

از جنبه اقتصادی، اعضا باید محصولات و خدمات شرکت را خریداری و از آنها استفاده نمایند. ماهیت خرید و استفاده از خدمات و محصولات وابسته به ماهیت و نوع تعاونی است؛ به عنوان مثال، فروش محصول به شرکت تسعونی، خرید از فروشگاه تعاونی، خرید انرژی از یک گروه تعاونی تامین کننده انرژی و مشارکت در تولید یا توزیع یک روزنامه.

از جنبه سیاسی، اعضا باید در اداره شرکت تعاونی مشارکت داشته باشند؛ به عنوان مثال: اعلام آمادگی و نامزدی برای عضویت در هیات مسدیره، شرکت در انتخاب هیات مدیره، حضور در مجمع

عمومی و خواندن خبرنامه تعاونی. یک شرکت تعاونی باید فعالیت خود را با اعضای فعال از نظر اقتصادی و سیاسی آغاز نماید و به همان شیوه ادامه دهد. اعضای غیرفعال، تهدیدی برای تعاونی محسوب می‌شوند و عدم فعالیت آنها نشانه عدم تمهیدشان به اصول و ارزشهای تعاونی است که تفاوت آشکار و یا تلویحی اعضای فعال و غیرفعال را نشان می‌دهد.

تعاونی‌های استرالیا تحت حاکمیت قانونی قرار دارند که مقررات آن، شرط عضویت در تعاونی را منوط به حضور فعالانه در آن نموده است. تاکید عمده مقررات بر مشارکت فعال اقتصادی اعضا می‌باشد و در نتیجه، اعضا می‌توانند به لحاظ اقتصادی فعال و از نظر سیاسی غیرفعال باشند و از سوی دیگر، تعاونی‌ها ممکن است دارای تعداد زیادی استفاده



## تعاونیها و پایبندی به اصول و ارزشهای تعاونی

• دیوید گریفیسز

• ترجمه: اصغر بیات

فرآیند<sup>(۱)</sup> نهفته است. شکل‌گیری تصمیم، زمانی است که تصمیم می‌گیریم یک تعاونی تشکیل بدهیم یا ندهیم. شکل‌گیری فرآیند نیز به فرآیندی اشاره دارد که یک شرکت تعاونی تشکیل می‌گردد.

### \* مالکیت و کنترل و نظارت اعضا

یک شرکت تعاونی تحت مالکیت، نظارت و کنترل اعضا می‌باشد و اعضای شرکت از خدمات و منافع حاصله آن بهره‌مند می‌شوند. نکته مهم این است که چنین ویژگی اساسی مورد قبول قرار گرفته است. اما این نکته دقیقاً به چه معناست؟ به این معنی است که هر یک و تمامی اعضا فعالانه از خدمات تعاونی استفاده می‌کنند و در آن مشارکت دارند و این مسأله دارای دو جنبه اقتصادی و سیاسی است و رابطه‌ای درونی بین این دو عنصر برقرار می‌باشد.

درک این نکته که چرا تعاونی‌ها به عنوان تعاونی شکست می‌خورند، یا در واقع چرا آنها از تبدیل شدن به تعاونی واقعی و می‌مانند؛ از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

در ابتدا لازم است که تفاوت بین شکست اقتصادی و شکست تعاونی را روشن نماییم:

\* شکست اقتصادی زمانی به وقوع می‌پیوندد که یک شرکت تعاونی به عنوان بنگاه اقتصادی پویا، قادر به رقابت، تولید سود و ادامه حیات اقتصادی نمی‌باشد.

\* شکست تعاونی هنگامی تحقق می‌یابد که شرکت تعاونی قطع نظر از حیات اقتصادی، به اصول و

ارزشهای تعاونی توجه نمی‌کند. بدین معنی که حیات اقتصادی شرکت تداوم دارد و به مرحله سوددهی می‌رسد اما تمهید آن به اصول و ارزشهای تعاونی تنها حالت سمبولیک دارد. لذا در چنین حالتی نمی‌توان شرکت تعاونی را یک تعاونی کامل و یا یک بنگاه اقتصادی تمام عیار نامید. عناصر شکست در کلیه شرکت‌های تعاونی وجود دارند اما موضوع مهم این است که آنها چگونه به این مسأله می‌نگرند.

