

سازمانها به کنار می‌رود. البته در مورد کارکنان و مدیران عملیاتی نیز باید رعایت کرد.

برای برخورداری از مزایای شایسته سالاری (از جمله: افزایش اثر بخشی فرد در سازمان، ارتقای رضایت شغلی، روحیه و احساس تعلق کارکنان نسبت به سازمان، ایجاد انگیزه جهت تلاش، بهبود و ارتقای سطح عملکرد و توانایی خود در کارکنان و...) منطقی است که سازمان نظام شایسته سالاری را نهادینه کند و در کنار و به عنوان جزئی از آن، شایسته گزینی و شایسته سازی را نیز مد نظر قرار دهد.

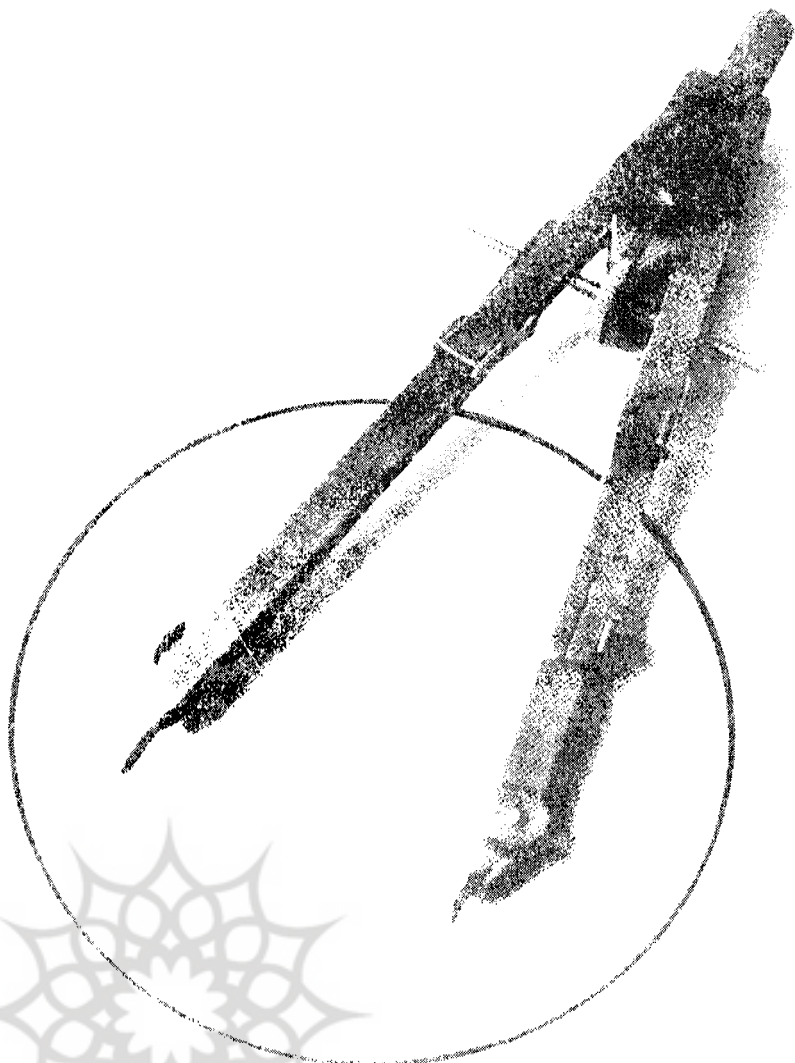
در این مقاله سعی شده پاره‌ای از ویژگیهایی که افراد شایسته برای پست مدیریت باید داشته باشند، بررسی شود. سپس از مقایسه بین سیستم ارتقاء در ایران و ژاپن و نهایتاً معضلات ناشی از عدم رعایت شایسته سالاری در ایران بحث شده است و در آخر نیز از بحث نتیجه‌گیری شده است.

