید.

همچنین، هنگامی که متخصص رشد کودک از لزوم هماهنگی حرکات سخن می‌گوید، منظورش ضرورت هماهنگی اندامهای کودک برای خزیدن، راه رفتن، سخن گفتن، دیدن، غذا خوردن و مانند آن است. بی‌شک، کودکی که بدون هماهنگی چشم و پاها حرکت کند، به احتمال زیاد با مانع برخورد می‌کند و ممکن است صدمه ببیند.

زمانی که معلم ابتدایی از لزوم هماهنگی برای نوشتن خط درشت (با ادب باش تا بزرگ شوی) سخن می‌گوید، منظورش این است که دانش آموز باید به سنی برسد که بتواند بین دست، چشم، و ذهن خود هماهنگی ایجاد کند تا بتواند با قلم نی مشق درشت بنویسد.

با نگاهی به مثالهای فوق، معلوم می‌شود که از هر بعد و از هر دریچه علمی به هماهنگی نگاه کنیم، هماهنگی مفهوم و محدوده خاص خود را خواهد داشت. اما آنچه به هماهنگی مورد بحث این مقاله مربوط می‌شود، هماهنگی سازمانی است.

هماهنگی سازمانی یا گروهی عبارت از نوعی ارتباط متقابل بین اعضای یک گروه یا سازمان (شرکت، اداره، موسسه، اداره کل و مانند آن) است که همراه با هماهنگی این انسانها با ابزار و وسایل مادی، هماهنگی کلی یا عمومی را در هر سازمان تشکیل می‌دهد. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که ارکان اساسی هماهنگی سازمانی عبارتند از عامل نیروی انسانی، پول یا بودجه سازمان و جا، ابزار و وسایل، اطلاعات.

برای سهولت بررسی و بحث، چهار نکته یاد شده را با تکیه بر آنچه به هماهنگی در یک شرکت تعاونی مصرف ارتباط پیدا می‌کند، مرور می‌کنیم. با این تذکر که تعاونی مصرف به دلیل آشنایی کلیه خوانندگان با آن انتخاب شده است.

## عامل نیروی انسانی

به طور معمول نیروهای انسانی یک تعاونی مصرف را مدیر یا مدیرعامل، متصدی یا متصدیان فروش، تحویلدار یا صندوقدار، حسابدار، انباردار و مستخدم یا مستخدمان آن تشکیل می‌دهند، اگر چه نیازی به یادآوری نیست که عده اعضای اداری یک تعاونی مصرف به نسبت عده اعضا و حجم فعالیت آن متغیر و متفاوت است. فرض بر این است که کلیه افراد یاد شده در جهت تحقق یک هدف فعالیت کنند و رضایت خاطر اعضا را وجهه همت خود قرار دهند. بنابراین، لازم است از جهات مختلف زیر بین آنها وجه اشتراک وجود داشته باشد.

سن، زیرا چنانچه بین آنها اختلاف سنی بسیار زیاد وجود داشته باشد، برقراری ارتباط مشکل و احتمال درگیری و ناسازگاری خواهد بود.

جنس، هر چند معمولاً چنین تعاونیهایی حسب مورد توسط مردان یا زنان اداره می‌شود که البته استفاده از هر دو جنس، خیلی بهتر است و از بروز مشکلات جلوگیری می‌کند.

تجربه، چنانکه اگر بین کارمندان یک تعاونی عده‌ای بسیار باتجربه و عده‌ای کم تجربه باشند، اداره امور آن تعاونی بسیار مشکل خواهد بود، در حالی که از لحاظ تحصیلات معمولاً چنین مشکلی نداریم، زیرا در کشور ما معمولاً اعضای اداری تعاونیهایی کوچک مصرف را دارندگان مدرک دیپلم یا کمتر تشکیل می‌دهند.

نگرش یا طرز فکر یا دیدگاه، به نحوی که اگر مثلاً هدف یکی از اعضای اداری، خدمت هر چه بیشتر به اعضای تعاونی و مردم، و هدف فرد دیگر وقت گذرانی و روز یا هفته یا ماه را به امید دریافت حقوق یا حق الزحمه به پایان رساندن باشد، چنین دو نفری نمی‌توانند با هم کار کنند.

همچنین، مساله فرهنگ و خرد

«هماهنگی» از جمله واژه‌هایی است که تقریباً در تمامی ابعاد زندگی انسان به چشم می‌خورد. همچنانکه در زمینه‌های مختلف علمی نیز «هماهنگی» مقوله‌ای قابل ملاحظه است. برای نمونه، در زیست‌شناسی منظور از «هماهنگی» تعادل اندامهای موجود زنده با یکدیگر، یا هماهنگی موجود زنده با محیط پیرامون، یا بطور کلی هماهنگی‌هایی است که با زیستن ارتباط پیدا می‌کند.

فرهنگ نیز حایز اهمیت است. برای مثال، اگر در بین اعضای اداری تعاونی اختلاف شدید و فرهنگی و به تبع آن اختلاف شدید لهجه وجود داشته باشد، احتمال دارد مدیر نتواند به سادگی در میان آنها هماهنگی ایجاد کند.

**وضعیت اقتصادی** کارمندان یک تعاونی مصرف نیز می‌تواند در هماهنگی آنها موثر باشد، هر چند این حکم کلی نیست و احتمال بروز مشکل از این بابت در همه جا وجود ندارد. اما در هر صورت، هرگاه یک شرکت تعاونی را در نظر بگیریم که یک کارمند آن از رفاه کامل مادی برخوردار است و به اصطلاح «از سر سیری» در آنجا کار می‌کند، بعید به نظر می‌رسد بین این کارمند با کسی که تنها منبع درآمد او حقوقی است که از تعاونی می‌گیرد، هماهنگی وجود داشته باشد. در چنین مواردی، مشکل اصلی به مفاهیم باز می‌گردد. یعنی در حالی که شخص نخست «به تومن» را به یک میلیون تومان می‌گوید، نفر دوم آن را حداکثر به «هزار تومان» اطلاق خواهد کرد. در نتیجه، اختلاف آنها یک به هزار خواهد بود و زبان یکدیگر را نخواهند فهمید. این مشکل در رابطه با مشتریان هم دیده خواهد شد. یعنی در حالی که به نظر شخص نخست چانه زدن مشتری بابت چند ده تومان «مسخره» جلوه می‌کند، نفر دوم دقیقاً مشکل مشتری را لمس می‌کند و زبانش را می‌فهمد. از طرف دیگر، چون مشتریان تعاونیهای مورد بحث این مقاله معمولاً افراد کم درآمد هستند، ناچار هنگامی بین مشتریان و کارمندان تعاونی هماهنگی ایجاد خواهد شد که از لحاظ مادی یا اقتصادی بین آنها چندان تفاوتی وجود نداشته باشد.

## عامل پول

سرمایه‌گذاری هر نوع سازمان از جمله عوامل اساسی توفیق آن است. حال، اگر این موضوع را در خصوص یک تعاونی مصرف در نظر بگیریم، به نکاتی نظیر آنچه در زیر می‌آید، می‌رسیم:

۱- هر چه سرمایه یک تعاونی زیادتر باشد، به دلایل متعدد احتمال توفیق آن زیادتر است. اگر از زاویه هماهنگی به این قضیه نگاه کنیم، مثال زیر روشنگر بحث است:

بسیاری از کالاها نظیر کفش، لباس، مبلان، فرش، لوازم خانگی و مانند آن بیشتر با سلیقه مصرف‌کننده ارتباط دارد تا با نفس کالا، در صورتی که مواد مصرفی نظیر حبوبات یا گوشت یا میوه آنقدرها تابع این حکم نیست. به بیان دیگر، هنگامی که کسی می‌خواهد کفش بخرد، معمولاً به تنها یک جفت کفش نگاه نمی‌کند، بلکه نمونه‌های کوچکتر و بزرگتر همان مدل، به انضمام کفشهایی با مدل‌های دیگر نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. به همین دلیل، در کفشیهای شهرهای بزرگ اصطلاحی به نام «تک سایز» وجود دارد که به معنی وجود یک جفت کفش از یک مدل با یک اندازه خاص است و تقریباً همه کفش‌فروشان از اینکه جنس تک سایز داشته باشند، پرهیز می‌کنند - حتی در مواردی چنین کفشی را به قیمت بسیار کم می‌فروشند تا مزاحم کار آنها نباشد. به این ترتیب، اگر یک تعاونی بودجه کافی برای تهیه و عرضه جنس «جور» در اختیار نداشته باشد، بین آنچه در غرفه‌های تعاونی عرضه می‌شود با آنچه در ذهن مصرف‌کننده می‌گذرد، هماهنگی وجود

نخواهد داشت.

۲- هر چه جریان سرمایه تعاونی متعادلتر باشد، احتمال توفیق آن بیشتر است. برای مثال، لازم است مدیریت هر نوع تعاونی مصرف به این نکته توجه داشته باشد که باید پس از فروش هر مقدار کالای فاسد نشدنی یا حتی فاسد شدنی، معادل آن کالای جدید تهیه و عرضه کند تا بین عرضه و تقاضا هماهنگی ایجاد گردد. در غیر این صورت، اگر مشتری «دست خالی» از فروشگاه باز گردد، رفته رفته نسبت به آن بی‌اعتماد خواهد شد و فروشگاه به تدریج نظم طبیعی خود را از دست خواهد داد.

۳- بودجه یک تعاونی مصرف با نوع ساختمان یا ساختمانهایی که به عرضه و نمایش و فروش کالا اختصاص می‌دهد، ارتباط مستقیم دارد. از طرف دیگر، می‌دانیم که هر چه بتوان کالاها را در فضای «زیباتر» به نمایش گذاشت یا در معرض فروش قرار داد، احتمال فروش آن زیادتر است. بنابراین، در اینجا نیز بین بودجه و توفیق تعاونی نوعی هماهنگی مشاهده می‌شود.

## ابزار و وسایل

نه فقط در اقتصاد کلاسیک «ابزار کار» جزء ارکان اساسی تولید محسوب می‌شود، بلکه به حکم عقل سلیم می‌توان گفت که تا آینده قابل پیش‌بینی، ابزار و وسایل انجام کار چنین نقشی خواهد داشت، با این تفاوت که هر چه زمان جلوتر می‌رود، ابزار و وسایل انجام کار پیچیده‌تر شده، بیش از پیش جای انسان را می‌گیرد. در عین حال، حتی پیچیده‌ترین و

خودکارترین ابزار و وسایل باید با کاری که در دست انجام داریم، «همخوانی» داشته باشد، والا برای ما فایده‌ای نخواهد داشت. برای مثال، اگر شما مجهزترین دستگاه کامپیوتری را برای یک فروشگاه تعاونی مصرف محلی تهیه کنید و قسمتی از میز کار فروشگاه را با آن تزئین نمایید، اما اپراتور مطلع نداشته باشید که از آن استفاده کند، یا حجم معاملات شما آنقدر نباشد که سود حاصل از آن خرید و نگهداری کامپیوتر را جبران کند، خواهیم گفت که بین این وسیله با کارمندان فروشگاه هماهنگی وجود ندارد. جالب است بدانید که حتی مشتریان کم اطلاع شما هم خیلی زود متوجه این ناهماهنگی می‌شوند و ممکن است در خارج از فروشگاه برای شما «مضمون» کوک کنند. نمونه این مضمونها را در یکی از فروشگاههای تعاونی جنوب خراسان از زبان یک مشتری ناراضی شنیدم که در اشاره به ماشین حساب بسیار بزرگ فروشگاه که اشتباه جمع زده بود، می‌گفت: «آفتابه، لگن هفت دست، نهار آجر!» (البته به لهجه محلی به جای آجر، می‌گفت: «خشت پخته»).

نوع دیگر هماهنگی، تعادل موجود بین ابزار و وسایلی است که در فروشگاه به مشتریان عرضه می‌کنید. البته در یک فروشگاه کالاهای سنتی یا صنایع دستی می‌توان «چراغ موشی» را در کنار جدیدترین چراغ روشنایی گذاشت و به اسم «عتیقه» به مشتری عرضه کرد، اما بی‌شک نمی‌توان چراغ موشی را در همان فروشگاه در غرفه لباس به نمایش گذاشت. بنابراین، حداقل نمونه هماهنگی ابزار و وسایل، مرتب کردن کالاهای فروشگاه تعاونی مصرف برحسب تناسب آنها با

یکدیگر است که خوشبختانه تقریباً در همه جا مراعات می‌شود.

و بالاخره از انواع هماهنگی ابزار و وسایل، می‌توان به رابطه کالاهای تعاونی با وسایط نقلیه‌ای که آن را جابه‌جا می‌کند، نام برد. اگر بیشتر کالاهای این تعاونی میوه و سبزی و لوازم خانگی باشد، وسایط نقلیه‌ای که برای انتقال کالاها به فروشگاه، یا حتی حمل آن به منازل خریداران، لازم دارد با وسایط نقلیه فروشگاه‌هایی که بیشتر لباس و کفش و مواد غذایی می‌فروشد، بسیار متفاوت خواهد بود.

## اطلاعات

به طوری که می‌توان انتظار داشت، در هر فروشگاه تعاونی، و از جمله در فروشگاههای تعاونی مصرف، اطلاعات متعددی وجود دارد و رد و بدل می‌شود، اما ناگفته پیداست که نباید و نمی‌تواند بین تمامی این اطلاعات هماهنگی وجود داشته باشد. با این حال، سلسله اطلاعاتی که در هر تعاونی مصرف می‌توان سراغ گرفت لازم است در مراحل گردآوری



و استفاده از آن هماهنگی کافی وجود داشته باشد.

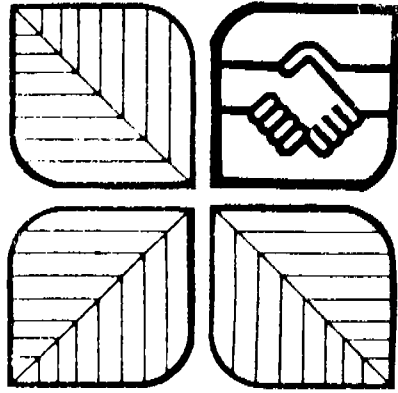
به عبارت دیگر، دیدیم که گزارش دهی به معنی گرفتن اطلاعات از رده‌های پایین و انتقال آن به رده‌های بالا و بالعکس است. بنابراین، هرگاه در چنین کاری هماهنگی لازم وجود نداشته باشد، و مثلاً اطلاعاتی که در رده‌های پایین گردآوری می‌شود در زمان مقرر به رده‌های بالا انعکاس نیابد، نمی‌توان توفیق تعاونی را انتظار داشت، زیرا در موارد متعدد تصمیماتی که در رده‌های بالا اتخاذ می‌شود، براساس چنین اطلاعاتی استوار است.

نقطه مقابل نکته فوق نیز صادق است. یعنی چنانچه اطلاعات وارده از رده‌های بالا به درستی، بی‌کم و کاست، به موقع، و طبق برنامه از پیش تعیین شده به رده‌های پایین ابلاغ نشود، گروه اخیر در حد انتظار مدیران رده‌های بالا فعالیت نخواهند کرد و در نتیجه پیشرفت کار سازمان (شرکت تعاونی) زیر سوال خواهد رفت.

نمونه دیگر هماهنگی اطلاعات، مطالبی است که به عرضه و تقاضا مربوط می‌شود. تقریباً در تمامی فروشگاهها عده‌ای از مشتریان با پاسخ «نداریم» مواجه می‌شوند. بی‌شک، این پاسخ در اکثر موارد طبیعی است، اما می‌توان در جاهای متعدد از آن برای برنامه‌ریزی استفاده کرد. یکی از این جاهای خاص، شرکت‌های تعاونی مصرف است. اگر شما مسوول فروش یکی از این تعاونیها باشید و از امروز عده کسانی را که برای خرید کالای خاصی مراجعه می‌کنند و پاسخ «نداریم» از شما می‌شنوند یادداشت کنید، در مدت کوتاهی خواهید توانست به مدیر فروشگاه

• اگر شما فروشگاه‌هایی دارید که براساس نظرخواهی از مشتریان کالا تهیه و عرضه می‌کنند، در صورتی موفق خواهد بود که برای آن اطلاعات حاصل از نظرخواهیها را دقیق و باخواست مشتریان هماهنگ نمایید و به موقع در اختیار افراد مربوط (مدیریت تعاونی) قرار دهید و آنها نیز براساس این اطلاعات نسبت به تهیه کالا اقدام نمایند.





## اتحادیه‌های تعاونی کشاورزی ژاپن

دفتر روابط عمومی و امور بین‌الملل وزارت تعاون

### اهداف و فعالیتهای اتحادیه‌های تعاونی کشاورزی

اتحادیه‌های تعاونی کشاورزی، اتحادیه‌هایی می‌باشند که به صورت داوطلبانه تشکیل یافته‌اند و در آنها کشاورزان با روحیه همکاری دو جانبه به یکدیگر کمک و یاری می‌رسانند. این اقدام باعث ایجاد تشکیلات بزرگ تعاونی و بهبود مدیریت زراعی و سطح زندگی کارگران کشاورزی می‌گردد.

قانون شرکتهای تعاونی کشاورزی که در سال ۱۹۴۷ تصویب شده است تصریح دارد که برای تاسیس یک شرکت تعاونی کشاورزی بایستی حداقل ۱۵ نفر عضو به عنوان اعضاء مؤسس گردهم بیایند.

فعالیهایی که توسط تعاونیهای کشاورزی انجام می‌گیرد شامل موارد زیر می‌باشد:

۱- ارائه رهنمود لازم برای بهبود مدیریت زراعی و سطح زندگی اعضاء.

