

چکیده

در این مقاله ضمن تبیین روشی برای تسهیل فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در تعاونها، نیروی انسانی، ابزار و امکانات مورد نیاز و مرتبط با فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک مورد بحث قرار می‌گیرد و مراحل آن شامل:

- توافق در مورد برنامه‌ریزی

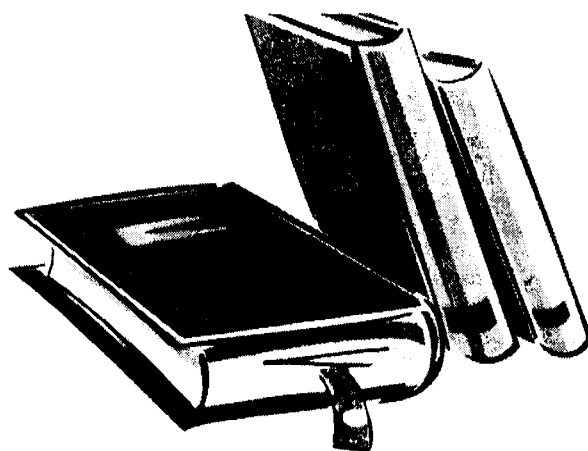
- جمع‌آوری اطلاعات و حقایق

- ارزیابی اطلاعات

- تدوین برنامه

- ارزشیابی نتایج

به تفصیل تشریح می‌شود و به نکات کلیدی برای دستیابی به موفقیت اشاره می‌گردد.



برنامه‌ریزی استراتژیک برای شرکتهای تعاونی

• محمد تقی مدرس *

• حمید گل محمدی *

فراوند برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک یک فرآیند سیستماتیک و رسمی است. این نوع برنامه‌ریزی بلندمدت بوده و از سایر برنامه‌های کوتاه مدت یا بودجه‌بندی سالانه متمایز است و حرف اول آن، تعیین جایگاه فعلی شرکت تعاونی و ترسیم جهت و مسیر آینده حرکت شرکت می‌باشد. افق این نوع برنامه معمولاً ۳ تا ۱۰ سال است. برخی از گروهها این دوره را تا ۲۵ سال در نظر می‌گیرند و در برخی از موارد، برنامه‌ریزی براساس چرخه عمر یک محصول مناسب می‌باشد، به ویژه زمانی که این چرخه با فعالیت تجاری شرکت تعاونی مرتبط است.

برنامه‌ریزی استراتژیک عینی‌گرا است و بر اقدامات مشخص و قابل اندازه‌گیری تمرکز دارد. این نوع برنامه‌ریزی بر اطلاعات واقعی و در دسترس و مفروضاتی که به آینده توجه دارند، مبتنی است. برنامه‌ریزی استراتژیک الگوی ارتباطات را مشخص نموده، درک اهداف تعیین شده را افزایش می‌دهد و وظایف، مسئولیتها و برنامه زمانی فعالیتها را

مشخص می‌نماید. برنامه‌ریزی استراتژیک شامل بررسی و مرور منظم فرآیند پیشرفت برنامه‌ها است. این نوع برنامه‌ریزی از نقاط قوت شرکت تعاونی استفاده می‌کند و در صورت وقوع تغییرات آن را در بهترین موقعیت ممکن قرار می‌دهد. برنامه‌ریزی استراتژیک برای کاهش نقاط ضعف و به حداقل رساندن آن و حتی تبدیل نقاط ضعف به نقاط قوت توصیه‌های موثری را برای محدوده زمانی مشخصی ارائه می‌نماید. همچنین این برنامه‌ریزی کمک

می‌کند تا شرکت تعاونی بتواند اعتماد وام‌دهندگان و سرمایه‌گذاران را جلب نماید. این روش برنامه‌های مختلف را برای اجرا ارزیابی می‌کند و بدین ترتیب شرکت تعاونی را در کوتاه مدت به یک سازمان فعال، به جای یک عنصر منفعل تبدیل می‌کند.

برنامه‌ریزی استراتژیک با تعیین گام به گام جایگاه فعلی تعاونی، موقعیتی که شرکت در نظر دارد در آن قرار گیرد، این که چگونه تمایل دارد که به آن موقعیت برسد، در چه زمانی مایل است به آن موقعیت دست یابد و میزان هزینه‌ای که تمایل دارد برای تحقق آن پرداخت نماید را تبیین می‌نماید.

رهبران تعاونی، مسؤولیت ایجاد و حفظ یک دیدگاه بلندمدت را برای ارتقاء و توسعه تعاونی به عهده دارند آنها به موضوعاتی نظیر اینکه چگونه تعاونی می‌تواند به بهترین وجه پاسخگوی نیازهای مشترک اعضای خود باشد؟ و کدامیک از تغییرات عمومی ممکن است در اعمال سیاستهای سازمانی و اجرایی ضروری باشد، می‌اندیشند.

یک برنامه استراتژیک که به نحو مطلوب و براساس اصول علمی طراحی

«اگر شما ندانید که به کجا می‌روید، هر راهی شما را به آنجا خواهد رساند.» اگر چه این جمله در برخی از شرایط کاربرد دارد، ولی عملیات موفقیت‌آمیز اصولاً برپایه برنامه استوار است. رهبران تعاونی اصولاً به موضوعاتی نظیر اینکه، چگونه شرکت تعاونی می‌تواند به نیازهای اعضای خود پاسخ دهد؟ و یا چه تغییراتی ممکن است در سیاستهای سازمانی و عملیاتی مورد نیاز باشد، می‌اندیشند. مدیران عامل شرکتهای تعاونی در هدایت عملیات روزانه و در اجرای مصوبات و مقاصد تعیین شده به وسیله هیأت مدیره، عموماً عملگرا بوده و از برنامه‌های تاکتیکی تبعیت می‌کنند. چنانچه برنامه استراتژیک با رعایت اصول و به نحو مطلوب طراحی شود، بهترین ابزار مدیریتی است که هیأت مدیره تعاونیها می‌توانند به مدیران عامل ارائه نمایند. برنامه استراتژیک یک مهارت است و هر چه مشارکت در آن گسترده‌تر باشد، مشارکت‌کنندگان در توسعه مهارت خود حرفه‌ای‌تر می‌شوند.

جایگزین که از اهمیت بیشتری برخوردارند، مشخص می‌شوند و پیش از آنکه گروه برنامه‌ریزی در مورد انتخاب هر یک از آنان تصمیم‌گیری نماید تک آنها را مورد بررسی کامل قرار می‌دهد. ممکن است گفتگو و بحث در مورد مقایسه هزینه - فایده یا دیگر ارزیابی‌های مالی - اقتصادی یا پرسنلی هر یک از این طرحها، به زمان زیادی نیاز داشته باشد.

در جلسه دوم نتایج این مباحثات مورد ارزیابی قرار گرفته و برنامه‌ریزی ادامه می‌یابد. ممکن است برای تعیین اهداف بلندمدتی که قادر است شرکت تعاونی را در جایگاه مطلوب قرار دهد، تعیین اهداف کوتاه مدتی که در راستای اهداف بلند مدت هستند و همچنین تصمیم‌گیری در مورد اقداماتی که باید در این راستا صورت پذیرد، به زمان قابل ملاحظه‌ای نیاز داشته باشند.

