

برنامه ریزی مشارکتی و توسعه فعالیت‌های تعاونیها

مهندس محمد رضا عباسی

برنامه ریزی برای توسعه فعالیتها باید بر پایه واقعیات، شرایط، منابع و محدودیتها صورت پذیرد. برای توسعه فعالیت‌های شرکتهای تعاونی بر مدیران لازم می‌آید استعدادهای موجود و بالقوه را شناسایی کنند و در این زمینه اطلاعات و داده‌های مؤثر در تصمیم‌گیری را جمع‌آوری کنند. بر این باور، آنان باید با در دست داشتن اطلاعات و انعطاف پذیری کامل فعالیت‌های برنامه ریزی، نظارت و ارزشیابی فعالیتها را پایه ریزی کنند.

□ مقدمه:

باید وضعیت موجود شرکت تعاونی کاملاً بررسی شود. یعنی مسائل، مشکلات، زمینه‌های توسعه، نیاز و علائق اعضا و... از ابعاد و زوایای گوناگون بررسی و دقیقاً شناسایی شود. برای این کار لازم است، ابتدا اطلاعات مورد نیاز جمع‌آوری شود. مدیران تعاونیها می‌توانند از نظرخواهی، مصوبات مجمع عمومی، بازدید و ملاقات با اعضا، تقاضای ارباب رجوع، وضعیت بازار و... اطلاعات مزبور را جمع‌آوری کنند.

نکته مهم آن است که مدیران تعاونیها نباید حدس و گمانهای خود یا گروهی اقلیت (از اعضا) را مبنای کار برای برنامه ریزی توسعه فعالیتها قرار دهند. و لذا پس از جمع‌آوری اطلاعات می‌بایست نسبت به تجزیه و تحلیل اقدام نموده و مسائل و نیازهای تشخیص داده شده را در جلسات هیأت مدیره و به ویژه مجمع عمومی با اعضا در میان گذارند و با مشارکت آنان زمینه‌های برنامه ریزی منطقی و مدبرانه را مشخص و هموار سازند.

برنامه ریزی^(۱) یکی از ارکان اساسی مدیریت^(۲) و وظایف اصلی مدیران شرکتهای تعاونی است. زیرا هنگامی فعالیتها در هر سازمان^(۳) و از جمله شرکتهای تعاونی اثر بخش و کارآمد خواهد بود که بر پایه یک برنامه ریزی دقیق و منطقی صورت پذیرفته باشد.

مدیران تعاونیها همانند مدیران سایر مؤسسات ناچارند برای نیل به موفقیت، در فرآیند فعالیت‌های شرکت تعاونی تحت مدیریت خود برنامه یا برنامه‌هایی را تدوین و به اجرا گذارند. در واقع عموم فعالیت‌های مدیران و کارکنان تعاونیها به معنای اجرای برنامه‌های تدوین شده است.

امر برنامه ریزی تا آنجا فراگیر و گسترده است که مدیران به اجبار برای برگزاری حتی یک گردهمایی ساده همانند جلسات مجمع عمومی باید دارای برنامه^(۴) مؤثر باشند. در وضعیت کنونی، توسعه فعالیت‌های^(۵) تعاونیها اساساً رخدادی است که مدیران شرکتهای تعاونی عموماً با آن مواجه می‌شوند. اما باید آگاه بود که این مسأله نیازمند دانش^(۶) و مهارت^(۷) مدیران در زمینه برنامه ریزی مشارکتی^(۸) بوده و اهداف توسعه فعالیتها می‌بایست با عنایت به نیاز اعضا، شرایط و امکانات موجود و قابل اختیار انتخاب و تدوین شود. سپس برای نیل به این اهداف، برنامه‌هایی را با مشخص کردن گزینه‌های^(۹) مانند: وسایل، امکانات، زمان، مکان، شیوه اجرا، نحوه مشارکت اعضا و... طراحی کنند.

□ برنامه ریزی و مراحل آن

هدفی که قصد داریم در آینده به آن برسیم -
نایل شویم. گفتنی است مدیران موفق
افرادی هستند که این مراحل را به دقت
بررسی و مورد عنایت قرار دهند. مراحل
برنامه ریزی به اختصار عبارتند از:
۱- تجزیه و تحلیل وضعیت موجود:
در فرآیند برنامه ریزی قبل از هر چیز

بطور کلی برنامه ریزی، تدبیری منطقی
برای نیل به یک هدف مشخص و پیش‌بینی
شده تعبیر شده است. هدف از برنامه ریزی
آن است که از وضعیت موجود - وضعیتی
که در آن به سر می‌بریم - به شیوه‌ای
مدبرانه و مقبول به وضعیت مطلوب -

۲- تبیین هدفها:

پس از شناسایی وضعیت موجود تعاونی، مرحله مهم تصمیم سازی فرا خواهد رسید. به این منظور مدیران باید تشخیص دهند که برای رفع نیازها و علائق اعضاء و در نتیجه توسعه فعالیتها چه برنامه هایی تدوین شود. به عبارت دیگر مدیران تعاونیها با مشارکت اعضاء به این پرسش پاسخ می دهند که چگونه می توان مشکلات، نیازها و مسائل شناسایی شده را حل کرد و برای این امر چگونه می توان با استفاده از امکانات، شرایط و توانائیهای موجود به وضعیت مطلوب و آرمانی نائل شد.