۲- خرید مواد و لوازم ضروری برای تولید و نیازهای روزمره و فروش تولیدات کشاورزی از طریق تعاونی.

۳- ایجاد تسهیلات استفاده از پس‌اندازها و وام برای تولیدات فرآورده‌های کشاورزی و تامین نیازهای روزمره (فعالیهای اعتباری).

۳۳۰۰۰۰۰ نفر می‌باشند که در مجموع تعداد اعضاء تعاونیهای کشاورزی بالغ بر ۸۰۸۴۰۰۰۰ نفر می‌گردد.

۲- تعاونی کشاورزی یک نهاد چند منظوره است که ابتکار عمل را در مورد مسائلی همچون فعالیتهای اعتباری، بازاریابی، خرید و بیمه متقابل در دست دارد.

۳- تعاونیهای کشاورزی کشور در سه سطح سازمان یافته است: در سطح شهر، ایالت ملی (به صورت فدراسیون) و براساس ناحیه فعالیت سازماندهی شده‌اند.

ساختار سازمانی تعاونیهای کشاورزی در سه سطح عمل می‌کند: تعاونیهای اولیه کشاورزی، اتحادیه‌های تعاونی ایالتی و اتحادیه ملی تعاونیها و به این اتحادیه‌ها جمعاً گروه کشاورزی اطلاق می‌شود. در پایان سال مالی ۱۹۹۲، ۳۰۷۲ تعاونی چندمنظوره و ۲۹۲۱ تعاونی تک منظوره در سطح ناحیه‌ای وجود داشت. در سطح ایالتی ۲۶۲ اتحادیه وجود داشت. اتحادیه‌های ملی بالغ بر ۲۰ اتحادیه می‌باشد.

### سندوقهای تعاونی کشاورزی وابسته به اتحادیه‌ها

عملکرد صندوقهای وابسته به اتحادیه‌های تعاونی کشاورزی در سال مالی ۱۹۹۲ بشرح زیر بوده است.

\* حجم اعتبارات و پس‌انداز ۴۱ تریلیون ین بوده است.

\* ۶ تریلیون ین برای فعالیتهای تجاری زیرنظر تعاونیها و ۵ تریلیون ین برای صندوقهای خرید مواد اولیه تولیدی که زیرنظر تعاونیها عمل می‌نمایند، در نظر گرفته شده است.

\* ۳۲۸ تریلیون ین برای همکاری متقابل درآمدت به صورت قراردادی در نظر گرفته شده است.

### تغییراتی که تعاونیهای کشاورزی را تحت تاثیر قرار می‌دهند:

۱- سقوط جایگاه کشاورزی در اقتصاد

- ۴- بیمه مشترک در برابر بلایا.
- ۵- هدایت امکانات کاربردی در جهت تولید کشاورزی و نیازهای روزمره.
- ۶- حفظ بهداشت اعضاء.
- ۷- حمایت از شهروندان سالخورده.

تعاونی کشاورزی امور فوق را با هدف انجام خدمت تا سرحد ممکن به اعضاء خود ارائه می‌دهند. اگر سودی برای فعالیت‌های فوق حاصل شود برحسب میزان استفاده و مقدار حق عضویت پرداختی در میان اعضاء تقسیم خواهد شد.

### خصوصیتهای اتحادیه‌های تعاونی کشاورزی ژاپن

اتحادیه‌های تعاونی کشاورزی ژاپن دارای ویژگیهای زیر می‌باشند:

- ۱- اکثریت کشاورزان ژاپن عضو تعاونیهای کشاورزی هستند. تعاونیهای کشاورزی از اعضاء پیوسته که حق رای آنها در مورد موضوعهای مربوط به مدیریت اتحادیه به رسمیت شناخته شده و همچنین از اعضاء ناپیوسته که چنین حقی را ندارند، تشکیل یافته است. تعداد اعضاء پیوسته تعاونیهای کشاورزی در سطح کشور ۵۵۱۰۰۰۰ عضو و تعداد اعضاء ناپیوسته



ملی با افزایش واردات محصولات کشاورزی، نقش کشاورزی کشور در اقتصاد ملی مرتباً کم‌رنگ‌تر می‌شود.

۲- کاهش تعداد افراد مشغول به کار در کشاورزی. تعداد خانوارهای کشاورز، جمعیت شاغل در بخش کشاورزی همگی یک روند رو به کاهش را نشان می‌دهند.

علاوه بر این از سال ۱۹۹۰ درصد کل جمعیت ۶۵ سال به بالا بالغ بر ۱۲٪ بود در حالیکه درصد کارگران کشاورزی ۶۵ سال به بالا ۲۰٪ بوده است. میانگین سن جمعیت روستایی تقریباً ۲۰ سال از میانگین جمعیت کشور بالاتر می‌باشد.

۳- عدم تکافوی تولیدات کشاورزی باعث افزایش واردات محصولات دامی زراعی شده است.

تولید کشاورزی در ژاپن چندین سال است که روندی رو به کاهش داشته است. تعداد شاغلین بخش کشاورزی کاهش یافته و میزان زمینهای بایر هم افزایش یافته است.

در همین مدت واردات محصولات زراعی و دامی روند فزاینده‌ای داشته است که این مسئله به خاطر تغییرات بهای بین در سطح جهانی بوده است.

در نتیجه، خودکفایی غذایی ژاپن آسیب پذیر شده است و در واقع خودکفایی غذایی ژاپن با توجه به ظرفیت پایه‌ای ۴۶ درصدی عرضه مواد غذایی در ۱۹۹۲ در میان کشورهای توسعه یافته پایین‌ترین حد را دارا می‌باشد.

### تشکیل و توسعه تعاونیهای کشاورزی در ژاپن:

سابقه تعاونیهای کشاورزی در ژاپن را می‌توان به سه دوره تقسیم کرد:

وضع قانون اتحادیه‌های صنعتی (۱۹۰۰)، تصویب قانون سازمانهای کشاورزی (۱۹۴۳) و وضع قانون شرکتیهای تعاونی کشاورزی (۱۹۴۷).

۱- اتحادیه بازاریابی چای و لیاف طبیعی:

همزمان با سقوط «توکوگاوا اشانگونیت»<sup>۱</sup> و ظهور جامعه سرمایه‌داری، «دوره میجی»<sup>۲</sup> ژاپن شاهد ایجاد اتحادیه شرکتیهای تعاونی امروزی بود.

در آغاز حکومت «دوره میجی» اولین اتحادیه تعاونی این کشور به منظور بازاریابی چای و لیاف طبیعی تشکیل گردید. همراه با شروع تجارت با کشورهای جهان، صادرات چای و لیاف طبیعی نیز رشد نمود. اما با افزایش تقاضا، ارائه اجناس بنجل به حیثیت تجار صدمه وارد کرد. این اتحادیه تعاونی که تقریباً از سالهای ۱۸۷۸ تا ۱۸۸۸ فعالیت می‌نمود، به منظور بهبود کیفیت کالاهای تولیدی فوق تاسیس گردید.

۲- تاسیس اتحادیه‌های صنعتی:

در سال ۱۹۰۰ یعنی زمانی که قانون اتحادیه‌های صنعتی در ژاپن تصویب شد، اتحادیه‌های تعاونی نیز در سراسر کشور پا گرفتند. در آن زمان اتحادیه‌های تعاونی «سانگیو کومائی»<sup>۳</sup> نامیده می‌شدند و اتحادیه‌های صنعتی قشرهایی چون کشاورزان، تجار ماهی و الوار، بازرگانان، کارگران و مصرف‌کنندگان را شامل می‌شدند. برخلاف

امروز که اتحادیه‌های تعاونی به موجب قوانین مختلف به طور جداگانه شکل گرفته و فعالیت می‌نمایند، تنها قانون اتحادیه صنعتی وجود داشت و زمینه تصویب این قانون هم نظام پرداخت مالیاتهای سنگین و بروز دوره‌های نوسانی بود که طی آنها تولیدکنندگان خرده‌پا دچار ضعف مالی شده و در گروههای بزرگ به شهرها مهاجرت کرده و به عنوان کارگران روزمزد بدنبال کار می‌گشتند. دولت «میجی» از این مسئله نگران بود چرا که ناآرامیهای اجتماعی در مناطق روستایی تهدیدی علیه ثبات ملی به شمار می‌رفت.

به منظور جلوگیری از سقوط جامعه روستایی، دولت مردم را به تاسیس اتحادیه‌های صنعتی تشویق نمود.

علاوه بر دریافت حمایت از دولت، اتحادیه‌های صنعتی به تدریج سازمان بهتری یافتند و در سال ۱۹۰۶، از شکل کاسبکارانه خود به صورت واحدهای بازاریابی، خرید و استفاده از فرصتهای تولیدی و تجاری مبدل گشتند.

در سال ۱۹۰۹ سیستم فدراسیون با ارائه کمکهای مالی با بهره اندک برای همکاری با

اتحادیه‌های صنعتی تشکیل گردید که به عنوان امری برای شناساندن اتحادیه‌های صنعتی در سرتاسر کشور عمل می‌نمود.

۳- توسعه اتحادیه‌های صنعتی:

در سال ۱۹۳۰، ژاپن علاوه بر رنج فراوان ناشی از رکود وسیع جهانی، دچار بحران عمیق کشاورزی نیز شده بود. در سال ۱۹۳۲، دولت جهت جلوگیری از تخریب جمعیت روستایی، اقداماتی را در زمینه بازسازی اقتصادی در مناطق روستایی و روستاهای ماهیگیری آغاز نمود. بطور همزمان و برای حل بحران کشاورزی، اتحادیه‌های صنعتی در سال ۱۹۳۴ یک برنامه هماهنگ پنج ساله توسعه با هدف شناسایی و فهرست‌بندی کلیه کشاورزان سراسر کشور، سازماندهی تمام شهرها و روستاها در قالب اتحادیه‌ها و نیز توسعه حجم فعالیتهای تجاری بازرگانی را تدوین و ارائه نمودند. در همین ایام، دولت هم از طریق اتحادیه‌های صنعتی در خصوص کمکهای مالی کم بهره و جبران خسارت‌های مالی، گامهای بلندی را برداشت. در نتیجه، سالهای ۱۹۳۳ تا ۱۹۳۶ را باید به عنوان دوران طلایی اتحادیه‌های صنعتی نام نهاد. اگر چه به موازات این اقدامات، تحریکهای ضدصنعتی هم وجود داشت، که به ویژه می‌توان حرکات گروههای تجارت مخالف رشد صنایع را ذکر کرد، معذالک اتحادیه‌های صنعتی توانستند بر این مشکلات فائق آمده، و در نهایت از توسعه‌ای سریع در کلیه فعالیتهای اقتصادی بازرگانی خویش مشعوف شوند.

بیشترین قسمت این موفقیت‌مدیون سیاستهای دولت در زمینه تنظیم بازار برنج و غلات (قانون غله و برنج، قانون تنظیم بازار غلات و برنج و غیره) و نیز افزایش تولید آرد بود. به علاوه، سیاست دولت در بهبود تولید کودهای شیمیایی مخلوط به افزایش قدرت خرید اتحادیه‌ها منجر شد.

۲- قانون سازمانهای کشاورزی (۱۹۴۳):

با شروع سال ۱۹۳۷، همزمان با دوره‌ای

که ژاپن وارد جنگ گردید، اتحادیه‌های صنعتی نقش اولیه خود را به عنوان سازمانهای تعاونی داوطلب از دست دادند و به صورت دفاتر نمایندگی دولتی شخصیت جدیدی به دست آوردند. این اتحادیه‌ها به عنوان بنگاههای جمع‌آوری برنج و توزیع‌کننده هماهنگ کودهای شیمیایی و عاملین دولتی تهیه ارزاق، شخصیت به مراتب قوی‌تری یافتند. در سال ۱۹۴۳، اتحادیه‌های صنعتی، شرکتهای تعاونی کشاورزی و دیگر تشکلهای با هم ادغام شده و شرکتهای (سهامی) زراعی را (نوگیوکای)<sup>۴</sup> بوجود آوردند. کارگران کشاورزی برای پیوستن به این گونه ارگانها تحت فشار قرار گرفتند و روسای آنها از سوی حاکمان (استانداران) دوره‌ای منصوب شدند. شرکتهای سهامی زراعی به طور کلی به عنوان عامل دولتی جذب گردیدند. اما، متعاقب شکست ژاپن در جنگ دوم جهانی (۱۹۴۸) شرکتهای سهامی زراعی نیز منحل شدند. به جای این قبیل شرکتهای، شرکتهای جدیدی به عنوان تعاونیهای کشاورزی تاسیس شد.

۳- قانون شرکتهای تعاونی کشاورزی (۱۹۴۷):



## تصویب قانون شرکتهای تعاونی کشاورزی و زمینه‌های مربوط به آن:

بعد از جنگ، هدف اصلی سیاست کشاورزی ژاپن عبارت بود از رهاکردن کارگران کشاورز از گرفتاریها و محدودیتهای اقتصادی گذشته در مورد حقوقشان و دموکراتیزه کردن جوامع روستایی از طریق تربیت و بسیج کارگران کشاورز مستقل. بر این اساس، دولت وقت، به منظور شکوفایی تولیدات کشاورزی و ارتقاء وضعیت اقتصادی اجتماعی کارگران کشاورزی، طرحهایی را به مورد اجرا گذاشت.

جهت نیل به این اهداف، دو قدم عمده برداشته شد. ابتدا، به منظور تقویت پایه‌های اقتصادی اجتماعی جوامع روستایی و کشاورزی، اصلاحات ارضی صورت گرفت. به دنبال این اصلاحات، برای کارگران کشاورز، سازمانی تعاون، بنام شرکت تعاونی کشاورزی (نوگیوکو دو کومائی)<sup>۵</sup> تاسیس یافت. قانون شرکت تعاونی کشاورزی، اسارت و بندگی کارگران کشاورز را منسوخ نمود و نظام اجاره را در جهت نظام مالیکت زمینهای کشاورزی فردی، دگرگون کرد.

به این ترتیب گروههای کشاورز تبدیل به کارگران کشاورز (مزارع) شده و سازمانی مستقل بدست نیروی کار کشاورزی و برای آنان ایجاد گردید. و این اقدام بنوبه خود، توانست توسعه محصولات کشاورزی و بهبود شرایط اقتصادی اجتماعی کارگران کشاورز را به دنبال داشته باشد. روح این قانون در ماده (۱) قانون شرکتهای تعاونی کشاورزی به صورت عینی تجلی یافت.

## انحلال شرکتهای سهامی زراعی و تاسیس تعاونیهای کشاورزی:

پیرو تصویب قانون شرکتهای تعاونی کشاورزی در سال ۱۹۴۷، اتحادیه‌های صنعتی پیش از دوران جنگ، که در طول این سالها به صورت شرکتهای سهامی زراعی فعالیت می‌نمودند، بعد از جنگ به صورت



شرکتهای تعاونی کشاورزی درآمده و به کار خود ادامه دادند.

با توجه به نیاز روزافزون به محصولات کشاورزی، بنگاههای اقتصادی روستایی به جای شرکتهای سهامی زراعی و نیز با تشویق و سرمایه‌گذاری دولت، شرکتهای تعاونی کشاورزی با سرعتی اعجاب‌انگیز در خلال سالهای ۴۸-۱۹۴۷ تاسیس شدند. متأسفانه کارگران شاغل در بخش کشاورزی در بسیاری از شرکتهای تعاونی کشاورزی جدید، همیشه از روحیه تعاون بگونه‌ای مناسب و قابل قبول برخوردار نبودند. و بسیاری از شرکتهای تعاونی هم دربر آوردن نیازمندیهای تازه آنان، درست عمل نکردند.

### مشکلات مدیریت در شرکتهای تعاونی کشاورزی و اصلاحات سازمانی:

از سال ۱۹۴۹ تا ۱۹۵۰، فدراسیونها و شرکتهای تعاونی کشاورزی به ورطه قروض سنگین گرفتار آمدند و تحت تاثیر تحولات شگرف اقتصادی دچار کشمکشی ناخواسته شدند. درخصوص مشکلات مدیریتی شرکتهای تعاونی کشاورزی چندین دلیل عمده وجود داشت. اول از همه، تحولات سریع و در عین حال شگرف اقتصادی بود که از تغییر یک اقتصاد کنترل شده به اقتصادی مبتنی بر بازار آزاد ناشی می‌شد و در واقع از تورم شدید به ثبیت اقتصادی تغییر می‌یافت. شرکتهای تعاونی کشاورزی ناچاراً می‌بایست بار بدهیهای سنگین شرکتهای سهامی زراعی را بردوش بکشند. دلیل دیگر عدم وجود مدیران باتجربه و فقدان روح تعاون در آنها بود که خود مزید بر علت شده بود. از ایترو برای رهایی از این وضع نامناسب گامهای ذیل برداشته شد.

۱- بازبینی قانون شرکتهای تعاونی کشاورزی (۱۹۵۱)

استقرار یک سیستم منظم بازرسی؛ در پاسخ به فشاری که در بازرسی همه

جانبه تعاونی‌های کشاورزی صورت گرفت به دلیل عدم مدیریت و رفتارهای غیرقانونی، دفتر نمایندگی مدیریت اداری یک نظام نظارت بازرسی‌های سالانه از تعاونی‌های کشاورزی را ایجاد و بدین ترتیب حاکمیت نظارتی خود را بر تعاونی‌های کشاورزی تقویت نمود.

گزارش تصویب استانداردهای مالی؛

به منظور القاء یک مدیریت درست در تعاونی‌های کشاورزی، فرمان جدیدی مطابق با معیارهای صحیح مدیریت مالی تصویب شد که تعاونی‌های کشاورزی موظف به اطاعت از آن شدند.