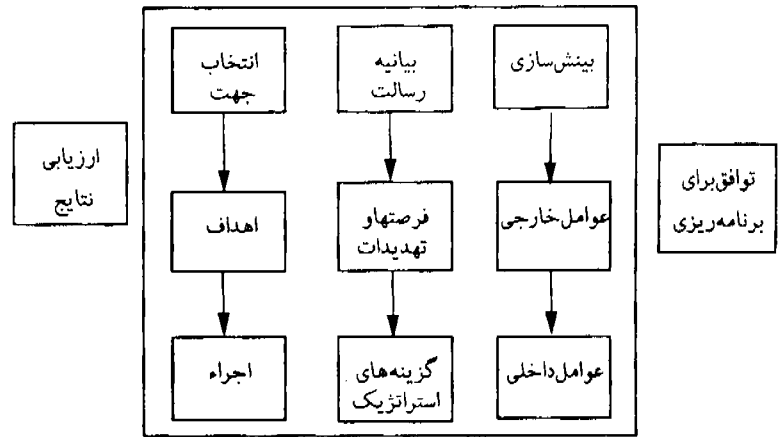
- نکات کلیدی برای دستیابی به موفقیت:**
- هرگز چنین احساس یا اظهار نکند که «دیگران» بهتر از شما درباره کارتان اطلاعات و آگاهی دارند.
 - برنامه‌ریزی استراتژیک زمانبر است. آنرا پیچیده نکنید و در ابتدا با چند ایده کار را آغاز کنید.
 - موفقیت را در شروع چرخه برنامه‌ریزی (که قابل اندازه‌گیری است) توسعه دهید. توجه نمایید که برنامه‌ریزی استراتژیک ممکن است ۵ سال یا بیشتر به طول انجامد پیش از آنکه بینش به واقعیت تبدیل شود.
 - هرگز تلاش نکنید که برنامه استراتژیک دیگر سازمانها را الگو برداری نموده و پس از اصلاح مجدد مورد استفاده قرار دهید.

تسهيلات، نیروی انسانی و ابزار

- از یک مکان غیر رسمی به غیر از شرکت تعاونی برای برگزاری جلسات برنامه ریزی استراتژیک استفاده کنید.
- توصیه می‌شود سمینارها و جلسات مدیران در محل سالن اجتماعات و یا مکانهای اختصاصی دیگر برگزار گردد.
- مناسب است جلسات با برنامه ریزی قبلی به مدت ۴ یا ۸ ساعته و در

گام اول توافق
گام دوم جمع‌آوری حقایق
گام سوم ارزیابی
گام چهارم تعریف برنامه
گام پنجم پایان

گامهای برنامه‌ریزی استراتژیک



تاثیرگذار می‌باشند، اقدامی اساسی به شمار می‌آید. گروه برنامه‌ریزی به تصمیم‌گیری در مورد اینکه ارزشها و باورهای اصلی تعاونی چیست؟ و چگونه این نیروها فعالیت‌های شرکت تعاونی را هدایت می‌کنند، کمک می‌نمایند. در برنامه‌ریزی استراتژیک با در نظر گرفتن بیانیه ارزشها و باورها، یک رسالت یا هدف کلی در ذهن ترسیم یافته و اهداف بلند مدت تعیین می‌شوند. سپس اهداف سالانه قابل اندازه‌گیری، جهت سنجش نحوه پیشرفت و معیارهای ارزیابی عملکرد تعیین می‌شوند و با اجرای برنامه آثار و نتایج آن مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. برنامه‌ریزی استراتژیک زمان‌بر است و نیاز به تعهد دارد. اگر مدت زمان زیادی در سه گام ابتدایی، جمع‌آوری حقایق، تعیین بیانیه رسالت و شناسایی نقاط قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدات (SWOT) شرکت تعاونی وقت صرف شود، امری متعارف و معمول می‌باشد و این موضوع به ویژه زمانی که برای اولین بار گروه برنامه‌ریزی وارد فرآیند برنامه‌ریزی شده است، مصداق بیشتری دارد. (جلسات برنامه‌ریزی بعدی در سالهای آخر برنامه، نیایزه صرف زمان کمتری دارند اما در توسعه مهارتهای کارکنان و دستیابی به اهداف شرکت تعاونی از بهره‌وری بیشتری برخوردارند.) در جلسات اولیه معمولاً چندین طرح

شده باشد، بهترین ابزار مدیریتی است که هیأت مدیره می‌تواند به مدیرعامل تسعونی ارائه نماید. برنامه‌ریزی استراتژیک همانگونه که قبلاً اشاره شد یک برنامه‌ریزی بلند مدت است و با بودجه‌بندی متفاوت است. زیرا بودجه‌بندی سالانه بوده و معمولاً جریان‌های نقدی را برای یک دوره پیش‌بینی می‌کند. اگر چه برنامه‌ریزی استراتژیک بلندمدت، حصول موفقیت را تضمین نمی‌کند، اما احتمال دستیابی به آن را افزایش می‌دهد.

فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک تلاشی رسمی و سیستماتیک برای تعیین موقعیت فعلی و مسیری است که در آینده شرکت می‌پیماید.

نمودار شماره ۱ گامهای فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک را نشان می‌دهد. زمانی که برنامه‌ریزی استراتژیک در قالب اقدامات منظم و سالانه تنظیم می‌شود، شامل ۵ گام متفاوت اما بسیار مرتبط به هم می‌باشد. از آنجایی که برای کامل شدن هر گام به مدت زمانی نیاز می‌باشد برنامه‌ریزان به جای این که همه گامها را در یک روز واحد انجام دهند، آنها را یکی پس از دیگری در زمانهای متفاوت دنبال می‌کنند.

در برنامه‌ریزی استراتژیک جمع‌آوری و ارائه اطلاعات درباره روندها و نیروهایی که بر فعالیت شرکت تعاونی

زمانی که همه اعضای هیات مدیره، مدیر عامل و روسای واحدها و حسابداران حضور دارند، برگزار گردد.

○ نحوه نشست شرکت کنندگان در جلسات باید طوری تنظیم شود که جلسات به صورت نیم دایره تشکیل شود و رهبر گروه روبروی شرکت کنندگان قرار گیرد.

این موارد به پویایی مثبت گروهی کمک می‌کند.

رئیس جلسه

رئیس جلسه می‌بایست فرایند برنامه ریزی استراتژیک را بداند. رئیس جلسه هدایت گروه و کمک به ساده سازی مباحث گروهی را به عهده دارد. رئیس جلسه می‌بایست از دیدگاه شرکت کنندگان در جلسه به عنوان یک فرد بی طرف باشد و به تسهیل در فرایند برنامه ریزی، تامین امکانات و ابزارها و حفظ فضای جلسه کمک کند. وی قوانین زیربنایی جلسه را مشخص نموده، تمرکز گروهی بر موضوع را فعال می‌کند، مشارکت در کار گروهی را تشویق نموده و برای ایجاد تضایف (سینرژی) تلاش می‌کند رئیس جلسه؛ فرایند برنامه را هدایت نموده، راههای پیشرفت برنامه را مشخص می‌نماید و نقاط مشترک مورد توافق و اختلاف را شناسایی و تعریف می‌کند و از راه گوش دادن مستقیم، نظرهای ارائه شده را مجدداً تشریح می‌کند اما هرگز نظرات را به لحاظ کیفی مورد ارزیابی قرار نمی‌دهد.

منشی جلسه

منشی جلسه به عنوان هم تیمی با رئیس جلسه کار می‌کند. وظیفه منشی ثبت ایده‌های ابتدایی بر روی صفحات بزرگ کاغذ است. منشی می‌بایست در جلو و یک گوشه بنشیند.

منشی جلسه به استثناء زمانی که از رهبر گروه برای روشن شدن مطلبی سؤال می‌کند یا از شخصی می‌خواهد صحبت کند، ساکت می‌ماند.

منشی موضوعات مورد بحث را بر روی صفحه بزرگ کاغذ فهرست وار درج نموده و برای مشاهده دیگران در محل مخصوص نصب می‌نماید.

