

مذاکره رسمی برای بازاریابی و فروش

از: رنوف رابطی

اشاره:

همگی ما به نوعی با مذاکرات درگیر هستیم. بیشتر این مذاکرات غیر رسمی است (مانند مذاکره با اعضای خانواده در رفتن به یک کنسرت) و بررسی آن نیز زمان کمی را به خود اختصاص می‌دهد. اگر چه امکان دارد بنظر برسد در زمان خودش برای شما اهمیت دارد. این بخش در مورد مذاکرات رسمی که بین خریداران و فروشندگان انجام می‌شود، بحث می‌کند. مهارتهایی که شما یاد خواهید گرفت در مذاکرات روزمره شما با دوستانتان، والدینتان و مردم در جایگاههای مختلف مورد استفاده قرار گیرد.

بعضی از سوالاتی که در این بخش پاسخ داده می‌شوند عبارتند از:

- | | | | | |
|--|--|---|---|--|
| ۱- فروش مذاکره‌ای چیست؟ چگونه این نوع فروش از فروش غیرمذکره‌ای (بدون انجام مذاکره) متمایز می‌گردد؟ | ۲- در فروش چه مواردی مورد مذاکره قرار می‌گیرد؟ | ۳- چه برنامه ریزی قبل از تشکیل جلسه مذاکره ضروری است؟ چگونه اهداف تعیین می‌شود؟ | ۴- چگونه جلسه مذاکره بطور مؤثر شروع می‌شود؟ گفتگوهای دوستانه چه نقشی را | ۵- چه استراتژیها و تاکتیکهایی را خریداران در مذاکره مورد استفاده قرار می‌دهند؟ و طرف مذاکره (فروشنده) چگونه عکس العمل نشان می‌دهد؟ |
|--|--|---|---|--|

ع- چه نکاتی را فروشندگان برای درخواست و پیشنهاد امتیاز باید در نظر بگیرند؟

ماهیت مذاکره

به فرآیند تصمیم‌گیری که خریداران و فروشندگان تعارضات موجود را از بین برده و به توافق می‌رسند، مذاکره گفته می‌شود.

مذاکره می‌تواند در مورد مسائل کوچک (مانند شرکت در یک جلسه در آینده) و یا مسائل مهم (مانند بررسی ارزش هر واحد محصول، توافق در مورد خرید انحصاری) باشد. هدف اصلی هر دو طرف کاهش و یا حل تعارضات می‌باشد.

دو نگرش اساسی در مذاکرات وجود دارد. در مذاکره برنده - بازنده مذاکره کننده تلاش می‌کند تمام امتیازات مهم را بدست آورد و آنگاه بر حریف پیروز شود. این شبیه به بسیاری از رقابتهای ورزشی است که شما می‌بینید. بعنوان مثال در مسابقه بوکس یک نفر پیروز و دیگری بازنده است. دو مین نگرش مذاکره، مذاکره برنده - برنده است که مذاکره کننده تلاش در رضایت دو طرف دارد. شما احتمالاً موقعیتهای اجتماعی شبیه این حالت را تجربه کرده‌اید. بعنوان مثال، اگر شما می‌خواستید در یک بازی فوتبال شرکت کنید در حالیکه دوست شما تمایل به شرکت در یک مهمانی دارد؛ شما امکان دارد بعد از مذاکره به توافق رسیده که نیمی از وقت را به بازی و نیمی دیگر را به شرکت در مهمانی اختصاص دهید. اگر این توافق رضایت هر دو طرف را فراهم آورده باشد، شما یک مذاکره برنده - برنده داشته‌اید. در بحث این فصل فرض این است که هدف شما بعنوان یک فروشنده انجام مذاکره با نگرش برنده - برنده است هر چند که خریدار امکان دارد از راهبرد برنده - بازنده بهره گیرد. برای کمک به شما و آمادگی برای چنین

موقعیتهایی در مورد تعدادی از این تاکتیکها بحث می‌کنیم.

فروش مذاکره‌ای^(۱) در مقابل فروش غیرمذاکره‌ای

چگونه می‌توان مذاکره را از فروش بانمایش دادن کالا متمایز کرد؟ فرض ما این است که تعدادی از عوامل ثابت هستند و آنها نمی‌توانند تغییر کنند. بعنوان مثال قیمت یک صندلی اداری مدل K316 آل استیل در مجموعه کامل ۳۹۵ دلار تعیین شده بود. فروشنده آل استیل قیمت صندلی را کاهش نمی‌دهد، مگر اینکه خرید در حجم بالا انجام شود و حتی در صورت خرید زیاد خریدار مطابق با لیست تهیه شده توسط فروشنده از تخفیفات معینی استفاده می‌نماید.

در مقابل اگر فروشنده آل استیل با خریدار مشابهی وارد مذاکره شود، قیمت و چگونگی حمل قابل اصلاح خواهد بود. خریدار نه انتظار دارد و نه می‌خواهد فروشنده با قیمت‌های ثابت و استاندارد در جلسه مذاکره حضور یابد. خریدار انتظار دارد خط مشی‌ها، روشها و قیمت‌ها مورد مذاکره قرار گیرند.

چه چیزی مورد مذاکره قرار می‌گیرد؟

اگر مشتریان به اندازه کافی بزرگ یا مهم باشند، تقریباً هر چیزی می‌تواند مورد مذاکره قرار گیرد موارد زیر اغلب بین فروشندگان و خریداران مذاکره می‌شود:

۱- سطحی از موجودی که خریدار می‌بایست نگهداری کند.

۲- مقدار موجودی که فروشنده همواره در اختیار دارد تا بتواند درخواست خریدار را بسرعت پاسخ دهد.

۳- جزئیات مربوط به طرح محصول یا خدمت

۴- چگونگی ساخت محصول

۵- تعیین میزان تخفیف برای فروشنده‌ای که جنس را مجدداً می‌فروشد.

ع- تخفیف تبلیغاتی^(۲) و مقدار تبلیغاتی که

می‌باید توسط فروشنده انجام شود. (منظور از تخفیف تبلیغاتی مقدار پرداخت یا تخفیف پیشنهادی توسط تولیدکننده به خرده فروش است که در جهت تشویق خرده‌فروشی برای انجام فعالیتهای تبلیغاتی داده می‌شود)

۷- فعالیتهای پیشبرد فروش در کانالهای توزیع

۸- مدت و شرایط حمل

۹- قیمت خرده‌فروشی و عمده‌فروشی برای فروش مجدد

۱۰- قیمت و تخفیفات در قیمت برای اقلام خرید

۱۱- تعداد و مکان جایگزینی قفسه‌ها

۱۲- بسته‌بندی مخصوص و طراحی ویژه

۱۳- میزان خدمات بعد از فروش

۱۴- نحوه فروش کالاهای مستعمل یا غیر قابل فروش

۱۵- مدت فروش اعتباری

۱۶- نحوه رسیدگی به شکایات

۱۷- نحوه ورود سفارشات و سهولت بررسی آنها

۱۸- نوع و میزان تکرار ارتباطات بین سفارشات

۱۹- ضمانت نامه و فروش قرضه

در عمل یک جلسه مذاکره تمامی موضوعات لیست شده در بالا را در برنمی‌گیرد. مواردی که اهمیت بیشتری دارند در جلسه مذاکره مطرح و آن دسته از مسائلی که بر سر آن توافق وجود ندارد مورد بحث قرار می‌گیرد.

آیا شما مذاکره کننده خوبی هستید؟

همه ما مذاکره کنندگانی هستیم که بعضی از ما از دیگران بهتر هستیم. ما با والدین، دوستان، اساتید و حتی بعضی از اوقات بادشمنان مذاکره می‌کنیم. شما امکان دارد مذاکرات زیادی در طول زندگی انجام دهید و به این معنی نیست که آنرا خوب انجام داده‌اید.

صفات مشخصه موفقیت در مذاکره خیلی زیاد است، و به موقعیت و بخشهایی که درگیر مذاکره هستند بستگی دارد. هر چند که بعضی از ویژگیها تقریباً عمومی هستند بعنوان مثال یک مذاکره کننده خوب؛ شکلیا و بردبار است و بعد از دو ساعت بحث نیز همین حالت را حفظ می کند.

مذاکره کننده باید حوصله داشته و میل به ادامه مذاکره را تا رسیدن به توافق را داشته باشد.

همچنین تمایل به ریسک دارد و یا مسائل مهم را می پذیرد. چرا که در مذاکرات بازرگانی بحرانهای خاصی پیش می آید که لازم است امتیازاتی واگذار یا گرفته شود بدون آنکه در جریان جلسه اطلاعات کاملی در دسترس باشد.

آشفتهگی برای هر دو طرف در نظر گرفته شود. یک مکان بی طرف که متعلق به هیچکدام نباشد معمولاً بهترین مکان است. و بار روانی را برای هیچکدام از طرفین ندارد. تجربه نشان داده است که مذاکره در وسط هفته بهتر و صبح مرجح تر از بعدازظهر برای انجام کار مذاکره است.

اهداف مذاکره:

در بررسی اهداف جلسات به نظر می رسد فروشنده بطور یقین در جلسات مذاکره امتیازی را واگذار می کند. همچنین تعیین اهداف یا موضع چندگانه بی نهایت مهم است.

موضع هدف (target position) موقعیتی است که شرکت شما می خواهد در جلسه مذاکره به آن برسد. گروه شما همچنین باید

- ۱۶- سرسخت
- ۱۷- انعطاف پذیر
- ۱۸- رقابت طلب
- ۱۹- قمارباز
- ۲۰- پذیرنده دیدگاهها
- ۲۱- بسادگی نفوذپذیر
- ۲۲- با حرارت و مجذوب
- ۲۳- برنامه ریز
- ۲۴- خسیس
- ۲۵- شنونده خوب بودن
- ۲۶- کنترل بر روی رفتار
- ۲۷- توانایی تفکر کردن تحت فشار
- ۲۸- منفعل، بی اراده
- ۲۹- اعتماد به نفس
- ۳۰- ساده لوح، گول خور
- ۳۱- ترس از بحث و مجادله
- ۳۲- مقاوم، بردبار
- ۳۳- پذیرش شرایط مبهم
- ۳۴- تمایل قوی به دوست داشتن
- ۳۵- سازمان دهنده منظم
- ۳۶- صادق، امین
- ۳۷- متحارب

سعی نکنید امتیازی را که خارج از توان خریدار شما است درخواست کنید. اگر شما فشار زیادی را بیاورید خریدار ناراحت و حتی امکان دارد با شما ارتباط برقرار نکند. اجازه ندهید چنین حالتی اتفاق افتد. فراموش نکنید هدف شما رسیدن به توافق برنده - برنده است.

همانگونه که ذکر شد برای یک مذاکره کننده خوب تعادل بین صفات و مهارتها ضرورت دارد. با تکمیل پرسشنامه به میزان مهارت مذاکره خود می برید.

پرسشنامه

خودارزیابی مهارتهای مذاکره ای

هر کدام از مواردی که بطور دقیق شخصیت و ویژگیهای شما را بطور معمول دارید منعکس می کند، علامت بزنید.

- ۱- مفید و سودمند بودن
- ۲- ریسک طلبی
- ۳- بی ثباتی
- ۴- مصر بودن
- ۵- واقع بینی
- ۶- استفاده از فشار برای انجام کارها
- ۷- خودباوری
- ۸- مرد عمل بودن
- ۹- با استادی کارها را انجام دادن (ماهر)
- ۱۰- تحلیل گر بودن
- ۱۱- خودبینی
- ۱۲- بی حوصله
- ۱۳- جستجوگر
- ۱۴- حضور ذهن داشتن
- ۱۵- با فضیلت

نحوه ارزیابی لیست

تمام موارد لیست شده در جدول به جز شماره های ۳، ۶، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۵، ۱۶، ۱۹، ۲۱، ۲۴، ۲۸، ۳۰ مثبت می باشد. برای آگاهی از

ارزیابی نهائی موارد منفی مثبت را کسر کنید.

نتیجه ۲۲-۱۹ عالی، ۱۸-۱۵ خوب و ۱۴-۱۱ ضعیف خواهد بود.

برنامه ریزی برای جلسه مذاکره

تمام موارد وقتی که برای جلسه مذاکره برنامه ریزی می شود به یک اندازه در جلسه مذاکره مهم هستند. بعنوان مثال، آشنائی با هرگونه اطلاعات ممکن با تیم خریدار و سازمان آنها. حتی در مواردی مذاکره کننده می خواهد به دقت نقشها را مرور کرده و واقعیات چندی را در مورد موقعیتهای احتمالی دریابد.

در برنامه مذاکره مکانی بدور از

کمترین موضع را نیز تعیین کند که به معنی کمترین سطح از اهداف است که شما می پذیرید و نهایتاً یک موضع باز (opening position) که در شرایط پیشنهادی در نظر گرفته می شود.

بعنوان مثال: برای باکستر (Baxter) مذاکره در مورد موقعیت جهت تأمین غذا در بیمارستان، موضع هدف ۲۵۰۰۰۰ دلار، کمترین موضع ۲۰۰۰۰۰ دلار و موضع باز ۳۰۰۰۰۰ دلار خواهد بود.

یک تیم ماهر توصیه می کند که مذاکره کنندگان برنامه ای برای موفقیت در جلسه بر مبنای راهبرد حداقل - حداکثر (Mini - Max Strategy) داشته باشند. این نگرش به فروشنده کمک می کند بفهمد و آنگاه خود را برای مصالحه (trade - off) که بدون شک در جلسات مذاکره پیش می آید آماده کند.

مذاکره کننده باید به ۴ سوال برنامه ریزی پاسخ دهد:

۱- کمترین چیزی که من می‌توانم بپذیرم چیست؟

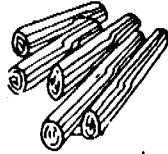
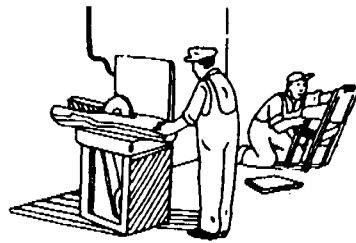
۲- بیشترین چیزی که می‌توانم درخواست کنم و با رضایت خاطر از جلسه مذاکره خارج شوم چیست؟

۳- بیشترین چیزی که من می‌توانم از دست بدهم، چیست؟

۴- کمترین چیزی که من می‌توانم پیشنهاد کنم و با رضایت خاطر از جلسه مذاکره خارج شوم، چیست؟

وقتی اهداف گسترش داده می‌شوند مذاکره کننده مجبور می‌شود تمامی حالاتی که امکان دارد روی دهد را بر حسب اولویت و تقدم برای شرکت ردیف کند و سپس مجموعه‌ای از برنامه‌های اقتضائی با ایده‌های خوب، قبل از اینکه جلسه مذاکره شروع شود و عکس‌العمل‌ها و پاسخ‌ها از طرف خریدار داده می‌شود، طراحی می‌گردد.

تیم خریدار همچنین مواقعی را برای جلسه مذاکره توسعه می‌دهد. در نمودار ۱ می‌توانیم پیوستگی که بیانگر دو مجموعه از مواضع مرتبط به هم است را نشان دهیم. با بیان مواضع بخشها می‌توانند در هر قسمت مابین حداقل برای فروشنده (Sm) و حداقل برای خریدار (Bm) به توافق برسند. اگر Bm احساس کند که از Sm دور می‌شود (باداشتن حداقل قیمت قابل قبول)، آنگاه توافقی بوجود نمی‌آید و تلاشهای مذاکره بیهوده خواهد بود. بعنوان مثال اگر خریدار تمایل به پرداخت بیش از ۲۰۰ دلار نداشته باشد (Bm) و فروشنده کمتر از ۲۵۰



آن را انجام می‌دهند: خریدار و فروشنده. تیم مذاکره به خاطر داشتن زمینه‌های فکری متفاوت در گروه خلاق‌تر از فرد عمل می‌کند. همچنین اعضاء تیم هر کدام به دیگری کمک می‌کند و امکان ایجاد اشتباهات را کاهش می‌دهد. البته امکان دارد اعضاء تیم عقاید متفاوت از هم داشته باشند یا فردی دیدگاهی را خارج از حوزه تخصصی خود ارائه کند. چنین مواردی تیم مذاکره فروشنده را ضعیف و بدون آمادگی نشان می‌دهد.

هر کدام از اعضاء تیم نقشی را در جلسه ایفاء می‌کنند. بعنوان مثال، متخصصین به سؤالات تکنیکی و فنی پاسخ می‌دهند؛ البته مدیران اجرایی با اقتداری که دارند نیمی از مباحثات مربوط به فروش شرکت را انجام می‌دهند. انگاره ۲ لیستی از انواع اعضاء تیم مذاکره را که اغلب برای مذاکرات انتخاب می‌شوند، نشان می‌دهد، تعدادی از این افراد برنامه‌ریزی قبل از مذاکره را انجام می‌دهند اما عملاً در جلسه مذاکره حاضر نمی‌شوند.

