



مطالعه موردی درباره نهضت تعاون سریلانکا

پروژه رفاه عضو،

به موفقیت تجاری منجر می‌گردد

بخش اول

● از: آدایار سنویرته*

● ترجمه: اصغر بیات

پیشگفتار

هدایت و رهبری مطالعات و پژوهشهای تعاونی به منظور توسعه نهضت تعاون، بسیار ضروری می‌باشد. اگر می‌خواهیم پیام تعاون را به قرن بیست و یکم منتقل کنیم، تحقیقات ما را در گشودن افقهای جدید در زمینه فعالیت تعاونی، یاری خواهد رساند. اقدام دفتر منطقه‌ای آسیا - اقیانوسیه اتحادیه بین‌المللی تعاون (ICA) (ROAP) جهت برگزاری اولین کنفرانس تحقیقات تعاون آسیا، قابل ستایش است. از این منظر، سازماندهی کنفرانس توسط آقای روبی تولوس مدیر منطقه‌ای اتحادیه بین‌المللی تعاون و آقای رومولو ویلامین مدیر منطقه شرق آسیا در خور تقدیر می‌باشد. همچنین، مساعدتها و

همانگیهای به عمل آمده توسط اعضای کمیته فرعی کمیته تحقیقات تعاون آسیا و اقیانوسیه نیز قابل ستایش است. موضوع تحقیق، توسط کمیته مزبور انتخاب شد و خوشحالم که این مقاله تحقیقی را با عنوان «پروژه رفاه عضو به موفقیت تجاری منجر می‌گردد» تقدیم می‌دارم.

تشکر خود را از رئیس، کارکنان و اعضای تعاونی چند منظوره یوچاپینیا با مسئولیت محدود که بدون مساعدت آنها انجام این تحقیق میسر نمی‌گردید، ابراز می‌نمایم.

فصل اول: طرح تحقیق

مقدمه

آشنایی با نهضت جدید تعاون که ریشه در قرن ۱۹ اروپا دارد، در دهه اول قرن بیستم در جامعه سری لانکا تحقق یافت. ایجاد سازمان مدرن اقتصادی مثل شرکت تعاونی، برای جامعه سری لانکا که ۲۵۰۰

سال شیوه زندگی مبتنی بر تعاون را تجربه نموده، به سادگی امکان‌پذیر است. اولین تعاونی اعتبار سری لانکا در سال ۱۹۰۶ به عنوان سازمانی داوطلبانه و پیتنگام آغاز به کار نمود. از آن پس، در نتیجه توجه استعمارگران بریتانیایی به نهضت تعاون، اولین تعاونی با حکم و مشارکت دولت در سال ۱۹۱۱ در سری لانکا فعالیت خود را آغاز کرد. سپس، یک نفر در هر تعاونی برای اجرای دستورات تعیین شده و تعدادی از افسران او را در انجام وظایف کمک می‌نمودند. بدین ترتیب ایجاد و گسترش تعاونی‌ها در سری لانکا با هدایت و کمک آنها میسر گردید. در خلال سالهای اولیه شکل‌گیری تعاونی‌ها در دهه‌های اخیر، تنها تعاونی‌های اعتبار به وجود آمدند، اما به تدریج انواع گوناگونی از تعاونی‌ها پدیدار شدند.

دولت مستعمره بریتانیا، علاقه زیادی به گسترش تعاونی‌های مصرف، به ویژه در خلال جنگ جهانی دوم، به منظور توزیع عادلانه خوار و بار داشت؛ لذا در مدتی بسیار کوتاه این نوع تعاونی‌ها رواج یافته و در تمام نقاط جزیره تأسیس شدند. این موضوع، یکی از دلایل عمومیت یافتن نهضت تعاون بین بخشهای عظیمی از مردم بود.

با کسب مجدد استقلال سیاسی سری لانکا در سال ۱۹۴۸، کلیه دولتهایی که به قدرت رسیدند، توجه جدی به ترویج و توسعه نهضت تعاون از خود نشان دادند و دولتی که در دهه ۱۹۵۰ به قدرت رسید، تعاونی‌های چند منظوره را از طریق ترکیب و ادغام انواع مختلف، تشکلهای تعاونی موجود در روستاها، به وجود آورد.

این اقدام با توجه به روندهای متداول جهانی در آن زمان و سایر تجارب به دست آمده، ضروری می‌نمود. اگر چه هدف اصلی چنین تشکلهایی ارائه خدمات مختلف بود، اما توجه جدی به تهیه اقلام مصرفی مورد نیاز مردم و بازاریابی محصولات کشاورزی معطوف بود.

تا اواخر دهه ۱۹۶۰ اغلب ۵۰۰۰ شرکت تعاونی فعال در سری لانکا، به دلیل فقدان

قابلیت اقتصادی و مدیریت ضعیف، مقروض شدند و حیات آنها به طور جدی به خطر افتاد. در نتیجه، در اواخر دهه ۱۹۶۰ و با به طور دقیق‌تر در سال ۱۹۶۸، دولت یک کمیسون سلطنتی تحت سرپرستی دکتر لیدلاو (Laidlaw) را تعیین نمود تا مطالعه‌ای ژرفانگرا در مورد نهضت تعاون سری لانکا انجام دهد. یکی از توصیه‌های کلیدی آن، انتخاب تعاونی‌های چند منظوره به لحاظ اقتصادی بودن وضعیت و ادغام آنها با هدف ایجاد واحدهای قوی اقتصادی و البته با رضایت اعضای آنها بود. با این نگرش که آنها را به واحدهایی سودآور تبدیل نماید.

در این برهه، دولتی جدید در سال ۱۹۷۰ به قدرت رسید و طرحی تکمیلی برای ادغام شرکت‌های تعاونی دارای موضوع فعالیت خاص ارائه نمود. بر اساس این طرح کلیه تعاونی‌ها با صلاحدید مدیران و بدون مشورت و نظر خواهی از اعضای که به نوعی حق مالکیت بر تعاونی‌ها دارند، ادغام شدند.

از سال ۱۹۷۲ فعالیت تعاونی‌های چند منظوره که به عنوان تعاونی‌های اولیه بزرگ، کار خود را آغاز کرده بودند شروع شد و هیأت مدیره تعاونی‌ها قدرت و اقتدار بیشتری در اداره امور و مدیریت آنها به دست آوردند. این تعاونی‌ها به سرعت تبدیل به مؤسساتی شدند که وظیفه توزیع پارانه و دیگر امور رفاهی را به عهده داشتند و نهایتاً به نهادهای سیاسی مجری سیاست‌های منطقه‌ای سیاستمداران که در اغلب فعالیت‌های تعاونی نیز دخالت می‌نمودند، تبدیل شدند.

همراه با تحولات سیاسی سری لانکا در اواخر دهه ۱۹۷۰، سیاست‌های اقتصادی دولت نیز به صورتی اساسی تغییر نمود. سیاست‌های اقتصادی و اجتماعی حاکم، جای خود را به سیاست‌های اقتصادی بازار آزاد داد که به نوبه خود تغییری اساسی محسوب می‌گردید. بر این اساس، روش‌های اقتصادی بازار آزاد، اعمال گردید و زمینه لازم برای توسعه بنگاه‌های خصوصی فراهم شد. انحصار حاکم بر نهضت تعاون

کنار گذاشته شد و همزمان، حمایت گسترده دولت از تعاونی‌ها به تدریج رو به افول گذاشت و فعالیت‌های اقتصادی با حمایت و تشویق دولت در معرض رقابت جدی قرار گرفت.

اما عجیب این بود که دولت درباره سیاست‌های دست و پا گیر و قوانین و مقررات زاید مربوط به نهضت تعاون، اصلاحات چندانی انجام نداد و به دلیل تمرکز زدایی اداری که در طول ۱۰ سال اجرا شد، تصمیم‌گیری درباره وضعیت تعاونی‌ها به بعد موکول شد. این موضوع باعث شد که تعاونی‌ها در کانون کنترل‌های دولتی قرار گیرند و در نتیجه، تعیین تکلیف از سوی سیاستگذاران افزایش یابد.

در نتیجه کلیه این تحولات، تعاونی‌ها نتوانستند به ارتقاء توانایی‌های مدیران خود پرداخته و به نهادهایی سازنده و خلاق ارائه دهنده فن آوری و مهارت‌های مدیریتی، تبدیل شوند. طی دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ تعداد زیادی از تعاونی‌های چند منظوره سری لانکا - یعنی در حدود ۳۰۰ تعاونی - به لحاظ اقتصادی ضعیف و از نظر

عضوگیری دچار مشکل و به بیماری‌های مختلفی همچون ضعف مدیریت، دخالت‌های سیاسی و نظایر آن مبتلا شدند و در نتیجه، تعاونی‌ها تنها نام تعاونی را یک می‌کشیدند و نمی‌توانستند بدون کمک خارجی و پشتیبانی و حمایت دولت به حیات خود ادامه دهند.

تعاونی‌های چند منظوره سری لانکا تحت تأثیر عوامل فوق الذکر، با چالش‌هایی از قبیل بازسازی هویت خویش در تطابق با تعریفی که اتحادیه بین المللی تعاون در سال ۱۹۹۵ ارائه نمود، مواجه گردیده و این ابهام به وجود آمد که آیا می‌توانند به حیات خویش در رویارویی با چالش‌های ناشی از جهانی شدن اقتصاد و تجدید موقعیت از دست رفته خود و همچنین تأمین اهداف پیچیده و آمل و آرزوهای جوامع محروم، ادامه دهند؟

این وضعیت باعث شد تعاونی‌های چند منظوره سری لانکا شرایط جدیدی را تجربه نمایند. انجام این تحقیق در مورد این نوع تعاونی‌ها نتایج مثبتی برای آنان در پی خواهد داشت، به طوری که نتایج موفقیت



طبق نظر پروفیسور آلمانی اولریش بک، فرآیند جهانی شدن یعنی گسستن پیوند بین دولت و ملت (افرادی که در یک کشور زندگی می‌کنند). این پدیده قدرت و رقابت جدیدی به وجود آورده که زمینه را برای تضاد بین واحدهای قومی و دولت (دولت و مردم) و قدرتهای بین المللی فراهم می‌کند. او همچنین به تضاد بین آن چه مردم می‌خواهند و آن چه مورد نظر کمپانیهای بین المللی است اشاره می‌کند.

آمین آن می‌تواند برای تعاونگران متهور که می‌خواهند در مواجهه با مشکلات به موفقیت نایل آیند، منتشر گردد.

سوال تحقیق

آیا منافع اقتصادی و اجتماعی اعضا می‌تواند تأثیری بر عملکرد تعاونی به عنوان نهادی سودمند و کارآفرین داشته باشد؟

فرضیه

تأمین منافع اقتصادی و اجتماعی اعضا، تأثیر مشخصی بر موفقیت شرکت تعاونی خواهد داشت.

اهداف تحقیق

- ۱- تعیین ویژگیهای سیستم تعاونی سری لانکا
- ۲- تعیین اثرات اقتصاد بازار آزاد بر تعاونی‌های چند منظوره.
- ۲- تجزیه و تحلیل عملکرد تعاونی چند منظوره پوجاپیتیا با مسئولیت محدود.
- ۴- مطالعه در مورد پروژه ارائه شده توسط تعاونی چند منظوره پوجاپیتیا در خصوص پروژه رفاه عضو.

روش شناسی

این تحقیق با بهره‌گیری از روشهای ذیل، انجام می‌پذیرد:

- الف - تحلیل اسناد رسمی و غیر رسمی
- ۱- مطالعه کتب، اسناد و گزارشهای پژوهشی، گزارشهای اداری سالانه، دیارتمان توسعه تعاون و همچنین گزارشات آماری و دیگر اسنادی که اطلاعات مربوط به تعاونی‌ها در آنها یافت می‌شوند.
- ۲- مطالعه و بررسی گزارشهای پژوهشی و بانکی بانک مرکزی سری لانکا که مرتبط با اقتصاد بازار و سیاستهای اقتصاد آزاد سری لانکا می‌باشند.
- ب - انجام مصاحبه و پژوهش میدانی
- انجام مصاحبه با رئیس هیأت مدیره و

کارکنان تعاونی پوجاپیتیا و همچنین با گروهی منتخب از افرادی که اعضای طرح رفاه اجتماعی تعاونی مزبور می‌باشند و انجام تحقیق پیمایشی از طریق پرسشنامه که در اختیار گروهی منتخب قرار داده می‌شود.

محدودیتهای تحقیق

محدودیتهای تحقیق مرتبط با محدودیتهای مربوط به زمان و هزینه‌ها می‌باشد.

فصل دوم: پیشینه نظری هویت تعاونی

بر اساس بیانیه انتشار یافته توسط اتحادیه بین المللی تعاون در سال ۱۹۹۵ پس از برگزاری کنگره یکصدمین سال تأسیس خود در منچستر انگلستان: «شرکت تعاونی اجتماع مستقل افرادی است که به منظور تأمین نیازها و اهداف مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی خود از طریق اداره و نظارت دموکراتیک مؤسسه‌ای با مالکیت مشاع، با همدیگر به نحو اختیاری توافق نموده‌اند».

ارزشها

ارزشهای تعاونی طبق بیانیه کنفرانس مزبور به شرح ذیل می‌باشند:

(الف) خودباوری، (ب) مسئولیت فردی، (پ) دموکراسی، (ت) برابری، (ث) عدالت، (ج) تعاون

ارزشهای اخلاقی

(الف) امانداری، (ب) صداقت، (پ) مسئولیت اجتماعی، (ت) دگر خواهی

تعاون دارای ۷ اصل می‌باشد که راهنمای عمل ارزشهای فوق می‌باشند.

اصول تعاون

- ۱- عضویت آزاد و اختیاری
- تعاونی‌ها سازمانهایی اختیاری هستند و عضویت در آنها برای تمام افرادی که

بتوانند از خدمات آنها استفاده کنند و مسئولیتهای ناشی از عضویت را بپذیرند، بدون تبعیضات جنسی، اجتماعی، نژادی، سیاسی یا مذهبی، آزاد است.

۲- کنترل دموکراتیک توسط اعضا

تعاونی‌ها سازمانهایی دموکراتیک هستند و توسط اعضای خود که فعالانه در سیاستگذاری و اتخاذ تصمیمات مشارکت می‌کنند، کنترل می‌شوند. مردان و زنانی که به عنوان نمایندگان منتخب خدمت می‌کنند در مقابل اعضا مسئولند. در تعاونی‌های اولیه (Primary Co_Operatives) اعضا از حق رأی مساوی برخوردارند (یک عضو یک رأی) و همچنین تعاونی‌ها در سطوح دیگر (اتحادیه‌ها و ...) به شکل دموکراتیک سازمان می‌یابند.

۳- مشارکت اقتصادی اعضا

اعضا به طور منصفانه و با کنترل دموکراتیک سرمایه تعاونی خود را تأمین می‌کنند. آنها معمولاً متناسب با سرمایه پرداخت شده خود که یکی از شرایط عضویت می‌باشد سود محدودی، در صورت وجود دریافت می‌دارند.

اعضا مزایا در آمد را برای تأمین هر یک از مقاصد زیر اختصاص می‌دهند:

توسعه تعاونی خود، برخورداری اعضا از مزایا برگشتی به نسبت معاملات هر یک از آنها یا تعاونی و حمایت از سایر فعالیتهایی که به تصویب اعضا رسیده‌اند.

۴- استقلال و عدم وابستگی

تعاونی‌ها سازمانهایی خودگردان و خودیار هستند که توسط اعضا کنترل می‌شوند. اگر آنها با سایر سازمانها از جمله دستگاههای دولتی موافقتنامه‌ای امضاء کنند یا از دیگر منابع سرمایه تأمین نمایند، این کار را به شرطی انجام می‌دهند که متضمن کنترل دموکراتیک اعضا و حافظ استقلال تعاونی باشد.



۵- آموزش، کارورزی و اطلاع رسانی
 تعاونی‌ها برای اعضاء، نمایندگان
 منتخب، مدیران و کارکنان خود آموزش و
 کارورزی فراهم می‌آورند تا آنها بتوانند به
 نحو مؤثر به پیشرفت تعاونی کمک نمایند.
 آنها عموم مردم، به ویژه افراد جوان و
 رهبران افکار عمومی را نسبت به ماهیت و
 فوائد تعاونی مطلع می‌سازند.

۶- همکاری بین تعاونی‌ها

تعاونی‌ها از طریق همکاری با یکدیگر در
 سازمانهای محلی، ملی، منطقه‌ای و بین
 المللی به اعضای خود به مؤثرترین طریق
 خدمت کرده و نهضت تعاونی را تقویت
 می‌کنند.

۷- توجه به جامعه

تعاونی‌ها از طریق اجرای سیاستهایی
 که به تصویب اعضای خود رسانده‌اند،
 برای توسعه پایدار جوامع خود فعالیت
 می‌کنند.

یک تعاونی واقعی، نهادی است که علاوه
 بر حفظ ارزشهای مزبور، در عمل نیز
 فعالیتهایی را انجام می‌دهد که با اصول فوق
 منطبق باشند. در این صورت، تعاونی در
 واقع نهادی خواهد بود با هویت ویژه که آن
 را کاملاً از سازمانهای خصوصی و دولتی
 متمایز می‌سازد.

مدیریت تعاونی

حفظ و نگهداری هویت ویژه تعاونی،
 تنها از طریق اجرای شیوه‌های مدیریتی
 منطبق با اصول تعاون میسر می‌باشد. به
 این دلیل مدیریت تعاونی می‌بایست با روش
 تخصصی ویژه‌ای خود را با آن تطبیق دهد.
 بر این اساس، «مدیریت تعاونی» را می‌توان
 «مدیریت تخصصی» مبتنی بر ارزشها
 دانست.

طبق قطعنامه کنفرانسی که توسط دفتر
 منطقه‌ای آسیا و اقیانوسیه اتحادیه بین
 المللی تعاون از ۲۱ آگوست تا ۱۱ سپتامبر
 ۱۹۹۸ در شهر پونای هندوستان برگزار
 گردید، «مدیریت تخصصی تعاونی» را
 می‌توان این گونه تعریف نمود: «فرآیندی
 است از مجموعه فعالیتهایی که منظور از
 آنها رسیدن به اهداف تعاونی از منظر

یک تعاونی چند منظوره برای هر روز، تا،
 طراحی و اجرا گردید. علیرغم این که بیش از
 ۵۰۰۰ تعاونی چند منظوره به ثبت رسیدند
 و فعالیت تجاری را از اواخر دهه ۱۹۶۰ آغاز
 نمودند، اغلب آنها همانند واحدهای
 اقتصادی ناموفق، پیشرفت کندی داشتند!
 در این موقعیت، کمیسیون سلطنتی که
 در سال ۱۹۶۸ تحت سرپرستی دکتر ای. اف.
 لیدلاو تعیین شده بود، پیشنهاد کرد
 تعاونی‌های چند منظوره کوچک در
 تعاونی‌های بزرگ، ادغام شوند. بر اساس
 این پیشنهاد، تعاونی‌های چند منظوره به
 عنوان واحدهای اقتصادی در مقیاس بزرگ
 (Large Scale) به ثبت رسیدند و آن چه
 هم اکنون شاهد آن هستیم، همین تعاونی‌ها
 می‌باشند.

جهانی شدن اقتصاد

جهانی شدن اقتصاد، فرآیندی است که بر
 اساس آن جریان آزاد سرمایه، فن آوری،
 منابع انسانی، سود، کالا، اطلاعات و
 خدمات، بدون توجه به محدودیتهای اعمال
 شده در مرزهای کشورها، برقرار می‌گردد.
 در نتیجه این فرآیند، جوامعی فاقد هویت به
 وجود می‌آید که مبتنی بر رقابت است.
 طبق نظر پروفیسور آلمانی اولریش بک،

بنگامی کارآفرین با حفظ و تحکیم
 ارزشهای تعاون و حفظ منافع تشکلهای
 تعاونی و اعضای آنها در یک اقتصاد
 رقابتی می‌باشد.»
 در نتیجه، وظیفه یک تشکیلات تعاونی
 اجرای اصول مدیریتی بر حسب تعریف
 فوق است که برای موفقیت تعاونی
 ضروری می‌باشد.

تعاونی چند منظوره

تعاونی‌های چند منظوره، تعاونی‌های
 بزرگی هستند که طبق ماده ۵ قانون سال
 ۱۹۷۲ و دیگر مقررات تعاونی سرلانکا به
 ثبت رسیده‌اند. آنها در زمینه‌های مختلف
 اقتصادی، برای رسیدن به اهداف اقتصادی،
 اجتماعی و فرهنگی فعال می‌باشند.
 در سری لانکا، زمان پیدایش مفهوم
 تعاونی چند منظوره به حدود سال ۱۹۵۶ بر
 می‌گردد. در آن هنگام، تعدادی تشکیلات
 تعاونی در روستاها وجود آمده بود که
 اهداف مختلفی را دنبال می‌کردند. آنها
 خدمات گوناگونی را ارائه نمی‌دادند و نوعی
 تضاد منافع و رقابتهای غیر ضروری بین
 آنها وجود داشت. به منظور ممانعت از
 رقابت ناسالم و نیل به توسعه یکپارچه،
 برنامه‌ای وسیع و همه جانبه برای تشکیل

فرایند جهانی شدن یعنی گسستن پیوند بین دولت و ملت (افرادی که در یک کشور زندگی می‌کنند). این پدیده قدرت و رقابت جدیدی به وجود آورده که زمینه را برای تضاد بین واحدهای قومی و دولت (دولت و مردم) و قدرتهای بین‌المللی فراهم می‌کند. او همچنین به تضاد بین آن چه مردم می‌خواهند و آن چه مورد نظر کمپانیهای بین‌المللی است اشاره می‌کند.

معاملات تجاری بین دولتها و ملتها، توسط پدیده جهانی شدن کاملاً حذف گردیده‌اند و این پدیده، پایانی است بر مرز بنیهای ملی. هم اکنون در زمینه فعالیت‌های تجاری روزانه و بسیاری از زمینه‌های دیگر از قبیل اقتصاد، شبکه‌های رسانه‌ای و ارتباطی و همچنین فعالیت‌های اطلاعاتی، طبیعی، زیست محیطی، فن آوری، فرهنگی و جوامع مدنی، تحولات محسوس به وقوع پیوسته است. پول، دانش مربوط به فن آوری تولید کالاها و ... مرزهای ملی را در نور دیده‌اند و دولتها مجبور به پذیرش آن چه می‌خواهند و آن چه که نمی‌خواهند، گردیده‌اند.

اقتصاد سری لانکا در سال ۱۹۷۸ تغییر خود به اقتصاد مبتنی بر بازار آزاد را به انجام رساند و آماده پذیرش فرآیند جهانی شدن است گردید که هم اکنون در اقتصاد جهانی در حال وقوع می‌باشد. این روند، در نهضت تعاون نیز به خوبی نمایان است.

فصل سوم: جنبش تعاونی چند منظوره سری لانکا پیشینه

جنگ جهانی دوم، تغییرات بسیاری در اغلب کشورها و از جمله سری لانکا به وجود آورد. سری لانکا در آن هنگام جزو قلمرو بریتانیا بود و اگر چه به طور مستقیم درگیر جنگ نشد، اما به طور غیر مستقیم یکی از کشورهای درگیر جنگ بود. یکی از نتایج مستقیم جنگ، کمبود مواد غذایی به دلیل مشکلات حمل و نقل زمینی و دریایی بود که اثر زیانباری بر ذخایر غذایی کشور گذاشت.

دولت به عنوان یک راه حل، شروع به تشکیل تعاونی‌های مصرف در سراسر

کشور نمود. بنابراین، طی سالهای اول دهه ۱۹۴۰ تعاونی‌های مصرف در کلیه روستاها تشکیل شد و در مدتی بسیار کوتاه به علت عملکرد مثبت آنها مردم با این نوع تعاونی‌ها آشنا شدند. به ویژه آن که، توزیع عادلانه کالاها و مواد غذایی موجبات جلب اعتماد مردم به آنان را فراهم ساخت.

از دیگر مواردی که در این دوره دارای اولویت بود، می‌توان از توسعه کشاورزی نام برد که در کوتاه‌ترین زمان ممکن باید عملی می‌شد. لذا تعاونی‌های کشاورزی به منظور افزایش تولیدات در مدتی کوتاه، سازماندهی شدند. در اغلب روستاها، تشکلهای تعاونی در زمینه‌های مختلف فعالیت اقتصاد کشاورزی نظیر تولید چای، کانوچو و نارگیل و همچنین تعاونی‌های تولید و فروش محصولات کشاورزی (CAPS) در بیشتر مناطق روستایی، آغاز به کار نمودند. علاوه بر این، تعاونی‌های اعتبار در اکثر روستاها با هدف کمک به روستائیان گرفتار در چنگال وام دهندگان بی رحم (نزول خواران) تشکیل گردیدند. به این دلایل افزایش قبل ملاحظه تعاونی‌ها را در طول دهه ۱۹۴۰ شاهد بودیم. بنابراین به هنگامی که سری لانکا استقلال خود را از استعمارگران بریتانیایی به دست آورد، نهضت تعاون در جامعه سری لانکا به خوبی تثبیت شده بود.

تأسیس تعاونی‌های چند منظوره در سری لانکا

طی اولین دهه کسب استقلال سیاسی سری لانکا، تغییرات جدی و سریع اقتصادی - اجتماعی در کشور به وقوع پیوست و سبک و سیاق پیشین، بدون تغییرات قابل ملاحظه‌ای ادامه یافت اما با وقوع انقلاب ۱۹۵۶، سیاستهای ملی و اجتماعی تدوین و ارائه گردیدند. البته روندهای جهانی موجود و جو اجتماعی حاکم، بر این امر تأثیر گذار بودند. نهضت تعاون نیز تحت تأثیر این موقعیت قرار گرفت و در نتیجه، وزیر مسئول حمایت از تعاونی‌ها، به منظور تسریع توسعه روستایی و تسهیل هماهنگی تلاشها، تصمیم گرفت یک تعاونی بزرگ را (در هر

روستا) جایگزین تعاونی‌های کوچک نماید تا امکان خدات رسانی چند منظوره توسط آن تعاونی فراهم گردد. تعاونی‌های چند منظوره در سال ۱۹۷۵ در مناطق روستایی با کمک دولت شروع به فعالیت نمودند و در نتیجه (ادغام آنها) شاهد کاهش تعداد تعاونی‌های چند منظوره در سری لانکا بودیم.

بر اساس این برنامه، دولت طرحهایی را برای ایجاد تعاونی‌ها چند منظوره مورد اشاره، در حدود ۱۷۰۰۰ روستای سری لانکا، تدوین نمود. طبق این طرحها در نظر بود تعاونی‌های موجود در سطح روستاها ادغام شده و تشکلهای جدیدی ایجاد و به ثبت برسند.

