

اصول تعاون، ده سال پس از تصویب

در سطح جهانی می‌پردازند. آنان ترکیبی از سیستم پسردها

دستمزد، کمک‌های متقابل و داوطلبانه را بکار می‌گیرند و تحت قوانین مختلف (که تمام آنها لزوماً تعاونی نیستند) به ثبت می‌رسند؛ و منابع مالی آنها متنوع می‌باشند. فعالیتهای تجاری خود شرکت، قراردادهای دولت منطقه، کمکهای مالی اهدایی، سرمایه‌گذاری خیرین، درآمد ناشی از اعتماد اجتماعی و نظایر آن

آن چه که آنها به طور کلی انجام می‌دهند، این است که به توسعه راه‌حل‌های مناسب برای مشکلات محلی می‌پردازند. آنها به طور فزاینده در جستجوی روشهایی برای همکاری بخشهای مختلف می‌باشند: تعاونی‌های مصرف مواد غذایی را از کشاورزان محلی می‌خرند؛ تعاونی‌های تولید به توسعه بازارهای کشاورزان کمک می‌کنند و تعاونی‌های دارای سهامداران مختلف و متشکل از تولیدکنندگان و مصرف‌کنندگان، در جستجوی راه‌های تولید مواد غذایی آلی برای یک بازار تضمین شده می‌باشند. چنین تعاونی‌های کوچک و منطقه محور، موتور توسعه اقتصاد محلی محسوب می‌گردند. بعضی اوقات، شبکه‌های تعاونی، رهبری را در این زمینه به عهده می‌گیرند؛ برنامه توسعه «دژاردین» در «کبک» و پروژه‌های اقتصادی خصوصی در آفریقا، مثال‌های خوبی در این زمینه‌اند.

آیا اینها، تنها راهبردهای دوگانه مناسب برای رشد و توسعه می‌باشند؟ راهبرد سومی هم ممکن است وجود داشته باشد. در جایی که تعاونی‌های بزرگ، هنوز هم حضور محلی دارند (تعاونی‌های مصرف با کمیته‌های محلی، بانکها با یک ساختار فدرال)، ظرفیت لازم برای فعالیت توأمان در سطح محلی و جهانی می‌تواند وجود داشته باشد. به عنوان مثال، شهرکهای تجارت عادلانه که در انگلستان فعالیت خود را آغاز نموده‌اند، همراه با تعاونی‌های بزرگ مصرف، تلاش می‌کنند غذای منطقه را تامین نمایند؛ خط‌مشی یک بانک تعاونی برای پرداخت وام با نرخ توجیهی به بنگاههای اقتصادی کوچک محلی، نمونه‌هایی هستند که نشان می‌دهند فعالیت در سطح محلی به معنی عدم توانایی فعالیت در سطح جهانی نمی‌باشد. اما، آن چه که قابل دوام نیست، راهبردی است که از بحث جامع در زمینه جهانی - محلی و کوشش برای انجام تجارت بین این دو روش، اجتناب می‌کند. تعاونی‌های کشاورزی و مصرف که در سال حاضر ریشه در

● نویسنده: جانستون بیرچال*

● مترجم: اصغر بیات

● قسمت دوم

تعاونی‌های بزرگ، از طریق گسترش فعالیت‌ها به

ورای مرزهای ملی، باید جهانی عمل کنند. من در این زمینه، مواردی را به خاطر می‌آورم: تعاونی‌های مصرف در انگلستان،

اسکاندیناوی، ایتالیا و سوئیس؛ تعاونی‌های کشاورزی در ایالات متحده آمریکا، استرالیا، زلاندنو، برزیل و کانادا؛ بانکهای تعاونی فدرال

در آلمان و هلند و تعاونی‌های مصرف و کارگری در سیستم عضویت موندراگون.

برخی این کار را کرده‌اند (عمل در سطح جهانی)، اما آن را آسان نیافته‌اند. آنها می‌توانند مانند سایر شرکت‌های مرسوم و به شکل همکاری با سایر بنگاههای اقتصادی و یا همکاری با تعاونی‌های فعال در سایر کشورها، فعالیت نمایند و یا در جایی که تعاونی وجود ندارد، به شکل‌گیری تعاونی جدید وارد شوند. شواهدی که از اقدامات ناموفق در این زمینه وجود دارند، نشان می‌دهند که ما باید از گستردگی پایگاه و مبانی عضویت در منطقه و یا یک کشور، مطمئن باشیم زیرا در غیر این صورت، تعاونی‌ها موفق نخواهند بود. برای فعالیت در سطح جهانی، آنها باید منطقه‌ای نیز فکر کنند؛ تا جوامع محلی را متقاعد کنند که چیزی برای ارائه در قالب یک فروشگاه محلی یا شعبه بانک که به نحوی در کنترل مسوولان محلی است، دارند. توسعه موفقیت‌آمیز «اروسکی» در فرانسه، به دلیل ارتباط تنگاتنگی است که با خدمات مشترک تعاونی‌های تجار محلی دارد. ساختار دموکراتیک سه لایه گروه تعاونی انگلستان که در آن، کمیته‌های محلی نیز حرفی برای گفتن در مورد فروشگاههای منطقه خود دارند، یکی دیگر از الگوهای مناسب در این مورد است.

یکی دیگر از راهبردها، فعالیت در سطح محلی (منطقه‌ای) است. انواع گیب‌کننده‌ای از تعاونی‌ها و بنگاههای اجتماعی وجود دارند که همچنان کوچک باقی مانده و در سطح محلی فعالیت می‌کنند و اعضای آنها آمیدی به رشد و توسعه آنها ندارند. آنها بیشتر ترجیح می‌دهند که به توسعه ساختارهای فدرال بپردازند که آنها را در ارائه خدمات به مشترک یاری می‌دهد، تا اینکه به ادغام و راهبردهای رشد بلند پروازانه.

اکثر اتحادیه‌های اعتباری، تعاونی‌های مصرف محلی و منطقه‌ای، مسکن و تعاونی‌های خدمات اجتماعی، از این راهبرد پیروی می‌کنند. آنها هر چه بیشتر و بیشتر در سطح منطقه‌ای می‌اندیشند و از طریق شناخت مستقیم نیازهای منطقه، به تعامل

جامعه محلی یک کشور دارند، ممکن است نه به قدر کافی کوچک و نه آنقدر بزرگ باشند که بتوانند به حیات خود ادامه دهند. سؤال کلیدی در مورد آنها، این است که چگونه به رشد خود ادامه دهند، بدون آنکه ارزشهای تعاون را از دست بدهند؟ و چگونه از عضویت صادقانه‌ای که ریشه در جوامع محلی دارد، محافظت نمایند؟

به طور سنتی، موضوع اساسی برای تعاونی‌ها، کسب دستاوردهای بزرگ بود کنترل محلی تعاونیها از طریق اتحادیه است، اما اتحادیه‌ها عملکرد خوبی در زمینه قاطعیت کافی برای فعالیت یا انجام مقدرانه کار نداشته‌اند، تا بتوانند با حرکت جهانی شدن، همگام شوند.

