

خود - ارزشیابی

عنصری بنیادین برای توسعه تعاونیها

از: محمد رضا عباسی

□ مقدمه

در عصر حاضر تحولات پیچیده، شتابان و تغییرات پی در پی در ساختارهای اقتصادی و اجتماعی، جوامع را ناچار ساخته است راه کارهای متفاوتی را برای گریز از تنگناها و به ویژه نیل به توسعه اقتصادی - اجتماعی برگزینند.

اینک یکی از راه کارهای پذیرفته شده، حرکت بخشیدن و هدایت امکانات و نیروی انسانی به سوی بهره‌گیری از رویکردهای مشارکتی در عرصه فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی است تا از این طریق جامعه به همیاری، همکاری، بهره‌وری، توجه به ارزش اقتصادی تولید و مصرف و... متمایل، تشویق و ترغیب شود.

از یک سو، موانع و محدودیت منابع و امکانات بخش دولتی و از سوی دیگر، تحریک انگیزه برای تأمین نیازهای رفاهی و مصرف ایجاب می‌کند که مردم خود در عرصه تولید و مصرف مشارکت فعال داشته باشند. از همین رو، گسترش و توسعه شرکتیهای تعاونی به مثابه سازمانیهای مشارکتی برای واگذاری بخش مهمی از جریان توسعه اقتصادی در دست مردم یک اصل پذیرفته شده در غالب کشورهای جهان است.

اما، باید پذیرفت که موفقیت در زمینه گسترش مشارکت مردم در فعالیتهای اقتصادی و اجتماعی، تدابیر اختصاصی را در نظام مدیریت، برنامه ریزی، سازماندهی و تصمیم‌سازی می‌طلبد. اکنون در چنین وضعیتی شرایط به نحوی پیش می‌رود که بررسیهای جدی برای شناسایی عوامل موثر بر کارآیی و اثر بخشی کیفیت مشارکت مردم در مدیریت و تصمیم‌سازی سازمانیهای مشارکتی و خودیار و نیز مشخص ساختن میزان وفاداری و موفقیت این سازمانها در حصول و تحقق اصول مشارکت و همکاری یک الزام حیاتی است.

در همین راستا، امر بسیار ضروری آن است که شرکتیهای تعاونی همواره وضعیت موجود و فاصله آنها را با اصول و فلسفه تعاون و مشارکت مردم و اعضا بسنجند و میزان سازگاری عملیات، برنامه و ساختار خود را به عنوان یک سازمان تعاونی و مشارکتی مشخص و معین سازند تا بر اساس نتایج حاصل تصمیم‌گیریهای لازم و مناسب را برای اصلاح برنامه‌ها و مدیریت و سازماندهی مورد استفاده قرار دهند.

این سنجش و بررسی دلالت بر لزوم «ارزشیابی» در قلمرو مدیریت تعاونیها (بمنزله یک وظیفه اساسی) دارد. امروزه ارزشیابی مهمترین ابزار و یاور مدیریت و برنامه ریزی است. شرکتیهای تعاونی نیز برای بقا و پویایی، گسترش و توسعه و بویژه بهبود بخشی کیفیت مشارکت مردمی هرگز نباید از مقوله ارزشیابی غافل شوند:

□ خود - ارزشیابی و شرکتیهای تعاونی

ارزشیابی در شرکتیهای تعاونی، فرآیندی است که درباره عملکرد و میزان درست‌بودن و منطقی بودن تصمیمات و فعالیت‌های مدیران تعاونیها در جهت پیشبرد هدفها، برنامه‌های مصوب مجمع عمومی و نیز میزان انطباق این هدفها، برنامه و تصمیم‌سازیها با اصول و فلسفه «تعاون» قضاوت می‌کند. به دیگر سخن، ارزشیابی مشخص می‌سازد که برنامه‌ها و تصمیمات مدیران و تعاونگران شرکتیهای تعاونی تا چه اندازه و به چه میزان (وضعیت موجود) بر اصول و آرمانهای نهضت تعاونی (وضعیت مطلوب) سازگاری داشته است و موفقیت یا عدم موفقیت برای نیل به اهداف تعاونی به دلیل حضور کدام عوامل بوده است؟

