

## کنفرانس وزرای تعاون منطقه آسیا و اقیانوسیه

● مرجانه سلطانی  
[۵] قسمت دوم

### سخنان آقای شری لال کرشنا دوانی معاون نخست وزیر هند در هفتمین کنفرانس وزرای تعاون آسیا و اقیانوسیه:

جناب آقای ایوانو باربرینی، رئیس محترم آی. سی. ای، همکار اینجناب آقای شری واجنات سینگ، وزیر محترم کشاورزی هند، آقای شری یا داو، وزیر کشاورزی ایتالی هند، دکتر سیسودیا، رئیس اتحادیه ملی تعاون هند، وزرای محترم تعاون آسیا و اقیانوسیه، نمایندگان، خانمها و آقایان

در ابتدای کلام، سلامها و درودهای گرم خود را از طرف دولت هند تقدیم نموده و آرزو می‌نمایم سال ۲۰۰۴ سرشار از بهروزی و شادی برای شما و تعاونگران کشورتان باشد. به راستی موجب افتخار است که کشور هند میزبانی کنفرانس وزرای تعاون را در سال ۲۰۰۴ عهده‌دار شده است چرا که امسال در واقع سده قانونگذاری تعاون در کشور ما نیز به شمار می‌رود.

تعاون به عنوان شکل متمایزی از نظام اقتصادی و اجتماعی بسیار نزد من عزیز و در قلبم جای دارد چرا که عامل هر گونه موفقیتی در کار است امیدوارم تبادل تجربیات کشورهای گوناگون در زمینه توسعه تعاون برای نسیم راهکارها و ایده‌های نو که در یافتن راه‌حلهای عملی برای مشکلات در پیش روی تعاونیها و موانع بر سر راه توسعه آنها متمرکز خواهد بود، مفید فایده واقع شود.

روح تعاون عمیقاً در فرهنگ هند ریشه دارد و ذکر نام کوتیلا خالی از لطف نیست که تعاونیها را به عنوان صنوف نیروی کار و افرادی توصیف می‌نمود که به شکل گروهی کار می‌کنند و درآمدهای خود را به صورت مساوی یا براساس توافق بین خود تقسیم می‌کنند. شکل نوین تعاونی در بنگاههای اقتصادی هند قبل از دوره استقلال آغاز شد و بدین ترتیب یک قرن نقش سازنده خود را در زمینه بهبود زندگی ضعیف و فقرا و سو دادن آنان به جرگه اقتصاد ملی ایفا نمود در کشوری به وسعت هند، ایجاد تعاونیها و رشد آنها بسیار شایان توجه است. تعاونیها به عنوان ابزارها نهادین در زمینه کشاورزی

و توسعه روستایی از طریق حمایتیهای اعتباری و سایر حمایتها مورد توجه بودند. به خدا کثر رساندن بنیانهای رفاهی اعضا اساس ساختار این تعاونیها را تشکیل می‌دهد. نیروی آنها در سلسله مراتب گسترده سازمانی نهفته است که از روستاها تا سطوح ایالتی و ملی بسط و گسترش یافته است.

تعاونیها همچون هر تشکل اقتصادی دیگر، با برخی بی‌ثباتیهای زیست محیطی روبرو می‌شوند چرا که به طور کامل قادر به ایجاد تمامی منابع مورد نیاز برای حفظ پایداری خود از درون تشکل تعاونی نمی‌باشند اینگونه تشکلهای نیازمند منابع مالی و انسانی به عنوان داده‌های مورد نیاز بخش تعاون و مشتری و مصرف‌کننده برای جذب محصولات می‌باشند. تعاونی باید در محیط پویای اجتماعی و اقتصادی فعالیت نماید و این خود نیازمند موقعیت‌شناسی مجدد و جایگزینی "بناگاه اقتصادی" نه فقط برای ادامه حیات بلکه برای رشد و رونق کار می‌باشد. زمانه بسیار تغییر کرده است. روزگاری بود که تعاونیها ایجاد می‌شدند تا کشاورزان و روستاییان را از چنگال استثمارگران و رباخواران در مناطق روستایی رهایی بخشند اما در دوران کنونی نیاز به وجود نهادهای کارآمد و قادر به شناخت نیازهای مصرف‌کنندگان و اعضای تعاونی و نیز توسعه کالاها و خدمات با نیازهای مشتریان هماهنگ شده است.

