

تأمین منابع مالی در تعاونیهای کار

نویسنده: ام. هاگلی^(۱)

مترجم: دکتر غلامعلی سرمد

تأمین منابع مالی برای تعاونیهای کار همواره به عنوان یک مشکل خاص بخش تعاونی مطرح بوده است. با این حال، فقدان دارایی و فقدان اطلاعات متقن مالی موجب شده که تأمین مالی برای هر نوع فعالیت و از جمله برای تعاونیها مشکل‌تر خودنمایی کند. معهذاً، در تعاونیها این مشکل بدان سبب تشدید می‌شود که منابع تأمین پول نمی‌توانند این نکته را درک کنند که اعمال آنان در جهت خیر و صلاح همگانی است و به جای آن که بر دارایی یا ثروت یک نفر بیافزاید، به آن چه در تملک گروه است، می‌افزاید. به بیان ظریف‌تر، حتی در مواردی که اعضای تعاونی قادر بوده‌اند بر اساس دارایی خودشان وام دریافت دارند، عدم تعادل این داراییها در بین اعضا به نابرابری در نفوذ آنها منجر شده که به نوبه خود به فرآیند دموکراسی تعاونی لطمه زده است.

در این مقاله پیشینه بخش تعاونی در ارتباط با تأمین پول، ابزار پولی موجود برای تعاونیهای کار، راههای تهیه پول به شیوه‌ای که برابری بین اعضا حفظ شود و تا حد امکان اهداف سرمایه‌گذاری در زمینه‌های کار تحقق پیدا کند، بررسی می‌شود.

پیشینه:

طی بیست سال اخیر تعداد تعاونیها به شدت رو به افزایش بوده است. احتمالاً گزارش رادیکالیسم از اواسط تا اواخر دهه

۱۹۶۰، که به دلایل معیشتی تشکیل شرکتیهای مختلف بازرگانی را مردود می‌دانسته، در افزایش این تعاونیها مؤثر بوده است. این شرکتیهای عرضه‌کننده «خرت و خورت» با تشکیلات بخشهای عمده فروشی و خرده‌فروشی مناسبت نداشت و بخشهای یاد شده ناچار شدند برای خودشان سازمانهایی ایجاد کنند. نهضت مالکیت عمومی صنعتی^(۲) در سال ۱۹۷۱ به وجود آمد و در سال ۱۹۷۳ امور مالکیت عمومی صنعتی^(۳) از دل این نهضت سر بلند کرد. واحد اخیر می‌بایست به عنوان نهاد مالی بخش رو به رشد تعاون در زمانی عمل کند که سازمانهای موجود مالی نمی‌توانستند در جهت رفع نیازها موفق باشند.

طی دهه ۱۹۸۰ و در ادامه تا دهه ۱۹۹۰ یک عامل کلیدی دیگر در رشد بخش تعاون تأثیر داشت و آن روند سیر از صنایع بزرگ به صنایع کوچک استراتژیکی،



شرکتیهای کوچکتر، خود اشتغالی، کارکردنهای انعطاف‌پذیر و نیمه وقت، و البته تشکیل تعاونی بود.

بحرانهای مالی دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ نیز اولیای محلی را به این مسیر هدایت کرد که مالکیت عمومی یا تعاونی را به صورت نیمه دولتی - نیمه خصوصی تلقی کرده وسیله‌ای مناسب برای سرمایه‌گذاری دولتی بدانند تا پولهای دولت را به بخش خصوصی واگذار نکنند ولی در عوض مشکل اساسی بیکاری بزرگسالان را حل و فصل نمایند. در نتیجه این طرز فکر تعداد قابل ملاحظه‌ای صندوق محلی اعطای وام تأسیس شد. مدل امور مالی مالکیت عمومی صنعتی زیر بنای این صندوقهای اعطای وام قرار گرفت. متأسفانه این صندوقها اغلب توسط همان سازمانهایی که مسؤول تدوین طرحهای بازرگانی تعاونیها بودند، اداره می‌شد و به این دلیل ارزیابی امکانات سرمایه‌گذاری همواره در حد مطلوب با عینیت تطبیق نمی‌کرد. به علاوه، وارد آوردن فشار فراوان بر بخش تعاون و داشتن انتظار از آن برای حل مسئله بیکاری بر وخامت اوضاع می‌افزود. طی دهه ۱۹۸۰ ناتوانی تعداد زیادی از تعاونیهای که کاری اساسی غیر از ایجاد اشتغال نداشتند، دقیقاً به زیان نهضت تعاون بود. می‌توان گفت که به دلیل کنار گذاشتن عده زیادی مشاور حرفه‌ای، نهضت تعاونیهای کار ده سال به عقب بازگشت.

پیامدهای این حوادث خنده دار بود. هنگامی که معلوم شد خطر سرمایه‌گذاری در تعاونیها زیاد است، بخش تأمین مالی

بدبین‌تر شد ضمن این که کسانی که واقعاً مالکیت عمومی را باور داشتند، در نتیجه رشد تعاونی‌های سرسخت ولی موفق بازرگانی و مخالف مدل سنتی تعاونی‌های دارای مالکیت عمومی، وحشت کردند، زیرا تعاونی‌های سنتی نمی‌توانستند اسباب و لوازم فراوان فراهم کنند و از طریق تدوین مدل‌های جدید یا تشکیلاتی با سرمایه یا مشارکت همگانی اعضاء، سرمایه‌گذاری بلند مدت را جذب کنند.

عجیب این که مسئله تضعیف اصل مالکیت و کنترل در زمانی مطرح شد که عملاً توانایی تعاونی‌ها برای اثبات قدرت مالی و حمایت از منابع در جوامع محلی تحت تأثیر قانون حکومت‌های محلی^(۴)

چیزی برتر و بیشتر از تأمین امکانات کار کردن افراد در کنار هم ارائه کنند. در اکثر نقاط نتیجه این بود که تعاونی‌ها را مشابه دیگر مؤسسات کوچک ببینند و نقش آنها را در تأمین مالی و حمایت مردمی ضعیف ندانند. امور مالی مالکیت عمومی صنعتی ناچار شد در سال‌های ۹۰ - ۱۹۸۹ ارزش ذاتی تعاونی‌ها را زیر سؤال ببرد و اعضای آن به این نکته رأی دادند که واحد یاد شده از دیگر نهادهای اجتماعی، از جمله مؤسسات عمومی بازرگانی، و حتی مؤسسات عادی بازرگانی، که پیامدهای اجتماعی کاملاً آشکار داشتند، حمایت کند. صندوق سرمایه عمومی^(۵) وابسته به امور مالی مالکیت عمومی صنعتی در سال ۱۹۹۴

اکثر واه دهندگان حاضر نیستند بدون اعتماد از آینده به تعاونی‌ها واه بدهند. کسانی که به فعالیت‌های بازرگانی، و از جمله تعاونی‌ها واه می‌دهند، به دنبال سرمایه‌های مملوس هستند، یعنی می‌فروهند پس از مدتی با آن چه که به دست می‌آورند بر سرمایه خود بیفزایند. با این همه به طور معمول واه بیشتر از ۷۵ درصد ارزش تعاونی مرسوم نیست، زیرا آنها عموماً به دنبال سودند و مایلند هر چه بیشتر بر سود و سرمایه خود بیفزایند.

آسیب می‌دید. همچنین، این احساس به وجود آمده بود که چون تعاونی‌ها در برابر اصول خود نرمش یا انعطاف فراوان نشان می‌دهند، از اصول یاد شده فاصله می‌گیرند، به این دلیل تمایل سیاستمداران به ادامه حمایت از تعاونی‌ها کاهش یافت. واقعیت تازه‌ای رخ نمود که معلوم داشت چون تعاونی‌ها مقررات «خوبی» دارند، نمی‌توان گفت که لزوماً مؤسسات تجاری «خوبی» هستند. آن چه اهمیت دارد حاصل کار است، زیرا ساختار خوب به معنی پیامد خوب نیست. به علاوه، لازم است برای تحقق فعالیت‌های اقتصادی به شیوه‌ای انسانی‌تر و اجتماعی‌تر، شرکت‌های تعاونی

برای افزایش سرمایه از کمک‌های دولتی و ایجاد ابزار مالی جدید برای اقتصاد اجتماعی جدید و رو به رشد، که تعاونی‌ها فقط بخش کوچکی از آن بودند تأسیس شد. طی سی سال اخیر بخش تعاون راه درازی را پیموده و امروزه تعاونی‌های موفق یک سلسله کارهای حرفه‌ای (تخصصی) انجام می‌دهند که در گذشته رقیب نداشته است. با این حال، مسائل مرتبط با افزایش سرمایه هنوز به قوت خود باقی است. اندرزن من این است که با طرز کار مؤسسات تأمین مالی، بیشتر آشنا شویم و بدانیم چه اقداماتی آنها را به مخاطره جویی زیاده‌تر با آرامش خیال هدایت می‌کند.

بررسی انواع منابع مالی که می‌تواند در مراحل مختلف پیشرفت کار مورد توجه تعاونی‌ها قرار گیرد، ارزشمند است. منابع مالی هر نوع مؤسسه را می‌توان به سه طبقه تقسیم کرد، بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت. در اینجا تولیدات، در دسترس بودن، و امکانات هر یک از این منابع را در ارتباط با تعاونی‌ها بررسی می‌کنیم، ولی در این بررسی منابع کمک مالی بلا عوض مورد توجه قرار نخواهد گرفت.

منابع مالی بلند مدت

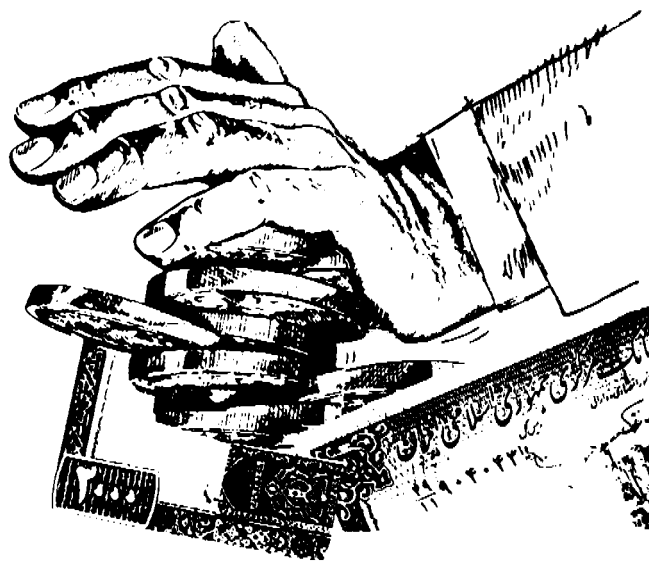
در اواخر دهه ۱۹۸۰ مقررات تازه‌ای برای تعاونی‌ها وضع شد که تا حدودی ابتکاری بود و تعدادی از این مقررات برای همپایی با واقعیت‌ها تدوین شد. برای مثال، مقررات مشارکت تعاونی لی ستر^(۶) تلاشی صادقانه برای ارائه مدلی بود که می‌گفت: مؤسسات جدید معمولاً با مشارکت محدود یا با تلاش یک نفر آغاز می‌شود و لذا واقع‌گرایی نیست اگر اصرار کنیم هر تعاونی حداقل سه عضو داشته باشد. با این کار، تأمین‌کنندگان مالی و سایر حامیان احتمال دارد بدرهای سقوط تعاونی را بیفشانند، زیرا ممکن است یا مقررات پرداخت دستمزد را بسیار سنگین وضع کنند، یا عده زیادی از مردم نتوانند درآمد تلفی داشته باشند و لذا «تعاونی را ارزشمند ندانند». مدل‌های دیگر به طور ویژه برای حل مسائل مرتبط با تأمین مالی طراحی شد، این‌ها تعاونی‌های سهام مشترک^(۷) بودند. در اغلب مواقع این تعاونی‌ها دو نوع سهم متفاوت دارند: سهم اعضاء که معمولاً به آنان حق رأی برای کنترل تعاونی می‌دهد، و سهم نوع «ب» که هدف آن نیل به برابری در سرمایه‌گذاری و سرمایه ثابت است. مشکل این مدل‌ها همواره تعریف نوع مشارکت سهامداران «ب» بوده است و

کنند: این کار در هر حالتی، اعم از وضعیت مطلوب، نامطلوب، یا معمولاً عادی تعاونی، امکان‌پذیر است. تاکنون نشنیده‌ام این کار در تعاونیها معمول باشد. در یک شرکت سهامی به طور عادی می‌توان هر برکه سرمایه را به سهام مشمول رأی تبدیل کرد، اما این کار برای تعاونیها گران تمام می‌شود.

گردآوری پول در بلند مدت، چه از طریق سرمایه متشکل از وام یا سهامی از هر نوع، یک موضوع بسیار پیچیده است و لذا تعاونیها باید پیش از اتخاذ این روش درباره آن مشورت کنند. با این همه، تعداد زیادی از تعاونیها توانسته‌اند به این طریق سرمایه جمع کنند. به ویژه در مواقعی که امکان تشویق سرمایه گذاران در اعتقاد به فضیلت این کار وجود داشته باشد توفیق تعاونی زیادتر است. رادیکال روتز^(۸)، یا اتحادیه‌های تعاونی، این روش را یک گام به جلو برده و صندوقهایی برای اعطای وام تهیه بذر تأسیس کرده‌اند که به نوبه خود مشوق سایر انواع سرمایه گذاریها بوده است. برای مثال، در شرکت استیوارت فیلد^(۹)، وابسته به اتحادیه تعاونی رادیکال روتز، پرداخت ۸۶۰۰۰ لیره استرلینگ به صورت پیش پرداخت به ۲۵۰۰۰۰ لیره سرمایه گذاری در تعاونیها توسط اعضای آن منجر شده است.

منابع مالی میان مدت

بخش اعظم منابع مالی تعاونیها در آغاز کار و در مراحل رشد و توسعه آن به صورت میان مدت تأمین شود. حدود این سرمایه‌ها بین دو تا بیست و پنج سال نوسان دارد. معدودی سرمایه گذار وجود دارند که حاضر باشند بدون اعتماد از آینده سرمایه خود، و تعاونی سرمایه گذاری کنند. نیز، غیر عادی نیست که یک وام دهنده به تعاونی بخواهد ۱۰۰ درصد منابع مالی



اجرای بند بند موافقتها بسیار دشوار، و به دلیل سرمایه‌های اندک و محدوده کوچک تعاونیها، بعد اقتصادی آن بسیار ضعیف است. با این حال، تأمین پول به طریقه فوق نوعی وام تلقی می‌شود که پس‌انداز می‌شود و مبلغی نیز به عنوان بازگشت سرمایه به آن تعلق می‌گیرد. در واقع، سرمایه‌ای که بر اساس وامهای منظم تشکیل می‌شود، یک نوع منبع مالی بلند مدت محسوب می‌گردد. به این سرمایه نوعی کوپن یا سود تعلق می‌گیرد. به طور معمول مبلغ مندرج در کوپن سال به سال پرداخت می‌شود، هر چند در شرایط دشوار بازرگانی احتمال عدم پرداخت آن تا زمانی که امکان پرداخت وجود داشته باشد، میسر نخواهد شد.

بدترین حالت آن است که صاحبان سرمایه کنترل فعالیتها را به دست بگیرند. سرمایه متشکل از وام ولی قابل تبدیل، عبارت از سرمایه‌ای است که به صاحبان آن حق می‌دهد سرمایه را به سهم تبدیل

نکته وجود دارد: (۱) آیا باید به این سهام سودی بدون توجه به فعالیت تعاونی پرداخت شود (یعنی آن را عملاً یک نوع سرمایه گذاری بلند مدت بدون چشمداشت بازپرداخت تلقی کرد)، (۲) یا باید دارندگان آن واقعاً در کارها دخالت کنند؟ اگر بابت این سهام حق رأی در نظر گرفته نشود، لازم است در آغاز کار شیوه مشارکت در امور به دقت مشخص شود. در این گفتگوها معمولاً حداکثر دستمزد هر عضو، منافع حاشیه‌ای یا جانبی، توزیع مبالغ مشخصی از سود شرکت، و هدایای تعاونی به صاحبان سهام معین می‌شود. توزیع مقادیر مشخصی از فروش یا بازگشت سرمایه در هر دوره فعالیت بخش دیگری از این گفتگوهاست.

به نظر من این تلاشها برای تدوین یک مدل کیفی کار آمد آنقدرها موفق نبوده است. رک و راست باید گفت که هنوز بسیار زود است تعاونیها شرایطی ایجاد کنند که حرفی از تقسیم سود سهام در میان نباشد.

آن را تأمین کند. در واقع، وام دهندگان می‌گویند که حاضرند در مخاطره‌های^(۱۰) تعاونی یا درآمد آن شریک باشند. با این همه، معمولاً چنین افرادی می‌گویند که «هر وقت تعاونی چیزی به من داد، من هم چیزی در اختیار آن می‌گذاریم».

در مواقعی نیز سازمانها در نقش تأمین کننده منابع مالی تعاونیها ظاهر می‌شوند. برای مثال، امور مالی مالکیت عمومی صنعتی در نقش یک وام دهنده کوچک ظاهر می‌شود و به طور معمول نخستین سازمانی است که به تقاضای تعاونیها پاسخ مثبت می‌دهد. این پاسخ موجب اعتماد به نفس شده، مشوق دیگران برای مشارکت جدی در این امر است. اخیراً چنین کاری کردیم و دو مؤسسه دیگر از ما تأسی کردند. همچنین، یک بانک مبلغی بیش از سابق به عنوان وام در اختیار تعاونی مورد نظر گذاشت. بی شک چنانچه امور مالی پیشقدم نمی‌شد، چنین توفیقی به دست نمی‌آمد.

به طوری که اشاره شد، اکثر وام دهندگان حاضر نیستند بدون اعتماد از آینده به تعاونیها وام بدهند. کسانی که به فعالیت‌های بازرگانی، و از جمله تعاونیها وام می‌دهند، به دنبال سرمایه‌های مملوس هستند، یعنی می‌خواهند پس از مدتی با آن چه که به دست می‌آورند بر سرمایه خود بیفزایند. با این همه به طور معمول وام بیشتر از ۷۵ درصد ارزش تعاونی مرسوم نیست، زیرا آنها عموماً به دنبال سودند و مایلند هر چه بیشتر بر سود و سرمایه خود بیفزایند.

مؤسسات اجتماعی وام دهنده مثل امور مالی، صندوقهای متعلق به مراجع محلی و برخی از تراستها اهدافی غیر از کسب منفعت و افزایش سرمایه را دنبال می‌کنند و

اعتبار مؤسساتی نظیر امور مالی... افزوده خواهد شد.

دیگر نمونه تضمین پرداخت وام به تعاونی، تضمینی است که اشخاص در برابر یکدیگر قائل می‌شوند، این امر از ابداعات مرکوری پرویدنت^(۱۱) است و در واقع از وجوه تضمین شخصی محسوب می‌شود. در این روش، افرادی خارج از تعاونی حاضر می‌شوند وامهایی را که هموعان آنها در اختیار تعاونی می‌گذارند، تضمین کنند. در این حالت چون بازگشت سرمایه (وام) و سود آن را کسی که عضو یا کارمند تعاونی نیست تضمین می‌کند، افراد با رغبت زیادتری از اعطای وام، استقبال می‌کنند.

منابع مالی کوتاه مدت

طول مدت این قبیل منابع حدود یک سال است، هر چند معمولاً در پایان سال - یا بیش از آن - وام مسترد نمی‌شود، بلکه قراردادی که با صاحب آن منعقد شده، تمدید می‌شود. این منابع به سه صورت اعتبار در حساب جاری، تأمین مالی پروژه و خرید دین تأمین می‌شود. ظاهراً این نوع منابع مالی را ساده‌تر می‌توان از بانکه‌های بازرگانی تأمین کرد، زیرا بازگشت وام آنها نسبتاً زیادتر است و این توان را دارند که در مدت نسبتاً کوتاه منابع خود را بازپس بگیرند. با این همه، معدودی تعاونی از نوع نخست، بدون وثیقه، منابع اندکی تأمین کرده‌اند. حتی تعداد آنهایی که از نوع دوم استفاده می‌کنند از این هم کمتر است مگر آن که یک مشتری معتبر بانک بازگشت وام را به بانک تضمین کند.

با ملاحظه آن چه گذشت، می‌توان مسائل اساسی تعاونیها را در تلاش برای تأمین منابع مالی خود بدین شرح خلاصه کرد:

آن چه اکثر تأمین کنندگان منابع مسالی می‌طلبند، غیر از سرمایه ملموس، اعتماد پیدا کردن نسبت به این امر است که ماهیت فعالیت مورد نظر را به خوبی درک کرده‌اند، و نیز اطمینان از این است که مدیریت تعاونی در شرایطی قرار دارد که بتواند تعاونی را به خوبی اداره کند. چون اطلاعات مربوط به تعاونی عمدتاً توسط مدیریت در اختیار آنها قرار می‌گیرد، آن چه واقعاً می‌توان عنوان کرد، ایجاد اعتماد به نفس در مدیران شرکتهای تعاونی است. بهترین روش تحقق این امر، ارتباطات شفاف و مداوم، جمع آوری اطلاعات پولی در مناسبترین زمان ممکن، و بیش از هر چیز صداقت و درستکاری است. اگر همه تعاونیها بتوانند از این روش پیروی کنند، تردیدی نیست که در تأمین مالی خود طی دوره‌های بلند مدت نیز موفق خواهند شد.

نیز حاضرند با درصد اطمینان کمتری به تعاونیها وام بپردازند، البته هیچ شخص یا سازمانی حاضر نیست زیان ببیند، اما برخی از سازمانها نظیر امور مالی... آن قدرها به این زیان نمی‌اندیشند. همچنین، بعضی از اشخاص آنقدرها به دنبال سود یا تضمین بازگشت سرمایه نیستند، بلکه به اراده و ابتکار خودشان به تعاونیها وام می‌دهند. اتفاقاً طی سالهای اخیر به این نتیجه رسیده‌ام که حالت اخیر بهترین حالت برای تعاونیها است، اما هنوز عده این قبیل افراد اندک است و در ضمن نمی‌توان انتظار داشت عده زیادی از مردم به آینده نیندیشند. با این همه، هر چه وام بیشتر و با نرخ ارزانتر به تعاونیها پرداخت شود، بر

برای افزایش تولید و بهره‌وری آغاز نمودند، از جمله این سازمانها می‌توان از تعاونیهای خدمات اولیه که وظیفه فراهم نمودن اعتبارات، کود شیمیایی، بذور و سموم دفع آفات نباتی را به عهده داشتند و همچنین از سازمان غله هند و بازرگانان بخش خصوصی که کار بازاریابی محصولات کشاورزی را انجام می‌دادند و نیز از شرکتهای دولتی که به کار انبار سازی و انبارداری مشغول بودند نام برد.

بدیهی است که چنین رویکردی سبب پیچیدگی‌های زیاد در نحوه خدمات رسانی به کشاورزان می‌شد و تجربه چند ساله اخیر نیز مؤید این نظر بوده است و لذا این فکر به وجود آمد که اگر سازمانهای خدماتی فوق‌الذکر به جای این که هر یک به طور ناهماهنگ و مجزا از یکدیگر کار کنند به صورت یک نهاد تلفیقی واحد درآیند به مراتب بهتر از این می‌توانند به کشاورزان در زمینه بهره‌وری و نیز افزایش درآمد او کمک نمایند. تعاونیهای شکر در ماهاراشتراو در سایر مناطق کشور و نیز تعاونیهای شیر و گجرات و در سایر مناطق گواهی بر این مدعا هستند که کانون توجه تعاونیها باید بر مبنای توسعه کشاورزی کشور استوار باشد.

پیرو چنین رویکردی مؤسسه ملی توسعه لبنیات (NDDB) طرح توسعه دانه‌های روغنی را در همین رابطه در سال ۱۹۷۹ به دولت ارائه داد.

طرح تعاونی تولیدکنندگان دانه‌های روغنی

پیرو طرح پیشنهادی توسط (NDDB) (مؤسسه ملی توسعه لبنیات) و تصویب این طرح توسط دولت، فدراسیون تعاونی تولیدکنندگان دانه‌های روغنی در سال ۱۹۷۹ به وجود آمد، پیرو این طرح اتحادیه مرکزی تعاونی تولیدکنندگان دانه‌های روغنی به عنوان بخشی از طرح فوق‌الذکر و با هدف تلفیق کلیه فعالیتهای مربوط به



افزایش بهره‌وری توسط اتحادیه مرکزی تعاونیهای تولیدکنندگان دانه‌های روغنی در ایالت مادیاپرادش هند

اتحادیه مرکزی تعاونیهای دانه‌های روغنی ایالت مادیاپرادش هند شیوه‌ای از ساختار تلفیقی تعاونی را ارائه نموده است که هدف آن افزایش درآمد اعضا، از طریق افزایش بهره‌وری آنان، تضمین خرید ماده خام به قیمت عادلانه، به کارگیری فن آوری پیشرفته به منظور ایجاد ارزش افزوده، عمل آوری مواد خام، بازاریابی به طور مستقیم برای محصول، پذیرش ضرورت پرداختن به توسعه منابع انسانی و معتمر از همه، تشکیل یک ساختار عمودی تلفیقی در جهت ارتقاء و حفاظت از منابع کشاورزان می‌باشد.

نمایی از توسعه برای عضویت در تعاونی برد چندانى نداشتنه است. علاوه بر آن دیدگاهها نسبت به تعاونیها عمدتاً حول محور تأمین نهادها بوده است و لذا فعالیتهای مربوط به ارزش افزوده (که میتواند به بهتر شدن قیمت و نیز تولید کمک نماید) تا حدود زیادی در ارتباط با مقررات دولتی و همچنین نیروهای گسترده بازار آنگونه که باید نتوانست رواج یابد.

در نتیجه، بعد از مدتها، سازمانها و نهادهایی به وجود آمدند که به طور ناهماهنگ و غالباً مجزا از یکدیگر عملیات مربوط به خدمات رسانی به کشاورزان را

نوشته: تایمی

ترجمه: محمود زارع زاده

به طور سنتی تعاونیها در هندوستان به منزله دستگههایی که قرض دهنده وام و یا کارگزارانی که به ازاء کاری که انجام می‌دهند حق العمل دریافت می‌دارند مطرح شده‌اند و همین موضوع نیز بر نگرش و جهت‌گیری تعاونیها تأثیر گذار بوده است و از این رو به تعاونیها به عنوان تاجری که به ازاء مبادله خدمات پول دریافت می‌دارد نگریسته شده است و لذا مطرح نمودن

وظایف فدراسیون (اتحادیه مرکزی) تولیدکنندگان روغن نباتی

- ۱- عمل آوری
- ۲- بازاریابی و صادرات
- ۳- تحقیق و توسعه

وظایف اتحادیه منطقه‌ای

- ۱- افزایش بهره‌وری
- ۲- خرید
- ۳- عمل آوری
- ۴- خریده فروشی

وظایف تعاونی‌های تولیدکنندگان دانه روغنی

- ۱- خرید دانه‌های روغنی از کشاورزان
- ۲- پرداخت اعتبار به کشاورزان تولیدکننده دانه روغنی برحسب کیفیت و قیمتی که از سوی اتحادیه مرکزی اعلام می‌شود.
- ۳- فراهم نمودن نهاده‌های فنی برای ارائه به کشاورزان عضو.
- ۴- انجام و تهیه قطعات نمایشی برای نشان دادن اثر و منافع فنون کشاورزی پیشرفته به اعضا.

می‌باشند در وسط و فدراسیون (اتحادیه مرکزی) در رأس و با فعالیت چند منظوره تشکیل شد.

بدین ترتیب فدراسیون (اتحادیه مرکزی) بازاریابی روغن و سایر فرآورده‌های دانه‌های روغنی را مستقیماً انجام می‌دهد و امروزه در صدر بازار روغن ایفای نقش می‌نماید و همچنین در بازارهای صادراتی نیز به طور گسترده‌ای فعالیت می‌کند.

ساختار عمودی و نقش هر یک از سه ساختار تعاونی

در طرح اولیه‌ای که (NDDDB)، مؤسسه ملی توسعه لبنیات) ارائه کرده بود ابتدا دو ردیف ساختار یعنی فدراسیون در صدر و تعاونیها در پایه پیش بینی شده بود ولی بعدها اتحادیه منطقه‌ای نیز به عنوان یک ساختار در بین این دو، شبیه مدل آنانند که در تعاونیهای شیر وجود دارند به وجود آمدند. در این ساختار وظایف هر یک از سطوح تعاونیها به شرح زیر تعیین شده است:

تولید دانه‌های روغنی و روغن خوراکی در ایالت مادیاپرادش با مسئولیت محدود به وجود آمد. اتحادیه مرکزی تولیدکنندگان روغن نباتی نمونه‌ای از سازمان اجرایی بود که پیزو برنامه ملی «تجدید ساختار تولید و بازاریابی دانه‌های روغنی و روغن خوراکی» دولت هند، در ایالت مادیاپرادش توسط مؤسسه ملی توسعه لبنیات (NDDDB) و با هدف تلفیق برنامه‌های تولید، خرید، عمل آوری و بازاریابی دانه‌های روغنی و روغن خوراکی از طریق شیوه تعاونی کار خود را آغاز نمود.

اهداف اتحادیه مزبور عبارتند از:

- ۱- تشویق و آموزش اعضاء در جهت پذیرش شیوه‌های پیشرفته عملیات زراعی کاشت، داشت، برداشت سویا از طریق گسترش دانش فنی به صورت دوره‌های منظم و نیز فراهم نمودن نهاده‌های ضروری
- ۲- تضمین خرید تولیدات تعاونیها با قیمتی که برای تولیدکنندگان با صرفه باشد
- ۳- بازاریابی مؤثر تولیدات و محصولات فرعی بعد از فرآوری.
- ۴- آموزش به کشاورزان و انجام تحقیق و اشاعه آخرین یافته‌ها بین کشاورزان عضو
- ۵- اشاعه اطلاعات و تکنیکهای دانش فنی از طریق رسانه‌ها.

۴- آموزش به کشاورزان و انجام تحقیق و اشاعه آخرین یافته‌ها بین کشاورزان عضو

۵- اشاعه اطلاعات و تکنیکهای دانش فنی از طریق رسانه‌ها.

اتحادیه مرکزی در آغاز کار خود را با عضویت ۲۱۰۰ نفر کشاورز و در سه ناحیه ایالت شروع نمود و در این راه پیشرفت مناسبی نیز داشت به طوری که در سال ۱۹۸۷ اعضاء آن به ۱۱۱۶۵۱ نفر رسید که در ۱۰۲۱ تعاونی تولید کننده دانه‌های روغنی و در ۱۸ ناحیه ایالت مادیاپرادش متشکل شدند.

تشکیلات اتحادیه مرکزی از ساختار عمودی سه ردیفه تعاونی شرکت تعاونی روستایی در پایه و اتحادیه‌های تعاونی که هر یک شامل چندین تعاونی روستایی



۵- انجام خدمات ترویجی.

۶- فروش روغنهای خوراکی بومی ارائه شده به تعاونی.

۷- تولید بذر.

هر تعاونی فعالیت خود را در سطح ۷ یا ۸ روستا و حتی بیشتر گسترش داده است اما در هیچ موردی منطقه کشت سویا نمی‌بایست کمتر از ۵۰۰ هکتار باشد.

فعالیت‌های اصلی اتحادیه مرکزی تولیدکنندگان دانه‌های روغنی در چهار زمینه تخصصی زیر سازمان دهی شده است:

۱- خرید

۲- عمل آوری

۳- بازاریابی

۴- افزایش بهره‌وری و ترویج

خرید، عمل آوری و بازاریابی

فدراسیون پیرو اجرای سیاست خود مبنی بر مداخله در بازار روغن توانسته است خود را به عنوان ابزاری مطمئن برای قیمت‌های بالاتر به کشاورزان و حتی در سطح روستا مطرح نماید. نیروی اصلی فدراسیون معمولاً صرف توسعه سویا می‌شود و از این حیث نیز به دست آوردهای خوبی به ویژه در مورد افزایش سطح کشت سویا در ایالت مادیاپراش دست یافته است.

