

اشاره

اگرچه غالباً در هر سازمان سه سطح مدیریتی عالی، میانی و پایه معرفی میگردد لیکن باید پذیرفت در واقع هیچ سازمانی با این مشخصه که صرفاً دارای سه سطح مدیریتی باشد یافت نمی‌شود و این از امتیازات تعاونیها است. با این که می‌دانیم متناسب با ویژگیهای هر سازمان ممکن است تعداد سطوح مدیریتی کمتر یا بیشتر باشد، کاربرد تئوری سازمان و اعمال مدیریت صحیح در شرکتهای تعاونی حائز اهمیت است و بهره‌گیری از آن با موفقیت و ادامه حیات اقتصادی و اجتماعی آن ارتباط مستقیمی خواهد داشت. مدیران تعاونی باید برنامه‌ریز و رهبران توانایی در جهت هدایت امور مربوط به سازمان و به کارگیری سایر اعضا به عنوان منابع انسانی و هم چنین امکانات مادی مربوط به کار خود باشند تا بتوانند شرکت خود را در اصول اهداف مورد نظر هدایت کنند. وضع موجود تعاونیهای تولید گویای این قضیه است که یکی از مشکلات اساسی آنها، نداشتن مدیر کارا می‌باشد تا بتوانند از انگیزه‌های سایر اعضای شرکت در جهت رسیدن به اهداف فردی و گروهی نهایت استفاده را بنمایند.

اهمیت مدیریت در تعاونیها

بعضی‌ها معتقدند شرکتهای تعاونی برخلاف شرکتهای تجاری دنیا نیازی به استفاده از علم اداره و تئوری سازمان، مدیریت را ندارند، زیرا جایگزین شدن منافع جمعی به جای منافع فردی و سود محدود و کنترل همه جانبه نیاز شرکت تعاونی را به مدیریت علمی تقلیل میدهد. اما بررسیها نشان داده است که از نظر فعالیتهای اقتصادی تفاوت چندانی بین شرکتهای تعاونی و مؤسسات تجاری وجود ندارد.

براساس محاسبه دفتر بین‌المللی کار، چهارپنجم از کل فعالیتهای شرکتهای تعاونی مشابه فعالیتهای مؤسسات دیگر میباشد.

بنابراین کاربرد تئوری سازمان و اعمال مدیریت صحیح در شرکتهای تعاونی حائز اهمیت بوده و بهره‌گیری از آن با موفقیت و ادامه حیات اقتصادی و اجتماعی آن



مدیریت

در تعاونیهای تولیدی

○ وکیل حیدری ساریان

ارتباط مستقیمی خواهد داشت. مدیران تعاونی‌های تولید نه تنها باید بدانند محصولات را چگونه بسازند. چگونه بفروشند به چه کسی بفروشند، بلکه باید با مفاهیم اقتصادی و پیچیدگیهای تکنولوژی نیز آشنا باشند. آنها باید برنامه‌ریز و رهبران توانایی در جهت هدایت امور مربوط به سازمان و به کارگیری سایر اعضاء به عنوان منابع انسانی و هم چنین امکانات مادی مربوط به کار خود باشند تا بتوانند شرکت خود را در وصول به اهداف مورد نظر هدایت کنند. مدیر عامل و اعضاء هیئت مدیره چه نقشی در تعاونی تولید باید ایفا بکنند، تا شرکت بتواند به اهداف مورد نظر خود نایل شود؟ به نظر "ایچاک آدیزس" اگر سازمانی بخواهد به طور مؤثر اداره بشود چهار نقش توسط مدیریت باید اعمال گردد این چهار نقش عبارتند از تولیدی، اجرایی، ابداعی، هم‌اوردی.

شرح مفصل چهار نقش بالا از حوصله این بحث خارج است لیکن هر یک از این نقشهای مدیریتی با یکی از چهاره خرده سیستم یک نظام اجتماعی ارتباط دارد. زیرا هر نوع سازمانی خواه بازرگانی، صنعتی یک سیستم اجتماعی است و بیشتر سیستمهای اجتماعی مرکب از خرده سیستمهای به هم پیوسته زیادی هستند که شامل خرده سیستمهای (انسانی - اجتماعی) (اداری - ساختاری) (اطلاعاتی - تصمیم‌گیری) و (تکنولوژی - اقتصادی) است.