در حالی که حمایت دولت از تعاونیها اثرات مثبتی بر رشد آنها گذارده است، پاره‌ای از نتایج این حمایتها بر ضد ارزشها و ایدئولوژی تعاون عمل کرده است. در شماری از کشورها، تعاونیها از سندرم وابستگی در رنج می‌باشند. این سندرم ذره‌ذره استقلال و عدم وابستگی تعاونیها را نابود کرده است. اینجناب اعتقاد راسخ دارم که عدم وابستگی و استقلال از نیروی درونی ناشی می‌شود. اگر تعاونیهای قوای درونی خود را با مدیریت کارآمد و حرفه‌ای، عضویت فارغ از جهل و تعصب، رهبری ایثارگر و با افاق دید نوآور و بدیع توسعه نبخشند، در آن صورت حفاظت از هویت تعاونی به ویژه در بافت اقتصادی کنونی برای آنها دشوار خواهد بود.



## تعاون در جهان

را باید هر چه بیشتر پرورش و مورد توجه قرار داد.

اقتصاد جهانی به سرعت در حال تحول است و تعاونیها نمی‌توانند غافل از این تغییرات باشند. برای بقا و رشد در گرماگرم این تحولات، تعاونیها باید به سرعت جای واقعی خود را بیابند. باید کارایی و تطبیق‌پذیری و اثربخشی خود را بهبود بخشند. تعاونیها در راستای حفظ استقلال هر چه بیشتر، باید اصل حرفه‌ای سازی را توسعه داده، شایستگیهای واقعی خود را تقویت نموده و راهبردهای تجاری براساس بازار را تدبیر و اندیشه کنند.

در حالی که جهانی‌سازی موجب برانگیختن رشد اقتصادی شده است، فقر همچنان در صدر نگرانیهای ما قرار دارد. تداوم فقر سند جرم زمانه ماست. بیش از یک میلیارد از جمعیت جهان در شرایط فقر مفرط و نفرت‌انگیزی بسر می‌برند که حس ناتوانی و حقارت، ناشی از عدم توانایی برای تفکر، برنامه‌ریزی یا اندیشه به چیزهایی فراتر از مشکلات روزمره را در انسان تداعی می‌کند. فقر تنها یک معضل برای مستمندان نیست بلکه چالشی پیش روی همه مدافعان عدالت اجتماعی و همه جستجوگران رشد پایدار می‌باشد. وظیفه همه ما انسانهاست که به فقرا کمک کنیم تا بتوانند نردبان ترقی فرصتها و بهره‌مندی از یک زندگی قابل قبول را طی کنند. برای تحقق کاهش پایدار بیماری فقر در سراسر جهان رو به توسعه، اقدامات پیش‌برنده از سوی اجتماع به میزان بسیار، مورد انتظار و نیاز است. تعاونیها از طریق قادر نمودن حتی فقیرترین اقشار جمعیت با ابزار مشارکت در رشد اقتصادی و گردهم آوردن طیفی از نهادهای اجتماعی برای استفاده از فرصتها برای کار شایسته و پذیرش اجتماعی به توانمندسازی مردم می‌پردازند. اعضای تعاونیها از یکدیگر می‌آموزند، با هم نوآوری می‌کنند و با نظارت فزاینده بر مسائل معیشتی خود، شأن انسانی را با اضمحلال تجربه فقر حفظ می‌نمایند.

برنامه منسجم جامعه مدار موجب شکسته شدن حرکت مارپیچی رو به پایین

سرمایه‌های طبقات پایین‌تر و بدهیها در طبقات بالاتر به بروز مشکلاتی در زمینه توانایی پرداخت بدهی و کارایی در کل نظام تعاونی می‌انجامد. بنابراین ایجاد سیستمهای مناسب و الگوهای پویا و کارآمد برای طبقات و لایه‌های مختلف ضرورت دارد.

