

اقداماتی صورت گیرد تا مشتری برای مشاهده فروشگاه تمایل و رغبت پیدا کند و هنگامی که وارد فروشگاه شد تحت تاثیر محیط داخلی و خارجی فروشگاه قرار گیرد و در اینجاست که در صورت توفیق در وصول به ایجاد تمایل و رغبت در مشتری می توان امیدوار بود که مشتری برای خرید از فروشگاه تعاونی به اخذ تصمیم می پردازد.

در اینجا کوشش بر این است که کیفیت عرضه کالا در یک فروشگاه تعاونی مطرح شود. این مبحث شامل نمایش کالا، تهیه ویتترین و تزئین داخل فروشگاه می گردد.

بدیهی است که طرز رفتار کارکنان فروشگاه در این مورد نقش مهمی دارد.

هنگامی که درباره نحوه عرضه کالا صحبت می نمایم سه سوال عمده پیش می آید که بایستی برای آنها پاسخ فراهم کنیم. این سوالات عبارتند از:

۱- چگونه می توان با فضای موجود در فروشگاه، فروش را به حداکثر رسانیده و در عین حال از فضای موجود حداکثر استفاده را برد؟

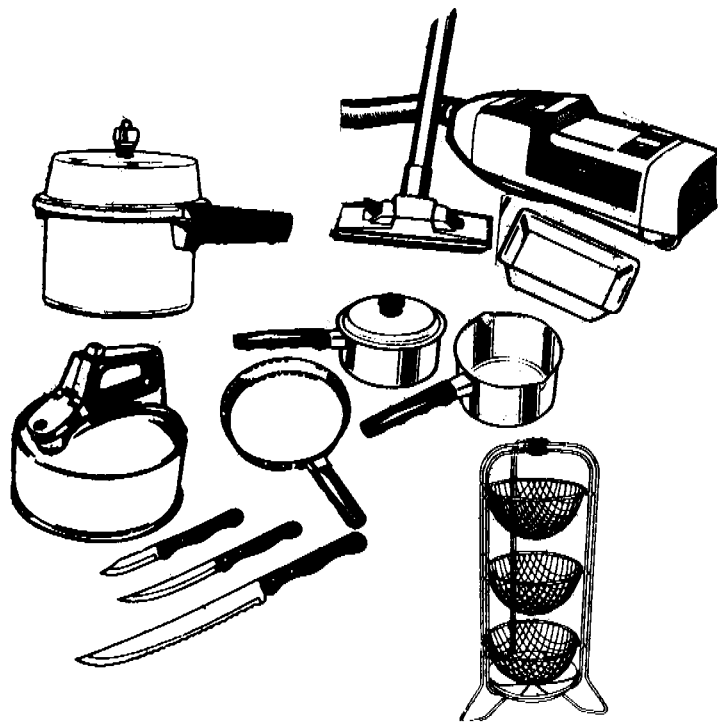
۲- چگونه می توان با حداقل هزینه، زحمت و وقت به مشتریان رسید؟

۳- چگونه می توان با چیدن مناسب کالاها و ایجاد یک محیط شایسته، در جلب مشتریان به فروشگاه اقدام نموده و آنان را مشتری دائمی ساخت؟

نحوه عرضه کالا را می توان به سه طریقه متفاوت و در عین حال تابع یکدیگر تقسیم نمود:

الف - عرضه معمولی کالا بدین مفهوم که اجناس عمده و سایر مواردی را که مشتری قبل از خروج از منزل تصمیم به خرید آنها گرفته است در معرض نمایش قرار دهند.

ب - عرضه جالب کالا منظور آن است که کالاهایی را که در مشتری ایجاد تمایل و تداومی خرید می نماید مانند مواد جدید، کالاهای فصلی، موادی که با تخفیف به فروش



نحوه عرضه کالا در یک فروشگاه تعاونی

به قلم: دکتر آروید سون

یک مشتری همیشه مایل است از فروشگاههای خرید کند که تمیز و پاکیزه بوده و در آن انواع و اقسام کالاها در محیط مطبوعی به نحو جالب چیده شده باشد. اگر یک فروشگاه تعاونی بتواند رضایت خاطر مشتری را از این جهت فراهم سازد او دیگر به فروشگاه دیگری مراجعه نخواهد کرد و مآلاً مشتری دائمی فروشگاه شما خواهد بود.

شوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مقدمه:

نظر محل، جور بودن کالاها، قیمت، رقابت و غیره را نام برد. از آنجایی که در فروشگاههای تعاونی قیمتها معمولاً ثابت است بهترین راه برای کنترل و حفظ قیمتها از طریق بالا بردن حجم معاملات (بالا بردن میزان استفاده از منابع مختلف موجود در فروشگاه) انجام می گیرد. اما در اینجا یک سوال پیش می آید بدین معنی که یک فروشگاه تعاونی برای بالا بردن حجم فروش چگونه می تواند در جلب مشتری و اعضاء تعاونی اقدام نماید.

بدیهی است که برای جلب مشتری راههای مختلفی وجود دارد. در مرحله اول بایستی

هدف غایی از احداث یک فروشگاه تعاونی کالاهای مصرفی، آن است که کالاهای مزبور با قیمت ارزان تر طی جریانهای ساده تری از تولیدکننده و یا عمده فروش بدست مصرف کننده برسد. حجم فروش و قیمت دو عامل مهمی می باشد که در توفیق یک فروشگاه تعاونی موثر است. میزان و حجم فروش همچنین بستگی به عوامل چندی دارد که می توان تعداد مشتری، قدرت خرید مشتری، میزان متوسط خرید هر مشتری از فروشگاه تعاونی، موقعیت فروشگاه از نقطه

می‌رسد تا حدی کالاهایی را که جنبه تکمیلی دارند و با کالای اصلی مصرف می‌شوند در معرض نمایش قرار دهند.

ج - تریین فروشگاه که اساساً اختلاطی است از عرضه معمولی کالا و عرضه جالب کالا اما در طبقه‌بندی مجزایی قرار می‌گیرد زیرا در این طریق علاوه بر آنکه مساله تریین فروشگاه مطرح است محیط مناسب را برای فروشگاه فراهم می‌سازد.

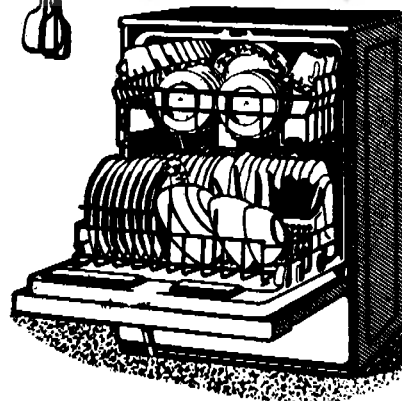
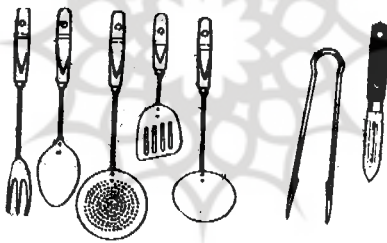
الف - عرضه معمولی کالا

۱- حداکثر فروش حداکثر استفاده از فضا،

وصول به این هدف بستگی به آن دارد که به چه نحوی اثاثیه و لوازم فروشگاه را بچینیم. هدف غایی باید آن باشد که نسبت میزان فروش را با توجه به هر فوت مربع فضای فروشگاه به حداکثر برسانیم و مالا میزان کرایه را به حداقل برسانیم. برای اینکه بتوانیم فروش را به حداکثر برسانیم بایستی به مشتری یا عضو شرکت تعاونی اجازه بدهیم تا آنجا که امکان دارد به کالاها نزدیک شود. این عمل باعث می‌شود که مشتری کالاها را از نزدیک دیده و برای خرید خود را راضی سازد. در اینجا ممکن است به گفته رایج به مضمون «جنسی را که مشتری لمس کرده و به آن دست زده می‌توان پنجاه درصد فروش رفته تلقی نمود و جنسی را که مشتری مورد آزمایش قرار داده کاملاً فروش رفته محسوب دانست» اشاره کنیم. ما بر این نکته واقف هستیم که مشتری میل دارد جنس مورد نظر را از میان اجناس متعددی انتخاب کند. علاوه بر این در خاطر مشتری این احساس ایجاد می‌شود که به او آزادی عمل داده شده تا شخصاً کالاها را بررسی نموده و آنچه را که مورد نظرش می‌باشد انتخاب نماید. بعلاوه احساس می‌کند که ما انواع و اقسام کالاها را برای مشاهده او در معرض دیدارش قرار داده‌ایم. ما هم چنین به این حقیقت واقف می‌باشیم که کالایی که در انبار

انباشته شده چشم خریدار را به خود جلب نخواهد کرد.

بنابراین به منظور آنکه این موانع را برطرف سازیم توصیه می‌کنیم که در طراحی یک فروشگاه اثاثیه و لوازم را در منطقه فروش جنس به نحوی قرار دهیم که حداکثر ممکن کالای موجود در معرض تماشای مشتریان بوده و حداقل کالای موجود در انبار ذخیره شود. قفسه‌ها تا حد امکان بایستی در مقابل دیوار کار گذاشته شود و برای آنکه بتوان اثاثیه و لوازم را به راحتی نقل و انتقال دارد طبقات قفسه‌ها بایستی قابل انتقال باشد تا بتوان در موارد ضروری آنها را باز کرده و دوباره سوار کرد. پیشخوان‌ها نیز بایستی چنان تعبیه گردد که مشتریان بتوانند به آزادی و راحتی وارد فروشگاه شده و در محوطه فروشگاه حرکت کنند. بدیهی است که پیشخوان بایستی چنان تعبیه گردد که طرف خارجی آن مواجه با مشتری باشد.



۲- چگونه می‌توان در خدمت به مشتری حداقل وقت و هزینه را صرف کرد؟

بدیهی است که این امر بستگی زیادی به طرح فروشگاه و کیفیت استفاده از لوازم و اثاثیه دارد. علاوه بر این، امر دیگری در این جریان دخالت دارد و آن وسعت فضای فروشگاه است یعنی فاصله‌ای را که یک فروشنده برای انجام و تکمیل فروش باید طی کند، یعنی از مرحله نشان دادن کالا به مشتری تا مرحله بسته‌بندی و تحویل. اگر کالاها قبلاً بسته‌بندی شده باشد وقت لازم برای بسته‌بندی را فروشنده صرفه‌جویی می‌کند. علاوه بر این، فروشنده می‌تواند در ساعاتی که فروشگاه خلوت است بسته‌بندی را انجام دهد تا بدین ترتیب در وقت صرفه‌جویی شده و در هنگام هجوم مشتریان زودتر آنها را راه‌اندازد. این امر بستگی به آموزشی دارد که به فروشنده داده می‌شود تا وظیفه خود را با کفایت انجام داده، احساس مسئولیت نموده و به خدمت به مشتری ابراز علاقه نموده و بالاخره منافع خود را با منافع فروشگاه یکی بداند.

۳- چگونه می‌توان کالاها را مناسب چید و محیط مناسبی ایجاد کرد؟

هنگامی که کالاها را به نحوی مناسب چیده شود محیط مناسب و شایسته‌ای ایجاد خواهد شد که منجر به بالا رفتن فروش می‌گردد. بنابراین از جمله عوامل شایان اهمیت، عرضه کالاها به نحو دلپسند و ایجاد محیط مناسب و شایسته می‌باشد. برای حصول به این مقصود نکات زیر بایستی در نظر گرفته شود:

الف - کلیه انواع یک محصول و محصولات فرعی آن را در یک محل قرار دهید.

(در اینجا باید متذکر شد که مواد مصرفی را برطبق موارد استعمال در یک محل قرار دهید مثلاً انواع صابون‌ها از جمله صابون‌های

– الصاق برجسب قیمت بر کالاها باعث ایجاد اطمینان و حسن نیت در بین مشتریان شده و از بروز اشتباه محاسبه در هنگام تهیه صورت خرید و صدور فاکتور جلوگیری می‌کند.

۵- برای هر کالایی حداکثر فضای ممکن را تخصیص دهید.

بدین ترتیب می‌توانید در هر زمانی مقادیر زیادی از آن کالا را در قفسه‌ها جای دهید بدون آنکه ناگزیر شوید مقداری را در انبار نگاهداری کنید. این کار مزیت دیگری دارد و آن این است که در ساعات خلوت فروشگاه می‌توانید طبقات و قفسه‌های خالی را پر کنید و یا هنگامی که از انبار یا فروشنده عمده آن نوع کالا را تحویل می‌گیرید این کار را انجام دهید. در نتیجه با تخصیص حداکثر فضای ممکن به هر جنس از هزینه‌های مربوطه کاسته و مهمتر آنکه وظیفه انبارداری را از نقطه نظر نظارت آسان‌تر می‌سازد.

۶- همیشه قفسه‌ها را تا حد امکان پرنگاه دارید.

این عمل باعث ایجاد اطمینان در مشتری می‌شود زیرا با مشاهده قفسه‌های پر، از قدرت و قابلیت فروشگاه در تهیه کالا و عرضه آن به مشتری اطلاع حاصل می‌کند. اگر هم احیاناً از کالایی به اندازه کافی برای پر کردن قفسه‌ها موجود ندارید موجودی آن کالا را در قسمت جلوی طبقه‌ها بچینید تا بدین ترتیب طبقه‌ها منظره پری را پیدا کند و گذشته از آن، این حقیقت از مشتریان پوشیده می‌شود که آن کالا کمیاب شده است.

۷- برنامه منظمی را برای پر کردن قفسه‌ها و رف‌ها از کالا تنظیم کنید.

در این برنامه اصول زیربایستی رعایت شود:

- الف - طبقه‌ها و کالاهایی را که در آنها قرار داده شده تمیز نمایید.
- ب - بسته‌بندی‌های کالاها و قیمت‌های الصاق شده را بررسی کنید.
- ج - طبقه‌ها را از طرف راست و عقب پر کنید و فروش کالا را از طرف چپ و قسمت‌های جلو انجام دهید.

الف - کالاهای مختلف به احتمال مساوی ممکن است توجه خریدار را جلب کرده و خریداری شود.

ب - عرضه و نمایش کالا مناسب‌تر انجام گرفته و فروش بین انواع مختلف کالا تقسیم می‌شود.

ج - کالاهای طبقات و قفسه‌هایی که در ارتفاع کمتر از چهارفوت قرار دارند معمولاً به علت آنکه مشتری کمتر به کالاهایی که نزدیک سطح زمین قرار گرفته‌اند نگاه می‌کند به میزان خیلی کمتری فروش می‌رود.

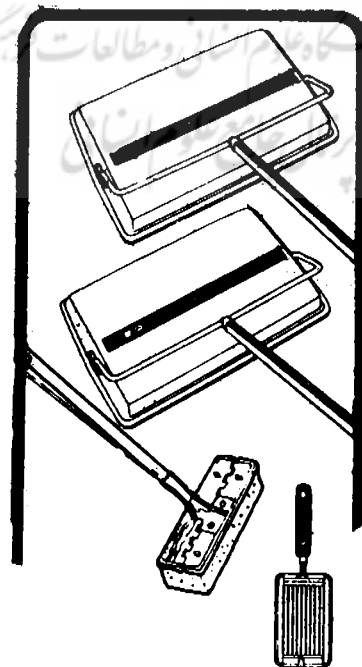
د - کالاهایی که در قفسه‌هایی چیده شده که هم به آسانی دیده شده و هم به آسانی لمس می‌شود بیش از همه به فروش می‌رسد.

ه - بالاخره هنگامی که کالاهای مورد احتیاج روزمره به این نحو چیده شد علاوه بر آنکه منظره خوبی ایجاد می‌کند در مشتری نیز اثر مطلوبی بجای گذارده و نهایت امر برای فروشنده پیدا کردن هر جنس و کالایی بلافاصله میسر می‌شود.

رختشویی و توالت و غیره را در یک محل بچینید. بدین ترتیب به مشتری فرصت داده می‌شود تا از بین کالاهای موجود بهترین را انتخاب کند. در عین حال با چنین ترتیبی مشتری بدون آنکه خود متوجه شود به یاد خرید کالاهای فرعی می‌افتد. (مثلاً در این موارد در قسمت صابون‌ها به یاد خرید مسواک یا شامپو می‌افتد) و وقتی که این کالاها موجود بود مشتری احساس می‌کند که کالاهای فروشگاه جور و متنوع است. با این نحوه عرضه کالا به راحتی و آسانی می‌توان جای کالاهای فروش رفته را پر کرد و در عین حال با یک نگاه می‌توان فهمید که از چه کالایی و از چه نوع استقبال بیشتری به عمل می‌آید و بالاخره به خرید کالا کمک می‌نماید که من حیث‌المجموع بالا رفتن حجم معاملات را سبب می‌گردد. بالاخره بایستی این حقیقت را ناگفته نگذاشت که با اتخاذ این روش در قراردادن کالاها از نقطه نظر انواع و چیدن کالاها در فروشگاه به این ترتیب چون از یک طرف رضایت خاطر مشتری بیشتر فراهم شده و فروشندگان نیز با علاقمندی بیشتری کار می‌نمایند، فروش بالا می‌رود.

۴- کالاهای مصرفی روزمره بایستی در سطحی بالاتر از زمین چیده شود.

کالاهایی که روزانه مورد احتیاج مشتریان است در سطح مناسبی که «هم به راحتی دیده شده» و «هم به راحتی لمس گردد» یعنی در ارتفاع چهار تا شش فوت از سطح زمین باید قرار داده شود. کالاهای سنگین‌تر و هم چنین کالاهای حجیم و سنگین که کلی خریداری می‌شوند معمولاً در پایین طبقات چهار فوتی چیده می‌شوند. علت چیدن کالا به این نحو آن است که:





د - قبل از آنکه کالاهای جدید را طبقه‌ها بچینید کیفیت آنها، قیمت و بسته‌بندی‌های آنها را بررسی کنید.

ه - کلیه اقلام را قیمت‌گذاری نمایید. قیمت‌گذاری بایستی به نحوی روشن و خوانا، یکنواخت و قابل تغییر باشد. این نحوه عمل از اشتباه محاسبه در هنگام پرداخت جلوگیری می‌نماید.

و - اقلام کالا و بسته‌ها را چنان در طبقه‌ها قرار دهید که قسمت جلو و یا قسمت برجسته آن روبروی مشتری قرار گیرد.

ز - اقلام و بسته‌های کهنه و آسیب دیده را بردارید و در صورتیکه امکان داشته باشد جای آنها را پر کرده و سپس با تخفیف در قیمت‌ها در اسرع وقت آنها را به فروش برسانید. اگر بعضی از کالاها آسیب کلی دیده آنها را دور بیندازید.

بدین ترتیب اگر طبقه‌ها و قفسه‌ها هر روز بررسی شده و جای کالاهای فروش رفته پر شود اطمینان حاصل می‌شود که جنس‌ها همیشه جور باقی مانده و کالاهایی که فروش آن کم است به حداقل مقدار در قفسه‌ها می‌رسد. بعلاوه طبقه‌ها و قفسه‌ها همیشه برای مشتریان جالب و جذاب خواهد بود. با این طرز کار احتمالاً میزان و حجم فروش بالا رفته و هزینه‌ها از نقطه نظر میزان کلی و درصد کاهش خواهد یافت.

۸- در چیدن کالاهای توجیه به تضاد رنگ‌های بسته‌بندی‌ها داشته باشید.

چون مشتریان از راه چشم خرید می‌کنند بنابراین کالایی که جلب توجه بیشتر نماید، احتمال فروش آن بیشتر خواهد بود. حال اگر شما در عرضه کالاها به تضاد رنگ‌ها توجه داشته باشید هر کالایی توجه مشتری را جلب کرده و احتمال فروش آن بیشتر می‌شود. علاوه بر این محیط فروشگاه جالب‌تر خواهد شد.

۹- برجسب قیمت هر کالایی که به آسانی قابل خواندن باشد.

محل را برای کالایی انتخاب کردید و آن را محل مناسبی تشخیص دادید هرگز جای آنرا عوض نکنید. هرگز جای کالایی را به خاطر تفریح یا نفس تغییر، تعویض ننمایید زیرا هم در مشتری و هم در فروشنده تاثیر نامطلوب به جای خواهد گذاشت.

در عرضه کالا محل قرار دادن کالا بسیار مهم است و بنابراین بایستی انتخاب محل با دقت و نقشه و نظم به خصوصی انجام پذیرد. علاوه بر این در عرضه کالا تا حد زیادی لوازم و اثاثیه مورد استفاده نقش مهمی دارند و مدیر فروشگاه و یا کارکنان فروشگاه بایستی با کمک وسایل مدرن نمایش و عرضه کالا، آشنایی حاصل کرده و با مشاهده در فروشگاه‌هایی که روش‌های فروش جدیدی عرضه کرده‌اند مطالعاتی بعمل آورده و آنگاه اثاثیه و لوازم جدید را اتباع کنند.

ب - عرضه جالب کالا

کالاهایی که در مشتری انگیزه آتی خرید ایجاد می‌کند، مانند کالاهای جدید و کالاهایی که تازه وارد بازار می‌شود، کالاهای فصلی، کالاهایی که با قیمت‌های مخصوص به فروش

برجسب قیمت در مقابل جنس روی طبقه بایستی الصاق گردد. این عمل باعث ایجاد اطمینان و حسن نیت در بین مشتریان شده و از بروز اشتباه محاسبه در هنگام تهیه صورت خرید جلوگیری می‌نماید.

۱۰- نور و روشنایی بایستی روی کالاها متمرکز شود.

بدین ترتیب توجه بیشتر مشتری را جلب کرده و کالاها مشخص‌تر شده و محیط فروش برجسته‌تر می‌گردد.

۱۱- با دقت مواظب کالاهای فاسد شدنی و آسیب‌دیدنی باشید.

دقت نمایند که کالاهایی را که در یکدیگر ممکن است اثر نموده و ایجاد خرابی نمایند پهلوی هم قرار ندهید. این اصل را همیشه به خاطر داشته باشید که هیچ نوع کالایی را در روی زمین قرار ندهید. برای چیدن آنها از پالت (طبقات چوبی یا فلزی) استفاده نمایید.

همیشه به خاطر داشته باشید که هر کالایی در جای مخصوص خود قرار داشته باشد و اگر

شوند و اتحادیه‌های عظیمی را بنیان‌گذاری کنند. این قبیل اتحادیه‌ها در اغلب نهضت‌های اجتماعی نیز مشاهده می‌شود.

درواقع این اتحادیه یا فدراسیون عملاً در داخل یک شرکت تعاونی نیز به چشم می‌خورد، زیرا هر شرکت تعاونی اعم از کوچک و بزرگ بیش از هر چیز، اتحاد آزادانه‌ایست از واحدهای اقتصادی اولیه (شخص، خانواده، مزرعه یا کارگاه پیشه‌وری) که برای نیل به هدف معین و مشترک، مجتمع شده‌اند و بی‌آنکه استقلال خود را از دست داده باشند و در یکدیگر مستحیل گردند مجموعاً موسسه واحدی را تشکیل می‌دهند.

شرکت‌های تعاونی نیز خواه از نظر جنبه اجتماعی و خواه از لحاظ اینکه یک بنگاه اقتصادی بشمار می‌روند، مانند اعضاء خود حوایج مشترکی دارند که رفع آنها بوسیله خود این شرکتها به تنهایی میسر نیست. به منظور رفع این احتیاجات بنحو موثر و با خرج کم، بهترین راه این است که شرکت‌های تعاونی دور هم جمع شوند و اتحادیه‌های تعاونی تشکیل دهند و انجام وظایف مشترک را بعهده این اتحادیه‌ها واگذار کنند.

نقش اتحادیه‌های تعاونی

وظایف این اتحادیه‌ها ممکن است صرفاً جنبه علمی و معنوی داشته باشد و شامل امور مربوط به تبلیغات، آموزش، انتشارات، مدیریت، حساسی و نمایندگی از طرف شرکتها نزد مقامات دولتی گردد. اتحادیه‌هایی که این وظایف را انجام می‌دهند ممکن است از تجمع شرکت‌های تعاونی که متعلق به یک طبقه و یا متعلق به طبقات مختلف باشد تشکیل شوند.

گاهی نیز ممکن است به جای تشکیلات معظم، فقط ادارات مشترکی برای حسابداری و انجام مکاتبات به زبانهای خارجی و یا چاپ نشریات بین شرکت‌های تعاونی ایجاد گردد.

این اتحادیه‌ها می‌توانند وظایف اقتصادی نیز به عهده گیرند، مثلاً شرکت‌های تعاونی خرید اگر وسایل تدارک و خرید خود را در



اتحادیه شرکت‌های تعاونی

نهضت تعاونی با اعطای حاکمیت به واحدهای کوچک، این اصل را به ثبوت می‌رساند که هر جا احتیاجی وجود دارد، منشاء قدرت در همانجا و اعمال قدرت نیز به وسیله همانجا است. چون غرض از تعاون رفع احتیاج انسان نیازمند است، پس صاحب و فرمانروای واقعی خود افراد هستند و سازمان برای خدمت به آنها و دفع حوایج آنان به وجود آمده است.

از: کلومباین Colombain

رئیس اسبق امور تعاون در دفتر بین‌المللی کار

صورت گیرد ذکر می‌کنیم. شرایط مزبور، ارتباط نزدیک با مجموعه خصوصیتی دارند که وجه افتراق شرکت‌های تعاونی و شرکت‌های انتفاعی خصوصی (شرکت‌های سرمایه‌داری) بشمار می‌رود.

