

نوشته: تایمینی

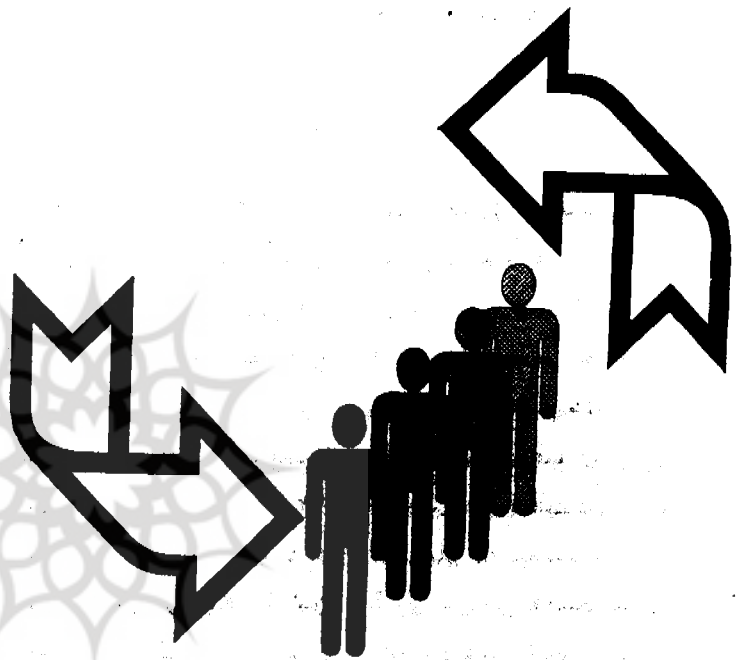
ترجمه: محمود زارع زاده

تعدادی از تعاونیها به دگرگونیهای پویا حول محور بازار آزاد به خوبی پاسخ داده‌اند که تعاونی شیر در ایالت گجرات یکی از آنها است، برخی دیگر از تعاونیها نیز در نشان دادن حساسیت شدید نسبت به نیازها و دغدغه‌های کشاورزان عادی و همچنین ارائه تصویری منسجم و روشن از تخصص و کارآمدی تعاونی توانسته‌اند توفیق به دست آورند.

تشکیلات تعاونی شیر در ایالت گجرات هندوستان دارای سابقه‌ای طولانی است و تاریخ شروع فعالیت آن به سال ۱۹۴۵ بر می‌گردد زمانی که اتحادیه تعاونی تولید کنندگان شیر ناحیه کانیرا محصول خود را با نام معروف «آمول» عرضه می‌داشت و فقط با دو تعاونی اولیه به عنوان عضو این تشکیلات به وجود آمده بود. پس از شکل‌گیری تشکیلات تعاونی شیر به دلیل فشار ناشی از شرایط رقابتی و نیز دخالت با انگیزه ادارات دولتی ایالتی و همچنین به دلیل مدیریت قوی و با ثبات، اتحادیه تعاونی تولید کنندگان شیر ناحیه کانیرا به عنوان یک سازمان تعاونی واقعی و دموکراتیک به طرف حرفه‌ای شدن گرایش پیدا نمود و به این جهت سوق داده شد.

مأموریت اصلی اتحادیه کانیرا نظیر سایر اتحادیه‌های موجود در کشور تعامی بخشیدن تولید شیر توسط کشاورزان عضو تولید کننده شیر می‌باشد.

یافتن حلقه‌های اتصال بین ساختارها و بهبود خدمات ترویجی و حرفه‌ای کردن مدیریت و انتخاب و معرفی تکنولوژی و کوشش سرسختانه برای باز ستاندن بازار



حلقه‌های پیوند

عضو - شرکت تعاونی

اتحادیه - اتحادیه مرکزی؛

مطالعه موردی درباره ائتلاف ارگانیک تعاونیهای

تولیدی شیر در ایالت گجرات هندوستان

فرآورده‌های لبنیاتی از شرکت‌های خصوصی هویت ساختاری این تعاونی را تشکیل می‌دهد و همچنین تلاش در انجام مأموریت خود یعنی این که، چگونه میتوان کشاورز تولید کننده شیر را کمک نمود که درآمد او افزایش یابد جزء هویت آن می‌باشد.

شواهدی نال بر حمایت از عضو که بتواند درآمدش را افزایش دهد و موفقیت نیز حاصل شود در دست است که به نمونه هایی از آن اکتفا می‌شود:

خانم «مالاتی بن چرداری» از روستائیان پراتاب پورا (بالوا) در بخش مهسانا از ناحیه گجرات، در سال ۱۹۸۷-۱۹۸۶ توانست ۵۷۲۱۸ لیتر شیر با ارزش ۱۶۵۵۰۰ روپیه به فروش برساند وی قبل از آن که شیر را به تعاونی تحویل دهد هرگز از چنین مقدار تولید شیر برخوردار نبوده است. این خانم و خانواده‌اش یک هکتار زمین و ۱۰ رأس گاو شیری دورگه و سه رأس گاو میش در مالکیت خود دارند.

