

قسمت اول

## مسئولیت‌های بنیانی هیأت مدیره تعاونی‌ها

نقش هیأت مدیره در تقویت روحیه مشارکت جویی و تفهیم آن به اعضاء بسیار مؤثر و حساس است. هیأت مدیره نباید هر گاه صحبت از مشارکت اعضاء، به میان می‌آید، صرفاً در ذهن خود تنها مشارکت مادی از قبیل خرید سهام، کمک‌های نقدی، سرمایه‌گذاری بیشتر و ... را پرورش دهند. بلکه مشارکت را زمانی می‌تواند انجام شده تصور کند که اعضاء را در تصمیم‌گیری‌های مربوط به فعالیتها، شرکت دهد و این نقش قانونی و حقوقی را از آنان سلب نکند.

### مقدمه

آرمان دولتهای مردمی و پیشرو، تعمیق و گسترش عدالت اقتصادی و اجتماعی است. این دولتها، سوگیری اهداف، برنامه‌ها و سیاستهای خود را صرفاً بر «رشد» اقتصادی متمرکز نمی‌سازند، بلکه توزیع عادلانه ثروت و تدارک بسترهای مناسب بهره‌برداری همه آحاد جامعه از «منابع عمومی» را به عنوان یک ارزش و اصل اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌کنند. به این دلیل «رشد» و «توسعه» را به مثابه دو رویکرد هم پیوسته و توأمان در برنامه ریزیهای اقتصادی و اجتماعی خود مورد توجه اکید قرار می‌دهند. چرا که این دولتها دریافته‌اند،

رشد و توسعه پایدار صرفاً از طریق مشارکت مردم میسر خواهد شد، بنابراین برای نیل به این مقصود سعی بر آن دارند تا امور اقتصادی و اجتماعی جامعه را حتی المقدور به «مردم» واگذار کنند.

در فرآیند «توسعه» مقصد نهایی همه برنامه‌ها و سیاستها، بهبود همه جانبه و اعتلای زندگی عموم شهروندان است و «مشارکت» مردم برای تحقق این آرمان بالنده، مناسب‌ترین راهکار شناخته شده است. اما با وجود این باید توجه داشت هنگامی سپردن امور مردم به دست خود آنان با موفقیت توأم خواهد بود که اهداف و برنامه‌های طرح ریزی شده منطبق بر

خواستها و نیازهای واقعی مردم بوده و اجرای هر برنامه نیز با بهره‌گیری از مساعی و مشارکت افراد ذینفع از آن برنامه، بنیان گذاشته شده باشد.

شواهد و تجارب موجود حاکی از آن است که دولتهای مردمی برای تأمین رفاه و آسایش مردم، همواره از خود آنان سود جستند و برای این امر نیز تلاش خود را در جهت ایجاد و گسترش «تشکلهای مردمی» به کار گرفته‌اند. زیرا این تشکلهای فرآیند رشد و توسعه را تسریع و تسهیل نموده و دولتها را در پیشبرد اهداف اقتصادی و اجتماعی به سود مردم، یاری رسانده‌اند.

«شرکتهای تعاونی» به مثابه یکی از سرآمدترین نوع تشکلهای مردمی اشتهاار یافته‌اند. زیرا تعاونی‌ها قادرند به طور همزمان در جهت تأمین نیازهای ضروری مشارکت کنندگان و تأمین رفاه و آسایش همه آحاد جامعه، به طریقی آگاهانه و عادلانه گامهای مثبت و اساسی بردارند. از این رو، تعاونی‌ها و اقتصاد تعاونی از مطمئن‌ترین یاوران دولتهای مردمی به شمار می‌روند و در واقع تعاونی‌ها از سازمان یافته‌ترین انواع تشکلهای مردمی برای تحقق برنامه‌های توسعه و اصلاحات اقتصادی و اجتماعی می‌باشند که حمایت و تلاش در جهت گسترش فعالیتهای آنها راهبردی اصولی جهت دستیابی به عدالت اقتصادی و اجتماعی است.

### شرکتهای تعاونی، سازمانهای مردمی

در هیچ برهه‌ای از تاریخ، زندگی انسان همانند امروز به سازمانهای متنوع، متعدد و گسترده وابسته نبوده است. در حال حاضر، مردم جوامع جهان در زندگی روزمره خود ناچارند به سازمانهای گوناگون، اقتصادی و اجتماعی مراجعه کنند. زیرا این سازمانها عمده‌ترین منابع تأمین حوائج و نیازهای مردم می‌باشند.

از این رو، شرکتهای تعاونی نیز از جمله مهم‌ترین سازمانهای اقتصادی - اجتماعی عصر حاضر به شمار می‌روند. گرچه تشکلهای تعاونی دیرینه‌ای به قدمت جامعه بشری دارند، اما حضور آنها در عرصه مناسبات اقتصادی در سده اخیر رنگ جدی‌تری به خود گرفته است.