برای تعیین عناصر شکست، ابتدا لازم است که ماهیت تعاونی به صورت شفاف تبیین گردد. بدیهی است که برای درک شکست تعاونی باید بدانیم در چه چیزی ناموفق بوده‌ایم و عناصر سازنده ماهیت تعاونی کدامند؟

اولین نکته در بررسی شکست تعاونی، در شکل‌گیری تصمیم<sup>(۱)</sup> و شکل‌گیری

برای هیأت مدیره تعاونی نیز ایجاد خواهد شد که تامین نیازهای کدام گروه را در اولویت قرار دهد.

### اداره امور تعاونی

میزان گستردگی و چگونگی فعالیت اقتصادی و سیاسی اعضای تعاونی، تاثیر عمده‌ای بر نحوه اداره امور تعاونی می‌گذارد و نقش تعیین‌کننده‌ای بر شرکت تعاونی، مبنی بر باقی ماندن و ادامه حیات به عنوان یک تعاونی دارد. هرچه میزان فعالیت اقتصادی و سیاسی اعضا بیشتر باشد، تعاون و همکاری در شرکت تعاونی بیشتر است و بالعکس.

شاخصهای اقتصادی و سیاسی مرتبط با فعالیتهای تعاونی به شرح ذیل می‌باشند. سیستم اداره امور تعاونی باید تعاملی و تشویق‌کننده همکاری و تعاون باشد. یک شرکت تعاونی نباید تصور نماید که ارزشهایش برای اعضای جدید کاملاً واضح و آشکار است و آنها به این ارزشها وفادارند. تعاونیها باید به طور مستمر درصدد جلب حمایت و وفاداری اعضا باشند و ماهیت و سیر تکاملی اداره امور تعاونیها وابسته به این فعالیت است.

### تفاوتها و مزئیتهای تعاونی

راز شکل‌گیری و توسعه مستمر و موفقیت هر شرکت تعاونی در درک، پذیرش و توجه عملی به تفاوتها و مزئیتهای تعاونی نهفته است.

این نکته که ساختار شرکت تعاونی یگانه<sup>(۲)</sup> است و با بنگاههای اقتصادی عمومی و خصوصی تفاوت دارد؛ مورد قبول همگان می‌باشد. با پذیرش این نکته، به طور منطقی نتیجه می‌گیریم این تفاوت موجب یک مزیت برای تعاونی است.

تفاوتها و مزئیتهای تعاونی دارای شش جنبه وابسته به یکدیگر می‌باشند:

- ۱- درک روشنی از فلسفه تعاون
- ۲- اداره امور تعاونی به گونه‌ای که نشان دهنده و تقویت‌کننده تعاون باشد.
- ۳- عملکرد مدیران که منعکس‌کننده تعاون و تقویت‌کننده آن است.
- ۴- تجدیدنظر مستمر در برنامه‌های جاری شرکت تعاونی
- ۵- آموزش مستمر اعضا
- ۶- مشارکت مستمر اعضا در

فعالیت اقتصادی	فعالیت سیاسی	
حداقل یا عدم فعالیت	حداقل یا عدم فعالیت	خطر بسیار زیاد
فعالیت متوسط	فعالیت زیاد یا متوسط	خطر زیاد
بالا	پایین متوسط	خطر متوسط
بالا	بالا	خطر حداقل

شاخص عدم سلامت	شاخص سلامت	
کمتر از ۷۵٪	بالا تا حد ۱۰۰٪	اعضای استفاده‌کننده از خدمات
۲۰٪ و بیشتر	صفر	اعضای غیر استفاده‌کننده از خدمات
۲۰٪ و بیشتر با غیر عضو	۸۰٪ و بیشتر با اعضا	حجم معاملات تجاری
عدم رقابت	رقابت	انتخاب هیأت مدیره
کمتر از ۹۰٪	۱۰۰٪	حضور اعضای هیأت مدیره
نسبت پایین	نسبت بالا	سرمایه اعضا (سهام)
پایین	بالا	حضور در جلسات مشاوره و همفکری
کمتر از ۸۵٪	بیش از ۸۵٪ موارد	رای مخفی
کمتر از ۸۵٪	بیش از ۸۵٪	پاسخ به بررسیهای اعضا
کم	زیاد	رای به هیأت مدیره
طولانی	کوتاه	دوره تصدی هیأت مدیره
کمتر از حدنصاب	بیشتر از حدنصاب	حضور در مجمع عمومی
دلسرده‌کننده	دلگرم‌کننده	بحث و مذاکره در مجمع عمومی
نداشتن سایت و ایستا بودن	ایجاد سایت و به هنگام نمودن آن	سایت اینترنت
نامساوی	به نسبت مساوی	جنسیت مدیران
نامساوی	به نسبت مساوی	جنسیت هیأت مدیره
نامستمر و یا عدم آموزش	مستمر	آموزش کارکنان
//	//	آموزش مدیران
//	//	آموزش اعضا
خیر یا غیرمستمر	بلی و مستمر	انتشارخبرنامه

