



مفاهیم و کاربردهای تئوری نقش^۱ در سازمان و مدیریت

ابهام نقش، ناسازگاری نقش، تضاد نقش، سبک باری نقش، گران باری نقش، نارضایتی و دلسردی از نقش باعث استرس نقش می‌شوند. استرس می‌تواند خوب و یا بد باشد. اکثر مردم نیاز به نوعی استرس دارند تا عملکرد مناسبی از خود ارائه نمایند، اما اگر استرس از نوع نامناسب و یا خیلی زیاد باشد، می‌تواند برای فرد خطرناک باشد.

مقدمه

درباره تمام نقشهایی که در زندگی ما و یا هر فرد دیگری با خود حمل می‌کند، فکر کنید. شاید

● حسن گیوریان عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران

مدیر اجرایی، پدر، همسر، باغبان، فوتبالیست، میانجی، شما اساساً کدامیک از اینها هستید؟ اگر تمام آنها را از خود جدا کنید چه چیزی از شما باقی می‌ماند؟ از ده نفر که شما را خوب می‌شناسند بخواهید تا توصیفی از شما بنویسند. آیا تفاوت آنچه آنها نوشته‌اند زیاد است؟ شما کیستید؟ آیا در تمام نقشهایتان یک فرد یکسان هستید یا این که فرزند شما، شما را در محل کارتان از آنچه در منزل هستید تشخیص نمی‌دهد؟ آیا شما ورای مجموعه‌ای از عملکردهای نقشی هستید؟ آیا باید چنین باشید؟

بسیاری از زمانها حول مسأله تغییر نقش‌ها هویت سازی می‌کنند. افراد بسیاری در تمایز ایده هایشان در نقش‌های مختلف به زحمت می‌افتند. اگر شما در نقش‌های متفاوتی در زندگی قرار می‌گرفتید، آیا تفاوت عمل می‌کردید: زن به جای مرد و برعکس، معلم و نه مدیر، شیمیدان و نه کارمند؟ آیا نقش یک فرد، موقعیت فرد را می‌سازد و یا این که فرد موقعیت را می‌سازد؟

تئوری انگیزش^۲ به ما اشاراتی می‌دهد در مورد این که چرا افراد این گونه رفتار می‌کنند. اما اشارات این تئوری کافی نیست، تئوری نقش، که مطالعه فرد و نقش‌های وی است، اشاراتی بیشتر در اختیار ما قرار می‌دهد. تئوری نقش زبان چارچوبی مهیا می‌کند تا به ما کمک کند که دریابیم چرا جهان برای مدیریت آن گونه که باید، راحت نیست، چرا افراد دچار استرس و تنش می‌شوند، چرا سازمانها دچار سوء تفاهات و تضادها می‌شوند؟!

این تئوری روشی را ایجاد می‌کند برای این که تئوری‌هایی درباره افراد را به تئوریهای سازمانها متصل نماید.

در این مورد چنین بحث شده است که نتیجه اصلی تمام پیشرفت‌ها در ارتباطات، تحرک اجتماعی، آموزش، ثروت و موقعیت باعث ایجاد نقش‌های بیشتری برای هر یک از ما شده است. دیگر ما مشاغل بدرانجام را بر نمی‌گزینیم و یا در خانه وی زندگی نمی‌کنیم. چه کسی می‌داند که فرزندان ما کجا زندگی خواهند کرد یا کجا ازدواج و کار خواهند کرد و چه خواهند شد؟ نقش‌های از قبل تعیین شده ممکن است خسته کننده یا محدود کننده باشد اما منجر به اطمینان و امنیت می‌شوند. تنوع نقش، تفاوت نقش بدون تردید مطلوب است اما آنها در آموزش دادن باعث پیچیدگی، عدم اطمینان و نا امنی و تنش می‌شوند.

اندازه و پیچیدگی سازمانها و عملکرد آنها، نرخ تغییر و سرعت آن، نقش‌های افراد را پیچیده‌تر ساخته است. غلبه کار و سازمان در جامعه ما افزایش یافته است و مسائلی را با خود به همراه

آورده است که ترکیب نقش کاری و نقش خانوادگی، نقش حرفه‌ای و نقش اجتماعی را با مشکل مواجه ساخته است. در تمام این فشارها فرد در نقطه مرکزی این پرگار قرار دارد. فرد چگونه واکنش نشان می‌دهد؟ آیا قابل پیش بینی است؟ آیا می‌توان به وی کمک کرد؟ سازمانها چگونه باعث کمک و یا تشدید این نابسامانی‌ها می‌شوند؟ اینها بحث‌هایی است که در این مقاله به دنبال شناخت و راه حل آنها هستیم.^۳

هر فرد در هر موقعیتی، نقشی را نسبت به دیگر افراد اتخاذ می‌نماید. عملکرد وی در آن نقش وابسته به دو مجموعه از تأثیرات خواهد بود:

۱- نیروهای وابسته به خودش، شخصیت، صفات و مهارت‌های فردی.

۲- نیروهای وابسته به موقعیت.

تا حد زیادی این دو مجموعه در تأثیر تعاملی^۴ با یکدیگر هستند. به طور مثال شخصیت فرد تحت تأثیر موقعیت‌های موجود قرار می‌گیرد. موقعیت نیز وابسته به شخصیت فرد است. مباحث زیادی در روانشناسی وجود دارد در مورد تأثیری که موقعیت یا محیط می‌تواند بر رفتار یا شخصیت داشته باشد که بحث آن از حوصله این نوشتار خارج است.^۵

مفاهیم تئوری نقش^۶

۱- تعریف نقش

از نقش تعریف متعددی شده است که در اینجا به برخی از آنها اشاره می‌کنیم: «نقش به رفتاری اطلاق می‌شود که دیگران از فردی که پایگاه معینی را احراز کرده است، انتظار دارند» نقش‌ها به صورت بخشی از فرآیند اجتماعی شدن به فرد آموخته می‌شود و سپس او آنها را قبول می‌نماید. به طور مثال، یک مدرس دانشگاه، معمولاً در بالاترین مرتبه در پایگاه استادی قرار دارد و مربی در مرتبه پایین‌تر است. داشتن پایگاه اجتماعی مجموعه‌ای از نقش‌ها را که از یک استاد انتظار می‌رود ایجاد می‌کند. از ایشان توقع می‌رود نقش ارشادی و آموزشی را در دانشگاه ایفا نماید، آثار علمی برجسته منتشر نماید و اخلاق حسنه‌ای را رعایت نماید.^۷

تعریف دیگری نقش را این گونه بیان می‌کند: «الگوی رفتاری یک شخص را نقش گویند».

شکسپیر می‌گوید: تمام جهان صحنه نمایش است و همه مردان و زنان بازیگران این صحنه نمایش هستند.^۸ «یک هنرپیشه

نقش‌های متفاوتی بازی می‌کند که هر نقش او به مقتضیات شخصیت خاصی بستگی دارد که در آن نمایش ایفای نقش می‌کند».

مفهوم جامعه شناختی نقش از بازیگران نمایش و تأثیر مشتق شده است. در اینجا لازم است تفاوت بین دو مفهوم «پایگاه» و «نقش» بیان شود. هر فرد در اجتماع یا سازمان پایگاهی را پر می‌کند ولی نقش را باید ایفا کرد. مثلاً استادان دانشگاه، حسابداران، حقوقدانان و ... هر یک دارای یک پایگاه اجتماعی هستند، اما هر یک از این افراد در پایگاه اجتماعی خود باید نقش‌ها و رفتارهایی را به انجام برسانند. پایگاه استادی دانشگاه شامل نقش‌هایی است که از قبیل: معلم، پژوهشگر، راهنمای پایان نامه‌های دانشجویان، نویسنده و ... است. پایگاه استادی یک موقعیت ثابت در اجتماع است اما نقش‌های وی انعطاف‌پذیر است. زیرا صاحبان این پایگاه نقش‌های خود را به شیوه‌های مختلف ایفا می‌کنند.^۹

۲- تعریف نقش سازمانی^{۱۱}

از نقش سازمانی نیز تعاریف فراوانی شده است که به بعضی از آنها اشاره می‌شود. «نقش سازمانی مجموعه‌ای از رفتارها و وظایف سازمانی است که از فرد در سازمان انتظار می‌رود اینگونه رفتار نماید»^{۱۲} استونر و فریمن نقش سازمانی را اینگونه تعریف می‌کنند:

نقش سازمانی عبارت است از الگوی رفتاری که انتظار می‌رود فرد در واحد وظیفه‌ای خود داشته باشد. با توجه به این می‌توان گفت نقش‌ها درون وظایف سازمانی کارکنان نهفته‌اند.^{۱۳} تعریف دیگری نقش سازمانی را اینگونه بیان می‌کند: از هر شغلی یک سری رفتارهای خاص آن شغل انتظار است یا به عبارت دیگر مردم از هر شغلی رفتارهای مشخصی را انتظار دارند. این مجموعه

«نقش به رفتاری اطلاق می‌شود که

دیگران از فردی که پایگاه معینی را

احراز کرده است، انتظار دارند» نقش‌ها

به صورت بخشی از فرآیند اجتماعی

شدن به فرد آموخته می‌شود و سپس او

آنها را قبول می‌نماید.

رفتارهای مشخص را نقش سازمانی گویند.^{۱۴}

وقتی فرد عضویت سازمانی را قبول کرد بر اساس محدوده قرار داد، تعهد رسمی، اخلاقی و روانی موظف به ایفای نقش سازمانی است. سازمان در قبال فرد تعهداتی مانند: پرداخت حقوق و مزایا، ایجاد پایگاه اجتماعی برای فرد و ... دارد. فرد نیز موظف است تا تعهدات خود را در قالب نقش‌هایی که سازمان به عهده فرد قرار داده، انجام دهد.^{۱۵}

چند توضیح در مورد نقش سازمانی لازم است:

۱- وقتی نقش سازمانی بیان می‌شود، مجموعه انتظارات و رفتارها و وظایف سازمانی فرد، فرصت کمتری برای ظهور رسیدن آمال و تمایلات شخصی ایجاد می‌شود.^{۱۶}

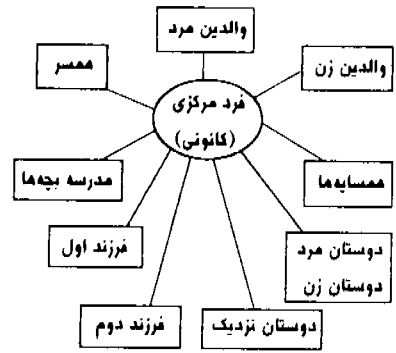
۲- لاقط سه عامل یا نیرو در شکل دادن به نقش سازمانی فرد مؤثر واقع می‌شوند: فرد، انتظارات، سازمان رسمی و انتظارات گروه‌های غیر رسمی، انتظارات سازمان رسمی بر اساس قراردادهای فرد با سازمان تعیین می‌شود و انتظارات سازمان غیر رسمی یا گروه‌های غیر رسمی بر اساس مرادفات و ارتباطات لاینفک فردی تعیین می‌شود.^{۱۷}

۳- مجموعه نقش^{۱۸} (شبکه نقش‌ها)

فردی خاص که با او در تجزیه و تحلیل موقعیت سر و کار داریم فرد کانونی یا مرکزی^{۱۹} نامیده می‌شود. وی نقش مرکزی را دارد و در میان گروهی از افراد قرار گرفته است که با هر یک از آنها به گونه‌ای در آن موقعیت تعامل دارد. این گروه از افراد را شبکه نقش‌ها یا مجموعه نقش‌ها گویند. مثلاً در موقعیت خانوادگی، شبکه یا مجموعه نقش‌ها شبیه شکل ۱-۱ می‌باشد. شبکه نقش شامل تمام افرادی است که فرد با آنها در تعامل زیادی است. معمولاً افراد بیشتری در شبکه نقش نسبت به آن چه که در ابتدا انتظار می‌رود وجود دارند.

۴- ابهام نقش^{۲۰}

ابهام نقش هنگامی رخ می‌دهد که نوعی عدم اطمینان در ذهن و فکر فرد در مورد چگونگی ایفای نقش وجود داشته باشد و یا



شکل (شماره ۱ - ۱)

در مورد شخص مرکزی در مواجهه با اعضای شبکه نقش‌های خود، نوعی مشخص نبودن انتظارات موجود باشد. به عبارت دیگر اگر فرد از نقش خود و یا از انتظارات افرادی که در شبکه نقش او هستند درک روشنی نداشته باشد دچار ابهام نقش خواهد شد. آیا ابهام نقش بد است؟ نه الزماً، زیرا توانایی برای چارچوب بندی نقش توسط خود فرد یکی از آزادی‌هایی است که بسیاری از افراد می‌طلبند. اما ابهام نقش ممکن است موجب استرس نقشی شود که بعداً بحث می‌شود. از مزایای شرح شغل^{۲۱} کارکنان آن است که ابهام نقش را کاهش می‌دهد، متأسفانه شرح شغل به ندرت تعریف کاملی از نقش کارکنان ارائه می‌دهد. در مطالعه‌ای که توسط نورمن مایر^{۲۲} و دو همکار وی صورت گرفت از تعدادی معاونین رؤسا در سازمانهای مختلف خواسته شد تا یک زیر دست خود را که با کار وی کاملاً آشنا هستند انتخاب کنند و نقش وی را شامل: وظایف اساسی و خصوصیات مورد نظر آن شغل تعریف کنند. سپس از افراد زیردست نیز خواسته شد تا نقش خود را به طور مجزا اما نسبت به متغیرهای مشابه تعریف کنند. توافق میان مدیر و زیر دست در شرح نقش زیر دست ۲۵ درصد بود. این نشان دهنده وجود ابهام نقش زیاد در زیر دستان است که بسیار برای کارکنان خطرناک است.

چهار مورد غالب ابهام نقش در موقعیت‌های کاری موارد زیر می‌باشند:

- ۱- عدم اطمینان^{۲۳} درباره این که چگونه کار فرد ارزشیابی می‌شود.
- ۲- عدم اطمینان درباره مسیر پیشرفت فرد.
- ۳- عدم اطمینان درباره حیطه مسئولیت فرد.

۴- عدم اطمینان درباره انتظارات دیگران از عملکرد فرد.
از نظر اعضای شبکه نقش، فقدان وضوح در نقش شخصی مرکزی می‌تواند موجب عدم امنیت، خشم و فقدان اعتماد در میان اعضای شبکه نقش شود. لیستی از نقش‌های یک مدیر که شناخته شده است در زیر می‌آید:

مدیر اجرایی، برنامه ریز، خط مشی گذار، متخصص، کنترل کننده پاداشها و تنبیه‌ها، میانجی مشاجرات، نماینده گروه، مشاور، دوست، سپر بلا، معلم.

اگر برای زیر دستان روشن نباشد که مدیر در حال حاضر کدام نقش را ایفا می‌نماید این مسئله باعث عدم امنیت و استرس در آنها خواهد شد. مثلاً اگر فرد مرکزی به عنوان یک معلم و راهنما با ما صحبت کند و ما به عنوان یک مدیر اجرایی به او گوش دهیم این درک غلط موجب پیامدهای بسیار منفی خواهد شد.

۵- ناسازگاری نقش^{۲۴}

ناسازگاری نقش هنگامی رخ می‌دهد که انتظارات اعضاء شبکه نقش معلوم است اما ویژگیهای یک نقش خاص در خود ناسازگاری ایجاد می‌نماید. به عنوان نمونه، مدیر ممکن است روشن سازد که وی روش رهبری اقتدارگرا، سخت و قانونگرا را می‌خواهد، در حالی که زیردستان وی یک سبک نرم، دوستانه و دارای انعطاف را می‌خواهند. در اینجا انتظارات روشن است. هیچگونه ابهام نقشی وجود ندارد ولی این انتظارات با انتظارات افراد زیر دست به دلیل ویژگیهای ایجاد شده در یک نقش خاص (مدیر اقتدارگرا) ایجاد ناسازگاری نقش نموده است.

با این حال شاید مسأله سازترین شکل ناسازگاری نقش هنگامی ایجاد می‌شود که انتظارات افراد دیگر با ارزش‌های مورد قبول فرد در تناقض قرار می‌گیرند. واضح‌ترین نمونه‌ها در مسائل اخلاقی^{۲۵} رخ می‌دهد، که در آن عملکرد و استانداردهای مورد قبول سازمان ممکن است متفاوت از استانداردهای شخصی فرد باشد. ظریف‌ترین ولی مغشوش کننده‌ترین مسئله در این مورد وقتی اتفاق می‌افتد که احساس کنیم نیازمندیها و یا انتظارات نقش از ما آن چیزی را می‌خواهند که عمل به آنها

خارج از اصول و ارزشهای اخلاقی ما هستند. در این حالت مجبور می‌شویم به گونه‌ای عمل کنیم که در مفهوم روانشناختی و نه اخلاقی، هویت فردی ما را دروغین سازد. متأسفانه تحقیقات نشان می‌دهد مدیران در بسیاری از موارد جهت موفقیت در عملکردشان در دوره‌ای از این شکل خاص از ناسازگاری نقشی پیش می‌روند.^{۲۶}

۶- تضاد نقش^{۲۷}

تضاد نقش ناشی از ملزم بودن یک فرد برای انجام چندین نقش در یک موفقیت است. انتظارات هر نقش ممکن است کاملاً روشن و برای هر نقش سازگار باشد. اما نقش‌ها خودشان ممکن است در تضاد باشند.^{۲۸} به طور مثال فرد در یک زمان می‌خواهد هم به نقشی که در سازمان رسمی دارد و هم به هنجارهای گروه غیر رسمی که در آن عضو است پاسخگو باشد. ایفای این دو نقش در یک زمان امکان‌پذیر نیست و فرد دچار تعارض می‌شود.^{۲۹} و یا زن شاغل اغلب در می‌یابد که از وی انتظار است در یک زمان وظایف مربوط به خانه دار بودن و وظایف مربوط به نمونه‌های مشخص مردان موفق در مدیریت را ایفا نماید. این دو نقش در تضاد می‌باشند.