از سال ۱۸۴۴ میلادی که پیشگامان راجدیل سنگ بنای شرکتهای تعاونی جدید را گذاشته‌اند، ممالک جهان نه تنها با طیف وسیعی از سازمانهای اقتصادی - اجتماعی نوین (تعاونی‌ها) آشنا شده‌اند، بلکه با پدیده اقتصادی تعاونی به معنای یک نظام اقتصادی، سازنده و مردمی مواجه گردیده‌اند. پدیده‌ای که بسیاری از جوامع، آن را به مثابه گزینه جدیدی در برنامه‌های رشد و توسعه خود قرار دادند و ارمغانهای ارزشمندی را برای آنها در پی داشته است. به طوری که پیشرفت، گسترش و توسعه

اقتصاد تعاونی و نیز شکل‌گیری تعاونیهای امروزی از مهم‌ترین رخدادهای سده اخیر به حساب می‌آید.

شرکتهای تعاونی سازمانهایی متعلق به مردم هستند که عموماً با سرمایه و مدیریت خود آنان آغاز به کار می‌کند و منافع متعدد اقتصادی و اجتماعی را نصیب آنان و جامعه می‌گرداند. بر این باور می‌توان پی برد که هر چه تعداد سازمانهای تعاونی در یک کشور بیشتر باشد، حضور فعال مردم در صحنه‌های اقتصادی - اجتماعی آن کشور گسترده‌تر است.

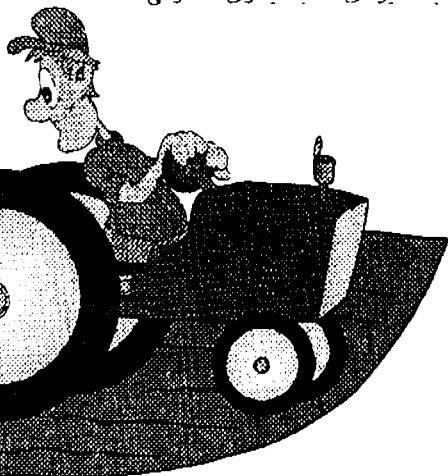
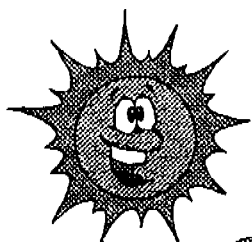
در وضعیت کنونی، تعاونی‌ها به منزله یکی از مناسب‌ترین الگوهای «مشارکت» سازمان یافته مردم در امور جامعه خویش شناخته شده‌اند. مزیت تعاونی‌ها نسبت به دیگر سازمانها (غیر تعاونی) آن است که توزیع ثروت و بهره برداری از منابع عمومی جامعه را به مردم می‌سپارند. خصوصاً این که امکان پیوستن مردم به سازمانهای تعاونی و امکان عضویت در آنها (حتی با سرمایه‌های اندک) بسیار آسان و میسر است.

به علاوه، تعاونی‌ها کالا و خدمات مردم را با کیفیت مطلوب‌تر و قیمت مناسب‌تر و با شرایط عادلانه و عادلانه‌تر در اختیار همه نیازمندان واقعی قرار می‌دهند. در نتیجه، بار اقتصادی زندگی را برای اقشار مختلف مردم کاهش می‌دهند.

مقصد شرکتهای تعاونی (علاوه بر موارد یاد شده) یکی ساختن نقش مردم در فرآیند «تولید» و «داد و ستد» کالا و خدمات است. به شیوه‌ای که با یاری تعاونی‌ها،

گروههای خاصی از مردم (اعضای یک تعاونی) هم تولید کننده و هم مصرف کننده باشند. در واقع، کوتاه کردن فاصله تولید تا مصرف و شخصیت واحد دادن به گروههای مردم در فرآیند تولید و مصرف از هدفهای عمده شرکتهای تعاونی است. از این رو، تعاونی‌ها، سازمانهایی هستند که افراد کم توان و دارای امکانات و منابع محدود را با هم «متحد» می‌سازد و آنان را به گروههای «قدرتمند» اقتصادی تبدیل می‌کند. به عبارت دیگر، این افراد منابع و سرمایه‌های خود را به منظور تولید، انجام کسب و کار و ارائه خدمات گوناگون به مشارکت می‌گذارند و ضمن تأمین نیازهای فردی خویش، بهره ناشی از فعالیت اقتصادی تعاونی خود را نیز با شرایط مناسب و عادلانه در اختیار عموم مردم و جامعه قرار می‌دهند.

با این وصف، می‌توان شرکتهای تعاونی را سازمانهای «خودیاری» تصور نمود که اعضای آنها به همت و تواناییهای گروهی تکیه دارند و مصمم هستند از طریق خودیاری و همیاری، حوائج مشترک خود را به نحوی شایسته برآورده سازند. در این راه با مساعدت متقابل، کلیه فعالیتها را با «مدیریت» و نیز «اجرا» و «نظارت» خود طرح ریزی و اجرا می‌کنند.



