

دانش مدیریت

مجله دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

سال پانزدهم - شماره ۵۶ - بهار ۱۳۸۱

صص ۸۱ - ۱۱۳

# توسعه منابع انسانی در بخش تعاونی ایران و ضرورت ایجاد تحول آن

دکتر داود مجتهد\*

## چکیده مقاله

مهمترین عامل مؤثر در توسعه از دیدگاه کلان اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشورها و همچنین در سطوح خرد در انواع سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی، توسعه منابع انسانی است. توسعه منابع انسانی در جهان و بویژه در جمهوری اسلامی ایران که به موجب قانون اساسی، نظام اقتصادی آن بر پایه سه بخش دولتی، تعاونی و خصوصی استوار گردیده است، بر اساس نیاز و ویژگی‌های هر یک از بخش‌های مزبور امری مهم و اساسی در جهت توسعه و افزایش اثربخشی فعالیت نیروی انسانی شاغل در آنها تلقی می‌گردد. مطالعات زیادی در مورد مدیریت و توسعه منابع انسانی در سطح جهان از جمله ج.ا. ایران در بخش‌های دولتی و خصوصی انجام شده است ولی توسعه منابع انسانی در بخش تعاونی کمتر مورد مطالعه واقع شده است.

پس از تشکیل وزارت تعاون در اواخر سال ۱۳۷۰، این موضوع به عنوان یکی از مباحث محوری توسعه بخش تعاونی با گسترش فعالیت‌های آموزشی مطرح گردید. در این مقاله تلاش گردیده است با توجه به ساختار بخش تعاونی و نیروی انسانی شاغل در آن و نیز عملکرد فعالیت‌های آموزشی در این بخش بخصوص با تجزیه و تحلیل عملکرد سال ۱۳۷۹ به

---

\* - عضو هیأت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران؛

معاون سابق وزارت تعاون.

بررسی توسعه منابع انسانی در بخش تعاونی ایران پردازد و برای فراهم نمودن نیروی انسانی واجد شرایط، بهبود فعالیت‌های مزبور و رسیدن به حد مطلوب پیشنهادهای را ارائه نماید.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی (HRM)، توسعه منابع انسانی (HRD)، بخش تعاونی، تعاونی‌ها، آموزش تعاونی‌ها.

### مقدمه

اکثر اقتصاددانان معتقدند که خصوصیت و روند توسعه اقتصادی و اجتماعی هر کشوری را منابع انسانی آن تعیین می‌کند و نقش سرمایه و سایر منابع مادی در مراحل بعد قرار دارد (تودارو، ۱۳۷۷).

در گذشته رشد و توسعه اقتصادی به کمیت نیروی کار نسبت داده می‌شد، ولی اکنون، کیفیت نیروی کار اصلی‌ترین عامل رشد اقتصادی تلقی می‌شود. بررسیها نشان می‌دهد، تأثیر این عامل از تأثیر سرمایه و یا کمیت نیروی کار به مراتب بیشتر است. بعلاوه می‌توان رشد در کشورها را با تفاوت کیفیت نیروی کار بیان نمود (کیندل برگر، ۱۳۵۱). سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی از بازده بالایی برخوردار است و این گویای آن است که این عمل کارآمدترین نوع استفاده از منابع کمیاب کشورهای کمتر توسعه یافته است (پومفرت، ۱۳۷۶)، مدیران و تولیدکنندگان به عنوان پدیدآورندگان سازمان‌ها، ابزارها و وسایل کار، حرکت روزمره اقتصاد را به پشتوانه نیروی انسانی و به کمک ابزارها و وسایل امکان‌پذیر می‌سازند. (رزاقی، ۱۳۸۰).

عامل نیروی انسانی به عنوان یکی از عوامل تولید کالاها و خدمات که تنها عنصر ذی شعور آن نیز محسوب می‌گردد، به عنوان هماهنگ‌کننده سایر عوامل تولید، نقش اصلی را در جمع کلیه عوامل تولید دارد (امامی میبدی، ۱۳۷۹) از این رو می‌توان به سادگی بیان نمود، بدون افراد کارآمد، دستیابی به اهداف یک سازمان غیر ممکن است (Milkovich & Boudreau, 1994).

نقش کلیدی و اصلی نیروی انسانی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در سطوح کلان و خرد، باعث گردیده است که یکی از مباحث مهم علم مدیریت به مدیریت منابع انسانی

(HRM) اختصاص یابد. در طول دهه گذشته مدیریت منابع انسانی به عنوان یک رویکرد راهبردی اداره کارکنان در کل سازمان شهرت یافته است و توسعه و گسترش آتی آن نیز به تحولات درونی و بیرونی سازمانها مرتبط خواهد بود (آرمسترانگ، ۱۳۸۰). تعاریف متعددی در مورد مدیریت منابع انسانی ارائه شده است که اشاره به برخی از آنها برای ورود به بحث مورد نظر مفید می باشد. مدیریت منابع انسانی، شناسایی، انتخاب، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان است. منظور از منابع یک سازمان، تمام افرادی است که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند و منظور از سازمان، تشکیلات بزرگ یا کوچکی است که به قصد و نیتی خاص و برای نیل به اهداف مشخصی بوجود آمده است (سعادت، ۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی فعالیتی است که به سازمانها برای دستیابی به اهدافشان و حفظ نیروی کار کمک می کند (Myers, 1986) و تصمیمات به هم پیوسته و در هم آمیخته در رابطه با روابط استخدامی است که بر کارآیی کارکنان و سازمانها اثر می گذارد (Milkovich & Boudreau & 1994). مدیریت منابع انسانی از فعالیتها و مباحث متنوعی تشکیل شده است که عبارتند از، فرصتهای شغلی مساوی، تجزیه و تحلیل شغلی، دستورالعمل شغلی، برنامه ریزی نیروی انسانی، جذب نیروی انسانی، انتخاب، مدیریت منابع انسانی بین المللی، ارزیابی عملکرد، منافع کارکنان، مشاوره، مدیریت پرداخت، پرداخت انگیزشی، سلامت و بهداشت، توسعه منابع انسانی، برنامه ریزی مسیر شغلی، تحقیق و حسابرسی مدیریت منابع انسانی، شناسایی اتحادیهها، مذاکرات جمعی، روابط نیروی کار و ارتباطات (Myers, 1986).

### مفاهیم و کاربرد توسعه منابع انسانی در سازمانها

در میان فعالیتهای متنوع مدیریت منابع انسانی (HRD) از متعارفترین و هزینه برترین فعالیتهای HRM بحساب می آید. این فعالیتها شامل مهارت های جدید، بهبود مهارت های موجود و رفتارها و روش های مؤثر بر کارکنان است. بطور مثال کلیه نیروهای جدید الورد به سازمان دوره توجیهی آشنایی با سازمان را طی می کنند. فعالیت های توسعه منابع انسانی ابزار بسیار قوی برای ارتقاء کارآیی و ایجاد تساوی حقوق در سازمان است بخصوص زمانی که با

سایر فعالیت‌های منابع انسانی در هم آمیخته شود (Milkovich & Boudreau, 1994). علاوه توسعه منابع انسانی تامین و تدارک افراد و مهارت‌های لازم برای فعالیت‌های آتی است (آرمسترانگ، ۱۳۸۰). HRD به آماده سازی کارکنان و کسب مهارت‌ها، تواناییها و دانش مورد نیاز یک شغل می‌پردازد. این امر باعث کمک به کارکنان در به دست آوردن تجربه مود نیاز برای انجام یک شغل می‌گردد. HRD در مرحله آماده سازی کارکنان، دانش، مهارت و توانایی‌های لازم را از طریق آموزش، حرفه آموزی و فرصت کسب تجربه برای آنان فراهم می‌نماید. در واقع یادگیری کارکنان حاصل تلاش HRD است. از این طریق حداکثر سودمندی آنان برای سازمان و نیز رضایت کارکنان حاصل می‌گردد. توسعه منابع انسانی هم آموزش و هم حرفه آموزی را شامل می‌شود. آموزش به عنوان یادگیری شناختی چه بصورت رسمی یا غیررسمی، فاقد یک هدف شغلی است، اما برای انجام رضایتبخش یک شغل مورد نیاز است. حرفه آموزی به عنوان آموزش رسمی یا غیررسمی، قابلیت یک شخص را برای انجام یک شغل در سطح رضایتبخش فراهم می‌سازد. بطور کلی، آموزش نقش بسیار مهمی در بالا بردن بهره وری ایفا می‌نماید (myers, 1986). برخی از مطالعات نشان داده‌اند که همبستگی مثبت و بسیار قوی بین آموزش و بهره وری وجود دارد. آموزش به مفهوم وسیع کلمه که آموزش و پرورش رسمی (دانشگاه و مدارس)، آموزش و پرورش نیمه رسمی و آموزش‌های غیررسمی را در بر می‌گیرد (نژاد حاج علی ایرانی، ۱۳۷۷).

سه حوزه اصلی یادگیری در HRD، شناختی (ادراکی)، غیر شناختی (غیرادراکی) و روانی - حرکتی است.

- الف - یادگیری شناختی، با حقایق، داده‌ها و روش‌ها سروکار دارد.
- ب - یادگیری غیرشناختی، با توانایی‌های رفتاری، مانند رهبری سر و کار دارد.
- ج - یادگیری روانی - حرکتی، برای ایجاد توانایی و کسب خلاقیت استفاده از ابزارها و یا اجرای وظایفی است که با دست کاری کردن اشیاء سر و کار دارد مانند نقاشی. برخی از مشاغل، مانند بهداشت کار دهان و دندان، نیازمند یادگیری هر سه مورد فوق است. برنامه‌های توسعه منابع انسانی بشرح زیر در دو حالت مستمر و یا ویژه (تخصصی) برای امر خاصی اجرا می‌گردند.

الف - برنامه‌های مستمر: برنامه‌های آموزشی است که برای تأمین یک نیاز مستمر و اغلب در قالب برنامه‌های منظم ارائه می‌گردد. مانند برنامه‌های توجیهی آشنایی با سازمان یا آموزش سرپرستی؛

ب - برنامه‌های ویژه (تخصصی) - برنامه‌های آموزشی است که برای تأمین نیاز خاصی طراحی می‌شوند.

گام‌هایی که برای اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی HRD در سازمان‌ها باید برداشته شود عبارتند از: ۱- تشخیص نیازها؛ ۲- تعیین اهداف؛ ۳- تعریف معیارها؛ ۴- انتخاب روش اجرای HRD؛ ۵- ارزیابی.

در تعیین نیازهای HRD تعیین دوره‌ها بر اساس طول مدت اجرا ضروری است. دوره‌ها در سه گروه کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت بشرح زیر تقسیم می‌شوند:

۱- دوره‌های کوتاه مدت HRD؛ دوره‌هایی هستند که بتوان طی یکسال اجرا نمود.

۲- دوره‌های میان مدت HRD؛ دوره‌هایی هستند که زمان اجرای آن بین ۱ تا ۳ سال است.

۳- دوره‌های بلند مدت HRD؛ دوره‌هایی هستند که زمان اجرای آن بیش از ۳ سال است.