اگرچه وزارت تعاون و دیگر سازمانیهای بخش تعاونی کشور، برای بهبود بخشیدن و اصلاح برنامه‌ها و تدوین سیاستهای بخش، فرایند ارزشیابی را در سطوح کلان به مورد اجرا می‌گذارند اما، در سطح خود هر شرکت تعاونی می‌بایست برای شناخت وضعیت و عملکرد خود و تدوین وضعیت مطلوب به طور مداوم از ارزشیابی بهره‌جوید. به این ترتیب بر پایه نتایج و بازخوردهای حاصله قادر خواهد شد به گونه‌ای مستمر و مداوم برنامه‌ها و تصمیمات مناسب را تدوین و به اجرا بگذارند و زمینه پیشرفت و توسعه تعاونی خود را میسر سازند. این شیوه ارزشیابی که با مشارکت توأم مدیران و اعضا صورت می‌پذیرد، خود - ارزشیابی (self-Evaluation) فعالیت‌های شرکت تعاونی نام دارد.

مدیران و اعضای هر تعاونی می‌بایست ارزشیابی را به عنوان یکی از وظایف اساسی در سرلوحه فعالیت‌های تعاونی قرار دهند و اجازه ندهند فرد یا گروهی موجب بی‌اعتنایی به آن شوند.



□ خود- ارزشیابی فرآیندی مشارکتی با این وصف، فرآیند ارزشیابی نیز از جمله فعالیت‌هایی است که می‌بایست به طور مداوم و تدبیر مدیران و مشارکت‌اعضاء صورت گیرد. در این وضعیت دسترسی به نتایج تسهیل می‌گردد و هر عضو نیز قادر به ترسیم وضعیت موجود تعاونی در ذهن خود خواهد بود و بر اساس آن برای طراحی برنامه‌های آتی، اصلاح برنامه‌های جاری (در صورت نیاز) و قضاوت درباره امور، توان تصمیم‌سازی و اظهار نظر خواهد داشت. بر همین اساس اینگونه اعضای آگاه، از روی علاقه و اشتیاق در کلیه جلسات و مجامع عمومی تعاونی شرکت می‌کنند و با نظرات صائب و مستدل خویش در تصمیم‌سازیها مشارکت فعال و منطقی خواهند داشت.

□ هدفهای اساسی خود- ارزشیابی

هدف اساسی ارزشیابی قضاوت درباره چگونگی و میزان موفقیت برنامه‌های شرکت تعاونی (برای نیل به نتایج مورد انتظار تعاونگران آن تعاونی) است. مهمترین و اصلی‌ترین هدفهای خود- ارزشیابی شرکت‌های تعاونی را می‌توان به شرح ذیل بیان نمود:

الف- شناسایی عوامل موثر بر توسعه تعاونی: به کمک اجرای فرآیند خود- ارزشیابی - تعاونگران هر شرکت تعاونی به این نکته اساسی پی خواهند برد که چه عواملی موجب موفقیت آنان در انجام وظایف و هدفهای تعاونی گردیده است و کدامیک از برنامه‌ها با روح تعاونگرایی و فلسفه تعاون همسنگ و همسو بوده است؟ و...

صورت پذیرد.

□ روش و ابزار

ارزشیابی عملکرد و برنامه‌های شرکت‌های تعاونی، روش و ابزارهای ویژه‌ای را طلب می‌کند. در این میان مساله اصلی در انتخاب روش و ابزار ارزشیابی آن است که مدیران و اعضای هر تعاونی قادر باشند، به راحتی و بدون نیاز به تخصصهای پیشرفته، آن روش و ابزار را مورد بهره‌برداری قرار دهند. علاوه بر این، روش و ابزار ارزشیابی می‌بایست این توانایی را داشته باشد تا در کوتاه‌ترین زمان، نتایج مطلوب و مناسب را در اختیار تعاونگران ارزیاب قرار دهد. زیرا در این

ب- کمک به اعضاء برای سنجش و ارزشیابی صلاحیت مدیران: نتایج خود-

ارزشیابی به اعضاء کمک خواهد کرد تا بتوانند عملکرد مدیران را ارزیابی کرده و نسبت به صلاحیت شغلی آنان قضاوت کنند و..

ج- کمک به مدیران برای بهبود بخشی فعالیتها: نتایج فرآیند خود- ارزشیابی به مدیران تعاونی کمک خواهد کرد تا از نتایج فعالیت‌های گذشته و جاری خویش آگاه شوند و نقاط ضعف و کجرویهای احتمالی خود را تقویت و یا اصلاح نمایند.