به همان گونه که موسسات سرمایه‌داری با یکدیگر مجتمع و گاه در همدیگر ادغام می‌شوند و از مجموعه آنها موسسات بزرگ بوجود می‌آید، که منافع و مزایای اقتصادی و فنی فراوانی برای آنها تامین می‌کند، شرکت‌های تعاونی نیز ضمن تجربیات بیشمار موفق شده‌اند با مطالعه و تعمق، با یکدیگر متحد

برای اینکه بتوانیم به مفهوم کامل و هدف واقعی موسسه تعاونی پی ببریم و آنرا خوب بشناسیم، ناگزیر باید ارتباط آنرا با سایر موسسات و شرکت‌های تعاونی دیگر بررسی کنیم یعنی در حقیقت باید با نهضت وسیعی که مجموع این موسسات را به طور کلی دربر می‌گیرد آشنا شویم.

می‌دانیم که شرکت‌های تعاونی برای نیل به هدف‌های اقتصادی موردنظر نمی‌توانند ضرورت اصل تمرکز را از یاد ببرند. بدین لحاظ در اینجا به طور کامل و دقیق اشکال و شرایطی را که این تمرکز به موجب آن باید

درواقع اتحادیه عملاً در داخل یک شرکت تعاونی نیز به چشم می‌خورد، زیرا هر شرکت تعاونی اعم از کوچک و بزرگ بیش از هر چیز، اتحاد آزادانه‌ای است از واحدهای اقتصادی اولیه (شخص، خانواده، مزرعه یا کارگاه پیشه‌وری) که برای نیل به هدف معین و مشترک، مجتمع شده‌اند و موسسه واحدی را تشکیل می‌دهند.

اتحادیه مربوط ایجاب می‌کند اتحادیه‌هایی که دارای هدفهای اقتصادی هستند در معاملات یک نوع کالا و یا تعداد معینی کالا از یک گروه تخصص حاصل کنند. اصطلاحاً این موضوع را «تشکیل اتحادیه در رشته معین» می‌نامند.

سازمانهای متحده که در کار معین تخصص دارند

تمام شرکتهای تعاونی مصرف از خود دارای نانوای اختصاصی نیستند، ولی آنهایی که چنین نانوایانهایی دارند (و فقط این دسته از شرکتهای تعاونی مصرف) می‌توانند اشتراکاً کارخانه آردسازی تاسیس کنند. همین‌طور کلیه شرکتهای تعاونی مصرف که کفش یا مبلی برای اعضای خود تهیه می‌کنند (البته حتماً شرکتهایی که این دو قلم کالا را می‌فروشند)، نقعشان در اینست که برای استفاده مشترک خود کارخانه‌های اختصاصی کفش و مبلی‌سازی ایجاد کنند. «اتحادیه شرکتهای تعاونی مصرف سوئیس» بدین ترتیب در جوار خود از طریق مشارکت با تعاونیهای اولیه که مستقیماً ذینفع هستند تعدادی «شرکتهای متحده با وظایف مخصوص» تاسیس کرده است.

همچنین نفع شرکتهای تعاونی تولید و ساختمانی اقتضا می‌کند که مشترکاً یک سازمان متحده ایجاد کنند و خرید لوازم و ابزار کار یا تقسیم سفارشهای رسیده را به عهده آن سازمان محول نمایند و در آن متمرکز سازند. شرکتهای تعاونی کارگران چاپخانه‌ها نیز می‌توانند سازمان مشابهی بوجود آورند که مورد استفاده کلیه آنها قرار گیرد.

در کشورهایی که نهضت تعاون کشاورزی بدرجه اعلا پیشرفت و توسعه رسیده شرکتهای تعاونی خرید یا فروش محصول نیز غالباً جنبه تخصصی یافته‌اند به این معنی که هر کدام به خرید و فروش یک نوع محصول و کالای معین می‌پردازند در نتیجه اتحادیه‌هایی هم که از اجتماع آنها تشکیل شده همین جنبه تخصصی شرکتهای عضو را حفظ کرده‌اند.

اتحادیه‌های تعاونی از اصل تجانس پیروی خواهند کرد. به این معنی که باید بین وظیفه یا وظایفی که انجام آن به عهده اتحادیه واگذار شده است و احتیاجات کلیه شرکتهای تعاونی که عضو اتحادیه هستند تجانس وجود داشته باشد.

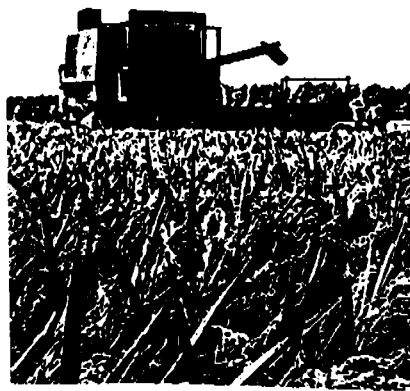
اتحادیه‌هایی که دارای هدفهای معنوی و علمی هستند ممکن است از اجتماع شرکتهای تعاونی که مقاصد آنها با یکدیگر متفاوت است تشکیل گردند مشروط بر اینکه احتیاجات یا منافع مشترک و عمومی این شرکتهای را رفع و تامین کنند. در نتیجه این قبیل اتحادیه‌ها صرفاً براساس حوزه فعالیت یعنی براساس محل (سازمانهای تعاونی درجه دوم) و مملکت (درجه سوم) و چند کشور (بین‌المللی) ایجاد می‌شود.

در حالی که برعکس غالباً، علل فنی و یا صرفاً ضرورت‌الحاق شرکتهای تعاونی به

یک سازمان مشترک، متمرکز کنند یقیناً از نظر اقتصادی برای یکایک آنها مقرون به صرفه خواهد بود. همچنین در صورتی که شرکتهای تعاونی فروش دارای دستگاه مجهز مشترکی باشند که به وسیله آن بتوانند به شرایط و وضع بازار آشنا شوند و محصولات مرغوبی را که اعضای شرکت به مقدار کم به آنها تحویل می‌دهند، دست چین و جور کنند و به مقادیر زیاد به بازار عرضه نمایند یا برای قابل عرضه نمودن محصولات و انجام بعضی از امور تکمیلی نظیر: پاک کردن پنبه، روغن‌کشی، عمل آوردن قهوه و توتون و غیره تاسیسات مشترکی ایجاد کنند، تردیدی نیست که بازده کار آنها به میزان زیاد افزایش خواهد یافت.

همین‌طور شرکتهای تعاونی اعتباری با تاسیس صندوق مشترک مرکزی قادر به رفع بسیاری از حوایج خود خواهند شد مثلاً به کمک این صندوق خواهند توانست در قلمرو وسیعی خارج از حوزه اصلی فعالیت خود با انجام دادن عملیات تهارتی لازم کاهش میزان درآمد یک محل را با درآمد اضافی محل دیگر جبران کنند. وظایفی را که ذکر شد، مسافره‌های عمده‌فروشی شرکتهای تعاونی مصرف، مراکز تهیه کالا یا خرید تعاونیهای کشاورزی، مراکز تعاونی‌های اعتباری و بانکهای تعاونی انجام می‌دهند.

در برخی کشورها از قبیل سوئیس و دانمارک و نروژ و سوئد مجموع وظایف معنوی و علمی و وظایف اقتصادی که در بالا بدان اشاره شد مجموعاً توسط یک سازمان واحد، متعلق به اتحادیه انجام می‌گیرد. اعم از اینکه منظور نیل به هدفهای معنوی و علمی باشد یا اقتصادی. اصولاً سازمان اداری



سازمان اداری اتحادیه‌های تعاونی از اصل تجانس پیروی می‌کند. به این معنی که باید بین وظیفه یا وظایفی که انجام آن به عهده اتحادیه واگذار شده است و احتیاجات کلیه شرکتهای تعاونی که عضو اتحادیه هستند، تجانس وجود داشته باشد.

حق رای در اتحادیه‌های تعاونی

مجامع عمومی سازمانهای متحده معمولاً مرکب از نمایندگان است که از طرف شرکتهای تعاونی تابعه انتخاب و اعزام می‌شوند. اصل تساوی آراء که در شرکتهای تعاونی یعنی شرکتهایی که از یک عده افراد عضو تشکیل شده‌اند مورد عمل می‌باشد، در مورد گروهها و اتحادیه‌های مرکب از اشخاص حقوقی (شرکتها و نه اشخاص) باید ناچار با اعمال تغییرات و تبدیلاتی اجرا شود. زیرا اشخاص حقوقی مزبور از لحاظ اهمیت متساوی و یکسان نیستند. در اتحادیه‌هایی که دارای مقاصد معنوی و علمی هستند، هر راه حلی که در قوانین یا اساسنامه شرکتهای ارائه می‌شود مبتنی بر اصول سه‌گانه زیر است:

الف - در مجمع عمومی تعداد آراء هر یک از شرکتهای تعاونی عضو اتحادیه مساوی خواهد بود با تعداد افراد عضو آن - این قاعده در حقیقت تعمیم اصل کلی تعاونی «هر شخص دارای یک رای» است.

ب - کلیه شرکتهای تعاونی عضو اتحادیه صرف نظر از تعداد اعضایشان کاملاً متساوی تلقی می‌شوند و دارای تعداد آراء مساوی با یکدیگر خواهند بود. این موضوع در واقع اجرای اصل تساوی اشخاص حقیقی است در مورد اشخاص حقوقی.

ج - بالاخره با تلفیق این دو نظر راه‌حل ثالثی پیشنهاد شده و آن عبارت از این است که حق رای هر یک از شرکتهای تعاونی عضو اتحادیه با توجه به دو موضوع زیر تعیین شود: اول اینکه کلیه شرکتهای تعاونی به عنوان واحدهای مستقل و متساوی‌الحقوق دارای تعداد آراء متساوی می‌باشند. دوم اینکه به هر یک از شرکتهای مزبور با توجه به تعداد اعضایشان آراء اضافی داده خواهد شد و البته

در کشورهایی که اکثریت با شرکتهای تعاونی چند منظوره است این شرکتهای برای حسن انجام آن قسمت از وظایف که به اندازه کافی توسعه یافته و حائز اهمیت شده‌اند، در غالب موارد به چندین سازمان متحده تخصصی که کارهایشان با هم متفاوت است می‌پیوندند.

همچنین شرکتهای تعاونی اولیه که دارای رشته‌های کار و فعالیت مشابه یا مختلف هستند در عین حال که عضو سازمانهای متحده تخصصی شده‌اند می‌توانند با یکدیگر نیز اتحاد و همکاری داشته باشند و اکثر نیز عضو سازمانهای متحده دیگری هستند که براساس تخصص در رشته فعالیت معین طبقه‌بندی نشده‌اند، بلکه براساس منطقه تشکیل شده و یا دارای هدفهای کلی و عمومی هستند. مثلاً کلیه شرکتهای تعاونی مصرف سوئیس از یک طرف وابسته به «شرکتهای فدرال با وظایف مخصوص» مانند کارخانه تعاونی رشته‌های خوراکی و تعاونی مبل و دو شرکت آردسازی تعاونی و غیره هستند و از طرف دیگر به «اتحادیه شرکتهای تعاونی مصرف سوئیس» نیز ملحق شده‌اند. همچنین در فرانسه تعاونیهای کارگری تولید نه فقط در یازده اتحادیه صنایع (اتحادیه تخصصی) مجتمع شده‌اند، بلکه همگی آنها در ده اتحادیه منطقه‌ای نیز که نماینده صنوف مشاغل و حرفه‌های مختلف هستند عضویت دارند و علاوه بر این عضو یک اتحادیه ملی مرکزی و مملکتی نیز هستند. در کشور دانمارک که از لحاظ شرکتهای تعاونی متخصص در یک محصول و کالای معین، نمونه به شمار می‌رود، می‌توان گفت که تقریباً همگی این شرکتهای در دو اتحادیه بزرگ مملکتی مجتمع شده‌اند.

آراء اخیر، معمولاً متناسب با تعداد اعضای آنها نخواهد بود.

و اما درباره سازمانهای متحده که دارای هدفهای اقتصادی هستند، به طور کلی نظر بر اینست که اینگونه سازمانها را تنها به عنوان اتحادیه‌ای از اجتماعات تعاونی مرکب از اعضا نباید تلقی کرده بلکه و خصوصاً باید آنها را موسسات اقتصادی و تجاری دانست. بنابراین در این نوع سازمانهای متحده هر یک از شرکتهای عضو اولاً حق اعزام تعدادی نماینده (که بعضی اوقات به تناسب تعداد اعضا نیست) به مجامع عمومی دارند، ثانیاً هر یک از شرکتهای عضو احیاناً برحسب اهمیت معاملاتی با سازمان متحده، حق دارند تعدادی نماینده اضافی به مجامع عمومی اتحادیه تعاونی اعزام دارند.

اصل اتحاد در گروههای تعاونی

نحوه سازمان و اداره موسسات انتفاعی که در طبقه‌بندی عمودی جریان تولید قرار گرفته‌اند طوریست که واحدهای بالا واحدهای پایین را هدایت و مکلف می‌کنند. در صورتیکه در تشکیلات تعاونی بعلت کیفیات سازمانی اتحادیه شرکتهای تعاونی در هر سطحی واحدهای مستقلی هستند که تصمیمات لازم را اتخاذ و در صورت لزوم مواردی را به واحدهای بالاتر ارجاع می‌دارند.

خانواده‌ها و موسسات کشاورزی و کارگاههای پیشه‌وری به صرف اینکه عضویت یک شرکت تعاونی خرید را قبول کرده‌اند از استقلال داخلی و مسئولیت‌های خود صرف نظر نخواهند کرد. بدیهی است که اشخاص و موسسات مزبور به علت عضویت در شرکتهای تعاونی گرچه خود را ملزم به رعایت بعضی قواعد و اصول کرده‌اند، لکن اولاً این اصول به وسیله خود این اشخاص و موسسات وضع شده یا آزادانه مورد قبولشان قرار گرفته است و رعایت آن نیز به خاطر رفع بهتر احتیاجات مشترک اعضا است. ثانیاً خارج از اصول و قواعد مذکور، هر خانواده و هر موسسه عضو شرکت، در اداره بودجه خود

آزاد و در فعالیتهای خود که طبعاً متناسب با امکانات و الزامات موجود در هر رشته از فعالیت است به نحوی که ترجیح بدهد و مصلحت بداند مختار است.

همچنین هنگامیکه شرکتهای تعاونی با یکدیگر متحد می‌شوند و تشکیل یک اتحادیه را می‌دهند، از اصل استقلال و مسئولیت و انضباطی که آزادانه قبول کرده‌اند به نفع سازمانهای متحده که از نظر سلسله مراتب بالاتر از آنها به شمار می‌روند صرف‌نظر نمی‌کنند. یک موسسه یا سازمان و اداره‌ای که بالاشتراک و به منظور اجرای یک هدف و مقصد مشترک توسط چند شرکت تعاونی یا از اجتماع آنها به وجود آمده است یک سازمان مشترک محسوب می‌شود، به این معنی که سازمان مزبور به عموم شرکتهای تابعه و یا عضو تعلق دارد و تامین وضع مالی و اداره آن نیز به عهده شرکتهای مزبور است.

ولی نباید تصور کرد که سازمان مشترک مزبور عاری از شخصیت و فاقد هر نوع مسئولیت است. بلکه این سازمان بوسیله واحدهای اختصاصی و مستقل و به خاطر حفظ موجودیت و منافع آنها تشکیل شده و البته هرگونه مخاطرات احتمالی آن را هم واحدهای تشکیل دهنده به عهده گرفته‌اند.

از طرف دیگر در کلیه مراحل و در طول سلسله مراتب در هر سازمان متحده، ارکان مافوق به خاطر ارکان مادون بوجود آمده و اداره آن نیز به عهده ارکان اخیر است. به طور خلاصه می‌گوئیم سازمان بالاتر حاکم نیست بلکه حکمروای واقعی واحدهای کوچکی هستند که در پایین قرار گرفته‌اند.

دکتر فوکه مطلبی را که ذکر شد باین ترتیب بیان می‌کند: «نهضت تعاونی با اعطای حاکمیت به واحدهای کوچک این اصل را به ثبوت می‌رساند که هر جا احتیاجی وجود دارد

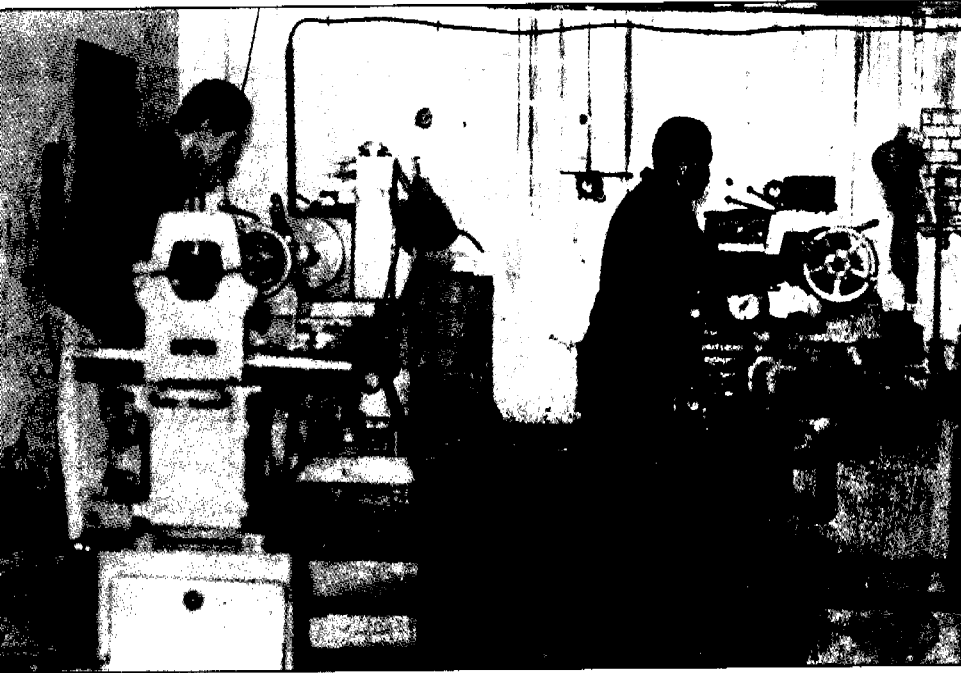
منشأ قدرت در همانجا و اعمال قدرت نیز به وسیله همانجاست. چون غرض از تعاون رفع احتیاج انسان نیازمند است، پس صاحب و فرمانروای واقعی خود افراد هستند و سازمان برای خدمت به آنها و رفع حوائج آنان بوجود آمده است.»

اصل اتحاد در مدارج پایین

به طوری که گفته شد اگر چه سازمان باید در خدمت انسان قرار گیرد و به خواستها و حوائج او توجه کند، لکن سازمان نباید زیاد از انسان دور شود، چه در غیر این صورت این خطر هست که سازمان رفته‌رفته از افراد جدا شود و متدرجاً بدستگاه متمرکز و مجزا از افراد متشکل خود تبدیل شود و فعالیت آن به صورت نامه‌نگاری آشکار گردد.

خوشبختانه برای مقابله با این مخاطرات، سازمانهای تعاونی دارای تضمین‌هایی هستند.

اصل تساوی آراء که در شرکتهای تعاونی متشکل از اشخاص حقیقی مورد عمل می‌باشد، در مورد گروهها و اتحادیه‌های مرکب از اشخاص حقوقی، ناچار باید با اعمال تغییرات و تبدیلاتی اجرا شود، زیرا اشخاص حقوقی مزبور از لحاظ اهمیت متساوی و یکسان نیستند.



که از ماهیت اجتماعی و انسانی آنها سرچشمه می‌گیرد و این موضوع خود یکنوع تعادل طبیعی ایجاد می‌کند و موجب می‌شود که از تمایل به تمرکز افراطی سازمانهای تعاونی جلوگیری شود.

برای اجتناب از تمرکز زیاد در شرکتهای تعاونی اولیه که دارای حوزه فعالیت وسیع و تعداد اعضای کثیر هستند تضمین‌هایی وجود دارد. مثلاً بنابه علل فنی و اقتصادی برای اینکه کشتارگاههای تعاونی دانمارک بتوانند پیوند بین اعضای تعاونی را با یکدیگر و روابط ایشان را با شرکتهای خود مستحکم نگاهدارند، در داخله کشور قلمرو فعالیت و حوزه عملیات خود را بسط داده‌اند. بدین ترتیب، سازمان شرکتهای تعاونی مزبور از شعبه‌هایی تشکیل شده که آنها نیز به ناحیه‌هایی تقسیم می‌شوند و ارتباط آنها با یکدیگر، مانند ارتباطی است که بین موسسات تابعه یک اتحادیه وجود دارد. این جنبه اتحادیه‌ای از یک نظر دیگر نیز کاملاً نمایان است و آن این است که در شرکتهای تعاونی مزبور شرکاء نسبت به تعهدات مالی شرکت تعاونی تا حدودی که به ناحیه ایشان مربوط می‌شود مسئولیت مشترک خواهند

مقدمه

اتحادیه بین‌المللی تعاون در سال ۱۸۹۵ میلادی به منظور ترویج تعاون در حوزه‌های مختلف اقتصادی در سطح جهان شکل گرفت. سال ۱۹۹۵ یکصدمین سالگرد این اتحادیه بود که بدین مناسبت بانک تعاون انگلستان طی گزارشی به شرح زیر اقدام به معرفی موقعیت و موفقیت‌های مستمر و گسترده بانکداری خود نمود:

بنیان‌گذاری بانکداری تعاونی بر شالوده‌های استوار

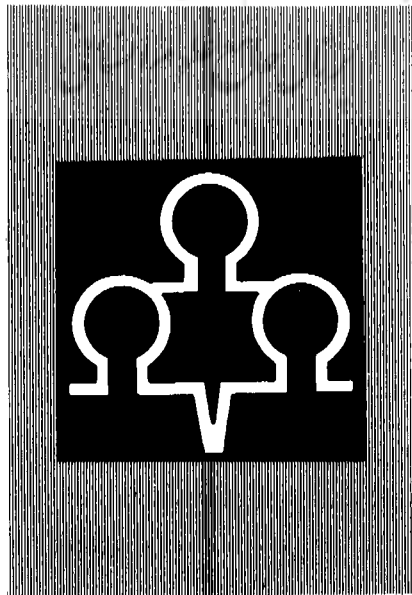
سال ۱۹۹۴ برای بانک تعاون یک سال به یاد ماندنی بود. یکصد و پنجاهمین سالگرد پیشگامان راچدیل، بنیانگذاران نهضت تعاونی را در حال جشن می‌گیریم که بانک تعاون سال ۱۹۹۳ را با ۱۲ ماه کاملاً موفق در تاریخ فعالیت خود به ثبت رساند. در این سال بانک به سودی دست یافت که مالیات آن بیش از ۵۵٪ بود.

۲۸ هفته اول سال ۱۹۹۵ نیز به همین نحو ادامه یافت. چطور این موفقیت مستمر را می‌توان شرح داد؟ عوامل یاری‌دهنده بسیاری در این امر دخیل بوده است که در صفحات بعد به بحث در مورد مهمترین آنها خواهیم پرداخت:

روشهای اخلاقی جاری

در سال ۱۹۹۲ سیاست زمینه‌ساز اصول اخلاقی بانک تعاون به اطلاع عموم رسید. این امر در توانمندی ما برای جدایی از رقبا نقش بسیار حیاتی ایفا نمود.

تحقیقات بازار، پیوسته حاکی از شناخت روز افزون بانک تعاون توسط اقشار مختلف به خصوص در میان گروههای مورد نظر بود. در این میان موضع بانک تعاون بیش از همه مورد تأیید قرار گرفت. دلیل موفقیت فوق‌العاده این بانک این است که بانک تعاون دارای اصول متفاوتی است که این اصول همیشه پابرجاست. ارزشها و اصول اولیه بانک از زمان تاسیس و طی خدمت به جنبش تعاون که به قبل از سال ۱۸۷۲ باز می‌گردد، همچنان بدون تغییر باقی مانده، در حالیکه سیاست اخلاقی آن از ابتدا تا به حال دستخوش تغییر شده است. به منظور ایجاد تفاهم و نزدیکی بیشتر با مشتریان، در زمینه تغییر این اصول اخلاقی با آنان مشورت نمودیم. از آن جایی که به آنان قول دادیم در تجدیدنظر سیاستهای اخلاقی، نگرانیها و دلوایسی‌های آنان را مدنظر قرار دهیم، ضمن حفظ موضع خود سعی داریم رضایت آنان را



جلب نمایم. به همین منظور همراه خبرنگار ما پاییز ۱۹۹۴ پرسشنامه کوتاهی برای تمام مشتریان عادی و تجار فرستاده و نظرات آنان را درباره سیاست اخلاقی بانک تعاون جویا شدیم.

سیل پاسخ‌ها به سوی ما روانه شد، بیش از همه از موضع، فعلی ما حمایت کرده بودند، بیش از ۹۰٪ پاسخنامه‌ها حاکی از موافقت با مضامین سیاست اخلاقی بود.

افزون بر آن، در مقایسه با او این بررسی یعنی بررسی سال ۱۹۹۱ میزان حمایت افرادی که اعلامیه را دریافت نموده بودند، افزایش یافته است. براساس آمار ۴ سال پیش رای مخالفین با آزمایش بر روی حیوانات به منظور فتوحات کیهانی ۸۳ درصد بود در حالی که امسال به ۹۱ درصد رسید.

ما از مشتریان خود در مورد نظرات آنها در زمینه افزودن بر سیاست اخلاقی پیشنهادی بانک تعاون سؤال کردیم ۹۰٪ مشتریان پاسخ مثبت داده‌اند.

