

آسیب‌شناسی

علت توسعه نیافتگی برخی از انواع تعاونیها

□ مقدمه:

طبیعت آدمی با خصایص والایی مانند نودوستی، همکاری، ایثار، زندگی اجتماعی، فداکاری و امثال آن سرشته شده است. انسان با تکیه بر همین طبیعت و سرشت بود که «زندگی اجتماعی را پایه‌گذاری نمود و آن را همواره بیش از پیش رونق داد. یکی از خصیصه‌هایی که با ذات آدمی عمیقاً عجین و همراه است تمایل به «تعاون» و «تعاون‌گرایی» در عرصه فعالیت‌های اجتماعی است. یقیناً چنانچه شرایط طبیعی و خدادادی بر انسان و محیط حاکم باشد، هیچ فردی را نمی‌توان یافت که نسبت به خصیصه‌هایی چون همکاری، مشارکت و زندگی اجتماعی با هم‌نوعان خود بی‌علاقه باشد! با این وصف می‌توان با اطمینان و قوت بیان نمود که چنانچه شرایط اجتماعی با سرشت انسان موافق، مطابق و هم‌نوازی داشته باشد، همه نسل بشر به فعالیت‌های «تعاونی» گرایش و تمایل مثبت نشان خواهند داد.

اما با این وجود در برخی موارد مشاهده می‌شود، گروهی از مردم یک محل، منطقه یا سرزمین به فعالیت‌های اجتماعی علاقه چندانی نشان نمی‌دهند. از جمله آن که از پیوستن به شرکتهای تعاونی (که خود نمودی واقعی و اصیل از «تعاون»، «اشتراک‌مسابی» و «فعالیت اجتماعی» است) امتناع می‌ورزند.

نهضت جهانی تعاون و تعاون‌گرانی که به این نهضت پیوسته‌اند، همواره بر آن بوده و هستند که انسان را به دامن سرشت خدادادی او هدایت کنند. تعاون‌گران تصمیم گرفته‌اند تا همه انسانها را به عضویت خانواده جهانی تعاون درآورند. آنان به این آگاهی رسیده‌اند که هر فردی به این خانواده بپیوندد در کمال آرامش و تعالی ایام زندگی خویش را سپری خواهد کرد.

به این ترتیب «تعاون‌گران» و «مروجان تعاون» قادر نیستند در برابر افراد و گروههایی که از پیوستن به شرکتهای تعاونی (به عنوان جرئی از جنبش جهانی تعاون) امتناع می‌ورزند یا به آن علاقه‌ای نشان نمی‌دهند، بی‌تفاوت بگذرند. در این گونه موارد «تعاون‌گران» بلافاصله در پی یافتن علل و اثرات این قضیه بر می‌آیند، بررسی و پژوهش می‌کنند، اطلاعات لازم را جمع‌آوری و تفسیر می‌نمایند و بر اساس نتایج، راهبردهایی را برای پیوستن گروه مزبور به نهضت جهانی تعاون به کار می‌گیرند. آنان تا به این هدف مقدس نائل نشوند، دست از تلاش بر نمی‌دارند و در این راه خستگی، یأس و ناامیدی را به خود راه نمی‌دهند.

از: مهندس محمدرضا عباسی

□ گزینه‌های آسیب‌شناسی توسعه نیافتگی تعاونیها

می‌توان پیش‌بینی نمود که یکی از وظایف اساسی تعاون‌گران و مروجان تعاون آن است که در هر کوی، محله، منطقه و هر مکان دیگر، بر پایه کنکاش مستمر، بررسی و پژوهش و عواملی را که موجب

جدا ساختن مردم از تعاون شده‌اند، از میان بردارند.

ما در این مقاله مجموعه فعالیت‌هایی که مروجان تعاون برای شناسایی عوامل و موانعی که سد راه پیوستن مردم و نیز گسترش و توسعه شرکتهای تعاونی شده‌اند، «آسیب‌شناسی» نامیده‌ایم.

آسیب‌شناسی توسعه نیافتگی شرکتهای تعاونی، فرآیندی بسیار پیچیده

است که نیاز به پزشکان حاذقی چون «مروجان تعاون» آگاه و ماهر دارد. آنان وظیفه‌مند هستند بر اثر نشانه‌های درونی و بیرونی، آسیب‌های وارده بر اذهان مردم و نیز شرکتهای تعاونی را دقیقاً شناسایی کنند. به این سبب قبل از هر چیز ضروری است شخصاً به تعاون و تعاون‌گرایی اعتقاد داشته باشند و آنگاه خود را به اصول و فلسفه تعاون، مفاهیم تعاونی، استراتژی،

سیاستها و برنامه‌های بخش تعاون، جامعه‌شناسی، روانشناسی فردی و اجتماعی، اقتصاد، بازرگانی، مدیریت و رهبری و سایر علوم ذیربط تجهیز نمایند. در این صورت می‌توان انتظار داشت از عهده وظیفه خویش به خوبی بر خواهند آمد.

تجارب، مطالعات و پژوهشهای گذشته حاکی از آن است که بیشتر آسیب‌هایی که مانع رشد، گسترش و توسعه شرکتهای تعاونی شده‌اند، تیرهای خود را به دو نقطه مهم شلیک می‌کنند، در واقع عارضه‌های ناشی از این آسیبها را می‌توان در دو گروه عمده جای داد:

الف - نبود شرکت تعاونی در محل مورد مطالعه: مروجان تعاون همواره در پی آنند فعالیت‌های رایج در بخش تعاون را در محلهای مختلف به دقت بررسی کنند. اما، گاهی مشاهده می‌کنند که در یک محل با وجود پتانسیلهای لازم، هیچگونه شرکت تعاونی ایجاد نشده است. در این صورت عزم خود را جزم کرده و کوشش می‌کنند زمینه‌های مناسب تأسیس شرکت تعاونی را برای مردم آن محل (گروه هدف) فراهم سازند.

ب - وجود شرکتهای تعاونی بحران زده در محل مورد مطالعه: مروجان تعاون به طور مستمر، از دور و نزدیک جریان فعالیت شرکتهای تعاونی موجود در محل مورد مطالعه را بررسی می‌کنند. چنانچه عیب و نقصی را در کار تعاونیهایی مزبور مشاهده کنند، در صدد بر می‌آیند بدون معطلی، از طریق راههای قانونی و مشارکت داوطلبانه گروه هدف نقیصه‌های شناسایی شده را رفع سازند. در این فرآیند آنان هراز چند گاه به برخی شرکتهای تعاونی برخورد می‌کنند که دچار بحران و مشکلات عدیده‌ای شده‌اند. از این رو، سعی می‌کنند که آسیب‌های احتمالی را شناسایی کرده و آنها را رفع کنند.

مروجان تعاون برای کمک و یاری رساندن به شرکتهای تعاونی بحران زده، باید قبل از هر عمل و اقدامی به جمع آوری اطلاعات بپردازند. برای این کار می‌توانند از طریق مشاهده مستقیم، پرسشنامه، مصاحبه و دیگر روشهای تحقیق و بررسی به این هدف مهم نائل شوند.

بدیهی است در نگاه اول می‌توان به این نتیجه رسید که مردم آن محل (گروه هدف) نسبت به تشکیل شرکت تعاونی علاقه‌ای نداشته‌اند و در این باره مشارکت جدی از خود نشان نداده‌اند. اما بر مروجان تعاون لازم می‌آید که از قضاوت زود هنگام و عجولانه پرهیز کنند. آنان نباید تصور کنند که اگر شرکت تعاونی در محل مورد مطالعه وجود ندارد، شرایط برای تشکیل آن مناسب و مساعد نیست. بلکه از طریق بررسی و تفحص می‌بایست دلایل آن را دقیقاً بیابند. آن گاه از راه صحیح و منطقی به حل مشکل اقدام ورزند. به این ترتیب می‌توان امیدوار بود بستر مناسب برای تأسیس شرکت تعاونی از طریق بررسی و پژوهش هموار خواهد شد. صرفاً از این راه است که مروجان تعاون موفق خواهند شد شرکتهای تعاونی را به شیوه‌ای اصیل ایجاد و گسترش بخشند و آهنگ توسعه بخش تعاون را شتابان سازند.

تجارب ناشی از مشاهدات، بررسیها و پژوهشها در بیشتر ممالک نشان از آن دارند که عدم وجود و فقدان شرکت تعاونی در یک محل ممکن است به علت وجود یکی (یا بیشتر) از گزیدارهای ذیل باشد:

الف - عدم احساس نیاز

مروجان تعاون در فرآیند آسیب‌شناسی ممکن است به این نتیجه نایل شوند که عدم استقبال مردم از (گروه هدف) از تأسیس شرکت تعاونی به این دلیل است که گروه هدف ضرورتی یا نیازی برای این امر احساس نمی‌کند. در واقع گروه هدف به هر دلیلی که تصور شود از دیدگاه خویش برای حل مسائل و مشکلات زندگی خود

امر بدیهی آن است که نتیجه تلاش صادقانه مروجان تعاون برای حل هر یک از موارد فوق به رشد، گسترش و توسعه بخش تعاونی کشور و مآلاً جنبش جهانی تعاون منجر خواهد شد. آنان در واقع «تعاون» را از رخوت و کژی می‌رهانند و به آن روحی تازه می‌دمند.

۱- آسیب‌شناسی فقدان شرکت تعاونی

گاهی مروجان تعاون پس از مراجعه به محل مشاهده خواهند کرد که با وجود پتانسیلهای مساعد، هیچ گونه شرکت تعاونی در آن محل وجود ندارد. در این وضعیت مروجان تعاون از «گروه هدف» یعنی کسانی که فاقد شرکت تعاونی در محل کار یا سکونت خود هستند، کار بررسی و در واقع «فرآیند آسیب‌شناسی» را آغاز می‌نمایند.



جدول شماره ۱: عدم اطلاع از مزایای شرکت تعاونی

آسیب	□ گروه هدف از اصول و مزایای شرکتهای تعاونی اطلاع کافی ندارند. اگر چه ظاهراً تصور می کنند تعاونیها را به خوبی می شناسند، اما اطلاعات آنها در واقع ضعیف یا ناقص و یا اشتباه است.
درمان	□ مروجان تعاون باید این گونه گروهها را تحت آموزش تعاون قرار دهند. فلسفه و اهداف تعاون و شرکتهای تعاونی را به آنان به خوبی آموزش دهند و آموزش تا مرحله ای ادامه یابد تا همه افراد به فرهنگ تعاون گری تجهیز شوند و روحیه تعاونگرایی در آنان تقویت یافته و تثبیت شود. در صورت لزوم می توان علاوه بر آموزش حضوری، از روشهای ترویج و آموزش رسانه ای (رادیو، تلویزیون، فیلم، کتاب خودآموز و ترویجی، پوستر و...) بهره گرفت.

جدول شماره ۲: عدم نیاز به شرکت تعاونی (به دلیل نداشتن نیاز مالی)

آسیب	□ گروه هدف از فقر مرفه و ثروتمند است. به علت عدم نیاز اقتصادی، ضرورتی برای تشکیل شرکت تعاونی احساس نمی کند. این احساس ممکن است آگاهانه یا ناآگاهانه در افراد به وجود آمده باشد (این مورد را در شهر تهران به خوبی می توان مشاهده کرد. چنانچه اماری از شرکتهای تعاونی مصرف محلی را در جنوب و شمال تهران داشته و با هم مقایسه کنید، احتمالاً به این نتیجه خواهید رسید).
درمان	□ افراد این گونه گروهها می بایست تحت آموزش تعاون قرار گیرند. در این آموزشها باید جنبه های اجتماعی و فرهنگی شرکتهای تعاونی را بیشتر مورد نظر قرار داد و از زوایای مختلف برای افراد گروه تحلیل گردند به طوری که آنها به این نکته دقیقاً پی ببرند که شرکتهای تعاونی، سازمانهایی اجتماعی - اقتصادی هستند. یعنی تعاونیها علاوه بر این که نهادی اقتصادی می باشند، به گسترش عدالت اقتصادی و اجتماعی کمک می کنند. همچنین کالا و خدمات سالم و با کیفیت را در اختیار خانواده می گذارند. تعاونیها جریانی مناسب برای توسعه اجتماعی است که در آنها هیچکس به تنهایی و صرفاً استفاده اقتصادی و اجتماعی نمی برد. (به تنهایی) بلکه جو صمیمانه دوستی و محبت است که تحرک و فعالیت اقتصادی - اجتماعی را (برای همه) به ارمغان می آورد.

جدول شماره ۳: عدم اطلاع گروه هدف از جنبه های اجتماعی شرکتهای تعاونی

آسیب	□ گروه هدف از ابعاد و جنبه های اجتماعی شرکتهای تعاونی بی اطلاع است. یعنی تصور می کند که تعاونیها صرفاً سازمانهای اقتصادی هستند.
درمان	□ مروجان تعاون می بایست آموزش تعاون با تأکید بر منافع اجتماعی شرکتهای تعاونی را برای گروه هدف به اجرا بگذارند. (شرح عملیات همانند جدول شماره ۲)

به شرکت تعاونی دارند. اما چون توان و قدرت مخاطره (ریسک) را ندارند، در انتظارند کسانی برای این کار پیشقدم شوند. اما هنوز کسی (پیشقراول) برای ایجاد شرکت تعاونی پیش قدم نشده است تا دیگران به دنبال وی جمع شده و از او پیروی کنند. بنابراین وضعیت گروه هدف در عین احساس نیاز به تعاونی، به زندگی عادی، (غیر تعاونی) ادامه می دهد و تنها امید به آینده دارد. حل این مسأله در جدول شماره ۴ آمده است.

ج - شکست در گذشته:

گاهی عدم تشکیل شرکت تعاونی در یک محل به این دلیل است که گروه هدف از مشارکتهای قبلی خود برای تشکیل شرکت تعاونی خاطره خوشی ندارد. این وضعیت هنگامی پیش می آید که گروه هدف قبلاً دارای شرکت تعاونی بوده است. اما به هر دلیلی جریان امور شرکت تعاونی آنها به شیوه ای بوده است که از جنبه مادی یا معنوی دچار خسران و ضرر شده اند. بنابراین ممکن است گروه هدف از عضویت تعاونی خارج شده و به تدریج شرکت تعاونی با شکست مواجه و منحل گردیده باشد.

با این اوصاف گروه هدف به موجب تجربه ناخوشایندی که از شرکتهای تعاونی دارد، علاقه و انگیزه ای برای مشارکت در ایجاد تعاونی جدید از خود نشان نمی دهد. (این گونه موارد را می توان در برخی شرکتهای تعاونی مسکن مشاهده نمود، که برخی اعضاء از عضویت آنها خارج شده و تمایلی به عضویت در تعاونیهای مسکن دیگر از خود نشان نمی دهند). طرح مسئله و حل آن در جدول شماره ۵ آمده است.

د - بی تفاوتی:

ممکن است گروه هدف کرایش خاصی (مثبت یا منفی) نسبت به شرکتهای تعاونی

توسل جستن به تعاونی را بپهوده می انگارد. احساس نیاز در گروه هدف شده باشد. این سه گزینه عبارتند از:

اول: عدم اطلاع از مزایای شرکت تعاونی (جدول شماره ۱)

دوم: عدم نیاز به شرکت تعاونی (جدول شماره ۲)

سوم: عدم اطلاع از جنبه های اجتماعی شرکت تعاونی (جدول شماره ۳)

ب - عدم وجود پیش قراول

در برخی موارد گروه هدف به این آگاهی رسیده اند که برای نیل به زندگی بهتر، نیاز

توسل جستن به تعاونی را بپهوده می انگارد.