مهمترین نکاتی که منشی جلسه باید

مدنظر قرار دهد عبارتند از:

- صفحات ثبت ایده‌های ابتدایی و نکات مورد بحث را براساس زمان شماره گذاری می‌نماید

- به کلمات کلیدی به دقت گوش دهد
- مطالب را در صفحات بزرگ کاغذی بنویسد

- مطالب یا اصطلاحات را خلاصه کند
- از رنگهای متفاوت برای زمینه و نوشته استفاده نماید

- از نقطه، پیکان یا ستاره در تحریر مطالب استفاده نماید

- حاشیه‌ای برای نوشتن نکات در زمانهای متفاوت در نظر بگیرد.

کمیته برنامه ریزی

رئیس جلسه، مدیر اجرایی، رئیس هیأت مدیره و یا مدیر عامل شرکت تعاونی افراد مشارکت کننده در کمیته برنامه ریزی را تعیین می‌نمایند. تعداد گروه مشارکت کننده می‌تواند بیش از ۱۵ نفر باشند ولی به هر حال این تعداد نباید از ۳۰ نفر تجاوز نماید.

چنانچه تعداد مشارکت کنندگان در کمیته برنامه ریزی بیش از این حد باشد، فرایند برنامه ریزی قابل کنترل نبوده و جلسات برنامه ریزی در این حالت بسیار طولانی خواهد شد. حالت مطلوب و بهینه تعداد اعضا کمیته برنامه ریزی ۸ تا ۱۵ نفر است. اگر شرکت تعاونی کوچک باشد، از اعضا و حتی کارکنان باید دعوت شود تا در مرحله جمع آوری اطلاعات و حقایق مشارکت داشته باشند.

سخت افزار مورد نیاز

پرده بزرگ قابل چرخش یا برگه یادداشت روزنامه‌ای

- سه پایه‌ای برای نگهداشتن پرده یا کاغذ یادداشت

- چند قلم مارکر با رنگهای مختلف
- نوار کاست برای ضبط مذاکرات

- کارت یا اوراق مشخصات شرکت کنندگان

طوفان مغزی

طوفان مغزی یک تکنیک حل مسأله است و بخشی از برنامه ریزی استراتژیک محسوب نمی‌شود اما ابزاری است که در سراسر فرایند برنامه ریزی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این روش یک تکنیک

گروهی برای یادگیری است. رهبر گروه در موقعیتهای مختلف، گروه را در جلسات طوفان مغزی درگیر خواهد نمود.

طوفان مغزی، خلاقیت را شبیه سازی نموده و ایده‌هایی را که ممکن است نادیده گرفته شود، آشکار می‌سازد. این روش راهی برای تولید ایده و تا حد امکان عدم ارزیابی آنهاست. این ایده‌ها می‌توانند با مسائل و مشکلات یا راه حلها مرتبط باشند. در این بخش، با توجه به اهمیت و جایگاه طوفان مغزی در فرایند برنامه ریزی استراتژیک اصول بنیادی و قوانین استفاده از این روش بیان می‌شود.

۱- صحبت مشارکت کنندگان نباید قطع شود و اجازه اظهار نظر مثبت یا منفی داده نشود. این قانون شامل حرکات بدن، خندیدن و آه کشیدن و غیره نیز می‌شود.

۲- همه ایده‌ها قابل پذیرش هستند و اینکه تا چه اندازه مشارکت کنندگان ممکن است ایده‌ای را معتبر بدانند، مهم نیست. ایده‌های جدید را با ایده‌های قبلی ترکیب و به نحوی به هم مرتبط سازید

۳- همه ایده‌ها را با یک دید سیستمی (کل گرا) ثبت کنید. ایده‌ها را دقیقاً همانطور که بیان می‌شوند بنویسید بدون آنکه تغییری در آنها ایجاد نمایید

۴- حداقل ۲۰ ایده برای هر ۱۰ تا ۱۵ دقیقه باید ارائه شود

۵- ممکن است مشارکت کنندگان در مباحث به صورت فعال شرکت نکنند یا به عبارتی کناره گیری نمایند، اگر چنین حالتی پیش آمد بحث را برای کل گروه باز کنید

۶- ایده‌ها را در پایان جلسه و نه در حین آن ارزیابی کنید. برای دستیابی به ارزیابی مطلوب و بهره‌گیری مناسب از ایده‌ها، آنها را مجدداً بررسی نمایید.

سپس ایده‌ها را با هم بررسی نموده و مجدداً بر روی کاغذ بنویسید و اضافه یا حذف کنید. مفیدترین روش، خلاصه کردن ایده‌های انتخاب شده و انطباق آن با تصمیم‌گیری گروه برنامه ریزی است.

نکاتی برای دستیابی به موفقیت در روش طوفان مغزی

● به مشارکت کنندگان در مباحث برای تفکر در باره پیشنهادات ارائه شده فرصت کافی بدهید.

● مشارکت کنندگان را ترغیب نمایید تا در مباحث به صورت فعال شرکت نمایند. اغلب افراد حداقل به ۷ ثانیه زمان جهت ارائه پیشنهادات و یا پاسخ به سؤال نیاز دارند.

● برای احیای مجدد فرایند تفکر، گاهی اوقات اعلام تنفس نمایید.

● مشارکت کنندگان را وادار به صحبت نکنید سعی کنید فقط صحبت کنید.

● سخنان خود را در ارتباط با موضوع، به صورت کوتاه مطرح نمایید.

● مراقب لحن گفتار خود باشید و باشیوه گفتاری ساده، صحبت کنید.

● به سخنان مشارکت کنندگان در بحث به دقت گوش کنید.

● صحبت دیگران را قطع نکنید.

● از واژه‌ها و اصطلاحات مخربی نظیر الفاظ زیر استفاده نکنید.

- ما قبلاً هرگز از این روش استفاده نکرده‌ایم

- اعضا از این روش استفاده نخواهند کرد

- ایده خوبی است اما خیلی مشکل، پیچیده و سخت است.

- به زمان زیادی نیاز دارد.

- زمان، منابع، پول و نیروی انسانی زیادی را تلف می‌نماید.

- به اندازه کافی خوب است.

- این روش کاربرد ندارد و روش مطلوبی نیست.

- قابل اجراء نیست.

- اعضای ما آنرا نمی‌پذیرند.

- تعاونی، خیلی کوچک، بزرگ،... است.

- این روش با سیاستهای ما منطبق نیست.

- این روش با ماهیت فعالیت ما مرتبط نیست.

- ما متخصص نداریم.

- آیا قبلاً این روش مورد آزمایش قرار گرفته است؟ کدام شرکت تعاونی آن را آزمایش کرده است؟

- این مشکل ما نیست.

- روشی برای انجام بهتر آن وجود دارد.

- این احمقانه‌ترین ایده‌ای است که تا

به حال شنیده‌ایم.

- ما قادر به انجام آن نیستیم و نمی‌توانیم آن را به انجام برسانیم.

به جای استفاده از واژه‌های مورد اشاره می‌توان از واژه‌های زیر برای موفقیت در طوفان مغزی استفاده نمود:

● چگونه می‌توان آن را مطلوب‌تر کنیم.

● تعاونی ما می‌تواند به عنوان اولین شرکت باشد.

● آن را از این زاویه نگاه کنیم.

● ایده بسیار خوبی است.

● ما به نوآوری احتیاج داریم.

● ما اولویتها را مجدداً بررسی می‌کنیم.

● ما از تجارب ارزنده در برنامه‌ریزی استفاده می‌کنیم.

● تعاونی ما می‌تواند آنرا عملی سازد.

● به احتمالات فکر کنیم.

● اجازه دهید، اعضای تعاونی را آموزش دهیم.

● تعاونی ما برای اجرای این پروژه مناسب است.

● هر چیزی امکان دارد.

● ما می‌توانیم.