۲- تصویب شرکت تعاونی کشاورزی جنگلداری، صیادی

قانون تجدید سازمان (۱۹۵۱)، قانون ترویج فدراسیون شرکت‌های تعاونی کشاورزی، جنگلداری، صیادی (۱۹۵۲).

قانون اجتماعی موقعیت‌های ویژه تعاونی‌ها (۱۹۵۹).

دولت مرکزی برای پاسخ به عدم مدیریت مناسب در تعاونی‌های کشاورزی و فدراسیون اقدامات گسترده‌ای انجام داده است. از جمله این اقدامات حمایت‌های مناسب مالی برای تشویق به امتزاج و برخورد‌های مناسب مالیاتی بود. علاوه بر آن دولت از ارائه راهنمایی‌های لازم برای ایجاد ساختارهای تشریفاتی و اجرایی دریغ نورزید و بدین منظور برنامه‌های ۵-۱۰ ساله برای اجرای این طرح تهیه و تنظیم کرد.

بدین طریق دولت برای کمک به تعاونی‌های کشاورزی که دچار مشکل بودند در سازماندهی مجدد به نقش حیاتی آنان در اقتصاد روستایی اقداماتی بعمل آورد. نقش تعاونی‌های کشاورزی در تهیه و توزیع مواد غذایی، آن را به صورت یک نهاد کلیدی در کشور تبدیل نمود.

## استقرار اتحادیه مرکزی تعاونی‌های کشاورزی (۱۹۵۴)

تعاونی‌های کشاورزی با در نظر گرفتن ویژگی اصیل اتحادیه‌ها یعنی عدم وابستگی، هیچگاه از وابسته بودن به کمک مالی دولت خشنود نبوده‌اند. اما همواره به استقرار یک نظام هدایتی در چارچوب سازمانی مستقل نیاز دارند وجود دارد که در عین حال هدایت آزاد و جمعی را از طریق اجرای طرح ملی امکان‌پذیر می‌سازد. بدین منظور اتحادیه مرکزی در سال ۱۹۵۴ با قانون شرکت‌های تعاونی کشاورزی تجدید سازمان یافت. اتحادیه مرکزی تعاونی‌های کشاورزی (CUAC) که در سطوح مختلف اداری و ملی تاسیس شده بود جایگزین فدراسیون هدایتگر شرکت‌های تعاونی کشاورزی شد. اتحادیه مرکزی تعاونی‌های کشاورزی (CUAC) کل تشکیلات تعاونی کشاورزی را به شکل یک سیستم جامع برای راهنمایی در این زمینه معرفی کرد. این سازمان خود را به راهنمایی و بازرسی واحدها و فدراسیون‌های جدیدالتاسیس و تشویق تعاونی‌های کشاورزی به داشتن یک عملکرد مناسب در زمینه توسعه متعهد نمود. همچنین اتحادیه مرکزی تعاونی‌های کشاورزی (CUAC) وظایفی را که قبلاً حکومت‌های ملی و منطقه‌ای مسئول آن بوده‌اند را به عهده گرفت و دیگر فعالیت‌های دولت را کامل نمود. در عوض، دولت بخشی از هزینه‌های اتحادیه مرکزی تعاونی‌های کشاورزی (CUAC) به میزان سقف بودجه سالانه را تقبل کرد.

## تصویب و اجرای قوانینی برای جهت‌دار کردن فعالیت کشاورزی (۱۹۶۱)

سیاست دولت در زمینه رشد اقتصادی در سطوح بالا با شعار «درآمد و منافع خود را چند برابر کنید» در سال ۱۹۶۰ آغاز شد. همین امر نوآوری‌های سریع تکنولوژیکی را به ارمغان آورده و بیشتر فعالیت‌ها بر صنایع سنگین

شیمیایی متمرکز گردید و مدرنیزه شدن تولیدات سبب رشد و پیشرفت در زمینه‌های مختلف شد. در هر حال این چرخه تعداد بی‌شماری از نیروهای کار را به سمت خود جذب و از فعالیت‌های کشاورزی دور نمود. در نتیجه تعداد کارگران کشاورز نیمه وقت افزایش یافت و عده‌ای نیز تولید محصولات کشاورزی را کنار گذاشته و در نتیجه آن تولید در این زمینه کاهش یافت. در سال ۱۹۶۱ قانون جهت‌دار کردن فعالیت کشاورزی تصویب شد که به اختلاف بسیار زیاد سطح زندگی اقشار کارگر در دیگر صنایع اشاره می‌کرد.

قانون جهت‌دار کردن فعالیت‌های کشاورزی در این چرخه رشد سریع اقتصادی ژاپن تنها به منظور کمک به نیازهای کشاورزی مطرح شد. سعی بر این بود که با کاهش اختلاف سطح درآمد حاصله از بخش کشاورزی و صنعت این تدابیر را به مرحله اجرا درآورد. بدین منظور به تولید مستمر، آموزش عدم وابستگی تولیدات داخلی و تحقق بخشیدن به ساختار مناسب در زمینه کشاورزی تاکید شد (به همین منظور باید در پی اشاعه یک فرصت مناسب برای ارائه مدیریت کشاورزی و پرداختن به مسئله کشتزارها بود تا به یک اقتصاد متعادل دست یافت).

دولت با اعمال یک سیاست فراگیر جهت پرداخت وام‌های کم بهره دراز مدت، مستقیماً به تقویت شبکه کشاورزی پرداخت. تثبیت قیمت فرآورده‌های کشاورزی، بهبود ساختار کشاورزی و مدرنیزه کردن محصولات کشاورزی از جمله اهداف اینگونه وام‌ها بود.

## قانون جهت‌دار کردن کشاورزی و ارتباط آن با شرکت‌های تعاونی کشاورزی

بازنگری قانون شرکت‌های تعاونی کشاورزی (۱۹۹۲)

- تاسیس اتحادیه صنوف کشاورزی  
هدف از تصویب قانون جهت‌دار کردن

کشاورزی افزایش همکاری در تولید فرآورده‌های کشاورزی بود. اجرای این قانون راهی به سوی تاسیس سازمانی بود که تسهیلاتی را جهت استفاده مشترک ایجاد کرده و با انجام فعالیت‌هایی جهت کاشت و برداشت هماهنگ بسیاری از اتحادیه‌های کشاورزی عمدتاً داوطلب را با یکدیگر متحد نماید. گشودن نظام اتحادیه صنوف کشاورزی همچنین مدیریت کشاورزی را در انجام فعالیت‌های خویش همسو و همگام با سیستم اتحادیه تعاونی‌های کشاورزی پرتوان ساخت.

\* تاسیس سیستم اعتبارات کشاورزی:  
به منظور فراهم کردن بستر مناسب جهت انتقال آرام قوانین ضعیف کشاورزی، اتحادیه تعاونی‌های کشاورزی از اقدامات اعتباری از جمله وام‌های کشاورزی و خدمات دوران انتقالی اطمینان حاصل نمود.

این بازنگری در خصوص قانون شرکت‌های تعاونی کشاورزی در سطحی وسیع با هدف دستیابی به مقاصد مورد نظر برای اصلاحات ساختار کشاورزی پیش‌بینی شده در قانون جهت‌دار کردن کشاورزی انجام می‌شد.

## قانون همکاری و ادغام شرکت‌های تعاونی کشاورزی (۱۹۶۱) و اهداف جامع شرکت‌های تعاونی کشاورزی:

همان گونه که در وضعیت اقتصادی و اجتماعی مناطق روستایی ژاپن تحولات شگرفی به وقوع پیوست، شرکت‌های تعاونی کشاورزی نیز در مورد همکاری یکپارچه به توافق رسیدند. این مسئله به آنها اجازه داد فعالیت‌های مدیریتی خویش را به گونه‌ای صحیح و ماهرانه انجام داده و در خصوص تقویت و گسترش پایه‌های مدیریت بکوشند.

این یکپارچگی و همکاری موضوعی بود که شرکت‌های تعاونی می‌بایست تحت مدیریت مستقل خویش بدان دست می‌یافتند و عمل می‌کردند. اما مشکل و ضرورتی را که به موجب آنها این عمل می‌بایست صورت

مطابق با اهدافشان تعیین و به مورد اجرا گذارده می‌شود و دولت نقش مدیریتی بر آنها ندارد. اما از سوی دیگر، این اتحادیه‌ها نقش حیاتی و ارزشمندی در توسعه موقعیت اقتصادی، اجتماعی کارگران این بخش در اجرای امور گسترده کشاورزی ایفا می‌کنند. بعلاوه، بخش اعظم فعالیتهای کشاورزی دارای جنبه‌ای مردمی است که منجمه می‌توان از امور اعتباری و بیمه مشترک نام برد. نظر به اینکه اینگونه فعالیتها به طور اخص می‌تواند به نفع یا ضرر کارگران کشاورزی اثر گذار باشد، قدرت اجرایی باید به طور فعال این اتحادیه‌ها را هدایت و برکارشان در حد لزوم نظارت نماید تا عملکرد بهینه و موفق آنان تضمین شود.

قانون شرکتهای تعاونی کشاورزی در ارتباط با هدایت و نظارت اتحادیه‌ها از طریق اعمال قدرت اجرایی بر فعالیتهای آنان، مقرراتی را وضع و تثبیت می‌نماید. صدور جواز:

تاسیس اتحادیه‌ها، تغییر اساسنامه اتحادیه، مصوبات انحلال اتحادیه، ادغام اتحادیه‌ها. تصویب: قوانین در مورد فعالیتهای اعتباری، بیمه مشترک، امانتگذاری، ممیزی. گزارش و ارائه اسناد و مدارک:

مقام اجرایی می‌تواند چنین گزارشهایی را در صورت لزوم از اتحادیه‌ها درخواست نماید. بدین طریق بر وی معلوم خواهد شد که آیا عملکرد اتحادیه با اساسنامه اتحادیه‌ها، موقعیت اجرایی متناسب با اساسنامه آنها، موافقت‌نامه‌ها و قوانین امور اعتباری و بیمه مشترک مطابقت و هماهنگی دارد یا خیر. مقام اجرایی همچنین می‌تواند اسناد و مدارک دیگری در مورد اتحادیه‌ها را خواستار شود. بدیهی است این گونه مدارک از نظر تهیه و افزایش دارایی و اداره امور اتحادیه‌ها ضروری است. از جمله می‌توان به اسنادی در مورد



### تجدیدنظر اصولی قانون شرکتهای تعاونی کشاورزی

در مفاد بیست و ششمین اصلاحیه قانون شرکتهای تعاونی کشاورزی، دولت اقداماتی را درخصوص فعالیتهای کشاورزی به عمل آورد که در جریان توسعه و دگرگونی در امر کشاورزی به دست فراموشی سپرده شده بود. از آنجائیکه تعاونیهای کشاورزی مستقیماً با این امور سروکار دارند، دولت نیز از ارائه راهنماییها و حمایتهای بی‌شائبه خود در این راه کوتاهی نکرده است.

اصلاحیه سال ۱۹۹۲ قانون شرکتهای تعاونی کشاورزی بویژه موجب یکی شدن اصلاحیه‌های مبسوطی شد که در گذشته تنها مقدمه‌ای بر یک دوره رقابتهای آزاد بین تعاونیهای کشاورزی و سایر صنایع را به تفصیل شرح می‌داد.

### قدرت اجرایی ناظر بر اتحادیه‌ها

مادامی که اتحادیه‌ها، سازمانهای مستقل کارگران در بخش کشاورزی هستند، طبعاً فعالیتهای آنان نیز بوسیله خود اتحادیه‌ها و

می‌گرفت، مرهون حمایت مناسب دولت از قبیل اعمال سیستم مالیاتی ویژه و هدایت موثر این اتحاد و همکاری بود. بدین طریق، و با ارتقاء سطح اتحاد و همکاری بین واحدهای اولیه، دولت در برقراری این یکپارچگی و همسویی نهضت تعاونیهای کشاورزی سهمی بسزا داشت. نتیجه این اقدام کاهش در تعداد اتحادیه‌ها بگونه‌ای بود که از ۱۲۰۰۰ در سال ۱۹۵۰ به ۲۸۰۰ در ماه مارس ۱۹۹۴ کاهش یافت اخیراً، مسائل مربوط به محیط زیست موثر در کار شرکتهای تعاونی کشاورزی در اعلی درجه ممکن مطرح می‌باشد. مسئله بین‌المللی کردن کشاورزی بوده، توسعه شهری و شهرنشینی حتی مناطق روستایی را نیز تحت‌الشعاع قرار داده و دست آخر لیبرالیسم به سرعت گسترش یافته است. برای تثبیت و تقویت پایه‌های مدیریت، همکاری و هماهنگی بیشتر در سیستم شرکتهای تعاونی کشاورزی پی‌ریزی و به خدمت گرفته شده است. نمای (چهره) ۶۳۰ شرکت تعاونی کشاورزی تا آغاز قرن بیست و یکم طراحی و پیش‌بینی گردیده است.

موسسات این است که دوراندیشانه نماینده منافع سهامداران (به عنوان یک گروه) و سایر وابستگان شرکت در اداره و انجام امور آن در محدوده قانون باشند.

## ۱/۱- وظایف اصلی

مدیران و روسای شرکت در انجام مسوولیت‌های خویش عموماً با سه وظیفه اصلی مواجه هستند:

### الف) وظیفه سختکوشی (جدیت)

مدیران و روسای موسسه باید با همان اندازه از دقت و مراقبتی عمل کنند که یک فرد محتاط منطقی در موقعیتی مشابه و شرایط یکسان عمل می‌کند.

آنها باید وظایف خویش را با حسن نیت انجام دهند و به گونه‌ای عمل کنند که خود معتقد باشند و این بهترین روش در تامین منافع شرکت است و قبل از اتخاذ یک تصمیم کاری، باید تمام اطلاعات اساسی مورد نیاز را که دسترسی به آنها میسر است جمع‌آوری نمایند.

ایفای این وظیفه نه تنها مستلزم برخورد بخردانه در خصوص موضوعات محول شده برای تصویب است بلکه نیازمند پرس و جو و رسیدگی منطقی و مراقبت در انجام امور شرکت نیز هست.

گسرسه مدیران و روسای شرکت تضمین‌کننده درستی و تمامیت کارکرد هر یک از کارکنان کل شرکت نیستند اما لازم است که برنامه‌هایی مناسب را طرح‌ریزی و اجرا کنند تا اداره صحیح شرکت تشویق و ترغیب شود و از سوی دیگر موارد اداره ناصحیح نیز شناسایی و مشخص گردد.

### ب) وظیفه وفاداری

مدیران و روسای شرکت باید از پرداختن به فعالیت‌های شخصی که به شرکت لطمه می‌رساند یا موجب استفاده ناصحیح از آن می‌شود خودداری کنند. برای این افراد ممنوع است که از حسن اعتماد و اطمینانی که به آنها وجود دارد برای بالا بردن و افزودن منافع شخصی خود بهره‌گیرند انجام این وظیفه



# اصول بیمه مسؤولیت مدیران و رؤسای مؤسسات

ترجمه رحیم مصدق

مسؤولیت روسای موسسات تجاری، زمینه‌ای متغیر بوده و نیازمند یک کارگزار بیمه‌ای کاملاً آگاه و برگزیده است که درگیر شدن در مبارزه‌های پیچیده قانونی برای وی ساده و راحت باشد.

در چنین شرایطی روسا و مدیران شرکتها علاوه بر پوشش مسوولیت خود به خدمات حرفه‌ای یک کارگزار بیمه‌ای خبره و آگاه نیازمندند.

## ۱- مسوولیت‌های روسا و مدیران موسسات

مسوولیت اساسی روسا و مدیران

### مقدمه

عرضه عمومی سهام<sup>۱</sup>، ادغام<sup>۲</sup>، تملک<sup>۳</sup> و انتقال مدیریت شرکتها، برخی از ویژگیهای جهان تجارت امروزی است.

بنابراین مدیران و روسای این شرکتها، شخصاً بیش از گذشته با ریسک تحت پیگرد قانونی قرار گرفتن مواجه هستند.

هر مدیر یا رئیس شرکت یا یک سازمان غیرانتفاعی، به طور بالقوه در معرض خسارت‌های مالی جدی قرار دارد. سهامداران، کارمندان، سازمانهای نظارتی و رقبا هر یک ممکن است دادخواست‌هایی بر علیه این افراد اقامه کنند.

مستلزم وفاداری مستمر و غیر خودخواهانه به شرکت بوده و نیازمند آن است که هیچ‌گونه تقابل و تضادی بین وظایف شرکتی یک شخص و نفع شخصی او نباشد.

مثالهایی از موارد منع شده در این مورد عبارت‌اند از:

- مدیران و روسای شرکت نباید از طریق معاملات خصوصی با شرکت یا از طرف آن سودهای محرمانه یا منافع نامشروع به دست آورند.

- مدیران و روسای شرکت نباید به زیان شرکت با آن رقابت و همچشمی کنند.

- مدیران و روسای شرکت نباید موقعیت و فرصتی را که برای شرکت پیش آمده غصب نموده و خود از آن استفاده کنند.

- مدیران و روسای شرکت نباید با استفاده از اطلاعات شرکت که در دسترس عموم نیست نفع شخصی به دست آورند. همچنین آنها نباید اطلاعات معینی را از سهامداران، کارمندان، اعتباردهندگان و در واقع عامه مردم دریغ دارند یا پنهان کنند.

- مدیران و روسای شرکت حتی باید از بروز هرگونه تضاد منافع اجتناب و خودداری کنند.

#### ب) وظیفه فرمانبرداری (اطاعت)

مدیران و روسای شرکت لازم است وظایف خود را مطابق با قوانین و مقررات قابل اجرا و نیز براساس شرایط اساسنامه شرکت انجام دهند. بنابراین اگر مقرراتی را تصویب کنند که خارج از اختیاراتی باشد که اساسنامه شرکت یا قوانین دولتی به آنها اعطاء کرده، در این صورت باید مسوول و پاسخگو باشند.

