

# راهبردهای

## تقویت وجدان

### کار در سازمانهای

### اداری و صنعتی

یکی از شیوه‌های عملی تقویت وجدان کار در سازمان این است که به افراد استقلال داده شود و یا به عبارتی وظایف سازمانی به آنها واگذار شود تا احساس وجود کند و خود را باور نمایند و از توانمندیهای خدادادی خویش استفاده کنند.

از: ایرج سلطانی

#### مقدمه:

در دنیای کار و تولید بسیار شنیده‌ایم که فلانی دارای وجدان کاری قوی می‌باشد و دیگری وجدان کار ضعیفی دارد، و همینطور قضاوت‌های ذهنی و تقریباً بدون حساب در مورد وجدان کاری کارکنان از سوی مدیریت و یا سایر کارکنان صورت می‌گیرد. آنچه مسلم است در مورد مفهوم وجدان کار اتفاق نظری وجود ندارد و شاید این بخاطر این باشد که هنوز آنطور که شاید و باید مفهوم وجدان کاری شفافیت نیافته است تا موضع‌گیری در مقابل آن نیز واضح باشد. در شرایط کنونی جامعه ما نیاز به کار بسیار و دلسوزانه دارد و تحقق برنامه‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی با کار دلسوزانه دست‌اندرکاران در تمام سطوح امکان‌پذیر است، به عبارت دیگر می‌توان ادعا

نمود که در سایه وجدان کار برنامه‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی بیمه می‌شوند. براین اساس با توجه به نقش محوری وجدان کار در بهره‌وری و تحقق اهداف سازمانها، در این مقاله سعی بر آن است که مفهوم کار، وجدان و عوامل تشکیل دهنده آن، مفهوم وجدان کار، ویژگیهای تعیین‌کننده، کار اخلاقی و راههای عملی تقویت وجدان کار در سازمانها تبیین شود. امید است مورد توجه دست‌اندرکاران سازمانهای مختلف قرار گیرد.

#### مفهوم کار:

کار در زبان فارسی به معنای شغل است و گاه نیز به مفهوم فعل آمده است. کار فعلی است که با مشقت توأم باشد. راغب اصفهانی بر این اعتقاد است که هر فعلی که با اراده از حیوان صادر شود کار است. در اینجا

مقصود از کار، کار انسانی است چون حیوانات نیز به کار و کارگرومی می‌پردازند. ملاک تمایز کار انسان از کار سایر جانداران، آگاهانه بودن کار انسانی است. خصوصیت دیگر کار انسان مفید بودن آن است، با توجه به این ویژگی اقتصاددانان لیبرال کار را چنین تعریف می‌کنند: «کار عبارت است از استفاده‌ای که انسان از نیروهای مادی و معنوی خود در راه تولید ثروت یا ایجاد خدمات می‌نماید. خاصیت تولیدی بودن نیز در تعریف کار از دیدگاه برخی اقتصاددانان دارای اهمیت است «لودویک اج مای» اقتصاددان آمریکایی کار را با توجه به ویژگی تولیدی آن چنین تعریف می‌کند: هرگونه تلاش انسانی خواه تلاش ذهنی، جسمی و معنوی که به تولید کالاهای اقتصادی منتهی شود کار نامیده می‌شود.»

الف: مفهوم فلسفی کار: بسیار وسیع است و وسیع‌ترین مفهوم این لفظ به شمار می‌رود یعنی هم درمورد خداوند متعال صدق می‌کند، هم درباره انسان و هم حتی درباره موجودات طبیعی.

ب: مفهوم فیزیکی کار: در فیزیک، کار عبارتست از تبدیل انرژی و اصولاً انرژی را به چیزی که قابل تبدیل به کار است تعریف می‌کنند. انرژی وقتی مصرف شود و تغییری در آن بوجود بیاید اسمش کار است.

ج: مفهوم اخلاقی کار: منظور از مفهوم اخلاقی کار این است که افراد دو نوع هستند بعضی‌ها ملکه‌ای دارند، خلق و خوبی دارند که نمی‌توانند بیکار بنشینند، دلشان می‌خواهد فعالیت کنند، دائماً می‌خواهند تلاش کنند، آرام نمی‌گیرند، برعکس انسانهایی نیز هستند که نمی‌خواهند کار کنند، دلشان می‌خواهد پله بدهند، تنبلند، به زور و با اهرم باید از جا بلندشان کرد. این دو نوع خلق و خواست در اخلاق کار از کار به این معنا بحث می‌شود که

از ارزیابی عملکرد یکی از عوامل مهم تاثیرگذار بر تقویت وجدان کاری است. معمولاً در سازمان زمانی وجدان کاری رو به تضعیف می‌رود که افراد سازمان احساس کنند بین آن کسی که دلسوزانه کار می‌کند و آن کسی که دلسوزانه کار نمی‌کند تفاوتی نیست و یا به عبارت دیگر افراد احساس نابرابری و بی‌عدالتی از برخورد سازمان نسبت به آنها بکنند.

از اخلاق پسندیده این است که انسان فعال باشد، کار کند، یعنی بیکار و تبیل نباشد.

د: مفهوم اقتصادی کار: در این مفهوم کار عبارت از حرکتی است که کسی انجام می‌دهد و موجب می‌شود که چیزی مورد رغبت دیگران قرار گیرد، بطوری که در ازای آن حاضر باشند چیزی پردازند. با توجه به مطالب گفته شده کار را می‌توان به شکل زیر تعریف نمود:

کار عبارت است از مجموعه عملیاتی که انسان به کمک مغز و دستها و ابزار و ماشین آلات به منظور استفاده عملی بر روی ماده انجام می‌دهد و این اعمال نیز به نوبه خود بر انسان اثر می‌گذارد و او را تغییر می‌دهد.

بنابراین کار دارای خصوصیات اصلی زیر می‌باشد:

الف: دائمی و همیشگی بودن.

ب: به تولید کالا و خدمات می‌انجامد.

ج: دستمزدی برای آن در نظر گرفته شود.

د: منجر به برقراری تعادل جسمانی و حفظ سلامت روحی و بدنی انسان می‌شود.

ه: موجب تقویت روابط اجتماعی و ارضای نیازهای اجتماعی افراد می‌شود.

و: منجر به تزکیه نفس و جلوگیری از مفاسد اجتماعی و اخلاقی می‌گردد.

چ: کار وسیله‌ای برای اندازه‌گیری نقاط قوت و ضعف انسانهاست یعنی در کار توان افراد مشخص و آنجایی که نیاز به اصلاح دارد، اصلاح می‌شود.

**مفهوم وجدان کار:** در مورد وجدان کاری در بین صاحب نظران اتفاق نظر وجود ندارد و آن بخاطر این است که عوامل تاثیرگذار بر ایجاد و تقویت وجدان کاری در سازمانها متفاوت است از جمله این عوامل می‌توان به سبک مدیریت اشاره نمود. شیوه‌های مدیریت در هر سازمانی می‌تواند وجدان کاری را تقویت و بهبود مستمر بخشد و یا برعکس ممکن است تغییر و بهبودی در آن ایجاد نکند و یا حتی آن را تضعیف نماید. در فرهنگ فارسی عمید وجدان: یافتن، یافتن مطلوب، نفس و قوای باطنی آن، قوه باطنی که خوب و بد اعمال بوسیله آن ادراک می‌شود، معنی شده است. برخی وجدان را به معنای آگاهی از اندیشه پنهان انسانی دانسته‌اند، گروهی وجدان را دریافت، درک، توجه به درجاتی از کنترل اندیشه و یا مشاهده و تشخیص مربوط به حقایق و واقعیت‌ها دانسته‌اند. دسته‌ای داشتن شناخت در خصوص حقایق مربوط به خود را ذکر کرده‌اند. برخی وجدان را به مثابه از درون آگاه شدن و عامل ابراز قوه قضاوت کردن بیان نموده‌اند. بالاخره اینکه وجدان را به معنای مالکیت تمامی قوای ذهنی می‌دانند. در این راستا به مجموعه درک از حقایق روانشناسی و روحی (Spiritual and psychological aspects)، احساسات (Sensation)، ادراکات (Perceptions)، ایده‌ها (Ideas)، طرز تلقی‌ها (Attitudes) و عواطف (Feelings) فرد وجدان اطلاق می‌شود و مجموعه ترکیبی این مولفه‌ها وجدان فردی و از مجموعه وجدانهای فردی

جامعه جوهره ملی تشکیل می‌شود. استعدادی که به تشخیص نیک و بد می‌پردازد و برای امور ارزش قائل است و نیک و بد را از هم فرق می‌گذارد و برای ما نوعی الزام ایجاد می‌کند یعنی تکلیف را به ما نشان می‌دهد وجدان نام دارد.

عوامل تاثیرگذار و شکل‌دهنده وجدان را می‌توان به سه دسته کلی: عوامل فردی و ذاتی، عوامل محیطی و عوامل سیاسی تقسیم نمود.

الف: عوامل فردی و ذاتی عواملی هستند که از درون و نهاد فرد سرچشمه می‌گیرد این عوامل شامل موارد زیر می‌باشد:

۱- وارثت که ساختمان جسمانی و روانی انسانی را تشکیل و افراد از نظر بار ژنتیکی با همدیگر متفاوت هستند و این تفاوت ژنتیکی تفاوت وجدان کار را به دنبال دارد.

۲- خود شکوفایی و تعالی و تزکیه نفس.

۳- جهان بینی توحیدی و آگاهی از جهان هستی.

۴- طرز تفکر، احساسات، ادراکات، ایده‌ها، طرز تلقی‌ها و عواطف.

۵- میزان و درجه اعتقاد و ایمان به هدف.

۶- تعهد کاری، دینی و سیاسی و...

ب: عوامل محیطی عواملی هستند که در پرورش وجدان نقش ایفا می‌کند. این عوامل شامل موارد زیر می‌باشد:

۱- نوع تربیت خانوادگی از تولد تا دوران آموزش کودکان.

۲- نوع تربیت و آموزشهای رسمی در کودکان، دبستان، متوسطه و دانشگاه.

**– وقتی در سازمان، شرایط انسانی، خوش بینانه و با زمینه مثبت غالب گردد، احساس ارزشمندی، دلسوزی، علاقه، احترام متقابل در افراد بوجود خواهد آمد و زمینه‌های تقویت وجدان کاری فراهم می‌شود.**

۳- نوع تربیت غیررسمی توسط نهادهای مربوطه مثل رسانه‌های گروهی، رادیو و تلویزیون.

۴- تربیت پذیری از معلمان و افراد جامعه.

۵- تربیت پذیری از گروه دوستان و همسالان.

ج: عوامل سیاسی عواملی هستند که در جهت‌دهی وجدان نقش ایفا می‌نمایند این عوامل شامل موارد زیر می‌باشد:

۱- میزان مشارکت در تصمیم‌گیری جامعه.

۲- درجه آزادی برای بیان عقاید و افکار.

۳- سیاست‌های جهانی و داخلی.

۴- نوع حکومت (الهی بودن و غیرالهی بودن)

۵- دخالت بیگانگان

زمانی که وجدان شکل می‌گیرد و تکامل می‌یابد بدنیاال آن وجدان کاری که یکی از حوزه‌های وجدان افراد است به راحتی شکل عملی به خود می‌گیرد. وجدان کاری در سایه اخلاق کاری بوجود می‌آید، اخلاق اصول و موازینی است که کار و حرکت درست و غلط را تعریف نموده، نقطه تمیز میان آنها را به نمایش می‌گذارد. به عبارت دیگر اخلاق، منش، شخصیت و روحیه شایسته‌ای است که همه افراد جامعه آن را دارا بوده اما کمتر به آن توجه می‌کنند. انسان در جامعه در هر موقعیتی که باشد کسب فضایل اخلاقی برای او لازم و پرهیز از «رذایل اخلاقی» نیز توصیه و تاکید شده است. اخلاق کاری عبارت است از مجموعه‌ای از بایدها و نبایدها که کارکنان یک سازمان (جامعه) در جهت تحقق کامل شرایط کمی و کیفی کاری که تعهد کرده‌اند باید رعایت کنند.

نظامهای اخلاقی کار دارای دو بعد است:

الف: بعد ثابت نظام اخلاق کاری، که نوع

درونی خود، جهان هستی و خالق یکتای آنها را بهتر شناخته و تسبیح‌گوی او باشد.

«ویل شوتس» در مورد خود آگاهی می‌گوید:

هر فکری، حرکتی، کشش عضلانی،

احساسی، دل پیچه‌ای و خاریدن بینی، همه

چیز دارای معنی است و به زمان مرتبط است.

می‌توان فردی را در تمام سطوح و مراحل فوق

شناخت و درک کرد و هر اندازه او بیشتر

بداند، آزادتر است که زندگی خویش را خود

شکل دهد، اگر بدانم اعضای بدنم به من چه

می‌گویند، من عمیق‌ترین احساسات خود را

شناخته‌ام و می‌توانم انتخاب کنم که چه باید

بکنم. با در دست داشتن آگاهی کامل از خود

می‌توانم زندگی خود را رقم زنم، فقدان این

تسلط بر خود، موجب می‌شود که من از جهات

مختلف تحت سیطره و کنترل عوامل دیگر

قرار گیرم و این ناپسند، ناخوشایند،

اضطراب‌زا و مبهوت کننده است.

۳- خودکنترلی: صفتی شخصیتی است که

بیانگر میزان اعمال کنترل به رفتار و نحوه

ارزیابی و اصلاح آن از جانب فرد

می‌باشد.

زمانی که ما به خود پرداخته و بر خویش

خویش وقوف یابیم، عامل کنترل عاملی درونی

شده و عوامل بیرونی را دیگر توان کنترل

نخواهد بود. در ادبیات عرفانی ما نیز چنین

مساله‌ای بسیار آمده است. سالک طریقت پس

از وقوف به خود از سلطه تمام نیروهای بیرونی

به درآمده و آنچه او را حفظ و کنترل می‌کند

کار و جهت آن را تعیین می‌کند.

ب: بعد متغیر نظام اخلاق کاری، که شکل

و صورت کار را مشخص می‌کند و پیدا است

که این صورت و محتوی بر همدیگر اثر

متقابل دارند.

بطور کلی و با توجه به مطالب گفته شده

وجدان کاری را می‌توان به شرح زیر تعریف و

تبیین نمود:

«وجدان کاری عبارت است از مجموعه

عواملی است که در فرد سازمانی نظام ارزشی

بوجود می‌آورد که مجهز به شاخص‌های زیر

برای کار و سازمان می‌شود:

الف: کار بی‌عیب انجام دادن.

ب: به نتیجه رساندن کارها.

ج: انجام به موقع کارها.

د: کار بدون نظارت و کنترل.

هـ: صرفه‌جویی در وقت و هزینه‌ها.

و: شناسایی کار مفید از غیرمفید برای

سازمان.

ز: ترجیح سازمان بر خود و احساس تعلق

خاطر.

**ویژگیهای فردی تعیین‌کننده کار (رفتار)،**

**اخلاقی از غیراخلاقی:**

۱- ارزشهای فردی: شامل باورها و اعتقاداتی

است که به عنوان الزامات اولیه و پایه‌ای تعیین

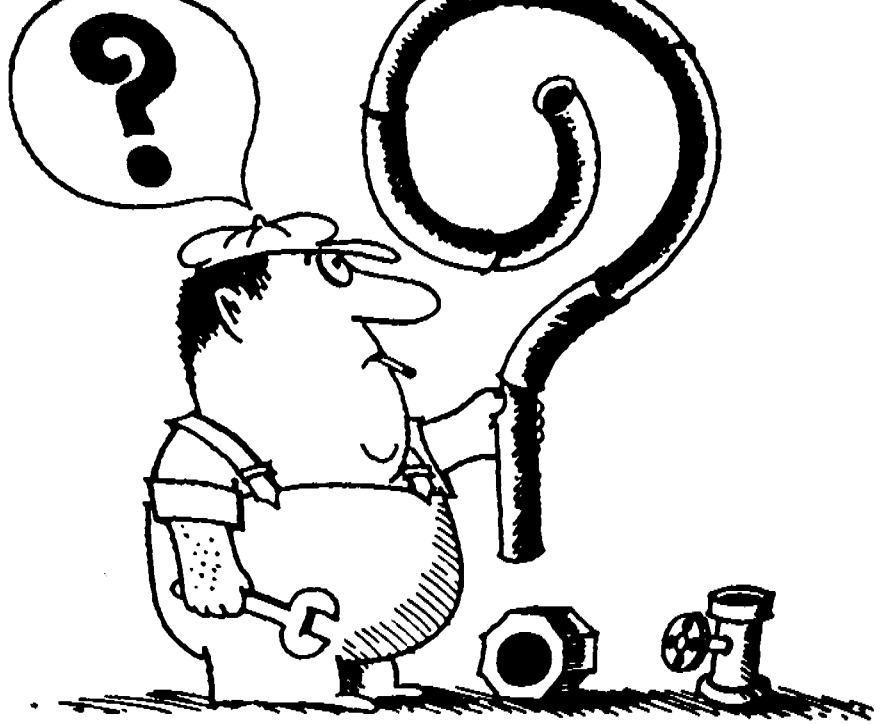
می‌کند که چه کاری (یا رفتاری) درست و چه

کاری نادرست است.

۲- خودشناسی: هر فردی در پی کسب کمال

به خودیابی و خودشناسی می‌پردازد تا بدین

طریق بتواند شکوفاتر کردن استعدادهای



پردازد. محاسبه نفس از عوامل بسیار موثر در اصلاح و تهذیب نفس و تقویت و پرورش اراده است که در تعالیم اسلامی مورد تاکید قرار گرفته است. حضرت امام موسی کاظم (ع) می فرمایند:

«لیس منّا من لم یحاسب نفسه کلّ یوم مرّه».

آن کس که روزانه یکبار به محاسبه نفس خویش نمی پردازد، از ما نیست.

د: معاتبه: مرحله‌ای است که در آن میزان انحراف مشخص و با سرزنش و اصلاح همراه است. در مورد خود کنترلی در نامه حضرت علی (ع) به مالک اشتر نیز زیاد سفارش شده بطوری که به صورت یک اصل مدیریتی تحت عنوان «اصل توانایی در کنترل نفس» معروف شده، «حضرت او را امر می فرماید: که نفس خود را هنگام شهوت و خواهش‌ها فرونشانند و هنگام سرکشیها آن را باز دارد» و بر هوا و خواهش خود مسلط باش و به نفس خویش از آنچه برایت حلال و روا نیست بخل بورز.

#### ۴- احساس تعهد ناشی از تعهد برین

انسانی: کسانی که با انگیزش چنین احساسی که مستند بر شرافت و کرامت ذاتی انسان است، به فعالیت می پردازند از مجرای سوداگریها بالاتر رفته و بوسیله عامل درونی کمال جویی دست به کار می زنند. این همان انگیزش بسیار اصیل و پرارزش است که مانند بسیاری از عظمت‌ها و ضرورت‌های ذات تکاملی انسانها زیر پوشش مفهومی نارسا از اخلاق پنهانش کرده‌اند.

#### ۵- احساس تکلیف الهی: بدون تردید این

انگیزش با عظمت‌ترین و شریفترین هدفها و انگیزه‌هایی است که درباره مدیریت (کار) می توان تصور نمود. در این انگیزه دیگر نه از

خود می دهد اگر در آنجا لحظه‌ای چند توقف و تامل کند و با توجه به خدا و پناه بردن به درگاه الهی از او طلب یاری نماید، اراده او تقویت شده می تواند بر امیال خود غلبه نماید. «انّ الذین اتقوا اذا مسهم طائف من الشیطان تذکروا فاذا هم مبصرون» (سوره اعراف، آیه ۲۰۱)

افراد پرهیزکار هنگامی که شیطان آنها را وسوسه کند متذکر شده، به یاد خدا می افتند و در همان حال بصیرت می یابند.

ج: محاسبه: مرحله خود ارزیابی و حسابگری است که فرد در پایان کار خود را با توجه به تعهد داده شده مورد سنجش قرار می دهد. یکی از لوازم موفقیت در او مراقبه این است که شخص در آخر هر روز، زمان مناسبی را برای رسیدگی به اعمال روزانه خود اختصاص می دهد و در آن به محاسبه نفس خویش

همانا عامل درونی است. و یا در علم اخلاق علمای اخلاق برای خود کنترلی مراتب زیر را قائل شده‌اند:

الف: مشاغبه: که مرحله تعهد با خود است یعنی در انجام هر کاری اول انسان با خود تعهد می کند که چه کار بکند و چه کار نکند.

ب: مراقبه: مرحله‌ای است که انسان به صورت خود کنترل مواظب و مراقب بر تعهد خود است که مطابق با تعهد عمل نماید. در مراقبه فرد از روی عقل و شعور و با دخالت اراده به کنترل امیال و صفات و مراقبت از اعمال خویش می پردازد. میزان موفقیت انسان در جهت کنترل و تعدیل این صفات علاوه بر سعی و دقت او، با مراتب، ایمان و تقوا و توجه او به خدا متناسب است بطوری که هرگاه در برابر صحنه‌ای قرار گیرد یا در آستانه حادثه‌ای واقع شود که احتمال بروز ضعف و لغزشی در

درانتخاب سازگنان باید ایمان او را به ارزش کار به دست آورد و از طریق ذوق آزمایشی و استعداد سنجی وجود این ویژگی را در او کشف کرد.

منفعت‌گرایی خبری است و نه از استناد به عوامل جبری محیط و اجتماع و نه آلوده به خودخواهی و خودنمایی است و نه اشباع علاقه ذاتی و مهارت تخصصی و غیره عامل محرک اوست.

۶- ایمان به ارزش کار: کشش درونی و علاقه باطنی بر هر کاری که انسان تصدی آن را به عهده می‌گیرد از عوامل بزرگ موفقیت انسان است، زیرا عشق و علاقه بکار، مانع از آن می‌شود که غبار خستگی به روان انسان بنشیند، نه تنها احساس خستگی نمی‌کند بلکه دوری از کار در او ایجاد خستگی می‌کند. عشق و علاقه به کار روح ابتکار و نوآوری را در انسان زنده می‌سازد و در پرتو کشش درونی، مشکلات را برطرف می‌کند. در حالی که کار از روی بی‌میلی و بی‌ رغبتی نه تنها پیش نمی‌رود بلکه درجا هم می‌زند. در انتخاب کارکنان باید ایمان او را به ارزش کار بدست آورد و از طریق ذوق آزمایشی و استعداد سنجی وجود این ویژگی را در او کشف کرد و از زمانهای دیرینه گفته‌اند: «در هر سری شوری است. خوشبخت کسی است که ذوقش را دریابد» پیامبران، مدیران عمومی جامعه بوده و از طریق هدایت مردم کار خود را آغاز نموده و در سخت‌ترین شرایط موفقیت‌هایی بدست آورده‌اند و یکی از علل موفقیت آنان، هر چند در قلمرو محدود، ایمان آنان به ارزش کار خود بوده است و لذا قرآن به هنگام توصیف پیامبر درباره او چنین می‌گوید:

«پیامبر به آنچه از سوی خدا بر او نازل شده است ایمان آورده است...»

## راههای عملی تقویت وجدان کار در سازمانها:

۱- احترام به انسان: توجه و احترام قائل شدن برای انسان و پذیرش بی‌قید و شرط

انسان و عواطف و احساسات او زمینه درگیری با کار مولد و خلاق او را فراهم می‌نماید. احترام قائل شدن برای انسان در واقع پاسخگویی به یکی از نیازهای اساسی اوست که نتیجه آن تقویت احساس وجود و تقویت وجدان کار در سازمان است بنرسون و نلسون این نیاز را چنین تعریف می‌کنند: «نگرش و احساس‌ها در مورد خویشتن و تصویر از خود و اینکه ما خود را چگونه می‌دانیم و تا چه حد بر آن وقوف یافته‌ایم. هر انسانی تصویری از خود دارد که این تصور در او به درستی شکل می‌گیرد».

او دلش می‌خواهد او را نسبت به انجام امور انسانی توانا و فردی ذی‌صلاح بدانند. و در واقع برای تامین این نیاز به تقویت وجدان کاری خود می‌پردازد تا بیشتر او را توانا بدانند و به او توجه کنند. ارضای این نیاز در فرد احساس اتکای به نفس، اعتبار، قدرت و تسلط بوجود می‌آورد. او به این احساس دست می‌یابد که فردی مفید است و اثراتی در محیط خود می‌گذارد. و در سازمان با کار دلسوزانه و با علاقه‌مندی احساس مفید بودن کار در او بیشتر تقویت می‌شود. پس احترام به انسانها در سازمان بعنوان یک ارزش اخلاقی منفعت‌های زیادی دارد که خود ارزشهای جدیدی از جمله وجدان کاری را ایجاد و تقویت می‌کند.

۲- داشتن دیدگاه مثبت‌گرایی نسبت به انسان: در زمینه نگرش مثبت به انسان از دیدگاه تعالیم اسلامی همین بس که بگوئیم انسان خلیفه... است. یعنی نهایت مثبت‌گرایی نسبت به انسان از طریق القاء نگرش مثبت نسبت به انسان در کل سازمان می‌توان وجدان کاری را تقویت نمود. در این زمینه اشاره به نظریات مک‌گریگور و کارل راجرز در تبیین وجدان کاری از طریق نگرش مثبت نسبت به انسان کمک زیادی به بحث می‌نماید. مک‌گریگور در بررسی طرز فکر و عملکرد مدیران به این نتیجه رسید که معمولاً برای انگیزش کارکنان یکی از دورویکرد زیر رفتار غالب آنان را شکل می‌دهد. او این رویکردها را تئوری X و تئوری Y نامیده است که تئوری X طرز فکر سنتی را مشخص می‌سازد و مدیران معتقد بر آن توسل به اجبار، کنترل و تهدید را کارساز می‌دانند. مک‌گریگور مدیران دیگری را مشخص می‌سازد که طرز فکری مغایر با مدیران سنتی دارند این مدیران به مسئولیت‌پذیری فرودستان خود اعتقاد دارند و براین باورند که کارکنان سازمانی مسئولیت نیل به هدفهای سازمانی را به سهولت قبول می‌کنند. این نظام اعتقادی که گویای فلسفه انسان‌گرایی این نظریه پرداز است برای تولید موثر، اجبار و تهدید و کنترل مفرط را ضروری نمی‌سازد، بلکه به تجربه سازمانی وی

- به مجموعه درک از حقایق روانشناسی و روحی، احساسات، ادراکات، ایده‌ها، طرز تلقی‌ها و عواطف فرد وجدان اطلاق می‌شود و مجموعه ترکیبی این مؤلفه‌ها وجدان فردی و از مجموعه وجدانهای فردی جامعه جوهره ملی تشکیل می‌شود. استعدادی که به تشخیص نیک و بد می‌پردازد و برای امور ارزش قائل است و نیک و بد را از هم فرق می‌گذارد و برای ما نوعی الزام ایجاد می‌کند یعنی تکلیف را به ما نشان می‌دهد وجدان نام دارد.

منسوب می‌دارد. به بیان دیگر در فلسفه انسان‌گرایی مک‌گریگور بی‌اعتنایی و مقاومت در برابر هدفهای سازمانی فطری نیست بلکه آموختنی است. بنابراین حاکم نمودن دیدگاه خوش‌بینانه نسبت به انسان تعهد و دلسوزی او را نسبت به سازمان تقویت نموده و در نتیجه منجر به تقویت وجدان کار می‌شود: انسان معمولی تحت شرایط مساعد، نه فقط می‌آموزد که مسئولیت بپذیرد بلکه حتی جوینده آن باشد گریز از مسئولیت و تامین طلبی عموماً ناشی از تجربه و یادگیری بوده، از ویژگیهای ذاتی محسوب نمی‌شوند. کارل راجرز نیز معتقد است انسان تمایل ذاتی به خودشکوفایی، تحقق اهداف ارگانیزم و حفظ تمامیت خود دارد. این تمایل ذاتی موجب تلاش و فعالیت انسان می‌گردد و از آن جمله باعث خود رهبری، خودنظمی، خودمختاری، تسلط به نفس، استقلال، مسئولیت‌پذیری و اجتماعی شدن انسان می‌شود تمامی این ویژگیها بیانگر توانایی و تمایل انسان به اداره کردن خویش است.

وقتی در سازمان شرایط محیطی انسانی و خوش‌بینانه و مثبت‌گرایی غالب گردد احساس ارزشمندی، دلسوزی، علاقه، احترام متقابل در افراد بوجود خواهد آمد و زمینه‌های تقویت وجدان‌کاری فراهم می‌شود.

**۳- مشارکت عملی کارکنان در تصمیم‌گیریها:** مشارکت عبارتست از ایفای نقش از طریق اظهارنظر، ارائه پیشنهاد، تصمیم‌گیری و قبول مسئولیت در زمینه فعالیت‌های سازمان، انتخاب نوع کار، بهبود و توسعه کار و توزیع دستاوردهای حاصله.

مشارکت کارکنان سازمان در تصمیماتی که مربوط به سرنوشت آنهاست نه تنها ضمانت

- کشش درونی و علاقه باطنی به هر کاری که انسان تصدی آن را به عهده می‌گیرد از عوامل بزرگ موفقیت انسان است، زیرا عشق و علاقه به کار مانع از آن می‌شود که غبار خستگی به روان انسان بنشیند. عشق و علاقه به کار روح ابتکار و نوآوری را در انسان زنده می‌سازد و در پرتو کشش درونی، مشکلات را برطرف می‌کند.

همه از مؤلفه‌های موثر در تقویت وجدان کاری می‌باشند.)

- درگیری ذهنی و عاطفی روان‌شناختی است و نه جسمانی. انسانی که مشارکت می‌کند، خود درگیر است و نه کاردرگیر. شماری از مدیران درگیر شدن در کار را به اشتباه به مشارکت واقعی تعبیر می‌کنند.

- آموزش برای یاری دادن، مشارکت از راه یاری دادن به کارکنان برای پی‌بردن و روشن کردن راههای دست‌یابی به هدفها بویژه انگیزش را بهبود می‌بخشد.

- پذیرش مسئولیت: این اندیشه در مشارکت آن است که مشارکت مردم را برمی‌انگیزد تا در کوششهای گروه خود مسئولیت بپذیرد. این یک فراگرد اجتماعی است که به یاری آن مردم به خود درگیری در سازمان می‌رسند و سر آن دارند که سازمان خود را کامیاب بیایند.

#### ۴- آموزش جامع: پرورش منابع انسانی

یکی از عمده‌ترین عوامل تقویت وجدان کار در سازمان است. در مورد توسعه منابع انسانی تعاریف متعدد است به اعتقاد دکتر نادر استاد دانشگاه جورج واشینگتن آمریکا و متخصص آموزشی بزرگسالان، توسعه منابع انسانی عبارتست از: آموزشهای منظم، در مدت زمان معین به منظور افزایش احتمالی رشد افراد در انجام وظایف خود. اولین تعریفی که وی برای واژه توسعه نیروی انسانی ارائه داد این بوده «سازمان دادن تجارب یادگیری در زمانی

اجرای آنها را تضمین می‌کند بلکه از میزان تنش و نارضایتی نیز به شدت می‌کاهد. بررسی‌هایی که کرت لوین در زمینه مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان انجام داد، نشان داد که وقتی افراد در تصمیمات سازمانی شرکت داده شوند اندازه مقاومت و ایستادگی آنها در برابر دگرگونی و نوسازی و نوآفرینی کاهش می‌پذیرد. تعارضات کاهش، میزان دلسوزی افزایش و نظارت بر کارکنان کاهش و احساس من تبدیل به احساس ما، در سازمان می‌گردد. بطور کلی می‌توان گفت که مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را برمی‌انگیزد تا برای دستیابی به اهداف گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. در این تعریف سه اندیشه مهم نهفته است: درگیر شدن، یاری دادن و مسئولیت (که



خاص به منظور افزایش و امکان اصلاح نحوه انجام کار. برای اینکه کارکنان با وجدان کاری قوی تر بتوانند وظایف و مسئولیت‌های خود را انجام دهند لازم است مدیران در جهت آموزش و ارشاد کارکنان برنامه‌ریزی جامع داشته باشند. برای تقویت وجدان کار تنها آموزش‌های رسمی و کلاسیک کافی نیست بلکه آموزش بایستی دارای ویژگیهای زیر باشد:

الف: در سازمان بایستی خودآموزی پیاده شود. وقتی که خود آموزش پیاده شود، سازمان تبدیل به یک سازمان یادگیرنده می‌شود که کارکنان یادگیرنده و خلاق دارد، انسان رشد یافته و خلاق فراتر از انسان دانش آموخته و ماهر است. انسانهای خلاق و فراگیرنده در یک فرآیند دائمی یادگیری زندگی می‌کنند آنها می‌آموزند و تجربه می‌کنند و از یادگیری و دانستن ارضا می‌شوند، برای آنان یادگیری و آگاه شدن هدف مقدسی محسوب می‌شود و نفس یادگرفتن برایشان انگیزاننده است.

که تقویت وجدان کار در چنین فرآیندی به راحتی انجام می‌گیرد. افراد از طریق خودآموزش به خودسازی که جلوه‌ای از تقویت وجدان کار است می‌رسند. آقای جان گاردز تئوری خودسازی را برای رشد شخصی و سازمان بیان و از آن پشتیبانی می‌کند. اگر افراد سازمان علاقه‌مند به خودسازی باشند بسیاری از مشکلات سازمان از جمله وجدان کاری بخودی خود حل می‌شود.

ب: آموزش بایستی در سازمان جزئی از وظایف شغلی محسوب شود و افراد بطور داوطلبانه همراه با انجام وظایف روزانه بدان توجه نمایند.

ج: دگرآموزی بعنوان یکی از پایه‌های

اساسی آموزشی جامع کمک زیادی به تقویت وجدان کاری افراد می‌نماید، بدین صورت که افراد از طریق خودآموزی، تجارب خود را به دیگران منتقل می‌کنند و یا از طریق سوال کردن، مطالعه کردن به کتاب خواندن، تجزیه کردن به مهارت‌های خود می‌افزایند و به دیگران نیز منتقل می‌کنند و این امر موجب ارتقاء همکاری و همدلی در سازمان شده و در نتیجه تقویت وجدان کار را بدنبال دارد.