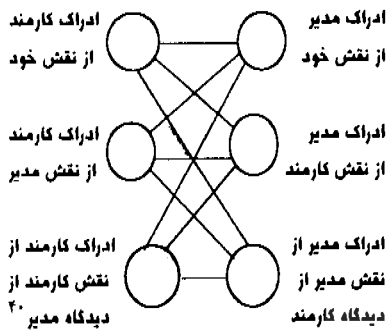
مناسب است که تضاد نقش (نقش‌های متضاد) را از ناسازگاری نقش (انتظارات متضاد) مجزا نماییم، اما نتیجه نهایی آنها به طور یکسان «استرس نقش»^{۳۰} است.^{۳۱}

۷- گران باری نقش^{۳۲}

شکل دیگر تضاد نقش، گران باری نقش نامیده می‌شود. بسیاری از افراد تا اندازه‌ای می‌توانند تضاد نقش را رفع کنند. با این وجود، زمانی می‌رسد که تعداد نقش‌هایی که یک فرد باید داشته باشد، بسیار زیاد است. وی در آن صورت گرانباری نقش را تجربه می‌کند. گرانباری نقش معادل با گرانباری کار^{۳۳} نمی‌باشد. گرانباری کار اغلب بدین معنی است که در یک نقش، کار زیادی وجود دارد. گرانباری نقش در ارتباط با تنوع و نیز تعداد کمیت نقش‌ها می‌باشد. وقتی یک فرد تعداد نقش‌های مختلف و گوناگونی را باید انجام دهد دچار گرانباری نقش شده است.

تغییر از سرپرست به مدیر اجرایی همراه خود تغییری در گرانبار شدن کارها

نارضایتی از نقش نوعی عدم تناسب مقام و منزلت سازمانی با فرد در سازمان است. نارضایتی نقش را منابع متعددی موجب می‌شوند، یکی از این منابع عدم تناسب مقام سازمانی با فرد است. به طور مثال کارمند در سازمان احساس می‌کند دارای شایستگی برای ارتقاء می‌باشد و مقام فعلی وی از شأن او پایین‌تر است ولی سازمان در قبال این احساس کارمند عکس‌العملی جهت ارتقاء او انجام نمی‌دهد. اگر افراد در سازمان احساس نمایند عملکرد شایسته‌ای دارند و باید بابت این عملکرد شایسته، ارتقاء یابند و یا پاداش دریافت نمایند، اما سازمان پاسخگویی مناسبی را انجام ندهد. آنها به انحاء مختلف اعتراض خود را بیان می‌کنند. برای مثال: استعفاء، کم‌کاری، اهمال‌کاری و ... را انجام می‌دهند. بنابراین بر سازمان است تا نارضایتی‌های ایجاد شده از نقش را درک نماید و در صدد کاهش آنان تلاش نماید.



ارتباط ادراک‌های نقش مدیر - کارمند

این مجموعه نگرشها و رفتارهای مشخص هستند که یک نقش را می‌سازند. فرد به دلیل دانستن یک نقش سازمانی نگرشها و رفتارهای مشخصی را از خود ارائه می‌دهد ولی به محض تغییر نقش سازمانی همان فرد مشاهده می‌شود نگرشها و رفتارهای وی تغییر می‌کند. «برای مثال زمانی که کارمند دفتر یکی از اتحادیه‌های کارگری ارتقای مقام می‌یابد و مقام سرپرستی را احراز می‌نماید، مشاهده می‌شود که در ظرف چند ماه تغییر نگرش و رفتار می‌دهد و طرفدار مدیریت می‌شود (در حالی که قبل از آن طرفدار اتحادیه بود) و چون بر اساس مشکلات مالی شرکت مجبور می‌شود وی را تنزل مقام دهد و به کارمند دفتری در اتحادیه تبدیل شود، باز مشاهده می‌شود، سرپرستی که تا دیروز طرفدار مدیریت سازمان بود، تغییر نگرش و رفتار می‌دهد و طرفدار اتحادیه می‌شود.»

قابل توجه است، زمانی که هویت نقش برای فرد روشن نباشد فرد برای کسب هویت رو به سوی نقش‌هایی که قبلاً به عهده داشته است باز می‌گردد. بنابراین هویت‌شناسی نقش افراد بسیار اهمیت دارد

تناسب مقام سازمانی با فرد است. به طور مثال کارمند در سازمان احساس می‌کند دارای شایستگی برای ارتقاء می‌باشد و مقام فعلی وی از شأن او پایین‌تر است ولی سازمان در قبال این احساس کارمند عکس‌العملی جهت ارتقاء او انجام نمی‌دهد. اگر افراد در سازمان احساس نمایند عملکرد شایسته‌ای دارند و باید بابت این عملکرد شایسته، ارتقاء یابند و یا پاداش دریافت نمایند، اما سازمان پاسخگویی مناسبی را انجام ندهد آنها به انحاء مختلف اعتراض خود را بیان می‌کنند. برای مثال: استعفاء، کم‌کاری، اهمال‌کاری و ... را انجام می‌دهند. بنابراین بر سازمان است تا نارضایتی‌های ایجاد شده از نقش را درک نماید و در صدد کاهش آنان تلاش نماید.^{۳۷}

۱۰- پنداشت از نقش^{۳۸}

«پنداشت شخص از نقش: یعنی این که فرد به نظر خودش قرار است چه نقشی را ایفا کند». وقتی مدیر و کارمند در تعامل با یکدیگر هستند حداقل باید از سه پنداشت از نقش آگاه باشند. این موضوع در شکل شماره (۱-۲) نشان داده می‌شود. برای یک مدیر، سه نقشی که باید وی از آن آگاه باشد عبارتند: (برای کارمند هم این سه نقش وجود دارد) ابتدا نقشی است که از مدیر به عنوان مدیر انتظار است. دوم، نقش کارمندی است که در تعامل با مدیر قرار دارد. سوم نقش مدیر به طوری که کارمند از او توقع دارد. آشکار است انسان وقتی می‌تواند به نیازهای دیگران پاسخ دهد که توقع آنها را درک نماید.

۱۱- هویت نقش^{۳۹}

هویت نقش عبارت است از مجموعه‌ای از نگرشها و رفتارهای مشخص و معین که همراه یک نقش می‌باشند.^{۴۰} به عبارت دیگر

و نقش‌های وی به همراه خواهد داشت. ممکن است فردی که در سرپرستی کارآمد بوده است به دلیل عدم تحمل نقش‌های جدید (گرنجاری نقش) در مقام مدیر اجرایی ناموفق باشد.

سبک باری نقش^{۴۱}

یک مسأله‌ای که چشم پوشی شده است ولی واقعی است که در بخش‌های پایین سازمان وجود دارد، سبک‌بازی نقش است. این شکل از تضاد نقش هنگامی رخ می‌دهد که فرد احساس نماید دارای ظرفیت بالایی برای انجام نقش‌های بیشتر و بزرگتر است ولی سازمان به او نقش‌های کمی را واگذار کرده است.

به عنوان مثال، زمانی که سازمان یک فارغ التحصیل جدید دانشگاه را استخدام می‌کند، به او شغلی داده می‌شود که در نظر فرد بسیار پایین‌تر از ظرفیت‌های او است، خواه شغل مرتبط با تحصیلات وی باشد یا نباشد. این ادراک فرد است که باعث احساس سبک‌بازی نقش می‌شود. افرادی که در نقش‌های بازرسی، کنترل کیفیت، بخش‌هایی از امور مالی، برخی قسمت‌های رایانه‌ای، شاغل هستند اغلب از سبک‌بازی نقش رنج می‌برند. در واقع آنها در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که مورد نیاز هستند. سبک‌بازی نقش، نوعی از تضاد نقش است که شاید به شکل خیلی جدی خودشناسی فرد را تهدید می‌کند. همان‌طور که بحث خواهد شد این شکل تضاد نقش بسیار مورد بی‌مهری قرار گرفته، اما بسیار باعث کاهش بازدهی سازمان می‌شود.^{۴۲}

۹- نارضایتی نقش^{۴۳}

نارضایتی از نقش نوعی عدم تناسب مقام و منزلت سازمانی با فرد در سازمان است. نارضایتی نقش را منابع متعددی موجب می‌شوند، یکی از این منابع عدم

زیرا عدم توجه به آن باعث خسران و خرابی (چه در سازمان و چه در بعد وسیع‌تر برای جامعه) خواهد شد.^{۲۳}

۱۲- نقش قالبی^{۲۴}

هنگامی که افرادی را به عنوان قشر خاصی از جامعه می‌شناسیم و ایفای نقش‌های به خصوصی را از آنها انتظار داریم به آن «نقش قالبی» می‌گوییم. مثلاً از معلم‌ها، حسابدارها، پلیس‌ها، روحانیون و... بر اساس نقش قالبی انتظار خاصی داریم. از یک معلم جدای از این که ایشان کیست؟ اهل کجاست؟ و... انتظارات از پیش تعیین شده‌ای را داریم. چرا؟ به دلیل تعریفی که از نقش‌های قالبی در هر جامعه می‌شناسیم.^{۲۵}

۱۳- دلسردی از نقش

«به ویژگی فردی که نقش خاصی را به رغم میل و احساسات شخصی ایفا می‌کند، دلسردی از نقش گویند».^{۲۶} فردی که در سازمان فقط به دلیل نیاز مالی شغلی را قبول کرده است، دچار دلسردی از نقش است. وی هر زمان شغل مناسب‌تری را پیدا نماید سازمان را ترک خواهد کرد.^{۲۷} این افراد متأسفانه در سازمان جزء سرمایه‌های سازمان به حساب نمی‌آیند و یک استرس شغلی را با خود به همراه دارند.

استرس نقش

«استقان، مهندس شیمی و ۲۹ ساله، در طرحی مشغول کار شده بود که هفت ماه از شروع اجرای آن می‌گذشت. نقشی که در این طرح به عهده داشت او را وا داشته بود روزانه بین ۱۲ تا ۱۴ ساعت و حتی یک روز از تعطیلات آخر هفته‌اش را روی این کار بگذارد. همین طور که اجرای برنامه پیش می‌رفت، نشانه‌هایی از استرس شغلی در وی ظاهر شدند. درگیری و نیرویی که طرح اقتضا می‌کرد، او را به شدت به فعالیت وا داشته بود. اما در برابر نیازها و خواسته‌های خانواده جوانش داشت در حال از پا افتادن بود. احساس می‌کرد نمی‌تواند آن اندازه که می‌خواهد وقت و توان خود را صرف همسر و دو فرزندش کند. گر چه

کسی از اعضای خانواده آشکارا شکوه و شکایتی از او نداشت، اما گذشت هفت ماه بر این منوال را نمی‌شد نادیده گرفت. به خصوص که هنوز پنج ماه دیگر هم به تمام شدن طرح مانده بود. از خودش می‌پرسید، می‌توانم به این وضع ادامه دهم؟ چگونه بین نیازهای خانواده و شرایط شغلی‌ام تعادل برقرار کنم؟ نیازهای خود من کدامند؟ کجا باید حدود مرزی رسم کنم؟ اگر زمان کارم را محدود کنم، به موقعیت شغلی‌ام لطمه نمی‌خورد؟»^{۲۸}

همان طور که در مورد استقان مشاهده می‌شود و دچار استرس شغلی شده است و از عوامل اصلی استرس شغلی ایشان تضاد نقش و گران باری نقش است. در خیلی مواقع کارکنان دیگر نیز دچار استرس شغلی می‌شوند که حاصل ابهام در نقش و سبک باری نقش است. آن چه مسلم است تضاد در نقش، ابهام در نقش، سبک باری نقش و گران باری نقش هر کدام باعث استرس شغلی در کارکنان می‌شوند و مدیریت باید با توجه به علت استرس شغلی در رفع و ایجاد استرس متعادل تلاش نماید. همان طور که بیان شد ابهام نقش، ناسازگاری نقش، تضاد نقش، سبک باری نقش، گران باری نقش، نارضایتی و دلسردی از نقش باعث استرس نقش می‌شوند. استرس می‌تواند خوب و یا بد باشد. اکثر مردم نیاز به نوعی استرس دارند تا عملکرد مناسبی از خود ارائه نمایند، اما اگر استرس از نوع نامناسب و یا خیلی زیاد باشد، می‌تواند برای فرد خطرناک باشد. امروزه یکی از وظایف اساسی مدیریت در سازمانها کنترل سطح استرس کارکنان است. برای سهولت در بحث، استرس نافع را فشار نقش^{۲۹} و استرس مضر را تنش نقش^{۳۰} تعریف می‌کنیم. متأسفانه راه روشنی برای جدا کردن میان آنها وجود ندارد مگر توسط اثرات آنها را تشخیص دهیم.

نشانه‌های تنش نقش

هنگامی که تنش نقش برای فرد مرکزی (یا فرد کانونی که در شبکه نقش در مرکز قرار می‌گیرد) به وجود آید، نشانه‌های زیر در وی نمایان می‌شود:

اضطراب،^{۳۱} اغلب بیان می‌شود توسط پریشان حالی، مشغله کاری بیش از حد با جزئیات فراوان، دقت زیاد در انجام کارها یا گذراندن دوره‌های بیماری به وجود می‌آید. اضطراب، باعث می‌شود به موارد ایجاد شده توجهی فوری و بی درنگ نماییم. موقعیت‌ها به حدود «سیاه» و «سفید» و دو تطبی تبدیل می‌شود و حساسیت شخصی در مقابل شایعات و فشارهای گروهی بیشتر می‌شود.

روحیه پایین،^{۳۲} اغلب فرد در مورد سازمان به عدم اطمینان می‌رسد و نیز ابراز نارضایتی در مورد شغل و یا حس بی‌بودگی در فرد دیده می‌شود. مشکلات ارتباطات،^{۳۳} مشاهده می‌شود اغلب فرد تمایل به صحبت کردن ندارد و حتی کل ارتباطات فرد قطع می‌شود. وی ساکت و منزوی می‌شود. غیبت شغلی،^{۳۴} شکل نهایی از نشانه‌های تنش نقش غیبت در محل کار است.

استراتژی‌های بهبود نقش

استراتژی عمومی برای بهبود تنش به شرح زیر می‌باشند:

- ۱- خودداری،^{۳۵} فرد از قرار به این که مشکلی وجود دارد امتناع می‌کند، اگر چه تمام نشانه‌های تنش نقش وجود دارند. خندیدن یا رفتارهای طنزآمیز اغلب نشانه‌هایی از خودداری است. همچنین نوشیدن و یا سیگار کشیدن زیاد از دیگر نشانه‌های خودداری است.
- ۲- عقب نشینی،^{۳۶} فرد در پس یک مانع روانشناختی قرار می‌گیرد، یا سازمان را ترک می‌کند.
- ۳- توجیه کردن،^{۳۷} فرد با خود می‌گوید، تضاد غیر قابل اجتناب است پس با آن کنار

نقش سازمانی عبارت است از الگوی رفتاری که انتظار می‌رود فرد در واحد وظیفه‌ای خود داشته باشد. با توجه به این می‌توان گفت نقش‌ها درون وظایف سازمانی کارکنان نهفته‌اند. تعریف دیگری نقش سازمانی را اینگونه بیان می‌کند: از هر شغلی یک سری رفتارهای خاص آن شغل انتظار است یا به عبارت دیگر مردم از هر شغلی رفتارهای مشخصی را انتظار دارند. این مجموعه رفتارهای مشخص را نقش سازمانی گویند.

می‌آید. همچنین برای هر یک از مسائل مربوط به نقش استراتژی‌های جداگانه‌های نیز وجود دارد. اگر مشکل مربوط به ابهام ناسازگاری نقش برای فرد می‌تواند بدین صورت حل شوند: به وسیله تصمیم‌گیری در مورد ایجاد اولویت‌ها به اعضای مهم‌تر و برجسته‌تر شبکه نقش‌ها و اولویت بندی انتظارات دیگران می‌توان مشکلات ناسازگاری نقش را کاهش داد.

مسائل تضاد نقش به صورت زیر می‌تواند بهبود یابد:

به وسیله کاهش اهمیت یکی از نقش‌ها برای این که عملکرد و ضعف فرد در آن نقش او را آزاد نهد. مثلاً کاهش اهمیت نقش تماشاگر مسابقات ورزشی، بنابراین فرد خود را کمتر درگیر آن می‌کند. به وسیله ایجاد زمان بندی‌ها و تقسیم بندی‌های توافق شده در زندگی شخصی، این روش باعث می‌شود تا نقش‌ها با یکدیگر تداخل نداشته باشند و سخت‌گیری در مورد حفظ اجرای برنامه‌ها بر اساس این زمان بندی‌ها و تقسیم بندی‌ها، مثلاً تعطیلات آخر هفته برای گذراندن با خانواده و کوهنوردی است.

گران باری نقش می‌تواند به صورت زیر کاهش یابد:

به وسیله اولویت بندی نقش‌ها، طوری که نقش‌هایی که از اولویت پایین‌تری برخوردارند در انتهای این اولویت بندی قرار گیرند و زمان کمتری صرف آن شود. از طریق تجدید در مسئولیت‌های واگذار شده به افراد می‌توان عوارض گران باری نقش را کاهش داد.

مسائل سبک باری نقش را به صورت زیر می‌توان بهبود بخشید:

با استفاده از روش‌های مناسب حضور فرد در سازمان را جلوه گر نمائیم. طوری که فرد احساس نماید در سازمان دارای حضوری مؤثر و کارآمد است و دیگران وی را به عنوان عنصری مفید برای سازمان بشناسند.

در بخش ذیل مثالی از نقش‌ها و استرس نشان داده می‌شود.

نقش‌ها و استرس

در مطالعه بر روی ۱۰۰ بیمار قلبی که توسط روسک و زوهمان^{۵۸} انجام شد، آنها دریافتند ۲۵ درصد آنها دو شغل داشتند و



۴۵ درصد دیگر در مشاغلی بودند که نیازمند ۶۰ ساعت کار در هفته و یا بیشتر بود. در ۹۱ درصد این افراد حالات تنش‌های هیجانی قبل از حمله قلبی به طور وسیعی گسترش یافته بود. «مارگولیس»^{۵۹} و دیگران یک نمونه ۱۴۹۶ نفر شاغل را بررسی می‌کردند. آنها دریافتند گران باری نقش به میزان زیادی باعث غیبت کاری، انگیزه کم، خود کم بینی و عدم ارائه پیشنهادات توسط کارکنان می‌شود.

«کاهن»^{۶۰} و دیگران دریافتند افرادی که دچار ابهام نقش هستند، رضایت کاری کمتر، نگرانی شغلی بیشتر، احساس بی‌بودگی و اعتماد به نفس کمی دارند.

«شیروم»^{۶۱} و دیگران در مطالعاتشان در مورد تئوری نقش، رابطه معنی داری میان تضاد نقش و نوار قلبی نامنظم افراد دریافتند. وقتی تضاد نقش آنها کاهش یافت

نوارهای قلبی نامنظم آنها نیز به سوی نظم گرایش یافت.

