

عملیات سال مالی ۷۸ از نظر تاریخ مطابق با اصول و آیین نامه تنظیم دفاتر و مورد قبول ممیزین وزارت امور اقتصادی و دارایی خواهد بود.

۲- ضرورت دارد جهت ثبت حساب سرمایه در دفاتر قانونی، مبلغ پرداخت شده توسط اعضاء بابت سرمایه اولیه را با توجه به حساب دریافت کننده نقدینگی که می‌تواند بانک، صندوق تعاون و یا صندوق شرکت باشد، به صورت زیر در دفاتر ذکر نماید.

حساب	بدهکار	بستانکار
بانک	۸۰۰۰۰۰	
سرمایه		۸۰۰۰۰۰
دریافتی بابت سرمایه گذاری اعضاء		

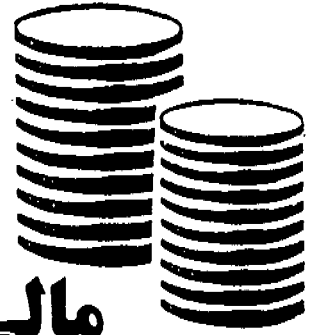
و این در حالتی است که اعضاء پرداخت سرمایه را تعهد ننموده باشند و در صورت وجود سرمایه تعهدی آرتیکل زیر عمل می‌گردد:

حساب	بدهکار	بستانکار
بانک	۸۰۰۰۰۰	
سرمایه تعهد شده	۱۶۰۰۰۰۰	
سرمایه		۲۴۰۰۰۰۰

لازم به ذکر است که چون معمولاً $\frac{۲}{۳}$ سرمایه تعهد می‌شود، سرمایه تعهد شده ۲ برابر مبلغ اعلام شده توسط شما ذکر گردیده که با عنایت به میزان سرمایه تعهدی قید شده در ماده ۷ اساسنامه می‌توانید سند فوق را تنظیم نمایید.

- وام دریافتی از منابع بانکی و امثالهم نیز در بستانکاری حساب وام و طرف آن، حسب مورد صندوق و یا بانک خواهد بود.
- در مورد سرمایه گذاری انجام شده به مبلغ ۲۶۰۰۰۰۰۰۰ ریال و منبع تأمین آن توضیح کافی ارائه نشده بود چنانچه این مبلغ توسط شرکاء تأمین گردیده مبلغ مزبور در بستانکاری حساب جاری شرکاء ثبت و طرف آن نیز دارایی‌های ایجاد شده خواهد بود و چنانچه این مبلغ همان وام مصوب سال ۷۶ می‌باشد که در حساب

پاسخ به سئوالات مالی تعاونی‌ها



● معصومه گنجی

○ پرسش:

حسابدار شرکت تعاونی مرغداری ... که اخیراً مسئولیت نگهداری حسابهای شرکت را عهده دار شده‌اند به دلیل آن که این اولیه تجربه کاری ایشان در زمینه حسابداری می‌باشد با اعلام مختصری از اطلاعات موجود سئوالاتی را مطرح نموده‌اند که پس از درج خلاصه اطلاعات و سئوالات به توضیح در مورد هر یک خواهیم پرداخت. ارزش اسمی هر سهم شرکت ۱۰۰۰۰۰ ریال و تعداد اعضاء ۸ نفر می‌باشد که هر نفر یک سهم را خریداری نموده است. شرکت در شهریور ماه سال ۷۴ به ثبت رسیده.

- دفاتر روزنامه و کل به تاریخ ۷۸/۱۲/۱۷ در اداره ثبت شرکتها پلمپ گردیده است.
- میزان سرمایه گذاری انجام شده با توجه به طرح مصوب ۲۶۰ میلیون ریال می‌باشد و نزدیک به چند ماه است که وام سال ۷۶ مصوب گردیده و شرکت در حال ساخت و ساز می‌باشد که تا پایان سال ۷۸ تکمیل می‌گردد و وام تکمیلی سال ۷۷ نیز تصویب شده است.