هدف HRD رسیدن به نتایج دلخواه است که باید بوسیله معیارهای مشخصی تعریف شوند. بدین صورت معیارها برای انتخاب روش‌های مناسب HRD و طراحی روش‌های ارزیابی میزان اثربخشی HRD ضروری است. در انتخاب روش‌ها برای اجرای یک برنامه خاص HRD توجه لازم باید به نیاز، حوزه‌های یادگیری، اصول یادگیری و روش ارزیابی داده شود. در میان اصول اصلی یادگیری باید ارتقاء توانایی، بازخورد، تمرین و بکارگیری آموخته‌ها مورد توجه قرار گیرد. در ارزیابی HRD نیز ضروری است، تأمین شدن نیازهای اولیه مشخص گردد (Myers, 1986).

### روش‌های آموزش توسعه منابع انسانی

برای اجرای برنامه‌های توسعه منابع انسانی (HRD) روش‌های آموزش‌های متناسب با نیاز، موضوع، تأثیر، هزینه، اثربخشی و... انتخاب می‌گردد. این روش‌ها در دو گروه اصلی آموزش ضمن خدمت و آموزش خارج از محل خدمت تقسیم می‌شود.

الف - در روش آموزش ضمن خدمت، شیوه‌های استاد - شاگردی، مرشدی، مربی‌گری - کارورزی، آموزش و دستورالعمل‌های شغلی و چرخش شغلی بکار گرفته می‌شود.  
 ب - ۱۲ مورد از متداولترین آموزش‌های خارج از محل شغلی عبارتند از: روش‌های سمعی و بصری - مدلسازی رفتاری - طرح قضیه، دروس دانشگاهی، گردش شغلی، آموزش مکاتبه‌ای، سخنرانی، دروس مهارتی و آموزش مستمر، آموزش برنامه ریزی شده، ایفای نقش و شبیه سازی است (Myers, 1986، سیدجوادین، ۱۳۸۱) با توجه به طرح مباحث عمومی و نظری فوق در ادامه به بحث مدیریت و توسعه منابع انسانی در تعاونی‌ها می‌پردازیم.

### مدیریت منابع انسانی در تعاونی‌ها

مدیریت نیروی انسانی به عنوان رکن اصلی تولید و مهمترین عامل در بهبود ارتقاء مستمر کارآیی در شرکت‌های تعاونی بخصوص با توجه به ویژگی‌ها و اصول حاکم بر اداره این مؤسسات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌گردد. نظام تعاونی بر ارزش انسانی در توسعه و ارتقاء تعاونی‌ها تأکید دارد. اصول تعاون بر اساس ارزش‌های خودیاری، مسئولیت‌پذیری، دموکراسی، برابری، انصاف و اتحاد پی ریزی شده است. رهبران و مدیران در چنین نظامی دارای مسوولیت و رسالتی سنگین برای حفظ ارزش‌های تعاون و اداره صحیح شرکت‌های تعاونی بر اساس اصول آن و بهره‌گیری از سرمایه آن (اعضاء و کارکنان) می‌باشند. مدیریت منابع انسانی باید در سطحی مناسب در داخل بخش تعاونی ایجاد شود و برای تشکیلات تعاونی مجری خدمات زیر باشد:

الف - جمع‌آوری اطلاعات و برنامه ریزی نیروی انسانی؛

ب - فراخوان و استخدام کارکنان؛

ج - تعیین شرایط استخدامی و اشتغال؛

د - تدوین نظام دستمزد و روش‌های پرداخت حقوق؛

ه - ارائه طرح‌های ارتقاء شغل؛

و - توسعه خدمات رفاهی و مزایای تأمین اجتماعی؛

ز - ارتقاء کارآیی کارکنان از طریق برنامه‌های آموزشی؛

ح - بکارگیری روش‌های مشاوره، مذاکره و مباحثه بین کارفرمایان و کارکنان با اتحادیه کارگری مربوط به منظور بهبود روابط آنها؛

ط - توسعه روابط عمومی و داخلی (از جمله انتشار بولتن اخبار تعاونی برای اعضا و کارکنان تعاونی).

هدف خدمات فوق و خط مشی‌های مربوط به آن، تجدید نیرو، بهبود، ایجاد انگیزه و افزایش توانایی، مسئولیت پذیری، و وفاداری و انضباط در کارکنان تعاونی به منظور ارتقاء بهره‌وری و پیشرفت خودکفایی سازمان، در رابطه با منافع اعضا و کارکنان می‌باشد. از این رو لازم است خط مشی‌ها با موضوع فعالیت و کارهای گروهی، راهبردهای سازمان تعاونی مربوط باشد (روش‌های نوین اداره کارکنان تعاونی‌های آسیا، ۱۳۷۷).

### توسعه منابع انسانی در تعاونی‌ها

نهضت تعاونی شاید تنها نهضتی در جهان باشد که از آغاز شروع فعالیت خود فکر توسعه منابع انسانی را به عنوان یکی از اصول زیربنایی در فعالیت و تشکیلات خود نهادینه نموده است. پیشگامان راچدیل در سال ۱۸۴۴ اولین تعاونی به سبک امروزی را با اصولی بنا نهادند که آموزش به عنوان یکی از اصول اساسی آن، زیربنای توسعه منابع انسانی در تعاونی‌ها گردید. آنان معتقد بودند که تنها از طریق آموزش می‌توان خصلت‌های انسانی را تغییر داد و تنها از طریق کسب مهارت‌های تجاری تعاونی‌ها می‌توانند با موفقیت داد و ستد نمایند (بیرچال، ۱۳۷۹). هدف و منظور در ابتداء آموزش مداوم و مستمر تعلیمات عمومی و حتی ابتدایی و مقدماتی بود. اعضا فاقد سواد خواندن و نوشتن جهت مقابله با مشکلات و نیازمندی‌های زندگی آموزش داده می‌شدند. پیشگامان تعاونی راچدیل برای انجام برنامه‌های آموزشی بودجه‌ای معادل ۲/۵ درصد از سود خالص تعاونی را اختصاص دادند. اهمیت آموزش در تعاونی‌ها در اولین کنگره شرکت‌های تعاونی انگلستان در سال ۱۸۶۹ مورد تأکید قرار می‌گیرد. در این کنگره بیان می‌گردد که «همه کس مشتاق و آرزومند کسب معارف است، لکن آموزش برای شرکت‌های تعاونی یک ضرورت حیاتی است» و به توصیه این کنگره اولین کالج تعاونی پس از پنج سال تأسیس می‌گردد. رئیس اتحادیه بین‌المللی تعاون در اهمیت

آموزش در نهضت تعاونی بیان می‌نماید که گفته شده است که تعاون نهضتی است اقتصادی که روش‌های آموزشی را بکار می‌برد. این بیان به همان اندازه صحیح است که بگوئیم تعاون نهضتی آموزشی است که روش‌های اقتصادی را به کار می‌برد (امینی، ۱۳۷۲). آموزش و پرورش از عوامل اساسی در توسعه منابع انسانی است و همیشه در فعالیت‌های تعاونی از اولویت خاص برخوردار بوده است و به عنوان یک ضرورت در هر شرکت تعاونی مطرح می‌باشد (روش‌های نوین اداره امور کارکنان برای تعاونی‌های آسیا، ۱۳۷۷)

### سیاست‌های توسعه منابع انسانی اتحادیه بین‌المللی تعاون (ICA)

تحولات اقتصادی حاکم بر جهان امروز مسئولیت بیشتری را بر عهده تعاونی‌ها برای تأمین نیاز اعضای خود می‌گذارد، از اینرو ICA در رابطه با سیاست‌های توسعه منابع انسانی در تعاونیها، به تقویت تبادل اطلاعات و ارتباطات بین تعاونی‌ها و اعضاء آنان و آموزش اعضاء بویژه زنان و جوانان تأکید می‌کند. بعلاوه افزایش روزافزون نیاز اعضاء به کالاها و خدمات و رقابتی که تعاونیها با آن مواجه هستند به ضرورت ارائه عملکرد بهتر توسط کارکنان تعاونی‌ها و بهره‌گیری از تکنولوژی‌های جدید و سیستم‌ها و تکنیک‌های مدیریت نوین برای آنان را الزامی می‌سازد. همچنین محیط کاری کارکنان نیازمند اصلاحات اساسی برای پاسخگویی خواسته‌های کارکنان از نظر پاداش و انگیزه با توجه به چشم انداز آینده است. اتحادیه مزبور بر اساس نکات فوق‌الذکر در بیانیه سیاست‌های توسعه منابع انسانی در تعاونی‌ها در سال ۱۹۹۰ مفهوم HRD در تعاونی‌ها را چنین بیان می‌دارد:

HRD در تعاونیها، بکارگیری کلیه اطلاعات برنامه ریزی شده، آموزش، حرفه آموزی، و فعالیت‌های تجهیز و توسعه نیروی انسانی توسط تعاونی‌ها به منظور ایجاد سازمان‌های اقتصادی کارآمد جهت تأمین خدمات مورد درخواست اعضای آنها است. <http://www.wisc.edu/uwcc/icic/orgs/ica>. تایمنی (۱۳۷۸)، توسعه منابع انسانی در بخش تعاونی را تبدیل کردن افراد به منابع مولد می‌داند. از نظر او این امر از طریق سازمان دادن، آموزش دادن و بکار گماردن افراد و گماردن آنان در شغلی که استعداد آنان را بارور نماید، تحقق می‌یابد.

او تأکید می‌نماید که توسعه منابع انسانی در بخش تعاونی به طور کلی باید در محورهای



ذیل صورت گیرد:

- الف - باورداشتن این که موفقیت اصلی بخش تعاونی، منوط به توسعه انسانی است؛
- ب - شایستگی و لیاقت انسانی باید در سرتاسر بخش تعاونی مورد توجه باشد؛
- ج - توسعه واقعی انسان، فقط هنگامی تحقق می‌یابد که اثر مثبت توسعه بر کیفیت زندگی جامعه‌ای که تعاونی به آن خدمت می‌رساند، ظاهر گردد.

### اهداف توسعه انسانی در بخش تعاونی

اهداف توسعه منابع انسانی در بخش تعاونی همانند سایر بخش‌های اقتصادی افزایش کیفیت عامل انسانی در فعالیتهای اقتصادی - اجتماعی خود (شرکت‌های تعاونی) است. در شرکت‌های تعاونی اعضاء کارکنان، مدیران و رهبران در تمام سطوح و در کلیه تعاونی‌ها هدف توسعه منابع انسانی هستند تا شایستگی و استعداد کامل خود را در راستای توسعه صحیح و نظام مشارکتی تعاونی بمنصه ظهور برسانند. (تأیمنی، ۱۳۷۸). اتحادیه بین‌المللی تعاون (ICA) تأکید می‌نماید، HRD در تعاونی‌ها باید اعضاء، اعضاء هیئت مدیره و کارکنان تعاونی‌ها را به درک توانائیهای بالقوه و غنی سازی زندگی مادی، اجتماعی و فرهنگی قادر سازد. ICA دلایل و توجیحات ذیل را در مورد سیاست‌های HRD برای اعضاء تعاونی‌ها، اعضاء هیئت مدیره، کارکنان، داوطلبان عضویت و سیاست‌گزاران بخش تعاونی بیان می‌دارد:

- ۱ - اعضاء: علت وجودی نهضت تعاونی، اعضاء هستند. قدرت تعاونی‌ها در کیفیت عضویت و توانایی بسیج مردان و زنان در تعاونی قرار دارد. بنابراین نیازی اساسی است که:
  - اعضاء آگاهی و فهم از اصول کاربرد و ارزش‌های تعاون داشته باشند.
  - زنان و جوانان در فعالیتهای تعاونی در همه سطوح لحاظ شوند و برای برنامه‌های مناسب منابع کافی اختصاص داده شود.