از یک مدیر در نقش تولیدی انتظار می‌رود نتایجی برابر یا بهتر از رقیب کسب نماید، پایه‌های شایستگی هر مدیر موفق و مؤثر، داشتن دانش حرفه‌ای در رشته کارش است. پرکار بودن شخص مدیر و داشتن مهارت فنی شرط لازم است اما کافی به نظر نمی‌رسد. از اینرو، وی باید چیزی بیش از مهارت فنی صرف داشته باشد. یعنی باید توان اداره مردمی را که با آنها کار می‌کند دارا باشد و مراقبت نماید که افراد با حداکثر کارایی کار بکنند. بدین گونه نقش اجرایی مدیر مطرح می‌گردد. در این نقش مدیران به برنامه‌ریزی زمان‌بندی شده پرداخته و در

صدد ایجاد هماهنگی و کنترل برمی‌آیند، تا کارها بر اساس طراحی‌های از پیش تعیین شده انجام گیرد. نقش اجرایی و تولیدی یک مدیر به ترتیب بر خرده سیستمهای (اداری - اقتصادی) مورد تأکید می‌باشد. از آنجا که محیط متحول می‌باشد، مدیر در مواجهه با محیط منلاطم و تغییر اهداف سازمانی و تطبیق سازمان با آن محیط باید با تشخیص درست عمل کند. در این نقش مدیر باید فردی مبتکر و مبدع باشد و برنامه‌های عملیاتی مناسب را در خود تنظیم کرده و آغازگر اجرای آن باشد. نقش ابداعی، بر خرده سیستم (اطلاعاتی - تصمیم‌گیری) تأکید دارد.

به نظر "آدیزس"، سه نقش تولیدی، اجرایی و ابداعی در مجموع برای انجام وظیفه مناسب مدیر کافی نیست. وی می‌گوید برای اینکه سازمان به طور پیوسته موفق باشد، مدیر باید به گونه‌ای عمل نماید که استراتژیهای فردی به صورت گروهی درآمده و مخاطرات و اهداف فردی به صورت اهداف گروهی هماهنگ گردد. هرگاه گروهی بتواند با اتکال به جمع خود و با جهت‌گیری و تعیین هدفهای روشن عمل کند، یعنی جهت خود را در گذر زمان بانکچه با جمع واحد و بدون اتکال به فرد خاصی، برای فعالیت انتخاب کند می‌توان گفت که نقش ترکیبی به طور مناسبی ایفا شده است.

تحقق نقش ترکیبی به مدیری نیازمند است که نسبت به نیازهای افراد حساس و آگاه باشد. چنین فردی، کل سازمان را در جهت اهداف و استراتژیها متحد می‌کند. نقش ترکیبی بر خود سیستم (انسانی - اجتماعی) تأکید دارد. آدیزس معتقد است هر زمان که یکی از چهار نقش مدیر در یک سازمان انجام نشود سبک معینی از مدیریت غلط را می‌توان مشاهده کرد.

وضع موجود تعاونیهای تولید گویای این قضیه است که یکی از مشکلات اساسی آنها، نداشتن مدیر کارا می‌باشد تا بتواند از انگیزه‌های سایر اعضای شرکت در جهت رسیدن به اهداف فردی و گروهی نهایت استفاده را بنماید.

به نظر "آدیزس" نقش هم‌اوردی موجب اعمال مدیریت صحیح است. زیرا مدیریت صحیح خیلی بیشتر از تولید کالاها مرغوب در موفقیت و بقای یک واحد تولیدی مؤثر است. بنابراین مهم است که مدیر شرکت با اصول اساسی مدیریت آشنا باشد و بتواند وظایفش را با تسوجه به اصول مدیریت مانند برنامه‌ریزی و اخذ تصمیم، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل به نحو مناسب انجام دهد.

وضع موجود تعاونیهای تولید گویای این قضیه است که یکی از مشکلات اساسی آنها، نداشتن مدیر کارا می‌باشد تا بتواند از انگیزه‌های سایر اعضای شرکت در جهت رسیدن به اهداف فردی و گروهی نهایت استفاده را بنماید. و از طرف دیگر ناآشنایی بقیه اعضای تعاونی نسبت به وظایف مدیریتی، ساختار شرکت را متزلزل نموده و نمی‌گذارد هدف‌گذاری مناسب با توجه به شرایط محیطی نسبت به کار خود انجام گیرد. بنابراین به نظر سازمان بین‌المللی کار که چهار بنجم وظایف مدیریتی در شرکتی تعاونی مشابه دیگر سازمانهاست پس مدیران تعاونی باید همان وظایف اساسی مدیران سایر سازمانها را انجام دهند.