- زمینی که شرکت در آن اقدام به احداث مرغداری نموده متعلق به منابع طبیعی بوده اجازه بلند مدت در اختیار تعاونی می‌باشد و سئوال نموده‌اند که نحوه ارزیابی آن چگونه است.

- چه هزینه هایی را می‌توان تحت عنوان

هزینه تأسیس قلمداد نمود؟

- با توجه به این که هیچ گونه ثبتی در دفاتر قانونی انجام نشده آیا می‌توان آن را مورد استفاده قرار داد یا خیر؟
در خاتمه نیز خواستار آن شده‌اند که در صورت وجود شرکت‌های مشابه در تهران ایشان جهت آشنایی با سیستم حسابداری آن شرکتها راهنمایی و یا کتاب جامعی در این زمینه معرفی گردد.

□ پاسخ:

از آن جا که تعاونی مزبور در سال ۷۴ به ثبت رسیده، قانوناً می‌بایست برای هر سال مالی اقدام به تهیه یک جلد دفتر و یک جلد دفتر کل می‌نمودند که ظاهراً با توضیحات ارائه شده این امر صورت نگرفته است. همچنین تاریخ پلمپ دفاتر هم که در نامه ۷۸/۱۲/۱۷ قید گردیده، ظاهراً می‌بایست ۷۷/۱۲/۱۷ باشد زیرا تاریخ اعلام شده هنوز فرا نرسیده است.

با این توضیحات لازم است که برای استفاده صحیح از دفاتر و تحمیل کمترین خسارت به تعاونی، عملیات سنوات قبل از ۷۸ (از زمان تأسیس تا پایان سال ۷۷) در دفاتر غیر پلمپ ثبت و نتیجه آن به صورت تراز افتتاحیه به دفاتر پلمپ شده به عنوان دفاتر سال ۷۸ منتقل گردد و عملیات مالی سال ۷۸ نیز به ترتیب تاریخ و بر اساس اسناد حسابداری تنظیمی منکی به مدارک قابل قبول در آن درج گردد. با انجام این عمل

بستانکاری وام عمل خواهد شد مطابق با توضیح قبلی اقدام نمایید.

- با توجه به این که زمین در اختیار شرکت متعلق به منابع طبیعی است بابت ارزیابی این زمین اقدامی از سوی شرکت به عمل نخواهد آمد و ارزش این زمین بر اساس قرار داد فی مابین با منابع طبیعی تعیین می‌گردد و تأسیسات احداث شده در این زمین نیز در طول مدت قرار داد منعقد استهلاک پذیر می‌باشد که در صورت اعلام مدت قرار داد اجاره نحوه محاسبه استهلاک تأسیسات اعلام می‌گردد. بدیهی است در صورتی که قرار داد بیش از عمر مفید دارایی‌های احداثی باشد، استهلاک طبق مقررات و ضوابط وزارت دارایی قابل محاسبه خواهد بود.

- بر این اساس، کلیه هزینه‌های انجام شده جهت ساخت پروژه مورد نظر (مرغداری و تأسیسات زیربنا) بر اساس مدارک مستند به صورت زیر در دفاتر انعکاس خواهد یافت:

عنوان حساب	بدهکار	بستانکار
حساب دارائی در جریان تکمیل	× × ×	
بانک		× × ×
پرداخت بابت		

این پرداختها هزینه‌های تسطیح نقشه برداری، مجوز ساخت، مصالح ساختمانی، مبالغ پرداختی به پیمانکار و مهندس مشاور و هزینه‌های پایان کار و را شامل می‌گردد.

