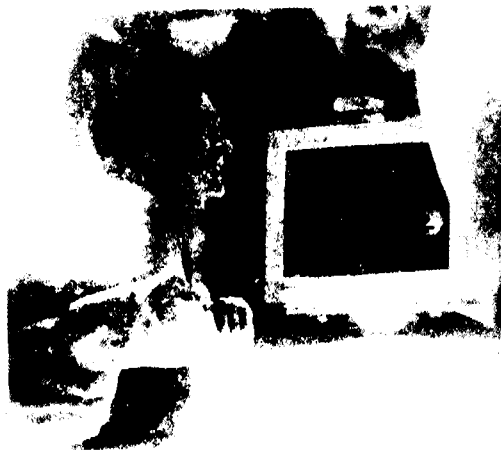


منبعث از منابع زیر هستند:

- در اختیار داشتن اطلاعات
- توانایی‌های مدیریتی
- توانایی در حل مشکلات
- توان اعمال نفوذ
- اتحاد و همکاری بین افراد صاحب پست‌های مهم و ذی نفوذ در حالی که امکان ایجاد این منابع قدرت در تعاونی وجود دارد، فرآیند مشارکت بر آن است که این منابع قدرت را ساماندهی و محدود کرده و به سمت اهداف سازمان سوق دهد.



## مشارکت در سازمانهای تعاونی

● برایان میلینگتون

● ترجمه: علی اصغر مقصودی

### مشارکت و یادگیری

توانایی مشارکت در ایجاد هم نیروبخشی، تعاونی‌ها را در زمینه

آموزش سازمانی دارای قابلیت قدرتمندی می‌کند. افرادی که برای نیل به اهداف مشترک باهم همکاری می‌کنند، سازمان را قادر می‌سازند تا:

- در تصمیم‌گیری‌هایش تجدیدنظر کند
- دیدگاه‌هایش را مورد بررسی قرار دهد.
- از اشتباهاتش درس بگیرد.
- به عقاید دیگران توجه کند.

همانقدر که سازمان یاد می‌گیرد و بالغ می‌شود، اعضایش نیز کارآزموده‌تر می‌شوند.

در روابط صنعتی معمول، بین کارکنان روابط عصیان‌گرانه و رضامندانه بوجود می‌آید. اما در تعاونیهایی که در آنها مشارکت واقعی وجود دارد، اعضا یاد می‌گیرند که چگونه قدرت را بدست گیرند یا چگونه آن را به دیگری واگذار کنند. آنها می‌توانند در همان حالی که حقوقشان را به عنوان عضو اعمال می‌کنند، تسلیم اقتدار و مرجعیت تعاونی باشند؛ این فرآیند بایستی به تربیت اعضا و

اهداف خود نیازمند مشارکت و همخوانی کارکنانش با اهداف بنگاه است. در واقع بخش اعظم نظریه مدیریت به چگونگی متمرکز ساختن نیروی کار می‌پردازد. چنین مشارکتی در تعاونیهایی امسری بدیهی است، جایی که اهداف سازمان با اهداف اعضا همخوانی دارد.

### اعمال قدرت و اختیار

در تعاونی، قدرت در حقیقت از اعضای نشأت می‌گیرد که خود در آن سهیمند و آن را به صورت دموکراتیک اعمال می‌کنند و برخلاف شرکت‌های سهامی که به سرمایه‌گذاران تعلق دارد، در تعاونیهایی قدرت از ساختار سرمایه اصلی آن نشأت می‌گیرد. معهذ این شرکت‌ها، برای اینکه بطور مؤثر و کارا عمل کنند، لازم است حوزه‌هایی از قدرت را به گروه‌ها یا افرادی خاص محول کنند. از این رو قدرت انتصابی است و اعمال آن نیز موقتی و محدود است.

قدرت‌های موجود در تمام سازمان‌ها،

آموزش نظری راهی است بسیار طولانی، اما آموزش علمی راهی است کوتاه و مؤثر. انسانها وقتی که یاد می‌دهند، یاد می‌گیرند. ("سنگ")

### اصل نظارت

#### دموکراتیک اعضا

تعاونیهایی سازمان‌هایی دموکراتیک اند که اعضایشان بر آنها نظارت دارند و فعالتانه در سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌کنند. زنان و مردانی که از طرف اعضا انتخاب می‌شوند، در قبال آنها پاسخگویند. در تعاونی‌ها، اعضا از حق رأی مساوی (هر عضو یک رأی) برخوردارند و در سطوح مختلف نیز به روشی دموکراتیک سازمان می‌یابند.

### مقدمه:

تعاونی گروهی از افراد است که نیروی کار و توانایی‌هایشان را در قالب طرحی مشترک یکپارچه کرده‌اند تا از منافع مشترک خود دفاع کرده یا بر آنها بیافزایند. اعضای تعاونی صاحبان سرمایه‌ای هستند که حاصل تلاش و تشریک مساعی آنهاست.

در حالی که تمام سازمان‌ها برخواسته از هم‌آمیزی منافع اعضایشان هستند، تعاونی متضمن فرآیندی از مشارکت نیز هست که در آن اعضا "طرفیت‌های" شخصی خود را چه به لحاظ اقتصادی، چه به لحاظ معلومات و چه به لحاظ حرفه‌ای سازمان داده‌اند. حاصل جمع این ظرفیت‌ها، ترتیب نظاممند و خلاقانه آنها در سازمان و همچنین تعامل بین آنها باعث ایجاد مجموعه‌ای از هم‌نیروبخشی‌ها می‌شود که افزایش توانایی تعاونی در پاسخگویی به نیاز بازار را در پی دارد.