تعاونی به عنوان یک سیستم

تعاونیهای تولیدی به مانند سایر سازمانها در حلاً رشد نمی‌کنند بلکه با محیط خارجی خود در ارتباط بوده و شدیداً از آن تأثیر می‌پذیرند. مواد و عوامل تولیدی را به عنوان داده (input) از محیط دریافت نموده و در یک فرایند مشخص با توجه به محدودیتهای موجود محصول نهایی خود را به جامعه صادر میکنند. ورود محصول به جامعه باید بر اساس اهداف از پیش تعیین شده، از یک طرف تأمین‌کننده نیازهای مشتری و مصرف‌کننده و از نظر کیفیت بوده و از طرف دیگر، هدفهای فردی و گروهی سهامداران را برآورده نماید تا قیمت تمام شده آن، در مقایسه با سایر کالاها رقیب متناسب و در توسعه اقتصادی کشور نقش مؤثر خود را ایفا کند. هم چنین دولت و جامعه از شرکت به عنوان یک شخصیت

(۱) به درخواست اکثریت اعضا هیأت مدیره
 (۲) بنابه درخواست بازرسی یا بازرسان
 (۳) حداقل یک سوم اعضای شرکت
 همانطوری که اشاره شد مجمع عمومی
 در هر سازمان بنا به درخواست هر یک از
 عوامل ۳ گانه فوق تشکیل می‌شود.

تعریف سازماندهی

سازماندهی شامل جمع‌آوری اطلاعات و تنظیم منابع، نیروی انسانی و سایر امکانات به بهترین شیوه در جهت رسیدن به هدف می‌باشد که با استفاده از اصل تقسیم کار و تعیین وظایف، از طریق سلسله مراتب اداری و مسؤلیت قانونی شکل می‌گیرد.

سازماندهی در تعاونیهای تولید

کوچکترین مؤسسات نیز به یک سازماندهی مناسب نیازمندند. در هر سازمانی دو عامل تقسیم وظایف و تفویض اختیار از مهمترین وظایف مدیر را تشکیل می‌دهند. براساس مواد قانونی بخش و اساسنامه شرکتهای تعاونی تولید، فعالیت هر شرکت را در حوزه‌های مختلف زیر می‌توان دسته‌بندی کرد.

۱. حوزه مسائل اجتماعی و عمومی - این وظیفه بعهده مجمع عمومی گذاشته شده است.
 ۲. حوزه کنترل و نظارت - چند نفر به انتخاب مجمع عمومی بر کارهای هیأت مدیره و مدیرعامل نظارت می‌کند.
 ۳. حوزه اجرایی و تولیدی - این وظیفه به هیأت مدیره و مدیرعامل محول گردید.

۴. حوزه مالی و توزیع درآمد - سیاستهای توزیع درآمد و مسائل مالی طبق قانون در شرکت انجام می‌گیرد.

مدیریت منابع

به فرآیند استفاده از تواناییهای مدیر و نیروی انسانی، بازاریابی، امور مالی و سرمایه‌ای و تأمین اطلاق میشود.

مدیریت پرسنلی در تعاونی تولید

نیروی انسانی یکی از اجزای اصلی و اساسی هر سازمان محسوب میشود.

حقوقی انتظار دارند که برای جامعه مفید و در مسیر اهداف توسعه اقتصادی و ایجاد عدالت اجتماعی حرکت کند. وظیفه مدیر تلفیق این هدفهاست. نمودار (۲-۱۵) مبین ساختار داخلی مدیریت و روابط خارجی آن با محیط خارج خود می‌باشد.

تعریف برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی عبارتست از فرایند تصمیم‌گیری و پیش‌بینی چگونگی اجرا و زمانبندی آن راهی برای نیل به هدف.

برنامه‌ریزی در تعاونیهای تولید

موفقیت هر شرکت بزرگ یا کوچک به برنامه‌ریزی درازمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت آن بستگی دارد. و شرکت تعاونی تولید نیز از این امر مستثنی نیست. بنابراین برنامه‌ریزی همه عملیات شرکت از قبیل تولید و فروش آنها، مسائل مالی، پرسنلی و غیره باید به صورت گروهی و بوسیله هیأت مدیره منتخب مجمع عمومی، و مدیرعامل شرکت انجام گیرد. مطلب فوق یکی از وجه‌های تمایز اساسی شرکتهای تعاونی با سایر سازمانهای غیرتعاونی می‌باشد.