شایان ذکر است که در پرداخت به پیمانکاران و مهندسین مشاور توجه به کسورات قانونی و تکلیفی نیز الزامی است. - هزینه‌های قابل درج در هزینه تأسیس بستگی به هزینه‌هایی دارد که در شرکت جهت تأسیس شرکت متقبل شده است و می‌تواند شامل هزینه آگهی پذیرش عضو، هزینه‌های مربوط به برگزاری مجمع عمومی، هزینه ثبتی شرکت، هزینه‌های پرداخت شده جهت تهیه و تصویب طرح

اولیه و نظایر آن باشد که طبق قانون مالیاتهای مستقیم حداکثر تا مدت ده سال از تاریخ بهره برداری به طور مساوی قابل استهلاک است.

بهر حال، با توجه به این که فارغ التحصیل رشته حسابداری می‌باشید و قطعاً اصول حسابداری را به طور کامل آموزش دیده‌اید، در تنظیم اسناد حسابداری و تشخیص حسابها و تحریر دفاتر قانونی با مشکلی مواجه نخواهید بود حسابداری شرکت‌های تعاونی تفاوت چندانی با سایر مؤسسات بازرگانی نداشته و موارد خاص تعاونی‌ها نیز بر اساس اساسنامه و قرار دادهای منعقد به انجام خواهد رسید که با در نظر داشتن مفاد هر قرار داد و اساسنامه در عمل و اطلاع از برخی قوانین مالیاتهای مستقیم در جهت محاسبه استهلاک و مالیاتهای تکلیفی می‌توانید وظایف محوله را به خوبی انجام داده و در صورت نیاز به راهنمایی نیز از همین طریق و یا با مراجعه به افراد با تجربه اطلاعات ضروری را کسب نمائید.

ضمناً در تهران تعاونی‌های بسیاری دارای فعالیت مشابه با شرکت متبوع شما می‌باشند که مراجعه به آنها به منظور آشنایی و دستیابی به سیستم حسابداری آنها مستلزم داشتن معرفی نامه معتبر از اداره کل تعاون استان خواهد بود.

○ پرسش:

آقای علی دهخدا عضو سابق یکی از شرکت‌های تعاونی صنعتی و تولیدی طی نامه‌ای که خلاصه آن در این جا قید می‌گردد عنوان نموده‌اند که در سال ۶۱ با احراز شرایط عضویت و توافق اداره تعاون استان به عنوان عضو جایگزین پذیرفته شده‌اند و توضیح داده‌اند که کل سرمایه شرکت از طریق وام دریافتی از بانک سپه تأمین گشته و هیچکدام از اعضا قبلی هیچ نقدینه‌ای پرداخت نکرده‌اند و تهیه زمین و ساختمان و ماشین آلات، مواد اولیه و غیره از محل همان وام دریافتی تأمین گردیده و به موجب مدارک موجود شروع به تولید شرکت همزمان با ورود ایشان به تعاونی در اوایل سال ۶۱ صورت پذیرفته است و

طبق قرار داد منعقد با بانک پس از شروع تولید بازپرداخت اقساط وام از قرار ماهیانه ۲۰۰۰۰۰ ریال آغاز گردیده و اعضاء پس از تأمین اقساط ماهیانه از محل وجوه حاصل از فروش، مبلغ کمی را نیز برداشت می‌کردند با این امید که آینده بهتری در پیش رو داشته باشند و در آینده حق زحمات خود را دریافت نمایند. تا این که پس از ۶ سال تلاش شبانه روزی در سال ۶۵ به علت تعویق در پرداخت اقساط وام شرکت از سوی دادگاه مهر و موم و تعطیل گردید که در این مرحله اعضاء متوجه سوء استفاده برخی از مسئولین شده و سرانجام پس از گذشت دو سال از تعطیلی شرکت در سال ۶۷ بدون تمایل شخصی و با حيله و ترویج مجبور به استعفاء شده و در طول این مدت نیز آقای دهخدا و غیر از حقوق ناچیز دوران اشتغال هیچ دریافت دیگری نداشته است، با این توصیف ایشان سئوالات زیر را عنوان داشته‌اند:

