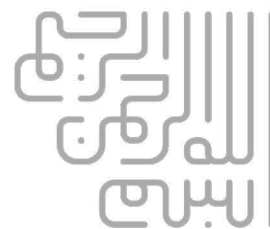


تعاونی‌های موفق (۲)؛ درس‌آموخته‌هایی از تجارب تعاونی‌های موفق جهان برای قانونگذاری و حکمرانی در ایران



تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۶/۲۲
Publish Date : 2026/09/13



عنوان: تعاونی‌های موفق (۲)؛ درس‌آموخته‌هایی از تجارب تعاونی‌های موفق جهان برای قانونگذاری و حکمرانی در ایران
تهیه و تدوین (Author): معصومه ندیری
واژه‌های کلیدی: معیارهای تعاونی موفق، تجارب و مدل تعاونی‌های موفق جهانی، بخش تعاونی اقتصاد
ناشر: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

DOI: <https://doi.org/10.22034/mrc.report.21853>

Permanent Link: https://report.mrc.ir/article_11903.html

Publisher : Islamic Parliament Research Center of Iran

عنوان: تعاونی های موفق (۲)؛ درس آموخته هایی از تجارب تعاونی های موفق جهان

برای قانونگذاری و حکمرانی در ایران

نوع گزارش: طرح / لایحه □، نظارتی □، راهبردی ■، پیش نویس قانونی □
نام دفتر: مطالعات اجتماعی (گروه توسعه تعاون، مشارکت های مردمی و سرمایه اجتماعی)

مدیر مطالعه: محمدتقی ضرغام افشار

اظهار نظر کنندگان: محمدصادق محمدیان دستنائی (دفتر مطالعات اقتصادی)،

محمدهادی عامری شهرابی (دفتر مطالعات انرژی، صنعت و معدن)

ناظر علمی: ریحانه رحمانی پور

گرافیک و صفحه آرایی: سمیرا صادقی عسکری

ویراستار ادبی: زهرا کریمی

تاریخ شروع مطالعه: ۱۴۰۵/۰۱/۰۱



فهرست مطالب

چکیده.....	۶
خلاصه مدیریتی.....	۷
۱. مقدمه.....	۹
۲. پیشینه پژوهش.....	۱۰
۳. درس آموخته‌هایی از تجارب تعاونی‌های موفق جهان.....	۱۰
۱-۳. تعاونی‌های موفق جهانی چگونه انتخاب می‌شوند؟.....	۱۰
۲-۳. تعاونی‌های موفق جهانی با چه ملاکی در این گزارش انتخاب شدند؟.....	۱۰
۳-۳. شیوه‌های تحلیل مؤلفه‌های موفقیت تعاونی‌های انتخاب شده.....	۱۱
۴-۳. روایت‌های موفقیت.....	۱۱
۴. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری.....	۱۹
منابع و مأخذ.....	۲۰



تعاونی‌های موفق (۲)؛ درس‌آموخته‌هایی از تجارب تعاونی‌های موفق جهان برای قانونگذاری و حکمرانی در ایران

چکیده



این پژوهش با تحلیل موردی تعاونی‌های موفق، الگویی جامع از «مسیر گذار به پایداری» ارائه می‌دهد که دلالت‌های سیاستی مهمی برای ارتقای بخش تعاون در ایران دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد مسیر موفقیت نه یک رویداد دفعی، بلکه فرایندی ساختاریافته است که با «تثبیت اعتماد و حکمرانی مشارکتی» آغاز شده، با «نوآوری در زنجیره ارزش و کاهش هزینه‌های مبادله» توسعه یافته و در نهایت با «رهبری اکوسیستم منطقه‌ای» به بلوغ می‌رسد.

تحقق مؤلفه‌های چهارگانه موفقیت در این تعاونی‌ها نشان‌دهنده یک الگوی متوازن است: موفقیت اقتصادی عمدتاً از طریق توسعه صنایع تبدیلی و تجمیع منابع محلی حاصل می‌شود که مبتنی بر سازماندهی اجتماعی رخ می‌دهد. موفقیت اجتماعی با تبدیل تعاونی به منبع ارتقای سرمایه اجتماعی و بهبود کیفیت زندگی از طریق افزایش مشارکت در سازماندهی اقتصادی محلی شکل می‌گیرد؛ موفقیت مدیریتی، در سایه استقرار سیستم‌های پلکانی و آموزش مدیران توانمند تضمین شده و در نهایت، اثرگذاری بر محیط از طریق مسئولیت‌پذیری شرکت‌های تعاونی، تعهد به منفعت عمومی محلی، تعمیق مشارکت مردم و ایجاد توسعه اقتصادی-اجتماعی محقق می‌شود.

براساس این تحلیل، سیاستگذاری مؤثر در ایران مستلزم گذار از حمایت‌های صرفاً مالی به «حمایت‌های توانمندسازی و ارتقای مهارت‌های مدیران تعاونی‌ها» است. در کنار این استراتژی باید بر ایجاد بسترهای قانونی برای زنجیره‌های ارزش اشتراکی و استفاده از فناوری‌های نوین مالی و صنعتی نیز تلاش کرد. در واقع، بازآفرینی تعاونی‌ها به عنوان پیشران‌های توسعه محلی، نیازمند هم‌افزایی میان مدل‌های نوین کسب‌وکار و راهبری اجتماعی است تا ضمن افزایش سودآوری، مشروعیت و کارآمدی این نهادها در اکوسیستم اقتصادی کشور تثبیت شود.



بیان / شرح مسئله

فهرست مؤلفه‌های سنجش موفقیت تعاونی‌ها به‌تنهایی نمی‌تواند مسیر دستیابی به موفقیت را تبیین کند، زیرا این مؤلفه‌ها به‌صورت پیچیده و درهم‌تنیده بر یکدیگر اثر می‌گذارند و اهمیت هر یک بسته به شرایط، متفاوت است. تجربه تعاونی‌های موفق نشان می‌دهد که هر مؤلفه نیازمند پیش‌نیازها و الزامات خاصی است و تحقق آن می‌تواند عملکرد سایر مؤلفه‌ها را نیز تقویت یا تضعیف کند. از این‌رو، برای کاهش اتکا به حمایت‌های مالی کم‌اثر و پرهزینه دولت، باید الگوهای موفق تعاونی با توجه به ویژگی‌های نهادی، اقتصادی و اجتماعی ایران به‌صورت نظام‌مند بررسی، بومی‌سازی و ترویج شوند. توسعه آموزش، ارتقای توان مدیریتی و گسترش الگوهای کارآمد می‌تواند زمینه‌شکل‌گیری تعاونی‌های موفق را فراهم کرده و در بلندمدت وابستگی این بخش به یارانه‌ها، کمک‌های مستقیم و معافیت‌های مالیاتی را کاهش دهد. این گزارش با تکیه بر شواهد تجربی، در صدد اصلاح برداشت‌های نادرست، رفع موانع ذهنی و فراهم‌سازی بستری برای بهره‌گیری سیاست‌گذاران، پژوهشگران و فعالان اقتصادی از تجربه‌های موفق تعاونی‌های پیشرو جهان است.

نقطه‌نظرات / یافته‌های کلیدی

یافته‌های این پژوهش را می‌توان در دو دسته کلی ارائه داد:

■ نخست؛ یافته‌ها پیرامون مسیر تحقق مؤلفه‌های سنجش موفقیت تعاونی‌ها براساس تجارب عینی است. می‌توان «مسیر موفقیت» این نهادها را در قالب یک فرایند پویای گام‌به‌گام در سه مرحله اصلی بازسازی کرد:

۱- مرحله زیرساخت و سازماندهی (شکل‌گیری هسته)

- تثبیت مشارکت: ایجاد ساختارهای مدیریتی پلکانی که اعتماد اعضا را جلب می‌کند.
- تمرکز بر سرمایه اجتماعی: تبدیل شدن به یک «هاب» یا نقطه اتصال میان ذی‌نفعان برای ایجاد سرمایه اجتماعی اولیه.
- ۲- مرحله توسعه و ارتقای ارزش (گذار به پایداری)
- حرکت به سمت زنجیره ارزش: عبور از تولید ساده به سمت صنایع تبدیلی و ایجاد زیرساخت‌های اشتراکی برای کاهش هزینه‌ها.
- نوآوری در مدل کسب و کار: جایگزینی مدل‌های سنتی با رویکردهای نوین برای افزایش سودآوری و تاب‌آوری در برابر بحران‌ها.
- آموزش مستمر: سرمایه‌گذاری بر مهارت‌های شبکه‌سازی و ارتقای دانش مدیریت اعضا.