با این وجود، سیمای مطلوب و واقعی تعاونی‌ها هنگامی آشکارتر و بارزتر خواهد شد که همه اقدامهای آنها با قواعد و ضوابط پیش بینی شده در قانون تعاون و نیز اصول جهانی تعاون سازگاری کامل داشته باشد. در این راستا، یکی از مهم‌ترین عناصر موفقیت، «مدیریت» مطلوب تعاونی‌ها است. مدیریت سازمانی و اقتصادی یکی از عناصر تعیین کننده تعاونی‌ها و احتمالاً ضربه پذیرترین عنصر یک شرکت تعاونی محسوب می‌شود. بنابراین، می‌بایست از طریق فعالیتهای آموزشی و فرهنگی صحیح و مؤثر، دانش و مهارت و بینش مدیران تعاونی‌ها را برای انجام معقولانه این مسئولیت و وظایف محوله تقویت و توسعه بخشید.

### مدیریت در شرکتهای تعاونی

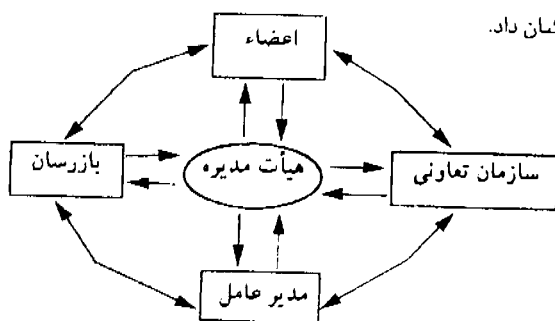
شرکتهای تعاونی همانند سایر سازمانهای اقتصادی، دارای ساختار و تشکیلات سازمانی هستند که نیروی انسانی آنها بر پایه این تشکیلات در مقام و منصب خاص و تعریف شده‌ای قرار می‌گیرند. یکی از مهمترین ارکان مدیریت در شرکتهای تعاونی، «هیأت مدیره» است. هیأت مدیره توسط اعضاء انتخاب می‌شود و وظیفه مدیریت و رهبری امور یک شرکت تعاونی را بر عهده دارد. به موجب قانون، مجامع عمومی بالاترین کانون «مشارکت» اعضاء هر تعاونی برای انتخاب و به کار گماری هیأت مدیره به حساب می‌آید. به دیگر سخن، در مجامع عمومی، اعضاء برای مدیریت و اداره امور تعاونی ذیربط (که از حقوق حقه آنان می‌باشد) نمایندگان شایسته خویش را انتخاب می‌کنند و سکان مدیریت و رهبری امور را به آنان می‌سپارند و اعضاء تعاونی افراد هیأت مدیره را از طریق رأی‌گیری مخفی انتخاب می‌کنند.

بدیهی است اصلی‌ترین مسئولیت هیأت مدیره تنظیم راهبردها، سیاستها و خط مشی‌های مناسب و رهبری امور به سوی تأمین منافع مشترک اعضاء است. بنابراین انجام این مسئولیت خطیر نیاز به آگاهی، دانش و توانمندیهای علمی و فنی و

باورهای تعاونگرانه خواهد داشت. پس از آن نیز تا مدامی که اعضاء هیأت مدیره به درک متقابل و توان کار با یکدیگر بر پایه تفکر منطقی نایل نشده باشند، توفیق آنان مشکل بنظر می‌رسد. از این رو، برای پیشبرد مطلوب امور مربوط به تعاونی و اعضاء، می‌بایست اعضاء هیأت مدیره نسبت به هم دارای حسن نیت، صداقت، تفاهم، همسویی و وحدت رویه‌ای منطبق بر اصول و مقررات تعاونی داشته باشند و برای نیل به این منظور از هیچ کوششی دریغ نورزند.

ضروری است اعضاء هیأت مدیره آگاه باشند که برآیند عملکرد آنان در عملکرد تعاونی ذیربط تبلور خواهد یافت. یعنی هر چه آنان عزم خود را بهتر و بیشتر جزم کنند و به قانون و منافع اعضاء بیشتر وفاداری نشان دهند، طبیعتاً عملکرد تعاونی نیز از وجه قانونی بیشتری برخوردار خواهد شد. (عکس این قضیه هم صادق است).

گرچه هیأت مدیره هر شرکت تعاونی دارای وظایف و مسئولیتهای متعددی است که مشروحاً در قوانین مربوط به تعاون و تعاونی‌ها آمده است، اما می‌توان برخی مسئولیتهای را به عنوان مسئولیتهای ذیر بنایی و بنیادین برای هیأت مدیره قائل شد که چنانچه بدر انجام مناسب این مسئولیتهای فائق شوند، توفیق چشمگیری را کسب خواهند نمود. این مسئولیتهای «ارتباطات سازمانی» هیأت مدیره در هر تعاونی نشأت می‌گیرند. بر اساس آن هیأت مدیره با چهار «عنصر» ارتباط تنگاتنگ دارند. این ارتباطات را می‌توان در قالب شکل شماره یک نشان داد.