● سرمایه‌گذاری در این مورد بسیار ارزشمند خواهد بود.

● ما در رقابت به جهش نیاز داریم.

● اجازه دهید در این باره با شرکتهایی که تخصص دارند، تعامل نماییم.

● همیشه راهی برای پیشرفت وجود دارد.

● ممکن است راهی وجود داشته باشد

که می‌توانیم از آن استفاده کنیم.

● فضای موقتی یک انتخاب است.

● ما هرگز درک نمی‌کنیم مگر آن که آن را امتحان کنیم.

● این یک چالش خواهد بود.

● اجازه دهید کانالهای ارتباطی را برقرار کنیم.

● تعدادی بدیل و طرح در اینجا وجود دارد.

● یکبار دیگر اجازه دهید شانس خود را آزمایش کنیم.

● پیشنهاد دیگری قابل طرح است.

● ما مسئولیت آن را قبول می‌کنیم.

گام اول - توافق

یک جلسه برنامه‌ریزی استراتژیک، از

طریق آشنا نمودن هر یک از مشارکت‌کنندگان با فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک آغاز می‌شود. پس از آن جلب تعهد مشارکت‌کنندگان برای طراحی برنامه مورد پیگیری قرار می‌گیرد. تعهد مشارکت‌کنندگان در طول این گام برای پیگیری برنامه‌ای که طراحی شده، بسیار مهم است. در طول این گام بررسی مواردی نظیر نیاز به برنامه‌ریزی، حصول اطمینان از این که همه مشارکت‌کنندگان با مفروضات مشابه و یکسانی مشارکت می‌کنند، مهم است. برنامه‌ریزی و انتخاب جهت ممکن است نیازمند ایجاد برخی از تغییرات باشد و ایجاد تغییرات نیازمند تعهد است.

گام توافق در برنامه‌ریزی استراتژیک بدین جهت مهم است که هر تغییر واقعی در روش انجام کار از رده بالا شروع می‌شود. در این گام مفروضات اعضای گروه برنامه‌ریزی در مورد توجه به تعهدات زمانی، منابع، پرسنل و نتایج جلسات برنامه‌ریزی می‌بایست تشریح شود به نحوی که همه مشارکت‌کنندگان آنها را درک نمایند. پیامد و نتایج این گامها به نحوی است که هر مشارکت‌کننده‌ای درک می‌کند که در فرآیند برنامه‌ریزی چه اتفاقی در حال رخ دادن است. خطوط زمانی مناسب برای هر گام تعیین می‌شوند و توافق با در نظر گرفتن این که چه کسی در برنامه‌ریزی مشارکت دارد، صورت می‌گیرد. نقشها و مسؤولیتهای هر عضو به وضوح بیان می‌شود و تعهد برای درک کامل فرآیند از ابتدا تا پایان ایجاد می‌شود.

قوانین اساسی در جلسات برنامه‌ریزی

۱- صراحت لهجه بسیار سازنده و یک ابزار اثربخش است. مشارکت‌کنندگان باید به نیازهای اظهار شده اعضای گروه و مسائل و تفاوتی که در بحث به آنها توجه نشده است، تعهد داشته باشند.

۲- تصمیمات با توافق جمعی اتخاذ خواهند شد. اگر اتخاذ تصمیم با این روش میسر نباشد، رأی اکثریت باید مبنای قرار گیرد.

۳- مشارکت‌کنندگان توافق می‌نمایند

از بحث آزاد درباره موضوعات مطرح شده، حمایت کنند.

مواردی که در این گام باید مدنظر قرار گیرند:

مقدمه

- هدف از برپایی جلسات
- طراحی جلسات برنامه ریزی
- گامهای فرآیند برنامه ریزی
- استراتژیک

- نقش رئیس جلسه
- نقش گروه برنامه ریزی
- شکل گیری کمیته های تخصصی (در صورت نیاز)

- تمهد
- مفروضات مرتبط با برنامه ریزی
- توجه به انتظارات گروه برنامه ریزی
- در تمایل به اجرای برنامه
- شکل دهی برنامه ایده زایی

نکات کلیدی برای دستیابی به موفقیت
از آنجایی که هیأت مدیره مسئولیت برنامه ریزی بلندمدت را به عهده دارد، مدیرعامل تعاونی نیز باید به عنوان عضو اصلی موثر، در این فرآیند مشارکت فعال داشته باشد. سایر منابع اطلاعاتی نظیر متخصصان بازاریابی، کارکنان تعاونی، متخصصان امور مالی، اساتید دانشگاهها و مشاوران می توانند اطلاعات مفیدی برای برنامه ریزی ارائه نمایند.

گام دوم: جمع آوری حقایق

بینش

اغلب سازمانهایی که مدیریت مطلوب و اثباتی دارند، از ویژگی بینش سازی برخوردارند. برای برنامه ریزی استراتژیک به بینش یا تصویری از آینده مطلوب شرکت تعاونی نیاز داریم. این تصویر می بایستی مرحله ای را که سازمان می خواهد برای رسیدن به موقعیت مطلوب طی کند براساس معیارهای عملکردی، استانداردها و ارزشهای اصلی سازمانی تعیین نماید. عوامل کلیدی، به ارزشهای مشترک و پیامدهای مثبت، جذابیت می بخشد.

بینش با بیانیه رسالت و فلسفه وجودی شرکت تعاونی تفاوت دارد و نباید آنها را مترادف یکدیگر دانست. به قول پیتر

دراکر پدر علم مدیریت نوین، اگر از خود بپرسیم که هم اکنون در حال انجام چه کاری هستیم در واقع رسالت شرکت را تبیین کرده ایم و در حالی که اگر سؤال کنیم که در آینده به چه جایگاهی می خواهیم دست یابیم در این حالت بینش را تعریف کرده ایم.

نکات کلیدی برای دستیابی به موفقیت

- شرکت تعاونی در ۵، ۷، ۳، ۱۰ یا ۲۵ سال آینده مایل است در چه جایگاهی قرار گیرد؟
- ویژگی های مطلوب انفرادی که شرکت تعاونی را در نیل به اهداف تعیین شده هدایت می کنند، چیست؟
- برای نیل به اهداف تعاونی به چه منابعی نیاز می باشد؟
- موانع فراروی تعاونی در دستیابی به بینش کدامند؟

● چه کسانی در سایر اجتماعات و نهادها، حرکات آتی شرکت را مدنظر قرار می دهند و به حوادثی که در تعاونی رخ می دهد توجه دارد؟

محیط تجاری تعاونی

گروه برنامه ریزی در ادامه گام دوم به اطلاعاتی نظیر، شرکت تعاونی در مقایسه با رقبای خود در چه جایگاهی قرار دارد؟ و یا نحوه ارتباط تعاونی با مشتریان چگونه است؟، نیاز دارد. بررسی این نکات اغلب تحت عنوان تجزیه و تحلیل محیط تجاری یا تجزیه و تحلیل موقعیتی، مطرح می شود. مجموعه حقایقی که تعیین می کند یک شرکت تعاونی چگونه خود را با محیط تجاریش انطباق دهد به دو دسته تقسیم می شوند: دسته اول عوامل خارجی که ورای کنترل شرکت تعاونی هستند و دسته دوم، عوامل داخلی و قابل کنترل می باشند.