۳- مرحله اثرگذاری و حکمرانی (تعمیم موفقیت)

- رهبری اکوسیستم: تبدیل شدن از یک واحد اقتصادی صرف به یک نیروی محرکه برای توسعه جامع منطقه.
- استانداردسازی: اعمال استانداردهای کیفی بر کل محیط پیرامونی و تقویت حکمرانی محلی از طریق مشارکت عمومی.
- خلاصه مسیر: موفقیت از «اعتماد و مدیریت مشارکتی» شروع شده، با «نوآوری اقتصادی و زنجیره ارزش» تثبیت می‌شود و با «توسعه اجتماعی و حکمرانی محلی» به پایداری و اثرگذاری گسترده می‌رسد.

■ دوم؛ یافته‌ها پیرامون وضعیت مؤلفه‌های چهارگانه سنجش موفقیت در تجارب تعاونی‌های برتر جهان است.

۱- مؤلفه موفقیت اقتصادی

یافته‌ها با تمرکز بر ارتقای بهره‌وری و پایداری مالی از طریق استراتژی‌های زیر حاصل می‌شوند:

- بهینه‌سازی زنجیره ارزش: تمرکز بر کاهش هزینه‌های مبادله و ایجاد زیرساخت‌های اشتراکی برای تسهیل دسترسی به بازارهای هدف.
- نوآوری در مدل‌های کسب و کار: اتخاذ رویکردهای نوین برای افزایش نرخ سودآوری و تقویت تاب‌آوری مالی در برابر نوسانات بازار.



● **توسعه صنعتی و ارزش افزوده:** حرکت از تولید اولیه به سمت صنایع تبدیلی و ایجاد واحدهای تولیدی که به تقویت اقتصاد منطقه‌ای منجر می‌شود.

● **تکیه بر توسعه سرمایه اجتماعی و شبکه‌سازی.**

۲ مؤلفه موفقیت اجتماعی

در این حوزه، نقش نهادها در تقویت بافت اجتماعی به عنوان یک عامل کلیدی در تجارب تعاونی‌های برتر شناسایی شده است:

- **تولید سرمایه اجتماعی:** نقش آفرینی در تقویت اعتماد عمومی و ایجاد پیوندهای مستحکم میان ذی‌نفعان مختلف.
- **توسعه انسانی و محلی:** ایفای نقش به عنوان «هاب‌های پیونددهنده» و پایگاه‌های اجتماعی که به ارتقای کیفیت زندگی و امنیت غذایی در سطح جامعه محلی منجر می‌شود.
- **توسعه پایدار جامعه:** تبدیل شدن به نیروی محرکه برای پیشبرد اهداف توسعه اجتماعی در محیط پیرامونی.

۳ مؤلفه موفقیت مدیریتی

ساختار مدیریتی به عنوان ستون فقرات پایداری سازمان در تجارب تعاونی‌های جهان دارای ویژگی‌های زیر است:

- **ساختارهای مشارکتی:** استقرار سیستم‌های مدیریتی پلکانی و مبتنی بر مشارکت که بر پایه تجربه و عملکرد اعضا تدوین شده‌اند.
- **توسعه سرمایه انسانی مدیریتی:** تمرکز بر تربیت مدیران خلاق، پرانگیزه و مسلط به مهارت‌های شبکه‌سازی و آموزش مستمر اعضا.
- **مدیریت بحران و پایداری:** توانمندی در حفظ استمرار عملیات و سودآوری حتی در شرایط ناپایداری‌های محیطی.

۴ مؤلفه اثرگذاری بر محیط

اثرگذاری نهادها بر اکوسیستم پیرامونی و حکمرانی محیطی نیز در این تجارب به شرح زیر تبیین می‌شود:

- **تقویت حکمرانی محلی:** ایجاد بستری برای افزایش مشارکت مردمی در مدیریت امور منطقه و تقویت توانمندی‌های تصمیم‌گیری محلی.
- **رهبری استانداردسازی:** ایجاد و ترویج استانداردهای جدید در کیفیت محصولات و خدمات که به ارتقای سطح کلی اکوسیستم منطقه منجر می‌شود.
- **توسعه جامع:** ایفای نقش مستقیم در تحقق توسعه پایدار و متوازن در جامعه و محیط پیرامونی.

پیشنهاد راهکارهای تقنینی، نظارتی یا سیاستی

۱ **بازجهت‌دهی سیاست‌های حمایتی به سمت توسعه زنجیره ارزش:** سیاست‌های حمایتی بخش تعاون باید از تمرکز صرف بر تولید اولیه فاصله گرفته و به توسعه صنایع تبدیلی، تکمیل زنجیره‌های ارزش و ایجاد زیرساخت‌های مشترک تولید، فراوری، بازاریابی و توزیع در تعاونی‌ها معطوف شود. این رویکرد می‌تواند ضمن افزایش ارزش افزوده، پایداری اقتصادی تعاونی‌ها را تقویت کند.

۲ **تقویت نقش تعاونی‌ها در حکمرانی منطقه‌ای:** ظرفیت نهادی و اجرایی تعاونی‌ها برای مشارکت در مدیریت و توسعه منطقه‌ای باید ارتقا یابد تا این بنگاه‌ها بتوانند به عنوان یکی از بازیگران اصلی در تصمیم‌گیری‌های اقتصادی، اجتماعی و توسعه محلی ایفای نقش کرده و مشارکت مردمی در فرایندهای حکمرانی را تعمیق بخشند.

۳ **توسعه سرمایه انسانی و ظرفیت‌های مدیریتی:** طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی تخصصی برای تربیت مدیران حرفه‌ای و نوآور، با تأکید بر مهارت‌های رهبری، شبکه‌سازی، مدیریت مشارکتی، نوآوری سازمانی و توسعه کسب و کار، از الزامات ارتقای عملکرد و تاب‌آوری تعاونی‌ها به شمار می‌رود.

۴ **ایجاد مشوق‌های مؤثر برای نوآوری:** تدوین و استقرار مشوق‌های مالی، حقوقی و نهادی به منظور حمایت از مدل‌های کسب و کار نوآورانه، به‌ویژه در سطح محلی و منطقه‌ای، می‌تواند زمینه ارتقای رقابت‌پذیری، افزایش بهره‌وری و توسعه فعالیت‌های ارزش‌آفرین تعاونی‌ها را فراهم کند.

۵ **توسعه اکوسیستم همکاری میان تعاونی‌ها:** سیاستگذاران باید شکل‌گیری اکوسیستم‌های همکاری، شبکه‌های بین تعاونی

و سازوکارهای یادگیری و تبادل تجربه را تسهیل کنند. گسترش همکاری‌های افقی و عمودی میان تعاونی‌ها می‌تواند به هم‌افزایی منابع، انتقال دانش و افزایش مقیاس فعالیت‌های اقتصادی منجر شود.

❦ **ارتقای نظام آموزش، ترویج و ارزیابی عملکرد:** ضروری است نظام آموزش و ترویج بخش تعاون، به‌ویژه در وزارت تعاون و اتحادیه‌های تعاونی، بر مبنای شاخص‌های عملکردی مشخص ارزیابی شود.