شکل شماره یک: شبکه ارتباطات در تعاونی‌ها با تأکید بر ارتباطات هیأت مدیره

هیأت مدیره هر شرکت تعاونی در فرآیند فعالیتهای خود با چهار عنصر اعضاء، سازمان تعاونی، مدیر عامل و بازرسان دارای ارتباطات کاری و سازمانی است که در قبال هر یک مسئولیتهایی دارد. هیأت مدیره می‌بایست جدای از قوانین و مقررات موجود، برخی مسئولیتهای بخیانی را (که بخشی از آنها نیز ابعادی فرا قانونی داشته و بیشتر به مناسبات اجتماعی سازمان تعاونی مربوط می‌شود) مورد توجه و رعایت قرار دهد. مسئولیتهایی در قبال «مدیریت سازمان»، «تعهد به اعضاء»، «به کار گماری مدیر عامل» و «تفاهم راستین با بازرسان» از مهم‌ترین آنها خواهد بود. در ادامه به این مسئولیتهای به طور مختصر اشاره می‌شود:

### الف: مسئولیت هیأت مدیره در

#### قبال اعضاء

#### ۱- مشکل گشایی و حفظ وحدت:

از یک سو هر شرکت تعاونی، سازمانی اجتماعی و اقتصادی است که همانند هر سازمان دیگر، موجودیت آن بر پایه ترکیبی از عناصر متعدد انسانی و مادی استوار است، از سوی دیگر، تعاونی‌ها در واقع نهادهایی مردمی و تشکلهای داوطلبانه مردم می‌باشند. از این رو، دوام و پایداری آنها بیش از سایر سازمانها به وحدت انسجام و همگنی عناصر انسانی بستگی خواهد داشت. به دیگر سخن، دارا بودن عملکرد موفق در هر شرکت تعاونی منوط به وجود هماهنگی و انسجام و همکاری گروهی عناصر انسانی آن است. به علاوه، هر تعاونی متضمن شبکه‌ای از مناسبات اجتماعی است که اعضاء در متن

این مناسبات زندگی مطلوب و مناسب‌تری را جستجو می‌کنند. این ویژگی تعاونی‌ها را به خانواده‌های تبدیل کرده است که لزوم وجود وحدت، انسجام و همگنی افراد حرف اول را می‌زند.

بدین ترتیب، هیأت مدیره شرکتهای تعاونی مسئولیت خطیر حفظ وحدت و انسجام نیروی انسانی تعاونی خود را عهده دار است و برای نیل به موفقیت باید «مشکل‌گشایی» را به مثابه یک راهکار و مسئولیت در دستور کار خویش قرار دهد. هر عضو هیأت مدیره باید آگاه باشد، چنانچه عناصر ناهمگن و غیر مرتبط به شرکت تعاونی متبوع راه یابند موجب ناهمگونی، بی‌نظمی و ایجاد اختلال در فعالیت‌های آن تعاونی شده و به وحدت اجتماعی آن آسیب جدی وارد خواهند ساخت. بنابراین، هیأت مدیره با حضور مداوم و جدی در همه صحنه‌ها می‌بایست از بروز هر گونه ناهماهنگی و مشکل‌سازی برای شبکه روابط اجتماعی ممانعت به عمل آورند.

وجه دیگر مشکل‌گشایی در تعاونی‌ها مربوط به حل مشکلات اعضای می‌شود. طبیعتاً اعضای هر تعاونی به دلیل وجود نیاز و برخی مشکلات اقتصادی به عضویت

تعاونی درآمده‌اند. آنان پیوسته انتظار دارند در حد مقدرات، امکانات و شرایط شرکت تعاونی، هیأت مدیره مشکلاتشان را درک کند و در صدد رفع آنها برآید. از این رو، هیأت مدیره می‌بایست با نگاه تیز بین مشکل‌گشایی، مسائل و خواسته‌های اعضا را شناسایی و در حل آنها تلاش خود را به کار گیرد.

یک بعد مهم مشکل‌گشایی در تعاونی‌ها به نقش «رهبری» هیأت مدیره بر می‌گردد. هیأت مدیره بایستی با اتخاذ سیاستهای کدخدامنشانه به ارشاد، توصیه، راهنمایی و توجیه (و در صورت لزوم توسل به قانون) عناصر ناهنجار (اعضا، کارکنان، ارباب رجوع و...) مبادرت ورزیده و آنان را به تبعیت از قوانین و آرای اکثریت دعوت و هدایت کند. اعضای هیأت مدیره نباید اجازه دهند، اختلافات، ابهامات، زیاده خواهی، سرپیچی از قانون، بی‌احترامی به آرای اکثریت اعضا و... برخی از عناصر انسانی برای شرکت تعاونی ایجاد مشکل کنند.

