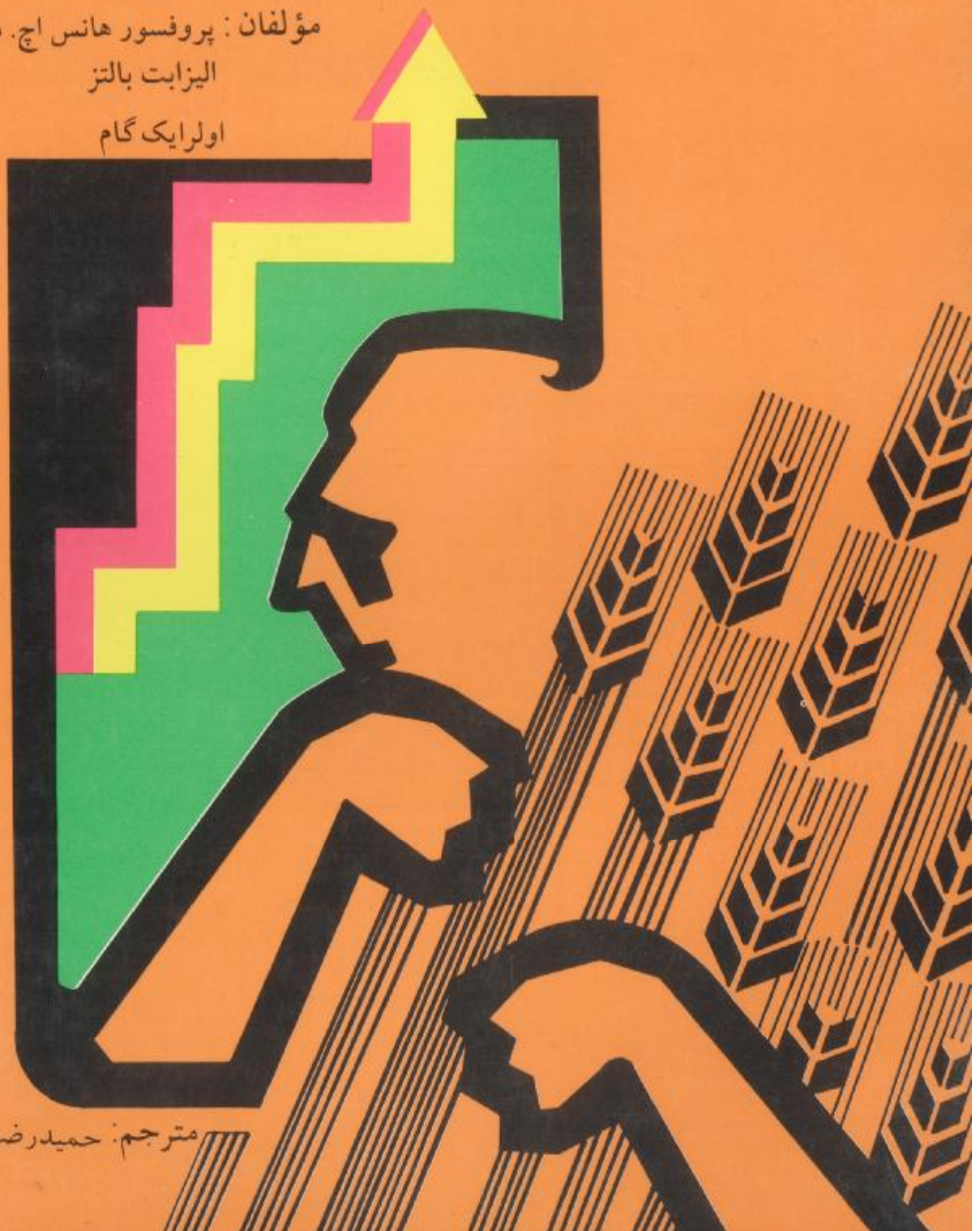


راهبردهایی برای گسترش سازمانهای خودیاری ویژه محرومان روستایی

مؤلفان: پروفیسور هانس اچ. مونکنر

الیزابت بالتز

اولرایک گام



مترجم: حمیدرضا زرنگار

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

راهبردهایی برای گسترش سازمانهای خودیاری ویژه محرومان روستایی

مؤلفان: پروفسور هانس اچ. مونکنر

الیزابت بالتز

اولرایک گام

مترجم:

حمیدرضا زرنگار

عنوان: راهبردهایی برای گسترش سازمانهای خودیاری ویژه محرومان روستایی
مؤلف: پروفیسور هانس اچ مونکنر و دیگران (فائو 1992)

مترجم: حمید رضا زرنگار

ویراستار: صادق احمدیان پور

ناشر: مدیریت مطالعات و بررسیها - معاونت ترویج و مشارکت مردمی وزارت جهاد سازندگی

خدمات نشر: شرکت صالحان روستا

سال نشر: 1374

نوبت چاپ: اول

تیراژ: 1500 جلد

قیمت: 350 تومان

اثر حاضر تحت عنوان:

« Strategies for the Promotion of self - help Organizations of the Rural Poor »

به وسیله پروفیسور «هانس اچ مونکنر» ، «الیزابت بالتز» و «اولرایک گام» از موسسه مشاوره «ماربورگ» برای فائو در زمینه گسترش و توسعه خودیاری فراهم گردیده است و در سال 1992 توسط سازمان مذکور انتشار یافته است.

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
7	سخن ناشر
9	پیشگفتار مترجم
11	مقدمه
13	خلاصه اجرایی
19	گفتار اول - طبقه بندی سازمانهای خودیاری
19	1- خودیاری فردی و خودیاری گروهی
19	2- وجه تمایز سازمانهای خودیاری
22	3- سازمانهای خودیاری خود اتکا برای پیشبرد منافع اقتصادی و اجتماعی اعضا
23	4- سازمانهای جمع آوری و توزیع کمکهای خارجی
26	گفتار دوم - شرایط توسعه سازمانهای خودیاری
31	گفتار سوم - تصمیم گیری راهبردی برای پیوستن به سازمان خودیاری (آزمون (SHO
37	گفتار چهارم - شرایط بقای سازمانهای خودیاری
40	گفتار پنجم - راهبردهای اثربخش برای گسترش خودیاری
40	1- جنبه های اساسی گسترش خودیاری
42	2- راهبردهایی برای تاسیس سازمانها خودیاری
50	3- راهبردهایی برای تنوع بخشی به سازمانهای خودیاری
55	4- راهبردهایی برای غیر دولتی کردن سازمانهای خودیاری
61	گفتار ششم - الگوی آرمانی برای توسعه گام به گام راهبردهای موثر گسترش خودیاری
64	گفتار هفتم - برنامه ریزی پویا برای گسترش خودیاری
67	گفتار هشتم - نظارت و ارزشیابی پروژه های گسترش خودیاری
71	گفتار نهم - ابزارهای گسترش خودیاری
73	گفتار دهم - انتخاب مؤسسات گسترش خودیاری
74	گفتار یازدهم - نقش نیروی انسانی در پروژه های خودیاری
75	گفتار دوازدهم - چارچوب زمانی پروژه های خودیاری
76	کتابشناسی
80	واژه نامه انگلیسی به فارسی
84	واژه نامه فارسی به انگلیسی

فهرست جداول و نمودارها

- نمودار شماره 1 : طبقه بندی سازمانهای خودیاری
- نمودار شماره 2 : سازمان خودیاری خود اتکا برای پیشبرد منافع اقتصادی و اجتماعی اعضا
- نمودار شماره 3 : تصمیم گیری راهبردی
- نمودار شماره 4 : عوامل تعیین کننده مزایای بالقوه سازمانهای خودیاری
- نمودار شماره 5 : آزمون سازمان خودیاری
- جدول شماره 1 : مقاصد ، گروههای هدف و امکانات تاسیس سازمان خودیاری
- جدول شماره 2 : چهار مرحله توسعه راهبردهای غیر دولتی کردن ، تجربه " اداره ملی توسعه کشاورزی شمال شرق " برزیل (DNOCS)
- جدول شماره 3 : خلاصه ای از نمودار ارزشیابی توسعه سازمان خودیاری

سخن ناشر

امروزه اهمیت توسعه روستایی و نقش حیاتی آن در توسعه و پیشبرد کشورها و به ویژه کشورهای در حال رشد بر هیچ کس پوشیده نیست و به باور کارشناسان و دست‌اندرکاران امر، تحقق این مهم بیش از هر چیز در گرو توسعه منابع انسانی است. به همین اعتبار، اولویت رشد و توسعه منابع انسانی بر سایر وجوه توسعه روستایی، امری انکارناپذیر می‌نماید. به دیگر سخن، توسعه منابع انسانی، عامل کلیدی و پیش شرط ضروری برای دستیابی به توسعه پایدار روستایی است.

توسعه منابع انسانی بدین مفهوم، مستلزم بهره‌گیری از تجارب دیگران و در نتیجه کاربرد روشهای اطلاع‌رسانی است. تالیف و نگارش کتب و مقالات سودمند، انعکاس و انتشار نتایج پژوهشها و مطالعات به صور مختلف و نیز ترجمه آثار ارزنده ساز و کارهای اصولی به منظور عرضه اطلاعات روزآمد به علاقه‌مندان و راهگشای ورود به عرصه تحقیق و تفحص‌اند که زمینه را برای گسترش افق دید صاحب‌نظران، سیاست‌گذاران و مجریان هموار کرده، موجبات دگرگونی ساختار اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و شیوه‌های تولید و نوع معیشت روستاییان را فراهم می‌آورند. معاونت ترویج و مشارکت مردمی وزارت جهاد سازندگی در راستای رسالت خویش به عنوان یکی از عوامل اجرایی توسعه منابع انسانی در مناطق روستایی، در کنار فعالیت‌های اجرایی و پژوهشی، اقدام به تهیه، ترجمه، چاپ و انتشار نشریات مختلف نموده است که نوشتار حاضر یکی از آنهاست.

بدون شک، تهیه و انتشار هر نوشتار کاری است گسترده که جز از رهگذر تلاش و کوشش جمعی میسر نمی‌گردد. از این رو از کلیه کسانی که به نحوی ما را در راه آماده‌سازی این اثر یاری داده‌اند، صمیمانه سپاسگذاری کرده، برای همگی آنان از درگاه ایزدمنان آرزوی توفیق روزافزون داریم.

شایان ذکر است که انتشار این آثار لزوماً به معنای تایید تمامی محتوای آنها نیست بلکه همان گونه که پیشتر ذکر گردید، منظور انعکاس و انتشار نتایج پژوهشها و مطالعات و عرضه اطلاعات روزآمد به دست‌اندرکاران و علاقه‌مندان در جهت تجربه اندوزی و به کارگیری تجربیات سودمند از سوی آنان در راستای رفع نیازهای جامعه روستایی است.

بدیهی است که برخورداری از رهنمودهای سازنده اساتید، محققان، علاقه‌مندان و دست‌اندرکاران امر، مشوق ما در ادامه راهی خواهد بود که مقصدش هر چه پربارتر کردن ادبیات توسعه روستایی این مرز و بوم پهناور است. امید آن که به یاری پروردگار متعال و ارائه رهنمود از سوی شما، تلاش ما قرین موفقیت گردیده، مقبول نظر صاحب‌نظران نظر افتد.

و من ... التوفیق

معاونت ترویج و مشارکت مردمی

مدیریت مطالعات و بررسیها

پیشگفتار مترجم

دخالت خود ساخته عناصر محلی در فرآیند توسعه و تحرک بخشیدن به منابع بومی برای نیل به توسعه ملی و محلی، زیربنا و شالوده نگرشی را تشکیل می‌دهد که از آن می‌توان با عنوان "توسعه مشارکتی" یاد کرد. اعتقاد به چنین عقیده‌ای، خود بخود، طراحان، برنامه‌ریزان، مجریان و دست‌اندرکاران سیاست‌ها و پروژه‌های توسعه را به پی‌ریزی و اجرای رهیافت‌های جلب و به‌کارگیری نیروی انسانی و منابع بومی در توسعه روستایی ملزم می‌سازد.

"خودیاری" در مقام یک ابزار اساسی و ضروری دستیابی به مشارکت مردمی برای ارتقای شرایط اقتصادی و اجتماعی، افق‌های نسبتاً روشنی را در مسیر تحقق چنین توسعه‌ای فراروی می‌نهد. مفهوم خودیاری اگرچه می‌تواند گهگاه در بعد اقتصادی و نهادهای تعاونی تبلور و تجلی یابد، اما در حقیقت حایز معنایی گسترده و چند وجهی است. بدین ترتیب جنبه‌های اقتصادی در کنار سایر وجوه خودیاری قرار می‌گیرد و اهداف اقتصادی در زمره مهمترین هدف‌های خودیاری تلقی می‌شود.

طی سالیان اخیر در نظریه‌های نوین توسعه روستایی، بر ارزش و اعتبار عوامل انسانی و بومی افزوده شده است. انگیزش استعداد‌های نهفته محلی و ایجاد و تقویت نهادهای مردمی برای توسعه روستایی خمیرمایه اصلی غالب این نظریه‌هاست. بر این اساس، آنچه بر استحکام و مداومت توسعه روستایی می‌افزاید، همانا اراده و همت کسانی است که توسعه برای آنها تحقق می‌یابد. دخالت دولت در این میان باید در جهت ارشاد و هدایت انگیزه‌های مردمی و حمایت از ایجاد و گسترش نهادهای مردمی و غیردولتی توسعه باشد.

"فقرزدایی" به عنوان یکی از جنبه‌های اساسی توسعه همواره در کانون توجه صاحب‌نظران و دست‌اندرکاران توسعه روستایی بوده است. ضرورت مداومت کوشش‌ها در این حوزه، گرایش بسیاری از آنان را به سمت طراحی و ایجاد قالب‌های نهادی - مردمی فقرزدا و از جمله نهادهای

خودیاری سوق داده است . خودیاری به معنای واقعی کلمه ، از نقطه نظر طرفداران آن در درازمدت می تواند جایگزین کوششهایی گردد که در گذشته به صورت پراکنده از سوی منابع دولتی و بین‌المللی برای رفع آلام جوامع محروم روستایی صورت می گرفت .

اثر حاضر با اعتقاد به چنین نگرشی فراهم گردیده است . این کتاب حاوی مجموعه‌ای از سیاست‌ها و راه‌کارهای گسترش و حمایت از خودیاری در جوامع روستایی است . ضمن آن که امید پدید آورندگان این نوشته آن بوده که در نتیجه مطالعه اثر حاضر ، تحولی صحیح در ذهنیت سیاستگذاران و دست‌اندرکاران توسعه روستایی در باب معنای مشارکت مردمی در توسعه روستایی صورت پذیرد و به مفهوم اصیل خودیاری نیز دست یافته شود .

عنایت مجموعه تشکیلات معاونت ترویج و مشارکت مردمی وزارت جهاد سازندگی به شناخت تجارب و رهیافتهای مشارکتی در توسعه روستایی ، خود بخود زمینه مساعدی را برای طرح و انتشار این گونه آثار فراهم آورده است . امید آن که دست‌اندرکاران این امور نیز در طریقی که پیش گرفته‌اند به موفقیت نایل آیند .

حمید رضا زرتگار

پاییز 1374

مقدمه

هدف از فراهم آوردن اثر موسوم به "راهبردهایی برای گسترش سازمانهای خودیاری ویژه محرومان روستایی" آشنا ساختن پرسنل فنی "فائو"، دولت‌ها و سازمانهای غیر دولتی و سایر علاقه‌مندان به توسعه روستایی با موقعیت سازمانی و رهیافت مربوط به تعاونی‌های روستایی و سایر تشکلهای خودیاری برای محرومان روستایی است.

"برنامه کار برای مشارکت مردمی" که در نوامبر 1991 مورد تصویب کنفرانس فائو قرار گرفت، خود مؤید علاقه‌مندی و تعهد سازمان به گسترش توسعه روستایی پایدار و مشارکتی است.

سازمانهای خودیاری با خصلتی عضوگرایانه و تحت نظارت اعضا، در قلب توسعه روستایی مشارکتی قرار دارند، هر چند که تاریخ توسعه در قرن گذشته، اغلب شاهد رکود و سستی این نهادهای محلی بالقوه نیرومند بوده است.

سازمان خوار و بار کشاورزی ملل متحد "فائو" بر اساس تجزیه و تحلیل تجربیات خود و سایر سازمانهایی که با گروههای خودیاری کار کرده‌اند، رهیافت جامع و یکپارچه‌ای در باب گسترش چنین تشکلهایی تدوین کرده است. تشخیصی که مبتنی بر کمکهای ویژه سازمان باشد غالباً حایز منافع درازمدت قلیلی است و حتی می‌تواند پایه توسعه سازمانهای نیرومند و مستقل را متزلزل سازد. "فائو" امروزه در پی آن است تا به کشاورزان و اقشار محروم روستایی برای ایجاد سازمانهای خودگردان و به لحاظ مالی قائم به ذات، در جهت منافع اقتصادی و اجتماعی اعضای آنها یاری رساند. پیرامون رهیافت مذکور در صفحات بعد توضیحات مبسوطی ارائه خواهد گردید.

به سبب چند وجهی بودن پدیده توسعه روستایی، کوششهای "فائو" در باب حمایت از توسعه روستایی نیز نوعاً زمینه‌های فنی متعددی را در بر می‌گیرد. برنامه‌ریزی و اجرای پروژه، همکاری روزافزون متخصصان رشته‌های علوم کشاورزی، اقتصاد، جامعه‌شناسی، علوم زیست محیطی و سایر رشته‌ها را طلب می‌کند. هیچ کارشناسی به تنهایی و بدون

بهره‌مندی از داده‌های سایر کسانی که کار او را تکمیل می‌کنند نمی‌تواند انتظار طراحی برنامه یا پروژه‌ای را در زمینه توسعه روستایی داشته باشد. کمال مطلوب آن است که هر کارشناس درباره زمینه‌های تخصصی سایر همکاران خود و نیز راههای دخول در رشته‌های مختلف و تبادل میان آنها اطلاعاتی در اختیار داشته باشد .

نوشتار حاضر که بر پایه چنین نگرشی نسبت به لزوم افزایش آگاهی ، مهیا و منتشر گردیده بر آن است تا ضمن آشنا ساختن خوانندگان با رهیافت "فائو" در زمینه سازمانهای خودیاری روستایی ، آنان را از رهیافت "فائو" در باب گسترش این گونه سازمانها و دستیابی به توسعه‌ای پایدار که در آن تمامی روستاییان توانایی مشارکت داشته باشند ، مطلع سازد .

"دبلیو . دی . مألوف"

مسئول بخش منابع انسانی ، مؤسسات و اصلاح اراضی

"فائو"

خلاصه اجرایی

مقدمه

مشارکت فعال محرومان در توسعه روستایی منحصراً می‌تواند از طریق سازمانهای محلی خودیاری عضوگرا و همسوی با اعضا محقق گردد؛ سازمانهایی که هدف اولیه آنها پی‌گیری مقاصد اجتماعی و اقتصادی اعضا باشد. این اصل در «برنامه کار فائو برای مشارکت مردمی» گنجانده شده است و فائو در این اثر رهنمودهایی در باب گسترش تعاونی‌ها و سایر تشکلهای محلی برای محرومان روستایی ارائه داده است. نوشتار حاضر با استفاده از تجربیات فائو و دیگر سازمانهای تخصصی و متخصصان توسعه، این موضوع را نقطه شروع کار خود قرار داده است. خواسته فائو آن است که کارکنان فنی سازمان، مقامات و کارکنان دولتی، سازمانهای غیردولتی و دیگر علاقه‌مندان به توسعه روستایی و همچنین خوانندگان را با رهیافت فائو در خصوص گسترش سازمانهای خودیاری آشنا سازد. اثر حاضر سوابق راهبرد فائو در باب گسترش سازمانهای روستایی را ارائه کرده، مفاهیم بنیادی را تبیین می‌کند و یک رهیافت عملی و گام به گام را مطرح می‌سازد. رهیافت فائو تمام جنبه‌های توسعه سازمانهای خودیاری را - از ثبات مالی گرفته تا توسعه منابع انسانی - یکدست و یکپارچه می‌سازد و بدین‌سان از افتادن در مهلکه‌ای که تشکیل نهادهای وابسته به کمک خارجی پدید می‌آورد، احتراز می‌گردد.

خودیاری و سازمانهای خودیاری

سازمانهای خودیاری تشکیلاتی هستند که افراد را بر پایه منافع مشترک یا آمیزه‌ای از کوششهایشان در جهت بهبود شرایط زندگی خود، به هم پیوند می‌زنند. صرف نظر از وضعیت حقوقی یا حد و اندازه رسمی‌بودن، سازمانهای خودیاری با معیارهای زیر مشخص می‌شوند:

- وجود گروهی از مردم با حداقل یک هدف مشترک.
- فعالیت‌های مشترک گروهی در جهت نیل به هدف گروه.
- گسترش دامنه رفاه اعضای گروه به واسطه کوششهای مشترک.

براساس این تعریف نسبتاً گسترده، سازمانهای خودیاری متنوعی از گروههای بومی خویشاوند، شوراهای جمعی سنتی، تشکلهای زنان، سازمانهای روستایی کارگری و اتحادیههای دهقانی گرفته تا انجمنهای قانونی تعاونی وجود دارد.

برای حمایت از توسعه ساختارهای خودیاری بادوام، یک وجه تمایز کارکردی میان سازمانهای خودیاری خوداتکا و سازمانهای خودیاری جمع‌آوری و توزیع کمک‌های خارجی به صورت زیر مطرح می‌شود:

سازمان خودیاری خوداتکا تشکیلاتی است که در جهت پیشبرد منافع اقتصادی و اجتماعی اعضا و با اتکا به کوششها و ابزار خود آنان عمل می‌کند (سازمان خودیاری به معنای واقعی کلمه). البته تشکیل و گسترش سازمانهایی که بهره‌برداران آنها به کمک‌های خارجی و اعانه‌ای وابسته باشند، کار ساده‌ای است لیکن این نوع سازمانها ارتباطی با توسعه قائم به ذات سازمانهای خودیاری ندارند.

برای گسترش سازمانهای خودیاری خوداتکای مبتنی بر اعضا و عضوگرا، بایستی شرایط پیدایش این سازمانها در سطح خرد در نظر گرفته شود. این شرایط در برگیرنده آمادگی و توانایی اعضا برای کمک به یکدیگر و استقلال رأی در پایه‌گذاری سازمانهای خودیاری است.

افزون بر این، کسانی که عهده‌دار ترویج و گسترش خودیاری هستند باید شرایط بقای مداوم سازمانهای خودیاری را نیز در نظر گیرند. «آزمون سازمان خودیاری» به عنوان روشی تحلیلی برای تجزیه و تحلیل شرایط آینده جهت بقای یک سازمان خودیاری طراحی شده است. آزمون مذکور مبتنی بر این فرض است که یک شخص بدون دلیل از یک سازمان خودیاری جانبداری نمی‌کند، بلکه خدمات و تولیدات آن را با سازمانهای مشابه دیگر (نظیر خدمات دولتی و بنگاههای بخش خصوصی) مورد مقایسه قرار می‌دهد. بنابراین یک سازمان خودیاری در روند جذب منافع برای اعضا و از طریق فراهم آوردن سود خالص برای آنان با دو آزمون رو به رو است: اول، باید در مقام مقایسه با دیگر موسسات، نرخ سود قابل رقابتی را به دست آورد (آزمون بازار)؛ دوم آن که سود حاصل را در جهت منافع اعضا به کار گیرد (آزمون مشارکت). هر دو آزمون در مجموع، آزمون سازمان خودیاری را تشکیل می‌دهند.