در نتیجه این فرآیند، نهضت تعاون سری لانکا شاهد مرحله انتقالی جدیدی بود. بر این اساس تشکلهای تعاونی که تا آن زمان به عنوان سازمانهای کارآفرین ناوطلبانه و مستقل محسوب می‌شدند، تغییر جهت داده و به نهادهای تحت قیمومیت دولت تبدیل شدند و به عنوان ابزار اجرایی سیاستهای دولت در زمینه طرحهای دولتی توسعه، مورد استفاده قرار گرفتند.

تشکلهای تعاونی هم برای برآورده ساختن آرزوهای مردم و هم اجرای طرحهای دولتی، ایجاد گردیدند. آنها فعالیتشان را به جای حضور ناوطلبانه مردم، با مأموران رسمی دولت که اهداف خود را دنبال می‌نمودند، آغاز کردند و در عوض این که نیازهای اعضاء را تأمین نمایند، به عنوان ابزار اجرایی سیاستهای دولت و به ویژه کمکهای دولتی به مردم مورد استفاده قرار گرفتند و نهایتاً به جای آن که نهادهایی مردمی باشند که تحت مالکیت و مدیریت اعضاء اداره شوند، به نهادهایی تبدیل شدند که توسط دولت اداره و حمایت می‌شدند.

تعاونی‌های چند منظوره جدید که در این وضعیت به وجود آمدند، به سرعت در اکثر نقاط کشور گسترش یافتند. بررسی نهضت تعاون با این شیوه رهبری در طول یک دهه بعد از پیدایش آنها نشان داد که

دستاورد‌های آنان در صورت نقطه مقابل آن بود که از آنان انتظار می‌رفت.

تا اواخر دهه ۱۹۶۰ این موضوع روشن شد که تعاونی‌های چند منظوره مورد اشاره، در کلیه روستاهای سرری لانکا تشکیل نشده‌اند. اگر چه در آغاز با فهرست ۱۷۰۰۰ تشکیل تعاونی روبه‌رو بودیم اما تا سال ۱۹۶۷ تنها در حدود ۵۱۰۸ تشکیل به ثبت رسیده بودند و این موضوع نشان می‌دهد که توسعه تشکلهای تعاونی آن گونه که انتظار می‌رفت، تحقق نیافته بود. بنابراین از تعداد تعاونی‌های به ثبت رسیده، ۷۲۱ شرکت راکد بودند و عملکرد بقیه آنها نیز رضایت بخش نبود. مشارکت اعضای به نهایت کم‌رنگ بود و تنها تعداد اندکی از تعاونی‌ها موفقیت مالی داشتند. به دلیل مضیقه مالی، دست‌مزد کارکنان پایین و در نتیجه مشارکت و تعهد کاری آنها پایین‌تر از حد متوسط بود.

علیرغم انتظاری که از تعاونی‌های چند منظوره برای ایفای نقش مهم در اجرای کارکردهای متعدد در مناطق روستایی، از جمله ارائه خدمات متنوع میرفت، عملکرد این تعاونی‌ها محدود به توزیع مواد غذایی ضروری و یارانه‌ها بود. این وضعیت، باعث شد دولت به فکر اجرای پژوهشی وسیع در زمینه مسائل مرتبط با نهضت تعاون بیفتد. لذا در سال ۱۹۶۸ کمیسیونی به سرپرستی دکتر لیدلاو کارشناس مشهور کانادایی در زمینه تعاون، تشکیل شد. این کمیسیون، پژوهشی عمیق در مورد نهضت تعاون سرری لانکا به اجرا در آورد و گزارش آن را به دولت تسلیم نمود.

کمیسیون مزبور پیشنهادات ارزشمند بسیاری، به ویژه در زمینه سازماندهی مجدد تعاونی‌ها ارائه نمود. توصیه گزارش این بود که به جای تعاونی‌های ظاهری، غیر فعال و ناکارآمد که ۶۵٪ آنها را تشکیل می‌دادند، تعاونی‌هایی قوی و پویا با

عملکرد اقتصادی مناسب و مشارکت و کنترل اعضاء و با چهره واقعی تعاون که نیازهای مردم را تأمین نمایند، تشکیل شوند. گزارش، در این زمینه چند پیشنهاد ارائه نمود یکی از مهمترین توصیه‌ها، تأسیس تعاونی‌های خود اکتاء به لحاظ اقتصادی و تأمین کننده رضایت مردم بود که موفقیت آنها با ایجاد گام به گام تغییرات ساختاری، به تدریج بهبود یابد.

قبل از اجرای این توصیه‌ها، دولتی جدید در سال ۱۹۷۰، به قدرت رسید. این دولت به لحاظ ملاحظات ناشی از روند موجود، تصمیم گرفت سیاستهای اجتماعی (Socialist) را دنبال نماید و گاه‌های ... و در مورد بسیاری در جهت استفاده از نهضت تعاون برای توسعه کشور بردارد.

تجدید ساختار نهضت تعاونی چند منظوره

دستگاه حاکمه بدون درک یا تفسیر صحیح از پیشنهادات و توصیه‌های کمیسیون لیدلاو، تصمیم به به کارگیری نهضت تعاون به عنوان ساختاری نهادی برای اجرای استراتژیهای توسعه کشور گرفت و بدین منظور ماده ۲۵ قانون تعاون (مقررات ویژه) سال ۱۹۷۰ به اجرا در آمد. طبق این ماده به نمایندگان دولت در امور تعاونی‌ها اختیارات ویژه اعطاء شد تا تشکلهای تعاونی را ادغام و تعاونی‌های جدید را به ثبت رسانند. طبق این اختیارات، آنها قدرت اجرای طرح فوق را بدون مشورت یا کسب موافقت اعضاء به دست آورده و به فکر تغییرات ساختاری از طریق تبدیل بیش از ۵۰۰۰ تعاونی کوچک اولیه، به ۲۷۱ تعاونی چند منظوره با مقیاس بزرگ (Large Scale) افتادند و آنها را به ثبت رساندند. این اقدام چنان سریع عملی شد که حتی اعضاء نیز از آن چه در تعاونی‌ها یشان اتفاق افتاد بی‌خبر بودند. در چنین فضایی، کنترل و مدیریت تعاونی‌های جدید

به هیأت‌های سپرده شد که با توصیه و مشورت مقامات سیاسی محلی، شرکت را اداره می‌کردند. لذا شبکه‌ای برای فروش و عرضه نیازهای روزمره روستائیان به عنوان بخشی از تشکلهای اصلی تعاونی، فعالیت خود را آغاز نمودند. در این زمان، شبکه‌ای موفق از بانکهای روستایی وابسته به تعاونی‌های چند منظوره برای کاهش بدهیهای روستائیان، آغاز به کار کردند. از سوی دیگر Mpsess^۱ سمت سرپرستی و کارگزاری فروش بسیاری از معاملات دولتی را عهده دار گردیدند. در نتیجه، تشکلهای تعاونی چند منظوره کارگزار توزیع سوخت، مواد غذایی ضروری، کود و نهاده‌های کشاورزی، تولیدات کشاورزی، خرید سلطوک با قیمت‌های تضمینی و ... شدند که به نحوی با زندگی روزمره روستائیان در ارتباط بودند.

بر اساس سیاستهای اقتصادی دولت و همچنین به دلیل رکود حاکم بر اقتصاد جهانی، دولت مجبور به طرح جیره بندی شد و Mpsess سرپرستی توزیع کالاهای جیره بندی را عهده دار گردید و بدین لحاظ قدرت فوق العاده‌ای را در اداره امور روستائیان به دست آورد.

به تبعیت از این شرایط Mpsess‌های جدید در زمینه‌هایی نظیر مدیریت و تقسیم منافع حاصله، از مردم فاصله گرفتند و از آنجایی که دولت توسط کارکنان خود دخالت فرایندای در امور شرکتها می‌نمود، مردم آنها (تعاونی‌ها) را نهادهایی وابسته به دولت می‌دانستند. به این دلیل، به جای آن که تعاونی‌ها نهادهایی با مالکیت و مدیریت مردمی و خود اکتاء باشند، تبدیل به نگاه‌هایی تجاری شدند که ظاهراً در مالکیت مردم بودند اما بیشتر فعالیت‌های اقتصادی آنان وابسته به دولت و کمکهای دولتی و نهادهای مالی خارجی بود. علاوه بر اینها آنان تبدیل به آلت دست

جهانی شدن اقتصاد، فرآیندی است که بر اساس آن جریان آزاد سرمایه، فن آوری، منابع انسانی، سود، کالا، اطلاعات و خدمات، بدون توجه به محدودیتهای اعمال شده در مرزهای کشورها، برقرار می‌گردد. در نتیجه این فرآیند، جوامعی فاقد هویت به وجود می‌آید که مبتنی بر رقابت است.

تعاونی‌های بازاریابی

تعاونی‌های بازاریابی را در تمام استانهای کانادا می‌توان یافت. اکثر آنها سازمانهای جدیدی هستند که مهارت زیادی در جمع آوری و بازاریابی محصولات کشاورزی دارند و امکان رقابت با بزرگترین سرمایه‌گذارهای خصوصی را فراهم می‌سازند. تأثیر اقتصادی آنها بسیار چشمگیر است. ظرفیت عضویتشان بیش از ۲۰۹۰۰۰ نفر است که تقریباً ۱۸۰۰۰ کارمند تمام وقت دارند. با این همه حجم فعالیت اقتصادی این تعاونی معادل ۱۱/۸ میلیارد دلار را کسب نموده است که حدود ۴۸ درصد کل حجم اقتصادی تعاونی‌های غیر مالی در کانادا محسوب می‌شود. میزان سرمایه آنها تا ۲/۵ میلیارد دلار می‌باشد که ۱/۲ میلیارد دلار یا ۳۷ درصد آن سهم اعضا این تعاونی‌ها است. در سیال ۱۹۹۵ تعاونی‌ها سهم مهمی را در بازاریابی کالاهای اقتصادی دارا بوده‌اند که در جدول نشان داده شده است:



شرکتهای تعاونی

کشاورزی در کانادا

● ترجمه: مهزاد برادری

۱- غلات، دانه‌های روغنی و محصولات ویژه

سه اتحادیه گندم، با درآمدی بالغ بر ۵/۱ میلیارد دلار، از ۵۹ درصد غلات و دانه‌های روغنی که در ۴ استان غربی به دست می‌آیند، بهره‌مند شده‌اند. صنعت غلات از زمان حذف کمکهای مالی دولت در زمیحه حمل و نقل دستخوش تغییرات عمده‌ای

مقدمه

شرکتهای تعاونی در زمینه کشاورزی در اقتصاد کانادا نقش اصلی را به عهده دارند. در سال ۱۹۹۵ حدود ۴۰ درصد از کل درآمدهای زارعان توسط شرکتهای تعاونی بازاریابی و تأمین گردیده که به صورت چشمگیری در زمینه‌های غلات، دانه‌های روغنی، لبنیات، گوشت تازه و تخم مرغ، حیوانات اهلی و میوه و سبزیجات فعالیت داشته‌اند. شرکتهای تعاونی در زمینه نهاده‌های کشاورزی تأمین کننده ۳۶ درصد کودهای حیوانی و شیمیایی، ۲۷ درصد علوفه و ۱۹ درصد بذر هستند.

۱۰ تعاونی برجسته کشاورزی کانادا در سال ۱۹۹۵

نام تعاونی	میزان فروش واحد ۱۰۰۰ دلار
اتحادیه گندم استان ساسکاچوان	۲۷۹۳ ۲۴۸
اتحادیه غلات زکان با مسئولیت محدود	۱۷۸۹ ۸۲۸
اتحادیه گندم آلبرتا	۱ ۵۳۰ ۹۲۹
اتحادیه تعاونی کبک	۱ ۵۰۹ ۸۲۹
شرکت تعاونی بین‌المللی نهاده‌های کشاورزی با مسئولیت محدود	۱ ۱۲۷ ۱۵۵
شرکت تعاونی نهاده‌های کشاورزی آگروپور	۱ ۰۰۱ ۰۹۶
اتحادیه انبار غلات مانی توبا	۷۸۱ ۸۰۸
شرکت تعاونی اتحادیه کشاورزان آلبرتا با مسئولیت محدود	۴۶۷ ۰۰۶
شرکت تعاونی لیلی دیل با مسئولیت محدود	۲۹۷ ۲۵۷
شرکت تعاونی کود شیمیایی غربی با مسئولیت محدود	۲۳۸ ۶۸۹

۱- فروش‌ها، (شامل غلات)

۲- تماماً متعلق به تعاونی‌ها است.

منبع: ۵۰ شرکت تعاونی برجسته کانادایی در سال ۱۹۹۵، دبیرخانه تعاونی‌ها.

در سال ۱۹۹۵ درآمد ۱۰ تعاونی برجسته کشاورزی در کانادا به ۱۱/۵ میلیارد دلار بالغ شده است.

گزارش سهم بازاریابی و تعاونی‌ها از بازار کشاورزی کانادا

سهم بازار - درصد	حجم اقتصادی	کالاهای اقتصادی
۵۹	۵۹۸۱/۱	غلات و دانه‌های روغنی
۵۷	۳۲۱۶/۵	لبنیات
۲۷	۹۱۱/۶	گوشت و تخم مرغ
۱۹	۱۴۶۰/۰	دام و حیوانات اهلی
۱۴	۲۷۸/۵	میوه و سبزیجات
۳۱	۴۴/۹	عسل و شیر

محصولات شامل شیر، کره، شیر خشک و انواع پنیر، ماست، شیر IHT، شیر پر چرب، بستنی و خامه هستند.
تعاونی‌های لبنی کانادای غربی ۱/۲ میلیارد دلار در زمینه فرآوری شیر و بازار یابی آن درآمد دارند همچنین این تعاونی‌ها ۱/۴ میلیارد دلار در کبک و بیش از ۴۰۵ میلیون دلار در ماری تایمز، درآمد داشته‌اند.

خلاصه گزارش بازاریابی و جمع آوری محصولات شرکتهای تعاونی کشاورزی کانادا - سال ۱۹۹۵

کانادا	آتلانتیک	* کبک	انتاریو	غرب
۱۶۲	۳۲	۲۸	۲۴	۵۸
۲۱۰	۴	۱۵	۱۵	۱۷۶
۱۷۶۴۲	۱۶۵۷	۳۹۶۹	۷۱۴	۱۱۳۰۲
۲۶۶۱	۲۷۱	۸۷	۲۲۵	۲۰۷۸
۵۱۵/۹	۵۶/۳	۱۰۵/۵	۲۵/۲	۳۲۸/۹
۱۱۸۱۷/۶	۵۳۷/۲	۱۸۰۲/۵	۲۳۳/۹	۹۰۴۴/۰
۳۵۲۹/۲	۱۶۹/۸	۵۶۹/۹	۱۲۲/۲	۲۶۶۷/۳
۱۳۱۱/۲	۶۳/۰	۲۷۰/۴	۵۳/۰	۹۲۴/۸

* این طبقه بندی شامل فعالیتهای فدراسیون تعاونی کبک (C.F.Q) در زمینه بسته بندی گوشت و جمع آوری مواد گوشتی نمی‌شود.

در سال ۱۹۹۲ تعاونی بین المللی نهادهای کشاورزی با مسئولیت محدود، تعاونی‌های لبنی را در آلبرتا و بریتیش کلمبیا تشکیل داد این تعاونی در ژانویه سال ۱۹۹۶ با تعاونی منطقه‌ای تولیدکنندگان شیر پاستوریزه متحد شد. تعاونی تولید لبنیات در خدمت تولید کنندگان عضو تعاونی‌ها در ساسکاچوان و مانی توبا می‌باشد.

تا سال ۱۹۹۵ تعاونی منطقه‌ای - بین المللی نهادهای کشاورزی بر اساس درآمد سالانه خود و پیشی گرفتن از تعاونی کبک مقام اول را در کانادا به خود اختصاص داد.

اگر پیور و اتحادیه نهادهای کشاورزی شرکت فرآورده‌های غذایی آلتیا را برای تولید و بازاریابی فرآورده‌های مخلوط میوه و لبنیات دارای برچسب یوپلاست تشکیل دادند.

در سال ۱۹۹۰ شمش تعاونی، شرکتی را برای پاسخگویی به نیاز بازارهای گوناگون تشکیل دادند. شرکتهای تعاونی آگرینوو، تعاونی نهادهای کشاورزی، اگروودز، تعاونی‌های نهادهای کشاورزی روستاهای اوتوئه و ساگنی - لک - سنتسازان و پوردل، تعاونی نهادهای کشاورزی به صورت شرکت سهامی با یکدیگر متحد شدند و با نام شرکت سهامی گروه لاکتل مشغول به کار شدند. این تعاونی‌ها با ۳۸۰۰ نفر عضو نماینده بیش از یک سوم تولید کنندگان محصولات لبنی کبک می‌باشند.

گزارش شرکتهای تعاونی غلات و دانه‌های روغنی کانادا، سال ۱۹۹۵ (شامل فعالیتهای مربوط به غیر غلات و غیر دانه‌های روغنی است)

تعداد تعاونی‌ها	۱۷
اعضا.	۱۶۷۳۳۶
کارمندان تمام وقت	۵۶۹۵
کارمندان نیمه وقت	۳۸۷
کارمندان نیمه وقت	۲۳۰/۲
حقوق و دستمزد (میلیون دلار)	۲۳۰/۲
حجم معاملات (میلیون دلار)	۷۲۴۰/۱
دارایی (میلیون دلار)	۲۰۵۰/۴
حقوق ویژه اعضا.	۷۳۴/۹

حضور مقتدرانه دارند. در سال ۱۹۹۵ تعاونی‌های کانادایی ۵۷ درصد شیر را تولید می‌کردند. تعاونی‌ها تقریباً تمام محصولات لبنی را جمع آوری می‌کنند. این

گردیده است. در کبک فروش و بازاریابی غلات توسط (CFQ) انجام می‌شود که اعضای تعاونی آن را بیش از ۲۵٪ تخمین زده‌اند. این به آن معنی است که فعالیت تعاونی‌ها بزرگترین سهم را در بازاریابی غلات در کبک دارد.

تعاونی‌های غلات نقش کلیدی را در صادرات کالاهای اقتصادی اعضا در کانادا ایفا می‌کنند و سه اتحادیه غربی، کمکهای مالی مشترکی را بنیان کرده‌اند، در عین حال، اتحادیه منطقه‌ای غلات زکان برای صادرات کالاهای اقتصادی تحت پوشش انجمن گندم کانادایی قرار نگرفته است.

۲- محصولات لبنی

تعاونی‌های فرآوری محصولات لبنی در بخش کشاورزی در سراسر جهان

گزارش فروش غلات و دانه‌های روغنی تعاونی‌ها در کانادا، سال ۱۹۹۵

کانادا	آتلانتیک	کبک	انتاریو	غرب
۳۶۸۳/۲	۰/۱	۴۴/۲	۱۳۳/۲	۳۵۰۵/۷
۲۲۹۷/۹	-	-	۲۸/۱	۲۲۶۹/۸
۵۹۸۱/۱	۰/۱	۴۴/۲	۱۶۱/۳	۵۷۷۵/۵

منبع: دبیرخانه شرکتهای تعاونی

«ناترل» متعلق به تعاونی‌های «اگر پیور» نقش اصلی را در بخش شیر کبک ایفا می‌کند. شرکتهای تعاونی لبنی انتاریو که توسط شرکت تعاونی مواد غذایی «گی لی» اداره می‌شوند، موفق گردیده‌اند تا ۲۰

فدراسیون تعاونی کبک کانادا وظیفه بازاریابی محصولات کشاورزی و فروشندهای نهاده‌های کشاورزی برای ۳۶۴۵۵۵ عضو کشاورز از ۶۹ شرکت تعاونی محلی و منطقه‌ای در استان کبک را دارد. همچنین این فدراسیون دارای مرکز عمده تجارت در مونترال است که ۵۶۸۴ نفر از اهالی استان را در استخدام دارد. در نتیجه این مرکز یکی از بزرگترین مراکز جمع آوری فرآورده‌های گوشتی با علامت تجاری فلامینگو می‌باشد که خدمات تأمین نیروهای متخصص مدیریتی را برای شرکتهای تعاونی محلی انجام می‌دهد.

شرکتهای تعاونی اصلی لبنی

نام (سال تشکیل)	نشانی
تعاونی نهاده‌های کشاورزی آگریپور (۱۹۳۸)	کبک و گرانی ۱۹۹۱-۳۷۵ (۵۱۴)
تعاونی بین المللی نهاده‌های کشاورزی (۱۹۹۲)	بریتیش کلمبیانکوور ۰۶۶۱۱-۴۲۰-۴۰۴ (۴۰۴)
تعاونی نهاده‌های کشاورزی پوردل (۱۹۲۸)	کبک، بیک ۷۴۴-۴۳۶۳ (۴۱۸)
تعاونی نهاده‌های کشاورزی آگریو (۱۹۴۱)	کبک و ست لکیر ۸۸۳-۳۳۰۱ (۴۱۸)
تعاونی صنایع غذایی گی لی (۱۹۵۸)	انتاریو و سن ۲۶۱-۷۴۱ (۴۱۶)
تعاونی منطقه‌ای اسکاتس برن (۱۹۴۶)	نوااسکاتیا و اسکاتس برن ۲۳-۴۸۵۸۰ (۹۰۲)
تعاونی شیر پاستوریزه کشاورزان (۱۹۶۴)	نوااسکاتیا و هالیناکس ۳۳۷۳-۸۳۵ (۹۰۲)
گروه تعاونی دیناکو (۱۹۴۲)	کبک و پوکاتیر ۳۸۰۷-۸۵۶ (۴۱۸)
تعاونی نهاده‌های کشاورزی نوتریتور (۱۹۸۱)	کبک شامبور ۲۴۷۰ و ۳۴۳ (۴۱۸)
تعاونی نهاده‌های کشاورزی آگروودور روستاهای اوتونه و لوقانتید (۱۹۳۹)	کک تورسو ۳۸۰۵-۹۸۶ (۸۱۹)
شرکت تعاونی شیر پاستوریزه مزرعه‌های ایسلند (۱۹۴۲)	بریتیش کلمبیانکووری ۲۰۰-۵۲۰-۳۶۰ (۲۵۰)
تعاونی نورتابرند (۱۹۴۲)	نیوبرانسیویک، نیوکاستل ۷۷۲۰-۶۲۷ (۵۰۶)

منبع: دبیرخانه تعاونی

درصد بازارهای کل استان را به دست بگیرد. شش شرکت تعاونی لبنی کبک که توسط آگریپور اداره می‌شوند بیش از ۸۰ درصد شیر صنعتی و در حدود ۵۰ درصد شیر بازار را تولید می‌کنند و در حدود ۵۰ درصد حجم فعالیت‌های تجاری تمام شرکتهای تعاونی لبنی کانادایی را انجام می‌دهند.

تعداد شرکتهای تعاونی	۲۲
اعضا	۱۸۵۹۸
کارمندان تمام وقت	۸۱۴۰
کارمندان نیمه وقت	۳۱۵
حقوق و دستمزدها (میلیون دلار)	۱۷۱/۳
حجم معاملات (میلیون دلار)	۳۴۵۵/۰
حجم دارائی (میلیون دلار)	۱۱۱۲/۴
حق ویژه اعضا	۲۳۵/۸

منبع: دبیرخانه تعاونی‌ها

خلاصه گزارش تعاونی‌های حیوانات اهلی کانادا، سال ۱۹۹۵

تعداد شرکتهای تعاونی	۳۰
اعضا	۹۵۵۲
کارمندان تمام وقت	۵۰
کارمندان نیمه وقت	۱۶۷
حقوق و دستمزدها (میلیون دلار)	۱/۹
حجم معاملات (میلیون دلار)	۱۲۸/۰
دارائی (میلیون ریال)	۱۵/۵
حقوق ویژه اعضا، (میلیون ریال)	۴۰۱

منبع: دبیرخانه تعاونی‌ها

گوشت اکثر حیوانات اهلی که در کبک تولید می‌شوند، به وسیله اتحادیه تعاونی کبک و تعداد کمی از اعضای شرکت‌های تعاونی جمع آوری می‌شوند که اساساً در تعاونی مشارکت را دارند و در سه کشتارگاه عمل می‌کنند. میزان فروش گوشت بسته بندی تقسیم شده اتحادیه تعاونی کبک ۷۴۸ میلیون دلار در سال ۱۹۹۵ گزارش شده است. میزان صادرات در سال ۱۹۹۵ ۳۶/۳ درصد تولیدات می‌باشد که به طور عمده به ایالات متحده ژاپن و اخیراً روسیه صادر شده است. شرکتهای تعاونی کبک در حدود ۲۵ درصد کل گوشت عمل آوری شده در استان را تأمین می‌کنند.

۴- طیور و تخم طیور

ایلی دیل، در آلبرتا و بریتیش کلمبیا و گرنی در مانی توبا قسمت عمده از گوشتی

گزارش فروش محصولات لبنی تعاونی های کانادا در سال ۱۹۹۵

- میلیون دلار -	
غرب	۱۱۹۵/۹
انتاریو	۲۲۳/۶
کبک	۱۳۹۱/۵
اتلانتیک	۴۰۵/۵
کانادا	۳۲۱۶/۵

منبع: دبیرخانه تعاونی‌ها

۳- دام

شهرک‌های تعاونی در ۵ استان غربی تنها خدمات فروش برای جابجایی و کشتن دامها را انجام می‌دهند. شرکت تعاونی تولید کنندگان دام به عنوان مرکز فروش و حراج دام آلبرتا هارتلند (مشترکاً متعلق به اتحادیه گندم سارکا چوان و مانی توبا) ارسال محموله‌های دامی و بازاریابی دامها را برای تولید کنندگان عهده دار می‌باشد.

گزارش فروش دام در کانادا توسط شرکتهای تعاونی، سال ۱۹۹۵

	کانادا	اتلانتیک	کبک	انتاریو	غرب
گا و کوسفند	۸۲۲/۴	۲/۶	۴۰/۶	۲۵/۸	۷۵۵/۴
دامهای دیگر	۶۳۵/۶	۰/۴	۶۱۲/۸	۱۶/۵	۵/۹
جمع کل	۱۴۶۰/۰	۳/۰	۶۵۲/۴	۴۲/۳	۷۶۱/۳

منبع: دبیرخانه تعاونی‌ها

شرکتهای تعاونی دام

نشان	نام (سال تشکیل)
بریتیش کلمبیا و کمپوس ۵۳۷-۳۹۳۹ (۶۰۲)	شرکت تعاونی تولید کنندگان (B.C.L.S) (۱۹۴۳)
انتاریو و شدن ۲۳۰۰ - ۷۶۲ (۵۱۹)	شرکت تعاونی مرغوب انتاریو (۱۹۷۴)
انتاریو، مارکدیل ۲۵۳۸-۹۳۵ (۵۱۹)	شرکت تعاونی دام گری بروس (۱۹۷۵)
نور الکانیا و براویک	شرکت تعاونی منطقه‌ای دام غرب (۱۹۶۶)
کیک، مونترال ۳۸۴-۶۴۵۰ (۵۱۴)	فدراسیون تعاونی‌های کبک (۱۹۲۲)
مانی توپا، آکویو ۷۶۸-۲۳۶۰ (۲۰۲)	شرکت تعاونی مردان گله دار اینترلیک (۱۹۵۹)

منبع: دبیرخانه تعاونی‌ها

تعاونی‌های لبنی کانادای غربی ۱/۲
میلیارد دلار در زمینه فرآوری شیر و
بازار یابی آن درآمد دارند همچنین
این تعاونی‌ها ۱/۴ میلیارد دلار در کبک
و بیش از ۴۰۵ میلیون دلار در ساری
تایمز، درآمد داشته‌اند.