معیارهای شایستگی از دیدگاه حضرت علی علیه السلام

حضرت علی علیه السلام در فرمان معروف خود به مالک اشتر فرمانروای مصر که در واقع زیر بنای مدیریت اسلامی می‌باشد، معیارهایی را برای انتخاب و انتصاب مدیران و کارگزاران نظام بر می‌شمارد، به عبارت دیگر ملاکهای شایستگی افراد را تعیین می‌کند.

۱- تقوا؛ آنچه در سر لوحه روحیات و منش یک مدیر اسلامی قرار دارد، متقی بودن وی است. زیرا اگر تقوای الهی به راستی شناخته شده و به درستی رعایت شود، بی شک همه فضیلت‌های روحی دیگر هم که مدیر باید دارا باشد، حاصل خواهد شد. حضرت امیر علیه السلام در طلیعه نامه خود به مالک اشتر، میان «امره تقوی الله» او را به مراعات و حفظ تقوای الهی فرمان می‌دهد.

بنابراین با تقواترین افراد، شایسته‌ترین افراد هستند، البته تقوای صرف نمی‌تواند ملاک انتخاب و انتصاب باشد، بلکه یکی از مهم‌ترین ویژگیهایی است که افراد دارای آن



مدیریت شایسته سالار

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

کسی سپرد و شاخص مدیر چه ویژگیهایی باید داشته باشد؟

وضعیت سازمانی و منطق حاکم بر آن ایجاب می‌کند که از هر کسی و هر چیزی به درستی و متناسب با موقعیت، حداکثر استفاده ممکن به عمل آید، چنین مسفروضه‌های درباره نیروی انسانی به صورت قرار گرفتن شایسته‌ترین فرد در مناسب‌ترین موقعیت شغلی (شایسته سالاری) مطرح می‌شود.

شایستگی^۱ در لغت به معنای داشتن توانایی، اختیار، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است.^۲ در عرف هم داشتن شایستگی و شایسته سالاری بیشتر در انتخاب و انتصاب مدیران عالی و میانی

● حسین زارعی

مقدمه

مدیریت نقش حیاتی و اساسی خویش را همچنان در دنیای پیچیده امروز ایفا می‌کند. به درستی می‌توان ادعا نمود که هیچ علمی به اهمیت مدیریت برای انسان حاضر و بشر آینده وجود ندارد. همچنان که در گذشته دور بشر، که علم و تکنولوژی، مراحل اولیه خود را می‌گذرانند، نیز به عنوان تنها راهگشای وی در مبارزه برای ادامه حیات بوده است.

با این توضیح جای یک سؤال باقی می‌ماند که مدیریت را باید به دست چه

نسبت به دیگران تقدم دارند.

۲- حسن سابقه: حضرت امیر المؤمنین در این مورد می‌فرماید: «پس خوش سابقه ترین آنها را در نزد عموم برگزین و آن کسی که از همه بیشتر، چهره‌اش به امانت داری شناخته شده است، انتخاب کن». دانشن سابقه خوب نزد مردم یکی دیگر از ویژگی‌هایی است که افراد دارای آن شایستگی دارند. مردم بهترین قاضی هستند که می‌توانند قضاوت کنند. در سازمان هم کارکنان سازمان بهترین داور هستند که می‌توانند نظر دهند که کدام مدیر دارای حسن سابقه است و می‌تواند به مقام‌های بالاتر ترفیع یابد.

۳- دانایی و توانایی: صرف داشتن تقوا و حسن سابقه برای ارتقاء و انتصاب کافی نیست. حضرت علی علیه السلام می‌فرماید: آن کسی که توانایی و عملکرد بهتری را به کار گرفت، استحقاق حکمرانی دارد. بنابراین دانترین و تواناترین افراد شایسته ترند. دانایی، دانش کار است و بدون آن انجام کارها امکان‌پذیر نیست و توانایی هم جز آن انجام کارها است. دانایی خوب است که جسارت انجام کارها را داشته باشد.

