

ضرورت تفکر استراتژیک در اداره شرکتهای تعاونی

○ شکر خدا حیدری

ضرورت تداوم بقاء، حفظ موقعیت و توسعه در چنین پیچیدگیهایی تعاونیها را بیش از پیش به کیفیات پیچیدهتری از اندیشه، برنامه ریزی و اجرا نیازمند می سازد زیرا رشد و پیچیدگیها و سرعت دگرگونیها، روز به روز پاسخ درونی آنها را به چالشهای پیش رویشان دشوارتر کرده است. در چنین شرایطی است که تعاونیها برای حفظ و تقویت بنیه عملیاتی و استمرار حضور خود به روشها و فنون قویتر و پیشرفتهتر برنامه ریزی و مدیریت نیازمند می شوند و آنهایی در رویارویی با تحولات و دگرگونیها، که غالباً از محیط آنها سرچشمه گرفته پیروز خواهند بود که خود را از قبل مهیای برخورد با این دگرگونیها کرده باشند.

مقدمه:

پیچیدگیهای روز افزون فعالیتها و محیط شدیداً متغیر جهان امروز مدیران را با آنچنان دشواریهای مواجه ساخته که کوچکترین غفلت آنها نسبت به مسائل، پیامدهایی غیر قابل جبران به دنبال خواهد داشت. مشاهده سازمانهای بسیار موفق که در نتیجه اتخاذ استراتژیهای سنسجیده و بی توجهی به محیط، موقعیت برجسته خود را از دست داده و از صحنه رقابت بین المللی کنار گذارده شدند، مؤید این نکته است.

ضرورت تداوم بقاء، حفظ موقعیت و توسعه در چنین پیچیدگیهایی تعاونیها را بیش از پیش به کیفیات پیچیدهتری از

تفکر استراتژیک در باب مسائل پیش روی تعاونیها و برخورد استراتژیک با آنها نیز پاسخی به نیازهای جدید تعاونیها در محیط کنونی است. در این راستا این نوشتار در صدد ترویج تفکر استراتژیک در تعاونیها است. لذا ابتدا برای فهم بهتر مطالب، تعاریفی از استراتژی ارائه می گردد سپس به تشریح موضوع پرداخته می شود.

تعریف استراتژی

استراتژی یک سازمان عبارت است از تدوین برنامه ای در جهت هدایت عملیات سازمان شامل: کالا و یا خدماتی که به مشتریان عرضه می کند، تعیین اهدافی که

اندیشه، برنامه ریزی و اجرا نیازمند می سازد زیرا رشد و پیچیدگیها و سرعت دگرگونیها، روز به روز پاسخ درونی آنها را به چالشهای پیش رویشان دشوارتر کرده است. در چنین شرایطی است که تعاونیها برای حفظ و تقویت بنیه عملیاتی و استمرار حضور خود به روشها و فنون قویتر و پیشرفتهتر برنامه ریزی و مدیریت نیازمند می شوند و آنهایی در رویارویی با تحولات و دگرگونیها، که غالباً از محیط آنها سرچشمه گرفته پیروز خواهند بود که خود را از قبل مهیای برخورد با این دگرگونیها کرده باشند. در چنین شرایطی است که تکنیکها و روشهای نوین و علمی پا به عرصه گذاشته اند.

باید تحقق یابد و بالاخره تعیین خط مشی‌های تدارک و تخصیص منابع برای دستیابی به آن هدفها.^(۱)

استراتژی عبارت است از:

- تعیین اهداف و مقاصد بنیادی یک شرکت - انجام دادن یک سلسله اقدامها.
- تخصیص منابع ضرور، برای اجرای این اهداف (Chandler, 1962)

استراتژی عبارت است از:

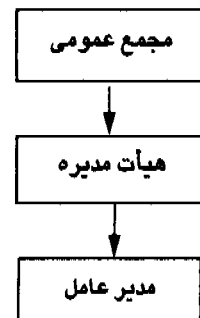
- الگوی منظورها، مقاصد، اهداف و خط مشی‌های اصلی.
- طرحهایی برای دستیابی به این اهداف، که به شکلی بیان می‌شود که مشخص می‌سازد شرکت در چه کسب و کاری است یا باید باشد، و شرکت در چه موضعی است و چه باید باشد. (Andrews, 1971)