خانم «سوراج بن» از روستای (بورساد) در بخش کانیرا از ناحیه گجرات، که خانم بیوه‌ای بود و در یک مزرعه به عنوان یک کارگر روزمزد و با دستمزد روزانه ۱۰ روپیه در روستا کار می‌کرد به تشویق و ضمانت مدیر عامل تعاونی شیر همان روستا، مبلغ ۲۵۰۰ روپیه از شعبه بانک تجارت محل دریافت کرد و با مبلغی را هم که به عنوان کمک از اداره تأمین رفاه اجتماعی دریافت نمود یک رأس گاو میش خرید. او شیر روزانه خود را به شرکت تعاونی محل تحویل می‌داد و نصف قیمت شیر نیز بابت تأدیه وام از درآمد روزانه او کم می‌شد. بعد از هشت ماه وام تسویه گردید به گونه‌ای که در طول مدت هشت ماه درآمد او پس از کسر اقساط وام و بهره آن

۱۰ روپیه در روز بود.

بسیاری از عشایر و سایر دامداران ایلی در بخش سورات از ناحیه گجرات وقتی مطلع شدند که تعاونی شیر روستا شیر تولیدی را تحویل می‌گیرد، تولیدی شیر خود را به اتحادیه تعاونی تولید کنندگان شیر بخش سورات تحویل دادند. پی آمد این کار برای آنان این بود که تحول بزرگی در اعتبار آنها به وجود آمد و شرایط اقتصادی و شئون اجتماعی آنان بعد از مدتی ترقی نمود این برای اولین بار بود که آنها به یک منبع منظم درآمدی دسترسی می‌یافتند.

چنین مسیری چگونه میسر شد؟

آقای «جی جی باکسی»، مدیر عامل اتحادیه مرکزی تعاونی بازاریابی شیرایالت گجرات به این سؤال چنین پاسخ می‌دهد:

اساساً دو عامل در پدیده فوق دخیل می‌باشند، عامل اول آن که، حدود ۱/۲ میلیون نفر و با بیشتر در ایالت گجرات به شغل دامداری اشتغال دارند که تمام این دامداران دسترسی مستمیری به آخرین اطلاعات دامپروری داشته و از ارائه خدمات مطمئن بهداشت دام، رژیم غذایی متعادل، اصلاح کیفیت ژنتیکی از طریق تلقیح مصنوعی برخوردارند و مهم‌تر از همه اعتمادی است که دامداران به سرجین با حوصله و با انگیزه دارند و در حال حاضر دامداران از این مسئله واقعاً رضایت بلوند. عامل دوم آن است که دامداران از یک بازار فروش واقعی و تضمین شده در روستای خود بهره‌مند می‌باشند و صرف نظر از این که چقدر شیر تولید می‌کنند می‌توانند همیشه انتظار قیمت عادلانه و رقابتی را برای شیر تولیدی خود داشته باشند.

این دو عامل است که راه انتقال فن‌آوری را هموار و بازار شیر را با قیمتی عادلانه تضمین می‌کند و ریشه اصلی تحول اجتماعی و اقتصادی را که هر ناظری امروز در روستاهای گجرات آن را می‌بیند تشریح می‌کند.

ماسود حاصل از عمل‌آوری (پروسینگ) شیر را نیز به کشاورز می‌دهیم، امروز شیر تولید شده در یک روستای دورافتاده در گجرات به کلکته که ۲۰۰۰ مایل با اینجا فاصله دارد می‌رود.

چگونه ما توانستیم به آن دسترسی یابیم؟ جواب این سؤال آسان است و آن این که، کشاورز با حمایتی که به وسیله تعاونی سطح اولیه روستای خود به او می‌شود بر تولید بیشتر متمرکز می‌شود، اتحادیه هم در سطح ناحیه فعالیت خود را بر عمل‌آوری شیر متمرکز می‌نماید و اتحادیه مرکزی هم در سطح ایالت بر بازاریابی شیر فعالیت دارد. آقای باکسی، فعالیت‌هایی که باید صورت می‌گرفت تا فن‌آوری به راحتی به دست کشاورز برسد و بازاریابی شیر و فرآورده‌های شیری در مناطق وسیعی جریان یابد و همچنین فعالیت‌های متنوع و عظیمی که لازم بود در محلهای گسترده‌ای انجام شود را تشریح کرد و گفت: «بنابراین کلیه تدارکات باید به طور نهادی به یکدیگر پیوسته و مربوط شوند و همه آنها نیز باید حامی یکدیگر باشند. ما در گجرات، این دید را تعقیب می‌کنیم و ابتدا فکر می‌کنیم که بهترین کار را چه کسی می‌تواند انجام دهد و سپس اجازه می‌دهیم که او آن کار را انجام دهد.»