فدراسیون دو کارخانه روغن کشتی از دانه‌های سویا هر یک به ظرفیت ۲۰۰ تن با مجموع سرمایه گذاری ۱۸/۷۲ کروور روپیه تأسیس نموده است که این دو کارخانه در اواسط دهه ۱۹۸۰ راه اندازی شدند و با ۸۵ درصد ظرفیت کار می‌کنند.

علاوه بر آن در سال ۱۹۸۶ از محل برنامه کمک اتحادیه اقتصادی اروپا یک کارخانه به ظرفیت ۱۰۰ تن در روز با هزینه ۱۳ کروور روپیه توسط فدراسیون به بهره برداری رسید.

افزایش بهره‌وری

افزایش درآمد کشاورز از طریق افزایش

۱۹۸۷	۱۹۸۶	۱۹۸۵	۱۹۸۴	۱۹۸۳	۱۹۸۲	۱۹۸۱	حوزه فعالیت
۱۹۰۰۰۸۹	۱۰۸۰۰۲۶	۱۹۰۰	۳۲۶/۶۸	۲۰۲۱/۰۳	۷۱۱/۶۲	۲۲۲/۱۵	توسعه بذر اصلاح شده (MT)
۲۱۵۷۶	۲۲۳۶۷	۲۱۸۷۶	۳۶۶۳۳	۳۱۷۶۲	۱۵۹۰۰	۵۰۲۳	محدودسازی بذر مواد شیمیایی (PKS)
۲۵۶۵۶	۲۹۵۲۸	۲۲۸۲۲	۴۵۰۰۰	۱۵۰۰۰	۱۳۹۰۰	۲۵۸۳	در بزموم (PKI)
۱۹۳۴/۲۵	۱۱۶۷/۸۵	۸۲۴	۷۲۱/۲۵	۳۸۸/۶۰	-	-	کود شیمیایی (MT)
۱۲۶	۳۷۲	۳۹۲	۲۳۹	۱۶۰	۱۳۹	۱۲۰	نمیزات
NA	NA	۵۲۵۲	۲۲۲۰	۱۷۲۹	۱۶۹/۳۵	۱۶	مسئله کشت مایع لیتر
-	-	-	۲۴۰/۵۰	۶۵۰/۵	۲۸/۶۳	۳	مسئله کشت بودره (MT)
-	-	۱۲۹۵	۱۷۰۰	۲۶۹	۶۸۸	۲۵۲	سورنه گیری خاک
۵۷۳۰	۳۰۲۳	۷۷۵	۷۰۲	۶۲۲	۳۰۰	۲۸۲	مزارع نمایشی (نمونه‌ها)
۶۷۷	۹۲۳	۲۲۱	۵۲	۲۹	۲۰	-	طرح بذر روستا
۸۲۲	۶۷۰	۴۵۱	۳۹۵	۲۸۲	۶۰	-	OSGS

جدول شماره دو - توزیع فنس نهاده و افزایش تولید طی سالهای اجرای برنامه

آنان در جهت پذیرش روشهای پیشرفته کاشت، داشت و برداشت زراعت سویا از طریق گسترش آموزش دانش فنی به صورت برنامه‌های دوره‌ای منظم.

ب - تهیه بذر اصلاح شده، قارچ کشها، کودشیمیایی و سایر نهادهای فنی.

ج - ترتیب دادن مزارع نمایشی در مزارع زارعین.

د- ایجاد مرکز زراعی در مناطق مختلف به منظور ایجاد شرایط تحقیق در محل.

ه - اشاعه اطلاعات و دانش فنی از طریق رسانه‌ها.

و - ایجاد مزارع ناحیه‌ای برای تکثیر بذر اصلاح شده.

ز - کمک به کشاورزان کوچک و متوسط در جهت بهبود روشهای تولید که این امر نیز موجب کاهش خسارتهای ناشی از تغییرات جدی برای زراعت سویا شده و در نتیجه موجب افزایش عملکرد خواهد شد.

برنامه افزایش بهره‌وری از طریق چهار زیر برنامه ذیل عملیاتی می‌شوند:

۱- برنامه توسعه تعاونی

۲- برنامه روش فنی توزیع نهاده‌ها

تولید و بهبود بهره‌وری و نیز تضمین قیمت بالا امکان‌پذیر می‌باشد که این موضوعات در کانون توجهات اتحادیه مرکزی تولیدکنندگان دانه‌های روغنی قرار دارد. علیهذا با در نظر داشتن چنین اهدافی است که کشاورزان نسبت به پذیرش عملیات به زراعی که شامل استفاده از گونه‌های اصلاح شده و نهاده‌های بهتر و عملیات فنی و علمی کاشت و داشت و برداشت و اقدامات مربوط به حفظ نیت در مقابل امراض و آفات دلگرم و تشویق می‌شوند. هدف نهایی از این نوع اقدامات افزایش عملکرد و کاهش خسارتهای ناشی از عوامل طبیعی است.

برنامه افزایش بهره‌وری

اهداف

برنامه افزایش بهره‌وری به منظور کمک به افزایش تولید سویا در حد ۳۰ درصد در منطقه اجرای پروژه طراحی شده است و این برنامه ثبات تولید را از جانب کشاورزان تضمین می‌نماید. اهداف خاص برنامه عبارتند از:

الف - تشویق اعضاء و آموزش لازم به

از بهترین روشهایی که می‌تواند کشاورزان را نسبت به پذیرش فن آوریهای جدید و در جهت افزایش تولید متقاعد سازد ایجاد مزارع نمایشی است که در این نوع مزارع اثر فن آوری پیشرفته به معرض دید کشاورزان گذاشته می‌شود. در مزارع نمایشی ایالت مادیاپرادش هندوستان مجموعه‌ای کامل از عملیات زراعی سویا بر مبنای فن آوری پیشرفته به اجرا در می‌آید و کشاورزان از این طریق با فنون پیشرفته در ارتباط با عملیات زراعی سویا آشنا می‌شوند و در نتیجه آمادگی آنها برای پذیرش فن آوریهای جدید فراهم می‌شود.

برنامه تهیه بذر در روستا

هدف اصلی این برنامه این است که بذر سویا با کیفیت مطلوب در مزارع کشاورزان تولید شود. پیرو این برنامه روستاهای مناسب انتخاب می‌شوند و انواع بذریهایی که از عملکرد بالا برخوردارند در آنجا تکثیر می‌شوند. برای اطمینان در اجرای هدف برنامه یعنی دستیابی به ۳۰ درصد افزایش تولید، ضروری بود که اتحادیه مرکزی دسترسی کشاورزان را به بذور اصلاح شده سویا در حد کفایت فراهم نماید. تجربه قبلی حاکی از آن بود که بذور اصلاح شده فقط به دست تعداد کمی از کشاورزان می‌رسد و دلیل اصلی نیز کمبود بذور اصلاح شده بوده است. نتیجتاً و علی‌رغم این که تقاضا برای بذور اصلاح شده حتی با قیمت‌های بالاتر، بالا بود و اکثر کشاورزان قادر به خرید آن نبودند. از اینرو اتحادیه مرکزی برنامه تولید بذر اصلاح شده را در برنامه خود قرار داد.

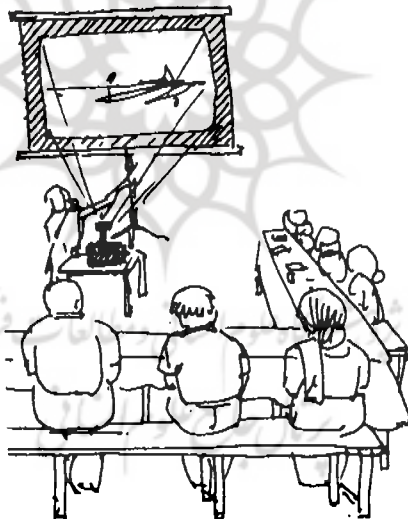
برنامه مزارع نمایشی

از بهترین روشهایی که می‌تواند کشاورزان را نسبت به پذیرش فن آوریهای جدید و در جهت افزایش تولید متقاعد سازد

خود نهاده‌های لازم را تهیه و برنامه خرید دانه‌های سویا را انجام می‌دهند. فدراسیون نیز ترتیب انبارداری و حمل و نقل محصول تولید شده را به کارخانه‌های عمل آوری خود می‌دهد.

برنامه روش فنی توزیع نهاده

پیرو برنامه افزایش بهره‌وری، نهاده‌های لازم از قبیل، بذر، کود شیمیایی، سموم دفع آفات و وسایل حفاظت از نباتات و سایر نهاده‌های دیگر از طریق تعاونیها بین تولیدکنندگان سویا توزیع می‌شود.



۳- برنامه تهیه بذر در روستا

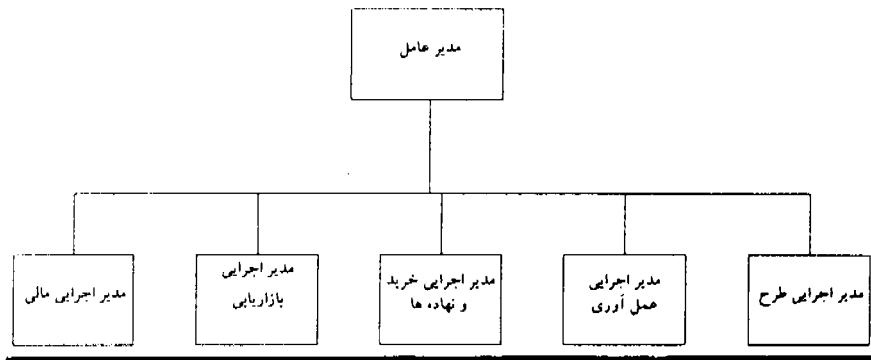
۴- برنامه مزارع نمایشی

برنامه توسعه تعاونی

یک گروه با یکدیگر در ۶ تا ۸ روستا با منطقه‌ای در حدود ۵۰۰ تا ۷۰۰ هکتار یک تعاونی تشکیل می‌دهند. تعاونیهایی که به این ترتیب تشکیل می‌شوند واحدهای مستقلی هستند که توسط کمیته‌های انتخابی که از اعضاء تعاونی می‌باشند اداره می‌شوند. کار روزانه این تعاونیها به وسیله یک نفر دبیر که حقوق بگیر و تمام وقت می‌باشد رتق و فتق می‌گردد. در اوایل سال ۱۹۸۸ تعداد ۱۰۴۱ واحد از این نوع تعاونیها در ۱۸ ناحیه تشکیل شدند که تمام این تعاونیها عضو اتحادیه مرکزی می‌باشند. این تعاونیها توسط مروجین ورزیده اتحادیه مرکز پس از بررسی‌های لازم تشکیل می‌شوند. جدول شماره ۱ خلاصه‌ای از پیشرفت شرکتها و تعداد اعضاء جدید ثبت نام شده را نشان می‌دهد: تمام برنامه‌های ترویجی و افزایش تولید اتحادیه مرکزی از طریق این شرکتها و در سطح ۴۰۰۰۰۰ هکتار به اجرا در می‌آید و تحت راهنماییهای کارکنان و مروجین ناحیه‌ای فدراسیون، شرکتها برای اعضاء

۸۷-۸۸	۸۶-۸۷	۸۵-۸۶	۸۴-۸۵	۸۳-۸۴	۸۲-۸۳	۸۱-۸۲	۱۹۸۰-۸۱	
۱۸	۱۵	۱۵	۱۵	۱۰	۶	۵	۳	تعداد ناحیه تحت پوشش
۱۰۴۱	۷۲۴	۵۹۴	۵۵۶	۴۸۰	۲۴۱	۱۴۱	۲۸	تعداد تعاونیها
۷۹۰۰	۷۰۲۲	۵۶۹۴	۵۳۲۷	۴۶۸۱	۲۶۹۱	۱۳۶۴	۲۶۹	تعداد روستاهای تحت پوشش
۱۱۱۶۵۱	۸۸۰۴۹	۷۹۶۱۵	۶۸۹۷۲	۵۳۹۶۰	۲۱۹۶۷	۱۲۴۱۶	۲۱۰۰	تعداد اعضاء

جدول شماره یک - پیشرفت تعاونیهای دانه‌های روغنی در سالهای اجرای برنامه



ایجاد مزارع نمایشی است که در این نوع مزارع اثر فن‌آوری پیشرفته به معرض دید کشاورزان گذاشته می‌شود. در مزارع نمایشی مجموعه‌ای کامل از عملیات زراعی سویا بر مبنای فن‌آوری پیشرفته به اجرا در می‌آیند و کشاورزان از این طریق با فنون پیشرفته در ارتباط با عملیات زراعی سویا آشنا می‌شوند و در نتیجه آمادگی آنها برای پذیرش فن‌آوریهای جدید فراهم می‌شود. نحوه کار نیز به این طریق است که در محدوده شرکت‌های تعاونی دو قطعه نیم هکتاری به عنوان مزرعه نمایشی انتخاب می‌شوند و به هر یک از این مزارع مبلغ ۵۰۰ روپیه به عنوان یارانه به صورت بذریه و کود و آفت‌کش پرداخت می‌شود. در مزارع نمایشی تمام روشهای پیشرفته به صورت عملی برای کشاورزان عادی به اجرا در می‌آید و مضافاً این‌که در این مزارع عملیات تکثیر بذریه نیز به اجرا در می‌آید. اتحادیه مرکزی سرپرستی مزارع آزمایشی را توسط کارشناسان ورزیده و فعال خود به عهده دارد.

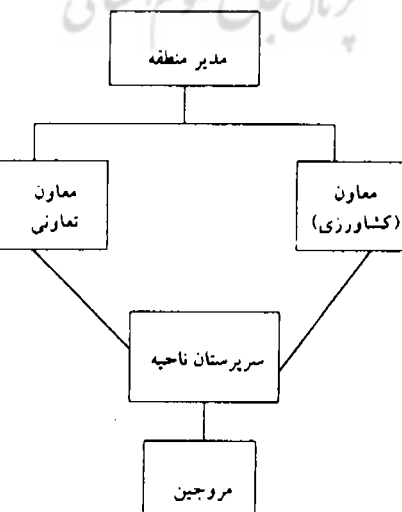
تشکیلات سازمانی

تشکیلات سازمانی اتحادیه مرکزی بر مبنای فعالیتهای تخصصی در زمینه‌های افزایش بهره‌وری و ترویج، خرید، عمل‌آوری، عملیات مالی و بازاریابی طراحی شده است.

مدیر اجرایی (خرید و نهاده‌ها)

مدیر اجرایی (خرید و نهاده‌ها) دارای معاونتهای خرید، توسعه نهادی، پرسنلی و اداری می‌باشد. در ضمن این مدیریت مسئولیت فعالیتهای دفاتر ترویجی ناحیه‌ای را نیز به عهده دارد.

به دلیل کوششهای صادقانه اتحادیه مرکزی و موفقیت‌های به دست آمده در انتقال فن‌آوری خوشبختانه بهره‌وری اعضا نسبت به معدل کل جمعیت بالاتر می‌باشد.



ساختار تشکیلاتی دفتر ناحیه‌های اتحادیه مرکزی (ترویجی)

برنامه مالی افزایش تولید

حمایت مالی از برنامه توسعه تعاونی، خرید و ترویج توسط اتحادیه مرکزی از طریق زیر به اجرا در می‌آید.

۱- کمک به تعاونیهای اولیه:

الف - پرداخت یارانه مدیریتی به مبلغ ۳۰۰۰ روپیه برای هر یک از تعاونیها در سالهای اول و دوم برنامه به منظور رفع کمبودهای عملیاتی.

ب - پرداخت یارانه به مبلغ ۶۲۵۰ روپیه به ازاء هر تعاونی.

ج - مساعده مبلغ ۵۰۰۰ روپیه به تعاونی قدیمی و ۳۰۰۰ روپیه به تعاونی جدید.

د - پرداخت ۲۵۰۰ روپیه به هر یک از شرکت‌های تعاونی برای فعالیتهای تدریجی یک ساله که این مبلغ شامل آموزش مقایسه عملکرد میدانی، تشکیل مزارع نمایشی، هزینه‌های بازدید کشاورزان از مزارع نمایشی نیز می‌شود.

۲- حمایت از هزینه‌های پرسنلی

هر یک از دفاتر ناحیه‌ای دارای یک مدیر، یک حسابدار، یک نفر معاون در امور تعاونیها، یک نفر معاون در امور کشاورزی و تعدادی سرپرست حوزه و ۱۲ تا ۱۶ مروج (یک مروج برای چهار تعاونی و یک سرپرست حوزه به ازاء دو مروج) می‌باشد. مجموعه هزینه سالانه پرسنلی هر یک از دفاتر ناحیه‌ای ۱۰ لاک روپیه می‌باشد که در مراحل مقدماتی این هزینه توسط اتحادیه مرکزی و با کمک مالی مؤسسه ملی توسعه لیبیات (NDDB) تقبل می‌شود.

نتیجه‌گیری:

اتحادیه مرکزی تولیدکنندگان دانه‌های روغنی شیوه‌ای از ساختار تلفیقی تعاونی را ارائه نموده است که هدف آن افزایش درآمد اعضا از طریق افزایش بهره‌وری آنان، تضمین خرید ماده خام به قیمت عادلانه، به کارگیری فن‌آوری پیشرفته به منظور ایجاد ارزش افزوده، عمل‌آوری مواد خام، بازاریابی به طور مستقیم برای محصول، پذیرش ضرورت پرداختن به توسعه منابع انسانی و مهمتر از همه، تشکیل یک ساختار عمودی تلفیقی در جهت ارتقاء و حفاظت از منافع کشاورزان می‌باشد.

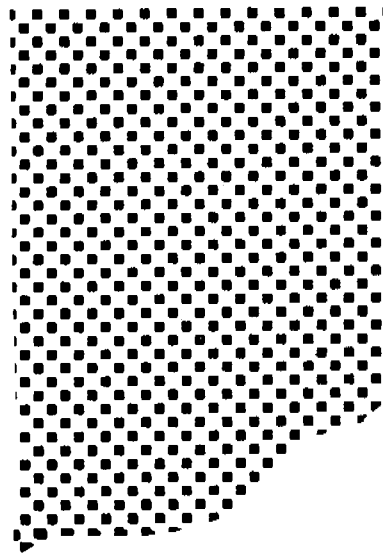
قطعاً، کوششهایی که در جهت افزایش بهره‌وری به عمل می‌آید، موفقیت‌آمیز خواهد بود چرا که چنین کوششهایی با یک کوشش بزرگتر یعنی ایجاد ساختار تعاونی تلفیقی کامل می‌شود.

گردیده منطبق است.

ماده ۶۶ قانون تعاونیهای باسک، تعاون را به «نفع اجتماع» توصیف نموده است. این بیانیه منطبق با بند ۲ ماده ۱۲۹ قانون اساسی اسپانیا می‌باشد که طی آن مقامات دولتی مکلف شده‌اند که با وضع و تدوین مقررات مناسب، تشکیل شرکتهای تعاونی را ترویج، تشویق و تقویت نمایند. اما نظریه و طرز تلقی قانون گذاران باسک صرفاً به انتشار قانون شرکتهای تعاونی محدود نمی‌شود، بلکه محتوای قانون نشان دهنده حمایت روشن و صریح آن از تعاونیهاست و گواه بر این مدعا صرف هزینه‌ای بالغ بر بیش از ۵۴ میلیون دلار آمریکا یعنی تقریباً معادل ۶۰۰۰ میلیون پزتا^(۱) در جهت حمایت از تعاونیها توسط بخشهای مختلف دولتی در ایالت باسک در سال ۱۹۸۸ است.

اگر به تاریخ رجوع کنیم در می‌یابیم که «پدیده تعاون» در محیط زندگی اقتصادی - اجتماعی مردم باسک از دیر باز مشهود بوده و نمونه‌های بارز تعاون در بسیاری از فعالیتهای عادی اقتصادی نظیر انجام کارهای شخصی با تشریک مساعی و همکاری همسایه‌ها *Hauzo Lan* و یا در ارتباط با انجام امور کشاورزی *Lurra* دیده می‌شود. نهایتاً این گونه فعالیتهای اقتصادی - اجتماعی در ایالت باسک منجر به ایجاد نهادها و آموزشگاههایی نظیر «راهنمای ماهیگیران» و یا «بهره برداری سازمان یافته از اراضی عمومی» گردیده است.

وقوع انقلاب صنعتی به طرز قابل ملاحظه‌ای موجبات کاهش اعتبار و ضعف فعالیت نهادهای یاد شده را فراهم نمود. اما همزمان با آن، نمونه‌های جدیدی از فعالیتهای اقتصادی در قالب تعاونی شکل گرفت و اشکال مختلف تعاونیها نظیر تعاونیهای مصرف در قرن هجدهم و اوایل



گروه موندراگون

یک تجربه موفق تعاونی در اسپانیا

قسمت ۱

نوشته: لونی ابرزابال

ترجمه: طاهره فرخی

مأخذ: نشریه رسمی اتحادیه بین المللی تعاون

جلد ۸۳ - شماره ۲ - ۱۹۹۰

اقتصاد اجتماعی Social Economy

اقتصاد اجتماعی یک مدل بدیع اقتصادی است لیکن چون تاکنون تصویر روشن و واضحی از آن ارائه نشده است تعریف آن به سادگی امکان پذیر نیست. گرچه «اقتصاد اجتماعی» به عنوان یک نظام اقتصادی و همچنین روشی برای انجام امور تجاری موضوع جدیدی نیست، اما بی شبهه تداوم این سیستم آینده روشن همزیستی و تعاون دو نظام اقتصادی مغایر با هم یعنی «سرمایه داری» و «اقتصاد دولتی» را نوید می‌دهد. مردمی کردن اقتصاد که در این سیستم مطرح است، به معنای تشریک مساعی در قبول مسئولیت و اشتراک منابع انسانی جهت نیل

به همکاری و تعاون در بین مردم است. به طور خلاصه می‌توان گفت این سیستم یک «نظام اقتصادی انسانی» است که برای تعالی انسانها پایه گذاری شده است. در این مقاله جلوه‌گاه خصوصیات والای سیستم «اقتصاد اجتماعی» را در شرکتهای تعاونی و خصوصاً در شرکتهای سهامی تعاونی *The Coperative Stock Companies* ایالت باسک اسپانیا می‌توان یافت:

چارچوب و قالب تعاون در ایالت باسک

با صدور حکم خودمختاری گرنیک در چارچوب رهبری و تحت نظر دولت اسپانیا به ایالت باسک شایستگی و صلاحیت انحصاری اداره امور تعاونیها اعطاء گردید. از این رو در تاریخ ۱۱ فوریه ۱۹۸۲ دولت باسک «قانون شرکتهای تعاونی» را منتشر نمود که اصول آن دقیقاً با اصول دموکراتیک بین المللی تعاون که توسط اتحادیه بین المللی تعاون (I.C.A) وضع

قرن نوزدهم در ناحیه گریتر بیل بائو (Greater Bilbao) و یا تعاونیهای تولید صنعتی نظیر آلفا در ایبار (Alfa From eibar) عرضه شد. اگر چه این تجربیات با شروع جنگهای داخلی اسپانیا در سال ۱۹۳۶ متوقف گردید، مع الوصف نهضت تعاونی ایالت باسک با جدیت و پشتکار وضعیت خود را به حدی توسعه بخشید که به موقعیت فعلی خود در سطح جهانی نائل آمد. این نهضت در حال حاضر ۱۵٪ تولید ناخالص ملی را بر عهده داشته و همچنان در حال رشد و توسعه است.

ایالت باسک دارای ۲۳۰۰۰۰۰ نفر سکنه است که جمعیت شاغل آن ۸۰۰۰۰۰ نفر و افراد غیر شاغل ۱۵۰۰۰۰۰ نفر می باشد در ۳۱/ مارس ۱۹۹۰/ تقسیم بندی وضعیت انواع شرکتهای تعاونی در آن به شرح زیر گزارش شده است:

نوع شرکت تعاونی	تعداد شرکت	تعداد اعضا
تعاونیهای اعتبار	۳ شرکت	۱۳۱۶۲۸ نفر
تعاونیهای کشتیرانی	۴	۱۲۰
تعاونیهای عمده فروشی	۱۶	۲۲۲۵
تعاونیهای خدمات	۳۳	۳۳۸۰
تعاونیهای مصرف	۴۳	۱۹۰۷۹۶
تعاونیهای روستایی	۱۰۶	۱۸۱۳۰
تعاونیهای آموزشی	۱۱۹	۳۶۴۴۵
تعاونیهای تولیدی	۷۲۴	۲۷۳۵۱
تعاونیهای مسکن	۸۰	۵۰۳۰
جمع	۱۱۲۸ شرکت	۴۱۵۱۰۵ نفر

تعداد اعضا شاغل در شرکتهای فوق بالغ بر ۳۳۰۰۰ نفر ذکر شده است.

آمار ارائه شده فوق در نظر اول از جهت کمیت ممکن است کم اهمیت جلوه کند. اما اگر این آمار با توجه به میزان جمعیت و تعداد شاغلین ایالت باسک مورد بررسی قرار گیرد مشاهده می شود که نهضت

سال ۱۹۹۱ سی و پنجمین سالگرد «تجربه موندراگون» بود اما هنوز فعالیت گروه موندراگون یک «تجربه» تلقی می گردد. زیرا کلمه «تجربه» به مفهوم یک عمل دینامیک و فعال به کار می رود که همواره و روز به روز در جریان پیشرفت تدریجی و مداوم قرار دارد و یا به عبارتی در حقیقت مدیران «موندراگون» فعالیت خود را بدین نحو توصیف می نمایند.

تعاونی ایالت باسک در تمامی عرصه های اقتصادی از اهمیت در خور توجهی برخوردار بوده و می تواند یک عامل جدی و مؤثر در توسعه ایالت باسک محسوب شود. سیستم «اقتصادی اجتماعی» طراحی شده در باسک بیش از ۳۳۰۰۰ شغل به وجود آورده است. این تصویر بر اساس نظر سنجی و تجزیه و تحلیل اطلاعات اخذ شده از ۴۰۰۰۰۰ نفر عضو تعاونی و ۱۱۰۰۰ نفر از اعضای شاغل در شرکتهای تعاونی این ایالت به دست آمده که متعاقباً از آن سخن خواهد رفت.

بدون شک می توان گفت: در ایالت باسک به ندرت خانه ای یافت می شود که مستقیماً و یا به طریقی به سیستم «اقتصاد اجتماعی» مورد بحث وابسته نباشد. بیش از ۵٪ کل تولید انجام شده به شیوه های «اقتصاد اجتماعی» توسط شرکتهای سهامی تعاونی جوامع اروپایی به ایالت باسک اختصاص دارد. این نهضت صرفاً برای کمک به راه اندازی و بهره وری و بهره برداری از ظرفیت اقتصادی شرکتهای کارخانجاتی تشکیل شده است که به وضوح ضعف عمده آنها ارتباط مستقیم با اندازه و ابعاد شرکت و نحوه ساختار اقتصادی آنها دارد.

در نهضت تعاونی ایالت باسک، «شورای عالی تعاونیهای باسک» عالیترین مرجع توسعه و ترویج شرکتهای تعاونی است که سازماندهی شرکتهای تعاونی را تحت

لوای قانون تعاونیهای باسک بر عهده دارد.
برخی از هدفهای اصلی شورای عالی تعاونیهای باسک عبارتند از:

- اشاعه اصول نهضت تعاون از طریق تعلیم و تربیت و آموزش.

- ارائه اطلاعات لازم به تعاونیها و فدراسیونهای ذیربط در مورد حمایتها و پیش بینی های قانونی انجام شده برای آنها.

- حفظ و حراست و دفاع از مزایای بر حق قانونی تعاون و شرکتهای تعاونی به طور عام و خاص.

- سازماندهی و ارائه خدمات در جهت حفظ منافع عمومی شرکتهای تعاونی.

- مشارکت در بهبود چارچوب نهادی و قانونی سیستم «اقتصاد اجتماعی» ایالت باسک و همکاری با مؤسسات و سازمانهایی که براساس این هدف تشکیل شده اند.

- حکمیت و داوری در مورد دعاوی مطرح شده فی مابین شرکتهای تعاونی و اعضا آنها (در صورتی که طرفین تقاضای رسیدگی و حکمیت را داشته باشند و یا با توجه به آیین نامه های داخلی خود ملزم به توسل به این مرجع باشند).

- فعالیت در جهت تأمین منافع تعاونیها و سازمانهای ذیربط.

شورای عالی تعاونیهای باسک متشکل از نمایندگان تمامی شرکتهای تعاونی ایالت باسک از جمله شرکتهای وابسته به «گروه موندراگون» می باشد.

قبل از ادامه بیشتر مطلب جا دارد مختصری درباره گروه وابسته به کاجالیرال پاپولار یا «گروه موندراگون» (Caja Laboral Popular Mondrago) و فعالیتهایی که انجام می‌دهد بیان گردد.

گروه تعاونیهای موندراگون: (یک تجربه بدیع)

بدیهی است که نهضت تعاون ایالت باسک، صرفاً به تجربه موندراگون محدود نمی‌شود و بدون رجوع به گذشته‌های دور نهضت تعاون ایالت باسک به سهولت می‌توان گفت که حتماً تجارب مختلفی در زمینه تعاون (قبل از تجربیات موندراگون) در این ایالت انجام پذیرفته است. امروزه شرکت‌های تعاونی مختلفی در ایالت باسک وجود دارند که وابسته به «کاجالیرال پاپولار» نمی‌باشند. اگرچه گروه موندراگون کمتر از ۱۷۰ شرکت تعاونی از مجموع ۱۱۰۰ شرکت تعاونی موجود در ناحیه خود مختار ایالت باسک را به خود اختصاص داده است، اما واقعیت این است که به اعتقاد عموم آن چه که امروز در واقع نهضت تعاون باسک نامیده می‌شود بر اساس تجربیاتی شکل گرفته است که گروه تعاونی موندراگون پایه گذار آن بوده‌اند و نباید فراموش کرد که این گروه، بزرگترین، پیشرفته‌ترین و سازمان یافته‌ترین گروه تعاونی است که به عنوان نیروی محرکه دوام و بقای شرکت‌های تعاونی در این ایالت فعالیت می‌نماید. نهضت فوق موفقیت خود را مدیون تلاش و بالاتر از همه تجربیات مرتبط و منطقی خود می‌داند. به خصوص برخی از جنبه‌ها و ویژگیهای خاص آن و به طور خلاصه نقطه قوت آن به لحاظ توجه دقیقی است که همراه با انضباط و نظم قوی در طرح ریزی و ارائه قوانین و مقررات

دموکراتیک و مردمی در این نهضت به عمل آمده است.

«دموکراسی تعاونی» به عنوان یک اصل غیر قابل تغییر و رکن اساسی اقتصادی - اجتماعی در برنامه توسعه ایالت باسک به شمار می‌رود.

سال ۱۹۹۱ سی و پنجمین سالگرد «تجربه موندراگون» بود اما هنوز فعالیت گروه موندراگون یک «تجربه» تلقی می‌گردد. زیرا کلمه «تجربه» به مفهوم یک عمل دینامیک و فعال به کار می‌رود که همواره و روز به روز در جریان پیشرفت تدریجی و مداوم قرار دارد و یا به عبارتی در حقیقت مدیران «موندراگون» فعالیت خود را بدین نحو توصیف می‌نمایند.

بدین ترتیب ملاحظه می‌شود که در تشکیل این نهضت هیچ اقدامی در چارچوبی خاص، برای به کارگیری یک طرح از پیش تعیین شده و تصویب شده صورت نگرفته است، لیکن یک نیروی

اگر چه در ایالت باسک فقط یک تعاونی مصرف وجود دارد، با این وجود Eroski بزرگترین تعاونی مصرف از نوع خود در اسپانیا می‌باشد و گردش سرمایه آن سالانه بالغ بر ۶۰۰۰۰ میلیون پزتا معادل ۵۳۱ میلیون دلار آمریکا می‌باشد. این تعاونی ۱۹۲۸ مورد اشتغال به وجود آورده است. تعاونی مصرف اروسکی از ادغام تعداد زیادی از شرکت‌های کوچک که قبلاً به طور پراکنده فعالیت می‌نمودند به وجود آمده و دارای فروشگاه‌های Hypermarkets زنجیره‌ای می‌می است و هم اکنون در ۳۳۰ نقطه دارای شعبه فروش است.