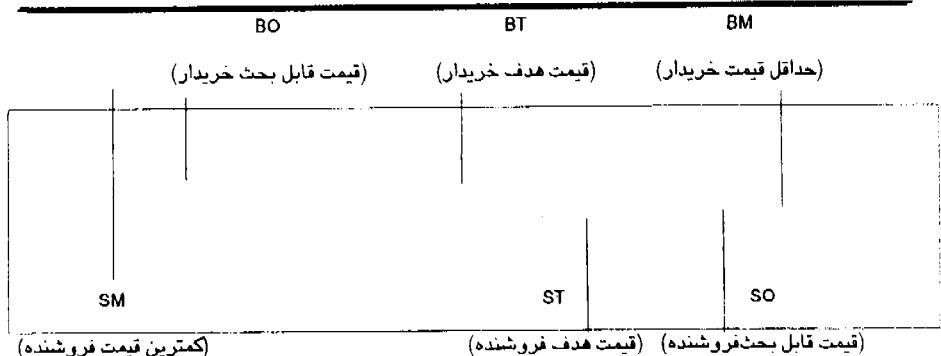
انگاره ۲
افرادی که به تیم مذاکره فروش کمک می‌کنند

عنوان
فروشنده
مدیر فروش حوزه (مدیرنقش، منطقه، و...)
نقش احتمالی
هماهنگ کننده تمام عوامل
فراهم نمودن اطلاعات ملی و منطقه‌ای
محافظة از سرمایه‌های محلی و حمایت

از برنامه‌ها
ارائه اطلاعات در مورد رقبا
مدیران فروش ملی / مدیراجرایی فروش
حساب ملی
فروشنده: مدیران فروش حسابهای ملی
مدیر اجرایی دپارتمان بازاریابی، مدیران
محصول و ستاد

دلار را نپذیرد، توافق غیرممکن خواهد بود. عموماً فروشنده تمایل دارد تا آنجا که امکان دارد به سمت راست Sm یعنی بالاترین قیمت بیاید و خریدار تمایل دارد تا آنجائی که امکان دارد به سمت چپ Bm بیاید (یعنی کمترین قیمت). نمودار ۱ مقایسه مواضع قیمت خریدار و فروشنده

مدیریت و انتخاب تیم مذاکره
تاکنون ما مذاکره را بعنوان جریانی که یک تیم از طرف خریدار و یک تیم از طرف فروشنده درگیر آن می‌شوند، مورد بحث قرار دادیم. معمولاً نیز چنین است. اگرچه، مذاکراتی نیز انجام می‌شود که فقط دو نفر



ارائه خدمت بعنوان رابطه هماهنگ کننده بین بخشها حمایت لازم از سرمایه شرکت و پشتیبانی برای برنامه ریزی و ارائه آن عرضه اطلاعات در مورد رقبا پیدا کردن متخصصین و پشتیبانی در بررسی و رسیدگی به مشتریان بزرگ ارائه اطلاعات در مورد رقبا ارائه پیشنهادات و نظرات برای بکارگیری محصول و خدمات عرضه اطلاعات مربوط به تحقیقات بازار همانند اطلاعات در مورد بسته بندی، توسعه محصول جدید، بکارگیری و استفاده از رسانه های تبلیغاتی و... ارائه اطلاعات در مورد رقبا

عنوان

رئیس / عضو هیأت مدیره
مدیران ستادی و اجرایی
مدیران خرید و ستادی

نقش احتمالی

ارائه خدمت بعنوان فرد صاحب نفوذ کمک به اتخاذ تصمیمات سریعتر راجع به تغییر در خط مشی ها و روشهای فعلی به گونه ای که بتوان با مسئولین به خوبی ارتباط برقرار کرد.

فراهم نمودن اطلاعاتی در مورد طرحهای تولید فعلی همانند امکان و هزینه اصلاح طرحها فراهم نمودن اطلاعات در مورد مواد خام در جریان ارائه پیشنهادات در مورد میزان تخفیف احتمالی که از عرضه کنندگان می توان دریافت نمود.

عنوان

مدیران حسابداری و مالی و ستادی
مدیران پردازشگر اطلاعات و ستادی

نقش احتمالی

منبع اطلاعات حسابداری صنعتی (قیمت تمام شده)

ارائه میزان بازگشت سرمایه مورد انتظار شرکت، تخمین هزینه برای تغییرات

ضروری و شرکت در سناریوهای مختلف

خریداران و اطلاعات

در مورد گرفتن سفارشات، ترانزنامه و سیستمهای اعتباری فراهم نمودن اطلاعات در خصوص سیستمهای پردازشگر اطلاعات کنونی و پیش بینی تغییرات مورد نیاز در سناریوهای مختلف خریداران، کمک تهیه گزارشهای دوره ای مورد نیاز برای خریداران که می تواند براساس مد در زمانهای مختلف تهیه شود

عنوان

مدیران آموزش و ستادی
مشاورین خارجی

نقش احتمالی

آموزش افراد برای انجام مذاکرات اثربخش و نحوه انجام ایفاء نقش همچنین ارائه اطلاعات و ارائه پیشنهادات در مورد نیازهای آموزشی مورد نیاز خریداران کمک و مساعدت در زمینه های مختلف به خصوص در مواردی که شرکت تجربه کمی در مذاکره دارد و یا یک نوع خاص از خریداران که تا به حال مذاکره نداشته است، وجود مشاورین مفید خواهد بود.

رهبر تیم جلسه مذاکره را در عمل اداره خواهد کرد. با مشخص نمودن دانش خریداران و نیازمندیهایشان، فروشنده عمومی مرجع است این پست را اشغال کند. وقتی که رهبر تیم انتخاب شد مدیریت فروش باید رهبر تیم خریدار را حدس بزند، که کیست. اشتباه خواهد بود که فردی باشد که بعنوان رهبر تیم فروشنده تعیین می شود فردی که توسط تیم خریدار ترسانده شود.

تیم فروشنده معمولاً قوانینی در مورد اینکه چه کسی بر اساس نوع سؤالات پاسخ می دهد تعیین خواهد کرد. چه کسی در ابتدا به واگذاری و اعطاء امتیازات پیشنهاد شده توسط خریداران پاسخ می دهد، چه کسی پیشنهاد دادن امتیاز از طرف فروشنندگان

را می کند و... مجموعه ای از علائم کلامی و غیرکلامی^(۲) توسط اعضاء گروه مشخص می شود به گونه ای که اعضاء تیم بتوانند با هم ارتباط برقرار کنند.

برای حصول اطمینان از اینکه اعضاء تیم واقعاً نقشهای مربوط به خود را می فهمند و تمامی قوانین و علائم را بطور روشن و واضح درک می کنند، تیم تمرین می کند. این امر توسط یکسری نوارهایی ویدئویی که ایفای نقش در موقعیتهای نشان می دهد، انجام می شود. تعدادی از شرکتها، مشابه UARCO دپارتمان آموزش فروش چنین تمرینی را انجام می دهد. آموزش دهندگان، از اطلاعات دقیق عرضه شده توسط اعضاء تیم، بطور واقع بینانه نحوه عمل در مقابل تیم خریدار را مشخص می کنند.

الگوهای رفتاری افراد

رهبر تیم لازم است سبک شخصیت هر کدام از اعضاء هر دو تیم جهت شناختن مسائل و برنامه ریزی بر مبنای آن را مورد بررسی و شناخت قرار دهد. البته یک روش برای طبقه بندی افراد بصورت تحلیلگر مهربان و خوش خو، متفکر و هدایت گر بر اساس ابعاد مثبت روانی و عکس العمل افراد است. مدل های خاص دیگری برای شناخت شخصیت افراد در مذاکره ارائه داده شده است. یکی از مدل هایی که در دسته بندی شخصیتی افراد در مذاکره بیشتر مورد استفاده قرار می گیرد در زیر بحث خواهد شد.

تعدادی از محققین بعد از مطالعه موقعیتهای واقعی تعارض افراد به مجموعه ای از روشهای برخورد با تعارض بر اساس ابعاد همراهی و تعاون رسیده اند.

انگاره ۳، ۵ حالت را بیان می دارد:

رقابت جو^(۵)، همراه تکرر^(۶)، مصالحه گر^(۷) و علاقمند به تشریک مساعی (همکار)^(۸) توجه داشته باشید که این ۵ سبک از سبکهای

است که در حد وسط بوده و ضمن تعاون و همکاری تفکر مثبت دارند. یک مصالحه‌گر تلاش می‌کند یک راه حل قابل قبول که طرفین مذاکره از آن راضی باشند را پیدا کند.

نهایتاً افرادی که در حالت همکار قرار دارند، تفکر مثبت و همکاری زیادی را دارند. آنها دنبال حداکثر کردن رضامندی طرفین هستند و از این رو به راه حل برنده - برنده اعتقاد دارند. افراد همکار انگیزه و مهارت دارند و از آن جهت حل مسائل احتمالی بهره می‌گیرند. همانگونه در ماتریس سبکهای اجتماعی قبلاً توضیح داده شد یک فرد در موقعیتهای مختلف می‌تواند حالت‌های متفاوت را از خود بروز دهد.

جلسه مذاکره

در جلسه مذاکره تیم خریدار و تیم فروشنده با هم جمع شده و در مورد موضوعات مهم مورد نظر دو طرف که منجر به اتخاذ تصمیماتی می‌شود و توسط آنها می‌تواند به اهداف برسند مشورت می‌کنند.

همانطور که در ابتدا ذکر شد این جلسه زمانی خواهد بود که از قبل با یک یا چند جلسه کوچکتر نیازها مشخص و مسائل روشن شده باشد. مکالمات غیررسمی و تلفنی اطلاعات و دانش لازم در مورد اینکه اعضای تیم چه کسانی هستند و سایر اطلاعات را روشن می‌کند.

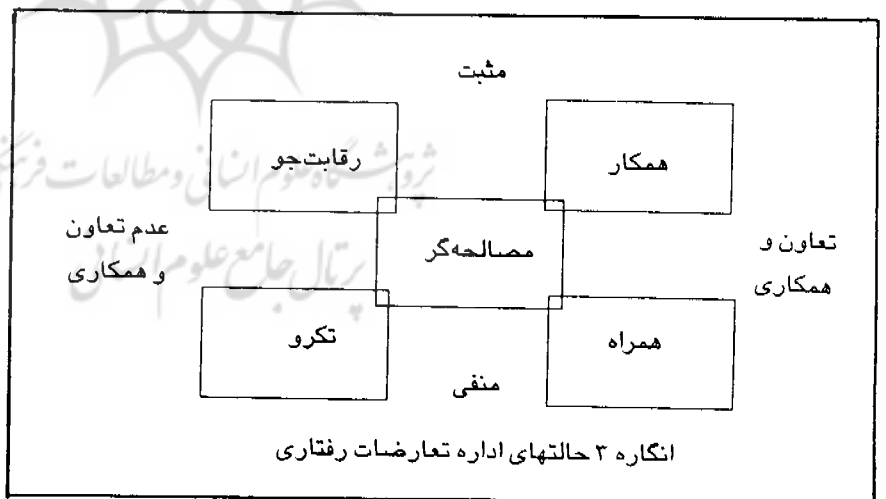
مقدمات مذاکره

با استفاده از مکالمات دوستانه جو رسمی حاکم بر جلسات مذاکره از میان خواهد رفت. از این زمان جهت یادگیری اسامی تمامی اعضای تیم خریدار می‌توان استفاده کرد این موضوع به خصوص در مذاکرات بین‌المللی مهم است بعنوان مثال ژاپنیها می‌خواهند زمانی را برای بهبود روابط قبل از شروع مذاکره صرف نمایند



افرادی که در حالت همراه هستند، دقیقاً مخالف افراد رقابت جو هستند. با تفکر منفی ولی با همکاری و تعاون زیاد، افراد همراه از نیازها و تمایلات خودشان جهت رسیدن دیگران به امتیازات غفلت می‌کنند افرادی

اجتماعی متمایز هستند. از آنجائی که تمامی مذاکرات با درجاتی از تعارض روبرو هستند، این دسته‌بندی برای استفاده فروشنندگان در جلسات مذاکره ضروری است.



که در حالت تکرو هستند تفکر منفی داشته و عدم همکاری و تعاون دارند. این افراد تلاش نمی‌کنند نیازهای خود و یا دیگران را حل کنند. کاربرد حالت مصالحه گر برای افرادی

افرادی که با تعارض در حالت رقابت جو برخورد می‌کنند، افرادی با تفکر مثبت ولی عدم همکاری را دارند. آنها تمایل دارند به اهداف خودشان بطور کامل یا حتی با از دست دادن امتیازاتی برسند.

هر تلاشی می‌باید محیط آرامی را برای دو طرف تضمین کند در نظر گرفتن زمانی از قبل برای استراحت، کنترل هوای مناسب محیط مذاکره، اندازه مناسب اطاق، نور کافی و طراحی تجهیزات و وسایل در جلسه مذاکره ضروری می‌باشد.

فکر کردن در تمام مدت

اگر شما از تمام نیرویتان جهت ایجاد یک نگرش برنده - برنده با خریدار استفاده کنید اما آنها بر نگرش برنده - بازنده تکیه کنند چه خواهد شد؟ اگر آنها از قانون برنده - برنده استفاده نکنند، آیا شما استفاده می‌کنید؟

یک دستور جلسه^(۱۰)، لیستی است از آنچه که در نظر است بحث شود و آن چه که برای یک جلسه مذاکره مناسب است این لیست به تعیین مرزها و مسیری که فرد باید در آن پیش‌رود کمک می‌کند انگاره ۴ یک لیست از دستور جلسه را ارائه می‌دهد تیم فروش باید با یک دستور جلسه به مذاکره وارد شود. جای تعجب نخواهد بود که اگر تیم خریدار نیز این کار را انجام دهد اگر آنها چنین کاری انجام دهند اولین چیزی که مورد مذاکره قرار می‌گیرد توافق در مورد دستور جلسه است عموماً قرار دادن زمان آزاد در جلسه مذاکره ببری تأخیرات احتمالی مفید خواهد بود این امر امکان رسیدگی به هر بخش را در زمان مناسب و بحثهای که معمولاً انجام می‌شود را فراهم می‌کند.

راهنماییهای عمومی

برای مذاکره مؤثر تیم فروشنده می‌باید مهارتهایی را که بحث شده است را تمرین کند بعنوان مثال گوش کردن با دقت بی نهایت مهم است در این حالت نه فقط باید وقتی که خریدار صحبت می‌کند ساکت بود بلکه با سوالات مناسب و به جا ابهامات و سوء تفاهمات را از بین ببرد. رهبر تیم مسیری را که در آن بحث می‌شود

حفظ کند در مذاکرات پیچیده موارد زیادی می‌باید بطور مرتب بحث شود همچنین امکان دارد موضوعاتی که قبلاً پیش‌بینی نشده بود مطرح گردد رهبر می‌تواند با دادن گزارشات دوره‌ای کمک زیادی را نماید این گزارشات مشتمل بر این است که چه مواردی حل شده و چه چیزی بحث شده است. و از این مهم‌تر چه مواردی هنوز نیاز به بحث دارد را مشخص می‌کند با این کار یک دستور جلسه جدید برای مدت زمان باقی مانده تهیه می‌گردد.

انگاره ۴

دستور جلسه، جلسه مقدماتی مذاکره

دستور جلسه مقدماتی

جلسه مابین فسابیرکرافت و روم اینداستریال

پیشنهاد ماشین جدید سپاین برای ۱۵ کارخانه فایبرکرافت

۱۴ نوامبر ۱۹۹۲

۱- معرفی توسط طرفین

۲- توافق در مورد دستور جلسه

۳- مسائل مورد بحث

الف - چه کسی ماشین جدید را طراحی می‌کند؟

ب - چه کسی هزینه‌های آزمایش جدید را می‌پردازد؟

ج - چه کسی مالک ماشینهای جدید خواهد بود؟

د - چه کسی مسئول نگهداری و سرویس ماشین جدید در طی دوران آزمایش خواهد بود

هـ - چه کسی هزینه‌های طراحی مجدد را در صورت لزوم می‌پردازد

۴- استراحت و صرف قهوه

۵- مسائل مورد بحث

الف - چگونه و چه موقع ماشین‌ها در ۱۵ مکان جایگزین می‌شوند؟

ب - چند درصد کاهش پرداخت در صورت لزوم داده خواهد شد؟

ج - قیمت چقدر خواهد بود؟ تغییر در قیمت

آیاداده خواهد شد؟ در غیر اینصورت این قیمت چقدر باقی می‌ماند؟
۶- خلاصه توافقات بعمل آمده

راهبردهای برنده - بازنده

کتابهای زیادی نوشته شده است و مشاورین زیادی آموزشهای خوبی به خریداران و فروشندگان جهت اتخاذ راهبردهایی مؤثر در مذاکره می‌دهند متأسفانه تعداد زیادی از این تکنیکها برای رسیدن به موقعیت برنده - بازنده طراحی شده‌اند ما چند نوع از تکنیکهایی که خریداران امکان دارد در طی مذاکره با آن روبرو شوند را بحث خواهیم کرد این دانش به تیم مذاکره کننده کمک می‌کند که از موقعیت خویش دفاع و در صورت لزوم حمله کند هر دسته خریداران و فروشندگان گاه‌گاهی از راهبردهای برنده - بازنده که در اینجا توصیف شد بهره گیرند از آنجائیکه مسافرض کردیم فروشندگان نگرش برنده - برنده را پذیرفته‌اند، این بخش بر روی این موضوع که فروشندگان چگونه با خریداران روبرو شوند و چه کسی از این تکنیکها استفاده کنند تمرکز دارد.

اعطاء امتیاز

یکی از مهمترین فعالیتها در هر مذاکره دادن و دریافت امتیاز از طرف مقابل است یک طرف زمانیکه موافق باتغییر در شرایط باشد امتیازی را به وجود می‌آورد بعنوان مثال اگر موضع قیمت باز شما ۵۰۰ دلار بود شما موافق با قیمت پائین‌تر از ۴۵۰ دلار باشید، امتیازی را داده‌اید بر اساس چندین مذاکره موفق که در زمینه‌های مختلف انجام شده تعدادی از قوانین یانکات راهنمائی در ایجاد امتیاز بطور مؤثر مشخص گردیده است.

۱- تا زمانیکه تقاضای تمامی خریداران را دارید و در موضع باز قرار دارید امتیازی را واگذار نکنید. از آزمایش کردن برای آگاهی

از این موضوع کمک بگیرید.

۲- هیچ وقت امتیازی را ندهید مگر اینکه در مقابل آن امتیازی را بگیرید و از دریافت امتیاز احساس گناه و تقصیر نکنید.

۳- واگذاری امتیاز می‌باید به تدریج روند کمتری را طی کند در ابتدا امکان دارد شما تمایل به اعطاء امتیاز در حد نرمال «۱۱» داشته باشید. همانطور که مذاکره پیش می‌رود اعطاء امتیاز محدودتر می‌شود این موضوع به شما کمک می‌کند چشم اندازی از موضع هدف خود را داشته و کمتر تمایل به اعطاء امتیاز داشته باشید.

