

نوآوری و تغییر در نظام‌های تصمیم‌گیری غیر متمرکز (فدراتیو)

تجربه خدمات اطلاعات مالی در کانادا

نویسنده: لوموند کیلون^(۱)

ترجمه: سید جواد صالحی

بر حسب این که چه کسی قدرت را در اختیار داشته و آن را اعمال کند و اینکه تا چه حد سازمان حول محور استفاده از اصول سازمانی غیر متمرکز شکل گرفته باشد، انواع گوناگون سازمانهای غیر متمرکز قابل تشخیص است. با تشخیص پایگاه قدرت و اعمال آن سه نوع سازمان غیر متمرکز بر شمرده می‌شود: کنفدراسیون، فدراسیون و شبه فدراسیون. بر اساس فزونی استفاده از اصول غیر متمرکز در یک سازمان دو نوع ساختار به وجود می‌آید: نیم فدراسیون و فدراسیون کامل. نوع فدراسیونی که در این مقاله مورد توجه است کنفدراسیونی است که ویژگیهای یک فدراسیون کامل را دارد. با وجود تماس زیاد بین اعضاء و اتفاق آراء در تصمیم‌گیری، مسدیریت روابط بین سازمانی امری کاملاً حیاتی است.

روابط بین سازمانی

اهل فن دو دلیل را در این مورد بر می‌شمارند که چرا سازمانی داوطلبانه وارد ارتباطات بین سازمانی می‌شود: الف: نیاز به منابع، ب: تمایل به کاهش پیچیدگی امور و پ: کاهش ناپایداری در محیط بیرونی. دلایل دیگری وجود دارد، از جمله، امکان اعمال قدرت بر دیگر سازمانها و تعقیب هدفهای مشترک یا دو جانبه.

نوآوری نظامهای تصمیم‌گیری غیر متمرکز معلوم می‌شود. نتایج حاکی از آن است که مجموعه‌های غیر متمرکز تصمیم‌گیری قادر به نوآوری هستند ولی در فرآیند اشاعه و ترویج ساختارهای تصمیم‌گیری با چالشهایی روبرو شده‌اند.

چهارچوب نظری: سازمانهای غیر متمرکز

یک سازمان غیر متمرکز (فدراسیون) سازمانی است که با همکاری الزام آور و بلند مدت سازمانهای وابسته خودگردان به وجود می‌آید. همه اعضاء وابسته مشترکاً صاحب اختیار سازمانند و در برخی زمینه‌ها نیز جداگانه عمل می‌کنند. نوعاً هسته‌ای مرکزی^(۲) با کارکنانی رسمی ایجاد می‌شود تا مجموعه را به سوی هدفهای مشترک رهنمون شود. سازمانهای وابسته خودگردان باقی می‌مانند ولی اختیار بعضی فعالیت‌هایشان را در ازاء برخی مزایا به هسته مرکزی واگذار می‌کنند. مزایای این امر کاهش پیچیدگی شبکه و کاهش ناپایداری زیست محیطی است. برای ایجاد یک سازمان غیر متمرکز، بایستی گروه وسیعی از سازمانهایی وجود داشته باشد که با همبستگی‌های درونی شناخته شده، مغایرت زیادی بین فعالیت‌های اصلی آنها و برخی فعالیت‌هایشان وجود نداشته باشد.

نوآوری کلید موفقیت در صنعت خدمات مالی است. این امر خصوصاً برای تعاونی‌های اعتبار در کانادا اهمیت دارد چون با رقابت شدید بانکها و برخی از شرکتهای بیمه روبرو هستند. نوآوری از جهت‌های گوناگونی در ادبیات مربوطه بررسی شده است اما موضوع مربوط به معرفی نوآوری به سیستم‌های سازمانی به صورت محدودی مورد توجه قرار گرفته است اما نحوه ارائه آن کنجکاوئی کمتری را به خود جلب کرده است. با استفاده از شیوه مطالعه موردی در این مقاله کوشش می‌شود که یک سازمان غیر متمرکز (فدراسیون) را به منظور ایجاد ساختار انگیزشی برای نوآوری در تمام سیستم بررسی نماییم. سازمان مورد نظر «مجموعه تعاونی اعتبار ساسکاچوان»^(۳) کانادا و نوآوری مورد بحث «خدمات اطلاعات مالی در تعاونی اعتبار (CUFIS)»^(۴) است.

یک مجموعه غیر متمرکز تصمیم‌گیری متشکل از سازمانهای خودمختاری است که توسط یک هسته اداری مرکزی مرتبط شده تا به تک تک نهادهای وابسته یاری رساند. مشخصه چنین نظامهایی وجود یک پایگاه قدرتی غیر متمرکز و فرآیندهای «اتفاق آراء»^(۵) در تصمیم‌گیری است. تأثیر این ویژگیها خصوصاً با توجه به توانایی

روابط بین سازمانی می‌تواند آثار ژرفی بر یک سازمان داشته باشد که یکی از آنها فقدان استقلال تصمیم‌گیری است.

انواع مختلف ارتباط بین سازمانها تأثیر مشخصی بر فرآیند تصمیم‌گیری در یک سازمان دارد. در یک زمینه غیر متمرکز تصمیم‌گیری برای نهاد غیرمتمرکز (فدراسیون) در اختیار هسته مرکزی است و حال آن که تصمیمات با درون - داده‌های واحدهای عضو گرفته می‌شود. در چنین نهادهای غیر متمرکزی تصمیم‌گیری به اتفاق آراء سندیت دارد. وجه نامطلوب این فرآیند مقدار وقتی است که باید صرف فرآیند تصمیم‌گیری شود، نتیجه آن که، تصمیماتی که کل مجموعه را متأثر می‌کند نمی‌تواند فوراً گرفته شود.

پیامد دیگر از ارتباطات سازمانی تضاد است که ناشی از مغایرت هدف و احیاناً منابع است. سازمانها می‌توانند هدفهای متفاوت داشته باشند ولی نسبتاً هماهنگ باشند. ولی اگر منابع لازم برای نیل به هدفهای متنافر خود را دریافت کنند، تضاد ایجاد می‌شود.

این که سازمانها چگونه با پیرامون خود تعامل داشته و منابع لازم را به دست می‌آورند، بقای آنها را تعیین می‌کند. از این رو سازمانها را می‌توان فرآیندهای تشکل حمایت لازم از جانب ائتلاف بیرونی تصور کرد. گروه ائتلاف ممکن است در مقابل حمایت از سازمان توقعاتی داشته باشد، توقعاتی که ممکن است متضاد باشد و سازمان را مجبور به طبقه بندی توقعات نماید. این که چگونه این عوامل ترکیب می‌شوند تا انتشار نوآوری در داخل یک نظام را آسان یا محدود کنند، اکنون بررسی می‌شود.

زمینه صنعت خدمات مالی تعاونی اعتبار



طی بیست سال گذشته صنعت خدمات مالی در کانادا به نحو چشمگیری رشد کرده است. این رشد پا به پای رشد درآمدهای شخصی، شهر نشینی فزاینده و ارتقاء سطح تحصیلات صورت گرفته است. حاصل امر، سرمایه گذاران کارکشته‌ای هستند که خواهان تنوع بیشتر در خدمات مالی و اشکال مبتکرانه ارائه خدمات هستند. در عین حال مقررات زدایی، مرزهای بین نهادهای مالی را مبهم کرده و به رقابت داخلی و ایجاد روندهای برون مرزی خدمات منتج شده است. این عوامل به رقابت بیشتر بین نهادهای مالی بر سر دلراهی انجامیده است که سرمایه گذاران کسار کشته، مطلع و محتاط در میان می‌گذارند. نتیجه امر، برای فرد عادی، صرف نظر از میزان تحصیلاتش، سردرگمی بوده است. در واکنش به این اوضاع و احوال، برنامه ریزی مالی شخصی برای خود خدمتی شده است و از آن به عنوان

راهبردی جهت بازاریابی خدمات مالی استفاده می‌شود. و در عین حال و در همان حال که تقاضا برای خدمات جدید بالا می‌گرفت، اقتصاد «ساسکاچوان» طی دهه ۸۰ و اوایل دهه ۹۰ رکودی را پشت سر می‌گذراند که علت آن خشک سالی و قیمت نازل کالاها بود. رکود یعنی پول کمتر در دست اعضای تعاونی اعتبار و در نتیجه پول کمتر در تعاونی‌های اعتبار. در این محیط رقابتی، سردرگمی مصرف کننده و رکود اقتصادی بود که «خدمات اطلاعات مالی تعاونی اعتبار» (CUFIS) پا گرفت.

مجموعه تعاونیهای اعتبار ساسکاچوان

مجموعه تعاونی اعتبار^(۷) متشکل از تعاونیهای مستقل اعتباری است که در سر تا سر استان «ساسکاچوان» تأسیس شده و متعلق به اعضای است که بدانها خدمت می‌کند. تعداد ۱۶۳ تعاونی اعتبار در خدمت ۵۵۸ هزار نفر است که از طریق ۳۴۰ شعبه یا باجه و با ۶/۱۹ میلیارد دلار دارایی فعال

است. این مجموعه ۲۷۴۹ نفر را در استخدام داشته و سالانه حدود ۲۰۰ میلیون دلار به اقتصاد ساسکاچوان کمک می‌کند. این تعاونی‌های به اصطلاح «اولیه» پایگاه مجموعه را تشکیل داده و آن را به حرکت در می‌آورند. اتحادیه مرکزی اعتبار ساسکاچوان (CUC) تعاونی «ثانویه‌ای» است که متعلق به این تعاونی‌های اولیه بوده و همانها منابع مالی آن را تأمین می‌کند. «اتحادیه مرکزی» خدماتی را برای تعاونی‌های اعتبار تأمین می‌کند که آنها نمی‌توانند رأساً انجام دهند، مثل بازاریابی، داده پردازی، تأمین منابع انسانی و برنامه‌ریزی پشتیبانی برای کل مجموعه.

این مجموعه غیر متمرکز بر شیوه‌های مردمی (دموکراتیک) «اداره» و «ارتباط» متکی است. استان ساسکاچوان به دوازده بخش تقسیم شده است. در هر بخش، اعضای تعاونی اعتبار، اعضا هیأت مدیره تعاونی خود را انتخاب می‌کنند. آن گاه هیأت مدیره‌های هر بخش هیأت‌های نمایندگی هر بخش را جهت شرکت در مجامع سالانه انتخاب یا منصوب می‌کنند. این هیأت‌های نمایندگی، هیأت مدیره‌ای را انتخاب می‌کنند که عملیات «اتحادیه مرکزی اعتبار ساسکاچوان» را زیر نظر می‌گیرد. بدین طریق اتحادیه مرکزی را تعاونی‌های اعتبار عضو اداره می‌کنند.

خدمات اطلاعات مالی تعاونی اعتبار

در اوایل ماه مه ۱۹۸۷ اتحادیه مرکزی اعتبار نهاد خدمات اطلاعات مالی تعاونی اعتبار را به عنوان جزئی از مسیر آتی خود تأسیس کرد. این نهاد به صورت یک طرح آزمایشی سه ساله جهت ارائه خدمات اطلاعات مالی به اعضا و دیگر تعاونیها تدوین شده بود و قرار بود عاملی باشد که موجب دگرگونی نظام تعاونی اعتبار در

مجموعه تعاونی اعتبار متشکل از تعاونی‌های مستقل اعتباری است که در سر تا سر استان «ساسکاچوان» تأسیس شده و متعلق به اعضای است که بدانها خدمت می‌کند. تعداد ۱۶۳ تعاونی اعتبار در خدمت ۵۵۸ هزار نفر است که از طریق ۳۴۰ شعبه یا باجه و با ۶/۱۹ میلیارد دلار دارایی فعال است. این مجموعه ۲۷۴۹ نفر را در استخدام داشته و سالانه حدود ۲۰۰ میلیون دلار به اقتصاد سوسکاچوان کمک می‌کند.

ساسکاچوان شود.

شبهه بود. اما به نظر می‌رسید سازمان خدمات در مسیر ایجاد اندیشه‌های نو و خدمات نو به طور کلی به آموزش اعضا کمک می‌کرد و علی رغم رقابت شدید در زمینه مالی مشخصی تعاونی‌های اعتبار را یاری می‌داد تا اعضا را جذب و حفظ کند. در سال ۱۹۹۰ تصدی سازمان خدمات اطلاعات مالی برای سه سال دیگر تمدید و قرار شد توجه بیشتر روی پژوهش محض متمرکز شود. لیکن در اواسط سال ۱۹۹۲، خدمات اطلاعات مالی به دفتر مرکزی اتحادیه مرکزی منتقل و در پایان همان سال منحل شد.

تحلیل وقایع

علی رغم موفقیت آشکار خدمات اطلاعات مالی به عنوان منبع نوآوری در داخل مجموعه تعاونی اعتبار ساسکاچوان این سازمان منحل شد. در بررسی برخی از موانعی که در نیل به هدفها تعیین شد، معلوم گردید ساختار سازمانی، ساختار نسظام غیر متمرکز، انقیاد مالی و ناسازگاری هدفها در آن نقش داشته‌اند.

افتراق در مقابل یکپارچگی

در محیط‌های پیچیده، سازمانها غالباً به واحدهای کوچکتری تقسیم می‌شوند تا بهتر بتوانند با پیچیدگی‌ها کنار بیایند. چون توجه بر تعداد محدودی از فعالیتها متمرکز می‌شود. این واحدهای متفرق نیز بایستی تا حدودی یکدست باشند تا هدفهای عام سازمان را دنبال کنند و از آن

سازمان خدمات به عنوان نهاد کمکی اتحادیه مرکزی تأسیس شد ولی در عین حال از لحاظ حقوقی و ظاهری از آن جدا بود تا بتواند حقیقتاً دست به نوآوری زند. این نهاد جوابگوی «کمیته رهنمودها»^(۸) متشکل از مدیران اجرایی اتحادیه مرکزی بود که ابتدا در دفتری گشوده کار می‌کرد که در دید اشخاص باشد و با چهار خدمه و سپس پنج نفر. سازمان با این توافق ایجاد شد که اتحادیه مرکزی اعتبار ساسکاچوان و مجموعه تعاونی اعتبار با کاهش ۵٪ از بهره سرمایه سهمی در هر سال منابع مالی لازم را تهیه کنند. در نتیجه سازمان خدمات نه تنها پاسخگوی سازمان مؤسس (اتحادیه مرکزی) بلکه بسیاری از تعاونی‌های اعتباری بود که مالک اتحادیه مرکزی بودند.

خدمات اطلاعات مالی طی سه سال اول خود بسا ایجاد دسته‌های مبتکرانه نرم‌افزاری با یک رشته فیلمهای ویدیویی ممتاز، هدایت سمینارهای متعدد برای اعضا و نیز با پیشبرد مفهوم برنامه‌ریزی مالی در سرتاسر اتحادیه اعتبار ساسکاچوان تصدی خود را اعمال کرد. واکنش تعاونی‌های اعتبار مثبت بود، هر چند در این مورد که تک تک تعاونی‌های اعتبار قادر باشند از خدمات برنامه ریزی مالی خودشان حمایت کنند (که سازمان خدمات اطلاعات مالی آن را تشویق می‌کرد)، جای

جا که واحدهای سازمانی در آن واحد متفرق و یکپارچه می‌شوند. همیشه تنش موجود است.

در صنعت خدمات مالی متغیر و بی ثبات، سازمان «خدمات اطلاعات مالی» از اتحادیه مرکزی ساسکا چون جدا شده بود تا آزادی لازم برای نوآوری در تدوین طرحها و خدماتی را داشته باشد که برای رقابت در یک بازار پویا لازم است. در عین حال برای تعقیب هدفهای عام اتحادیه مرکزی و مجموعه تعاونی اعتبار همدلی لازم بود. همچنین، سازمان خدمات اطلاعات مالی، اتحادیه مرکزی را برای پشتیبانی و ارائه خدمات خود لازم داشت تا بتواند توجه خود را به پژوهش و توسعه ادامه دهد ولی به علت جدایی از اتحادیه مرکزی طی مراحل اجرایی طرحها با بخشهای لازم اتحادیه تماس اندکی داشت. هنگامی که زمان انتقال یک طرح فرا می‌رسید، کارکنان اتحادیه مرکزی، نسبت بدان تعلق چندانی احساس نمی‌کردند و غالباً آن را باری اضافی بر شانه خود حس می‌کردند.

در نتیجه طرحهای سازمان «خدمات اطلاعات مالی» از لحاظ توجه، اولویت چندانی نمی‌یافت. روی هم رفته، به نظر می‌رسد ارتسباط بین نهاد «خدمات» و اتحادیه مرکزی برای بقای بلند مدت سازمان خدمات اطلاعات مالی مناسب نبود. البته ممکن است امکان پذیر نبوده باشد اما ارتباطی ایجاد کرد که به اندازه کافی نزدیک باشد تا پشتیبانی کافی را فراهم کند و در عین حال آن قدر فاصله داشته باشد که آزادی نوآوری را با خدمات اطلاعات مالی با همان ساختاری که داشت، اجازه دهد.

ساختار مجموعه

ساختار غیر متمرکز مجموعه اتحادیه



طی یک دهه دچار شد. در این بین بسیاری از تعاونی‌های اعتبار ادغام می‌شدند تا بتوانند به حیات خود ادامه دهند. علاوه بر این امر، رقابت بالا می‌گرفت. بین ۱۹۸۷ و ۱۹۸۹ شرکت‌های رهنی در ساسکا چون سهم خود را در بازار سپرده‌ها و وام‌ها حدود ۵ درصد افزودند. این افزایش به قیمت کاهش سهم بانکها و تعاونی‌های اعتبار انجام شد.

تعاونی‌های اعتبار در حالی که تلاش می‌کردند بین منافع خود و نیازهای اعضا توازن برقرار کنند برای بقاء خود تحت فشار بودند. چنین تمرکزی بر اصل مطلب و عاقبت اندیشی و توجه به سرمایه گذاریهای بلند مدت در داخل مجموعه (تعاونی اعتبار) فشار مضاعفی بر خدمات اطلاعات مالی وارد کرد. بسیاری از مصاحبه شوندهگان به «واقعیت‌های اقتصادی» اشاره کردند که تعاونی‌های اعتبار با آن رو به رو بود و اظهار داشتند بیشتر تعاونی‌های اعتباری به خدماتی نیاز داشتند که «خدمات اطلاعات مالی» عرضه می‌کرد ولی به پولی که آن سازمان لازم داشت نیز نیازمند بودند.

یکی از گزارشهای مدیر عامل در اوایل ۱۹۸۷ حاکی بود که خدمات اطلاعات مالی ابتدا قرار بود از فروش خدمات خود بازدهی ۱۲ درصدی داشته باشد. در اواسط ۱۹۸۷ آشکار بود که سازمان خدمات قادر نخواهد بود به این هدف دست یابد. درآمدهای واقعی حدود یک سوم میزان مورد نظر بود. سپس هدفهای درآمدی خدمات تعدیل شد ولی برای نیل بدان هنوز مشکلاتی در کار بود. معلوم شد مردم دیگر حاضر نیستند برای برنامه ریزی مالی حداقل بدین شکل که تهیه و عرضه می‌شد، پول خرج کنند. این امر

اعتبار نیز به دلیلی برای جدایی خدمات اطلاعات مالی از اتحادیه مرکزی عنوان شده است. بسیاری از کسانی که با آنها مصاحبه شد عقیده داشتند خدمات اطلاعات مالی بایست از اتحادیه مرکزی و هر تعاونی اعتبار خاصی جدا باشد تا پشتیبانی همه تعاونی‌های اعتبار را به دست آورد. اگر پذیرفته می‌شد که خدمات اطلاعات مالی جزء اتحادیه مرکزی است، تعاونی‌های اعتبار مستقل احساس می‌کردند از آنها استفاده می‌شود تا اندیشه‌ها و خدماتی پنهان شود که در یک مرکز دیگر به وجود آورده است. همین طور اگر خدمات اطلاعات مالی به هر کدام دیگر از تعاونی‌های اعتبار وابسته می‌شد، دیگر تعاونی‌های اعتبار احساس می‌کردند اندیشه‌های مربوط به یک تعاونی اعتبار به آنها تحمیل می‌شود. در هر دو حال تک تک تعاونی‌های اعتبار می‌پذیرفتند که خدمات اطلاعات مالی تهدیدی برای خودگرانی آنهاست و در نتیجه از آن حمایت نمی‌کردند.

انکای منابع

طی اواخر دهه ۸۰ و اوائل دهه ۹۰، تعاونی مرکزی با اولین کاهش دارایی خود

خدمات را بیش از پیش به «مجموعه» وابسته کرد. تعاونی‌های اعتبار عملاً همه منابع مورد نیاز «خدمات» را در اختیار داشتند و از نتایج کار آن راضی نبودند.

ناسازگاری هدفها

بر اساس اظهار نظرها معلوم می‌شد که در ابتدا بین «خدمات» و تعاونی‌های اعتبار سازگاری هدف وجود داشت ولی این امر به مرور زمان دگرگون شد. تعاونی‌های اعتبار دریاخته بودند به نوآوری، خدمات اطلاعاتی و خدمات کامل مالی نیاز دارند تا قادر به رقابت باشند. بسیاری از تعاونی‌های اعتبار نیز اندیشه‌هایی جهت خدماتی داشتند که مایل بودند به اعضا خود عرضه کنند ولی وقت یا منابع لازم را برای ایجاد آن نداشتند، احساس می‌شد «خدمات» می‌تواند با پرورش این اندیشه‌ها و ارائه آن به کل «مجموعه»، تعاونی‌های اعتبار را یاری دهد.

لیکن ظاهراً این سازگاریها چندان نپایید. مصاحبه شوندگان خاطر نشان کردند که «خدمات» انتظارات آنها را برآورده نکرد، یعنی خدمات ملموسی که تعاونی‌های اعتبار بتوانند به اعضا خود ارائه کنند و درآمدی ایجاد کند. احساس می‌شد «خدمات» هیچ گاه خدمات مورد نظر را به آنها یا به حداقل به تعداد کافی اعضا ارائه نکرد. ممکن هم هست که تعاونی‌های اعتبار هیچگاه تصدی «خدمات» را کاملاً در نیافتند، در تصدی‌ای که وراء ارائه خدمات و شامل آموزش اعضا، خدمات اطلاعاتی و مدیریت خدماتی بود. در نتیجه، این طور پذیرفتند که خدمات در نیل به هدفها موفق نبوده است. سرانجام، برخی تعاونی‌های بزرگتر شروع به ایجاد خدماتی مشابه خدمات سازمان «خدمات» کردند و بدین طریق فقدان اعتماد خود را نسبت به

فعالیتها «خدمات» به نمایش گذاشتند. سپس با تقاضای متضاد «مجموعه» و «اتحادیه مرکزی اعتبار» مارپیچی نزولی شروع شد و «خدمات» را بیش از پیش از هدفها و راهبردهایی دور کرد که قرار بود به نوآوری منجر شود.

نتیجه

در این مقاله کوشش یک سازمان غیر متمرکز (فدراسیون) بررسی می‌شود، برای ایجاد یک ساختار و یک سازمان جنبشی مستقل که نوآوری را در سرتاسر مجموعه ترویج کند. موانع نیل به هدفهای تعیین شده جهت «خدمات» به مثابه یک سازمان عبارت است از: طرح سازمانی اولیه، ارتباطات بین «خدمات» و «مجموعه تعاونی اعتبار»، و ویژگی‌های غیر متمرکز مجموعه تعاونی اعتبار ساسکاچوان.