ویستر (۱۳۷۱) در این رابطه به بیان تجربه اروپا و کشورهای دیگر می‌پردازد و عنوان می‌نماید که آموزش اعضاء تعاونی‌ها و توجه مداوم به ساختاری که آنها را از نظر معنوی یاری

کرده و در جریان پیشرفتهای صنعتی قرار می‌دهد، از مبانی اساسی توفیق محسوب می‌شود.

۲- **اعضاء هیئت مدیره:** کنترل دموکراتیک پیش شرط اصلی برای توسعه اقتصادی سازمان‌های کارآمد تعاونی است. تحقق این امر تنها از طریق رهبران تعلیم دیده و توانمند میسر می‌باشد. بنابراین به عنوان یک نیاز اساسی ضروری است:

- **اعضاء هیأت مدیره آگاهی و درک از اصول، کاربرد و ارزش‌های تعاونی داشته باشند و آنها برای ایفای نقش رهبری تعلیم داده شوند.**

در شرکت‌های تعاونی کوچک که وظایف مدیریت توسط اعضاء هیأت مدیره صورت می‌گیرد. ضروری است که اعضاء هیئت مدیره برای انجام مسوولیت مدیریت متناسب با نیازهای کاری تعلیم داده شوند.

۳- **کارکنان:** کارکنان سازمان‌های تعاونی نقش حیاتی در ایجاد مدیریت کارآمد اقتصادی در سازمان‌های تعاونی دارند. بنابراین به عنوان یک نیاز اساسی ضروری است که:

- **سیاست‌های نوین مدیریتی بکار گرفته شود.**

- **آنان آگاهی و فهم از اصول، کاربرد و ارزش‌های تعاونی داشته باشند و بصورت حرفه‌ای حائز شرایط شوند و تعلیمات مورد نیاز به آنان داده شود.**

۴- **داوطلبان عضویت (اعضاء بالقوه):** دانش تعاونی باید در میان اعضاء بالقوه و عموم مردم منتشر گردد.

۵- **سیاست گزاران:** سیاست گزاران در وزارتخانه‌ها و سازمانهای دولتی و سازمانهای متولی توسعه تعاون باید آگاهی لازم از سیاست‌های HRD در تعاونی‌ها داشته باشند.

### **توسعه منابع انسانی در بخش تعاونی ایران**

پایه‌های شروع فعالیت نهضت تعاونی در ایران از سال ۱۳۰۴ با تصویب قانون تجارت و

اصلاحات بعدی آن در سال ۱۳۱۱ بنا نهاده شد. شرکت‌های تعاونی در دو نوع تولید و توزیع، به عنوان یکی از انواع هفت‌گانه شرکت‌های تجاری ضمن ۵ ماده از ۳۰۰ ماده قانون مزبور با تصریح بر اینکه هر سهامدار در مجامع عمومی تعاونی صرف‌نظر از میزان و تعداد سهام حق تنها اعمال یک رای را دارد پایه‌گذاری و به رسمیت شناخته شده این دوره پس از تصویب لایحه قانونی شرکت‌های تعاونی در سال ۱۳۳۲ و مکمل آن در سال ۱۳۳۴ منجر به توسعه شکل‌های تعاونی در عرصه فعالیت‌های متنوع و انطباق بیشتر مقررات حاکم بر اداره امور تعاونی‌ها با اصول بین‌المللی تعاون گردید. لیکن تا سال ۱۳۵۰ که قانون متفاوت و نسبتاً کاملی به نام قانون شرکت‌های تعاونی به تصویب رسید، برای ارکان و تشکیلات تعاونی‌ها مقررات خاصی وضع نگردید. در این دوره شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی از نظر ارکان و تشکیلات، از مقررات قانون تجارت یا مقررات مورد توافق و تراضی سهامداران (که بتدریج عضو جایگزین واژه سهامدار گردید) تبعیت می‌نمودند (مجتهد، ۱۳۸۰).

بحث مدیریت منابع انسانی در قانون شرکت‌های تعاونی مصوب ۱۳۵۰ برای اولین بار در مواد مختلف آن مطرح و مورد توجه قرار گرفت. رابطه اعضا با تعاونی، اعضا با هیئت مدیره و بازرس یا بازرسان، تعیین خط مشی و برنامه‌های شرکت و تصویب بودجه و تعیین ضوابط و معیارهای لازم برای حقوق و دستمزد، نحوه اداره امور شرکت، استخدام و اخراج کارکنان، پرداخت‌های انگیزشی برای مدیران منتخب و... مواردی بودند که در این قانون برای آن ضابطه و مقررات مشخصی تعیین و شرکت‌های تعاونی ملزم به اجرا گردیدند.

توسعه منابع انسانی بخش تعاونی با الهام از اصول بین‌المللی تعاون و پیشگامان راچدیل با پیش‌بینی نحوه تأمین منابع مالی برای توسعه تعلیمات و آموزش تعاون در بند ۲ ماده ۱۴ این قانون بشرح زیر پایه‌گذاری شد.

«سه درصد از درآمد ویژه سالانه (تعاونی‌ها) برای توسعه تعلیمات و آموزش تعاون در منطقه تعاونی مربوط در سراسر کشور در اختیار اتحادیه تعاونی نظارت و هماهنگی منطقه‌ای و مرکزی رشته مربوط و تا زمانیکه اتحادیه‌های مزبور تشکیل نشده‌اند، در اختیار وزارت تعاون و امور روستاها گذاشته می‌شود تا به موجب آئین‌نامه‌ای که بوسیله آن وزارت تنظیم می‌شود و به تصویب شورای عالی هماهنگی می‌رسد، بمصرف برسد.

بر این اساس منابع مالی مزبور برای توسعه منابع انسانی بخش تعاونی می‌بایست در اختیار بخش تعاونی (اتحادیه‌های تعاونی نظارت و هماهنگیهای منطقه‌ای و مرکزی) قرار می‌گرفت. ماده ۶۲ قانون شرکت‌های تعاونی، اتحادیه‌ها را موظف به فراهم کردن وسائل توسعه و تعلیمات و ترویج تعاونی و آموزش حرفه‌ای و جمع آوری اطلاعات مورد لزوم در این زمینه و انجام تبلیغات و انتشارات نموده است. عدم تشکیل اتحادیه‌های مزبور باعث شد سه درصد از درآمد ویژه سالانه شرکت‌های تعاونی در اختیار بخش دولتی برای انجام فعالیت‌های مورد نظر دستگاههای ذیربط قرار گیرد.

بر طبق ماده ۱۳۳ قانون شرکت‌های تعاونی مصوب سال ۱۳۵۰، بخش دولتی متولی توسعه بخش تعاونی در بحث توسعه منابع انسانی وظایف ذیل را عهده دار گردید:

۱- تربیت کارشناسان تعاونی و کمک مالی و فنی به تأسیس و اداره مراکز آموزش و تحقیقات تعاونی؛

۲- تربیت و تعلیم نیروی انسانی مورد نیاز شرکت‌ها و سازمانهای تعاونی مانند مدیران عامل و حسابداران و حسابرسان؛

۳- اجرای برنامه‌های ترویج و آموزش برای تفهیم و تعمیم اصول و روش‌های تعاونی؛

۴- تعیین خط مشی کلی در امور آموزشی و اداری و اعتباری سازمانهای تعاونی از طریق پیشنهاد به شورای عالی هماهنگی کلیه فعالیت‌های تعاونی کشور در رشته‌های تعاونی.

در اجرای بند ۲ اصل ۴۳ و اصل ۴۴ قانون اساسی در شهریور ماه سال ۱۳۷۰ قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران به تصویب رسید. در این قانون ۳ درصد حق تعاون و آموزش به ۴ درصد افزایش داده شد و مقرر گردید تعاونی‌ها حق تعاون و آموزش را به صندوق تعاون واریز نمایند و نحوه مصرف آن در قانون مشخص نگردید. در این قانون در وظایف اتحادیه‌ها، ارائه خدمات آموزشی و فرهنگی و تبلیغاتی مرتبط به امور تعاون به تعاونی‌های عضو و بالا بردن سطح علمی و فنی و تخصصی و اطلاعات مورد نیاز اعضاء آنها و گسترش تعلیمات تعاونی گنجانیده شد. اتاقهای تعاون نیز با توجه به اینکه وظایف و اختیارات اتاق بازرگانی و صنایع و معادن در ارتباط با بخش تعاون را بموجب ماده ۵۷ این قانون عهده دار شدند، ارائه خدمات آموزشی به اعضاء نیز در حوزه فعالیت آنها قرار گرفت.

در بخش دولتی با توجه به ماده ۶۶ قانون اقتصاد تعاونی جمهوری اسلامی ایران مباحث ذیل که مرتبط با توسعه منابع انسانی در بخش تعاونی تلقی می‌گردد در وظایف این وزارتخانه لحاظ گردید:

- ۱- کمک به فعالیت‌های تبلیغاتی، آموزشی، فرهنگی، فنی، علمی، تحقیقاتی و صنعتی لازم برای بخش تعاونی با همکاری اتحادیه‌های تعاونی؛
  - ۲- کمک به شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی در ارائه خدمات حقوقی، مالی، حسابداری و حسابرسی و دیگر خدمات مورد نیاز؛
  - ۳- اجرای برنامه‌های ترویج و آموزش تعاون برای تفهیم و تعمیم روش‌ها و برنامه‌های مختلف تعاونی و انتشار کتب و نشریات مورد لزوم تعاونی؛
  - ۴- راهنمایی مسوولان تعاونی‌ها در امور حقوقی، مالی، اداری و هدایت آنها در جهت استفاده از روش‌ها و سیستم‌های معتبر؛
  - ۵- انجام تحقیقات آماری و اطلاعاتی و مطالعه در باره فعالیت تعاونی‌ها در زمینه شناخت نارسایی‌ها و نیازهای آنان و همچنین تواناییها و امکانات آنها بمنظور استفاده در برنامه‌ریزی‌های مربوط؛
  - ۶- ایجاد هماهنگی در اعمال کمک‌های فنی و اداری و مالی و غیره توسط دستگاه‌های ذیربط در موارد لازم به منظور اداره صحیح تعاونی‌ها.
- وظایف مزبور به طور کلی به توسعه کیفی فعالیت تعاونی‌ها بخصوص به توسعه منابع انسانی و اثربخشی فعالیت‌های آنان مرتبط می‌گردد. اما آنچه که به طور مستقیم در خدمت توسعه منابع انسانی بخش تعاونی قرار دارد برنامه‌های آموزشی مورد نیاز نیروی انسانی شاغل در بخش تعاونی است. توسعه سریع بخش تعاونی در ده سال گذشته فرصت کمی برای نهادینه شدن معیارها و اصول تعاونی در فعالیت‌های این بخش و کسب مهارت‌ها و تخصص‌های لازم برای مقابله با چالش‌های پیش رو در شرایط متحول داخلی و بین‌المللی در ابعاد اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی فراهم نموده است. برای ورود به این بحث لازم است نگاهی به ساختار بخش تعاونی و نیروی انسانی آن داشته باشیم تا با توجه به وضعیت نیروی انسانی بخش و عملکرد آموزشی که در راستای توسعه نیروی انسانی قرار دارد، راهکارهای مناسب برای

ایجاد یک ساختار مطلوب نیروی انسانی برای اداره و توسعه بخش تعاونی ارائه شود.