گزارش فروش محصولات طیور و تخم طیور تعاونی‌های کانادا، سال ۱۹۹۵

کانادا	اتلانتیک	کبک	انتاریو	غرب	گوشت
۸۸۵	۳۵/۶	۵۱۲/۶	-	۳۳۶/۸	تخم طیور
۲۶/۶	۱۲/۱	۱/۴	-	۱۱/۱	جمع کل
۹۱۱/۶	۴۹/۷	۵۱۴/۰	-	۳۴۷/۹	

منبع: دبیرخانه تعاونی‌ها

شرکتهای تعاونی طیور و تخم طیور

نشان	نام (سال تشکیل)
آلبرتا و ادمانتون ۴۷۶-۶۲۶۱ (۲۰۳)	تعاونی لیلی دیل با مسئولیت محدود (۱۹۷۶)
مانی توپا و وینی پک ۴۸۸-۲۲۳۰ (۲۰۴)	تعاونی طیور گرانی با مسئولیت محدود (۱۹۷۹)
کبک، مونترال ۶۴۵۰ - ۳۸۴ (۵۱۴)	فدراسیون تعاونی‌های کبک (۱۹۲۲)
کبک، خیابان آنسلم ۸۸۵-۴۲۵۱ (۴۱۸)	اتحادیه تعاونی‌های دارچستر تعاونی‌های کشاورزی (۱۹۹۵)
نووا اسکاتیا و میناس جدید ۶۱۶-۶۸۱ (۹۰۲)	اتحادیه تعاونی A/C/A با مسئولیت محدود (۱۹۲۳)
انفلد و خلیج پرتغال ۸۹۵-۶۵۸۱ (۷۰۹)	اتحادیه تعاونی طیور استان با مسئولیت محدود (۱۹۷۶)

منبع: دبیرخانه تعاونی‌ها

خلاصه گزارش شرکتهای تعاونی میوه
و سبزی کانادا، در سال ۱۹۹۵

۶۳	تعداد شرکتهای تعاونی
۵۸۱۰	اعضا
۶۵۹	کارمندان تمام وقت
۱۳۶۱	کارمندان نیمه وقت
۳۱/۵	حقوق و دستمزدها (میلیون دلار)
۲۹۸/۸	حجم معاملات (میلیون دلار)
۱۱۱/۹	دارایی (میلیون دلار)
۳۹/۱	حقوق ویژه اعضا، (میلیون دلار)

منبع: دبیرخانه تعاونی‌ها

خلاصه وضعیت تعاونی‌های طیور و
تخم طیور تعاونی‌های کانادا، در سال
۱۹۹۵

۸	تعداد شرکتهای تعاونی
۱۵۷۳	اعضا
۲۹۰۳	کارمندان تمام وقت
۲۲۰	کارمندان نیمه وقت
۷۴/۶	حقوق و دستمزدها (میلیون دلار)
۹۵۰/۳	معاملات (میلیون دلار)
۱۸۴/۸	دارایی (میلیون دلار)
۷۵/۵	حقوق ویژه اعضا، (میلیون دلار)

منبع: دبیرخانه تعاونی‌ها

بازاریابی آنها همکاری دارند. تعاونی
باغداران میوه نورفولک در انتاریو بزرگتر
از اسکاتین گلد در نووا اسکاتیا است، با
وجود این سهم بازار کمتری دارد. چیلیواک
شرقی نیز دیگر به فرآوری میوه‌ها در
بریتیش کلمبیا نمی‌پردازد.

شرکتهای تعاونی سبزیجات در بریتیش
کلمبیا از بزرگترین سهامداران بازار
منطقه‌ای هستند، در حالی که در آلبرتا ۸/۳
میلیون دلار آن در بازاریابی محاسبه
می‌شود. چندین شرکت تعاونی سبزیجات
در انتاریو محصولات را سرد و خنک نگه
می‌دارند. شرکتهای تعاونی کبک تقریباً ۲۰
درصد میوه و سبزی بازار را عرضه
می‌کند. این تعاونی‌ها به جمع آوری و
بازاریابی سیب زمینی، توتون سیگار، توت
فرنگی، ذغال لخته، گوجه فرنگی، هویج،
پیاز، سیب و غیره اشتغال دارند.
در منطقه آتلانتیک شرکتهای تعاونی
علاوه بر بازار، قسمت وسیعی از نمونه‌های
میوه و سبزیجات را در خود جای داده‌اند.

تخمین زده شده است که اتحادیه
تعاونی‌های کبک ۵۰ درصد بازار خرده
فروشی طیور را در استان کبک تحت
نظارت خود دارند و ۶۵ درصد گوشت طیور
آنها از کشتارگاه کبک تأمین می‌شود.
تعاونی‌ها در حدود ۷۵ درصد تولید را در
کبک تأمین می‌کنند. اتحادیه پرورش
دهندگان طیور نقش رهبری را در فرآوری
طیور ناوا اسکاتیا ایفا می‌کند.

میوه و سبزیجات

شرکتهای تعاونی هم پیمان یا شورای
بازاریابی درختان میوه باغداران بریتیش
کلمبیا، از بزرگترین شرکتهای تعاونی
محسوب می‌شوند که جهت بازاریابی در
این بخش از کانادا تلاش می‌کنند. این
تعاونی‌ها در انتاریو و اسکاتین گلند در نووا
اسکاتیا هم سهم مهمی در بازار مناطقی
دارند. شرکتهای تعاونی اکثر استانها به
مقیاس کمی در جمع آوری میوه و سبزی و

را که در کانادای غربی عمل آوری می‌شود،
تأمین می‌کنند. تعاونی دایلی دیل با ۱۲۰۰
کشاورز از سال ۱۹۳۰ شروع به کار کرده
است و به حدی گسترش یافته که یکی از
بزرگترین گردآوران طیور در آلبرتا و
سومین فرآورنده طیور در کانادا شناخته
شده است.

بازاریابی میوه و سبزی که توسط شرکتهای تعاونی در کانادا گزارش شده‌اند (۱۹۹۵)

کانادا	اتلانتیک	کیب	انتاریو	غرب	میوه
۱۲۳/۲	۵/۴	۵/۹	۲۲/۲	۱۰۹/۸	
۱۳۵/۱	۸/۶	۲۲/۸	۱۵/۷	۸۶۰	سبزیجات
۲۷۸/۵	۱۴	۳۰/۷	۳۸	۱۹۵/۸	جمع کل

منبع: دبیرخانه تعاونی‌ها



شرکتهای تعاونی میوه و سبزی

نام (سال تشکیل)	نشانی
تعاونی بسته بندی میوه B.C. (۱۹۸۲)	بریتیش کلمبیا و کلواتا ۷۶۳-۷۰۳ (۲۵۰)
تعاونی پرورش دهنده‌های جنوب اوکاناگا	بریتیش کلمبیا و ورنان ۷۶۶-۲۵۲۷ (۲۵۰)
شرکت تعاونی پرورش دهنده‌های اوکاناگا سابل کامن (۱۹۸۱)	بریتیش کلمبیا، الیور ۲۹۸-۳۲۹۱ (۲۵۰)
شرکت تعاونی سبزیجات دریایی (۱۹۴۵)	بریتیش کلمبیا، ریچمون ۲۷۸-۶۲۳۲ (۶۰۴)
تعاونی طلای سبزیاسکانتیا با مسئولیت محدود (۱۹۳۷)	نوو اسکاتیا، کنت ویل
شرکت تعاونی پرورش دهندگان میوه نورفولک (۱۹۰۶)	انتاریو، سیکلو ۲۲۶-۰۶۴۰ (۵۱۹)

منبع: دبیرخانه تعاونی‌ها

گزارش فروش محصولات عسل و شیره افرا در شرکتهای تعاونی کانادا در سال ۱۹۹۵

- میلیون دلار -	
غرب	۲۰/۳
انتاریو	-
اتلانتیک	-
کانادا	۴۴/۹

محصولات عسل شیره افرا و شرکتهای تعاونی پرورش دهنده کلها

نام (سال تشکیل)	نشانی
تعاونی تولید کنندگان عسل البرتا با مسئولیت محدود (۱۹۲۰)	البرتا و اسپر سگراو ۹۶۲-۵۵۷۳ (۴۰۳)
تعاونی تولید کنندگان عسل مانی توپا با مسئولیت محدود (۱۹۳۸)	مانی توپا و وینی پگ ۷۸۳-۲۲۴۰ (۲۰۴)
«عسل بی مایه» با مسئولیت محدود تولید کنندگان شکر کبک (۱۹۶۹)	مانی توپا، وینی پگ ۷۸۳-۲۲۴۰ (۲۰۴)
شرکت تعاونی پرورش دهندگان گل (۱۹۶۳)	کبک و پلسایویل ۳۶۲-۳۲۴۱ (۸۱۹)
	بریتیش کلمبیا، بورنابی ۲۳۰-۲۲۱۱ (۶۰۴)

عسل و شیره افرا

دو شرکت تعاونی مهم، تعاونی تولید کنندگان عسل آلبرتا با مسئولیت محدود و تعاونی تولید کنندگان عسل مانی توپا، در کانادای غربی عسل تولید می‌کنند که در سال ۱۹۹۵ از طریق «تعاونی عسل بی میده» با مسئولیت محدود حدود ۲۰/۳ میلیون دلار، عسل و فرآورده‌های آن را توسط ۲۶۵ نفر از اعضاء تهیه و در بازار عرضه کرده‌اند. در سال ۱۹۹۵ شرکتهای تعاونی شیره افرا کبک، ۲۲/۶ میلیون دلار از این شربت و فرآورده‌های آن را از طریق تولید کنندگان شکر کبک در پلسایویل به ۲۹۴۰ نفر از اعضاء فروختند که ۳۵ درصد محصول دنیا را تأمین می‌کند.

شرکتهای تعاونی تأمین نهاده‌ها

غذای حیوانات، کودهای حیوانی و شیمیایی، بیذرها، ماشین آلات و وسایل دیگر کشاورزی و حتی نفت خام و مصالح ساختمانی از جمله مواد ضروری هستند که مزرعه داران به آن نیاز دارند. شرکتهای تعاونی عضو قدراسیون تعاونی‌های کبک بیش از نصف غذای حیوانات را که به وسیله شرکتهای تعاونی تهیه می‌شود به قیمت ۸۲۹ میلیون دلار می‌فروشند. فروش تولیدات شرکتهای تعاونی غربی بیش از ۲۵ درصد کل فروش و در انتاریو ۱۳ درصد از میزان فروش و در شرکتهای تعاونی ماری تایمز در حدود ۸۰ میلیون دلار است. بنابراین شرکتهای تعاونی نقش مهمی را در صنعت ایفا می‌کنند. مثلاً شرکتهای تعاونی کشاورزی کبک ۵۵ درصد غذای روزانه حیوانات را تهیه می‌کنند فروش کودهای حیوانی و شیمیایی کمتر از ۱۵ درصد تولید بازار را به خود اختصاص داده که این رقم به علت رقابت شدید رو به کاهش است. این در حالی است که شرکتهای تعاونی غربی بیش از ۹۵۰ میلیون دلار فروش دارند. قدراسیون تعاونی و شرکتهای تعاونی محلی کبک با ۲۵ درصد تولید خود ۲۵ درصد تولید بازار را در اختیار دارند. قدراسیون تعاونی کبک یکی از مهم‌ترین

خلاصه گزارش شرکت‌های تعاونی نهاده‌های کشاورزی کانادا، ۱۹۹۵

کانادا	آتلانتیک	کیک	انتاریو	غرب	
۲۴۷	۱۲	۷۶	۲۶	۱۳۳	تعداد شرکت‌های تعاونی
۳۴۷	۷	۲۱	۲۷	۲۷۲	اعضا. (هزار نفر)
۹۹۱۰	۹۱	۷۱۶۵	۸۹۱	۱۷۶۳	کامندان تمام وقت
۱۱۴۶	۴۱	۲۳۲	۳۰۰	۵۷۳	کارمندان نیمه وقت
۳۰۹/۷	۲/۱	۲۱۶/۵	۲۹/۱	۶۲	حقوق و دستمزدها (میلیون ریال)
۴۰۰۲/۲	۲۷	۲۰۸۳/۶	۳۹۸/۹	۱۴۹۲/۷	حجم معاملات (میلیون ریال)
۱۴۲۱/۲	۱۰/۹	۷۱۱/۷	۱۶۹	۵۲۹/۶	دارایی (میلیون ریال)
۶۶۳/۸	۴/۱	۲۶۴/۵	۵۳/۷	۳۴۱/۵	حقوق ویژه اعضا، (میلیون ریال)

* منابع کشاورزی، آسیاب، نفت و غیره

از سال ۱۹۹۱ توسط دپارتمان نفت خام Fel تا بیش از ۴۰ درصد ادامه داشته است. تنها با ۱۷ درصد از فروش ۱۲۵ میلیون دلاری غلات شرکت تعاونی کانادا، کیک توانست ۵۰ درصد فروش را به بازارهای خود اختصاص دهد. در کانادای غربی و کیک فروش ماشین آلات تراکمی بالغ بر ۱۴۳ میلیون دلار می‌گردد که این به معنی نفوذ در بازار کیک است و شامل ۲۲ درصد تراکتور، ۱۵ درصد ماشین دروی کمباین، ۲۵ درصد تجهیزات و ۴۰ درصد دستگاه وچین می‌گردد.

گزارش فروش نهاده‌های کشاورزی شرکت‌های تعاونی کانادا در سال ۱۹۹۵

کانادا	آتلانتیک	کیک	انتاریو	غرب	
۸۲۹	۸۰/۳	۴۲۲/۳	۹۳/۹	۲۱۲/۵	غذای حیوانات
۱۲۱۷/۶	۱۱/۹	۱۲۳/۴	۱۰۶	۹۵۶/۳	کودهای حیوانی و شیمیایی
۱۲۴/۹	۱/۷	۲۱/۴	۱۱/۸	۹۰	بذرما
۳۷۵/۸	۱۱/۴	۲۰۵/۸	۳۶/۸	۲۲۱/۸	نهاده‌های دیگر کشاورزی
۱۲۳	۲/۶	۷۲/۲	۲/۶	۶۵/۴	ماشین آلات
۲۷۹۰/۳	۱۰۷/۹	۸۸۵/۳	۲۵۱/۱	۱۵۴۶	جمع

سازمانهای مرکزی

تعاونی تولید کنندگان پشم کانادا با مسئولیت محدود یک سازمان ملی است. این تعاونی سالهاست که از ۷۰ درصد پشمی که از طریق مراکز دولتی طبقه بندی می‌شود استفاده می‌کند.

تعاونی کود شیمیایی غرب با مسئولیت محدود (WCFL) با همکاری سه اتحادیه گندم شکل گرفته است تا کود مورد نیاز شرکت‌های تعاونی کانادای غربی را که در سال ۱۹۶۴ با هم متحد شده‌اند تأمین کند. این شرکت در کالگاری آلبرتا با ظرفیت ۲۲۵۰۰ تن افتتاح گردید.

در سال ۱۹۹۴ شرکت گرامازکرد بلامینگتون ایلینوین آمریکا سرمایه UCO را خریداری کرد و در حال حاضر این سرمایه را به شرکت‌های تعاونی اعضای سابق UCO می‌فروشد.

فدراسیون تعاونی کیک کانادا وظیفه بازاریابی محصولات کشاورزی و فروشندگی نهاده‌های کشاورزی برای ۳۶۴۵۵۵ عضو کشاورز از ۶۹ شرکت تعاونی محلی و منطقه‌ای در استان کیک را دارد. همچنین این فدراسیون دارای مرکز عمده تجارت در مونتreal است که ۵۶۸۴ نفر از اهالی استان را در استخدام دارد. در نتیجه این مرکز یکی از بزرگترین مراکز

گزارش فروش مصالح ساختمانی و نفت شرکت‌های تعاونی کانادا در سال ۱۹۹۵

کانادا	آتلانتیک	کیک	انتاریو	غرب	
۲۱۱۵/۲	۱۴۶/۸	۲۳۸/۶	۹۱/۸	۱۹۲۸/۲	نفت خام
۳۶۹/۲	۷/۲	۴۰/۲	۱۳/۳	۳۰۸/۵	مصالح ساختمانی

شرکت‌های تعاونی خدمات تولید کنندگان محصولات کشاورزی

نشانی	نام (سال تشکیل)
آلبرتا، کالگری ۲۵۸۳۵۰۰ (۴۰۳)	شرکت تعاونی کشاورزان متحد آلبرتا با مسئولیت محدود (۱۹۱۸)
کیک، مونتreal ۲۸۴۶۴۵۰ (۵۱۴)	فدراسیون تعاونی های کیک (۱۹۲۲)
کیک، خیابا ورمایل ۳۲۱۱-۷۹۹ (۵۱۴)	کوباکس، تعاونی منطقه‌ای کشاورزی سنت روزالی کوباکس (۱۹۷۹)
بریتیش کلمبیا، چیلی واک ۷۹۲۲۲۱۱ (۶۰۴)	تعاونی کشاورزی چیلی واک (۱۹۶۳)
انتاریو، مانتیکو ۲۲۶۲۷۴۰ (۵۱۹)	شرکت تعاونی نورفلک با مسئولیت محدود (۱۹۲۱)
انتاریو، پاری ۷۲۶۶۵۳۱ (۷۰۵)	شرکت‌های تعاونی بخش سایمکو (۱۹۲۰)
کیک، ویکتوریاویل ۷۵۸۰۶۷۱ (۸۱۹)	شرکت تعاونی کشاورزی برآفرانک (۱۹۷۲)
بریتیش کلمبیا، آلدراگراو ۲۵۱۷-۸۵۶ (۶۰۴)	تعاونی محصولات خانگی مزرعه آتر (۱۹۲۲)
کیک، نیویویز ۴۷۵۶۶۴۵ (۴۱۸)	شرکت تعاونی کشاورزی سینوفی (۱۹۴۱)
انتاریو، مانتیکو ۳۳۸۸۲۴۱ (۵۱۹)	شرکت تعاونی منطقه پرت (۱۹۶۴)
انتاریو هنال ۳۰۰۲-۲۶۲ (۵۱۹)	شرکت تعاونی بخش هنسل (۱۹۴۶)

ساسکا چون پرداخت که در سال ۱۹۸۹ با گرفتن کمک مالی از حکومت فدرال و فرمانداری ایالتی شروع به بالا بردن کیفیت نفت سنگین جدید کرده است. این پیشرفت

توزیع کنندگان نفت در کیک است که ۷۵ درصد نفت مزارع کیک را تأمین می‌نماید. از سال ۱۹۲۴ فدراسیون تعاونی‌ها با مسئولیت محدود به پالایش نفت خام در در

جمع آوری فرآورده‌های گوشتی با علامت تجاری فلامینگو می‌باشد که خدمات تأمین نیروهای متخصص مدیریتی را برای شرکت‌های تعاونی محلی انجام می‌دهد.

در مورد نشانه‌های توفیق انسانها، به ویژه مدیران، مطالب فراوان گفته و نوشته شده. ضمن این که پژوهشهای چندی نیز در این زمینه انجام شده است. برای مثال، تاکنون بررسی‌های متعددی درباره دلایل توفیق افراد به عمل آمده که یا بر اساس شرح حال آنها بوده، یا با نظرخواهی از خودشان تنظیم شده، یا از زیر دستان یا خویشان یا دوستان پیرامون علل و عوامل توفیق افراد نظر خواهی و گزارش یا زندگی‌نامه‌هایی بر مبنای آن تدوین شده است.

به این ترتیب، شاید بتوان گفت که تمامی جنبه‌های زندگی و عملکرد انسان، به گونه‌ای که در تصور یا واقعیت می‌گنجد، تاکنون بررسی پیرامون آن مطالب متعدد نوشته شده است. با این حال، مسأله اداره امور و انسانها آن قدر زوایای تاریک و زیر و بم‌های ظریف دارد که به نظر می‌رسد در هر زمان بتوان اشخاصی را پیدا کرد که در این مورد حرفهای تازه‌ای برای گفتن داشته باشند، یا لاف‌های پدیده‌های شناخته شده را از زاویه‌های متفاوت و با کلامی جدید عنوان کنند. نوشته حاضر اگر هم تازگی نداشته باشد، حداقل بیانی است تازه از اندیشه‌های کهن مدیریتی.

در واقع، به نظر من مدیر خوب باید به ویژگیهایی نظیر آن چه در زیر به عنوان ضروری‌ترین و برجسته‌ترین این ویژگیها مشخص شده، مجهز باشند:

۱- از بینش قوی برخوردار باشد. مثلی است معروف که فلانی تا دو قدمی خودش را می‌بیند، یا به لحظه‌ها می‌اندیشد، یا حال نگر است، یا ... این‌ها و دهها جمله دیگر معرف مدیرانی است که نمی‌توانند یا احتمالاً نمی‌خواهند فراتر از محدوده حال را بنگرند. در نتیجه، می‌گوییم که بینش قوی ندارند، چرا که افق فکری آنان بسیار کوتاه است.

تعبیر دیگر بینش محدود آن است که شخص سطحی نگر باشد و نتواند تا فراسوی آن چه از ظاهر یک پدیده بر می‌آید، نفوذ کند. معلمی که در برابر شاگرد کم کار بلافاصله از برچسب «تنبیل» استفاده می‌کند، مدیری که دو سه روز دیر آمدن

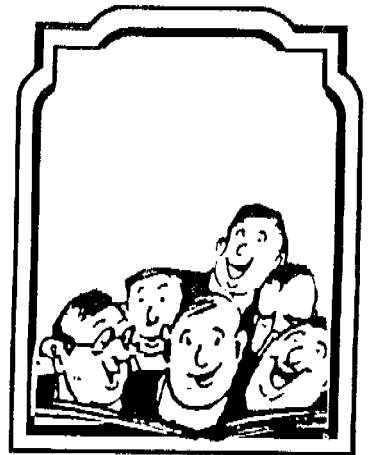
کارمند را به حساب «وقت شناسی» او می‌گذارد، پدر یا مادری که یکی دو مرتبه بهانه‌گیری فرزندشان را برای انجام کار با صفت «نافرمان» می‌شناسد، و دهها مورد دیگر نشانه‌های بینش ضعیف را آشکار می‌سازند.

در واقع، ما بدان سبب بر نکته‌ای به نام «بینش» تأکید داریم که عقیده داریم بینش عمیق یا قوی به ما قدرت قضاوت می‌دهد و هر یک از ما، به ویژه آن گاه که در موضع قدرت قرار می‌گیریم، باید بتوانیم داورانی شایسته باشیم. این قدرت داورانی برای مدیر بیش از یک انسان معمولی ضرورت دارد، چرا که نقطه مقابل آن بی‌عدالتی است و میدانیم که بی‌عدالتی از بزرگترین عواملی است که پایه‌های بنای مدیریت را به لرزه در می‌آورد.

۲- تفاوت‌های فردی را درک کند و برای هر کس به این دلیل که با دیگران تفاوت دارد، احترام قائل شود. به بیان دیگر سخن من این است که هر کس در مواردی صرفاً بدان سبب که با دیگران متفاوت است، باید محترم شناخته شود یا به تعبیر دیگر «تفاوت» است که انسانها را به شیوه‌ای مثبت از یکدیگر جدا می‌کند. در عین حال، باید دانست که منظور از تفاوت، این نیست که موارد ابهام‌آمیز را «تنوع» تفسیر کنیم، بلکه منظور آن است که آدمها یا یکدیگر تفاوت دارند و به دلیل این تفاوت باید هر کس با خودش مقایسه شود و نه با دیگران.

۳- فرآیند ابتکار را درک کند و بدانند که هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون برخوردار بودن از نوآوری یا ابتکار به حیات خود ادامه دهد، یا لاف‌های پربردار داشته باشد. طبیعاً، مدیر در شرایطی می‌تواند، از ابتکارها استقبال کند که اگر خودش مبتکر نیست. حداقل بتواند با سعه صدر کارکنان مبتکر را تحمل و از نوآوریهای آنان در جهت منافع سازمان استفاده کند.

۴- از دانش تخصصی برخوردار باشد. زیرا مدیر متخصص، اعم از آنان که به دلیل رشته تحصیلی یا تجربه‌های علمی به آن دست یافته باشند، می‌تواند در بروز مشکلات مددکار زیر دستان باشد و چون شخصاً راه حل مسائل را می‌داند در غیاب



مدیر موفق از زاویه‌ای دیگر

• نویسنده: ام. ا. ناینهام

• ترجمه: دکتر غلامعلی سرمد

بیش عمیق یا قوی به ما قدرت قضاوت می‌دهد و هر یک از ما، به ویژه آن‌گاه که در موضع قدرت قرار می‌گیریم، باید بتوانیم داورانی شایسته باشیم. این قدرت داوری برای مدیر بیش از یک انسان معمولی ضرورت دارد، چراکه نقطه مقابل آن بی‌عدالتی است و میدانیم که بی‌عدالتی از بزرگترین عواملی است که پایه‌های بنای مدیریت را به لرزه در می‌آورد.



و تفهیم این نکته به کارکنان که برای شنیدن حرفهای جالب و سازنده آنان درهای اتاق و گوش مدیر باز است و بنا بر این می‌توانند باز هم بیاندیشند و نقاط مبهم یا ضعف را گزارش کنند، (۲) دادن این آگاهی به کارمندان که انتقادهایشان موجه نیست و در نتیجه بهتر است از این پس با تأمل زیادتر در صدد انتقاد برآیند.

۸- مخاطره‌های معتدل داشته باشد. به طوری که می‌دانید مخاطره (ریسک) از ابزار مدیریت است، اما باید دانست که این مخاطره‌ها باید معتدل و کاملاً حساب شده باشد. در واقع هم باید کلیه جوانب را سنجید و سپس به مخاطره دست زد، و هم باید تمهیدات لازم را برای عواقب احتمالاً ناخوشایند هر تصمیم فراهم کرد.

۹- تفویض اختیار بر حسب توان ذهنی و بدنی هر کارمند، که عنوان دیگر آن دادن مسئولیت به دیگران با توجه به ویژگیهای آنان است. با این حال، باید دانست که پیش نیاز این کار، شناخت کارمندان توسط مدیر است، و لازمه این شناخت نیز نزدیک بودن هر چه زیادتر مدیر به زیر دستان محسوب می‌شود. بنابراین، توصیه ما به مدیران این است که فاصله خود را با کارمندانشان کم کنند، نقاط قوت و ضعف فکری و اخلاقی و بدنی آنها را به دقت برآورد کنند و در تفویض مسئولیت به آنان این نقاط یا نکات را مورد توجه قرار دهند.