نیازی نیست نتیجه‌گیری کنیم چون «خدمات» قادر نبود به هدفهای اعلام شده برسد، نوآوری در داخل یک مجموعه غیر متمرکز ممکن نیست. حقیقت این است که موافقت همه اعضا سازمانی برای یک «مجموعه» که اعضا با یکدیگر خیلی تفاوت داشته باشند ممکن نیست. لیکن این گوناگونی، می‌تواند محرکی برای نوآوری خودجوش در سطح غیر متمرکز وابستگی باشد و هست. از آن جا که «مجموعه» بر ارزشهای مشترک مبتنی است، وقتی اعضا با راهبردی پیرامون نوآوری موافقت می‌کنند، اجرای راهبرد غالباً آسانتر و سریع‌تر انجام می‌شود.

لیکن می‌توان نتیجه‌گیری کرد که در ایجاد و طراحی «خدمات» اشتباهاتی صورت گرفته است. «خدمات» توانایی خود را برای نوآوری نشان داده است ولی نمی‌دانسته است فرآیند اجرا در کل نظام را در اختیار داشته باشد. کما این که هیچ

عامل منفردی نمی‌تواند این کار را انجام دهد و نقاط قوت و ضعف یک کنفدراسیون را به نمایش بگذارد. هدف از تفکیک دو سازمان به منظور پرورش خلاقیت غیر قابل حصول بود، در عین این که این نیاز هم وجود دارد که باید با نظام یگانه شد تا حمایت لازم برای فعالیتها ایجاد و حفظ شود.

فقدان وضوح در جریان تصمیم‌گیری، عامل مرتبط دیگری با طراحی سازمانی بود. سازمان همچون «خدمات» در فرآیند تصمیم‌گیری مجموعه (فدراسیون) سخنگویی نداشت و در حالی که تنها واکنش محدودی از جانب دیگر اعضا مجموعه و توسط «کمیته رهنمودها» دریافت می‌کرد، نمی‌توانست از اعمال خود دفاع کند.

شاید مهم‌تر این که پژوهش نشان داد ایجاد «خدمات» با رویکرد معمول نسبت به نوآوری در داخل «نظام تعاونی اعتبار ساسکاچوان» ناسازگار بود. نوعاً، اندیشه‌های نو از داخل یک تعاونی اعتبار خودگردان نشأت می‌گیرد. وقتی معلوم می‌شود نوآوری موفق بوده است، شهرت موفقیت آن پخش می‌شود. سپس دیگر تعاونی‌های علاقمند آن را گرفته، جرح و تعدیل می‌نمایند. در حالی که دنباله «خدمات» به «برنامه مسیر آتیه مجموعه» وصل بود اما در اصل مخلوق مقام اول اجرایی «تعاون مرکزی اعتبار» بود. در مطالعه موردی مذکور این طور نتیجه‌گیری شده است که اجرای یک ابتکار شناخته شده در مرکز موفقیت‌آمیز نبود چون در داخل یک کنفدراسیون پذیرش عام مطلقاً اساس کار است.

- تأکید بر سودمندی آتی تحقیقات در بهبود بخشیدن کارآیی تعاونی‌ها و گسترش این منابع به جامعه و بهبود بخشیدن مشارکت بین نهضت و دولت.

۱۸- آمار: به منظور اصلاح فنون آماری مربوط به تعاونیها چند اقدام می‌تواند صورت گیرد:

- گسترش حمایت‌های فنی سرویس‌های آمار ملی که به نهضت تعاون ارائه شده است و توسعه آن حداقل به اندازه‌ای که به سایر سرمایه‌گذاران عمده ارائه می‌شود.

- همکاری در آماده نمودن گزارش سالانه ثبت تعاونیها.

- انجام مطالعات مقدماتی برای هماهنگ نمودن برنامه‌های منظم خدمات آماری ملی در مورد تعاونیها و مشارکت در فعالیتهای بین‌المللی به منظور اصلاح روشهای آماری تعاونیها، از جمله تنظیم فرم قرار دادی واحدی از تعاریف برای استفاده سرویس‌های آماری ملی.

۱۹- اطلاعات: نظر به تأثیرات کلی هجوم اطلاعات بر وضع مقررات از جانب دولت اقدامات زیر برای گسترش آگاهی نهضت تعاون و غلبه بر پیشداوری‌ها و تصورات غلط، مفید می‌باشد:

- گسترش کمکهای مالی و فنی به میزان برابر. به نحوی که قابل دسترس برای همه سرمایه‌گذاران باشد و ایجاد اطمینان نسبت به این که تبعیضی بین آنها و دیگران به دلیل تعاونی بودنشان گذاشته نمی‌شود.

- دسترس برابر و بدون تبعیض به رسانه‌های عمومی از طریق نهضت تعاون متناسب با سهم مشارکت آنان در زندگی ملی.

- اتخاذ اقدامات مثبت برای غلبه بر پیشداوری‌ها و عدم آگاهی‌ها، جایی که واژه تعاون به دلیل کاربرد نامناسب و

پیشین خود چنین مفاهیمی راندایی می‌کند.

- تأثیر بر فعالیتهای دولتی داخلی که در رابطه با مشارکت یا حمایت از تعاونی‌ها اتخاذ می‌شوند از طریق رسانه‌های عمومی مناسب.

- پخش تصاویر و اطلاعات پایه رایانه‌ای کامپیوتری تهیه شده توسط مقامات دولتی و بین‌الدولی با رعایت همان حق تقدم و منابع تخصصی اطلاعاتی که سایر سرمایه‌گذاران از آن برخوردارند.

تعلیم و تربیت:

۲۰- اهمیت دادن به سهم نهضت تعاون در تعلیم و تربیت، و بدین منظور اقدامات تقویتی و حمایتی زیر می‌تواند در این جهت مفید باشد:

- تصدیق همکاریهای ارائه شده.

- تعهد مبنی بر عدم مداخله در برنامه‌های خاص نهضت به استثنای آن چه که برای رعایت استانداردها در همه مؤسسات و نهادهای آموزشی مورد عمل می‌باشد، و اجتناب از تبعیض در اعطای اعتبار نامه و گواهی نامه.

- حمایت از همه اشکال همکاری و مشارکت بین تعاونی و سیستم‌های عمومی و اطمینان به رعایت مساوات با دیگر مؤسسات آموزشی خصوصی به نسبت شایستگی، در استفاده از منابع مالی عمومی.

- رعایت تشکل اختیاری به شکل سازمان تعاونی در برنامه‌های خصوصی سازی.

- تشویق خوداتکایی دانشجویان از طریق تسهیل شکل‌گیری تعاونیهای آنها برای تهیه کالا و خدمات از جمله از طریق اصلاحات.

- تشویق تشکلی تعاونیها از طریق مؤسسات آموزشی عمومی خرید، تهیه و تعاونیهای خدمات عمومی و ایجاد اطمینان

به امکان دسترس برابر برای تعاونیها با دیگر تهیه کنندگان.

- گنجاندن ارزشها، تاریخ، وضعیت کنونی و توان بالقوه همکاری نهضت تعاون با جامعه ملی، در همه سطوح تحصیلی.

- تشویق و حمایت مطالعات تخصصی درباره تعاون در سطح عالی.

فراهم نمودن منابع مالی عمومی:

۲۱- خوداتکایی کامل مالی، خود مسئولی نامحدود و استقلال نامه برای مؤسسات اقتصادی تعاونی اموری حیاتی هستند. بهترین رهیافت سیاستگذاری در پیش گرفتن سیاست عدم مداخله نظیر آن چه که تاکنون در مورد هر شرکت یا مؤسسه اقتصادی شماری از اقدامات زیر به عنوان ابزاری برای رهایی از مداخله‌های فعلی و حفظ یک رژیم عدم مداخله مفید است:

- تصدیق و حمایت از شخصیت ویژه تعاونی‌ها و اجتناب از هر گونه تبعیض ناشی از وضعیت مالی خاص در سازمان و مدیریت تعاونیها در قانون و در عمل.

- اجتناب از هر گونه درگیری مستقیم یا غیر مستقیم در مسائل داخلی و مالی تعاونیها و یا نهضت تعاون و به رسمیت شناختن خود مسئولی نهضت در مسائل مالی خود.

- توسعه مشارکت با نهادهای مالی تعاونی در هر زمینه اعم از توسعه اجتماعی و ناحیه‌ای و هماهنگ نمودن تجربیات آنها در بسیج و مدیریت سرمایه در جهت مقاصدی که موجب نفع عمومی باشد.

مقدمات بنادین برای مشارکت و همکاری:

۲۲- بسیاری از بخشها و مقامات دولتی با نهضت تعاون در تماس خواهند بود هنگامی که یک سیاست تقویتی و حمایتی از تعاونیها توأم با مشارکت مؤثر با نهضت در سطح وسیعی از نهادهای دولتی به اجرا

برنامه‌های منظم و مناسبی جهت اجرا و بکارگیری مناسب نیروهای انسانی برآید.

۱- فن آوری

دومین عاملی که باعث ایجاد تغییر در سازمانها می‌گردد تغییرات در فن آوری است. به‌کارگیری فن آوری نوین مثل رایانه، سیستم‌های ارتباطی، رباط (آدم آهنی) و دستگاههای کاملاً خودکار روی سازمانهایی که از این نوع فن آوریها استفاده می‌کنند اثرات بسیار شدیدی می‌گذارد.

امروزه بسیاری از مشاغل تغییر شکل داده‌اند و کارها تکراری و تخصصی گردیده و به وسیله گروه‌هایی انجام می‌شود که این تیم‌ها می‌توانند چندین کار تخصصی را به صورت همزمان انجام دهند و در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت نمایند.

۲- شوکهای اقتصادی

شاید بتوان به صراحت گفت که ما در زمان و عصر (گسستگی‌ها) زندگی می‌کنیم. در چهل یا پنجاه سال گذشته می‌توانستیم آینده را به خوبی پیش بینی کنیم. در آن زمان فردا یک جزء پیوسته و دنباله خط ممتدی بود که از دیروز کشیده شده بود. اما امروز مثلاً تغییرات قیمت نفت یک شبه چند برابر کاهش یا افزایش می‌یابد که به این ترتیب شوکهای عظیم اقتصادی به سازمانها وارد می‌شود به گونه‌ای که موجب تغییرات در این سازمانها می‌شود. این شوکهای اقتصادی بر همه سازمانها تأثیر دارد. اما بر برخی اثراتی شدیدتر به جا می‌گذارد.

۳- روندهای اجتماعی

یکی دیگر از عوامل مؤثر در ایجاد تغییر تغییر در روندهای اجتماعی می‌باشد و لازم است تا سازمانها آماده پذیرش این



تغییر و تحول

سازمانی

(۱)

از: سهیلا بورقانی فراهانی

عضو هیأت علمی وزارت فرهنگ و آموزش عالی

مشاهده داشته باشد. این نسل در محیطی رشد کرده و بزرگ شده است که در آن به نمره‌های دروس، رتبه کلاس و دانشکده و نمرات مربوط به امتحانات ورودی دانشگاهها اهمیت داده شده است. آنها می‌خواهند به دستاوردهای ملموس و قابل سنجش برسند. اما دهه اخیر دهه تغییر نیروی کار بوده است. در این دهه سیاستهای مربوط به نیروی انسانی تغییر می‌کند تا بتواند نیروهای کاری را بسیار متنوع و دارای خصوصیات گوناگون که قابلیت جذب در فعالیتهای گوناگون را داشته باشند، بپرورد.

توجه به تنوع نیروهای کاری از زمان شروع استخدام و از لحاظ میزان تحصیلات و تجربیات کاری و تنوع افراد از لحاظ شخصیتی اعم از افراد موفق و افراد ناموفق در دوره تحصیل و محل‌های کاری قبل، باعث می‌گردد همواره سازمان دارای

در زمان کنونی، بسیاری از سازمانها با محیطی پویا و در حال تغییر رو به رو هستند که این امر آنها را وادار می‌کند تا خود را با محیط وفق دهند. اما جهت شروع بحث در مورد راههای ایجاد تغییر و تحول در سازمان لازم است تا عواملی را که موجب ایجاد تغییر می‌شوند مورد مطالعه قرار دهیم.

۱- ماهیت نیروهای کاری سازمان

افراد جوان با نسل پیشین متفاوت‌اند. در صورت تأمین مالی، آنها به انعطاف پذیری، رضایت شغلی و روابط خانوادگی ارج می‌نهند. بر عکس نسل پیشین که خود را وقف کاری می‌کرد این نسل می‌خواهد، بعد از ظهرها و تعطیلات آخر هفته آزاد باشد و کار نکند و می‌خواهد ایام را با خویشان، دوستان و فرزندان بگذرانند. از ویژگیهای این نسل در کشورهای پیشرفته علاقه به کارهای کوتاه مدت است که نتایج قابل

یکی دیگر از دلایلی که موجب مقاومت فردی در برابر تغییر می‌شود این است که افراد وحشت دارند که تغییر باعث شود درآمد آنها کاهش یابد. تغییر در نوع کار یا وظیفه‌ای که فرد در سازمان انجام می‌دهد می‌تواند عامل وحشت فرد شود که شاید توانایی انجام کار یا وظایف جدید را نداشته باشد و این امر را دلیلی بر تهدید اقتصادی خود بداند به خصوص هنگامی که پرداخت با میزان تولید رابطه‌ای تنگاتنگ داشته باشد.

تغییرات باشند. مثلاً دیدگاه جامعه نسبت به آموزش عالی، نسبت به ازدواج و یا نوع خرید (سلیقه‌های فردی در رابطه با خرید کالا) تغییر کرده است.

علاقه مفرط افراد به گذراندن دوره‌های آموزش عالی و کسب مهارت و تخصص از سوی و اخذ مدرک تحصیلی جهت ایجاد شرایط برای کار و زندگی بهتر، از سوی دیگر تقاضاهای خانه کوچک برای زندگی و از این قبیل، نشان دهنده تغییر روندهای اجتماعی است.

۴- سیاستهای جهانی

یک نگاه گذرا به رویدادهای جهانی می‌تواند ما را متوجه تفاوت دیروز با امروز نماید. یکی از پدیده‌های جهانی تملک شرکتها و دارایی‌ها توسط ملیتهای دیگر می‌باشد. نوسان نرخ ارز، یا نوسان نرخ طلا از عواملی است که می‌تواند از فراسوی مرزها روی سازمانهای هر کشوری مؤثر باشد.

۵- رقابت

سازمانها در سایه رقابت با یکدیگر دست به تغییرات اساسی می‌زنند. در این میان، سازمانهایی موفق خواهند بود که بتوانند در برابر رقبا واکنشهای مناسب از خود نشان دهند. محکم روی پای خود بایستند و بتوانند به سرعت محصولات جدیدی تولید و به بازارهای جهانی عرضه کنند. علاوه بر این در جهان کنونی آن گروه از شرکتهای تولیدی موفق هستند که زمان تولید خود را کاهش دهند، چرخه یا دوره

است که با وجود چنین وضعیتی در سازمان می‌توان رفتارهای آینده را پیش بینی نمود. اگر هیچگاه مقاومتی مستقیم در برابر پدیده تغییر در سازمان وجود نداشته باشد، ممکن است رفتارهای سازمانی به صورت رخدادهای تشنجی را درآینده و در

مواردی جنبه انفجاری به خود می‌گیرد. دیدگاه دوم دیدگاه منفی مقاومت در برابر تغییر می‌باشد. بدین معنی که ایستادگی یا مقاومت در برابر تغییر می‌تواند به یک منبع تضاد یا تعارض در سازمان تبدیل شود که در صورت عدم هماهنگی و کنترل آن ممکن است نتایج ناهنجاری به جای گذارد که باعث می‌شود سازمان نتواند خود را با تغییرات محیطی وفق داده و در برابر آن واکنشهای نامناسب نشان می‌دهد.

ایستادگی در برابر پدیده تغییر الزاماً به صورت روش‌های مشخص و استاندارد شده صورت می‌گیرد. افراد می‌توانند به صورتی آشکار، تلویحی، غیر مستقیم و آنی از خود مقاومت نشان دهند، یا کوشش کنند که آن را اندکی به تأخیر اندازند.

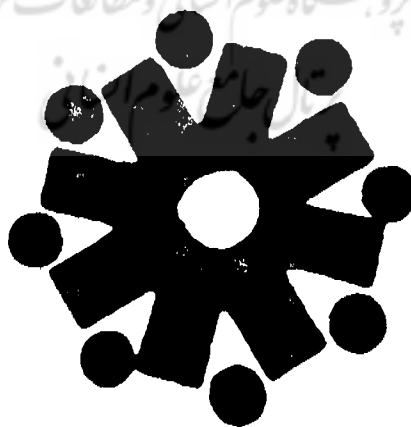
اگر مقاومت به صورت آنی آشکار باشد مدیریت سازمان با مسئله چندان مشکلی روی رو نخواهد بود. برای مثال امکان دارد، سازمانی پیشنهاد نوعی تغییر خاص بنماید و اعضای آن به سرعت از خود واکنش نشان دهند، یعنی اقدام به شکایت نمایند، کم کاری یا تهدید به اعتصاب کنند، بدترین نوع مقاومت آن است که به صورت غیر مستقیم باشد، یا این که اعضای سازمان بکوشند تا آن را برای مدت زمانی به تأخیر اندازند. مقاومت تلویحی یا غیر مستقیم جنبه ظریفتری به خود می‌گیرد و فساداری افراد نسبت به سازمان کم می‌شود.

بدین ترتیب کم کم اعضای سازمان

زندگی محصولات را کوتاه کنند و مرتب محصولات جدید عرضه نمایند. به بیان دیگر آنها باید انعطاف‌پذیر باشند، زبری کار این سازمانها نیز باید به سرعت انعطاف پذیر باشد تا بتواند در برابر تغییرات شدید محیطی به سرعت از خود واکنش نشان دهد و با شرایط جدید سازگار گردد.

مقاومت در برابر تغییر

نتایج حاصله از تغییرات گوناگون نشان دهنده مقاومت سازمانها و اعضای آن (از لحاظ واکنش رفتاری) در برابر تغییر است. این مقاومت را از دو دیدگاه می‌توان نگرست: دیدگاه اول دیدگاه مثبت می‌باشد. بدین معنی که مقاومت در برابر تغییر نشان دهنده علاقه به ثبات و پایداری در سازمان



در جهان کنونی آن گروه از شرکتهای تولیدی موفق هستند که زمان تولید خود را کاهش دهند، چرخه یا دوره زندگی محصولات را کوتاه کنند و مرتب محصولات جدید عرضه نمایند. به بیان دیگر آنها باید انعطاف پذیر باشند، نیروی کار این سازمانها نیز باید به سرعت انعطاف پذیر باشد تا بتواند در برابر تغییرات شدید محیطی به سرعت از خود واکنش نشان دهد و با شرایط جدید سازگار گردد.

تغییر باعث شود درآمد آنها کاهش یابد. تغییر در نوع کار یا وظیفه‌ای که فرد در سازمان انجام می‌دهد می‌تواند عامل وحشت فرد شود که شاید توانایی انجام کار یا وظایف جدید را نداشته باشد و این امر را دلیلی بر تهدید اقتصادی خود بداند به خصوص هنگامی که پرداخت با میزان تولید رابطه‌ای تنگاتنگ داشته باشد.

وحشت از ناشناخته‌ها و پدیده‌های مجهول: پدیده تغییر باعث می‌شود که عدم اطمینان و ابهام جایگزین چیزهای شناخته شده شوند شاید بتوان کارمندی را که تاکنون به گونه‌ای خاص دفتر اندیکاتور را می‌نوشته و حال با ورود دستگاههای رایانه‌ای به سازمان ناچار است، این وظیفه را توسط رایانه به انجام رساند و لازم است شیوه کارکردن با آن را بیاموزد، را مثال زد. در این میان ممکن است این وحشت به صورت گروهی درآمده و عده‌ای از اعضاء سازمانی نگران این شوند که مبدا نتوانند با آن دستگاه کار کنند و شاید بالا بودن سن و سال خود را دلیلی بر عدم امکان سهولت در فراگیری و حافظه ضعیف خود بدانند و نسبت به کار کردن با آن دستگاه نگرش منفی پیدا نمایند بنابراین اگر به نوعی مجبور شدند که حتماً با آن دستگاه کار کنند نتیجه عملکرد رضایت بخش نخواهد بود.

انتخاب اطلاعات دلخواه و خاص

افراد با توجه به ادراک و برداشت یا پنداشتی که از دنیای خارج خود دارند به

انگیزه کار کردن را از دست می‌دهند و میزان خطاها و اشتباهات افزایش می‌یابد و ممکن است مدیران و دست‌اندرکاران سازمان متوجه منشأ این گونه ناهنجاریها نشوند بنابراین تغییر می‌تواند باعث پدید آمدن واکنش شود که روز اول چندان جلب توجه نمی‌کرد ولی کم کم پس از چند هفته و یا چند ماه یا حتی چند سال آثار مخرب بر جای خواهد گذاشت. از این رو بهتر است تا واکنشها در برابر تغییر به صورت مستقیم و مشخص باشد تا به طور روشنی بتوان آن را درک کرد و سوء تفاهمات ایجاد شده را رفع نمود.

بررسی دلیل ایجاد مقاومت در

برابر تغییر

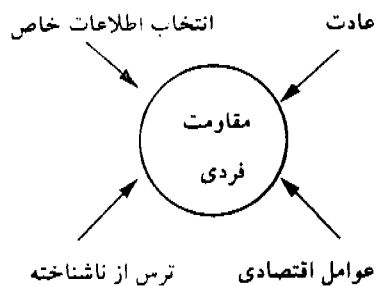
- مقاومتهای شخصیتی افراد

ویژگیهای فردی چون نوع پنداشت، برداشت، ادراک و نیازها می‌تواند بر مقاومت در برابر تغییر پیشنهاد گردیده بیفزاید.

عادت: انسان موجودی پایبند به عادت است و برای آن که بتواند مسائل پیچیده را حل نماید و یا با آن پدیده کنار آید و یا سازش نماید دارای نوعی عادت می‌شود و یا واکنشهای برنامه ریزی شده از خود نشان می‌دهد و ایجاد تغییر در حقیقت به هم زدن شرایطی است که به آن عادت کرده و در برابر آن واکنش نشان می‌دهد.

عوامل اقتصادی: یکی دیگر از دلایلی که موجب مقاومت فردی در برابر تغییر می‌شود این است که افراد وحشت دارند که

آن شکل می‌دهند. فرد پس از آن که چنین دنیایی را خلق کرد، در برابر پدیده تغییر مقاومت می‌کند. یعنی به نوعی از میان اطلاعاتی که به او می‌رسد، آنهایی را بر می‌گزیند و درک خواهد نمود که در نوع پنداشت و برداشتش خدشه وارد نکند، یعنی در حقیقت همان چیزی را می‌شنود که، می‌خواهد بشنود و این درست مانند زمانی است که بعضی از کارمندان از میان گفتار مافوق‌های خود، قسمتی را بر می‌گزینند که مورد توجه و علاقه‌شان است و مابقی گفته‌ها را نشنیده می‌گیرند.



منابع مقاومتهای شخصیتی افراد در برابر پدیده تغییر

- مقاومتهای سازمانی

سازمانها بر حسب طبیعت محافظه کارند و به صورتی فعال در برابر پدیده تغییر مقاومت می‌کنند. اغلب سازمانها و نهادهای دولتی همواره تمایل دارند تا کارها را بدان گونه که سالهاست انجام می‌دهند، ارائه دهند و هیچ اهمیتی ندارد که این نوع خدمات کماکان مورد نیاز هستند یا خیر. جالب است اگر عنوان شود که سازمانهای آموزشی یا دانشگاههایی که به افکار باز و دیدگاههای خلاق ارجح می‌نهند، خودشان در برابر تغییر به شدت مقاومت می‌کنند.