- ۱- آیا بنده استحقاق دریافت سهم یا سهام خود را دارم یا خیر؟
- ۲- در صورت استحقاق دریافت سهام ارزیابی سهام اینجانب با عنایت به ماده ۱۷ اساسنامه (هر گاه رابطه عضوی به علت استعفاء، اخراج، فوت و یا ترک عضویت با شرکت قطع شود بهای سهام او به نرخ روز قابل پرداخت می‌باشد) چگونه انجام خواهد گرفت؟

در پایان عنوان داشته‌اند که مسئولین بدون در نظر گرفتن حق و حقوق اینجانب کل اموال شرکت را فروخته و پس از تسویه مابقی وام بانک سپه الباقی را بین سه نفر تقسیم کرده‌اند بدون آن که شرکت به طور قانونی منحل شده باشد و به این ترتیب شرکت را تعطیل و منحل نموده‌اند.

□ پاسخ:

آقای دهخدا با توجه به این که وزارت تعاون در سال ۷۰ تشکیل گردیده و قبل از این تاریخ مسئولیت نظارت بر تعاونی‌ها به عهده سازمانهای مختلفی بوده مرقوم نداشته‌اید که در آن زمان تعاونی مورد نظر شما تحت نظارت کدام یک از سازمانهای دست اندر کار تشکیل و به ثبت رسیده است.

البته با بیان شما به نظر می‌رسد که این تعاونی تحت نظارت سازمان گسترش تشکیل گردیده باشد، ولی به طور کلی عدم پرداخت سرمایه اولیه جهت عضویت در تعاونی‌ها ولو هر قدر نازل و اندک اصولی به نظر نمی‌رسد، زیرا در ماده ۷ اساسنامه‌های مورد عمل تعاونی‌ها به سرمایه اولیه اشاره شده که این سرمایه می‌بایست توسط اعضاء اولیه شرکت تأمین و حسب مورد پرداخت و یا تعهد گردد. علی‌ایحال همان طور که مرقوم داشته‌اید پس از تعطیلی شرکت اقدام به استعفاء نموده‌اید که این امر دلیل انصراف شما از عضویت تلقی می‌گردد و استناد به این که استعفاء غیر عمدی و غیر عالمانه و به خاطر حيله و ترویز سایرین صورت پذیرفته حقی را برای شما محقق نخواهد ساخت. خصوصاً آن که با آگاهی شما از ماده ۱۷ اساسنامه مورد عمل قطعاً در زمان استعفاء نیز به مسائل مالی انصراف نظیر حق و حقوق مکتسبه خود توجه داشته‌اید و اکنون پس از گذشت ۱۱ سال با مراجعه مجدد جهت دریافت حق و حقوق مشکل و یا اصولاً غیر ممکن خواهد بود. ضمن آن که طبق ماده ۱۲ قانون تجارت نگهداری اسناد و مدارک مالی تا ۱۰ سال پس از تاریخ تنظیم ضروری بوده و با سپری شده ۱۰ سال محو آنها مجاز خواهد بود و چه بسا که در این مدت نسبت به محو اسناد و مدارک استنادی شما نیز اقدام شده باشد، خصوصاً آن که اعلام داشته‌اید وجهی را جهت سرمایه گذاری پرداخت ننموده‌اید و پس از تعطیلی شرکت نیز اموال شرکت جهت پرداخت مطالبات بانک سپه و تسویه آن به فروش رسیده است لذا از دارایی‌های گذشته شرکت سهمی برای ادعای شما باقی نمانده و پی‌گیری این قبیل موارد از طریق قانون تعاون و وزارت تعاون به جایی نخواهد رسید. ولی جهت انحلال رسمی و قانونی شرکت اعضاء باقیمانده شرکت و یا بستانکاران و یا هر ذینفع دیگری می‌تواند پیگیری لازم را معمول دارد.