تعاونی یک مؤسسه عضو محور است و نیز بنگاهی است که فعالیتهای اقتصادی انجام می‌دهد. زمانی که صفت عضو محور بودن ایجاب می‌کند که یک تعاونی برخوردار از اهداف نهادینه‌ای همچون بهروزی و مشارکت اعضا باشد، صفت بنگاه اقتصادی بودن لازمه آن است و تعاونی باید دارای اهداف یک مؤسسه اقتصادی همچون ذخیره‌سازی سود و کارایی مالی باشد. گاه ممکن است یک تنگنا در برخورد و این دو هدف جمع‌ناپذیر بروز کند. حرفه‌ای‌سازی حل اینگونه بحرانیها را تسهیل می‌کند. حرفه‌ای‌سازی یعنی تطبیق‌پذیری سریع با موقعیتهای متغیر و ارائه راه‌حلهای مناسب برای مشکلات، این مطلب در کیفیت منابع انسانی یک سازمان و در همزیستی آن با سیستمهای خود بازناب می‌یابد.

مطلوب آن است که تعاونیها، از استانداردهای حرفه‌ای درجه یک و هماهنگ با نیازهای مشتریان برخوردار باشند. متأسفانه، این نکته مورد غفلت‌ترین موضوع در تحول تعاونیها به شمار می‌رود. شاید این ضعف از تحول تعاونیها به عنوان تشکلهای مردمی در مقابل دیگر مؤسسات تجاری ناشی می‌شود که از سیستمهای مدیریت حرفه‌ای بهره‌مند می‌باشند.

موفق‌ترین تعاونیها در جهان، تشکلهای حرفه‌ای هستند که براساس سیستمهای مدیریت کارآمد اداره می‌شوند. همچنین برای دیگر تعاونیها حرفه‌ای سازی در راستای نیازهای متحول شونده برای ادامه بقا و حفظ هویت تعاون یک ضرورت می‌باشد. دانش تنها ابزار تولید است که تابع سودها و عایدات رو به تحلیل نمی‌باشد. خلاقیت و نوآوری که بهره‌وری می‌آورد، در قوه تفکر افرادی نهفته است که به محیط کار نزدیک‌ترند و این ویژگی

تعاونیها از نظر شخصیتی، تشکلهایی مردم‌سالار و مستقل هستند و باید بدانیم که انحراف از اصول و ویژگیهای تعاون هرگز نباید رخ ندهد. اعضا نباید از حقوق شرعی و قانونی خود برای اداره نهاد تعاونی به عنوان یک تشکل مستقل درگذرند چرا که این انکار، اصل بنیادین تلاش جمعی برای رسیدن به منافع مشترک اعضا از طریق تعاونی را نابود و بی‌اثر خواهد کرد. همچنین اگر مدیریت مردم‌سالار در فرایندهای مدیریتی و کسب و کار تعاونی حفظ شود، در آن صورت به نفع رشد سالم و منطقی تعاونیها رفتار خواهد شد. اطمینان دارم که دولتهای کشورهای شرکت کننده در این کنفرانس خود به این مباحث خواهند پرداخت.

توسعه مدیریت و رهبری در تعاونیها موضوعی حیاتی است چرا که تلاشهای بسیاری هم از جانب اعضا و هم از سوی نهادها مورد نیاز است. در حالی که این مهم نیازمند خدمات مخلصانه و ابتکارگرا در جهت تحقق آرمان تعاونی از سوی افراد می‌باشد، همچنین انجام اقدامات پیشرو و غیر منفعل از سوی نهادها در سطح بالاتر مورد انتظار می‌باشد، این نهادها نباید فراموش کنند که توسعه نهادهای سطوح پایین‌تر مسئولیت اصلی آنان است و برای پایداری نظام تعاونی یک ضرورت به شمار می‌رود.

نهادهای سطوح پایه را نباید به عنوان ضربه گیر خطرات و ریسکهای تجاری سطوح و لایه‌های بالاتر مورد استفاده قرار داد بلکه به عنوان اساس و شالوده‌ای که لایه‌های بالاتر به روی آنها فعالیت می‌کنند، باید مورد توجه قرار داد. هرم تعاونی اساساً به دلیل وجود توده‌های ضعیف مردمی در سیستم، ضعیف می‌باشد چرا که توده‌های مردمی، عده بیشماری هستند که قادر به درآمدزایی کافی در وضعیت موجود اقتصادی کشور برای تأمین هزینه‌های زندگی خود نمی‌باشند. این موضوع همچنین به توانایی اینگونه، نهادها و مؤسسات برای عمل به تعهدات مالی خود نسبت به لایه‌های بالاتر لطمه وارد می‌کند. این ناهمخوانی در داراییها و

بحث و گفتگو پیرامون موضوعی بسیار حائز اهمیت، مورد تأکید و قابل تأمل در بحث تعاون گرد هم آمده‌اند، خوشامد عرض نمایم. این فرصت را مغتنم شمرده و به اطلاع می‌رسانم که این گردهمایی فرخنده و خجسته در مورد توسعه تعاونیها در کشور ما می‌باشد. همچنین گوشه‌ای از دیدگاههای خود را که احساس می‌کنم برای بهبود عملکرد تعاون و تضمین پایداری نظام تعاونی اهمیت دارد با شما سهیم می‌شوم.