محرک، پویا و خلاق با تجربیات مستمر و دائمی بر «موندراگون» حاکم است. در این گروه از ابزار عقاید قالبی و تقلیدی و ارائه نظریه‌های نمایشی اجتناب شده است، زیرا این امر قواعد و اصولی را بالاچار جایگزین اصول واقعی می‌نماید.

تاریخچه «تجربه موندراگون» از سال ۱۹۴۰ با اعزام یک کشیش تازه کار به نام ژوزه ماریا آریزمنندی آریتابه موندراگون^(۲)، شروع می‌شود. وی به عنوان عضو نهضت تبلیغ فعالیت کاتولیکی، یک گروه آموزشی برای کارگران جوان با هدف اشاعه «تعلیمات اجتماعی» تشکیل داد و به زودی دریافت که این گروه نیاز فراگیری به تعلیمات فنی دارد. بدین منظور در سال ۱۹۴۳ کالج حرفه‌ای موندراگون را تأسیس نمود و سپس این کالج، به کالج حرفه‌ای پلی تکنیک (فنون مختلفه) تبدیل شد که به فارغ التحصیلان خود درجه دیپلم «کارگر ماهر» و «استاد کار» اعطاء می‌نمود. در سال ۱۹۷۳ کالج پلی تکنیک متون و موضوعات درسی خود را وسعت بخشید و به کالج دانشگاهی فنی - مهندسی تبدیل گردید و همانگونه که ژوزه ماریا پیش بینی کرده بود، «آموزش» به عنوان فصل مهمی در تاریخ نهضت تعاون شکل گرفت. البته این پیش بینی قبل از زمانی که «آموزش» به عنوان یکی از اصول اساسی تعاون اعلام شود، صورت گرفته بود. نقش برجسته «آموزش» در تجربه موندراگون از ابتدا مشهود و در حال حاضر نیز به وضوح قابل رویت است. اولین گروه تعاونگرایی که وی تشکیل داد و سرپرستی و نظارت بر تعلیمات آنسان را عهده‌دار شد، درجه کاردانی و کفایت تخصص صنعتی خود را در سال ۱۹۵۲ کسب کردند این گروه قبل از مبادرت به فعالیت در رشته اصلی خود، در

بخش تعاونیهای صنعتی

شرکت ۷	شرکت‌های تعاونی صنایع فلزی (آهن‌گری و قالب ریزی)
شرکت ۱۷	شرکت‌های تعاونی کالاهای سرمایه‌ای
شرکت ۱۰	شرکت‌های تعاونی ابزار ماشینی
شرکت ۲۹	شرکت‌های تعاونی کالاهای واسطه‌ای
شرکت ۱۵	شرکت‌های تعاونی کالاهای مصرفی
شرکت ۶	شرکت‌های تعاونی ساختمانی
شرکت ۸۴	جمع

نمودار میزان فروش:

میزان فروش ۲۵۱۷۵۳ میلیون پرتا
معادل ۲۲۲۷ میلیون دلار آمریکا. (در سال
۱۹۸۹)

صادرات:

میزان صادرات حدود ۴۶۴۲۷ میلیون
پرتا معادل ۴۱۴ میلیون دلار آمریکا
می‌باشد. لازم به ذکر است که برخی از این
شرکت‌های تعاونی بیش از ۶۰٪ الی ۷۰ درصد
کل تولیدات خود را صادر می‌کنند. (سال
۱۹۸۹)

سرمایه‌گذاری:

در سال ۱۹۸۹ سرمایه‌گذاری معادل
۲۰۱۹۷ میلیون پرتا (معادل ۱۸۰ میلیون
دلار آمریکا) بوده است که نسبت به سال
۱۹۸۸ افزایشی معادل ۳۸/۱٪ داشته است.
اقدامات بسیاری برای تطابق و هماهنگی
تکنولوژی و تجهیزات با تقاضاهای رقابتی
در روند توسعه جامعه اقتصادی اروپا.
E.E.C^(۹) به عمل آمده است.

میزان اشتغال:

تعداد ۲۰۱۵۷ نفر کارگر در این بخش به
کار اشتغال دارند. (سال ۱۹۸۹)

سرشماری اجتماعی:

بر روی هم گروه موندراگون بجز ۲۰۱۵۷
مورد اشتغال فوق‌الذکر، حدود ۱۰۰۰ عضو
کشاورزی و ۱۵۰۰۰۰۰ نفر عضو مصرف

توسعه یافته است، اما دفاتر رسمی
شرکت‌های تعاونی تشکیل دهنده گروه
موندراگون فقط در بخشهای خود مختار
ایالت «باسک»^(۶) و «ناوار»^(۷) واقع
می‌باشند.

تعداد شرکت‌های تعاونی وابسته به گروه موندراگون به استثنای کاجالیرال پاپولار

شرکت ۸۴	شرکت‌های تعاونیهای صنعتی
شرکت ۸	شرکت‌های تعاونی مواد غذایی و کشاورزی
شرکت ۱	شرکت‌های تعاونی مصرف کنندگان
شرکت ۴۶	شرکت‌های تعاونی آموزشگاهی
شرکت ۱۵	شرکت‌های تعاونی مسکن
شرکت ۵	شرکت‌های تعاونی خدمات
شرکت ۳	شرکت‌های تعاونی سوپر استراکچر ^(۸)
شرکت ۱۶۲	جمع



شرکت‌های خصوصی محلی شروع به کار
نمودند و سپس مقدمات اولیه تشکیل گروه
فعلی موندراگون را در سال ۱۹۵۶ پایه
ریزی نمودند تحت شرایط دشوار آن زمان.
هدف آنان ایجاد یک شرکت به صورت
قانونی و نیز مطابقت فعالیت آن با اصول و
آرمانهای تعاون بود.

پس از آزمایشات و تجربیات متعدد،
شروع به ساخت بخاری نفتی و چراغ
خوراک پزی در ویتوریا^(۳) نموده و شرکت
خود را ULGOR که از حروف اول نام
مؤسسین آن گرفته شده بود نامیدند.

در سال ۱۹۵۸ بوتان گاز در اسپانیا
عرضه شد و بلافاصله گروه فوق شروع به
ساخت اجاق گازی با نام تجاری فاگور
FAGOR نمودند. در سال ۱۹۶۴ بازار
اسپانیا وارد کلداسپل^(۴) (صنایع برودتی)
شد که به تولید کننده انبوه یخچال
اختصاص داشت و FAGOR نامی برتر در
ساخت وسایل خانگی معرفی گردید. در
سال ۱۹۷۰ در هر ۲۴ ساعت ULGOR حدود
۲۰۰۰ دستگاه یخچال، ۱۰۰۰ اجاق خوراک
پزی، ۶۵۰ آبگرمکن و تعدادی هیتر و ماشین
لباسشویی و غیره تولید می‌کرد که این امر
موفقیت چشمگیر و قابل توجهی برای این
گروه در زمینه «توسعه و پیشرفت» و
ارتباط منطقی آن با «رشد تعاونی»
محسوب می‌شد.

هم اکنون با گذشت بیش از ۳۰ سال
فعالیت توأم با تجربه، عملکرد این گروه به
شرح زیر خلاصه می‌شود، اگرچه ابعاد آن
از نظر کمی در دراز مدت مورد رضایت
گروه هم پیمان «موندراگون» قرار نگرفته و
به آن بسنده نخواهند نمود.

شرایط و موقعیت منطقه‌ای

اگرچه وسعت عملکرد و دامنه نفوذ
تجاری گروه موندراگون به سراسر جهان

کننده نیز دارد. علاوه بر آن ۵۰۰۰۰۰ نفر در بانک پس انداز (کاجا) حساب جاری دارند که می‌توانند در مجامع و جلسات سهامداران کاجا (بانک پس انداز) شرکت نموده و در تصمیم‌گیری برای اداره امور سازمانهای اداری بانک پس انداز سهم بوده و اظهار نظر نمایند.

ساختار سازمانی گروه موندراگون:

- ۱- شرکتهای تعاونی اصلی
- ۲- گروههای محلی
- ۳- شرکت‌های تعاونی فراگیر (پوشش دهنده)

شرکتهای تعاونی اصلی

Basic Cooperatives

نحوه تشکیل و اداره شرکتهای تعاونی اصلی در چارچوب قوانین و مقررات اتحادیه بین المللی تعاون و با تبعیت از مفاهیم تعاونی و روح تعاون حاکم بر دستورات اتحادیه فوق می‌باشد. شرکتهای مذکور در مقایسه با سایر شرکتهای فعال موجود در بازار می‌تواند جایگزینی مناسب به طور اختیاری و داوطلبانه در رقابت با شرکتهای سرمایه داری محسوب گردند.

گروههای محلی

LOCAL GROUPS

در حال حاضر این گونه گروهها از شرکتهایی تشکیل شده‌اند که با توافق چند جانبه اداره می‌شوند. هدف آنها برقراری تعاون و همکاری بین شرکتهای تعاونی واقع در یک منطقه به منظور برقراری هماهنگی و مطابقت در پذیرش معیارهای مؤثر جهت پاسخگویی صحیح به حل مشکلات موجود فرا راه تقویت و توسعه فعالیتهای تجاری می‌باشد. گروههای محلی از اوایل سال ۱۹۸۰ شکل گرفته و در حال حاضر بسیاری از شرکتهای تعاونی صنعتی مربوطه را در بر گرفته‌اند.

اهداف گروههای محلی:

۱- مدیریت مشترک در قالب یک تشکیلات مرکزی صحیح با وظائف مشخص و ارائه خدمات مطلوب به نفع تعاونیها که موجبات افزایش پتانسیل بالقوه معیارهای اقتصادی شرکتهای تعاونی از جنبه‌های پرسنلی، فنی، بازاریابی و غیره... را فراهم نماید.

۲- برقراری نظام همبستگی و احساس مسئولیت مشترک فی‌مابین شرکتهای تعاونی مختلف.

ساختار گروه:

الف - مشارکت در امور پرسنلی از جمله مدیریت پرسنلی.

ب - مشارکت در اداره منابع مالی و برقراری تضمین‌های متقابل برای اشخاص ثالث.

ج - ایجاد انگیزه برای سرمایه گذاری سهامی مشترک و تقسیم حاصل کار به گونه‌ای که کلیه اعضاء تعاونیهای مختلف در سود و زیان شرکت به یکسان شریک باشند.

د - ایجاد هماهنگی بین شرکتهای تعاونی و نحوه فعالیت آنها و پذیرش مقررات و سایر قوانین فرعی به طور یکسان و مشابه در تمام شرکتهای تعاونی عضو گروه.

۲- توجه به تعادل اقتصادی - اجتماعی ناحیه و بررسی مشکلات بلند مدت آن و قبول مسئولیت توسعه و ترقی تعاونیهای آن ناحیه.

شرکتهای تعاونی فراگیر

Covering Cooperatives

هر گونه اقدامی در جهت بسط و توسعه «گروه تعاونیهای هم پیمان»^(۱۰)، بدون وجود «کاجالیبرال پاپولار» و یا سایر شرکتهای تعاونی «سوپر استراکچر»

مفهومی ندارد. تعاونیهای اصلی و گروههای محلی تحت پوشش و با حمایت مستمر شرکتهای فراگیر ذیل، فعالیت‌های خود را توسعه می‌دهند.

۱- لاوگون آرو ARO - Lagun امور تأمین اجتماعی تعاونیها را تحت پوشش دارد.

۲- لیگا اجوکاسیون یا کالتورا^(۱۱) (اتحادیه فرهنگی و آموزشی) وظیفه آموزش و تحقیقات را بر عهده دارد.

۳- ایکرلان IKERLAN در زمینه تحقیقات فنی، یک پوشش حفاظتی مؤثر را برای تعاونیها به وجود آورده که سایر شرکتهای با ابعاد مشابه فاقد آن هستند.

بی مناسبت نیست که در این مجموعه نگاهی نیز به وظایف کاجالیبرال پاپولار یعنی جایی که چنین نقش مهمی در آن ایفا می‌شود بیان‌اندازیم.

کاجالیبرال پاپولار

اهم فعالیت کاجالیبرال پاپولار به شرح زیر است:

۱- جذب پس اندازها و تولید منابع آنی برای تقویت بنیه مالی شرکتهای تعاونی.

۲- استفاده صحیح از منابع مالی کسب شده و قرار دادن آن در دسترس شرکتهای تعاونی وابسته. انجام این وظیفه به بخشی از شرکت اختصاص دارد که هم حمایت از تشکیل شرکتهای جدید را به عهده دارد و هم مسئولیت توسعه و ارزیابی و ممیزی شرکتهای تعاونی را انجام می‌دهد.

۳- انجام فعالیت به عنوان وسیله‌ای جهت ایجاد همبستگی و استحکام و بنیادی کردن «فرهنگ اجتماعی - صنعتی»^(۱۲) در منطقه که برای توسعه و رشد گروه ضروری تشخیص داده شده است.

به منظور انجام این مهم، در حال حاضر شرکت تعاونی اعتبار کاجالیبرال پاپولار بابتش از ۱۲۶۳ کارمند شاغل در شرکت که

مسائل مربوط به اداره تعاونیهای نروژ

از نگرش مدیریت

مترجم: سمیرا ضرغامی

در نروژ با تعیین یک هدف شروع کرده‌ایم، یعنی این که یک درصد از اعضای ما آموزش ببینند بدین ترتیب برای اعضای هیأت مدیره شایسته و واجد شرایط برای دستیابی به این هدف، دوره‌هایی گذاشته‌ایم که توسط مؤسسه تعاونی اداره می‌شود. به علاوه ما بر کار کمیته‌های انتخابات هم نظارت داریم. در تمام تعاونیها شما می‌توانید کمیته‌های انتخاباتی را ببابید که مسئول انتخاب نامزدها از بین اعضای تعاونی هستند.

مجمع سالانه، هیأت نظارت و هیأت مدیره اتحادیه تعاونی نروژ را انتخاب می‌کند. این هیأت یازده عضو دارد، شش نماینده از اعضای تعاونی هستند، ۴ نفر از بین کارکنان انتخاب می‌شوند. علاوه بر این مدیر عامل هم یکی از اعضاء هیأت مدیره است.

در نروژ مانند بیشتر کشورها رقابت روز به روز شدیدتر می‌شود. تجارت در تمام جنبه‌ها از یک گروه کشتیری از بازرگانان کوچک به شرکتهای بزرگ ملی و حتی بین المللی تبدیل می‌شود و به جای فروشگاه جذاب و راحت مسطحی، حال فروشگاههای زنجیره‌ای وجود دارند که شما می‌توانید سه معیار موفقیت را در آن جا ببابید یعنی نظم، نظم و نظم.

امروزه در مدیریت تجارت خرده فروشی تعداد زیادی از دانشگاهیان استخدام می‌شوند. این استخدام شدگان دوره‌های تخصصی و جامعی را قبل از ورود به سطوح بالای مدیریت خواهند داشت. به طور خلاصه، تجارت خرده فروشی به دلیل نیاز به رقابت در بسیاری

درصد از احتیاجات خود را از تعاونیها تأمین می‌کرد اما امروزه ۵۰ درصد از خریدها در یکی از فروشگاههای تعاونی انجام می‌شود. در اوایل این دهه سهم بازار ما از کالاهای روزمره کمتر از ۲۲ درصد بوده که امروزه این سهم بالغ بر ۲۵ درصد می‌باشد.

در راستای سودآوری ما با سود خالص ۲۰ میلیون کرون نروژ شروع کردیم. ولی این سود ناخالص در حال حاضر بالغ بر یک میلیارد کرون نروژ خواهد بود که ۲۵۰ میلیون کرون آن را به عنوان سود سهام به اعضای خود خواهیم داد. هر یک از ۷۵ هزار نفر عضو متعلق به یکی از ۳۵۰ شرکت تعاونی محلی می‌باشند. شرکتهای محلی مالک سازمان مرکزی اتحادیه تعاونی نروژ (NKL) هستند. بالاترین مقام تصمیم گیرنده مجمع سالانه است که طی آن هیأت مدیره اتحادیه تعاونی نروژ به ۱۰۰ نفر از نمایندگان گزارش می‌دهند. نمایندگان از بین ۷۵۰ هزار نفر عضو در مجمع سالانه محلی قبل از جلسات سالانه اتحادیه تعاونی نروژ انتخاب می‌شوند.

این مقاله دو جنبه را پوشش می‌دهد: اول: ضرورت تخصصی شدن از طریق هیأت مدیره و مدیریت یک تشکیلات مدرن و دومین جنبه تمرکز بر روی نقش رئیس هیأت مدیره در برابر مدیر عامل می‌باشد. البته تجربه من در مورد این موضوعات از زندگی تعاونی در نروژ ریشه گرفته است. بنابراین فکر می‌کنم برای شروع بحث خلاصه‌ای از وضعیت تعاونیهای مصرف در نروژ مفید باشد.

در طی دهه نود تعاونی نروژ دستخوش تغییرات عمده‌ای شده است. در این راستا طی ۶ تا ۷ سال اخیر تشکیلات تعاونیهای مصرف عملکرد مداوم و پیوسته‌ای داشته است و با وجودی که به طور معمولی و عادی روند فعالیت خود را ادامه داده است ولی این عملکرد عاری از توفیق نبوده است. در سال ۱۹۹۰، ۴۸۰۰۰۰ عضو داشتیم اما امروزه تعداد اعضاء به ۷۵۰ هزار نفر افزایش یافته است. میانگین نسبی تعداد اعضاء در سال ۱۹۹۰، ۵۸ نفر بوده است در مقایسه با امروز که ۵۱ نفر می‌باشد. در سال ۱۹۹۰ به طور متوسط عضو ۳۰

در زمانهای متفاوت فرهنگها و رسومات متفاوت ممکن است راه‌های به خوبی یا حتی بهتر از روشهای تعاونی در نروژ بیابد. ما در جهانی زندگی می‌کنیم که به سرعت در حال تغییر است و این تغییرات در مورد تعاونیهای نروژ نیز به درستی مصداق دارد.

زمینه‌ها به صورت تخصصی در آمده که طی ۱۰ تا ۱۵ سال گذشته نیازی به آن نبوده است. همین امر در مورد تعاونیها صدق می‌کند. نگرانی از نقطه نظر دولت واضح است: تعاونیها قصد دارند از طریق مدیریت تحصیلکرده اداره می‌شوند در حالی که اعضای هیأت مدیره در شرکتهای خصوصی مهم در محیط تجاری انتخاب می‌شوند. اعضای هیأت مدیره تعاونیها از بین افرادی که ما آنها را افرادی عادی می‌نامیم، انتخاب می‌شوند از این رو اغلب افراد دقیق، جدی با قضاوت صحیح اما بدون سابقه لازم جهت تصمیمات در دنیای کار و تجارت هستند. به جای حمایت و انتقاد از مدیر عامل، آنها به عنوان گیرنده‌های غیر فعال اطلاعات عمل می‌کنند. این یک شرط بحرانی است. مدیریت نیازمند

تعاونیها شما می‌توانید کمیته‌های انتخاباتی را بیابید که مسئول انتخاب نامزدها از بین اعضای تعاونی هستند. کمیته‌های انتخابات مهم‌ترین بدنه تعاونی هستند. در طی سالهای گذشته ما کمیته‌های انتخاباتی را آموزش داده و نقش و مسئولیت اولیه آنها را گوشزد کردیم. حالا برای ارائه هر گونه پیشرفتی بسیار زود است. اما امیدواریم از جوانان، زنان و... رقابت بیشتری در آینده در هیأت مدیره ببینیم.

اجازه دهید به جنبه دوم گزارش خود که نقش رئیس هیأت مدیره در مقابل نقش مدیر عامل است، برگردم.

تا قبل از دهه ۹۰، رئیس هیأت مدیره تعاونی نروژ به عنوان یک رئیس، کار تمام وقت داشت. او همچنین دارای کارکنانی برای گزارش به وی، اداره حقوقی، اداره‌های برای موضوعات سازمانی و اداره اطلاعات بود. این مسئله به این علت بود که رئیس، مسئول ساختار تعاونی و سئوالات اعضای بود، یعنی به طور خلاصه مسئول تداوم هویت تعاونی.

مدیر عامل اجازه داشت به امور تجاری رسیدگی کند. این مسئله باعث کاهش شفافیت راجع به تشکیلات می‌شد. زیرا امکان داشت مسائلی را مستقیماً با رئیس در میان بگذارند بدون این که به مدیر عامل چیزی بگویند. طی سیالیان مختلف فاصله بین عملکرد تجاری و وحدت تعاونی توسعه یافت. پیشرفت تعاونی در دهه نود تا حد زیادی به این حقیقت مربوط می‌شود که هویت تعاونی و وحدت تعاونی با

یک هیأت مدیره فعال است که استانداردهای بالایی را به کار می‌برند و خواستار نقش زیادی می‌باشند. پس چه کاری بایستی انجام شود؟ من تنها می‌توانم از تجربه خود صحبت کنم.

در نروژ با تعیین یک هدف شروع کرده‌ایم، یعنی این که یک درصد از اعضای ما آموزش ببینند بدین ترتیب برای اعضای هیأت مدیره شایسته و واجد شرایط برای دستیابی به این هدف، دوره‌هایی گذاشته‌ایم که توسط مؤسسه تعاونی اداره می‌شود. به علاوه ما بر کار کمیته‌های انتخاباتی هم نظارت داریم. در تمام



مشارکت؛

ابزار مدیریت عقلانی

از: محمد حسن آغاز

مقدمه:

کارگردانی سازمانها کاری بس پیچیده و به کوشش و کارمایه زیادی نیاز دارد. در مدیریت هیچ گونه نوشدارویی برای همه دردها وجود ندارد. به مدیریت نیز کمکی داده نخواهد شد اگر به آنها گفته شود تا ضرورت‌های اخلاقی غیر منطقی و دلخواه را به کار بندند. همچنین هرگونه رشد و توسعه در هر زمینه، بهره‌مندی عمومی را هدف قرار می‌دهد تا استعدادها و تواناییهای بالقوه اعضای جامعه، شرایط مناسب شکوفایی را بیابند و ارزش‌نندیهای کم‌گشته اثری بر جای نماند.

مشارکت حاصل روندی پویاست که در آن فرد خواستهای واقعی خود و جامعه را به درستی می‌شناسد و نه تنها هدف خود را با اهداف جامعه همسو می‌یابد، بلکه فعالیت خود و جامعه را بدون هیچ گونه احساس فشار با هم می‌آمیزد و نسبت به این آمیزش، احساس تعهد می‌کند.

موفقیت هر مدیریتی به سه عامل بستگی دارد: الف - هدف گذاری صحیح ب - سیاستگذاری متناسب با اهداف ج - برنامه ریزی اجرایی جهت نیل به این سیاستگزاریهاست. در این راستا مدیریت

در الگوی مدیریت مشارکتی اثر بخش می‌توان انگیزش بالا، مشارکت بیشتر، ارتباطات صحیح و سنجیده و تصمیم‌گیری مناسب را مشاهده کرد که در دیگر سبکهای مدیریتی کمتر به چشم می‌آید، لذا مدیریت مشارکتی پذیرفته‌تر است. مشارکت باعث می‌شود نتیجه کار بهبود یافته و آفرینندگی همه کارکنان به کار افتد.

مشارکتی، موفق‌ترین نوع مدیریت در سازمانهاست که اگر زمینه‌های مشارکت همگانی در آن فراهم و موانع آن از سر راه برداشته شوند، می‌توان به عقلانیت در مدیریت دست یافت که بر امور غیر شخصی استوار است و از اعمال سلیقه‌های فردی می‌کاهد و بر اقتدار عقلایی - قانونی می‌افزاید.

مشارکت و تعاریف آن

مشارکت یک پدیده پیچیده و ذهنی است که به سادگی نمی‌توان آن را تعریف نمود و باید در فرهنگ مردم یا سازمان خود را کشف و با بسیاری از قالبهای ذهنی و پیشداوریهای سنتی معارضه کند و لذا

رشد و پراکندگی آن آسان نمی‌باشد. همچنین با توجه به این که پدیده‌ای چند بعدی نیز می‌باشد و عرصه‌های مختلفی را شامل می‌شود، نمی‌توان آن را به آسانی تعریف نمود.

در یک تعریف، می‌توان «مشارکت را تقابل آگاهانه انجام بخشی از امور دانست که در شکل معاضدت اجتماعی و همکاری یکدیگر و از سر میل و رغبت و به قصد بهبود زندگی اجتماعی، سازماندهی مناسب خود را دارا می‌باشد»^(۱).

فراگرد مشارکت، فراگرد نیرومند سازی بدنه مدیریتهاست تا به نحو مطلوب امور سازمانی انجام گیرد و از بهره‌های ویژه دانش دیگران نیز استفاده نمود و لذا تأکید بر سه ارزش بنیادی می‌گردد:

- ۱- سهم کردن مردم یا کارکنان در قدرت و اختیار.
- ۲- راه دادن کارکنان یا مردم به نظارت در سرنوشت خویش.
- ۳- بازگشودن فرصتهای پیشرفت بر روی آنها.^(۲)

مشارکت در مدیریت یک فراگرد است نه یک فرآورده و پی آمد ساکن و ایستا. امر مشارکت بر جنبه‌های معنوی و روانی بالندگی و رشد شخصیت انسان تأکید می‌گذارد و به ارزشهای والای شکوفا کردن وجود و تأمین نیازهای فرامرتبه‌وی نظر می‌دوزد. مشارکت در این معنی به گونه‌ای فراگردی با پیوندهای چند سویه که به پدید آمدن و افزایش دانش و آگاهی، یا دریافت آن اشاره دارد.^(۳)

مشارکت در ماهیت خود از پیچیدگی و ظرافت ویژه‌ای برخوردار است که نگرش دقیق به همه جوانب آن را ضروری می‌نماید. شناخت کنشها و واکنشهای اجتماعی دخیل در امر مشارکت تنوع



مشارکت و سازماندهی آن در جهت رشد و توسعه ملی و منطقه‌ای و سازمانی کشور و مهم‌تر از همه شناسایی و قانونمندیهای مشارکت عرصه و وسیعی از تحقیق و بررسی را پیش روی همه کسانی که در کار برنامه ریزی و اجرا دخالت دارند، می‌گشاید. (۴)

اهمیت و ضرورت مدیریت مشارکتی

مقوله مشارکت چه به صورت خرد به آن نگریسته شود و چه به صورت کلان بدان بنگریم، از این رو اهمیت می‌یابد که گسترش و تنوع خدمات مورد نیاز جامعه از یک سو و نقش غالب دولت در هدایت و ارشاد شئون اقتصادی - اجتماعی کشور از سوی دیگر در آمیزش با ارزشها و اندیشه‌هایی که واگذاری کار مردم را توصیه و تشویق می‌کند، نگرش عمیقی ایجاد می‌نماید.

مشارکت کارکنان و به خصوص مردم در امور باعث می‌شود که اندازه مقاومت و ایستادگی آنان در برابر دگرگونی و نوسازی و نوآفرینی کاهش پذیرد و راه سازگاری را در پیش گیرند. همچنین در بعضی از متون توسعه، مقوله مشارکت را از آن جدا ندانسته و توسعه را نیز نوعی مشارکت همگانی در عرصه سازندگی دانسته‌اند که با توجه به این که ما در مراحل گذار از توسعه نیافتگی به سر می‌بریم، اهمیت به کارگیری آن در عرصه‌های زندگی اجتماعی و سازمانی ضروری می‌نماید.

مشارکت باعث درهم ریختگی عادات کهنه بی‌اعتمادی، پنهانکاری و عدم همکاری از یک سو و پدید آوردن کشودگی، اعتماد و چاره جویی همگانی و مشترک از سوی دیگر می‌شود. مشارکت و تکثر قدرت در تصمیم گیریها،

دشواریها و گشودن مرزهای بسته به راههای تازه کمک می‌نماید و در تقویت اعتماد مردم و یا کارکنان مؤثر است و توان آنها را برای مردم سالاری و خودفرمانی فزونی می‌دهد و انسان را رهنمون به هدفی والا می‌نماید، از اهمیت خاصی برخوردار است.

مدیریت و مشارکت

انواع مدیریت در کلیات به چهار دسته تقسیم می‌شوند که عبارتند از:

- ۱- روش آمرانه یا دستوری
- ۲- روش تفویضی
- ۳- روش مشورتی

هم فرصتهای نوجویی، نوآوری و نوآفرینی را پدیدار می‌سازد و هم خود گونه‌ای آموزش «تصمیم‌گیری عقلایی» (۵) محسوب می‌گردد تا روزی همه اعضای یک سازمان فعال بتوانند، تصمیم‌گیریهای دشوار را بر عهده گیرند. (۶)

از آنجایی که مشارکت بر جنبه‌های روانی و معنوی بالندگی و رشد شخصیت انسان تأکید دارد و به ارزشهای والای شکوفا کردن وجود و تأمین نیازهای فرا مرتبه نظر می‌دوزد و فراگردی با پیوندی چند سویه است که باعث پیدایش و آفرینش دانش و آگاهی می‌گردد و در از بین بردن

امروزه مدیریت مشارکتی بیش از همه مدیریت توجه قرار گرفته و در واقع مدیریت مشارکتی سبب نزدیکی اندیشه‌ها و دیدگاه‌های مدیران و کارکنان یک سازمان می‌شود و عملکرد جمعی را بهبود می‌بخشد.

سه عامل موفقیت مدیریتها، مدیریت و کارآمدی اعضا، برقراری ارتباطات سنجیده و سنجش‌پذیر و راههای عمل و کارکرد آنها می‌باشد. در این راستا، مدیریت مشارکتی به یک سازمان کمک می‌نماید که با برقراری ارتباطات سنجیده و راههای عمل مناسب، بدان نائل آیند.^(۷) مدیریت مشارکتی باعث می‌شود که فرهنگ سکوت در هم شکسته، ضعفها و کاستیها با راههای عمل مطلوبتر ترمیم یابد و شنیدن صدای دیگران آسان گشته و احساس تعلق و مالکیت افراد نمود پیدا کرده و ناتوان نیرومند گردد.

مشارکت باعث می‌شود مدیریت‌های سازمان، ساختار قابل تحملی برای اعضا به وجود آورده و خشنودی کارکنان افزایش یابد و هنجارهای مردم سالارانه و نهان آشکار گشته و بهم آمیختگی و از نو اجتماعی شدن کارکنان و مدیریت را فراهم آورد و بازخود (Feed Back) اطلاعات بهتری درباره کارکرد (Function) فراهم آید و ظرفیت نهایی مدیران بلند پایه سازمان را به پی بردن و نفوذ کردن بر فراگردهای اجتماعی و فنی سازمان افزایش دهد.

مشارکت و کارآیی

کارآیی (Efficiency) یکی از شاخصهای اندازه‌گیری نوع و سبک مدیریتی است، که در تعریف آن گفته‌اند: «رسیدن به هدف با حداقل منابع»، مقایسه بین مدیریتهای مختلف نشان می‌دهد که مدیریت مشارکتی

با توجه به تأکید دین مبین اسلام و احادیث نبوی و نمونه‌های فراوان آن در فرهنگ امیل ایرانی که مشورت، شورا و مشارکت را نمی‌توان از هم تفکیک نمود و همچنین با اتکا به مدیریتهای نوین اجرایی، که بر این امر تأکید می‌ورزند، مدیریت مشارکت جویانه به عنوان ابزاری جهت مدیریت عقلانی، ضروری می‌نماید.

۴- تصمیم‌گیری مناسب.^(۹)

در الگوی مدیریت مشارکتی اثر بخش می‌توان انگیزش بالا، مشارکت بیشتر، ارتباطات صحیح و سنجیده و تصمیم‌گیری مناسب را مشاهده کرد که در دیگر سبکهای مدیریتی کمتر به چشم می‌آید، لذا مدیریت مشارکتی پذیرفته‌تر است. مشارکت باعث می‌شود نتیجه کار بهبود یافته و آفرینندگی همه کارکنان به کار افتد. ارزش و سودمندی مشارکت در این است که روحیه گروهی را بالا می‌رود تا برای دستیابی به اهداف گروهی همدیگر را یاری نمایند.

