



# آیا مدیران جوان می توانند به شیوه دموکراتیک رفتار کنند؟

رهبری سازمان چیزی بیش از فراگیری چند نکته یا فن است، زیرا درک و فهم دیگران، اطلاع از آن چه الهام بخش هر یک از افراد می شود، قدر دانی از سخت کوشی دیگران از صمیم قلب و بسیار دوستانه و صادقانه، و ارزیابی خود به عنوان عضو ذی نفوذ گروه را نیز شامل می شود.

دیگران از طریق نفوذ مثبت در آنها تعریف می کنند، هر چند این واژه به شیوه های دیگری نیز تعریف شده است. با این حال از مجموع تعاریف رهبری می توان به نتایج زیر دست یافت:

(۱) رهبری چیزی بیش از فراگیری چند نکته یا فن است، زیرا درک و فهم دیگران، اطلاع از آن چه الهام بخش هر یک از افراد می شود، قدر دانی از سخت کوشی دیگران از صمیم قلب و بسیار دوستانه و صادقانه، و ارزیابی خود به عنوان عضو ذی نفوذ گروه را نیز شامل می شود.

(۲) رهبر خوب کسی است که مأموریت

خود موفق نشوند. در پاسخ این مدیران باید گفت:

هر چند گاه و بی گاه گفته می شود که رهبری، رفتاری ذاتی است و یادگیری در آن چندان تأثیری ندارد، اما عده ای خلاف این نکته را قبول دارند و بر این باورند که تعدادی از ویژگیهای رهبری یادگرفتنی است، حال آن که گروه سوم تلفیق علم و هنر را از ویژگیهای اساسی رهبران خوب و موفق می دانند که در این اصطلاح، «هنر» به ویژگیهای ذاتی و «علم» به یادگیریهای رهبران اشاره دارد.

از سوی دیگر، رهبری را انجام کار با

نوشته: جان والش  
ترجمه: دکتر غلامعلی سرمد

تاکنون مدیران جوان متعددی را دیده ایم که از مشاورین امور مدیریتی می پرسند که چون خیلی زود یا در حدود ۲۰ سالگی به سمت مدیریت منصوب شده اند، چه باید بکنند تا موفق باشند؟ نگرانی اکثر این مدیران آن است که چون معمولاً در هر سازمان عده ای کارمند قدیمی و مسن تر از مدیر کار می کنند، احتمال دارد در مواجهه با این افراد اعتماد به نفس خود را از دست بدهند، یا تحت تأثیر سن و تجربه افراد مسن تر قرار گیرند یا به هر دلیل در کار

هر کس را به صراحت برایش تشریح کند و این مأموریت را با عنایت به توانمندیهای افراد به آنان واگذار نماید. در این سخن اصطلاح «تواناییها» هم قدرت بدنی و هم ذهنیت و اندیشه‌های افراد را در بر می‌گیرد، چرا که گاه می‌بایست هر دو بعد این توانایی با یکدیگر همخوانی داشته باشد.

(۲) رهبر خوب در هر فرصت افراد را از دستاوردهای آنان آگاه می‌سازد. بی شک دستاورد چشمگیر به بهتر و بیشتر کار کردن منجر می‌شود، حال آن که اگر دستاورد ضعیف با بیانی دوستانه مطرح و راه‌حلهای آن عنوان شود می‌تواند آموزنده باشد. طبعاً وظیفه رهبران آن است که باز خوردهایی برای زیر دستان فراهم سازد. آن چه در شماره ۲ زیر عنوان «تواناییها» مطرح شد، از طریق دادن این بازخوردها برای کارکنان روشن می‌شود، یا به عبارت دیگر خودشان را بهتر و بیشتر می‌شناسند.

(۳) رهبر خوب باید به درستی ببیند، آینده نگر باشد، با ذهن تحلیلی به قضایا بنگرد و همواره با اتکاء بر این ویژگیها همبستگی گروهی را در حداکثر وضعیت مطلوب حفظ کند.

(۵) رهبر خوب باید برای پیش بینی مشکلات از شامه‌ای قوی بر خوردار باشد تا بتواند از بروز آن جلوگیری کند، یا برای مقابله با مشکلات آمادگی لازم را داشته باشد و این آمادگی را در زیر دستان ایجاد نماید. بی تردید، آمادگی قبلی را می‌توان از جمله اسرار توفیق آدمیان دانست.

(۶) رهبر خوب مرتباً ارتباطات درون سازمانی را تجزیه و تحلیل می‌کند تا نقاط قوت و ضعف آن را بشناسد. سپس حتی الامکان نسبت به تقویت نقاط قوت و رفع

نقاط ضعف اقدام می‌کند تا بتواند با بهره‌گیری از مناسبات مثبت و سازنده در کارها توفیق زیادتری را شاهد باشد.

(۷) رهبر خوب از اطلاعات موجود، و اطلاعاتی که به هر طریق تهیه یا گردآوری می‌شود، به بهترین وجه ممکن استفاده می‌کند و تحت هیچ شرایطی اجازه نمی‌دهد این اطلاعات در اختیار رقبا یا افرادی که از آن سوء استفاده خواهند کرد قرار گیرد.

(۸) رهبر خوب برای ایجاد تغییر در سازمان بسیار با احتیاط عمل می‌کند و کسانی را که قرار است به اتفاق خودش پیشگام تغییر باشند، با نهایت دقت و با شناخت کامل بر می‌گزیند. ضمناً سعی می‌کند تا حد امکان این افراد را از میان کسانی برگزیند که در بین دیگران نفوذ و محبوبیت دارند تا بتوانند با اتکاء بر این ویژگیها، دیگران را با تغییر یا تغییرات همدستان سازد.

(۹) رهبر خوب همواره به این نکته توجه دارد که باید در اعمال و رفتار و گفتار خود برای زیر دستان نمونه باشد تا هم از او الگوبرداری کنند و هم تلفیق علم و عمل را از او درس بگیرند. به این ترتیب، رعایت ارزشها و پایبندی رهبر به اعتقادات موجب خواهد شد تا زیر دستان هر چه بیشتر به خود سازی و بهسازی هدایت شوند.

(۱۰) رهبر خوب هیچ گاه کاری را که خودش نمی‌تواند انجام دهد، یا از انجام آن اکراه دارد، به زیر دستانش تکلیف نمی‌کند، زیرا می‌داند که باید آن چه را برای خود نمی‌پسندد برای دیگران هم نپسندد.

(۱۱) رهبر خوب از صمیم قلب از پیشرفت زیر دستان و سازمان خوشحال می‌شود و آن را مایه افتخار خود و دیگران

می‌داند و این ذهنیت را به آگاهی زیر دستان می‌رساند.

(۱۲) رهبر خوب هنر گوش دادن را به درستی می‌داند و در مواقع ضروری شنونده‌ای بردبار و دقیق است تا بتواند بر اساس آن رهنمودهای لازم را به زیر دستان ارائه دهد.

(۱۳) رهبر خوب همواره زیر دستان را به شرکت در گردهماییها ترغیب می‌کند و تشکیل این جلسات را برای ایجاد تفاهم و بهسازی امور ضروری می‌داند.

(۱۴) رهبر خوب به این نکته توجه دارد که افراد زیر دست او نباید و نمی‌توانند مثل هم باشند، چرا که تفاوت‌های فردی مسأله‌ای شناخته شده در علم روانشناسی است. وی با این آگاهی می‌تواند در احاطه کار یا مسئولیت، در ارزشیابی عملکرد، و در کلیه اموری که به زیر دستان مربوط می‌شود، عاقلانه‌تر تصمیم بگیرد.

(۱۵) رهبر خوب منافع زیر دستان، به ویژه منافع گروهی را بر منافع فردی ترجیح می‌دهد و خودش آخرین کسی است که از مواهب پدید آمده استفاده می‌کند. در واقع، رهبر خوب می‌داند که رفع نیازهای فکری و مادی زیر دستان از عوامل اساسی توفیق آنها در کار است و به همین دلیل وظیفه خود می‌داند که در رفع این نیازها بکوشد. همچنین، به خوبی می‌داند که بخشی از نیازهای فکری کارکنان زیر عنوان نیازهای کاری یا حرفه‌ای خوانده می‌شود و برای اکثر آنان اهمیت ویژه‌ای دارد. به همین دلیل، برای رفع آن اقدامات ویژه‌ای می‌ذول می‌دارد.

(۱۶) رهبر خوب سازمان و کارهای آن را ضمن رعایت واقع بینی، مهم جلوه می‌دهد و در هر فرصتی از پیامدهای خوب آن برای

(۱۹) اگر رهبر مورد بحث، یک حیوان است و سابقه چندانی در اداره دیگران ندارد، باید به روشهای دیپلماتیک (سیاست اداری) متوسل شود. از جمله این شیوه‌ها، همراه کردن زیر دستان رده نخست مانند معاونان مدیر و رؤسای ادارات بخشها با خود است. طبیعاً این همراهی به تدریج حاصل می‌شود، اما هنگامی که تحقق پیدا کرد و قوام گرفت، مدیر می‌تواند کارها را از طریق آنها انجام دهد و در صورت لزوم، کمتر در انتظار دیده شود تا رفته رفته توفیق سازمان از او چهره‌ای موفق و مورد قبول زیر دستان و از جمله افراد مسن تر سازمان، بسازد و آن گاه بیش از پیش دیده شود.

(۲۰) رهبر خوب با ویژگیهای زیر دستان مخصوصاً افرادی که ممکن است مسأله ایجاد کنند، هم قبل از تصدی پست و هم پس از آن آشنا می‌شود تا بتواند در شرایط اضطراری از آن استفاده کند یا در برابر آن بایستد. این کار شدیداً به مدیران و رهبران جوان توصیه می‌شود، زیرا می‌توانند با این شناخت از بیرون تعدادی از مشکلات جلوگیری کرده، یا با آن مقابله کنند.

حال اگر به پاسخ سؤال مدیران جوان، که در آغاز سخن مطرح شد، بازگردیم می‌توان گفت: اگر مدیران جوان توصیه‌های بیست گانه یاد شده را جدی بگیرند، خواهند توانست در کارهای سازمانی خود بسیار موفق شوند و مسائلی نظیر مسن‌تر بودن زیر دستان از مدیران برای آنها مطرح نخواهد شد. به علاوه، شایسته است این قبیل مدیران بدانند که چون معمولاً نسل جوان تحصیلات و تخصص زیادتری نسبت به نسل قبل از خود دارد، می‌توانند با تکیه بر این عامل نیز اعتماد به نفس خود را تقویت کنند.



تفریط می‌گیرید، ولی توسل گاه و بی گاه به ضوابط و مقررات را به عنوان عوامل هشدار دهنده، جدی می‌گیرید. بالاخره لازم است زیر دستان بدانند که در پشت صحنه‌های دوستی و نزاکت اجرای مقررات اهمیت خود را حفظ می‌کند. با این حال لازم نیست رهبر رعایت مقررات را با صدای بلند یا سخن خشن یادآور شود، زیرا اشاره با مقنات کارسازتر است. به عبارت دیگر، ریشه‌های قدرت رهبر در روابط دوستانه او با زیر دستان نهفته است نه در خشونت یا تهدید و ارباب. بنابراین، باید همواره از این روابط به نحو احسن استفاده کند و به زبانی که گرم و دوستانه و در عین حال قاطع یا حتی آمرانه باشد زیر دستان را به رعایت ضوابط برانگیزد.

افراد و جامعه سخن می‌گویند. به این ترتیب، زیر دستان از این که در سازمان خاص کار می‌کنند احساس غرور می‌کنند و نسبت به آینده دلگرم و امیدوار می‌شوند.

(۱۷) رهبر خوب سعی دارد با سازمانهای مشابه و حتی رقیب به شیوه همکاری متقابل ارتباط برقرار سازد تا تنشها و درگیریهای احتمالی را کاهش دهد یا از بین ببرد.

(۱۸) رهبر خوب سلسله مراتب را اساس انجام کار نمی‌داند، اما گاه و بی گاه به مناسبتهایی از آن استفاده می‌کند تا زیر دستان بدانند که برای هر یک از اقدامات و ارتباطات آنان مرزهای ویژه‌ای وجود دارد. به بیان دیگر رهبر خوب از افراط و

توانمندی‌های منابع انسانی و نیز تسهیلات و امکانات خواهد بود و از این بابت می‌توان ادعا نمود که مجامع عمومی بستر مناسب و مؤثر برای استفاده بهینه و بهره‌وری از منابع انسانی و مادی شرکتهای تعاونی می‌باشند.

### ۱۱- مجامع عمومی: کانون حفظ وحدت

تشکیل مجامع عمومی شرایطی را فراهم می‌سازد تا اعضاء به یک تفاهم عمومی (در موضوعات و مباحثات مطروحه) دست یابند. واضح است بحث و گفتگو و متقاعد ساختن همدیگر در جهت نیل به اهداف مشترک و ساماندهی امور نقش اساسی را ایفا خواهد کرد. از این رو، مجامع عمومی را می‌توان یک «مجمع تصمیم‌گیری» برای مشخص ساختن مؤلفه‌های فعالیت‌های تعاونی و در نتیجه نیل به وحدت اعضاء تصور نمود. این مجامع یک موقعیت مناسب مشورتی بوده و می‌توان از آن به عنوان یک موقعیت مناسب برای توجیه نمودن اعضایی که به امور تعاونی و وظایف و مسئولیتهای عضویت آشنایی ندارند، نام برد و آنان را به سوی وحدت گروهی تشویق نمود. بنابراین، مجامع عمومی شرایطی را ایجاد می‌کنند که اعضاء با هم تصمیم بگیرند و با یک وحدت نظر منطقی روش‌های حل مشکلات خویش را تشخیص و تبیین کنند. همچنین فرصت مناسبی را در اختیار اعضاء قرار می‌دهند که اهداف و نیازهای گروه‌های خاص و حاکمیت گروه‌های اقلیت بر اکثر در شرایط نابرابر زایل و متوقف شود. اکثریت اعضاء در جوی تفاهم‌آمیز و یگانه مصالح خود را در دستور کار فعالیت‌های تعاونی قرار می‌دهند.

### ۱۲- مجامع عمومی: کانون مسئولیت‌شناسی

هر یک از اعضاء شرکتهای تعاونی می‌بایست برای اداره امور مطلوب و صحیح امور تعاونی خود احساس مسئولیت کند. به دیگر سخن، گرچه به موجب «اصل عضویت آزاد» همه افراد می‌توانند تحت

شرایطی به شرکتهای تعاونی بپیوندند اما باید توجه داشت قبول عضویت در تعاونی، پایان راه نیست. متأسفانه مشاهده می‌شود برخی از اعضاء شرکتهای تعاونی هنگامی که مراحل عضویت را گذرانده و به تعاونی مورد نظر خویش ملحق شده‌اند، کار را خاتمه یافته تلقی می‌کنند. زیرا پس از این مرحله، به قصد بهره‌برداری از خدمات تعاونی و «میوه چینی» از شرکت تعاونی صرفاً در هنگام نیاز به تعاونی مراجعه می‌کنند و پس از رفع نیاز خود تا بروز نیازی دیگر، به شرکت تعاونی مراجعه نخواهند کرد. از این رو، در قبال امور و مسئولیتهای خود حساسیت نشان نمی‌دهند. این امر مبین آن است که این اعضاء اساساً از وظایف خویش به عنوان یک عضو آگاهی ندارند و یا بی تفاوت هستند. بر پایه اصول تعاون پذیرش هر فرد در تعاونی (عضویت) آغاز کار است و مسئولیتهای ناشی از عضویت نسبت به تعاونی و اعضاء از این مرحله آغاز خواهد شد. طبیعتاً مجامع عمومی کانونی برای نیل به این مقصد می‌باشند. یعنی اعضای ناآگاه و بی اطلاع در جریان گفت و شنودها و بحث و تبادل نظرات از فرآیند امور مطلع می‌شوند و همچنین در اعضای بی تفاوت برای بیدار شدن حس مسئولیت خفته آنان آن مجامع عمومی پایگاه و کانون بسیار مفید و ارزشمندی است.

### ۱۳- مجامع عمومی: کانون استقلال و اختیار

دموکراسی در شرکتهای تعاونی هنگامی معنای اصیل خود را باز خواهد یافت که مشارکت عضو در اداره امور و رعایت ضوابط و قواعد تعاونی در ابعاد اجتماعی و اقتصادی فعالیتها، کاملاً آزاد، داوطلبانه و از روی اختیار باشد و به استقلال فردی عضو نیز خدشه‌ای وارد نسازد. به موجب اصول تعاونی هر عضو از استقلال و اختیار برخوردار است. یعنی هر عضو شخصاً در چارچوب مقررات تعاونی نیازهای خویش را مرتفع می‌سازد. امری واضح است که هیچ کس بهتر از خود

عضو، نیاز وی را نمی‌شناسد. به بیان دیگر هر عضو تعاونی بهترین فردی است که قادر به تشخیص نیازها، روش مرتفع ساختن آنها و تشخیص میزان حصول به نتایج (رفع نیاز) می‌باشد. اما، نباید فراموش کرد که عضو وظیفه دارد نیاز خود را به مدیران و سایر اعضاء اطلاع دهد. روش مرتفع ساختن آن به بحث و گفتگو گذاشته شود و هنگامی هم که نتیجه رفع نیاز نایل گردید، مدیران را از موضوع (یعنی پایان یافتن نیاز) آگاه کند. این فرآیند دقیقاً شرکت فعال عضو را به نحوی آزاد، مستقل، مقتدر و مختار در مجامع عمومی نشان می‌دهد و دلالت بر فلسفه تشکیل مجامع عمومی دارد.

### ۱۴- مجامع عمومی: کانون حل مشکلات اقتصادی

هنگامی یک شرکت تعاونی می‌تواند ادعا کند که یک شکل «اقتصادی و مردمی» است که منافع اقتصادی مشترک اعضاء را منصفانه تأمین کرده باشد. زیرا افرادی که نیاز اقتصادی مشترک دارند به نحوی داوطلبانه برای حل مشکلات اقتصادی خویش نسبت به تأسیس آن اقدام نموده‌اند. یکی از وجوه اساسی تحقق این اصل، تفاهم اعضاء برای انتخاب راه، روش و مکانیسم مناسب حل مشکلات اقتصادی مورد نظر آنان است. یقیناً هنگامی اعضاء راه حل مشترک برای نیاز اقتصادی خویش خواهند یافت که با هم به تفاهم رسیده و به درک متقابل نایل شده باشند. مجامع عمومی کانونهای مطلوبی هستند که به آسانی این امر را میسر می‌سازند. یقین بیشتر اختلافات موجود در تعاونی‌ها ناشی از عدم مشارکت برخی از اعضاء در مجامع عمومی بوده، در نتیجه خواسته‌های آنان (به دلیل غیبت در مجامع عمومی و مطرح نشدن آنها) لاینحل باقی می‌ماند. حال آن که در صورت شرکت فعال و مداوم در مجامع، خواسته‌های اقتصادی آنان مرتفع خواهد شد.

بقیه در صفحه ۹۴

# تحقیق و پژوهش و ضرورت توجه به آن



تحقیق از جمله بزرگترین ابزارهایی است که به کارگیری آن به رفع معضلات عمده در چالش‌های موجود بر سر راه رقابت کمک خواهد کرد و امروز این امر بر کسی پوشیده نیست. بدین لحاظ بیش از پیش باید بر اهمیت و کاربرد آن تأکید کرد.

درجه اول باید به آموزش و تأمین نیروی انسانی مطلع، مبتکر و علاقمند به تحقیق توجه شود.

محقق شخصی است که در رشته تحقیقی منتخب خود رشته‌های وابسته به آن دارای دانش وسیعی می‌باشد و دارای اطلاعات و آگاهی در خصوص نظریات اندیشمندان قبلی پیرامون موضوع و رشته فعالیت خود است. لذا دارای ذهنی باز و قدرت بالا در خلاقیت تحقیق و ابداع و آگاه به مسائل و مشکلات جامعه بوده و عشق و علاقه وافر به تحقیق دارد. اما در این راستا توجه به مطالبی جهت حفظ این نیروی ارزشمند که ممکن است عدم توجه کافی به آن سبب پدیده‌ای به نام فرار مغزها گردد یکی از معضلات جامعه ما است و اگر بتوان تحلیلی منطقی بر آن داشت این است که اگر امروزه کشور ما نمی‌تواند در توسعه همه جانبه حرفی برای گفتن داشته باشد به علت عدم وجود زمینه لازم جهت حفظ پژوهشگران و اندیشمندان واقعی می‌باشد! لذا اشاره‌های گذرا به نکات زیر ضرورت

دیگر کشورها ارائه دهد. بدین لحاظ مواردی که در جهت انجام تحقیق اهمیت ویژه‌ای دارند در چهار بند آورده شده و از آن جا که در صورت عدم وجود هر یک از موارد فوق امر تحقیقات نمی‌تواند به طور مؤثر مورد بهره برداری قرار گیرد به توضیح آنها می‌پردازیم.

## مواردی که در جهت انجام تحقیق اهمیت ویژه‌ای دارند:

الف - محقق

ب - موضوع تحقیق

ج - منابع مادی (بودجه)

د - اطلاعات

## الف - محقق

در طرح و انجام کارهای تحقیقاتی نیروی انسانی اولین و مهم‌ترین عامل محسوب می‌گردد. در فرهنگ علمی، محقق از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است و اهمیت آن به وضوح بیانگر موقعیت خاص او می‌باشد. هیچ تحقیقی بدون حضور فعال پژوهشگر موفقیت‌پایداری کسب نخواهد نمود. لذا در شروع هر برنامه تحقیقاتی، در

● شکرخدا حیدری

## مقدمه:

شتاب روز افزون پیشرفتهای تکنولوژیک در دنیای حاضر و احساس نیاز به کسب توانمندیهای لازم جهت بقا در صحنه رقابت در عرصه ملی و بین‌المللی اندیشمندان را به تفکر واداشته است که برای همپا شدن با این شتاب دگرگونی چه باید بکنند؟

تفکر خود محرکی جهت انجام تحقیق شده است و بی تردید تحقیق از جمله بزرگترین ابزارهایی است که به کارگیری آن به رفع معضلات عمده در چالش‌های موجود بر سر راه رقابت کمک خواهد کرد و امروز این امر بر کسی پوشیده نیست. بدین لحاظ بیش از پیش باید بر اهمیت و کاربرد آن تأکید کرد.

این نوشتار در صدد اهمیت دادن بر این موضوع بوده و بر آن است تا شناخت بهتری از مفاهیم در برگرفته تحقیق و وضعیت تحقیقات در ایران در مقایسه با

درصد هزینه‌های اختصاصی به امور پژوهشی طی سالهای ۱۹۸۰ - ۱۹۷۰

سال	کشورهای پیشرفته (درصد)	کشورهای در حال پیشرفت (درصد)	کل هزینه به میلیون ریال
۱۹۷۰	۹۷/۵	۲/۵	۶۲۱۰۱
۱۹۷۵	۹۵/۹	۴/۱	۱۱۳۸۱۵
۱۹۸۰	۹۳/۸	۶/۲	۲۰۷۸۰۱

هزینه تحقیقاتی در مناطق مختلف جهان در سال ۱۹۹۰

منطقه	هزینه تحقیق و توسعه (میلیارد ریال)	نسبت به GNP (درصد)	تعداد پژوهشگران (در میلیون)
آفریقا	۱/۱۳۹	۱/۲۵	۱۱۷
آمریکا	۱۹۶/۵۸۱	۲/۷۸	۱۵۰۹
آسیا	۹۱/۲۱۸	۲/۰۵	۴۰۱
اروپا	۱۰۴/۹۵۶	۲/۲۱	۲۲۰۶
اقیانوسیه	۲/۹۸۴	۱/۳۸	۶۱۰
کشورهای توسعه یافته	۲۳۴/۲۶۵	۲/۹۲	۳۶۹۴
آمریکای لاتین	۲۱/۸۶	۰/۴۰	۳۶۴
ایران (۱۹۹۲)	۰/۲	۰/۴	۸۰ - ۹۰

هزینه سرانه تحقیقات

کشور	هزینه سرانه تحقیقات (دلار)
ایران (۱۳۵۱)	۱/۵
ایران (۱۳۵۵)	۵
ایران (۱۳۶۰)	۲/۶
آلمان غربی (۱۳۶۰)	۳۷۵
آمریکا (۱۳۶۰)	۳۳۳
ژاپن (۱۳۶۰)	۲۵۳

همان سال (۱۳۶۰) ۲/۶ دلار به ازای هر نفر را نشان می‌دهد.<sup>(۲)</sup>

طی سالهای ۱۳۶۱ و ۱۳۶۲ با ۲/۷ دلار هزینه سرانه تحقیقات در ایران رشد داشته است اما این رشد در مقایسه با سه کشور مذکور در جدول بسیار ناچیز می‌باشد. همچنین ارقام هزینه تحقیق و توسعه در مناطق مختلف جهان در سال ۱۹۹۰ و نسبت آن با GNP نشان از اهمیت موضوع تحقیق و توسعه در آن کشورها دارد (رقم مربوط به ایران در سال ۱۹۹۲ بوده است).<sup>(۳)</sup>

مقایسه اعداد و ارقام فوق به خوبی نشان می‌دهد که چرا اکثر اختراعات و اکتشافات در زمینه‌های علمی، صنعتی در

شروع به کار محقق نهایت کوشش را به کار برد تا مسأله مورد نظر را از هر جهت تعریف و آن را محدود نماید تا در عمل اشکالات فراوانی از قبیل مبهم بودن موضوع، وسعت میدان مطالب مورد تحقیق، عدم امکان تحقیق مسأله، عدم دسترسی به حدود مورد نظر و... در کار پیش نیاید.<sup>(۱)</sup>

ج - منابع مادی (بودجه)

اهمیت منابع مادی برای پیشبرد مقاصد پژوهشی بر کسی پوشیده نیست. مقایسه هزینه سرانه تحقیقاتی کشورهای مختلف جهان خود مؤید این مدعا است که شکوفایی و رشد امور تحقیقاتی تا چه حد با مسأله بودجه اختصاصی ارتباط مستقیم دارد. نگاهی اجمالی بر ارقام موجود جدول و درصد بالای هزینه‌های اختصاص یافته به بخش پژوهش در کشورهای پیشرفته بیانگر این واقعیت است که سرمایه‌گذاری در امور پژوهشی در دراز مدت بازپرداختی به مراتب بیشتر از اصل سرمایه دارد.

«هزینه سرانه تحقیقات در دنیای صنعتی در سال ۱۹۸۱ برابر با ۲۰۰ دلار برای هر نفر بوده است. این در حالی است که هزینه سرانه تحقیقات در کشور ما (در

می‌یابد: (۱) تأمین زندگی محقق تا فکری آزاد از تعلقات مادی و دنیایی داشته باشد (۲) احترام و نوع دوستی و ارزش نهادن به مقام وی جهت تأمین نیاز اجتماعی محقق (۳) آزاد اندیشی. به عبارتی محقق بایستی در فکر و اندیشه آزاد باشد و این لازمه کارهای تحقیقاتی است. یا هیچ حد و مرزی در راه آزادی عمل در فکر و اندیشه محقق نباید وجود داشته باشد.

ب - موضوع تحقیق

مسائل و موضوعات مورد تحقیق می‌تواند کلیه نکات ناشناخته و مبهم موجود در طبیعت و در زندگی روزمره انسان باشد. منتها از آنجا که سایست تحقیقاتی از سوی مسئولین و هدایت کنندگان و برنامه ریزان اصلی نظام و بر اساس اهداف کلی و خط مشیها تعیین می‌گردد، لذا تعیین اولویتهای تحقیقاتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و برنامه ریزان بایستی درایتی خاص در این زمینه به خرج دهند. بطور مثال در کشور ما صنایع زیادی در زمینه‌های تعمیر و نگهداری، مونتاز، تغییر و تفویض سیستم‌ها، اتماسیون، بهبود و بالا بردن راندمان کاری و بهبود کیفیت محصول دچار مشکلاتی هستند. بنابراین بایستی موضوعات تحقیقاتی پیرامون آن مشخص شده تا محققین ترغیب به انجام آن شوند در این میان مراکز پژوهشی و تحقیقاتی نیز وجود دارند که مشتاقانه منتظر دریافت مشکلات داخلی کشورند تا با انجام تحقیقات و کسب نتایج و ارائه نظریات کارشناسی این مشکلات را بر طرف سازند. اما متأسفانه می‌توان چنین عنوان داشت که ارتباط محکمی بین مراکز تحقیقاتی و بخشهای دیگر وجود ندارد!

عنوان مطلبی دیگر اینجا ضرورت می‌یابد که برای نتیجه دادن یک تحقیق فقط داشتن اطلاعات و آگاهی کافی نیست، زیرا چه بسا اطلاعات زیادی از جامعه‌ای در دست باشد ولی به علت ابهاماتی که در مرحله تعریف وجود دارد تحقیق مورد نظر به نتیجه نرسد. در عمل ضرورت به نتیجه رسیدن یک تحقیق خوب آن است که قبل از

## سرمایه‌گذاری هر قدر هم کم باشد، اگر در راستای برنامه‌های اصولی و منطقی تحقیق و پژوهش صورت نگیرد، علاوه بر به هدر رفتن منابع و امکانات سبب ارتقاء فرهنگ غلط انجام تحقیق و پژوهش می‌گردد بنابراین فعالیتهای تحقیقاتی بایستی سنجیده، با برنامه و هدفمند صورت گیرد.

کشورهای پیشرفته انجام می‌گیرند و در نتیجه کشورهای جهان سوم جهت رفع نیازهای صنعتی و تکنولوژیکی خود دست نیاز به سوی آنها دراز می‌کنند و معمولاً این کشورها نیز صنایع و تکنولوژیهای را به کشورهای جهان سوم صادر می‌کنند که برای آنان سوددهی کافی را نداشته و یا به علت سیاستهای مختلف از جمله محیط زیست با نیروی کار ارزان و ... اقدام به صدور تکنولوژی می‌نمایند.

ذکر نکته‌ای در اینجا حائز اهمیت است که علی‌رغم بودجه کمی که به پژوهش اختصاص داده می‌شود امر مهمی که بایستی به آن توجه شود نحوه هزینه‌کردن آن است که می‌توان گفت از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. همچنین از آنجا که امور پژوهشی عمدتاً با آزمایش و خطا همراه می‌باشند لذا سرمایه‌گذاری در امور پژوهشی لزوماً به نتیجه قطعی ختم نمی‌گردد بنابراین نباید عاملی گردد که عده‌ای کم تجربه سرمایه‌گذاری در امر تحقیقاتی و پژوهشی را کاری بیهوده بدانند.

همه می‌دانیم کشور ژاپن با وجود تنگنانهایی که داشته است در سالهای پس از جنگ جهانی دوم دارای رشد خیره‌کننده‌ای بوده است. لذا برای روشن‌تر شدن اهمیت سرمایه‌گذاری در بخش تحقیقات جهت رسیدن به توسعه واقعی نگاهي بر وضعیت سرمایه‌گذاری در این کشور می‌اندازیم: سهم ژاپن از کل هزینه‌های R & D (تحقیق و توسعه) در ۵ کشور عمده صنعتی (ژاپن - آمریکا - آلمان - فرانسه - انگلیس) که در سال ۱۹۶۵ تنها ۵ درصد بود به ۱۰/۴ درصد در ۱۹۷۰ به ۱۵/۲ درصد در ۱۹۷۵، ۱۷/۸ درصد در ۱۹۸۰ و ۲۰/۴ درصد در ۱۹۸۵، ۲۴/۳ درصد در ۱۹۸۶ و بالاخره ۲۶/۳ درصد در ۱۹۷۸ رسید.