احتمالاً گروه هدف در پاسخ به سؤال مروج تعاون در این باره که «چرا شرکت تعاونی تشکیل نمی دهید؟» پاسخ خواهند داد: «ما کالا و خدمات مورد نیاز خودمان را به آسانی از بازار تهیه می کنیم و قیمت آن هم نسبتاً مناسب است. پس لزومی برای تشکیل شرکت تعاونی وجود ندارد!!»

به هر حال در این وضعیت ممکن است سه گزینه عمده موجب پیدایش این عدم

جدول شماره ۴: عدم وجود پیشقراول برای تشکیل شرکت تعاونی

آسیب	□ به علت فقدان (نبود) پیشقراول (با پیش فراولان)، شرکت تعاونی ایجاد و راه اندازی نشده است.
درمان	مروجان تعاون باید از بین رهبران محلی (یعنی کسانی که به دلیل شخصیت و موقعیت اجتماعی خود، مردم به آنها احترام می‌گذارند و از آنان پیروی می‌کنند) افرادی را انتخاب کرده، ضمن آموزش و توصیه‌های لازم رهبران مزبور را برای تشکیل تعاونی آماده سازند. بدیهی است چنانچه رهبران محلی پای پیش گذارند، بقیه افراد گروه هدف هم حرکت وی را دنبال و به جمع داوطلبان ایجاد شرکت تعاونی خواهند پیوست.

جدول شماره ۵: شکست خوردن گروه هدف در تعاونی قبلی

آسیب	□ گروه هدف از مشارکت قبلی خود شکست خورده و اینک علاقه‌ای به شرکت تعاونی جدید ندارد.
درمان	□ مروجان تعاون در این گونه موارد باید از طریق جلسات توجیهی به گروه هدف متذکر گردند که شکست مقدمه پیروزی است. مروج باید با استفاده از اطلاعات گروه هدف، اشتباهات آنها و مدیران را در جریان گردش امور تعاونی قبلی برشمارد و راه و روش صحیح را برای آنها توضیح و تفسیر کند. چنانچه بازدید از یک تعاونی موفق را برای افراد ذریبط و رهبران گروه هدف فراهم سازد، بسیار اثر بخش خواهد بود.

جدول شماره ۶: بی تفاوتی نسبت به تعاون و شرکت‌های تعاونی

آسیب	□ گروه هدف به علت ناآگاهی، نسبت به تعاون و شرکت‌های تعاون سوگیری خاصی ندارد. (بی تفاوت است)
درمان	□ مروجان تعاون می‌بایست از طریق آموزش حضوری و رسانه‌ای مفاهیم تعاونی را برای گروه هدف دقیقاً آموزش دهد. آنان را از مزایای فعالیتهای تعاونی و نقشی که در بهبود زندگی آنان خواهد گذاشت مطلع سازد این ارتباط آموزشی می‌بایست تا آگاهی کامل گروه هدف و تغییر یافتن نگرش آنان از «بی تفاوتی» به «علاقتمندی» نسبت به تعاون و تعاونها ادامه یابد.

بخشیده‌اند. این مسئله و حل آن در جدول شماره ۷ آمده است.

□ مبانی آسیب‌شناسی فقدان شرکت تعاونی و روش کار آن

مروجان تعاون برای تشکیل شرکت تعاونی در محلهایی که فاقد آن هستند، می‌بایست قبل از هر چیز در این زمینه به بررسی و تحقیق بپردازند. در این صورت از طریق جمع آوری اطلاعات و زمینه یابی مناسب خواهند توانست آسیبها و عوامل دیگر مؤثر در نبود شرکت تعاونی در یک محل را به خوبی تشخیص دهند.

با این وصف بنای تشخیص و درمان صحیح فقدان شرکت تعاونی بر اطلاعات، تفسیر و تحلیل آنها استوار است. از این رو، مروجان تعاون قبل از هر اقدامی باید برای برخی سئوالات اساسی پاسخهای واقعی، منطقی و قانع کننده داشته باشند. در جدول شماره ۸ پرسشنامه‌ای برای آسیب‌شناسی گسترش شرکت‌های تعاونی پیشنهاد گردیده است. بر پایه این پرسشنامه مروج تعاون می‌تواند آسیبهایی را که مانع ایجاد شرکت تعاونی برای گروه هدف شده‌اند، شناسایی نموده، و سپس برای رفع آنها (درمان) اقدام لازم را به عمل آورد.

۲- آسیب‌شناسی شرکت‌های تعاونی «بحران زده»

گاه اتفاق می‌افتد که در یک محل شرکت تعاونی وجود دارد و ظاهراً به فعالیت مشغول است. اما با کمی تعمق می‌توان پی برد که روند و جریان امور آن بالنده و رو به توسعه نیست. در واقع رخساره این گونه تعاونیها نشان می‌دهد که به یک «بحران» دچار شده‌اند.

فعالیت‌های شرکت‌های تعاونی «بحران زده» عموماً راکد و کم و بیش محدود است. تعاونیهای مزبور از عهده پاسخگویی به نیازهای اعضاء خویش (آن طور که انتظار می‌رود) بر نمی‌آیند و به هدفهای اساسی

۵- سرخوردگی:

گاهی گروه هدف نسبت به ایجاد شرکت تعاونی علاقمند است ولی مورد بی مهری سازمانهای دولتی ذریبط و نیز مروجان تعاون قبلی قرار گرفته‌اند. از این رو، نسبت به تشکیل تعاونی سر خورده شده و دیگر تمایلی برای این کار از خود نشان نمی‌دهند. به بیان بهتر ممکن است گروه هدف برای تشکیل شرکت تعاونی اقدامهایی را انجام داده باشد. اما در جریان کار به دلیل کاغذ بازی، رفتار غیر متناسب کارگزاران سازمانهای مسئول و ذریبط، رفتار ناخوشایند مروجان تعاون و... سرخورده شده و از خیر تشکیل شرکت تعاونی گذشته باشند. به قول معروف عطای شرکت تعاونی را به لقای آن

نداشته باشد. در واقع این دسته از مردم اساساً هیچ گونه اطلاعی درباره فعالیت‌های تعاونیها ندارند و یا اطلاعاتشان کم و ضعیف است.

در چنین وضعیتی گروه هدف نسبت به نهضت تعاونی، فلسفه، مزایا، نقش آن در بهبود زندگی فرد و جامعه و... بدون اطلاع (یا لااقل کم اطلاع) هستند. یعنی مفاهیم تعاونی به نوعی برای آنها بیگانه و ناشناخته است. (بسیاری از مردم نواحی روستایی، مناطق شهری یا حاشیه شهرها که میانگین بی سواد و کم سواد در میان آنها بالا است و... دچار این نقیصه هستند)

(طرح مسئله و حل آن در جدول شماره ۶ آمده است)

عملی برای مروج تعاون)

ردیف	سئوال	درمان (در صورت آری)	درمان (در صورت خیر)
۱	ایا گروه هدف برای تشکیل تعاونی میل و رغبت دارد؟ آری <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	به سئوال دوم مراجعه کنید	- علل عدم میل و رغبت را بیابید - انگیزه آنها را با روشهای مختلف تقویت کنید. (آموزش، سمینار، توصیه، توجیه، تشویق و... - رفتار مناسب شما در جلب آنها به سوی تعاونی بسیار مؤثر است.
۲	ایا گروه هدف مفهوم تعاون و فعالیتهای تعاونی را به خوبی می‌داند؟ آری <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	به سئوال سوم مراجعه کنید	- یک کارگاه یا جلسه آموزشی و توجیهی برای آنها تشکیل دهید. - تا هنگامی که به شناخت کامل و درک واقعی مفاهیم تعاون و فعالیتهای تعاونی نرسند، فعالیت خود را ادامه دهند. - کوشش کنید از فعالیتهای آموزشی متنوع استفاده کنید - استفاده از رسانه‌های آموزشی بسیار مؤثر است.
۳	ایا گروه هدف امکانات و منابع مورد نیاز برای تشکیل شرکت تعاونی کاملاً در اختیار دارد؟ آری <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	به سئوال چهارم مراجعه کنید	- گرچه امکانات و منابع آنان اندک یا نزدیک به هیچ است اما برای جمع آوری این منابع بسیار اندک اهتمام و کارد را شروع کنید. - سعی کنید آنها را از امکانات و منابع حمایتی بخش تعاون (که برای حمایت از تعاونیها تخصیص یافته است) بهره‌مند سازند. - تا استقلال نسبتاً واقعی گروه تعاونی نوپا از هیچ کوشش و حمایتی (مادی و معنوی) کوتاهی نکنند.
۴	ایا گروه هدف تمایل دارد امکانات و منابع خود را برای تشکیل شرکت تعاونی در اختیار هیأت مؤسس قرار دهد؟ آری <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	به سئوال پنجم مراجعه کنید	- کوشش کنید فعالیت آموزشی خود را در زمینه مزایای مشارکت آغاز کنید. - مزایای شرکت تعاونی و سودمندیهای مشارکت اعضا را به نحو مطلوبی برای گروه تشریح کنید. - گروه را مطمئن سازید که دچار هیچ مخاطره‌ای (ریسک) نخواهد شد. - فعالیت خود را ادامه دهید تا گروه هدف به این کار متقاعد شود.
۵	ایا شرایط را برای استفاده از منابع و امکانات گروه هدف کاملاً مهیا ساخته‌اید؟ آری <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	به سئوال ششم مراجعه کنید	- عجله نکنید. - به نحوی صادقانه و اساسی‌تر با هماهنگی گروه هدف و سازمان مسئول ذریبط (بخش تعاون) زمینه را برای تشکیل تعاونی و ثبت آن مهیا سازید. - کوشش کنید که از ناحیه شما مشکلی برای ایجاد تعاونی پیش نیاید. زیرا همه زحمات به هدر خواهد رفت.
۶	گروه هدف برای اداره شرکت تعاونی تازه تأسیس می‌تواند مستقل عمل کند؟ آری <input type="checkbox"/> خیر <input type="checkbox"/>	- به شما تبریک می‌گوییم - شما یک مروج نمونه تعاون هستید - خدا اجرانان دهد - به سراغ گروه هدف دیگری بروید	- موارد ۱ تا ۶ را دقیقاً ارزیابی کنید و مشکلات و موانع احتمالی را حل کرده و بر طرف سازید. - از فعالیت خسته نشوید. کار خود را تا زمانی که گروه هدف موفق نشده گردش امور تعاونی را مستقلاً انجام دهد، رها نکنید. - از آموزش و تداوم آن غافل نشوید. - حمایت (نه دخالت) را فراموش نکنید.

خود چندان پای بند نیستند.
بسیاری موارد ممکن است حیطة
فعالیت‌های تعاونی را مدیران آن (به هر
دلیلی) آن قدر محدود و کوچک ساخته‌اند

که به سمت «صفر» میل می‌کند. به سخن
دیگر، چنین تعاونی‌های غیر فعالی در واقع
نوعی شرکت تعاونی «متروکه» محسوب
می‌گردند. حتی در بعضی موقعیتهای،

شرکتهای تعاونی یافت می‌شوند که در
سراشیبی سقوط، شکست و انحلال قرار
گرفته‌اند.
مروجان تعاون در هر صورت در

خود چندان پای بند نیستند.
بسیاری موارد ممکن است حیطة
فعالیت‌های تعاونی را مدیران آن (به هر
دلیلی) آن قدر محدود و کوچک ساخته‌اند

که به سمت «صفر» میل می‌کند. به سخن
دیگر، چنین تعاونی‌های غیر فعالی در واقع
نوعی شرکت تعاونی «متروکه» محسوب
می‌گردند. حتی در بعضی موقعیتهای،

آسیب	سرخوردگی گروه هدف که ناشی از خوب عمل نکردن عوامل و دستگاههای دولتی ذریبط بوده است.
دوران	□ مروجان تعاون ضمن پوزش از اشتباهات گذشته همکاران قبلی و با دستگاههای دولتی ذریبط، می‌بایست با سازمانهای مربوطه هماهنگی لازم را به عمل آورده و به طوری که بستر مناسب فعالیت مجدد گروه هدف برای تشکیل شرکت تعاونی هموار شود. بر مروج تعاون است که در اسرع وقت شرایط تشکیل تعاونی را برای گروه هدف مهیا سازد.



برخورد با این گونه تعاونیها می‌بایست موضوع را تحت بررسی قرار دهند و فرآیند آسیب‌شناسی را به نحو جدی آغاز کنند. آنان باید بر پایه مشاهده دقیق، تحلیل وضعیت ظاهری تعاونی، نظر سنجی از مدیران، اعضاء و ارباب رجوع و هر فرد یا گروهی که با شرکت تعاونی ارتباط داشته و یا بر فعالیتهای آن از دور و نزدیک ناظر است، اطلاعات لازم را جمع آوری کنند.

بر پایه اطلاعات جمع آوری شده، مروجان تعاون خواهند توانست پس از تحلیل و تفسیر آنها برای حل مشکل شرکتهای تعاونی بحران زده اتخاذ تصمیم کنند و تدبیر لازم را برای رونق بخشیدن فعالیتهای آن تدوین و تنظیم نمایند.

عکس قضیه بالا نیز اتفاق می‌افتد. یعنی ممکن است شرکتهای تعاونی وجود داشته باشند که فعالیتهای آنها و گردش امور آنها بسیار قوی بوده و به فعالیت شدید مشغول باشند. این در حالی است که سیمای این تعاونیها و نیز نتایج نظر سنجی از اعضاء آنها و مردم بیانگر آن خواهد بود که از جاده تعاون و تعاونگری خارج شده است و صرفاً به مثابه یک سازمان اقتصادی (غیر تعاونی) عمل می‌کند. هدف مدیران این گونه تعاونیها تنها سودآوری و تحصیل درآمد بوده و گاه حتی سود غیر منصفانه مزبور نصیب اعضاء هم نمی‌شود!!...

در هر صورت، مروجان تعاون برای کمک و یاری رساندن به شرکتهای تعاونی بحران زده، باید قبل از هر عمل و اقدامی به جمع آوری اطلاعات بپردازند. برای این کار می‌توانند از طریق مشاهده مستقیم،

پرسشنامه، مصاحبه و دیگر روشهای تحقیق و بررسی به این هدف مهم نائل شوند.

برای جمع آوری اطلاعات و استفاده از آنها در مراحل مختلف «فرآیند آسیب شناسی» و ملاً «درمان» درد شرکتهای تعاونی بحران زده، مروجان تعاون می‌بایست قبل از تحقیق سئوالاتی را تنظیم و هدف خود را بر اساس یافتن پاسخهای منطقی و واقعی برای آنان قرار دهند.

در ذیل برخی از سئوالاتی که برای آسیب شناسی شرکتهای تعاونی بحران زده و یافتن عوارض حاکم بر این تعاونیها سودمند می‌باشند، آورده می‌شود. بدیهی است، بسا عنایت به موقعیت خاص هر تعاونی بحران زده می‌توان «سئوالات دیگری را نیز مطرح نمود و برای یافتن پاسخ آنها به اقدام دست زد.