پس از انجام بررسی مذکور طی آخرین «بیانیه» مفاد زیر به اطلاع عموم رسید:

- سرمایه‌های خود را در اختیار شرکت‌ها و سازمانهایی قرار دهیم که از تخریب بیشتر محیط‌زیست اجتناب کنند.
- بطور جدی از فعالیت تجاری نهادهایی حمایت می‌کنیم که درصد ایجاد «تجارت بی‌طرفانه» می‌باشند. به مفهوم تجارتي که درصد ایجاد رفاه و حفظ منافع جوامع محلی سراسر دنیا است.
- تولید کنندگانی را که حوزه فعالیت آنها

مطابق با اصول اخلاقی است با آغوش باز می‌پذیریم.

پس از شرح جدیدترین سیاست اخلاقی بانک تعاون مطمئناً با مخالفت‌هایی روبرو خواهیم شد. اجازه بدهید فرصت را مغتنم شمرده از حمایت بی‌شائبه شما در حفظ موضع بانک تعاون قدردانی نموده و از اشتیاق شما عزیزان برای ایفای نقش فعالانه و جدی جهت کمک به تعالی این نظرات سپاسگزاری کنیم. برای سرمایه‌گذاری سپرده‌های مشتریان در راستای موضع بانک تعاون به طور همه جانبه‌ای با آنها مشورت نمودیم که در نهایت نتایج زیر حاصل آن بود:

● سرمایه و خدمات بانک نباید در اختیار رژیم یا سازمانهای ناقص حقوق بشر یا حقوق فردی یا تولیدکنندگان هر نوع وسیله شکنجه قرار گیرد.

● از ارائه هرگونه کمک‌ها یا تسهیلات به تولیدکنندگان یا فروشندگان سلاح و یا کشورهای دارای رژیم استبدادی اجتناب شود.

● از تجارت نهادهایی که مفهوم «تجارت بی‌طرفانه» را اشاعه می‌دهند، تجارتنی که رفاه و منافع جوامع محلی کل جهان را در نظر دارد، حمایت می‌شود.

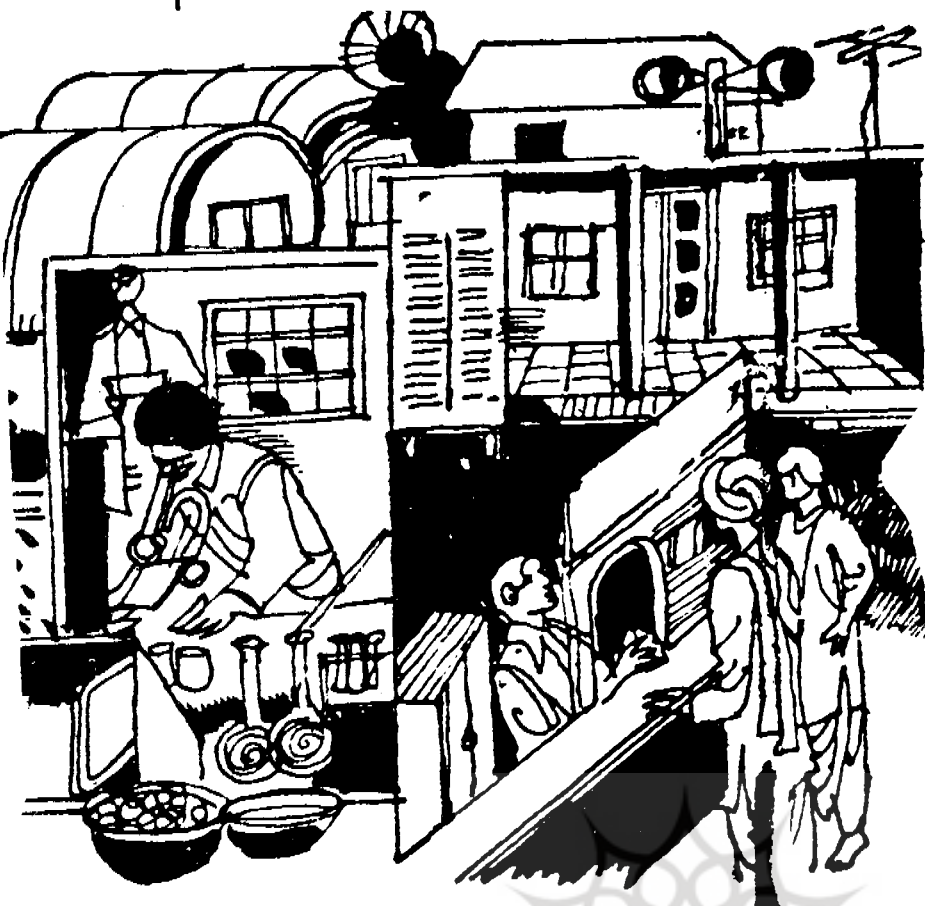
● تشویق تجار تا به هنگام برخورد با تغییرات محیطی در حفظ موضع خود کوشا باشند.

● سپرده‌ها در شرکت‌ها و نهادهایی سرمایه‌گذاری شود که در حفظ محیط‌زیست کوشا هستند.

● برای جذب شرکاء و سازمانهای غیرتجاری دارای موضع اخلاقی مکمل کاملاً کوشا باشیم.

● از تولیدکنندگانی که حوزه فعالیت آنها با سیاست اخلاقی بانک تعاون مطابقت دارد با آغوش باز استقبال می‌شود.

● عدم اصرار به معامله با پوند بجای واحد پول مشتریان، البته اتخاذ چنین عمل تهاوتی در انگلستان مناسب نیست زیرا پول رایج انگلستان و چرخه اقتصاد انگلستان از طریق



که به امر ورزشهای مرگبار می‌پردازد و مثلاً از حیوانات یا پرندگان برای تعقیب یا کشتن یکدیگر استفاده می‌نماید (مثل شکار روباه و خرگوش) استقبال نمی‌شود.

علیرغم تمام این موارد ممکن است موقعیتهایی پیش آید که بانک مصمم به شرکت در فعالیتی در حوزه خاصی شود که ضمن بی‌ارتباط نبودن با مسائل اخلاقی درگیر این سیاست‌ها نگردد. در چنین مواقع و مواردی مشابه این باید به منظور ارتقاء موضع اخلاقی در جهت سیاست‌های اخلاقی، بانک تعاون دیدگاه و نظرات مشتریان را مجدداً مورد ارزیابی قرار دهد.

برنامه سال ۱۹۹۵ و پس از آن

بانک تعاون در سال ۱۹۹۴ ثابت کرد که پرداخت‌های بانک بدون هیچ تردیدی براساس اصول تجاری و مطابق با سیاست اخلاقی انجام گرفت که همین امر نقش مهمی

مالیات و سپرده‌های مشتریان فراهم می‌شود.

● باید اطمینان پیدا کنیم که خدمات مالی برای راکد نگه داشتن پول، قاچاق مواد یا طفره رفتن از مالیات صرف نشود. و سعی نماییم با عملکردی مناسب و با تلاش در حفظ موفقیت داخلی، کنترل بر عملکرد بانک، مانع از این اعمال شویم.

● به کارخانه‌های تولیدکننده تنباکو هیچگونه خدمات مالی ارائه نمی‌شود.

● سپرده‌ها در ارتباط با تجارت حیوانات به جهت آزمایش برای کشفیات کیهانی صرف نمی‌شود.

● از شخص یا شرکتی که از روش مقاطعه‌ای برای بهره‌برداری منافع خود استفاده می‌کند، حمایت مالی نمی‌شود.

● سپرده‌ها در تجارت مقاطعه‌ای یا در سازمانهای تولیدکننده پوست حیوانات استفاده نمی‌شود.

● به هیچ وجه از فعالیت نهاد یا سازمانی

در جذب مشتریان جدید داشت.

جذب مشتریان جدید یک مقوله است و راضی نگه داشتن آنها مقوله دیگری است...

به همین دلیل جدیدیت در موفقیت همه جانبه سبب اتحاد تصمیم برای اصلاح کیفیت خدمات موردنظر شد.

اما طی شش ماهه اول سال ۱۹۹۵ کاملاً در جا زدیم. مشتریان بانک تعاون کاملاً به پولهای خود دسترسی دارند.

طبیعی است که مشتریان ما بخواهند در هر جا و در هر زمانی به پولهای خودشان دسترسی داشته باشند و همین مسئله باعث شد که بانک تعاون برای رفع این نیاز به روش‌های قابل کنترل و تکنولوژی جدید روی آورد. سیستم بانکی به روش Armchair در انگلستان به سرعت شناخته شد این سیستم خدمات خود را (در بعد وسیع) از طریق تلفن ارائه می‌نماید. بدین ترتیب تعهد به مشتریان در زمینه ارائه روشهای جدید و بدیع و استفاده از روشهای کاملاً مطمئن عملی گردید.

در روش و شیوه جدید بانکداری همچنان به استفاده درست از پولهای مشتریان تاکید داریم. بنابر آمار حاصله در این سال ۲۱ بانه بانکی کاملاً اتوماتیک و ۱۸ شعبه با خدمات مستقیم کارمندان (که ۲۴ ساعته در ارائه خدمات به مراجعین اشتغال دارند) گشایش یافته است.

استفاده درست از کارتهای بانکی برای خدمت‌رسانی بهتر به مشتریان

کارتهای پلاستیکی کلید استفاده مناسب و راحت تسهیلات بانکی است و در همین راستا، بانک تعاون در سال ۱۹۹۵ نیز همچون سالهای قبل به طور موثر مسئله کارتهای بانکی را پیگیری بود.

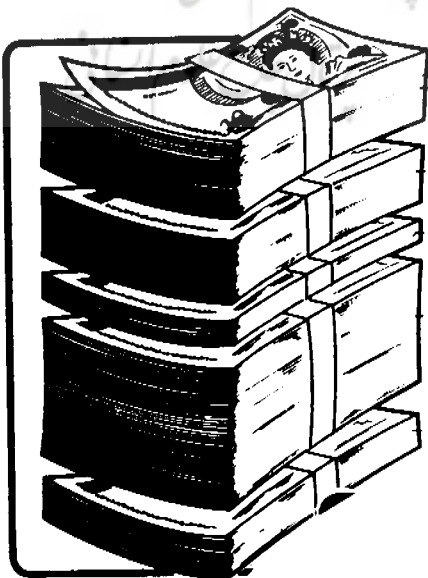
کارت پرداخت «ویزای دلتا» در واقع سه کارت در قالب یک کارت بانکی است، یعنی یک کارت وصول نقدی که امکان دسترسی به شبکه ارتباطی ماشینهای دریافت وجه نقد را فراهم می‌سازد، یک چک

تضمینی ۱۰۰ پوندی و در نهایت به عنوان یک چک الکترونیکی که مشتری بطور مستقیم و بدون استفاده از اسکناس از حساب جاری خود پول برداشت کند. این کارتها به دلیل داشتن اعتبار در بیش از ۱۰ میلیون بازار تجاری در سراسر جهان، همسفر ایده‌آلی در مسافرتها به شمار می‌روند.

وجود تضمین مادام‌العمر در کارتهای ویزای طلائی و «رابرت اون» سبب جلب تعداد بیشماری از مشتریان جدید و در عین حال تثبیت هر چه بیشتر موقعیت ما به عنوان صادرکنندگان عمده کارتهای ویزای طلائی شده است.

کارت «ویزای دلتا» مزیت دیگری نیز دارد. این کارت به عنوان کلید ابداع حساب پس‌انداز «راه‌گشا» بود که خدماتی از جمله نرخ سود بالا و دسترسی فوری و شبانه‌روزی به پول در سراسر دنیا را به مشتری ارائه می‌دهد.

بانک تعاون همچون گذشته، موقعیت خود را به عنوان یکی از صادرکنندگان کارتهای متحدالشکل انگلستان تحکیم بخشید و بر آن است تا پایان سال ۱۹۹۵ کارت جدیدی برای انجمن ملی افزایش دهندگان سرمایه آسایشگاهها تهیه کند.



مشتریان کارتهای ویزای متحدالشکل بانک تعاون عبارتند از:

- سازمان اطعام کودکان

- سازمان دستگیری از سالمندان

- حزب کارگر

- سازمان عفو بین‌الملل

- حزب لیبرال دمکرات

- آکس فم

- انجمن سلطنتی حمایت از پرندگان

و همانطور که شرح آن در پایان این

گزارش خواهد رفت، طرح «مشتریان اینترگر» با برخورد از موضع قدرت، مشتریان بانک تعاون را در راه حمایت از آرمانهای ارزشمند خود تنها با استفاده از کارتهای اعتباری ویزای این بانک یاری می‌دهد.

رضایت تضمین شده ۹۹/۹۹۹۶٪ مشتریان

آیا بانک تعاون در کسب رضایت مشتریان خود توفیق داشته است؟

بانک تعاون با افتخار اعلام می‌کند که پاسخ به این سؤال مثبت است.

مراجعه به آراء عمومی «سوری» که مستقلاً انجام می‌شود بطور قاطع حاکی از رضایت عده بیشتری از مشتریان از بانک تعاون نسبت به سایر بانکهای «های‌استریت» است.

برای سنجش عملکرد بانک تعاون در این فضای سرنوشت ساز، مقیاس موثر دیگری نیز وجود دارد. در ماه اکتبر سال گذشته، بانک تعاون با حرکتی انقلابی ارائه خدمات کارآمد و بدون خطا برای مشتریان خود را تضمین کرد. بانک تعاون متعهد شد که اگر قصوری در اجرای پنج مورد خدمات تضمین شده به مشتریان پیش آمد، نه تنها اظهار تاسف نماید و در رفع اشتباه خود بکوشد، بلکه برای هر مورد خطا نیز ۱۰ پوند غرامت پرداخت کند.

برای شماری از بانکها، چنین تعهداتی بسیار گران تمام می‌شود. اما اکنون با گذشت شش ماه، بانک تعاون تقریباً هیچ غرامتی

پرداخت نکرده است. البته این بانک مدعی ارائه خدمات عاری از خطا نیست، اما اعداد و ارقام گویای تنها یک خطا در هر ۲۵۰۰۰۰ مورد معامله است. یا به بیان دیگر ۹۹/۹۹۹۶٪ موفقیت.

کمک به مشتریان تجاری در رویارویی با چالشهای زیست محیطی

در بخش شرکت سهامی، یکی از جالبترین وقایعی که تا این زمان رخ داده است، تاسیس مرکز ملی برای امر تجارت و محیط‌شناسی است.

این پروژه یک میلیون پوندی یکی از بهترین نمونه‌های عملکرد بانک تعاون در مصرف بجا و به موقع پول است. بانک تعاون کاملاً به این امر واقف است که بسیاری از مشتریان همچون خود این بانک به مسئله محیط‌زیست اهمیت می‌دهند. همچنین می‌دانند که بسیاری از مشتریان تجاری این بانک از دو سو تحت فشارند، هم از جانب مشتریان خود و هم از نظر قانون به دلیل تغییرات در وضع قوانین تا برای حفظ محیط‌زیست وضعیت کاری خود را اصلاح کنند. اما آنان غالباً نمی‌دانند چگونه با این مسئله برخورد کنند.

مرکز جدیدالتاسیسی در منچستر برای شرکت‌های کوچک و متوسط از نظر توسعه کار، راه‌حلهای پیشنهادی ارائه می‌دهد. این مرکز که بر مبنای اصول کارشناسی آکادمیک چهار دانشگاه بزرگ منچستر طراحی شده است، نظرات زیست محیطی خود را با بالاترین کیفیت و به قیمتی که چنین بنگاههای تجاری قادر به پرداخت آن باشند، در اختیار آنان می‌گذارد. در واقع این مرکز در بسیاری موارد با کاهش هزینه‌های اجرایی و عملیاتی و همچنین با بهبود کیفیت کالای تولید شده از دیدگاه زیست محیطی، موجب افزایش سود حاصله به مشتریان می‌گردد.

از سوی دیگر این مرکز بعد مشورتی خود



امور بانکی بوسیله تلفن یا فاکس از محل دفتر یا تجارتخانه خود را دریافت‌اند.

در حال حاضر، بانک تعاون برای سهولت بیشتر، ساعات کار بانک تلفنی را برای مشتریان تجاری از ساعت ۸ صبح تا ۸ بعداز ظهر دوشنبه‌ها الی جمعه‌ها و ۹ صبح تا ۱۲ ظهر روزهای شنبه افزایش داده است. به علاوه راه‌اندازی یک سرویس پاسخگویی تلفنی به مشتریان امکان استفاده از خدمات ۲۴ ساعته امور بانکی را می‌دهد.

تجارت خود را بر ارزشهای ماندنی بناکنیم

بانک موارد مذکور تنها گوشه‌ای از پیشرفت شگرف و بی‌وقفه بانک تعاون را در شش ماه اول سال ۱۹۹۵ نشان می‌دهد.

اما همین مثالها به خوبی نشانگر اصولی هستند که بانک تعاون برای رسیدن به موفقیت‌های بیشتر به آن پایبند است. این اصول همان ارزشهای ماندنی هستند که از پیشگامان

را تنها به این مسئله محدود نمی‌کند که مشتریان تجاری، محصولات موجود خود را بیشتر و محیط‌زیست پسند، بسازند بلکه در راه گسترش محصولات جدیدی که از نظر زیست محیطی بی‌خطر باشند نیز فعالانه تلاش می‌کند.

در عین حال، یک جنبه مهم عملکرد این مرکز، تشویق مشتریان بانک تعاون به جدی گرفتن تأثیری است که فعالیت‌های آنان بر محیط‌زیست می‌گذارد، همچنین برقراری تعادل بین نیازهای سواره‌ای که به ما و نسلهای آینده تعلق دارد. هر چند که جمع و تفریق حسابهای آنان چیز دیگری ایجاب کند.

مرکز شبانه‌روزی اداری تجاری

مرکز اداری تجاری بانک تعاون که در سال ۱۹۹۴ راه‌اندازی شد یکی دیگر از جریان‌ات بلاشرط موفق تاریخچه کار بانک تعاون به شمار می‌رود. اکنون بیش از ۲۴۰۰۰ مشتری تجاری این بانک مزیت‌های انجام کلیه

جنبش تعاون به ما رسیده است و برخی اصول در قالب سیاستهای قومی و زیست محیطی برآیمان حفظ شده است که امروزه بازتاب آن در همه جنبه‌های خدماتی بانک تعاون دیده می‌شود.

بانک در جامعه سال ۱۹۹۵

یکی از باورهایی که عمیقاً در تاروپود بانک تعاون رخنه کرده، نقش مثبتی است که سازمانهای تجاری باید در جامعه ایفا کنند. و از نظر بانک تعاون این باور والاتر از امضای چکهای معمولی است. اتحاد بی‌مانند بانک تعاون با کمکهای نیکوکاری نشانگر روش پویا و بدیعی است که با آن از آرمانهای جهانی حمایت می‌کند.

در ماه می، بانک تعاون برای دومین سال متوالی، ۱۷ میلیون پکت اعانات خریداری کرد و برای سایر هزینه‌ها اجناسی حمایتی را در هفته نیکوکاری به این امر اختصاص داد و بدین ترتیب قسمت اعظم پول جمع‌آوری شده مستقیماً صرف طرحهای مهم خیریه و در نهایت به خودسازی اقتصادی مستمندترین مردم دنیا کمک شد.

به علاوه، کارکنان بانک تعاون در بخشهای مختلف یکبار دیگر، صمیمانه خود را وقف فعالیت‌های بشر دوستانه و جمع‌آوری داوطلبانه پاکتهای اعانات کردند.

دیگر حرکت مهم بانک تعاون حمایت از برنامه «جایگزینی همقطاران» است. هدف از این حرکت ابتکاری به کارگرفتن نیروهای تازه نفس اهداکننده کمکهای نیکوکاری بطور ماهیانه است که منبع بسیار مهم درآمد درازمدت جهت امور خیریه به شمار می‌رود.

در اوایل سال جاری از «تری توماس» مدیرعامل بانک تعاون دعوت شد تا از طرحهای در حال انجام از محل کمکهای نیکوکاری در غنا دیداری به عمل آورد و خود شاهد باشد که حرکت «جایگزینی همقطاران» چگونه به پیشرفت زندگی مردم مثلاً دهکده‌های «چوکومی» کمک می‌کند. برای

نمونه، با راه‌اندازی تعاونی ماهی دودی، زنان دهکده سود حاصله را برای بنای یک مدرسه جدید با ظرفیت ۲۰۰ دانش‌آموز صرف کردند.

مشتریان اینارگر

یکی دیگر از موفقیت‌های سال ۱۹۹۴، طرح «مشتریان اینارگر» بود. این طرح که اساساً برای یک دوره ۱۲ ماهه در نظر گرفته شده بود، به دلیل محبوبیت در بین مشتریان در سال جاری نیز دنبال شد.

جذابیت این طرح از این روست که به مشتریان امکان حمایت از آرمانهای ارزشمند بسیاری را بدون صرف حتی یک پنی می‌دهد. هر مشتری با برداشت و خرج ۱۰۰ پوند از حساب کارت اعتباری ویزا بانک تعاونی خود، در اصل یک اعانه از طریق بانک پرداخته و این صاحب کارت است که نوع اعانه را در پایان هر دوره سه ماهه تعیین می‌کند.

تاکنون بانک تعاون بیش از ۵۷۰۰۰۰ پوند اعانه پرداخته که این حجم پول بین ۲۰ بنگاه نیکوکاری ملی تقسیم شده است. اما حدود ۵۰۰ مورد اعانه محلی از طرف مشتریان، به طور انفرادی به واجدین دریافت اعانه پیشنهاد شد و تا این زمان در کل مبلغ ۱۱۵۰۰۰ پوند سهم این افراد شده است.



اعانات پرداخت شده تا این زمان عبارتند از:

- سازمان اطعام کودکان ۵۲۵۰۰ پوند
 - سازمان افراد بی‌سرپناه ۵۰۵۰۰ پوند
 - ان. اس. پی. سی. سی. سی ۵۰۰۰۰ پوند
 - سازمان نجات کودکان ۴۷۵۰۰ پوند
 - مرکز مراقبت از بیماران سرطانی ماری کوری ۲۸۵۰۰ پوند
 - سازمان دستگیری از سالمندان ۲۶۲۵۰ پوند
 - انجمن ملی برای نیازهای خاص آموزشی ۲۵۲۵۰ پوند
 - انجمن ملی آسایشگاهها ۲۵۰۰۰ پوند
 - موسسه ملی سلطنتی نابینایان ۲۳۷۵۰ پوند
 - انجمن سلطنتی حمایت از پرندگان ۱۵۷۵۰ پوند
 - سازمان عفو بین‌المللی ۱۵۰۰۰ پوند
 - سازمان دوستداران کره زمین ۱۵۱۵۰ پوند
 - بنیاد پیوند اعضا ۱۴۲۵۰ پوند
 - انجمن کودکان ۱۴۲۵۰ پوند
 - اسکوپ ۱۰۵۰۰ پوند
 - تاسکفورس ۱۰۰۰۰ پوند
 - آکس فم ۱۰۰۰۰ پوند
 - سازمان کمک به مفقودین ۹۵۰۰ پوند
 - سازمان مراقبت از سالمندان ۸۵۵۰ پوند
 - ترنس هیگنتراست ۵۷۰۰ پوند
 - سازمان ۵۰۰ اعانه محلی ۱۱۵۰۰۰ پوند
- کل اعاناتی که تا این تاریخ از محل طرح مشتریان اینارگر بانک تعاون پرداخت شده است، مبلغ ۵۷۲۹۰۰ پوند می‌باشد.
- و در این مرور کوتاه از طرحهای توسعه‌ای سال ۱۹۹۵ که ذکر آن رفت چه بهتر که این مختصر را با طرح مشتریان اینارگر به پایان برسانیم.
- در مجموع، مشکل بتوان تعریف دقیقتری از بانک تعاون و آنچه در حیطه عملکرد آن است بدست داد، یعنی فکر خلاق، تولیدات و خدمات بالاترین کیفیت و پابندی عمیق به تعهداتی که عده بیشماری از مشتریان بانک نیز در آن سهیمند تا با کمک هم دنیای بهتری بسازند.

میزان خرید و فروش اتحادیه‌های تعاونی مصرف و شرکت تعاونی مصرف سپه در شش ماهه اول سال ۷۴ در مقایسه با دوره مشابه سال قبل

میزان خرید و فروش اتحادیه‌های تعاونی مصرف و شرکت تعاونی مصرف سپه در سه ماهه دوم سال ۷۴ در مقایسه با دوره مشابه سال قبل

(ارقام به میلیون ریال)

نام اتحادیه	شرح	خرید		فروش	
		درصد	تغییرات	درصد	تغییرات
مرکزی		۷۳	۱۶۵۲۶	۷۳	۳۴۲۱۰
کارکنان دولت		۷۳	۱۳۰۳۷	۷۳	۱۷۷۲۴
فرهنگیان		۷۳	۱۴۱۸۱	۷۳	۴۵۳۲۳
مصرف محلی		۷۳	۵۱۵۱	۷۳	۹۳۰۳
امکان		۷۳	۲۹۵۸۰	۷۳	۲۱۵۶۴
جمع		۷۳	۹۱۱۶۰	۷۳	۲۱۶۴۲۱
شرکت تعاونی مصرف سپه		۷۳	۱۸۳۵۷	۷۳	۲۱۲۰۸

(ارقام به میلیارد ریال)

نام اتحادیه	شرح	خرید		فروش	
		درصد	تغییرات	درصد	تغییرات
مرکزی		۷۳	۳۰۳	۷۳	۳۲/۵
کارکنان دولت		۷۳	۱۹/۵	۷۳	۳۲/۴
فرهنگیان		۷۳	۲۵/۳	۷۳	۱۵۲
مصرف محلی		۷۳	۷/۹	۷۳	۱۵۸/۳
امکان		۷۳	۲۹/۲	۷۳	۶۵/۵
جمع		۷۳	۱۵۱/۷	۷۳	۲۵۵/۳
شرکت تعاونی مصرف سپه		۷۳	۳۲/۲	۷۳	۷۸/۶

* در این ستون میزان خرید و فروش شش اتحادیه استانی منظور شده است.