نه فقط در فاصله ۸۷ - ۱۹۶۵ ژاپنی‌ها تقریباً ۲۰ برابر بیشتر برای پیشبرد تکنولوژی سرمایه‌گذاری کردند، بلکه با اختصاص ۵۰۰ میلیاردین در سال ۱۹۶۵ در برابر ۹/۸ هزار میلیارد در ۱۹۸۷، موقعیت نسبی خود را به ۵ برابر بهبود بخشید و از ۵ درصد کل هزینه‌ها در ۱۹۶۵، ۲۶/۳ درصد را در ۱۹۸۷ به خود اختصاص داد. بررسی آمارهای دیگر تصویر مشابهی به دست می‌دهد. در میان این ۵ کشور در سال ۱۹۶۵ ژاپن نازل‌ترین درصد تولید ناخالص ملی خویش را در این راه هزینه کرد (۱/۴۲ درصد درآمد ناخالص داخلی) ولی در سال ۱۹۷۸ ژاپن با صرف ۲/۹۱ درصد از تولید ناخالص داخلی مقام اول را از آن خود کرد و از آمریکا و آلمان پیشی گرفت.<sup>(۴)</sup>

در کشور ما نیز اگر چه در سالهای اخیر توجه بیشتری به امر پژوهش معطوف گردیده است، اما باز نیاز به بازنگری، جذب سرمایه بیشتر، حمایت و ارزش نهادن بر محققین و فراهم کردن محیط و شرایط کاری مساعد برای آنها ضرورت دارد. بنابراین با توجه به تحلیلهای به عمل آمده کمتر اموری را می‌توان یافت که در دراز مدت بتواند به اندازه کار پژوهشی و تحقیقاتی در بهبود وضع یک ملت دارای نقش باشد و همچنین کمتر سرمایه‌گذاری را می‌توان این چنین در بهبود وضعیت یک کشور مثر تر دانست.

### د- اطلاعات

اطلاعات عبارت است از داده‌هایی که دریافتی با معنی و مفید جای گرفته و در اختیار دریافت‌کننده قرار داده می‌شود تا از آنها برای تصمیم‌گیری استفاده کند.<sup>(۵)</sup> بنابراین از جمله ابزارهای کلیدی پژوهش وجود اطلاعات پردازش شده می‌باشد. بسیاری از تاریخ‌نویسان عقیده دارند که یکی از مشخصات تمدنهای مرفه‌تر،

توانایی آنها در تولید و کاربرد مؤثر اطلاعات است.<sup>(۶)</sup>

امروزه سرمایه‌گذاری در پروژه‌ها جهت آگاهی از دورنمای آن نیاز به وجود اطلاعات دارد و اطلاعات است که زمینه‌ساز انجام تحقیقات کارآمده گردیده و قدرت ریسک سرمایه‌گذاری را نشان می‌دهد. پیتر دراکر (P. Drucker) یکی از صاحب‌نظران مقتدر دانش مدیریت در عصر حاضر می‌گوید: صنایع طی چند دهه گذشته به حوزه‌های قانونی اقتصاد راه پیدا کرده‌اند و به جای تولید و توزیع کالا اطلاعات را در کار تجاری پیش گرفته‌اند. در واقع بنا به گفته ایشان، محصول صنایع دارویی، قرص و پماد نیست بلکه دانش و اطلاعات است.<sup>(۷)</sup>

بنابراین اهمیت وجود اطلاعات تا آنجاست که وجود تجارت بدون آن امکان‌پذیر نمی‌باشد. پردازش اطلاعات، آگاهی و شناخت محیط و چالشهای موجود بر سر راه تجارت جز با تحقیق و پژوهش میسر نیست و تجربه کشورهای پیشرفته این مدعا را اثبات می‌کند که بنای موفقیت در تجارت بر پژوهش استوار است. لذا بایستی سعی بر آن شود که اطلاعات هر چه بیشتر به روز بوده و بر صحت آن تأکید گردد، تا امر پژوهش موفقیت‌چشمگیر یافته و بیش از پیش مورد باور واقع گردد.

### اهمیت پژوهش و تحقیق و ضرورت توجه به آن جهت رسیدن به توسعه پایدار

با توجه به مطالبی که پیش از این آورده شد، کشور ما در خصوص تحقیق و پژوهش و توجه به آن علی‌رغم اهمیتی که کشورهای پیشرفته در راه مقاصد استراتژیک خود بر آن قائل هستند، وضعیت مطلوبی نداشته است.

امروزه بخش دولتی، با چالشهای عدیده‌ای روبرو است. سرمایه‌گذاریهای زیر بنایی با بحران مواجه شده و بهره‌وری لازم را ندارند. بخش خصوصی در اقتصادی رقابتی چندان موفق نیست و هزاران هزار مشکل عدیده که فراروی بخشهای دولتی و خصوصی است. اما



شاید علت و علل اساسی این موضوع را بتوان در بخش تحقیق و پژوهش جویا شد. زیرا تجربه تاریخی کشورهای پیشرفته، اهمیت پژوهش را به ما خاطر نشان می‌سازد. اما متأسفانه این آگاهی در کشور ما هنوز چنان به منصفه ظهور ننشسته است. بخش خصوصی ما چندان بر اهمیت تحقیقات واقف نیست و میل و رغبتی به هزینه کردن در این زمینه ندارد در حالی که (بخش عمده سرمایه‌گذارها در کشور ژاپن برای رشد تکنولوژی و مشخصاً، تحقیق و توسعه (R&D) به وسیله بخش خصوصی صورت گرفت و دولت در آن در مقایسه با سایر کشورهای صنعتی نقش کم‌اهمیت‌تری داشته است. در واقع سهم دولت از این نوع سرمایه‌گذارها در میان کشورهای صنعتی از بقیه کمتر است.<sup>(۸)</sup> همچنین دولت نیز، در صدد آگاهی این بخشها بر نمی‌آید.

مثال عینی آن موافقت اصولی‌های داده شده در بخش‌های مختلف است که بدون توجه به ماهیت واقعی و بررسی اقتصادی، مالی و فنی طرحها صورت می‌گیرد.

حال سؤال این است که علت اصلی را در کجا می‌توان جویا شد؟ امروزه سرمایه‌گذاری در بخش تحقیقات، از اهداف بلندمدت و استراتژیک هر جامعه است. جوامعی که برنامه‌ها و الگوهای مناسب توسعه و رشد را طرح ریزی می‌نمایند، به طور قطع و یقین، جایگاه خاصی برای تحقیق و پژوهش قائل هستند.

افزایش بودجه تحقیقاتی از تولید ناخالص ملی، نشانگر سرمایه‌گذاری قابل توجه در بخش تحقیق و پژوهش می‌باشد. توسعه و رشد کشورهای پیشرفته را بایستی در سرمایه‌گذاری‌هایی که در بخش پژوهش نموده‌اند جستجو کرد. بی شک پژوهش و توسعه عناصر تفکیک‌ناپذیر رفاه ملی، تحقق عدالت اجتماعی و دستیابی به توسعه اقتصادی، سیاسی و فرهنگی است. سرمایه‌گذاری در بخش تحقیقات به مثابه به کارگیری ارزش‌های اقتصادی در راستای انتقال تکنولوژی، تکامل تکنولوژی و توسعه ملی و رفاه اجتماعی تمام آحاد

جامعه است. نتایج حاصل از سرمایه‌گذاری در بخش تحقیقات باعث بروز نوآوری، خلاقیت و ابتکار در تمامی عرصه‌های اقتصادی، فرهنگی و سیاسی می‌گردد.

امروزه همه می‌دانیم که دستیابی به استقلال اقتصادی، فرهنگی و سیاسی از اهداف برنامه‌های توسعه است و در اینجا خاطر نشان می‌شویم که بهبود یافته‌ایم که رسیدن به توسعه همه جانبه از طریق تحقیقات امکان‌پذیر است. بنابراین سرمایه‌گذاری هر قدر هم کم باشد، اگر در راستای برنامه‌های اصولی و منطقی تحقیق و پژوهش صورت گیرد، علاوه بر به هدر رفتن منابع و امکانات سبب ارتقاء فرهنگ غلط انجام تحقیق و پژوهش گردد. بنابراین فعالیت‌های تحقیقاتی بایستی سنجیده، با برنامه و هدفمند صورت گیرد.

### **زمینه‌های لازم جهت رشد و تحقیق و پژوهش در جامعه**

رسیدن به توسعه و همگام شدن با کشورهای توسعه یافته شاید امکان تحقق‌پذیری آن کم باشد، امانتدنی و غیر ممکن نیست و همین طور رساندن درصد هزینه

تحقیق و توسعه در حدی معادل کشورهای پیشرفته ممکن است در مدت کوتاه امکان‌پذیر نباشد، اما در صورت توجه و اهمیت دادن به امور تحقیقاتی دور از دسترس نیست. بدین لحاظ باید باور کنیم و به باور برسانیم که این امر در سایه حمایت و همکاری دولتمردان و اندیشمندان و عامه مردم تحقق می‌پذیرد. لذا در راستای موضوع مورد مطالعه مواردی اشاره می‌گردد:

- ترویج فرهنگ تحقیق عمومی و تخصیصی از طریق رسانه‌ها و ...
- ایجاد محیطی امن جهت پرداختن به امور پژوهشی.
- تأمین نیاز مادی محققین.
- شخصیت دادن به محققین به نحوی که از دیدگاه اجتماعی، اهمیت معنوی آنان از بین نرود و عزت نفس آنان حفظ شود.
- ایجاد انگیزه در محققین.
- تأکید بر صحت اطلاعات و به روز کردن آن.
- تأکید بر بعد اخلاقی و مسئولیت‌پذیری.
- برنامه ریزی قاطع دولت در به نظم در



آوردن فعالیتهای دولتی، هماهنگ با ابعاد توسعه، که می‌تواند محققین را به طور فعال در تصمیم‌گیری‌های امور مملکتی مشارکت دهد که در این صورت نقش دولت فراتر از موضع‌گیری موقتی و مصلحتی خواهد بود. - وجود یک سازمان هماهنگ‌کننده فعالیتهای پژوهشی.

- دولت باید فضا و بستر مناسب برای سوق دادن واحدهای مختلف به سمت و سویی که نتیجه غائی آن تحقیق و توسعه باشد فراهم آورد.

- تأکید بر بعد مدیریت در تحقیقات.

- جهت بخشیدن به تحقیقات به سمت رفع نیازهای اساسی کشور و تعیین اولویتهای تحقیقاتی به طور مستمر و انعکاس آن به مراکز تحقیقاتی.

- برگزاری سمینارها و دوره‌های کوتاه مدت تخصصی جهت ارتقاء توان تحقیقاتی محققین در سطح کشور.

- تأمین امکانات، تجهیزات و ملزومات مربوط به سازمانهای تحقیقاتی.

- سوق دادن واحدهای تحقیقاتی در راستای حل مشکلات اصلی کشور.

- اتخاذ استراتژی درست توسط دولت و سوق دادن واحدهای تحقیق و پژوهش در راستای استراتژیهای تعیین شده.

- امکان کنترل بودجه تحقیقاتی اختصاص یافته به امر تحقیق و پژوهش و سمینارهای تحقیقاتی و ...

- حذف قوانین و آیین‌نامه‌های دست و پاگیر مربوط به تحقیقات.

- به حداقل رساندن دوبارکاریها در تحقیقات.

- روی آوردن به اقتصاد مبتنی بر مکانیزم قیمت‌ها که موجب فعالیت چشمگیر بخشهای تحقیق و توسعه خواهد شد زیرا فرضاً مسائلی نظیر عدم وجود نگرانی در صاحبان و مدیران بنگاهها، جهت مراقبت و دقت نظر در محصول به دلیل عدم وجود فضای رقابتی سالم و بعضاً به یمن انحصار در عرصه فعالیتهای تحقیقاتی و پژوهش شکل نگرفته و به صورت ریشه‌دار انجام نپذیرفته است.

### ■ فهرست منابع:

- ۱- ناجداری، پرویز «روشهای علمی تحقیق همراه با نظریه ارزش یابی» اتا - دوم - ۱۳۷۳، ۴۱ - ۴۰.
- ۲- صمدی، محسن «جایگاه و اهمیت تحقیقات در جامعه» - مجله جهاد - ۱۳۶۵ - شماره ۷، ۸۵.
- ۳- قاسم زاده، محمد باقر «تحقیق و توسعه در واحدهای صنعتی - تولیدی» - مجله تدبیر - ۱۳۷۳ - شماره ۸۳، ۳۷.
- ۴- سیف، احمد «نگاهی به تحقیق و توسعه در زاین» - مجله تدبیر - سال ۷۶ - شماره ۷۶، ۳۲.
- ۵- جان ج. برج وگری «گردان نبتیکی» - سیستم‌های اطلاعاتی در تئوری و عمل، منوچهر غیبی - مرکز آموزش مدیریت دولتی - (۱۳۷۱)، ۴.
- ۶- پشین، ۶.
- ۷- قاسم زاده، محمد باقر «تحقیق و توسعه در واحدهای صنعتی - تولیدی» - تدبیر - شماره ۸۳ - ۱۳۷۷، ۴۰.
- ۸- سیف، احمد «نگاهی به تحقیق و توسعه در زاین» - مجله تدبیر - سال ۷۶ - شماره ۷۶، ۳۲.

بقیه از صفحه ۱۱

با چه راهکاری می‌توان دست واسطه‌ها و یا به قول آقای دست مافیای اقتصادی را کوتاه ساخت و دراینجاست که ضرورت پرداخت یارانه به تولیدکننده (تک تک تولید کنندگان) و یا به مصرف‌کننده روشن و شفاف خواهد شد و در اینجاست که کمبودها با توجه به چالشها خود را نشان می‌دهند و در نتیجه یک روش دائمی برای یافتن‌ها مشکلات و حل آنها نهادینه می‌شود و طبعاً اگر چنین رویکردی پیدا شود توجه به بخش کشاورزی قطعی خواهد شد. حال ممکن است این سنوال پیش آید که راهکار صحیح و به جا برای دستیابی به برنامه عمل که مطابق با برنامه ریزی کلان نیز باشد چگونه است؟ در پاسخ این سنوال در ابتدا به طرح چند عبارت جهت هدفمند و عامه پسندتر نمودن آن اکتفا می‌کنیم. این موارد عبارتند از:

کار مردم را به مردم باید سپرد، انگیزه افراد را باید تقویت نمود، بهره‌وری را در جهت کار بیشتر باید ارتقاء داد، مضرب مشترکی از فعالیتهای که فزاینده و تأثیرگذار خواهد بود، باید پیدا و نیروی کار و سرمایه

را بدان سو هدایت نمود، فعالیت همه دستگاههای مسئول را یک کاسه و یکپارچه و پیوسته نمود، تصمیم‌گیری را به افراد ذیربط و مجری نهایی یعنی کشاورزان منتقل نمود، برنامه ریزی از پایین به بالا را تقویت نمود و در پرورش آن تلاش نمود، برای بازاریابی همه محصولات آنچنان که شایسته است به انجام آن اقدام نمود، کمبودها و مشکلات را واقع بینانه نگرینت و برنامه ریزی برای حل آن را با واقع بینی هر چه بیشتر به انجام رساند. درآمدها را افزایش داد تا سازاد پس اندازها صرف سرمایه‌گذاری در جهت توسعه گردد، اشتغال را در این بخش واقعی نمود و سطح آن را از طریق آموزش ارتقاء داد. قلمرو و مسافتهای تحقیقاتی و مطالعاتی را در دسترس مصرف‌کننده نهایی آن قرار داد. انتشار و اصلاح تکنولوژیهای در دست به آسانی صورت گیرد، سرمایه‌ها تجمیع و سرمایه‌گذاری تهییج گردد، نگرانی‌ها کاهش و امیدها افزایش یابد، فرصت‌ها و یا تهدیدها جایگاه خود را بیابند و به جای یکدیگر بنشینند و مواردی از این قبیل.

با طرح چنین جملاتی نوبت به راهکار و راهبردهای آن پیش می‌آید، درباره این موضوع و راهکار هر چه که گفته شود بنده از آن تعاونی شدن را می‌فهمم، به این شرط که نگویم ما تعاونی داریم ولی باز هم عقب مانده‌ایم بلکه قصد بر این است که نهضت تعاونی را باز شناسیم و اعجاز آن را در آینده دریابیم. هدف تعاونی دسترسی همه و تک تک افراد برای وارد شدن به جهان توسعه یافته کشاورزی است و این نیاز به آسیب‌شناسی دائمی و انسجام و پیوستگی در خدمت رسانی دارد والا با پراکنده کاری ره به جایی نخواهیم برد هر چند که به ظاهر دو وزارتخانه جهاد و کشاورزی را در یکدیگر فقط ادغام نماییم. بعد از ادغام ضرورت تنظیم برنامه عمل توسعه بخش الزامی است و این همان کار مهمی می‌باشد که برای آن دیگر فرصت برای آزمون و خطا نیست.

در این زمینه در فرصتهای بعدی باز هم بحث خواهد شد. انشاءالله.



بینه فراسخ کثیره. فقال: تصعد فوق سطحک ثم تلتفت یمنة و یسرة. ثم ترفع رأسک الی السماء. ثم تتحرى نحو قبر الحسین علیه السلام. ثم تقول: «السلام علیک یا أبا عبد الله! السلام علیک و رحمة الله و بركاته» یکتب لک زورة و الزورة حجة و ثمرة. قال سدید: فربما فعلته فی النهار أكثر من عشرين مرة.

کامل الزیارات / ۳۷۸ من لا بحضره الفقیه ۵۹۹/۲

□ ای سدید: از چه روی قبر حسین علیه السلام را در همه هفته پنج مرتبه یا در هر روز یک مرتبه زیارت نمی کنی؟ گفتیم: فدایت شوم. بین ما و او فرسخهای زیادی فاصله باشد. آن حضرت فرمود: بالای بامت می روی، آن گاه به طرف راست متوجه می شوی و پس از آن به طرف چپ. سپس سرت سوی آسمان بالا می گیری و رو به قبر حسین علیه السلام می کنی و می گویی: «السلام علیک یا ابا عبدالله! السلام علیک و رحمة الله و بركاته» اگر چنین کنی زوره ای در نامه اعمالت نوشته آید و زوره یک حج و یک عمره باشد. سدید گفت: بسا در هر روز بیست مرتبه این کار می کنم.

### سوره امام حسین علیه السلام

قال الصادق علیه السلام:

● اقرؤوا! سورة انفجر فی فرائضکم و نوافلکم فانها سورة

الحسین بن علی. و ارغبوا فیها رحمکم الله. فقال له أبوأسامة - و کان حاضراً المجلس - کیف صارت هذه السورة للحسین خاصة؟ فقال: ألا تسمع الی قوله تعالی: «یا أیتها النفس المطمئنة \* ارجعی الی ربک راضیه مرضیه \* فادخلی فی عبادی \* و ادخلی جنتی»؟ انما یعنی الحسین بن علی صلوات الله علیهما. فهو ذو النفس المطمئنة الراضیه المرضیه. و اصحابه من آل محمد صلوات الله علیهم. الراضون عن الله یوم القیامة و هو راض عنهم.

هذه السورة فی الحسین بن علی و شیعته و شیعة آل محمد خاصة. من ادمن قراءة «الفجر» کان مع الحسین فی درجته فی الجنة ان الله عزیز الحکیم.

تأویل آیات ۷۹۶/۲

□ سور فجر را در نمازهای واجب و مستحبتان بخوانید. زیرا که آن سوره حسین بن علی است و در آن رغبت کنید خدای شما را رحمت کند.

ابوأسامة که در مجلس حضور داشت پرسید: از چه روی این سوره خاص حسین باشد؟

فرمود: آیا آیه «یا أیتها النفس المطمئنة \* ارجعی الی ربک راضیه مرضیه \* فادخلی فی عبادی \* و ادخلی جنتی» را نشنیده ای؟ به درستی که پروردگار حسین بن علی صلوات الله علیهما را اراده کرده است. او صاحب نفس آرمیده، خوشنود و پسندیده است و اصحابش از آل محمد صلوات الله علیهم خوشنود شوندگان از خدای در روز قیامتند، و او نیز از آنان راضی است.

این سوره خاص حسین بن علی، و شیعیانش و شیعیان آل محمد آمده است. هر کس در قرائت سوره فجر مداومت ورزد، با حسین در درجه اش در بهشت خواهد بود. همانا خداوند عزیز و حکیم است.

بینه از صفحه ۹

قال الباقر علیه السلام:

● من أحب أن یكون مسکنه الجنة مأواه الجنة فلا یدع زیارته المظلوم. قلت: و من هو؟ قال: الحسین بن علی صاحب کربلا.

کامل الزیارات / ۱۴۱

□ هر کی دوست دارد مسکن و مأوايش بهشت باشد زیارت مظلوم را ترک نکند. گفتیم: او کیست؟ فرمود: حسین بن علی صاحب کربلا.

قال الصادق علیه السلام:

● زوروا الحسین علیه السلام و لا تجفوه. فانه سید شباب اهل الجنة من الخلق و سید الشهداء.

کامل الزیارات / ۱۰۹

□ حسین علیه السلام را زیارت کنید و در این امر کوتاهی نکنید. زیرا آن که حضرت سید جوانان اهل بهشت از خلق، و سید شهیدان باشد.

قال الصادق علیه السلام:

● من أراد الله به الخیر، فذف فی قلبه حب الحسین علیه السلام و حب زیارته.

کامل الزیارات / ۱۴۲

□ هر که الله خیر او خواهد، دوستی حسین علیه السلام و علاقه به زیارت او را در دلش اندازد.

### زیارت امام حسین علیه السلام از دور

قال الصادق علیه السلام:

● یا سدید، و ما علی أن تزور قبر الحسین علیه السلام فی کل جمعة خمس مرات و فی کل یوم مرة؟ قلت: جعلت فداک، أن بیننا و

## مقدمه:

توسعه تعاونیهای تولید و عرضه انواع کالاها و خدمات مفید از ناحیه آنها بسیار مؤثر بوده است. بنابراین اهمیت بزرگ کار آموزش تعاون آن است که به افراد و اعضای تعاونی نشان می‌دهد که امور مربوط به خود را با شیوه تعاونی و به نحو مطلوب اداره نمایند. به آنان می‌آموزد تا با به کار بستن روشهای اتکای دو طرفه در معاملات و تجارت و غیره به طور شرافتمندانه در اجرای اصل خودیاری و کمک متقابل عمل نمایند، و بدین گونه عامه مردم تدریجاً با اهمیت این شیوه برای زندگی مطلوب و پیشرفت اقتصادی و دگرگونی جامعه خود آشنا و توانا می‌گردند.

به طور قطع یکی از آثار مهم آموزش و تعلیمات تعاونی توسعه تمایلات آزادی خواهانه، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی اعضا و افراد است. تحقیقات گوناگون در این خصوص حاکی از آن است که رشد و توسعه اقتصادی جوامع با بهبود آموزش عمومی و باسوادی مردم ارتباط تنگاتنگی دارد. بدین ترتیب آموزشهای شغلی و مهارتی برای اداره سازمانهای تعاونی و افزایش کارآیی و اعمال مدیریت صحیح در امر تعاونی در پیشرفت چنین اموری مستثنا نمی‌باشد. مطالعات متعدد به عمل آمده نشان می‌دهد، نقش آموزش بر رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی غیر قابل انکار است، به طوری که تعلیم و تربیت همیشه همراه با افزایش بهره دهی و افزایش کارآیی بوده است. حتی کارگرانی که از آموزشهای عمومی بهره مند شده‌اند به دلیل داشتن مهارتهای پایه‌ای و حفظ سلامت خویش و قدرت ارتباطگیری بیشتر اجتماعی توفیق بیشتری در تولید و انجام وظایف محوله دارند. این امر در خصوص فعالیتهای تعاونی با توجه به اصول آن و تمایلات انجام اداره امور از طرف نیروهای شاغل در این بخش دو چندان است.

آموزش و پرورش یکی از ارکان مهم رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی در هر کشور است. این مفهوم به معنای افزایش اشتغال و رفاه اجتماعی و کاهش فقر و محرومیت است. به عبارت دیگر آموزش عاملی مؤثر در افزایش تولید ناخالص ملی و ترقی سطح زندگی افراد جامعه می‌باشد. سازمانهای تعاونی آن دسته از واحدهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هستند که افراد و گروههای کاری گوناگون به اختیار و آزادی اراده خود به عضویت این سازمانها در می‌آیند. به عبارت بهتر نمی‌توان افراد و گروههای شغلی را به اجبار به عضویت این واحدها درآورد، بلکه راه صحیح و معقول جهت تمرکز کار و ابزار کار مردم در این شرکتها، ارائه خدمات آموزشی و تبلیغ برای عضویت و همکاری فعال و آگاهانه مردم و قبول مسئولیت در شرکتهای تعاونی است.

از طرف دیگر افرادی که شرکت تعاونی را تشکیل می‌دهند می‌باید، با اهداف و اصول نهضت تعاون و شرکت‌های تعاونی آشنا باشند. لذا لازم است برای انجام صحیح امور شرکت و اعمال مدیریت مناسب اعضا آموزشهای گوناگون ببینند و تعلیم و تبلیغ برای کارآمدتر شدن و بقاء و دوام شرکت را به طور گسترده و پیوسته برای آنها به اجرا و عمل درآید.

بنابراین برگزاری دوره‌های آموزشی گوناگون و کوشش در راه با سواد کردن اعضا و آموزشهای حرفه‌ای و فنی تعاونی یکی از اساسی‌ترین اصولی است که شرکتهای تعاونی از آن پی روی می‌کنند و هر ساله مبالغ قابل توجهی از منابع و مازاد درآمدهای خود را به این امر اختصاص می‌دهند. به علاوه باید متذکر گردید که تجارب دو صده فعالیت مؤثر تعاونی‌ها در مناطق و کشورهای مختلف نشان داده است که تبلیغات برای تعاونیها در بهبود امور و



نقش آموزش و تبلیغ در

# افزایش کارآیی اقتصادی و توسعه تعاونیهای کشور

محمد ولی کیانمهر

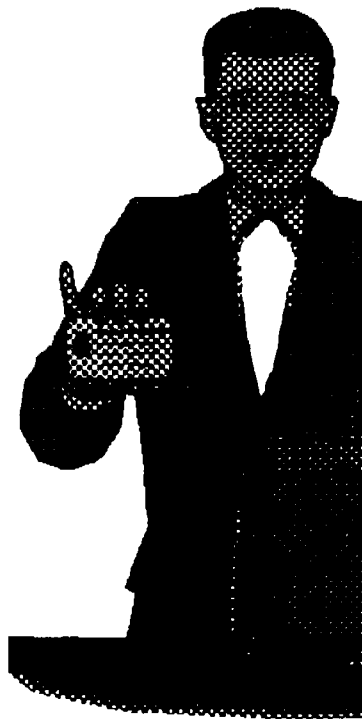
عضو هیات علمی دانشکده اقتصاد  
دانشگاه علامه طباطبائی

بی دلیل نیست که گفته‌اند تعاون نهضتی است اقتصادی که روشهای آموزشی و تبلیغی را به کار می‌برد، یا تعاون کسب و کار است به اضافه آموزش یا اقتصاد جسم تعاون و آموزش روح آن است. گفتار مقاماتی را با این گفته دلنشین و شیوای ریموند میلر نویسنده مشهور و تعاون گرای آمریکایی به پایان می‌بریم که می‌گوید: تعاون نه تنها یک تدبیر اقتصادی پسندیده، بلکه یک آموزگار در دبستان آزادی است.

## آموزش و تبلیغ عامل اساسی دگرگونی اقتصاد تعاون

آموزش اساسی‌ترین عامل رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی هر جامعه است. از طرف دیگر رشد و توسعه اقتصادی نیز به نوبه خود امکانات آموزشی بیشتر و تحولات فرهنگی و تعاونی را تسهیل می‌سازد. به بیان دیگر شد و توسعه همراه با تغییرات مهم اجتماعی و زیربنایی همراه است که در جریان انتقال و دگرگونی از وضعی به وضع دیگر در بخشهایی که به طور جانبی و یا بطور مشخص با اقتصاد کشور مربوطند آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. معمولاً وقتی از توسعه صحبت می‌کنیم جنبه‌های اقتصادی گوناگون مسئله تغییر و پیچیدگی مشاغل و شکل‌گیری اشکال جدید و عمل کرد بخشهای چندگانه اقتصادی در ذهن متبادر می‌شود. همگام با توسعه جامعه عملکرد انواع نهادها از جمله مؤسسات تعاونی اعم از رسمی و سنتی مطرح نظر است. مؤسسات تعاونی به صورت نهادهایی که تغییر و تحول در آموختن مهارت‌های پیچیده و نقش‌های گوناگون اقتصادی، اجتماعی فرهنگی اعضاء و افراد پیوسته به تعاونی را دنبال می‌نماید، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

لذا آموزش و تبلیغ در ایجاد تحول تعاونی‌ها و اعضاء آنها به صورت یک



و مهارت و افزایش کارآیی، مدرسه، آموزشگاه، دوره‌های آموزشی تعاونی و فعالیتهای فرهنگی برقرار می‌نماید. در تشکیلات تعاونی همواره آموزش و اقتصاد دو جزء جدایی‌ناپذیر و دو عنصر پیوسته به هم‌اند در بنای جسمانی تعاونی، تعلیم و تربیت به منزله روح در بدن انسان است.

فعالیت آموزشی در داخل تشکیلات تعاونی حائز اهمیت اجتماعی انقلابی است، میلیونها افرادی که سالها در طول زمان از نسلی به نسل دیگر وارد مؤسسات تعلیماتی تعاونی شده و دوره‌های تعاونی را می‌گذرانند تمامی آموزش، دانش و مهارت و تجربه کسب می‌کنند. همه آنها می‌آموزند که بهتر کار کنند، از امور مربوط

## فعالیت آموزشی در داخل تشکیلات تعاونی حائز اهمیت اجتماعی انقلابی است، میلیونها افرادی که سالها در طول زمان از نسلی به نسل دیگر وارد مؤسسات تعلیماتی تعاونی شده و دوره‌های تعاونی را می‌گذرانند تمامی آموزش، دانش و مهارت و تجربه کسب می‌کنند. همه آنها می‌آموزند که بهتر کار کنند، از امور مربوط به خود بهتر مراقبت نمایند، تعاونیهای خود را بهتر اداره کنند، روابط انسانی بهتری با دیگران برقرار سازند و رفتار اجتماعی بهتری داشته باشند.

به خود بهتر مراقبت نمایند، تعاونیهای خود را بهتر اداره کنند، روابط انسانی بهتری با دیگران برقرار سازند و رفتار اجتماعی بهتری داشته باشند. نقش آموزش اقتصادی تعاون در خارج از تعاونیها نیز روز به روز بیشتر قابل درک و اهمیت است.<sup>(۲)</sup> از طرف دیگر این بحث بر می‌گردد به افزایش کارآیی اقتصادی که بر اثر آموزش و ترویج و تبلیغ حاصل می‌گردد.

کارآیی اقتصادی در مفهوم اقتصادی آن به این موضوع بستگی دارد که فعالیت در امر تولید و کسب مطلوبیت بیشتر از مصرف کالاها و خدمات بخش‌های گوناگون به چه طریق و چگونه در توزیع منابع و دریافت نتایج اقدامات اقتصادی

متغیر مستقل می‌نماید.<sup>(۱)</sup> مشارکت تعاونی با نفوذ تعلیماتی خود به تحول و توسعه اقتصادی اجتماعی کمک فراوان می‌کند. یک سازمان تعاونی به همان اندازه که یک مؤسسه تجاری و کسب و کاری است یک مرکز آموزشی نیز می‌باشد، به همین علت چنین اظهار نظر گردیده که تعاون، کسب و کار، به اضافه تعلیم و تربیت است و به همین دلیل یکی از اصول اساسی تعاون به اصل آموزشی شهرت یافته است.

