

آیا همکاری و مشارکت در قالب تشکل‌های تعاونی ضعیف است؟

نویسنده: دیوید گریفیتس

مترجم: حبیب عشایری

مقدمه

به شکل قانونمندان دارای علائم مشخصی می‌باشد. البته بیان موضوع فوق به معنای عاری بودن تعاونی‌ها از عیب و نقص نبوده و از سوی دیگر به معنای شکوفایی اقتصادی هم تلقی نمی‌گردد. مشخصه‌های ضعف در همه تعاونی‌ها وجود دارد، ولی آنچه که مهم است اینکه چطور تعاونی‌ها این ضعف را کشف کرده و در جریان فعالیت آنها را مهار می‌نمایند. آگاهی به ضعف‌های حاکم بر تشکل‌های تعاونی جهت درک هر گونه تلاشی که در ایجاد و وضع فرهنگ و ماهیت تعاون ناکام بوده، ضروری است.

نقطه آغاز ضعف تعاونی‌ها گمراه شدن از فرآیند تصمیم‌گیری و شکل‌گیری است. تصمیم‌گیری به این معنا که اتخاذ تصمیم درباره هر

فهم این موضوع که چرا همکاری و مشارکت در قالب تشکل‌های تعاونی ضعیف است بسیار مهم می‌باشد. ابتدا ضروری است تا بین مقوله اقتصاد و ضعف تعاونی‌ها ارتباط قائل شد. وقتی که تعاونی‌ها در جریان کار و دادوستد تجاری ضعیف بوده و قادر به رقابت، تولید بهره و استقامت در عرصه بازرگانی نباشد طبعاً اقتصاد هم به تبع آن ضعیف می‌شود.

وقتی که همکاری و مشارکت در عمل به ارزش‌ها و ضوابط تعاون متوقف می‌شود، یقیناً تعاونی‌ها هم تضعیف خواهند شد. ممکن است فعالیت تجاری موجب استمرار کار و تولید بهره شود، لیکن تبعیت از ارزش‌ها و ضوابط تعاون

جدول (۱): ریسک پایداری مشارکت در قالب تعاونی

مقدار ریسک	فعالیت در بعد اقتصادی	فعالیت در سیاسی
۱- حداکثر ضریب ریسک	حداقل یا ناموجود	حداقل یا ناموجود
۲- بالا بودن ضریب ریسک	متوسط	بالا یا متوسط
۳- بینابین بودن ضریب ریسک	بالا	پایین یا متوسط
۴- حداقل بودن ضریب ریسک	بالا	بالا

جدول (۲) شاخصه‌های حاکم بر سلامت سیاسی - اقتصادی یک تعاونی

شاخصه‌های سلامت	شاخصه‌های خطرناک	
بالای ۱۰۰ درصد	پایین‌تر از ۷۵ درصد	۱- اعضای مصرف کننده
صفر	بیش از ۲۰ درصد	۲- اعضای غیرمصرف کننده
بیش از ۸۰ درصد اعضا	بیش از ۷۰ درصد غیراعضا	۳- گردش کار تجاری
رقابتی	غیررقابتی	۴- انتخاب هیات مدیره
۱۰۰ درصد	پایین‌تر از ۹۰ درصد	۵- حضور شبانه‌روزی هیات مدیره
بالا	پایین	۶- سرمایه عضو
حضور پرشور	حضور کم‌رنگ	۷- جلسات مشورتی
بیش از ۸۵ درصد	پایین‌تر از ۸۵ درصد	۸- آراء پستی
بیش از ۸۵ درصد	پایین‌تر از ۸۵ درصد	۹- واکنش عضو به تصمیمات
بالا	پایین	۱۰- رای هیات مدیره
کوتاه مدت	بلند مدت	۱۱- تداوم مدیریت
بیش از حد نصاب	پایین‌تر از حد نصاب	۱۲- حضور در جلسات اداره تعاونی
تشویقی	غیرتشویقی	۱۳- مباحثه در جلسات اداره تعاونی
فعال و بروز	غیرفعال و ایستا	۱۴- وب سایت
متناسب	غیرمتناسب	۱۵- مرد یا زن بودن مدیریت
متناسب	غیرمتناسب	۱۶- جنسیت سرپرست
مداوم	نامنظم و نامرتب	۱۷- همکاری کارکنان
مستمر	نامنظم و نامرتب	۱۸- همکاری مدیران
مداوم	نامنظم و نامرتب	۱۹- همکاری اعضا
فعال و منظم	غیرفعال و نامنظم	۲۰- بولتن خبری

آنچه را که به فرم و شکل‌گیری تعاونی‌ها مربوط نمی‌شود. فرایند شکل‌گیری به این معنا که این فرآیند ضامن فرم و شکل‌گیری تعاونی‌ها است.