و: آموزش فکر کارکنان مورد تاکید قرار گیرد. وقتی در سازمان افراد با فکری تربیت شوند که بتوانند از تخصص‌ها و اطلاعات به نحو مطلوبی استفاده و توانایی پیوند دادن، جمع‌بندی، کل نگری و نوآوری و تجزیه و تحلیل مسائل را کسب کنند این امر در تقویت وجدان کار آنها تاثیر به‌سزایی دارد زیرا به راحتی می‌توانند تاثیر خوب کار کردن و با علاقه کارکردن را در کل سازمان مشخص نمایند.

ه: آموزش تنها بایستی به آموزش‌های فنی و تکنولوژیکی اختصاص یابد بلکه، آموزش رفتار، فرهنگ سازمانی، اخلاق کار و... نیز بایستی جدی گرفته شود زیرا تقویت وجدان کار به صورت یک سیستم می‌باشد که آموزش‌های همه جانبه در آن تاثیر خواهد داشت.

۵. **بکارگیری مکانیزم‌های خودانگیزی:** شکی نیست که انگیزه در تقویت وجدان کار نقش زیادی را ایفا می‌نماید، منتها در سازمان بایستی بدنبال مکانیزم‌های انگیزی پایدار بود تا وجدان کاری نیز پایدار باشد ضمن تأیید تاثیر انگیزه‌های مادی در تقویت وجدان کار در اینجا تاکید اصلی به انگیزه‌های درون‌زای افراد سازمانی است که در تقویت وجدان کار بسیار کارساز است. در مورد انگیزه‌های

درون‌زا بر سه ویژگی زیر تاکید شده که در تقویت وجدان بایستی از آنها بهره گرفت:

الف: معنی‌دار بودن کار، یعنی اگر انسان در چارچوب معیارها و ارزش‌های خود برای کاری که انجام می‌دهد اهمیت و اعتبار قائل باشد، در انجام دادن آن سراز پا نمی‌شناسد. به احساس مسئولیت مردن، یعنی اگر انسان مسئول پاسخگویی کوشش‌های خویش باشد، کار و تلاش خود را نیمه‌کاره رها نمی‌کند.

ب: علاقه از نتیجه‌کار، یعنی تشخیص اینکه، نتیجه کار تا چه میزان با آنچه که مورد انتظار بوده است مطابقت دارد و آیا نتیجه کار رضایت بخش است یا خیر. ادعا شده است اگر این سه شرط در انسان وجود داشته باشد، هنگامی که خوب عمل می‌کند، احساس خوشحالی و رضایت می‌نماید و ترکیب آن موجب تقویت وجدان کار می‌شود.

#### ۶. **توجه به استقلال افراد و واگذاری**

**مسئولیت به آنها:** یکی از شیوه‌های عملی تقویت وجدان کار در سازمان این است که به افراد استقلال داده شود و یا به عبارتی وظایف سازمانی به آنها واگذار شود تا احساس وجود کنند و خود را باور نمایند و از توانمندیهای خدادادی استفاده کنند. زیربنای تفویض اختیار، داشتن نگرشی مثبت نسبت به انسانها و اعتقاد به توان آنهاست، تحت تاثیر چنین پیشی در سازمان، محبت و اعتماد مرفوسان نسبت به مافوق خود به یک سنخیت روحی، معنوی می‌رسند. این تجانس و شخصیت موجب جلب محبت بیشتر مافوق نسبت به مرفوسان می‌شود و این رابطه محبت‌آمیز تا جایی قابل ارتقا است که فرد حتی آمادگی فدا شدن و نثار نمودن جان در راه خدمت و اطاعت را پیدا می‌کند و متقابلاً مافوق، چنین فردی را به منزله خویش تلقی می‌کند و اختیارات خود را به وی

تفویض و نظرها و خواسته‌هایش را بدون تامل اجابت می‌کند و این در شرایطی است که مرئوس هم خواستی جز خواست مافوق ندارد. کریس آرجریس (Chris Argyris) در این زمینه معتقد است که توسعه مسئولیت فردی هم برای کارکنان و هم برای سازمان مثر فایده است، فرصت دادن به افرادی برای این که ضمن کار رشد و بلوغ حاصل کنند به آنان کمک می‌کند تا برای تحقق هدفهای سازمان قابلیت‌ها و توانایی‌های بیشتری را مصرف کنند. آرجریس عقیده دارد که در بسیاری موارد هنگامی که مردم به نیروی کار می‌پیوندند، بر اثر اعمال و اقداماتی که مورد استفاده مدیریت سازمانها قرار می‌گیرد از رشد و بلوغ باز می‌مانند. در این سازمانها اجازه کمترین کنترلی بر محیط کار به افراد داده نمی‌شود. در نتیجه نابالغ رفتار می‌کند. بزعم آرجریس، راز نابالغ نگهداشتن افراد در ماهیت خود سازمان رسمی نهفته است. اگر شرایط محیط کار طوری باشد که به افراد استقلال در کار، تصمیم‌گیری و عمل داده شود و وظایف به افراد محول شود بلوغ سازمانی و بدنبال آن تقویت وجدان کار به راحتی تحقق می‌یابد. واگذاری مسئولیت‌ها به افراد آثار زیر را در بعد تقویت وجدان کار بدنبال دارد:

الف: تفویض اختیار موجب پختگی و بالندگی افراد در سازمان می‌شود و تقویت وجدان کار در بالندگی و پختگی بهتر تحقق می‌یابد.

ب: واگذاری مسئولیت‌ها خودآموزی و خود یادگیری را تقویت می‌کند و این به خاطر این است که افراد خودشان را مسئول کار می‌دانند و برای اینکه کار بهتر انجام شود و اعتبار آنان در سازمان بالاتر رود سعی می‌کنند

**- اخلاق کاری عبارتست از مجموعه‌ای بایدها و نبایدها که کارکنان یک سازمان (جامعه) در جهت تحقق کامل شرایط کمی و کیفی کاری که تعهد کرده‌اند باید رعایت کنند.**



با وجدان بیشتر کار را با کیفیت بهتری انجام دهند.

ج: در واگذاری مسئولیت‌ها به لحاظ اینکه فرد مسئول کار و تصمیم‌گیری می‌باشد قدرت تجزیه و تحلیل و تصمیم‌گیری در افراد تقویت می‌شود. د: تقویت اعتماد به نفس.

ه: نوآوری وقتی افراد سازمان در کار احساس استقلال نمایند سعی می‌کند کار را به نحو مطلوبی انجام و هر روز نسبت به قبل از روشهای جدیدتری استفاده نمایند که این امر نوآوری را بدنبال دارد.

۷. توجه به امنیت شغلی افراد در سازمان؛ شاید بین تمامی افراد سازمانها در دنیا، مساله برخوردار بودن از امنیت شغلی در حدی

معقول نیازی محسوس و یکسان باشد. اما آنچه در این زمینه بین جوامع تفاوت‌هایی را بوجود می‌آورد، انتظار کارکنان کشورهای مختلف از امنیت شغلی و تغییر است که از حد معقول امنیت در فرهنگهای مختلف بعمل می‌آید.

امنیت شغلی در سازمان موجب دل‌بستگی فرد و تقویت وجدان کاری او می‌گردد. توجه به امنیت شغلی در شرکتهای ژاپن زیاد می‌باشد بطوری که استخدام در شرکتهای ژاپنی به صورت مادام‌العمر می‌باشد. این رسم در ژاپن ریشه عمیق دوانیده و بخصوص در شرکتهای بزرگ رایج است. مزیت استخدام رسمی این است که تا زمان بازنشستگی مستخدم تضمین کاری همراه با درآمد ثابت دارد. همچنین بدین دلیل که مستخدم احساس می‌کند آینده او به آینده شرکت وابسته است حسن وفاداری تقویت شده و از این رو باعث رشد شرکت می‌شود. امنیت شغلی از طریق ایجاد امنیت روانی، رسمی نمودن پرسنل، به کارگیری افرادی که حتی توان کاری خود را از دست می‌دهند، حذف اضطراب و نگرانی از محیط کار موجب تقویت وجدان کار عملی کارکنان می‌گردد.

۸- ارزیابی عملکرد کارکنان؛ ارزیابی عملکرد یکی از عوامل مهم تاثیرگذار بر تقویت وجدان کاری است. معمولاً در سازمان زمانی وجدان کاری رو به تضعیف می‌رود که افراد سازمان احساس کنند بین آن کسی که دلسوزانه کار می‌کند و آن کسی که دلسوزانه کار نمی‌کند تفاوتی نیست و یا به عبارت دیگر افراد احساس نابرابری و بی‌عدالتی از برخورد سازمان نسبت به آنها بکنند. ارزیابی نهایتاً به منظور ایجاد انگیزش بیشتر عوامل انسانی به تلاش در جهت اهداف سازمان و استفاده بهتر



# راهنمای تشکیل و اداره تعاونیها در ایالت ویلز جنوبی [جدید] - کشور استرالیا

ناشر متن اصلی، اداره امور تعاونیها، ایالت ویلز جنوبی جدید

ترجمه، حسین امیری

و فون تعاونی از نظر اقتصادی و دمکراسی اقدامات شایسته معمول دارند.

## همکاری بین تعاونیها

اعضای بخش تعاونی در انجام امور عام‌المنفعه به تشریک مساعی اعتقاد داشته و خود را مسئول می‌دانند.

تمام سازمانهای تعاونی، به منظور انجام بهترین خدمات و بهره‌گیری اعضا و جوامع آنها باید به هر طریق ممکن و فعالانه با سایر تعاونیها در سطوح محلی، ملی و بین‌المللی همکاری داشته باشند.

## یک تعاونی چه می‌تواند بکند؟

یک تعاونی ثبت شده طبق مقررات مربوط می‌تواند یک یا چند فعالیت انجام دهد. این فعالیتها منتج از طبیعت و موضوع عملیات آن از قبیل تولید مواد اولیه، تولید صنعتی، داد و ستد و یا فعالیت اجتماعی می‌باشد.

گسترش عملیات یک تعاونی بستگی به حمایت اعضای آن دارد، اعم از اینکه این حمایت و پشتیبانی از طریق خرید سهام، کوشش‌های فردی افرادی از قبیل مدیران یا سایر مقامات و یا معاملات اعضا با تعاونی باشد.

برای یک نفر ممکن است این سؤال مطرح باشد، چرا عضو تعاونی شده است؟

در مواردی حجم کار وسیعتر از منابع مالی فردی است ولی با مجموع امکانات مالی گروه افرادی که هدف مشترکی دارند تناسب دارد. تعاونی از طریق پیوستن افرادی که اهداف

بر تعاونی خود از حقوق مساوی برخوردارند. تعاونیها سازمانهای دمکراتیک می‌باشند و بوسیله افرادی اداره می‌شوند که انتخاب یا انتصاب آنان با موافقت اعضاء صورت گرفته و خود را در مقابل آنها مسئول می‌دانند.

## سود محدود به سرمایه سهامی

سرمایه سهامی فقط سودی با نرخ مشخص و محدود دریافت می‌دارد.

سرمایه سهامی بعنوان سرمایه برای انجام خدمت، توسط اعضاء تامین می‌شود، و بنابراین نباید نرخ سود آن بالا باشد.

## تقسیم منصفانه مازاد

سهم هر عضو از مازاد قابل تقسیم بر مبنای خرید یا معاملات او با تعاونی تعیین می‌شود. ثمرات اقتصادی حاصل از فعالیت تعاونی به اعضای آن تعلق دارد و باید بنحوی تقسیم شود که منفعت هر عضوی از محل هزینه دیگر اعضاء نباشد.

مازاد درآمد ممکن است با نظر اعضاء به اشکال زیر تخصیص یابد:

(الف) برای توسعه معاملات تعاونی؛

(ب) برای ارائه خدمات عمومی؛

(ج) برای توزیع بین اعضاء متناسب

معاملات هر یک با تعاونی

## تعلیمات تعاونی

اصول نهضت تعاونی با اجرای برنامه‌های اطلاع‌رسانی و آموزش ترویج می‌گردد. تمام تعاونیها باید برای آموزش اعضاء، مدیران و کارکنان خود و عموم مردم در زمینه‌های اصول

## ۱- شرکت‌های تعاونی

### شرکت تعاونی چیست؟

شرکت تعاونی سازمانی است دمکراتیک در تملک و تحت کنترل افرادی که برای استفاده مشترک در آن عضو شده‌اند.

شرکت تعاونی می‌تواند جهت تهیه کالا برای اعضاء یا انجام خدمت به آنان، یا برای عرضه کالا یا انجام خدمت به عامه مردم تشکیل شود.

### اصول تعاونی<sup>(۱)</sup>

شش اصل اساسی تعاون زیربنای موسسات تعاونی است.

این شش اصل توسط اتحادیه بین‌المللی تعاون تصویب گردیده و در حد بسیار وسیع توسط نهضت‌های تعاونی در سراسر جهان پذیرفته شده است.

### شرکت اختیاری و عضویت آزاد

عضویت برای همه افراد، بدون هیچگونه تبعیض آزاد است.

عضویت در شرکت‌های تعاونی بدون قید و بند صنعتی و هرگونه تبعیض اجتماعی، نژادی و فرقه‌گرایی برای تمام کسانی که بتوانند از خدمات شرکت استفاده کنند و مسئولیت‌های ناشی از عضویت را بپذیرند، اختیاری و آزاد است.

### نظارت دمکراتیک

اعضاء در اعمال رأی (یک عضو، یک رأی) و مشارکت در اخذ تصمیم در امور موثر

## وجوه تمایز واقعی عبارتند از:

انجمن	شرکت (سرمایه) <sup>۳</sup>	تعاونی	
حدود اختیارات	نامحدود	نامحدود	
فعالیت/فعالیهای اصلی	نابیده به امور تجاری یا صنعتی پیردازد	طبق مقررات	
سرمایه سهام	ثابت	متغیر	
اعمال رای	استرداد آن ممکن نیست ولی می توان آنرا فروخت	استرداد آن ممکن است و در نقل و انتقال آن محدودیت وجود دارد.	
منافع	حق رای به تعداد سهام بستگی دارد	اصل یک نفر، یک رای نافذ است.	
عضویت فعال	اصل یک نفر، یک رای نافذ است	مآزاد بستگی به معاملات اعضاء دارد. سود سهام محدود است.	
	تقسیم سود مجاز نیست	اعضا مکلف به انجام حداقل فعالیت در قبال تعاونی می باشند تا عضو باقی بمانند.	

مشترک دارند قدرت و توان لازم را فراهم می کند.

دولت ها به تعاونی ها به صورت مجموعه های مطلوب برای توسعه بهزیستی جامعه نگاه می کنند.

تعاونی ها با همیاری خانوارها و افراد مشکلات اقتصادی و اجتماعی را که با آنها مواجه هستند موثرتر برطرف می نمایند.

تعاونی ها به صورت سازمانهای همیاری چنان خدماتی را انجام می دهند که هر یک از اعضاء می تواند از آن خدمات برخوردار باشد.

### تعاونیها با دیگر سازمانها تفاوت دارند

بین تعاونیها و سایر انواع سازمانهایی که طبق قانون ویلز جنوبی جدید<sup>(۲)</sup> (New South Wales) به ثبت رسیده اند وجوه تشابه و وجوه تمایز وجود دارد. وجوه تمایزی که در شرایط و مقتضیات اداری و قانونی ظاهر می گردد به تبعیت از عقاید اخلاقی حاصل از اصول تعاون می باشد. بعضی نکات اصلی وجوه تشابه و تمایز یک تعاونی که طبق قانون تعاون مصوب ۱۹۹۲ به ثبت رسیده و یک شرکت که طبق قانون شرکتها به ثبت رسیده و یک انجمن که طبق قانون ثبت انجمنها مصوب ۱۹۸۴ به ثبت رسیده، در جدول مقایسه خصوصیات این سه سازمان نشان داده شده است.

هر سه نوع سازمان دارای شخصیت قانونی می باشند، یعنی آنها دارای وجود قانونی مجزا از اعضاء بوده و سازمان می تواند بنام خود اقامه دعوی کرده یا بر علیه آن اقامه دعوی شود. ممکن است مسئولیت محدود داشته باشند، یعنی در زمان ورشکستگی اعضاء مکلف به جبران زیان سازمان نباشند.

تمام سازمانها مکلف به تبعیت و پیروی از قوانینی هستند که طبق آنها فعالیت می کنند. ضمناً وجوه تمایز مهم دیگری بین سازمانهای مختلف ممکن است وجود داشته باشد.

### در ویلز جنوبی چند نوع سازمان تعاونی

وجود دارد

تعاونی های همگانی یا عام در ویلز جنوبی جدید (NSW) با رشته وسیعی از فعالیت های اقتصادی و اجتماعی درگیر باشند و به اقتصاد (NSW) در حد وسیعی کمک می کنند. تعداد واحدهای کشت و صنعت در استرالیا تحت نفوذ تعاونی ها می باشند، برای مثال لبنیات، تولید و فرآوری برنج، صیدماهی، تولید پنبه و صنایع پنبه پاکتی. فعالیت های تعاونی شامل انجام خدمات کشاورزی، عمل آوری مواد غذایی، پرورش ماهی و عمل آوری سایر مواد غذایی دریایی، پنبه پاکتی، پشم رسی، صنایع پوشاک، چاپ و انتشار کتاب، آب رسانی و سیستم های آبیاری صنایع محدود و یا گسترده، خدمات باربری و تاکسیرانی، خانه سازی، خدمات حقوقی، خدمات مشاوره داد و ستد و مدیریت، بازاریابی کارهای هنری و دستی، ایجاد تسهیلات بیمارستانی و خدمات درمانی تحصیلات کودکانی، دبستانی و بعد از آن، انجام خدمات رفاهی و خسیریه، بخش برنامه های رادیویی و نوسازی صنایع می باشد. مجموع اعضای تعاونی ها در ویلز جنوبی جدید متجاوز از ۵ میلیون نفر می باشد، ضمن آنکه تعدادی از افراد در بیش از یک تعاونی عضو می باشند.

درآمد بخش تعاون همگانی در سال مالی ۱۹۹۱/۹۲ معادل ۲/۳۶ میلیارد دلار بوده در حالی که در همان دوره مجموع دارایی های

حدود ۱۳۰۰ سازمان تعاونی در ویلز جنوبی جدید وجود دارد. حدود ۸۰۰ واحد از این سازمانها به صورت تعاونی همگانی یا عام بوده و بقیه عمدتاً تعاونی مالی می باشند. تعاونی های عمومی توسط اداره کل امور تعاونی ها و براساس قانون تعاونی مصوب ۱۹۹۲ سرپرستی می شوند. تعاونی های مالی شامل شرکت های تعاونی ساختمانی (مدت نامحدود) اتحادیه های اعتباری شرکت های تعاونی دوستانه و شرکت های تعاونی خانه سازی توسط کمیسیون موسسه مالی استرالیا سرپرستی می شود.



این بخش معادل ۱/۴۶ میلیارد دلار بوده است.

### چرا یک تعاونی تشکیل می‌شود؟

کسب و کار به صورت تعاونی برای تامین نیاز مشترک اعضا مناسب است خواه اعضا تولیدکننده باشند، خواه مصرف‌کننده و خواه کارگر. هدف اصلی یک تعاونی انجام خدمات و تامین رضایت اعضا است، متفاوت از شکل شرکتهایی که دنبال حداکثر منفعت می‌باشند. اعضا بیشتر درگیر امور موسسه تعاونی بوده و آنها فعالیت‌های تعاونی را بیشتر کنترل می‌نمایند.

یک تعاونی به اعضا اجازه می‌دهد که در فعالیت‌های اجتماعی و اقتصادی درگیر شوند. خدمت به اعضا ملاک و ضابطه‌ای است که قانون فعالیت‌ها قرار می‌گیرد و این خود دلیلی است برای انجام خطای هر چه کمتر در تعاونیها.

ساختار تعاونی برای موسسات کوچک و بزرگ مناسب است. تشکیل تعاونی نسبتاً آسانتر از تشکیل شرکت سهامی است و همچنین راه‌اندازی و اداره فعالیت‌های روزانه آن نیز خرج کمتری دارد.

### ۲- یک تعاونی چگونه تشکیل می‌شود؟

تعاونی‌ها در ویلز جنوبی جدید طبق مقررات قانون تعاونیهای این ایالت مصوب ۱۹۹۲ و مقررات عمومی تعاونیها مصوب ۱۹۹۳ اداره می‌شوند. قانون و مقررات برای اطمینان از اینکه مالکیت و نظارت بر امور تعاونی کماکان در ید اختیار اعضایی که از تسهیلات آن فعالانه استفاده می‌کنند باقی خواهد ماند، طراحی شده‌اند.

### نوع تشکیل و ثبت

برای تشکیل و ثبت یک تعاونی، اسناد معینی باید تهیه و به اداره کل امور تعاونی‌ها تسلیم شود. تهیه این اسناد ممکن است بعهده افرادی باشد که انتظار می‌رود در شروع

عملیات تعاونی از اعضا، سرپرستان، مدیران یا کارکنان تعاونی باشند. در طرحهای با حجم وسیع ممکن است خدمات یک حسابدار رسمی یا مشاور حقوقی لازم باشد.

### مجموعه (Kits) راهنمای تشکیل (تعاونی)

با دریافت درخواست تشکیل، مجموعه (Kit) راهنمای تشکیل برای متقاضیان ارسال خواهد شد. این بسته شامل نمونه اوراق و مدارک زیر خواهد بود:

الف) اساسنامه نمونه: این مدرک شامل خلاصه ساختار حاکم بر تعاونی از جمله نوع گرایش فعالیت یا فعالیت‌ها، موضوع و حدود عملیات، شرایط عضویت و جزییات آن، سهام، مدیران، مجامع عمومی و غیره می‌باشد.

ب) دو نسخه اظهارنامه درباره نوع و گرایش فعالیت یا فعالیت‌ها: موضوع و حدود عملیات می‌باشد، این اوراق یک اظهارنامه مجزا برای تعیین فعالیت‌های پیشنهادی برای تعاونی و موضوع و حدود عملیات آن بنحوی که در اساسنامه پیشنهادی تصریح شده است در بردارد.

ج) دو نسخه از اظهارنامه توجیهی: اظهارنامه توجیه طرح، دو هدف عمده را تامین می‌کند:

۱) به موسسین نشان می‌دهد که تا چه حد مبنای عادلانه در مقابل باور آنها در خصوص نتایج مطلوب مالی و سایر جنبه‌ها در تعاونی پیشنهادی وجود دارد.

۲) اطلاعات لازم، از جمله حدود مسئولیت و درگیری مالی را که بر مبنای آن ممکن است افراد تصمیم به عضویت در تعاونی پیشنهادی بگیرند، در دسترس آنان قرار می‌دهد.

د) کتابچه تشکیل تعاونی، «مراحل آسان تشکیل یک شرکت تعاونی».

این کتابچه شامل جزییات زیر است:

مراحل آسان تشکیل یک شرکت تعاونی چگونه متن اساسنامه نمونه را تکمیل کنیم چگونه اظهارنامه توجیهی را تکمیل کنیم فعالیت / فعالیت‌ها / و موضوع عملیات

چند رهنمود یا دستورالعمل مربوط به عضویت فعال چگونه مجمع عمومی موسس را برگزار کنیم.

نکات مندرج در مجموعه (Kit) باید دقیقاً رعایت گردد و لازم است آئین‌نامه‌ها و مقررات طبق این دستورالعمل و قانون تعاونی‌ها تهیه گردد در غیر این صورت بررسی و تایید نخواهد شد. کارکنان ارشد اداره کل امور تعاونیها در مورد مقررات پیشنهادی و تکمیل سایر اوراق می‌توانند مورد مشورت قرار گیرند.

قانون تعاونیها، مصوب ۱۹۹۲ و مقررات (عمومی) تعاونیها، مصوب ۱۹۹۳ از اداره اطلاعات ایالت ویلز جنوبی جدید (تلفن ۷۴۳۷۲۰۰) در سیدنی یا تلفن ۴۶۳۹۵۵ (۰۰۸) برای کشور قابل دریافت می‌باشد.

امیدوار است موسسین تعاونی‌ها با استفاده از پیش‌نویس اساسنامه نمونه و دستورالعملها شامل مجموعه (Kit) تشکیل تعاونی، نه تنها در وقت و فعالیت خود صرفه‌جویی نمایند، بلکه کمکی باشد برای آنها تا اطمینان نمایند که تمام جنبه‌های لازم رعایت شده است.

### اظهارنامه (گزارش اس‌تعدادها و ظرفیت‌ها)

اطلاعاتی که در «گزارش امکانات یا در ضمائم آن درج می‌گردد برای شناخت کافی تمام گروه‌های ذینفع در تعاونی پیشنهادی از اهمیت زیادی برخوردار است. وقتی که موسسین باید برای اصلاح اشتباهات یا تکمیل اطلاعات اصلی که از قلم افتاده است صرف کنند، کم نخواهد بود و بدون اصلاح اشتباهات یا تکمیل اطلاعات اصلی تعاونی تشکیل نخواهد شد.

مطالب زیر در «اظهارنامه» درج می‌شود:

۱) اطلاعات مربوط به نوع و حدود مسئولیت و تعهدات مالی اعضای تعاونی،  
۲) دلایل مربوط به ضرورت وجود تعاونی، منابع در دسترس و منافع مورد انتظار

#### مقدمه

نکات این قسمت برای راهنمایی مدیران و سایر افراد صاحب امتیاز طبق مقررات تعاونی‌های ثبت شده در زمینه مسئولیت‌های قانونی و سایر مسئولیت‌های آنها طراحی گردیده تا در انجام معاملات رعایت نمایند. این افراد طبق مقرراتی که تعاونی براساس آنها ثبت شده است بعنوان مقامات مسئول شناخته می‌شوند.

مطالب مندرج در این قسمت نباید بعنوان جانشین قوانین و مقرراتی که باید بعنوان مرجع در دفتر تعاونی نگهداری شود، تلقی گردد.

#### هیات مدیره

شرکت تعاونی توسط هیات مدیره اداره و کنترل می‌شود. در چارچوب قوانین و مقررات قانون به مدیر، منشی، خزانه‌دار یا کارکنان تعاونی اختیاراتی اعطا می‌کند. طبق قانون هیات مدیره جهت هدایت افرادی که روزانه تعاونی را اداره می‌کنند مسئول است.

#### وظایف و مسئولیت‌های مدیران

وظایف بازرگانی مدیران به شرح زیر است:

○ تهیه دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های اساسی برای کنترل فعالیت‌های بازرگانی تعاونی.

○ انتصاب، و برکناری کارکنان و همچنین تعیین شرح وظایف آنها.

○ دعوت مجامع در صورت لزوم یا بنا بر درخواست اعضاء طبق مقررات.

○ تنظیم قراردادهای معاملات عادی از قبیل قرارداد با توزیع‌کنندگان یا عرضه‌کنندگان.

○ تعیین ترتیب واریز وجوه در جریان و اعلام صاحبان امضای مجاز چکهای صادره.

○ استقراض وجوه برای هر منظور قانونی و مصوب.

○ اطمینان از اینکه یک سیستم دفتری مناسب وجود دارد، یعنی گزارشهای مالی به

تعاونی، موضوع مهم تسلیم اسناد طرح مقدماتی به اداره کل تعاونی‌ها می‌باشد. اسناد طرح مقدماتی که تسلیم می‌شود عبارتند از:

الف) اساسنامه پیشنهادی

ب) گزارش مربوط به فعالیت یا فعالیت‌های اصلی / اهداف

ج) اظهارنامه پیشنهادی

#### اسناد طرح مقدماتی تشکیل تعاونی به کجا باید فرستاده شود؟

اظهارنامه و شرح فعالیت یا فعالیت‌های اصلی و اهداف تهیه شده باید از طریق پست به اداره کل امور تعاونی‌ها به شرح زیر فرستاده شود:

اداره کل امور تعاونی‌ها

مسئول تشکیل تعاونی‌ها

لوکدبک (Locked Bag) - ۱۵۰۰

تلفن: ۷۹۳۰۵۳۰ (۰۲)

بنگس لون (Banks Lown) ان. اس. دبلیو

(N.S.W) ۲۲۰۰ پست تصویری

تلفن: ۷۹۳۵۵۶۱ (۰۲)

همچنین، برای بحث و تبادل نظر در مورد طرحهایی که قرار است تهیه و تنظیم گردد می‌توان از طریق ارسال نامه یا تلفن به اداره کل امور تعاونی‌ها اقدام نمود. به این طریق موسسین قادر خواهند بود بسیاری از موضوعات را با موازین منطبق نمایند.

در صورت تشکیل تعاونی همراه با جزئیات مربوط به مسئولیت و وظایف اعضاء شامل حداقل فعالیت مورد انتظار از آنان برای تداوم عضویشان،

۳) صورت اسامی افراد متقاضی عضویت،  
۴) اگر سازمان یا موسسه ثبت نشده‌ای وجود دارد که دارایی و بدهی آن جزوه آورده‌ها می‌باشد نسخه‌ای از حسابها و ترازنامه‌های دو سال مالی اخیر، ترجیحاً به تایید یک حسابرس رسیده و همراه گزارش اعضاء شده باشد.

۵) بودجه عملیات حداقل ۲۴ ماه آتی، ارقام سرمایه و درآمد باید بطور جداگانه نشان داده شده و ارقام درآمد باید براساس ارقام واقعی تطبیق شده باشد. با این وجود، در مورد سازمانهای خیلی کوچک، بودجه مبتنی بر گردش وجوه نقد قابل قبول است.

۶) صورت اسامی افراد علاقمند به تصدی در مشاغل سرپرستی و مدیریت با ذکر جزئیات مربوط به تخصص و مشخصات آنها،  
۷) چند نسخه از گواهی نامه اموال غیرمنقول موجود، وام، زمین واگذاری، کمک مالی، هدایا و منابع خاص مورد نیاز عملیات و فعالیت‌های تعاونی پیشنهادی.

#### تسلیم اسناد طرح مقدماتی

قبل از هرگونه ترتیب یا تعهد برای تشکیل



موقع تهیه و حسابرسی انجام می‌شود و دیگر اینکه مذاکرات جلسات هیات مدیره بطور کامل ثبت و طبق استانداردهای حسابرسی نگهداری می‌شود.

○ اطمینان از اینکه سازمان برای ایجاد و نگهداری سیستم کنترل داخلی و نظارت و حفظ اسناد مربوط بنحو مطمئن اقدام می‌کند.

○ اخذ تصمیم معقول نسبت به حداکثر بدهی و تعهدات قانونی.

○ انجام وظیفه توأم با وفاداری، درستکاری و نیت پاک.

○ اظهار تمایل به انعقاد قرارداد براساس پیشنهادات.

وظایف و مسئولیت‌های هیات مدیره نسبت به اعضاء به شرح زیر است:

○ انجام شایسته‌ترین خدمات در حد توان و ظرفیت یک فرد.

○ حفظ منافع اعضاء به صورت منصفانه.

○ انتخاب کارکنان لایق و سرپرستی فعالیت آنها بدون دخالت‌های بی‌جا.

○ تصویب سیاست‌ها و روشها برای انجام معاملات بنحو سالم، سیاست‌ها و روشها باید براساس مطالعات و تجزیه و تحلیل حقایق موجود و منطبق با اهداف تعاونی باشد.

○ انجام کنترل‌های مناسب برای کسب اطمینان از اینکه مسئولین غیرموظف، مدیرعامل، منشی، خزانه‌دار و کارکنان از سیاست‌ها و خط مشی‌های مصوب هیات مدیره پیروی می‌کنند.

○ مطالعه در نتایج عملیات برای تعیین اینکه آیا باید سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها تعقیب شود، یا تغییر یابد و یا اعمال نگردد.

○ مطلع نگهداشتن اعضاء از فعالیت‌ها و مشکلات تعاونی (با وجود این، باید دقت نمود تا اینکه امور خصوصی اعضاء و اسرار بازرگانی سازمان بر ملا نشود).

○ انجام خدمات با کیفیت عالی و ارزنده و در اولویت قراردادن منافع اعضاء.

تمام این وظایف چه تعاونی بزرگ و چه کوچک باشد عمومی است. در هر حال، این موضوع از اهمیت زیادی برخوردار است که

شخصی که بعنوان مدیر منصوب می‌گردد از توانایی انجام این وظایف برآید.

بهر حال، در یک تعاونی عملاً کنترل

امور روزانه بعهدہ یک نفر خواهد بود. این شخص ممکن است با عنوان دبیر، مدیر، مسئول امور اجرایی یا عنوان دیگر با توجه به اندازه و وسعت سازمان تعاونی فعالیت نماید.

بدون توجه به وسعت سازمان این مطلب مهم است: شخصی که شغلی را انتخاب می‌کند باید کار و شغل خود را دوست داشته باشد خواه انجام وظیفه افتخاری باشد و یا موظف.

### وظایف مدیرعامل

وظایف و مسئولیت‌های مدیرعامل به شرح زیر است:

○ انجام خدمت برای شرکت (خواه بطور مستقیم و خواه توسط دستیاران) طبق خط‌مشی‌های تعیین شده توسط هیات مدیره.

○ آگاهی بر اهداف تعاونی و هماهنگی با سیاست‌های متخذه برای رسیدن به آنها.

○ ارائه و تسلیم اطلاعات و پیشنهادات اساسی به هیات مدیره در توسعه اهداف جدید، تغییر آنها و کنترل عملیات.

○ استخدام، تربیت، سرپرستی و ترفیع توانایی کارکنان.

○ اداره سازمان با کسب و کار سالم و با توجه به مراتب زیر:

- توسعه ساختار بازرگانی موثر.

- استفاده از بودجه عملیات و بودجه مالی.

- توسعه و نگهداری یک سیستم حسابداری مناسب.