در صورت عدم انجام و یا زیرپا گذاشتن هر یک از وظایف، این احتمال وجود دارد که یک مدیر یا رئیس شرکت شخصاً مورد پیگرد قرار گیرد زیرا به دلیل ناتوانی و عدم موفقیت وی در انجام وظایفی که به عنوان مدیر یا رئیس برعهده او گذاشته شده ممکن است فرد یا افرادی متحمل خسارت‌های مالی شوند.

ادعاهای خسارت را ممکن است

اشخاص ثالث مانند مقامات دولتی، صاحبان سهامداران، کارکنان، مراکز نظارتی، رقبا، قبلی شرکت و اعتبار دهندگان مطرح کنند.

#### ۱/۲- اقدامات نادرست عمدی و غیرعمدی

در تمام رشته‌های بیمه مسوولیت، پیامدها و عواقب اقدامات عمدی، آگاهانه یا ارادی را نمی‌شود بیمه کرد و در بیمه مسوولیت مدیران و روسای یک شرکت نیز همین شرط، کاربرد داشته و نافذ است.

در قسمت قبلی (قسمت ۱/۱) وظایف اصلی) مثالهایی از اقدامات یا سهل‌انگاریهایی ذکر شده که ممکن است منجر به مسوولیت مالی انفرادی برای مدیر و یا رییس یک شرکت شود.

برخی از اقدامات و سهل‌انگاریها مشخصاً قلب و کلاهبرداری هستند که در این مورد هیچ بیمه‌ای از همه انواع بیمه هرگز خسارتی به کسی که مرتکب جرمی شده یا سوء مدیریت بزهکارانه و خلاف قانون داشته است نمی‌پردازد.

گروه دیگری از اقدامات اعمال نادرستی هستند که افراد عمداً و به صورت ارادی مرتکب می‌شوند و در چنین مواردی، مدیر یا رئیسی که مرتکب چنین اعمالی شده است می‌دانسته که با ارتکاب آنها، اشخاص ثالث به طور اجتناب‌ناپذیر در نتیجه کارهای او متحمل خسارت‌های مالی می‌گردند. مسوولیتی که مدیر یا رییس برای جبران چنین خسارت‌های دارد، هرگز بیمه نمی‌شود (دقیقاً به همان صورتی که در حالت خاصی از بیمه مسوولیت تولید وجود دارد، بدین صورت که در بیمه مسوولیت تولید اگر بیمه شده بداند که کالای مشخصی باعث جراحت او می‌شود و با وجود این، از آن کالا استفاده کرده و در نتیجه آسیب ببیند در آن صورت هیچ‌گونه خسارتی به او پرداخت نمی‌شود).

اما موارد بسیاری از اعمال نادرست ممکن است به صورت غیرعمدی انجام شود. در

چنین مواردی، بیمه شده از پیامدهای عمل نادرست خود آگاه نیست یا در واقع شاید حتی نمی‌داند که این عمل وی نادرست است. بیمه مسوولیت مدیران و روسای یک شرکت اختصاصاً بدین منظور طراحی و تنظیم شده است تا راه حلی باشد برای مسوولیت‌هایی که از چنین اعمال نادرست غیرعمدی ناشی می‌شود.

#### ۲- بیمه مسوولیت مدیران و روسای یک موسسه یا شرکت

بیمه جامع مسوولیت عمومی که یک بیمه عادی و شامل بیمه مسوولیت تولید نیز هست، مسوولیت شرکت را در مقابل اشخاص ثالث برای صدمات جانی و خسارت‌های مالی تحت پوشش خود دارد. بیمه‌نامه‌ای که به خوبی تنظیم شده باشد همچنین هرگونه مسوولیت انفرادی مدیران و روسای شرکت را در همان مدت در مورد همان حوادث پوشش می‌دهد اما به هر صورت برای پوشش مسوولیت انفرادی مدیران و روسای شرکت در مقابل «اقدامات اشتباه‌آمیزشان» که باعث بروز خسارت مالی شده و هزینه آن به اشخاص ثالث (مثلاً اعتباردهندگان، سهامداران و کارکنان) تحمیل می‌شود، بیمه مسوولیت انفرادی جداگانه‌ای لازم و ضروری است.

براساس بیمه‌نامه مسوولیت مدیران و روسا غرامت به موردی پرداخت می‌شود که در آن مسوولیت قانونی برای پرداخت خسارت به سبب یک عمل اشتباه‌آمیز باشد. عموماً منظور از خسارت موارد زیر است:

هزینه‌ها و مخارجی که به عنوان غرامت یا جهت حل و فصل دعوا و یا براساس حکم دادگاه و یا موارد دیگر پرداخت شود.

ب) تمام هزینه‌ها و مخارج دیگری که با اجازه و توافق مکتوب بیمه‌گران به بار آمده باشد.

عبارت «اقدام اشتباه‌آمیز»<sup>۴</sup> در معنای وسیع خود بدین گونه تعریف می‌شود:

انجام ندادن وظیفه، خیانت در امانت، غفلت، خطا، اظهار نظر نادرست، اظهارات



گمراه‌کننده، کوتاهی، زیرپا گذاشتن تعهدات پذیرفته شده و سایر اقداماتی که یک مدیر یا رئیس در حیطه وظایف خویش انجام داده یا به صورت اشتباهی به آن اقدام کرده است. هر یک از این موارد می‌تواند واقعی باشد یا تنها ادعایی باشد که مطرح شده است. این بیمه تنها آن دسته از دعاوی را تحت پوشش خود قرار می‌دهد که طی دوره اعتبار بیمه‌نامه بر علیه خود مدیران و روسا به صورت انفرادی اقامه شده باشد (بدون توجه به اینکه چه موقع این اقدام اشتباه‌آمیز انجام گرفته است). بنابراین مدیران می‌توانند برای ادعاهایی که در آینده به سبب اقدامات اشتباه‌آمیز گذشته آنها اقامه می‌شود پوشش تهیه کنند (البته مشروط بر آنکه آنها از احتمال هرگونه ادعای خسارت بی‌اطلاع باشند) اما اگر آنها خرید بیمه را متوقف سازند و بعد از پایان مدت اعتبار بیمه‌نامه پوشش تهیه نکنند، پرداخت خسارت نیز متوقف خواهد شد.

#### ۲/۱- استثنائات

بیمه‌نامه‌های موجود مشتمل بر برخی استثنائات است که البته مواردی از آنها را می‌توان با پرداخت حق بیمه بیشتر حذف کرد اما برخی دیگر از آن استثنائات تا هنگامی که بیمه‌گران به آنها اهمیت می‌دهند و نگران آنها هستند اجباری است و همیشه وجود خواهد داشت. استثنائات یک بیمه‌نامه نمونه را می‌توان تحت چهار عنوان کلی زیر قرارداد:

#### الف) استثنائات مشخص (Signposts)

بیمه مسوولیت مدیران و روسای یک شرکت خسارت‌های ناشی از مواردی را که می‌تواند یا باید در داخل موضوعات بیمه‌نامه خود شرکت گنجانده شود، تحت پوشش قرار نمی‌دهد. از این رو بیمه مسوولیت مدیران و روسا مشتمل بر استثنائات است تا مسوولیت خسارت‌هایی را که شرکت در موارد زیر متحمل می‌شود مستثنی کند: مسوولیت‌های عمومی شرکت، مسوولیت‌های ناشی از تولیدات شرکت، مسوولیت جبران زیان‌های وارد به اموال که در اثر وقوع یک خطر بیمه شدنی

ایجاد شده، خسارت عدم‌النفع یا خسارت از دست دادن درآمد که از موارد گفته شده ناشی می‌شود، خسارت وارد به اموال در هنگام ترانزیت و غیره.

در بیمه‌نامه مسوولیت مدیران و روسا، بیمه‌گر مایل نیست که این افراد را در برابر پیامدهای ناشی از ناکافی بودن پوشش‌های بیمه‌ای و یا کوتاهی آنها در بیمه کردن شرکت به میزان کافی، مورد حمایت قرار دهد.

#### ب) کلاهبرداری و تقلب

بیمه‌نامه‌ها مجوزی برای فعالیت افراد مجرم و بزهدار نیستند و همان‌طور که انتظار می‌رود در موارد کلاهبرداری و تقلب فرد، خسارت را برعهده نمی‌گیرند. همچنین بیمه‌نامه‌ها، مسوولیت مدیران را برای بازپرداخت سود شخصی غیرقانونی یا منافع ناصحیح تحت پوشش خود قرار نمی‌دهند. ضمناً رایج است که به بیمه‌نامه مدیران و روسای یک بانک یا یک موسسه مالی مشابه، یک استثنای دیگر اضافه شود و آن مستثنی بودن خسارت‌های ناشی از «معاملات درون سازمانی بین مدیران و روسای شرکت»<sup>۵</sup> به همان دلایل گفته شده است. افزون بر جریمه‌ها و تنبیهات، بیمه مسوولیت مدیران و روسای شرکت غرامت‌های کیفری (جریمه مالیات و غیره) یا چندگانه را نیز تحت پوشش خود ندارد.

#### ب) ریسک‌های بیمه نشدنی

استثنائاتی که تحت این عنوان قرار می‌گیرند عبارت‌اند از: ریسک‌های جنگ، ریسک‌های هسته‌ای و پیامدهای ناشی از اقدامات اشتباه‌آمیز عمدی.

#### ت) ارزیابی ریسک، تشخیص (قضاوت) بیمه‌گری

منظور از این عنوان مواردی است که بیمه‌گران براساس تجربیات خود دریافته‌اند که برای بیمه کردن غیرقابل قبول می‌باشد. این حالت ممکن است براساس یک محدودیت قاره‌ای (جغرافیایی) باشد. به خصوص در مورد ادعاهای خسارتی که در امریکا اقامه می‌شود نیز این استثنا تحمیل می‌شود. زیرا همزمان با

قبول پستی‌هایی در شرکت‌های امریکایی، ریسک دعاوی و ادعای خسارت بر علیه مدیران به میزان چشمگیری افزایش می‌یابد و از این رو بیمه‌گران هستند که قبل از ارائه پوشش، ریسک مربوط را به دقت موردنظر و تأمل قرار می‌دهند. برخی از بیمه‌گران خسارت‌هایی را که از مدیریت موسسات امریکایی ناشی می‌شوند، تحت پوشش قرار نمی‌دهند.

یکی دیگر از استثنائات این است که شرایط و وضعیت ویژه شناخته شده‌ای که قبل از بیمه وجود داشته است، استثنا شده باشد. بسیاری دیگر از شرایط و استثنائاتی که می‌توان یک ریسک معین‌الحاق کرد در این مقوله جای می‌گیرند.

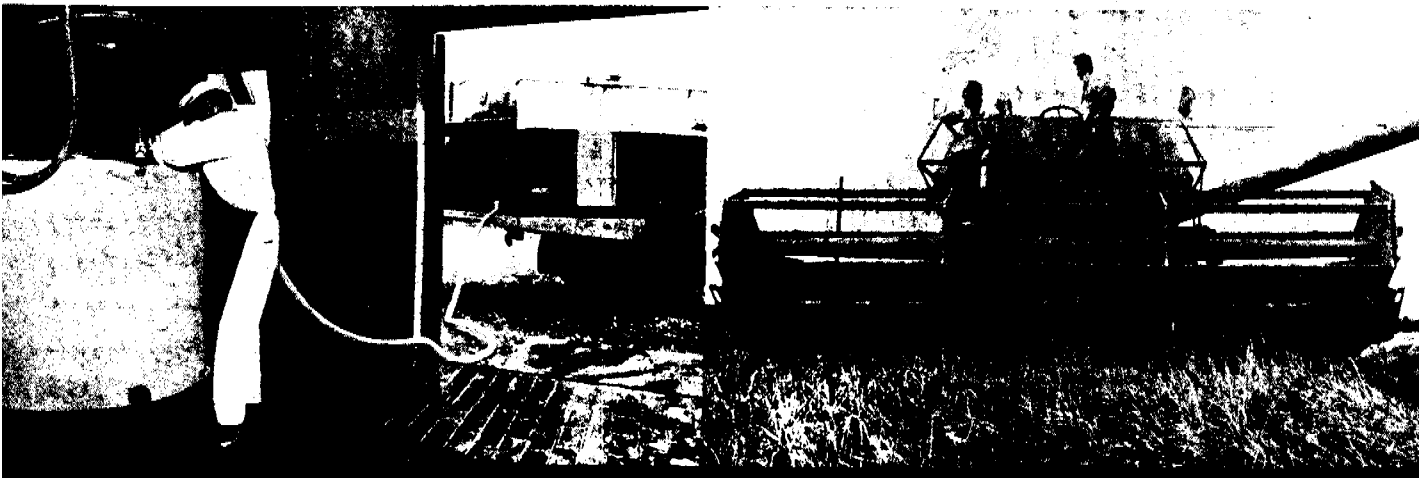
#### ۲/۲- الحاقیه‌ها

معمولاً مرسوم است که مدیران و روسای شرکت‌های فرعی (تابع شرکت اصلی) که بعد تاریخ شروع بیمه به تملک درمی‌آیند یا ایجاد می‌شوند نیز به‌طور خودکار تحت پوشش بگیرند که این کار با استفاده از الحاقیه‌های خاص و با توجه به شرایط بیمه‌نامه و (در صورت ضرورت) اطلاع دادن به بیمه‌گران خود آن شرکت‌های تازه ایجاد شده یا به تملک در آمدن کوتاه‌ترین زمانی که منطقاً امکان‌پذیر است، صورت می‌گیرد.

غیر معمول نیست که بیمه‌گران شرط دوره کشف<sup>۶</sup> (فاصله زمانی میان انقضای مدت قرارداد بیمه تا زمانی است که مقدار زیان حاصله محاسبه شود) را در نظر بگیرند که گاهی به نام دوره گزارش مدت اختیاری<sup>۷</sup> نامیده می‌شود.

#### ۲/۳- هزینه‌های دفاع در دادگاه و سایر هزینه‌ها

بیمه‌گران، جدای از پوشش مسوولیت قانونی مدیران، از طریق پرداخت خسارت‌ها، هزینه و مخارج خسارت دیدگان به هزینه‌های دفاع در دادگاه که خود مدیر یا رییس یا از طرف (دیگران) پیش آمده باشد، غرامت پرداخت می‌کنند. این یک جنبه مهم از



پوششی است که ارائه می‌شود زیرا هم در موارد شکایت مدنی و هم در وارد جنایی کارایی و شمول دارد. دفاع از یک فرد می‌تواند بسیار هزینه‌بر و گران باشد. حتی اگر ادله فرد مدعی محکم به نظر نرسد. یک مدیر نمی‌تواند پشت نقاب شرکت پنهان شود و نیز نمی‌تواند وجوه شرکت را برای دفاع شخصی از خود مورد استفاده قرار دهد. بیمه پیشرفته مدیران و روسا، هزینه‌ها، کارمزدها و مخارج وکالت قانونی که با موافقت کتبی بیمه‌گران انجام گرفته و ناشی از حضور در هرگونه بازرسی، تحقیق، بازجویی یا سایر دادخواهیها باشد را پرداخت می‌کند. این گونه هزینه‌ها در صورتی که طی دوره بیمه، توسط مقامات رسمی یا موسسه‌هایی که اختیار بررسی امور شرکت را دارند مقدر گردد، یا تعیین شود قابل پرداخت خواهد بود.

#### ۲/۴- چه کسی تحت پوشش قرار می‌گیرد؟

در این مورد اکثر بیمه‌نامه‌ها اغلب به فردی اشاره می‌کنند که در حال حاضر مدیر یا رییس یک شرکت است یا از این به بعد مدیر یا رئیس خواهد شد. بنابراین، این بیمه به مدیران و روسای فعلی یا آینده شرکت پوشش می‌دهد، البته مشروط بر آنکه ادعای خسارت در طی دوره اعتبار بیمه‌نامه اقامه شود.

معمولاً پوشش به هیات مدیره شرکت مادر ارائه می‌شود، چه این افراد در سمتهای مدیریتی و ریاستی شرکت اصلی باشند و چه مدیر یا رییس شرکتهای فرعی تابع. ممکن است پوشش در حد وسیع‌تری ارائه شود تا همه مدیران یک گروه شرکت از جمله مدیران شرکتهای فرعی را نیز دربر بگیرد. معمولاً بیمه‌گران ترجیح می‌دهند که بیمه

کردن را از بالاترین مقام شرکت آغاز کنند و بعد از آنها افراد پایین‌تر را بیمه نمایند و تا اندازه‌ای بی‌میل هستند که بدون ارائه پوشش به مدیران شرکت مادر، به مدیران شرکتهای فرعی نرخ پیشنهاد کنند. افزون بر این گاهی یک بیمه‌نامه را می‌توان به طور خاصی گسترش و تعمیم داد تا پستهای موجود در هیات مدیره شرکتهای متحد و هم‌پیمان را نیز پوشش دهد.

بیمه مدیران و روسای شرکت نه تنها به این افراد بلکه برای خود شرکت هم محافظت و حمایت ارائه می‌کند. این بند به عنوان پرداخت جبرانی<sup>۸</sup> به شرکت یا موسسه مشهور بوده و عبارت است از پرداخت یا تامین وجه برای شخص حقیقی یا حقوقی که پرداختی را به نیابت انجام داده است. به این ترتیب که اگر مدیران یا روسای شرکت اقدامات اشتباه‌آمیزی

بر تکب شوند و در نتیجه بدین سبب بر علیه آنها ادعا یا ادعاهای خسارت اقامه شود شرکت به طور قراردادی پرداخت غرامت را برعهده می‌گیرد و یا ممکن است در برابر قانون مسوول پرداخت غرامت شناخته شود. در چنین وضعیتی، پیامدهای مالی مسوولیتی که مدیران و روسای شرکت ایجاد کرده‌اند به طور معمول به خود شرکت منتقل خواهد شد. الحاقی مشهور به «پرداخت جبرانی به شرکت» در هنگامی که این هزینه‌ها بر شرکت تحمیل می‌شود همه آنها را تحت پوشش خود قرار می‌دهد.