در مواردی که مشکلات فراروی تعاونی با سادگی قابل تشخیص باشند ممکن است یک شخص یا کمیته برای انجام تحقیقات داخلی یا خارجی و یا بررسی موضوعاتی که برای برنامه ریزی گروهی ضروری هستند، انتخاب شوند. بسته های اطلاعاتی که در بررسی این موضوعات مورد توجه قرار می گیرند،

باید به نحو مطلوب تهیه و در جلسات آتی توزیع شوند. بدین ترتیب مواردی که مورد ارزیابی قرار گرفته اند، می تواند به وسیله گروه برنامه ریزی در حداقل زمان تشریح شوند، زیرا بسته های اطلاعاتی توزیع شده به تمرکز توجه مشارکت کنندگان در جلسه کمک می نماید. این امر همچنین فرصتی را برای تفکر درباره کاربرد این اطلاعات و ارائه راه حل هایی در اختیار مشارکت کنندگان قرار می دهد. جداول آماری، نمودارهای میله ای، خطی و دایره ای، بینش و درک عمیق تری را در مشارکت کنندگان ایجاد می کند. این اطلاعات به وسیله فرد یا افرادی که قبلاً این وظایف را انجام داده اند، قابل ارائه می باشد. به هر حال تلاش گروه برنامه ریزی می بایست بر عواملی که برای افزایش کارایی عملیات یا حفظ و بقای تعاونی کلیدی هستند، تمرکز شود.

باید توجه داشت که برای بیان شفاف و سریع وقایع، مطالعات گذشته، مقاله های تحقیقاتی دانشگاهی، مجلات و نشریات تجاری منابع اطلاعاتی مناسبی هستند.

محیط خارجی

گروه برنامه ریزی در محیط خارجی به نیروها و عناصری که در ورای کنترل سازمان بوده و بر عملیات شرکت تعاونی تاثیرگذار هستند، توجه دارد: میزان جمعیت، میانگین سن جمعیت، درآمد سرانه، مالیات بر درآمد کل، روند تغییرات نرخهای بهره، ارزش تولیدات صنعتی، قیمت بذر و ارزش تجهیزات مثالهایی از محیط خارجی هستند و موضوعاتی نظیر فضای حاکم، تغییرات تکنولوژیکی، نیروها و روندهای اجتماعی، جمعیت شناسی و جو سیاسی نیز از جمله عوامل خارجی هستند که ممکن است با آینده شرکت به نحوی مرتبط باشند. در شرکت تعاونی مصرف کنندگان، مشتریان، اعضا، کارکنان، دولت و بانکها نیز بخشی از محیط خارجی هستند. اقدامات سایر شرکتهای تجاری و رقبا نیز از دیگر عوامل خارجی می باشند.

سؤالاتی درباره ارزیابی عناصر خارجی:

- موانع خارجی (ورای کنترل شرکت تعاونی) فراروی اثربخشی شرکت تعاونی، کدامند؟
 - چه عواملی به شرکت تعاونی کمک می‌کنند؟
 - کدامیک از عوامل بیشترین تاثیر را در روند فعالیت شرکت دارند؟
 - چگونه این نیروها شرکت تعاونی را در آینده تحت تاثیر قرار می‌دهند؟
 - کدام یک از این عوامل کلیدی هستند؟
 - صاحبان منافع شرکت تعاونی چه کسانی هستند؟
 - چه تخمینی از محدوده نفوذ آنها در بازار وجود دارد؟
 - حدود فروش آنها چه میزان است؟
 - نقاط قوت و ضعف تعاونی کدامند؟
 - تعاونی چگونه خود را با شرایط متغیر بازار انطباق می‌دهد؟

محیط داخلی

عوامل و نیروهای داخلی در کنترل شرکت تعاونی و یا مدیر می‌باشند. به عبارت دیگر مدیر می‌تواند این عوامل را در جهت اهداف مورد نظر تغییر دهد. این عوامل نظیر: عملیات کارخانه، تعداد کارکنان، شرکای تجاری و افراد طرف معامله شرکت تعاونی و... منابع مالی، میزان تولید، جریان اطلاعات، فرهنگ، عملکرد و استراتژیهای فعلی، همگی تحت کنترل شرکت تعاونی هستند.

سواردی درباره

ارزیابی عناصر داخلی

- شرکت تعاونی در مقایسه با رقبای خود از چه فرصتهایی بهره‌مند است؟
 - استراتژیهای فروش شرکت کدامند؟
 - شرکت تعاونی از چه نوع تبلیغاتی استفاده می‌کند؟
 - فروش محصولات یا ارائه

خدمات چه زمانی انجام می‌شود؟
 - روشهای فروش محصولات یا ارائه خدمات کدامند؟
 - روند فروش محصولات یا ارائه خدمات در ۵ سال گذشته به چه نحوی بوده است؟
 - بازارهای هدف شرکت تعاونی کدامند؟
 - چه تعداد از اعضا تعاونی فعالند؟
 - چه تعداد از اعضا تعاونی غیرفعال می‌باشند؟
 - ویژگیهای مشتریان شرکت تعاونی چیست؟
 - قیمت تمام شده خدمات یا هر واحد محصولات تولیدی شرکت چه میزان است؟

نکاتی برای کسب موفقیت

● در طی مراحل ارزیابی فقط به ادراکات خود تکیه نکنید. حتی الامکان از داده‌های واقعی و کمی استفاده کنید.
 ● فرآیند را ساده‌سازی نموده و ارزیابی را برپایه چند ایده کوچک آغاز کنید.

گام سوم - ارزیابی بدیل‌ها

گروه برنامه‌ریزی پس از ارزیابی محیط تجاری تعاونی به ارزیابی «ابزارهای» تعاونی می‌پردازد. در این مرحله گروه برنامه‌ریزی باید درباره مقصد یا رسالت اصلی شرکت تعاونی تصمیم‌گیری نماید. تصمیم‌گیری درباره رسالت تعاونی کار ساده‌ای نیست. باید توجه داشت که

عدم توجه به یک مسأله یا فرصت می‌تواند شرکت تعاونی را با هزینه‌های آتی غیرقابل تحمل مواجه سازد. گزینه‌های استراتژیک با طرح سؤالات اساسی درباره الزامات، مأموریت و ارزشهای شرکت تعاونی مرتبط می‌باشند. آنها همچنین با مشتریان، انواع محصولات و خدمات مورد نیاز، مدیریت و مباحث بودجه‌بندی ارتباط دارند. در صورتی که برای هر یک از گزینه‌ها پیامد قابل توجهی، به نفع یا ضرر شرکت تعاونی وجود نداشته باشد، گزینه مزبور استراتژیک نخواهد بود.

تجزیه و تحلیل اساسی و دقیق نقاط قوت و ضعف تعاونی زمانی می‌تواند انجام شود که بینش لازم برای شرکت تعاونی ایجاد شده باشد. از آنجایی که افراد کلیدی دعوت شده به جلسه گروه برنامه‌ریزی بینش و درک عمیقی از مسائل دارند بنابراین فرصتها مورد بررسی قرار می‌گیرند. جلسه طوفان مغزی در این مرحله می‌تواند بسیار موثر و مفید باشد. تهدیدهای بسیار کوچک باید در این مرحله مورد توجه قرار گیرند.

بیانیه رسالت، مقصود و هدف اولیه و اصلی شرکت تعاونی را در یک یا دو جمله مورد شناسایی قرار می‌دهد. این بیانیه شرح دقیقی است که می‌تواند برای اتخاذ تصمیمات درباره آینده شرکت تعاونی مورد استفاده قرار گیرد.