□ برخی سئوالات که برای آسیب‌شناسی

شرکتهای تعاونی بحران زده کاربرد اساسی دارند، عبارتند از:

- ۱- سابقه تأسیس شرکت تعاونی چه قدر است؟ (چند ماه یا چند سال).
- ۲- هدف اختصاصی و اولیه شرکت تعاونی چه بوده است؟
- ۳- آیا شرکت تعاونی به ثبت رسیده است؟
- ۴- آیا فعالیتهای شرکت تعاونی رسمی است یا غیر رسمی؟
- ۵- ترکیب و ساختار اعضاء شرکت تعاونی چگونه است؟
- ۶- میزان و وضعیت حمایت منابع رسمی از شرکت تعاونی چگونه است؟
- ۷- میزان و وضعیت حمایت منابع غیر رسمی از شرکت تعاونی چگونه است؟
- ۸- وضعیت و میزان مشارکت اعضاء در فعالیت و امور شرکت تعاونی چگونه است؟
- ۹- ترکیب و ساختار مدیریت شرکت تعاونی چگونه است؟
- ۱۰- آیا فعالیتهای اصلی شرکت تعاونی در راستای هدف اختصاصی اولیه قرار دارد؟
- ۱۱- منابع موجود شرکت تعاونی (سرمایه مالی، اموال، اجناس و...) چه وضعیتی دارد؟
- ۱۲- سهم اعضاء از منابع شرکت تعاونی در گذشته چگونه و به چه میزان بوده است؟
- ۱۳- سهم اعضاء از منابع در حال حاضر (زمان بررسی و تحقیق) چگونه و به چه میزان بوده است؟
- ۱۴- وضعیت و نحوه فرآیند تصمیم‌گیری (برای تدوین برنامه‌ها و اجرای فعالیتهای) چگونه است؟
- ۱۵- انواع و میزان منافعی که نصیب اعضاء شده یا می‌شود، چه وضعیتی دارد؟
- ۱۶- گزارش مالی شرکت تعاونی (ترازنامه و بیلان) در آخرین سال مالی بیانگر چه وضعیتی است؟
- ۱۷- میزان و وضعیت توزیع سود (مازاد برگشتی) چگونه است؟
- ۱۸- ...

نتیجه‌گیری و پیشنهاد:

مدیریت خرید در شرکتهای تعاونی مصرف

از: ان، کی نایک

مدیرعامل کارخانه تعاونی شکر راجارام ناگار - هند

ترجمه: محمود زارع زاده

منبع: مدیریت نوین تعاونی مصرف ۱۹۹۹ - علی بگ - هند

خرید کالا باید دقیقاً با فروش آن هماهنگ و رابطه‌ای نزدیک داشته باشد و مأمور خرید باید از نوع کالایی که به فروش خواهد رفت، زمان خرید و کیفیت آن کاملاً آگاه باشد و همچنین مسئول خرید باید از کیفیت و مقایسه نرخ کالا با سایر کالاها و مناسب بودن قیمت فروش آگاهیهای لازم را داشته باشد. لذا فروشندگان و مدیر فروش و سرپرستان فروش باید به هنگام خرید به این نکته توجه لازم را بنمایند در غیر این صورت آنان قادر نخواهند بود که بین خرید و فروش رابطه‌ای نزدیک و هماهنگ برقرار سازند.

در هنگام خرید می‌تواند کمک مؤثری در جهت بهترین روش ممکن عرضه کالا به مصرف کننده بنماید.

۲- هنگامی که خرید کالایی به طور منظم صورت می‌پذیرد باید توجه نمود که موجودی چنین کالایی در بعضی از فصول سال و یا در ایام جشنها باید چند روز قبل به منظور عرضه به مصرف کنندگان تدارک شود. کالاهایی نظیر وسایل گرم کننده، بارانی، چتر، البسه پشمی و از این قبیل باید قبل از شروع فصل زمستان تدارک شود و به همین ترتیب لوازمی نظیر پنکه برقی و وسایل سرد کننده و... باید در طول مدت فصل زمستان تهیه شوند. کالاهای فصلی را باید قبل از این که مورد تقاضای مصرف کنندگان باشد تدارک نمود.

در هنگام خرید کالاهای فصلی و یا کالاهایی که مورد نیاز ایام جشنها می‌باشد باید دقت شود که تقاضای خرید برای چنین کالاهایی نباید بیش از نیاز باشد. سفارش چنین کالاهایی باید در مواقعی صورت پذیرد که فروشنده آن کالا در همان زمان

پس از تنظیم فهرست خرید کالا، مدیر فروش باید به دقت آن را مورد بررسی قرار دهد تا احتمالاً کالای غیر درخواستی و یا کالای اضافی خریداری نشود.

۲- به هنگام خرید کالا باید دقت شود که مقدار کالایی که خریداری می‌شود معادل متوسط فروش همان کالا باشد و نیز باید توجه داشت که دوره خرید به نحوی باید تنظیم شود که هیچ موقع موجودی کالا دچار کمبود و یا مازاد نشود. باید در نظر داشت که خرید کالای اضافی مشمول بهره بیشتر شده و در نتیجه ضرر و زیان شرکت را در پی خواهد داشت. قبل از سفارش کالا، موجودی کالا و نیز زمان تحویل کالا توسط فروشنده باید مورد بررسی و دقت قرار گیرد. البته به این امر نیز باید توجه نمود که در مواقعی که احتمال کمبود تولید یک کالا و یا محصول می‌رود خرید کالای اضافی نه تنها مانعی ندارد بلکه ضروری نیز می‌باشد که در چنین مواقعی نیز لزوماً باید هزینه بانکی را برای خرید اضافی لحاظ نمود. جمع آوری اطلاعات از بازارها و تولید کنندگان مختلف

مدیریت خرید از جمله موارد بسیار مهم و حیاتی در موفقیت شرکتهای تعاونی مصرف می‌باشد و چه بسا شرکتهای تعاونی مصرف با نادیده انگاشتن آن به حالت تعطیلی و یا به صورت واحدها بیمار درآمده‌اند. باید دانست که موفقیت و یا شکست هر یک از شرکتهای تعاونی مصرف منوط به مدیریت خرید آن می‌باشد.

نکات مهم ذیل از جمله مواردی هستند که رعایت آن توسط مدیریت خرید الزامی است.

- ۱- چه کالایی باید خرید شود؟
- ۲- چقدر باید خرید کرد؟
- ۳- چه موقع باید خرید نمود؟
- ۴- از کجا باید خرید شود؟
- ۵- با چه نرخی باید خرید کرد؟

۱- طرح کامل خرید باید برنامه ریزی شود و همواره کالاهایی باید خرید شوند که انتظار فروش آن می‌رود. کالاهایی که می‌بایست خرید شوند می‌توان با کمک فروشندگان و دستگاههای ذیربط فهرست آن را تنظیم نمود.

معین تحویل دهد و چنانچه و یا به هر علتی فروشنده نتواند آن را به موقع خود تأمین نماید و تحویل دهد سفارش خرید کالا باید لغو شود چرا که چنین کالاهایی معمولاً در خارج از موعد خود به فروش نخواهند رفت و ناگزیر باید در انبار و تا سال آینده نگاهداری شود که این امر ضمن احتمال صدمه به کالا موجب خسارت و زیان شرکت نیز خواهد شد.

۴- خرید کالا از محل‌های خاصی که نسبت به آن کالا دارای شهرت می‌باشند از اهمیت برخوردارند و این امر مستمراً باید مورد توجه مدیر خرید باشد و اطلاعات مربوط به آن نظیر تولید، رشد و بازار مناسب آن کالا باید جمع‌آوری شود و چنانچه کسب اطلاعات برای شرکت تعاونی میسر نباشد، می‌تواند از طریق سایر شرکتهای تعاونی مصرف که به چنین اطلاعاتی دسترسی دارند آن اطلاعات را اخذ نماید. مدیر خرید و نیز اعضاء کمیته خرید باید به این نکته دقیقاً توجه نمایند تا این که منافع شرکت تضمین شود و کالاها از محل‌هایی خریداری شوند که برای شرکت منفعت در بر داشته باشد.

۵- در هنگام خرید کالا باید مجموع هزینه‌هایی که بر آن مترتب می‌باشد نظیر نوع خرید، مالیات، هزینه‌های بسته‌بندی، هزینه‌های حمل و نقل و سایر هزینه‌هایی که لازم است تا آن کالا به شرکت برسد مورد محاسبه قرار گیرد. باید به خاطر داشت که نرخ کالا با توجه به کیفیت آن مورد ملاحظه قرار گیرد و صرفاً قیمت پایین نمی‌تواند معیاری برای خرید کالا باشد. مأمور خرید باید از دانش لازم درباره نوع، کیفیت و گروه کالا برخوردار باشد و همچنین بتواند به نرخ واقعی کالا از طریق استعلام از جاهای مختلف دسترسی

یابد. شرکتهای تعاونی مصرف باید به این نکته توجه داشته باشند که کالا را باید با نرخ رقابتی با سایر فروشگاهها به فروش رسانند و حتی باید یک کالا را با نرخ کمتری نیز نسبت به کالای مشابه در سایر فروشگاهها عرضه نمایند، لذا لازم است که فروشندگان، مسئولان فروش و اعضاء کمیته خرید این موضوع را به خوبی بدانند



قرار دادن مسئولیت خرید به عهده یک نفر کار خطرناکی برای شرکت است چرا که فرد ممکن است شرایط بدی را برای شرکت به وجود آورد و با خودخواهی فردی و خرید اضافی و یا حتی خرید از بستگان خود موجبات ضرر و زیان شرکت را فراهم نماید و اگر مأمور خرید مطلع باشد که بر کار او نظارت می‌شود و به هنگام ضرورت مورد بازخواست نیز قرار می‌گیرد آن گاه او هرگز دچار غفلت و اشتباه نخواهد شد. باید توجه داشت که علاج واقعه را قبل از وقوع باید کرد.

که آنها موظف هستند مقدار فروش کالا را بالا ببرند و این نکته‌ای است که توجه به آن ضرورت دارد. علاوه بر آن افرادی از شرکت که مستقیماً با مشتریان و مصرف کنندگان در تماس هستند باید سیاستهای فروش شرکت را به آنان بازگو نمایند و همچنین کارکنان شرکت باید این احساس را در خود تقویت نمایند که خود نیز بخشی از شرکت بوده و در منافع شرکت نیز سهیم خواهند بود و مضافاً آن که کارکنان شرکت می‌توانند در آینده مسئولیت شرکت را نیز به عهده بگیرند.

برخی از شرکتهای و کمپانیها برای این که بتوانند سفارشات بیشتری برای کالای خود دریافت نمایند فوت و فن و تدابیر فراوانی را به کار می‌برند مثلاً برای جذب مشتری بعضی از اجناس را به ازاء خرید بیشتر به طور رایگان و یا به عنوان هدیه به خریدار می‌دهند و یا این که بعضی از شرکتهای ترتیبات مسافرت و بازدید از کشورهای خارجی را مهیا می‌نمایند.

شرکتهای تعاونی مصرف در چنین مواقعی نباید فریب بخورند و بر اساس آن بیش از کالای مورد نیاز سفارش دهند و اگر چنانچه بعد از محاسبات لازم خرید چنین کالایی ۱۰ تا ۱۲ درصد سود داشته باشد آن گاه می‌توانند حداکثر دو تا سه برابر نیاز خود سفارش کالا دهند. در هر صورت به این موضوع باید توجه داشت که خرید ۵ تا ۱۰ برابر بیش از فروش کالا اقدامی است خطرناک و باید از آن پرهیز شود زیرا این امر شرکت را مواجه با ضرر و زیان خواهد نمود.

شرکتهای تعاونی مصرف باید به این نکته توجه داشته باشند که مقدار خرید را با کیفیت فروش در یک دوره معین هماهنگ نمایند و بر آن اساس سفارش کالا دهند، در

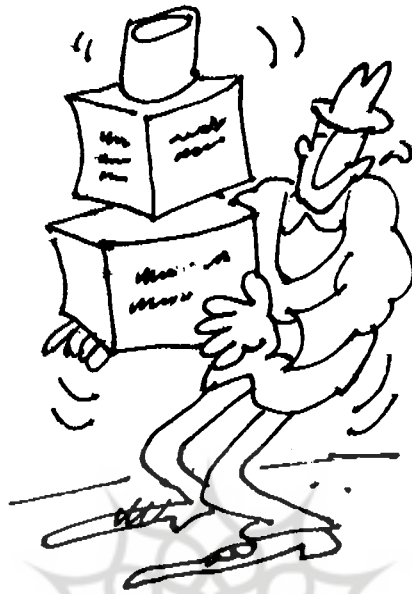
غیر این صورت با بالا رفتن هزینه‌ها بهره‌وری کاهش خواهد یافت.

خرید کالا باید دقیقاً با فروش آن هماهنگ و رابطه‌ای نزدیک داشته باشد و مأمور خرید باید از نوع کالایی که به فروش خواهد رفت، زمان خرید و کیفیت آن کاملاً آگاه باشد و همچنین مسئول خرید باید از کیفیت و مقایسه نرخ کالا با سایر کالاهای مناسب بودن قیمت فروش آگاهی‌های لازم را داشته باشد. لذا فروشندگان و مدیر فروش و سرپرستان فروش باید به هنگام خرید به این نکته توجه لازم را بنمایند در غیر این صورت آنان قادر نخواهند بود که بین خرید و فروش رابطه‌ای نزدیک و هماهنگ برقرار سازند. فروشنده کالا به دلیل ارتباط مستقیمی که با مشتری و مصرف کننده دارد باید حداکثر توان خود را به منظور رضایت آنان به کار برد و شرکت تعاونی مصرف باید رضایت مصرف کننده را شعار خود سازد.

سیستم خرید باید به نحوی طراحی شود که کارکنان ارشد و اعضاء کمیته خرید بتوانند بر آن نظارت کامل داشته باشند. قرار دادن مسئولیت خرید به عهده یک نفر کار خطرناکی برای شرکت است چرا که فرد ممکن است شرایط بدی را برای شرکت به وجود آورد و با خودخواهی فردی و خرید اضافی و یا حتی خرید از بستگان خود موجبات ضرر و زیان شرکت را فراهم نماید و اگر مأمور خرید مطلع باشد که بر کار او نظارت می‌شود و به هنگام ضرورت مورد بازخواست نیز قرار می‌گیرد آن گاه او هرگز دچار غفلت و اشتباه نخواهد شد. باید توجه داشت که علاج واقعه را قبل از وقع باید کرد.

اگر چه خرید کالا باید منظم و بر حسب نیاز صورت گیرد ولی مأمور خرید باید از

مدیریت خرید از جمله موارد بسیار مهم و حیاتی در موفقیت شرکتهای تعاونی مصرف می‌باشد و چه بسا شرکتهای تعاونی مصرف با نادیده انگاشتن آن به حالت تعطیلی و یا به صورت واحدها درآمده‌اند. باید دانست که موفقیت و یا شکست هر یک از شرکتهای تعاونی مصرف منوط به مدیریت خرید آن می‌باشد.



این امر نیز می‌تواند در مورد کالاهای جدید مصداق داشته باشد و بنابراین باید به این موضوع نیز توجه نمود و چنین کالاهایی را در دسترس مصرف کنندگان قرار داد.

این موضوع را هرگز نباید فراموش کرد که تقاضای مصرف کننده عامل اصلی افزایش فروش در شرکت تعاونی می‌باشد. مقایسه بین فروشگاههای تعاونی مصرف با سایر انواع شرکتهای تعاونی از لحاظ کارشناسی اصولاً کار مشکلی است و آن چه که در فروشگاه مصرف از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار است و به عبارت دیگر رمز موفقیت تعاونی مصرف می‌باشد خرید مناسب است که این موضوع همیشه باید مورد توجه شرکت باشد.

بین شرکتهای تعاونی مصرف، تبادل افکار و اطلاعات به ویژه در امر خرید کالا باید صورت پذیرد تا از این طریق تجربه‌های مختلفی که وجود دارد رد و بدل شوند. کالاهای انتخابی می‌تواند به صورت مشترک بین تعاونیهای مصرف خریداری شود تا از این طریق آنان بتوانند برخی شرایط مورد لزوم را جهت دسترسی به نرخهای امتیازی کالا بر تولیدکنندگان و فروشندگان هموار نمایند.