آقای باکسی در تشریح بیشتر موضوع اظهار نمود: «ما در اتحادیه مرکزی بازار سالانه محصولات «AMUL» را بازارش

۵۰۰ کروار در اختیار داریم ما ۱۵ دفتر داریم و ۲۰ انبار را در سراسر کشور نگاهداری می‌کنیم، و تاکنون در هیچ مکانی متصدی انبار و یا کارگر و یا راننده کامیون پخش استخدام نکرده‌ایم و تمام این خدمات توسط افراد خودمان که کارآمدتر و مؤثرتر می‌باشند تأمین می‌شود. به شما بگویم که من مخالف فرصت‌های شغلی نیستم اما وظیفه من این نیست که اشتغال را افزایش دهم بلکه مأموریت من این است که بهترین روش ممکن را برای منافع ۱/۲ میلیون دامدار که عضو تعاونی‌های شیر در ایالت گجرات می‌باشند فراهم کنم»

سیستم حمایتی مطابق آن چه که مورد نیاز می‌باشد رشد کرده است. ما در سطح روستا تعاونی تولیدکنندگان شیر را داریم که رابطه نزدیکی با اعضا دارد، این تعاونی نسبت به نیازها و تقاضای آنها مسئول‌تر و حساس‌تر می‌باشد و تسهیلات لازم را برای تلقیح مصنوعی، جمع آوری شیر روزانه، تأمین و تحویل نهاده‌های لازم و سپس پرداخت وجه به اعضا انجام می‌دهد. تعاونی همچنین به عنوان یک حلقه مؤثر بین اتحادیه و کشاورزان عضو عمل می‌کند. ما بعد از آن، اتحادیه را داریم که مسئولیت جمع آوری و حمل و نقل شیر، عمل آوری صنعتی شیر و فرآورده‌های آن، انتقال تکنولوژی به دامدار تولیدکننده، ارائه سیستم خدمات بهداشت نام به عهده دارد و همچنین مهمترین مسئولیت آن یعنی نظارت بر تعاونی‌های اولیه و برنامه آموزشی اعضا را به عهده دارد. ما در اتحادیه مرکزی و در رأس آن واحدی را مستقر نموده‌ایم که مسئولیت اصلی بازاریابی فرآورده‌های لبنی و بازاریابی شیر مایع بین ناحیه‌ای، برنامه ریزی تولید

و مذاکره با سازندگان و تأمین کنندگان مواد که مورد نیاز اعضا اتحادیه می‌باشند را به عهده دارد. مابا چنین روشی، به تلفیق وظایف، کارآمد نمودن عملیاتها و مسئولانه ساختن سیستم‌های خدماتی در سطح پایه دسترسی می‌یابیم.

و اینها مواردی از انواع سیستم‌های حمایتی و تقویتی اتحادیه مرکزی تعاونی بازاریابی شیر گجرات می‌باشند که به پشتوانه آنها می‌توانیم شعار همیشه خود را مبنی بر: «هر قطره‌ای از شیر پذیرفته می‌شود و به قیمت رقابتی بهای آن ظرف ده روز پس از دریافت شیر به وسیله تعاونی ایالت پرداخت می‌شود» تکرار نماییم.

آقای پاتل، مدیرعامل اتحادیه تعاونی تولید کنندگان شیر ناحیه «مهسانا» با نظرات آقای باکسی موافق بود. او هم در مورد زنجیره عضو - تعاونی - اتحادیه - اتحادیه مرکزی اظهار می‌دارد که: «توانایی این زنجیره باید در زمینه شناخت نیازهایی که سریعاً در حال تغییر می‌باشند به کار رود» ایشان موضوع جالبی که نظراتش را تأیید می‌نمود نقل کرد و گفت: تقریباً قبل از اینکه اتحادیه مرکزی ایالتی در سال ۱۹۷۲ به وجود آید، در سال ۱۹۶۶ موافقت نامه‌ای به نام «موافقت نامه اشتغال» بین اتحادیه ناحیه کانیرا دارنده علامت تجاری AMUL و اتحادیه ناحیه «مهسانا» مالک علامت تجاری SAGAR به امضاء رسید و مقرر شد که طبق موافقت نامه از رقابت دو جانبه غیر ضرور که باعث ضایع کردن منابع یکدیگر می‌شود خودداری شود. برحسب این موافقت نامه اتحادیه مهسانا می‌توانست از علامت تجاری AMUL برای محصولات خود استفاده نماید و اتحادیه

کانیرا نیز با همین نام محصولات خود را در بازار ارائه نماید. آقای پاتل اضافه کرد که این یک تحول انقلابی بود چرا که AMUL که از معروفیت برخوردار بود و در واقع رهبری بازار لبنیات را در اختیار داشت به سادگی می‌توانست به ما «نه» بگوید، اما این کار را نکرد و همان گونه که می‌دانید امروز تمام شیرهایی که در تمام اتحادیه‌ها در گجرات تولید می‌شود با نام تجاری AMUL SAGAR به بازار عرضه می‌شوند، که در اینجا لازم است از تیزبینی و آینده‌نگری رهبر AMUL تشکر و قدردانی به عمل آید. و باز همانگونه که می‌دانید همه ما در مقابل وسوسه‌های سازمانهای جدیدی که متمایل هستند هرکدام مالک نام تجاری خودشان باشند ایستادگی و مقاومت می‌نماییم. آقای پاتل اشاره نمود که، این در واقع یک مورد کلاسیک از تحقق تلفیق افقی و عمودی بود که به نفع همه ما به خصوص دامداران گجرات تمام شد.

آقای پاتل در ادامه گفتند که، «همه اتحادیه‌ها دارای تجربه طولانی در تولید فرآورده‌های لبنیاتی هستند» هر چند که تولید آنها ممکن است به لحاظ کیفیت متفاوت باشد اما با همه توانایی خود در اتحادیه مرکزی سازمان داده شدند. تعاونیها نیز چنین‌اند، آنها هم تجربه‌ای طولانی در خدمت به اعضا دارند و از این حیث از توان آنها در اتحادیه مرکزی استفاده به عمل می‌آید و از این طریق همه یکدیگر را تقویت می‌نمایند.