۱۰- صریح باشد، هر چند اگر لازم بود، باید در ابهام سخن بگوید، برای مثال، چنان چه مدیر در برابر سؤال یا پیشنهادی قرار می‌گیرد که ارزش بررسی دارد، یا بهتر است آن را با معاون یا مشاور خود در میان بگذارد، توصیه ما این است که به شیوه‌ای دو پهلو در برابر آن واکنش نشان دهد. اما بر عکس، در موارد فراوان بهتر است رک و راست مطلب را بگوید و یا بنویسد. به کار بردن اصطلاح «اقدام شود» هیچ نکته‌ای را به انجام دهنده نمی‌گوید و اصولاً معلوم نیست چرا باید چنین اصلاحی به کار برود، چون بیش از حد ابهام دارد.

در مجموع بهترین توصیه به مدیران چنین است:

(۱) به کارمندیانی که نمی‌دانند چه باید بکنند

درستی سخنان زیر دستانش را نشود، نمی‌تواند سؤال مطرح کند، تا در بحثهای مدیر با هر زیر دست سؤال و جواب عنوان نشود، کارها به درستی جریان پیدا نخواهد کرد.

۷- انتقاد پذیر باشد. منظور از انتقاد سنجیدن جنبه‌های مختلف کار یک فرد توسط دیگری، یا دیگران است. مدیری که ظرفیت پذیرش انتقاد را داشته باشد، برای نظرات سازنده زیر دستان، احترام قایل می‌شود، انتقادهای احتمالاً احساسی آنان را اصلاح می‌کند. به آنان جرأت و شهامت و عملاً قدرت می‌دهد و در حقیقت به آنان ضربه‌هایی هشدار دهنده می‌زند. این ضربه‌ها عبارت است از (۱) پذیرش انتقادها

بعضی از کارمندان نیز می‌تواند کارها را انجام دهد.

۵- تخیل سازنده داشته باشد، چرا که تعدادی از کارهای سازمان به جز استفاده از قدرت تخیل‌پردازی برای مدیر قابل تجزیه و تحلیل نیست. به بیان دیگر، با نیروی تخیل است که مدیر برای تعدادی از مشکلات راه حل پیدا می‌کند و آن را در اختیار مجریان قرار می‌دهد.

۶- گوش شنوا داشته باشد. خوب شنیدن و خوب گوش دادن دو نکته است که هر مدیری به آن نیاز دارد، اولی به گوش وی مربوط می‌شود و لذا باید گوش سالم داشته باشد، حال آن که دومی به دقت و بردباری مدیر باز می‌گردد. همچنین، تا مدیر به

با دستور صریح نحوه انجام دادن کار را بگوید. با بنویسید. در عین حال، به صورت شفاهی از آنان بخواهید که با به انجام رساندن هر کار، شیوه اقدام را به یاد بسپارند تا بتوانند در آینده در موارد مشابه رأساً اقدام کنند.

(۲) به کارکنانی که تا حدودی مهارت پیدا کرده‌اند، هیچ دستوری ندهید تا خودشان پیرامون شیوه انجام دادن کار تصمیم بگیرند. در همان حال، به آنها بگویید که در صورت تردید، از شما نظر خواهی کنند.

(۳) به کارمندانی که شیوه‌های اقدام را می‌دانند، اصولاً دستور ندهید، چون دستورهای شما بی‌فایده است و احتمالاً شما را سبک می‌کند.

رعایت نکات یاد شده فواید فراوان دارد که رشد تدریجی کارمندان یکی از این محاسن است.

۱۱- با هوشمندی انتقاد کنید. می‌دانید که انتقاد به معنی سنجیدن یا سبک و سنگین کردن است. به علاوه، انتقاد شایسته آن است که جنبه‌های مثبت و منفی هر رفتار به دقت مشخص شود تا اولاً صاحب آن رفتار در جهت تقویت جنبه‌های مثبت تلاش کند، ثانیاً برای رفع مشکلات رفتاری خود اقدام کند. شایان یادآوری است که هنگامی چنین انتقادی رخ می‌دهد که مدیر ضمن طرح انتقاد و بیان نکات ضعف آن، در حد توان و تخصص خود کارمند را برای رفع نقص‌ها راهنمایی کند.

در عین حال، نباید چنین تصور شود که هدف توصیف شماره ۱۱ روی آوردن حتمی مدیر به انتقادگری است. در واقع هدف این است که مدیر انحصاراً به قصد اصلاح کاستیها به انتقاد روی بیاورد، انتقادها را با لحنی آرام و ارشادی عنوان کند و در عین حال تا حد امکان روحیه راهنمایی را جانشین روحیه انتقادی کند.

۱۲- الهام بخش زیر دستان باشد. برای تحقق این هدف لازم است بدانید که مدیر می‌تواند به دو صورت مستقیم و غیر مستقیم الهام بخش زیر دستان باشد: (۱) از طریق خود الگو بودن، (۲) از طریق تشویق و تنبیه.

در توضیح شماره (۱) می‌توان گفت که

مدیر باید حداقل به دو صورت زیر برای کارمندان خود سرمشق باشد:

الف) از لحاظ دانش عمومی و شغلی در سطحی باشد که تا حد امکان بتواند تمام یا اکثر مشکلاتی را که پیش می‌آید، حل کند.

به این ترتیب کارمندان هم دانش اندوزی را از او یاد می‌گیرند و هم روشهای حل مشکل را.

ب) از نظر برخورد با مسائل و مشکلات با صبر و جامع نگری رفتار کند تا کارمندان به تدریج یاد بگیرند که بردباری و عمیق شدن در کارها چه مزایایی دارد و از سرعت عمل حساب نشده بپرهیزند.

اما در آن چه به الهام بخشی مدیر از نظر تشویق و تنبیه باید گفت، اشاره به نکات زیر ضرورت دارد.

می‌دانید که هر نوع تشویق به جا و به موقع، به معنی تنبیه است و بر عکس. به این ترتیب هر وقت مدیر کسی را به دلیل انجام دادن کار شایسته تشویق کند، نه فقط کسی که تشویق شده برای اقدامات خوب بعدی «به شوق می‌آید» و باز هم سعی می‌کند در آینده خوب کار کند، بلکه به احتمال زیاد شخص یا اشخاصی که تشویق نشده‌اند، به خود می‌آیند و تصمیم می‌گیرند آنها نیز خوب کار کنند تا تشویق شوند. در هر صورت، انسان موجودی خودخواه و بلند پرواز است و دوست ندارد از همتهای خود عقب بماند. به همین ترتیب، می‌توان گفت که هر کس تنبیه می‌شود، دیگران از رفتار نادرست او عبرت می‌گیرند و مخالف آن را انجام می‌دهند تا تنبیه نشوند و بلکه از آنان تشویق به عمل بیاید.

در ضمن، آن چه را پیرامون تشویق و تنبیه و همچنین الهام بخش بودن رفتار مدیر بیان شد، می‌توان فراهم ساختن بازخورد دانست که به نوبه خود از وظایف مدیران است. یعنی توصیه می‌شود همه مدیران در هر زمان که ضرورت داشته باشد به زیردستان خود تفهیم کنند که چه نظراتی درباره طرز کار آنها دارند. این کار باعث می‌شود که اولاً زیر دستان بدانند که درباره کارشان قضاوت می‌شود و چون معمولاً انسانها خواستار تشویق و گریزان

از تنبیه هستند، به خوب کار کردن روی بیاورند. ثانیاً، بدانند که مدیر بی تفاوت نیست و با حواس جمع جریان کارهای سازمان را دنبال می‌کند. در واقع، حتی اگر تشویق و تنبیه هم در کار نباشد، اما کارمندان بدانند که مدیر در هر صورت متوجه جریان کارها است و گاه و بیگاه به درستی در مورد آن اظهار می‌کند، اکثراً خوب کار می‌کنند.

۱۳- به جای نشانه‌ها به علتها توجه کند. اگر مدیر هستید، یا این آرزو را دارید که به زودی مسئولیتی به شما تفویض شود، به سئوالهای ضمنی زیر پاسخ دهید:

الف - کارمندی که اخیراً بی دقت شده، از حقوق و مزایای خود راضی نیست:

صحیح □ غلط □

ب - کارمندی که مرتباً مرخصی ساعتی می‌گیرد، به دنبال کار دوم می‌رود:

صحیح □ غلط □

ج - کارمندی که اخیراً تند خو شده، در خانواده مشکلات تازه‌ای پیدا کرده است:

صحیح □ غلط □

د - کارمندی که مرتباً مطالعه می‌کند، قصد ادامه تحصیل دارد:

صحیح □ غلط □

ه - کارمندی که رشوه می‌گیرد، وضع مالی خوبی ندارد:

صحیح □ غلط □

در یک نگاه ساده و سطحی، تقریباً هر کس اعم از مدیر یا کارمند، یا حتی هر کس که کارمند یا مدیر نباشد، به سئوالهایی نظیر پنج مورد فوق پاسخ «صحیح» می‌دهد. زیرا چنان چه به قضایای یک بعدی نگاه کنیم، همه این سئوالها را باید پاسخ «صحیح» داد. اما واقعیت این است که رفتارهای ما انعکاس علت‌های چندی است که در ورای هر یک از این رفتارها نهفته است. برای روشن شدن موضوع، دوباره پنج سئوال یاد شده را مرور می‌کنیم.

الف - بی دقتی روزهای اخیر یک کارمند می‌تواند علل متعدد داشته باشد که نارضایتی وی از حقوق و مزایا فقط یکی از آنها است. گرفتاری خانوادگی، اندیشه‌هایی پیرامون آینده تحصیلی و شغلی فرزندان، نگرانی، نسبت به محدود بودن امکانات

پیشرفت شغلی در محیط کار. نگرانی نسبت به تغییر مدیر یا محل کار، تنها چهار نمونه از دیگر دلایل بی‌دقی‌ی کارمند است، کما این که ضعف شنوایی و یا بینایی وی را می‌توان دو دلیل دیگر داشت.

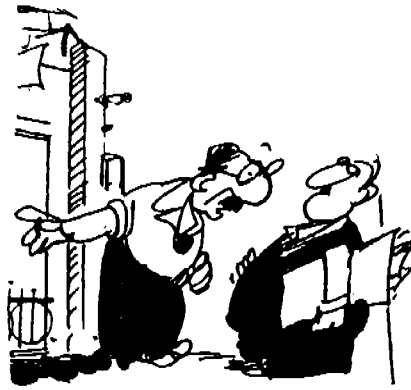
ب - استفاده از مرخصی ساعتی لزوماً به دلیل پرداختن به کار دوم نیست بلکه ممکن است بیماری همسر یا فرزند یا یکی از بستگان، داشتن تعهد به کاری مثل سرزدن به خانه یکی از اقوام به دلیل رفتن او به مسافرت، رفتن به کلاس برای یادگیری تخصص جدید که در آینده به کار خواهد آمد فقط سه دلیل دیگر برای این کار است.

ج - تند خویی روزهای اخیر کارمند می‌تواند دلایل شخصی، خانوادگی، سازمانی و اجتماعی داشته باشد که به ترتیب بیماری خفیف اما آزار دهنده، بروز مشکل در محیط خانه، درگیری با کارمند جدیدی که اخیراً به گروه همکاران اضافه شده و هنوز نتوانسته با عرف سازمان خود راه‌ها، سازد و وجود همسایه‌ای مزاحم که تازگی به محل آمده و شب هنگام از روی عدم وقت‌شناسی با صداهای آزار دهنده مته برقی مانع استراحت کارمندی شود، نمونه هایی از دلایل آن است.

د - پرداختن کارمند به مدالعه می‌تواند دلایلی همچون بیکاری یا کم کاری در سازمان، نامطلوب بودن همکار جدید یا سخنان او، تکراری بودن حرفهای همکاران قدیمی و دهها دلیل دیگر داشته باشد.

ه - و بالاخره رشوه گرفتن کارمند از ارباب رجوع ممکن است تابعی از عواملی همچون از این موارد باشد: (۱) چون همه چنین می‌کنند و بخشی از آن را با رده‌های بالاتر تقسیم می‌کنند، رده‌های بالاتر قبول ندارند که او آدم صالحی است. (۲) چون در محیط کار رشوه گرفتن «عرف» شده، او هم ناچار به تبعیت از این عرف شده است. (۳) چون تعدادی همسایه جدید دارد که همه چنین می‌کنند و ... سرانشان از «درآمدهای» آنان سخن می‌گویند، همسرش به او فشار آورده تا او هم «درآمد» داشته باشد ...

به طوری که توضیحات مختصر فوق نشان می‌دهد، پاسخ تمامی سئوالهای آغاز



این مبحث شماره ۱۲ «غلط» است، و لذا کسی که به آنها با علامت «صحیح» پاسخ داده، یک بعدی به مسائل نگاه کرده است. حال اگر این شخص مدیر باشد، یا بخواهد در آینده مدیریت کند، لازم است بداند که اولاً به هیچ پدیده‌ای نباید خطی نگاه کرد، بلکه مسائل انسانی را دایره‌ای باید دید، یعنی باید به حای یک علت به دنبال چندین علت بود. ثانیاً آن چه را معمولاً محکوم می‌کنیم، علت نیست، بلکه نشانه است و مدیر حق ندارد نشانه‌های رفتار را بدون علت یا بی‌ملاک قضاوت قرار دهد.

۱۳ - انعطاف‌پذیر باشد. مشروط بر آن که این نرمش را آن قدر دنبال نکند که به آلت دست افراد مافوق، همردیفان و حتی زیر دستان تبدیل شود. در واقع، انعطاف‌پذیری به معنی پرهیز از خشکی شدید و بکرگی و لجبازی است و به بیان ساده‌تر کسی انعطاف‌پذیر است که «در نقش ه.نرمند معتقد به احتمالات» ظاهر شود، یعنی تصور نکند که برای هر مسأله فقط یک راه حل وجود دارد، اگر چه به قول «فرد در یک تیلور» باید پذیرفت که در هر زمان برای هر مسأله فقط یک «بهترین راه حل» وجود دارد. با این حال، چون زمان یا مکان هر دو عوض شد، راه حلها نیز تغییر می‌کند.

از سوی دیگر، مدیر انعطاف‌پذیر کسی است که برای آرای زیر دستان احترام قائل می‌شود، نظرات آن را می‌شنود و در صورت لزوم پس از اندیشه یا مشورت، به کار می‌بندد و حتی اگر این کار موجب شود که اندیشه یا طرح خودش را رها کند. «سعه صدر» عنوان دیگر این روش است.

۱۵ - با رده‌های بالاتر در ارتباط باشد، که

البته این جمله حرف تازه‌ای نیست و حتی احتمال دارد شما هم از خواندن آن تعجب کنید، چرا که واقعاً هر مدیری همیشه با افراد مافوق خودش در تماس است. اما آن چه من می‌خواهم مطرح کنم، توجه دادن مدیران به این دو نکته است. (۱) سعی نکنید فقط بازگو کننده توفیق واحد خودتان در نزد رده‌های بالاتر باشید. برعکس، نقاط ضعف و مشکلات خودتان را نیز به آنان منتقل کنید تا بتوانید از مساعدت آنها برخوردار شوید. اگر آنها ندانند شما چه مشکلات و مسائلی دارید، چگونه انتظار دارید به شما کمک کنند؟ (۲) در آن چه از رده‌های بالا می‌شنوید، جرقه‌های امیدوار کننده یا سوومند بجوید و آن را به زیر دستان منتقل کنید. برای مثال، اگر می‌شنوید که قرار است به زودی به هر کارمند یک قطعه زمین بفروشند تا در آن خانه بسازند، این نکته را هر چه زودتر به زیر دستان اطلاع دهید تا چنان چه لازم باشد، پول تهیه کنند.

۱۶ - از وضع موجود راضی نباشید! به طوری که می‌دانید، هر کس عهد دار اداره یک سازمان باشد پس از مدتی به یکی از سه حالت زیر خواهد رسید: (۱) شاهد پیشرفت سازمان خواهد بود و این حالت به او خواهد گفت که در کار خود موفق بوده است و لازم است به همان روش ادامه دهد، (۲) پیشرفتی در سازمان نخواهد دید، بلکه متوجه خواهد شد که اوضاع به شیوه سابق حفظ شده و به اصطلاح هیچ چیز بهتر یا بدتر نشده است. (۳) متوجه خواهد شد که سازمان در سرریزی سقوط به حرکت درآمده است.

مدیریتی که شاهد حالت اول باشد، بی‌نهایت قابل احترام است و باید او را حفظ کرد. مدیریتی که حالت شماره (۳) در سازمان او ایجاد شده، باید هر چه زودتر معزول شود، زیرا به زودی سازمان را به انحلال یا ورشکستگی سوق خواهد داد. اما مدیریتی که وضع موجود را حفظ کرده (شماره ۲) آدمی است حنتی و او هم باید جای خود را به فردی شایسته‌تر بپردازد، زیرا «درجا زدن در سازمان نهایتاً با مرگ سازمان همراه خواهد بود».

فرا استانی نیز در سال ۷۸ به ثبت رسیده است.

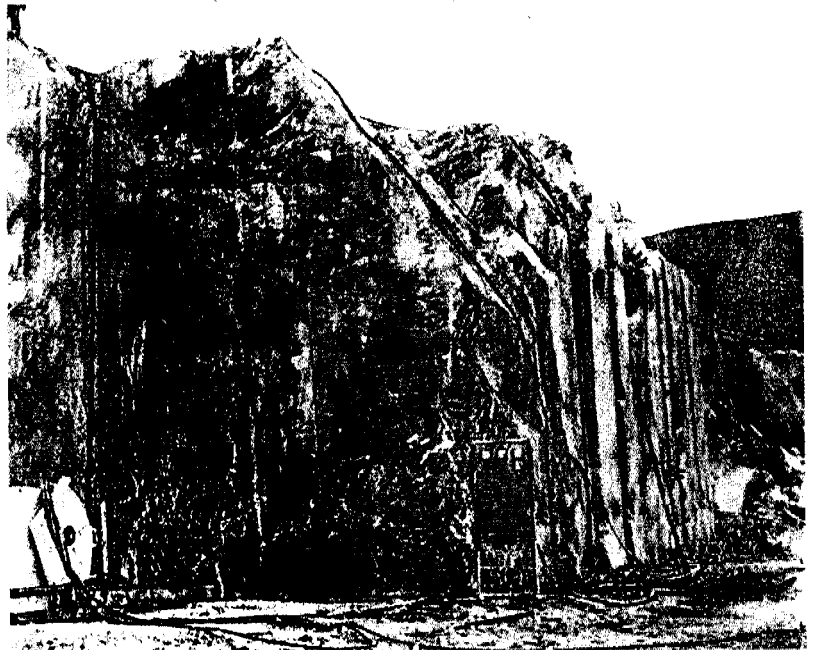
بهره برداری از معادن

در طول سال ۱۳۷۸ تعداد ۱۱۲ فقره پروانه بهره برداری توسط وزارت معادن و فلزات با ظرفیت سالانه بیش از ۲/۵ میلیون تن مواد معدنی مختلف به نام شرکتهای تعاونی معدنی صادر گردیده که ۴۱ مورد آن تمدید پروانه‌های قبلی و بقیه برای اولین بار صادر شده است. پروانه‌هایی که برای اولین بار صادر گردید، تعداد ۷۲ فقره و ظرفیت آن ۱۲۸۲۰۲۵ تن اعلام شده است. لازم به ذکر است که استان بوشهر با ۹ پروانه جدید صادره بیشترین تعداد را در این بین به خود اختصاص داده اما در پنج استان آذربایجان شرقی، ایلام، خوزستان، گلستان و مازندران پروانه بهره برداری جدیدی صادر نشده است.

با توجه به گزارشات رسیده از ادارات کل تعاون استانها که با هماهنگی ادارات کل معادن و فلزات استانها تنظیم گردیده، در سال ۱۳۷۸ تعداد ۷۷۵ مورد پروانه بهره برداری در اختیار تعاونی‌ها بوده است که از این تعداد ۵۳۹ معدن یا سینه کار معدنی مورد بهره برداری قرار گرفته و عملیات بهره برداری داشته‌اند. به عبارت دیگر، تعداد ۲۲۶ معدن یا سینه کار معدنی به هر دلیل فاقد عملکرد بوده‌اند. یعنی حدود ۲۹ درصد معادن آنها غیر فعال بوده است.

طبق گزارشات فوق الذکر، شرکتهای تعاونی معدنی در سال مورد نظر، از معادن تحت بهره برداری خود میزان ۱۵۱۱۹۲۶۰ تن ماده معدنی استخراج نموده و به فروش رسانده‌اند. این رقم به میزان ۹۹۵۵۷۵ تن نسبت به سال قبل از آن (سال ۷۷) کاهش نشان می‌دهد.

این مقدار استخراج از نظر تنوع ۲۳ نوع ماده معدنی را شامل می‌شود که ۹ نوع آن در گروه مصالح ساختمانی، ۱۹ نوع کانیهای غیر فلزی و ۵ نوع آن در بخش کانیهای فلزی قرار دارد.



گزارش عملکرد شرکتهای

تعاونی معدنی در سال ۱۳۷۸

● دفتر امور تعاونی‌های تولیدی
اداره تعاونی‌های معدنی

اشتغال آنها به شرح جدول شماره (۱)
می‌باشد.

وضعیت تعاونی‌های معدنی تشکیل شده در سال ۷۸

تعداد تعاونی‌های معدنی به ثبت رسیده در سال ۱۳۷۸، ۶۷ مورد با سرمایه ثبتی ۲۰۵۵۳۳۰ هزار ریال، تعداد اعضا ۱۵۰۸ نفر و اشتغالزایی آن ۱۱۱۹ نفر بوده است. از این تعداد ۶ مورد در گروه کانیهای فلزی، ۶۱ مورد در گروه کانیهای غیر فلزی و مصالح ساختمانی به ثبت رسیده است.

بیشترین تعداد تعاونی‌های معدنی تشکیل یافته در سال ۷۸ مربوط به استانهای (۱) کرمان، (۲) خراسان، (۳) اصفهان، (۴) گلستان، (۵) بوشهر، (۶) لرستان به ترتیب با ۸، ۶، ۵، ۴ و ۲ تعاونی است و در استانهای آذربایجان شرقی، ایلام و زنجان تعاونی معدنی جدیدی تشکیل نشده است. ۲ مورد تعاونی معدنی

وضعیت کلان تعاونی‌های معدنی تا پایان سال ۷۸

تا پایان سال ۱۳۷۸ تعداد ۱۵۲۴ تعاونی معدنی به ثبت رسیده که بیشترین تعداد این نوع از تعاونی‌ها را استانهای تهران، خراسان، لرستان و اصفهان به ترتیب با ۲۳۲، ۱۲۹، ۱۱۲ و ۱۰۴ تعاونی تشکیل داده‌اند و استانهای ایلام، گلستان، خوزستان و اردبیل نیز به ترتیب با ۶، ۱۰، ۱۱ و ۱۳ تعاونی کمترین تعاونی‌های معدنی را به ثبت رسانده‌اند.

میزان کل سرمایه ثبتی این تعاونی‌ها ۵۲۲۲۱۳۸۷ هزار ریال، تعداد اعضا آن ۱۶۳۶۷ نفر و تعداد اشتغالزایی آن ۲۲۳۲۶ نفر است.

پراکندگی استانی تعاونی‌های معدنی به تفکیک میزان سرمایه ثبتی، تعداد اعضا و

نگاهی به رشد فعالیت بهره برداری تعاونی‌های معدنی به تفکیک استانی

تعاونی‌های معدنی در سال ۷۸ نسبت به سال ۷۷ در مجموع ۹۹۵۵۷۵ تن کاهش تولید داشته‌اند. یعنی میزان استخراج ۱۶۱۱۲۸۲۵ تن در سال ۱۳۷۷ به رقم ۱۵۱۱۹۲۶۰ تن در سال ۷۸ رسیده است و در واقع رشدی منفی ۶/۵ درصدی را نشان می‌دهد.

در سال ۷۸ نسبت به سال قبل از آن تنها در یازده استان افزایش تولید وجود داشت که بیشترین میزان افزایش تولید در استانهای سمنان، مرکزی، هرمزگان و همدان بوده است. ضمن آنکه در بقیه استانها کاهش تولید دیده می‌شود. بیشترین میزان کاهش تولید مربوط به استان کرمان است و دلیل آن عدم استخراج سنگ آهن تعاونی فردوس سیرجان می‌باشد که در سال ۷۷ به تنهایی ۲۰۰۰۰۰ تن استخراج داشته است و همچنین در استان قزوین نیز کاهش فراوان تولید دیده می‌شود که عمدتاً مربوط به کاهش تولید سنگ آهک بوده است.

در جدول شماره ۲ عملکرد تعاونی‌های معدنی به تفکیک استان در سال ۱۳۷۸ با عملکرد معادن کل کشور مقایسه شده است. همان طور که دیده می‌شود استانهای (۱) قم، (۲) سمنان، (۳) مرکزی، (۴) قزوین در میان بهره برداران استان سهم مهمی دارند.

بررسی استخراج انواع مواد معدنی توسط تعاونی‌های معدنی

طبق تقسیم بندی وزارت معادن و فلزات تمامی مواد معدنی در سه گروه عمده: (۱) گروه مصالح ساختمانی، (۲) گروه کانیهای غیر فلزی، (۳) گروه کانیهای فلزی تقسیم بندی می‌شوند و بررسی این مواد در هر گروه به طور مجزا صورت می‌پذیرد. از این رو بررسی نحوه عملکرد تعاونی‌های معدنی نیز در سه گروه مجزا به شرح ذیل انجام می‌گیرد:

۱- گروه مصالح ساختمانی:

این گروه از مواد معدنی عمده‌ترین

در سال ۷۸ نسبت به سال قبل از آن تنها در یازده استان افزایش تولید وجود داشت که بیشترین میزان افزایش تولید در استانهای سمنان، مرکزی، هرمزگان و همدان بوده است. ضمن آنکه در بقیه استانها کاهش تولید دیده می‌شود. بیشترین میزان کاهش تولید مربوط به استان کرمان است و دلیل آن عدم استخراج سنگ آهن تعاونی فردوس سیرجان می‌باشد که در سال ۷۷ به تنهایی ۲۰۰۰۰۰ تن استخراج داشته است و همچنین در استان قزوین نیز کاهش فراوان تولید دیده می‌شود که عمدتاً مربوط به کاهش تولید سنگ آهک بوده است.