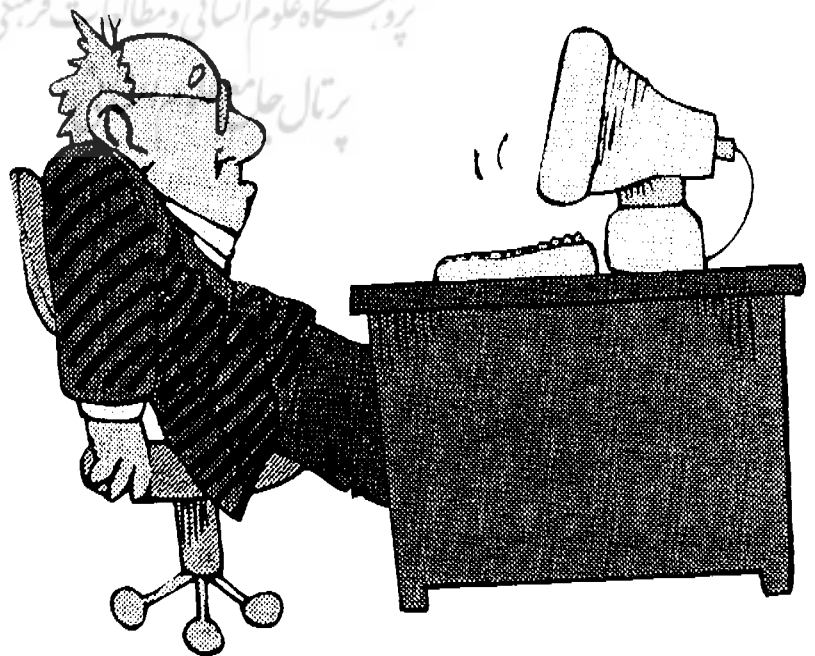
در همین راستا، ممکن است همانند بسیاری از سازمانها، مدیر عامل یا کارکنان شرکت تعاونی در انجام وظایف دچار قصور، سهل‌انگاری و عدم احساس مسئولیت شوند. از آنجا که این امر

مشکلات عدیده‌ای را برای شرکت تعاونی مزبور ایجاد خواهد کرد، هیأت مدیره موظف است عواملی را که موجب بروز چنین رفتاری در فرد یا افراد مزبور شده است، شناسایی کرده و از طریق روشهای مسالمت‌آمیز نسبت به رفع آنها اقدام نماید. بدیهی است در صورت مفید واقع نشدن این روشها، باید از راههای قانونی کمک گرفته شود.

نکته مهمی که در واقع از ارزشهای بی‌بدیل شرکتهای تعاونی به شمار آمده است نقش آنها در بهسازی محیط اقتصادی و اجتماعی جامعه است. در بعد اجتماعی، تعاونی‌ها محیطی جالب و جذاب برای فعالیت اجتماعی و جوی آکنده از صمیمیت، همکاری و نودوستی در جامعه ایجاد می‌کنند. همچنین در مردم حس لذت بردن از فعالیت‌های اجتماعی را تقویت می‌سازند و این امر از فلسفه تعاون ناشی می‌شود که تعاونی‌ها را محیطی خودجوش، مساعد برای حل مشکلات، ایجاد تغییر و نیز تشریک مساعی معرفی کرده است. با این اوصاف، هیأت مدیره‌ای که در مقام «مدیر» و «رهبر» چنین محیطی قرار گرفته است، لازم است در حل مشکلات موفق بوده و تدابیری اتخاذ کند که دو صفت اساسی «تشریک مساعی» و «خودجوشی» تعاونی‌ها را توسعه بخشد و اجازه ندهد خدشه‌ای به آنها وارد شود. در غیر این صورت یقیناً هیأت مدیره بسیار ناموفق عمل کرده است و پیامد آن نیز مواجه شدن تعاونی تیربیط یا شکست در انجام رسالت و تحقق اهداف خود خواهد بود.

## ۲- گزارش دهی و اطلاع رسانی:

هیأت مدیره شرکتهای تعاونی باید در قبال اعضا (موکلین خود) پاسخگو باشند و آنان را به طور مستمر و مداوم در جریان اقدامات خود قرار دهند. همان طور که قبلاً نیز بیان شد، هر شرکت معلول اراده، همکاری و تعاون اعضای آن است و در واقع، اعضای هر تعاونی، بنیانگذاران آن به حساب می‌آیند. بر این باور، اعضا به منزله یک حق قانونی و عقلایی باید از تمام فعالیتها، تصمیم‌گیری‌ها، عملیات و عملکرد