- انجام خرید و عملیات فروش به طریقی سالم.

- مطالعه، برنامه‌ریزی و هدایت تحقیقات به سمت مشکلات مربوط به تعاونی.

- شناسایی و استفاده از منابع خارجی برای کمک به حل مشکلات تعاونی.

- دستیابی به مهارت فنی.

### تعهدات قانونی

هر تعاونی طبق مصوبات مجلس دارای

تعهدات قانونی می‌باشد. (در این نشریه سعی بر این نیست که با مواد قوانین مالیاتی، صنایع یا اموال بدون صاحب سروکار داشته باشیم.) هر تعاونی، طبق قوانین، ملزم به انجام اموری از قبیل ارسال اسناد به حوزه امور تعاونی‌ها به صورت ادواری یا اتفاقی می‌باشد، از جمله گزارشهای سالانه، تغییر مسئولین، تغییرات در ترکیب هیات مدیره. علاوه بر این، هر تعاونی ملزم به نگاهداری دفاتر مختلف و اسناد و سوابق معینی که طبق قوانین برای انجام بازرسی تصریح شده است، می‌باشد.

برای مثال:

○ نسخه‌ای از قانون و مقررات.

○ نسخه‌ای از اساسنامه تعاونی.

○ نسخه‌ای از آخرین ترازنامه، حساب

سود و زیان همراه با گزارش حسابرس.

○ صورت اسامی مدیران، اعضاء و سهام هر یک.

○ صورت وامهای دریافتی و اوراق بهادار نزد تعاونی.

○ دفتر صورت جلسات.

○ سوابق عضویت فعال.

اختیارات و وظایف مدیران هم طبق مقررات تعاونی و هم طبق قوانین تعیین گردیده است.

### مجازات‌ها

مجازات‌های خاصی در قوانین پیش‌بینی شده که در صورت وقوع جرم اعمال می‌شود. همچنین این مجازات‌ها شامل موارد کشف تخلفات مدیرانی که در جلوگیری از وقوع جرایم کوتاهی می‌کنند می‌شود.

### مطالب کلی

موضوعات متعددی از جمله تهیه حسابهای سالانه و طرح گزارشهای سالانه مانند برگزاری مجمع عمومی در هر سال واقع می‌شود. حسابها و گزارشهای سالانه باید جزو دستور جلسات هیات مدیره قبل از پایان سال مالی تعاونی باشد. جلسه دیگری باید در فاصله کوتاه بعد از جلسه مذکور برگزار گردد تا

اطمینان حاصل شود که به گزارشهای مذکور توجه کافی شده است.

## کسب اطلاعات بیشتر در خصوص اسناد و

اوراق

برای پرسش در خصوص تنظیم گزارشهای سالانه می‌توان از طریق تلفن ۷۹۳۰۵۴۲ (۵۲) با شعبه خدمات حمایت از تعاونیها در اداره کل امور تعاونیها تماس برقرار نمود.

برای پرسش در خصوص فرمها و حق الزحمه‌های مربوط به ثبت مقررات، تغییرات مدیران و سایر اسناد می‌توان از طریق تلفن ۷۹۳۰۵۵۴ (۵۲) با دبیرخانه تعاونیها در اداره کل امور تعاونیها تماس برقرار نمود.

## چگونه می‌توانیم به شما کمک کنیم؟

بخش ایالتی و امور تعاونیها برای تعاونیها چه می‌کند.

فعالتهای اداره کل امور تعاونیهای بخش ایالتی و امور تعاونیها به شرح زیر است:

○ انجام خدمات اطلاع رسانی، شامل اطلاعات آماری در خصوص تعاونیها.

○ انجام خدمات مشورتی در خصوص خط‌مشی‌ها، قوانین و عملیات (بخصوص در ارتباط با تشکیل، اداره، ادغام یا خاتمه فعالیت سازمانهای تعاونی).

○ برقراری ارتباط با گروه‌های صنعتی، کمیته‌های مشورتی تعاون، تعاونیهای منفرد و ادارات دولتی به منظور اصلاح انجام خدمات مختلف تعاونیها به جامعه.

○ نگهداری اطلاعات ثبتی تعاونیها طبق قانون تعاون مصوب ۱۹۹۲. (این اطلاعات شامل مقررات تعاونی، ضمايم و اصلاحات، تصمیمات مربوط به سرپرستی و مراقبت از دارایی‌ها به منظور تضمین منابع استقراضی تعاونی می‌باشد).

تأمین تسهیلات لازم برای کسانی که قصد تحقیق در دفاتر و اسناد را داشته باشند.

○ انجام خدمات مشورتی برای تعاونیها طبق درخواست متقاضیان تشکیل تعاونیها.



○ صدور اجازه نامه برای فعالیت تعاونی‌های ثبت شده در ویلز جنوبی جدید و در سایر ایالت‌ها و کنترل فعالیت آنها.

### انجام خدمات مشورتی

کارکنان اداره کل امور تعاونیها در ارائه معیارها و ساختارهای منطبق با قوانین و مقررات برای اداره امور بازرگانی تعاونیها به شکلی کارآمد، تجربیات کافی پیدا کرده‌اند. آنها می‌توانند به مجریان و مدیران در حل مشکلات قانونی و بازرگانی با ارائه روشهای مختلف اقدام یا کمک کنند.

توجه داشته باشید در صورتی که کارکنان اداره کل امور تعاونیها نتوانند در موارد حقوقی و حسابداری راهنمایی کنند، می‌توانند در اجرای مقررات توسط تعاونی کمک نمایند.

کمک مالی برای تأمین هزینه مطالعات امکان‌سنجی و برنامه‌های بازرگانی از طریق صندوق توسعه تعاونی اداره کل امور تعاونیها

در دسترس می‌باشد. در همه اوقات اداره کل امور تعاونیها انتقادات و سئوالات اعضا تعاونیها و عموم مردم را دریافت می‌دارد.

بی‌نوشت‌ها:

۱- اصول تعاونی مندرج در این مجموعه همان اصول مصوب کنگره سال ۱۹۶۶ اتحادیه بین‌المللی تعاون می‌باشد. شاید خواننده گرامی اطلاع داشته باشد که برای سومین بار اصول تعاونی مورد بازنگری اتحادیه مذکور قرار گرفته و در مجمع عمومی کنگره سال ۱۹۹۵ به تصویب رسیده است و ترجمه آن از متن انگلیسی در همین شماره از مجله چاپ شده است.

۲- براساس تقسیمات کشوری، استرالیا به ۶ ایالت و ۲ سرزمین تقسیم شده است که ایالات آن به صورت فدرال و سرزمین‌ها به صورت مرکزی اداره می‌شوند ویلز جدید جنوبی با ۸۰۱۴۲۸ کیلومتر مربع وسعت یکی از ایالات آن است. مرکز این ایالت سیدنی، بزرگترین بندر استرالیا، می‌باشد.

۳- در متن اصلی فقط کلمه Company قید شده است. با توجه به خصوصیات درج شده ذیل این کلمه و به شرط محدود بودن مسئولیت صاحبان موسسه به سرمایه آنها، کلمه Company به شرکت سرمایه ترجمه شده است.

# پرسش و پاسخ حقوقی

از: سید اسماعیل یوسف صفوی

پرسش: هیات مدیره یکی از شرکتهای تعاونی مسکن واقع در غرب مسیل کن که به قرار اطلاع همراه تعداد کثیری از تعاونیهای مسکن همان منطقه با گذشت چندین سال و تصویب طرح جامع دوم شهر تهران توسط شورایی عالی شهرسازی و معماری در سال ۱۳۷۰ و تصویب طرح تفصیلی جدید شهر تهران در اردیبهشت ماه ۱۳۷۲، سرانجام محدوده استحفاظی شهر تهران، منطقه ۲۲، قرار گرفته‌اند (با توضیح اینکه شهرداری تهران طبق قانون موظف است از تاریخ تهیه طرح تفصیلی برای هر منطقه و تایید بالاترین مقام اجرایی مربوط، ظرف سه ماه طرح مذکور را در روزنامه یا از طریق صدور اطلاعیه محلی اعلام نماید و مع الوصف بنظر می‌رسد از انجام این تکلیف قانونی خودداری شده است) اظهار داشته‌اند علیرغم انجام کلیه اقدامات قانونی و اجرای مصوبات جلسه مورخ ۷۴/۵/۸ مسئولان محترم سازمان مشاور فنی و مهندسی شهر تهران و اداره کل برنامه‌ریزی و طرحهای شهرسازی و رییس دبیرخانه کمیسیون ماده ۵ در مورد صدور مجوز ساخت به تعاونیهای مسکن و سایر متقاضیان در منطقه ۲۲، از

صدور مجوز ساخت واحدهای مسکونی به تعاونی مسکن آنان امتناع گردیده و در مراجعات مکرر برای پیگیری علت تاخیر در این زمینه به دبیرخانه کمیسیون ماده ۵، شفاهاً و بدون آنکه کتباً به آنان اعلام گردد، از مسئولان شرکت تعاونی خواسته شده که بطور داوطلبانه حداقل هشتاد درصد زمین تعاونی را (بدون احتساب معابر و تاسیسات عمومی) به نام شهرداری تهران وقف کرده و وقف‌نامه رسمی را جهت اتخاذ و اعلام تصمیم در مورد صدور جواز ساخت ارائه نمایند.

هیات مدیره این شرکت تعاونی که خواسته‌اند حتی الامکان از ذکر نام تعاونی آنان در این مجله خودداری شود، با تذکر اینکه زمین‌های خریداری تعاونی‌های مسکن از محل سرمایه‌گذاری اعضای محروم و فاقد سرپناه تامین شده که اکثریت قریب به اتفاق آنها، از اقبال کم درآمد کارمند و یا کارگر هستند، و در طول سالهای گذشته بخشی از سرمایه آنها (که در صورت خرید یک قطعه زمین کوچک و به بیش از ده برابر افزایش می‌یافت) به لحاظ تاخیر در تامین زمین و اخذ مجوز ساخت، در اثر هزینه‌های جاری تعاونیها نقصان فاحش

یافته، خواستار پاسخ سوالهای زیر شده‌اند:

۱- آیا هیات مدیره تعاونی مسکن مجاز است داوطلبانه اقدام به واگذاری قسمت عمده‌ای از زمین مربوط به شهرداری تهران نماید؟

۲- در صورتی که پاسخ سوال اول مثبت است، هیات مدیره چگونه می‌تواند به اعضای خود اعلام کند که به جای تامین زمین و مسکن آنان ۸۰ درصد زمین را داوطلبانه وقف شهرداری نموده و فرضاً به جای تخصیص ۱۰۰ مترمربع زمین برای هر یک فقط می‌تواند حداکثر ۲۰ مترمربع زمین برای هر عضو منظور نماید؟ البته پاسخی که از مسئولان می‌شنویم این است که برای رفع این مشکل می‌توانید اقدام به خرید تراکم و احداث واحدهای چند طبقه آپارتمانی کنید. مگر می‌توان برای ۴ نفر از قطعه زمین ۸۰ مترمربعی چهار واحد آپارتمانی ساخت آنهم در شرایطی که به علت افزایش قیمت مصالح و دستمزدها بسیاری از اعضا از پرداخت وجوه مورد نیاز ساخت واحدهای مسکونی نیز ناتوان هستند چه رسد به آنکه علاوه بر آن مبالغه مربوط به خرید تراکم هم از اعضا مطالبه شود؟

۳- با مواجه هیات مدیره این شرکت تعاونی و دیگر مسئولان تعاونیهای مسکن با چنین مشکلاتی بیش از هفتاد شرکت تعاونی مسکن موجود در منطقه ۲۲ چگونه می‌توانند برای اعضای خود سرپناه تامین نمایند و هیات مدیره در قبال اتهاماتی که از سوی اعضای بی‌اطلاع از موضوع، روانه آنها می‌شود چطور از خود دفاع نمایند؟

**پاسخ:** با توجه به اطاله مطلب و سوالهای مطرحه و ضمن جلب عنایت و مساعدت شهردار محترم تهران به رفع مشکل شرکتهای

تعاونی مسکن منطقه ۲۲ تهران که هزاران نفر از اعضای آنها سالهاست در انتظار تامین مسکن خود هستند و امید بر اینکه مورد توجه و صدور دستور مساعد قرار گیرد توجه هیات مدیره شرکت را به اجمال و اختصار به نکات زیر معطوف می‌دارد:

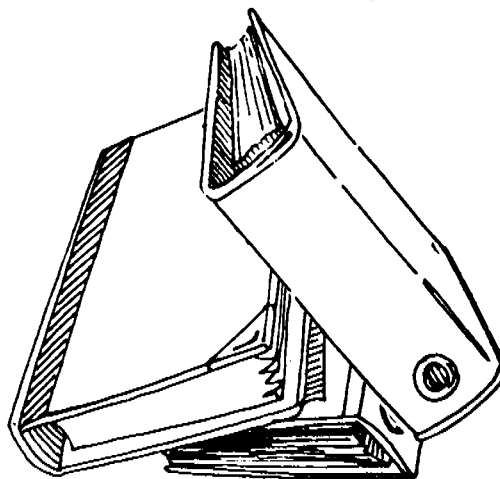
اولاً: هیات مدیره شرکتهای تعاونی مسکن مطابق با مقررات اساسنامه شرکت و در حالی که بعضاً برای جبران هزینه‌های انجام شده و تامین سرمایه لازم ناگزیر شده‌اند بیش از حد ظرفیت زمین مربوط اقدام به پذیرش اعضای جدید نمایند، به هیچ وجه مجاز نیستند بدون تصویب و موافقت اعضای خود در مجمع عمومی عادی، زائد بر میزانی که به موجب قانون تعیین شده است، مبادرت به واگذاری قسمتی از زمین که از محل سرمایه اعضاء خریداری شده به اشخاص حقیقی یا حقوقی (اعم از دولتی، عمومی و غیر آنها) نمایند.

ثانیاً: به موجب اصل سی و یکم قانون اساسی داشتن مسکن متناسب با نیاز حق هر فرد و خانواده ایرانی شناخته شده و دولت موظف گردیده زمینه اجرای این اصل را با رعایت اولویت برای آنها که نیازمندترند فراهم کند.

ثالثاً: در حالی که رهبر معظم انقلاب اسلامی همواره بر رسیدگی به وضع محرومین و اقشار کم درآمد تاکید فرموده و دولت با جدیت درصدد است تا آثار فقر و محرومیت را در سطح کشور از میان بردارد، و تامین مسکن برای افراد فاقد مسکن از مصادیق بارز فقرزدایی است، یقیناً شهرداریهای کشور نیز در اجرای فرامین مقام معظم رهبری و هماهنگی با برنامه‌ریزی عمومی دولت در جهت فقرزدایی، از هرگونه کمک به شرکتهای تعاونی مسکن کارمندان و کارگران از جمله واگذاری زمین به آنها که ملاً موجب

معاذت به محرومین در زمینه رفع محرومیت از آنان و افزایش تعداد واحدهای مسکونی از طریق مشارکت‌های مردمی می‌گردد، دریغ نخواهند ورزید.

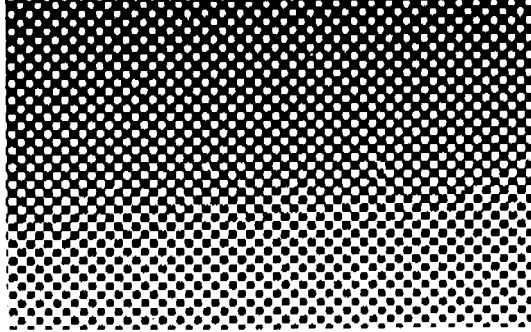
**پرسش:** هیات مدیره یکی از شرکتهای تعاونی تولیدی که در زمینه پرورش ماهی فعالیت دارد، با بیان این موضوع که شرکت تعاونی آنها در اجرای بند ۲ اصل ۴۳ قانون اساسی و قانون اشتغال بیکاران مصوب ۱۳۵۸ شورای انقلاب اسلامی، برای افراد بیکار مستعد به کار و مطلع به امور پرورش ماهی تاسیس شده است لیکن پس از گذشت مدتی با استعلام از دستگاه دولتی و دریافت پاسخ کتبی محرز و مشخص گردید که یکی از اعضاء برخلاف مفاد تعهدنامه محضری خود مبتنی بر عدم اشتغال در دستگاههای دولتی و غیردولتی و پذیرش عواقب ناشی از کشف عدم صحت مندرجات تعهدنامه‌ای که پیش از تشکیل تعاونی امضاء و ارائه کرده است از جمله حق لغو عضویت وی در شرکت و هرگونه اقدام در مورد حق‌السهم وی، در یکی از ارگانهای دولتی به کار تمام وقت و رسمی اشتغال داشته و دارد و حتی مدتی نیز عضویت و ریاست هیات مدیره شرکت را برعهده داشته است، سوال کرده‌اند آیا هیات مدیره می‌تواند با توجه به اینکه عضو مزبور از ابتدای تشکیل



این تعاونی واجد شرایط برای عضویت نبوده و به کار در شرکت نیز اشتغال ندارد، بدون مراجعه به مجمع عمومی عضویت وی را باطل اعلام نماید؟ یا آنکه می‌بایست موضوع به مجمع عمومی عادی شرکت احاله شده و مورد تصمیم‌گیری قرار گیرد؟ همچنین در مورد پرداخت یا عدم پرداخت حق‌السهم عضو مختلف مزبور راهنمایی فرمایید.

**پاسخ:** گرچه عضویت افرادی که به کار دیگری اشتغال دارند، در شرکتهای تعاونی تولیدی که به منظور ایجاد اشتغال برای بیکاران و نه ایجاد اشتغال مضاعف برای شاغلین تشکیل می‌شوند. مغایر با اصل مورد اشاره از قانون اساسی و برخلاف مقررات قانونی موضوعه و بخشنامه‌های صادره از سوی وزارت تعاون می‌باشد، لیکن چون در قانون بخش تعاونی و مقررات اساسنامه تعاونیها به امکان ابطال عضویت افرادی که برخلاف مقررات به عضویت تعاونی درآمده‌اند توسط هیات مدیره اشاره نشده و اخراج اعضاء از وظایف و اختیارات مجمع عمومی می‌باشد که عالیترین مرجع و رکن تصمیم‌گیری تعاونیهاست، لذا هیات مدیره می‌تواند با تهیه گزارشی در مورد تخلف یا تخلفات چنین فردی که با ارائه تعهدنامه محضری کذب، من‌غیرحق و قانون موجبات عضویت خود را در تعاونی از طریق اغفال هیات موسس فراهم کرده و حتی برخلاف مفاد تبصره ۴ ماده واحده قانون ممنوعیت تصدی بیش از یک شغل که به موجب آن ریاست و عضویت در هیات مدیره و مدیریت عامل انواع شرکتهای خصوصی جز شرکتهای تعاونی ادارات و موسسات، برای کارکنان دولت ممنوع شده و متخلفین به انفصال خدمت موقت از ۶ ماه تا یکسال محکوم شده و مکلف به استرداد وجوه





## تعاونیهای بهداشتی زنان در جهان

نقل از بولتن اتحادیه بین‌المللی تعاون

برگردان: سیده مرجانه سلطانی

ترجمه: مرجانه سلطانی

تعاونیهای درمانی با ارائه مراقبتهای بهداشتی با کیفیت و قیمت مناسب در بالا بردن سطح بهداشت زنان و دختران مشارکت دارند. این تعاونیها در کشورهای برزیل، کانادا، ایتالیا، ژاپن، اسپانیا و ایالات متحده آمریکا شناخته شده هستند و در کشورهای دیگری چون آرژانتین، استرالیا، بنین، بولیوی، شیلی، کلمبیا، کاستاریکا، آلمان، هند، مالزی، مغولستان، پاناما، پاراگوئه، فیلیپین، لهستان، پرتغال، سنگاپور، آفریقای جنوبی، سریلانکا، سوئد، تانزانیا و انگلستان فعالیت دارند.

اعضاء این تعاونیها، نوع خدمات و مراقبتهای بهداشتی مناسب را به نسبت نیاز افراد شناسایی و در اختیار آنان قرار می‌دهند. تجربه‌هایی از این دست در کانادا و ایالات متحده شاهدهی بر این مدعاست که این موسسات بهداشتی با ایجاد حس مسئولیت در افراد جامعه در زمینه تعمیم مراقبتهای بهداشتی و بخصوص ترویج بهداشت و راههای

پیشگیری و نیز آزمایشهای کامل پزشکی، مراقبت از نوزادان، ایمن‌سازی کودکان با واکسن و تستهای سرطان فعالیت نموده و خدمات مناسبی را ارائه می‌کنند. و از دیگر سازمانهای مدعی ارائه خدمات پزشکی و درمانی، در سطح کیفی بالاتری عمل نموده‌اند. این نوع تعاونیها بویژه برای زنان که در چرخه زندگی خود به خدمات خاصی چون مراقبتهای بهداشتی دوران بارداری نیاز دارند، بسیار سودمند است.

اشتغال در بخشهای درمانی و اجتماعی از طریق جنبش تعاون برای زنان از اهمیت خاصی برخوردار است. تاکید بر شیوه زندگی سالم و اقدامات موثر پیشگیری که مشخصه تعاونیهای درمانی است، اسباب و عواملی را فراهم می‌کند که برای حفظ سلامت زنان و همچنین در ایجاد مسئولیت آنان برای حفظ سلامت کودکان خود واجد ارزش بسیاری است. برنامه‌های موفق تعاونیهای درمانی و اجتماعی به گونه‌ای طراحی شده‌اند که از افراد ناتوان جسمی و سالمندان دستگیری می‌کنند و فشارهای وارده بر زنان را که معمولاً پرستاران

بی‌جیره و موجب هستند، تخفیف می‌دهند. بدین ترتیب زنان همچون گذشته بیشترین قسمت بار مراقبتهای درمانی را بر دوش می‌کشند و با وجود تعاونیهایی از این نوع که به خود آنان تعلق دارد و بدست آنان نیز اداره می‌شود، می‌توانند فعالیتهای گذشته خود را در شرایط بهتر و با قدرشناسی بیشتر از طرف دیگران انجام دهند.

تعاونیهای درمانی در بعضی کشورها، بخصوص زمانی که از تعاونیهای خرده‌فروشی متعلق به مصرف‌کنندگان ناشی شده باشند، به عنوان جنبش عظیم زنان تلقی می‌شوند. چنین حالتی را می‌توان در تعاونیهای درمانی وابسته به اتحادیه تعاونی مصرف ژاپن یافت که اغلب اعضاء آن زنان هستند و برنامه‌های پیشگیری و درمان این تعاونیها اساساً از طریق سیستم «گروه‌ها»<sup>۱</sup> تهیه و تنظیم می‌شود که شما اندکی از اعضاء آن نیز از جمع زنان به گروه پیوسته‌اند.

تاکیدی که تعاونیهای خرده‌فروشی متعلق به مصرف‌کننده و تعاونیهای تولید، تبدیل و بازاریابی فرآورده‌های کشاورزی بر بهبود تغذیه دارند. زنان را بیشتر مخاطب خود قرار می‌دهد، چرا که آنان در اکثر جوامع بیشترین مسئولیت تبدیل و توزیع نهایی مواد غذایی را برعهده دارند.

تعصبی که تعاونیهای مسکن به نیازهای خاص زنان نشان می‌دهند و پیامد آن موجب شکل‌گیری تعاونیهای مسکن زنان می‌شوند، خود عاملی برای پیشرفت زنان است. شرکتیهای تعاونی بیمه به تعدیل و تطبیق محصولات خود با نیازهای زنان و شرایط و مقتضیات مربوط به اعضاء زن دست زده‌اند.

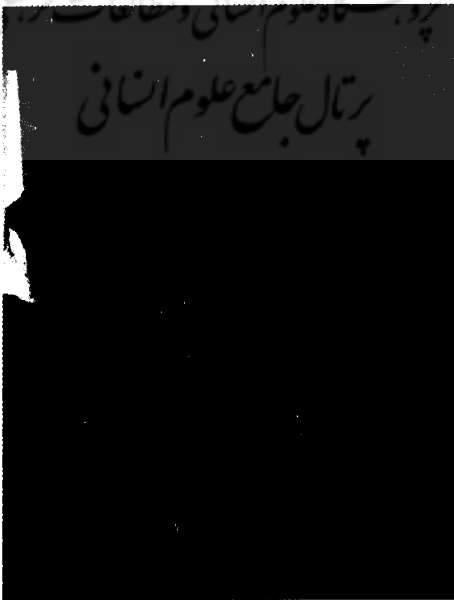
تعاونیها با طرح سیاستهای جدید، بر افزایش بهره‌وری و تعهد نیروی کار خود (اعضاء و کارکنان) تاکید دارند. شم اقتصادی آمیخته با کاربرد اصول دموکراسی تعاونی، بیشتر تعاونیها را به جایی رهنمون می‌شود که چند و چون ایجاد امنیت کامل و مشارکت موثر زنان را بخوبی دریابند.

در بازار اقتصاد پیشرفته، تعاونیها خدمت‌هایی را اتخاذ نموده‌اند که به زنان امکان می‌دهد در شرایط بهتری، کار و مسئولیتهای خانوادگی را با هم تلفیق کنند، حال آنکه در دیگر انواع اقتصاد «سیاستهای خانوادگی» به شکلی وضع می‌شوند که زمینه تقسیم مسئولیتهای خانواده برای مردان و زنان فراهم نیست. این سیاستها بخصوص در جنبشهای تعاونی کشورهای شمال اروپا و آمریکای شمالی به خوبی جا افتاده است.

سیاستهای مربوط به کارکنان و شرایط کار در تعاونیها متحول شده است به گونه‌ای که اکنون مواردی چون ساعات کار قابل تغییر، زمانبندی فشرده کار، ساعات کار در فصول مختلف، تقسیم کار، حمایت از سالخورده‌گان و کودکان از جمله: مراقبت کودکان در محل، حمایت مالی برای مراقبت از کودکان، استفاده از امکان ترک کار به دلیل مادر یا پدر شدن، ترک کار بواسطه بیماری یا دلایل مشخصی را شامل می‌شوند. برای نمونه در کشور ژاپن، زنانی که به استخدام تعاونیها در آمده‌اند به این نکته اذعان دارند که تعاونیها کارفرمایان بهتری هستند چرا که برای زنان مزایای شغلی شامل «سیستم ترک موقت کار برای مراقبتهای بعد از تولد کودکان» و «عدم اخذ مالیات برای تشویق

زنان به استعفاء پس از ازدواج یا زایمان» را در نظر می‌گیرند.<sup>۲</sup> تعاونیها در کشور سوئد، پیشگام طرحهای ارائه، فرصتهای برابر بوده‌اند. اولین برنامه جامع برای فرصتهای برابر در بازار کار سوئد در سال ۱۹۷۸ از سوی فولکسام و گروه تعاونی یمه به تصویب رسید. در همین اواخر، تعاونی مصرف فوربوندت طرح مهمی را برای دفاع از حقوق مساوی زنان پیش‌بینی نموده است. طرح مذکور بر این مسئله تاکید دارد که تعاونی فوربوندت به عنوان کارفرما، چگونه قادر به انجام اقداماتی برای تضمین حقوق و فرصتهای برابر زنان با مردان است. سیاست کلی طرح از تمهیداتی برای پرداخت حقوق مساوی، آموزش و کارآموزی، همچنین برگزاری سمینارهایی برای نشان دادن حساسیت مسئله جنسیت برای حداقل ۷۰ درصد کارکنان این تعاونیها در سال اول حکایت می‌کند.

قطعنامه سپتامبر ۱۹۹۵ آی.سی.یو. در مورد «برابری حقوق زنان و مردان در تعاونیها» مشخص می‌کند که «زنان و مردان باید از حق مشارکت و فرصتهای برابر، شرایط کار یکسان



و دستمزد مساوی برای کار مساوی و همچنین فرصتهای برابر آموزشی و تربیتی برخوردار باشند».

### زنان در تصمیم‌گیریها

تعاونیها با برخورداری از یک ساختار مردمی، راههای کسب تجربه و پویایی فرا رونده را در چهارچوب قدرت جنبش تعاون مهیا می‌سازند. برای مثال در آسیا، زنان در سطح اجتماعات محلی گزارش کرده‌اند که مشارکت به شکل تعاونی، حس خودباوری آنان را تقویت می‌کند و فرصت دستیابی به امکانات آموزشی (سواد شفلی، تندرستی و تغذیه و غیره) و تربیتی را به همراه پرورش مهارتهای مدیریتی فراهم می‌سازد.

آمار موجود در مورد تعاونگران زن در جایگاه تصمیم‌گیری نشان می‌دهد که زنان هنوز آنطور که باید و شاید در مقام قدرت، سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری شرکت داده نشده‌اند. اما جنبش تعاون در تکاپوست تا زمینه برای احراز منصبهای تصمیم‌گیری زنان مهیا شود. برای نمونه، «شورای جهانی اتحادیه‌های اعتبار» که سازمانی بین‌المللی است با یکپارچه کردن تعاونیهای پس‌انداز و اعتبار با دیگر اتحادیه‌های اعتبار در سراسر دنیا بطور فعال در صدد یافتن راههای تازه برای افزایش درصد مشارکت زنان در امور تصمیم‌گیری است. این شورا با ارائه پیشنهادهایی به هیئت مدیره مجمع عمومی سالانه اتحادیه تعاونی اعتبار جهانی (Wocou) که در جولای ۱۹۹۳ برگزار شد، خواستار توسعه برنامه‌های آموزشی برای مقامات، کارکنان و اعضاء اتحادیه اعتبار شد، در این مجمع همچنین بر توجه بیشتر به مسائل

زنان و استخدام قطعی آنها در امور سرپرستی و سمتهای موجود در هیئتها تاکید شد.<sup>۳</sup>

اتحادیه بین‌المللی تعاون (آی.سی.ا) از اعضاء خود خواست تا با اقداماتی موثر، میزان مشارکت زنان در تصمیم‌گیریها را، در بعد جهانی آی.سی.ا و در سطح داخلی افزایش دهند. جنبشهای ملی تعاون از کشورهای مختلف در یکصدمین همایش آی.سی.ا برای این نکته تاکید کردند که هدف هیئتها باید بر توازن دو جنس مخالف و تضمین حضور زنان در مقاطع تصمیم‌گیری متمرکز شود. از سوی دیگر، برنامه‌های توسعه منابع انسانی منطقه‌ای آی.سی.ا، در آفریقا، آسیا، اقیانوسیه و آمریکای لاتین مسئله آموزش برای کمک به تثبیت زنان در جایگاه مدیریت را پیش‌بینی نموده است.

همچنین اتحادیه تعاونی مصرف ژاپن (Jccu) برنامه‌ای با عنوان «اهداف تعاون برای ترویج وحدت جنسیت» در دسامبر ۱۹۹۴ طرح نمود که خود مشتمل بر برنامه‌های اجرایی بود تا بدین طریق حضور زنان در موقعیتهای مدیریتی سطوح بالا تضمین شود.

### زنان و محیط‌زیست

ساختار تعاونیها بخصوص با مسئله تحقق شکلهای پایدار توسعه هماهنگ است: یکی از اصول بنیادین جنبش بین‌المللی تعاون این است که چنین موسساتی در قبال توسعه پایدار جوامع محل زندگی خود در حفظ محیط‌زیست مسئولند. اعضاء تعاونیها از آنجا که خود صاحبان تعاونیها هستند، می‌توانند در مورد اتخاذ شیوه عملکردها و اهداف تجاری موسسه خود نیز اظهارنظر نمایند. تعاونیها در

سراسر جهان فلسفه اخلاق زیست محیطی را مطرح کرده و حتی بعضی کشورها پیشگام این راه نیز شده‌اند.

زنان غالباً با پیگیری مسائل زیست محیطی، بازنگری و نظارت بر تولیدات و بازیافت مواد از نظر اشاعه عملکردهای مناسب و مقتضی، همواره در خط مقدم قرار داشته‌اند. در همین راستا، اعضاء زن تعاونیهای مصرف بسیار فعال بوده‌اند. برای مثال، ۹۰ درصد از ۱۷/۳ میلیون عضو تعاونیها را در ژاپن زنان تشکیل می‌دهند. این اعضاء در تعاونیهای مصرف ژاپن برای عرضه کالاهای منطبق با حفظ محیط‌زیست نظارت بر میزان آلودگی، بازیافت منابع، ایجاد شبکه ارتباطی با سازمانهای شهری و سازماندهی یک رشته عملیات با نظر به سیاستهای داخلی موثرتر زیست محیطی، وظیفه خطیر خود را در انجام داده‌اند.

اعضاء زن در تعاونیهای مسکن، تعاونیهای درمانی، تعاونیهای پس‌انداز و وام، بانکهای تعاونی، تعاونی شرکتیهای بیمه و تعاونیهای توسعه اجتماعی با توجه به اهداف و در پیش گرفتن فعالیتهای حساس به محیط‌زیست، دین سنگین خود را ادا کرده‌اند.

در اینجا لازم به تذکر است که مهمتر از هر چیز، تعاونیها به دلیل رویکردهای خاص اعضاء خود، توان بالقوه عظیمی برای بالا بردن آگاهی عمومی از طریق آموزش و پرورش اعضاء و جوامع محل زندگی آنان را دارا می‌باشند.

اعضاء اتحادیه بین‌المللی تعاون (آی.سی.ا) نقش مهم تعاونیها در پیشبرد توسعه پایدار را به رسمیت شناخته و در یکصدمین

همایش آی.سی.ا در سپتامبر ۱۹۹۵ منچستر «دستور کار شماره ۲۱ تعاونی» را به تصویب رساند. در این سند، مشارکت کنونی و بالقوه تعاونیها در بهبود وضعیت زیست محیطی، اهداف توسعه و نقش مهم زنان در اثرگذاری بر سیاستهای توسعه پایدار خاطر نشان شده است.