استراتژی:

- الگوی تصمیم‌ها در شرکتی است که منظورها، مقاصد و اهداف خود را شکل می‌دهد و آشکار می‌سازد.
- خط مشی‌های اصلی و طرحهای لازم برای دست یابی به این هدف را تولید می‌کند.
- کسب و کاری را که شرکت مایل است در آن باشد و نوع سازمان اقتصادی و انسانی که در نظر است را تعریف می‌کند.^(۲)
(Cheriestensen, Andrews, and Bower, 1973)

استراتژی و سلسله مراتب مدیریت در تعاونی‌ها

همان گونه که در شکل زیر مشاهده می‌گردد، سه سطح در شرکت تعاونی ملحوظ گردیده است:



بالاترین سطح مجمع عمومی و پس از آن هیأت مدیره و در نهایت مدیر عامل می‌باشد.

طبق ماده ۲۴ قانون بخش تعاونی اقتصاد کشور پاره‌ای از وظایف و اختیارات مجمع عمومی عبارت است از:

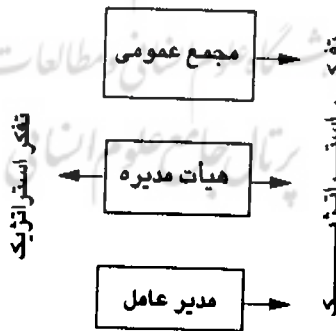
- تعیین خط مشی و برنامه تعاونی و تصویب بودجه جاری و سرمایه گذاری و اعتبارات و وامهای درخواستی و سایر عملیات مالی به پیشنهاد هیأت مدیره.
- اتخاذ تصمیم نسبت به ذخایر و پرداخت سود مازاد درآمد و تقسیم آن طبق اساسنامه.

- تصویب مقررات و دستورالعملهای داخلی تعاونی.
و ...

طبق ماده ۲۷، پاره‌ای از وظایف و اختیارات هیأت مدیره عبارت است از:
- تهیه و تنظیم طرحها و برنامه‌ها و بودجه و سایر پیشنهادات و ارائه آن به مجمع عمومی جهت اتخاذ تصمیم.

- تهیه و تنظیم دستورالعملهای داخلی تعاونی و تقدیم آن به مجمع عمومی برای تصویب.
و ...^(۳)

مفاد فوق حساسی از آن است که در شرکتهای تعاونی مجمع عمومی بالاترین مرجع اتخاذ تصمیم می‌باشد و مدیر عامل مجری تصمیمات است. اما هیأت مدیره استراتژیستهای واقعی شرکت هستند.



بدین لحاظ آن چه می‌توان جهت توسعه، بقاء و تاب تهدید بازار از یک شرکت تعاونی انتظار داشت، این است که یک تعاونی بایستی دارای هیأت مدیره‌ای متفکر و نخبه و خلاق باشد و به معنای واقعی کلمه مدیر باشد تا در راه رسیدن به اهداف واقعی سازمانی گام بردارد.

با توجه به آن چه در متن قانون بخش تعاونی آمده است «هیأت مدیره می‌تواند قسمتی از وظایف خود را با اکثریت سه چهارم آراء به مدیر عامل تفویض نماید»^(۴) مع الوصف آن چه در عمل مشهود است مدیر عامل پا را از قانون فراتر گذاشته و بعضاً منتظر دستورات هیأت مدیره نمی‌ماند و بنا بر موقعیت زمانی و اهمیت مدیریت زمانی اقداماتی انجام می‌دهد که گاهی با موفقیت چشمگیر روبرو می‌شود. لذا بنا بر آن چه ما در عمل می‌بینیم، تمرکز بحث استراتژی علی‌رغم مفاد قانون بخش تعاونی نمی‌تواند و نباید در یک سطح خلاصه شود. بدین لحاظ ما بر ضرورت تفکر استراتژیک تأکید می‌کنیم، زیرا تفکر استراتژیک چیزی نیست که در چارچوب و محدوده خاصی گنجانده شود بلکه در تعاونی‌ها نیز، از آن جا که هر نفر حق یک رأی دارد می‌تواند خود، به عنوان یک استراتژیست در تعاونی مطرح باشد.