هر بنگاه رقابتی برای دستیابی به

تعاونیها ویژگی تفکیک‌ناپذیر و نهادینه و جزو ماهیت این نوع نگاههاست.

### اعمال مشارکت در تعاونی

اعضای تعاونی می‌دانند که: نقش‌های آنها متفاوت، اما حقوق و مسؤولیت‌هایشان در سازمان اساساً برابر است.

● ارزش حق رأی اعضا در تصمیم‌گیری با هم برابر است.

● مازاد حاصل از تلاش مشترک آنها به‌طور برابر بین آنها توزیع می‌شود.

● این دانسته‌ها موانع را برطرف ساخته و "فاصله سازمانی" بین اعضا و مدیریت را کاهش می‌دهد.

وقتی آنها خوب کار کنند، سازمانهایی از این دست می‌توانند بیش از سایر سازمان‌های خود انتقادی و به لحاظ نوع دیدگاه انعطاف‌پذیرتر باشند. مدیران (یا هماهنگ‌کننده‌ها) پاسخگوی اعضای سازمان هستند و اعضا اعمال آنها را مورد قضاوت، بحث و بازبینی قرار می‌دهند.

### مدیریت در تعاونیها

در بستگاهی که اساس آن مشارکت است، اعضا بیشتر در معرض خطرپذیری هستند و با تصمیماتی در رابطه با انتخاب هیأت مدیره، تأیید برنامه‌ها، مقررات، سرمایه‌گذاری یا تصمیم در این مورد که سود بدست آمده را مجدداً سرمایه‌گذاری کنند یا نه، مواجه می‌شوند. از این رو آنها در تصمیم‌گیری‌هایی مشارکت می‌کنند که برای کارکنان شرکت‌های سهامی غریب است.

شرکت‌هایی که به صورت جمعی اداره می‌شوند، مستلزم وجود ساختار مدیریت تعریف‌شده‌ای هستند که ظرفیت مدیریت و اداره سازمان را با رعایت اصول بازرگانی و کارادر نظر داشته باشد. اگر این ساختار مدیریتی نتواند طوری بسنجد که از افراد و مهارت‌های جمع استفاده کند، بایستی با مدیرانی خارج از سازمان قرارداد ببندد. اولویت با افراد درون سازمان است چون میزان دست‌اندرکاری آنها در سازمان و تعهد و همخوانی شان نسبت به نگاه تعاونی بیشتر است. به علاوه، بسیاری از تعاونیها

● حذف یا کاهش کشمکش بین سرمایه و نیروی کار در شرکت و از بین بردن این احساس که نظام از نیروی کار بهره‌کشی می‌کند: کارکنان می‌توانند حس کنند که با سرمایه‌گذاری و توزیع مجدد "حاصل تلاش مشترک" از زحمت خود سود می‌برند.

● درگیر شدن شخصی در فرآیندی کاری که در آن مازاد درآمد، گروهی را که خود موجد آن است را بهره‌مند می‌سازد.

● این احساس که اعضا کار می‌کنند تا از منافع خود و نه از منافع صاحب یا رئیس شرکت دفاع کنند.

● توانایی در تلاش بیشتر جهت اداره سازمان در مواقع بحرانی

● سهولت ایجاد فرآیند مشارکت و درگیر شدن اعضا در کار

● مشارکت در مالکیت و مدیریت شرکت کارکنان را که عضو شرکت نیز هستند قادر می‌سازد تا با درک کامل از نقش خود در این همیاری، خود را به‌طور کامل درگیر جنبه‌های تولیدی و سازمانی تعاونی کنند. در اصل، ایجاد انگیزه در تعاونی چالشی فراوری مدیر نخواهد بود.

مدیر ناگزیر نخواهد بود برای ایجاد انگیزه به تشویق و تنبیه کارکنان متوسل شود. کارکنان تعاونی غالباً می‌دانند که اگر تعاونی کارا و رقابتی نباشد بر درآمد و معیشت آنها تأثیر منفی خواهد گذاشت. این ارتباط مستقیم بین ظرفیت‌های جمعی و برون‌داده‌ها در تعاونی مزیت رقابتی مهمی است با اینحال، برخی افراد از زیر کار در می‌روند و در این حالت فشار همکاران می‌تواند مکمل مهمی برای نظارت مدیریتی باشد (خصوصاً جاهایی که ساختارهای کمیته‌ای جایگزین مدیران شده‌اند)

به علاوه بسیاری از رهباافتهای جدید مدیریتی می‌تواند باعث افزایش توانایی تعاونی برای رقابت شود. نظامهای کیفیت، مدیریت مشتری مدار، تمرکززدایی، پیشرفت شغلی و خودبازبینی، همگی تلاشهایی برای افزایش مشغولیت و درگیری کارکنان در کار تعاونی است در سایر شرکت‌ها، این درگیری و مشغولیت تنها یک هدف است، در حالیکه مشغولیت و درگیری کارکنان در امور

کارکنان خردمندی بیانجامد که می‌دانند چگونه بین حقوق و وظایفشان، آمال و آرزوهای شخصی شان و خواسته‌های سازمان توازن برقرار کنند.

### کشمکش

خطر کشمکش بین گروهی از افراد که بر هم کنش دارند و متقابلاً بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند، وجود دارد در واقع گرچه همیشه این کشمکش آشکار نیست، ولی در همه سازمان‌ها وجود دارد.

در عین حال کشمکش می‌تواند امری مثبت باشد، کشمکش می‌تواند باعث حیات سازمانی و توسعه شود. هیچ سازمانی نمی‌تواند رشد کند و با ضرورت‌های جدید سازگار شود، مگر اینک تنش را تجربه کند گرچه این تنش بعضی اوقات می‌تواند اجازه دهد کشمکش‌ها به سطح بیانند، مطرح شوند، مورد بحث و بررسی قرار گیرند و حل گردند و از این طریق سازمان تقویت شود.