بیانیه رسالت به چهار سؤال اساسی پاسخ می‌دهد:
 - وضعیت و فعالیت شرکت تعاونی چگونه است؟ تعاونی در حال حاضر چه فعالیتاتی انجام می‌دهد؟
 - مشتریان شرکت تعاونی چه کسانی هستند؟

- اعضای شرکت تعاونی چه کسانی هستند؟
 - شرکت تعاونی چگونه هدایت می‌شود؟

بیانیه مأموریت، بر مبنای فرایندهای برنامه‌ریزی استراتژیک انجام شده در سالهای قبل، داده‌های بدست آمده در طی بررسیهای محیطی، اطلاعات حاصل از

تجزیه و تحلیل وضعیت صاحبان منافع شرکت، ارزشها و باورهای برانگیزاننده تعاونیها و مفروضات بنیادی و باورهایی که به عنوان یک حقیقت صحیح در ذهن مشارکت‌کنندگان وجود دارد، تدوین می‌شود. از آنجایی که این مفروضات به عنوان یک

واقعیست صحیح در نظر گرفته می‌شوند، براین اساس، به عنوان مبنایی برای اتخاذ تصمیم، انتخاب گزینه‌ها و توسعه استراتژی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

بدین جهت در بسیاری از اوقات این مفروضات بدون هیچ بحثی مورد پذیرش قرار می‌گیرد. به هر حال، مجموع این مفروضات، اطلاعات حاصله از مراحل قبل را غریب نموده و تعیین می‌کند که اطلاعات جدید چگونه تفسیر شوند. ممکن است در بحثهای گروهی تعارضاتی به دلیل تفاوت در مفروضات و ارزشهای بنیادی اعضا به وجود آید. رعایت چارچوب فرآیند برای تعریف بیابانه مأموریت، به شفافیت تصمیم گروه درخصوص مأموریت یا مقصود شرکت تعاونی، کمک می‌کند.

برای توسعه بیابانه رسالت ممکن است به زمان طولانی نیاز باشد. اما بهر حال این بیابانه پایه‌ای برای توسعه استراتژیهای اجرایی در آینده خواهند بود. یک بیابانه توسعه یافته و مطلوب می‌تواند مسیری برای حرکت سازمان ارائه داده و به عنوان مبنای تصمیم‌گیری عمل نماید.

موضوعات مطرح در بیابانه مأموریت

- شرکت تعاونی از چه کسانی تشکیل شده است؟
- شرکت تعاونی به چه فعالیتی اشتغال دارد؟
- پشتیبان و حامی شرکت تعاونی چه شخص و یا اشخاصی هستند؟
- فعالیت تجاری شرکت تعاونی چیست؟
- چه فعالیتی باید انجام شود؟
- ویژگی منحصر به فرد تعاونی چیست؟
- تاکید و تمرکز اولیه شرکت تعاونی بر چه مواردی است؟
- کدامیک از فرصتها و تهدیدها کوتاه مدت می‌باشد؟
- کدامیک از فرصتها و تهدیدها بلندمدت می‌باشد.
- برای شرکت تعاونی چه فعالیتی مطلوب و صحیح است؟
- چه فعالیتی برای شرکت تعاونی

ناکافی و صحیح نمی‌باشد؟

- آیا شرکت تعاونی فرآیندی جهت پیشرفت مالی، ایجاد کرده است؟

- آیا خدمات کافی ارائه شده است؟

- آیا ارتباط بین مدیریت، کارکنان و اعضای شرکت تعاونی و حامیان آن مناسب است؟

- آیا مدیریت و کارکنان تعاونی دوره‌های آموزشی کافی را گذرانده‌اند؟

- آیا اعضای هیأت مدیره به دغدغه‌های اعضای تعاونی توجه دارند؟

- آیا هیأت مدیره تعاونی بر مبنای رویه‌ها یا مدیریت صحیح، تصمیم‌گیری می‌نماید؟

- آیا اعضای تعاونی از نحوه ارائه خدمات و تأمین نیازهایشان راضی می‌باشند؟

- اعضای بالقوه تعاونی چه کسانی هستند؟

- کدامیک از نیازهای مشترک اعضا و مشتریان در حال حاضر تأمین نشده است؟

- شرکت‌های تعاونی چگونه از فرصتهایی که ظهور می‌کنند، استفاده می‌نمایند؟

- گروه برنامه‌ریزی از کدامیک از ایده‌ها، برای تبدیل نقاط ضعف به نقاط قوت تعاونی استفاده می‌نماید؟

- شرکت تعاونی چگونه می‌تواند به مسائل گوناگون پاسخ گوید؟

- شرکت تعاونی چگونه می‌تواند بر نقاط قوت شناخته شده تکیه نماید؟

گزینه‌های استراتژیک

گروه برنامه‌ریزی تا این مرحله با نگاه دقیق به محیط تجاری تعیین نمود که تعاونی چگونه می‌خواهد به فعالیت تجاری خود ادامه دهد. این گروه با شناسایی مسائل فراروی شرکت تعاونی، توانایی آن را برای حل این مسائل ارزیابی نمود. اکنون زمان تعیین چند مسیر بالقوه یا گزینه‌های استراتژیک، برای حل این مسأله (مسائل) فرارسیده است. در این مرحله بسیاری از گروه‌های برنامه‌ریزی در طول برنامه‌ریزی استراتژیک با مانع رویه رو می‌شوند، زیرا ممکن است گزینه‌های استراتژیک متعددی وجود

داشته باشد و یا اینکه هیچ گزینه استراتژیکی وجود نداشته باشد. این احتمال وجود دارد که گروه برنامه‌ریزی در این مرحله به دلیل عدم وجود اطلاعات کافی و به دلیل در نظر گرفتن پیامدهای اجتماعی، تصمیمات ناآگاهانه اتخاذ نماید که نتیجه آن بروز تعارض می‌باشد.

برای جلوگیری از بروز تعارض، گروه برنامه‌ریزی می‌بایست حداکثر سه یا چهار گزینه را انتخاب نماید. در اغلب موارد گزینه‌های استراتژیک به یک یا دو گزینه محدود می‌شود.

شناسایی گزینه‌های استراتژیک با بینش بنیادی شرکت تعاونی مرتبط است. گزینه‌های استراتژیک، سیاستها، مسائل و فرصتها، محصولات یا خدمات، روشهای پردازش و تولید، بودجه‌بندی، ارزشهای کلیدی شرکت، موقعیت و جایگاه تعاونی و کسانی که برای تعاونی مفید یا مضر باشند را دربرمی‌گیرد و همچنین با اعضا، مشتریان، مدیریت مرتبط است.

در ارزیابی گزینه‌های استراتژیک باید به سه مورد توجه نمود. اول، گزینه‌ها باید با واژه‌های صریح بیان شوند و گزینه‌ها اغلب باید در قالب یک سؤال که بیانگر رسالت سازمان است، مطرح شود. دوم به سؤالات درخواستی توجه شود و مواردی که یک گزینه استراتژیک را می‌سازند نظیر الزامات، بینش، رسالت و ارزشها، می‌بایست فهرست شوند زیرا چارچوب‌دهی گزینه‌های استراتژیک بسیار مهم است. سوم، پیامدهای عدم توجه به گزینه‌ها به طور کامل مورد بررسی قرار گیرد. اگر برای گزینه‌ای هیچ پیامدی در جهت منافع یا ضرر شرکت تعاونی وجود نداشته باشد در نتیجه این گزینه یک گزینه استراتژیک نیست.