«متلین و لفل»^{۶۲} دریافتند، شبکه‌های ارتباطی پیچیده‌تر افراد باعث بروز نشانه‌های بیشتری از استرس می‌شود.

«پینشرل»^{۶۳}، در مطالعاتش بر روی ۲۰۰ مدیر انگلیسی دریافت، شواهدی وجود دارد که نشان دهنده ارتباط مستقیم عوارض استرس با سن و سطح مسئولیت افراد است.^{۶۴}

موقعیت‌هایی که باعث استری نقش می‌شوند

پنج موقعیت سازمانی وجود دارد که احتمالاً باعث بروز مسائل نقشی و در نتیجه استرس برای فرد می‌شوند:

۱- مسئولیت در قبال کار دیگران، ابهام نقش، ناسازگاری و تضاد نقش که در

موقعیت‌های «مدیریتی» نمونه ذاتی هستند قبلاً بررسی شدند. از یک منظر، وظیفه مدیر همواره آشتی دادن اهداف متقاطع یا متضاد است که میان گروه‌ها، سازمان و گروه‌ها و زیر دستان با بالادستان به وجود می‌آید. پژوهشی نشان داده است که استرس نقش هنگامی که مرتبه سازمانی فرد ارتقاء می‌یابد، افزایش پیدا می‌کند.

۲- وظایف نوآوری^{۶۵}، اصلی‌ترین مسئله که مدیران در قبال فعالیت‌های نوآورانه با آن روبرو هستند مربوط به اولویت‌های متضاد است. در حالت کلی مراکز قدرت در سازمان‌ها مشغول حفظ و نگهداری وضعیت کنونی هستند. وظایف نوآورانه برای مدیر موجب ابهام در نقش بالایی می‌گردد. وی همچنین با تضادهای قابل ملاحظه‌ای میان جنبه‌های تکراری شغل و جنبه‌های نوآورانه شغل مواجه خواهد شد. دو نوع کار با تقاضاهای روانشناختی متفاوت، که در یک فرد به سختی ترکیب می‌شود.

۳- وظایف یکپارچه سازی یا حاشیه‌ای،^{۶۶} نقش هماهنگ کننده، اتصال بین افراد به نظر می‌رسد که پر استرس است. این احتمالاً به دلیل فقدان یا کمی کنترلی است که وی بر تقاضاها یا منابع دارد. فرد در این موقعیت اغلب نقطه مرکزی تضاد بین فردی، گروهی یا میان سازمان و محیط آن قرار می‌گیرد.

۴- مسائل ارتباطی، افرادی که مشکلاتی با رئیسشان، افراد زیر دست و یا با همکارانشان دارند، عوارض استرس در آنها مشاهده می‌شود. یک مطالعه انجام شده نشان می‌دهد، افراد در روابط اگر بازخور مناسب از مدیرشان دریافت نکنند، دچار استرس می‌شوند. موریس^{۶۷} در مطالعاتش به این نتیجه می‌رسد وجود «تداخل روابط»^{۶۸} برای مدیران موجب افزایش استرس در آنها می‌شود.

۵- عدم اطمینان مسیر شغلی^{۶۹}، اگر چشم انداز شغل در آینده مورد تردید باشد، این عدم اطمینان می‌تواند برای فرد استرس ایجاد نماید و کل کار فرد را متأثر سازد. تغییرات سریع در تکنولوژی و ساختارهای سازمانی می‌تواند این منشأ استرس را افزایش دهد.

در بخش ذیل چهار نوع استرس را می‌توانید مشاهده نمایید.

چهار نوع نقش استرس

کارل آلبرشت^{۷۰} چهار استرس نقش را مشخص کرده است:

۱- استرس زمان^{۷۱}، این احساس که هیچ زمانی کافی برای انجام کارها وجود ندارد. با کمبود زمان فشار کارها افزایش می‌یابد. فنون مدیریت زمان^{۷۲} می‌تواند با ایجاد اولویت‌ها و طراحی سازمان برای انجام هر کاری کمک کننده باشد. استرس زمان می‌تواند ناشی از گران باری نقش باشد.

۲- استرس موقعیتی^{۷۳}، استرس نقش در اشکال مختلف خود، گاهی اوقات توسط شخصیت‌ها یا اقدام کنندگان در یک موقعیت خاص می‌تواند ایجاد شود.

۳- استرس پیش بینی^{۷۴}، معمولاً «نگرانی»^{۷۵} نامیده می‌شود و آن احساسی است که یک فاجعه ناشناخته قرار است رخ بدهد و بدترین اتفاق، بیشترین احتمال را دارد.

۴- استرس رویارویی^{۷۶}، نگرانی و اضطراب در مورد مواجهه با اشخاصی که فرد توان رویارویی و پاسخگویی (مطلوب) با آنها ندارد.^{۷۷}

استرس نقش و متغیرهای شخصیتی

برای سازمان مهم است افرادی را برای نقش‌های ذاتاً پر استرس انتخاب کند که آنها قادر به تحمل استرس باشند. در این رابطه چندین متغیر در مدیریت استرس نقش به ترتیب زیر شناخته شده‌اند:

۱- اجتماعی بودن^{۷۸}، شخصی که روابط بین فردی قوی را می‌تواند توسعه دهد نسبت به افرادی که روابط بین فردی ضعیفی با دیگران دارند در مقابله با استرس، تحمل بیشتری دارد.

۲- حساسیت نسبت به هیجانات^{۷۹}، افرادی که از لحاظ هیجانی حساس هستند، تنش بیشتری را در هر تضاد یا موقعیت مهم با خود حمل می‌کنند. عدم حساسیت کامل نیز موجب ایجاد روابط بین فردی نامناسب می‌شود.

۳- انعطاف پذیری و عدم انعطاف پذیری^{۸۰}، شواهدی وجود دارد افرادی که از انعطاف پذیری بالایی برخوردارند استرس نقش بیشتری را مجبور به تحمل هستند. به طور کلی، فرد مقاوم و نسبتاً غیر

حساس، تنش کمتری را حس می‌کند. فردی با روابط قوی بین فردی می‌تواند در برابر تنش بیشتری مقاومت نماید. مدیر اجرایی بی انعطاف بهتر در برابر فشارهای وارده تاب مقاومت دارد.

استرس نقش - مصادیقی برای سازمانها

غیر ممکن است بتوان سازمانی را طراحی کرد که هیچ گونه مشکلات نقشی و در نتیجه هیچ استرسی نداشته باشد. با این حال بسیار راحت و در عین حال خطرناک است که این مشکلات را به دوش افرادی قرار دهیم که با تمام تضادهای نقشی که در سازمان وجود دارد روبرو شوند. اگر راه حل مشکلات به عهده خود افراد گذاشته شود آنها معمولاً راه حلی تک بعدی را انتخاب می‌کنند که موجب مشکلات نقشی در جاهای دیگر می‌شود. یا تنش را به خارج از سازمان و خانه می‌برند. بنابراین لازم است افراد:

- ارزش راه حل‌های مشارکتی را در رابطه با مشکلات نقشی دریابند. افراد مافوق می‌توانند به وسیله ایجاد ملاقات میان افراد و توصیفات روشن‌تر در مورد مشاغل و وظایف کمک نمایند.

- در مسائل شخصی خود برنامه ریزی روشن‌تر و منظم‌تری را انجام دهند. از اولویت‌ها و اهداف خودشان در کار و زندگی تعریف روشن‌تری را بیان نمایند. (سازمانها به وسیله ایجاد اهداف بهتر، طراحی مجدد مشاغل و مشاوره کمک نمایند).^{۸۱}

سخن آخر

تئوری نقش در توضیح موقعیت‌ها، نسبت به پیش بینی آنها، بسیار مهم‌تر عمل می‌کند، توضیح موقعیت‌ها باعث درک و فهم افراد در سازمان می‌شود. همین درک افراد و شناخت موقعیتی که آنها در آن قرار گرفته‌اند باعث، سهولت کاری فرد در میان گروه کاری، گروه خانواده و میان فرد - فرد خواهد شد.

تنش (منفی) یک عامل مخرب بزرگ در جامعه است. بیماری روانی شاید زیاد به حساب نمی‌آید، اما علائم تنش که اغلب به عنوان بیماری روانی تشخیص داده می‌شود به طور فزاینده‌ای در تمام بخش‌های جامعه متداول است. تئوری نقش یک روش برای نگرستن به استرس افراد تحت استرس و

شناخت تئوری نقش کمکی در جهت روشن ساختن نقشها رفع تضادها و استرس‌های شغلی می‌باشد. سالها قبل کرت لوین^{۸۲} بیان کرد: «هیچ چیزی به اندازه یک تئوری خوب عملی نیست».

بسیاری از اوقات ما صرف تعامل با دیگران می‌شود، در خانه با خانواده مان یا با دوستانمان، با همکاران در محل کار یا غریبه‌ها در کوچه و خیابان به نظر عجیب می‌رسد که به خود ما و یا کودکانمان آموزشهای رسمی کمی در آن مورد داده نمی‌شود. نقش‌ها و ادراک نقش زیر بنای تمام تعاملات میان افراد است. شناخت بیشتر ادراک نقش و نقش‌ها در تعاملات، مطمئناً موجب کاهش سوء تفاهات خواهد شد.^{۸۳}

■ یادداشتها و منابع:

- 1: Role Theory
- 2: Motivation Theory
- 3: Chrls Handy, Understanding Organizations, Houdon Penguin, 1993, pp. 60 _ 61
- 4: Interactive
- 5: IBID.P.61.
- 6: The Concepts of Role Theory.

۷- بروس کرتن، مبانی جامعه‌شناسی، ترجمه و اقتباس دکتر غلامعلی نوسلی، رضا فاضل، ست چهارم، ۱۳۷۴، ص ۸۳.

۸- دکتر نمن السادات زاهدی، دکتر سید مهدی الوانی، دکتر ابوالحسن فقیهی، فرهنگ جامع مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی، اول، ۱۳۷۶، ص: ۳۲۹.

9: Stephen p. Robbins, Organizational Behavior, Prentice_Hall, Eighth, 1998. P. 252

۱۰- بان رابرتسون، درآمدی بر جامعه، با تأکید بر نظریه‌های کارکردگرایی، سنیز و کنش، متقابل نمادی مترجم، حسین بهروان، آستان قدس رضوی، سوم ۱۳۷۷، ص ۹۲ - ۹۳.

11: Organizational Role.
12: Derek French And Heather Saward, Dictionary of Managment, Gower, Second, 1983, PP. 377_378.

۱۳- جیمز استونر، ادوارد فرین: جلد اول، مترجمان: علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، اول، ۱۳۷۵، ص ۲۸.

14: David A.De Cenzo And Stephen P. Robbins, Human Resource Management Wiley, Fifth, 1996, P. 222.

۱۵- دکتر ابوالفضل صادق پور، مجموعه مقالات،



نقش جدید صورت گیرد. بر اساس پژوهش‌های انجام شده، مدیران موفق در هر دو سال تمایل به تغییر پست سازمانی دارند، ولی هیچ زمان خاصی به تعریف نقش، انتظارات نقش و یا روابط نقش اختصاص داده نمی‌شود. عمل تغییر و جابجایی پست سازمانی به اندازه کافی بر استرس فرد می‌افزاید. زیرا جابجایی و تغییر شغل معمولاً همواره با ابهام است.

۳- تفویض وظایف بیشتر به کارکنان را به عنوان روشی برای حل مشکل سبک باری نقش به کار گیرید. با ایجاد امنیت برای کارکنان باید آنهایی که از سبک باری نقش رنج می‌برند تشویق کرد تا وظایف جدیدتر و بیشتری را قبول نمایند.

۴- به خاطر داشته باشید، بسیاری از مسائل در سازمانها ناشی از تنش نقش است. سوء ادراک نقش، سبک باری نقش، یا ارتباطات ضعیف به دلیل انتظارات نقش غلط برای کارکنان بسیار استرس زا است.

موقعیت هایی که باعث استرس می‌شوند، می‌باشد. سازمانها و افراد نیاز به انجام کارهای بیشتری به صورت زیر دارند:

۱- تقسیم بندی مناسب نقش‌ها، مخصوصاً میان کار و خانواده. درگیر بودن خانواده در کار ما اغلب یکی از عامل‌های اساسی ایجاد تنش نقش است. (مثلاً وقتی خارج از ساعات اداری در سازمان هستیم و یا مقداری از کارهای سازمان را به منزل می‌آوریم، عملاً خانواده را درگیر کارهای سازمانی خود نموده‌ایم) اختصاص تعطیلات دوره‌های مسافرت و تعطیلات آخر هفته (فارغ از انجام کار سازمانی)، همگی روشهایی برای توجه به تقسیم بندی مناسب نقش‌های کاری و خانوادگی است. اما همه اینها تنها با همکاری و ابراز تمایل سازمان امکان‌پذیر است.

۲- برای جابجایی نقش آماده شوید. توجه بیشتری باید برای راههای فراگیر یک

مدیریت بازاریابی

(قسمت سوم)

تعاریف، مفاهیم و اصطلاحات بازاریابی

قیمت گذاری صادراتی

• صدراله البرزی

هنگام بررسی استراتژی قیمت گذاری صادراتی یک مؤسسه دو اصل کلی را می توان در نظر گرفت نخست آن که استراتژی باید متناسب با شرایط ویژه مؤسسه و بازار آن شکل گرفته باشد و دومین اصل این است که استراتژی را باید به عنوان وسیله ای در نظر گرفت که برنامه فروش صادراتی مؤسسه را اجرا می گذارد و این برنامه نیز به نوبه خود باید در خدمت اهداف کلی مؤسسه و سیاستهای مرتبط با این اهداف باشد.

قراردادی - این روش معمولاً در کارهای سفارشی به کار گرفته می شود.

۲- هزینه یابی مرحله ای - از این روش هنگامی استفاده می شود که محصول قبل از کامل شدن از بیش از یک مرحله (تغییر) می گذرد.

۳- هزینه یابی نهایی - این یک روش از هزینه یابی محصول است که در آن تنها هزینه های متغیر اضافی به حساب آورده می شود و این برعکس هزینه یابی ادغامی است که در آن هزینه های ثابت و متغیر برای تعیین هزینه واحد تولید به کار می روند.

محاسبه هزینه محصول

هزینه محصول از هزینه های مستقیم و غیر مستقیم یا عمومی تشکیل می شود. مخارج عمومی نیز معمولاً به صورت زیر مجموعه هایی چون مخارج عمومی تولید بازار یابی یا اداری تقسیم می گردند.

هزینه یابی نهایی برای صادرات

تعریف هزینه نهایی: هزینه نهایی

(الف) محصولش را بشناسد و جزئیات هزینه های توزیع آن را بداند.

(ب) بداند هزینه هایش احتمالاً در کجا زیاد است و چرا.

(ج) چگونه هزینه تمام شده را کاهش بدهد.

۳- صادرات غیر سودزا که این وضعیت در نتیجه بالابودن هزینه تمام شده در مقابل قیمت های بازار به وجود می آید.

تعریف هزینه

هزینه عبارت است از مبلغی از مخارج که در شبی یا فعالیتی خاص متحمل می شویم و یا به آن نسبت می دهیم و یا ارزش منابع اقتصادی که در تولید کالا و یا انجام دادن کاری از آنها استفاده می شود.

روش های محاسبه هزینه

تعدادی روش برای محاسبه هزینه وجود دارد و انتخاب یکی از آنها هم به شیوه تولید و هم به نوع محصول ساخته شده بستگی دارد. ولی مهم ترین روش های محاسبه هزینه عبارتند از:

۱- هزینه یابی کارمزدی، دسته ای یا

قبل از آن که تولید کننده بخواهد کالای خود را صادر کند باید از هزینه ساخت کالا خرید و توزیع آن و بهای مورد انتظار کالایش در آن بازار اطلاع داشته باشد.

یک تولید کننده می تواند هزینه ها را تا حد معینی کنترل کند اما به ندرت می تواند به طور مستقل بهای ثابتی برای کالای خود در نظر بگیرد. زیرا عوامل خارجی مانند تقاضا و رقابت آن را تحت تأثیر قرار می دهند. تعیین هزینه و قیمت گذاری عناصر مهمی در بازاریابی صادراتی هستند. زیرا اگر فعالیت های تجاری مبنی بر صادرات سودآور نباشد دنبال کردن آنها چه از نظر ملی و چه از نظر فردی حاصلی ندارد.

مهم ترین مسائلی که در زمینه تعیین هزینه و قیمت گذاری در برابر صادر کننده قرار دارد به شرح زیر است:

۱- کمبود حسابداران آموزش دیده و با تجربه برای محاسبه قیمت تمام شده.
۲- هزینه های غیر رقابتی که خود شامل سه مرحله است برای صادر کننده:

متغیری است که در نتیجه به عهده گرفتن فعالیتی خاص متقبل می‌شویم. این هزینه مبلغی است که چنانچه حجم تولید کالا به اندازه یک واحد افزایش یابد، هزینه کل از طریق آن تغییر خواهد کرد.

استفاده از هزینه‌یابی نهایی: هزینه‌یابی نهایی یک روش حسابداری است که هزینه نهایی را بر اساس هزینه‌های متغیر اضافی تعیین می‌کند هزینه‌یابی نهایی را نمی‌توان در محاسبه هزینه‌ها و تعیین همه انواع کالاها به کار گرفت. از این روش هنگامی می‌توان استفاده کرد که تولید اضافی مد نظر باشد، در حالی که هزینه‌های ثابت قبلاً از طریق سطح تولید و فروش جاری باز یافت شده‌اند.

از این روش در موقعیتهای متعددی که نیازمند تصمیم‌گیری بین شقوق گوناگون هستیم بهره می‌بریم.

سیاست قیمت گذاری در صادرات

رابطه بین قیمت و کمیت به فروش رفته در اصل کاملاً ساده است وقتی که قیمت کاهش می‌یابد کمیت (مقدار) کالای به فروش رفته افزایش می‌یابد. این اصل به عنوان قانون تقاضا شناخته شده است.

تقاضا ممکن است کاهش داشته باشد تقاضای کاهش دار زمانی را گویند که کاهش در قیمت‌ها به درآمد بیشتر فروشها بیانجامد.