### ترتیبات اساسی برای اجرای اعلامیه و برنامه کار اجلاس پکن

جنبش بین‌المللی تعاون در اجلاس پکن متعهد شد تا با سیستم سازمان ملل، دولتها و مردم در اجرای «برنامه کار پکن» همکاری نماید.

همانطور که قبلاً نیز اشاره شد، اتحادیه بین‌المللی تعاون (آی.سی.ا) با همکاری «دفتر بین‌المللی کار» و با تولید بسته‌های نرم‌افزاری آموزشی چون «مسائل جنسیت در تعاونیها: دیدگاه دفتر بین‌المللی کار (آی.ال.ا)» -

(آی.سی.ا) اتحادیه بین‌المللی تعاون، گامهای جدی در این راه برداشته است. حساس نمودن مسئله جنسیت یکی از اولولیتهای برنامه کار آی.سی.ا به شمار می‌رود. یکی دیگر از تعهدات این برنامه، آموزش زنان در تعاونی

است که به عنوان ابزار رشد، بار مشارکت زنان را در تصمیم‌گیریها از طریق اعمال برنامه‌های توسعه منطقه‌ای نیروی انسانی در آفریقا، آسیا، اقیانوسیه و آمریکای لاتین افزایش می‌دهد.

بیش از ۲۱۰ سازمان ملی و بین‌المللی عضو آی.سی.ا بطور یکسان متعهد شدند تا این برنامه کار را به مورد اجرا گذارند. سازمانهای تعاونی در بولیوی و ایتالیا با هدف کمک به اجرای این برنامه، در ارتباط دائم با

انجام خدمات دیگر آزاد می‌شوند و چون بقیه بخشهای تولیدی قابلیت جذب این افراد را ندارند ناگزیر به اشتغال فعالیتهای غیر تولیدی و غیر مولد و کاذب می‌شوند.

تلاشهایی که دولت‌ها در کشورهای توسعه نیافته و در حال توسعه از طریق اجرای برنامه‌های توسعه در زمینه ایجاد فرصتهای شغلی برای از بین بردن بیکاری می‌کند چندان مثرتر واقع نمی‌شود زیرا فاصله بین بیکاری و ایجاد فرصتهای شغلی به علت افزایش بی‌رویه جمعیت، مرتباً روبه افزایش است به این علت دولت‌ها سعی می‌کنند تا از طریق تشکیل و توسعه شرکتهای تعاونی از امکانات بالقوه روستاها و دیگر مراکز اقتصادی، برای ایجاد اشتغال بیشتر و افزایش تولید استفاده نمایند. برای این منظور لازم است به شرکتهای تعاونی تولید کارگری اهمیت خاصی داده شود زیرا این شرکتهای می‌توانند نیروی کار موجود را مشکل ساخته و از نیروی فعال آنها در ایجاد تاسیسات عمومی و پروژه‌های مختلف تولیدی استفاده کنند و در مورد بیکاری آشکار نیز شرکتهای تعاونی می‌توانند از طریق ایجاد تحرک و رونق در صنایع دستی روستایی این معضل را حل و فصل کنند که این امر علاوه بر ایجاد اشتغال وسیله‌ای برای جلوگیری از مهاجرت روستاییان به شهرها خواهد بود.

علاوه بر ویژگیهایی که گفته شد، تعاونیها همچنین می‌توانند:

۱- در کنترل تورم و کم کردن فاصله تولیدکننده تا مصرف‌کننده (حذف واسطه‌ها) نقش بسیار موثری داشته باشند.

۲- در کشورهای جهان سوم با مدنظر داشتن ویژگیهای صنایع کوچک، خدمات ارزنده‌ای برای این صنایع فراهم نمایند.

۳- فرهنگ مطلوب مشارکت مردم در توسعه را تحقق بخشند و همراه کسب و کار

نوعی تعلیم و تربیت داشته باشند.

۴- بازدهی نیروی کار را با شیوه‌هایی مانند مزد بیشتر در مقابل کار بیشتر و یا از طریق بهبود سازمان و بهسازی نیروی انسانی، افزایش دهند.

### منابع و مآخذ:

- ۱- کلباسی اصفهانی، علی‌اصغر، تحقیقی پیرامون نقش تعاونیها در نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران، تهران، انتشارات ثمره، چاپ اول سال ۱۳۷۱.
- ۲- انصاری، حمید سبانی تعاون (رشته علوم اجتماعی)، تهران، انتشارات دانشگاه پیام‌نور، چاپ دوم ۱۳۷۲.

- ۳- ایمانی‌راد، مرتضی، توسعه و برنامه در جهان سوم (با نگاهی به تجارب توسعه در ایران)، تهران، انتشارات پیشبرد، چاپ اول ۱۳۶۹.
- ۴- دبگیسی، مارگارت، شرکتهای تعاونی، تهران، سازمان مرکزی تعاون، نشریه شماره ۵۴، دیماه ۱۳۴۹.
- ۵- حبیبی مهر، کمال، تعاون و توسعه اقتصادی و اجتماعی، ماهنامه تعاون شماره ۱۳ دی ماه ۱۳۷۰.
- ۶- درویش، ع، بخش فراموش شده، یادی از بخش تعاون، ماهنامه تعاون شماره ۱۳، دی ماه ۱۳۷۰.
- ۷- اثرات اجتماعی و اقتصادی تعاونیها، ماهنامه تعاون شماره ۱۵، شهریور ماه ۱۳۷۱.
- ۸- طالقانی، غلامرضا، جایگاه توسعه و اهداف و مفاهیم آن در جهان سوم، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۱۴ پاییز ۱۳۷۰.
- ۹- اسدی، علی، جامعه‌شناسی توسعه، فصلنامه مدیریت دولتی شماره ۸ بهار ۱۳۶۹.

آنکه از ابتدا حقی برای دریافت آن نداشته‌اند و می‌بایست به شرکت تعاونی مسترد گردد، تبدیل به دیون عضو اخراجی به تعاونی شده و پس از کسر آن از حق‌السهم و مطالبات وی، مابه‌التفاوت حاصله می‌بایست به وی پرداخت گردد.

### بقیه از صفحه ۸

تماس نداشته باشد احتمال اینکه مبتلا به این بیماری شود در حد صفر است این آموزشها و سایر آموزشهایی که می‌تواند از طریق این نشریه و افراد شاغل در صنعت پسته بدهد خیلی مفید و موثر می‌تواند باشد، این جمله و مقایسه را عرض کردم که هدفمندی‌تان را قدری بالا ببرم گر چه شما بزرگترین شرکت تعاونی از نظر حجم عملیات مالی و صادراتی هستید ولی می‌توانید انشاء... کارتان را خیلی بزرگتر از این هم بکنید. و همچنین می‌خواستم عرض کنم که این نوع فعالیتهای آموزشی هم در کنار شرکت تعاونی می‌تواند به خوبی و به قوت انجام بگیرد.

### بقیه از صفحه ۵۳

دریافتی از مشاغلی هستند که در یک زمان تصدی آنرا داشته‌اند (بجز حقوق و مزایای شغل اصلی) و در صورت تکرار علاوه بر استرداد وجوه اخیرالذکر به انفصال دائم از مشاغل محکوم می‌شوند، مدتی نیز ریاست و عضویت هیات مدیره تعاونی تولیدی را که در ردیف تعاونیهای ادارات و موسسات نمی‌باشند، برعهده داشته است، مراتب را جهت اخذ تصمیم قانونی به مجمع عمومی عادی شرکت اعلام دارند. ضمناً هیات مدیره شرکت به منظور اعمال مجازاتهای اداری مربوط می‌بایست اداره متبوع عضو متخلف را نیز برای طرح و اقدام دادگاه اداری در جریان چگونگی موضوع قرار دهد.

در صورت لغو عضویت اینگونه افراد از شرکت تعاونی، از تاریخ تصویب قانون ممنوعیت تصدی بیش از یک شغل در مورخه ۱۳۷۳/۱۰/۱۱ وجوه پرداختی به آنان بابت عضویت و ریاست هیات مدیره به جهت

# برای پیشبرد امور چگونه برنامه‌ریزی می‌کنید؟

- برنامه‌ریزی باید با احتیاجات و نیازهای محلی و منطقه‌ای متناسب باشد.

- در دنیای متحول امروز تقریباً هیچ سازمانی را نمی‌توان پیدا کرد که براساس برنامه‌های از پیش تعیین شده اداره نشود. به بیان دیگر، به همان صورت که اعمال و رفتار هر یک از ما به عنوان یک انسان نمی‌تواند بی‌برنامه باشد (زیرا در این صورت به هدف نخواهیم رسید) سازمان نیز به عنوان یک مجموعه یاکل و یا واحد عملیاتی باید مبتنی بر یک یا چند برنامه اداره شود.

می‌آید، که البته در اکثر موارد این تداخلها اجتناب‌ناپذیر است، هر چند هنر مدیر آن است که اجازه ندهد تداخل امور به تضاد یا تعارض کارکنان و بخشها و ادارات منجر شود. منظور از تضاد و تعارض، بروز حالاتی است که افراد یا ادارات رودرروی هم قرار می‌گیرند و به جای آنکه نیروهای انسانی در جهت پیشبرد امور به کار افتند، صرف مبارزه پنهانی یا آشکار با یکدیگر می‌شود و عملاً هرز می‌رود.

در هر صورت، عمده‌ترین حالات یا روشهای برنامه‌ریزی را چنین تقسیم‌بندی می‌کنند:

## الف: برنامه‌ریزی نزولی یا از بالا به پایین

این کار در سازمانهایی انجام می‌شود که یا طبق سنت یا به دلایل متعدد به صورت متمرکز اداره می‌شود. در این حالت یا روش، مدیران

واحد عملیاتی باید مبتنی بر یک یا چند برنامه اداره شود.

حکم کلی فوق در خصوص تمامی فعالیتهای یک سازمان صدق می‌کند و ارتباطی با زمان برنامه‌ریزی ندارد. یعنی اعم از آنکه فعالیتهای سازمان کوتاه مدت، میان مدت یا بلندمدت باشد، باید برای آن برنامه‌هایی تعیین شود. برای مثال، اگر یک تعاونی تولید را در نظر بگیریم، درست به همان صورت که مدیران آن ناچارند برای تولید یک سال شرکت برنامه‌ریزی کنند، مجبورند برای خریدهایی که هفتگی یا روزانه انجام می‌شود نیز برنامه داشته باشند.

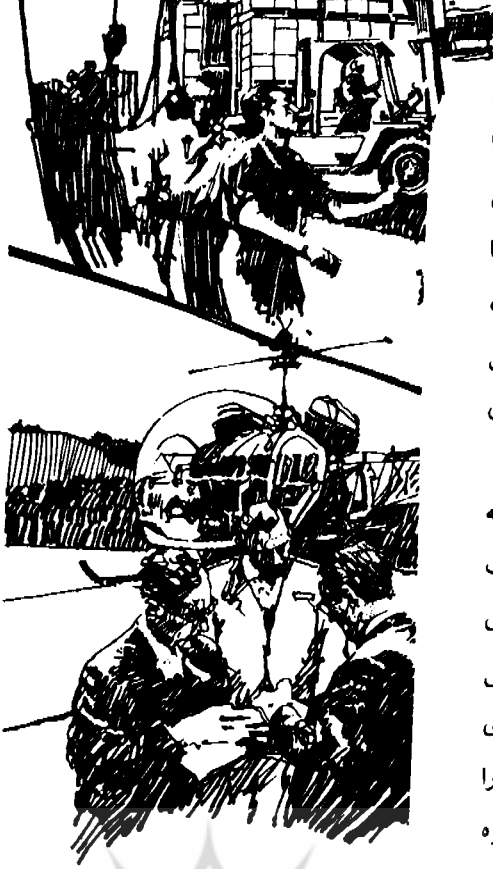
در بحث از برنامه‌ریزی، معمولاً گفته می‌شود که این پدیده سه سطح یا مرتبه را شامل می‌شود، هر چند در عمل می‌بینیم که تعداد سطوح یا مراحل یا مراتب برنامه‌ریزی بسیار زیادتر است. به علاوه، در اکثر مواقع بین سطوح یا مراحل برنامه‌ریزی تداخل بوجود

ای. سی. آیر

ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد

در مقاله‌ای که با عنوان «برنامه‌ریزی چیست» در شماره ۶۰ ماهنامه منتشر شد، مقدمات و تعاریف و مفاهیم اساسی برنامه‌ریزی مورد بحث قرار گرفت. اینکه می‌خواهیم ببینیم چه روشها یا فنونی برای برنامه‌ریزی وجود دارد، و هر یک از این روشها و فنون تا چه حد می‌تواند به مدیران در پیشبرد امور سازمان کمک کند.

در دنیای متحول و سریعاً در حال دگرگونی امروز تقریباً هیچ سازمانی را نمی‌توان پیدا کرد که براساس برنامه‌های از پیش تعیین شده اداره نشود. به بیان دیگر، به همان صورت که اعمال و رفتار هر یک از ما به عنوان یک انسان نمی‌تواند «بی‌برنامه» باشد، زیرا در این صورت به هدف نخواهیم رسید، سازمان نیز به عنوان یک مجموعه یاکل یا



رده‌های بالا یا مدیران ارشد سازمان تصمیم می‌گیرند که سازمان براساس چه برنامه یا برنامه‌هایی باید به کار خود ادامه دهد. برای نمونه، هرگاه در یک شرکت تعاونی برنامه‌ها را اعضای هیات مدیره تعیین کنند، برنامه‌ریزی آن شرکت تابع روش نزولی خواهد بود. گاه به این روش، برنامه‌ریزی استراتژیک می‌گویند.

برنامه‌ریزی یاد شده به طور معمول به فعالیت‌هایی مربوط می‌شود که باید در بلندمدت تحقق پیدا کند. به این ترتیب، سیاستگذاری عمومی سازمان، برنامه‌های کلی، و خط‌مشی نهایی سازمان به این صورت برنامه‌ریزی می‌شود تا دستیابی به هدف اصلی و نهایی را ممکن سازد. در نتیجه، اگر مورد هیات مدیره را مثال بزنیم، رییس هیات مدیره بیشترین و احتمالاً سنگین‌ترین سهم را در این نوع برنامه‌ریزیها دارد، ضمن آنکه مسئولیت او نیز از دیگر اعضای هیات مدیره زیاده‌تر است. همچنین، از او انتظار می‌رود بین اعضای هیات مدیره، مدیران ادارات یا واحدها، کارمندان، سازمانهای دیگر، و حتی اشخاصی که به هر طریق با سازمان ارتباط دارند، نقش واسطه را ایفا کند.

علاوه بر آنچه گذشت، در ارتباط با برنامه‌ریزی مورد بحث اشاره به دو نکته زیر ضرورت دارد:

۱- اگر سازمان طبق سنت متمرکز باشد، در ذهن و عمل مدیران انواع یا روشهای دیگر

سپرده‌های بانکی را باید بالاترین مقامهای پولی کشور تعیین کنند و اصولاً نمی‌توان به هیچیک از شبکه‌های بانکی اجازه داد برای خودشان نرخ سود تعیین کنند. در واقع، اداره بانکهای کشور جز با تعیین نرخ ثابت سود سپرده‌ها توسط یک مرجع غیر ممکن است. لطفاً دلایل این امر را با ذهن فعال خودتان جستجو کنید.

### ب: برنامه‌ریزی توسط مدیران میانه

به طوری که از عنوان برنامه‌ریزی یاد شده بر می‌آید، مدیران رده‌های میانه مسئول این برنامه‌ریزی هستند. منظور از مدیران رده‌های میانه، کسانی هستند که یک یا چند پله پایین‌تر از مدیران ارشد، و برعکس یک یا چند پله بالاتر از مدیران اجرایی قرار دارند. برای مثال، اگر یک تعاونی توزیع را در نظر بگیریم، اعضای هیات مدیره آن را مدیران ارشد می‌گویند، به کسانی که در راس واحدهای استانی این تعاونی قرار دارند، مدیر میانه گفته می‌شود، در حالی که مسئولان واحدهای شهرستانها را مدیر اجرایی می‌گویند.

در هر صورت، برنامه‌ریزی توسط مدیران میانه را به طور معمول «برنامه‌ریزی تاکتیکی» می‌گویند. دلیل این نامگذاری، آن است که برنامه‌ریزی یاد شده با چگونگی اجرا ارتباط دارد. به عبارت دیگر، در حالی که برنامه‌ریزی استراتژیکی اهداف نهایی و سیاستها را مشخص می‌کند، برنامه‌ریزی تاکتیکی به ما می‌گوید که هر کار چگونه باید انجام شود. برای مثال، اگر مساله بودجه را در نظر بگیریم، برنامه‌ریزی استراتژیکی کل بودجه سازمان و تقسیم آن را در میان ادارات یا واحدهای سازمان تعیین می‌کند، در صورتی که برنامه‌ریزی تاکتیکی مشخص می‌دارد که

برنامه‌ریزی شکل نمی‌گیرد، یا آن را نادیده می‌گیرند. برای مثال، طبق یک سنت نسبتاً کهن در کشور ما محتوای کتابهای درسی به صورت متمرکز تعیین می‌شود و به این ترتیب به ندرت ممکن است کسی به این فکر بیفتد که چرا کتابهای درسی براساس ویژگیهای استانی یا منطقه‌ای تدوین نمی‌شود؟ در واقع، این سنت به شدت تحکیم شده و ظاهراً ضرورتی جایی برای طرح سوال درباره آن باقی نمی‌گذارد.

۲- بعضی از کارهای سازمان نمی‌تواند متمرکز نباشد و به همین دلیل برنامه‌ریزیهای مربوط به آن باید توسط مدیران رده‌های بالا تعیین شود. به عنوان مثال، در کشور ما سود

- در موارد متعدد دیده می‌شود که افراد رده‌های پایین‌تر فقط کار می‌کنند و دقیقاً نمی‌دانند سازمان آنها چه هدف یا اهدافی را دنبال می‌کند، بنابراین احتمال کم کاری، کندکاری، و یا تنزل کیفیت کاری زیاد است. بدیهی است اگر هر کس بداند در جهت رسیدن به کدام هدف تلاش می‌کند، در انجام وظایف خود بیشتر کوشش خواهد کرد.

## برنامه‌ریزی باید با احتیاجات و نیازهای محلی و منطقه‌ای متناسب باشد.

بودجه مربوط به آن مدیریت چگونه تامین و هزینه می‌شود.

با توجه به آنچه گذشت، می‌توان دید که برنامه‌ریزی مورد بحث هم بلندمدت است و هم کوتاه‌مدت، اگر چه جنبه بلندمدت آن بیشتر به چشم می‌خورد. با اینحال، چون این برنامه‌ریزی جنبه گام به گام دارد، به آن کوتاه‌مدت نیز می‌گویند.

### ج: برنامه‌ریزی عملیاتی یا سطح سوم

این برنامه‌ریزی در سطح یا مرحله سوم صورت می‌گیرد و بنابراین می‌توان گفت که با عملیات اجرایی سروکار دارد. به همین دلیل، برای آن عنوان «عملیاتی» انتخاب شده است. به طور معمول مدیران و سرپرستان اجرایی مسئولیت این برنامه‌ریزی را برعهده دارند. در نتیجه، برنامه‌ریزی مذکور انحصاراً جنبه کوتاه‌مدت و موقت دارد، زیرا به عملیات کوتاه‌مدت و برنامه‌ریزی و کنترل آن مربوط می‌شود.

با یک مثال، سه سطح یا روش برنامه‌ریزی آشکارتر می‌شود:

فرض کنید یک سازمان دولتی می‌خواهد برای کارمندان خود خانه مسکونی بسازد. طبعاً، بهترین راه تحقق این هدف، استفاده از تعاونی مسکن یا ایجاد آن است. پس از آن، لازم است سیاست کلی آن سازمان در قبال تامین مسکن سازمان، زمان تقریبی کار از مقدمات تا تحویل خانه‌ها به اعضای شرکت تعاونی، و مانند آن توسط هیات مدیره سازمان تعیین شود، زیرا این کارها در قلمرو برنامه‌ریزی استراتژیک قرار دارد.

از طرف دیگر، برای تهیه زمین، دریافت مجوزهای ساختمانی و مانند آن باید برنامه‌ریزی‌هایی انجام شود. این کار توسط اعضای هیات مدیره شرکت تعاونی انجام می‌شود، و چون هر یک از این برنامه‌ها مدت معینی طول می‌کشد، به مقوله برنامه‌ریزی تاکتیکی ارتباط پیدا می‌کند. به بیان دیگر، تهیه زمین ممکن است حداکثر به برنامه‌ریزی چند ماهه نیاز داشته باشد، در حالی که مجوزهای ساخت از شروع تا پایان کار باید گام به گام دنبال شود یا مورد توجه قرار گیرد. برای مثال، مهندسان ناظر باید مرتباً پیشرفت کارها را کنترل کنند تا با مجوز ساخت مطابقت داشته باشد و در پایان کار مشکلی بوجود نیاید. در نتیجه، برنامه‌ریزی تهیه زمین کوتاه‌مدت است، ولی برنامه‌ریزی دریافت مجوزهای احداث و پایان کار جنبه بلندمدت دارد.

حال به جایی می‌رسیم که تمامی مقدمات فراهم شده و باید کار را آغاز کرد. طبعاً، گام اول آماده‌سازی زمین برای ایجاد ساختمان است، و مسلماً این کار با خاکبرداری (یا گود کردن زمین یا پی‌کشی) شروع می‌شود. بی‌شک، مدیر اجرایی یا عملیاتی باید برای این کار برنامه‌ریزی کند ولی چون زمین برای ایجاد بنا آماده شد، مسئولیت او به پایان می‌رسد و اینک نوبت به دیگر مدیر اجرایی می‌رسد که مثلاً برای برپا کردن اسکلت فلزی برنامه‌ریزی کند. به همین دلیل به برنامه‌ریزی سطح سوم را عملیاتی می‌گویند.

**کدام روش یا سطح برنامه‌ریزی لازم است؟**

بدون شک، شما هم به این نتیجه رسیده‌اید که به هیچوجه نمی‌توان گفت کدام روش یا سطح از برنامه‌ریزی‌های سه‌گانه بهترین یا مهمترین است، زیرا به درستی می‌دانید که هر سه سطح مکمل و متمم یکدیگرند و تا هر سه انجام نشود، کار به نتیجه نخواهد رسید. بنابراین، باید پذیرفت که در اکثر سازمانها هر سه نوع برنامه‌ریزی ضرورت دارد، زیرا اگر چه هر کدام به نتایج متفاوت می‌رسد، اما در نهایت از مجموع این نتایج می‌توان به اهداف سازمان دسترسی پیدا کرد.

از طرف دیگر، باید توجه داشت که احتمال دارد هر یک از سطوح برنامه‌ریزی برای سطح یا سطوح دیگر مشکلاتی ایجاد کند. برای مثال، احتمال اینکه برنامه‌ریزی عملیاتی نتواند به گونه‌ای انجام شود که رضایت رده‌های بالاتر را کسب کند، بسیار زیاد است. در نتیجه، خواهیم گفت که برنامه‌ریزی عملیاتی در راه تحقق اهداف برنامه‌ریزی تاکتیکی یا استراتژیکی مانع ایجاد کرده، یا در آن اختلال کرده است. طبعاً، وظیفه مدیران هر سازمان این است که تا حد امکان از بروز چنین مشکلاتی جلوگیری کنند.

برای دستیابی به هدف هماهنگی و تعادل سه سطح برنامه‌ریزی می‌توان به روشهای متعددی متوسل شد که تعدادی از آنها بدین شرح است:

### الف: تدوین سیاستها و اهداف سازمان به

کمک کلیه اعضای آن. به طوری که دیدیم، این کار برنامه‌ریزی استراتژیک نام دارد و در بالاترین مراجع سازمان برای آن برنامه‌ریزی

می‌شود. اما چون در موارد متعدد دیده می‌شود که افراد رده‌های پایین‌تر فقط کار می‌کنند و دقیقاً نمی‌دانند سازمان آنها چه هدف یا اهدافی را دنبال می‌کند، احتمال کندکاری، کم‌کاری، یا تنزل کیفیت کاری زیاد است. بدیهی است اگر هر کس بدانند در جهت رسیدن به کدام هدف تلاش می‌کند، در انجام وظایف خود بیشتر کوشش خواهد کرد. به علاوه، چون در تعیین مسیر حرکت و هدف از او نظرخواهی شده، برنامه را متعلق به خودش خواهد دانست و با دلسوزی زیادتری کار خواهد کرد.

برای شرکت دادن کارکنان در تعیین هدف، می‌توان به دو روش زیر اقدام کرد:

۱- دعوت کتبی از کارکنان مبنی بر اینکه نظر خود را بنویسند. برای این کار بهتر است فرم‌های یکنواخت در اختیار آنان قرار گیرد تا با تکمیل آن، نظرات خود را ابراز دارند. البته بدون فرم هم می‌توان نظرخواهی کرد، اما استخراج اطلاعات مدتی وقت می‌گیرد.

۲- دعوت از کارکنان برای انتخاب عده‌ای نماینده تا به نیابت از آنها در جلسه‌های بحث و برنامه‌ریزی شرکت کنند. طبعاً، این کار قوت شماره یک را ندارد، اما استفاده از آن بسیار سودمند است. در هر جا بخواهند کار برنامه‌ریزی در زمان اندک به نتیجه برسد، از این روش استفاده می‌کنند.

**به شرکت دادن عده‌ای از کارکنان و مدیران رده‌های عملیاتی در شوراهای مشورتی و برنامه‌ریزی تاکتیکی و استراتژیکی.** بی‌شک عده این افراد در برنامه‌ریزی تاکتیکی زیادتر اما در برنامه‌ریزی استراتژیکی کمتر خواهد بود. اما آنچه برای مدیران و کارکنان رده‌های پایین (عملیاتی) اهمیت دارد، آن است که در تدوین برنامه‌ها مشارکت داشته باشند تا آن



است» و می‌توان به روشهای دوستانه و مشروح چنین اطلاعاتی را به دست آورد.

**د. تعیین هدفهای عملی «شدنی» و برنامه‌ریزی برای تحقق آن.** یک ضرب‌المثل فارسی می‌گوید: «سنگ بزرگ علامت نزدن است».

اگر شما مدیر یک تعاونی تولید باشید و بدون توجه به بودجه، امکانات و لوازم، نیروی انسانی، و مقررات دست و پاگیر بخواهید برنامه‌ریزی کنید، بی‌شک در پایان متوجه خواهید شد که به هدف نرسیده‌اید. به علاوه، شواهد نشان می‌دهد که گاه سنگین بودن محتوای برنامه و وظایف باعث شده که کارکنان تصور کنند حتی اندکی که از اهداف هم قابل دستیابی نیست، زیرا از لحاظ روانی کارکنان توان اجرای آن را در خود احساس نکرده‌اند. به دو مثال توجه نمایید:

اگر بلامقدمه به شما گفته شود که شش کیلومتر پیاده روی کنید، به قول معروف تن

برنامه‌ها را متعلق به خودشان بدانند. به علاوه، چون در تعیین اهداف و سیاستها نیز از آنها نظرخواهی شده، و اهداف و سیاستها را متعلق به خودشان می‌دانند، در برنامه‌ریزی فعالتر شرکت خواهند کرد.

برای تحقق این امر، لازم است نمایندگان کارکنان با رای آزاد و مخفی خودشان انتخاب شوند. همچنین، می‌بایست در جلسه‌های برنامه‌ریزی مساله رییس و مژتوس مطرح نباشد تا هر کس بتواند تجربه‌هایش را بیان کند. و بالاخره شایسته است بعدها کارکنان بابت آنچه گفته یا نوشته‌اند، بازخواست نشوند تا آسوده‌تر اظهار نظر کنند و اسیر ترس یا دلهره نباشند.

**ج. استفاده از تجربه‌های سازمانهای دیگر.** البته بلافاصله باید گفت که سازمانهای دیگر، بخصوص سازمانهای رقیب، به سادگی حاصل تجربه‌های خودشان را در اختیار دیگران قرار نمی‌دهند. اما در هر صورت «جوینده یابنده



# ریشه‌یابی بیماری‌های اخلاقی و روانی

قسمت دوم

## سوء ظن و بدبینی

### آثار و عواقب اجتماعی سوء ظن

سوء ظن و بدبینی اگر توسط اشخاص بدگمان و بدبین اظهار نشود و در خارج عینیت نباید، ضروریان آن تنها متوجه شخص بدبین می‌شود. لیکن در صورت اظهار عینیت در خارج، جامعه را با مشکل و زیان مواجه می‌سازد. این آثار ناگوار و زیانهای سخت را در ذیل مورد بررسی قرار می‌دهیم.

### ۱- زوال امنیت در جامعه

امنیت اجتماعی از نیازهای اصیل جامعه و از عوامل مهم حیات و موجب استمرار حرکت‌های اجتماعی منتهی به رشد و تکامل و پیشرفت به شمار می‌رود. از دیدگاه تعالیم مقدس اسلام «خون» و «آبرو» و «مال» هر مسلمان محترم شمرده شده و در کنار آنها «سوء ظن» نیز نسبت به هر مسلمانی تحریم گشته است. اسلام علاوه بر امنیت‌های سه‌گانه یعنی امنیت جان، مال و آبروی افراد، امنیت چهارمی را نیز مورد توجه قرار می‌دهد و آن

گردآورنده: عصمت محمدیان

عبارت است از امنیت افراد در محیط فکر دیگران. بدین وسیله به هیچ فردی اجازه نمی‌دهد که انسان بی‌گناهی را با قضاوتها و داورهای غلطی که زائیده اوهام و ذهنیت‌های ناصحیح می‌باشد، مورد ستم قرار دهد. این واقعیت مهم اگر چه از نظر اسلام و شرع مورد توجه خاص قرار گرفته و به شدت مورد تاکید و توصیه واقع شده است، متأسفانه در جامعه آنگونه که شایسته است مورد توجه و اهمیت قرار نمی‌گیرد. تنها کسانی قادرند به این ضرورت اجتماعی توجه کافی مبذول دارند که در پرتو ایمان به خدا به خودسازی و تهذیب نفس پرداخته و به دستورات و مقررات اسلام بطور دقیق عمل نمایند. بدیهی است وقتی امنیت افراد جامعه متغیر گردد و به جای حسن ظن و خوش‌بینی، بدگمانی و بدبینی و بر روابط حاکم گردد، بر سر راه رشد و تکامل جامعه در ابعاد مختلف سد و مانع ایجاد می‌شود و تحرک و پویایی آن کاهش می‌یابد.

## ۲- گسیختن پیوندهای دوستی و محبت

از دیدگاه شرع مقدس اسلام این حق شرعی و طبیعی هر انسانی است که در انتخاب و گزینش دوستان و معاشران خویش با رعایت معیارهای شرعی و مصالح خانوادگی، کسانی را برای ارتباط و معاشرت برگزیند که هم از جنبه معنوی دچار کاستی و نقص و انحراف نباشند، و هم از لحاظ دوستی و الفت دارای خلوص و صداقت باشند. یکی از عوامل مهمی که بر خلوص و صفای باطن دوستان و رفیقان دلالت دارد حسن ظن و خوش‌بینی دوستان نسبت به یکدیگر است.

اگر خوش‌بینی و خوش‌گمانی از جمع دوستان رخت بر بندد و سایه شوم سوء ظن و بدبینی بر فضای سالم دوستی‌ها و رفاقتها گسترده شود دیری نخواهد پاید که مهر و عاطفه و مودت رنگ می‌بازد و رشته‌های الفت و دوستی می‌گسلند و بنیان‌های ارتباط و معاشرت سست و لرزان می‌شوند و یکی پس از دیگری فرو می‌ریزند.

حضرت علی (ع) می‌فرمایند: من غلب علیه سوء الظن لم یترک بینه و بین خلیل صلحا» (۱۳) «بر هر کس که سوء ظن و بدبینی غلبه کند، هرگونه صلح و صفا بین او و دوستانش زایل می‌گردد».

چنانچه افراد بدبین و بدگمان که با اعمال ناپسند خود جامعه را با خطر و زیان مواجه می‌سازند. از جمع دوستان مالوف و صمیمی و صادق طرد نگردند، خطر بزرگ خاموش شدن شعله‌های چراغ دوستی و انس و برادری بین آنان چهره می‌نماید و جمع سالم و سازنده آنان را تهدید به فتنه و کدورت و تشتت می‌کند.

## ۳- تجسس در امور دیگران

کنجکاو و تجسس در امور مردم از عواقب زشت سوءظن و بدبینی به شمار می‌رود و همه کسانی که آلوده به رذیله بدبینی و بدگمانی هستند بطور طبیعی تحت تاثیر ذهنیات و تفکرات باطل خود به تجسس در امور دیگران اشتغال می‌ورزند. قرآن کریم با فرمان صریح «ولانجسوا» (۱۴) صریحاً اهل ایمان را از تفحص و کنجکاو در امور مردم نهی می‌کند و هر مسلمانی را از نزدیک شدن به حریم و آبروی و حیثیت دیگران منع می‌نماید. اسلام یکی از شروط اصلی «مسلمان بودن» را پرهیز از کنجکاو و تجسس در امور مردم می‌داند و کسانی که این شرط در وجودشان تحقق نیابد مسلمان و مومن واقعی نخواهند بود. پیامبر گرامی اسلام می‌فرماید: «ای کسانی که به زبان اسلام آورده و در دل ایمان راستین ندارید، مسلمانان را نکوهش نکنید و عیوب مخفی آنان را تجسس ننمایید، زیرا هر که عیوب مسلمانان را تفحص کند، خدا عیوبش را پی‌گیری می‌کند و هر که خدا بدنبال عیوبش باشد رسوایش می‌سازد.» (۱۵)

شکی نیست که وقتی تمام حالات و خصوصیات زندگی افراد جامعه مورد تفحص و جستجوی گروهی بدبین و بدگمان قرار گیرد و سپس عیوب آنان آشکار شود و بر سر هر کوی و برزن طبل رسوایی‌شان به صدا درآید، «آزادی» و «امنیت» که دو نعمت و رحمت بزرگ الهی است از افراد جامعه سلب می‌گردد و حلاوت و شیرینی زندگی به تلخی می‌گراید و جامعه راه خوشی و سلامت نمی‌پیماید.