مواردی در ارتباط با گزینه‌های استراتژیک

- محدوده ارائه خدمات تعاونی چگونه بایستی تعیین شود؟
- نحوه تأمین نیازهای اعضای تعاونی باید چگونه باشد؟
- چه تصویری از تعاونی باید ارائه نماید؟

ماتریس تجزیه و تحلیل قوت و ضعف، فرصتها و تهدیدها برای شرکت تعاونی

نقاط قوت	نقاط ضعف
۱- برخورداری از مهارت یا تجربه مهم و ویژه	۱- نداشتن نیروی انسانی ماهر
۲- برخورداری از داراییهای فیزیکی	۲- فقدان داراییهای فیزیکی، سازمانی یا معنوی مهم از جنبه رقابتی
۳- برخورداری از منابع انسانی ارزشمند	۳- از دست دادن توان رقابتی یا ضعف قابلیتهای رقابتی شرکت در حوزه کلیدی
۴- برخورداری از منابع سازمانی ارزشمند	۴- ناتوانایی رقابتی
۵- برخورداری از داراییهای غیرمشهود و نامحسوس ارزشمند	
۶- دسترسی یا برخورداری از خصوصیات که به شرکت در مقایسه با رقبای مزیت میبخشد.	
۷- قابلیتها و شایستگیهای رقابتی	
۸- مشارکت و یا همکاری با سایرین	
فرصتها	تهدیدات
۱- ارائه خدمت به گروههای بیشتری از مشتریان	۱- ورود رقبای جدید به بازار
۲- توسعه خط تولید	۲- کاهش فروش به نفع محصولات جایگزین
۳- استفاده از اینترنت و تجارت الکترونیکی	۳- تغییرات تکنولوژی و کاهش تقاضا
۴- ادغامهای عمودی روبه جلو و روبه عقب	۴- رکود و کاهش نرخ رشد بازار
۵- بلعیدن و خرید شرکتهای رقیب	۵- تغییر در نیاز و سلاقی خریداران
۶- عقد قرارداد همکاری و سرمایه گذاری مشترک با رقیب	

بودن آن، درک نادرستی از برنامه در بین اعضای هیأت مدیره، کارکنان و یا حتی اعضای شرکت تعاونی به وجود می آید که این امر منجر به فقدان شفافیت در فعالیتها و نتیجتاً افزایش تعارض خواهد شد. بیان مکتوب و دقیق اهداف کوتاه مدت، اهداف بلند مدت و عملیات روزانه از جمله وظایف و مسؤولیتهای برنامه ریزان است. مسلم است که بایستی اهداف با نیازهای تعیین شده در گزینههای استراتژیک هم سو و سازگار باشند.

هدف، بینش بلندمدتی است که شرکت تعاونی در جهت نیل به آن تلاش می نماید و مقصدی برای اجرای برنامه های میان مدت و بلندمدت می باشد. اهداف باید جایگاهی را که تعاونی می خواهد به آن دست یابد، تشریح نموده، برجسته و برانگیزاننده بوده و پایان مشخصی داشته باشند. اهداف باید چالشی و در عین حال قابل دستیابی باشند و در نهایت این که بایستی برحسب اولویتهای رتبه بندی شوند. اهداف باید براساس معیارهای زیر توسعه یابند:

- ۱- آینده نگری
 - ۲- گستردگی
 - ۳- قابل اندازه گیری بودن
 - ۴- عملیاتی بودن (در بیان هدف باید از یک فعل استفاده نمود).
 - ۵- پیامدهای هدف می بایست معین و مشخص باشند.
- اهداف باید به شیوه مناسبی به اعضا و مشتریان شرکت تعاونی اعلام گردد.

موضوعات مرتبط با اهداف بلندمدت

- تمایلات و مقاصد عمومی هیأت مدیره شرکت تعاونی کدامند؟
- کدامیک از مباحث اساسی باید مورد توجه قرار گیرد؟
- کدامیک از این مباحث مهمترینند؟
- بر مبنای اطلاعات ارائه شده، هدف محتمل کدام است؟
- برای سه سال آینده چه اهدافی وجود دارند؟
- برای پنج سال آینده چه اهدافی وجود دارند؟

● به جای بیان ساده، اظهارات خود را به صورت سؤال مطرح نمایید.

گام چهارم - تعریف برنامه انتخاب یک جهت

ممکن است در این مرحله گزینه های استراتژیک خاص، برای شرکت کنندگان در جلسه برنامه ریزی، واضح تر شوند. گروه برنامه ریزی در این مرحله باید در مورد انتخاب استراتژی اتخاذ تصمیم نماید. تصمیم گیری درباره انتخاب استراتژی ممکن است زمانبر بوده و به بحث و مذاکره و تأخیر در تصمیم گیری تا کسب اتفاق نظر همه مشارکت کنندگان، نیاز داشته باشد. بعضاً برای اتخاذ تصمیم درباره انتخاب گزینه ممکن است رأی مجمع عمومی نیاز باشد.

اهداف بلند مدت

هر شرکت تعاونی برای نیل به اهداف سازمانی به برنامه مدون رسمی نیاز دارد. در صورت عدم وجود برنامه و یا مبهم

- کیفیت ارائه خدمات باید به چه نحوی باشد؟

- اهداف بنیادی تعاونی کدامند؟
- تعارض در چه حوزه هایی وجود دارد؟

- پیامدهای احتمالی عدم توجه به یک گزینه کدامند؟

نکاتی برای دستیابی به موفقیت

- محیط تجاری شرکت، بیابانه مأموریت و ماتریس تجزیه و تحلیل فرصتها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف (SWOT) را یک بار دیگر مرور کنید.
- هر یک از گزینه ها را در قالب سؤالی که شرکت تعاونی می تواند برای آن کاری انجام دهد بیان کنید.
- برگزینها تمرکز کنید نه بر جوابها
- در هر زمان به یک بدیل برای حل مسأله توجه کنید.
- راه حل هایی را که پیشنهاد نموده اید با ارائه اسناد و مدارک کافی مورد حمایت قرار دهید، به نحوی که به تایید دیدگاه شما کمک نماید.

امر نیاز به رهبری دارد.



موضوعات مرتبط با برنامه عملیاتی

- موانع اجرایی کدامند؟
- چه کسانی افراد کلیدی هستند؟
- چه زمان فعالیت آغاز خواهد شد؟
- چه هنگام فعالیت پایان می‌پذیرد؟
- چگونه باید تغییرات انجام پذیرد؟
- چه نوع تغییرات ساختاری احتمالاً ایجاد خواهد شد؟
- چه نوع تغییرات مدیریتی احتمالاً به وجود خواهد آمد؟
- در صورت نیاز، قابلیت تخصیص مجدد منابع چگونه است؟
- نکاتی برای دستیابی به موفقیت:
- برای جلوگیری از ایجاد فشار بر اعضا و جلوگیری از تاثیر تفکر گروهی از واژه‌های ساده استفاده کنید.

- کلید موفقیت، اجراست.
- فعاليتها را به اشخاصی واگذار نمایید که تعهد دارند.
- اجرای برنامه را در قالب اهداف کوتاه مدت دنبال نمایید.

گام ۵- نهایی کردن عملیات و شروع مجدد

پس از اجرای برنامه‌های عملیاتی، بلافاصله برنامه ارزیابی آغاز می‌شود. به رغم این که برنامه‌ها با دقت و در شرایط مطلوب تهیه می‌شوند، ولی تغییرات همچنان در حال وقوع می‌باشند. اگر این واقعیت را بپذیریم که بهترین برنامه‌ها در مرحله اجرا دستخوش تغییرات خواهند شد، این امر به حذف زواید برنامه و در نظر گرفتن اصلاحاتی برای آن در جلسات آینده برنامه‌ریزی، کمک خواهد نمود. برنامه‌ریزی استراتژیک یک رخداد سالانه است و لازم است مسانند هسر مهارت دیگری مشارکت‌کنندگان با تمرین آن موجبات بهبود مهارت‌های خود را فراهم نمایند. برنامه‌ریزان کار آزموده، به این نکته توجه دارند که دستیابی به نتایج مطلوب در مراحل برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک زمانبر بوده و غالباً به ۳ تا ۱۰ سال زمان نیاز دارد.

برنامه‌ریزی استراتژیک عینی‌گرا است و بر اقدامات مشخص و قابل اندازه‌گیری تمرکز دارد. این نوع برنامه‌ریزی بر اطلاعات واقعی و در دسترس و مفروضاتی که به آینده توجه دارند، مبتنی است.