شکل‌گیری تعاونی‌های ملی که بتوانند اتحادیه فراملی با ساختار غیرمتمرکز تشکیل دهند، شاید پاسخی برای این موضوع باشد. در آینده، ممکن است به ترکیبی بزرگ و کوچک از تشکلهای محلی دست یابیم که نظم مقرر از سوی مقامات ملی یا بین‌المللی را پذیرا باشند تا بتوانند به عنوان بازیگران بازار جهانی به ایفای نقش بپردازند.

نمایند در حالی که تعاونی‌های مصرف، هنوز هم در مورد تفاوت بین اعضا و مشتریان دچار ابهام می‌باشند و اتحادیه‌های اعتباری نیز شیوه مخصوص خود را برای بیان هویت شان دارند. در برخی کشورهای در حال توسعه و به طور خاص هند، قوانین جدید برای نسل جدیدی از تعاونی‌ها به تصویب می‌رسند؛ در حالی که قوانین قدیمی‌تر، بدون تغییر باقی می‌مانند.

در سایر کشورها، مقاومت سیاسی در برابر قوانین جدید وجود دارد. در عمل، بیانیه هویت تعاونی می‌تواند بسیار بهتر درک شده و به طور گسترده‌تری به کار گرفته شود.

ممکن است تصور شود که چون ارزشهای تعاون از طریق اصول تعاونی ابراز شده‌اند، ارزشها نمی‌توانند به طور مستقیم مورد سنجش قرار گیرند. با این وجود، ما می‌توانیم به فکر شیوه‌هایی برای ارزیابی عملی آنها باشیم. به عنوان مثال، توزیع درآمد در یک منطقه، ممکن است از منطقه دیگر متعادل‌تر باشد و بخشی از تفاوت درآمد را شاید بتوان به ماهیت آن منطقه نسبت داد؛ مثلاً یک شبکه تعاونی کشاورزی، می‌تواند یک ارزیابی کیفی باشد. یا اینکه ما می‌توانیم مجموع مبالغی که تعاونی مصرف بابت مازاد برگشتی حمایتی به اعضا برمی‌گرداند و یا وجوهاتی را که اعضای اتحادیه تجاری برای بازگرداندن به وابستگان فقیر خود می‌پردازند، محاسبه نماییم! اینها می‌توانند به عنوان شاخصهای عدالت به حساب آیند. مثالی دیگر، اگر بتوانیم نشان دهیم که مردم به دلیل پیوستن به برنامه پرداخت اعتبارات خرد، از میزان بدهی‌شان به نزول‌خواران کاسته شده است؛ یک شاخص برای اندازه‌گیری اتکاء به نفس ارائه داده‌ایم. از طریق مطالعه موردی تعاونی‌های موفق، می‌توانیم مسیر بازگشت از فعالیت عملی به ارزشها را از طریق اصول نشان دهیم. آن چه اکنون قادر به انجام آن نیستیم، تعمیم این موارد به کلیه رشته‌های فعالیت تعاونی است، زیرا شواهدی از آنها در دسترس نداریم. جدول شماره ۲ را می‌توان از برخی جهات، عمومیت داد که می‌تواند مستند نیز باشد؛ اما این تازه آغاز کار است.

بیابیم نگاهی کوتاه به هر یک از اصول تعاون بیندازیم و بررسییم تا چه اندازه آنها را در عمل بکار گرفته‌ایم. اصل اول (عضویت آزاد و داوطلبانه) است. داوطلب بودن دیگر به اندازه زمانی که رژیم‌های کمونیستی و استعماری، تعاونی‌ها را بر مبنای عضویت اجباری تشکیل می‌دادند، از اهمیت برخوردار نیست؛ در حال حاضر، هیچ کس را وادار به عضویت در یک تعاونی نمی‌کنند. با توجه به عضویت آزاد، موضوع اصلی این است که آیا زنان از عضویت در تعاونی‌ها کنار گذاشته شده‌اند. در حالی که تعاونی‌ها عملکرد خوبی در این زمینه دارند و تعاونی‌های زنان در حال جبران این نقیصه می‌باشند؛ تبعیض جنسیتی در عضویت همچنان به عنوان یک مشکل، وجود دارد. در ۱۰ سال اخیر، موضوع دیگری در حال اهمیت یافتن است که در ارتباط با «مسئولیت‌های عضویت» می‌باشد.

تعاونی‌ها به دو گروه تقسیم می‌شوند؛ یکی آنهایی که واقعاً به

بیانیه هویت، ارزشها و اصول تعاونی، تا چه حد عملی شده‌اند؟
ما با یادآوری این نکات در ذهن خود درباره فضای تجارت جهانی، می‌توانیم اثرات ارزشها و اصول نوین تعاون را ارزیابی نماییم. «بیانیه هویت» جدید، کمک شایانی به تعریف تفاوت‌های تعاونی نموده است. بیانیه هویت به دقت حاوی اصول اساسی است که از طریق آن، هر کس می‌تواند دقیقاً متوجه شود که یک شرکت، تعاونی است یا غیرتعاونی. به عبارت دیگر، کدام سازمانها می‌توانند خود را تعاونی بنامند و کدام سازمانها نمی‌توانند؟! این بیانیه در سطح بین‌المللی، موفقیت بارزی داشته است، به طوری که سنگ بنای راهبرد سازمان ملل در سال ۲۰۰۱، توصیه نامه شماره ۱۹۳ سازمان بین‌المللی کار در زمینه پیشرفت و توسعه تعاونی‌ها در سال ۲۰۰۲ بوده است و اخیراً نیز مورد تایید کمیسیون اروپا قرار گرفته است. در سطح ملی، این بیانیه، نهضت‌های تعاون را قادر ساخته که با دولت‌ها وارد گفتگوی دو جانبه شوند تا وضعیت قانونگذاری تعاونی را بهبود بخشند و زمینه‌ای مناسب برای ایفای نقش تعاونی‌ها در تجارت کسب و کار فراهم نمایند. در نتیجه، این (اصول و ارزشها) در بسیاری از قوانین جدید تعاون در آفریقا، آسیا و کشورهای در حال گذار از حاکمیت کمونیستی، ادغام شده‌اند. فدراسیون‌های ملی توانسته‌اند با استفاده از آن، نقطه آغازی برای آن چه می‌خواهند انجام دهند؛ ترسیم نمایند و بسیاری از تعاونی‌ها نیز به طور جداگانه آن را در سایت اینترنتی و سایر ابزارهای تبلیغاتی گنجانده‌اند.

