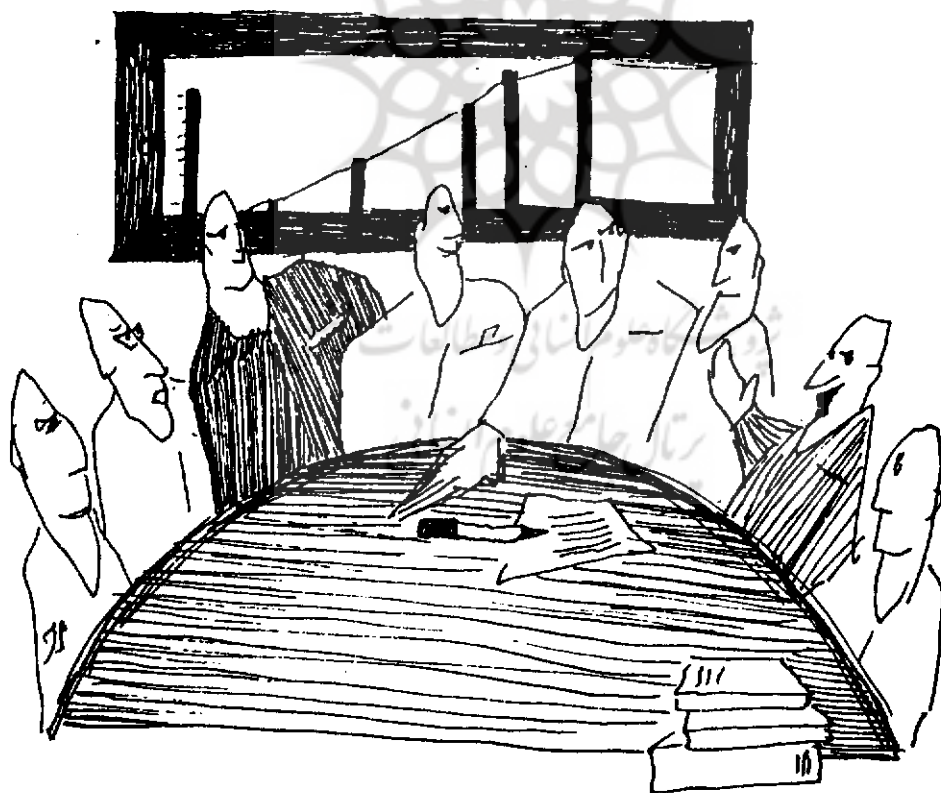


مدیریت تعاونی در محیط رقابتی الزامات برنامه‌های آموزشی تعاونی

نویسنده : کریشان. ک. تایم نی
مترجم : کیتا رشیدی



آموزش مدیریت اساساً پاسخی آگاهانه است به فقدان پاره‌ای قابلیت‌ها در میان مدیران سازمانی که در شرایط خاصی قرار گرفته‌اند. بنابراین نیازهای آموزش مدیران یک سازمان را دو عامل تعیین می‌کند؛ شکافهای موجود بین سطوح مطلوب و موجود در قابلیت‌های مدیران و موقعیت خاصی که در آن قرار دارند. برای بحث و شرح الزامات فضای جدید و منتج از محیط رقابتی تازه برای آموزش مدیریت تعاونی لازم خواهد بود. ابتدا عناصر محیط‌های تازه‌ای را مورد بحث قرار می‌دهیم که بر مدیریت تعاونی‌ها مؤثر است و آنگاه تأثیر حاصله بر شرح وظایف و مدیران تعاونی را شناسایی نمود.