بخش تعاون و مؤسسات آن برای بهبود وضع مردم، کار، مناطق مسکونی، کارخانه، کارگاه فنی، بانک، بیمه و سایر فعالیتهای مؤسسات اقتصادی تعاونی ایجاد می‌کند و به منظور بهبود وضعیت آنها و ارتقاء دانش

## برای تحقق اهداف اقتصادی، اجتماعی تعاونیها و ایجاد تحول همه جانبه در دانش علمی، فنی و حرفه‌ای و مهارتی و نیز افزایش توان مدیریتی اعضا و کارکنان تعاونیها، آموزش یک امر حتمی و ضروری به شمار می‌رود.

خود به همراه خواهد داشت و چه تبدیری به‌کار خواهد برد تا به اصطلاح حداکثر کارایی اقتصادی ممکن شود.

هر گاه بتوانیم با تغییر سیستم تولید، توزیع و تقسیمات منابع اقتصادی، تعادل و بهبود تازهای در مقایسه با وضعیت قبلی در تولید کالاها و خدمات ایجاد نماییم در آن صورت خواهیم گفت سیستم قبلی کارایی لازم را نسبت به وضع حاضر نداشته است. لذا برنامه‌های آموزشی و تبلیغاتی تعاونی در مرکز ثقل گفتگوها و موضوعات مختلف در خصوص فعالیتهای سازمانهای تعاونی قرار دارند و با توجه به جنبه‌های گوناگون فعالیتهای اقتصادی تعاونیها، تشریح اقدامات مدبرانه در جهت اجرای صحیح و به موقع امور تعاونیها و حصول نتایج مثبت سودمند تحولات آموزشی و ترویجی نشأت می‌گیرد.

آموزش و تبلیغ تعاونی برای ایجاد و نیل به وحدت و هماهنگی و رونق و توسعه اقتصادی فعالیتهای مختلف بخش تعاونی و دستیابی به موقعیت ممتاز در توسعه و هدایت سرمایه‌ها و امکانات مالی سرگردان جامعه که متمایل به پیوستن به فعالیت و سرمایه‌گذاری در بخش تعاون هستند، نقش به‌سزایی دارد. فروش در تعاونیهای مصرف در بالاترین سطح ممکن، افزایش عرضه در تعاونیهای تولید، ارائه بیشتر خدمات اعتباری در تعاونیهای اعتبار، حصول نتیجه مطلوب در دیگر تعاونیها و کسب سهم مناسب، از ظرفیت اقتصادی کشور از طریق فعالیت به ویژه در بازارهای خارجی توسط بخش تعاونی از هدفهای قابل تحقق فعالیتهای تعاونی است. شکی نیست تعاونیها و اعضایشان برای حصول به اهداف مورد نظر به آموزشها و تبلیغات مخصوص به خود نیازمندند و این امر نیز

بستگی به تقسیمات حوزه‌های کاری و اقتصادی تعاونی در رشته‌های تولیدی توزیعی و خدماتی مختلف و ارتباط آنها با اعضا و مردم و نیز نیاز مشترک گروههای تعاونی مشرب را بستگی دارد. این امر از مراحل اولیه تشکیل و راه‌اندازی تعاونیهای کوچک تا امور مربوط به اتحادیه‌های ناحیه‌ای، مرکزی و ملی تعاونی و نیز تعاونیهای در سطح بین‌المللی و اثرات متقابل آنها ارتباط می‌یابد قابل ذکر است که شرکتها و تعاونیهای اولیه نیز اساساً مؤسساتی تعلیماتی تبلیغاتی بوده‌اند، به طوری که اولین شرکت تعاونی که به وسیله گروه پیشکسوتان راجدیل به وجود آمد قبل از مقاصد بازرگانی و کسب و کاری به منظور هدفهای آموزشی و دست‌یابی به مقاصد تربیتی تأسیس گردید.

### انواع روشهای آموزشی تبلیغی تعاون

روشهای آموزشی ترویجی تعاونی عموماً به دو دسته تقسیم می‌شوند: فردی و گروهی، این تقسیم‌بندی در هر نوع آموزشی صادق است. در فعالیت تعاونی چون اصولاً کار گروهی مطرح است روش تعلیم نیز غالباً گروهی و دسته‌جمعی است. بدین ترتیب که آموزش دهنده به جای آن که با فرد یا اعضا تعاونی رو به رو گردد و تعلیمات خود را ارائه نماید، آموزش مربوط را به طور جمعی و گروهی آغاز می‌کند. از این نظر کار آموزش تعاونی همانند دیگر مسائل آموزشی از یک گروه کوچک یا بزرگ آموزش‌گیرنده شروع می‌شود و به صورت گوناگون مانند: بحث و تبادل نظر، خطابه و سخنرانی، نمایش فیلم و اسلاید، تشکیل کلاسهای درسی و انواع دیگر شکلهای آن ارائه می‌گردد. در تمام موارد مذکور یک یا چند نفر

آموزش دهنده فعالند و گروهی آموزش‌گیرنده. در این روش آموزشی که معمولاً از طریق تشکیل مجامع عمومی با شرکت اعضا شرکت تعاونی و طرح گزارشهای سالانه، تشکیل سمینارها و کنفرانسهای تعاونی و تشکیل کلاسهای آموزشی و ایراد سخنرانی اعمال می‌گردد اعضا مستقیماً تحت آموزش قرار می‌گیرند. از دیگر امکانات آموزشی تعاونی ترتیب دادن مسافرتها، آموزشی، نمایش فیلمهای تعاونی، انتشار کتب و مجلات، نشریات، استفاده از وسایل ارتباط جمعی مثل رادیو، تلویزیون و مطبوعات است.

متناسب با تحول و دگرگونیهای شگرفی که در زمینه ابداع و اختراع و تغییراتی که در دیگر روشهای آموزشی حاصل گردیده است، روشها و نیازمندیهای آموزشی شرکتی تعاونی نیز از نظر روشهای آموزشی می‌بایستی متحول شوند. بدیهی است هدف نهایی از هر گونه آموزشی اعم از آموزش عمومی و تخصصی تعاونی می‌بایستی به رشد و توسعه اقتصادی و شکوفایی همه جانبه ارزشهای بخش تعاونی کمک نماید.

### آموزشهای تخصصی تعاونی

همان گونه که گفته شد امر آموزش و تبلیغ می‌بایستی در پیش برد و توسعه اهداف سازمانهای تعاونی کمک مؤثری نماید. با توجه به این که در حال حاضر بخش تعاون از وسایل و امکانات فراوانی جهت ارائه خدمات آموزشی برخوردار است، لذا لازم است آموزش تعاونی در سطح وسیع و به طور تخصصی و سود بخش صورت گیرد. آموزش عمومی در سطح شهر و روستا تفاوت چندانی ندارد، آموزش در زمینه موضوعاتی مانند: اصول

حال حاضر و در اغلب دانشگاه‌های که رشته‌های علوم انسانی در آنها دایر است به نحوی دروس تعاون در شاخه‌های گوناگون آن همراه سایر دروس برای دانشجویان تدریس می‌شود. به ویژه اینکه در برخی از این دانشکده‌ها دوره‌های تخصصی جهت تربیت کارشناسان و مربیان تعاونی دایر است.<sup>(۳)</sup>

### پایان سخن

چنان که در گفتارهای پیشین اشاره شد، یکی از اساسی‌ترین عوامل مؤثر در رشد توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی هر جامعه‌ای آموزش است. برای تحقق اهداف اقتصادی، اجتماعی تعاونیها و ایجاد تحول همه جانبه در دانش علمی، فنی و حرفه‌ای و مهارتی و نیز افزایش توان مدیریتی اعضا و کارکنان تعاونیها، آموزش یک امر حتمی و ضروری به شمار می‌رود. تقویت و توسعه سرمایه انسانی و اصل قرار دادن تعلیم و تربیت و تأکید بر افزایش کیفیت و سازگاری روشها با انواع آموزشها، نیازهای اعضا و کارکنان تعاونیها توسعه اقتصادی و تحول مورد انتظار را برای این مؤسسات به وجود خواهد آورد. کارشناسان، اقتصاد دانان و برنامه ریزان توسعه شبکه‌های تعاونی با ارائه و به کارگیری روشها و الگوهای مختلف آموزشی به بهینه سازی منابع در بخش تعاونی کمک شایانی خواهند کرد.

### ■ پی نوشته‌ها:

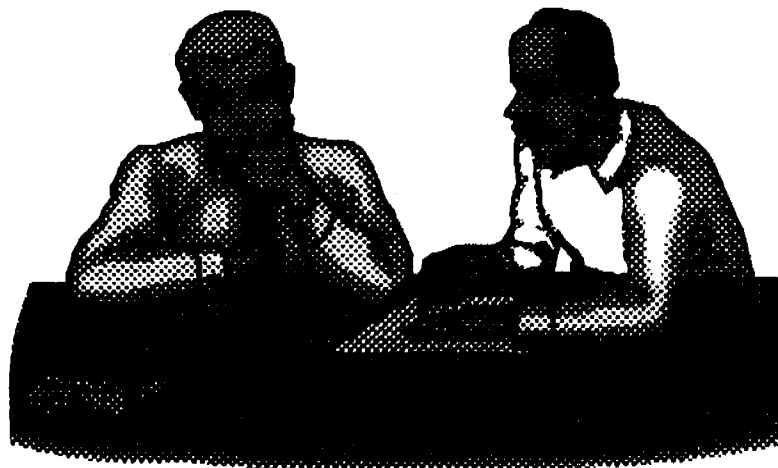
1: Danil C Rogers. Economics and Education

HIRSCH & RUCHLIN

ترجمه آ. حسینیون - آستان قدس رضوی، معاونت فرهنگی چاپ اول ۱۳۷۰.

۲- دیویدویچ - به سوی دنیای تعاونی - نشریه شماره ۱۳ سازمان مرکز تعاون - وزارت تعاون و امور روستا.

۳- مجموعه گفتارهای تعاونی - جلد سوم - نشریه شماره ۱۰۳ - وزارت تعاون و امور روستاها - سازمان مرکزی تعاون.



با توجه به امور مختلف شرکت، وظایف و مشاغل را بین افراد با صلاحیت و کارآمد توزیع نماید، وقوف کامل از نهضت تعاونی و اصول و قوانین تعاونی را داشته باشد، بر اهداف اقتصادی، بازرگانی، تولیدی، برنامه ریزی، نوسانات پولی و ارزی و... اشراف کامل داشته باشد. اگر سازمانهای تعاونی در این زمینه‌ها یا در خصوص آموزشهای عمومی تعاونی، امکانات آموزشی لازم را ندارند، می‌توانند از امکانات دولتی جهت تربیت نیروی انسانی خود سود ببرند.

### آموزشهای عالی تعاونی:

آموزش عالی تعاونی در سطح دانشگاهها صورت می‌پذیرد، زیرا به طور معمول کسانی که دارای تجارب علمی تعاونی اند از طریق مؤسسات آموزش عالی دعوت به همکاری گردیده‌اند. دانشگاهها می‌توانند یکی از مهم‌ترین مراکز آموزشی و ترویجی تعاونی باشند. با تشکیل مراکز آموزشی علمی تخصصی هایی به وجود می‌آید که افراد دارای آنها پس از خاتمه تحصیلات خود به سازمانهای تعاونی می‌پیوندند و موجبات تقویت بینشی و کاری مؤسسات یاد شده را از نظر علمی و عملی فراهم خواهند نمود. در

و اهداف تعاون، طرز تشکیل شرکت تعاونی، میزان مشارکت اعضا یا کیفیت استفاده از نیروهای تعاونی، ارکان شرکت تعاونی، وظایف هیأت مدیره، نحوه تشکیل مجامع عمومی، وظایف ممیزان و بازرسان، نایبات و غیره در تمام تعاونیهای شهری و روستایی چه مصرف و تولید تقریباً یکسان است.

اما آموزشهای فنی و تخصصی به منظور انجام امور خاص از ناحیه یک عضو، کارشناس و مدیر تعاونی، کاملاً از آموزشهای همگانی متمایز می‌گردد. به عنوان مثال اعضایی که مسئولیتهای حقوقی، مالی، حسابداری، مدیریتی و بازرسی را در شرکت می‌پذیرند، می‌بایستی آموزشهای مهارتی و فنی لازم را ببینند. بنابراین روشن است که آموزشهای تخصصی برای مقامات بالای تعاونی الزامی است. به خصوص در امر مدیریت که در حال حاضر نیازمند کسب دانش و بینش فوق العاده‌ای هستند. یک مدیر خوب تعاونی باید بداند فن مدیریت پیشرفته در دنیای تجارت، امور مالی، تولید و... چگونه است، توانایی و قدرت تشخیص و شناخت از افراد و اوضاع و احوال آن را داشته باشد.

# تعاونی‌های بانوان در استان خراسان

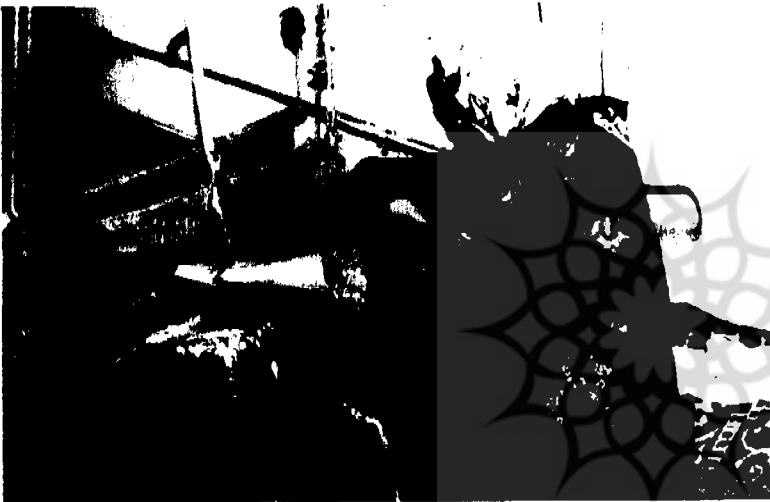
به منظور حمایت از تعاونی‌های بانوان از طریق تسهیلات اعتباری در سال‌های مختلف اعتباراتی به این تعاونی اختصاص یافت. کل اعتبار تخصیصی تبصره ۳ قانون بودجه کل کشور از سال ۷۲ لغایت ۷۷ بالغ بر ۲۰۴ میلیارد ریال است که سهم تعاونی‌های بانوان از این رقم بالغ بر ۹ میلیارد ریال معادل ۴٪ از کل اعتبارات بخش تعاون است. تخصیص این اعتبارات اشتغال ۱۰۶۲ نفر از بانوان را در این تعاونی‌ها به دنبال داشت.

• صابر ماهانی

## خراسان در یک نگاه

استان خراسان که با مساحتی معادل ۲۱۳۳۳۵ کیلومتر بالغ بر یک پنجم از کل کشور را در بر گرفته است، وسیع‌ترین استان کشور محسوب می‌شود. آخرین آمار سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۷۵ حاکی از آن است که جمعیت استان بالغ بر ۶ میلیون نفر می‌باشد که ۵۶/۶۲٪ آن در مناطق شهری و ۴۳/۳٪ آن در مناطق روستایی ساکن هستند. تعداد زنان استان بر اساس همین آمار بالغ بر ۲ میلیون نفر معادل ۵۰٪ از کل جمعیت می‌باشد که ۵۹/۸۹٪ آن در مناطق شهری و ۴۲/۱۱٪ مابقی در مناطق روستایی زندگی می‌کند.

به استناد آمار ارائه شده اداره کل کار و امور اجتماعی خراسان در آمار نامه سال ۱۳۷۶ برنامه و بودجه (جدول شماره ۲ - ۲۸) تعداد ۵۳۹۲۹ نفر در سطح استان جویای کار هستند که از این تعداد ۲۳۱۵۲ نفر معادل ۴۲/۹۳٪ را زنان شامل می‌شوند. این در حالی است که به استناد نتایج عمومی سرشماری و نفوس و مسکن سال ۱۳۷۶ (جدول شماره ۲ - ۲۵) آمار نامه مذکور تعداد افراد جویای کار در تقسیم بندی افراد فعال از نظر اقتصادی را ۱۱۳۹۵۹ نفر قید نموده است که اگر ۳۰٪ از



میزان اعتبارات تبصره ۳ قانون بودجه کل کشور تا سال ۱۳۷۷ از محل اعتبارات تبصره ۳ قانون بودجه کل کشور تا سال ۱۳۷۷

ردیف	نام بخش	تعداد طرح	تعداد اعضا	تعداد شاغلین	اعتبار تصویبی
۱	کشاورزی	۲	۳۰	۳۰	۵۵۰
۲	صنعتی	۲۳	۹۴۹	۵۴۷	۵۶۸۶/۵۱۱
۳	خدماتی	۷	۶۰	۷۸	۲۲۶۰/۶۲
۴	فروش دستیاف	۱۰	۴۵۸	۴۰۹	۹۰۷/۳۶
	جمع کل	۴۲	۱۴۹۷	۱۰۶۴	۹۴۰۴/۴۹۱

«جدول شماره ۱»

جدول مقایسه اعتبارات تبصره ۳ بخش تعاون با اعتبارات تخصیصی به تعاونی‌های بانوان

ردیف	نام بخش	تعداد طرح	اعتبار تصویبی به میلیون ریال
۱	کل سهم بخش تعاون از ۷۲ لغایت ۷۷	۶۵۲	۲۰۴۳۳/۲۲۵
۲	کل سهم تعاونی‌های زنان از ۷۲ لغایت ۷۷	۴۲	۹۴۰۴/۴۹۱
	درصد نسبت ردیف ۱ به ردیف ۲	۶/۴۴	۴/۶

«جدول شماره ۲»

مقایسه ستونهای جدول بالا بر اساس درصد

ردیف	شرح	نسبت ستون ۲ به ستون ۱	نسبت ستون ۳ به ستون ۱	نسبت ستون ۴ به ستون ۱	نسبت ستون ۵ به ستون ۱	نسبت ستون ۶ به ستون ۱	نسبت
۱	تعداد تعاونی	۵۵/۱	۶/۷	۳/۷	۱۲/۱	۶/۸	۵۶
۲	تعداد اعضا	۱۸/۳	۳/۰۴	۰/۷	۱۶/۶	۳/۷	۲۲/۴
۳	سرمایه	۵۶/۸	۴/۱	۲/۵	۷/۲	۴/۵	۶۲/۳

مقایسه تعاونی‌های بانوان با کل تعاونی‌های استان خراسان و تعاونی‌های اشتغال‌زا

ردیف	شرح	ستون ۱ آمار کلان تعاونی‌های خراسان	ستون ۲ کل تعاونی‌های اشتغال‌زا	ستون ۳ کل تعاونی‌های بانوان *	ستون ۴ کل تعاونی‌های اشتغال‌زای بانوان
۱	تعداد تعاونی	۳۷۸۵	۲۰۸۴	۲۵۲	۱۴۱
۲	تعداد اعضا	۷۶۵۹۷۲	۱۴۰۲۷۹	۲۴۲۸۷	۵۲۲۳
۳	سرمایه	۲۷۵۰۳۲۸۳۶	۱۵۶۱۷۳۳۵۷	۱۱۲۱۲۸۴۲	۶۹۸۹۷۸۹

\* تعاونی‌هایی که بیش از ۵۰٪ اعضای آنان را زنان تشکیل می‌دهند

آمار کلان تعاونی‌های تحت پوشش استان خراسان تا ۷۸/۸/۳۰

ردیف	نام بخش	تعداد تعاونی	تعداد اعضا		سرمایه به هزار ریال
			مرد	زن	
۱	کشاورزی	۵۷۷	۹۳۷۹	۸۴۱	۳۳۷۲۸۱۲۶
۲	صنعتی	۴۹۴	۶۴۷۲	۲۵۰۴	۴۶۷۷۶۲۸۰
۳	عمرانی	۸۷	۵۶۲۵	۸۳	۲۱۸۳۱۷۷
۴	معدنی	۱۲۵	۱۰۹۴	۱۶۹	۸۵۷۷۳۵۳
۵	خدماتی	۳۴۱	۵۱۰۷	۹۲۷	۱۱۵۸۷۷۶۵
۶	مسکن	۸۸۲	۱۱۹۸۵۱	۸۶۴۹	۵۲۹۴۸۷۴۷
۷	فروش دستفروش	۶۸	۹۶۲۷	۸۰۸	۳۲۴۸۵۹۵
۸	تامین نیاز تولید	۱۷۴	۱۹۶۰۳	۱۰۱۰	۱۴۱۲۱۳۳۰
۹	تامین نیاز مصرف	۶۸۰	۴۲۶۵۸۸	۴۷۷۳۴	۶۵۸۱۶۰۰۰
۱۰	اعتبار	۱۱۲	۲۹۹۰۲	۳۰۴۶	۱۲۲۸۴۰۵۵
۱۱	حمل و نقل	۵۹	۲۴۴۴۷	۰	۴۸۹۵۰۰۶
۱۲	چند منظوره	۴۷	۱۶۳۵۷	۳۳۷۸	۱۸۸۰۷۶۷۰
۱۳	مصرف آموزشی	۱۳۹	۹۵۲۵	۱۳۴۴۶	۹۴۷۳۲
	جمع کل	۳۷۸۵	۶۸۳۴۷۷	۸۲۴۹۵	۲۷۵۰۳۲۸۳۶

«جدول شماره ۱»

گاز طبیعی سرخس سهم عظیمی در پشته‌های صنایع استان و حتی کشور دارد. با توجه به وضع خاص اقلیمی و تنوع محیط طبیعی و اولویت بخش کشاورزی باعث شده تا بیشتر فعالیتهای صنعتی خراسان در محور صنایع کشاورزی و غذایی متمرکز گردد.

خراسان عبارتند از: قالیبافی، پوستین دوزی، کاشیکاری، معرق سازی و تهیه مصنوعات سنگی که پس از اصفهان پر فروش‌ترین بازار صنایع دستی ایران را به خود اختصاص داده است.

عمده‌ترین کالاهای صادراتی استان را می‌توان زرشک، زعفران، خشکبار، فراورده‌های دامی و پوست و روده (سالامبور)، پشم و کرک و خاک رس و صنایع دستی نام برد.

صنایع دستی در استان قدمت دیرینه دارد. مهم‌ترین صنایع دستی استان

۱۲/۷۶٪ از جمعیت استان خراسان عضو تعاونی‌ها بوده و سهم زنان در این میان ۲/۷۶٪ می‌باشند.

این افراد را بانوان در نظر بگیریم رقم زنان جویای کار به ۴۵۹۸۴ نفر می‌رسد که رقم قابل توجهی است.

بر اساس آمارنامه مذکور تعداد پاسوآدان استان بالغ بر چهار میلیون و دویست هزار نفر می‌باشد که سهم زنان از این تعداد بالغ بر دو میلیون نفر معادل ۴۷/۵٪ است.

وضعیت جغرافیایی و اقتصادی خراسان

موقعیت جغرافیایی، وسعت اراضی، وضعیت متنوع آب و هوایی و شرایط جوی استان شرایط لازم را جهت تولید انواع محصولات کشاورزی - دامی و گسترش صنایع تبدیلی و معادن فراهم نموده است. محصولات کشاورزی خراسان از جنبه‌های مختلف حائز اهمیت می‌باشند. برخی از نظر ارزش غذایی و کالری آنها، گروهی از نظر اشتغال فراوانی که ایجاد می‌کنند، برخی به دلیل ارزش ناخالص بالایی که دارند و تعدادی دیگر به دلیل انطباق آنها با شرایط اقلیمی از اهمیت استراتژیک برخوردار می‌باشند.

خراسان از نظر تولید غلات و چغندر قند در بین استانهای کشور مقام نخست را دارا است. حدود ۵٪ از کل باغهای کشور در این استان قرار دارد. کشت زعفران و زیره با توجه به این که از آبهای زمستانی استفاده می‌کند حائز اهمیت است و از طرفی دیگر اقلام صادراتی کشور محسوب می‌شوند. در این استان زنبورداری، مرغداری و نوغانداری نیز از رونق خوبی برخوردار است.

با توجه به گذشته زمین‌شناسی این استان یکی از استانهای مهم در زمینه معادن محسوب می‌شود و معادن بزرگ



آمار کلان تعاونی‌های اشتغال‌زا تحت پوشش استان خراسان تا ۷۸/۸/۳۰

ردیف	نام بخش	تعداد تعاونی	تعداد اعضا			سرمایه به هزار ریال
			مرد	زن	جمع	
۱	کشاورزی	۵۷۷	۹۳۷۹	۸۴۱	۱۰۲۲۰	۳۲۷۲۸۱۲۶
۲	صنعتی	۴۹۴	۶۴۷۲	۲۵۰۴	۸۹۷۶	۴۶۷۷۶۲۸۰
۳	عمرانی	۸۷	۵۶۲۵	۸۳	۵۷۰۸	۲۱۸۳۱۷۷
۴	معدنی	۱۲۵	۱۰۹۴	۱۶۹	۱۲۶۳	۸۵۷۷۳۵۳
۵	خدماتی	۳۴۱	۵۱۰۷	۹۲۷	۶۰۳۴	۱۱۵۸۷۷۶۵
۶	مسکن	.	.	.	.	.
۷	فروش دستباف	۶۸	۹۶۲۷	۸۰۸	۱۰۴۳۵	۳۲۴۸۵۹۵
۸	تامین نیاز تولید	۱۷۴	۱۹۶۰۳	۱۰۱۰	۲۰۶۱۳	۱۴۱۲۱۳۲۰
۹	تامین نیاز مصرف	.	.	.	.	.
۱۰	اعتبار	۱۱۲	۲۹۹۰۲	۳۰۴۶	۳۲۹۴۸	۱۲۲۸۴۰۵۵
۱۱	حمل و نقل	۵۹	۲۴۳۴۷	.	۲۴۳۴۷	۴۸۹۵۰۰۶
۱۲	چند منظوره	۴۷	۱۶۳۵۷	۳۳۷۸	۱۹۷۳۵	۱۸۸۰۷۶۷۰
۱۳	مصرف آموزشی	.	.	.	.	.
	جمع کل	۲۰۸۴	۱۲۷۵۱۳	۱۲۷۶۶	۱۴۰۲۷۹	۱۵۶۱۷۳۳۵۷

«جدول شماره ۲»

آمار تعاونی‌های بانوان تحت پوشش تعاون خراسان تا ۷۸/۸/۳۰

ردیف	نام بخش	تعداد تعاونی	تعداد اعضا			سرمایه به هزار ریال
			مرد	زن	جمع	
۱	کشاورزی	۱۲	۳۶	۷۸	۱۱۴	۱۲۹۶۷۵۰
۲	صنعتی	۲۶	۱۵۳	۱۶۱۴	۱۷۶۷	۲۶۷۹۹۱۹
۳	عمرانی	۱	۲	۵	۷	۴۲۰۰
۴	معدنی	۱	۳	۴	۷	۷۰۰۰
۵	خدماتی	۲۱	۱۲۰	۵۲۹	۶۴۹	۷۸۴۰۷۰
۶	مسکن	۱۲	۹۰۳	۱۱۲۴	۲۰۲۷	۳۷۱۳۵۶۴
۷	فروش دستباف	۱۵	۱۷۸	۴۹۷	۶۷۵	۵۸۳۶۰۰
۸	تامین نیاز تولید	۶	۱	۹۶۵	۹۶۶	۲۰۷۲۵۰
۹	تامین نیاز مصرف	۱۰	۷۵۶	۱۹۲۶	۲۶۸۲	۴۷۳۲۰۳
۱۰	اعتبار	۴	۶۰	۲۵۹	۳۱۹	۱۸۶۶۰۰
۱۱	حمل و نقل	.	.	.	.	.
۱۲	چند منظوره	۵	۱۹۶	۵۲۳	۷۱۹	۱۲۴۰۴۰۰
۱۳	مصرف آموزشی	۸۹	۱۶	۱۳۳۳۹	۱۳۳۵۵	۳۶۲۸۶
	جمع کل	۲۵۲	۲۴۴۴	۲۰۸۶۳	۲۳۲۸۷	۱۱۲۱۲۸۴۲

«جدول شماره ۳»

تاریخچه تشکیل تعاونی‌های بانوان در استان خراسان

تاریخ تشکیل نخستین تعاونی بانوان در استان خراسان به سال ۱۳۶۷ بر می‌گردد. در این سال شرکت تعاونی تولیدی خدماتی کارگران وحدت با تعداد ۱۲ نفر عضو (۸ نفر زن - ۶ نفر مرد) پایه عرصه فعالیت‌های اقتصادی گذاشت و تا سال ۱۳۷۲ تنها تعاونی بانوان تحت پوشش اداره کل تعاون محسوب می‌شد. تا سال ۱۳۷۴ تعداد ۴ واحد تعاونی بانوان در خراسان فعالیت می‌کرد که در این سال با حضور در جلسات کمیسیون امور بانوان استان و ارتباط با زنان جامعه و ترویج فرهنگ تعاون در میان آنان روند تشکیل تعاونی‌های بانوان با سرعت بیشتری آغاز شد به گونه‌ای که در سال ۷۴ تعداد ۱۹ واحد تعاونی ویژه بانوان تشکیل شد. این روند در سال بعد با رشد چشمگیر رو به رو شد و تشکیل این واحدها در سال ۷۵ به ۴۶ واحد رسید که تا سال ۷۷ بالاترین رقم تشکیل تعاونی‌ها را به خود اختصاص داد.

وضعیت اعتبارات تخصیصی به تعاونی‌های بانوان

به منظور حمایت از تعاونی‌های بانوان از طریق تسهیلات اعتباری در سال‌های مختلف اعتباراتی به این تعاونی اختصاص یافت. کل اعتبار تخصیصی تبصره ۲ قانون بودجه کل کشور از سال ۷۲ لغایت ۷۷ بالغ بر ۲۰۴ میلیارد ریال است که سهم

تاریخچه تشکیل تعاونی‌ها در خراسان

انقلاب شکوهمند اسلامی تعداد تعاونی‌های غیر روستایی به ۲۱۹ واحد می‌رسید که با تصویب اصول ۴۲ و ۴۳ قانون اساسی زمینه برای حضور گسترده مردم در صحنه‌های اجتماعی و اقتصادی مساعد گردید و استقبال مردم در تشکیل تعاونی‌ها در سال ۶۱ با تشکیل ۲۴۲ واحد به اوج رسید. تصویب قانون تعاون این رشد را به

استان خراسان محل تولد اولین شرکتهای تعاونی ایران به شمار می‌آید. حدود ۵۵ سال پیش نخستین شرکت تعاونی در استان خراسان تحت عنوان تعاونی مصرف کارکنان کارخانه قند آبکوه تشکیل و تا بهمن ۱۳۵۷ و پیروزی

ردیف	نام بخش	تعداد تعاونی	تعداد اعضا		سرمايه به هزار ريال
			مرد	زن	
۱	کشاورزی	۱۲	۳۶	۷۸	۱۲۹۲۷۵۰
۲	صنعتی	۷۶	۱۵۳	۱۶۱۴	۲۶۷۹۹۱۹
۳	عمرانی	۱	۲	۵	۴۲۰۰
۴	معننی	۱	۳	۴	۷۰۰۰
۵	خدماتی	۲۱	۱۲۰	۵۲۹	۷۸۴۰۷۰
۶	مسکن	۰	۰	۰	۰
۷	فروش دستفاب	۱۵	۱۷۸	۴۹۷	۵۸۳۶۰۰
۸	تأمین نیاز تولید	۶	۱	۹۶۵	۲۰۷۲۵۰
۹	تأمین نیاز مصرف	۰	۰	۰	۰
۱۰	اعتیاد	۴	۶۰	۲۵۹	۱۸۶۶۰۰
۱۱	حمل و نقل	۰	۰	۰	۰
۱۲	چند منظوره	۵	۱۹۶	۵۲۳	۱۲۴۰۴۰۰
۱۳	مصرف آموزشی	۰	۰	۰	۰
	جمع کل	۱۴۱	۷۴۹	۴۴۷۴	۶۹۸۹۷۸۹

جدول شماره ۴

تعاونی‌های بانوان از این رقم بالغ بر ۹ میلیارد ریال معادل ۴/۶٪ از کل اعتبارات بخش تعاون است. بخصیص این اعتبارات اشتغال ۱۰۶۴ نفر از بانوان را در این تعاونی‌ها به دنبال داشت.

