

وقت مشتریان بگذارند!

آنچه بیان شد، از این واقعیت حکایت می‌کند که مدیر باید کارکنان و ارباب رجوع را همان منتظران بداند. او باید توجه داشته باشد که: (۱) همه از او و از خودشان و از هم‌دیگر انتظارات متعدد و متفاوت دارند، (۲) این انتظارات لزوماً بر حق یا غلط نیست بلکه در شرایط زمانی و مکانی، می‌تواند متفاوت باشد، (۳) بر آورده ساختن انتظارات مستلزم استفاده از فنون متعددی است، اما هر یک از این فنون، یا هر دسته از آنها، در یک جا و یک زمان مؤثر است، (۴) و بالاخره برای پاسخگویی به این انتظارات یا در واقع برای ارضای این نیاز روانی و عاطفی، آنچه برای مدیر اهمیت دارد متقاعد ساختن افراد است نه سرعت او.

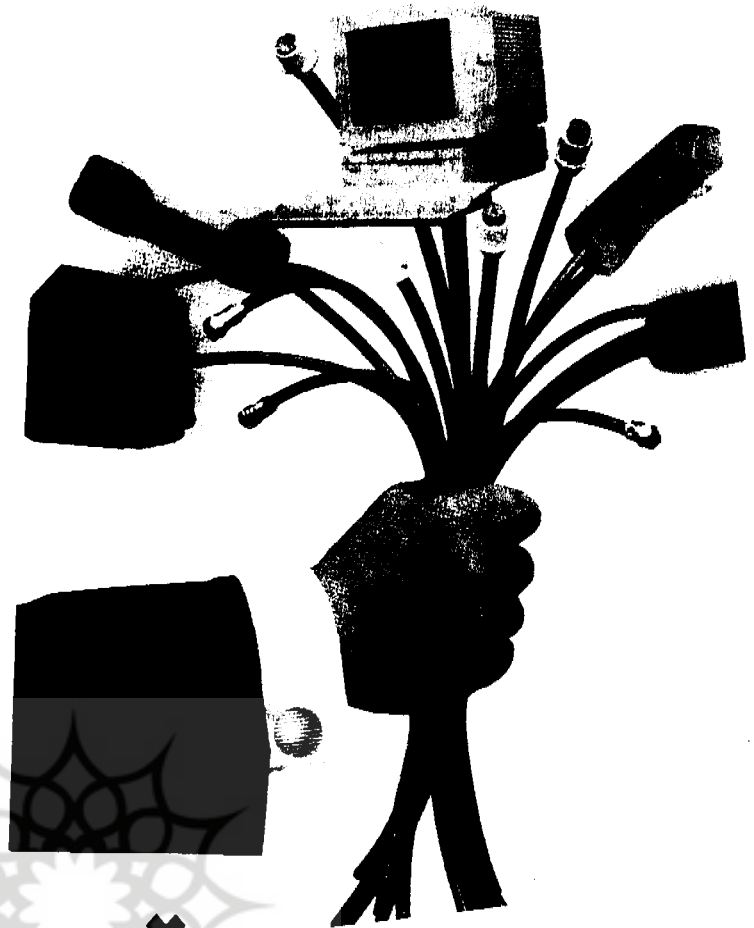
انتظارات نادرست موجب نارضایتی می‌شود و اگر این نارضایتی شدید یا تکراری باشد، در آینده سازمان تأثیر منفی می‌گذارد. مخصوصاً، اگر این انتظارات در میان مشتریان وجود داشته باشد، چون مدیریت سازمان نمی‌تواند همه را بر آورده سازد، مسائل شدیدتری به وجود می‌آید. البته مدیریت نیز انتظاراتی از مشتریان دارد که چون به طور معمول برآورده نمی‌شود، نباید آن را در کارها راه بدهد یا در واقع برآورده نشدن انتظارات مدیر نباید او را از کارکردن باز دارد.

در یک مطالعه که در میان ۲۴۸ نفر از کارکنان هتلها، رستورانها و خطوط هوایمایی انجام شد، افراد مورد مطالعه در بیان مشکلات ارتباطی خود با مشتریان مطالبی ابراز کردند که نکات زیر یادآور بخشی از آن است:

- در ۷۵ درصد موارد انتظارات مشتریان فراتر از توان کارکنان بوده است.

- در ۲۵ درصد موارد، انتظارات مشتریان به دلیل بی نظمی کارکنان، یا نوع خدماتی که نمی‌شد لزوماً بسیار مرتب عرضه کرد برآورده نمی‌شود.

چون مسأله انتظارات در توفیق یا ناکامی مدیران تأثیر قابل ملاحظه دارد، لازم است مدیریت سازمان اطمینان حاصل کند که حتی الامکان در مشتریان آن



## مدیریت

### و انتظارات مشتریان

صرف کرده که مطلوب او نبوده است! به این ترتیب، می‌شد گفت که همه به طریقی نارضای بودند، اما تفاوت آنان در نارضایتی بیش از هر چیز به مفروضات هر کس بستگی داشت. در واقع می‌توان، به این مثال متوسل شد که مشتریان انتظار داشتند هر چه زودتر غذایی بخورند و رستوران را ترک کنند. حال آنکه کارکنان رستوران انتظار داشتند کند کارکردن آنان را به حساب دقت، نظافت و جلوگیری از افتادن و شکستن ظروف و همچنین پیشگیری از اتلاف مواد غذایی و حتی اتلاف

- جگدیش آن بیش (۱)
- بانواری میتال (۲)
- مترجم دکتر غلامعلی سرمد

صف انتظار طولانی بود و حتی کسانی که سفارش غذا داده بودند، پشت میزها بی‌تابی می‌کردند و عده‌ای از آنان خشمگین به نظر می‌رسیدند. همچنین، کسانی که از راه می‌رسیدند، با دیدن این صحنه تغییر حالت می‌دادند و خواه نا خواه به روحیه منتظران دچار می‌شدند، ضمن این که هر کس از رستوران بیرون می‌رفت نیز راضی به نظر نمی‌رسید، چنان چه گویی غذایی

انتظارات نامعقول ایجاد نشده است. برای این منظور، می‌توان به روشها و اقدامات چندی اشاره کرد:

### سه روش برای حل مسئله انتظارات (۱) برآورده ساختن انتظارات به کمک:

۱- نوآوری در خدمات یا محصولات.  
۲- تفکیک وظایف کارکنان سازمان همراه با تفکیک اقلام کالاها در هنگام لزوم.

۳- اجرایی برنامه‌های کنترل کیفیت به صورت فراگیر و رضایت بخش

### (۲) تغییر دادن خط مسیر انتظارات:

۱- تغییر دادن گزینشها.  
۲- تغییر دادن جهت‌گیری‌ها.  
۳- دادن بازخورد به مشتریان.  
۴- ایجاد امکانات برقراری ارتباط مستقیم.  
۵- طراحی مجدد سازمان و کارهای آن.  
۶- استفاده از مقررات دولتی.  
۷- توسل به هنجارهای اجتماعی.  
۸- استفاده از مقررات بازرگانی یا حرفه‌ای.

### (۳) نادیده گرفتن انتظارات

سازمانهای بازرگانی برای حل و فصل مشکلات برخاسته از انتظارات مشتریان دو راه حل در اختیار دارند:

۱- برآورده ساختن انتظارات.  
۲- تغییر دادن انتظارات.

ولی چنانچه هیچ یک از این دو راه حل به نتیجه‌ای نرسید، می‌توان کلاً انتظارات را نادیده گرفت. به طور معمول، مؤسسات بازرگانی از هر دو روش یاد شده استفاده می‌کنند، اما در بحثهای علمی مراکز دانشگاهی روش دوم آنقدرها مورد توجه قرار نگرفته است. در این نوشته هدف اصلی، بررسی روش دوم است، اما پیش از آن اشاره به نکات مربوط به روش اول نیز ضرورت دارد.

### ارضای خواسته‌ها

منظور از ارضای خواسته‌های مشتریان آن است که انتظارات معقول و منطقی آنان برآورده شود. این کار به طور معمول به سه صورت انجام می‌شود: (۱) نوآوری در محصولات خدماتی که سازمان به مشتریان عرضه می‌کند، (۲) تفکیک فعالیت‌های سازمان در بین گروهها و افراد هر چه زیادتر تا حدی که مقرون به منطق و

در دنیای تجارت عرضه توصیه مستقیم و دریافت مستقیم پیشنهاد، از عوامل اساسی برای موفقیت است تا جایی که گاه از آن زیر عنوان «دوگارت اعتباری» (۶) داد و ستد یاد می‌کنند. اتخاذ این روش موجب می‌شود که هم مشتری آسوده‌تر ببیند و بشنود و درباره آن ببیند و هم با اطمینان زیادتری از اثر بخشی پیشنهادهایش به سراغ مسئولان برود و نظراتش را با آنان در میان بگذارد.

تحت چه شرایطی باید ارسال شود، در این قضیه تأثیر قابل ملاحظه‌ای دارد.

کنترل کیفی کالاها و خدمات به طور مداوم و به شیوه‌ای که تمامی جوانب آن را در بر گیرد، همراه با سایر برنامه‌هایی که برای جلب رضایت مشتریان انجام می‌شود. از ابداعات جدید مدیریت در سراسر جهان است. این ابداعات علاوه بر سایر جهات، متوجه رفع نیازهای مشتریان در حد ممکن است، به نحوی که می‌توان از آن زیر عنوان ابداعات و اقدامات مشتری مدار یاد کرد.

### هزینه‌های ارضای خواسته‌ها

بی شک سه روش ارضای خواسته‌ها تا حد معینی سودمند است، زیرا هر کدام هزینه‌ها و محدودیتهای خاص خود را دارد.

### نوآوری در تولید و عرضه خدمات

الف) نمی‌تواند تمامی انتظارات را برآورده سازد.

ب) تحقق آن ممکن است به زمان طولانی نیاز داشته باشد.

به علاوه نوآوری‌هایی که یک سلسله انتظارات را برآورده سازد، ممکن است تقاضاهای تازه‌ای در مشتریان برانگیزد و این تقاضاها به نوبه خود خواسته‌های جدیدی را ایجاد کند. برای مثال، با استفاده از CD تصویری نیاز بسیاری از مردم به لذت بردن از صدا و تصویر روشن و جالب برآورده شده، اما در عین حال مشتریان مرتباً خواستار آنتند که برای این منظور از نوار یا سایر لوازم درجه یک استفاده شود تا کیفیت موجود، محفوظ بماند.

به همین ترتیب تنوع نیز به دو شکل زیر ختم می‌شود:

الف) در زمینه خدمات عمومی از جمله امور خیریه یا عام المنفعه، خدمات پستی یا



فعالیت‌های نیروی انتظامی نمی‌توان آنقدرها متنوع عمل کرد.

(ب) هر قدر یک بخش یا عمل به روشنی تعریف و مرزهای آن با سایر بخشها یا اعمال مشخص شود، باز هم تداخلهایی بین آنها وجود دارد که مسئله ساز می‌شود. بالاخره، باید به این نکته اشاره کرد که تلاش در جهت بهسازی کیفی و ارضای هر چه بیشتر نیازها تحت تأثیر نوآوری‌های فنی و امکانات اقتصادی است و لذا نمی‌توان به سادگی درمورد آن تصمیم گرفت و این تصمیم‌ها را اجرا کرد. برای مثال، شرکت‌های هواپیمایی نمی‌توانند هیچ وقت تأخیر پرواز یا لغو پرواز نداشته باشند، در مغازه‌ها نمی‌توان مرتباً کنترل کیفی را اعمال کرد یا کالاها را به قیمت کم عرضه کرد، زیرا در هر دو حالت عوامل خارج از شرکت یا مغازه دست اندر کار است و بر اقدامات مسئولین تأثیر می‌گذارد.