۴- اگر درخواست امتیازی از طرف مقابل با اهداف شما مغایر باشد، نترسید و بگوئید «نه من متأسفم هم اکنون نمی‌توانم آن امتیاز را اعطاء کنم».

۵- تمامی موارد اعطاء امتیاز را که شما پیشنهاد می‌کنید تا زمان توافق نهایی و امضاء توافق نامه موقت خواهد بود یادآور می‌شود که شما می‌تواند امتیازات اعطائی را در صورت تغییر پس بگیرید.

۶- مطمئن و با اعتماد به نفس بوده و بدون توجه امتیاز اعطاء نکنید اگر شما به این نکته توجه نکنید خریداران شما به مهارت‌های تجاری و مذاکره‌ای شما بیاهمیت نمی‌دهند هر شخصی می‌خواهد با کسی که موفق است و در صحنه تجارت باقی می‌ماند ارتباط داشته باشد و ویژگی را که واقعاً ندارید در ذهن طرف مقابل به وجود نیاورید.

۷- اولین تلاش خریدار را در واگذاری امتیاز نپذیرید این کار را در فرصتهایی که خریدار به وجود می‌آورد و به سادگی نیز قابل آزمون است انجام دهید.

۸- به خریدار کمک کنید تا ارزش امتیازاتی را که به او داده‌اید بدانند فرض را بر این نگیرید که او کل ارزش سخاوت و بخشندگی شما را می‌فهمد.

۹- مذاکره را بدون تصورات قبلی شروع کنید حتی اگر درخواست امتیازاتی معین را

در گذشته داشته‌اید آنها را در این مذاکره بحث نکنید.

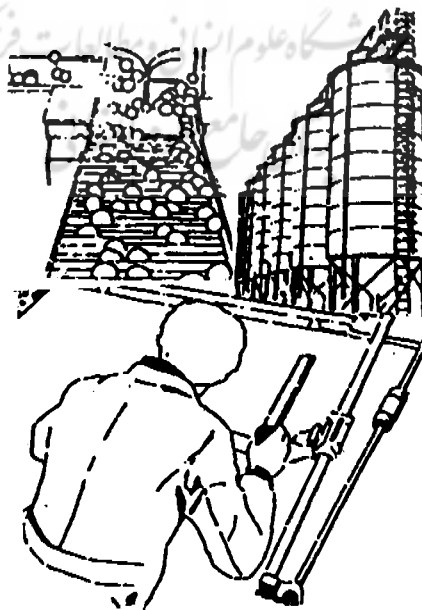
۱۰- اگر بعد از واگذاری امتیاز متوجه شدید که نمی‌توانید آن را اعطاء کنید به خریدار بگوئید باید مذاکره را مجدداً انجام دهید مثلاً اگر شما تعهد حمل در هر ۲ هفته یک بار را به جای هر ۴ هفته یک بار پذیرفته‌اید و بعداً متوجه شده‌اید نمی‌توانید ۲ هفته یک بار کار حمل را انجام دهید، لازم است مجدداً مذاکره کنید.

۱۱- با این گفته خریدار که «میان را بگیریم» «۱۲» سریعاً موافقت نکنید پیشنهاد را کنترل و بسینید باموضوع هدف شما همخوانی دارد.

بازنگری نحوه موفقیت

با ایجاد یک محیط مناسب در جلسه مذاکره شما به خوبی در مسیر مذاکره موفق قرار می‌گیرید. یادآور می‌شود که دستور جلسه راتهی کنید و از راهبرد برنده - بازنده که توسط خریداران استفاده می‌شود مطلع باشید. پیشنهاد اعطاء امتیاز را در بلند مدت داشته باشید.

وقتی جلسه مذاکره تمام می‌شود مطمئن شوید که توافقات بعمل آمده نوشته شده است.



اگر امکان انعقاد توافق رسمی وجود ندارد، توافقات بعمل آمده را خلاصه کنید.

به یاد داشته باشید که تحقق اهداف شما در گرو مشارکت بلند مدت با خریداران است. این فرایند توسط احترام، ادب و بالاتر از همه اطمینان تقویت می‌شود.

سعی نکنید امتیازی را که خارج از توان خریدار شما است درخواست کنید. اگر شما فشار زیادی را بیاورید خریدار ناراحت و حتی امکان دارد با شما ارتباط برقرار نکند. اجازه ندهید چنین حالتی اتفاق افتد. فراموش نکنید هدف شما رسیدن به توافق برنده - برنده است.

خلاصه

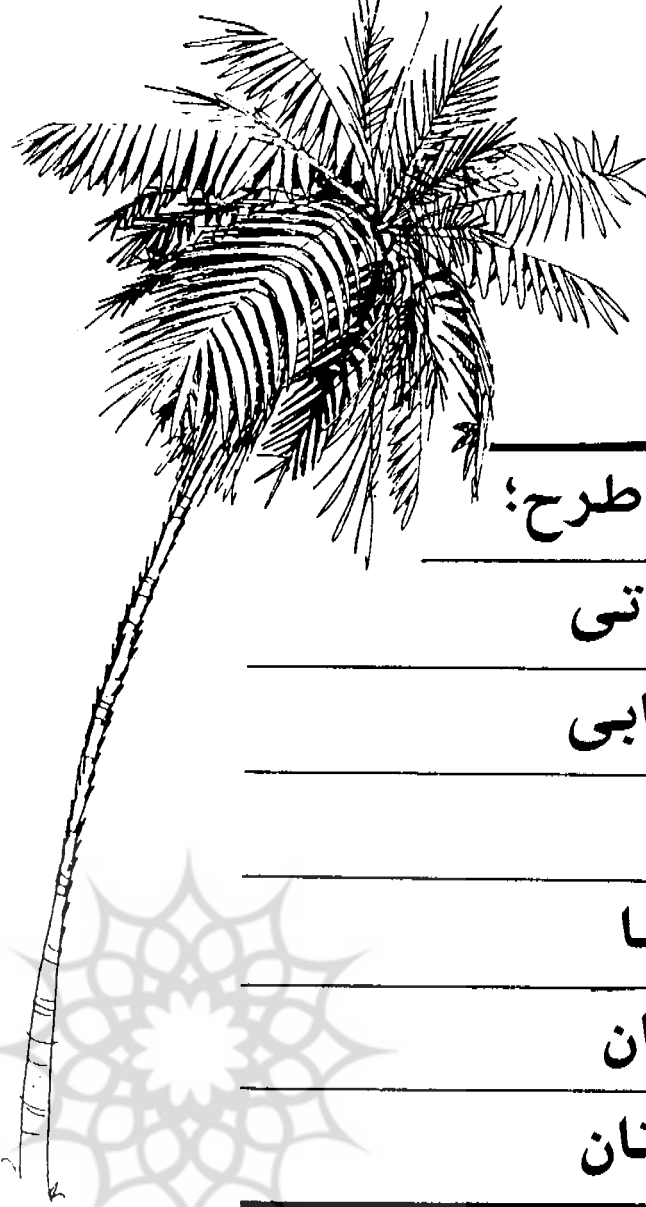
این بخش روش مذاکره برنده - برنده را بحث می‌کند. همچنین اطلاعات لازم در این مورد که چگونه خریداران امکان دارد در مذاکره با راهبرد برنده - بازنده شرکت کنند را مطرح می‌کند.

تقریباً هرچیزی قابل مذاکره است. دامنه مذاکره بستگی به نیاز طرفین و وسعت عدم توافقات در مورد مسائل مهم دارد. یک فروشنده موفق ضرورتاً یک مذاکره کننده خوب نیست مهمترین ویژگی یک مذاکره کننده شکیبایی و بردباری، تمایل به ریسک کردن، برخورد مناسب در حالت‌های مبهم، توانایی برخورد با تعارض، و توانایی شرکت در مذاکره بدون نگرانی است.

همانطوریکه در قوانین فروش هم گفتیم، برنامه ریزی دقیق مهم به شمار می‌آید. این موضوع شامل انتخاب مکان مذاکره، هدف‌گذاری، توسعه و مدیریت تیم مذاکره است.

فروشنده به تنهایی در مذاکره شرکت نمی‌کند اما منابع (افرادی) را از شرکت به کمک می‌گیرد.

مقدمات در جلسات مذاکره فروش هم مهم هستند، مکالمات دوستانه و صحبت‌های



چکیده طرح؛

تحقیقاتی

زمینه یابی

تشکیل

تعاونیها

در استان

خوزستان

طبیعی جلگه بین‌النهرین می‌باشد. از نظر آب و هوا استان خوزستان همانند سایر نقاط فلات ایران در فصول مختلف سال در معرض جریانهای مختلف اقلیمی قرار می‌گیرد و کیفیت آب و هوایی ویژه‌ای را فراهم می‌آورد. بادهای شمالی که در فصل زمستان به این منطقه می‌رسند گاهی در منتهی الیه جنوبی استان میزان گرما را به صفر درجه می‌رساند و بادهای شمالی غربی هم همراه با رطوبت دریای مدیترانه شرایط ریزش نزولات جوی نسبتاً زیادی را در نواحی شمالی استان موجب می‌کند.

ورود جریانهای اقلیمی جنوب و جنوب غربی نیز باعث گرما گردیده که برخی از این جریانها که در حد اعتدال می‌باشند برای منطقه نافع بوده و موجب سرسبزی و پیشرفت کشاورزی و دامداری و در نتیجه رونق اقتصادی گردیده است و برخی دیگر با گرمای طاقت فرسا، همراه با گرد و خاک و ریک روان زیانناهی را بار می‌آورد. پیشینیه گرما در جلگه خوزستان ۵۴ درجه و شدت آن از تیر تا شهریور است و اختلاف گرمای شب و روز ۲۵ تا ۳۰ درجه سانتی‌گراد و دوران فصول گرم و سرد آن از سایر نواحی بیشتر است بهمین لحاظ تفاوت حداکثر و حداقل دما در سراسر

جلگه خوزستان بین ۴۰ تا ۵۰ درجه می‌باشد. از نقطه نظر بارندگی و آب، خوزستان را می‌توان جزو مناطق خشک و نیمه خشک بحساب آورد که بارندگی در آن از نظر میزان و پراکندگی برای رشد گیاه کافی نبوده و نیازمند به آبیاری است. آب عمده مورد نیاز منطقه از رودخانه‌های دائمی تأمین می‌گردد، کارون، دز، کرخه، جراحی و زهره، پنج رود مهم خوزستان هستند که دارای کیفیت‌های متفاوتی از نظر قابلیت استفاده در کشاورزی می‌باشند و بدلیل وجود منابع شورکننده رودخانه‌ها و نیز پس آب مزارع، کیفیت آب این رودخانه‌ها در پائین دست چندان مناسب

مجموعه آن را تشکیل می‌دهد، شهر اهواز بزرگترین و پرجمعیت‌ترین شهر خوزستان و مرکز استان است. و آبادان، ایذه، اندیمشک، بندر ماهشهر، بهبهان، خرمشهر، دزفول، دشت آزادگان، رامهرمز، هندیجان، شادگان، شوشتر، مسجدسلیمان و شوش دیگر شهرستانهای تابع آن بشمار می‌روند. این استان از لحاظ موقعیت طبیعی به دو ناحیه تقسیم می‌شود، یکی ناحیه کوهستانی شمالی که از بلندیهای زاگرس و کوه‌های بختیاری با شیب ملایم سرانیز می‌گردد و دیگری ناحیه جنوبی که بخش اعظم آنرا دشت‌های آبرفتی یا باتلاق تشکیل می‌دهد که این سرزمین ادامه

شناسائی کلی منطقه

خوزستان، سرزمین نفت و تمدنهای کهن باستانی و یکی از ثروتمندترین و پراهمیت‌ترین استانهای میهن اسلامی در جنوب غربی کشور واقع شده و از شمال با استان‌های ایلام - لرستان و اصفهان از شرق با استانهای چهارمحال بختیاری و کهگیلویه و بویراحمد و از جنوب با استان بوشهر و خلیج فارس و از مغرب با کشور عراق هم مرز است.

مساحت این استان بالغ بر ۶۷۱۲۲ کیلومتر مربع می‌باشد و ۱۵ شهرستان

برای بهره‌وری بهینه نبوده و بعضاً بدلیل استفاده بی‌رویه از آب اراضی دچار مشکل شوری و در نهایت شورزه‌زاری در منطقه می‌گردد.

مشخصات جمعیتی

جمعیت خوزستان طبق سرشماری سال ۱۳۷۰ بالغ بر ۲/۱۸۰/۰۰۰ نفر می‌باشد که حدود ۲۸/۵ درصد آنرا جمعیت روستائی و ۶۱/۵ درصد دیگر را ساکنین نواحی شهری تشکیل می‌دهد که در این میان اهواز با داشتن بیش از یک میلیون جمعیت پرجمعیت‌ترین ناحیه استان بشمار می‌رود. میانگین خانواده در خوزستان ۶ نفر است و این میانگین در نقاط شهری و روستائی به ترتیب ۵/۷ نفر و ۶/۳ نفر می‌باشد. ۴۸٪ از جمعیت کل استان در گروه سنی کمتر از ۱۵ سال قرار دارند ۲۸/۶ درصد در گروه سنی ۱۵-۶۴ ساله واقعند و بقیه یعنی ۲/۶ درصد دیگر بیش از ۶۵ سال دارند. از بین افراد بالای شش سال استان حدود ۶۰ درصد دارای سواد هستند و ۴۰ درصد دیگر بیسوادند که در ارتباط با بالا بودن میزان بی‌سوادی باید گفت که علاوه بر پایین بودن سطح زندگی عمومی و محدودیت درآمد خانوارها خصوصاً در نقاط روستائی استان و همچنین عدم آگاهیهای اجتماعی، اقتصادی و تعصب توأم با بی‌خبری، آثار و عواقب جنگ تحمیلی نیز در توسعه این امر بی‌تأثیر نبوده است.

وضعیت کار و بیکاری

خوزستان که زمانی از نظر موقعیت و امکانات فنی و صنعتی و تخصصی و وجود منابع طبیعی و زیرزمینی مخصوصاً نفت و گاز مهمترین استان کشور در تأمین درآمد ملی و از نظر کار و اشتغال و فعالیت از قطب‌های مهم جذب نیروهای بیکار و جویای کار بشمار می‌رفت، از نیمه دوم سال ۱۳۵۹ با شروع جنگ تحمیلی و ادامه

دفاع مقدس، بمرور با تعطیل و یا تقلیل فعالیتهای اقتصادی مواجه گردید و به تبع این امر و همچنین عدم گسترش توسعه سرمایه‌گذاری و اجرای برنامه‌های جدید صنعتی تولیدی عمرانی و خدماتی. تعداد زیادی از کارگران کار خود را از دست دادند. عدم توفیق در کاهش بیکاری و بموازات آن حرکت کند اقتصادی در ایام جنگ و مشکلات ناشی از این رویدادها و توقف بعضی از پروژه‌های بزرگ عمرانی و صنعتی مخصوصاً پروژه‌های وابسته به صنعت نفت و گاز پتروشیمی و مآل‌بی رغبتی در امر سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف و گرایش بخش خصوصی در جهت انجام سرمایه‌گذاری در زمینه‌های صرفاً مصرفی و در نتیجه کمک به امر تورم و افزایش قیمت‌ها موجب گردید که حداقل تا اواخر سال ۱۳۷۰ عملکرد شبکه‌های خدمات این منطقه، با رکوردی محسوس از نظر ایجاد اشتغال و تقلیل میزان بیکاری مواجه باشد، نگاهی گذرا به حرکت این رکورد از سال ۱۳۶۵ ضمن روشن نمودن این مطلب نشان می‌دهد که بر اساس اطلاعات آماری حاصل از سرشماری نفوس و مسکن سال ۱۳۶۵ خوزستان با داشتن ۱۳۴۰۲۳ نفر بیکار در سال مذکور با نرخ معادل ۲۲/۱ درصد جمعیت فعال و از



نظر اشتغال با نرخ ۷۷/۹ درصد جمعیت فعال، همدریف استانهای محروم قرار گرفته بود که این نرخ‌ها با توجه به نرخ ملی بیکاری و اشتغال در سال مورد نظر به ترتیب از نظر بیکاری ۶/۲ درصد بیشتر و از نظر اشتغال ۶/۲ درصد کمتر از متوسط نرخ ملی بوده است. متأسفانه از ۱۳۶۵ تا ۱۳۷۰ نیز آهنگ رشد اقتصادی و صنعتی در جهت اجرای طرحهای ملی و عمرانی و نیز سرمایه‌گذاری در بخش خصوصی و نهایتاً ایجاد امکانات لازم به منظور کاهش بیکاری، نه تنها متعادل با نیاز منطقه نبوده بلکه وجود عوامل و مشکلات ناشی از تحولات از جمله اخراجهای بی‌رویه و دسته جمعی کارگران از واحدها به جهت تغییر ساختار رابطه کارفرما و کارگر با جایگزین کردن پیمانکار بحای فرد مخصوصاً در بعضی از واحدهای بزرگ زیر پوشش دولت، نه تنها موجب استفاده از حداکثر نیروی کار در منطقه نگردید بلکه با اتمام فعالیت بعضی از طرحها و پروژه‌های صنعتی تولیدی و خدماتی مخصوصاً واحدها و نهادهای پشتیبانی جنگ از سال ۱۳۶۸ و اخراج اکثریت قریب باتفاق نیروهای مذکور و عدم رسیدگی و رفع مشکلات موجود در اجرای طرحهای توسعه واحدها موجب گردید تا بهبود قابل ملاحظه‌ای که منجر به کاهش رفع بیکاری گردد، مشاهده نشود. اطلاعات جمعیتی مبتنی بر آمارهای مقدماتی طرح جاری جمعیت در سال ۱۳۷۰ همچنین حاکی از آنست که از کل ۷۲۵۷۱۱ نفر جمعیت فعال استان ۵۷۴۶۴۴ نفر یعنی معادل ۷۹/۲ درصد شاغل و ۱۵۱۰۶۷ نفر یعنی ۲۰/۸ درصد کل بیکار بوده‌اند که بالاترین درصد اشتغال به شهرهای دزفول، بهبهان و شوش اختصاص داشته و بالاترین درصد بیکاری نیز از آن شهرهای خرمشهر، آبادان و مسجدسلیمان بوده است. نکته جالب اینکه از کل نیروهای فعال و شاغل

استان ۹۲ درصد مرد و ۷ درصد دیگر زن می‌باشند، همچنین تعداد جمعیت بیکاران واقع در سنین زیر ۳۰ سال بالغ بر ۹۹۵۶۸ نفر بوده و معادل ۶۵ درصد جمعیت بیکار را تشکیل می‌دهد که این امر نشان دهنده آنست که قشر عظیمی از بیکاران استان، جوان می‌باشند. از نظر جمعیت سواد و تخصص نیز گفتنی است که تحصیلات قریب ۷۵ درصد فوق دیپلم ۱/۵ درصد لیسانس و ۰/۵ درصد فوق لیسانس و بالاتر می‌باشد و افراد بیکار با تحصیلات ابتدائی و کمتر از آن نیز ۴۸/۱ درصد بیکاران را تشکیل می‌دهند از بین بیکارانی که در دفاتر کارایی ادارات کار استان ثبت نام کرده‌اند ۹۱ درصد مرد و فقط ۹ درصد زن می‌باشند و همچنین برابر بررسیهای بعمل آمده ۲۴ درصد از بیکاران منطقه بیش از یکسال است که در جستجوی کارند و ۱۳ درصد از بیکاران را کسانی تشکیل می‌دهند که مدت بیکاری آنان به بالاتر از سه سال بالغ می‌گردد.