۲- آقای بهروز بهرامی یکی از اعضاء شرکت تعاونی خدماتی ... اعلام داشته‌اند

که در سال گذشته به علت نیاز به کار، به این شرکت تعاونی مراجعه و خواستار اشتغال در شرکت شدم که مدیر عامل شرکت با استخدام اینجانب موافقت نمود ولی قبل از شروع به کار یکی از اعضاء هیأت مدیره تعاونی پیشنهاد فروش سهام خود را مطرح نمود که پس از در میان گذاشتن موضوع با سایر اعضاء هیأت مدیره و مدیر عامل، با جایگزینی بنده موافقت به عمل آمد و در جلسه‌ای که با حضور هیأت مدیره و مدیر عامل تشکیل گردید، سهام مورد نظر پشت نویسی شده و به بنده تحویل گردید و وجه سهام نیز به فروشنده سهام پرداخت شد و به این ترتیب عملاً با عضویت در تعاونی به اشتغال در آن نیز مشغول شدم. پس از سپری شدن چند ماه از تاریخ عضویت متوجه شدم که هیأت مدیره جلسات خود را بدون حضور اینجانب برگزار می‌نماید و بنده نقشی در تصمیم‌گیری‌های آنان ندارم به همین دلیل پیشنهاد استرداد سهام خود را مطرح نمودم ولی هیأت مدیره حاضر به پرداخت مبلغ پرداخت شده توسط اینجانب نبودند و مبلغی بسیار نازل‌تر از مبلغ پرداختی را جهت استرداد سهام پیشنهاد می‌نمایند و با این توضیحات دو سؤال را مطرح نموده‌اند:

- ۱- آیا هیأت مدیره می‌تواند مانع از حضور اینجانب در جلسات هیأت مدیره شود یا خیر.
- ۲- آیا هیأت مدیره می‌تواند مبلغی کمتر از بهای پرداختی را جهت استرداد سهام اینجانب بپردازد یا خیر و در صورتی که پاسخ آری است، اضافه پراختی من چه خواهد شد؟

○ پاسخ:

در پاسخ به سؤال اول ایشان یادآوری می‌نمایم که اعضاء تعاونی حق حضور در جلسات هیأت مدیره را ندارند و تصمیمات اجرایی در تعاونی‌ها توسط هیأت مدیره اتخاذ و به مرحله اجرا در می‌آید و انتخاب اعضاء هیأت مدیره نیز در مجمع عمومی و توسط اعضا صورت می‌پذیرد و چنانچه به هر علت عضو هیأت مدیره از شرکت در

جلسات مستعفی و یا محروم گردد از اعضاء علی‌البدل جهت عضویت در هیأت مدیره دعوت به عمل خواهد آمد و خرید سهام اعضاء هیأت مدیره دال بر عضویت در هیأت مدیره نخواهد بود. لذا مشارکت شما در جلسه هیأت مدیره محمل قانونی نداشته و هیأت مدیره قانوناً می‌بایست از حضور شما در جلسات ممانعت به عمل آورد.