اما استفاده از آن در بین بخشهای مختلف، متفاوت است. تعاونی‌های کشاورزی ترجیح می‌دهند از قواعد ساده‌تر مانند «کسب و کار مختص کشاورزی» یا «انجمن کشاورزی» استفاده

جدول شماره ۲ - اصول تعاون تا چه حد عملی شده‌اند؟

نوع تعاونی	استفاده از بیانیه هویت؟	رجوع به ارزشهای تعاونی؟	رجوع به اصول تعاون؟
مصرف	در حال رشد، اما فقط در سطح طسلايه‌داران (گروه تعاونی) تعاونی‌های سراسری و غیره)	گسسته. اما از طریق تجارت عادلانه، برجسب‌های درست و منصفانه، مجتمع‌های فروشگاهی و غیره	بلی، اما منافع عضویت اغلب غیرشفاف است، آموزش عضو هنوز با بازار تجارت همگن و همسو نشده و متناسب با نیازهای بالقوه کارکنان نیست
تولیدی (کشاورزی، ماهیگیری، جنگلداری و غیره)	نه زیاد (به استثنای ژاپن) فقدان هویت در دو جانبه‌گرایی (تعامل)، پیوند. استفاده از کلمان مترادف مانند «انجمن کشاورزان»	نه زیاد - اغلب به دنبال «ارزش‌افزود» برای کشاورزان می‌باشند اما گاهی اوقات در اتحاد با اقتصاد روستایی	صرفاً در حد تقلیل یافته (مالکیت عضو، کنترل، سود) اما با درکی نوین از ارزش کنترل کشاورز
بهداشت و تأمین اجتماعی	بلی، اما با سبقت از هویت ارزش «نه فقط برای سود» در آمریکا و انگلستان	بلی، با تجاری از ارزشهای مشترک از طریق تنوع سهامداران	بلی، اما با سبقت از اصول «منابع عمومی»
کارگری	در حال رشد. چرا که نه	بلی. بویژه اتحاد و عدالت	بلی، اما با گسترش آن با موندراگون و اصول «کار شایسته»
مسکن	گسسته - بدون اطلاع از جنبش فراگیرتر تعاون	بلی - محلی بودن یک دستاورد است. مقیاس کوچک به این معنی است که دموکراسی مستقیم می‌تواند عملی شود.	بلی، اما نیاز به وام‌های دولتی می‌باشد که گاهی اوقات، خودگردانی را به خطر می‌اندازد. به آسانی منابع منافع اعضا را نشان می‌دهد.
اعتبار	بلی، اما با سایر شرکتها رقابت می‌کند، مانند اتحادیه‌های اعتبار	بلی، در سطح بین‌المللی (شورای جهانی تعاونی‌های اعتبار) محلی و منطقه‌گرایی می‌تواند یک دستاورد محسوب شود	به طور شفاف توسط بانکهای بزرگ بکار گرفته می‌شود (مانند رابوبانک، رایفایزین، بانک تعاون انگلستان). اما با سایر اصول همپوشانی دارد (مثل سرمایه‌گذاری اخلاقی)
بیمه، پسانسیون و تعاونیهای خدمات مالی	نه زیاد - با سایر هویت‌های «متعامل» رقابت می‌کند (انجمن ساختمان)	در سطح بین‌المللی، بلی (فدراسیون بین‌المللی تعاونی‌های بیمه و غیره) اما به طور کلی، ارزشهای تجاری بر آنها حاکم است.	سنت‌های متفاوت و غیرمترابط با اتحادیه بین‌المللی تعاون. برخی شرکت‌های تجاری متعامل، بدون اصل هستند!
تعاونی‌ها در کشورهای در حال توسعه	بلی - در قوانین جدید، اما بی‌خبر از شکل تعاونی، شهرتی ضعیف در استفاده از تشکلهای مشابه (گروه خودیار، انجمن کشاورزان)	کاملاً شناخته شده نیست، به استثنای بحث تعاونی‌ها به عنوان سازمانهای جامعه مدنی	به کارگیری آن را آغاز نموده‌اند، هنگامی که دولتها آنها را کنار می‌گذارند. اما اجرای ضعیف و فقدان ظرفیت منابع انسانی، آن را محور می‌کند
تعاونی‌ها بطور کلی - برخی تناقضات	عملکرد ضعیف - اندیشه‌ها در درون بخش ممکن است به سمت پرهیز از هویت تعاونی از طریق تعاونی‌های موفق هدایت شوند!	عملی ساختن ارزشها مشکل می‌باشند. ارزشهای کمتر متمایز (ارزشهای اخلاقی) ممکن است مفیدترین آنها باشند!	اصول تعاون ممکن است در رقابت با یک سری اصول ارزشمند دیگر قرار گیرند.

استوار دموکراسی عضو، بنا شده است.

اصل سوم، مشارکت اقتصادی اعضا می باشد. سوال اساسی در اینجا این است که آیا تعاونی ها به اندازه کافی موثر و کارآ هستند؛ به گونه ای که سایر بنگاه های اقتصادی به اعضای خود سود می پردازند. اشتباهات همچنان ادامه خواهند یافت، به ویژه زمانی که تعاونی ها از اعضایشان جدا می شوند و درصدد کسب سود معینی هستند که جدای از تعامل و وابستگی متقابل ایجاد می شود. به عنوان مثال، برخی تعاونی های کشاورزی، خود را ارزان فروخته اند؛ یعنی زمانی که بعد از یک دگرذیسی درازمدت به غیراعضا نیز اجازه داشتن سهام داده ولی اعضا به گونه ای برابر از منافع روبه افزایش شرکت های تعاونی بهره مند نمی شوند. در قطب مخالف، حالتی است که تعاونی ها در زمینه هایی مانند استخدام حمایتی و مراقبت های اجتماعی و معمولاً غیرانتفاعی فعالیت می کنند. آنها می توانند بر علیه مخالفت با ایده مازاد برگشتی برخیزند و از آن به عنوان اصلی کلیدی دفاع نمایند. تعاونی های اجتماعی در ایتالیا و انگلستان، با این مشکل مواجه می باشند.

اصل چهارم: استقلال و خودگردانی است. در ۱۰ سال گذشته، این اصل دو مسیر را پیموده است. اول، دولتها در کشورهای در حال توسعه تا اندازه ای پیش نرفته اند که از کنترل تعاونی های سنتی (مرسوم) چشم پوشی کنند. فرآیند راهبردی کاهش فقر که گریبانگیر کشورهای دریاقت کننده وام خارجی شده است، ممکن است منجر به کنترل بیشتر دولت شود. زیرا تعاونی ها بار دیگر تحت انقیاد اهداف و طرح های اقتصادی ملی درخواهند آمد. دوم، تحت فشارهای ناشی از رقابت جهانی، برخی تعاونی ها به دنبال افزایش سرمایه از طریق سرمایه گذاران خارجی هستند. تعاونی های کشاورزی بزرگ، بخش هایی از سیستم موندراگون و ارائه دهندگان خدمات اینترنتی، مصادیقی از آن می باشند در اغلب موارد، شاهد نوعی فقدان کنترل بوده ایم؛ اما مهم این است که راههایی برای رشد سریع تامین سرمایه برای تعاونی ها در بازارهای جهانی یافت شوند، بدون آنکه شاهد فقدان کنترل توسط اعضا باشیم.