از نظر ساختار فعالیت ۱۸ درصد شاغلین استان در فعالیتهای کشاورزی و زیربخش‌های آن فعالند و ۵ درصد در فعالیت‌های معدنی اشتغال دارند ۱۰ درصد در فعالیت‌های صنعتی ۳ درصد در آب و برق و گاز ۹ درصد در فعالیت‌های عمده فروشی و خرده فروشی و هتلداری ۷ درصد در حمل و نقل و ارتباطات ۱ درصد خدمات مالی و بیمه ۳۰ درصد در فعالیت‌های عمومی و اجتماعی و بقیه در مشاغل غیرقابل طبقه‌بندی شاغل می‌باشند و نکته دیگر در خصوص مشاغل اینکه اغلب زنان شاغل در بخش خدمات عمومی و اجتماعی و شخصی اشتغال دارند و تعداد زنانیکه در سایر فعالیتهای مشغول می‌باشند بسیار ناچیز و قلیل است.

ویژگیهای اقتصادی

۱- کشاورزی

استان خوزستان از روزگاران بسیار دور در زمینه تولیدات کشاورزی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده است. که آثار بجامانده از شهرهای قدیمی و تأسیسات آبیاری در شهرهای استان گواه آنست. هم اینک نیز منابع ارضی و خاک استان فاقد محدودیت کمی است و حدود دو میلیون هکتار از اراضی منطقه به فعالیتهای کشاورزی اختصاص دارد. هرچند که نواحی جنوب و اراضی پست استان دارای محدودیت کیفی است، ولی در مقابل سایر مناطق خوزستان مساعدترین خاک را برای کشاورزی دارد. تولیدات کشاورزی استان حدوداً شامل ۵۲۰۰۰ هزار تن از انواع مختلف محصولات کشاورزی است که تقریباً ۱۰/۴ درصد کل تولیدات زراعی کل کشور را تشکیل می‌دهد. گندم از مهمترین محصولات کشاورزی استان بشمار می‌رود و برابر اطلاعات آماری موجود در سال ۱۳۷۲-۱۳۷۱ از سطح زیرکشت محصولات کشاورزی استان ۵۸/۵ درصد مختص کشت گندم و ۱۷/۷ درصد نیز تحت کشت جو بوده است و از مجموع ۱۳۵۸۲۰۵ تن غله تولید شده در سال ۱۳۷۲ حدود ۹۶۳۵۵۰ تن یعنی حدود ۷۱ درصد را گندم تشکیل می‌داده که با در نظر گرفتن میزان نیاز استان به گندم می‌توان گفت که خوزستان از این نظر فراتر از حد خودکفائی بوده است.

یکی دیگر از محصولات کشاورزی خوزستان خرما است که سابقه آن به نزدیک ۶۰۰۰ سال می‌رسد، این محصول که یکی از مهمترین محصولات صادراتی کشور بشمار می‌رود در اکثر مناطق استان تولید می‌گردد. بیشترین مساحت زیرکشت خرما به دو منطقه آبادان و خرمشهر تعلق دارد که متأسفانه در ایام جنگ تحمیلی خسارت فراوان به نخلستانهای این دو شهر وارد آمده تا جائیکه آمار دقیقی از وضعیت تولیدات این محصول فعلاً در

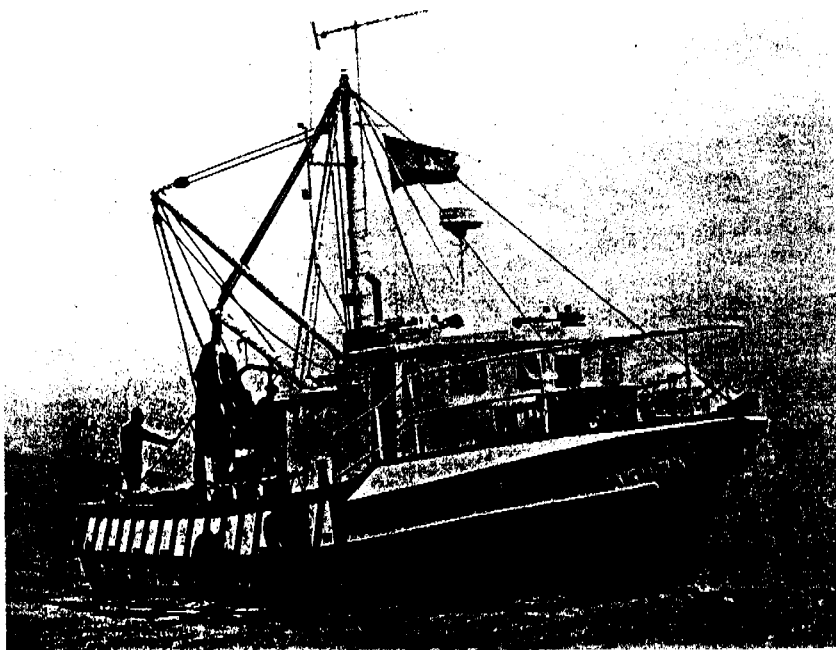
دست نیست. بعد از این دو منطقه، شهرستان شادگان دارای نخلستانهای وسیع است و تولیدات آن به ۱۹۰۰۰ تن بالغ می‌گردد همچنین در شهرستانهای اهواز، بهبهان، ماهشهر، و بطور پراکنده در شهرستانهای شوشتر، دزفول و دشت آزادگان نیز خرما تولید می‌گردد که با استفاده از تکنیک بهتر در کاشت و داشت و برداشت نخیلات و اندکی سرمایه گذاری در صنایع جانبی آن می‌توان زمینه ارز آوری بیشتری را مهیا نمود.

سویا نیز بعنوان یکی از محصولات کشاورزی عمده خوزستان مطرح می‌باشد که در سالهای اخیر با توجه به اثر تناوبی آن بر روی محصول بعدی و بعنوان یک گیاه حاصلخیز کننده خاک و ارزشمند غذایی کشت آن در واحد سطح افزایش یافته است. محصول عمده دیگر گندم است که تولید آن نسبت به سالهای ۶۷-۶۸ به دو برابر افزایش یافته و سطح زیرکشت گندم از ۸۰۵۰ هکتار به ۱۱۷۲۲ هکتار در سال ۱۳۷۲ رسیده است. کشت نباتات علوفه‌ای شامل یونجه آبی، شبدر، سودان گراس و ذرت علوفه‌ای نیز با توجه به منابع آب و خاک فراوان و شرایط مناسب آب و هوایی در اکثر نقاط استان معمول است. سیب زمینی صیفی و سبزی به دلیل مطلوبیت آب و هوا در سال دو بار در خوزستان کاشته شده و از دو کشت بهاره و پائیزه حدود ۱۴۸۹۸۶۱ و ۳۰/۰۰۰ تن محصول برداشت می‌شود که مقادیر قابل توجهی به سایر استانها و همچنین به شیخ نشینهای حاشیه خلیج فارس صادر می‌گردد انواع محصولات جالیزی که در استان خوزستان بدست می‌آید عبارت از سیب‌زمینی، پیاز، سیر، گوجه‌فرنگی، هندوانه، خیار، خربزه و طالبی و سایر سبزیجات برگی و غده‌ای می‌باشد، همچنین حبوبات شامل باقلا و لوبیای خشک و تازه و ماش از دیگر محصولات زراعی خوزستان است و

صدد درصد نفت خام مورد نیاز پالایشگاههای کشور ۸۵ درصد گاز مصرفی و صادراتی، ۳۰ درصد انرژی بالفعل کشور، ۶۶ درصد مواد اولیه مصارف پتروشیمی، ۲۷ درصد فولاد تولیدی، ۳۰ درصد قند و شکر تولیدی و ۶۰ درصد ظرفیت بندری کل کشور با ۱۵۲ اسکله، متعلق به خوزستان بوده و از طریق این استان تأمین می‌گردد.

در زمینه فعالیتهای صنعتی باید گفت از سال ۱۲۸۷ شمسی که نخستین چاه نفت کشور در منطقه مسجد سلیمان به نفت رسید. صنعت، در استان خوزستان به روش نوین پایه گذاری گردید و این امر که شامل: مجموعه‌ای از فعالیتهای اکتشاف، استخراج، انتقال، پالایش ودهها فعالیت

جانبی دیگر می‌گردد، چهره استان را عوض نمود. پالایشگاه آبادان که در بدو تأسیس با ظرفیت ۲۵۰۰ بشکه در روز شروع بکار کرده بود بتدریج توسعه یافت و در سال ۱۳۲۴ یکی از بزرگترین پالایشگاههای جهان گشت. تا سال ۱۳۴۰ بجز صنعت نفت و تأسیسات گوناگون آن، صنعت قابل ملاحظه دیگری در استان پی ریزی نشد. اما در دهه ۴۰-۵۰ واحدهای صنعتی غیرنفتی متعددی در خوزستان پایه‌گذاری گردید، و طرحهای عظیم نیشکر هفت تپه، گروه ملی صنعتی فولادایران، شرکت سهامی کاغذ پارس، لوله اهواز صابون سازی خرمشهر و چندین کارخانه بزرگ تولید آجرماشینی در آن احداث شد. در دهه ۵۰-۶۰ که سالهای ادامه رشد صنایع نیشکر و فلزات اساسی و دوره تولید صنایع پتروشیمی می‌باشد واحدهای صنعتی بزرگی همچون کشت و صنعت کارون، کارخانه قند دزفول، کارخانه تصفیه شکر اهواز، مجتمع فولاد اهواز، لوله‌سازی خوزستان، کارخانه نورد و لوله اهواز و کارخانه سینتا به بهره‌برداری رسیدند و در زمینه صنایع پتروشیمی،



مرغ و طیور و ماهی

میزان تولید گوشت واحدهای مرغداری صنعتی استان و ظرفیت جوجه‌ریزی در سال ۱۳۷۰ به تعداد ۵/۲۹۲/۳۷۰ قطعه و بمیزان ۲۲۹۱۳ تن بوده که با در نظر گرفتن میزان تولید گوشت مرغ و جمعیت استان موازنه تولید و مصرف گوشت مرغ مثبت می‌باشد و این روند تولید تا کنون به بیش از ۶/۲۰۰/۰۰۰ قطعه ظرفیت جوجه‌ریزی و توان تولیدی ۲۹۹۴۰ تن رسیده است.

در مورد ماهی متأسفانه با وجود موقعیت استثنائی استان در زمینه امکانات و ظرفیتهای تأمین مواد پروتئینی از آبزیان، میزان استحصال ماهی از آبهای محدوده استان بیش از ۳ هزار تن نمی‌باشد. بهمین لحاظ بعلت عدم توسعه این بخش و با در نظر گرفتن امکانات موجود برای ایجاد و توسعه کارگاههای پرورش ماهی، زیسانهای زیادی متوجه اقتصاد منطقه می‌گردد.

صنعت

استان خوزستان با برخورداري از منابع گسترده طبیعی سهم عمده‌ای را در اقتصاد مملکت بعهدہ دارد بگونه‌ای که

بالاخره از محصولات دیگری مانند نیشکر، شلتوک و زیتون باید نام برد که کشت آخري از دو سال پیش در خوزستان رایج گردیده و تاکنون ۵۰۵ هکتار از اراضی به کشت این درخت اختصاص یافته و سهم اعظم آن به شهرستان مسجدسلیمان تعلق دارد.

دامداری

بر اساس آمار سال ۱۳۷۰ تعداد دام‌های استان خوزستان بالغ بر ۶/۱۸۵/۰۰۰ رأس می‌باشد که تعداد ۳۸۵۰۲۴۷ رأس آن مربوط به جمعیت گوسفند و بز و ۳۸۷۴۰ رأس مربوط به جمعیت گاو بومی و حدود ۱۱۴۲۶۶ رأس گاو میش می‌باشد. ارزش ناخالص تولیدات دامی حدود ۱/۲۲۲/۰۰۲ میلیون ریال برآورد می‌گردد که ۱/۱۶۶/۹۰۴ میلیون ریال آن مربوط به ارزش ناخالص تولید گوشت قرمز دامهای استان است که با توجه به میزان تولیدات گوشت و شیر و مقایسه آن با الگوی مصرف سرانه عدم موازنه مثبت در تولید و مصرف شیر و گوشت در خوزستان ملاحظه می‌گردد.

علاوه بر مجتمع عظیم پتروشیمی ایران و ژاپن، شرکت‌های رازی، فارابی، پاراگاد و کربن ایران احداث گردیدند همچنین بعثت گسترش شهرنشینی و توسعه فعالیت‌های عمرانی دولتی، صنایع کانیهای غیرفلزی بویژه آجر و سیمان و گچ رونق چشمگیر یافت و کارخانجات سیمان بهبهان، فارسیت اهواز و گچ خوزستان و دهها واحد تولید آجر و مصالح ساختمانی تأسیس گردید بطوریکه استان خوزستان بصورت یک قطب صنعتی عمده در کشور مطرح گشت. هم اکنون نیز خوزستان در زمینه صنایع نفت و پتروشیمی اولین استان کشور است. و از نظر تولید فولاد پس از اصفهان در رتبه دوم قرار داد و در زمینه تولید شکر از نیشکر و صنایع جانبی منحصر بفرود می‌باشد و نقش ملی و فرا استانی دارد و بهمین لحاظ یکی از مهمترین قطب‌های صنعتی کشور محسوب می‌گردد. در حال حاضر تعداد ۱۱۹۱ واحد فعال صنعتی در استان وجود دارد که ۲۵۲ واحد آن مربوط به صنایع سنگین و ۹۳۹ واحد دیگر مربوط به سایر صنایع می‌باشد، که این صنایع عبارتند از: صنایع نساجی، صنایع سلولزی، صنایع شیمیایی، صنایع کانی غیرفلزی، صنایع برق و الکترونیک، صنایع فلزی، صنایع سنگین و صنایع غذایی که از مهمترین آنها به صنایع قندوشکر و آرد می‌توان اشاره نمود و در زمینه صنایع کانی غیر فلزی از، کارخانجات سیمان بهبهان، فارسیت اهواز و آجرماشینی باید نام برد. و بالاخره از صنایع فلزی که دارای نقش مهم می‌باشد می‌بایست از مجتمع فولاد اهواز، لوله و نورد یاد کرد.

در زمینه صنایع دستی نیز خوزستان سابقه چندین هزارساله دارد، این صنایع همانند اکثر نقاط کشور به سه گروه صنایع تجاری، روستائی و شهری تقسیم می‌شود که اکثر صنایع دستی و عشایری و

روستائی جهت رفع نیازمندیهای قبیله و روستاست و کمتر جهت فروش تولید می‌گردد، مهمترین صنایع دستی استان عبارت از عیابافی، مقنعه، چپه، ملحفه، جاجیم و گلیم پستی، چوقا، چادرشب، حصیربافی، گیوه‌دوزی سفالگری، طراحی ورشوسازی می‌باشد که بیشتر در شهرهای دزفول، شوشتر شادگان، مسجدسلیمان، ایذه، هفتکل و بهبهان رایج است.

معادن

بجز معادن نفت و گاز جنوب که معتبرترین حوزه نفتی کشور می‌باشد، استان خوزستان با توجه به وضعیت زمین‌شناسی، از نظر مواد معدنی تنوع زیادی ندارد و مواد معدنی آن عمدتاً در طیف تشکیل دهنده سواد و مصالح ساختمانی است. معادن کشف شده در این استان عبارت از: آهک صنعتی و ساختمانی، سنگ آهک مارنی، مارنی، آهکی، ماسه سنگ، مرمر، سنگ نمک، نمک آبی، صدف دریائی، ماسه صنعتی، فسفات، دولومیت، قیرطبیعی، سلسنتین می‌باشد. این معادن اغلب در منطقه شمال و شمال شرقی استان قرار دارند و این در حالی است که در این مناطق فعالیت‌های دیگر اقتصادی و تولیدی و کشاورزی نسبت به سایر مناطق کمتر است. بطور کلی می‌توان گفت که در خوزستان معادن نسبتاً سرشاری وجود دارد که برخی از آنها از روزگاران گذشته شناخته بوده و مورد بهره برداری است. هم اینک تعداد کل معادن در حال بهره‌برداری ۲۱ واحد می‌باشد که ۸ معدن در رامهرمز ۵ معدن در بهبهان ۵ معدن در اندیمشک و ۳ معدن در هریک از شهرهای اهواز، ایذه، ماهشهر و ۲ معدن در هر کدام از شهرهای شوشتر و مسجدسلیمان واقع‌اند.