۴- صلاحیت اخلاقی: حضرت علی (ع) در مورد داشتن صلاحیت اخلاقی به مالک اشتر می‌فرماید: «پس هر آینه تو بالاتر از انبهای و ولی امر تو بالاتر از نوست و خدا بالاتر از کسی است که تو را به مدیریت و فرماندهی گمارده است. مدیر باید این صلاحیت را داشته باشد که مقهور قدرت مقام نشود و این مقام را در مقابل مقام حضرت احدیت ذره‌ای نداند و نیز بداند که در دایره قدرت خداوند خدمت می‌کند و هیچ موقع سرمست قدرت نشود.

۵- داشتن طسرفیت روحی و کاری: حضرت امیر (ع) به مالک اشتر می‌فرماید: «از کسانی انتخاب کن که بزرگداشت و احترام او را سرکش نسازد» و همچنین می‌فرماید: «کسی را انتخاب کن که نه بزرگی کار، او را از پا در آورد و نه فراوانی آن او را دچار پربشانی و سر درگمی نماید». مسلماً افراد کم ظرفیت، وقتی به پستی و قدرتی می‌رسند خود را گم می‌کنند

حضرت امیر (ع) به مالک اشتر می‌فرماید: «از کسانی انتخاب کن که بزرگداشت و احترام او را سرکش نسازد» و همچنین می‌فرماید: «کسی را انتخاب کن که نه بزرگی کار، او را از پا در آورد و نه فراوانی آن او را دچار پربشانی و سر درگمی نماید».

و فکر می‌کنند که آنها این شایستگی را داشته‌اند که به مقام برسند. این افراد در مواقع مهم و حساس که برای سازمان می‌تواند بسیار تأثیر گذار باشد، نمی‌توانند منطقی تصمیم‌گیری کنند.

۶- ضابطه گزایی به جای رابطه گزایی: متأسفانه این ویژگی مهم که از مهم‌ترین سفارشات حضرت امیر (ع) به مالک می‌باشد، در جامعه امروزی ما بسیار کم‌رنگ شده است تا جایی که واژه «مدیریت اتوبوسی» امروزه بر سر زبانها افتاده است، به این معنا که یک مدیر با اتوبوسی از افراد فامیل و آشنا می‌آید و با آنها نیز می‌رود!

حضرت امیر (ع) به مالک اشتر می‌فرماید: «فرمانداری برای تو وسیله است و نان نیست بلکه امانتی در گدس تو است». در جامعه ما هم اگر به هر مسئولیتی که به انسانها داده می‌شود به عنوان یک امانت با آن برخورد شود هیچ گاه در امانت خیانت نمی‌شود.

۷- پرهیزکاری و صداقت: حضرت علی (ع) در این مورد به مالک می‌فرماید: «ملازم به راستگویی و امانت داری باشید که این دو رویه، از رویه نیکان است». پرهیزکاری و پاکدامنی شخصی سبب می‌شود، در مواردی که می‌تواند با چرخش قلمی، یا اظهار کلامی، منافع خویش را به قیمت پایمال شدن حقی تأمین کند. با نفس خود را از ضایع نماید و یا برای نیازهای شخصی خود در امکانات و نیروهای سازمان تصرف کند. از لغزش و خطا باز ایستد و از سود استفاده از پست و مقام خود، مصون بماند.

۸- بزرگ منشی و بزرگواری در برابر مخالفان: حضرت امیر (ع) می‌فرماید: «ببازار حکومت و مدیریت داشتن سیمای گشاده و به اصطلاح در یادانی است». افرادی می‌توانند

رهبری گروهی را به عهده بگیرند که از سعه صدر، نظر بلند و همت والا برخوردار باشند و تمام ناملایمات را در خود هضم کنند و سعی کنند افراد معاند را به مخالف و افراد مخالف را نیز به موافق تبدیل کنند. زیرا کار مدیریت کاری بس دشوار و نیازمند حوصله فراوان است.