جدول شماره (۱): وضعیت کلان تعاونی‌های معدنی از ابتدا تا پایان ۷۸/۱۲/۲۹

ردیف	نام استان	تعداد تعاونی	سرمایه	اعضا	کل اشتغال
۱	مرکزی	۷۰	۱۵۰۱۹۲۵	۵۵۷	۸۲۰
۲	گیلان	۲۷	۵۲۹۳۲۶	۲۲۴	۲۷۴
۳	مازندران	۵۷	۱۳۴۲۳۴۷	۵۰۵	۱۰۷۵
۴	آذربایجان شرقی	۳۳	۱۲۲۱۵۱۵	۳۷۷	۴۸۶
۵	آذربایجان غربی	۳۷	۳۳۰۴۲۰۳	۳۰۸	۶۲۶
۶	کرمانشاه	۷۲	۹۷۱۶۰۰	۶۰۱	۷۱۵
۷	خوزستان	۱۱	۷۶۸۳۶	۹۵	۸۷
۸	فارس	۹۱	۴۰۱۲۳۵۵	۱۶۶۴	۳۳۰۴
۹	کرمان	۸۷	۲۲۴۹۳۳۴	۷۸۱	۱۱۸۵
۱۰	خراسان	۱۲۹	۸۶۲۵۷۱۳	۱۲۹۱	۱۸۵۸
۱۱	اصفهان	۱۰۴	۲۸۴۹۸۲۴	۱۳۳۰	۱۹۲۶
۱۲	سیستان و بلوچستان	۱۹	۴۲۲۰۵۰	۵۲۰	۵۹۵
۱۳	کردستان	۲۹	۳۴۹۱۰۰	۵۲۳	۶۰۴
۱۴	همدان	۳۵	۶۵۶۸۵۰	۲۸۱	۴۲۹
۱۵	چهارمحال و بختیاری	۲۶	۵۵۱۲۹۰	۱۸۲	۲۱۷
۱۶	لرستان	۱۱۳	۵۱۳۳۰	۱۷۲۷	۲۷۱۶
۱۷	ایلام	۶	۷۳۵۰	۴۲	۴۵
۱۸	کهگیلویه و بویراحمد	۳۵	۱۱۱۳۸۲۰	۲۸۲	۳۷۵
۱۹	یوشهر	۲۵	۸۶۹۲۰۱	۲۰۸	۳۱۷
۲۰	زنجان	۳۵	۸۹۹۳۰۵	۳۰۰	۳۶۱
۲۱	سمنان	۸۰	۴۸۱۸۸۸۶	۶۷۹	۱۳۷۶
۲۲	یزد	۳۷	۱۵۷۸۴۴۴	۳۰۰	۳۶۸۳
۲۳	هرمزگان	۲۲	۸۵۸۸۵	۱۷۴	۱۹۷
۲۴	تهران	۲۳۲	۵۲۵۷۰۰۳	۳۰۶۱	۲۳۲۴
۲۵	اردبیل	۱۳	۴۱۱۹۰۰	۹۹	۱۱۱
۲۶	قم	۳۷	۱۲۶۵۸۵۰	۳۴۱	۳۹۶
۲۷	قزوین	۲۶	۲۳۸۱۸۰	۲۲۳	۲۵۳
۲۸	گلستان	۱۰	۳۳۴۹۰۰	۴۸۲	۱۰۱
۲۹	فراستانی	۲۲	۳۹۵۰۰۰۰	۱۷۰	۱۸۰
	جمع کشور	۱۵۲۴	۵۲۲۲۱۴۸۷	۱۶۲۶۷	۲۳۳۲۶

فعالیت‌های معدنی را در کل کشور شامل می‌شوند و هم از نظر تعداد معادن فعال و هم میزان استخراج مواد معدنی مقام اول را دارا می‌باشند. به طوری که از نظر استخراج

مواد معدنی در سال ۷۸ بیش از ۶۶ درصد فعالیت‌های معدنکاری را به خود اختصاص می‌دهند.

شرکتهای تعاونی معدنی در سال ۷۸

جدول شماره (۲): مقایسه آمار عملکرد تعاونی‌های معدنی با معادن کل کشور

در سال ۷۸ به تفکیک استانی

ردیف	نام استان	عملکرد معادن کل کشور در سال ۷۸ (تن)	عملکرد تعاونی‌های معدنی در سال ۷۸ (تن)	درصد عملکرد تعاونی‌های معدنی به معادن کل کشور
۱	آذربایجان شرقی	۶۷۸۱۰۵۱	۳۶۶۶۵۳	۵/۴
۲	آذربایجان غربی	۱۵۱۶۲۰۰	۱۷۲۱۰۱	۱/۳
۳	اردبیل	۷۳۴۳۲۲	۳۸۶۱۰	۵/۲
۴	اصفهان	۹۳۷۱۹۱۸	۸۲۱۶۵۱	۸/۷
۵	ایلام	۸۸۳۱۹۳	۱۵۰۰۰	۱/۷
۶	بوشهر	۱۲۸۰۶۲۴	۲۷۱۹۵۰	۱۸/۳
۷	تهران	۸۵۰۳۳۳۲	۶۹۵۳۶۲	۸/۱
۸	چهارمحال و بختیاری	۱۰۶۲۲۱۹	۷۵۹۰۲	۰/۸
۹	خراسان	۶۹۴۲۸۷۸	۸۹۹۸۲۴	۱۲/۹
۱۰	خوزستان	۴۱۶۴۹۹۷	۱۰۶۴۱۴	۲/۵
۱۱	زنجان	۹۰۲۰۳۵	۱۲۴۱۶۸	۱۵/۹
۱۲	سمنان	۷۰۷۰۵۲۹	۴۵۲۵۸۰۰	۶۴
۱۳	سیستان و بلوچستان	۲۱۳۶۳۴۰	۲۸۷۹۵۴	۱۳/۴
۱۴	فارس	۴۹۲۵۷۰۱	۱۲۹۱۳۳۳	۲۶/۲
۱۵	قم	۱۳۷۸۰۶۸	۸۱۲۵۵۹	۶۲/۲
۱۶	کردستان	۲۱۴۳۲۱۵	۲۱۷۳۵۳	۱۰/۱
۱۷	کرمان	۲۰۵۰۵۲۷۳	۱۸۶۳۷۵	۹
۱۸	کرمانشاه	۱۶۵۱۶۳۴	۲۱۴۰۵۰	۱۲/۹
۱۹	کهگیلویه و بویر احمد	۳۷۹۴۰۰	۹۵۲۰۰	۲۵/۱
۲۰	گلستان	۱۴۳۱۱۹	-	-
۲۱	گیلان	۲۶۱۱۹۰۰	۱۳۳۷۰۰	۵/۱
۲۲	لرستان	۲۷۰۳۵۹۵	۷۳۶۸۵۶	۲۷/۲
۲۳	مازندران	۱۶۶۶۶۴۵	۵۱۵۵۹۱	۳۰/۹
۲۴	مرکزی	۲۲۱۶۳۲۹	۱۲۱۶۱۲۸	۵۰/۳
۲۵	قزوین	۶۴۴۲۶۸	۳۳۲۰۷۲	۵۱/۵
۲۶	مرمزگان	۲۳۸۱۰۰۶	۱۳۸۸۱۲	۵/۸
۲۷	همدان	۱۰۳۹۲۸۷	۱۶۳۷۱۹	۱۵/۷
۲۸	یزد	۷۸۵۸۸۷۴	۳۶۲۱۲۰	۴/۶
	جمع	۱۰۴۱۰۰۱۶۷	۱۵۱۱۹۲۶۰	۱۴/۵

افزایش تولید در چینی و مرمریت به میزان ۱۱۶۰۵۴ تن بود. اما در مواردی مثل سنگ لاشه، سنگ گچ، مرمر و تراورتن و پوکه معدنی کاهش تولید دیده می‌شود. بیشترین میزان کاهش تولید مربوط به سنگ لاشه به میزان ۲۷۱۴۶۰ تن است که شاید با رکود بازار ساخت و ساز مسکن در ارتباط باشد. ضمناً ۸۹ درصد عملکرد شرکتهای تعاونی معدنی در سال ۷۸ مربوط به معادن گروه مصالح ساختمانی است و در مقایسه با سال قبل که ۸۵ درصد فعالیت تعاونی‌های معدنی در بخش مصالح ساختمانی بوده است، ۴ درصد افزایش نشان می‌دهد.

در مقایسه عملکرد تعاونی‌های معدنی این گروه با کل کشور، ملاحظه می‌شود که معادن سنگ گچ با ۵۷/۸ درصد، مرمر و تراورتن با ۵۲/۲ درصد و سنگ چینی و مرمریت با ۴۲/۵ درصد نقش بسیار مهمی را در بین بهره برداران این گروه از مواد معدنی بر عهده دارند.

همچنین لازم به ذکر است که سنگهای تزئینی که هم از نظر قیمت و هم از نظر صادرات بخش مهمی را در بین مصالح ساختمانی تشکیل می‌دهند تقریباً ۲۴ درصد از تولیدات گروه مصالح ساختمانی را به خود اختصاص می‌دهند. ضمن آنکه شرکتهای تعاونی معدنی با استخراج ۲۰۹۵۲۱۰ تن در مقایسه با کل کشور ۷۲۱۹۱۰۰ تن در بخش سنگهای تزئینی (گرانیت، مرمر و تراورتن و چینی و مرمریت) ۴۳ درصد کل تولید در این بخش را به خود اختصاص می‌دهند که نمایانگر نقش ارزشمند تعاونی‌ها در این بخش است.

۲- معادن گروه کانیهای غیر فلزی:

این گروه از معادن، از نظر نوع ماده معدنی از تنوع زیادی برخوردار است و در واقع می‌توان گفت از ۵۹ ماده معدنی مورد بهره برداری در کشور ۲۶ نوع آن مربوط به گروه کانیهای غیر فلزی است و عموماً از این مواد به سنگها و کانیهای صنعتی نیز تعبیر می‌شود.

شرکتهای تعاونی معدنی در سال ۱۳۷۸ در این گروه از مواد معدنی در ۱۹ مورد

تعداد تعاونی‌های معدنی به ثبت رسیده در سال ۱۳۷۸، ۶۷ مورد با سرمایه

ثبتی ۲۰۵۵۴۴۰ هزار ریال، تعداد اعضاء ۱۵۰۸ نفر و اشتغالی آن ۱۱۱۹ نفر

بوده است. از این تعداد ۶ مورد در گروه کانیهای فلزی، ۶۱ مورد در گروه

کانیهای غیر فلزی و مصالح ساختمانی به ثبت رسیده است.

همچنین در مقایسه عملکرد تعاونی‌های این گروه با سال ۷۷ حدود ۴۱۶۰۴۲ تن کاهش تولید دیده می‌شود. در سال ۷۸ در مقایسه با سال قبل از آن فقط در مواردی مثل تولید سنگ چینی و مرمریت و گرانیت افزایش تولید وجود داشت که بیشترین میزان

جمعاً ۴۱۵ معدن فعال مصالح ساختمانی در اختیار داشتند که بر اساس گزارشات دریافتی از استانیها جمعاً ۱۳۴۱۹۳۴۹ تن ماده معدنی از آنها استخراج شده است که در مجموع نزدیک به ۲۰ درصد از کل تولید معادن کشور در این گروه را شامل می‌شود.

تا پایان سال ۱۳۷۸ تعداد ۱۵۲۴ تعاونی معدنی به ثبت رسیده که بیشترین تعداد این نوع از تعاونی‌ها را استانهای تهران، خراسان، لرستان و اصفهان به ترتیب با ۲۳۲، ۱۲۹، ۱۱۳ و ۱۰۴ تعاونی تشکیل داده‌اند و استانهای ایلام، گلستان، خوزستان و اردبیل نیز به ترتیب با ۶، ۱۰، ۱۱ و ۱۳ تعاونی کمترین تعاونی‌های معدنی را به ثبت رسانده‌اند.



سرمایه گذاری جدید تعاونی‌های معدنی

بر اساس آمار دریافتی از وزارت معادن و فلزات در سال ۱۳۷۸ جمعاً ۷۲ فقره پروانه بهره برداری جدید به نام شرکت‌های تعاونی معدنی صادر شده است که ظرفیت این پروانه‌های صادر شده جمعاً ۲۵-۱۴۸۳ تن بوده است. از طرفی در طول سال ۷۸ برای ۷۳ طرح معدنی از محل سهم استانها و ۱۲ طرح معدنی از محل سهم ملی تبصره ۲ وام مصوب گردیده است.

میزان سرمایه گذاری کل این ۸۶ طرح که برای دریافت تسهیلات معرفی شده‌اند حدود ۹۱ میلیارد ریال می‌باشد و چنانچه سرمایه گذاری جدید در معادن موجود را نیز به آن اضافه نماییم به حدود ۱۲۰ میلیارد ریال بالغ می‌گردد.

بالا در امر اکتشاف، تجهیز، استخراج و فرآوری نیاز دارد. لذا شرکت‌های تعاونی و حتی خصوصی قادر به فعالیت در این بخش نیستند بنابراین عمدتاً توسط شرکت‌های معدنی بزرگ دولتی بهره برداری می‌شوند.

شرکت‌های تعاونی در سال ۱۳۷۸ در مجموع ۱۲ معدن فعال در این بخش داشته‌اند و جمعاً رقمی معادل ۸۷۱۵۲ تن استخراج کرده‌اند که در مقایسه با کل کشور ۰/۳ درصد فعالیت را به خود اختصاص داده‌اند. این تولیدات نسبت به سال ۷۷ حدود ۲۹۷۷۷۸ تن کاهش تولید نشان می‌دهد و علت اصلی آن عدم تولید شرکت تعاونی آهن فردوس سیرجان است که در سال ۷۷ نزدیک به ۲۰۰۰۰۰ تن استخراج داشته است.

فعالیت داشته‌اند. ضمن اینکه جمعاً تعداد ۱۲۲ شرکت تعاونی معدنی در این بخش فعالیت داشته‌اند که میزان کل استخراج آنها ۱۶۱۲۷۵۶ تن بوده است که در مقایسه با کل کشور ۲۰/۹ درصد از کل تولیدات معادن این گروه را تشکیل می‌دهد. همچنین در مقایسه با سال ۷۷ از نظر استخراج ۱۸۹۱۸۲ تن کاهش تولید دیده می‌شود که بیشترین مقدار کاهش‌ها مربوط به سنگ نمک، سیلیس و فلدسپات بوده است.

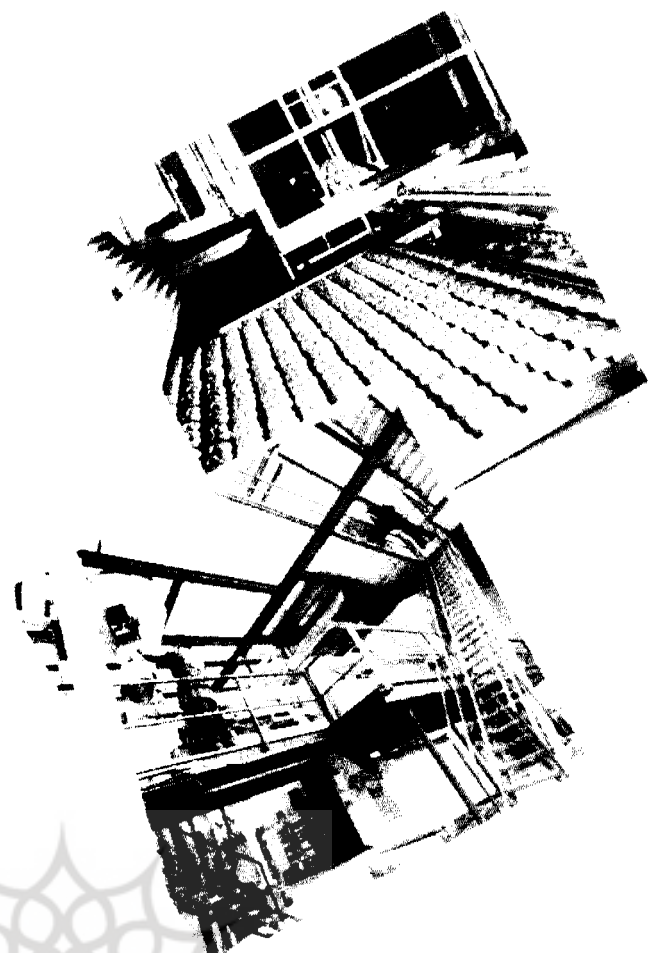
با بررسی مقایسه‌ای عملکرد تعاونی‌های معدنی در گروه کانیهای غیر فلزی با کشور، فعالیت تعاونی‌ها در استخراج صدف دریایی، فلورین، تالک، نمک و گل سفید و فلدسپات بسیار حیاتی و چشمگیر است. اگر چه در ۱۷ مورد اصلاً فعالیتی توسط تعاونی‌ها صورت نگرفته است که امید است با تخصصی‌تر شدن فعالیت تعاونی‌های معدنی شاهد فعالیت در بخشهای دیگر نیز باشیم.

۳- گروه کانیهای فلزی:

اگر چه در گزارش سال ۱۳۷۸ وزارت معادن و فلزات کانیهای گروه فلزی فقط ۹ مورد ذکر شده است که شامل سنگ آهن، سنگ مس، کرومیت، سلسنتین، بوکسیت، سرب، روی، آنتیموان و سنگ طلا است، اما اینها عمده‌ترین کانیهای گروه فلزی را تشکیل می‌دهند و کانیهای گروه فلزی تنها محدود به این موارد نمی‌شود. در این بین سنگ آهن و یا به عبارت بهتر آهن، یکی از پر مصرف‌ترین عناصر جهان است.

در کشور ایران معادن بزرگی از کانیهای این گروه وجود دارد، به طوری که در سال ۱۳۷۸ نزدیک به ۲۸ میلیون تن از این معادن استخراج شده است.

به علاوه و با نظر به این که معادن موجود در این بخش عمدتاً جزو معادن بزرگ و استراتژیک کشور است و همچنین فعالیت در این زمینه‌ها به سرمایه گذار یهای



مقدمه

در پی تصمیم‌های متخذه در وزارت تعاون مبنی بر تهیه گزارش از وضعیت شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی که در سال ۱۳۷۸ بالاتر از ۱۰ میلیارد ریال فروش داشته‌اند، موضوع با همکاری ادارات کسل تعاونی استاتنها مورد بررسی قرار گرفت و خلاصه نتایج حاصله به شرح زیر انتشار یافت:

در ۱۸ استان کشور، فروش سالانه هیچ یک از شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی بالاتر از ده میلیارد ریال نبوده است. با توجه به اطلاعات ارسالی از ۲۰ استان دیگر و نیز اطلاعات موجود در خصوص شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی فرااستانی تعداد ۱۳۱ شرکت بالاتر از ۱۰ میلیارد ریال فروش داشته‌اند.

همچنین بر اساس اطلاعات مربوط به ۱۳۱ تعاونی مزبور تعداد شاغلین آنها ۶۴۷۵ نفر میزان سرمایه ثبتی ۵۶۶۴۷۹ میلیون ریال و کل فروش تعاونی‌های مذکور مبلغ ۸۱۸۶۱۸۲ میلیون ریال در پایان سال مالی ۷۸ بوده است. ضمناً تعداد اعضای حقیقی شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی یاد شده

گزارشی از وضعیت فروش در شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی

با میزان بالاتر از ده میلیارد ریال در سال ۱۳۷۸

جدول شماره (۱): وضعیت شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی، فروش بالاتر از ۱۰ میلیارد ریال به تفکیک

گرایش فعالیت

ردیف	شرح	تعداد اعضا	تعداد شاغلین	سرمایه ثبتی	میزان فروش سال ۷۸	نسبت درصد فروش به کل
۱	شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی مصرف	۷۱۰۲۷۳۹	۳۵۹۶	۲۲۵۲۹۲	۳۳۲۵۹۶۱	۴۰/۸
۲	شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی مرز نشینان	۲۲۵۰۶۱	۷۸	۶۶۴۴	۲۷۱۹۲۳	۳/۴
۳	شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی تولیدی	۱۲۵۵۳۹	۱۸۴۲	۵۳۷۰۸	۳۰۱۸۳۹۴	۳۶/۹
۴	شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی تأمین نیاز تولید کنندگان	۱۵۹۵۴	۳۰۸	۴۱۷۶۷	۴۷۲۰۵۵	۵/۸
۵	شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی حمل و نقل	۱۴۵۵۳	۳۳۵	۹۸۰	۱۱۳۵۷	۰/۱۴
۶	شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی خدماتی	۳۴۰۷	۱۶	۱۲۶	۳۷۴۵۲	۰/۴۶
۷	شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی صنوف توزیعی	۱۳۶۷۷	۳۰۰	۳۷۹۶۲	۱۰۲۹۰۴۲	۱۲/۵
	جمع	۷۵۰۰۹۳۰	۶۴۷۵	۵۶۶۴۷۹	۸۱۸۶۱۸۲	۱۰۰

بر اساس اطلاعات مربوط به ۱۳۱ تعاونی مندرج در این گزارش تعداد شاغلین آنها ۶۴۷۵ نفر میزان سرمایه ثبتی ۵۶۶۴۷۹ میلیون ریال و کل فروش تعاونی‌های یاد شده مبلغ ۸۱۸۶۱۸۴ میلیون ریال در پایان سال مالی ۷۸ بوده است. ضمناً تعداد اعضای حقیقی این شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی و همچنین تعاونی‌ها و اتحادیه‌های تحت پوشش آنها جمعاً ۷۵۰۰۹۳۰ نفر می‌باشد.

جدول توزیع استانی (بر اساس تعداد)

ردیف	استان	تعداد تعاونی	تولیدی/تامین نیاز تولید کنندگان	مصرف/تامین نیاز مصرف کنندگان	توزیعی/ خدمات/ حمل و نقل	میزان فروش
۱	تهران	۱۸	۶	۶	۶	۹۴۹۱۹۲
۲	فرا استانی	۱۶	۸	۶	۲	۲۴۳۳۷۷۹
۳	کرمان	۱۵	۱۲	۱	۲	۲۸۲۷۳۱۸
۴	اصفهان	۱۴	۵	۵	۴	۵۰۵۵۹۰
۵	خراسان	۱۲	۲	۶	۴	۴۰۰۷۲۰
۶	یزد	۹	۲	۴	۱	۱۵۸۹۳۰
۷	فارس	۸	۱	۵	۲	۱۷۱۲۳۲
۸	قم	۵	۱	۱	۳	۹۶۵۲۹
۹	سیستان و بلوچستان	۵	-	۵	-	۱۰۶۲۵۷
۱۰	آذربایجان شرقی	۴	-	۳	۱	۹۶۹۹۹
۱۱	سمنان	۳	۲	۱	-	۴۰۰۳۴
۱۲	مازندران	۳	۱	۲	-	۵۶۱۶۸
۱۳	آذربایجان غربی	۳	۱	۲	-	۴۰۷۶۲
۱۴	خوزستان	۳	-	۳	-	۲۴۰۱۶
۱۵	بوشهر	۳	-	۳	-	۳۳۱۴۱
۱۶	مرکزی	۳	-	۳	-	۵۲۱۷۰
۱۷	گلستان	۲	-	۲	-	۲۱۹۹۷
۱۸	کرمانشاه	۲	-	۲	-	۱۰۸۸۶۶
۱۹	لرستان	۱	۱	-	-	۲۲۱۰۰
۲۰	همدان	۱	-	۱	-	۱۱۰۹۴
۲۱	گیلان	۱	-	۱	-	۱۰۲۸۸
	جمع	۱۳۱	۴۲	۶۲	۲۵	۸۱۸۶۱۸۴

اتحادیه تعاونی فوق می‌باشد که مجموع فروش این سه شرکت ۴۰۶۶۱۵۴ میلیون ریال می‌باشد.

در ضمن یک شرکت تعاونی بالاتراز ۱۰۰۰ میلیارد ریال (شرکت تعاونی پسته رفسنجان)، ۲۳ اتحادیه تعاونی بین ۱۰۰۰ - ۵۰۰ میلیارد ریال و تعداد ۶ شرکت و اتحادیه تعاونی بین ۵۰۰ - ۱۰۰ میلیارد ریال و ۱۰ شرکت و اتحادیه تعاونی بین ۱۰۰ - ۵۰ میلیارد ریال و تعداد ۱۱۲ شرکت و اتحادیه تعاونی بین ۵۰ - ۱۰ میلیارد ریال فروش داشته‌اند.

علاوه بر آن و در مجموع ۵۲ شرکت و اتحادیه تعاونی مصرف با فروش

آنها، سرمایه ثبت شده، میزان فروش و نسبت درصد فروش تعاونی‌های هر گرایش فعالیت، نسبت به کل مشخص گردیده است.

مشخصات شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی

در سال ۱۳۷۸ شرکت تعاونی تولید کنندگان پسته کرمان، اتحادیه‌های تعاونی‌های مصرف کارگران ایران - اتحادیه تعاونی‌های مصرف کارکنان دولت، به ترتیب با مبلغ ۲۵۵۲۰۰۰ و ۹۶۷۷۲۴ و ۵۴۶۴۳۳ میلیون ریال بالاترین میزان فروش را داشته‌اند.

لازم به ذکر است حدود ۵۰ درصد از کل فروش مربوط به سه شرکت و

و همچنین تعاونی‌ها و اتحادیه‌های تحت پوشش آنها جمعاً ۷۵۰۰۹۳۰ نفر می‌باشد.

از گزارش مزبور می‌توان دریافت که طی سال گذشته شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی مصرف - شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی تولیدی - شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی توزیعی به ترتیب ۱۰۲۹۰۴۲، ۳۰۱۸۲۹۴، ۳۳۴۵۹۶۱ میلیون ریال بالاترین میزان فروش را داشته‌اند.

در جدول شماره (۱) گرایش فعالیت تعاونی‌های مورد بحث، به تفکیک تعداد اعضای حقیقی (عضو شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی) تعداد شاغلین در

تخصصی شده و مرزهای مشخص شده خود را یافته‌اند. عدم توجه به این مرزها و تداخل آنها باعث سردرگمی و عدم موفقیت یک بازاریاب و حتی گاهی منجر به نابودی یا ورشکستگی یک سازمان می‌شود. برداشت سنتی اکثر صاحبان مشاغل و تجار از بازاریابی صرفاً شامل بعد فروش بوده و هر که بهتر بفروشد، از نظر آنان بازاریاب خوبی می‌باشد. همین برداشت اشتباه در خصوص ابعاد مختلف بازاریابی نیز انجام می‌شود. بازاریابی صنعتی رشته خاصی از بازاریابی است که فعالیتها و سیاست‌های اجرایی و حتی تبلیغات خاص خود را می‌طلبد و همان ترفندهای بازاریابی مصرفی در خصوص این بخش نیز اعمال می‌شود. بازاریابی صنعتی که بعضی اوقات

بازاریابی شرکتها یا بازاریابی بین شرکتها نیز نامیده می‌شود، بخشی از بازاریابی است که شرکتهایی را که کالاها و خدمات ضروری را برای عملیات خود خریداری می‌کنند، مخاطب قرار می‌دهد. این نوع بازاریابی، مصرف کنندگانی را که کالاها و خدمات را برای مصرف شخصی خریداری می‌کنند، شامل نمی‌شود. بسیاری از مردم تصور می‌کنند که بازاریابی صنعتی غیر واقعی و یا بهتر بگوییم غیر ضروری است و اهمیت زیادی به آن نمی‌دهند اما حقیقت این است که بسیاری از فارغ التحصیلان رشته‌های بازرگانی مشاغل خود را در شرکت‌های صنعتی آغاز می‌نمایند بدون این که شناخت کافی از این رشته تخصصی داشته باشند یا حتی واحدهایی را در دانشکده گذرانده باشند. در حقیقت بازار صنعتی هم مانند بازار تجاری میدان یک جنگ می‌باشد که به سرعت در حال تغییر و تکامل است.