بازرگانی و خدمات

تا پیش از آغاز جنگ تحمیلی به لحاظ وجود تأسیسات نفتی، امکانات مهم بندری مجهز به لنکرگاههای مناسب جهت پهلو گرفتن نفتکش‌های تجاری و لنج‌های باری، بیشتر فعالیت‌های استان جنبه خدماتی و تجاری داشت و تجارتخانه‌ها و شرکت‌های بازرگانی معتبر دارای فعالیت چشمگیر در آن بودند، لیکن با شروع جنگ بیشترین آسیب‌ها بر پیکر استان خوزستان وارد گردید و اقتصاد استان نیز تحت تأثیر جنگ قرار گرفت بطوریکه میزان فعالیت‌های تولیدی و مولد کاهش یافت و اغلب فعالیت‌های اقتصادی متوجه مشاغل خدماتی غیر مولد گردید و اشتغال به کارهایی از قبیل دست فروشی، واسطه‌گری، دوره‌گردی که عملاً تورم‌زا بوده و موجب افزایش قیمت‌ها می‌باشد شدت گرفت. در حال حاضر نیز با توجه به اثرات جنگ بخش خدمات و بازرگانی غیرمولد، یکی از متورم‌ترین بخش‌های اقتصادی استان بشمار می‌رود و در ساختار اقتصادی منطقه چندان مفید فایده نمی‌باشد. بازرگانی استان شامل بازرگانی خارجی و بازرگانی داخلی و اداره امور اصناف است، در بازرگانی خارجی گسترش صادرات غیرنفتی از برنامه‌های استراتژیک می‌باشد و در مورد بازرگانی داخلی فقدان فروشگاه‌های بزرگ زنجیره‌ای که بتواند کالاهای مورد نیاز مردم را به قیمت‌های مناسب در دسترس مصرف‌کنندگان قرار دهد و در مقابل کثرت واحدهای صنفی خرده فروشی متعدد از مشخصات فعالیت‌های تجاری است.

از نظر فعالیت‌های گمرکی گفتنی است که گمرک بندر امام خمینی از جمله فعالترین گمرکات کشور است و پس از آن گمرکات اهواز، آبادان و خرمشهر در مراتب بعدی قرار دارند. اقلام صادراتی از این گمرکات با ارزش تقریبی چهارصد میلیون ریال شامل انواع سبزیجات، صیفی جات، موزائیکه

مصالح ساختمانی، صنایع دستی، گیاهان داروئی، میوه و تره‌بار و خرما و خشکبار بوده و کالاهای وارداتی با ارزش بیش از هزار میلیون ریال عبارت از شیرخشک، لاستیک، خودرو، تسلیزویون، یخچال موتورسیکلت، چای، کاغذ، برنج و بلورآلات بوده است.

در زمینه خدمات نیز ضروری است گفته شود که ارائه خدمات آموزشی چه در مقطع آموزش و پرورش عمومی و چه در زمینه آموزش عالی، پس از پایان جنگ تحمیلی از افزایش قابل توجهی برخوردار بوده و همچنین در ارتباط با بهداشت و درمان، استان خوزستان در سال ۱۳۷۳ دارای ۲۸ بیمارستان و زایشگاه با ۵۲۴۱ تخت بیمارستانی و ۲۶۱ درمانگاه شهری و روستائی بوده و تعداد ۵۱۲ پزشک عمومی و متخصص ایرانی و خارجی و ۷۸ دندانپزشک و ۴۵ داروساز در این استان خدمت می‌کرده‌اند.

تصویری از وضعیت بخش تعاون

مطابق اطلاعات آماری موجود در اداره کل تعاون استان خوزستان، جمعاً تعداد ۱۳۶۴ شرکت تعاونی در انواع مختلف در این استان به ثبت رسیده که از این تعداد ۱۰۱۴ تعاونی فعال و ۳۵۰ تعاونی در دست

اجرا و یا غیرفعال می‌باشند. از ۱۰۱۴ تعاونی فعال موجود تعداد ۱۰۱ تعاونی در زمینه‌های مختلف کشاورزی، ۶۶ واحد در زمینه صنعت، ۱۴۱ تعاونی در زمینه عمران، ۱۸۲ تعاونی در زمینه مسکن ۴۰۸ تعاونی در ارتباط با تأمین نیاز مصرف کنندگان و تولیدکنندگان ۵۹ تعاونی در زمینه آموزشگاهی و ۱۵ تعاونی در زمینه حمل و نقل و بقیه در سایر رشته‌های تعاونی فعالیت می‌نمایند. این اطلاعات همچنین حاکی از آنست که ۳۶ درصد تعاونیها استان در شهرستان اهواز متمرکز می‌باشند و پس از آن شهرستانهای دزفول و بهبهان هر کدام با ۹ درصد مسجد سلیمان و ماهشهر با ۸ درصد، رامهرمز با ۷ درصد آبادان و اندیمشک با ۶ درصد در مراتب بعدی قرار دارند که به نظر می‌رسد توجه بیش از حد به رشد بخش تعاون در شهرستان اهواز و جذب زیاد این بخش و استقبال مردم از آن در این شهر بیشتر از سایر نقاط می‌باشد در حالیکه تعداد تعاونیها در شهرهای باغملک و سوسنگرد به زحمت به یک درصد مجموع تعاونیهای موجود استان می‌رسد.

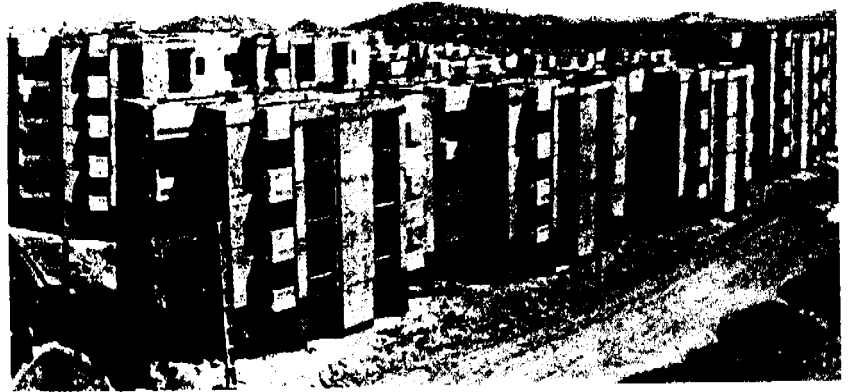
نیازهای اقتصادی

خوزستان که تا پیش از آغاز جنگ

تحمیلی یکی از مهمترین قطب‌های صنعتی و بازرگانی کشور بشمار می‌رفت، بلحاظ دارا بودن مرز مشترک با کشور عراق و قرار گرفتن در خط مقدم جبهه از همان مراحل نخستین جنگ بطور دائم در معرض هجوم و حملات هوائی، زمینی و دریائی دشمن واقع شد و خسارات شدید و کلی به تمام تأسیسات آن وارد آمد تا جائیکه تقریباً اغلب فعالیتهای اقتصادی استان تعطیل گردید و یا از بین رفت. میزان خسارت وارده بر پیکره اقتصادی استان بعدی است که امروز پس از گذشت حدود ده سال از خاتمه جنگ و بازسازی مناطق آسیب دیده، هنوز آثار ناشی از این تهاجم وحشیانه بطور کامل از چهره استان زدوده نشده و بسیاری از مراکز اقتصادی تا کنون بصورت مخروبه باقی مانده‌اند که اوضاع شهرهای آبادان و خرمشهر نمونه‌های بارز این مطلب اند. این دو شهر که تا آغاز جنگ از مراکز مهم صنعتی و اقتصادی کشور بشمار می‌رفتند و به تبع فعالیتهای اقتصادی درصد زیادی از امکانات استان نیز در آنها قرار داشت، چون در طول جنگ بیشترین آسیب‌ها را متحمل شدند لذا بسیاری از امکانات تولیدی و خدماتی موجودشان کاملاً از بین رفت و جمعیت آنها نیز پراکنده شده و بشهرهای دیگر استان مهاجرت نمودند در اثر این مهاجرتها، جمعیت شهرهای دیگر استان که از نظر اقتصادی و رفاهی دارای امکانات محدود بوده و از آثار جنگ نیز بی بهره نبوده‌اند افزایش پیدا نمود و مضاف بر این با از بین رفتن تأسیسات و امکانات اقتصادی استان و عدم سرمایه گذاری لازم در طول مدت جنگ کمبودها و نیازها را تشدید نمود. در حال حاضر اگر چه فعالیتهای اقتصادی متعددی در زمینه کشاورزی و دامداری صنعت، معدن خدمات بازرگانی در استان خوزستان انجام می‌گیرد. معذالک نظر به لزوم جبران



نگرشی جدید بر سیاستهای توسعه، ضروری شده است. توسعه مسکن نیز نمی‌تواند فارغ از این نگرش، تحقق یابد. این نگرش نوین، ضرورت دستیابی به توسعه پایدار را طرح می‌کند. توسعه پایدار ارتقاء کیفیت زیست انسانها به عدل، و برای نسلهای حال و آینده در هماهنگی با طبیعت است. در این مقاله کوشش شده است، ضمن بررسی سیاستهای کنونی مسکن، سیاستهایی نوین برای توسعه مسکن، با در نظر داشتن الزامات توسعه پایدار، مطرح گردد.



مسکن شهری در ایران: چشم انداز آتی و توسعه پایدار

از: مینو رفیعی

۱. مسایل کنونی بخش مسکن:
بسیاری از مشکلات تامین مسکن در شهرها به آسانی قابل بیان است، اما در مورد میزان، چگونگی و علل این مشکلات باورهایی وجود دارد که اغلب نادرست است.

مسأله: کمبود محسوسی در زمینه مسکن شهری وجود دارد.

کمبود مسکن شهری ۱۳۷۵:	
شمار خانوار شهری	۷/۹ میلیون خانوار
شمار مسکن شهری	۶/۸ میلیون واحد مسکونی
کمبود مسکن به ازاء ۱ خانوار در مسکن	۳۱۰ هزار واحد مسکونی

در مورد حجم نیازها و کمبودها ارقام متفاوتی ارائه شده است. آخرین آمار موجود، سرشماری آبان ۱۳۷۵ است، که آمار مقدماتی آن اکنون در دسترس است. این آمار، شمار خانوارهای شهری را در سال ۱۳۷۵ برابر با ۷/۹ میلیون خانوار، و تعداد واحدهای مسکونی موجود را ۶/۸ میلیون واحد بیان می‌کند. چنانچه تراکم مطلوب را، با در نظر داشتن سنت‌های هنوز رایج در خانوارهای شهری، برابر با ۱/۱ خانوار در مسکن بدانیم، کمبود مسکن شهری حدود ۳۱۰ هزار واحد مسکونی است.

مشکلات کنونی بخش مسکن، مقوله شناخته شده‌ای است. دستاوردهای دهه اخیر در بخش مسکن: افزایش تولید، ارتقاء کارایی، بهبود کمی و کیفی مسکن شهری، با پیامدهای ناخواسته‌ای چون افزایش قیمت زمین و مسکن و اجاره بها، و کاهش توان تامین مسکن خانوارهای کم درآمد همراه بوده است.

سیاستهای تامین مسکن نیز محتوایی شناخته شده و به محک زده دارد. کوشش در راه تنظیم بازار مسکن، سیاستهای تشویق تولید مسکن، سیاستهای ارتقاء تقاضای مؤثر، و سیاستهای ناظر بر نظام ساخت، همگی در زمانهای مختلف و به گونه‌ای متفاوت، در کشور ما تجربه شده‌اند، و حاصل و نتیجه آنها نیز قابل ارزیابی کمی و کیفی است.

با این همه در راه توسعه مسکن، ابعاد نوین، و زوایای ناشناخته، یا ناروشنی، نیز وجود دارد. در آستانه قرن بیست و یکم

با وجود ماهیت "تعدیل بخشی" به دوران تجاری، که در فعالیتهای ساختمان سازی وجود دارد، تأثیر پذیری متقابل صنعت ساختمان از عملکرد اقتصاد کلان نیز زیاد است. به دلیل ساخت و ساز انفرادی، اتکاء به پس اندازهای خرد و نبود مقیاس اقتصادی فعالیتهای تغییرات کلان اقتصادی، مانند افزایش سطح عمومی قیمتها، آثار زرفسی بر تولید ساختمان، به ویژه ساختمانهای مسکونی برجای می‌گذارد.

مسأله: کمبود مسکن رو به افزایش است.

عدم تعادل عرضه و تقاضا ۱۳۷۵-۱۳۶۵	
خانوارهای شهری افزوده شده در هر سال	۲۲۲ هزار خانوار
واحدهای مسکونی شهری افزوده شده در هر سال	۲۰۸ هزار خانوار
میانگین رشد سالانه خانوارهای شهری	۳/۲۸ درصد
میانگین رشد سالانه واحدهای مسکونی شهری	۳/۴۲ درصد

مسأله دیگر عدم تعادل در عرضه و تقاضا برای مسکن است. به سخن دیگر، تولید پاسخگوی نیازهای جدید و کمبود انباشته شده، نیست. بررسی میزان تولید در دهه گذشته نشان می‌دهد که تولید مسکن شهری، رشدی بیش از خانوارها داشته است. موجودی مسکن شهری در سالهای ۱۳۶۵ تا ۱۳۷۵ رشد سالانه‌ای حدود ۳/۶۴ درصد، و شمار خانوارهای شهری رشد سالانه‌ای برابر با ۳/۳۸ درصد داشته است.

این ارقام بدان معنا است که تولید مسکن در دهه اخیر، نه تنها نیاز جدید، و نیاز برای جایگزینی خانه‌های مستهلک شده را، در حد ۱/۱ خانوار در واحد، پاسخگو بوده است، بلکه تا حدودی نیز کمبود موجود در آغاز دوره را جبران کرده است.

مسأله: کیفیت مسکن نامناسب است.

سال	
نسبت خانوارهای شهری ساکن در اتاق و کمتر نسبت خان‌های ساخته شده از مصالح بادوام	۲۲/۵
نسبت خان‌های ساخته شده از مصالح بادوام	۷۲/۲

اگر کیفیت مناسب مسکن با دو شاخص: تراکم معقول، و کاربرد مصالح بادوام، تعیین شود، در آن صورت بهبود قابل توجهی در کیفیت مسکن شهری، در دهه اخیر، روی داده است. در حالی که ۲۲/۵ درصد از خانوارهای شهری در سال

۱۳۶۵، در کمتر از ۲ اتاق سکونت داشتند، نسبت این خانوارها در سال ۱۳۷۵ به ۱۶ درصد کاهش یافته است. همچنین نسبت خانه‌های ساخته شده از مصالح بادوام از ۷۲/۶ درصد در سال ۱۳۶۵ به حدود ۸۰ درصد، افزایش یافته است. با این حال در سال ۱۳۷۵ نزدیک به ۵۰۰ هزار خانوار شهری در تراکم نامناسب و حدود ۸۰۰ هزار خانوار شهری در خانه‌های ساخته شده از مصالح کم دوام، سکونت داشته‌اند (حدود ۷۸۰ هزار خانوار نیز در واحدهای مسکونی نیمه بادوام زندگی می‌کنند)

مسأله: قیمت مسکن افزایش شدیدی یافته است.

سال	۱۳۶۹	۱۳۷۵
شاخص بهای کالاها و	۱۰۰	۲۵۸/۸
شاخص بهای خدمات مسکن	۱۰۰	۳۷۲/۰
شاخص کرایه خانه	۱۰۰	۳۷۲/۱
شاخص قیمت مصالح ساختمانی	۱۰۰	۵۵۷/۶

در اذهان عمومی، مستقیم‌ترین و روشن‌ترین مسأله در تأمین مسکن گرانی

و افزایش شدید قیمت زمین، مسکن و اجاره است.

در دهه اخیر، قیمت مسکن و زمین نوسانات بسیار داشته است، اما روند تغییرات آن در نهایت افزایشی بوده است، به گونه‌ای که شاخص بهای خدمات حاصل از مسکن در سال ۱۳۷۵ حدود ۳/۷۲ برابر این شاخص در سال ۱۳۶۹ بوده است. در این سالها دو دوره افزایش بهای معاملات زمین و مسکن، (سال ۱۳۶۹ و سالهای ۱۳۷۳ تاکنون)، و یک دوره کاهش بها (سالهای ۱۳۷۱ و ۱۳۷۲) مشاهده شده است. در سال ۱۳۷۱ قیمت مسکن در ۲۱ شهر بزرگ و متوسط کشور با کاهشی حدود ۲/۶ درصد نسبت به سال قبل روبرو شد. اما در سال ۱۳۷۲ بار دیگر به سطح قیمت‌های سال ۱۳۷۰ رسید. در سال ۱۳۷۳ قیمت مسکن ۱۹/۱ درصد، در سال ۱۳۷۴ بیش از ۳۳ درصد و در سال ۱۳۷۵ حدود ۴۳/۵ درصد نسبت به سال قبل از آن، افزایش یافت. نرخ رشد قیمت یک متر مربع زیربنای مسکونی در سال ۱۳۷۵ در تهران ۶۷ درصد، مشهد ۴۹/۷ درصد اصفهان

به رغم اهمیت بی‌تردید صنعت ساختمان سازی در فعالیتهای اقتصادی کشور، و با وجود دستاوردهایی که در دهه اخیر در بهبود کمی و کیفی این بخش حاصل شده است، هنوز این فعالیت تا رسیدن به موقعیت یک "صنعت" منسجم و پیشرو راه بسیار دارد.