بیشتر سیستمهای آموزشی و مدارس

تخصص و مهارت گروه‌های متخصص را مورد تهدید قرار داده و از نفوذ آنها در سازمان بکاهد. ورود رایانه‌های شخصی به سازمانها باعث می‌شود مدیران بتوانند مستقیماً به اطلاعات دست یابند لذا به نظر می‌رسد به نوعی ارائه خدمات این دسته افراد مورد تهدید قرار گیرد.

تهدید قدرت مدیران

تغییر دادن شیوه تصمیم‌گیری می‌تواند قدرت پابرجای مدیران سازمان را دستخوش تهدید قرار دهد. ارائه شیوه‌های تصمیم‌گیری مشارکتی و یا گروه‌های کاری مستقل نمونه‌هایی از تغییرات است که قدرت سرپرستان و مدیران را به خصوص در میان رده‌های میانی سازمان مورد تهدید قرار می‌دهد.



عامل بالقوه در می‌آید و برای حفظ ثبات ساختاری در برابر آن ایستادگی می‌کند. پیوسته بودن عناصر سازمانی به یکدیگر

سازمانها از تعدادی سیستم‌های وابسته به هم تشکیل شده‌اند و تغییر در بخشی از سیستم موجب تغییر روی کل سیستم می‌گردد. لذا هر نوع تغییر اندک بر یکی از سیستم‌های فرعی توسط سیستم بزرگتر خنثی می‌گردد.

هنجارهای گروه

حتی اگر افراد بخواهند رفتارهای خود را تغییر دهند، هنجارهای گروه به عنوان عامل بازدارنده در خواهد آمد، ممکن است زمانی فرارسد که عضوی از گروه آمادگی پذیرش تغییری را داشته باشند اما هنجارهای گروه در برابر این پدیده تغییر ایستادگی می‌نماید، لذا فرد مزبور نیز مجبور خواهد بود آنچنان عمل نماید که مورد پذیرش هنجار گروهی است.

تهدید نفوذ متخصصین

امکان دارد تغییر در الگوی سازمانی

از همان نوع فن‌آوری که در پنجاه سال گذشته استفاده می‌شده بهره می‌جویند. بیشتر سازمانهای تجاری و مؤسسات بازرگانی نیز در برابر پدیده تغییر به شدت ایستادگی و مقاومت می‌کنند.

دلایل مقاومت‌های سازمانی در برابر تغییر

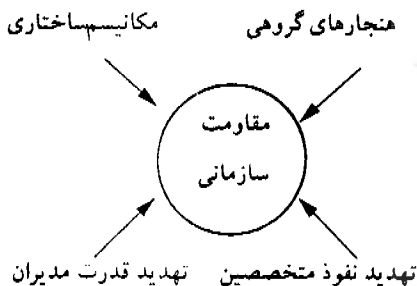
برابر تغییر

مکانیسم ساختاری

سازمانها برای حفظ ثبات و پایداری در خود نوعی مکانیسم ساختاری به وجود آورده‌اند. مثلاً برنامه‌های آموزشی و شیوه‌های تلقین فرهنگ سازمانی در افراد باعث می‌شود تا مهارتها و شرایط خاصی مورد تأکید و تقویت قرار گیرد. قوانین رسمی به گونه‌ای است که شرح وظایف افراد و مقرراتی که باید رعایت شود را مشخص می‌کند. مثلاً شرایط احراز شغل به گونه‌ای طراحی شده است که افراد استخدام شده متناسب با آن شرایط باشند و اگر سازمان با پدیده تغییر رو به رو شود این مکانیسم ساختاری به صورت یک

منابع مقاومت‌های سازمانی در برابر

پدیده تغییر



منابع و مأخذ:

- ۱- علی پارسائیان، مدیریت رفتار سازمانی، تألیف استیسی زابیز (تهران مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۴).
- ۲- اصغر زمردیان، مدیریت تحول، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۳.
- ۳- جعفر می‌زاده، توسعه سازمان، تهران، انتشارات روایت، ۱۳۷۵.
4. J.P Kotter and L.A. Schlesinger, "choosing strategies for change", Harvard business Review March_April.1969

بررسی موانع و محدودیتهای موجود در مسیر مشارکت کارکنان در اداره مؤثر امور

مقدمه:

مشارکت در دوران معاصر به ویژه در دهه‌های اخیر در امور سیاسی، اجتماعی و اقتصادی و... اهمیت فوق العاده‌ای پیدا کرده است به گونه‌ای که دیگر جامعه امروزی ما بیش از پیش برای رسیدن به توسعه اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی نیازمند آن است. توسعه مطلوب و همه جانبه جز از طریق مشارکت مردم در کلیه امور مربوط به آنها، میسر نمی‌شود. و در این راستا عوامل اصلی توسعه کارکنان هستند و بدیهی است که کارکنان هر سازمان مهم‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه آن به حساب می‌آیند زیرا انسان با انگیزه می‌تواند به کمک قدرت اراده و تجربه‌های با ارزش خود همه چیز را به نفع جامعه، سازمان و خود تغییر دهد، بنابراین یکی از بهترین راههای ایجاد انگیزه در انسانها، مشارکت دادن آنها در اداره مؤثر امور است.

ایده مدیریت مشارکتی (Participative Management) ابتدا توسط نویسندگان آمریکایی مطرح شد و برای اولین بار در ژاپن مورد استفاده قرار گرفت و از آنجا به سازمانهای تجاری آمریکا و اروپا راه یافت. در حقیقت تحقیقات آرگریس (1957)، (Argyris)، مک گریگور (Mc Gregor, 1960) و لیکرت (Likert, 1961) منبع تفکر مدیریت مشارکتی در اقصی نقاط دنیا می‌باشد. پیام اصلی این تحقیقات این بود که مدیریت مشارکتی شامل یک تغییر از سبک کنترل گرا (Control - Oriented) به مشارکت گرا (Involvement - Oriented) است.^(۱)

بخش بازرگانی یک حق قانونی است. قانونهای آزادی اطلاعات پنهان کاری را در بیشتر عملیات دولتی منع می‌کنند. اضافه بر آن، بازرگانی جهت‌گیری به نتیجه‌های کار دارد در حالی که دولت هم برای فراگرد و هم برای پیامدهای کار پاسخگو و مسئول است.

یک مدیر دولتی ترجیح می‌دهد که به جای مدیریت مشارکتی و تفویض اختیار به زیر دستان، با رعایت قانون و مقررات، مدیریت محافظه کارانه را انتخاب کند تا گروههای رقیب او، نمایندگان گروههای اقلیت، شوراهای قانونگذار، روزنامه نگاران جستجوگر، یا بالا دستان اجرایی دولتی، از هر گامی برای او کوه نسازند و برای هر موضوعی یک بحث داغ و بزرگ سیاسی پدید نیاورند.

مسائل سازمان استفاده کند. لذا اساس فرآیند این مدیریت بر بنیان تقسیم اختیارات بین مدیریت و کارکنان استوار است.^(۳)

از آنجایی که تعریف فوق بر همکاری و مشارکت علاقمندان عمومی افراد در سازمان تأکید دارد، اما مسائل و مشکلات و موانعی بر سر راه این همکاری و مشارکت علاقمندان در سازمانها وجود دارد لذا عمده این موانع در بخشهای دولتی نمود پیدا می‌کند.

سه تفاوت عمده زیر راه را بر مدیریت مشارکتی در بخش دولتی می‌بندد:^(۴)

۱- پاسخگویی: بخش دولتی پاسخگویی بیشتری دارد. به تقریب هر موضوعی در بخش دولتی می‌تواند رنگ سیاسی پیدا کند. در حالی که راز داری و پنهان کاری در

از: حسین زارعی

تعریف مشارکت و مدیریت مشارکتی:

مشارکت در ساده‌ترین تعریف عبارت است از: فرآیندی از مداخله داوطلبانه همگان در اموری است که به آنها مربوط می‌شود به گونه‌ای که تمایل و توانایی اظهار نظر، انتخاب و انتقاد در قبال آن امور را دارا باشند.^(۲)

اما مدیریت مشارکتی عبارت است از مجموعه گردش کار و عملیاتی که تمام کارکنان و زیر دستان یک سازمان را در روند تصمیم‌گیریهای مربوط به آن سازمان دخالت داده و شریک می‌سازد. تأکید اصلی این نوع مدیریت، بر همکاری و مشارکت علاقمندان و داوطلبانه عموم افراد استوار است و می‌خواهد از ایده‌ها، نظرات و ابتکارات آنها در حل مشکلات و

بنابراین در چنین وضعی که امروزه در جامعه ما بیشتر نمود یافته است - هر مدیری در بخش دولتی سعی می‌کند از خطر دوری جوید و اقتدار تصمیم‌گیری را به دست آنهایی که پاسخگویی و مسئولیت کمتری دارند، نسپارد. نیاز و ضرورت پاسخگو بودن در مقابل پیامدهای هر کاری باعث می‌شود که مدیران تمرکز را به جای عدم تمرکز و تفویض اختیار به زیر دستان، ترجیح دهند و این خود سد راه مشارکت کارکنان می‌شود.

۲- اندازه‌گیری کارکرد بخش دولتی عموماً نمی‌تواند از معیار روشنی چون سوددهی برای اندازه‌گیری کارکرد سازمان خود استفاده کند و این امر بیشتر نتیجه عدم تمرکز و نگهداری تمام اختیارات در رأس هرم سازمانی است. در حالی که سازمانهای بزرگ بخش خصوصی اغلب برای دستیابی به سود بیشتر و کارآمدی و اثر بخشی خود عملیات را به مراکز سود دهی کوچکتر بخش می‌کنند و نامتمرکز می‌سازند. اما دولت نمی‌تواند به روالی عادی اجازه دهد واحدهای غیر متمرکز به طور مستقل عمل کنند، زیرا وسیله اندازه‌گیری کارکردی چون سود دهی در دست نیست که بر پایه آن دفتر مرکزی بتواند نظارتی مؤثر بر واحدهای مستقل داشته باشد.

بنابراین، بسیار دشوار خواهد بود که بخش دولتی بتواند کارکرد بسیاری از کارمندان خود را اندازه‌گیری نماید. به عنوان مثال ممکن است کارمندی به جای بررسی ۱۰ پرونده در روز تعداد ۱۵ پرونده را بررسی نماید ولی نمی‌توان گفت این ۱۵ پرونده بهره بیشتری نسبت به آن ۱۰ پرونده دارد زیرا ممکن است بررسی این ۱۵ پرونده با سهل انگاری باشد.

به همین خاطر مدیران بخش دولتی

مشارکت فعالانه و مفید و مؤثر مستلزم ایجاد یک فرهنگ مناسب است که این فرهنگ هم برای مدیران و هم برای کارکنان لازم است تا موقعی که مدیران به این باور نرسند که کارکنان ایده‌هایی دارند که می‌تواند بسیار مؤثر واقع شود، به هیچ وجه زمینه مشارکت آماده نخواهد شد.



نمی‌تواند به طور معمول سودهایی که از راه مشارکت کارکنان به دست می‌آید، مستند سازند. خنده آور است که در مقایسه با بخش بازرگانی، سازمانهای دولتی پاسخگویی بیشتر دارند، ولی

کارمندان آنها مسئولیت کمتر دارند؛ نتیجه آن خواهد بود که سازمانهای دولتی بر روشهای کار عملیاتی معیار و مرکزی که ضد مشارکت است، تکیه فراوان خواهند کرد.

۳- مشروعیت سیاسی: بنیادی‌ترین تفاوت بخشهای دولتی و خصوصی که مانع مشارکت کارکنان می‌شود نظریه انتخابی بودن خود نظام مردم سالاری است. بر پایه این نظریه فرض بر آن نیست که کارمندان دولتی در کار تصمیم‌گیری مشارکت کنند یا بر پایه نظریه سنتی مردم سالاری دارای استقلال عمل باشند. این نظریه مقرر می‌دارد که مردم قانونگذاران را برای تصویب خط مشی‌ها و مدیران اجرایی بلند پایه را برای اجرای آنها از راه کارمندان انتصابی برمی‌گزینند. نقش کارمندان اجرای روز به روز کارهاست، و نه نفوذ در خط مشی‌ها.

حقیقت مهم آن است که در جامعه استوار بر اعتقاد به مردم سالاری انتخاب برای دیوان سالاران غیر انتخابی مشروعیت دولتی اندکی در تصمیم‌گیری مشارکت جو وجود دارد.

نظام سیاسی مردم سالار به شیوه‌های دیگر نیز مشارکت را سد می‌کند. این نظام به پدید آوردن خدمات دولتی دو لایه‌ای می‌انجامد که لایه بالایی آن را رئیس‌ان انتصابی سیاسی ورده‌های میانی و پایین را کارمندان حرفه‌ای تشکیل می‌دهند. این ترکیب مدیریت دو شاخه‌ای به متمرکز کردن کارها می‌انجامد. در یک سو مدیران و رئیس‌ان سیاسی هستند که زمانی کوتاه بر کار سوارند و به کارمندان حرفه‌ای خدمات کشوری بی‌اعتمادند و به طور معمول می‌کوشند تا نظارت بر شاخه‌ها و بخشهای سازمان را در پس‌الایه هرم

مغایرت اهداف فرد و سازمان یکی از موانع مشارکت در اداره امور به شمار می‌رود. زیرا «مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها سبب می‌شود تا آنان خود را به سازمان نزدیکتر حس کرده و احساس تعلق و وفاداری بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند. نزدیکی با سازمان، هدفهای فرد و سازمان را بر هم منطبق ساخته و آشتی بین اهداف فردی و سازمانی را موجب می‌شود. بدین ترتیب مدیریت مشارکتی، طریق عمده دیگری برای نزدیک ساختن فرد به سازمان است.»

سازمانی متمرکز سازند و اقتدار مشارکت را به کارمندان حرفه‌ای خدمات دولتی وانگذارند. از سوی دیگر کارمندان دولتی از هوسهای آنی رئیس‌ان سیاسی بیم دارند و به برپایی سازمانهای کارمندی نیرومندی دست می‌زنند. این سازمانهای کارمندی نیز از نظام خدمات دولتی توانمندی که به حفظ مشاغل کارمندان یاری می‌دهد پشتیبانی می‌کنند. با این همه، این نظام همواره متمرکز است و مانعی جدی برای مشارکت کارکنان در اداره مؤثر امور به شمار می‌رود.

علاوه بر موانع فوق، از دیدگاه علم مدیریت نیز بر سر راه مشارکت کارکنان، مانعی به شرح زیر وجود دارد: (۵)

۱- احساس عدم تعلق و وابستگی کارکنان به سازمانها: اصولاً در سازمانهای دولتی به علت این که انگیزه لازم برای مشارکت وجود ندارد لذا کارکنان به سازمان تعلق خاطر ندارند و همیشه خود را نسبت به آن بیگانه می‌دانند.

۲- مغایر بودن اهداف فرد و سازمان: مغایرت اهداف فرد و سازمان یکی از موانع مشارکت در اداره امور به شمار می‌رود. زیرا «مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها سبب می‌شود تا آنان خود را به سازمان نزدیکتر حس کرده و احساس تعلق و وفاداری بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند. نزدیکی با سازمان، هدفهای فرد و سازمان را بر هم منطبق ساخته و آشتی بین اهداف فردی و سازمانی را موجب

می‌شود. بدین ترتیب مدیریت مشارکتی، طریق عمده دیگری برای نزدیک ساختن فرد به سازمان است.» (۶)

۳- وجود سبکهای مختلف مدیریتی و رهبری در هر سازمان: بسیاری از صاحب نظران مدیریت معتقدند سبک رهبری مدیر، اساساً تحت تأثیر نگرش وی نسبت به کارکنان است. به بیان دیگر، عامل عمده‌ای که سبک رهبری را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شیوه نگرش مدیریت به نقش خود و کارکنان است. اگر مدیر کارکنان را افرادی بداند که تحت هدایت او کار می‌کنند، سبکش محافظه کار (اقتداری) است. اگر مدیر، خود را همکاری نسبت به کارکنان بداند که مسئولیتهای معین بیشتری و وظایف متفاوتی دارد سبکش را مشارکتی (لیبرال) گویند. (۷) بنابراین سبک رهبری مشارکتی باعث می‌شود کارکنان روی به مشارکت بیاورند و سبک محافظه کار سدی بر سر راه مشارکت آنان ایجاد می‌کند.

۴- احساس بیم و خطر از مشارکت، از سوی هر یک از طرفین، کارکنان و مدیران: به طوری که مدیر به هر پیشنهاد زیر دست خودش به عنوان یک انتقاد نگاه کند و تفویض اختیار به زیر دستان را حمل بر کاهش مسئولیتهای خودش و دخالت زیر دستان در امور مربوط به حیطه مدیریت خود، بداند.

۵- عدم وجود خصلتهای کار گروهی در میان کارکنان: ایجاد گروههای کاری که خود ایزاری برای مشارکت کارکنان است، خصلتهای خاصی را می‌طلبد، کارکنانی که

امنیت شغلی ندارند، ترس و واگمه دارند و ... نمی‌توانند در این گروهها به طور فعالانه مشارکت کنند.

۶- عدم ایجاد یک بستر فرهنگی مناسب برای مشارکت: مشارکت فعالانه و مفید و مؤثر مستلزم ایجاد یک فرهنگ مناسب است که این فرهنگ هم برای مدیران و هم برای کارکنان لازم است تا موقعی که مدیران به این باور نرسند که کارکنان ایده‌هایی دارند که می‌تواند بسیار مؤثر واقع شود، به هیچ وجه زمینه مشارکت آماده نخواهد شد.

۷- کمبود آموزشهای لازم: بسیاری از کارکنان در سازمان برای این که نمی‌دانند چگونه باید پیشنهادات خود را ارائه دهند، از مشارکت خودداری می‌کنند. برای این افراد باید آموزشهایی در مورد نحوه ارائه پیشنهادات تدارک دید.

۸- ضعف مدیریت: (گروه گوسفندان به رهبری یک شیر می‌تواند گروه شیران به رهبری یک گوسفند را شکست دهند)

موانع اقتصادی معیشتی مشارکت:

از جمله عوامل بازدارنده در توسعه و مشارکتهای مردمی ضعف بنیه اقتصادی کسانی است که مخاطبان اصلی هر برنامه مشارکت جویانه تلقی می‌شوند. آنها مجبورند تمام انرژی خود را برای معاش و بقای خود به کار گیرند و علی‌رغم این تلاش و تکاپوی دائم دچار سوء تغذیه، ضعف و بیماریهای ناشی از آن هستند. این شرایط با توسعه مشارکت مغایر است. مشارکت در این راستا از نوع ناقص و

است که اگر افراد دیگر بتوانند تصمیم بگیرند و در آن نقش داشته باشند، به احتمال قوی آن را می‌پذیرند و از آن پشتیبانی می‌کنند.

افراد از طریق مشارکت، به مسائل راه می‌یابند و به چالشی در صدد پیدا کردن راه حلها دست می‌یابند. به عبارت دیگر، برقراری واقعی هدفها ممکن است کلید فهم این باشد که چرا انگیزش و عملکرد با استفاده از شیوه‌های مشارکت جویانه بهبود حاصل کند.^(۱۰) بنابراین باید در راه تحقق مشارکت کلیه کارکنان، قدم برداشت و شروع کار چیزی جز از بین بردن موانع و مشکلاتی که در این مقاله به طور مختصر به آنها اشاره شد، نیست.



■ منابع و مأخذ:

1. L.Romm A.Georges „Non-Participation and system dynamics, system dynamic Review Vol.11No.4 Winter 1995

۲. ملک پور، علی. مشارکت معمای توسعه. روزنامه مهنری شماره ۱۴۰۸، ۱۳۷۶/۸/۲۴.

۳. عباس زادگان. دکتر سید محمد، مبانی تئوری در سازماندهی و رهبری، انتشارات شرکت سهامی انتشار - چاپ اول ۱۳۷۶ - تهران.

۴. طوسی. دکتر محمد علی. مشارکت (در مدیریت مالکیت). انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول ۱۳۷۰ - تهران.

۵. نژاد حاجی علی ایرانی، فرهاد، بررسی دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمانها، ماهنامه تدبیر شماره ۶۶، مهر ماه ۱۳۷۵.

۶. الوانی، دکتر سید مهدی، مدیریت عمومی، نشر نی، چاپ دهم ۱۳۷۶ - تهران.

۷. رضائیان. دکتر علی. اصول مدیریت، انتشارات سمت، چاپ هشتم ۱۳۷۶ - تهران.

۸. منبع شماره (۲)

۹. البرزی، صدراله، نظام مدیریت مشارکتی با استفاده از سیستم پیشنهادها جهت افزایش بهره‌وری. فصلنامه مدیریت دولتی شماره ۳۳ و ۳۴، ۱۳۷۵.

۱۰. زارعی. حسین. مشارکت کارکنان در سازمان. ماهنامه پیام جهاد سازندگی، سال ششم شماره ۹ خرداد ۱۳۷۷.

- عدم اعتقاد و فقدان حمایت عملی مدیریت عالی سازمان.

- عدم اعتقاد و باور قلبی مدیران میانی.

- جابجایی سریع مدیریت‌ها.

- مغایرت سبکهای مدیریت مدیران ارشد با نظام مدیریت مشارکتی.

- عدم اجرای عدالت در اهدا جوایز و پاداشهای مربوط به پیشنهادات.

- تعطل و قصور در ارائه بازخور به پیشنهادات کارکنان.

- بلند پروازانه بودن برخی از پیشنهادات.

- دخالت سلیقه‌ها در ارزیابی پیشنهادات.

- به موقع نبودن پاداشها.

نتیجه‌گیری:

مسئودیت مشارکتی وسیعترین روش شناخته شده انگیزشی به شمار می‌آید که امروزه مورد عمل است. از طریق روشهای مشارکت جویانه، به کارکنان فرصتی داده می‌شود که درگیر مسائل شده و نقش فعالی در تصمیماتی که آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد، داشته باشند. اصل مدیریت مبتنی بر مشارکت، بر این اندیشه استوار

مختص گروههایی خواهد بود که از کیفیت زندگی نسبتاً بهتری برخوردارند. حال آن که برنامه‌های مشارکت جویانه باید عامه مردم و به ویژه اقشار فرو دست جامعه را در محور توجه قرار دهد. برخی از صاحب نظران توسعه راه حل این تناقض را در توزیع مجدد ثروت و درآمد می‌دانند و معتقدند فقر مانع از تحقق هر طرح و تدبیری است و رویکردهای دیگر از جمله دموکراسی پایدار، مشارکت، آزادی و... جملگی موکول به تأمین حداقلی از معیشت و تأمین اجتماعی است.^(۸)

موانع مشارکت در سیستم پیشنهادات:

سیستم پیشنهادات یکی از مهمترین ابزارهای مشارکت کارکنان در اداره امور است. در اغلب سازمانها، پتانسیلهایی در زمینه‌های مختلف وجود دارد که به صورت دست نخورده باقی مانده است، با استفاده از این سیستم می‌توان حداکثر بهره برداری ممکن را از طریق پتانسیلها به عمل آورد. اما سیستم پیشنهادات با مشکلات و موانع زیر مواجه است.^(۹)



انواع تصمیم‌گیری و مبانی آن

نویسنده: ای. سی. ایر

مترجم: دکتر غلامعلی سرمد

تصمیم‌گیری از هر نوعی که باشد، قدرت قضاوت مدیران در آن نقش اساسی دارد. به علاوه، تقسیم بلندی انواع تصمیم‌ها بر حسب رده‌های مدیران نوعی قرار داد است، زیرا در واقع هر مدیری در هر رده‌ای که قرار داشته باشد، ممکن است گاه تصمیم بی برنامه بگیرد، چرا که شرایط محیطی در هر نوع تصمیم‌گیری دخالت دارد. افزون بر این، چون «محیط هم آن چه را در درون سازمان وجود و جریان دارد، و هم آن چه را در خارج از سازمان باشد شامل می‌شود، به سادگی می‌توان پی برد که تصمیم‌گیری چه اندازه پیچیده است.