اعضاء مالک و کنترل‌کننده تعاونی‌ها

یک تعاونی، تحت مالکیت و کنترل اعضاست. در واقع اعضای تعاونی‌ها، کاربران و ذینفعان تعاونی هستند. این معنا که هر کدام از اعضا به طور فعالانه و به صورت سودمندانه در تعاونی‌ها مشارکت می‌نمایند، دارای دو بعد اقتصادی و سیاسی کاملاً وابسته به یکدیگر است. در بعد اقتصادی، اعضا باید محصولات را خریداری کرده و از خدمات تعاونی استفاده نمایند. ماهیت این خریداری و استفاده از خدمات به ماهیت فرهنگ تعاون و روحیه مشارکت در فروش محصولات از طریق تعاونی‌ها، خریداری محصول از فروشگاه تعاونی، خریداری محصولات از گروه زنجیره‌ای تعاونی‌ها، مشارکت تعاونی‌ها در تولید و توزیع روزانه وابسته خواهد بود.

در بعد سیاسی، اعضا باید در اداره یک تعاونی مشارکت نمایند؛ از قبیل: کاندیداتوری در شورای تصمیم‌گیری، رای به مدیران تعاونی‌ها، حضور پرشور در جلسات، مطالعه خبرنامه تعاونی‌ها و واکنش به تصمیم‌گیری‌ها و بررسی‌های به عمل آمده.

یک تعاونی در بدو کار باید بستری برای عضویت فعالانه اعضا باشد، اعضای غیرفعال تهدیدی برای تعاونی‌ها هستند زیرا عدم فعالیتشان حاکی از فقدان تعهدشان به ارزش‌ها و ضوابط تعاونی‌ها است و این مسئله ضمن ایجاد کشمکش بین اعضای فعال و غیرفعال، اختلافات را نیز تشدید می‌کند.

در استرالیا تعاونی‌ها از سوی قانونگذار دولتی اداره می‌شود و قانونگذار نیز بر فراهم‌سازی بستر عضویت فعالانه تأکید دارد، این بستر به لحاظ اقتصادی بر عضویت فعالانه متمرکز است. بنابراین اعضا ممکن است به لحاظ اقتصادی

فعال ولی به لحاظ سیاسی غیرفعال باشند. حتی تعاونی‌ها ممکن است از یک اکثریت مصرف-کننده‌ای که عضو نیستند برخوردار باشد. بخش عمده غیرفعال در ابعاد اقتصادی و سیاسی در واقع حالی از ریسک بزرگتر پایداری مشارکت و همکاری در قالب تعاونی‌ها است. این ریسک‌ها می‌تواند به شرح جدول (۱) باشد.

این ریسک‌ها از طریق همکاری و مشارکت قانونی همراه با تعداد کثیری از کاربرانی که عضو نیستند تشدید می‌شود. این همکاری‌ها قانوناً در قالب تعاونی‌ها یکپارچه می‌شوند و در این بین ممکن است اعضا با تعهدات ناشی از فعالیت اقتصادی و سیاسی مواجه شوند که اکثریت کاربران، عضو نمی‌باشند. در این وضعیت یک همکاری و مشارکت قانونی وجود دارد که از ارزش‌ها و ضوابط تعاونی‌ها تبعیت نکرده است. اساساً اکثریت کاربران غیر عضو نه تنها بین کاربران عضو و غیرعضو اختلاف و کشمکش ایجاد می‌کنند بلکه چالش‌هایی را نیز پیرامون ارجحیت و رویکرد مدیریتی بویژه در خصوص نحوه تأمین نیازهای اعضا و غیراعضا برمی-انگیزند. این همکاری‌های قانونی نوعاً توأم با مالکیت و کنترل تعاونی‌ها از طریق افراد یا سازمان‌هایی که خدمات را برای کاربران عضو و غیرعضو تأمین کرده، می‌باشد و بدین شکل این مسئله، ضعف حاکم بر روابط بین اعضا و تعاونی‌ها را استمرار می‌بخشد.