۱. مقدمه

در گزارش نخست از سلسله گزارش‌های تعاونی‌های موفق که توسط مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی منتشر شد، تلاش بر آن بود تا با استخراج شاخص‌های استاندارد و جهانی، چارچوبی نظری برای سنجش عملکرد تعاونی‌ها در ایران تدوین شود. فرض بر این بود که دستیابی به یک نظام ارزیابی دقیق، گام نخست در مسیر بهبود این بخش از اقتصاد بوده؛ اما واضح است که نمی‌توان به این مقدار اکتفا کرد و برای عبور از سیاستگذاری دستوری به حکمرانی موفق در این حوزه باید بدانیم چگونه می‌توان این مؤلفه‌های انتزاعی را در زیست‌بوم تعاونی ایران به عینیت درآورد. گزارش حاضر، به‌عنوان گزارش دوم، بر آن است تا با فاصله گرفتن از روایت‌های صرفاً الهام‌بخش و توصیفی، «مسیر تحقق» این مؤلفه‌ها را در کانون توجه قرار دهد. این گزارش، تجربیات موفق جهانی را نه به‌مثابه الگوهای برای تقلید، بلکه به‌عنوان آزمایشگاه‌های عملیاتی و تجربه زیسته تعاونگران واکاوی می‌کند. این کار فرصت می‌دهد تا نتایج برای وضعیت ایران ملموس‌تر و قابل استفاده‌تر شود.

یکی از اهداف گزارش این است که به سیاستگذار و قانونگذار نشان دهد چگونه تعاونی‌های پیشرو در ابعاد چهارگانه «اقتصادی، اجتماعی، مدیریتی و اثرگذاری بر محیط»^۱ سازوکارهای سازماندهی خود را تنظیم کرده‌اند. فرض بر این بوده که برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی، طراحی مشوق‌ها یا هرگونه قانون و قاعده‌گذاری در این حوزه برای اینکه از تقویت صوری تعاونی‌های غیربهرینه و رانت‌جو فاصله بگیرد، نیازمند اطلاع دقیق از جزئیات و ابعاد مسیر تحقق این مؤلفه‌هاست. مسئله دیگر در حکمرانی بخش تعاون ایران، غالباً شکاف میان «قواعد مکتوب» و «واقعیت عملیاتی» است. اگر بخواهیم قواعد دستورات از بالا به پایین نباشند، بتوانند با جزئیات صحنه ارتباط بگیرند و به نشاط و پویایی این بخش کمک کنند، باید پیش از هر تصمیم با جزئیات و کیفیت آنچه در میدان رخ می‌دهد آشنا باشیم. مسئله سوم که رفع آن از اهداف گزارش حاضر بوده تصمیم‌گیری درباره موفقیت یا عدم موفقیت تعاونی‌های ایران مقابل چالش‌های روبه‌رو است. یکی از این چالش‌ها این است که تصور ساده‌ای از شرکت تعاونی در ایران وجود دارد. آگاهی کم از شیوه‌های پیچیده سازماندهی اجتماعی اقتصاد توسط مدل (پلتفرم) تعاونی و تغییرات اقتصادی اجتماعی مثبتی که در اثر تلاش تعاونگران برای تحقق این سازماندهی‌ها به بار می‌آید، طیفی از مخالفان را ایجاد کرده که در تصمیم‌سازی‌ها برای بخش تعاون مانع تراشی‌هایی می‌کنند. چنین روایت‌ها و تجربه‌نگاری‌هایی کمک می‌کند تا از این مقاومت‌های نامطلوب کاسته شود. در نهایت به‌عنوان چهارمین هدف مطلوب این گزارش، تعاونگران و علاقه‌مندان به ایجاد تعاونی‌ها هستند تا بتوانند به کمک چنین گزارش‌هایی عملکرد بهینه‌تری داشته باشند.

۱. محورهای اصلی مؤلفه‌های استخراج شده در گزارش نخست، هر یک از این محورها شامل تعداد زیادی مؤلفه‌های جزئی‌تر هستند [۱۸].



۲. پیشینه پژوهش

مرتبط‌ترین گزارش یا پژوهش حاضر در مرکز پژوهش‌های مجلس، گزارش «[تعاونی‌های موفق \(۱\)؛ مؤلفه‌های تعیین تعاونی‌های موفق](#)» بوده که توسط گروه تعاون و مشارکت‌های مردمی در دفتر مطالعات اجتماعی تهیه شده است. در آن گزارش چهار محور اصلی برای مؤلفه‌های استخراج شده در نظر گرفته شده است: اقتصادی، اجتماعی، مدیریتی و اثرگذاری بر محیط. سپس ذیل هر محور مؤلفه‌های مرتبط براساس گزارش‌های معتبر نهادهای بین‌المللی تعریف شده است. یافته‌های آن پژوهش، نقش مهمی در روایت و تحلیل شیوه‌های سازماندهی تعاونی‌ها در گزارش پیش‌رو دارد.

۳. درس آموخته‌هایی از تجارب تعاونی‌های موفق جهان

۳-۱. تعاونی‌های موفق جهانی چگونه انتخاب می‌شوند؟

منابع اصلی این پژوهش، گزارش‌های رسمی منتشر شده از سوی نهادهای بین‌المللی مختلف است. برخی از سازمان‌های بین‌المللی به‌صورت تخصصی در حوزه تعاونی کار می‌کنند و گزارش‌های دوره‌ای از تعاونی‌های موفق ارائه می‌دهند؛ مانند گزارش ۳۰۰ تعاونی برتر که از سوی اتحادیه بین‌المللی تعاونی‌ها^۱ منتشر می‌شود. دفتر بین‌المللی کار^۲ نیز گاهی گزارش‌هایی درباره عملکرد موفق و تأثیرگذار تعاونی‌هایی که توانسته‌اند به توسعه اشتغال پایدار یا بهبود شرایط کار در یک منطقه کمک کنند ارائه می‌دهد. برخی دفاتر سازمان ملل مانند دفتر برنامه توسعه^۳، تجربه‌نگاری‌ها و روایت‌های دقیقی از عملکرد تعاونی‌های مختلف در حوزه‌های زنان، فقرزدایی، کشاورزی، صنایع خرد محلی و مانند اینها انجام می‌دهند تا سیاست‌گذاران را با جزئیات شیوه اثر تعاونی‌ها بر توسعه اجتماعی-اقتصادی محلی آشنا کرده، جزئیات مشکلات مسیرشان را آشکار کند و اطلاعات دقیقی درباره دگرگونی‌های فردی و اجتماعی ناشی از شیوه کار تعاون گرد آورد. علاوه بر این موارد، در برخی کشورها ممکن است به سبب عملکرد درخشان برخی تعاونی‌ها و ایجاد اثر ملی، توسط نهادهای رسمی مانند وزارت تعاون هند و یا نهادهای دانشگاهی و پژوهشگاهی در قالب روایت داستان موفقیت یک تعاونی، مستندسازی‌هایی ارائه شده باشد. همه اینها منبع اصلی جست‌وجو و تهیه فهرست تعاونی‌های موفق در چند سال گذشته جهان بوده‌اند.

۳-۲. تعاونی‌های موفق جهانی با چه ملاکی در این گزارش انتخاب شدند؟

تعاونی‌های گزینش شده از میان صدها تعاونی موفق جهانی با چند معیار انتخاب شده‌اند. نخستین ملاک آن بوده که تعاونی یک مدل خلاقانه باشد. تعداد زیادی تعاونی موفق در جهان وجود دارد، اما تعداد محدودی هستند که یک مدل خلاقانه و منحصر به فرد محسوب می‌شوند. معیار بعدی تطابق با دستاوردهای نسخه اول این پژوهش با عنوان «[تعاونی‌های موفق \(۱\)؛ مؤلفه‌های تعیین تعاونی‌های موفق](#)» بوده است. یعنی بعد از یک مطالعه طولانی و گسترده از روایت‌های در دسترس موفقیت تعاونی‌ها مواردی انتخاب شده‌اند که یک یا چند محور اصلی مؤلفه‌های استخراج شده را داشته‌اند. فرضاً تعاونی که مسیر موفقیتش به واسطه سرمایه اجتماعی بالای تعاونی، شیوه آموزش همگانی، یا معیارهای مرتبط با موفقیت سازماندهی اقتصادی مانند ساختن ائتلاف‌های اقتصادی، ایجاد شبکه و زنجیره تأمین، گردش مالی بالا و ... بوده انتخاب شده نه تعاونی‌هایی که صرفاً مستندی از فعالیت پر شورشان تهیه و ارائه شده است. دومین ملاک انتخاب و گزینش، ارتباط حوزه فعالیت تعاونی موفق با مسائل ایران بوده است. به‌عنوان مثال در بدنه کارشناسی و حتی عمومی ممکن است بدبینی‌هایی نسبت به امکان