به لحاظ قانونی تعاونی محسوب می‌شوند و ممکن است اعضای آنها نیازهای اقتصادی و سیاسی خود را نیز تامین نمایند اما اکثریت استفاده‌کنندگان از خدمات آنها را افراد غیرعضو تشکیل می‌دهند. در چنین وضعیتی، شاهد یک تعاونی قانونی هستیم که ارزشها و اصول تعاونی را مدنظر قرار نمی‌دهد.

هنگامی که اکثریت افراد استفاده‌کننده از خدمات تعاونی را غیراعضا تشکیل می‌دهند، نه تنها تضادی بین اعضا و غیراعضا به وجود می‌آید بلکه چالش

کننده از خدمات خود باشند که عضو تعاونی نیستند.

هرچه تعداد اعضای غیرفعال اقتصادی و سیاسی بیشتر باشند، به همان میزان، خطرات<sup>(۳)</sup> ادامه حیات تعاونی به عنوان شرکت تعاونی بیشتر می‌شوند. این خطرات می‌توانند به مقولات فوق تقسیم شوند.

این خطرات زمانی به اوج خود می‌رسند که بخش مهم یا اکثریت استفاده‌کنندگان از خدمات تعاونی‌ها را غیراعضا تشکیل دهند. این گونه تعاونی‌ها

روبرو می‌باشد و عوامل جدیدی در راه توسعه تعاونی قرار می‌گیرند؛ از جمله، اختلاط بین ارزشها و منافع تعاونی و منافع شخصی. مسائلی که به تدریج مطرح خواهند شد عبارتند از این که: چه کسی تعاونی را اداره می‌کند، چه کسی تصمیمات را می‌گیرد و این که ماهیت کارآفرینی تعاونی چیست؟

حالا سؤال این است که تعاونیها چگونه هویت تعاونی را حفظ می‌کنند؟ اگر تعاونیها براساس عناصر تداوم دهنده تعاون و همکاری بنا نمی‌شوند، پس چگونه اعضای آنها و سایر مردم تفاوت آنها را با بنگاههای اقتصادی خصوصی تشخیص دهند.

تعاونیها به هنگام تشکیل، دو گزینه برای توسعه دارند: تقویت ارزشها و اصول تعاونی و یا تضعیف آنها. هیچ یک از این انواع توسعه غیرقابل اجتناب نیستند اما نکاتی هستند که تعاونیها به هنگام تاسیس می‌توانند آنها را برای تقویت و یا تضعیف همکاری برگزینند. البته این موضوع بستگی به شناخت و درک عوامل تقویت یا تضعیف کننده اصول و ارزشهای تعاونی دارد.



**شکست تعاونی هنگامی تحقق می‌یابد که شرکت تعاونی قطع نظر از حیات اقتصادی، به اصول و ارزشهای تعاونی توجه نمی‌کند. بدین معنی که حیات اقتصادی شرکت تداوم دارد و به مرحله سوددهی می‌رسد اما تعهد آن به اصول و ارزشهای تعاونی تنها حالت سمبولیک دارد. لذا در چنین حالتی نمی‌توان شرکت تعاونی را یک تعاونی کامل و یا یک بنگاه اقتصادی تمام عیار نامید.**

### مدیریت تعاونی باید به گونه‌ای

#### تقویت کننده ارزشهای تعاونی باشد.

هیات مدیره تعاونی، مدیرانی را (مدیرعامل) برای اداره شرکت به نمایندگی از اعضا انتخاب می‌کنند. هیات مدیره نباید این گونه تصور نماید که نقش او اداره تعاونی است و نقش مدیرعامل، اداره فعالیتهای تجاری شرکت است.