بقیه از صفحه ۲۱

و یک استان) و تقلیل تعداد اقلام وارداتی (۴۸ قلم کالا به ۲۳ قلم کالا و همچنین کاهش سقف واردات کالا نظیر کاهش واردات برنج از ۳۰۰ کیلو به ۵۰ کیلو برای هر عضو) نهایتاً منجر به کاهش شدید فعالیت سالم و قانونی این تعاونیها در سطح استانهای جنوبی کشور و تشدید کمبود ارزاق و کالاهای مورد نیاز اعضای تعاونی گردید که این امر زمینه ساز گسترش فعالیت‌های غیرقانونی و ناسالم تجاری خواهد بود که تاثیر نامطلوب آن بر اقتصاد کشور اجتناب‌ناپذیر است.

لذا وزارت تعاون برحسب وظایف قانونی مسائل و مشکلات تعاونیهای مرز نشین را مستمراً به مقامات ذیربط در دولت و مجلس منعکس و به منظور رفع آنها با جدیت پیگیری نموده است که تاکنون در این خصوص بجز ترخیص ۴ قلم کالای روغن نباتی، برنج، چای و شکر مربوط به واردات سال ۷۲ نتیجه‌ای حاصل نگردیده است. بهمین منظور تعاونیهای مرز نشین در سال ۱۳۷۳ فعالیتی نداشته‌اند.

** نتایج تفصیلی آمارگیری از درآمد و هزینه

خانوار شهری ۱۳۷۲ - مرکز آمار ایران

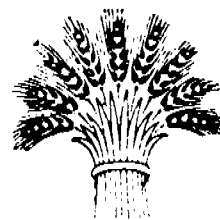
** مجله پژوهش شماره ۱۵

فهرست اتحادیه تعاونیهای مصرف استانی فعال کشور

اتحادیه تعاونیهای مصرف استانی		اتحادیه تعاونیهای مصرف فرهنگیان		اتحادیه تعاونیهای مصرف محلی	
ردیف	نام استان	ردیف	نام استان	ردیف	نام استان
۱	آذربایجان شرقی	۱	آذربایجان شرقی	۱	آذربایجان شرقی
۲	آذربایجان غربی	۲	خراسان	۲	آذربایجان غربی
۳	خراسان	۳	گیلان	۳	همدان
۴	سیستان و بلوچستان	۴	یزد	۴	خراسان
۵	زنجان	۵	اصفهان	۵	اصفهان
۶	هرمزگان	۶	مازندران	۶	تهران
۷	گیلان	۷	فارس *	۷	کرج *
۸	یزد	۸	کرمانشاه *	۸	کرمانشاه *
۹	بوشهر	۹	کردستان	۹	سمنان *
۱۰	کرمان	۱۰	کردستان	۱۰	کرمان *
۱۱	مرکزی	۱۱	خوزستان *	۱۱	خوزستان *
۱۲	همدان	۱۲	تهران	۱۲	تهران
۱۳	اصفهان	۱۳	اصفهان	۱۳	اصفهان
۱۴	سمنان	۱۴	سمنان	۱۴	سمنان

** این اتحادیه‌ها آمار و اطلاعات مربوطه را اعلام نکرده‌اند.

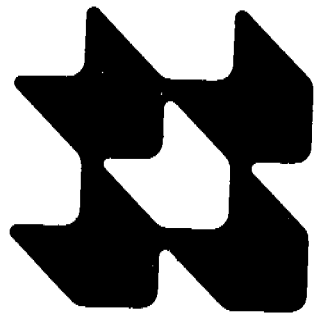
فرهنگیان سایر استانها با ۱۶۱ درصد افزایش و اتحادیه مصرف محلی استان تهران با ۱۴۷/۱ درصد افزایش در رتبه‌های بعدی قرار دارند و اتحادیه تعاونیهای مصرف محلی سایر استانها با ۰/۶ درصد افزایش در مکان آخر قرار دارد و میزان فروش شرکت تعاونی مصرف سپه نیز در این دوره ۱۱۲/۳ درصد افزایش داشته است.



تربیت مدیر شایسته از وظایف و در عین حال نگرانیهای موسسات دولتی و خصوصی است و معمولاً گفته می‌شود که هر چه سازمانهای زیاده‌تری در یک کشور به این امر مبادرت ورزند، دورنمای آینده آن کشور روشنتر خواهد بود. اما درباره چگونگی انجام این وظیفه، و تلاش برای رفع هر چه بیشتر نگرانی، متخصصان مدیریت سه دیدگاه نسبتاً متفاوت ولی مکمل دارند، هر چند این تفاوتها بسیار ظریف بوده و هدف همه آنها مآلاً مشترک است. دیدگاههای یاد شده به شرح زیر است:

الف - آموزش عمومی مدیران، یعنی ارائه مبانی نظری مدیریت به کسانی که به صورت بالفعل کار مدیریتی دارند یا قرار است در آینده پست مدیریتی داشته باشند. معمولاً، این آموزش در مراکز دانشگاهی و برخی موسسات پژوهشی، آموزشی عرضه می‌شود و طی آن تعداد زیادی مشکل مدیریتی به طرق مختلف، از جمله شبیه‌سازی کامپیوتری، بر آنان عرضه می‌گردد تا با مسایل و مشکلاتی که به صورت روزمره یا تصادفی در سازمان رخ می‌دهد، آشنا شوند.

برگزاری دوره‌های کوتاه‌مدت آموزش عملی در دانشگاهها و دیگر مراکز آموزش عالی به عنوان مکمل دوره‌های آموزش نظری توصیه می‌شود تا نقص تئوری را با این دوره‌های عملی برطرف کنند. این دوره‌ها یا بلافاصله پس از فارغ‌التحصیلی دانشجویان، یا پس از اشتغال به کار آنان به اجراء در می‌آید. مدرسان این دوره‌ها معمولاً کسانی هستند که یا از طریق دانشگاه با مدیریت عملی اجرایی و اداری آشنایی و در این زمینه تجربه دارند، یا اصولاً مدرسان را از میان افراد تحصیلکرده و باتجربه سازمانهای اداری، اجرایی انتخاب می‌کنند. به این ترتیب، دیدن دوره‌های آموزشی همراه با دوره‌های آموزش عملی کوتاه مدت می‌تواند یکی از پاسخهای مساله باشد. بنابراین، صاحبان سازمانها می‌توانند یا مدیران موردنظر را از بین کسانی که این



چگونه می‌توان مدیر شایسته تربیت کرد؟

ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد

بسیاری از کارکنان از اینکه کارهای مدیریتی به آنها واگذار شده است احساس می‌کنند افراد مهمی هستند که روی آنها حساب می‌شود. علاوه بر این تقویض اختیار حداقل این حسن را دارد که در وقت مدیر صرفه‌جویی می‌کند.

دوره‌ها را دیده‌اند انتخاب کنند، یا کارمندان شایسته خود را برای گذراندن این دوره‌ها به تحصیل ترغیب کنند.

ب - آموزش حرفه‌ای از طریق مواجهه مدیران با مسایلی که به صورت روزمره در سازمان بروز می‌کند. بنابراین، آموزش حرفه‌ای عمدتاً جنبه عملی دارد و توفیق آن به هنر و علم کسانی که در این دوره‌ها شرکت می‌کنند، باز می‌گردد. البته منظور این نیست که مدیران دوره‌های تخصصی حسابداری، حسابرسی، ریاضی یا تحقیق، عملیات را پشت سرهم بگذرانند، بلکه هدف این است که

مدیران پس از طی دوره‌های مربوط به تدریج با کلیات هر یک از این زمینه‌ها آشنا شوند، روشها و فنون هر کدام را فراگیرند، با کاربردهای عملی آن آشنا شوند، و در نهایت بتوانند با تخصص نسبی که پیدا می‌کنند مددکار کارشناسان زیردست خود در هر یک از زمینه‌ها باشند. به این ترتیب، در نتیجه ارائه دوره‌های آموزش حرفه‌ای، مدیران را می‌توان در زمینه‌های حسابداری و حسابرسی،

بازاریابی، تولید و مانند آن آموزش داد تا نسبت به آنچه در حوزه کارشان قرار دارد نوع بینش کلی به دست بیاورند. استفاده از این روش در اکثر سازمانهای بزرگ متداول است و معمولاً مدیران را چندی پیش از تصدی پست یا بلافاصله بعد از انتصاب (یا انتخاب) به گذراندن دوره‌های مربوط تشویق می‌کنند. در چنین سازمانهایی، به طور معمول گذراندن دوره‌های یاد شده را مرحله «کارآموزی و کارورزی» می‌خوانند و طی آن هر مدیر بالقوه یا بالفعل یک مدت حداقل را عملاً به مطالعه امور مختلف مدیریتی صرف می‌کند. طبعاً، چنانچه روش اخیر مکمل روش اول - آموزش عمومی مدیران، باشد، نتیجه کار بسیار بهتر خواهد بود. به بیان دیگر، آموزش عمومی تأمین‌کننده نیازهای نظری (تئوری) مدیران و آموزش حرفه‌ای پاسخگوی نیاز آنان به آموزشهای علمی است. به این ترتیب، می‌توان انتظار داشت که مهارتهای متعدد مدیریتی نظیر ارتباطات درون و برون سازمانی، مهارتهای ابتکاری و اجتماعی و نیز مهارت مشکل‌گشایی بهبود حاصل کند.

ج - بهسازی مدیریت یا تکمیل معبود نقایص احتمالی که با طی دوره‌های یاد شده برطرف نمی‌شود. در این روش قبل از هر چیز هنر رهبری به مدیران عرضه می‌شود، استعدادهای نهفته آنان را شکوفا و بالفعل می‌کنند و هدف آن هم اصلاح اشخاص و هم کمک به سازمانهای دولتی و خصوصی است. بویژه، بهسازی سازمان از طریق بهسازی اشخاص بسیار مورد تأکید است. به همین منظور، اقدامات چندی پیشنهاد شده که تعدادی از مهمترین آنها به شرح زیر قابل ذکر است:

۱- ایجاد شرایط لازم برای مدیران بالقوه و بالفعل برای شناخت هر چه بهتر و بیشتر تواناییهای خود. برای این منظور باید به آنها امکان داده شود که به افرادی نوآور تبدیل شوند، مسئولیتهای زیاده‌تری بپذیرند، روشهای درک و تعبیر و تفسیر مقررات و

قوانین را فراگیرند و در مجموع به افرادی مطلع و دارای اعتماد به نفس تبدیل شوند.

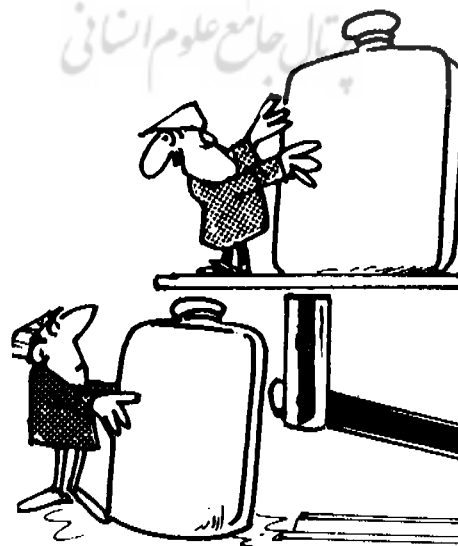
۲- برگزاری سمینار، کنفرانس، و دوره‌های مشابه و ترغیب مدیران به شرکت در آن، زیرا این مجامع به صورت ضمنی نوعی آموزش ارزشمند به آنها عرضه می‌دارد.

۳- تشویق مدیران به تشکیل سمینار، کنفرانس و دوره‌های مشابه در واحد زیر نظر خود و دعوت از متخصصان برای شرکت در آن. طبعاً مدیران در این مجامع نیز شرکت خواهند کرد.

۴- جستجوی مدیران رده‌های پایین‌تر یا مدیران بالقوه از میان کارکنان سازمان و فراهم آوردن امکانات لازم برای این افراد تا بتوان در آینده به عنوان مدیر از آنان استفاده کرد.

۵- ارزیابی فعالیت‌های تخصصی مدیران در فواصل زمانی مشخص و انعکاس نتایج این ارزیابیها به آنان در مدیریت به این انعکاس نتایج «بازخورد» می‌گویند و هدف آن آنگاه کردن مدیر از عملکرد او و همچنین از تصویری است که در ذهن زیردستان، هم‌ردیفها و افراد مافوق ایجاد کرده است.

بدون شک، این عمل، یعنی دادن بازخورد به مدیران، می‌تواند حلال تعداد زیادی از مشکلات آنان باشد، زیرا قبل از هر چیز مهارتهای مدیریتی آنان را افزایش می‌دهد. در عین حال، باید توجه داشت که هرگاه این ارزیابیها سه بعدی باشد، بسیار مفید خواهد



بود. یعنی لازم است مدیران توسط زیردستان، افراد هم‌رده و افراد مافوق و ارزشیابی شوند تا این سه ارزشیابی به صورت مقایسه‌ای بررسی و بهترین نتایج ممکن از آن حاصل شود.

شرایط توفیق برنامه‌های آموزشی

از سوی دیگر، برای آنکه برنامه‌های آموزش مدیران با توفیق همراه باشد، شایسته است نکات زیر مورد توجه قرار گیرد:

الف - لازم است برنامه‌های آموزشی بر شروع به کار مقدم باشد. برای این منظور می‌بایست عده‌ای بیش از مدیران واقعی مورد نیاز به دیدن دوره‌های آموزشی دعوت شوند تا بتوان در پایان کار از میان آنها بهترینها را انتخاب کرد.

ب - شایسته است آنچه در برنامه‌های آموزشی گنجانده می‌شود، برمسایل امروز و فردای سازمانها استوار باشد. به این ترتیب، شاید نتوان غیر از کلیات، مطالب آموزشی خاصی پیشنهاد کرد که برای کلیه مدیران سودمند باشد. به بیان دیگر، باید نوع سازمان و فعالیتها و نقاط قوت و ضعف آن محتوای برنامه‌های آموزشی را تعیین کند.

ج - لازم است مدیران پس از شروع به کار همواره به نظرات و پیشنهادهاى زیردستان التفات داشته باشند، زیرا این کار علاوه بر دیگر مزایای خود، در بهسازی مدیران نقش قابل ملاحظه‌ای دارد. برای این منظور، مدیران می‌توانند در ارزشیابی‌هایی که از زیردستان به عمل می‌آورند، آینه‌ای برای دیدن تصویر خودشان پیدا کنند، زیرا توفیق کارمندان به معنای توفیق مدیران است.

د - توصیه می‌شود تا حدامکان مدیران هر سازمان از میان کارکنان همان سازمان انتخاب شوند. این کار مزایای متعددی دارد که باید در یک مقاله جداگانه بررسی شود. اما به صورت گذرا اشاره می‌شود که چنین کاری ضمن کاهش دادن برخوردها، تنشها و مقاومتها، موجبات هر چه امیدوارتر شدن کارکنان سازمان را فراهم می‌سازد. مخصوصاً کارکنان

بلند پرواز و پرتلاش انگیزه‌های زیادتری برای بهتر کار کردن پیدا می‌کنند.

هـ - لازم است به مدیران روشهای تربیت جانشین آموزش داده شود. زیرا به یک تعبیر کلی، تمامی کسانی که در یک سازمان کار می‌کنند، به صورت بالقوه مدیرند مگر آنکه از لحاظ خصوصیات بدنی یا ذهنی یا تحصیلی در چنین سطحی نباشند. مخصوصاً، شایسته است مدیران نسبت به آموزش آنچه ضرورت ایجاد می‌کند به معاونان و روسای زیردست خود، همت بلیغ مبذول دارند. برای این منظور اقدامات متعددی می‌توان پیشنهاد کرد. مثلاً، لازم است مدیران از فرصتهای متعددی که پیش می‌آید استفاده کنند و معاونان خود را به شیوه تفویض اختیار، به جانشینی خود برای شرکت در جلسات و سمینارها و مانند آن ترغیب نمایند. این کار، صرف نظر از سایر مزایای آن، نوعی آموزش رایگان است که منافع آن به مدیران، معاونان، کارکنان، سازمان و جامعه باز می‌گردد.

و - با عنایت به موارد یاد شده، لازم می‌آید که مدیران برای کلیه برنامه‌های خود، و از جمله برنامه‌های آموزشی، طرحهای از پیش تعیین شده‌ای داشته باشند تا بتوانند در هر فرصت یکی از آنها را به مورد اجرا بگذارند. در واقع، سازمانهایی موفق می‌شوند که برای هر کار، و از جمله برای تربیت مدیران خود، برنامه‌ریزی کنند و مهمتر اینکه برنامه‌های تدوین شده را توسط مدیران بالقوه و بالفعل درون سازمانی به اجرا درآورند.

مشکلات اجرای برنامه‌های آموزشی

اگر چه طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی خوب و حساب شده به نتایج ارزشمند منتهی می‌شود که چنانچه اشاره رفت به نفع همه است، اما تقریباً در همه جا این برنامه‌ها را عوامل و علل چندی تهدید می‌کند که اشاره به آنها می‌تواند سودمند باشد. تعدادی از این عوامل به شرح زیر است:

از متخصصان برون سازمانی در اجرای برنامه‌های آموزشی به اثبات رسیده است.

۴ - محدود کردن برنامه‌ها به عده‌ای که قرار است بزودی مدیر شوند، یا هم اکنون پست مدیریتی دارند، در حالی که اگر این برنامه‌ها به عده زیادتری عرضه شود، مزایای متعددی دارد که ذکر آن از حوصله بحث حاضر خارج است.

۵ - عدم انتخاب زمان مناسب برای برگزاری یک یا چند دوره آموزشی می‌تواند بیش از آنکه مفید باشد، به زیان سازمان تمام شود. برای مثال، اگر یک سازمان تولید کشاورزی را در نظر بگیریم، به احتمال زیاد اجرای برنامه‌های آموزشی در دوره داشت پیش از دوره‌های کاشت و برداشت سودآور است.

۶ - عدم ارزیابی برنامه‌های اجرا شده، یا ارزیابی آن به صورت سلیقه‌ای و غیراصولی، از دیگر مسائلی است که می‌تواند به شکست

۱ - عدم حمایت مدیران رده‌های بالا، یا التفات اندک آنان به این برنامه‌ها، به همین دلیل، توصیه می‌شود تمامی برنامه‌های آموزشی هر سال یا دوره به تصویب مدیران رده‌های بالای سازمان مربوط برسد.

۲ - مبهم بودن اهداف و مقاصد برنامه‌ها، زیرا در موارد متعدد مشاهده می‌شود که عناوین کلی برنامه‌ها بسیار جذاب و چشمگیر است، اما در تدوین محتوای ریز برنامه‌ها دقت کافی مبذول نمی‌شود.

۳ - عدم استفاده از کارشناسان و مشاوران خارج از سازمان برای تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی، در واقع، چون این تصور نادرست وجود دارد که هر کس از خارج به سازمان وارد شود، ممکن است جاسوس رقبا باشد، اکثر سازمانها ترجیح می‌دهند برنامه‌های متعدد، از جمله برنامه‌های آموزشی را درون سازمانی طراحی و اجرا کنند. حال آنکه در بسیاری از موارد، سودمندی استفاده

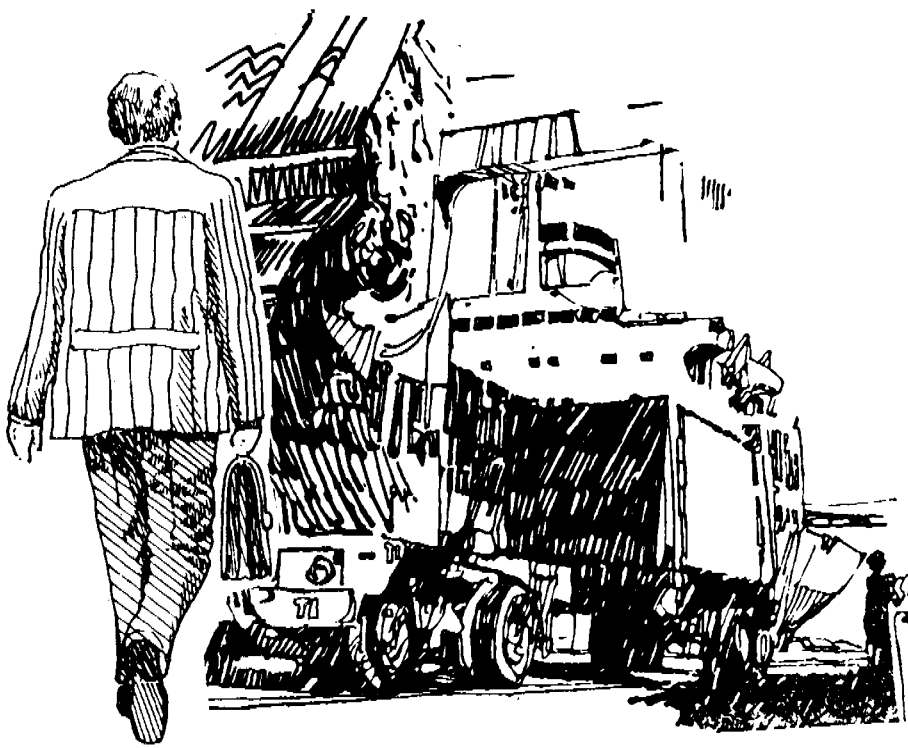


۷- اگر چه بیان این نکته ممکن است مودبانه جلوه نکند، اما لازم است در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی مدیران به ضایعات زمان توجه شود. منظور از ضایعات زمان، اوقات تلف شده‌ای است که این یا آن کارمند یا مدیر به بهانه طراحی برنامه، یا شرکت در برنامه دارد و هر چند این امر در نگاه اول چشمگیر به نظر نمی‌رسد، اما می‌تواند در بلندمدت زیان‌آور باشد.

۸- عدم تکرار برنامه‌های مفید، یا عدم ارائه برنامه‌هایی که اولی پیش نیاز دومی است، می‌تواند سودمندی برنامه نخست را زیر سوال ببرد. برای مثال، چنانچه عده‌ای از کارکنان یا مدیران در برنامه مقدماتی شرکت کنند، اما برنامه پیشرفته یا تخصصی به آنها عرضه نشود، در کوتاه مدت از نتایج برنامه یاد شده استفاده خواهند کرد، اما در بلندمدت عدم ارائه برنامه دوم مایه دلسردی آنها و سایرین خواهد شد تا جایی که ممکن است در آینده کسی در برنامه‌های مقدماتی شرکت نکند.

۹- عدم استفاده از نیروهای خارج از سازمان می‌تواند یک اشتباه دیگر باشد. اگر چه قبلاً نیز توصیه شد که مدیران باید از داخل سازمان انتخاب شوند، اما تکیه صددرصد بر این نیروها و اجتناب صددرصد از گزینش و آموزش مدیران بالقوه از خارج سازمان نیز زیانهای خاص خود را دارد. بنابراین، لازم است سازمانها نگاه و بیگاه به این روش متوسل شوند.

۱۰- خارج شدن میزان افراد آموزش دیده از جمع همکاران سازمان و پیوستن آنها به سازمانهای دیگر از جمله مواردی است که زیاد اتفاق می‌افتد. این کار ممکن است به نفع مدیران یاد شده باشد، که معمولاً چنین است، اما صددرصد به زیان سازمان تمام می‌شود، زیرا هزینه‌هایی که برای پرورش این قبیل مدیران صرف شده، به هدر می‌رود و از آن نفعی به سازمان نمی‌رسد. به همین دلیل، برخی از سازمانها ترجیح می‌دهند برنامه‌های



با استفاده از نقاط ضعف و قوت برنامه‌های اجرا شده نسبت به طراحی و برگزاری برنامه‌های آموزشی آینده اقدام نماید. بنابراین، در ارزیابی برنامه‌های آموزشی می‌توان نکاتی از قبیل موارد زیر را بررسی کرد:

الف - توانایی کسانی که دوره آموزشی را دیده‌اند برای تشخیص، تحلیل و رفع مشکلات.

ب - توانایی کسانی که دوره آموزشی را برای طراحی برنامه‌های لازم دیده‌اند.

ج - توانایی کسانی که دوره آموزشی را دیده‌اند برای برقراری ارتباط با زیردستان و اشخاص مافوق براساس روحیه نועدوستی و تعاون.

د - میزان بهبود ویژگیهای شخصیتی افراد مشمول دوره از لحاظ قاطعیت، رهبری، هنرگوش دادن و خوب شنیدن، قبول مسئولیت، آمادگی برای رفع اشتباهات و نقایص، داشتن نگرش مثبت نسبت به تغییرات و تحولات، و مانند آن.

ه - میزان افزایش اطلاعات فنی و مهارتهای حرفه‌ای کسانی که در دوره آموزشی شرکت کرده‌اند.

آموزشی کمتری در سازمان خود طراحی و اجرا کنند تا بتوانند نیروهای انسانی را در سازمان نگاه دارند. در صورتی که این کار درست نیست، بلکه باید برای نگاهداری افراد آموزش دیده و برجسته در سازمان تلاش کنند.