آزمون مشارکت حاوی عناصر تعیین‌کننده‌ای در جهت بقای سازمان خودیاری است. این عناصر عبارتند از: پیشبرد موثر اعضا و نیز مشارکت همزمان از سوی اعضا در ارائه درونداها یا نهادهای ضروری برای انجام فعالیتها. بر این اساس، مشارکت اعضا در این زمینه به ترتیب زیر استنباط می‌شود:

- فراهم آوردن نهادهای (مشارکت در تأمین نهادهای)؛

- مشارکت در روند تصمیم‌گیری ؛
- مشارکت در منافع (مشارکت در بازده) ؛

گسترش خودیاری

مقصود نهایی از پدیده گسترش خودیاری حمایت از تاسیس تشکیلات خودیاری خودگردان و خوداتکا و توانمند ساختن آن برای ادامه حیات است. برای دستیابی به این مهم سه راهبرد مختلف به کار می‌رود:

- تاسیس سازمانها یا حرکت‌های جدید خودیاری (راهبردهای تاسیس سازمانهای خودیاری).
- افزایش توانایی سازمانهای خودیاری موجود برای ادامه حیات (راهبردهای تنوع بخشی به سازمانهای خودیاری).
- تغییر شکل سازمانهای موجود تحت کنترل دولت به سازمانهای خودیاری مستقل (راهبردهایی برای غیردولتی کردن سازمانهای خودیاری).

راهبردهای فوق‌الذکر در واقع عصاره رهیافتی تحت عنوان «نظام‌های مدیریت متناسب برای تعاونی‌های کشاورزی» است که از آن با واژه اختصاری *AMSAC*¹ یاد می‌شود. پنج عنصر اساسی در این رهیافت عبارتند از مشارکت، مدیریت، تنوع بخشی، یکپارچه‌سازی و آموزش (ر.ش. به گفتار پنجم).

در راهبردهای تاسیس سازمانهای جدید خودیاری باید شرایط توسعه یک تعاونی موفق براساس خودیاری در سطح خرد در نظر گرفته شود. شرایط مذکور مستلزم توجه به تجربه قبلی، منافع مورد انتظار، دسترسی به منافع و مواردی از این قبیل است. برای گسترش سازمانهایی که از کمکهای دایمی دیگران بی‌نیاز باشند لازم است سازمانهای جدیدالتاسیس خودیاری از حیث میزان توانایی در حمایت موثر از اعضا، آن هم به گونه‌ای پایدار و مستقل، به محک کشیده شوند. علی‌القاعده، این آزمون اگر برای مجموعه‌ای از سازمانهای خودیاری صورت گیرد، کار راحت‌تر از آن خواهد بود که به آزمون سازمانهای مجزا و منفک از یکدیگر پرداخته شود. موفقیت در تاسیس چنین شبکه‌ای از ساختارهای خودیاری، مستلزم وجود چهار عامل کلیدی است:

- 1- وجود مفهومی روشن و واقع‌گرایانه از پدیده خودیاری تعاونی.
- 2- وجود راهبردی روشن برای شکل‌گیری سازمانهای خودیاری مشتمل بر مجموعه‌ای از رهنمودهای عملی.
- 3- وجود موسسه‌ای که توانایی اجرای راهبرد ترسیم شده را در طول یک دوره زمانی دارا باشد.
- 4- وجود مروجان ذی‌صلاح و شایسته در امر خودیاری.

1- AMSAC (Appropriate Management Systems for Agricultural Cooperatives)

تنوع بخشی زمانی تحقق می‌یابد که سازمان خودیاری کوشش‌های خود را گسترده‌تر کرده، تولیدات یا خدمات جدیدی به اعضا عرضه دارد و یا بازارهای جدیدی را به آنها معرفی کند. تجربه نشان داده است تنوع بخشی هم می‌تواند منافع اضافی برای اعضای سازمانهای خودیاری فراهم آورد و هم این که تکمیل کننده استعداد درونی سازمانهای خودیاری (تواناییهای اعضا و مدیران) باشد. مشارکت در تامین نهاده‌ها توسط اعضا، برای موفقیت مداوم امر تنوع بخشی یک عنصر تعیین کننده است. البته افراط رواج دهندگان خارجی خودیاری در توجه بیش از حد به تواناییهای این سازمانها در تنوع بخشیدن به فعالیت‌هایشان ممکن است به زوال کوشش در تحقق خودیاری انجامیده، منجر به تغییر شکل سازمان خودیاری خوداتکا به سازمانی برای جمع‌آوری و توزیع کمک‌های خارجی و یا تبدیل آن به یک سازمان دولتی خودیاری گردد.

غیردولتی کردن، به معنای تغییر شکل سازمانهای خودیاری تحت قیمومیت و یا تحت تاثیر دولت یا طرح‌های توسعه و تبدیل آنها به سازمانهای خودگردان و تحت نظارت اعضا است. در جریان چنین فرآیندی، مقاصد، منافع و استعدادهای متفاوت و بعضاً متعارض مشارکت‌کنندگان باید مطمح نظر قرارگیرد. زمان لازم برای تحقق موفقیت در امر غیردولتی کردن سازمانهای خودیاری از یک سازمان به سازمان دیگر متفاوت است و امکان دارد در این راه موانع بزرگی پدیدار گردد. در نتیجه، توسعه موفق راهبردهای غیردولتی کردن، تنها بر مبنای روشی گام به گام امکان پذیر است. از این رو، کمک خارجی باید بر تسهیل گفتگوی مستمر میان مشارکت‌کنندگان در فرایند خودیاری تمرکز داشته باشد.

گسترش و رواج خودیاری مستلزم وجود چارچوبی انعطاف‌پذیر است که باید در آن، راهبردها و پروژه‌ها به عنوان فرایندهای طراحی شده پویایی در نظر گرفته شوند که مدام خود را با تغییر موقعیت مشارکت‌کنندگان منطبق می‌سازند. پروژه‌ای با این ماهیت پویا، به عوامل زیر نیازمند است.

- 1) گفتگوی مداوم میان مشارکت‌کنندگان.
 - 2) شناسایی اهداف قابل دستیابی بطور مشترک.
 - 3) برنامه‌ریزی و اجرای مرحله به مرحله اقدامات مورد نیاز در جهت رواج خودیاری.
- علاوه بر این، درس گرفتن از تجارب پروژه‌های گسترش خودیاری، نیازمند رویه‌ها و ابزارهای جدید و عملی برای نظارت و ارزشیابی است که دارای چنین ویژگیهای باشند:
- به سادگی توسط اکثریت مشارکت‌کنندگان که فاقد تجربه قبلی هستند به کار روند.
 - هزینه‌های مربوط به مراحل کاری و زمانی را برای تمام مشارکت‌کنندگان به حداقل ممکن برسانند.

- برای تمام مشارکت‌کنندگان در پروژه مجال مشارکت را فراهم آورند.
بجای اختصاص دادن سوبسیدهای مستقیم به سازمانهای خودیاری یا موسسات گسترش دهنده خودیاری لازم است بر ابزارهایی برای کمک غیرمستقیم به آنها در جهت تقویت توانایی ادامه حیاتشان تکیه گردد. آموزش اعضا و مدیران سازمانهای خودیاری، افزایش توانمندیهای مروجان خودیاری و آشنایی تصمیم‌گیرندگان سیاسی و اداری با مفاهیم و فعالیت‌های خودیاری، در زمره کمک‌های غیرمستقیم مذکور قرار می‌گیرد. برای تغییر جهت برنامه‌های آموزش مروجان خودیاری از آموزشهای پیچیده فنی به سمت تقویت مهارت‌های تاسیس سازمانهای خودیاری باید روشهای آموزش مشارکتی شناخته شود و از وجود مربیانی که توانایی بهره‌گیری از چنین روشهایی را دارند استفاده گردد.

انتخاب یک موسسه یا نهاد مناسب برای همکاری در زمینه اجرای برنامه گسترش و رواج خودیاری باید مبتنی بر تجزیه و تحلیل دقیقی از کارایی و ظرفیت سازمانی آن موسسه در زمینه گسترش خودیاری باشد که این مهم نیز در نتیجه بررسی کارهای قبلی موسسه مذکور حاصل می‌گردد.

افزون بر این، رواج‌دهندگان شایسته خودیاری (کارآفرینان توسعه) که مورد اعتماد گروههای هدف نیز هستند باید برای مدتی در در پروژه‌های مشابه با یکدیگر کار کنند. برای جلوگیری از نابودی انگیزه‌های کارکنان بومی که عهده‌دار امر گسترش خودیاری هستند و نیز ممانعت از مهاجرت آنان به مناطق دیگر، باید محرک‌هایی همچون حقوق و دستمزد مناسب و یک دورنمای شغلی واقع بینانه در جهت استخدام درازمدت آنها ایجاد و ارائه گردد.

از حیث محدوده زمانی، کمک خارجی به امر خودیاری باید مدت زمانی استمرار داشته باشد تا طی مراحل یادگیری امکان پذیر گردد. از سوی دیگر باید برای اجتناب از تغییر شکل سازمان خودیاری به سازمانی برای جمع‌آوری و توزیع کمکهای خارجی، دوره زمانی مذکور دارای محدودیت باشد.

ساختار مطالعه حاضر

مراحل مطالعه حاضر از این قرار است:

- تعریف خودیاری و گونه‌های مختلف سازمانهای خودیاری (گفتار اول).
- تجزیه و تحلیل شرایط اساسی توسعه سازمانهای خودیاری خوداتکا (گفتار دوم).
- تبیین روند تصمیم‌گیری راهبردهای یک عضو بالقوه، قبل از پیوستن به سازمان خودیاری؛ آزمون «SHO» (گفتار سوم).

- تشریح شرایط اصلی برای بقای سازمانهای خودیاری (گفتار چهارم).
- ارائه عناصر اساسی موجود سه راهبرد اثربخش تاسیس، تنوع بخشی و غیردولتی کردن سازمانهای خودیاری (گفتار پنجم).
- تعیین یک راهبرد مناسب برای برنامه ریزی، اجرا، نظارت و ارزشیابی برنامه ها و پروژه های اثربخش گسترش خودیاری (گفتارهای ششم تا هشتم).
- ارزشیابی ابزارهای رایج در گسترش خودیاری (گفتار نهم).
- خلاصه تجارب کلی در انتخاب موسسات همکار، نیروی انسانی و نیز چارچوب زمانی پروژه های گسترش خودیاری (گفتارهای دهم تا دوازدهم).

گفتار اول

طبقه‌بندی سازمانهای خودیاری

1- خودیاری فردی و خودیاری گروهی

نکته جالب آن است که چه به لحاظ نظری و چه به لحاظ عملی در امر گسترش و رواج خودیاری، مفاهیمی چون خودیاری، سازمان خودیاری و گسترش خودیاری به گونه‌ای دو پهلو و مبهم و حتی تضاد تعریف شده است.

قبل از هر چیز باید میان خودیاری فردی و خودیاری گروهی تمایز قابل شد. خودیاری فردی به معنای کوششی است که از جانب فرد برای پی‌گیری نیات خود صورت می‌گیرد و می‌تواند محرکی برای هر نوع فعالیت اقتصادی باشد. خودیاری گروهی معمولاً در مواردی عملی می‌گردد که کوششهای فردی شکست خورده باشد و یا ویژگیهای لازم برای رسیدن به مقصود مشخصی را دارا نباشد.

2- وجه تمایز سازمانهای خودیاری

سازمانهای خودیاری سازمانهایی هستند که در آنها افراد برپایه منافع مشترک یا آمیزه‌ای از کوششهایشان در جهت پیشبرد و بهبود شرایط زندگی خود به هم می‌پیوندند. با توجه به این تعریف گسترده، سازمانهای خودیاری براساس عوامل زیر مشخص می‌شوند:

- (1) وجود یک گروه از افراد،
- (2) نیت و قصد یاری‌دادن به یکدیگر (انگیزه خودیاری)،
- (3) تدارک منافی برای اعضا.

مونکنر (Münkner, 1990, p3) از سازمانهای خودیاری تعریفی روشن ارائه داده است: سازمانهای خودیاری شکل نهادی دیگری از خودیاری تعاونی به وسیله افراد است که می‌تواند با برخورداری از یک بخش عملیاتی و یا بدون آن برای یک دوره زمانی نامحدود فعالیت کند. چنین سازمانی به واسطه معیارهای زیر از سایر سازمانهای اقتصادی مجزا می‌گردد:

- مالکان و استفاده‌کنندگان سازمان تعاونی، دارای ویژگیهای مشابهی هستند.
- پیشبرد منافع اقتصادی اعضا، نیت اصلی در تشکیل سازمانی مشترک است (رابطه عضو و گسترش خودیاری).

سازمانهای خودیاری می‌توانند براساس ملاکهای متفاوتی طبقه‌بندی شوند، که یکی از آنها منشاء و خاستگاه آنهاست. سازمانهای خودیاری می‌توانند به عنوان سازمانی محلی و بومی از پایین و از درون جامعه ظاهر شوند یا به وسیله رواج دهندگان خارجی پدید آیند.

معیار دیگر در تمایز سازمانهای خودیاری، نوع هدف است. امکان دارد سازمانهای خودیاری اهداف خود را بر پایه مقاصد فرا اقتصادی یا صرفاً اقتصادی قرار دهند. مقاصد سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و یا مذهبی در زمره مقاصد فرا اقتصادی به شمار آیند. آن دسته از سازمانهای خودیاری که بیشتر جنبه اقتصادی دارند، هم می‌توانند با یک واحد عملیاتی تجاری به کار پردازند و هم آن که فاقد چنین بخشی باشند.

درجه رسمی بودن سازمان، معیار دیگری برای طبقه‌بندی سازمانهای خودیاری است. وجه تمایز میان سازمانهای خودیاری رسمی و غیررسمی را می‌توان هم براساس ثبت قانونی و هم براساس میزان رسمیت سازمانی تعیین کرد. بر این اساس، دو معیار متمایز برای سازمانهای خودیاری رسمی وجود دارد:

- سازمانهای خودیاری رسمی در مفهوم قانونی.

- سازمانهای خودیاری رسمی در مفهوم ساختاری.

میان دو گروه کاملاً متفاوت سازمانهای غیررسمی و سازمانهای رسمی و ثبت شده، مراحل متعدد بینابینی نیز وجود دارد. اولی می‌تواند خودبخود و در عمل به فعالیت پردازد و یا آن که فقط در گروه‌های غیرفعال و در برخی کنشهای گروهی تجلی یابد و دومی نیز می‌تواند متضمن یک معنای حقوقی و محدودتر باشد.

یک انجمن ثبت شده تعاونی، نوعی سازمان خودیاری رسمی در معنای قانونی است. سایر سازمانهای خودیاری شناخته شده به این نوع سازمانهای خودیاری تعلق دارند (نظیر انجمنها و سازمانهای پیش تعاونی به ثبت رسیده و تشکلهای خاص). سازمان خودیاری رسمی در معنای ساختاری، تمام سازمانهای دارای ویژگیهای زیر را دربرمی‌گیرد:

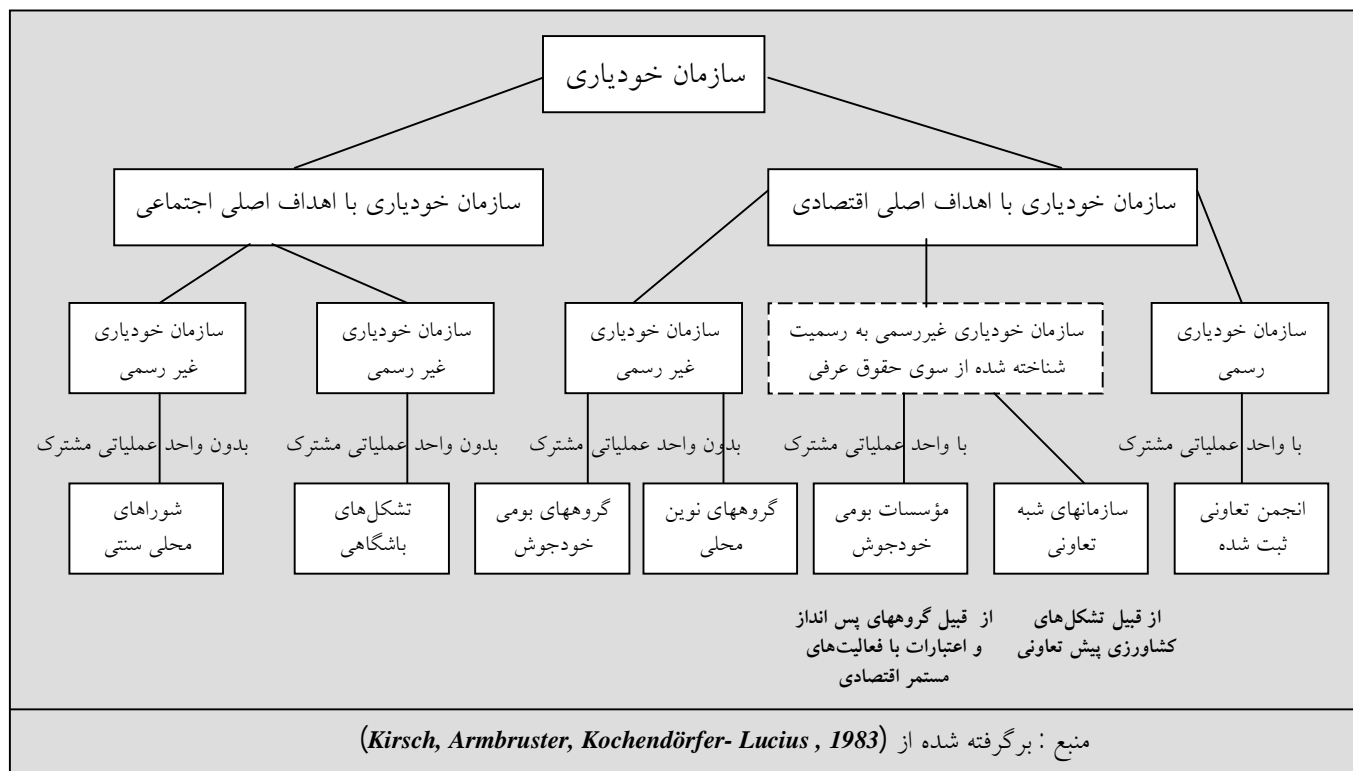
- سازمانهایی که دارای مجموعه قوانین سازمانی متناسب و معتبری برای تمام اعضای کنونی و آینده خود هستند. این قواعد و قوانین، هم می‌تواند به صورتی سنتی و نانوشته باشد که به‌خاطر وجود نظارت اجتماعی گروهی، مورد اطاعت قرار می‌گیرد و هم آن که به صورت مکتوب باشد و به واسطه وجود قوانین عمومی و اعمال کنترل از سوی نهادهای دولتی، رعایت شود.

- در پاره‌ای موارد، رعایت قواعد برای اعضای سازمان الزامی است و در مواردی نیز تخلفات و جرایم مورد رسیدگی قرار می‌گیرد.

نمودار شماره 1 حاوی مروری گذار بر طبقه‌بندی انواع سازمانهای خودیاری است. برای سیاست‌گذاری و اعمال فرآیند گسترش خودیاری، یک طبقه‌بندی کارکردی از سازمانهای خودیاری در مقایسه با بیان وجوه تمایز این سازمانها از اهمیت بیشتری برخوردار است. بر مبنای تفسیر متون نظری در باب خودیاری و تجزیه و تحلیل بسیاری از مطالعات موردی، دو گونه متفاوت از سازمانهای خودیاری از یکدیگر قابل تمایز هستند:

- سازمانهای خودیاری خوداتکا برای پیشبرد منافع اقتصادی و اجتماعی اعضا.
 - سازمانهای جمع‌آوری و توزیع کمکهای خارجی (سازمانهای اعانه‌گیر).

نمودار شماره 1- طبقه‌بندی سازمانهای خودیاری



3- سازمانهای خودیاری خوداتکا برای پیشبرد منافع اقتصادی و اجتماعی اعضا

این گونه سازمانها برای بسیج منافع محلی محرومان روستایی به منظور بهسازی و بهبود شرایط زندگی آنان بسیار مناسب است. این سازمانها در مفهوم اصلی دارای شکل‌های خاصی هستند:

(1) گروهی که اعضای آن دارای یک یا چند مقصود مشترک (بخصوص پیشرفت شرایط اقتصادی و اجتماعی خود) هستند.

(2) یک واحد عملیاتی تعاونی که تحت تملک و مدیریت اعضا قرار دارد. صرف نظر از شکل واقعی فعالیت‌ها و اندازه آن، واحد عملیاتی تعاونی به عنوان عامل تسهیل کننده در کاربرد منابع تولید یا جمع‌آوری کالا و خدمات برای اعضا تلقی می‌گردد. این امر نتیجه استفاده اقتصادی بهینه از این منابع است. اعضا، دارای دو گونه قابلیت هستند؛ یعنی در عین حال که صاحبان منابع به شمار می‌آیند، از کالا و خدمات نیز استفاده می‌کنند.

(3) وظیفه کلی واحد عملیاتی مشترک، پیشرفت اعضا از طریق تدارک مستقیم کالا و خدمات برای خانواده‌ها یا بنگاههای اقتصادی وابسته به آنهاست.

این شکل از سازمان خودیاری با تعاونی‌ها انطباق دارد. بنابراین، تعریف فوق‌الذکر از سازمانهای خودیاری خوداتکا می‌تواند به تشکلهای ثبت شده تعاونی بر پایه خودیاری اعضا نیز اشاره داشته باشد؛ اگرچه بسیاری از سازمانهایی که تحت عنوان تعاونی کار می‌کنند در عمل فاقد خوداتکایی هستند و حتی تحت مدیریت اعضا نیز قرار ندارند.

فراهم‌آوردن منافع مشهود و ملموس برای اعضا، لازمه تاسیس و بقای سازمانهای خودیاری است. این منافع می‌تواند نتیجه راهبردهایی نظیر تسهیل دسترسی به منابع و بازارها، افزایش بهره‌وری از طریق صرفه‌جویی‌های مقیاس و سایر راهبردها باشد (ر.ش. گفتار سوم).

مشارکت در بازده باید با مشارکت اعضا در نهاده‌ها همراه باشد. از این رو یکی از ویژگیهای سازمانهای خودیاری خوداتکا را می‌توان اصل یکسانی دانست. بدین معنا که مالکان سازمان خودیاری، دریافت‌کنندگان منافع و خدمات تولید شده یا جمع‌آوری شده نیز هستند.

نمودار شماره 2 خصوصیات این نوع سازمان خودیاری و اصل «یکسانی» را ترسیم می‌کند.

نمودار شماره 2- سازمان خودیاری خوداتکا برای پیشبرد منافع اقتصادی - اجتماعی اعضا

اصل یکسانی	خصوصیات
اعضا در آن واحد، هم مالک و حمایت کننده هستند و هم مشترک و متصدی	خودیاری گروهی
تدارکات	واحد عملیاتی بر مبنای بر اعضا
	پیشبرد اعضا از طریق ارائه کالاها و خدمات
منبع: برگرفته شده از <i>Marburg Consult 1989 ; 40</i>	

چون در عمل ممکن است لغزشهایی معمول از اصل یکسانی مطلق صورت گیرد که برای تکمیل وظیفه اصلی و پیشبرد اعضا مفید فایده باشد باید قاعده «یکسانی» در مفهومی گسترده‌تر ادراک شود. برخی از این لغزشها در مواردی همچون داد و ستد با افراد غیرعضو یا وجود اعضای حامی یا متعهد به سازمان تجلی می‌یابد.

مشارکت اعضا نه تنها به معنای مشارکت در تامین منابع مادی و یا مالی (مشارکت در نهاده‌ها است) بلکه، ارائه نقشی فعال در روند تصمیم‌گیری را نیز شامل می‌شود. مقاصد سازمانهای خودیاری خوداتکا توسط اعضا مطرح می‌گردد و فعالیت‌ها نیز به وسیله خود آنها طراحی، کنترل و ارزشیابی می‌شود. مقاصد غیرمنطبق با اکثریت اعضا، آن هم در موقعیتی که آنها به صورت فعال و موثر در تصمیم‌گیری و کنترل داخلی سازمان دخالت ندارند، یک امر مخاطره آمیز است (ر.ش. به گفتار چهارم و بخش 3 گفتار پنجم).