۵۹/۳، تیریز ۵۷/۶، شیراز ۵۲/۱، قم ۵۴/۱، کرج ۶۶/۵، زنجان ۵۲/۳، قزوین ۴۹ و اردبیل ۴۸ درصد بود. با این حال شاخص بهای مسکن در سال ۱۳۷۵ بسیار پایین‌تر از شاخص کل بهای خدمات و کالاهای مصرفی (به ترتیب ۳۵۷/۴ در مقابل ۴۵۸/۸) بوده است. در مورد اجاره نیز همین روند صادق بوده است. در حالی که شاخص کرایه خانه از ۱۰۰ در سال ۱۳۶۹ به ۳۷۲/۱ در سال ۱۳۷۵ رسیده است، شاخص کل کالاها و خدمات در این سال برابر با ۴۵۸/۸ بوده است. باید در نظر داشت که در این



مدت افزایش قیمت عوامل تولید، به ویژه مصالح ساختمانی، عامل اساسی در بالا رفتن قیمت مسکن بوده است.

در بررسی روند تحولات قیمت مسکن و اجاره بهای مسکونی، دو نکته باید مورد توجه قرار گیرد: نخست آنکه حجم سرمایه مورد نیاز برای تأمین مسکن و نیز سهمی که اجاره واحدهای مسکونی در کل هزینه‌های خانوار دارد، چنان است که هرگونه افزایشی در بهای مسکن یا اجاره، اثرات وسیعی بر توان مالی خانوار در تأمین نیازهای سکونتی، و الویت آن در برابر سایر نیازها، برجای می‌گذارد. نکته دوم آن که، مانند هر کالا و خدمت دیگر، قیمت مسکن و خدمات ناشی از آن (اجاره)، بستگی تام به قیمت عوامل تولید و سطح عمومی قیمت‌ها دارد.

مسئله: تأمین مسکن، بیش از توان مالی بسیاری از خانوارها است.

سال	۱۳۶۵	۱۳۷۴
سهم هزینه مسکن از کل درآمد خانوار (ماهانه)	۲۲/۳	۳۳/۵ درصد
سال	۱۳۷۰	۱۳۷۵
نسبت قیمت مسکن به درآمد سالانه خانوار	۱۰/۸	۱۱/۱
نسبت اجاره‌های جدید به درآمد (برآورد)	۳۹	۳۹/۵ (برآورد)

دو شاخصی که بیانگر این مسئله هستند عبارتند از: سهم هزینه ماهانه مسکن در کل هزینه خانوار، و نسبت قیمت مسکن به درآمد سالانه خانوار. سهم هزینه مسکن از کل هزینه خانوار، به طور میانگین برای همه خانوارهای شهری در سال ۱۳۶۵ برابر با ۲۲/۳ درصد، و در سال ۱۳۷۴ حدود ۳۵ درصد بوده است. در این دوره، هزینه مسکن خانوارهای شهری به طور متوسط ۲۹ درصد در سال (به قیمت جاری) افزایش یافته است، در حالی که متوسط درآمد خانوارهای شهری (به قیمت جاری) حدود ۲۷ درصد در سال رشد داشته است.

اما در گروه‌های مختلف درآمدی، این نسبتها متفاوت است. در سال ۱۳۷۳ در شهرهای کشور، حدود ۸۴۰ هزار خانوار شهری که در گروه ۴۰ درصد پایین درآمدی قرار داشته‌اند، بیش از ۳۰ درصد از درآمد خود را به هزینه مسکن اختصاص داده و در فشار شدید تأمین هزینه مسکن قرار داشته‌اند.

نسبت قیمت متوسط معاملاتی مسکن به درآمد خانوار نیز، از میانگین ۱۰/۸ برابر درآمد سالانه خانوار در سال ۱۳۷۰ (نخستین سالی که آمار قیمت معاملاتی مسکن برای ۲۱ شهر کشور بطور رسمی در دسترس است)، به ۱۱/۸ برابر در سال ۱۳۷۵ افزایش یافته است.

همراه با افزایش قیمت مسکن، تقاضا برای مسکن اجاری افزایش یافته، و در برابر عرضه محدود خانه‌های اجاری اجاره بها نیز افزایش شدیدی داشته است. میانگین نسبت اجاره‌های جدید به درآمد خانوار در سال ۱۳۷۰ - ۳۹ درصد، و در سال ۱۳۷۴ - ۳۷/۴ درصد بوده است علت این امر را در افزایش شدیدتر قیمت سایر کالاها، جز مسکن، می‌توان یافت. اما بازتاب افزایش قیمت مسکن در نسبتها و ارقام زیر بیشتر مشهود است.

سال	۱۳۶۵	۱۳۷۵
نسبت خانوارهای مالک	۶۹/۳	۶۶/۷ درصد
نسبت خانوارهای اجاره‌نشین	۱۸/۶	۳۰/۹ درصد

آمار مقدماتی سرشماری ۱۳۷۰ نشان می‌دهد که نسبت خانوارهای مالک (عرضه و اعیان) در این سال ۶۶/۷ درصد کل خانوارها بوده است در حالیکه این نسبت در سال ۱۳۶۵ بیش از ۶۹/۳ درصد بوده، و در همین دوره نسبت خانوارهای اجاره‌نشین از ۱۸/۶ درصد در سال ۱۳۶۵ به ۲۰/۹ درصد در سال ۱۳۷۵ افزایش یافته است. این در حالی است که نسبت خانوارهایی که بالقوه متقاضی مسکن

اجاری هستند، به مراتب بیش از این است.

مسئله: صنعت ساختمانی سازی در کشور با مشکلات اقتصادی، فرهنگی و حقوقی روبرو است.

پایه‌های اقتصادی صنعت ساختمان سازی و مشکلات آن.

• شمار اندک سازندگان حرفه‌ای و عدم تشکل آنها.

• تمرکز جغرافیایی سازندگان حرفه‌ای

• فقدان معیار اقتصادی

• حساسیت زیاد به تغییرات اقتصاد کلان.

• ضعف مدیریت و نبود استانداردهای بهره‌وری

پایه‌های علمی، فرهنگی و حقوقی صنعت ساختمان سازی و

مشکلات آن.

• ضعف آموزش عمومی و پژوهشهای تخصصی.

• ضعف تشکلهای حرفه‌ای.

• فقدان مقررات حمایت از مصرف‌کننده و حمایت از تعاونیهای

تولید و تولیدکنندگان خرد

• ضعف پایه‌های فرهنگی در ارتقاء صنعت ساختمان سازی

به رغم اهمیت بی تردید صنعت ساختمان سازی در فعالیتهای اقتصادی کشور، و با وجود دستاوردهایی که در دهه اخیر در بهبود کمی و کیفی این بخش حاصل شده است، هنوز این فعالیت تا رسیدن به موقعیت یک "صنعت منسجم و پیشرو راه بسیار دارد.

ساخت و سازها، اعم از مسکونی و غیرمسکونی، بطور عمده توسط افراد غیرحرفه‌ای ایجاد می‌شود. آمار بانک مرکزی ساخت و سازهای مسکونی به قصد استفاده شخصی را در دهه گذشته همواره سالانه بین ۹۰ تا ۹۲ درصد، ساخت به قصد فروش بین ۵ تا ۸ درصد، و ساخت به منظور اجاره را بین ۱/۵ تا ۳ درصد نشان می‌دهد. این ارقام بیانگر ضعف بخش خصوصی سازنده و حرفه‌ای در فعالیتهای ساختمانی، و نشان دهنده کارآیی پایین، نبود معیار اقتصادی و آسیب پذیری صنعت ساختمان سازی در کشور است.

باوجود ماهیت "تعدیل بخشی" به دوران تجاری، کسه در فعالیتهای



بررسی میزان تولید در دهه گذشته نشان می‌دهد که تولید مسکن شهری، رشدی بیش از خانوارها داشته است. موجودی مسکن شهری در سالهای ۱۳۶۵ تا ۱۳۷۵ رشد سالانه‌ای حدود ۳/۶۴ درصد، و شمار خانوارهای شهری رشد سالانه‌ای برابر با ۳/۳۸ درصد داشته است.

این ارقام بدان معنا است که تولید مسکن در دهه اخیر، نه تنها نیاز جدید، و نیاز برای جایگزینی خانه‌های مستهلک شده را، در حد ۱/۱ خانوار در واحد، پاسخگو بوده است، بلکه تا حدودی نیز کمبود موجود در آغاز دوره را جبران کرده است.

ساختمان‌سازی وجود دارد، تأثیر پذیری متقابل صنعت ساختمان از عملکرد اقتصاد کلان نیز زیاد است. به دلیل ساخت و ساز انفرادی، اتکاء به پس اندازهای خرد و نبود مقیاس اقتصادی فعالیتها، تغییرات کلان اقتصادی، مانند افزایش سطح عمومی قیمتها، آثار ژرفی بر تولید ساختمان، به ویژه ساختمانهای مسکونی برجای می‌گذارد.

سازندگان حرفه‌ای ساختمان معدودند و قلمرو جغرافیایی فعالیتشان نیز محدود است. شمار اندک و استقلال مالی نسبی سازندگان بزرگ موجب شده است که واکنشهای آنها به سیاستهای دولت بسیار کم باشد. از این رو سیاستهایی که بیشتر به سوی سازندگان حرفه‌ای و انبوه سازان هدفگیری شده‌اند، مانند معافیتهای مالیاتی، و بخشودگی عوارض، یارانه‌ها، تأثیر کمی بر تشویق و تخفیف فعالیتهای تولیدی در بخش ساختمان دارند. در واقع

سیاستهایی در بخش ساختمان بیشترین تأثیر را دارند که نمود ظاهری نداشتند و آشکارا ثبت، اعلام و اجرا نمی‌شوند. در واقع سیاستهای مداخله مستقیم تأثیر بسیار محدودی داشته و در مقابل سیاستهایی که در قیمت عوامل تولید، درآمدها و پس اندازها اثرگذار بوده‌اند، برای عملکرد این بخش پی آمدهایی پر دامنه و ماندگار داشته‌اند. تشکل حرفه‌ای ساختمان سازی ممکن است به این گونه سیاستهای پنهان سمت و سویی دهد که موجب نرمش و سرعت در پاسخگویی عرضه مسکن و ساختمانهای غیرمسکونی، به تقاضا و تغییرات آن گردد.

وجود تشکل، رقابت و سودآوری منطقی در ساختمان سازی (نه در معاملات مکرر ساختمانهای موجود، و نه در معامله بر زمین) در نهایت بازار تولید ساختمان را به تحرک و امی دارد، قیمتها را تعدیل می‌کند و طیف وسیع‌تری از تقاضا را پاسخ می‌دهد.

نتیجه آن که بررسی تحولات بخش مسکن، نشان می‌دهد که حجم، نوع، و الویت مسائل مربوط به تأمین مسکن در دهه گذشته دستخوش تغییرات اساسی شده است. به گونه‌ای که اکنون در شهرهای کشور با بحران کمبود مسکن روبرو نیستیم. با این حال مسأله اساسی تأمین مسکن در ارتباط با گروههایی است که توانا به تأمین مسکن خود نیستند. از این رو مسأله اساسی بخش مسکن در شرایط کنونی هدایت بازار مسکن به سوی تولید ارزان، کوچک، و قابل دسترسی برای خانوارهای کم درآمد و جوان و اجاره‌نشینان است. در عین حال اکنون چونگی ارتقای صنعت ساختمان سازی به آستانه یک صنعت منسجم، حرفه‌ای، کارآ و پربازده مطرح است.

با این حال و به رغم مسائل پرشمردۀ در بالا، در دهه گذشته توان تولید مسکن افزایش چشمگیری داشته است. در این دوره به روییم بیش از ۱/۸ میلیون واحد مسکونی در شهرهای کشور ساخته شده است، و این در حالی است که در سالهای پس از جنگ تحمیلی تاکنون حدود ۳۲۰ هزار واحد مسکونی تخریب شده در جنگ، در نقاط شهری و روستایی کشور، با زیربنایی بیش از ۲۶ میلیون مترمربع، بازسازی شده است. در حال حاضر توان تولید مسکن در شهرهای کشور بیش از ۲۷۰ هزار واحد مسکونی در سال، و در روستاها نزدیک به ۵۰ هزار واحد در سال است که به روی هم توان ساختی نزدیک به ۲۰ میلیون متر مربع در سال را به دست می‌دهد.

۲. سیاستهای متداول برای حل مسایل بخش مسکن:

سیاستهای تأمین مسکن هم، مانند مسائل مسکن اغلب شناخته شده و آزمون شده‌اند. برای حل مسائل تأمین مسکن، راهبردهای اساسی برنامه دوم توسعه

چه عواملی فشار شغلی ایجاد می‌کند؟

ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد

مقدمه

«فشار روانی» از جمله پدیده‌هایی است که عملاً در کلیه ادوار تاریخ در جوامع بشری وجود داشته و در اعصار مختلف همه انسانها آن را به طریقی تجربه کرده‌اند.

اما آنچه در عصر ما، بخصوص در دهه‌های اخیر در این مقوله مطرح می‌شود، نقش فشار روانی در عملکرد انسان است. به این دلیل، می‌توان مهمترین انگیزه بررسی فشار روانی را در عصر حاضر، تمایل انسان به داشتن عملکرد بیشتر در تولید و خدمات دانست، اعم از اینکه این تمایل به خود فرد یا سازمانی که در آن کار می‌کند، بازگردد.

با توجه به آنچه اشاره شد، معلوم می‌شود که فشار روانی لغتی است عام به هر نوع محرک داخلی و خارجی که انسان را به انجام دادن یا انجام ندادن کار وسوسه کند، اطلاق می‌شود. این لغت از واژه Stress گرفته شده و در زبان فارسی به صورتهای فشار روانی، فشار عصبی، استرس و در رابطه با محیط کار با عنوان فشار شغلی بکار می‌رود. طبعاً، عبارت اخیر به معنی آن است که فشار روانی لفظ عام است، در حالی که فشار شغلی یکی از ابعاد آن را شامل می‌شود و انحصاراً به آنچه در محیط کار انسان می‌گذرد، ارتباط پیدا می‌کند.

انواع فشار روانی

اگر چه در اصطلاح عام فشار روانی بار منفی دارد و به ندرت کسی به جنبه مثبت آن می‌اندیشد، اما در بحثهای مدیریتی و روان

سابقه مطالعه درباره فشار روانی و مفهوم آن در مورد سابقه مطالعه علمی درباره فشار روانی نمی‌توان تاریخ مشخص را تعیین کرد، زیرا این پدیده برای تمام انسانها در سراسر جهان مطرح بوده و هست و بی شک در نقاط مختلف درباره آن بررسیهایی به عمل آمده، بدون آنکه الزاماً این بررسیها به صورت مقاله یا کتاب منتشر شود. با اینحال، در منابع مختلف سرآغاز و وضعیت آن چنین آمده است:

۱- فرد لوتانز سابقه مطالعه در مورد فشار روانی را به هنس سلی نسبت می‌دهد و او را «پدر سرشناس فشار روانی» می‌داند. به نظر لوتانز، سلی در تحقیقات پزشکی خود متوجه شد که «آسیب بافت بدن تقریباً پاسخ نامشخص همه محرکات زیان آور است». بسلی برای این پدیده عنوان «علامت مشخصه انطباق عمومی» را انتخاب کرد و گفت که این پدیده سه مرحله زنگ خطر، مقاومت و تسخیل رفتن را شامل می‌شود

بعدها این اصطلاح به جنبه‌های روان شناختی رفتار انسان تسری پیدا کرد و به عنوان یکی از بخشهای حاد مربوط به زندگی اجتماعی، و مخصوصاً فشار شغلی، رواج یافت.

۲- مارک جی. سینگر می‌گوید که فشار روانی همواره وجود داشته، هرچند در سالهای متاخر قرن بیستم به سه مقوله زیر تقسیم شده است:

الف - فشار روانی در محیط کار یا فشار شغلی.
ب - فشار روانی ناشی از حوادث زندگی مثل مشکلات خانواده‌ها با فرزندان یا همسایگان خود



شناختی فشار روانی را به دو نوع زیر تقسیم می‌کنند:

۱- فشار روانی خفیف. این نوع فشار نه تنها زیان آور نیست، بلکه دقیقاً سودمند است، چرا که محرک انسان برای عمل یا ترک عمل می‌شود. برای مثال، هرگاه کارمند یک سازمان تحت فشار وجدان کاری تندخویی ارباب رجوع را در اظهار نظر پیرامون انجام کار مربوط به او دخالت ندهد، دچار فشار روانی شده، اما چون آن را کنترل کرده، از بروز تعدادی مشکل جلوگیری شده است. مثال دیگر، دانش آموزی است که به دلیل اشتیاق برای گرفتن نمره خوب، مرتب و حساب شده درس می‌خواند. طبعاً این اشتیاق و تلاش با نوعی فشار روانی همراه است، اما نتایج آن برای دانش آموز زیان آور نیست.

۲- فشار روانی شدید، یا حالتی که تقریباً تمامی فشارهای روانی مصطح به آن باز می‌گردد و همیشه نتایج منفی به بار می‌آورد.