اقتصاد روستایی هند اساساً بر محور کشاورزی زمینه اصلی اشتغال و حامی میلیونها انسان با امنیت شغلی و غذایی است. استوار می‌باشد در این رهگذر نظام تعاونی نیز به عنوان ستون اصلی ارائه خدمات حمایتی و حیاتی در آن مطرح می‌باشد. نهضت تعاون در طول سالها به شکل قابل توجهی در کلبه بخشهای کشور بایش از نیم میلیون شرکت تعاونی در سطح روستاها و سطح ملی گسترش یافته است.

تعداد کل اعضای شرکتهای تعاونی در هند حدود ۲۳۶ میلیون نفر می‌باشند که تقریباً نزدیک به صد درصد روستاهای کشور را پوشش می‌دهند. این تعاونیها در مجموع به تمامی عرصه‌های تجاری شامل بانکداری، تولید و توزیع نهاده‌های کشاورزی و کودهای شیمیایی، بذر، سموم دفع آفات، فرآوری محصولات کشاورزی، انبارداری و ذخیره مواد کشاورزی، لبنیات، شیلات، مسکن و غیره وارد شده‌اند. این میسر نشده است مگر به دلیل شبکه گسترده تعاونیها که هند را در زمره اولین تولیدکننده شیر و شکر در سطح جهان قرار داده است. اینجانب اعتقاد دارم که تعاونیها هند امکانات فراوان و فرصتهای بسیاری را برای دیگر کشورها به منظور آموختن روشهای موفق تعاون فراهم و ارائه نموده است.

دولت هند اصلاحاتی را در بخش تعاون ایجاد کرده است تا فضایی را برای تسوانمندسازی نهادهای تعاونی برای رویارویی با چالشهای جدید و فراهم کردن فرصتهای تازه خلق نمایند. دولت مرکزی هند در زمینه ایجاد استقلال تعاونیها با اعمال "قانون شرکتهای تعاونی

نظام تعاونی را تهدید نموده است. این مشکلات مواردی چون سوء مدیریت، نامناسب بودن ساختار مالی، تصمیمات نامعقول سرمایه‌گذاری و شکاف و فاصله رو به رشد بین اعضا و شرکت تعاونی آنان را شامل می‌شود. اهداف تعاونیها چارچوب حاکمیت گروهی تعاونی را شکل می‌دهد.

تعاونیها باید به ایجاد نظام حاکمیت گروهی و جمعی تعاون برای تضمین ارتباط و عملکرد تعاونی از طریق پیوند دادن اعضا، مدیریت و کارکنان با سیاست، راهبرد، و فرآیندهای تصمیم‌گیری تعاونی بپردازند.

در واقع مفهوم و معنای واقعی حاکمیت اشتراکی ایجاب می‌کند که کسب و کار در راستای خواستهها و تمایلات مالک یا سهامداران تعاونی انجام شود که عموماً به کسب حداکثر سود می‌انداشید و در عین حال همساز کردن قوانین اساسی جامعه که در بطن قانون و سنن و آداب مردم خانه دارد، حاکمیت گروهی امری اجباری و دستوری نیست بلکه باید از سوی رهبران تعاونی به لحاظ عقلی مورد پذیرش قرار گیرد. به عبارت دیگر رهبران و مدیران تعاونیها باید به آنچه را که خود موعظه می‌کنند عمل نمایند.

با این کلمات، کنفرانس را آغاز و ورود شما را به این کشور خوشامد می‌گوییم. امیدوارم از اقامت در هند لذت ببرید و با خاطره‌های خوش و عزم جزم برای نهادن تعاونیهای کشورتان در جایگاهی مناسب و پویا برای مقابله با رقابت با دیگر شکل‌های نظام اقتصادی، این کشور را ترک کنید.