مشارکت سومین انقلاب مدیریتی است، دلیلش این است که مدیریت مشارکت جویانه می‌تواند سازمانها را قادر سازد که به شیوه اثر بخش و کارساز از راه بهره‌گیری مؤثر از تواناییهای اعضای سازمان با پیرامون توفانی و آشفته رویارو شوند و در عین حال با پاسخگویی به نیازهای بنیادی انسان در کار و تأمین توقعات افزایش یافته، یک نیروی کار توانا و آموخته و آگاه، اعضای سازمان را خشنود گرداند.^(۱۰)

ابعاد مشارکت کارکنان

دو عنصر اساسی در اجرای مشارکت، «زمان مناسب» و «راه درست» می‌باشد که اگر مشارکت در زمان مناسب و راه درست انجام نشود، نمی‌توان انتظار داشت که از درون روشهای کار خود به خود ایجاد شود.^(۱۱)

عامل مؤثری بر اثر بخشی امور دارد که شامل خروجی کار قابل قبول، شایستگی اعضا و ارضای نیازهای اعضا را شامل می‌شود.

گرچه مبحث مشارکت و کارآیی دارای مشکلات روش شناختی از قبیل ذیل است، لیکن با توجه به تأکید آن بر عامل انسانی در امر مشارکت، این روش پسندیده‌ترین روش در اعمال مدیریت است.

۱- نبود اطلاعات مورد نیاز جهت فهم مدیریت مشارکت جو.

۲- دشواری اندازه‌گیری کارآیی در امور اداری و به خصوص در مدیریت مشارکت جو.

۳- نبود دقت متناظر در امر مشارکت که به عنوان مستغیر وابسته به آن نگریسته شود.^(۸)

در مدیریت مشارکتی به اعضا قبولانده می‌شود که امور و فعالیتهای بخشی از زندگی خود آنها می‌باشد و آنها با طیب خاطر و خشنودی کامل پذیرای آن می‌گردند.

همچنین با توجه به شاخصهای کارآیی که در سنجش مدیریتها به کار می‌رود، بر چهار اصل استوار است و می‌توان اصل مشارکت را در آن مشاهده نمود که جزئی از کارآیی است. شاخصهای کارآیی عبارتند از:

۱- نگرش مثبت به کار

۲- مشارکت بیشتر

۳- ارتباطات صحیح

نیل به مشارکت ارادی، آگاهانه، پایا و ماندگار کارکنان محتاج احترام به حیثیت و شخصیت فرد، گروه و جامعه است و مقبولیت شیوه تحریر و اصل آزادی، برابری و اخوت را می‌طلبید.

جهت پروردن شوق مشارکت همراه با پرورش دیگر قابلیت‌ها، نیازمند اتخاذ تدابیر تدریجی است که همراه با زدودن تکرویه‌ها، بی تفاوتی‌ها و بدبینی‌هاست که به تقویت روح خودیاری و خود اتکایی و تربیت مناسب کشیده می‌شود.

مشارکت کارکنان که همراه با تهیه برنامه می‌باشد، با تعیین هدفها، شناخت محققانه وضع موجود، انتخاب روشها و تکنیکها و محاسبه امکانات موجود و منابع مادی و معنوی و پیش بینی روشها و شیوه های اجرا همراه است، می‌تواند در چهار عرصه به کار گرفته شود که شامل: (۱) تعیین هدفها (۲) گرفتن تصمیم (۳) گشودن دشواریها و (۴) پدید آوردن دگرگونی‌ها (کوششهای بالندگی) می‌باشد.

مشارکت کارکنان که به همراه توسعه قابلیت‌هاست، یک فن مدیریتی است که به عنوان یک وسیله مؤثر می‌تواند به کار گرفته شود، نه یک نوشدارو. بدین معنی که اگر همراه با دیگر فرآیندها و تدابیر سسازمانی، از قبیل پساداش، تقویت، کارآفرینی و حتی تنبیه همراه نباشد، نمی‌تواند کارساز باشد.

روشهای ایجاد مشارکت

مقوله مشارکت که پاسخگو به نیازهای اساسی انسانی است و فرآیند کار را با معنی و انزوای اجتماعی را در محیط کاهش می‌دهد و استقلال را افزایش می‌دهد، می‌تواند از طریق سه روش بنیادی زیر به کار گرفته شود.

۱- مشارکتهای فردی

۲- مشارکتهای دو نفری

۳- مشارکت گروهی یا جمعی

هر یک از این روشها، شرایط خاص خودش را دارد و در محیط اداری دولتی با توجه به تمرکز اداری که هم اکنون اعمال می‌شود سازگار است که بر مشارکتهای فردی و انفرادی تأکید می‌شود.

همچنین بایستی با استفاده از آگاهی دادن به کارکنان که از طریق دانش آفرینی درونزاست و انگیزختن تفکر دسته جمعی می‌باشد، دیگر روشها را نیز می‌توان ایجاد نمود که افراد به ارائه تجربیات، برداشتها و تفکراتشان بپردازند.

مشارکت فرآیندی زنده و پویاست و نمی‌توانیم صرفاً به عنوان جزئی کمیت‌پذیر که می‌بایست در سازمان یا اجتماع تزریق گردد، بدان نگاه کرد.

اصول مشارکت

اجرای مشارکت نیازمند طرح و الگوی یکدست و سازگار می‌باشد که بایستی بدان توجه کرد. از اصول اساسی مشارکت، همراه نبودن کارکنان با مجموعه پیچیده‌ای از فنون مدیریت است که همراه با مهارت و چیرگی خاصی می‌باشد. در اجرای آن بایستی به عوامل روانشناختی، محیطی و اجتماعی و فرهنگی توجه داشت. اصول مشارکت توجه به ارزشها، نگرشها، توقعات اعضای مردم و طراحی در کار و دگرگونیهای فن شناختی است. از دیگر اصول مشارکت، اصل اخلاقی بودن مقوله مشارکت است که نخستین پله در چرخه روشن کردن هدفها، پدید آوردن برنامه‌های راهبردی، به کار گرفتن برنامه‌ها، ارزیابی نتیجه‌ها می‌باشد. اصل اخلاقی مشارکت، تأکید بر توجه به عامل انسانی در امر توسعه دارد که بایستی بدان توجه خاصی مبذول گردد.

در مشارکت دو «مکانیسم انگیزشی و شناختی» نقش اساسی دارند که بایستی به عنوان اصول بدان توجه کرد که در مکانیسم انگیزشی، اعتماد و نظارت بیشتر در کار، همانند جویی افراد و... نقش دارند. در مکانیسم‌های شناختی، ارتباط بیشتر، بهره‌گیری بهتر از اطلاعات و... نقش دارند.^(۱۲)

موانع مشارکت کارکنان

جهت ایجاد زمینه‌های مشارکت کارکنان بایستی موانع مشارکت از سر راه برداشته شوند. لذا برنامه ریزی مشارکتی بایستی محملهای قانونی خاص داشته باشند تا جایگاه ویژه خود را در نظام برنامه ریزی سازمان حفظ نماید.

یکی از موانعی که باعث عدم مشارکت کارکنان می‌گردد، مفعول پنداشتن آنهاست که در عمل و کار بایستی انسان به عنوان فاعل امور شناخته شود، نه مفعول.

از دیگر موانع مشارکت می‌توان به پایین بودن دمکراتیک بودن نظام سازمانی یا اجتماعی نام برد که باعث می‌شود به مشارکت دست زده نشود. از دیگر موانع مشارکت، سرری بودن و حساسیتهای سازمانی یا دولتی است که باعث می‌شود کارکنان کمتر به مشارکت دست زنند.

عدم تضمین حقوق فردی، تهدید و احساس بیم خطر، تبعیض و ایجاد فاصله بین مدیر و کارکنان، از دیگر موانع مشارکت در عرصه و سطوح سازمانی است که بایستی بدان توجه داشت. اگر قرار است مدیریت مشارکتی که تأکید زیادی در احادیث نبوی نیز بدان شده است، ایجاد شود، در رفع این موانع بایستی کوشید.

مشارکت به عنوان فرآیند قدرت دادن، ناکزیر ساختارهای بوروکراتیک موجود

انفهای نو برای سرمایه گذاری در تعاونیهای روستایی آمریکا

نوشته: د. سیمز*

مترجم: مرجانه سلطانی

بانک تعاون آمریکا در تملک نزدیک به ۲۳۰۰ سهامدار از جمله تعاونیهای کشاورزی ایالات متحده، دستگاههای خدمات رفاهی روستایی، شرکتهای اعتبار روستایی و سایر مراکز دست اندرکار خدمات روستایی قرار دارد. به طور تقریبی از این میان ۲۰۰۰ سهامدار، مشتریان فعلی بانک می باشند. بسیاری از مشتریان بانک تعاون به ویژه تعاونیهای جدید التاسیس، دریافته بودند که ساختار بانکداری سنتی، مفهوم تعاون را درک نکرده و غالباً تمایلی به سرمایه گذاری و تأمین بودجه تعاونیها ندارند. بانک تعاون اکنون پس از ۶۰ سال فعالیت از جمله یکی از مؤسسات مالی به شمار می رود که به خوبی با کار تعاونیها آشنا است و به تحقق بینش تعاون با واقعیت کمک کرده است.

ساختار، سرمایه و ابتکار قانونی شایسته توجه خاص می باشند.

تحولات ساختاری متناسب با شیوه رقابتی

تعاونیها در سراسر آمریکا برای حضور بیشتر در صحنه رقابت، به تغییرات ساختاری تن داده اند و همگام با آن تولیدکنندگان نیز به منظور نظارت بر سرنوشت خود و پیشبرد چشم اندازهای آینده به تعدیل و تطبیق ساختار تجارت تعاونی پرداخته اند. تعاونیهای امروزی نسبت به اسلاف خود رقابتی تر فکر می کنند و هر چه عمیق تر و گسترده تر خود را درگیر نظام جهانی غذا و موارد گوناگون نموده اند. ذکر سه نمونه از این دست، سرعت تحولات و لزوم آنها را نشان می دهد:

در بین مشتریان بانک تعاون، نمونه های بیشماری از تعاونیهای وجود دارد که طبق همان ضرب المثل نه تنها خاک نمی خورند بلکه گرد و خاک به پا می کنند. ساختار بانک تعاون به عنوان یک بانک تعاونی ۱۶ میلیارد دلاری، سالانه حدود ۸۰ درصد وامهای بانکی مورد استفاده تعاونیهای کشاورزی را در ایالات متحده تأمین می کند. این بانک همچنین بودجه ملزومات روستاییان، انجمنهای سیستم اعتبارات روستایی، صادرات کشاورزی و دیگر موارد را در جهت خدمت به امور روستایی آمریکا تأمین می کند. بانک تعاون و مشتریان آن با ایجاد تغییراتی در برخی زمینه ها، پاسخگوی محیط جدید و شدیداً رقابتی هستند. در این بین، سه زمینه

یک ضرب المثل آمریکایی می گوید: «اگر تو گرد و خاک نکنی، گرد و خاک خواهی خورد». این عبارت از نظر جامعه بین المللی به طور خاص نشان دهنده دیدگاه رقابتی آمریکا است، اما در کنایه، منظور نیروهای جهانی بازار هستند که حس تازه ای از رقابت را در بین تعاونیهای ایالات متحده بر می انگیزند. در واقع برخی ناظران معتقدند در زمانیکه شرایط کنونی بازار به سرعت در حال تحول و دگرگونی است و در حالیکه امروزه نوآوری یک مزیت محسوب می شود، تعاونیهای ایالات متحده به دلیل پیروی از سنتهای گذشته و شیوه عملکرد به صورت توافق جمعی از نظر رقابت دارای نقصیه بزرگی هستند، اما نویسنده مقاله با این نظر مخالف است.

● ده سال پیش، اکثر مشتریان (تعاونیه‌های) دست اندرکار تجارت کشاورزی بانک تعاون به اتفاق گرایش به بازاریابی دانه‌های خام و دیگر محصولات خام و فرآیند نشده داشتند. امروزه این تعاونیه‌ها در کار تولید محصولاتی با ارزش افزوده هستند و بیشتر به فرآورده‌های تبدیلی کشاورزی و محصولات بسته بندی شده و فروش مستقیم آنها به مصرف کننده روی آورده‌اند. به عبارت دیگر، تعاونیه‌ها از تولید کشاورزی به بازاریابی مصرف کننده سوق داده شده‌اند.

● حدود یک دهه پیش، تقاضا برای میوه‌ها و سبزی‌های کنسرو، منجمد و فرآیند شده در آمریکا بسیار بیشتر از محصولات «تازه» بود، اما اکنون عکس این روش متداول است.

● از سال ۱۹۷۳، فروش شیر پر چربی به نصف تقلیل یافته بود، در حالی که فروش شیر کم چربی و خامه گرفته به سه برابر افزایش یافت چرا که مصرف کنندگان در استفاده از چربی‌ها راه اعتدال در پیش گرفته‌اند.

تعاونیه‌ها به منظور ارتباط با محیط سریع‌اً متحول کنونی، از ساختارهای بسیار انعطاف‌پذیر با استفاده از هم پیمانان جدید و مکتب، سرمایه‌گذاریهای مشترک، تحکیم روابط و مشارکت با سایر سازمانها برای نزدیکتر شدن به مصرف کننده بهره می‌جویند. آمریکائیه‌ها همچنین در حال ایجاد تعاونیه‌های جدید و در پاره‌ای موارد تحول ساختارهای عضویت در تعاونیه‌ها هستند.

چند نمونه:

● شرکت سهامی بازار یابی «دیری وست»^(۱) در شهر سالت لیک ایلت یوتا را می‌توان به عنوان شاهدهی از دو تعاونی

معرفی نمود که پیش از رقیب بودن، شریک یکدیگرند. شرکت تعاونی «شیر فروشان غرب» تورنتو ایالت کلرادو و شرکت سهامی «دیری گلد»^(۲) سیاتل در ایالت واشینگتن با سرمایه‌گذاری مشترک برای تولید پنیر مورد مصرف اعضای خود، بازار معتبر، سودآور و کار آمدی را ایجاد نمودند. این حرکت تشکیل پس اندازهای قابل توجه، و اساساً زمینه توسعه فعالیت‌های جدید تجاری را موجب شد. بیشترین میزان پس انداز از طریق تثبیت و تقویت منابع فروش و بازاریابی تحقق یافت. سرمایه‌گذاری مشترک نیز به دلیل اهداف مشترک دو تعاونی، نظیر افزایش میزان بازگشت سرمایه‌های اعضا، بالا بردن وسعت فعالیت‌های تجاری و بازیگر نقش



بانک تعاون آمریکا از سال ۱۹۸۲ بیش از ۱۹ میلیارد دلار برای حمایت از صادرات کالاهای ایالت متحده به بیش از ۴۰ کشور سرمایه‌گذاری کرده است.

اول در صحنه رقابت بازار مواد لبنی بودن، عملی است.

● سایر تعاونیه‌ها با همکاری شرکت‌های غیر تعاونی به اهداف خود دست می‌یابند. بانک تعاون بودجه بسیاری از سرمایه‌گذاریهای مشترک اعم از هاروست استیتس و کانتیننتال گرین (تمکو)^(۳) را تأمین می‌کند.

● برخی از تعاونیه‌ها از محدوده سرمایه‌گذاریهای مشترک نیز فراتر رفته و رقابتی‌تر عمل می‌کنند. اخیراً شرکت سهامی بازاریابی شیر (MMI) سترانگزویل، اوهایو، با «تولید کنندگان شیر بخش شرقی» سیراکوس و نیویورک ادغام شدند و سومین تعاونی لبنیات بزرگ کشور را به وجود آورده‌اند (مید آمریکا دیری من و شرکت تولیدکنندگان شیر آمریکا به ترتیب در جایگاه اول و دوم قرار دارند).

عضویت در MMI، محدوده‌ای به مساحت بیش از ۱۰۰۰ کیلومتر از ایندیانا تا ورمونت را در بر می‌گیرد. این تعاونی نمایندگی بیش از ۹۰۰۰ دامدار را در اختیار داشته و سالانه نزدیک به ۳/۳ میلیارد لیتر شیر به ارزش تقریبی یک میلیارد دلار را به انواع لبنیات تبدیل می‌کند. اعضا MMI با یک کاسه کردن دارائیه‌های دو سازمان، در مسوقیت قویتری برای پاسخگویی به نیازهای بازار و فرصتهای تجاری قرار گرفته‌اند.

● شکل تعاونیه‌های جدید، تأمین کننده نیازهای جدید نیز می‌باشد. در سراسر جنوب آمریکا، تولید کنندگان پنجه برای انبار محصولات خود، تعاونیه‌های جدیدی را تشکیل می‌دهند. در ایالت تگزاس، گروهی مشتمل بر ۵ کشتکار پنجه با تشکیل یک تعاونی در هزینه سنگین تأمین وسایل

و تجهیزات برداشت محصول پنبه با یکدیگر سهیم شده‌اند و تعاونی کاشت پنبه ارگانیک^(۴) برای فروش در یک بازار جدید و مناسب ایجاد شده است.

در سراسر آمریکای مرکزی، تعاونیهای جدید تهیه الکل اتیلیک در حال شکل‌گیری است. مصرف الکل اتیلیک در ایالت متحده آمریکا که در تولید محیط زیست پسندتر سوخت اتومبیل کاربرد دارد، از سال ۱۹۸۸ چهار برابر شده است و انتظار می‌رود این سیر صعودی همچنان ادامه یابد. هارتلندگرین فیولز^(۵)، سرمایه‌گذاری مشترکی بین گندم کاران داکوتای جنوبی (SDWG) و صنایع زراعی^(۶) در سال ۱۹۹۳ انجام شده است که یکی از بزرگترین تعاونیهای منطقه‌ای تولیدات زراعی و غذایی در آن کشور به وجود آمده است. در این کارخانه که فعالیت آن به صورت ۲۴ ساعته و هفت روز هفته است، روزانه حدود ۲۵۰۰۰۰ کیلو غله آسیاب می‌شود، و حاصل آن بیش از ۲۲/۷ میلیون لیتر الکل اتیلیک در سال می‌باشد. این کارخانه با ایسجاد ارزش افزوده به محصول کشاورزان، سود دهی بیشتری را برای آنان تضمین و تسریع می‌کند.

تأثیر تشکیلات بانک تعاون بر مشتری

مالک

بانک تعاون آمریکا در تملک نزدیک به ۲۳۰۰ سهامدار از جمله تعاونیهای کشاورزی ایالات متحده، دستگاههای خدمات رفاهی روستایی، شرکتهای اعتبار روستایی و سایر مراکز دست اندرکار خدمات روستایی قرار دارد. به طور تقریبی از این میان ۲۰۰۰ سهامدار، مشتریان فعلی بانک می‌باشند. بسیاری از مشتریان بانک تعاون به ویژه تعاونیهای جدید التاسیس، دریافتی بودند که ساختار بانکداری سنتی،

مفهوم تعاون را درک نکرده و غالباً تمایلی به سرمایه‌گذاری و تأمین بودجه تعاونیها ندارند. بانک تعاون اکنون پس از ۶۰ سال فعالیت از جمله یکی از مؤسسات مالی به شمار می‌رود که به خوبی با کار تعاونیها آشنا است و به تحقق بینش تعاون با واقعیت کمک کرده است. با این وجود، صنعت پولی بیش از پیش رقابتی شده و بانکهای بازرگانی برای جلب تعاونیهای بزرگ و سودآور به شدت رقابت می‌کنند. بانک تعاون نیز در مقابل با تغییر ساختار، آمادگی خود را برای تأمین نیازهای آینده تعاونیها و جامعه روستایی آمریکا تضمین نموده است.

در اولین گام، بانک تعاون پروژه‌ای را با نام بست^(۷) برنامه ریزی نمود. هر چند بانک تعاون همواره سودآور و پربار بود، اما نرخ صعودی بهره و رقابت فزاینده، فشاری بر عایدات بود. پروژه بست از طریق کاهش تعداد کارکنان، استفاده از فن آوری نوین و بالا بردن کارایی امور و پرداخت وام روش فعالیت بانک را به بهترین وجه تغییر داد. در نتیجه این تغییر و سایر تحولات، مبلغ ۱۵ میلیون دلار صرفه جویی سالانه در هزینه‌های عملیات بانکی پیش بینی می‌شود.

در گام دوم، اتحاد بانک تعاون با سایر بانکها انجام شد. بانک تعاون بخشی از سیستم ۶۶ میلیارد دلاری اعتبار کشاورزی ایالات متحده به شمار می‌رود. بانک تعاون در ژانویه ۱۹۹۵ با دو بانک دیگر از همین سیستم به نامهای بانک اعتبار کشاورزی اسپرینگ فیلد (ماساچوست) و بانک تعاون اسپرینگ فیلد ادغام شد. این بانک امروزه به عنوان اولین بانک اعتبار کشاورزی سیستم تأمین کننده منابع پولی تعاونیهای روستایی و شرکتهای اعتبار کشاورزی

می‌باشد که مستقیماً تسهیلات اعتباری تولیدکنندگان محصولات کشاورزی و دریایی و محصولات خانگی روستایی را فراهم می‌کند.

هیأت مدیره بانک تعاون نیز ساختار خود را تغییر داده است و هم اکنون با یک کمیته ۱۴ نفره در مورد پیشنهاد تغییر ساختاری و تقلیل هیأت ۳۹ نفره ناشی از ادغام با بانکهای اسپرینگ فیلد کار می‌کند. هدف کمیته مذکور حصول اطمینان از تلاش هیأت جدید در جهت بازتاب نگرش ملی، گستره جغرافیایی و تنوع صنعتی مشتریان بانک می‌باشد.

تغییر نیازهای سرمایه‌ای

رقابت فزاینده در شکل داخلی و بین المللی به معنای آن است که نیازهای سرمایه‌ای تعاونیها به موازات تغییر ساختارهای تعاونی، متحول شده است. اکثر تعاونیها همچون گذشته سرمایه را از اعضاء خود تأمین می‌کنند. بدین شکل هر عضو مبلغ معینی از سرمایه را پس از عضویت در تعاونی عهده دار می‌شود. این سرمایه‌گذاری بعدها به عنوان سود سهام و مازاد برگشتی تعاونی عودت داده می‌شود. این روش پاسخگوی نیازهای سرمایه‌ای بسیاری از تعاونیها بوده است. اما در برخی موارد، نیاز به سرمایه، تعاونی را مجبور به شراکت با مؤسسات بزرگتر نموده زیرا تعاونی‌های بزرگ همواره با برخورداری از ذخایر کلان سرمایه، امکان رشد و سرمایه‌گذاری در آینده را دارند.

بر اساس رویکرد جدید، کشاورزان عضو تعاونیها به سرمایه‌گذاری مطالب بیشتری علاوه بر سهام عادی تعاونی و پذیرش سهم بزرگتری از خطرات احتمالی و بالطبع پاداشهای ناشی از این گونه

«سیستم اعتبارات کشاورزی» که بانک تعاون نیز بخشی از آن می‌باشد، در سال ۱۹۱۶ از سوی کنگره ایالات متحده ایجاد شد تا نیازهای اعتبارات کشاورزی آمریکا و جامعه روستایی آمریکا تأمین شود. کنگره در سال ۱۹۳۳، بانکهای تعاون را با یکدیگر ادغام نمود. سرانجام در سال ۱۹۸۹ بانک تعاون در نتیجه ادغام ۱۱ بانک از ۱۳ بانک تعاون ایالات متحده تأسیس شد.



سراسر دنیا، از امکانات و تسهیلات فرآوری و همچنین صادرات جهانی این محصول بهره‌مند می‌شود. بدون سرمایه گذاری مشترک گرومارک و آرچردنیلز میدلند، نمی‌توانست سرمایه لازم را برای ورود به بازار جهانی غلات به دست آورد.

«تعاونی انرژی بزازاسکا»^(۱۱)، یکی دیگر از تولیدکنندگان الکل اتیلیک، نمونه‌ای است از اتحاد با سرمایه گذاران غیر تعاونی برای تأمین بیشتر سرمایه. این شرکت با مسئولیت محدود، بین تعاونی انرژی بزازاسکا، صنایع فارملن و شرکت خصوصی «ویلیامزازی ونچرن»^(۱۲) پیمان مشترک منعقد کرده است. در این سرمایه گذاری مشترک، ۱۴ تعاونی محلی و ۲۱۵ تولید کننده کشاورزی نیز شرکت دارند. کارخانه این گروه که هم اکنون در دست ساخت می‌باشد، سالانه ۹۲/۶ میلیون لیتر الکل اتیلیک تولید خواهد نمود.

با رشد شهرها و تشکیل تعاونیهای عرضه ملزومات کشاورزی، سازمانهایی از این دست نیز اقلام بیشتری از لوازم باغبانی و ابزارهای باغبانی را به مشتریان غیر عضو تعاونی و در حومه شهرها می‌فروشند. هر روز تعداد بیشتری از تعاونیها سود حاصل از خرید غیر اعضاء تعاونی را به عنوان سود غیر قابل توزیع، یا سود غیر قابل بازگشت، به اعضاء تلقی می‌کنند. در عوض، این سودهای غیر قابل بازگشت، اساس سرمایه تعاونیها را تشکیل می‌دهد. این سودها برخلاف سودهایی که به اعضاء تعلق می‌گیرد، مشمول مالیات می‌شوند. سایر تعاونیها با ایجاد شرکتهای تابعه، مراکز انتفاعی جداگانه‌ای تشکیل می‌دهند که سود حاصله غیر قابل تخصیص به اعضاء بوده و مشمول مالیات نیز می‌گردد. در واقع بانک

سوئیت گروئرز^(۸) یافت که میوه خشک آلو را بازاریابی می‌کند و همچنین شرکت شکر کریستال آمریکا که تعاونی تبدیل چغندر قند به شکر و بازاریابی این محصول در داکوتای شمالی است.

شرکت گرومارک^(۹) به عنوان تعاونی عرضه محصولات کشاورزی و بازاریابی غلات در ایلینویز، یکی از جمله تعاونیهای موفق است که برای دسترسی به سرمایه با شرکتهای غیر تعاونی اقدام کرده است. گرومارک با بستن قرارداد سرمایه گذاری مشترک با آرچردنیلز میدلند^(۱۰) به عنوان بزرگترین مدعی بازاریابی غلات در

سرمایه گذاریهای روز افزون تمایل دارند. برخی تعاونیهای جدید، عضویت آزاد نداشته، اما در عوض به شکلی سازماندهی شده‌اند که سود مالکیت به تولید کنندگانی بازگردد که در ابتدا با سرمایه‌های کلان خود یا تخصیص مواد خام به تعاونی وارد میدان عمل شده‌اند. از این رو سرمایه گذاری در این تعاونیها نوعی امتیاز باب بازار می‌باشد که مستقیماً با بالا بردن ارزش سهام، به موقعیت سرمایه گذاری کمک می‌کند. نمونه‌هایی از این نوع ساختار سرمایه را می‌توان در برخی تعاونیهای بازاریابی از جمله شرکت سهامی سان

تعاون، با سودهایی سر و کار دارد که حاصل فعالیت «گروه بین المللی بانکداری» و درآمدهای غیر قابل تخصیص و مشمول مالیات می‌باشند.

نیاز به بالا بردن ظرفیت، انگیزه‌ای شد تا بانک تعاون با بانکهای سپرینگ فیلد ادغام شود. نیاز به سرمایه اولیه بیشتر، زمانی آشکار شد که بانک تعاون خواستار افزایش رقابت از طریق کاهش هزینه سرمایه گذاری در بانک بود. بانک، تغییراتی در طرح سرمایه خود اعلام نمود که طبق آن مشتریان سهامداری توانستند در سودهای حاصله از معامله با یک بانک تعاون سهیم شوند، اما بدون سرمایه گذار در سرمایه در گردش و غیر از ۱۰۰۰ دلار، حداقل جهت خرید سهام عادی. عملکرد قدرتمند پولی بانک تعاون و سهام سرمایه ناشی از آن به بانک امکان این کار را می‌دهد. اما در گذشته، طبق طرح سرمایه بانک، مشتریان جدید باید حداقل ۱۰۰۰ دلار سهام عادی به اضافه سالانه سهام عادی اضافی خریداری کنند تا میزان سهام آنان به سقف تعیین شده توسط هیأت مدیره برسد. بانک همچنین برنامه بازپرداخت حمایتی خود را از مبنای پرداخت بهره به مبنای پرداخت وام و گزینه‌های قیمت گذاری را به نسبت عرضه و در نتیجه عدالت بیشتر بین مشتریان برقرار کرده است.

قانون، بازتاب نیاز به تغییرات بیشتر

نمونه‌های پیش گفته در مورد تغییرات ساختاری و سرمایه‌ای به وضوح نشان دهنده آن است که تعاونیها و بانک تعاون ایالات متحده به دنبال ایجاد تغییرات و انعطاف بیشتر هستند و تلاشهای بانک در جهت تغییر و تصویب قوانین خود بیانگر این تلاش است.

«سیستم اعتبارات کشاورزی» که بانک تعاون نیز بخشی از آن می‌باشد، در سال ۱۹۱۶ از سوی کنگره ایالات متحده ایجاد شد تا نیازهای اعتبارات کشاورزی آمریکا و جامعه روستایی آمریکا تأمین شود. کنگره در سال ۱۹۳۳، بانکهای تعاون را با یکدیگر ادغام نمود. سرانجام در سال ۱۹۸۹ بانک تعاون در نتیجه ادغام ۱۱ بانک از ۱۳ بانک تعاون ایالات متحده تأسیس شد. کنگره دیگر برای سیستم بانکی سرمایه گذاری نمی‌کرد و تنها به نظارت بر عملکرد این سیستم اکتفا می‌نمود. اکنون بانک تعاون در جستجوی راههای قانونی است که با افزودن بر توان سیستم، پاسخگوی نیازهای جامعه کشاورزی و روستایی آمریکا باشد.

در نخستین قدم، انعطاف بیشتر برای سرمایه گذاری در صادرات کشاورزی و از جمله کالاهایی با ارزش افزوده مورد نظر می‌باشد. بانک تعاون آمریکا از سال ۱۹۸۲ بیش از ۱۹ میلیارد دلار برای حمایت از صادرات کالاهای ایالت متحده به بیش از ۲۰ کشور سرمایه گذاری کرده است. کنگره در ابتدا «برنامه بین المللی بانک تعاون» را به نفع تعاونیهای کشاورزی ایالات متحده تصویب نمود. سپس در سال ۱۹۹۱ برای نخستین بار به بانک مجوز سرمایه گذاری در کالاهای غیر تعاونی را اعطانمود. در سال ۱۹۹۲، بانک تعاون مشارکت در پرداخت وامهای بین المللی در بخش کشاورزی را با مراکزی مشابه در سراسر

دنیا آغاز نمود. اما هنوز ۹۹ درصد کالاهای صادراتی سرمایه گذاری شده از سوی بانک تعاون، از تعاونیهای کشاورزی ایالات متحده تأمین می‌شود. بانک تعاون به عنوان فعالترین مشارکت کننده در «برنامه تعهدات اعتباری صادرات کشاورزی ایالات متحده»، یگانه وام دهنده در دنیا است که محصولات کشاورزی آمریکا را به موازات «تلاشهای سرمایه گذاری خود، بازاریابی می‌کند. صادرات کالاهای ارزش افزوده نشان دهنده رشد فعالیتها در عرصه بین المللی است.

علاوه بر مبحث صادرات، سیستم اعتبار کشاورزی درصدد ایجاد تغییراتی در دیگر امور مربوط به سیستم می‌باشد که در طول سالیان به دفعات در کنگره سیر امروزی شدن را طی کرده است. سیستم اساساً چهار تغییر عمده را پیشنهاد می‌کند که در صورت انجام، قدرت سرمایه گذاری اعتبارات کشاورزی در توسعه روستایی و نقش بانک تعاون در بانکداری تعاون روستایی را افزایش خواهد داد:

● سرمایه گذاری بر عملیات کشاورزی با ارزش افزوده - در حال حاضر، اکثر شرکتیهای اعتبار کشاورزی، تنها برای کشاورزان و دامداران، گله داران و سایر تولید کنندگان آبریان سرمایه گذاری می‌کنند. این تغییر سرمایه گذاری را در مشاغلی که به ارزش افزوده کالاهای کشاورزی می‌انجامد، از جمله عملیات فرآوری (صنایع تبدیلی) و بازاریابی

۹۹ درصد کالاهای صادراتی سرمایه گذاری شده از سوی بانک تعاون، از تعاونیهای کشاورزی ایالات متحده تأمین می‌شود. بانک تعاون به عنوان فعالترین مشارکت کننده در «برنامه تعهدات اعتباری صادرات کشاورزی ایالات متحده»، یگانه وام دهنده در دنیا است که محصولات کشاورزی آمریکا را به موازات «تلاشهای سرمایه گذاری خود، بازاریابی می‌کند. صادرات کالاهای ارزش افزوده نشان دهنده رشد فعالیتها در عرصه بین المللی است.