### ۱- مشارکت به عنوان مزیتی رقابتی

مشارکت در تعاونیها بر پایه دو فرآیند بنیادی قرار دارد، که آنها را از شرکت‌های سهامی متمایز می‌سازد:

- حق مساوی اعضا در اعمال رأی جهت تصمیم‌گیری
- حق اعضا برای شریک شدن در توزیع مازاد درآمد
- برون‌داد این دو حالت متمایزکننده چیست؟

● تعاونی بیشتر بر ظرفیت مولد اشخاص تأکید دارد و این پدیده را تشویق می‌کند، تا بر خودکفایی در تولید محصول متمرکز باشد که صرفاً نتیجه بهره‌کشی از آن ظرفیت است. هر دستاوردی که حاصل یکپارچه تلاش‌های مولد باشد، بخشی از سرمایه مشترک می‌شود و متعلق به همه اعضاست.

این فرآیند مشارکتی، نه تنها باعث می‌شود که تعاونی بطور بالقوه رقابتی‌تر از دیگر سازمانها شود، بلکه باعث پایداری و کیفیت بالای اشتغال و توسعه توانایی‌های شخصی اعضا می‌گردد. تعاونیها از طریق راهکارهای ذیل به این سطح از کارایی و حالت رقابتی می‌رسند:

آقدر کوچکند که نمی‌توانند مدیری با تجربه را استخدام کنند. برای اینکه تعاونی رقابتی و موفق باشد، لازم است که اعضای تعاونی بیشترین نواشان را به کار گیرند تا به لحاظ حرفه‌ای پیشرفت کنند و مسؤولیت‌های ناشی از رویارویی با چالش‌های سازمانی و مدیریتی را بپذیرند. این کار باعث می‌شود با تعاونی از مزایای مشارکت بهره‌مند شود.

مدیریت در تعاونیهای بزرگ ممکن است از طریق ساختارهای مدیریت خطی معمول یا در تعاونیهای کوچک یا متوسط از طریق گروه‌های کاری، و کمیته‌ها انجام گیرد.

### فرآیند مشارکت

مشارکت اعضا از طریق دو فرآیند حاصل می‌شود: یکی ساختار اداره یا تصمیم‌گیری است، که از طریق اعضا در اداره تعاونی سهم می‌شوند و دیگری ساختار عملیاتی است که در آن اعضا از طریق فعالیت‌های کاری در پی نیل به اهداف تعاونی هستند.

ساختار تصمیم‌گیری به قوانین و مقررات تعاونی و همچنین اهداف تعاونی مربوط می‌شود. در مجمع عمومی سالانه، اعضا از بین خودشان گروهی از مدیران را برای نظارت بر اداره بنگاه تعاونی انتخاب می‌کنند (در تعاونیهای کوچک‌تر، این امر ممکن است شامل تمام اعضا شود).

ساختار عملیاتی برای این وجود دارد که تعاونی بطور مؤثر پی‌گیر اهداف بازرگانی و تجاری باشد. هر تعاونی بر پایه ساختار مدیریتی، قوانین داخلی، رفتار و عمل کاری، شرح وظایف شغلی، دستورالعمل استخدام و غیره قرار دارد. پست‌هایی که به این ساختارها تعلق دارند در سازمان پخش می‌شوند و اعضا مسؤولیت آنها را، فارغ از پست‌هایی که در ساختار تصمیم‌گیری دارند به عهده می‌گیرند.

چون هر یک از اعضا نقشی را در ساختار تصمیم‌گیری ایفا می‌کند که از نقشش در ساختار عملیاتی جداست، قدرت بیشتر به‌طور یکسان تقسیم شده است تا اینکه در دست عده‌ای متمرکز

باشد. این مزیت مهم نظام تعاونی است با اینحال در نهضت تعاون، موقعیت‌ها، اندازه‌ها و فلسفه‌های بسیار متنوعی وجود دارد که تعاونیها را به سمت سازگاری با این نیاز سوق داده است که نظام اداره تعاونی را از مدیریت سایر بنگاهها جدا نمایند.

در یک تعاونی کوچک ممکن است تفاوت اندکی بین هیأت‌مدیره و کسانی که عملیات بازرگانی را انجام می‌دهند وجود داشته باشد. برای تفکیک این کارکردها:

۱- نقش‌های رئیس هیأت‌مدیره و مدیر عامل بایستی از هم متمایز و افراد متفاوتی آنها را بر عهده داشته باشند. نقش رئیس هیأت‌مدیره باید:

- ریاست بر جلسات هیأت‌مدیره
- تضمین پایبندی به دیدگاه‌ها توسط تعاونی

● راهبری تعاونی جهت نیل به اهداف بلندمدت باشد. نقش مدیر عامل بیشتر مربوط به کارایی عملیاتی و اجرای برنامه‌هاست.

۲- اگر افراد شرکت‌کننده در جلسات هیأت‌مدیره و گروه اداره‌کننده شرکت افراد یکسانی باشند، این خطر وجود دارد که در هر جلسه، هر موضوعی غیر از موضوعات مهم مورد بحث و بررسی قرار گیرد. این دو نوع جلسه باید جداگانه برگزار شوند تا هدف هر یک روشن باشد. جلسات هماهنگی و تصمیم‌گیری باید به روشنی تعریف و بنا به تعریف برای هر یک دستور جلسه‌ای تنظیم شود.

۳- ضروری است که اعضای تعاونی بین دو کارکرد متفاوت تمایز قائل شوند.