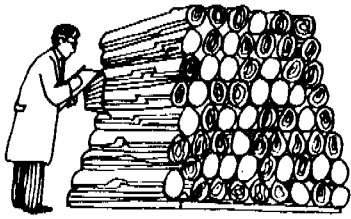
۱۱- و بالاخره استفاده نادرست یا عدم استفاده از ارزشیابیهای عینی و منطقی از برنامه‌های آموزشی می‌تواند به شکست برنامه‌های بعدی منجر گردد. در واقع، هدف ارزشیابی آن است که اطمینان حاصل شود برنامه‌ها مطابق اهداف تعیین شده به اجرا درآمده و این کار در بهبود کیفی عملکرد کارکنانی که برنامه‌ها بر آنان عرضه شده، موثر بوده است. همچنین، می‌توان به کمک این اقدام نقاط ضعف مدیران بالقوه و بالفعل را مشخص کرد. در این حالت، یا لازم است مدیران یاد شده مجدداً در برنامه‌های آموزشی شرکت نمایند، یا در صورتی که ضعف آنان زیاد باشد، باید نسبت به ابقا یا انتصاب آنان در مشاغل موردنظر تردید کرد. گذشته از این، ارزیابی یاد شده به سازمان امکان می‌دهد توانایی خود را به ادامه کار در آینده بسنجد و

مراحل تولید

مراحل تولید یک کالا، اعم از این که نوع آن چه باشد، همیشه با ترتیب معینی یکی پس از دیگری انجام می شود.

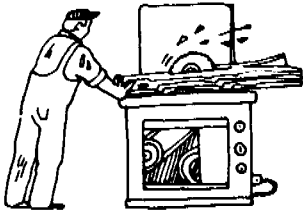
مرحله اول - تامین و ذخیره مواد اولیه

مواد اولیه و قطعاتی که خریداری شده اند، پس از تحویل در انبار نگهداری می شوند. این مواد تا هنگام مصرف مورد کنترل قرار می گیرند.



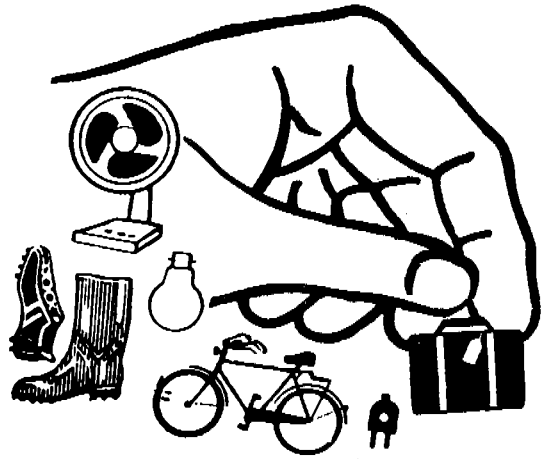
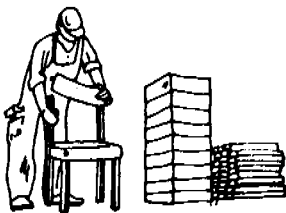
مرحله دوم - پردازش

در مرحله دوم، مواد اولیه مورد پردازش قرار می گیرند، از عملیات پردازش یا تغییر شکل می توان بریدن، اره کردن، ماشین کاری یا دوختن را نام برد.



مرحله سوم - سوار کردن

اجزاء و قطعات مختلف روی یکدیگر نصب و سوار می شوند تا محصولی بوجود آید. در محصولات ساده مانند آرد، پنبه، نخ یا مفتول فولادی مرحله سوار کردن اتفاق نیفتاده (ولی در محصولات مرکب مانند یک میز تحریر، این مرحله حادث شده است. مترجم)



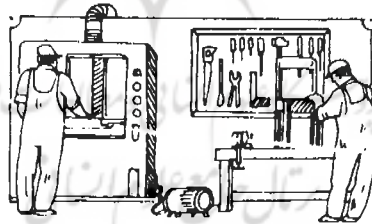
به کسب و کار خود رونق دهید

ترجمه: محمد بلوریان تهرانی

فصل ۲- تولید و انجام خدمت

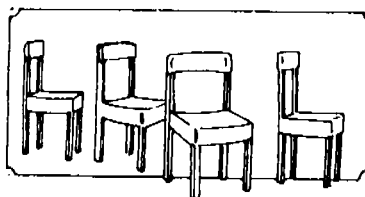
قسمت چهارم

محصولات، کالاهایی هستند که در یک کارگاه یا در یک کارخانه ساخته می شوند.

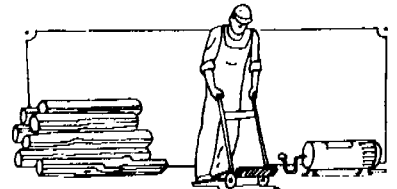


تولید

محصول یا برون داد (Out Puts) کالاهایی هستند که در یک بنگاه تولیدی در یک مدت معین تولید می شوند.



محصول یا برون داد



مواد اولیه یا درون داد

تولید

تولید یعنی عمل آوری و یا تغییر شکل و سوار کردن مواد اولیه و قطعات ساخته شده و تبدیل آنها به صورت یک محصول با استفاده از نیروی کار، ماشین آلات، ابزار و سوخت (نیرو).

مواد اولیه مانند چوب، فولاد، پارچه، مواد شیمیایی، لوازم و ابزار مانند انواع وسایل، میخ، پیچ، سیم، نخ و هم چنین سوخت و نیروی کار، همگی مواد اولیه یا درون داد (In Puts) نامیده می شوند زیرا از ترکیب و جمع آنها محصول ساخته می شود.

مرحله چهارم - تکمیل یا پرداخت کاری
 مرحله تکمیل یا پرداخت کاری شامل عملیاتی نظیر رنگ آمیزی، جلا دادن و براق کردن، شستشو، خشک کردن یا چسباندن است.



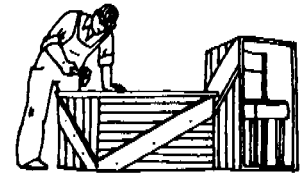
مرحله پنجم - کنترل و بازرسی

کنترل و بازرسی به معنی بررسی و مطمئن شدن از صحت و سلامت و کیفیت کالا و آماده بودن آن برای ارسال به قسمت بعدی و فروش است.



مرحله ششم - بسته بندی

کالای آماده و مورد قبول از نظر بازرسی، در این مرحله، بسته بندی و برای فروش به مصرف کننده ارسال می شود.

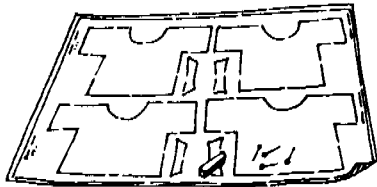
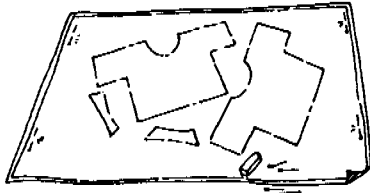


هر کدام از مراحل تولیدی شامل هزینه هایی است. بعضی از این هزینه ها غیر قابل اجتناب هستند مانند هزینه های مواد اولیه، نیروی کار و انرژی که برای تولید محصولات مورد نیاز می باشند، اما در یک بنگاه تولیدی معمولاً هزینه هایی که برای ارقام فوق پرداخت می شود قدری بیشتر از هزینه های لازم است و باعث افزایش هزینه های کل می شود. دلایل اصلی افزایش هزینه ها را می توان به قرار زیر برشمرد:

کاهش هزینه های مواد اولیه

هزینه های مواد اولیه به طرق زیر کاهش می یابد:

● **خرید خوب -** یک خرید خوب در امور تولیدی حتی از یک خرید خوب در تجارت و خرده فروشی مهم تر است. قیمت، همه چیز نیست. مواد اولیه ارزان قیمت، ممکن



از مقدار معینی پارچه، با یک برش فقط یک پیراهن و با یک برش خوب دو پیراهن بدست می آید.

است باعث افزایش هزینه خرید مواد اولیه و دور ریختن ضایعاتی باشد که قابل استفاده نیست. بنابراین مواد اولیه ای که می توانید استفاده کنید گران تر تمام می شود.

- ضایعات مواد اولیه
- اتلاف وقت نیروی کار
- اتلاف وقت ماشین آلات
- اتلاف سرمایه ناشی از زیادی سرمایه در گردش.

آنچه مهم است، این است که کالای تولیدی شما با حداقل ضایعات (ممکن) بدست آید. ضایعات، هزینه های تولید را افزایش و سود احتمالی را کاهش می دهد.

هر چه کالای تولیدی شما ارزان تر تمام شود، می توانید آن را ارزان تر بفروشید، بنابراین:

- تعداد مشتریان شما بیشتر می شود.
- شما قادر خواهید بود با تولیدکنندگان بیشتری به رقابت بپردازید.
- بیاد داشته باشید:

فروش	۱۰۰	-	۸۰	=	۲۰	سود
فروش	سود		هزینه		سود	

با کاهش ضایعات، هزینه های خود را کم کنید و سود بیشتری بدست آورید.

فروش	۱۰۰	-	۶۵	=	۳۵	سود
فروش	سود بیشتر		هزینه کمتر		سود بیشتر	

یادآوری

سود = هزینه - فروش

سود بیشتر = هزینه کمتر - فروش

کاهش هزینه‌های نیروی کار

با کاهش دستمزد، هزینه‌های نیروی کار کاهش نمی‌یابد. کاهش واقعی هزینه نیروی کار وقتی اتفاق می‌افتد که زمان‌های تلف شده حین انجام کار کاهش یابد. هزینه نیروی کار براساس زمان کار انجام شده روی هر قطعه یا کار معین محاسبه می‌شود. هر چه زمان انجام کار روی یک قطعه کمتر باشد، هزینه متعلقه کمتر است.

چگونه کارگران اوقات کار را تلف می‌کنند؟

● اگر نحوه استقرار و جانمایی ماشین‌آلات، محل‌های کار و انبارها صحیح نباشد، رفت و آمدهای اضافی و جابجایی‌های اضافی مواد اولیه در محیط کارگاه باعث اتلاف وقت می‌شود.

● محیط کار نامناسب و کثیف، تنگ و کم نور و ابزار قدیمی و فرسوده که نتوان با آن کار انجام داد، باعث اتلاف وقت می‌شود.

● کاهش ضایعات - در کارگاه‌هایی مانند نجاری، فلزکاری، کفاشی، خیاطی و دوزندگی و سایر حرف و مشاغل مشابه، عملیات ماهرانه برش می‌تواند باعث کاهش ضایعات و صرفه‌جویی در منابع گردد.

● کاهش محصولات نامرغوب - محصولات و کالاهای نامرغوب یا خارج از حداقل قبول باید به قیمت ارزان‌تری فروخته شوند یا دور ریخته شوند. وقتی محصول نامرغوبی دور ریخته می‌شود، شما از دو جهت زیان می‌بینید، یکی هزینه وقت دستگاه‌های تولیدی و دیگری سود مورد انتظار در هر واحد محصول در صورتیکه به فروش می‌رسید.

اعطای آموزش‌های خوب و موثر به کارگران، استفاده از ابزار خوب و مرغوب، شرایط مساعد محیط کار، دستمزد کافی و بالاخره نظارت قوی، از مقدار محصولات نامرغوب خواهد کاست.

نقشه جانمایی کارگاه (Workshop Layout)

نقشه جانمایی کارگاه به معنی طرز استقرار و تعیین محل ماشین‌آلات، میزهای کار، انبارها و رابطه آنها با یکدیگر در محیط کارگاه است. در یک نقشه جانمایی خوب، دست به دست شدن و نقل و انتقالات محصول بین ایستگاه‌های مختلف تولید، به حداقل می‌رسد و کارگران کمترین رفت و آمد را دارند. در یک نقشه جانمایی بد، محصولات چندین بار بین ایستگاه‌های مختلف تولید جابجا می‌شوند و کارگران مرتباً در حال تردد هستند.

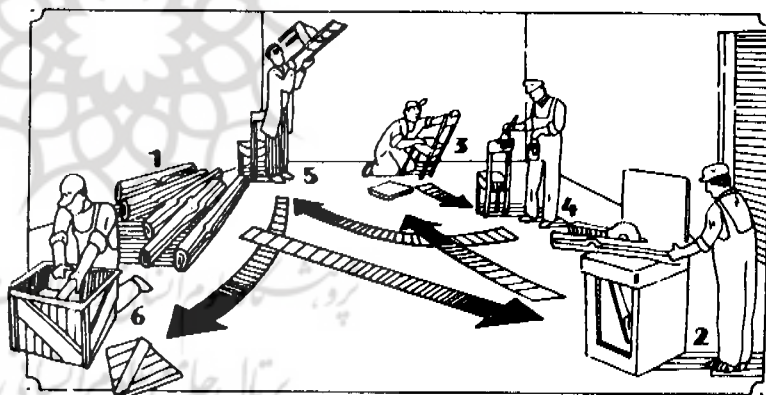
یک نقشه جانمایی بد، برای شما هزینه آفرین است زیرا مدت زمان ساخت کالا را افزایش می‌دهد. برای بدست آوردن محصول خوب، موارد زیر باید مهیا باشد:

- کارگران بیشتر
- تجهیزات و ابزار بهتر و بیشتر
- فضای داخلی و ساختمان بیشتر و بزرگتر

و همه این‌ها به معنی افزایش هزینه است. بنابراین سود شما کاهش می‌یابد و ممکن است شما سفارشات را از دست بدهید که شرکت‌های دیگر آن سفارش‌ها را بهتر انجام می‌دهند. این امر به معنی اتلاف پول (زیان) است.

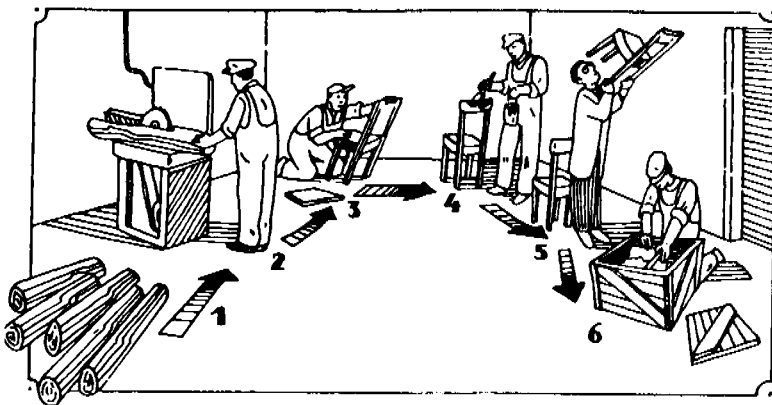
در یک نقشه جانمایی بد، محصول چندین بار بین ایستگاه‌های مختلف تولید رفت و آمد می‌کند. این امر به معنی استفاده بیشتر از نیروی کار، استفاده بیشتر از وسایل نقلیه، تاخیر در کار ماشین‌آلات و ایجاد اشکال در پیدا کردن قطعات است. در این روش، فضای کارگاه به نحو بدی اشغال می‌شود.

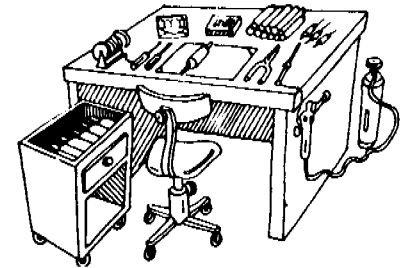
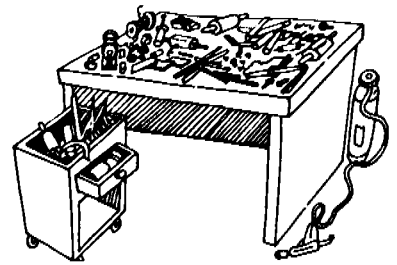
مزایای یک نقشه جانمایی خوب وقتی معلوم می‌شود که محصول یا مواد اولیه مورد استفاده، بزرگ و سنگین باشد. مانند کارگاه‌هایی که با صفحات فلزی و الوار کار می‌کنند. در عملیات برش چوب با ماشین، سرعت دستگاه بسیار زیاد است. اگر دستگاه به



رفت و آمدهای اضافی، محیط کار نامناسب و ابزار فرسوده باعث اتلاف وقت است.

یک نقشه جانمایی بد برای شما هزینه آفرین است و سود شما را کاهش می‌دهد.





یک نقشه جانمایی خوب. هزینه‌های شما را کاهش و سود شما را در کارگاه افزایش می‌دهد.

طور منظم کار کند، فواصل زمانی بین مراحل مختلف کار کم است. در این شرایط، زمان صرف شده برای جابجایی الوارهای بزرگ و سنگین از انبار به کارگاه، جابجایی در کارگاه و تغذیه دستگاه ممکن است پنج برابر یا ده برابر زمان برش الوار (چوب) باشد.

اگر در کار و کسب خود با فعالیت زیاد و مواد اولیه سنگین سروکار دارید، فکر کنید چگونه می‌توانید زمان انجام کار را کاهش دهید.

شما همیشه نمی‌توانید بهترین نقشه جانمایی کارگاه را ترسیم کنید. مثلاً در یک کارخانه با ساختمان قدیمی تنها کاری که می‌توانید انجام دهید، تمیز بودن و منظم بودن است.

● کارگاه خود را منظم نگاه دارید. هر چیزی را سر جای خود قرار دهید به طوری که پیدا کردن آنها آسان باشد.

● راهروها و محل‌های عبور را تمیز و پاکیزه نگهدارید.

● نظم باعث صرفه‌جویی در وقت و عین امنیت است.

نقشه جانمایی میز کار (طرز قراردادادن اشیاء و ابزار روی میز کار)

نقشه جانمایی میز کار، طرز قرار گرفتن

ابزار و مواد اولیه و کالاهای ساخته شده را روی میز کار و یا در قسمت‌های مختلف آن نشان می‌دهد.

میز کار سمت راست زیر که در هزاران کارگاه شلوغ و بی‌نظم دنیا دیده می‌شود، نمونه‌ای از طرز نادرست چیدن و قراردادن اشیاء و ابزار است.

اگر باور ندارید به چند فروشگاه یا کارگاه کوچک و بزرگ نزدیک خود مراجعه کنید. کالاهای ساخته شده و آماده در لابلای قطعاتی که باید روی هم سوار شوند تا محصولی از آنها پدید آید به چشم می‌خورند. ابزار در مکان‌های نامناسبی قرار دارند. سیم‌ها به طور نامرتب و درهم و برهم روی یک دیگر انباشته شده‌اند. کارگران برای پیدا کردن هر چیزی که احتیاج دارند باید دنبال آن بگردند. بدیهی است زمان لازم برای سوار کردن یا ساخت یک قطعه در یک کارگاه شلوغ چندین برابر زمان لازم برای سوار کردن یا ساخت یک قطعه در یک کارگاه مرتب و منظم است.

حالا به قسمت راست تصویر بالا نگاه کنید. این قسمت یک روش چیدن صحیح ابزار و اشیاء روی میز کار را نشان می‌دهد. یک صندلی برای نشستن کارگر پشت میز قرار داده شده است، بنابراین او کمتر خسته می‌شود.

ابزار و قطعات هر کدام در جای خاصی قرار دارند. بنابراین با یک نگاه می‌توان آنها را پیدا کرده و برداشت. سیم روی بوبین (قرقره) پیچیده شده است. هویه لحیم کاری (یا ذوب) روی میز و در سمت راست کارگر قرار دارد. دستگاه برقی محکم کردن مهره‌ها و کپسول باد آن در سمت راست قرار داده شده و کالاهای ساخته شده به طور منظم داخل یک جعبه چرخدار و در سمت چپ کارگر چیده شده و آماده ارسال است.

بیاد داشته باشید:

● نظم و ترتیب میز کار در موردی که کالاهای تولیدی کوچک و سبک وزن است و از

ترکیب تعداد زیادی کالاهای نیم ساخته و قطعات مختلف تهیه شده است، بسیار اهمیت دارد.

● کارسنجی باعث ایجاد نظم و ترتیب بهتر در کارها و صرفه‌جویی‌های مالی است. در این مورد می‌توانید با مرکز کار و کسب‌های کوچک یا مرکز مدیریت تماس بگیرید.

ایمنی

ایمنی کارگاه هم برای شما و هم برای کارگران شما نهایت اهمیت را دارد. شما به‌عنوان مدیر یا مالک، مسئول کلیه جراحات و بیماری‌هایی هستید که به علت ضعف استانداردهای ایمنی یا بی‌توجهی به خطرات احتمالی، شما یا کارگرتان را تهدید می‌کند. ایمنی فقط به معنی جلوگیری از حوادث نیست بلکه انجام بسیاری از امور در مورد بهبود شرایط و محیط کار مانند کاهش صداهای ناهنجار یا افزایش نور یا حفاظت از مایعات خطرناک و گازها و امثال آن‌ها نیز از فعالیت‌های ایمنی است.

بیاد داشته باشید که اگر در اثر عدم توجه کافی شما به موارد ایمنی در کارگاه، اتفاقی بیفتد، شما باعث درد و ناراحتی و گرفتاری دیگران شده‌اید و ممکن است مجبور شوید تا پایان عمر مبلغی بابت جبران خسارات وارده به ذینفع بپردازید.

برای تامین امنیت و سلامت کارگران شما، اقداماتی وجود دارد که می‌توانید آنها را به کار ببندید.

● مراحل مختلف انجام کار در کارگاه را طوری سازماندهی کنید که مراحل متوالی به طور عادی و طبیعی و بدون فشار و تراکم انجام شود. (از ایجاد گلوگاه‌های تولید خودداری کنید. مترجم) بسیاری از حوادث وقتی اتفاق می‌افتد که کارگران مشغول تردد از یک ایستگاه تولید یا قسمت به یک قسمت دیگر هستند یا مواد اولیه را از یک قسمت جمع‌آوری به قسمت دیگر منتقل می‌کنند یا مواد ساخته شده را از کارگاه خارج می‌نمایند.

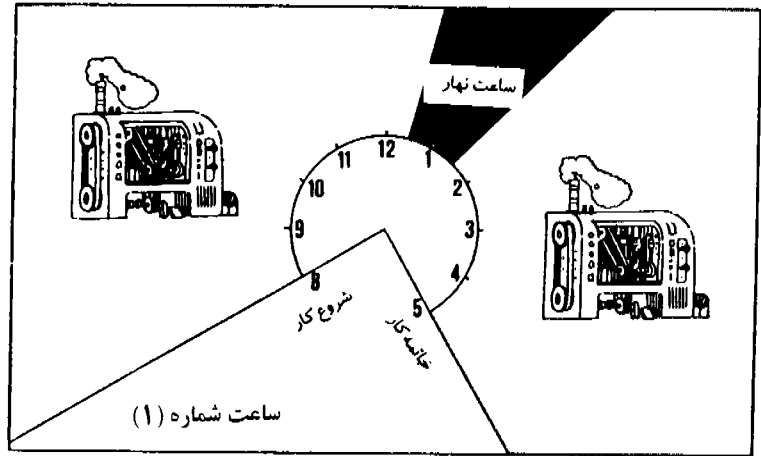
ماشین آلات با سرعت درست (و لازم) کار نمی‌کنند، ابزار به نحو صحیح آماده به کار نیستند و کارگران برای کار با ماشین آلات آموزش ندیده‌اند.

قبل از شروع کار با یک ماشین (دستگاه)،

مطمئن شوید که آن دستگاه بدون هیچ ایرادی و به بهترین وجه کار می‌کند و کارگران حقیقتاً می‌دانند چگونه به بهترین وجه با آن کار کنند. حال به مثالی توجه کنیم که چگونه در

یک شیفت هشت ساعته، از ساعت ۸ صبح تا ۵ بعد از ظهر و با احتساب یک ساعت قطع کار بخاطر صرف غذا از ساعت ۱۲/۳۰ تا ۱۳/۳۰، مقداری از ساعات مفید انجام کار توسط دستگاه از بین می‌رود یا گم می‌شود.

به ساعت شماره (۱) توجه نمایید. در ساعتی که دستگاه کار می‌کند (۸ صبح تا ۱۲/۳۰)، محیط تصویر با رنگ خاکستری روشن نشان داده شده است. در ساعت توقف دستگاه به خاطر صرف نهار (۱۲/۳۰ تا ۱۳/۳۰)، محیط تصویر با رنگ سیاه نشان داده شده است. ساعت شماره (۱) نشان می‌دهد که شما چگونه می‌توانید از دستگاه خود به بهترین وجه استفاده کنید. بین ساعت ۸ صبح تا ۵ بعد از ظهر به غیر از ساعت نهار توقفی وجود ندارد.



جانمایی صحیح میزکار به معنی قراردادن هر چیز در جای مناسب آن است.

با اقدامات زیر از وقوع حوادث جلوگیری کنید:

- سازماندهی مراحل کار

- آموزش

- تهیه ماشین آلات و ابزار ایمن و بی‌خطر

ماشین آلات گران و هزینه بر هستند. از آنها به بهترین وجه استفاده کنید.

کاهش هزینه ماشین آلات صرفه‌جویی در وقت ماشین آلات

ماشین آلات گران و هزینه بر است، گاهی اوقات تهیه ماشین آلات مقادیر زیادی از سرمایه را می‌بلعد. وقتی شما برای تهیه ماشین آلات پول می‌پردازید. باید تا آنجا که ممکن است به بهترین وجه از آن استفاده کنید. در بسیاری از کارگاه‌ها، زمان بیکاری و توقف ماشین آلات از زمان کار و فعالیت آنها بیشتر است. چرا؟ برای اینکه:

● همان کارگرانی که مشغول کار با ماشین هستند، باید زمانی را صرف آوردن مواد اولیه از انبار به پای ماشین و زمان دیگری را صرف بیرون بردن کالای ساخته شده از کارگاه بنمایند.

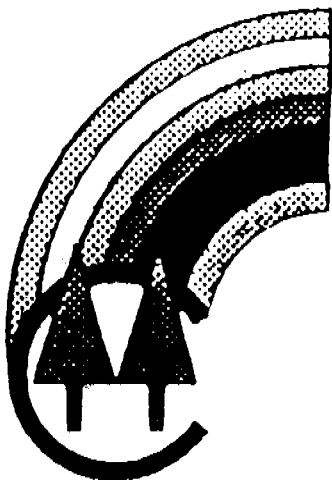
● مراحل انجام کار به نحو صحیح سازماندهی نشده و در حالیکه کار در قسمت اول تمام شده، کار در قسمت دوم هنوز شروع نشده و کارگران و ماشین آلات منتظر کار هستند.