موفقیت و پیشرفت تعاونی مصرف به خرید با صرفه و مؤثر کالا بستگی تام دارد و این موضوع را در حقیقت می‌توان ستون فقرات شرکتهای تعاونی مصرف تلقی نمود. به طور خلاصه آن که خرید مناسب و مؤثر مهمترین عامل برای بقا و دوام شرکتهای تعاونی مصرف می‌باشد.

کالاهای جدیدی که به بازار عرضه می‌شوند آگاهی یابد و همان گونه که سایر مغازه‌ها به فوریت به کالاهای جدید دسترسی می‌یابند شرکت نیز باید نسبت به عرضه این نوع کالاها اقدام نماید و چنانچه در شرکت تعاونی چنین کالاهایی وجود نداشته باشد اعضاء تعاونی ضمن دلسرد شدن به سمت سایر فروشگاهها کشیده خواهند شد.

باید دانست که کالاهای جدید مرتباً به بازار مصرف عرضه می‌شوند و در بعضی مواقع نیز برای معرفی چنین کالاهایی نمایشگاههای ویژه به خصوص در شهرهای بزرگ برگزار می‌شود بنابراین لازم است از چنین نمایشگاههایی نیز بازدید به عمل آید. در ضمن بعضی از شرکتهای و کمپانیها محصولات خود را با قیمت‌های امتیازی به فروش می‌رسانند که

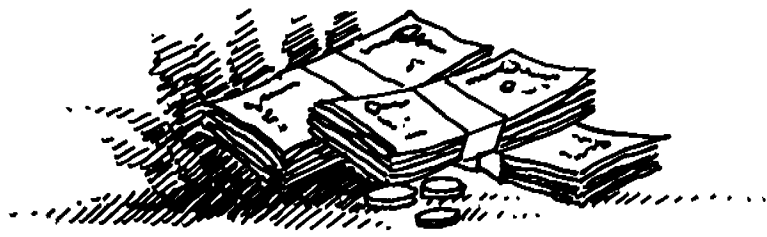
سرمایه آنها بیانگر پس انداز آنان است و حداقل بازدهی بازار را داشته باشد.

از تعاونیهای دوران راجدیل* (Rochdale) و حداقل یک قرن پس از آن انتظار می‌رفت که توسط خود اعضاء در آنها سرمایه گذاری شود ولو اینکه بسیاری از آنان از کمترین مقدار چیزی به نام پس انداز برخوردار باشند، با وجود این در بسیاری موارد فقط به خاطر نبودن جایگزین، اعضاء ناچار به سرمایه گذاری در تعاونیهای خود بودند. در این روزگار در حقیقت جایگزین‌های زیادی وجود دارند. در حال حاضر در بسیاری موارد سرمایه بالقوه قابل دسترسی برای سرمایه گذاری در تعاونیها که حداقل بخشی متعلق به اعضاء آنهاست و شامل پس اندازهای شخصی، مستمریها و قرار دادهای بیمه می‌گردد به وسیله مؤسسات مالی به نمایندگی از جانب اعضاء سرمایه گذاری می‌شود، بنابراین هیچ نوع درگیری بین صاحبان سرمایه و کسانی که به کاربرد آن نیاز دارند متصور نیست، حتی در کسب و کار برای خودکفایی.

بدین ترتیب روابط خصومت‌آمیز بین تولیدکنندگان، مصرف کنندگان و سرمایه گذاران دیگر مشاهده نمی‌شود. موضوعی که حداقل در جهان غرب چنین است!

وقتی که اعضاء حاضر به سرمایه - گذاری نیستند

تغییر در وضعیت اقتصادی و اجتماعی اعضاء تعاونیها به سهم خود باعث تغییر نظر آنان نسبت به تعاونیهایشان می‌شود، در گذشته تعاونیها جزء لاینفک زندگی روزمره و ضروری برای اداره یک زندگی عادی تصور می‌شدند. حال آن که در حال حاضر آنها یکی از منابع تهیه کالا و خدمات از بین تعداد زیادی منابع دیگر هستند. تحت



تعاونیهای مالی و عوامل تغییر انگیزه در منابع

به قلم: پارتل ترجمه: علی لطیفی

مدیران تعاونی که با مشکل عدم افزایش سرمایه گذاری از طرف اعضاء، خود روبرو هستند نخست لازم است از خود بپرسند که آیا ما به عنوان مدیران در شرکت تعاونی به اندازه کافی کالا و خدمات در مقابل سرمایه گذاری برای اعضاء، ارائه داده‌ایم که باعث رضایت آنها شود؟ اگر جواب منفی است زمان آن است که تعاونی در فعالیتها و اهداف خود تجدید نظر نماید.

می‌برند. این هدف اغلب به طور آشکار با اهداف شرکتهای سرمایه گذاری که در آنها کاربرد پول برای پولسازی بیشتر هدف غائی است در تضاد است.

تعاونیها باید سرمایه را هم مدبرانه و هم به صورت سودآور به کار گیرند. در غیر این صورت قادر به ادامه کار نخواهند بود. آنها یا سرمایه را از دست خواهند داد (اگر عملیات سودآور و مهمی انجام ندهند) و یا این که حمایت بیشتر صاحبان سرمایه را بدلیل از دست دادن اعتمادشان به توانایی کاربرد سرمایه توسط تعاونیها از دست خواهند داد، خلاصه این که سرمایه تعاونیها چه از طریق اعضاء و چه از طریق افراد غیر عضو تأمین شود در هر حال سرمایه گذاران این توقع را دارند که

موضوعات جدال برانگیز مالی در بسیاری از تعاونیها در سراسر دنیا، در صدر دستور جلسات قرار دارند. اگرچه مسائلی که رو در روی انواع تعاونیها در بخشها و کشورهای گوناگون قرار دارند، به طور آشکاری بی نظیر و منحصر به فردند، اما از آنجا که در طبیعت ویژه تعاونیهای شغلی ریشه دارند، از بسیاری جهات همگون و مشابهند، وقتی ما حواس خود را بر عوامل اساسی که بر روابط مالی و اهداف کلیه تعاونیها حاکم است متمرکز کنیم به زودی آشکار می‌شود که هسته مرکزی موضوع در روشهای مختصی نهفته است که تعاونیها برای دستیابی به اهداف خود که فراهم نمودن سود و ارائه خدمات به اعضاء خود می‌باشد، به کار

تعاونیها باید سرمایه را هم مدبرانه و هم به صورت سودآور به کار گیرند. در غیر این صورت قادر به ادامه کار نخواهند بود. آنها یا سرمایه را از دست خواهند داد (اگر عملیات سودآور و مهمی انجام ندهند) و یا این که حمایت بیشتر صاحبان سرمایه را بدلیل از دست دادن اعتمادشان به توانایی کاربرد سرمایه توسط تعاونیها از دست خواهند داد. خلاصه این که سرمایه تعاونیها چه از طریق اعضا و چه از طریق افراد غیر عضو تأمین شود در هر حال سرمایه گذاران این توقع را دارند که سرمایه آنها بیانگر پس انداز آنان است و حداقل بازدهی بازار را داشته باشد.

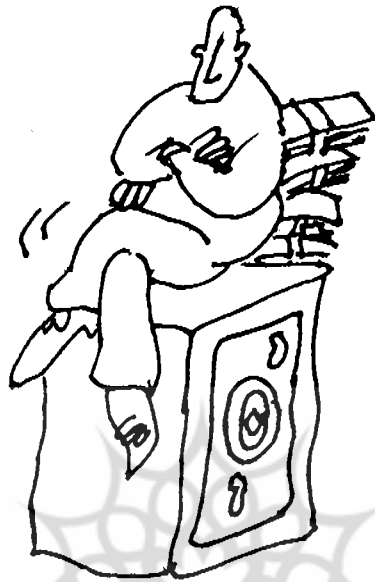
این شرایط چنین به نظر می‌رسد که تمایل مردم برای سرمایه گذاری در تعاونی خودشان کم شده است، چنانکه در بسیاری شرایط آنها احساس می‌کنند که می‌توانند خدمات مشابهی را بدون اقدام به سرمایه گذاری، از شرکتهای دیگر دریافت کنند.

به وضوح روشن است تعاونیهایی که به طور محسوس خدماتی بهتر از رقیبان خود به اعضا خود ارائه ندهند در افزایش سرمایه از طریق اعضا خود با مشکل روبرو خواهند شد و فقط تعاونیهایی که سودهایی واقعی به اعضا خود می‌رسانند می‌توانند انتظار آن را داشته باشند که در نزد اعضا اعتبار ارزش سرمایه گذاری را پیدا کنند.

رؤسا و مدیران تعاونی که با مشکل عدم افزایش سرمایه گذاری از طرف اعضا خود روبرو هستند نخست لازم است از خود پرسند که آیا ما به عنوان مدیران در شرکت تعاونی به اندازه کافی کالا و خدمات در مقابل سرمایه گذاری برای اعضا ارائه داده‌ایم که باعث رضایت آنها شود؟ اگر جواب منفی است زمان آن است که تعاونی در فعالیتها و اهداف خود تجدید نظر نماید.

افزایش فعالیت نیازمند فراخوان سرمایه بیشتر است

تعاونیهایی که به طور جدی اراده کرده‌اند تا اهدافی مانند سود دهی حقیقی و کافی را برای اعضای خود دنبال کنند (بدین معنا که تعاونیهایی که تشکیل شده‌اند تا از



جانب اعضا خود اقدام به عملیات مؤثر و مهمی بنمایند) نیازمند اقدام به فعالیت در مقیاس گسترده‌ای هستند. معمولاً چنان اهداف گسترده‌ای فقط از طریق سرمایه گذاری (هم از نظر بودجه و هم از نظر اقدامات) در فعالیتهایی که به تعاونی قدرت اقتصادی حقیقی در معاملات ویژه بازرگانی می‌بخشد قابل دستیابی است. به‌طور مثال اگر یک تعاونی مصرف بخواهد کار مهمی انجام دهد در بسیاری مواقع نیازمند آن است که حداقل عملیات را در محدوده ملی داشته باشد با این که به طور معمول همواره جایی برای یک تعاونی کوچک محلی وجود دارد. تجمع بهره‌وری مهم، زمانی برای اعضای تعاونی قابل تصور است که آن تعاونی به یک موقعیت حداقل مطمئن در معاملات ویژه خود رسیده باشد. این بدان معناست که تعاونیها

نیازمند افزایش بودجه خواهند بود و این که ضروری است تا بسیاری از این افزایش سرمایه از منابعی غیر از منابع انحصاری تأمین شده توسط اعضا خود تعاونیها، تأمین شود.

در بسیاری از تعاونیهای کشاورزی تعداد اعضا رو به کاهش است. این صرفاً به خاطر بهره‌وری مفید در کشاورزی است. به دیگر سخن این که تعداد کمتری از کشاورزان در حال حاضر بیشتر تولید می‌کنند. در چنین شرایطی، کشاورزانی که کشاورزی را ترک می‌کنند اغلب می‌خواهند سرمایه‌ای را که در تعاونیها به کار انداخته‌اند پس بگیرند و متعاقباً تعاونیها سرمایه‌ای را که بدین طریق از دست رفته است جایگزین کنند.

بودجه یابی تعاونی دیگر پس از این چیزی نیست که تنها به عهده اعضا آن واگذار شود. بدین معنا که تعاونیها باید در جستجوی روشی باشند که به میزان قابل توجهی به سرمایه‌های غیر عضو مستکی باشد، حتی فراتر از این، این روشها باید برای افراد خارج از تعاونی که آمادگی سرمایه گذاری در تعاونیها را بدون درخواست کنترل و نظارت بر معاملات دارند جذاب باشند، برای این که اگر نظارت قربانی شود تعاونی دیگر بر اهداف خود که ارائه خدمات در حد گنجایش آن به اعضای خود می‌باشد متمرکز نخواهد بود.

به عنوان مثال در بسیاری از تعاونیهای بازاریابی کشاورزی عضو فقط در

جستجوی دستیابی به بازار است و ممکن است به طرف یک شرکت سرمایه گذاری که به ظاهر می تواند خدمات مشابه مورد نیاز او را به همان خوبی شرکت های تعاونی ارائه دهد کشیده شود. به هر حال یک تولید کننده باید همواره در نظر داشته باشد که اگر یک شرکت سرمایه گذار توسط منابع جهانی و اهداف آن در بازار تجارت بلعیده شود نتایج و عواقب کسا ر او دوباره به صفر کاهش خواهد یافت.

ضرورت حضور افراد غیر عضو

در جستجوی سرمایه های جدید یا کوشش در جهت نگهداری از سرمایه های از پیش سرمایه گذاری شده، تعاونیها اغلب مسایلند که در مورد موضوع عضویت مصالحه و سازش نمایند. بدین شکل که به کسانی که از خدمات تعاونیها استفاده نمی کنند اجازه می دهند که عضو جدید تعاونیها شوند یا اگر عضو قدیم هستند در عضویت باقی بمانند، این وضع به احتمال تمام به نظر می رسد که زنگ خطر پایان عمر بسیاری از تعاونیها باشد، طوریکه اهداف این سازمانها سرانجام از مسیر خود منحرف گشته و به جای ارائه خدمات به سرمایه گذاران و خواستهای آنان متمرکز گردد.

نیاز به جذب سرمایه های جدید و نگهداری سرمایه های قدیم ممکن است به عنوان عذری برای تبدیل تعاونیها به شرکتهای سرمایه ای مورد استفاده قرار گیرد. در بسیاری مواقع دیده شده است که مدیران اجرایی در تعاونیها با اغفال و راهنماییهای ناصحیح بعضی از مدیران دیگر داراییهای بدست آمده شرکتهای تعاونی را به باد فنا و نابودی سپرده اند، این اقدامات بدون درک این حقیقت اتفاق می افتد که این منابع که با تلاش نسل

گذشته فراهم آمده باید برای سوددهی در اختیار مدیران و گردانندگان حاضر قرار گیرد و نه تنها حفاظت شود بلکه باید برای استفاده نسلهای آینده تقویت گردد. گسیختن ارتباط دو جانبه تعاونیها در بسیاری از کشورها موضوع روز شده است و سرانجام بسیاری از تعاونیها در معرض خطر تغییر اصول قرار گرفته اند.

بازارهای سرمایه

علی رغم این حقیقت که در چند جا مانند، ویز جنوبی در استرالیا، فرانسه و فنلاند قانون اجازه انتشار اوراق بهاداری را که شباهت زیادی به برگهای سهام دارد صادر کرده است، اما هنوز تعاونیهای معدودی توانسته اند از طریق انتشار چنین اوراق سهام گونه ای به سرمایه های کلان دسترسی پیدا کنند. بر اساس تراژنامه های تهیه شده برای تعاونیها که می تواند اهرم به کارگیری گونه های دیگر سرمایه باشد. اهمیت برگهای سهام یا سهام گونه بیش از این قابل حدس و پیش بینی نیست. این بدان معناست که سرمایه بیشتری در تعاونیها باید نماینده سرمایه گذاری دائمی باشد. به هر طریق اگر قرار است سرمایه غیر عضو با سرمایه تعاونی گره بخورد و اعضا بخواهند تعاونی را ترک کنند باید بدون تهدید کردن ثبات مالی آن قادر به انجام آن باشند برای چنان سرمایه هایی به بازار نیاز خواهد بود. ایجاد بازار برای سرمایه گذاری تعاونیها هم اکنون در پاره ای شرایط از حق تقدم جدی برخوردار است.