در پاسخ به سؤال ۲ نیز یادآوری می‌گردد که توضیحات ارائه شده در این مورد کفایت نمی‌نماید زیرا اعلام نداشته‌اید که قیمت خرید سهام را هیأت مدیره برای شما تعیین نموده است یا فروشنده سهام، زیرا بین این دو تفاوت قابل توجهی وجود دارد. در صورتی که فروشنده سهام قیمت آن را تعیین نموده باشد هیأت مدیره در این زمینه مسئولیتی نداشته و نرخ سهام بر اساس توافق فی مابین خریدار و فروشنده تعیین گردیده که علی‌الاصول مورد تأیید هیأت مدیره بوده و هیأت مدیره نیز در جلسه خود موافقت با نقل و انتقال و احراز شرایط عضویت را اعلام داشته است و موظف به رعایت این نرخ در استرداد سهام نخواهد بود ولی چنان چه نرخ سهام توسط هیأت مدیره تعیین شده باشد، بدین مفهوم است که هیأت مدیره طبق ضوابط نسبت به ارزیابی سهام به قیمت روز اقدام نموده که در این صورت با توجه به کوتاه بودن فاصله خرید و فروش سهام در استرداد سهام نیز نرخ قبلی قابل استناد می‌باشد مگر آن که در این فاصله زمانی زیان قابل توجهی متوجه شرکت شده باشد که در آن صورت به نسبت زیان متعلقه به هر سهم ارزش روز آن کاهش خواهد یافت که اظهار نظر در این مورد نیازمند بررسی دقیق حسابهای شرکت و تأیید زیان ایجاد شده و تعیین زیان متعلق به هر سهم خواهد بود. علی‌ایحال در صورت قیمت گذاری توسط هیأت مدیره می‌توانید علت کاهش قیمت را به طور قانونی و مستند پیگیری نموده و در صورت خرید سهم به طور توافقی می‌توانید موضوع را با فروشنده اولیه مطرح و پاسخ لازم را دریافت نمائید.

مشکل را بر طرف کنید.

ی - دستورهایی که به منشی یا رئیس دفترتان می‌دهید

در نگاه اول ممکن است چنین به نظر برسد که این موضوع همان نکته‌ای است که در بند «ح» مطرح شد. اما اگر کسی سابقه مدیریت داشته باشد می‌داند که اینها دو مقوله جداگانه است. در مجموع، دستورهای مدیر به منشی یا رئیس دفترش هم برای خود او و هم برای هر یک از این دو نفر جزء منابع اطلاعاتی محسوب می‌شود. مخصوصاً، هر چه کارهای مدیر و سازمان او زیادتر باشد، این دستورها زیادتر خواهد بود و به همین دلیل احتمال بیشتری وجود خواهد داشت که یکی از آنها درباره صحت یا سقم یک دستور دچار تردید شود. از این رو، پیشنهاد می‌شود این دستورها به صورت خلاصه ثبت شود تا بتوان از مشکلات احتمالی جلوگیری کرد.

ک - تشویق و تنبیه‌های مکتوب

اگر از خواندن این عنوان تعجب کرده‌اید، باید یادآور شویم که نگاهداری سوابق تشویق یا تنبیه کتبی به دلایل متعدد ضرورت دارد. مثلاً می‌توان با مراجعه به آن روحیه یا طرز رفتار و کار این یا آن کارمند را شناخت. یا می‌توان با مقایسه سال به سال این اطلاعات از حدود رشد شخصی افراد آگاه شد. همچنین، نگاهداری از این سوابق موجب می‌شود که مدیر در نتیجه گرفتاری و ضعف حافظه به خطای کمتری دچار شود. مثلاً درست نیست در یک سال هر کارمند بیش از یک مرتبه به صورت کتبی تشویق شود. از این رو، ثبت موارد تنبیه یا تشویق از بروز چنین اشتباهی جلوگیری می‌کند. همچنین، مدیر می‌تواند با مروری بر تشویقها یا تنبیهات به عمل آمده، در دفعات بعد نوع آن را درباره هر کارمند عوض کند تا تأثیر زیادتری داشته باشد.

ل - نتایج جلسات

به طور معمول مدیران هم در داخل سازمان و هم در خارج از آن در جلساتی شرکت می‌کنند. البته رسم بر این است که برای جلسات صورتجلسه تهیه می‌شود و

اتاق یا فضای نگهداری برگه‌ها یا اسناد اطلاعاتی را به گونه‌ای تقسیم کنید که اطلاعات به ترتیب اولویت در آن نگاهداری شود. منظور از اولویت، این است که کدام گروه از اطلاعات رازیدتر یا زودتر خواهید داشت، کدام گروه اهمیت زیادتری دارند و غیره.