منحصراً به امور بانکی اشتغال دارند و ۱۸۹ شعبه و ۱۳ دفتر اجرایی فعالیت می‌نمایند.

تذکر این نکته ضروری است که اگر چه در ایالت باسک فقط یک تعاونی مصرف وجود دارد، با این وجود Eroski^(۱۳) بزرگترین تعاونی مصرف از نوع خود در اسپانیا می‌باشد و گردش سرمایه آن سالانه بالغ بر ۶۰۰۰۰ میلیون پرتا معادل ۵۳۱ میلیون دلار آمریکا می‌باشد. این تعاونی ۱۹۲۸ مورد اشتغال به وجود آورده است. تعاونی مصرف اروسکی از ادغام تعداد زیادی از شرکت‌های کوچک که قبلاً به طور پراکنده فعالیت می‌نمودند به وجود آمده و دارای فروشگاه‌های Hypermarkets زنجیره‌ای مهمی است و هم اکنون در ۲۳۰ نقطه دارای شعبه فروش است.

فعالیت سبازمان رفاه اجتماعی لاکسورآرو^(۱۴) که ۱۳۶ شرکت تعاونی وابسته به آن می‌باشد نیز به خودی خود قابل ذکر و شایان توجه است. این سازمان ۱۸۵۲۲ نفر عضو دارد و بیش از ۴۶۰۰۰ نفر از خدمات آن بهره‌مند هستند.

مرکز تحقیقات فنی ایکرلان^(۱۵) یک سازمان غیر انتفاعی است که در سال ۱۹۷۴ به وسیله گروهی از تعاونیهای صنعتی با حمایت و پشتیبانی اولیه «کاجالیبرال پاپولار» و «پلی تکنیک موندراگون» بنیان گذاری شده است. این مرکز در ابتدا بدون داشتن یک تشکیلات رسمی و قانونی فعالیت می‌کرد تا این که در سال ۱۹۸۲ تبدیل به یک شرکت تعاونی خدماتی شد و مرکز تحقیقات آن تحت حمایت دولت باسک قرار گرفت. هدف این تشکیلات که در قالب تحقیقات فنی فعالیت می‌نماید توسعه همکاری در زمینه بدعت گذاری و نوآوری

تکنولوژی در کشورهای وابسته و ایجاد پشتوانه‌ای برای تغییرات وسیع در شرکت می‌باشد. حمایت دولت از این مرکز، آن را قادر به توسعه و ارائه خدمات خود به سایر کارخانجات صنعتی ایالت باسک نموده است. در حال حاضر ۲۱ شرکت اقتصادی - اجتماعی وابسته به «ایکرلان» فعالیت دارند. قابل ذکر است آن دسته از بخشهای اقتصادی که این گروه در قالب آن فعالیت می‌کند، با توسل به تعاونیهای صنعتی هم اکنون بر نظام صنعتی کشور حاکم می‌باشند ملاحظه می‌شود که به نظام صنعتی کشور عمیقاً جنبه‌های مردمی داده شده و همراه با تفهیم اهمیت تعاونیهای صنعتی، نقش عمومی همیاری و تعاون و همبستگی در کارها نیز به طور اخص مورد توجه قرار گرفته است.

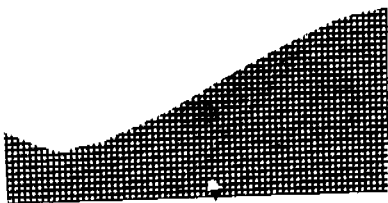
معمولاً کارگرانی که دست اندرکار نظام تعاونی هستند، حتی اگر خدمات خود را در تعاونیهای وابسته به شغل خود نیز ارائه نمایند، ترجیحاً در سایر انواع تعاونیها نظیر اعتبار، مصرف کنندگان خدمات و غیره اشتغال خواهند داشت. به این ترتیب نیروی کار «کاجالیبرال پاپولار، اروسکی، و یا ایکرلان» همگی از کارگران عضو تعاونی و تعاونگران تشکیل شده است و تمامی خدمات آنان صرف نظر از این که در شرکت تعاونی اعتبار مصرف کنندگان و یا خدمات و غیره عرضه شود کلاً شایان توجه است. ملاحظه می‌شود که این روال کاملاً متفاوت با رویه‌های عادی متداول در سایر نظامهای تعاونی است. با توجه به روش کلاسیک تعاون که به خصوص در تعاونیهای مصرف دیده می‌شود، کارکنان شرکت‌های تعاونی شرایط، الگوی کار و دستمزد مشخصی دارند. یعنی نظام حقوق بگیری حاکم بر اداره شرکت است و اگر

جریان آن مغایر با مفهوم واقعی تعاون، که همواره یک عامل جایگزینی مناسب برای سیستم سرمایه داری محسوب می‌گردد، باشد بدون تردید در این سیستم برخورد و رویارویی همیشگی بین کارگر و کارفرما فزونی خواهد یافت. لذا تفاوت موجود بدین معناست که نظام تعاونی موندراگون به دلیل «ماهیت تجربی بودن آن» به مقیاس وسیع از کیفیت ویژه‌ای نیز برخوردار است.

شایان ذکر است که اصول عقاید «گروه موندراگون» بر محور این اصل منطقی استوار است که یک شرکت تعاونی به تنهایی بدون حمایت‌های محلی و نهادی شانس کمی برای بقاء و ادامه فعالیت دارد و این نکته در خور تعمق و قابل تأکید است. لذا تشکیل «نهادهای فراگیر» در پیرامون گروه موندراگون به عنوان یک امتیاز انحصاری برای نشان دادن جنبه‌های عملی و تلاش هم جانبه این گروه در جهت بالابردن کفایت و کارآیی سیستم تعاونی و با بهره‌گیری از معیارهای اقتصادی پیشرفته نیز از همین امر ناشی می‌شود.

قوانین و مقررات کار:

دیگر جنبه‌های انحصاری این نظام عبارتند از: مشارکتهای اولیه، تقسیم حاصل کار، افزایش سرمایه، پاداش دوره‌ای و سایر مشارکتهای که به تفضیل تحت عنوان «قوانین و مقررات کار» توسط گروه طراحی شده است. اما نباید میزان اهمیت سایر جنبه‌های مفید و سودمند «اقتصادی اجتماعی» این نظام را فراموش و یا از نظر دور داشت.



فرآیند مدیریت استراتژیک در شرکتهای تولیدی و خدماتی

از: صدرااله البرزی

مقدمه:

امروزه سازمانهای تولیدی و خدماتی در شرایط محیطی تغییر و تحول زندگی می‌کنند و شرایط اقتصادی، بازرگانی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی محیط در عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. بدیهی است شرایط غیر مترقبه محیطی مثل جنگ، زلزله، سیل و... تأثیراتی مهم بر رفتار سازمانها می‌گذارند. لذا مطالعات مدیریت استراتژیک برای مدیران امروز سازمانها مهم است. مدیران باید درک نمایند که سازمانها در شرایط محیطی در حال تغییر و تحول به سر می‌برند پس لازم است با توجه به این وضعیت استراتژیهای مناسبی مخصوصاً در بازارهای رقابتی آینده را اتخاذ نمایند.

مدیریت استراتژیک، فرآیند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به موفقیت و یا شکست فعالیتهای سازمانهای تولیدی و خدماتی با توجه به تأثیرات شرایط محیطی و درون سازمان می‌گردد و میتوان گفت جریان تصمیم‌گیری و انجام اقداماتی است که موجب ایجاد یک برنامه مؤثر برای دستیابی به اهداف کلی سازمان می‌گردد. مدیریت استراتژیک، مدیریت آینده‌نگر، انطباق‌پذیر و خلاق و پویا می‌باشد.

مدیریت استراتژیک، مدیریتی است خاص دوره تحولات، دوره تغییرات سریع محیط درونی و بیرونی سازمان، عنصر دگرگونی‌های ساختاری نظام اجتماعی، اقتصادی و سیاسی، عنصر تحولات

تصمیمات استراتژیک عبارت است از تصمیمهایی که مسیر کلی حرکت سازمان و بقای نهایی آن را در مقابل تغییرات قابل پیش بینی تعیین می‌کنند، که هدفهای واقعی سازمان و اثربخشی آن را مشخص می‌کند.

ناگهانی پیش بینی‌ناپذیر، عنصر کمیابی و بحران انرژی، منابع اولیه و آلودگی‌های محیط زیست.

استراتژیست‌ها می‌بایستی بهترین نوع استفاده از منابع مؤسسه را در یک محیط در حال تغییر به دست آورده و اهداف را تعیین نموده و تصمیمات استراتژیک اتخاذ نمایند.

تصمیمات استراتژیک عبارت است از تصمیمهایی که مسیر کلی حرکت سازمان و بقای نهایی آن را در مقابل تغییرات قابل پیش بینی تعیین می‌کنند، که هدفهای واقعی سازمان و اثربخشی آن را مشخص می‌کند. استراتژی در این مبحث، عبارت است از یک برنامه واحد و همه جانبه که محاسن و نقاط قوت سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط می‌سازد. به عبارت دیگر استراتژی مقابله با تهدیدهای محیطی و بهره برداری از فرصتهای آن و تطبیق منابع سازمانی با تهدید و فرصتها را در بر دارد. لذا استراتژیست‌ها به نگرشی آینده

نگر، برنامه ریز، و برخوردی واقع گرا و منطقی نیاز دارند. بدیهی است که عنصر اصلی در هر استراتژی برتری‌ها رقابتی Competitive Advantages است و هر سازمان اعم از تولیدی و خدماتی با شناخت فرصتها و مزیتها و استفاده از آنها می‌تواند مسیر حرکت یا استراتژی صحیح را مشخص نماید و عملیات اداری، تولیدی یا بازرگانی را در آن بستر اجرا و معمول دارد.

مراحل مدیریت استراتژیک عبارتند از:

- تجزیه و تحلیل شرایط محیطی و شناخت مزیت‌های نسبی سازمان
- انتخاب راه‌حلهای مناسب
- پیاده کردن و اجرای این راه‌حلهای
- نظارت و در صورت لزوم اقدامات اصلاحی.

عناصر مدیریت استراتژیک عبارتند از:

- رسالت‌ها، اهداف و تجزیه و تحلیل محیط.
- رسالت‌ها: حلقه اتصالی بین وظایف اجتماعی و اهداف مشخص سازمان است.
- رسالت موجب مشروعیت آن می‌گردد. این رسالت توسط استراتژیست‌ها تعیین و تدوین می‌گردد.

اهداف: مقاصدی را که سازمان

- می‌خواهد با فعالیت به آنها دست یابد، اهداف سازمان گویند. اهداف سازمانهای اقتصادی عبارتند از: افزایش سهم در بازار، سود دهی، کارآیی، رضایت و بهبود

کارکنان، کیفیت کالاها یا خدمات، افزایش بهره‌وری، تأمین نیاز و رضایت مصرف‌کنندگان، کاهش ضایعات و هزینه‌ها، به حداکثر رساندن سود سهام و غیره.... سازمانها معمولاً برخی از اهداف را در کوتاه مدت و بعضی را در بلندمدت و برخی را در میان مدت جستجو می‌کنند. مثلاً بیشتر زمانها کارآیی و رضایت کارکنان را اهداف کوتاه مدت، سود دهی و خدمت به جامعه را اهداف بلند مدت می‌دانند. به چهار دلیل داشتن هدف ضرورت دارد:

- ۱- اهداف به مؤسسه کمک می‌کنند که خود را توجیه نماید و در مقابل دولت و جامعه مشروعیت بخشد.
- ۲- اهداف بین تصمیمات و تصمیم گیران هماهنگی ایجاد می‌کنند.
- ۳- اهداف استانداردهایی برای ارزیابی عملکرد سازمان به وجود می‌آورند.
- ۴- اهداف نسبت به رسالتها مقاصدی ملموستر و مشهودتر هستند.

تجزیه و تحلیل: تجزیه و تحلیل فرآیندی است که توسط آن، استراتژیست محیط را بررسی و مطالعه می‌کند تا فرصتها و تهدیدات فراراه مؤسسه را تشخیص داده و تعیین نماید. تجزیه و تحلیل شامل تصمیماتی است که این تصمیمات به سازمان اعلام می‌دارد که آیا لازم است عکس العمل نشان بدهد، ساکت باشد و یا سعی در اثر گذاشتن بر محیط خارجی داشته باشد. از آن جا که عوامل محیطی بیشترین تأثیر را بر سازمان دارند لازم است که مدیران به تجزیه و تحلیل محیط بپردازند.

تجزیه و تحلیل محیط به استراتژیست‌ها امکان می‌دهد که فرصتها را پیش بینی کنند و از فرصتها به نفع سازمان بهره‌برداری نمایند. اکثر مؤسسات خوشان را با محیط تطبیق نمی‌دهند و همین علت باعث ورشکستگی آنها می‌شود.

مدیریت استراتژیک، فرآیند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به موفقیت و یا شکست فعالیت‌های سازمانهای تولیدی و خدماتی با توجه به تأثیرات شرایط محیطی و درون سازمان می‌گردد و میتوان گفت جریان تصمیم‌گیری و انجام اقداماتی است که موجب ایجاد یک برنامه مؤثر برای دستیابی به اهداف کلی سازمان می‌گردد. مدیریت استراتژیک، مدیریت آینده‌نگر، انطباق‌پذیر و خلاق و پویا می‌باشد.



مدیران به دو منظور محیط را شناسایی می‌کنند:

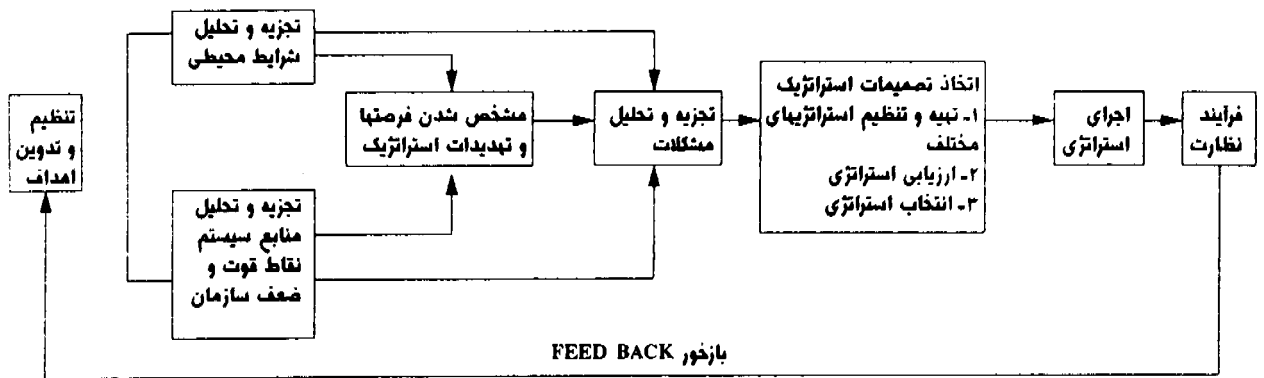
- ۱- تعیین عوامل موجود در محیط که برای سازمان و دستیابی به اهداف سازمان تهدید محسوب می‌شود.
- ۲- تعیین عوامل موجود در محیط که به مؤسسه فرصت می‌دهد تا خود را به اهداف والاتری برساند.

شناسایی عوامل محیطی:

اهم عوامل محیطی که لازم است مورد

بررسی و شناسایی مدیریت قرار گیرد عبارت است از:

- عوامل اقتصادی: سطح اقتصاد فعلی یا آینده بر اقبال و استراتژی مؤسسه اثرات مهم دارد. مثلاً تغییر وضعیت اقتصادی ممکن است برای مؤسسه‌ای خوب ولی برای مؤسسه دیگر بد باشد. استراتژیست باید تعیین کند که کدام عامل بر مؤسسه مربوط تأثیر دارد و سعی کند تغییرات احتمالی را پیش بینی نماید.



نمودار فرآیند مدیریت استراتژیک

استراتژیک فرآیندی است که توسط آن، بازاریابی، تحقیق، توسعه، تولید و عملکرد، نیروی انسانی و عوامل مالی مؤسسه بررسی می‌گردد تا نقاط و نواحی قوت سازمان شناسایی شده و از آن طریق به بهترین وجه از فرصت‌های محیط استفاده و با تهدیدات مقابله شود. مزیت‌های استراتژیک بر یکدیگر تأثیر متقابل دارند این مزیت‌ها عبارتند از:

- عوامل بازاریابی و توزیع: بعضی از شرکتها در بازار توانایی دارند و به علت این مزیت می‌توانند خدمات و کالاهای جدید به بازار عرضه کرده و برای کالاهای و خدمات موجود نیز سهم خود را در بازار حفظ نموده و افزایش دهند. وجود فاصله در توزیع ممکن است باعث توسعه توزیع و ابزار و امکانات آن گردد. اگر مشکلی در مصرف وجود داشته باشد می‌توان با کاهش قیمت و ترویج فروش، مصرف خریداران را بالا برده نتیجتاً خریداران جدیدی نیز جذب نمود.

- عوامل پژوهشی و مهندسی: پژوهش و

مهندسی می‌تواند باعث ایجاد محصول جدید یا بهبود محصول فعلی بازار یا ابداع و به کارگیری شیوه و تکنیک‌های جدید ساخت و فرآیند مواد اولیه گردد به نحوی که از طریق افزایش کارایی باعث کاهش هزینه شود.

- عوامل تولید و عملیات: از نمونه این عملیات می‌توان تجهیزات و ماشین آلات کارآمد و مؤثر با هزینه کل کمتر عملیات در

عوامل مشخص اقتصادی که بسیاری از سازمانها مورد بررسی و مطالعه قرار می‌دهند عبارتند از:

- سیستم اقتصادی
- مرحله چرخه اقتصادی یعنی این که اقتصاد در چه وضعیتی قرار دارد؟ (کساد، بحران یا رفاه)
- روند تورم و یا تنزل در قیمت کالا و خدمات

- سیاستهای پولی و مالی

- سیستم بانکی

- مالیات‌ها

- مقررات صادرات و واردات

- روش‌های توزیع کالا و سیستم حمل و نقل
- تنوع و کیفیت تولیدات در بازار
- سطح درآمد کشور و توزیع آن.

عوامل دموگرافی: چند جنبه آن عبارتند از: تغییر در جمعیت، توزیع درآمد جمعیت، تغییر سنی جمعیت، توزیع درآمد جمعیت بر بازار کالاها و خدمات تأثیر بسزایی دارد که کارشناسان این جنبه‌ها را عوامل اولیه تقاضا می‌گویند.

عوامل اجتماعی: ارزشها و طرز تلقی‌های مردم، مشتریان و کارکنان. بدیهی است این الگوی مصرف و ارزشها در تقاضا برای کالا و خدمات اثر بسزایی دارد.

- سایر موارد شامل عوامل جغرافیایی، فن آوری، رقبا و دولت می‌باشد.

مزیت‌های استراتژیک

تجزیه و تحلیل و تشخیص مزیت‌های

مقایسه با هزینه کل رقبا نام برد.
- نیروی انسانی: نیروی انسانی می‌تواند به توانایی مؤسسه در رسیدن به اهداف تأثیر به سزایی داشته باشد. یک مؤسسه بایستی تا جایی که می‌تواند افرادی با توانمندی بالا، با خلاقیت و وفادار جذب کند. داشتن این افراد مزیت پراهمیتی است.

- عامل مالی: مجموع منابع و توانایی

مالی برای سرمایه گذاری است.

تجزیه و تحلیل مزیت‌ها از طریق روشهای زیر انجام می‌گیرد:

تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر، فرمول‌های سفارش مقدار اقتصادی، مطالعات تولید انبوه، برنامه ریزی خطی، کشش قیمت و تقاضا، تجزیه و تحلیل نسبت‌ها، حساسی و نمونه‌گیری، تجزیه و تحلیل حساسیت.

ذیلاً به انواع فرصتها، تهدیدات، نقاط ضعف و قوت در زمینه‌های مختلف به عنوان نمونه اشاره می‌شود:

نقاط قوت STRENGTH

- کارایی و بهره وری بالا در تولید.
- وجود نیروی انسانی ماهر و آموزش دیده.
- سهم بازار قابل ملاحظه (حالت رهبری در بازار).
- امکانات مالی و نقدینگی فراوان.
- ذهنیت مثبت مصرف کنندگان نسبت به کالا یا خدمت Image.
- کانالهای فروش قوی، مطمئن و با کفایت.
- جدید بودن ماشین آلات و تجهیزات.

- قدرت مدیریت در تجهیز منابع و آمادگی‌های فنی.

و....

نقاط ضعف WEAKNESS

- پایین بودن راندمان و بهره‌وری در تولید.
- کهنلت، بی‌سوادی و بی‌تجربگی نیروی کار
- مشکلات مالی و فقدان نقدینگی.
- سهم نازل در بازار (حالت تبعیت در بازار).
- ذهنیت نامناسب.
- مجاری فروش ضعیف یا غیر کافی.
- قدمت و فرسودگی ماشین آلات و تجهیزات.
- ضعف مدیران در برنامه ریزی و کنترل.

و....

فرصت‌ها OPPORTUNITIES

- گشایش بازارهای جدید (داخلی و خارجی).
- سلامت اقتصاد سازمان از نظر علمی.
- وجود رقبای ضعیف با سهم نازل در بازار.
- دسترسی به تکنولوژی‌های جدید.
- تغییر الگوی مصرف (به نفع سازمان).
- افزایش جمعیت، افزایش درآمد و تقاضا.
- امکان استفاده از تسهیلات بانکی یا منابع اعتباری.
- تغییر قوانین به نفع مؤسسه.

تهدیدات THREATS

- موانع تعرفه‌ای و غیر تعرفه‌ای.
- احتمال ورود رقبای جدید به صنعت.
- احتمال کمبود یا عدم دسترسی به منابع مالی، انسانی و فن آوری.
- وجود کالاهای رقیب یا جانشین.
- تغییر قوانین به ضرر مؤسسه.
- اشباع بازار.
- محدودیت‌های ارزی.
- محدودیت‌های جغرافیایی در توزیع.

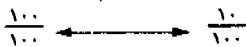
مرور کوتاهی بر موارد نمونه فوق الذکر نشان می‌دهد از بررسی اطلاعات و آمار و

دو وضعیت نسبی رقابت (سهم بازار نسبی کم و سهم بازار نسبی زیاد) بین ده درصد تا صد درصد فرض می‌شود.

در این ماتریس سازمانها یا محصولات که دارای سهم بازار نسبی زیاد و درجه رشد زیاد هستند در وضعیت ستاره یا STAR قرار دارند و این نام تعبیر موفقیت و درخشندگی است. واحدهای مشمول این شرایط، در حال رشد سریع هستند، به نقدینگی زیادی احتیاج دارند تا سهم بازار خود را حفظ کنند، بعضاً رهبر Market Leader بازار هستند، درآمد قابل توجهی به بار می‌آورند و در بهترین شرایط برای توسعه می‌باشند. تنها مشکل این واحدها نیاز به نقدینگی فراوان است که نهایتاً باعث می‌شود استراتژیست‌ها تعمداً از درجه رشد آنها بکاهدند و آنها را به صورت گاو شیرده (CASH COW) یا واحدهای ایجاد کننده درآمد تبدیل نمایند.

گاوهای شیرده واحدهایی هستند که رشد تولید یا رشد فروش آنها اندک است. ولی سهم بازار آنها قابل توجه می‌باشد. به همین علت هزینه کمی دارند و درآمد زیادی به بار می‌آورند. این واحدها پشتیبانی کننده مالی سایر واحدهای کم هزینه و پر بازده است.

وضعیت نسبی رقابت (سهم نسبی در بازار)



	زیاد	کم	
زیاد	STARS ستاره‌ها	QUESTION MARK علامت سوال	گامش سرمایه
کم	CASH COW گاو شیرده	DOG سگ	خطر

ماتریس رشد و سهم بازار سازمان

گروه دیگر از واحدها، دارای سهم بازار نسبی کم و درجه رشد زیاد می‌باشند. این

حقایق موجود در سیستم یا در داخل مؤسسه می‌توان به نقاط قوت یا ضعف سازمان پی برد. همچنین از بررسی اطلاعات و آمار و حقایق خارج از سیستم یا محیط خارج می‌توان به نکاتی پی برد که وجود آنها امید بخش یا مژده دهنده وصول به اهداف و مأموریت‌های سازمان است.

ماتریس ترکیب گروه مشاورین بوستون Boston Consulting Group

ماتریس شناسایی محصولات گروه مشاوران بوستون یکی از ابزارهایی است که استراتژیست‌ها می‌توانند جهت ارتباط دادن تخصیص منابع در انواع استراتژیها استفاده نمایند. چند روش بر حسب نوع محصول در این ماتریس برای تصمیمات سرمایه گذاری و گردش نقدی پیشنهاد شده است.

این ماتریس براساس مقایسه وضعیت های مختلف رشد سازمان (رشد تولیدات، رشد فروش و...) و سهم بازار نسبی شکل می‌گیرد. بدین ترتیب که دو وضعیت رشد کم و رشد زیاد بین صفر تا بیست درصد و

مقاصدی را که سازمان می‌خواهد با فعالیت به آنها دست یابد، اهداف سازمان گویند. اهداف سازمانهای اقتصادی عبارتند از: افزایش سهم در بازار، سود دهی، کارآیی، رضایت و بهبود کارکنان، کیفیت کالاها یا خدمات، افزایش بهره‌وری، تأمین نیاز و رضایت مصرف کنندگان، کاهش ضایعات و هزینه‌ها، به حداکثر رساندن سود سهام و غیره.... سازمانها معمولاً برخی از اهداف را در کوتاه مدت و بعضی را در بلند مدت و برخی را در میان مدت جستجو می‌کنند. مثلاً بیشتر زمانها کارآیی و رضایت کارکنان را اهداف کوتاه مدت، سود دهی و خدمت به جامعه را اهداف بلند مدت می‌دانند.

وضعیت که به نام علامت سؤال نیز تعبیر می‌شود، وضعیت بدی است و مفهوم آن این است که واحدهای موصوف مسئله ساز هستند، نیاز به نقدینگی زیادی دارند ولی درآمد کمی تولید می‌کنند و اگر وضع به همین منوال پیش برود کلیه منابع سازمان را می‌بلعند. در مورد این واحدها توصیه می‌شود که سهم بازار نسبی آنها افزایش یابد و آنها به واحدهای ستاره تبدیل شوند. در غیر این صورت باید آنها را حذف نمود.

و بالاخره نوع چهارم از واحدها یا محصولات، آنهایی هستند که دارای سهم بازار کم و رشد کمی هستند. اینها فقط دخل و خرج می‌کنند و منشأ انرژی نیستند. این واحدها را سگ یا DOG می‌نامند. و بهترین استراتژی این است که چنین واحدهایی تصفیه یا منحل شوند.

بدیهی است که تعداد فرصتها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف متفاوتند و سازمان با تلاقی هر کدام از آنها به استراتژی خاصی وقوف پیدا می‌کند. همچنین در ماتریس بوستون نیز ممکن است استراتژیهای مختلفی پیشنهاد گردد. در اینجا هر استراتژی مانند یک گزینه یا بدیل در تصمیم‌گیری برخورد می‌شود همان طور که در فرآیند تصمیم‌گیری‌های ساده و غیر

استراتژیک پس از شناسایی مشکلات، راه‌های ممکن، بررسی و مقایسه شده و راه حل بهتر انتخاب می‌گردد، در اینجا نیز ممکن است یکی از استراتژی‌ها به عنوان استراتژی اصلی انتخاب و به کار گرفته شود. حتی ممکن است چند استراتژی با ترتیب و توالی معین، یکی بعد از دیگری به کار بسته شوند یا این که ترکیبی از دو یا چند استراتژی سازگار انتخاب شوند.

استراتژیهای اصلی

چهار استراتژی اصلی عبارتند از: ثبات، توسعه، کاهش و ترکیب.

این استراتژیها راههای تعیین سرعت و سطح فعالیت مؤسسه هستند.

- استراتژی ثبات: با روشهای تصمیم‌گیری (آرام همچنان که هست) اجرا می‌شود. تغییرات عمده در محصولات یا وظایف داده نمی‌شود. در استراتژی ثبات عملکرد مطلوب است و شرکت موفق تلقی می‌شود. استراتژی ثبات ریسک کمتری دارد و محیط نسبتاً ثابت خواهد بود.

- استراتژی توسعه: یعنی افزایش دامنه فعالیتها با افزودن مساعی بسیار در فعالیتهای فعلی انجام می‌شود. توسعه معمولاً به عنوان راهی برای افزایش عملکرد تلقی می‌شود. به دلایل زیر شرکتها استراتژی توسعه را انتخاب می‌کنند:

- ۱- صناعی که تغییر در آنها زیاد است.
- ۲- بسیاری از مدیران توسعه را معادل اثر بخشی می‌دانند.
- ۳- توسعه مؤسسات به سود جامعه است.
- ۴- انگیزش مدیران.
- ۵- اعتقاد به منحنی توسعه.
- ۶- اعتقاد به این که توسعه قدرت انحصاری ایجاد می‌کند.

- استراتژی کاهش: برای کاهش سرعت مؤسسه می‌تواند کارکنان را کاهش دهد یا جذب یک خط تولید محصول اصلی یا یک بخش اصلی سازمان را تغییر دهد.

- استراتژی ترکیبی: تصمیم گیرنده از چند استراتژی اصلی در بخش‌های مختلف مؤسسه یا در سازمانهای مختلف استفاده می‌کند. استراتژی ترکیبی بیشتر برای مؤسسات بزرگ و در زمان تغییر وضعیت اقتصادی مورد توجه است.

انتخاب استراتژی

انتخاب استراتژی عبارت است از بررسی آльтرناتیوهای (انتخابهای) موجود (ALTERNATIVES)، در نظر گرفتن عوامل مهم ارزیابی آльтرناتیو در برابر این عوامل و انتخاب نهایی راهنمایی‌هایی که برای انتخاب استراتژی وجود دارد. مدیریت استراتژیک از بین استراتژیهای مختلف آن استراتژی را که پیاده نمودن آن دارای

اجرای استراتژی

بعضی‌ها ممکن است فکر کنند که فرآیند مدیریت استراتژیک با انتخاب استراتژی به پایان رسیده و وظیفه مدیر رده بالا در همین جا خاتمه یافته است، زیرا مؤسسه در چنین وضعیتی می‌داند کجا می‌خواهد برود و چگونه این مسیر را طی کند. اما این تفکر صحیح نیست و حتی می‌توان گفت که انتخاب استراتژی تنها بخشی از فرآیند مدیریت استراتژیک و آن هم شاید بخش ساده آن باشد، چرا که یک استراتژی خوب بدون اثر بخشی، به احتمال زیاد با شکست و عدم موفقیت رو به رو خواهد گردید و لذا مکانیزم‌های اداری و ساختاری ویژه‌ای که سازگار با استراتژی بوده و عملی نیز باشند برای اجرای استراتژی ضرورت دارند. بهترین استراتژی، طرح و یا برنامه اگر به اجرا در نیاید هیچ تأثیری بر سرنوشت سازمان نمی‌گذارد. در صورتی که استراتژی قابل اجرا نباشد برای سازمان سودی در بر ندارد. اجرای استراتژی شامل موارد زیر است:

۱- تعیین خط مشی‌ها

۲- سازماندهی

۳- تخصیص منابع

۴- تعیین سبک سرپرستی و رهبری

نخست باید دانست که چهار مرحله اجرا

در هر استراتژی مختلف است، یعنی استراتژی، خط مشی‌ها، سازماندهی، تخصیص منابع و سبک رهبری مخصوص به خود را طلب می‌کند. نتیجه این که برای اجرای هر استراتژی باید منابع به مسیرها و واحدهای مورد نظر استراتژی سرانجام برسد و سازماندهی مناسب برای اجرای فعالیتهای لازم این استراتژی تنظیم شود. لذا مدیران عالی و استراتژیست‌ها باید با

فرآیند مدیریت استراتژیک مجموعه فعالیت‌های زنجیره‌ای سازمان است که شامل تعیین استراتژی مؤسسات و فرموله کردن و اجرای آن با توجه به متغیرهای محیطی و تواناییها و قابلیت سازمانی است.