"بی یون" در مطالعات روانشناسی خود که مبتنی بر تحقیقات تجربی است حالات زیر را به عنوان موانع اساسی تصمیم‌گیری گروهی تمرینش معرفی می‌نماید:
 گریزانی - ستیزه‌جویی - فرصت‌طلبی - دنباله روی.

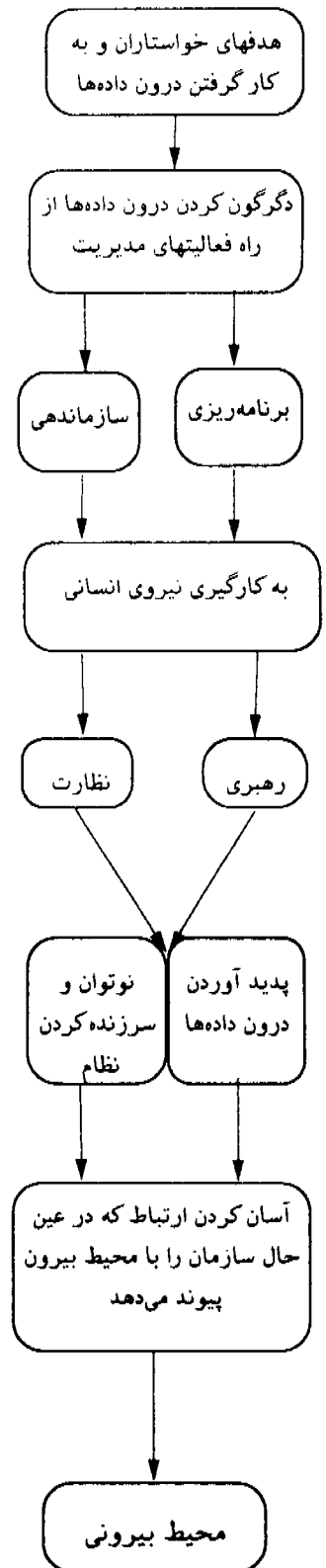
برای جلوگیری از اطاله کلام از توضیح مؤلفه‌های بالا خودداری می‌شود.

سازماندهی

در سازماندهی اولین بررسی باید بررسی وضع موجود باشد و برای بیان وضع موجود سازماندهی نخست ارکان شرکتهای تعاونی تولید (طبق قانون) به شرح زیر معرفی می‌گردد.

- (۱) مجمع عمومی
- (۲) هیأت مدیره
- (۳) بازرسان

مجمع عمومی شرکت متشکل از کلیه اعضا و سهامداران شرکت می‌باشند. و بر اساس ماده ۳۶ اساسنامه تعاونیهای تولید به شرح زیر معرفی می‌گردد.



شرکت در جلسات هیأت مدیره و ارائه نظرات خود بدون داشتن حق رای و دخالت در امور آنها، در خواست از هیأت مدیره جهت تشکیل جلسه اضطراری مجمع عمومی.

اهمیت کنترل

کنترل یکی از عمده وظیفه مدیر در سازمان می باشد. اگرچه در شرکتهای تعاونی وظیفه اصلی بازرسان نظارت بر عملکرد هیأت مدیره، مدیرعامل و تطبیق قوانین شرکت با موازین قانونی مفاد اساسنامه و مصوبات مجمع عمومی می باشد. ولی مدیر عامل به عنوان مسؤول عملیات باید بر فعالیت و عملکرد شرکت نظارت داشته باشد. آنها از طریق کنترل میزان کارایی و اثربخشی استفاده از منابع و فعالیتهای اعضاء در جهت رسیدن به اهداف مقایسه می کنند. کنترل عاملی است، که مدیر را به تشخیص صحت پیش بینی هادر برنامه ریزی و تصمیم گیری کمک میکند. بدهی است هیچ برنامه ای بدون کنترل به درستی اجرا نمی شود و کنترل نیز بدون برنامه معنا و مفهوم پیدا نمی کند.

نمودار زیر اهمیت کنترل و ارتباط با سایر وظایف مدیریتی را نشان می دهد.

منابع:

۱. پاول هرسی - بلانچارد، ترجمه کیبیری، قاسم مدیریت رفتار سازمانی (انتشارات جهاد دانشگاهی) چاپ سوم، سال ۶۸.
۲. رحمان سرشت، حسین، مجله مطالعه مدیریت دانشگاهی علامه طباطبائی، دانشکده مدیریت و حسابداری، شماره ۲، ۷۰.
۳. رضائیان، علی، اصول مدیریت بازرگانی، انتشارات سمت، ۶۹ ص ۱۹.
۴. شیرانی علیرضا، اصول سازماندهی و مدیریت تعاونها انتشارات سازمان مرکزی تعاون کشور، چاپ اول به سال ۶۸.