اتخاذ می‌شود و به طور معمول مدیران رده‌میان‌ی بیش از بقیه در آن دخالت دارند. ۲- تصمیم‌گیری در زمینه مسائل اجرایی که به نتایج فوری منجر می‌شود و علی‌الوصول مسئولیت اتخاذ آن بر عهده مدیران اجرایی یا رده پایین است. به عنوان نمونه‌هایی از این تصمیم‌ها می‌توان به انتقال کالا از انبار، برقراری تماس با مشتریان، کنترل اعتبارات در شرایط عادی، و امثال آن اشاره کرد.

سطوح یاد شده را می‌توان به اختصار به کمک شکل نشان داد:
به طوری که شکل نشان می‌دهد، شایسته است از اجرای هر تصمیم بازخورد دریافت کنیم تا بتوانیم با میزان اثر بخشی آن آشنا شویم و به این ترتیب بتوانیم نسبت به ادامه اجرای آن تصمیم یا تغییر دادن قسمتی از

زیرا اندازه حیات سازمان و اهمیت و عظمت آن مهمترین و «حیثه» سازمان محسوب می‌شود.

از جمله این گونه تصمیم‌گیری‌ها می‌توان به سرمایه‌گذاری و تعیین منابع تأمین بودجه برای این سرمایه‌گذاریها، انتخاب تولیدات یا خدمات سازمان و بازار یا بازارهای بالفعل یا بالقوه آن اشاره کرد. طبعاً، چنین تصمیم‌گیری‌هایی با مقادیر قابل ملاحظه‌ای بی‌اعتمادی همراه است و به همین دلیل عنوان دیگر آن تصمیم‌گیری استراتژیک است.

۲- تصمیم‌گیری درباره موضوعات میان مدت مانند سرمایه‌گذاری یک یا دو سال آینده، ایجاد تأمین در تولیدات یا خدمات، برنامه‌ریزی برای بازاریابی و نظایر آن که به تمام اجزای تصمیم‌های مدیران رده بالا

به درستی می‌توان گفت که تمامی آن چه «مدیریت» خوانده می‌شود، در تصمیم‌گیری خلاصه می‌شود، ضمن این که تفویض اختیار و مسئولیت نیز می‌تواند بخشی از همین قضیه (تصمیم‌گیری) باشد. از این رو، لازم است فرآیند تصمیم‌گیری و سطوح مختلف آن مورد بررسی قرار گیرد. البته شایان یادآوری است که متخصصان درباره تقسیم تصمیم‌گیری به درجات یا سطوح متعدد اتفاق نظر ندارند، اما از مجموع آن چه در این زمینه نوشته‌اند، می‌توان به نتایج زیر رسید:

۱- تصمیم‌گیری مرتبط با موضوعات بلندمدت، یا مسائل و موضوعاتی است که تا سالها بعد سازمان مورد بحث تحت تأثیر آن خواهد بود. بی‌شک، این تصمیم‌ها را مدیران رده بالای سازمان اتخاذ می‌کنند.

آن تصمیم بگیریم. در غیر این صورت، احتمال توفیق ما در اتخاذ نخستین تصمیم ضعیف خواهد بود.

گاه‌های اساسی تصمیم‌گیری

هر گاه مدیران یا سرپرستان تصمیماتی اتخاذ می‌کنند و در آن با شکست مواجه می‌شوند، دلایلی برای عدم موفقیت خود اظهار می‌دارند که نداشتن آگاهی کامل نسبت به موضوع یا شرایط و واقعیات، بروز مشکل در انتخابات یا استخدام افراد ناصالح، کمبود وقت برای ملاحظات اساسی، و امثال آن نمونه‌هایی از این استدلالها است، حال آن که در اغلب موارد نبود جرأت یا شهامت، یا کمبود اعتماد به نفس، در نظر نگرفتن جنبه‌های مختلف موضوع از همه جهات، ناتوانی در پیش بینی حوادث غیر منتظره از بزرگترین دلایل این عدم توفیق است.

با این حال، عنایت به موارد و مطالبی که در زیر می‌آید، می‌تواند تصمیم‌گیری را با توفیق زیادتری مواجه سازد:

۱- تعیین هر چه دقیق‌تر مسأله یا مشکل و تعریف حدود و جوانب آن. به بیان دیگر، بررسی جزئیات متعدد مسأله و اطمینان از این که تمامی نکات اساسی مورد توجه قرار گرفته است.

۲- تعیین رابطه مستقیم و اثر بخش تصمیمی که اتخاذ می‌شود با مسأله مورد نظر.

۳- تجزیه مسأله به اجزای تشکیل دهنده آن تا بتوان هر جزء را به دقت بررسی کرد.

۴- بررسی منابع موجود یا منابعی که می‌توان برای حل مشکل از آن استفاده کرد.

۵- پیدا کردن راه‌های هر چه بیشتر برای مسأله یا هر جزء آن.

۶- آزمایش جالب‌ترین و کارآمدترین راهی که به نظر می‌رسد مشکل را حل کند و

شایسته است از اجرای هر تصمیم بازخورد دریافت کنیم تا بتوانیم با میزان اثر بخشی آن آشنا شویم و به این ترتیب بتوانیم نسبت به ادامه اجرای آن تصمیم یا تغییر دادن قسمتی از آن تصمیم بگیریم. در غیر این صورت، احتمال توفیق ما در اتخاذ نخستین تصمیم ضعیف خواهد بود.



۱- تصمیم‌گیری برنامه ریزی شده

۲- تصمیم‌گیری بی برنامه

هم تجربه و هم تحقیق نشان می‌دهد که هر چه تعداد تصمیم‌های گروه اول بیشتر باشد، به نفع مدیر و سازمان است. در واقع، چنین تصمیم‌هایی تقریباً براساس راه‌های از پیش تعیین شده استوار است و به طور معمول در شرایط عادی از آن استفاده می‌شود. به علاوه، این نوع تصمیم‌گیری در حد مدیران رده‌های پایین و میانی است، زیرا به طور عمده جنبه اجرایی دارد.

بر عکس، تصمیم‌گیری بی برنامه به قضاوت فوری و توان اداره مدیر بستگی دارد ضمن این که با مقادیری خطر (ریسک) همراه است. به این دلیل، معمولاً آن را در حد مدیران میانی و رده‌های بالا می‌دانند، زیرا هم خطر پذیری شان بیشتر است و هم در برابر سازمان و جامعه قدرت

در عین حال کمترین تأثیر سوء را داشته باشد.

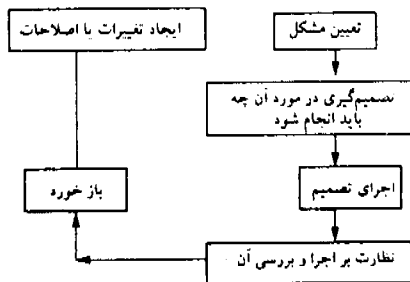
۷- تعیین مناسبترین و کم خطرترین راه حل به دست آمده.

۸- اجرای تصمیم و اصلاح مسیر آن همزمان با پیشرفت کار.

بی شک در همه جا و همه حال نباید لزوماً از تمامی این مراحل پیروی کرد، هر

چند هر یک از اینها بخش مهمی از تصمیم‌گیری را انجام می‌دهد.

از طرف دیگر، تصمیم‌گیری را می‌توان به دو مقوله زیر تقسیم کرد:



تصمیم‌گیری را می‌توان به دو مقوله زیر تقسیم کرد:

۱- تصمیم‌گیری برنامه ریزی شده

۲- تصمیم‌گیری بی برنامه

هم تجربه و هم تحقیق نشان می‌دهد که هر چه تعداد تصمیم‌های گروه اول بیشتر باشد، به نفع مدیر و سازمان است. در واقع، چنین تصمیم‌هایی تقریباً بر اساس راه‌حل‌های از پیش تعیین شده استوار است و به طور معمول در شرایط عادی از آن استفاده می‌شود. به علاوه، این نوع تصمیم‌گیری در حد مدیران رده‌های پایین و میانی است، زیرا به طور عمده جنبه اجرایی دارد.

پاسخگویی زیادتری دارند. مورد اخیر زمانی ضرورت پیدا می‌کند که تصمیم اتخاذ شده به نتیجه مطلوب نرسد.

با این حال، تصمیم‌گیری از هر نوعی که باشد، قدرت قضاوت مدیران در آن نقش اساسی دارد. به علاوه، تقسیم‌بندی انواع تصمیم‌ها بر حسب رده‌های مدیران نوعی قرار داد است، زیرا در واقع هر مدیری در هر رده‌ای که قرار داشته باشد، ممکن است گاه تصمیم بی برنامه بگیرد، چرا که شرایط محیطی در هر نوع تصمیم‌گیری دخالت دارد. افزون بر این، چون «محیط هم آن چه را در درون سازمان وجود و جریان دارد، و هم آن چه را در خارج از سازمان باشد شامل می‌شود، به سادگی می‌توان پی برد که تصمیم‌گیری چه اندازه پیچیده است.

مع هذا هر چه تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان مربوط باشد، زیان احتمالی ناشی از تصمیم غلط کمتر است، زیرا افراد و امکانات کمتری مشمول آن قرار می‌گیرند. البته معمولاً گفته می‌شود که «تصمیم‌ها به واقع در پایین‌ترین مراحل سلسله مراتب سازمانی اتخاذ می‌شود».

همچنین، معمولاً می‌شنویم که «افراد عادی سازمان در مواقع متعدد قدرتی فراتر از مدیر آن دارند» اما باید دانست که این امر به شرایط زمانی و مکانی، نوع سازمان و ترکیب اعضای تشکیل دهنده آن بستگی دارد. برای مثال، اگر سازمان حول کارهای فنی و کارشناسی بچرخد، کارشناسان

چه بیشتر کارکنان. رعایت موارد ۳ و ۴ موجب می‌شود که روحیه شاد و راضی، همراه با احساس تعلق کارکنان نسبت به محیط کار، در مشارکت آنان در تصمیم‌گیری، و نیز در حسن اجرای آن، تأثیر مثبت داشته باشد. به علاوه، چنین روشی نشانه دموکراسی است، و تقریباً همه تحقیقات نشان می‌دهد که هر چه سازمان مردمی‌تر (دموکراتیک‌تر) باشد، کارآیی آن بیشتر خواهد بود. بی شک تصمیم‌گیری صحیح به کارآیی زیادتر، به رضایت خاطر بیشتر، و رضایت خاطر به اتخاذ تصمیم در شرایط عاری از فشار روانی منتهی می‌شود.

۵- ندادن اجازه به زیر دستان برای دخالت دادن خواسته‌های انفرادی در اتخاذ تصمیم. طبیعی است که انسان نمی‌تواند نفع طلب و خود مدار نباشد. لذا، به طور طبیعی باید انتظار داشت که در تصمیم‌گیریها این عامل دخالت کند. لذا شایسته است مدیران ضمن استفاده از آرای دیگران، متوجه این نکته باشند و اسیر پرتگاهی به نام «نفع‌طلبی» یا «جانبداری» نشوند. مخصوصاً، خطر هنگامی شدید است که مسأله تصمیم‌گیری پیرامون موضوعات بلند مدت مطرح باشد. در چنین شرایطی، شایسته است مدیران با احتیاط زیادتری با همکاران مشورت کنند، یا لاقلاً با کسانی به رایزنی بپردازند که به تجربه ثابت شده نفع عمومی را بر نفع شخصی ترجیح می‌دهند.

صفی (اجرایی) تصمیمات واقعی را خواهند گرفت و مدیران ناچارند تابع نظرات آنها باشند. مگر آن که خود مدیران بسیار با تجربه و متخصص باشند. با این همه، چون معمولاً عوامل اجرایی، (کارکنان رده پایین یا صفی) بخش اعظم هر تصمیم را اجرا می‌کنند، شاید بهتر باشد گفته شود که ضمانت اجرایی تصمیمات به همین افراد باز می‌گردد.

با توجه به آن چه در سطرهای اخیر بیان شد، معمولاً به مدیران توصیه می‌شود پیش از اتخاذ تصمیم‌های با برنامه، نکاتی نظیر آن چه را در زیر می‌آید، مورد توجه قرار دهند:

۱- تشکیل شورای مشورتی در داخل سازمان با عضویت نمایندگان واقعی هر یک از گروه‌ها یا واحدهای آن سازمان. به این ترتیب، کارگزینی، حسابداری، خدمات، تولید، توزیع و مانند آن در شوراهای عضویت خواهند داشت، و چون این اعضاء را خودشان انتخاب می‌کنند، نسبت به اجرای تصمیمها رغبت زیادتری نشان خواهند داد.

۲- استفاده از مشاوران خارج از سازمان برای اتخاذ تصمیمهای خاص، در صورتی که این مشاوران کاملاً قابل اطمینان و در کار خود متخصص باشند.

۳- توجه به شرایط مادی محیط کار برای حفظ روحیه کارکنان و درحد هر چه بالاتر.

۴- توجه به شرایط و روابط عاطفی و انسانی محیط کار برای جلب رضایت هر

اجتماعی، اقتصادی خود بر حسب اهداف اصلی هر یک از انواع تعاونیها متغیر و متفاوت می باشد که در اینجا برای شفافتر شدن انواع تعاونیها را بر حسب اهداف اصلی می توان به رده های ذیل تقسیم نمود:

- ۱- تعاونیهایی که خود به عنوان نیرویی جبران کننده و یا مداخله کننده در مقابل نیروهای موجود در بازار قرار می گیرند نظیر تعاونیهای مصرف.
- ۲- تعاونیهایی که هدف اصلی آنها برآورده ساختن و یا حمایت از منافع معدودی از افراد می باشد نظیر تعاونیهای مسکن.
- ۳- تعاونیهایی که حداقل در تئوری تأمین کننده فرصت هائی برای نحوه کار و زندگی بخشی مهم از افراد جامعه می باشد.

بدیهی است برای این نوع به سادگی نمی توان نظیر و یا از قبیل نام برد بلکه این تعاونیها را باید بر اساس همان دیدگاه به وجود آورد و در واقع از همین جا نیز بحث ما یعنی شهرک تعاون مطرح می شود و عنوان شهرک تعاون در واقع فراهم کننده زمینه های تشکیل این نوع تعاونیها می باشد.

گرچه حوزه هایی را که می توان برای شهرک تعاون معرفی نمود دارای دامنه وسیعی می تواند باشد ولی حوزه هایی نظیر کشاورزی، مصرف خانوار، مسکن سازی، حمل و نقل، بهداشت، آموزش و پرورش، صنایع روستایی و... از جمله حوزه هایی هستند که شهرک تعاون می تواند در آن ایجاد تحول نماید و ابزار مناسبی برای آموزش و وسیله ای مطمئن برای توسعه اقتصادی اجتماعی باشد. اگر چه ممکن است حوزه های متعدد دیگری نیز وجود داشته باشد ولی در واقع نیازهای اساسی بخشی از افراد جامعه را می توان در آن مشاهده نمود.

در چارچوب حوزه های فوق الذکر اهداف مهم زیر را می توان تعقیب نمود:

- ۱- حساسیت به نیازها و خواسته های اعضا.
- ۲- بهره مندی از فن آوریهای پیشرفته و ایجاد ارزش افزوده.
- ۳- وسعت دادن پایگاه عضویت.
- ۴- مدیریت کارا و اقتصادی نمودن فعالیتها.
- ۵- رقابت کنترل شده.
- ۶- برنامه متمرکز آموزشی.
- ۷- تدارک خدمات ترویجی و برنامه های انتقال فن آوری.
- ۸- ایجاد بازار تضمین شده برای محصولات تولیدی.
- ۹- استقرار طبقه های پیشین و پسین در زنجیره تولید، پیشرفته و حمایت شده.
- ۱۰- بروز و ظهور مدیریت برتر.

و چنانچه خواسته باشیم، اهداف دهگانه فوق را در جهت ایجاد فرصت هایی برای تعاونیهایی در قالب شهرک تعاون بیان کنیم می توانیم فرصت های زیر را که بسیار نیز اساسی می باشند به عنوان مثال در زمینه کشاورزی به شرح زیر خلاصه نمائیم:

- الف - افزایش تولید محصولات کشاورزی
- ب - افزایش بهره وری
- ج - ایجاد اشتغال مولد
- د - ارتقاء سطح کار و زندگی
- ه - تأمین نهاده ها و حضور یافته های تحقیقاتی و نیز بازاریابی مؤثر محصولات
- و - ارتقاء صنعت و به ویژه صنایع تبدیلی و صنایع جانبی فرآوری و عمل آوری به منظور ایجاد ارزش افزوده

بدیهی است ترکیب فرصتهای فوق می تواند آمل و آرمان شهرک تعاون باشد. یعنی باید تعاونیهایی را به وجود آورد که فعالیت های تولیدی، بازاریابی، خلق

سیستم برتر فنی و اشتغال را در هم آمیزد و آنها را تلفیق و یکی نماید. طبعاً در این تعاونیها سیستم تحقیق، آموزش و ترویج نیز به عنوان بازوها و توسعه فعالیت های تلفیق شده از ضروریات ترکیب فرصتهای گفته شده خواهند بود که تعاونی انجام آن را با حساسیت کامل تقبل خواهد نمود.

به طور خلاصه آن که:

- ۱- شهرک تعاون، به مفهوم یکی کردن کلیه فعالیت های اقتصادی و اجتماعی در یک منطقه می باشد.
- ۲- شهرک تعاون به مزیت و یا مزیت های نسبی منطقه توجه می نماید.
- ۳- شهرک تعاون، مراحل تولید، بازاریابی، ایجاد ارزش افزوده را با هم می بیند و برای آنها اشتغال مولد را تعریف می نماید و بازگشت سرمایه را به نفع تولید کننده جهت توسعه فعالیت ها و در نتیجه توسعه منطقه مورد توجه عمیق قرار می دهد.
- ۴- شهرک تعاون، به دنبال کامل شدن زنجیره تولید با در نظر گرفتن شاخه های بالا دستی و پائین دستی می باشد.
- ۵- شهرک تعاون در بهینه کردن منابع با اهداف و فرصتهایی را که در این مقال به آن اشاره شد به همراه تجهیز منابع از شیوه خود اتکائی که بخشی از جوهره تعاونی و مشارکت اعضا که محور اصلی تعاونی و نظارت و مدیریت دموکراتیک که اصل مهمی در چارچوب اصول تعاونی می باشد کمال دقت را به خرج خواهد داد.

در پایان و برای این که به مفهوم شهرک تعاون کمک شده باشد ترجمه دو مقاله از کشور هند به نامهای (۱) مجتمع تعاونی اکلوچ (۲) اتحادیه تعاونیهای تولیدکنندگان محصولات، در شماره های حاضر و آتی ماهنامه از نظر تان می گذرد

شرکت تعاونی چند منظوره آبخیزدارن نوایگان داراب

با توجه به تحولات عمیقی که پس از مدت کوتاهی از زمان تشکیل شرکت تعاونی در روستا ایجاد شد، امید است که هر روز شاهد موفقیت بیشتر در رسیدن به کلیه اهداف طرح باشیم و به یقین این گونه شرکتها می‌توانند الگوی مطلوبی برای دیگر مناطق روستایی و شهری که زمینه ایجاد تعاونی مناسب را دارا هستند باشد.

از: روابط عمومی اداره کل تعاون فارس

مقدمه:

امروزه حفظ و نگهداری منابع آبی و خاکی و احیاء آن در بخش کشاورزی یکی از مهم‌ترین راهکارهای موجود در بستر توسعه پایدار می‌باشد. از سوی دیگر دخالت آگاهانه انسان و قابلیت‌های او نیز به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه در تمامی فعالیتها شناخته شده است. در بررسی مسائل توسعه، این نکته نیز آشکارتر می‌گردد که چگونگی ساختار واحدهای اقتصادی در شکل‌پذیری و ایجاد افزایش خلاقیت، توانائی و کارائی انسانی نقش دارد. امروزه مشارکت و تعاون با توجه به مفهوم اساسی و جوهره روح و فلسفه وجودی آن به عنوان یکی از معقول‌ترین روشها در بستر توسعه پایدار و در جهت ارتقاء بهره‌وری به منظور نیل به عدالت اجتماعی می‌باشد و در این راستا در روستای نوایگان داراب شرکت تعاونی چند منظوره آبخیزداری برای اولین مرتبه در کشور شکل گرفت. گرچه مدت زیادی از اجرای فعالیت تعاونی مذکور نمی‌گذرد لکن بررسی عملکرد آن و وجود موفقیت در دستیابی به بخشی از اهداف شرکت تعاونی مزبور می‌تواند الگوی جدیدی در سیستم مدیریت روستایی و تعمیم آن به دیگر نقاط کشور بالاخص مناطق محروم باشد. سخنی چند پیرامون تعاونی چند منظوره

آبخیز داران نوایگان داراب

* روستای نوایگان با ۲۴۰ خانوار و ۲ هزار و ۵۶۱ نفر جمعیت در فاصله ۴۲ کیلومتری جنوب شرقی داراب در استان فارس قرار دارد. در حوزه آبخیز نوایگان به وسعت ۲۱ هزار و ۷۱۹ هکتار، ۱۷۰ هزار و ۱۵۶ هکتار مراتع مشجر و غیر مشجر و باغهای دیم انجیر، انگور، بادام، گل سرخ، گردو، انار، مرکبات و سایر محصولات کشاورزی در سطح ۴ هزار و ۵۶۳ هکتار وجود دارد که این امر بیانگر همت والای مردم سختکوش این روستا می‌باشد. همچنین دامداری و زنبورداری از مشاغل اصلی اهالی به حساب می‌آید. همچنین در حدود ۸۰ درصد از زنان روستایی نیز در امر قالی بافی فعالیت دارند و فرشهای دستباف آنها از نظر طراحی، رنگ و بافت در نوع خود در خور توجه می‌باشد. علاوه بر این با وجود تحولاتی که در مدیریت جوامع روستایی شکل پذیرفته است، انگیزه ایجاد تشکلهای مردمی که بتواند اداره امور را به منظور توسعه پایدار عهده دار شود، هر روز بیشتر احساس گردیده و به یقین تشکلهای تعاونی به عنوان یکی از شاخص‌ترین راه کارهای قابل اجرا در جهت رسیدن به هدف فوق و بهترین انتخاب است.

* اداره کل تعاون استان فارس، با هماهنگی و همکاری صمیمانه مدیریت آبخیزداری سازمان جهاد سازندگی استان فارس و کارشناسان دلسوز و همچنین با

انجام و مطالعات ویژه و پیگیری طرح تشکیل شرکت تعاونی آبخیزداری نوایگان داراب شد تا بدین ترتیب با مشارکت و تشکیل شرکت تعاونی و با اعمال مدیریت هماهنگ در سطح روستا، بتواند تحولات عمیقی را در جهت توسعه پایدار روستا و نیز استفاده بهینه از امکانات موجود به ویژه حفظ و زنده نگهداشتن سرمایه‌های اصلی کشاورزی که همان منابع آبی و خاکی می‌باشد قدمی برداشته باشد. قابل ذکر است که آبخیز به زمین و پهنه‌ای اتلاق می‌گردد که تمامی آبهای روان ناشی از بارندگی وارد در آن در درون یک رودخانه، آبراهه، دریاچه و یا یک آب انباشت دریافت می‌کند و بدین ترتیب می‌توان حداکثر استفاده معقول و منطقی را از این موهبت الهی انتظار داشت.