### مشکلات تعاونی‌های بانوان و پیشنهادات مربوطه

۱- با توجه به دیدگاه وزارت تعاون تعاونی‌های بانوان به آن دسته از تعاونی‌هایی اطلاق می‌شود که بیش از ۵۰٪ اعضای آن را بانوان تشکیل دهند. از این رو به نظر می‌رسد ملاک بیش از ۵۰٪ چندان مطلوب نیست زیرا تعاونی‌های خانوادگی هفت نفره نیز که دارای ۲ عضو زن بوده حد نصاب تعاونی‌های بانوان را کسب می‌نمایند در حالی که حضور زنان در این تعاونی‌ها عمدتاً صوری بوده و عملاً در تعاونی هیچ‌گونه مسئولیت اجرایی و یا مدیریتی ندارند. از این رو پیشنهاد می‌گردد حداقل عضویت زنان در تعاونی‌های خاص بانوان به ۷۰-۶۵ درصد تغییر یابد حتی المقدور از تشکیل تعاونی‌های صوری بانوان جلوگیری به عمل آید.

۲- عمدتاً در تشکیل تعاونی‌های بانوان و به ویژه در مناطق روستایی و ویژگی‌های منطقه‌ای، تجربه و تخصص اعضا و توجیه اقتصادی طرح مد نظر قرار نمی‌گیرد که این عدم توجه به موضوع ضمن این که تعاونی‌ها را با شکست رو به رو می‌سازد، عملکرد بخش تعاونی را به عنوان متولی تعاونی‌ها زیر سؤال می‌برد. از این رو بهتر است تشکیل تعاونی‌های بانوان به صورت اصولی و با برنامه ریزی دقیق و با توجه به نیاز منطقه سرلوحه کار قرار گیرد.

۳- عدم تجربه و تخصص اعضای این تعاونی‌ها در رسته فعالیت خود بزرگترین عامل شکست به نظر می‌رسد. آموزش اصولی و تخصصی اعضا در موفقیت تعاونی و عدم رکود آن تأثیر به‌سزایی دارد.

۴- با توجه به عرف و فرهنگ جامعه متأسفانه اکثریت بانوان تفاضبی تشکیل تعاونی‌های تولیدی پوشاک، گلدوزی و ... را

انتظار دارند در امور اجرایی و مدیریتی آن نیز فعال بوده و احیاناً مدیر عامل، حسابدار، مدیر تولید و ... را از افراد مورد نظر خود و در پاره‌ای موارد حتی از کارکنان همان سازمان منصوب کنند و یا حتی پا را فراتر گذاشته و به عنوان اعضای اصلی هیأت مدیره و دارای حق امضای مجاز در این تشکیلات حضور داشته باشند. عملی شدن این انتظار که عمدتاً هم عملی می‌شود دخالت‌های نابجای سازمانها را در امور اجرایی تعاونی‌ها به دنبال دارد و تعاونی‌ها را بیش از پیش وابسته می‌سازد به حدی که اگر سازمان متولی یا کمک کننده، تعاونی را به حال خود رها کند تعاونی بلافاصله با شکست مواجه می‌شود. از این رو پیشنهاد می‌شود در زمان صدور توافقتنامه برای تشکیل این تعاونی‌ها با همکاری سازمانهای ذیربط، مسئولین این سازمانها در خصوص اصول و اهداف تعاون و نقش این سازمانها در تعاونی‌ها توجیه شوند.

۷- وزارت تعاون فاقد اهرمهای حمایتی ارگانها و سازمانهای دیگر همانند جهاد سازندگی، تعاونی روستایی و ... در ارتباط با تعاونی‌های بانوان می‌باشد. اهرمهای

دارند که این خود به دلیل عدم توجیه اقتصادی مشکلاتی را به دنبال دارد. تشکیل این گونه تعاونی‌ها به ویژه تولید پوشاک بدون در نظر گرفتن بازار فروش و توان رقابت تعاونی با سایر تولید کنندگان موجب رکود فعالیت تعاونی شده و تعاونی را با ضرر و زیان مواجه می‌سازد.

۵- عدم باور توان مدیریتی زنان در راه اندازی واحدهای تولیدی از سوی مسئولین ذیربط، خود مشکلاتی را برای این تعاونی‌ها به وجود می‌آورد به گونه‌ای که بعضاً کارشناسان بانکها به طور شفاف و واضح اعلام می‌نمایند اگر تعاونی بانوان نبود نسبت به واگذاری امکانات و تسهیلات اقدام می‌شد.

۶- از سوی دیگر در تعاونی‌های بانوانی که با همکاری دیگر سازمانها تشکیل می‌شود مشکلات خاص خود را دارد. از آنجا که در راه اندازی این تعاونی‌ها در ابتدا سازمانهایی همانند مرکز بهداشت در ارتباط با تعاونی رابطن، جهاد در ارتباط با تعاونی‌های صنایع روستایی، بهزیستی در ارتباط با تعاونی‌های یاران و ... به صورت حامی وارد صحنه شده و در تشکیل این تعاونی‌ها کمک‌هایی به اعضا می‌نمایند



## قواعد جدید بازاریابی

در بازاریابی کلاسیک، درک و احساس مصرف کننده از یک کالا و همچنین سلیقه وی در انتخاب یک مارک خاص، تعیین کننده قواعد بازی بود و کلیه این قواعد مورد قبول رقبا نیز واقع می شد. اما فرضیه دیگری نیز در این زمینه وجود دارد که طبق آن مصرف کننده باید آموزشهای لازم را ببیند تا پیش او در انتخاب محصولات ارتقاء یابد.

فرآیند فروش اقدام به تجدید ساختار تولیدات خود می کنند. قصد شرکتهای مزبور تحقق همان هدف بازاریابی سنتی و به تعبیری «راضی نگاه داشتن مشتری» است.

جدای از فوایدی که این هدف برای مصرف کنندگان داشته است، از پیامدهای منفی آن نیز نباید غافل بود: این که در واقع، تلاشهای فروش صرفاً روی مشتریان خاصی متمرکز می گردد، مقتضیات و شرایط حاکم بر بازار مشابه و حتی یکسان شده، و رقابت به چند شرکت خاص منحصر می شود. در نتیجه، کلیه مصرف کنندگان چشم انداز واحدی از بازار خواهند داشت: بازاری یکدست و یکپارچه که قدر مسلم دارای محصولاتی با کیفیت بالا اما فاقد تنوع است. نبود محصولات متنوع، ما

● منبع: لژکو، آوریل ۱۹۹۹  
● مترجم: خ. فخران

رقابت خستگی ناپذیر از یک سو و «ارتقای آگاهی و بینش» مصرف کننده از سوی دیگر شرکتهای را بر آن داشته است تا خود را به مشتریان نزدیک ساخته و مطابق با مقتضیات بازار پیش روند. برای نیل به این هدف، غولهای بزرگ اقتصادی و شرکتهای تولید کننده کالاهای انبوه و پر مصرف، به بحث و گفتگو با مصرف کنندگان می پردازند. در واقع آنها شرایط و مقتضیات جاری بازار را تجزیه و تحلیل می کنند، از طرحها و نظریه های جدید برای بهبود کیفیت محصولاتشان بهره مند می شوند، روابطشان را با مشتریان مستحکم تر می سازند و جهت تسریع

را متوجه مسأله مهمی می نماید و آن مسأله بازاریابی است که امروزه باید بیش از پیش مورد مطالعه و دقت قرار گیرد. بازار یابی معمولاً در اطراف خواسته های مشتری دور می زند. بنابراین ابتدا چنین تصور می شد که مصرف کننده، نیازها و احتیاجاتش را می شناسد. اما تعریفی که امروزه از بازاریابی ارائه شده است، با این عقیده مغایرت دارد. طبق تعریف جدید، مشتری دست کم از همان ابتدا نمی داند که چه می خواهد و این شناخت به تدریج پدید می آید.

در بازاریابی کلاسیک، درک و احساس مصرف کننده از یک کالا و همچنین سلیقه وی در انتخاب یک مارک خاص، تعیین کننده قواعد بازی بود و کلیه این قواعد مورد قبول رقبا نیز واقع می شد. اما فرضیه دیگری نیز در این زمینه وجود دارد که طبق آن مصرف کننده باید آموزشهای لازم را ببیند تا پیش او در انتخاب محصولات ارتقاء یابد. در این صورت، فرآیند آموزش تعیین کننده سلیقه خریدار خواهد بود. در نتیجه، قواعد بازی بسته به روش آموزشی شرکتها - تا حدودی - دستخوش تغییر و تحول می گردد. به عنوان مثال می توان به شرکتهای موتورولا، نوکیا و اریکسون اشاره کرد. این شرکتها که از تولید کنندگان تلفن همراه هستند، با توجه به نوع و معیارهای انتخاب کالا، به ادراکات خریداران جهت می بخشند. مارک کالاها نقش اساسی را در بازاریابی به عهده دارد. امروزه، به نظر می رسد که بازاریابی هم آموزش (تأثیرگذاری بر فرآیند یادگیری مشتریان) باشد و هم یادگیری (شناخت اطلاعات کنونی مشتریان و شیوه یادگیری آنها). به سخن دیگر، بازاریابی هنر است: هنر خلق بازار از یک سو و شناخت مقتضیات بازار از سوی دیگر.

### آموزش مصرف کننده

آموزش مصرف کننده بر انگیزه های وی مبتنی است. هر فردی دارای یک سری نیازهای حسی و روحی است (مثل نیاز جواثر به نظر رسیدن در مورد یک فرد یا

طراز اول بودن در مورد یک شرکت). این افراد بنا بر اقتضای نیازمندیهایشان، به مارکهای خاصی روی می آورند، ظاهراً این امری ساده است: به عنوان مثال، هنگام نیاز به یک وسیله نقلیه، اقدام به خرید خودرو می کنیم و یا با خرید لباس به رفع نیازمان به پوشاک می پردازیم اما به مرور زمان، انگیزه خریدار در زمینه انتخاب نوع و یا مارک خاصی از کالا تنوع می یابد. میل ارضای احتیاجات از طریق خرید یک محصول، اساس بسیاری از خریدها را تشکیل می دهد، اما باید توجه داشته باشیم که رفته رفته این انگیزه پیچیده تر شده و خریدار در پی ارضای احساساتش نیز بر می آید. به عنوان مثال، یک اتومبیل می تواند نیاز مادی صاحبش را که همان حمل و نقل است، تأمین کند. اما در ورای این نقش، اهداف مهم دیگری نیز نهفته است: یک مارک خاص می توان، در یک فرد سرخورده و مأیوس، احساس استقلال و ماجراجویی ایجاد کند. بنابراین مالکین اتومبیل دریافته اند که میان مارک کالا و اهداف ارتباط برقرار سازند. گفتنی است این اهداف در انواع مشابه یک کالا، از مارکی به مارک دیگر تفاوت می یابد. به عنوان مثال «مرسدس بنز» نشانه امنیت و پرستیژ، «رنجروور» مظهر لطافت طبع و پایبندی به سنن و «لکسوس»، نماد آرامش، تجدد و ظرافت است. با گذشت زمان، رابطه موجود میان مارک کالا و انگیزه خریدار مستحکم تر می شود. گاهی نیز نوع رابطه بین مصرف کننده و کالا، بر اساس یک ویژگی به ظاهر منفی ایجاد می شود. مثلاً مارک هارلی دیویدسون نزد کلویهای موتور سواری بسیار محبوب است، اما بار معنایی دیویدسون، روحیه باغی گری و شورش است و می توان گفت: جوانان شرور و ماجراجو به سراغ این مارک موتور می روند. این رابطه صرف نظر از نحوه ایجاد آن، از فرآیند یادگیری مصرف کننده حاصل می شود که نباید از تأثیر آن بر بازار رقابت غافل بود. در بازاریابی کلاسیک، مشتری برای مقایسه مارکهای مختلف، تنها یک معیار را که همان «نیاز» باشد،

دنبال می کرد. این امر مقایسه میان کالاها را آسانتر می ساخت، اما امروزه ثابت شده است که مشتریان هنگام خرید، چندین معیار را مد نظر قرار می دهند. به عنوان مثال کارخانه «ولوو» با مجهز ساختن اتومبیلهایش به نوعی ترمز جدید، قصد تأمین این اعتبار را داشته است: افزایش قدرت موتور به منظور بالا بردن انگیزه رانندگی و همچنین برداشتن سد میان اتومبیل مسابقه و اتومبیل خانوادگی. بنابراین کارخانه «ولوو» با تأمین دو معیار مذکور و همچنین رعایت نکات ایمنی - که سالها جزء لاینفک این مارک به شمار می آمده موفق به عرضه کالایی کاملاً متمایز شده است. چنان چه برقراری این گونه روابط بر اساس برنامه ریزی صحیح انجام پذیرد و به مصرف کننده آموزش داده شود، سبب می گردد تا خریدار روی کالای خاص پافشاری کرده و به سراغ کالاهای مشابه نرود.



## اثرات مارک بر ذهن خریدار

نقش بستن یک مارک در ذهن خریدار، از همان نگاه اول میسر نمی شود، چرا که هر مارکی در یک مقطعی دارای تازگی است. در نتیجه، نوع دریافت ذهنی ما که خصوصیات خاصی خود را دارد، از فرآیند یادگیری ناشی می شود. اولاً مصرف کننده از مارکهای مختلف یک محصول برداشتهای متفاوتی دارد، مثلاً مارکهای «کوکاکولا» یا «جگوار» بهتر از «کات» (COTT) یا «میتسوبیشی» در ذهنش نقش می بندد. هر قدر مارکی رابطه ذهنی عمیق تری با مصرف کننده برقرار سازد، به خاطر آوردن آن آسانتر، تأثیرگذارتر بر احساسات (از قبیل حس اعتماد) بیشتر و بینش خریدار را در رابطه با بهای کالا بالاتر خواهد برد. چه کسی حاضر است بهای گزافی در قبال یک مارک ناشناخته بپردازد؟

ثانیاً، مارکهایی که رابطه ذهنی مشابهی را با خریداران برقرار می سازند، ممکن است میزان تأثیر گذاریشان متفاوت باشد. به عنوان مثال، «لی» و «لی وایز» هر دو تولید کننده جین - با عرض و بهای مشابه - که تداعی کننده غرب آمریکاست، هستند. اما مارک لی وایز تأثیر بیشتری بر مصرف کننده می گذارد. بدیهی است این تمایز از شیوه مارک گذاری ناشی می شود، چرا که انتخاب مارک دلخواه، یک امر ذاتی نیست! دریافت مصرف کننده از یک مارک به خصوص، تأثیر قابل ملاحظه ای بر بازاریابی و بازار رقابت دارد. از لحظه ای که مصرف کننده به خواسته هایی واقف شود، خود معیارهایی برای این ادراکات تعیین می کند. بدیهی است این معیارها برای مارکهای مختلف یکسان نخواهد بود و مارکی بر مارک دیگر ارجحیت خواهد داشت. بنابراین، هدف استراتژی مارک گذاری، یافتن معیار ادراکی مناسب جهت پاسخگویی به معیارهای ذهنی خریدار خواهد بود.

اما، چنانچه مصرف کننده آموخته باشد که احساس و ادراک خاصی از یک مارک

داشته و این یادگیری بر استراتژی مارک گذاری مبتنی باشد، بازاریابی هدف دیگری را دنبال خواهد کرد: تأثیر گذاری بر ادراکات خریدار. به گونه‌ای که مصرف کننده مارک خاصی را به خاطر تأثیری که بر ذهنش می‌گذارد، بر کالاهای مشابه ارجح بداند.

### عوامل مؤثر در ارجحیت یک مارک

مصرف کننده به این واقعیت واقف است که محصولات، جدا از نوع آنها، نیازهای متفاوتی را تأمین می‌کنند. برای اثبات این مطلب کافی است بازاریابی را مورد مطالعه قرار داد. فرض می‌کنیم، مصرف کننده نه شناختی از یک محصول و بهای آن دارد و نه امکاناتی برای مقایسه مارکهای مختلف. معمولاً وی محصولات را آزمایش کرده، تا مارک دلخواه خود را از میان آنها برگزیند. آن گاه وی به این نتیجه می‌رسد که محصول دلخواهش باید دارای چه ویژگی‌هایی باشد. تصور می‌شود، تمایزها و تفاوت‌های موجود میان مارکها و یا ویژگی محصولات، ملاک مناسبی در انتخاب یک کالا توسط خریدار باشد. مثلاً آن چه که باعث انتخاب مارک خاصی از قهوه از میان انبوه مارکها می‌شود، می‌تواند به خاطر مخلوط دانه‌ها و یا نوع بو داده آن باشد. در واقع مصرف کننده چنین تصویری را دارد. اما به طور دقیق نمی‌توان گفت که چه عاملی سبب این انتخاب شده است. این امر در سایر موارد از قبیل روغن موتور، باتری و غیره نیز مصداق پیدا می‌کند. اما علت آن هر چه باشد، مسلم است که خریدار بر اساس معیارهایی چون رضایت از خصوصیات کالا، تبلیغات و یا تکرار خرید آن کالا، اقدام به خرید می‌کند. البته خریدار بعدها، مارکی را بر سایر مارکها ترجیح خواهد داد. باید گفت که رضایت مشتری از یک کالا با تجربه خرید وی در ارتباط است و استراتژی مارک گذاری نقش به‌سزایی در شکل‌گیری سلیقه وی ایفا می‌کند.

وازلین روغن معدنی است که از تقطیر نفت به دست می‌آید. مثال خوبی در این زمینه است. در سال ۱۸۸۰ بود که وازلین به عنوان یک داروی التیام بخش با خلوص بی

**مادامی که تولید کننده قادر باشد یک خصوصیت جدید - که برای خریداران جالب باشد - به محصول اضافه کند، تمایز میان کالاها همچنان وجود خواهد داشت. ضرورتی ندارد که خصوصیت مزبور، لازم و معقول به نظر رسد، بلکه ممکن است این ویژگی هیچ ارتباطی با محصول نداشته باشد!**

**استراتژی «مبالغه در مورد محصول» امروزه توسعه زیادی یافته است. به عنوان نمونه، یک تولید کننده شامپو، با افزودن پروتئین ابریشم، شامپویی با مارک «ابریشم طبیعی» که محصولی متفاوت با سایر مارکها است، به بازار عرضه کرده است. شرکت تولید کننده، اعلام کرده است که «ابریشم هیچ گونه تأثیری بر موها ندارد».**

نظیر توسط تبلیغات به عموم معرفی شد. در آن زمان، رقبا محصولات التیام بخش را از مشتقات قطران زغال تهیه می‌کردند. مصرف کنندگان پس از استعمال این ژل شفاف دریافته‌اند که وازلین در التیام زخمها مؤثر است و نتیجه گرفتند که تأثیر این روغن معدنی با درجه خلوص و همچنین شفافیت آن مرتبط است.

آزمایشهای بعدی و تبلیغات تجاری نیز بر این امر صحه گذاردند. هنوز پس از گذشت بیش از یک قرن، شفافیت وازلین از امتیازات آن محسوب می‌شود.

### تصمیم‌گیری

مصرف کننده همچنین آموخته است که چگونه باید مارک دلخواهش را انتخاب کند. بازاریابی کلاسیک ایجاب می‌کرد که خریدار با در نظر گرفتن کلیه جوانب و امکانات، تفاوتها را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده، آن گاه مارکی را که تأمین کننده منافع شخصیش باشد، انتخاب کند. این شیوه تصمیم‌گیری هنوز کم و بیش اساس فرضیه بازار یابی را تشکیل می‌دهد.

در واقع تصمیم‌گیری اصولی به نسبت احتیاجات خریدار، تفاوت می‌یابد. بدیهی است اجناسی از قبیل پیل الکتریکی، در مقایسه با کالاهایی نظیر اتومبیل یا جین از رونق چندانی برخوردار نبوده، پس این مثال برای آموزش مصرف کننده، چندان مناسب نیست. در نتیجه سعی بر این خواهد بود، تا مارکهای آشنا بر سایر مارکها ترجیح داده شود و به منظور پیشگیری از خطرات احتمالی، انتخاب محصولات ارزانتر خودداری شود. در مورد خودرو، باید از انتخاب مارکهایی که قادر به تأمین احتیاجات ما در زمینه کیفیت، امنیت، صرفه جویی در سوخت نباشند، خودداری کرده و انتخاب خود را با در نظر گرفتن ویژگیهای دیگر (خط تولید، قیمت) انجام دهیم.

استراتژی مارک گذاری کالا بر تصمیم‌گیری مصرف کننده تأثیر می‌گذارد. بدین ترتیب اگر چند مارک، اهداف مشابه مصرف کننده را تأمین کنند، مقایسه میان کالاها کار آسانی خواهد بود و او تمامی آنها را امتحان خواهد کرد. اما در موارد پیچیده‌تر، مثل بازاریابی با انبوهی از مارکهای مختلف (مثل شامپو)، مقایسه مشکل‌تر خواهد بود. در این صورت خریدار ملزم به کاربرد اصول ساده‌تر است، یعنی خرید کالاهایی که از بازار خوبی برخوردار بوده و یا مارکی که توسط یک دوست توصیه شده باشد.

### فواید رقابت

رقابت و فواید آن تحت تأثیر آموزش مصرف کننده قرار دارد. اگر مصرف کننده بیاموزد که چه می‌خواهد، رقابت به جای آن که مسابقه‌ای باشد، جهت تأمین احتیاجات مشتریان، به یک مبارزه تبدیل خواهد شد. مبارزه‌ای برای تغییر و بهبود ادراکات، ارجحیتها و تصمیم‌گیریهای مشتریان در انتخاب کالا. در واقع، رقابت نزاعی خواهد بود بر سر قواعد بازی، دو مورد زیر مؤید این امر است:

### فواید پیشگام بودن

در اکثر بازارها، مشاهده شده است که پیشگامان طی سالیان متمادی، تسلط مطلق

خود را بر بازار حفظ می‌کنند. به عنوان نمونه، می‌توان به دستمال کاغذی «کلیتکس» اشاره نمود که با وجود رقابتی که بعدها از راه رسیدند، همچنان در بازار دارای جایگاه نخست است. بنابر اصول کلاسیک بازاریابی، علت این امر این است که پیشروترین تولید کننده در مقایسه با رقبای خود، دارای بهترین و مناسب‌ترین موقعیت برای تولید کالا بوده است، چرا که تولید کننده پیشرو، محصولاتی را به بازار عرضه می‌کند که برای عموم ناشناخته است. در واقع خریداران از تمایزها، تفاوتها، و ویژگیهای مارکهای مختلف بی‌اطلاعند و نمی‌دانند، پس ملاک مناسب در خرید کالا چیست؟ اینجاست که پی ریزی قواعد بازی ضرورت پیدا می‌کند. تولید کننده پیشرو نقشی اساسی را در این زمینه بر عهده دارد، زیرا علاوه بر ایفای نقش مرجع در بازار، مسئول برقراری نخستین رابطه میان مارکها و احتیاجات خریدار نیز هست.

مارک کالای پیشرو، مطمئن‌تر از سایر مارکها بوده و به یاد آوردن آن راحت‌تر است. مصرف کننده هم تصویر واضح‌تری از تولید کننده پیشرو در ذهن دارد، چرا که مارکهایش مورد استفاده بیشتری دارد. سایر مارکها با مارک پیشگام مقایسه می‌شوند که این مقایسه برای رقبا چندان خوشایند نیست. چنانچه رقیبی سعی کند، به منظور تأمین تقاضای مصرف کننده، کالایی مشابه کالای پیشرو تولید کند، کالای او با نوع پیشرو مقایسه خواهد شد و در صورتی که کیفیت آن پایین‌تر باشد، مصرف کننده از خرید آن صرف نظر خواهد کرد. اگر رقیب تصمیم به تولید کالایی متفاوت با کالای پیشرو بگیرد، باز هم چندان موفق نخواهد بود، چرا که تأثیر آن به اندازه اثر کالای پیشرو نیست. در نتیجه خریدار، کالای جانشین را نخواهد پذیرفت.

مزیت پیشرو بودن نسبت به رقبای، از این امر ناشی می‌گردد که تولید کننده پیشرو نه تنها نخستین تولید کننده‌ای است که وارد بازی شده، بلکه قهارترین بازیگر بوده و اصول و قواعد بازی را تعیین کرده است.

بنابراین برای تولید کنندگانی که قصد دارند وارد بازی شده و برای محصولات خود ایجاد تقاضا نمایند، مسأله بهتر بازی کردن نیست، بلکه تغییر و تحول قواعد است و این همان کاری است که کارخانه ژیلت با نوآوریهای فنی در تولید تیغ، انجام داده است.

### وجه تمایز محصولات

آموزش مصرف کننده، به محصولات جدید محدود نمی‌شود. کافی است، تفاوت میان محصولات شناخته شده و دارای سابقه را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم. طبق اصول بازاریابی کلاسیک، تفاوت میان محصولات نوعی اکتشاف است: کشف یک ویژگی که تا آن زمان برای مصرف کننده ناشناخته بوده است. چنین تصور می‌شود که برخی از خصوصیات ناشناخته یک محصول برای مصرف کننده مهم باشد، در نتیجه به محض این که کلیه خصوصیات یک محصول کشف شود، دیگر تفاوت و شناسایی میان کالاها مفهومی نخواهد داشت.

برعکس، مادامی که تولید کننده قادر باشد یک خصوصیت جدید - که برای خریداران جالب باشد - به محصول اضافه کند، تمایز میان کالاها همچنان وجود خواهد داشت. ضرورتی ندارد که خصوصیت مزبور، لازم و معقول به نظر رسد، بلکه ممکن است این ویژگی هیچ ارتباطی با محصول نداشته باشد!



استراتژی «مبالغه در مورد محصول» امروزه توسعه زیادی یافته است. به عنوان نمونه، یک تولید کننده شامپو، با افزودن پروتئین ابریشم، شامپویی با مارک «ابریشم طبیعی» که محصولی متفاوت با سایر مارکها است، به بازار عرضه کرده است. شرکت تولید کننده، اعلام کرده است که «ابریشم هیچ گونه تأثیری بر موها ندارد».

چگونه ممکن است یک صفت غیر ضروری، موجب تمایز یک محصول شود؟ اولاً یک مارک جدید دارای تازگی است و جنبه فریبندگی نیز دارد. در مقابل قفسه‌ای مملو از انواع مختلف شامپوها، نظر مصرف کننده به کلمات «ابریشم طبیعی» جلب می‌شود و این احتمال وجود دارد که مصرف کننده تصور کند شامپور مزبور واقعاً حاوی ابریشم است. همین یک لحظه کافی است تا وی را مصمم به خرید محصول کند. پس از امتحان شامپو، خریدار گمان می‌کند که تأثیر گذاری شامپو به خاطر وجود پروتئین ابریشم است. ثانیاً، افزودن یک صفت مبالغه‌انگیز به کالا، انتخاب را هم راحت‌تر می‌سازد.

این نوع بازاریابی مؤید همان فرضیه اساسی است که به موجب آن راضی نگاه داشتن مشتری برابر است با تسلط مطلق بر بازار. آن چه که تغییر یافته، نحوه انجام آن است. امروزه، شرکتها بیش از پیش مشتریان را می‌شناسند و می‌دانند که چگونه باید نیازهای آنان را شناسایی و روابط مستحکمی میان ذهنیات و معیارهای خریداران و مارک محصولات برقرار سازند.

تفاوت میان یک شرکت خوب و یک شرکت بزرگ در این است که اولی احتیاجات مشتریانش را تأمین می‌کند، ولی دومی قادر به خلق بازارهایی است که در تصور مصرف کننده نمی‌گنجد. سپس با ایجاد تحول در آنها سعی می‌کند در میدان رقابت حداکثر استفاده را ببرد.

نقل از: ترجمان مدیریت، شماره ۱،

آذر ماه ۷۸

روش کالاها در معرض خطر و خسارت هستند بنابراین می‌تواند در افت کیفیت محصول مؤثر باشد. در روش حمل به وسیله جاده مراحل زیر طی می‌شود: حمل کالا از کارخانه به عمده فروشی، تخلیه کالا در از کامیون به انبار عمده فروش، تفکیک کالاهای مختلف و نگهداری در انبار، حمل کالا به فروشگاهها و حمل از فروشگاهها به محل استفاده نهایی.

### روش حمل هوایی:

با توجه به این که حفظ تازگی بسیاری از کالاهای فاسد شدنی الزامی است علیرغم آن بسیاری از کالاها به وسیله هواپیما حمل و نقل می‌شود و در روش هوایی کلیه کالا در داخل کانتینرهای مخصوص هواپیما قرار داده می‌شود و در طول زمان پرواز تغییر دمای محیط و تکان و ارتعاش وجود ندارد. روش حمل دریایی با توجه به زمان طولانی سفرهای دریایی مراحل آماده سازی و بسته بندی کالاها در این روش حساس‌تر و ظریف‌تر است.

### تبلیغات

در پیشبرد و فروش هدف تبلیغات هدف بازرگانی است و منظور از آن اطلاع رسانی و راهنمایی به خریداران کالاها و خدمات در مورد کیفیت، با قیمت، مشخصات کالا و دیگر اطلاعاتی است که در تصمیم‌گیری خریداران نقش مثبت دارد.

### قیمت

بسیاری از مصرف کنندگان یا مشتریان کالا اعم از داخلی و خارجی را می‌توان با حربه قیمت کمتر یا تخفیف بیشتر جلب نمود. عواملی که در کاهش قیمت و رقابت پذیری محصول مؤثر باشند به شرح زیر است:

آموزش نیروی انسانی و افزایش کارایی. کاهش هزینه نهایی، افزایش مقیاس تولید و صرفه جوییهای حاصله، به هنگام نمودن تکنولوژی و کاهش ضایعات در بازارهای صادراتی. عوامل دیگری نیز در تعیین قیمت دخالت دارند در جمله آنها می‌توان نرخ ارز، هزینه‌های حمل و نقل،



# مدیریت بازاریابی

(قسمت چهارم)

● صدراله البرزی

### توزیع

بیشترین سهم از سود عوامل توزیع عاید خرده فروش خواهد شد.

### نمایندگان انحصاری

بسیاری از تولید کنندگان با توجه به مشکلات توزیع پس از تقسیم بازار به چند منطقه جغرافیایی کالای تولیدی را از طریق آنان توزیع می‌نمایند و به این ترتیب که هر نماینده در محدوده تعیین شده خدایه عامل توزیع بوده و عناصر عمده فروش فقط با او در ارتباط هستند نماینده‌ها در مورد تعیین شرایط فروش و قیمت دخالتی دخالتها نداشته و تسهیلات مالی برای خریداران ایجاد نمی‌کنند.