گرچه برخی از بیمه‌گران هنوز هم به روش ارائه مجرای بیمه مدیران و روسا و بیمه پرداخت جبرانی به شرکت به صورت جزئی بیمه‌نامه جداگانه که هم به صورت شرکت و هم به صورت منفرد محدودیتهایی در پرداخت غرامت داشته، وفادار مانده‌اند اما دیگر این روش از رونق افتاده و بازار بیمه در پی آن است که یک بیمه‌نامه واحد که در برگیرنده هر دو باشد ارائه کند.

### ۲/۵- سقف پرداخت غرامت

مشابه سایر رشته‌های بیمه، در این رشته نیز بیمه شده سقف پرداخت غرامت را با توجه به بیمه‌ای که می‌خواهد بخرد تعیین می‌کند. رایج‌ترین بیمه‌نامه‌های مدیران و روسا که خریداری می‌شوند معمولاً در محدوده یک میلیون دلار تا ده میلیون دلار امریکا (یا معادل آن) است. باید توجه داشت که این سقفها، کلی و همه جانبه است و شامل همه هزینه‌ها و مخارجی می‌شود که در مراحل مختلف بررسی و تحقیق و همچنین تسویه یک خسارت پیش می‌آید. مشتریان بزرگتر بیمه‌نامه‌هایی تا مبلغ ۲۵ میلیون دلار (یا معادل آن) خریداری می‌کنند. همچنین برخی از مشتریان ممکن است با استفاده از بازار جهانی بتوانند بیمه‌نامه‌هایی تا حدود ۵۰ میلیون دلار (یا معادل آن) نیز به دست آورند. معمولاً بیمه‌گران انتظار دارند که مدیران، مازاد بر مبلغ معینی را خود بپردازند یا آنکه یک فرانشیز

داشته باشند که معمولاً نسبتهای تقریباً متعادلی دارد. روش مازاد بر هزار دلار (یا معادل آن) برای هر مدیر نسبتاً رایج است. در صورتی که خسارت در بخش پرداخت جبرانی به شرکت قرار گیرد، معمولاً مازاد بالاتری در نظر گرفته می‌شود که ممکن است چیزی بین ۲۵ هزار دلار (یا معادل آن) تا ۲۵۰ هزار دلار باشد. البته اینها همه موضوعاتی هستند که بین بیمه شده، کارگزار بیمه و بیمه‌گر قابل مذاکره و جرح و تعدیل می‌باشند.

### ۳- اطلاعات مورد نیاز بیمه‌گر برای انجام بیمه

برای انجام این بیمه، بیمه‌گران به فرم پر شده پیشنهاد بیمه و نیز گزارش و حساناتهای کارکنان شرکت در دو سال اخیر و هرگونه صورت حساب مالی شرکت موجود نیاز دارند. پیشنهاد بیمه باید به امضای بالاترین مقام شرکت برسد زیرا اوست که می‌تواند به دلیل آگاهی و اشراف به تمام زوایای شرکت بخش اظهارنامه را امضا کند. چون یک مدیر عاملی و حتی رئیس شرکت می‌تواند

پرسشهایی که در فرم پیشنهاد بیمه مطرح شده است در تعیین محدوده خطر تاثیر می‌گذارد. این پرسشها عبارت‌اند از:

الف) سابقه فعالیت تجاری شرکت بیمه‌گر به طور طبیعی مایل است بدانند شرکت در دو یا سه سال اخیر به صورت رضایت‌بخشی کار کرده و سابقه توانایی اثبات شده‌ای دارد یا نه؛ زیرا این امور نشان‌دهنده توانایی شرکت و مدیران آن در اداره صحیح شرکت است. بسیاری از فعالیتهای اقتصادی جدید در حیات خود، بسیار زود دچار ناسامانی و سقوط می‌شوند. علت این امر ممکن است بی‌تجربگی مدیران، شرایط سخت بازار یا ماهیت سوداگرانه حرفه‌ای باشد که آنها در آن فعالیت دارند.

با توجه به پشتوانه مالی قوی و سابقه توانایی به اثبات رسیده، بیمه‌گران ممکن است در ارائه پوشش به یک ریسک جدید که در

آن تا اندازه‌ای ثابت در حرفه را می‌توان دید، احساس آرامش کنند.

ب) هرگونه تملک یا ادغامی که شرکت در گذشته داشته یا در برنامه آتی خود دارد.

بیمه‌گران فهمیده‌اند در مواردی که تملک سایر شرکتها زیاد صورت می‌گیرد اساساً احتمال اقامه دعوا بر علیه یک مدیر یا رئیس افزایش می‌یابد. گاهی معلوم می‌شود انتقال مدیریت یک شرکت به شرکت دیگر انتظارات را برآورده ناساخته است و در نتیجه با این اقدام احتمال ادعای خسارت از طرف سهامداران، مشتریان یا حتی بانکداران نوااضی فراهم آمده است.

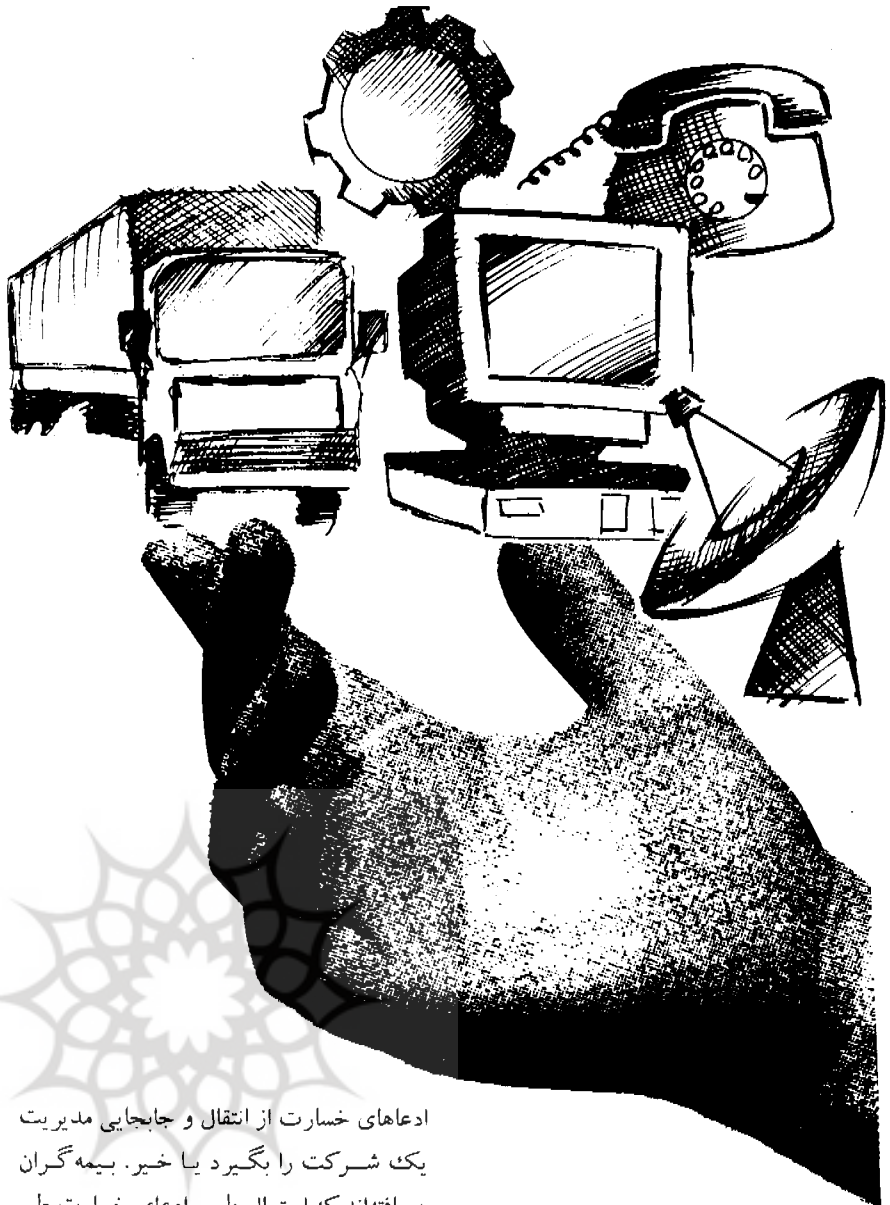
پ) خصوصی یا عمومی بودن مالکیت شرکت و اینکه آیا در برخی از زمینه‌ها شرکت در صورت

در همان گونه که در قسمت‌های دیگر خاطر نشان شد، مدیران و روسای شرکت ممکن است به صورت جزئی یا (بسیار) برای سهامداران، کارکنان، اعتبارها و غیره صنایع کل جامعه مسوول باشند. در اکثر کشورها این مسوولیت در متحمل سهامداران است که بهترین روش برای تعیین میزان

دنبال داشته است. شرکتهای خصوصی که شمار معدودی سهامدار دارند و در واقع مدیران، خود سهامداران شرکت نیز هستند، در مقایسه با شرکتهای دولتی که تعداد زیادی سهام در حال معامله در بورس دارند، احتمال خطر کمتری برای بیمه‌گران به همراه دارند. در نتیجه، بیمه‌گران لازم است آگاهی کافی و دید روشن از ساختار سهام شرکت داشته باشند.

ت) تعداد کل سهامداران، تعداد کل سهامی که در اختیار مدیران است و مشخصات سهامدار عمده

لازم است که به وضعیت مالکیت سهام شرکت به ویژه در مورد سهامداران بزرگ توجه شود. اگر بخش اعظمی از سهام شرکت در دست چند نفر معدود باشد، برای بیمه‌گران روشن می‌شود که آن سهامداران نقش زیادی در کنترل شرکت دارند و بدین لحاظ باید از



شرکتها کجا قرار دارند. شرکتهای فرعی که کل سهام آنها متعلق به شرکت مادر است در مقایسه با شرکتهایی که بخش اندکی از سهام آنها متعلق به سهامداری بی واسطه از شرکت مادر است احتمالاً مشکلات کمتری برای بیمه‌گران دارند زیرا در شرکتهای گروه دوم سهامدار اقلیت ممکن است این احساس نیاز را بکند که اقدامی بر علیه مدیران شرکت به سبب انجام ندادن وظایفشان به عمل آورد.

حتی در مواردی هم که سهام شرکتهای فرعی متعلق به شرکت مادر است محل استقرار جغرافیایی آنها در تعیین میزان خطر مهم است. مثلاً شرکتهای فرعی که در امریکای شمالی یا در اتریش فعالیت می‌کنند، احتمالاً ریسک بیشتری از سایر نقاط دارند.

شرکتهایی که داراییهایی در امریکای شمالی دارند نشان داده‌اند که بالاترین ریسک را دارند به ویژه هنگامی که این شرکتهای سهامی دارند که در ایالات متحده امریکا هم مبادله می‌شود. اگر این شرکتهای سرمایه‌ای از بانکهای امریکایی یا بازار بورس نیویورک تهیه کرده باشند این بخش از ریسک لازم است تحت عنوان یک ریسک خالص امریکایی شمالی بیمه شود. یکی از مواردی که ریسکهای بسیار بالایی دارند شرکتهای فرعی امریکای شمالی هستند که تمام سهام آنها متعلق به شرکت مادر نیست بلکه اکثر آنها متعلق به شرکت مادر و اقلیت سهام آن متعلق به سهامداران امریکایی است. جدای از ادعاهای خسارتی که سهامداران به خشم آمده اقامه می‌کنند، بیمه‌گران باید احتمال اینکه مدیران و روسای شرکت قوانین فدرال را رعایت نکنند نیز مدنظر داشته باشند. این قوانین مسوولیتهای بی‌شماری را برای مدیران و روسا در مقابل سهامداران، اعتباردهندگان و اشخاص ثالث ایجاد می‌کند.

### حسابها و گزارش سالانه

حسابها و گزارش سالانه اطلاعات عمده را در مورد ثبات مالی شرکت، ساختار و نوع

ادعاهای خسارت از انتقال و جابجایی مدیریت یک شرکت را بگیرد یا خیر. بیمه‌گران دریافته‌اند که احتمال طرح ادعای خسارت طی دوره انتقال؟ شرکت یا بی‌درنگ بعد از آن، بالاست، به ویژه در حالتی که خرید کلی سهام و انتقال مدیریت شرکت در جوی دوستانه انجام نمی‌گیرد.

ث) فهرست شرکتهای فرعی تابع، درصد مالکیت از آنها و محل استقرارشان  
این تذکر لازم است که بیمه‌نامه‌های مدیران و روسای شرکت نه تنها به مدیران و روسای شرکت مادر پوشش می‌دهد بلکه پستهای آنها در شرکتهای فرعی و نیز مدیران و روسای شرکتهای فرعی را تحت پوشش خود دارد. لذا بیمه‌گران باید بدانند این شرکتهای فرعی چه تعدادی هستند. آیا همه سهام آنها متعلق به شرکت مادر است یا اینکه اکثر سهام متعلق به شرکت مادر است و نیز اینکه این

گروه کسانی که می‌توانند تحت شرایط بیمه‌نامه مدیران و روسا اقامه دعوا و ادعای خسارت کنند، مستثنی شوند.

در صورتی که شرکت پیشنهاد شده برای بیمه مدیران و روسا یک شرکت فرعی و تابع شرکت مادر باشد احتمال زیاد دارد که ادعاهای خسارتی که از طرف شرکت مادر اقامه می‌شود مستثنی شوند.

مساله متفاوت دیگری که باید در اینجا بدان اشاره شود وجود تنها یک سهامدار شرکت است. سهامدار عمده ممکن است منتظر این باشد که همه سهام شرکت را خود برآورد (از طریق توافق با دیگران یا از راه دیگر) لذا بیمه‌گران لازم است این امر را در نظر داشته باشند که آیا احتمال دارد که

• تشکل افراد جویای کار در تعاونیها ابزار مناسبی برای تحقق و تشکل خود اشتغالی است زیرا بدین وسیله با قطع دست واسطه، تولیدکننده، فروشنده و خریدار از عواید حاصل از کار خود بهره‌مند خواهند شد.

## اتحادیه خود اشتغالی زنان سیوا در کشور هندوستان

از: زهره عالی پور

• عمده‌ترین اهداف شرکتیهای تعاونی «سوا» در کشور هندوستان اشتغال کامل اعضا، و خود انتکایی است. و بدین جهت اعضا، و دست‌اندرکاران این شرکتیهای تعاونی در قالب دو هدف مزبور به امنیت شغلی و اجتماعی، بهداشت و سلامت عمومی و تامین مسکن بسیار امیدوارند.

کشور پهناور هند با وسعتی بیش از ۳۲۸۷۵۹۰ کیلومتر مربع و جمعیت بالغ بر ۹۰۰ میلیون نفر<sup>(۱)</sup> از جمله کشورهایی است

که در جهت اجرای برنامه عمومی توسعه اقتصادی، ایجاد زمینه‌های اشتغال در ابعاد کوچک اقتصادی از طریق تشکل‌های گروهی و تزریق اعتبار برای سرمایه‌گذاری در مقیاس محدود را در دستور کار خود قرار داده است.

سعی دولت هند جهت تحقق این مهم، از طریق ایجاد تشکل‌های گروهی و برقراری روابط تنگاتنگ بین بخش دولتی و غیردولتی به نتیجه رسیده است.

دولت هند با توجه به تعداد زیاد جمعیت و تمرکز بیش از ۷۵ درصد افراد در بخش غیرشهری و وجود فرهنگهای متفاوت، جهت اجرای برنامه‌های توسعه با مشکلات متعددی روبرو بوده است و هیچ راهی غیر از بسیج عمومی و استفاده از نیروهای مردمی جهت نیل به توسعه برای دولتمردان هند موجود نبوده است. بسیاری از تشکل‌های مشهود در هند از زمره مواردی بوده است که از بطن جامعه جهت حل مسائل حاد اقتصادی بوجود آمده است و هم اکنون دولت هند با شناسایی و برقراری روابط حمایتی در ابعاد مختلف از این تشکل‌ها به عنوان بازوان قوی اجرای برنامه توسعه‌ای خود استفاده می‌کند.

شرکت‌های سهامی تعاونی با توجه به

گسترده‌گی حوزه فعالیتشان نقش بسیار موثری در اقتصاد هند بازی می‌کنند حتی آنجا که اسم تعاونی رسماً وجود ندارد حضور روحیه تعاون و همکاری در اجرای امور جهت رسیدن به اهداف مشترک غیر قابل انکار است.

در این راستا مصادیق بارزی از اشتغال زنان در قالب تشکل‌های گروهی در کشور هند مشاهده می‌شود. یکی از این تشکل‌ها خود اشتغالی زنان با نام سیوا<sup>(۲)</sup> می‌باشد.

مهمترین تشکل غیردولتی که فعالیت اقتصادی زنان را در استان گوجرات تحت رهبری خود دارد سوا می‌باشد. مشکلات متعددی از جمله شرایط سخت اقتصادی، اجتماعی، عدم حمایت سازمانهای دولتی و غیردولتی، موانع قانونی، سطح پایین آموزش و درآمد زنان فقیر، نداشتن بیمه و امنیت اجتماعی، بر سر راه سوا در جهت تشکل‌های گروهی برای زنان بود.