بنابراین هیأت مدیره و مدیر عامل شرکت تعاونی باید بدانند که یک عضو تعاونی بایستی انگیزه لازم را پیدا نماید و بداند که در سرنوشت تعاونی مؤثر است. در ادامه مبحث جهت آگاهی بیشتر ویژگیهای شرکت‌های تعاونی را که دارای تفکر استراتژیک هستند بر می‌شماریم.

تفکر استراتژیک:

تفکر استراتژیک تفکری است که وجود آن در سازمان، قابلیت واکنش مناسب و به موقع را در قبال تغییرات و شرایط محیطی، تهدیدات، بازار، سیاستها و ... افزایش می‌دهد.

شرکتهای تعاونی که دارای تفکر استراتژیک باشند ویژگیهایی به شرح زیر دارند:

۱- به عوامل بیرونی و درونی سازمان توجه دارند:

امروز با توجه به پیشرفتهای علم و تکنولوژی و وجود محیطی متحول نباید توجه صرفاً به عوامل داخلی باشد. زیرا به طور مستقیم یا غیر مستقیم عوامل نظیر مشتریان، قوانین و مقررات دولتی، سیاستها و خط مشی‌های رقبا و ... بر

تعاونی‌هایی که فاقد آینده نگری و نگرش دراز مدت نسبت به مسائل می‌باشند به محض مواجهه با تغییرات محیطی، غافلگیر شده نه تنها امکان استفاده از فرصتهای احتمالی را از دست خواهند داد، بلکه فرصت مقابله با تهدیدات احتمالی شرایط جدید را نیز نخواهند یافت.

فعالیتها و عملکرد شرکتهای تعاونی تأثیر گذار هستند.

شرکتهای تعاونی با تفکر استراتژیک همواره با هوشیاری و اطلاعات کافی شرایط محیطی و تغییرات آن را زیر نظر داشته و سیاستها و برنامه ریزی‌های درونی شرکت را با توجه به عوامل بیرونی تدوین می‌نمایند.

۲- دارای نگرش بلند مدت به مسائل هستند:

در چنین شرکتهای تعاونی اهداف بلند مدت تدوین می‌گردد و به تبع آن فعالیتها جهت‌گیری بلند مدت دارند و در این راستا برای کسب برتری و پیروزی در صحنه رقابت تلاش می‌نمایند نه برای حفظ بقا. تفکر حفظ بقا باعث می‌گردد که تعاونی در برخورد با محیط خود محافظه کار باشد اما ارتقاء کسب برتری سبب تلاش بیشتر برای رسیدن به اهداف بلند مدت می‌شود.

تعاونی‌هایی که فاقد آینده نگری و نگرش دراز مدت نسبت به مسائل می‌باشند به محض مواجهه با تغییرات محیطی، غافلگیر شده نه تنها امکان استفاده از فرصتهای احتمالی را از دست خواهند داد، بلکه فرصت مقابله با تهدیدات احتمالی شرایط جدید را نیز نخواهند یافت.

۳- مشتری سلطان بازار است:

این شعار را ملکه ذهن خود نموده و نقطه توجه و عنایتشان به مشتری است تا به محصول، شرکتهای تعاونی اساساً ایجاد می‌شوند تا برای تأمین مایحتاج گروهی از مصرف کنندگان کالا و یا خدمات عرضه کنند. فقط در صورت جلب مشتری است که می‌توان انتظار درآمد و سود پایدار داشت.

شرکت یاماها می‌گوید: «آن چه ما را به قدرت رساند جنگ با رقبا نبود، بلکه توجه به مشتری و درک نیازهای واقعی او بود»

می‌داند جدایی فکر از عمل در فعالیتهای تعاونی موجب عدم توسعه و بهره وری در کار می‌گردد. بنابراین ذکر دوباره این نکته حائز اهمیت است که تعاونی‌های فاقد نوآوری و خلق راه‌حلهای نوین برای مسائل امروز خود هستند سقوط و شکست آنها حتمی است.