سر دبیر یک مجله بازار یابی صنعتی می‌گوید: همان گونه که ما می‌دانیم بازاریابی صنعتی به سرعت



بازاریابی صنعتی

● سهیل سرمد سعیدی
و حسن گیوریان

چکیده

به علت نهادینه نشدن فرهنگ بازار یابی به خصوص بازاریابی صنعتی در کشور، بسیاری از کالاها و خدمات به صورت سنتی تولید و به بازار ارایه می‌شود. این امر به نوبه خود منجر به عدم شناخت توانمندیهای داخلی و از دست دادن سهم عمده‌ای از بازار در برابر رقبای خارجی شده که از این طریق مبلغ هنگفتی ارز هر ساله از کشور خارج می‌شود. لذا مقاله زیر در خصوص یکی از زمینه‌های تخصصی در بازاریابی می‌باشد که کمتر به آن پرداخته شده و تا حدودی ناشناخته باقی مانده است. در این مقاله سعی بر آن شده که اولاً این رشته خاص تا

حدودی شناخته شده و موارد اختلاف آن با بازاریابی مصرفی مشخص شود. همچنین سیستم اطلاعاتی بازار یابی صنعتی و اطلاعات مورد نیاز در سیستم بازاریابی صنعتی بررسی و تبیین گردد.

مقدمه

در دنیای امروز که تمام فعالیتها به شدت تخصصی گشته و مرزهای مشخصی یافته‌اند رقابت در تمامی بخشها اعم از صنعتی و خدماتی بسیار داغ و پر اهمیت تلقی می‌گردد. بنابراین کلی نگر و صرف نظر کردن از جزئیات نه تنها بی انصافی است بلکه بسیار خطرناک و غیر قابل جبران است. بازاریابی یا مارکتینگ هم از این امر مستثنی نیست. بازاریابی دارای بخشها و سطح‌های گوناگونی است که در دنیای امروز هر کدام بسیار

در حال تغییر است. شرکتهای زیادی از صحنه خارج و ورشکسته شده‌اند یا خط مشی‌های خود را تعدیل نموده‌اند. به علاوه بین المللی شدن تجارت و فروریختن موانع تجاری سنتی، محیط اقتصادی جدیدی را ایجاد نموده است. تغییر سریع تکنولوژی و از بین رفتن مزایای کالاهای موجود به وضع رقابتی جدید می‌افزاید. در این مقاله تلاش می‌شود تا اندازه‌ای بازاریابی صنعتی را توضیح داده و تبیین نماییم. امید است که متمر ثمر بوده و مورد استفاده قرار گیرد.

تعریف بازاریابی صنعتی

به طور کلی بازاریابی صنعتی شامل فعالیتهایی است که هدف آن مصرف کنندگان نهایی که کالاها و خدمات را برای مصرف شخصی خریداری می‌کنند نیست. مشتریان صنعتی معمولاً سازمانهایی هستند که ممکن است دولتی یا خصوصی باشند. اشتباه اکثر مردم این است که بازاریابی صنعتی را همان بازاریابی مصرفی می‌دانند اما تولید کنندگان کالاهای مصرفی با این که دارای حجم فروش زیادی هستند و کالاها را از طریق تعداد زیادی واسطه به دست مصرف کنندگان نهایی می‌رسانند بازاریاب صنعتی تلقی نمی‌گردند. برای مثال فعالیت تولید کنندگان غذای کنسرو شده که کالاها را از طریق عمده فروشی در اختیار سوپر مارکتها قرار می‌دهند، بازاریاب صنعتی محسوب نمی‌شوند. بازاریابی صنعتی شامل فعالیتهایی برای فروش کالاها و خدمات صنعتی است که برای عملیات شرکت یا سازمان ضروری است. مثلاً دستگاه بارکد خوان برای سوپر مارکت یک کالاهای صنعتی است. به طور کلی در

بازاریابی صنعتی مشتریان سازمانی جایگزین مشتریان نهایی شده و به فعالیتهایی اطلاق می‌گردد که هدف آن تدارک و فروش کالاها و خدمات به سازمانهای تجاری، بازرگانی و سایر سازمانها می‌باشد که به طور مستقیم و غیر مستقیم در عملیات آنها مورد استفاده قرار می‌گیرد. این سازمانها می‌توانند دولتی، خصوصی، داخلی و یا چند ملیتی باشند.

مدیریت بازاریابی صنعتی عبارت از تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی، اجرا و کنترل برنامه هایی برای ایجاد، ساخت و حفظ مبادلات و روابط مفید با بازارهای مورد نظر جهت نیل به اهداف سازمانی.

مشتریان بازار صنعتی چه کسانی هستند؟

مشتریان بازار صنعتی به سه گروه کلی تقسیم می‌شوند که گاهی اوقات دارای وجوه مشترک می‌باشند. این گروهها عبارتند از:

۱- مؤسسات بازرگانی که کالا یا خدمات را خریداری می‌نمایند.
۱-۱- تولید کنندگان تجهیزات اصلی (تتا)

۱-۲- مصرف کنندگان

۱-۳- توزیع کنندگان

۲- مؤسسات دولتی

۳- مشتریان سازمانی

۱-۱- تولید کنندگان تجهیزات اصلی (تتا)

این مشتریان کسانی هستند که کالاها و گاهی اوقات خدمات را برای تولید کالاهای دیگر و فروش آنها به بازارهای صنعتی و یا مصرفی خریداری می‌کنند. برای مثال یک شرکت الکترونیکی که قطعات یدکی مانند ترانزیستور را به سازندگان

تلویزیون می‌فروشد. شرکت تولید کننده تلویزیون را یک مشتری تولید کننده تجهیزات اصلی (تتا) تلقی می‌نماید. معمولاً واژه تتا به مشتریان تولید کنندگان کالاهای صنعتی اطلاق می‌گردد. بعضی مواقع این واژه شامل خدمات نیز می‌گردد. برای مثال یک تولید کننده تجهیزات تست الکترونیک ممکن است برای ارائه خدمات به ماشین‌های مشتریان با آنها قرار داد منعقد نماید. مشتری این خدمت را به عنوان بخشی از کالاهای خریداری شده تلقی می‌نماید که مشتری تتا محسوب می‌شود.

۲-۱- مصرف کنندگان

مصرف کنندگان شامل آن دسته از شرکتهای تجاری می‌شود که برای تولید کالاهای خود ماشین آلاتی را خریداری نموده و از نظر کارخانه تولید کننده ماشین آلات، مصرف کننده تلقی می‌گردد. به طور کلی مشتریان مصرف کننده، کالاها و خدمات را خریداری نموده و آنها را به صورت مستقیم و یا غیر مستقیم در تولید کالاها و خدماتی که به مشتریان می‌فروشند، به کار می‌برند.

۳-۱- توزیع کنندگان

توزیع کنندگان صنعتی مشتری نیستند بلکه واسطه هایی هستند که کالاها را از تولید کنندگان و یا سایر توزیع کنندگان خریداری و سپس کالاها را بدون تغییر به سایر توزیع کنندگان یا مشتریان مصرف کننده می‌فروشند. در واقع آنها مشابه عمده فروشان هستند و در خصوص کالاهایی که عرضه می‌نمایند بسیار متخصص می‌باشند.

لازم به ذکر است که یک شرکت می‌تواند به طور همزمان یک تتا، یک

در بازاریابی صنعتی ما باید امید ایجاد کنیم نه ترس و باید واقعیات را در خصوص محصول بگوئیم و تضمین مناسب بدسیم. ارتباطات در بازار صنعتی پایدار می‌باشد. بازاریابی صنعتی استراتژیک است و مشتری در بلند مدت با ما کار می‌کند، بنابراین لازم است ارتباط عمیق و دوستانه برقرار نمود، زیرا ارتباط هر چه اصلی تر باشد مؤثر تر است.

استفاده کننده و یا یک توزیع کننده باشد. مثلاً یک کارگاه تولیدی وقتی که اجزاء و قطعات یدکی را از تدارک کنندگان خریداری می نماید یک مشتری تتا و به خاطر ماشین آلاتی که برای خط تولیدش خریداری می نماید یک مصرف کننده محسوب گشته و همچنین وی می تواند یک توزیع کننده نیز باشد.

این موضوع اهمیت حیاتی دارد که یک مدیر بازاریابی صنعتی بدانند که مشتریان تتا، استفاده کننده و یا توزیع کننده می باشند. اگر طبق بندی مناسب انجام نپذیرد وی به ندرت می تواند به طور مؤثر کالاهایش را عرضه نماید و به عنوان یک مدیر در مورد اختلاف انگیزه های خرید هر کدام از مشتریان ناآگاه بوده و روش صحیح را نمی تواند اعمال نماید.

۲- مؤسسات دولتی

مؤسسات دولتی به طور کلی شامل تمام سازمانهای دولتی در سطوح مختلف اعم از شهرداریها، استانداریها و ادارات و سایر آنها می شود که الكوها

و انگیزه های خاص و همچنین حجم خرید خاصی را نیز دارا می باشند.

۳- مشتریان سازمانی

مشتریان سازمانی شامل کلیه افرادی که در دو طبقه فوق قرار نمی گیرند می شود مانند: مدارس، دانشگاهها، مساجد، بیمارستانها و کلینیک های پزشکی و ...

طبقه بندی محصولات و خدمات صنعتی

- ۱- ابزار سنگین مانند ماشین آلات برش، وایرکات، اره لنگ، پرس و ...
- ۲- ابزار سبک یا فرعی مانند ابزار پرتابل، دریل دستی، ماشین حساب و ...
- ۳- ملزومات مانند وسایل تعمیر و نگهداری و بازرسی، میخ و انواع رنگ و وسایل نظافت و ...
- ۴- قطعات مکمل شامل آن دسته از محصولات است که برای بخش نهایی تولید به کار می رود مانند ترانزیستور، الکترو موتور، دنده و ...
- ۵- مواد خام یا اولیه مانند آهن، نیکل، نفت
- ۶- مواد پردازش شده مانند آهن، ذغال سنگ، شیشه، پلاستیک و ...

۷- خدمات بازرگانی: کلیه شرکتها به طور ملموس درگیر بازاریابی صنعتی نیستند. تعداد زیادی از آنها از طریق ارائه خدمات فعالیت می نمایند. برای مثال تولید کنندگان بعضی از کالاها جهت تعمیر و نگهداری ماشین آلات خود با شرکتهای خدماتی قرار داد می بندند و از آنها خدمات دریافت می نمایند. به طور کلی شرکتهای خدماتی در بعد بازار صنعتی به سه دلیل عمده مورد استفاده مشتریان قرار می گیرند.

اولاً سازمانهای خدماتی اغلب تخصص هایی را ارائه می نمایند که بیشتر شرکتها فاقد آنها هستند.

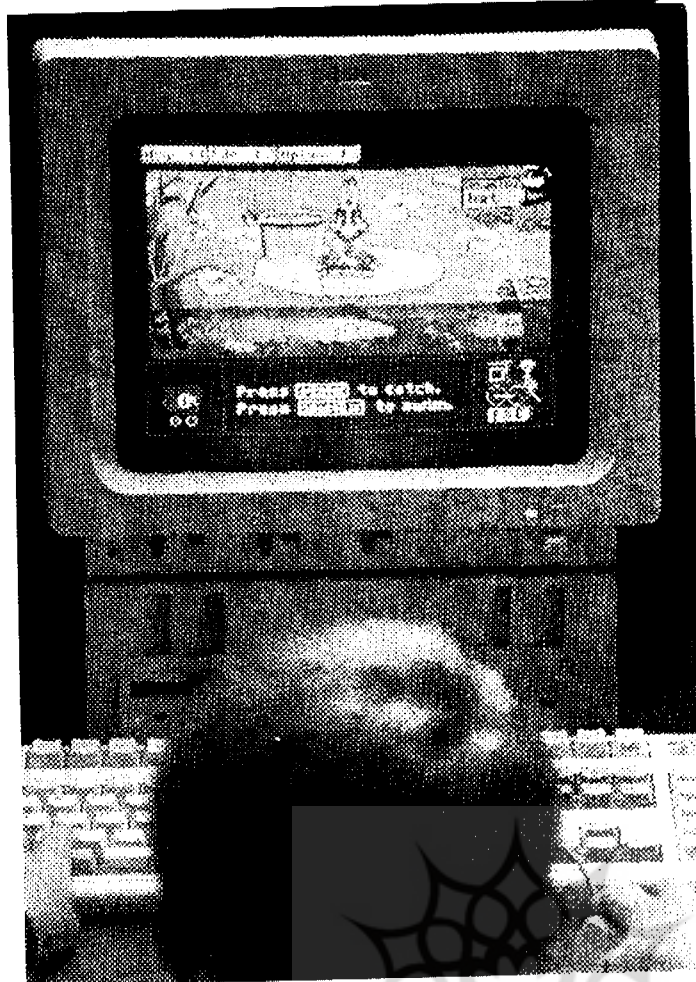
ثانیاً: این شرکتها به مشتریان اجازه می دهند با توجه به تغییرات سریع تکنولوژی خود را به روز نگاه دارند.

ثالثاً: استفاده از این شرکتها انعطاف پذیری بیشتری را مشتریان می دهد و آنها می توانند هزینه های ثابت خود را کاهش دهند.

مدیران بازاریابی صنعتی باید طبقه بندی کالاها و خدماتی که توسط

اطلاعات مورد نیاز در سیستم بازاریابی صنعتی^۱ (MIS)

منابع اطلاعاتی	اطلاعات مورد نظر	حوزه اطلاعاتی
انجمن های تجاری، مجلات، تحقیقات بازاریابی و مشاورین	مشخصه های بازار هدف مانند اندازه و نرخ رشد، روند دوره ای و فصلی، محدودیت ها، توزیع جغرافیایی تعداد بنگاهها	اطلاعات بازار
نشریات تجاری، شوهای تجاری رشته کاری فروشندگان، عرضه کنندگان، واسطه ها و تحقیقات بازاریابی	تعداد و موقعیت رقبا، نقاط ضعف و قدرت رقبا در انواع محصولات، کانالهای توزیع، فروش تبلیغات و قیمت گذاری	اطلاعات رقبا
تحقیقات بازاریابی، رشته کاری فروشندگان واسطه ها و مشاورین بازاریابی	سیاست های خرید، فرایندها، مراکز خرید، خریده های مؤثر، انگیزه های خرید در مشتریان بالقوه و بالفعل	اطلاعات خرید
انتشارات دولتی، انتشارات تجاری	نرخ بهره، نرخ تبدیل ارز، تراز پرداخت ها، تولید ناخالص ملی، تورم، بیکاری	اطلاعات اقتصادی
تولید، مهندسی، تحقیق و توسعه، خرید سوابق بخش مالی و اطلاعات مرتبط	ظرفیت تولید، توانایی تحقیق و توسعه، توانایی فنی، موقعیت مالی، قدرت خرید، دیدگاه مدیریت ارشد، اهداف و رسالت شرکت	سایر اطلاعات داخلی به جز بازاریابی
مدیر تولید، مدیر فروش، رشته مرتبط فروشندگان، مدیر توزیع، مدیر تبلیغات، سوابق بازاریابی و فروش	کیفیت تولید، خطوط تولید، خدمات و حمایت تولید، کانالها و توانایی تولید، میزان قدرت فروش، رقابت، تبلیغات ارتقاء فروش، قیمت رقابتی	اطلاعات داخلی بازاریابی
مشتریان صنعتی و مخاطبین صنعتی	اندازه و نرخ رشد مشتریان بازار هدف صنعتی ترجیحات و انگیزه های خرید در این بازارها	اطلاعات مربوط به تقاضای جهت داده شده
سوابق مربوط به مشتریان تحقیقات بازاریابی، سوابق گذشته سازمان نظیر فروشها و خریده ها و موجودیهای انبار	توانایی عرضه کنندگان، توزیع کنندگان، انباردارها، پیشگامان حمل و نقل شرکتهای مالی	اطلاعات مربوط به سازمانهای بیرونی



مشتریان، خریداری می‌شود را تشخیص دهند. زیرا انگیزه‌های خرید با توجه به این طبقه بندیها تفاوت دارند. هسته بازاریابی صنعتی را خریداران تشکیل می‌دهند اما این بدان معنی نیست که تنها با خریداران سر و کار داشته باشیم بلکه با گروههایی مانند تصمیم گیرندگان تأثیر گذاران و استفاده کنندگان نیز سر و کار خواهیم داشت.

مخاطبین بازاریابی صنعتی

- ۱- تولید کنندگانی که نیازمند کالاها یا خدمات ما هستند.
- ۲- خریداران که به عنوان واسطه‌ها، مصرف کننده و یا تتا از محصول، استفاده می‌کنند.
- ۳- شرکتهای تأثیر گذار یا مشاوران.
- ۴- تصمیم گیرندگان
- ۵- مصرف کنندگان نهایی.

گاهی در بازار، رقبای ما نیز جزو مخاطبین هستند. مخاطبین به طور کلی شامل مشتریان فعلی بالقوه، گذشته و رقبا می‌شود و می‌توان بر اساس اصل پارتویا ۸۰ - ۲۰ آنها را تقسیم بندی و طبقه بندی نمود. بر مبنای این اصل همواره ۲۰ درصد از مشتریان ۸۰ درصد خریدها را انجام می‌دهند. این اصل قابل تعمیم می‌باشد. مهم‌ترین ویژگی مخاطبین در بازارهای صنعتی حرفه‌ای بودن، متخصص بودن و پایدار بودنشان است. در بازار صنعتی باید با مخاطبین حساس‌تر و حرفه‌ای‌تر برخورد نمود. در خصوص مخاطبین آن چه که مورد توجه است رفتار و

کمتر احساس می‌شود. در اینجا تعیین مشخصات کالا عامل مهم‌تری است. ۳- منبع یابی یا یافتن عرضه کنندگان، در اینجا پیشنهادهای مختلف قیمت دریافت شده و با توجه به مشخصات مورد نظر، خرید مناسب انجام گردیده و کالای دلخواه سفارش داده می‌شود. در این بخش مطالعات تطبیقی انجام می‌پذیرد. ۴- ارزیابی محصولات و منابع صنعتی برای خریدهای آینده و دستیابی به

تشخیص نیاز آنها است: ۱- تشخیص نیاز کالاهای صنعتی در داخل سازمان و توسط انبار دار و از طریق نقطه سفارش مجدد انجام شود. تشخیص نیاز چند بعدی است مثلاً از طریق انبار، بخش تولید یا واحد بازاریابی. به طور کلی انواع مخاطبین می‌توانند عامل تشخیص محسوب شوند. ۲- در بازار صنعتی اطلاعات وجود داشته و نیاز به جمع آوری اطلاعات

ارزیابی عملکرد کالاهای صنعتی و فروشندگان کالا با منبع خرید	انتخاب مناسب‌ترین کالاهای صنعتی و انجام سفارش	ارزیابی کالاها با توجه به مشخصات مورد نظر	جستجو برای یافتن منابع تأمین کننده	تعیین ویژگیهای کالا	تشخیص نیاز
--	---	---	------------------------------------	---------------------	------------

عواملی که روی فرآیند بالا تأثیر می‌گذارند عبارتند از:

- ۱- کلیه عوامل محیطی
- ۲- اهداف سازمانی
- ۳- سیاست‌های خرید سازمان
- ۴- منابع تأمین مالی شرکت
- ۵- عوامل فردی
- ۶- ساختار سازمان خرید
- ۷- مشخصات خریدار

اهداف خرید به صورت زیر نمایش داده می‌شود:

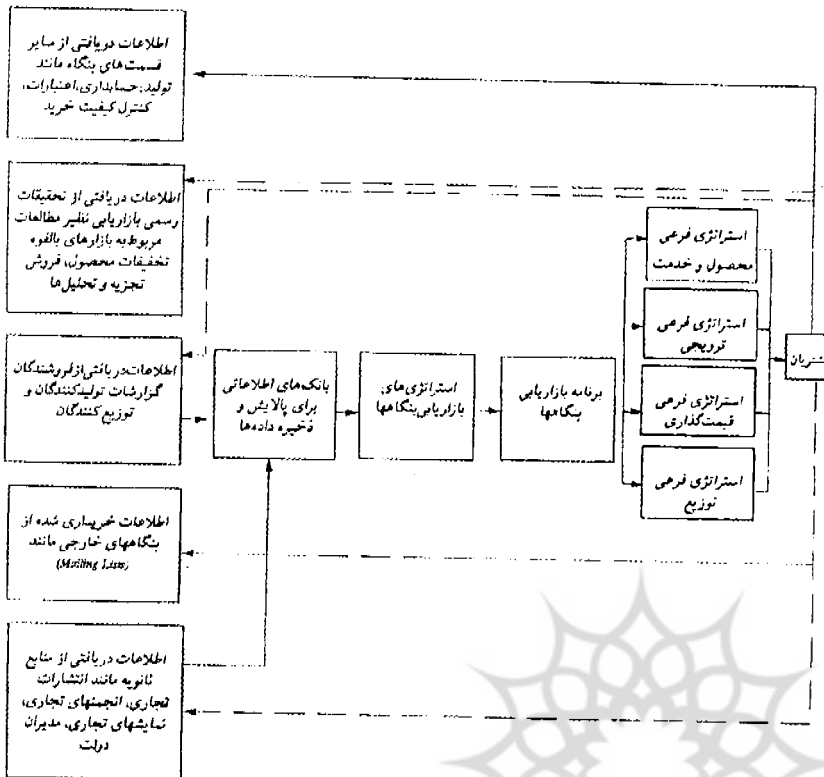
ارتباطات در بازاریابی صنعتی

در بازار صنعتی ارتباط دو طرفه و هدفمند است. ارتباطات عبارت است از کلیه فعالیتهای دیداری شنیداری و نوشتاری برای انتقال پیام، ایده و ... از یک منبع به نام فرستنده به منبع دیگر به نام گیرنده از طریق کانالهای گوناگون جهت تأثیر گذاری و تفهیم. ارتباطات یعنی هنر نفوذ در دل و فکر مخاطبین. در بازاریابی صنعتی ما باید امید ایجاد کنیم نه ترس و باید واقعیات را در خصوص محصول بگوییم و تضمین مناسب بدهیم. ارتباطات در بازار صنعتی پایدار می‌باشد. بازاریابی صنعتی استراتژیک است و مشتری در بلند مدت با ما کار می‌کند. بنابراین لازم است ارتباط عمیق و دوستانه برقرار نمود. زیرا ارتباط هر چه اصلی‌تر باشد مؤثرتر است. یعنی بر آمده از دل بوده و حقیقی و منطقی باشد. اگر نیت در ارتباطات، اصلی و بلند مدت باشد، روی مخاطب تأثیر کافی خواهد گذاشت. ارتباطات یعنی پاسخگویی به شش سؤال کی، کجا، چگونه، چه، چون و چرا. هر کجا در ایجاد ارتباط شکست خوردیم باید بدانیم که نتوانستیم حداقل به یکی از این شش سؤال پاسخ صحیح دهیم. تبلیغات بازاریابی صنعتی ابتدا از طریق کاتالوگها و بروشورها و نیز مجلات تخصصی و در وهله دوم از طریق نمایشگاههای تخصصی انجام می‌پذیرد.

ویژگیهای عمده بازاریابی صنعتی

- ۱- مشتریان کالاهای صنعتی، آنها را برای تولید کالاها و خدمات دیگر تهیه می‌نمایند.
- ۲- مدیران بازاریابی کالاهای صنعتی، کالاها و خدمات خود را به سازمانها می‌فروشند.

مدل سیستم اطلاعاتی بازاریابی صنعتی

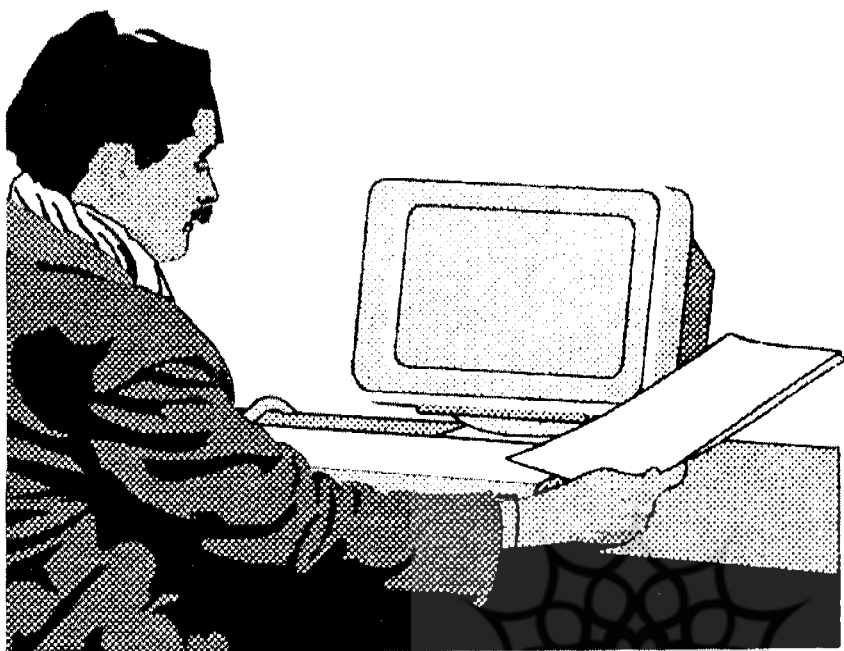


جریان تصمیم‌گیری بازاریابی جریان اطلاعات بازاریابی

- ۳- تقاضا برای کالاها و خدمات صنعتی مشتق شده و غیر مستقیم است.
- ۴- در بازار کالاهای صنعتی، افراد متعددی در تصمیم‌گیریها دخالت دارند و به ندرت یک فرد رأساً اقدام به تصمیم‌گیری می‌نماید.
- ۵- مشتریان کالاهای صنعتی رسمی‌تر و با سیاست‌های خرید مشخص‌تر اقدام به خرید می‌نمایند.
- ۶- در بازاریابی کالاهای صنعتی، نقش مشخصات محصول فوق العاده مهم است و عرضه‌کنندگانی که نتوانند نیازهای مشتریان را تأمین نمایند مورد توجه قرار نمی‌گیرند.
- ۷- در بازاریابی صنعتی فعالیتهای پشتیبانی مانند خدمات، نصب،
- ۸- در بازارهای صنعتی تأکید بیشتری روی فروش شخصی می‌شود و نیروهای فروش مستقیم نقش مهم‌تری را ایفا می‌کنند.
- ۹- توزیع فیزیکی در بازاریابی صنعتی فوق العاده مهم است و تأخیر در تحویل اقسلام و اتمام موجودیها، در نوبت گذاشتن خریداران می‌تواند فعالیت‌های صنعتی و تجاری یک مشتری را کاملاً متوقف کند.
- ۱۰- فعالیتهایی مانند تبلیغات و تحقیقات بازاریابی در بازاریابی صنعتی نقش کم‌اهمیت‌تری را ایفا می‌کند.
- ۱۱- قیمت‌ها در بازاریابی صنعتی نقش

- ۳- تقاضا برای کالاها و خدمات صنعتی مشتق شده و غیر مستقیم است.
- ۴- در بازار کالاهای صنعتی، افراد متعددی در تصمیم‌گیریها دخالت دارند و به ندرت یک فرد رأساً اقدام به تصمیم‌گیری می‌نماید.
- ۵- مشتریان کالاهای صنعتی رسمی‌تر و با سیاست‌های خرید مشخص‌تر اقدام به خرید می‌نمایند.
- ۶- در بازاریابی کالاهای صنعتی، نقش مشخصات محصول فوق العاده مهم است و عرضه‌کنندگانی که نتوانند نیازهای مشتریان را تأمین نمایند مورد توجه قرار نمی‌گیرند.
- ۷- در بازاریابی صنعتی فعالیتهای پشتیبانی مانند خدمات، نصب،

مدیران بازار یابی صنعتی باید طبقه بندی کالاها و خدماتی که توسط مشتریان، خریداری می شود را تشخیص دهند، زیرا انگیزه های خرید با توجه به این طبقه بندیها تفاوت دارند. هسته بازار یابی صنعتی را خریداران تشکیل می دهند اما این بدان معنی نیست که تنها با خریداران سر و کار داشته باشیم بلکه با گروه هایی مانند تصمیم گیرندگان تأثیر گذاران و استفاده کنندگان نیز سر و کار خواهیم داشت.