### سایر عناصر شبکه توزیع

عبارتند از فروشگاههای بزرگ، فروش از طریق پست، فروشگاههای زنجیره‌ای، سوپر مارکت، مراکز خرید، فروشگاههای ارزان، دستگاههای خودکار و توزیع فیزیکی کالا

### روشهای حمل کالا

روشهای حمل کالا به سه صورت جاده‌ای، هوایی و دریایی انجام می‌گیرد.

### روش حمل جاده‌ای:

روش سنتی توزیع کالا است. در این

یکی از مشکلات اساسی بازار یابی جدایی واحدهایی تولید کننده از واحدها یا بنگاههای توزیع کننده کالا است. بهتر آن است که در سیاستهای کلی تولید و توزیع در یک مرکز هماهنگ شود در مورد بسیاری از کالاها عوامل توزیع به صورت عمده فروش، خرده فروش، نماینده واسطه و ... سهم بزرگی از قیمت مصرفی کالا را به خود اختصاص می‌دهند و مدیران بازاریابی بنگاهها باید بهتر تا حد ممکن از سهم عوامل توزیع در بهای کالا بکاهند.

### عمده فروشها

اشخاص حقیقی یا حقوقی است که کالای تولید شده در یک واحد تولیدی را در حجم زیاد خریداری کرد، و با تغییر شکل دادن آن و یا بدون تغییر شکل در حجم کمتر به خرده فروشها می‌فروشد.

### خرده فروشها

اشخاص حقیقی یا حقوقی است که در ارتباط مستقیم یا مصرف کننده است و کالایی را که از عمده فروش خریداری کرده است بدون تغییر شکل به مصرف کننده



- پنج گام برای تشکیل یک سازمان خودیار تعاونی عبارتند از:
- ارائه نظرات و دیدگاهها.
- تشکیل یک کمیته بنیانگذار.
- برنامه ریزی جلسات.
- زمینه سازی برای ثبت نام اعضاء.
- عضوگیری.

تعاونی‌ها بوده که در جذب و گرایش تعاونیها که عمدتاً تحت پوشش وزارت تعاون هستند به آن سازمانها و ارگانها بسیار مؤثر و مفید است از این رو با در نظر گرفتن راه کارهای مناسب می‌توان ارتباط مناسبتری با این تعاونی‌ها ایجاد کرد و گرایش آنان را به وزارت تعاون بیشتر نمود.

۸- از آنجا که تعاونی‌های خود اشتغالی بانوان یکی از راهکارهای جذب بانوان در بخش تعاون می‌باشد لذا، حمایت بیشتر مسئولین را از این تعاونی‌ها می‌طلبد. تا سال گذشته تسهیلات ویژه‌ای به این تعاونی‌ها اختصاص می‌یافت که علیرغم وجود مشکلات عدیده همچون نداشتن موافقت اصولی و یا پروانه بهره برداری تا حدودی این اعتبارات جذب می‌شود لیکن به استناد بخشنامه شماره ۸/۹۲۱ مورخ ۷۸/۸/۲ معاونت محترم امور تولیدی سازمان برنامه و بودجه به بانک مرکزی جمهوری اسلامی اختصاص اعتبارات ویژه خود اشتغالی تنها به صورت فردی امکان‌پذیر است و به تعاونی‌ها اختصاص نمی‌یابد. از این رو بهتر است این مشکل در مراکز تصمیم‌گیری شود.

۹- به منظور حمایت بهتر این تعاونی‌ها پیشنهاد می‌گردد در آیین نامه اجرایی تبصره ۲ سالهای آینده درصدی از اعتبارات خاص تعاونی‌های بانوان در نظر گرفته شود تا مسئولین مربوط ملزم به تخصیص اعتبارات به این تعاونی‌ها گردند.

۱۰- به منظور رسیدگی بیشتر به این تعاونی‌ها و از سوی دیگر برقراری ارتباط راحت اعضای این تعاونی‌ها با بانوان کارشناس، پیشنهاد می‌گردد در ادارات کل استانها نیز مسئولیت نظارت و انجام امور تعاونی‌های زنان به بانوان کارشناس محول گردد.

بیمه، عوارض گمرکی و سود بازرگانی کشور مقصد را نام برد.

### بسته بندی

بسته بندی را می‌توان از ۲ دیدگاه مختلف مورد بررسی قرار داد:

الف) از نظر مواد اولیه مورد استفاده

ب) از نظر محتوی و مظهر و مانند سبزی‌ها و میوه‌های تازه.

ج) از نظر تکنولوژی تولید.

د) از نظر توزیع فیزیکی مانند بسته بندی برای مصرف کننده. در هر بسته بندی نکات زیر باید رعایت گردد:

ذکر وزن کالا، ذکر ارزش فروش کالا، امکان استفاده مجدد از حعبه، رعایت حجم مناسب از مظهر و، ذکر تاریخ مصرف، رعایت مقاومت بسته‌ها در برابر فشار و ضربه. سهولت حمل و نقل و جایابی در مسیرهای هوایی. دریایی و زمینی و ...

### روابط عمومی

روابط عمومی به مجموعه‌ای از فعالیتهای بازاریابی اطلاق می‌شود که به منظور جلب و جذب افکار و احساسات مصرف کننده به سوی تولید کننده یا به نفع یک نام تجاری خاص صورت می‌گیرد. روابط عمومی یک استراتژی جذبی است به عنوان مثال وقتی سازنده نوعی شیر خشک قسمتی از هزینه‌های یک بیمارستان را می‌پردازد فعالیت روابط عمومی انجام داده است. فعالیت روابط عمومی مکمل فعالیتهای تبلیغاتی است.

بقیه از صفحه ۴۷

بقیه از صفحه ۶۵

آسیا، آمریکای لاتین و آفریقا منتشر کردند.

در این کتاب، مشکلات مربوط به رفع نیازهای مسکن قشر مستضعف در شهرها به دقت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و دلایل شکل‌گیری سازمانهای خودیار بررسی شده است.

ارائه یک الگوی واحد به دلیل متغیر بودن معیارها کار دشواری است.

حمایتی این سازمانها تأمین مواد اولیه شرکتها، تخفیفات ویژه نمایشگاهی به منظور حضور فعال در نمایشگاهها و گاهی به طور رایگان، اعزام مدیران تعاونی‌ها به خارج از کشور به عنوان مدیران نمونه، سرکشی پیایی کارشناسان زن از این تعاونی‌ها و بازار یابی کالاهای تولیدی



# نقدی بر کتاب اصول مدیریت تعاونی‌ها



نوشته دکتر مهر اندخت نظام شهیدی و آقای رسول علیزاده اقدم

● مهندس رضا خدابخشی  
مدیر کل تعاون استان لرستان

در ارتباط با اهداف سازمانی رابطه فرد و سازمان و شکل‌گیری و ویژگی‌های رهبری آمده است لذا علاوه بر موارد فوق ایرادات ذیل نیز بر متون آن وارد است که انشاء... با توجه به فراگیری و اهمیت اقتصادی و اجتماعی نظام تعاونی و علاقه نویسندگان محترم گامهای بعدی در راه هر چه غنی‌تر تهیه کردن مطالب برای طالبان و شاگردان خود اقدام خواهند نمود.

در این کتاب مثل سایر منابع تعاون را بخشی از اقتصاد قید فرموده‌اند در صورتی که تعاون یک فرابخش اقتصادی است که قسمت عمده‌ای از فعالیتهای همه بخشهای اقتصادی اعم از کشاورزی، صنعت و خدمات را در بر دارد.

در صفحه سیزده کتاب ذکر شده است که شیوه تعاونی به شکل امروزی آن ظاهراً یک پدیده غربی است. در صورتی که در منابع دینی و ملی ما تعاون و تعاونگری سابقه‌ای به درازای تاریخ زندگی اجتماعی در این خطه دارد که حتماً موارد اقتصادی اجتماعی سنتی آن همچنان در میان روستائیان و عشایر ما اساس درست زندگی اقشار شریف است و میتوان اصلاح نمود که بلوغ کار اقتصاد بر مبنای تعاونگری به مرور زمان در ایران، سازمان امروزی را از نظر ساختاری پیدا نموده و همچنان به دلیل بکر بودن پویا و دارای بستر تکاملی است. در پایان صفحه ۲۸ مطالب سطر آخر ناقص آمده است و شروع صفحه بعد اتصال زنجیری با صفحه ماقبل خود ندارد.

باتوجه به این که چاپ کتاب در بهار گذشته (۱۳۷۸) صورت گرفته و قانون تعاون با آخرین اصلاحات مصوب مهر ماه سال ۱۳۷۷ می‌باشد ولی استنادها به موارد قانونی در فصل هفتم کتاب مربوط به قانون قبل از اصلاحات می‌باشد که برای پژوهشگران تعاون و یا متقاضیان اهل مطالعه مقداری گمراه کننده می‌باشد!

در فصل اول از بخش دوم کتاب در صفحه ۵۲ انواع شرکتهای تعاونی تحت عنوان تعاونی‌های غیر دولتی و دولتی آمده است که تعاونی‌های غیر دولتی را به پنج دسته تقسیم نموده است که در

با سپاس از تلاشهای دکتر مهر اندخت نظام شهیدی و آقای رسول علیزاده اقدم که زحمات زیادی را در رابطه با جمع آوری مطالبی عمومی در رابطه با تعاون و شرکتهای تعاونی کشیده و نهایتاً به چاپ کتاب «اصول مدیریت تعاونی‌ها» در بهار ۱۳۷۸ انجامیده است مطالبی چند پیرامون کتاب مزبور به رشته تحریر در آمده است که جهت اطلاع نویسندگان محترم کتاب و تعاونگران عزیز از نظر گرامی خوانندگان می‌گذرد:

با نگاه به عنوان پشت جلد خواننده‌ای که با فرابخش اقتصادی تعاون آشنایی کامل داشته باشد، احساس می‌کند گم شده خلأ علمی و کتابت در ارتباط با مدیریت مشارکتی و اصول مدیریت در تعاونی‌ها را پیدا نموده است.

مطالب مربوط به اصول مدیریت برای همه مجموعه‌ها به صورت عام با راهبردهای جدی علمی فراوان است اما بخش تعاون در چنبره اقتصادی دنیا و خصوصاً کشور ما با ساز و کارهای سلیقه‌ای فراوان می‌طلبد که در زمینه مدیریت تعاونی تحقیقات علمی زیادی در بستر فرهنگ ایرانی اسلامی صورت گیرد که با برداشت از عنوان پشت جلد کتاب یاد شده می‌بایست به بخشی از این استسقاء پاسخ داده شده باشد اما متأسفانه همه چیز در مورد تعاونی در این کتاب موجود است. الا اصول مدیریت تعاونی‌ها و انتظار این بود که نویسندگان محترم در جهت انطباق مدیریت تعاونی‌ها از نظر اصول به مسائلی چون تحلیل مدیریتی، برنامه ریزی، راهبردها و تصمیمها و همچنین پیوندهای اختیاری و نامتمرکز کردن آن و اثر بخشی تشکیلات و تشکلهای بر اساس دست آوردهای جدید علمی، ارتباطات و اطلاعات بپردازند که تنها از صفحه ۱۰۹ الی ۱۱۶ یعنی ۷ صفحه در رابطه با اصول مدیریت در تعاونی‌ها صحبت شده و آن هم اشارات مختصری

از طرف سازمان مرکزی تعاون تهیه شده است و مؤسسين شرکت تعاونی که با توجه به نوع شرکت یکی از آنها را به عنوان اساسنامه شرکت اختیار می‌نمایند! همان طوری که در پیش نیز آمد با توجه به چاپ جدید کتاب جای تعجب است که نویسندگان از منابع قدیم استفاده نموده است زیرا مدت ۸ سال است که سازمان مرکزی تعاون به همراه برخی مجموعه‌های اداری دیگر به وزارت تعاون تبدیل شده و اساسنامه‌ها با شکل مدرنتری توسط این وزارتخانه تهیه شده است.

به دنبال عدم همخوانی مطالب کتاب با قوانین موضوعه جاری حاکم بر تعاون شورای داورى را در صفحه ۶۷ نماینده قضایی - دادستان کل و نمایندگان وزارت و سه نفر کارشناس تعاونی به انتخاب وزارت عنوان نموده است در صورتی که در قانون تعاون ماده ۶۸ آمده است که به منظور نظارت بر انتخابات شرکتها و اتحادیه‌های تعاون و اتاق تعاون انجمنی متشکل از نمایندگان وزارتخانه‌های تعاون، کشور، قوه قضائیه و دو نفر از اتاق تعاون به ریاست وزارت تعاون تشکیل می‌گردد.

در صفحه ۹۸ زیر عنوان بیکاری پنهان مطلب مربوط به تعریف این عنوان ناقص و بدون جواب رها شده و به فرصت‌های شغلی توسط بخش تعاون اشاره گردیده است.

عنوان فصل ششم کتاب در مورد شرکت‌های تعاونی تولید و موانع رشد و توسعه آنها است که مطالب زیر عنوان مربوط به تعریف شرکت‌های تعاونی و سیر تاریخی تعاون و سپس اهداف تعاون بوده که منبعث از ماده ۱ قانون تعاون می‌باشد و هیچ‌کدام ربطی به تیترو عنوان موضوع ندارند و در کل باید گفت که فصل بندی و ساختار کلی مطالب در فصول از توازن و تناسب خود برخوردار نیستند.

علاوه بر این عناوینی نیز وجود دارد که تعاریف آنها برای چند بار در کتاب تکرار شده است از جمله: تعریف شرکت‌های تعاونی، تعاون و شرکت‌های تعاونی، اصول تعاونی راچدیل، اساسنامه، مقایسه شرکت‌های تعاونی و تجاری، انواع شرکت‌های تعاونی.

ضمناً کتاب دارای اشتباهات چاپی و املائی زیادی است که حاکی از عدم تصحیح مجدد بعد از حروف‌چینی و یا تصحیح و الحاق اصلاحیه می‌باشد از جمله در صفحه پنج سطر نهم کلمه تعلق، تعلق نوشته شده است.

در صفحه هفت سطر سوم کلمه تقسیم، تقسین نوشته شده است و در صفحه سیزده سطر اول تابع، منابع نوشته و سطر دوم همین صفحه ارزش، ارزشی نوشته شده. صفحه بیست سطر نوزدهم سایه، سایر قید و در سطر بیستم همین صفحه انگیزه، انگیزیه آمده است.

صفحه ۲۹ یک سطر به آخر مانده حداکثر، کسر نوشته شده است. صفحه ۳۶ سطر هفدهم دیگر، دیگر قید شده است.

صفحه ۷۰ سطر آخر سهم اسم چاپ شده است.

صفحه ۸۳ سطر نهم توسعه، توسعه نوشته شده است.

در صفحه ۱۰۶ سطر هفتم نمودن، نمون نوشته شده است.

در صفحه ۱۱۵ سطر اول غیر مترقبه، غیر مترقبه آمده است!

با امید به اصلاح اساسی کتاب موصوف و توفیق نویسندگان ارجمند آن.



صفحه پنجاه و شش بلافاصله بعد از قسمت پنجم، تعاونی‌های غیر دولتی در قسمت ششم تعاونی‌های دولتی آورده شده‌اند که خوانندگان غیر حرفه‌ای را در این دسته دچار اشتباه می‌کند.

نویسنده محترم در صفحه شصت منابع حقوق تعاون را در کشور قرآن مجید - قانون اساسی و قانون شرکت‌های تعاونی مصوب سال ۱۳۵۰ معرفی کرده است در صورتی که بعد از دو مورد اول الان غنی‌ترین منابع قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران با آخرین اصلاحات مصوب مهرماه ۱۳۷۷ به علاوه آپین نامه‌های متعلقه می‌باشد.

در صفحه شصت در ذیل تعریف و انواع شرکت‌های تعاونی به تشریح ماده ۱۸ قانون قدیم و ایرادات وارد بر آن پرداخته شده است در صورتی که همان طوری که گفته شد در فصل پنجم قانون بخش تعاون اقتصاد جمهوری اسلامی مواد ۲۶ و ۲۷ تحت عنوان تعاونی‌های تولید و توزیع به رئوس انواع تعاونی‌ها با جدیدترین تعاریف و اشکال تعاونی‌ها پرداخته شده و در حال حاضر فاقد نقص می‌باشد. در صفحه شصت و شش ذیل عنوان تأییدی وزارت آمده است که اساسنامه شرکت که به وسیله مجمع عمومی مؤسس تصویب شده است به وزارت مربوط ارسال گردد (وزارت بازرگانی یا کشاورز یا وزارت کار) گویا نویسنده محترم با تلاشی که در تدوین این کتاب نموده راجع به مهم‌ترین مرجع متولی نظارت تعاون یعنی وزارت تعاون بررسی ننموده‌اند علی‌رغم این که قانون تعاون چاپ وزارت تعاون را نیز در آخر کتاب ضمیمه نموده‌اند در صفحه ۶۸ ذیل عنوان اساسنامه آمده است که نمونه اساسنامه برای انواع تعاونی‌ها

اخذ وام و یارانه تسهیلات از محل تبصره ۳ قانون بودجه سالانه را دارند، حسب مقررات قانون بودجه باید طرح توجیهی اقتصادی، فنی و مالی دقیق و کاملی را در ارتباط با نوع فعالیت تولیدی مورد نظر تهیه و به وزارت تعاون (یا واحد تابعه) برای جلب موافقت با تشکیل شرکت و معرفی به بانک عامل ارائه نمایند.

گرچه تصویب مجمع عمومی فوق العاده برای اصلاح برخی از مواد اساسنامه نظیر افزایش یا کاهش تعداد اعضای هیأت مدیره و یا بازرسان مشروط بر آن که مغایر با موازین قانونی نباشد، کفایت می‌کند اما در مورد تغییر موادی از اساسنامه شرکت‌های تعاونی به ویژه تعاونی‌های تولیدی که مغایر با شروط و قراردادهای منعقد شده با منابع مشارکت کننده بوده و موجب تغییر نوع فعالیت گردد، نیاز به اقدامات زیر می‌باشد:

۱- تهیه طرح توجیهی اقتصادی، فنی و مالی جدید منطبق با فعالیتی که مبادرت به آن مورد نظر است و ارائه آن حسب مورد به وزارت تعاون یا اداره کل تعاون استان و از این طریق به بانک عامل و موافقت مراجع مذکور با طرح توجیهی و تنظیمی.

۲- اخذ موافقت اصولی در مورد طرح تولیدی جدید از وزارت صنایع یا اداره کل صنایع استان یا دستگاه دولتی دیگری که صدور موافقت اصولی در صلاحیت آن می‌باشد.

۳- اعلام متن موادی از اساسنامه که با تشکیل مجمع عمومی فوق العاده اقدام به تصویب آنها خواهد شد به وزارت تعاون (اداره کل تعاون)، بانک عامل و دیگر مراجع و منابع مالی مشارکت کننده با تعاونی.

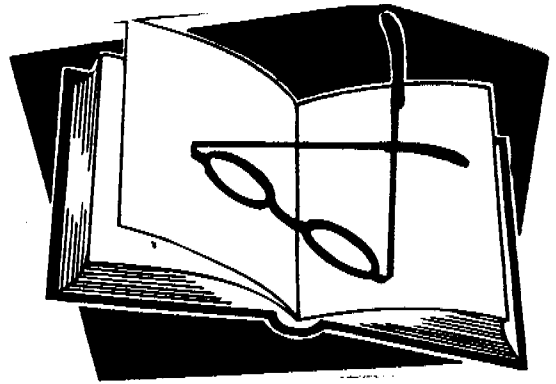
۴- برگزاری مجمع عمومی فوق العاده و تصویب تغییر موادی از اساسنامه که قبلاً مورد موافقت مراکز یاد شده بالا قرار گرفته است.

### ● پرسش

یکی از بازرسان علی البدل یک شرکت تعاونی سنوآل کرده‌اند چگونه می‌توانند اطلاع یابند که به بازرس اصلی تبدیل شده و از این جهت وظیفه و مسئولیتی در مورد انجام وظایف بازرسی به عهده ایشان محول گردیده است؟

### ■ پاسخ

بنابه تصریح ماده ۴۰ قانون بخش تعاونی در صورت فوت، ممنوعیت قانونی، یا استعفای بازرس یا بازرسان هیأت مدیره تعاونی مکلف است ظرف ده روز از بازرس یا بازرسان علی البدل به تعدادی که برای جایگزینی بازرس یا بازرسان اصلی خارج شده‌اند دعوت نماید که برای بقیه مدت وظیفه بازرسی



## پرسش و پاسخ حقوقی

● سید یوسف اسماعیل صفوی

### ● پرسش

رئیس هیأت مدیره یک شرکت تعاونی تولیدی با این توضیح که بعد از اجرای طرح تولیدی مذکور در اساسنامه شرکت و پس از اخذ وام از محل تبصره ۳ قانون بودجه کل کشور و هزینه کردن مبالغ قابل توجهی بنا به دلایلی با شکست مواجه شده است این پرسش را طرح کرده‌اند که آیا می‌توان با تصویب مجمع عمومی فوق العاده اقدام به تغییر موادی از اساسنامه و تبدیل و تغییر نوع فعالیت تولیدی شرکت نمود یا آن که انجام این مورد نیاز به سیر مراحل و تشریفات بیشتری دارد؟

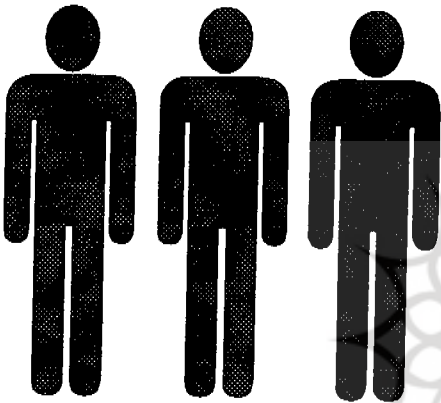
### ■ پاسخ

مطابق با مقررات قانونی هیأت مؤسس هر شرکت تعاونی در شرف تأسیس می‌بایست طرح توجیهی لازم را به نحوی که در آئین نامه اجرایی قانون بخش تعاونی مشخص شده است تهیه و همراه با سایر مدارک برای اخذ مجوز تشکیل به وزارت تعاون یا واحد تابعه آن ارائه دهد. هیأت مؤسس شرکت‌های تعاونی تولیدی که معمولاً برای انجام فعالیت تولیدی نیاز به

خواستار ارائه طریق در این مورد به منظور جلوگیری از تضییع حق بازرسان شده‌اند.

### ■ پاسخ

بازرسان هر شرکت تعاونی به ویژه هنگام تهیه صورتهای مالی و بودجه جاری می‌بایست در جلسات هیأت مدیره حضور یافته و حتی در صورت عدم حضور نیز نسخه‌ای از آنها را برای اظهار نظر از هیأت مدیره شرکت درخواست نمایند و چنان چه در بودجه تنظیمی حق الزحمه‌ای برای بازرس یا بازرسان اصلی تعیین نشده باشد، ضمن تبادل نظر با هیأت مدیره ترتیبی اتخاذ نمایند که حق الزحمه هر یک از بازرسان اصلی برای سال مالی در بودجه منعکس شده و برای تصویب آن در مجمع دلایل موجهی را ارائه نمایند. متأسفانه این اشکال ناشی از بی توجهی بازرسان اصلی تعاونی‌ها به حقوق قانونی خود می‌باشد.



### ● پرسش

رئیس هیأت مدیره و مدیر عامل یک شرکت تعاونی تولیدی از نوع صنعتی که خود را بانی اصلی تأسیس تعاونی معرفی نموده با اشاره به این که یکی از مشکلات اساسی تعاونی‌ها به ویژه تعاونی‌های تولیدی کمبود سرمایه بوده و در اقامه دلیل برای طرح مشکلات شرکتهای تعاونی از سوی کارشناسان و افراد صاحب‌نظر همواره به کمبود سرمایه به عنوان یکی از عوامل بازدارنده توسعه بخش تعاونی تصریح می‌شود، خواستار اقدام وزارت تعاون در حذف تساوی سهام اعضا از قانون بخش تعاونی از طریق قانونی شده‌اند و حتی پیشنهاد کرده‌اند با توجه به این که میزان سرمایه گذاری بیشتر اعضا در شرکتهای تعاونی انگیزه قانونی مناسبی فراهم شود تا بخشی از مشکلات تعاونی‌ها مرتفع گردد.

### ■ پاسخ

نظر مسئول محترم تعاونی به اجمال بیان گردید تا انشاء... اقدام مقتضی در مورد آن به عمل آید.

شرکت را عهده دار شوند و لذا تا زمانی که دعوت از بازرس یا بازرسان علی‌البدل توسط هیأت مدیره صورت نگرفته مسئولیتی متوجه بازرس یا بازرسان علی‌البدل نبوده و متخلف، هیأت مدیره مستنکف از دعوت آنان می‌باشد.

### ● پرسشی

یکی از کارشناسان حقوقی اداره کل تعاون استان-با اعلام این که در اساسنامه شرکت تعاونی مصرف فرهنگیان با چهار هزار نفر عضو، تعداد اعضای اصلی هیأت مدیره به صورتی که در اساسنامه‌های نمونه بین ۲ تا ۷ نفر ذکر شده، در اساسنامه شرکت تعاونی مزبور نیز به همان ترتیب قید گردیده و حال آن که در مجمع عمومی عادی اقدام به انتخاب ۵ نفر عضو اصلی هیأت مدیره شده است. گروهی از اعضاء اقدام به طرح شکایاتی نموده و مدعی هستند که می‌بایست در مجمع ۷ نفر به سمت عضو اصلی انتخاب می‌شدند. ایشان خواستار توضیح در این مورد شده‌اند.

### ■ پاسخ

اصولاً تعداد اعضای اصلی هیأت مدیره و بازرسان اصلی و علی‌البدل هر شرکت تعاونی باید به طور منجز در اساسنامه مشخص و قید شود و هدف از ذکر ۲ تا ۷ نفر در قانون بخش تعاونی انتخاب تعدادی معین بین ۲ تا ۷ نفر به عنوان اعضای اصلی هیأت مدیره در اساسنامه هر شرکت تعاونی در مجمع عمومی فوق‌العاده و به هنگام تصویب اساسنامه شرکت می‌باشد. توصیه می‌شود برای رفع این اشکال مجمع عمومی فوق‌العاده با دستور جلسه تعیین تعداد اعضای اصلی هیأت مدیره در ماده مربوط از اساسنامه دعوت به تشکیل شده و از بروز اشکالات و وصول شکایات در موردی که اعلام داشته‌اید به اعتبار انتفاع موضوع، جلوگیری به عمل آید.

معهداً چون تعداد ۵ نفر انتخاب شده به سمت اعضای هیأت مدیره شرکت بر اساس تصمیم مجمع عمومی عادی صورت گرفته، شکایات واصله به علت مخالفت با تصمیم مجمع عمومی به عنوان عالی‌ترین رکن تصمیم گیرنده شرکت، موضوعیت نداشته و مردود است.

### ● پرسشی

آقای رحیم زابلی بازرس یکی از شرکتهای تعاونی با اشاره به این که در طول چند سالی که به انجام وظیفه بازرسی مشغول بوده است، هیچ‌گونه وجهی به وی بابت صرف وقت، هزینه ایاب و ذهاب، حق الزحمه و یا پاداش پرداخت نشده است،



## دامداری

# عرصه‌ای مناسب برای تشکیل تعاونی، کسب درآمد کافی و خدمت به جامعه

شورشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

### مقدمه

یکی از شاخه‌های اصلی علم دامپروری، گاوداری است. امروزه صنعت گاوداری به لحاظ تأمین گوشت و شیر و سایر فرآورده‌های وابسته در رشد و توسعه اقتصاد ملی و نیز تأمین مواد غذایی (پروتئینی) مردم هر جامعه اهمیت بسیار اساسی دارد. با این وجود، سنگ بنای یک صنعت گاوداری پیشرفته (جدای از سایر عوامل مؤثر)، داشتن گوساله‌های سالم و مستعد برای تولید شیر و گوشت در آینده‌ای نه چندان دور است. زیرا گوساله‌های سالم امروز، در واقع تولیدکننده‌های گوشت و شیر فردا هستند. بنابراین، امروزه در دامپروری علمی و عملی، پرورش گوساله یکی از مباحث بسیار ضروری و با اهمیت محسوب می‌شود.

پرورش گوساله، عمدتاً به منظور داشتن گاوهای پر تولید (از جنبه‌های کمی و کیفی) برای آینده است از این رو، موفقیت در امر پرورش گوساله در حقیقت تضمین‌کننده رشد و توسعه تولیدات غذایی جامعه خواهد بود. ارزش یک گوساله سالم و پرورش صحیح آن از جنبه‌های اقتصادی نیز برای افرادی که مبادرت به این امر می‌کنند، دارای سود نسبتاً بالا و منافع بسیاری است. از این رو، به افراد علاقمند توصیه می‌شود از طریق ایجاد و راه اندازی تشکلهای تعاونی پرورش گوساله با مزیت برخوردار از حمایت مالی دولت، به این امر بپردازند. بدیهی است ارضان آن بهره برداری از تعاون در جهت تأمین منافع افراد ذیربط و خدمت صادقانه به جامعه خواهد بود.

### پرورش گوساله

عملیات پرورش گوساله از هنگام تولد آغاز می‌شود و تا زمانی که گوساله

«معمولاً ۲۵ روزگی به بعد» تبدیل، به یک نشخوارکننده واقعی می‌شود، بسیار حساس می‌باشد که می‌بایست تحت

مراقبت‌های غذایی و بهداشتی قرار گیرد. پرورش صحیح و عملی گوساله شامل برخی نکات و عملیات مهم زیر است:

- ۱- تغذیه (شناخت و تأمین نیازهای غذایی گوساله)
- ۲- زایمان و مراقبتهای بعد از آن (برای داشتن گوساله نوزاد سالم)
- ۳- جایگاه پرورش (انواع جایگاه و رعایت استانداردهای لازم)
- ۴- سایر فعالیتهای پرورشی (شاخ سوزی و ...)

### (۱) تغذیه گوساله

یکی از نکات برجسته و مهم پرورش گوساله، تغذیه آن است. گوساله‌ها بعد از تولد از طریق آغوز و سپس تا یک هفته تنها از شیر مادر تغذیه می‌شوند و از ابتدای هفته دوم، علاوه بر شیر از مواد کنسانتره (متراکم) و علوفه نیز برای تغذیه گوساله استفاده می‌گردد. میزان پروتئین مورد نیاز گوساله برای رشد مناسب در حدود ۲۰ درصد است. از این رو علوفه باید پر برگ و خوشخوراک بوده و به اندازه کافی در اختیار گوساله قرار داده شود.

افزایش وزن گوساله هنگامی رضایت‌بخش است که منظم و مرتب باشد. یکی از علائم سلامتی گوساله که نشان دهنده تغذیه خوب آن است رشد طبیعی می‌باشد. این امر نیز در افزایش روزانه و مرتب وزن آن بارز و نمایان می‌شود. اگر گوساله به خوبی تغذیه شده باشد، می‌بایست وزن آن در پایان ۹۰ روزگی به ۲ تا ۲/۵ برابر وزن آن در هنگام تولد رسیده باشد.