عناصر قدیم و محیط‌های رقابتی جدید

در آسیا محیط‌هایی که تعاونیها در آن فعالیت می‌کنند از کشوری به کشور دیگر، و حتی در داخل یک کشور، از بخشی به بخش دیگر متفاوت است. در برخی کشورها خصوصاً در بنگلادش، هندوستان، اندونزی، سری‌لانکا و تایلند دولتها کم و بیش بر فضای عملیاتی تعاونیها نظارت شدید دارند. در دیگر کشورها نظیر فیلیپین نقش دولت در مقابل تعاونیها نسبتاً محدود است. در کشورهای گروه اول تعاونیهای خدماتی و بازرگانی از داده‌ها - اعم از اعتبار، کود و بذر - و کسب ستانده‌ها با درآمد ثابت و غالباً

رأس المال مطمئن هستند. تعاونیهای تبدیل محصولات کشاورزی سرمایه‌بر بزرگ از محیط‌های عملیاتی یکنواخت، یعنی رقابت محدود، عرضه مطمئن مواد خام و اختیار محصول تبدیلی به قیمت‌هایی برخوردار است که با شیوه‌های پیچیده نظارتی - اجازه‌ای - سهمیه‌ای تعیین می‌شود. در واقع توسعه تعاونیها جزئی از خط مشی دولت بوده و کارآیی و بقای آنها

مسئولیت دولت به حساب آمده است؛ از این رو به تعاونیها امتیازات و یارانه اعطاء شده است، از حمایت‌های ترجیحی برخوردار شده‌اند و عرضه‌ها و بازارهای آنها تضمین شده است. در این شرایط آنچه تعاونیها در واقع لازم دارند مدیرانی است که بتوانند دولت را تحت فشار قرار داده و از آن امتیازاتی کسب کنند و نیز کارکنانی که بتوانند وظایف اساسی فنی، اداری و عملیاتی را با قابلیت نسبی انجام دهند. در بازارها تاکنون، خریداران و فروشندگان تعاونیهای مربوطه است. در کشورهای همچون بنگلادش، هندوستان، اندونزی سری‌لانکا و تایلند، تعاونیها نسبت بدانها تقریباً بی‌اعتنا هستند. کاملاً برخلاف چنین وضعی تعاونیهای ژاپن، کره جنوبی و فیلیپین است که در اوضاع و احوالی گسترده و بازاری آزاد عمل می‌کنند. در اقتصادهایی که قبلاً به صورت برنامه‌ای عمل می‌کرده‌اند، نظیر چین و ویتنام، تعاونیها هنوز باید هویتی مستقل از هویت بنگاههای دولت پیدا کنند.

روشن است که محیط‌های شکوفای تازه بر تعاونیهایی که تحت حمایت دولتها هستند بیشتر و مستقیم‌تر اثر می‌گذارند. چون محیط تازه، قطعاً ارتباط خاص و گرم دولت و تعاونیها را تهدید خواهد کرد. دولتها قراینی آشکار کرده‌اند که تعاونیها دیگر نباید از آنها انتظار لطف خاصی را داشته باشند. بنابراین محیط‌های عملیاتی حاصله، بیش از پیش نشانگر مقررات زدایی، آزادسازی، جهانی شدن و خصوصی‌سازی است. در نتیجه چنین تعاونیهایی که تاکنون دولتها آنها را حفظ و حمایت کرده‌اند ناچارند نه تنها با شرایط برابر با دیگر بنگاهها رقابت کنند بلکه در صورت عملکرد ضعیف، عملیات ناکارآمد و زیانهای هنگفت با امکان ورشکستگی رو به رو شوند.

محیط‌های رقابتی جدید اقتضا دارد تعاونیها خدمات مرغوب عرضه کنند

منابع مالی را از بازار آزاد تهیه کنند، هزینه‌های خود را از عملیات خود تأمین کنند و در بازار با دیگر بنگاهها با شرایط مساوی رقابت کنند.

ماهیت رقابت

تعاونیها با رقابت شدید بنگاههای خصوصی در سطوح محلی، ملی و فراملیتی رو به رو خواهند شد. رقابت نه تنها مشتریان و بازارها بلکه کسب منابع، اعم از مواد خام، سرمایه، نیروی انسانی افکار و فن‌آوری را نیز در برخواهد گرفت. در محیط‌های جدید هر

بنگاه ناگزیر است در بازار روی پای خود بایستد به طوری که کاربرد منابع را بهینه کرده و بازدهی حداکثر را تضمین کند. اساس رقابت نوآوری، کیفیت مرغوب، خدمت ثمربخش، صرفه‌جویی، کارآیی و تصویر مساعد در ذهن مشتری است که همگی به وجود آمده‌اند تا رضایت مشتری و وفاداری او را به تولیدکننده بالا ببرند. تنها آنها که در بازار موفق به ایجاد مزیت نسبی و حاشیه رقابتی می‌شوند باقی خواهند ماند، رشد خواهند کرد و از مزایای بازار برخوردار خواهند شد.