آقای پاتل اضافه می‌نماید که، «همه مدیران اعم از کادر رهبری و یا بخش اجرایی و در تمام سطوح زنجیره تعاونی با افتخار اعلام می‌نمایند که همه آنها کارکنان اتحادیه مرکزی می‌باشند و همه آنها در فکر

سودرسانی به اتحادیه مرکزی هستند و این سود رسانی را از طریق صرفه جویی در هزینه‌های عملیاتی و به کار گرفتن یافته‌های جدید در زمینه تولید شیر و تکنولوژی عمل آوری و مهمتر از همه از طریق پاسخگویی مؤثر به بازار مصرف فرآورده‌های لبنی با توجه با ارزش افزوده‌ای که برای مصرف کنندگان دارد به عمل می‌آورند»

آقای «موتیب‌های چردری»، رئیس اتحادیه تعاونی تولیدکنندگان شیر ناحیه مهسانا، این دیدگاه را مطرح می‌کند که «توانایی زنجیره و یا سیستم تعاونی که شامل کشاورز - تعاونی - اتحادیه - اتحادیه مرکزی می‌باشد باید در راه شناخت نیازها و ارائه منافع واقعی به کشاورزان به کار رود و نیز این زنجیره خود را به نحوی گسترش دهد که به او کمک کند تا بتواند درآمدها را افزایش دهد، کشاورز اولین حلقه زنجیر است ولی بسیار حیاتی و بدون جلب اعتماد و اطمینان او هر چیز دیگری بی‌معنی و یا بی‌اهمیت است».

در هنگامی که ما مطالعه موردی خود را انجام می‌دادیم، با تعدادی از دامپروران ناحیه کانیرا و مهسانا و سورات صحبت و مذاکره داشتیم، دامپروران انتظارات خود را از تعاونی چنین بیان داشتند: تعاونی باید ما را به قیمت‌های بالاتر شیر و دسترسی به غذای دام به قیمت رقابتی فراهم نماید و نیز سعی کند که بهای شیر دریافتی را زودتر پرداخت نماید و همچنین در امر تلقیح مصنوعی سریعتر ما را یاری نماید. و مهمتر از همه آن که تعاونی باید در زمینه ارائه سیستم مؤثر و سریع امور مربوط به بهداشت دام تلاش نماید.

این دامپروران همچنین انتظار داشتند که

اعضاء کمیته‌های تعاونیهای آنها باید آدماهایی درستکار و منصف بوده‌و خودشان را وقف کار در تعاونی کرده باشند. به هر صورت اینها از جمله مواردی هستند که مهم بوده و می‌توانند به ایجاد فضایی از جو اعتماد و اطمینان و پشتیبانی دو جانبه در سطح تعاونی روستایی کمک نمایند.

آقای «شیت» از اتحادیه تعاونی ناحیه کانیرا می‌گوید: که یک فرد کشاورز معمولاً یک انسان «متکی به خود» می‌باشد. ما نباید این اصل بنیادی را فراموش کنیم و ما باید به نحوی برنامه‌ریزی کنیم و سپس آن را به اجرا درآوریم که منافع پایدار کشاورز از آن تأمین شود. کشاورز اعتقاد پیدا کند که منافع او در وقتی است که با ما در ارتباط باشد و فقط در این صورت است که ما می‌توانیم به یک تلفیق واقعی بین کشاورز و سیستم تعاونی دسترسی بیابیم.

دکتر «شیت»، فهرستی از انتظارات تعاونی اولیه را از دامپروران عضو به شرح زیر برشمرد:

۱- وفاداری به تعاونی اولیه در تمامی احوال.

۲- عرضه شیر خالص.

۳- پذیرش و جذب خدمات مشاوره فنی که به او از طریق تعاونی و یا اتحادیه ارائه می‌شود و برخورد خوش بینانه با چنین مشاوره‌های فنی.

۴- آمادگی لازم به هنگام انتخاب کمیته مدیریت تعاونی تا اینکه مدیریت توانمند و دلسوز انتخاب شوند.

دکتر «شیت» همچنین انتظارات اتحادیه را از تعاونیها به شرح زیر ذکر نمود:

الف - به کار گرفتن کارکنان صادق، مسئول، درستکار و شایسته و کسی که در کار استثناء و تبعیض قائل نشود.

ب - رفتار عادلانه با اعضاء توسط کارکنان (کارکنان باید افرادی منظم باشند)
ج - تسریع در پرداخت وجه به اعضاء.
د - حسابداری مناسب و حسابرسی منظم.
ه - راغب و توانا در انتقال مشاوره فنی دریافت شده از اتحادیه به اعضاء خود.

و - توانایی در انتقال کمک دریافت شده از اتحادیه (مثل موارد مربوط به واکسیناسیون دامها، فرصتهای ایجاد شده برای آموزش زنان، جزوات و غیره) به تمامی اعضاء صرفنظر از شئونات اقتصادی، کاستها و تمایلات سیاسی آنها، این کمکها باید به آخرین حد خود برسد.
ز - انتشار جزوات راهنما در زمینه ارتقاء بهره‌وری.