### لزوم تغییر دادن انتظارات مشتریان

بی تردید، بسیاری از آن چه در بازار عرضه می‌شود، نیاز به تغییر دارد: نوآوری در تولید، تقسیم کار در میان واحدهای متعدد تا آن را به شیوه‌ای بهتر انجام دهند و بهسازی کیفی نمونه‌های این ضرورت است تا بتوان از این راه انتظارات مشتریان را برآورده ساخت. در واقع، شاید بتوان گفت که هر مؤسسه می‌بایست قبل از هر چیز در جهت ارضای خواسته‌های مشتریان خود تلاش کند، یا این همه، بسیاری از این انتظارات عملی نیست، یا ارضای آن بسیار گران تمام می‌شود.

یکی از راههای گروه بندی انتظارات و تلاش به تغییر دادن آن، مقایسه و هماهنگ ساختن آن با امکانات سازمان است. در هر صنعت، یا سازمان خدماتی، تعدد انتظارات مشتریان بسیار زیاد است. این انتظارات ممکن است از بسیار غیر واقعی (یا تخیلی) تا بسیار کم (واقعی اما نازل) نوسان داشته باشد. طبیعی است که تنها می‌توان برای ارضای منطقی‌ترین این انتظارات اقدام کرد، یا به بیان دیگر باید دو گروه انتظارات قطبی را نادیده گرفت: انتظارات بسیار غیر واقعی

را نمی‌توان برآورده ساخت، ولی بر آورده ساختن انتظارات بسیار پایین به زیان سازمان است، زیرا حیثیت آن را زیر سؤال می‌برد. از این رو، شایسته است سازمان‌های تولیدی و خدماتی به تغییر دادن انتظارات مشتریان اقدام کنند. این کار به کمک اقدامات چندی امکان‌پذیر است که در اینجا به تعدادی از آنها اشاره می‌شود.

### ۱- تعریف انتظارات

می‌گویند در هر نوع فعالیت مرتبط با انسان، انتظارات نقشی تعیین کننده در رفتار مشتریان دارد. برای این منظور هم پیش و هم پس از خرید از مشتریان نظر خواهیهای چندی شده و مرتباً تأکید شده که این گفته صحیح است. لذا، چنانچه بتوان انتظارات را هماهنگی فکر و عمل بین خدمتگزاران و دریافت کنندگان خدمت یا عرضه کنندگان کالا و مشتریان، تعریف کرد و این تعریف به گونه‌ای مقتضی به توافق طرفین برسد، می‌توان انتظار داشت که مشکل خاصی بروز نکند.

### ۲- شکل دادن انتظارات

منظور از شکل دادن، «استفاده عرضه کننده یا تولید کننده از علائم ارتباطی یا خدمات یا کالاها برای تغییر دادن انتظارات قبلی مشتریان» است. در نوشته‌های مرتبط با رفتار اجتماعی مشتریان، معمولاً از «شکل دادن رفتار» سخن به میان می‌آید. حال آن که در بحث حاضر مسأله «شکل دادن شناختها» مطرح است بدون آن که لزوماً رفتارها تغییر کند. برای مثال، اگر هدف یک خرده فروشی تعاونی شکل دادن شناخت باشد، می‌تواند جدیدترین کالا را در کنار شناخته شده‌ترین مشابه آن به نمایش بگذارد و حتی برای آن توضیحاتی بنویسد و در کنار کالا در معرض دید مشتریان قرار دهد.

### ۳- مدیریت نیروی انسانی

مدیریت نیروی انسانی<sup>(۳)</sup> را می‌توان «استراتژی یا نوعی دخالت هماهنگ که هدف آن تقویت تعهد و استفاده بهینه از بالقوه‌ها است» تعریف کرد. برای این منظور باید در انتخاب کارکنان سازمان، انتخاب دوره‌های آموزشی توجیهی، ارزیابی

عملکرد، دادن بازخورد و استفاده از نظام پاداش و تنبیه و طرحهای مناسب بازنشستگی دخالت‌های شایسته به عمل آید. مدیران از این روش برای شکل دادن رفتار و انتظارات کارکنان خودشان استفاده می‌کنند تا از آن طریق در سازمان و مشتریان آن تغییرات لازم را ایجاد کنند.

اینک ابعاد مختلف مدیریت نیروی انسانی به اختصار بررسی می‌شود:

### (الف) گزینش:

انتخاب کارکنان، یک بعد قضیه است، حال آن که انتخاب مشتریان بعد دیگری است که به ندرت مورد توجه قرار می‌گیرد، در صورتی که انتخاب اخیر در مدیریت برای اداره سازمان و ارضای انتظارات مشتریان بسیار تأثیر دارد. اگر سازمان با عده زیادی مشتری سر و کار داشته باشد، چون طبعاً هرکس یا هر گروه از اینان سلیقه‌های خاصی دارند، چنانچه این انتظارات را نادیده بگیرد، موفق نخواهد شد. لذا، باید هم کارکنانی برگزینند که بتوانند مشتریان بالقوه و بالفعل آن سازمان را بشناسند و هم رفته رفته در خدمت مشتریانی قرار گیرند که انتظارات خاص خود را دارند، ولی اکثراً تصور می‌کنند همه این انتظارات باید برآورده شود.

### (ب) برگزاری دوره‌های آموزشی یا آموزشی توجیهی:

پیش از آن که کار خاص به افراد خاصی سپرده شود، لازم است ابتدا آن شخص نسبت به مؤسسه، ارکان، هدفها و دیگر ویژگیهای آن توجیه شود. به علاوه، گردش دادن کارکنان جدید در محوطه واحدهای مختلف سازمان یک تا چند ساعت طول می‌کشد، اما روی هم رفته سودمند است، زیرا حداقل کارمند جدید متوجه می‌شود که وسعت مادی (فیزیکی) محل کار او چقدر است. به علاوه، طی این قبیل دوره‌های آموزشی یا توجیهی<sup>(۴)</sup>، علاقه‌مندی واقعی افراد نسبت به سازمان و کارکردن در آن مشخص می‌شود و در نتیجه اگر به هر دلیل این سازمان برای آنها جالب نباشد، می‌توانند آن را ترک کنند. گذشته از این، مسئولین سازمان نیز می‌توانند با

## کنترل کیفی کالاها و خدمات به طور مداوم و به شیوه‌ای که تمامی جوانب آن را در بر گیرد، همراه با سایر برنامه‌هایی که برای جلب رضایت مشتریان انجام می‌شود، از ابداعات جدید مدیریت در سراسر جهان است. این ابداعات علاوه بر سایر جهات، متوجه رفع نیازهای مشتریان در حد ممکن است، به نحوی که می‌توان از آن زیر عنوان ابداعات و اقدامات مشتری مدار یاد کرد.

این کار در سود آوری و توفیق سازمان تأثیر دارد، می‌توان آن را یک عامل بهسازی نیروی انسانی به شیوه غیر مستقیم دانست.

برای مثال، هر گاه بتوان به مناسبت مشاهده یک رفتار خاص از مشتری تشکر کرد، احتمالاً تکرار چنین رفتاری در نزد او بسیار زیادتر می‌شود، ضمن این که رضایت خاطر او افزایش می‌یابد و در نتیجه به یک مبلغ رایگان برای سازمان تبدیل می‌شود. جالب این است که اکثر مشتریان چنین بازخوردهایی را از کارکنان و مدیریت هر سازمان انتظار دارند، و چون انتظار آنان برآورده شده، عملاً در نقش سودآوران سازمان در می‌آیند. اگر یک سازمان بازرگانی یا واحد خریده فروشی را در نظر بگیریم، و مثلاً در انتخاب مشتری دخالت و او را به انتخابی اندکی گران‌تر اما با کیفیت بهتر دعوت کنیم، به احتمال زیاد دفعه آینده که به فروشگاه بیایید، یا خودشان اظهار خوشحالی خواهد کرد، یا انتظار خواهد داشت از او درباره خرید دفعه قبل نظر خواهی کنیم و باز هم نکات تازه‌ای پیرامون آن کالا یا کالاهای مشابه در اختیار او قرار دهیم.

هر گاه توصیه‌های یاد شده رعایت شود، حداقل نتایج زیر از آن به دست خواهد آمد:

- ۱- اصلاح رفتار کارکنان یا مشتریان یا هر دو.
- ۲- جلب رضایت مشتریان و کارمندان.
- ۳- جلب مشتریان زیادتر به سازمان در نتیجه تبلیغاتی که مشتریان راضی به راه خواهند انداخت.
- ۴- حذف تدریجی رفتارهای نه چندان مطلوب نظیر تنبیه یا درگیری کارمندان با مشتریان.
- ۵- خدمت ضمنی یا آشکار به مشتری برای انتخاب بهترین کالاها.

کننده فروش بیشتر باشد.

### (ج) بازخورد و جایزه:

از جمله عواملی که رفتار کارکنان را شکل می‌دهد، و در نتیجه در اصلاح آنان تأثیر دارد، دادن بازخورد به آنان است، ضمن این که اعطای جایزه یا پاداش نیز به نوبه خود نوعی بازخورد است. زیرا این کار نیز به آنان می‌فهماند که خوب کار کرده‌اند و می‌توانند به همین ترتیب به کار ادامه دهند.

از طرف دیگر، به نظر می‌رسد دادن بازخورد یا جایزه به مشتریان نیز به یک تعبیر مدیریت نیروی انسانی باشد، البته مشتریان در اختیار ما نیستند تا بر آنان مدیریت کنیم، اما چون رضایت آنان به خرید یا مراجعه زیادتر منجر می‌شود، و



ارزشیابیهای متعددی که از کارکنان جدید به عمل می‌آورند، شناخت زیادتری از آنان به دست آورند و میزان انطباق آنها را با مشاغل که بعداً خواهند داشت، تعیین کنند. از سوی دیگر، چون در اینجا سازمانهای بازرگانی و خدماتی مورد بحث است، می‌توان گفت که برگزاری دوره‌های آموزشی یا توجیهی پیش از شروع به کار افراد تازه استخدام شده، وسیله‌ای شایسته برای تسویه آنان در زمینه انتظارات مشتریان است. افزون بر این، توضیح فعالیت‌های سازمان، نقش و اهمیت آن در بازار، و دادن اطلاعاتی هر چه عمیق‌تر در زمینه‌های مشابه باید بخش قابل ملاحظه‌ای از این دوره‌های آموزشی یا توجیهی باشد. غیر از این، تشریح مشخصات ظاهری و حتی فنی و بالاتر از آن تعدادی از روشهای تعمیر وسایل و ابزار نیز می‌تواند قسمتی از این برنامه‌ها باشد تا کارکنان جدید بتوانند در برابر سئوالهای مشتریان با اطمینان بیشتر سخن بگویند و خریداران را راهنمایی کنند. برای مثال، چنانچه کارمندی بخواند در قسمت مواد غذایی یک فروشگاه بزرگ کار کند، لازم است شیوه‌های حمل، نگهداری، ذوب کردن یخ و طبخ مواد مختلف غذایی نظیر ماهی یا گوشت، و همچنین شیوه‌های گرم کردن و مصرف کنسرو و یا سایر مواد غذایی به اصطلاح آماده به مصرف را بداند و بتواند در صورت لزوم، آنها را به خریدار منتقل کند.