ج - فشار روانی ناشی از ویژگیهای شخصی یا خصوصیات شخصیتی افراد مثل آرامش، کج خلقی، کم صبری، بردباری، و نظایر آن

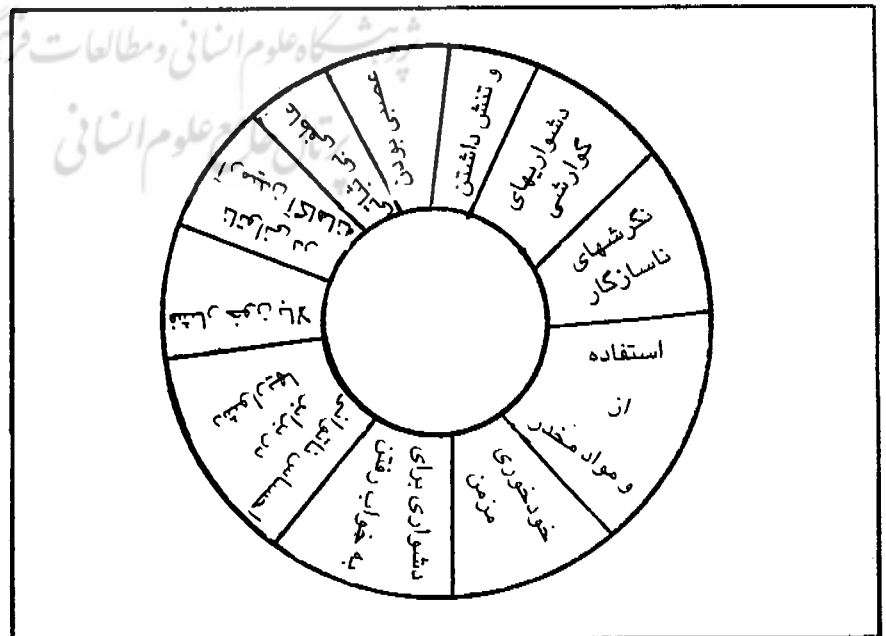
وی سپس از هولمز و راهه به عنوان محققان برجسته و پیشگام فشار روانی نام می برد و به نقل از آنها یک جدول ۴۳ ماده‌ای از عوامل فشارزا ارائه می دهد که فوت همسر درصدر آن قرار دارد یا صد درصد فشار روانی ایجاد می کند، اخراج از محیط کار با عدد ۵۰ درصد مشخص می شود، و نگرانیهای ناشی از شرکت در مراسم کریسمس یا گذران تعطیلات با ۱۲ درصد کمترین میزان فشار روانی را به همراه دارد

۳- کیت دیویس و جان نیواستورم فشار روانی را حالتی می دانند که «در آن بر عواطف و هیجانها، فراگردهای اندیشیدن و حالت‌های بدنی انسان کشش و سنگینی وارد می آید و هنگامی که فشار عصبی از اندازه بیرون باشد، توانایی انسان در سازگاری با محیط پیرامون در خطر می افتد»

مؤلفان یادشده نشانه‌های متعارف فشار روانی را ده مورد اساسی می دانند که در شکل زیر آمده است



به طوری که شکل نشان می دهد، عوامل دهگانه فشار روانی می تواند به نوبه خود در فشار شغلی نیز تأثیر بسزا داشته باشد که نیازی به توضیح آن احساس نمی شود. ۲- به نظر استیفن فشار روانی وضعیت پویایی است که فرد در آن وضعیت با یک فرصت، محدودیت یا نیاز مواجه می شود که مرتبط با آن چیزی است که وی تمایل به آن دارد و نتایج حاصل برای وی مبهم و نامطمئن و در عین حال با اهمیت است»



نتایج یک بررسی میدانی

برای علل بررسی فشار شغلی در میان عده‌ای کارمند یک سازمان دولتی پرسشنامه‌ای حاوی ۱۸ سؤال سرگزینه‌ای (بلی، خیر، تاحدودی)، و ۴ سؤال مربوط به مشخصات فردی تهیه و پس از آزمون، در بین حدود ده درصد اعضای این سازمان (۵۰ نفر از ۴۷۷ نفر) توزیع شد. پس از دریافت پرسشنامه‌های تکمیل شده، نتایج زیر به دست آمده:

۱- حدود ۴۰ درصد افراد مورد مطالعه بین ۲۵ تا ۳۰ سال، ۳۲ درصد بین ۳۱ تا ۳۵ سال و بقیه بیش از ۳۶ سال سن داشتند. بنابراین، می توان گفت که اکثر نمونه‌های آماری جوان بودند.

۲- سابقه خدمت ۳۲ درصد ۵ سال یا کمتر، ۲۸ درصد ۶ تا ۱۰ سال، و ۴۰ درصد بیش از ۱۱ سال بود. از اینرو، اکثر نمونه‌های آماری را کارمندان با سابقه تشکیل می دادند.

۳- ۲۸ درصد نمونه‌ها مشاغل سرپرستی (رئیس یا معاون اداره)، ۴۴ درصد مشاغل سرپرستی پایین‌تر (مسئول دایره، متصدی) ۲۰ درصد مشاغل کارمندی و ۸ درصد مشاغل خدمتگزاری داشتند. به این دلیل، می توان اکثر نمونه‌های آماری را شاغلین رده‌های نسبتاً بالای سازمان مورد مطالعه دانست، زیرا مشاغل بالاتر از رئیس اداره، پست مدیریت، و ۴ پست معاونت، یک پست رئیس سازمان بود.

۴- ۲۸ درصد افراد کاردان یا کارشناس، ۶۳ درصد دیپلم و ۹ درصد کمتر از دیپلم بودند.

۵- عصبی شدن در برابر رفتار خشن ارباب رجوع به ترتیب گزینه‌های بلی، خیر و تاحدودی ۴۸، ۳۲ و ۲۰ درصد بود. به این ترتیب، می توان گفت که رفتار نادرست ارباب رجوع یکی از عوامل ایجاد فشار روانی برای کارمندان است که با ارباب رجوع سروکار دارند.

ضمناً، درصدهای یادشده در برابر توقع غیرمنطقی و پرحرفی ارباب رجوع به ترتیب زیر بود:

توقع بیجا بلی	خیر	تاحدودی
۲۴	۴۰	۳۶
پرحرفی ۲۰	۴۸	۳۲

۶- توقعات غیرمنطقی همکاران به ترتیب با ۱۲،۶۰ و ۲۸ درصد (گزینه‌های بلی، خیر، تا حدودی) را نشان می‌داد و معرف این بود که کارکنان سازمان مورد مطالعه بسیار بیش از آنکه از رفتار ارباب رجوع عصبی و دچار فشار روانی شوند، از رفتار غیرمنطقی همکاران خودشان به فشار روانی دچار می‌شوند.

همچنین، ضعف روحیه همکاری در بین کارکنان سازمان به ترتیب با درصدهای ۸،۳۶ و ۵۶ مشخص شده بود و نشان می‌دهد که روحیه تعاون به شدت مورد انتظار کارکنان است، اما لااقل در سازمان مورد بررسی چنین روحیه‌ای کمتر مشاهده می‌شود و به همین دلیل کارمندان به فشار روانی دچار می‌شوند.

۷- حدود ۸۹ درصد افراد مورد مطالعه اظهار داشتند که از عفو خطاهای دیگران دچار پشیمانی و فشار روانی نمی‌شوند و این عدد معرف آن است که خوشبختانه هنوز هم در سازمانها روحیه گذشت وجود دارد.

از طرف دیگر، ۸۴ درصد نمونه‌های آماری در برابر این سؤال که آیا عصبیت شما زود فرو می‌نشیند، گزینه «بلی» را انتخاب کرده‌اند، که باز هم از روحیه گذشت حکایت می‌کند.

۸- وجود تبعیض در نظام اداری و احساس این نابرابری توسط کارکنان از عوامل مهم فشار شغلی آنان است، زیرا در برابر این نکته، گزینه‌های بلی، خیر و تا حدودی به ترتیب ۱۲،۶۰ و ۲۸ درصد را نشان می‌دهد. ۹- به همین ترتیب، التفات اندک افراد

رده‌های مافوق به کارهایی که توسط زیردستان آنان به ترتیب ۲۰، ۶۴ و ۱۶ است که نشان می‌دهد کارکنان مورد مطالعه فقط از همکاران خود شان انتظار ندارند نسبت به انجام کار بی تفاوت باشند.

چندپیشنهاد

با عنایت به آنچه گذشت، و نیز براساس توزیع پاسخهای سایر سؤالهایی که برای رعایت اختصار در اینجا مطرح نشد، می‌توان پیشنهادهای زیر را عنوان کرد:

۱- شایسته است از طریق رسانه‌های خبری، بویژه رادیو و تلویزیون، به مردم آموزش داده شود که اگر چه در هنگام مراجعه به یک سازمان اصطلاح «ارباب رجوع» به آنان اطلاق می‌شود، اما حقیقت این است که باید خودشان را به جای کارمندان آن سازمان بگذارند و توقعاتی معقول از آنها داشته باشند. متأسفانه در اکثر موارد خلاف این حالت مشاهده می‌شود که باید اصلاح شود. برای مثال، عده زیادی از دانشجویان مدیریت بانکی همواره از این رفتار مشتریان شکایت دارند که در هنگام پرداخت پول به بانک، «کهنه‌ترین و ریزترین» اسکناسها را به تحویلدار می‌دهند، اما در هنگام دریافت پول هم اسکناس نو و هم درشت طلب می‌کنند.

۲- با توجه به اینکه محیط کار منزل دوم کارمندان محسوب می‌شود، زیرا به طور متوسط روزی ۸۰ ساعت از حدود ۱۶ ساعت فعال یک شبانه‌روز را در آن بسر می‌برند، لازم است مردم ما به این نکته توجه داشته باشند که با داشتن محیط کاری دوستانه و شاد و برکنار از تنش و فشار، هم خودشان و هم دیگران آسوده‌تر زندگی خواهند کرد. ۳- شایسته است هموطنان مابیش از آنکه شعار تعاون و همکاری می‌دهند، در عمل به این امر مهم توجه داشته باشند و همواره به «تعاونوا

علی البر و التقوی» بیندیشند، زیرا اجر دنیوی و معنوی دارد.

۴- لازم است مدیران ما تا حد امکان عدالت را پیشه کنند و از اقداماتی که به تعبیر زیردستان آنها جانبداری، تبعیض، حق‌کشی، یا مانند آن نام دارد، بپرهیزند تا هم مرتکب گناه نشوند، و هم در محیطی که ریاست دارند، فشار شغلی را به حداقل برسانند.

۵- شایسته است مدیران ما قدردانی از زیردستان را فراموش نکنند. خوشبختانه مردم ما بسیار قانع هستند و با تشکر «خشک و خالی» هم می‌توان آنها را خرسند و به ادامه کار خوب، تشویق کرد.

۶- لازم است سازمانها و اشخاص مسؤول از هر طریق ممکن با روحیه ویرانگر بی‌تفاوتی مبارزه کنند. متأسفانه حتی تجربه‌های شخصی نشان می‌دهد که در سالهای اخیر این روحیه به شدت گسترش یافته و با کمال تأسف رو به افزایش است. احتمالاً بهترین راه مبارزه با این پدیده، آن است که مسؤولان رده‌های بالای سازمانها عملاً نشان دهند که نسبت به کار و سازمان بی تفاوت نیستند.

منابع

- ۱- فرد لوتانز. رفتار سازمانی، جلد اول، ترجمه غلامعلی سرمد، تهران: مؤسسه بانکداری ایران، نشر دوم، ۱۳۷۴.
- ۲- Marc G. Singer. Human Resource Management, PWS - Kent publishing Company, 1990.
- ۳- کیت دیویس و جان نیواستورم. رفتار انسانی در کار، ترجمه محمدعلی طوسی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰
- ۴- Robbins, Stephen. Organizational Behavior, Sixth Edition, Prentice - Hall International Editions, 1993.

در برنامه دوم توسعه، در تهیه برنامه‌های اجرایی مسکن، گروه‌های مختلف اجتماعی، از حیث توان تأمین مسکن، از یکدیگر متمایز شده و برنامه‌ها و طرح‌های تأمین مسکن، جداگانه برای هر گروه طراحی و تدوین شده است.

در این برنامه، که باهدف ایجاد ۲۵۹۰ هزار واحد مسکونی در نقاط شهری و روستایی تنظیم شده، سهم بخش دولتی ایجاد ۱۳۰ هزار واحد مسکونی، و سهم بخش غیردولتی ۲۴۶۰ هزار واحد است، که در قالب مسکن آزاد، حمایتی و اجتماعی احداث می‌شود.

بازار تولید مسکن شهری ۵۳ درصد پیش‌بینی شده که برابر است با ۸۲۸ هزار خانه شهری.

در سالهای ۱۳۷۳ تا ۱۳۷۵ به روی هم بیش از ۶۵۰ هزار واحد مسکونی شهری ساخته و تکمیل شده است. برآوردها نشان می‌دهد که حدود ۲۵ درصد از این واحدها با استفاده از وام‌های بانکی و سایر حمایت‌های دولتی، از قبیل واگذاری زمین، ایجاد شده است. بدین ترتیب بخش خصوصی، شامل خانوارهایی که توان مالی کافی برای احداث مسکن شخصی دارند، و نیز سازندگان بخش خصوصی، بیش از ۷۵ درصد تولید این سالها، یعنی ساخت حدود ۴۹۰ هزار واحد مسکونی را در قالب مسکن آزاد برعهده داشتند و نزدیک به صد درصد هدف‌های پیش‌بینی شده برای مسکن آزاد را محقق کرده‌اند. اما چنانکه گفته شد همراه با افزایش توان تولید مسکن و دستیابی به هدف‌های برنامه در ساخت مسکن آزاد، افزایش قیمت مسکن، (اعم از قیمت تمام شده و بهای معاملاتی مسکن)، دسترسی به این نوع مسکن را تنها برای خانوارهای میان درآمد و پردرآمد، ممکن ساخته است و آمار مقدماتی از توزیع این نوع ساخت و سازها، در میان گروه‌های درآمدی مختلف و در نقاط مختلف کشور بیانگر عدم تعادل در این توزیع است.

نقل از: بولتن اقتصاد مسکن
پائیز ۷۶



روستایی تنظیم شده، سهم بخش دولتی ایجاد ۱۳۰ هزار واحد مسکونی، و سهم بخش غیردولتی ۲۴۶۰ هزار واحد است، که در قالب مسکن آزاد، حمایتی و اجتماعی احداث می‌شود.

سیاست‌های ناظر بر تولید مسکن آزاد:

این نوع مسکن توسط بخش خصوصی، برای خانوارهایی که دارای توان مالی کافی برای تأمین نیازهای مسکونی خود هستند، ساخته می‌شود، از اینرو دولت در تأمین این گونه مسکن نقش حمایتی ندارد و تنها به کنترل و نظارت بر اجرای مقررات ساخت و ساز، استانداردها، وضع عوارض و مالیات، و سایر سیاست‌های نظارتی و هدایتی، می‌پردازد، سهم این نوع مسکن در

مسکن، بر محور دو هدف اصلی شکل گرفته‌اند:

۱. استفاده بهینه از توان تولید مسکن و
 ۲. تأمین مسکن اقشار آسیب‌پذیر.
- سیاست‌هایی که هدف اول را محقق می‌کنند، عبارتند از:
- سیاست‌های اعتباری،
 - سیاست‌های زمین و
 - سیاست‌های تنظیم بازار،
- که این سیاست‌ها از طریق پس انداز، انبوه‌سازی و کوچک‌سازی، استفاده بهینه از توان تولید را تضمین می‌کنند.
- راهبردهای مورد نظر برای رسیدن به هدف تأمین مسکن اقشار آسیب‌پذیر عبارتند از:
- تأمین مسکن اجتماعی و تشویق مسکن حمایتی،
 - تأمین و تشویق تولید مسکن استیجاری و پرداخت یارانه.

اکنون که در نیمه راه اجرای برنامه دوم توسعه قرار داریم، می‌توان با نگاهی دوباره، به این سیاست‌ها مسیر آتی و پیش‌رو را ارزیابی و بازبینی کرد. با توجه به اینکه سیاست‌ها و برنامه‌ها با وقفه زمانی یک یا دو ساله به نتیجه می‌رسند، ارزیابی کمی عملکرد سه سال نخست برنامه (۱۳۷۳ تا ۱۳۷۵) با توجه به کمبود آمار قابل استناد عملی نیست، اما بررسی کارایی سیاست‌ها در عمل و شناخت مشکلاتی که در راه دستیابی به هدفها وجود دارد، می‌تواند روشنگر مسیری باشد که باید در سالهای باقیمانده از برنامه طی شود.

در برنامه دوم توسعه، در تهیه برنامه‌های اجرایی مسکن، گروه‌های مختلف اجتماعی، از حیث توان تأمین مسکن، از یکدیگر متمایز شده و برنامه‌ها و طرح‌های تأمین مسکن، جداگانه برای هر گروه طراحی و تدوین شده است.

در این برنامه، که باهدف ایجاد ۲۵۹۰ هزار واحد مسکونی در نقاط شهری و

پرتو وضع مطلوب و مورد نظر، تشخیص علت‌ها و عوامل مؤثر بر آن و تنظیم و اجرای طرحها و اقدامات لازم برای بهبود و ارتقاء سطح بهره‌وری در سازمان، حرفه آن تلاشها را تشکیل می‌دهد.

پیرامون عوامل مؤثر به بهره‌وری، نظرهای دیدگاههای متعددی مطرح گردیده است، اما اصولاً عوامل اثرگذار بر بهره‌وری را در دو گروه عمده معرفی می‌نمایند:

الف - عوامل داخلی یا درونی که توسط افراد یا مدیریت سیستم قابل کنترل است و خود به دو دسته عوامل سخت‌افزاری یا عواملی که به آسانی و در کوتاه مدت قابل تغییر نیستند مانند مواد خام و انرژی و تکنولوژی و عوامل نرم‌افزاری یعنی عواملی که تقریباً به آسانی قابل تغییرند و شامل ساختارهای سازمانی، روشهای انجام کار و روشها و کسب‌های رهبری می‌شوند، تقسیم می‌گردند.

ب - عوامل خارجی یا بیرونی که خارج از کنترل افراد یا مدیریت سیستمی هستند که بحث بهره‌وری و افزایش بهره‌وری در آن مطرح می‌باشد.

سیاست‌ها و خط‌مشی‌های دولت، سازوکارهای نهادهای و بنیادی، شرایط سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، محیط کسب و کار، میزان دسترسی به امکانات مالی، ارتباطات و انرژی در بهره‌وری سازمانها مؤثرند ولی مدیریت سازمانها در کنترل و بسطینه سازی آنها نقش مهم و تعیین کننده‌ای دارد.