۹- دور اندیشی و آینده نگری: حضرت می‌فرماید: «احتیاط را پیشه خود ساز و از علم و دانش جدا مشو، که سرانجام کار تو ستوده خواهد بود». نه تنها مدیر باید از وضع جاری سازمان خود آگاه باشد بلکه باید بتواند آینده را نیز پیش بینی کند. زیرا بسیاری از تصمیماتی که او امروز می‌گیرد در آینده نتیجه خواهد داد و بنابراین باید بتواند آن روز را ارزیابی کند.^۲

ویژگی‌هایی که در فوق به آنها اشاره شده، ویژگی‌هایی است که از متن نامه حضرت امیر علیه السلام به مالک اشتر استخراج شده و ویژگی‌های دیگری را نیز می‌توان استخراج کرد. بنابراین جدای از ویژگی‌های مدیریتی که در قسمت بعد به آنها اشاره می‌شود باید دید فردی که برای انتصاب در یک پست مدیریتی انتخاب شده، چه تعداد از ویژگی‌های فرمان حضرت امیر (ع) را دارد.

معیارهای شایستگی از دیدگاه علم مدیریت

علم مدیریت به عنوان علم اداره سازمانها، معیارهایی را برای شایستگی در نظر گرفته، به خصوص در انتخاب و انتصاب مدیران. زیرا در ارتقاء است که شایستگی معنی و مفهوم پیدا می‌کند. عمده‌ترین معیارهای شایستگی را می‌توان به شرح زیر بر شمرد:^۳

۱- مهارت‌های مدیریتی و سرپرستی: مدیری شایسته است که فنون برنامه

ریزی، سازماندهی و هماهنگی مناسب کار، نیروها و امکانات سازمان، سرپرستی و هدایت امور سازمانی، گروهی و فردی، درک موقعیت و به کارگیری سبک مدیریت مناسب، هدف گذاری دقیق و مشخص فردی و گروهی، پیگیری، بررسی و کنترل مسائل و امور مهم، آگاهی از تشکیلات، قوانین و رویه‌های اداری و مالی سازمان را داشته باشد. بنابراین داشتن مهارت‌های مدیریتی سرپرستی یکی از ویژگی‌های فرد شایسته است.

۲- **مهارت‌های تصمیم‌گیری:** تصمیم‌گیری جوهره مدیریت است بنابراین فرد مدیر و شایسته باید دارای ویژگی تصمیم‌گیری به موقع، قاطع و همراه با دقت، با توجه به اهداف و استراتژیها، دیدگاهها و وضعیت سازمان و هماهنگی با بخشهای دیگر سازمان در تصمیم‌گیری، به اجرا گذاشتن سریع تصمیمات متخذه، اثر بخشی تصمیمات گرفته باشد.

۳- **خلاقیت و نوآوری:** خلاقیت برای بقاء هر سازمانی لازم و ضروری است، بدون خلاقیت، مرگ سازمان زودتر فرا می‌رسد. به همین خاطر فردی شایسته است که بتواند ضمن ارائه طرحها و راه‌حلهای خلاقانه برای حل مسایل و بهبود وضع موجود، با موقعیت‌های جدید و کارهای دشوار و چالش برانگیز رویارویی بکند.

۴- **مهارت‌های رهبری:** تشویق خلاقیت و افکار جدید، برقراری ارتباط مناسب با زیر دستان، مباحثان و فرا دستان و انگیزش زیر دستان در جهت اهداف سازمان، تأیید، ترغیب و تشویق کار خوب، راهسازی، حمایت و فراهم آوردن زمینه رشد افراد نفوذ در دیگران و جلب احترام آنان نسبت به خود، از جمله مهارت‌های رهبری است که فرد شایسته باید داشته باشد.

۵- **مهارت‌های فنی:** توانایی استفاده از دانش خاص و بهره‌مندی از فنون و منابع مختلف در جهت اجرای یک فعالیت مهارت‌های فنی در مدیریت سطوح پایین به دلیل ماهیت سرپرستی و مشکل‌گشایی آن اهمیت بسیاری دارند.