بنابراین در این مرحله از بین راه حلهای موجود، بهترین راه حل انتخاب می شود و مشخص خواهد شد که در پایان اجرای برنامه باید به چه چیزی دست پیدا کرد.

۳- تدوین برنامه:

برای تدوین برنامه ای که هدف آن مشخص شده است، عوامل مختلفی مانند: جدول زمانی فعالیتهای مدیران و اعضاء، اطلاعاتی که باید به اعضاء داده شود، امکانات، شرایط و محدودیتها، وسایل و تجهیزات سرمایه^(۱)، میزان مشارکت اعضاء و... تعیین شده و به صورتی هماهنگ در قالب یک برنامه اجرایی تدوین می شوند. به این ترتیب مدیران شرکتهای تعاونی با کمک اعضاء، نحوه رسیدن به هدف را

دقیقاً مشخص می کنند تا براساس آن فعالیتهای اجرایی خود را به سوی هدف مورد نظر سمت و سو دهند و از کارهای متفرقه و ناهماهنگ پرهیز کنند.

۴- اجرای برنامه:

در این مرحله برنامه و فعالیتهای مشخص شده به مورد اجرا گذاشته می شود. در این راستا، مدیران تعاونیها در مقام مسئولیت خود فعالیتهای مربوط را مطابق جدول زمان بندی شده انجام می دهند و اگر مسئولیتی به عهده دیگران گذاشته شده است، نظارت بر حسن اجرای آن مسئولیتها را به کار می بندند.

۵- ارزیابی برنامه:

مدیران تعاونی در پایان اجرای یک برنامه که اصولاً همزمان با رسیدن به هدف برنامه است ارزیابی برنامه را انجام می دهند. منظور ارزیابی آن است که مشخص کنیم تا چه میزان به هدف برنامه دست یافته ایم و اگر به هدف مورد نظر نرسیده ایم، علت آن چه بوده است؟ مدیران نتایج ارزیابی را در دو مرحله به کار می گیرند. یکی آن که برای رسیدن به هدف برنامه تلاش مجدد خود را به کار می گیرند و دیگر آن که از تجارب به دست آمده برای بهبود برنامه های آتی کمک می گیرند.



مدیران تعاونی در پایان اجرای یک برنامه که اصولاً همزمان با رسیدن به هدف برنامه است ارزیابی برنامه را انجام می دهند. منظور ارزیابی آن است که مشخص کنیم تا چه میزان به هدف برنامه دست یافته ایم و اگر به هدف مورد نظر نرسیده ایم، علت آن چه بوده است؟ مدیران نتایج ارزیابی را در دو مرحله به کار می گیرند. یکی آن که برای رسیدن به هدف برنامه تلاش مجدد خود را به کار می گیرند و دیگر آن که از تجارب به دست آمده برای بهبود برنامه های آتی کمک می گیرند.

نکته مهم آن است که مدیران تعاونیها نباید هوس و گمانهای خود یا گروهی اقلیت (از اعضا) را مبنای کار برای برنامه ریزی توسعه فعالیتها قرار دهند. و لذا پس از جمع آوری اطلاعات میبایست نسبت به تجزیه و تحلیل اقدام نموده و مسائل و نیازهای تشخیص داده شده را در جلسات هیات مدیره و به ویژه مجمع عمومی با اعضا در میان گذارند و با مشارکت آنان زمینه‌های برنامه‌ریزی منطقی و مدبرانه را مشخص و هموار سازند.

□ اصول برنامه ریزی مشارکتی

همان طور که بیان گردید، برنامه ریزی برای توسعه فعالیتها باید بر پایه واقعیات، شرایط، منابع^(۱۱) و محدودیتها صورت پذیرد. برای توسعه فعالیتهای شرکتی تعاونی بر مدیران لازم می‌آید استعدادها موجود و بالقوه را شناسایی کنند و در این زمینه اطلاعات و داده‌های مؤثر در تصمیم‌گیری را جمع‌آوری کنند. بر این باور، آنان باید با در دست داشتن اطلاعات و انعطاف پذیری کامل فعالیتهای برنامه ریزی، نظارت و ارزشیابی^(۱۲) فعالیتها^(۱۳) را پایه ریزی کنند.