4- سازمانهای جمع‌آوری و توزیع کمکهای خارجی

سازمانهای جمع‌آوری و توزیع کمکهای خارجی (سازمانهای اعانه‌گیر) برخلاف سازمانهای خودیاری خوداتکا بر پایه منابع شخصی اعضا پدید نمی‌آیند؛ بلکه تلاش آنها بر این است که حمایت خارجی را به منظور بهبود وضع اعضای خود به دست آورند. انگیزه شکل‌گیری این نوع سازمان یا پیوستن به آن از نقطه نظر یک عضو (بالقوه)، همانا برخورداری از توزیع منابع خارجی است. این نوع سازمانهای اعانه‌گیر به سبب سودمندی عملی فراوانی که در امر گسترش خودیاری دارند، مورد توجه قرار می‌گیرند. این سازمانها از نقطه نظر آژانس‌های اعطاکننده کمکها، ابزار مناسبی برای انتقال خدمات و کالاهای متعدد (نظیر اعتبارات، داده‌های جنسی و کمکهای فنی و

سازمانی) به گروه‌های هدف تلقی می‌شوند. وجود چنین سازمانهایی می‌تواند راه انجام وظیفه مذکور را به دلایل زیر هموار سازد:

- این نهادهای محلی می‌توانند به عنوان رابط میان آژانس پشتیبانی‌کننده و گروه‌های هدف عمل کنند و موجبات تسریع جریان اطلاعات مورد علاقه و مبتنی بر مقاصد هر دو طرف را فراهم آورند.

- می‌توانند هزینه‌های تبادل را کاهش دهند.

با این وصف بقای چنین سازمانهایی به حمایت خارجی وابستگی بسیار دارد. ضمن این که حوزه عمل آنها عمدتاً به واسطه طراحی پروژه‌ها و برنامه‌ها از سوی آژانس پشتیبانی‌کننده خارجی، دچار محدودیت است و بر همین اساس، بقای آنها مستقیماً منوط به شرایط مورد نظر اعطاکنندگان است.

لازم است در جریان گسترش و رواج خودیاری، سازمانهای اعانه‌گیر از سازمانهای خوداتکای خودیاری مجزا شوند. این دو نوع سازمان خودیاری از نظر موارد زیر با یکدیگر تفاوت دارند:

- دارای شرایط و قواعد متفاوتی برای توسعه هستند.

- شکل و نحوه گسترش آنها متفاوت است.

- با مسائل متفاوتی رو به رو هستند.

- از معیارهای ارزشیابی متفاوتی پیروی می‌کنند.

تفاوت اصلی میان این دو نوع سازمان خودیاری را می‌توان به وضوح در یک آزمون دوام (ذهنی) از لحاظ میزان عدم پذیرش حمایت خارجی، مشخص ساخت.

از نقطه نظر مدیریت عقلایی برنامه یا پروژه، انتقال مستقیم کمک خارجی به افراد یا خانواده‌ها، ساده‌ترین و کامل‌ترین راه برای بهبود وضع محرومان روستایی است. با این حال، واقعیت اثبات شده آن است که رسیدگی به محرومان روستایی و گسترش دامنه اقدامات قابل توجه و پایدار در زمینه خودیاری کاری بسیار دشوار است؛ زیرا منابع خارجی اصولاً توسط اعضای ذی‌نفوذ سازمانهای خودیاری - آن هم برای مقاصد شخصی - مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. وانگهی، پیش از این انتظار می‌رفت که سازمانهای اعانه‌گیر با گذشت زمان به صورت سازمانهای خودیاری خوداتکا درآیند، اما در عمل چنین چیزی رخ نداد. در نتیجه تاسیس سازمانهای اعانه‌گیر - حتی به صورت یک مرحله انتقالی - نمی‌تواند به عنوان راهبردی مناسب برای توسعه موفقیت‌آمیز سازمانهای پایدار خودیاری مورد توجه قرار گیرد. می‌توان ترکیبی از هر دو شکل سازمانهای خودیاری مزبور بوجود آورد، لیکن چنین اقدامی در زمره مشکل‌ترین و پیچیده‌ترین وظایف یک

سیاست توسعه معطوف به خودیاری به شمار می‌آید و از این رو، فاصله بین موفقیت و شکست در این زمینه بسیار اندک است.

گفتار دوم

شرایط توسعه سازمانهای خودیاری خوداتکا

بر مبنای تجارب گسترده حاصل از تعاونی‌ها، بطور کلی در سازمانهای خودیاری می‌توان شرایط اساسی زیر را در شکل‌گیری و ظهور سازمانهای خودیاری خوداتکا واجد نقش دانست:

مسائلی که به صورت فردی قابل حل نیست، از سوی افراد و گروه‌ها به عنوان فشار تلقی می‌گردد. این امر به شناسایی نیازهای ارضا نشده و در نتیجه تدوین و تنظیم مقاصد مشترک می‌انجامد، فشار شدید که معمولاً در قالب موانع موجود بر سر راه رفع نیازهای اولیه، نظیر تهدید به قحطی، خشکسالی و بیابان‌زایی و یا حضور دشمن مشترکی نظیر واسطه‌های بی‌مسئولیت، تجلی می‌یابد، از جمله علل پیدایش خودیاری در شکل تعاونی است.

شرایط بنیادی مذکور در زمینه شکل‌گیری سازمانهای خودیاری خوداتکا دارای جنبه‌های متعددی است که باید به وضوح یادآوری شود:

- 1) همان طور که گفته شد، باید نیازهای محسوس و ارضا نشده‌ای وجود داشته باشد.
- 2) گروهی از افراد، در مواردی ذی‌نفع باشند.
- 3) نیازهای محسوس، منافع یا لاقط نفعی مشترک را بوجود آورند. مسایل و منافع مشترک، زمینه‌ای برای اقدام فوری و انگیزه‌ای برای ابتکار و نوآوری در جهت ایجاد تعاونی است.
- 4) جایگزین دیگری برای خودیاری نباشد. معمولاً یک تشکیلات اجتماعی رده بالاتر نظیر کلان، قبیله، حکومت یا هر نهاد اجتماعی برخوردار از سازمان اجتماعی و سیاسی کامل‌تر، دارای مسائلی است که به وسیله افراد یا گروه‌های کوچکتر حل نمی‌شود. خودیاری در مواردی ضرورت می‌یابد که انتظار مشارکت موثرتر از سوی یک تشکیلات سازمانی رده بالاتر منتفی باشد.
- 5) شرایط فوق‌الذکر، اگر چه پیش نیازها یا شروط مقدم برای ظهور خودیاری مبتنی بر تعاون هستند؛ لیکن تنها شروط لازم برای این مهم به شمار نمی‌آیند؛ زیرا باید علاوه بر امکان

برطرف کردن نیازهای مبرم، احتمال موفقیت خودیاری تعاونی (انتظار موفقیت) نیز وجود داشته باشد. بدین ترتیب باید اجرای پروژه برنامه‌ریزی شده تعاونی در آینده نزدیک محتمل و برای اعضاء منفعی دربر داشته باشد، ضمن این که هر عضو باید از مزایای قابل حصول تعاونی خودیاری نیز مطلع گردد.

عوامل دیگری جدای از اصول بالا نیز وجود دارد که می‌تواند سبب پیدایش و یا تأخیر در شکل‌گیری سازمانهای خودیاری شود. نوع و وسعت تاثیر این عوامل به شرایط خاص هر مورد بستگی دارد. البته این عوامل چندان نیز نمی‌تواند در زمره شرایط عام پیدایش سازمانهای خودیاری دایمی تعریف شود؛ با این حال باید آنها را به عنوان عواملی افزون بر سایر عوامل در نظر گرفت. پیرامون مهمترین انواع این عوامل بعداً توضیحاتی ارائه خواهد شد.

یکی از دیدگاههای عام در باب خودیاری، لزوم تجانس و همگونی است. استدلال موجود در این زمینه آن است که وجود همگونی بیشتر در یک گروه، به منافع مشترک بیشتر و سپس به عاملی مهم‌تر از آن یعنی ضرورت و انگیزه‌ای برای خودیاری منجر می‌گردد. صحت این نقطه نظر در تمام موارد اثبات نشده است. همگونی گروهی ممکن است در برخی موقعیت‌ها منفعی را عاید سازد؛ اما به شرط وجود منافع مشترک، تشکل افراد و ترکیب منابع و مواضع مختلف اجتماعی نیز می‌تواند برای ارضای نیازها و نیل به مقاصد، بسیار موفقیت‌آمیز باشد و موجبات پویایی و بالندگی گروه را فراهم آورد.

در اینجا شرایط دیگری برای پیدایش سازمانهای خودیاری پیش می‌آید و آن وجود رواج‌دهندگان یا مروجانی برای این سازمانهاست. تاریخ نهضت تعاونی نشان داده که پیدایش تعاونی‌ها همواره به اقدامات رواج‌دهندگان آنها بستگی داشته است. بطورمثال، طی تاریخ تعاون در اروپا، معمولاً رواج‌دهندگان تعاونی از اعضای یک گروه مرتبط و ذی‌مدخل با فعالیت تعاونی‌ها نبوده‌اند. به عنوان نمونه کسانی چون رایفیزن «*Raiffeisen*»، «اون *Owen*»، شولز دلش «*Schulz Delitzch*» و فوریر «*Fourrier*» اعضای طبقه اجتماعی بالاتری بودند که اندیشه‌های انسان دوستانه، مذهبی و اجتماعی - سیاسی آنان را برانگیخت. در بحث‌های اخیر پیرامون خودیاری تعاونی، نقش مروجان یا همان کارآفرینان خودیاری، جایگاه ویژه‌ای یافته است. این بدان معناست که حداقل باید فردی وجود داشته باشد که دست به ابتکار بزند و نمایندگی گروه را بر عهده گیرد. این موضوع اثبات شده است که لزوماً باید اعضای سازمان خودیاری، یکدیگر را به اعتبار وجود چنین فردی به رسمیت بشناسند. موفقیت در کارها مستلزم آن است که نماینده گروه، فردی موثق و قابل اعتماد و دارای شخصیتی گیرا و پرجذبه باشد (ر.ش. به بخش 2 در گفتار

پنجم). شرایط آرمانی آن است که مروج و هدایت‌کننده گروه خودیاری، فردی متعهد و متواضع باشد.

تجربه کسانی که به نحوی دست‌اندر کار فعالیت‌های خودیاری تعاونی بوده‌اند می‌تواند دستمایه‌ای موثر برای توسعه سازمانهای خودیاری قرارگیرد. واقعیت امر آن است که در سازمانهای خودیاری، هر کدام از افراد به تنهایی یا فاقد تجربه هستند یا این که تبعات مثبت و منفی تجربه آنها به نتایج مشخص و مرتبط با توقعاتی که از تشکیل سازمان خودیاری وجود دارد، منجر نمی‌گردد. با این حال، معمولاً یک سازمان خودیاری به فعل و انفعال متقابل میان سه عامل تجربه مروج، فشار وارده از ناحیه نیازهای موجود و دورنمای موفقیت، وابسته است. وجود تجربه مثبت در فعالیت‌های خودیاری می‌تواند مسبب و مشوق ایجاد سازمانهای خودیاری باشد؛ اما تجارب حاصل از کوششهای ناموفق در زمینه تاسیس سازمانهای خودیاری نیز می‌تواند به نوبه خود بسیار سودمند باشد.

نکته دیگری که اغلب به عنوان یکی از شروط لازم برای پیدایش خودیاری تعاونی ذکر شده، همانا وجود چارچوبی از شرایط مناسب و مطلوب است. اهمیت این عامل به وضعیت موجود (مثلاً نحوه ترکیب گروه) بستگی دارد. برای نمونه، واضح است که در یک موقعیت بسته و محدود که طی آن، دیدار با عده‌ای در بعضی جوامع روستایی مجاز نیست، ایجاد فعالیت جمعی با مانع رو به رو خواهد شد؛ از سویی دیگر، اغلب چارچوبی از شرایط نامناسب، دلیلی برای احساس نیاز قوی و سوق یافتن به سمت ایجاد سازمانهای خودیاری است؛ بخصوص افراد یا گروههای تحت تبعیض ممکن است متقابلاً به سازماندهی خود پردازند و در قالب گروههای فشار، به منظور بهبود شرایط دشوار خود، وارد عمل شوند.

بطور قطع، عوامل دیگری نیز وجود دارد که می‌تواند بر پیدایش سازمانهای خودیاری اثر گذارد، لیکن از آنجایی که تاثیر آنها نمی‌تواند بطور عمومی پیش‌بینی شود و چگونگی آنها در هر مورد به ترکیب افراد، منافع، عوامل خارجی و مواردی از این قبیل بستگی دارد، بررسی کامل آنها و پیش‌بینی راهبردهای روشن کاری در این زمینه، امری ناممکن به نظر می‌رسد. به دلیل تنوع عوامل ناشناخته و دخیل در این امر، نیاز به وجود افرادی است که قادر باشند عوامل ضروری محلی در جهت خودیاری اثربخش و سازمان یافته را کشف و شناسایی کنند. در زیر، عوامل کلیدی توسعه سازمانهای خودیاری به اختصار و به ترتیب ارائه می‌گردد.

عامل کلیدی اول: آمادگی برای پذیرش خودیاری

آمادگی افراد در استفاده از منابع شخصی در فعالیتهای تعاونی عمدتاً وابسته به موارد ذیل است:

- برخورداری از تجربه قبلی در زمینه خودیاری تعاونی،
- انتظار کسب منافع فردی،
- مقبولیت یا پذیرش جنبه‌های اجتماعی و فرهنگی سازمان مورد نظر.

عامل کلیدی دوم: ظرفیت خودیاری

برای سازماندهی فعالیتهای دسته جمعی وجود رهبران توانمندی که دارای مقبولیت اجتماعی باشند، ضرورت دارد. این رهبران باید توانایی تشخیص این را داشته باشند که در کجا و به چه میزان یک گروه می‌تواند با توسل به شیوه تعاونی، منفعی بدست آورد. غیر از شناسایی منافع و مزایای بالقوه، رهبران مذکور باید توانایی اعمال مدیریت روشهای آموزشی و فعالیت روزمره یک سازمان خودیاری را نیز دارا باشند.

افزون بر این، برای ابداع و توسعه سازمان خودیاری، اعضا باید منابع شخصی خود را در فعالیتهای سازمان به کار گیرند. منابع شخصی می‌تواند شامل سرمایه‌های مالی، کار، ابزار تولید یا مهارت‌های مورد نیاز باشد. ظرفیت خودیاری تا حد زیادی به نوع و مقدار منابع موجود بستگی دارد.

عامل کلیدی سوم: برخورداری از استقلال عمل در انجام فعالیتهای خودیاری

غیر از آمادگی و توانایی، شرایط سیاسی، اقتصادی و حقوقی نیز در شکل‌گیری و توسعه سازمانهای خودیاری تأثیری بسزا دارد.

فضای سیاسی حاکم بر مشارکت فعال مردم بخصوص برخورداری از حق تاسیس سازمانهای پشتیبانی‌کننده (نظیر گروههای فشار، اتحادیه‌های بازرگانی و سازمانهای رهبری‌کننده) در زمره مجموعه شرایط سیاسی است که در این زمینه بی‌تأثیر نیستند. ساز و کارهای قیمت‌گذاری، اصول رقابت (اقتصادی) و شانس دستیابی سازمانهای خودیاری به بازارهای موجود نیز جزو شرایط اقتصادی برای این منظور به شمار می‌آیند. وجود یک زمینه قانونی مناسب برای شکل‌گیری سازمانهای خودیاری و انجام وظایف آنها و نیز حمایت قانونی از اعضای چنین سازمانهایی (نظیر تعهدات محدود) در زمره شرایط مهم قانونی و حقوقی در این خصوص است. مجموعه شرایط

نامطلوب در خودیاری تعاونی همیشه عامل بازدارنده‌ای نیست؛ بلکه در پاره‌ای موارد، حتی می‌تواند به منزله عاملی انگیزشی یا تسهیل‌کننده برای توسعه تعاونی عمل کند.

گفتار سوم

تصمیم‌گیری راهبردی برای پیوستن به سازمان خودیاری «آزمون سازمان خودیاری»

همان گونه که در گفتار دوم توضیح داده شد ظهور سازمانهای خودیاری به شرایط موجود و انتظارات افراد در رابطه با موفقیت فعالیت‌های تعاونی بستگی دارد.

اصولاً هر فردی برای رفع نیازهای خویش، راه کارهای مختلفی در اختیار دارد، برای مثال، یک فرد (یا یک تولیدکننده خانگی) می‌تواند شخصاً و به صورت مستقل به رفع نیازهای خود بپردازد؛ نظیر رفتاری که در فعالیت مداوم یک کشاورز خودکفا وجود دارد. اگر این رشته‌کاری نتایج رضایت‌بخشی به دنبال نداشته باشد، ممکن است شخص درصدد برآید به سوی منابع خارجی روی آورد. این منابع ممکن است از طریق مجاری متفاوتی - نظیر موسسات دولتی، سازمانهای غیردولتی، بنگاههای تجاری یا سایر گزینه‌های عرضه شده توسط بازار - ارائه گردد. راه چاره سوم، تشکیل سازمان خودیاری و پیوستن به آن است.

هر خانواده تولیدکننده از صدها نهاد مختلف تولید بهره‌گیری می‌کند؛ ضمن این که هر کدام بطور بالقوه قادر است پاره‌ای نهاده‌های موردنیاز را رسماً تولید کند و یا آن را از بازار تأمین کند و یا از طریق منابع خارجی (برای مثال، سازمان خدمات ترویجی دولتی) فراهم آورد. اگر یک شرکت یا یک خانواده در مورد تولید یک نهاده تولیدی تصمیمی اتخاذ کند، برای انجام این مهم به مجموعه‌ای از تبادلات داخلی در حوزه کاری خود خواهد پرداخت و اگر تصمیم به خرید آن بگیرد، با سایر سازمانها یا موسسات وارد معامله خواهد شد؛ که در هر دو مورد اطلاع از اصل و قاعده مبادلات حایز اهمیت است. برخی از تصمیمات آشکارند (نظیر خریداری یک تراکتور) اما برخی از آنها چندان آشکار نیستند (نظیر خرید خدمات تعمیراتی برای تراکتور شخصی یا تعمیر آن به وسیله خود مالک). اگر یک موسسه اقتصادی، خواهان به دست آوردن هر چه ارزانتر نهاده‌های تولید و

فروش تولیدات به بالاترین قیمت ممکن باشد، راهی را انتخاب خواهد کرد که آن را به بالاترین سود خالص برساند. یکی از کارهای مورد توجه برای اتخاذ تصمیم درباره موضوعات فوق‌الذکر سازمان خودیاری است.

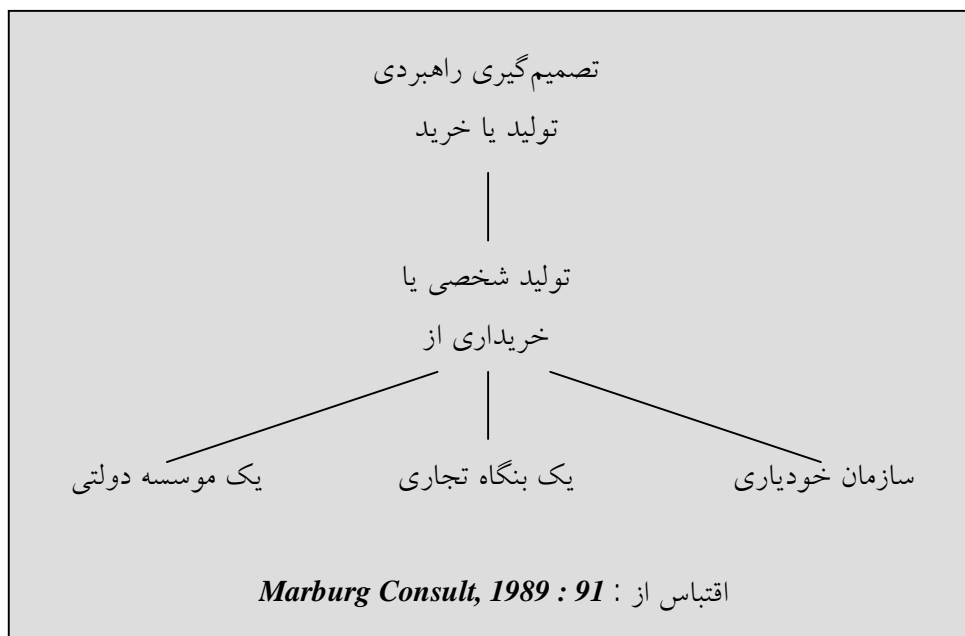
در صورت وجود یک بازار آزاد رقابتی، معمولاً قویترین راه‌کار موجود و تثبیت شده در زمینه خرید، مورد توجه قرار می‌گیرد. اما در پاره‌ای شرایط، شاید عملکرد یک سازمان خودیاری، به مراتب بهتر از بازار باشد.

بنابراین در تجزیه و تحلیل راهبردهای قابلیت بقا و استعداد تعاونی، باید تصمیم به خرید یا تولید نهاده از نقطه نظر اعضای بالقوه نیز مورد تحلیل قرار گیرد، بخصوص در آزمون سازمان خودیاری باید به این پرسشها پاسخ داده شود که چرا بازار، تولیدات را ارزانتر از این فراهم نمی‌آورد یا آن که چرا فلان محصول یا خدمات، گاهی در بازار یافت نمی‌شود.

باید تصمیمات مربوط به دو امر تولید یا خرید نهاده‌های تولید که در آزمون خودیاری ذکر می‌گردد با منطقی یکسان مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. اگرچه نخستین فرض باید همیشه در مورد خرید نهاده‌ها یا فروش ستانده‌ها در بازار باشد، اما در مواردی خاص، تلفیق و یکپارچگی افقی نیز واجد اهمیت اقتصادی می‌شود. بدین معنا که نهاده‌ها به وسیله خود تولیدکننده تولید می‌شود و ستانده‌ها نیز از طریق یک واحد تحت تملک یا تحت کنترل تعاونی به فروش می‌رسد. مثلاً، شیر تولیدی توسط اعضا به کارخانه‌های تولید لبنیات و یا خرده فروشان عرضه نمی‌شود، بلکه به صورت تعاونی، توسط خود اعضا به فرآورده‌های لبنی تبدیل می‌گردد.

انتقال از وضعیت تولید معیشتی خودگردان تولید بازارگرا و وابسته به بازار، بخصوص برای افراد و خانوارهای کم بضاعت بسیار مخاطره‌آمیز است؛ بنابراین چنین تصمیمی باید به دقت آزموده شود. روند تصمیم‌گیری برای تهیه نهاده‌های تولید، شامل سه اقدام به ترتیب زیر است (ر.ش. به نمودار شماره 3):

نمودار شماره 3- تصمیم‌گیری راهبردی



در نخستین مرحله، شخص باید از بین دو وضعیت استقلال کاری یا وابستگی به نیروهای خارجی یکی را برگزیند. عباراتی مانند «متکی به خود باش» یا «به دیگران تکیه کن» را می‌توان آزمون سودمندی یا «آزمون اقتصادی» نامید.

خرید تولیدات یا خدمات (نهادها) برای شخص منحصراً مفهومی از منفعت بیشتر را در روش خودگردان تولید پدید می‌آورد؛ بنابراین پیش از این که از حالت خودکفایی، گامی خطرناک و تعیین‌کننده به سمت اتکا و وابستگی به نیروهای خارجی برداشته شود، شخص این دو موضوع را که کدام یک از دو نهاد بازار یا سازمان خودیاری، سود خالص قابل توجه و با ثباتی را عاید خواهد ساخت، بررسی می‌کند. برای آن که فرد تصمیم بگیرد کدام یک از راه‌حل‌ها را برگزیند باید هزینه‌ها و منافع هر یک را با دیگری مورد مقایسه قرار دهد؛ لذا، راه حل اتکا به نیروهای خارجی را تنها در صورتی خواهد پذیرفت که سود بیشتری عایدش سازد.