اساسی را ایفا می کند. در بعضی موارد مشتریان کالاهای صنعتی برای اطمینان از تحویل به موقع کالا، کیفیت و خدمات مناسب حاضر به پرداخت قیمت های بالاتری هستند و به طور کلی بین خریدار و فروشنده در این مورد مذاکره شده و بر اساس توافق عمل می شود.

۱۲- اطلاعات و سیستم اطلاع رسانی در بازار صنعتی متفاوت است.

۱۳- بازار یابی صنعتی استراتژیک و بلند مدت است.

۱۴- در بازار یابی صنعتی رقابت با رفاقت همراه است زیرا بازار محدود می باشد.

۱۵- زمان در کالاهای صنعتی طولانی بوده و این نوع کالا با دوام تلقی می گردد. استانداردها نیز در کالاهای صنعتی بیشتر مورد توجه است.

این ویژگیها به طور کلی می تواند بر روی تصمیم گیریهای استراتژیکی و تاکتیکی بازار یابی اثر بگذارد.

از مباحث قبلی می توان این طور استنباط نمود که بازار یابی صنعتی کاربرد متفاوتی از بازار یابی مصرفی داشته و به همین دلیل مطالعه بازار یابی صنعتی به عنوان یک مقوله جدا ضروری می باشد. با مراجعه به مطالب قبلی می توان مشاهده نمود که علیرغم جامع و کامل نبودن موارد گفته شده، اختلافات عمده ای بین بازار یابی صنعتی و مصرفی وجود دارد. آنها از نظر خصوصیات بازار، خریداران، بازار های هدف، تحقیقات بازار یابی و آمیخته بازار یابی با یکدیگر متفاوتند. برای مثال مفهوم تقاضای مشتق شد از این دو بازار را از یکدیگر متمایز

● منابع و مأخذ:

- ۱- اربابی، علی محمد، از تولید تا مصرف: بازار یابی، کتابخانه فروردین، دوم، ۱۳۹۶.
- ۲- دکتر روستا، جزوه منتشر نشده، واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی، زمستان ۱۳۷۸.
- ۳- زارعی، دکتر پرویز، بازار یابی و مدیریت بازار، دانشکده علوم ارتباطات اجتماعی، دانشگاه تهران، سوم، ۱۳۴۹.
- ۴- سلاسی، عزیز و تکیه، عباس، تبلیغات بازرگانی، مدرسه عالی بازرگانی، شهریور ۱۳۵۱.
- ۵- معتمدی، پرویز، مارکتینگ و مارکتینگ سیزن، شیرین، اول، زمستان ۱۳۷۲.

- 1: Cravens, Hills and Woodruff, Marketing management, Irwin Toppan, First, 1989.
- 2: Robert, W, Haas. Industrial Marketing Management, Text & Cases, fourth, Pws Kent Publishing, Boston, 1989.

* اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

می نماید. این اختلافات و تمایزات به اندازه ای هست که هر کدام تخصص جداگانه محسوب گردد.

معمولاً در کشور های پیشرفته شرکت هایی که کالاهای یکسانی را به بازار های مصرفی و صنعتی می فروشند اغلب دو بخش جداگانه را در هر سازمان ایجاد می نمایند. در اینجا سعی نمودیم مقداری از ویژگیهای بازار صنعتی را بیان نمائیم هر مدیر بازار یابی کالاهای مصرفی که به بازار کالاهای صنعتی منتقل می شود بایستی این ویژگیها را شناخته و خود را با آنها تطبیق دهد. زیرا اینها تصمیمات مربوط به کالاها و خدمات، قیمت ها و کانالهای ارتباطی و سایر ابعاد را تحت تأثیر قرار خواهند داد.

■ پی نوشتها:

1: Marketing information

رابطه کار با فطرت چیست؟

تعریف وجدان

«وجدان» از نظر لغوی به معنی نفس و قوای باطنی است که خوب و بد اعمال به وسیله آن ادراک می‌شود^(۱)

و یا «سیستم اصول اخلاقی پذیرفته شده فرد... که شامل عوامل شناختی و احساس است»^(۲) می‌باشد که برخی‌ها آنرا با «ضمیر» به معنی «باطن انسان» و اندرون دل^(۳) نیز مترادف دانسته‌اند.

آنچه که از تعاریف فوق بر می‌آید این است که: وجدان،

۱- امر درونی است.

۲- به عنوان وسیله‌ایست که انسانها به کمک آن، بر خوب و بد اعمال قضاوت می‌کند.

۳- به منزله نظام گرایشی است^(۴).

۴- در برگیرنده عوامل احساسی (عاطفی) و شناختی است.

تعریف کار

«کار» صرف نظر از تعاریف تخصصی آن در برخی از رشته‌های علمی نظیر اقتصاد و فیزیک، به طور اعم عبارت است از هر گونه فعالیتی است که به طور آگاهانه در صدد بر آوردن هدفی می‌باشد.

بدین ترتیب تا انسان هست نیاز هم هست و تا نیاز وجود دارد «کار» یعنی فعالیت‌های معلوف به هدف رفع نیاز، هم وجود دارد. خلاصه اینکه «کار»:

۱- فعالیت است.

۲- عمدی و آگاهانه است.

۳ متوجه هدف و رفع نیاز است.

تعریف وجدان کار

بر اساس تعاریف وجدان و کار که در بالا ذکر شد می‌توان «وجدان کار» را به عنوان گرایش درونی انسان نسبت به کار (تعریف نظری) و یا انجام وظایف شغلی بدون نظارت مستقیم (تعریف علمی) دانست که همه انسانها به درجانی واجد آن هستند. یعنی می‌توان آن را بر روی یک پیوستار، از خیلی کم تا خیلی زیاد تصور کرد.

به بیان دیگر همه کارکنان دارای نوعی گرایش درونی به کار می‌باشند منتها برخی از کارکنان دارای گرایش مساعد و قوی نسبت به کار هستند و بعضی دیگر دارای



جستاری پیرامون وجدان کار و عوامل مؤثر بر آن

مجتبی رفیعی

مقدمه

یکی از مهمترین اقدام تشکیل دهنده هزینه‌های سازمانها و جوهی است که آنها در زمینه کنترل صرف نموده و از این طریق سعی در جلوگیری از تخلفات، کم کاریها و استفاده سوء از منابع دارند.

استقرار ناظرین، سرپرستان و سرکنشی مداوم مدیران به محل کارها و بالاخره نصب دوربینهای مدرن مدار بسته و غیره تماماً برای نظارت بر کارها و مقایسه فعالیت‌های انجام شده با استاندارد از پیش تعیین شده صورت می‌گیرد.

کنترلها از نظر کانون کنترلی به دو دسته بیرونی و درونی تقسیم می‌شوند. ابزارها و روشهای فوق الذکر تماماً از جمله روشهای کنترل بیرونی محسوب می‌گردند. این کنترلها بسیار پر هزینه بوده و غالباً اثرات کوتاه مدت دارند و به محض از بین رفتن، عامل کنترل نیز از میان خواهد رفت.

بر عکس کنترلهای بیرونی در کنترلهای درونی کانون در درون فرد قرار داشته و خود فرد عملکرد خویش را با استانداردها مقایسه و انحرافات را مشخص و سپس در صد اصلاح آن بر می‌آید.

آنچه که در اعمال این کنترلها اثر مثبت دارد وجدان کار نامیده می‌شود. در این مقاله سعی شده با مراجعه به متون مختلف مفهوم وجدان کار ضعیف، نسانه‌های مختلف یک وجدان کاری قوی و عوامل مؤثر بر وجدان کاری بطور خلاصه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

تعریف و منشأ وجدان کار

ذیلاً سعی می‌شود به سؤالات مطرح شده زیر بطور مناسب پاسخ داده شود.

وجدان چیست؟

کار چیست؟

وجدان کار چیست؟

گرایش نامساعد ضعیف، که در حالت اول دارای تعهد و تقید بیشتری نسبت به کارکنان در حالت دوم می‌باشد.

بسیاری از مردم به طور اعم و مسئولان به طور اخص، وجدان کار را به احساس مسئولیت، تعهد و تقید فرد نسبت به وظایف و مسئولیتهای محوله تعبیر می‌کنند و برخی از آنان علاوه بر مفهوم فوق به نوعی خود کنترلی در انجام امور توجه داشته و به کمیت و کیفیت امور نیز اشاره می‌کنند. برخی‌ها نیز وجدان کار را به عنوان قوه باطنی ناشی از وجدان کار به عنوان یک نیروی درونی مستقل می‌دانند که رفتار را هدایت کرده و در عین حال آن را مورد ارزشیابی قرار می‌دهد.

وجدان کار به این مفهوم، نیروی باطنی است که رفتار را هدایت کرده، بر آن نظارت داشته و سرانجام در خصوص خوب و بد آن قضاوت می‌کند.^(۵) روشن است که این مفهوم ذهنی نمی‌تواند خالی از خطا باشد زیرا چنین نیرویی منطقیاً باید عاری از تأثیرات و تحریکات محیط بوده و کم و کیف آن نیز متأثر از خصوصیات فردی، خانوادگی، اجتماعی و غیره هم نباشد.

این مفهوم از وجدان منتهی به مفهوم مبهم و کلی در خصوص وجدان کار می‌شود بدین صورت که مثلاً انسان باید به گونه‌ای کار کند که پیش وجدان خود شرمندگی نمی‌شود و یا حتی افرادی ممکن است از کار خود نه تنها لذت ببرند، بلکه زجر نیز بکشند، ولی برای انجام آن نوعی اجبار دارند در نتیجه، خود را پیش وجدان خود شرمندگی نمی‌یابند. بدیهی است که این تعبیر ذهنی نمی‌تواند منتهی به کار بردهای عملی و عینی از این موضوع شود.

مفهوم عینی از وجدان کار آن است که بتوان خارج از تعبیر و تفسیرهای شخصی، میزان وجدان کار را سنجیده مورد قضاوت قرار داد. برای درک مفهوم عینی وجدان کار می‌توان این حالت را فرض کرد که اگر روزی تمام مدیران و رؤسا و مسئولان ادارات و کارخانه‌ها برای یکسال به مرخصی بروند و در این مدت هیچ کنترلی و جریسه و توییحی در کنار نباشد و باز هم

گروهی از مردم مانند سابق به سرکار خود می‌روند و وظایف همیشگی خود را بی هیچ تغییری همچون گذشته انجام خواهند داد... وجدان و در معنی خاص آن یعنی وجدان کار عامل تعیین کننده در این رفتار است و البته با فرض اینکه در گذشته نیز کار خود را بدون توجه به حضور و یا عدم حضور سرپرست خود هم از نظر کمی و هم کیفی، بی کم و کاست انجام می‌دهند، در این صورت می‌توان گفت که چه افرادی دارای وجدان کار هستند.

با توجه به مفهوم عینی و عملی از وجدان کار، طی این نوشتار تعریف زیر مورد نظر می‌باشد:

گرایش درونی انسان نسبت به کار به نحوی که حتی بدون حضور نظارت از بیرون، کار خود را از نظر کمی و کیفی به طور تمام و کمال و بدون اسراف و تبذیر منابع انجام دهد.

یا به عبارتی دیگر وجدان کار کارکنان عبارتست از: گرایش درونی کارکنان نسبت به انجام وظایف شغلی خود در سازمان، به نحوی که حتی بدون حضور مشهود یا نامشهود سرپرست خود، وظایف کار خویش را از نظر کمی و کیفی به طور تمام و کمال و بدون اسراف و تبذیر منابع انجام دهند.^(۶)



نشانه‌های وجدان کار

با توجه به تعریف ارائه شده از وجدان کار، بدیهی است که می‌توان مواردی را برشمرد که گرایش عملی‌تری به مفهوم وجدان کار بدهد. گرچه ذکر چنین مواردی نمی‌تواند یک وسیله اندازه‌گیری برای تشخیص شدت و ضعف وجدان کار، به کار رود، معیناً می‌تواند در ارائه تصویر کاربردی‌تر از این موضوع مفید افتد.

الف) نشانه‌های وجدان کار ضعیف

۱- کم کاری

کم کاری چه به صورت ساعات کار کمتر و چه به صورت میزان کار کمتر در خلال ساعات کار مقرر، یکی از نشانه‌های بارز ضعف وجدان کار می‌باشد. گرچه کم کاری می‌تواند دلایل دیگری نظیر عدم توانایی داشته باشد، با این همه در شرایط مساوی نمی‌توان نقش آن را در نشان دادن ضعف وجدان کار نادیده گرفت.

۲- ضعف کاری

منظور از ضعف کاری کیفیت نازل کار انجام شده توسط کارکنان می‌باشد، خصوصاً در شرایطی که در انجام کار مورد نظر با کیفیت بهتر توسط خود کارکنان، یا افراد دیگر در مقایسه با کارکنان مشخص، قابل تصور و امکان‌پذیر باشد.

۳- نظارت خواهی

کارکنانی که در حضور سرپرستان خود مشغول به کار بوده و یا تظاهر به کار می‌کنند ولی در غیاب آنان میزان کار خود را از نظر کمی و کیفی و یا زمانی پایین می‌آورند دارای وجدان کار ضعیفی هستند.

۴- اسراف کاری

برخی از کارکنان، ظاهراً وظایف خود را به طور کامل انجام می‌دهند منتها با اسراف و تبذیر زیادی که بازده واقعی کار آنان را پایین می‌آورد. حیث و میل وسایل و منابع کار و عدم دقت در استفاده از آنها و نیز عدم رعایت صرفه جویی در به کار بردن آنها - یعنی استفاده حداقل از حداکثر منابع - نشانه دیگر وجدان کار ضعیف می‌باشد.

۵- مسئولیت‌گریزی

عدم احساس مسئولیت نسبت به کار - و

حتی نسبت به شغل و حرفه به طور کلی و نسبت به ارباب رجوع و یا ذی نفع یکی دیگر از نشانه‌های ضعف وجدان کار می‌باشند.

ب) نشانه‌های وجدان کار قوی

با توجه به مواردی که به عنوان نشانه‌های وجدان کار ضعیف ذکر شد، می‌توان صورت دیگر آنها را به مثابه نشانه‌های وجدان کار قوی پنداشت. یعنی کمیت و کیفیت زیاد، کار بیشتر و بهتر و یا پرکاری، عدم احساس ضرورت و حدود سرپرست و یا ناظر از جانب کارکنان. دقت در استفاده از وسایل و منابع کار یا استفاده حداکثر از حداقل امکانات، و مسئولیت پذیری.

فطرت انسان و کار

حال که تعاریف وجدان، کار و وجدان کار مطرح شد بهتر است که بر فطرت انسان از نقطه نظر کار، نیز نظری بیفکنیم. پیشتر گفته شد که همه انسانها «نیازمند» آفریده شده‌اند، تنها «او» است که بی نیاز است و ما انسانها نیازمند، پس در طلب رفع نیاز هستیم. این چنین بودن و رفع نیاز کردن مستلزم فعالیت، تلاش و کوشش، یعنی «کار» است. ما انسانها «چیز حاصل کوشش خویش چیزی نداریم»^(۷) چیزی گراندنها که حتی «برخی از گناهان فقط در اثر کار و تلاش و رنج کشیدن در به دست آوردن معاش پاک می‌گردد»^(۸) چیزی که اگر بر دوش دیگری بیاندازیم ما را از رحمت خداوندی دور می‌کند.^(۹) و چیزی که ما را همردیف جنگجویان در راه خدا قرار می‌دهد.^(۱۰)

بدین ترتیب، فطرت انسان موافق کار و کوشش و تلاش است، نه تنها نمی‌تواند غیر از این باشد بلکه همین بهتر که نمی‌تواند جز

این باشد. زیرا هم «میز انسان از حیوان است و هم میرز «انسان» از انسان، انسان بی «کار» همان موجود محصور غبارها و جنگلها و همان انسان دور از رحمت باری تعالی است. این «کار» است که او را از بدویت به مدنیت کشانده و از مدنیت به آدمیت و حتی به ادبیت رهنمون می‌سازد.

پیشینه وجدان کار سازمانی

وجدان کار انسانها، تحت تأثیر چه عواملی شکل می‌گیرد؟ وجدان کار کارکنان، پیش از این که به سازمانی پیوندند، متأثر از چه عواملی است؟

می‌توان وجدان کار کارکنان را از نظر زمانی به دو مرحله تقسیم کرد که مرز بین این دو همانا پیوستن به سازمان می‌باشد و وقتی که وی به استخدام سازمانی در می‌آید به عبارتی در پیمان اقتصادی - برای دریافت حقوق و مزایا در مقابل ارائه وقت و نیروی کار خود - و پیمان روانشناختی برای دریافت تأمین و ایمنی در مقابل ارائه حس وفاداری نسبت به سازمان - وارد می‌شود. گرایش وی نسبت به کار تحت تأثیر عوامل متفاوتی قرار می‌گیرد.

هنگامی که کارمندان به سازمانی می‌پیوندند، آنان یک پیمان روان شناختی نانوشته می‌بندند، گرچه به طور معمول از چنین کاری ناآگاه هستند. این پیمان افزوده بر پیمان اقتصادی است که برای دستمزدها، ساعت‌های کار، ویژگیهای محل کار بسته می‌شود. پیمان روان شناختی وضع درگیری روانی هر کارگزار را با نظام تعیین می‌کند. کارگزاران می‌پذیرند که میزانی از کار و کوشش را به نظام بدهند، ولی در برابر، آنان درخواستی بیش از پاداشهای اقتصادی از نظام دارند، آنان امنیت، رفتار انسانی، پیوندهای سود بخش با مردم و

پشتیبانی برای دستیابی به آرزوهای خود را درخواست دارند.^(۱۱)

عوامل مؤثر بر وجدان کار افراد

عواملی که وجدان کار افراد را در دوران کودکی تا ورود به سازمانها تحت تأثیر آنها شکل می‌گیرد عبارتند از: ارزشها، فرهنگ، نگرش، نیازها و علائق و انگیزه‌ها و شخصیت (شکل ۱)

انسانها پیش از این که به سازمانی بپیوندند و به عنوان کارگزار یا کارمند به استخدام آن در بیایند دارای گرایش خاصی (وجدان کار) نسبت به کار می‌باشد که این گرایش تحت تأثیر عوامل مختلف که مهم‌ترین آنها در شکل یک نشان داده شده‌اند طی زمان نسبتاً زیادی از دوران کودکی تا بزرگسالی شکل می‌گیرد.

از میان زمره عوامل مذکور، «ارزشها» را که از اهمیت فوق العاده‌ای در تأثیر بر وجدان کار برخوردارند مورد توجه بیشتر قرار می‌دهیم:

الف - ارزشهای دینی:

ارزش‌های دینی آنها می‌باشند که از سرچشمه وحی الهی ناشی می‌شوند و انسانها به واسطه اعتقاد به دینی مشخص، به ارزشهای مربوطه پایبند می‌شوند. در قرآن کریم بیش از سیصد آیه در مورد کار وجود دارد که مسلمانان را به کار و کوشش دعوت کرده و آنها را جداً بدان تشویق و بر بشار لازم فرموده تا جنبه‌های مثبت زندگی را فرا گرفته و با کمال جدیت از مزایای آن بهره‌برداری نمایند و به دیگران استفاده برسانند. از جنبه منفی زندگی - یعنی از گوشه‌گیری و تنبلی و سستی - جلوگیری کرده و می‌فرماید: «در اطراف زمین راه بروید و از روزی او بخورید و بارگشت همه به سوی اوست»^(۱۲)

و روایت بسیار آموزنده زیر که «مردی به محضر امام صادق (ع) شرفیاب شد و عرض کرد: نمی‌توانم خود شخصاً با دستم کاری انجام دهم و یا به تجارت بپردازم. حضرت فرمود: بار را بر سر بگیرد و به کار بپردازد تا این که از مردم بی نیاز شوی زیرا رسول خدا (ص) بر گردن خود سنگ حمل می‌کرد و به ساختن دیوار می‌پرداخت»^(۱۳)

جدول ۱- پیوستار نشانه‌های وجدان کار ضعیف و قوی

وجدان کار قوی (+)	مختصات کار	(-) وجدان کار ضعیف
پرکاری	کمیت کار	کم کاری
بهتر	کیفیت کار	بدتر
کنترل درونی	نظارت	کنترل بیرونی
حداکثر استفاده	استفاده از منابع	حداقل استفاده
مسئولیت پذیری	احساس مسئولیت	مسئولیت گریزی

همه انسانها «نیازمند» آفریده شده‌اند، تنها «او» است که بی نیاز است و ما انسانها نیازمند، پس در طلب رفع نیاز هستیم از این جهت که «باید» چنین باشیم و این چنین بودن و رفع نیاز کردن مستلزم فعالیت، تلاش و کوشش، یعنی «کار» است. ما انسانها «جز حاصل کوشش خویش چیزی نداریم». چیزی گرانبها که حتی «برخی از گناهان فقط در اثر کار و تلاش و رنج کشیدن در به دست آوردن معاش پاک می‌گردد. چیزی که اگر بر دوش دیگری بیاندازیم ما را از رحمت خداوندی دور می‌کند و چیزی که ما را هر دیف جنگجویان در راه خدا قرار می‌هد.

ارزشی خود به آنها قائل است.

وجدان کار افراد در سازمان

وجدان کار افراد در سازمان متأثر از چه عواملی است؟

نیازهای کارکنان در سازمان چگونه به وجدان کار آنان مربوط می‌شود؟ از دیدگاه مدیریت، آن چه در ارتباط با کارکنان در محل کار خود یعنی سازمان مورد توجه است عبارت است از:

- ۱- جنبه تکنیکی
- ۲- جنبه انسانی

هر کسی بر اساس شرح وظایف معین به کاری گمارده می‌شود که اگر این انتخاب بر اساس تخصص یا شایستگی فنی وی انجام شود طبعاً می‌توان از وی انتظار داشت که توانایی فنی انجام وظایف خود را داشته باشد. با این همه داشتن توانایی انجام کار معین الزاماً به معنی انجام دادن آن نیست زیرا عامل انسانی مختصات ویژه فرد در کنش متقابل با شایستگی فنی او قرار گرفته و تأثیر متقابل ایجاد می‌کنند. به نحوی که اگر جنبه انسانی و جنبه فنی فرد به موازات هم باشند این دو عامل یاریگر خواهند بود و در غیر این صورت هر کدام مانعی برای دیگری ایجاد خواهد کرد.

آن چه بیشتر در ارتباط با عامل انسانی در سازمان مطرح است، جنبه عمومی و اختصاصی آن می‌باشد. یعنی هر کس در وهله اول عضوی از جامعه خود بوده، از باورها، ارزشها، فرهنگ، مشکلات، اهداف و نیازهای آن جامعه متأثر است و در وهله بعد فردیست که دارای ویژگیهای خاص خود می‌باشد. این ویژگیها عبارتند از: (۱) نیازها، (۲) علائق، (۳) نگرش، (۴) شخصیت، (۵) انگیزه‌ها.

نیازهای کارکنان

در یک تحقیق که انجام آن هفت سال به

شکل ۱- عوامل مؤثر بر وجدان کار افراد.

قبل از پیوستن آنان به سازمان

ارزشها:

- ارزشهای دینی
- ارزشهای فرهنگی
- ارزشهای شخصی
- فرهنگ
- عناصر عمومی
- عناصر اقتصادی
- عناصر ابتکاری

ادراکات:

- دیدن‌ها
- شنیدن‌ها
- تفسیر تنها

نگرش:

- شناختی (اطلاعات)
- عاطفی (احساسات)
- عملکرد
- نیازها، علائق
- انگیزه‌ها
- شخصیت

وجدان کار

ب- ارزشهای فرهنگی:

ارزشهای فرهنگی، ارزشهایی هستند که در اثر تجارب زندگی مشترک زندگی جمعی انسانها به وجود آمده و موجب یکپارچگی و هويت افراد یک جامعه در مقابل اعضای جوامع دیگر می‌باشند. به عبارت دیگر سیستمهای ارزشی، اندیشه‌ها و اعمال افراد، از دوران کودکی تا بلوغ و پیری تحت رفتارها و اعمال و تجزیه‌های مورد قبول جامعه (فرهنگ بومی) شکل می‌گیرد. (۱۲)

اگر چه ارزشهای فرهنگی متفاوت از ارزشهای دینی بوده و لزوماً دارای توجیحات عقلانی زیادی نیستند، اما به جهت نقش مهم آن در ارائه هويت خاص به اعضای جامعه و تأمین همبستگی آنان با یکدیگر، محترم شمرده می‌شوند تا حدی که برخی از اوقات امور فرهنگی صرفاً به خاطر فرهنگی بودن، صحیح، ضروری و عقلانی تلقی شده و هر گونه دخل و تصرف و یا تغییر آن، بدعت نامطلوبی تلقی شده و مورد مذمت واقع می‌شوند. زیرا «... نظام آموزشی گذشته بر اساس انتقال میراث فرهنگی بنا شده بود نه انطباق با شرایط تغییر و ناپایدار در گذشته چون فرهنگ

بشری، فرهنگی شفاهی بوده، این انتقال از «پینه انجام می‌شد و بهترین نقش آموزش انتقال میراث از نسلی به نسل دیگر بود. نوآوری و خلاقیت کمتر مورد توجه بود. قرن‌ها و هزاره‌ها می‌آمد و می‌رفت و بشر از نظر معلومات و اطلاعات درجا می‌زد. زیرا کارکرد اصلی آموزش، حفظ انتقال این میراث بود نه آرزویابی و بازسازی آن...» در حالی که لازمه، ابتکار، تغییر و توسعه به طور کلی عبارت از ارزش سنجی میراث فرهنگی است، نه این جهت که امور فرهنگی اگر هم در زمان خود دارای وجه عقلانی

می‌بودند. پس از گذشت زمان نسبتاً زیاد که لازمه عمومیت یافتن آن امور می‌باشد - به جهت تغییر شرایط زندگی، می‌تواند عقلانیت خود را از دست بدهد که تنها تغییر آن خالی از اشکال است بلکه ممکن است اجتناب‌ناپذیر هم بوده باشد.