امر بدیهی آن است که برنامه ریزی توسعه فعالیتهای شرکتی تعاونی میبایست بر پایه برنامه ریزی مشارکتی صورت‌گیرد. بر این اساس مدیران تعاونیها برای کسب موفقیت در امر برنامه ریزی مشارکتی ضروری است به اصول اساسی ذیل عنایت خاص داشته باشند و آنها را در فرایند برنامه ریزی به کار گیرند:

۱- اثر بخش ساختن هر برنامه برای توسعه فعالیتهای شرکتی تعاونی منوط به آن است که مدیران، کارکنان و اعضا در امر تهیه آن برنامه مشارکت قطعی داشته باشند.

۲- مشارکت اعضا هنگامی معنی دار

خواهد شد که محتوا و اهداف برنامه با نیازهای ویژه^(۱۴) و علائق آنان تطابق و سازگاری داشته باشد.

۳- در صورتی که اعضا از چگونگی تدوین یک برنامه مشارکتی عملاً آگاهی نداشته باشند، فرآیند توسعه^(۱۵) فعالیتهای تعاونی تحقق نخواهد یافت. مگر آن که مدیران برای ارتقاء آگاهی^(۱۶) و باورهای اعضا در این زمینه اهتمام خود را به کار گیرند. تشکیل جلسات آموزشی یکی از راه کارهای^(۱۷) مفید در این مورد خواهد بود.

۴- از آنجا که مدیران تعاونیها به امور روزمره شرکت تعاونی تحت مدیریت خود مشغول هستند و همچنین وقت اعضا برای شرکت مستمر در جلسات برنامه‌ریزی محدود است، انتظار می‌رود برای کسب نتایج مؤثر از جلسات برنامه ریزی و تدوین برنامه‌های دقیق در زمانهای مقعول و مناسب تبحر و مهارت آنان در زمینه برنامه ریزی افزایش یابد.

۵- اگر مشارکت فعال اعضا در امر برنامه ریزی مورد انتظار است، باید هدفها و ملاکهای برنامه ریزی برای اعضا کاملاً واضح و منطقی باشد و آن را در راستای رفع نیازهای خود و سایر اعضا تشخیص دهند.

۶- نکته اساسی آن است که برای تدوین

برنامه‌های خردمندانانه توسعه فعالیتهای شرکتی تعاونی، شرط ضرور آن است که هدفهای مشترک^(۱۸) و تمام اعضا شناسایی شود.

۷- برای آن که اعضا با ذات و جوهره فعالیتهای برنامه ریزی آشنا باشند و برای برنامه‌های توسعه فعالیتهای تعاونی خود، یک صاحب نظر موافق باشند؛ میبایست از سوی مدیران شرکت تعاونی با خط مشی، اهداف و چشم انداز آتی آن تعاونی آشنا گردند و نکات ابهام برای آنان روشن شود.

۸- برای اعضا مشخص شود که مزایای برنامه ریزی مشارکتی چیست؟ تا انگیزه مشارکت فعال آنان در فرآیند تدوین برنامه‌ها تحریک شود. از این طریق است که برنامه ریزی مشارکتی به تدریج در تعاونی اتفاق خواهد افتاد و هدفهای برنامه‌ها با هدفهای اعضا از توسعه تعاونیها، هماهنگی و سازگاری کامل‌تری به وجود خواهد آمد.

۹- مدیران برای تدوین برنامه‌ها، همواره باید بر هدفهایی تأکید داشته باشند که هر عضو منابع عموم اعضا را در آن متبلور یافته احساس کند. ضمن آنکه اهداف باید با منابع موجود قابل حصول باشد.

۱۰- برای گریز از شکست، مدیران میبایست اولویت را به برنامه‌ها و پروژه‌هایی اختصاص دهند که در کوتاه مدت^(۱۹) قابل اجرا و سهل الوصول باشد. در این صورت تحقق آنها در شرکت تعاونی میسر بوده و اعضا را از نگرانی و دلواپسی‌های می‌بخشد.

۱۱- عموماً توسعه فعالیتهای اقتصادی - و از جمله فعالیتهای تعاونیها - فرآیندی پیچیده است. از این رو، دقت، نظارت، قدرت پیش بینی و تصمیم‌گیری دقیق و منطقی را

طلب می‌کند. به ویژه آن که تدوین برنامه‌ای برای این گونه فعالیتها و اجرای آنها می‌بایستی به صورت گام به گام صورت گیرد تا امکان اشتباه کاهش یابد و فرصت کافی برای اصلاح آنها وجود داشته باشد.