در جستجوی جایگزین

ترکیب عوامل مورد اشاره در بالا تغییرات مهمی در روشهای سرمایه گذاری تعاونیهای آتی فراهم می آورد، حتی وقتی

که اعضاء سیستم سرمایه گذاری تعاونی خود را به طور کامل حمایت کنند می توان انتظار حضور سرمایه ای اضافی از افرار غیر عضو از خارج از تعاونی و اوراق سهام گونه را در ستون سرمایه تعاونی مد نظر داشت، در غیر این صورت ارزش بودجه، بعضی از تعاونیها را که توان مالی کمتری در رقابت با تجارتهایی که عمدتاً توسط اوراق سهام تأمین بودجه می شوند دارند و آنها را به زحمت خواهد انداخت.

دستاوردهایی که روشهای مالی مرسوم بیشتری را برای جایگزینی در تعاونیها ارائه می دهد توسعه خود را توسط مدیران و راهنمایان پیشرفته ادامه خواهد داد دقت فراوان لازم است تا اطمینان حاصل شود که ضرورت جستجو در فعالیتهای تعاونی برای یافتن بودجه مقتضی در قیمت گذاری صحیح نادیده گرفته نشود. بنابراین تمام موارد مورد نظر در تصمیمات بودجه یابی آتی تعاونی نیازمند آگاهی کامل از خطرات از دست رفتن دورنمای اهداف حقیقی تعاونی و قربانی کردن نظارت خواهد بود. واکنش رهبران تعاونیها برای تغییر انگیزه عوامل در روش تأمین بودجه تعاونیها برای حیات و توسعه بلند مدت آنها بحرانی به نظر می رسد.

ما هر چه بهتر مشکلات و راه حلها را بشناسیم بهتر می توانیم تعاونی خود را برای مقابله با آینده آماده سازیم.

* Rochdale راجدیل. منطقه ای در فست نسالی منچستر در انگلستان که در قرون وسطی مرکز تجارت نند و در قرون ۱۸ و ۱۹ میلادی به عنوان مرکز تولید مسوجات پنبه ای از اهمیت خاص برخوردار گردید. شهر راجدیل محل تولد نهضت تعاونی در مقیاس جهانی و سازمانهای تجاری کوچک گردید که سود آنها بین مشتریان آن تقسیم می شد.

شبکه خدمات پزشکی در برزیل

نوشته: اِکاستیلهو**

(یونیمد)

ترجمه: پانونه سید روغنی

۲۸ سال بعد از آغاز مراحل ابتدایی شکل‌گیری شبکه تعاونی یونیمد در سانتوز. مجتمع یونیمد امروزی ۷۲۰۰۰ عضو پزشکی در سراسر این کشور دارد. تعداد مصرف‌کنندگان آن حدود ۹۰۰۰۰۰ نفر است و قرار دادهایی برای ارائه مراقبت بهداشتی با سرمایه‌گذارهای محلی در حدود ۳۰۰۰ واحد در سراسر برزیل دارد.

صدقه) قرار داده شد به گونه‌ای که این مراقبت‌ها در بیمارستانی که خانه‌های وقف شده نیکوکاری (Holy House) و قسف شده نیکوکاری (Beneficence) نامیده می‌شد صورت می‌گرفت.

عملکرد این گونه بیمارستانها مدیون اتحاد و تلاش اعضای مشاغل آزاد کلیسایی کاتولیک، کشاورزان بزرگ، اعضای برجسته بانکهای محلی، انجمن‌های صنعتی و بازرگانی بود. در این شرایط تقابل اثر راه‌های مختلف وابسته به شرایط محلی یا هدایای دریافتی حمایت و تداوم می‌یافت. به عنوان مثال پزشکان فقط از کسانی حمایت می‌کردند که قادر بودند از عهده پرداخت هزینه خدماتشان برآیند. پزشکان برای تعهد به این عملشان که برای نجات جان دیگران حتی در شرایط خطر ساز مسری، زندگی خود را به خطر می‌انداختند، مورد احترام و علاقه بودند. اغلب تلاشهای آنان با هدایای کوچکی از جانب فقرا و احترام طبقات بالا و متوسط جامعه تقدیر می‌شد. به هر حال، پزشکان

رو به افزایش بود، شرایط کار آنان تغییر کند.

پیشینه تأسیس unimed

بسیاری از پزشکان تحت رهبری انجمن بین المللی پزشکان، کمیته‌های اخلاقی و اتحادیه‌های پزشکی با تغییرات عمیقی که در مقررات جدید امنیت اجتماعی برزیل وضع و توسط حکومت استبدادی نظامی تصویب شده بود، مخالفت نمودند. این عملکرد، یک ترکیب انحرافی از قوانین مستبدانه و علایق شخصی بود که هدف خود، یعنی پایان بخشیدن به تمام مشاوره‌های خصوصی و تداوم مراقبت‌های بهداشتی پزشکان در برزیل را در بر داشت. ممکن است این مسئله به عنوان یک خط مشی خوب به نظر برسد اما بدون نظر خواهی در مورد کارایی آن تحمیل شد و حداقل سعی برای حل مشکل عملی بزرگی که پزشکان در مورد نیازهای روزمره بر سر آن بحث و جدل می‌کردند، انجام شد. از آن پس، مراقبت بهداشتی برای افراد بسیار فقیر تا حدی بر مبنای نیکوکاری

اولین تعاونی خدمات پزشکی یونیمد (unimed) در دسامبر ۱۹۶۷ در شهر ساحلی سانتور از ایالت سائوپائولوی برزیل تأسیس شد. در آن زمان اهداف اصلی بر اساس اخلاقیات و شرایط تعاونگرانه بود. هدف مزبور از لحاظ اخلاقی، حمایت از مسوازین اخلاقی و معنویات و اصول مشاغل پزشکی بود. در حالیکه در زمان پیشنهاد اختصاص انتخاب آزاد توسط بیماران، با مشاوره پزشک و بیمار جنبه خصوصی می‌یافت. از نقطه نظر اقتصادی هدف آن، از بین بردن «واسطه‌ها»، ایجاد مشاغل جدید و حمایت از دلبستگی و علایق پزشکان بود. سایر اهداف این پیشنهاد نیز شامل ایجاد یک بهبود کلی در کیفیت مراقبت‌های پزشکی و خاتمه دادن به تیرگی روابط اجتماعی پزشکان می‌شد که در نتیجه فعالیت‌های سیاسی دولت و سود شخصی واسطه‌های مختلف ایجاد شده بود. به طور خلاصه تلاشهایی صورت می‌گرفت تا با آزاد سازی پزشکان برزیلی از وضعیت پر مخاطره و مشروطی که دائماً

مستقیم و فعال در حل مشکلات اجتماعی و بهداشتی که پزشکان با آن روبه رو بودند مشارکت نمی‌کردند به طور خلاصه سازمانهای اجتماعی محلی خودشان با مشکلات مخصوص به خود روبرو بودند.

به بندر سانتوز باز می‌گردیم، این مقدمات به دلیل وجود بیمارستانهای داوطلب مانند اولین خانه بیمارستانی

خسداوند **The First House of God Hospital** برای افراد نیازمند و در باز بسوی دریای پیوس (**The open Door to the sepious**) در سانتاکازا و فعالیتهای بشر دوستانه افرادی مانند قهرمان آزادی ملی «خوزه بنیگاسیو دو اندرید سیلوا **Jose Bonifacio de Andrada esilva Bartholomeo de Gusmao** کسه به واسطه مهربانی و عاطفه‌اش «کشیش پرنده» نامیده شد. به خوبی به کار برده شدند.

عدم دخالت کلی دولت در این بخش و افزایش تدریجی هزینه‌های بهداشتی در نتیجه پیشرفت‌های تکنولوژی و پزشکی در طول سالهای ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ آنها را مجبور به اتخاذ تدابیری فوری با ماهیت دو جانبه و تشریک مساعی نمود. آنها تلاش نمودند تا با منافع مالی کافی جهت پرداخت بدهی قرار داد خود به بیمارستانها، به دست آورند. هنوز پزشکان خصوصی خود را متعلق به یک جامعه کروی خاص می‌دانستند و پاداش مناسبی را جهت کار خود درخواست می‌کردند و به تدریج هدایای یاد بود به درآمدی برای آنها تبدیل شد. به این ترتیب پزشکان رفته رفته به سلسله مشاغل آزاد معمول پیوستند. بنابراین در طول سالهای ۱۹۶۰ سنتها از بین رفتند و کیفیت رسیدگی در مراقبت بهداشتی سریعاً پایین آمد که حتی از جنبه

واحد مشارکتهای یونیمد برزیل یک بخش تخصصی دارد که بر اصل طرح ریزی بیمارستانهای جدید، بازسازی و نوسازی بیمارستانهای رو به زوال، ایجاد مکان مطالعه برای ساختمان و تسهیلات جدیدی از قبیل بیمارستانها، کلینیک‌ها، و بخش‌های کمک‌های اولیه متمرکز می‌باشد. همچنین این واحد بخش مرکزی خرید، قسمتی از یک برنامه ریزی پیشرفته می‌باشد که مسئول شناسایی و تولید داروهای اصلی مورد نیاز در بیمارستانها و بخش‌های ارائه مراقبت بهداشتی

.....

می‌شدند، اکثریت آنها در مرکز شهرهای بزرگ ساحلی برزیل باقی می‌ماندند و در اثر سیستمهای اتخاذ شده یک کمبود کلی در روستاهای دوردست وجود داشت.

اتحادیه‌های اصناف پزشکی که اغلب آنها توسط پزشکان تأسیس شده بود تحت تاخت و تاز قرار گرفت و پزشکان بدون هیچ آگاهی از تغییر زمان با خاطرات زنده‌ای از گذشته با شکوه خود همچنان خود را به عنوان نیمی از خدایان می‌دانستند!! اکثر آنها ترجیح می‌دادند که در همایشها شرکت نمایند و اعضای هر نوع انجمنی باشند. سرانجام این نگرش، این گروه را در مقابل سایر اقشار جامعه برزیل قرار داد. تکبر و بی نظمی پزشکان باعث از دست دادن فرصت طلایی شد که مشارکت در تعیین اصول اخلاقی بخش پزشکی و توسعه مراقبت بهداشتی در آینده و نیز مشاغل پزشکی را در بر داشت. برای مثال، در سانتوز، شعبه محلی بخش پزشکی، تا سال ۱۹۶۵ به عنوان وسیله‌ای در دست تعداد معدود و اندکی از اعضای که با نمایندگان امرای حاکم در ارتش متحد شده بودند، قرار داشت. افرادی که شهامت ابراز هر گونه اختلاف عقیده‌ای را داشتند به مارکسیست بودن متهم می‌شدند شیوه‌ای که برای سرکوبی سریع مخالفان بود و به طور گسترده‌ای از آن استفاده می‌شد و بدین ترتیب زندگی دمکراتیک برای دوره‌ای که بیش از ۲۰ سال طول کشید از بین رفت.

در مرز بی‌رحمی وحشتناکی قرار داشتند. تا اواخر سالهای ۱۹۵۰ دولت به طور اخلاقی آن، این مسئله باعث مشارکت دولت و بخشهای خصوصی که از قبل مایل به همکاری بودند گردید.

بنابراین بیماری به وسیله‌ای مناسب با درخواست سیاسی قوی و فرصتهایی برای مداخلات بسیاری از گروه‌های بیگانه تبدیل شد. برای بدتر نمودن اوضاع، تعداد بسیار زیادی از دانشکده‌های پزشکی به وجود آمدند که موجب عرضه بیش از تقاضای پزشکان گردید. از بین ۱۰۰۰۰ - ۱۰۰۰ پزشکی که سالانه فارغ التحصیل



علی رغم عقاید محکم دمکراتیک شعبه محلی اتحادیه به طور قابل ملاحظه‌ای بی طرف بود و قادر نبود هیچ گونه عقیده‌ای را در مورد اصلاح شرایط اسفناکی که جامعه در آن غوطه ور بود ابراز کند و برای بهبود شرایط اجتماعی - اقتصادی اعضایش تلاشی نمی‌کرد.

رهنمودی برای پیشرفت

به هر حال به عنوان یک نتیجه شادی بخش، فلسفه و عقیده تأسیس تعاونیها به عنوان یک راه حل و اعتدال عملی برای گفتگو در مورد حقوق مراقبت‌های بهداشتی افراد ارائه گردید. بدین ترتیب شاید یونیمد (unimed) ساننتوز اولین تعاونی حقیقی متشکل از پزشکان در جهان، تأسیس شد. این نظریه حقیقتی را نشان می‌دهد که شرکت‌های تعاونی خدمات پزشکی به صورت تیمی منسجم در سایر نقاط کشور عمل کنند.

یکی از این تعاونیها توسط ۲۱ پزشک در ساننتوز تأسیس شد. موفقیت یونیمد (unimed) ساننتوز به زودی به صورت یک الگو در آمد که توسط سایرین دنبال شد و پایه و اساس این گونه تلاشها در بریسا بابا، کامپیناس و sao jose campos و تمام نواحی مرزی دور از مراکز صنعتی برزیل صورت می‌گرفت. به زودی ۳۳ تعاونی پزشکی محلی در ناحیه ایجاد شد که باعث تأسیس یک اتحادیه مرکزی توانمند متشکل از پزشکان اغلب اروپایی در ایالت ساننتوز شد.

در خواثویسوا (Joao Pessao)، مرکز ایالت پارائه با، اولین یونیمد در ناحیه فقر نشین شمال شرقی برزیل به وجود آمد تا این عقیده را که تعاونیها مستقل از درجات پیشرفت به همه تعلق دارند اثبات گردد. بدین ترتیب و به سرعت تمام برزیل از

با همکاری شرکت هواپیمایی کلرادو آمریکا، یونیمد سانوپانولو (یکی از بزرگترین شرکتهای تعاونی محلی با ۵۰۰ هزار مصرف کننده) یک بخش ارائه مراقبت بهداشتی تخصصی مهم را اداره می‌کند و هواپیماها و هلیکوپترهای unimed به بهترین نحو با تکنولوژی مجهز شده‌اند تا رسیدگی و کمک کامل پزشکی را در همه بخش‌های کشور تضمین کنند.

شبکه تعاونیهای محلی پوشیده شد که در هر ایالت توسط فدراسیونها با اتحادیه‌ها آمیخته شدند. اتحادیه ملی نیز در سال ۱۹۷۸ ایجاد گردید. بنابراین می‌توانیم بگوییم که آن چه باقی می‌ماند تاریخ است. اما در حقیقت آن چه بیان شد فقط شروع این قضیه بود. با این حال این سیستم در تمام مراحل ساختار یک تعاونی کامل شده بود و بدون شک به موفقترین خدمات تعاونی در برزیل و شاید در تمام آمریکای لاتین تبدیل شد.

به علت سرعت پیشرفت این جنبش در اندازه و اثرش به زودی به یک طرح پیشرفته نیاز پیدا کرد و در سال ۱۹۹۰ اولین طرح به عنوان یونیمد ۲۰۰۰ به وجود آمد. عقیده بر این بود که این سازمانها نظری جدی به آینده با تأکید بر کیفیت تمام جوانب داشته باشند. تمام روشها به همراه طرز تفکرهای خاص عملی در نظر گرفته شدند. یکی از این گونه قدم‌هایی که تاکنون برداشته شده است، شامل، اتصال کل سیستم در سرتاسر کشور، به کارگیری شبکه تلویزیونی با ۲۰ آنتن قوی و کارآمد که به ماهواره متصل است و سیستمی که فقط بخشهای مالی پیشرفته جهان را تبیین می‌کند، می‌باشد.