ح - رابطه مؤثر بین اتحادیه و کشاورزان عضو.

آقای پاتل، مدیر عامل اتحادیه مهسانا، علاوه بر موارد فوق عقیده دارد که تعاونیهای اولیه باید تعهد قوی خود را به انتقال نهاده‌ها به ویژه موارد مربوط به اصلاح ژنتیکی و معرفی جدول رژیم غذایی دام از خودشان نشان دهند تا اینکه بهره‌وری تولید شیر سریعتر از نرخ گذشته افزایش یابد.

دکتر شیت می‌گوید که روابط تعاونیها با اتحادیه از چند طریق ممکن است، بهر حال چنین روابطی بسیار حساس و دارای اثر متقابل می‌باشد و بدیهی است که تعاونیها مستقلاً نمی‌توانند کارکنند و ما باید کوشش نماییم که حلقه‌های اتصال بین تعاونیها و اتحادیه هرچه به هم نزدیکتر شوند و طبعاً در این رابطه کارهای زیادی وجود دارد که باید انجام شوند.

ایشان در ادامه می‌گوید: «هدف ما در AMUL این است که هیچ مشکلی را برای

کشاورزان برجای نگذاریم، ما نسبتاً تمام مشکلات کشاورز را پیش‌بینی می‌کنیم و سپس راه‌حلهای آن را که بتواند آن مشکلات را حل کند، به‌عنوان مثال، وقتی تصمیم گرفته می‌شود که یک رژیم غذایی دام را به کشاورز معرفی کنیم چنانچه قیمت آن گرانتر باشد اگر احساس کنیم که کشاورزان به دلیل گرانتر بودن خوراک دام قادر به خرید آن نیستند آنگاه ما از راه یارانه دادن در اولین مراحل این مشکل را رفع می‌کنیم».

ماهیت ساختاری اتحادیه مرکزی ایالتی (فدراسیون) را می‌توان در روان‌سازی وظایف و هماهنگی عملیاتی و هدف برجسته کمک کردن به تولیدکننده شیر دانست. ساختار اتحادیه مرکزی به گونه‌ای طرح شده است که در آن مشارکت و درگیری مداوم رهبری و کارکنان حرفه‌ای و فنی و اعضاء امری عادی و الزامی است. بنابراین هرچند ممکن است در چنین ساختاری تصمیم‌سازی تا حدی کند صورت پذیرد ولی هویت تصمیمات به گونه‌ای است که در آن تفاهم کامل و اجماع دیده می‌شود. به عنوان مثال و در همین رابطه می‌توان از ساخت و عرضه خوراک دام جدیدی نام برد که این خوراک جدید نوعی پروتئین در ترکیب خود داشت که به نظر می‌رسید مصرف آن موجب افزایش شیر در دام خواهد شد و در نتیجه هزینه تولید شیر کاهش خواهد یافت. خوراک جدید توسط اتحادیه‌ها تولید شدند و به وسیله تعاونیهای روستایی به اعضاء عرضه می‌شد، اما از آنجایی که قیمت این خوراک نسبت به خوراک قبلی گرانتر بود و علی‌رغم این که آموزش لازم به اعضاء در این ارتباط به خوبی انجام شده بود ولی

دامداران زیاد از این خوراک جدید استقبال نمودند، لذا اتحادیه در این مورد مطالعه‌ای را آغاز نمود و سه راه را پیشنهاد نمود: راه اول آن بود که اتحادیه هم خوراک جدید و هم خوراک قدیمی را تولید و عرضه کند و دامداران در خرید بین آن دو مخیر باشند، راه دوم این بود که خوراک جدید را با کنسانتره کمتر اما با همان قیمت خوراک قبلی عرضه کند و سومین راه نیز آن بود که اتحادیه تولید خوراک قبلی را متوقف کند و فقط به تولید و عرضه خوراک جدید اکتفا نماید و تعاونیها هم آنرا توزیع نمایند.

پیدا بود که از میان این سه راه، دو راه اول مورد قبول سرپرستان کارخانه و کارکنان فنی بود که در ضمن تعاونیها هم با این دو راه اول موافقت داشتند، لذا تولید و عرضه خوراک جدید دام با تفاهم کامل و اجماع به عمل آمد.

در زمینه دستیابی به اجماع و تفاهم کامل در شبکه تعاونی مورد بحث دو عامل عمده و اصلی را می‌توان در این رابطه مؤثر دانست، اولین عامل مهم این است که این اعتقاد قلبی وجود دارد که سیستم تعاونی فقط و فقط به منظور خدمت به کشاورز به وجود آمده است و دومین عامل مربوط به بنیان‌گذار اتحادیه ناحیه کانیرا می‌باشد. یعنی آقای «ترب هانداس پاتل» و سایر تعاونگران همراه او که با الهام از اندیشه گاندی یعنی خدمت خالصانه و به دور از هوای نفس را پیشه خود داشتند و همچنین وجود آقای دکتر کورین اولین رئیس اجرایی اتحادیه و همکاران او که به تفاهم رسیدن در کارها را سرلوحه فعالیت خود داشتند و نسبت به آن مصمم و قاطع بودند. دستیابی به تفاهم و اجماع علی‌القاعده چارچوبی را در درون سیستم فراهم

می‌سازد که پیرو آن هر نوع اختلافی قابل حل می‌باشد. رفع اختلاف در این سیستم معمولاً از راه ارتباط دو سویه و نیز پذیرش روش حل مشکل و اتخاذ تصمیماتی که اثر متقابل بر یکدیگر دارند انجام می‌شود. نمونه‌ای از این نوع رفع اختلاف را می‌توان در مورد نحوه توزیع درآمدهای اضافی اتحادیه مشاهده نمود، آقای باکسی در این باره می‌گوید: «هر قیمتی که ما به اتحادیه می‌پردازیم هیچ کس مخالفی ندارد و این به دلیل رعایت اصولی است که این اصول در تصمیم‌گیریها برای قیمت‌گذاری به ما کمک می‌کند».