در میان عوامل درونی مؤثر بر بهره‌وری، مدیریت به عنوان مسئول تلفیق

کوششهای گوناگون انسان به ویژه تلاشهای اقتصادی او، همیشه معطوف بر آن بوده است که حداکثر نتیجه را از حداقل کوششها و امکانات به دست آورد.

این اشتیاق را می‌توان تعامیل وصول به «بهره‌وری» هرچه بیشتر نام نهاد. در خصوص تعریف کاربردی «بهره‌وری» هرچند شرحی که مورد موافقت همگان باشد، وجود ندارد اما تعاریف زیر که توسط مجامع و یا اشخاص صاحب نامی ارائه گردیده، بیشتر از دیگر موارد، مقبولیت یافته است:

۱- بهره‌وری عبارت است از رابطه بین ستاده حاصل از یک سیستم تولید با داده‌های به کار رفته به منظور تولید آن ستاده.

(سازمان بین‌المللی کار: I.L.O.)

۲- بهره‌وری، یک نسبت خروجی محسوس و ورودی محسوس در سیستم‌های تولید کالا یا خدمات است.

(دیوید سومانت کارشناس و محقق صاحب نام در امر بهره‌وری)

۳- بهره‌وری فرایند بیشتر به دست آوردن از داده‌هاست. آن، هرگونه بهتری از وضع موجود است. هر وضعی که از وضع موجود بهتر باشد.

(دکتر سی جکسون رئیس مرکز بهره‌وری امریکا)

به شهادت بررسیهای فراوان انجام شده، افزایش بهره‌وری سازمانها به تلاشهای برنامه ریزی شده و همه جانبه‌ای نیاز دارد که اندازه‌گیری بهره‌وری و یقین وضع میزان آن در شرایط حاضر، ارزیابی آن در

رهبری را می‌توان توانائی نفوذ کردن و هدایت فعالیت‌های مرتبط با کار اعضاء یک گروه تعریف نمود.

رهبری و بهره‌وری در سازمان

از: سیدمهدی میرحسینی زواره

در مجموعه امور و مباحثی که در مفهوم کلی و فراگیر «مدیریت» قرار می‌گیرد، موضوع «رهبری» به دلیل ارتباط تنگاتنگ آن با انسان‌ها یعنی ارزشمندترین منبع در سازمانها، موقعیت خاصی را به خود اختصاص داده است

و استفاده موثر از تمامی منابع، جایگاه خاص و ویژه‌ای دارد. پاره‌ای از اظهار نظرها و حتی نظریه‌های علمی حکایت از آن دارد که در بعضی از کشورها، مدیریت عامل ۷۵ درصد دستیابی به بهره‌وری است. یکی از کارشناسان که مشاور بسیاری از شرکت‌های ژاپنی است، اعتقاد دارد، حدود ۸۵ درصد مسائلی که به بهبود کیفیت و افزایش بهره‌وری مربوط می‌گردد در حیطه اختیارات و مسئولیت‌های مدیران قرار دارد و نه در حوزه مأموریت‌ها و مسئولیت‌های کارکنان و کارگران.

در مجموعه امور و مباحثی که در مفهوم کلی و فراگیر «مدیریت» قرار می‌گیرد، موضوع «رهبری» به دلیل ارتباط تنگاتنگ آن با انسان‌ها یعنی ارزشمندترین منبع در سازمانها، موقعیت خاصی را به خود اختصاص داده است که این نوشتار می‌خواهد ضمن تبیین مفهوم رهبری و طرح تحولات نظری این مفهوم، مهمترین برخورد با رهبری که بیشترین تأثیر را بر افزایش بهره‌وری سازمانی به خصوص بهره‌وری نیروی انسانی دارد، معرفی و تشریح نماید.

«رهبری را می‌توان توانائی نفوذ کردن و هدایت فعالیت‌های مرتبط با کار اعضاء یک گروه تعریف نمود.» رهبری از دیرباز توجه محققان و مدیران را به خود جلب کرده است. امروز آن را به عنوان یک برآیند، به معنی استفاده از نفوذ «و معمولاً بدون زور» برای هدایت و هماهنگی بایلیت‌های اعضاء یک گروه در جهت تحقق

هدف و به عنوان یک صفت به معنی مجموعه‌ای از ویژگیها می‌دانند که به کسانی که چنین نفوذی را با موفقیت به کار می‌برند نسبت داده می‌شود. از نقطه نظر سازمانی و به خصوص کارآئی و اثربخشی سازمان، رهبری دارای اهمیت حیاتی است زیرا که رهبری نفوذ قدرتمندی بر رفتار فرد و گروه دارد و بنابراین سخت بر عملکرد افراد که مایه اصلی عملکرد سازمانی است، مؤثر واقع می‌شود. در سابقه مطالعه رهبری، سه برخورد مشخص وجود دارد:

الف - نگرش یا برخورد خصیصه‌ای یا صفاتی. در این برخورد به دنبال کشف و بیان صفات یا ویژگیهایی هستند که بطور دائمی در مدیران وجود داشته باشد و بتواند ممیز رهبر از غیر رهبر باشد. این برخورد در عمل مفید واقع نگردیده و از اعتبار جدی برخوردار نیست.

ب - برخورد رفتاری. این نگرش بر روی سبک‌های رهبری تأکید می‌ورزد و به اتکای مطالعات و بررسیهای انجام شده با ذکر تفاوت‌های معینی انواع سبک‌های رهبری و رهبران را معرفی می‌نماید. منظور این نگرش از «سبک رهبری» الگوی رفتاری نسبتاً خشک و ماشینی است که مدیر در برخورد با زیر دستان خود دارد. به این اعتبار صاحبان و این نگرش از رهبران «کارگرا»، «خودمحور»، «کارمندگرا»، «آزادی گرا»، و مشارکتی یاد می‌کنند.

ج - نگرش یا برخورد اقتضائی. در این

نگرش اثر بخشی و عدم اثر بخشی رهبری یعنی هدایت رفتاری افراد در مسیر تحقق اهداف سازمانی و یا غیر آن را تابعی از درک موقعیت‌ها و شرایط توسط رهبر و استفاده از سبک و روشی که در این شرایط و موقعیت کارساز باشد، می‌دانند. این نگرش و برخورد، رهبری اثربخش و مؤثر به بهره‌وری سازمان را حاصل تعامل شرایط و اوضاع و احوال و موقعیت‌ها و مقتضیاتی می‌داند که یکی از سبک‌های رهبری را کارسازتر و مناسب‌تر از دیگر سبک‌ها می‌نماید و انتخاب و به کارگیری آن سبک مناسب‌تر از ناحیه مدیر را هنر مدیریت و رهبری، می‌شناسد.

عوامل مؤثر بر سبک رهبری از دیدگاه برخورد اقتضائی:

برخورد اقتضائی رهبری برای کمک به ایجاد و توسعه شناخت و آگاهی‌های نظری و همچنین افزایش مهارت‌های عملی مدیران در زمینه‌های سازمان تحت مسوولیت

خویش و انتخاب و اعمال یک رهبری مناسب و مؤثر در مسیر ارتقاء سطح بهره‌وری و سازماندهی و به ویژه بهره‌وری نیروی انسانی عوامل سازنده سبک رهبری مدیر را به شرح زیر معرفی می‌نماید:

۱- قدرت ناشی از زیردستان.

شامل معلومات و مهارت کارکنان و همچنین فاق و درجه اتفاق نظر آنها در خصوص اعمال یک الگوی رفتاری معین از ناحیه مدیر و درجه صبر و تحمل آنها و میزان وفاداری و تعهد زیردستان نسبت به اهداف سازمان و میزان توقعات آنها در خصوص مشارکتشان در تصمیم گیریهای سازمانی. مجموعه این شرایط در جای خود سازنده کسب رهبری مدیر در سازمان تحت مسؤولیت خویش است.

۲- قدرت یا فشار وضعیت

الف - سبک رهبری مدیر مافوق یا مدیر مورد نظر. سبک رهبری هر مدیر تحت تأثیر سبک رهبری مدیر مافوق وی می‌باشد و پیش گرفتن سبک متفاوت با سبک مدیر مافوق یا خواست وی در این زمینه کاری بسیار مشکل می‌باشد.

ب - ارزشهای زمان. پیش گرفتن سبکی که همخوانی لازم را با فرهنگ سازمان و مجموعه ارزشهای غالب آن نداشته باشد کار بسیار مشکل و مسئله آفرینی است.

ج - تقاضای شغل: مشاغل مختلف بر اساس ویژگیها و ماهیت خاص خود، ضرورت انتخاب و اعمال سبک خاصی از رهبری را طلب می‌کند. یکی از معروفترین نوع بندی‌های سبک‌های رهبری، مدل هرسی ویلنی رداست که چهار سبک رهبری را به این شرح معرفی می‌کند:

۱- سبک دستوری که در آن مدیر دستوری و آمرانه رفتار می‌کند. دستورالعمل‌های صریح و روشن را به زیردستان ابلاغ می‌نماید و به عملکرد کارکنان نظارت دقیق اعمال می‌نماید. از قدرت تعیین استفاده می‌کند و کمتر به رابطه با زیردستان اهتمام می‌ورزد.

۲- سبک تشویقی و استدلالی که در آن مدیر و رهبر تصمیمات را خود می‌گیرد و سعی مزایای تصمیمات خود را به کارکنان گوشزد نماید. مدیر از قدرت پاداش استفاده می‌کند و قدرت قانونی و پست و مقام خود را در درجه اول استفاده قرار می‌دهد. مدیر به کارکنان خود تا حدود زیادی اعتماد و اطمینان دارد.

۳- سبک مشارکتی که در آن مدیر و رهبر کارکنان را در تصمیم‌گیری مشارکت دهد و نقش اصلی وی تسهیل کردن کارها و برژوای ارتباط است. رهبر از قدرت منتسب خود استفاده می‌کند و در درجه دوم از قدرت اطلاعات خود استفاده کرده از کارکنان حمایت می‌کند.

۴- سبک تفویضی در این سبک مدیر و رهبر کمتر دستور می‌دهد و افراد در حوزه خود استقلال عمل زیاد می‌بخشد. او از قدرت تخصصی خود استفاده می‌کند. و نظارت کل بر کارکنان خویش دارد. این سبک اثربخشترین سبک رهبری است که از ناحیه مدیر، مطرح می‌سازند.

بر اساس گفته محققان دیدگاه اقتصادی که بر روی بنگاههای تولیدی و اقتصادی متعددی بررسی‌های عمیقی را صورت داده‌اند، حتی در هر قسمتی از یک سازمان که عهده دار وظایف متفاوتی نسبت به قسمت‌های دیگرند، باید رهبری متفاوتی اعمال گردد. بدین ترتیب سبک

مناسب قسمت تولید برای قسمت پژوهش و گسترش R & D و سبک مناسب قسمتی اداری برای قسمت بازاریابی و فروش مناسب نخواهند بود.
د - فشارهای زمانی.

عامل زمان و وقت در انتخاب و اعمال رهبری، عاملی مؤثر است. اگر کار در شرایط بحرانی و یا تحت شرایط اورژانس صورت گیرد طالب سبک رهبری خاصی است که با سبک مناسب شرایط غیر آن متفاوت خواهد بود.

۲- فشارهای سیستم سازمان.

یکی از عوامل عمده مؤثر به سبک رهبری قدرت و فشارهای ناشی از اجزاء سیستم سازمان است که عبارتند از: الف. تقسیم کار. طریقی که کارها در یک سازمان تقسیم می‌شود و فعالیت‌ها سازماندهی می‌گردد بر روی الگو و سبک رهبری تأثیر می‌گذارد. اگر سازماندهی فعالیت‌ها در یک سازمان به صورت گروهی باشد از یک نوع سبک رهبری بهره خواهد برد و اگر سازماندهی فعالیت‌ها بصورت بورکراتیک و متضمن وظایف و مسئولیت‌های فرد فرد اعضا باشد، سبک دیگری از رهبری به بهره‌وری فعالیت‌ها خواهد انجامید.

ب - ساختار سازمانی. در ساختاری بلند و با حیطه مدیریت کم و محدود سبک رهبری خاصی بهره‌ور خواهد بود و در ساختارهای سازمانی تخت و باحیطه مدیریت زیاد و کمتر محدود، سبک و شیوه رهبری دیگری مؤثر خواهد بود.

ج - تکنولوژی تولید. اگر تکنولوژی را مجموعه ابزارهایی بدانیم که در تبدیل «درون داده‌ها» به «پرون داده‌ها» مورد استفاده قرار می‌گیرد این ابزارها اعم از فیزیکی و فکری یکی از عوامل مهم مؤثر بر

عامل زمان و وقت در انتخاب و اعمال رهبری، عاملی مؤثر است. اگر کار در شرایط بحرانی و یا تحت شرایط اورژانس صورت گیرد طالب سبک رهبری خاصی است که با سبک مناسب شرایط غیر آن متفاوت خواهد بود.

روی سبک و شیوه رهبری است. و دودارد محقق انگلیسی مطالعاتی در حدود ۱۰۰ واحد سازمانی صورت داد و در نتیجه ۳ نوع تکنولوژی را به شرح زیر طبقه بندی و معین نمود: - تکنولوژی تولید واحدی و یا قسمت‌های کوچک. در این نوع تکنولوژی «برون داد» در داخل واحدهای خود کافی و بنا بر خصوصیات خواسته شده از سوی مشتریان تولید می‌شوند. فعالیت‌ها عموماً تکراری نبوده و پشت سر هم انجام نمی‌شود. استفاده از تجهیزات در هر سفارش متغیر بوده و تمایل و اصراری بر تبعیت از استانداردها وجود ندارد.

د - تکنولوژی تولید انبوه و یا تولید قسمت‌های بزرگ. در تکنولوژی مربوط به تولید انبوه، تولید «برون داد» به صورت قسمت‌های بزرگ مطرح می‌باشد. «برون داد» و یا «محصول» تا اندازه زیادی استاندارد می‌باشد. مابین تجهیزات مورد استفاده و فعالیت‌های داخل فرآیند، روابط نسبتاً مشخص و تکراری وجود دارد.

ه - تکنولوژی تولید فرایندی. این نوع تکنولوژی حالت پیشرفته و اتوماتیک تولید انبوه است. «برون داد» و خروجی کاملاً استاندارد می‌باشد. رابطه میان فعالیت‌های فرآیند تولید، روند تولید و تجهیزات مورد استفاده کاملاً مشخص و از نوع تکراری است و وظیفه انسان‌ها بیشتر کنترل جریان‌ها می‌باشد.

با طرح شرح مختصری از انواع تکنولوژی در سازمانها که می‌توان گروه‌بندی‌های دیگری همچون گروه‌بندی «تامپسون» که تکنولوژی مورد استفاده سازمانها را به سه صورت: «تکنولوژی میانجی و یا پیوند دهنده»، «تکنولوژی وابسته» و «تکنولوژی فزاینده» معین و

معرفی می‌کند به آن افزود، می‌توان گفت که یکی از عوامل مهم و مؤثر به سبک رهبری «سازمانها»، عامل و نوع تکنولوژی مورد استفاده سازمان است.

در پایان باید اظهار گردد، بررسیها و مطالعات و همچنین تجربیات و واقعیات نشان می‌دهد که بسیاری از ناکامیها و شکست‌ها در سازمانها ریشه در رهبری نادرست و نامناسب آنها دارد. رهبری شایسته سازمانها که چیزی جز تطبیق

شرایط آنها با سبک‌های شناخته شده و گزینش و به کارگیری سبک مناسب رهبری و اجرای آن در سازمان نیست در کارآئی و اثر بخشی سازمان و نیز نیمه انجام درست کارها (با حداقل هزینه و حداکثر رضایت) و انجام کارهای درست (کارهایی که دقیقاً در جهت تحقق اهداف سازمان است) و مجموعه آنها یعنی «بهره‌وری». نقشی بسیار مهم و جایگاهی تعیین کننده دارد.

بقیه از صفحه ۲۱

مقدمات در جلسات مذاکره فروش هم مهم هستند، مکالمات دوستانه و صحبت‌های کوتاه به کاهش تنشها و ایجاد رابطه کمک می‌کند. دستور جلسه به تعیین مرزها کمک می‌کند و مذاکره را در مسیر خود قرار می‌دهد.

به یاد داشته باشید که تحقق اهداف شما در گرو مشارکت بلند مدت با خریداران است. این فرایند توسط احترام، ادب و بالاتر از همه اطمینان تقویت می‌شود.

نخواهد شد مگر اینکه در مقابل آن امتیازی از خریدار دریافت شود. همچنین اعطا امتیاز رسمیت نمی‌یابد مگر اینکه توافق نوشته شده امضاء شود. همچنین تمام امتیازات می‌تواند در شرایط مناسب گرفته شود.

- 1 Negotiation selling
- 2 Nonnegotiation selling
- 3 Advertising allowances
- 4 Verbal and non Verbal Signals
- 5 Competing
- 6 Avoiding
- 7 Collaborating
- 8 Accommodating
- 9 Comproising
- 10 Agenda
- 11 Normal size concessing
- 12 Lets just split the difference
- 13 Walk out

کوتاه به کاهش تنشها و ایجاد رابطه کمک می‌کند. دستور جلسه به تعیین مرزها کمک می‌کند و مذاکره را در مسیر خود قرار می‌دهد. راهبردهای برنده - بازنده که خریداران بکار می‌برند شامل موارد good guy - bad guy Routine Low Balling، تحریک ناگهانی، محدودیت بودجه‌ای و تلافی کردن می‌شود فروشنده به آرامی به قصد جایگزین کردن راهبرد برنده - برنده تلاش می‌کند.

اعطا امتیاز با توجه به تعریفی که ارائه شده در هر مذاکره‌ای انجام می‌گیرد. راهنماهایی ارائه شده که بر اساس آنها مذاکره کننده از بعضی از مسائل اجتناب خواهد کرد. بعنوان مثال، هیچ امتیازی داده