در تعاونیهای بزرگ که دارای اعضای بیشتری هستند، تفکیک نقش‌افرادی که دست‌اندرکار اداره تعاونی هستند از افرادی که دست‌اندرکار مدیریت امور بازرگانی تعاونی هستند ساده‌تر است. جلوگیری از حضور شمار زیادی از مدیران ارشد در جلسات هیأتی که اداره تعاونی را به عهده دارد، چون این امر باعث تمرکز قدرت اجرایی، تصمیم‌گیری و رهبری در دست عده‌ای مشخص می‌شود.

### مجمع عمومی

در تعاونی، اعضا به عنوان صاحبان آن،

مسئول هر ضرر و زیانی نیز هستند بنابراین مجمع عمومی مرجع مشروعی است که تمام تصمیمات مربوط به اداره تعاونی را بگیرد. معهذاً در عمل در مجمع عمومی وقت کافی برای بحث مفصل درباره هر موضوع راهبردی وجود ندارد و از این رو وظیفه بررسی، آماده‌سازی و پالایش پیشنهادات دیگر به مدیریت محول می‌شود.

این موضوع موجب بروز یک تناقض می‌شود: مجمع عمومی نهاد برتر تصمیم‌گیری است اما ضرورتاً به دلایل زیر کاراترین نهاد نیست:

- مجمع عمومی هیأتی بزرگ است که نمی‌تواند بطور کامل و روشن به بحث و بررسی پیرامون موضوعات بفرنج بپردازد.
- این جلسات اغلب با بهره‌گیری از اطلاعاتی ناچیز برگزار می‌شود و از این رو نمی‌تواند به نظرات اساسی شکل مناسبی بدهد و یا نظرات دیگر را ارزیابی کند در این جلسات هیچوقت به اطلاعات قابل اطمینانی که برای برنامه‌ریزی راهبردی در مورد امور بازرگانی اساسی هستند، دسترسی وجود ندارد.

چون در این جلسات افراد زیادی شرکت می‌کنند و ممکن است بیشتر دستخوش عکس‌العمل‌های احساسی و بحث وجدل شود تا استدلال‌های معقول. جلسات بزرگ را گروه‌های اقلیتی که خوب سازمان یافته باشند می‌توانند فریبکارانه اداره کنند.

به این دلایل، مجمع عمومی در تعاونیهای بزرگتر اغلب به انتخاب هیأت‌مدیره، تأیید یا رد پیشنهادهای راهبردی ارائه شده توسط هیأت‌مدیره نقش اصلی و راهبردی خود را ایفا می‌کنند.

### اطلاعات

اطلاعاتی که هیأت‌مدیره در اختیار اعضا قرار می‌دهد ممکن است برای:

- آماده کردن آنها برای گرفتن یک تصمیم خاص
- مطلع ساختن آنها از نظر خاص مدیران
- وسعت بخشیدن به شناخت آنها از محیط خارجی که تعاونی در آن عمل می‌کند و تشریح چگونگی پیشرفت

تعاونی باشد.

بنابراین در دسترس بودن اطلاعات با کیفیت مطلوب برای اعضا هم از نظر اینکه حس کنند، بخشی از سازمان هستند و هم اینکه آنها را قادر می‌سازد تا نقش‌های

مدیریتی را بپذیرند، حائز اهمیت است. اطلاعات باید در دسترس همه باشد و فعالانه از طریق تبادل نظر، شفاف‌سازی و توضیح و تبیین، با دیگران تقسیم شود. توسعه نظام اطلاعاتی بین مدیریت و اعضا برای کارکرد مؤثر اجتماعی و اقتصادی تعاونی اساسی است.

دسترسی به اطلاعات ابزاری است مهم که با آن اعضا - کارکنان تعاونی درگیر فرآیند توسعه و نیل به اهداف تعاونی می‌شوند. اطلاعات ابزاری است که از آن طریق مدیران و اعضا بیشتر بازار را می‌شناسند و یاد می‌گیرند چگونه به نحو بهتری پاسخگوی نیاز مشتریان تعاونی باشند. از این رو این وظیفه هیأت مدیره است تا اطلاعات را به شکلی قابل فهم و دست‌یافتنی در دسترس قرار دهد و همچنین هر عضو موظف است این اطلاعات را مطالعه کند و اطمینان حاصل کند که از آنها سر در می‌آورد و هر وقت بخواهد می‌تواند به آنها دسترسی داشته باشد.

از آنجا که اطلاعات برای حیات تعاونی مهم است، پس:

- حضور اعضا در جلسات مجمع را باید تشویق کرد، ولی جلسات باید طوری سازمان یابند که موجب اتلاف وقت نشوند.
- اطلاعات بایستی نظاممند شوند، طوری که افراد بتوانند آنچه به آنها گفته می‌شود را بفهمند.
- اطلاعات بایستی بخشی از گفت‌وگو بین هیأت مدیره و اعضا را تشکیل دهد.
- بخشی از اطلاعات، خصوصاً در رابطه با بازاریابی تعاونی و استراتژی بازار باید محرمانه بماند.
- کانال‌های سازمانی که از آن طریق

□

هر تعاونی باید دارای برنامه‌ریزی راهبردی تعریف‌شده‌ای باشد که تک‌تک راهبردها و فعالیت‌هایی را که بایستی توسط هر بخش انجام گیرد و همچنین سیاست‌هایی که در پشت هر یک از این استراتژی‌ها وجود دارد تشریح کند. با تأیید پیشنهادات از این طریق، مجمع عمومی هیأت مدیره تعاونی را متعهد می‌سازد این تغییر را چه راهبردی باشد چه کوتاه مدت انجام دهد.

□

اطلاعات ارائه می‌شود بایستی توافق نظر داشته و به آنچه می‌گویند اعتقاد داشته باشند.