اقدام انجام شده دیگر، استفاده از

نرم‌افزار پیشرفته جهانی، siammed pius، برای تعدیل تمام انواع فعالیت‌های اداری بود. از این گذشته، شرکت سهامی یونیمد unimed بوجود آمد تا مالک آن همانند فدراسیونها و اتحادیه‌های ملی و تعاونیهای محلی نقطه اصلی کنترل اقتصادی این مجموعه باشد. بیمه یونیمد (unimed) طبق برنامه‌های بیمه عمل می‌کرد و سرویسها و ادارات کل یونیمد (unimed) بخش واحدی برای ارائه خدمات خاص به این مجموعه شدند. با وجود مالکیت یونیمد بر کل سیستم در این تعاونی به اصول حق رأی در هر شرکت تعاونی به گونه مستقل از پایتخت عمل می‌شود.

اساسنامه یونیمد (Unimed)

در سال ۱۹۹۴ اعضای مجتمع تعاونی در سالوادو، ایالت باهیا گرد آمدند. تمام تعاونیهای محلی در پیمان نامه ملی XXIV شرکت کردند که به عنوان یک دستور کار مناسب، واقعه بسیار مهمی در برنامه کاری بود. با توجه به افزایش پیچیدگی سازمانهای درگیر، به ابزاری جهت تعدیل فعالیت‌های مجتمع و تصویب مقررات جدید نیاز مبرمی به اساسنامه جدید بوجود آمد. سالها پس از بحث‌های مقدماتی در سراسر کشور - که در اولین روزهای سال ۱۹۶۷ فقط ۲۱ عضو پزشک داشت - طرح نهایی «Magana carta» تصویب شد.

این اساسنامه، اصول اساسی امروزه بنگاههای تعاونی و مجتمع سرمایه گذاری (unimed) را در برمی‌گیرد که هم اکنون شامل ۴۸ تعاونی محلی، سه فدراسیون ناحیه‌ای و یک اتحادیه ملی برای مشارکت مصرف کنندگان (usimed) که وابسته به خود unimed است، می‌باشد.

از میان سایر موضوعات، این اساسنامه

ریزی بیمارستانهای جدید، بازسازی و نوسازی بیمارستانهای رو به زوال، ایجاد مکان مطالعه برای ساختمان و تسهیلات جدیدی از قبیل بیمارستانها، کلینیکها، و بخش‌های کمک‌های اولیه متمرکز می‌باشد. همچنین این واحد بخش مرکزی خرید، قسمتی از یک برنامه ریزی پیشرفته می‌باشد که مسئول شناسایی و تولید داروهای اصلی مورد نیاز در بیمارستانها و بخش‌های ارائه مراقبت بهداشتی است.

با همکاری شرکت هواپیمایی کلرادو آمریکا، یونیمد سائوپائولو (یکی از بزرگترین شرکتهای تعاونی محلی با ۵۰۰ هزار مصرف کننده) یک بخش ارائه مراقبت بهداشتی تخصصی مهم را اداره می‌کند و هواپیماها و هلیکوپترهای unimed به بهترین نحو با تکنولوژی مجهز شده‌اند تا رسیدگی و کمک کامل پزشکی را در همه بخش‌های کشور تضمین کنند.

این مجموعه که در سطح بالایی با کامپیوتر و شبکه اطلاع رسانی مجهز شده است، حمایت و توجه منطقی و تخصصی را به بیماران unimed در مناطق دور دستی از سرزمین پهناور برزیل ارائه می‌دهد. در صورت لزوم، اطلاعات از طریق ماهواره به مرکز و دانشگاهها انتقال می‌یابد در این مرکز متخصصین ما می‌توانند تصاویر راهنما و عکسهای رادیولوژی و اطلاعات پایه‌ای و اولیه را به دست آورند.

با توجه به این که برزیل کشور وسیعی است، اغلب کنفرانسها هم با استفاده از این شبکه ارتباطی برگزار می‌شوند. بنابراین وقت و هزینه‌ای که برای این مسافرتها صرف می‌شود، کاهش می‌یابد. این ارتباط توسط یک شبکه ارتباطی تلفن/ دورنگار تکمیل می‌شوند که ارتباط اداری و سرویس‌های شغلی بهتری را فراهم می‌کند.



۲۸ سال بعد از آغاز مراحل ابتدایی شکل گیری شبکه تعاونی یونیمد در سانتوز، مجتمع یونیمد امروزی ۷۲۰۰۰ عضو پزشک در سراسر این کشور دارد. تعداد مصرف کنندگان آن حدود ۹۰۰۰۰۰۰ نفر است و قرار دادهایی برای ارائه مراقبت بهداشتی با سرمایه گذارهای محلی در حدود ۳۰۰۰۰ واحد در سراسر برزیل دارد.

سایر اجزا

مرکز مطالعات مؤسسه یونیمد یک مؤسسه مهم به پیوسته دیگر است، که اعضاء مصرف کنندگان و کارمندان آن را با آموزش و اطلاعات مناسب مربوط به موضوعات تعاونی آماده می‌کند. این مرکز اساسی برای دانشگاه آینده unimed است که ما امیدواریم این آموزش در مورد تفکر تعاونی و موضوعات مربوط به آن حتی به حرفه‌های مراقبت بهداشتی بیگانه کمک کند.

واحد مشارکتهای یونیمد برزیل یک بخش تخصصی دارد که بر اصل طرح

کاربرد مناسبی از کلیه نمادها و علائم تجاری unimed برزیل را تعیین نمود. کلیه اعضای تعاونی باید به شرایط تعیین شده پایبند باشند. همچنین هنگام ورود باید اصول مشخص حق رأی را بشناسند ولی ماهیت تعاونی این مجموعه را فراموش نکنند.

به منظور حصول به اهداف این مجموعه به ۶ ناحیه اصلی تقسیم شد. شمال، شمال غربی، مرکز، نواحی مرکزی، غرب میناس گریس، ریودوژنی، انیرو، اسپیریتوسانتو. سائوپائولو و مرکوزال. این نواحی کلاً خود مختاری شغلی داشتند اما می‌بایست به استانداردهای ملی به شدت پایبند باشند.

همچنین این اساسنامه دیوان یونیمد را به عنوان بخش ثابتی که در رأس آن شورای اداری قرار داشت، ایجاد کرد. این دیوان شامل نماینده‌های کلیه فدراسیونها است که اهداف اصلی آن تحلیل و رفع جدالهای داخلی و حصول اطمینان از تحقق مناسب اهداف اساسنامه یونیمد می‌باشد.

یونیمد در خارج از برزیل

در مرکز ال ویکتواندیتو در آمریکای لاتین، تعاونیها و سازمانهای واسطه در حال تأسیس یونیمدهای محلی هستند. همچنین این گونه تشکیلات در کشورهای همسایه نظیر آرژانتین، اروگوئه و شیلی به این خانواده خواهند پیوست. اکنون یونیمدی در پاراگوئه و کلمبیا وجود دارد که تبادل اطلاعات آنها لزوماً توسط یونیمد برزیل انجام می‌شود. این مسئله آنها را به سوی اتحاد تعاونیهای پزشکی و بخش رسیدگی مراقبت پزشکی دو جانبه در آمریکای لاتین سوق می‌دهد که این اتحاد در اولین دیوان داخلی آمریکا در این بخش که توسط یونیمد برزیل در سائوپائولو با مشارکت ۱۱ کشور و حدود ۲۰۰ نماینده تأسیس شد، در ژوئن ۱۹۹۵ مشاهده شد.

آغاز عمل یونیمد برای ارائه مراقبت‌های بهداشتی

در اکتبر سال ۱۹۸۸ اساسنامه برزیلی جدیدی تصویب شد که آغاز عصر جدیدی از دموکراسی را در برزیل نشان می‌داد. در مورد مسئله مراقبت بهداشتی این اساسنامه مشخص نمود که با اتحاد و همبستگی سیستم مراقبت بهداشتی (SUS) شکل گرفته و آزادی عمل در تمام سطوح ناحیه‌ای و شهری موجودیت بیابد. اما شرایطی که SUS را تکمیل می‌نماید بواسطه سازمانهای خیریه غیر انتفاعی عمل می‌کند.

به طور کلی حتی امروزه همان طور که به برزیل سابق اشاره شد، سازمانهای خیریه یا خانه‌های خیریه و نیکوکاری ۶۵٪ از تخت بیمارارن را فراهم می‌کنند ولی از باقیمانده این بخش غیر انتفاعی، تعاونیها در ۹۰٪ موارد توسط یونیمد به وجود آمده‌اند.

اگر مفاد این اساسنامه آن چنان که باید پیگیری شود، دولت باید به تنهایی مسئول و عامل اصلی تأمین کننده منابع و انتقال آنها بین تعاونیها و سایر سازمانهای خیریه و بشر دوستانه باشد. از نظر ما، این مسئله باید پایه اساسی ساختار بیمارستانها در آینده باشد. انجمن مصرف کنندگان در شکل تعاونیهای خود باید نقش فعال و برابری را در اداره این سرویس‌ها ایفا نماید.

الگویی که اساس اهداف ما برای بهبود و اصلاح خدمات مراقبت بهداشتی است ۵ نکته اساسی را در بر دارد:

* دولت باید تأمین کننده بیمه‌های مراقبت بهداشتی در حدود ۱۲ - ۱۰٪ باشد که بنابراین باید سرویس پزشکی مناسبی را به ۱۵۰ میلیون برزیلی ارائه دهد.

* از شهر سازی باید اجتناب گردد و به جای آن شهرستانها و نواحی وابسته به پایتخت باید شکل و ساختار اساسی را پیدا کنند و بنابراین از منابع بهتر استفاده می‌شود و بدین گونه بهره‌وری شکل می‌گیرد.

* با ایجاد مراکز که بیمارستانهای بشر دوستانه و خیریه ناحیه‌ای در آن وجود دارند، کلیه بیمارارن نواحی دوردست که قبلاً به آن اشاره شد و به بستری شدن در این بیمارستان‌ها نیاز دارند، به این مرکز منتقل خواهند شد که این ارتباط توسط پزشکان و استفاده کنندگان از طریق تعاونیهایشان تداوم می‌یابد.

* سیستم مراقبت بهداشتی باید در تماس نزدیک با تعاونیهای محلی یونیمد عمل کند که در این صورت از توجه مناسب براساس فلسفه تعاونی‌ها و اعمال موارد اخلاقی اطمینان حاصل می‌نماید.

* این سیستم باید به طور کاملاً نزدیکی

با تعاونیهای استفاده کننده از خدمات پزشکی یونیمد عمل کند تا در نتیجه مشارکت عموم مردم را برای اجرای مناسب مراقبت بهداشتی تشویق نماید. این همکاری گروهی تقاضا کنندگان و عرضه کنندگان خدمات پزشکی (unimed.usimed) با کاربرد تسهیلات موجود مانند سیستم‌های اطلاع رسانی و تکنولوژی، ارتباط بهتری بین بیمارارن و پزشکان ایجاد می‌کند و سوء تفاهم‌ها را از بین می‌برد و با توجه به محاسبات ما، در طی این فرآیند حدود ۳۰٪ از هزینه‌های امروزی پس انداز می‌شود. انجمن‌های بهداشت شهرستانها به عنوان انجمن‌های بازرسی عمل می‌نمایند که در نهایت هیأت امناء گزارش‌های مالی را مورد تصویب قرار می‌دهد. (و یا آن را تصویب نمی‌کند)

این نمونه دیگر به عنوان یک داستان و واقعه سنتی و افسانه‌ای مطرح نمی‌شود بلکه در بین ۸۰۰۰۰ ساکن نواحی دور دست گسترش یافته است. در ۸ ماه ابتدایی عملکرد، این شبکه تاکنون بسیار الهام بخش بوده است.

این طرح که فعالانه توسط یونیمد برزیل در شهر «پنابلیس» از ایالت سائوپا ئولوی برزیل آغاز و تشویق شد، بسیار جالب و مهم می‌باشد. ما امیدوار هستیم که در سایر نواحی دوردست عملی شود و به الگویی برای کل برزیل مبدل شود. ما معتقد هستیم الگویی که آن را برنامه انجمن تعاونی بیمه مراقبت بهداشتی نامیدیم به عنوان نمونه‌ای آزمایش شده و احتمالاً سازگار با تمام نقاط جهان می‌باشد.

* اعضای تشکیل دهنده این تعاونی پزشکان می‌باشند. در بعضی کشورها این گونه تعاونیها با عضویت استفاده کنندگان از خدمات پزشکی تشکیل شده است.

* مؤسس، رئیس هیأت مدیره و مدیر عامل یونیمد برزیل، سائوپولو

کرده‌ام» از این رو می‌توان فهمید: چرا امام جهت ادامه تحصیلات به نجف مشرف نگشتند؟ و چرا امام وقتی به عنوان تبعید به نجف عزیمت کردند یکی از علمای نجف چنین فرمودند که:

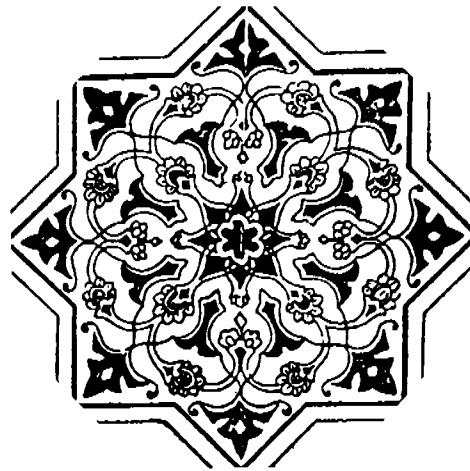
«ما پیش از آمدن حضرت آیه‌الله خمینی به نجف اشرف باور نمی‌کردیم که در دنیای علوم اسلامی حرف تازه‌ای باشد که ما نشنیده باشیم ولی آن گاه که ایشان به نجف منتقل شدند و درس را شروع فرمودند دریافتیم که خیلی مطالب علمی و پر ارزش است که ما نشنیده‌ایم ما نیز پیش از تشریف فرمایی ایشان به نجف اشرف خود را فارغ التحصیل پنداشته و گمان می‌کردیم که از تحصیل بی‌نیازیم...»^(۴)

امام و تألیفات

امام علاوه بر کتب عمیق فقهی و فلسفی مجموعه‌ای از اشعار و قصاید در اوان جوانی سروده بودند که متأسفانه به چاپ نرسیده و مفقود شد. کتب عرفانی و فقهی امام شامل:

- ۱- مصباح الهدایة
- ۲- شرحی بر دعای سحر
- ۳- حاشیه به نصوص الحکم فیضری
- ۴- حاشیه بر مفتاح الغیب
- ۵- رساله فی الطلب والاراده
- ۶- حاشیه به رساله شرح حدیث راس الجالوت

- ۷- اربعین حدیث
- ۸- کشف الاسرار
- ۹- اسرار الصلوة یا معراج السالکین
- ۱۰- آداب و الصلوة
- ۱۱- الرسائل در ۲ جزء
- ۱۲- شرح حدیث جنود عقل و جهل



است که: «قیام الله است که موسی کلیم را با یک عصا بر فرعون چیره کرد و تمام تاج و تخت و سطوت آنان را به باد داد و نیز او را بر میقات محبوب رساند و به مقام صحت و صحور نشانند... اما از این طرف خودخواهی و ترک قیام برای خدا ما را به این روز سیاه نشانده و همه جهانیان را بر ما چیره کرده است... قیام برای نفس است که چادر عفت از سر زنهای عفیف مسلمان برداشت، الان هم این امر بر خلاف دین و قانون در مملکت جاری است و کسی بر علیه آن سخن نمی‌گوید...»^(۵)

زندگی سراسر مبارزه و مجاهدت امام پر از لحظه‌های امید بخش و یا تأثرانگیز می‌باشد و در این مقوله نمی‌گنجد.