### تغذیه با پودر شیر

در صورت لزوم می‌توان به جای شیر مادر، گوساله‌ها را با پودر شیر نیز تغذیه نمود. این کار با استفاده از یکی از دو روش زیر میسر است:

**الف:** روزانه حدود ۳ لیتر شیر به گوساله (در یک وعده) خورانده می‌شود. روش کار به این شرح است که ۴۰۰ گرم پودر شیر را با آب گرم حل می‌کنند و بعد در یک وعده به گوساله می‌دهند. این روش معمولاً به دامداران توصیه نمی‌شود. زیرا مصرف این میزان شیر در یک وعده موجب ناراحتی گوساله‌ها می‌شود.

**ب:** روش دوم تغذیه گوساله‌ها با پودر شیر است که مصرف آن طی بیش از یک

وعده در روز خواهد بود. در واقع روزانه حدود ۲ لیتر شیر آماده شده و طی دو یا سه وعده به گوساله‌ها داده می‌شود. بیشتر دامداران این روش را می‌پسندند چون برای گوساله‌ها ایجاد ناراحتی نمی‌کند.

### تغذیه گوساله‌ها بعد از دوران شیر

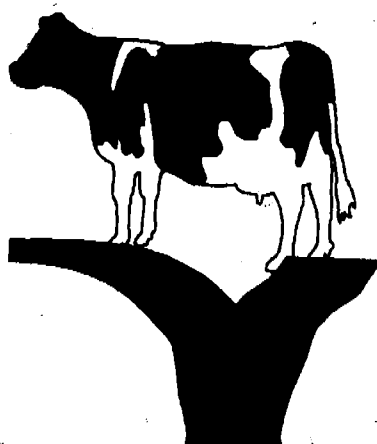
#### خواری

پس از طی دوران شیر خواریگی به روشهای مختلف زمان از شیر گرفتن گوساله‌ها فرا می‌رسد. برای محاسبه زمان مناسب این عمل روشهای مختلفی وجود دارد. یک روش مستداول آن است که وزن گوساله‌ها به حدود ۶۵-۶۰ کیلوگرم رسیده باشد و یا آن که هر گوساله بتواند روزی یک کیلوگرم مواد کنسانتره یا متراکم را مصرف کند.

این مرحله از تغذیه گوساله از آنجا اهمیت دارد که چنانچه پس از قطع شیر، گوساله‌ها یک باره با مواد خشک تغذیه شوند، دچار ناراحتی‌های گوارشی و کاهش شدید وزن خواهند شد. بنابراین تبدیل جیره غذایی از غذای مایع (شیر) به مواد خشک (کنسانتره و علوفه) می‌بایست به تدریج و با دقت کافی صورت گیرد. به ویژه در ابتدای این مرحله باید از علوفه‌های خوشخوراک، تازه، پر برگ و آبدار استفاده نمود و در صورت استفاده از علوفه سیلو شده، بهتر است از ذرت سیلو شده استفاده شود.

### نوع تغذیه و هدف پرورش گوساله

تغذیه گوساله‌ها بر اساس هدف و نوع پرورش متفاوت است. گذشته از تغذیه چهار ماهه اول که در گوساله داری صورت



می‌گیرند و تقریباً برای همه گوساله‌ها یکسان است، باید توجه داشت که بعد از آن، باید هدف از پرورش گوساله را روشن ساخت و سپس بر اساس آن به تغذیه گوساله اقدام نمود. به طور کلی سه نوع پرورش گوساله در دامداری‌ها رایج و متداول است. این سه روش عبارتند از:

### الف - پرورش گوساله ماده

#### جایگزینی

هدف از این نوع پرورش گوساله، به وجود آوردن ماده و گاوهای مناسب برای گله است. به این منظور گوساله‌های ماده به نحوی پرورش داده می‌شوند که در آینده بتوانند جایگزین گاو ماده گله شوند.

عموماً در هر گاوداری شیری، هر ساله تعدادی از گاوهای شیری به دلایل مختلف حذف شده و راهی کشتارگاه می‌شوند و طبیعتاً دامداری با کاهش تولید شیر مواجه خواهد شد. برای رفع این نقیصه باید گاوهای شیری مناسبی در اختیار داشت تا جایگزین گاوهای حذف شده گردند.

برای جایگزینی گاوهای حذف شده، مناسب‌ترین راه داشتن تلیسه‌های مطلوب و مستعد است. گاوداری‌ها معمولاً در موارد ضروری اقدام به خرید تلیسه خواهند کرد و از این رو، پرورش دهندگان گوساله، از بیایست فروش تلیسه‌های پرورشی خود درآمد نسبتاً بالایی خواهند داشت.

گوساله‌هایی که برای پرورش (با هدف تولید تلیسه) انتخاب می‌شوند باید ضمن داشتن استعداد و مطلوبیت مناسب، از جیره غذایی برخوردار شوند. سه عنصر اصلی که در تغذیه گوساله‌ها اهمیت دارند، مواد معدنی، نمک و آب می‌باشد. مواد جیره غذایی در دوران رشد تلیسه به شرح زیر است:

- تا سن ۱۲ ماهگی (علوفه خشک، یونجه، ذرت سیلویی، غلات، کنجاله، مواد معدنی و سبوس)
- از ۱۲ تا ۲۴ ماهگی (یونجه خشک، دانه غلات، علوفه سیلویی، کنسانتره)

### ب - گوساله‌های پرواری

در برخی موارد به منظور پرورش و تولید گاوهای نر داشتی، گوساله‌های

مناسب برای این هدف، پرورش داده می‌شوند. در این وضعیت گوساله‌های مناسب و مطلوبی تغذیه شوند و مواد غذایی مورد نیاز آنان تأمین می‌شود، بدین ترتیب گوساله‌ها در سن ۱۸ ماهگی دارای حدود ۵۰۰ - ۲۵۰ کیلوگرم وزن خواهند بود.

### گوساله‌های نر تخمی

در بیشتر دامداری‌ها به پرورش یک یا دو گوساله نر به منظور استفاده از آنها در جفتگیری‌ها اقدام می‌شود. برای این کار می‌توان از بین گوساله‌های نر، گوساله مناسب را انتخاب و نسبت به پرورش آنان اقدام نمود. طبیعتاً این گونه گوساله‌ها باید دارای خواص ژنتیکی مطلوب باشند تا نسلهای آتی که از آنها حاصل می‌شود، خصوصیات مزبور را به ارث ببرند. برای نیل به موفقیت، جیره غذایی گوساله‌های نر باید به نحوی تنظیم گردد که احتیاجات غذایی آنها کاملاً تأمین شود. به خصوص آن که مواد کنسانتره (بر خلاف علوفه) قبل از سن بلوغ به صورت محدود در اختیار گوساله‌های نر قرار گیرد. در هر صورت جیره غذایی باید به نحوی تنظیم شود که گوساله‌ها بدون زیاد کردن چربی و پروار شدن به وزن مناسب و مطلوب دست یابند.

### (۲) زایمان و مراقبتهای بهداشتی

ماده گاوهای آبستن باید دو ماه قبل از زایمان خشک شده و در جایگاه ویژه نگهداری شوند. زایمان در گاوها همانند سایر جانوران دارای علائم و نشانه‌هایی است که از چند ساعت قبل بارز می‌شوند. با نزدیک شدن زمان زایش، پستان گاو پر از آغوز شده و کاملاً متورم می‌شود. سر پستانها نیز صاف و بزرگ خواهد شد. نشانه‌های زایمان نیز عبارت است از: تورم و خروج مایعات غلیظ از فرج، التهاب مهبل و لبه‌های فرج، بیقراری و ... به محض مشاهده نشانه‌های زایمان، باید گاو را به زایشگاه منتقل نمود. زایشگاه می‌بایست قبلاً کاملاً ضد عفونی شده باشد و بستر آن نیز با کلس تمیز پوشانیده شده باشد.

درد زایمان معمولاً از ۳ تا ۲۰ ساعت قبل از زایمان آغاز می‌شود و با انقباض ماهیچه‌های شکمی، گاو ماده، جنین را به

طرف مجرای خروجی رحم می‌راند. برای تشخیص طبیعی بودن زایمان باید دست را (ضد عفونی شده و تمیز) به آرامی از دهانه فرج عبور داد و سر و دستهای گوساله را لمس کرد، چنانچه دستهای گوساله به طرف جلو باشد و سر آن نیز بالا یا بین دستها قرار گرفته باشد، وضعیت زایمان طبیعی خواهد بود. در غیر این صورت زایمان غیر طبیعی بوده و باید از دامپزشک کمک گرفت.

پس از زایمان معمولاً خونریزی تا مدتی ادامه خواهد داشت رحم معمولاً بعد از دو تا هفت هفته بعد به حالت طبیعی و اولیه خود بر می‌گردد. برخی از مراقبتهای بهداشتی در ابتدای تولد گوساله‌ها نیز به شرح زیر است:

- اطمینان از تنفس: اگر در بدو تولد، گوساله تنفس نداشته باشد، می‌توان آن را تحریک کرده و به تنفس مجبور ساخت. (قلقلک دادن سوراخ بینی و ...)

- پاک کردن ترشحات رحمی: در هنگام تولد باید بینی و دهان گوساله از ترشحات رحمی پاک شود تا تنفس آسانتر و راحت‌تر انجام شود.

- بارزسی اندامها: در هنگام تولد ممکن است برخی اندامها یا اعضای بدن گوساله‌ها دارای نقص عضو باشد (مثلاً: دست، پا، گردن، دهان و ... دچار نقص باشد). برای شناسایی این گونه موارد باید بلافاصله بعد از تولد از این امر اطلاع حاصل نمود تا در صورت نیاز اقدامات لازم از طریق دامپزشک صورت گیرد.

- ضد عفونی کردن بند ناف: محیط داخلی بند ناف محل بسیار مناسبی برای رشد انواع میکروبهای بیماریزا است. از این رو می‌بایست بلافاصله بعد از تولد، محل بند ناف کاملاً ضد عفونی شود تا از ورود میکروب و رشد آنها جلوگیری به عمل آمده و سلامتی گوساله تهدید نشود.

برای ضد عفونی کردن بند ناف می‌توان از تنتورید، محلول بتادین و ... استفاده کرد. عمل ضد عفونی معمولاً از طریق پاشیدن محلول با سرنگهای (به اندازه متوسط) صورت می‌گیرد.

- اطمینان از ایستادن گوساله: گوساله تازه متولد شده، پس از یکی، دو ساعت می‌تواند روی دست و پای خود بایستد. این امر یکی از نشانه‌های سلامتی گوساله است. در غیر این صورت باید از دامپزشک یاری جست.

### (۳) جایگاه پرورش

یکی از عوامل و شرایط مؤثر در کیفیت پرورش گوساله، جایگاه پرورش است. جایگاه پرورش گوساله‌ها که به آن گوساله دانی گفته می‌شود، محلی است که گوساله در آنجا تا مرحله‌ای که به گله ملحق شود، نگهداری و پرورش داده می‌شود. با این وضع، جایگاه یکی از قسمتهای حساس دامداریها محسوب می‌شود و باید از نظر رعایت استانداردهای ساختمانی و موارد بهداشتی مورد توجه جدی قرار گیرد.

در گوساله دانی معمولاً باکسهای انفرادی تعبیه شده و مصالح ساختمانی به کار رفته به گونه‌ای محاسبه و انتخاب شده است که با شرایط بدنی و رشدی گوساله‌ها سازگار باشند.

به طور کلی مصالح یک گوساله دانی باید قابل شستشو، ضد عفونی و شعله دادن باشد و در مقابل گرما و سرما عایق بندی شده باشد.

در ساختمان گوساله دانی می‌بایست نکات ذیل مورد توجه قرار گرفته باشد:

- نسبت به ساختمان گاوداری، در محلی جداگانه (با فاصله مناسب) احداث شده باشد.

- به زایشگاه نسبتاً نزدیک باشد.

- در مدخل ورودی و خروجی آن مواد ضد عفونی (ساوولن، آب آهک، فنل و ...) تعبیه و مورد استفاده قرار گیرد.

- بایستی اطراف آن را همواره آهک پاشی نمود.

- دیوارها صاف و سیمان کاری شده باشد تا قابلیت شستشو، ضد عفونی و شعله افکنی داشته باشد.

- عایق بندی شده باشد.

- برای تابش بیشتر آفتاب، پنجره‌ها به طرف جنوب باشد.

- شیب سقف آن طوری باشد تا آب باران و

سوزی، با دست و پای بسته به پهلو خوابانده می‌شود. موهای اطراف شاخ تراشیده شده به طوری که ریشه شاخ کاملاً قابل مشاهده باشد. برای شاخ سوزی گوساله‌ها دو روش زیر در دسترس است که می‌توان از آنها استفاده نمود.

### شاخ سوزی به روش شیمیایی

در این روش از مواد شیمیایی مختلف مانند پتاس سوزآور که به شکل قلم به بازار عرضه می‌شود، استفاده می‌گردد. برای انجام شاخ سوزی در این روش قلم پتاس را روی دکمه شاخ می‌مالند و با ظاهر شدن خون و سیاه شدن شاخ عمل مالیدن قطع می‌گردد.

### شاخ سوزی به روش برقی

روش برقی یک روش دیگر برای حذف شاخ است که در گوساله‌های با سن حدود ۲ تا ۴ هفته صورت می‌گیرد. پس از ظاهر شدن، ریشه شاخ (بعد از عمل چیدن موهای اطراف شاخ) می‌توان میله فلزی شاخ سوز برقی را کاملاً داغ کرد و با قرار دادن آن روی دکمه شاخ، سوزاندن شاخ را انجام داد.

### ب- روش حذف شاخ با انبر مخصوص

انبر قطع شاخ وسیله‌ای است بادو دسته و یک دهانه که شاخ داخل آن قرار می‌گیرد. از این روش برای حذف شاخ گوساله‌های تا سن ۴ ماهگی استفاده می‌شود. برای این کار، باید دست و پای گوساله کاملاً بسته شود و موهای اطراف شاخ کوتاه شود. سپس به کمک انبر مخصوص باید شاخ از حدود یک تا ۱/۵ سانتی متر مانده به انتهای آن قطع گردد. برای جلوگیری از خونریزی می‌توان از میله داغ شاخ سوز و یا جسم آهنی دیگری که داغ شده باشد، استفاده کرد.

### ■ منابع:

- هاشمی، مسعود، «پرورش گوساله شیری»، انتشارات دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی. (۱۳۶۴)
- منصور، هرمز، «پرورش گوساله»، نشریه فنی شماره ۵ مؤسسه تحقیقات دامپروری کرج. (۱۳۷۱)
- محمود زاده، علیرضا و هاشمی، مسعود، «بهداشت گاوهای شیری»، انتشارات فرهنگ جامع. (۱۳۷۰)
- سیر، شهرام، «پرورش گوساله»، انتشارات مرکز نشر و تصویر (وزارت جهاد سازندگی). (۱۳۷۵)



رساندن گاوها به یکدیگر، مزاحمت شاخ در هنگام تغذیه و استراحت و ...

امروزه در صنعت دامپروری به روشهای مختلف نسبت به حذف شاخ در گاو و گوساله اقدام می‌کنند. در پرورش گوساله حذف شاخ یک امر لازم است و طی آن شاخ گوساله به نحوی حذف می‌شود تا سایر مراحل زندگی خود را بدون شاخ طی کند. برای حذف شاخ روشهای متعددی وجود دارد که سه روش مهم و رایج آن به شرح زیر است:

### الف- شاخ سوزی

یکی از روشهای رایج برای از بین بردن شاخ در گوساله‌ها، روش شاخ سوزی (سوزاندن شاخ) است. روش شاخ سوزی به دلایل زیر بیشتر مورد توجه دامداران است:

- گوساله‌ها درد کمتری را احساس می‌کنند.
- کنترل گوساله (در حین انجام عملیات حذف شاخ) آسانتر است.

- عمل شاخ سوزی (به علت کوچکی شاخ) سریع‌تر و راحت‌تر صورت می‌گیرد.

- زخمی که در محل شاخ سوزی ایجاد می‌گردد، زودتر التیام می‌یابد.

بهترین سن برای شاخ سوزی یک تا سه هفتگی است. گوساله قبل از انجام شاخ

برف به محوطه بهار بند نریزد.  
- پنجره و نورگیر (برای روشنایی) به تعداد کافی در آن تعبیه شده باشد.  
- به شیرهای آب و کانال آب رو تجهیز شده باشد و کف آن نیز قابل شستشو باشد.  
- تأمین حرارت مناسب برای فضای آن امکان‌پذیر باشد.  
- و ...

### (۴) سایر نکات پرورشی

علاوه بر موارد ذکر شده، برای پرورش گوساله باید برخی نکات دیگر مورد توجه و دقت کافی قرار گیرد. یکی از مهم‌ترین آنها حذف شاخ در گوساله است که به لحاظ اهمیت آن به شرح و بررسی آن پرداخته می‌شود.

### حذف شاخ

طبیعتاً گاو و گوساله همانند بسیاری از جانوارن دیگر به منظور دفاع از خود در برابر شرایط نامساعد طبیعی، نیاز به شاخ دارند. اما در محیط و شرایط پرورشی (که در واقع یک محیط و شرایط غیر طبیعی برای حیوان است) وجود شاخ چندان مهم نیست، ضمن آن که وجود شاخ موجب ایجاد مزاحمت‌های متعددی هم برای حیوان و هم برای دامداری خواهد شد. مانند: آسیب



# بی توجهی بانکها شرکتهای تعاونی را دچار مشکل می کند

۵ درصد اقتصاد ملی در بخش تعاون متمرکز است که انتظار می رود با گسترش فعالیت شرکتهای تعاونی این میزان افزایش یابد.

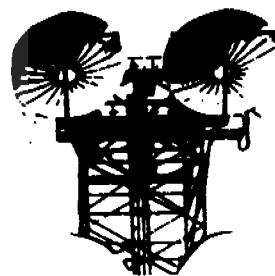
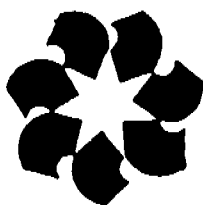
وی گفت: در سالهای اخیر جهت گیری تأسیس شرکتهای تعاونی بیشتر به سوی فعالیت های تولیدی سوق یافته است و تعداد زیادی از مردم نیز برای تأسیس شرکتهای خدماتی در زمینه های بهداشتی، درمانی، حمل و نقل فرهنگی مراجعه می کنند.

آقای حاجی با اشاره به نقش مهم شرکتهای تعاونی - خدماتی در رفع نیازهای جامعه از تفسیر شورای نگهبان در رد مصوبه تأسیس بانک تعاون ابراز تعجب کرد. وی گفت: شورای محترم نگهبان با استناد به قانون اساسی اعلام کرده است که تأسیس شرکتهای تعاونی فقط در زمینه های تولیدی و توزیعی امکان پذیر است. این در حالی است که شرکتهای تعاونی حمل و نقل هم اکنون بیش از ۹۰ درصد مسافر و ۶۰ درصد کل بار کشور را حمل می کنند و فعالیتی خدماتی دارند.

تفکر ناکارآمد بودن بخش تعاون ناشی از عملکرد ضعیف بانکها و اعطای مجوزهای متعدد به افراد مختلف در اوایل پیروزی انقلاب اسلامی و تعطیلی تعداد زیادی از شرکتهای تعاونی در مناطق جنگ زده است.

آقای مرتضی حاجی وزیر تعاون روز بیست و یک فروردین در جریان بازدید از خبرگزاری جمهوری اسلامی، ضمن ابراز تأسف از رد قانون تأسیس بانک تعاون در شورای نگهبان، سخت گیری بانکها در اعطای تسهیلات به بخش تعاون را برای شرکتهای تعاونی مشکل ساز خواند و گفت: بعد از پیروزی انقلاب اسلامی حدود ۹۰۰۰ شرکت تعاونی در جنوب و غرب کشور مجوز فعالیت گرفته بودند که با آغاز جنگ تحمیلی فعالیت شرکتهای مذکور عملاً متوقف شد.

وی با اشاره به نقش مهم مردم در پیروزی انقلاب اسلامی و جنگ تحمیلی بر لزوم توجه به نقش بخش تعاون در دوران سازندگی کشور تأکید کرد. وزیر تعاون گفت: در حال حاضر حدود



## خبرهای تعاونی

### رشد ۶۰ درصدی در تشکیل تعاونیهای قزوین

در سال گذشته، با ۶۰ درصد افزایش نسبت به سال ۷۷، تعداد ۱۰۰ تعاونی و اتحادیه در استان قزوین تأسیس شد. به گزارش روابط عمومی اداره کل تعاون استان قزوین، افزون بر ۲۵۰۰ نفر عضو این تعاونیها برای تشکیل شرکت خود در مجموع حدود ۲/۳ میلیارد ریال سرمایه گذاری کرده اند. تعاونیهای مذکور ۷۵۰ شغل جدید در زمینه های مختلف کشاورزی، صنعت، و خدمات ایجاد خواهند کرد.

### قم ۵۰۰ تعاونی دارد

در سال گذشته، با تشکیل ۱۰۲ تعاونی و چهار اتحادیه در استان قم، شمارگان تعاونیهای این استان بعه ۵۴۰ واحد رسید. بنابه گزارش روابط عمومی اداره کل تعاون استان قم، تعاونیهای تشکیل شده در سال گذشته، مجموعاً ۱۲۳۷ فرصت شغلی ایجاد کرده اند. این تعاونیها بیش از دو هزار نفر عضو دارند و سرمایه اولیه آنها در مجموع بالغ بر ۱/۹ میلیارد ریال می باشد.

## افزایش تولید یک تعاونی مانع ضرر کشاورزان مشکین شهر در استان اردبیل شد

افزایش تولید تسلید تعاونی ۶۵۰ رب گوجه‌فرنگی مشکین شهر مانع متضرر شدن گوجه‌فرنگی کاران این منطقه شد.

بنابه گزارش اداره کل تعاون استان اردبیل، این شرکت تعاونی در سال ۷۸ با افزایش ظرفیت تولید خود از ۲۵۰ تن به سالانه یک هزار تن، حجم قابل توجهی از مازاد گوجه‌فرنگی تولید شده در منطقه مشکین شهر را جذب کرد و به این ترتیب از افت قیمت این محصول کشاورزی و ضرر کردن کشاورزان مشکین شهر ممانعت به عمل آورد.

گفتنی است ظرفیت تولید سالانه شرکت تسعاونی ۶۵۰ تولید رب گوجه‌فرنگی مشکین شهر، ۱۲۰۰ تن رب است و اشتغالزایی آن ۱۴ نفر بصورت دائمی و ۲۵ نفر بصورت فصلی می‌باشد.

## در آذربایجان غربی ۲۲۹ تعاونی جدید ثبت شد

سال گذشته، ۲۲۹ شرکت تعاونی با بیش از ۳۳ هزار و ۶۰۰ نفر عضو در استان آذربایجان غربی به ثبت رسید.

بنابه گزارش روابط عمومی اداره کل تعاون استان آذربایجان غربی، سرمایه ثبتی این تعاونیها بالغ بر ۲۰/۷ میلیارد ریال است و پیش‌بینی می‌شود که برای حدود ۱۹۵۰ نفر شغل جدید ایجاد کنند.

گفتنی است در حال حاضر در استان آذربایجان غربی ۱۵۲۶ شرکت تعاونی با ۳۲۹ هزار نفر عضو فعالند.

## تشکیل تعاونی آبخیزداری در زنجان

برای اولین بار در استان زنجان، دو شرکت تعاونی آبخیزداری تشکیل شد.

بنابه گزارش اداره کل تعاون استان زنجان، این تعاونیها در شهرستان «خداآباد» با ۹۷ نفر عضو و ۲۹ میلیون ریال سرمایه اولیه در روستاهای «قانی» و «گوجه بیلاق»، تشکیل شده‌اند و با

هماهنگی سازمان جهاد سازندگی خداآباد، در زمسینه آبخیزداری، تولید نهال، درختکاری و سایر زمینه‌های کشاورزی و باغداری فعالیت می‌کنند.

## نخستین تعاونی تحقیقاتی

### آسیب‌شناسی اجتماعی افتتاح شد

نخستین تعاونی خدمات تحقیقاتی آسیب‌شناسی اجتماعی و مشاوره در مشهد افتتاح شد.

به گزارش اداره کل تعاون استان خراسان، شرکت تعاونی «راه فرزنانگان شرق» با عضویت جمعی از فارغ‌التحصیلان و محققان رشته‌های حقوق و روانشناسی با حمایت اداره کل تعاون خراسان فعالیت خود را آغاز کرده است.

به گفته مختارزاده، مدیر عامل این شرکت، تهیه طرح جامع پیشگیری از طلاق و ارائه راهکارهای علمی و عملی برای جلوگیری از بروز این معضل اجتماعی از جمله کارهای این شرکت می‌باشد.

گفتنی است خانه دانشجوی واحد مشهد که یک سازمان غیر دولتی است، در تشکیل و راه‌اندازی تعاونی مذکور نقش موثری داشته است.

## سفر وزیر تعاون به «خواف»

وزیر تعاون، اواخر سال گذشته، به منطقه محروم خواف، واقع در استان خراسان سفر کرد.

به گزارش اداره کل تعاون استان خراسان، در جریان این سفر، وزیر تعاون از تعاونی «همت سده» بازدید کرد و دو شرکت تعاونی «سبز دشت سلامی خواف» و تعاونی پنبه پاک‌کنی طلای سفید را افتتاح کرد.

این تعاونیها با سرمایه‌گذاری بالغ بر ۱۲/۷ میلیارد ریال از سوی ۵۷۸ نفر عضو برای ۲۸۶ نفر در منطقه شغل ایجاد کرده‌اند. در طول این سفر، همایش بزرگ تعاون و شوراهای اسلامی، با حضور افزون بر ۲۰۰ نفر از اعضای شوراهای اسلامی شهر و روستاهای سراسر خراسان، مدیران

تعاونیها و جمعی از مسئولان محلی نیز برگزار شد.

در خوزستان عنوان شد:

## اعضاء از سود تعاونیهای خود اطلاع ندارند

اغلب سهامداران تعاونیهای مصرف در جریان سود تعاونیهای خود نیستند، بنابراین به جای اینکه شاکر باشند، منتقد هستند!

مدیر عامل اتحادیه مرکزی تعاونیهای مصرف کارکنان سراسر کشور با بیان این مطلب در همایش تعاونیهای مصرف کارکنان دولت استان خوزستان، افزود: تعاونیهایی که از دستگاهها خدمات می‌گیرند، باید کالاهای خود را ارزانتر از بازار به اعضای خود بفروشند و بخشی از سود سالانه را نیز به صورت کالای رایگان به اعضاء تحویل دهند تا انگیزه سهامداران در افزایش سرمایه بالا رود.

اسلامی نسب خساطر نشان کرد که اتحادیه مرکزی در قبال پنج هزار تومان افزایش سرمایه هر عضو یک حلب روغن و یا ۱۰ کیلوگرم برنج رایگان تحویل می‌دهد. وی با تأکید بر گسترش روحیه مشارکت گفت: باید در تصمیم‌سازیها روحیه مشارکت را افزایش دهیم. امروز با روحیه کارمندی نمی‌توان کار بازرگانی کرد. باید به روز تصمیم بگیریم و مدت‌دار خرید کنیم.

## ایجاد ۱۸۰۰ فرصت شغلی در

### چهار محال و بختیاری

در سال گذشته، با تشکیل ۳۱۲ تعاونی در استان چهارمحال و بختیاری، ۱۸۴۳ فرصت شغلی ایجاد شد.

به گزارش روابط عمومی اداره کل تعاون استان چهارمحال و بختیاری، این تعداد تعاونی که در زمینه‌های مختلف تولیدی، توزیعی و خدماتی فعالیت خواهند کرد، افزون بر ۱۶ هزار نفر عضو دارند و برای تشکیل آنها بالغ بر ۵/۶ میلیارد ریال سرمایه‌گذاری ثبت شده است.

## یک سال آموزش از منظر آمار

● **چهارمحال و بختیاری** - در سال ۷۸، در مجموع ۷۴۲ دوره تکدرس، جلسه و گردهمایی آموزشی از سوی اداره کل تعاون استان چهارمحال و بختیاری برگزار شد. به گزارش روابط عمومی آن اداره کل، برگزاری کلاسها و جلسات مذکور افزون بر ۹۷۰۰ ساعت بطور انجامیده است و بیش از ۳۱ هزار و ۷۰۰ نفر در سطح استان چهارمحال و بختیاری از این دوره‌های آموزشی بهره‌مند شده‌اند.

● **گیلان** - در ۱۲ ماهه سال ۷۸، اداره کل تعاون استان گیلان، جمعاً ۵۱۵ دوره جلسه آموزشی ظرف افزون بر ۱۹ هزار و ۲۷۰ ساعت با حضور بیش از ۱۰ هزار نفر برگزار کرد.

به گزارش آن اداره کل، در سال گذشته ۲۰۲ دوره تکدرس در مدت ۱۸ هزار و ۸۰۰ ساعت برای افزون بر ۵۴۳۰ نفر و همچنین ۲۱۲ جلسه آموزشی ظرف ۴۴۵ ساعت با حضور ۴۶۸۰ نفر برگزار شده است.

بنابراین گزارش، عملکرد آموزش تعاون گیلان در سال ۷۸ نسبت به برنامه پیش‌بینی شده برای سال مذکور، از لحاظ تعداد دوره ۲۹ درصد و از نظر ساعات آموزشی ۷۱ درصد فزونی داشته است.

● **سمنان** - عملکرد آموزشی سال ۷۸ اداره کل تعاون سمنان نشانگر افزون بر ۴۲۰۰ ساعت فعالیت آموزشی در قالب برگزاری دوره‌های عمومی، تخصصی، سمینار و گردهمایی است.

بنابراین گزارش دریافتی، اداره کل تعاون استان سمنان، در سال گذشته، ۹۶ دوره آموزشی عمومی تعاون، ۱۰۲ کلاس تکدرس تخصصی و ۵۹ سمینار و گردهمایی را در سطح استان سمنان برگزار کرده است که در مجموع افزون بر ۱۰ هزار نفر از این آموزشها بهره‌مند شده‌اند.

● **قزوین** - سال گذشته، حدود ۱۱ هزار نفر از فعالیتهای آموزشی و ترویجی اداره کل تعاون استان قزوین بهره‌مند شدند.

بنابراین گزارش روابط عمومی اداره کل تعاون استان قزوین، در طول سال ۷۸، در

مجموع ۲۰۲ دوره آموزشهای تکدرس عمومی و تخصصی و ۶۵ جلسه و گردهمایی آموزش و توجیهی از سوی آن اداره کل برگزار شده است.

● **اردبیل** - در سال ۷۸، اداره کل تعاون استان اردبیل، برگزاری ۱۲۲ دوره آموزشی عمومی و تخصصی را در کارنامه آموزشی خود ثبت کرد.

بنابراین گزارش دریافتی، برگزاری این دوره‌ها در مجموع بیش از چهار هزار ساعت بطور انجامیده است و افزون بر ۷۷۰۰ نفر در آنها شرکت کردند. بعلاوه در سال گذشته، ۱۹۹ جلسه و گردهمایی آموزشی و ترویجی نیز از سوی آن اداره کل در سطح استان برگزار شد که در مجموع افزون بر ۶۸۰۰ نفر در آنها حضور یافتند.

## اشاره خبری

● **شرکت تعاونی مصرف کارکنان دولت** در شهرستان تنکابن واقع در استان مازندران، بعد از ۱۰ سال تعطیلی، اواخر سال گذشته، مجدداً فعالیت خود را از سر گرفت.

● **در اولین جلسه مجمع عمومی**، ۱۵۰۰ نفر از کشاورزان حاشیه زاینده‌رود، در استان چهارمحال و بختیاری، اساسنامه شرکت تعاونی بادامکاران را تصویب کردند.