### هیأت مدیره

اگر نقش مجمع عمومی به کارکردهای مذکور محدود شود، پس تعاونی چگونه اداره شود؟ و چطور منافع اعضا تضمین شود؟ این نقش به هیأت مدیره تعاونی که اغلب از آن با نام "کمیته مدیریت" نیز یاد می‌شود، تعلق دارد (اگر چه وجود هر دو در تعاونیهای بزرگتر رایج است) اعضا اختیار نظارت بر مدیریت تعاونی را برای ۱۲ ماه به هیأت بازرسان محول می‌کنند.

### نقش هیأت مدیره

اختیار از سوی تعاونی به مدیران تفویض می‌شود. چند نکته مهم در این رابطه وجود دارد:

- اختیار و قدرت مدیران شخصی نبوده بلکه به آنها تفویض شده است.
- مدیران صاحبان تعاونی نیستند، از این رو آنها باید در رابطه با استفاده از این قدرت پاسخگوی اعضا باشند.
- اعضا اختیار و قدرت را به خود هیأت مدیره تفویض می‌کنند نه به افرادی که عضو این هیأت هستند.
- مدیران پس از انتخاب مسؤولیت ایفای نقش در تصمیم‌گیری را می‌پذیرند و بایستی قوانین، رویه‌ها و تصمیمات کمیته مدیریت را محترم بشمارند.
- از آنجا که اختیار و قدرت جمعی است، وقتی وفاق همگانی حاصل نشود، اکثریت تصمیم می‌گیرد.
- اعطای فرصت برای بیان نظرات به مدیرانی که در اقلیت قرار دارند، در هنگام تصمیم‌گیری حائز اهمیت است،

اما آنها باید تصمیماتی را که اتخاذ می‌شود. ولی آنها با آن موافق نیستند بپذیرند.

از این رو مدیران باید آماده بحث، تحلیل، بسوز عکس‌العمل و بیان نظرات خودشان

بوده و در مورد اطلاعاتی که دریافت می‌کنند، رازدار باشند.

### مسؤولیت‌های هیأت مدیره

حوزه مسؤولیت هیأت مدیره فراتر از امور بازرگانی تعاونی است، چرا که گروه‌های دیگر متأثر از تصمیمات آنها هستند، هیأت مدیره نقش کارآفرین را ایفا می‌کند و بایستی آماده گرفتن تصمیم‌های سخت و گاه غیر معمول باشند. دلایلی که بواسطه آنها مسؤولیت‌ها به خارج از تعاونی بسط پیدا می‌کنند عبارتند از:

- وضعیت خانواده‌ها و خانوارهای کارکنان به لحاظ درآمدی که به وضعیت بازرگانی شرکت وابسته است.
- تعاونی نقشی اقتصادی و اجتماعی در اجتماع محلی ایفا می‌کند
- آبروی نهضت تعاون به مدیریت صحیح هر تعاونی بستگی دارد.
- هر تعاونی مسؤولیتی اساسی در مشارکت و کمک به توسعه نهضت تعاون بر عهده دارد. برای استفاده از مزیت هم نیرو بخشی تعاون، مدیران ممکن است ناگزیر باشند پیشنهاداتی در رابطه با مشارکت یا حتی ادغام با تعاونیهای دیگر ارائه کنند. سه کارکرد هیأت مدیره عبارتند از: اداره، راهبری و آسان‌سازی،

### کارکرد اداره امور

- هیأت مدیره در مورد راهبرد و مسیر بلندمدت تعاونی تصمیم می‌گیرد. کارکرد اداره از کارکرد مدیریت جداست، اما در یک راستا قرار دارند، این کارکرد بر این اساس استوار است:
- هدف تعاونی: اهداف، مقاصد، فعالیت‌ها و فلسفه تعاونی شامل:

- نوع محصولات یا خدماتی که تعاونی به فروش می‌رساند و نوع بازارهایی که این خدمات و محصولات را در آنها می‌فروشد.

- اتحادیه‌هایی را که در بخش ایجاد می‌کند: کسرسوم‌ها، اتحادیه‌های تعاونی و غیره.

- مجموعه ارزش‌هایی که تعاونی قصد دارد آنها را از آن خود سازد: اهداف اجتماعی، حفظ محیط زیست، اشتغالزایی، توزیع مجدد منابع و غیره

● انتصاب مدیران توانا و قابل اعتماد که بتوانند ارتباطی مؤثر برقرار کنند.

● تأیید برنامه‌های ارائه شده از سوی مدیریت

### فرآیند برنامه‌ریزی:

۱- هیأت مدیره مجموعه‌ای از متدهای کاری را تعریف و مقرر می‌دارد و معیارهایی را برای برنامه‌ریزی معین می‌کند.

۲- مدیریت برنامه را به اجرا می‌گذارد:

● تحقیقات انجام می‌گیرد، پیشنهادات، فرضیه‌ها و گزینه‌ها تهیه می‌شود.

● گزینه‌ها برحسب سرمایه، سودمندی، هزینه و غیره ارزیابی می‌شوند.

● پیشنهاد نهایی تهیه می‌شود، که ممکن است چند گزینه را برحسب کارایی، سودمندی، خطرپذیری و کامیابی عرضه کند.

۳- هیأت مدیره این پیشنهاد را مورد مطالعه، تحلیل، بحث و بررسی قرار می‌دهد. ممکن است اطلاعات بیشتری بخواهد یا جنبه‌های خاصی را رد کند و در نهایت آن پیشنهاد را تأیید یا رد کند.