انتخاب کامل‌ترین و میسرترین راه‌حل، دومین گام در روند تصمیم‌گیری برای انتقال از تولید خودکفا به تولید مرتبط با مراودات خارجی است. در این موقعیت، سازمانهای خودیاری همانند سایر موسسات و بنگاههای موجود در بازار مورد بحث قرار می‌گیرند؛ بنابراین، تنها ارائه پیشنهادها کلی در ارتباط با تولید سود توسط سازمانهای خودیاری برای جلب توجه شخص از سایر راه‌حل‌ها به سمت این راه‌حل کفایت نمی‌کند. یک سازمان خودیاری باید در مقایسه با دیگر راه‌حل‌ها منافع بیشتری عاید سازد تا جذابیت لازم را داشته باشد. هزینه‌ها و منافع هر یک از

گزینه‌ها باید محاسبه گردد؛ از این رو، تعاونی با یک «آزمون بازار» رو به رو است تا دریابد که آیا می‌تواند در مقام مقایسه با شرکتهای خصوصی، خدماتی را با هزینه کمتر، کیفیت بهتر و شرایط مطلوبتر عرضه کند یا خیر؟

در اینجا این پرسش مطرح می‌گردد که هنگام محاسبه هزینه‌های خودیاری تعاونی، چه چیز باید مورد توجه قرار گیرد؟

خودیاری تعاونی و شکل‌گیری سازمان خودیاری مستلزم مشارکت یا به‌کارگیری لاقبل بخشی از منافع شخصی افراد یا خانوارهای تولیدکننده و تصمیم‌گیری مشترک در مورد استفاده از آنها است و این بدان معناست که فرد کنترل خود را در مورد چگونگی بهره‌برداری از منابع مشترک از دست می‌دهد.

خودیاری تعاونی، افزون بر گرفتن بخشی از استقلال عمل اعضا، همیشه هزینه‌هایی را برای هماهنگ کردن فعالیت‌ها دربردارد. این هزینه‌های تبادلی، از لزوم هماهنگ کردن منافع متفاوت و این‌گونه و برای چه منظوری منافع باید مورد استفاده قرار گیرند، ناشی می‌شود.

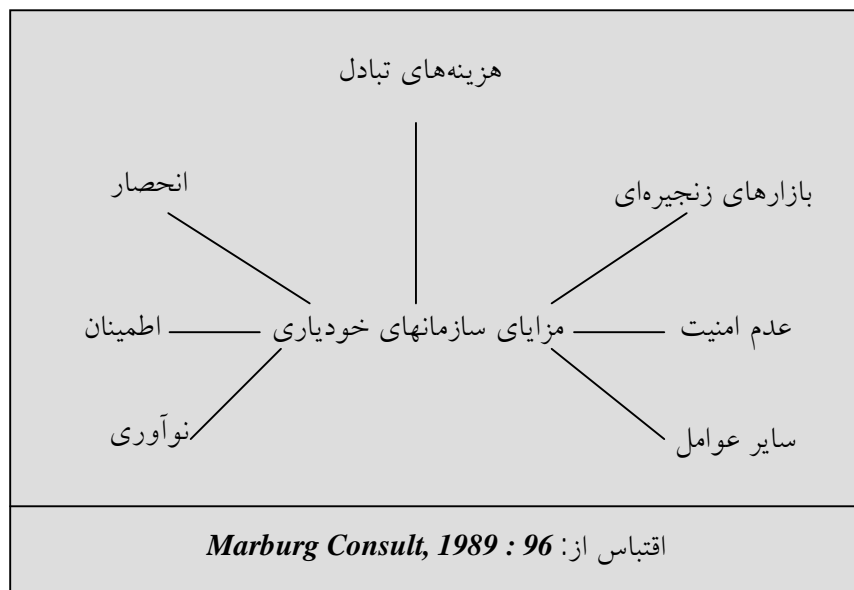
بر این اساس، سازمان خودیاری می‌تواند دارای چه مزایا و محاسنی باشد؟ نخستین مزیت، استفاده مشترک از منابع در سازمان خودیاری است که خود نیز در موارد زیر تجلی می‌یابد:

1) راه دسترسی به منابعی را که برای اعضا به صورت انفرادی قابل دستیابی نیست، هموار می‌سازد. دسترسی به وامهای اعطایی از سوی بانکهای تجاری را که به واسطه تعهد گروهی در یک سازمان خودیاری امکان‌پذیر می‌گردد، می‌توان نمونه‌ای از دسترسی به این گونه منابع ذکر کرد.

2) ممکن است نسبت هزینه به فایده یا کارایی بیشتری را در مقایسه با بازار یا سایر موسسات دربرداشته باشد نظیر خرید پرمفعت‌تر نهاده‌های تولید که با نرخهای عمده فروشی برای همه اعضای گروه امکان‌پذیر است.

3) می‌تواند مجال ارائه خدمات جدید و ابتکاری را فراهم آورد.
نمودار شماره 4، بعضی از عوامل اصلی تعیین‌کننده منافع یا مزایای بالقوه سازمانهای خودیاری را نشان می‌دهد.

نمودار شماره 4- عوامل تعیین کننده مزایای بالقوه سازمانهای خودیاری



یک سازمان بادوام و پایدار خودیاری، منحصراً در صورتی می‌تواند تشکیل گردد و دوام یابد که منافع آن بیش از منفعی باشد که توسط سایر موسسات بدست می‌آید. سازمان خودیاری در مقایسه با رقبای خود در صورتی دارای مزیت و برتری خواهد بود که: اولاً خدماتی مشابه خدمات آنها را با قیمتی نازلتر عرضه کند؛ در ثانی امکان ارائه خدمات جدید در آن میسر باشد؛ و بالاخره این که راه دسترسی به منابع یا خدمات خارج از سازمان بر روی او باز باشد. دومین مزیت سازمانهای خودیاری نازل بودن قیمت‌هاست که می‌تواند نتیجه موارد ذیل باشد:

- (1) درک کردن صرفه‌جوییهای مقیاس
- (2) کاهش هزینه‌های تبادل (در زمینه‌هایی نظیر اطلاعات، اجرا، مبادله کالاها و خدمات و نظارت بر آنها)
- (3) کاهش میزان تزلزل یا عدم قطعیت، مثلاً در مورد قیمت‌ها و دسترسی به نهاده‌های تولید)،
- (4) اجتناب از ورود به شبکه بازارهای زنجیره‌ای¹

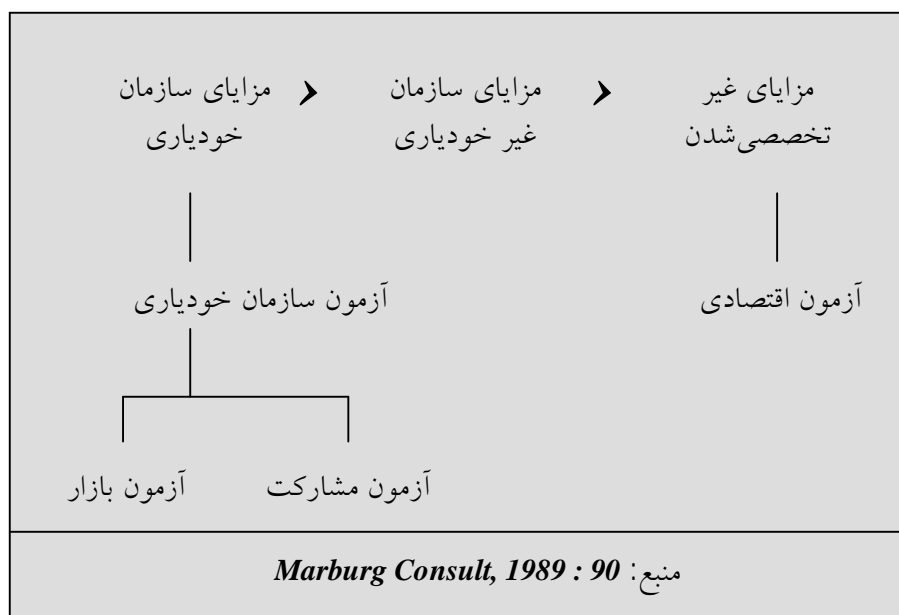
حتی در صورتی که سازمان خودیاری به موفقیت در بازار نایل گردد و نتیجه حاصل از آزمون اقتصادی نیز مثبت باشد، باز هم تضمینی وجود ندارد که منافع یک عضو بالقوه به وسیله سازمان خودیاری در عمل افزایش یابد. اگرچه نتیجه مثبت آزمون بازار یک امر ضروری است،

1- مبادلات اغلب با یکدیگر مرتبطند. برای مثال خرید نهاده‌های تولید و بازاریابی برای محصول با فراهم آوردن تسهیلات اعتباری، زنجیروار به یکدیگر ربط می‌یابند.

لیکن نمی‌توان آن را تنها شرط برای سودمند بودن عضویت به شمار آورد. اعضای سازمان خودیاری باید در کسب منافع و مزایایی که سازمان می‌تواند فراهم آورد، سهام و شریک باشند و این بدان معناست که آنها باید در وهله اول انتظار هدایت سازمان خودیاری را به نفع خود و در راستای منافع خود داشته باشند و سپس چنین چیزی را تجزیه کنند (آزمون مشارکت) (ر.ش. به گفتار چهارم).

سازمان خودیاری در راه جذب فعالیت اعضا، باید با فراهم کردن سود خالص برای آنان یارای ایستادگی در برابر دو آزمون را داشته باشد. اول آن که باید در مقایسه با دیگر موسسات رقیب دارای مزایای بالقوه‌ای باشد (آزمون بازار)؛ دوم آن که باید این مزایا در راستای منافع اعضا به کار گرفته شود (آزمون مشارکت). دو آزمون مذکور در مجموع، آزمون سازمان خودیاری را پدید می‌آورند. نتیجه این آزمون معلوم می‌کند که آیا لازم است فلان سازمان خودیاری تشکیل شود یا خیر.

نمودار شماره 5- آزمون سازمان خودیاری



گفتار چهارم

شرایط بقای سازمانهای خودیاری

برای بقای سازمانهای خودیاری، شرطی بدیهی وجود دارد مبنی بر آن که این سازمانها باید در مقایسه با دیگر راهکارها، همواره منافع بیشتری عاید اعضا سازند. این انگیزه عاملی اساسی در شکل‌گیری و بقای خودیاری تعاونی است. اعمال مدیریت اثربخش برای رسیدن به این مقصود، امری ضروری است. در طول مرحله شکل‌گیری لازم است شخص یا اشخاص متعددی ابتکار عمل را به دست گیرند و به اقداماتی همچون سازماندهی روند شکل‌گیری تشکیلات، شناسایی و همگون‌سازی منافع و مقاصد، برنامه‌ریزی فعالیت‌ها و مواردی از این قبیل مبادرت ورزند. یک سازمان خودیاری به صلاحیت‌های مدیریتی رهبران خود وابستگی بسیار زیادی دارد، زیرا اداره کردن منابع گروهی، نظارت بر کاربرد و اجرای فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده، سازماندهی جریان اطلاعات و روندهای تصمیم‌گیری و بالاخره جذب و به‌کارگیری اعضای جدید، جملگی نیاز به اعمال مدیریت دارند. مدیران سازمانهای خودیاری باید مهارت‌های ضروری برای اداره کردن موفقیت‌آمیز یک سازمان اقتصادی را دارا باشند، تا هدف بهبود و پیشبرد شرایط زندگی اعضا (یا همان وظیفه اساسی در بهبود وضع اعضا و جلب رضایت خاطر آنان) محقق گردد.

مشارکت اعضا شرط دیگری برای یک سازمان خودیاری خوداتکا است که باید در سه سطح تحقق یابد:

- 1) مشارکت در تهیه و تأمین منابع (مشارکت در نهادهای تولید) بطور مثال، مشارکت در تأمین سرمایه و نیروی کار و تحویل تولیدات،
- 2) مشارکت در روند تصمیم‌گیری انجمن تعاونی به عنوان عضوی از مجمع عمومی، نشستهای داخلی و کمیته‌ها یا به عنوان رهبر منتخب هیئت مدیره،

3) مشارکت در منافع حاصله (مشارکت در بازده) که به واسطه تقسیم مزاد بدست آمده در طول سال توسط شرکت تعاونی در قالب سرمایه‌گذاری مجدد حمایتی، سود سهامی حاصل از سرمایه یا استفاده از تسهیلات و خدمات مشترک تجلی می‌یابد.

در صورتی که تمام شرایط فوق‌الذکر عملی شود، تعدیل فعالیت‌های شرکت تعاونی در ارتباط با نیازها و منافع اعضا نیز نقش حساسی را در موفقیت سازمان خواهد داشت. نیازها و منافع می‌تواند از زمانی به زمان دیگر تغییر یابد و ممکن است همه اعضا دارای منافع یکسانی نباشند، زیرا شرایط زندگی آنها با یکدیگر تفاوت دارد اما مشخص نیست که منافع چه کسی غالب است. و یا آن که آیا ممکن است برخی از اعضا بر دیگران تسلط یابند یا خیر؟

اگر سود اعضا، عامل تعیین‌کننده‌ای برای نوع فعالیت‌ها و کسب منافع در سازمان خودیاری باشد، در آن صورت وجود روشهای اطلاع‌رسانی، ارتباطی و نظارتی بین اعضای هیئت مدیره ضرورت می‌یابد. (ر.ش. به بخش 3 از گفتار پنجم)

بطور معمول اعضا برای مشارکت و نظارت از سه روش استفاده می‌کنند:

- نقد و اظهار شفاهی یا مکتوب.

- رأی‌گیری و نظرخواهی در اجتماعات عمومی.

- تقاضای موثر برای دریافت خدمات از سازمان خودیاری یا رقبای آن (قبول یا رد خدمات

ارائه شده از سوی سازمان خودیاری).

پدیده مشارکت در سازمان خودیاری به میزان شایستگی و انگیزه اعضای آن بستگی دارد. پایین‌بودن توانمندی و انگیزه اعضا می‌تواند برای آژانس‌های رواج‌دهنده خودیاری نیز شاخصی باشد تا براساس آن در شرایط خاص به بی‌مورد بودن گسترش موسسات پیچیده و عریض و طویل تعاونی پی ببرند. گسترش چنین نهادهایی حتی می‌تواند آثاری منفی بر جای گذارد، زیرا اعضای آنها توانایی مشارکت کافی در امر نظارت بر سازمانهای بزرگ خودیاری را ندارند. در صورت پایین‌بودن قابلیت‌های کاری اعضا، ماهیت سازمانهای خودیاری باید به گونه‌ای باشد که کنترل اعضا بر آنها به سادگی و به آسانی صورت پذیرد. اگر چه ایجاد اطمینان از این موضوع که سازمان خودیاری برای منافع اعضای خود کار می‌کند، یک امر ضروری است (ر.ش. به مراحل تصمیم‌گیری راهبردی برای پیوستن به خودیاری)، اما نباید این امر به معنای ایجاد یک مدیریت با کیفیت بسیار بالا برای انجام امور یک سازمان پیچیده خودیاری انگاشته شود، زیرا چنین مدیریتی برای برقراری ارتباط با اعضای سازمان که به لحاظ کیفیت کار در سطح بسیار نازلی قرار دارند، نه انگیزه لازم را داراست و نه از توانایی کافی برخوردار است. از این رو، شکل و مدیریت سازمان باید با توانمندیهای اعضا مطابقت داشته باشد.

اگر سازمان خودیاری به دلیل پایین بودن سطح ارتباطات داخلی توانایی پیشبرد منافع اعضا را نداشته باشد، آنان انگیزه‌ای برای مشارکت دادن منابع شخصی خود در سازمان نخواهند داشت. به هر حال، استفاده از منابع شخصی اعضا، شرطی برای بقای سازمان خودیاری خوداتکاست. کسب مزایا و منافع برای اعضا، یکی از دیگر شروط اساسی برای بسیج اعضا و نهایتاً موفقیت هر سازمان خودیاری است. کسب منافع به تنهایی برای اعضا کفایت نمی‌کند، بلکه باید این مزایا و منافع به نحوی نیز در اختیار آنان قرار گیرد. مشارکت اعضا در منافع سازمان (مشارکت در بازده) شرطی است که بدون آن، اعضا منابع شخصی را برای استفاده مشترک در اختیار سازمان خودیاری (مشارکت در نهاده‌ها) قرار نخواهند داد.

گذشته از شرایط داخلی پیش گفته (خود فرمانی، خود سازماندهی و خودگردانی اداری) استقلال و حاکمیت این سازمانها و اتکای آنها به منافع خودی جهت بقای خود و برای این که به ابزارهایی برای رسیدن به اهداف حکومت‌ها و یا دیگر نهادها تبدیل نشوند، ضرورت دارد. پدیده‌هایی چون ابزاری شدن و دولتی شدن سازمانهای خودیاری، پیامدهای وابستگی به منابع خارجی است که در گفتارهای بعدی تشریح خواهد شد.

راهبردهای اثربخش برای گسترش خودیاری

۱- جنبه‌های اساسی گسترش خودیاری

مقصود نهایی از گسترش خودیاری، حمایت از ایجاد تشکیلات جدید و مستقل خودیاری و تکامل و بهبود سازمانهای موجود است. برای دستیابی به چنین مقصودی، سه راهبرد متفاوت به کار می‌رود:

- 1) تاسیس سازمانها یا جنبشهای خودیاری جدید.
- 2) حمایت از ادامه حیات سازمانهای خودیاری موجود.
- 3) تغییر شکل سازمانهای تحت کنترل حکومت به سازمانهای خودیاری مستقل یا خودگردان.

برای اجرای این سه راهبرد، ابزارهای متعددی به کار برده می‌شود. این راهبردها به سمت اهداف زیر جهت‌گیری شده‌اند:

- گروههای هدف نظیر محرومان روستایی (دخالت در سطح خرد).
 - سازمانهای خودیاری موجود (دخالت در سطح خرد).
 - مؤسسات رواج‌دهنده فعالیت‌های خودیاری (دخالت در سطح کلان).
 - شرایط خارجی مرتبط در سطوح منطقه‌ای و ملی (مداخله در سطوح میانی و کلان).
- رهیافت توسعه خودیاری که سه راهبرد تاسیس، تنوع بخشی و غیردولتی‌کردن را در بر داشته باشد و در هر سه سطح فوق‌الذکر دخالت کند، از آن به عنوان رهیافت «نظام‌های مدیریت متناسب برای تعاونی‌های کشاورزی» (*Appropriate Management systems for Agricultural Cooperatives*) یا با عنوان اختصاری «امساک *AMSAC*» یاد می‌شود. برنامه مذکور هم به وسیله «سازمان خواربار و کشاورزی ملل متحد» و هم به وسیله «بنیاد آلمانی برای توسعه بین‌المللی»

(German Foundation For International Development) گسترش یافته است و برنامه یا رهیافت چندان جدیدی نیست. بهتر آن بود که گفته می‌شد این برنامه بازگشتی است به مفهوم یا شکل ریشه‌ای و اولیه تعاون (ر.ش. به کادر شماره 1). اغلب تصور می‌شود کسب موفقیت در زمینه گسترش خودیاری مستقیماً به میزان کمکهای ارائه شده خارجی بستگی دارد، یعنی گسترش بیشتر از سوی عوامل خارجی، معادل با کسب موفقیت بیشتر در امر گسترش خودیاری است. این نگرش نه تنها در بین مقامات دست‌اندرکار موسسات گسترش خودیاری رواج دارد، بلکه گروههای هدف نیز که دریافت‌کننده کمکهای خارجی هستند به آن معتقدند اما در جریان گسترش خودیاری، نمی‌توان رابطه خطی ساده‌ای میان میزان کمکهای خارجی و درجه موفقیت ایجاد کرد. سازمانهای خودیاری اغلب به لحاظ میزان پیشرفت و گسترش دچار افراط و یا تفریط هستند؛ یعنی میزان بهینگی یا مطلوبیت کمکهای خارجی به ندرت در حدی است که بتواند زمینه‌ساز گسترش سازمانهای خودیاری و یا جنبشهای خودیاری مستقل و خودگردان باشد.

محاسبه میزان «مطلوبیت» کمکهای خارجی امری غیرممکن است؛ زیرا در طول مرحله برنامه‌ریزی رواج‌دهندگان خودیاری فاقد اطلاعات کافی درباره موقعیت و چارچوب شرایطی هستند که سازمان خودیاری باید در آن به کار پردازند (ر.ش. به گفتار هفتم).

کادر شماره 1: خلاصه‌ای از رهیافت نظام‌های مدیریت متناسب برای تعاونی‌های کشاورزی

عناصر مندرج در این رهیافت به اختصار از این قرار است:

1- سیاست دولت در زمینه توسعه تعاونی باید به سمت پیشبرد اعضا و مشارکت‌کنندگان در تعاون جهت‌گیری شود؛ این بدان معناست که باید به گونه‌ای روشن بر این نکته تاکید گردد که انجمن‌های تعاونی در وهله اول سازمانهای خودیاری هستند و از این رو، منظور اولیه آنها باید بهبود شرایط رفاهی اعضا باشد.

2- مدیریت سازمانهای تعاونی با واردکردن و یا تزریق عنصر تخصص در عملیات خود ارتقا می‌یابد؛ این امر بیانگر آن است که انجمنهای تعاونی نیازمند مدیریتی هستند که وظیفه خود را در مقام کارآفرینان توسعه، جانبداری از اعضای تعاونی تلقی کند، نه این که صرفاً مجری برنامه‌های توسعه تنظیم شده در خارج از سازمان باشد.

3- سازمانهای تعاونی باید دارای مقاصد گوناگون باشند تا شانس دستیابی اعضا به درآمد بیشتر، به واسطه استفاده بهینه از منابع محلی فزونی یابد.

4- واحدهای اولیه نظام تعاونی (گروههای روستایی) بایستی به صورت افقی و عمودی درتشکل‌هایی چون تعاونی، اتحادیه‌ها و فدراسیون‌ها یکپارچه شوند. این تشکلهای تمام خدمات ضروری برای توسعه و نیز مهارت‌های تخصصی مورد نیاز را ارائه می‌دهند. اما در عین حال باید اختیارات کافی برای سازماندهی فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی گروههای روستایی با استفاده از روشهای اختصاصی به آنها داده شود. این اختیارات پیروی از قواعد ویژه هر یک از گروههای تعاونی روستایی و رفع نیازهای اختصاصی آنها به وسیله خودشان را نیز شامل می‌شود.

هدف برنامه «نظام‌های مدیریت متناسب برای تعاونیهای کشاورزی» ارائه یک مفهوم روشن و واقع بینانه در باب عملکرد تعاونی به سیاستگذاران، گردانندگان و کارگزاران توسعه تعاونی، مجریان، مدیران و اعضای هیات مدیره‌های تعاونی‌ها و اتحادیه‌ها و تمام علاقه‌مندان به توسعه تعاونی است. این عمل، دستیابی به اتفاق نظر در خصوص کاربرد یک رهیافت و یک زبان مشترک را میسر می‌سازد.

منبع: (Münkner 1987 pp 15-16)

2- راهبردهایی برای تاسیس سازمانهای خودیاری

امروزه اغلب کشورهای جهان دارای سازمانهای خودیاری هستند. لیکن این سازمانها نه تنها به لحاظ بافت و ترکیب اعضا با یکدیگر تفاوت دارند، بلکه مقاصد متفاوتی را دنبال می‌کنند و از تشکیلات سازمانی متفاوتی بهره می‌برند.

پشتیبانی از تاسیس سازمانهای جدید خودیاری تحت چه شرایطی مفید واقع خواهد شد؟

1) در صورتی که ساختارهای پیشین سازمانهای خودیاری به میزان زیادی بر اثر دخالت

عوامل خارجی (فی‌المثال جنگهای داخلی) ویران شده باشد.

(2) در صورتی که سازمانهای خودیاری موجود علاقه‌ای به گشودن درهای تشکیلات خود بر روی اعضای جدید (همچون محرومان روستایی، زنان، جوانان و گروههای قومی) نداشته باشند.

(3) در صورتی که سازمانهای خودیاری موجود فاقد توانایی و یا آمادگی لازم برای ارائه خدمات یا تولیدات جدید باشند.

(4) در صورتی که سازمانهای جدید خودیاری بتوانند در مقام مقایسه با مجاری تامین‌کننده موجود، خدمات یا تولیدات مورد نیاز را با هزینه نازل‌تر و کیفیت برتر عرضه کنند.

(5) در صورتی که ساختهای سازمانی تشکیلات موجود خودیاری برای پاره‌ای از گروههای هدف نظیر محرومان روستایی نامناسب باشد.

(6) در صورتی که سازمانهای خودیاری موجود به دلیل اشتباه کاری و تبعیت از اهداف تعیین شده از سوی عوامل خارجی (نظیر حکومت، حزب و یا سایر عوامل تاثیرگذار)، در نظر مردم بی‌اعتبار شده باشند.