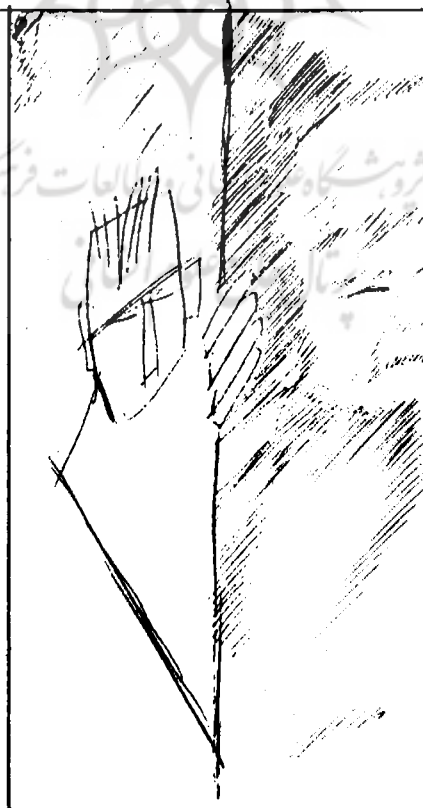
#### ۴- غیبت و بدگویی

غیبت و بدگویی که یکی از بلاهای خانمانسوز جامعه و عامل بسیاری از کینه‌ها و دشمنی‌ها به شمار می‌رود، از پی آمدهای طبیعی سوءظن و بدگمانی محسوب می‌شود.

بین سوءظن و بدبینی و تجسس و غیب یک رابطه نزدیک و ناگسستی وجود دارد. بدین ترتیب که شخص بدبین و بدگمان به کنجکاو در امور مردم و تجسس در زندگی آنان ترغیب می‌شود. این حالت او را وادار به توجه و دقت در سخنان، حالات، افعال و رفت و آمد و نشست و برخاست مردم می‌کند. پس از کنجکاو و جستجوهای مکرر در زندگی مردم، عیبا و نواقص و ضعفها را یکی پس از دیگری کشف می‌کند. تجسس و غیبت با رشد و نمو عارضه سوءظن و بدبینی در نهاد آدمی بوجود می‌آیند و اگر با این عارضه مقابله نگردد، رشد غیبت‌ها و بدگویی‌ها و آبروریزی‌ها، قابل کنترل و مهار نخواهد بود.

#### ۵- فساد در امور برانگیخته شدن شرور:

از آثار زشت و خطرناک سوءظن و بدبینی این است که در امور، فساد و اخلال ایجاد می‌کند، شرور بدی‌ها را می‌انگیزد و



وقتی ذهنها نسبت به یکدیگر مسموم باشد و دلها در اثر مسمومیت ذهنها، چرکین و کینه توز شوند، هر امر مرتبط به اجتماع مختل می‌گردد و به فساد و تباهی می‌گراید. زیرا انسانها تنها در پرتو زندگی جمعی و تعاون و همکاری است که قادر به ادامه حیات می‌باشند. و تداوم زندگی سالم و دلی خالی از کینه و دشمنی به تعاون و مشارکت در امور همت گمارند و کارها را با صمیمیت و دوستی و مساعدت به ثمر می‌رسانند. از طرفی دیگر سوءظن و بدبینی در دل خود «شرور» و «بدی»‌ها را پرورش می‌دهد و بر کدورتها و کینه‌ها و ناراحتی‌های دیگر می‌افزاید و راه رسیدن به اهداف و آمال پاک را دشوار می‌سازد.

امیرالمومنین حضرت (ع) درباره این دو اثر اجتماعی سوءظن و بدبینی چنین می‌فرماید: «سوء الظن یفسد الامور و یبعث علی الشرور» (۱۶)

«سوءظن و بدگمانی، کارها را به اخلال و فساد می‌کشاند و شرور و بدیها را در میان مردم برمی‌انگیزد.»

بنابراین فساد و تباهی در امور که خود یکی از عوامل مهم عدم پیشرفت در کارها به شمار می‌رود و تحقق اهداف بزرگ را ناممکن می‌سازد. به همراه برانگیختگی و ترویج شرور و بدی‌ها و ناپاکی‌ها در میان مردم، از آثار بسیار خطرناک اجتماعی سوءظن و بدبینی به شمار می‌روند و چنانچه زمینه برای محو آنها فراهم نیاید، انتظار پیشرفت در امور و گسترش پاکی و سلامت نفس در میان مردم، بیهوده و نامعقول است.

#### ۶- جدایی و تفرقه:

برکسی پوشیده نیست که وحدت و یکدلی و یکرنگی از عوامل مهم پیشرفت و سعادت جامعه محسوب می‌شود و حیات طیبه

و تداوم زندگی سالم و خداپسندانه جز در پرتو تحقق این عنصر حیاتی امکان پذیر نخواهد بود و بشریت این واقعیت را پذیرفته که سلامت و سعادت جوامع انسانی و ملل مختلف دنیا، زمانی تأمین می‌گردد که دلها و مقصدها همه پاک و یکی شود و آدمیان دست دوستی و اتحاد و همبستگی به هم بدهند و از مجموعه ملت‌های متحد، ملت واحد جهانی تشکیل شود. چه بسیار کینه و دشمنی‌ها که در اثر سوءظن‌های کوچک فردی و گروهی به وجود آمده و چه بسیار تشمت و درگیری و تفسیق و تکفیرها که بنیان اولیه آن در اثر بدگمانی‌ها ریخته شده است و متأسفانه کمتر کسی در صدد دفع و رفع این موانع بزرگ وحدت و یکدلی برآمده است. بنابراین هیچ جمع و جامعه و ملتی با وجود این عامل مخرب، به آسایش و امنیت و وحدت واقعی دست نخواهد یافت.

## ۷. انحراف و خیانت:

انحراف و خیانت از دیگر آثار و عواقب اجتماعی سوءظن به شمار می‌رود. یکی از جایگاههای مهم تحقق این اثر سوء و ناگوار محیط خانواده است. هستند زنان و مردانی که در اثر رخنه سوءظن و بدبینی‌های ناروا در میان آنان، زمینه ساز کدورت و درگیری و خیانت می‌شوند. این سوءظن‌ها که در برخی از مردان به شدت رشد می‌یابد، آرام آرام زنان سالم را به دامان آلودگی می‌افکند و از راه به بیراهه سوق می‌دهد. در این گونه موارد زنان بسیار با تقوا و وارسته هستند که خود را از آرایش و معصیت حفظ می‌کنند و به بیراهه سقوط نمی‌نمایند.

حضرت علی (ع) درباره غیرت ورزی‌های نابجا و افراطی برخی از مردان که در نتیجه سوءظن‌های مکرر به آن گرفتار می‌شوند،

چنین می‌فرماید: «بپرهیز از غیرت ورزی نابجا، زیرا اظهار غیرت نابجا، زنان تندرست را به بیماری، و بی‌گناه را بسوی گناه سوق می‌دهد.» (۱۷)

نکته قابل اشاره دیگر این است که سوءظن‌های نابجا که به صورت یک بیماری بزرگی گریبانگیر برخی از افراد می‌باشد تنها به مردان اختصاص نمی‌یابد، بلکه برخی از زنان نیز به این درد و بیماری مبتلا می‌باشند و بی‌جهت به روابط و معاشرتهای شوهران خویش سوءظن می‌ورزند و با پرسشهای مکرر و نابجا و کنجکاوی‌های ناصواب زمینه انحراف را در شوهرانشان فراهم می‌آورند.

همانطور که اشاره شد، خانواده یکی از جایگاههای ظهور آفت انحراف و خیانت ناشی از سوءظن و بدبینی است و مسلماً این آفت دامنگیر افراد و جایگاههای دیگری نیز می‌گردد و بطور طبیعی استمرار سوءظن و گمانهای ناروا در بین هر خانواده و جمعی باعث آماده شدن زمینه‌های گناه و خیانت خواهد شد.

۱۳- فهرست غرور

۱۴- سوره مجرات، آیه ۱۲

۱۵- کافی، ج ۴

۱۶- فهرست غرر

۱۷- نهج البلاغه، نامه ۳۴

## بقیه از صفحه ۵۶

دولتهای بزرگ بوده و با استفاده از کمکهای فنی از طریق سازمانهای توسعه تعاونیهای ملی، و سازمانهای بین‌المللی از جمله نهادهای سازمان ملل، سازمان بین‌المللی کار، سازمان خواربار و کشاورزی جهانی و مجموعه سازمان ملل نقش خود را بخوبی ایفا نموده‌اند.

این سازمانهای وابسته به جنبش بین‌المللی تعاون آماده همکاریهای گسترده با نهادهای سازمان ملل، دولتها و مردم هستند تا به اجرای سریع اعلامیه و برنامه کار اجلاس پکن تحقق بخشند.

۱. Han-group: چینیهای هستند که از سایر گروههای قومی در چین باز شناخته می‌شوند، همچون مانشرها و مغولها.

۲. اتحادیه تعاونی مصرف ژاپن. گزارش نقطه نظرات تعاونگران ژاپنی در خصوص مسئله وحدت جنسیت: کار زنان؟ کار مردان؟ ۱۹۹۵ ص ۱۶

۳. سمپوزیوم «زنان و اتحادیه‌های اعتبار ۲ جولای ۱۹۹۴ کرک، ایرلند

آی.سی.ا. شدند. این کمکها مواردی چون فعالیتهای مشارکتی با دولت محلی و ملی و فعالیتهایی برای حساس نمودن جوامع در برنامه‌ریزی و سیاستگذاریهای بومی را شامل می‌شد.

علاوه بر موارد مذکور، اتحادیه بین‌المللی تعاون، شورای جهانی اتحادیه‌های اعتبار و انجمن بین‌المللی تولیدکنندگان محصولات کشاورزی با اجرای برنامه‌هایی خاص و با بهره‌گیری از هیئتهای ویژه برای جلب همکاری شرکتهای تعاونی در چهار گوشه جهان جهت بخشیده و از مسئله پیشرفت زنان همگام با پیشرفت مردان حمایت می‌کنند. فهرست این برنامه‌ها همواره مورد حمایت

عملکرد تبصره ۴ قانون بودجه بخش تعاون استان

سیستان و بلوچستان سال ۱۳۷۴

مبالغ به میلیون ریال

(جدول شماره ۱۲)

نوع تعاونی	تعداد	تسهیلات تخصیصی		تسهیلات مصوب	
		قرضه الحسنه	سایر منابع	قرض الحسنه	سایر منابع
کشاورزی	۱۴	۲۶۳	۷۸۷	۲۶۳	۷۸۷
فرش دستباف	۱	۱۲	۱۸۸	۱۲	۳۸
جمع کل	۱۵	۲۷۵	۹۷۵	۲۷۵	۸۲۵

عملکرد توزیع لاستیک توسط تعاونیهای تحت پوشش اداره کل

تعاون سیستان و بلوچستان طی سال ۱۳۷۴

(جدول شماره ۱۵)

ردیف	سایر لاستیک	تعداد کل	تعاونی عامل
۱	۱۲×۲۴	۶۰۰ حلقه	لاستیک فروشان
۲	۱۱×۲۰	۱۰۰ حلقه	لاستیک فروشان
۳	۱۲×۲۰	۱۰۰ حلقه	تریلی و کامیون داران
۴	۷۵۰×۱۶	۱۶۰۰ حلقه	لاستیک فروشان
۵	۷۰۰×۱۶	۹۵۰ حلقه	لاستیک فروشان
۶	۶۵۰×۱۶	۱۴۰۰ حلقه	لاستیک فروشان
۷	۵۶۰×۱۳	۴۴۴۶ حلقه	تاکسیرانی
	جمع کل	۹۱۹۶ حلقه	

همچنین در بخش تعاونیهای فرش دستباف مبلغ ۲۰۰ میلیون ریال (۱۲ میلیون ریال قرض الحسنه ۱۸۸ میلیون ریال سایر منابع) به استان تخصیص یافته که به دلیل عدم استقبال کافی تعاونیهای مذکور صرفاً مبلغ ۵۰ میلیون ریال آن جذب و مابقی برگشت داده شده است.

### توزیع لاستیک

با توجه به تحت پوشش بودن تعداد ۱۲ تعاونی حمل و نقل اعم از تعاونیهای حمل و نقل سبک، نیمه سنگین و سنگین در سال ۷۴ به منظور کمک به ارائه بهتر خدمات از سوی این تعاونیها بیش از ۹۱۰۰ حلقه لاستیک با قیمت مصوب در اختیار این تعاونیها و نیز تعدادی از تعاونیهای تولیدی تحت پوشش قرار گرفته است جدول شماره ۱۵ حاوی ریز اطلاعات مربوط به توزیع لاستیک می باشد.

لیست طرحهای استفاده کننده از تسهیلات اعتباری

تبصره ۵۰ سال ۱۳۷۴

(جدول شماره ۱۱)

نام تعاونی	شهرستان	مبلغ وام تصویبی
تولید ۶۰۰ شیرین گوارا	زاهدان	۳۸۰
تولید آبگرمکن ۵۱۹	زاهدان	۴۰۰
تولید ۳۴۶ تاسوکی باف	زابل	۱۱۰۰
مرغداری ۶۱۸	زاهدان	۴۰۰
مرغداری ۴۱۳	خاش	۱۴۰
نان ماشینی سنبله ۴۵۱	زاهدان	۲۹۹

### عملکرد جذب تسهیلات اعتباری

تبصره چهار قانون بودجه سال ۷۴

تسهیلات اعتباری تبصره ۴ قانون بودجه سال ۷۴ سهمیه استان در بخش کشاورزی معادل ۱۰۵۰ میلیون ریال بوده است که صددرصد آن جهت تامین سرمایه در گردش ۱۴ شرکت تعاونی کشاورزی تخصیصی و جذب گردیده است.

بقیه از صفحه ۵

از طرف دیگر استقلال دستگاههای اداری مورد بحث، حجم پرسنلی قابل ملاحظه ای از کارکنان اداری و مالی و خدماتی و همچنین به اعتبار زیادی برای پرداخت هزینه اجاره، تاسیسات و غیره نیاز دارد که در شرایط ادغام واحدهای مزبور در تهران و استانها و شهرستانها، تا حد زیادی قابل صرفه جویی خواهد بود. نتیجه آنکه برای احتراز از دیوان سالاری و بوروکراسی زائد و تسهیل جریان سپردن کار مردم به مردم از طریق اداره امور تعاونیها توسط خود آنها، الحاق سازمان مرکزی تعاون روستایی به وزارت تعاون و نیز محول شدن وظایف تعاونی و اگذار شده به سایر ارگانها به این وزارت اقدامی کاملاً منطقی و اصولی است که امید است مورد توجه نمایندگان محترم مجلس شورای اسلامی قرار گیرد. بدیهی است در اموری که به وظایف فنی وزارتخانه ها و یا دیگر ارگانها مربوط می شود، استفاده از نظریات و خدمات کارشناسی آنها از سوی تعاونیها همواره مقدر بوده و منافاتی با جنبه های هدایتی و نظارتی تعاونیها به شکل منسجم و هماهنگ نخواهد داشت.

# شرکت تعاونی چند منظوره آزادگان چهارمحال و بختیاری

پس از پایان جنگ تحمیلی و بازگشت افتخارآمیز برادران آزاده و سرافراز به میهن اسلامی و فرارسیدن دوران سازندگی، براساس برنامه‌ریزی‌های بعمل آمده توسط دولتمردان نظام مقدس اسلامی، این عزیزان نیز به همراه دیگر ایشارگران و همگام با دیگر اقشار مردم با حضور در عرصه‌های گوناگون تولید و خودکفایی، به میدان سازندگی در آمدند و در قالب تشکلهای تعاونی ایشارگران به مجاهدات خویش در جبهه‌های دیگری چون جبهه اقتصادی استمرار بخشیدند. به دنبال اجرای این سیاست تعاونی‌های مختلفی در زمینه‌های صنعت، کشاورزی، معدن و... در سراسر کشور ایجاد شدند که از جمله آنها شرکت تعاونی آزادگان در استان چهارمحال و بختیاری با ترکیب جمعی از ایشارگران ارجمند و تعدادی از کارشناسان آن استان بود.

شرکتهای تعاونی آزادگان استان چهارمحال و بختیاری که یکی از شرکتهای تعاونی فعال و پویا در سطح منطقه فوق‌الذکر می‌باشد در سال ۱۳۷۱ با سرمایه‌گذاری و اعطای تسهیلات اعتباری توسط بخش تعاونی آغاز به کار نمود و با مساعدت دستگاههای اجرایی استان چهارمحال و بختیاری چند طرح اشتغالزا و تولیدی را به مورد اجرا گذارد. از جمله طرحهایی که این تعاونی به انجام رسانیده، طرح بادامستان است که مشخصات آن از نظر گرامیتان می‌گذرد:

۱- طرح بادامستان:	
میزان وام:	۲۲۰۰۰۰۰۰۰ ریال
میزان اشتغال:	۱۱۵ نفر
تعداد اعضاء:	۶۱۸ نفر
کل اراضی:	۴۵۲ هکتار
میزان کشت در فاز اول:	۱۵۵ هکتار
طول مسیر لوله:	۵۴۰۰ متر
اختلاف ارتفاع:	۲۷۰ متر
دبی:	۸۵ لیتر در ثانیه
قطر لوله:	۱۲ اینچ
<b>اهمیت و اثرات طرح بادامستان:</b>	
الف - یکی از مهمترین اثرات طرح بادامستان در منطقه استفاده بهینه از منابع آبی و جلوگیری از هدر رفتن آن و احیای اراضی بایری که قسمت اعظمی از منطقه را پوشانده است بوده که این موضوع یکی از سیاستهای دولت در برنامه پنج ساله دوم توسعه اقتصادی کشور می‌باشد.	افراد بومی را که به کار کشاورزی نیز آشنایی دارند جذب کار نمود که این امر در فاز اول طرح صورت گرفته است.
ب - از دیگر اثرات این طرح می‌شود بالا بردن میزان اشتغال در منطقه را نام برد، به صورتی که با اجرای آن می‌توان تعدادی از	ب - یکی دیگر از آثار این طرح که بسیار حائز اهمیت نیز می‌باشد تولید در سطح بسیار بالا در منطقه و صادرات محصولات بدست آمده می‌باشد که این امر از نظر اقتصادی اهمیت بسزایی دارد به شکلی که با تولید فراوان و صادر کردن انبوه محصول به کشورهای خارجی می‌توان پول را به منطقه وارد کرده و در همین استان به چرخش انداخت که این مسئله توان اقتصادی را نیز بالا خواهد برد.
ب - از دیگر اثرات این طرح می‌شود بالا بردن میزان اشتغال در منطقه را نام برد، به صورتی که با اجرای آن می‌توان تعدادی از	در ادامه لازم به یادآوری است که از میزان این طرح تاکنون مبلغ ۱۲۰۰۰۰۰۰۰ ریال آن اعطا گردیده و مابقی آن تاکنون دریافت نشده است.
۲- طرح کشتارگاه بهداشتی، صنعتی	میزان سرمایه‌گذاری: ۳۷۴۴۰۰۰۰۰ ریال
فیور آزادگان:	



کشتارگاه قادر است مرغ را به صورت منجمد به استانهای دیگر نیز صادر نماید و این مسئله در توسعه اقتصادی و صادرات استان نقش بسزایی دارد.

### ۳- طرح تغذیه مصنوعی دشت فرادنبه و سفید دشت:

این طرح یکی از طرحهای مهم و بزرگ ملی است که در برنامه پنج ساله دوم توسعه اقتصادی به منظور رسیدن به خودکفایی قرار دارد و در این استان به اجرا در می آید که این شرکت نیز در راستای اهداف دولت جمهوری اسلامی با هدف سهمیه بودن در سازندگی کشور و استان اجرای این عملیات را به صورت پیمانکاری تقبل نمود که به لطف و یاری خداوند بزرگ قسمت اعظمی از این طرح را با موفقیت انجام داده است.

### اهمیت طرح تغذیه مصنوعی:

با توجه به اینکه این استان از نظر منابع آبی بسیار مستعد می باشد لذا با اجرای این طرح از هدر رفتن آب در بعضی مناطق جلوگیری بعمل خواهد آمد به شکلی که آب را توسط کانالها و بندهایی که احداث می گردد. به منطقه دشت فرادنبه و سفید دشت هدایت نموده و آبهای زیر زمینی منطقه را در سطح بسیار بالایی تقویت می نماید که در مجموع مناطق مذکور جهت کشاورزی احیا و آماده می گردند. اجرای این طرح توسط شرکت تعاونی آزادگان استان چهار محال و بختیاری نیز اهمیت بسزایی دارد چرا که با اجرای این عملیات توان اجرایی شرکت بیش از پیش افزایش می یابد که می توان در آینده عملیاتی از این قبیل را در سطح استان و دیگر مناطق به اجرا در آورد.

۴- یکی دیگر از بخشهایی که این شرکت

### اثرات و اهمیت طرح

الف - با توجه به اینکه در این استان کشتارگاه بهداشتی وجود نداشت لذا تنها از کشتارگاههای سنتی استفاده می شد. که ضمن بهداشتی نبودن نه تنها جوابگوی نیاز استان نبوده بلکه بعضاً احتیاجات استان از استانهای همجوار تامین می شد. که با احداث کشتارگاه بهداشتی صنعتی طیور آزادگان در منطقه این استان ضمن اینکه از کشتار و توزیع مرغ غیربهداشتی جلوگیری بعمل آمده، مرغ سالم و بهداشتی به اندازه کافی و مورد نیاز تامین گردید که قطعاً از نظر اقتصادی نیز صرفه جویی هایی را از قبیل پرداخت هزینه های حمل و نقل بدنبال خواهد داشت.

ب - یکی دیگر از اثرات این طرح همان مسئله اشتغال زایی در منطقه می باشد که با راه اندازی این کشتارگاه تعدادی از افراد بیکار به کار گرفته شود.

در نهایت لازم به ذکر است که مسئولین شرکت با بررسی و مطالعه طرح تونل انجماد و دستگاه تبدیل ضایعات در نظر دارد که با نصب این دستگاهها این طرح را توسعه دهند به شکلی که با نصب دستگاه تونل انجماد این

پس از اخذ مجوز لازم جهت اجرای این طرح، با سرمایه گذاری اولیه و اعطای وام جهت انجام طرح این شرکت اقدام به تهیه زمین نمود که زمین مورد نیاز از سوی اداره منابع طبیعی استان در اختیار این شرکت قرار گرفت و این شرکت با بهره گیری از تجربیات کارشناسان خود و با استعانت از خداوند بزرگ اجرای طرح را در سال ۱۳۷۴ آغاز نمود که پس از پایان عملیات ساختمانی نسبت به خرید ماشین آلات مورد نیاز نیز اقدام گردید و در کوتاهترین زمان ممکن خریداری، در همان سال نصب و در پایان سال ۱۳۷۴ راه اندازی گردید که ذیلاً خلاصه ای از مشخصات طرح ذکر می گردد.

میزان سرمایه گذاری:	۸۰۰۰۰۰۰۰۰ ریال
میزان وام:	۷۵۰۰۰۰۰۰۰ ریال
میزان اشتغال:	۳۲ نفر
تعداد اعضاء تعاونی:	۶۱۸ نفر
ظرفیت کشتار:	۴/۸ میلیون قطعه در سال
مساحت و زیربنای سالن و ساختمان	۱۲۰۰ مترمربع
متراژ زمین طرح:	۲۰۰۰۰ مترمربع
نوع ماشین آلات:	داخلی

# فزنسک واد م

حاصل این آمد که یا ر جمع باش  
 همچو بنگر از حبر یاری تراش  
 زاکه انبوی و جمع کارون  
 رهنر نان را بکند پشت و سنان  
 مولوی

## اعتماد به نفس

ایمان و اعتماد نیروهای خلاقه و سازنده اهداف بشرند که به خود شکوفایی و پیشرفت می‌انجامند و موجب پیشروی بی‌وقفه انسان در مسیر اهدافش می‌شوند. اگر مخترعان، محققان، دانشمندان و سیاستمداران به استعدادهای نهفته در خود اعتقاد نمی‌داشتند، هرگز نامشان جاوید نمی‌ماند.

همیشه اعتماد به نفس خویش را حفظ کنید و به دیگران نیز مجال ندهید آن را سست و متزلزل سازند و بدانید که خودکم‌بینی و عدم اطمینان مانعی بر سر راه موفقیت و کامیابی است. کسی که قدرت خلاقه درونی و ارزشهای وجودی خویش را باور دارد، هرگز در برابر مشکلات سر فرود نخواهد آورد. چنین شخصی نقاط ضعف خود را می‌شناسد و از رویارویی با حوادث آینده ترس به دل راه نمی‌دهد.

## اعتماد به نفس چگونه به دست می‌آید

اعتماد به نفس و اطمینان بی‌شک لازمه پیشرفت در کارهاست. با اعتماد واقعی و خالصانه در حقیقت باورهایمان را نسبت به خویش عمیقتر می‌کنیم که این خود موجب دلگرمی، پشتکار و سختکوشی می‌شود. راههای ساده و عملی زیر به شما در تقویت اعتماد به نفس یاری خواهد رساند:

## افکار تان را پیشاپیش بر موفقیت متمرکز

سازید.  
 ● با تمرکز بر استعداد، توانایی و امکانات خود نیروهای درونیتان را تقویت کنید.  
 ● سعی کنید با تکرار کلمات امیدبخش و دلگرم‌کننده روحیه خود را از هر لحاظ قویتر سازید.  
 ● در پی هدف‌تان باشید و فکر تایید از

جانب دیگران را از خود دور کنید.  
 ● از شکست هراسی به دل راه ندهید، زیرا شکست آغاز پیروزی است.  
 ● امید و ایمان را باور داشته باشید و آنان را شعار خویش سازید.  
 ● دائماً به خود تلقین کنید که من می‌توانم راه‌حل هر مشکلی را پیدا کنم.  
 ● از میان هدف‌هایتان آن را برگزینید که امید بیشتری به موفقیتش دارید.  
 ● برای رفع هر مشکل به مغزتان رجوع کنید و از آن کمک بخواهید.

## یک روز را ۳۶۵ مرتبه تکرار نکنید!

دکسی که دو روزش مساوی باشد، ضرر کرده است. (حضرت علی (ع)  
 برای موفقیت در زندگی سعی کنید هر روز سال را با آموختن مطالبی تازه، خواندن کتابی مفید، به کارگیری مهارت و خلاقیت در کار و حرفه و سرانجام کسب تجربه‌ای جدید سپری سازید. چنانچه بخواهید یک روز را ۳۶۵ بار، به عبارتی به اندازه عمری یکساله

## راه تعاون

دست تعاون من و تو حرر و آرنیست  
 ذاتی بصیر ذات خدا برنیاز نیست  
 در نزد خلق راه تعاون چه پربهاست  
 خدمت به خلق کم ز ثواب نماز نیست  
 جز رشته محبت و جز در پناه یار  
 چیزی دگر به کار فلک چاره ساز نیست  
 دستار که مشت گشته به پیمان هفت عضو  
 هرگز برابر به برش دست باز نیست  
 تاضید بر نماز جماعت ز سوار حق  
 جز انسجام و همدلیش رمز و راز نیست  
 در بزم عشق شمع فروزان جمع باش  
 طول ره و حکایت بودن دراز نیست  
 همکار من به همت هم می‌توان بشکفت  
 هرگز جدایی ز هم دانواز نیست

محمدعلی بستان

تکرار کنید، همواره در محدوده‌های کوچک دست و پا خواهید زد. آیا از کسانی که فارغ از هر مسئولیتی غرق دنیای خیالی خود هستند و به جهان و مسائل دیگر بی‌اعتنایند و نیز به دور از هر حرکت خلاق و پویا زندگی می‌گذرانند، می‌توان انتظار پیشرفت داشت، لازم است در پایان هر روز و هر هفته فهرستی از کارهای انجام نشده تنظیم کنید و از خود پرسید که با انجام دادن آنها به چه نتایجی دست می‌یافتید و یا اگر کاری را انجام داده‌اید، در فکر نقشه برای فردا و فرداهای دیگر باشید. سرگذشت کسانی که سالها در یک نقطه متوقف می‌شوند و در زندگی شغلی به هیچ پیشرفتی نمی‌رسند همانند سرگذشت آن کارمندی است که نزد ریس خود شکایت برد که چرا ارتقاء مقام پیدا نکرده است. ریس در پاسخ به او گفت: عیب کار شما این است که همچنان تجربه سال اول خدمتان را تکرار می‌کنید!

از کتاب: راز موفقیت در بازار کار

نالیف: ۱- کیهان‌نیا

مقامات مردان به مردی شنو  
مرا شیخ دانای مرشد شهاب  
یکی آنکه در نفس خود بین مباش  
شنیدم که بگریستی شیخ زار  
شبی دانم از هول دوزخ نخفت  
چه بودی که دوزخ زمن پرشدی  
کسی گوی دولت زمیدان ربود

\* \* \*

بزارید وقتی زنی پیش شوی  
بسبب بازار گندم فروشان گرای  
نه از مشتری کز دحام مگس  
به دلداری آن مرد صاحب نیاز  
به امید ما کلبه اینجا گرفت  
ره نیکمردان آزاده گیر  
ببخشای کسانان که مرد حقند  
جوانمرد اگر راست خواهی ولیست

که دیگر مخر نان زبقال کوی  
که این جو فروشی است گندم نمای  
به یکهفته رویش ندیدست کس  
بزن گفت کای روشنایی بساز  
نه مردی بود نفع ازو برگرفت  
چه استاده‌ای دست افتاده گیر  
خریدار دکان بسی رونقند  
کرم پیشه شاه مردان علی است  
از بوستان سعدی

## حکایت

شیخ ما ابو سعید کبار به کنار طوس رسید  
مردمان از شیخ استعاری مجلس کردند شیخ اجابت کرد و با داد در خاقانه ستاد تخت بستند  
و مردم می‌آمدند و می‌نشستند چون شیخ بیرون آمد و مفریان تشرن بر خواندند و مردم بسیار  
در آمدند چنانکه هیچ جای نماز معرف بر پای خاست و گفت خدایش بامر زاده که هر کسی از  
آنجا که هست یک قدم فزاید شیخ گفت و صلی الله علیه و آله و آله همین دست برد  
فرو آورد و گفت بر چه مانجو آستیم گفت و همه پین بران گفته اند او بگفت خدایش بامر  
که هر کسی از آنجا که هست یک قدم فزاید و چون این کلمه بگفت از تخت فرو آمد و بازو  
از این مجلس بگفت و بر این ختم کرد



# عملکرد اتحادیه تعاونیهای سراسری تاکسیرانی و تاکسی بار کشور

اتحادیه تعاونیهای سراسری تاکسیرانی و تاکسی بار کشور از جمله موسسات تعاونی بزرگی است که با وجود عمر کوتاه خود توانسته است اقدامات مفیدی را به منصفه ظهور درآورد.

این اتحادیه از تاریخ ۷۴/۵/۳۰ با عضویت شانزده شرکت تعاونی اعم از تاکسیرانی و تاکسی بار فعالیت خود را آغاز کرد و در راستای سیاستهای بخش تعاون و در جهت تامین نیازهای مشترک اعضا در زمینه تامین خدمات فرهنگی، و فعالیتهای تحقیقاتی، مطالعاتی، بازاریابی و الباقی موضوع اساسنامه و علیالخصوص تهیه و توزیع قطعات و لوازم یدکی، تلاش بیوقفه‌ای را شروع نمود و به لحاظ اینکه در اولین سال فعالیت و بدلیل جدیدالتاسیس بودن بیشترین توان خود را در جهت شناسایی شرکتهای تولیدی داخلی و خارجی قطعات خودرو و نیز شرکتهای تعاونی تاکسیرانی و تاکسی بار بکار گرفته لذا در همین رابطه موفقیت‌هایی کسب کرد و در صدد ایجاد جایگاه واقعی اتحادیه در ناوگان حمل و نقل سبک کشور می‌باشد که در همین راستا می‌توان به موارد ذیل اشاره داشت:

به منظور تهیه لوازم موردنیاز اعضا تعداد ۹۲۷ مورد مکاتبه با شرکتهای و کارخانجات تولیدکننده داخلی و خارجی و حدود ۱۲۱ مورد جلسه داشته است ضمن اینکه طی همین مدت تماسهای گرفته شده با این دفتر ۷۳۴۲ مورد، بوده است.

۱-۲- تعداد شرکتهای تعاونی عضو از ۱۶ به ۵۰ شرکت افزایش یافته و کماکان در

حال افزایش است و با ۲۰ شرکت تعاونی دیگر نیز همکاری نزدیک دارد.

۱-۳- عضویت در اتاق تعاون جمهوری اسلامی ایران و اخذ نمایندگی از چندین شرکت از جمله مرکز تهیه و توزیع ایران خودرو، شمع نور، دیسک مهران کلاچ، لاستیک دنا، یدک‌سازان و فیلترمان که در بخش تاکسیرانی و تاکسی بار بطور انحصاری مستقیماً با اتحادیه کار می‌کنند.

۱-۴- کامپیوتری نمودن برنامه‌های اتحادیه از جمله خرید کالا، فروش کالا، لیست شرکتهای تولیدکننده و نوع تولیدات آنها، لیست شرکتهای عضو همراه اطلاعات ضروری آنها، صدور فاکتورهای انبار و فروش، لیست کلیه قطعات موردنیاز و وسایل تاکسی و تاکسی بار با کد مخصوص و نیز برنامه دبیرخانه که کلیه ارسال مراسلات با این برنامه صورت خواهد گرفت.