اصل پنجم، مرتبط با آموزش، حرفه آموزی و اطلاع رسانی می باشد. این اصل، چندین گروه هدف و سه نوع فعالیت را تعیین می کند. جدول شماره ۳ به بررسی این اصل می پردازد و نشان

جدول شماره ۳- بررسی اصل آموزش

نماینندگان منتخب	مدبران	کارکنان	عموم مردم	جوانان	افکارسازان
x	x	x	x	x	x
x	x	x		x	x
x	x	x			

اعضا پاداش می دهند و گروه دیگر، آنهایی که به اندازه ای برای عضویت ارزش قائل هستند که از اعضا می خواهند به لحاظ مالی به تعاونی متعهد شوند. برخلاف تعاونی های مصرف انگلستان اعضای تعاونی های مصرف ژاپن باید حدود ۴۰ برابر بیشتر برای عضویت بپردازند. می توانید تعاونی های سنتی کشاورزی را با تعاونی های «نسل جدید» که مستلزم سرمایه گذاری به نسبت میزان استفاده عضو از تعاونی می باشند، مقایسه کنید. این موضوعی است که اهمیت بیشتری خواهد یافت. جهانی شدن نیازمند تعاونی های سرمایه بر می باشد (به عنوان مثال، فرآوری مواد غذایی و تولیدات کارخانه ای با فن آوری بالا). تا این واحدها نتوانند سرمایه بیشتری بدست آورند، در حالی که تهدید شرکت های غیرتعاونی آنها را وادار می کند برای رشد کسب و کار خود به اعضایشان سهام اضافی به عنوان پاداش پرداخت نمایند. عضویت آزاد به معنی عضویت آسان نمی باشد.

اصل دوم، کنترل دموکراتیک اعضا می باشد. آیا تعاونی ها ظرف ده سال گذشته دموکراتیک تر شده اند؟ به سختی می توان چنین ادعایی کرد. مطمئناً علاقه جدیدی برای کنترل و حاکمیت وجود دارد؛ اما این بیشتر توسط توسعه رقباتی تعاونی ها برانگیخته می شود تا میل به رهبری در زمینه دموکراسی اقتصادی تعاونی هایی وجود دارند که درصدد توسعه راهبردی عضویت و بهبود نتایج انتخابات و رقابتی تر کردن آن می باشند. اما به سختی می توان آن را تعمیم داد. به عنوان مثال، دو تعاونی ملی و دو تعاونی منطقه ای در انگلستان وجود دارند که شیوه فعالیت دموکراتیک را در پیش گرفته اند اما ۳۶ تعاونی دیگر در این زمینه به کندی حرکت می کنند. این موضوع در مورد انجمن ساختمانی انگلستان و بخشهای بیمه متقابل مصداق دارد که با کمی بهبود عملکرد، نتایج شگفت انگیزی در بهبود مشارکت اعضا داشته اند؛ اما سابقه ای طولانی در اجرای ضعیف آن دارند.

در کشورهای در حال توسعه، این یک موضوع اساسی است؛ زیرا دولت ترتیبات تشکیل تعاونیها را فراهم می آورد. در بسیاری موارد با این وجود باید تحت کنترل اعضا نیز باشد. سیاستهای تعدیل ساختاری صندوق بین المللی پول در دهه های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، بخشهای سنتی تعاونی را جمع آوری نمود (به ویژه تعاونی های چندمنظوره کشاورزی و بانک های تعاونی). قوانین جدید تعاونی آشکارا می گویند وظیفه دولتها این است که

تعاونی ها را از قید کنترل های دولتی رها سازند. با این وجود، کارهای زیادی باید انجام شود. در بعضی کشورها نظیر هند و سریلانکا، یک سیستم دو رده ای برای بخشهای تعاونی قدیم و جدید ایجاد شده است و در خصوص احیای تعاونی های قدیم ابهام وجود دارد. در اغلب کشورها، نهضت اتحادیه اعتبار، همواره مدلی موفق از خود ارائه نموده است؛ زیرا مبانی آن بر آرمان

در سوئیس و کوبه در ژاپن، دستاوردهای بسیار خوبی در زمینه آموزش بزرگسالان داشته‌اند. حرفه‌آموزی (تعلیم) ترکیبی است از آگاه‌سازی و آموزش که هدف آن، نتیجه بخش بودن فعالیت کسانی است که اداره امور تعاونی‌ها را در دست دارند.

تعلیم مدیرانی که با هیأت مدیره‌ها در ارتباط هستند، گستره‌ای جهانی می‌یابد، مانند گروه تعاونی در انگلستان اما خطیر بودن این وظیفه، رعب‌آور است. گروه مزبور اقدام به تعلیم ۳۰۰۰ مدیر نموده است. تعاونیهای نه چندان بزرگ، توانسته‌اند این نوع تعلیمات را به کارکنان ارشد خود نیز تعمیم دهند. در انگلستان، یک تعاونی موفق منطقه‌ای شیوه‌ای برای این کار در نظر گرفته، بدین ترتیب که یک نفر را از هر فروشگاه تعلیم می‌دهد و او نیز مسؤول آموزش سایر افراد در فروشگاه می‌شود.

در کشورهای در حال توسعه، نیاز شدیدی به تعلیم وجود دارد؛ شاخه تعاونی سازمان بین‌المللی کار، رهبری این کار را برعهده دارد و پروژه‌های اساسی در زمینه مدیریت منابع انسانی در تعاونی‌ها را به اجرا درآورده است.

در کشورهای در حال توسعه، فقدان دانش و درک صحیح از تعاونی، مانعی جدی در راه ورود این بخش به استراتژی‌های کاهش فقر می‌باشد. به عنوان مثال، گزارش اخیر کمیسیون آفریقا، تنها در یک یا دو مورد به تعاونی‌ها اشاره دارد. در برخی موارد، بخشهای (تعاونی) موجود، نادیده گرفته می‌شوند، زیرا هنوز از کنترل دولت رها نشده‌اند و به عنوان ابزاری برای ارائه خدمات دولتی مورد استفاده قرار می‌گیرند. در سایر موارد، تعاونی‌های اصیل نادیده گرفته می‌شوند، زیرا آنها خودکفا هستند و از موسسات خیریه درخواست کمک نمی‌کنند.

تقریباً در تمام کشورهای در حال توسعه، فقدان فدراسیون‌های عالی و قوی که بتوانند به ترویج رسالت تعاون بپردازند، به شدت احساس می‌شود. در جایی که فدراسیون‌ها اراده و منافع لازم را داشته‌اند - مانند سیستم ساناسا در سریلانکا - آموزش‌ها و تعلیمات تعاونی، بسیار موثر نشان داده‌اند.