1. ICA
2. ILO
3. UNDP

موفقیت تعاونی‌های مالی و اعتباری وجود داشته باشد، زیرا مدل کسب‌وکار تعاونی را معارض با مفاهیم اقتصادی مانند منفعت، حداکثر کردن سود نهایی، حداکثر کردن بهره‌وری و ... می‌دانند. بنابراین نشان دادن روایت موفقیت یک تعاونی مالی و اعتباری می‌تواند استدلال‌ها و شواهد متقنی برای رفع این ابهام فراهم آورد. مورد دیگر تعاونی‌هایی بوده که در حوزه دانش‌بنیان کردن محصولات کشاورزی فعالیت می‌کنند. با توجه به بحران‌های اقلیمی و عدم قطعیت‌هایی که بر بازارها اثر دارد، روایت موفقیت این تعاونی‌ها کمک فراوانی به خلق شبکه‌ها و شیوه‌های سازماندهی موفق در سیاست‌های دانش‌بنیان کردن صنعت کشاورزی ما خواهد کرد. البته باید توجه داشت که امکان چنین انتخاب‌هایی زیاد هم نبوده است. یکی از چالش‌های محدودکننده گزارش پیش‌رو همین بوده که بخشی از تجربه‌نگاری‌ها در مورد مسئله زنان، مقابله با ایدز و بیماری‌های واگیر، واکسیناسیون اطفال، تهیه آب شرب، توزیع غذا بین فقرا و ... بوده که یا به لحاظ موضوعی و یا به خاطر تفاوت‌های فرهنگی شدید قابل استفاده در نمونه ایران نبودند.

۳-۳. شیوه‌های تحلیل مؤلفه‌های موفقیت تعاونی‌های انتخاب شده

در نهایت، شیوه تحلیل به این گونه است که موفقیت تعاونی حول چهار محور اصلی تا حدودی توضیح داده شده، اما تلاش می‌شود یک محور به‌عنوان اصلی‌ترین نیروی موفقیت تعاونی معرفی شود؛ چیزی که بیش از سایر مؤلفه‌ها می‌تواند ماهیت موفقیت تعاونی را توضیح دهد. این شیوه تحلیل کمک می‌کند متوجه شویم در چه شرایطی، کدام یک از انواع تعاونی، موفقیتشان به کدام یک از چهار محور اصلی مؤلفه‌های موفقیت وابسته است تا در شرایط مشابه بتوان از مدل آن تعاونی برای سیاستگذاری یا اجرا استفاده کرد.

۳-۴. روایت‌های موفقیت

۳-۴-۱. بازار کشاورزان سنت جان^۱ کانادا؛ موفقیت اقتصادی-اجتماعی محصول یک مدل مدیریتی

این مدل از تعاونی، نمونه‌ای از موفقیت تعاونی‌های «جامعه‌محور» بوده که نه از دل بخشنامه‌های دولتی، بلکه از بطن یک نیاز واقعی (دسترسی تولیدکنندگان خرد به بازار) متولد شده و به پایدارترین نهاد محلی این منطقه تبدیل شده است [۱]. این تعاونی برخلاف مدل‌های رانتی، ناچار بوده برای بقا، کارآمدی خود را در «کاهش هزینه‌های مبادله» میان تولیدکننده و مصرف‌کننده تعریف و پیگیری کند. موفقیت اقتصادی در این تعاونی با ایجاد زیرساخت اشتراکی برای فروش محصولات خرد محقق شده که باید آن را منطبق با کاربست نوآوری و استفاده از ظرفیت‌های مشارکت در بهینه‌سازی اقتصادی دانست. در واقع موفقیت مالی و اقتصادی در این تعاونی مبتنی بر نوآوری مدیران و طراحان آن بنا شده است. ساختار مدیریتی این تعاونی-بازار بر پایه «مشارکت پلکانی» بنا شده است. اعضا باید ابتدا در قسمت‌های مختلف کار کنند، با مشکلات و راه‌حل‌ها آشنا شوند، سپس به‌عنوان مشاور برتر به سایر اعضا یا تصمیمات بزرگ تعاونی مشاوره دهند و در صورت کسب امتیاز عینی، برای مدیریت کاندید شوند. آنها پس از سال‌ها فعالیت داوطلبانه، به مدل مدیریتی خاص خود رسیده‌اند. تعداد سال‌های بقای این تعاونی قبل از اینکه به موفقیت اقتصادی چشمگیر و گردش مالی بالا برسد، م‌رهون شخصیت مدیران اولیه خود بوده است؛ زیرا در این سیستم تنها کسانی که انگیزه بالایی برای کار میدانی دارند به مرحله مدیریت می‌رسند. این مدیران سال‌ها تلاش، خلاقیت، شبکه‌سازی، آموزش سایر اعضا و ارتباط‌گیری و شبکه‌سازی را ادامه داده‌اند و موفقیت‌های اقتصادی و اجتماعی تعاونی برآمده از عملکرد چنین مدیرانی در این تعاونی است. به‌عنوان مثال در بحران کرونا، این بازار موفق شد خیلی سریع با شرایط موجود انطباق پیدا کرده و سودآوری خود را حفظ کند که براساس گزارش‌های خود تعاونی م‌رهون مدیریت قوی آن بوده است.

از آنجاکه مدیران تعاونی باید کارنامه عملیاتی روشنی در سال‌های عضویت عادی داشته باشند و دستاوردهای دوران مدیریت هم برای ابقا در سال‌های بعد لازم است، این مدیران نقش فعالی در ارتباط‌گیری با اعضا ایفا می‌کنند. نتیجه آن چیست؟ تعاونی در مؤلفه‌های اجتماعی و اثرگذاری بر محیط، رشد خوبی کرده است. تولید سرمایه اجتماعی فراتر از تبادل کالا، این تعاونی را به یکی از نیروهای مؤثر توسعه اجتماعی محلی تبدیل کرده است. بازار کشاورزان سنت جان به‌عنوان یک «هاب پیونددهنده» عمل می‌کند؛ پیوند بین تولیدکننده و مصرف‌کننده و بین منافع محلی با منافع فردی. در این الگو، تقویت اعتماد عمومی به جذب ۲۰۰ هزار توریست کانادا و خارج از آن در سال منجر شده

1. The St. John's Farmers' Market



است. این آمار برای یک جزیره کوچک کشاورزی که خودش هم همین‌قدر تقریباً جمعیت دارد و ورود به آن متضمن استفاده از قایق بوده موفقیت بزرگی است. این شنبه‌بازار تعاونی فقط یک فضای عرضه و تقاضا ایجاد نکرده، بلکه نوعی فضای اجتماعی برای معاشرت هم‌محلی‌ها یا خارجی‌ها با محلی‌ها و آشنایی با غذاها و آداب و رسوم و مناسک اجتماعی و فرهنگی منطقه خود را خلق کرده است. یکی از محبوب‌ترین مناطق گردشگری در جهان، بازارهای محلی به‌خصوص بازارهای فروش اجناس دست دوم و عتیقه، بازارهای کشاورزی و ماهی‌فروشی هستند. برای مثال بازار ماهی‌فروشان سیدنی حدوداً سالی سه میلیون گردشگر داشته و بازار قرون وسطایی مارکت‌هال در نوتردام نیز همین حدود سالیانه جذب گردشگر دارد. آنها علاوه بر توسعه فروش محلی‌ها، به توسعه و رونق گردشگری نیز کمک می‌کنند. تعاونی-بازار سنت جان با برگزاری رویدادهای اجتماعی در عصرگاه شنبه‌ها به یکی از فعال‌ترین بازارها در این حوزه گردشگری تبدیل شده است. این امر نشان می‌دهد که تعاونی‌های موفق، «پایگاه‌های اجتماعی مولد» هستند و نه صرفاً «شرکت‌های اقتصادی». همچنین نشان می‌دهد که مسیر تحقق مؤلفه‌های موفقیت اقتصادی پایدار نیز مسیر سازماندهی اجتماعی برای بازار است.