رواج‌دهندگان خودیاری باید در هر یک از این موقعیت‌ها به تجزیه و تحلیل این موضوع بپردازند که آیا پیش شرطهای لازم برای نیل به موفقیت در خودیاری تعاونی می‌تواند پاسخگوی گروههای هدف باشد و آیا در آنها شرایط حقوقی، اجتماعی و اقتصادی حاکم بر جامعه در نظر گرفته شده است یا خیر. اولین مرحله این تجزیه و تحلیل آن است که شرایط لازم برای توسعه موفقیت‌آمیز خودیاری تعاونی در سطح خرد مورد لحاظ قرار گیرد (ر.ش. به گفتار دوم).

برای گسترش آن دسته از سازمانهای خودیاری که وابسته به حمایت‌های خارجی نباشند توجه به این نکته نیز ضرورت دارد که آیا سازمان خودیاری تازه تاسیس شده می‌تواند به گونه‌ای موثر منافع اعضا را بر شالوده‌ای پایدار و مستقل بهبود بخشد یا خیر.

تجارب گذشته نشان داده است که مناسب‌ترین عوامل ادامه حیات سازمان خودیاری عبارتند از:

(1) پیشرفت موثر اعضا.

(2) ارائه همزمان منابع توسط اعضا.

برای ارزیابی امکان تحقق عوامل موفقیت در یک سازمان خودیاری که با کمک خارجی تاسیس شده است گسترش‌دهندگان خودیاری باید پیش از انجام هر کاری به آزمون سازمان خودیاری متوسل شوند (ر.ش. به گفتار سوم). نتیجه حاصل از این آزمون باید نشان دهد منافع اقتصادی عرضه شده از سوی سازمان خودیاری جدید به اعضای آینده آن بیشتر از سایر راه‌حل‌های موجود است. تنها بر مبنای نتایج مثبت آزمون است که می‌توان تصور کرد اقدامات به عمل آمده، در ایجاد سازمان خودیاری خوداتکا موثر خواهد افتاد.

تاسیس خودیاری تعاونی به تنهایی نمی‌تواند کمکی در راه تحقق توسعه پایدار مشارکتی باشد، بلکه مسأله ضروری همانا شکل‌گیری یک جنبش خودیاری با شبکه‌ای از ساختارها و روابط است که از سطح خرد به سمت سطح کلان گسترش یابد. تنها به واسطه برخورداری از چنین شبکه‌ای است که امکان پیش‌بینی نتایج ناشی از توسعه پایدار وجود دارد. نیل به موفقیت کامل در ایجاد جنبش خودیاری به بذل توجه نسبت به چهار عامل کلیدی زیر بستگی دارد:

عامل کلیدی اول

وجود یک مفهوم روشن، واقع بینانه و قابل عمل از خودیاری تعاونی

این مفهوم عمومی با داشتن شرایط زیر می‌تواند واقع بینانه باشد:

اول، در صورتی که عمدتاً بر پایه عناصر ساختاری بنا گردد. این عناصر دربرگیرنده الگوی اساسی یک تشکیلات گروهی و یک واحد اجرایی است که به صورت مشترک - از سوی اعضا - به منظور پیشبرد منافع اقتصادی - اجتماعی آنها پشتیبانی، اداره و کنترل می‌شود و دوم، چنانچه خودیاری تعاونی به یک ساختار بنیادی مشخص سازمانی با نیتی مشخص، محدود گردد و این مفهوم بتواند در طول حیات افراد عملی گردد و به طرق مختلف توسط اعضا به کار برده شود. مفاهیم خودیاری تعاونی نیز در صورت داشتن شرایط زیر از قابلیت عمل برخوردار خواهند بود:

- هنجارهای مذهبی و فرهنگی و ارزشها و علایق گروههای هدف را در نظر گیرند.
- ساختهای اقتصادی و سیاسی موجود را مطمح نظر قرار دهند.
- با چارچوب قانونی و حقوقی حاکم بر جامعه، انطباق داشته باشند.
- ظرفیت‌های سازمانی و مدیریتی اعضای گروههای خودیاری را در نظر گیرند.
- ضعفهای انسانی (نظیر خودخواهی، بی‌نظمی و عدم وفاداری) را در نظر داشته باشند.

آن دسته از سازمانهای خودیاری که بر اساس یک سازمان مناسب پایه‌گذاری شده‌اند از سوی اعضای آینده به مثابه یک سازمان متعلق به خود مورد پذیرش قرار خواهند گرفت و تنها در این صورت است که آنها به صورت فعال در برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل فعالیت‌ها مشارکت خواهند کرد و برای بسیج منابع خود در فعالیت‌های سازمان مهیا خواهند شد (مشارکت در نهاده‌ها) تجربه نشان داده است که با توجه به ظرفیت‌های سازمانی و مدیریتی محرومان روستایی، وجود گروههای کوچک و غیررسمی از هر چیزی مناسب‌تر است. مشخصه بارز این گروهها که در سطح روستا فعالیت می‌کنند، داشتن تعدادی از افراد است که به آسانی قابل اداره کردن هستند و با

یکدیگر نیز آشنایی دارند. این گروهها مرکب از مردمی با منافع مشترک هستند که به انجام فعالیت‌های نسبتاً کم مخاطره و فاقد پیچیدگی در سطح خرد می‌پردازند.

معمولاً استعداد این گروهها برای توسعه در صورتی که از آژانس‌های گسترش خودیاری فاصله گیرند یا بر خلاف آن، به کمکهای مستقیم این آژانس‌ها وابسته شوند، شکوفا نخواهند شد؛ این گروهها تنها در صورتی می‌توانند به هسته‌های محلی توسعه اجتماعی - اقتصادی تبدیل شوند که بر انزوای خود فایز آیند و طرق و وسایل اتصال و ارتباط به شبکه گروههایی را بیابند که در مسائل و مقاصد با آنها شباهت و یا وجه اشتراک دارند. گروههای محلی در صورت عضویت در چنین شبکه‌ای به آسانی توانایی تبدیل شدن به یک عنصر پویا را در میان یک تشکیلات گروهی سطح بالاتر خواهند یافت. تشکیلات رده بالاتر در واقع یک سازمان مادر است که مدیریت حرفه‌ای، خدمات و دسترسی به مجاری تدارکاتی و بازاریابی را مهیا می‌کند. با استفاده از ساختار چنین شبکه‌ای، امکان کاربرد صرفه‌جوییهای مقیاس، بدون صرف نظر کردن از مزایای حاصل از تشکیل گروههای کوچک و سازمانهای محلی ساده، فراهم می‌گردد. از این شبکه‌ها معمولاً تحت عنوان پروژه‌های نسل سوم یاد می‌شود.

با این حال شایسته نیست جهت‌گیریها به سمت یک الگوی سازمانی منفرد و مجزا باشد که تاسیس آن منوط به استفاده از کمکهای خارجی (مثلاً انجمن‌های تعاونی) است. تحقق این مهم مستلزم رهیافت انعطاف‌پذیری است که در آن، شکل‌های مختلف سازمانی به گروههای هدف مربوط به خود، در محیط‌های فرهنگی و برای مقاصد گوناگون اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی و در زمانهای متفاوت، ارائه گردد، به نحوی که هر گروه بتواند مناسب‌ترین شکل کار را جهت دستیابی به مقاصد خود برگزیند.

عامل کلیدی دوم

راهبردی روشن برای شکل‌گیری سازمانهای خودیاری

وجود یک راهبرد با تعریفی روشن برای دایرکردن سازمانهای خودیاری دومین عامل موثر در تاسیس موفقیت‌آمیز جنبش خودیاری است. تجارب موجود بر ضرورت گسترش همزمان پدیده خودیاری در تمام سطوح تاکید دارد. در چنین رهیافتی، گروههای ذی‌نفع متعددی - همچون گروههای ذیل - علی‌رغم برخورداری از هنجارها، ارزشها و آرمانهای متفاوت، باید با هم یکپارچه شوند:

- کشاورزان خرده پا و خانواده‌های آنان؛

- متصدیان و کادر مدیریت سازمانهای خودیاری؛

- رواج‌دهندگان و مربیان خودیاری؛

- تصمیم‌گیرندگان سیاسی و اداری.

رهیافت «نظام مدیریت متناسب برای تعاونی‌های کشاورزی (AMSAC)» مصداق بارز این راهبرد یکپارچه به شمار می‌رود. این رهیافت بر پایه پنج عنصر بنیادین بنا شده است: مشارکت، یکپارچگی، مدیریت، تنوع‌بخشی و آموزش.

به مشارکت اعضا در فرآیندهای سرمایه‌گذاری، عملیات اجرایی، تصمیم‌گیری و نیز به مشارکت آنان در مزایای سازمان خودیاری جهت نیل سازمان به موفقیت، همچون عنصری مهم و دارای نقش قاطع و تعیین‌کننده نگریسته می‌شود. افراد مستعد عضویت با دریافت مقداری کمک و نیز آموزشهایی در زمینه اصول و مزایای خودیاری تعاونی می‌توانند در قالب گروه اقدام به تشکیل سازمانهای خودیاری در سطح ابتدایی کنند.

این گروهها بر پایه عضویت داوطلبانه شکل می‌گیرند؛ توسط اعضا در آنها سرمایه‌گذاری می‌شود و به وسیله خود آنها نیز اداره و کنترل می‌شوند.

پس از مرحله فوق موسسات مذکور نیازمند آنند که بدل به جزئی از مجموعه اجزای یک ساختار مدیریتی و سازمانی بالاتر شوند. سازمانهای خودیاری با الحاق به یک شبکه گسترده‌تر می‌توانند قدرت کارایی خود را فزونی بخشند، موضع خود را در بازار تقویت کنند و ارزش اعتباراتی و نیز توانایی خود در پرداخت دستمزد به مدیریت حرفه‌ای را افزایش دهند. در رهیافت «نظام مدیریت متناسب برای تعاونی‌های کشاورزی» برای مدیریت حرفه‌ای آموزش دیده و حقوق بگیر، جایگاهی حساس در نظر گرفته شده است. مدیر یک «کارآفرین توسعه» است که از طرف عضو سازمان خودیاری، یعنی کسی که به او دستمزد می‌دهد، کار می‌کند. ماموریت عمده مدیر، یافتن راههای جدید برای ازدیاد درآمد و افزایش سطح خدمات فراهم شده برای اعضاست. یک سازمان خودیاری در سطح ابتدایی غالباً تنها از طریق ترکیب کردن منابع خود با سایر گروهها می‌تواند پاسخگوی خدمات ارائه شده از سوی چنین مدیری باشد.

سازمانهای خودیاری جدیدالتاسیس یا غیردولتی، غالباً نیازمند کمکهایی هستند تا بتوانند حیات اقتصادی خود را تداوم بخشند. با کاربرد راهبردهای تنوع بخشی طول عمر سازمان فزونی می‌یابد. تنوع بخش به معنای وسعت بخشیدن به مقاصد سازمان خودیاری و جستجوی بازارهای جدید برای تولیدات اعضا و معرفی خدمات جدید برای آنهاست (ر.ش). به بخش 3 از گفتار پنجم). افزون بر اینها، تنوع بخش، وابستگی سازمان به فعالیتهای مجزا و منفردی را که قبلاً برای دستیابی به سود انجام می‌شود کاهش می‌دهد. با گذشت زمان، بقای سازمان به دل‌مشغولی همیشگی مدیر تبدیل خواهد شد.

آموزش، آخرین عنصر رهیافت «نظام مدیریت متناسب برای تعاونی‌های کشاورزی» است. در جریان گسترش سازمانهای خودیاری نیاز به کمک‌رسانی در امر آموزش و تعلیم در تمامی سطوح دولتی، مدیریتی و نیز اعضا، امری بدیهی است. حتی دولت‌هایی که به صورت مطلوب مایل به رشد یک شبکه قوی از سازمانهای خودیاری هستند ممکن است به راهنمایی‌هایی برای ایجاد یک محیط مساعد حقوقی و اقتصادی جهت این سازمانها نیازمند باشند. در سطح مدیریتی نیز ارائه آموزشهای حرفه‌ای فشرده در جهت آماده‌سازی کامل افراد برای ایفای نقش با اهمیت «کارفرمای توسعه» ضرورت دارد. اعضا یا افراد مستعد برای عضویت، نیازمند به آموزشهایی برای آشنایی با اصول سازمانهای خودیاری هستند؛ بخصوص اگر تجاربی طولانی در زمینه کار در موسسات «دولتی» خودیاری داشته باشند.

با این وجود آن عده از سازمان‌دهندگان برنامه‌ها و پروژه‌های خودیاری که از رهیافت مذکور بهره می‌جویند باید همیشه نسبت به این حقیقت آگاهی داشته باشند که چنانچه کمال دقت در این زمینه صورت نگیرد آثار منفی مداخله دیگران اجتناب‌ناپذیر خواهد بود؛ که از آن جمله می‌توان وابستگی سازمانهای گسترش‌یافته خودیاری به کمکهای خارجی و همچنین دولتی شدن را نام برد.

علاوه بر این، راهبرد یکپارچه‌ای جهت تاسیس سازمانهای خودیاری ارائه شده که قادر است ابزارهای گوناگون برای گروههای متعدد مورد نظر و دارای مقاصد مختلف را با فعالیتهای پروژه‌های در سه سطح عملیاتی ادغام سازد.¹

عامل کلیدی سوم

وجود سازمانهای توانا برای اجرای راهبرد طراحی شده

انتخاب دقیق موسسات همکار، سومین عامل کلیدی برای تامین موفقیت‌آمیز سازمانهای خودیاری است. در کشورهای در حال توسعه دامنه موسساتی که در حال حاضر به اجرای برنامه‌های توسعه خودیاری می‌پردازند، نسبتاً گسترده است. این موسسات عبارتند از:

- وزارتخانه‌ها و اداراتی که غالباً به موازات سایر وزارتخانه‌ها مسئولیت تعاونی‌ها را بر عهده دارند.

- سازمانهای بخش خصوصی نظیر احزاب سیاسی، اتحادیه‌های بازرگانی، مراکز مذهبی و سازمانهای غیردولتی.

1- برای کسب اطلاعات بیشتر رجوع کنید به :

Planning of Programmes and Projects For the Promotion of Cooperatives and Rural Groups Based on the AMSAC Concept (Appropriate Management Systems for Agricultural Cooperatives) FAO 1991.

- سازمانهای نیمه دولتی توسعه نظیر بانکهای توسعه و سازمانهای بازاریابی.

- انجمنها و فدراسیونهای خودیاری.

در بسیاری از این موسسات، فعالیتهای مربوط به گسترش خودیاری وظیفه اصلی و اولیه به شمار نمی‌رود؛ بلکه این وظایف در کنار فعالیتهای اصلی آنها انجام می‌پذیرد؛ تا جایی که ممکن است در برخی مواقع، این فعالیتهای با اهداف گسترش خودیاری نیز مغایرت داشته باشد. حتی در بین وزارتخانه‌های مسئول توسعه تعاونی نیز موضوع تاسیس سازمانهای خودیاری تنها یکی از مجموعه فعالیتهای منظم محسوب می‌شود.

افزون بر این فقدان منابع و وجود دیوانسالاری در اغلب موسسات موانعی بر سر راه ارائه نوآوری در زمینه تاسیس و گسترش سازمانهای خودیاری خود اتکا ایجاد می‌کند؛ مضافاً این که منافع (شخصی) نهاد یا موسسه نیز با شکل‌گیری و توسعه سازمانهای خودگردان خودیاری تضاد دارد. این موضوع بخصوص زمانی صدق می‌کند که آینده موسسه به افزودن سرمایه‌های خارجی و بودجه معمولی سازمان خودیاری وابستگی داشته باشد. بیشتر منافع فراهم شده برای گسترش خودیاری در داخل بافت اداری آژانس‌های سطح بالا و بوروکراتیک یا در جریان چشم و هم‌چشمی‌ها و رقابت‌های درون سازمانی به مصرف می‌رسد، این رقابتها مانع ایجاد هماهنگی‌های لازم گشته، موجب دوباره کاری و تکرار فعالیتهای می‌شود.

موضوع کلی در اینجا فقدان موسسات مناسب برای تاسیس و گسترش ساختارهای خودیاری خوداتکا و پایدار است. بهترین راه حل این معضل را می‌توان تقویت تدریجی سازمانهای رهبری‌کننده تعاونی دانست.

جدول شماره ۱- مقاصد، گروههای هدف و امکانات تاسیس سازمانهای خودیاری

سطح فعالیت برنامه/ پروژه	مقاصد	گروههای هدف	امکانات
سطح خرد	ارتقای توانایی و آمادگی اعضای بالقوه سازمان خودیاری برای خودیاری مبتنی بر تعاون تقویت تواناییهای مدیریتی برای رسیدگی به نیازمندیهای سازمان خودیاری	افراد مستعد عضویت در سازمانهای خودیاری کارمندان دفتری و مدیریتی سازمانهای خودیاری	حرکت های آموزشی عمومی (دوره های آموزشی پیش از عضویت) مواد آموزشی دیداری - شنیداری مواد خواندنی انفرادی کارگاههای روستایی آموزش رهبری آموزش مدیریت بازدید از بنگاههای موفق تعاونی (برنامه های آموزشی نمایشی)
سطح میانی	تاسیس و حمایت از موسسات شایسته ترویج خودیاری و همچنین گسترش شبکه هایی از سازمانهای خودیاری	مروجان و مربیان کارمندان دفتری و مدیریتی موسسات گسترش خودیاری	آموزش مربیان تولید مواد آموزشی برای آموزش مشارکتی تولید مواد آموزشی برای عوامل میدانی برنامه مبادلات منطقه ای برای مروجان تربیت مدیر برنامه های بازدید از موسسات موفق گسترش خودیاری کمک مشورتی برای برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی برنامه های گسترش خودیاری
سطح کلان	ایجاد شرایط مطلوب برای سازمانهای خودیاری	تصمیم گیرندگان امور سیاسی و اداری	میزگرد برنامه های تبادل نظرات در ارتباط با پشتیبانی از همکاریهای جنوب - جنوب کنفرانس های بین المللی

عامل کلیدی چهارم

وجود رواج دهندگان شایسته و با انگیزه

تجارب موجود در اروپا و ممالک توسعه یافته نشان داده است که فکر ایجاد سازمانهای خودیاری بندرت از ناحیه ساکنین بومی این کشورها نشأت می گیرد، بلکه غالباً این تفکر توسط رواج دهندگان خارجی برانگیخته می شود. با این حال مرز میان انگیزه زایی و انگیزه زدایی فعالیت های خودیاری از طریق عرضه کمکهای خارجی بسیار باریک است.

بنابراین شناسایی گروههای تعاونی دائمی و شرایط محلی مطلوب برای تاسیس موفقیت آمیز سازمانهای خودیاری یکی از وظایف اصلی رواج دهندگان خودیاری است. آنان باید از پیش برآورد

کنند که آیا خودیاری تعاونی مزایای اقتصادی برای اعضای گروه ایجاد می‌کند و در صورتی که پاسخ مثبت باشد چگونه می‌توان به این مهم جامه عمل پوشاند.

برآورد اولیه استعدادهای موجود در ارتباط با خودیاری حتی برای رواج‌دهندگان با تجربه نیز بسیار دشوار است. در بسیاری موارد، رواج‌دهندگان خارجی به دلایل زیر فقط به یک برآورد شتابزده و کلی از مزایای بالقوه خودیاری تعاونی اکتفا می‌کنند:

- آنها فاقد اطلاعات ضروری پیرامون شرایط موجود اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی محلی یا شرایطی که ممکن است بر سر راه خودیاری تعاونی ایجاد مانع کند، هستند.

- به واسطه سوابق حرفه‌ای و عادت داشتن به دسترسی همیشگی به سرمایه، تکنولوژی، دانش و ارتباطات، ممکن است آن دسته از موانع موجود بر سر راه خودیاری که علی‌الظاهر برای آنان قابل کنترل به نظر می‌رسد، در عمل فائق نیامدنی جلوه کند.

فرصت‌های لازم برای ایجاد سازمانهای خودیاری را نمی‌توان از طریق مقررات رویه‌های اداری کشف و یا عملی کرد. رواج و گسترش خودیاری به نحو اثربخش، نیازمند رواج‌دهندگانی است که در مقام کارآفرینان توسعه عمل کنند. رواج‌دهنده خودیاری برای اجرای وظایف کارآفرینان توسعه باید دارای شرایط زیر باشد:

- توانایی شناسایی فرصت‌های مناسب برای فعالیت‌های تعاونی و اجرای آنها به طرز اثربخش،

- مورد پذیرش و اعتماد اهالی محل،

- برخورداری از انگیزه کاری بسیار قوی.

با این وجود به واسطه رواج آموزشهای نازل فنی و پایین بودن سطح دستمزد و فقدان دورنمای شغلی، بسیاری از کارگزاران میدانی فاقد کارآیی یا انگیزه کافی برای انجام دادن کار به عنوان کارفرمای توسعه هستند.

3- راهبردهایی برای تنوع بخشی به سازمانهای خودیاری

تنوع بخشی به معنای انتخاب تولیدات یا خدمات جدید و معرفی آنها به سازمان خودیاری است. این امر زمانی به وقوع می‌پیوندد که یک سازمان خودیاری، تولیدات یا خدمات جدیدی را به اعضای خود عرضه دارد، یا آن که تولیدات اعضا را به بازار معرفی کند.

«تنوع بخشی» در داخل یک سازمان خودیاری باید به ارتقای سطح منافع اعضا بیانجامد. بر

این اساس، این گونه فعالیت‌ها می‌تواند بر مبنای موارد زیر جهت دهی شود:

- کاهش میزان وابستگی اعضا به یک بازار، محصول یا خریدار انحصاری.

- افزایش فعالیت‌های سازمان، در صورتی که فعالیت‌های موجود به اندازه کافی اجازه افزایش بیشتری را به نرخ رشد ندهد.
- افزایش سوددهی نظام‌های موجود بازاریابی.
- استفاده بهینه از ظرفیت تولیدی بنگاه‌های اقتصادی متعلق به اعضا و بنگاه‌های اقتصادی متعلق به سازمان خودیاری.
- کاهش مخاطرات اقتصادی و فنی بنگاه‌های اقتصادی متعلق به اعضا.
- افزایش کارایی بنگاه‌های اقتصادی متعلق به اعضا از طریق معرفی و کاربرد روشهای تولیدی مبتنی بر تعاون.
- پرسش اساسی در آستانه معرفی پدیده «تنوع بخشی» به اعضای سازمان خودیاری آن است که کسب منافع بیشتر برای اعضا تحت چه شرایطی می‌تواند عملی گردد.
- بدین منظور سه شرط اساسی باید تحقق یابد:
- 1) سازمان خودیاری باید در مقایسه با موسسات رقیب که خدمات و کالاهای مشابهی را تولید می‌کنند مزیت بالقوه‌ای را دارا باشد (آزمون بازار)؛
- 2) سازمان خودیاری باید توانایی تحقق بخشیدن به این مزیت را در جهت منافع اعضای خود داشته باشد (آزمون مشارکت)؛
- 3) باید در میان اعضا کسانی وجود داشته باشند که مهارت‌های مدیریتی لازم در رابطه با فعالیت‌های چندوجهی در یک گروه را دارا باشند (آزمون توانایی مدیریت محلی).
- وجود دو شرط اول و دوم باید توسط آزمون سازمان خودیاری (*SHO - Test*) تصدیق گردد (ر.ش. به گفتار سوم) و تایید شرط سوم نیز مستلزم انجام آزمون مشارکت است. مثال زیر، برنامه‌ریزی راهبردی را که برای تنوع بخشی موفقیت آمیز به فعالیت‌های سازمانهای خودیاری امری ضروری است، ترسیم می‌کند:

کادر شماره 2: برنامه‌ریزی راهبردی برای تنوع بخشی به فعالیت‌های سازمان خودیاری

فرض کنید یک سازمان خودیاری تصمیم دارد یکی از خدمات خود در زمینه شخم‌زنی را به عنوان یک فعالیت جدید معرفی کند. تحت چه شرایطی این تنوع بخشی می‌تواند موفقیت‌آمیز باشد؟ یک زارع نیز به عنوان یک استفاده‌کننده بالقوه از خدمات جدید، در صورت تمایل به استفاده از تراکتور برای شخم‌زنی با راه‌کارهای ذیل روبرو است:

- آیا باید تراکتوری بخرد یا آن که اجاره کند؟ آیا باید شخصاً به استغاه از تراکتور بپردازد یا از خدماتی که بخش‌های مختلف «بازار» (نظیر بنگاه‌های بخشی خصوصی و دولت) در اختیار او قرار می‌دهند استفاده کند و یا آنکه به سازمانهای خودیاری روی آورد؟ اگر یکی از کارآفرینان خودیاری (اعضای موسس خودیاری) بتواند در مقایسه با سایر راه‌کارها، خدمات شخم‌زنی را با راه‌کار ارزانتری فراهم آورد، کشاورز منطقی کسی است که راه‌حل «انجام کار به وسیله خود» را انتخاب نکند. وی برای تصمیم‌گیری در پیرامون انتخاب راه‌کارها باید به مقایسه میان هزینه‌ها و منافع بپردازد. پیوستن به سازمان خودیاری به عنوان پیش شرطی برای استفاده از خدمات شخم‌زنی، در صورتی می‌تواند برای زارع راه‌حلی ارزشمند باشد که سازمان خودیاری، توانایی فراهم‌سازی خدماتی با هزینه کمتر از هزینه‌های بخش خصوصی و با کیفیتی حداقل مشابه با کیفیت خدمات بخش مزبور را داشته باشد (آزمون بازار). اما حتی در صورتی که زمانی سازمان خودیاری در بازار با موفقیتی روبرو گردید تضمینی نیست که اعضای آینده نیز از طریق خدمات سازمان پیشرفت کنند.