### ساختار بخش تعاونی ایران

جداول آماری و نماگرهای فعالیت‌های بخش تعاونی در کشور در مقطع زمانی پایان ۱۳۷۹ بشرح نگاره ۱ و ۲ خصوصیات و ویژگی‌های این بخش را ارائه می‌نماید.

نگاره ۱. آمار تعاونی‌های ایران در سال ۱۳۷۹

شرح	واحد	جمع	وزارت تعاون	سازمان تعاون	وزارت جهاد کشاورزی
تعداد شرکت‌های تعاونی	شرکت	۶۶۶۹۵	۶۱۶۱۶	۲۹۳۹	۲۱۳۰
تعداد اعضای شرکتهای تعاونی	هزار نفر	۱۶۲۲۹/۳	۱۰۶۵۳/۲	۴۴۲۲/۸	۱۱۵۳/۴
میانگین تعداد اعضای	نفر	۲۴۳/۳	۱۷۲/۹	۱۴۹۹/۸	۵۴۱/۵
میزان سرمایه شرکت‌های تعاونی	میلیارد ریال	۳۸۹۲/۸	۳۵۰۹/۹	۳۳۱/۰	۵۱/۹
میانگین میزان سرمایه	میلیون ریال	۵۸/۴	۵۷/۰	۱۱۲/۲	۲۴/۳
اشتغال زایی	هزار نفر	۱۷۰۰/۵	۱۴۸۶/۲	۳۸/۰	۱۷۶/۳
میانگین اشتغال زایی	نفر	۲۵/۵	۲۴/۲	۱۲/۹	۸۲/۸
تعداد اتحادیه‌های تعاونی	اتحادیه	۷۴۷	۳۹۱	۲۵۷	۹۹

در جداول آماری مزبور اطلاعات مربوط به تعداد شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی، اعضا، و اشتغالزایی به تفکیک تعاونی‌های تحت پوشش وزارت تعاون، سازمان مرکزی تعاون روستایی و وزارت جهاد کشاورزی که در مجموع بخش تعاونی کشور را تشکیل می‌دهند ارائه شده است.

همچنین توزیع شرکت‌های تعاونی به تفکیک رشته فعالیت‌های مختلف و یا گرایش فعالیتی آنها و رشته‌های صنعت و معدن، کشاورزی، اعتبار، توزیع، مصرف، ساختمان، حمل و نقل، خدمات و... ملاحظه می‌شود.

بر طبق آمار مندرج در نگاره ۱ بیش از ۶۶۰۰۰ هزار تعاونی در پایان سال ۱۳۷۹ در کشور به ثبت رسیده است که ۹۲ درصد از آنها تحت پوشش وزارت تعاون و ۹ درصد بقیه تحت پوشش وزارت جهاد کشاورزی قرار دارد. تعداد اعضای تعاونی‌ها در ایران بیش از ۱۶ میلیون نفر بوده و تقریباً از هر ۴ نفر ایرانی بطور متوسط یک نفر عضو تعاونی‌ها می‌باشند.

تنوع فعالیت تعاونی‌ها در ایران نسبتاً قابل توجه است. توزیع شرکت‌های تعاونی و اتحادیه‌های تحت پوشش وزارت تعاون بر حسب انواع فعالیت‌های اقتصادی حاکی از آن است که در ایران بیشترین تعداد تعاونی‌ها مربوط به شرکت‌های تعاونی کشاورزی هستند که با بیش از ۱۰۶۵۵ واحد و ۱۷/۳ درصد در کل تعاونی‌ها رتبه اول را دارند. تعاونی‌های مسکن با تعداد ۹۰۴۴ واحد و ۱۴/۷ درصد کل تعاونی‌ها در رتبه دوم و بالاخره تعاونی‌های مصرف با ۸۹۹۵ تعاونی و ۱۴/۶ درصد در رتبه سوم قرار دارند.

در بحث توسعه منابع انسانی بخش تعاونی تجزیه و تحلیل آمار و اطلاعات مربوط به اعضای کارکنان و مدیران بخش تعاونی بشرح ذیل ضروری است:

۱- **اعضاء:** بر اساس آمار مندرج در نگاره ۲ تعداد اعضای شرکت‌های تعاونی تحت پوشش وزارت تعاون بالغ بر ۱۰۵۶۳/۲ هزار نفر است. اعضای تعاونی‌ها به دو گروه اعضای شاغل و اعضای غیر شاغل در تعاونی‌ها تقسیم می‌گردند. اکثریت اعضای تعاونی‌های مصرف، مسکن، اعتبار صنوف توزیعی و تولیدی غیر شاغل در تعاونی‌ها هستند و در مقابل آن اکثریت اعضای تعاونی‌های تولیدی در بخش‌های کشاورزی، صنعتی و معدنی و خدماتی شاغل در تعاونی‌ها می‌باشند. بیشترین تعداد اعضای در تعاونی‌های تأمین نیاز مصرف‌کنندگان با ۶۱۳۴ هزار نفر عضو و ۵۷/۶ درصد از کل اعضای تعاونی‌ها قرار دارند. تعاونی‌های مسکن، آموزشگاهی (دانش آموزی)، چند منظوره، اعتبار، تأمین نیاز تولیدکنندگان، حمل و نقل، کشاورزی و... به ترتیب با ۱۶/۲، ۸/۲، ۴/۳، ۳/۲، ۲/۸، ۲/۱، ۱/۵ درصد... از کل اعضای شرکت‌های

تعاونی در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

۲- کارکنان: کارکنان تعاونی‌ها به دو گروه شاغلین عضو و شاغلین غیر عضو تقسیم می‌شوند. مجموع شاغلین بخش تعاونی ۱۴۸۶/۲ هزار نفر در پایان سال ۱۳۷۹ بوده است. آمار مزبور بشرح نگاره ۲، کارکنان تعاونی‌ها و کارکنان شاغل در واحدهای صنفی عضو تعاونی‌ها را شامل می‌گردد. بیشترین تعداد شاغلین در تعاونی‌های تأمین نیاز تولیدکنندگان با ۳۰۴ هزار نفر معادل ۲۰/۳ درصد کل شاغلین قرار دارد. تعاونی‌های کشاورزی، فرش دستباف، صنعتی، خدمات، مسکن، حمل و نقل و... به ترتیب با ۱۳/۷، ۱۳/۳، ۱۰/۴، ۹/۷، ۷/۳، ۶/۵ درصد ... در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

اطلاعات موجود در مورد شاغلین غیر عضو در شرکت‌های تعاونی بر اساس کارکنان ثابت و غیر ثابت در پایان خرداد ماه ۱۳۷۸ بشرح نگاره ۳ نشان می‌دهد که از ۱۴۰۲۹۴ نفر شاغل غیر عضو در تعاونی‌ها ۱۱۳۱۱۲ نفر پرسنل ثابت و ۲۷۱۸۲ نفر پرسنل غیر ثابت معادل ۱۹/۳۷ درصد بوده‌اند. از مجموع پرسنل شاغل ۱۳۵۶۵ نفر بی سواد، ۳۳۴۱۲ نفر دارای تحصیلات دوره ابتدایی، ۳۶۸۱۳ نفر دارای تحصیلات راهنمایی و متوسطه و ۳۷۵۳۶ نفر دارای تحصیلات دیپلم، ۹۶۹۳ نفر دارای تحصیلات فوق دیپلم، ۸۲۵۶ نفر دارای تحصیلات لیسانس و ۱۰۱۸ نفر دارای تحصیلات فوق لیسانس و دکترا بوده‌اند. بدین ترتیب شاغلین غیر عضو شرکت‌های تعاونی با مدرک تحصیلی کمتر از دیپلم ۸۳۷۹۱ نفر معادل ۵۹/۷۲ درصد می‌گردند و پرسنل دارای تحصیلات عالی ۸۹۶۷ نفر معادل ۱۳/۵ درصد کل شاغلین بوده‌اند. بیشترین تعداد شاغلین غیر عضو در مجموع شاغلین، دارندگان مدرک دیپلم بوده‌اند که ۲۶/۷۵ درصد شاغلین را تشکیل داده‌اند. ساختار کارکنان غیر عضو در تعاونی‌ها گویای آن است که سطح علمی و تخصصی در تعاونی‌ها با حضور شاغلین غیر عضو ارتقاء کیفی چندانی را حاصل ننموده است. گرچه نیروی کار بخش تعاونی در مقایسه با کل نیروی کار کشور که ۷۵ درصد زیر دیپلم و تنها ۹ درصد دارای تحصیلات عالی هستند (اطلاعات، ۱۳۸۱) در موقعیت بهتری قرار دارد.



نگاره ۲. آمار تعاونی‌های تحت پوشش وزارت تعاون بر حسب نوع فعالیت در پایان سال ۱۳۷۹

شماره	نوع فعالیت	تعداد شرکت تعاونی		سرمایه (میلیارد ریال)		تعداد اعضاء (هزار نفر)		اشتغال‌زایی (هزار نفر)	
		تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
۱	کشاورزی	۱۰۶۵۵	۱۷/۳	۳۹۵/۰	۱۱/۳	۱۵۴/۵	۱/۵	۲۰۳/۲	۱۳/۷
۲	عمرانی	۱۷۲۴	۲/۸	۱۴/۰	۰/۴	۲۲/۹	۰/۲	۲۸/۱	۱/۹
۳	صنعتی	۷۲۲۲	۱۱/۷	۵۴۲/۸	۱۵/۵	۱۰۵/۸	۱/۰	۱۵۳/۹	۱۰/۴
۴	معدن	۱۵۶۱	۲/۵	۵۹/۳	۱/۷	۱۸/۲	۰/۲	۲۷/۴	۱/۸
۵	فروش دستباف	۸۹۰	۱/۴	۲۶/۶	۰/۸	۱۵۰/۳	۱/۴	۱۹۸/۴	۱۳/۳
۶	تأمین نیاز تولیدکنندگان خدمات	۲۱۸۶	۳/۵	۴۰۷/۴	۱۱/۶	۳۰۲/۹	۲/۸	۳۰۴/۲	۲۰/۳
۷	حمل و نقل	۵۷۷۰	۹/۴	۲۶۸/۴	۷/۶	۱۲۱/۵	۱/۱	۱۴۴/۷	۹/۷
۸	مسکن	۱۲۲۳	۲/۰	۷۲/۷	۲/۱	۲۱۸/۸	۲/۱	۲۴۵/۲	۶/۵
۹	اعتبار	۹۰۴۴	۱۴/۷	۴۷۸/۳	۱۳/۶	۱۳۱/۱	۱۶/۲	۱۰۸/۲	۷/۳
۱۰	تأمین نیاز مصرف‌کنندگان	۱۳۸۵	۲/۲	۱۱۸/۳	۳/۴	۴۴۱/۲	۳/۲	۲/۹	۰/۲
۱۱	تعاونی‌های چند منظوره	۸۹۹۵	۱۴/۶	۸۲۷/۳	۲۳/۵	۶۱۴/۳	۵۷/۶	۲۵/۲	۱/۷
۱۲	تأمین نیاز صنوف خدماتی	۱۳۴۷	۲/۲	۲۵۹/۷	۷/۴	۴۵۳/۲	۴/۳	۳۵/۶	۲/۴
۱۳	آموزشگاهی	۵۰۶	۰/۸	۳۰/۲	۰/۹	۲۹/۷	۰/۳	۳/۰	۰/۲
۱۴	جمع‌تعاونی‌ها	۹۱۰۸	۱۴/۸	۹/۷	۰/۳	۸۶۸/۶	۸/۲	۸/۱	۰/۵
۱۵	اتحادیه‌های تعاونی	۶۱۶۱۶	۱۰۰/۰	۳۵۰۹/۹	۱۰۰/۰	۱۰۶۵۳/۱	۱۰۰/۰	۱۴۸۶/۲	۱۰۰/۰
۱۶		۳۹۱	—	۴۰۵/۱	—	۱۶/۵	—	۱۷	—