■ **درس سیاستی برای ایران:** تعاونی‌های مبتنی بر حل مسئله محلی و منفعت عینی اعضا موفقیت خود را مرهون پیگیری رفع نیاز هستند. آنها بدون نیاز به حمایت‌های رانت‌زا و مبتنی بر بودجه عمومی، به فعالیت خود ادامه می‌دهند. انگیزه‌های مبتنی بر منفعت عینی، مدیران پیرانگیزه، آموزش و توانمندسازی و ساخته شدن شبکه‌های اجتماعی، سازماندهی اقتصادی و توسعه محلی را بدون نیاز به مداخلات دولتی و از بالا به پایین ایجاد می‌کند. شاید بهترین سیاست توسعه تعاونی‌ها و کمک به موفقیت این شرکت‌ها، ایجاد فرصت‌های اقتصادی در مناطق باشد تا ایجاد تعاونی‌های دستوری و این کار را بهتر از هر کس مدیران بومی تعاونی‌ها که بتوانند نقش رهبری گروه را به خوبی ایفا نمایند انجام می‌دهند.

۲-۴-۳. تعاونی شیلات تیگنیش^۱: زنجیره‌سازی باعث رشد سایر مؤلفه‌های مؤثر بر موفقیت می‌شود

تعاونی ماهیگیران فقیر تیگنیش کانادا که در سال ۱۹۲۵ تأسیس شده، یک قرن بوده که نقطه عطفی در توسعه اقتصادی جزیره پرنس ادوارد ایفا کرده است [۲]. تعاونی تیگنیش یکی از موفق‌ترین تعاونی‌های جهانی از حیث اثرگذاری بر محیط اطراف خود بوده که در سال ۲۰۲۵ میلادی (سال جهانی تعاونی) موفق به اخذ جایزه تعاونی برتر جهانی از سوی سازمان ملل متحد شده و نامش در گزارش در دست تهیه اتحادیه بین‌المللی تعاونی به‌عنوان ۳۰۰ تعاونی برتر جهان آمده است. تیگنیش را می‌توان یک حکمران محلی در منطقه خود دانست؛ مدلی از حکومت مردم محلی. اما نباید موفقیت تیگنیش را براساس تحقق مؤلفه‌های «اثرگذاری بر محیط اطراف» تحلیل کرد، زیرا بررسی تجربه زیسته تیگنیش نشان می‌دهد این معجزه را به واسطه میراث اقتصادی یعنی زنجیره‌سازی در اقتصاد محلی انجام داده است.

این تعاونی تلاش زیادی در بهبود کیفیت غذایی منطقه داشته و در ۱۰۰ سال عمر خود موفق شده این منطقه فقیرنشین با صیادان محلی را به یک قطب صنعت شیلات تبدیل کرده، کارخانه‌ها و صنایع تبدیلی متعددی در منطقه ایجاد کند و خالق استانداردهای جدید در کیفیت غذاهای دریایی فراوری شده باشد. تیگنیش از مؤلفه‌های اقتصادی مؤثر بر موفقیت تعاونی‌ها، تمرکز بسیاری بر ساخت زنجیره ارزش و ایجاد تاب‌آوری در زنجیره داشته است. این انتخاب را براساس شرایط اقتصادی منطقه خود گرفته است. تلاش برای ساخت زنجیره، موجب اشتغال محلی، استفاده از صنعت، نوآوری و فناوری شده است. زنجیره‌سازی نیاز شدیدی به بازاریابی دارد و همین امر چرخش مالی، سود، تاب‌آوری و ارتباط منطقه با دولت محلی را افزایش داده است. تعاونی شیلات تیگنیش فراتر از یک نهاد معاملاتی، نمونه‌ای از یک «نهاد قدرت‌بخش» در اقتصاد محلی است. این تعاونی با تمرکز بر مدیریت منابع مشترک و ایجاد زیرساخت‌های فراوری، توانسته از الگوی سنتی «فروش محصول خام» به الگوی «کنترل زنجیره ارزش» گذار کند. با سرمایه‌گذاری در تجهیزات پیشرفته و تأسیس واحدهای فراوری، تعاونی مانع از خروج سرمایه و نیروی کار از منطقه شده و سود حاصل از فراوری (ارزش افزوده)^۲ را در اختیار اعضا قرار داده است. به این ترتیب در توسعه اجتماعی محل و حفظ سرمایه‌های مادی و انسانی آن و ارتقای سرمایه‌های اجتماعی نقش داشته است. اما همان‌طور که گفته شد داستان موفقیت تیگنیش نشان می‌دهد اینها دستاورد تعهد این تعاونی به زنجیره‌سازی هستند.

1. Tignish Fisheries Cooperative Association

2. Value Added

درواقع هر قدر در تعاونی کشاورزی سنت‌جان، شبکه‌سازی و سرمایه اجتماعی ارزش اقتصادی تولید می‌کرد، در تعاونی ماهیگیران تیگنیش، تلاش برای سازماندهی اقتصاد، پیوندهای اجتماعی را تقویت کرده و سرمایه اجتماعی محل را افزایش داده و بر محیط اجتماعی، طبیعی و سیاسی-اقتصادی خود اثر گذار بوده است.

■ **درس‌های سیاستی برای ایران:** در ایران تعاونی‌های متعدد تولیدی و مرتبط با صنایع غذایی وجود دارند؛ مانند تعاونی‌های شترداران، تعاونی‌های نخل‌داران، تعاونی‌های برنج‌کاران و ... یکی از مشکلات این تعاونی‌ها این بوده که صرفاً محصول خود را می‌فروشتند و تعاونی به جای کمک به ایجاد زنجیره، کمک به فراوری و خلق هویت اقتصادی، به دلالان محلی برای خرید آسان‌تر و ارزان‌تر محصولات کرده موردی که معمولاً درباره تعاونی‌های نخل‌داران و باغداران بیشتر دیده می‌شود. دلال محلی حتی از کشاورزان سلف خرید کرده و محصول را بدون بسته‌بندی مناسب و یا فراوری صادر می‌کند. در کشور دوم، محصولات فراوری و بسته‌بندی شده به عنوان محصول ملی آنها به بازار اروپا صادر می‌شود. تمام برنامه حمایتی ارائه شده به این باغداران و نخل‌داران ممکن است در حد توزیع کود و آفت‌کش‌ها باشد. این در حالی است که اگر مؤلفه‌های موفقیت تعاونی‌ها توسط نهادهای موظف در قبال این بخش قرار گیرند، قانونگذاران و سیاستگذاران می‌توانند با توسعه آموزش‌های لازم، تغییر دادن حمایت‌ها به حلقه‌های مختلف زنجیره دست کم ایده زنجیره‌سازی را در میان این تعاونی‌ها ترویج دهند. از آن مهم‌تر عملکرد کلی دولت‌هاست که بدون مداخلات حمایتی، با صرف باز کردن راه منفعت، ایجاد بازار و ارتباطات اقتصادی به تحریک زنجیره‌سازی کمک کنند.