با توجه به مطالب یاد شده، چنین مستفاد می‌شود که خود- ارزشیابی زمانی ارزشمند خواهد بود که بطور مداوم

از آنجا که شرکتهای تعاونی بر پایه منافع مشترک اعضا، یعنی برای نیل به بهبود شرایط زندگی آنان تشکیل می‌شوند، بنابراین ضروری است تمامی برنامه‌ها بر اساس اشتراک مساعی آنان طرح و اجرا شود. به دیگر سخن، در فرایند توسعه هر شرکت تعاونی، مشارکت در کلیه تصمیم‌سازیها یک اصل بنیانی است. زیرا تعاونیها در قلمرو سازمانهای خودیار و مشارکتی قرار دارند و در این سازمانها میزان مشارکت اعضا و گردانندگان آن یک ملاک اصلی سنجش برای میزان توسعه یافتگی محسوب می‌شود.

صورت است که آنان خواهند توانست تصمیم‌سازی مناسب و موثر را برای اصلاح برنامه و عملکردهای خود به عمل آورند.

با این وصف، یک روش ارزشیابی مناسب برای شرکتهای تعاونی می‌بایست لاکل و ویژگیهای ذیل را در برداشته باشد:

۱- کاربرد آن آسان باشد: یعنی تعاونگران که با اصول و مبانی علم آمار و تحقیق و پژوهش آشنایی کافی ندارند، بتوانند از آن به آسانی استفاده کنند و به راحتی نیز به نتایج دست یابند.

۲- برای کاربرد آن زمان کمی مصرف شود: در واقع تعاونگران در کوتاهترین زمان ارزشیابی را آماده و به اجرا گذارند و به اهداف پیش بینی شده دست یابند.

۳- استفاده از آن برای همه افراد امکان‌پذیر باشد.

۴- استفاده از آن کار و فعالیت کمتری را طلب کند: روش و ابزار ارزشیابی در واقع نباید زیاد پیچیده باشد.

وظیفه ابزار ارزشیابی جمع‌آوری اطلاعات است. در فرایند خود - ارزشیابی شرکتهای تعاونی منابع اصلی برای

جمع‌آوری اطلاعات، افرادی هستند که از نتایج و بازخوردهای ارزشیابی بهره‌مند می‌شوند. بنابراین در گام اول اعضای

تعاونی و سپس تمامی افرادی که ارباب رجوع شرکت تعاونی هستند، منابع

اطلاعات خواهند بود. این افراد (اعضا و ارباب رجوع) هر یک دیدگاه خاصی نسبت

به فعالیتهای تعاونی دارند و خدمات و برنامه‌های تعاونی را از زوایا و جنبه‌های

خاص خود ارزیابی می‌کنند. اما می‌بایست بر اساس ملاکها و معیارهای خود-

ارزشیابی (که به آنها اشاره خواهد شد) زاویه دید آنها را نسبت به ارزشیابی تعاونی

همسو و سازگار ساخت. برای ارزشیابی فعالیتها، تعاونگران هر

تعاونی می‌توانند با مشارکت یکدیگر ابزارهای متفاوتی طراحی و تدوین کنند تا

با استفاده از آنها قادر شوند اطلاعات کافی را از منابع مختلف جمع‌آوری اطلاعات

کسب نمایند. به طور کلی برخی از ابزارهای

جمع‌آوری اطلاعات عبارتند از: پرسشنامه، مصاحبه با اعضا و ارباب رجوع، مشاهده،

تدوین چک لیست، واقعه نگاری و... اما، یکی

از مناسبترین ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات برای ارزشیابی «پرسشنامه» خواهد بود.

پرسشنامه در واقع مجموعه سئوالات یا

گویه‌هایی است که بر اساس ملاکهای ویژه و با عنایت به اهداف ارزشیابی تدوین

شده‌اند و منابع جمع‌آوری اطلاعات (افراد) می‌بایست به این سئوالات پاسخ منطقی و

صادقانه خود را ارائه دهند.

برای تنظیم پرسشنامه لازم است سئوالات کوتاه و مختصر تدوین شود تا

پاسخ دهندگان به آسانی مفهوم آنها را درک کرده و بتوانند در زمان کوتاه پاسخ

مناسب را انتخاب کنند. بعلاوه، سئوالات باید به صورتی تنظیم شوند که پاسخهای

مختصر و کوتاه را بطلبد. در این صورت

کلیه افراد و بویژه افراد کم سواد به راحتی خواهند توانست پاسخ مناسب را ارائه دهند

و کار جمع بندی اطلاعات بدست آمده نیز آسانتر خواهد بود. همچنین در هنگام

تنظیم پرسشنامه باید توجه داشت که هر سؤال می‌بایست بیانگر یک هدف ویژه و

برخاسته از معیارهای مورد نظر باشد. با رعایت این امر از طرح و تدوین سئوالات

اولیه در دست داشتن اطلاعات کافی و لازم برای قضاوت و داوری فعالیتها و برنامه‌های شرکت تعاونی است.