هر تعاونی باید دارای برنامه‌ریزی راهبردی تعریف شده‌ای باشد که تک‌تک راهبردها و فعالیت‌هایی را که بایستی توسط هر بخش انجام گیرد و همچنین سیاست‌هایی که در پشت هر یک از این استراتژی‌ها وجود دارد تشریح کند. با تأیید پیشنهادات از این طریق مجمع عمومی هیأت مدیره تعاونی را متعهد می‌سازد این تغییر را چه راهبردی باشد چه کوتاه مدت انجام دهد.

هیأت مدیره باید وقت کافی برای آشنایی با مباحث و نظراتی که با آن روبرو می‌شود و همچنین درخواست اطلاعات لازم جهت تصمیم‌گیری اختصاص دهد.

این تسبیب بیشتر عقلایی و خطی احتمالاً در عمل به برنامه‌ای پویا بدل می‌شود که راهبرد بلندمدت‌تر را با فرصت‌طلبی کوتاه مدت متوازن می‌سازد.

### کارکرد راهبردی امور

کارکرد راهبردی مکمل منطقی برنامه‌ریزی است، چون سازگاری و همخوانی تغییرات را با برنامه‌ها تضمین می‌کند و باعث بهبود عملکرد تعاونی می‌شود. راهبری همچنین ضامن حفظ منافع و حقوق اعضاست، که صاحبان تعاونی هستند.

به منظور راهبری مؤثر مجمع عمومی هیأت مدیره را باید ملزم کند تا پیشرفت و عملکرد کنونی شرکت را با اهدافی که در برنامه تعیین شده است، مقایسه کند. انحرافات انجام گرفته از این اهداف باید مورد بررسی قرار گرفته و از آن گزارش تهیه شود و در آن دلیل انحراف، تأثیر آن بر دیگر برنامه‌ها و اقدامات لازم برای تصحیح انحراف ذکر گردد.

راهبری توسط هیأت مدیره انجام می‌گیرد و به کارگیری روندهای مدیریتی مؤثر را تضمین می‌کند. علاوه بر آن مشاهده و کمی‌سازی انحرافات، تحلیل، ارزیابی علت‌ها و معلول‌ها و حل مشکلات راهبردی همچنین فرآیند تصمیم‌گیری را مورد بازبینی قرار می‌دهد. در یک تعاونی هر عمل راهبردی مشتمل بر ارزیابی زیربنایی کارکنان و مدیریت است.

همانطور که راهبری مکمل برنامه‌های رسمی است، هیأت مدیره نیز بایستی دیدگاهی جامع نسبت به پیشرفت سازمان نه فقط از جهت امور بازرگانی بلکه از جهت پیشرفت کارکنان و روابط بین افراد و گروه‌ها داشته باشد. مسأله این است که دستیابی به اهداف منظور شده در برنامه مدیریت به گونه‌ای باشد که ارزشها و معیارهای عملیاتی حفظ شود. از این رو هیأت مدیره باید دیدگاهی

جامع نسبت به پیاده‌سازی عملی اصول تعاون داشته باشد.

به منظور داشتن چشم‌اندازی همه‌جانبه از پیشرفت تعاونی، هیأت مدیره باید یک رشته فرآیندها و نظام‌های داخلی را در رابطه با مسائل زیر راهبری کند:

● روش اطلاع‌رسانی به تمام سطوح ساختار سازمانی و میزان اطلاعات موجود در بین جمع

● روش هدایت و کنترل مدیریت‌مبانی سازمان در سطوح متفاوت به عنوان یک واحد کامل

● شیوه عمل مدیریت اجرایی و میانی سطح مشارکت، گفتگو، مشکل‌گشایی، حل و فصل کشمکش‌ها و غیره

● بسط کل طرح به سمت کارایی، کیفیت، بهره‌وری و مشتری‌مداری

● وجود بسی عدالتی، اجحاف یا برخورداری از امتیازات در سازمان

● وجود کشمکش‌های لاینحل در سازمان

● وجود گروه‌ها یا افرادی با نگرش‌های منفی نسبت به سازمان.

### کارکرد آسان‌سازی امور

تعاونیها در هنگام رشد غالباً با دو مشکل رایج روبرو می‌شوند:

● نبود ارتباط مؤثر بین اعضا و مدیریت

● نبود عزم و اشتیاق بین اعضای عادی یا مدیریت برای بهبود روابط.

همخوانی عضو با اهداف تعاونی در آغاز حیات تعاونی که چالشها مشخصند و وقتی که تصمیم و عزم برای تشکیل تعاونی هنوز از طراوت و تازگی برخوردار است و افراد درگیر آن هستند، بطور طبیعی پیش می‌آید. وقتی آنها با شغل‌هایشان سازگار شدند، این خطر وجود دارد که اعضا تعاونی را شرکتی ببینند که بخاطر دریافت حقوق در آن کار می‌کنند نه پروژه‌ای که همه در آن سهم دارند، آنها در معرض این خطر هستند که دیدگاهشان را نسبت به درگیری و مشارکت شخصی و اقتصادی در سازمان از دست بدهند. در چنین موقعیتی، اعضا تمایل کمتری نسبت به همکاری و



در راستای اهداف و منافع سازمان است. مدیران تعاونی‌های بزرگ می‌توانند با برگزاری منظم جلسات اعضا را از تصمیمات جدید و تأثیر این تصمیمات بر تعاونی با خبر کنند، و از این طریق فرآیند مشارکت و درگیری اعضا در امور تعاونی را تقویت کنند. عوامل دیگری که بر درگیری و مشارکت اعضا در امور تعاونی تأثیر دارد، جدیت هیأت‌مدیره در مقابله با کسانی است که خلاف منافع تعاونی عمل می‌کنند. اگر هیأت‌مدیره در مقابله با این‌گونه اعضا کاملاً از عهده این مسکن برآید، فرهنگ اعتماد و بلوغ را در تعاونی ایجاد می‌کند. انضباط، نظم و ترتیب و نحوه رسیدگی به شکایات برای تضمین درستی انجام حین اقداماتی الزامی است.