«شرکتهای تعاونی» به مثابه یکی از سرآمدترین نوع تشکلهای مردمی اشتهار یافته‌اند. زیرا تعاونی‌ها قادرند به طور همزمان در جهت تأمین نیازهای ضروری مشارکت‌کنندگان و تأمین رفاه و آسایش همه آحاد جامعه، به طریقی آگاهانه و عادلانه گامهای مثبت و اساسی بردارند. از این رو، تعاونی‌ها و اقتصاد تعاونی از مطمئن‌ترین یاوران دولتهای مردمی به شمار می‌روند و در واقع تعاونی‌ها از سازمان یافته‌ترین انواع تشکلهای مردمی برای تحقق برنامه‌های توسعه و اصلاحات اقتصادی و اجتماعی می‌باشند که حمایت و تلاش در جهت گسترش فعالیتهای آنها راهبردی اصولی جهت دستیابی به عدالت اقتصادی و اجتماعی است.

سازمان خود اطلاعات کافی داشته باشند تا در مواقع مقتضی و ضروری با شناخت و آگاهی کافی، قادر باشند تصمیم بگیرند، داوری کنند، اظهار نظر نمایند، پیشنهاد دهند و بالاخره از حقوق خویش دفاع کنند. همچنین از افراد و مسئولین دلسوز صادق و زحمتکش تعاونی خود به نحو مقتضی و مناسب تقدیر به عمل آورند. با این وضع، هیأت مدیره تعاونی‌ها باید تدبیری بیاندیشد که هیچ گونه اطلاعاتی را در مورد تصمیم‌ها، فعالیتهای و اقدامهای انجام شده (سهواً یا عمدتاً) از نظر اعضای پنهان نسازند و تلاش کنند موانعی را که موجب اختلال در جریان سیال اطلاعات از هیأت مدیره به اعضا و بالعکس می‌شوند از میان بردارند. در واقع مسیر اطلاع رسانی مابین هیأت مدیره و اعضا باید بسیار صاف، روشن، شفاف و بدون مانع باشد تا خللی در امر اطلاع رسانی و گزارش دهی ایجاد نشود. نکته حائز اهمیت این است که نباید تصور نمود اطلاع رسانی فرآیندی «یک سویه» است و تنها از مبدأ (هیأت مدیره) به سوی مقصد (اعضا) جریان می‌یابد بلکه اطلاع رسانی یک فرآیند «دو سویه» است. به عبارتی دیگر هنگامی که اطلاعاتی از سوی هیأت مدیره (در قالب خبر، اطلاعیه، گزارش و ...) در اختیار اعضا قرار داده می‌شود اعضا نسبت به آن اطلاعات، واکنش نشان خواهند داد. این واکنش ممکن است به صورت تأیید و موافقت باشد و یا آن که به صورت ارائه پیشنهاد، انتقاد و یا مخالفت همراه شود. از این رو، هیأت مدیره باید این حق را برای اعضا قایل شود و بستر مناسب آن را نیز مهیا سازد تا اعضا عکس العمل و آراء و نظرات خود را درباره

اطلاعات ارسالی و منتشر شده، متقابلاً در اختیار هیأت مدیره قرار دهند. هیأت مدیره نیز ملزم است نسبت به آن، عکس العمل مناسب را نشان دهد. (از طریق دادن پاسخ منطقی و یا اقدام برای عملی ساختن آن ...) گرچه به موجب مقررات و قوانین، هیأت مدیره باید اطلاعات و گزارشهای لازم را درباره تصمیمات، فعالیتهای و اقدامهای خود در جلسات مجامع عمومی در اختیار اعضا قرار دهد و در صورت لزوم، نظرات آنان را مورد توجه و دقت قرار دهد. اما، باید عنایت داشت برای نیل به موفقیت و کمک به شتابان ساختن روند پیشرفت امور، این شیوه اطلاع رسانی (احتمالاً) کافی نخواهد بود. در زندگی متحول امروزه آهنگ تغییرات چنان سریع و برخوردار از تنوع است که اکتفا کردن به گزارشهای سالانه یا هر چند ماه یک بار یک روش اطلاع رسانی مؤثر و توسعه بخش نخواهد بود. اعضای تعاونیهای پویا و فعال که از فعالیت اقتصادی پررونقی برخوردارند، برای شناخت و آگاهی از چگونگی روند امور تعاونی و مختصات آن، حتی نیاز به اطلاعات و گزارشهای «هفتگی» دارند. این در حالی است که متأسفانه هیأت مدیره برخی تعاونی‌ها در فاصله برگزاری دو مجمع عمومی (حدود یک سال) هیچ گونه اطلاعاتی از اقدامات خود را بروز نمی‌دهند و اعضا را در یک وضعیت بی خبر قرار می‌دهند. حتی، برخی اعضای این قبیل تعاونی‌ها، برای روشن ساختن ذهن کنجکاو خود با پیگیریهای فراوان هم موفق به دریافت اطلاعات لازم نمی‌شوند. با توجه به مطالب یاد شده، هیأت مدیره تعاونی‌ها باید همواره در اولین فرصت از

راههای مختلف (گزارش حضوری، اطلاعیه، بروشور، مکاتبات پستی، تشکیل جلسات توجیهی و مشورتی و ...) اعضا را در جریان کامل مسائل و رویدادهای شرکت تعاونی زیربط قرار دهند. همچنین با استفاده از روشهای مناسب (انتخاب و معرفی رابط هیأت مدیره با اعضا و حضور دائم وی در تعاونی، نصب صندوق انتقادات و پیشنهادات به مفهوم واقعی آن و ...) آخرین و جدیدترین اطلاعات مربوط به واکنش اعضا درباره اقدامهای خود را جمع آوری کنند.