* شرکت تعاونی چند منظوره آبخیز داران نوایگان داراب با ۳۹۶ نفر عضو و ۶۲ میلیون و ۷۰۰ هزار ریال سرمایه اولیه در سال ۱۳۷۵، به منظور پیگیری و مشارکت کلیه اهالی روستا در اجرا و اداره طرح آبخیز داران و حل مسائل و مشکلات روستا و همچنین بازاریابی و فروش محصولات تولیدی روستا تحت نظارت اداره کل تعاون فارس به ثبت رسیده است. اهداف این طرح بدین ترتیب می‌باشد:

۱- ایجاد یک پل ارتباطی منطقی بین مردم و اداره‌ها و نهادهای اجرایی تحت عنوان شرکت تعاونی آبخیزداران نوایگان داراب و اعمال مدیریت حوزه آبخیز توسط مردم

- ۲- دیدن کلیه عوامل مؤثر و تأثیر گذار در درون یک مجموعه یعنی در حوزه طرح.
- ۳- ایجاد اشتغال و یافتن استعدادها.
- ۴- جلوگیری از تخریب و تجاوز به عرصه های جنگل و مرتع و بهره‌وری بهینه در قالب توسعه پایدار از حوزه طرح.
- ۵- جلوگیری از مهاجرت روستائیان به شهرها.

- ۶- ایجاد و توسعه صنایع دستی و بسته بندی و تبدیلی و عرضه محصولات تولیدی به بازارهای تولیدی داخلی و خارجی و کوتاه کردن دست واسطه‌ها.
- ۷- کاهش تدریجی سرمایه گذاری دولت و افزایش سهم مشارکت مردم.

* با توجه به تحولات عمیقی که پس از مدت کوتاهی از زمان تشکیل شرکت تعاونی در روستا ایجاد شد، امید است که هر روز شاهد موفقیت بیشتر در رسیدن به کلیه اهداف طرح باشیم و به یقین این گونه شرکتها می‌توانند الگوی مطلوبی برای دیگر مناطق روستایی و شهری که زمینه ایجاد تعاونی مناسب را دارا هستند باشد.

شرکت تعاونی چند منظوره آبخیزداران نوایگان نمونه‌ای از مدیریت هماهنگ برای توسعه پایدار روستاها

در بررسی حوزه‌های آبخیز و ساکنین آنها به عنوان بهره‌برداران اصلی در دهه‌های اخیر نشانه‌هایی از روند رو به رشد و تأسف بار سیر مهاجرت روستائیان به شهرها، فرسایش ۴/۵ میلیارد تن خاک در سال به عنوان سرمایه ملی، حجم عظیم آب که به صورت سیل ویرانگر وجود دارد، فقر و تنگدستی و درآمد محدود اغلب روستائیان و صدها پیامد ناگوار دیگر، همه ناشی از عدم نگرش ما به مدیریت جامع در حوزه‌های آبخیز به عنوان یک اصل بنیادی در مجموعه‌ای تفکیک ناپذیر است. بنابراین، قبل از هر چیز لازم است تعریفی از آبخیزداری داشته باشیم.

روستای نوایگان با ۴۴۰ خانوار و ۲ هزار و ۵۶۱ نفر جمعیت در فاصله ۴۴ کیلومتری جنوب شرقی داراب در استان فارس قرار دارد. در حوزه آبخیز نوایگان به وسعت ۲۱ هزار و ۷۱۹ هکتار، ۱۷۰ هزار و ۱۵۶ هکتار مراتع مشجر و غیر مشجر و باغهای دیم انجیر، انگور، بادام، گل سرخ، گردو، انار، مرکبات و سایر محصولات کشاورزی در سطح ۴ هزار و ۵۶۳ هکتار وجود دارد که این امر بیانگر همت والای مردم سختکوش این روستا می‌باشد.



آبخیز به محدوده‌ای اطلاق می‌شود که تمامی آب حاصل از بارندگی وارد بر آن از یک دهانه خروجی (رودخانه، آبراهه یا مسیر) خارج و وارد دریاچه و یا یک انباشت شود. حوزه‌های آبخیز به وسیله خط‌الرسها یاها و گردنه‌ها از مناطق افراد خود جدا می‌گردند.

آبخیزداری Watershed management به مفهوم مدیریت و بهره‌برداری هماهنگ، یک پارچه و قانونمند منابع طبیعی، از کشاورزی، دامداری، منابع انسانی، اقتصادی، و دیگر عوامل موجود در حوزه آبخیز می‌باشد مشروط بر آن که سرمایه اصلی آبخیز که همانا آب و خاک می‌باشد کاملاً حفظ شود.

با توجه به تعاریف فوق حوزه‌های آبخیز مجموعه‌هایی هستند که کلیه عوامل موجود در آنها به طور مستقیم و یا غیر

مستقیم در ارتباط با هم بوده و به نوعی بر یکدیگر تأثیر دارند به طوری که جداکردن این مجاری از یکدیگر و بهره‌برداری غیر اصولی از آنها هر چند در کوتاه مدت و مقطعی ممکن است نتیجه مثبتی داشته باشد ولی در دراز مدت در سیستم کاری بقیه اجزا اختلال به وجود آورده و به عنوان یک عامل بازدارنده نتایج زیانبار اقتصادی و اجتماعی گسترده در پی خواهد داشت.

روند تاریخی طرحها و پروژه‌های اجرا شده در حوزه‌های آبخیز در کلیه بخشها اغلب نشان از موفقیت مقطعی آنها و رکود و یا شکست عملیات انجام شده در دراز مدت داشته و بازتاب این مطلب را در مهاجرت روستائیان، سردرگمی خانواده های باقی مانده، تولید سرانه کم، در سال و هدر رفتن هزینه‌های انجام شده می‌توان دید. مشکل کجاست؟ آیا مردم روستا

علاقه‌مند به سرمایه‌گذاری فکری و مادی در انجام کارهای عمرانی و زیربنایی نیستند؟ و یا این که کارهای دستگاه‌های اجرایی توأم با شناخت، آگاهی و برنامه‌ریزی بر اساس پتانسیل‌های بالقوه و بهره‌برداری اصولی از منابع نبوده است؟ و یا این که نقش مردم به عنوان کارگزاران و بهره‌برداران اصلی در حوزه‌های آبخیز نادیده گرفته شده است؟ در چگونگی اجرای پروژه‌ها و بهره‌برداری از منابع شیوه‌های مختلفی ارائه شده است:

۱- طرح و پروژه را دولت طراحی و اجرا کند سپس تحویل بهره‌برداران بدهد تا استفاده کنند.

۲- دولت طراحی و اجرا را به عهده بگیرد و مردم ضمن تأمین برخی از هزینه‌ها بهره‌برداری نمایند.

۳- بهره‌برداران پول بدهند، دولت ضمن طراحی و اجرا در مدیریت و بهره‌برداری با بهره‌برداران شریک باشد.

۴- مردم در سرمایه‌گذاری طراحی، برنامه‌ریزی، اجرا و بهره‌برداری نقش اصلی را داشته باشند و دولت هدایت، حمایت و نظارت را به عهده بگیرد.

مشکل کلیدی حوزه‌های آبخیز را باید در نقش مشارکت بهره‌برداران و نحوه مدیریت آنها در عرصه جستجو کرد و گونه سرمایه‌گذاری دولت بدون حضور قانونمند و اصولی بهره‌برداران (به عنوان صاحبان اصلی عرصه) در نهایت با شکست مواجه خواهد شد.

این مشکل یک ریشه تاریخی دارد که در یک دوره کوتاه مدت باعث شده حوزه‌های آبخیز به شدت آسیب ببینند به طوری که باران به عنوان یک نعمت و رحمت الهی باعث تخریب و ویرانی می‌شود. جنگلها و مراتع به عنوان سرمایه ملی به شکل اسفبار فعلی درآمد است به حدی که جنگل‌های سرسبز شمال از ۳/۶ میلیون هکتار به ۱/۶ میلیون هکتار و جنگل‌های غرب از ۱۲

میلیون هکتار به ۶ میلیون هکتار کاهش یافته‌اند از طرفی سطح شنهای روان از ۶ میلیون هکتار به ۱۲ میلیون هکتار و میزان فرسایش خاک از ۱/۵ میلیارد تن به ۲/۵ میلیارد تن در سال افزایش یافته است. متأسفانه روند رو به رشد این وضعیت بسیار نگران‌کننده است و جبران خرابه‌ها به هزینه‌های نجومی و سالیان دراز وقت نیاز دارد. آمار نشان از اختلاف شدید بین تخریب و احیاء حوزه‌ها دارد و پیامدهای آن فقر عمومی، مهاجرت وسیع و دسته‌جمعی و در نهایت وابستگی است.

باید برای حل این معضل اساسی کشور که کلیه دستاوردهای جامعه را در معرض خطر جدی قرار می‌دهد باید به صورت ریشه‌ای برخورد کرد و گرنه کارهای سطحی و کوتاه مدت بدون توجه به علل تاریخی این معضل، در اغلب موارد نه تنها نتیجه‌ای نخواهد داشت بلکه در دراز مدت خود به یک عامل تاریخی دیگر تبدیل می‌گردد.

علل تاریخی را می‌بایست از سال‌های قبل از ۱۳۴۱ مورد بررسی و ارزیابی قرار داد. تا قبل از اصلاحات ارضی سال ۱۳۴۱ به دلیل ساختار اقتصادی، اجتماعی آن زمان، خانها (فئودالها) در روستاها و حوزه‌های آبخیز به عنوان یک مدیر عامل عمل نموده و سعی در بهره‌برداری از حوزه به نفع خود را داشتند این نحوه مدیریت که در اکثر موارد ضمن این که فشار زیادی به روستائیان و عشایر وارد می‌کرده چنین نتیجه داده است که دیگران حق دخل و تصرف زیادی را در عرصه‌ها بدون مجوز خان نداشتند و این خانها بودند که زمان کوچ، نحوه بهره‌برداری و غیره را مشخص می‌کردند.

با توجه به این که هر مدیریتی می‌بایست دارای چهار فاکتور جایگاه اقتصادی، و قانونی اجتماعی و فنی باشد، خان به دلیل داشتن وضعیت مالی مناسب، قدرت

اجتماعی و محلی و حمایت قانونی می‌توانست در جهت نگهداری جنگلها و مراتع، زمان کوچ و در کل حفظ حوزه‌های آبخیز برای منافع خود عمل کند ولی در سال ۱۳۴۱ این مدیریت به شدت آسیب دید و دولت نتوانست یک مدیریت مناسب را جایگزین آن نماید در نتیجه خلأ مدیریتی به وجود آمد به طوریکه، باعث هجوم مردم به عرصه‌های آبخیز و در اشکال مختلف باعث تخریب آن شد تا بتوانند کمبودها و تنگناهای گذشته خود را جبران کنند و متأسفانه تأیید قانونی کارهای تخریبی انجام شده توسط مردم به وسیله معتمدین محلی در غالب اسناد و نسق اصلاحات ارضی مهر تأییدی بود بر کارهای تخریبی و غیر اصولی مردم در حوزه‌های آبخیز. سیر هجوم مردم به عرصه‌ها در اثر خلأ مدیریتی به حدی بود که قوانین و دستورالعمل‌های بعدی از جمله قانون حفاظت و بهره‌برداری از جنگلها و مراتع کشور مصوب سال ۱۳۴۶ مواد ۱-۲۲، ۴۹، ۵۰، ۵۵، ۵۶ و دستورالعمل محرمانه ممانعت از کشت دیم

در اراضی شیب‌دار و دیگر موارد نتوانست جلوی روند تخریب را بگیرد. تا این که در سال ۱۳۵۷ بقایای مدیریت گذشته به طور کامل حذف شدند و مدیریت گذشته یعنی کدخدایان که در حد خیلی محدودتری اعمال مدیریت روی منطقه کوچک روستای خود را داشتند از بین رفته و مجدداً خلأ مدیریتی فشار بیشتری را روی عرصه‌های آبخیز به خصوص جنگلها و مراتع وارد کرد و سیر هجوم مردم برای دستیابی به اراضی بیشتر و تملک و ایجاد مالکیت روز افزون گردید تا جایی که قوانین وضع شده هیچکدام به درستی نتوانست جلوی تخریب را بگیرد و رشد ناهنجار جمعیت مزید بر علت گردید و دولت برای جبران خلأ مدیریتی شوراهای اسلامی را پیشنهاد داد و به طور گسترده در روستاها و عشایر شکل گرفت و تا مدتی به عنوان یک مدیر در

سطح روستاها و عشایر عمل می‌کردند. نقش این شوراهای به دلیل نداشتن جایگاه فنی و اقتصادی که از ارگان اساسی مدیریت می‌باشند به تدریج کم رنگ شد.* به طوری که خلاء مدیریتی دامنه بیشتری پیدا کرده و پیامدهای ناگوار آن بر عرصه‌های تولید حوزه‌های آبخیز به خوبی نمایان گشت. لذا با توجه به تعریفی که از آبخیز و آبخیزداری رفت، در حوزه‌های آبخیز نیاز به مدیریتی می‌باشد که توسعه پایدار و هماهنگ عرصه را به عهده بگیرد تا بتواند خلاء مدیریتی را به نحو مطلوبی پر کرده و مشارکت مردم را در زمینه‌های مالی، شناخت، برنامه ریزی،

مشاوره، راهنما و ناظر بر حسن اجرای کار و طرح ایفای وظیفه کند. در این روش مردم خود را در تمامی زمینه‌ها محور اصلی می‌بینند و دولت به عنوان مشاوره عهده دار ارائه دانش فنی و نظارت بر حسن انجام کار خواهد بود. در نتیجه مردم علل شکست یا پیروزی طرح را در خود می‌بینند و در خود اعتماد به نفس پیدا کرده و گامهای بعدی را برای کارهای بزرگتر با اطمینان و قدرت بیشتری بر خواهند داشت تجربیات گذشته کار در عرصه‌های آبخیز و روند تاریخی تولید و مدیریت حکم می‌کند که محور اصلی طرح را نقش مشارکت مردم در یک قالب

حوزه‌های آبخیز مجموعه‌هایی هستند که کلیه عوامل موجود در آنها به طور مستقیم و یا غیر مستقیم در ارتباط با هم بوده و به نوعی بر یکدیگر تأثیر دارند به طوری که جدا کردن این مجاری از یکدیگر و بهره‌برداری غیر اصولی از آنها هر چند در کوتاه مدت و مقطعی ممکن است نتیجه مثبتی داشته باشد ولی در دراز مدت در سیستم کاری بقیه اجزا اختلال به وجود آورده و به عنوان یک عامل بازدارنده نتایج زیانبار اقتصادی و اجتماعی گسترده در پی خواهد داشت.

تدوین و اجرا رونق بخشد. چنانچه مدیریت و اجراء دولتی باشد نیاز به هزینه‌های سرسام آور و ایجاد ادارات عریض و طویل می‌باشد. در نهایت به دلیل خارج بودن یا حاشیه‌ای بودن نقش مردم نتیجه‌ای جز شکست نخواهد داشت همچنان که دولت خود به این نتیجه رسیده که کارها را به طور گسترده به مردم واگذار کند.

بهر ترتیب این امر به دلیل وضعیت تاریخی و ساختار اجتماعی کشور دیگر امکان نخواهد داشت. و یا این که همکاری و همیاری عموم مردم را در تمامی جنبه‌های کار شامل سرمایه گذاری، شناخت، برنامه ریزی و اجراء به طور قانونمند در یک قالب مدیریت مناسب اعمال نمود به طوری که خصیصه‌های مدیریت که شامل جایگاه اقتصادی، اجتماعی، قانونی همراه با تعهد و تخصص را داشته باشد و دولت به عنوان

قانونمند قرار دهیم و دولت مشاور و راهنما باشد.

در این روش با جمع آوری سرمایه‌ای اندک مردم و نیروی کار و تخصص آنها در هدایت و رهبری عرصه‌های تولید و استفاده بهینه از پتانسیلهای بالقوه در یک قالب قانونمند و حساب شده، باعث کاهش دیوان سالاری و افزایش حضور مردم در عرصه‌های تولید خواهیم شد و چراغ راهنمای این مدیریت قانونمند طرح مدونی است که بر مبنای یک شناخت کامل و اصولی از وضعیت موجود و نیازهای کوتاه مدت و دراز مدت حوزه آبخیز مورد نظر اجراء می‌گردد.

این مدیریت هماهنگ تحت عنوان شرکت تعاونی چند منظوره آبخیز داران که خصیصه‌های مدیریت را دارا بوده و چراغ راهنمای آنها طرح آبخیزداری است کلیه نیازهای کوتاه مدت و دراز مدت توسعه

پایدار منطقه مورد نظر را بر مبنای شناخت کامل از عرصه و پتانسیلهای آن رفع می‌نماید.

این شرکت دارای اساس نامه بوده و از حمایت قانونی نیز برخوردار است و به دلیلی که مردم به هیأت مدیره و بازرسان رأی می‌دهند دارای جایگاه اجتماعی است و از نظر اقتصادی با خرید سهام توسط اعضاء قوام لازم را دارد و می‌تواند استقلال مادی پیدا کند. این شرکت سرمایه‌های اندک روستائیان و عشایر را جمع‌آوری کرده و به نحو مطلوب در جهت اهداف توسعه پایدار هدایت و رهبری می‌کند. اما اینک این سؤال پیش می‌آید که آیا این شرکت باید طبق اهداف و برنامه‌های خاص در حوزه آبخیز حرکت کند یا این که به کار مجموعه عوامل بپردازد.

همان طور که گفته شد حوزه آبخیز به عنوان یک واحد هیدرولوژیک از یک سری عوامل و فاکتور هایی تشکیل شده است که به نحوی بر یکدیگر اثر متقابل دارند و جدا کردن آنها از یکدیگر در دراز مدت اثرات بازدارنده و تنش زایی را روی بقیه فاکتورها خواهند داشت و در نهایت منجر به شکست طرح خواهد شد و علاوه بر آن به دلیل محدود بودن سطح عمل طرح که بر مبنای سامان عرف تهیه می‌شود و تعداد محدود بهره برداران (روستائیان و یا عشایر) نمی‌تواند برای هر بخش یک شرکت تعاونی تأسیس نموده و آنها را به هم ارتباط داد، نتیجه این امر باعث پراکنده کاری و سردرگمی روستائیان خواهد شد و از حالت یک تمرکز گرایی مطلوب خارج می‌گردد.

توضیحاً این که موارد فوق در شرایط عام بوده و در شرایط ویژه می‌توان شرکتی خاص برای مواردی خاص تأسیس کرد.

لذا یک شرکت تعاونی متمرکز شده و با نظارت کافی و مطلوب دستگاههای اداری ذیربط به عنوان ناظر و مشاور می‌تواند با

جمع آوری سرمایه‌های اندک آبخیز نشینان و دادن دانش فنی لازم به نیروهای موجود روشن کردن برنامه زمان بندی شده اجرایی در یک طرح مدون و با شناخت کامل از کلیه عوامل تأثیر گذار موجود توسعه پایدار و هماهنگی را به وجود آورد که بازتاب آن را می‌توان در پر کردن خلاء مدیریتی ایجاد اشتغال، به فعل درآوردن پتانسیل‌های بالقوه و در نهایت خودکفایی، شکوفایی و استقلال کشور دیده و اعتماد به نفس را برای تولید بهینه و بیشتر در آبخیز نشینان به وجود آورد.

در غیر این صورت خلاء مدیریتی استعدادهای بالقوه حوزه های آبخیز را نابود کرده و آن وقت باید نظاره‌گر وابستگی کامل، فقر و مشکلات و ناهنجاریهای اجتماعی بوده و در این صورت صد البته که دیگر کاری نمی‌توان کرد.

نگاهی به عملکرد شرکت تعاونی چند منظوره آبخیز داران نوایگان داراب

بعد از انتخاب هیأت مدیره و بازرسان اصلی و علی‌البدل توسط هیأت مدیره کارهای زیر توسط شرکت انجام گرفته است:

(۱) ثبت شرکت در تابستان ۱۳۷۵ با شماره ثبت ۱۹۹.

(۲) انتخاب محل کار شرکت در نوایگان و نصب تابلو شرکت.

(۳) شرکت در نمایشگاه بین المللی تهران تحت عنوان توانمندیهای استان فارس برای راه یابی به بازارهای داخلی و خارجی.

(۴) تأمین سوخت فسیلی (نفت) مورد نیاز روستاها برای جایگزینی با هیزم و بوته‌های جنگلی به طوری که زمستان سال ۱۳۷۵ کمبود سوخت وجود نداشت.

(۵) گرفتن مبلغ ۴۸۰۲۰۰۰۰۰ ریال وام از محل تبصره ۶۲ و مبلغ ۵۹۰۰۰۰۰۰ ریال وام از تبصره سه قانون بودجه و اعتبارات

شرکت تعاونی چند منظوره آبخیز داران نوایگان داراب با ۳۹۶ نفر عضو و ۶۲ میلیون و ۷۰۰ هزار ریال سرمایه اولیه در سال ۱۳۷۵، به منظور پیگیری و مشارکت کلیه اهالی روستا در اجرا و اداره طرح آبخیز داران و حل مسائل و مشکلات روستا و همچنین بازاریابی و فروش محصولات تولیدی روستا تحت نظارت اداره کل تعاون فارس به ثبت رسیده است.

قریب ۶۶/۴ درصد زیر ۱۷ سال سن دارد پر کردن اوقات فراغت جوانان برای پرهیز از ناهنجاریهای اجتماعی یک امر مهم و حیاتی است و در همین راستا شرکت با تشکیل تیم فوتبال تحت عنوان آبخیزداران نوایگان و تأمین امکاناتی نظیر لباس و توپ ورزشی، مهیا کردن زمین ورزشی، به کارگیری مربی، کرایه رفت و آمد بخشی از اوقات فراغت جوانان را پر کرده است و چند مسابقه در سطح شهرستان و استان نیز بر پا نموده است.

ضمناً از طرف شرکت با تربیت بدنی شهرستان هماهنگی لازم در این خصوص به عمل آمده است.

(۹) تهیه سموم و کود مورد نیاز اعضاء کشاورز شرکت از مدیریت کشاورزی شهرستان و مراکز تولید و توزیع.

(۱۰) گرفتن موافقت اصولی برای تأسیس صنایع بسته بندی خشکبار، غلات و حبوبات با ظرفیت ۱۶۰۰ تن در سال.

(۱۱) با توجه به این که خطوط انتقال برق از فاصله ۸ کیلومتری روستای نوایگان عبور می‌کرده این روستا فاقد شبکه برق بوده که با تلاش و پیگیری مستمر شرکت و مردم از طریق شرکت برق منطقه‌ای فارس کار برق رسانی انجام گرفت در این ارتباط کار شرکت در قالب بسیج مردم برای کندن جای پایه‌های برق به طول ۸ کیلومتر و نصب کلیه پایه‌ها در داخل روستا مشترک کردن ۲۷۰ خانوار با اداره برق، قرار دادن کنتور در اختیار مردم بدون این که کسی به شهر و یا اداره برق مراجعه کند - از جمله اقدامات بوده است.

(۱۲) تماس با مرکز بهداشت و جمع آوری

سال ۱۳۷۵ برای انجام عملیات آبخیزداری و سکوبندی پای درختان دیم و نظارت کامل در هزینه کردن اعتبارات با همکاری کارشناسان مدیریت آبخیز داری و به حد ممکن رساندن فرسایش خاک و آب در محدوده عمل.

(۶) بسیج عمومی اعضاء و ساکنین روستای نوایگان جهت حفاظت از جنگلها و مراتع و بوته‌های مرتعی و آماده کردن کلیه اعضاء به انجام وظیفه به عنوان یک جنگلبان افتخاری.

(۷) شکار حیات وحش به حدی بوده که حیواناتی مثل کل و بز و قوچ و میش وحشی کاملاً از بین رفته و پرندگان مثل کبک و تیهو هم به شدت مورد تهاجم واقع شده‌اند.