تحلیلی از روند آنچه در دیگر نقاط جهان می‌گذرد نشان خواهد داد که بنگاههای موفق مجبورند تجدید ساختار شوند، عملیات خود را محدود نمایند، به اتحادیه‌های مهم وارد شوند و بنگاههای مشترک برپا کنند، برای دانش‌های فنی جدید سرمایه‌گذاریهای کلان به عمل آورند، از همه جا سرمایه گردآوری کنند، ارزش افزوده را در هر مرحله از عملیات تضمین کنند و کالاها و خدماتی به بهترین کیفیت عرضه کنند. تعاونیها برای اینکه در این اوضاع و احوال تازه قادر به رقابت باشند بایستی به جهت‌یابیهای تازه‌ای دست زنند، ساختارهای اداری خود را سبک کنند، راهبردهای خود را تدوین مجدد نمایند ولی، بالاتر از هر چیز، رهبران و مدیران ناگزیرند افکار خود را عوض نمایند.

همچنین واضح است که راهبردهای اصلی تعاونیهای بزرگ از تعاونیهای کوچک متفاوت خواهد بود. در حالی که تعاونیهای بزرگتر ممکن است اتحاد با دیگر بنگاهها از جمله شرکتهای سهامی را مدنظر داشته باشند، تشکیل سرمایه را از بازار آزاد انجام دهند و در تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری کنند، تعاونیهای کوچک ممکن است به دنبال راهنمایی جهت یکپارچگی بیشتر با تعاونیهای سر تا سری بوده و حتی تا حدودی مجبور باشند اختیار تصمیم‌گیری خود را در بسیاری از موارد حیاتی به ساختارهای سر تا سری واگذار کنند.

الزامات آموزش مدیریتی تعاونی

در سطح کلان الزامات محیط رقابتی تعاونیها، توجه بیشتر به مدیریت منابع انسانی بیش از آنچه تاکنون معمول بوده است، تغییر از اعمال نفوذ به برتری مدیریتی جهت نیل به هدفهای سازمانی و مقابله با رقابت بدون هیچ‌گونه کمکی را شامل می‌شود.

الزامات نظام‌ها و نهادهای آموزشی

از احتمال به دور است هنگامی که دوات کمک و پشتیبانی خود را لغو کند همه نهادهای آموزش مدیریتی تعاونی موجود بتوانند روی پای خود بایستند. بسیاری از مراکز آموزش مدیریتی در آسیا جزئی از وزارتخانه‌های دولتی یا دریافت‌کننده یارانه‌های کلان دولتی است. وقتی دولتها تصمیم گیرند از دست تعاونیها خلاص شوند، طولی نمی‌کشد که حمایت از آموزش مدیریتی تعاونی نیز ملغی می‌شود. دومین مسئله نیرب اینست که آیا نهادهای آموزش مدیریتی تعاونی موجود، حتی اگر قرار باشد با حمایت دوات یا بدون آن عمل کنند، واقعاً امکان دارند خود را بدان پایه برسانند که بتوانند آموزش

پیشرفته مدیریت در زمینه‌های مشکل و در عین حال حیاتی نظیر مالیه عالی، مدیریت راهبردی و مدیریت کیفی را عرضه کنند. با در نظر گرفتن ساختار اداری، عملکرد مدیریتی، شیوه‌های استخدام هیأت علمی، مقیاسهای دستمزد و انگیزه‌های کارکنان و طرق ارتقاء مقام، برای مراکز آموزش مدیریت تعاونی موجود دشوار خواهد بود در کوتاه مدت به مراکز ممتاز

آموزش مدیریت اساساً پاسخی آگاهانه است به فقدان پاره‌ای قابلیت‌ها در میان مدیران سازمانی که در شرایط خاصی قرار گرفته‌اند. بنابراین نیازهای آموزشی مدیران یک سازمان را دو عامل تعیین می‌کند؛ شکافهای موجود بین سطوح مطلوب و موجود در قابلیت‌های مدیران و موقعیت خاصی که در آن قرار دارند.