### نقش کارکنان

مششی هیأت‌مدیره و مدیران غیر تعاونی به لحاظ قانونی نسبت به اقدامات تعاونی مسؤوند تعاونیهای بزرگتر ممکن است کارمندان دیگری همچون خزانه‌دار شرکت یا رئیس که به عنوان مقام تشریفاتی تعاونی عمل می‌کنند و بر هیأت‌مدیره‌اش ریاست می‌کنند را داشته باشند. به لحاظ مقامی که آنها به عنوان رئیس تعاونی و یا منشی یا رئیس جلسه دارند ممکن است نقطه همکاری تعاونی شوند. نقش‌هایی که منشی، رئیس یا مدیران ایفا می‌کنند شامل:

### نماینده‌گی حقوقی تعاونی

تعاونی به عنوان شخصیتی حقوقی باید با دولت و دیگر سازمان‌ها ارتباط برقرار کند. منشی مسؤول تسلیم عملکرد سالانه به مراجع ذیصلاح است. منشی و مدیران به لحاظ حقوقی در برابر قانونی که در آن عمل قانونی، پیگرد قانونی یا شکایت آورده شده است، مسؤوند.

مدیران، نمایندگی تعاونیها را در انجام مذاکره با سازمان‌های دیگر یا شرکت در جلسات هیأت‌های محلی همانند اتاق بازرگانی به عهده دارند.

گرچه ممکن است مدیران این وظیفه را به افراد دیگر محول کنند، ولی در نهایت مسؤولیت متوجه آنهاست.

### نماینده‌گی تعاونی در سطح بازرگانی

مدیریت تعاونی باید کار مذاکره با تعاونیها و بنگاه‌های دیگر را انجام دهند.



نظرات را بفهمند، به احتمال زیاد درگیر تغییرات می‌شوند.

● اگر اطلاعات کلید درگیری و مشارکت افراد باشد، آنگاه هیأت‌مدیره باید اطلاعاتی را آماده سازد که واضح، قابل ارزیابی و قابل گفتگو باشد.

اعضا باید مطمئن باشند که با شرکت در جلسات به آنها اطلاعات داده می‌شود.

بعضی اوقات، پیشنهادات و ابتکاراتی

که اعضای عادی ارائه و مطرح می‌کنند،

مورد توجه مدیران قرار نمی‌گیرد، چون

مکانیزمی برای این امر وجود ندارد،

شکل‌گیری چرخه ثانوی و گسترده‌تر از

نشر اطلاعات ممکن است مشارکت اعضا

را از طریق جریان آزاد اطلاعات،

خصوصاً در تعاونیهای بزرگتر تسهیل کند.

اطلاعات را می‌توان به گروه‌هایی از مردم

عادی یا گروه‌هایی متشکل از کارکنانی که

عضو تعاونی نیز هستند، عرضه داشت.

دسترسی مستقیم به تصمیماتی که هیأت

مدیره می‌گیرد نقش مهمی در حفظ

مسؤولیت کارکنان در امور تعاونی ایفا

می‌کند. آنها می‌توانند اطلاعات را به اعضا

منتقل کنند، برای آنها توضیح دهند که

چرا برخی تصمیمات خاص ضروری

است و به اعضا اثبات کنند که برنامه‌ها

همکاری پیدا می‌کنند و روح تعاون را از دست می‌دهند.

چون درگیر شدن اعضا هم در مدیریت و هم در تعیین اهداف تعاونی از مهمترین

مزایای رقابتی تعاونی است، مشارکت اعضا را باید در اولویت قرار داد و تشویق

کرد. مدیران بیش از آنکه امیدوار باشند که درگیر شدن و مشارکت اعضا در امور

تعاونی پاسخ طبیعی آنها به عملکردشان در تعاونی است، باید برنامه اجرایی

منسجمی را بریزند تا این درگیری را همگام با پیشرفت تعاونی احیا کنند.

برنامه‌های راهبردی بایستی شامل اهداف خاص در زمینه درگیر کردن و

مشارکت جمع در امور تعاونی باشد. هیأت‌مدیره باید این اهداف را تبیین کند

و اعضا را در دستیابی به آنها درگیر کند.

● هیأت‌مدیره مسؤول پاسخگویی عملی به این شکایت هاست، باید اهداف را تعیین کند، منابعی را به آن اختصاص دهد و برنامه‌ها را اجرا کند.

● هیأت‌مدیره باید حضور اعضا را در جلسات نه تهدید بلکه فرصتی برای بحث و تبادل نظر و رشد بداند.

● برگزاری دقیق جلسات و مباحثات برای مشارکت و درگیر بودن اعضا در تصمیم‌گیری اساسی است. افراد اگر نقطه

بقیه از صفحه ۱۷

**با توجه به مجموع واحدهای مرغ گوشتی در کل کشور که بالغ بر ۹۹۰۰ واحد با میزان تولید ۹۴۱/۵ هزار تن می‌باشند تعاونیهای پرورش مرغ گوشتی با تعداد ۱۱۷۵ واحد حدود ۱۵ درصد از مجموع تولید کل کشور را به خود اختصاص داده‌اند.**

برآورد تولیدات طیور در مقاطع مختلف

سال	تولید گوشت مرغ قابل مصرف بر حسب تن	تولید تخم مرغ بر حسب تن
۱۳۸۰	۷۸۹/۶۰۰	۵۲۶
۱۳۹۰	۹۴۰/۸۰۰	۶۳۰
۱۴۰۰	۱۰۷۰	۷۱۳

تعاونیهای پرورش مرغ مادر و جوجه کشی واحدهای پرورش مرغ مادر و جوجه کشی در سطح کشور ۵۳ شرکت تعاونی فعال می‌باشند که ۱۸۶۸ نفر عضو و ۸۳۰ نفر شاغل و میزان سرمایه ثبتی ۴۷۱۹۲۳۷۶ هزار ریال را دارا هستند. از میان استانهای کشور آذربایجان غربی و اصفهان هر کدام با ۶ واحد فعال تعاونی به ترتیب بیشترین تعداد واحدهای مرغ مادر و جوجه کشی را دارا می‌باشند.