۱-۵- انجام مراحل تهیه و انتشار ماهنامه اتحادیه به منظور رشد و ارتقاء مهارت و دانش مدیریتی مسئولین شرکتهای تعاونی و همچنین ارائه خدمات، اطلاعات و اخبار از داخل و خارج از کشور در خصوص پیشرفت صنعت حمل و نقل و منعکس نمودن بخشنامه و آئین‌نامه‌ها و گزارش فعالیت شرکتهای تعاونی در استانها به صورت آموزش مکاتباتی و مصاحبه:

۱-۶- مبلغ کل خرید کالا در سال ۷۴ جمماً ۱۸۹/۷۶۵/۴۶۱/۳۵ ریال و مبلغ فروش کالا به اعضای تحت پوشش ۱۲۱/۵۱۲/۰۰۱/۱۲ ریال بوده است.

۱-۷- پیگیری مستمر و جدی در خصوص دریافت سهمیه لاستیک و مکاتبه با اکثر مسئولین کشور از جمله دفتر مقام معظم رهبری، دفتر ریاست محترم جمهور، وزارت محترم کشور، وزارت محترم تعاون، وزارت محترم صنایع، ستاد تنظیم بازار و کلیه کارخانجات تولیدکننده لاستیک و در نهایت مصاحبه با روزنامه ایران و منعکس کردن مشکلات بوجود آمده به جهت حذف سهمیه ۳۰٪ لاستیک بخش تعاون که به لطف خداوند منان مطالب چاپ شده در روزنامه به دست معاونت محترم امور تعاونیها جناب آقای مهندس بناب و سپس آقای مهندس شافعی و در پی آن نظر مساعد ایشان در این خصوص و ابراز خرسندی از این حرکت اتحادیه و در نهایت منعکس نمودن آن به هیات وزیران و شخص ریاست جمهوری حضرت آیت‌ا... رفسنجانی، که این امر باعث شد کارخانجات یک قدم از مواضع قلبی خود عقب کشیده و لاستیک را متأسفانه با ستون سوم (مصرف‌کنندگان) و به صورت ۳٪ تخفیف تحویل نمایند، اما اتحادیه با حمایت و هدایت وزارت تعاون مجدداً موضوع را پیگیری نمود و در نهایت و طی تماس گرفته شده با دفتر معاون محترم اجرایی رییس جمهور قرار شد سهمیه ۳۰٪ لاستیک بخش تعاون با قیمت ستون یک داده شود.

۱-۸- مذاکره با شرکتهای خدماتی و تولیدی از جمله سایا و ایران وانت در خصوص خرید انبوه وانت به منظور اضافه نمودن به ناوگان حمل و نقل وانت کشور که

در همین رابطه تفاهات اولیه انجام گردیده و قرار است با مشارکت بانک خودرو خریداری و به صورت اقساط در اختیار شرکتهای تعاونی تاکسی بار قرار گیرد.

همچنین مقرر گردید نسبت به اخذ نمایندگی شرکتهای مذکور، تبدیل به احسن نمودن خودروهای فرسوده اقدامات لازم در اسرع وقت صورت گیرد تا انشاء... به کمک تولیدکنندگان و حمایت مسئولین وزارت محترم تعاون، سیستم حمل و نقل در بخش وانتبار در سال ۷۵ بهبود یابد.

۱-۹- طی جلسات متعدد با شرکت ایران وانت و سایپا و مذاکرات انجام شده مقرر گردید تا در اولین فرصت اطلاعات لازم از شرکتهای فوق گرفته شود و طرح توجیهی افزایش ناوگان وانتبار در جهت اخذ وام به وزارت محترم تعاون ارائه گردد. همچنین قرار است اتحادیه در کلیه استانهای کشور و در جاهایی که صلاح می داند تعمیرگاه مجاز احداث و نفراتی را جهت آموزش به تهران اعزام نماید و نیز خدمات پس از فروش، تبدیل به احسن نمودن و نوسازی ناوگان را به عنوان یک فعالیت پیگیری نماید.

۱-۱۰- شایان ذکر است که تعداد اعضاء اتحادیه در سراسر کشور ۶۲۵۰۳ نفر، تعداد پرسنل شاغل ۴۴۸ نفر تعداد تعمیرگاه ۲۳ باب و میزان زمین تحت بهره برداری آن ۸۵/۶۶۶ متر می باشد.

## مسائل و مشکلات عمده و اصلی مجموعه

۱-۲- سرمایه اندک و نقدینگی کم و توان خرید پایین بعضاً باعث رکود شرکتهای تعاونی می گردد و این مشکل حل نمی گردد مگر با همکاری بیشتر بانکها و صندوق تعاون.

۲-۲- داشتن یک طرح جامع بیمه و ایجاد تسهیلات لازم انواع بیمه برای رانندگان تاکسی که می تواند در ایجاد خدمات بهتر موثر باشد.

۲-۳- عدم دریافت سهمیه لاستیک مورد نیاز یکی دیگر از مشکلات و معضلات می باشد.

مسیر فعالیت های آینده و پیامدهای مثبت آن را به شرح زیر می توان خلاصه کرد:

۱-۳- تشخیص و تثبیت جایگاه و هویت واقعی شرکتهای تعاونی تاکسیرانی و تاکسی بار، که بخش عمده ای از حمل و نقل مسافر و بار در داخل شهرها را به عهده دارند.

۲-۳- حمایت از حقوق اجتماعی و فردی اعضاء که عموماً افرادی زحمتکش و از طبقات مستضعف جامعه هستند.

۳-۳- هدایت سرمایه اعضاء اتحادیه برای سرمایه گذاری در بخش هایی از تولید که نیاز بیشتری به آنها احساس می شود، مخصوصاً در زمینه تولید قطعات خودرو و تارسیدن به مرز خودکفایی.

۳-۴- ایجاد تمرکز و هماهنگی در خرید اجناس و کالاهای مورد نیاز اعضاء اتحادیه

(که می تواند موجب کاهش قیمت این کالاها بشود) و ارسال و انتقال کالاهای مورد نیاز به انبار شرکتهای تعاونی در هر شهر (که این کار نیز مطمئناً باعث کاهش هزینه ها خواهد شد).

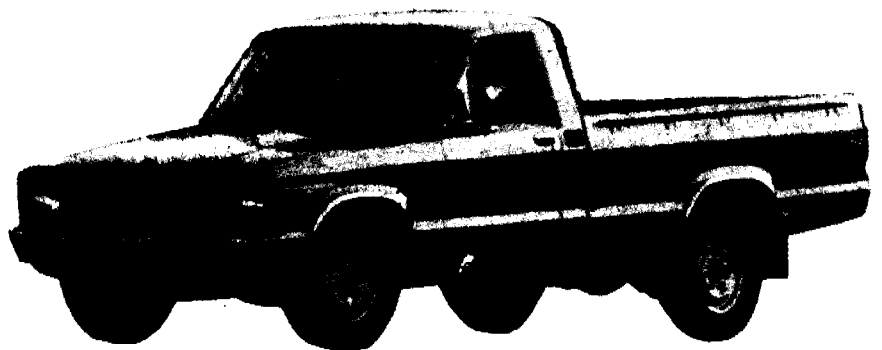
۳-۵- انعقاد قراردادهای کلان با تولیدکنندگان شناخته شده ای که کالاهایی با کیفیت برتر تولید می کنند و یا تولیدکنندگان دیگری که با وجود کیفیت برتر کالاهای تولیدی شان، ناشناخته مانده اند. در این زمینه، هدف اصلی این است که کالاهای خاص مورد نیاز اعضاء اتحادیه همواره در دسترس آنها قرار داشته باشد و اتحادیه نیز بتواند در اعتلای کیفیت این کالاها به تولیدکنندگان یاری برساند. شکی نیست که این همکاری متقابل می تواند به پیشرفت صنایع قطعات یدک سازی و خودروسازی کشور نیز کمک کند، زیرا اتحادیه در واقع تبلیغ کننده کالاها و قطعاتی خواهد بود که حتماً از کیفیت خوبی برخوردارند و اعضاء اتحادیه نیز با مصرف این کالاها و قطعات در واقع مبلغ جنس خوب خواهند بود.

۳-۶- ارتباط با شرکتهای طراحی و مهندسی در زمینه ساخت قطعات خودرو، به منظور تقویت بخش طراحی و مهندسی اتحادیه و ارائه خدمت مربوط به این بخش.

۳-۷- دریافت سهمیه ارز مورد نیاز از وزارت محترم تعاون و دیگر مراجع ذیربط و فعالیت در زمینه واردات بخشی از اجناس و قطعات مورد نیاز اعضاء اتحادیه که در داخل کشور تولید نمی شوند و یا دارای کیفیت مطلوب و استاندارد نیستند.

۳-۸- بررسی و تدوین مشکلات واقعی شرکتهای تعاونی و انتقال صحیح و منطقی آنها به مقامات مسئول جهت رفع آنها.

۳-۹- انتشار اخبار فعالیت های شرکتهای تعاونی و انتقال تجربه های مفید آنها به یکدیگر به منظور جلوگیری از تکرار اشتباهات و استفاده از طرحهای جدید قابل اجرا. (برای نیل به این منظور از طرف اتحادیه یک نشریه ماهانه داخلی منتشر خواهد شد).



● ممکن است یکی از رقبای شما از انگیزه یا حربه خاصی در فروش استفاده می‌کند.

● ممکن است محصول شما در حال خروج از دور تجاری باشد.

● ممکن است شما نمایندگان فروش خوبی ندارید.

● ممکن است مشتریان از کیفیت محصول یا از زمان تحویل یا خدمات شما راضی نباشند (به عبارت دیگر تعداد زیاد کالاهای معیوب، تاخیر در تحویل و یا کسری در تحویل ممکن است باعث از دست دادن رضایت مشتریان گردد).

اغلب اوقات، وقتی بعضی از تولیدکنندگان انواع مختلفی از یک کالا یا مدل‌های مختلفی را عرضه می‌دارند، فقط ده درصد از آنها می‌توانند فروش خوبی داشته باشند یا سود قابل توجهی بدست آورند. نود درصد بقیه، یا سود کمی بدست می‌آورند یا اصولاً زیان می‌کنند.

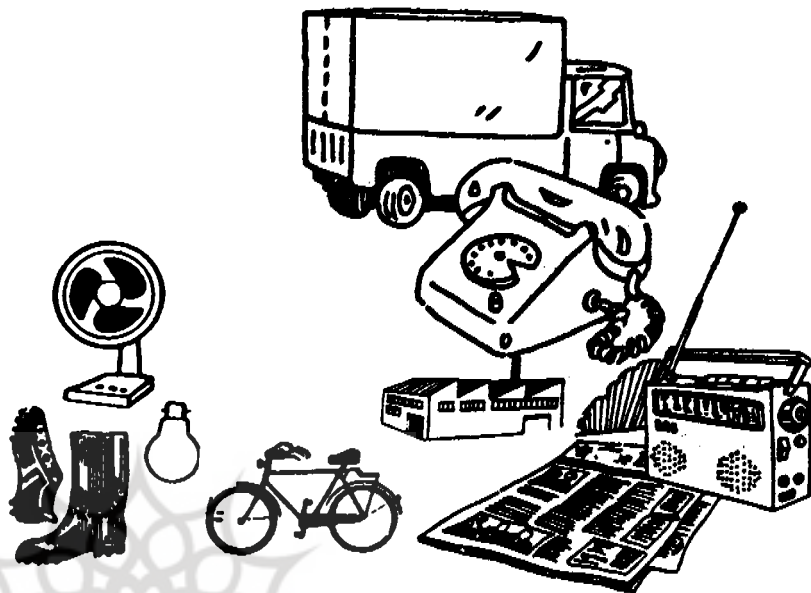
نگهداری آمار فروش این امکان را بوجود می‌آورد که تغییرات فروش در زمان‌های مختلف مطالعه و علل پیدایش آنها بررسی گردد و اگر مشکلاتی شناسایی شد، قبل از اینکه مشکل بیشتری بوجود آید، رفع شود.

یک روش حسابداری خوب شما را قادر می‌سازد نتایج عملیات خود را در قالب پول ملاحظه کنید یعنی متوجه شوید در تولید کدام کالا سود می‌برید و در تولید کدام کالا زیان می‌کنید.

### پرداختها و اعتبارات

فروش نسیه و عدم دریافت وجه کالاهای تولید شده و فروش رفته روش درستی نیست خصوصاً اگر مدت فروش نسیه طولانی باشد و شما مجبور شوید برای پرداخت دستمزدها و هزینه مواد کالاهای فروخته شده، مبلغی قرض کنید و یا بهره پردازید.

«حسابهای دریافتی» عنوانی است که حسابداران برای مبالغی که وام گرفته شده و در تولید کالاهایی که به طور نسیه بفروش رسیده



## به کسب و کار خود رونق دهید

### قسمت نهم

### آمار و فروش

تهیه و نگهداری آمار فروش و صحت آن بسیار مهم است هر چه تعداد کالاها یا محصولاتی که می‌فروشید بیشتر باشد، اهمیت آمار فروش بیشتر است. از یک آمار فروش صحیح، شما می‌توانید در موارد زیر استفاده کنید.

● در این مورد که آیا فروش شما صعودی، نزولی یا تقریباً ثابت است و تغییرات سالانه یا ماهانه آن چگونه است؟

● کدام کالا یا محصول فروش خوبی دارد. کدام کالا یا محصول به خوبی به فروش نمی‌رود، روند فروش کدام کالا صعودی و کدام یک نزولی است؟

● در کدام منطقه یا مناطق، فروش کالاها خوب، بد یا متوسط است؟

● طرح یا مدل از نظر مشتریان کدام است؟

● نحوه کار نمایندگان فروش چگونه است؟

● فروش کالاهای جدید در چه وضعی است؟

● آیا کالاهای قدیمی با کاهش فروش مواجه هستند؟

با در اختیار داشتن این اطلاعات، شما می‌توانید مرتباً فروش خود را کنترل کنید. اگر مشاهده کردید، فروش کالاها در حال کاهش است باید علت و چگونگی را کشف کنید.

### دلایل کاهش فروش

فروش می‌تواند به دلایل مختلف زیر کاهش یابد:

و وجه آن هنوز دریافت نشده است، به کار می‌برند.

اغلب فروشگاههای کوچک شبکه خرده‌فروشی، به طور نقدی معامله می‌کنند و از فروش نسیه اجتناب می‌ورزند. آنها می‌دانند که اگر فقط یکبار نسیه فروشی کنند، بعضی از مشتریان هیچگاه بدهی خود را نمی‌پردازند.

در مورد روش پرداخت، صراحت داشته باشید - مطمئن شوید که مشتریان شما نیز آن را می‌دانند - و نسبت به آن پافشاری کنید. در این صورت هیچگاه سوء تفاهم بوجود نخواهد آمد. البته می‌دانیم گاهی اوقات، مشتریان بزرگی مانند خریداران دولتی، قوانین شما را زیر پا می‌گذارند و شما نیز نمی‌توانید از معامله با آنها خودداری کنید.

روش پرداخت در معاملات را به نحو روشن و صریح روی صورت‌حساب‌ها قید کنید و با خط درشت و خوانا روی تابلویی بنویسید و آنرا در محل فروشگاه به نمایش بگذارید. شما می‌توانید با اعطای تخفیف به مشتریانی که بطور نقدی خرید می‌کنند و دریافت درصدی اضافه از مشتریانی که پس از مدتی وجوه مربوطه را می‌پردازند (یعنی نوعی جریمه)، به سرعت برگشت نقدینگی خود بیفزایید. این روش می‌تواند به صورت زیر باشد:

● خریدهای نقدی یا نسیه‌های کوتاه‌مدت تا حداکثر دو هفته، ۲/۵ درصد تخفیف.

● خریدهای نسیه، برای هر ماه تاخیر نسبت به تاریخ پرداخت مقرر، ۲ درصد جریمه.

سعی کنید آینده‌نگر باشید. اگر مجبور هستید یک داد و ستد بزرگ را به صورت نسیه انجام دهید، آمار و سابقه پرداخت مشتری را بررسی کنید. بانک طرف حساب شما نیز می‌تواند به شما کمک کند. اگر خریدار بعنوان یک شخص بدحساب معروف شده است، بهتر است از انجام معامله با او خودداری کنید. اگر خریدار می‌تواند در انجام معاملات دیگر شما کمک کند (شخص مهمی است)، بهتر است با او معامله کنید ولو اینکه در این معامله سودی نبرید. بهر حال باید تصمیم بگیرید.

## تخفیف

فراشوش نکنید که قیمت‌های شما باید به نوعی تعیین شده باشد که خریداران عمده - دولت، بانکدارها، مشتریان تجاری مانند صاحبان صنایع - بتوانند از تخفیف استفاده کنند. هم‌چنین باید بدانید که اعطای یک تخفیف ۲/۵ درصدی به خریدارانی که مبلغ صورت‌حساب را ظرف مدتی کمتر از یک ماه به شما می‌پردازند، نوعی تمرین تجاری است و باید به آن عادت کنید. این امر باعث می‌شود نقدینگی شما سریع‌تر برگردد. به یاد داشته باشید: همواره تخفیف یا مقداری کاهش قیمت در مورد داد و ستدهای بزرگ در نظر بگیرید. ضمناً شما می‌توانید بلافاصله پس از ارسال کالا، نسبت به ارسال صورت‌حساب اقدام کنید.

## روش صحیح تهیه صورت‌حساب

اگر شما اطلاعات و آمار صحیحی در دست داشته باشید، به سرعت می‌توانید صورت‌حساب‌ها را تهیه و ارسال کنید.

شما باید کلیه اطلاعات مورد نیاز مشتری را در صورت‌حساب او بگنجانید. بدین ترتیب مشتریان نمی‌توانند با بحث در مورد صورت‌حساب، پرداخت وجه را به تعویق بيفکنند.

اگر مشتری بخواهد در مورد صورت‌حساب شماره یک بحث نماید، این امر می‌تواند پرداخت را تا مدتی به تعویق اندازد. در این صورت، شما باید جزییات امر را به نحوی که در صورت‌حساب شماره دو بیان شده در



صورت‌حساب قید نموده و برای او ارسال دارید. اگر باز هم مورد مبهمی وجود داشته باشد، می‌توانید در آن مورد با مشتری گفتگو کنید.

به دو صورت‌حساب زیر توجه نمایید:  
جدول شماره دو

### صورت‌حساب

مبلغ	تعداد	شرح
		- تعویض لوله فاضلاب فلزی و نصب لوله PVC
		- تعویض دو شیشه پنجره
		- تعویض چوب روکش اتاق نشیمن
۳۲۵	۳۲۵	مواد: لوله PVC
۲۲۰	۱۱۰	شیشه پنجره (۱۰۰×۶۰)
۲۱۰	۱۰	چوب روکش (۱۸×۱/۵)
۴۰۰	۴۰	دستمزد: ده ساعت کار
۱۱۵۵		
		مالیات: فقط ده درصد هزینه‌های دستمزد
۴۰	مالیات	
۱۱۹۵	مبلغ کل	

صورت‌حساب کامل

جدول شماره یک

### صورت‌حساب

مبلغ	تعداد	شرح
۱۱۹۵		تعمیر منزل و مالیات متعلقه
		مالیات
۱۱۹۵	مبلغ کل	

صورت‌حساب ناقص

بدیهی است که شما مایل نیستید از مشتری بدحساب به دادگاه شکایت کنید. این امر مسلماً برای شما هزینه خواهد داشت. شما می‌توانید

از دو نامه پیگیری متوالی که هر کدام بعد از دو هفته از تاریخ ارسال نامه قبلی ارسال خواهند شد، استفاده نمایید. لحن نامه‌های دوم و سوم به تدریج نسبت به نامه اول شدیدتر می‌شود. اما نهایتاً شما باید تصمیم بگیرید که آیا شکایت از مشتری بدحساب به هزینه‌اش می‌ارزد یا خیر.

نامه اول: قوی ولی مؤدبانه  
۶۶/۴/۶

آقای ..... عزیز

براساس دفاتر ما، صورتحساب شما به مبلغ ۴۰۰۰۰ واحد پولی، پس از ۲ ماه از تاریخ مقرر، هنوز پرداخت نشده است. خواهشمند است پس از دریافت این نامه نسبت به ارسال چک بابت بدهی خود اقدام فرمائید.

ارادتمند:

نامه دوم: خشن

۶۶/۴/۲۰

آقای عزیز

علیرغم دریافت یادداشت قبلی، متأسفانه هنوز چکی از جانب شما واصل نشده و حساب شما بدهکار است. لطفاً بلافاصله پس از دریافت این یادداشت چک خود را ارسال دارید و مراتب را تلفنی نیز اطلاع دهید.

با تشکر:

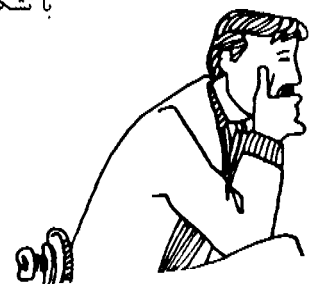
نامه سوم: خشن‌تر

۶۶/۵/۴

آقا:

علیرغم دو یادداشت گذشته، بدهی شما هنوز پرداخت نشده است. اگر تا هفت روز دیگر از تاریخ مندرج در این یادداشت، بدهی خود را نپردازید، مجبور خواهیم شد برای احقاق حقوق خود از طریق مقامات قضایی اقدام کنیم.

با تشکر:



## سئوالات و تمرینات

### بخش اول - سئوالات

انتخاب کالاهایی که باید تولید و عرضه شوند.

۱- آیا می‌دانید «تحقیقات بازاریابی» یعنی چه؟

آری خیر

۲- آیا تا به حال برای کالا یا کار و کسب خود

«تحقیقات بازاریابی» انجام داده‌اید؟

آری خیر

۳- آیا آماری از میزان فروش تهیه و نگهداری

می‌کنید تا بدانید کدام کالاها خوب و کدام

کالاها بفروش می‌رسند؟

آری خیر

۴- آیا سعی می‌کنید در تولید یا فروش چند

قلم کالای خاص تخصص پیدا کنید بطوری که

بنگاه شما بعنوان متخصص این رشته شناخته

شود؟

۵- آیا قبل از عرضه کالا یا خدمت جدیدی

اقدامات زیر را انجام می‌دهید؟

آری خیر

(الف) - بررسی بازار و مطالعه امکان ارائه کالا

یا خدمتی مشابه کالا یا خدمت شما؟

آری خیر

(ب) - بررسی کالاهای رقیب و تلاش در تولید

کالاهایی با مشخصات متفاوت؟

آری خیر

(ج) - تلاش در بررسی و سنجش بازار و

دستیابی به نظرات مصرف‌کنندگان قبل از

تولید انبوه و عرضه کالا به عموم مردم

آری خیر

۶- آیا در هنگام فروش محصولاتی که به

تازگی تولید کرده‌اید، سعی می‌کنید

ویژگی‌های کالا و مواردی که آن کالا را از

کالاهای رقیب متمایز می‌کنند، برای مشتری

توضیح دهید؟

آری خیر

۷- آیا اندازه‌ها و کیفیت‌های گوناگون از یک

کالا را عرضه می‌کنید؟

آری خیر

۸- آیا می‌دانید رقبای شما چه کسانی هستند و

کجا فعالیت می‌کنند؟

آری خیر

۹- آیا از میزان فروش ماهانه رقبای خود مطلع

هستید؟

آری خیر

### تبلیغات و پیشبرد فروش

۱- آیا معنی عبارت «ترویج فروش کالای

خودتان» را می‌دانید؟

آری خیر

۲- یک نامه اداری که دارای طرح جالب بوده

و مفاد آن با دقت و نظم ماشین شده باشد،

روی دریافت‌کننده اثر خوبی برجای

می‌گذارد، آیا فکر می‌کنید نامه‌های موسسه

شما، روی دریافت‌کنندگان بقدر کافی اثر

خوب برجای می‌گذارند؟

آری خیر

۳- آیا هیچ‌گاه در مورد فروش کالاهای خود

در روزنامه‌ها یا مجلات آگهی تبلیغاتی منتشر

نموده‌اید؟

آری خیر

۴- آیا تا بحال برای مشتریان خود، نامه‌های

خاصی فرستاده‌اید که ضمن آنها مشخصات و

ویژگی‌های کالاهای جدیدی را که عرضه

می‌کنید، توضیح دهید؟

- ۵- آیا فکر می‌کنید اغراق در مورد کالاها یا خدمات شما و خوبتر جلوه دادن آنها نسبت به کالا‌های مشابه صحیح نیست؟ آری خیر
- ۶- آیا تا به حال از اوراق تبلیغاتی یا پوسترهای خاص برای اطلاع دادن به مصرف‌کننده در مورد آنچه که می‌فروشید استفاده کرده‌اید؟ آری خیر
- ۷- آیا تا به حال از مشتریان جدید خود پرسیده‌اید چگونه با نام شما آشنا شده‌اند و چه چیز باعث شده است از شما خرید کنند؟ آری خیر
- ۸- آیا می‌دانید معنی عبارت «تبلیغات در محل فروش» چیست؟ آری خیر
- ۹- آیا تا به حال به مشتریان خود کالاهایی مانند تقویم، دفتر سررسید، مداد یا یادداشتهایی که نام شما یا موسسه شما روی آن چاپ شده باشد را هدیه داده‌اید؟ آری خیر
- ۱۰- آیا تا به حال لیستی از کالاهایی که مدت‌ها در انبار یا قفسه‌ها مانده و فروش نرفته و مایل هستید آنها را با تخفیف فوق‌العاده‌ای بفروشید، تهیه کرده‌اید؟ آری خیر

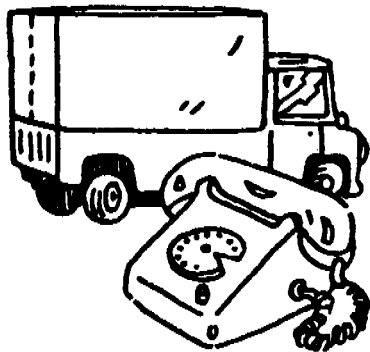
### توزیع

- ۱- آیا مطمئن هستید که روش فعلی حمل و نقل و توزیع کالای شما، ارزان‌ترین و بهترین روش است؟ آری خیر
- ۲- آیا سعی کرده‌اید روش‌های دیگری را نیز بکار بندید؟ آری خیر

- ۳- آیا واقعاً فکر کرده‌اید، مشتریان شما چند نفرند؟ چه کسانی هستند؟ و در کدام مناطق فعالیت می‌کنند؟ آری خیر
- ۴- آیا در این مورد فکر کرده‌اید که کار کردن با یک عمده‌فروش مقرون به صرفه‌تر است یا ایجاد یک شبکه توزیع مشخصی که بعنوان نماینده فروش عمل کند؟ آری خیر
- ۵- آیا واقعاً تعداد شکایات مصرف‌کنندگان و مشتریان در مورد نحوه دریافت کالا‌های سفارشی آنها نادر است؟ آری خیر
- ۶- آیا شما با اشخاص و موسسات خریدار کالا‌های خود ملاقات می‌کنید و نظرات آنها را درباره کالای خود جویا می‌شوید؟ آری خیر
- ۷- آیا تا به حال خودتان کالای خود را به مشتری تحویل داده‌اید؟ آری خیر
- ۸- آیا تا به حال در مورد ابداع یک روش سریع تحویل کالا به مشتریانی که در ابعاد زیاد خرید می‌کنند و وجه آن را نیز نقداً می‌پردازند، فکر کرده‌اید؟ آری خیر
- ۹- آیا اصولاً برای شما امکان دارد تا روش



- بهتری در مورد توزیع کالا به مشتریان عمده اتخاذ کنید؟ آری خیر
- ۱۰- آیا شخصاً به ملاقات و مذاکره با مشتریان عمده می‌روید؟ آری خیر
- مدیریت نمایندگی‌های فروش**
- ۱- آیا مزایای اداره یک سیستم فروش به کمک عوامل سازمانی را با مزیت‌های بکارگیری عمده فروش یا نماینده فروش مقایسه کرده‌اید؟ آری خیر
- ۲- آیا مطمئنید که شخصی که از جانب شما کالای شما را می‌فروشد، موسسه شما و کالای شما را خوب می‌شناسد و می‌تواند در مورد آن به بهترین وجه صحبت کند؟ آری خیر
- ۳- آیا به شکایاتی که از مشتریان می‌رسد، همان روز رسیدگی می‌کنید؟ آری خیر
- ۴- آیا شخصی که کالای شما را می‌فروشد، آموزش‌های لازم را دیده است و می‌تواند مزایا و منافع استفاده از کالا را برای مشتریان احتمالی شما توضیح دهد؟ آری خیر
- ۵- آیا برای فروشندگان خود، پاداش یا عوامل انگیزشی اضافی در قبال فروش‌های خوب در نظر گرفته‌اید؟ آری خیر
- ۶- آیا برای اطلاع از چگونگی رضایت مشتریان، شخصی را تعیین کرده‌اید که به ملاقات مشتریان برود و در مورد رضامندی مشتری از کالا تحقیق نماید؟ آری خیر
- ۷- آیا اوراق چاپی یا جزوه‌های کوچکی که



سفرشاتی که از هر کدام از فروشندگان خود دریافت داشته‌اید چقدر بوده است؟

آری  خیر

۲- آیا تعداد کل سفارشات یا آمار فروش واقعی هر سال را می‌دانید؟

آری  خیر

۳- آیا می‌دانید که در هر داد و ستدی که انجام می‌دهید، سود می‌برید یا زیان می‌کنید؟

آری  خیر

۴- آیا می‌توانید بگویید هر کدام از کالاهای شما پس از چه مدت قدیمی و از نظر فروش با مشکل مواجه می‌شود؟

آری  خیر

۵- آیا می‌توانید سریعاً بگویید کدام یک از تولیدات شما، بالاترین رقم فروش سالانه را داشته است؟

آری  خیر

۶- آیا پس از پایان هر ماه، با تانی و دقت آمار فروش آن ماه را با آمار فروش ماه مشابه سال قبل مقایسه می‌کنید؟

آری  خیر

۱- آیا در مورد پرداخت‌ها و اعتبارات (فروش نسبه)، قوانین و قواعدی وضع کرده‌اید و آنها را به وضوح روی برگه‌های استعمال و صورت‌حساب‌ها چاپ نموده یا در محل کار در معرض دید مشتریان قرار داده‌اید؟

آری  خیر

۲- آیا قیمت‌های شما به گونه‌ای است که در مورد مشتریان عمده بتوانید به آنها تخفیف بدهید؟

آری  خیر

۳- آیا پس از هر فروش نسبه، صورت‌حساب

آری  خیر

۴- آیا پس از هر فروش نسبه، صورت‌حساب

حاوی توضیحاتی در مورد کالا یا خدمت شما باشد برای اطلاع مشتریان بطور اجمالی تهیه کرده‌اید؟

آری  خیر

۸- آیا مطمئن هستید که می‌توانید به کارکنان خود بگویید هر کدام از شما نماینده این موسسه است و باید سعی کند سهمی در فروش داشته باشد؟

آری  خیر

۹- آیا مطمئن هستید که به مکاتبات فروش، سفارشات مشتریان و درخواست‌ها و استعلام‌ها سریعاً پاسخ داده می‌شود؟

آری  خیر

۱۰- آیا آمار کتبی فروش را به منظور تشخیص مقدار کالا یا خدمتی که در ماه گذشته توسط فروشندگان معین فروخته شده، تهیه و نگهداری می‌کنید؟

آری  خیر

### آمار فروش

۱- آیا براساس آمار فروش خود می‌توانید به سئوالات زیر پاسخ دهید:

(الف) - روند فروش شما در هر ماه معین، صعودی یا نزولی است؟

آری  خیر

(ب) - کدام یک از کالاها یا خدمات از نظر فروش خوب یا بد هستند؟

آری  خیر

(ج) - در کدام منطقه از شهر یا کشور، کالای شما دارای آمار فروش خوب یا ضعیفی است؟

آری  خیر

(د) - آیا در طول سال گذشته، افزایش یا کاهش قابل توجهی در آمار فروش انواع کالاهای شما وجود داشته است؟

آری  خیر

(ه) - در طول دوازده ماه گذشته، تعداد

مربوطه را پس از یک هفته از تحویل کالا برای مشتری می‌فرستید؟

آری  خیر

۴- آیا در مورد هر مشتری جدیدی که بخواهد کالایی را به طور مدت‌دار خریداری نماید، از بانک خود می‌خواهید تا وضعیت اعتباری و خوش‌حسابی یا بدحسابی وی را از بانک او استعلام نماید؟

آری  خیر

۵- آیا سعی می‌کنید با سئوالات شفاهی از افرادی که قبلاً با مشتریان جدید شما داد و ستد داشته‌اند نسبت به توان مالی آن تحقیق کنید؟

آری  خیر

۶- آیا به مشتریان خود می‌گویید در صورت خرید نقدی به آنها تخفیف می‌دهید؟

آری  خیر

۷- آیا هر ماه نام و مشخصات مشتریان بدهکار و زمان تاخیر در تأدیه بدهی آنها را یادداشت می‌کنید؟

آری  خیر

۸- آیا مشتریانی را که در تأدیه بدهی خود تأخیر می‌کنند، با دریافت چند درصد اضافه بر صورت‌حساب، جریمه می‌کنید؟

آری  خیر

۹- آیا شخصاً به ملاقات و مذاکره با مشتریانی

آری  خیر

آری  خیر

ماهها	فروردین	اردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	مهر	آبان	آذر	دی	بهمن	اسفند
صابون الف	-	-	-	۴۰	۵	۷	۹	۱۲	۱۱	۱۰	۱۱	۱۱
صابون ب	۲۰	۱۹	۱۹	۱۲	۱۲	۱۱	۱۰	۷	۵	۳	۲	-
صابون ج	۲۲	۲۲	۲۱	۲۱	۲۰	۱۹	۱۰	۱۹	۲۰	۶	۴	۳
جمع کل	۴۴	۴۳	۴۰	۳۷	۳۷	۳۷	۲۹	۳۸	۳۶	۱۹	۱۷	۱۴

\* تولید صابون نوع الف در تیرماه آغاز شده است.

(ب) - آیا می‌توانید یک دلیل احتمالی برای کاهش فروش صابون نوع (ب) ارائه نمایید.