حمایت از آیین‌نامه‌ها

آیین‌نامه‌ها روابط درون سیستم را مشخص می‌سازند و همچنین هر اختلافی که بین تعاونی و اتحادیه مرکزی به وجود آید از طریق همین آیین‌نامه‌ها حل و فصل می‌شوند.

اتحادیه مرکزی (ایالتی)

روابط بین اتحادیه‌های عضو اتحادیه مرکزی از طریق نمونه‌هایی از این نوع آیین‌نامه‌ها تنظیم می‌شود. بر اساس این آیین‌نامه تعهدات اعضاء، رابطه اتحادیه‌ها با اتحادیه مرکزی مشخص می‌شود. لذا، هر عضو باید:

- ۱- برنامه خرید خود را طبق بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های اتحادیه مرکزی انجام دهد.
- ۲- تولید و بازاریابی تمام محصولات لبنیاتی و مشتقات آن می‌بایست بر اساس دستورالعمل‌های اتحادیه مرکزی باشد و همچنین بازاریابی شیر و فرآورده‌های آن خارج از حوزه اتحادیه باید صرفاً از طریق



اتحادیه مرکزی انجام گیرد

۲- برنامه‌ها و طرحهای اتحادیه باید با برنامه‌هایی که اتحادیه مرکزی و در ارتباط با فعالیت‌هایی نظیر اقدامات ذیل دارد هم‌آهنگ و تطابق داشته باشد.

الف - خرید

ب - تولید تحت نام تجاری مختلف

ج - سازمان دادن شرکتها

د - تولید لبنیات و مشتقات آن طبق کیفیت و استانداردهای تعیین شده توسط اتحادیه مرکزی

ه - قیمت‌گذاری، کیفیت و خرید ماده خام و بسته بندی طبق استاندارد اتحادیه مرکزی

کوتاهی و قصور آن دسته از اعضا در اجرای موارد فوق مسئول خسارت‌های وارده به اتحادیه مرکزی خواهد بود و تصمیم‌گیری در این مورد به عهده هیئت مدیره اتحادیه مرکزی می‌باشد.

اتحادیه ناحیه‌ای

موضوع آیین‌نامه‌های داخلی اتحادیه منطقه‌ای در ارتباط با اعضا خود به شرح زیر می‌باشد.

تعهدات عضو:

هر عضو باید:

۱- کالای خریداری شده و یا قراردادی را به اتحادیه تحویل دهد مگر آن چه که برای مصرف منطقه به صورت خرده فروشی عرضه می‌شود. عضو نیابستی مستقیماً به سایر سازمانها کالای خود را ارائه نماید و یا به فروش برساند.

۲- خرید سهام و یا اوراق بهادار ارتباط با ارزش کالا که توسط اتحادیه ارائه می‌شود به شرط آن که از ۲۰ درصد ارزش کالاهای تحویلی سال قبل به اتحادیه تجاوز ننماید.

با تصویب هیأت مدیره اتحادیه مجاز می‌باشد.

۲- پیگیری دستورالعمل‌های اتحادیه که در هر موردی صادر می‌شود و نیز فراهم نمودن هر نوع اطلاعاتی که در جهت ارتقاء اهداف اتحادیه لازم باشد.

۳- جمع آوری کالاهای خالص.

۵- پیگیری دستورالعمل‌های اتحادیه برای تحویل کالا شامل مکان تحویل، زمان تحویل و حمل و نقل و نظایر اینها.

در صورت کوتاهی و قصور اعضا در اجرای موارد فوق، آنها مسئول خسارت‌های وارده به اتحادیه بوده و تصمیم‌گیری در این مورد به عهده هیأت مدیره اتحادیه می‌باشد.

فراهم نمودن موجبات خرید و فروش شیر، روغن، خوراک دام و غیره و طبق آن چه که از اتحادیه تعاونی ناحیه‌ای تولیدکنندگان شیر صادر می‌شود و نیز انجام دادن کلیه دستورالعمل‌های اتحادیه به عهده تعاونی روستایی می‌باشد و همچنین در آیین‌نامه‌های مربوط به تعاونی روستایی روابط اعضا با تعاونی و نیز وظایف و حقوق و مسئولیت‌های مدیر کمیته تعاونی مشخص شده است.

ایجاد هماهنگی و یکپارچگی در

میان سیستم

آقای باکسی در این مورد اظهار می‌دارد: دستیابی و حمایت از هماهنگی و یکپارچگی

بین ساختارهای مختلف سیستم تعاونی بنیادی ترین و اولیه ترین کاری است که جزء مسئولیت رهبری انتخابی تعاونی می باشد و این رهبری تعاونی است که هماهنگی را در میان سیستم پرورش می دهد و از آن پاسداری می نماید.