۱۲- مدیران شرکتهای تعاونی قادر خواهند بود با موافقت اعضاء برای برنامه ریزی توسعه فعالیتهای تعاونی خود از خدمات مشاوره‌ای^(۲۰) کارشناسان باتجربه نیز استفاده کنند.

۱۳- یک نکته اساسی آن است که برای تقویت انگیزه اعضاء و جلوگیری از بی‌تفاوتی آنان در امر برنامه ریزی باید محرکهای^(۲۱) قوی، مانند: افزایش سود،^(۲۲) ارتقاء کیفیت خدمات رسانی و... دورنمای اجرای برنامه‌های مورد نظر باشد.

فرآیند برنامه ریزی توسعه فعالیتها در شرکتهای تعاونی، فرآیندی بسیار پیچیده و حساس است. برای جلوگیری از اشتباه کاری و در نتیجه هدر رفتن سرمایه و امکانات مادی و نیز وازدگی و عدم اطمینان اعضاء به مدیران تعاونی مهمترین نکته ضروری ارتقاء بخشیدن به دانش، مهارت و بینش مدیران و اعضاء در جنبه‌های مختلف برنامه ریزی است.

از سوی دیگر، گرچه ظاهراً مدیران هر تعاونی نمایندگان اعضاء آن شرکت تعاونی می‌شوند و تصور می‌رود که این مدیران از جانب اعضاء اختیار دارند امور تعاونی را به نحوی شایسته و مطلوب به گردش درآورند، اما باید به خاطر داشت برای تهیه پروژه‌ها و برنامه‌های توسعه فعالیتها، استفاده مستقیم از نظرات اعضاء - چه حضوری و چه از طریق نظر سنجی، مصاحبه، پرسشنامه و... ضامن موفقیت

فرآیند برنامه ریزی توسعه فعالیتها در شرکتهای تعاونی، فرآیندی بسیار پیچیده و حساس است. برای جلوگیری از اشتباه کاری و در نتیجه هدر رفتن سرمایه و امکانات مادی و نیز وازدگی و عدم اطمینان اعضاء به مدیران تعاونی مهمترین نکته ضروری ارتقاء بخشیدن به دانش، مهارت و بینش مدیران و اعضاء در جنبه‌های مختلف برنامه ریزی است.

برنامه خواهد بود و بدینوسیله اعضاء خود حامی و پشتیبان مدیریت و برنامه‌های تعاونی خواهند شد.

با وجود آن که در بسیاری مواقع همکاری متقابل میان مدیران و اعضاء به دلایل مختلف مقدور نیست و به سختی صورت می‌گیرد، اما هیچ عاملی نباید سد راه این همکاری گردد.

موفقیت برنامه‌های توسعه فعالیتهای شرکتهای تعاونی به میزان زیادی بستگی به آن دارد که اعضاء احساس کنند خودشان در تدوین برنامه دخالت داشته‌اند. هر چه این احساس قوی‌تر باشد، موفقیت برنامه تضمین یافته‌تر خواهد بود.

برای آن که مفهوم مشارکت و تعاونی در برنامه‌ها تبلور یافته‌تر باشد باید به گونه‌ای، مدیران صلاحیت خود را هر چه بهتر به اثبات رسانند. یکی از این ابعاد صلاحیت و شایستگی مدیران، دخالت دادن هرچه بیشتر اعضاء در فرآیند برنامه ریزی توسعه فعالیتها است. (برنامه ریزی مشارکتی).

البته لازم به یاد آوری است که یکی از مشکلات و موانع برنامه ریزی مشارکتی

در تعاونیها، گاهی وجود تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی بین اعضاء و مدیران است. به ویژه در مواردی که مدیریت تعاونی به افرادی غیر بومی، ناآشنا به اصول و فلسفه تعاون و... سپرده می‌شود، این امر محسوس‌تر است.

■ بی‌نوشتها

- 1: Planning
- 2: Managment
- 3: Organization
- 4: Plan
- 5: Plan of action
- 6: Knowledge
- 7: Skill
- 8: Participatory planning
- 9: Options
- 10: Financial capital
- 11: Resources
- 12: Monitoring
- 13: Evaluation
- 14: Spesial needs
- 15: Develapment
- 16: Awareness
- 17: Alternative
- 18: Common needs
- 19: Short time(term)
- 20: Advisory services
- 21: Incentive
- 22: Benefit

■ منبع

این مقاله از کتاب زیر اقتباس گردیده است:

Planning of programes and projectes for the promotion of cooperatives and rural groups based on the AMSAC concept. (Appropriate management systems for agricultural cooperatives),FAO. rome(1991)