۳-۴-۳. تعاونی کشاورزی فاتا؛ مدیران آموزش دیده به دنبال بازار جهانی

تعاونی «فاتا» در غنا، نمونه‌ای برجسته از تحول یک نهاد کشاورزی کوچک به یک بازیگر فعال در زنجیره تأمین جهانی است. در مورد فاتا نیز ابتدا موفقیت اقتصادی آن و تحقق مؤلفه‌های اقتصادی بسیار به چشم می‌آید. اما وقتی داستان تشکیل تا جهانی شدن فاتا را به دقت مطالعه می‌کنیم، علت اصلی موفقیت آن را مدیران آموزش دیده می‌یابیم. این تعاونی با چالش‌های بنیادین کشاورزان خرد مانند عدم دسترسی به بازار، پایین بودن کیفیت محصولات و نبود استانداردهای بین‌المللی مقابله کرده است [۳]. اما موفقیت آن نه به واسطه سرمایه اجتماعی اولیه محقق شده و نه شرایط زنجیره‌سازی مطلوبی فراهم بوده است. فاتا که در کشور غنا واقع شده حتی از سرمایه و شبکه اجتماعی محلی مناسبی نیز برخوردار نبوده است. پس چه چیزی باعث موفقیت فاتا شده است؟ این تعاونی موفقیت خود را مرهون تیم مدیریتش بوده که مؤلفه‌های دقیق مدیریت تعاونی موفق را براساس الگوهای معرفی شده توسط سازمان ملل، اتحادیه بین‌المللی تعاونی‌ها و دفتر بین‌المللی، کار آموخته و به کار برده است. آنها از طریق مدل همکاری استراتژیک با سرمایه‌گذاران توسعه‌ای، توانسته‌اند فرایند تولید را از سطح «معیشتی» به سطح «تجاری و صادراتی» ارتقا دهند و از طریق مدیریت دقیق کیفیت، جایگاه خود را در بازارهای جهانی تثبیت کنند [۴]. این تعاونی همچنین در سایر مؤلفه‌های مدیریتی مانند سازماندهی نیروها، آموزش آنها، انضباط در گزارش‌دهی و برگزاری جلسات هم‌اندیشی بسیار دقیق عمل کرده است. در واقع آنچه تجربه این تعاونی نشان می‌دهد، تلاش‌های تیم مدیریتی در آموزش و جلسات گفت‌وگو و تصمیم‌گیری محرک اصلی توسعه اقتصادی و اجتماعی تعاونی و محیط بوده است.

فاتا ابتدا از محیط اجتماعی غنی برخوردار نبود. اما موفق شد با ارتقای مشارکت اعضا در تصمیمات اقتصادی، اداره تعاونی و تعامل با محیط بین‌الملل باعث افزایش کیفیت انسانی و اجتماعی شود و همبستگی و سرمایه اجتماعی را افزایش دهد. در حوزه اثرگذاری بر محیط نیز فاتا با شعار کیفیت و استاندارد جهانی یک نیروی اثرگذار و محیط اجتماعی-ذهنی جدید خلق کرد. به واسطه این نیرو و فضای ذهنی، ارتقای کیفیت به یک ویژگی در زندگی روزمره تبدیل شد. در یک گزارش درباره تعاونی فاتا آمده که توسعه انسانی، بهبود کیفیت محیط زیست و ارتقای آگاهی و کنشگری محیط فاتا حتی در بین کسانی که عضو آن نیستند اما اطرافش زندگی می‌کنند، رشد چشمگیری داشته است.

موفقیت اقتصادی فاتا در گرو درک این نکته بوده که در بازارهای جهانی، محصول به تنهایی کافی نیست؛ بلکه قابلیت ردیابی و تضمین کیفیت است که ارزش افزوده ایجاد می‌کند. مدیران اولیه این تعاونی با پیاده‌سازی پروتکل‌های سخت‌گیرانه، شکاف میان تولیدکننده محلی و استانداردهای جهانی را پر کردند. براساس آنچه از مصاحبه‌های مدیران این تعاونی برمی‌آید [۵]، محور قرار دادن همین امر، نمایانگر محرک اصلی برای دستیابی به سایر مؤلفه‌های اقتصادی موفقیت تعاونی بوده است. به عنوان مثال فاتا مبدع



یک سیستم تأمین مالی محلی مبتنی بر تضمین سرمایه و سود بوده؛ اما چگونه موفق به انجام این کار شده است؟ اسناد برنامه‌های منتشر شده از سوی این تعاونی در وبسایتشان نشان می‌دهد که فاتا مدل «سرمایه‌گذاری هدفمند» را برخلاف مدل‌های سنتی که به دنبال وام‌های بدون هدف هستند در دستور کار قرار داده است. وقتی فاتا تصمیم گرفت به کشاورزان در صورتی وام بدهد که آنها برای تقویت زیرساخت‌های جمع‌آوری و کنترل کیفیت استفاده کنند، به نوعی محصول و موفقیت فروشش را تضمین کرد. وقتی فاتا نشان داد صاحب یک رؤیا برای حضور در بازارهای جهانی است و گام‌های اقتصادی را در این مسیر دقیق برمی‌دارد، یک هویت معتبر برای خود خلق کرد. همین هویت معتبر باعث شد سرمایه‌گذاران محلی ریسک بازگشت سرمایه را توسط این تعاونی بسیار پایین ببینند و برای سرمایه‌گذاری در آن داوطلب شوند. پس از آن فاتا موفق شد سرمایه‌های خرد و درشت محلی را به صندوق توسعه خود جذب کرده و با پرداخت سود به اعضا و سهام‌داران غیر عضو، به توسعه درآمد افراد محلی کمک کند. تا پیش از فاتا این سرمایه‌ها در محل سرگردان بودند یا به جای پس‌انداز در تولید به مصرف می‌رسیدند. فاتا حتی موفق شد سرمایه‌های خرد زنان محلی را نیز جمع‌آوری کند.

■ **درس‌های سیاستی برای ایران:** ترویج، آموزش و توانمندسازی مدیران تعاونی‌ها اثری بیش از حمایت‌های مالی و مالیاتی صرف دارد. فاتا دسترسی به وام بانکی چندانی نیز نداشت، اما مدیرانش با خلاقیت مشکل تأمین مالی آن را حل کردند. مدیران آموزش دیده نه تنها می‌توانند تعاونی، که حتی جامعه اطراف خود را هم تغییر دهند. با توجه به حذف شدن برخی برنامه‌ها و بودجه‌های آموزشی در سال‌های اخیر، لازم است برنامه‌های آموزشی در قوانین و سیاست‌ها مجدداً بازگردانده شوند که مبتنی بر توانمندسازی مدیران تعاونی‌ها در زمینه مؤلفه‌های موفقیت باشد. آموزش‌های پیشین ایران مبتنی بر نحوه تشکیل تعاونی، امور جلسات و ثبت تعاونی‌ها بودند. بنابراین هم تحول در آموزش و هم ملزم کردن قانونی وزارت تعاون در توانمندسازی مدیران تعاونی باید پیگیری شود. این سیاست نه فقط یک سیاست مرتبط با تعاونی‌ها بلکه سیاست توسعه اجتماعی-اقتصادی محلی است.

۴-۳. تعاونی جامعه روستایی سوئد؛^۱ جامعه برای جامعه

گاهی خود بقا موفقیت است. با بررسی تاریخچه و عملکرد کنونی تعاونی جامعه روستایی سوئد مشخص می‌شود که با یک مدل کاملاً متفاوت روبه‌رو هستیم. مدلی که در آن هدف از موفقیت نه اقتصادی و نه اجتماعی بوده بلکه بقای جامعه روستایی سوئد است. در حالی که موارد قبلی نشان می‌دادند نیروی مدیریت یا نیروی سازماندهی اقتصادی و اجتماعی غلبه داشته و توانسته سایر مؤلفه‌های تعاونی موفق را محقق کند. در این تعاونی خود اعضا به‌طور گسترده و یکپارچه نقش مهمی در تحقق هدف نهایی تعاونی دارند. این تعاونی را باید یک تعاونی «جامعه بنیاد» دانست [۶].