اصل ششم «همکاری بین تعاونی‌ها» است. در ده سال گذشته، نیاز به این اصل، بسیار شدید بوده است؛ اما جهانی شدن اقتصاد، فرآیندی نیست که تعاونی‌ها به آسانی بتوانند جذب آن بشوند. با توجه به مردم محوری و نه سرمایه محوری تعاونی‌ها، آنها به طور معمول نمی‌توانند فعالیت خود را به ورای مرزها گسترش دهند. بیاد آورید مبارزاتی را که تعاونی‌های مصرف در زمینه ادغام جوامع محلی در اروپای غربی داشته‌اند؛ ایجاد یک سازمان در سطح ملی نیز اساساً مورد مناقشه است و احتمال موفقیت زمانی بیشتر می‌شود که استقلال محلی حفظ شود. این نکته در مورد بانکهای تعاونی از نوع رایفایزن و اتحادیه‌های اعتباری نیز مصداق دارد.

می‌دهد تا چه حد باید تلاش نمود تا این اصل عملی گردد. برای انتقال پیام تعاون، باید از کانال‌های غیررسمی بیشتری استفاده نمود؛ به عنوان مثال در اروپای غربی، فرهنگ طبقه کارگر موافق با تعاون است بنابراین فرهنگ تعاون، هم اکنون به دلیل نیاز به «آگاه‌سازی» عموم مردم از طریق پیام اولیه تعاون از اهمیتی حیاتی برخوردار است و ما باید از کانال‌های رسمی مثل روابط عمومی، آگهی‌های بازرگانی، پروژه‌های دبستانی و نظایر آن، برای این هدف استفاده نماییم. جهانی شدن از یک جنبه در نیل به این هدف کمک می‌کند و آن انقلاب تکنولوژی اطلاعات (IT) است که به نحو گسترده‌ای میزان اطلاعات جاری و سرعت جریان آن را افزایش داده است. سایت‌های تعاونی از اهمیتی واقعی برخوردارند و پروژه‌های آموزش تعاونی باید پیوند بین این دو (آموزش و آگاه‌سازی و IT) را برقرار سازند. مشکل اینجا است که هر کس به شبکه جهانی متصل است، تحت بمباران اطلاعات است و پیام تعاونی در این بین، صدایی ضعیف است!

در مورد آگاه کردن افکارسازان چه می‌توان کرد؟ بعضی مسؤولین تعاونی‌های فدرال و آژانس‌های توسعه، فعالیت قابل ملاحظه‌ای در زمینه تبیین «تفاوت‌های تعاونی» داشته‌اند اتحادیه ملی تعاونی‌های برق روستایی، اتحادیه ملی تجارت تعاونی، شورای توسعه تعاونی‌ها در ایالات متحده آمریکا، تعاونی‌های انگلستان، اتحادیه سراسری تعاونی در ایتالیا و نظایر آن؛ نمونه‌هایی در این زمینه‌اند.

با این وجود، هنوز هم مؤسسات تعاونی وجود دارند که در زمینه توسعه «بازار» جهانی فعالیت می‌کنند و در فرآیند پیشنهاد پروژه، اجازه می‌دهند تفاوت‌های تعاونی کمرنگ شوند. در مورد آگاه‌سازی جوانان چه کرده‌ایم؟ پیشگامان جوان اتحادیه بین‌المللی تعاون (ICA) که کالج تعاونی انگلستان نمونه‌ای از آنهاست؛ فعالیت‌هایی در این زمینه داشته‌اند اما تلاش بسیار لازم است تا «پیام تعاون» زنده بماند.

ورای آگاه‌سازی آموزش است. اقدام اساسی برای گنجاندن پیام تعاون در سیستم آموزشی، اخیراً آغاز شده است. پروژه‌هایی برای مدارس طراحی شده‌اند که جوانان در خلال آنها می‌آموزند چگونه فعالیت‌های تجاری را در قالب تعاونی انجام دهند. در آن سوی این سیستم، خبرگان مدیریت تعاونی در دانشگاه «سنت مری در ایالت نووا اسکاتیا» کانادا قرار دارند. در این بین، یک شکاف بزرگ وجود دارد. عدم توفیق در ارتباط موثر با دانشگاه‌ها، شوک‌آور است. دوره‌های محدودی در دانشگاه‌ها وجود دارند، هیچ مجله بین‌المللی دانشگاهی به تعاون اختصاص نیافته است و تنها در معدودی کشورها دوره‌های مشخصی وجود دارند.

ما نیازمند فداکاری از جانب دانشگاهیانی هستیم که می‌خواهند تخصص خود را به مطالعات تعاونی اختصاص دهند. هر چند که تعدادی از تعاونی‌های مصرف مانند میگروس

اما آنها در تعیین این ویژگی منحصر به فرد دچار مشکل می‌باشند. زیرا به سختی می‌توانند خودشان را از جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنند، تفکیک نمایند. یک مطالعه کیفی در مورد اعضای تعاونی‌های کانادا نشان می‌دهد که: یک تفاوت تعاونی وجود دارد که در زیر سطح ظاهری آن، تعداد کمی از مردم می‌توانند واژه‌ای برای تشریح آن بیابند آنها این تفاوت را در زمینه ساختار مالکیت درک نموده‌اند، اما زبانشان از بیان آن قاصر است. نهضت تعاون تاکنون در بیان ایده‌های مالکیت عضو، کنترل و سود؛ توفیق چندانی نداشته است، به گونه‌ای که بتواند آنها را شفاف‌تر بیان کند.

فرض کنیم که اصول تعاون - بویژه وقتی که آنها را آگاهانه بکار می‌بریم - موجب تفاوت تعاونی (با سایر بنگاهها) شود؛ سوال بعدی این است که آیا این اصول برای فعالیت اقتصادی، سودمند می‌باشند. حداقل چهار پاسخ منطقی وجود دارد: این اصول برای فعالیت اقتصادی مفیدند، مضرند، اثر قابل توجهی دارند، بعضی از اصول برای فعالیت اقتصادی خوب و برخی مضرند. آخرین پاسخ، پذیرفتنی‌تر است. به عنوان مثال، فرض کلی این است که اعطای سود به اعضا، خوب است زیرا باعث تقویت وفاداری آنها می‌شود، اما دموکراسی عضو با اینکه با ارزش است، باعث تاخیر در تصمیم‌گیری می‌شود. اگر یکسان پنداشتن اصول برای فعالیت اقتصادی، زیان‌آور است، پس عملی ساختن آنها نیز می‌تواند باعث کاهش فعالیت اقتصادی تعاونی‌ها در مقایسه با سایر رقبا و در نتیجه، ورشکستگی آنها شود.

آیا تعاونی‌ها توانسته‌اند به شناخت یک مزیت تعاونی نایل آیند؟ آیا این اقدام در بعضی بخشها موفق‌تر از سایر بخشها بوده است؟ آیا مزیت‌ها در هر بخش، متفاوت است؟ آیا بخشهایی وجود دارند که در آنها مزیتی واقعی وجود ندارد، و اگر چنین است، بدان معناست که تعاونی‌ها صرفاً باید در جایی فعالیت نمایند که مزیتی وجود دارد؟ اینها سوالات مهم با پاسخهای پیچیده‌اند. نتایج یک طرح تحقیقاتی در انگلستان، نشان می‌دهند: در حالی که ارزشها به مدیران و اعضای تعاونی‌ها تعلیم داده می‌شوند (و اخیراً به بسیاری از تعاونی‌های مصرف عضو تعاونی‌های انگلستان، تعمیم یافته)، گاهی اوقات ارزشهای تعاونی «به عنوان مقولاتی جداگانه و زائد محسوب می‌گردند که هزینه‌ها و محدودیت‌های اضافی را بر آزادی تحمیل می‌کنند، در صورتی که بخشی ضروری از فعالیت اقتصادی محسوب نمی‌شوند».