در مثال بالا، کشاورز مذکور باید در بهره‌گیری از مزایایی نظیر خدمات شخم‌زنی ارزانتر، تجهیزات و نیز راننده تراکتور توفیق یابد. او باید انتظار آن را داشته باشد که سازمان خودیاری در مسیر منافع او به فعالیت بپردازد و چنین چیزی را نیز تجربه کند. تنها در صورتی می‌توان به انطباق فعالیت‌های تنوع‌بخشی (در اینجا اموری همچون خدمات شخم‌زنی) با منافع اعضا اطمینان یافت که در ساختار داخلی سازمان خودیاری، امکان مشارکت اعضا در تصمیم‌گیریها وجود داشته باشد و علاوه بر آن باید تصمیمات متخذه در زمینه تنوع‌بخشی به خدمات نیز بر پایه تجزیه و تحلیل دقیق کارآیی هزینه استوار باشد.

در صورت منفی‌بودن نتایج آزمونهای بازار و مشارکت، حتی اگر به مرحله تنوع بخشی نیز تحقق یافته باشد، سازمان خودیاری در روند بهبود وضع موثر اعضای خود با شکست مواجه خواهد شد. در چنین شرایطی ممکن است امر تنوع بخشی با کمک و حمایت دیگران تحقق یابد و بدین ترتیب، سازمان خودیاری به لحاظ اقتصادی امکان بقا پیدا کند، اما با یک سازمان متکی به کمکهای خارجی تغییر ماهیت دهد. بنابراین در یک سازمان خودیاری، عامل کلیدی برای تنوع‌بخشی موفقیت‌آمیز به خدمات، در امکان افزایش سود اعضا و مشارکت فعال آنها نهفته است اما از سوی دیگر بیم آن می‌رود که با فرصت‌یافتن اعضا برای مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری، تنوع بخشی غیرضروری یا افراط در تنوع بخشی به خدمات و تولیدات، سازمان خودیاری را تحت‌الشعاع قرار دهد.

مشکلات بالقوه تنوع بخشی

ممکن است یک سازمان خودیاری در فراهم کردن مزایا و منافع برای اعضای خود در مقایسه با دیگر گزینه‌های موجود (نظیر خدمات بنگاه‌های خصوصی و دولتی) شکست بخورد یا آن که مزایای بالقوه ناشی از فعالیت‌های خودیاری به غلط مورد ارزیابی قرار گیرد. یک سازمان خودیاری که فعالیت‌های خود را بر پایه چنین روشی متنوع می‌سازد، با گذشت زمان نمی‌تواند از حیث اقتصادی تداوم یابد.

به موازات افزایش میزان تنوع بخشی فعالیت‌ها، احتمال دارد که تواناییهای اعضای عادی و رهبران سازمان خودیاری برای مشارکت فعال در برنامه‌ریزی و کنترل فعالیت‌های سازمان به دلیل فقدان شایستگی‌های فنی در آنها کاهش یابد. قرار گرفتن در چنین وضعیتی، خطر معرفی نوآوری‌های بی‌فایده به حال اکثر اعضا را از سوی مدیر سازمان افزایش می‌دهد.

هر چه دامنه تنوع در یک سازمان خودیاری گسترده‌تر باشد، خطر کاهش مشارکت اعضا، بیشتر و هزینه‌های مدیریت (در زمینه‌های همچون زمان، منابع و انگیزش) که برای وحدت بخشیدن به منافع اعضا ضروری می‌نماید، بالاتر است. در چنین سازمانی، اعتماد متقابل بسیار زیاد میان اعضا و مدیریت ضرورت دارد. اعضا باید به مدیریت به عنوان پیش شرطی برای پذیرش نوآوری‌های ارائه شده، اعتماد داشته باشند. کادر مدیریت سازمان خودیاری پیش از هرگونه سرمایه‌گذاری در زمینه متنوع ساختن فعالیت‌ها باید در مورد برخورداری اعضا از خدمات جدید اطمینان حاصل کند.

تنوع بخشی بسیار زیاد تنها عامل مؤثر در بهبود وضعیت اعضا نیست، بلکه تجانس در میان اعضا نیز مبنایی برای برآورده شدن منافع نسبتاً همگون آنان توسط سازمان خودیاری است. به این ترتیب، حتی یک سازمان خودیاری با ساختاری ساده و خدماتی اندک نیز می‌تواند وضع اعضای خود را به صورتی اثربخش ارتقا بخشد و در عین حال، مجال کنترل فعالیت‌های سازمان را برای آنان فراهم سازد. اما برعکس سازمان خودیاری با اعضای ناهمگون باید برای برآوردن خواست‌های اعضا، گستره بسیار متنوع‌تری از فعالیت‌ها را به آنان عرضه کند.

بهبود تنوع بخشی توسط عوامل خارجی

پروژه‌های گسترش خودیاری غالباً با تهیه کالا و خدمات جدید و پیشرفته، از کوشش سازمانهای خودیاری برای تنوع بخشیدن به فعالیت‌هایشان حمایت می‌کنند تا وضعیت اعضا بهبود یابد. با وجود این، بویژه در مواردی که برخی سازمانهای خودیاری قبلاً به گونه‌ای مؤثر وضعیت اعضای خود را بهبود بخشیده‌اند، حمایت‌های خارجی می‌تواند به سمت پیشرفت گروه‌های

دیگری از اعضا سوق داده شود. بدین منظور، آموزش مدیریت و خدمات مشاوره‌ای و نیز کمکهای فنی و مالی موجب تنوع بخشی به خدمات و افزایش توان سازمان می‌گردد.

با ایجاد تنوع در فعالیت‌ها توسط رواج‌دهندگان خارجی، این خطر وجود دارد که استعداد ذاتی سازمان برای متنوع ساختن فعالیت‌ها به گونه‌ای سطحی مورد ارزیابی قرارگیرد. این امر می‌تواند به از بین رفتن انگیزه خودیاری در بین اعضا، تغییر شکل سازمان خودیاری به یک سازمان اعانه‌گیر و دولتی شدن سازمان منتج گردد (ر.ش. به بخش 3 گفتار پنجم). با این حال اگر اقدامات منابع خارجی برای ایجاد تنوع در فعالیت‌ها از رهیافت «نظام مدیریت متناسب برای تعاونی‌های کوچک کشاورزی» تبعیت کند و به سمت استفاده بهینه از منابع محلی و معرفی فرصت‌های درآمدزا توسط مدیران شایسته (با همکاری نزدیک اعضای سازمان) جهت‌دهی شود، در آن صورت می‌تواند اثرات مثبت و پایداری دربرداشته باشد.

مشارکت اعضا برای تامین نهاده‌های تولید در موفقیت پایدار امر «تنوع بخشی» نقشی تعیین‌کننده دارد. وقتی نیازی به مشارکت مالی خود اعضا نباشد، تقریباً هر اقدامی برای پیشبرد منافع اعضا، حالتی یکسویه (یا چیزی شبیه به آن) پیدا خواهد کرد. با این حال، معمولاً چنین اقدامی به ایجاد سازمانهایی بسیار متنوع و گسترده خواهد انجامید که به شدت به کمکهای خارجی وابسته‌اند. «تنوع بخشی» بدون مشارکت اعضا و تأمین نهاده‌ها حتی اگر به سمت نیازهای آنان هم گرایش داشته باشد، پدیده مطلوبی نیست. در پروژه‌های گسترش خودیاری اثبات گردیده است که اگر تنوع بخشی در کوتاه مدت به سمت خل نیازهای محسوس گروههای هدف جهت‌گیری نماید و مشارکت فعال افراد را به کار گیرد، دارای بیشترین کارایی خواهد بود. (ر.ش. به کادر شماره 3)

کادر شماره 3: تنوع بخشی در پروژه‌های بهبود خودیاری

«ترویج» فعالیت‌ها به عنوان ابزاری برای حل مشکلات پروژه‌های گسترش خودیاری، گرایشی است که در صورت عدم موفقیت کوششهای قبلی در زمینه گسترش خودیاری پدیدار می‌شود. ترویج بدین معنا در اشکل مختلف به وقوع می‌پیوندد:

1- گروههای هدف یا سازمانهای خودیاری جدیدی برای بهره‌گیری از برنامه‌های گسترش خودیاری انتخاب می‌شوند.

2- فعالیت‌های جدید شامل برنامه‌هایی می‌گردد که رواج فعالیت‌های درآمدزا برای باشگاههای پس‌انداز (تعاونی‌های پس‌انداز) از جمله این موارد است (تنوع‌بخشیدن به فعالیت‌ها)

3- حوزه عملیات خودیاری وسعت می‌یابد (تنوع‌بخشی جغرافیایی)، با این حال این گونه تنوع‌بخشی، پروژه را پیچیده‌تر می‌کند و می‌تواند علت‌العلل بسیاری از مشکلات باشد.

4- پروژه‌های تنوع یافته معمولاً پروژه‌هایی پیچیده‌اند که نیازمند کاربرد فنی ویژه کمیاب در زمینه برنامه‌ریزی، مدیریت، نظارت و ارزشیابی هستند (ر.ش. به گفتار هشتم). در پروژه‌هایی با فعالیت‌های بسیار متنوع، حل مسایل فنی، سازمانی و مدیریتی کاری بسیار مشکل است. ساز و کارهای بازخوردی در پروژه‌های ساده، صریح‌تر و آشکارترند و به همین دلیل برای اتخاذ تصمیمات راهبردی مدیریت، از زمینه مناسب‌تری برخوردارند. از این طریق، تنگناها و انحرافات بالقوه خطرناک توسعه به سادگی کشف و به گونه‌ای بسیار اثربخش چاره‌اندیشی می‌شوند.

5- پروژه تنوع یافته گسترش خودیاری تنها به وسیله یک فرد عملی نمی‌گردد. موفقیت این نوع پروژه عمدتاً در کشورهای در حال توسعه به یک عامل بستگی دارد و آن هم چیزی نیست مگر سرمایه انسانی. با افزایش شمار کارکنان پروژه (با شرایطی نظیر تعویض مداوم کارشناسان خارجی، مدیران محلی، گردانندگان و سایر عوامل) احتمال عدم توافق، پیدایش دسته‌بندیها و فقدان گروههای کاری فزونی می‌یابد و بدین ترتیب کسب موفقیت در زمینه گسترش خودیاری با مانع رو به رو می‌گردد.

6- خطر بالقوه آن است که اعضا در درازمدت نتوانند سازمان خود را کنترل کنند و ارتباطات، مشارکت و نیز ایجاد هماهنگی میان منافع متضاد به قدری پیچیده گردد که تنها یک مدیریت حرفه‌ای و یا گروهی کوچک از اعضای فعال بتوانند بدون اعمال کنترل و نیاز به ایجاد تعادل، بر تمام این فرایندها تسلط یابند.

7- یک پروژه تنوع یافته و بسیار بزرگ در برابر ملاحظات سیاسی حساس‌تر است؛ در چنین شرایطی تصمیمات ممکن است چندان مبتنی بر معیارهای منطقی نبوده، بلکه بیشتر بر پایه ملاحظات سیاسی استوار باشد.

4- راهبردهایی برای غیردولتی‌کردن سازمانهای خودیاری

دولتی‌شدن به معنای آن است که سازمانهای خودیاری تحت کنترل اعضا نباشند؛ بلکه این امر توسط ارگان‌های دولتی صورت گیرد. سازمانهای خودیاری دولتی، متعهد انجام اموری می‌شوند که منبعث از تقاضای اعضا نبوده، بلکه نتیجه الزامات خارجی است. سرپرستی و اداره این فعالیت‌ها توسط نیروهای غیربومی انجام می‌شود. غیردولتی‌کردن به معنای تغییر شکل چنین سازمانهایی به

سازمانهای خودیاری تحت نظارت اعضا و خود مختار، در راستای پیشبرد اعضا از جنبه‌های اجتماعی و اقتصادی است.

دولتی‌سازی می‌تواند نتیجه سیاست‌ها و حمایت‌های دولت باشد. پس از سالهای دهه پنجاه. از تعاونی‌های روستایی به منزله ابزار اجرایی برای نیل به توسعه کشاورزی و تحولات اجتماعی - اقتصادی در مناطق روستایی بهره‌گیری شده است. طی برهه مزبور، اعطای اعتبارات سوسیددار، نهاده‌های زراعی و کالاهای مصرفی توسط تعاونی‌های دولتی صورت می‌گرفت و خدمات ترویجی و تسهیلات بازاریابی نیز توسط همین موسسات مهیا می‌شد.

روند دولتی‌سازی در خلال پروژه‌های بین‌المللی توسعه نیز مشاهده می‌گردد؛ اما در اینجا سازمانهای خودیاری صرفاً برای اجرای فعالیتهای پروژه‌ای خاص، توسط مدیریت پروژه تاسیس و پشتیبانی می‌شوند.

در بسیاری از برنامه‌های توسعه روستایی، گروهها یا انجمنهای متشکل از کشاورزان تاسیس گردیده که کار سازماندهی کشاورزان برای مشارکت در برنامه‌های ترویج کشاورزی و اخیراً نیز سازماندهی آنان برای مشارکت در برنامه‌های حفاظت از محیط زیست را بر عهده دارند. هر دو وضعیت به تاثیر مستقیم عوامل خارجی بر اهداف، مقاصد و فعالیت‌ها و نیز تاثیر بر ساختار سازمانهای خودیاری، منجر می‌گردند. با توجه به میزان تاثیر عوامل خارجی، دو نوع سازمان خودیاری را می‌توان از یکدیگر متمایز ساخت:

الف) سازمانهای تحت حمایت دولت یا پروژه‌ها، که از طریق فعالیتهای خارجی برای پیشبرد سازمانهای خودیاری به شکل سازمانهای خودگردان تاسیس می‌شوند و مداومت یا بقای آنها به سرمایه‌های خارجی و استفاده از سرمایه‌های تحت کنترل آژانس سرمایه‌گذار بستگی دارد.

ب) سازمانهای خودیاری تحت کنترل دولت یا پروژه‌ها، که از سوی سازمانهای دولتی یا غیردولتی فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند و به منزله مدیریت دولتی توسعه به شمار می‌روند. در چنین سازمانهایی، تعیین هدف‌ها، اجرای فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری درباره ساختار سازمانی، تحت تاثیر و سیطره مستقیم موسسات پشتیبانی‌کننده است.

در گذشته کوششهایی جهت گسترش خودیاری از طریق غیردولتی‌کردن موسسات صورت گرفته است؛ در این مورد نمونه‌ای مربوط به سالهای دهه هفتاد در کشور ایران و نمونه دیگری نیز در کشور اندونزی در سالهای اواسط دهه هشتاد وجود دارد. مورد اخیر دارای موفقیت محدودی بود (*Koch 1986*). برای انجام برآوردی واقع‌گرایانه از استعدادها و ظرفیتهای غیردولتی‌کردن خودیاری، باید دلایل مختلف دولتی‌سازی، شرایط داخلی سازمانهای خودیاری و عوامل خارجی

نیز مورد توجه قرار گیرد. علل دولتی سازی سازمانهای خودیاری بطور مستقیم با مقاصد گسترش خودیاری پیوند می یابد. این علل به ترتیب ذیل است:

علت اول - دولتی سازی به عنوان نتیجه رهیافت گسترش طرفدار خودیاری

در این رهیافت، منابع خارجی برای یاری رسانی به اعضای (آینده) سازمان خودیاری در امر ایجاد سازمانهایی که مبتنی بر اعضا، خوداتکا و از لحاظ اقتصادی پایدار باشند، ارائه می شوند. بر این اساس، اعطای سوبسید باید یک اصل هدایتگر برای پیشبرد خودیاری باشد. به عبارت دیگر، کمک منابع غیربومی باید تا حد ضروری و فقط تا زمانی که اعضا قادر به پذیرش مسئولیت شوند، به این فعالیتها اختصاص یابد (ر.ش. به گفتار نهم) در اغلب موارد جنبشها و سازمانهای خودیاری که از جانب منابع خارجی پشتیبانی می شوند حتی پس از گذشت سالها همچنان از لحاظ مالی و مدیریتی بطور مستقیم وابسته به کمکهای خارجی هستند.

علت دوم - دولتی سازی به عنوان نتیجه رهیافت توسعه عملی

جهت گیری این رهیافت به سمت تجهیز گروههای هدف خاص و عامه به پاره ای کالاها یا خدمات است. سازمانهای خودیاری در واقع در حکم مجراهایی برای رسیدگی کردن به گروههای هدف هستند. این سازمانها در مقام وسیله ای برای کاهش هزینه های مبادلاتی هستند که سرمایه های خارجی توسط آنها انتقال می یابد و آژانس های سرمایه گذار نیز به کاربرد آنها نظارت می کنند. این نوع نظارت تا زمانی از جانب اعضا مورد پذیرش قرار می گیرد که کالاها و خدمات ارائه شده توسط سازمان خودیاری پاسخگوی نیازهای آنها باشد و در صورت اختصاص یا عدم اختصاص حداقلی از نهاده های تولید از جانب آنها، کالاها و خدمات مذکور در دسترسشان قرار گیرد. به عنوان نمونه در جریان برنامه موسوم به بیماس¹ در اندونزی، تدارکات مورد نیاز برنامه، توسط تعاونی های روستایی دولتی در بین کشاورزان توزیع می گردید. بدین ترتیب، این رهیافت از جانب کشاورزانی که در برنامه مشارکت داشتند بخاطر بهبود وضع تولید و درآمد آنان، مورد پذیرش قرار گرفت. اما غالباً در نتیجه جایگزینی منافع شخصی اعضای سازمانهای خودیاری دولتی با سرمایه های خارجی، این سازمانها در ماندگاری اقتصادی با شکست مواجه می شوند. اغلب سازمانهای خودیاری دولتی در قالب نهادهایی برای جمع آوری و توزیع کمکهای خارجی توسعه می یابند.

علت سوم - دولتی سازی، نتیجه برنامه‌ریزی اقتصادی متمرکز

در کشورهای دارای اقتصاد مبتنی بر برنامه‌ریزی متمرکز، سازمانهای خودیاری به منظور اجرای برنامه‌های اقتصادی ملی تحت نظارت دولت قرار دارند. هدف اولیه سازمانهای خودیاری در چنین مواردی برآورده شدن منافع اعضا نیست؛ بلکه دستیابی به مقاصد برنامه توسعه ملی است. در چنین شرایطی غیردولتی‌کردن سازمانهای خودیاری تنها در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که شرایط سیاسی و اقتصادی حاکم بر جامعه تغییر یابد.

چگونه می‌توان غیردولتی‌شدن سازمانهای خودیاری را عملی ساخت؟

بررسی دقیق سیمای درونی سازمانهای خودیاری از جنبه‌های زیر برای شناخت موانع درونی و غیردولتی‌شدن این سازمانها مناسب است:

- انگیزه و منابع قابل دسترس در اعضای سازمان خودیاری؛
 - شرایط جاری حاکم بر توسعه سازمانهای خودیاری (بطور مثال؛ مواردی همچون استقلال مالی؛ نوع و حجم فعالیت‌ها و ساختار سازمانی)؛
 - شکل و میزان رابطه بین اعضا و سازمان خودیاری.
- محیط سیاسی، اقتصادی و اداری بیرون سازمان نه تنها باید روند غیردولتی‌شدن را مجاز شمارد، بلکه این عمل را مورد تشویق نیز قرار دهد. مشخصه‌های یک محیط مساعد سیاسی، اقتصادی و اداری برای رشد و تشویق روند مذکور عبارتند از:
- اتخاذ تصمیمات سیاسی اصولی برای ممانعت از اعمال تبعیضات اقتصادی و غیراقتصادی بر علیه سازمانهای خودیاری (نظیر نظام پرداخت مالیات و مقررات ضدتراست).
 - اعمال نوعی سیاست‌های عمومی یا بخشی، که عملاً از اقدامات خودیاری حمایت کنند.
 - تشکیل موسسات خودیاری نوآورانه و کارا، که قادر به توسعه و اجرای برنامه‌های غیردولتی‌شدن باشند.

عناصر راهبرد غیردولتی‌سازی سازمانهای خودیاری

تغییر شکل سازمانهای خودیاری دولتی با سازمانهای مستقل و خودمختار، بر فرآیندهای یادگیری متقابل مبتنی است. از این رو، فرآیند آزمون و خطا نشان داده است که موفقیت چنین راهبردهایی را به هیچ وجه نمی‌توان تضمین کرد. مدت زمان ضروری برای غیردولتی‌شدن خودیاری از سازمانی تا سازمان دیگر متفاوت است و ممکن است سازمان در این راه با موانع بزرگی رو به رو شود.

در نتیجه، توسعه راهبردهای موفقیت‌آمیز غیردولتی‌سازی خودیاری تنها در قالب یک سیاست گام به گام و به واسطه گفتگوی مداوم میان تمام مشارکت‌کنندگان امکان‌پذیر است (ر.ش. به جدول شماره 2). از این رو پروژه‌هایی که به سمت یاری‌رسانی به روند غیردولتی‌سازی خودیاری جهت‌گیری کرده‌اند باید با سازماندهی کارگاهها، سمینارها، کنفرانس‌ها و برنامه‌های اطلاع‌رسانی از این گفتگوها حمایت کنند. سازمانهای خودیاری باید از رهگذر این فرایندهای ارتباطی به دیگران شناسانده شوند، آن گونه که پس از قطع حمایت خارجی، یاری تغییر شکل به سازمانهایی خودگردان را داشته باشند و بتوانند به حیات خود ادامه دهند. آزمون سازمان خودیاری می‌تواند به عنوان ابزاری برای ارزیابی توانایی بقای سازمانهای خودیاری به کار رود. علاوه بر آن، در جریان این گفتگوها آمادگی سیاسی و اداری تصمیم‌گیرندگان برای پذیرش ساختارهای غیرمتمرکز خودیاری افزایش می‌یابد.

مقاصد، منافع و استعدادهای متفاوت و گاه متضاد مشارکت‌کنندگان باید در جریان توسعه راهبرد غیردولتی‌کردن خودیاری به حساب آید؛ برای نمونه، موسسات دولتی علاقه‌مند هستند حیطه استقلال مالی سازمانهای خودیاری را گسترده‌تر سازند، بدون آن که قدرت نظارت خود بر این سازمانها را از دست بدهند، درحالی که سازمانهای خودیاری و موسسات گسترش خودیاری خواستار خودمختاری کامل سازمانهای مذکور هستند، بدون آن که بخواهند از حمایت‌های مالی مستقیم دولت چشم‌پوشی کنند. این گونه علایق و منافع متضاد می‌تواند در طول زمان تغییر یابد اما رشد آنها غیرقابل پیش‌بینی است. به این ترتیب لازم است اهداف اعلام شده و اهداف واقعی تمام مشارکت‌کنندگان در فرایند غیردولتی‌کردن خودیاری بطور مستمر مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. تجزیه و تحلیل مذکور امکان مشاهده عینی تضادهای بالقوه را فراهم می‌سازد و سیستم هشدار دهنده اولیه و در واقع به منزله پیش شرطی برای تدوین یک راهبرد روشن غیردولتی‌سازی به شمار می‌رود.