### ۳- اجرای تصمیم‌های اعضا:

در سرتاسر ادبیات نهضت تعاونی همواره این نکته مکرراً به چشم می‌خورد که اعضا در انتخاب، گزینش و طرح ریزی اهداف، برنامه‌ها و فعالیتهای شرکت تعاونی خود دخالت و مشارکت دارند و مطالعه این ادبیات حاکی از آن است که از دیدگاه نهضت، نوع تصمیم‌گیری در تعاونی‌ها «تصمیم‌گیری گروهی» است و این تصمیم اعضا است که نوع و ماهیت فعالیتهای تعاونی‌ها را شکل می‌دهد. به علاوه در این باره بسیار گفته و نوشته شده است که اعضا مقتدرترین عنصر انسانی تعاونی‌ها می‌باشند و هیچ برنامه و عملیاتی بدون آگاهی و دخالت آنان تنظیم و اجرا گذاشته نمی‌شود.

نکته‌ای که به ذهن خطور می‌کند، این است که نقطه نظر فوق هنگامی می‌تواند از اعتبار کافی برخوردار باشد که زمام امور شرکت تعاونی در اختیار هیأت مدیره‌ای صادق، متعهد و وظیفه شناس و دلسوز قرار گرفته باشد. در غیر این صورت، اعضا چگونه اقتدار خواهند داشت؟ ...

ضمانت اجرایی تصمیم‌های آنان کدام خواهد بود؟ ...

به این ترتیب، هیأت مدیره به مفهوم و معنی آن چه که در قانون و مقررات از آن سخن به میان آمده است باید مجموعه افراد منتخب اعضای یک تعاونی نمی‌باشد که نسبت به موکلین خود، احساس مسئولیت وافر داشته باشند و تلاش خود را برای تحقق خواسته‌های اعضا به کار گیرند. در این صورت می‌توان امیدوار بود که اعضای شرکت‌های تعاونی از اقتدار کافی برخوردار می‌باشند.

با توجه به مطالب بیان شده، هیأت مدیره می‌بایست به عنوان یک مسئولیت بنیادین خود، سه نکته مهم ذیل را به منظور جابه عمل پوشاندن به تصمیم‌های اعضا مورد توجه جدی قرار دهند:

**- صداقت:** یکایک اعضای هیأت مدیره هر تعاونی باید نسبت به اعضا «صادق» باشند و این امر را در اجرای صادقانه تصمیماتی که در مجامع عمومی از سوی اعضا گرفته شده است به نمایش بگذارند. گاهی مشاهده می‌شود که اعضا در جلسه مجمع عمومی در زمینه پاره‌ای موضوعات (با حضور و موافقت هیأت مدیره!!) تصمیم‌هایی می‌گیرند که متأسفانه هیأت مدیره نسبت به آن بی‌توجهی نشان می‌دهد و اقدام مساعد و مثبتی برای عملی ساختن آن به عمل نمی‌آورد. این امر با اصل صداقت و امانتداری تعارض دارد.

**- سهولت:** به این معنا که هیأت مدیره، شرایط، امکانات و راهکارهای مناسب را در اسرع وقت برای اجرای تصمیم‌های اعضا فراهم سازد. هیأت مدیره برخی از تعاونیها، اجرایی تصمیم‌های اعضا را آنقدر از «امروز» به «فردا» موکول می‌کنند که اعضا از خیر تحقق آن می‌گذرند. (به قول معروف «عطای آن را به لقای آن می‌بخشند»). بنابراین تسریع در اجرای صادقانه تصمیم‌های اعضا، یک مسئولیت خطیر هیأت مدیره خواهد بود.

**- تلاش:** هیأت مدیره صادق و دلسوز برای اجرای تصمیم‌های اعضا از هیچ تلاشی فروگذاری نخواهد کرد. در واقع ممکن است اجرای تصمیم‌ها نیاز به فراهم

می‌شود تا آنجا که ممکن است برخی اعضای یک شرکت تعاونی با یکدیگر و نیز با مدیران ارتباط قابل انتظار را نداشته باشند. بدیهی است هر چه رویکرد ارتباط نزدیک اعضا ضعیف‌تر شود، بی‌تفاوتی آنان نسبت به تعاونی خویش نیز افزایش خواهد یافت.