«وقتی که رهبران آرمانهای مشترک و تعهد مشترک و هدف مشترک داشته باشند آنگاه مشکلات به حداقل ممکن خواهند رسید. این رهبری «آمول» بوده که با آمادگی کامل قبول نمود که سایر اتحادیه ها هم می توانند در نام تجاری «آمول» سهیم باشند بدون این که دیناری هزینه بر دوش این و یا آن کشاورز بگذارند.»

ایجاد یکپارچگی در تعاونیها در سطوح مختلف آن و نیز پرورش و پاسداری از آن از طرق خلق فرهنگ انجام دادن بهترین کار برای دیگران و افزایش آگاهیهای کشاورزان امکان پذیر است و ما هر چه که در توان داریم بساید برای ایجاد اطمینان بین کشاورزان به عمل آوریم در این راه تقسیم منافع و تأمین منافع جمعی کشاورزان به ما کمک خواهد نمود.

آقای باکسی می افزاید: «ما باید این اصل اساسی را متعهدانه بپذیریم که همه ما در درجه اول خدمتگزاران تولیدکنندگان شیر هستیم و ما همه کاری می کنیم که منافع او تأمین شود. اگر مایلین کار را پذیرفتیم آنگاه برای منافع کشاورزان کار می کنیم و در اینجاست که تمامی آراء و تصمیمات یکی و مشترک خواهند شد.»

آقای باکسی ادامه می دهد: ما باید این سؤال اساسی را مطرح کنیم که، آیا من به کشاورزی که زحمت می کشد و شیر تولید می کند پول کافی بابت شیر به او می پردازم؟ آیا قیمت مناسب به او می دهیم؟ آیا من سود

مناسب به او می رسانم؟ اگر حتماً چنین هدفی را داشتید، شما می توانید یکپارچگی را در تعاونی پرورش دهید و از آن نگهداری کنید.

آقای پاتل مدیر عامل اتحادیه مهسانا می گوید: با ایجاد اطمینان بین کشاورزان در سیستم تعاونی می توان وحدت و یکپارچگی را پرورش داد و از آن نگهداری کرد و این کار به طور مؤثری به وسیله ارتقاء بهره وری از طریق انتقال نهاده ها و افزایش درآمد آنان از طریق قیمت بالاتر می تواند انجام شود و همچنین با تضمین این که کامیونها به موقع به تعاونیهای اولیه می رسند و شیر آنها ترش نمی شود و پول آنها به موقع پرداخت می شود می توان در کشاورزان اطمینان به وجود آورد. «مردم از روی عملی که انجام می دهید قضاوت می کنند که آیا شما در کارتان آن گونه که باید صداقت بخرج می دهید و شایسته کسب اطمینان آنان هستید.» او ادامه می دهد که، «طراوت دموکراسی را می توان از طریق انتخابات دوره ای و عادلانه حفظ و پایدار نمود و عامل مهم دیگری که در این راه مؤثر می باشد آن است که مدیریت در تعاونیها حرفه ای شود و از سیاست زدگی به دور بمانند.»

به نظر می رسد که انتخابات دوره ای و نیز مدیریت حرفه ای در تعاونیها موجباتی را فراهم خواهد کرد تا بین کارکنان انگیزه بالا و روحیه فداکاری و تعهد به وجود آید. آقای «مونتیهای چردری» می گوید: ایجاد انگیزه و تعهد در کارکنان به نوبه خود فداکاری و علاقه را نسبت به کسی که در انتخابات آزاد به رهبری تعاونی برگزیده شده است افزایش خواهد داد، همانگونه که دیدیم در زمان گاندی مردم کارهای

نوسازی روستاها را از روی علاقه و از خود گذشتگی و با درجه ای از انگیزه بالا و به دور از هوای نفس انجام دادند. توزیع عادلانه مازاد برگشتی توسط اتحادیه مرکزی به اعضا خود یعنی اتحادیه ها و اتحادیه ها به اعضا خود یعنی تعاونیها عامل مهم دیگری برای پرورش و حفظ یکپارچگی در تعاونی می باشد.

آقای باکسی موضوع کره را مثال زد که کره ای که در چهار اتحادیه تولید می شود صرف نظر از اینکه هزینه تمام شده برای هر یک چه میزان باشد همه آنها قیمت یکسان از اتحادیه مرکزی دریافت می دارند و همین موضوع در مورد شیر مایع نیز صادق است. بنابراین می توان انتظار داشت که هر یک از اتحادیه ها در این صورت تلاش خواهند کرد که هزینه تمام شده خود را پایین آورند و در وضعیت رقابتی بمانند «اتلاف منابع و اتلاف منافع و تحکیم سهم آنها از لوازم یکپارچگی است.»