تعاونی‌های مصرف، نیازمند تدوین استراتژی‌های جامع‌تر می‌باشند که شامل بیانیه‌ای شفاف از تفاوت‌های تعاونی باشد که آنها می‌خواهند ارائه نمایند. این تحقیق می‌تواند الگویی برای تحقیق در مورد مزیت تعاونی در سایر بخشها و کشورها باشد. در غیاب یافته‌های سیستماتیک، جدول ذیل می‌خواهد خلاصه‌ای از آنچه می‌دانیم، ارائه دهد:

تعاونی‌های کشاورزی تحت شدیدترین فشارها فعالیتهای فراملی دارند، به ویژه که آنها وابسته به بازارهای صادراتی و یا نیازمند ارزش افزوده از طریق فرآوری محصولات غذایی می‌باشند؛ اما آنها می‌توانند این کار را به سادگی انجام دهند زیرا اعضای آنها تسکید بیشتری بر منافع گروهی دارند تا مصرف‌کنندگان محلی.

آخرین اصل «توجه به جامعه» است. ما می‌دانیم که این اصل، اثراتسی داشته و می‌توان مثال‌های متعددی برای اجرای عملی آن، ارائه داد. به طور کلی، تعاونی‌های مصرف و اتحادیه‌های اعتباری، رهبرانی در این رابطه داشته‌اند؛ برخلاف تعاونی‌های کشاورزی بزرگتر که کاملاً منزوی هستند و متمرکز بر اعضای خود (به استثنای ژاپن که تعاونی‌های آن نقش بسیار گسترده‌تری در ارائه خدمات اجتماعی دارند). ما در مورد زمانی تردید داریم که انتخاب بین منافع اعضا و منافع جامعه پیش آید و آیا این در درازمدت به نفع اعضا است.

آیا اصول تعاون موجب مزیت تعاونی شده‌اند؟

آیا یک تعاونی (با سایر بنگاههای اقتصادی) تفاوت دارد؟ آیا در تعاونی مزیت وجود دارد؟ تفاوت و تمایز تعاونی به طور منطقی، مقدم بر مزیت آن است. ممکن است تفاوتی وجود داشته باشد که هیچ مزیتی به همراه نداشته باشد، اما ما نمی‌توانیم بدون تفاوت، مزیت کسب نماییم. پس، این تفاوت چیست؟ این تفاوت باید بیشتر مبتنی بر اصول مهم و اساسی باشد تا ارزشها، انواع دیگر سازمانها نیز دارای همان ارزشها هستند. مانند اتحادیه‌های بازرگانی، غیرانتفاعی و سازمانهای غیردولتی (NGOs).

بعضی از اصول توسط سایر سازمانها نیز رعایت می‌شوند؛ توجه به جامعه و آموزش، در بین سایر سازمانها مانند سازمانهای اجتماعی، بنگاههای اقتصادی اجتماعی، موسسات خیریه و نظایر آنها نیز متداول هستند. تفاوتها در سه اصل اساسی قابل مشاهده‌اند: مالکیت عضو، کنترل و سود، همین سه اصل کافی است تا تعاونی‌ها را از سایر سازمانها متمایز بدانیم و برای آنها به عنوان بنگاههای اقتصادی مردم محور، اهمیت بیشتری قائل شویم. اما برای هرگونه اثرگذاری، این تمایزات باید شناخته شوند.

عموم مردم تا چه حد از این تفاوتها و تمایزات آگاه هستند؟ مطالعه‌ای که اخیراً در مورد بنگاههای با مالکیت مشاع در انگلستان انجام شده، نشان می‌دهد که مشتریان همواره به آنها اعتماد بیشتری داشته‌اند تا بانکها؛ اما علت آن را دقیقاً نمی‌دانند. در پژوهشی که در مورد تعاونی‌های غیرمالی کانادا انجام شده؛ ۶۰ درصد افرادی که مورد پرسش قرار گرفته‌اند؛ گفته‌اند که: «تعاونی‌ها و اعضای آنها همکاری بیشتری با جوامع داشته‌اند، به گونه‌ای که آنها را از دیگر بنگاههای اقتصادی متمایز می‌نماید».

جدول شماره ۴ - مزیت تعاونی

نوع تعاونی	مزیت‌های تعاونی	کاستی‌های تعاونی
مصروف	مازاد برگشتی، تجارت اخلاقی (به عنوان مثال: تجارت عادلانه، برجسب‌های واقعی روی کالاها)، دانش محلی، وفاداری عضو	مشتریان غیرعضو نیز از سود برخوردار می‌شوند، رقبا می‌توانند مزیت‌ها را الگوبرداری کنند. خطر بکارگیری مدیر
تولیدی (کشاورزی، ماهیگیری، جنگلداری و غیره)	سود و منافع عضو (قیمت‌های بهتر، مازاد برگشتی) وفاداری عضو، سهم بودن در ارزش (سهام ممتاز)، کنترل کشاورزی - تولیدکننده	مشکلات افزایش سرمایه، کندی تصمیم‌گیری، خطر بکارگیری مدیر
کارگری	کنترل کارگر، امنیت شغلی، «احترام شغلی» (گواهی استانداردهای سازمان بین‌المللی کار ILO، اقتصاد محلی	دسترسی به سرمایه، خود استثماری، مشکلات مدیریت (اما سیستم موندراگو آن را حل کرده است؟)
بهداشت و تأمین اجتماعی	عضویت سهامداران چندگانه (کارگر و مصرف‌کننده)، اعتماد زیاد، قراردادهای بلندمدت	وابستگی به قراردادهای دولتی، خود استثماری بالقوه کارگران، مشکل کنترل قیمت‌ها، قدرت حرفه پزشکی
مسکن	مبانی محلی، حس اجتماعی، کنترل بر محیط و همسایگان، کیفیت، خانه‌های ارزان قیمت، فعالیت فراتر از بخش عمومی	وابستگی به قراردادهای دولتی، مشکل مدیریت، عدم توانایی در رقابت با صاحبان مشاغل، پیچیدگی‌های حقوقی
اعتبار	مبانی محلی، نرخ پایین بهره، تضمین جمعی، تجارت اخلاقی	خطر زیاد ورشکستگی، هدایت به سمت زیاده‌طلبی، نیاز به رشد برای رقابت با بانکها، خطر بکارگیری مدیر، فشار ناشی از تطابق با بازار آزاد تجاری
بیمه و پانسیون	سود بالا، اعتماد زیاد، قراردادهای بلندمدت، منفعت اعضا	غفلت از عضویت (منجر به بروز مشکلات می‌شود) ابزارگرایی (فقدان سنت تعاونی)
تعاونی‌ها در کشورهای در حال توسعه	شرکایی بالقوه در کاهش فقر و راهبردهای توسعه اقتصاد محلی؛ سازوکاری برای آموزش بهداشت، بیمه، اعتبار، خودیاری، اعطای قدرت به زنان	شهرت کم به دلیل اشتباهات گذشته، دخالت دولت، ضعف تجاری، فقدان مهارت‌های مدیریت و رهبری، کمبود سرمایه و مشارکت اعضا