در زمینه موضوع فوق، می‌توان به طرز استفاده از کالاها و موادی شبیه یخچال، لامپ کم مصرف، لباس، کامپیوتر، ضبط و پخش صوت، رادیو، تلویزیون، دوربین فیلمبرداری، فیلم دوربین، شامپو، و دهها مورد دیگر اشاره کرد. بی شک آشنایی نسبی یا کامل فروشنده با خواص یا ویژگیهای هر یک از اینها می‌تواند تضمین

## (د) تغییر دادن زاویه دید:

منظور از زاویه دید، آن است که معلوم شود هر کس چگونه به یک پدیده یا شیء می‌نگرد. برای مثال، هر گاه یک کوه را در نظر بگیریم، ارتفاع آن به نظر دو نفر نامساوی خواهد آمد، زیرا ممکن است آندو از دو زاویه متفاوت، یا از دو فاصله متفاوت به کوه نگاه کنند. در مسائل بازرگانی نیز چنین زاویه دیدی وجود دارد. به عنوان مثال، در فروشگاه «پرزرق و برق» می‌توان تا ۲۰ درصد گرانتر از فروشگاه معمولی کالاها را عرضه کرد در حالی که مشتری از گرانی جنس شکایت نداشته باشد! با این همه، صرف نظر از این مثال در معنا منفی، می‌توان به دهها مثال مثبت اشاره کرد که یکی از آنها رعایت نظم و ترتیب و نظافت در فروشگاه یا هر سازمانی است که با ارباب رجوع سرو کار دارد. مثال دیگر، تغییر دادن تدریجی نگرش مشتریان نسبت به یک سازمان با عوض کردن مدیر اجرایی آن سازمان است، مردم از مدیر قبلی تصویری نسبتاً نامطلوب در ذهن دارند که هر وقت او را می‌بینند آن تصویر با روشنی زیادتری خودنمایی می‌کند، حال آن که با عوض شدن مدیر و اعلام این که فلان سازمان با مدیریت جدید اداره خواهد شد، و نیز رفتار عملی مدیر جدید به گونه‌ای مطلوب، می‌تواند نظر مشتریان را نسبت به آن تغییر دهد.

برای بررسی حدود و کاربرد این روش، پژوهشهای متعددی انجام شده که به یک مورد از آن اشاره می‌شود. گرنرد<sup>(۵)</sup> در سال ۱۹۸۵ به عده‌ای آموزش داد که یک آگهی را به یکی از دو صفت زیر بشناسند:

(الف) عامل نشان دهنده کالای مورد نظر

(ب) عامل نشان دهنده هنر تبلیغ کننده

به کسانی که یاد داده بودند آگهی را نشان دهنده کیفیت کالاهای مورد نظر ببینند، نسبت به پیام یا محتوی آن توجه زیادتری نشان دادند و نیز تا مدتها بعد آن کالا و محتوی تبلیغ را به یاد داشتند.

لذا، می‌توان گفت که اطلاع از آن چه باید به مشتری عرضه شود، در نظر گرفتن حدود انتظارات مشتری نسبت به آن کالا یا

خدمت، حفظ کم و کیف کالا یا خدمت در بلند مدت، حفظ طراحی و صورت ظاهر عرضه کالا و خدمت باز هم در بلند مدت، عوض نکردن کارکنان و مدیران واحدهای خدماتی تا حد ممکن و بجز در واقعی که این افراد باید به مدارج بالاتر راه پینا کنند و حتی حفظ وضع ظاهر سازمان غیر از تغییراتی که تأثیر مثبت دارد و این نوع تأثیر اثبات شده، از جمله عوامل توفیق سازمانهای خدماتی و بازرگانی محسوب می‌شود.

## (ه) استفاده از پیشنهادها:

در دنیای تجارت عرضه توصیه مستقیم و دریافت مستقیم پیشنهاد، از عوامل اساسی برای موفقیت است تا جایی که گاه از آن زیر عنوان «دو کارت اعتباری»<sup>(۶)</sup> داد و ستد یاد می‌کنند.

اتخاذ این روش موجب می‌شود که هم مشتری آسوده‌تر ببیند و بشنود و دربارہ آن ببیند و هم با اطمینان زیادتری از اثر بخشی پیشنهادهايش به سراغ مسئولان برود و نظراتش را با آنان در میان بگذارد.

برای مثال، بررسی‌های متعدد نشان می‌دهد که اگر در یک سازمان عمومی، تابلویی با این عنوان به دیوار نصب شود: «اگر شما که سیگار نمی‌کشید، سیگارهای ما را از جمله «لطفاً سیگار نکشید» بهتر است، زیرا اولی حالت مؤدبانه‌تری دارد، دومی حالت دستوری نوشته شده است. همچنین، اعلام این که «منتظر دریافت نظر شما برای تهیه کسارت تبریک هستیم» عده‌زیادتری از مشتریان را به غرفه مربوط هدایت می‌کند. اینان به طور معمول علاقمندند ابتدا کارتهای موجود را ببینند و سپس کارتهای مورد نظرشان را سفارش بدهند. چه بسا که به تعداد لازم از کارتهای موجود بخرند و پیشنهادی هم ارائه ندهند، اما نفس این آگهی برای آنان رضایت بخش است.

در واقع، با توصیه و پیشنهاد می‌توان رفتارها را تغییر داد، اما این کار می‌بایست با تغییر دادن انتظارات آغاز شود. به همین دلیل، در هر جا که قرار باشد مطالبی به صورت غیر مستقیم به مشتریان آموزش داده شود، لازم است از روش یاد شده استفاده کنند. مثلاً یک شرکت بیمه بر روی

دیواری که همه مشتریان می‌دیدند، چنین آگهی شده بود: «اگر ظرف ۲۴ ساعت از مزایای بیمه استفاده نکنید، چنین بیمه‌ای به چه درد می‌خورد؟»

## (و) استفاده از طراحی:

به عنوان نمونه‌ای از طراحی، می‌توان به فضای مادی یک خرده فروشی اشاره کرد. در واقع، آن قسمت از فضای ساختمان که به طور معمول در معرض دید مشتری قرار دارد، در ذهنیت او نسبت به سازمان و کارکرد آن تأثیر قابل ملاحظه‌ای می‌گذارد. همچنین، ابزار و وسایل آن سازمان و نیز وضع ظاهری کارکنان مثل آرایش مو و لباس، از عوامل مؤثر در جلب مشتری است. البته نمی‌توان بین وضع ظاهر یک سازمان با کیفیت کالاها یا خدمات آن رابطه برقرار کرد، اما باید دانست که ذهنیت تثبیت نسبت به وضع ظاهر نمی‌تواند در تثبیت شدن ذهنیت نسبت به کالاها یا خدمات تأثیر نداشته باشد.

## (ز) رفتار مطلوب:

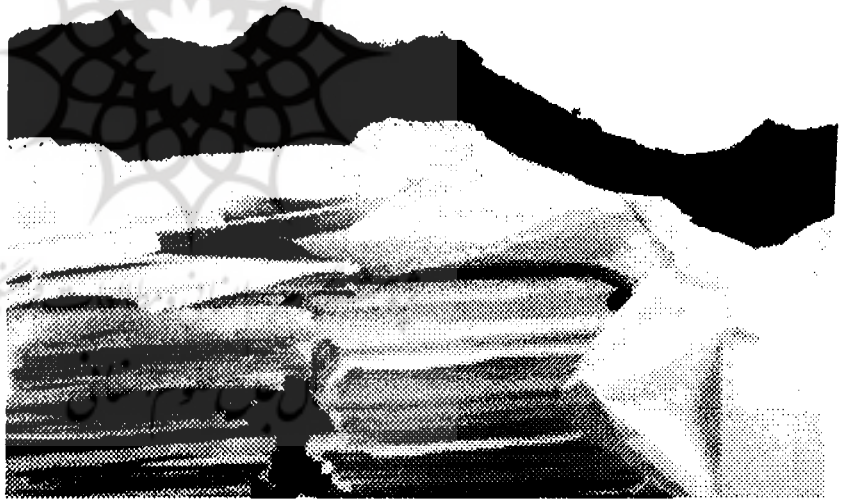
منظور از «رفتار مطلوب» شما به عنوان نماینده سازمان، رفتاری است که مشتری پسند و به قول روان شناسان آن را بهنجار بدانند. همچنین، رفتاری است که به تدریج در مشتری ایجاد شود (یا اگر در او وجود دارد تقویت و تأیید شود) تا در آینده مطابق انتظارات شما عمل کند. به این ترتیب، فروشنده در نظر مشتری رفتاری مطلوب خواهد داشت و مشتری در نظر فروشنده، ضمن این که مرتباً بر دامنه این مطلوبیت افزوده خواهد شد.

رفتار مطلوب را می‌توان از زوایای چندی تعریف یا محدود کرد، که معمولاً بعد اخلاقی آن بیش از بقیه جلب توجه می‌کند و درباره آن سخن گفته‌اند. از اینرو، آموزش اصول و ادب اجتماعی به کارکنان سازمان، هم موجب می‌شود که مشتریان زیادتری به سازمان جذب شوند، هم به طور غیر مستقیم در اصلاح رفتار مشتریان تأثیر دارد.

در زمینه رفتار مطلوب، و استفاده از آن برای برآورده ساختن انتظارات، می‌توان به سه نکته زیر اشاره کرد:

# مدیریت

## بازاریابی



این مقاله کوششی است جهت آشنایی با مفاهیم و نکات برجسته و کاربردی در بازاریابی، «MARKETING».

و اینکه عبارت بازاریابی به چه معنی و مفهومی می‌باشد؟ اکثر مردم به طور اشتباهاً، بازاریابی را فقط به عنوان فروش و فعالیتهای پیشبرد فروش مثل تبلیغات، تصور می‌کنند ولی فروش تنها یکی از وظایف بازاریابی می‌باشد و مهم‌ترین جزء وظایف به شمار نمی‌رود. اگر یک بازاریاب بتواند با بررسی کامل در شناخت کالاهای مورد نیاز مصرف کننده توفیق یافته و میزان توسعه کالاها را خوب و مرغوب، قیمت گذاری و توزیع کردن به نحو مؤثر انجام دهد، کالاها به سادگی به فروش خواهد رفت. هر کسی چیزهایی در مورد کالاهایی که مورد توجه مصرف کنندگان قرار می‌گیرد می‌داند. مثلاً وقتی که ایستمن کدک دوربین اینساماتیک خودش را طراحی کرد، وقتی که آشاری نخستین بازیهای ویدئویی را طراحی کرد و وقتی که هنداً «HOKDA» اتومبیل اکورد «ACCORD» خود را تولید کرد، این تولید کنندگان با درخواستهای خرید مواجه شدند. آنها به جای طراحی کالاهایی با استفاده خاص و مشخص، محصولاتی مناسب با خواست عموم تولید نمودند و در حقیقت این شرکتها مواردی را ارائه نمودند که منفعت‌های جدید را ارائه می‌داد.

پیتر دراکر «PETER DRUCER» یکی از صاحب‌نظران و اندیشمندان مدیریت، این مورد را بدین شرح بیان می‌کند: هدف بازاریابی این است که بیشترین فروش را انجام دهد و این ممکن نخواهد شد تا وقتی که مشتری را آن طور که خدمات یا تولیدات دقیقاً متناسب با خواسته‌های او باشد، بشناسیم و درک کنیم.