این مورد روایتگر قدرت «تعاونی‌های چندمنظوره» در مناطق روستایی سوئد است که با تهدیداتی نظیر کوچک‌سازی جمعیت، کاهش خدمات عمومی و از دست رفتن زیرساخت‌های محلی به علت کم شدن جمعیت روبه‌رو هستند. برخلاف تعاونی‌های تخصصی، این نهاد با اتخاذ رویکردی فراگیر، نقش «تأمین‌کننده خدمات اجتماعی-اقتصادی» یا به نوعی حکمرانی مردم بر منطقه را ایفا می‌کند. این تعاونی با ادغام فعالیت‌های متنوع (از خدمات رفاهی و تجاری گرفته تا مدیریت منابع محلی) تحت یک چتر واحد، توانسته از فروپاشی زیست‌بوم اجتماعی منطقه جلوگیری و با بازگرداندن «عاملیت» به اهالی روستاهای کم‌جمعیت، حیات اقتصادی و اجتماعی را در مناطق دورافتاده احیا کند. اگرچه تعاونی فعالیت‌های اقتصادی (فروش کالا و خدمات) انجام می‌دهد، اما هدف غایی آن «حداکثرسازی سود» نیست، بلکه «تداوم حیات منطقه» است [۷]. در اینجا اقتصاد، ابزاری در خدمت بقای اجتماعی است. مدیریت این تعاونی بسیار غیر متمرکز است به نحوی که شاید بتوان مدیران را صرفاً امضاکنندگان اسناد رسمی دانست. تمام تصمیم‌گیری‌ها و اجرائیات به‌صورت تقسیم کار داوطلبانه بین اعضا توزیع شده است. اعضای تعاونی همگی متفق‌القول هستند که محور اصلی موفقیت در این مدل از تعاونی، «بازگرداندن حاکمیت به دست جامعه» است. وقتی خدمات عمومی (مانند پست، فروشگاه یا حمل‌ونقل) از طریق دولت یا بخش خصوصی از روستا خارج می‌شود - به علت کاهش جمعیت روستا - تعاونی با استفاده از «سرمایه اجتماعی» و «اعتماد متقابل»، جای خالی آن را پر می‌کند. در واقع، این تعاونی با تبدیل «مشکلات مشترک» به «فرصت‌های شغلی مشارکتی»، باعث شده که ساکنان روستا از حالت «مصرف‌کننده منفعل» به «سهام‌دار فعال» و از دهنده به

1. Swedish Rural Community Cooperative (RCC)

دهوند - دهیار تبدیل شوند.

■ **درس‌های سیاستی برای ایران:** این مدل به ما می‌آموزد که در مناطقی مانند روستاها، برخی محلات در کلان‌شهرهای ایران، و حتی مجتمع‌ها و شهرک‌های مسکونی طرح مسکن مهر و سایر طرح‌ها که مشکلات خدمات مشابه دارند، باید از مدل‌های «تعاونی‌های خدماتی-اجتماعی» حمایت کرد تا از مهاجرت معکوس و خالی شدن سکونتگاه‌ها، بروز جرم و جنایت، نارضایتی سکنه و برچسب خوردن به عنوان مناطق مسئله‌دار در اذهان عمومی جلوگیری شود یا سرمایه اجتماعی آن مناطق افزایش یابد. البته باید در معیارهای انتخاب تعاونی برتر در ایران نیز دقت داشت که برخی از تعاونی‌ها را که در مناطق مشابهی فعال هستند، نه براساس شاخص‌های اقتصادی صرف، بلکه بر مبنای موفقیت در عملکرد اجتماعی سنجید. اعلام تعاونی موفق سال، اختصاص بودجه‌های حمایتی و تنظیم‌گری‌های دیگر باید در توجه به پیمودن مسیرهای موفقیت توسط تعاونی‌ها صورت گیرد.

۵-۴-۳. گروه خودیاری واتینا^۱

این گروه، یک مدل موفق از تعاونی‌های کوچک‌مقیاس در هند است که توانسته از یک جمع ساده از زنان برای تولید محصولات محلی، به یک واحد اقتصادی سازمان‌یافته تبدیل شود. مدلی که نشان می‌دهد چگونه می‌توان از طریق تعاونی‌های کوچک‌مقیاس، از بحران بیکاری در میان زنان و اقشار آسیب‌پذیر، به سمت ایجاد «اشتغال پایدار و نوآورانه» حرکت کرد [۸]. این مدل فراتر از یک فعالیت جمعی ساده، یک سیستم مدیریت منابع و نوآوری است. فعالیت اصلی این تعاونی بر سه محور اصلی سازمان یافته است:

الف) آموزش‌های کاربردی: برخلاف مدل‌های سنتی که بر آموزش‌های تئوریک تأکید دارند، این مدل بر آموزش‌های «مهارت‌محور و متناسب با بازار» تمرکز می‌کند. این امر باعث می‌شود که خروجی تعاونی مستقیماً با تقاضای بازار پیوند بخورد.

ب) مدیریت منابع مشترک: این مدل از تعاونی‌توانایی بالایی در تجميع منابع کوچک مانند سرمایه اندک یا ابزار تولید محدود و تبدیل آنها به یک کارگاه کوچک تولیدی است. در واقع این نوعی تأمین مالی و غیر مالی است.

ج) خودگردانی و استقلال: این مدل از طریق تولید چند محصولی، اتصال به بازارهای متعدد یا پلتفرم‌های فروش آنلاین، جریان درآمدی پایدار و مستقلی برای اعضا ایجاد می‌کند که وابستگی اعضا به کمک‌های دولتی یا پروژه‌های موقت را از بین می‌برد. این وضعیت ساختار «خودگردانی» ایجاد می‌کند که در برابر نوسانات اقتصادی محلی تاب‌آوری دارد.

مهم‌ترین مؤلفه اثرگذار بر موفقیت این مدل از تعاونی، گرچه در ابتدا مدیریت خلاقانه و هوشمندانه به نظر می‌رسد اما آنچه به عنوان سازوکار ایجاد موفقیت باید در تحلیل بدان توجه داشت، آموزش مهارت‌های کاربردی و چندگانه، تأمین مالی خرد محلی و تجميع منابع غیر مالی برای تولید است. بنابراین باید مؤلفه‌های اقتصادی را در موفقیت این تعاونی برتر دانست [۹].

■ **درس‌های سیاستی برای ایران:** برای گذار از مدل‌های رانتهی یا وابسته به دولت به مدل‌های تعاونی‌های پویا و خودگردان، سیاستگذاران باید به جای تمرکز صرف بر «ایجاد شغل» بر «تسهیل ساختار ایجاد کارآفرینی اجتماعی» تمرکز کنند. توصیه می‌شود از مدل‌های «گروه‌های خودیاری»^۲ به عنوان کاتالیزور برای تشکیل تعاونی‌های کوچک‌مقیاس استفاده شود و حمایت‌ها از «تأمین مالی مستقیم» به سمت «تأمین زیرساخت‌های تولید و آموزش‌های مهارت‌محور» تغییر جهت یابد.

۶-۴-۳. مدل تعاونی آمول:^۳ ایجاد جامعه صنعتی با زنجیره‌سازی

تعاونی «آمول» در هند، نماد جهانی تحول از کشاورزی سنتی به اقتصاد صنعتی و مدرن است. این مدل که بر پایه «مدل سه‌لایه» بنا شده، برخلاف تعاونی‌های سنتی که صرفاً بر حمایت‌های اجتماعی تمرکز داشتند، یک زنجیره ارزش تمام‌عیار از سطح روستایی تا سطح ملی ایجاد کرده است. در این ساختار، کشاورزان در سطح روستا تولیدکننده و مالک اصلی هستند، آنها را اتحادیه‌های منطقه‌ای مدیریت می‌کنند و در بالاترین سطح، فدراسیون، وظیفه بازاریابی و پردازش صنعتی را بر عهده دارد [۱۰]. قدرت اصلی آمول در حذف واسطه‌های سودجو و ایجاد پیوند

1. Vanitha Self-help Group Cooperative

2. SHGs

3. Amul Cooperative



مستقیم میان «تولیدکننده خرد» و «مصرف‌کننده انبوه» است. این مدل توانست با تبدیل میلیون‌ها دامدار کوچک یا حتی خانگی به سهام‌داران یک برند ملی، نه تنها امنیت غذایی هند را تضمین کرده، بلکه کشاورزان را از حاشیه اقتصاد به قلب بازارهای مصرف‌کننده منتقل کند. تحلیل مدل آمول نشان می‌دهد که موفقیت این غول تعاونی بر شیوه سازماندهی اقتصادی چهاربعدی استوار است که هر یک با دقت طراحی شده‌اند:

یکپارچگی زنجیره ارزش:^۱ آمول تنها تولید شیر را مدیریت نمی‌کند، بلکه فرایند جمع‌آوری، پاستوریزه کردن، بسته‌بندی و توزیع را نیز در اختیار دارد. این یکپارچگی باعث شده ارزش افزوده که پیش‌تر توسط واسطه‌ها بلعیده می‌شد، اکنون به جیب تولیدکننده اصلی بازگردد. **حکمرانی مبتنی بر مالکیت:**^۲ در آمول، قدرت از پایین به بالا جریان دارد. تصمیمات کلان توسط مدیرانی گرفته می‌شود که خود از دل کشاورزان برآمده‌اند. این موضوع باعث می‌شود که اهداف تجاری با نیازهای زیستی تولیدکنندگان (مانند قیمت عادلانه و دقت در پرداخت) همسو باشد.