فرایندهای غیردولتی‌کردن خودیاری می‌تواند به وسیله فنون جدید پشتیبانی شود؛ فنونی که هماهنگی در هدف‌های مشارکت‌کنندگان مختلف و پیش‌بینی تضادهای بالقوه آنها را امکان‌پذیر سازد و از خودسنجی و ارزشیابی منابع خارجی در توسعه سازمانهای خودگردان خودیاری جانبداری می‌کند.

جدول شماره 2: چهار مرحله توسعه راهبردهای غیردولتی کردن تجربه «اداره ملی توسعه کشاورزی شمال شرق» برزیل (DNOCS)*	
مرحله اول	تجزیه و تحلیل اولیه مرحله کنونی توسعه تشکیلات موجود خودیاری و اولین نشستهای اطلاعاتی و آموزشی برای تصمیم‌گیرندگان سیاسی و اداری و اعضای سازمان خودیاری.
مرحله دوم	مرحله تجربی پروژه در سه «سازمان خودیاری» با تجزیه و تحلیل دقیقی از زمینهای مزروعی اعضا، بنگاههای خودیاری و مدیریت محلی به منظور تصمیم‌گیری در مورد استعدادهای موجود برای غیردولتی کردن.
مرحله سوم	اولین دوره آموزشی نظام یافته ضمن خدمت برای اعضا و مدیران؛ تکمیل طرح‌های اولیه داخلی برای یک راهبرد «غیردولتی کردن خودیاری» براساس نتایج حاصل از مرحله تجربی پروژه. ارزشیابی مجموعه طرح‌های اولیه به کمک مدیران «اداره ملی توسعه کشاورزی شمال شرق» برزیل (DNOCS) و طراحی اقدامات عملی و برنامه‌های عملیات غیردولتی‌سازی.
مرحله چهارم	شناسایی رسمی طرحهای غیردولتی‌سازی «به وسیله مدیر کل» اداره ملی توسعه کشاورزی شمال شرق برزیل و انتصاب نمایندگان تام‌الاختیار برای عملیات «غیردولتی کردن سازمانهای خودیاری» با طراحی برنامه‌های عملی آموزش ضمن خدمت برای مدیران سازمانهای خودیاری. آموزش ضمن خدمت اعضای سازمانهای خودیاری و کارکنان «اداره ملی توسعه کشاورزی شمال شرق» برزیل با توجه به ضرورت‌های منتج از غیردولتی کردن سازمانهای منتخب خودیاری. توسعه روشهای ساده جمع‌آوری و پردازش اطلاعات برای تجزیه و تحلیل مداوم اطلاعات مربوط به زمینهای مزروعی اعضا، بنگاههای خودیاری و ادارات.
	*: DNOCS از سرواژه‌های عبارات پرتغالی زیر مأخوذ شده است: «Departamento Nacional de obras Contra las Secas»
	منبع: Marburg Consult, 1989

الگوی آرمانی برای توسعه گام به گام راهبردهای موثر گسترش خودیاری

تجزیه و تحلیل جامع شرایط محلی، پیش شرطی برای تدوین یک راهبرد موثر گسترش خودیاری است. پرسشی که در اینجا مطرح می‌گردد این است که آیا سازمانهای هم اکنون در منطقه مورد نظر، در چارچوب کاری مشخص و برای گروههای مورد نظر فعالیت دارند یا خیر؟ در صورت وجود چنین سازمانهایی باید موقعیت و امکانات بالقوه آنها برای توسعه مورد ارزیابی قرار گیرد. چنانچه در منطقه مورد نظر، سازمانهای خودیاری یافت نشود لازم است دلایل آن بررسی گردد. فرضیه‌های مربوط به علل عدم وجود سازمانهای خودیاری از این قرار است:

1) از نقطه نظر گروههای هدف، تقاضایی برای تشکیل این گونه سازمانها وجود ندارد. این امر می‌تواند ناشی از عدم احساس نیاز باشد، زیرا ممکن است آنان به راحتی به خدمات و کالاهای مورد نیاز دسترسی داشته باشند.

2) گروههای هدف تاکنون مجالی برای تشکیل سازمانهای خودیاری پیدا نکرده‌اند. (به عنوان مثال، بر اثر وجود ساختارهای ظالمانه رهبری محلی یا سیاست‌های نامطلوب دولتی).

3) گروههای هدف به دلیل تجارب ناخوشایند قبلی خود در ارتباط با سازمانهای خودیاری فاقد انگیزه لازم برای روی آوردن به خودیاری تعاونی هستند.

4) گروههای هدف از مزایای بالقوه خودیاری تعاونی اطلاعی ندارند؛ مفاهیم خودیاری ناشناخته است و از رواج‌دهندگان خودیاری نیز خبری نیست.

5) در خلال جمع‌آوری اطلاعات، گروههای کوچک و غیررسمی خودیاری، به دلیل نامناسب بودن روشهای کار، مورد بی‌مهری و بی‌توجهی واقع شده‌اند.

عدم وجود سازمانهای خودیاری، فی‌نفسه نمی‌تواند شاخصی برای نامساعد بودن شرایط گسترش و رواج موثر خودیاری باشد، بنابراین، تجزیه و تحلیل شرایط زیر دارای ضرورت حیاتی است:

(1) آیا گروههای هدف برای روی آوردن به فعالیتهای خودیاری تعاونی دارای انگیزه هستند؟

(2) آیا منابع مورد نیاز را در اختیار دارند؟

(3) آیا برای انجام فعالیتهای تعاونی از آزادی عمل برخوردار هستند؟

در صورت وجود سازمانهای خودیاری، باید مشخص شود که در چه مرحله‌ای از توسعه قرار دارند. کسب اطلاعات زیر با چنین تجزیه و تحلیلی تناسب دارد:

(1) شکل و صورت ظاهری سازمانهای خودیاری (میزان رسمیت سازمانی).

(2) مدت زمان شکل‌گیری سازمان و هدف از تشکیل آن.

(3) ساخت عضویتی یا ترکیب اعضا.

(4) حجم و میزان تامین منابع مالی و مادی موجود (بخصوص در ارتباط با سهم اعضا در

این منابع).

(5) میزان اهمیت پشتیبانی از سوی منابع غیربومی.

(6) میزان و شکل مشارکت اعضا در فعالیتهای آنها.

(7) شکل تصمیم‌گیری.

(8) ساخت رهبری و مدیریتی سازمان.

(9) فعالیتهای اصلی.

(10) منافعی که به نظر اعضا از فعالیتهای سازمان خودیاری سرچشمه می‌گیرد.

براساس چنین اطلاعاتی، طبقه‌بندی سازمانها هم در شکل سازمانهای خودیاری خود اتکا و هم در شکل سازمانهای اعانه‌گیر امکان‌پذیر می‌گردد.

در مورد سازمانهای اعانه‌گیر دو نکته مهم وجود دارد: یکی تمایز قائل شدن میان سازمانهای تحت حمایت دولت و سازمانهای تحت کنترل آن و دیگری برآورد احتمال تغییر شکل ساختارهای دولتی شده خودیاری به صورت سازمانهای خودگردان. «آزمون سازمان خودیاری» می‌تواند اطلاعات ضروری برای چنین برآوردی را تامین کند.

براساس این نوع تجزیه و تحلیل شرایط حاکم بر جامعه، اولین انتخاب از راهبردهای مناسب به شکل زیر می‌تواند انجام پذیرد:

1) تاسیس سازمانهای جدید خودیاری، زیرا یا چنین سازمانهایی وجود ندارد و یا آن که سازمانهای موجود برای گروههای هدف نامناسب هستند و بالاخره آن که شاید سازمانهای موجود به لحاظ ساختاری تحت نظارت دولت قرار دارند و نمی‌توانند بیش از این در قالب ساختارهای خوداتکا تکامل یابند.

2) تنوع بخشی به فعالیتهای سازمانهای موجود خودیاری به منظور تقویت توان ادامه حیات آنها در درازمدت.

3) غیردولتی‌شدن سازمانهای موجود خودیاری در جهت تحول گام به گام آنها در تبدیل‌شدن به سازمانهای خودگردان خودیاری.

یکی از ویژگیهای بارز یک راهبرد موفقیت‌آمیز برای رواج خودیاری را می‌توان ایجاد توازن دائمی میان مراحل مداوم تکامل سازمانهای خودیاری دانست. با توجه به غیبت‌های موجود در مرحله تکامل سازمانهای خودیاری، شاید لازم باشد که ترکیبی از هر سه راهبرد به صورت همزمان مورد استفاده قرار گیرد. این موضوع نشان دهنده آن است که برنامه‌ریزی راهبردهای گسترش خودیاری، رویدادی منفرد و مجزا نیست؛ بلکه باید آن را به عنوان فرایندی مستمر و مداوم نگریست. تنها یک رهیافت پویای برنامه‌ریزی می‌تواند با پیچیدگیهای موجود در امر گسترش خودیاری به مقابله برخیزد.

گفتار هشتم

برنامه‌ریزی پویا برای گسترش خودیاری

برنامه‌ریزی برای گسترش خودیاری باید مبتنی بر مفروضاتی واقع‌بینانه باشد. و در خصوص شرایط لازم برای ظهور خودیاری تعاونی و استعداد سازمانهای موجود خودیاری برای توسعه، اطلاعاتی جمع‌آوری گردد. معمولاً در مراحل اولیه یک پروژه، چنین اطلاعاتی یا در دسترس نیست و یا آن که بسیار خام و ابتدایی است. عدم تکافوی اطلاعات یکی از مسائل اصلی در روشهای جاری مورد استفاده برای برنامه‌ریزی پروژه‌های گسترش خودیاری است.

از این رو و به دلیل پیچیدگی موضوع گسترش خودیاری، مدیریت پروژه باید از انعطاف لازم برخوردار باشد. مدیریت در اینجا متضمن برنامه‌ریزی، نظارت و ارزشیابی فعالیت‌هاست. انعطاف‌پذیری باید مبتنی بر رهیافتی گام به گام باشد، بطوری که امکان یادگیری متقابل را برای تمام مشارکت‌کنندگان در پروژه فراهم آورد. در چنین رهیافتی موضوعات زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

1) گفتگو میان تمام مشارکت‌کنندگان

هر راهبرد اثربخش گسترش خودیاری باید بطور همزمان به سمت تمام سطوح مداخله و تمام گروههای موردنظر، گرایش داشته باشد. برای تسهیل در امر مشارکت گروههای ناهمگون در طراحی پروژه، بایستی برنامه‌ریزی با نیازهای خاص هر گروه انطباق یابد.

به عنوان نمونه در مورد ابزارهای لازم برای مشارکت کشاورزان خرده پا در قالب کارگاههای روستایی، به روشها و فنون ارتباطی متفاوت با آنچه در کنفرانس‌های ویژه تصمیم‌گیرندگان سیاسی - اداری به کار می‌رود، نیاز است.¹

1- (Silverman , Kettering , Schmidt : 1986 , Ullrich Krappitz : 1984)

گذشته از ابهام معنایی، عدم آگاهی از چگونگی انجام یک برنامه‌ریزی مشارکتی موفق برای پروژه، ضعف مستمری است که عملاً در امر گسترش خودیاری به چشم می‌خورد. معمولاً مدیریت پروژه تحت فشار کارهای روزمره اداری قرار دارد و بر این اساس نمی‌تواند رهیافتهای وقت‌گیر را در یک پروژه مشارکتی عملی سازد. وقت و فرصت گروههای هدف نیز محدود است و از این رو انتظار دارند که پروژه، نتایج محسوسی را در زمانی قابل قبول به بار آورد. در صورتی که انتظار مشارکتی فعال از سوی تمام مشارکت‌کنندگان، از جمله محرومان روستایی وجود داشته باشد و در صورتی که قرار باشد بطور جدی از مشارکت آنان بهره‌برداری به عمل آید، ممکن است لازم باشد که اهداف و معیارهای پروژه تا حدودی تعدیل گردد.

2) شناسایی اهداف مشترک

جهت تشریح هر برنامه گسترش خودیاری باید اهداف مشترک تمام مشارکت‌کنندگان شناسایی شود. روند شناسایی اهداف مشترک می‌تواند از طرق زیر صورت گیرد:

- یک مرحله توجیه و آشناسازی که در آن خط‌مشی‌های اعلام شده و اهداف واقعی و گاه پنهان اعضای گروه هدف شناخته شود.
- یک فن برنامه‌ریزی که به وسیله آن هدف‌های پروژه بتدریج نمود بارزتری پیدا کنند و با یکدیگر هماهنگی بیشتری بیابند.
- تاکید بر اهدافی واقعی که هم از به هدررفتن انگیزه در مشارکت‌کنندگان پروژه جلوگیری کند و هم با منابع موجود قابل حصول باشد.

منابع همیشه کمیابند، بنابراین لازم است که اولویت‌ها معین و تنظیم شود. در تعیین هدف برای پروژه‌های گسترش خودیاری باید مراقب بود تا از گرفتارشدن در دام فعالیت‌هایی مانند آموزشهای درازمدت و بهسازی فرآیندهای تصمیم‌گیری در سازمانهای خودیاری که تحقق موفقیت آنها دشوار است احتراز گردد. فعالیت‌هایی که اجرا، نظارت و ارزشیابی آنها آسان به نظر می‌رسد (نظیر سرمایه‌گذاریهای عمدتاً فنی) تمایل دارند مجموعه اهداف پروژه‌های مختلف گسترش سازمانهای خودیاری را تحت‌الشعاع خود قرار دهند.

مرحله‌بندی برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌های گسترش خودیاری

طبیعت پیچیده فرآیند گسترش خودیاری، تجزیه و تحلیل، پیش‌بینی و کنترل تمام عوامل و رویدادهایی را که بر موفقیت پدیده مذکور تاثیر می‌گذارند غیرممکن می‌سازد. در نتیجه، توسعه راهبرد گسترش خودیاری و برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های مذکور تنها به گونه‌ای گام به گام

عملی می‌گردد. در مراحل مختلف پروژه‌های گسترش خودیاری، باید شناخت نسبت به شرایط حاکم فزونی یابد و نااطمینانی‌های موجود کاستی گیرد. بدین ترتیب در طول مرحله آزمایش پروژه، رهیافتها و ابزارهای جدید و چاره‌ساز گسترش خودیاری شناخته می‌شود. این گروه راه‌حلها در طول مراحل آزمایشی یا شکل‌گیری پروژه می‌تواند مورد آزمایش قرار گیرد و شرایطی که در آن راه‌حل‌های مذکور موثر می‌افتد، مشخص شود. با پیروی از چنین شرایطی است که می‌توان با الگوبرداری از پروژه‌های موفق، راهبردها یا ابزارهای موفق را اشاعه داد.

گفتار هشتم

نظارت و ارزشیابی پروژه‌های گسترش خودیاری

تاکنون برای گسترش، نظارت و ارزشیابی پروژه‌های خودیاری، رویه‌ها و ابزارهای ویژه‌ای طراحی نشده است. از جمله در مورد آموزش نیروی انسانی، اگرچه این امر باید به یک ابزار کانونی برای گسترش خودیاری مبدل گردد، اما نظارت و ارزشیابی اثرات این آموزشها چندان تکامل یافته نیست. در برخی موارد از فنونی استفاده می‌شود که منحصرأً برای آموزشهای رسمی در کلاسهای درس طراحی شده‌اند و با یادگیری توأم با مشارکت تناسبی ندارند. در پاره‌ای موارد که فضای جلسات آموزشی و قضاوت فراگیران، تنها معیارهای ارزشیابی هستند، از فنون ناقص مشارکتی استفاده می‌شود. نظارت و ارزشیابی، مستلزم وجود رویه‌ها و ابزارهای نوین و عمل‌گرایی است که از ویژگیهای زیر برخوردار باشند:

1) کاربرد آنها به گونه‌ای ساده برای اکثریت مشارکت‌کنندگانی که فاقد تجارب قبلی در زمینه روش شناسی و آمار هستند امکان‌پذیر باشد.

2) کار و زمان کمی را از مشارکت‌کنندگان در پروژه طلب نماید.

3) با توجه به دو شرط بالا، مشارکت تمام افراد درگیر در پروژه را ممکن سازد.

نظارت بر پروژه‌های گسترش خودیاری را می‌توان بر روش مقایسه ساده داده‌های عینی و مشخص، یعنی درونداها و برونداهای پروژه و چگونگی کاربرد برونداها متمرکز ساخت. برای چنین مقایسه‌ای می‌توان از اطلاعات عملیاتی استفاده کرد. چنین رهیافتی نیازمند فرمول‌بندی منسجمی از اهداف پروژه است که سازمانهای مشخص برخوردار از بازده پروژه را نیز دربرگیرد. در صورت بروز انحرافات اساسی، دلایل آن باید با کمک تمام شرکت‌کنندگان مورد بررسی قرار گیرد. استفاده از یک پرسشنامه یا فهرست پرسشها می‌تواند به دست‌اندرکاران پروژه (یا

رواج‌دهندگان خودیاری) در شناسایی و تجزیه و تحلیل موانع و راههای تسلط بر موانع در جهت اجرای موفقیت‌آمیز پروژه یاری رساند.

«سازمان خواروبار و کشاورزی ملل متحد» برای استفاده مروجان میدانی اقدام به تهیه یک کتابچه راهنما کرده است که حاوی پرسشهایی در قالب چند فهرست برای اجرای یک خودسنجی مشارکتی در تشکلهای گروهی و بین گروهی مرتبط با «برنامه مشارکت مردمی» است (FAO 1988).

با توجه به سطوح مختلف مداخله، لازم است ارزشیابی از فعالیتهای در زمینه گسترش خودیاری در سه سطح صورت گیرد:

1) ارزشیابی منافع حاصله برای اعضای سازمانهای خودیاری؛

2) ارزشیابی منافی که عاید سازمانهای خودیاری می‌گردد؛

3) ارزشیابی منافع کلی گسترش خودیاری برای توسعه (Dülfer 1981)

حتی امروزه نیز فن ارزشیابی، جزئی از حوزه اقتدار کارشناسان (خارجی) است؛ اما همیشه معیارهای ارزشیابی آنها چندان قابل درک نیست؛ چرا که وجود این معیارها برای تمام مشارکت‌کنندگان در پروژه قابل رؤیت نیست. با این حال، درست‌نمایی روش ارزشیابی و معیارهایی که در این فرآیند به کار می‌رود باید در برگیرنده تمام مشارکت‌کنندگان در پروژه باشد. چنین رهیافتی باید نگرشهای گوناگون (فرهنگی) مردم نسبت به فعالیت‌های گسترش خودیاری و همچنین ادراکات متفاوت آنها درباره «موفقیت» این فعالیت‌ها را در نظر گیرد. برای آن که تمام طرف‌های شرکت‌کننده در پروژه، توانایی مشارکت در ارزشیابی راهبرد گسترش خودیاری را داشته باشند می‌توان از نمودارهای ارزشیابی استفاده کرد. جدول شماره 3 خلاصه‌ای از یک نمودار ارزشیابی توسعه سازمانهای خودیاری را نشان می‌دهد. نمودارها می‌توانند نگرشهای متفاوت رهبران سازمانهای خودیاری، گسترش‌دهندگان (غیربومی) خودیاری و نیز نگرشهای اعضای عادی این سازمانها نسبت به مرحله جاری توسعه سازمان را سندیت بخشند. مقایسه نمودارهای متعلق به گروههای متفاوت مشارکت‌کننده (نظیر رهبران و اعضای عادی سازمانهای خودیاری) امکان تشخیص مشکلات بالقوه سازمانهای خودیاری را میسر می‌سازد. این اطلاعات را می‌توان بعداً در تجزیه و تحلیل‌های عمیق‌تر به کار برد.

جدول شماره 3: خلاصه‌ای از نمودار ارزشیابی

توسعه سازمان خودیاری

- ساختار داخلی

در سازمان خودیاری بر روی اعضای جدید باز است.

مورد ندارد - 1_2_3_4_5 - رتبه‌های

در سازمان خودیاری کمیته‌های اصلی و فرعی فعالی به کار اشتغال دارند.

مورد ندارد - 1_2_3_4_5 - رتبه‌های

جلسات در فواصل منظمی برگزار می‌گردد.

مورد ندارد - 1_2_3_4_5 - رتبه‌های

- مشارکت

تمام اعضا به صورت منظم در جلسات شرکت می‌کنند.

مورد ندارد - 1_2_3_4_5 - رتبه‌های

تمام اعضا مرتباً در بحث‌ها شرکت می‌کنند.

مورد ندارد - 1_2_3_4_5 - رتبه‌های

تمام اعضا به صورت منظم در فعالیت‌ها مشارکت دارند.

مورد ندارد - 1_2_3_4_5 - رتبه‌های

- ساختار رهبری

تمام رهبران مورد قبول اعضا هستند.

مورد ندارد - 1_2_3_4_5 - رتبه‌های

تمام رهبران برای فعالیت در سازمان خودیاری واجد شرایط هستند.

مورد ندارد - 1_2_3_4_5 - رتبه‌های

تمام رهبران فعال هستند و از خود ابتکار عمل نشان می‌دهند.

مورد ندارد - 1_2_3_4_5 - رتبه‌های

- همکاری با سایر موسسات

سازمان خودیاری می‌تواند بازار موجود را بشناسد و از آن استفاده کند.

مورد ندارد - 1_2_3_4_5 - رتبه‌های

سازمان خودیاری با سایر موسسات خودیاری همکاری دو جانبه مداومی دارد.

مورد ندارد - 1_2_3_4_5 - رتبه‌های

سازمان خودیاری با تشکیلات اداری محلی همکاری‌های دو جانبه مداومی دارد.

مورد ندارد - 1_2_3_4_5 - رتبه‌های

سازمان خودیاری دارای همکاری‌های دو جانبه مداومی با بانک‌هاست.

مورد ندارد - 1_2_3_4_5 - رتبه‌های

سازمان خودیاری فعالانه در پس شناسایی شرکای خود برای همکاری است.

مورد ندارد - 1_2_3_4_5 - رتبه‌های

منبع: Baltes, Gamm, 1991

مشارکت در جریان خودسنجی، علاوه بر تأمین نیازهای اطلاعاتی مدیران پروژه و برنامه می‌تواند به نوعی خودآموزی در میان گروههای هدف نیز منجر گردد؛ مع الوصف، این مزایا همواره مورد غفلت قرار می‌گیرد. ابزارهای مربوط به خودسنجی از فعالیتهای خودیاری، به وسیله آژانس‌های متعدد توسعه تکامل یافته‌اند، اما تا کنون نیز علی‌رغم برخورداری از تکنیک‌های گوناگون هیچ نوع جمع‌بندی از تجارب حاصله در زمینه خودسنجی به عمل نیامده است. تنها تعداد اندکی از پروژه‌های گسترش خودیاری بودند که در سالهای بعد از خاتمه کارشان مورد ارزشیابی قرار گرفتند. هر چند از همین ارزشیابی‌های دیر هنگام نیز نتایجی برای پایداری راهبردها، معیارها و ابزارهای خاص گسترش خودیاری بدست آمده است.

گفتار نهم

ابزارهای گسترش خودیاری

در جریان فعالیت‌های گسترش خودیاری لازم است به منظور اجتناب از شکل‌گیری سازمانهای اعانه‌گیر، از اصل سوبسیددهی بهره‌گیری شود. این امر بدان معناست که گسترش خودیاری باید به خدماتی محدود گردد که توسط خود سازمان خودیاری میسر نباشد؛ اما بتواند سازمان را در پیشبرد منافع اعضا یاری دهد. ابزارهای اساسی زیر برای تاسیس، تنوع بخشی یا سازماندهی سازمانهای خودیاری دولتی به کار می‌روند:

(1) اطلاعات و آموزش.

(2) خدمات مشاوره‌ای (در باب مسائل مفهومی، سیاسی و مدیریتی).

(3) تهیه و تدارک سرمایه و سایر مواد مورد نیاز.