۶- **مهارت‌های ادراکی:** توانایی درک

پیچیدگیهای سازمان، تشخیص عوامل اصلی و درک ارتباط آنها با دیگر عوامل درون و بیرون سازمانی و نقش جایگاه خود در موقعیت‌های مختلف. این مهارت برای احراز پست مدیریت عالی به خاطر نقش رهبری آن بسیار اهمیت دارد.

۷- **مهارت‌های روابط انسانی:** برخی از مدیران امروزه با عدم بهره‌گیری از رویه‌های ارتباطی مناسب کارها را پیش می‌برند و هیچ‌گونه مهارت در روابط انسانی ندارند. در صورتی که اعتقاد به کار به وسیله مردم با آگاهی از دانش انسانی و رهبری مؤثر و مهارت ایجاد ارتباط صریح، آزاد، منصفانه و بدون حب و بغض و همراه با اطمینان متقابل با دیگران اساس کار مدیریت است.

۸- **مهارت‌های گفتگو و مذاکره:** سخنران و شنونده خوبی بودن هنر است و از این جهت باید برای درک نظر و موضع دیگران، اتخاذ مواضع منطقی و دفاع از آنها و گفتگو با توانایی جهت همکاری و حمایت دیگران و انجام مذاکرات سازنده و مؤثر در درون و بیرون سازمان تلاش کرد.

۹- **مهارت‌های اطلاعاتی:** مدیران و افراد شایسته باید توان گردآوری، انتشار و به کارگیری به موقع اطلاعات صحیح مربوط را در اموری مانند برنامه ریزی، پیش‌بینی و قضاوت داشته باشند.

۱۰- **مهارت کامپیوتری:** توانایی استفاده از کامپیوتر در انجام امور و وظایف محوله از الزامات امروزی است.

۱۱- **ظرفیت و استعداد برای رشد و تعالی:** قانع نشدن به وضع موجود و تلاش برای خودسازی، پذیرش چالش‌های شغل جدید وجود زمینه لازم برای رشد و کسب مهارت بیشتر در موارد دهگانه مذکور از جمله موارد قابل ذکر است.

تحلیلی از شایسته‌سالاری

ابتدا پدر این نظام «رژر ویلیام کرتیس» با پشتیبانی گروه کوچکی از طرفدارانش در سال ۱۸۷۷ میلادی به مبارزه علیه حزب گرایی (پارتی بازی) در سازمان‌های دولتی آمریکا پرداخت و خواستار برقراری شایسته‌سالاری شد که این مبارزه تا سال

۱۸۸۱ ادامه داشت. پس از این حرکت، با همکاری سی مؤسسه، سازمانی به نام «سازمان بهبود امور استخدامی» را در نیویورک و دیگر استانها به وجود آورد که دولت مردان را از خواب بیدار کرد به گونه‌ای که آنها ناچار شدند تا در سطح ملی چنین سازمانی را پدید آورند تا جایی که از این شیوه در حال حاضر در همه کشورهای جهان تقلید شده و ادارهای به نام امور استخدامی جزء یکی از مهم‌ترین سازمانهای اصلی دولت‌ها به شمار می‌روند! این سازمان در حقیقت پایه گذار اصلی نظام شایسته‌سالاری در شغل‌های دولتی است. اگر این سازمان درست به وظایف خود عمل کند، دگرگونیهای زیر پدید خواهد آمد:

- ۱- پویایی در کارکنان و شغلها.
- ۲- سودآفرینی شغلها و بازدهی کارکنان.
- ۳- انگیزش در پیوستن به خدمات عمومی.
- ۴- دادن امتیازهای مادی و معنوی و تأمین کارگزاران دولت.
- ۵- بررسی جامعه و بازار کار دانشگاهها و مؤسسه‌های عالی برای جذب نیروهای متخصص و گماردن آنان در سازمانهای دولتی (پس از ابراز شایستگی).
- ۶- دور نگه داشتن محیط اداری از فساد و گروه‌گرایی و ایجاد سلامت سازمانی.
- ۷- برقراری معیارهای ارزشیابی شغلها و پرورش استعدادها و نوآوری و توانایی‌ها.
- ۸- جلوگیری از سوءاستفاده سازمانهای دولتی. به این معنا که دولت نباید با نفوذ سیاسی خود و با در نظر گرفتن سود گروهی خاص، به صورت مؤسسه‌ای شغل ساز درآید بلکه باید حیات آفرین نیروی انسانی فعال برای ایفای نقش در خدمات عمومی باشد.