**تعاونیهای پرورش سایر طیور و ماکیان**  
واحدهای پرورش سایر طیور و ماکیان در سطح کشور ۲۴ واحد فعال است که ۲۴۱ نفر عضو و ۱۵۳ نفر شاغل و میزان سرمایه ثبتی ۸۹۸۷۷۴ هزار ریال را دارا می‌باشد. از بین استانها، استان زنجان با ۱۲ واحد فعال بیشترین تعداد واحدهای شرکت تعاونی پرورش سایر طیور و ماکیان فعال را دارا می‌باشد.

منابع:

ماهنامه صنعت مرغداری شماره ۶۷

- ماهنامه صنعت مرغداری شماره ۷۴

- دفتر تعاونیهای تولیدی وزارت تعاون

به صورت جمعی بر دارایی و بر نحوه اداره بنگاه نظارت دارند. اعضای تعاونی بطور معمول و به صورت فردی دارای حقوق زیر هستند:

- مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و رأی دادن آزادانه
- انتخاب افراد مناسب برای خدمت در هیأت مدیره
- مطلع شدن از کارکردها، برنامه‌ها و طرح‌های بنگاه
- سود بردن از موفقیت تعاونی از طریق افزایش حقوق یا توزیع سود سهام مطابق با مقررات تعاونی
- رسیدگی عادلانه به شکایات و مخالفت‌های آنها و توجه جدی به پیشنهادات و توصیه‌های آنها
- درخواست برگزاری جلسه فوق‌العاده مربوط به موضوعات مهم و فوری

اعضا همچنین وظیفه دارند با کارهایی که انجام می‌دهند، تعاونی را در جهت نیل به اهدافش یاری دهند، این امر مسؤلیت‌هایی دربردارد:

- ملاحظه قوانین مصوبه مدیریت
- حفظ انضباط در جهت انجام وظیفه
- پذیرش راهنمایی‌ها و اولویتهای تعیین شده توسط مدیران
- همکاری و مساعدت در صورت نیاز اعضا را باید روشن کرد که اگر با کاری که انجام می‌دهند تعاونی را جهت نیل به اهدافش یاری نکنند، آن طرح بازرگانی و تجاری را که خود در آن مشارکت دارند و به آن وابسته‌اند را تضعیف خواهند کرد. از این رو ابعاد مسؤلیت در تعاونیها بسیار بیشتر از ابعاد مسؤلیت در شرکت‌های سهامی است.

\* دانشجوی دوره دکتری جامعه‌شناسی

برگرفته از فصل دوم کتاب:

Principled managment

Adapted and developed by:

Brian Millington and Myrto

Adamantiadi

Publishd by Co-opResearch

Unit, Open university

England, 2000. •

مدیران ممکن است قراردادهایی را امضا کنند که متضمن تعهد تعاونی در برابر توافقنامه‌های بلندمدت و پرداخت هزینه باشد.

نمایندگان بیشتر تعاونیها با سازمان‌های نهضت تعاون به صورت محلی، منطقه‌ای، فدرال یا کنفدرال در ارتباط هستند.

هیأت مدیره باید توازن بین منافع تعاونی با منافع سازمانهای نهضت تعاون را حفظ کند.

### نمایندگی تعاونی در جامعه

برخی تعاونیها نقش مهمی در اجتماعی که به آن تعلق دارند ایفا می‌کنند. مدیران ممکن است مجبور باشند از افراد سیاسی یا نفوذ برای حمایت از منافع تعاونی و اعضا استفاده و در برابر واگذاری این امور آنها از توسعه اجتماعی حمایت کنند.

### نمایندگی تعاونی در سطح داخلی تعاونی

چون اعضا به کارمندان ارشدی که نماینده تعاونی در خارج از محیط تعاونی هستند، اعتماد می‌کنند آنها نیز باید از طریق تشریح تصمیماتی که می‌گیرند و اقداماتی که انجام می‌دهند به این اعتماد پاسخ دهند.

### ریاست جلسات هیأت مدیره

کارکرد مؤثر هیأت مدیره به توانایی‌های رئیس جلسه بستگی دارد، که:

- جلسات هیأت مدیره را تشکیل می‌دهد و دستور جلسه را آماده می‌کند
- دورنمایی جامع از تعاونی ارائه می‌کند و تصمیم می‌گیرد که کدام یک از موضوعات مورد بحث و بررسی قرار گیرد. ریاست جلسات هیأت مدیره را به عهده می‌گیرد و از این رو می‌تواند بر عملکرد اعضای هیأت مدیره نفوذ داشته باشد.

با دید وسیع‌تری که در مقایسه با سایر اعضا نسبت به تعاونی دارد، در جایگاهی قرار دارد که می‌تواند کمک بیشتری به جلسات هیأت مدیره کند: مطالب را برای بحث و بررسی آماده کند، بر روی موضوعات تعمق کند، مشکلات را تحلیل کند و به آموزش مدیران کمک کند.

### ۶- حقوق و مسؤلیت‌های اعضا

با عنوان یک گروه، اعضای تعاونی