لیکن به این بسنده می‌کنیم که در طول مبارزه خستگی‌ناپذیر، مصائب عظیمی به ایشان وارد شد و هر کدامش می‌تواند رهبری نهضتی را به اضمحلال بکشانند اما از آن جا که دست خداوند پشتیبان اوست مقاوم و استوار پایداری می‌کند. در مقابله با شهادت فرزند برومندش فقط می‌گوید: «او امید اسلام بود» و این واقعه را یکی از الطاف خفیه الهی می‌شمارد.

● مأخذ:

کتاب سرگذشت‌های ویژه از زندگانی حضرت امام خمینی

■ پی‌نوشتها:

- ۱- پرتوی از قرآن تفسیر سوره الکوتر.
- ۲- مبارزه با نفس با جهاد اکبر ص ۲۳.
- ۳- نقل از مجله پاسدار اسلام.
- ۴- بررسی و تحلیلی از نهضت امام خمینی.
- ۵- نقش روحانیت در اسلام و اجتماع ص ۲۷۸. (این دستخط مبارک تماماً در جلد اول کتاب سرگذشت‌های ویژه آمده است.)

۱۲- تحریر الوسیله، متن کامل دوره فقه

۱۴- البیع

۱۵- کتاب الطهاره

۱۶- تهذیب الاصول

۱۷- نیل الاوطار فی بیان قاعده لاضرر و لا ضرار

۱۸- رساله فی الاجتهاد

۱۹- توضیح المسائل

۲۰- زبده الاحکام

۲۱- حکومت اسلامی

۲۲- جهاد اکبر

۲۳- مکاسب مجرمه

۲۴- رساله‌ای مشتمل بر فوایدی در بعضی

از مسائل مشکله

به رشته تحریر درآورده‌اند.

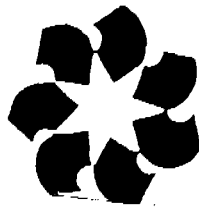
امام و مبارزات

سندی به تاریخ یازدهم جمادی الاول ۱۳۶۳ ق. در یاد نامه مرحوم سید علی وزیرری به دست خط امام نوشته شده که حاکی از سلحشوری و مجاهدت امام در چهل سال پیش که جو خفقان همه جا حکمفرما بود، می‌باشد. در این سند آمده

و محدود را به بخش تعاونی کشور تحمیل کرده است، به طوری که این بخش علی رغم افزایش کمی در شاخصهایی چون، میزان سرمایه گذاری، شمار اعضاء، تعداد تعاونیها یا ایجاد فرصتهای شغلی، فقط سهمی بین سه تا پنج درصد از کل اقتصاد کشور را به خود اختصاص می دهد.

در جامعه ایران که به نوعی در عرصه های سیاسی و اقتصادی تمرکزگرا است و توجه بیش از حد به فردگرایی در فرهنگ آن ریشه دوانده است، از ابتدا بیشتر بر بعد اقتصادی تعاونیها تأکید شده و بهبود وضع اقتصادی اعضاء به عنوان هدف تعاونی قلمداد شده است. بنابراین تعاونیها با برجسته کردن ابعاد اقتصادی خود به منابع داخلی (خرید سهام توسط اعضاء) و منابع خارجی (دریافت وام، کمک دولتی) تکیه کرده و در مقابل از عنایت به مشارکت اعضاء و حضور آنان در تعاونی غفلت نموده اند.

توجه به بعد اقتصادی و بی اعتنائی یا کم اعتنائی به بعد اجتماعی، به تدریج اهمیت مدیریت را بالا می برد و تعاونی بوروکرا تیزه می شود. با بوروکراتیزه شدن تعاونی، توجه به معاملات و معادلات اقتصادی بیشتر شده و از توجه به نیازها و خواسته های اعضاء کاسته می شود. به عبارت دیگر نیروی محرکه تعاونی «ابزاری» می شود تا «ارزشی»، لذا گریزی پنهانی در اعضاء پدید می آید و بعد از مدتی رابطه اعضاء با تعاونی قطع می شود. در مشارکت ابزاری، انسانها وسیله هستند و غالباً ترجیح داده می شود که همه مردم بر اساس یک الگو رفتار کنند. نیروی انسانی مورد نیاز بخش، بدون توجه به مبانی فرهنگی و جنبه های انسانی، صرفاً با دیدی مادی و اقتصادی تأمین می شود.



نقش مشارکت اعضا

در توسعه پایدار تعاونیها

از: کورش عمادی

در نظام تعاونی، مشارکت اعضاء، مهمترین عامل در اثر بخشی توسعه افقی و عمودی تعاونیهاست. زیرا تأمین هزینه های ناشی از گرانباری کمی و کیفی فعالیتهای یک شرکت تعاونی و یا تشکیل اتحادیه های شهری، استانی، کشوری و در رأس هرم تشکیلاتی، «اتاق تعاون» به طور مستقیم یا غیر مستقیم بر عهده اعضاء است.

نادیده انگاشتن یا کم بها دادن به موضوع مشارکت در تعاونی، به ویژه در فراگرد حمایتی که دولت از تعاونیها به عمل می آورد، به دو نتیجه محتوم منجر خواهد شد: یا در اکثر موارد تعاونی از هم پاشیده می شود و یا این که تعاونی به یک بنگاه صرفاً تجاری تبدیل می شود که نمی تواند در تحقق اهداف دولت از گسترش تعاونیها، نظیر: جلوگیری از تجمع ثروت در دست افراد محدود، احتکار، انحصار و کنترل تورم، مؤثر افتد.

در حال حاضر، اعمال حمایتیهای اقتصادی دولت، بدون توجه به ویژگیهای اجتماعی که نظام تعاونی برای رشد و تعالی به آنها نیاز دارد، توسعه ای نامتوازن

نظام تعاونی دو بعد اقتصادی و اجتماعی دارد. هر چند در تعاونیها چگونگی اولویت دادن به اهداف بر آمده از این دو بعد، بسته به عوامل محیطی، نیت و توانایی اعضاء متفاوت می باشد، اما به یقین، زیر ساخت فعالیتهای اقتصادی پویا در تعاونیها، مشارکت اعضاء در تعاونی است. زیرا تعاونی سازمانی داوطلبانه برای پیشبرد منافع متقابل اعضاء از طریق مشارکت است. این تشکل از یک تعامل درون گروهی نشأت می گیرد که در پی کسب سود نیست، چرا که اصولاً مازاد حاصل از فعالیت تعاونی بر حسب میزان مشارکت فعالانه اعضاء یا حجم معاملاتشان، میان آنان تقسیم می شود.

نادیده انگاشتن یا کم بها دادن به موضوع مشارکت در تعاونی، به ویژه در فراگرد حمایتی که دولت از تعاونیها به عمل می آورد، به دو نتیجه محتوم منجر خواهد شد: یا در اکثر موارد تعاونی از هم پاشیده می شود و یا این که تعاونی به یک بنگاه صرفاً تجاری تبدیل می شود که نمی تواند در تحقق اهداف دولت از گسترش تعاونیها، نظیر: جلوگیری از تجمع ثروت در دست افراد محدود، احتکار، انحصار و کنترل تورم، مؤثر افتد.

به علاوه برای تقویت بنیه اقتصادی تعاونی، بدون تحکیم ارزشهای خودیاری، مسئولیت پذیری، دموکراسی، برابری و اتحاد اعضا که تشکیل و بقای تعاونیها به آنها وابسته اند، یا باید افزایش سرمایه را به اعضا تحمیل کرد و یا از هزینه کاست. تعاونیها برای کاهش هزینه ها، تشکیل تعاونیهای بزرگ، فعالیت حول محور اتحادیه و یا فشار به دولت برای دریافت کمکهای ویژه را مطمح نظر قرار می دهند. در هر صورت در یک مشارکت تحمیل شده، که برگزیدگان و نخبگان، دیگران را به مشارکت می کشانند، هدف لزوماً برآوردن نیازهای واقعی و انتظارات مشارکت کنندگان نیست، بنابراین اعتنا به اعضا تضعیف شده و رابطه عضو با تعاونی سست می شود.

در نظام تعاونی، مشارکت اعضا مهمترین عامل در اثر بخشی توسعه افقی و عمودی تعاونیهاست. زیرا تأمین هزینه های ناشی از گرانباری کمی و کیفی فعالیت های یک شرکت تعاونی و یا تشکیل اتحادیه های شهری، استانی، کشوری و در رأس هرم تشکیلاتی، «اتاق تعاون» به طور مستقیم یا غیر مستقیم بر عهده اعضاست. از این رو، دستیابی به اهداف مشترک اقتصادی به یک مشارکت معطوف به توسعه، نیاز دارد تا همه اعضا را در مراحل مختلف توسعه درگیر کند. این مشارکت یک فرآیند پیوسته است که اعضا را در کلیه مراحل، اعم از برنامه ریزی، تصمیم گیری، اجرا، نظارت،

ارزشیابی و سهم شدن در منابع درگیر می کند. همچنین فرآیندی چند وجهی است که فعالیت های آموزشی، فرهنگی، زیست محیطی و سیاسی و اقتصادی را شامل می شود و نیز فرآیندی چند بعدی است که مشروعیت خود را نه تنها از قانون و دولت بلکه از ریشه های تاریخی، سنت های فرهنگی، اجتماعی و باورهای مردم می گیرد.

اصولاً، فراگرد مشارکت در تعاونی، باید با آنچه به عنوان موافقت در یک بنگاه اقتصادی رخ می دهد، متفاوت باشد. در موافقت فقط توان آفرینندگی یک یا چند نفر مدیر به کار گرفته می شود. آنان اندیشه ها و راه کارها را برای دریافت موافقت اعضای گروه، به گروه می آورند. موافقت کنندگان یاری ویژه ای نمی کنند، بلکه فقط آن چه را پیش رویشان می گذارند، تصویب می کنند. اما مشارکت یک داد و ستد اجتماعی دو سویه میان افراد است و نه یک روش تحمیل اندیشه ها از سوی بالا دستان. مهمترین



مزیت مشارکت آن است که آفرینندگی همه اعضا را به کار می گیرد. زیرا مشارکت در کسب و کاری ذهنی و عاطفی افراد در موقعیتهای گروهی است که آنان را بر می انگیزد تا برای دستیابی به هدفهای گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند.

سازمانهای متولی بخش تعاونی کشور، باید آگاه باشند که زیر ساخت لازم برای ایجاد و گسترش مشارکت اعضا در تعاونی، همانا، رعایت اصول تعاونی است که تحقق ارزشهایی چون خودیاری، مسئولیت پذیری، دموکراسی، برابری و اتحاد را عینیت می بخشد.

عضویت اختیاری و آزاد، کنترل دموکراتیک اعضا، برخورداری اعضا از حق رأی مساوی، مشارکت اقتصادی اعضا، استقلال و عدم وابستگی تعاونیها و نیز آموزش، کارآموزی و آگاه سازی اعضا از جمله اصول اساسی در شکل گیری یک نظام تعاونی کارا و اثر بخش است.

وزارت تعاون به عنوان اصلی ترین سازمان متولی بخش تعاونی کشور، در اعطای تسهیلات اعتباری، به جای تأکید بر توجیه اقتصادی و فنی طرحهای پیشنهادی تعاونیها، که بررسی آن اصولاً در حیظه وظایف اصلی بانکها یا سازمانهای تخصصی زیربط می باشد - باید با به کارگیری ابزار مناسب، در هر تعاونی احتمال وجود و استمرار یک مشارکت فعال

چگونه باید اختیارات را تفویض کرد



نوشته: جان والش / ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد

پیش از تفویض اختیار، و همزمان با مطالعه درباره ویژگیهای زیر دستان، به توان افراد در ابتکار و نوآوری بیش از سایر خصوصیات آنها بیندیشید. البته سایر ویژگیها صداقت، و احساس مسئولیت و وفاداری سازمانی و مانند آن نیز قابل ملاحظه و در جای خود تعیین کننده است، اما به نظر می‌رسد نوآوری و ابداع بیش از سایر تواناییها در این زمینه سودمند باشد.

سؤالا بدین شرح است:

۱- آیا مدیر حق دارد پس از آنکه اختیار خاصی را به کسی واگذار کرد، از او بخواهد که هر چند وقت یک بار به مدیر مراجعه یا مراحل انجام یا پیشرفت کار را گزارش کند؟

۲- آیا مدیر می‌تواند به زیردستان تفویض اختیار کند و فقط از آنها بخواهد که نتیجه نهایی را به او گزارش کنند، اما روز آغاز تا انجام خودشان مسئول حسن اجرای کارها باشند؟

۳- آیا مدیر می‌تواند یا حق دارد علی‌رغم شناختی که از زیر دستان دارد، گاه و بیگاه بر کار آنان نظارت نماید تا مطمئن شود که از اختیارات تفویض شده به درستی استفاده می‌کنند؟

در پاسخ سئوالهایی از این نوع، می‌توان توصیه‌های چندی به مدیران یادآور شد که تعدادی از آنها به شرح زیر است:

۱- پیش از آن که کسی از تصمیم شما مبنی بر تفویض اختیار آگاه شود، در حد معقول پیرامون آن بیندیشند و آن را از جوانب متعدد بررسی کنید. در واقع، تا روزی که تفویض اختیار در ذهن شما وجود دارد می‌توانید آن را بارها و بارها مرور کنید و سپس نسبت به اظهار آن تصمیم بگیرید. روزی که به کسی گفتید که قصد واگذاری اختیار را دارید، انصراف از آن برای شما مشکلاتی ایجاد می‌کند که یکی از آن حرفها و بی‌اعتمادیهای دیگران نسبت به شماست. و بالاخره هنگامی که اختیاری را به کسی تفویض کردید، پس گرفتن آن به هر دلیل، برای شما مسأله ساز است. حتی اگر طرف مقابل شایستگی یا وقت انجام آن وظیفه را نداشته باشد، باز هم سؤال متوجه شما خواهد بود که چرا آدمی شایسته‌تر یا دارای وقت آزادتر انتخاب نکرده‌اید - فقط در حوادث غیر منتظره‌ای که برای چنین کسی اتفاق بیفتد، شما مبرا خواهید بود.

بنابراین، مجدداً بر اندیشه کافی پیش از تفویض اختیار تأکید می‌کنیم.

۲- پس از آن که اختیاری را تفویض

گاه و بیگاه برای هر کسی ممکن است این سؤال مطرح شود که آیا می‌توانم، یا می‌بایست، اختیاراتم را به شخص دیگری واگذار کنم یا خیر؟ در واقع واگذاری یا «تفویض اختیار» مسأله‌ای نیست که فقط به محیط اداری یا سازمانی مربوط باشد، بلکه تقریباً در اکثر روابط انسانی می‌توان آن را مشاهده کرد. مادری که تهیه غذا یا جارو کردن بخشی از ساختمان را به فرزندش واگذار می‌کند، پدری که پسرش را در غیاب خود به یک جلسه می‌فرستد، کارمندی که برای استفاده از مرخصی کارش را به یک همکار می‌سپارد، و دهها و صدها مورد دیگر را می‌توان نام برد که طی آن یک نفر مسئولیت یا وظیفه یا اختیارات را به نفر دیگر سپرده است. با این حال، آن چه در بخشهای مدیریتی به نام تفویض اختیار مطرح می‌شود، رضایت مدیر (یا مافوق) به سپردن بخشی از مسئولیت به معاون (کارمند زیر دست) است. لذا، در این نوشته فقط همین موضوع بررسی خواهد شد.