مأخذ - تعاونی‌های ایران در یک نگاه - وزارت تعاون، ۱۳۸۰

۳- رهبران و مدیران: مهمترین بخش از ترکیب نیروی انسانی بخش تعاونی مربوط به رهبران (اعضا هیئت مدیره) و مدیران اجرایی (مدیران عامل) شرکت‌ها می‌باشد. آمار مربوط

نگاره ۳. وضعیت تحصیلات شاغین غیر عضو در تعاونی‌های تحت پوشش

وزارت تعاون در خرداد ۱۳۷۸.

تحصیلات نوع اشتغال	بیسواد	دوره ابتدایی	راهنمایی و متوسط	دیپلم	فوق دیپلم	لیسانس	فوق لیسانس و بالاتر	جمع
ثابت	۸۵۰۷	۲۵۹۷۹	۳۱۶۴۹	۳۱۴۷۳	۷۹۵۰	۶۶۴۱	۹۴۱	۱۱۳۱۱۲
غیر ثابت	۵۰۵۸	۷۴۳۴	۵۱۶۴	۶۰۶۳	۱۷۴۳	۱۶۱۵	۱۰۵	۲۷۱۸۲
جمع	۱۳۵۶۵	۳۳۴۱۳	۳۶۸۱۳	۳۷۵۳۶	۹۶۹۳	۸۲۵۶	۱۰۱۸	۱۴۰۲۹۶

به رهبران و مدیران تعاونی‌ها به تفکیک مسئولیت و میزان تحصیلات در پایان خرداد ۱۳۷۸ بشرح نگاره ۴ حاوی نکات ذیل است:

از مجموع ۲۲۳۱۵۵ نفر مدیران در تعاونی‌ها، ۱۸۳۸۹ نفر معادل ۸/۲ درصد به عنوان مدیر عامل مسوولیت اجرایی در تعاونی‌ها دارند. ۶۶۲۵۳ نفر بازرس معادل ۲۹/۶۹ درصد به نمایندگی از اعضاء مسئول نظارت مستمر در انطباق اداره امور تعاونی‌ها و عملیات و معاملات انجام شده با اساسنامه و قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های مربوطه هستند و ۶۳/۱ درصد به عنوان اعضاء هیأت مدیره مسئول اداره امور تعاونی طبق اساسنامه می‌باشند. با فرض اینکه ۶۰۰۹۰ نفر معادل ۲۶/۹۳ درصد از مدیران تعاونی‌ها که در جدول شماره ۴ تحصیلات آنها نامشخص است، ترکیب مشابهی از نظر تحصیلات با اطلاعات استخراج شده داشته باشند وضعیت مدیران تعاونی‌ها بر اساس مدرک تحصیلی معادل ۱/۵۶ درصد تحصیلات دوره نهضت سودآموزی، ۲۳/۲۱ درصد تحصیلات در سطح راهنمایی و متوسطه، ۳۳/۵۷ درصد تحصیلات دیپلم، ۷/۴۳ درصد تحصیلات فوق دیپلم، ۱۱/۴۷ درصد تحصیلات لیسانس، ۰/۹۱ درصد تحصیلات فوق لیسانس، ۰/۸۵ درصد تحصیلات

نگاره ۴. ترکیب نیروی انسانی شرکت‌های تعاونی به تفکیک مسئولیت و تحصیلات در تاریخ ۷۸/۳/۳۱

جمع	نامشخص	دکتری	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم	راهنمائی و متوسط	دوره نهضت	دوره ابتدایی	یسواد	تحصیلات	
											مسوولیت	مدیر عامل
۱۸۳۸۹	۴۳۳۲	۱۷۲	۱۹۲	۲۳۰۹	۱۳۸۷	۵۱۷۳	۲۸۷۳	۱۵۳	۱۷۲۱	۷۷		
۳۲۸۴۳	۷۸۱۰	۳۰۸	۳۶۶	۳۶۴۵	۱۹۶۹	۸۵۳۴	۵۰۴۵	۳۸۲	۴۵۰۹	۲۷۵		
۳۲۲۹۹	۷۹۹۲	۲۰۷	۲۱۶	۲۸۶۰	۱۸۰۰	۸۲۱۱	۵۵۶۴	۴۸۴	۴۶۱۰	۳۵۵		
۲۹۳۶۷	۷۶۷۹	۱۴۲	۱۷۶	۲۳۸۱	۱۶۷۵	۷۹۳۰	۵۱۸۵	۳۷۶	۳۶۲۵	۱۹۸		
۴۰۳۹۸	۱۲۶۰۱	۲۰۸	۲۰۲	۲۷۹۹	۱۹۸۹	۹۲۵۴	۶۹۰۸	۶۰۷	۵۳۱۵	۵۱۵		
۲۵۸۶۴	۶۸۸۴	۱۲۶	۹۵	۱۵۵۳	۱۱۶۷	۵۹۹۸	۴۶۶۶	۶۱۴	۴۲۷۲	۴۸۹		
۱۸۷۰۰	۴۸۱۵	۱۰۰	۱۱۹	۱۴۲۵	۱۰۷۵	۴۴۲۳	۳۲۲۹	۲۰۷	۳۱۳۹	۱۶۸		
۲۳۸۳۶	۷۱۵۱	۱۲۶	۱۱۶	۱۶۶۳	۹۹۲	۵۰۱۹	۴۳۴۶	۵۱۵	۳۵۶۵	۴۴۳		
۱۴۵۹	۸۲۶	۲	۱	۷۹	۵۶	۱۹۸	۱۲۵	۹	۱۴۳	۲۰		
۲۲۳۱۵۵	۶۰۰۹۰	۱۳۹۱	۱۴۸۳	۱۸۷۱۴	۱۲۱۱۰	۵۴۷۴۰	۲۷۸۴۱	۳۳۴۷	۳۰۸۹۹	۲۵۴۰		

دکتری دارند. براین اساس مدیران دارای تحصیلات دانشگاهی ۲۰/۶۶ درصد از مجموع مدیران شرکت‌های تعاونی می‌باشند. این رقم در سال ۱۳۷۲ معادل ۱۰ درصد بوده است (شافعی، ۱۳۷۴). دو برابر شدن تعداد مدیران دارای تحصیلات دانشگاهی طی حدود ۶ سال گویای تحولی قابل ملاحظه در این بخش است. با توجه به اینکه شرکت‌های تعاونی از بطن جامعه و بخصوص از اقشار ضعیف جامعه در مناطق محروم کشور شکل می‌گیرند، لذا ترکیب نیروی انسانی در سطح اعضاء در این بخش اگر متناسب با ساختار نیروی انسانی کشور شکل گیرد، می‌توان گفت از ترکیب مطلوبی برخوردار شده است. اما اداره یک شرکت تعاونی مانند هر بنگاه اقتصادی نیازمند دانش عمومی و تخصصی خاص خود است که چنانچه این تخصص در سطح مدیران و کارشناسان فراهم نگردد، اضمحلال و شکست فعالیت تعاونی‌ها را به همراه خواهد داشت. آمار تعاونی‌های غیر فعال تحت پوشش وزارت تعاون در پایان سال ۱۳۸۰ حکایت از آن دارد که از ۶۲۴۲۳ شرکت تعاونی به ثبت رسیده ۱۳۴۵۳ شرکت تعاونی معادل ۲۱/۵۵ درصد به دلایل مختلف غیر فعال گردیده‌اند (وزارت تعاون، ۱۳۸۱). با توجه به پایین بودن سطح آموزش‌های رسمی در نیروی انسانی علی‌الخصوص مدیریتی بخش تعاونی، یکی از عوامل مؤثر در غیرفعال شدن تعاونی‌های مزبور را می‌توان فقدان دانش و مهارت‌های لازم در مدیران و کارکنان دانست. شافعی (۱۳۷۴) عنوان می‌نماید، آموزش می‌تواند ضعف ناشی از پایین بودن سطح تحصیلات مدیران تعاونی‌ها را از بین برده، موفقیت و تداوم فعالیت شرکت‌های تعاونی و افزایش بهره‌وری سرمایه موجود در بخش تعاونی را تضمین نماید. چهارمین کنفرانس بین‌المللی وزرای تعاون در منچستر (۱۹۹۵) نیز تحصیلات و آموزش را به عنوان عاملی حیاتی و استراتژیک و تثبیت توسعه پایدار تعاون مورد تأکید قرار می‌دهد (رجبی، ۱۳۷۸).

### آموزش در بخش تعاونی ایران

همانطور که بیان گردید، بحث توسعه منابع انسانی در قالب فعالیت‌های آموزشی بخش تعاونی در قوانین شرکت‌های تعاونی مصوب ۱۳۵۰ و بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران مصوب ۱۳۷۰ مورد تأکید قرار گرفته است. آموزش در این بخش برای حداقل ۵ سطح

سازمان تعاونی (شرکت تعاونی، اتحادیه تعاونی استانی، اتحادیه تعاونی سراسری، اتاق تعاون استانی، اتاق تعاون مرکزی) برای ۶ گروه اصلی آموزش گیرنده (اعضا، اعضای بالقوه، کارکنان، بازرسان، مدیران اجرایی و رهبران) و ۶ گروه اصلی آموزش دهنده (شرکت تعاونی، اتحادیه تعاونی استانی، اتحادیه تعاونی سراسری، اتاق تعاون استانی، اتاق تعاون مرکزی و وزارت تعاون) با رعایت تقدم بخش تعاونی بر بخش دولتی بشرح ذیل قابل طرح است:

### الف - شرکت‌های تعاونی

- ۱- آموزش اعضا - توسط شرکت‌های تعاونی و اتحادیه‌های آنان و وزارت تعاون؛
- ۲- آموزش کارکنان - توسط شرکت‌های تعاونی و اتحادیه‌های آنان، اتاق‌های تعاون و وزارت تعاون؛
- ۳- آموزش بازرسان - توسط اتحادیه‌ها، اتاق‌های تعاون و وزارت تعاون؛
- ۴- آموزش مدیران اجرایی (مدیران عامل) - توسط اتحادیه‌ها، اتاق‌های تعاون و وزارت تعاون؛
- ۵- آموزش رهبران (اعضاء هیئت مدیره) - توسط شرکت‌های تعاونی، اتحادیه‌ها؛
- ۶- اعضا بالقوه (داوطلبان عضویت) - توسط شرکت‌های تعاونی، اتحادیه‌ها و وزارت تعاون.