این نوع تقسیم‌بندی، غیرموجه به نظر می‌رسد و در درازمدت آثار غیرقابل انتظاری به جای می‌گذارد. نباید هیچ گونه تمایز و جدایی بین «شرکت تعاونی» و «فعالیت تجاری»<sup>(۵)</sup> قائل شد. به جای آن، باید توجه داشته باشیم که مدیران تعاونی نیازمند تسلیق ارزشهای تعاونی با فعالیتهای مدیریتی می‌باشند. بدون چنین تلفیقی، تضادی حتی بین موفقیت «شرکت تعاونی» و «فعالیت تجاری» به وجود خواهد آمد.

البته نباید تصور شود که هیچ نوع تفاوت و تمایزی بین مسؤولیتهای یک

به اشتباه آنها را عامل تضعیف کننده فعالیتهای تجاری می‌دانند. بیانیه هویت تعاونی اتحادیه بین‌المللی تعاون باید الهام بخش فعالیتهای شرکتهای تعاونی باشد.

#### مدیریت تعاونی باید به گونه‌ای منعکس کننده و تقویت کننده نهضت تعاون باشد.

مدیریت تعاونی بایستی مبتنی بر ارزشها و اصول تعاون باشد. به این معنی که مدیریت باید به عنوان مثال، تقویت کننده عناصر ذیل باشد:

- کنترل اعضا
- عضویت فعال
- آموزش تعاونی
- تعاون و همکاری بین تعاونیها

#### برنامه مستمر برای تجدید حیات تعاونی

شرکت تعاونی از ابتدای تشکیل با چالشهایی برای رشد و موفقیت خود

#### فعالیتهای تعاونی

یک شرکت تعاونی به هنگام تشکیل، باید پیش شرطهایی برای انطباق مداوم با شرایط متغیر و تجدید حیات خود در نظر بگیرد. شرکتهای تعاونی به طور اجتناب‌ناپذیری در انطباق با فرآیندهای داخلی و خارجی، فشارها و پویایشها تغییر می‌کنند اما باید به گونه‌ای به حیات خود ادامه دهند که هویت تعاونی خود را حفظ نمایند.

#### فلسفه روشنی از تعاون

تعاونی نمی‌تواند در خلاء به وجود آید و بدون فلسفه‌ای روشن از تعاون که ایجادکننده چارچوبی برای فعالیتهای اقتصادی‌اش می‌باشد به حیات خود ادامه دهد، پس تفاسیر مختلف و بعضاً صریح از معنی فلسفی و اهمیت شرکت تعاونی وجود خواهد داشت.

برخی از تعاونیها متأسفانه درک کاملی از ارزشها و اصول تعاونی ندارند و

هیات مدیره و مدیران عامل، وجود ندارد.

### اجرای برنامه آموزش مستمر اعضا

شرکت تعاونی متعلق به اعضا می‌باشد و آموزش مستمر اعضا، تضمین‌کننده کنترل آنها بر شرکت است. آموزش اعضا یک فرآیند دائمی است که اعضا از طریق آن می‌توانند بین منافع شخصی و منافع گروهی پیوندی مناسب برقرار نمایند. وظیفه هیات مدیره، تعیین مسیر و چشم‌انداز آموزش اعضا می‌باشد و وظیفه مدیریت اجرایی، جامه عمل پوشاندن به آن است.

آموزش اعضا باید دارای برنامه و بودجه مشخص بوده و شامل موارد ذیل باشد:

- دموکراسی تعاونی و نحوه عملی ساختن آن
  - تاریخچه تعاون
  - هویت تعاونی
  - نقش اعضا و مشارکت آنها
  - تفاوت تعاونی (با سایر بنگاههای اقتصادی)
  - مدیریت تعاونی
- باتوجه به رشد فعالیتهای شرکت تعاونی و پیچیدگیهای آن، اعضا به طور فزاینده در ارزیابی اثربخشی فعالیت مدیران، دچار مشکل می‌شوند. لذا اهمیت آموزش تعاون هر روز آشکارتر می‌گردد.