حساس و فعالی تبدیل شوند که قادر به رفع نیازهای آموزش مدیریتی باشند و بالاخره مسئله کارآیی: آیا مراکز آموزش مدیریتی تعاونی، حتی اگر قرار باشد سرمایه‌گذاری کرده و قابلیت‌های لازم را کسب کنند، می‌توانند هزینه‌های اضافی را از محل فعالیت خود بپردازند. در واقع تکیه تعاونیها بر مراکز توسعه و آموزش مدیریتی اصلی برای رفع نیازهای تخصصی آموزشی ممکن است ساده‌تر و کم‌هزینه‌تر باشد.

در هر حال نظام‌های آموزش تعاونی موجود تحت فشار قرار می‌گیرند تا شیوه‌های قدیمی‌تر کار را رها کنند و خود را برای تغییر جهت، انطباق و هماهنگی آماده کنند تا به نحوی مؤثر نیازهای آموزش کارکنان انواع مختلف تعاونیها در فضای رقابتی را برطرف کنند. اکنون از نظامها و

نهادهای آموزشی انتظار می‌رود تقاضا مدار و حرفه‌ای مدار و در عین حال صرفه‌جویانه باشند.

سه عامل مرتبط در این فشار ناشی از بازار بر نظامهای آموزشی تعاونیها دخیل است: کاهش تدریجی کمک مالی دولتها که تاکنون هزینه آنها را تأمین کرده است، تقاضای بیشتر از جانب تعاونیهای ذیربط را برای آموزش متمرکز و مهارت‌زا و رقابت فشرده‌تر از جانب دیگر نهادهای در بخش آموزش و توسعه مدیریت خصوصی. چالش‌های نوظهوری که مدیران آموزش، مسئولان و کارورزان تعاونی امروزه، آن مواجهند از این سه عامل مرتبط برمی‌خیزد.

برای روبرویی مؤثر با این چالش‌ها، تلاش برای تجدید ساختار نظامهای آموزش مدیریتی در آسیا ناگزیر است. هدف از تجدید ساختار، تنها کمک به نظامهای آموزش مدیریتی آسیا مؤثرتر، حساس‌تر و رقابتی‌تر شوند.

فرایند تجدید ساختار مستلزم تغییرات، اصلاحات، انطباقات و تعدیلات در ترتیبات اداری و حقوقی حاکم بر این نهادها؛ اولویتها و راهبردهای آنها، رویکرد آنها در تعیین محتویات، هدفها، روشها و طول برنامه‌ها و شیوه‌های مراقبت و ارزیابی آنهاست.

بنابراین، الزامات عمده محیطهای تازه رقابتی برای نهادهای آموزشی موجود این است که فرآیندهای تجدید ساختاری را آغاز کنند که در اصل آنها را در موارد ذیل یار کند:

- بهبود کیفیت و کارآیی نتیجه آموزش؛
- ایجاد و حفظ زیربنای حمایت؛
- صرفه‌جویی و حرکت به سوی خوداتکائی مالی؛
- ایجاد هویتی متمایز و فرهنگی ممتاز؛
- ایجاد ساختار اداری مناسب.

در هر حال نظام‌های آموزش تعاونی موجود تحت فشار قرار می‌گیرند تا شیوه‌های قدیمی تر کار را رها کنند و خود را برای تغییر جهت، انطباق و هماهنگی آماده کنند تا به نحوی مؤثر نیازهای آموزش کارکنان انواع مختلف تعاونیها در فضای رقابتی را برطرف کنند. اکنون از نظامها و نهادهای آموزشی انتظار می‌رود تقاضا مدار و حرفه‌ای مدار و در عین حال صرفه‌جویانه باشند.

استقبال از وسایل جدید کمک آموزشی از جمله رایانه‌ها، آموزش از راه دور، آموزش حین خدمت کارکنان، و آموزش جدی‌تر کارورزان در «محتواها» و «روشها» بایستی در عملکرد نظام‌ها به نحو مؤثری یاری نماید.