### ب) اتحادیه‌های تعاونی استانی

- ۱- آموزش اعضا - توسط اتحادیه‌ها - اتاق‌های تعاون و وزارت تعاون؛
- ۲- آموزش کارکنان - توسط اتحادیه‌های سراسری - اتاق‌های تعاون استان و وزارت تعاون؛
- ۳- آموزش بازرسان - توسط اتحادیه‌های سراسری - اتاق‌های تعاون و وزارت تعاون؛
- ۴- آموزش مدیران اجرایی (مدیران عامل) توسط اتحادیه‌های سراسری - اتاق‌های تعاون و وزارت تعاون؛
- ۵- آموزش رهبران (اعضاء هیئت مدیره) - توسط اتحادیه‌های سراسری - اتاق‌های تعاون استان - وزارت تعاون).

### ج) اتحادیه‌های تعاونی سراسری

- ۱- آموزش اعضاء - توسط اتحادیه تعاونی سراسری - اتاق تعاون مرکزی - وزارت تعاون؛
- ۲- آموزش کارکنان - توسط اتحادیه تعاونی سراسری - اتاق تعاون مرکزی - وزارت تعاون؛
- ۳- آموزش بازرسان - توسط اتاق تعاون کشور - وزارت تعاون؛
- ۴- آموزش مدیران اجرایی (مدیران عامل) - توسط اتاق تعاون مرکزی - وزارت تعاون؛
- ۵- آموزش رهبران (اعضاء هیئت مدیره) - توسط اتاق تعاون مرکزی - وزارت تعاون.

### د) اتاق تعاون استانها

- ۱- آموزش اعضاء - توسط اتاق تعاون استان - وزارت تعاون؛
- ۲- آموزش کارکنان - توسط اتاق تعاون استان - وزارت تعاون؛
- ۳- آموزش بازرسان - توسط اتاق تعاون مرکزی - وزارت تعاون؛
- ۴- آموزش مدیران اجرایی (دبیران) - توسط اتاق تعاون مرکزی - وزارت تعاون؛
- ۵- آموزش رهبران (اعضاء هیئت مدیره) - توسط اتاق تعاون مرکزی - وزارت تعاون.

### ه) اتاق تعاون مرکزی (کشور)

- ۱- آموزش اعضاء - توسط اتاق تعاون مرکزی - وزارت تعاون؛
- ۲- آموزش کارکنان - توسط اتاق تعاون استان - وزارت تعاون؛
- ۳- آموزش بازرسان - توسط وزارت تعاون؛
- ۴- آموزش مدیران اجرایی (دبیر کل) - توسط وزارت تعاون؛
- ۵- آموزش رهبران (اعضاء هیئت مدیره) - توسط وزارت تعاون.

### آموزش‌های مورد نیاز بخش تعاونی

بر اساس یک طبقه بندی کلی برای آموزش‌های مورد نیاز بخش تعاونی ایران، ۴ گروه آموزش‌های اصلی برای توسعه نیروی انسانی درگیر در فعالیت‌های بخش تعاونی و در قالب برنامه‌های مستمر و برنامه‌های ویژه (تخصصی) و در سه گروه کوتاه مدت، و میان مدت و بلند

مدت ضروری است، این موارد عبارتند از:

۱- آموزش توجیهی آشنایی با سازمان و ویژگی‌های تعاونی‌ها برای کلیه اعضاء و کارکنان تعاونی‌ها در بدو ورود به بخش تعاونی؛

۲- آموزش‌های لازم برای بهبود مهارت‌ها و کسب مهارت‌های جدید برای کارکنان عضو و غیر عضو تعاونی؛

۳- آموزش‌های تخصصی ویژه مورد نیاز تعاونی‌ها در گرایش‌های مختلف.

۴- آموزش خاص رهبران و مدیران تعاونی‌ها برای ایجاد آگاهی و درک از اصول، کاربرد و ارزش‌های تعاونی و نیز انجام مسئولیت رهبری و مدیریت متناسب با نیاز کاری.

علاوه بر موارد فوق، آموزش‌های ترویجی جهت آگاهی افکار عمومی از فعالیت‌های نهضت تعاونی و جذب اعضاء بالقوه و اجرای طرح‌ها و ایده‌ها و الگوهای جدید در جهت توسعه و بهبود فعالیت تعاونی‌ها نیز در زمره آموزش‌های بخش تعاونی قرار می‌گیرد.

با توجه به مشخص شدن سازمان‌های آموزش گیرنده، سازمان‌های آموزش دهنده نحوه فعالیت آنها و طبقه بندی کلی موضوعات آموزشی، عملکرد آموزشی بخش تعاونی از سال ۱۳۷۱ لغایت ۱۳۷۹ مورد بررسی قرار می‌گیرد تا با توجه به عملکرد و آنچه که آموزش‌های بخش تعاونی باید باشد، توصیه‌های لازم در مورد اصلاح سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی این بخش ارائه گردد.

## عملکرد آموزشی بخش تعاونی ایران

عملکرد آموزش بخش تعاونی ایران در فاصله سال‌های ۷۹-۱۳۷۱ به شرح زیر است:

### الف - فعالیت‌های آموزشی بخش تعاونی

براساس قانون و مقررات و اصول حاکم بر نهضت تعاونی ایران، یکی از وظایف شرکتها، اتحادیه‌ها و اتاقهای تعاون ارائه آموزش‌های مورد نیاز به اعضاء خود بوده است. متأسفانه در کارنامه نهضت تعاونی ایران فعالیت قابل ذکری علی‌رغم قانون و دستورالعمل‌های صادره توسط وزارت تعاون به جز معدودی اقدامات پراکنده، در برخی از اتحادیه‌ها و اتاقهای تعاون که

گزارشاتی از آنها نیز در اختیار نمی‌باشد، فعالیتی ملاحظه نشده است. عامل بروز این مشکل در تعاونی‌ها در قبل از تصویب قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران در سال ۱۳۷۰، به عدم تشکیل اتحادیه‌های تعاونی نظارت و هماهنگی‌های منطقه‌ای و مرکزی باز می‌گردد. این اتحادیه‌ها، مسئولیت آموزش را در ازاء دریافت ۳ درصد حق آموزش و تعاون عهده دار بوده‌اند. عدم تشکیل اتحادیه‌های مزبور و در اختیار گرفتن وجوه ۳ درصد در خصوص آموزش تعاونی توسط دولت ارائه برخی آموزش‌های محدود، تشکیل سازمان و شبکه مناسب آموزشی در درون بخش تعاونی را با مشکل مواجه ساخت. پس از تصویب قانون بخش تعاونی جدید در سال ۱۳۷۰ و قرار دادن ۴ درصد از سود خالص به عنوان حق تعاون و آموزش به صندوق تعاون، و مسکوت ماندن نحوه مصرف آن در قانون و نهایتاً تصویب نحوه مصرف آن در هیئت وزیران از طریق وزارت تعاون، منابع مورد نیاز توسعه آموزش در بخش تعاونی در اختیار بخش دولتی قرار داده شد. علیرغم کلیه تأکیدات وزارت تعاون برای جلب مشارکت بخش تعاونی در ارائه برنامه‌های آموزشی مورد نیاز توسعه نیروی انسانی خود و ایجاد سازمان مناسب در اتحادیه‌ها و اتاقهای تعاون، تعاونی‌ها با پرداخت ۴ درصد از سود خالص خود به صندوق حاضر به ایجاد سازمان آموزشی مناسب و تخصیص منابع جدید به امر آموزش نشدند. در سالهای ۱۳۸۰ و ۱۳۷۹ وزارت تعاون جهت تشویق بخش تعاونی به اجرای برنامه‌های آموزشی، پرداخت بخشی از هزینه‌های دوره‌های آموزشی که توسط اتحادیه‌ها و اتاقهای تعاون به اجرا در می‌آید را پذیرفت. اما به دلیل مشکلات ساختاری تعاونی‌ها و پیچیدگی مکانیزم پرداخت هزینه‌ها اقدام مؤثری توسط اتحادیه‌ها و اتاقهای تعاون بعمل نیامد.

#### ب - فعالیت‌های آموزشی بخش دولتی

پس از تصویب قانون اقتصاد تعاون ج. ۱. ادر شهریور ماه ۱۳۷۰ و تشکیل وزارت تعاون از ادغام دستگاههای مرتبط با بخش تعاونی باستثناء سازمان تعاونی روستایی عملاً فعالیت‌های این وزارتخانه در اواخر سال ۱۳۷۰ آغاز گردید. یکی از مسائل مورد توجه در بدو فعالیت وزارت تعاون توجه به نقش آموزش در هدایت و اداره مطلوب شرکت‌های تعاونی



بوده است. اولین وزیر تعاون ج.ا.ا در اهمیت این موضوع بیان می‌نماید، که بی شک فعالیت یک شرکت تعاونی به مراتب مشکل‌تر از تأسیس آن است، زیرا کار تشکیل تعاونی نیازی به تخصص و اطلاعات علمی و فنی چندانی ندارد، اما اداره و رهبری یک شرکت، تداوم فعالیت آن و حداقل تنظیم هزینه و درآمد آن نیاز به اطلاعات علمی و فنی دارد که بدون وجود این آگاهی دیر یا زود شرکت مزبور سرنوشتی جز ورشکستگی و انحلال نخواهد داشت. بنابراین همگام با تشکیل شرکت تعاونی یک مرجع مسئول و آشنا به مسائل اینگونه شرکت‌ها باید وجود داشته باشد تا با ارائه آموزش‌های مناسب بتواند تداوم فعالیت آنرا تا رسیدن به بلوغ کاری امکان‌پذیر نماید. به عبارت دیگر می‌توان گفت تداوم فعالیت شرکت‌های تعاونی یا حداقل اداره صحیح و بهینه آنها در گرو کیفیت و کمیت آموزش‌های ارائه شده است (شافعی ۱۳۷۴).

فعالیت‌های آموزشی وزارت تعاون بر اساس طول مدت اجرا به دو گروه کوتاه مدت (جلسات آموزشی، سمینارها و دوره‌های تک درس) و میان مدت (دوره‌های کاردانی) در مراکز آموزش عالی تعاون تقسیم می‌شود.

۱- دوره‌های کوتاه مدت: تا قبل از تشکیل وزارت تعاون فعالیت‌های آموزشی بخش تعاونی به صورت پراکنده و نیمه متمرکز انجام گرفته است، در نتیجه روند مطلوب و بازده قابل قبولی به بار نیاورده است فعالیت‌های آموزشی وزارتخانه مزبور در قالب دوره‌های کوتاه مدت آموزشی بصورت جلسات، سمینارها و دوره‌های تک درس عمومی و تخصصی عملاً از ابتدای سال ۱۳۷۱ شروع شده است. طی این سال تعداد ۲۶۱ دوره آموزشی در سطح کشور برگزار می‌گردد و ۹۰۹۵ نفر طی ۲۹۹۰ ساعت آموزش می‌بینند.