نحوه اداره تعاونی‌ها

گسترده‌گی و ماهیت فعالیت اقتصادی و سیاسی اعضای تعاونی‌ها از یکسو نحوه اداره تعاونی‌ها را مشخص کرده و از سوی دیگر تأثیر مشارکت-ها را در تداوم و ماندگاری تعاونی‌ها مشخص می‌نماید. همگرایی بیشتر در فعالیت‌های سیاسی - اقتصادی تعاونی‌ها، حس مشارکت‌جویی را در تعاونی‌ها تشدید می‌کند. برعکس، همگرایی کمتر در فعالیت‌های سیاسی - اقتصادی، حس مشارکت-

تعاونی در بدو کار باید بستری برای عضویت فعالانه اعضا باشد، اعضای غیرفعال تهدیدی برای تعاونی‌ها هستند زیرا عدم فعالیتشان حاکی از فقدان تعهدشان به ارزش‌ها و ضوابط تعاونی‌هاست که ضمن ایجاد کشمکش بین اعضا، اختلافات را هم تشدید می‌کند

جویی را در تعاونی‌ها کاهش می‌دهد. جدول (۲) مشخصه‌های عمده در تعیین شاخصه‌های حاکم بر سلامت سیاسی-اقتصادی یک تعاونی را نشان می‌دهد.

نحوه اداره تعاونی‌ها باید در راستای تقویت تعاونی‌ها باشد، یک تعاونی نمی‌تواند به بهانه ماندگاری وانمود به وفاداری به اعضا نماید بلکه تعاونی‌ها باید پیوسته در صدد اجرای برنامه‌های آموزشی و تعمیم اصل وفاداری به اعضایشان باشند و به تدریج امکان تغییر در نحوه اداره تعاونی‌ها نیز فراهم شود.

مزیت‌ها و نقاط افتراق تعاونی‌ها

کلید شکل‌گیری پیشرفت و موفقیت هر تعاونی در گرو پذیرش و فهم عمیق مزیت‌ها و نقاط افتراق تعاونی‌ها است. در این بازشناسی، تعاونی‌ها دارای وجوه متمایزی هستند. ساختار

تعاونی‌ها در نوع خود منحصر به فرد بوده و از مخاطرات تجارت عمومی و خصوصی مبراست. پس از پذیرش وجوه افتراق تعاونی‌ها، مزیت‌های تعاونی‌ها نیز نمایان می‌شود.

مزیت‌ها و نقاط افتراق تعاونی‌ها دارای ابعاد بهم وابسته به شرح ذیل است:

- ۱- اندیشه تعاون بسط داده شود،
- ۲- شیوه اداره تعاونی‌ها در تقویت تعاونی‌ها موثر است،
- ۳- شیوه مدیریت تعاونی‌ها در تقویت تعاونی‌ها موثر است،
- ۴- یک تعاونی پویا دارای طرح و برنامه جدید است،
- ۵- یک عضو پویا در تعاونی طبق برنامه آموزشی می‌بیند،
- ۶- یک عضو پویا در تعاونی در پیشبرد برنامه‌ها مشارکت می‌نماید.

یک تعاونی در بدو شکل‌گیری باید زمینه‌ای باشد برای سازگاری بیشتر اعضا و تقویت حس همکاری و مشارکت، تا از این طریق از یکسو امکان ارتقا ظرفیت برای تغییر نقش‌ها در عرصه‌های فعالیت و پذیرش مسئولیت‌های جدید به منظور حفظ هویت تعاونی فراهم شود.

اندیشه تعاون بسط داده شود

تعاونی‌ها بدون برخورداری از یک بنای فکری روشن در خصوص تعاون قادر به طراحی چارچوبی برای فعالیت‌های بازرگانی نیستند، بنابراین به طور تلویحی تفاسیر ناهمگونی در خصوص معانی فلسفی و اهمیت مقوله تعاون وجود دارد و متأسفانه به دلیل دست کم گرفتن ضوابط و ارزش‌های ماهوی تعاونی‌ها، به اشتباه از آنها به عنوان فعالیت اقتصادی ضعیف یاد می‌شود. بنابراین ضروری است باینه اتحادیه بین‌المللی تعاون به عنوان هویت تعاونی‌ها و به منظور نهادینه شدن فرهنگ تعاون اطلاع‌رسانی شود.