آن را برای کسانی که در جلسه شرکت کرده‌اند، می‌فرستند. ولی اولاً این رسم در همه جا و همه حال رعایت نمی‌شود. ثانیاً ممکن است، کمی دیر به دست مدیر برسد و ثالثاً احتمال دارد، آنچه را دبیر جلسه مهم دانسته و نوشته تمانی نکات جالب یا مهمی نباشد که در جلسه بررسی شده است. از این رو، به مدیران توصیه می‌شود در هر جلسه خلاصه اهم مذاکرات را بنویسید تا بعدها حسب مورد لزوم از آن استفاده کنند. برای مثال مدیران جوان و کم تجربه می‌توانند در حاشیه جلسه به نکاتی که برایشان تازگی و جذابیت دارد، توجه و آن را ثبت کنند. برخورد مسئول جلسه با کسی

که دیر آمده، زیاد صحبت می‌کند، در هر بحث یکی از سخنگویان است، تقریباً با همه چیز مخالف یا موافق است و مانند آن می‌تواند درس عبرتی برای یک مدیر جوان باشد، که هر گاه آن را یادداشت کند، خواهد توانست در آینده نیز به آن مراجعه و از آن استفاده کند.

۴ - به علاوه برای طبقه بندی اطلاعات می‌توانید از واژه‌ها یا عبارات متعددی استفاده کنید که با توجه به نوع سازمان و فعالیت آن، و نیز بر حسب سلیقه و دانش و تجربه شما، متفاوت است. با اینحال، واژه‌ها و ترکیب‌هایی نظیر آنچه در زیر می‌آید، می‌تواند به عنوان راهنما مورد استفاده قرار گیرد: مهم (خیلی مهم)، فوری (آنی)، قابل ملاحظه (بسیار قابل ملاحظه)، دیده شود (در فرصت مناسب بخوانم)، جالب (نه از جهات اداری، بلکه از جهات دیگر)، پیامهای ساده و قابل فهم (پیامهای پیچیده و کمتر قابل فهم)، شخصی یا بیشتر شخصی (مربوط به شخص مدیر یا کارکنان)، در دست اقدام (شایسته اقدام عملی، هر چند ممکن است حتی نوع اقدام نیز مشخص شود)، قابل تفویض (به دیگران)، محرمانه (سری یا به کلی محرمانه)، و دهها مورد دیگر.

بقیه از صفحه ۲۵

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اجتماعی
رتال جامع علوم انسانی

تعاونی می‌باشد که با آموزش آنان از توانمندیهای فکری و تجارب آنان بهتر بهره‌مند خواهند شد.

مدیران تعاونی‌ها به منظور مطالعه و بررسی، پیش بینی، اجراء و اخذ تصمیم، نیازمند مشورت، فرصت کافی و وقت لازم هستند و در هر حال می‌بایست شیوه‌های اجرایی و مدیریتی خود را با انضباط مطلوب تنظیم نمایند، زیرا تجزیه و تحلیل مسائل روز و داشتن اطلاعات کافی از مسائل روزمره موجب عدم اتلاف وقت و

انرژی و افزایش و بهبود کارآیی شرکت خواهد شد. موفقیت همواره در گرو تخصص و داشتن اطلاعات کافی و نیز مشورت و همفکری متقابل با دیگران است زیرا رمز موفقیت علاوه بر داشتن جمیع علوم و فنون تفویض اختیار، عدم تمرکز گزایی و اجرای کارها با تشریک مساعی و همفکری با سایر اعضا، بخصوص در اداره تعاونی‌ها می‌باشد.

منابع:

- مدیریت منابع انسانی، دکتر میر بهایی
- مدیریت رفتار سازمانی، دکتر علی رضائیان
- مدیریت سازمانی، دکتر جاسبی
- مدیریت رفتار سازمانی، دکتر علاقه بند
- مهارتهای اجتماعی دانش آموزی، صفی ... ملکی