این بدین معنی نیست که فروش و تبلیغات مهم نیستند زیرا گذشته از این که قسمتی از مجموعه فعالیتهای زنجیره‌ای بازاریابی هستند بلکه به صورت ابزارهای بازاریابی با یکدیگر کار می‌کنند تا بر روی

● صدراله البرزی

وظیفه اصلی مدیر بازاریابی در یک بنگاه اقتصادی فقط ایجاد یا فقط افزایش تقاضا برای کالاهای تولید سازمان متبوعه‌اش نیست، بلکه او باید با به کارگیری اهرمها و تمهیدات و اعمال سیاستهای مقتضی بر حسب مورد، تقاضا را با عرضه نزدیک و هماهنگ سازد، به طوری که با تغییرات عمدی و هدایت شده در تقاضا، بتواند سود مطلوب بنگاه را تأمین نموده و همچنان در صحنه رقابت یا موقعیت انحصاری باقی بماند.

بازار تأثیر بگذارند.

تعریف ما از بازاریابی به شرح ذیل می‌باشد:

بازاریابی عبارت از فعالیتهای نیروی انسانی است که از طریق تبادل فرآیندها به سمت ارضاء نیازها و خواسته‌ها هدایت شود. برای روشن‌تر کردن این تعریف، ما نگاهی به واژه‌های ذیل خواهیم داشت: **احتیاجات، خواسته‌ها، تقاضاها، محصولات، داد و ستد، معاملات و بازارها.**

### احتیاجات NEEDS

اساسی‌ترین و زیر بنایی‌ترین مفهوم بازاریابی، نیازهای بشر می‌باشد که ما آن را به شرح ذیل تعریف می‌کنیم:

احتیاجات عبارت از بیان کردن احساس کمبود در یک فرد می‌باشد. وقتی که یک نیاز ارضاء نشود، شخص ناراحت است. یک فرد ناراضی یکی از این دو کار را انجام میدهد، یا به دنبال چیزی خواهد گشت که نیاز او را بر طرف کند و یا کوشش می‌کند که نیازهایش را کاهش دهد. مردم در جوامع صنعتی سعی می‌کنند کالاهایی را پیدا کرده یا توسعه دهند که خواسته‌های آنها را ارضاء نماید. مردم در جوامع فقیر سعی می‌کنند که خواسته‌های خود را به چیزهایی که قابل دسترس باشند کاهش دهند.

### خواسته‌ها WANTS

دومین مفهوم اساسی در بازاریابی، خواسته‌های بشر می‌باشد. خواسته‌های بشر زمانی که توسط فرهنگ و شخصیت افراد شکل بگیرند، به دست می‌آیند. همان طوری که یک جامعه تکامل می‌یابد، خواسته‌های اعضای آن نیز افزایش و گسترش می‌یابد. مردم در معرض کالاهای متنوعی که علاقه و تمایلات آنها را بر می‌انگیزد قرار دارند. تولید کنندگان کوشش می‌کنند که رابطه‌ای بین چیزهایی که آنها تولید می‌کنند و نیازهای مردم برقرار نمایند.

### تقاضاها DEMANDS

مردم اکثراً خواسته‌های نامحدود اما

## در دنیای تجارت نظر تولید کنندگان در مورد محصولی که تولید می‌کنند در درجه اول اهمیت قرار ندارد بلکه برداشت مشتریها از آن چه که می‌خرند و تعریف آنها از خوب بودن یا بد بودن محصول تعیین کننده موفقیت و یا عدم موفقیت یک شرکت است

منابع محدود دارند. آنها تولیداتی را انتخاب می‌کنند که حداکثر رضامندی را در مقابل پولشان حاصل نماید. خواسته‌ها وقتی تبدیل به تقاضا می‌شوند که با قدرت خرید حمایت شوند.

مصرف کنندگان به تولیدات به عنوان مجموعه‌های پر سود و منفعت می‌نگرند و کالاهایی را انتخاب می‌کنند که بهترین و بیشترین استفاده در مقابل پول به آنها می‌دهد. پس یک تویوتا یعنی: یک حمل و نقل اساسی، یعنی قیمت پایین و سوخت اقتصادی (کم مصرف) و یک کادیلاک یعنی: راحتی، لوکسی و مقام و منزلت، مردم کالاهایی را که حداکثر رضامندی را در ارتباط با خواسته‌ها و منابع آنها ایجاد نماید، انتخاب می‌کنند.

### محصولات PRODUCTS

احتیاجات، خواسته‌ها و تقاضاهای بشر، اشاره به این مطلب دارد که محصولات وجود دارند که می‌توانند آنها را ارضاء نمایند. ما محصول را به شرح ذیل تعریف می‌نماییم: یک محصول عبارت از هر چیزی است که بتواند جهت اطلاع و رویت، اکتساب، استفاده یا مصرف به بازار ارائه شود و بتواند یک خواسته یا یک نیاز را ارضاء نماید.

کلیه محصولات به طور مساوی مورد درخواست نیستند. قابل دسترس‌ترین و کم قیمت‌ترین محصولات احتمالاً در درجه اول اهمیت برای خریداری شدن می‌باشند.

ما می‌توانیم یک محصول معین و یک خواسته معین را به صورت دو دایره و توانایی ارضاء نمودن خواسته‌ها را توسط

محصولات به وسیله محدوددهای که دایره خواستن را پوشش می‌دهد نشان دهیم. (شکل ۱) نشان می‌دهد که محصول A نمی‌تواند خواسته X را ارضاء نماید، محصول B قسمتی از خواسته X را ارضاء می‌کند و محصول C کاملاً خواسته X را ارضاء می‌نماید. محصول ' ' را می‌توان «محصول ایده آل» نامید. تولید کننده موفق‌تر کسی خواهد بود که محصول او بیشترین رضامندی را برای مصرف کننده حاصل نماید. پس تولید کننده باید دریابد که مصرف کننده چه چیزهایی می‌خواهد و کالاهایی را تولید نماید که هر چه بیشتر نزدیک به این خواسته‌ها بوده و بتواند آنها را ارضاء نماید.

مفهوم یک محصول محدود به اشیاء فیزیکی نمی‌باشد و هر عاملی که توانایی بر آورده کردن یک نیاز را داشته باشد، می‌توان یک محصول نامید علاوه بر کالاها و خدمات این مورد شامل: اقران، مکانها، سازمانها، فعالیتها و ایده‌ها می‌باشد. یک مصرف کننده در مورد سرگرمی هایش تصمیم می‌گیرد تلویزیون تماشا کند، به چه مکانهایی برای تعطیلات برود، در سازمانها شرکت کند. از عقاید و نظرات حمایت و پشتیبانی کند. برای مصرف کننده تمام این‌ها محصولات هستند اگر واژه محصول در این زمان مناسب به نظر نمی‌رسد، ما می‌توانیم از واژه‌های ارضاء کننده منبع یا پیشنهاد استفاده نماییم. همه اینها یک چیز ارزشمند را برای یک فرد شرح می‌دهد.

### مبادله EXCHANGE

بازاریابی زمانی صورت می‌گیرد که مردم تصمیم می‌گیرند نیازها و خواسته‌های خودشان را از طریق مبادله ارضاء نمایند.

مبادله عبارت از عمل به دست آوردن چیز مورد درخواست از یک شخص و دادن چیزی در مقابل آن می‌باشد. مبادله طریقه‌ای است که مردم می‌توانند توسط آن کالای مورد نیاز و درخواست خود را به دست آورند. مبادله از محبوبیت خاص خود

## تحقیقات بازاریابی، به معنی گردآوری و کسب اطلاعات، طبقه بندی، تجزیه و تحلیل، استنباط منطقی و تعمیم نتایج حاصله به منظور شناسایی و حل مشکلات بازاریابی به طریق سازمان یافته یا سیستماتیک و عینی و عملی است. منظور از تجزیه و تحلیل بازار، شناسایی و درک رابطه‌ای است که بین قدرت خرید و درآمد مصرف کننده و نوع کالا و خدماتی که تقاضای مصرف برای آن است می‌باشد.

دیگر را به چشم یک خریدار بالقوه و توانا که می‌توانند یک بازار را ایجاد نمایند، می‌نگرد. بنابراین شکارچی ممکن است سفرهای جداگانه‌ای را انجام دهد تا ماهیگیر، کوزه‌گر و کشاورز معامله نماید. در حالت سوم یعنی تبدلات غیر متمرکز، یک فرد جدید که تاجر نامیده می‌شود، ظاهر و در یک منطقه مرکزی که بازار نامیده می‌شود، قرار می‌گیرد هر معامله‌گری کالاهای خودش را برای آن تاجر آورده و آنها را با کالای دیگری که نیاز دارد معامله می‌کند.

پس بنابراین شکارچی برای به دست آوردن کلیه کالاهای مورد نیازش، فقط با یک بازار داد و ستد و معامله می‌کند یعنی سریع‌تر از معامله با سه نفر دیگر. تاجرها و بازارهای مرکزی، به مقدار زیادی، از تعداد کل معاملات مورد نیاز، برای انجام حجم زیادی از تبدلات، می‌کاهند.

همان‌طور که تعداد افراد و معاملات در یک جامعه رو به افزایش است، تعداد تاجران و مکانهای بازار نیز رو به افزایش است. در جوامع پیشرفته، بازار لزومی ندارد که به صورت مکانی که خریدار و فروشنده در آن به داد و ستد ارزشها بپردازند، باشد با حمل و نقل و ارتباطات مدرن، یک تاجر می‌تواند یک کالا را در برنامه آخر شب تلویزیون تبلیغ نماید. توسط تلفن از صدها مشتری سفارش بگیرد و روز بعد آن کالا را برای خریداران پست نماید بدون این که هیچ‌گونه برخورد حضوری با خریدار داشته باشد.

یک بازار می‌تواند در اطراف یک محصول، یک خدمت، یا هر چیز با ارزشی رشد نماید. به عنوان مثال: یک بازار کار، شامل افرادی است که تمایل دارند. کار خود

فعالیت‌های بازاریابی می‌باشد. یک معامله شامل یک داد و ستد ارزشها بین دو طرف می‌باشد. یک معامله حداقل شامل دو چیز با ارزش، شرایطی که در یک زمان معین روی آنها توافق شده و یک محور مورد توافق است.

بازاریابی شامل اقداماتی است که جهت به دست آوردن پاسخ مورد نیاز از افراد مورد نظر در جهت بعضی از تولیدات، خدمات، ایده‌ها یا کالاهای دیگر صورت می‌گیرد.

### بازارها MARKETS

مفهوم معاملات ما را به مفهوم یک بازار هدایت می‌نماید.

یک بازار عبارت از مجموعه خریداران واقعی و بالقوه یک کالا می‌باشد.

برای فهم و درک طبیعت یک بازار، یک اقتصاد ابتدایی با فقط چهار عضو را تصور نمایید: یک ماهیگیر، یک شکارچی، یک کوزه‌گر و یک کشاورز. شکل ۲ سه طریقه متفاوت را که این افراد می‌توانند توسط آنها، احتیاجات خود را برطرف کنند نشان می‌دهد. در مورد اول یعنی خودکفایی، آنها کالاهای مورد نیازشان را برای خودشان تهیه و جمع‌آوری می‌کنند بنابراین شکارچی بیشتر وقت خود را صرف شکار کردن، همچنین ماهیگیری، ساختن ظروف سفالی و کشاورزی می‌نماید تا کالاهای دیگر را به دست آورد. انجام دادن کارهای دیگر، از کارایی شکارچی در کاری که آن را بهتر از سایر کارها انجام می‌دهد (شکار کردن) می‌کاهد و مشابه همین مطالب در مورد تاجران دیگر نیز صادق است.