تقاضای غیر کاهش دار زمانی وجود دارد که کاهش قیمت به افزایش در آمد منجر شود. ضروری است نسبت به عواملی که در عمل در تعیین قیمت نقش دارند تصور روشنی داشته باشیم باید بین عوامل قابل کنترل و عواملی که مستقل از خواست ما عمل می‌کند تمیز قائل شویم. تولید کننده می‌تواند عوامل قابل کنترل مؤثر بر قیمت را از طریق تصمیم و انتخابهایی که اتخاذ می‌کند کم و بیش تحت تأثیر قرار داده و یا تغییر دهد اما عوامل مستقل تحت تأثیر اقدامات تولید قرار نمی‌گیرند.

عوامل قابل کنترل قیمت: هزینه محصول، هزینه‌های فروش و توزیع هزینه حمایت از بازار، کیفیتی و ظاهر محصول، ارتباطگیری محصول.

عوامل مستقل قیمت: سطح قیمت حاکم بر بازار مورد نظر، عرضه و تقاضای بازار، رقابت.

سیاست قیمت گذاری را می‌توان به طرق مختلفی تقسیم کرد و بیشتر شرکتهای موفق ترکیبی از اهداف درجه اول و دوم را برای تصمیم‌گیری درباره قیمت به کار می‌برند. برای یک مؤسسه دو راه اصلی در سیاست قیمت گذاری وجود دارد:

۱- قیمت گذاری رو به هزینه - یا اضافه بر بهای تمام شده: که ساده‌ترین سیاست قیمت گذاری است. در این روش اصل بر تعیین هزینه تمام شده برای هر واحد از محصول و سپس افزودن درصدی از هزینه و یا یک مقدار مطلق به آن برای به دست آوردن قیمت است.

۲- قیمت گذاری رو به بازار، یا قیمت گذاری رو به تقاضا: برخی از شرکتهای قیمت گذاری را به شدت و زیادی تقاضایی که از سوی مصرف کننده ابراز می‌شود ارتباط می‌دهند.

مراحل کار قیمت گذاری

(۱) تحلیل هزینه‌ها، (۲) تحلیل بازار، (۳) تعیین حدود قیمت‌ها، (۴) تعیین مظنه قیمت. تعیین محدودیتهای قیمت شامل در نظر گرفتن ملاحظات زیر است:

الف) یک واحد بالا یا سقف - این حد معادل ارزش محصول نزد بهترین مصرف کنندگان مورد نظر است.

ب) یک حد پایین یا کف - دو حد پایین یا کف وجود دارد که یکی هزینه کل است و دیگری هزینه نهایی در صورتی که یک بازار وجود داشته باشد می‌توان از هزینه نهایی استفاده کرد.

۳- قیمت گذاری فهرائی: عبارت است از کسر کردن همه هزینه‌ها، تفاوتها و مالیاتها و عوارض از سقف قیمت که به منظور به دست آوردن درآمد خرج در رفته در جلوی در کارخانه صورت می‌گیرد. آن گاه این رقم با هزینه کل یا نهایی مقایسه می‌شود تا معلوم گردد سودی حاصل شده یا نه و چه مقدار؟

تعیین قیمت صادراتی

برای آگاهی از حدودی که یک تولید کننده یا صادر کننده می‌تواند در آن از نظر قیمت فروش محصول خود در رقابت باشد اطلاعات زیر ضروری است:

الف - هزینه‌ها: شامل هزینه‌های کارخانه، هزینه تولیدکننده و یا صادر کننده برای فروش کالا، هزینه حمایت از بازار و توسعه آن، هزینه حمل و نقل محصول.

ب - بازارهای خارجی: میزان و ماهیت تقاضا و گستردگی رقابت، قیمت‌ها، لیست اطلاعات مورد نیاز.

در هنگام فراهم ساختن اطلاعات قیمت‌گذاری مؤسسه باید نیازهای اطلاعاتی فوق برآورده شود:

- ۱- اطلاعات در مورد کل بازار.
- ۲- اطلاعات در مورد رقابت.
- ۳- اطلاعات در مورد سیاست دولت.
- ۵- اطلاعات در مورد هزینه و تولید.
- ۶- اطلاعات در مورد درآمدها و سود.

استراتژی‌های قیمت گذاری

استراتژی قیمت گذاری مسأله‌ای است که در چهار موقعیت کلی:

- ۱- هنگامی که یک مؤسسه برای نخستین بار قیمتی را تعیین می‌کند.
- ۲- هنگامی که وضعیت مؤسسه را وادار می‌سازد در تغییر دادن قیمت‌ها پیشقدم شود.
- ۳- هنگامی که رقابت سبب تغییر در قیمت‌ها می‌شود.

۲- هنگامی که مؤسسه چند نوع محصول تولید می‌کند و از نظر تقاضا و یا هزینه بین این محصولات مختلف ارتباطی وجود دارد.

۴- تعیین اهداف قیمت گذاری:

هر چند اهداف قیمت گذاری دارای اهمیت زیادی است اما در عوض محدودیتهای مختلفی دارد و تا زمانی که عوامل تعیین کننده زیر شناخته و توصیف نشده باشند نمی‌توان آنها را مشخص کرد.

الف) هزینه‌ها، (ب) حجم فروش مورد نظر یا پیش بینی شده، (ج) سطح قیمت

یک تولید کننده می تواند هزینه ها را تا حد معینی کنترل کند اما به ندرت می تواند به طور مستقل بهای ثابتی برای کالای خود در نظر بگیرد. زیرا عوامل خارجی مانند تقاضا و رقابت آن را تحت تأثیر قرار می دهند. تعیین هزینه و قیمت گذاری عناصر مهمی در بازاریابی صادراتی هستند. زیرا اگر فعالیتهای تجاری مبنی بر صادرات سود آور نباشد دنبال کردن آنها چه از نظر ملی و چه از نظر فردی حاصلی ندارد.

یا این که از یک سیاست قیمت متغیر استفاده کند.

در کل سیاست پیروی از یک قیمت واحد ویژگی وضعیتی است که در آن روش فروش انبوه به کار گرفته می شود در حالی که قیمت گذاری انعطاف پذیر در جایی عمومیت دارد که چانه زنی های منفرد خصلت معامله بازار است و اغلب در بازارهای کالاهای صنعتی و خدمات دیده می شود.

در برخی از موقعیتهای بازار مؤسسه چاره های ندارد جز این که تغییر رقابت را مورد توجه قرار ندهد و با آن برخورد کند. در بازارهای محصولات غیر همانند یک مؤسسه در واکنش خود در مقابل تغییر قیمت های رقیب اختیار بیشتری دارد. برای واکنش در مقابل کاهش قیمتی که رقیب در آن پیش قدم شده اند مدیر بازاریابی باید پاسخ سئوالات زیر را پیدا کند:

۱- دلایل تغییر قیمت، ۲- پایداری تغییر قیمت، ۳- اثر بر سهم بازار، ۴- واکنشهای رقابتی.

قیمت گذاری و کانالهای توزیع

در تعیین قیمت محصول باید کانالهای توزیع آن را مورد توجه قرار داد. در نظر گرفتن تخفیفهای مناسب برای توزیع کننده می تواند همراهی توزیع کننده با تولید کننده را تأمین کند. تولید کننده باید کار را با در نظر گرفتن قیمت خرده فروشی شروع کند یعنی تأکید خود را بر وضعیت تقاضا قرار دهد و سپس با کاستن سود خرده فروش و عمده فروش از قیمت به فروش خود دست یابد. آنگاه باید تلاش کند محصول جذابی تولید کند که بتوان به صورتی سودآور به آن قیمت فروخت. در جایی که تولید کننده بتواند کنترل نزدیکتری بر کانالهای توزیع داشته باشد آزادی بیشتری در انتخاب استراتژی قیمت و تخفیف دارد.

ارائه تخفیف بالا توزیع وسیع را تشویق خواهد کرد و به همین صورت در نظر گرفتن یک متوسط حاشیه سود بالا پذیرش محصول را توسط اکثر فروشندگان تسریع می کند.

بسیاری رو به رو است مسائلی مانند زیان، روشهای بازرگانی، مقررات صادرات و واردات، تهیه اسناد و سطح فعالیت بازاریابی می توانند تا حد دلسرد کننده ای پیچیده از کار درآیند و یکی از مسائل عمده استراتژیک که در مقابل یک صادر کننده قرار دارد این است که چه قیمتی روی محصول خود بگذارند.

استراتژی های قیمت گذاری عبارتند از:

۱- قیمت گذاری نفوذ به بازار

۲- تحریک بازار.

۳- بازیافت نقدی زود رس.

از این سه نوع استراتژی قیمت گذاری اغلب هنگامی استفاده می شود که مؤسسات محصولات جدیدی را به بازار عرضه می کنند. قیمت گذاری نفوذ (به بازار) و تحریک (بازار) استراتژی های مشخصی هستند، اما قیمت گذاری بازیافت نقدی زودرس ممکن است بسته به شرایط بازار قیمت بالا یا پایینی را در نظر بگیرد.

هنگام بررسی استراتژی قیمت گذاری صادراتی یک مؤسسه دو اصل کلی را می توان در نظر گرفت. نخست آن که استراتژی باید متناسب با شرایط ویژه مؤسسه و بازار آن شکل گرفته باشد. و دومین اصل این است که استراتژی را باید به عنوان وسیله ای در نظر گرفت که برنامه فروش صادراتی مؤسسه را اجرا می گذارد و این برنامه نیز به نوبه خود باید در خدمت اهداف کلی مؤسسه و سیاستهای مرتبط با این اهداف باشد.

انعطاف قیمت

قیمت گذاری انعطاف پذیر به این موضوع می پردازد که آیا یک مؤسسه باید برای محصول خود صرفاً یک قیمت داشته باشد

بازار، (د) موقعیت بازار، (ه) اهداف بازاریابی.

۵- محاسبه ساختار قیمت

مهم ترین ابزار مورد استفاده در این مرحله از قیمت گذاری ساختار قیمت است و ساختار قیمت به سه هدف خدمت می کند: (الف) محاسبه، (ب) مقایسه، (ج) تحلیل. هنگام تعیین ساختار قیمت و تحلیل آن برای یافتن امکانات صرفه جویی در هزینه ها باید به چند نکته توجه کرد:

- اثر ضریب افزایش: هنگامی که

تعرفه های وارداتی و حاشیه های افزوده شده در کانال توزیع به جای این که مقدار ثابتی به ازای هر واحد باشند از طریق درصد قیمت محاسبه شدند هر گونه تغییر کوچک در هزینه اثر بسیار بزرگی روی قیمت نهایی خواهد داشت.

- اثر جذب کننده: بر عکس در صورتی

که قیمت ها ثابت بمانند، اثر تغییر قیمت نهایی روی درآمد صادر کننده تا حدی در حاشیه سود مراحل مختلف توزیع جذب خواهد شد.

فروشی زیر قیمت

تحت شرایط مشخصی موانع تعرفه های گمرکی واردات و مالیاتی را می توان از طریق قیمت گذاری پایین (فروش زیر قیمت) با مشکلات کمتری پشت سر گذاشت که از دو طریق زیر قابل انجام است:

(الف) تعیین قیمتی در کشور صادر کننده که اجازه بازیافت همه هزینه ها را ندهد.

(ب) بازیافت این اختلاف در کشور وارد کننده از طریق حساب خاصی که توسط شعبه فرعی (شرکت صادر کننده) و یا بر اساس توافق توسط وارد کننده و زیر کنترل صادر کننده اداره می شود.

مدیریتی که برای نخستین بار به فعالیت تجاری اقدام می کند یا با عوامل ناشناخته

افزایش مرحله‌ای قیمت در طول کانال توزیع

افزایش مرحله‌ای قیمت نشانگر وضعیتی است که در آن قیمت مصرف‌کننده نهایی از طریق هزینه حمل، تعرفه‌های گمرکی، تعدد مراحل در کانالهای توزیع، بالا بودن حاشیه سود عمده فروش و خریده فروش و مالیاتهای ویژه افزایش می‌یابد.

روشهای قیمت‌گذاری صادراتی

متأسفانه هیچ روش یا دستور العملی که بتواند بدون تغییر و به صورتی ارزشمند به کارگرفته شود و ما را به تعیین قیمت صحیح رهنمون سازد وجود ندارد. تنها تضمین موجود برای گریز از خطا دنبال کردن یک سیر از روشهایی است که باید در بر دارنده گروهی از ضوابط و ملاک‌های مشخص باشند تا نتایج بهتری در زمینه تصمیم‌گیری در مورد قیمت فراهم شود.

این ضوابط و ملاکها عبارتند از:

الف - این روشها باید به طور مرحله‌ای از جمع آوری اطلاعات و واقعیتها تا تحلیل تصمیم‌گیری و عمل دنبال شوند.

ب - بررسی و تخمین هزینه‌ها، درک روشنی را از هزینه‌های مختلف که از طریق درآمد فروش باید جبران شوند فراهم می‌آورند. پیش‌بینی‌های هزینه و فروش صادر کننده را قادر می‌سازد از پایین‌ترین حد قیمت خود در بازار آگاه شود.

ج - باید بین تصمیم در روش قیمت‌گذاری، تنظیم قیمت، و مظنه قیمت تمایزی روشن در نظر گرفت، زیرا هر چند به یکدیگر ارتباط دارند اما هدفها و کارکرد آنها متفاوت و جداگانه است.

د - باید در تمامی مراحل به خاطر داشت که تصمیمات قیمت و تنظیم قیمت تحت تأثیر دو گروه از عوامل قرار دارند. عوامل داخلی و قابل کنترل و عوامل خارجی و غیر قابل کنترل و یا مستقل.

ه - برای کنترل مراحل صرفاً ریاضی (در روند تعیین قیمت) نیازمند تجربه و قدرت تشخیص و قضاوت غیر کمیته هستیم.

مراحل تعیین قیمت

با فرض این که ضوابط مذکور مورد توجه قرار گرفته باشند رویه قیمت‌گذاری باید شامل مراحل زیر باشد:

۱- تحلیل هزینه

الف) هزینه محصول

هزینه ابتدایی: مواد و مصالح مستقیم، نیروی کار مستقیم، مخارج مستقیم هزینه عمومی تولید: نیروی کار غیر مستقیم، مصالح غیر مستقیم، مخارج غیر مستقیم.

هزینه‌های سرشکن عمومی و اداری که مشتمل بر بهره سرمایه، اجاره، حقوق کارمندان اداری.

ب) هزینه توزیع و فروش و حاشیه سود

- هزینه فروش تولید کننده و یا صادر کننده برای محصولش.

- هزینه‌های تولید کننده یا صادر کننده در زمینه حمل محصول به بازار.

- هزینه به علاوه سود که به اشکال مختلف توسط وارد کننده و سایر اعضای سیستم توزیع جهت اجرای وظایف ویژه‌شان منظور می‌شود.

ج) هزینه حمایت از بازار

این گونه هزینه‌ها مشتمل است بر هزینه‌های تبلیغات، توسعه فروش و فعالیتهای مشابه که اثر آنها بر هزینه و قیمت‌گذاری کم و بیش پیچیده است و نسبت به هزینه‌های توزیع کمتر می‌توان آنها را از نظر نوع تنوع بخشید و این امر به دو دلیل است: (۱) بودجه ریزی، (۲) ارزیابی و تخمین.

۲- تحلیل بازار

سه عامل در امر قیمت‌گذاری تأثیر دارند: الف) سطح قیمتتها و حاشیه سود. ب) عوامل عرضه و تقاضا. ج) رقابت.

۳- تعیین حدود قیمت

الف) حدود پایینی (حدود هزینه) - نقطه سر به سر - هزینه نهایی
ب) حدود بالایی (حدود بازار) - عوامل عرضه و تقاضا

۶- مظنه دهی قیمت (تعیین) شرایط

تحویل

وسایل مظنه دهی از ماهیتی کاملاً متفاوت برخوردارند. در این مورد دو جنبه وجود دارد.

الف) انتخاب صادر کننده در مورد نقطه قیمت و یا سطحی از ساختار قیمت که مایل است مظنه خود را در آن سطح ارائه کند و یا آن که باید در آن سطح یا نقطه قیمت فروش خود را مظنه دهد. همه هزینه‌هایی که تا این نقطه وجود دارد به حساب صادر کننده است و در نتیجه باید در قیمتی که قبل از در نظر گرفتن سود مظنه می‌دهد منظور شود.

ب) دوم به قوانین تجاری و مسائل عملیاتی تجاری مربوط می‌شود، اطمینان یافتن از این که خریدار، وارد کننده و فروشنده (صادر کننده) به روشنی متوجه شده‌اند قیمت ارائه شده به چه معنی است، تسهلات هر یک از طرفین چیست و پرداختهای هر یک چگونه صورت می‌گیرد.

هزینه یابی کالا برای بازارهای خارجی

در هزینه یابی کالا برای بازارهای خارجی هر یک از اجزای مؤثر به هزینه در مورد تولید کنندگان و یا محصولات مختلف ممکن است تغییر کند اما مظنه باید مشخص کند که آیا بسته بندی، چیدن در صندوق به منظور حمل صادراتی، حق کمیسیونها و غیره در قیمت منظور شده است یا خیر. برخی از نکاتی که باید به خاطر داشت عبارتند از:

الف) تبلیغات صادراتی، ب) برگشت حقوق گمرکی، ج) مالیات فروش، د) حق کمیسیون عامل، ه) هزینه بهره، و) بیمه، ی) حقوق گمرکی.

مظنه دهی صادراتی

مشتمل است بر آن اجزاء یا عواملی که صادر کننده باید هنگام تنظیم مظنه قیمت و شرایط فروش مورد توجه قرار دهد.

الف) قیمت خالص و نوع ارز، تخفیف تجاری، تخفیف نقدی، نقطه تحویل برای قیمتی که مظنه داده می‌شود.

ب) اعتبار اسنادی تأیید شده غیر قابل برگشت سپرده دیداری، صدور سند در مقابل پرداخت و غیره.

بیشتر به آدرس شرکت در «اینترنت» که
ذیلاً می‌آید مراجعه شود).

Http: cgi. Pathfinder _ com / cgi _ bin/
fortune/ fortune 500 /Csnap. cgi

کتاب جدید تعاون و بیمه‌های مشترک

این کتاب که در نوع خود کتابی است
جدید، از سوی «اتحادیه بین‌المللی تعاون و
بیمه‌های مشترک» ICMIF و بر مبنای
اطلاعات خاصی در مورد «بریتانیا» انتشار
یافته است. مؤلف این کتاب آقای «جیم
کندی» معتقد است که اصولاً در بخش
فعالیت‌های تجاری بازرگانی تعاونی‌ها و
سازمان‌های اقتصادی از این نوع و نیز بیمه
و فعالیت‌های بیمه‌ای در زمره موفق‌ترین
فعالیت‌ها بوده است. در حقیقت این داستان از
سال ۱۹۲۲ و با مشارکت جمعی یک گروه
بیمه گذار ۵ نفری در شهر رم آغاز و در
طول سال‌های جنگ جهانی دوم تا به امروز
تداوم یافته است.