● **در سال گذشته**، کمیته‌های برنامه‌ریزی، بهره‌برداری و تحقیقات اداره کل تعاون گیلان به ترتیب ۲۰، ۱۰ و ۲۳ جلسه برگزار کردند.

● **ادارات کسل تعاون «کار و امور اجتماعی» و «تعاون»** استان اردبیل، گردهمایی مشترکی با عنوان «تعاون و اشتغال» برگزار کردند.

● **در سال گذشته**، تعداد ۴۵ شرکت تعاونی با گرایشهای مختلف در «کاشمر» از توابع استان خراسان تشکیل شد.

● **شرکت تعاونی خدماتی هتل‌داری «خضرا»** با سرمایه‌گذاری ۲۵۰۰ میلیون ریال، اشتغالزایی ۴۰ نفر با هفت نفر عضو، در شهر مشهد با حضور وزیر تعاون افتتاح شد.

● **هتل «آبدانان»** واقع در استان ایلام، از سوی شرکت تعاونی ۴۰۱ با ایجاد ۱۰ شغل جدید، در شهرستان آبدانان افتتاح شد.

● **اولیای دانش‌آموزان استثنایی آذربایجان غربی** از تشکیل شرکتهای تعاونی برای فرزندانشان استقبال کردند.

● **اتحادیه تعاونیهای حمل و نقل استان اردبیل** با عضویت هشت تعاونی حمل و نقل شهرستانهای اردبیل، خلخال و مشکین شهر تشکیل شد.

● **اولین تعاونی تولید قطعات الکترونیکی خودرو** با سرمایه‌گذاری یک میلیارد و ۹۹۰ میلیون ریال در استان کرمانشاه به

بهره‌برداری رسید.

\* با هماهنگی دانشگاه کردستان و ادارات کل صنایع و تعاون کردستان، اولین همایش فارغ‌التحصیلان و دانشجویان استان کردستان برگزار شد.

\* محمد کاظم انبیبی، معاون تعاونیهای تولیدی اداره کل تعاون استان تهران، پیش‌بینی کرد که رقم صادرات تعاونیهای تهران تا پایان سال ۷۸ به ۲۶۰ میلیون دلار بالغ شود.

## تأسیس ۲۰ واحد تعاونی در سال ۷۸

تعداد ۲۰ شرکت تعاونی با سرمایه اولیه بالغ بر ۲۴۰ میلیون ریال در شهرستان بهشهر تأسیس شد این تعاونی‌ها که در زمینه زراعت، دامپروری، صید ماهی، خدمات، صنعت و تهیه و توزیع فعالیت دارند فرصت اشتغال ۳۰۰ نفر را فراهم کرده‌اند.

## برگزاری ۲۸ دوره آموزشی در سال ۷۸

در طی سال ۷۸ تعداد ۴۸ دوره آموزشی در زمینه مقررات تعاون، صنایع دستی، حسابداری و ... در شهرستان بهشهر برگزار شد. در این دوره که مدت ۱۱۱۲ ساعت به طول انجامید تعداد ۲۹۲۴ نفر آموزش دیدند.

## اعطای بیش از دو میلیارد ریال وام از محل صندوق تعاون

به منظور حمایت از شرکتهای تعاونی از محل تسهیلات صندوق تعاون شعبه بهشهر در سال ۷۸ مبلغ ۲۰۶۰۰۰۰۰۰ ریال اعتبار به شرکتهای تعاونی منطقه پرداخت شد. شایان ذکر است صندوق تعاون شعبه بهشهر عملیات خویش را در پایان سه ماهه اول سال فوق آغاز نموده است.

## تأسیس تعاونی دامداران بخش یانه‌سر

به منظور حمایت از دامداران منطقه محرم بخش یانه سر بهشهر و تسهیل در ارائه خدمات مربوط به شرکت تعاونی

دامداران یا نه سر با اعضاء اولیه ۲۷ نفر و سرمایه ثبتی ۱۱۱۰۰۰۰۰ میلیون ریال در آغاز سال ۷۹ تأسیس شد. بخش بانه سرکه از مناطق دور افتاده و کوهستانی شهرستان بهشهر می‌باشد، در صورت توجه می‌تواند مکان مناسبی برای پرورش انواع دام نظیر گاو، گوسفند و بز باشد و نقش مؤثری در تولید مواد پروتئینی و لبنی داشته باشد.

## عملکرد آموزشی سه ماهه چهارم سال ۷۸ اداره کل تعاون آذربایجان شرقی اعلام شد

در سه ماهه چهارم سال ۷۸، ۱۷۷ دوره آموزشی برای ۵۵۸۵ نفر به مدت ۳۱۵۷ ساعت در زمینه‌های مدیریت و کاربرد آن در تعاونی‌ها، اصول مدیریت بازرگانی، آشنایی با کامپیوتر، گلدوزی، عروسک سازی ماشین نویسی، حسابداری و آشنایی مدیران با مقررات تعاونی‌ها تشکیل یافت.

لازم به ذکر است در سه ماهه چهارم سال ۷۸، ۱۸۶ گردهمایی و سمینار برای اعضاء و مدیران شرکتهای تعاونی تشکیل گردیده است.

## برگزاری ۷۴۲ دوره آموزشی در استان چهار محال و بختیاری طی سال ۱۳۷۸

طی سال گذشته اداره کل تعاون استان چهار محال و بختیاری در جهت توسعه فرهنگ تعاون و افزایش اطلاعات علمی و تخصصی اعضاء تعاونی‌های تحت پوشش و علاقمندان به بخش تعاون اقدام به برگزاری چهارصد و چهل و دو دوره آموزشی به صورت تکدرس، جلسه، سمینار و گردهمایی در زمینه‌های مدیریت شرکتهای تعاونی - اصول حسابداری - توجیهی روستائیان - اصول فن قالی بافی - قانون بخش تعاون - بازاریابی - اصول پرورش ماهی - پرورش مرغ گوشتی و تخم گذار - گاوداری - کاشت و داشت و برداشت محصولات باغی - قانون کار - خیاطی - گلدوزی - اصول مدیریت فروشگاهها - مؤسسين تعاونی - بهره‌وری در شرکتهای تعاونی و اصول معدن کاری نموده است.

لازم به ذکر است در این دوره‌های آموزشی که به مدت ۹۷۱۹ ساعت به طول انجامیده ۳۱۷۷۲ نفر در سطح استان مذکور آموزشهای لازم را فرا گرفته‌اند.

## ادغام وزارتخانه‌های تعاون و اقتصاد و دارایی منتفی اعلام شد

کیومرث فلاحي مشاور وزیر و مدیر کل روابط عمومی و امور بین‌الملل وزارت تعاون در رابطه با مصاحبه اخیر رئیس سازمان مرکزی تعاون روستایی اعلام کرد: پیشنهاد ادغام وزارتخانه‌های تعاون و اقتصاد و امور دارایی ماهها پیش از سوی سازمان اداری و استخدامی کشور منتفی اعلام شده است. آقای «کیومرث فلاحي»، روز هجدهم فروردین در اطلاعیه‌ای ضمن تکذیب اظهارات اخیر رئیس سازمان مرکزی تعاون روستایی که در مطبوعات منعکس شد اظهار داشت: وزارت تعاون معتقد است، بایستی کلیه نهادهایی که در ارتباط با بخش تعاونی فعالیت می‌کنند از جمله سازمان تعاونی روستایی، زیر پوشش یک دستگاه واحد قرار بگیرند تا بتوان به تصمیمات واحد بهینه و به موقع رسید. در طرح پیشنهادی وزارت تعاون آمده است که علاوه بر سازمان تعاون روستایی، ادغام سازمانهای مرتبط با صنایع کوچک و صنایع دستی در این وزارتخانه به تقویت این بخش خواهد افزود. بنابراین اعلام این خبر از سوی مصاحبه‌شونده (رئیس سازمان تعاون روستایی) ناشی از بی‌اطلاعی ایشان نسبت به رویدادهای بخش تعاونی است زیرا موضوع ادغام با وزارت دارایی بارها از سوی مسئولان رد شده است و جای تأسف دارد کسانی که خود در دستگاههای مرتبط با بخش تعاونی فعالیت دارند به جای این که مشوق توسعه این بخش اشتغالزا که سهم چشمگیری را در قانون اساسی و اقتصاد جمهوری اسلامی ایران را به خود اختصاص داده است، خواسته یا ناخواسته به شایعاتی دامن می‌زنند که در نهایت به تضعیف این بخش مولد منجر خواهد شد.



# کلمه تعاونی

به قلم: قطب‌الملک

## انحلال، به امید شکوفایی!

با این که خوشختانه تعداد روزنامه‌های رنگی آنقدر زیاد شده است که حتی ۲۴ ساعت شبانه روز هم برای مطالعه تمامی آنها کافی نیست، گاهی تیتیر یک روزنامه چنان آدمیزاد را مجذوب و بلکه منکوب و میخکوب می‌کند که از مطالعه سایر روزنامه‌ها منصرف شده، مثل دوالیا به آن تیتیر مزبور می‌چسبید و دلش می‌خواهد روزی صد هزار بار آن را بخواند و لذت ببرد. مانند این تیتیر روزنامه «هم‌میهن» هفدهم فروردین ماه گذشته، که از قول مدیر عامل سازمان مرکزی تعاون روستایی وابسته به وزارت کشاورزی - چاپ شده است:

«به امید شکوفایی بخش تعاون، وزارت تعاون منحل می‌شود». ما دیدیم که حالا که قرار است با انحلال وزارت تعاون، بخش تعاون شکوفا شود، با خود گفتیم چرا نظیر آن در سایر بخش‌های اقتصادی و اجتماعی و هنری و بهداشتی و غیره، روی ندهد؟ لذا به اتفاق دوستان، عقل‌هایمان را روی هم گذاشته، برای ثبت در تاریخ، تیتیرهای زیر را خدمتتان تقدیم می‌کنیم:

- به امید ریشه کنی کوری و کری و کچلی، وزارت بهداشت و درمان منحل می‌شود!

- به امید هزار برابر شدن صادرات، وزارت بازرگانی منحل می‌شود!

- به امید شکوفایی علم و دانش، وزارتخانه‌های آموزش و پرورش و فرهنگ و آموزش عالی و محض احتیاط، نهضت سودآموزی منحل می‌شود!

- به امید قهرمانی در مسابقات آینده جهانی، فدراسیون کشتی منحل می‌شود!

- به امید کشف و بهره‌برداری هر چه بیشتر از معادن سراسر کشور، وزارت معادن و فلزات منحل می‌شود!

- به امید ارتقاء سطح فرهنگ عمومی و رونق هر چه بیشتر انواع هنرها و مطبوعات، وزارت ارشاد منحل می‌شود!

- به امید احیاء مجدد جنگل‌ها و احیاناً بازگشت تارزان و «چیتا» به آنها، سازمان جنگل‌ها و مراتع و محض محکم کاری، سازمان حفاظت محیط زیست منحل می‌شود!

- به امید گسترش شبکه‌های برق، آب و (کلاب به رویتان) فاضلاب، وزارت نیرو منحل می‌شود!

خلاصه اینجور که بوییش می‌آید، به امید شکوفایی بسیاری از چیزها، باید بسیاری از اداره‌ها و وزارتخانه‌ها منحل شود، و چه بسا که دامنه این انحلال به «طنز تعاونی» هم بگشاید!

لذا تا به امید شکوفایی ما، خودمان را منحل نکرده‌ایم، با شما خداحافظی می‌کنیم و برای همگی آرزوی عدم انحلال، ولو به قیمت شکوفایی را داریم!

## حساب پس‌انداز!

- کجا، با این عجله؟

- می‌روم در بانک تعاون، حساب پس‌انداز باز کنم!

- پس تا یک ده - بیست سال دیگر صبر

کن، وقتش که شد، خبرت می‌کنم!

- چرا تا ده - بیست سال دیگر؟

- ببین، پدرجان! شورای محترم نگهبان به مصوبه مجلس درباره بانک تعاون ایراد گرفته، و لذا مصوبه مزبور باید دوباره برگردد به مجلس. مدتی طول می‌کشد تا دوره جدید مجلس آغاز به کار کند. مدتی هم باید بگذرد، تا نوبت بررسی مجدد تأسیس بانک تعاون برسد و سپس به شورای نگهبان اعاده شود.

- خب، خب!

- خب به جملات! اگر مصوبه مجلس تصویب شد، نوبت تهیه مقررات داخلی بانک تعاون می‌رسد، و این که باید مثل بانکهای فعلی کار کند، یا عملکرد متفاوتی داشته باشد.



- آن وقت چه طور می‌شود؟

- اگر مثل بانکهای فعلی کار کنند که می‌گویند کارآیی لازم را ندارند! در غیر اینصورت باید به شیوه بخش خصوصی اداره شود. آنگاه ممکن است بقیه بانک‌ها هم بگویند مگر ما چه چیزمان از بانک تعاون کمتر است که خصوصی نباشیم! وانگهی، چه بسا مؤسسه‌های مالی - اعتباری فعلی هم بخواهند مثل بانک تعاون بشوند!

- ای داد و ببداد! بعد لابد بانک مرکزی سررد می‌ماند که بانکهای دیگر را هم خصوصی کند، یا نکند!

- همین طور است! در این شرایط باید دید تکلیف قانون اساسی چه می‌شود! تازه، مسئله سرمایه بانک تعاون هم مطرح است!

- سرمایه‌اش را کسه شرکتها و

اتحادیه‌های تعاونی تأمین خواهند کرد؟

- درست است، ولی لابد سود بیشتری

نسبت به سرمایه‌هایشان در بانک‌های فعلی می‌خواهند! که باید دید آنها، اولاً قانون اجازه پرداخت سود بیشتر را می‌دهد و ثانياً، آیا درآمد بانک تعاون آنقدر است که بتواند سود بیشتری بپردازد؟

- ای، بابام هی...!

- بعد مسایلی مانند پرداخت وام و اخذ وثیقه پیش می‌آید، و غیره و غیره!

- عجب غلطی کردم به شما گفتم می‌خواهم در بانک تعاون حساب پس‌انداز بازکنم! جنابعالی هم، که همه‌اش حرف‌های ناامید کننده می‌زنی و به اصطلاح آیه نخس می‌خوانی!

- این طور نیست، پدر جان! اینها را عرض کردم که از الان بدانی تأسیس و اداره بانک تعاون به همین آسانی‌ها نیست که جنابعالی فکر کنی و توقع داشته باشی همه مشکلات را یکشبه حل کند! شیرفهم شد؟

- بله... چه جور هم!

### خاصیت ضد اشتغالزایی بودن تعاونی‌ها!

در راستای این که بخش تعاون چه نقشی در اقتصاد ملی دارد و غیره، اخیراً خبرنگار ما با آقای دکتر مهندس دولت میرزای خصوصی زاده کارشناس همه کاره و هیچکاره جمیع بخش‌های اقتصادی و تولیدی و صنعتی و بازرگانی و غیره مصاحبه‌ای انجام داده است، که می‌خوانید:

- ممکن است بفرمائید به نظر شما سهم بخش تعاون در اقتصاد ملی، چه قدر باید باشد؟

- به نظر بنده تعاون یک بخش بسیار خوب و عزیز و گرانی است که باید در اقتصاد ملی، هیچ نقشی نداشته باشد، زیرا مطلع هستید که فعالیت‌های اقتصادی و اینجور کارها، همه‌اش رنج و غم و دردسر است و آدم‌سیراز را زود پیر و فرسوده می‌کند. لذا حیف بخش تعاون است که وارد بحث‌هایی مانند اقتصاد ملی شود و برای خودش، یک دردسرهای بیمورد بترشد.

- پس به عقیده شما چه باید کرد؟

- تا آنجا که بررسی‌های تاریخی از دوران «هوخشره» تا حالا نشان می‌دهد.

دولت برای همه گونه امور یک کار فرمای خوب و کارآمدی بوده است. مردم هم بیشتر به بخش دولتی اعتماد داشته‌اند و خواهند داشت.

البته بزرگ شدن روز به روز بخش دولتی اگرچه ممکن است یک مختصر ضررهای جزئی مانند کند شدن روند اجرایی طرحها، پرهزینه‌تر شدن پروژه‌ها و تضعیف انگیزه در افراد را به دنبال داشته باشد، ولی این موارد بی اهمیت نباید مانعی بر سر راه هرچه بزرگتر شدن دولت باشد.

- صحیح! در مورد بخش خصوصی چه می‌فرمائید؟

- بخش خصوصی هم باید به عنوان سپر بلا و یا بلاگردان بخش تعاون عمل کند. یعنی هر جا که خواستند یک کارخانه بزرگی را به اعضای تعاونی‌ها واگذار کنند. بخش خصوصی وظیفه دارد وسط معرکه بپرد و نگذارد بخش خوب و نازنین تعاونی با به دردسر انداختن خود، در کارهای سخت و زیان آوری مانند فعالیت‌های تولیدی، دخالت کند!

- باز هم صحیح! در مورد اشتغالزایی بخش تعاون، چه نظری دارید؟

- به نظر من، تعاونی باعث کاهش

اشتغالزایی می‌شود.

- چه طور؟! -

- الان عرض می‌کنم! در یک سیستم غیر تعاونی یک نفر نان می‌پزد، بیست نفر آن را در مغازه‌ها و سرچهار راهها می‌فروشند و مشغول به کار می‌شوند! ولی در سیستم تعاونی بیست نفر نان می‌پزند، تنها یک نفر همه آن را می‌فروشد! به این ترتیب می‌توان گفت که بخش تعاون اصولاً ضد اشتغالزایی است و نمی‌خواهد بیکاران را سرکار بگذارد!

### اشتغالزایی!

«در سال ۷۸ حدود ۸۴ هزار فرصت شغلی از طریق شرکت‌های تعاونی ایجاد شده و در جشنواره شهید رجایی، وزارت تعاون از نظر اشتغالزایی، سازمان نمونه کشور شناخته شده و از رئیس جمهوری، لوح تقدیر دریافت کرده است.»

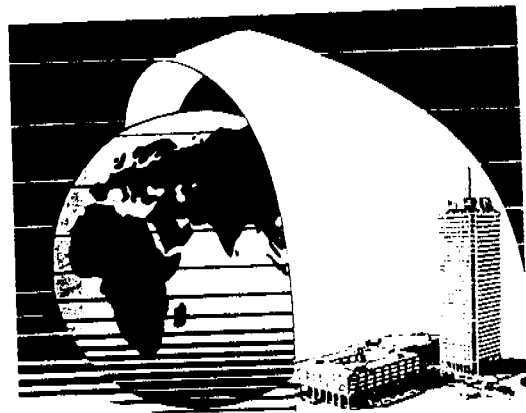
روزنامه هشتپری - ۷۹/۱/۱۵

«وزارت تعاون با ادغام در یک وزارت دیگر، تعطیل می‌شود.»

همان روزنامه

طنز تعاونی: تا وزارت تعاون باشد و منبع کارهای بدید مانند اشتغالزایی نکند!





## گوناگون

### امام علی علیه السلام و مدیریت دقت در روحیات نزدیکان

فردی که در داخل سازمان رابطه دوستی با مدیر دارد، ممکن است با اتکاء به این رابطه وظایف خود را به شایستگی انجام ندهد و مقررات سازمان را به درستی مراعات ننماید یا توقعات بیجا از دیگران داشته باشد و امتیازات ویژه‌ای را علاوه بر آنچه برابر قانون به او تعلق می‌گیرد طلب نماید. همچنین ممکن است به خیال این که با وجود دوستی با مدیر، کسی جرأت تنبیه و تعقیب وی را ندارد، دست به آزار دیگران یا تخلف بزند.

از طرف دیگر بستگان و نزدیکان مدیر در خارج از سازمان، احتمال دارد به حساب این که با مدیر نسبتی دارند، برای خود حقوق ویژه‌ای قائل بوده و انتظار داشته باشند که خارج از نوبت و بیرون از ضوابط و مقررات کارهایی که به سازمان ارجاع می‌دهند انجام شود یا به اعتبار این که مدیر فلان سازمان با آنان قرابتی دارد، در جامعه به دیگران زور بگویند و حقوق آنها را تضییع کنند و قانون را زیر پا بگذارند. مدیر موظف است به نحوی عمل کند که اساساً کسی چنین افکاری را در ذهن خود

نپروراند و تصور این که قرابت با مدیر، او را از همه مقررات و ضوابط مستثنی می‌سازد و یا برای او امتیازاتی را به دنبال دارد، به خاطر راه ندهد. حضرت علی‌السلام می‌فرمایند:

«پس همانا مدیر، نزدیکان و دوستان همرازی دارد که خود را ممتاز از دیگران دانسته و (بدین سبب) برتری جوئی نموده و در معامله کم انصافند پس تو با قطع کردن آن چه موجب چنین روحیاتی گشته این انحراف را ریشه کن نما».

(روش مدیریت اسلامی)

نجاشی قسم خورد که (تا خون ابریه نریزم و پای بر خاک شهر او نهم خاموش نباشم) پس لشکر فرستاده ابریه از در طاعت در آمد. «نجاشی» گفت: «من سوگند به انجیل و صلیب یاد کرده‌ام». ابریه رگ بگشاد و و مقداری از خود اندر چیزی کرد و یک انبان پر خاک کرد و از آن زمین و به سوی «نجاشی» فرستاد که: خون من بر زمین بریز و پای بر آن خاک نه تا از سوگند بیرون آمده باشی. «نجاشی» شاد شد و چنان کرد که او گفته بود!

تاریخ بلعی

### چه خوب است... به شرطی؟

□ چه خوب است سخن گفتن به شرطی که آمیخته به دروغ نباشد.

□ چه خوب است علم و دانش، به شرطی که فراموش نشود.

□ چه خوب است بردباری، به شرطی که از روی بی‌خردی نباشد.

□ چه خوب است عبادت، به شرطی که با سستی و بی میلی نباشد.

□ چه خوب است خوش طبعی، به شرطی که با لاف و گزاف همراه نباشد.

□ چه خوب است دلاوری، به شرطی که باعث ظلم و ستم نشود.

□ چه خوب است سخاوت و بخشندگی، به شرطی که همراه منت و آزار نشود.

□ چه خنث است زیبایی به شرطی که باعث غرور نشود.

□ چه خوب است از خاندان بزرگوار بودن به شرطی که باعث تبختر و خود پسندی نشود.



### گرچه شیخ

چنین شنیدم که روزی شیخ شبلی، در مسجدی شد تا دو رکعت نماز بگذارد و زمانی برآساید. در مسجد کودکان دبیرستان بودند، اتفاق را وقت نان خوردن کودکان بود، و دو کودک به نزدیک شبلی نشستند، یکی پسر منعمی بود و یکی پسر درویشی و دو زنبیل نهاده بودند. در زنبیل پسر منعم نان و حلوا بود و در زنبیل پسر درویش نان تهی. پسر منعم نان و حلوا می‌خورد، پسر درویش از وی حلوا همی خواست. پسر منعم گفت: اگر تو را پاره‌ای حلوا بدهم تو سگ من باشی؟ گفت: باشم. گفت بانگ کن تا تو را حلوا بدهم.

آن بیچاره بانگ سگ همی کرد، و پسر منعم حلوا به وی همی داد. چند بار هم چنین کرد و شیخ شبلی در ایشان نظاره می‌کرد و می‌گریست. مریدان گفتند: ای شیخ تو را چه رسید که گریان شدی؟ گفت: نگاه کنید که ظامعی و بی قناعتی به مردم چه می‌کند؟ چه بودی آن کودک به نان خشک تهی خود قناعت می‌کرد و طمع حلوا آن کودک نکردی؟ تا وی را سگ همچون خود نباستی بود.

«قابوسنامه»



## لطیفه های مکانی

در کلاس دانشکده کشاورزی

استاد: گیلان را در چه وقت و چه موقع می توان از درخت چید؟

دانشجو: باید اول دقت کرد که آن باغ سنگ نداشته باشد، بعد باید مراقب بود که صاحب آن باغ در آن حوالی نباشد!

در رستوران

گارسون (موقع حساب کردن): آقا! سرکار سوپ جو داشتید یا سوپ سبزی؟

مشتری: والله خودم هم نفهمیدم چی بود! هر چه بود مزه صابون رختشویی می داد!

گارسون (با خوشحالی): حتماً سوپ جو بود، چون سوپ سبزی ما مزه نفت می دهد!

بیشتر از یک چهارم دانش آموزان در آمریکا می گویند یک واحد درس اقتصاد در دوران دبیرستان خود گذرانده اند. آنها می گویند به اندازه کافی درباره مسائل اقتصادی آموزش ندیده اند.

## در ژاپن هوا خرید و فروش می شود

● تسوکیو: فروش هوای سرشار از اکسیژن به تازگی در کشور ژاپن رونق فراوانی یافته و سالنهای ویژه ای برای تنفس هوای تازه در نظر گرفته شده است.

مردم ژاپن با پرداخت ۱۴ دلار به یکی از این سالنها مراجعه می کنند و به مدت ۲۰ دقیقه هوای سرشار از اکسیژن را همراه با بوی گل یاسمن و لیمو استشمام می کنند و این افراد پس از بازگشتن به خانه به خوابی عمیق فرو می روند که موجب رفع خستگی کامل آنها می شود.

## لغت معنی امراض

**مرض قند:** بیماری شیرین!

**سرخک:** مرض خجالتی!

**تراخم:** مرض چشمگیر!

**آپاندیسیت:** بیماری تو دل برو

**رماتیسم:** بیماری تنبل!

**پیوره:** مرض دهانگیر!

**گری:** مرض حرف نشنوا!

**جنون:** مرض نفهم!

**خناق:** مرض بی صدا!

**ذات الریه:** مرض بد ذات!

**تب:** بیماری گرم!

## جوانان آمریکایی به خود اشتغالی روی آورده اند

نیویورک - (شبکه اخبار بیزنس وایر) از هر ده جوان آمریکایی، هفت نفر علاقمند به گشودن یک مؤسسه و یا شرکت خصوصی مستقل است.

در یک بررسی انجام شده در ایالت - سیسوری آمریکا، تعدادی از جوانان آمریکایی گفتند اطلاعاتشان درباره ایجاد شرکت خصوصی کافی نیست اما در صورتی که قادر به انتخاب کردن باشند، ایجاد یک مؤسسه خصوصی را به قبول مدیریت یک مؤسسه بزرگ ترجیح می دهند. مطالعات انجام شده در آمریکا نشان می دهد باید به جوانان آموزش بدهند چگونه می توانند شرکت خصوصی خود را تأسیس کنند.

در بسیاری از ایالات آمریکا در حال حاضر چگونگی اداره یک شرکت تجاری آموزش داده می شود.

دکتر «وال» یکی از استادان دانشگاه عقیده دارد باید به جوانان به اندازه کافی آموزش داد و آنها را به طور عملی در موقعیتی قرار داد که تمام جوانب اقتصادی شرکت های خصوصی و تجاری را کاملاً درک کنند.

از هر ده دانش آموز دختر سفید پوست شش نفر، از هر ده آمریکای لاتینی هفت نفر و از هر ده سیاه پوست هشت نفر علاقه مند به ایجاد یک شرکت خصوصی هستند.

# شعر و ادب

### ابوعلی سینا

در خوابگاه جهان من شیدایی چشمی بگشودم از پی بینایی دیدم که در او نبود بیدار کسی من نیز به خواب رفتم از تنهایی

### شیخ علاءالدوله سمنانی

صد خانه اگر به طاعت آباد کنی به زان نبود که خاطرری شاد کنی گسر بنده کنی ز لطف آزادی را بهتر که هزار بنده آزاد کنی

### حافظ

امشب ز غمت میان خون خواهم خفت تا در نگری که بی تو چون خواهم خفت باور نکنی خیال خود را بفرست

### خیام

\*\*\*\*\*

## احتیاط! حریق!

در ابتدای یک جنگل زیبا در حومه پاریس این اعلان به چشم می خورد:

یک درخت می تواند یک میلیون کبریت تولید کند و یک کبریت می تواند یک میلیون درخت را بسوزاند.





## اشتغال و بیکاری:

در سرشماری سال ۱۳۷۰ از ۴۲۲ نفر جمعیت فعال از حیث اقتصادی در روستای فولاد محله ۲۱/۹۲ درصد شاغل و ۶۲٪ بیکار و در جستجوی کار بوده‌اند.

## زنان و اشتغال:

از آن جا که دستیابی به توسعه پایدار با مشارکت فعال زنان امکان پذیر می‌باشد و به عبارتی میزان مشارکت بانوان یکی از شاخصهای رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی محسوب می‌شود همچنین با وجود اینکه بانوان در جریان زندگی روزمره و امور خانوادگی از نقش بسزایی برخوردار می‌باشند اما حضور آنان در بعد اجتماعی و اقتصادی الزامی و در خور توجه می‌باشد از این رو مطالعه و پرداختن به مسئله اشتغال زنان در بخشهای مختلف اقتصادی ضرورت برنامه ریزی در این خصوص را می‌طلبد.

بهر روی، زنان روستایی نیمی از جمعیت روستاها را تشکیل می‌دهند که این جمعیت دوشادوش نیم دیگر در تولید محصول دامی و کشاورزی نقش به سزایی دارند لذا تعاونی‌های بانوان را می‌توان کلید مشارکت و راه موفقیت آنان در توسعه پایدار نامید بدین منظور با هماهنگی سازمان جهاد سازندگی استان شرکت تعاونی بانوان فولاد محله در تاریخ ۷۶/۵/۲ تشکیل و پس از صدور مجوز لازم با تعداد

# آشنایی با: شرکت تعاونی

## درخشان بانوان فولاد محله

احمد کریمی

**زنان روستایی نیمی از جمعیت روستاها را تشکیل می‌دهند که این جمعیت دوشادوش نیم دیگر در تولید محصول دامی و کشاورزی نقش به سزایی دارند لذا تعاونی‌های بانوان را می‌توان کلید مشارکت و راه موفقیت آنان در توسعه پایدار نامید.**

### وضع جغرافیایی:

جمعیت ساکن فولاد محله قابل توجه بوده به نحوی که در دوره قاجار جمعیت فولاد محله به ۵۰۰ خانوار بالغ می‌شد. جمعیت فولاد محله بر اساس آمار سال ۱۳۷۶ به شرح جدول زیر می‌باشد:

### موقعیت جغرافیایی:

دهستان پشت کوه در شمال استان و شهرستان سمنان واقع شده است و از شمال به دهستان نرم آب دو سر از بخش کیاسر شهرستان ساری از جنوب به دهستان حومه، از غرب به دهستان چاشم و از جانب شرق به دهستان تویه دروار دامغان محدود شده است. روستای فولاد محله شمالی‌ترین نقطه دهستان در طول جغرافیایی ۵۳ درجه و ۲۲ دقیقه و عرض شمالی ۳۶ درجه و ۲ دقیقه واقع شده است. ارتفاع آن از سطح دریا آزاد ۱۸۶۵ متر است.

سرشماری ۱۳۴۵		سرشماری ۱۳۵۵		سرشماری ۱۳۶۵		سرشماری ۱۳۷۰		سرشماری ۱۳۷۶	
خانوار	جمعیت	خانوار	جمعیت	خانوار	جمعیت	خانوار	جمعیت	خانوار	جمعیت
۲۱۰	۹۶۴	۲۶۷	۱۱۲۰	۳۷۱	۱۷۷۸	۳۷۲	۱۹۲۴	۴۷۰	۲۱۲۸

### جمعیت روستای فولاد محله به تفکیک

#### گروههای عمده سنی

گروههای عمده سنی	درصد	مردان	زنان
زیر ۱۵ سال	۳۸/۳	۳۷/۲	۳۹/۳
۱۵ - ۶۴ سال	۵۴/۹	۵۶/۵	۵۳/۴
۶۵ سال و بیشتر	۶/۸	۶/۳	۷/۳
جمع	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

### تقسیمات سیاسی و اداری:

فولاد محله مرکز دهستان پشتکوه و از روستاهای مهم بخش مهدیشهر و شهرستان سمنان می‌باشد. این روستاها تا مرکز بخش ۶۰ کیلومتر و تا مرکز شهرستان ۸۵ کیلومتر فاصله دارد.