ابزارهای مذکور می‌تواند متوجه اعضا، دست‌اندرکاران و مدیران آینده سازمانهای خودیاری، رواج‌دهندگان خودیاری، موسسات اشاعه خودیاری و تصمیم‌گیرندگان سیاسی و اداری باشد. در عوض ارائه سوبسیدهای مستقیم (در مواردی همچون برنامه‌های اعطای وام با قیمت‌های حمایتی برای نهاده‌های کشاورزی) بهتر است بر کمکهای غیرمستقیم در زمینه تاسیس و تقویت قدرت ادامه حیات سازمانهای خودیاری و موسسات گسترش خودیاری تاکید شود. آموزش اعضا، تجهیز مدیران و آشناسازی و توجیه تصمیم‌گیرندگان سیاسی و اداری با مفاهیم و فعالیت‌های خودیاری، در زمره طبقه‌بندی کمکهای غیرمستقیم قرار می‌گیرد. ممکن است انتقال منابع سرمایه‌ای به موسسات محلی گسترش خودیاری یا حتی به صورت مستقیم به سازمانهای خودیاری امری ضروری باشد، اما توجیه آن به عنوان اصلی‌ترین نوع سوبسید دشوار است.

اغلب راهبردهای گسترش خودیاری، آموزش را ابزاری برتر در گسترش موثر خودیاری قلمداد می‌کنند. آموزش در راستای خودیاری باید به سمت پیشبرد توانایی مدیریت راهبردی،

جهت‌گیری شود. اعضا و مدیران سازمانهای خودیاری، رواج‌دهندگان خودیاری و تصمیم‌گیرندگان سیاسی و اداری نیازمند کسب شایستگی بیشتری در ارتباط با طبیعت پیچیده خودیاری در میان گروهها و گسترش خودیاری هستند و باید برای شناخت و اجرای موفقیت‌آمیز فعالیت‌های خودیاری تعاونی واجد تواناییهای بیشتری باشند. برای آن که برنامه‌های آموزشی از شکل ملاحظات پیچیده‌تر فنی به سمت تقویت مهارت‌های کارآفرین توسعه تغییر جهت یابد، به رهیافتهای آموزشی مبتنی بر مشارکت و تجربه بیشتر، نیاز فراوانی وجود دارد. مباحث گروهی عمیق، مدل‌سازی و تجزیه و تحلیل نمونه‌های موفق، از جمله فنونی هستند که می‌تواند در این محیط‌های آموزشی به کار رود؛ اگرچه هنوز برای مقاصد آموزشی مرتبط با این زمینه یک بانک اطلاعاتی که حاوی مجموعه‌ای از تجارب موفق و ناموفق پروژه‌های گسترش خودیاری باشد تاسیس نشده است و این امر، امکان تبادل تجارب جنوب - جنوب را محدود می‌سازد.

دامنه کاربرد رهیافتهای یادگیری نوآورانه و مشارکتی نیز به واسطه فقدان مربیانی که توانایی استفاده از این رهیافتها را داشته باشند محدود است؛ از این رو، آموزش مربیان یکی از اجزای تفکیک‌ناپذیر راهبردهای گسترش خودیاری است که آثار چند جانبه نیرومندی در پی دارد.

گفتار دهم

انتخاب موسسات گسترش خودیاری

گزینش دقیق موسسات همکار، پیش شرطی دیگر برای اجرای راهبردهای گسترش خودیاری است. برای حمایت از سازمانهای خودیاری، وظیفه اصلی موسسات گسترش خودیاری آن است که از منابع مادی، فکری و اقتصادی اعضا استفاده بهتری به عمل آورند و از دسترسی به منابع اضافی خارجی نیز غافل نباشند. تصمیم‌گیری حکم می‌کند که قبل از هر چیز، مؤسسات مستعد برای همکاری، از نظر کارایی و صلاحیت در زمینه گسترش خودیاری، مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند. این امر مستلزم ارزیابی قابلیت سازگاری اهداف موسسه با گروههای مورد نظر است.

با وجود آن که بسیاری از موسسات موفق گسترش خودیاری، سازمانهایی غیردولتی هستند، اما نمی‌توان چنین نتیجه گرفت که هر سازمانی در بخش غیردولتی، شایسته کمک به محرومان روستایی است. نگرش آمرانه و پدرمابانه بسیاری از سازمانهای غیردولتی می‌تواند فرایند یادگیری متقابل را متوقف سازد.

گفتار یازدهم

نقش نیروی انسانی در پروژه‌های خودیاری

موفقیت پروژه‌های گسترش خودیاری به میزان بسیار زیادی وابسته به شایستگی و انگیزه نیروی انسانی شاغل در پروژه است. نیروی انسانی محلی در موفقیت یک پروژه درازمدت، دارای اهمیت ویژه‌ای است. برای آن که خودیاری به گونه‌ای اثربخش رواج یابد می‌بایستی رواج‌دهندگان ذی‌صلاحی که مورد اعتماد گروه‌های هدف باشند، در حوزه کاری یک پروژه واحد برای مدتی با یکدیگر به فعالیت بپردازند. برای غلبه بر مشکلاتی همچون از بین رفتن انگیزه و نیز جلوگیری از مهاجرت نیروی انسانی شایسته محلی باید محرکه‌های شغلی درازمدتی نظیر حقوق و دستمزد (در صورت لزوم افزایش حقوق و دستمزد با استفاده از سرمایه‌های پروژه) و یا دورنمای شغلی واقع‌بینانه عرضه گردد.

در بسیاری از پروژه‌ها، همکاری (دراز مدت) میان کارشناسان خارجی و کارشناسان محلی به سختی صورت می‌گیرد. در کنار رشد مشکلاتی که ناشی از وجود تفاوت در زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی است امکان دارد در نتیجه واگذاری مدیریت موسسات محلی گسترش خودیاری به کارکنان غیربومی نیز مشکلاتی پدید آید. این موضوع احتمالاً بسیج کوشش‌های نشأت گرفته از درون موسسات همکار را محدود می‌سازد.

افزون بر این، توسل به یک رهیافت بسیار کمال‌گرا در پروژه غالباً ظرفیت‌های یادگیری و قابلیت‌های موسسات همکار و نیز آمادگی آنها برای ارائه نوآوریها را دچار مشکل می‌سازد.

گفتار دوازدهم

چارچوب زمانی پروژه‌های خودیاری

باید مدت زمان حمایت خارجی از سازمانها و جنبشهای خودیاری محدود گردد؛ زیرا سیر ثابت گسترش خودیاری از سوی منابع خارجی به شکل‌گیری سازمانهای اعانه‌گیر و نیز نتایجی نظیر پیدایش دیوانسالاری، دولتی‌سازی و فقدان انگیزه‌های دراز مدت خودیاری خوداتکا (تعاونی) منجر می‌گردد. از سوی دیگر، بسیاری از پروژه‌های ناموفق خودیاری را می‌توان نتیجه پروژه‌های کوتاه‌مدت و غیر واقع بینانه‌ای دانست که مشارکت کنندگان آنها در دستیابی به تجارب مبتنی بر یادگیری متقابل عاجز بوده‌اند. توسعه منابع انسانی و بویژه رواج دایمی تواناییهای خودیاری و ظرفیت‌های سازمانی تنها از رهگذر آموزش دراز مدت و عرضه کمکهای مشاوره‌ای قابل حصول می‌نماید.

از آنجایی که لازم است عملیات مربوط به رواج و گسترش خودیاری صرفاً تا مرحله ایجاد توانایی در فرآیندهای یادگیری ادامه یابد، پروژه باید شامل برنامه زمان‌بندی تعریف شده‌ای برای طی مراحل اجرایی باشد و برای آن که از پیدایش تشکیلات وابسته یا غیرمستقل خودیاری ممانعت به عمل آید، بایستی میزان کمکهای اعطایی خارجی بتدریج کاهش یابد. اگر چه ارائه یک نظریه عمومی در خصوص مدت زمان ضروری انجام عملیات میدانی برای برنامه‌ها یا پروژه‌های گسترش خودیاری غیرممکن می‌نماید، لیکن تجربه نشان داده است که محدوده زمانی بین 10 تا 20 سال، بسیار مناسبتر و واقع بینانه‌تر از دوره‌های کوتاهتر 2 تا 5 ساله است.

کتابشناسی

BALTES, E.; GAMM, U : *Projektkomponente Selbsthilfeförderung. In: Interdisziplinäres Forschungsprojekt (Ed.) : Habitat Abschlussbericht, Bd. 3: Beschreibung des Monitoring, Evaluation and Planning Support System - MEPSS. Marburg, S. 144 - 183. (Project Component self _ helps Promotion, in: Interdisciplinary Research Project (Ed.) Habitat. Final Report, Volume 3: Description of the Monitoring, Evaluation and Planning Support System, Marburg 1991, P. 144 _ 183.)*

CHUKWU, S.: *Economics of the Co _ operative BusinessEnterprise. Marburg Consult for Self _ Help Promotion, Series A _ 2 , Marburg 1990.*

COOPERATIVE FOUNDATION of the Philippines, Inc. / Asian Institute of Journalism:
A Study on Cooperatives and Other Rural Organizations. A Regional Assessment Based on Selected Country Studies (Philippines), Manila 1991.

DÜLFER, E, *Guide Evaluation of Cooperative Organizations in Developing Countries, FAO Agricultural Development Paper No .96, Rome 1981.*

FAO: *Plan of Action for People's Participation in Rural Development 1991 a.*

FAO: *Planning of Programmes and Projects for the Promotion of Cooperatives and Rural Groups Based on the AMSAC Concept. (Appropriate Management Systems for Agricultural Cooperatives) , Rome 1991.*

FAO: *Participation in Practice, Lessons from the FAO People's Participation Programme, FAO, Rome 1990.*

FAO: Participation Monitoring and Evaluation; Handbook for Training Field Workers, Bangkok, FAO/RAPA, 1988.

HANEL, A.: State _ Sponsored Cooperatives and Self _ Reliance. Some Aspects of the Reorganization of officialized Structures with Regard to Africa, Institute for Co _ operation in Developing Countries, Papers and Reports, No. 24 Marburg 1988.

INTERDISZIPLINÄRES FORSCHUNGSPROJEKT Philipps _ Univerdität Marburg , TH Darmstadt: Habitat. AbschluBbericht Bd. 3. Beschreibung des Monitoring , Evaluation and Planing Support System _ MEPSS. Marburg, 1991, S. 144 _ 183. (Interdisciplinary Research Project Philipps _ University Marburg, TH Darmstadt ; Habitat. Final Report, Volume 3, Description of the Monitoring, Evaluation and Planning Support System, Marburg 1991, pp. 144 _ 183.

JEETUN, B.: Appropriate Management System for Small Agricultural Cooperatives (AMSAC) as an Approach to Reorganise and Restructure Agticultural Marketing Cooperative Societies in Mauritius, Institute for Co _ operation in Developing Counteies, Papers and Reports , No. 19 , Marburg 1988.

KIRSCH, O. C.; ARMBRUSTER, P. G.; KOCHENDÖTRFER _ LUCIUS, G, (1983): Selbsthilfeeinrichtungen in der Dritten Welt. Ansätze zur Kooperation mil autonomen leistungsfahigen Tragergruppen . Koln (Forschungsberichte des Bundesministeriums für Wirtschaftliche Zuszmmenarbeit, Bd. 49). (Self - help Institutions in the Third World, Research Report of the Federal Ministry of Economic Cooperation, Vol. 49)

KOCH, E.: Officialization of Cooperatives in Developing Countries, Friedrich _ Ebert _ Stifung, Bonn, 1986.

MARBURG CONSULT für Selbsthilfeförderung: Erfahrungen aus SHO _ Projekten der bilateralen staatlichen Hilfe. Gutachten im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Eschborn, Marburg 1988. (Experiences from projects for the Promotion of Self _ help Organizations in the Framework of Bilateral Development Cooperation).

MARBURG CONSULT für Selbsthilfeförderung: Möglichkeiten der Armutsbekämpfung durch formale Selbsthilfeorganisationen. Marburg 1989. (Possibilities for fighting poverty through formal self _ help organizations).

MÜLLER, J. O.: Kritische Anmerkungen zu Selbsthilfe, Fremdhilfe und Partizipation in fremdbestimmten "Selbsthilfe" _ Organisationen der Entwicklungspolitik. In : Vertassung und Recht in Übersee, 3, 1980 , S. 213 _ 225. (Critical comments on Self _ help, External Aid and Participation in externally _ controlled "Self _ help" Organizations of Development Cooperation).

MÜNKNER, H._H.: Strengths and Weaknesses of the Cooperative Movement in West Africa _ Conditions (or its Development, Marburg 1987.

MÜNKNER, H._H. (Hrsg.): Entwicklungspolitische Konsequenzen einer konsequenten Selbsthilfeförderung. Marburg (Studien und Berichte des Instituts für Kooperation in Entwicklungsländern, Nr . 23), 1989. (Consequences of a Consequent Self _ help Promotion).

MÜNKNER, H._H. (Hrsg.): Instrumente der Selbsthilfeförderung . Bestandsaufnahme - Weiterentwicklung . Marburg (Studien und Berichte des Instituts für Kooperation in Entwicklungsländern, Nr. 25), Marburg 1990 . (Instruments of Self - help Promotion).

RÖPKE, J.: Strategic Management of Self _ Help Organizations. Marburg Consult For Self _ Help Promotion (mimeo). Marburg 1991.

SILVERMAN, J. M.; Kettering, M.; SCHMIDT, T.D.: Action Planning Workshops for Development Management. Guidelines. Washington, 1986.

*ULLRICH, G. und KRAPPITZ, U.: Participatory Approaches for Cooperative Group
Events _ Introduction and Examples of Application _ DSE DOK 1264 A/a SE 79 _
153 _ 84 . Feldafing 1984.*

VERHAGEN.K.: Co _ operation for Survival, Amsterdam, Geneva, 1984.

*VERHAGEN.K; Self _ help Promotion as a Challenge to the NGO _ Community.
Amsterdam, 1987.*

واژه نامه انگلیسی به فارسی

	A		D	
<i>Achievable</i>		قابل حصول - قابل دستیابی	<i>De officialization</i>	غیردولتی سازی
<i>Advantage</i>		مزیت، برتری	<i>Development entrepreneur</i>	کارآفرین توسعه
<i>Advisory services</i>		خدمات مشاوره‌ای	<i>Deviation</i>	انحراف
<i>Alternative</i>		راه کار	<i>Discredited</i>	بی اعتبار
<i>APEX ORganization</i>		سازمان مرکزی	<i>Discrimination</i>	تبعیض
<i>Approach</i>		رهیافت	<i>Diversification</i>	تنوع بخشی
<i>Association</i>		انجمن	<i>Duplication</i>	دوباره کاری
<i>Assumptions</i>		مفروضات	<i>Dynamic</i>	پویا
<i>Attitude</i>		نگرش	E	
<i>Autochthonous</i>		بومی	<i>Economies of scale</i>	اقتصاد معیار
<i>Autonomous</i>		خودمختاری - مستقل	<i>Entrepreneurship</i>	کارآفرینی
<i>Autonomy</i>		خودمختاری - استقلال رأی	<i>Ethnic groups</i>	گروه‌های قومی
<i>Awareness</i>		آگاهی	<i>Expectation of success</i>	انتظار موفقیت
	B		<i>External aids</i>	کمک‌های اقتصادی خارجی
<i>Benefit</i>		سود، فایده	<i>External assistance</i>	کمک‌های خارجی
	C		<i>Evaluation</i>	ارزشیابی
<i>Common interests</i>		منافع مشترک	F	
<i>Competitive</i>		رقابتی	<i>Familiarizing</i>	آشناسازی
<i>Cooperative self help</i>		خودیاری مبتنی بر تعاون		
<i>Cost - benefit ratio</i>		نسبت هزینه به فایده		
<i>Criterion</i>		معیار		

<i>Felt needs</i>	نیازهای محسوس		
<i>Financial capital</i>	سرمایه اقتصادی	L	
<i>Flexibility</i>	انعطاف پذیری	<i>Linked markets</i>	بازارهای زنجیره‌ای
<i>Functional classification</i>		<i>Long - term</i>	دراز مدت
	طبقه بندی کارکردی	<i>Low - risk</i>	کم مخاطره
	G		M
<i>Geographical diversification</i>		<i>Market Test</i>	آزمون بازار
	تنوع بخشی جغرافیایی	<i>Mechanism</i>	سازوکار
		<i>Member - based</i>	عضو بنیاد - مبتنی بر اعضا
	H	<i>Member - oriented</i>	عضوگرا
<i>Heterogeneous</i>	ناهمگون	<i>Meta - economic</i>	فرا اقتصادی
<i>Homogeneous</i>	همگون - متجانس	<i>Mother organization</i>	سازمان مادر
		<i>Motivation</i>	انگیزش
	I	<i>Mutual learning</i>	یادگیری متقابل
<i>Implementation</i>	اجرا		
<i>Incentive</i>	محرک	N	
<i>Income - generating</i>	درآمدزا	<i>Non - governmental organization</i>	
<i>Innovative</i>	نوآورانه - ابتکاری	(NGO)	سازمان غیردولتی
<i>Input</i>	درونداد - نهاده	<i>Norm</i>	هنجار
<i>Instruction</i>	دستورالعمل - رهنمود		
<i>Instrumentalization</i>	ابزاری شدن		
<i>Integrated</i>	یکپارچه	O	
<i>Intensive</i>	فشرده	<i>Officer</i>	متصدی
<i>Intervention</i>	مداخله	<i>One - way</i>	یکسویه

<i>Open market</i>	بازار آزاد	<i>Resources</i>	منابع
<i>Optimal</i>	مطلوبیت	<i>Retailer</i>	خرده فروش
<i>Option</i>	گزینه		
<i>Organizations of beneficiaries</i>		S	
	سازمانهای اعانه‌گیر	<i>Saving clubs</i>	باشگاههای پس انداز
<i>Output</i>	برونداد - بازده	<i>Self - administration</i>	خودگردانی اداری
		<i>Self - determination</i>	خودفرمانی
		<i>Self - evaluation</i>	خودسنجی
		<i>Self - help movement</i>	جنبش خودیاری
		<i>Self - help organization</i>	سازمان خودیاری
		<i>Self - reliant</i>	خوداتکا
		<i>Self - sufficient</i>	خودکفا
		<i>Simulation</i>	مدل سازی
		<i>Small farmer</i>	کشاورز خرده پا
		<i>Spontaneous</i>	خودجوش
		<i>Structure</i>	ساختار
		<i>Subsistence production</i>	تولید معیشتی
		<i>Supply channels</i>	مجاری تدارکاتی
		<i>Sustainable</i>	پایدار
		<i>Systematic</i>	نظام یافته
		T	
		<i>Target group</i>	گروه هدف
		<i>Technical assistance</i>	کمکهای فنی
		<i>Third generation projects</i>	پروژه‌های نسل سوم
		R	
<i>Rational</i>	عقلایی		
<i>Realistic</i>	واقع بینانه		

Trial and error آزمون و خطا

U

Uncertainty عدم قطعیت

Unsatisfied needs نیازهای ارضا نشده

V

Values ارزشها

Viable بادوام

Vocational training آموزش حرفه‌ای

واژه نامه فارسی به انگلیسی

	آ	
<i>Marketing</i>	بازاریابی	
<i>Saving clubs</i>	باشگاههای پس انداز	آزمون بازار
<i>Planning</i>	برنامه ریزی	آزمون مشارکت
<i>Plan of action</i>	برنامه کار	آزمون و خطا
<i>Output</i>	برونداد - بازده	آشناسازی
<i>Autochthonous</i>	بومی	آگاهی
<i>Productivity</i>	بهره‌وری	آموزش حرفه‌ای
<i>Discredited</i>	بی اعتبار	
	ا	
		پ
	<i>Instrumentalization</i>	ابزاری شدن
<i>Sustainable</i>	پایدار	اجرا
<i>Paternalistic</i>	پدر مآبانه - آمرانه	انحراف
	پروژه‌های نسل سوم	ارزشیابی
<i>Third generation projects</i>		ارزشها
<i>Dynamic</i>	پویا	اصل یکسانی
	<i>Principle of identity</i>	انتظار موفقیت
	<i>Expectation of success</i>	
	<i>Association</i>	انجمن
<i>Discrimination</i>	تبعیض	انعطاف پذیری
<i>Diversification</i>	تنوع بخشی	انگیزش
	تنوع بخشی جغرافیایی	
<i>Geographical diversification</i>		ب
<i>Subsistence production</i>	تولید معیشتی	بادوام
	<i>Viable</i>	بازار آزاد
	<i>Open market</i>	بازارهای زنجیره‌ای
	<i>Linked markets</i>	

<i>Competitive</i>	رقابتی	ج	
<i>Promoter Approach</i>	رواج‌دهنده رهیافت		جنبش خودیاری
<i>Procedure</i>	رویه	خ	
			خدمات مشاوره‌ای
			خرده‌فروش
		س	
<i>Structure</i>	ساختار		خوداتکا
<i>Self - help organization</i>	سازمان خودیاری		خودجوش
<i>Non - governmental organization (NGO)</i>	سازمان غیردولتی		خودسنجی
<i>Mother organization</i>	سازمان مادر		خودفرمانی
<i>Apex organization</i>	سازمان مرکزی		خودکفا
	سازمانهای اعانه‌گیر		خودگردانی اداری
<i>Organizations of beneficiaries</i>			خودمختار - مستقل
<i>Mechanism</i>	ساز و کار		خودمختاری - استقلال رأی
<i>Financial capital</i>	سرمایه اقتصادی		خودیاری مبتنی بر تعاون
<i>Benefit</i>	سود، فایده		
<i>Profitability</i>	سودمندی	د	
			درازمدت
			دراآمدزا
		ص	
<i>Economies of scale</i>	صرفه‌جوییهای مقیاس		درونداد - نهاده
			دستورالعمل - رهنمود
		ط	
<i>Functional classification</i>	طبقه‌بندی کارکردی		دوباره‌کاری
		ر	
			راه‌کار

<i>Low - risk</i>	کم مخاطره	ع	
		<i>Uncertainty</i>	عدم قطعیت، نزلزل
		<i>Member - based</i>	عضو بنیاد - مبتنی بر اعضا
	گ	<i>Member - oriented</i>	عضوگرا
<i>Target group</i>	گروه هدف	<i>Rational</i>	عقلایی
<i>Ethnic groups</i>	گروههای قومی	<i>Practice - oriented</i>	عمل گرا
<i>Option</i>	گزینه		
<i>Promotion</i>	گسترش، رواج پیشبرد	غ	
		<i>De _ officialization</i>	غیردولتی سازی
<i>Officer</i>	متصدی		
<i>Incentive</i>	محرک	ف	
<i>Supply channels</i>	مجاری تدارکاتی	<i>Meta - economic</i>	فرا اقتصادی
<i>Intervention</i>	مداخله	<i>Intensive</i>	فشرده
<i>Simulation</i>	مدل سازی		
<i>Advantage</i>	مزیت، برتری	ق	
<i>People's participation</i>	مشارکت مردمی	<i>Achievable</i>	قابل حصول - قابل دستیابی
<i>Participatory</i>	مشارکتی		
<i>Optimal</i>	مطلوبیت	ک	
<i>Criterion</i>	معیار		کار آفرین توسعه
<i>Assumptions</i>	مفروضات	<i>Development entrepreneur</i>	
<i>Resources</i>	منابع	<i>Entrepreneurship</i>	کارآفرینی
<i>Common interests</i>	منافع مشترک	<i>Small farmer</i>	کشاورز خرده پا
		<i>Perfectionist</i>	کمال گرا
		<i>Technical assistance</i>	کمک فنی
	ن	<i>External aids</i>	کمکهای اقتصادی خارجی
<i>Heterogeneous</i>	ناهمگون	<i>External assistance</i>	کمکهای خارجی

<i>Cost - benefit ratio</i>	نسبت هزینه به فایده
<i>Monitoring</i>	نظارت
<i>Systematic</i>	نظام یافته
<i>Attitude</i>	نگرش
<i>Innovative</i>	نوآورانه - ابتکاری
<i>Unsatisfied needs</i>	نیازهای ارضاننده
<i>Felt needs</i>	نیازهای محسوس

و

Realistic واقع بینانه

هـ

Homogeneous Norm همگون
هنجار

ی

Mutual learning یادگیری متقابل
Integrated یکپارچه
One - way یکسویه