جهانی شدن نیازمند تعاونی‌های سرمایه بر می‌باشد (به عنوان مثال، فرآوری مواد غذایی و تولیدات کارخانه‌ای با فن‌آوری بالا). تا این واحدها بتوانند سرمایه بیشتری بدست آورند، در حالی که تهدید شرکت‌های غیرتعاونی آنها را وادار می‌کند برای رشد کسب و کار خود به اعضایشان سهام اضافی به عنوان پاداش پرداخت نمایند. عضویت آزاد به معنی عضویت آسان نمی‌باشد.

بالقوه کارکنان کمتر از میزان واقعی برآورد شده است و ایجاد چنین اصلی می‌تواند آنها را وادار به توجه خاص به این موضوع نماید.

اتحادیه تعاونی‌های کانادا، اخیراً اصل جدیدی را پیشنهاد نموده است که همکاری و مشارکت کارکنان را به رسمیت می‌شناسد. شاید نیاز به اصلی در زمینه فرمانبرداری نیز داشته باشیم؛ به این معنی که اگر تعاونی‌هایی به اصول تعاون وفادار نماندند، از طرف فدراسیون‌های خود با مجازات روبرو شوند!

چه چیزهایی اصول تعاون را تهدید می‌کنند؟ آنها از دو مسیر جداگانه ناشی می‌شوند، اول، رقیق سازی اصل مالکیت از طریق اعطای حق رای به سرمایه‌گذاران غیرعضو. در این مورد، تعاونی‌ها تبدیل به بنگاه‌هایی می‌شوند که تحت تسلط سرمایه‌گذاران هستند. تهدید دوم، رقیق‌سازی اصل عضویت از طریق گسترش فعالیت‌های عمومی و اجتماع محور و ارائه خدمات عمومی. در این مورد، تعاونی‌ها می‌توانند بیشتر شبیه به مؤسسات غیرانتفاعی شوند که نمی‌توانند منافع اقتصادی اعضای خود را تأمین نمایند.

فرصت‌ها کدامند؟ در اینجا به تشریح آینده‌های خوش بینانه می‌پردازیم که ممکن است فرازوی ما باشد. در آینده، اصول تعاون به طور فزاینده‌ای مورد عمل قرار می‌گیرند تا چارچوبی باشند برای ارزیابی، تعیین مبانی اساسی تعاونی و اندازه‌گیری عملکردی که برای آن ایجاد شده‌اند. آنها توسط فدراسیون‌ها بکار گرفته می‌شوند تا از اصالت تعاونی و رعایت استانداردها اطمینان حاصل نمایند. به طور قطع، شیوه‌هایی برای عملی ساختن اصول تعاون پیدا خواهند شد، به نحوی که دستاوردهای رقابتی شفاف به دست آورند و مدیران تعاونی‌ها انگیزه به کارگیری آنها در فعالیت‌های روزمره خود را داشته باشند. به عنوان مثال، عملکرد روابط اعضا با عموم مردم که با بازاریابی و منابع انسانی پیوند خواهد داشت و از این طریق است که ارتباط و عملکرد یک تعاونی، سازگار با پیام می‌باشد و اثر آن را می‌توان در اصول و ارزشها پیدا نمود. در بازاریابی، تأکید بر «بازاریابی روابط» بین تعاونی و اعضایش و «بازاریابی روش و منش» تعاونی به عنوان یک فعالیت اقتصادی ارزش محور می‌باشد.

اگر وظیفه ما در ۱۰ سال گذشته، شناساندن اصول و ارزشها بوده است، شاید بتوان ۱۰ سال آینده را سالهای عملی ساختن آنها دانست، به نحوی که در فعالیت‌های اقتصادی تعاونی‌ها به منصفه ظهور برسند. اگر می‌خواهیم یک کمیسیون اصول (تعاون) داشته باشیم تا کارها را به پیش برد، تأکید اصلی آن باید بر همین پیشبرد کار باشد. ●

چند موضوع کلی در اینجا وجود دارد: اعتماد زیاد بین مشتریان، بازگشت منافع اقتصادی به اعضا، اخلاق تجاری، جلوگیری از اختصاص سود به طبقه خاصی از سرمایه‌گذاران، ارزیابی کیفیت تولیدات در بخشهایی مانند تأمین اجتماعی، بهداشت، وام مسکن و پانسیون‌ها، مشکل است؛ اینجا در درازمدت و در قالب قراردادهایی نامحدود عرضه می‌شوند، اما قیمت‌های تمام شده آنها بالا می‌باشد. در اینجا، مزیت تعاونی در زمینه‌های اعتماد و کنترل مثال بارزتری می‌باشد؛ با این وجود، بیشترین عدم تعامل در زمینه‌هایی مانند رهن‌گذاری و بازار بیمه اتفاق افتاده است. اگرچه، شواهدی دال بر بازگشت مصرف‌کنندگان به سوی تعاونی‌ها وجود دارند و ایجاد اعتماد، همچنان یکی از مزیت‌های تعاونی است. اما یک مزیت اصلی و ذاتی در تعاونی‌های بخشهایی مانند مسکن، کارگری و اتحادیه‌های اعتبار وجود دارد که ناشی از مالکیت و کنترل محلی آنها (توسط اعضا) می‌باشد. هر چند که در این سطح، پیام تعاون می‌تواند از دست رفته تلقی شود؛ زیرا تعاونی‌ها به عنوان بخشی از یک جامعه وسیع‌تر و یا بخش اقتصادی اجتماعی در نظر گرفته می‌شوند. در کشورهای در حال توسعه، موضوع اصلی این است که آیا تعاونی‌ها می‌توانند جامعه‌هایی را با توجه به مزیت ویژه خود در زمینه کاهش فقر و دستیابی به اهداف توسعه هزاره جدید، متقاعد نمایند. حرکت‌هایی در این زمینه بوده است اما کارهای بسیاری باید در آینده انجام شوند.