در حالت دوم یعنی تبدلات غیر متمرکز، تاجران فقط کارهای تخصصی مربوط به خودشان را انجام می‌دهند. هر فرد، سه نفر

برخوردار است. مردم مجبور نیستند که به دیگران التماس کنند یا محتاج بخشش آنها باشند. آنها بایستی دارای مهارتها و تخصص‌هایی باشند که بتوانند هر چیز مورد احتیاجی را تولید نمایند. آنها می‌توانند کار خود را بر روی کالاهایی که در ساختن آنها مهارت بیشتری دارند، متمرکز نمایند و آنها را با چیزهایی که توسط دیگران ساخته می‌شوند و به آن نیاز دارند، مبادله نمایند.

مبادله مفهوم اصلی بازاریابی می‌باشد. برای این که یک مبادله صورت پذیرد، شرایط متعددی وجود دارد که می‌بایست در نظر گرفته شوند. می‌بایست حداقل دو طرف وجود داشته باشند و هر کدام نیز بایستی چیز ارزشمندی برای طرف مقابل در اختیار داشته باشد. هر طرف می‌بایست که بخواهد تا با طرف دیگر معامله کند، هر کدام می‌بایست در قبول یا رد محصول ارائه شده توسط دیگری آزاد باشند و بالاخره هر طرف می‌بایست قادر به برقراری ارتباط و تحویل کالا باشد.

این شرایط، مبادله را ممکن می‌سازد. برای این که یک معامله واقعاً صورت پذیرد، دو طرف باید به توافق برسند. اگر آنها موافق باشند، ما چنین نتیجه می‌گیریم که عمل مبادله، همه آنها را در شرایط موقعیت بهتری از کار، قرار داده است. زیرا هر یک از آنها در قبول یا رد پیشنهاد آزاده بوده است. با این توصیف، درست همان‌طور که محصول ایجاد ارزش می‌کند. مبادله نیز ایجاد ارزش می‌کند و این امر تواناییهای مصرفی بیشتری را به مردم می‌دهد.

### معاملات TRANSACTIONS

از آنجایی که مبادله از اصول اساسی بازاریابی می‌باشد، یک معادله محور



دارند، می‌پردازند. نمایندگی یک شرکت زمانی بازاریابی می‌کند که به دنبال فروشندگان رفته و برای شرایط خوب، چانه می‌زند. یک «بازار فروشندگان» بازاری است که در آن فروشنده دارای قدرت زیادتری می‌باشد و خریداران مجبورند که خیلی دقیق و کوشا باشند. در یک «بازار خریداران»، خریدار دارای قدرت زیادی بوده و فروشنده مجبور است که بسیار فعال و کوشا باشد.

### تعریف بازار با دید بازاریابی کاربردی

بازار محلی است که در آن جا کالا جهت تبادل وجود داشته باشد یا به عبارت دیگر مکانی که شامل حضور مشتری و عرضه باشد. مشتری باید دارای ۱- پول ۲- نیاز ۳- میل به خرید باشد.

### مدیریت بازاریابی

مدیریت بازاریابی فرآیند کاملی از برنامه ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی، آموزش و هدایت و رهبری مجموعه فعالیتهای پژوهشی و بررسی در مورد بازار یابی، نیازهای مشتریان، وضعیت رقبا، تولید و عرضه کالاهای دارای پتانسیل فروش و سعی در پیشبرد فروش آنها از طریق ایجاد تنوع و تغییرات لازم در زمان و مکان برای رسیدن به هدف حداکثر سود و تسلط به بازار از طریق به کار بستن استراتژیهای چهارگانه آمیخته بازاریابی (آمیزه بازاریابی MARKETING MIX) است.

### وظایف مدیریت بازاریابی

فعالیت‌های مدیریت بازار یابی می‌بایستی در چهار چوب برنامه‌های استراتژیک یک شرکت و با نگرش نظام گرا انجام گیرد. مدیریت بازاریابی وظایف زیر را به عهده دارد:

- جمع آوری و بررسی اطلاعات به منظور تشخیص وضعیت و استعداد بازار و به طور کلی تعیین نیاز مصرف کنندگان مورد نظر. لازم به توضیح می‌باشد که مدیران بازاریابی می‌بایستی از طریق تقسیم بازار بتوانند مصرف کنندگان مورد نظر را



«فعالیت‌های بشری که برای ارضاء کردن احتیاجات و خواسته‌ها از طریق تبادل فرآیندها هدایت می‌شوند» تبادل فرآیندها، مستلزم کار است. فروشندگان مجبورند خریداران را جستجو کنند، نیازهای آنها را شناسایی نموده و کالاهای خوب و مناسب طراحی نمایند، آنها را توسعه داده، انبار نموده و قیمت گذاری کرده و تحویل نمایند. چنین فعالیتهایی از قبیل توسعه محصول، ارتباطات، توزیع، قیمت گذاری و خدمات، فعالیتهای اصلی بازاریابی می‌باشد.

اگر چه ما معمولاً به بازاریابی به عنوان ادامه کسب توسط فروشنده، می‌اندیشیم خریداران نیز به فعالیتهای بازاریابی می‌پردازند. مصرف کنندگان وقتی «بازاریابی» می‌کنند که به جستجوی کالاهایی که توان پرداخت قیمت آنها را

را در مقابل دستمزد یا محصولات ارائه دهند. مؤسسات مختلفی از قبیل: مؤسسات کاریابی و مؤسسات مشاوره، در اطراف یک بازار کار رشد کردند تا بتوانند به عملکرد آن، به نحو بهتری کمک نمایند. بازار پول یکی دیگر از بازارهای مهم می‌باشد که برای این به وجود آمده است تا احتیاجات مردم را برآورده کند، بنابراین آنها می‌توانند پول را قرض بگیرند. قرض بدهند و یا پس انداز کنند.

### بازاریابی MARKETING

بالاخره مفهوم بازار ما را به چرخه کامل مفهوم بازاریابی می‌رساند. بازاریابی یعنی کار کردن با بازارها، به این منظور که باعث رضامندی احتیاجات و خواسته‌های بشر گردد. پس ما به تعرف خودمان در مورد بازاریابی، بر می‌گردیم. به عنوان

## مقدمه:

ما در دورانی زندگی می‌کنیم که تغییر در آن شتاب گرفته است. رویدادهای بزرگ سیاسی تصور ما را درباره جهان دگرگون کرده و تغییرات بنیادی جامعه زندگی‌های ما را از نو می‌سازد. تکنولوژی جدید به معنای آن است که محال، ممکن و عادی می‌شود. تغییر در همه اطراف و پیرامون ما جریان دارد و قابلیت اداره تغییر به گونه‌ای اثر بخش مهم‌ترین صفت مدیر موفق در سازمانهای امروزی است.

در این مقاله ابتدا تعریفی از تغییر ارائه می‌شود، سپس منشأ مقاومت کارکنان در برابر تغییر و همچنین دلایل مقاومت و در آخر نیز به تکنیکهای مؤثر برای غلبه بر مقاومت کارکنان پرداخته می‌شود.

«تغییر واکنشی است در برابر خواسته‌هایی که به وسیله افراد نینفع داخلی و خارجی سازمان ایجاد می‌شود.» یعنی تغییر حالت واکنشی دارد به جای این که پیش بینی داشته باشد. سازمانها و افراد در مقابل این حالت، واکنش نشان می‌دهند سازمانها با توجه به ماهیت‌های مختلفشان محافظه کار هستند. آنها فعالانه در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. شما نمونه‌های زیادی را از آنها مشاهده کرده‌اید. مؤسسات دولتی می‌خواهند فعالیتهایی را که در حال انجام آن هستند، کماکان ادامه دهند، روشهای متشکل در طول تاریخ به شدت خود را حفظ کرده‌اند. مؤسسات آموزشی که خود موجب تنویر اذهان و زیر سؤال بردن اصول معمول می‌باشند، خودشان شدیداً در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند. سیستم‌های آموزشی اکثر مدارس همان تکنولوژی کاربردی پنجاه سال پیش است. اکثریت شرکتهای بازرگانی به شدت در برابر تغییر مقاومت می‌کنند.

### چرا مقاومت؟

چرا سازمانها در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند؟ حداقل به چهار دلیل چنین می‌کنند. نخست این که اعضاء می‌ترسند آن چه را که دارند از دست بدهند. ثانیاً، بیشتر سازمانها طرح ساختاری بوروکراتیک (دیوان سالاری) دارند. ساختارهای چنین سازمانهایی دارای مکانیزمهایی هستند که مانع تغییر می‌شوند. ثالثاً بسیاری از سازمانها خودشان را در برابر تغییر ایمن سازی می‌کنند. نهایتاً فرهنگهای سازمانی در برابر تغییر مقاومت ایجاد می‌کنند.



# مقاومت کارکنان

## در برابر

# تغییر و روشهای غلبه بر آن

حسین زارعی

تغییر افراد را می‌تواند، افراد گرایش دارند که امنیت را در روشهای سنتی بیابند، زیرا با روشهایی که به آنها آشنایی دارند، راحت‌تر کار می‌کنند. ورود فن آوری جدید، رویه‌های جدید و مدیران جدید می‌تواند امنیت فوق را تهدید کند بنابراین موجب مقاومت می‌شود.

هر نوع تغییر می‌تواند تهدیدی واقعی علیه رفاه اقتصادی، امنیت، وابستگی‌های اجتماعی یا موقعیت اجتماعی برخی از کارکنان باشد. تغییر می‌تواند منجر به از دست دادن پول، دوستان و روابط کار گروهی شود. چون کارکنان سرمایه‌گذاری بالایی در مهارت‌های خاص دارند، تغییر می‌تواند منافع شخصی آنها را تهدید کند. محدود افرادی هستند که برای کناره‌گیری از تجارت و آمادگی شغلی فعلی، حاضر باشند. از این رو احتمالاً بزرگترین ترس، از دست دادن پست و امتیاز ویژه‌ای است که در رتبه‌های مدیریتی وجود دارد. مدیریت عالی می‌تواند از لحاظ قانونی ادعا کند که وی بیشتر از دیگران آن چه را که دارد از دست می‌دهد. یکی از صاحب‌نظران مطرح کرده است که چرا مدیران ارشد، هم در برابر تغییر مقاومت می‌کنند و هم سعی دارند علائم تغییر را مخدوش سازند.<sup>(۱)</sup>

آنها منافع تضمین شده مهمی دارند که در جریان تغییر ممکن است از دست بدهند. بنابراین در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. اما شاید عمده مقاومت از سوی کارکنان باشد زیرا که در فرآیند تغییر اکثر کسانی که تغییر بر آنها اثر می‌گذارد کارکنان هستند و کارکنان هستند که در صورت اعمال ناصحیح تغییرات، قربانی سیاست‌های غلط خواهند شد. در بخش بعدی منشأ مقاومتها را متذکر می‌شویم:

### ۱- منشأ مقاومت کارکنان<sup>(۲)</sup>

افراد به دلایل مختلف در برابر تغییرات مقاومت می‌کنند. تعدادی از این دلایل به شرح ذیل است:

#### ۱- از دست دادن امنیت

##### Loos of security

تغییر افراد را می‌ترساند، افراد گرایش دارند که امنیت را در روشهای سنتی بیابند، زیرا با روشهایی که به آنها آشنایی دارند، راحت‌تر کار می‌کنند. ورود فن آوری جدید، رویه‌های جدید و مدیران جدید می‌توانند امنیت فوق را تهدید کنند بنابراین موجب مقاومت می‌شوند.