ج- ارزشهای شخصی:

ارزشهای شخصی، ترجیحاتی هستند که هر کس با توجه به ارزشهای مذهبی و فرهنگی و با توجه به علائق و استعدادهای خود به آنها پای بند است و به عبارت دیگر اولویتهایی هستند که فرد در داخل نظام

هر کسی بر اساس شرح وظایف معین به کاری گمارده می‌شود که اگر این انتخاب بر اساس تخصص یا شایستگی فنی وی انجام شود طبعاً می‌توان از وی انتظار داشت که توانایی فنی انجام وظایف خود را داشته باشد. با این همه داشتن توانایی انجام کار معین الزاماً به معنی انجام دادن آن نیست زیرا عامل انسانی مختصات ویژه فرد در کنش متقابل با شایستگی فنی او قرار گرفته و تأثیر متقابل ایجاد می‌کنند. به نحوی که اگر جنبه انسانی و جنبه فنی فرد به موازات هم باشند این دو عامل یاریگر خواهند بود و در غیر این صورت هر کدام مانعی برای دیگری ایجاد خواهد کرد.

طول انجامید و طی آن با صدها کارگر و کارمند مصاحبه به عمل آمد، معلوم شد مردم به دلایل مختلف کار می‌کنند. انگیزه بعضی فقط کسب درآمد و پول است، بعضی دیگر به خاطر این که کار کردن را دوست دارند، وظایف شغلی را انجام می‌دهند و سرانجام عده‌ای دیگر به خاطر منزلت اجتماعی یک شغل به کار و فعالیت می‌پردازند.^(۱۵) خلاصه کلام این که کارکنان به منظور ارضای نیازهای مختلفی کار می‌کنند.

بر اساس طبقه بندی «مزلو» و نظرات دانشمندان دیگر، نیازهای آنان را می‌توان به طور کلی در دستجات زیر قرار داد:

- ۱- نیازهای جسمانی
- ۲- نیازهای ایمنی
- ۳- نیازهای گروهی
- ۴- نیازهای اجتماعی
- ۵- نیاز به نظم
- ۶- نیاز به هدف
- ۷- نیاز به خود آگاهی

علاوه بر نیازهای فوق برخی از دانشمندان، تأثیر «ماری» به نیازهای دیگری اشاره می‌کنند. که با داشتن اشتراک در برخی از آنها، در قالب مشخص قرار داده شده و بیانگر تنوع، تعدد، ضعف و قوت هر یک از آنها در انسانهای مختلف می‌باشد. به عبارت دیگر فرد می‌تواند چندین نیاز به طور توأمان داشته منتهی به برخی از آنها نیاز شدید و به برخی دیگر نیاز ضعیف داشته باشد. مثلاً در یک زمان نیازهای شدید برای «انجام» و «خود مختاری» و نیازهای ضعیفی برای «تزدیکی» و «قدرت» می‌تواند داشته باشد. برخی از این نیازها با

توجه به اهمیت و نیز ارتباط مستقیم آنها با کارکنان در زیر عیناً از منبع یاد شده نقل می‌شود:

۱- انجام

اشتیاق به انجام وظایف سخت دارد. معیارها را در سطح بالایی حفظ می‌کند و مایل است برای هدفهای دور دست فعالیت نماید. نسبت به رقابت عکس العمل مثبت دارد. مایل است فعالیت‌های خود را تا دسترسی به نتایج عالی ادامه دهد.

۲- نزدیکی

به طور کلی از همراه بودن با دوستان و مردم لذت می‌برد، به سادگی افراد را می‌پذیرد، تلاش می‌کند تا دوستی‌ها را جلب کند و با مردم، اجتماع را به وجود آورد.

۳- خود مختاری (آزادی عمل)

سعی می‌کند از هر نوع مانع، درگیری و محدودیت دوری جوید لذت می‌برد از این که در دسترس نباشد، و آزاد باشد، وابسته به افراد، مکان یا الزامات دیگر نباشد. ممکن است در مواجه با محدودیت تمرد کند.

۴- نمایش

می‌خواهد تا در مرکز توجه واقع شود. از داشتن یک نمایش لذت می‌برد در اعمالی خود را مشغول می‌کند که مورد توجه دیگران قرار می‌گیرد ممکن است از غم‌انگیز بودن یا شوخی کردن لذت ببرد.

۵- سخت احتراز جویی (محتاط کاری شدید)

از فعالیت‌های هیجان‌انگیز لذت نمی‌برد، از چیزهایی که احتمال خطر برای جسم او دارد، احتراز می‌نماید، کوشش می‌کند که ایمنی شخص را به حداکثر برساند.

۶- پرورش

اظهار همدردی و احساس راحتی می‌نماید، هر وقت که ممکن باشد به دیگران کمک می‌کند، علاقمند به نگهداری کودکان، معلولین و ضعفا است، دست کمک به روی همه نیازمندان دارد، آماده برای خوشحال کردن دیگران است.

۷- شناخت

می‌خواهد خیلی از سطوح علمی را بشناسد، برای ترکیب ایده‌ها، تحقیق درباره تعمیم آنها، فکر منطقی، به خصوص هنگامی که در جهت ارضای حس کنجکاوی روشن فکر است، ارزش قائل می‌شود.

با توجه به بحث فوق، می‌توان گفت که کارکنان در سازمان در مقابل ارائه وقت، نیروی کار و شایستگی‌های فنی خود، انتظار دارند که نیازهای آنان (اعم از نیازهای مادی و روانی) برآورده شود و طبیعی است که آنان به رفع ضروری‌ترین نیاز خود در مقایسه با نیازهای دیگر، اهمیت بیشتری داده و در صدد دستیابی به آنها باشند. بر این اساس کارکنان تازه استخدام شده و یا کسانی که پس از اتمام تحصیلات، یا حتی بدون اتمام آن وارد سازمانی می‌شوند بیشتر در قید و بند نیازهای اولیه هستند اگر چه به نظر دانشمندان و روانشناسان نیازهای جسمانی و فیزیولوژیکی (نیازهای اولیه) در مقایسه با نیازهای جسمی، عاملی در جهت کشش به سوی نیازهای روانی است^(۱۷) به عبارت دیگر نیازهای جسمانی در عین کم اهمیت بودن به عنوان پلی برای رسیدن به نیازهای سطح بالاتر عمل می‌کنند.

کار و یا شغل سازمانی

وجدان کار کارکنان در سازمان، از چه عوامل شغلی متأثر است؟
کار در سازمانها چگونه به وجدان کار مربوط می‌شود؟

مختصات مشاغل سازمانی مؤثر بر

وجدان کار

کار در سازمانها دارای مختصات بی شماری است که هر یک از این مختصات بهینه، خود بر وجدان کار کارکنان مؤثر

بازدهی و افزایش راندمان کار، در تولید و عملکرد سازمانهای اداری نقش درجه اول و چشمگیر دارد. (۱۸)

۲- معنی دار بودن

تقسیم کار در سازمانها که توسط مکتب مدیریت علمی «تیلور» (۱۹) و نیز بوروکراسی ایده آل «وبز» (۲۰) رسمیت پیدا کرد، بر این فرض استوار است که تقسیم کار موجب تخصص و آن هم موجب کارایی می‌باشد روی همین اصل از تقسیم کار هر چه بیشتر استقبال شده و کارها به اجزای بسیار باریکتر و کوچکتر تقسیم شدند. بعدها محققین دریافتند که تقسیم کار باریکتر، کارکنان را پس از مدتی از کار خودشان خسته کرده و جذابیت کار را از بین می‌برد. علاوه بر این، آنها را از خود فرمانی و خلاقیت تهی کرده و موجب می‌شود که آنها به صورت افراد نابالغ و رشد نیافته باقی بمانند. (۲۱)

۳- سختی کار

یکی از مختصات کار عبارت از سختی انجام آن می‌باشد که غالباً با شرایط فیزیکی محل کار، مسائل مربوط به ایمنی و خطرات احتمالی ناشی از کار نیز همراه است. بدیهی است کار در معدن و مزرعه و یا کار شبانه، نسبت به امور دفتری و یا کار روزانه سخت‌تر بوده و در شرایط مساوی برای انسانها عادی مطلوبیت یکسانی ندارند.

«کار روزانه هر کارگری مجموعه‌ای از حرکات کششی، فشاری، خمشی و پیچشی است و برای سختی این حرکات، کارگر باید فشارهای جسمی و به دنبال آن، فشار عصبی خاصی را بر پیکر تحمل نماید، هر چه این حرکات پیچیده‌تر باشد، کارگر زود خسته‌تر می‌شود و به استراحت بیشتری در بین زمانهای کار خود نیاز خواهد داشت. به عنوان مثال در کارخانه‌هایی که کارگران با مواد رادیو اکتیو و تشعشعات آن سر و کار دارند، کارگر برای حفظ سلامتی جسمانی خود در هر سال حداقل تا سه ماه به مرخصی نیاز خواهد داشت. به هر تقدیر کار سنگین در محیطهای سرد آب و هوا انسان را زودتر پیر و فرسوده و بازنشسته



است این مسئله به طور اجمال حول محور موارد زیر قابل تبیین و توضیح می‌باشد:

۱- جذابیت کار

جذابیت کار عبارت است از جالب و مورد علاقه بودن کار از جانب کارمند مربوطه که می‌تواند دارای حالتهای جذابیت خاص و جذابیت عام را یا به طور توأمان دارا باشد. یعنی (الف) کار می‌تواند مورد علقه دیگران باشد یا نه، مثل هر کاری که به هر دلیل برای فردی جالب است، (ب) کار می‌تواند مورد علاقه عموم مردم باشد و از این جهت نیز در نزد کارکنان مربوطه دارای جذابیت باشد، مانند کار در مراکز دانشگاهی، (ج) و کار می‌تواند هم مورد علاقه کارمند مربوطه باشد و هم مورد علاقه عموم که تلفیقی از دو حالت فوق می‌باشد.

طبیعی است که عامل تعیین کننده در حالتهای سه گانه فوق همانا علاقه کارمند به کار خود می‌باشد زیرا اگر کاری مورد علاقه عمومی هم باشد ولی برای کارمند جالب نباشد و نتواند در دراز مدت هم خود

را به آن علاقمند کند، نمی‌تواند حالت انگیزشی داشته باشد. بدین ترتیب علاقه کارمند به شغل خود یکی از عوامل مهم مربوط به کار می‌باشد از این رو سهیم شدن در ایجاد رضایت و یا خشنودی از کار، در وجدان کار مؤثر است. «پیر کاری نتیجه طبیعی و قابل انکار از کارکنانی است که از انجام کارشان راضی و خرسند هستند؛ به طوری که کار برای آنها می‌تواند جنبه تفریح و سرگرمی پیدا کند. گفته مشهور «ادیسون» مبین این حالت از کار است که می‌گوید: «من در زندگی ام حتی یک روز کار نکرده‌ام! آن چه انجام داده‌ام تفریح بوده است.»

در مورد حالت پیر کاری که نتیجه احساس رضایت کاری یا شغلی است، محققین فراوانی به پژوهش پرداخته‌اند از جمله «هرزبرگ» قسمت اعظم تحقیقاتش را صرف عوامل خشنود کننده در کار کرده است و نقش و تأثیر احساس رضایت - که نتیجه برخی از عوامل است - در پرکاری و

فطرت انسان موافق کار و کوشش و تلاش است، نه تنها

نمی‌تواند غیر از این باشد بلکه همین بهتر که نمی‌تواند جز این باشد، زیرا هم
ممیز انسان از حیوان است و هم مبرز «انسان» از انسان، انسان بی «کار»
همان موجود محصور غارها و جنگلها و همان انسان دور از رحمت باری تعالی
است. این «کار» است که او را از بدویت به مدنیت کشانده و از مدنیت به
آدمیت و حتی به ابدیت رهنمون می‌سازد.

می‌کند. بنابراین در چنین شرایط دشواری
 کارگران ماهر و متخصصان باید از حقوق
 متناسب، با درجات سختی کار و بدی آب و
 هوا برخوردار باشند، بیشتر مرخصی
 بگیرند، سریع‌تر رتبه و درجه بگیرند و
 زودتر نیز بازنشسته شوند»^(۲۲)

۴- حساسیت کار

حساسیت کار عبارت از میزان رعایت
 شرایط شغلی برای حصول به نتایج مطلوب
 آن می‌باشد. به عبارت دیگر میزان دقت لازم
 که از جانب کارکنان برای انجام وظایف
 ضروری می‌نماید، از شغلی به شغل دیگر
 متفاوت است و تعیین کننده میزان
 حساسیت و نوع آن در مورد کارها نسبت
 به یکدیگر می‌باشد. برخی از مشاغل در
 صورت اشتباه کارمند به طور بالقوه دارای
 خطرات جانی نسبت به انجام دهنده آن (مثل
 برق کاری) یا نسبت به مشتریان و افراد
 نینفع (مثل رانندگی و یا پزشکی) داشته، و
 برخی دیگر حائز ضرر و زیانهای زیاد
 مادی (مثل حسابداری) و یا معنوی (مثل
 معلمی) هستند. البته مشاغلی نیز وجود
 دارند که از درجه حساسیت کمتری
 برخوردارند (مثل فروشنده‌گی).

۵- پیچیدگی کار

پیچیدگی کار عبارت از میزان دشواری
 کار برای یادگیری و انجام آن می‌باشد. به
 بیان دیگر هر قدر کار به حدی مشکل باشد
 که انجام آن مستلزم تخصص و دانش
 نظری به همراه کار آموزی عملی باشد به
 نحوی که انجام آن بر حسب عادت، مشاهده
 و تمرین در مدتی نسبتاً کوتاه میسر باشد،
 کاری است ساده و راهوار، که عموماً بی
 نیاز از کسب تخصص می‌باشد.

مشاغلی مثل تدریس در دانشگاه
 پزشکی، مهندسی و ... مستلزم عملی بودن

شرایط فوق می‌باشد، این گونه مشاغل
 تحت عنوان «حدره»^(۲۳) طبقه بندی شده و
 شاغلین آنها را «حرفه‌ای» می‌نامند، که بر
 حسب تعریف عبارت از کاری است، که تبحر
 و شایستگی در انجام آنها علاوه بر داشتن
 صلاحیت و کیفیتهای ضروری اولیه،
 مستلزم آموزش منظم و کارآموزی
 طولانی می‌باشد،^(۲۴) در حالی که مشاغلی
 نظیر امور خدماتی، فروشنده‌گی، رانندگی و
 نظایر آن از پیچیدگی زیادی برخوردار
 نبوده و در مقایسه با مشاغل یاد شده
 نسبتاً ساده و آسان هستند.

اگر چه همه مشاغل در ابتدا ساده و
 راهوار بوده و با پیشرفت علوم و فنون و
 تخصصی‌تر شدن هر چه بیشتر آنها به
 تدریج از این حالت خارج شده و پیچیده
 شده‌اند، اما مفهوم نسبی فوق را می‌توان در
 هر زمان، در مورد مقایسه مشاغل نسبت به
 یکدیگر معتبر دانست (جدول زیر)

پیوستار مختصات کار

کم (-)	مختصات کار	زیاد (+)
یکواخت	جذابیت کار	چالش
جزئی	معنی دار کار	کلی
آسان	سختی کار	سخت
غیر حساس	حساسیت کار	حساس
ساده	پیچیدگی کار	تخصصی

■ منابع و مأخذ:

- ۱- سید عباس زاده، دکتر میر محمد - «وجدان کار و
 ره یافت عملی و کاربردی» - انتشارات آرشیا -
 فروردین ۱۳۷۴ - چاپ اول
- ۲- کیت: پرسی و جان نیوسورم - «رفتار انسانی در
 کار» (رفتار سازمانی)، ترجمه دکتر محمد طوسی،
 انتشارات مرکز آموزش و پرورش مدیریت دولتی،
 سال ۱۳۷۰، ص ۷۰.
- ۳- شریف فریسی - «کار و حقوق کارگر» - ترجمه

- ادب لاری و محصل بیزی - انتشارات دارالکتب
 الاسلامیه - تهران ۱۳۵۲ - ص ۱۱۶ و ص ۱۱۳.
 ۴- ملک و محمودی و ابراهیم بهادری - «تأمین
 اجتماعی در اسلام» - زیر نظر استاد جعفر سجانی -
 انتشارات مسجد العزیز - تهران ۱۳۶۵ - ص ۴۱ تا ۶۱.
 ۵- محمود روح العین - «زمینه فرهنگ‌شناسی» -
 انتشارات عطر - ۱۳۶۵ - ص ۹۸.
 ۶- ساعتچی، دکتر محمود - «انگیزش، فضای سازمانی
 و بهره‌وری در سازمان» - فصلنامه مطالعات مدیریت
 ۱۳۷۲ - شماره ۹ - ص ۹۷.

- ۷- جاسی - عبد الله - «اصول و مبانی مدیریت» -
 انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی - ۱۳۶۹ - ص ۲۰۴.
 ۸- پروا مهری - «روانشناسی صنعتی و مدیریت» -
 تهران - شرکت سهامی انتشار - ۱۳۷۰ - صفحه ۸۶.
 ۹- مصوری، حماد، «راههای ایجاد انگیزه وجدان
 کار» - چهارمین دوره مقاله نویسی علمی دانشگاه
 اصفهان - ۱۳۶۹ - ص ۴۸۱ - ۴۸.
 ۱۰- پال هرسی و کیت بلانچارد - «رفتار سازمانی» -
 ترجمه دکتر علی علاقه بند - تهران - انتشارات اسیر
 کبیر - ۱۳۶۵ - ص ۵۹ - ۵۶.
 ۱۱- بهداد فر، احمد - «چگونه می‌توان وجدان کار را
 در افراد برانگیخت؟» - چهارمین دوره مقاله نویسی
 علمی دانشگاه اصفهان - ۱۳۶۹ - ص ۱۹۳ - ۴۱۲.
 ۱۲- رهنمای رود پشتی، فریدون - «الضوابط اخلاقی
 و اقتصادی برای ارتقاء بهره‌وری ملی» - «مجموعه تدبیر
 شماره ۶۷ - آبانماه ۱۳۷۵».
 ۱۳- میر سیاسی، ناصر - «تأثیر متقابل بهره‌وری در
 کیفیت زندگی کار» - مجله اقتصاد و مدیریت - شماره
 ۱۵ - ۱۳۷۱.
 ۱۴- جاسی، عبد الله - «اهمیت بهره‌وری با تأکید بر
 بعد فرهنگی آن» - مجله اقتصاد و مدیریت شماره‌های
 ۱۰ و ۱۱.

- ۱۵- کریس کارلوس - «روابط مدیریت و کارکنان، بهبود
 بهره‌وری» - مترجم، سهراب خلیلی شوربسی - مرکز
 ترجمه متون مدیریت - چاپ اول ۱۳۷۲ - ص ۱۵۱.
 ۱۶- میر سیاسی، ناصر - «فرهنگ کار، وجدان کار و
 قانون کار» - مجله تدبیر شماره ۵۰ - ۱۳۷۳.
 ۱۷- حکیمی بور، ابوالقاسم، «تقدیر بر بهره‌وری» -
 مجله مدیریت دولتی شماره ۲۷ و ۲۶ - ۱۳۷۳.

منابع انگلیسی:

1: T.R.Mitchell, (1982), *Motivation: New direction for theory, Research & Practice Academy of management review.*

2: *The Penguin dictionary of psychology, 1984, Revised by Itarvey Wallerstein, Penguin Books Ltd. England.*

● پی نوشت‌ها:

- ۱- و ۳ فرهنگ معین.
 2: *The Penguin dictionary of Psychology,*

4: Attitude

۵- روزنامه هشتپنجر، دوشنبه ۵ اردیبهشت ماه ۱۳۷۳. ص ۱۲.

۶- سید عباس زاده، دکتر میر محمد - وجدار کز و رهبریات عملی و کسارپردی - انتشارات آرشیا - فروردین ۱۳۷۴.

۷- ان لیس انسان الا ما سعی (سوره مبارکه نجم، آیه ۳۹)

۸- من الذنوب لا یبکر الا الهم فی طلب العیبه (رسول اکرم (ص)، المهجه البيضاء، جلد ۳ - صفحه ۱۳۹).

۹- ملعون من اتقی کله علی الناس، (رسول اکرم (ص)، المهجه البيضاء، جلد سوم، ص ۱۶۳).

۱۰- الکاد علی عیاله کالمجاهد فی سبیل الله، (رسول اکرم (ص)، المهجه البيضاء، جلد سوم، ص ۱۴۳).

۱۱- کیت دیوس و جان نیو استورم، رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی)، ترجمه دکتر محمد طوسی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال ۱۳۷۰. ص ۷۰.

۱۲- شریف فریضی، کار و حقوق کارگر، ترجمه ادیب لاری و محصل یزدی، انتشارات دارالکتب الاسلامیه، تهران، ۱۳۵۲. ص ۱۱۶ و ص ۱۱۳.

۱۳- سالک محمودی و ابراهیم بهادری - تأمین اجتماعی در اسلام، زیر نظر استاد جعفر سبحانی، انتشارات مسجد العزیز، تهران، ۱۳۶۵. ص ۴۱ تا ۶۱.

۱۴- محمود روح العین - زمینه فرهنگ‌شناسی، انتشارات عطار، ۱۳۶۵. ص ۹۸.

15: T.R Mitchell, (1982), Motivation :
New Directions for theory, Research &
Practice Academy of management review,
7,P.80-88

۱۵- عبد الله جاسسی، اصول و مبانی مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۶۹. ص ۲۰۴.

۱۶- مهدی پروا، روان‌شناسی صنعتی و مدیریت، تهران، شرکت سهامی انتشار، ۱۳۷۰. ص ۸۶.

۱۷- جواد منصوری، «راههای ایجاد انگیزه وجدان کار»، چهارمین دوره مقاله نویسی علمی دانشگاه اصفهان، ۱۳۶۹. ص ۴۸۱-۴۸۰.

18: Taylor

19: Weber

۲۰- پال هرسی و کنت بلانچارد، رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علی علاقه بند، تهران، انتشارات امیر کبیر، ۱۳۶۵. ص ۵۹-۵۶.

۲۱- احمد بهداد فر، چگونه می‌توان وجدان کار را در افراد برانگیخت؟ چهارمین مقاله نویسی علمی، دانشگاه اصفهان، ۱۳۶۹. ص ۴۱۳-۴۱۲.

۲۲- میر محمد سید، عباس زاده - مدیریت مؤسسات

تحقیقاتی با نگاهی به مدیریت منابع انسانی، مجموعه مقالات سمینار تحقیق و توسعه، تهران، ۱۳۶۸. ص ۲۵۸.

بقیه از صفحه ۲۲

سیاستمداران و بوروکراتهایی شدند که بر اساس امیال شخصی به اداره امور می‌پرداختند!

لذا نیمه اول دهه ۱۹۷۰ را به عنوان دوره دوم تحدید حیات نهضت تعاونی‌های چند منظوره سری لانکا در نظر می‌گیریم. در طول این دهه، تشکلهای تعاونی چند منظوره نه به دلیل دارا بودن سیمای واقعی تعاونی، بلکه به علت جو حاکم سیاسی اقتصادی آن زمان، رواج یافتند. در نتیجه حاکمیت و دخالت دولت، آنها به منابع مادی دسترسی پیدا کردند اما به دلیل فقدان مدیریت صحیح و کارآمد نتوانستند از این منابع استفاده بهینه نمایند. از سوی دیگر، به دلیل فقدان ویژگیهای تعاونی (واقعی)، آنها با مشارکت کم و حتی عدم مشارکت اعضا روبرو شده و نتوانستند اعتماد مردم را جلب نمایند. کارکنان تعاونی‌ها نیز به دلیل پیامدهای ناشی از مدیریت ناکارآمد و از دست دادن اعتماد مردم که ناشی از سیاسی کاریها بود، با مشکلات زیادی روبرو گردیدند.

بر خلاف روند موجود، دولتی که در سال ۱۹۷۷ به قدرت رسید تغییرات سریع و اساسی در الگوهای سیاسی، اقتصادی و اجتماعی ایجاد کرد و عصر جدیدی را در اقتصاد آزاد به وجود آورد.

بقیه از صفحه ۲۹

۲۲۴۵۹۶۱ میلیون ریال، ۲۲ شرکت و اتحادیه تعاونی تولیدی یا فروش ۳۰۱۸۳۹۴ میلیون ریال، ۲۲ شرکت و اتحادیه تعاونی توزیعی با فروش ۱۰۲۹۰۴۲ میلیون ریال، ۲۱ شرکت و اتحادیه تعاونی تأمین نیاز تولید

کسندگان با فروش ۴۷۲۰۵۵ میلیون ریال و ۱۱ شرکت تعاونی مرزنشینان با فروش ۲۷۱۹۲۳ میلیون ریال و ۲ شرکت تعاونی خدماتی با فروش ۲۷۲۵۲ میلیون ریال و ۱ شرکت تعاونی حمل و نقل با فروش ۱۱۳۵۷ میلیون ریال در سال ۷۸ فعالیت داشته‌اند.

مشخصات شرکتهای اتحادیه‌های تعاونی بر حسب استان

در مجموع ۲۰ استان و سه دفتر حوزه ستادی که شرکتهای و اتحادیه‌های تعاونی تحت پوشش آنها بالاتر از ۱۰ میلیارد فروش داشته‌اند، از لحاظ تعداد به ترتیب در استانهای تهران - فرا استانی، کرمان، اصفهان، خراسان، یزد، فارس، قم، سیستان و بلوچستان، آذربایجان شرقی، سمنان، مسازندران، آذربایجان غربی، خوزستان، بوشهر، مرکزی، گلستان، کرمانشاه، لرستان، همدان و گیلان قرار دارند.

جدول شماره (۲)، تعداد تعاونی‌ها و اتحادیه‌های استانهای مذکور را با توجه به نوع گرایش و فعالیت و میزان فروش آنها نشان می‌دهد:

ماهنامه تعاون

تلفنی آگهی

می‌پذیرد

۶۴۱۷۰۲۳