با این وصف یکی از مسئولیتهای مهم هیأت مدیره تعاونیها، یافتن راهکارها و روشهای مناسب تقویت ارتباط است... اگر هیأت مدیره با اعضا دارای روابط نزدیک و صمیمانه‌تری باشد، یقیناً از نیازها، تمایلات، مشکلات، نظرات و پیشنهادات آنان آسانتر، سریع‌تر و دقیق‌تر آگاه خواهد شد و برای پاسخگویی به آنها می‌تواند تدابیر و فعالیتهای واقعی‌تر و مناسب‌تری را به اجرا بگذارد. از این رو، انتظارات اعضا را به خوبی بر آورده خواهند ساخت و نتیجه امر، همانا محبوبیت آنان در بین اعضا و رشد و توسعه تعاونی ذیربط خواهد بود.

هیأت مدیره تعاونیها، برای تحقق این منظور می‌توانند از راههای متعددی سود جویند. یکی از مناسب‌ترین آنها «ملاقات حضوری» است. اگر هیأت مدیره تعاونی در هر هفته وقت خاصی را برای ملاقات با اعضا اختصاص دهد (یک روز معین در هفته) و این مهم را به نحوی مناسب به اطلاع عموم اعضا برساند، اعضا موفق‌تر خواهند شد به راحتی برای حل مشکلات و ارائه نظرات و شکایات خود از تعاونی در فرصت مزبور با هیأت مدیره ملاقات کنند. ملاقات حضوری فرصت مغتنم و مفیدی است که نه تنها هیأت مدیره از درد دل اعضا آگاه می‌شود بلکه فرصت ارزشمندی است که اعضا در جریان فعالیتهای تعاونی و مشکلات و موانع موجود بر سر راه تأمین خواسته‌های آنان و درک محدودیتهای هیأت مدیره در این باره قرار می‌گیرند. این کمک بسیار بزرگی است تا اعضا با شناخت واقعیات قادر شوند پندار و کردار واقع‌گرایانه‌ای نسبت به امور تعاونی خود پیدا کنند و در نتیجه بار و مدد کار هیأت مدیره برای حل مشکلات و برداشتن محدودیتهای آن سر راه پیشرفت تعاونی خود شوند.

ساختن شرایط و موقعیتهایی داشته باشد که انرژی، وقت و سعی فراوانی را طلب کند. اما، هیأت مدیره باید هیچ هراسی به دل راه ندهد و تمامی تلاش خود را صرف بر طرف ساختن موانع و مهیا کردن شرایط کند. این در حالی است که در برخی از تعاونیها، هیأت مدیره به دلایل مختلف (سهول انگاری، کاهلی، ناتوان بودن در اتخاذ تدابیر مناسب، نداشتن تخصص و ...) این امر را دلیل یا توجیه مناسبی برای عملی ساختن تصمیم اعضا تلقی کرده و اعضا را با توجیحات خود، ظاهراً متقاعد می‌سازد تا از تصمیم خود صرف نظر کنند.

با این وصف، روشن می‌شود که اجرای صادقانه تصمیم‌های اعضا (که عموماً در جلسات مجامع عمومی صورت می‌گیرد) باید از سوی هیأت مدیره به شیوه‌ای مناسب و سریع و با در نظر گرفتن صلاح و صرفه اعضا تحقق یابد.

#### ۴- ملاقات حضوری با اعضا:

شرکت‌های تعاونی، نمادهای بارز و اصیل «ارتباط» پویا و قوام‌یافته بین گروهی از افراد «همسایان» و «همراه» می‌باشند. به دیگر سخن، گروه‌های از مردم به دلیل داشتن نیازها و مقاصد مشابه، به برقراری ارتباط معنی‌دار با یکدیگر می‌پردازند. برای یافتن روش والگویی مناسب جهت نیل به این مقاصد نیز با هم تبادل نظر می‌کنند و ارتباط آنان تقویت یافته‌تر می‌شود. بدین سان به درک متقابل می‌رسند که ما حاصل آن به ایجاد راه اندازی «شرکت تعاونی» منجر می‌گردد. از این رو، منشاء پیدایش شرکت‌های تعاونی به وجود ارتباط متقابل و متعامل بین گروهی از افراد «هم‌رأی» بر می‌گردد. با این وجود، در وضعیت حاضر، گسترش سریع تعاونی‌ها موجب شده است رویکرد ارتباط اهمیت بیشتری پیدا کنند. اعضای تعاونی‌ها برای ادامه حیات اجتماعی مشترک و تداوم مناسبات اقتصادی خود، بیش از پیش به توسعه ارتباط در جهت حل مشکلات و اداره بهتر امور تعاونی خود نیازمند هستند.

شواهد موجود حاکی از آن است که متأسفانه با افزایش تعداد اعضای هر تعاونی، رویکرد ارتباط به تدریج ضعیف‌تر