انواع مختلف مدلها و تکنیک‌های چهار عامل مذکور آشنایی داشته باشند تا بتوانند بسته به مورد، عوامل مناسب را برای استراتژی‌های مربوط پدید آورند.

ارزیابی و کنترل

ارزیابی و کنترل آخرین مرحله فرآیند مدیریت استراتژیک است و در آن استراتژیست سعی دارد اطمینان حاصل کند که استراتژی انتخاب شده به درستی اجرا می‌شود و سرانجام اهداف سازمان را برآورده خواهد ساخت. برای پی‌گیری اجرای استراتژی، سیستم کنترل، سیستم پاداش (تشویق و تنبیه) مناسب و یک سیستم اطلاعاتی مؤثر که اطلاعات لازم و دقیق را به موقع در اختیار مدیران قرار دهد ضروری است.

فرآیند ارزیابی و کنترل به طور کلی چهار فعالیت مرتبط با یکدیگر می‌باشد. این فعالیتها عبارتند از:

۱- تعیین اهداف عملکرد استانداردها

۲- اندازه‌گیری عملکرد

۳- تجزیه و تحلیل انحرافات (مقایسه مقدار

کار انجام شده با استانداردها)

۴- اجرای اقدامات اصلاحی

به طور کلی دلایل اختلاف عملکرد با برنامه به شرح زیر می‌باشد:

- ممکن است ناشی از اهداف باشد. یعنی اهدافی که با جاه‌طلبی تعیین شده و یا امکانات خود را دست کم یا بالا گرفته باشیم.

- ممکن است اهدافی درست باشند ولی استراتژی انتخاب شده نادرست باشد.
مثلاً استراتژی ما بایستی استراتژی کاهش باشد که ما به جای آن استراتژی توسعه را انتخاب کرده‌ایم.
- ممکن است در اجرا مشکل وجود داشته باشد.

- ممکن است در تعیین استانداردهای عملکرد، اشکال وجود داشته باشد.

جمع بندی

فرآیند مدیریت استراتژیک مجموعه فعالیت‌های زنجیره‌ای سازمان است که شامل تعیین استراتژی مؤسسات و فرموله کردن و اجرای آن با توجه به متغیرهای محیطی و تواناییها و قابلیت‌های سازمانی است.

منابع و مأخذ:

- ۱- البرزی، صدرااله. «مدیریت استراتژیک در بازرگانی». مجله زمینه، سال دوم شماره ۳۰ - دی ماه ۱۳۷۲.
- ۲- الوانی، سید مهدی. «مدیریت عمومی». تهران نشر سی، ۱۳۶۷.
- ۳- آلن شارل، مارتینت، «دسته بندی تصمیمات در مدیریت استراتژیک» ترجمه دکتر عبدالحمید شمس، مجله دانش مدیریت، شماره ۱۸، پاییز ۱۳۷۱.
- ۴- گلوک، ویلیام اف، «سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک»، ترجمه سهراب خلیلی شوربنی، تهران، چاپخانه پیام، چاپ اول ۱۳۷۰.
- ۵- خلیلی شوربنی، سهراب. «مقدمه‌ای بر مدیریت استراتژیک» مجله دانش مدیریت، شماره ششم و هفتم، پاییز و زمستان ۱۳۶۸.
- ۶- دانگ، رالف اف، سیستم مدیریت نسبی جمع. ترجمه صدرااله البرزی. نشریه شرکت ملی صنایع پتروشیمی، سال چهارم، شماره ۲۹.
- ۷- سازمان مدیریت صنعتی، مدیریت استراتژیک چیست؟ مجله تدبیر شماره ۴۲، خرداد ماه ۱۳۷۲.
8. Arthur Meidan «Handbook of business Polie» (Bradford:mcb university 1986)
9. Ghon peters «Total strategy» Manage ment decision vol.30.No8 1992.pp 12-21

کارها بر وفق آنچه می‌خواهیم انجام گیرد خدا را شکر می‌کنیم و آن حال القضاء دون الرجاء فلن يتعد (يعتد) من كان الحق نية و التقوى سرپرته. به علاوه از امام جمله هائی شنیده شده است در بین راه که نشان می‌دهد امام این سفر خود را سفر سلامت نمی‌دانسته است. اگر خطبة خُط الموت علی ولد آدم... و جمله: و ان من هوان الدنيا ان رأس يحيى بن زكريا اهدى الی بغی من بغايا بنی اسرائیل، و همچنین خواب معروف ان الله شاء ان يراک قتيلاً، یا: ان لك درجة عند الله لن تنالها الا بالشهادة اصل قابل اعتمادی داشته باشد که دیگر مطلب خیلی واضح است.

د - آیا امام از اول به قصد کربلا حرکت کرد یا نه؟ و اگر فرضاً به قصد کربلا حرکت نکرد، آیا به قصد کشته شدن و با علم به کشته شدن حرکت کرد یا نه؟

از نظر تاریخی نمی‌توان اثبات کرد که امام به قصد کربلا و یا با علم به کشته شدن حرکت کرد، بلکه از نظر تاریخ که ظواهر قضایا را نقل می‌کند، امام به طرف کوفه و قصد کوفه حرکت کرد و در اثر برخورد با «حر» و اجازه ندادن «حر» که امام از حوزه عراق خارج شود و حاضر نشدن امام که تحت الحفظ «حر» به کوفه برود، راهی را به طرف غرب و چپ جاده پیش گرفتند تا رسیدند به کربلا، و بعد در اثر نامه این زیاد در آن محل متوقف شدند و از نظر علم به کشته شدن هم تاریخ جز مخطور بودن و غیرقابل اطمینان بودن این سفر را اثبات نمی‌کند.

در عین حال این جهت منافات ندارد با جهت دیگر و آن اینکه امام در یک سطح دیگری که سطح معنویت و امامت است، می‌دانسته که عاقبت به کربلا نزول خواهد کرد و در همانجا شهید خواهد شد.

ه - امام پس از برخورد با «حر» و در کربلا در چند جا اعلام انصراف کرده است. این اعلام انصراف به چه معنی است؟ قبلاً گفتیم

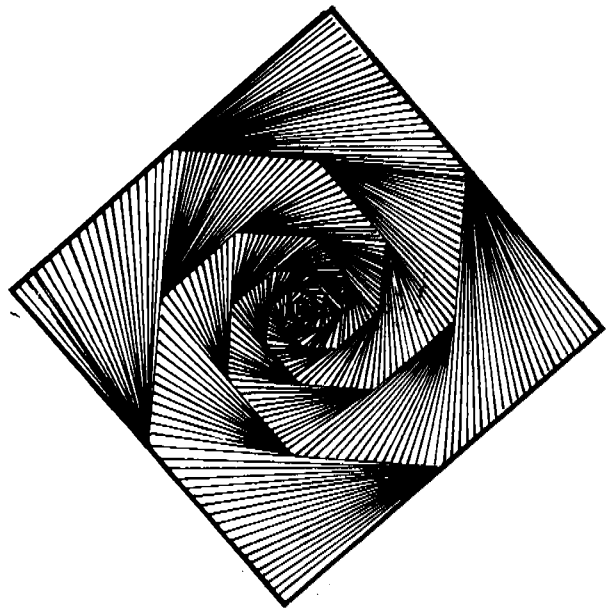
که اعلام انصراف امام، انصراف از رفتن به کوفه و از داوطلبی از تشکیل حکومت کوفه بود نه از انصراف از دفاع مقدس امتناع بیعت، و نه انصراف از قیام مقدس اعتراضی امر به معروف و نهی از منکر، برخلاف عقیده آقای صالحی، امام پس از سقوط کوفه، از دو هدف دیگرش دست برداشت و امتناع از بیعت و همچنین اعتراض به حکومت را تنها در زمینه زعامت مفید نمی‌دانست، به خطر این دو هم کاملاً واقف بود ولی می‌خواست پیام خود را و اعلام جرم خود را و جواب «نه» به بیعت را با خون خود بنویسد که هرگز پاک نشود.

و - بدیهی است که از نظر عامل دعوت کوفیان، قیام امام یک قیام ابتدائی است، بلکه از این جهت اقدام برای به دست گرفتن زمام امور است و تنها جنبه شورش بر ضد حکومت برای تضعیف و یا اصلاح نیست. یعنی طبق عامل نهی از منکر، هدف باید اصلاح باشد خواه به صورت تضعیف یا سقوط حکومت، و خواه به صورت اصلاح حکومت.

ز - معلوم شد به موجب هر یک از این عاملها امام یک وظیفه مخصوص دارد. و ضمناً معلوم شد که به اعتبار هر یک از عاملها نهضت امام ارزش مخصوصی پیدا می‌کند. به موجب عامل دعوت و احتمال موفقیت که حداکثر ۵۰٪ است، ارزش نهضت همینقدر است که امام با پیدایش یک فرصت احتمالی، نمی‌نشیند و فرصت را از دست نمی‌دهد، و ضمناً نظر و تز امام راجع به حکومت که در نامه به اهل کوفه توسط مسلم و در خطبه بیضه پیدا است، روشن می‌شود. و از نظر عامل بیعت که تا آنوقت حتی مردم کوفه اعلام نصرت نکرده بودند ارزش کار امام در این حد است که تقاضای یک حکومت نیرومند و خونخواری را برای بیعت نمی‌پذیرد و حاضر می‌شود خویش را بریزند و بیعت نکنند. به موجب این عامل اگر حکومت کاری به او نمی‌داشت و از او

چیزی نمی‌خواست، امام هم کاری به کار آنها نداشت، و به موجب عامل اول اگر مردم کوفه اعلام آمادگی نمی‌کردند، امام یاعی نمی‌شد و بسایبعت هم می‌کرد. به هر حال عامل امتناع از بیعت ارزش بیشتری از عامل پذیرش دعوت دارد زیرا در عامل پذیرش دعوت، چند درصدی احتمال جان به سلامت بردن به علاوه موفقیت در زمامداری و ساقط کردن حریف وجود دارد ولی در عامل امتناع از بیعت در روزهایی که شروع شد احتمال قریب به یقین کشته شدن بود. اما عامل امر به معروف و نهی از منکر که خود امام هم زیاد به آن استناد کرده و در آن موارد نامی از امتناع بیعت یا پذیرش دعوت نبرده است، از هر دو عامل اول ارزش بیشتری دارد زیرا به موجب این عامل به هر حال امام خود را با حکومت وقت درگیر کرده است و این درگیری از نوع هجوم بوده و از طرف خود او شروع شده است نه از ناحیه مردم و نه از ناحیه حکومت. به موجب این عامل، امام، مهاجم و معترض است نه مدافع؛ کارش عمل ابتدائی است نه صرفاً عکس العمل منفی در مقابل تقاضای بیعت و یا عکس العمل مثبت در مقابل تقاضای همکاری برای تشکیل حکومت. به موجب این عامل خواه حکومت بیعت بخواهد و یا نخواهد، او معترض و طرفدار تغییر وضع موجود است. خواه مردم کوفه او را بپذیرند و یاری کنند و یا نپذیرند و یاری نکنند، باز هم او معترض و طرفدار تغییر است. و از این نظر است که فوق العاده ارزنده است و درس است و آموزنده است.

پس این سه عامل، هم از نظر وظیفه و عکس العملی که برای امام ایجاد می‌کند، و هم از نظر ارزندگی و اهمیت و قابلیت بزرگداشت، و هم از نظر آموزندگی و درسی با هم تفاوت دارند؛ و چنانکه قبلاً مکرر گفتیم، از نظر این منطوق، انقلاب است و امام طرفدار توسعه انقلاب است.



اهداف اجتماعی تعاونیها

قسمت ۳

نهضت تعاونی هندوستان با بیش از ۳۲۰۰۰۰ تعاونی از همه انواع و تمت پوشش قرار دادن متجاوز از ۱۷۰ میلیون نفر عضو، بزرگترین نهضت تعاونی جهان است. ۹۹/۷ درصد از ساکنان روستاها و ۶۵ درصد از خانوارهای هندی، از پیروان این نهضت می‌باشند.

از: دامان پراکاش
ترجمه: معصومه رضایی

نمونه‌هایی از موفقیت در هندوستان

نهضت تعاونی هندوستان با بیش از ۳۲۰۰۰۰ تعاونی از همه انواع و تحت پوشش قرار دادن متجاوز از ۱۷۰ میلیون نفر عضو، بزرگترین نهضت تعاونی جهان است. ۹۹/۷ درصد از ساکنان روستاها و ۶۵ درصد از خانوارهای هندی، از پیروان این نهضت می‌باشند.

نهضت تعاونی در هندوستان، در سال ۱۹۰۴ از سوی مقامات دولتی رسمیت یافت و هدف عمده آن تهیه و تدارک اعتبارات کشاورزی بود. با گذشت زمان و بعد از استقلال هندوستان در سال ۱۹۲۷، این

نهضت در بخشهای گوناگون و متعددی گسترش پیدا نمود. برخی از محورهای عمده و شاخص نهضت تعاونی کنونی هندوستان عبارتند از: کشاورزی (شکر، لبنیات و اعتبارات کشاورزی)، مصرف کنندگان، خانه سازی، حمل و نقل و غیره.

در هندوستان برخی از تعاونیهای مهم، برای تولید و توزیع کود شیمیایی، مواد سوختی و مهندسی صنایع سنگین و نظایر آن تأسیس شده‌اند. شرکت تعاونی کود شیمیایی کشاورزان هندوستان با مسئولیت محدود (IFFCO) علاوه بر راه اندازی چهار کارخانه عمده تولید کود شیمیایی، تعدادی از روستاها را تحت پوشش طرح هماهنگ توسعه روستایی

قرار داده است. مزید بر آن، این شرکت ضمن رسیدگی به امور اعتصابها و تظاهرات، از مراکز خدماتی کشاورزی، بهداشت روستایی و فعالیتهای اجتماعی جنگلداری حمایت می‌کند.

تعاونیهای لبنی که عموماً براساس الگو و نمونه آناند آمول^(۱) گسترش یافته‌اند. اکنون در تمام نقاط هندوستان حضور داشته و مسئولیت خودکفایی در تولید و توزیع شیر در سراسر کشور را بر عهده دارند. این تعاونیها همچنین فعالیتهای اجتماعی بسیاری را برای اعضاء و در سطح گسترده‌تر، برای جامعه تدارک دیده‌اند. با وجود این، آنها به امور اقتصادی، توجه بیشتری از خود نشان می‌دهند تا توسعه خدمات اجتماعی. طرح

مراقبت‌های بهداشتی اتحادیه ملی تعاونیهای کارگران هندوستان، برای رفاه اعضاء تعاونیهای کارگران ناحیه گورگان^(۲) ایالت هاریانا^(۳) در نظر گرفته شده است. طبق این طرح، رفاه خانواده (شامل برنامه ریزی خانواده) و مراقبت‌های پزشکی و بهداشتی اعضاء، با ارائه خدمات مراقبت‌های پیش از زایمان، زایمان بی‌خطر، ایمن سازی کودکان و مادران حامله و معالجه بیماریهای جزئی، به چهار هزار خانوار تعمیم یافته است.

تعاونیهای شکر به ویژه در ایالت ماهاراشترا^(۴) به نمونه‌های قابل ملاحظه‌ای در ارائه خدمات اجتماعی به اعضاء و به جامعه تبدیل شده‌اند. این تعاونیها با کسب موفقیت‌های چشمگیر ثابت کرده‌اند چنانچه به درستی هماهنگ شوند و سازمان یابند، می‌توانند امنیت اقتصادی و اجتماعی جامعه را تأمین کنند.

تعاونی شکر پراوار^(۵) در راه اندازی و استقرار تعاونیهای موفق شکر پیشگام

بوده است. در سال ۱۹۹۳ در هندوستان از تعداد ۴۱۹ کارخانه شکر، تعداد ۲۲۶ کارخانه به بخش تعاون تعلق داشت. در هندوستان که یکی از بزرگترین تولید کنندگان و صادرکنندگان شکر دنیا است، بیش از ۵۵٪ تولید داخلی شکر، از طریق تعاونیهای شکر تأمین می‌شود. در این کشور، حدود ۳۵ میلیون پرورش دهنده نیشکر وجود دارد و صنایع شکر بیش از ۳۵۰ هزار کارگر را جذب نموده است. در طول سالهای ۹۱ - ۱۹۹۰، از مجموع ۲۴/۰۳ میلیون تن نیشکر (۱۲/۰۵ میلیون تن شکر) تولید شد.

تعاونیهای شکر دارای اهداف گسترده ذیل می‌باشند:

- جمع آوری نیشکر از اعضاء و پرداخت قیمت‌های مناسب و پرسود.
 - اصلاح کشت نیشکر و تهیه مواد مورد نیاز.
 - تولید شکر و فرآورده‌های جانبی آن.
 - جذب سپرده‌های اعضاء.
 - فعالیت‌های مربوط به توسعه برای اعضاء و جامعه.
 - این تعاونیهای شکر به پیشرفت دو هدف عمده کمک نموده‌اند:
 - ۱- ایجاد تغییرات کلی جهت افزایش بهره‌وری، درآمد کشاورزی و پس‌اندازها.
 - ۲- اتصال مؤثر و کارآمد تولید کشاورزان با بازارها.
- چنین امری، امکان باز پرداخت اعتبارات کشاورزی را که توسط تعاونیهای اعتباری پرداخت می‌شود، ممکن ساخته است.
- دو نمونه از ارائه خدمات اجتماعی به اعضاء توسط تعاونیهای شکر در هندوستان در اینجا نقل می‌شود:
- ۱- کارخانه تعاونی شکر دکتر ویتال رانوویک پاتیل پادماشری^(۶) با مسئولیت

محدود در پراوارناگار ایالت ماهاراشترا

اعتبار راه اندازی این کارخانه، توسط مرحوم دکتر ویتال رانوویک پاتیل پادماشری (۱۹۸۰ - ۱۸۸۷) تأمین گردید. وضعیت نامساعد اقتصادی خانوادگی، مانع ادامه تحصیل وی گردید. ناگزیر، به عنوان یک کشاورز و در پرتو تواناییها و استعداد (خوب) خدادادی و استثنایی در مزرعه خودشان به نحو بسیار مطلوب کار می‌کرد. در این شرایط او قادر به درک مشکلات غم‌انگیز دهقانان کوچک و عذاب‌های فقر روستایی بود.

با گذشت زمان و بعد از تبادل نظرهای

تعاونیها باید تشویق شوند تا به عنوان سازمانهای مردمی و خود اتکا، دمکراتیک و با مالکیت و مدیریت و کنترل اعضا، برای بهبود شرایط اجتماعی و اقتصادی و اداره امور اقتصادی آنها بر طبق اصول موازین تعاونی، رشد نمایند. منطقی به نظر نمی‌رسد که دولتها، تعاونیها را همانند نمایندگی یا ارگانهای رسمی خود، مطیع و تابع نظرات خویش قلمداد کنند.

فراوان با همکاران خود، مصمم شد یک تعاونی کوچک شکر با هدف ارائه سودهای بیشتر به پرورش دهندگان نیشکر و همچنین ایجاد اشتغال برای مردم، تشکیل دهد. اگر چه در راه‌اندازی پروژه با مشکلات مقدماتی مواجه گردید، ولی توانست اعتماد کشاورزان را به خود جلب نماید. وی موفق شد سرمایه اولیه مورد نیاز را جمع آوری کند و همچنین مجوز دولتی لازم را اخذ نماید.

تجربه تعاونی شکر آن چنان موفقیت آمیز بود که تعداد ۱۰۲ تعاونی شکر در ایالت ماهاراشترا با استفاده از نمونه پراوارا، کار خود را آغاز نمودند. حتی کمیسیون برنامه ریزی هندوستان تصمیم گرفت تا مجوزهای آتی کارخانه‌های شکر را فقط به تعاونیها اعطا نماید. هدف اصلی تجربه نمودن پراوارا «تضمین امنیت بازده اقتصادی به پرورش دهندگان نیشکر، اشتغالزایی و به نوبه خود، ارائه فرصتهای توسعه اجتماعی به کشاورزان از طریق ابزارهای آموزشی و ارشادی بود.

در سال ۱۹۵۰ اولین کارخانه شکر با ظرفیت روزانه ۵۰۰ تن در پراوارا آغاز به کار نمود. در حال حاضر این شهر، دارای کارخانه شکر با ظرفیت روزانه ۴۰۰۰ تن، کارخانه نوشابه سازی با ظرفیت روزانه ۶۰۰۰ لیتر، کارخانه کیسه کاغذی با ظرفیت روزانه ۳۰ تن و کارخانه مواد شیمیایی بوده و پذیرای مؤسسات اجتماعی است.

«پراوارا» به عنوان الگوی توسعه روستایی تلقی شده و نمونه‌ای از نحوه تلاشهای تعاونی در دگرگونی و تحول جامعه به شمار می‌آید. در سالهای ۵۱ - ۱۹۵۰ تعداد اعضای سهامدار آن فقط ۹۹۰ نفر بود که تا سال ۱۹۹۱ به ۱۰۶۳۹ نفر افزایش یافت. ۸۸ درصد اعضاء را کشاورزان کوچک و جزء تشکیل می‌دهند. سرمایه اولیه سهام از ۶۴۱۰۰۰ روپیه به مبلغ ۲۸/۱۸ میلیون روپیه در سال ۱۹۹۱ افزایش پیدا کرد. ۴۲ روستا تحت پوشش بخش تعاون قرار گرفت. در سال ۱۹۹۱ مجموع نیشکرهای خرد شده ۹۷۰/۳۵۸ میلیون تن بود فصل خرد کردن نیشکر از ۱۳۲ روز در سال ۱۹۵۱ به ۲۴۳ روز در سال ۱۹۹۱ رسید. نیروی کار در مجتمع

چنانچه مردم مورد تشویق و پشتیبانی قرار گیرند، با کمال میل در برآوردن خواسته‌های اجتماعی و اقتصادی خود قدم بر خواهند داشت؛ اعضا، در مقام مالکین، کارکنان و مدیران، ضمن خدمت به تعاونی از طریق فعالیت‌های بازرگانی، یا از طریق مشارکت در ساختار سازمانی، نقش خود را ایفا می‌کنند. در مؤسسات تعاونی، اعضا، خود پیشقدم می‌شوند، زیرا می‌توانند پاداش اجتماعی و اقتصادی مشارکت خود را کسب نمایند. «عواید اقتصادی» در شرایط عینی دارای بیشترین جاذبه است. چنانچه مشارکت آنان صرفه اقتصادی نداشته باشد، این روند رو به کنده خواهد گذارد.

کارخانه بین ۱۲۰۰ تا ۱۴۰۰ نفر برآورد شده است.

خط مشی این کارخانه مبتنی بر اصول دموکراتیک است. عموم اعضاء، هیأت مدیره‌ای را برمی‌گزینند که آن هیأت نیز به نوبه خود رئیسی را انتخاب می‌نماید. اصل «هر عضو یک رأی» رعایت می‌شود. کارکنان به خاطر آن که همواره در توسعه کارخانه مشارکت دارند، نماینده‌ای برای حضور در هیأت مدیره معرفی می‌کنند.

محصول کارخانه شامل موارد ذیل می‌باشد:

- ماشین آلات و دستگاههای نوشابه سازی با ظرفیت روزانه ۲۰۰۰۰ تا ۶۰۰۰۰ لیتر.

- کارخانه کاغذ و خمیر کاغذ پرآوارا با بهره وری از کیسه‌های کاغذی برای تولید کاغذهای مرغوب و با ظرفیت سالانه ۷۰۰۰ تن.

- ماشین آلات بیوگاز برای تولید انرژی و کنترل آلودگی هوا نصب و راه اندازی شده است. گاز تولید شده از دستگاهها، جهت انرژی دیگ بخار و دستگاههای نوشابه سازی و همچنین برای مصرف خانگی ساختمانهای محوطه کارخانه استفاده می‌شود.

- دستگاههای ترکیبات شیمیایی برای تولید استال دی هاید و گلیکول با ظرفیت روزانه حدود ۱۵۰۰ تن.

منافع دیگر اقتصادی که به اعضاء ارائه

می‌گردد شامل خدمات ذیل است:

- بانک تعاونی پرآوارا که نیازهای اعتباری کشاورزان منطقه را تأمین می‌نماید. این بانک تسهیلات اعتباری آسانی را برای صنایع کوچک، کامیون‌ها، توسعه مواد لبنی، افراد خود اشتغال، صنعتگران و غیره فراهم می‌کند.

- سازمان تعاونی کامیون داران، ۲۶۵ دستگاه کامیون در اختیار دارد. کامیون‌ها متعلق به اعضاء بوده و نیروی کار عظیمی برای حمل و نقل نیشکرها استخدام شده‌اند.

- تعاونی پرورش دهندگان، فرآوری و بازاریابی میوه و سبزیجات، این تعاونی فرصتهای بیشتری را برای بازاریابی محصولات کشاورزان به وجود می‌آورد.

- شرکت تعاونی اعتباری کارکنان، این تعاونی نیازهای اعتباری و پس انداز کارکنان را تأمین می‌نماید.

- وام‌های خانه سازی برای اعضاء و کارکنان. سر پناه و اعتبارات آسان برای اعضاء و کارکنان در نظر گرفته می‌شود.

- وام‌های کم بهره برای دانشجویان در مقاطع تحصیلی بالاتر.

- ایجاد فرصتهای اشتغال برای فرزندان اعضاء و کارکنان.

- طرح‌های کمکهای ویژه برای کشاورزان کوچک و جزء جهت خرید موتورهای الکتریکی و بذر نباتات و نظایر آن.

قبل از راه اندازی کارخانه، وضعیت

منطقه بسیار عقب افتاده و اسفناک بود. میانگین مسالکیت زمین به ۲/۵ هکتار می‌رسید. کارگران بدون زمین با مشکلات عدیده‌ای مواجه بوده و در جستجوی کار به مناطق دوردست مهاجرت می‌کردند. روستاهای مرکزی در انزوا قرار گرفته بودند. ساختار اجتماع مملو از محرمات، فرقه گرائیهای مذهبی، پول پرستی، ازدواج در سنین پایین، الکلیسم و امثال آن بود. دعوی‌های جزئی درباره زمین و فرقه گرای بیسیار رایج و متداول بود، کمک‌های پزشکی و درمانی وجود نداشت. مردم ضعیف و فقیر امنیت نداشتند. نزول خواران و زمین داران بزرگ فنودال، به استثمار مردم در سطح بسیار گسترده می‌پرداختند. به خاطر میزان پایین بارندگی و عدم تسهیلات مناسب آبیاری، بحران کمبود آب وجود داشت.

با استقرار کارخانه پرآوارا، چهره کلی منطقه به ناحیه‌ای امن، حاصلخیز، با فرصتهای مناسب آگاهی و شناخت اجتماعی و رضایتمندی تبدیل گردید. مواد غذایی و کیفیت تغذیه بهبود یافت. با تلاشهای کارخانه و رهبران متعهد آن، نخسایر آب برای آبیاری و تهیه آب آشامیدنی افزایش یافت. نیشکر به آبیاری زیادی نیاز دارد. کارخانه فرصت‌های عالی برای کشاورزان جهت تولید بیشتر نیشکر، و بازار آماده‌ای برای فروش محصول آنها به

وجود آورد. طرح‌های توسعه و بهبود زمین ارائه و برنامه‌های جامع و گسترده تدوین گردید. کارخانه با ساخت مخازن آبیاری، پروژه‌های افزایش آبیاری خود را اجرا نمود. بیش از ۶۰۰۰ مخزن ذخیره آب در حوزه فعالیت کارخانه مستقر شد. جاده، که جهت حمل نیشکر به کارخانه گسترش یافت، در عین حال تسهیلات ارتباطی بهتری برای مناطق روستایی به وجود آورد.

مناطق کشت نیشکر افزایش یافت و سراسر منطقه سبز و خرم گردید. کشاورزان برای کسب درآمدهای اضافی، به کشت میوه و سبزیجات بیشتری تشویق و ترغیب شدند.

تعداد تراکتورها، موتورهای نفتی، خرمن کوبهای برقی، هواکشهای بادی و کاریهای دستی به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یافت. درآمد سالانه هر خانواده از ۵۳۰۷ روپیه در سال ۱۹۵۲ به ۲۶۳۷۹ روپیه در سال ۱۹۸۱ و تقریباً به ۴۰۰۰۰ روپیه در سال ۱۹۹۱ رسید.

اثرات اجتماعی تعاونی شکر پراوارا

رهبری فعال و پویای کارخانه، با پشتیبانی اعضاء، برخی از خدمات اجتماعی را برای اعضاء تعاونی تدارک دید. فهرستی از تبعات اجتماعی خدمات مذکور در ذیل آمده است.

انستیتوی تحقیقاتی و آموزشی در علوم طبیعی و اجتماعی پراوارا^(۷). هدف اصلی این مؤسسه گسترش آگاهی و شناخت در میان مردم روستایی و تجهیز آنان به مهارت‌های اجتماعی، فنی و علمی و ایجاد نگرش صحیح، قاطع و مثبت لازم برای توسعه سریع اقتصادی و تحول اجتماعی است. پروژه آن شامل: مراقبت‌های بهداشتی روستایی، برنامه‌های خود اشتغالی، بهره برداری از منابع انرژی جایگزین، تعاونی جنگلداری، ماهیگیری داخلی و نظایر آن می‌باشد.

- دانشکده هنرهای زیبای نهرود
- مجتمع ورزشی
- واحد آموزشی (برای آموزش و پرورش اعضاء)

- کانون مشاوره صنعتی و توسعه بازرگانی
- کالج مهندسی روستایی پراوارا
- کالج داروسازی روستایی پراوارا
- مؤسسه تکنولوژی و مهندسی (پلی تکنیک)
- پلی تکنیک روستایی برای زنان
- مؤسسه علوم کشاورزی و مواد لبنی
- مؤسسه آموزش صنایع (برای پسران)
- مؤسسه آموزش صنایع برای زنان
- کالج هنرها، علوم و بازرگانی
- کالج آموزش روستایی
- مدرسه عمومی پراوارا
- مدرسه دختران پراوارا و کالج نوجوانان
- تعدادی از مدارس و کالج‌های تحت پوشش کارخانه در روستا
- آزمایشگاه تست آب و خاک (رایگان برای اعضاء)
- مؤسسه آموزشی تایپ و تندنویسی بازرگانی شامل آموزش کامپیوتر.
- بیمارستان روستایی پراوارا. این بیمارستان توسط یک مؤسسه پزشکی مخصوص اداره می‌شود و دارای ۷۰۰ تخت است که ۳۰۰ تخت آن مجانی است.
- کالج پزشکی روستایی پراوارا
- کالج دندان پزشکی روستایی پراوارا
- مدرسه پرستاری پراوارا
- مؤسسه مدیریت
- برخی از پروژه‌های پیشنهاد شده به شرح ذیل می‌باشد:
- تولید کامپیوتر
- فرآورده‌های مرغوب شیمیایی
- واحد کبالت برای معالجه سرطان
- کالج حقوق
- کالج دامپزشکی
- کالج پرستاری
- بیمارستان
- بیمارستان چشم پزشکی
- مؤسسه تکنولوژی فرآوری مواد غذایی



شرکت تعاونی شکر پراوارا در ایجاد گرایش برای ارائه خدمات اجتماعی در حوزه کاری خود، از طریق بنیانگذاران فعال و پر تحرک و اعضای متعهد و فداکار و کمکهای مالی اولیه، همچون محوری اصلی و نیرومند عمل نموده است. رهبری که در منطقه رنج و عذاب کشیده و بدبختی و مصیبت مردم را به چشم دیده بود، به خوبی می دانست که مردم به چه نوع خدماتی نیاز دارند. کارخانه، با توجه به مدیریت کارآمد و شایسته قادر به کسب عواید سرشاری بود که مدیریت آن ترجیح می داد به جای گسترش ظرفیت کارخانه و یا راه اندازی یک خط صنعتی دیگر، در راه ایجاد ساختار اجتماعی نیرومندی، هزینه شود.