● دستگاه‌ها خراب و قادر به کار نیستند. علاوه بر این علل، اغلب اوقات

● دستورالعمل استفاده از دستگاههای کارخانه را به طور دقیق و جزء به جزء در اختیار کارگران قرار دهید و آنها را با ماشین آلات، ابزار و موادشیمیایی قبل از آغاز به کار آشنا نمایید. مطمئن شوید که تجهیزات ایمنی که قبلاً تهیه کرده و در اختیار کارگران گذارده‌اید، توسط آنها استفاده می‌شود. به هیچ وجه اجازه ندهید که کارگری بدون آموزش کافی نسبت به تعمیر یا تنظیم دستگاهی اقدام کند.

● اجازه ندهید بازدیدکنندگان بدون وجود راهنما در محیط کارگاه یا کارخانه تردد کنند. اشخاصی که با کاروکسب شما آشنایی ندارند، ممکن است توجه لازم و کافی به ماشین آلات و ابزار نداشته باشند (و خطری متوجه آنها گردد - مترجم)

● وقتی در نظر دارید با خرید ماشین آلات جدیدی، سرمایه‌گذاری جدیدی انجام دهید، همیشه در مورد عوامل ایمنی فکر کنید. در این مورد بهتر است از فروشنده ماشین آلات، دستورالعمل مکتوب استفاده از دستگاه‌ها را بخواهید.



اگر ممکن باشد برای آنان لباس متحدالشکل تهیه نماید.

۹- در کلیه فروشگاههای یک شرکت تعاونی عرضه کالاها و فعالیت‌های مختلف هم آهنگ و یکنواخت باشد.

به طور خلاصه باید کوشش کرد که از طریق تزیین و عرضه کالا در داخل و خارج فروشگاه برای مردم جالب و جذاب باشد. بدین ترتیب فروشگاه تعاونی و کارکنان آن علاوه بر تحصیل حسن شهرت، حسن نیت مردم را جلب خواهند کرد و نتیجه آن بالا رفتن حجم فروش و تقلیل قیمت‌ها خواهد بود.

در خاتمه باید گفت که یک مشتری همیشه مایل است خریدهای خود را از فروشگاههای انجام دهد که تمیز و پاکیزه بوده و انواع و اقسام کالاها موجود بوده و در محیط مطبوعی به نحو جالب چیده شده باشد. اگر یک فروشگاه تعاونی بتواند رضایت خاطر مشتری را از این جهت فراهم سازد او به فروشگاه دیگر مراجعه نخواهد کرد و مالا مشتری دایمی شما خواهد شد.

موردی فلسفه و مفهوم بزرگ تعاونی مصداق پیدا نمی‌نماید. ولی اگر این شخص تحت تاثیر عملیات نیک و نوع دوستی رفیق خود قرار بگیرد، مثلاً برای ایجاد پرورشگاه یتیمان کمک نماید، در چنین صورتی با وجودی که این عمل هم یک نوع تقلید است معذالک محرک اصلی او حس نوع پرستی که جنبه تعاونی دارد خواهد بود و جنبه تقلیدی آن که صرفاً ظاهرسازی و ریاکاری است قابل توجه نمی‌باشد.

۳- نیروی عقل

این نیرو مهمترین و موثرترین قوه‌ای می‌باشد که بشر را به راه راست می‌کشد.

انسان نیکبخت کسی است که نیروی خرد او بر دو نیروی اولی بچربد و قوای دیگری مقید به دستورات عقل او باشد.

فلسفه وجودی تعاون در قوه عقل بیش از قوای دیگر مشهود می‌گردد زیرا دو قوه قبلی وقتی تحت تاثیر و تبعیت قوه عقل قرار بگیرد بیشتر و بهتر مورد استفاده شخص واقع شده و نتایج سودمند و عام‌المنفعه‌ای از آن حادث می‌گردد و در نتیجه برجسته‌های تعاونی آن افزوده خواهد شد.

از توضیحات بالا این نتیجه را می‌گیریم که اصولاً راز آفرینش و فلسفه وجودی انسان که نمونه‌ای از حکمت الهی می‌باشد، مستلزم نظم و ترتیبی است که با هم آهنگی بی‌نظیری گردش کون و چرخش افلاک را تعیین می‌نماید.

ابرو باد و مه و خورشید و فلک درکارند تا توانی بکف آری و بغفلت نخوری

دوم - معنی و مفهوم تعاونی

کلمه (تعاونی) از ترکیب کلمه «تعاون» عربی با حرف (یای) نسبت فارسی بوجود آمده معادل کلمه Cooperative است. در عین حال که معنی لغوی کلمه تعاونی نیز مانند تعاون همکاری و اشتراک مساعی و همبستگی می‌باشد ولی از لحاظ وسعت عمل و نحوه کار و کیفیت نتایج حاصله بین این دو کلمه، اختلاف معنی و مفهوم بوجود آمده و در حقیقت کلمه (تعاونی) (کوئوپراتیو) با وجودی که طبق قواعد دستور زبان صفت شناخته شده معذالک امروز اصطلاح خاص و معروفی گردیده است که به جای اسم نیز استعمال می‌شود.

مقصود از تعاونی، شرکتها و سازمانهایی است که منشاء آن تعاون بوده و بتدریج با سیر و تحول و انقلابی که از لحاظ اقتصادی و اجتماعی پیدا نموده، دارای فرم مقررات و اصول مخصوصی گردیده و مکتب اقتصادی خاصی به وجود آورده و مقبولیت بین‌المللی پیدا کرده و امروز با مختصر اختلافی این

اصول مورد عمل کشورها بوده و از این نهضت اجتماعی و اقتصادی که می‌توان آنرا ضامن تأمین عدالت اجتماعی دانست. حداکثر استفاده‌های مادی و معنوی به نفع ملت‌ها و کشورها برده می‌شود و به عبارت دیگر این نهضت را می‌توان نیروی سوم دانست. (۱) آیه دوم از سوره مبارکه المائده

بقیه از صفحه ۴۷

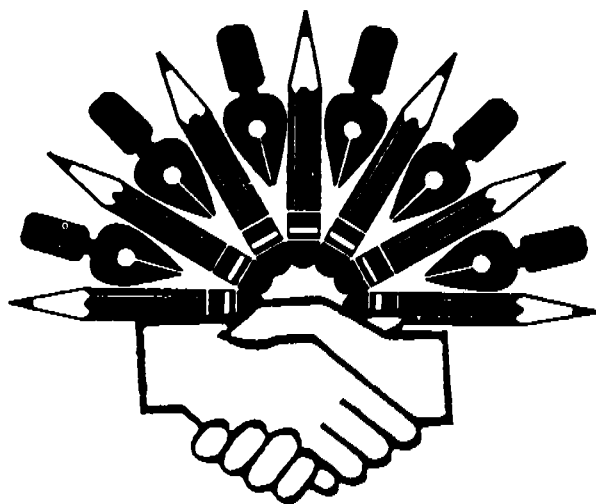
داشت. در صورتی که شرکتهای تعاونی که دارای وظایف متعدد هستند به شرکتهای تعاونی تخصصی تقسیم می‌شوند. گاه، همین رویه در داخل یک شرکت تعاونی نیز به مورد اجرا گذاشته می‌شود.

همچنین هرگاه سازمان متحده درجه دوم یا سوم آنقدر بسط و توسعه پیدا کند که بیم تمرکز بیش از اندازه در کارها برود، به همین قرار عمل می‌شود یعنی سازمان مرکزی اتحادیه به اتحادیه‌های منطقه‌ای تقسیم می‌گردد.

عملاً در بسیاری از کشورها اتحادیه‌های منطقه‌ای بعد از ایجاد اتحادیه‌های مملکتی تاسیس شده‌اند.

در کشورهایی مانند سوئد و سوئیس که حتی دارای سرزمین کوچکی هستند مجامع اتحادیه‌های منطقه‌ای تعاونی مصرف و وظایفی مهمتر از وظایف مجمع اتحادیه مملکتی را به عهده دارند.

در رشته‌های مختلف نهضت تعاونی گاه ممکن است تمایلاتی به منظور تمرکز بوجود آید و بعضی مواقع نیز احتمال دارد اصل عدم تمرکز دموکراتیک مورد توجه قرار گیرد و برطبق آن عمل شود. لکن به طور کلی اگر در طی زمان طولانی، موضوع را در کشورهای مختلف مورد مطالعه قرار دهیم، به این نتیجه می‌رسیم که اصولاً کوشش می‌شود بین این دو نظر (تمرکز و عدم تمرکز) که وجه تمایز تشکیل اتحادیه به معنای حقیقی آنست موازنه ایجاد گردد.



تعاون در آئینه مطبوعات

استان سمنان به بهره‌برداری می‌رسد.

سرویس خبر - شهرستانها:

به گفته مدیر کل تعاون استان سمنان امسال ۶۲ طرح تعاونی در زمینه‌های مختلف تولیدی، صنعتی، معدنی، کشاورزی و خدماتی در استان سمنان به مرحله اجرا درآمده است. داریوش اسلامی گفت: این طرح‌ها با سرمایه ۲ میلیارد و ۱۱۱ میلیون ریال جمعاً یک هزار و ۸۱۸ نفر عضو دارد. وی افزود: در سال جاری ۱۰ طرح تعاونی در این استان به بهره‌برداری رسیده است که این تعداد تا پایان سال به ۲۳ طرح خواهد رسید.

مدیر کل تعاون استان سمنان گفت: برای اجرای طرحهای تعاونی امسال از محل اعتبارات تبصره ۳ بیش از ۱۰ میلیارد ریال به این استان اختصاص یافته است.

به گزارش خبرگزاری جمهوری اسلامی، به گفته وی از این مبلغ ۳ میلیارد ریال آن به امر توسعه صنایع تبدیلی تخصیص یافته و بقیه در امور زراعت، خوداشتغالی فرهنگی و دیگر امور به مصرف می‌رسد.

روزنامه رسالت، شماره ۲۸۹۴، ۲۱/۱۰/۷۴

در سال جاری

صندوق تعاون ۳۷ میلیارد ریال تسهیلات اعتباری به تعاونیها پرداخت کرد

بخش اقتصادی - از سوی صندوق تعاون کشور مبلغ ۳۷ میلیارد ریال تسهیلات اعتباری در قالب عقود اسلامی و به صورت تسهیلات کوتاه‌مدت و میان‌مدت به اتحادیه‌ها و تعاونیهای تحت پوشش وزارت تعاون طی سال ۱۳۷۴ اعطاء گردید.

این مطلب را عباس خواجه پیری مدیرعامل صندوق تعاون در مراسم افتتاح شعبه مرکزی صندوق تعاون آذربایجان غربی اعلام کرد و گفت: صندوق تعاون با استفاده از نقدینگی موجود در بخش تعاون در جهت رفع مشکلات و مضایق مالی تعاونیها و رشد و شکوفایی بخش تعاون می‌تواند قدم مثبت و اساسی بردارد و امکان استفاده بهینه از توان مالی بالقوه در بخش تعاون را فراهم سازد.

شایان ذکر است که تاکنون در شعب مرکزی، تهران، اهواز، شیراز، اصفهان، همدان، مشهد و اراک صندوق تعاون رسماً

گفت: براساس آمارگیری که در شهریور ماه امسال انجام گرفت، نرخ عرضه موادغذایی در تعاونیها ۲۸ درصد از بازار آزاد ارزان‌تر بوده است.

وزیر تعاون حمایت از تشکیل تعاونیهای محلی را از دیگر سیاستهای وزارت تعاون اعلام کرد و افزود: هر یک هزار نفر می‌تواند با حداقل سیصد میلیون ریال در یک محل شرکت تعاونی تاسیس کنند و نسبت به تامین مایحتاج عمومی مردم اقدام‌های لازم را به عمل آورند.

روزنامه کیهان، شماره ۱۵۵۲۵، ۲۲/۱۰/۷۴

با صرف ۷ میلیارد و ۱۲۹ میلیون ریال اعتبار ۳۰ تعاونی تولیدی و خدماتی در استان ایلام طی سال جاری به بهره‌برداری رسیده است. تعاونیهای مذکور شامل کارگاه تولید فرش دستباف، کارخانه‌های تولیدی کفش و کیف و چلوار بافی، شن و ماسه، پرواربندی و پرورش گاو شیری و کارخانه تولید آجر نیمه ماشینی است که در مناطق ایلام، مهران، دهران، شیروان و چرداول و ایوان راه‌اندازی شده است.

روزنامه سلام، شماره ۱۲۴۰

طی سال جاری

۶۲ طرح تعاونی در استان سمنان به مرحله اجرا درآمده است
● تا پایان سال جاری ۲۳ طرح تعاونی در

روزنامه اطلاعات، شماره ۶۷۱، ۱۶، ۲۰/۱۰/۷۴

وزیر تعاون در شیراز:

۴۵ میلیارد ریال اعتبار برای تاسیس صندوق تعاون در کشور اختصاص می‌یابد

شیراز - خبرنگار اطلاعات: ۴۵ میلیارد ریال برای تاسیس صندوق تعاون در کشور اختصاص می‌یابد.

این خبر را مهندس شافعی وزیر تعاون در گفتگو با خبرنگاران در شیراز اعلام کرد، و افزود: سیاست وزارت تعاون، حمایت از تعاونیهای مسکن و مصرف‌کارگران است.

مهندس شافعی در مورد برطرف کردن مشکلات تعاونیها، گفت: یکی از راه‌حلهای برطرف کردن مشکلات تعاونیها، افزایش تعداد اعضاء است و با اضافه شدن اعضاء جدید و خرید سهام از سوی آنان، بسیاری از مشکلات تعاونیها برطرف می‌شود.

وزیر تعاون گفت: بودجه ارزی وزارت تعاون امسال ۳۰ میلیون دلار است و در سال آینده بودجه ارزی این وزارتخانه افزایش می‌یابد.

وی یادآور شد: تاکنون سهم وزارت تعاون از تبصره‌های ۳ و ۴ توسط مجلس شورای اسلامی تامین می‌شود که قرار است با تصویب مجلس شورای اسلامی در بودجه آینده دولت، سقف اعتبارات بخش تعاون توسط دولت تعیین شود.

مهندس شافعی در مورد تفاوت نرخ موادغذایی در تعاونیهای مصرف و بازار آزاد

افتتاح گردیده و شعبه ارومیه به عنوان نهمین شعبه صندوق تعاون در سطح کشور محسوب می‌گردد که به طور رسمی فعالیتش را آغاز کرده و در نظر است طی هفته‌های آتی شعب تبریز، ساری، رشت، یزد، قزوین و قم که به طور آزمایشی مشغول فعالیت می‌باشد، رسماً افتتاح شود.

روزنامه ایران، شماره ۲۷۹، ۲۳/۱۰/۷۴

فروش اوراق مشارکت مردمی در اتحادیه تعاونی‌های مصرف آغاز شد

فروش اوراق مشارکت مردمی برای سرمایه‌گذاری در اتحادیه تعاونیهای مصرف کارکنان دولت، به قرار هر سهم یکصد هزار ریال، آغاز شد.

محمد اسلامی‌نوبت مدیرعامل اتحادیه مرکزی تعاونیهای مصرف کارکنان دولت این خبر را در همایش یک روزه بررسی طرح مشارکت و سرمایه‌گذاری مردمی در مشهد اعلام کرد.

وی افزود: میزان سود برای سرمایه‌گذاری در این بخش، ۲۰ درصد است که در هر شش ماه به صاحبان سهام پرداخت می‌شود.

به گزارش خبرگزاری جمهوری اسلامی از مشهد، این اتحادیه تاکنون ۱۰ میلیارد ریال در ۴ واحد تولیدی و صنعتی سرمایه‌گذاری کرده است و در بودجه سال آینده کشور برای تقویت شرکتهای تعاونی مصرف کارکنان دولت، ۲۰ میلیارد ریال تسهیلات بانکی پیش‌بینی شده است.

در این همایش اعلام شد که برای افزایش سرمایه شرکتهای تعاونی مصرف حق عضویت اعضا تا ۲۰۰ هزار ریال افزایش خواهد یافت.

روزنامه جمهوری اسلامی، شماره ۴۸۱۲

۲۱/۱۰/۷۴

تساکنون ۸۸۵ واحد تعاونی در آذربایجان غربی تشکیل شده است
ارومیه - روزنامه جمهوری اسلامی: طی مراسمی شعبه صندوق تعاون آذربایجان غربی با حضور معاونین وزارت تعاون و هیات مدیره و مدیرعامل صندوق تعاون کشور و مدیران تعاونیها در محل اداره کل تعاون آذربایجان غربی افتتاح شد.

در مراسم افتتاح این صندوق آقای صباحی مدیرکل تعاون استان طی سخنانی اظهار داشت: تاکنون ۸۸۵ واحد تعاونی در رشته‌های مختلف در استان آذربایجان غربی تشکیل شده که در بعضی از بخشها یکی از استانهای نمونه کشور هستیم. وی گفت:

صندوق تعاون از شهریور ماه سال جاری فعالیت خود را در استان با هدف رفع مشکلات نقدینگی و اعتبار تعاونیها آغاز کرده و تاکنون مبلغ ۳۱۰ میلیون ریال به صورت سرمایه جاری، حساب در گردش و قرض‌الحسنه جمع‌آوری نموده است. وی افزود: به لحاظ موفقیت بخش تعاون در استان و اعطای تسهیلات از سوی دولت توانسته‌ایم به موقع از این فرصتها استفاده کنیم که یکی از نمونه‌های آن صندوق تعاون است که امروز شاهد افتتاح رسمی آن هستیم.

در ادامه آقای خواجه‌پیری مدیرعامل صندوق تعاون کشور با بیان اینکه یکی از موانع رشد و توسعه در بخش تعاون مسائل و مشکلات و محدودیتهای مالی است، اظهار داشت: در دایره عملیاتها و فعالیتهای اقتصادی غیر از ارزشهای حاکم بر فعالیتهای اقتصادی در جامعه، عوامل محرکه اقتصاد ابزار آن است که این نقیصه در طول زمان در سرراه بخش تعاون بوده و برای رفع آن مقدماتی فراهم شده که تعیین موسسه اعتباری تحت عنوان صندوق تعاون یکی از آنهاست. وی گفت: صندوق تعاون آذربایجان غربی دهمین صندوق تعاون در کشور است که تاسیس می‌شود و ما قصد داریم تا پایان برنامه دوم شعب صندوق را در مراکز استانها فعال نماییم.

افتتاح ترمینال شرکت تعاونی تاکسیرانی ارومیه

این گزارش همچنین حاکیست با حضور تنی چند از معاونین وزارت تعاون، استاندار آذربایجان غربی، مدیران ۲ کل ادارات و مدیرعامل و اعضای هیئت مدیره صندوق تعاون کشور، ترمینال شرکت تعاونی تاکسیرانی ارومیه راه‌اندازی شد. در این مراسم آقای جعفری مدیرعامل شرکت تعاونی تاکسیرانی ارومیه ضمن خیرمقدم به حاضرین گفت: عملیات ساختمانی فاز اول مجتمع تعمیرگاهی تاکسیرانی ارومیه در پی افتتاح شبکه بی‌سیم تاکسی تلفنی در زمینی به مساحت ۹۱۹۸ مترمربع و زیربنای ۱۶۴۸ مترمربع در شهریور ماه سال ۷۳ با سرمایه ۳۵۰ میلیون

ریال آغاز و فاز دوم شامل تراشکاری و فروشگاه تعاونی مصرف متعاقباً افتتاح خواهد گردید.

وی گفت: هزینه‌های احداث مجتمع از محل سرمایه‌گذاری اعضاء و همیاری آنان در قبال واگذاری ۲۹۰ دستگاه تاکسی انجام گرفته و تاکنون از تسهیلات صندوق تعاون مبلغ ۱۰۰ میلیون ریال نیز بهره‌مند گردیده است. وی در پایان از مسئولین در جهت رفع مسائل و مشکلات تاکسیداران درخواست مساعدت و همکاری نمود.

در ادامه آقای سعادت استاندار آذربایجان غربی طی سخنانی از زحمات شبانه‌روزی تاکسیداران در خدمات‌دهی به شهروندان تقدیر کرد.

روزنامه سلام، شماره ۱۳۳۸، ۲۰/۱۰/۷۴

معاون حقوقی و پارلمانی وزیر تعاون:

۱۵۰ هزار ایثارگر کشور جذب فعالیت‌های تولیدی شده‌اند.

● ۳۳ درصد از کل بودجه وزارت تعاون طی سال جاری به فعالیت‌های تعاونی رزمندگان و ایثارگران اختصاص یافته است.

ارومیه - خبرگزاری جمهوری اسلامی: معاون حقوقی و پارلمانی وزیر تعاون گفت: ۱۵۰ هزار نفر از ایثارگران کشور تاکنون در قالب تشکلهای تعاونی جذب فعالیت‌های تولیدی و اقتصادی شده‌اند.

شهاب‌الدین نوابی در ارومیه گفت: ۳۳ درصد از کل بودجه وزارت تعاون طی سال جاری به فعالیت‌های تعاونی رزمندگان و ایثارگران اختصاص یافته است.

وی عصر روز دوشنبه در مراسم گشایش مجتمع ترمینال تعاونی تاکسی‌رانی این شهرستان افزود: مسایل و مشکلات اقتصادی کشور بدون شرکت فعالانه ایثارگران حل نخواهد شد.

روزنامه کیهان، شماره ۱۵۵۲۹، ۱۴/۱۰/۷۴

تسهیلات تعاونیهای مسافری گوردستان با تسهیل خودروهای جدید

سنندج - خبرنگار کیهان:

تعاونیهای حمل و نقل مسافری بین شهری در استان کردستان با اختصاص

خودروهای جدید تقویت می شود.

«هدایتی» مدیرکل تعاون استان کردستان با اعلام این خبر گفت: در این راستا و در پی تشکیل شرکت تعاونی خود راننده استان کردستان اولین سری اتوبوس مشتمل بر ۹ دستگاه و با تخصیص یک میلیارد ریال اعتبار تبصره سه تحویل این تعاون شد.

وی افزود: این اتوبوسها به ۱۸ تن از ایثارگران عضو تعاونی تحویل داده شد و در آینده نیز با استفاده از اعتبارات تبصره ۵۰ سهم تعاون، ۳۰ دستگاه اتوبوس دیگر خریداری و تحویل تعاونی مزبور خواهد شد. مدیرکل تعاون استان کردستان با اشاره به نقش تقویت تعاونیهای حمل و نقل بار و مسافر استان در رونق اقتصادی منطقه گفت: با این اقدام علاوه بر حل بخشی از مسائل حمل و نقل تعداد زیادی از ایثارگران جذب بازار کار می شوند.

روزنامه اخبار، شماره ۱۵۲، ۱۴۰۱/۱۰/۲۴

* گاشکان: تأسیسی ۹ شرکت تعاونی جدید

به گفته سرپرست اداره تعاون کاشان با تاسیس ۹ شرکت تعاونی جدید طی سال جاری شمار تعاونیهای این شهرستان به ۱۸۷ واحد افزایش یافت.

جواد صدیقیان تعداد اعضا تعاونیهای موجود شهرستان را ۵۹ هزار نفر با سرمایه ای افزون بر ۵ میلیارد ریال ذکر کرد.

روزنامه رسالت، شماره ۲۸۸۸، ۱۴۰۱/۱۰/۲۴

آمار توزیع کالاهای اساسی توسط اتحادیه تعاونیهای مصرف محلی بخش اقتصادی - اتحادیه تعاونیهای مصرف محلی استان تهران اعلام کرد: این اتحادیه از ابتدای سال جاری تاکنون، با همکاری وزارتخانههای بازرگانی و تعاون، میلیونها کیلو کالاهای اساسی، صدها هزار جلد دفترچه و هزاران دستگاه لوازم خانگی در سطح استان تهران بین مردم توزیع کرده است. به گزارش روابط عمومی این اتحادیه، اقلام مذکور شامل: پنج میلیون کلبو قند و شکر، ۳ میلیون و ۵۰۰ هزار کیلو روغن نباتی، ۱۷ میلیون و ۵۰۰ هزار کیلو برنج وارداتی، یک میلیون و ۲۰۰ هزار بسته

بنبر، ۹ هزار و ۳۰۰ دستگاه انواع یخچال، فریزر، لباسشویی و تلویزیون و یکصد میلیون و ۷۰۰ هزار جلد دفترچه تحصیلی بوده است. اتحادیه مذکور علاوه بر اقلام فوق، مقدار زیادی انواع حبوبات، برنج ایرانی، شویندهها و سایر مایحتاج مردم را نیز با نرخهای مناسب عرضه کرده است.

روزنامه کاروکارگر، شماره ۱۵۰۶، ۱۴۰۱/۱۰/۲۴

با حضور وزیر تعاون
فروشگاه زنجیره ای اتحادیه امکان
هو شیراز افتتاح شد

شیراز - خبرنگار کاروکارگر
اولین فروشگاه زنجیره ای اتحادیه امکان
در شیراز طی مراسمی با حضور وزیر تعاون
افتتاح شد.

به گزارش خبرنگار ما در مراسم افتتاح این فروشگاه که مدیرکل کار و امور اجتماعی، دبیر اجرایی خانه کارگر فارس، آقای یزدانی سرپرست اتحادیه امکان فارس و جمعی از مسئولین اداره کل تعاون و مسئولین استان فارس حضور داشتند. آقای رسولی مدیرعامل اتحادیه امکان کارگران طی سخنانی اظهار داشت اتحادیه امکان یک میلیون نفر کارگر را در سراسر کشور تحت پوشش قرار داده و ۳ هزار و سیصد تعاونی مصرف کارگری عضو این اتحادیه هستند.