متشکرم

### سخنان واجنات سنگ وزیر کشاورزی هند

بسیار مایه افتخار اینجانب است که به جناب آقای شری لال کرشناوانی، معاون محترم نخست‌وزیر هند، جناب آقای ایوانو باربرینی رئیس اتحادیه بین‌المللی تعاون، وزیر محترم تعاون منطقه آسیا و اقیانوسیه و مقامات ارشد کشورهای شرکت‌کننده در کنفرانس که به منظور

و نزولی محرومیت می‌شود و چرخه مطلوب را که در آن اثرات مثبت مشارکت اجتماعی و اشتغالزایی بیشتر و ایجاد ساختار انسانی، اجتماعی و فیزیکی برای رشد پایدار در جهت فقرزدایی به چشم می‌خورد، جایگزین دور باطل قبلی می‌شود. تعاونیها شکل ایده‌آل نظام اقتصادی برای ریشه‌کنی فقر هستند چرا که ایدئولوژی تعاونی به خودی خود منحصر بودن افراد و ارزش برابری و انصاف را به رسمیت می‌شناسد.

دولت هند پیش از این ابتکار استقرار بنیانی قوی برای نهضت تعاونی عضو محور را از طریق وضع "قانون شرکتهای تعاونی چندایالتی سال ۲۰۰۲" به دست گرفته است. در این قانون بسیاری از مقررات دست و پاگیر که فعالیت روان تعاونیهای چند ایالتی را سد کرده بود، از میان رفته و اصلاح شده است. ما همچنین از دولتهای ایالتی خود می‌خواهیم که قانون تعاون خود را به همین ترتیب اصلاح نمایند. در چارچوب سیاست تعاون، دولت هند به تدوین "سیاست ملی تعاون" برای ارتقا و تقویت نهضت تعاون در کشور پرداخت. اهداف این سیاست عبارتست از حمایت و تشویق تعاونیها به فعالیت در نهادهایی، با مدیریت مستقل، خوداتکا و مردم‌سالار و پاسخگو در مقابل اعضا و مؤسساتی که کمک شایان توجه انسان به ویژه در زمینه‌هایی که به مشارکت مردم و تلاشهای جامعه نیاز باشد، ارائه می‌شود دولت هند همچنین نوعی "برنامه کاری" را به مورد اجرا گذارده است که عناصر گوناگون در آن مندرج و تدوین شده است.

پرواضح است که اکنون دوران گذر برای تعاونیها می‌باشد. هرگز در گذشته همچون زمان حال اعتمادسازی در بین مشتری برای تعاونیها حائز اهمیت نبود و این نیاز احساس نمی‌شد. هرگز در گذشته موضوع حاکمیت کارآمد در تعاونیها این چنین حیاتی به شمار نمی‌رفت. حاکمیت اشتراکی و جمعی به ویژه در بخش تعاون در کانون توجه قرار گرفته است چرا که تعاونیها بیش از پیش در سالهای اخیر مشکلات بزرگی را تجربه کرده‌اند که به بنیانی هویت و وجهه کل

چندایالتی<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۲ نقش پیشگامی ایفا نموده است.

هدف قانون جدید، استقلال عمل کامل و مدیریت مردمی شرکتها می باشد. براساس این قانون، سیاست دولت برپایه اصول بین المللی تعاون، بر ساده نمودن روند ثبت شرکتها و اصلاحات آیین نامه‌های شرکتها استوار می باشد. قدرت دولت برای مدیریت تعاونیها و نفوذ و تفوق یک هیأت مدیره بر چنین شرکتهایی که دولت مالکیت ۵۱٪ یا بیشتر سهام را در اختیار دارد، محدود شده است. شرکتها آزادانه می توانند منابع مالی خود را از طریق دریافت سپرده، دریافت وام و کمکهای مالی افزایش دهند. تعاونیهای فدرال از مسؤولیتهای بیشتری برخوردار شده و اختلافات از طریق حاکمیت و داوری به انتخاب شرکت حل و فصل خواهد شد. دولتها در سطح ایالتی نیز روند اصلاحات قوانین موجود تعاون را آغاز کرده و یا در حال بررسی آن می باشند تا استقلال عملکرد و مالی تعاونیها تأمین شود.