5. Ahluw & Global and International Economies Order (Newyor), Pergernon Press.

6. Stoner & Wankel, Managment, Preintince Hall Internaational Edition. 573.

مدیران تعاونی های تولید نه تنها باید بدانند محصولات را چگونه بسازند، بلکه باید بدانند چگونه بفروشند، بلکه باید بدانند چگونه بازاریابی و بازاریابی را انجام دهند.

۴) وظایف اعضای شرکت را دقیقاً مشخص کند و اختیارات لازم و ضروری را به آنها تفویض نماید.

کنترل

تعریف کنترل:

کمترین فرایندی است که مدیر از طریق آن تطابق عملیات انجام شده را با فعالیتهای برنامه ریزی شده می سنجد. دو نوع سیستم نظارت در تعاونیهای تولید ضرورت دارد.

۱. کنترل و نظارت از طرف مجمع عمومی
۲. کنترل و نظارت اجرایی
کنترل و نظارت از طرف مجمع عمومی:

مجمع با استناد به مواد ۴۰ الی ۴۲ قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران هر سال یکبار بازرسان یا بازرسانی را جهت نظارت بر کار هیأت مدیره و مدیرعامل با وظایف زیر انتخاب می کند:

۱. نظارت مستمر بر انطباق نحوه اداره امور تعاونی و عملیات و معاملات انجام شده با اساسنامه و قوانین و مقررات و دستورالعملهای مربوطه.
۲. رسیدگی به حسابها، دفاتر، اسناد و صورتهای مالی از قبیل تراز نامه حسابهای عملکرد، سود و زیان و بودجه پیشنهادی و گزارشات هیأت مدیره به مجمع عمومی.
۳. رسیدگی به شکایات اعضاء و ارائه گزارش به مجمع عمومی.
۴. تذکر کتبی به تخلفات موجود در نحوه اداره امور تعاونی به هیأت مدیره و مدیرعامل و تقاضای رفع نواقص.

کیفیت آن به عنوان یک عامل استراتژیک در موفقیت هر سازمان نقش مؤثری خواهد داشت. از اینرو جهت اعتبار شرکت، امر انتخاب اعضا باید با دقت بیشتری همراه باشد و بانان اولیه تعاونی باید بدانند که چه نیرویی را برای چه کاری انتخاب کنند. یکی از اشتباهات مؤسسين اولیه تعاونیهای تولید این است که اعضا را بدون توجه به اینکه دارای چه تواناییهایی و برای چه کاری مورد نیاز است، انتخاب کرده اند. بنابراین ضروری ترین کار برای هر سازمان تأمین کارکنان شایسته است.

هدایت (رهبری)

رهبری عبارتست از فرایند نفوذ در فعالیتهای فرد یا گروه به منظور تلاش برای رسیدن به هدفی در موقعیتی مشخص.

در این تعریف بهترین روش سبک رهبری مطرح نیست، بلکه مؤثرترین سبک برای یک وضعیت خاص مطرح میباشد این شیوه رهبری وضعی می گویند.

هدایت در تعاونیهای تولیدی:

چهارمین وظیفه مدیر هدایت است. رهبری و هدایت بوسیله هیأت مدیره منتخب مجمع انجام می گیرد. و یکی از وجه تمایز اساسی شرکتهای تعاونی با سایر سازمانهاست.

هدایت به عنوان یک وظیفه اصلی دارای ۳ وظیفه فرعی است.

الف - رهبری

۱) هیأت مدیره به عنوان رهبر، وظیفه یکی کردن اهداف فردی و گروهی را بعهده دارد. در تعاونیهای تولید با توجه به ماهیت، رهبری باید از ویژگیهای زیر برخوردار باشد. انگیزه های اعضای تعاون را بررسی نموده و مؤثرترین نیازهای آنها را شناسایی کند.

۲) توان ایجاد هماهنگی در راستای اهداف سازمان و باورکردن حس تعاون و ایجاد همدمی و همدردی در راستای فرهنگ حاکم بر شرکت رداشته باشد.

۳) قبل از اجرای برنامه ها و تصمیمات، مجمع عمومی را نسبت به آن برنامه توجیه کند.