سوا یک اتحادیه صنفی است که در سال ۱۹۷۲ با هدف حرکت برای تواناسازی زنان با تلاقی سه جنبش: ۱- جنبش کارگری ۲- جنبش تعاونی و ۳- جنبش زنان بوجود آمده است.

تشکل افراد جویای کار در تعاونیها وسیله

مناسبی برای تحقق و تشکل خود اشتغالی است. بدین وسیله با قطع دست واسطه و ارتباط مستقیم بین خریدار و فروشنده عواید حاصل از کار متوجه تولیدکننده خواهد شد. در حال حاضر نزدیک به ۱۵۰۰۰۰ نفر عضو سوا می‌باشند و اعضا سوا با استفاده از حمایتها و کمکهای آن تاکنون موفق به تشکیل ۷۰ تعاونی شده‌اند. تقسیم‌بندی تعاونیها براساس نوع فعالیتشان عبارتند از:

۱- تعاونیهای هنری

۲- تعاونیهای تولیدات کشاورزی

۳- تعاونی شیر و محصولات لبنی

۴- تعاونی فروشندگان و مشاغل آزاد

۵- تعاونیهای خدماتی و کارگری

حدود ۵۰ درصد از اعضا سوا در مشاغل

خانگی به کار مشغول هستند، بهمین دلیل تعاونیهای هنری دارای بیشترین عضو می‌باشند. بیشترین تعاونی در رشته‌های نساجی، گلدوزی، چاپ دستی و بافندگی شکل گرفته است.

اتحادیه تعاونی زنان در سال ۱۹۹۲ با حمایت سوا تشکیل شد. این اتحادیه که ۷۰

۵- آموزشهای مختلف شامل: (مهاری، سوادآموزی، مطالعات و تحقیقات، خبرنامه، ویدئو سوا و...)

از عمده‌ترین خدمات سوا تشکیل بانک سوا<sup>(۳)</sup> بوده که بزرگترین و مفیدترین تعاونی آزاد برای اعضای سوا است. هدف این بانک ارائه خدمات بانکی، پشتیبانی مالی به اعضای سوا است. این بانک شعباتی در مناطق روستایی و غیره افتتاح کرده است. از دیگر خدمات این بانک ارائه بیمه امنیت اجتماعی (در زمینه‌های فوت، بیماری، از دست دادن وسایل زندگی، آتش‌سوزی و...) و خدمات مالی برای مسکن و خانه‌سازی است.

اعضای سوا در سال ۱۹۹۴

تعداد	گستره جغرافیایی اعضا
۱۴۳۷۰۲	عضویت در سراسر هندوستان
۷۵۶۱۵	عضویت در ایالت گوجرات

عمده‌ترین اهداف سوا عبارت است از:

- ۱- همه باید کار کنند (اشتغال کامل)
- ۲- همه باید روی پای خودشان بایستند (خود اتکایی و اعتماد به نفس)
- در قالب این دو هدف می‌توان به امنیت شغلی و امنیت اجتماعی (بهداشت، سلامت عمومی، سلامت فرزندان و مسکن) دست پیدا کرد.

دیگر اهداف عمده سوا از مجموعه فعالیت‌های این شکل عبارت است از:

- ۱- اشتغال
- ۲- درآمد
- ۳- تغذیه
- ۴- سلامت
- ۵- مسکن
- ۶- مالکیت
- ۷- سازماندهی
- ۸- رهبری اعضا
- ۹- خودکفایی

(۱) جمعیت در سال ۱۹۹۱.

(۲) Self Employed Women's Association

(۳) سوا شرای مهیلا Swa Shrayi Mahila



تعاونی زنان را تحت پوشش دارد دارای ۲۲۳۷۳ نفر عضو می‌باشد و در استان گوجرات واقع شده است. کار اصلی این اتحادیه حصول اطمینان از شرکت فعال زنان مستمند و خود اشتغال در تعاونی و کمک به آنها در بدست آوردن شغل منظم است. اهداف اصلی اتحادیه علاوه بر کسب مجوز بازرگانی خارجی برای تسهیل در امر صادرات و تولیدات اعضای تعاونی، عبارت است از:

- ۱- افزایش تواناییها و سهم تعاونیها در توسعه اقتصادی و اجتماعی.
  - ۲- تشویق و سازماندهی زنان خود اشتغال در فعالیتهای تعاونی.
  - ۳- افزایش مهارت زنان از طریق: در اختیار گذاشتن امکانات آموزشی و فنی و حرفه‌ای در این بخش اقتصادی.
  - ۴- ارائه خدمات مشاوره‌ای.
  - ۵- ارائه خدمات حمایتی آموزشی و تکنولوژیکی به اعضا.
- مهمترین اقدام اتحادیه، تمرکز و تجهیز امکانات جهت افزایش سطح مهارتی، آموزشی، مدیریت و رهبری در تعاونیها است. برنامه‌های فعلی اتحادیه عبارتند از:

۱- آموزش فنی و حرفه‌ای

- ۱-۱ آموزش تعاون
- ۱-۲ آموزش مدیریت
- ۱-۳ آموزش حسابداری
- ۲- خدمات

۲-۱ ثبت تعاونی

۲-۲ مراحل حقوقی

۲-۳ حسابداری

۲-۴ حسابرسی

۲-۵ گزارش نویسی

۲-۶ بایگانی

۲-۷ جلسات پیش‌نویسی صورتجلسه

۳- بازاریابی

صادرات، فروشندگی

۴- خدمات مطالعاتی و تحقیقاتی

مطالعه بر روی جایگاه تعاونی و زنان در گوجرات

۵- وسیله ارتباط مردم انسانی و مطالعات فرهنگی

مجموعه اعتبارات دولتی

۶- سیاست

قوانین جدید تعاونی

علاوه بر تشکیل اتحادیه تعاونیها، سوا

خدمات عمده دیگری را نیز به زنان مستمند و

جویای کار ارائه نموده است. که عمده‌ترین

آن عبارت است از:

۱- ایجاد بانک سوا

۲- بیمه مسکن زنان گوجرات

۳- حل مسائل بهداشتی اعضا از طریق

تشکیل دو تعاونی

۴- احداث مهدکودک در نقاط مختلف

برای فرزندان اعضا به صورت رایگان

# فرد و روابط انسانی

آیا می‌توان روابط انسان را پدیده‌ای ساده تصور کرد؟  
بخش اول

از: احمد خطیبی



این طرز تلقی نوعی ساده انگاری خطرناک است. کار و زندگی و تجارت ناشی از آن آکنده است از تناقض، پیچیدگی و ناهماهنگی، به نحوی که نمی‌توان با نیت خیرخواهانه و دلایل ساده و یک سو به توجیه و تبیین آن پرداخت. به این نمونه توجه کنید:

آقای اسمیت سرپرستی دو نفر را به نامهای «اریک» و «آلن» برعهده دارد که هر دو در کنار یکدیگر در خط تولید کارخانه‌ای کار می‌کنند. کار آنها عبارت است از چسباندن برشهای فلزی رنگی و تزئینی بر روی محصولات کارخانه. مدتی بود که اریک و آلن از خراش‌ها و جراحاتی که تراشه‌ها و برشهای تیز فلزات در هنگام کار بر روی دست و بازوی آنها وارد می‌کرد شکایت داشتند. بالاخره آقای اسمیت پس از تفکر زیاد تصمیم می‌گیرد که بهترین شیوه برای حل مشکل آن است که موکداً از آنها بخواهد که هنگام کار از دستکش‌های ایمنی استفاده کنند. به همین

منظور در آغاز اولین روز هفته اریک و آلن را احضار نموده و به آنها می‌گوید: «بخش حفاظت و ایمنی کارخانه بخشنامه‌ای را صادر کرده است که به موجب آن بایستی کارگران به هنگام کار از دستکش‌های ایمنی استفاده نمایند». این عمل باعث خواهد شد که از ضایعات و آسیبهای وارده بر آنها کاسته گردد. بعد اضافه می‌نماید که «حالا این دو جفت دستکش را گرفته و آنها را بپوشید و از این لحظه به بعد نیز انتظار می‌رود که در تمامی اوقات آنها را بر دستهای خود داشته باشید. روز بعد آقای اسمیت ناچار می‌شود که سه بار در فرصتهای جداگانه از اریک بخواهد که دستکش‌هایش را دست کند در حالی که آلن در تمامی اوقات از دستکش‌های خود استفاده می‌کرد.

در پایان هفته آلن کاملاً به ارزش ایمنی و حفاظتی دستکش‌ها واقف گردیده بود حال آن که اریک فقط به حمل آنها در جیب شلوار خود اکتفا می‌کرد. او وقتی که با سرپرست خود آقای اسمیت مواجه می‌شد می‌گفت «این دستکش‌ها باعث می‌شود که از سرعت کارم کاسته گردد و نتوانم خود را با سرعت خط تولید هماهنگ نمایم» ولی وقتی که با آلن تنها می‌شد ادعا می‌کرد «فکر دستکش ایمنی فقط بهانه‌ای است برای توجیه افزودن سرعت خط تولید و اگر به آن گردن گذاشته شود دفعه دیگر وادارت خواهند کرد که پوتین نیز پاکتی».

راستی چگونه است که دو نفر با نحوه مدیریت و سرپرستی یکسان و با موفقیت یکسواخت کاری تا این حد دارای عکس‌العمل‌های متفاوتی هستند؟ آیا اسمیت قصد و نیت بدی داشت؟ آیا او کوشش نکرد که به دلنگرانی‌ها و اعتراضات اریک و آلن

پاسخ مساعدی بدهد؟ آیا راه حل مورد نظر او راه حلی غیر منطقی بود؟

## آیا روابط انسانی را می‌توان روانشناسی کاربردی دانست؟

نه، این چنین نیست. روابط انسانی در صنعت نه روانشناسی است، نه جامعه‌شناسی، نه مردم‌شناسی و نه حتی روانپزشکی. این عنوان، نه در حالیکه این چهار علم به ما کمک می‌کند که رفتارهای مردم را در مقابل با یکدیگر درک کنیم، بیش از آن که هدایتگر باشد، گمراه کننده است.

زمانی که یک متقاضی کار فرم مصاحبه را تکمیل می‌کند، علم روانشناسی کاربرد پیدا می‌کند. وقتی که مدیر یک فروشگاه از سرپرست کارکنان در مورد نقطه نظرهای آن‌ها در مورد قیمت‌های جدید سوال می‌کند، در حقیقت بر روی عوامل جامعه‌شناسی تاکید کرده است. وقتی که کارگاهی فرضاً در ایالت میشیگان آمریکا در اولین روزهای فصل شکار با انکاء به تجربیات گذشته در مورد سفر بسیاری از مردم برای شکار، دچار تعطیلی می‌گردد، دانشمندان مردم‌شناسی ممکن است ریشه‌های آن را در فرهنگهای قومی جستجو کنند. و موقعی که مدیر یک اداره بی‌وقفه بر حرفهای بی‌سروته منشی خود گوش می‌دهد، این احتمال وجود دارد که از فنون و روشهای روان پزشکی و روان درمانی استفاده کرده باشد تمامی اعمال فوق نمونه‌هایی است که در جریان کاربر رفتار افراد تاثیر می‌گذارد. در فرهنگ عامه تقریباً جاافتاده است که این گونه رفتارها را روابط انسانی بنامند.

جنبه‌های اصلی موثر بر روابط انسانی جنبه‌هایی است که به «مردم»، «رفتار» و «کار» مربوط می‌شود.

## آثار نمایان و مهم روابط انسانی را در کجا می‌توان مشاهده کرد؟

روابط انسانی چیزی است که در میان مردم اتفاق می‌افتد. بین یک شخص و کارفرمایش، بین یک کارگر با سایر کارگران، بین یک

کارشناس حوزه ستادی با یک سرپرست صف و اجرایی، بین یک مدیر با مافوقش، بین کارمندی با همکارانش، بین یک فرد با یک گروه، کنش‌های متقابل انسانی ممکن است بین یک مجری با واحد سازمانی خود، بین یک مدیر با همقطارانش و یا برعکس بین یکی از کارکنان با مدیریت دستگاه به طور عام اتفاق افتد.

کنش‌های متقابل گاه ممکن است میان دو یا چند گروه واقع شود. ممکن است قسمت فروش یک شرکت با اداره حسابداری آن، قسمت تولید با قسمت تعمیر و نگهداری در تعامل قرار گیرند. و یا اینکه این امر بین دو دسته از یک گروه واحد صورت پذیرد. همانطور که به روشنی ملاحظه می‌گردد، از نقطه نظر آماری محض فقط جنبه مربوط به «مردم» در روابط انسانی متضمن ده‌ها احتمال و وضعیت‌های گوناگون است.

## چرا مردم مطابق با روشی که به آن عادت دارند عمل می‌کنند؟

چنانچه منظور از این سوال آن باشد که «چرا کارکنان آن طور که مطابق میل من است واکنش نشان نمی‌دهند؟» پاسخ بسیار وقت‌گیر و طولانی خواهد بود. اما اگر صادقانه و واقع‌بینانه پرسیده شود که «چرا مردم به نحوی عمل می‌کنند که نمی‌توان از پیش آن را پیش‌بینی کرد؟» پاسخ بسیار ساده و روشن خواهد بود:

«مردم آن طور که باید عمل می‌کنند.»  
عکس‌العمل‌های افراد که در نگاه اول ممکن است در نظر آنهايي که شناخت درستی از آن‌ها ندارند، غیرعقلایی جلوه کند، در حقیقت عکس‌العمل‌هایی است بسیار منطقی و بجای. اگر شما در گذشته افراد و نیز ساختار هیجانی و عاطفی آنها دقیق شوید قادر خواهید شد که با دقت و صحت غیرقابل وصفی عکس‌العمل‌های آن‌ها را در مواجهه با وضعیتهای مختلف که در محیط کار پدید می‌آید، پیش‌بینی کنید. کارگری که سالهایتمادی از کارفرمای خود رفتاری انسانی را

مشاهده نکرده است (به استثنای موارد نادری که راندمان کار افزایش قابل توجهی را نشان داده است)، به طور طبیعی در برابر کارفرمای جدید نیز که کوشش می‌کند رفتار دوستانه‌ای را از خود نشان دهد، واکنشی تدافعی از خود ابراز خواهد داشت. این گونه اعمال در حالی که برای کارفرمای جدید اعمالی غیرطبیعی و پیچیده جلوه می‌کند، برای خود کارگر یگانه عمل منطقی و عقلایی است.

هر فرد من حیث‌المجموع پدیده‌ای است فراهم آمده از والدین، زادگاه، تعلیم و تربیت زندگی اجتماعی و تجارب حرفه‌ای مختص خود. در نتیجه می‌توان چنین اظهار داشت که هر گاه سرپرستی درصدد بکارگیری یک کارگر برمی‌آید در حقیقت خود را با شخصی مواجه ساخته است که تمام تجارب گذشته خود را به همراه دارد.

## آیا همه مردم با یکدیگر متفاوتند؟

هر فرد انسانی موجودی است کاملاً متمایز از دیگران و واکنش‌های او در جزئی‌ترین موارد آن با افراد دیگر متفاوت است. برای درک صحیحتر از روابط انسانی لازم است ابتداء این نکته را در نظر بیاوریم که چرا و به چه دلیل انسان‌ها واکنشهایی از خود نشان می‌دهند که برای شما قابل پیش‌بینی است؟  
به عنوان مثال کارمندی را در نظر بگیرید که از کار خود که نیازمند توجه دقیق و تمرکز شدید است، ناراضی است، در این مورد پیش‌بینی شما طبیعتاً متوجه رفتاری از ناحیه آن شخص خواهد شد که او با آن شما را تحت فشار قرار بدهد تا اینکه کار او را تغییر دهید. و یا در مثالی دیگر کارمندی را در نظر آورید که عادت دارد دائماً با همکارانش معاشرت و رفت و آمد داشته باشد، در چنین حالتی به طور طبیعی انتظار خواهند داشت که چنانچه شرایطی فراهم گردد که او به افراد دسترسی پیدا نکند عکس‌العمل‌های منفی از خود بروز بدهد.

مهمترین وسیله‌ای که می‌تواند در ارزیابی واکنشهای افراد موثر افتد توجه به این نکته



اساسی است که هر چند افراد در مواجهه با وضعیتهای یکسان، عکس‌العملهای متفاوتی از خود نشان می‌دهند لکن علل اصلی موجب و زیربنای این گونه واکنشهای متفاوت، عموماً یکسان است که عبارتند از انگیزه‌ها و نیازها.

## انگیزه و توقعات کارکنان از زندگی و کار چیست؟

کارکنان نیز همانند سایر آحاد مردم از تلاش و کاری که انجام می‌دهند در پی رضایتمندی و ارضای نیازهای اساسی خود هستند. این نیازها در یک سلسله مراتب عمودی به ترتیب مشتمل است بر نیازهای اساسی و اولیه که در راس هرم قرار می‌گیرند و هر چه به قاعده هرم نزدیک می‌شویم نیازها تبدیل به نیازهای فرعی‌تر و جزئی‌تر می‌گردند.