دولت فدرال هند نیز "سیاست ملی تعاونیها" را با مشورت با دولتهای ایالتی تدوین نموده است. این نیازی بود که مدتها احساس می شد. سیاست ملی تعاون بخشی از تلاش دولت هند برای ایجاد فضایی مناسب برای اجرای قوانین و سیاستهای توسعه تعاونیها و نیز قادر نمودن آنان به فعالیت به عنوان نهادهای خودکفا و با نظارت دولتی برپایه اصول تعاون و مسؤول در برابر اعضای خود می باشد. گروه کاری ویژه‌ای به ریاست وزیر کشاورزی برای تدوین "برنامه کاری" اجرای "سیاست ملی تعاون" در یک دوره زمانی خاص تشکیل شد.

به رغم پیشرفت ایجاد شده در زمینه توسعه تعاونیها، تصویر کلی بخش تعاون به هیچ وجه سالم و خوشایند نیست. بی ثباتی و شکنندگی بخش تعاون برای توسعه بخش روستایی زبان آور است. بخش تعاون در اکثر اقتصادهای رو به توسعه از جمله هند با چالشهایی روبروست. در سناریوی اقتصاد متحول، تعاونیها دیگر نمی توانند در برابر اصلاحات در حال انجام در سایر بخشها سکوت اختیار کنند.

اصلاحات اقتصادی و اصلاحات در سایر بخشها تنها در صورتی کامل شده تلقی می گردد که بخش مهمی از جمله تعاونیها را پوشش دهد.

یکی از بخشهای تأثیرگذار بر عملکرد تشکلهای عضو محور تعاونیها فقدان مدیریت مردمی است. از آنجا که تعاونیها اساساً یک نهضت مردمی به شمار می روند، نیاز به حفظ شخصیت دمکراتیک تعاونیها در بعد مدیریتی و فرایندهای کسب و کار آن وجود دارد. یکی از نگرانیهای جدی ما تعداد بیشمار مؤسسات تعاونی است که از وجود هیأتهای مدیره و بازرسانی که با هدایت و مدیریت مردمی انتخاب شده باشند، محرومند. من به شدت اعتقاد دارم که مدیریت مردمی با حضور و مشارکت اعضای منتخب با اختیار و آزادی کامل، فعالیت کارآمد و مؤثر تعاونیها را تسهیل می نماید.

تعاونیها را اعضا مدیریت و نظارت می کنند تلاشهای آنان براساس نیازهای اقتصادی و اجتماعی اعضا هدایت می شود. علاوه بر این، به عنوان یک اصل، یک شکل تعاونی باید الزاماً به جامعه خود اهمیت دهد. بنابراین تعاونیها در مقایسه با دیگر تشکلهای باید تأکید بیشتری بر "منابع انسانی" داشته باشند تا نه تنها موفق شوند و به پیش روند بلکه تصمیمات کیفی تری را که عموماً با فرایند دمکراتیک امکان پذیر است اتخاذ نمایند. توفیق تصمیمات اقتصادی بیش از هر چیز به منابع انسانی در اختیار هر تشکلی بستگی دارد. امروزه تعاونیها نیاز به تحول برای اعتمادسازی سرمایه انسانی به عنوان مهمترین منابع در زمینه تعهد، خلاقیت و نوآوری دارند که با وجود مدیریت، عضویت و کارکنان فعال و غیر منفعل امکان پذیر می شود. قدرت کسب دانش و علم قابل دسترس در سطوح محلی و ایجاد تعامل مؤثر با محیط خارج می تواند برای تعاونیها مزیت رقابتی بیشتری ارائه کند. پیش نیاز این مهم آن است که مشارکت کنندگان از کلیه بخشهای یک شکل تعاونی، هدف، ارزشهای محوری و بیش تعاونی را بدانند و بشناسند. تعاونیها هنوز رویکرد نظام مندی را برای "توسعه منابع

انسانی" در اکثر زمینهها همچون برنامه ریزی نیروی کار، استخدام، کاریابی، آموزش کارکنان برای پستهای بالاتر، ایجاد انگیزه در کارکنان و افزایش بهره‌وری ایجاد نکرده است. تلاش جدی مورد نیاز است تا به تدوین بیش مشارکتی، رسالت، برنامه ریزی راهبردی، اهداف و ارزشهای مشترک بپردازد. برای بهبود عملکردها و بهره‌وری، حرفه‌ای سازی را باید در کلیه سطوح به جریان انداخت. در مدیریت کارآمد یک نیاز جدی حمایت از مدیریت ارزشی در فعالیتها و فراهم نمودن زمان کافی برای تمرکز بر سیاستهای مربوط به فعالیتها می باشد.