### اجرای برنامه برای مشارکت مستمر اعضا

عامل تهدیدکننده رشد پایدار شرکت تعاونی، کاهش قدرت اعضای تعاونی می‌باشد. در نتیجه، نیازمند توجه به نکات ذیل می‌باشیم:

- پیش‌بینی فرآیندهایی که قدرت مدیران را محدود نماید.
- اطلاع‌رسانی مستمر
- تداوم ارتباط قابل انعطاف و باز، بین اعضا و مدیران

رشد شرکت تعاونی و تغییر آن باید مبتنی بر تقویت پیوند بین نیازهای اعضا و فرآیندها و فعالیتهای تعاونی باشد و این امر به طور خود بخودی<sup>(۶)</sup> تحقق نمی‌یابد. سه نکته کلیدی برای مشارکت مستمر اعضا در فعالیتهای تعاونی وجود دارد؛

اطلاعات (اطلاع‌رسانی)، آموزش و مشورت (نظرخواهی).

شرکت تعاونی نمی‌تواند اعضا را وادار به مشارکت نماید. اما می‌تواند شرایط لازم برای مشارکت آنها را از طریق ساختارها و فرآیندهای مشارکت جویانه، فراهم نماید.

اعضا زمانی مایل به مشارکت در فعالیتهای شرکت می‌باشند که احساس

### یک شرکت تعاونی به

### هنگام تشکیل، باید

### پیش شرطهایی برای

### انطباق مداوم با شرایط

### متغیر و تجدید حیات

### خود در نظر بگیرد.

### شرکتهای تعاونی به طور

### اجتناب‌ناپذیری در

### انطباق با فرآیندهای

### داخلی و خارجی، فشارها

### و پویایش‌ها تغییر

### می‌کنند اما باید به

### گونه‌ای به حیات خود

### ادامه دهند که هویت

### تعاونی خود را حفظ

### نمایند.

رضایت و تعلق خاطر نمایند و همچنین احساس نمایند که قدرت کنترل بر فعالیتهای شرکت و تحقق ایده‌های خود را دارند. لذا چالش کنونی تعاونیها، ایجاد شرایطی است که به تحقق خواسته‌های اعضا کمک نماید.

### نتیجه‌گیری

شرکتهای تعاونی زمانی به عنوان تعاونی شکست می‌خورند که به اصول و

ارزشهای تعاونی در عمل، توجه نداشته باشند. در این صورت، ممکن است صرفاً به موفقیت تجاری مبتنی بر رقابت سوددهی نایل آیند. عوامل عدم موفقیت در کلیه تعاونیها وجود دارند؛ اما مسأله این است که آیا اعضا، هیات مدیره و مدیران اجرایی می‌توانند برای حل آنها تلاش نمایند یا خیر. شکست فعالیتها به این معنی خواهد بود که عوامل و عناصر عدم موفقیت، اهمیت فزاینده خود را در توسعه آتی تعاونی حفظ می‌نمایند.

شکست شرکت تعاونی غیرفعال غیرقابل اجتناب نیست. اما از نتایج غیرقابل اجتناب عدم موفقیت شرکت تعاونی این است که باید به اهمیت اصول و ارزشهای تعاونی پی ببریم و از اتخاذ تصمیمات غیرقابل انطباق با این اصول و ارزشها پرهیز نماییم:

- شرکت تعاونی ممکن است از پذیرش اعضای جدید خودداری نماید و در نتیجه، تعداد افراد غیرعضو استفاده کننده از خدمات شرکت نسبت به اعضا فزونی یابند. و این اتفاقی است که برای تعاونی تولیدکنندگان «ویکتوریا» به وقوع پیوست.

- شرکت تعاونی ممکن است تصمیم به افزایش سرمایه از طریق سهامداران غیرعضو نماید و در نتیجه باعث ایجاد تضاد بین منافع سهامداران عضو و غیرعضو گردد.

- ممکن است که شرکت تعاونی به بازاریابی محصولات و خدمات خود بپردازد اما در این بازاریابی، شرکت تعاونی را به عنوان تعاونی معرفی ننماید و این نکته را انکار کند که تفاوت تعاونی در بازاریابی یک دستاورد محسوب می‌گردد. انتخابهای زیادی فراروی تعاونیها قرار دارند. این یک انتخاب دموکراتیک و تصمیم‌گیری داوطلبانه است.

### پی‌نوشت‌ها:

- 1- The Formation decision
- 2- The Formation Process
- 3- Risks
- 4- Unique
- 5- business
- 6- Automatically ●