اولین نیاز بشر نیاز به زندگی و زنده ماندن است (صیانت نفس). برای تحقق چنین امری ما نیازمند تنفس، خوردن، خوابیدن، تولید نسل، دیدن، شنیدن و احساس کردن هستیم. در کشورهای توسعه یافته نیازهایی از این قبیل تا حدود قابل توجهی مرتفع شده و افراد را کمتر تحت فشار قرار می‌دهد. هر چند این امکان هست که هر کس چند روزی مواجه با کم‌خوابی یا کم‌غذایی و بی‌غذایی بشود ولی به طور کلی در این گونه جوامع مشکلی تحت عنوان نیازمندیهای بیولوژیکی به صورت حاد وجود ندارد. دومین نیاز انسان نیاز به امنیت است. ما همه علاقمندیم که خود را از رنجها و آلام ناشی از تصادفات، رقابت‌ها، جنایات، آینده نامطمئن و مقررات اجتماعی، مصون و محفوظ بداریم. هیچ یک از ما کاملاً از جریان حوادث مصون و ایمن نیست ولی اکثریت مردم در پناه نهادهای حقوقی و اجتماعی، نظیر قانون، پلیس، بیمه، انواع تامین‌های اجتماعی، حقوق صنفی و نظائر آن خویشتن را ایمن احساس می‌کنند.

سومین نیاز انسان، نیاز به اجتماعی شدن و تعامل با گروههای اجتماعی است. انسانها از دیرباز به صورت قبایل و خانواده‌ها در کنار

یکدیگر می‌زیستند. امروز نیز این قسم از پیوندها و همبستگی‌های گروهی بیش از پیش استحکام پیدا کرده است. آدابی نظیر ازدواج و یا حتی دعای ما غالباً به صورت گروهی صورت می‌گیرد. هر چند نیازهای اجتماعی افراد نیز همانند سایر نیازها با یکدیگر متفاوتند، لکن به ندرت می‌توان افرادی را یافت که مايلند که یا به صورت منزوی و منفرد از دیگران به زندگی ادامه دهند و یا این که برعکس مشتاقند که با افراد دیگر پیوند و ارتباط تنگاتنگ و کاملاً عاطفی و بی‌غل و غش برقرار نمایند، اکثریت مردم در طفلی قرار دارند که ترجیح می‌دهند مناسبات خود را با دیگران در سطحی عادی، متوسط و رسمی برقرار نمایند.

احساس ارزشمندی و جلب احترام دیگران، چهارمین نیاز انسان‌ها را تشکیل می‌دهد. وقتی که صحبت از عزت نفس و منزلت فرد به میان می‌آید در حقیقت تاکید بر نیازی است که بدنبال ارضای آن هستیم. هرگاه فرد نتواند خویشتن را با ضروریات و مقتضیات زندگی سازگار نماید، این نیاز به صورت تکبر، غرور، نخوت و لافزنی بروز خواهد کرد. این وضعیت در کشورهای پیشرفته و صنعتی که نیازهای اساسی افراد در آن‌ها به سهولت ارضا گردیده است، نیاز مربوط به ارزشمندی و حس جلب احترام دیگران بیش از پیش می‌یابد که خود را عرضه کند. در این گونه جوامع فرد دشواری‌ها و مشکلات زیادی را حاضر است بر خود هموار کند تا این که بتواند مورد احترام و پذیرش دیگران قرار گیرد. وقتی که ما درصدد خرید اتومبیل گرانبه‌تری می‌آیم، در حالی که ماشین قدیمی‌مان به خوبی قابل استفاده است، در واقع ما می‌خواهیم پاسخ مناسبی را به نیاز خویش به خودنمایی و جلب نظر و احترام دیگران بدهیم. در این گونه موارد گاه تا آنجا پیش می‌رویم که حاضریم شخصیت و منش واقعی خود را به گونه دیگری جلوه دهیم تا این که مورد توجه و احترام دیگران قرار بگیریم. یکی از نشانه‌های این امر آن است که

بسیار اتفاق می‌افتد که رفتار ما در جامعه و در میان مردم بسیار متمایز است رفتاری است که در خلوت خانه خود و با همسر و فرزندان خود داریم و جالب‌تر آن است که خود نیز آن را واکنشی طبیعی و عادی ارزیابی می‌کنیم. ما نیازمند آن هستیم که به کاری بپردازیم که دوست داریم. درست به همین علت است که بیشتر افرادی که از کار خود راضی نیستند به سرگرمی‌های دلخواه خود روی می‌آورند. و یا این که برعکس اکثر افراد علاقمند به کار و حرفه خویش خود را در کارشان غرق می‌کنند. هر یک از ما در پیرامون خود افرادی را سراغ داریم که علیرغم کار دشوار و سخت خویش حاضر نیستند حتی برای لحظه‌ای استراحت و تفریح دست از کار بکشند. از طرف دیگر بسیاری کسانی که لحظه شماری می‌کنند تا ساعت کاری‌شان تمام شده تا آن‌ها بتوانند فرضاً در باغچه خانه به سرگرمی مورد علاقه خود یعنی باغبانی و گلکاری بپردازند.

## شغل افراد چگونه می‌تواند پاسخگوی نیاز آن‌ها باشد.

شاید این یک واقعیت باشد که بسیاری از مردم وقتی در سر کار خود هستند، خوشحال‌تر از زمانی هستند که در خانه به سر می‌برند. در توجیه چنین امری می‌توان این گونه استدلال کرد که یک شغل مورد علاقه همراه با یک رئیس خوب عامل موثری است در ارزش بخشیدن به زندگی افراد. هر چند ممکن است که همه ما در برخی از موارد از شغل خود یا رئیس‌مان گله‌مند باشیم ولی کسی در این حقیقت شک ندارد که داشتن یک شغل خوب و با ثبات واجد ارزش و اهمیت زیادی است. فردی که در خانه‌اش با زنی ایرادگیر، بچه‌های بیمار و انبوهی از صورت‌تحسبهای پرداخت نشده مواجه است و در مقابل در محیط کاری خود ریسی قدرشناس، شغلی آبرومند و تضمین شده دارد، بسیار طبیعی است که همواره حضور در محل کار را بر اقامت در خانه ترجیح بدهد. چنانچه از زاویه دیگری به قضیه نگاه کنیم در می‌یابیم که

داشتن یک شغل آبرومند با درآمد مکفی و با یک رییس خوب به آسانی قادر است علاوه بر نیازهای اولیه و ثانویه فرد یعنی نیاز به صیانت نفس و امنیت، نیازهای دیگر را نیز مثل نیاز به تعامل و تعاطی با جامعه و جلب احترام دیگران بخوبی و تا حدود زیادی برطرف نماید. بنابراین می‌توان چنین گفت که نیاز به انجام کار مورد علاقه مترادف است با نیاز به کار کردن با یک رییس مورد علاقه.

### آیا هدف روابط انسانی خوب، رسیدن به یک خانواده بزرگ خوشبخت است؟

آیا خانواده‌ای را سراغ دارید که در میان اعضای آن هیچ اختلاف سلیقه‌ای وجود نداشته باشد؟

آیا خانواده‌ای را می‌شناسید که در آن یکی از بچه‌ها احساس نکند که کمتر از بچه‌های دیگر مورد توجه و علاقه والدین خود قرار دارد؟

آیا خانواده‌ای را می‌شناسید که در آن بین زن و شوهر هیچگاه اختلافی هرچند جزئی و کم اهمیت بروز نکرده باشد؟

آیا خانواده‌ای را سراغ دارید که ملال، تکدر یا گرفتاری خاصی از ناحیه اقوام و خویشاوندان برای اعضای آن پیش نیامده باشد؟

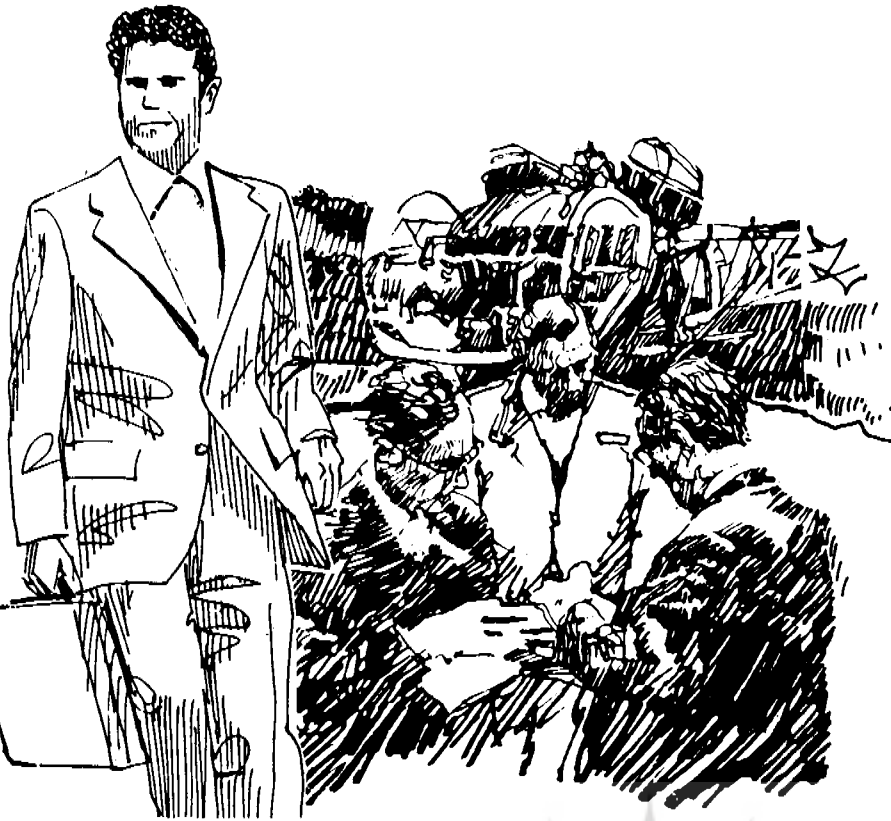
پاسخ به این سوال به طور قطع منفی است. همین مساله در مورد کار افراد نیز مصداق پیدا می‌کند. شما در مقام یک مدیر یا سرپرست همواره مایلید که رابطه‌ای منظم و هماهنگ را با کارکنان خود برقرار نمایید. ولیکن ساده‌انگاری خواهد بود اگر فکر کنیم که همه چیز به صورتی آرام و مطابق میل ما پیش خواهد رفت. چرا که طبیعت و خصلت آدمی مستلزم وجود اختلاف در آراء و عقاید آنها و همچنین بحث و مناقشه بین افراد است، آنچه بایستی در محیط کار پیوسته مدنظر قرار گیرد توجه به این ضرورت است که بایستی حتی‌الامکان تلاش کرد تا به صورت صلح‌آمیز و منطقی به اختلافات خاتمه داده شود و در این

میان از غلیان احساسات و هیجانات بلااثر پرهیز گردد.

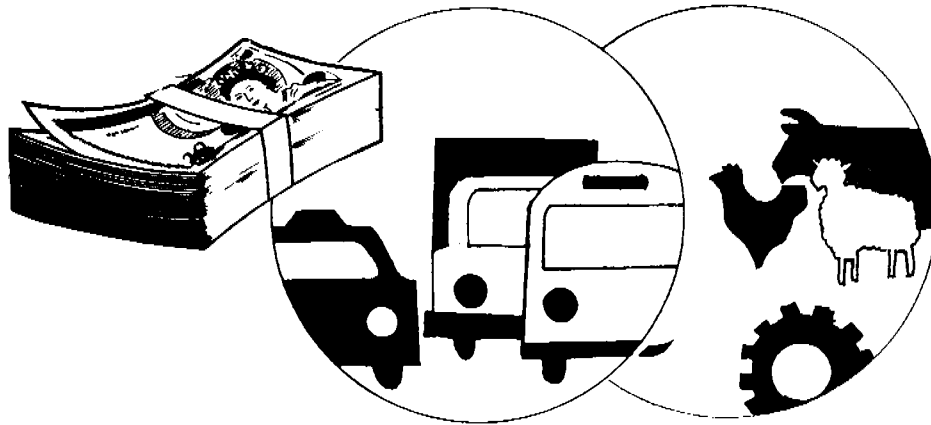
بسیار اتفاق می‌افتد که در محیط کارتان گاه و بیگاه صدایی به اعتراض بلند شده یا زبانی به ناسزا گشوده می‌شود. در چنین وضعیتی آنچه که مهم است آن است که مراقبت گردد تا این گونه حوادث جزئی به کلیت مناسبات و روابط انسانی موجود لطمه‌ای وارد نکند و کوشش شود تا با متانت، آرامش و صبر با این گونه پیشامدها برخورد شود.

### آیا مناسبات انسانی خوب واقعاً پاسخ مساعد می‌دهد؟

برخی از مدیران و سرپرستان به خصوص در آغاز کار خود علاقه و اعتقاد زیادی به مناسبات و روابط انسانی خود نشان نمی‌دهند. چرا که به نظر آنها عامل روابط انسانی مستقیماً تأثیری در افزایش تولید، صرفه‌جویی در هزینه‌ها را ندارد. این دسته از مدیران به نمونه‌های زیادی اشاره می‌کنند که مدیر به جهت رفتار نرم و ملایم خود در چنگ زبردستان خود گرفتار آمده است، از طرف دیگر کلیه تئوری‌های مدیریت و رهبری



حاوی این نکته است که مدیری واجد هوش و فراست لازم است که بداند و بتواند از طریق تنظیم رفتار سازمانی خود با زبردستان، باعث افزایش تولید، کاهش هزینه‌ها و ارتقاء سطح و کیفیت تولید گردد. به اعتقاد نظریه پردازان علم مدیریت، برقراری روابط و مناسبات خوب انسانی به این معنی نیست که مدیر به صورت افراطی نرم، پهلو، ضعیف و اغماض‌گر باشد. و نیز این مفهوم را نیز نمی‌توان از آن استنباط کرد که مدیر الزاماً باید به صورتی غیرانسانی و بی‌رحمانه با زبردستان خود برخورد نماید. بلکه نکته‌ای که در این میان حائز اهمیت است آن است که برقراری روابط و مناسبات انسانی خوب و موثر یک علم و فراتر از آن یک هنر است. به این معنا که در عین استحکام بایستی از انعطاف و سازش‌پذیری بالایی نیز بهره داشت. نیل به چنین هدف و این درجه از مدیریت منابع انسانی بسیار مشکل و در عین حال ارضاءکننده است. در هر حال بایستی باور داشت و مطمئن بود که نتیجه حاصل از مناسبات انسانی چه از حیث مادی و چه از نظر معنوی هم برای مدیر و هم زبردستان او بسیار نتیجه بخش و مشرثرم خواهد بود.



## معرفی تعاونیهای مصرف و خدماتی کشور انگلستان

برگردان: محمد عظیمی

### شرکت تعاونی خدمات خرده‌فروشی سی.آر.اس "CRS"<sup>(۱)</sup>

تعاونی خدمات خرده‌فروشی وسیع‌ترین تعاونی مصرف مستقل در انگلستان است که فروش سالانه‌اش در سال ۱۹۹۴ معادل ۱۳۴۸۰۰۰۰۰۰ پوند بوده است. این مبلغ تقریباً ۲۰٪ کل خرده‌فروشی انگلستان را شامل می‌شود. این شرکت تعاونی در سال ۱۹۳۴ برای گسترش مبادلات تعاونی در بریتانیا و همچنین جهت کمک به شرکت‌های تعاونی ضعیف و نوپا بوجود آمد. اگر چه رشد این تعاونی عمدتاً از طریق جذب و خرید تعاونی‌های دیگر که دارای مشکلات مالی بودند حاصل شده است با این وجود در حال حاضر یکی از موفق‌ترین شرکت‌های تعاونی در سطح انگلستان می‌باشد.

سی.آر.اس گستره وسیعی از انواع فروشگاهها از غذاخوریهای کوچک سرپایی که بطور محلی سرویس‌دهی می‌کنند گرفته تا فروشگاههای عظیم لوازم خانگی که مشتریان فراوانی جلب می‌کنند را اداره می‌کند. فروشگاهها اسامی مختلف داشته و شامل فروشگاههای استاپ اندشاپ "Stop & Shop"، لئو "Leo"، پایونیر "Pioneer"، هوم وارد "Homeward"، لیونینگ "Living" می‌شوند. علاوه بر اینها در سال ۱۹۹۴، شرکت یکصد فروشگاه موسوم به «فروشگاههای ارزان

فروشی» را از بخش خصوصی خریداری کرد. از جمله آخرین اقدامات انجام شده، توسعه فروشگاههای تعاونی روستایی است که به خرده‌فروشی مواد غذایی پرداخته و کالاهای دیگر را به همراه مجموعه‌ای از خدمات در یک محل خاص گردآوری می‌کنند. اولین فروشگاه از این نوع در حومه شهر دانشگاهی کمبریج واقع شده است و دومین مورد که قرار است بزودی در کاردیف افتتاح گردد، طبق برنامه یکی از بزرگترین فروشگاههای سی.آر.اس "CRS" خواهد بود.

خدمات مربوط به کفن و دفن و تشییع جنازه، بخش مهمی از کسب و کار را به خود اختصاص می‌دهند و شرکت حدود ۵٪ از امور فوق را در سطح کشور انگلستان بعهده دارد و مطابق استانداردهای موجود سی.آر.اس "CRS" با داشتن ۲۵۰۰۰ کارمند و ۷۵۰ شبکه خرده‌فروشی کسب و کار عمده‌ای را تشکیل داده و نمونه زنده‌ای از دستاوردهای قدیمی‌ترین جنبش تعاونی جهان است.

تعاونی سی.آر.اس "CRS" که به عنوان یک سیستم خرده‌فروشی کار آمد و پویا شهرت یافته است با توفیق کامل در حال برآوردن نیازهای یک فضای کاملاً رقابتی خرده‌فروشی است، ضمن اینکه مصمم است میراث و ساختار تعاونی خود را حفظ نماید. گذشته از تجارت در سراسر انگلستان و ولز سی.آر.اس "CRS" یک شرکت تعاونی ملی کشور انگلستان است و این امر در ساختار

دمکراتیک آن مشهود است، به طوری که ۲۶ کمیته منتخب محلی وجود دارند که مسئول انتصاب هیئت مدیره هستند و منافع اعضای تعاونی را منعکس می‌کنند و سی.آر.اس "CRS" به عنوان یک تعاونی بر این باور است که دامنه مسئولیت‌هایش از محدوده مسؤلیت رقبايش در بخش خصوصی فراتر می‌رود و در نتیجه هر دو سال یکبار گزارش جامعی انتشار می‌دهد که در آن مشخص می‌کند چگونه تعاونی به نیازهای اعضا، مشتریان، کارکنان و جامعه پاسخ داده است.