### ۲- ترس از دست دادن درآمد

##### Fear of Economic Loos

برخی اوقات افراد به دلیل این که پیش بینی می‌کنند یا می‌ترسند از این که درآمدها را از دست بدهند در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. کارگران ممکن است فرآیندهای جدید را رد بکنند و قبول نداشته

باشند زیرا آنها احساس می‌کنند که نتیجه تغییر باعث بیکاری آنها خواهد شد و یا دستمزد آنها را کاهش خواهد داد.

### ۳- از دست دادن قدرت و کنترل

##### Loos of power and control

تغییرات اغلب مشکلات مربوط به قدرت و کنترل را مطرح می‌کنند. «آیا نفوذ من هنوز وجود دارد؟»، «کجا سلسله مراتب اهمیت و اقتدار من به پایان خواهد رسید؟» این سئوالات انعکاس دهنده اضطرابی است که از تغییرات ناشی می‌شود. (Nadler 1978). بعضی سازمانهایی که بررسی مجدد شده‌اند، آشکارا نشان داده‌اند که افراد خاصی قدرتشان را از دست داده‌اند. این افراد احتمالاً تمایل دارند که موقعیت قبلی حفظ شود.

### ۴- عدم تمایل به تغییر عادات قبلی

##### Reluctance to change old habits

عادات یک روش برنامه ریزی شده برای تصمیم‌گیری و عملکرد ارائه می‌دهند. برخی افراد که نیازی به ابتکار برای حل مسائل ندارند ممکن است فکر کنند که، «من این شغل را چشم بسته می‌توانم انجام دهم.» یادگیری فرآیندهای جدید مستلزم دوباره فکر کردن یا یادگیری برای فکر کردن دوباره - که «آن کار سخت است» می‌باشد.

### ۵- ادراک منتخب

##### Selective perception

شخصی که یک تعبیر تعصبی از واقعیت دارد، مرتکب ادراک منتخب شده است. برای بعضی افرادی که دارای ادراک منتخب هستند، واقعیت همان چیزی است که آنها فکر می‌کنند، کارکنانی که تمایل به ادراک منتخب دارند، معمولاً گرایش دارند که به صورت کلیشه‌ای کار کنند و این کلیشه‌ای

### در دنیای حاضر زندگی بدون تغییر

#### محال است و در مقابل این تغییر وجود

#### بعضی مقاومتها نیز حتمی می‌باشد، لذا

#### مدیر موفق کسی است که برای انجام

#### تغییرات حتمی و احتمالی برنامه ریزی

#### مناسبی داشته باشد و در جهت کاهش

#### مقاومت کارکنان حیطه نظارتش تلاش

#### و آفری را داشته باشد.

فکر کردن می‌تواند در منطق آنها نفوذ کند. یک کارمند هنگامی که با تغییر در سر کار مواجه می‌شود ممکن است فکر کند که، «این نقشه مدیریت است که ما را دور نگه دارد» برای مدیر مشکل است با کارمندی که چنین نگرشی دارد، کار بکند. اگر دیدگاههای فردی خیلی زیاد نباشد، او به تمام اعمال مدیرین به دیده مظنون می‌نگرد.

### ۶- آگاهی از ضعف در طرح تغییر

##### Awareness of weaknesses in the proposed change

برخی اوقات کارکنان در برابر تغییر مقاومت می‌کنند برای این که آنها می‌بینند که تغییر ممکن است موجب مشکلاتی شود. این نوع مقاومت می‌تواند فشار آور باشد. با گوش دادن به اعتراضات این کارکنان مدیران می‌توانند در جلوگیری از بروز مشکلات، صرفه جویی در وقت، پول و انرژی به سازمان کمک کنند. برای کارکنانی که اثر تغییر، فشار آور است آنها باید به طور مؤثر و به موقع با کارشان ارتباط برقرار کنند.

مواردی که در بالا به آنها اشاره شد، تمام دلایل مقاومت بود که در قسمت بعدی مقابله به تکنیکهای غلبه بر آن اشاره خواهد شد اما قبل از بیان این تکنیکها، به دسته بندی آقای کیت داویس (Keith Davis) برای علل مقاومت در برابر تغییر اشاره خواهیم نمود. وی مهم‌ترین علل مقاومت را به سه دسته، دلایل اقتصادی، دلایل شخصی و دلایل اجتماعی تقسیم بندی نموده است.<sup>(۳)</sup>

### الف- دلایل اقتصادی

۱- ترس از بیکاری به خاطر فن آوری (نوعی بیکاری که ورود فن آوری باعث آن می‌شود).

۲- ترس از کاهش ساعات کار.

۳- ترس از تنزل و کاهش دستمزدهای اصلی.

۴- ترس از حذف و کاهش دستمزدهای اصلی.

### ب- دلایل شخصی

۱- اظهار تنفر از انتقاد و خرده‌گیری ضمنی که روش فعلی نامناسب است.

۲- ترس از این که در حین تغییر مهارت و مباحثات شخصی فرد تنزل یابد.

۳- توقع بیشتر از تخصص، به نلتنگی و خستگی منتج شدن، یکنواختی و کاهش

حس ارزشمند بودن.

۴- عدم تمایل به تلاش لازم برای یادگیری مجدد.

۵- ترس از این که ممکن است کار سخت‌تری لازم باشد.

۶- ترس از ناآگاهی فرد و این که نسبت عدم فهمیدن به او داده می‌شود.

### ج) دلایل اجتماعی

۱- بی میلی به انجام اصلاحات اجتماعی جدید.

۲- عدم تمایل به تغییر ناگهانی علایق اجتماعی فعلی.

۳- ترس از این که موقعیت اجتماعی جدید، کاهش رضایت را همراه خواهد داشت.

۴- عدم تمایل به دخالت از بیرون یا بعضی از افرادی که تغییر را ایجاد می‌کنند.

۵- اظهار تنفر از عدم مشارکت در ایجاد تغییر.

۶- تصور این که سازمان در مقایسه با فرد، کارگران همکار با او و یا عموم مردم، از تغییر بیشتر منفعت می‌برد.

### تکنیکهای غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر

مدیران و دیگر عوامل تغییر برای غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر می‌توانند از تکنیکهای زیر استفاده کنند:

#### ۱- مشارکت (Participation)

مشارکت را می‌توان به سادگی چنین تعریف نمود که به جای این که گفته شود «آنها تغییر یافتند» گفته شود «ما تغییر یافتیم» فردی که در فرآیند تغییر مشارکت می‌کند نسبت به فردی که مشارکت نمی‌کند، هدف از تغییر را می‌داند و احساس قوی از درگیر شدن در تغییر را دارد. سازمانها باید این افراد را شناسایی کرده و با اجرای تیم‌های چند وظیفه‌ای به آنها پاسخ دهند.<sup>(۴)</sup>

برای افرادی که خود در فرآیند تغییر مشارکت دارند، مشکل است که در برابر آن مقاومت کنند. قبل از اعمال یک تغییر بایستی مخالفان، در فرآیند تصمیم راجع به آن مشارکت داده شوند. فرض کنید که مشارکت کنندگان تخصص لازم برای ایفای نقش مفید در فرآیند تصمیم‌گیری را دارند، این امر می‌تواند مقاومت آنها را کاهش داده، آنها را نسبت به تغییر متعهد نموده و کیفیت را افزایش دهد، به هر حال در برابر این مزیت‌ها، معایبی نیز وجود دارد: ارائه راه حل ضعیف و صرف زمان زیاد.<sup>(۵)</sup>

### ۲- آموزش و ارتباطات

#### (Education and communication)

از طریق برقراری ارتباط با کارکنان به منظور کمک کردن به آنها جهت آشنایی و درک دلایل یا منطق تغییر، مقاومت آنان می‌تواند کاهش پیدا کند. این تاکتیک فرض می‌کند منشاء مقاومت کارکنان اساساً ناشی از دادن اطلاعات نادرست و گمراه کننده و ارتباطات ضعیف است. اگر کارکنان واقعیت‌ها را ببینند و سوء تفاهم‌ها روشن شود، مقاومت فروکش خواهد کرد. این امر می‌تواند از طریق بحث‌های رو در رو با تک تک افراد، ارائه اطلاعات مکتوب، جلسات گروهی یا گزارشها صورت گیرد. آیا این تاکتیک مؤثر است؟ بله مؤثر است، وقتی که منبع مقاومت ارتباطات ناکافی باشد و روابط کارمند و مدیریت به وسیله اعتماد و اعتبار مقابل شناخته شود. اگر این شرایط موجود نباشد، احتمال موفقیت این تاکتیک وجود ندارد. مزیت‌های حاصله از اجرای این تاکتیک باید در برابر تلاش و زمان مصرفی برای اعمال این تاکتیک مد نظر قرار گیرد، خصوصاً جایی که اثرات تغییر تعداد زیادی از افراد را در بر می‌گیرد.<sup>(۶)</sup>

وقتی که بین رئیس و مرئوس اعتماد وجود نداشته باشد، عدم اطمینان بیشتر می‌گردد. مدیران می‌توانند با تهیه اطلاعات به موقع، کامل و صحیح این عدم اطمینان را کاهش بدهند. بنابراین مانع انتشار اطلاعات شدن، اعتماد را از بین می‌برد.

#### ۳- آگاهی‌زیاد (Advance warning)

تغییر ناگهانی می‌تواند همان اثری را داشته باشد که زلزله دارد. افراد اگر از قبل برای تغییر آماده شده باشند آن را بهتر می‌پذیرند. مدیران به محض این که احساس بکنند به تغییر نیاز دارند یا بدانند که انجام تغییرات قریب الوقوع است، باید به کارکنانی که این تغییر بر آنها اثر می‌گذارد، اطلاع بدهند. آموزش و پرورش پیوسته به افراد کمک می‌کند که برای تغییر آماده شوند، یادگیری مداوم نیز به نظر می‌رسد که قابلیت توان را افزایش می‌دهد.<sup>(۷)</sup>

#### ۴- تسهیل و حمایت

##### Facilitation and support

عوامل تغییر می‌تواند برای کاهش مقاومت، یک سلسله اقدامات حمایتی ارائه دهد. موقعی که ترس کارکنان و اضطراب آنها بالا برود، مشاور درمسانی کارکنان،

آموزش مهارتهای جدید، پرداخت روزهای ایام غیبت ممکن است امر تعدیل و تطبیق کارکنان با تغییر را تسهیل کند. عمده عیب این روش به مثابه دیگر روش (مشارکت)، زمان بر بودنش است. مضافاً این که پر هزینه بوده و اجرای آن هیچ گونه تضمینی مبنی بر موفقیت آن در امر کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییر، نمی‌کند.<sup>(۸)</sup>

#### ۵- حساسیت (Sensitivity)

زمانی که تغییرات به اجرا در آمد، مدیران باید با آن قسمت از اثرات تغییر که برای یادگیری و پاسخگویی به تغییرات به هر فرد مربوط است کار بکنند. به عبارت دیگر مدیران باید به اثرات هر تغییری که بر هر فرد دارد حساس باشند. حساسیت مقاومت در برابر تغییر را به حداقل می‌رساند.<sup>(۹)</sup>

#### ۶- امنیت (Security)

اگر نتایج ترسناک تغییر بر طرف شود، افراد بسیار راحت‌تر به قبول تغییر رضایت می‌دهند و در بسیاری موارد مدیران می‌توانند به سادگی با تشریح این که تغییر بر درآمد و امنیت کارکنان اثر نمی‌گذارد و آنها را تهدید نمی‌کند، به کارکنان قوت قلب دوباره بدهند. البته چنین تعهدی فقط زمانی معنی خواهد داشت که درست باشد، هنگامی که مدیران به قولشان وفا نکردند، آنها اولین قدم را برای نارضایتی کارکنان برداشته‌اند<sup>(۱۰)</sup>. بنابراین تغییر می‌تواند تحولات عظیمی را در سازمان به وجود آورد و اگر عواقب ناگواری برای کارکنان و کسانی که انجام تغییرات بر آنها اثر خواهد گذاشت، نداشته باشد و این موارد از قبل توسط مدیریت واحد مربوط برای زیر دستان تشریح شده باشد و مدیران هم وفای به قول کرده باشند. لذا با دادن اطلاعات نادرست از نتایج تغییر، به راحتی شاید بتوان تغییر را انجام داد ولی به محض این که کارکنان احساس بکنند که امنیت آنها در خطر است در مقابل ادامه انجام تغییر، جبهه‌گیری خواهند نمود.