وی گفت: پژوهشهای آماری نشان می دهد که بیش از ده درصد از کارگران مایحتاج ضروری خود را از طریق تعاونیهای تحت پوشش اتحادیه امکان تهیه می کنند و در این راستا اتحادیه امکان به منظور عرضه هر چه بهتر کالاهای ضروری به کارگران اقدام به تاسیس فروشگاههای بزرگ در سطح شهرها نموده است مدیرعامل اتحادیه امکان ایجاد فروشگاههای تعاون در بندرعباس، زاهدان و تهران را از جمله اقدامات رفاهی برای کارگران دانست و یادآور شد فروشگاه زنجیره ای والفجر در شیراز نیز چهارمین فروشگاه وابسته به این اتحادیه می باشد. که در زمینی به مساحت ۸۰۰ مترمربع در سه طبقه بنا گردیده و دارای سردخانه ۵ تنی و غرفه های توزیع مواد پروتئینی و پوشاک می باشد.

در این مراسم مهندس شافعی وزیر تعاون طی سخنانی از تلاش دست اندرکاران احداث این فروشگاه تقدیر به عمل آورد و گسترش

تعاونیهای مصرف کارگران را مورد تاکید قرار داد.

همین گزارش حاکیست وزیر تعاون شرکت تعاونی ۷۰۱ شیراز تولیدکننده فرآورده های کاغذ و شرکت تعاونی جهانگیر در شیراز را افتتاح کرد.

روزنامه رسالت، شماره ۲۸۵۹، ۱۴۰۱/۱۰/۲۴

صاحبان صنایع غذایی می توانند از
تسهیلات اعتباری وزارت تعاون
استفاده کنند

مدیرکل تعاونیهای تولیدی و خدمات تولیدکنندگان وزارت تعاون در دیدار با مدیران صنایع غذایی گفت: وزارت تعاون با حمایت از تعاونیها آماده است تا اعتبارات و تسهیلات لازم را در اختیار تولیدکنندگان دست اندرکاران صنایع غذایی که از اهمیت ویژه ای برخوردارند، قرار دهد.

یگدلی گفت: در حال حاضر امکانات صندوق تعاون و تسهیلات پیش بینی شده در تبصره های سه و چهار و ۵۰ قانون بودجه و نیز اعتبارات ارزی در اختیار تعاونیهای تولیدی قرار داده می شود که امیدوارم تولیدکنندگان با برخورداری از این گونه تسهیلات بتوانند به نیازهای مردم و جامعه پاسخ مطلوب بدهند.

روزنامه جمهوری اسلامی شماره ۴۷۹۲، ۱۴۰۱/۱۰/۲۴

گزارشگران دولت در صورت
سرمایه گذاری در تعاونیهای
مصرف گاه بندی ۴۰ درصد
سود خالص دریافت می کنند

کرمان، خبرگزاری جمهوری اسلامی -
مدیرعامل اتحادیه مرکزی تعاونی کارمندان دولت اعلام کرد به کارمندانی که در طرح سرمایه گذاری مستقیم تعاونیهای مصرف کارمندی شرکت کنند سالانه ۲۰ درصد سود خالص و یک قلم کالای اساسی به قیمت دولتی تعلق خواهد گرفت.

محمد اسلامی نسب روز شنبه در همایش یک روزه مدیران تعاونی کارکنان دولت در استان کرمان افزود: طرح سرمایه گذاری تعاونیهای کارمندی برای بالا بردن سطح نقدینگی و عرضه کالای ارزان به کارمندان به اجرا گذارده شده است.

رئیس هیئت مدیره اتحادیه مرکزی تعاونی کارمندان دولت گفت هم اکنون ۲۴ اتحادیه تعاونی مصرف با ۵ میلیارد و ۷۴۰ میلیون ریال سرمایه در سراسر کشور فعال هستند. به گفته ابوالفضل خلیلی این اتحادیه‌ها حدود ۸۰ تعاونی را زیر پوشش دارند و علاوه بر آن ۳۸۱ تعاونی مصرف کارمندی نیز در سطح شهر تهران فعالیت می‌کنند. به گفته رئیس اتحادیه تعاونی کارکنان دولت، در استان کرمان ۷۲ تعاونی مصرف کارمندی با ۶۰ هزار عضو و ۲۴۰ میلیون ریال سرمایه فعال هستند.

روزنامه جهان اقتصاد، شماره ۲۸، ۲۴/۹/۶۳

تقویت تعاونیهای تولیدی با ۲۵ میلیارد ریال اعتبار در همدان
مدیر امور تعاونیهای استان همدان گفت ۲۵ میلیارد و ۴۰۰ میلیون ریال اعتبار در سال جاری برای تقویت تعاونیهای تولیدی و خدماتی در این استان سرمایه گذاری شده است.

رضا افشار افزود: ۷۰۶ واحد تعاونی تولیدی و خدماتی در زمینه‌های کشاورزی، اعتباری، صنعتی، معدنی، فرش، حمل و نقل و توزیع در استان همدان فعالیت دارند. وی افزود: سرمایه گذاریهای به عمل آمده از محل تبصره‌های ۳ و ۴ و ۵۰ قانون بودجه تامین شده است. به گفته وی ۵۰۰ میلیون ریال اعتبار تبصره ۴ امسال برای اولین بار در بخش طرحهای کشاورزی و تولید فرش دست‌باف در استان سرمایه گذاری شده است.

روزنامه ایران، شماره ۲۷، ۲۴/۹/۲۵۹

عملیات احداث مجتمع صنایع آلومینیوم خوزستان آغاز شد
کلنگ احداث طرح مجتمع صنایع آلومینیوم خوزستان به وسیله شهردار اهواز با حضور جمع کثیری از مقامات محلی به زمین زده شد.

اجرای این پروژه ده میلیارد ریال هزینه دارد که با همکاری شهرداری اهواز، اداره کل تعاون و اداره کل صنایع خوزستان در زمینی به مساحت ۳۵ هزار مترمربع به مرحله اجرا در خواهد آمد و شامل کارخانه تولید پروفیل

آلومینیوم، واحد آنادایزینگ، واحد پادروکتین ۲ ک و چهل واحد مونتاژ آلومینیوم ساختمانی و دیگر تاسیسات مورد لزوم خواهد بود.

در این مراسم ابتدا مدیرعامل شرکت تعاونی صنایع آلومینیوم خوزستان اطلاعاتی پیرامون این طرح به مدعوین داد و سپس کلنگ آغاز عملیات اجرایی طرح به وسیله آقای مهندس هلاکویی شهردار اهواز به زمین زده شد.

روزنامه ایران، شماره ۳۰، ۲۴/۹/۳۰۶۷

*** تسهیلات جدید برای شرکت‌های تعاونی زنان در آذربایجان شرقی**

امسال بیش از یک و نیم میلیارد ریال تسهیلات، برای شرکت‌های تعاونی زنان، در استان آذربایجان شرقی، اختصاص یافته است. به گزارش خبرنگار ما مدیرکل تعاون این استان ضمن اعلام این مطلب در گردهمایی یک روزه تعاون، زن و اشتغال که در محل هلال احمر میانه برگزار شد، گفت: افزون بر سه هزار نفر از خواهران عضو این تعاونی‌ها هستند. وی همچنین با اشاره به نقش زنان در عرصه‌های مختلف، به تشریح جایگاه زنان در تعاون و شیوه زندگی بانوان و اثرات تعاون در اقتصاد جامعه، پرداخت و بر ارتقای سطح آگاهی خواهران و ایجاد اشتغال و سهم شدن آنان در چرخه اقتصادی کشور، تاکید کرد.

روزنامه کار و کارگر، شماره ۱۲، ۲۴/۱۰/۱۴۹۹

اتاق تعاون استان زنجان افتتاح شد

زنجان - کار و کارگر
اتاق تعاون استان زنجان با حضور مهندس قنبری معاون برنامه‌ریزی استانداری زنجان، حکیمی‌پور نماینده مردم زنجان در مجلس شورای اسلامی و تنی چند از مسئولین استان افتتاح شد.

آقای جعفریاری قلی سرپرست اداره کل تعاون استان در مراسم افتتاح اتاق تعاون طی سخنانی اهداف و وظایف اتاق تعاون را تلاش برای شناسایی بازار کالاهای صادراتی، حل اختلاف و داوری در محدوده امور تعاونیها، کمک و تشویق موسسات مربوطه جهت

شرکت در نمایشگاههای داخلی و خارجی، ترغیب سرمایه‌گذارهای داخلی در مسیر تولید، ایجاد مراکز اطلاعات و آمار اقتصادی و برگزاری دوره‌های آموزشی عنوان کرد.

وی گفت: هم اکنون ۵۳۰ شرکت تعاونی با ۶ میلیارد ریال سرمایه‌گذاری در سطح استان مشغول فعالیت هستند.

سرپرست اداره کل تعاون استان زنجان اضافه کرد: حدود ۵۰۰ نفر از شاغلین این تعاونیها را که شامل حمل و نقل، مصرف، مسکن، اعتبار و تولیدی می‌باشند، ایثارگران تشکیل می‌دهند.

وی گفت: طی نه ماهه امسال ۱۹ تعاونی جدید با ۶۱۶ میلیون ریال سرمایه و ۷۱۶ نفر عضو در این استان تشکیل شده که ۲ مورد آن تعاونیهای خود اشتغالی بوده است.

مهندس قنبری معاون برنامه‌ریزی استانداری زنجان نیز با اشاره به استعدادهای بالقوه استان، توسعه انسانی و ایجاد فرهنگ خودباوری در جامعه را عامل مهم برای توسعه اقتصادی استان ذکر کرد و افزود: استان زنجان در زمینه تولید زیتون مقام نخست، علوفه رتبه دوم را داراست.

حکیمی‌پور نماینده مردم زنجان در مجلس شورای اسلامی نیز با اشاره به جایگاه تعاون در برنامه دوم توسعه، گفت: در حال حاضر حدود ۷۰ درصد بخش اقتصادی کشور دولتی می‌باشد و این بیانگر عدم تعادل بین بخشهای دولتی، خصوصی و تعاونی می‌باشد.

وی گفت: بخش تعاون در برنامه دوم توسعه به عنوان لازمه ایجاد عدالت اجتماعی و اشتغال بیشتر مورد توجه مجلس شورای اسلامی می‌باشد.

ماهنامه تعاون آگهی می‌پذیرد

علاقتمندان به چاپ آگهی در ماهنامه تعاون می‌توانند به اداره کل تعاون استان مربوط مراجعه نموده و یا مستقیماً با دفتر مجله تعاون در تهران مکاتبه نمایند.

برای مدیریت و مسئولین آن سازمان خواهد بود.

* مفهوم پدیده بی تفاوتی:

روان‌شناسان حالتی را که شخص پس از ناکامی طولانی، امید تحقق هدف یا هدفهای خود در یک وضعیت به خصوص را از دست می‌دهد و می‌خواهد که از واقعیت و منشاء ناکامی خود کناره بگیرد، تسلیم، لاقیدی، کناره گرفتن و یا بی تفاوتی می‌گویند از نظر آنها، ناکامی خود نتیجه بی حاصل ماندن تلاشهای فرد در راه حصول به هدف به دلیل مواجه شدن با مانع یا موانع و عدم توفیق در تعدیل و یا جایگزینی هدف یا اهداف است. در دنیای سازمان این پدیده ویژگی افرادی است که به مشاغل کسل‌کننده و تکراری اشتغال دارند و در محیط کار خود به این واقعیت تسلیم می‌شوند که چندان امیدی برای بهبود و پیشرفت وجود ندارد. اصولاً به این حالت روانی - رفتاری مشخص، بی تفاوتی فردی می‌گویند و آن را نتیجه محرومیت فرد و نشانه وجود مشکل در محیط کار می‌دانند.

حالتی را که وقوع یا عدم وقوع پدیده‌های پیرامونی و مشخصاً تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمان و یا موفقیت و شکست سازمان برای یک یا گروهی از اعضا تفاوت نکند را «بی تفاوتی سازمانی» نامیده‌اند.

رابرت پرستوس در کتاب «جامعه سازمانی» رفتارهای آدمی را در سازمان در سه گروه تحت عنوان «الگوهای تطبیق رفتار فرد با سازمان» طبقه‌بندی نموده و ویژگیهای هر کدام را که نشاندهنده کنشها و واکنشهای فرد و سازمان، تحت تاثیر ارزشهای فردی و رسمی سازمان می‌باشد، بیان نموده است. او این سه گروه را تحت عناوین:

- رفتار سازگار و تطبیق پذیر:

پرستوس افرادی را که رفتار سازگار را پیشه خود می‌سازند دارای روحیه قوی دانسته که میزان رضایت آنها از کار بالا است. نحوه رفتار و برخورد آنها با مسائل توأم با خوشبینی

«بی تفاوتی سازمانی»

"Organizational Indifferencer"

سید مهدی میرحسینی زواره

مقدمه:

سازمانها اصولاً وسیله و یا پدیده‌ای هستند که کوششهای گروهی از انسانها را برای تحقق هدف و یا هدفهای معینی هماهنگ می‌کنند. معنی این موضوع آنست که سازمانها تحقق اهدافی را بر عهده دارند که اساساً از حیطة و ظرفیت و توان فردی خارج و انجام آن تشکل جمعی و تلاش گروهی را می‌طلبند.

برای شناخت سازمان که موضوع علم «مدیریت» است، آن را به اجزاء تشکیل دهنده‌اش تقسیم می‌کنند و اجزاء آن را مورد بررسی قرار می‌دهند. در این رابطه، سازمان را متشکل از دو بدنه اصلی می‌دانند:

الف. بدنه و یا نیمه انسانی سازمان:

در کالبد شکافی سازمان، این بخش دربرگیرنده انسانهایی است که کارگزاری امور مختلف سازمان را در ظرفیت‌های گوناگون چون مدیر، متخصص، کارمند و کارگر و... به عهده دارند.

ب. نیمه مادی سازمان: این بخش از سازمان خود به عناصر و اجزای متعددی تقسیم می‌شود که مهمترین آنها به شرح زیر قابل ذکر است:

- ساختمان و فضا
- تجهیزات و دستگاهها
- مواد اولیه
- امکانات پولی و مالی
- اطلاعات

نسبت‌های این اجزاء تابع متغیرهای اساسی



است. پرستوس آنها را «ارتقاء طلب‌ها» یعنی کسانی که نوعاً دید آنها موافق با هدفهای سازمان است و معمولاً اهتمام زیادی در کار و مسئولیت خویش به خرج می‌دهند، می‌نامند.

- رفتار بی تفاوت:

از نظر پرستوس، دومین گروه رفتارها که برای زندگی در سازمان شکل می‌گیرد، رفتار بی تفاوت است. در این الگوی رفتاری، وجه مشخصه رفتارها، عدم اعتماد به سازمان و تعهداتی می‌باشد که سازمان به اعضا خود می‌دهد. افراد در این الگوی رفتاری، برخلاف گروه دارای رفتار سازگار و تطبیق‌پذیر، نظام سازمانی و وسیله‌ای برای کسب رضایت نمی‌دانند و متصور از آن چندان اعتماد و اطمینانی ندارند. این گروه که به هدفهای سازمانی توجهی ندارند، وفاداری و تعهد سازمانی را احساس نمی‌کنند و خود و سرنوشت خود را جدا و مستقل از سازمان به حساب می‌آورند و در سازمان‌اند برای اینکه تنها «کار بکنند و بیکار نباشند» از ناحیه پرستوس «بی تفاوت‌ها» نامیده شده‌اند.

- رفتار خلاق و تطبیق‌ناپذیر

چنین رفتاری خاص شخصیت خلاق، پرتلاش و تا حدودی ناسازگار در سازمان است. شخصیت خلاق بر خلاف شخصیت سازگار و تطبیق‌پذیر به دنبال سازش نیست و همواره با سازمان موارد اختلافی را در پیش رو دارد. تضادهای وی با موازین سازمان باعث می‌گردد که او کمتر و به ندرت موفق به کسب مراتب و مناسب بالای سازمان گردد. او ارزشهای ایستای سازمان و قضاوت‌هایی که وضع موجود را مطلوب می‌شمارند، نمی‌پذیرد و به دنبال یافتن راههای نو و معیارهای تازه است. انسان خلاق اگر چه در جهت اجرای هدفهای سازمان اهتمام نمی‌کند ولی برخوردهای او با سازمان برای سایر افراد، آگاهی و انگیزه ایجاد می‌کند. او نیاز به تغییر را احساس می‌کند و می‌کوشد منشأ تغییر در سازمان باشد. بدین جهت نقش او در تحول سازمان بسیار مهم و حساس می‌گردد.



سازمان و نهایتاً موفقیت و یا عدم موفقیت سازمان بی‌خیال و بی‌اعتناست.

- ۲- ماموریت‌ها و تکالیف محوله را با دقت، سرعت و حساسیت لازم انجام نمی‌دهد.
- ۳- در ارائه پیشنهاد، ایده، راه کار جدید و چگونگی بهبود شرایط کار در سازمان، حرکتی و یا علاقه‌ای از خود نشان نمی‌دهد.
- ۴- در راه افزایش توانایی‌ها و توسعه مهارت‌های خود مقدم نمی‌گردد و از برنامه‌های آموزشی سازمان استقبال نمی‌کند.
- ۵- اصولاً از مواجه شدن با مدیر اکراه داشته از قبول مسئولیت‌های جدید با تلخکامی شدید، پرهیز می‌کند.

- ۶- تاخیر در ورود، تعجیل در خروج و سنگینی گذشت اوقات در درون سازمان، معرف بی‌زاری او از، در سازمان بودن است.

- ۷- سازمان را ترک می‌کند و در صورتیکه به لحاظ پاره‌ای ملاحظات مربوط به تامین شغلی در سازمان بماند هیچگونه تعلق خاطر به سازمان ندارد.

*** عوامل و دلایل بی تفاوتی سازمانی:**

عوامل زیر پاره‌ای از علل بی تفاوتی و انزوای انسانها را در سازمان نشان می‌دهند:

البته در جای دیگری، پرستوس از گروه سومی در سازمانها سخن به میان می‌آورد که کامیابی در سازمان را دوست دارند ولی یا اهمیتی نشان نمی‌دهند و یا نمی‌دانند چگونه باید به سوی آن قدم بردارند. وی آنها را «دوگانه احساسی‌ها» نام می‌گذارد و می‌گوید غالباً دوگانه احساسی‌ها کسانی هستند که تحت تاثیر هدفهایی که از سوی ساختار غیررسمی سازمان تعیین می‌شود، قرار می‌گیرند.

با توجه به مراتب فوق می‌بینیم یکی از الگوهای رفتاری در سازمانها، رفتار بی تفاوت است که انسانهای سازمانی دچار این عارضه رفتاری، نسبت به سازمان و هدفهای آن، لاقید، سهل‌انگار و بی‌اعتنا هستند.

*** نمادها، مظاهر و نشانه‌های بی تفاوتی سازمانی:**

وجود حالت روانی - رفتاری بی تفاوتی سازمانی را با علائم و نشانه‌های عمده ذیل می‌توان مشخص ساخت:

- ۱- نسبت به وقوع یا عدم وقوع پدیده‌های پیرامونی و مشخصاً تحقق یا عدم تحقق اهداف سازمانی، اجرا یا عدم اجرای برنامه‌ها و انجام یا عدم انجام ماموریت‌های

۱- عدم همسویی بین اهداف سازمان و اهداف فرد.

این عامل یکی از مهمترین و اصلی ترین علل بی تفاوتی سازمانی است. چراکه وقتی فرد احساس کند، تحقق و یا عدم تحقق اهداف سازمان در منافع و خواسته های او هیچ تاثیری ندارد و از این بابت نظام نیازهای او هیچگونه تشفی حاصل نمی کند، نسبت به سازمان و اهداف آن حالت بی تفاوتی و بی خیالی پیدا می نماید. او به عین می بیند که سازمان اهداف حاصل خود را دارد و او نیز نیازهای خاص خودش را، بدون اینکه هیچگونه ارتباطی بین آنها وجود داشته باشد.

۲- بوروکراسی شدید در سازمان و نخبه گرایی در انتصاب ها.

تجارب سازمانها و جوامعی که از نظام های بوروکراتیک برای ازدیاد کارایی و راندمان استفاده کرده اند غالباً موید این مطلب است که بوروکراسی شدید یعنی وسعت و گستردگی سازمان، متحدالشکل کردن عملیات، تقسیم بیش از حد وظایف، رسمی گرایی و قانونمند کردن افراطی مناسبات و رفتارها و... وظایف را برای افراد بی معنی کرده بر شدت بی علاقگی افراد نسبت به سازمان می افزاید. نخبه گرایی یعنی انتخاب و انتصاب گروهی از برگزیدگان و سرآمدان و دادن موقعیت های شغلی مهم به آنها عارضه لایقیدی و بی تفاوتی را در سازمان دربر خواهد داشت.

۳- ساختار سازمانی بلند و طولانی:

وجود سلسله مراتب شدید در سازمانها که نشان دهنده و در عین حال مانع برابری و بهره مندی مساوی افراد از اختیارات و مسئولیت ها می شود، باعث می گردد رده های پایین سازمان احساس پیوستگی و ارتباط درونی خود را با سازمان و ارکان آن از دست داده، به دلیل فاصله سازمانی زیاد افراد درگیر عملیات با سطوح میانی و بالای مدیریت سازمان، گرفتار ضعف روحیه و نهایتاً بی تفاوتی سازمانی شوند.

۴- انجام دادن کار بدون دانستن

دلیل آن: و فارغ از اهمال قدرت انجام دهنده (انزوای فردی)

امروز، نقش انسان سازمانی منحصر به انجام یک یا چند فعالیت و کار مشابه و محدود و دریافت حقوق بابت انجام آنها شده است. در سازمانهای عظیم امروز انسانها فردیت خود را از دست داده و به صورت مهره های از مهره های ماشین عظیم بوروکراسی و با فرصت جایگزینی شدید، درآمده اند. حال آنکه همه بر رسیهای سازمانی و روان شناختی نشان می دهند که افراد هنگام کار علاقمند و حتی نیازمند است که دلیل انجام آن را بدانند و تا حدودی قدرت و ابتکار شخصی خود را در آن اعمال کند. نیاز به قدرت و اعمال آن در انجام کارها ضرورتی جدی به ویژه در مشاغل مدیریتی است که فقدان آن موجب بی تفاوتی افراد می گردد.

۵- عدم فرصت مشارکت در تصمیم گیری:

در اغلب سازمانهای بزرگ کنونی، اختیار تصمیم گیری در سطوح بالای مدیریت سازمان متمرکز بوده و کارکنان فرصت مشارکت قابل توجهی در تصمیم گیریها ندارند. بهمین دلیل آنان علاقه و اعتقادی نسبت به تصمیمات متخذه نداشته و با بی اعتنائی و خونسردی به اجرای آنها می پردازند.

۶- بی نیازی و یا عدم آگاهی و شناخت نسبت به نیازهای خود و بی اطلاعی از راهها و روشهای ارتقاء و پیشرفت در سازمان عدم ارتقاء در سلسله مراتب نیازها به این معنی که فرد پس از ارضای نیازهای سطوح پایین، متوجه وجود نیازهای ثانویه یا برتر خویش نمی گردد و یا نسبت به آنها درک و آگاهی لازم را پیدا نمی کند.

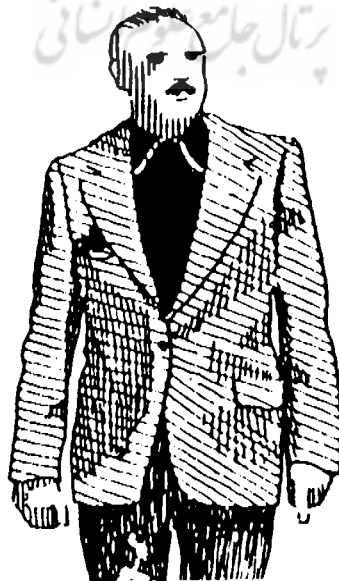
۷- ناکافی بودن و یا نامناسب بودن سبک های رهبری و روشهای مدیریتی

مدیران سازمان به معنی محدودیت در سبک ها و روشهای رهبری و یا مغشوش بودن و بی ثبات بودن این روشها به گونه ای که کارکنان نتوانند موضع و ارزشهای کاری مدیر یا مدیریت را تشخیص داده بر مبنای آن عمل کنند.

۸- فقدان یا ناکارآمدی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان به گونه ای که با توجه به تاکید بی دلیل و غیر منطقی و یکسویه بر عوامل مربوط به ویژگیهای شخصی (که انگیزه های برای بروز لیاقت و کاردانی باقی نمی گذارد) و یا عوامل عملکردی (که باعث ایجاد نفرت و بیگانگی با سازمان می شود) شرایطی فراهم گردد که موجد هیچگونه تغییر رفتار و یا ایجاد حساسیت و همدلی در کارکنان نشود.

۹- بی تفاوتی گروهی از کارکنان

برای گروهی از کارکنان حالت بی تفاوتی، ناشی از شکست و عدم ارضای نیازهایشان در سازمان است. آنان با انتظارات طلائی و آرمانی قدم به سازمان می گذارند و قتی که با محدودیت های سازمان روبرو می شوند، امیدشان به یاس تبدیل و چون برآوردن انتظارات خود را غیر ممکن می بینند، در صورتیکه در سازمان بمانند و آن را ترک نکنند، به تدریج به حالت بی تفاوتی دچار می گردند.