تنها در صورت تحقق این امر است که نتایج ارزشیابی خواهد توانست برای تعاونگران مسئولیت داشته و اطلاعات مناسب و کافی را برای تعاونگران فراهم سازد تا برنامه ریزی فعالیتها و سمت و سودادن جریان فعالیتها را برای رشد و توسعه تعاونی تأمین کند.

با توجه به این مطالب مهمترین ملاکهای ارزشیابی شرکتهای تعاونی را می‌توان به شرح ذیل پیش بینی نمود:

- ۱- ساختار «سازمان» تعاونی
- ۲- کیفیت «مشارکت» اعضا
- ۳- «مدیریت» تعاونی
- ۴- «ارتباطات» تعاونی

در ذیل مهمترین گزینه‌های برای سنجش ملاکهای ارزشیابی چهار گانه فوق و به کارگیری آنها در فرآیند خود-ارزشیابی شرکتهای تعاونی در قالب چارچوب پرسشنامه‌ای تنظیم و ارائه می‌شوند.

در پایان یادآوری می‌نماید که امر بدیهی آن است که بحث و بررسی تفصیلی مقوله ارزشیابی در این مختصر نمی‌گنجد. هدف اصلی این نوشتار صرفاً طرح موضوع ارزشیابی به عنوان یک عنصر موثر توسعه شرکتهای تعاونی بوده است. در مورد ملاکهای ارزشیابی و گزینه‌های مزبور (جدول یک تا ۴) گفتنی است که گزینه‌های جدول مزبور تنها به عنوان نمونه آورده شده است و بر پایه اهداف و سطوح ارزشیابی می‌توان ملاکها یا گزینه‌های متنوع تری طرح و در قالب پرسشنامه تنظیم نمود.

جدول شماره یک: ملاکهای ارزشیابی ساختار «سازمان» یک شرکت تعاونی

سؤال (گویه)	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
- در شرکت تعاونی به روی اعضاء جدید باز است؟					
- هیأت مدیره فعالی در تعاونی به کار مشغول است؟					
- جلسات مجمع عمومی در فواصل منظم برگزار می‌شود؟					
- (سایر موارد)					

جدول شماره ۲: ملاکهای ارزشیابی کیفیت «مشارکت» اعضا

سؤال (گویه)	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
- تمام اعضاء به صورت منظم در جلسات شرکت می‌کنند؟					
- تمام اعضاء مرتباً در بحثها شرکت می‌کنند؟					
- تمام اعضاء به صورت منظم در فعالیتها مشارکت می‌کنند.					
- (سایر موارد)					

جدول شماره ۳: ملاکهای ارزشیابی «مدیریت» یک شرکت تعاونی

سؤال (گویه)	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
- تمام مدیران مورد قبول اعضاء هستند؛					
- مدیران برای فعالیت در تعاونی واجد شرایط هستند؛					
- مدیران فعال بوده و از خود ابتکار عمل نشان می‌دهند؛					
- مدیران در ارتباط با اعضاء و کارکنان از خود ادب و تواضع نشان می‌دهند؛					
- تمام مدیران توانایی کار با دیگران را دارند؛					
- تمام مدیران دارای روحیه انتقاد پذیری هستند؛					
- (سایر موارد)					

* مدیران شامل: مدیر عامل، اعضاء هیأت مدیره و بازرسان تعاونی است.

جدول شماره ۴: ملاکهای ارزشیابی «ارتباطات» یک شرکت تعاونی

سؤال (گویه)	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
- شرکت تعاونی بازار کالا و خدمات را کاملاً می‌شناسد و به خوبی از آن استفاده می‌کند؛					
- شرکت تعاونی با سایر تعاونیها همکاری دوجانبه و مداوم دارد؛					
- شرکت تعاونی با مؤسسات تجاری محلی همکاریهای دوجانبه دارد؛					
- شرکت تعاونی با مؤسسات پولی و اعتباری همکاری دوجانبه و مداوم دارد؛					
- شرکت تعاونی فعالانه در پی شناسایی مؤسسات مناسب برای همکاری است؛					
- (سایر موارد)					

درباره ابزار ارزشیابی گفتنی است که برای اجرای ارزشیابی نیاز اساسی و

غیر ضرور و اضافی اجتناب خواهد شد. ملاکهای خود-ارزشیابی