شناخت بهتر از وضعیت تعاونی‌ها در کشور در سال دوم تشکیل وزارتخانه مزبور، ضرورت تقویت فعالیت‌های آموزشی را الزامی می‌سازد. عملکرد آموزشی سال ۷۲ نسبت به سال ۷۱ افزایش می‌یابد و به ۷۴۷ دوره طی ۱۱۸۷۶ ساعت و ۲۲۵۵۹ نفر آموزش گیرنده می‌رسد. دوره‌های آموزشی ارائه شده به شرح نمودارهای شماره ۲ و ۳ در سطح کشور در طی سالهای گذشته مستمراً روند افزایشی داشته است. در طی سال ۱۳۷۹ تعداد ۱۱۶۱۷ دوره

برگزار می‌گردد که مدت زمان آموزش دوره‌های تکدرس، سمینارها و جلسات آموزشی آن به ۲۳۹۱۷۹ ساعت یعنی حدود ۱۳ برابر مدت زمان آموزش سال ۱۳۷۳ و تعداد نفرات آموزش گیرنده در دوره‌های مزبور به ۲۶۴۶۹۶ نفر و به بیش از ۷ برابر تعداد نفرات آموزش دیده در سال ۱۳۷۳ بالغ می‌گردد. (وزارت تعاون، ۱۳۸۰).

بر اساس گزارش عملکرد آموزشی سال ۱۳۷۹ وزارت تعاون، دوره‌های تکدرس، سمینار و گردهمایی و کارگاه‌ها و جلسات آموزشی ارائه شده عمدتاً در خارج از محل خدمت تعاونی‌ها و در مراکز آموزش تعاون در سطح کشور اجرا شده است.

موضوعات آموزشی با توجه به تنوع فعالیت تعاونی‌ها در طی سالهای مختلف روند افزایشی داشته است و از حدود ۵ عنوان آموزشی در سال ۱۳۷۱ به ۱۱۲ عنوان آموزش عمومی و تخصصی در سال ۱۳۷۹ افزایش می‌یابد. بخشی از این دوره‌ها که معادل ۶ عنوان آموزشی در سال ۱۳۷۹ بوده است، به عنوان آموزش‌های الزامی جنبه توجیهی در بدو ورود برای آشنایی مؤسسان، اعضای هیئت مدیره و بازرسان شرکت‌های تعاونی با بخش تعاونی را داشته است. بقیه آموزش‌ها جنبه تخصصی برای ارتقاء مهارت‌های حرفه‌ای و مدیریتی برای اعضای و داوطلبان عضویت در تعاونی‌ها (در قالب طرح آموزش، تعاون و اشتغال)، کارکنان و مدیران تعاونی‌ها به اجرا درآمده است.

در سال ۱۳۷۹ دوره‌های آموزشی الزامی شامل ۶ عنوان آموزشی از جمله دوره‌های توجیهی هیئت مؤسس، مدیران، بازرسان، آموزش توجیهی روستایی، دوره توجیهی خود اشتغالی زنان و آشنایی مدیران و بازرسان با امور مالی مجموعاً با ۲۶۷۶ دوره و ۵۰۲۳۰ ساعت آموزش برای ۵۷۶۷۵ نفر آموزش گیرنده با ۴۶/۳ درصد از تعداد دوره‌ها، ۲۲/۹ درصد از مدت زمان آموزش و ۴۵/۷ درصد از تعداد نفرات آموزش گیرنده. از کل دوره‌های تکدرس سال ۷۹ را به خود اختصاص داده است.

۲- دوره‌های میان مدت آموزشی: به منظور تامین نیروهای کارآمد و متخصص در سطح مدیران و کارکنان بخش تعاونی در سال ۱۳۷۴ مراکز آموزش عالی تعاون با مجوز وزارت علوم، تحقیقات و فناوری فعالیت خود را در تهران و همدان آغاز کردند. در سال اول فعالیت،

مراکز مزبور در مقطع کاردانی در رشته‌های حسابداری و بازرگانی با گرایش تعاون، نسبت به پذیرش ۱۶۰ دانشجو اقدام نمودند. این مراکز با توجه به نیاز و استقبال تعاونی‌ها در طی سالهای بعد با همکاری دانشگاه جامع علمی - کاربردی در سطح مراکز استانهای لرستان، گیلان، مازندران، آذربایجان شرقی، خراسان و اردبیل توسعه یافته‌اند و متناسب با نیاز هر یک از استانها در رشته‌های حسابداری، بازرگانی، فرش دستباف، اقتصاد کار و بهره‌وری و نرم‌افزار کامپیوتر دانشجو پذیرفته‌اند.

### ارزیابی عملکرد

جهت ارزیابی برنامه‌های توسعه منابع انسانی در قالب فعالیت‌های آموزشی بخش تعاونی، بررسی میزان پوشش آموزش‌های مورد نیاز اعضاء، مدیران عامل، بازرسان و کارکنان تعاونی‌ها ضروری است. لذا از چند شاخص ذیل برای تجزیه و تحلیل این موضوع با توجه به اطلاعات موجود در عملکرد آموزشی سال ۱۳۷۹ وزارت تعاون استفاده می‌گردد:

۱- از ۵۷۷۶ دوره تکدرس برگزار شده طی سال ۷۹ تعداد ۳۱۰۰ دوره به عناوین کاربردی و تخصصی اختصاصی داشته است.

۲- دوره‌های تکدرس سال ۷۹ در ۱۱۲ عنوان آموزشی برگزار شده است.

۳- مدت زمانی هر دوره تکدرس حداقل ۱۷ ساعت به طور متوسط حدود ۳۸ ساعت و متوسط تعداد نفرات شرکت کننده در هر دوره تکدرس حدود ۲۲ نفر بوده است.

۴- تعداد ۵۷۷ سمینار و گردهمایی به مدت ۲۰۱۴ ساعت برای ۴۰۹۶۳ نفر آموزش گیرنده برگزار گردیده است.

۵- جلسات آموزشی برگزار شده مشتمل بر ۵۲۸۴ جلسه به مدت ۱۸۲۷۴ ساعت برای ۹۷۶۲۱ نفر آموزش گیرنده بوده است. بر این اساس متوسط مدت زمان آموزش و تعداد نفرات آموزش گیرنده در هر جلسه آموزشی به ترتیب ۳ ساعت و ۲۷ دقیقه و ۱۸ نفر بوده است.

۶- به ازای هر شرکت تعاونی فعال و در دست اجرا در سطح کشور ۵ ساعت و ۴۶ دقیقه تدریس برگزار گردیده و به ازای هر شرکت تعاونی فعال و در دست اجرا سه نفر آموزش

دیده‌اند.

۷- از ۱۲۶۱۰۲ نفر آموزش گیرنده در دوره‌های تکدرس سال ۷۹ تعداد ۵۸۱۱۱ نفر (۴۶ درصد) مربوط به شرکت‌های تعاونی تولیدی، ۴۷۰۴۴ نفر معادل ۳۷/۳ درصد مربوط به تعاونی‌های توزیعی و ۱۰۹۸۲ نفر معادل ۸/۷ درصد را تعاونی‌های تولیدی و توزیعی چند منظوره) تشکیل داده‌اند.

۸- تعداد افراد آموزش دیده بر اساس مسئولیت هیأت مدیره، بازرس، مدیرعامل، شاغل تعاونی عضو و داوطلب عضویت (آزاد) به ترتیب ۲۸۰۵۹ نفر، ۱۳۹۸۸ نفر، ۱۰۴۱۵ نفر، ۴۸۲۶ نفر، ۶۰۸۸۳ نفر و ۸۹۹۴ نفر بوده‌اند.

۹- از هر ۱۰۰ نفر مدیران عامل، بازرسان، اعضاء هیئت مدیره و شاغلین در شرکت‌های تعاونی فعال ۳/۱ نفر در دوره‌های تکدرس شرکت کرده‌اند و سرانه آموزش مزبور برای اعضاء هیئت مدیره، مدیران عامل و بازرسان ۲۳ درصد بوده است.

۱۰- تعداد ۵۴۴۵۷ نفر از زنان مسوول، شاغل و عضو در شرکت‌های تعاونی در دوره‌های تکدرس آموزش دیده‌اند که سهم بانوان آموزش گیرنده، در دوره‌های تکدرس معادل ۴۳ درصد بوده است. در حالیکه زنان عضو تعاونی‌ها در پایان سال ۸۰ کمتر از ۱۰/۵ درصد کل اعضا بوده است.

۱۱- بالاترین تعداد دوره آموزشی با ۱۱۶۱۸ دوره و بیشترین تعداد آموزش گیرنده با ۲۶۴۶۹۶ نفر طی سنوات گذشته در سال ۱۳۷۹ حاصل شده است.

### بحث و نتیجه گیری

ارزیابی شاخص‌های نیروی انسانی و فعالیت‌های آموزشی بخش تعاونی ایران نشان می‌دهد، علی‌رغم گسترش قابل ملاحظه فعالیت‌های آموزشی وزارت تعاون در طی دهه گذشته و در اوج فعالیت‌های مزبور در سال ۱۳۷۹، بدلیل عدم مشارکت بخش تعاونی و اتکاء تعاونی‌ها به بخش دولتی، پوشش آموزشی اعضاء کارکنان، بازرسان، مدیران و رهبران تعاونی‌ها با حد مطلوب فاصله قابل توجهی دارد. سرانه آموزشی شاغلین و مسئولین (اعضاء هیئت مدیره، مدیران عامل، بازرسان) در تعاونی‌های فعال در سال ۱۳۷۹ معادل ۳/۱ درصد

بوده است. رهبران (اعضاء هیئت مدیره)، مدیران عامل و بازرسان دارای تحصیلات دانشگاهی که وظایف مدیریتی از جمله برنامه ریزی، سازماندهی، بکارگیری نیروی انسانی، رهبری و نظارت را عهده دار هستند معادل ۲۰/۴ درصد بوده است. اطلاعات مربوط به تحصیلات کارکنان غیر عضو تعاونی‌ها نیز که نقش مهمی در اجرای تصمیمات مدیریتی و انجام فعالیت‌های جاری شرکت‌های تعاونی دارند با ۱۳/۵ درصد نیروهای تحصیل کرده دانشگاهی، گویای ساختار ضعیف نیروی انسانی در دومین بخش اقتصادی کشور می‌باشد.

از این رو بخش تعاونی ج. ا. ایران برای رشد و توسعه پایدار نیازمند یک نظام تعلیم و تربیت مناسب برای جبران کاستی‌ها در نیروی انسانی شاغل در این بخش است. تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی و یادگیری مستمر که هم ارزش‌های تعاونی را بارور سازد و هم ارتقاء مهارت‌های حرفه‌ای، مدیریتی و رهبری را بوجود آورد در شرایط رقابتی تر شدن هر چه بیشتر فعالیت‌ها و در عصر جهانی شدن اقتصاد برای بخش تعاونی، امری ضروری و حیاتی است.