آن طور که از مفاد این کتاب بر می‌آید،
بزرگترین موفقیت ICMIF، مدیون تلاش
مستمر و پیگیر این فدراسیون در توسعه
نهضت تعاون است. ICMIF با سابقه بیش
از ۷۵ سال فعالیت در رشد و توسعه
قدرشناسی خود نسبت به اعضا را به
اثبات رسانده است.

«جیم کندی» یک نویسنده است که بیش
از بیست سال در بخش‌های صنعت و
بازرگانی کار و نویسندگی کرده است. وی
معاون سردبیر خبر نامه بین‌المللی ICMIF
و نیز سردبیر مجله «رپورت Rapport»
خبرنامه سازمان منطقه‌ای اروپایی وابسته
به ICMIF است.

برای دریافت اطلاعات بیشتر و نحوه
تهیه کتاب مذکور به آدرس ذیل مراجعه
شود:

ICMIF, Po Box 21, Altrincham,
cheshire WA 144 PD United Kingdom
TEL: 444161929 5090, Email:

• گروه ترجمه



شیوه تعاونی به یک «ارزش تبدیل
می‌شود».

همایش سال آینده، تحت عنوان
«کنفرانس سالانه اتحادیه ملی تعاونی‌های
مسکن» برگزار خواهد گردید.

شخصیت خوشبخت ۱۹۹۹

شرکت «ای سی سخت‌افزار ACE
Hqdware» امسال در بین ۵۰۰ شرکت از
بهترین و مهم‌ترین شرکت‌های مزبور در
لیست «۵۰۰ شرکت خوش اقبال» قرار
گرفت.

تحقیق مستقلی در بازار نشان می‌دهد که
در طول ۴ سال گذشته از هر ۱۰ مشتری
آمریکایی، هشت نفر، شرکت ACE را محلی
مطمئن برای رفع اشکالات خود در رابطه با
مشکلات سخت‌افزاری رایانه‌ها
می‌شناسند. شرکت سخت‌افزاری ACE، در
واقع یک شرکت تعاونی متعلق به بیش از
۵۱۰۰ فروشگاه خسرده فروش رایانه
می‌باشد. ACE خود را متعهد به تأمین
راه‌های کاهش هزینه‌های پیش روی
(مربوط به خرید این نوع کالاهای به
خصوص) می‌داند. (برای کسب اطلاعات

NCBA و پنجمین همایش توسعه تعاون

این پنجمین سال است که اتحادیه ملی
تعاونی‌های صنفی (NCBA) اقدام به
برگزاری یک «همایش توسعه تعاون»
می‌نماید. سال گذشته در «بالتیمور، ایالات
متحده آمریکا» و در روزهای ۲ الی ۶ نوامبر
۹۹ همایشی برگزار شد که موضوعات
اصلی آن عبارت بودند از:

- چرا به سوی تعاونی؟
- کار به شیوه تعاونی: ساخت جوامع
خوشبخت

شرکت کنندگان در این همایش علاوه بر
تعاونگران قدیمی و با تجربه، تعاونگران
جوان نیز بودند. در همایش مزبور «پل
هازن Paul Hazem» مدیر سازمان CEO
وابسته به NCBA، طی سخنانی اعلام نمود
که، همزمان با نزدیک شدن به قرن جدید،
ارزش‌های تعاونی نیز در سطح جهان
می‌بایست گسترش یابد و جامعه را
می‌بایست بر پایه توجه و اهمیت دادن به
دیگران، ساخت، باید راه‌های سرمایه‌گذاری
برای ارائه خدمات به اعضا را یافت و
توسعه داد. وی تأکید کرد: در پرتو همکاری
جمعی، عضویت در تعاونی‌ها و کار به

ویدئو و دمکراسی در محل کار

در این نوار ویدئویی نیم ساعته، کارفرمایان سه واحد تجاری در منطقه خلیج «سان فرانسیسکو» نشان می‌دهند که کار دسته جمعی چگونه و در چه شرایطی می‌بایست شروع شده و ادامه یابد و نیز مشکلات را با چه شیوه که مبتنی بر دمکراسی واقعی باشد، می‌توان حل کرد؟ این واحدهای تجاری منحصراً توسط کارگران و مستخدمین خود اداره می‌شوند. در مجموع بیش از ۲۰۰ مؤسسه تجاری متعلق به خود کارگران در سراسر ایالات متحده وجود دارند. آنها همانند یک محل کار واقعاً دمکراتیک، اداره می‌شوند. در ساختار مدیریتی این قبیل مراکز و مؤسسات (متعلق به کارگران) تجاری، هر مستخدمی دارای یک رأی مساوی با دیگران است. طبق اطلاعات موجود در نوار ویدئویی، بسیاری از این مراکز و مؤسسات بر اساس اصول و ارزشهای حاکم بر تعاونی‌های «آریزمندی» (Arizmandi) در اسپانیا، اداره می‌شود. لازم به توضیح است که این فیلم، جوایز «جام برنزین» را در جشنواره فیلم شبکه‌های رسانه‌ای ملی آموزشی سال ۱۹۹۹ و نیز «FIRST Place» را در هفتمین جشنواره فیلم دودهای کوهستان در ۱۹۹۹، به خود اختصاص داده است.

اطلاعات بیشتر را از آدرس ذیل به دست آورید:

Off center video, E_maint Margots 999 aol.com, at: http://iiwn.off_center_video.com.

تجارت و اصول اخلاقی در «اینترنت»

در منچستر انگلستان، یک شبکه «وب سایت» با تحت پوشش قرار دادن تجارت مبتنی بر اصول اخلاقی و ارائه فعالیت‌های بازرگانی از نوع e، در ماه اکتبر توسط یک تعاونی موسوم به «تحول اخلاقی» (EE)، نصب گردید. وظیفه اصلی این «وب سایت» ارائه مشاوره مالی، تراکم اطلاعات، ایده‌های افزایش سرمایه و تجارت بر مبنای اصول اخلاقی توسط سازمانهای فعال در بریتانیا، خواهد بود. این طرح با امید پوشش دادن هزینه‌های عملیاتی آینده که از حق عضویت سالانه ۲۰۰ عضو، تأمین می‌گردد، به لحاظ مالی به خود متکی خواهد بود. تعاونی مورد اشاره امیدوار است سازمانهایی را که متناسب با معیارهای اخلاقی به فعالیت ادامه می‌دهند در استخدام خود داشته باشد. زیرا به خاطر وجود مشکلات فنی، در حال حاضر، نیل به جامعه سالم «پاک»، برای تعاونگران امکان‌پذیر نیست. ICA، مشغول انجام اموری است که ارائه خدمات بهتر به اعضا VCC را ممکن می‌سازد. چنانچه شما یک عضو VCC نبوده ولی مایل به کسب اطلاعاتی در این زمینه، هستید، لطفاً آدرس پست الکترونیکی (e-mail) خود را برای ما بفرستید و ما را مطلع کنید.



روز بین المللی تعاون و ارتباط رایانه‌ای

به مناسبت روز بین المللی تعاون، از سوی یک سازمان تعاونی در اسکاتلند (CWS) یک ارتباط رایانه‌ای جهانی بین تعاونگران سراسر جهان سازمان داد و طی

آن تعاونگرانی از ایالت «باسک» در اسپانیا، هند، ایالات متحده، با تعاونگرانی در ایالت «لانارک» اسکاتلند، به تبادل اطلاعات پرداختند.

در این برنامه ویدئویی مطالبی از سوی گروه «موندراگون (اسپانیا)، شورای شهر برای فردائی بهتر (هند)، مرکز تعاونی‌ها در دانشگاه کالیفرنیا، توئین پاینز» (Twin Pines)، مؤسسه تعاونی ایالات متحده، تعاونی صنایع غذایی دیویس، تعاونی‌های دانشگاهی دیویس «ایالات متحده» و گروه تعاونی موسوم به ICOM، انگلستان، و تعاونی‌های عمده فروش «اسکاتلند» شرکت داشتند.

عضو جامعه اروپایی آقای «پائولین گرین» از انگلستان، نیز به مناسبت این ارتباط رایانه‌ای پیامی برای سازمان تعاونی اسکاتلند ارسال نمود. این ارتباط موقعیتی را برای تعاونگران فراهم نمود که از نوآوری‌های تعاونگران در سایر کشورها، اطلاعات خوبی را به دست آوردند. این برنامه موفقیت پیش بینی نشده‌ای را همراه با حس همکاری بین تعاونگران به ارمغان آورد.

تعاون و الکترونیک

استراتژی بازاریابی برای قرن نازدهم

تنوع اهداف، همه ما را ناچار به تجدید نظر در گفته‌های سابق خود می‌نماید. زارعین منفرد، به عنوان خریدار یا فروشنده، عموماً در معامله با شرکتهای تجاری رو به رشد، در موقعیتهای زیان آوری قرار می‌گیرند. این وضعیت از زمان تولد نهضت تعاون در یکصد سال پیش تا کنون به همین منوال بوده است. اگر نهضت تعاون در آن زمان از اعتبار کافی برخوردار نبود، امروز برای نیل به یک استراتژی معتبر، چه اقداماتی انجام داده است؟

یک تعاونی تولیدی در مواجهه با رقابتهای شدید و رو به تزاید شرکتهای خصوصی و تولیدی از چه راه‌های مفیدی، استفاده خواهد کرد؟ پدیده‌ای به نام «سوپر مارکت» کلید و راهنمای سودمندی می‌باشد. این قبیل شرکتهای، در زمینه خرده

فروشی و دخالت مستقیم در امر تولید و فرآیند تولید و مصرف مواد به تخصص لازم دست یافته و به این ترتیب علاوه بر اجتناب از مدیریت قائم به فرد از اقتدار بی سابقه‌ای در بازار نیز بهره‌مند خواهد شد. شرکتهای تعاونی تولیدی، از جانب مدیران برای تأمین مواد مورد نیاز و فروش عمده کالاهای خویش توسط تعاونی‌های تحت نظارت کشاورزانی که کار اصلی آنها خرید و فروش مبتنی بر میزان معینی سود، می‌باشد، تحت فشار قرار دارند. اما به لحاظ تاریخی، بسیاری از تعاونی‌ها از سوی مدیران جاه طلب و کم تجربه در کسب و کار تجاری برای سرمایه گذاری در امر تولید و خرده فروشی متقاعد شده بودند. گزارش جامع این مقوله که توسط «جان جنکین» به رشته تحریر در آمده است به آدرس «تعاونی‌های کشاورزی تحت پوشش اتحادیه بین المللی تعاون». <http://WWW.agricoop.org/resources/Jen;in.htm> دسترس است.

آقای «جان جنکین» مشاور بین المللی امور کشاورزی و متخصص در بازاریابی مواد لبنی به طریق رایانه‌ای و الکترونیکی می‌باشد. وی بازاریابی جهت شیر و مواد لبنی را به طریق الکترونیک پایه ریزی نمود که منجر به کسب مقام اول «شیر و لبنیات اسکاتلندی» در سال ۱۹۹۴ گردید.

شرکت‌های زراعی و تعاونی‌ها، پیمان اتحاد امضاء کردند

در سپتامبر سال گذشته شرکتهای زراعی صنعتی و «هیأت مدیره تعاونی سراسری - سنکن هاروست Cencen Harvest - که هر دو در زمره تعاونی‌های تولیدی (تولیدکنندگان) ایالات متحده آمریکا، محسوب می‌شوند، یک پیمان تحکیم وحدت، بین خویش را به امضاء رساندند.

این دو تعاونی، به واسطه این پیمان، با هم متحد شده و شرکت جدیدی به نام «United Country Brand» تشکیل خواهند داد. هیأت مدیره، همچنین، یک تقویم زمان بندی شده را جهت برگزاری همایش علمی



بین سایر الگوهای ارائه دهنده این قبیل خدمات، بهداشتی درمانی، به مراتب موفق‌تر و مؤثرتر کار کرده‌اند. تعداد تعاونی‌هایی که به ارائه خدمات بهداشتی درمانی و سایر خدمات جنبی مربوطه به اعضاء خود، اشتغال دارند، در طول سالهای گذشته، همواره رو به افزایش بوده‌اند. با در نظر گرفتن نرخ رشد ۱۶۴ درصدی طی ده سال (۱۹۹۷ - ۱۹۸۷) انتظار می‌رود که این افزایش در تمام ابعاد خدمات گوناگونی که تعاونی‌های بهداشتی درمانی به اعضاء خود ارائه می‌کند، ادامه دهند.

دبیر خانه تعاونی‌های مذکور مرکب از «فدراسیون تعاونی‌های کانادا CCA»، «شورای کانادایی نظارت بر تعاونی‌ها CCC» و «شورای نظارت بر تعاونی‌های اونتاریو CCO» اقدام به انتشار یک راهنمای بهداشت و درمان کرده است که به آدرس ذیل در اینترنت قابل دسترس است:
Internet at [Http://WWW.age.ca/Policy/Coop/Health/Cover.html](http://WWW.age.ca/Policy/Coop/Health/Cover.html).

کمیسون «کادکس» و استانداردهای جدید غذایی

راهنمای بین المللی برای تولید، فرآوری، بسته بندی (نصب برچسب) و بازاریابی، انواع محصولات غذایی از سوی کمیسیون موسوم به «کادکس» که تحت نظارت مشترک سازمان خوار و بار جهانی FAO و سازمان بهداشت جهانی WHO کار می‌کند، مورد تصویب قرار گرفت و به موجب آن بالاترین نهاد بین المللی تبیین استاندارد غذایی در ژوئن ۱۹۹۹، تأسیس و آغاز به کار نمود.

هدف از انتشار این راهنما، که در واقع تبیین ماهیت تولیدی غذاهای ارگانیک مورد نیاز بدن است، تأمین فرصت‌های انتخاب توسط مصرف کننده، همراه با ضمانت‌های لازم جهت نیل به استانداردهای فرآورده‌های کشاورزی ارگانیک می‌باشد. کمیسیون مذکور همچنین ۲۴ نوع استاندارد جدید غذایی، ۴ کد فرآوری بهداشتی غذا و ۲۲۰ محدودیت فرآوری مواد غذایی فرعی را

آموزشی درسی در هفت شهر طی ماههای اکتبر و نوامبر و همراه با یک نشست برای رأی‌گیری در ۲۲ نوامبر اعلام نمود. «United Country Brand» با تصویب اعضاء، عملیات اجرایی خود را در یکم ماه مارس ۲۰۰۰ آغاز نمود.

تعاونی، الگویی مناسب برای ارائه خدمات عمومی

از الگوی تعاونی در طول بیش از یک قرن، برای ارائه خدمات عمومی به جوامع گوناگون استفاده شده است. در کشور کانادا، تعاونی‌هایی که در زمینه ارائه خدمات عمومی فعالیت می‌کنند از جمله موفق‌ترین تعاونی‌ها محسوب می‌شوند. در رابطه با تجدید ساختار سیستم بهداشت و درمان در خلال سالهای گذشته، دو جریان عمده پدید آمده است که عبارتند از: (۱) پدیده مالی و رفاه ملی، (۲) جمعیت مسن (پیر)، تعاونی‌های بهداشتی درمانی همراه با ارائه خدمات نسبتاً کم هزینه، به تهیه و تولید داروهای پیش گیرنده، برنامه‌های معالجه در منازل و ارائه خدمات بهداشتی درمانی به مردم خارج از بیمارستانها، مشغول هستند.

گزارشی در مورد نحوه فعالیت‌های یک تعاونی مصرف ارائه دهنده خدمات بهداشتی «نشان می‌دهد، الگوی تعاونی در



نسبت به ایمنی این محصولات، افزایش می‌دهد.

اعضاء تعاونی‌های کشاورزی ICA با اشاره به این که در ارتباط با ایمنی GMO هیچ گونه موافقت نامه بین المللی موجود نمی‌باشد، از دولتها برای قبول مسئولیت در خصوص این شعار اساسی یعنی «حقوق مردم برای دانستن باید تأمین گردد»، درخواست نمود که به همین ترتیب، به حق مصرف کننده برای اطلاع از کم و کیف چیزهایی که می‌خورد و این که چگونه تهیه می‌شوند رسیدگی کنند.

پس از اجلاس سیاتل، مذاکرات واقعی پیرامون برنامه‌های کاری در ژنو یعنی مکانیسم سرپرستی WTO انجام می‌شود. بسیاری از کشورها، برای این مذاکرات جدید، یک برنامه سه ساله را پیشنهاد کرده‌اند.

کنفرانس کشاورزان بر حاکمیت تعاونی‌ها متمرکز شد

کنفرانس «تعاونی کشاورزی در سال ۲۰۰۰» که با هدف موضوع حاکمیت تعاونی‌ها تشکیل گردید، بهترین اصول حاکمیت برای هدایت تعاونی‌ها در حرکتی رو به جلو را مشخص نمود. کنفرانس مزبور در تاریخ ۱۰ و ۱۱ نوامبر سال ۱۹۹۹ در کانزاس سیتی ایالات متحده برگزار و از نقطه نظرات مدیران عامل، هیأت‌های مدیره و دیگر رهبران نهضت تعاون بهره‌مند گردید. مرکز تعاون دانشگاه ویسکانسین و مؤسسه کشاورزی از جمله سازمانهای اصلی شرکت کننده در این کنفرانس بودند. مطالب و مقالات ارائه شده در کنفرانس را می‌توان از طریق «وب سایت UWCC» و به آدرس <http://www.wisc.edu/uwcc> تا ۱۵ دسامبر دریافت کرد. برای کسب اطلاعات بیشتر در این زمینه هم به آدرس Hughes Outreach Program Manager, V.W. Center for Coops, Wisconsin (USA) و با شماره تلفن ۸۱۶۸۹۱۷۷۸۸ می‌توانید تماس برقرار کنید.

تصویب و اعلام نمود. علاوه بر این، یک نهاد نیمه دولتی جدید برای سرعت بخشیدن به تخصصی کردن فعالیتها و تبیین استانداردهای غذایی حاصل از تغییرات بیوتکنولوژیک را که انتظار می‌رود از سال ۲۰۰۲، به اجرا درآیند تأسیس کرده است.