۷- استمرار آموزشی مد نظر است:

رشد هر سازمانی از جمله شرکتهای تعاونی بیش از هر چیز در توسعه نیروی انسانی نهفته است. این که همه صاحبانظران بر این مقوله توافق اساسی دارند که موفقیت اقتصادی عملاً در گرو دستیابی نیروی انسانی به دانش است. یعنی بین توسعه نیروی انسانی و رشد اقتصادی همبستگی معنی داری وجود دارد. در زمینه دو عامل مؤثر در بالندگی سازمانها (نیروی انسانی و رشد اقتصادی) بدون تردید آموختن نقش تعیین کننده‌ای دارد. تحقیقات انجام شده در این باره نشان می‌دهد که هیچ

یک از کشورهای صنعتی نتوانسته‌اند بدون توسعه منابع انسانی به رشد اقتصادی دست یابند.^(۵) بنابراین عامل مهم در سازمان، انسانها به ویژه مدیران هستند که در درون سیستم بوده و باید محیط و اقتضائات آن را درک کنند و سازمان را با توجه به شرایط موجود سوق دهند. این امر در صورت توجه مستمر به آموزش تحقق‌پذیر است زیرا تحولات مقطعی نمی‌باشد بلکه روز به روز گسترش می‌یابد و این سرعت تغییر و تحولات محیطی وامی دارد تا توجه به بعد استمرار آموزش ضرورت یابد. لذا تعاونی‌هایی که تفکر استراتژیک داشته باشند از طریق آموزش خود را با تحولات محیطی وفق می‌دهند.

۸- به فرد به دور از سمت توجه دارند:

در شرکتهای تعاونی که دارای تفکر استراتژیک هستند نظرات ارائه شده را فارغ از موقعیت سازمانی اظهار نظر کننده مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌دهند. نظری با ارزش است که از کیفیت لازم برخوردار باشد. این ویژگی در تعاونی‌ها راه را برای توسعه نوآوری و خلاقیت در تمامی سطوح سازمانی باز می‌کند.

اما در تعاونی‌هایی که تفکر استراتژیک

بنابراین رضایت مشتری از کالا یا خدمات یک شرکت تعاونی، تضمین کننده بقا و رشد و توسعه آن تعاونی می‌باشد.

۴- وجود اطلاعات پر دازی شده:

امروزه نقش و اهمیت اطلاعات بر کسی پوشیده نیست تا آن جا که می‌توان عنوان داشت جریان اطلاعات برای یک سازمان به اندازه جریان خون یک موجود زنده حیاتی است. زیرا آن چه آینده و ثبات شرکت را در صحنه رقابت تضمین می‌نماید، وجود اطلاعات می‌باشد. وجود اطلاعات صحیح و به موقع در تعاونی‌ها به آنها امکان تصمیم‌گیری مناسب و یا اقداماتی صحیح را در بازار رقابت می‌دهد.

۵- تعاونگرها هستند:

به عبارتی روحیه جمع گرایی و تشریک مساعی دارند و نه فردگرایی و تکروی. شرکتهای تعاونی بر پایه تفکر جمع گرایی و روحیه تشریک مساعی بنا شده‌اند. فلذا بایستی در عمل این تشریک مساعی به منصفه ظهور برسد. لغت تعاون شیواترین معنی را در این امر می‌رساند. اما شرکتهای دارای تفکر استراتژیک هستند که پا را از ظاهر معنی فراتر گذارده و در عمل تعاون را پیاده می‌نمایند.

۶- از افکار و ایده‌های نو حمایت می‌کنند:

سیستم‌های باز در برخورد با تغییرات محیطی نیاز به افکار و ایده‌های نو دارند. زیرا راه‌حلهای دیروز ضرورتاً گره‌گشای مسائل و مشکلات امروز نیست.