#### ۷- مذاکره (Negotiation)

روش دیگری که برای غلبه بر مقاومت بالقوه در برابر تغییر، به وسیله عامل تغییر به کار گرفته می‌شود، مبادله برخی اطلاعات و مسائل ارزشی برای کاهش دادن مقاومت است. برای نمونه اگر مقاومت بیشتر، از جانب محدود افراد قدرتمند

صورت می‌گیرد، وعده یک پاداش خاص که می‌تواند نیازهای آنها را مرتفع سازد می‌تواند در مذاکرات با این گروه قلیل، مطرح شود. (۱۱)

## ۸- تدابیر زیرکانه و خرید افراد Manipulation and cooptation

این تدابیر اشاره به تلاش و کوششها، برای نفوذ زیرکانه دارد. تغییر دادن و تحریف واقعیت‌ها برای جذاب‌تر کردن آنها، جلوگیری از اطلاعات نامطلوب یا انتشار شایعات دروغ برای وادار کردن کارکنان به پذیرش یک تغییر، مثالهایی از تدبیر زیرکانه است. اگر مدیریت یک شرکت بزرگ، کارکنان را در صورت عدم پذیرش کاهش حقوق، تهدید به تعطیل کردن کارخانه می‌کند و اگر این تهدید واقعاً دروغ باشد، مدیریت تدبیر زیرکانه را استفاده کرده است. از طرف دیگر خریدن افراد و جلب همکاری آنها نیز شیوه‌ای مشابه برای ایجاد تغییر است. در این روش، سعی می‌شود رهبران گروه‌های مقاوم در برابر تغییر، را با دادن یک نقش کلیدی بخرند /

نظرات این افراد ممکن است منجر به اتخاذ تصمیم بهتر بشود ولی آنها با مشارکت خود در تصمیم مربوط به تغییر، برآن صحنه می‌گذارند. تدبیر مکارانه و خرید افراد مختلف روش نسبتاً کم هزینه بوده و روش آسانی برای جلب حمایت مخالفین است، اما اگر این شیوه‌ها بر ملا شوند به علت غیر اخلاقی بودن، ممکن است به زیان مدیریت سازمان باشد. (۱۲)

## ۹- زور (Corcion)

آخرین تاکتیک غلبه بر مقاومت کارکنان در برابر تغییر، تاکتیک زور است. یعنی به کار بردن تهدیدات یا زور، به طور مستقیم در برابر مقاومت کنندگان. اگر مدیریت واقعاً به مرحله‌ای برسد که کارکنان کاهش پرداخت حقوق را قبول نکنند، کارخانه را تعطیل می‌کند، در واقع در این مرحله از تاکتیک زور و اجبار استفاده کرده است. مثالهای دیگری از تاکتیک زور عبارتند از: تهدید به انتقال، لغو ترفیعات، ارزشیابی منفی از عملکرد، و یا تهدید به ندادن توصیه نامه رضایت بخش. مزیت‌ها و معایب تاکتیک زور تقریباً همان‌هایی است که برای تدبیر زیرکانه و خریدن افراد ذکر گردید. (۱۳) اما تاکتیک زور همیشه کار ساز نیست و مانند آتش زیر خاکستر خواهد

تغییر ناگهانی می‌تواند همان اثری را داشته باشد که زلزله دارد. افراد اگر از قبل برای تغییر آماده شده باشند آن را بهتر می‌پذیرند. مدیران به محض این که احساس بکنند به تغییر نیاز دارند یا بدانند که انجام تغییرات قریب الوقوع است، باید به کارکنانی که این تغییر بر آنها اثر می‌گذارد، اطلاع دهند.

مدیر موفق کسی است که برای انجام تغییرات حتمی و احتمالی برنامه ریزی مناسبی داشته باشد و در جهت کاهش مقاومت کارکنان حیطه نظارتش تلاش وافر را داشته باشد. همچنین در موارد قابل پیش بینی، کارکنان را از انجام تغییرات مطلع کند و از تکنیکهای نامبرده شده و به خصوص از تکنیک مشارکت استفاده کند. زیرا کارکنان در تغییراتی که خود در انجام آن دخیل باشند مقاومت نمی‌کنند و در موارد دیگر با دادن آگاهی و اطلاعات لازم سعی در حداقل نمودن مقاومت کارکنان داشته باشد زیرا همچنان که گفته شد «مانع انتشار اطلاعات شدن اعتماد را از بین می‌برد» و عدم اعتماد در نهایت به ضرر مدیریت و سازمان خواهد بود. پس «مقاومت اجتناب‌ناپذیر است اما کاهش‌پذیر».

### پی نوشت‌ها:

۱- استیفن رابینز، تئوری سازمان، ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد - انتشارات صفار - ۱۳۷۶ - ص ۳۵۱

2: Warren R. Plunkett & Raymond F. Attner, Management, 6th Edition, (I.T.P), 1977 P.303

3: R.G.sarfen, M.c.khandelwal & S.c. Sharma, Management of change, 1992 jaipur (India), p.57, 58

4: Plunkett & Attner, P.304

۵- استیفن رابینز، تئوری سازمان ص ۳۴۲

۶- همان منبع ص ۳۴۲

7: Plunkett & Attner, P.304

۸- استیفن رابینز، تئوری سازمان ص ۳۴۲

9: Plunkett & Attner, P.304

10: Ibid, p.304

۱۱- استیفن رابینز، تئوری سازمان ص ۳۴۲

۱۲- همان منبع ص ۳۴۲

۱۳- همان منبع ص ۳۴۳



### نتیجه گیری

بود، که هر وقت فرصت مناسبی برای کارکنان پیش بیاید، کار خودشان را خواهند کرد.

در دنیای حاضر زندگی بدون تغییر محال است و در مقابل این تغییر وجود بعضی مقاومتها نیز حتمی می‌باشد، لذا

مردان در شرکتهای تعاونی سعی شده است که تجلیلی جدید از وضعیت تعاونی‌های زنان ارائه شود.

به استناد آمار و ارقام موجود تا پایان شهریور سال ۱۳۷۸ تعداد ۵۸۱۶ شرکت تعاونی زنان (تعاونی‌هایی که ۵۰٪ اعضای آن را زنان تشکیل می‌دهند) در سراسر کشور در رشته‌های مختلف ایجاد شده‌اند.

### وضعیت کلان اعضاء از نظر جنسیت در تعاونی‌ها

در قانون تعاون هیچ گونه محدودیتی از نظر جنسیت (مرد یا زن) جهت عضویت در تعاونی‌ها وجود ندارد. از مجموع ۹۸۶۷۲۷۳ نفر اعضای حقیقی تعاونی‌های سراسر کشور در گرایش‌های مختلف تعداد ۱۱۴۶۴۳۲ عضو زن و تعداد ۸۶۴۹۲۴۶ نفر عضو مرد بوده و جنسیت تعداد ۷۱۵۹۵ نفر از اعضاء مشخص نگردیده است. (جدول شماره ۱)

### مقایسه وضعیت عضویت زنان و مردان در تعاونی‌ها

با توجه به جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود که، قبل از تشکیل وزارت تعاون در هر تعاونی به ازاء هر ۱۱ نفر مرد یک نفر زن عضو که این تعداد ۸/۵ درصد کل اعضاء تعاونی‌ها را شامل می‌شد.

در حالی که بعد از تشکیل وزارت تعاون در هر تعاونی به ازاء هر سه نفر مرد یک نفر زن در تعاونی‌ها عضویت داشته که بالغ بر ۲۲/۴ درصد کل اعضاء می‌شود.

به طور کلی از ابتدا تا پایان سال ۱۳۷۸ در ازاء هر ۸ نفر مرد یک نفر زن در تعاونی‌ها عضویت داشته که ۱۱/۶ درصد از کل اعضاء را در بر می‌گیرد.

### وضعیت کلان تعاونی‌های زنان در سراسر کشور

تعاونی‌های بسانوان پس از پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی از همان ابتدای اجرای طرح اشتغال بیکاران در کنار سایر تعاونی‌ها یا به عرصه وجود نهاد و بعد از



# تعاونی‌های زنان از نگاه آمار

● لیلا رضاپور - دفتر ترویج و مشارکتهای مردمی وزارت تعاون

مقدمه:

بررسی آمار و ارقام مربوط به فعالیت سالهای گذشته تعاونی‌های زنان و شناخت

وضع موجود این تعاونی‌ها و مقایسه دو مقطع گذشته و حال راهکار مؤثری است که در برنامه ریزی آینده نقش کلیدی دارد و بدین منظور با استفاده از گزارشهای آماری دفتر آمار و اطلاعات وزارت تعاون و گزارش تحلیلی بر وضعیت عضویت زنان و

تعداد کل تعاونی	تعداد کل اعضا	مجموع اعضا. زن و مرد	زنان		مردان		نامشخص
			تعداد	درصد	تعداد	درصد	
۴۹۶۹۹	۹۸۶۷۳۷۳	۹۷۹۵۷۷۸	۱۱۴۶۴۳۲	۱۱/۶	۸۶۴۹۳۴۶	۸۷/۷	۷۱۵۹۵

جدول شماره ۱: وضعیت کلان عضویت زنان و مردان در تعاونی‌ها

شرح	تعداد تعاونی (به شرکت)	تعداد کل اعضا. (به نفر)	مجموع اعضا. زن و مرد (به نفر)	زنان (به نفر)		مردان (به نفر)		نامشخص (به نفر)	
				تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
از ابتدا تا ۷۱/۱/۱ (قبل از تشکیل وزارت تعاون)	۲۳۱۷۳	۷۷۲۵۷۱۹	۷۵۸۷۴۰۱	۶۴۲۹۵۶	۸/۵	۶۹۴۴۴۴۵	۹۱/۵	۱۳۸۳۱۸	۱/۸
از ۷۱/۱/۱ تا ۷۷/۱۲/۲۹ (بعد از تشکیل وزارت تعاون)	۲۳۴۸۲	۱۹۰۱۵۵۹	۱۸۹۰۱۳۴	۴۴۱۷۲۹	۲۳/۴	۱۴۴۸۴۰۵	۷۶/۶	۱۱۴۲۵	۰/۶
از ابتدا تا ۷۸/۶/۳۱ (جمع)	۴۹۶۹۹	۹۸۶۷۳۷۳	۹۷۹۵۷۷۸	۱۱۴۶۴۳۲	۱۱/۶	۸۶۴۹۳۴۶	۸۷/۷	۷۱۵۹۵	۰/۷