اطلاعات بیشتر در این زمینه را از «وب سایت سازمان خواربار جهانی» در اینترنت به آدرس زیر می‌توان دریافت نمود:
[http://www.fao.org/waicent/ais/press ne/ Presseng/1999/ Pren 41. htm](http://www.fao.org/waicent/ais/pressne/Presseng/1999/Pren41.htm)

ایکا در اجلاس مشورتی سیاتل حضور یافت

رئیس اتحادیه بین المللی تعاون آقای «روبرتو رودریگز»، به اتفاق رئیس ICAO آقای «چارل می ون» در اجلاس مشورتی سازمان تجارت جهانی WTO در سیاتل شرکت کرد. ICA یکی از ۷۰۰ سازمان غیر دولتی است که در این اجلاس درباره مباحثات جدیدی در خصوص آزاد سازی تجارت بین المللی و تجدید نظر در قوانین تجاری کنونی جهان انجام داد. لازم به ذکر است که، مسائل مرتبط با کشاورزی و خدمات محور اصلی مذاکرات سیاتل را تشکیل می‌داد.

موضوع «بیوتکنولوژی» یکی از جمله مسائل اساسی و مهمی است که زمینه اصلی مذاکرات در اجلاس فوق الذکر مطرح شد.

موقعیت ایالات متحده و اتحادیه اروپا، همچنین ایمنی و سلامت ژنتیکی موجودات زنده (GMO)، دیدگاههای کشورهای شمال، و نقطه نظرات اتحادیه اروپا در این ارتباط از جمله مباحثی بودند که پایه گذار محدودیتهای جدید تجاری در جهان امروز خواهند بود. ICAO در بیانیه منتشره در ایالت «کبک» که در آگوست سال گذشته انتشار یافت، بر آمادگی جهت برگزاری سومین اجلاس مشورتی تأکید کرده و نیز خاطر نشان کرد که افزایش تولید و تجارت محصولات «بیوتکنولوژیک»، علایق و نگرانی مصرف کنندگان اصلی این مقوله را

استفاده محتاطانه از آنتی بیوتیک‌ها در پرورش دامهای روستایی

در پرتو انتظارات عمومی نسبت به بهره‌مندی از آنتی بیوتیک‌ها در تولید فرآورده‌های حیوانی، فدراسیون بین المللی تولید کنندگان فرآورده‌های کشاورزی (IFAP) و اتحادیه جهانی دامداری همراه با فدراسیون جهانی مراقبت (بهداشت) حیوانات، مجموعاً اصول اساسی استفاده از آنتی بیوتیک‌ها را تنظیم و اعلام نمودند. آنتی بیوتیک‌ها در پرورش دام و به منظور افزایش چشمگیر تولید، جلوگیری از بیماری‌ها، کنترل و درمان دامهای روستائی، مورد استفاده قرار می‌گیرند. با بهره‌گیری از اطلاعات جدید، مواد مورد نیاز هر یک از مراحل فوق بر مبنای ایمنی (سلامت)، کیفیت و میزان اثر گذاری آنها، تعیین و با تأکید بر تجدید نظر دوره‌ای هر یک از این مواد تأمین می‌شود. بسط و گسترش راههای موجود، روش جدیدی نیست که با استفاده از آن، بهره‌مندی چند منظوره دراز مدت از این مواد را امکان پذیر می‌سازد. انتخاب‌های دیگر از جمله، واکسیناسیون، جلوگیری از اثر رقابتهای منفی و بهبود روشهای مدیریتی در واقع نقطه نظرانی است که صنعت پرورش دامهای روستایی را از تکیه بیشتر به آنتی بیوتیک برای کسب قابلیت تجاری، بر حذر می‌دارد، با این وجود، امروزه همه این موارد ابزار مهمی جهت افزایش

روشهای مدیریت خوب محسوب می‌شوند. از لحاظ بهره‌گیری دراز مدت نیز، هر گونه حرکتی برای جلوگیری از استفاده آنتی بیوتیک‌ها در این امر، باید با دقت و وسواس فراوانی مورد بحث و بررسی قرار گیرد. در عین حال پاسخ تقاضاهای مصرف‌کنندگان و کاهش استفاده از آنتی بیوتیک‌ها برای افزایش رشد، مسئولیت این صنعت رو به گسترش می‌باشد. در واقع کنار گذاشتن این قبیل روشهای غیر طبیعی در روند تولید و پرورش دامهای روستائی، می‌بایست یک هدف دراز مدت باشد.

هیأت مدیره ICA و اعضاء جدید

«الباشواری» اهل «پرتوریکو» در اجلاس اتحادیه بین المللی تعاون در «کبک» به عضویت هیأت مدیره ICA پذیرفته شد. به دنبال استعفای «بیلینداپورتیلو» اهل هندوراس، کمیته اجرایی ICA در قاره آمریکا، همزمان تصمیم گرفت خانم «اچه وربا» را به عنوان جایگزین وی انتخاب نماید. او در حال حاضر، مدیر انستیتو تعاون در دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه پورتوریکو می‌باشد.

سمتهای پیشین وی عبارتند از: مدیر عامل اتحادیه تعاونی‌های اعتبار، عضو هیأت مدیره و رئیس فدراسیون اتحادیه‌های اعتبار در پورتوریکو، مدیر برنامه ریزی آموزشی برای تعاونی‌های مصرف و بیمه.

* «آرتور آرنولد» به عنوان CEO در شورای جهانی اتحادیه‌های تعاونی اعتبار، انتخاب و بعد از بازنشستگی آقای «کریستوفر باراک» در پایان سال گذشته، مشغول به کار شد. آقای آرنولد، در اول فوریه سال ۲۰۰۰ همکاری خود با شورای جهانی مذکور آغاز کرد.

* قائم مقام دبیر کل ICA ROAP، آقای «کویانگ کانگ» از ریاست دفتر منطقه‌ای، به دلایل شخصی، پس از ده سال خدمت کناره‌گیری کرد.

* «پاتریشیا وچرسولین» در آوریل سال جاری به دفتر ارتباطات ICA پیوست و در وایل دسامبر ۱۹۹۹ جایگزین «آلنیا پائولاسکا» کتابدار و مسئول اداره اسناد ICA از سال ۱۹۴۸ تاکنون، گردید.

* «جفری وتیلی» دبیر بخش خبری (روزنامه) تعاونی انگلستان از سال ۱۹۸۶ تاکنون، آگوست گذشته بازنشسته گردید. این موضوع، اولین تغییر در روزنامه مذکور طی ۱۳ سال گذشته محسوب می‌شود. «دیوید بومن» قائم مقام مدیر عامل از سال ۱۹۹۷، به عنوان جانشین وی منصوب گردید. «لوید ویلکسون» دبیر کل و مدیر عامل اتحادیه تعاونی‌های UK در ۲۵ سال گذشته، در پایان سال گذشته بازنشسته شد.

او در سال ۱۹۶۲ به واحد تحقیقات و آمار اتحادیه پیوست، ۱۲ سال بعد به مقام قائم دبیر کلی دست یافت و سپس به مقام

دبیر کلی و مدیر عاملی توأمآ رسید. جانشین وی «پائولین گرین» عضو پارلمان اروپا در لندن می‌باشد.

آگهی درگذشت

«رابرت ساترن» که در سال ۱۹۲۹ به اتحادیه تعاونی‌های انگلستان پیوست و از سال ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۲ به عنوان دبیر کل انجام وظیفه می‌کرد، در ماه آگوست گذشته و در سن ۹۲ سالگی درگذشت. وی مدت ۴۹ سال از عمر خود را در خدمت به نهضت تعاون گذراند و هم در جامعه انگلستان و هم در جامعه بین الملل به عنوان سفیری برجسته برای نهضت تعاون پیام آور همدلی و همکاری بود.

تقویم برنامه‌های ICA

- ۱۱ - ۱۵ مارس ۲۰۰۰، گردهمایی TICA در آلمان.
- ۹ - ۱۲ آوریل ۲۰۰۰، اجلاس هیأت مدیره ICA در تل آویو، اسرائیل.
- آخر ژوئن ۲۰۰۰، گردهمایی عمومی COPAC در ژنو سوئیس.
- ۲۴ - ۲۵ ژوئن ۲۰۰۰، همایش کمیته تحقیقات ICA در سنگاپور.
- ۲۵ ژوئن ۲۰۰۰، گردهمایی کمیته‌های تخصصی در سنگاپور.
- ۲۶ ژوئن ۲۰۰۰، همایش منطقه‌ای تعاونی‌های زنان در سنگاپور.
- ۲۹ - ۳۰ ژوئن ۲۰۰۰، مجمع عمومی منطقه‌ای آسیا اقیانوسیه، در سنگاپور.
- ۲۹ - ۳۰ ژوئن ۲۰۰۰، اولین همایش تعاونی‌های منطقه آسیا اقیانوسیه (APCF) سنگاپور.
- ۲۱ - ۲۶ آگوست ۲۰۰۰، مجمع عمومی منطقه آفریقا در نین.
- پاییز ۲۰۰۰، سمینار فانونگذاری ICA در پراگ جمهوری چک.
- ۴ - ۵ اکتبر ۲۰۰۰، مجمع عمومی منطقه اروپا در براتیسلاوا، اسلواکی.
- ۱ - ۸ دسامبر ۲۰۰۰، مجمع عمومی منطقه‌ای و کنفرانس منطقه آمریکا در ریود و ژانیرو، برزیل.



باشد، بهتر است هر صورت جلسه به صورت «الف»، یعنی بر حسب ترتیب تقدم ارائه نظرات و با ذکر نام هر کس پیش از درج آرای او، تنظیم شود. آن گاه پس از پایان جلسه در فرصت مناسب خلاصه آن تهیه شود و در جلسه بعد به امضای حاضران در آن جلسه برسد.

۷- لازم است «انتظارات» اجرایی هر یک از تصمیماتی که در جلسه گرفته می‌شود، به صراحت معلوم گردد. مثلاً اگر قرار است نکته‌ای به یکی از واحدها یا چند واحد سازمان تذکر داده شود، باید در صورت جلسه اسم (یا اسمی) آن واحد یا واحدها، به انضمام نام کسی که مسئولیت ابلاغ مطلب را دارد، مشخص شود تا بعدها بتوان مراحل اجرایی صورت جلسه را پیگیری کرد.

۸- لازم است چنانچه اعداد و ارقام به بحث یا مسأله کمک می‌کند، در صورت جلسه درج شود، اما گوینده یا ارائه دهنده آن با تذکر دوستانه موظف گردد صحت آن را بررسی کند تا بعدها بتوان به عنوان سند یا شاهد مثال از صورت جلسه‌ها استفاده کرد.

۹- اگر قرار است مسئولیت یا مسئولیت‌های جدیدی به فرد یا افراد تفویض گردد، لازم است اسامی آنان همراه با نوع مسئولیت در صورت جلسه درج شود و مشخص گردد که این مسئولیت به امضای چه کسی به آنان ابلاغ خواهد شد. همچنین، گاه شرایط ایجاد می‌کند که برای هر مسئولیت یک مجری جانشین یا «شخص شماره ۲» تعیین شود تا اگر مجری نخست آن را نپذیرفت، نیازی به تشکیل جلسه نباشد و برای تسریع در کار بتوان مسئولیت را به نفر دوم واگذار کرد.

۱۰- شایسته است پرتگاهها، گلوگاهها، موضوعات حساس، مسائل کلیدی و مانند آن در صورت جلسه به شیوه‌ای برجسته (مثل تاپی درشت‌تر یا دست‌نویس با رنگی مخالف سایر مطالب) نمایش داده شود. این کار به خواندن بعدی و اجرای مفاد صورت جلسه کمک می‌کند، ضمن این که در آینده

نیز اهمیت هر صورت جلسه را به عنوان یک سند مشخص می‌سازد.

۱۱- بهتر است در مواقعی که شخص یا اشخاصی نسبت به یک موضوع با لحن تند یا شدیداً انتقادی اشاره می‌کنند، در صورت جلسه به نکات اصلی سخنان آنان اشاره شود، زیرا نوشتن حالات روحی یا روانی آنان ضرورتی ندارد.

۱۲- و سرانجام این که باید در پایان هر صورت جلسه به روز و ساعت تشکیل جلسه بعد، کسانی غیر از اعضاء که باید در آن شرکت کنند، موضوعات مورد بحث و نکات مشابه اشاره شود.

تقویت روحیه مشارکت در سایر احاد جامعه ضروری است رویکرد مشارکت مورد هدایت و حمایت جدی قرار گیرد. مهم‌ترین عامل مؤثر در این امر، نظارت، آموزش، و حمایت مشارکت به اعضاء تعاونی‌ها، مدیران و همه احاد جامعه است. کیفیت مشارکت در ابعاد مختلف تصمیم‌گیری برنامه‌های شرکتی‌های تعاونی و استقبال مردم از تعاونی‌ها تبلور می‌یابد. پس لازم است تمامی برنامه‌ها، برنامه ریزیها و تصمیم‌گیری‌های مربوط به آن با روحیه مشارکت جویی اعضاء عجین شود و در واقع عصاره‌ای از مشارکت فعال آگاهانه و اختیاری اعضاء باشد.

بر همین اساس است که برنامه ریزی شرکتی‌های تعاونی از نوع برنامه ریزی مشارکتی محسوب می‌شود و نوع برنامه‌ها به برنامه‌های «عضومدار» اشتها یافته است.

موانع متعددی از بروز چنین فرآیندی جلوگیری به عمل می‌آورند که برای برداشتن آنها از فرا راه تعاونی‌ها می‌بایست پس از شناسایی، از میان برداشته شوند. موانع عمده‌ای که موجب افت کیفیت مشارکت اعضاء در تصمیم‌گیری‌ها و در نتیجه برنامه ریزی مشارکتی و عضو مدار می‌شوند به دست مدیران یا اعضاء و گاهی نیز جامعه ایجاد می‌شوند. در هر صورت از طریق نظارت دقیق مسئولان بخش تعاون، اجرای آموزش‌های مشارکت، تهیه و دستور العملهای مناسب برای مجامع عمومی و ... می‌توان این موانع را از میان برداشت.

یادآور می‌شود که از بین راهکارهای هدایتی و حمایتی برای توسعه مشارکت در تعاونی‌ها، آموزش نقش اساسی‌تری دارد. زیاد هم بی‌راه نیست اگر بگوییم آموزش و مشارکت دو رویکرد به هم پیوسته بوده و لازم و ملزوم یکدیگرند. یعنی برای مشارکت مطلوب مدیران و اعضاء در اداره امور تعاونی‌ها، آموزش نیاز اساسی آنان است و آموزش مناسب و مطلوب نیز در گرو مشارکت فعال آنان خواهد بود.

بقیه از صفحه ۲۳

برگزار شود. گاهی مشاهده می‌شود که این جلسات از ابتدا تا انتها توسط یک فرد مدیریت شده و در غالب سخنرانیهای یک سویه و گزارش دادن برگزار می‌شود. اعضای تعاونی‌ها از شرکت در چنین جلساتی که صرفاً باید شنونده باشند، امتناع خواهند ورزید و آن را نوعی مشارکت فرمایشی تلقی می‌کنند.

نتیجه

تشکیل شرکتی‌های تعاونی پیامد مشارکت خودجوش توده‌های مردمی است. در واقع تعاونی‌ها نمادهای اصیل و بارزی از «مشارکت مردمی» در هر جامعه هستند. برای به ثمر رساندن این مشارکت مقدس و



شرکت تعاونی چند منظوره پیام یزد

تلاش و تکاپو برای ممانعت از مهاجرت اهالی روستا

مدیر عامل تعاونی پیام یزد درباره فعالیت تعاونی در زمینه نساجی می‌گوید: اشتغالزایی بخش نساجی این تعاونی بیش از ۲۰۰ نفر است. در بخش ریسندگی ظرفیت تولید روزانه حدود یک تن است و در واحد رنگرزی با توجه به کیفیت بالای کار، سالانه حدود ۵۰۰ تن تولید داریم در عین حال، مشکل فعالیت ماکمبود نقدینگی است که امیدواریم صندوق تعاون با تأمین ۵۰ میلیون تومان اعتبار برای خرید مواد اولیه، خطوط نساجی و رنگرزی تعاونی را فعال کند.

شرکت تعاونی چند منظوره «پیام یزد»، سال ۱۳۷۲ در روستای گرد فرامرزن، در ۱۲ کیلومتری شهرستان یزد، فعالیت خود را آغاز می‌کند.

از مجموع ۸۲۴ خانوار ساکن این روستا، ۷۲۸ خانوار عضو تعاونی پیام یزد هستند و در مجموع حدود ۳۳ میلیون تومان در این تعاونی سرمایه گذاری کرده‌اند.

به گفته «علی اکبر سلطانی گرد فرامرزی» مدیر عامل شرکت تعاونی چند منظوره پیام یزد، این تعاونی فعالیت‌هایش را

دچار بیکاری پنهان هستند. اما تشکیل این تعاونی‌ها باید از پشتوانه مطالعاتی قوی برخوردار باشد و تعاونی‌هایی که قبلاً در گروه «چند منظوره» برای فعالیت تولیدی - توزیعی در روستاها به ثبت رسیده‌اند به دلیل محدودیت منابع، بالا بودن ضریب احتمال از بین رفتن اعتماد اعضاء به کار تعاونی و محدودیت زمان در به دست آوردن توان لازم برای بازپرداخت وام‌هایشان باید از به کارگیری استراتژی تنوع محصولات و خدمات اجتناب کنند.

مهاجرت از روستا به شهر رابطه‌ای مستقیم با افزایش بیکاری در روستاها دارد. اگر در روستاها شرایطی به وجود آید که بخش‌های تولیدی روستایی نتوانند جوابگوی اشتغال جمعیت فراینده باشند و در شهرها شرایط بهتر و امکان مهاجرت سهل‌تر باشد، بنابراین به طور طبیعی مهاجرت رشد بیشتری خواهد داشت. تشکیل و فعالیت مؤثر تعاونی‌های توسعه روستایی رهیافتی است برای افزایش سطح درآمد روستائیان بیکار یا روستائینی که

در چهار بخش: نوغان داری، دامپروری، کشاورزی و خدمات بازرگانی متمرکز کرده است.