۱۰- انتقال بی تفاوتی به محیط کار

عده‌ای بی تفاوتی را با خود به محیط کار می‌آورند و یا حداقل به لحاظ وجود زمینه‌های روانی و شخصیتی خاصی، در برابر شرایط و اوضاع و احوال بی تفاوت کننده زودتر تسلیم می‌شوند به معنای دیگر آنها شخصیتاً بی تفاوت و خونسردند و در محیط اجتماعی خود آموخته‌اند که نباید انتظار زیادی از سازمان یا افراد دیگر داشته باشند و به لحاظ این خلق و خو نسبت به آنچه در اطرافشان می‌گذرد، چندان توجهی ندارند و نسبت به همه چیز حالتی بی تفاوت دارند و این حالت شامل کار و سازمانشان نیز می‌شود.

* راه حل‌ها

راه حل‌ها و راه کارهایی که می‌توانند در تحدید و تضعیف علل و عوامل ایجادکننده بی تفاوتی سازمانی، موثر باشند عبارتند از:
سه نظریه عمده در مدیریت رفتار سازمانی و روان‌شناسی سازمانی می‌تواند در راه‌حل‌یابی برای پدیده بی تفاوتی سازمانی مورد بحث و استفاده قرار گیرد که ذیلاً به بیان مختصر آنها

۱- «قرارداد روانی» ادگار شاین:

«قرارداد روانی» قالبی است که فرد و سازمان در آن با یکدیگر مرتبط می‌شوند. مفهوم «قرارداد روانی» که توسط ادگار شاین مطرح گردیده است، تلویحاً آنست که فرد از سازمان متبوع خود توقعات مختلفی دارد و سازمان نیز به طور متقابل دارای انتظارات متفاوتی از او می‌باشد. این توقعات و انتظارات تنها شامل مقدار کاری که باید انجام شود و مبلغی که در ازاء آن پرداخت می‌گردد، نیست. بلکه تمامی الگوی حقوق، امتیازات و تعهدهایی را که بین فرد و سازمان وجود دارد، دربر می‌گیرد.

مثلاً کارمند یا کارگر ممکن است از شرکت و یا سازمان انتظار داشته باشد که پس از چند سال خدمت او در سازمان و یا شرکت، او را اخراج نکنند و سازمان و شرکت نیز متقابلاً

توقع داشته باشد که مستخدم وجهه عمومی و آبروی محل کار خود را پایین نیاورد و یا اسرار آن را در اختیار رقبای دشمنان نگذارد. انتظاراتی از این قبیل در قرارداد رسمی که بین فرد و سازمان امضاء می‌شود، درج نمی‌گردد ولی آنها نقش موثری در تعیین الگوی رفتاری خواهند داشت.

۲- نظریه «رشد نیافتگی» - رشد یافتگی» جریس آرگریس:

آرگریس بی تفاوتی شایع میان کارگران صنعتی و فقدان تلاش از جانب آنان را صرفاً نتیجه تبلی فرد نمی‌داند. به زعم وی، این مسائل از مدیریت ناشی می‌شود. آرگریس عقیده دارد که در اغلب موارد، هنگامی که انسانها به نیروی کار می‌پیوندند، بر اثر اعمال و اقداماتی که مورد استفاده مدیریت سازمانها قرار می‌گیرد، از رشد و بلوغ باز می‌مانند. در این سازمانها، اجازه کمترین کنترلی بر محیط کار به افراد داده نمی‌شود و آنان به منفعل، متکی و زیردست و تابع بودن تشویق می‌شوند. در نتیجه آنها نابالغ رفتار می‌کنند. آرگریس که از مشاهده اوضاع بسیاری از سازمانها رنجیده خاطر شده است، مدیریت سازمانها را به فراهم کردن شرایطی فرا می‌خواند که تحت آن شرایط هر کس در مقام یک فرد، فرصتی برای رشد و بلوغ پیدا کند و در مقام عضو یک گروه در حالیکه برای موفقیت سازمان کار می‌کند، نیازهای شخصی خود را ارضا نماید.

۳- نظریه «یگانگی راستین هدفها»

که توسط «مگ گرگور» عنوان گردیده است. در مبحث یگانگی هدفها و اثربخشی سازمانها، درجه یگانگی هدفها بستگی دارد به حدی که افراد و گروهها در سازمانها، هدفهای خود را بر اثر تحقق هدفهای سازمانی تحقق یافته، ملاحظه می‌کنند. وقتی همه در هدفهای سازمانی سهم باشند، وضعی پیش می‌آید که

«مگ گرگور» آن را «یگانگی راستین هدفها» می‌نامد.

طبق این نظریه، در یک سازمان، امید بر این است که فضائی به وجود آید که در آن یکی‌نزد دیگری وضع زیر پیش بیاید:

الف - افراد سازمان (مدیران و زیردستان هر دو) هدفهای خود را با هدفهای سازمان یکسان درک و تلقی کنند.

ب - اگر هدفها یکسان نیست و متفاوت است، افراد سازمان هدفهای خود را در نتیجه مستقیم کارکردن برای تحقق اهداف سازمان، تحقق‌پذیر ببینند.

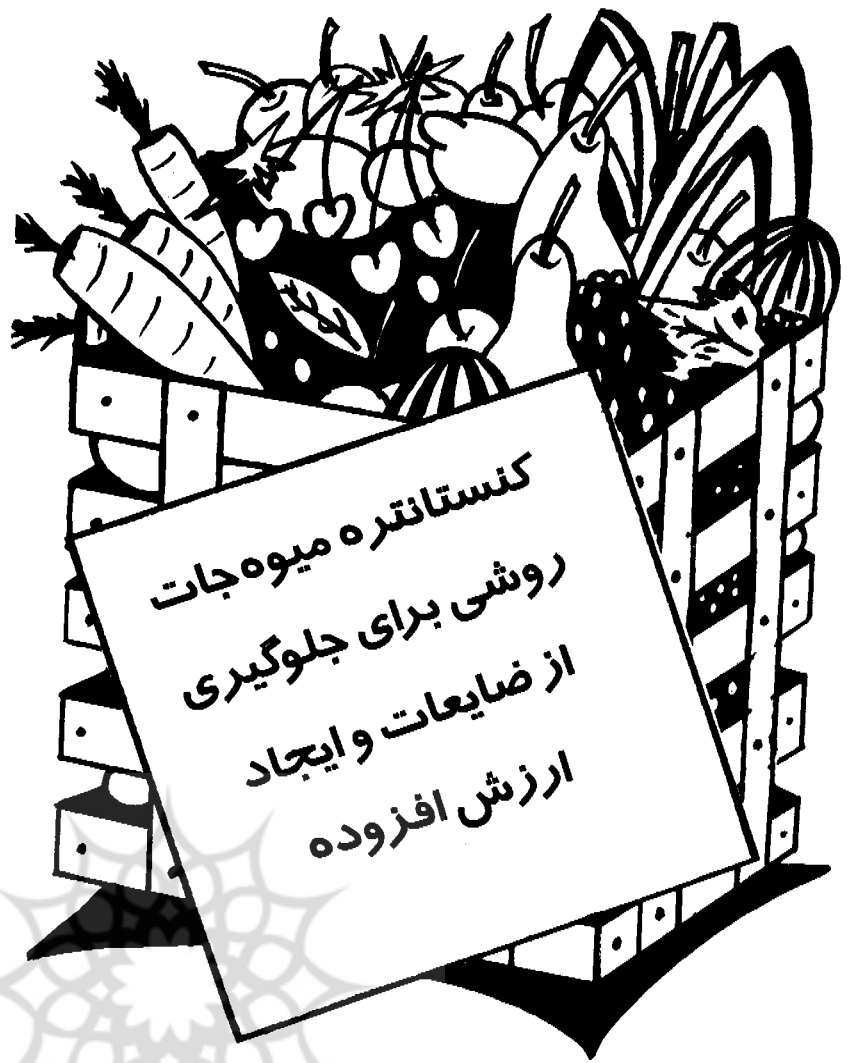
در نتیجه، هر قدر مقاصد و هدفهای فردی را بتوان به هدفهای سازمانی، نزدیک‌تر نمود، عملکرد سازمان بهتر و بیشتر خواهد شد. در پایان، با اذعان به اینکه هنوز برای بهبود رفتارهای ناشی از بی تفاوتی در سازمان و تغییر آنها، کوششهای موثری انجام نشده است، با توسل و توجه به نظریه‌های پیش گفته و سایر مبانی نظری و تجربی موجود می‌توان به راه‌حل‌های زیر در این رابطه تاکید و توجه نمود:

الف - تلاش مدیریت در ایجاد همسوئی و هماهنگی میان اهداف سازمانی و اهداف فردی با استفاده از همه عوامل موثر و از جمله تاکید بر به کارگیری مهارت انسانی در مدیریت سازمان.

ب - کاهش جنبه‌های بوروکراتیک سازمان به گونه‌ای که فرصت رشد و بلوغ و احساس قدرت و مشارکت را به کارکنان سازمان بدهد.

ج - معنی‌دار کردن نظام ارزشیایی عملکرد کارکنان و توزیع فرصت‌ها و امکانات و برخورداریهای سازمانی براساس عملکرد آنان.

د - توجه به ماهیت شغل به جای تاکید صرف بر محیط کار و تلاش برای ارزشمند کردن مشاغل و در نتیجه جلوگیری از خود بیگانگی افراد در سازمان، در مجموع باید کاری کرد که فرد لایق خود را از محیط کار و



**کنستاتره میوه‌جات
روشی برای جلوگیری
از ضایعات و ایجاد
ارزش افزوده**

از: مریم میوه‌چی

مقدمه:

مواد غذایی با روشهای مختلفی از جمله خشک کردن، تغلیظ می‌شوند. در این روش (تغلیظ) وزن و حجم ماده غذایی کاهش می‌یابد و می‌توان از آن برای گونه‌هایی از مواد غذایی به عنوان روش نگهداری استفاده کرد. این شیوه مزایایی دارد که می‌تواند در بهره‌وری مناسب برخی از محصولات کشاورزی مانند میوه، سبزی، و... بسیار مفید واقع شود. در روش تغلیظ از وزن و حجم محصول کاسته شده و فضای کمتری برای نگهداری آنها لازم است. تقریباً همه مواد غذایی مابعد قبل از مرحله خشک شدن، تغلیظ می‌گردند زیرا که هزینه تبخیر آب محصول در مراحل اولیه بوسیله اپراتور، کمتر از خشک کن تمام می‌شود و در طریق تغلیظ، از روان شدن محصول روی نوار یا سایر وسایلی

کنستاتره میوه:

کنستاتره میوه از یک فرآیند دقیق عصاره سازی، شربت‌گیری و تغلیظ بدست می‌آید. در این فرآیند باید در تمام مراحل تولید نه تنها مزه و طعم محصولات کاهش نیابد، بلکه در جهت کیفیت بهتر هدایت گردد.

فواید:

۱ - افزایش میزان ثبات فیزیکی و

بیولوژیکی، جلوگیری از فساد، طولانی شدن زمان نگهداری، کاهش حجم و نهایتاً صرفه‌جویی در هزینه بسته‌بندی و حمل و نقل.

۲ - امکان دسترسی به آب میوه در تمام فصول سال و جایگزینی آب میوه‌جات به جای انواع نوشابه گازدار.

۳ - استخراج اسانسهای طبیعی از مرکبات و سایر میوه‌ها که در برخی صنایع غذایی شیمیایی مورد استفاده می‌باشد. (ضمناً در جوار این گونه فرآورده‌ها می‌توان واحدهای تهیه تانن از پروسه تولید آب انار، تهیه رنگ از پوست انار و پرتغال، تهیه خوراک دام از تفاله و باقیمانده میوه، تهیه تارتارات‌ها از پروسه تولید آب انگور و تهیه پکتین از مرکبات و سایر میوه‌جات حاوی پکتین را نیز راه‌اندازی نمود.)

۴ - جلوگیری از ضایعات مازاد محصولات کشاورزی از قبیل سیب، انگور و پرتغال.

مثال:

روش بدست آوردن کنستاتره آب پرتقال:

کامیون‌های پرتقال بعد از ورود به کارخانه از مخزن شستشو عبور داده شده، سپس از نظر اندازه درجه‌بندی می‌گردند، میوه‌های صدمه دیده و کپک‌دار جدا می‌شوند.

میوه‌های آماده به خط استخراج منتقل می‌گردند. پرتقال بداخل یک فنجان افتاده و انگشتهای دستگاه به طرف پایین آمده و باعث سوراخ کردن پوست آن می‌شود، سپس یک چاقوی استوانه‌ای از قسمت پایین دستگاه به طرف بالا حرکت کرده و سوراخی در آن ایجاد می‌کند تا عصاره از طریق این سوراخ خارج شود. پوست پرتقال به طرف بالای دستگاه رانده شده و به عنوان ضایعات از آب جدا می‌گردد. ماشین استخراج به نحوی طراحی شده است که روغن پوست را در حین عمل فشرده شدن به طور جداگانه به خارج ریخته و مجزا جمع‌آوری می‌کند. اگر این عمل انجام نگیرد مزه عصاره بیش از اندازه

معطر و تلخ مزه می‌شود.

عصاره استخراج شده حاوی هسته و مقدار کمی پالپ می‌باشد، که به صافی منتقل می‌شود. عصاره‌هایی که میزان اسید آن زیاد باشد و یا طعم مطلوب نداشته باشد با شکر مخلوط می‌شود.

عصاره موجود حاوی مقدار معتابهی هوا و اکسیژن است. اگر این هوا از داخل عصاره خارج نشود، اکسیژن آن سبب از بین رفتن ویتامین ث، رنگ و مزه می‌گردد. بنابراین لازم است که عصاره از دستگاه هواگیر برای خارج کردن هوای آن عبور داده شود. عصاره تولید شده تا این مرحله هنوز در معرض فساد میکروارگانیزم و آنزیمی می‌باشد که برای از بین بردن این عوامل مخرب آنرا از داخل یک پاستوریزاتور لوله‌ای عبور می‌دهند. در این مرحله عصاره تولیدی آماده تغلیظ می‌باشد.

عصاره طبیعی حاوی ۱۲ درصد ماده جامد است. اگر بخواهند کنستانتره ۴۰ به ۱ تهیه نمایند در اینصورت مواد جامد باید به ۴۸ درصد افزایش یابد که این عمل در اواپراتورهای خلاء چند مرحله‌ای انجام می‌گیرد.

بهر حال، هنگام تغلیظ مقداری از مواد معطر، تبخیر و از بین می‌روند. اغلب در روشهای صنعتی مواد جامد عصاره را تا ۶۰ درصد افزایش داده و سپس عصاره تازه را به آن اضافه می‌کنند تا بریکس آن به ۴۸ درصد برسد. عصاره تازه اضافه شده به کنستانتره سبب بهبود آن می‌شود و مقداری روغن پوست نیز برای بهبود مزه، به عصاره اضافه می‌کنند.

آمار و تجارب ایران و سایر کشورها در زمینه تولید میوه‌جات و کنستانتره

آمار موجود سالانه به ترتیب: سیب ۱/۴ میلیون تن و انگور ۱/۱ میلیون تن و پرتقال ۱/۲ میلیون تن تولید در سال می‌باشد. با احتساب مصرف تازه فوری در سطح جامعه و ظرفیت پایین سردخانه‌های میوه و

میانگین میزان صادرات، حدود ۷۰٪ از کل تولیدات محصولات کشت‌اورزی فوق را می‌توان از طریق تبدیل به کنستانتره و یا آب میوه حفظ نمود و از ضایع شدن آنها جلوگیری کرد.

با در نظر داشتن این موضوع که برای تهیه هر کیلو کنستانتره سیب، حدود ۹ کیلو سیب و هر کیلو کنستانتره انگور ۶/۵ کیلو انگور و هر کیلو کنستانتره پرتقال ۲۵ کیلو گرم پرتقال لازم است، می‌توان محاسبه نمود که چه بخش عظیمی از این محصولات کشاورزی مورد استفاده قرار خواهد گرفت. طبق اطلاعات واصله حدود قیمت تمام شده هر تن کنستانتره بین ۷۰۰ الی ۹۰۰ دلار می‌باشد که در صورت دارا بودن بریکس بالای ۶۵٪ و شفافیت بالای ۹۰٪ و اسیدیته و P.H مناسب در بازارهای جهانی بین ۸۰۰ الی ۱۲۰۰ دلار قابل فروش خواهد بود. در حال حاضر کشور برزیل بزرگترین صادرکننده کنستانتره‌ای در سطح دنیا می‌باشد که بعد از این کشور آرژانتین و مکزیک نیز سهم بالایی را روانه بازارهای جهانی می‌کنند. واردکنندگان عمده

بقیه از صفحه ۷۱

شغل برنگرفته و به محیط خارجی معطوف نسازد.

ه - کوشش در جهت ساماندهی نیازهای کارکنان و تلاش برای ارضای نیازهای معقول و منطقی آنها در سازمان.

و - دقت در انتخاب و جذب افراد از طریق اعمال روشهای صحیح و موثر انتخاب به ویژه استفاده از مصاحبه به گونه‌ای که افراد بی تفاوت و یا مستعد بی تفاوتی فرصت دستیابی به مشاغل سازمانی را کمتر پیدا کنند.

** منابع و مآخذ:

- ۱- روان‌شناسی سازمانی. تالیف ادگار شاین. ترجمه دکتر ابوالفضل صادقیپور و حبیب‌الله بهزادی. انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران ۱۳۵۲.
- ۲- مدیریت رفتار سازمانی. تالیف پال

این فرآورده نیز آمریکا، انگلستان، آلمان، هلند و... می‌باشند.

برای ورود به بازارهای جهانی پروسه‌های تولید و نحوه بسته‌بندی اهمیت بسزایی دارد زیرا که رعایت و افزایش کیفیت فرآورده‌های تولیدی و نیز مراعات استانداردهای جهانی در تولید، یکی از عوامل سرنوشت ساز و تعیین‌کننده است. بنابر این برای ایجاد صنایع کنستانتره لازم است واحدهای تحقیق و توسعه گسترش یابند. زیرا اهمیت کنستانتره در جهان امروز برای محصولات کشاورزی و غذایی در بالاترین حد خود است و این پدیده در رقابتهای بازار جهانی میوه و سبزیجات مرز تعیین‌کننده‌ای را داراست و حفظ محصول را از مرحله تولید تا مصرف تضمین می‌نماید.

بر این اساس به نظر می‌رسد که مسئولین و متخصصین می‌باید ضرورت بررسی مناطق مختلف کشور را از نظر شرایط و امکانات بالفعل و بالقوه قبل از تاسیس کارخانه‌ها به دقت مورد توجه قرار دهند، تا آن‌شاه... راه درست برای تولید و صادرات این فرآورده دارای ارزش افزوده بسیار، انتخاب گردد.

هرسی و کنت بلانچارد. ترجمه دکتر علی علائبند. انتشارات امیرکبیر ۱۳۶۵.

۳- مدیریت مدارس: مبانی و تئوریا. تالیف جیمز لیفام و جمیز هووئه. ترجمه دکتر محمدعلی نائلی. انتشارات دانشگاه شهید چمران. اسفند ۶۷.

۴- جایگاه و موضوع علم مدیریت. نوشته حسن عابدی جعفری. مجله مصباح. فصل‌نامه دانشگاه امام حسین (ع) شماره صفر زمستان ۷۰.

۵- الگوهای رفتاری در سازمان. ترجمه و تالیف دکتر سیدمهدی الوانی. مجله تحول اداری شماره ۱ سازمان امور اداری و استخدامی کشور. زمستان ۷۱.

۶- بررسی پدیده بی تفاوتی سازمانی در دستگاههای دولتی. گزارش تحقیقی سیدمهدی میرحسینی‌زواره - کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران تیرماه ۱۳۷۰.

عرضه کالا و محل قراردادادن کالا بسیار مهم است، بنابراین باید انتخاب محل قراردادادن کالاها با دقت و نظم مخصوصی انجام پذیرد.

می‌رسد و یا کالاهایی که با تخفیف کلی عرضه می‌شود و بالاخره کالاهایی که بعلت بزرگی حجم امکان سرعت و یا برداشتن آن وجود ندارد و همچنین کالاهایی را که نمی‌توانید میزان فروش آنرا بالا برید و یا کالاهایی را که شرکت تعاونی یا تولیدکننده یا عمده‌فروش آگهی کرده بایستی به نحو جالبی عرضه کنید.

محل‌های مناسب برای عرضه جالب کالا

الف - ویتترین‌ها

ب - طبقات قفسه که بالاتر از شش فوت ارتفاع دارد.

ج - پیشخوان

د - قسمت جلویی پیشخوان فروش (بدیهی است این بستگی به نوع کالای عرضه شده دارد.)

چگونه می‌توان کالا را به نحو جالبی عرضه کرد

الف - کالاهای موردنظر را در طبقه‌های قفسه که ارتفاع بیش از شش فوت دارند به نحو منظمی بچینید.

ب - در هر قسمتی که برای عرضه این نوع کالا در نظر گرفته شده فقط چند نوع از اقسام آن کالا را عرضه کنید ولی تعداد بسته‌ها را زیاد کنید.

ج - برای هر کالایی، پلاکارد قیمت که به خوبی و به نحو شایسته‌ای قبلاً تنظیم شده، آماده کرده و در معرض نمایش قرار دهید.

د - کالاهای موردنظر را در ویتترین‌ها و یا طبقات قفسه‌ها که بیش از شش فوت از سطح زمین ارتفاع دارند به نحو هنرمندانه‌ای قرار دهید و به خصوص مساله تضاد رنگ‌ها را

مورد توجه قرار دهید.

ه - اگر امکان داشته باشد برای هر قسمتی که جنس معینی را به معرض نمایش گذاشته‌اید وسایل روشنایی ویژه‌ای فراهم نمایید.

و - اطلاعاتی درباره بهترین طریق استفاده از کالای موردنظر برای مشتریان تهیه کنید.

ز - هرگز کالاهای خراب شده و آسیب‌دیده و نامرغوب را عرضه نکنید بلکه بهترین جنس را در معرض نمایش قرار دهید.

ح - طرز نمایش و عرضه کالا را مرتب و به فواصل معین و حداقل دو هفته یک بار تغییر دهید.

ط - پوسترهایی که چشم‌گیر باشد و توجه مشتریان را جلب نماید تهیه کنید و در ضمن کلیه اطلاعات مربوط به کالا از جمله مصارف و موارد استعمال، قیمت، اندازه، محتوی و غیره را به اطلاع مشتریان برسانید.

پیشخوان و محوطه خارج پیشخوان

روش عرضه کالا در این قسمت مشابه عرضه و نمایش کالا در طبقه‌ها و قفسه‌ها می‌باشد با یک تفاوت جزئی، به عبارت دیگر تعداد اقلام یک کالا خیلی بیشتر است. (روی هم ریختن اقلام مختلف کالا) بدین ترتیب مشتری با مشاهده توده انبوه کالا جلب می‌شود. این نوع عرضه کالا بستگی به نوع و کیفیت بسته‌بندی آن دارد.

به خاطر داشته باشید که در این نوع نمایش و عرضه کالا بیش از دو قلم از جنس مورد نظر در یک محل نبایستی توده شود ولی البته می‌توان از آن انبوه بزرگی ساخت.

عرضه جالب کالا را بایستی توأم با اقدامات زیر نمود:

- ۱ - آگهی در مطبوعات
- ۲ - تهیه بروشورهایی برای راهنمایی و استفاده مشتریان
- ۳ - تهیه روبان یا کاغذهای رنگی که در فضا معلق می‌شود.
- ۴ - نمایش نحوه استفاده از کالا

۵ - توضیحات کافی از طرف فروشندگان

در اختیار مشتریان قرار داده شود

۶ - هرگونه وسیله اطلاعاتی دیگر که در

اختیار مشتریان قرار داده شود

عرضه کالا به نحو جالب و جاذب مکمل

عرضه معمولی کالا می‌باشد و هرگاه به نحو

موثری اقدام شود نتیجه آن بالا رفتن میزان

فروش و تحصیل رضایت خاطر اعضا و

فروشندگان خواهد شد، زیرا مشتریان احساس

خواهند کرد که وقت خود را به نحو جالبی در

یک محیط جذاب صرف کرده و خرید خود

را انجام داده‌اند.

ج - تریین فروشگاه

تریین فروشگاه توأم و مکمل عرضه کالا

می‌باشد. بدین معنی که عرضه معمولی برخی

از کالاها و عرضه جالب کالاهای دیگر که قبلاً

مذکور افتاد در منظره کلی فروشگاه تاثیر داشته

و مالا نتایج مطلوبی حاصل خواهد شد. بدیهی

است که نکات زیر بایستی مورد توجه قرار

داده شود:

۱ - در جلوی فروشگاه تابلوی چشم‌گیر و

جالبی وجود داشته باشد که در آن از شرکت

تعاونی نام برده شود.

۲ - در مقابل فروشگاه، شیشه‌خالی،

صندوق‌های خالی و غیره وجود نداشته باشد و

محوطه جلوی فروشگاه کاملاً تمیز باشد.

۳ - شیشه‌ها و پنجره‌ها و ویتترین‌ها و در

ورودی هر روزه تمیز شود.

۴ - در مقابل فروشگاه و در مدخل آن

هیچ مانعی که ورود مشتریان را مشکل سازد

قرار داده نشود.

۵ - کف فروشگاه و دیوارهای آن تمیز و

پاک باشد.

۶ - دیوارها، قفسه‌ها، میزها، لوازم و اثاثیه

با رنگ مطبوعی رنگ شده باشد.

۷ - در داخل فروشگاه نور کافی وجود

داشته باشد.

۸ - کارکنان فروشگاه دارای لباس‌های

تمیز و وضع ظاهری مرتب و پاکیزه‌ای باشند.