شرکت با بسیج عمومی و آگاهی دادن به اعضاء و مردم روستای نوایگان شکار حیات وحش را به حداقل ممکن رسانده و محیطی امن برای آنها به وجود آورده است و شکارچیان شهر داراب و روستاهای همجوار که زمانی کوههای نوایگان را برای شکار انتخاب می‌کردند حال به این نتیجه رسیده‌اند که مردم نوایگان در غالب شکار اجازه تخریب محیط زیست را به آنها نمی‌دهند و لذا دیگر وارد منطقه نمی‌شوند نتیجه این اقدام را می‌توان در پرواز کبک‌ها و تیهوها به صورت دسته‌هایی چندتایی در سر تا سر جاده بین نوایگان و آبادیهای مربوطه دید و در آینده انتظار می‌رود با بوجود آمدن محیط مناسب و امن حیوانات شکاری دیگر نیز وارد منطقه شوند.

در این زمینه مکاتباتی نیز توسط شرکت با سازمان محیط زیست به عمل آمده است.

(۸) با توجه به جوان بودن جمعیت روستا که

یخچال، پنکه، کولر، ماشین لباس شویی از مراکز تولید و تقسیم بین اعضاء با حداقل سود.

۱۹) پیگیری و تأمین یک دستگاه تانکر سوخت به گنجایش ۲۰ هزار لیتر برای ذخیره کردن نفت مورد نیاز اعضاء از طریق اداره کل منابع طبیعی فارس و حمل و نقل آن به روستا.

۲۰) پیگیری لازم برای احداث جاده بین مزارع از طریق اداره کشاورزی شهرستان و به نتیجه رسیدن تلاشها و شروع کار ماشین آلات راه سازی برای این امر.

۲۱) مکاتبه با صدا و سیمای فارس و اخذ موافقت جهت آنتن ماهواره‌ای تلویزیون برای بهره‌مندی روستائیان از سیمای جمهوری اسلامی و شروع عملیات ساختمانی مورد نیاز.

۲۲) گرفتن موافقت اصولی طرح پرورش ماهی در چشمه‌ها و قنوات محدوده طرح از نمایندگی شیلات فارس و تأمین اعتبار ۷۰۰۰۰۰۰۰ ریال وام تبصره ۴۶ برای اجرای طرح پرورش ماهی روی چشمه مزرعه آب با مشارکت مالکان چشمه و مزرعه و شرکت.

۲۳) در بهار سال ۱۳۷۶ بارش تگرگ به باغات محدوده طرح خساراتی وارد نمود که با پیگیری و تلاش شرکت مبلغ ۴۵۰۰۰۰۰۰ ریال وام تبصره ۶ و مبلغ ۱۸۰۷۵۰۰۰۰ ریال کمک بلاعوض برای جبران خسارت وارده و تأمین به حساب شرکت واریز شده است که کمک بلاعوض به کارهای عمرانی و زیربنایی روستا اختصاص داده شده است.

۲۴) خرید ۱۰۰ هزار سهام شرکت خدمات کشاورزی ایران به مبلغ ۳۵۰۰۰۰۰۰ ریال از طریق بانک کشاورزی.

۲۵) برنامه ریزی برای ایجاد صندوق خودیاری اعضاء به شرکت تعاونی چند منظوره آبخیز داران جهت عمران روستا و ایجاد زمینه اشتغال جوانان و آب



افزایش پیدا کرده است. بازتاب آن را می‌توان در تقویت روحیه تعاون در مردم، ایجاد انگیزه برای بازگشت به روستا و علاقمندی جوانان به مشارکت در تولید و توسعه روستا و کاهش تنش‌های اجتماعی و... دید.

۱۵) کوتاه کردن دست واسطه‌ها و خریدن محصولات اعضاء به قیمت مناسب که بازتاب آن ایجاد رقابت بین شرکت و واسطه‌ها و ایجاد انگیزه در بین مردم برای فروش محصولات خود به شرکت بوده است.

۱۶) پیگیری و مکاتبه لازم برای حل مشکلات دامداران عضو در زمینه‌های احداث آب انبار و آبشخور، حمام، تأمین داروهای دامپزشکی و نیازهای آموزشی آنها در زمینه بیماریها، انگلهای داخلی و خارجی دام و...

۱۷) تأمین ۱۲۰ تن جو از طریق اداره کل پشتیبانی امور دام و تقسیم بین اعضاء دامدار به قیمت مصوب.

۱۸) تأمین نیازمندیهای اعضاء از قبیل

مبلغ ۱۵۰۰۰۰۰۰ ریال خودیاری مردم بر این امر و نظارت در احداث خانه بهداشت که کار و ساختمان مراحل پایانی خود را طی می‌کند.

۱۲) از بین بردن کامل مراجعات مکرر و سردرگمی اعضاء شرکت به شهر و ادارات جهت گرفتن وام، سموم و کود کشاورزی، تأمین سوخت، جو، داروهای دامپزشکی و... نتیجه این اقدام باعث شده که مردم از رفت و آمدهای مکرر و وقت‌گیر و هزینه آور و اغلب بی نتیجه به شهر و ادارات نجات یافته و یک پل ارتباطی منطقی و قانونمند و بین خود و ادارات پیدا کنند و به آینده خود امیدوار باشند و شرکت نقش محوری روستا را به عنوان مجری طرح آبخیز داران باز کند.

۱۲- اقدامات شرکت در مدت کوتاهی آن چنان چشمگیر بود که با اعلام اولین عضو پذیری جدید تعداد ۱۲۱ نفر با ارزش اسمی هر سهم ۲۰۰۰۰۰ ریال نقدی به اعضاء شرکت اضافه شدند و تعداد اعضاء کلاً به ۵۱۷ نفر و سرمایه آن به ۸۶۹۰۰۰۰۰ ریال

آشامیدنی روستا و گرفتن موافقت و طرح آن.

۲۶) پیگیری مستمر برای تهیه و اجرای طرح بهسازی و آب آشامیدنی روستا و گرفتن موافقت و تهیه طرح آن و واریز مبلغ ۲۰ میلیون ریال جهت خودسازی و بهسازی و ده میلیون ریال برای توسعه و ترمیم آب به حساب جهاد سازندگی داراب. ۲۷) تهیه شناسنامه آموزشی ترویجی برای تک تک اعضای شرکت به منظور تدوین برنامه آموزشی ترویجی برای آنها و زمینه‌های تولید و اشتغال زایی منطقه و همچنین تشکیل کلاسهای آموزشی و ترویجی در زمینه‌های مختلف. ۲۸) ارائه گزارش بیان کار و جلسه پرسش و پاسخ هر سه ماه یک بار در مسجد روستا با حضور اعضای توسط هیأت مدیره و مدیر عامل و بازرسان برای جلوگیری از انحرافات احتمالی.

۲۹) استخدام حسابدار و تنظیم اسناد مالی به طور مستمر برای گویا بودن عملکرد شرکت و کاهش انحرافات احتمالی.

۳۰) بورسیه کردن دو نفر از جوانان دیپلمه عضو برای آموزش کاردانی امور دام و آبخیز داری در مرکز آموزش عالی بعثت شیراز جهت پیشبرد اهداف طرح.

۳۱) تشکیل کلاسهای خط و قرآن در تابستان برای اعضای و فرزندان آنها.

۳۲) تأمین سه تن شکر با قیمت مصوب برای اعضای زنبوردار و تقسیم بین آنها.

برنامه‌های آینده شرکت

۱- اصلاح و احیاء و توسعه و بهره‌برداری از جنگلها و مراتع و گیاهان دارویی و اجرای سیستم چرائی مناسب بر اساس طرح آبخیز داری.

۲- حفظ و احیاء توسعه و بهره‌برداری از حیات وحش بر اساس طرح.

۳- آموزش برنامه ریزی شده اعضای برای بالا بردن سطح دانش فنی آنها در زمینه‌های مختلف تولیدی.

۴- استفاده بهینه از پتانسیلهای بالقوه محدوده طرح برای بالا بردن سطح درآمد عمومی و اشتغالزایی در جهت توسعه پایدار.

۵- قطع کامل دست واسطه‌ها به منظور بالا بردن سطح درآمد اعضا.

۶- ایجاد جاده بین روستا و آبادیهای مزرعه و آب و آب گرد به طول ۱۴ کیلومتر به منظور کاهش مشکلات و هزینه حمل و نقل اعضای ساکن در آبادیها.

۷- ایجاد خطوط حمل و نقل کابلی از باغات به روستا در مناطق کوهستانی و صعب العبور، اصلاح و توسعه شبکه آبرسانی، توسعه و بهسازی، بهداشت و درمان و... در محدوده طرح.

۸- گسترش امکانات رفاهی، ورزشی، تفریحی، فرهنگی، هنری برای پر کردن اوقات فراقت اعضا.

۹- تأمین نیازمندیهای باغداران، زنبورداران، دامداران و قالی بافان و... و توسعه کلیه پتانسیلهای تولید بر اساس طرح.

۱۰- اجرای مفاد طرح آبخیزداری نوایگان مشکلات و تنگناهای موجود در راه ایجاد تعاونی چند منظوره آبخیز داران

۱- وسعت دامنه تغییر افکار و روابط عشیره‌ای، اختلاف در میزان درآمد روستائیان و عشایر و نبود یک مرکزیت مناسب بین آنها باعث بروز مشکلاتی شده است.

۲- نبود هماهنگی مطلوب و قانونمند بین دستگاههای اجرایی.

۳- نبود ارتباط منظم و اصولی بین دستگاههای اجرایی و مردم و ضعیف بودن روحیه تعاون بین روستائیان به علل مختلف.

۴- دیر بازده بودن سرمایه گذاری در روستاها و مشکل سرمایه گذاری روستائیان به علت درآمد کم و محدود آنها. ۵- مشکل دانش فنی روستائیان و عشایر.

۶- رشد بی رویه جمعیت روستائیان و عشایر.

۷- آشنا نبودن مردم به قوانین تعاون و نحوه برخورد با تخلفات احتمالی هیأت مدیره و مدیران عامل شرکتها.

راه حلها

۱- بررسی و نگاه به حوزه‌های آبخیز به عنوان یک مجموعه جدایی‌ناپذیر و بازگشت به اصل مفهوم آبخیز داران به عنوان یک مدیریت هماهنگ و قانونمند و جامع.

۲- ایجاد روحیه تعاون و تشکل پذیری در بین روستائیان و عشایر و دادن اعتماد به نفس به آنها جهت حرکت به سمت انجام کارهای بزرگ با مدیریت خود آنها.

۳- ایجاد هماهنگی به صورت قانونمند بین دستگاههای اجرایی جهت ارائه خدمات لازم در قالب یک طرح مدون بر اساس شناخت کامل از عرصه و نیازمندیهای آن در یک برنامه زمان بندی شده کوتاه مدت و درازمدت.

۴- کسب اعتماد روستائیان و عشایر با یک کار ترویجی منظم و حساب شده بدون پرداختن به وعده‌های بیهوده و روشن کردن راه آینده آنها.

۵- دانش فنی لازم را می‌توان به صورت یک برنامه منظم در کلاسهای کوتاه مدت و دراز مدت به مردم آموزش داد.

۶- دادن تسهیلات اعتباری لازم و امکانات مورد نیاز به تشکلهای تعاونی آبخیز داران برای کمک به حل مشکلات آنها و جلب علاقمندی و اعتماد سایر روستائیان همجوار به مشارکت در حل معضلات حوزه‌های آبخیز.

۷- آموزش قوانین تعاون به اعضای و برگزاری آزمون بین آنها برای جلوگیری از انحراف.

۸- نظارت فنی و اعتباری مستمر و برنامه ریزی شده بر عملکرد شرکتها و تعاونی آبخیز داران جهت بر طرف کردن

تعاونیه‌های کشاورزان برای ارائه آموزش، اطلاع رسانی و راهنمایی کشاورزان در مدیریت مزارع جدید مانند محیط زیست در موقعیت خوبی قرار دارند. از این رو با همکاری در تعاونیه‌ها، بازیگران کوچکی مثل کشاورزان می‌توانند به فن آوری دسترسی داشته باشند. به هر حال، توسعه فقط پیشرفت در فن آوری نیست بلکه همچنین تغییری در طرز فکر برای بهبود عملکرد است که نیاز به آموزش دارد. برای مثال در آفریقا ۷۵ درصد تولیدات توسط زنان انجام می‌گیرد. تعاونیه‌ها می‌توانند در تغییر طرز فکر و علاوه بر آن پیشرفت فن آوری مؤثر باشند، که هر دو لازمه نوآوری در کشاورزی است.



و مزارعشان تصاحب شده است فکری کنند.

۴- تقویت توان اقتصادی کشاورزان در بازار جهانی غذا:

همان طوری که زنجیره مواد غذایی در دنیا بیشتر در اختیار چند شرکت بزرگ قرار گرفته است، تعاونیه‌های کشاورزی باید راه‌های ملی و بین‌المللی همکاری با یکدیگر را که به همکاری درونی معروف است پیدا کنند. همکاری درونی شامل انجام معاملات عمده بین تعاونیه‌ها است. برای مثال تعاونیه‌ها می‌توانند برای ارتقاء صادرات، ادارات یا نمایندگی‌های یکسانی داشته باشند. تعاونی کشاورزی بعدی جهانی دارد که به طور کامل شناخته شده نیست اما این کار به توسعه همگرایی، همبستگی و تنوع و حمایت متقابل سیستم تجاری مثل رقابیشان نیاز دارد. این نیروی بالقوه توسط اتحاد قوی و بهره‌برداری توأم در سطح محلی ملی و بین‌المللی به وجود می‌آید.

اعضای IFAP در کشورهای در حال توسعه با تجربه تعاونی توسط دولت در کمک رسانی در مواقع مصیبت یا حوادث غیر مترقبه، از حمایت مالی کشاورزان استفاده می‌کنند. آنها از مالیات معاف هستند. امروزه، تعاونیه‌ها در کشورهای در حال توسعه خصوصی شده‌اند و کشاورزان در آنها مشارکت دارند. آنها دیگر از مالیات معاف نیستند و باید از لحاظ تجاری متکی به خود بوده و مانند یک وسیله دولتی نباشند. اغلب این تعاونیه‌ها

شکنده هستند آنها تلاش می‌کنند تا در شبکه تعاونیه‌های کشورهای صنعتی خصوصاً برای به دست آوردن مواد اولیه و اعتبار قرار گیرند. جدا از نهضت تعاونی، تعاونیه‌های کشاورزی می‌توانند نقش مهمی در مذاکرات با شرکتهای بخش خصوصی از طرف اعضاء داشته باشند. برای مثال این امر موجب مذاکره برای مواد اولیه و قرار داد برای تولید مواد بیوتکنیک می‌شود. تعاونیه‌ها همچنین می‌توانند از طرف اعضایشان با خرده‌فروشان مذاکره و اصول مورد توافق را برای عملکرد مناسب بازاریابی کشاورزی تأسیس کنند. تقاضاهای مصرف کننده برای کالاها با نوع قابل تشخیص حوزه جدیدی را برای تعاونیه‌ها ایجاد می‌کنند. در بازار جهانی که توسط شرکتهای اداره می‌شوند تعاونیه‌ها اشکال متفاوتی از تحصیل سرمایه را برای بقا نیاز دارند. اغلب آنها مجبورند که با شرکتهای خصوصی متحد شوند. تعاونیه‌ها در حال تغییر هستند زیرا کشاورزی در حال تغییر است. تعاونیه‌های بزرگ به طور اجتناب ناپذیری در کار روزانه مانند

شرکتهای خصوصی کار می‌کنند. اما هنگامی که تعاونیه‌ها به رشد و توسعه نیاز دارند باید اعضایشان را برای این کار آموزش و تعلیم دهند.

نتیجه‌گیری:

اقتصادهای ملی به طور پیوسته در بازار اقتصاد جهانی ادغام می‌شوند. شرکتهای از منابع بین‌المللی تأمین مالی می‌شوند و تجارت معمولاً انتقال داخلی در بین شرکتهای بین‌المللی را نشان می‌دهد.

این جریان توسط دولت‌های ملی که تغییر قانون می‌دهند، خصوصی سازی می‌کنند و اقتصاد ملی شان را آزاد می‌سازند - تشویق می‌شوند. در همان حال دولت‌ها از کشاورزان حمایت نمی‌کنند. تعاونیه‌های کشاورزی و سایر تشکیلات تجاری وابسته به کشاورزی با وظیفه ایجاد قدرت تجاری می‌بایستی در بین خود نوآوری و همکاری داشته باشند. آنها همچنان شریکی مهم در تشکیلات تخصصی کشاورزان برای مذاکره از طرف کشاورزان با شرکای دیگر در زنجیره مواد غذایی هستند. اما نکته مهم این است که تعاونیه‌ها وسیله مهمی برای هر یک از خانواده‌های کشاورزان برای بهبود وضع اقتصادی شان از طریق همکاری بیشتر هستند.

پی‌نوشت‌ها:

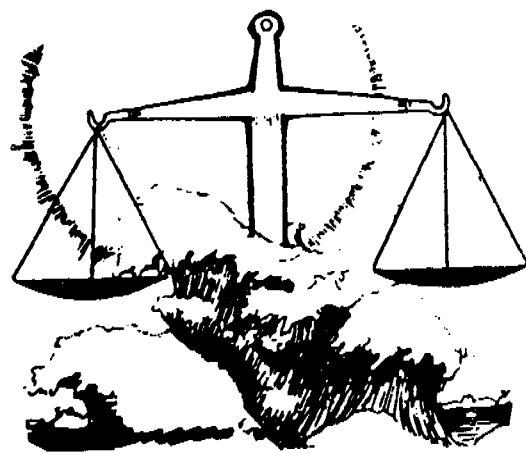
* IFAP که در سال ۱۹۴۶ تأسیس شد سازمان جهانی کشاورزان است و هم اکنون ۸۲ سازمان کشاورزی از ۵۸ کشور جهان عضویت آن را دارا هستند، این عبارت از کسبه نماینده تعاونی کشاورزی IFAP در ۲۹ مارس ۱۹۹۸ اقیانوس شده است.

نشد. آیا اتحادیه تعاونی مجاز است قسمتی از زمین خریداری را که از محل پیش پرداخت کارمندان دولت تأمین و تفکیک شده از قرعه کشی خارج کرده و در تصاحب و مالکیت خود نگه دارد؟

در این صورت موضع و تکلیف اتحادیه را در قبال وجوه حاصل از پیش پرداخت کارمندانی که زمین به آنان تعلق نگرفته است از نظر قانونی مشخص نمائید.

○ پاسخ:

اولاً بنا به ضرورت، نظر عموم مسئولان محترم اتحادیه‌های تعاونی را به این اصل مهم معطوف می‌دارد که مطابق با مفاد بند ۶ ماده ۴۲ قانون بخش تعاونی، یکی از فعالیت‌های مجاز اتحادیه‌های تعاونی، تأمین نیازهای مشترک تعاونی‌های عضو می‌باشد و معامله مستقیم آنها با اعضاء حقیقی تعاونی‌های عضو، مغایر با نص صریح مزبور است. بنابراین اتحادیه‌های تعاونی مسکن می‌بایست از معامله مستقیم با اعضاء حقیقی تعاونی‌های عضو که خرید زمین از محل پیش پرداخت بلاواسطه و فروش قطعات تفکیکی به اعضاء تعاونیها از مصادیق آن است، اکیداً پرهیز نمایند. چه در غیر این صورت، فعالیت شرکت‌های تعاونی مسکن که به طور عمده و معمول، شامل تأمین زمین و احداث واحدهای مسکونی و واگذاری آنها به اعضاء می‌باشد، به احتمال قریب به یقین، با رکود و ضرر و زیان ناشی از آن و تعطیل مواجه خواهد بود.



پرسش و پاسخ حقوقی

از: سید یوسف اسماعیل صفوی

□ پرسش:

در ارتباط با عملکرد یکی از اتحادیه‌های تعاونی متشکله با عضویت شرکت‌های تعاونی مسکن کارمندان دولت یک شهرستان، نامه‌ای و اصل شده که نویسنده آن خود را به عنوان یکی از کارمندان فاقد مسکن دولت در شهرستان معینی معرفی کرده‌اند. به لحاظ آن که در نامه مزبور اثری از نام، شهرت و نشانی نویسنده ملاحظه نمی‌شود، لذا بدون اشاره به نام اتحادیه ذیلاً به پرسشهای طرح شده در نامه با اعمال اصلاحاتی، پاسخ داده می‌شود:

۱- قریب یک سال و نیم پیش بر مبنای اطلاعیه صادره از سوی اتحادیه تعاونی، مبنی بر درخواست وجه برای خرید زمین، گروهی از کارمندان دولت اقدام به واریز مستقیم مبلغ درخواستی به حساب اتحادیه نمودند.

اخیراً اتحادیه جهت تخصیص قطعات زمین خریداری شده بین واریزکنندگان وجه، به قرعه کشی متوسل گردید. لیکن برای تعدادی از قطعات تفکیکی زمین‌ها، قرعه کشی به عمل نیامد و در نتیجه به عده قابل توجهی از کارمندانی که مبالغ مطالبه شده را پرداخت و در خرید زمین مشارکت کرده‌اند، زمینی تخصیص داده

فعالیت اتحادیه شرکت‌های تعاونی مسکن در صورتی با موازین قانونی و اساسنامه مربوط انطباق خواهد داشت که در جهت تأمین بخشی از هزینه‌های خود و نیز تسهیل فعالیت تعاونی‌های عضو، با تمهید مقدمات لازم و حصول اطمینان از امکان خرید زمین به قیمت مناسب به منظور آماده سازی، تفکیک و تقسیم بین تعاونی‌های عضو، سهمیه هر یک از شرکت‌های تعاونی را به تناسب اعضاء حقیقی آنها، مشخص کرده و ضمن محاسبه و تعیین قیمت زمین یا زمین‌های مورد نظر برای خرید و برآورد هزینه‌های متعلقه و کارمزد اتحادیه، از شرکت‌های تعاونی عضو بخواهد که در حد سهمیه مقرر، وجوه مورد نیاز را به صورت پیش پرداخت از اعضاء خود (ظرف مهلت زمانی معینی) دریافت کرده و به حساب اتحادیه واریز نمایند. مجوز خرید زمین به صورت کلی یا در قطعات متعدد، نحوه خرید، قیمت زمین و سایر اقدامات اتحادیه در مورد تأمین و تقسیم زمین بین تعاونی‌ها، در صورتی عاری از اشکال و اعتراضات موجه خواهد بود که قبلاً مجوز آن با ارائه گزارش کامل و جامعی، از مجمع عمومی عادی اتحادیه تحصیل

شده باشد. در صورت وجود آیین نامه معاملات مصوب مجمع، مشروط بر آن که از حیث تطبیق با مقررات قانونی به تأیید وزارت تعاون یا واحد تابعه آن در منطقه مربوط رسیده باشد، اتحادیه تعاونی مکلف است مطابق با مواد آن عمل نماید.

بنا به دلایل مزبور، انتقال قطعات زمین‌ها به شرکت‌های تعاونی مسکن عضو اتحادیه جهت ساخت واحدهای مسکونی برای پرداخت کنندگان وجوه و واگذاری آنها بین اعضای مربوط، ضرورت داشته و توصیه می‌شود.

ثانیاً، حتی در صورتی که شرکت‌های تعاونی مسکن نیز وفق مقررات اساسنامه، اقدام به اخذ پیش پرداخت از اعضای خود جهت خرید زمین نموده باشند، چنانچه برای هر یک از پرداخت کنندگان وجوه مورد مطالبه تعاونی، امکان ساخت و واگذاری واحد مسکونی، بر اساس نقشه مربوط و مقررات داخلی شرکت، میسر نباشد، می‌بایست قبل از شروع فعالیت ساخت و ساز و در اسرع وقت، وجوه پرداختی این گونه اعضاء به آنان مسترد شود تا از بروز اشکالات، اختلافات، طرح شکایات و دعاوی بعدی آنها جلوگیری به عمل آید.