عضویت اتحادیه دامپروران استان در آمده و سهمیه علوفه مورد نیاز خود را تهیه و در اختیار اعضا قرار می‌دهد و چون هر رأس گاو شیری به طور متوسط مقدار ۲۰ کیلو شیر تولید می‌نماید ۲۰۰ کیلو شیر به حجم تولیدی شیر روستا اضافه شد. به گونه‌ای که در حال حاضر روستای مذکور روزانه دو تن شیر جمع آوری و در اختیار واحد پنیر سازی روستا قرار می‌گیرد تا پس از تبدیل خامه، پنیر و ماست به شهرهای مجاور صادر گردد.

همچنین در سال جاری (۱۳۷۸) شرکت تعاونی با تهیه طرحی در خواست اخذ تسهیلات به منظور راه اندازی کارگاه گلیم بافی جهت آموزش و اشتغال اعضا نموده و همچنین در نظر است که با خرید وسیله نقلیه و تجهیز آن در جمع آوری شیر و انتقال آن به واحد پنیر سازی اعضا را یاری دهد.

### کلاسهای آموزشی:

همه ساله در دو نوبت کلاسهای آموزشی در زمینه‌های اصول و اهداف تعاون، قانون تعاون و حسابداری برای اعضا شرکت تشکیل می‌گردد که کارکنان اداره کل تعاون سمنان در کلاسهای مذکور شرکت نموده و آموزش مختلف را ارائه می‌دهند. این طرح چنان چه به عنوان یک طرح مدل و الگو برای روستاهای کشور مورد توجه قرار گرفته و اصول و ضوابط آن تعریف و ابلاغ گردد مشکلاتی که در زمینه تصویب تسهیلات و اصلاح دیدگاه بانکها نسبت به موضوع و همچنین نحوه انعقاد قرار داد و ارائه وثایق و تضمین‌های لازم در مسیر برطرف گردد می‌تواند در جهت گسترش و توسعه و تحکیم تعاون عمومی و جلب همکاری و مشارکت مالی و فکری و یدی روستائیان، اشتغال ثابت و پایداری را در روستاها ایجاد نماید و نقش مؤثری را در افزایش تولید محصولات دامی، کشاورزی و زراعی، صنایع دستی و تبدیلی و کاهش میزان مهاجرت و ارتقاء امید به زندگی ایفا نماید.



ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت
۱	سیده محدثه موسوی	رئیس هیات مدیره
۲	سیده فاطمه موسوی	نایب رئیس
۳	زلیخا مولادی	منشی هیات مدیره
۴	سید اشرف موسوی	عضو اصلی
۵	افسانه محبوبی	عضو اصلی
۶	زمره ایمانی	بازرس
۷	بانو بلوکی	بازرس
۸	صغرا ایمانی	بازرس

### فعالیت اقتصادی:

شرکت تعاونی درخشان بیانون فولاد محله که به منظور تأمین نیاز اعضا و کمک به درآمد خانوار و از طریق ایجاد اشتغال مولد برای زنان روستایی تشکیل گردید در سال ۱۳۷۶ مبلغ هشتاد میلیون ریال و ام از محل تبصره ۲ قانون بودجه به منظور خرید بیست رأس گاو شیری به قیمت هر رأس چهار میلیون ریال به تعاونی مذکور دریافت کرد. این شرکت تعاونی با انعقاد قرار داد و خرید دامهای مذکور آن را به اعضا واجد شرایط خود تحویل نمود. به همین منظور و در راستای تأمین علوفه و دام مورد نیاز تعاونی این شرکت به

۱۹۴ نفر عضو و سرمایه اولیه ۲۹۱۰۰۰۰۰ ریال با ۲۹۱۰ سهم ده هزار ریالی در اداره ثبت اسناد محل به ثبت رسید.

### اهداف تعاونی:

- ۱- تهیه مواد اولیه کالا، خدمات، وسایل، ابزار و دیگر نیازمندیهای اعضا در چهار چوب نیازهای عمومی و کاهش هزینه‌ها و قیمت‌ها.
- ۲- ارائه خدمات آموزشی مورد نیاز اعضا.
- ۳- ایجاد روحیه همکاری و مشارکت برای حضور در برنامه سازندگی روستا. که در برگیرنده رشته‌های مختلف تولید مانند صنایع دستی کشاورزی، دامداری، گلیم بافی، بافندگی و رشته خدمات از قبیل اعتبار و تهیه مواد اولیه می‌باشد.

### مشخصات هیات مدیره و بازرسان:

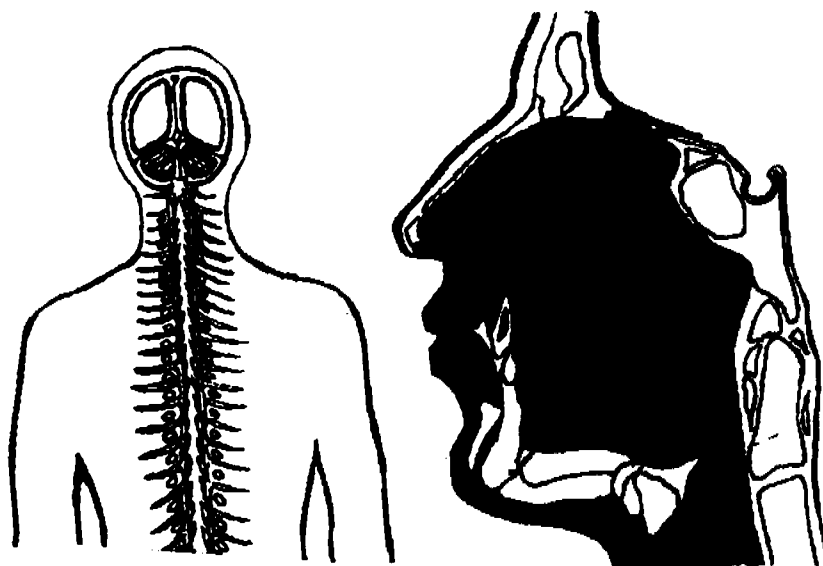
تعداد اعضاء هیات مدیره شرکت ۵ نفر و تعداد بازرسان ۳ نفر است که همگی از بانوان محل بوده و دارای سابق تجربی که در زمینه دامداری و صنایع دستی می‌باشند.

تحت پوشش خدمات پزشکی باشند.

## چه افرادی نیاز به درمان با داروهای پایین آورنده فشار خون دارند؟

- بیشتر بیمارانی که فشار خون مینیمم بالاتر از ۹۵ میلیمتر جیوه دارند.  
- تقریباً تمام بیمارانی که فشار خون مینیمم بالاتر از ۱۰۰ میلیمتر جیوه دارند.  
- بیشتر بیمارانی که فشار خون ماکزیمم بالاتر از ۱۶۰ میلیمتر جیوه دارند.  
- افرادی که مستعد بیماری قلبی - عروقی زودرس هستند، حتی در صورت داشتن فشار خون کمتر از  $\frac{13}{9}$  میلیمتر جیوه نیز ممکن است نیازمند درمان باشند.  
البته تصمیم دقیق در مورد هر بیمار به عهده پزشک معالج است.

\* در مورد بیمارانی که از آسیب اعضای حیاتی مثل قلب، کلیه و چشم یا سابقه خانوادگی قابل ملاحظه مرگ زودرس به علت عوارض «افزایش فشار خون» دارند، باید درمان جدی‌تر انجام شود.



# دانستنی‌های بهداشتی و پزشکی

## افزایش فشار خون

تنها با اندازه‌گیری منظم فشار خون می‌توان به «افزایش فشار خون» پی برد.

• دکتر رحمت ا... اکبری

۲- در شرایطی که فشار خون پایین است آسیب کمتری به رگهای خونی وارد می‌شود.  
۴- درمان «افزایش فشار خون» احتمال سکنه مغزی را کاهش می‌دهد.  
تنها با اندازه‌گیری منظم فشار خون می‌توان به «افزایش فشار خون» پی برد.

افزایش فشار خون به سطحی از فشار خون اطلاق می‌شود که با پایین آوردن آن بروز بیماری‌های قلبی - عروقی کمتر می‌شود.  
بنابراین فایده درمان «افزایش فشار خون» کاهش بیماری قلبی - عروقی است.

## چرا باید «فشار خون» را درمان کرد؟

زیرا:

۱- ناخوشی و مرگ و میر به علت بیماری قلبی - عروقی مستقیماً به سطح فشار خون بستگی دارد.  
۲- افرادی که فشار خون بالا دارند بیشتر در معرض آسیب «افزایش فشار خون» هستند.

## افزایش فشار خون مرزی

این اصطلاح در مواردی به کار می‌رود که فشار خون برخی از افراد فقط گاهی اوقات از  $\frac{13}{9}$  میلیمتر جیوه بالاتر رود. این رو احتمال افزایش فشار خون مداوم در این افراد بیشتر است. بنابراین آنها باید

## علت افزایش فشار خون چیست؟

در ۹۰٪ بیماران بزرگسال علت افزایش فشار خون ناشناخته شده است.  
در ۱۰٪ باقیمانده بیشتر بیمارانی کلیوی و غدد مترشحه عامل «افزایش فشار خون» هستند.

## توصیه‌های ضروری درباره نحوه صحیح اندازه‌گیری فشار خون

- در طول یک ساعت قبل قهوه میل نکرده باشد.  
- در طول ۱۵ دقیقه قبل سیگار نکشیده باشد.  
- قطره بینی یا چشمی مصرف نکرده باشد.  
- محیط آرام و گرم باشد.  
- آستین بیمار نبایستی تنگ یا ضخیم باشد.  
- اندازه بازو بند باید با جثه بیمار باشد.  
فشار سنج بزرگسال نباید برای کودکان استفاده شود.  
- برای تشخیص باید فشار خون در سه مرحله با فاصله حداقل یک هفته و در هر

مرحله حداقل دو بار اندازه‌گیری شود.

### وضعیت بیمار

- بیمار باید به آرامی روی صندلی راحتی به مدت پنج دقیقه بنشیند به گونه‌ای که پشتش به صندلی تکیه داشته و بازوهایش هم سطح با قلب باشد و ساعدش روی میز قرار بگیرد.  
- باید فشار خون هر دو بازو اندازه‌گیری شود. اگر فشار خون در یکی از بازوها بیشتر از بازوی دیگر باشد در نوبتهای بعدی باید فشار خون بازوی دارای فشار خون بیشتر اندازه‌گیری شود.

### نحوه اجرا

ابتدا بادکنک کیسه فشار سنج را به طور سریع تا حد ۲۰ میلی‌متر جیوه بالاتر از فشار ماکزیم (فشار ماکزیم زمانی است که نبض محو شود) باد کنید. سپس باد فشار سنج را با سرعت ۲ میلی‌متر در ثانیه خالی کنید و با گوش صداهای مخصوص فشار ماکزیم و مینیم را یادداشت نمایید.  
فشار ماکزیم یا سیتولیک فشاری است که در آن اولین صدای نبض با گوش شنیده می‌شود و فشار مینیم فشاری است که در آن صدای نبض قطع می‌شود و دیگر شنیده نمی‌شود. در فاصله بین این دو حالت صداهای نبض به تدریج واضحتر و شدیدتر و سپس به تدریج خفیفتر می‌شود.

در کودکان روش اندازه‌گیری فشار خون مشابه بزرگسالان است، فقط لازم است کاف فشار سنج کوچکتر و باریکتر باشد.

### توصیه‌های ضروری درباره اندازه‌گیری فشار خون در منزل

- توسانات فشار خون در حد ۵ تا ۲۰ میلی‌متر جیوه اهمیت زیادی ندارند. ولی اگر فشار خون، ظرف یک هفته یا بیشتر به طور پی‌پیشرونده‌ای افزایش یابد حتماً به پزشک خود اطلاع دهید.  
- در صورتی که کفایت داروهای ضد فشار

خون مورد نظر پزشک باشد، فشار خون بهتر است هر روز صبح زود پس از بیدار شدن از خواب اندازه‌گیری شود.

- در صورتی که تشخیص متوسط فشار خون مورد نظر باشد اندازه‌گیری باید در زمانهای مختلف، (آرامش، اضطراب، روز، شب و ...) انجام شود.

### درمانهای غیر دارویی افزایش فشار خون

درمانهای غیر دارویی افزایش فشار خون اهمیت زیادی دارد و شامل موارد زیر است:

- تصحیح اضافه وزن

- محدودیت مصرف نمک طعام

- اجتناب از کشیدن سیگار

- اجتناب از مصرف الکل

- کوشش در جهت کاهش استرس و ناراحتی عصبی

- افزایش مصرف فیبر (انواع سبزی و میوه)

- محدودیت مصرف چربی اشباع (مثل روغن نباتی جامد)

افزایش فعالیت بدنی

این درمانها اکثراً مکمل درمانهای دارویی است در بعضی بیماران مبتلا به افزایش فشار خون خفیف درمان غیر دارویی کافی است و با به کارگیری آن نیاز به مصرف دارو نیست.

فعالیت بدنی و ورزش منظم و مداوم داشته باشید و حداقل روزانه نیم ساعت حرکات ورزشی و نرمشی سبک انجام دهید.

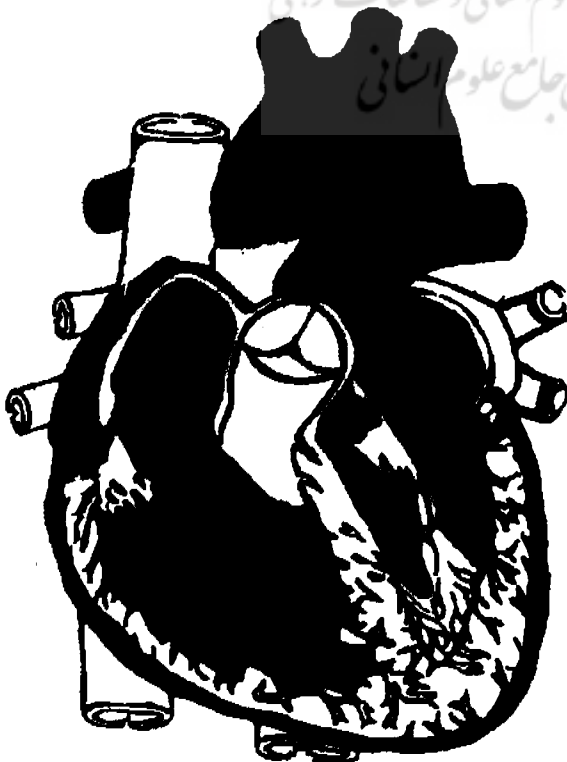
### جاقی

کاهش وزن باعث پایین آمدن فشار سستیولی و دیاستولی (ماکزیم و مینیم) می‌شود. بیماران مبتلا به «افزایش فشار خون» ملزم به رعایت رژیم هستند تا وزن آنها با قد و استخوان بندیشان متناسب شود.

### نمک

در اکثر قریب به اتفاق بیماران مبتلا به «افزایش فشار خون» محدودیت متوسط مصرف نمک ممکن و مفید است و باعث کاهش احتمال بروز سکتة مغزی و بیماری قلبی می‌شود. با اضافه نکردن نمک پس از طبخ غذا و مصرف نکردن غذاهای پر نمک و آماده (مثل همبرگر، سوسیس، غذاهای کنسروی، کشک و ...) می‌توان به یک رژیم غذایی با محدودیت متوسط نمک دست یافت.

رژیمهای دارای محدودیت قابل توجه نمک و کاملاً بی نمک بی‌مزه است و اغلب قابل استفاده نیست. علاوه بر این مصرف این رژیمها ممکن است باعث اختلال کار



کلیه و سایر اعضای حیاتی شود و امکان فعالیت طبیعی را از بیمار سلب کند.

### سیگار

سیگار و سایر دخانیات باعث «افزایش فشار خون» می‌شود که در نهایت ممکن است منجر به بروز سکته مغزی یا قلبی شود. افراد سیگاری بیشتر به «افزایش فشار خون» بدخیم و خونریزی مغزی دچار می‌شوند. همچنین سیگار اثر درمانی داروهای ضد فشار خون را کاهش می‌دهد و وضعیت چربیهای بدن را مختل می‌کند. بنابراین به بیماران مبتلا به «افزایش فشار خون» اکیداً توصیه می‌شود که سیگار کشیدن را سریعاً و کاملاً ترک نمایند. ترک سیگار خطر بیماری قلبی - عروقی، ریوی و سرطان را به میزان قابل توجهی کاهش می‌دهد.

### پتاسیم

افزایش پتاسیم رژیم غذایی باعث کاهش فشار خون و کاهش احتمال بروز سکته مغزی و بیماری قلبی می‌شود. البته مصرف نابجا و بیش از حد پتاسیم ممکن است خطرناک باشد بنابراین برای تأمین میزان متناسب پتاسیم توصیه می‌شود از مصرف غذاهای آماده خودداری شود و انواع میوه و حبوبات که غنی‌ترین منابع پتاسیم است به اندازه کافی مورد استفاده قرار گیرد.

### سایر توصیه‌های غذایی

- مواد غذایی دارای فیبر مانند انواع میوه و سبزی و حبوبات نیز برای بیماران مبتلا به «افزایش فشار خون» لازم و مفید است.
- لبنیات کم چربی که سرشار از کلسیم و مواد غذایی مفید است باید به اندازه کافی مورد استفاده قرار گیرد.
- روغن ماهی باعث کاهش فشار خون می‌شود.

### فعالیت بدنی

کسانی که فعالیت بدنی کمتری دارند بیشتر به بیماری «افزایش فشار خون» مبتلا می‌شوند. بنابراین فعالیت بدنی

**در اکثر موارد، افزایش فشار خون، هیچ گونه علامتی ایجاد نمی‌کند. بسیاری از تست‌ها پس از اندازه‌گیری منظم فشار خون می‌توان به افزایش فشار خون، پی برد. گاهی اوقات تست‌ها پس از بررسی پزشک متخصص در تشخیص از خواب به حالت افزایش فشار خون است.**



مناسب یکی از راه‌های پیشگیری از «افزایش فشار خون» در همه سنین است. ورزشهای ایروتمیک مانند دوچرخه سواری، دو آرام، پیاده روی تند، شنا، بالا رفتن از پله، اگر به طور منظم و مداوم به میزان ۲۰ تا ۳۵ دقیقه ۳ تا ۵ بار در هفته انجام شود، فشار خون را پایین می‌آورد.

حرکات ورزشی باید به تدریج شروع شود و در صورت پیدایش تنگی نفس، سرگیجه یا درد جلوی قلبی متوقف گردد. بیماران مبتلا به «افزایش فشار خون» باید

از ورزشهای بدنسازی ایرومیتیک مانند وزنه برداری، کشتی و پارو زدن اجتناب کنند. چون ممکن است، فشار خون آنها را تا حد خطرناکی بالا ببرد. جوامعی که دارای فعالیت بدنی بیشتر هستند، بیماری قلبی - عروقی و مرگ و میر کمتری دارند.

### درمان دارویی

داروهای پایین آورنده فشار خون بسیار متنوع است. بعضی از آنها با افزایش ادرار و دفع آب و نمک بدن فشار خون را پایین می‌آورد، بعضی باعث گشاد شدن عروق می‌شوند و بعضی با اثر بر روی قلب و عروق موجب کاهش فشارخون می‌گردند. اکثر قریب به اتفاق بیمارانی که فشار خون دیاستولی (مینیم) آنها به طور مداوم بیش از ۱۰۰ میلیمتر جیوه است، نیاز به درمان دارویی دارند.

انتخاب بیمارانی که علاوه بر درمانهای غیر دارویی نیازمند مصرف دارو هستند و نیز نوع داروی مصرفی حتماً باید توسط پزشک معالج انجام شود. انتخاب و مصرف خودسرانه داروهای پایین آورنده فشار خون و نیز قطع و یا تغییر میزان مصرف آنها می‌تواند عواقب جدی برای بیمار به دنبال داشته باشد. گاهی اوقات در شروع درمان دارویی، سستی و ضعف شدید عارض می‌شود که ممکن است موجب نگرانی بیمار و گاهی قطع خودسرانه دارو و پیدایش عواقب ناگوار قطع دارو شود. بیماران عزیز باید به این امر توجه داشته باشند که در صورت پیدایش هر گونه عارضه در هنگام مصرف دارو در اولین فرصت به پزشک معالج خود مراجعه کنند تا با تنظیم میزان داروی مصرفی عوارض جانبی آن به حداقل برسد.

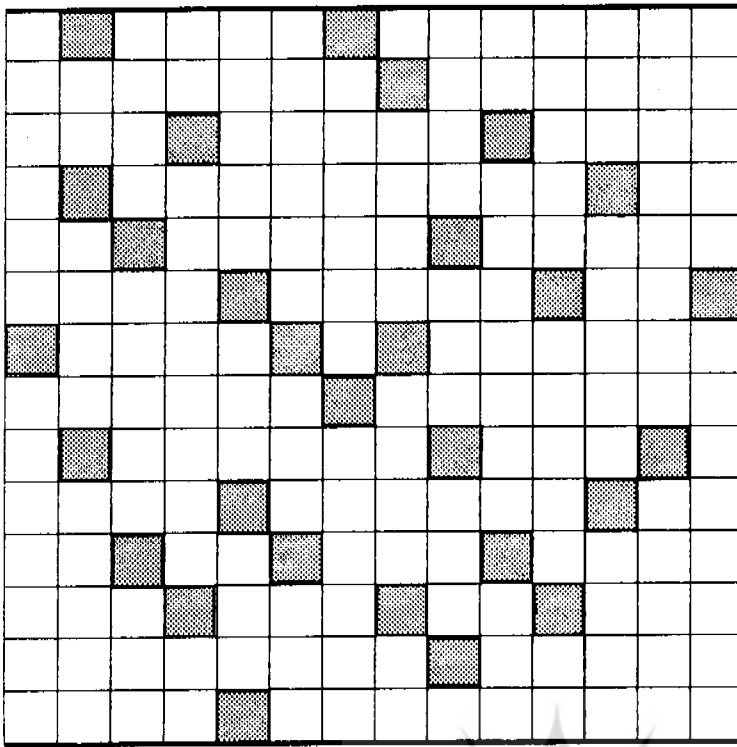
### علامت افزایش فشار خون

در اکثر موارد «افزایش فشار خون» هیچ گونه علامتی ایجاد نمی‌کند. بنابراین تنها با اندازه‌گیری منظم فشار خون می‌توان به «افزایش فشار خون» پی برد. گاهی اوقات سر درد به خصوص در ناحیه پس سر در

۳۰  
۳۰  
۳۰  
۳۰



## جدول کلمات متقاطع



### افقی:

- ۱- یک پله بالاتر از شرکت تعاونی - سراغش را از تعاونی صیادی بگیرد.
- ۲- صاحبخانه - مهارت.
- ۳- یک وزن! یکی از دلایل وجودی تعاونی، مبارزه با آن است - از مواد نفتی.
- ۴- از آن طرف افاده است - شلوغ و نامرتب.
- ۵- هم زبانه آتش و هم نام زن - از وسایل انتقال بیماری - اشاره به دور.
- ۶- او - خدایا - کندی.
- ۷- در اصطبل جای خاصی داشت - ثروت هم معنی می‌دهد.

- ۸- پاداش کار خوب که آن قدر هم پاداش نیست! از رشته‌های تحصیلی و نیز از دروس تجربی.
  - ۹- کمک - در اسپانیا بجویند.
  - ۱۰- بالا آمدن آب دریا - مجموعه‌ای نفیس - از میوه‌های دارویی.
  - ۱۱- نامدار - برچسب - خدای دروغین - هنوز اگر نشده است.
  - ۱۲- مخالف زود - ریشه - پارچه‌ای لطیف - بلند.
  - ۱۳- مرکز فرماندهی و قدرت - کار تأسیسات زیر بنایی چنین حالتی دارد.
  - ۱۴- از جنبش‌های سودمند به حال مردم عادی.
- ۶- «نوه» به زبان ترکی - وسیله کمکی - روح.
- ۷- مرزها - سمت راست - مانند.
- ۸- جستجو کردن و کندن - از انگور هم بزرگتر است!
- ۹- شهری در استرالیا و از مراکز مهم تعاونی این منطقه - مادر بزرگ عربستان سعودی - بی‌خطر.
- ۱۰- دارای چهره زیبا - در شرکتهای تعاونی قالی باقی بجویند - آفت.
- ۱۱- دوستی - ما اولی باشد، دومی نخواهد بود - دست.
- ۱۲- نویسنده - آلوده کردن - آزاد.
- ۱۳- قلم درشت - از انواع میمون - اهل جاسب است.
- ۱۴- من و شما هم هستیم - یادبود.

"بعضی از فروشندگان بجای پول خرد، کبریت و آدامس به مشتری می‌دهند"



- باید ببخشید، چون پول خرد ندارم!

### عمودی:

- ۱- برای رشد هر کس لازم است - از فلسفه‌های وجودی تعاون - کمک به انسان است.
- ۲- صفتی برای عقاب یا شاهین - از شکلهای هندسی.
- ۳- اندوه - شهری در غرب ایران - بیمار.
- ۴- کوهی افسانه‌ای در سهندج - اطاعت و پرستش خداوند.
- ۵- بلی روسی - آزاد کردن - حیرت.

داشته باشید و حداقل روزانه نیم ساعت حرکات ورزشی و نرمشی سبک انجام دهید.

- آرامش روحی خود را حفظ کنید و از نگرانی و عصبانیت بی مورد پرهیز کنید.

- نوشیدن چای و قهوه به میزان متعادل مجاز است.

- از مصرف خود سرانه شربت‌های دارویی مانند شربت‌های ضد اسید معده یا آنتی بیوتیک که ممکن است نمک زیادی داشته باشد خودداری نمایید.

- از ورزشها و کارهای سنگین و ناگهانی مثل وزنه برداری، هل دادن یا کشیدن اجسام سنگین و ... بپرهیزید.

- کارت شناسایی مبین بیماری خود را همیشه به همراه داشته باشید.

است. زیرا دولت‌ها با سایر اعضا تعاونی نه تنها نیاز و منافع مشترک ندارند، بلکه دارای حقوق و اهداف مشترک نیز نخواهند بود. این امر طبیعی است که دولت به منظور اجرای سیاست‌های اقتصادی خود به قلمرو تعاونی‌ها وارد می‌شوند. یقیناً با خرید سهام بیشتری از تعاونی‌های مورد نظر، ممکن است بخواهد با انتخاب نماینده در تعاونی، انتصاب مدیر عامل و ... خود را به تعاونی تحمیل کند. در این صورت به نوعی بر اعضای تعاونی مسلط خواهد شد. این در حالی است که مجامع عمومی یک سد محکم در مقابل این سلطه جویی خواهد بود. زیرا اعضا می‌توانند از حقوق خود دفاع کنند و با دخالت دولت در امور مخالفت ورزند. از بیان مطالب فوق می‌توان نتیجه گرفت که مجامع عمومی یک اهرم و محمل نسبتاً قوی و محکم برای اجرای «اصول تعاونی» در هر شرکت تعاونی خواهند بود. ۷ اصل اساسی تعاون در ۱۵ مورد از کارکردهای برشمرده شده مجامع عمومی به نحوی نهفته شده و در واقع هدف اصیل این مجامع صحت اجرای این اصول است. از این رو، می‌توان گفت، تعاونی‌هایی که به مجامع عمومی اهمیت لازم را نداده و همه وجوه آن را مورد توجه قرار نمی‌دهند و آن را به نحوی ضعیف و سطحی برگزار می‌کنند، یقیناً برخی اصول تعاون در این تعاونی‌ها به نحو مناسب اجرا نخواهد شد و از این رو به منافع اعضا و نهضت جهانی تعاون لطمات شدیدی وارد می‌سازند.

## ۱۵- مجامع عمومی: کانون دفاع از حقوق اعضا

برخی از تعاونی‌ها به دلیل کم اطلاعی و یا انگیزه‌های مختلف نسبت به فروش سهام به دولت‌های متبوع خویش اقدام می‌کنند. گرچه در ظاهر این اقدام مشکلی در پی نداشته باشد، اما تجارب نشان می‌دهد مخاطرات بعدی را برای شرکت تعاونی به دنبال خواهد داشت. پذیرفتن دولت‌ها به منزله یک عضو، عدول از اصول تعاون

هنگام برخاستن از خواب به علت افزایش فشار خون است. سایر علائم افزایش فشار خون عبارتند از:

گیجی و منگی، طپش قلب، خستگی زودرس، خون دماغ، تاری دید، حملات ضعف و بیحالی، درد جلوی قلبی، تنگی نفس.

\* در صورتی که «افزایش فشار خون» به طور دقیق، منظم و مداوم درمان و کنترل شود هیچ گونه تناقضی با عمر طبیعی بیمار ندارد. برعکس درمان ناقص یا عدم درمان می‌تواند عوارض جدی و خطرناک به دنبال داشته باشد.

## توصیه‌های ضروری

- مصرف سیگار و دخانیات را به طور کامل ترک نمایید.
- اگر افزایش وزن دارید وزن خود را به حد مطلوب برسانید.
- از مصرف غذاهای آماده و نیز نمک سر سفره یا میز غذا اجتناب کنید.
- با استفاده متناسب میوه‌های تازه، انواع سبزی و حبوبات پتاسیم کافی دریافت نمایید.
- از غذاهای فیبر دار و روغن ماهی بیشتر استفاده کنید.
- فعالیت بدنی و ورزش منظم و مداوم

۲- بر اثر تعاون و همکاری انسانها نسبت به هم حقی پیدا می‌کنند که خود آن حق زمینه ساز همکاری‌های آینده است.

۳- در یک کار جمعی و تعاونگرایی، هدف برای اشخاص روشن و آشکار است.

۴- انسان با تعاون و همکاری، سریع‌تر و زودتر می‌تواند به هدف و ایده آلهای خود برسد و بر آنها جامه عمل بپوشاند.

اول بند دوستانم را بگشای چون آنها با فرمانبرداری از من، بر گردنم حق دارند، موش بندهای نام را برید و کبوتران با تلاش و کوشش یکدیگر و همکاری موش از نام بلا نجات یافتند.

نتیجه:

۱- صیاد، نمونه اشخاص قدرتمندی است که در پی استثمار و بهره‌گیری از ضعفا می‌باشد.

باید همه «به طریق تعاون» دام را از زمین برگیریم و از چشم صیاد دور شویم کبوتران فرمان او را اطاعت کردند. دام را از جای برکنند و در آسمان به پرواز درآمدند و صیاد از گرفتن آنها نا امید شد و به خانه برگشت. کبوتران به در خانه موشی رسیدند که دوست طوقی بود، موش شروع به بریدن بندهای طوقی کرد. طوقی گفت:

روی زمین، فرود آمدند و گرفتار دام صیاد گشتند. هر کدام برای رهایی خود می‌کوشیدند ولی تلاش آنها مفید واقع نمی‌شد. سرکرده آنها کبوتری بود به نام «طوقی» که بسیار زیرک و دانا بود. روی به دوستان خود کرد و گفت: نجات شما در گرو تلاش و کوشش دسته جمعی شما می‌باشد، پس