الزامات ماهیتی، میدانی، محتوایی و روش شناختی برنامه‌های آموزش

اگر نظامهای آموزش دچار فرایند تجدید ساختار مذکور شوند الزامات ماهیتی، میدانی و محتوایی اهمیت نسبتاً کمتری خواهند یافت. چون در آن صورت نظام آموزشی نرمش لازم، و کارورزان، تخصص مقتضی را برای رویارویی با چالشهای نوظهور کسب خواهند کرد. اما شکاف بین آنچه نظامهای تعاونی در حال حاضر دارند عرضه کنند (و آنچه در حال حاضر عملاً عرضه می‌کنند) و آنچه محیطهای تازه انتظار عرضه آن را دارد، عظیم

است.

برنامه‌های آموزشی کنونی تحت شرایط خاص طراحی و عرضه شده است که عبارتند از: توسعه منابع انسانی، با توجه به اینکه اولویت والایی برای فضاهای عملیاتی در نظر گرفته نشده است؛ هم نظامهای آموزش تعاونی عمدتاً صرف دوره‌های بلندمدت، مدرکی و عمومی جهت کارکنان تازه کار شده است؛ و تأکید و محتوای آموزش عموماً محدود به زمینه‌های اساسی مدیریت تعاونی، همچون قانون و اداره تعاونی، حسابداری، اصول و فلسفه تعاونی و عناصری از مدیریت به اضافه زمینه‌های بحثی نظیر اعتبار و بانکداری، بازاریابی و فرآیند و امور مصرف‌کنندگان و خرده‌فروشی بوده است. به علاوه، کاربرد تأمین‌کننده هزینه آموزش تعاونی عمدتاً وزارتخانه‌های تعاون بوده است. محتوای آموزش عموماً مبتنی بر کتابهای درسی یا بخشنامه‌ها و مقررات منتشره از سوی مقام رسمی ذیربط تعاون بوده است. شیوه تدریس، شیوه مرسوم نهادهای آموزش تعاونی بوده است. از حق نمی‌توان گذشت که با مواجهه مدیران و کارورزان تعاونی با رویکردها و شیوه‌های جدید آموزش این شرائط دگرگون شده است ولی تصویر عمومی مراکز آموزش مدیریت تعاونی همان مدارس متعارف است. در محیطهای تازه ضرورت خواهد داشت در محتویات، میدان دید و شیوه‌های برنامه‌های آموزشی دگرگونیهای اساسی به وجود آورند. این برنامه‌ها نه تنها باید کوتاه مدت، مبتنی بر نیاز و جهت یافته به سوی مشاغل باشد، بلکه باید تا سطح مدیران ارشد نیز اوج گیرد. برخی زمینه‌ها که در برنامه‌های آموزش مدیریت بایستی گنجانده شود عبارتست از:

- استحکام اتحادهای مهم موجود

- برپایی شرکتهای مختلط
 - تشکیل سرمایه از بازار
 - استفاده از فنون اطلاعاتی و رایانه‌ها
 - مدیریت معطوف به ارزش و ارزش افزوده
 - ارزیابی و مدیریت دانش فنی
 - ایجاد فرهنگ و تعهد
 - کاربرد شیوه‌های مقداری
 - افزایش اقتدار تعاونی و مشارکت اعضا
- این زمینه‌ها فقط تمثیلی است نه فراگیر، اما نشان‌دهنده وسعت شکافهایی است که باید پر شود تا مراکز فعلی آموزش مدیریت تعاونی بتوانند به سطحی نایل شوند که قادر باشند نیازهای مدیران تعاونیهای عصر جدید را مرتفع کنند.
- لیکن نکته‌ای که هنگام بحث پیرامون الزامات تازه در مورد آموزش مدیریت باید در نظر گرفت این است که در آینده تقاضا برای آموزش مدیریت تعاونی چنان خواهد بود که تأمین آن با زیربنا، کارکنان، ساختار اداری و تخصیص منابع فعلی آسان نخواهد بود. هرگاه بناست مراکز آموزشی با محیطهای تازه ارتباط حاصل کنند، تشخیص این واقعیت اولیه لازم است. و این امر نقطه شروع تدوین هرگونه راهبردی جهت بهبود و تجدید سمت این مراکز نیز خواهد بود.