تعاونی نمی‌تواند به بهانه ماندگاری وانمود به وفاداری به اعضا نماید بلکه تعاونی‌ها باید پیوسته در صد اجرای برنامه‌های آموزشی و تعمیم اصل وفاداری به اعضایشان باشند و به تدریج امکان تغییر در نحوه اداره تعاونی‌ها نیز فراهم شود

مدیریت تعاونی‌ها را برعهده می‌گیرد" و "چه کسی باید تصمیم‌گیری نماید" و "اینکه ماهیت کارآفرینی در تعاونی‌ها چیست" را به چالش می‌کشاند. بنابراین چگونه تعاونی‌ها هویت خود را حفظ می‌کنند؟ اگر تعاونی‌ها قادر به برقراری تلفیقی از مشارکت‌های مستمر نباشند، خواه-ناخواه بین اعضای خود و سایرین تفاوتی قائل نخواهند شد و وقتی که این وجه تمایز وجود ندارد، طبیعی است که تعاونی‌ها در آستانه قطع مشارکت‌ها قرار گیرند. تعاونی‌ها در بدو شکل-گیری از دو بعد توسعه یافته برخوردارند:

- ۱- حفظ ارزش‌ها و تقویت منافع تعاونی‌ها،
 - ۲- رفع ضعف‌های مشارکتی تعاونی‌ها.
- البته حفظ ارزش‌ها و تقویت منافع تعاونی‌ها و نیز رفع ضعف‌های مشارکتی آنها به فهم و تشخیص دقیقی وابسته است.

شیوه مدیریت تعاونی‌ها در تقویت تعاونی‌ها موثر است

هیات مدیره تعاونی‌ها به نمایندگی از اعضا، مدیرانی را برای اداره و هدایت تعاونی‌ها انتخاب می‌نماید. هیات مدیره ضرورتی است واقعی برای برعهده گرفتن نقش‌های مختلف از قبیل نظارت بر تعاونی و عملکرد مدیرانی که وظیفه اداره و هدایت فعالیت تخصصی و تجاری را دنبال می‌نمایند. این فرآیند در کوتاه مدت نتیجه‌ای در برنخواهد داشت، لیکن در بلند مدت دارای پیامدهای مثبتی است. اصولاً نباید «بین همکاری در قالب تعاون» و «فعالیت تجاری» تفکیکی قائل شد. در عوض نیاز به مدیرانی که با توسل به شیوه مدیریتی خود امکان همسویی ارزش‌های درونی تعاونی را فراهم نمایند، محسوس است. بدون این همسویی یقیناً کشمکش عمیق بین «همکاری قالب تعاون» و «فعالیت‌های تجاری» حادث خواهد شد. این مسئله پیچیده و بدون راه‌حل نیست، چرا که با انفکاک مسئولیت بین وظایف هیات مدیره و وظایف مدیران، مشکل

شیوه اداره تعاونی‌ها در تقویت تعاونی‌ها موثر است
اینکه شیوه اداره تعاونی‌ها در تقویت تعاونی‌ها موثر است بدین معناست که شیوه اداره تعاونی-ها باید بر ضوابط و ارزش‌های تعاونی مبتنی باشد. به عنوان مثال:

- ۱- کنترل تعاونی‌ها به وسیله اعضا،
- ۲- عضویت فعالانه،
- ۳- استمرار برنامه‌های آموزشی در تعاونی‌ها،
- ۴- تداوم همکاری بین اعضا هیات مدیره تعاونی‌ها.

یک تعاونی پویا دارای طرح و برنامه جدید است
در جریان شکل‌گیری تعاونی، چالش‌هایی در مقابل رشد و موفقیت و نیز عوامل جدیدی که منجر به توسعه تعاونی‌ها شود وجود دارد و این عوامل موضوعاتی مرکب از علائق و ارزش-های خصوصی و تعاونی را درهم آمیخته و به طور فزاینده دغدغه‌های مانند "اینکه چه کسی

اعضا و مدیران استمرار یابد. رشد ارگانیک و تغییرات در تعاونی‌ها منوط به تنظیم رابطه بین نیازهای اعضا و فعالیت‌های حاکم بر تعاونی‌ها است. این ایده به خودی خود محقق نخواهد شد بلکه مستلزم تلاش مجدانه برای تحقق آن است.