(ج) - آیا می‌توانید دو راه کار برای افزایش فروش صابون در سال آینده پیشنهاد کنید؟

(۱) .....

(۲) .....

۷- شغل آقای (س)، تهیه و فروش ماشین‌های ثبت زمان ورود و خروج کارمندان است.

قیمت تک فروشی معمولی او برای مشتریان ۲۷۰ واحد پولی است. بازار در شرایط رقابتی شدیدی است و آقای (س) باید در مورد

اعطای تخفیف به مشتریانی که در هر نوبت، بیش از یک دستگاه خریداری می‌نمایند،

تصمیم بگیرد. او به مشتریانی که بین ۵ تا ۱۰ دستگاه در هر نوبت خریداری نمایند، ۵ درصد و به مشتریانی که بین ۱۰ تا ۵۰ دستگاه

در هر نوبت خرید نمایند، ۱۰ درصد تخفیف می‌دهد. یک روز، شرایطی پیش آمد که وی

در مقابل یک پیشنهاد خرید ۱۰۰ واحدی قرار گرفت. در این مساله، قیمت فروش هر دستگاه برای مشتری عمده ۱۰۰ واحدی را

تعیین کنید.

حالا که تمرینات مربوط به کار و کسب خود را به پایان رساندید، قسمت برنامه‌های عملیاتی را مطالعه کنید. در آن قسمت، پاسخ

سئوالات طرح شده را ملاحظه خواهید نمود. پاسخ‌های خود را با پاسخ‌های ارائه شده در آن

قسمت مقایسه کنید. به چند سؤال پاسخ صحیح داده‌اید؟

حالا به کتاب راهنما مراجعه کنید و مطالب مربوط به بازاریابی را مجدداً مطالعه نمایید. آن

وقت متوجه خواهید شد که حل تمرینات داده شده چقدر آسان است.

شماره ۶۳ / آذر ۷۵ / تعاون ۷۷

(ب) .....

(ج) .....

۵- اگر آمار فروش صحیحی تهیه و نگهداری کنید، حداقل در سه مورد می‌توانید سریعاً

مطلع شوید و تصمیم لازم را اتخاذ کنید. این موارد را در سطور زیر بنویسید.

(الف) .....

(ب) .....

(ج) .....

۶- جدول زیر فروش ماهانه یک واحد تولیدکننده صابون را برحسب مقدار نشان می‌دهد. پس از بررسی جدول به سئوالات زیر

پاسخ دهید:

(الف) - از جدول فوق، چه نوع اطلاعاتی در مورد فروش انواع مختلف صابون بدست می‌آورد؟

(الف) .....

(ب) .....

(ج) .....

(د) .....

۳- در سطور زیر چهار نوع از فعالیت‌هایی را که می‌توانید به کمک آنها فروش کالا یا

خدمت خود را افزایش دهید و مشتری به خاطر آن فعالیت‌ها، کالا یا خدمت شما را انتخاب خواهد کرد، نام ببرید.

(الف) .....

(ب) .....

(ج) .....

(د) .....

۴- در هنگام انتخاب یک نماینده فروش، چه عواملی از نظر شما مهم هستند؟

(الف) .....

می‌روید که بیش از دو ماه در پرداخت بدهی خود تأخیر کرده‌اند؟ آری خیر

□ □

۱۰- آیا در مورد وصول بدهی مشتریان، خط‌مشی مشخصی دارید؟ در صورتی که

جواب مثبت است، ذیلاً آن را توضیح دهید:

.....

.....

بخش دوم - تمرینات

۱- کدام یک از فعالیت‌های زیر را در یک برنامه تحقیقات بازاریابی منظور می‌نمایید؟ با

علامت (X) مشخص کنید:

- سؤال از مشتری دوباره کالاهای خودتان

- سؤال از همسران و جوایا شدن عقیده وی

- تحقیق در مفاد کاتالوگ‌های بنگاه

- کنترل و بررسی دفتر سفارشات

- تحقیق از نمایندگان فروش

۲- قبل از اینکه اقدام به ساخت یا فروش کالایی بنمایید، در چه مواردی باید تصمیم

بگیرید؟ چهار مورد از آنها را نام ببرید.

(الف) .....

(ب) .....

(ج) .....

(د) .....

۳- در سطور زیر چهار نوع از فعالیت‌هایی را که می‌توانید به کمک آنها فروش کالا یا

خدمت خود را افزایش دهید و مشتری به خاطر آن فعالیت‌ها، کالا یا خدمت شما را انتخاب خواهد کرد، نام ببرید.

(الف) .....





## فرهنگ سنتی تعاون در ایران<sup>(۱)</sup>

اقتباس و گردآوری: بهادر جاویدان

**- پس از گرویدن مردم ایران به اسلام و آشنایی ایرانیان با تعالیم عالیه و عدالت گستر این دین مبین، روح تعاون و همکاری بیش از پیش در مردم نضج گرفت و بسیاری از افراد ثروتمند و متمکن اقدام به ساختن مسجد، اماکن عمومی و... نمودند و در این میان بسیاری از مردم از طریق کمکهای مادی یا نیروی کار خود، در ساختن و ایجاد این نوع خدمات عمرانی همگانی، همکاری می نمودند.**

روستایی دیده می شود که در مراحل مختلف زراعت و دامپروری و باغداری، روستاییان همدیگر را یاری می دهند تا به نتیجه برسند. نوع و میزان همکاری در مناطق مختلف روستایی و عشایری برحسب شرایط جغرافیایی و ویژگیهای اقتصادی هر منطقه فرق می کند. برای نمونه در مناطق خشک و نیمه خشک کمبود آب و اهمیت حیاتی آن سبب می شود که خانواده های روستایی در تهیه آب و لایروبی قناتها، نهرها و حفر چاهها و نیز در تقسیم آب و آبیاری به هم کمک نمایند مقررات عادلانه و پشرفته تقسیم و توزیع آب در ایران قدیم جداً قابل توجه است که می توان برای مطالعه بیشتر به منابع کاملتری که در این باره تالیف شده اند مراجعه کرد.

در نقاط پر آب که در معرض سیل قرار دارند خانواده های روستایی اغلب با کمک یکدیگر سیل بندهایی در مسیر سیلابها ایجاد

از نظر عشق، محبت و کمک متقابل چون یک بدن واحد هستند که اگر قسمتی از آن در رنج باشد تمام بدن به بی قراری و سستی دچار می شود.

بنی آدم اعضای یکدیگرند  
که در آفرینش زیک گوهرند

چو عضوی به درد آورد روزگار  
دگر عضوها را نماند قرار  
پس از گرویدن مردم ایران به اسلام و آشنایی ایرانیان با تعالیم عالیه و عدالت گستر این دین مبین، روح تعاون و همکاری بیش از پیش در مردم نضج گرفت. بسیاری از افراد ثروتمند و متمکن اقدام به ساختن حمام، مسجد، راه و... کردند و در این میان بسیاری از مردم از طریق کمکهای مادی یا نیروی کار خود، در ساختن و ایجاد این نوع خدمات عمرانی همگانی، همکاری می نمودند.  
بارزترین نوع تعاونیهای قدیمی در جوامع

«تعاونوعلی البر و التقوی و لاتعاونوعلی الاثم والعدوان اتقوالله ان الله شدید العقاب»  
سوره مائده آیه ۲  
اگر چه در کشور ایران از تشکیل سازمان یا وزارتی که بر امر تعاون نظارت داشته باشد مدت زمان زیادی سپری نمی شود ولی تعاون مقوله ای نیست که در کشور ما کم سابقه و ناشناخته باشد.

اصولاً در هر جامعه ای نیاز به تشکل برای تقسیم کار و وظایف و نیز نیاز متقابل مردم به یکدیگر امری ضروری و لازمه زندگی بشر است و این مهم در مراودات یک جامعه به صورت صفتی فطری جلوه می یابد تحقیقات و کاوشهای پژوهشگران (نظیر دکتر عراقی و همکاران) مبین این مطلب است که نخستین ملتی که به سیستم تعاونی از نقطه نظر اقتصادی و کشاورزی توجه کرده ملت ایران بوده است. فعالیتهای کشاورزان برای لایروبی قنوت و انهار، دروکردن گندم و جو مزارع و چیدن میوه باغها و جین کردن و سایر عملیات کشاورزی که به صورت گروهی انجام می شود از بهترین و بارزترین انواع مشارکت و تعاون در میان روستاییان است.

در اسلام جایگاه تعاون بس رفیع و والاست چنانکه پیامبر بزرگ اسلام (ص) در رابطه با همکاری و تعاون می فرماید: «مومنین

می‌کنند که علاوه بر محفوظ نگاهداشتن آنها از خطرات و زیانهای جاری شدن سیل، مقداری از سیلاب را ذخیره می‌نماید تا بعداً برای آبیاری زمینهای زراعی مورد استفاده قرار گیرد.

در مناطقی که کاشت برنج معمول و مرسوم است تعاونی در شکل واقعی خود هنگام نشاکاری و نیز درو محصول نمود عینی کاملی می‌یابد. در برخی مناطق حتی کشاورزان از دهکده‌ای به دهکده دیگر عزیمت کرده و در برداشت محصول کمک می‌نمایند.

البته شکی نیست که موارد بالا با پیشرفته شدن مراحل کشت و زرع و نیز مهاجرت روستاییان به شهرها نسبت به سالهای گذشته دارای جلوه کمتری است و رفته رفته به فراموشی سپرده می‌شود.

## نمونه‌هایی از تعاونیهای سنتی در

ایران:

(۱) گل:

گاهی اتفاق می‌افتد که کار زراعی یک یا چند خانواده در یک آبادی به دلایلی نظیر فوت اقوام و... به تعویق می‌افتد که در این مواقع خانواده‌های ده به یکباره جمع شده و به آن خانواده‌ها یاری می‌رسانند البته صاحب زمین موظف است که در این مدت غذای آن افراد را فراهم نماید.

(۲) تراز:

در برخی از روستاهای ایران در میان خانواده‌هایی که تعداد دام آنها کم است، انجام می‌پذیرد. بدین صورت که هر کس به نسبت تعداد چهارپای دوشایی (= قابل دوشیدن) که در کل گله دارد، در ماه چند روز معین شیر تمام گله را می‌دوشد و به این ترتیب حتی فقیرترین خانواده‌ها نیز که به زحمت ۱۰ راس

بز یا میش در گله دارند می‌توانند با محصول شیر یک روزه تمام گله نه تنها آذوقه لبنیاتی یک ماه خود را فراهم کنند بلکه حتی برای فروش هم مقداری لبنیات آماده نمایند.

(۳) شیر و هره:

از متداولترین تعاونیهای سنتی در میان دامداران ایران است که هم در روستاها و هم در میان عشایر کوچ‌نشین مرسوم است. هر خانوار عشایر یا روستایی برای تهیه ماست، دوغ، کشک، قره قورت، کره و روغن به مقدار معینی شیر نیاز دارد که در مناطق مرکزی ایران اصطلاحاً به آن چم گفته می‌شود و برای هر نوبت تهیه ماست و سایر فرآورده‌های لبنی چیزی نزدیک به ۲/۵ تا ۳ کیلو است حال اگر یک خانوار عشایری به دلیلی مقدار شیر روزانه‌اش از یک چم کمتر باشد یعنی نتواند ماست تهیه شده را به کره و دوغ تبدیل کند با سایر عشایر در بهره‌گیری از شیر شریک می‌گردد که اصطلاحاً به آن شیر و هره گویند.

(۴) گل بام‌کنی:

به مفهوم مشارکت در ساختن خانه‌های روستایی است بدین ترتیب که وقتی تیرریزی

سقف خانه انجام یافت، گروهی از روستاییان داوطلبانه در ساختن خانه به صاحب آن کمک می‌نمایند و معمولاً صاحب خانه نیز پس از پایان کار با شرکت همکاری کنندگان مهمانی ساده‌ای ترتیب می‌دهد.

(۵) دوبایی، سه‌پایی: (در کردی: دوکُتی، سه‌گُتی)

در بسیاری از خانواده‌های روستایی هم کار کشاورزی انجام می‌گیرد هم کار دامداری و دامپروری معمولاً افراد خانواده برای کارهای مختلف تقسیم می‌شوند و هر یک قسمتی از کارها را برعهده می‌گیرند و در واقع یک تعاونی خانوادگی را تشکیل می‌دهند. اما در مواقعی که تعداد دامها زیاد باشد یا مثلاً افراد خانواده به کارهای دیگر نظیر بافتن قالی یا کارهای کشاورزی مشغول باشند، نگهداری دامها به عهده فرد دیگری گذارده می‌شود.

چنانچه این فرد نصف (دوبایی - دوکُتی) یا ثلث (سه‌پایی - سه‌گُتی) دامها را خریده و مابقی همچنان از آن صاحبان اصلی باشد و پس از اینکه شخص مراقب دامها را تا مرحله فروش نگهداری کرد، درموقع فروش به هر

**- در اسلام جایگاه تعاون بس رفیع و والا است چنانکه پیامبر بزرگ اسلام (ص) در رابطه با همکاری و تعاون می‌فرماید: «مؤمنین از نظر عشق، محبت و کمک متقابل چون یک بدن واحد هستند که اگر قسمتی از آن در رنج باشد تمام بدن به بی‌قراری و سستی دچار می‌شود.»**

یک از دو طرف، مقداری از مبلغ فروش طبق قرارداد قبلی، تعلق می‌گیرد.

این مسئله به همین ترتیب با اندک تفاوتی برای زمینهای کشاورزی نیز وجود دارد.

(۶) به چرا بردن دامها توسط افرادی که خود صاحب گله نیستند:

در روستاهایی که تعداد دامها و احشام زیاد باشد، اداره کردن این دامها از عهده یک نفر به عنوان چوپان تمام گله خارج است بخصوص اگر دامها فقط شامل یک نوع نباشند به همین منظور دامها را تقسیم می‌نمایند، یک نفر که مسئول نگهداری گوسفندهای بزرگ و بزها است، چوپان (شبان، شووان در کردی) نامیده می‌شود. مسئول نگهداری بره‌ها و بزغاله‌ها را برگلو (Bargello)، مراتب اسبها و قاطرها را رمارکو (Remarko) و بالاخره مسئول نگهداری گاوها را (Gowello) می‌گویند.

درواقع به این ترتیب ۴ نفر از جمعیت یک روستا، مسئول نگهداری تعداد زیادی از دامها می‌شوند و این در حالی است که اگر هر خانواده بخواهد به تنهایی دامهایش را اداره کند، ناچار است چهار نفر از اعضای خانواده‌ها را برای این کار بگمارد (البته در زمانی که تعداد دام یک خانواده زیاد باشد).

(۷) چره‌گرو:

در میان برخی از طوایف لُرو گُرد، این لفظ به معنای همکاری دسته جمعی افراد دهکده یا ایل در مراسم پشم چینی گوسفندان بکار می‌رود.

(۸) گله به گله:

هر خانوار عشایری در فصل معین دارای تعدادی بره است که بمناسبت ضرورت‌های بره‌های خود را وارد گله همسایه نموده و در مقابل همسایه هم که معمولاً با فرد مذکور در یک مال و یا در مال مجاور عضویت دارند بره‌های خود را به داخل گله همسایه می‌فرستد عمل مذکور که صرفنظر از تعداد نابرابر بره‌ها صورت می‌گیرد در اصطلاح کلی گله به گله نام دارد و مهمترین هدف از اجرای این رسم، از شیر گرفتن بره‌ها از مادر است که اصطلاحاً به آن (دابر کردن) گویند.

(۹) پیش بار کردن، بار کردن، بار انداختن:

عبارت است از مراحل مختلف کوچ عشایر یک هفته تا ده روز قبل از کوچ، افراد عشیره با همکاری یکدیگر وسایل و اثاثیه خانوارهای تهیدست و بدون مال (اسب یا قاطر) را جمع‌آوری کرده و بوسیله چهارپایان خانوارهای دیگر به چند منزل جلوتر در یک محل مطمئن منتقل می‌نمایند که به این عمل پیش بار گفته می‌شود.

جمع‌آوری کلیه وسایل و اثاثیه ایل را اصطلاحاً بار کردن گویند.

پس از رسیدن به محل (مقصود) کلیه افراد کمک می‌کنند تا سیاه چادر برپا شود و وسایل به جای خود گذاشته شوند که به آن بار انداختن گویند.

(۱۰) بار نو:

در گذشته پس از اینکه ایل از منطقه گرمسیر (قشلاق) به سردسیر (ییلاق) حرکت می‌کرد و در آنجا مستقر می‌شد عده‌ای از افراد

ایل به گرمسیر برمی‌گشتند یا اینکه ایل را همراهی نکرده و در همان محل قشلاق می‌ماندند و اقدام به درو کردن گندم و سپس خرمنکوبی آن می‌نمودند و آرد حاصل را به ییلاق باز می‌گرداندند تا در طول فصل سرد مورد استفاده افراد ایل قرار گیرد. این عمل را بار نو می‌گفتند.

(۱۱) گامری:

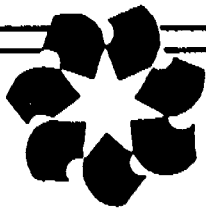
دو نوع است نوع اول که اینک منسوخ شده عبارت بوده از کار دسته جمعی عده‌ای از روستاییان روی زمینهای اربابی که درواقع نوعی بیگاری بوده.

نوع دوم که هنوز هم معمول است به این ترتیب می‌باشد که عده‌ای از افراد روستا، زمین کسی را که توانایی بذرکاری ندارد (چه از لحاظ توان جسمی و چه از نظر قوه اقتصادی) به کمک همدیگر کشت می‌کنند و دست آخر در زمان برداشت محصول جزئی از آنرا به عنوان دستمزد از صاحب زمین دریافت می‌نمایند.

همچنین است در مورد روستاهایی که زمین زراعی زیادی دارند ولی معدودی از افراد دارای ماشین‌آلاتی نظیر تراکتور و... هستند که این افراد در قبال مقدار ناچیزی از محصول (و گاهی دریافت نقدی) به کار روی زمینهای دیگران که فاقد ماشین‌آلات لازم هستند می‌پردازند.

(۱۲) همکاری و تعاون در بافتن قالی، گلیم و سایر هنرهای دستی:

تقریباً در تمام ایران زمین و در بین



## در دیدار رییس مجلس استرالیا با وزیر تعاون استرالیا بر گسترش روابط با جمهوری اسلامی ایران تاکید کرد

توافق بین سودان و اوگاندا تقویت گروههای جهادی در افغانستان در چارچوب این سیاست قرار دارد.

وی افزود: سیاست و تلاشهای ایران برای ایجاد صلح بین آذربایجان و ارمنستان، رفع تکرر بین کردهای منطقه، ایجاد آتش بس و

آقای مهندس غلامرضا شافعی وزیر تعاون در جریان سفر خود و هیات همراه به کشور استرالیا با رییس مجلس استرالیا دیدار و گفتگو کرد.

توسط یک شرکت تعاونی،

براساس گزارش رسیده در این ملاقات رییس مجلس استرالیا ضمن مثبت خواندن نقش و قدرت جمهوری اسلامی در منطقه اظهار داشت: ایران با توجه به نفوذ زیادی که در بین کشورها دارد در موقعیتی است که می تواند نقش رهبری منطقه را به عهده داشته باشد.

رییس مجلس استرالیا، آمادگی این کشور را برای گسترش رابطه در زمینه های مختلف اظهار داشت و تاکید کرد که امکانات دو کشور بسیار متنوع و زیاد است، بنابراین زمینه همکاری ها بسیار گسترده است.

مهندس شافعی نیز ضمن تشریح برنامه های سازندگی کشور اظهار داشت: در حال حاضر بازسازی مناطق آسیب دیده از جنگ پایان یافته و دولت طرحهای بزرگی از قبیل: احداث سدها برای مهار آب ها، ایجاد نیروگاهها و ساخت پالایشگاهها و همچنین زیر ساخت اساسی کشور انجام داده است که تحول مثبت و رشد قابل توجهی در توسعه اقتصادی ایران به وجود آورده است.

**اهداء کمکهای**

**انساندوستانه**

**تعاونیها به**

**دانش آموزان**

**در خراسان**

**اولین محموله پس از جنگ تحمیلی از منطقه خرمشهر به خارج از کشور صادر شد**

**برگزاری مراسم گرامیداشت هفته بسیج**

**بسیج در وزارت تعاون**

میلیونی و دلاوریهای عزیزان بسیجی، میلاد سعادت حضرت علی (ع) و امر به معروف و نهی از منکر سخنرانی نمودند و به تعدادی از خواهران و برادران بسیجی حکم ناصحین یا درجه رزمجو اعطاء شد.

همین گزارش می افزاید: اجرای مراسم صبحگاه مشترک، زیارت مزار شهدای گرانقدر و برگزاری مسابقات ورزشی از دیگر برنامه های هفته بسیج بوده است که در حوزه ستادی وزارت تعاون و ادارات کل تعاون استان اجرا شده اند.

مراسم گرامیداشت هفته بسیج و میلاد باسعادت حضرت علی (ع) در سالن اجتماعات وزارتخانه و ادارات کل تعاون استانها برگزار شد.

به گزارش فرماندهی حوزه مقاومت بسیج وزارت تعاون همزمان با هفته بسیج و برپایی جشنهای گرامیداشت این ایام، شخصیتهای مدعو، درباره مباحثی چون ارتش بیست

شرکتهای تعاونی، کیفیت مطلوب و استاندارد بودن تولیدات را نیز مورد توجه قرار دهند. در این مراسم خانم «امانی» نماینده مردم ارومیه در مجلس شورای اسلامی در سخنان خود، حضور زنان را در صحنه‌های اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی و سیاسی مهمترین عامل رشد آنان دانست و علاقمندی خود را برای مساعدت در زمینه تامین اعتبارات مورد نیاز طرحهای بانوان اعلام کرد.



در این گردهمایی گروههای هنری بسیج خواهران برنامه‌های: قرائت قرآن بصورت همخوانی و شعر و سرود را اجرا کردند و در پایان مراسم مذکور، هدایایی به بانوان شاغل در اداره کل تعاون آذربایجان غربی و اعضای گروههای هنری بسیج خواهران اهداء شد.

### هدایا با سالمندان

به منظور تجلیل از مقام زن و مادر، اداره کل تعاون آذربایجان غربی مراسم ویژه‌ای را در مرکز نگهداری بانوان سالمندی سرپرست در شهرستان ماکو برگزار کرد.

در این مراسم که فرماندار ماکو، مدیر کل و کارشناسان اداره کل تعاون استان آذربایجان غربی به همراه مسئولان اداره بهزیستی آن شهرستان حضور داشتند پس از دلجویی از سالمندان و تبریک ولادت حضرت زهرا(س) و روز مادر به آنان، هدایایی که از سوی شرکت تعاونی قنادان ارومیه تدارک دیده بود با شاخه‌های گل به ۷۰ نفر از سالمندان و کارکنان آن مرکز اهداء شد.

بسنابه گزارش رسیده مدیرکل تعاون آذربایجان غربی در این مراسم طی سخنانی با قدردانی از زحمات کارکنان مرکز یاد شده گفت: اداره کل تعاون آن استان آماده است تا با هدف رفع مشکلات اقتصادی و اجتماعی

موسس شرکتهای تعاونی گیلان روز ششم آذرماه در محل مرکز آموزش تعاون آن استان برگزار شد.

در کلاس مذکور ۴۲ نفر داوطلب در مدت ۱۷ ساعت با مباحث موردنظر آشنا شدند.

### آذربایجان غربی

#### گردهمایی بانوان عضو تعاونیها در ارومیه برگزار شد

با حضور استاندار و نماینده مردم ارومیه، گردهمایی بانوان عضو تعاونیهای تحت پوشش اداره کل تعاون آذربایجان غربی به مناسبت ولادت حضرت فاطمه زهرا(س) برگزار شد.

در این مراسم که مدیر کل و کارکنان اداره کل تعاون آذربایجان غربی به همراه ۳۱۰ نفر از بانوان عضو تعاونیها حضور داشتند، استاندار آذربایجان غربی ضمن تبریک ایام مبارک ولادت حضرت زهرا(س) و هفته زن، نقش زنان را در جامعه اسلامی ایران بسیار پراهمیت دانست و از آنان خواست که با عنایت به عملکرد خوب بخش تعاون، به موازات توسعه

### تهران

#### اداره تعاون کرج کلاسهای توجیهی و حسابداری خود را برگزار کرد

اداره تعاون شهرستان کرج دوره‌های توجیهی و آموزش اصول حسابداری یک و دو را برگزار کرد.

بنابه گزارش رسیده، در تابستان امسال دو دوره کلاس آموزش اصول حسابداری در سطح مقدماتی برای ۳۸ نفر از اعضای و کارکنان شرکتهای تعاونی آن شهرستان تشکیل شد.

همین گزارش از برگزاری سه دوره آموزش کوتاه مدت توجیهی با حضور ۶۲ نفر از مدیران و بازرسان شرکتهای تعاونی مصرف و مسکن و تشکیل یک کلاس حسابداری «دو» برای ۲۴ نفر از متقاضیان در مهرماه سالجاری خبر می‌دهد.

### گیلان

#### برگزاری کلاس توجیهی

کلاس توجیهی برای اعضای هیاتهای

افراد تحت پوشش سازمان بهزیستی، برای تاسیس تعاونیهای بیشتر مساعدت نماید.

## سیستان و بلوچستان

سمینار «زن، تعاون و اشتغال»

برگزار شد

سمینار یک روزه «زن، تعاون و اشتغال» در پنجمین روز از هفته بزرگداشت مقام زن با حضور فرماندار زاهدان، در سالن اجتماعات اداره کل تعاون استان سیستان و بلوچستان برگزار شد.

در این سمینار که علاوه بر اعضای کمیسیون امور بانوان آن استان، بیش از ۱۲۰ نفر از خواهران شاغل در ادارات و شرکتهای تعاونی بانوان حضور داشتند، سخنرانان از قابلیتهای بخش تعاون برای افزایش ضریب اشتغالزایی بانوان صحبت کردند.

گفتنی است که در فواصل سخنرانیهای سمینار مذکور، متناسب با ایام ولادت با سعادت بزرگ بانوی اسلام حضرت فاطمه زهرا(س) برنامه‌هایی همچون تواشیح، شعر و مولودی خوانی، به اجرا درآمد.

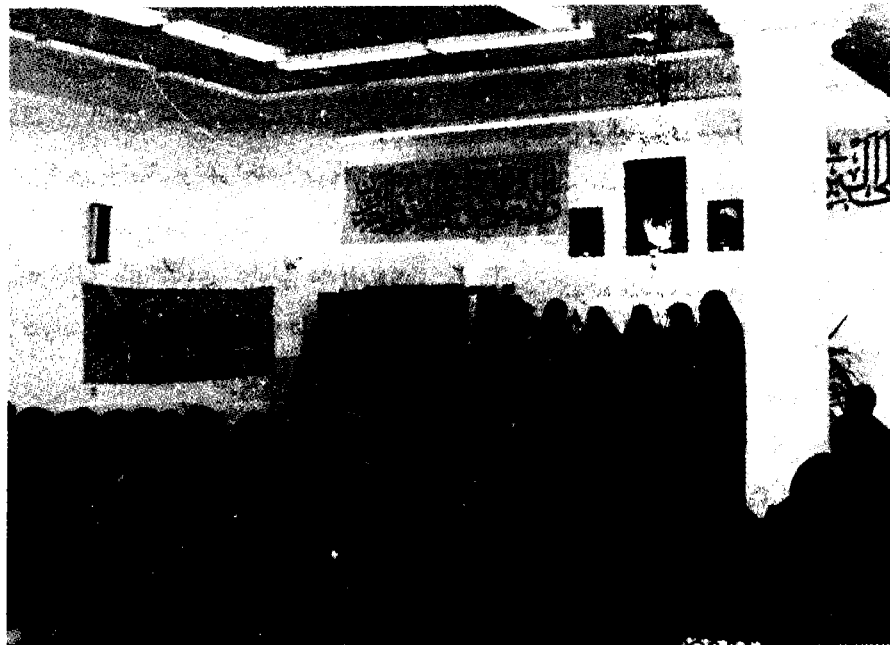
## فارس

صنایع سه ماه آموزش و ترویج تعاون

استان فارس

در سه ماهه دوم سالجاری ۲۶۰۰ نفر ظرف مدت ۸۰۰ ساعت در کلاسهای آموزشی و گردهماییهای اداره کل تعاون استان فارس شرکت کردند.

خادمی، رییس اداره تحقیقات و آموزش اداره کل تعاون فارس با اعلام این مطلب افزود: عناوین کلاسهای آموزشی و گردهماییهای برپا شده در مدت مذکور به این شرح است: کلاسهای آموزشی که مدیران، بازرسان و اعضای تعاونیها در آنها شرکت



## بوشهر

در بوشهر ۱۴ دوره آموزشی برگزار شد

اداره کل تعاون استان بوشهر در نیمه اول سالجاری ۱۴ دوره آموزشی برگزار کرد. دوره‌های مذکور شامل برپایی پنج سمینار و گردهمایی آموزشی، چهار دوره آموزشی توجیهی، دو دوره آموزش اصول حسابداری، دو دوره آموزش حمل و نقل و یک دوره آموزش اصول پرورش مرغ در مرغداریها بوده است. در این دوره‌ها جمعاً ۲۵۱ نفر به مدت ۳۲۳ ساعت آموزش دیدند.

طنی ماههای اخیر، تصاویر ۱۷۴ فرصت

شغلی در بوشهر ایجاد کردند

با تاسیس ۱۸ شرکت تعاونی در شش ماهه اول سالجاری، زمینه ایجاد ۱۷۴ فرصت شغلی در استان بوشهر فراهم شد. بعلاوه اداره کل تعاون استان بوشهر، در مدت یاد شده برای جذب و توزیع تسهیلات اعتباری مصوب از محل تبصره سه قانون بودجه سال ۱۳۷۵ کل کشور، هفت شرکت تعاونی را برای استفاده از تسهیلات اعتباری

نمودند شامل: حسابداری، امور اداری، مالی و بسایگانی، انبارداری، آشنایی با مقررات و قوانین، مدیریت عمومی، اصول و مفاهیم تعاون، حسابرسی و تنظیم دفاتر مالی، الگوهای مصرف، مسکن، امور شهرسازی، بهره‌وری در فروشگاههای مصرف چگونگی ساخت و ساز واحدهای مسکونی به صورت مجتمع وی افزود: گردهماییهایی که برای اعضای تعاونیها و عموم بوده است شامل: گردهماییهای: مسئولین خانه‌های کارگر استان فارس و مسئولین حل اختلاف کارگری، کامیونداران کازرون، تعاونیهای صنعت چاپ، مدیران مدارس ناحیه یک و دو آموزش و پرورش شیراز در خصوص تعاونیهای آموزشی، نمایندگان اداره کل تعاون فارس در شهرستانها، اعضای تعاونی پردیس، اعضای تعاونیهای مسکن نیروی انتظامی، مدیران تعاونیهای فرش دستباف، اتحادیه تعاونیهای حمل و نقل بار، نمایندگان کمیسیون امور بانوان، تعاونیهای مصرف کارگران، تعاونیهای فراشند و فیروزآباد، اهالی روستای نوايگان، می‌باشد.

بالغ بر ۳/۵ میلیارد ریال به بانکهای عامل معرفی کرده است.

گفتنی است که امسال ۲۴ میلیارد و ۶۰۰ میلیون ریال از محل تبصره سه قانون بودجه کل کشور به استان بوشهر اختصاص یافته است.

### به ابتکار شرکتهای تعاونی مسافری خواهران همنام با حضرت فاطمه(س) هدیه گرفتند

همه خواهران همنام با دخت گرامی رسول اکرم(ص) در روز ۱۲ آبان، مصادف با سالروز ولادت حضرت فاطمه زهرا(س)، توسط شرکتهای تعاونی مسافری سراسر کشور به رایگان به مقاصد موردنظر خود در جای جای ایران اسلامی عزیمت کردند.

به گزارش روابط عمومی وزارت تعاون، شرکتهای تعاونی مسافری کشور روز ۱۲ آبانماه گذشته مقارن با ۲۰ جمادایالثانی سالروز میلاد خجسته حضرت فاطمه زهرا(س) همه خواهرانی را که نامشان فاطمه بود و عازم سفر به مقصدهای دور و نزدیک در سطح کشور بودند به رایگان جابه‌جا نمودند.

## ایلام

### همایش بانوان عضو تعاونیما در ایلام

گردهمایی بانوان عضو تعاونیهای استان ایلام به مناسبت میلاد با سعادت حضرت فاطمه زهرا(س) و هفته زن برگزار شد.

در این گردهمایی که معاون استانداری، رییس دادسرای انقلاب، اعضای کمیسیون بانوان و گروهی دیگر از مسئولان محلی حضور داشتند، مدیرکل تعاون استان ایلام گزارشی را از میزان اشتغال بانوان و برنامه‌های آتی اداره کل تعاون به سمع حاضران رساند در این مراسم همچنین سرود و تواشیح نیز توسط خواهران اجرا شد.

## لرستان

### اصول اداره شرکتهای تعاونی مسکن تدریس شد

براساس برنامه‌ریزی بعمل آمده و برای ارتقاء سطح علمی و مدیریتی اعضای هیات مدیره شرکتهای تعاونی مسکن، یک دوره آموزش کوتاه مدت در زمینه اصول اداره شرکتهای یاد شده برگزار شد. کلاس مذکور به مدت ۵۱ ساعت در آبان ماه با حضور ۳۳ نفر از مسئولان شرکتهای تعاونی مسکن در محل اداره کل تعاون لرستان تشکیل گردید.