به این ترتیب بود که شایستگی به حرکت درآمد و کم‌کم، تجدید نظر و اصلاحهای بسیاری در آن به وجود آمد در این رهگذر و در سال ۱۹۵۲ شایسته‌سالاری رأساً در قانون اساسی آمریکا گنجانده شد.

باید توجه داشت که رعایت شایسته‌سالاری هزینه‌هایی هم دارد که باید پرداخت شود. برای نمونه «گار فیلد»^۵ یکی



از رؤسای جمهوری آمریکا، جداً تصمیم گرفت که با فساد اداری مبارزه کند و حزب گرایی جای خود را به نظام لیاقت بدهد. پس از انتخاب وی به ریاست جمهوری، مدعیان حزبی بسیاری دور او را گرفتند و نه نام این که در انتخاب او کمکهای شایانی کرده‌اند، حق مسلم خود دانستند تا تصدی شعلهای مهم و آب و نان داری را برای خود طلب کنند! «کارل فیلد» به شدت با این درخواستها مخالف کرده و گفت ارجاع شغل می‌باید بر پایه تخصص و شایستگی باشد. این رودررویی‌ها سر انجام موجب شد که یکی از مدعیان سرخ ورده، رئیس جمهور را با شلیک چند گلوله در دفتر کارش به قتل برساند. (۱۸۸۲ میلادی)^۶

نحوه ارتقاء و انتصاب در مدیریت

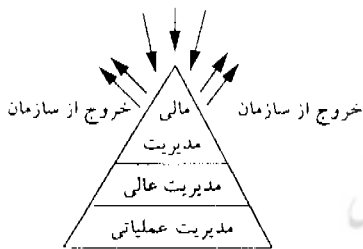
ژاپنی و ایرانی

اگر در حوزه مدیریت ژاپنی در تمام دنیا معروف شده و بسیاری از دانشمندان علم مدیریت، پیشرفتهای اقتصادی اخیر ژاپن را مرهون به کارگیری این نوع سبک مدیریت می‌دانند. یکی از موارد جالب توجه در این نوع مدیریت نحوه ارتقاء و انتصاب مدیران می‌باشد که در اینجا مختصراً بدان اشاره می‌شود تا با کشور خودمان مورد مقایسه قرار گیرد.

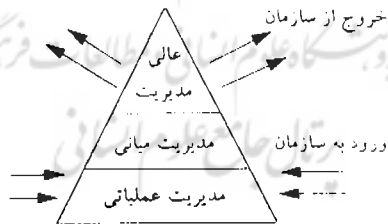
اگر هرم مدیریت را در نظر بگیریم، این هرم دارای سه سطح مدیریتی است. عملیاتی، میانی و عالی. معمولاً شروع به کار افراد در مدیریت ژاپنی از پایین هرم آغاز می‌شود و افراد در نهایت پس از طی ۳۰ سال خدمت از سازمان خارج می‌شوند. به عبارت دیگر فردی که به سمت مدیریت عالی سازمان برگزیده می‌شود الزاماً باید قبلاً پستهای مدیریتی عملیاتی و میانی را طی کرده باشد. این موضوع در شکل زیر نشان داده شده است. کارکنان در سبک مدیریت ژاپنی به فکر تصاحب پست مدیریت عالی نیستند. زیرا احراز پست مدیریت عالی دارای شرایط بسیار سختی است و از همه مهم‌تر حداقل باید دارای ۲۵ سال سابقه کار مفید باشند، یعنی فرد تا قبل رسیدن به آن سابقه کاری، هیچ سودایی را در سر نمی‌پروراند! شرط دوم این که این

ورود به سازمان

فرد باید دارای بالاترین سطح تحصیلات در آن سازمان باشد.