بخش نوغان داری شامل: پرورش کرم ابریشم، ابریشم کشی، ریسندگی، رنگرزی و قالیبافی است. در بخش دامپروری تعاونی مایل است به فعالیتهای: پروراندگی گوساله، پروراندگی گوسفند، پرورش شتر، گاو شیری، پرورش مرغ گوشتی و پرورش ماهی بپردازد. بخش کشاورزی شامل: ایجاد تسوتستان، نهالستانها و مجتمع گلخانه‌ای است و سرانجام بخش خدمات و بازرگانی این تعاونی شامل: صادرات و واردات، صندوق وام، قروشگاه مصرف، فعالیت عمرانی و فعالیتهای فرهنگی است.

در اواخر سال ۷۲، طرح نوغان داری تعاونی پیام یزد تصویب می‌شود و به دنبال آن از محل تبصره ۳ بودجه کل کشور مبلغ ۹۵ میلیون تومان وام دریافت می‌کند. بهره برداری از طرح نوغان داری، با ظرفیت یک هزار قوطی در اواخر سال ۷۶ شروع می‌شود، اما پس از حدود ۱/۵ سال به دلیل رکود بازار جهانی فرش کار در این زمینه تعطیل می‌شود!

اما علیرغم این عدم موفقیت تعاونی فعالیت خود را در زمینه مرتبط دیگر، توسط بخشی از اهالی روستای گرد فرامرز

با تولیداتی چون: روفرشی، پارچه ترمه آغاز می‌کند و با دریافت ۱۲۷ میلیون تومان وام، یک خط ریسندگی و یک خط رنگرزی تحت فشار، در سال جاری خریداری و پس از نصب و تولید آزمایشی، آنها را آماده راه اندازی می‌کند.

مدیر عامل تعاونی پیام یزد درباره فعالیت تعاونی در زمینه نساجی می‌گوید: اشتغالزایی بخش نساجی این تعاونی بیش از ۲۰۰ نفر است. در بخش ریسندگی ظرفیت تولید روزانه حدود یک تن است و در واحد رنگرزی با توجه به کیفیت بالای کار، سالانه حدود ۵۰۰ تن تولید داریم در عین حال، مشکل فعالیت ما کمبود نقدینگی است که امیدواریم صندوق تعاون با تأمین ۵۰ میلیون تومان اعتبار برای خرید مواد اولیه، خطوط نساجی و رنگرزی تعاونی را فعال کند.

سلطانی درباره دیگر فعالیتهای تعاونی چند منظوره پیام یزد می‌گوید: در بخش کشاورزی با همکاری شرکت آبیاران یزد، حدود ۵۰ هکتار از زمین‌های اهالی را به آبیاری قطره‌ای مجهز کرده‌ایم و ایجاد ۲۰ هکتار تسوتستان نیز بخشی دیگر از فعالیت ما است.

وی می‌افزاید: در بخش دامپروری، سرمایه گذاری نکرده‌ایم، اما موفقیت اصولی طرح دو هزار رأسی پرواربندی

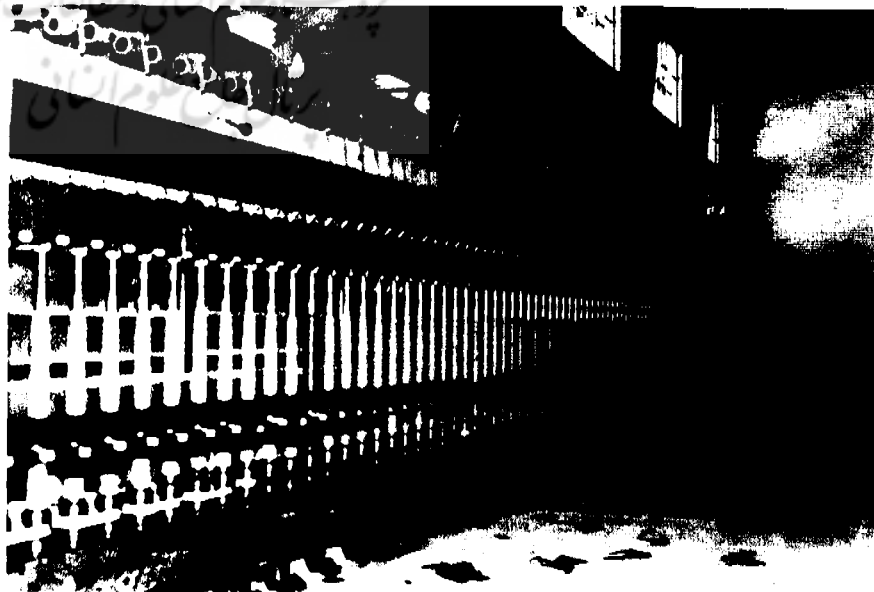
گوسفند و پروراندگی ۲۰۰ رأسی گوساله را از جهاد سازندگی استان گرفته‌ایم که انشاء... فعالیت در این زمینه از برنامه‌های سال ۷۹ تعاونی است.

مدیر عامل تعاونی پیام یزد، در تشریح فعالیتهای تعاونی در زمینه خدمات و بازرگانی می‌گوید: با توجه به گستردگی فعالیتهای این تعاونی، به یک خط ارتباط بین بخشهای تعاونی نیاز بود که آن را به عهده بخش خدمات و بازرگانی گذاشته‌ایم. در زمینه صادرات و واردات، به دلیل به کارگیری ماشین آلات خارجی، در آینده قطعاً نیاز به واردات داریم و در نقطه مقابل آن به صادرات تولیدات خود نیز علاقه‌مندیم و تاکنون چهار تخته فرش ۲۴ متری را از طریق سازمان صنایع دستی به آلمان صادر کرده‌ایم که نتیجه بخش بوده است و تولید انبوه این نوع فرشها را شروع کرده‌ایم.

وی همچنین اظهار می‌دارد: یک صندوق وام داشتیم که هر سال از محل تبصره ۴ بودجه کل کشور، تسهیلاتی را دریافت می‌کردیم و به صورت تار و پود برای بافت فرش در اختیار قالیبافان گرد فرامرز قرار می‌دادیم.

سلطانی می‌گوید: با پنج، شش میلیون تومان سرمایه گذاری، قروشگاه مصرف خود را از سال ۷۴ فعال کرده‌ایم و در زمینه عمرانی نیز با توجه به میزان رشد جمعیت منطقه در ۱۵ سال آینده، حدود ۳۵ هکتار زمین را در محدوده گرد فرامرز برای تولید انبوه مسکن در نظر گرفته‌ایم و از سه سال قبل، در صدد تفکیک آن به ۱۲۰۰ قطعه برای ساخت مسکن بوده‌ایم که هم اکنون به مراحل نهایی این کار رسیده‌ایم.

وی درباره فعالیتهای فرهنگی تعاونی اظهار می‌دارد: در طول تابستانهای سه سال گذشته، با همکاری واحد آموزش اداره کل تعاون استان یزد، هر سال حدود ۴۰ هزار نفر از خواران و برادران این روستا در کلاسهای آموزشی در زمینه‌هایی چون کشاورزی، به بافی قالی یا کامپیوتر شرکت کرده‌اند.



چشم می‌آید که می‌توان از آنها به عنوان پایه‌های اصلی تعاون آگاهانه استفاده کرد، باید دید چگونه می‌توان از اهرم تعاون سنتی برای پیشبرد هدفهای تعاونی رسمی استفاده کرد و این یکی از مسائل مهمی است که نهضت تعاون در ایران در فراروی خود دارد و نکته اساسی اینجا است که چگونه می‌توان میان تعاون سنتی و تعاونی رسمی ارتباط به وجود آورد و یا این که آیا اصولاً چنین ارتباطی امکان‌پذیر هست یا خیر؟

ضرورت دارد بررسی‌های مطالعاتی عمیقی از دیدگاه جامعه‌شناسی و روانشناسی اجتماعی در زمینه تعاونی سنتی در جوامع روستایی و عشایری انجام گیرد و با شناخت دقیق، پایه‌های اساسی همکاری و تعاون سنتی در روستا را حفظ کرده و به صورت قالبهای جدید و متحول درآورد.

مسلم است که صورت جدید شرکتهای تعاونی پدیده‌ای است که نخست در مغرب زمین پیدا شد و شاید بهتر باشد که از ظواهر فریبنده جهان غرب صرف‌نظر کرده و فرصت و اجازه این را به خود دهیم که نیم‌نگاهی هم به پیشینه پر بار خود داشته باشیم و تجربیات گران سنگ گذشتگان این مرز و بوم را روشنی بخش راه پر فراز و نشیب خود قرار دهیم. البته این بدان معنی نیست که از تجربیات و پیشرفتهای سایر کشورها استفاده نکنیم بلکه بر عکس، باید موارد قوت و ضعف تعاون را در سایر دیار بدانیم و لازم است که در کنار توسعه تعاونی‌های سنتی از نقاط قوت آنها در هر جا که جایگاهی باشد استفاده کنیم، اما به شرطی که مغایر با فرهنگ و شرایط اجتماعی نباشد زیرا در غیر این صورت تأثیر منفی در ترویج و توسعه تعاون دارد. با کمال تأسف گاهی بدون توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی کشور خودمان ادامه روند نهضت تعاون خود را رها کرده و تنها به این دلیل که غریبها در این زمینه بیشتر موفق بوده‌اند شرایط آنان را تقلید می‌کنیم!! شاید اگر تعاونی‌های سنتی را جهت صحیح می‌دادیم و مقررات را بر اساس احساس نیاز اعضاء تنظیم کنیم تعاون

بقیه در صفحه ۸۹



تعاونی‌های سنتی را توسعه دهیم

• محمد حسین حیدری

ضرورت دارد بررسی‌های عمیقی از دیدگاه جامعه‌شناسی و روانشناسی اجتماعی در زمینه تعاونی سنتی در جوامع روستایی و عشایری انجام گیرد و با شناخت دقیق، پایه‌های اساسی همکاری و تعاون سنتی در روستا را حفظ کرده و به صورت قالبهای جدید و متحول درآوریم.

تعاونی‌های جدید یک رابطه منطقی ایجاد گردد و تبلیغ برای تشکیل شرکتهای تعاونی در هر منطقه بر اساس شرایط اجتماعی آن منطقه و ضمن توجه به سنتهای مردم صورت گیرد. زیرا این مسئله روابط میان افراد گروههای اجتماعی را بهبود می‌بخشد، صمیمیت و وحدت بیشتری در بین آنها به وجود خواهد می‌آورد و در نتیجه این گونه تعاونی‌ها که ریشه در وجود انسانهای بومی دارند در حل بسیاری از مشکلات اقتصادی و اجتماعی آنان مؤثر خواهد بود.

سنتهای تعاونی چه در روستا و چه در شهرهای کشور ما ریشه عمیق و سوابق طولانی دارد و علیرغم پیشرفتهای مختلف در این عصر هنوز در بسیاری از نقاط مملکت جلوه‌هایی از زندگانی اجتماعی اقتصادی به صورتهای تعاونی سنتی به

بدون تردید ریشه نهضت تعاون از سنتها و آداب و رسوم محلی و عرف و نیازهای مردم عادی مایه گرفته است. بنابراین کوشش برای ترویج و تعمیم و تقویت همان سنتها و احیاء هوشمندانانه همان آداب و رسوم مبتنی بر همکاری‌ها و همیاری‌های لازم بین افراد و قشرهایی که نیاز مشترک خود را احساس نموده و در صدد رفع آنها برآمده باشند تعاونی‌های واقعی را متجلی و متبلور می‌کند و این تلاشها و کوششها که برای احیاء و ترویج رسوم محلی و عرف و عادات و همکاری‌های اجتماعی به کار می‌رود خود نوعی هشدار و یادآوری برای همبستگی بیشتر است.

چه خوب است اگر در مطالعه تعاونی‌های محلی نقاط مختلف کشور تجدید نظر شود و بین تعاونی‌ها سنتی و



پرسش و پاسخ حقوقی

• سید یوسف اسماعیل صفوی

● پرسش

آقای احمد ریاضی معلم ساکن و شاغل در شهرستان رشت، ضمن اشاره به مطالعه مستمر مطالب متنوع ماهنامه تعاون و سلسه مباحث راجع به مقررات مالی و حقوقی آن و تأثیری که در افزایش آگاهی ایشان به مسائل نظری و عملی تعاون داشته است، طی نامه‌ای اشاره کرده‌اند که در شروع جلسه رسمیت یافته مجمع عمومی عادی به طور فوق العاده اخیر شرکت تعاونی معلمان منطقه، اقدام به انتخاب پنج نفر ناظر به جای چهار نفر که در آیین نامه مصوب وزارت تعاون برای شرکت‌های تعاونی با پانصد عضو به بالا مقرر گردیده، شده است. آقای ریاضی با اعلام این مطلب خواستار اظهار نظر در این باره شده‌اند و پرسیده‌اند آیا انتخاب یک ناظر اضافی موجب ابطال مجمع برگزار شده و تصمیمات متخذه در آن می‌شود یا خیر؟

■ پاسخ

در مورد پرسش مزبور دو نظریه متفاوت وجود دارد که اجمالاً به هر دوی آنها پرداخته می‌شود.
نظریه یک گروهی از صاحب نظران بر این است که تضییق یا توسیع دایره شمول مواد قانونی خاص در مواردی که جنبه امری و تکلیفی

دارند به هیچ وجه جایز نبوده و عدم رعایت آنها تخلف از قانون محسوب می‌شود و با توجه به این که تفسیر مواد قانونی در موارد ابهام موضوعی یا اشکال اجرایی رسماً و به طور عام و مطلق، در صلاحیت مجلس شورای اسلامی و در امر قضا صرفاً به صورت موردی و خاص مرتبط با دعوی اقامه شده، در صلاحیت قاضی دادگاه می‌باشد و مسئولان و کارگزاران دستگاه‌های دولتی در قوه مجریه، اختیار و اجازه تفسیر مواد قانونی را ندارند لذا گروه اخیر الذکر (شاغلین نهادهای دولتی) ناگزیر از رعایت و اجرای مواد قانونی هستند. توضیح این که تفسیر حقوقدانان از قوانین جنبه اجرایی و الزامی نداشته و به رغم آن که موجب ارتقاء معلومات حقوقی نمایندگان مردم در مجلس شورای اسلامی و قضات دادگاهها شده و به تفسیر صحیح آنان از مواد قانونی کمک مؤثری نموده و مایه قوت و اعتبار بیشتر نظر تفسیری و نیز احکام صادره از دادگاهها می‌شود، معیناً سندیت و رسمیت قانونی ندارد.

گروهی دیگر را عقیده بر این است: دستگاه‌های اجرایی در مواردی که مجری قانون و یا قوانین و مقررات مربوط به وظایف و اختیارات خود می‌باشند، ذیحق و مجاز به ارائه تعبیر و استنباط از قوانین مزبور بوده و نظر آنان در موارد ابرازی لازم الاجرا می‌باشد. بهر روی اعتبار هر یک از دو نظریه یاد شده، ارتباط تام با میزان تفاوت معنای واژه «تفسیر» از واژگان «تعبیر و استنباط» دارد.

صرف نظر از بحث پیرامون مطالب مذکور، به نظر نگارنده، به لحاظ آن که مطابق با ماده ۱۰ قانون بخش تعاونی به اعضا در تعاونی‌ها حق نظارت در کلیه امور تعاونی داده و از طرفی ماده ۲۰ قانون مزبور مجمع عمومی را بالاترین مرجع اتخاذ تصمیم و «نظارت» در امور شرکت‌های تعاونی قرار داده است، انتخاب ناظر بیش از تعداد ۴ نفر ... آیین نامه اجرایی تبصره ۲ ماده ۲۳ قانون، اقدامی به نظر نمی‌رسد که موجب ابطال مجمع عمومی و تصمیمات آن گردد. لیکن انتخاب کمتر از ۴ نفر ناظر در مجامع عمومی تعاونی‌هایی که تعداد اعضای آنها پانصد نفر به بالا است، محل ایراد و اشکال می‌باشد.

● پرسش

سؤال مشابه دیگری را آقای ح - معیری از کارشناسان تعاونی طرح کرده‌اند بدین مضمون که در مجمع عمومی عادی نوبت دوم یک شرکت تعاونی تولیدی با هفت نفر عضو فقط دو نفر از اعضا حضور یافته‌اند و با توجه به این که بنا به حکم تبصره یک ماده ۲۳ قانون، جلسه نوبت دوم مجمع عمومی عادی با حضور هر تعداد از اعضا رسمیت می‌یابد و به این ترتیب حضور دو نفر از اعضا موجب رسمیت جلسه نوبت دوم مجمع عمومی عادی می‌شود، انتخاب یک رئیس، یک منشی و حداکثر دو نفر ناظر از میان اعضای حاضر در جلسه به نحوی که در آئین نامه تبصره ۲ همین ماده مقرر گردیده، چگونه قابل توجیه و اجرا می‌باشد؟

■ پاسخ

در آئین نامه مصوب وزارت تعاون آمده است که در مجمع عمومی

عادی تعاونی‌های زیر پانصد نفر عضو یک رئیس، منشی و حداکثر دو نفر ناظر انتخاب می‌شوند. خوشبختانه آیین نامه نحوه تشکیل مجامع عمومی تعارضی با ماده قانونی موهبی بر رسمیت جلسه نوبت دوم مجمع عمومی عادی با هر تعداد از اعضا (که لازم منطقی تشکیل مجمع، حضور حداقل دو نفر از اعضای تعاونی است) ندارد. زیرا آیین نامه اجبار به انتخاب ناظر نکرده و نحوه تحریر و تقریر انتخاب حداکثر دو نفر ناظر دلالت بر این نظر دارد. بنابراین یکی از دو نفر عضو حاضر در جلسه به عنوان رئیس جلسه و نفر دیگر به عنوان منشی که وجود هر دو نفر برای اداره جلسه و انشای صورت جلسه ضرورت دارد، انتخاب می‌شوند و در این گونه موارد انتخاب ناظر برای جلسه منتفی است زیرا حکم تبصره یک ماده ۲۲ قانون با حضور دو عضو اجرا شده و جلسه مجمع عمومی رسمیت یافته است. تعارض بین تبصره یک ماده اخیر الذکر با مقررات آیین نامه مصوب وزارت تعاون، در صورتی ایجاد می‌گردد که در آئین نامه به ضرورت انتخاب دو نفر ناظر تصریح می‌گردد و حال آن که عبارت راجع به انتخاب حداکثر دو نفر ناظر از میان اعضا جنبه تخییری داشته و مضافاً رسمیت یافتن جلسه مجمع با حضور دو نفر از اعضا به موجب تبصره یک ماده ۲۲ قانون، انتخاب یک یا دو نفر از اعضا را به عنوان ناظر غیر ممکن می‌سازد.