۲- کارخانه تعاونی شکر سان گام نرباگی^(۹) با مسئولیت محدود امروت ناگار^(۱۰) سان گام نر - ماهاراشترا

منطقه سان گام نر، منطقه ای محروم و متشکل از کشاورزان کوچک، انبوه کارگران جزء و در عین حال، ناحیه ای کم باران، با بارش سالانه ۱۵۰ - ۱۰۰ میلی متر می باشد. آبیاری جاری امکان پذیر نیست، لذا تمام محصول به وسیله چاهها، بالا آوردن آب و ایسجاد مخازن، آبیاری می گردد. با تلاشهای رهبران محلی به خصوص شری باثو صاحب شورات^(۱۱)، فکر راه اندازی کارخانه تعاونی شکر در نوامبر ۱۹۵۹ مطرح گردید. علیرغم آن که دولت چند نوبت از اعطای مجوز خودداری ورزید، ولی کارخانه در سال ۱۹۶۶ به ثبت رسید.

این کارخانه کار خود را با نصب یک

دستگاه قدیمی اشکودا با ظرفیت روزانه ۸۰۰ تن آغاز نمود. پس از اجرای یک سری برنامه های توسعه و گسترش، در سال ۱۹۹۰، ظرفیت روزانه کارخانه به ۳۵۰۰ تن افزایش یافت. در سال ۱۹۹۲، تعداد کل اعضای تعاونی شکر سان گام نر، ۱۶۵۰۰ نفر بود و ۲۴۵ روستا را تحت پوشش داشت. تعاونی شکر سان گام نر بر طبق موازین دموکراسی و مطابق با اصول تعاون اداره می شود. مجمع عمومی متشکل از سهامداران (اعضاء) هیأت مدیره را انتخاب می کنند و آنها نیز یک رئیس برای خود بر می گزینند. کارکنان تعاونی دارای نماینده ای در هیأت مدیره هستند.

شرایط زندگی در حوزه فعالیت این کارخانه با کارخانه شکر پراوارا یکسان است. رهبری و مدیریت سان گام نر نیز از همان شایستگی ها و تواناییها در ایجاد فرآورده های جانبی به منظور ارائه منافع بیشتر اقتصادی و اجتماعی به اعضاء برخوردار می باشد. در نتیجه برخی از واحدهای اقتصادی توسط کارخانه شکر سان گام نر برای اعضاء به وجود آمده است که عبارتند از:

- واحد تقطیر با ظرفیت ۴۰۰۰۰ لیتر الکل صنعتی در روز. این واحد صنعتی، به لحاظ برخی ملاحظات سیاسی، مشروب تولید نمی کند.

- دستگاه کاغذ سازی که سالانه ۷۵۰۰ تن کاغذ سفید تحریر و کاغذ چاپ تولید می کند.

- تولید گاز متان برای سوخت رسانی به دیگ بخار دستگاه تقطیر

- نیروگاه تولید برق با ظرفیت ۲/۵ مگاوات - طرح بالا آوری آب

- تانک های نگهداری آب و آب بندی نوع کول

هاپور (Kolhapur)

- طرح آبیاری قطره ای

- آزمایشگاه تست آب و خاک (رایگان برای اعضاء)

- دستگاه آزمایش آب برای کارخانه

- عمران زمینهای بذر افشانی

- تبدیل ضایعات کارخانه شکر به کود

- آزمایشگاه تحقیق و توسعه

اثراات اجتماعی تعاونی شکر سان گام نر

کارخانه توانسته است به منظور ارائه خدمات به اعضاء و ساکنین منطقه، واحدهای زیر را راه اندازی نماید:

- کالج فنی

- کالج مهندسی

- پلی تکنیک

- مؤسسه آموزش صنایع

- مدرسه متوسطه انگلیسی، مدارس

دبستانی و دبیرستانی، مراکز حرفه ای،

مؤسسات آموزشی صنایع برای زنان

- شرکت تعاونی پس انداز و اعتبار کارکنان

- بیمارستان روستایی

- آمبولانس

- اتوبوس مدرسه برای کودکان

- طرح اختیاری بیمه نیشکر

- مؤسسه راه اندازی و نگهداری (یک

تعاونی) برای مراقبت از پروژه های بالا

آوری آب در منطقه

- شرکت حمل و نقل تولیدات کشاورزی

(همچنین به جابجایی موتورهای الکتریکی،

لوله های پی. وی. سی سیمان، کودهای

شیمیایی و مصالح ساختمان می پردازد)

- بانک تعاونی برای ارائه اعتبار به

صنایع کوچک، کامیون ها، اتومبیل های چیب

و همچنین برای خرید قطعات کوچک زمین.

تلویزیون، چرخ های خیاطی و غیره

- دستگاه تولید خوراک دام و طیور با

ظرفیت روزانه ۳۶ تن

عملکرد تجاری در هم ادغام شدند. در حقیقت وحدت تعاونی به همراه مشتریان خودمان به عنوان مالکین، سرمایه‌هایی حیاتی به تعاونی در بازار می‌دهد. از طریق فعالیتهای جهت دار عضو و منافع، اعضا بیشتر و بیشتر به صورت مشتریان وفادار باقی می‌مانند. حضوری که باعث شده است تا در رقابتهای بخش خصوصی ما تحرک به وجود بیاید. به هر حال یک فرق مهم و حیاتی که همیشه باقی خواهد ماند این واقعیت است که ما سود و منفعتمان را بین تمام اعضا و مشتریان خود توزیع می‌کنیم.

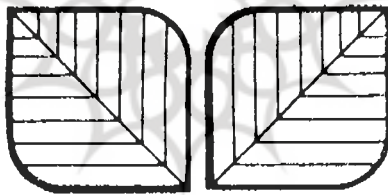
من می‌دانم که دیدگاههای تعاونیها نسبت به نقش رئیس هیأت مدیره بسیار متفاوت است. همان طور که دیدگاهها در بسیاری از مسائل داخلی نهضت تعاونی متفاوت است. در دیدگاه تعاونیهای نیروژ در تعریف نقش رئیس هیأت مدیره و مدیر عامل تغییراتی صورت گرفته است و ما بسیار خرسندیم که حالا رئیس هیأت مدیره ما، رئیس هیأت مدیره واقعی تعاونی است. او جلسات هیأت مدیره را اداره می‌کند و فردی است که با مدیر عامل در فاصله جلسات هیأت مدیره در تماس می‌باشد. مدیر عامل تنها کسی است که مسائل را به رئیس هیأت مدیره گزارش می‌دهد. سابقاً مؤسساتی که با تصمیم اعضا شکل گرفته بودند، گزارشهای خود را به رئیس می‌دادند به همان طریق که در بقیه تشکیلات انجام می‌دهند.

امروزه رئیس هیأت مدیره ما به صورت پاره وقت در اتحادیه تعاونی نیروژ کار می‌کند. در حقیقت او وقت بیشتری نخواهد داشت زیرا او رئیس هیأت مدیره شرکت

ارتباطات نیروژ و کمپانی نفتی دولتی نیروژ نیز هست.

قصد ندارم در مورد اختیارات هیأت مدیره و مدیر عامل به جزئیات بپردازم ولی حاضریم به سئوالات جواب دهیم. همان طوری که در چند نوبت اشاره کردم، آن چه امروز می‌گویم بر اساس تجربه شخصی من در تعاونیهای نیروژ است. زمانهای متفاوت، فرهنگها و رسومات متفاوت ممکن است راه‌هایی به خوبی یا حتی بهتر از این بیابند. ما در جهانی زندگی می‌کنیم که به سرعت در حال تغییر است. این تغییر در مورد تعاونیها هم صدق می‌کند.

* آقای سیورسن معاون مدیر عامل اتحادیه تعاونی نیروژ از سال ۱۹۹۰ و رئیس Inter-coop از سال ۱۹۹۲ بوده است.



بقیه از صفحه ۴۴

تعاونی و غیر تعاونی، امکانپذیر می‌سازد. ● صدور مجوز برای نهادهای مختلف سیستم جهت دریافت کل وامها از دیگر وام دهندگان. به موجب قانون فعلی، سیستم معمولاً در بخشهایی از وامها مشارکت دارد.

● سرمایه‌گذاری در کاربردهای جدید محصولات کشاورزی. این محصولات عبارتند از: الکل اتیلیک (استحصالی از ذرت و دیگر محصولات)، کیسه‌های پلاستیکی و ظروف مواد خوراکی ساخته شده از

نشاسته ذرت، مواد بسته‌بندی تهیه شده از ذرت، مرمر مصنوعی ساخته شده از دانه‌های سویا، و سایر محصولات معروف به غیر خوراکی / غیر غذایی.

● اعطا اختیارات بیشتر به شرکت‌های سرمایه‌گذاری که در مناطق روستایی به ارائه خدمات ارتباطی و اطلاع‌رسانی مبادرت می‌کنند.

بانک تعاون از طریق این تغییرات قانونی و سایر قوانین به رقابت بخش کشاورزی در بازارهای جهانی کمک می‌کند. بانک تعاون با همکاری تعاونیها در پی راهبردی ساختن طرحهایی است که در شرایط کاهش حمایت‌های دولت فدرال به بخش کشاورزی کارساز باشند. بدون شک تجارت تعاونی، صرف نظر از ابتکارات قانونی، روشها یا ساختار سرمایه، به مشارکتهای گرانه در خود در اقتصاد کشور ادامه خواهد داد و با دوراندیشی و برنامه‌ریزی دقیق می‌توان اطمینان داشت که در این کارزار تعاونیها هم قادر به «ایجاد گرد و خاک» هستند.

■ پی نوشتها:

* مدیر عامل بانک تعاون. دنور. کلورادو و ایالات متحده آمریکا.

1: Dari _ West

2: Darigold

3: Harvest States / Continental Grain (temco)

۴. بدون استفاده از کودهای شیمیایی.

5: Hartland Grain Fuels

6: Farmland Industries

7: Best= Building Excellence & Service

8: Sunsweet Growers

for Tomorrow

9: Grow mark

10: Archer daniles Midland

11: Nebraska Energy coop

12: Williams Energy Ventures

اعضای شرکت تعاونی مسکن درجه داران بازنشسته نیروهای مسلح... و پایان یک انتظار

از: گروه گزارش

ماده ۵ شهرداری تهران» تحقق می‌یابد. و بدین ترتیب کمیسیون اخیرالذکر مجوز ساخت و ساز به تعاونی را در قبال دریافت یک میلیارد ریال و به شرط واگذاری ۲۵ هزار متر مربع از اراضی مورد نظر به شهرداری صادر می‌کند.

سر انجام پیگیری‌های مستمر مدیران و اعضای تعاونی در کنار مساعدتهای فنی و مالی وزارت تعاون و صندوق تعاون سبب شد تا در روز ۱۳ دی ماه سال ۱۳۷۷ قرار داد واگذاری ۱۲۷ هزار متر مربع زمین با کاربری خالص مسکونی، در قطعات مختلف که از پلاک اصلی ۱۸۶۳ لتمان کن منفک شده‌اند بین مدیران فعلی شرکت تعاونی مسکن درجه داران بازنشسته و اداره کل زمین شهری امضاء شود.

این زمین که محل اجرای پروژه مسکونی شهرک گلستان برای اعضای تعاونی مسکن درجه داران بازنشسته است، در غرب دهکده المپیک، در شمال شهرک راه آهن، در منطقه ۲۲ - بزرگترین منطقه شهری - شهرداری تهران واقع است.

این منطقه ۶ هزار هکتار وسعت دارد. مساحت فضای سبز و جنگلهای آن ۱۱۰۰ هکتار و طول شبکه معابر آن بالغ بر ۲۵۰ کیلومتر است و در آینده دریاچه‌ای با وسعت ۴۵۰ هکتار در آن احداث خواهد شد. شهرک گلستان که کلنگ احداث آن، در یک روز بارانی، در یازدهم اسفند ماه ۱۳۷۷ توسط تیمسار «شرف الضیاء»، رئیس

مرکز»، ۱۰ سال ادامه یافت، تا پس از گسترده‌گی محدوده شهر تهران، در اواسط سال ۱۳۷۲، تعاونیهای مذکور، با اداره کل زمین شهری به توافقی رسیدند که بر اساس آن در کل متراژ قطعات مورد نظر، برای هر یک از دو تعاونی مذکور، ۲۲/۵ درصد با کاربری خالص مسکونی منظور شد و ۵۵ درصد بقیه نیز در تملک زمین شهری باقی بماند.

سپس در اوایل سال ۱۳۷۲، با رفع موانع حقوقی از دو پلاک منتزع شده از پلاک اصلی ۱۸۶۳ لتمان کن، مدیران وقت هر دو تعاونی یاد شده، اولین قرارداد رسمی خود را با زمین شهری امضاء کردند.

این قرارداد، امید را دوباره در دل اعضای به جوانه زدن واداشت، هر چند که رهایی از مصائب اجاره نشینی و تأمین سر پناهی برای خود، نزدیک نمی‌نمود اما کوششها ادامه یافت.

در سالهای ۷۴ و ۷۵ کسب مجوزهای ساخت و ساز از «سازمان مشاور و مهندسی فنی شهر تهران» و «کمیسیون

در آستانه بهار ۷۸ گروهی از اعضای تعاونی مسکن درجه داران بازنشسته نیروهای مسلح، بر قطعه زمینی پا گذاشتند که برای تملک قطعی و کسب مجوزهای ساخت و ساز آن، تلیخ ۱۵ سال انتظار و کشمکش را تجربه کرده بودند.

قریب ۱۵ سال طول کشید تا در یک روز بارانی، در اواسط اسفند ماه ۱۳۷۷، سرهنگ نظری، یکی از اعضای هیأت مدیره تعاونی مذکور، در جمع اعضای خاص، قاطعانه اعلام کند: «حال می‌توانیم با خیال راحت بگوییم که این زمین مال ماست».

داستان ۱۵ ساله تملک قطعات جدا شده از پلاک اصلی ۱۸۶۳ «لتمان کن»، در سال ۱۳۶۲ آغاز شد در آن سال مدیران وقت تعاونی، قطعه زمینی را در یکی از نقاط شمال غربی تهران خریدند، که بعداً معلوم شد بر اساس ضوابط قانونی در اختیار اداره کل زمین شهری قرار گرفته و به علاوه خارج از محدوده شهری است.

انتظار و پیگیری‌های خستگی‌ناپذیر مدیران و اعضای تعاونیهای مسکن «درجه داران بازنشسته نیروهای مسلح» و «دژبان

اعضا، هیأت مدیره تعاونی مسکن درجه داران بازنشسته نیروهای مسلح، با تقدیر و تشکر از کلیه نهادها، اعضا، و سازمانهایی که در رسیدن به هدف این تعاونی را یاری کرده‌اند برای جلوگیری از شایعه پراکنی، حفظ روحیه همکاری و آرامش که در این مرحله بیش از هر زمان دیگری به آن نیاز است، از اعضا، خواستند که سوالات و مسائل خود را مستقیماً با هیأت مدیره تعاونی مطرح کنند.



شهرک گلستان که کلنگ احداث آن، در یک روز بارانی، در یازدهم اسفند ماه ۱۳۷۷ توسط تیمسار (شرف الضیاء)، رئیس کانون بازنشستگان نیروهای مسلح به زمین زده شد، تا تکمیل و به ثمر رسیدن، مراحل متعددی را باید پشت سر بگذارد، اما بی‌تردید در سایه همراهی، همدلی و همکاری اعضا، با یکدیگر، عبور از این مراحل به سرعت امکان پذیر می‌شود.

اعضاء تحویل دهیم تا خود رأساً نسبت به ساخت و ساز در آن اقدام کنند.

در این زمینه، اعضای هیأت مدیره: سرهنگ نظری، سرهنگ امینیان نظری، سرهنگ شفیعی، سرهنگ رضوی، احمد بیگی و تیمسار امیری، مدیر عامل تعاونی در گفتگویی با ماهنامه تعاون نکاتی را خاطر نشان کردند.

آنان تأکید کردند که به دلیل طولانی شدن مرحله تملک قطعی زمین و ضعف بنیه مالی اعضا که مانع از تودیع سرمایه از سوی اعضا برای ساختمان سازی توسط تعاونی می‌شود، واگذاری زمین به اعضا و این که هر عضو رأساً بهترین شیوه تأمین مالی برای ساخت و ساز

کانون بازنشستگان نیروهای مسلح به زمین زده شد، تا تکمیل و به ثمر رسیدن، مراحل متعددی را باید پشت سر بگذارد، اما بی‌تردید در سایه همراهی، همدلی و همکاری اعضا با یکدیگر، عبور از این مراحل به سرعت امکان پذیر می‌شود.

در این روز که در واقع اعلام رسمی شروع مرحله ساختمان سازی شهرک گلستان بود، سرهنگ باقری، رئیس هیأت مدیره ضمن درخواست از مسئولان برای مساعدت هر چه بیشتر با تعاونی مسکن درجه دران بازنشسته، گفت: طبق تصمیم مجمع عمومی، قصد داریم که در اسرع وقت زمینهای شهرک گلستان را تقسیم و به

خانه‌اش را برگزیند، معقول‌ترین راه است. به این ترتیب اعضا مثلاً می‌توانند گروه‌های کوچکی تشکیل دهند و هر گروه با تجمع امکانات خود، کار ساخت خانه‌های خود را سریعتر به انجام برساند یا از طریق سرمایه گذاری مشترک با اشخاص غیر عضو، منابع مالی لازم را فراهم کند.

اعضای هیأت مدیره تصریح کردند که در حال حاضر تعداد واقعی اعضای ذینفع در این پروژه شخص نیست. زیرا در مورد تعدادی از اعضا فرم‌های مربوط در سازمان زمین شهری پذیرفته نشده است که باید برای تعیین وضعیت خود پیگیری‌های لازم را به عمل آورند و درباره شماری دیگر نیز به دلیل نبودن نشانی صحیح، برقراری ارتباط با آنان امکان‌پذیر نیست. به هر حال راه حل مشکلاتی از این دست، با برگزاری مجمع عمومی تعاونی، در سه ماهه اول سال ۷۸، بر اساس رأی اعضا، مشخص خواهد شد.

آنان تأکید کردند که نمی‌خواهیم کوچکترین حقی از کسی ضایع شود. برای مثال، با توجه به شاخص تورم که از سوی بانک مرکزی اعلام می‌شود و مدت سرمایه گذاری (مدت عضویت)، رقم سرمایه فعلی هر عضو در شرکت تعاونی محاسبه شده است.

اعضای هیأت مدیره تعاونی مسکن درجه داران بازنشسته نیروهای مسلح، با تقدیر و تشکر از کلیه نهادها، اعضا و سازمانهایی که در رسیدن به هدف این تعاونی را یاری کرده‌اند برای جلوگیری از شایعه پراکنی، حفظ روحیه همکاری و آرامش که در این مرحله بیش از هر زمان دیگری به آن نیاز است، از اعضا خواستند که سئوالات و مسائل خود را مستقیماً با هیأت مدیره تعاونی مطرح کنند.



پرسش و پاسخ حقوقی

از: سید یوسف اسماعیل صفوی

■ پرسش:

آقای امیر حسینی مدیر عامل منتخب نخستین هیأت مدیره یک شرکت تعاونی مصرف کارگری که اخیراً تشکیل شده و به ثبت نرسیده است با اشاره به این که اقدام به افتتاح حساب بانکی به نام شرکت تعاونی در شرف تأسیس گردیده در دو مورد زیر خواستار اعلام نظر شده‌اند:

- ۱- آیا صاحبان امضاها مجاز، تا پیش از ثبت شرکت در اداره ثبت شرکتها، می‌توانند با تصویب هیأت مدیره مبادرت به برداشت از حساب مفتوحه در بانک نمایند یا خیر؟
- ۲- در صورتیکه هیأت مدیره منتخب اولین مجمع عمومی عادی شرکت تعاونی در شرف تأسیس علی‌رغم دریافت مجوز تشکیل شرکت و سیر مراحل مربوط از جمله دادن مأموریت ثبت شرکت به هیأت مدیره در مجمع عمومی، از ثبت شرکت در اداره ثبت شرکتها خودداری نمایند تکلیف چیست و اعضای شرکت در چنین صورتی چگونه می‌توانند وجوه پرداختی خود را از بانک دریافت نمایند؟

● پاسخ:

در مورد بند یک از پرسش آقای حسینی لزوماً متذکر می‌گردد با این که در قوانین و مقررات تعاونی مطلبی دال بر تجویز یا منع برداشت از حساب بانکی شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی در شرف تأسیس توسط هیأت مدیره و صاحبان امضاها مجاز آنها ملاحظه نمی‌شود لیکن ماده ۲۲ لایحه قانونی اصلاح قسمتی از قانون تجارت مصوب سال ۱۳۴۷ صریحاً مقرر داشته است که استفاده از وجوه تأدیه شده به نام شرکتهای سهامی در شرف تأسیس ممکن نیست مگر پس از به ثبت رسیدن شرکت. ماده قانونی مزبور در مورد شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی در شرف

تأسیس نیز که سرمایه آنها به سهام تقسیم شده و از این حیث به شرکتهای سهامی مقرر در قانون تجارت تشابه دارند، لازم‌الرعايه است.

در پاسخ به بند دوم از پرسش مطروحه نیز متأسفانه قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران ساکت است. لیکن در تبصره ۳ ماده ۲۰ قانون شرکتها تعاونی مصوب خرداد ماه ۱۳۵۰ آمده است در صورتی که ظرف شش ماه از تاریخ پرداخت بهای سهام به وسیله داوطلبان عضویت نسبت به ثبت شرکت اقدام نشود هر صاحب سهمی می‌تواند برای استرداد وجوه پرداختی خود به وزارت تعاون مراجعه نماید. در این صورت وزارت مزبور بلافاصله دستور وجوه مذکور را خواهد داد. لازم است به هنگام بروز چنین وضعی مطابق با تبصره مرقوم از قانون شرکتها تعاونی عمل شود.

■ پرسش:

آقای نوید شیرازی به عنوان خواننده مجله تعاون پرسشی را طرح کرده‌اند که نشانه دقت، اطلاع و علاقمندی مشارالیه به بخش تعاونی و قوانین و مقررات آن است. ایشان در نامه‌ای که ارسال داشته‌اند با اظهار این که در ماده ۳۱ قانون بخش تعاونی، مجمع مؤسس عبارت از عده‌ای از افراد واجد شرایط عضویت در تعاونی مربوط تعریف شده که اقدام به تأسیس تعاونی می‌نمایند و در تبصره یک همین ماده تصریح شده است که پس از تشکیل اولین جلسه رسمی مجمع عمومی و تعیین هیأت مدیره، وظیفه هیأت مؤسس خاتمه می‌یابد، خواهان توضیح و رفع ابهام در این مورد شده‌اند که با توجه به ماده ۳۱ قانون و تبصره یک آن آیا افراد واجد شرایط عضویت مسئولیت ثبت تعاونی را بر عهده دارند یا هیأت مدیره منتخب مجمع عمومی؟

● پاسخ:

این خواننده گرامی که از استنباط حقوقی مناسبی برخوردار هستند، قطعاً توجه کرده‌اند که بر ماده ۳۱ قانون بخش تعاونی و تبصره‌های ذیل آن اشکالات متعددی وارد است که از حد مسامحه در قانونگذاری فراتر می‌باشد و امید آن که در اصلاحیه آتی قانون مورد توجه مسئولان و کارشناسان محترم وزارت تعاون قرار گرفته و به طور کامل اصلاح گردد. به عنوان مثال در این ماده مجمع مؤسس به نحوی ناقص و نارسا تعریف شده و ثبت اساسنامه نیز که در بند ۳ ماده مزبور در ردیف وظایف مجمع مؤسس ذکر شده اصولاً کمترین ارتباطی به مجمع نداشته و پس از تأیید وزارت تعاون در اداره ثبت شرکتها مرکز اصلی تعاونی در شرف

تأسیس انجام می‌پذیرد. نقد و بررسی اشکالات ماده ۳۱ قانون و تبصره‌های ذیل آن نیاز به بررسی کارشناسی داشته و از حوصله این مقال خارج است. اما در پاسخ به سئوالی که در قسمت اخیر نامه طرح شده است متذکر می‌گردد که اساساً از تاریخ تصویب اساسنامه و انتخاب هیأت مدیره و بازرسان اصلی و علی‌البدل و دادن مأموریت ثبت تعاونی به اعضای اصلی هیأت مدیره، شرکت یا اتحادیه تعاونی، تشکیل شده محسوب می‌شود لیکن وظیفه ثبت شرکت در اداره ثبت شرکتها و انتشار آن در روزنامه رسمی که مرحله تأسیس تعاونی را در پی دارد بنا بر تصریح تبصره ماده ۵۱ قانون بخش تعاونی به عهده اولین هیأت مدیره است و در صورتی که این مأموریت در مجمع عمومی به هیأت مدیره محول نشود کلیه اعضای شرکت یا اتحادیه تعاونی می‌بایست به عنوان اعضای مؤسس به ثبت شرکتها مراجعه و ذیل دفاتر ثبتی را امضاء نمایند.

■ پرسش:

آقای علیرضا صمیمی که در شماره قبل به تعدادی از سئوالهای ایشان پاسخ داده شده بود در نامه مفصل خود ۱۷ پرسش را طرح کرده‌اند که ذیل آن به چند مورد دیگر از آنها که جنبه حقوقی دارد می‌پردازیم:

۱- در تشکیل تعاونیهای تولیدی می‌توان بدون رعایت مجوز وزارت تعاون و طرح توجیهی و میزان سرمایه گذاری مذکور در طرح با سرمایه کمتری به ثبت رساند؟

● پاسخ:

چون وزارت تعاون و واحدهای تابعه آن به موجب قانون مکلفند طرح توجیهی هیأت مؤسس هر تعاونی را با رعایت ضوابط تعیین شده قانونی مورد بررسی قرار داده و در صورت تطبیق با مقررات مربوط مجوز تشکیل تعاونی را صادر نمایند لذا عدم رعایت طرح توجیهی از جمله سرمایه گذاری ثابت و جاری مذکور در طرح مانع از صدور مجوز ثبت شرکت یا اتحادیه تعاونی می‌گردد.

■ پرسش:

۲- در مجامع عمومی عادی و فوق العاده هر شرکت تعاونی حضور چه تعداد از اعضا (اصالتاً یا وکالتاً) جهت رسمیت یافتن جلسه مجمع ضرورت دارد؟

● پاسخ:

جلسه مجمع عمومی عادی در نوبت اول با حضور اکثریت اعضا رسمیت می‌یابد و در صورت عدم حصول حد نصاب مزبور، مقام دعوت کننده مجمع مکلف است با رعایت مقررات قانونی و اساسنامه جلسه مجمع عمومی عادی را برای نوبت دوم دعوت به

تشکیل نماید. جلسه نوبت دوم این نوع مجمع با حضور هر تعداد از اعضا رسمی خواهد بود. جلسه نوبت اول مجمع عمومی فوق العاده با حضور حداقل دو سوم کل اعضا رسمیت می‌یابد. در صورت عدم حصول حد نصاب مزبور، مقام دعوت کننده مجمع، می‌بایست اقدام به دعوت جلسه نوبت دوم نماید. در این نوبت جلسه با حضور نصف به علاوه یک کل اعضا رسمیت خواهد داشت و چنانچه نصاب اخیرالذکر نیز حاصل نشود، جلسه مجمع عمومی فوق العاده با حضور هر تعداد شرکت کننده (منظور اعضای شرکت است) رسمیت خواهد یافت.

■ پرسش:

۳- نظر اجمالی خود را در رابطه با اصلاحات انجام شده در مواد و تبصره‌های قانون بخش تعاونی اعلام دارید:

● پاسخ:

اصولاً باید توجه داشت که قانون بخش تعاونی برای انطباق با ساختار تعاونی کشور و رشد و توسعه اقتصاد تعاونی نیازمند اصلاحات اساسی است. معیناً در نخستین اصلاحیه قانون تبدیل احراز اکثریت مطلق آرا اعضای حاضر در مجامع عمومی توسط کاندیداهای عضویت در هیأت مدیره به احراز اکثریت نسبی نقطه قوت اصلاحات انجام شده است که بر اساس آن بسیاری از مشکلات حادث در این زمینه مرتفع شده است.

■ پرسش:

آقای فاضل دهباشی رئیس هیأت مدیره یکی از شرکتهای تعاونی تولیدی با اشاره به این که حوزه عمل شرکت مطابق با مندرجات اساسنامه مصوب، داخل و خارج کشور جمهوری اسلامی ایران تعیین شده، سئوال کرده‌اند که آیا برای ایجاد شعبه در مناطق مختلف کشور جهت فروش محصولات شرکت، مصوبه هیأت مدیره کفایت می‌کند و یا این که نیاز به انجام تشریفات خاصی می‌باشد؟

● پاسخ:

مطابق با ماده ۱۹۹ قانون تجارت که در ارتباط با مقررات راجع به ثبت شرکتها و نشر شرکت نامه‌ها وضع شده است هرگاه شرکت در چندین حوزه شعبه داشته باشد مقررات مواد ۱۹۵ و ۱۹۷ باید به قسمی که در نظامنامه وزارت عدلیه معین می‌شود در هر حوزه جداگانه انجام گردد. برای اطلاع بیشتر در این مورد لازم است به مواد قانونی اشاره شده و نظامنامه وزارت دادگستری که در اجرای مواد ۸ و ۹ قانون ثبت شرکتها مصوب یازدهم خرداد ماه ۱۳۱۰ به تصویب رسیده مراجعه فرمائید.

■ پرسش:

در خاتمه این مبحث تعداد دیگری از پرسش‌های اداره تعاون شهرستان انزلی طرح و به آنها پاسخ داده می‌شود:

۱- مطابق با کدام ماده قانونی، رأی‌گیری برای انتخاب اعضای هیأت مدیره در مجمع عمومی عادی کتبی ذکر شده است؟

● پاسخ:

علاوه بر ماده ۳۹ قانون شرکتهای تعاونی مصوب ۱۳۵۰ و اصلاحیه‌های آن، در ماده ۳۶ قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران نیز بر انتخاب اعضای هیأت مدیره با رأی مخفی تصریح شده است. رأی‌گیری مخفی جز به صورت کتبی و با ورقه رأی و بدون ذکر نام رأی دهنده امکان‌پذیر نبوده و مفهوم دیگری بر آن متصور نیست.

■ پرسش:

۲- عزل اعضای هیأت مدیره و بازرسان بر اساس موازین قانونی بر عهده کدام مرجع است؟

● پاسخ:

ماده ۳۵ قانون بخش تعاونی اختیارات مجمع عمومی فوق العاده را شامل تغییر مواد اساسنامه (در حدود قانون)، تصمیم‌گیری نسبت به عزل یا قبول استعفای هیأت مدیره و انحلال یا ادغام تعاونی اخصاء کرده است. به این ترتیب عزل هیأت مدیره در صلاحیت تصمیم‌گیری مجمع عمومی فوق العاده است. لیکن عزل بازرسان خارج از اختیارات مجمع عمومی فوق العاده بوده و طبقاً مجمع عمومی عادی که اقدام به انتخاب بازرسان یا بازرسان می‌نماید، ذیصلاح برای عزل بازرسان یا بازرسان تعاونی می‌باشد.

■ پرسش:

۳- چنانچه فردی سابقه محکومیت در مورد جرائمی از قبیل اختلاس، جعل سند و تدلیس داشته باشد می‌تواند به عضویت تعاونی درآید؟

● پاسخ:

شرایط عضویت در تعاونیها همان است که در ماده ۹ قانون بخش تعاونی و اصلاحیه آن قید گردیده و سوابق محکومیت در زمینه‌های مورد اشاره مانع از عضویت اشخاص در تعاونیها نمی‌گردد لیکن دارندگان سوابق مذکور، مطابق با ماده ۲۸ قانون و اصلاحیه مربوط نمی‌توانند به سمت عضو هیأت مدیره، مدیر عامل و بازرسان تعاونیها انتخاب شوند.