سه عنصر اساسی برای تداوم کارایی اعضای تعاونی‌ها وجود دارد که نام آنها اطلاعات، آموزشی و مشاوره است، از آنجا که توجه به سه عنصر اساسی مذکور موجب خلق فرصت‌هایی جدید برای اعضا می‌گردد لذا بی‌توجهی به آنها یقیناً ضعف اعضا را در برخواهد داشت. چنانچه حضور اعضا با سه عنصر اساسی ساماندهی شود، ایده‌آل‌هایی از قبیل «حس تعلق»، «حس موفقیت» «حس کنترل و قابلیت جلب رضایت اشخاص» نهادینه خواهد شد.

نتیجه‌گیری

وقتی که همکاری و مشارکت اعضا در عملی به ارزش‌ها و ضوابط تعاون متوقف شود، یقیناً تعاونی‌ها هم ضعیف هستند. استمرار فعالیت تجارّتی - رقابتی در تعاونی‌ها مستلزم رشد همکاری‌ها و مشارکت‌های سودمند اعضا است. اصولاً در همه تعاونی‌ها، ضعف‌هایی وجود دارد لیکن اعضا، گردانندگان و مدیران تعاونی‌ها باید مجال و فرصت‌های لازم برای انجام وظایف خودشان را داشته باشند. کم‌وکیف ضعف‌ها در تعاونی‌ها و اهتمام به رفع ضعف‌ها، عامل مهمی در توسعه و تعالی تعاونی‌هاست. احتراز از ضعف‌های تعاونی‌ها میسر نیست لیکن نتایج اجتناب‌ناپذیر حاصل از ضعف تعاونی‌ها از یکسو اهمیت توجه به ارزش‌ها و ضوابط حاکم بر تعاونی‌ها را مشخص نموده و از سوی دیگر تصمیماتی را هم که با این ارزش‌ها و ضوابط مغایر هستند، برجسته می‌نماید.

رفع خواهد شد. یک عضو پویا در تعاونی که طبق برنامه آموزش‌های لازم را کسب می‌کند. یک تعاونی تحت مالکیت اعضا قرار داشته و یک عضو پویا طبق برنامه مشخص آموزش‌های لازم را با کنترل سایر اعضا کسب می‌کند. آموزش هر عضوی یک فرایند مستمر است که توسط سایر اعضا در جهت برقراری ارتباط بین افراد ذینفع و گروه‌های ذینفع نظارت می‌شود. اعضای هیات مدیره موظف هستند تا در چهارچوب وظایف نسبت به ترغیب اعضا به تحصیل و آموزش اقدام نموده و سپس شرایط لازم را جهت بهره‌گیری از تخصص آنها فراهم نمایند. برنامه آموزشی اعضا نباید خاص باشد، بلکه باید طبق برنامه مشخص و براساس بودجه تعیین شده مشتمل بر محورهای مشروحه ذیل باشد:

- ۱- مشارکت دموکراتیک اعضا،
- ۲- تاریخ تعاونی‌ها،
- ۳- هویت تعاونی‌ها،
- ۴- نقش اعضا و وظایفشان،
- ۵- نقاط افتراق تعاونی‌ها با سایر تشکلهای،
- ۶- مدیریت تعاونی‌ها.

همزمان با رشد و ارتقاء روز افزون اعضای تعاونی‌ها، به طور فزاینده‌ای انتقادات گوناگون آنها نسبت به میزان اثربخشی اقدامات مدیران و گردانندگان مضاعف می‌شود. بنابراین اجرای برنامه‌های آموزشی در تعاونی‌ها، اهمیت و جایگاه اعضا را دو چندان می‌نماید.

یک عضو پویا در تعاونی در پیشبرد برنامه‌ها مشارکت می‌کند

رشد و دوام تعاونی‌ها مستلزم نقش‌آفرینی موثر اعضا است، بنابراین بر این اساس باید:

- ۱- طی فرایندی مستمر، قدرت و اختیارات مدیران کاهش یابد،
- ۲- امکان بسط اطلاعات قابل دسترس فراهم شود،
- ۳- تلاش‌ها برای برقراری روابط مناسب بین