جدول شماره ۲: مقایسه عضویت زنان و مردان در قبل و بعد از تشکیل وزارت تعاون

جدول شماره ۳: آمار تعاونی‌های زنان به تفکیک گرایش از ابتدا تا پایان سال ۱۳۷۷

گرایش	تعداد تعاونی	کل اعضا.	اعضای زن	کل اشتغال
کشاورزی	۲۳۱	۲۴۰۳	۱۴۵۷	۳۶۱۸
عمرانی	۱۱	۵۸۵	۴۷۴	۶۱۸
معدنی	۱۸	۱۵۴	۹۲	۲۸۹
صنعتی	۱۰۱۱	۱۷۹۶۵	۱۵۶۴۴	۲۵۴۶۸
فروش دستباف	۴۶۶	۷۰۸۳۲	۶۱۴۰۶	۹۷۰۴۹
مسکن	۱۱۰	۳۲۷۰۴	۲۱۳۶۹	۲۴۸۴
تامین نیاز تولید کنندگان	۱۹۱	۵۹۵۹	۵۸۱۸	۷۹۹۲
تامین نیاز مصرف کنندگان	۳۰۶	۳۷۰۹۵۵	۳۲۸۶۳۸	۱۷۱۹
اعتبار	۳۷	۱۲۵۴۲	۸۶۸۸	۴۵
حمل و نقل	۳	۲۲	۱۲	۳۵
خدماتی	۶۰۹	۸۷۶۶	۷۳۷۴	۱۱۷۲۵
چند منظوره	۱۲۳	۳۸۲۶۶	۲۸۹۷۲	۴۶۶۵
جمع	۵۸۱۶	۵۶۱۱۵۳	۴۷۹۹۴۴	۱۵۵۷۰۷

تشکیل وزارت تعاون چراغ حیات پر تلاش خود را فروزانتر ساخت. در حال حاضر مجموعاً ۵۸۱۶ شرکت تعاونی بانوان در استانهای مختلف کشور با عضویت ۵۶۱۱۵۳ نفر تشکیل گردیده که از این تعداد ۴۷۹۹۴۴ نفر اعضای زن هستند. این تعاونی‌ها ۱۵۵۷۰۷ نفر اشتغالزایی داشته‌اند. از مجموع آمار فوق ۵۶۹۲ واحد تعاونی به تعاونی‌های خاص بانوان اختصاص داشته و مابقی آن ۱۲۲ واحد تعاونی تعاونی‌های چند منظوره بانوان می‌باشند. تعداد کل اعضای تعاونی‌های خاص بانوان ۵۲۲۸۸۷ نفر و اعضای زن آنها ۴۵۰۹۷۲ نفر می‌باشند و میزان اشتغالزایی در این تعاونی‌ها ۱۵۱۰۴۲ نفر بوده است.

اهم زمینه‌های فعالیت تعاونی‌های مزبور عبارتند از: کشاورزی، عمرانی، معدنی، صنعتی، فروش دستباف، مسکن، تأمین نیاز تولید کنندگان، تأمین نیاز مصرف کنندگان، اعتبار، حمل و نقل و خدماتی.

طبق آمار موجود بیشترین درصد تعاونی‌های زنان تشکیل شده از نظر گرایشی عبارتند از: تعاونی‌های تأمین نیاز مصرف کنندگان با ۲۰۰۶ تعاونی معادل ۵۲

تعاونی معادل ۰/۵ درصد، تعاونی‌های عمرانی با ۱۱ شرکت تعاونی معادل ۰/۱۹ درصد، تعاونی‌های معدنی با ۱۸ شرکت تعاونی معادل ۰/۳ درصد. (جدول شماره ۳)

از لحاظ استانی بیشترین درصد تعاونی‌های زنان تشکیل شده عبارتند از: استان کرمان با ۶۵۲ شرکت تعاونی

درصد، تعاونی‌های صنعتی با ۱۰۱۱ تعاونی معادل ۱۷/۴ درصد، تعاونی‌های خدماتی با ۶۰۹ تعاونی معادل ۱۰/۵ درصد، تعاونی‌های فروش دستباف با ۴۶۶ تعاونی معادل ۸ درصد.

و کمترین درصد تعاونی‌های تشکیل شده زنان از نظر گرایشی عبارتند از: تعاونی‌های حمل و نقل با ۳ شرکت

## بقیه از صفحه ۳۵

(۱) رفتار مطلوب با ضوابط و مقررات دولتی سنجیده می‌شود. برای مثال، می‌توان لباس فرم کارکنان یک سازمان، ساعات شروع و پایان کار یک سازمان و دهها مورد دیگر را نام برد که همه آنها در جای خود مفید و آموزنده است به شرط آن که کارکنان سازمان معرف این رفتارها باشند تا سرمشق مشتریان واقع شوند.

(۲) هنجارهای گروهی و اجتماعی رفتار مطلوب را تعیین می‌کند. به عنوان مثال، در یک سازمان پرداخت خسارت (مثل بیمه اتومبیل) چنانچه رفتار کارمند سازمان مؤدبانه و متمایل به خیر خواهی و پرداخت اندکی خسارت زیادتیر باشد، احتمال جذب مشتریان زیادتیر به آن سازمان افزایش خواهد یافت.

(۳) مقررات اداری، بازرگانی، خدمات رسانی یا به طور کلی نوع فعالیت سازمان تعیین کننده رفتار مطلوب است. مثلاً قبول چک یا پول نقد، دادن ضمانت نامه به مشتری، قبول این تعهد که اگر کالاهایی را مشتری پس بیاورد می‌توان از او پذیرفت یا نه، و مثالهای متعدد دیگر در هر سازمان با سازمان دیگر متفاوت است. یعنی، مثلاً نمی‌توان لوازم برقی را روز بعد «تعویض» کرد یا «پس گرفت»، چرا که با خارج شدن آن از سازمان، تضمینی برای حفظ آن وجود ندارد، ولی شاید به سادگی بتوان پوشاک یا کالاهای مشابه را تعویض کرد یا حتی پس گرفت.

### پی نوشتها:

- 1: Jagdish N.Seth
- 2: Banwari Mittal
- 3: Human Resource Management (HRM)
- 4: Training or orientations courses
- 5: Grandter
- 6: two credit cards

### ● مأخذ:

معادل ۱ درصد، استان زنجان با ۶۰ شرکت تعاونی معادل ۱/۰۳ درصد کل شرکتهای تعاونی زنان کشور. در زمینه تعاونی‌های چند منظوره، استان گیلان با تشکیل ۲۹ تعاونی گوی سبقت را از دیگر استانها ربوده است. همچنین دو شرکت تعاونی فرااستانی زنان در سطح کشور به وجود آمده‌اند که در زمینه معنی و اعتبار فعالیت دارند. (جدول شماره ۴)

معادل ۱۱/۲ درصد کل شرکتهای تعاونی زنان کشور، استان کرمانشاه با ۵۰۸ شرکت تعاونی معادل ۸/۷ درصد، استان فارس با ۴۸۹ شرکت تعاونی معادل ۸/۳ درصد.

و کمترین درصد تعاونی‌های تشکیل شده زنان از لحاظ استانی عبارتند از: استان قم با ۱۲ شرکت تعاونی معادل ۰/۲٪، استان قزوین با ۵۶ شرکت تعاونی

جدول شماره ۴: آمار تعاونی‌های زنان به تفکیک استانی از ابتدا تا تاریخ ۷۸/۶/۳۱

ردیف	نام استان	تعداد تعاونی	کل اعضا.	اعضا. زن	کل اشتغال
۱	آذربایجان شرقی	۱۸۹	۲۵۱۱۸	۲۱۹۰۸	۳۶۹۰
۲	آذربایجان غربی	۲۰۳	۴۰۷۰۱	۳۳۹۰۷	۳۹۶۰
۳	اردبیل	۱۲۵	۹۹۵۳	۸۶۲۴	۱۱۵۵
۴	اصفهان	۲۶۰	۵۰۶۰۷	۳۹۶۱۷	۱۰۰۶۱
۵	ایلام	۹۱	۴۶۸۲	۴۰۹۶	۲۴۸۵
۶	بوشهر	۷۷	۳۴۸۹	۳۲۸۳	۲۶۹۹
۷	تهران	۳۸۴	۳۳۳۸۸	۲۸۰۰۵	۳۴۹۰
۸	چهار محال و بختیاری	۱۱۷	۱۵۹۴۵	۱۴۸۶۳	۱۲۱۹۰
۹	خراسان	۲۶۳	۲۳۴۳۶	۲۰۷۳۴	۴۹۹۴
۱۰	خوزستان	۲۱۱	۱۵۴۴۵	۱۴۵۲۸	۲۶۶۵
۱۱	زنجان	۶۰	۱۹۱۵۰	۱۲۹۴۳	۲۱۳۶
۱۲	سمنان	۱۶۸	۲۲۰۳۸	۱۶۲۸۴	۱۰۴۱۸
۱۳	سیستان و بلوچستان	۱۱۹	۴۰۲۹	۳۵۶۱	۳۵۵۷
۱۴	فارس	۴۸۹	۳۸۶۵۳	۳۵۰۷۶	۲۶۳۳۳
۱۵	قزوین	۵۶	۱۵۴۱۶	۹۹۲۶	۲۱۵
۱۶	قم	۱۲	۸۸۵	۷۰۷	۳۰۴
۱۷	کردستان	۱۴۳	۳۲۱۳۱	۲۸۴۰۵	۱۴۰۴۲
۱۸	کرمان	۶۵۲	۴۶۳۱۷	۴۴۳۸۳	۷۲۵۸
۱۹	کرمانشاه	۵۰۸	۴۰۷۴۵	۳۷۹۳۴	۸۶۷۱
۲۰	کهگیلویه و بویر احمد	۶۶	۶۱۴۱	۵۸۸۸	۱۴۵۲
۲۱	گیلان	۱۷۵	۱۵۷۶۵	۱۳۷۲۸	۴۰۰۱
۲۲	گلستان	۱۱۶	۳۶۸۵	۳۳۰۵	۱۸۵۴
۲۳	لرستان	۲۱۲	۲۱۸۶۹	۲۱۱۶۵	۶۸۳۸
۲۴	مازندران	۳۷۲	۱۵۸۱۶	۱۳۴۴۱	۸۳۹۲
۲۵	مرکزی	۱۸۳	۱۴۴۴۹	۱۳۰۹۱	۴۱۰۰
۲۶	هرمزگان	۱۷۵	۷۰۴۶	۶۷۴۹	۱۳۴۱
۲۷	همدان	۹۲	۱۸۰۲۷	۱۳۸۶۸	۳۹۴۹
۲۸	یزد	۲۹۶	۱۶۲۶۰	۱۰۹۲۲	۲۵۱۰
۳۰	فرا استانی	۲	۱۶۷	۱۰۰	۴۷
	جمع	۵۸۱۶	۵۶۱۱۵۳	۴۷۹۹۴۴	۱۵۵۷۰۷