اهداف کوتاه مدت

اهداف بلند مدت از طریق اهداف کوتاه مدت قابل دستیابی می‌باشند. اهداف کوتاه مدت مشخص، قابل اندازه‌گیری، مرتبط با یک چارچوب زمانی و نتیجه‌گرا هستند.

موضوعات مرتبط با اهداف کوتاه مدت

- برای رسیدن به اهداف کوتاه مدت، چه عواملی مورد نیاز می‌باشند؟
- چه کسانی در این فرآیند مشارکت خواهند نمود؟
- چه منابعی مورد نیاز می‌باشند؟
- چارچوب زمانی این اهداف به چه صورت خواهد بود؟
- چگونه این برنامه با سایر برنامه‌ها تعامل خواهد داشت؟
- چگونه فرآیند اندازه‌گیری خواهد شد؟
- چه کسی مسؤول خواهد بود؟

برنامه‌های اجرایی و عملیاتی

فعاليتها، وظایف تخصصی هستند که می‌بایست برای دستیابی به اهداف کوتاه مدت انجام شوند. فعاليتها اغلب می‌بایست منطبق و همسو باشند. فعاليتها

ممکن است به چند دلیل در اجراء با مشکل مواجه شوند. اول اینکه، گروه برنامه‌ریزی می‌تواند از طریق ایجاد فشار بر اعضا، مانعی بر سر راه فرآیند ایجاد کند. در این موارد معمولاً اطلاعات مورد نیاز کاملاً ارائه نمی‌شود و در نتیجه تعارض کاهش می‌یابد. دوم اینکه، فرآیند برنامه‌ریزی ممکن است یک مانع باشد. استفاده از واژه‌های ناآشنا، درک نادرست از پیامدهای نهایی برنامه‌ها یا ماهیت محدود فرآیند، ممکن است مقاومت‌هایی را برای اجرای فعاليتها ضروری ایجاد نماید. سوم اینکه، برنامه تدوین شده ممکن است موجب ایجاد مسائلی در ساختار سازمانی شود. آیا برنامه می‌تواند به نحوی اجرا شود که مأموریت کلی بدون اصلاح وظایف فردی حاصل شود؟ آیا سیاست‌هایی که از برنامه به دست می‌آیند در همه سطوح مؤثرند؟ مقاومت در مقابل برنامه استراتژیک ممکن است به سبب این ذهنیت باشد که سیاست‌های جدید موجب ایجاد تغییرات خواهند شد. چهارم، اگر برنامه، تغییری را لازم بداند، چگونه این مسأله قابل اجراء خواهد بود؟ در اجرای برنامه باید ارزشهای نهادی، فرهنگ، سبک رهبری و مأموریت مدنظر قرار گیرند و اجرای این

نیروی کار، شیوه تولید، میزان هزینه، جریان اطلاعات، میزان تولید، منابع مالی، فضای داخلی، فرهنگ، عملیات کنونی، نحوه عملکرد و غیره را دربرمیگیرند.

گزینه‌های استراتژیک

عدم توجه به یک مسأله یا فرصت می‌تواند شرکت تعاونی را با هزینه‌های آتسی غیرقابل تحمل مواجه سازد. گزینه‌های استراتژیک با طرح سؤالات اساسی درباره الزامات، مأموریت و ارزشهای شرکت تعاونی مرتبط می‌باشند. آنها همچنین با مشتریان، انواع محصولات و خدمات موردنیاز، مدیریت و مباحث بودجه‌بندی ارتباط دارند. در صورتی که برای هر یک از گزینه‌ها پیامد قابل توجهی، به نفع یا ضرر شرکت تعاونی وجود نداشته باشد، گزینه مزبور استراتژیک نخواهد بود.

پی‌نوشت:

* مدیرکل دفتر ترویج و توسعه مشارکتهای مردمی
* کارشناس دفتر ترویج

منابع و ماخذ:

- Wadsworth, J. James & Jim J. Staiert; "Strategic Planning: A Conceptual Model for Small and Midsize Cooperatives"; Agricultural Economists ACS Research Report 112, February 1993
- Namken C. Jerry & Galen W. Rapp; "Strategic Planning Handbook for Cooperatives"; Cooperative Information Report 48, Issued October 1994, Reviewed and approved for reprinting July 1997
- Wadsworth J. James; "Strategic Planning in Farmer Cooperatives"; RBS Research Report 184, September 2001
- Wadsworth J. James; "A Strategic Planning Study of the Dairy Herd Improvement System", Cooperative Services Research Report 150 September 1996.



برنامه‌ریزی استراتژیک
یک فرآیند سیستماتیک و رسمی است. این نوع برنامه‌ریزی بلندمدت بوده و از سایر برنامه‌های کوتاه مدت یا بودجه‌بندی سالانه متمایز است و حرف اول آن، تعیین جایگاه فعلی شرکت تعاونی و ترسیم جهت و مسیر آینده حرکت شرکت می‌باشد. افق این نوع برنامه معمولاً ۳ تا ۱۰ سال است. برخی از گروهها این دوره را تا ۲۵ سال در نظر می‌گیرند.



فعالیتها

وظایف تخصصی هستند که برای دستیابی به اهداف کوتاه مدت ضروری می‌باشند.

محیط خارجی

منابعی نظیر روندها، تغییرات تکنولوژیک، نسیره‌های اقتصادی، ویژگی‌های اجتماعی و جمعیت‌شناسی، فضای سیاسی، مشتریان و غیره که در محیط خارجی شرکت تعاونی قرار دارند و بر فعالیتهای شرکت تعاونی تاثیرگذار بوده و تعاونی کنترلی بر آنها ندارد.

محیط داخلی

مجموع عواملی که تحت کنترل شرکت تعاونی قرار دارند این عوامل، منابعی نظیر

در انتها، برخی از اصطلاحات و واژه‌هایی که در متن مورد استفاده قرار گرفته‌اند، به اختصار تعریف می‌نمایم.

بیانیه مأموریت

بیانیه و سند کوتاهی است که شرکت تعاونی را براساس ارزشها و آینده مطلوب آن تعریف می‌کند، از بیانیه مأموریت برای اخذ تصمیم درباره آینده شرکت تعاونی استفاده می‌شود بیانیه مأموریت به سه سؤال اساسی پاسخ می‌گوید:

- ۱- شرکت تعاونی به چه کسانی خدمت می‌کند؟ (بر مبنای اهداف تعاونی)
- ۲- شرکت تعاونی چه خدماتی را ارائه می‌دهد؟ (بر مبنای اهداف تعاونی)
- ۳- شرکت تعاونی چگونه محصولات یا خدمات خود را ارائه می‌دهد؟ (هدایت ارزشها و باورهای اساسی)

مفروضات

به باورها و استنباطهایی اطلاق می‌شود که به عنوان حقایق تغییرناپذیر درباره شرکت تعاونی یا محیط آن، تعریف می‌شوند.

ارزشها

باورهایی که انواع رفتارهای مطلوب فردی و اجتماعی را تعیین می‌کنند.

بینش

تصویری است از آینده مطلوب شرکت تعاونی برای برنامه‌ریزی استراتژیک

اهداف

مقاصدی برای اجرا در دوره‌های میان مدت و بلندمدت، که شرکت تعاونی برای نیل به مأموریت و رسالت خود دنبال می‌کند. اهداف مسیر حرکت را مشخص می‌کنند و با استفاده از واژه‌های عمومی، آن چه را که شرکت تعاونی می‌خواهد بدان دست یابد، تشریح می‌نماید.

اهداف کوتاه مدت

اهداف کوتاه مدت محدوده زمانی یکسال یا کمتر را دربرمی‌گیرند و برای دستیابی به اهداف بلندمدت موردنیاز می‌باشند.