### مجمع عمومی اتاق تعاون لرستان تشکیل شد

مجمع عمومی اتاق تعاون استان لرستان روز ۲۱ مهرماه در سالن اجتماعات اداره کل تعاون لرستان تشکیل شد. در این جلسه پس از تصویب ترازنامه سال ۱۳۷۴ و بودجه سال جاری برای انتخاب هیات مدیره جدید رای‌گیری بعمل آمده که در نتیجه قدرت اله‌ولدی و رحمت‌اله سهرابی به ترتیب به عنوان دبیرکل و رییس هیات مدیره استان در سمتهای خود ابقاء شدند.

## کرمانشاه

### سمینارهای آموزشی برای تعاونیهای آموزشگاهی برگزار شد

سمینارهای آموزشی یک روزه برای مدیران تعاونیهای آموزشگاهی در شهرستانهای کرمانشاه، گیلانغرب، صحنه و روانسر توسط اداره کل تعاون استان کرمانشاه سازماندهی و برگزار شد. این جلسات آموزشی به منظور تبیین اهداف، اهمیت، نحوه اداره و روشهای توسعه همکاری بین اعضای تعاونیهای آموزشگاهی با

همکاری آموزش و پرورش در اواخر مهرماه در هر یک از شهرستانهای یاد شده تشکیل گردید.

### تعاونی ۱۸۲ مجتمع فرهنگی و تفریحی سینما فرهنگ افتتاح شد

با حضور استاندار، نمایندگان مردم کرمانشاه در مجلس شورای اسلامی، قائم مقام وزیر فرهنگ و ارشاد اسلامی و جمعی از مقامات محلی، روز ۱۶ آبان ماه شرکت تعاونی ۱۸۲ مجتمع فرهنگی و تفریحی سینما فرهنگ افتتاح شد.

شرکت تعاونی مذکور در سال ۱۳۷۲ با عضویت نه نفر از برادران ایثارگر و رزمنده تاسیس شد. این مجتمع با ۲۵۰۰ مترمربع زیربنا شامل سینما کودک با ظرفیت ۱۲۰ صندلی، سالن اصلی با ۵۰۰ صندلی، دو سالن انتظار و یک زیرزمین به مساحت ۹۰۰ متر مربع، مناسب برای اجرای فعالیتهای فرهنگی، تفریحی است.

مجمع فرهنگی و تفریحی سینما فرهنگ توسط رییس کمیسیون ارشاد اسلامی مجلس شورای اسلامی حجت‌الاسلام والمسلمین تقوی افتتاح گردید.

## خراسان

### تعاونیما و اهداف

گروهی از مدیران اتحادیه‌ها و شرکتهای تعاونی خراسان به منظور حمایت از اهداف آموزشی و رفاهی نسبت به دانش‌آموزان محروم و کم‌بضاعت، کمکهای مالی و تجهیزاتی در اختیار مجتمع آموزش شبانه‌روزی شهرستان «چناران» قرار دادند. به گزارش روابط عمومی اداره کل تعاون استان خراسان، در آستانه سالروز ولادت

مسئولان ذیربط یکی از خیابانهای شهرستان دزفول را «تعاون» نامیدند.

### مدیران تعاونیها آموزش دیدند

بمنظور ارتقاء کیفی شرکتهای تعاونی بیش از ۲۰۰ نفر از مدیران عامل تعاونیها و ناظران و مربیان شرکتهای تعاونی آموزشگاهی آموزش دیدند.

این افراد به مدت ۱۷ ساعت و در همراه سالجاری در مناطق اهواز، آبادان، آغاچاری، امیدیه و اندیمشک آموزشهای لازم را فرا گرفتند.

همچنین یکدوره آموزش مبانی کامپیوتر با برنامه‌ریزی اداره آموزش، ترویج و تحقیقات به مدت ۵۱ ساعت از تاریخ ۷۵/۷/۲۲ اداره کل تعاون استان خوزستان با حضور ۱۴ نفر از مدیران عامل و اعضای هیات مدیره شرکتهای تعاونی در محل شرکت تعاونی کامپیوتر پردازشگر اهواز برگزار شد.

### اولین محموله علوفه به کویته صادر شد

اولین محموله علوفه (یونجه خشک) از طریق گمرک آبادان در تاریخ ۷۵/۷/۱۲ به

بهره‌برداری رسیده‌اند می‌توان از شرکت تعاونی ۳۲۰ تولید پروفیل آلومینیوم با ظرفیت ۲۵۰۰ تن (دارای چهار خط ریخته‌گری برای تبدیل ورق آلومینیوم به شمش و پروفیل) و همچنین شرکت تعاونی ۲۳۷ تولید گازهای طبی و صنعتی با ظرفیت سالانه یک میلیون ۶۶۰ هزار مترمکعب گاز اکسیژن نام برد.

گفتنی است که در بخش کشاورزی نیز با شروع به کار مرغداریهای سه شرکت تعاونی در شهرستانهای یاسوج و گچساران در مجموع ۶۰ هزار قطعه در هر دوره به ظرفیت تولید مرغ گوشتی استان کهگیلویه و بویراحمد افزوده شد.

## خوزستان

### یک خیابان در دزفول به نام تعاون نامگذاری شد

خیابانی در شهرستان دزفول، «تعاون» نامیده شد.

به گزارش اداره کل تعاون استان خوزستان با توجه به اهمیت و تاثیر مثبت بخش تعاون در امور اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی آن استان،

حضرت فاطمه زهرا(س) جمعی از مسئولان اتحادیه‌ها و شرکتهای تعاونی به همراه مدیرکل تعاون آن استان از دبیرستان شبانه‌روزی شهرستان چناران بازدید کردند.

در این بازدید که بطور کلی با هدف ترویج و گسترش فرهنگ تعاون به ویژه در بین دانش‌آموزان، از سوی اداره تعاون خراسان برنامه‌ریزی شده بود، مدیران و مسئولان شرکتهای تعاونی پس از آگاهی از مشکلات مجتمع و بازدید از قسمتهای مختلف آن، ساخت چهار باب حمام با تامین اعتبار مالی از سوی اتحادیه حمل و نقل و شرکتهای تعاونی تاکسیرانی و ناوایان مشهد متقبل شدند. همچنین دو هزار جلد دفتر و مبلغ دو میلیون ریال برای تامین مواد غذایی دانش‌آموزان از سوی شرکتهای تعاونی به مجتمع آموزش شبانه‌روزی شهرستان چناران اهدا گردید.

همین گزارش می‌افزاید، سایر کمیته‌های مجتمع مذکور با اعلام کتبی موارد از سوی اداره آموزش و پرورش شهرستان چناران، با مساعدت اتحادیه‌ها و شرکتهای تعاونی استان خراسان مرتفع خواهد شد.

### کهگیلویه و بویراحمد

### در جریان سفر پربرگن رییس جمهور ۱۰ طرح صنعتی و کشاورزی بخش تعاون افتتاح شد

در جریان سفر چهارروزه حجت‌الاسلام والمسلمین هاشمی‌رفسنجانی، رییس جمهور، به استان کهگیلویه و بویراحمد ۱۰ طرح صنعتی و کشاورزی بخش تعاون با سرمایه‌گذاری بالغ بر ۶۲۷۰ میلیون ریال و اشتغالزایی ۱۳۳ نفر افتتاح شد.

برپایه گزارش رسیده از جمله مهمترین واحدهای صنعتی که در این سفر به مرحله





مقصد کشور کویت صادر شد.

به گزارش روابط عمومی اداره کل تعاون خوزستان، مدیرعامل شرکت تعاونی مرزنشینان جزیره مینو ارزش پیمان بانکی این محموله را ۲۸۰۰ دلار ذکر کرد و گفت: این اولین محموله‌ای است که بعد از پیروزی انقلاب اسلامی و جنگ تحمیلی از منطقه خرمشهر به خارج از کشور صادر می‌شود.

سعید موسی‌پور اظهار امیدواری کرد که تا پایان سال جاری این شرکت تعاونی بتواند ۵۰۰ تن یونجه به ارزش ۷۰ هزار دلار به خارج از کشور صادر کند.

## سمنان

### برگزاری کلاسهای آموزش حسابداری و قالیبافی

کلاسهای آموزش حسابداری و قالیبافی توسط اداره کل تعاون استان سمنان برگزار شد. براساس گزارش رسیده.

یک دوره آموزش اصول و مقدمات حسابداری به مدت ۶۸ ساعت برای ۲۵ نفر از اعضای شرکتهای تعاونی در سالن آموزش اداره کل تعاون سمنان تشکیل شد. همچنین ۱۴ نفر از متقاضیان عضویت در شرکت تعاونی فرش گل‌پسند شاهرود در یک دوره آموزش ۳۴ ساعته با اصول قالیبافی آشنا شدند.

### برپایی دوره توجیهی آشنایی با ضوابط و مقررات تعاون

کلاس آموزش توجیهی برای ۳۵ نفر از بانوان متقاضی عضویت در شرکت تعاونی خود اشتغالی شهرستان گرمسار همزمان با میلاد خجسته حضرت فاطمه زهرا(س) در اداره تعاون آن شهرستان تشکیل شد.

گفتنی است، شرکتهای تعاونی خود اشتغالی برای ارائه خدمات مختلف از جمله پرداخت وام برای تامین ابزار کار و مواد اولیه به افراد بیکاری تشکیل می‌شود که در ادارات کار ثبت نام کرده، دارای مهارتهای فنی و حرفه‌ای هستند و مایلند در منزل خود کار کنند.

## همدان

### کلاسهای قالیبافی در شهرستان نهاوند تشکیل شد

با برنامه‌ریزی اداره آموزش اداره کل تعاون استان همدان، از ۲۳ آبان ماه دو دوره آموزش قالیبافی هر کدام به مدت ۵۱ ساعت، در محل شرکت تعاونی فرش نمونه شهرستان نهاوند تشکیل شد. در این کلاسها جمعاً ۴۸ نفر در سطوح مقدماتی و تکمیلی آموزش می‌بینند.

### در مهرماه پنج دوره آموزش و پنج همایش آموزشی برپا شد

در مهرماه امسال پنج دوره آموزش توجیهی و پنج همایش آموزشی توسط اداره کل تعاون استان همدان برگزار شد.

خبر رسیده حاکی است که دوره‌های آموزش توجیهی مذکور برای سه گروه از افراد برگزار شده است: بانوان علاقمند به تاسیس شرکت تعاونی، فارغ‌التحصیلان مرکز فنی حرفه‌ای همدان با هدف تبیین چگونگی بهره‌مندی آنان از بخش تعاون و اعضای هیاتهای موسس بعلاوه در متن خبر مربوط، عناوین همایشها: آموزش قانون کار، حفاظت و ایمنی کار، قوانین و مالیات شرکتهای، قانون چک و سفته ذکر شده است که در مجموع ۱۰۷ نفر از مدیران و اعضای هیات مدیره شرکتهای تعاونی تولیدی همدان در آنها حضور یافتند.

## یزد

### مسئولان استان از شرکتهای تعاونی بانوان بازدید کردند.

در هفته بزرگداشت مقام زن چند تن از مسئولان محلی به همراه مدیرکل تعاون استان یزد از شرکتهای تعاونی بانوان «فاطمیه»، «زینبیه»، «مروارید»، «کوثر» و «پروانه» بازدید کردند. براساس گزارش رسیده در این بازدیدها مدیران عامل شرکتهای تعاونی ذکر شده، که بالغ بر ۱۰۰ فرصت شغلی را برای بانوان استان یزد بوجود آورده‌اند، ضمن ارائه گزارش از فعالیتهای و عملکرد شرکتهای تعاونی مسائل و مشکلات خود را با مسئولان بازدیدکننده در میان گذاشتند.

در این بازدیدها رییس کمیسیون بانوان استان، مشاوران استاندار و فرمانده کل سپاه یزد و گروهی از کارشناسان اداره کل تعاون یزد حضور داشتند.

### شرکت تعاونی کوثر، از کودکان بی سرپرست دلجویی کرد

گروهی از اعضای شرکت تعاونی چند منظوره بانوان کوثر در سومین روز از هفته بزرگداشت مقام زن با حضور در اقامتگاه کودکان بی سرپرست (قسمت دختران) از آنان دلجویی کردند. به گزارش اداره کل تعاون استان یزد در روز ۱۴ آبان ماه که به نام زن، خانواده، مقام مادری و تربیت اجتماعی نامگذاری شده بود، به ابتکار شرکت تعاونی بانوان کوثر جمعی از اعضای آن تعاونی، معاون و تعدادی از کارشناسان اداره کل تعاون یزد در محل استقرار دختران خردسال بی سرپرست حاضر شدند و طی مراسمی ضمن تبریک میلاد حضرت فاطمه زهرا(س) و بیان مطالبی درباره نقش مادر و تربیت هدایایی

راکه شرکت تعاونی بانوان کوثر تدارک دیده بود به کودکان تقدیم کردند.

## چهار شرکت تعاونی آموزشی افتتاح شد

همزمان با سالروز ولادت با سعادت حضرت فاطمه زهرا(س)، در یزد، بافق و اردکان چهار شرکت تعاونی آموزشی افتتاح شد.

در مراسم افتتاح هر یک از شرکتهای تعاونی مذکور، مدیرکل تعاون استان یزد و رئیس آموزش و پرورش آن شهرستان در کنار دبیران و دانش آموزان واحدهای آموزشی مربوط حضور یافتند.

در حال حاضر ۲۱ شرکت تعاونی آموزشی با عضویت بیش از ۳۰۰۰ نفر دانش آموز و دبیر در استان یزد تشکیل شده است.

## بازدید جمعی از مسئولان استان از بازارچه خود اشتغالی بانوان

در تاریخ ۲۳/۸/۷۵ به مناسبت حلول ماه رجب المرجب آقای اشرف زاده معاون برنامه ریزی و اداری مالی استانداری یزد، آقای دهقان جانشین فرماندهی کل سپاه یزد و آقای مهندس حسینی مدیرکل تعاون یزد از بازارچه خود اشتغالی کمیسیون امور بانوان و تعاونیهای خود اشتغالی وحید و موحدین مستقر در آن محل بازدید کردند. مسئولان یاد شده همچنین از تعاونیهای خود اشتغالی فاطمیه و زینبیه دیدار نمودند لازم به ذکر است که کلیه اعضاء این تعاونیها از خواهران فعال پایگاههای بسیج و آمرین به معروف و ناصحین عضوگردان الزهرا استان یزد می باشند که ضمن شرکت در طرحهای اجتماعی و سازندگی کشور، در

مراسم برگزاری مانورهای سراسری طی ۲ سال متوالی مقام اول کشور را نیز کسب نموده اند، در این دیدارها مدیران عامل تعاونیهای مزبور نحوه فعالیت و عملکرد شرکتها و مسائل و مشکلات خود را مطرح نمودند.

همچنین لازم به توضیح می باشد که این تعاونیها در زمینه تولید پوشاک و البسه مشغول کار می باشند.

## مازندران

### افتتاح ساختمان دفتر مرکزی اتحادیه شرکتهای تعاونی مصرف فرهنگیان مازندران

دفتر مرکزی اتحادیه شرکتهای تعاونی مصرف فرهنگیان مازندران با حضور نماینده مردم قائم شهر و سوادکوه و مدیران و مسئولین اداره کل تعاون در ساری افتتاح شد.

بنابه گزارش رسیده طی مراسمی ساختمان دفتر مرکزی اتحادیه شرکتهای تعاونی مصرف فرهنگیان مازندران با حضور آقای اکبری نماینده مردم قائم شهر و سوادکوه در مجلس شورایی اسلامی و آقای نمایشی سرپرست اداره کل تعاون مازندران و مدیرعامل اتحادیه فرهنگیان کشور و مدیران شرکتهای تعاونی مصرف فرهنگیان شهرستانهای مازندران در ساری افتتاح گردید.

در این مراسم یکی از اعضاء اتحادیه گزارشی از وضعیت اتحادیه را به سمع حاضرین رسانید. سپس آقای اکبری طی سخنانی با گرامیداشت ولادت با سعادت دخت نسی اکرم(ص) حضرت فاطمه زهرا(س) پیرامون سازندگی در جامعه اسلامی مطالبی را بیان داشت، وی در راستای برنامه سازندگی و سرعت پیشرفت آن در برنامه دوم توسعه از

مسئولین خواست همگام و همراه با مردم در جهت سازندگی استان مازندران با توجه به ویژگیهای آن استان تلاش نمایند.

## تشکیل جلسه کمیته برنامه ریزی شهرستان قائم شهر

جلسه کمیته برنامه ریزی شهرستان قائم شهر با حضور سرپرست اداره کل تعاون مازندران، فرماندار و دیگر مسئولین عضو جلسه در محل فرمانداری قائم شهر تشکیل گردید. بنا بر گزارش رسیده در این جلسه ابتدا فرماندار قائم شهر ولادت با سعادت دخت گرامی نسی اکرم(ص) حضرت فاطمه زهرا(س) را تبریک گفت و سپس مطالبی پیرامون اهداف و برنامه های اداره کل تعاون و اهداف منظور راه اندازی واحدهای تولیدی و تشکیل شرکتهای تعاونی در راستای جذب نیروی انسانی بیکار و اشتغالزایی و رشد اقتصاد سالم در منطقه بیان کرد. فرماندار قائم شهر در ادامه موافقت وزارت تعاون مبنی بر افتتاح اداره تعاون در قائم شهر را گامی در جهت رشد، توسعه و شکوفایی هر چه بیشتر تعاونیها در منطقه دانست. آنگاه آقای نمایشی سرپرست اداره کل تعاون ضمن گرامیداشت ولادت حضرت زهرا(س) و روز زن از فرماندار قائم شهر و مسئولین که به منظور پیشبرد اهداف و برنامه های اداره کل تعاون تلاش می نمایند تشکر نمود. وی در ادامه گزارشی را از وضعیت شرکتهای تعاونی شهرستان قائم شهر را به سمع حاضرین رساند و در ادامه با بیان این مطلب که در سال جاری با توجه به اختصاص مبلغ یکصد و پنجاه و نه میلیون و سیصد هزار تومان از تبصره ۳ به این شهرستان از فرماندار و مسئولان خواست که به منظور اشاعه فرهنگ تعاون و تشکیل تعاونی جدید در منطقه به

منظور ایجاد اشتغال و جذب بودجه اختصاص یافته همکاری لازم را با اداره کل تعاون داشته باشند. آقای نمایشی مبلغ بودجه یاد شده را در صورت جذب صددرصد و تشکیل تعاونی جدید قابل افزایش اعلام نمود. وی در پایان خواستار تلاش و همکاری و مساعدت لازم ادارات و فرمانداری در راه اندازی اداره تعاون این شهرستان شد.

### کلنگ احداث بنای شرکت تعاونی حمل و نقل بار شهرستان قائم شهر به زمین زده شد.

به گزارش روابط عمومی اداره کل تعاون استان مازندران طی مراسمی با حضور آقای اکبری نماینده مردم قائم شهر و سوادکوه در مجلس شورای اسلامی و آقای نمایشی سرپرست اداره کل تعاون مازندران و مسئولین ادارات و سازمانها و فرماندهی نیروی انتظامی شهرستان قائم شهر و اعضاء شرکت تعاونی حمل و نقل بار، کلنگ احداث ترمینال شرکت تعاونی حمل و نقل بار شهرستان قائم شهر واقع در کمربندی جاده فیروزکوه، قائم شهر در زمینی به وسعت سیزده هزار مترمربع به زمین زده شد براساس این گزارش در این مراسم ابتدا توسط مدیرعامل شرکت گزارش عملکرد شرکت از بدو تاسیس تاکنون به اطلاع حاضرین رسید، سپس آقای اکبری نماینده مردم قائم شهر و سوادکوه طی سخنانی از مسئولین استان و شهرستان که در امر احداث این واحد تلاش نمودند تشکر کرد و خواستار تسدوم تلاش در جهت سازندگی دیگر پروژه های شد. آقای اکبری در ادامه، برنامه سازندگی و رشد و اقتصادی کشور را چشمگیر توصیف نموده و از مسئولین و مردم درخواست نمود با حضور در صحنه سازندگی در پیشبرد اهداف انقلاب و جمهوری اسلامی جدیت بیشتری داشته باشند.

## گیلان

### حضور شرکتهای تعاونی زنان در نمایشگاه

شرکتهای تعاونی زنان گیلان در نمایشگاهی که به مناسبت هفته گرامیداشت مقام زن توسط کمیسیون امور بانوان آن استان تشکیل شده بود، شرکت کردند.

به گزارش روابط عمومی اداره کل تعاون استان گیلان، در نمایشگاه مذکور که از ۱۲ آبان ماه به مدت یک هفته برپا بود خواهران عضو شرکتهای تعاونی تولیدات و مصنوعات مختلفی از قبیل فرش، گبه، مکرومه، پولک و منجوقدوزی را به نمایش گذاشتند.

### آموزش قالببافی در گیلان

در حال حاضر بیش از ۳۰۰ نفر هنرجو در سطح استان گیلان در ۱۴ کلاس قالببافی و مکرومه بافی آموزش می بینند.

روابط عمومی اداره کل تعاون استان گیلان در گزارش خود تصریح می کند که ۱۲ دوره کلاس قالببافی و یک کلاس مکرومه بافی برای خواهران و یک کلاس قالببافی برای برادران، کارآموزش علاقمندان را دنبال می کنند. شرکت کنندگان در این کلاسها پس از تکمیل آموزش خود می توانند جذب تعاونیهای تولیدی مربوط شوند.

### بقیه از صفحه ۸۰

خانواده های روستایی و عشایری مرسوم است که در اوقات فراغت اقدام به بافتن قالی و گلیم می شود که از آن به عنوان ممر درآمدی برای خانواده نیز استفاده می کنند معمولاً بافتن یک قالی با همکاری چند نفر از اعضای خانواده در پای دار واحد انجام می شود، به این ترتیب که چند نفر از اعضای یک خانواده پای دار می نشینند و شروع به بافتن قالی می نمایند و به

این ترتیب همکاری چند نفر با هم باعث می شود تا قالی یا گلیم بافته شود.

### (۱۳) تعاونی در برگزاری مراسم عروسی:

در برخی از مناطق ایران بخصوص استانهای غربی کشور، هنگامی که فردی ازدواج می نماید روستایان هر یک بر حسب وسع و توان مالی خود کمکی به داماد ارائه می دهند. البته این عمل یک طرفه نیست و پس از عروسی، داماد، در مراسم مربوط به روستایان دیگر به سهم خود این کمکها را جبران می نماید. در نقاطی که غرب کشور به این رسم، «تاصو» \* گرفته می شود که معنای آن «تا امروز» است به این معنی که کمکهای داده شده توسط افراد به داماد در اسرع وقت (تا صبح فردا) و به محض اینکه عروسی دیگری سر بگیرد جبران می شود.

### (۱۴) تعاونی در مراسم عزاداری:

معمولاً برای برگزاری مراسم عزاداری لازم است مبالغ نسبتاً زیادی از طرف صاحب عزا هزینه شود تا تدارک شام و ناهار دیده شود. بمنظور کمک به صاحب عزا در پایان مراسم، هر یک از افراد شرکت کننده کمکی به صاحب عزا می نمایند که می تواند نقدی یا غیر نقدی (جنسی) باشد. معمولاً کمکهای غیر نقدی شامل گوسفند، بز، روغن، برنج و... می باشد.

در مناطق کردنشین و لرستان به این کمکها

پرسانه (Porsaneh) گویند.

\* (تاصو): همچنین در مورد کسانی که می خواهند خونیا (دبه) بپردازند و خود توانایی ندارند از افراد فامیل یا ابل و دهات اطراف تاصو می کنند که اخذ کمک نقدی تنگستان با افراد نسبتاً نادر از دیگران است.

(۱)- خوانندگان محترم برای آگاهی بیشتر درباره موضوع این مقاله می توانند به کتاب فرهنگ باربری در ایران نوشته آقای دکتر مرتضی فرهادی مراجعه نمایند.

شما می‌لرزید و حتماً تکرار می‌کنید: «شش کیلومتر؟» اما اگر دوست شما پیشنهاد کند که «قدمی بزنیم» و باگفت و شنود شما را در مسیر موردنظر خودش پیش برد، یک وقت متوجه می‌شوید که ده کیلومتر طی کرده‌اید بدون آنکه خستگی احساس کنید.

مدیر یک تعاونی تولید زراعی در آغاز فصل اعلام کرد که هیات مدیره تصمیم گرفته تولید را در سال زراعی جاری به دو برابر سال قبل برساند. بلافاصله زمزمه‌ای در بین اعضا در گرفت که «دو برابر؟ کو زمین؟ کو آب؟ کو کجاست؟ آدم از کجا بیاریم؟...» و طبعاً با این طرح مخالفت شد. اما مدیر یک تعاونی مشابه بدون اعلام چنین هدف یا برنامه‌ای، به صورت کلی اعلام کرد که هیات مدیره تصمیم گرفته در سال زراعی جاری تولید بسیار زیادتری داشته باشد. آنگاه برنامه‌های توسعه زمین و آب و کود و غیره را تشریح کرد و از اعضا خواست با این طرح همکاری کنند. در پایان فصل ۸۵ درصد هدف برآورده شده بود.

هد: برنامه‌ریزی متناسب با وضعیت جامعه. منظور این نیست که برنامه‌ریزی با اصول و موازین جهانی هماهنگ نباشد، بلکه منظور این است که برنامه‌ریزی با احتیاجات و نیازهای محلی و منطقه‌ای نیز متناسب باشد، زیرا حالت نخست فقط جنبه علمی دارد هر چند همواره در عمل سودمند نیست. بنابراین، شایسته است از مرحله دوم، یعنی از برنامه‌ریزی تاکتیکی، نیازهای محلی و منطقه‌ای مورد توجه قرار گیرد تا توفیق برنامه تضمین گردد. به علاوه، دورنمای حرکت جامعه نیز باید در برنامه‌ریزی مورد توجه قرار گیرد. برای مثال، اگر در منطقه عمل یک تعاونی مصرف روستایی برق وارد

شده یا مقدمات برق‌کشی روستاها فراهم شده، خرید تعداد زیادی چراغ نفتی و عرضه آن در فروشگاه با جهت حرکت جامعه هماهنگ نیست و بنابراین نباید در این زمینه برنامه‌ریزی کرد.

و: بهره‌برداری از تجربه‌های گذشته سازمان و واحدها و ادارات آن برای برنامه‌ریزیهای کنونی و آینده، اعم از اینکه تجربه‌های گذشته تلخ یا شیرین باشد. مسلماً، تجربه‌های شیرین تکرار می‌شود، حال آنکه از تجربه‌های تلخ باید صاحبان دیده‌های بینا عبرت بگیرند.

ز: برنامه‌ریزی براساس آمار و ارقام و اطلاعات دقیق. به عنوان مثال، چنانچه یک تعاونی مصرف بخواهد برای فصل آینده‌اش کالای خاصی خریداری کند، بهتر است آمار فروش آن کالا را در ماهها و فصول اخیر دقیقاً محاسبه کند تا در آینده با کمبود کالا یا ازدیاد آن مواجه نشود. بی‌شک، این حکم در مورد کالاهای فاسد شدنی بیشتر صدق می‌کند.

ح: رعایت وجوه انعطاف در برنامه‌ها. منظور این است که باید در طراحی برنامه‌ها این نکته مورد توجه قرار گیرد که خشکی بیش از حد و پابندی پر از تعصب نسبت به اجزاء یا کلیات برنامه، درست نیست، بلکه لازم است ایجاد تغییرات اندک در برنامه قبلاً پیش‌بینی شود.

ط: تعیین شیوه‌های نظارت بر اجرای برنامه. نکته دیگری است که در هر نوع برنامه‌ریزی باید مورد توجه قرار گیرد. خوشبختانه این مطلب تاکنون طی مقدماتی در ماهنامه مطرح شده و به همین دلیل نیازی به توضیح آن نیست.

ی: ارزشیابی برنامه. نکته‌ای است که باز هم درباره کم و کیف و وجوه مختلف آن مقالات چندی در ماهنامه و لااقل به همین قلم در

شماره‌های بهمن ۱۳۷۲، شهریور ۷۳، شهریور ۷۴ درج شده و علاقه‌مندان می‌توانند به این مقاله‌ها مراجعه نمایند.

### بقیه از صفحه ۶۷

در آن فعالیت دارد فروشگاه مصرف می‌باشد که به منظور تامین قسمتی از نیازهای روزمره اعضای خود و مردم با سرمایه‌ای بالغ بر یکصد میلیون ریال در سال ۱۳۷۴ آغاز به کار نمود و در حال حاضر مشغول به کار می‌باشد. از اهمیت این بخش می‌توان توزیع اجناس با قیمت نازل جهت از بین بردن قیمت‌های کاذب و غیر واقعی نام برد که البته لازم به ذکر است که جهت توسعه این بخش برنامه‌هایی در دست اجرا می‌باشد به طوری که زمینی جهت احداث فروشگاه مصرف تهیه تا بتوان آن را به شکل وسیعتری گسترش داد که امید است با تامین اعتبار موردنیاز هر چه سریعتر نسبت به این امر اقدام نمود و در مجموع اینکه این شرکت جهت رفع تنگناهای اقتصادی اعضا که همان آزادگان عزیز می‌باشند فعالیت نموده و با اتکال به خداوند بزرگ این فعالیتها را ادامه خواهیم داد.

در خاتمه لازم به ذکر است که این شرکت امیدوار است با حمایت بیش از پیش مسئولین محترم استان بتواند هر چه سریعتر به اهداف خود رسیده و در ادامه راه اقدامات مفید دیگری را در راه خودکفایی و سازندگی کشور انجام داده و فعالیت‌های خود را به خارج از استان گسترش دهد.

تعاونی، از نظر اقتصادی و دمکراسی اقدامات شایسته معمول دارند.

#### ۶] همکاری بین تعاونیها.

کلیه سازمانهای تعاونی به منظور انجام بهترین خدمات و بهره‌گیری از اعضا و جوامع آنها، باید به طریق ممکن و فعالانه با سایر تعاونیها در سطوح محلی و ملی و بین‌المللی همکاری داشته باشند.

در پایان جا دارد، قلم بدستان و محققان گرامی بویژه در این برهه از زمان که انقلاب اسلامی ایران طلیعه حکومت عدل را نوید می‌دهد، با بررسی‌های عالمانه و محققانه خود، از دیدگاههای گوناگون، شرایط تشکیل و ایجاد شهرهای آرمانی را با استفاده از آثار بزرگان و قدماً و اندیشمندان امروز دنیا، مورد کنکاش و تبیین قرار دهند.

۱- آبه ۱۱ - سوره مبارکه رعد.

#### بقیه از صفحه ۴۵

از سایر عوامل موجود صورت می‌گیرد، در عین حال این خطر وجود دارد که اگر عامل

انسانی، شیوه ارزیابی را منطقی، ملاکهای اعمال شده را منصفانه و ارزیابی‌کننده را صالح و بی‌نظر نداند، دچار دلسردی و واخوردگی می‌شود. همچنین ارزیابی وسیله‌ای است برای ایجاد محیطی مبتنی بر رقابت سازنده و گسترش کارگروهی، ولی همین ابزار سودمند در صورتی که به جا و به موقع و خوب مورد استفاده قرار نگیرد، می‌تواند عامل هرج و مرج، شایعه پراکنی، حسادت، کم‌کاری، بی‌کاری، بی‌علاقگی و نهایتاً از بین رفتن وجدان کار باشد. بطور کلی برای تقویت وجدان کاری کارکنان در سازمان بایستی نظام ارزیابی مناسب و معقولی بوجود آید که در سایه آن افراد احساس بی‌عدالتی نکنند و در جهت رشد و شکوفایی خود و سازمان بیشتر کار کنند، یاد بگیرند، تصمیم بگیرند و خلاقیت داشته باشند، ارزیابی که همزمان، خصایص فردی، فرآیندکاری و نتیجه کار تک‌تک افراد را به همراه فرآیند کاری و نتیجه کار سازمانی که فرد در آن کار می‌کند مورد توجه قرار دهد می‌تواند وجدان کاری را تقویت نماید.

اجتماعی، نژادی و فرقه‌گرایی برای تمام کسانی که بتوانند از خدمات شرکت استفاده کنند و در عین حال مسئولیتهای ناشی از عضویت را بپذیرند، اختیاری و آزاد است.

#### ۲] نظارت دمکراتیک.

موسسات تعاونی ذاتاً سازمانی دمکراتیک می‌باشند.

اداره یک واحد تعاونی لزوماً برعهده افرادی است که با رای اعضا انتخاب می‌شوند و در مقابل آنها مسئول هستند، اعضا در اعمال رای (یک نفر یک رای) و مشارکت در جلسات و مباحث مربوط به سرنوشت شرکت، از حقوق مساوی برخوردارند و ملاک، رای شخص عضو است و میزان سرمایه در رای هیچگونه اثری ندارد. اتحادیه‌های منطقه‌ای ملی و بین‌المللی تعاون نیز قهرآً تابع این اصل مترقی (دمکراسی) هستند.

#### ۳] محدودیت سود برای سرمایه.

در صورت تخصیص سود به سهام اعضا، حداکثر نرخ آن بایستی تعیین شود.

#### ۴] تخصیص منصفانه مازاد.

نتایج اقتصادی حاصل از عملیات تجاری و خدماتی یا تولیدی شرکت تعاونی به اعضای آن تعلق دارد و باید به طریقی تقسیم گردد که هیچگاه منفعت عضوی از محل هزینه دیگر اعضا نباشد. «البته با تصویب مجمع عمومی می‌توان برای توسعه معاملات با ارائه خدمات عمومی و متناسب با خدمات یا معاملات اعضا با تعاونی، بین آنان تقسیم کرد»

#### ۵] تعلیمات تعاونی.

تمام شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی باید برای آموزش اعضا مقامات و کارکنان خود و عموم مردم، در زمینه‌های اصول و فنون

## در همه‌ی اجتماعات با فرارسیدن وقت نماز، نماز به پا داشته شود و اجتماعاتی که بخاطر انبوهی آن یابه هر جهت دیگر قادر به این کار نیستند برنامه‌ی زمانبندی آنها جوری تنظیم شود که با وقت نماز تصادف پیدا نکند.

از بیانات: مقام معظم رهبری