■ پرسش:

۴- چرا بر روی ورقه سهم تعاونی نام عضو ذکر می‌شود؟

● پاسخ:

طبق بند ۳ اصلاحی ماده ۹ قانون بخش تعاونی، یکی از شرایط عضویت اشخاص در تعاونیها خرید حداقل سهم مقرر در اساسنامه تعیین شده است و در صورتی که برگ یا ورقه سهم بنام عضو ثبت نشود، شرط عضویت متقاضی تحقق نمی‌یابد. اصولاً ورقه سهم بی نام، به شرط تجویز اساسنامه، در شرکتهای سهامی قابل صدور است. علاوه بر ماده ۲۲ قانون بخش تعاونی که به موجب آن به عضو یا اعضای تعاونی اجازه داده شده (با تصویب هیأت مدیره) سهم خود را به سایر اعضاء و یا افراد جدید واجد شرایط واگذار نمایند، و این موضوع دلالت بر ضرورت صدور ورقه سهم به نام اعضاء دارد، در ماده ۱۰ قانون شرکتهای تعاونی مصوب ۱۳۵۰ بر با نام بودن سهام تعاونی تصریح شده است. جزئیات بیشتر و کاملتر این مورد در انواع اساسنامه‌های تنظیمی، مطابق با نکات مذکور در قانون تجارت قید شده است.



علی بن الحسین فرمود:

اگر مردم می‌دانستند در طلب علم چه

فایده‌ای لست، دنبال آن می‌رفتند گرچه

خون دل در راه آن بریزند و به گردلیها

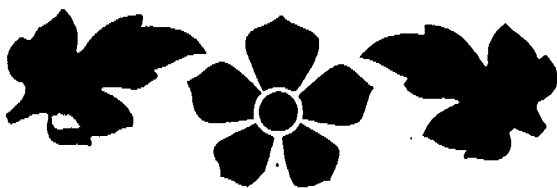
فرو شوند، به راستی خدای تبارک و تعالی

به دنیای وحی کرد که می‌غوض‌ترین

بندگانم نزد من پرهیزکار طالب ثواب شایان

و ملازم علما، و پیرو بردباران و پذیرای از

حکمه، شعاران لست.





رفع مهرومیت، ایجاد شغل و تعمیم عدالت اجتماعی راهبرد اصلی

شرکت تعاونی خدماتی لاله در زاهدان

مقدمه:

از دیرباز موضوع مشارکت زنان در امور اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی مورد توجه برنامه‌ریزان و سیاستگذاران کشورهای مختلف بوده است زیرا زنان به عنوان نیمی از جمعیت هر جامعه لازم است در عرصه‌های مختلف به ویژه اقتصاد نقش مؤثری را بر عهده گرفته و بر اقتصاد کلان جامعه و اقتصاد خانواده تأثیر گذارند. میزان اشتغال زنان در جوامع مختلف بستگی به عوامل متعددی از جمله فرهنگ، مذهب و موقعیت پیشرفتگی آن کشورها در زمینه صنعت و فن آوری دارد بدین جهت که معمولاً در کشورهای بی‌کاری بالا بوده و امکان جذب مردان در سنین کار هم وجود ندارد طبعاً جایگاهی برای اشتغال زنان

باقی نمی‌ماند و در چنین کشورهایی آمار اشتغال زنان بسیار اندک و قابل ملاحظه نخواهد بود. بالعکس در کشورهایی که برای انجام امور تولید کمبود نیروی انسانی بسیار مشهود است و بعضاً نیروی انسانی مورد نیاز خود را از کشورهای دیگر تأمین می‌نمایند اشتغال زنان و استفاده از آنان به عنوان نیروی کار جامعه اهمیت داشته و امکان حضور بانوان در زمینه‌های مختلف فعالیت اعم از تولید و خدمات وجود دارد.

در بررسی اشتغال زنان در یک کشور نیز تنوع آماری بسیار وجود دارد. به طور نمونه در کشور ما با توجه به میزان توسعه یافتگی مراکز استانهای مختلف و فرهنگ آن مراکز و همچنین شهرستانهای مختلف نرخ اشتغال و نوع آن برای زنان متفاوت

است در کشور ما معمولاً زنان در زمینه‌های مختلف صنایع دستی، کشاورزی، صنایع روستایی و در مراکز شهری بیشتر به صورت انجام امور خدماتی و تولید صنعتی به فعالیت مشغولند.

بر اساس آخرین آمار موجود در استان سیستان و بلوچستان نرخ بیکاری ۹ درصد و میزان اشتغال زنان ۵۶ درصد از کل شاغلین را تشکیل می‌دهد و در حال حاضر یکی از معضلات استان پدیده بیکاری است و به تبع آن یکی از عوامل ناهنجاریها، بزهکاری، مفاسد اجتماعی و گرایش به شغل‌های کاذب فقدان بستر مناسب برای اشتغال افراد در سنین کار است، گرچه یکی از عوامل افزایش طالبین کار مکفی نبودن درآمد خانوار و استفاده از اکثریت افراد

خانواده به خصوص کودکان و نوجوانان برای انجام امور کاذب جامعه می‌باشد.

استان سیستان و بلوچستان از استانهایی است که در آن به دلایل مختلف از جمله دوری از مرکز، همجواری با کشورهای افغانستان و پاکستان، زمینه وجود شغل‌های کاذب درآمدزا وجود دارد و در صورت عدم توجه به شناخت و ایجاد بسترهای مختلف اشتغال درصد جذب افراد بیکار در شغل‌های کاذب و مناسب افزایش خواهد یافت. بنابر آنچه که گفته شد در خصوص اشتغال و وضعیت استان سیستان و بلوچستان، ایجاد مرکز و بنگاهی مناسب که بتواند زمینه جذب بسانوان بیکار سرپرست خانواده و بد سرپرست نیازمند شهرستان زاهدان را فراهم نماید اجتناب‌ناپذیر و بخش تعاون با توجه به اهداف آن زمینه‌ای مناسب برای این منظور بوده و بدین ترتیب شرکت تعاونی خدماتی لاله شماره ۵۲۷ خاص بانوان تشکیل گردید.

ناریخچه تشکیل شرکت تعاونی

درخواست تشکیل شرکت تعاونی خدماتی لاله در سال ۱۳۷۲ به منظور ایجاد اشتغال برای ۵۰ نفر از قشر زنان آسیب پذیر جامعه ضمن موافقت دفتر امور اجتماعی استانداری استان در اداره کل تعاون مورد بررسی و موافقت قرار گرفت و سپس به هیأت مؤسس اعلام گردید تا متقاضیان عضویت جهت واریز حداقل مبلغ بهای هر سهم به مبلغ یکهزار ریال اقدام نمایند.

بعد از تکمیل کلیه مدارک مورد نیاز مبلغ ۳۷۵۰۰۰ ریال آن نقداً توسط اعضای پرداخت و مابقی توسط دستگاه‌های موضوع ماده (۱) اساسنامه کمیسیون امور بانوان استان تأمین گردیده است. بیشترین تعداد سهام خریداری شده توسط اعضای

۱۶۵ سهم و کمترین آن ۳ سهم می‌باشد.

وفق اساسنامه شرکت تعاونی هدف از تأسیس شرکت فعالیت در زمینه عرضه خدمات و نیز به منظور اشتغال زایی و ایجاد منابع درآمد منحصراً برای اعضاء در حوزه عملیات شرکت و شناخت استعداد‌های بالقوه اعضاء و تشویق و ترغیب آنان با ایجاد زمینه مناسب برای عرضه و فروش هنرهای دستی و محصولات کاری به مراجع و منابع متقاضی و همچنین اعطای وام قرض الحسنه در جهت رفع تنگناهای مالی اعضاء برابر آیین نامه مصوب مجمع عمومی عادی می‌باشد. حوزه عملیات شرکت شهرستان زاهدان و مدت شرکت از تاریخ تأسیس نامحدود است.

کمی و انجام امور خانه‌داری و خدماتی در منازل اشتغال داشته‌اند. مهارت خواهران شاغل تجربی بوده و قبل از عضویت در شرکت تعاونی، به صورت انفرادی امور فوق را انجام می‌داده‌اند. همچنین مطابق گزارش مزبور دستمزد اعضاء شاغل به صورت ماهیانه پرداخت می‌گردیده و سود سالانه شرکت بین اعضاء تقسیم نمی‌شده است. تقسیم کار بین اعضاء بر اساس نوع و میزان تخصص آنان بوده و کسانیکه امور محوله را به نحو بهتری انجام می‌داده‌اند مورد تشویق مالی قرار گرفته‌اند.

تجهیزات موجود شرکت تعاونی در آن سال ۵ دستگاه تنور گازی و ۵ دستگاه سیلندر ۵۰ کیلویی گاز مایع برای پخت نان، یک دستگاه فر جهت استفاده در شیرینی

وفق اساسنامه شرکت تعاونی هدف از تأسیس شرکت فعالیت در زمینه عرضه خدمات و نیز به منظور اشتغال زایی و ایجاد منابع درآمد منحصراً برای اعضاء در حوزه عملیات شرکت و شناخت استعداد‌های بالقوه اعضاء و تشویق و ترغیب آنان با ایجاد زمینه مناسب برای عرضه و فروش هنرهای دستی و محصولات کاری به مراجع و منابع متقاضی و همچنین اعطای وام قرض الحسنه در جهت رفع تنگناهای مالی اعضاء برابر آیین نامه مصوب مجمع عمومی عادی می‌باشد.

پزی و نانویی بوده که تجهیزات مذکور از محل سرمایه شرکت تعاونی کمیسیون امور بانوان (اعتبارت طرح اشتغال بانوان) خریداری گردیده و سیلندر گاز مورد نیاز هم به صورت امانی از سوی شرکت پرسی گاز در اختیار آنان قرار گرفته است.

از جمله مشکلات مطرح شده در سال ارائه گزارش بی سوادگی و کم سوادگی اعضاء فقدان مکان مناسب جهت فعالیت (محل استیجاری) و کمبود شدید سرمایه بوده است.

بر اساس صورتهای مالی ابرازی سال

تعداد اعضاء هیأت مدیره شرکت تعاونی ۷ نفر که ۵ نفر به عنوان عضو اصلی و ۲ نفر به عنوان علی البدل هستند همچنین ۳ نفر بازرس اصلی و ۲ نفر علی البدل نیز انتخاب گردیده‌اند.

طبق گزارشی که در اوایل سال ۱۳۷۵ توسط مدیرعامل سابق شرکت خانم زراعتگر ارائه گردیده ۳۰ نفر از خواهران بی‌سرپرست و بد سرپرست در آن تعاونی مشغول کار بوده‌اند که از این تعداد ۹ نفر به عنوان نانوا، ۶ نفر در زمینه شیرینی پزی و بقیه در امور مختلف از جمله سبزی پاک

۱۳۷۴ شرکت تعاونی، دارائیهای تعاونی اعم از ثابت و جاری ۲۴۸۱۸۸۳ ریال، سرمایه معادل ۱۱۵۱۰۰۰ ریال، بدهیها معادل ۱۲۰۹۷۳۶ ریال بوده که با توجه به تحقق اهداف شرکت تعاونی در زمینه ایجاد اشتغال عملکرد قابل ملاحظه‌ای داشته است. ضمناً درآمد حاصله برای شرکت تعاونی در آن سال معادل ۱۸۴۹۹۲۵۵ ریال بوده که معادل ۱۱۷۴۳۷۶۲ ریال یعنی ۶۳/۵ درصد درآمد جهت پرداخت حقوق و دستمزد اعضا شاغل در شرکت پرداخت شده است.

در سال ۱۳۷۵ تعداد ۱۷۲ نفر از بانوان شهرستان زاهدان تقاضای عضویت در شرکت تعاونی را نموده‌اند که تقاضای آنان مورد موافقت قرار گرفت. بر اساس آخرین تغییرات تا سال مزبور تعداد اعضا از ۴۱ نفر (تعدادی از اعضا اولیه استعفاء دادند) به ۲۱۳ نفر و سرمایه اولیه شرکت از ۱۰۴۴۰۰۰ ریال به ۳۶۵۴۰۰۰ ریال افزایش یافت.

با توجه به افزایش تعداد اعضا و گسترش فعالیت آنان در زمینه‌های مختلف، تأمین مکان مناسبی به عنوان کارگاه و محلی جهت فروش تولیدات ضرورت می‌یافت که به منظور فوق، محل مناسبی با متراژ بالا جهت انجام فعالیتهای تولید و فروش محصولات تولید شده اجاره و تجهیزات مورد نیاز برای پخت نان، تولید شیرینی و کلوچه محلی، بسته بندی حبوبات و ادویه جات و تولید ترشی جات، پاک کردن سبزی تأمین گردید و دامنه فعالیت اعضا گسترده‌گی قابل توجهی یافت به طوری که بعد از مدت کوتاهی نان پخته شده در تعاونی، حبوبات بسته بندی شده، شیرینی و کلوچه محلی تهیه شده در سایر محصولات تولیدی جهت عرضه در فروشگاههای بزرگ و کوچک زاهدان و

گاهی شهرستانها توزیع می‌گردید.

قابل ذکر است گرچه در ابتدا اعضاء تعاونی از اقشار آسیب‌پذیر جامعه بوده اما به تدریج بانوان دیگری نیز که علاقمند به مشارکت در فعالیتهای اجتماعی بودند به عضویت شرکت درآمد و تقسیم کار بر اساس تخصص‌ها صورت پذیرفت که ناچاراً به منظور تقویت بنیه مالی اعضا برای انجام بعضی امور از جمله سوزندوزی، احداث مهد کودک، سکه دوزی، و خدمات تایپ و تکثیر از بین اعضاء، تعاونیهای مستقلی با فعالیتهای فوق‌الذکر تشکیل گردید که به طور کلی هدایت خواهران جهت جذب در تشکلهای تعاونی از طریق تعاونی خدماتی لاله انجام گرفته و این جریان تشکیل تعاونیهای خاص بانوان و توسعه کمی اینگونه واحدها در استان بوده است.

از مهمترین ویژگیهای تعاونی خدماتی لاله خود جوش بودن آن و عدم استفاده از تسهیلات اعتباری بخش تعاون به اندازه زیاد بوده به نحوی که این واحد تاکنون صرفاً معادل ۳۰ میلیون ریال اعتبارات تبصره ۳ قانون بودجه سهم بخش تعاون در سال ۱۳۷۵ را دریافت نموده همچنین مبلغ ۴۰ میلیون ریال نیز درخواست وام برای توسعه نیاز داشته که متأسفانه تاکنون به دلایلی دریافت نموده است اما مقرر گردیده بعد از تغییر اساسنامه از این اعتبارات استفاده نماید.

همانگونه که ذکر گردید کل اعتبارات دریافتی آن واحد تاکنون حتی کمتر از سرانه اشتغال یک نفر در سایر تعاونیهای وامخواه بوده است معذک توانسته در تحقق اهداف بخش تعاون موفق باشد و این موضوع یکی از نقاط قوت این تعاونی و تشکل خود جوش است. در صورتهای مالی

پایان سال ۱۳۷۶ شرکت تعاونی مجموع داراییهای تعاونی اعم از جاری و ثابت معادل ۵۷۹۷۱۸۹۴ ریال، درآمدفروش محصولات ۲۴۵۸۷۹۰۸۰ ریال و سود ویژه دوره برابر ۱۴۷۲۱۳۱ ریال ابراز گردیده ضمناً با زیان انباشته معادل ۲۷۴۹۵۸۳ ریال از محل سود ویژه شرکت مستهلک گردیده است. هزینه‌های پرسنلی دوره معادل ۸۲۰۵۳۷۱۱ ریال است که این رقم مبین میزان اشتغال و درآمد حاصله برای اعضاء شرکت تعاونی است.

به منظور کسب اطلاع از وضعیت فعلی شرکت تعاونی گزارشی به شرح ذیل توسط خواهر جهانتیغی مدیر عامل تعاونی ارائه می‌گردد.

«بسم الله الرحمن الرحيم»

با سلام و درود به پیشگاه آقا امام زمان (عج) و آرزوی طول عمر با عزت برای مقام معظم رهبری و توفیق روزافزون الهی برای دولت کریمه جمهوری اسلامی باید به عرض برسانم شرکت تعاونی خدماتی لاله زاهدان در سال ۱۳۷۳ با هدف کمک به اشتغال بانوان بالاخص بانوانی که سرپرستی خانواده را عهده دارند تحت پوشش اداره کل تعاون استان و با هماهنگی و پیگیری کمیسیون امور بانوان استان تأسیس شد.

امروزه در عصر انفجار اطلاعات و دوران دانایی بشر نه تنها ۱۲۰۰۰ میلیون انسان مسلمان روی زمین، بلکه سایر ساکنان این سیاره به خوبی از دانش آسمانی اسلام آگاهی یافته و بعضاً در جهت حل مشکلات یا افزایش توفیقات خود از آن استفاده می‌کنند یکی از این تعالیم جاودانه، دعوت مردم به تعاون و همکاری است.

در تکمیل و تبیین همین حکمت الهی،

تاریخ گواهی درستی و عظمت این وعده آسمانی است، هر جا عده‌ای از مسلمین یک دل و یک زبان برای کاری - دور هم جمع شوند، نصرت عینی و قانون تشدید پیروزی نصیب کار و تلاش آنان خواهد شد.

اصل مهم دیگری را عنوان می‌فرماید که «یدالله مع الجماعه» است یعنی اگر شما با هم در امر خیر و هر کار سازنده شرکت کردید آن وقت یک نیروی مضاعف و حیرت‌انگیز هم در کنار شما قرار خواهد گرفت و امور را ختم به خیر خواهد کرد.

این نیرو از جهات مختلف یاورتان خواهد بود و از قانون تشدید در توسعه و توفیق بهره خواهید گرفت. تاریخ گواهی درستی و عظمت این وعده آسمانی است، هر جا عده‌ای از مسلمین یک دل و یک زبان برای کاری - دور هم جمع شوند، نصرت عینی و قانون تشدید پیروزی نصیب کار و تلاش آنان خواهد شد. روایت شده که این نیروی آسمانی برای جماعت غیر مسلمان نیز اگر خلوص و ثبات در کار داشته باشند چاره ساز می‌باشد چه رسد به جماعت مؤمنین و مسلمین. با این حال و علیرغم نبود امکانات و تجهیزات فنی و ساختمانی و کمبود سرمایه، از آنجائی که نیت بانیان آن خیر و مؤید به الطاف خداوندی و برگرفته از برکات آیات کریمه قرآنی و لطف و یاری مسئولین مربوط بوده این نهاد طی سه سال گذشت زمان، از تند باد حوادث و تغییرات در امان مانده و با تلاش شبانه روزی، خدمتگزاران آن توانستیم سختیها و موانع بسیاری را پشت سر گذاشته و به توفیقات نسبتاً قابل توجهی نیز نائل شده است.

که این همه در پناه دولت کریمه اسلامی، مسئولان دلسوز و بیدارلانی که همواره در فکر کمک به امور خیر و تعاون و یآوری

مؤمنین و مومنات می‌باشند محقق شده است، البته هنوز ما در آغاز راهیم و برای تحقق اهداف کلان این واحد که کمک رسانی و ایجاد زمینه اشتغال به عموم بانوان متقاضی شغل در استان به خصوص شیر زنانی که دست سرنوشت بار سنگین تأمین مخارج خانواده را بر دوش آنها گذاشته است محتاج به توجه و همت والا و عاجل مسئولان استان و نیکوکاران می‌باشیم که کمترین همراهی بزرگواران از مصادیق مسلم صدقات جاوید و باقیات صالحات بوده است.

به استناد آمار منتشره از سوی سازمانهای رسمی کشور، امروزه خیل عظیمی از جوانان جویای کار که رسماً ثبت نام نموده‌اند افزون بر انتظار است که اگر تعداد جویندگان کار قبلی و موجود ثبت نشده را نیز اضافه کنیم زنگ هشدار دهنده‌ای خواهد بود که در این صورت هر



یک از ما به کمک حداقل امکانات و با به کار بستن تدبیر و همت و از خویش گذشتن و ایثار اگر بتوانیم حتی یک شغل و یا بیشتر برای این نسل پویا و انقلابی به ویژه خواهران جوان و عفیف و مؤمنه ایجاد کنیم ثوابی در حد جهاد نصیبمان خواهد شد. ما مدیران و کارکنان این شرکت تعاونی به این رسالت اعتقاد عمیق داشته و راز و رمز توفیقات دوره سه ساله اخیر خود را نیز در همین نکته نهفته می‌دانیم.

همچنین با هماهنگی این شرکت تعاونی، تعاونیهایی دیگری تأسیس شده که از جمله آنها مهدکودک ۷۳۲ لاله با ۲۰ نفر عضو (مدت ۲ سال است فعالیت می‌نماید)، تعاونی سورندوزی ۷۲۹ با ۲۴ نفر عضو و تعاونی ۸۴۸ تایپ و تکثیر با ۱۷ نفر عضو را می‌توان نام برد.

شرکت تعاونی لاله به عنوان یک کانون هوشمند و مسئول علاوه بر فعالیت اقتصادی، در زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی نیز حضوری فعال داشته که می‌توان تشکیل پایگاه مقاومت بسیج خواهران، برگزاری مناسبت‌های ملی و اسلامی، تشکیل کلاسهای سواد آموزی، تعلیم قرآن مجید، تشکیل جلسات پرسش و پاسخ احکام، برگزاری نماز جماعت، تشکیل صندوق قرض الحسنه، برگزاری اردوهای سیاحتی و زیارتی و مشارکت فعال در نمایشگاههای عرضه مستقیم کالا را از جمله اقدامات شرکت تعاونی برشمرد. در حال حاضر سرانه سرمایه هر عضو در شرکت تعاونی لاله قریب به یک میلیون و چهار صد هزار ریال می‌باشد که با عنایت به مراجعات مکرر بانوان فاقد تمکن مالی به تعاونی جهت اشتغال و عضویت این شرکت تعاونی نیازمند مساعدت مؤسسات اعتباری و مالی خیریه می‌باشد.

دخالت نظامیان در یک تعاونی!

سر دبیر محترم ماهنامه تعاون:

به همان نسبت که وزارت تعاون پناه و پشتیبان تمام اعضای شرکتهای تعاونی است مجله تعاون هم می‌تواند و باید در راستای رسالت مطبوعاتی خود زبان گویای واقعیتهای تعاونی‌ها و کمک به اجرای قوانین در شرکتهای تعاونی باشد. به همین منظور برای روشن نمودن افکار عمومی نسبت به واقعیتهای موجود در شرکت تعاونی مسکن آشیانه هلیکوپتر مراتب ذیل را جهت درج در آن مجله و زین به عرض می‌رساند.

شرکت تعاونی مسکن آشیانه هلیکوپتر مدت ۹ سال است فعالیت مجدد خود را شروع نموده و با آن که بیشتر اعضای آن غیر نظامی هستند (طبق ماده ۱۲ اساسنامه عضویت در تعاونی برای عموم آزاد است) مدت ۷ سال تمام شرکت تحت نظر هیأت مدیره صد در صد نظامی که عبارت از همان هیأت مؤسس بود و با حمایت برخی فرماندهان نظامی اداره می‌شد بدون آن که طی این چند سال اقدام به تشکیل مجمع عمومی نمایند!

حاصل عملکرد هیأت مدیره طی این مدت به یغما رفتن بیش از هفتاد درصد (حدود ۶۰۰ میلیون تومان) سرمایه سهامداران شرکت بود بدون آن که هیچ گونه اقدام عملی برای شروع عملیات ساختمانی صورت گرفته باشد که هم اکنون موضوع ششصد میلیون تومان در مجتمع شهید بهشتی شعبه ۱۴۰۳ تحت پیگیری است.

اواخر سال ۱۳۷۵ اعضای شرکت که از

برخوردار بوده است در تاریخ ۱۳۷۷/۸/۲ ایشان را وادار نمودند طی نامه خیلی محرمانه به شماره ۸۷۴۵-۹۸ ط - به همراه جعل امضاء مجعول تعدادی از سهامداران به صورت دخالت غیر مستقیم از وزارت تعاون خواستار عزل هیأت مدیره و مدیر عامل شدند و چون پاسخ وزارت تعاون به این نامه منفی بود، این بار ایشان با دخالت مستقیم سه تن از اعضای نظامی هیأت مدیره پنج نفره را احضار و از آنها می‌خواهد چنانچه بخواهند از عواقب ترمرد از اجرای اوامر تیمسار مصون بمانند طی صورت جلسه‌ای بدون حضور سایر اعضای هیأت مدیره از بین خود یک مدیر عامل انتخاب و آقای بیژن دانشمند مدیر عامل غیر نظامی منتخب هیأت مدیره را (مجری اوامر و خواسته‌های فرماندهی منطقه مهرآباد نمی‌باشد) از سمت خود عزل نموده و سرهنگ اسفندفر را به عنوان مدیر عامل انتخاب و به وزارت تعاون معرفی نمایند. جالب اینجاست که مدیر عامل جدید قبل از اطاعت و گردن نهادن به تهدیدات فرماندهی موصوف در نامه خیلی محرمانه خود به وزارت تعاون از وی سلب صلاحیت شده بود.

این وضع نابسامان به تنگ آمده بودند از وزارت تعاون تقاضای برگزاری مجمع و خلع ید از هیأت مدیره جدید را نمودند پس از یک سال تلاش بحمدلله خواسته‌های اعضا جامه عمل پوشید و در مجمع عمومی مورخ ۱۳۷۶/۱۰/۱۲ که تحت نظارت مستقیم اداره کل تعاون استان تهران برگزار شد هیأت مدیره جدید انتخاب شدند و بلافاصله مورد تأیید وزارت تعاون و نیروی هوایی و اداره ثبت شرکتهای قرار گرفتند.

متأسفانه تعدادی از نظامیان هیچگاه به این انتخاب رضایت ندادند و پیوسته با بهانه‌های مختلف و از جمله این که مدیر عامل منتخب هیأت مدیره جدید و حتی بعضی از افراد هیأت مدیره جدید مورد تأیید برخی ارگانها نیستند در صدد اخلال در کار هیأت مدیره برآمدند!

این گروه که از حمایت مستقیم و غیر مستقیم فرمانده منطقه هوایی مهرآباد



اینجانب خواهان روشن شدن این واقعیت هستم که آن فرماندهی محترم در پی چگونه منافعی از این شرکت است که به طور مستقیم یا غیر مستقیم در کار یک شرکت تعاونی که باید از هر لحاظ تابع قوانین حاکم بر بخش تعاونی باشد دخالت می‌کند گرچه ایشان عضو تعاونی است و به نام خود و خانواده‌اش در این تعاونی تعدادی سهم دارد ولی به طور مسلم این امر مجوز این معنا نیست که مشارالیه با سوء استفاده از موقعیت نظامی خود را از مسیر اصلی منحرف نماید ضمن اینکه این

نکته را نیز فراموش نموده‌اند که دو سوم اعضای این تعاونی غیر نظامی هستند و برای آینده خود سرمایه‌گذاری کرده‌اند و به هر حال برای احقاق حقوق از دست رفته خود به مراجع ذیصلاح مراجعه می‌نمایند. جهت آگاهی به اطلاع می‌رساند از تاریخ ۱۳۷۷/۱۱/۱۴ با اعزام گروهی سرباز و دربان و ایجاد رعب و وحشت و نشان دادن حاکمیت نظامی کارگاه تعاونی را به تصرف خویش درآوردند.

به این ترتیب بیم آن می‌رود که افراد با نفوذی به بهانه خدمت به تعاونی مجدداً هیأت مدیره را به اجرای برنامه‌های غیر قانونی خویش وادار سازند. دلیل مسلم آن هم تفویض سمت مدیریت عامل به فردی است که بارها از سوی تفویض کننده فردی غیر صالح به وزارت تعاون معرفی گردیده (طی نامه‌های شماره ۷ آج/ع/۷۱۸/۱۴-۰۴ مورخ ۱۳۷۶/۴/۱۴ و ۹۸-۸۷۴۵/خ ط مورخ ۱۳۷۷/۸/۲) و نیز اقدام در جهت منصرف نمودن کارشناس دادگستری از تلاش برای بازگرداندن سرمایه از دست رفته سهامداران (فتوکپی پیوست می‌باشد) و باز نمودن پای افراد غیر عضو و غیر مسئولی به تعاونی است که هم اکنون پرونده خیانت آنها در دادگاه مفتوح می‌باشد!

محمود جواد نیا - بازرس شرکت تعاونی مسکن آشیانه هلیکوپتر

این واحد نیازمند همت و مساعدت مسئولین محترم می‌باشد.

نرخ خدمات ارائه شده توسط این واحد به واسطه ماهیت غیر انتفاعی آن از میانگین معمول بازار ۲۰ تا ۲۵ درصد کمتر می‌باشد که این امر موجب توجه گسترده شهروندان استان به خدمات شده و ایجاب می‌کند که دولت کریمه کمکهای شفاف و مؤثر و کافی و بلاعوض به این مجموعه بزرگ کارآفرین در شرق میهن اسلامی مرحمت بفرماید به خصوص که غالب خواهران برای کار از طریق سازمانها و ارگانهای دولتی از جمله استانداری، فرمانداری، بنیاد شهید و بنیاد جانبازان، سازمان بهزیستی، کمیته امداد امام خمینی و دفتر امام جمعه محترم معرفی گردیده‌اند برای این افراد این شرکت پس از طی دوره مدد کاری و تحقیق مجدد برای هر یک پرونده‌ای تشکیل داده است علیهذا حمایتهای سازمانها و نهادهای مزبور می‌تواند کارساز و موجب تداوم خدمات تعاونی باشد. که در آن صورت با کسب درآمد بیشتر و توسعه کمی و کیفی واحدهای تابعه موجبات تأمین فرصتهای مناسب شغلی برای خواهران فراهم و این چرخه هر روز به کمال خود نزدیک و باعث خشنودی خداوند سبحان و رضایت و بهره‌مندی محرومان بی سرپرست و نیازمند استان خواهد شد.

بقیه از صفحه ۲۳

- ۱- به چه نوع منابعی نیاز دارند؟
 - ۲- از چه منبعی آن را تأمین می‌کنند؟
 - ۳- پیش از دریافت پول به صاحب یا صاحبان آن از تعاونی چه می‌خواهند؟
- با توجه به تجربیاتم، می‌توانم بگویم که پاسخ دادن به سئوالهای اول و دوم نسبتاً آسان است، اما سئوال سوم را به سادگی

نمی‌توان پاسخ داد. به نظر من آن چه اکثر تأمین کنندگان منابع مالی می‌طلبند، غیر از سرمایه ملموس، اعتماد پیدا کردن نسبت به این امر است که ماهیت فعالیت مورد نظر را به خوبی درک کرده‌اند، و نیز اطمینان از این است که مدیریت تعاونی در شرایطی قرار دارد که بتواند تعاونی را به خوبی اداره کند. چون اطلاعات مربوط به تعاونی عمدتاً توسط مدیریت در اختیار آنها قرار می‌گیرد، آن چه واقعاً می‌توان عنوان کرد، ایجاد اعتماد به نفس در مدیران شرکتهای تعاونی است. بهترین روش تحقق این امر، ارتباطات شفاف و مداوم، جمع آوری اطلاعات پولی در مناسبترین زمان ممکن، و بیش از هر چیز صداقت و درستکاری است. اگر همه تعاونیها بتوانند از این روش پیروی کنند، تردیدی نیست که در تأمین مالی خود طی دوره‌های بلند مدت نیز موفق خواهند شد.

توجه:

آن چه در این مقاله مطرح شده نظر نویسنده است نه نظر امور مالی مالکیت عمومی صنعتی.

بی نوشتها:

- 1: M.Hockly
نویسنده عضو امور مالی مالکیت عمومی صنعتی.
مورث هاستون، درانگلستان است.
- 2: Industrial common owner ship
Movement (ICOM)
- 3: Industrial common owner ship
Finance (ICOF)
- 4: Local Government ACT
- 5: Community Capital fund
- 6: Leicester
- 7: Share capital co_operatives
- 8: Radical Routes
- 9: Stewart Field
- 10: risks
- 11: Mercury Provident

بقیه از صفحه ۶۷

به علاوه نزدیک به ۹۰ درصد درآمد ناخالص سال ۷۶ به مصرف هزینه‌های جاری و سرمایه‌ای شرکت رسیده است فلذا عملیات این واحد به واسطه ماهیت خاص خود سودآور نبوده است و تداوم فعالیت