قطع نظر از عدم وجاهت قانونی مطالبه و اخذ مستقیم پیش پرداخت توسط اتحادیه تعاونی از اعضای حقیقی تعاونیهای عضو و ضرورت تغییر و اصلاح عملکرد اتحادیه در این زمینه، لازم است اتحادیه تعاونی موضوع پرسش مطروحه، قبل از هر اقدامی وجوه مربوط به پیش پرداخت آن دسته از کارمندان را که به واسطه قرعه کشی از سهم شدن در زمین خریداری (که باید به شرح پیش گفته به تعاونیهای ذیربط منتقل شود) محروم شده‌اند، به منظور پیش‌گیری از شکایات به حق آنان که در صورت اقامه در دادگاه، منجر به محکومیت مسئولان اتحادیه خواهد شد، به پرداخت کنندگان وجه مسترد نماید.

لزوماً یادآوری می‌نماید که اتحادیه‌های تعاونی مسکن می‌توانند علاوه بر انجام فعالیت‌های متنوع موضوع ماده ۴۳ قانون که عیناً در ماده ۲ اساسنامه آنها منعکس شده است، با رعایت مفاد تبصره‌های ذیل این ماده از اساسنامه، از محل سرمایه و منابع مالی خود و مشارکت تعاونیها و سایر نهادهای مذکور در اساسنامه و اخذ تسهیلات و وام از منابع اعتباری، به خرید یا ساخت دفتر کار، کارخانه یا کارگاه تولید مصالح ساختمانی مورد نیاز اعضاء و سایر اماکن لازم برای عرضه خدمات به تعاونیهای عضو و تأمین وسیله نقلیه مبادرت نمایند. همچنین خرید زمین، آپارتمان، برجهای مسکونی، خرید یا احداث مجتمع اداری برای

استقرار دفتر کار شرکت‌های تعاونی عضو که فاقد آن می‌باشند حسب مورد به منظور فروش یا اجاره دادن به تعاونیهای عضو به وسیله اتحادیه‌های تعاونیهای مسکن مشروط بر آن که بر اساس محاسبات دقیق انجام شده، مقرون به صرفه و صلاح اتحادیه و اعضای آن بوده و در آیین‌نامه معاملات پیش‌بینی شده و یا به تصویب مجمع عمومی عادی اتحادیه رسیده باشد، در صورت تأمین وجوه لازم برای انجام فعالیت‌های مذکور که سرمایه گذاری مجاز تلقی می‌شود، ممنوعیتی ندارد.

□ پرسش:

۲- آیا اتحادیه تعاونیهای مسکن مجاز است قسمتی از پیش پرداختهای کارمندان دولت را به حساب سپرده بانکی منتقل نموده و سود حاصله را به خود تخصیص دهد؟

○ پاسخ:

هر اتحادیه تعاونی می‌تواند آن قسمت از سرمایه خود را که مازاد بر نیاز می‌باشد، با تصویب مجمع عمومی عادی به حساب سپرده بانکی تودیع نموده و بدین وسیله از محل سود حاصله به تأمین هزینه‌های جاری خود کمک نماید لیکن به لحاظ آن که مطالبه و دریافت مستقیم هر گونه وجهی از کارمندان دولت توسط اتحادیه‌ها خارج از وظایف و اختیارات و محدوده فعالیت آنهاست، به طریق اولی قابل تودیع در بانک یا حتی نگهداری در حسابهای اتحادیه نیز نمی‌باشد.

□ پرسش:

۳- در مجاورت زمین خریداری اتحادیه تعاونی که به قطعات ۲۰۰ متر مربعی تفکیک و تقسیم شده است، زمین هایی با متراژ مشابه و برخوردار از جواز ساخت وجود دارد که حدود ۲۰ درصد ارزانتر از مبلغی که اتحادیه بابت خرید زمین از کارمندان دولت دریافت کرده است، به صورت آزاد معامله می‌شود. با توجه به این که اتحادیه تعاونی زمین را به صورت کلی و طبعاً ارزانتر خریداری کرده است چرا قطعات آن را گرانتر از بازار آزاد به کارمندان دولت می‌فروشد؟ چه مرجع و یا ارگانی باید بر عملکرد اتحادیه تعاونی از جهات حقوقی و مالی نظارت داشته باشد؟

○ پاسخ:

صرفنظر از اشکال و ایراد اساسی که در صورت صحت مطالبی که از سوی نویسنده نامه عنوان شده، بر عملکرد اتحادیه وارد است، کارمندان شاکی می‌توانند اعتراض خود را در مورد یاد شده، مستقیماً یا از طریق شرکت تعاونی که عضو آن می‌باشند، به هیأت بازرسی اتحادیه که مرجع رسیدگی به شکایت از عملکرد مدیران

اتحادیه تعاونی مربوط است، منعکس نمایند تا حسب وظیفه قانونی خود، اسناد و مدارک خرید زمین و هزینه‌های انجام شده را مورد بررسی قرار داده و نتایج حاصله را در صورتی که مؤید وقوع تخلف و سوء استفاده مالی باشد برای اخذ تصمیم لازم به مجمع عمومی عادی یا فوق العاده اتحادیه با دستور جلسه متناسب با نوع مجمع که با رعایت مقررات قانون بخش تعاونی و اصلاحیه آن قابل تشکیل است، گزارش نماید. تصمیم مجمع عمومی در صورتی که به نحو صحیح برگزار و اتخاذ شده باشد، لازم الاجرا خواهد بود. مجمع عمومی بر حسب آن که متناسب با نوع و شدت تخلف فوق العاده یا عادی باشد می‌تواند متخلف یا متخلفین را از سمت‌های مربوطه عزل نموده و در صورت لزوم اعلام جرم علیه آنان در مرجع قضایی و مطالبه ضرر و زیان وارده به اتحادیه و کارمندان متضرر از عملکرد مسئولان اتحادیه را مورد تصویب قرار دهد.

□ پرسش:

۴- مسئولان اتحادیه در مراجعه کارمندان شاکی و اعتراض آنان به قیمت گزاف زمین‌ها اظهار می‌دارند که ما تحت نظارت اداره تعاون فعالیت می‌کنیم و عملکردمان مورد تأیید آن اداره است و با طرح چنین مطالبی اعمال خلاف خود را توجیه می‌نمایند. آیا امکان این که عملکرد اتحادیه از طریق وزارت تعاون یا ارگان دیگری حسابرسی شود وجود دارد یا نه؟

○ پاسخ:

گرچه ادارات تعاون در حد امکانات کارشناسی خود می‌توانند بر فعالیت تعاونیها نظارت نمایند و وزارت تعاون از طریق دفتر تخصصی مربوط مجاز به حسابرسی از عملکرد تعاونیها می‌باشد اما محدودیت امکانات آن در مقایسه با کثرت فوق العاده تعاونیها مانع از حسابرسی از عملکرد عموم تعاونیها که معمولاً خواستار آن هستند می‌گردد و لذا در این مورد نیز توصیه می‌شود با مراجعه به هیأت مدیره شرکتهای تعاونی عضو اتحادیه و جلب نظر آنان به لزوم حسابرسی از عملکرد اتحادیه، از طریق مجمع عمومی عادی اتحادیه و یا هیأت بازرسی آن موجبات حسابرسی مورد نظر را فراهم نمائید. حسابرسی از عملکرد هر تعاونی توسط کارشناس رسمی دادگستری در صورتی که مسئولان آن مرتکب سوء استفاده مالی و خیانت در امانت شده باشند با تسلیم شکایت به دادگاه و تقاضای جلب نظر کارشناس مالی از طریق حسابرسی، با رعایت اصول و موازین قانونی، امکان پذیر می‌باشد. در هر حال تنها مرجعی که می‌تواند مسئول یا مسئولان متخلف تعاونیها را

مجازات و احقاق حق نماید محاکم قضایی می‌باشند.
□ پرسش:

آقای علیرضا صمیمی که به قسمت عمده‌ای از پرسش‌های ایشان در شماره‌های پیشین مجله پاسخ داده شد، سئوالهای دیگری را نیز طرح کرده‌اند که دو مورد از آنها و پاسخ هر یک به شرح اجمالی زیر به نظر خوانندگان گرامی میرسد:

۱- برخی از شرکتهای تعاونی به ویژه تعاونیهای تولیدی که از محل اعتبارات تخصیص یافته به بخش تعاونی به بهره‌برداری رسیده‌اند از به کار بردن نام و عنوان «تعاونی» در سر برگ نامه‌ها و محصولات تولیدی خود که برای فروش عرضه می‌کنند، خود داری می‌ورزند. آیا اقدام آنان در این مورد خلاف قوانین و مقررات موضوعه است یا نه و در صورتی که خلاف است آیا وزارت تعاون می‌تواند با آنان برخورد نماید؟
○ پاسخ:

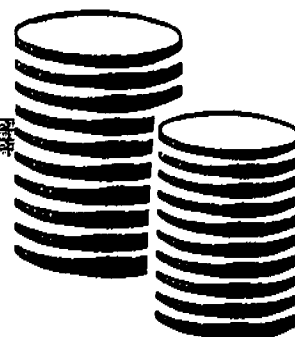
مطابق با مقررات قانون تجارت، هر شرکتی مکلف است نوع خود را در سر برگ نامه‌ها و مکاتبات و اطلاعیه‌ها و غیر آنها مشخصاً ذکر و تصریح نماید. از طرفی در ماده ۵ قانون بخش تعاونی تأکید شده است که نام هر یک از تعاونیها می‌بایست با قید کلمه «تعاونی» در اساسنامه آنها نوشته شود. به این ترتیب هیچ یک از این تعاونیها مجاز نیستند واژه «تعاونی» را که همراه با نام شرکت به ثبت رسیده و در روزنامه رسمی نیز درج شده است در هر مورد که نیاز به ذکر نام است، حذف نمایند. با توجه به تعریفی که در ماده ۵۲۳ قانون مجازات اسلامی از جعل و تزویر شده و مجازاتی که برای استفاده کنندگان از اسناد و نوشته‌های غیررسمی جعلی در ماده ۵۲۶ قانون مزبور تعیین شده است، چنانچه حذف کلمه «تعاونی» از نام شرکت تعاونی به قصد تقلب صورت گرفته باشد قابل پیگرد خواهد بود. وزارت تعاون نیز می‌تواند بر اساس اختیارات قانونی خود از فعالیت چنین تعاونیهایی جلوگیری نماید. در صورت برخورد با چنین مواردی، مراتب را جهت بررسی و اقدام قانونی به وزارت تعاون اعلام فرمائید.

□ پرسش:

۲- آیا کارکنان وزارت تعاون می‌توانند همانند کارمندان سایر مؤسسات دولتی در تعاونیهای تولیدی عضویت داشته باشند؟
○ پاسخ:

برای عضویت کارکنان وزارت تعاون در شرکتهای تعاونی تولیدی ممنوعیتی پیش بینی نشده است. لیکن در صورتی که برای وزارت تعاون احراز شود که کارمند آن با کار شکنی و سهل

پاسخ به سئوالات مالی



از: معصومه گنجی، حسابرس مسئول اداره کل تعاون استان تهران

□ سؤال:

بازرس قانونی شرکت تعاونی تهیه و توزیع صنّف... اعلام داشته که در سال جاری برابر وظایف قانونی محوله دفاتر سال قبل را مورد بررسی قرار داده است و در بررسی قراردادهای منعقدّه فیما بین شرکت تعاونی و مؤسسات تولید کننده کالا مشاهده نموده که طبق قراردادهای، شرکت می‌بایست در پایان هر سال درصدی از کل خرید طی سال را به عنوان تخفیف خرید دریافت نماید که تخفیف محاسبه شده و قابل دریافت از یکی از کارخانجات طرف قرار داد به صورت نقد دریافت نشده و معادل مبلغ اعلام شده از سوی کارخانه مورد نظر حساب پیش پرداخت در مقابل حساب اسناد پرداختی بدهکار و معادل آن چکن از حساب بانکی شرکت در وجه کارخانه مورد نظر صادر شده و مدیران شرکت علت این امر را همکاری با مؤسسه طرف قرار داد به علت کمبود نقدینگی آنها ذکر نموده و اعلام می‌دارند که شرکت حاضر است معادل تخفیف محاسبه شده در سال جاری کالا به شرکت تحویل نماید و پرسیده‌اند ۱- آیا این ثبت صحیح است یا خیر و در صورتی که ثبت صحیح انجام نگرفته باشد ثبت صحیح آن چگونه خواهد بود؟
۲- آیا لازم نیست که کل مبلغ تعیین شده به صورت نقد از مؤسسه دریافت و به حساب شرکت تعاونی واریز گردد؟

○ پاسخ:

در پاسخ به بازرس محترم شرکت نخست به پرسش ۲ پرداخته و اعلام می‌دارد که عدم دریافت نقدی تخفیفات محاسبه شده ایرادی نداشته و انعکاس آن در حساب پیش پرداختها با مشکلی مواجه

نخواهد شد و به همان ترتیب که مدیران شرکت اعلام نموده‌اند معادل تخفیف محاسبه شده می‌توان در سال جاری از مؤسسه طرف قرار داد کالا دریافت نمود.

در پاسخ به پرسش یک لازم به تذکر است که در طرف بدهکار ثبت انجام شده همان طور که فوقاً ذکر گردید ایرادی مشاهده نمی‌شود ولی موضوع قابل بحث طرف بستانکار حساب یعنی اسناد پرداختی می‌باشد که این ثبت و صدور چک مدت‌دار معادل آن در وجه مؤسسه طرف قرار داد صحیح نبوده و می‌بایست نسبت به اصلاح ثبت و استرداد چک صادره اقدام گردد زیرا تخفیف دریافتی می‌بایستی در حساب تخفیفات خرید با ماهیت بستانکار ثبت و نهایتاً با انعکاس در حساب عملکرد موجبات کاهش قیمت تمام شده کالای فروش رفته و افزایش سود ویژه سال مربوطه را فراهم آورد در حالی که ثبت انجام شده در دفاتر شرکت عملاً تأثیری در سود ویژه نداشته و اصولاً بیانگر دریافت تخفیف نمی‌باشد علیهذا لازم است ضمن مذاکره با مسئولین هیأت مدیره و حسابدار شرکت موضوع را دقیقاً پی‌گیری و ترتیب استرداد چک صادره را فراهم آورید چه در غیر این صورت عمل هیأت مدیره مغایر با منافع اعضاء و سوء استفاده در اموال شرکت تلقی خواهد شد.

در خاتمه جهت توضیح بیشتر و پاسخ صریح سؤال اعلام می‌نماید ثبت صحیح تخفیفات دریافتی در وضعیت شرکت که تخفیف را نقداً دریافت ننموده به صورت زیر خواهد بود:

بدهکار	بستانکار
حساب پیش پرداخت	xxx
تخفیفات دریافتی خرید	xxx

که تخفیفات دریافتی در صورت حساب عملکرد از خرید شرکت کسر و خرید خالص را نشان خواهد داد.

جهت اصلاح ثبت انجام شده در دفاتر قانونی نیز با توجه به عدم اتمام مهلت قانونی بستن دفاتر (پایان تیر ماه) می‌بایست پس از استرداد چک صادره به صورت زیر عمل نمود:

بدهکار	بستانکار
حساب اسناد پرداختی	xx
تخفیفات دریافتی خرید	xx

که به این ترتیب حساب اسناد پرداختی تسویه و حساب تخفیفات دریافتی خرید در مقابل حساب پیش پرداختها قرار خواهد گرفت.

□ سؤال:

حسابدار شرکت تعاونی تولیدی... اظهار داشته‌اند که شرکت

برابر ضوابط موجود در سال گذشته نسبت به کارشناسی دارائیهای ثابت شرکت اقدام و پس از کسر هزینه های کارشناسی ارزش روز را در حسابها منعکس و سود حاصل از تجدید ارزیابی دارائیه را نیز تحت سرفصلی به همین نام ثبت نموده و پرسیده اند آیا سود برآورد شده طبق مقررات قابل تقسیم می باشد یا خیر و در صورت تقسیم مالیات آن چگونه و بر چه مبنایی قابل محاسبه خواهد بود؟

○ پاسخ:

قبل از پرداختن به پاسخ متذکر می گردد که منظور حسابدار از ثبت دارائیه پس از کسر هزینه کارشناسی مشخص نبود زیرا با توجه به ارزیابی دارائیه توسط کارشناسی رسمی و ضرورت پرداخت هزینه مربوط لزوماً معادل هزینه کارشناسی حساب صندوق، حساب بانکی و یا هر حساب پرداخت کننده دیگری می بایست در مقابل هزینه کارشناسی بستانکار گردد لذا نحوه ثبت مشخص نگردید و شایسته است حسابدار محترم چگونگی ثبت حسابداری را به وضوح اعلام داشته تا اظهار نظر در مورد آن میسر گردد اما در پاسخ به سؤال مطروحه موضوع نحوه تقسیم سود و محاسبه مالیات متعلقه لازم به ذکر است که انعکاس نتیجه ارزیابی دارائیه در حسابهای شرکت با توجه به ادامه فعالیت آن مغایر با اصول پذیرفته شده حسابداری «اصل قیمت تمام شده» می باشد و هدف از ارزیابی دارائیه و تعیین ارزش روز سهام شرکت صرفاً به منظور تعیین قیمت رسمی سهام جهت ورود اعضای جدید و پرداخت بهای سهام اعضای خروجی می باشد و انعکاس آن در حسابها و تقسیم سود حاصله اصولاً صحیح نبوده و از این بابت سودی بین اعضاء تقسیم نخواهد شد که با مشکل پرداخت مالیات و درصد مالیات متعلقه مواجه باشیم لذا ضروری است ثبت های انجام شده در ارتباط با افزایش بهای دارائیه های ارزیابی شده کلاً برگشت و اصلاح گردد به نحوی که قیمت دارائیه های منعکس شده در دفاتر قانونی، صورتهای مالی و سایر مدارک مالی با قیمت تمام شده دارائیه قبل از تجدید ارزیابی برابری نماید.

□ سؤال:

آقای احمد حیدر زاده عضو شرکت تعاونی مسکن... به قرار داد نظارت بر عملیات ساخت پروژه شرکت تعاونی که با یکی از اعضای تعاونی منعقد گردیده اعتراض نموده و این امر را مغایر با ماده ۱۲۹ قانون تجارت دانسته و خواستار راهنمایی در مورد چگونگی پیگیری تخلف هیأت مدیره در این زمینه شده اند.

○ پاسخ:

ماده ۱۲۹ قانون تجارت اشاره به انعقاد قرار داد و معامله با اعضای هیأت مدیره و مدیران شرکت دارد و آن را نیز به طور قاطع منع ننموده و در این ماده قانونی تصریح گشته که معامله با اعضای هیأت مدیره می بایست مطابق با آیین نامه ای باشد که به تصویب مجمع عمومی رسیده و عملاً تصویب مجمع عمومی را برای معامله با مدیران کافی دانسته است لیکن این مورد برای اعضای شرکت تعاونی صادق نبوده و مدیران می توانند بعضی از امور شرکت را به اعضای تعاونی واگذار نمایند. بهر ترتیب، لازمه این امر آن است که طرف قرار داد صلاحیت لازم از نظر توانایی انجام کار را داشته و قرار داد با وی نیز مطابق مقررات و ضوابط جاری صورت پذیرفته و صرفه و صلاح اعضای شرکت را در پی داشته باشد که این مورد نیز از طریق رعایت تشریفات مناقضه و یا استعلام (حسب مورد) از افراد یا مؤسسات ذیصلاح امکان پذیر خواهد بود. پس از انعقاد قرار داد نیز رعایت ضوابط نظیر کسر کسورات قانونی، اخذ ضمانت نامه و کسر سپرده حسن انجام کار ضروری می باشد که در صورت تخلف مدیران از رعایت این موارد می توانید موضوع را نخست از طریق بازرسان قانونی شرکت و در صورت عدم رسیدگی آنان از طریق اداره کل تعاون استان پی گیری نمایید.

□ سؤال:

بازرس شرکت تعاونی تولیدی... طی نامه ای مرقوم داشته اند که بسیاری از دارائیه های ثابت شرکت به نام تعاونی نبوده و این دارائیه در زمان خرید حسب مورد به نام خریداران وقت نظیر رئیس هیأت مدیره، مسئول خرید، مدیر عامل و برخی از اعضای هیأت مدیره می باشد و ملک اداری شرکت نیز که در زمان تأسیس به عنوان آورده غیر نقدی مدیر عامل و رئیس هیأت مدیره که پدر و فرزند می باشند به تعاونی آورده شد، به نام آنها بوده و به مالکیت تعاونی منتقل نگشته است و پرسیده اند آیا این موارد از نظر قانونی صحیح است یا خیر و توضیح داده اند که هیچ یک از آنها حاضر به انتقال قطعی ملک به نام تعاونی نمی باشند و ابراز می دارند که حق استفاده از ملک به تعاونی واگذار شده و به همین دلیل برای آن سرفصلی دریافت نگردیده در حالی که در زمان تشکیل تعاونی قیمت روز ملک به عنوان سرمایه و آورده آنها منظور شده است.

○ پاسخ:

در پاسخ به بازرس محترم شرکت یادآوری می نماید که از نظر قانونی در زمان خرید هر نوع دارایی برای شرکت یک یا چند تن از

○ پاسخ:

در پاسخ به این حسابدار محترم اعلام می‌دارد تنظیم سند مورد نظر مبنی بر محاسبه ذخیره استهلاک معادل ارزش دفتری دارایی از نظر اصولی قابل قبول و تأثیر صحیحی در حساب سود و زیان و نتیجه تراز نامه شرکت خواهد داشت ولی در چنین حالتی دفاتر قانونی نشانگر مبلغی دارائی و ذخیره استهلاک خواهد بود که واقعیت نداشته و قیمت تمام شده دارائیا و لیست اثاثه غیر واقعی می‌نماید لذا شایسته است به طریق مناسب قیمت تمام شده، دارایی مورد نظر و ذخیره مربوطه نیز از ردیف دارائیا و ذخایر حذف گردد به این منظور تنظیم سند حسابداری زیر و انعکاس آن در دفاتر قانونی پیشنهاد می‌گردد:

بدهکار	بستانکار
ذخیره استهلاک (محاسبه شده در سال قبل)	xxx
هزینه‌های اداری (معادل ارزش دفتری دارائی)	x
اثاثه اداری (معادل قیمت تمام شده)	xxx
حذف... از ردیف دارائیا و نقل به هزینه‌ها	

به این ترتیب ضمن حذف دارایی و ذخیره، ارزش دفتری آن نیز در حساب سود و زیان شرکت مؤثر و سود ویژه را به طریق اصولی کاهش خواهد داد و در واقع به زبان دیگر این رقم موجودی ملزومات شرکت بوده که در سال استفاده به حساب هزینه بسته شده است.