شرکتهای تعاونی بایستی بدانند که اشتباه جزء لاینفک نوآوری است. (بنابراین تعاونی‌هایی که فاقد نوآوری و خلق راه‌حلهای نوین برای مسائل امروز خود هستند سقوط و شکست آنها حتمی است).

بنابراین دانستن این امر منجر می‌شود که عمل، توأم با تفکر باشد. در چنین شیوه‌ای مدیر دیگر مانع شکوفایی و ثمر دهی استعداد و خلاقیت کارکنان نمی‌شود. زیرا

شرکت یاماها می‌گوید: «آن چه ما را به قدرت رساند جنگ با رقبا نبود، بلکه توجه به مشتری و درک نیازهای واقعی او بود» بنابراین رضایت مشتری از کالا یا خدمات یک شرکت تعاونی، تضمین کننده بقا و رشد و توسعه آن تعاونی می‌باشد.

۹- توجه به امر تحقیق و پژوهش:
تحقیق از جمله بزرگترین ابزارهایی است که به کارگیری آن به رفع معضلات عمده در چالش‌های موجود بر سر راه رقابت کمک خواهد کرد.
پردازش اطلاعات، آگاهی و شناخت محیط و چالش‌های موجود بر سر راه تجارت جز با تحقیق و پژوهش میسر نیست و تجربه کشورهای پیشرفته این مدعا را اثبات می‌کند که مبنای موفقیت در تجارت بر پژوهش استوار است.^(۶)
شرکتهای تعاونی که دارای تفکر استراتژیک هستند اهمیت این موضوع و ضرورت توجه به آن را به خوبی درک می‌نمایند و به این یقین رسیده‌اند که هزینه کردن در امر تحقیقات مفید و مؤثر خواهد بود. زیرا تضمین کننده اهداف و شناخت صحیح از چالشها در برخورد با مسائل محیطی است.

بر آن حاکم نیست تنها نظراتی مورد پذیرش واقع می‌گردد که از افراد سطوح بالا می‌آید. به عبارتی پذیرش نظر بسته به سمت فرد دارد. در چنین شرکتی افراد خلاقیت و نوآوری خود را از دست می‌دهند و به تبع آن هر انگیزه‌ای در آنها از بین رفته و تعاونی و اهداف آن اهمیتش را برای آنها از دست می‌دهد. نتیجتاً آینده‌ای بسیار مبهم برای آن می‌توان در نظر آورد.

در انتها به این موضوع اشاره می‌گردد که آن چه به عنوان تفکر استراتژیک در این نوشتار مطرح شد، لازمه اعمال مدیریت استراتژیک است. تفکر استراتژیک که در ضمیر برنامه ریزی استراتژیک نهفته می‌باشد جزء جدایی‌ناپذیر و پایه‌های مدیریت استراتژیک می‌باشند. بنابراین تصور مدیریت استراتژیک بدون تفکر استراتژیک تصویری به دور از ذهن می‌باشد.

■ فهرست منابع:

- ۱- محب علی - داود - رحمان سرشت، حسین، مدیریت استراتژیک (کاربردی)، دانشگاه علامه طباطبائی - ۱۳۷۲، ۲.
- ۲- جالزار، شواتک، مبانی تصمیم‌گیری استراتژیک، ترجمه عباس منوریان - مرکز آموزش مدیریت دولتی - ۱۳۷۰، ۹، ۱۰.
- ۳- «قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران» وزارت تعاون، ۱۰ و ۱۱.
- ۴- پیشین، ۱۲.
- ۵- حیدری، شکر خدا - «آموزش و تعاون» وزارت تعاون - اداره کل تعاون، مرکز آموزش و تحقیقات تعاون استان مرکزی - ۱۳۷۸، ۳۳.
- ۶- حیدری، شکر خدا - «تحقیق و پژوهش و ضرورت توجه به آن» وزارت تعاون - اداره کل تعاون - مرکز آموزش و تحقیقات تعاون استان مرکزی - ۱۳۷۸، ۷.
- ۷- پسیرس و رابینسون «برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک» ترجمه سهراب خلیلی شورینی - یادواره کتاب - ۱۳۷۷

مطالعات فرسنگ

مطالعات فرسنگ