نیاز به توسعه رهبری محلی با علاقه وافر به امور تعاونیها وجود دارد که نهایتاً می تواند به مردم سالاری نهادهای تعاونی منجر شود برای بهره‌برداری از منابع جدید رهبری، برنامه‌های خاصی در زمینه توسعه تعاون ضرورت دارد. برنامه توسعه رهبری تعاون باید بخش منسجمی از یک استراتژی توسعه منابع انسانی را شکل دهد. همانگونه که عضویت مسؤول، پاسخگو و فعال برای رشد رهبری و توسعه تعاونیها مورد نیاز می باشد، به همان نسبت برنامه‌های آموزش تعاونی بیشتری نیز ضرورت دارد. توسعه منابع انسانی عنصر مهمی برای موفقیت هر تشکلی به شمار می رود. هر چند آن اهمیتی که شایسته و بایسته آن است از سوی نهادهای تعاونی مطرح نمی شود. طرح سازمانی موجود اکثر تعاونیها با اصول اولیه مدیریت یک نهاد سالم هماهنگی ندارد. بنابراین تعاونی باید سیاستهای مناسب پرسنلی را با در نظر گرفتن برنامه ریزی و ارزیابی شایسته نیروی کار متحول سازد.

با هر چه بیشتر پیچیده تر شدن راهبردها و تشکلهای، تأکیدها باید بر جزئیات مدیریت انسانی و فرآیندها قرار گیرد. نیاز راهبردی اساسی نمی گوید که صادقانه ترین و هماهنگ ترین طرح را ترسیم نمایم بلکه هدف ایجاد پویاترین و انعطاف پذیرترین فرایندهای راهبردی است. وظیفه کلیدی سازمانی این نیست که خوش ساخت ترین ساختار را طراحی

نماییم بلکه توانمندیهای فردی را جذب نموده و به کل تشکل برای ارائه واکنش و رفتار به شیوه تعاونی در جهت ایجاد یک فضای پویا انگیزش دهیم. تأکید باید بر چالش ایجاد مجموعه‌ای مناسب از رفتارها و مهارتهای پرسنلی و پیوند دادن آنها به فرآیندهای دقیق و ارتباطات متمرکز گردد. به عبارت دیگر، باید بر تشکل سازی و نه صرفاً بناکردن هر ساختاری تأکید شود.

تشکلهای تعاونی نیاز به بینش‌سازی دارند که باید با شفافیت، استمرار و انسجام همراه باشند؛ شفافیت در بیان که اهداف را قابل فهم و پرمعنا می‌سازد، استمرار در هدف که بر اهمیت پایدار آن تأکید می‌کند، و انسجام در واحدهای

تجاری و مرزهای جغرافیایی که وحدت را در سراسر تشکل و سازمان تضمین می‌کند.

اگر یک کلید برای موفقیت در عملکرد سودآور در فضای اقتصادی به سرعت متحول وجود داشته باشد، آن کلید نوان مدیریت برتر برای شکل‌دادن به تلقیات، توانمندیها و روابط افراد به نحوی است که آجرهای یک تشکل را یکی پس از دیگری بر روی هم قرار دهد. هدف مدیریت تعاون همچنین بر آموزش افراد برای برخورد مناسب و حل معضلات به جای فرصت دادن به مشکلات استوار است تغییر آنها زمانی رخ می‌دهد که افراد تعیین شده برای هر کار نسبت به اهداف کلی شناخت کافی داشته و خود را وقف

تحقق آن اهداف نمایند.

به دلیل محدودیت زمان، سعی نمودم به برخی مباحث که اعتقاد دارم برای بخش تعاون از اهمیت خاصی برخوردارند اشاره نمایم. اینجانب معتقدم که تمامی شما عزیزان پیرامون این مباحث گفتگو و تفکر خواهید نمود و اطلاعات مهمی را برای سیاستگذاری در اختیار قرار خواهید داد بار دیگر به معاون نخست وزیر هند، رئیس آی. سی. ای وزرای تعاون منطقه آسیا و اقیانوسیه، شخصیت‌های برجسته تعاون و سایر مهمانان مدعو به این کنفرانس خیر مقدم عرض می‌نمایم.