باسخگو بودن کارکنان

از خصوصیات جالب اتحادیه تولید کنندگان شیر در گجرات که در واقع حیاتی ترین حلقه زنجیر شبکه تعاونی را تشکیل می دهد و این موضوع نیز تقریباً در همه اتحادیه های دیگر یعنی اتحادیه کانیرا، اتحادیه مهسانا و اتحادیه سورات دیده می شود این است که کارکنان و مدیر و رئیس اجرایی آنها همان هایی هستند که در بیست سال گذشته بوده اند و اکنون نیز مشغول به کارند. این افراد تماماً از عادت و فرهنگ گاندی یعنی کارکردن زاهدانه و به دور از هوای نفس را پیشه خود نموده اند و تمام هم و غم خود را برای کشاورزان

تولیدکننده شیر (کسانی را که شخصاً می‌شناسند) به کار می‌برند و از نزدیک نیز با آنها در تماس هستند. اما مهمتر از همه این است که اینها از دل و جان می‌دانند که اتحادیه از آنها چه می‌خواهد. چنین نحوه‌ای از کار کردن بدون اثر ارزشمند خود را بر سایر کارکنان می‌گذارد که همه باید در برابر کشاورزان پاسخگو باشند. مضافاً آن که مدیر تعاونی و رؤسای اجرایی با فضیلت و شأنی که دارند همواره مورد سرمشق دیگران قرار دارند و در این رهگذر آنها نیز این انتظار را دارند که کارکنان همیشه باید از کارکردی بالا و عملکردی با استاندارد بالا برخوردار باشند. چنین انتظاری به نوبه خود موجب ایجاد فرهنگ علاقمندی زیاد و تعهد و پاسخگویی بین کارکنان شده که این پدیده خود نیز موجب کار کردن هر چه بهتر می‌شود.

تهدیدها و خطراتی که در سر راه یکپارچگی و هماهنگی وجود دارند

- دکتر کوثانی مدیر عامل اتحادیه ملی تعاونیهای لبنیات هندوستان، تهدیدهای احتمالی زیر را برای ساختار تلفیقی بین تعاونیهای شیر برشمرد.
- ۱- سیاسی شدن افراطی.
 - ۲- رشد منافع طبقاتی که در واقع در کمین راههایی هستند که از آن طریق پول بیشتری به جیب بزنند.
 - ۳- عدم انگیزه میان مروج و دامدار.
 - ۴- توقف و یا رشد کم بهره‌وری در بین کشاورزان و اتحادیه‌ها.
 - ۵- سیاست دولت به ویژه در ارتباط با انتصاب کارکنان و معرفی افراد برای هیأت مدیره و نیز سیاست قیمت گذاری.
 - ۶- رهبری نسل جدید تعاونی در



تعاونیها با دیدگاههای مختلفی که نسبت به نسل گذشته دارند.

آقای باکسی نحوه وصول و اخذ مالیات توسط دولت در زمینه معاملات متقابل بین اتحادیه‌ها و اتحادیه مرکزی را علیه تلفیق و یکپارچگی در ساختار شبکه تعاونی می‌داند.

دکتر شیث، ظهور تدریجی رهبری جدید در سطح تعاونی‌های روستایی را که موجب تغییر دیدگاه در مورد اتحادیه و نقش آن و کیفیت رابطه دو جانبه می‌شود را نیز عامل تهدید کننده‌ای برای تلفیق ساختار شبکه تعاونی می‌داند بنابراین، تمام مواردی که ذکر شد شایسته آن می‌باشد که در برنامه‌های آینده به آنها توجه شود.

گامهای چاره جویانه

دکتر «چرتانی» راههای اصلی زیر را برای دور کردن تعاونیها از مشکلات و خطرات می‌داند و معتقد است که این مورد موجب استمرار خدمات به اعضا نیز می‌شوند:

- ۱- افزایش آگاهی و هوشیاری اعضا از طریق برنامه آموزشی مستمر.
- ۲- وحدت بین کارکنان فنی و حرفه‌ای در تمام سطوح.
- ۳- مراقبت نمودن از نقش سازمانهای مالی توسعه نظیر «NDDB» (نظارت رضایتمندانه).
- ۴- آیین نامه‌های مناسب که دسترسی به تلفیق و یکپارچگی را میسر می‌سازد.
- ۵- کوششهای مداوم برای ارتقاء بهره‌وری و افزایش درآمد اعضا از طریق انتقال فن‌آوری و عملیات مؤثر و حساس و نیز از طریق مروجین.

سناریوی آینده

دکتر چرتانی می‌گوید، امیدوارم روزی فرارسد که نوع هماهنگی و وحدت رویه واقعی و صمیمی بین اتحادیه تولیدکنندگان شیر و اتحادیه مرکزی ایالتی و اتحادیه ملی به وجود آید که در آن موقع یک شبکه تولید و عرضه شیر و فرآورده‌های آن در کل کشور وجود داشته باشد و در آن صورت است که می‌توان مطمئن بود در هر جا که شیر تولید می‌شود بهره‌وری در آنجا بالا است و هر جا که تقاضایی برای شیر باشد شیر به آنجا روانه خواهد شد.

آقای باکسی اظهار امیدواری کرد که روزی فرار سد که هر دامدار در کشور، صرف نظر از این که او در کجاست از یک قیمت یکسان برخوردار شود و امیدوار است که روزی فرارسد تا نوع هماهنگی واقعی بین دامداران و تعاونیها به وجود آید که فقط شیر تولیدی خود را به تعاونی تحویل دهند و همچنین اظهار امیدواری کرد که روزی فرارسد که تمام شیر تولیدی در کشور بایک نام تجاری توزیع شود.