شکل نحوه ورود و خروج کارکنان سازمان در ایران



شکل نحوه ورود و خروج کارکنان سازمانها در ژاپن

متأسفانه ارتقاء و انتصابهای قومیتی و نژادی باعث بیرون پدیده زشتی به نام «مدیریت اتوبوسی» شده است و بدین صورت که یک مدیر یا مقام مسئول با اتوبوس قوم و خویش می‌آید و وقتی برکنار شد به صورت اتوبوسی سازمان را ترک می‌کنند. این مورد یکی از معضلات اساسی نظام اداری ما است که تنها در سایه عمل به فرمایشات مولا علی علیه

در مقایسه با این روند برای تصدی پستها و مناصب بزرگ در کشورمان تجربیات، مهارتها، تحصیلات، ابتکاران، شایستگیها در بسیاری از موارد نادیده گرفته می‌شود. شکل زیر بیانگر این موضوع است:

السلام در مورد انتصاب و انتخاب افراد که در ابتدای این مقاله به آنها اشاره شد و معیارهای شایستگی از دیدگاه علم مدیریت، امکان پذیر است. امیدواریم سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور که متولی نظام اداری کشور می باشد، تدبیری بیندیشد تا آثار مخرب عدم رعایت شایسته سالاری بیش از پیش عارض نشود.

معضلات ناشی از عدم شایسته سالاری در سازمانهای دولتی

عدم رعایت شایسته سالاری در نظام اداری معضلات فراوانی را به بار می آورد که عمده ترین آنها عبارتند از:

- ۱- حاکمیت مدیریت قومی و نژادی بر سازمانها.
- ۲- از بین رفتن پویایی در کارکنان و میل به سکون، چرا که کارکنان احساس خواهند کرد، که تلاش آنها هیچ نتیجه ای برای پیشرفت آنها نخواهد داشت.
- ۳- رکود خلاقیت و نوآوری که خود باعث کاهش بهره وری سازمانها خواهد شد.
- ۴- نزدیک شدن سازمانها به مرگ به عبارت دیگر با عدم شایسته سالاری مرگ سازمانها فرا می رسد.
- ۵- رواج بی انگیزگی در کارکنان.
- ۶- بروز فساد اداری و به خطر افتادن سلامت سازمان.
- ۷- عدم میل و رغبت نیروهای متخصص و دانشگامی به کار در سازمانها و به خصوص سازمانهای دولتی.
- ۸- افزایش تضاد سازمانی بین کارکنان عادی و کارکنان ذینفع از عدم رعایت شایسته سالاری.

نتیجه گیری

بدون شک هیچ کس از شایسته سالاری و داشتن توان و مهارت انجام کارها، بدش نمی آید، بلکه بر عکس هر کس به نوعی خودش را برای انجام کاری خاص شایسته می داند و حتی ناشایسته ترین افراد وقتی به مقامی می رسند و یا به پستی منصوب می شوند، خودشان را لایق و سزاوار آن می دانند. بنابراین از این افراد هیچ توقع نیست، بلکه بر دولت محترم و به طور خاص «سازمان مدیریت و برنامه ریزی

کشور» است که با برنامه ریزی درست و صحیح، قوانینی را در جهت به کارگماردن افراد صالح و شایسته در سازمانهای دولتی به تصویب برساند و با انتصاب افراد و مدیران نالایق به شدت مخالفت نماید، به نوعی که رفته رفته این برنامه به یک فرهنگ در سازمانهای ما تبدیل شود و شاهد روزی باشیم که اگر مثلاً به فرد گفتند که شما مدیر کل وزارت ... می شوید، در صورت نداشتن تجربه، توان، مهارت، دانش و به طور کلی نداشتن شایستگی، بگوید که بنده معذورم و نمی توانم این پست را قبول کنم. این حرفی که گفتم دست نیافتنی نیست، بلکه به راحتی قابل اعمال و اجرا در سازمانهای ما می باشد.