● پرسش

آقای غلامرضا ناظریان مدیر عامل یک شرکت تعاونی تأمین کننده نیاز تولید کنندگان این پرسش را طرح کرده‌اند که آیا شرکتهای تعاونی با فعالیت غیر مشابه می‌توانند برای انجام فعالیت خاصی یک اتحادیه تعاونی تشکیل دهند؟

■ پاسخ

تشکیل اتحادیه تعاونی مورد اشاره با عضویت شرکتهای تعاونی که فعالیت واحد (یکسان) ندارند، منطبق با تصریح ماده ۲۲ قانون بخش تعاونی درست به نظر نمی‌رسد. گرچه در این مورد اشکال متوجه ماده قانونی مزبور است، لیکن رعایت حکم آن ضروری می‌باشد.

● پرسش

آقای حمید قربانعلی رئیس هیأت مدیره شرکت تعاونی تولیدی با اعلام این که پزشکی قانونی رشد فردی را که خواستار عضویت در تعاونی است، تأیید کرده، و خواهان پاسخ به این مورد شده‌اند که آیا چنین فردی به اعتبار تأیید پزشک قانونی مبنی بر رشد وی، شرط عدم صغر سنی به عنوان یکی از شرایط قانونی عضویت در تعاونی‌ها را حائز شده است یا نه؟

■ پاسخ

حسب مقررات قانون مدنی رشد اشخاص می‌بایست در محکمه قضایی نیضلاح ثابت گردد و به این ترتیب فرد مورد نظر و هر فرد دیگری به اعتبار گواهی پزشک قانونی و بدون حکم دادگاه رشید محسوب نشده و نمی‌تواند در شرکتهای تعاونی عضویت یابد.

● پرسش

آقای فیروز فرمان، با اعلام این که کارمند دولت و عضو هیأت مدیره یک شرکت تعاونی مسکن کارمندی هستند و با اشاره به مفاد تبصره ۵ ماده ۲۶ قانون بخش تعاونی مبنی بر این که عضو هیأت مدیره در صورتی که حقوق بگیر باشد، نمی‌تواند از تعاونی مربوط حقوق دریافت نماید و صرفاً پاداش دریافت خواهد کرد، سؤال کرده‌اند که چرا باید افراد حقوق بگیر که معمولاً از اقشار کم درآمد کارمند دولت یا کارگر می‌باشند نباید از تعاونی حقوق دریافت کنند ولی صاحبان مشاغل آزاد، اصناف، صاحبان کارخانه‌ها که علیرغم عدم دریافت حقوق، کم و بیش در آمد قابل توجهی دارند، می‌توانند از تعاونی خود بابت عضویت در هیأت مدیره آن حقوق دریافت نمایند؟

■ پاسخ

تبعیض غیر موجه و ناعادلانه مزبور، همچنانکه اشاره کرده‌اید ناشی از حکم تبصره ۵ ماده ۲۶ قانون بخش تعاونی می‌باشد و مناسفانه به هنگام تدوین و تصویب و تأیید از طریق مراجع ذیربط از نظر به دور مانده و با توجه به مغایرت آن با قانون اساسی مبنی بر رفع تبعیضات ناروا امید است در اصلاحیه آتی قانون بخش تعاونی مورد عنایت مسئولان، مجلس شورای اسلامی و شورای محترم نگهبان قرار گیرد.

● پرسش

آقای غلامعباس محمدیان عضو هیأت مدیره یکی از اتحادیه‌های تعاونی اظهار داشته‌اند که در ماده ۲۹ قانون بخش تعاونی اجبار نشده که مدیر عامل اتحادیه تعاونی از میان هیأت مدیره یا اعضای حقیقی تحت پوشش اتحادیه انتخاب شود. با این وصف آیا می‌توان مدیر عامل را خارج از اتحادیه انتخاب نمود؟

■ پاسخ

پاسخ پرسش مورد اشاره کاملاً واضح و آشکار است و لذا انتخاب مدیر عامل در اتحادیه‌های تعاونی خارج از اعضای هیأت مدیره آن و اعضای حقیقی تحت پوشش اتحادیه هیچگونه منع قانونی ندارد.

● پرسش

آقای محمد علی بهروان از اعضای تعاونی مصرف کارگری این پرسش را طرح کرده‌اند که آیا می‌توان شخص حقوقی را به سمت مدیر عامل تعاونی انتخاب نمود؟

● پاسخ

اصولاً اشخاص حقوقی را نمی‌توان به سمت‌هایی نظیر رئیس هیأت مدیره، نایب رئیس، منشی و یا مدیر عامل در شرکتهای تعاونی و غیر تعاونی انتخاب نمود زیرا اعمال و اجرای وظایف و اختیارات سمت‌های مزبور صرفاً به وسیله اشخاص حقیقی (انسان) امکان‌پذیر است. اما بنا به صراحت قانون تجارت انتخاب اشخاص حقوقی به عضویت در هیأت مدیره شرکتهای معنی ندارد و در این صورت شخص حقوقی عضو هیأت مدیره می‌بایست برای انجام وظایف و اعمال اختیارات خود اقدام به انتخاب نماینده دائمی (یا حق عزل وی به شرط معرفی همزمان نماینده دائمی دیگر) نماید.

● پرسش

آقای فرشاد رحمتی مدیر عامل تعاونی اعتبار کارگری با اعلام این که در اساسنامه‌های نمونه قید شده که احراز شرایط داوطلبان عضویت قبل از انتخاب هیأت مدیره به عهده هیأت مؤسس است، پرسیده‌اند آیا با توجه به تصریح قانون به انجام وظیفه مزبور توسط هیأت مؤسس، ذکر این مطلب به صورت یک ماده در اساسنامه به هنگام تصویب در اولین مجمع عمومی عادی یا در مجمع عمومی فوق العاده شرکتهای تعاونی موجود لزومی دارد؟

■ پاسخ

چون با تشکیل و رسمیت یافتن اولین مجمع عمومی عادی شرکتهای تعاونی در شرف تأسیس، وظایف هیأت مؤسس خاتمه می‌یابد و تکرار نمی‌شود، قید آن در اساسنامه‌ها مورد و خاصیتی ندارد و فقط موجب افزایش بی مورد تعداد مواد اساسنامه‌های تعاونی‌ها می‌گردد.

● پرسش

آقای عزت خلیلی بازرس یکی از تعاونی‌های توزیعی با اعلام این که در ماده ۲۷ قانون بخش تعاونی، شرکتهای تعاونی توزیعی به دو نوع تأمین کننده نیاز تولید کنندگان و تأمین کننده نیاز مصرف کنندگان تقسیم شده، این پرسش را طرح کرده‌اند که جایگاه صنوف توزیع کننده در میان کدامیک از دو نوع توزیعی تعاونی‌ها است؟

■ پاسخ

از نظر قانون بخش تعاونی و ماده ۲۷ آن، اصناف توزیع کننده، خارج از دو نوع نامبرده به عنوان تعاونی‌های توزیعی می‌باشند. در واقع نوع تأمین کننده نیاز توزیع کنندگان به هنگام تعریف و تقسیم شرکتهای تعاونی توزیعی در قانون بخش تعاونی، پیش بینی نشده و از قلم افتاده‌اند. زیرا در گروه اول یعنی تأمین کننده نیاز مصرف کنندگان اصلاح ماده ۲۷ قانون و پیش بینی نوع تأمین کننده نیاز توزیع کنندگان به عنوان یکی از انواع شرکتهای تعاونی توزیعی برای رفع اشکال مزبور و تجویز تشکیل شرکتهای تعاونی برای هر یک از صنوف توزیع کننده ضروری می‌باشد که امید است در اصلاحیه دوم قانون مورد توجه و اقدام قرار گیرد.

● پرسش

در یکی از کلاسهای آموزشی تعاونی که از سوی دانشگاهی وابسته به یکی از وزارتخانه‌ها اخیراً برگزار گردید، یکی از کارشناسان شرکت کننده در دوره آموزشی خواستار توضیحاتی درباره شخصیت حقوقی شدند و چون هیچ یک از کارشناسان و کارشناسان ارشد حاضر در کلاس اطلاعی در این مورد نداشتند، مبادرت به ایراد پاسخ گردید. حال با توجه به این که برای هر یک از اعضای شرکتهای تعاونی اعم از این که شخص حقیقی یا حقوقی باشند، امکان انتخاب شدن به سمت عضو هیأت مدیره یا بازرس یا مدیر عامل شرکتهای تعاونی که دارای شخصیت حقوقی می‌باشند، وجود دارد، و عدم آشنایی آنان با تعریف شخص حقوقی و تفاوت‌های آن با شخص حقیقی ممکن است مشکلاتی را در اداره امور تعاونی و یا

برای کسانی که عهده دار انجام وظیفه و مسئولیتی در تعاونی می‌شوند، ذیلاً و به اختصار کامل توضیحاتی در مورد شخصیت حقوقی داده می‌شود. گرچه اینجانب جز در قانون تجارت که اشاراتی درباره شخص حقوقی دارد و قانون مدنی که اقامتگاه شخص حقوقی را مشخص کرده است و برخی قوانین دیگری که در آنها فقط از شخصیت حقوقی ذکر نام شده، قانون و یا کتابی که در آن اطلاعات نسبتاً کافی پیرامون شخص و شخصیت حقوقی ارائه شده باشد، نیافته‌ام و آنچه که در زیر از باب تعریف شخص حقوقی و مصادیق آن قید می‌شود بر پایه مقررات قانون تجارت و اطلاعات شخصی اندکی است که در موضوع یاد شده دارم، معهذاً در صورتی که از سوی نویسندگان یا نویسندگانی کتاب و یا جزوهای درباره شخصیت حقوقی به رشته تحریر درآمده بدین وسیله قبلاً از حیث تشابه احتمالی مطالب از نویسندگان یا نویسندگان در این مورد پوزش می‌طلبم. گرچه موضوع از مواردی نیست که موجد حق و یا امتیازی برای شخص یا اشخاص معینی باشد.

■ پاسخ

به موجب موادی از قانون تجارت ایران، شرکتهای تجارتي و تشکیلات و مؤسساتی که برای مقاصد غیر تجارتي تأسیس می‌شوند از تاریخ ثبت در دفتر ثبت اسناد و املاک و مؤسسات و تشکیلات دولتی و بلدی به محض ایجاد و بدون احتیاج به ثبت واجد «شخصیت حقوقی» شناخته شده‌اند. شخص حقوقی و شخصیت حقوقی، در قوانین تجاری و یا مدنی کشورهای دیگر، رسماً از حدود دو قرن پیش به این طرف با عنوان مزبور وارد شده و معهذاً باید توجه داشت که پسیدایش و موجودیت اشخاص حقوقی به استثنای شرکتها و مؤسساتی که به ثبت رسیده و با نام، شماره، اقامتگاه و نشانی معین، اسامی شرکاء و مدیران، میزان سرمایه و سهم الشرکه هر یک از شرکاء و مشخصات دیگری به عنوان شخص حقوقی شناخته شده و از یکدیگر متمایز می‌گردند، از نظر تاریخی عملاً سابقه‌ای چند هزار ساله دارد. از قدیم الایام یک کشور با مشخصاتی که معمولاً شامل قلمرو معین، ملت و دستگاه حاکمه آن بوده است، دارای شخصیت حقوقی واحدی می‌گردید در عین حال وزارتخانه‌ها که در برخی از کشورها سابقه‌ای متجاوز از پنج هزار سال دارند و سایر نهادهایی که بر اساس فرمان سلاطین و رؤسای حکومت‌ها و یا قوانین داخلی کشورها درون آنها ایجاد می‌شدند و در قرون اخیر هر یک از قوای مقننه، مجریه و قضائیه از شخصیت حقوقی در داخل یک کشور برخوردار شده‌اند. گرچه قانون تجارت کشور ما دو مرجع یعنی ثبت در اداره ثبت اسناد و املاک و تصویب قانون را منشأ احراز شخصیت حقوقی شناخته است لیکن در دهه‌های بعد از تصویب قانون تجارت نهادهائی نظیر احزاب، سندیکاها، اتحادیه‌ها، تشکلهای کارگری و کارفرمایی، صندوق‌های قرض الحسنه و بسیاری دیگر از اشخاص حقوقی با ثبت در اماکنی غیر از ادارات ثبت اسناد و املاک واجد شخصیت حقوقی می‌شوند.

سازمانهای بین المللی متعددی نیز همانند سازمان ملل متحد،

دیوان دادگستری لاهه، سازمان تجارت جهانی و بسیاری دیگر بر اساس میثاق یا عهد نامه‌های بین المللی ایجاد شده و از شخصیت حقوقی مستقل از کشورهای عضو آن برخوردار شده‌اند.

بنابر تصریح قانون تجارت کشور ما، هیچ فرقی بین شخص حقوقی و شخصیت حقیقی وجود ندارد جز آنچه که ذاتی شخص طبیعی - حقیقی (انسان) است. همانند پدری، فرزندی، خویشاوندی و نظایر آنها. وجوه افتراق و تمایز شخص حقیقی و حقوقی به مراتب بیش از آن است که در قانون تجارت نامبرده شده و با کمی تفکر به موارد متعددی از آنها می‌توان پی برد. نکاح، طلاق، ارث، قدرت تکلم، انواع احساسات، حرکت، تشکیل خانواده و ... صرفاً در مورد شخص حقیقی یا انسان مصداق دارد و اشخاص حقوقی برای انجام امور خود ناگزیر از داشتن اساسنامه و یا مرامنامه یا شرکت نامه و ارکان و نماینده یا نمایندگانی از میان انسانها (اشخاص حقیقی) می‌باشند. اشخاص حقوقی را نمی‌توان با اتهامات کیفری تحت تعقیب و مجازات

قرار داد زیرا شخص حقوقی قادر به انجام اعمال مجرمانه نیست. در چنین مواردی اشخاص حقیقی که به عنوان هیأت مدیره، مدیر عامل یا نماینده اداره کننده مؤسسه حقوقی هستند مرتکب جرم می‌شوند و اینان تحت پیگرد و مجازات قرار می‌گیرند.

امید است با توجه به اهمیت روز افزون اشخاص حقوقی، افراد صاحب‌نظر در این باره به چاپ و انتشار کتابهایی که سخت مورد نیاز هموطنان است همت گمارده و این تقیصه بزرگ را مرتفع سازند. آن چه که بسته و گریخته در خاتمه این مبحث درباره شخص حقوقی ذکر شد تنها اشاره‌ای گذرا و کوتاه برای آشنایی خوانندگان ارجمند با تعریف شخصیت حقوقی و تفاوت‌های آن با شخص حقیقی (انسان) است و قطعاً کسب اطلاعات بیشتر و دقیق محتاج بررسی کامل کتب علمی و نشریاتی می‌باشد که می‌بایست به وسیله اندیشمندان و اساتید دانشگاهها به زیور طبع آراسته شده و برای اطلاع عمومی عرضه شود.

بقیه از صفحه ۴۷

مباحثی در مهندسی اجتماع، مرکز آموزش مدیریت دولتی، اول، ۱۳۷۵، ص ۱۹۷.
۱۶- دکتر منوچهر محسنی، مفدمات جامعه‌شناسی، مؤلف، سوم، ۱۳۷۶، ص ۲۸۳.
۱۷- لئونارد کازمایر، اصول مدیریت، مترجم، اصغر زمردیان، آرسن مهرورزان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سوم، ۱۳۶۸، ص ۱۹۸.

- 18: Role Set.
- 19: Focal Person.
- 20: Role Ambiguity.
- 21: Job Description.
- 22: Norman Maier.
- 23: Uncertainty.
- 24: Role Incompatibility.
- 25: Ethical Issues.
- 26: IBID.PP. 61_65.
- 27: Role Conflict.
- 28: IBID, P. 65.
- 29: R. A. Sharma, Orgakizational Theory And Behavior. Tata, Twelfth, 1994. P. 133.
- 30: Role Stress.
- 31: IBID, P. 66_67.
- 32: Role Overload.
- 33: Work Overload.
- 34: Role Underload.
- 35: Chrls Hakdy, IBID, PP. 67_68.
- 36: Role Dissatisfaction.
- 37: Stephen P. Robbins, Organization Theory: Structure, Design, And

Application, Prentic _ Hall, Second, 1987, PP. 343_344.
38: Role Perception.

۳۹- استیفن پی رابینز، رفتار سازمانی، جلد دوم، مرجان، دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، اول، ۱۳۷۷، ص ۴۶۸.
۴۰- کیت دیویس و جان نیواسورم، رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی)، مترجم: دکتر محمد علی طوسی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، سوم، ۱۳۷۵، ص ۸۸-۸۷.

- 41: Role Identity.
- 42: Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, P.252.
- ۴۳- استیفن پی رابینز، رفتار سازمانی، جلد دوم، ص ۴۶۸ - ۴۶۷.
- 44: Role Streotype.
- ۴۵- همان مأخذ، ص ۴۶۹.
- ۴۶- بروس کوئن، مبانی جامعه‌شناسی، همان مأخذ، ص ۸۷.
- ۴۷- دکتر ناصر میرسپاسی، تناسب متقابل شخص با شغل و سازمان: یک استرانی مؤثر نگهداری منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، مجله اقتصاد و مدیریت، شماره‌های ۱۱ - ۱۰، پاییز و زمستان ۱۳۷۰، ص ۴۶.
- ۴۸- رندال آراس، الیزابت آلتمایز، همان مأخذ، ص ۲۵.
- 49: Role Pressure.
- 50: Role Strain.
- 51: Tension.
- 52: Low Morale.
- 53: Communication Difficulties.
- 54: Absenteeism.

- 55: Repression.
- 56: Withdrawal.
- 57: Rationalization.
- 58: Russek And Zohman.
- 59: Margolis.
- 60: Kahn.
- 61: Shirom.
- 62: Mettlin And Woelfel.
- 63: Pincherle.
- 64: Charls Handy, IBID, PP.68_71
- 65: Innovative Functions.
- 66: Integrative or boundary Functions.
- 67: Morris.
- 68: Cross of Relationships.
- 69: Carrer Uncetainty.
- 70: Korl Albrecht.
- 71: Time Stress.
- 72: Time Management.
- 73: Situational Stress.
- 74: Ahticipatory Stress.
- 75: Worry.
- 76: Encounter Stress.
- 77: IBID, PP. 72_73.
- 78: Sociabigity.
- 79: Emotional Sensitivity.
- 80: Flexibility _ Rigidity.
- 81: IBID. PP. 73_75.
- 82: Kurt Lewin.
- 83: IBID, PP. 93_95.