### بانک تعاونی<sup>(۲)</sup>

بانک تعاونی با در اختیار داشتن نسل نوینی از کیوسک‌های بانکی و فروشگاههایی که بطور شبانه‌روزی و در ۳۶۵ روز از سال موجبات دسترسی مشتریان به امکانات بانکی را فراهم می‌آورند، در حال حاضر پیشرفته‌ترین شبکه توزیع تسهیلات و خدمات صنعت بانکداری را دارا می‌باشد. این مراکز بانکی ضمن دارا بودن ماشین‌های دریافت نقدی و سیستم خودکار سپرده‌گذاری امکان دسترسی مستقیم به خدمات بانک تلفنی را از طریق تلفن یا سیستم ویدئو، کنفرانس فراهم می‌آورند.

این قابلیت دسترسی به همراه محدوده وسیع تولیدات در سال ۱۹۹۴ با بکارگیری سیستم سرویس لول<sup>(۳)</sup> «خدمات هماهنگ» امکان‌پذیر شد.

(بانک تعاونی تنها موسسه تهرتری در انگلستان است که دارای مواضع روشن اخلاقی می باشد.)

سیاست دوازده گانه اخلاقی بانک که اعلام می دارد بانک با چه اشخاصی معامله خواهد کرد و با چه کسانی وارد معامله نخواهد شد، تعداد کثیری از مشتریان جدید را بخود جذب کرده است. در سالهای اخیر بانک تعاونی معروفیتی بابت دست آوردهای ابداعی کسب نموده است که نقش آنرا غیر قابل رقابت می سازد. این بانک نخستین بانکی بود که مفهوم بانکداری آزاد به نفع مشتریان را ارائه داده به این نحو که حسابهای جاری آنرا همواره بستانکار نگه می دارد. و نیز اولین بانکی بود که در انگلستان به حسابهای جاری بهره می داد.

کارت اعتبار ویزا گولد "Visa Gold" این بانک هم اکنون به عنوان رایج ترین کارت از نوع خود در سراسر اروپا می باشد.

### تعاونی اس.دبلیو.اس "SWS" (۴)

اس.دبلیو.اس "CWS" برجسته ترین

تشکیلات فعال در جنبش تعاون بریتانیا است که سابقه فعالیت آن به نیمه اول قرن نوزدهم بر می گردد و با به کارگیری ۳۴۰۰۰ نفر وسیع ترین تشکیلات تعاونی در سطح اروپا است. فروش کلی اس.دبلیو.اس "CWS" بالغ بر ۳ میلیارد پوند است و در ضمن مالک یک بانک و شرکت بیمه نیز می باشد.

### سی.دبلیو.اس "CWS" در عرصه عمده فروشی

سی.دبلیو.اس CWS که در سال ۱۸۶۳ جهت برآوردن نیازهای تعاونی های مصرف تاسیس شده است مهمترین عرضه کننده کالاها و خدمات به شرکتهای خرده فروشی است و یکی از اصلی ترین فعالتهای آن، خرید، بازاریابی و اعطای نمایندگی پخش برای تعاونی های خرده فروشی مصرف است. از جمله این فعالتهای عرضه ۳۰۰۰ نوع فرآورده غذایی و غیر غذایی و گستره وسیعی از خدمات تخصصی و فنی به تمام تعاونیها است.

### تعاونی سی.دبلیو.اس "CWS" در حیطه خرده فروشی



سی.دبلیو.اس "CWS" در وهله اول یک خرده فروش است که در آن هفت شرکت محلی دارای سیستم مدیریتی واحد متشکل شده اند و از طریق شبکه ای وسیع آن شامل سوپر مارکتهای عظیم و فروشگاههای رفاه، کالاهای مصرفی با کیفیت بالا از ۷۰۰ کانال توزیع می شوند.

درآمد سالانه ۲ میلیارد پوندی بیانگر حدود ۳۰٪ کل تجارت خرده فروشی تعاونی های کشور است. حدود ۲۰٪ کالاهای فروخته شده در سراسر کشور از طریق تعاونی سی.دبلیو.اس "CWS" می باشد.

### فعالیت های متنوع تعاونی سی.دبلیو.اس "CWS"

در خدمات مربوط به کفن و دفن، تعاونی سی.دبلیو.اس "CWS" یکی از فعالان اصلی است که بیش از ۵۳۰۰۰ مورد از خدمات فوق را ارائه می دهد. و در بخش لبنیات تعاونی ۱۶۰۰ سرویس تحویل شیر دارد. گروه صنایع شیر تعاونی ۱۴۶ میلیون گالن شیر جمع آوری و فرآوری می نماید که طی این روند ۱۳۰۰۰ تن پنیر، ۲۳۴۰ تن کره و ۷۵ میلیون قوطی ماست تولید می شود. تعاونی سی.دبلیو.اس "CWS" با ۴۵۰۰۰ هکتار زمین زراعی در شمار بزرگترین مزرعه داران کشور محسوب می شود.

گروه های فروش سیار با داشتن حدوداً ۲۰۰ شعبه مشغول کار هستند و سی.دبلیو.اس CWS ۷۵ شعبه جهت خدمات چشم پزشکی دارد که در سال گذشته ۱۳۰۰۰۰ مورد آزمایشات پزشکی انجام داده است.

### نگرش مسئولیت اخلاقی و اجتماعی در کسب و کار

سی.دبلیو.اس "CWS" مرکزی جهت رسیدگی به شکایات راجع به خدمات کفن و دفن ایجاد کرده است که این کار باعث رونق بیشتر خدمات فوق و ایجاد یک سیاست اصولی در زمینه مهندسی ژنتیک شده است. در داخل تشکیلات سی.دبلیو.اس "CWS"

سازمانی موسوم به گروه مسائل مصرف‌کنندگان تاسیس شده که هدف عمده آن مرور بر تمام فعالیتهای تعاونی از دیدگاه اخلاقی است.

## اتحادیه تعاونی با مسئولیت محدود سی.یو.ال CUL<sup>(۵)</sup>

این اتحادیه در راس هرم سازماندهی تعاونی‌های مصرف در بریتانیا است که کار هماهنگی اطلاع‌رسانی و مشاوره و وظیفه سخنگویی تعاونیهای عضو را بعهده دارد. حمایت جمعی و همکاری با دولت از طریق دفتر پارلمان و پیوستن به سازمانهایی از قبیل کنسرسیوم خرده‌فروشی بریتانیا، اتحادیه بین‌المللی تعاون و اتحادیه اروپایی تعاون امکان‌پذیر می‌گردد.

خدمات باعث آموزش می‌گردند و آموزش ارتباطات صنفی، تهیه و چاپ داده‌های آماری و مشاورات حقوقی و قانونی برای مصرف‌کنندگان بطور مرتب ارائه می‌گردد. از طریق حزب تعاونی مصرف‌کنندگان می‌توانند نظرات خود را اعلام نمایند.

عضویت در این اتحادیه در جهت تحقق نیازهای تعاونی‌های خرده‌فروشی از قبیل کوآپرتیو پرس، Co-Operative Press، سی.دبلیو.اس، CWS، سی.آی.اس، CIS، نشنال کوآپرتیو کمیست National Coop Chemist، شوپایر Shoefayer است. علاوه بر این از عضویت سازمانهایی که مسغول تعاونی‌های فعال در بخش‌های دیگر نیز هستند، استقبال می‌شود.

مهمترین خدمات اتحادیه که در قبال بخشی از حق عضویت اعضا ارائه می‌شود عبارتند از:

### - حمایت از منافع تعاونی

تحقیق و موشکافی درباره قانونگذاری در سطح کشور و اروپا و تاثیر آن بر روی تعاونیهای و ارائه نتایج حاصله به دولت و مراجع دیگر در صورت لزوم.

## ارتباطات صنفی

اتحادیه در مورد دستمزدها و شرایط کار به نمایندگی از طرف تعاونیها با اتحادیه‌های تجاری که نماینده اکثریت مطلق کارکنان جنبش تعاون است مذاکره می‌نماید.

## اطلاعات

از طریق اطلاعات منظم و داده‌های آماری، اعضاء امکان می‌یابند که عملکرد گذشته و برنامه‌های آینده را بررسی کنند. اتحادیه همچنین بعنوان ناشر و کتابفروش عمل می‌کند تا بتواند آرمانهای تعاونی را به گوش عامه برساند و همچنین اتحادیه خود را نگهبان موزه پیشاهنگان راچدیل می‌داند، شهری که نهضت تعاون از آنجا برخاسته است.

## امور قانونی و حقوقی

مشاوره در مورد موضوعات یاد شده و همچنین پیش‌نویس قوانین شرکت تعاونی توسط مرکز مشورتی اتحادیه انجام می‌شود که در ضمن مسئول مدیریت عمومی هم می‌باشد.

## حزب تعاونی

حزب تعاونی ندای مصرف‌کننده را مستقیماً به گوش قانونگذاران کشوری یا اروپایی می‌رساند و نقش عمده ۲ آن هدایت نمایندگان بخش تعاون در پارلمان (پارلمان انگلیس و اروپا) و دیگر سازمانها و نهادهای محلی و دولتی است.

## سی.آی.اس CIS<sup>(۶)</sup> شرکت بیمه تعاونی

شرکت تعاونی و بیمه قدیمی‌ترین و یکی از وسیع‌ترین شرکتهای تعاونی بیمه در دنیا است که در سال ۱۸۷۶ توسط پیشگامان جنبش تعاونی بریتانیا تاسیس شده است و در ضمن یکی از مهم‌ترین سازمانهای خدمات مالی در انگلستان می‌باشد که حدود ۴ میلیون مشتری دارد. سود کلی در سال ۱۹۹۴ مبلغ ۱۴۰۴۰۰۰۰۰۰۰ پوند بوده است. سی.آی.اس CIS بعنوان تنها بیمه‌گر تعاونی

انگلستان همواره خواهان اولویت دادن به منافع مشتریان خود بوده است. تمامی سود (بغیر از سود محدود پرداختی بابت سرمایه اسمی شرکت) در جهت منافع اعضاء مصرف می‌شود که این اعضاء در عین حال از خدمات سطح بالای یک شبکه ۷۰۰ نفری بهره‌مند می‌شود. این خدمات توسط افراد شبکه خدماتی مذکور و در خانه اعضاء ارائه می‌شود. در واقع این تعداد نیروی کار در نوع خود بیشترین تعداد در میان شرکتهای تعاونی در صنعت بیمه انگلستان است.

سی.آی.اس CIS سهم برجسته تثبیت شده‌ای از کل سهم بیمه عمر، بیمه خانه و بیمه خودرویی انگلستان را در دست دارد و دائماً در تلاش است تا خود را با نیازهای مشتریان وفق دهد. در سالهای اخیر سی.آی.اس CIS تبدیل به مهم‌ترین ارگان بیمه شده است. این شرکت از ساختمان ۲۵ طبقه‌ای ستادی خود واقع در مجتمع تعاونی منچستر شبکه وسیع شعبات و کارکنان خود را که جمعاً ۱۲۵۰۰ نفر هستند اداره می‌کند. این شرکت دارای سابقه عملکرد درخشان بوده و سرمایه‌گذاری سنگین در زمینه تکنولوژی معاصر انجام داده است. مشتریان نیز متقابلاً از سطح پایین هزینه‌ها و سطح بالای مدیریت و خدمات بهره‌مند می‌گردند.

سی.آی.اس CIS به پشتوانه میراث تعاونی خویش در صورت توان به یاری دیگر شرکتهای تعاونی می‌شتابد و از جنبش تعاون نیز در سطح بین‌المللی حمایت می‌کند.

1- CRS: Co-Operative Retail Services

تعاونی خدمات خرده‌فروشی

2- The Co-Operative Bank

3- Service Level

4- CWC: Co-Operative Wholesale Services

تعاونی خدمات عمده‌فروشی

5- CUL: Co-Operative Union Ltd

اتحادیه تعاونی با مسئولیت محدود

6- CIS: Co-Operative Insurance Society

شرکت بیمه تعاونی

در محلها و نواحی مجاور که بر معاملات آنها تاثیر می‌گذارد مورد بررسی و مطالعه دقیق قرار دهند.

### محل فروشگاه

همانطور که همه شما می‌دانید مشتریان دوست دارند برای خرید کالاهای غیر مواد غذایی به بازارهای مرکزی و برای خرید مواد غذایی به نقاط نزدیک محل سکونت خود مراجعه نمایند هر کس که بخواهد فروشگاه‌های دائر کند باید این عوامل را مورد توجه قرار دهد و البته در میان بررسیهای دیگر پاسخ سوالات زیر را پیدا کند:

۱- فروشگاه تعاونی جدید، در شبکه فروشگاههای تعاونی ناحیه چه نقشی را به عهده خواهد داشت؟

۲- آیا فروشگاه تعاونی جدید سوپر مارکتی خواهد بود که مواد غذایی و کالاهای مختلف دیگر را عرضه خواهد کرد؟

۳- آیا سوپر مارکت اصلی خواهد بود و در یکی از محلات پرجمعیت تر ناحیه قرار دارد؟

۴- آیا فقط مواد غذایی خواهد فروخت و در محل کم جمعیتی از ناحیه قرار خواهد داشت؟

۵- در محلی که فروشگاه دائر خواهد شد مشتریان عضو شرکت تعاونی چه نوع افرادی هستند؟

۶- انتظار دارند چه نوع کالاهایی عرضه شود؟

۷- آیا مشتریان از لحاظ درآمد متوسط هستند یا پایین؟

۸- آیا این افراد از فروشگاههای سلف سرویس، کالاهای خود را تهیه می‌کردند؟

۹- تعداد اعضای ساکن در محل چه میزان و ظرفیت مصرف کل آنها چقدر است؟

۱۰- میزان خرید این اعضا از سایر فروشگاههای سازمان تعاونی چه مقدار بوده است؟

۱۱- میزان رقابت در محل چه مقدار است؟ رقبای قوی چه عواملی هستند؟ کالاهایی که عرضه می‌کنند چیست؟ سیاست فروش آنها چیست؟ اندازه فروشگاههای رقبای قوی چه میزان است؟

۱۲- وسایل و سیستم ارتباطی ناحیه چیست؟

۱۳- در آینده در نواحی مجاور چه فعالیت‌هایی صورت خواهد گرفت؟

۱۴- آیا ناحیه‌ای که فروشگاه در آن دائر خواهد شد قادر خواهد بود که مشتریان سایر نواحی را جلب کند؟

۱۵- مقدار خرده فروشی کنونی ناحیه چه میزان است؟

۱۶- ایستگاههای اصلی خطوط اتوبوسرانی ناحیه کجاست و در آینده در چه محل‌هایی خواهد بود؟

۱۷- محل‌های کنونی پارکینگ (توقف اتومبیل) و محل‌های آینده توقف اتومبیل‌ها کجا خواهد بود؟

۱۸- آیا امکان تغییر محل بازار به محل دیگری در آینده وجود دارد؟

۱۹- فروش فروشگاه‌هایی که می‌خواهیم تاسیس کنیم چه میزان خواهد بود؟

۲۰- این فروشگاه چه نوع کالاهایی عرضه خواهد کرد؟

۲۱- مشتریان چه نوع خدماتی را از ما انتظار دارند؟

در حالی که کلیه عوامل فوق را در نظر داریم، در عین حال در تصمیمات خود باید

انعطاف پذیر باشیم تا بتوانیم داد و ستد فروشگاه و محیط داخلی را با عوامل و اوضاع متغیر وفق دهیم. البته باید در نظر داشته باشیم که کلیه پرسش‌های فوق پاسخ‌های ساخته و پرداخته ندارند. با برنامه‌ریزی دقیق و تجزیه و تحلیل نتایج حاصله از بررسی در امکانات و مطالعه در نقشه سیستم عبور و مرور می‌توان به طرق حل منطقی رسید. اهمیت کار در این است که از طریق اعضا و خانواده‌های آنها مشتریان دائمی را جذب کرده و بدین طریق فروش را بالا بریم. موضوع دیگری که لازم است در نظر داشته باشیم این است که در صورتی که نمی‌توانیم فروشگاه‌های دایر کنیم که از فروشگاه نیرومندترین رقیب بهتر نباشد، ارجح است که از اقدام به چنین کاری خودداری کنیم.

### احتیاجات جا و فضای کار

قدم دیگری که در تاسیس یک فروشگاه جدید باید در نظر گرفته شود بررسی در احتیاجات جا و فضای کار خود بود. البته این یک بررسی مشکل است و تنها راه حل آن از طریق تجزیه و تحلیل و تحقیق و مطالعه در کار فروشگاه‌های بزرگ تعاونی دیگر است که می‌توانیم ضوابط و معیارهایی به دست آوریم. مثلاً می‌شود فضای معمول و استاندارد را برای فروش حبوبات، میوه‌جات، گوشت، کفش، پارچه در هر مترمربع به دست آورد. علاوه بر این می‌شود با مقایسه کالاهای مختلف ضوابط و معایری به دست آورد. مثلاً فروش رستوران به نسبت فروش اقلام غذایی و کالاهای دیگر خواهد بود.

### بودجه سرمایه‌گذاری

پس از آنکه درباره جا و فضای کار و