در زمینه تفویض اختیار نکات ظریف و متعددی وجود دارد که هم در متون مختلف و هم در این مقاله به پاره‌ای از آنها اشاره خواهد شد. با اینحال، در حاشیه تفویض اختیار سئوالهای چندی برای مدیران مطرح می‌شود که در این جا بحث اصلی پیرامون آنها دور خواهد زد. سه نمونه از این

کردید. تا حد امکان آن را به مجری مورد نظر بسپارید و تا در شرایط حاد و فوق العاده به شما مراجعه نکرده‌اند، در انجام آن دخالت نکنید، زیرا در غیر این صورت زیر دستان نسبت به شما بی اعتماد می‌شوند و در آینده به سختی حاضر خواهند شد. اختیاری را که به آنها پیشنهاد می‌کنید، بپذیرند.

۳- اگر در زمینه تفویض اختیارات مرتبط با مسایل مالی تردید دارید، آن را تفویض نکنید، یا چنانچه این کار ضرورت دارد، آن را به کسی که در مسائل «پولی» امتحانش را پس داده، بسپارید. در واقع، مسائل مالی و پولی بیش از سایر مسائل و سوسه‌انگیز است و احتمالاً این که افراد به این و سوسه‌ها تسلیم شوند، زیادتر است.

۴- همواره از طریق تفویض اختیار به هدف آموزش و سازندگی زیر دستان نزدیکتر شوید. منظور این است که چون واگذاری مسئولیت مستلزم مطالعه، دقت و کنجکاوی است، کسی که مسئولیتی به او تفویض شده با توسل به این سه کار (دقت، مطالعه، کنجکاوی) هم مطالب زیادتری یاد می‌گیرد، یا در واقع برایش نوعی دوره آموزشی فراهم کرده‌اید، و هم اکنون این

نیست. تنها اشاره می‌شود که اولاً این دوره آموزشی رایگان تمام می‌شود، و ثانیاً به احتمال قوی مشوق عده‌ای از کارمندان به خود آموزی یا شرکت در دوره‌های آموزشی می‌شود.

۵- تفویض اختیار را از ساده‌ترین کارها شروع کنید. به بیان دیگر، شما تعداد زیادتری از کار روزمره و تعداد کمتری کار

اگر در زمینه تفویض اختیارات مرتبط با مسایل مالی تردید دارید، آن را تفویض نکنید، یا چنانچه این کار ضرورت دارد، آن را به کسی که در مسائل «پولی» امتحانش را پس داده، بسپارید. در واقع، مسائل مالی و پولی بیش از سایر مسائل و سوسه‌انگیز است و احتمالاً این که افراد به این و سوسه‌ها تسلیم شوند، زیادتر است.

حساس دارید که می‌توانید هر یک از آنها را به یک نفر تفویض کنید. به طور طبیعی اگر کسی را در زمینه انجام یک کار ساده‌تر امتحان کنید، می‌توانید وظیفه‌ای سنگین‌تر به او محول نمایید و پس از بارها آزمایش،

یادگیریها سازنده است. توضیح اینکه دیدن هر نوع دوره آموزشی چه برای خود فرد و چه برای سازمانی که در آن کار می‌کند، سودمند است، ضمن این که مزایای دیگری نیز دارد که در این مقاله جای بحث آن



او را به جای خود به تصمیم‌گیری‌های مهم‌تر بگمارید. در غیر این صورت، مشکلات متعددی برای شما، زیر دستان و سازمان بروز خواهد کرد.

۶- پیش از تفویض اختیار، و همزمان با مطالعه درباره ویژگیهای زیر دستان، به توان افراد در ابتکار و نوآوری بیش از سایر خصوصیات آنها بیندیشید. البته سایر ویژگیها صداقت، و احساس مسئولیت و وفاداری سازمانی و مانند آن نیز قابل ملاحظه و در جای خود تعیین کننده است، اما به نظر می‌رسد نوآوری و ابداع بیش از سایر تواناییها در این زمینه سودمند باشد.

۷- اختیارات را در حد امکان به افراد مشخص واگذار کنید. به بیان دیگر، هر اختیار باید به یک نفر تفویض شود تا اولاً شما بدانید مسئول مستقیم هر کار چه کسی است و در نتیجه بتوانید با او ارتباط داشته باشید، مشورت کنید یا در صورت

لزوم از او بازخواست کنید. ثانیاً در صورتی که بیش از یک نفر مسئول انجام کاری باشد، احتمالاً تلافی سلیقه‌ها و مشکلات دیگری وجود دارد که هم در پیشرفت کار اختلال می‌کند، هم به زیان این افراد است. هم در نهایت به ضرر شما و سازمان می‌انجامد.

۸- پیش از تفویض اختیار حدود و برخی از نتایج یا عواقب مهم آن را به کسی که مسئولیت را می‌پذیرد، بگویید تا با اطلاع از دورنمای کار نسبت به انجام آن اقدام کند. در واقع چون، «انتظارات» از جمله عوامل اساسی و تعیین کننده انجام امور است، اطلاعاتی که به این ترتیب به اشخاص می‌دهید، به انتظارات آنان شکل می‌دهد یا به بیان دیگر موجب می‌شود که انتظارات واقعی و معقولی داشته باشند. در نتیجه، در برابر عواقب یا نتایج انجام کار گنج و درمانده نمی‌شوند، بلکه با چشم باز به استقبال این نتایج و عواقب می‌روند.

۹- در تفویض اختیارات همه اعضای سازمان را در نظر بگیرید. منظور این است که هر بار یک اختیار را به یک نفر بسپارید و این کار را به صورت «نوبتی» انجام دهید. به این ترتیب، همه کارکنان شما احساس خواهند کرد که با آنان یکنواخت برخورد شده و این احساس «عدالت کاری» در بهتر کار کردن و نیز در بهسازی خودشان و سازمان، بسیار مؤثر است.

۱۰- چنانچه کسی در انجام وظیفه خاصی موفق شد، می‌توانید برای تصمیم‌گیری بعدی به یکی از دو طریق زیر اقدام کنید:

الف - هر بار تفویض اختیار ضرورت پیدا کرد، آن را به صورت تخصصی یا حرفه‌ای به افراد خاصی واگذار نمایید. به

پیش از آن که کسی از تصمیم شما مبنی بر تفویض اختیار آگاه شود، در مد معقول پیرامون آن بیندیشند و آن را از جوانب متعدد بررسی کنید. در واقع، تا روزی که تفویض اختیار در ذهن شما وجود دارد می‌توانید آن را بارها و بارها مرور کنید و سپس نسبت به اظهار آن تصمیم بگیرید.

این ترتیب احتمال دارد وقت انجام کار افزایش یابد.

ب - می‌توانید هنگامی که کسی در یک مورد صلاحیتش را اثبات کرد، دفعه بعد مسئولیت دیگری به او واگذار کنید که عیناً همان مسئولیت دفعه قبل نباشد. به این ترتیب، احتمال استفاده از توان بالقوه افراد افزایش می‌یابد.

با این حال، شایان یادآوری است که هر یک از این دو روش مزایا و کاستیهایی دارد که در هنگام تفویض اختیار باید ابتدا آن را سبک سنگین کرد و سپس تصمیم گرفت.

۱۱- در مواقعی ممکن است نوع کار ایجاب کند که مسئولیت به بیش از یک نفر تفویض شود. در چنین مواقعی لازم است اولاً وظایف هر کس را به نوبه خودش مشخص کنید و ثانیاً چنین توافق نمایید که مسئول گروه پاسخگوی نهایی در برابر شما باشد. در غیر این صورت، ممکن است در کارها هرج و مرج راه پیدا کند.

۱۲- در حد امکان اختیارات مورد نظر را به صورت کتبی تفویض کنید. به این ترتیب، اولاً مرجع اصلی (که شما هستید) کاملاً مشخص می‌شود، و ثانیاً مجری کار نوشته ای دارد که با اتکالی به آن می‌تواند در صورت لزوم از خودش دفاع کند. ثالثاً، در

صورتی که مدیر دیگری به جای شما انتخاب شد، کسی حق نخواهد داشت مجری مورد اشاره را بازخواست کند، زیرا طبق دستور مدیریت عمل کرده است. البته تفویض اختیار به صورت شفاهی نیز امتیازات چندی دارد، اما به طور معمول مشکلاتی که از آن به وجود می‌آید، زیادتر از زمانی است که اختیار به صورت کتبی تفویض شود.

۱۳- برای مراحل پیشرفت کار گامها را به صورتی مشخص کنید که ملاحظه و رعایت آن برای کسی که مسئولیت به او تفویض شده ساده باشد. به این ترتیب، خود شما، یا هر کس دیگری که قرار است بر مراحل اجرای کار نظارت داشته باشد، به سادگی قادر است آن را کنترل کند. با این حال، سخن اخیر بدان معنی نیست که آزادی عمل زیر دست سلب شود یا تفویض اختیار حالت صوری پیدا کند.

۱۴- و بالاخره همان طور که می‌دانید، تفویض اختیار به معنی تفویض مسئولیت نهایی نیست. به این ترتیب، شما می‌توانید به عنوان مدیر سازمان تعداد زیادی از وظایف خودتان را به زیر دستان تفویض کنید، اما اولاً نتایج اقدامات آن باید حتماً به نفع سازمان باشد و ثانیاً چنانچه لازم باشد در قبال این وظایف از کسی سؤال شود، شما خواهید بود. به بیان دیگر، خوب انجام شدن وظیفه‌ای که تفویض شده افتخار شماست. در حالی که بد انجام شدن آن متقابلاً به شمار باز می‌گردد و نه تنها از لحاظ اخلاقی، بلکه از نظر اداری و حقوقی نیز پاسخگوی مقامهای بالاتر شما خواهید بود. پس همواره به یاد داشته باشید که تفویض اختیار به هیچ وجه مسئولیت نهایی شما را سلب نمی‌کند.

تعاونیهای مصرف می‌گوید: هدف بخش خصوصی کسب حداکثر سود است ولی در تشکیل تعاونی امر بر عکس است، البته در امور رقابت باید هر دوازدهم بهترین سیستم مدیریتی و فن آوری جدید برای تولید و توزیع کالا استفاده کنند تا از این طریق بتوانند به جلب و جذب مشتری اقدام کنند. بزرگترین نقطه قوت تعاونیها نیز در این است که به قصد خدمت ایجاد شده‌اند و نه صرفاً به قصد سودبری. در وهله دوم هم چون یک شرکت تعاونی توسط یک عده‌ای افراد هماهنگ ایجاد شده اگر مشکلی برای شرکت پیش بیاید با مساعدت اعضاء که به مراتب از کسانی که در بخش خصوصی با هم کار می‌کنند، هم فکرتر هستند می‌توانند همکاری بهتر داشته باشند و مشکل تعاونی را حل کنند. ضمن این که یک فروشگاه تعاونی مصرف بعضاً یا یک شرکت از مالیات بر درآمد معاف است ولی بخش خصوصی این گونه نیست و این از مواردی است که می‌تواند به قوت تعاونیها بیانجامد. البته شرکتهای تعاونی باید به لحاظ مدیریتی نیز بسیار قوی باشند تا به راحتی با شرکتهای توزیع کالا در بخش خصوصی بتوانند رقابت کنند، اما خیلی از شرکتهای تعاونی کوچک هستند و حجم عملیاتی بالایی ندارند و سعی می‌کنند مدیران خود را از بین اعضاء انتخاب کنند و این افراد نیز اغلب در جای دیگر کار دارند و نمی‌توانند وقت خود را در تعاونیها صرف کنند، تعاونیهای کوچک مردمی ضعف سرمایه و ضعف مالی دارند و نمی‌توانند مدیران تمام وقت و ماهر استخدام کنند و افراد پاره وقت نیز سواى انگیزه معنوی ممکن است انگیزه مادی کافی نداشته باشند و طبیعتاً این کار به ضعف مدیریت در تعاونیهای کوچک

می‌انجامد».

قائم مقام مدیر عامل و عضو هیأت مدیره اتحادیه تعاونیهای مصرف کارگری در انتها با اشاره به افزایش ۲۰ درصدی فروش این اتحادیه در سال ۱۳۷۶ و پیش بینی همین افزایش برای سال جدید به رغم کاهش قدرت خرید مردم می‌گوید: «ما به طور متوسط در سال ۶۰ هزار تومان کالا برای کارگر در نظر گرفته‌ایم که ماهی ۵ هزار تومان می‌شود، البته ما قبول داریم که ۴ برابر این رقم را احتیاج داریم و سعی می‌کنیم که به این رقم برسیم اما به لحاظ سرمایه کمی مشکل داریم و اگر تعاونیهای مصرف کارگری همراهی کنند تا ما بتوانیم در آن حد که مناسب است سرمایه داشته باشیم و سهام کارخانجاتی را که کالاهایی مورد نظر ما را تولید می‌کنند بخریم می‌توانیم در جهت دهی به عملکرد آنها جهت تأمین نیازهای اتحادیه قدرت کافی داشته باشیم و فرض اگر روزی ۱۵۰ تومان به حقوق کارگران اضافه شود روزانه فقط ۱۵ تومان این مبلغ به امر تعاونیها اختصاص دهیم سرمایه تعاونی

افزایش یافته و تعاونی می‌تواند بهتر به خدمات رسانی بپردازد. مثلاً ما یک میلیون و ۱۰ هزار عضو داریم یعنی با همین ۱۵ تومان‌ها سالی ۶ میلیارد تومان در سال خواهیم داشت که ظرف ۵ یا ۶ سال سرمایه عظیمی ایجاد می‌شود و با آن می‌توانیم شبکه توزیع فروشگاهها و... را تجهیز کنیم و آن را گسترش دهیم».

به نظر می‌رسد شبکه توزیع سنتی کالا تناسبی با شرایط جدید کشور نداشته و عملاً سد راه توسعه اقتصادی کشور شده است، رواج واسطه‌گری و دلال‌بازی، افزایش بی‌ضابطه قیمت و احتکار کار... ویژگی یک اقتصاد بیمار است. یکی از راههای لازم برای برون شد از این شرایط نابهنجار اقتصادی اصلاح شبکه توزیع کالا و به ویژه کالاهای اساسی است. شبکه‌های تعاونی مصرف در سراسر کشور در این زمینه می‌توانند نقشی بسیار مفید داشته باشند به گونه‌ای که در کنار بخش دولتی و خصوصی قادرند نقش مناسبی را در توزیع عادلانه کالا با قیمت مناسب ایفا نمایند.

را مرتفع می‌سازند تا همه گروههای جامعه از نعمت تعاون برخوردار شوند.

با این اوصاف، تربیت مروجان تعاون به مقدار کافی و با تخصص مناسب و نیز علاقمند و دلسوز، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای توسعه بخش تعاون کشور محسوب می‌شود.

از سویی دیگر، مروجان تعاون می‌بایست با جدیت تمام هم مناطق و محلهایی را که فاقد شرکت تعاونی هستند و هم کیفیت و کمیت شرکتهای تعاونی موجود (فعال و نیمه فعال) را ارزیابی کنند و تلاش خود را بر حل مسائل و مشکلات آنان به کار گیرند.

ضرورت دارد وزارت تعاون به عنوان متولی بخش تعاون برای سرعت بخشیدن به فرآیند توسعه شرکتهای تعاونی وجود مروجان تعاون ماهر و کارآمد را یک شرط الزامی بداند. زیرا مروجان تعاون در واقع «کارآفرینان توسعه تعاون» در هر جامعه‌ای هستند. این مروجان با استفاده از نتایج تحقیق و پژوهشهای تعاونی کشور، عوامل مؤثر بر توسعه نیافتگی شرکتهای تعاونی و نیز مناطق و گروههای جمعیتی