منابع و پانویست ها:

- 1: Competence
- 2: Oxford Advanced Learners Dictionary
- ۳- علیرضا روفی رستمی، معیارهای انتصاب و گزینش از دیدگاه حضرت علی (ع)، نشریه آموزش کاربردی مدیران جهاد سازندگی، سال و نوزدهم، شماره ۹، آذر ماه ۱۳۷۸، ص ۴۰۳
- ۴- سید محمد عباس زادگان، اصول اساسی در سازمانها، و رهبری، شرکتهای سهامی استانی، ۱۳۷۶، ص ۱۳- ۱۲ و ۲۵- ۱۹.
- 5: Garfield
- ۶- حسام الدین سید، آیین مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۲، صفحه ۳۷۸ تا ۳۹۱.

۳- سرمایه:

مجموع سرمایه اتحادیه های تعاونی مصرف تا پایان سال ۱۳۷۸ به بیش از ۲۱۶ میلیارد ریال بالغ گردیده است که نسبت به سال ۷۶ حدود ۲۰/۶ درصد افزایش نشان می دهد.

همچنین بیشترین درصد افزایش سرمایه در دوره فوق را اتحادیه های تعاونیهای مصرف کارکنان دولت استانی با ۴۰/۸ درصد داشته اند.

افزون بر آن، اتحادیه های تعاونیهای مصرف فرهنگیان استانی و شرکت تعاونی مصرف سپه در دوره فوق تغییری در سرمایه خود ندادند.

در عین حال، اتحادیه های کارکنان دولت سراسری (اسکاد) - امکان - مصرف محلی و فرهنگیان سراسری - به ترتیب ۲۳/۹ - ۲۱/۷ - ۱۲/۵ و ۴ درصد افزایش سرمایه دادند.

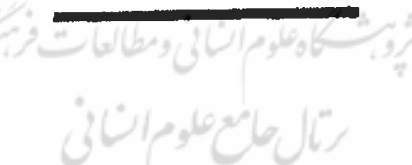
۴- ساختمان اداری و انبارها:

مجموع ساختمان اداری اتحادیه های تعاونیهای مصرف در پایان سال ۱۳۷۸ به بیش از ۶۲۸۵۸ مترمربع بالغ گردیده است که بیشترین ساختمان اداری مربوط به اتحادیه امکان با ۲۷۴۸۲ مترمربع می باشد. - انبارهای مسقف اتحادیه ها در پایان سال ۷۸ نیز به ۱۶۹۹۶۰ مترمربع در سطح کشور می رسد که بیشتر انبار، مربوط به امکان می باشد.

- انبارهای غیرمسقف اتحادیه حدود ۲۵۶۲۹۴ مترمربع می باشد.

۱- خرید اتحادیه استانی کارکن دولت و فرهنگیان از اتحادیه های مرکزی از مجموع فعالیت اتحادیه های فوق حذف شده است.

۲- خرید اتحادیه های استانی از اتحادیه مرکزی در بران فروش آنها حذف شده است.



بقیه از صفحه ۸

درصد از کل فروش اتحادیه ها را به خود اختصاص داده اند.

شرح	آکارکان	کارکنان دولت	فرهنگیان	امکان	مصرف	جمع
ساختمان اداری	۲۵۰۰	۱۰۵۰۰	۱۳۷۷۶	۸۲۵۰	۱۳۵۰	۶۳۸۵۸
انبار	۹۸۰۰	۲۶۲۰۰	۱۳۷۰۰	۱۴۶۵۰	۱۲۲۱۷	۱۶۹۹۶۰
غیرمسقف	۳۰۰۰	۱۲۰۰۰	۳۹۰۰۰	۵۰۰۰	۱۳۳۸	۲۵۶۲۹۴
زمین	-	-	۸۳۵۰۰	-	-	-