□ سؤال:

مدیر عامل شرکت تعاونی مسکن... اظهار می‌دارند که در سال گذشته به علت کثرت مراجعات و مشغله فراوان موفق به پلمپ دفاتر قانونی سال ۷۸ نشده‌اند و پرسیده‌اند آیا می‌توان در سال جاری (۷۸) از دفاتر سال قبل یا دفاتر فاقد پلمپ استفاده نمود یا خیر؟

○ پاسخ:

در پاسخ اعلام میدارد یکی از مهم‌ترین وظایف مسئولین شرکت تهیه دفاتر قانونی و پلمپ آن در موعد مقرر می‌باشد چه در غیر این صورت عملکرد مالی شرکت فاقد وجهت قانونی لازم بوده و استفاده از دفاتر بدون پلمپ و یا دفاتر سال قبل نمی‌تواند بر له مدیران در مراجع ذیصلاح قابل ارائه باشد. لذا با توجه به این که

افراد حقیقی عضو شرکت که دارنده حق امضاء می‌باشند به نمایندگی از سوی شرکت اقدام به خرید نموده و در قرار دادهای منعقدۀ افراد حقیقی مذکور به عنوان نماینده شرکت اقدام و سند مالکیت به نام تعاونی و به نمایندگی آنان صادر می‌گردد حالاً اگر در قرار دادهای مربوطه و اسناد مالکیت‌های مورد نظر شما افراد مذکور به عنوان نماینده قانونی شرکت قید شده‌اند ایرادی در آنها مشاهده نمی‌شود ولی در صورتی که نام افراد مورد نظر به عنوان خریدار ذکر و نامی از شرکت تعاونی برده نشده است لازم است جهت انتقال قطعی این گونه دارائیا به نام شرکت اقدامات قانونی معمول گردد. زیرا این دارائیا متعلق به تمامی اعضای شرکت بود و بازرس شرکت به عنوان نماینده اعضاء می‌تواند مبادرت به احقاق حقوق آنان نماید.

در مورد ملک اداری شرکت نیز لازم است با مراجعه به مدارک و دفاتر قانونی مستند نحو ثبت این دارائی مشخص گردد، چنانچه ارزش سر قفلی به نام آورده اعضاء تلقی و سر قفلی به نام تعاونی شده باشد انتقال مالکیت ملک ضرورتی نخواهد داشت ولی در صورتی که ارزش زمین و ساختمان ملک توسط کارشناس رسمی ارزیابی و به عنوان آورده غیر نقدی اعضاء به هنگام عضویت تلقی شده باشد لازم است سند مالکیت آن نیز به نام تعاونی انتقال داده شود و در صورت عدم موافقت مالکین آن می‌توانید موضوع را از طریق مراجع قضایی تا حصول نتیجه پی‌گیری نمائید چه در غیر این صورت نامبردگان در هر زمان می‌توانند در ملک خود دخل و تصرف نمایند. در خاتمه یادآوری می‌نماید به طور معمول در هنگام تشکیل تعاونی مسئولین تشکیل تعاونی می‌بایستی در مورد انتقال مالکیت آورده و غیر نقدی اعضاء به تعاونی توجه لازم را مبذول دارند.

□ سؤال:

حسابدار شرکت تعاونی تهیه و توزیع صنف... طی نامه‌ای مرقوم داشته‌اند که در سال گذشته یکی از قطعات مصرفی نسبتاً گرانبهای کامپیوتر مورد استفاده شرکت اشتباهاً در ردیف اثاثیه اداری منظور و در پایان سال خرید نیز معادل ۱۰٪ قیمت تمام شده آن ذخیره استهلاک محاسبه گردیده است که در سال جاری با توجه به مصرفی بودن آن به اتمام رسیده و فاقد کارآیی لازم می‌باشد و پرسیده‌اند آیا می‌توان معادل ارزش دفتری دارائی عملاً صفر گردد یا روش دیگری در این مورد و موارد مشابه قابل اعمال می‌باشد؟

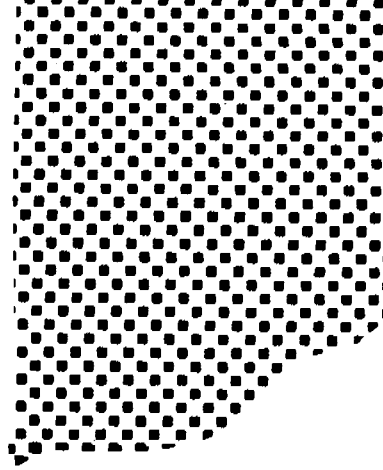
معمولاً در سایر شرکتهای تعاونی میزان حقوق پایینتر است.

با شرحی که از نهضت تعاون ایالت باسک داده شد اکنون بیان مطلب را به سیمای تعاونیهای ایالت باسک در طی بحران ۱۹۷۰ متمرکز نموده و به شرح آن چه که در جهان «اقتصاد اجتماعی» به عنوان یک راه چاره و یک عامل جایگزینی شناخته شده، که بسیار قابل اتکاء و مایه امیدواری نیز می باشد، یعنی «شرکتهای سهامی تعاونی» (Cooperative Stock Companies) می پردازیم. نظر به ماهیت ویژه «شرکتهای سهامی تعاونی» و این که اخیراً چگونه به وجود آمده اند، لزوماً می بایست در مورد ساختار آنها به تفصیل بحث کنیم، اگر چه به یقین باید گفت که قادر به بیان همه زوایا و ابهامات این موضوع نخواهیم شد، ولی این عنوان نیز تقریباً مشابه تعاریفی است که در سایر کشورها از واژه «تعاونی» Cooperative به عمل می آید.

پیدایش شرکتهای سهامی تعاونی

The Cooperative Stock Companies

اولین شرکت سهامی تعاونی (CSC) در سال ۱۹۷۹ در ایالت باسک تشکیل گردید. «بحران اقتصادی» در این سالها بسیاری از کارخانجات را به رکود کشاند و به خصوص کار آن دسته از کارگاههای کوچکی که تشکیلات محدود و ضعیف آنها توان مقاومت در برابر فشارهای اجتماعی را نداشت و به ویژه از نقطه نظر مدیریت نمی توانست مورد توجه قرار گیرد را متوقف نمود. در این شرایط کارخانجات بزرگ با نیروی کار عظیم واقع در مناطقی که با موج بیکاری و عدم اشتغال رویارو بودند نیز با مسئولیت عظیمی برای حل مشکلات روبه رو شدند. بسیاری از شرکتهای سهامی تعاونی جدیدالتأسیس



گروه موندراگون

ترجمه: طاهره فرخی

یک تجربه موفق تعاونی در اسپانیا

قسمت ۲

اهم نکات اصلی مقررات اساسی گروه وابسته به کاجالبرال پابولار به شرح زیر است:

الف - کلیه اعضاء می بایست شاغل در گروه باشند.

ب - سهام اولیه ۱۰۰۰۰۰ پزتا معادل ۸۹۳۰ دلار می باشد که از این مبلغ ۱۵۰۰۰ پزتا معادل ۱۱۴۰ دلار آن به اندوخته احتیاطی اختصاص داده شده است.

ج - کلیه اعضاء در سود و زیان شرکت سهیم هستند. نحوه تقسیم سود و زیان به طریق زیر است:

۱ - حداقل ۴۰٪ سود به ذخیره قانونی غیر قابل تقسیم اختصاص دارد.

۲ - ۱۰٪ سود برای اندوخته «امور اجتماعی» کنار گذاشته می شود.

۳ - حداکثر ۵۰٪ سود سهام و مازاد برگشتی (سود قابل تقسیم بین اعضاء) اختصاص داده شده است.

د - سرمایه: ضرورت قوت سرمایه کاملاً

مورد تأیید است. ولی سرمایه فقط یک عامل فرعی است و به عنوان ابزار کار به شمار می رود و موارد زیر، ذیربط با سرمایه مد نظر قرار دارد:

۱ - سود سهام سالانه معادل ۷/۵٪ است.

۲ - ارزیابی مجدد بهای سهام در صورت افزایش قیمتها تا میزان ۷۰٪ صورت می گیرد.

۳ - عدم استرداد سهام به اعضاء در طی دوران اشتغال در شرکت.

۴ - سرمایه گذاری مجدد و پس انداز اعضاء برای زمان استعفاء، بازنشستگی و غیره به منظور جلوگیری از کاهش قدرت سرمایه شرکت و افزایش میزان پس انداز عضو در شرکت.

نظام پرداخت:

شاخص پرداخت به پرسنل در شرکت ۱ - است یعنی بالاترین حقوق هیچ گاه بیش از شش برابر پایینترین حقوق نیست. بالاترین معیار پرداخت فقط در گروه تعاونی موندراگون انجام می گیرد و

معمولاً از کارخانجاتی به وجود آمدند که به دلیل خارج شدن از حیز انتفاع و از کارافتادگی ماشین آلات خود و کسادى بازار، ضعف مدیریت و فقدان سرمایه و غیره... ورشکسته شده بودند.

فرآیند آماده سازی کارخانجات:

در مرحله اول صاحبان کارخانجات می‌بایست کارخانه‌های ورشکسته و زیان ده را به کارگران واگذار نمایند و بعضاً قسمت ناچیزی از سهام را نیز برای خود نگهدارند، به امید آنکه کارگرانی که قبلاً هیچ گونه نقشی در تصمیمات و اداره کارخانه نداشته‌اند، بتوانند آن را احیاء و سود آور نمایند. تحت چنین اوضاع و احوالی کارگران به دو دلیل شرایط جدید را پذیرفتند:

اول آن که بتوانند تا جایی که ممکن است از عدم اشتغال و بیکاری جلوگیری کنند، که انجام آن کاملاً منطقی و اساسی به نظر می‌رسید. دیگر آن که اغلب کارگران ناگزیر از قبول این شرایط بودند زیرا اتحادیه‌های بازرگانی هیچ راه دیگری را به آنان عرضه نمی‌کردند که بتواند جانشین وضع بحرانی موجود باشد و به این ترتیب مرحله «مدیریت مشارکتی» یا خودگردانی از کارخانجات شروع شد.

کارگران به زودی دریافتند که وارث یک شرکت تعمیلی شده‌اند که به شدت مدیون دیگران و مقروض به تأمین اجتماعی و خزانه و تهیه کنندگان مواد اولیه و غیره است و ترازنامه منفی آن نشان می‌داد که شرکت برای رهایی از این ورطه نیازمند اقدامات فوری، و طرح تدابیر ضروری است. ضمناً دستمزدها هم می‌بایست ثابت و تولید نیز افزایش یابد و علاوه بر آن در چنین شرایطی می‌بایست جریان سالم سازی نیز توأم با حسن نیت مسئولین

حرکت نماید. جدا از مسائل مالی در آن شرایط بحرانی مشکل اساسی در زمینه پی ریزی و سازمان دهی مجدد صنعت در چارچوب برنامه تجدید حیات صنعتی، به کار گماردن مجدد کارکنان بود. اما این مشکل منحصراً با به کار گرفتن معیارهای تعاون قابل حل نبود. و از این رو به دلیل عدم کفایت منابع فنی، مالی، اقتصادی و همچنین با توجه به وضع بازار می‌بایستی شرکت‌های تعاونی را از روی آوردن به کارخانجات منع نموده و در این بین در کوتاه مدت با ایجاد اشتغال برای کارگران لزوماً انتظارات آنان را برآورده نمود، زیرا

«شرکت سهامی تعاونی» نامیده شود به شرح زیر بیان نمود:

الف - حداقل ۵۱٪ سهام سرمایه‌ای شرکت باید متعلق به کارگران باشد به محدودیت انتقال سهام که در آیین نامه‌ها و مقررات فرعی شرکت مقرر گردیده، اشاره شود.

ب - هیچ سهامداری نتواند بیش از ۲۵٪ سهام شرکت را رسماً دارا باشد.

ج - تأییدیه‌های سهام که معرف سرمایه شرکت است باید رسماً به ثبت برسد.

د- در متن تأییدیه‌هایی که معرف سهام شرکت است باید به محدودیت انتقال سهام که در آیین نامه‌ها و مقررات فرعی شرکت

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 گواهِ بر این مدعا صرف هزینه‌ای بالغ بر بیش از ۵۴ میلیون دلار آمریکا یعنی تقریباً معادل ۶۰۰۰ میلیون پزتا Peseta در جهت حمایت از تعاونیها توسط بخشهای مختلف دولتی در ایالت باسک در سال ۱۹۸۸ است.

بازتاب تأثیر منفی تأخیر در این مسئله (برای حکومت) بیش از بسته شدن کارخانجات بود زیرا با توسل به این شیوه تنش ناشی از نگرانی و اضطراب و از عدم اشتغال کاهش می‌یافت.

قانون شرکت‌های سهامی تعاونی:

در راستای قانونمند نمودن طرح «اقتصاد اجتماعی»، دولت اسپانیا در ۲۵ آوریل ۱۹۸۹ با انتشار قانون «نحوه اداره امور شرکت‌های سهامی تعاونی»، ویژگیهای یک کارخانه را برای این که

مقرر گردیده، اشاره شود.

به طور خلاصه شرکت‌های سهامی تعاونی، شرکت‌هایی هستند که حداقل ۵۱٪ سهام از کل سرمایه آنها متعلق به کارگرانی است که در ازای آن، خدمات خود را مستقیماً به شرکت ارائه می‌نمایند. کارگران باید به طور تمام وقت و برای مدت نامحدود در استخدام شرکت باشند و هیچ سهامداری در این گونه شرکت‌ها نمی‌تواند بیش از ۲۵٪ سهام از کل سرمایه را داشته باشد. در شرایط استثنایی سایر شرکت‌ها و

بدون شک می‌توان گفت: در ایالت باسک به ندرت خانه‌ای یافت می‌شود که مستقیماً و یا به طریقی به سیستم «اقتصاد اجتماعی» مورد بحث وابسته نباشد. بیش از ۵٪ کل تولید انجام شده به شیوه‌های «اقتصاد اجتماعی» توسط شرکتهای سهامی تعاونی جوامع اروپایی به ایالت باسک اختصاص دارد.

و مشکل است. در چارچوب این نقل و انتقال معمولاً با مقوله واگذاری امتیاز که به نفع «اشتراک اجتماعی» است رو برو هستیم به عبارت دیگر ما این مقوله را به عنوان «اقتصاد اجتماعی» نمی‌شناسیم. در حقیقت اگر شرکت سهامی تعاونی قرار باشد که یک شرکت اشتراکی خودگردان محسوب گردد، بنای آن از مرحله نخست باید به گونه‌ای پی ریزی شود که تمامی سرمایه و لزوماً مالکیت آن در دست کارگران باشد و آنان بدون استثناء همگی از اعضای این مجموعه باشند. تعیین خط مشی‌های آتی مسئله دیگری است که تصمیم‌گیری در آن بستگی به توسعه شرکت و اقداماتی خواهد داشت که با توجه به محیط پرتنش و متغیری که کارخانه در آن فعالیت دارد، برای توسعه و ترقی شرکت ضروری فرض شود. این موضوع بستگی به قابلیت رقابتی شرکت نیز دارد که در نهایت «رشد و بقا» شرکت را به همراه داشته و در این رابطه می‌بایست در جستجوی فرمولهای مالی مناسبی متناسب با امکانات شرکت بود.

مع الوصف ضمن قبول مفاهیم فوق نباید فراموش کنیم که شرکتهای سهامی تعاونی با توجه به ماهیت واقعی آنها:

۱- تا حدودی بی ثبات بوده و از استحکام کافی برخوردار نیستند زیرا دلیل به وجود آمدن «شرکتهای سهامی تعاونی» فراروشانه از زیر بار مسئولیت شانه خالی کردن صاحبان قبلی کارخانجات بوده است که خوشبختانه امروزه دیگر این دلایل بر اداره امور آنها حکمفرما نیست.

ویژگیهای زیر را در بر دارد روبرو می‌شویم:

الف - ظرفیت عظیم شرکت برای تقویت بنیه مالی داخلی در سایه مشارکت کارگران سهامدار شرکت.

ب - دسترسی به تسهیلات فراوان برای کسب و تأمین منابع خارجی به وسیله افزایش ارتباطات مالی با مراجع رسمی.

ج - برقراری ارتباطات صنعتی صحیح که مدیون تعهد والای کارگران سهامدار برای اداره امور شرکت است.

د - افزایش ظرفیت تولید کارخانه، به دلیل سهیم بودن کارگران در سود کارخانجات. با ارائه تعاریف فوق از ویژگیهایی که موجبات ایجاد یک شرکت سهامی تعاونی را فراهم می‌نماید با سئوالات متعددی روبرو خواهیم شد:

- وقتی که «نیروی کار» در مدیریت شرکت دخالت دارد، چگونه منافع مشترک موجود در شرکت سهامی یعنی «سود و ظرفیت تولید» حفظ می‌شود؟

- وقتی که «سرمایه و نیروی کار» پا به پای هم در شرکت سهیم هستند چگونه شرکت از نقطه نظر فنی و اقتصادی قابل اداره است؟

تجربه نشان می‌دهد به مجرد این که به طور واقعی منافع یکدسته در شرکت بر دسته دیگر مسلط و حکمفرما شود، شرایط کار و وضعیت داخلی شرکت غیر قابل تحمل خواهد شد. برای ایجاد تعادل در شرکت بخشی از نیروی داخلی شرکت از یک دسته به دسته دیگر انتقال داده می‌شود و مرحله رسیدن به این تعادل بسیار سخت

ارگانهای دولتی می‌توانند تا میزان ۲۹٪ در سرمایه شرکتهای سهامی تعاونی سهیم باشند. در این میزان سرمایه گذاری، دولت، مناطق خود مختار و ادارات محلی می‌توانند اکثریت سهام و یا تمامی آن را به خود اختصاص دهند. ثبت سهام الزامی تشخیص داده شده و سهام به فرم اوراق بهادار مجاز تهیه و برای کارگران ذخیره می‌گردد و میزان سرمایه هر یک از آنها هیچ گاه نمی‌تواند بیش از $\frac{1}{4}$ کل سرمایه که به صورت سهام به فرم اوراق بهادار عرضه گردیده باشد. اعضای در هنگام خاتمه کار و ترک رابطه شعلی یا شرکت معمولاً مکلفند سهام خود را به افرادی که امتیاز و اولویت خرید آن را دارد، ارائه نمایند. در برخی موارد برای این که اعضای در هنگام خاتمه خدمت، حق عضویت و سهام خود را از دست ندهند، ممکن است آنان را در ردیف اعضای بیکار قرار دهند و در نتیجه بر این اساس نوع سهام این گونه اعضای تغییر خواهد کرد. شرکتهای سهامی تعاونی به جز ذخائر قانونی مقرر، مکلف به داشتن نوع خاصی ذخیره غیر قابل تقسیم به میزان معادل ۱۰٪ سود خالص سالانه هستند.

با توصیفی که از ماهیت این گونه شرکتهای به عمل آمد، اکنون اندکی در خصوص فلسفه موجود در ماورای تشکیل این شرکتهای سخن گفته می‌شود.

وقتی در مورد یک شرکت سهامی تعاونی بحث می‌کنیم، با شرکتهای خودگردان و دارای مدیریت مشارکتی که

در نهضت تعاونی ایالت باسک، «شورای عالی تعاونیهای باسک» عالیترین مرجع توسعه و ترویج شرکتهای تعاونی است که سازماندهی شرکتهای تعاونی را تمت لوای قانون تعاونیهای باسک بر عهده دارد.

۲- سرمایه گذاریهای ضروری در آن به سختی انجام میگیرد. برای حل این مشکل مسی بایست در جستجوی منابع مالی و افزایش سرمایه چه از طریق سهامداران جدید (اگر چه سهامداران ماهیتاً افراد کم درآمد هستند و سرمایه جدید به سختی از آنان به دست می آید) و چه از طریق منابع مالی استقراری جدید (که این امر هم مشکلات جدی تهیه وثیقه و تضمینهای ضروری را برای دریافت اعتبار مورد نیاز در بر دارد) بود.

به هر حال امروزه شرکتهای سهامی تعاونی بیش از پیش Ex novo هستند. یعنی از نقطه صفر به وجود می آیند. این شرکتهای اصول دموکراتیک و مردم سالاری تعاونی و خودگردانی فنی کارخانجات را پذیرفته و سهامداران آنها در شغل خود مهارت و کارایی لازم را کسب می نمایند. تا ۳۱/ دسامبر/ ۱۹۸۹ حدود ۶۰۸ شرکت سهامی تعاونی در ایالت باسک تشکیل شده که بیش از ۱۱۰۰۰ مورد اشتغال ایجاد نموده اند. اگر چه «نهضت شرکتهای سهامی تعاونی» نیاز به زمان بیشتری برای رشد دیدگاهها و جنبه های تعاونی خود دارد، اما به جرأت فکر می کنیم در آینده تقارن و نزدیکی بیشتری بین شکل ظاهری و محتوی شرکتهای تعاونی به وجود خواهد آمد و قانونگذاری مشترک آنها از نقطه نظر عمق و محتوی در قالب شرکتهای سهامی و از نقطه نظر آزادی، دموکراسی و عضویت اختیاری به شکل «شرکتهای تعاونی» خواهد بود و در یک فاصله زمانی میان مدت امکان ایجاد

مشابهت بین آنها از بسیاری جهات فراهم خواهد شد.

پی نوشتها:

۱- پزنا: واحد پول اسپانیا

2. Jose Maria Arizmendi Arriat
3. Vitoria
4. Cold spell
5. Basque
6. Navarre
7. Superstructure

۸- جامعه اقتصادی اروپا

- European Economic Community
9. Associateted Cooperative Grovp
 10. Liga de Education yeultura (LEAGUE OF Education Cuitute)
 11. Social Industrial Culture
 12. Eroski 13. Lagur Aro 14. Ikerlan

* ایالت باسک ناحیه ای در شمال اسپانیا منتمل بر سه استان به مساحت تقریبی ۲۷۳۹ مایل مربع است. بر سطح در دامنه کوههای پیرنه غربی بین اسپانیا و فرانسه واقع است. اکثریت سکنه آن باسکی هستند و زبان آنها نیز باسکی است که هیچ گونه نشانه ای از زبان اسپانیایی و فرانسه ندارد. از نظر حکومت این ایالت خود مختار بوده و تحت نظر دولت اسپانیا اداره می شود. در زبان اسپانیایی باسک VASCONGADAS نامیده می شود.

بقیه از صفحه ۵۳

گویانکه این دو مقاله عناوینی جداگانه از شهرک تعاون را دارا می باشند ولی به لحاظ این که توسعه منطقه (روستا) را ارائه می نماید می تواند برای ما مفید باشد.

انتظار این است که همکاران عزیز ما در معنای این بحث مشارکت نمایند و با مسنلت الهی گامی هر چند کوچک در توسعه فرهنگ تعاون در کشور عزیزمان برداریم در این راه امیدمان به خدای عز و جل خواهد بود. انشاءا...

بقیه از صفحه ۶۰

نکات ضعف و تقویت نکات قوت آنها، تا شرکتهای از هدف اصلی خود خارج نشوند.

۹- جلوگیری از قائم به شخص شدن شرکتهای تعاونی بلکه سعی گردد قائم به برنامه و قانون و خود مردم شوند.

۱۰- ایجاد پل ارتباطی بین شرکتهای تعاونی آبخیزداران و مراکز تحقیقاتی به وسیله کارشناسان مربوطه، تا مردم از آخرین دستاوردهای علمی بهره مند گردند و مراکز تحقیقاتی جهت حل مشکلات مردم برنامه ریزی لازم به عمل آورند.

۱۱- مبارزه جدی و فراگیر با رشد جمعیت.

در خاتمه با توجه به مراتب فوق در یک جمله می توان گفت عرصه های آبخیز در برخی از نقاط توسط مردم و به علت عدم مدیریت موجود به این وضعیت اسفبار فعلی رسیده است و ناگزیر باید خود مردم و با مدیریت خودشان آن را احیاء و آباد کنند.

* این مقاله قبل از انتخابات اخیر شوراهای اسلامی به تحریر در آمده است.

بقیه از صفحه ۲۰

پی نوشتها:

۱- دکتر کتیلسون دانشیار مدیریت و بازاریابی در دانشکده تجارت و کنفل مرکز مطالعات تعاونی دانشگاه ساسکاچوان واقع در ساسکاتون کانادا است.

- 2: Trust Companies
- 3: Credis Union System of Saskatchewan
- 4: Credis Union Financial Information Services
- 5: Consnsus
- 6: Central Body
- 7: Cerdit Union System
- 8: Directions Committee
- 9: Adhocracy
- 10: Ambidextrous