بخش تعاونی ایران در طی سالهای گذشته جهت توسعه منابع انسانی مورد نیاز، علیرغم مبانی ارزشی و تأکیدات قانونی فاقد برنامه و عملکرد آموزشی قابل طرح است. یکی از عوامل اصلی بروز این مشکل واریز ۴ درصد از سود خالص تعاونی‌ها به عنوان حق تعاون و آموزش بحساب صندوق تعاون و استفاده از منابع مزبور توسط دولت برای انجام وظایف آموزشی، پژوهشی و ترویجی وزارت تعاون است. در طی دهه گذشته واریز وجوه مزبور بحساب دولت توان و انگیزه لازم را برای اختصاص منابع دیگر برای آموزش نیروی انسانی از تعاونی‌ها سلب نموده است. اتحادیه‌های تعاونی که قانوناً موظف به ارائه خدمات آموزشی و بالا بردن سطح علمی، تخصصی و اطلاعاتی مود نیاز تعاونی‌ها و اعضای آنها و گسترش تعلیمات تعاونی می‌باشند و میبایست با ۴ درصد حق تعاون و آموزش تعاونی‌های عضو، انجام وظایف مزبور را عهده دار می‌گردیدند یا واریز ۴ درصد سود خالص اتحادیه بحساب دولت عملاً از انجام هرگونه فعالیتی در این زمینه ناتوان گردیده‌اند. اتحادیه‌ها با وجود تحت پوشش داشتن تعداد قابل ملاحظه‌ای عضو امکان سازماندهی و برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب را دارا می‌باشند. این امر باعث ارتقاء جایگاه اتحادیه‌ها در بین تعاونی‌ها و اعضاء آنها و خود اتکایی

بخش تعاونی می‌گردد. بعلاوه تأثیرات بسیار مثبتی نیز در ایجاد انسجام و تقویت همکاری بین تعاونی‌ها و کسب توفیق بیشتر در تأمین سایر نیازهای مشترک اعضا بجای می‌گذارد. لذا برای ایجاد یک نظام آموزشی مناسب توسعه منابع انسانی و بهبود فعالیت‌های آن در بخش تعاونی پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:

### پیشنهادها

۱- نهضت تعاونی ایران با تدوین اهداف، استراتژی‌ها و سیاست‌های توسعه منابع انسانی خود با محوریت خود اتکایی و استقلال و همسو با سایر نهضت‌های تعاونی در جهان، برای نهادینه شدن فعالیت‌های آموزشی در درون بخش تعاونی اقدام نماید.

۲- حوزه فعالیت، سهم و نقش دولت (وزارت تعاون)، شرکت‌های تعاونی و اتحادیه‌های آنان و اتاق‌های تعاون در انجام فعالیت‌های آموزشی مورد بازنگری مجدد قرار گیرد. در این بازنگری نقش هر یک از سازمان‌های فوق‌الذکر در توسعه منابع انسانی بخش تعاونی مشخص و تبیین گردد.

۳- مبالغ واریزی ۴ درصد حق تعاون و آموزش تعاونی‌های عضو هر اتحادیه به صندوق تعاون مشخص گردد. وجوه مزبور جهت تأمین منابع مالی مورد نیاز فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و ترویجی تعاونی‌ها ذیربط در اختیار اتحادیه‌های آنان قرار داده شود. تعاونی‌هایی که فاقد اتحادیه می‌باشند یا عضو اتحادیه نگردیده‌اند می‌توانند از خدمات نزدیکترین اتحادیه بنوع فعالیت خود و یا اتاق تعاون بهره‌مند شوند. حق تعاون و آموزش واریزی اتحادیه‌ها نیز در اختیار اتحادیه‌های سراسری آنها جهت انجام فعالیت‌های مورد نیاز در سطوح بالاتر قرار داده شود. اتاق‌های تعاون نیز از ۴ درصد حق تعاون اعضا خود برای انجام فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و ترویجی بهره‌مند گردند.

۴- دولت نظارت لازم را برای استفاده صحیح از منابع مزبور توسط بخش تعاونی بعمل آورده بر این اساس اجرای برنامه‌های آموزشی توسعه منابع انسانی تعاونی‌ها و تأمین و تدارک مهارت‌های لازم برای فعالیت‌های جاری و آتی شرکت‌ها و مؤسسات تعاونی به عهده خود آنان خواهد بود و دولت در صورت نیاز نقش مکمل را ایفا خواهد نمود.

- ۵- دولت جهت اجرای وظایف و تکالیف قانونی وزارت تعاون در چارچوب ماده ۶۶ قانون بخش تعاونی جمهوری اسلامی ایران برای انجام فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و ترویجی وزارتخانه مزبور اعتبار لازم را در بودجه سالانه کشور منظور نماید.
- ۶- اتحادیه‌ها نسبت به انجام مطالعات نیازسنجی آموزشی تعاونی‌های عضو از محل ۴ درصد حق تعاون و آموزش اقدام نمایند. همچنین لازم است در ساختار سازمانی و تشکیلاتی تعاونی‌های و اتحادیه‌ها جایگاه فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی و ترویجی تعیین و مشخص گردد. بدیهی است انجام این امور توسط اتحادیه‌ها به تشکیلات گسترده و وسیع نیاز ندارد و تعاونی‌ها می‌توانند از خدمات، مراکز علمی و تخصصی تعاونی، خصوصی و دانشگاهی بهره‌مند گردند.
- ۷- با ارتقاء جایگاه فعالیت‌های آموزشی بخش تعاونی، اداره مراکز آموزش عالی تعاون در سطح کشور به اتاقها و اتحادیه‌های تعاونی برای تربیت نیروهای مورد نیاز واگذار گردد. دولت نیز نظارت‌های تخصصی لازم را به عمل آورد.
- ۸- جهت اداره صحیح امور هر یک از انواع شرکت‌های تعاونی، حداقلی از سواد و دانش عمومی و مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی و مدیریتی مورد نیاز می‌باشد. لذا اجرای ضوابط و دستورالعملهایی که سطح دانش مورد نیاز جهت احراز مسئولیت در هیئت مدیره، بازرسی و مدیریت عامل را در انواع تعاونی‌ها با توجه به ویژگی‌های آنها مشخص نماید، مورد توجه قرار گیرد. قرار گرفتن افراد بیسواد و کم سواد در مسئولیت‌های مزبور یقیناً عامل مهمی در شکست و اضمحلال شرکت‌های تعاونی و لوث شدن مسئولیتها و عدم ایفای وظایف قانونی ارکان مزبور خواهد شد.
- ۹- هزینه‌های آموزشی در سازمانها مبالغ قابل توجهی را تشکیل می‌دهد، لذا لازم است در بکارگیری نیروی انسانی در تعاونی‌ها به عنوان پرسنل غیرعضو دقت و توجه بیشتر بعمل آید. بکارگیری نیروهای دارای تخصص لازم و در صورت نیاز صرف آموزش برای رشد و توسعه آنها اثرات ارزنده‌تری برای شرکت‌های تعاونی به همراه خواهد داشت. یقیناً بکارگیری نیروهای نامناسب و صرف هزینه برای آموزش آنها به زیان شرکت‌های تعاونی خواهد بود.

## منابع و مآخذ

- آرامسترانگ، مایکل. ۱۳۸۰. راهبردهای مدیریت منابع انسانی. نشر فرا.
- امامی میبدی، علی. ۱۳۷۹. اصول اندازه‌گیری کارآیی و بهره‌وری (علمی و کاربردی). مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- امینی، علی اکبر. ۱۳۷۲. تعاونی راهی به سوی جامعه سالم. انتشارات وزارت تعاون.
- بیرچال، جانستون. ۱۳۷۹. تعاون کار مردم. وزارت تعاون. چاپ آوام.
- پومفرت، ریچارد. ۱۳۷۶. راه‌های گوناگون توسعه اقتصادی. دانشگاه علامه طباطبایی.
- تایمنی، کریشان، ک. ۱۳۷۸. توسعه تعاونی رهیافت بهتر. انتشارات اتحادیه شرکت‌های تعاونی مصرف کارکنان دولت در استان بوشهر. نشر آوام.
- تودارو، مایکل. ۱۳۷۷. توسعه اقتصادی در جهان سوم. مؤسسه عالی پژوهش در برنامه ریزی و توسعه.
- رجبی، محمود. ۱۳۷۹. گزارش پنجمین کنفرانس وزرای تعاون آسیا - اقیانوسیه. پکن ۲۹-۱۷ مهر ماه ۱۳۷۸. فصلنامه همیار، سال دوم، شماره ۵.
- رزاقی، ابراهیم. ۱۳۸۰. آشنایی با اقتصاد ایران، نشر نی.
- روش‌های نوین اداره کارکنان تعاونی‌های آسیا، انتشارات اتحادیه شرکت‌های تعاونی مصرف دولت در استان فارس، نشر آوام، ۱۳۷۷.
- روزنامه اطلاعات. فقط ۹ درصد از نیروی کار کشور دارای تحصیلات عالی هستند. شماره ۲۲۵۴۷. ۸۱/۵/۱۳.
- سعادت، اسفندیار. ۱۳۷۵. مدیریت منابع انسانی. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
- سیدجوادین، سیدرضا. ۱۳۸۱. مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان. نشر نگار.
- شافعی، غلامرضا. ۱۳۷۴. اجرای اصول اقتصادی قانون اساسی: آری یا نه. وزارت تعاون.
- قانون شرکت‌های تعاونی مصوب ۱۳۵۰. سازمان مرکزی تعاون کشور.
- کیندل برگر، چارلز. پ. ۱۳۵۱. توسعه اقتصادی. انتشارات مدرسه عالی مدیریت گیلان.
- مجتهد، داود. ۱۳۸۰. تعاون در ایران. مجله تعاون، دوره جدید، شماره ۱۱۹، پیاپی ۲۰۸.
- مدرس، محمدتقی. ۱۳۷۸. اهمیت توسعه منابع انسانی در تعاونی‌ها. مجله تعاون، شماره ۹۴.
- نژاد حاج علی ایرانی. ۱۳۷۷. بهره‌وری ضرورتی شناخته شده برای رسیدن به پیشرفت و توسعه. مجله



تعاون، پیاپی ۱۶۹.

وبستر، اف. اچ. ۱۳۷۱. آموزش و آموزش ضمن خدمت تعاونی در کشورهای در حال توسعه. مجله تعاون. شماره ۱۷.

وزارت تعاون. ۱۳۷۷. قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران با آخرین اصلاحات.

وزارت تعاون. ۱۳۷۸. گزارش کلان بخش آموزش تعاونی‌های سراسر کشور به تفکیک استان‌ها.

وزارت تعاون. ۱۳۸۰. گزارش عملکرد آموزش سال ۱۳۷۹.

وزارت تعاون. ۱۳۸۰. تعاونی‌های ایران در یک نگاه.

وزارت تعاون. ۱۳۸۱. گزارش کلان تعاونی‌ها تا ۸۰/۱۲/۲۹.

ICA Policy on Human Resource Development . 1990. <http://www.wisc.adv/icic/orgs/ica/dev/policy/human.html>.

Milkovich, Georget. & Boudreau, John. 1994. *Human Resources Management*. Richard D. Irwin, Inc.

Myers, Donald W. 1986. *Human Resources management: Principles and Practice*. U.S.A. Commerce Clearing House.