آینده اصول تعاون

آیا ارزشها و اصول تعاون گسترش یافته‌اند؟ آیا اصول تازه‌ای پدیدار شده‌اند؟ آیا باید هر چه زودتر در این اصول تجدیدنظر کنیم؟ وضعیتی برای یک اصل محیطی وجود دارد که تعاونی‌ها را به چالش می‌طلبد تا مرتبط با محیط وسیع‌تر باشند؛ هرچند که برخی معتقدند این موضوع به طور شفاف در اصل «توجه به جامعه» بیان شده است. تعدادی از تعاونی‌گران در سال ۱۹۹۵، از اینکه اصلی به منظور ایجاد حق برای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریها و بهره‌مندی از دستاوردهای اقتصادی پیش‌بینی نشده است، احساس ناامیدی می‌کردند. برخلاف آنها، رهبران تعاونی‌های مصرف معتقد بودند که آنها پیشاپیش، کارگران را به عضویت پذیرفته‌اند. همچنین، تعداد فزاینده‌ای از تعاونی‌های چندمنظوره (به ویژه در زمینه‌های بهداشت و تأمین اجتماعی) داریم که عضویت مشترک مصرف‌کنندگان و کارگران را پذیرفته‌اند. به طرفداری از این اصل، در بسیاری از تعاونی‌ها این موضوع مطرح شده که توان

- 1 Laidlaw, A (1980) *Cooperatives in the Year 2000*. Geneva: ICA/CFEMAS p.9
- 2 Book, S (1992) *Co-operative Values in a Changing World*. Geneva: ICA.
- 3 Tawney, (1964) *Equality*. London: George, Allen and Unwin. ch.5.
- 4 The French have Buchez, the Japanese Kagawa, the Germans Raiffeisen, the Americans Warbasse, the Canadians Coady and Desjardins, the Basques Artzmeñdi, and so on.
- 5 See Birchall, J (1994) *Coop: the People's Business*. Manchester: Manchester University Press. Ch.2
- 6 Watkins, W (1986) *Co-operative Principles. Today and Tomorrow*. Manchester: Holyoake Books. p.14
- 7 See Parnell (1995) *Reinventing the Co-operative: Enterprises for the Twenty First Century*. Oxford: Plunkett Foundation
- 8 See Birchall (1998) 'Co-operative values, principles and practices: a commentary' *Journal of Co-operative Studies* 30.2. pp.42-69
- 9 Birchall 1997 *The International Cooperative Movement*. Manchester University Press
- 10 Bickle, R and Wilkins, A (2000) 'Co-operative values, principles and future – a values basis to building a successful co-operative business', in *Journal of Co-operative Studies*. 33.2. 179-205
- 11 Birchall, J (2003) *Rediscovering the Cooperative Advantage: Poverty reduction through self-help*. Geneva: ILO
- 12 Stiglitz, J (2002) *Globalisation and its Discontents*. London: Penguin. ix
- 13 Stiglitz. op cit p9
- 14 Sassen, S (1994) *Cities in a World Economy*. Thousand Oaks: Pine Forge Press
- 15 Nilsson, J (2001) 'Farmer co-operatives: organisational models and their business environment' in Birchall, J (ed) *The New Mutualism in Public Policy*. London: Routledge
- 16 Birchall, J and Simmons, R (2004) 'The involvement of members in the governance of large-scale co-operative and mutual businesses: a formative evaluation of the Co-operative Group. *Review of Social Economy*. 12.4. December 2004. 465-486
- 17 Johansova, N (2005) *Living in the Cracks: a look at rural social enterprises in Britain and the Czech Republic*. Dublin: Feasta
- 18 Birchall, J (2001) *Organising Workers in the Informal Sector: a strategy for trade union-cooperative action*. Geneva: ILO
- 19 Op cit. p19-21
- 20 Rajagopalan, S (2003) *Tribal Cooperatives in India*. New Delhi: ILO/INDISCO
- 21 Birchall, 2004 *Co-operatives and the Millennium Development Goals*. Geneva: ILO
- 22 See Birchall, 1997 p222-4 for evidence
- 23 See Birchall, 2003, case study 3
- 24 Nipperd, A-B and Holmgren, C (2002) *Legal Constraints to Women's Participation in Cooperatives*. Geneva: ILO
- 25 Birchall, 1997. p224
- 26 Birchall, J and Simmons, R (2001) 'Member participation in mutuals: a theoretical model'. In Birchall (ed) *The New Mutualism in Public Policy*. London: Routledge
- 27 Rajaguru, R (1006) *Survival in the Open Market*. New Delhi. ICA: Fischer, I, Hardy, I., Ish, D and MacPherson, I (1999) *The SANASA Model: Co-operative development through micro-finance*. Saskatchewan. Centre for the Study of Co-operatives
- 28 Briscoe, R and Ward, M (2005) *Helping Ourselves: Success stories in co-operative business and social enterprise*. Cork: Oak Tree Press
- 29 Birchall, 2004
- 30 Birchall, 1994. ch.6
- 31 See Birchall, 2004. 57-59; Pollet, I and Develtere, P (2003) *Development Cooperation: How Cooperatives Cope: a survey of major cooperative development agencies*. Leuven. Hoger Instituut voor de arbeid
- 32 Birchall, J (2000) 'The Lanica Affair: an attempted takeover of a consumer co-operative society'. *Journal of Co-operative Studies*. 31.2. 1998 pp.15-32
- 33 Davis, P (2004) *Human Resource Management in Cooperatives*. Geneva: ILO
- 34 Birchall, 2004 op cit
- 35 Taimni, K (2001) *Cooperatives in Asia: from reform to reconstruction*. Geneva: ILO
- 36 Verhagen, K, Enarsson, S, Olney, G and Kadasia, B (1998) *A Report on Status of Rural Savings and Credit Co-operatives in Kenya*. Geneva: ICA
- 37 Philp, K (2004) 'The challenges of co-operative membership, social cohesion and globalisation' in Fairbairn, B and Russell, N (eds) *Co-operative Membership and Globalisation*. Saskatchewan: Centre for the Study of Co-operatives. p68
- 38 Fairbairn, B (2004) 'Cohesion, adhesion and identities in co-operatives'. In Fairbairn, B and Russell, N (eds) *Co-operative Membership and Globalisation*. Saskatchewan: Centre for the Study of Co-operatives. p19
- 39 Spear, R (2000) 'Overview: the Reasserting the Co-operative Advantage Project'. *Journal of Co-operative Studies* 33.2. 95-101. p100
- 40 Cook, J, Deakin, S, Michie, J and Nash, D (2003) *Trust Rewards: realising the mutual advantage*. London: Mutuo
- 41 Johansova, 2005 op cit
- 42 Birchall, 2003, 2004 op cit
- 43 Cote, D (2000) 'Co-operatives and the new millennium: the emergence of a new paradigm'. In Fairbairn, B, MacPherson, I and Russell, N (eds) *Canadian Co-operatives in the Year 2000*. Saskatchewan: Centre for the Study of Co-operatives
- 44 Brown, L (2004) 'Innovations in co-operative marketing and communications'. In Fairbairn, B and Russell, N (eds) *Co-operative Membership and Globalisation*. Saskatchewan: Centre for the Study of Co-operatives. p187
- 45 Webb, T (2000) 'Marketing co-operation in a global society'. In Fairbairn, B, MacPherson, I and Russell, N (eds) *Canadian Co-operatives in the Year 2000*. Saskatchewan: Centre for the Study of Co-operatives