مشکرم

### نمایه تعاون در جهان و ایران

جدول ۱ - روند عضویت در تعاونها

سال	عضویت	جمعیت جهان	نسبت عضویت به جمعیت جهان
۱۹۶۸	۲۲۴/۰۰۰/۰۰۰	۳/۵۵۶/۹۱۹/۸۴۹	۶/۳۰
۱۹۶۹	۲۳۰/۵۰۰/۰۰۰	۳/۶۳۱/۴۴۵/۱۶۱	۶/۳۵
۱۹۷۱	۲۵۴/۹۱۷/۵۳۴	۳/۷۸۳/۹۵۰/۲۶۹	۶/۴۷
۱۹۷۲	۲۶۸/۰۲۷/۳۵۰	۳/۸۶۰/۷۲۶/۷۸۲	۶/۹۴
۱۹۷۳	۲۸۰/۰۰۰/۰۰۰	۳/۹۳۷/۰۹۵/۱۹۵	۷/۱۱
۱۹۷۴	۳۲۱/۰۰۰/۰۰۰	۴/۰۱۲/۸۱۵/۳۹۸	۸/۰۰
۱۹۷۹	۳۴۶/۰۰۰/۰۰۰	۴/۳۷۸/۱۳۶/۳۸۱	۷/۹۰
۱۹۸۰	۳۵۰/۰۰۰/۰۰۰	۴/۴۵۳/۷۷۷/۶۳۴	۷/۸۶
۱۹۸۱	۳۵۵/۰۰۰/۰۰۰	۴/۵۲۹/۹۰۱/۰۰۴	۷/۸۴
۱۹۸۲	۳۶۰/۰۰۰/۰۰۰	۴/۶۱۰/۱۵۴/۱۳۳	۷/۸۱
۱۹۸۳	۳۶۴/۰۰۰/۰۰۰	۴/۶۹۰/۴۹۶/۴۰۱	۷/۷۶
۱۹۸۴	۳۷۰/۰۰۰/۰۰۰	۴/۷۶۹/۹۱۴/۰۷۸	۷/۷۶
۱۹۸۵	۵۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۴/۸۵۰/۵۷۴/۶۲۳	۱۰/۳۱
۱۹۹۱	۶۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۵/۳۵۹/۴۴۳/۱۶۶	۱۱/۲۰
۱۹۹۳	۷۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۵/۵۲۲/۸۸۷/۶۱۶	۱۲/۶۷
۱۹۹۵	۷۶۵/۲۵۸/۸۲۱	۵/۶۸۲/۳۶۵/۰۸۸	۱۳/۴۷
۱۹۹۶	۷۶۰/۰۰۰/۰۰۰	۵/۷۶۰/۹۳۱/۶۴۸	۱۳/۱۹
۱۹۹۸	۷۴۴/۹۰۴/۸۲۱	۵/۹۱۸/۶۳۴/۳۶۸	۱۲/۲۵
۲۰۰۰	۸۰۰/۰۰۰/۰۰۰	۶/۰۷۴/۰۹۸/۸۰۱	۱۳/۱۷

آمار عضویت در تعاونها از سال ۱۹۶۸ تا سال ۲۰۰۰ در جدول ۱ آمده است. همانطور که این جدول نشان می‌دهد، تعداد عضویت در تعاونها از ۲۲۴ میلیون نفر در سال ۱۹۶۸ به ۸۰۰ میلیون نفر در سال ۲۰۰۰ افزایش یافته است. همچنین، جهت مقایسه رشد عضویت در تعاونها با توجه به رشد جمعیت جهان، ستون جمعیت در نظر گرفته شده است. با تقسیم تعداد «عضویت» بر «جمعیت جهان» نسبت عضویت به جمعیت جهان بدست می‌آید که بیانگر میزان تراکم تعاونها در جهان است. نمودار ۱ روند میزان تراکم تعاونها در جهان را در یک گستره تاریخی (۱۹۶۸-۲۰۰۰) نشان می‌دهد. همانطور که این نمودار نشان می‌دهد، روند کلی تراکم تعاونها در جهان صعودی بوده است.

نمودار ۱ - نسبت عضویت در تعاونها به جمعیت جهان