تکنولوژی و زیرساخت‌های مدرن:^۳ برخلاف تصور رایج از تعاونی‌ها به عنوان نهادهای سنتی، آمول یک شرکت پیشرو در حوزه فناوری است. استفاده از سیستم‌ها و فناوری‌های پردازش مواد غذایی، کیفیت محصول را به سطح استانداردهای جهانی رسانده و اعتماد مصرف‌کننده شهری را جلب کرده است.

مقیاس‌پذیری و دسترسی به بازار:^۴ آمول توانسته مدل خرد روستایی را با مقیاس بزرگ صنعتی تطبیق دهد. این مدل اجازه می‌دهد که حتی کوچک‌ترین تولیدکننده، از قدرت برند و شبکه توزیع عظیم شرکت برای فروش محصولات خود بهره‌مند شود [۱۱]. آمول نمونه یک تعاونی بسیار موفق جهان بوده که موفقیت خود را مرهون زنجیره‌سازی است. در واقع همه آنچه که به عنوان مؤلفه‌های موفقیت ذیل محورهای اجتماعی، مدیریتی و تأثیر بر محیط به آمول نسبت داده می‌شود، همگی برآمده از نیروی زنجیره‌سازی است. الزاماتی که ساختن و تکمیل زنجیره ارزش پیش می‌آورد، ساختن شبکه‌ها، ائتلاف‌ها، ارتباط با بازار، استفاده از نوآوری و فناوری، ارتباط با حکمران‌های محلی، توسعه اجتماعی-انسانی، مدیریت مالی منظم، مدیریت حرفه‌ای، آموزش و توانمندسازی را ضروری می‌کند. هر قدر این زنجیره بزرگ‌تر باشد نیروی جامعه‌سازی آن نیز بالاتر می‌رود.

■ **درس‌های سیاستی برای ایران:** در میان تمام مؤلفه‌های اقتصادی موفقیت تعاونی، زنجیره‌سازی قدرت بیشتری برای تحقق سایر مؤلفه‌های موفقیت را دارد. تمرکز سیاست‌ها و قوانین حمایتی، ترویجی و توانمندسازی باید فرصت زنجیره‌سازی توسط تعاونی‌ها را فراهم آورد. در واقع هدف نباید ایجاد تعاونی‌هایی باشد که فقط تولید می‌کنند، بلکه مالک «برند» و «شبکه توزیع» هستند تا از خروج ارزش افزوده توسط واسطه‌ها در بخش‌های کشاورزی و صنایع غذایی جلوگیری شود.

۷-۴-۳. تعاونی موندراگون؛^۵ خلق اکوسیستم تعاونی، راز موفقیت منطقه

مجمع تعاونی صنعتی موندراگون در منطقه باسک اسپانیا، بزرگ‌ترین گروه تعاونی کارگری در جهان بوده که از دهه ۱۹۵۰ میلادی شکل گرفته و اکنون به یک فدراسیون عظیم تبدیل شده است. برخلاف تعاونی‌های سنتی که صرفاً بر جمع‌آوری محصولات تمرکز دارند، موندراگون بنای کار را بر خلق یک اکوسیستم بنا نهاده است [۱۲]. این تعاونی اعضا را به تعاونی و تعاونی را به همه تولیدکننده‌ها، مصرف‌کننده‌ها و حتی اعضای غیرعضو اما ساکن در منطقه پیوند داده است. تلاش‌های موندراگون برای تأمین نیاز اعضا در حوزه‌های غذایی، خرده‌فروشی، تولید صنعتی و حتی خدمات مالی باعث شده تمام کسب و کارهای منطقه، بازار و حتی مقامات محلی با هم ارتباط پیدا کنند و برای پیشبرد منافع خود همکاری متقابل انجام دهند. موندراگون مسئولیت اجتماعی وسیعی را در منطقه بر عهده گرفته تا بتواند محیط پیرامون خود را به منافع و فعالیت تعاونی پیوند بزند. ساختار اصلی این تعاونی بر پایه مالکیت کارگران است؛ یعنی کارمندان هم‌زمان هم «عامل تولید» و هم «سهام‌دار»

1. Value Chain Integration
2. Ownership-based Governance
3. Technological Edge
4. Scalability and Market Access
5. Mondragon Cooperative

و هم «دریافت‌کننده خدمات» هستند.

مهم‌ترین ویژگی اقتصادی موندراگون گردش پول داخلی و بانک تعاونی خود است که نقدینگی را درون شبکه تعاونی حفظ و اعتبار مالی را بین اعضا به گردش در می‌آورد. از نظر مدیریتی، از طریق ایجاد نهادهای مرکزی برای تحقیق و توسعه (R&D) و آموزش، دانش فنی را میان تمامی واحدهای عضو توسعه می‌دهد [۱۳]. از نظر اجتماعی، موندراگون با اعمال شبکه‌سازی و سازماندهی اجتماعی بزرگ برای تولید اقتصادی، نرخ بیکاری را در منطقه باسک به شدت کاهش داده است. این وضعیت به خلق هویت منطقه‌ای، انسجام اجتماعی و احساس مؤثر بودن در تصمیمات محلی منجر شده است. اما در نهایت باید عامل اصلی موفقیت این تعاونی را ائتلاف‌سازی، شبکه‌سازی، ایجاد اتصال بین صنایع محلی و سایر اجزای دانست. تلاش برای یک پارچه‌سازی محلی توسط تعاونی موندراگون برای فعالیت اقتصادی به خلق یک اکوسیستم تاب‌آور، موفق و پویا اجتماعی-اقتصادی در منطقه باسک منجر شده است. موندراگون با این کار از یک مجموعه پراکنده به یک فدراسیون فناوری و صنعتی در منطقه تبدیل شد و نشان داد که تعاونی‌ها با چه سازوکاری ارزش‌های اجتماعی را به فعالیت اقتصادی و سازماندهی اقتصادی را به توسعه اجتماعی تبدیل می‌کنند.

■ **درس‌های سیاستی برای ایران:** مدیریت داخلی تعاونی، سیاستگذاری و قانونگذاری حمایتی یا ترویجی بخش تعاونی، باید متوجه ارزش خلاقیت و نوآوری، شبکه‌سازی، خلق اکوسیستم توسط فعالیت خود تعاونی‌ها، ائتلاف و همکاری در منطقه باشد. تقویت هویت‌های محلی ضمن خلق همکاری می‌تواند باعث ایجاد احساس رقابت با سایر واحدهای اقتصادی شود.

۸-۴-۳. تعاونی اعتباری اگر بیکول^۱ فرانسه: اعتماد اجتماعی، اعتبار اقتصادی خلق کرد

این تعاونی که مدل منحصر به فردی در تبدیل یک تعاونی اعتباری محلی به بانکی معروف در جهان دارد از موفق‌ترین نمونه‌های تعاونی در جهان بوده که از دل تأمین مالی کشاورزان فرانسه در پایان قرن نوزدهم برآمد و امروز به یک گروه بانکی بزرگ با شبکه‌ای گسترده از بانک‌های محلی و منطقه‌ای تبدیل شده است. مزیت اصلی این مدل در پیوند دادن اعتماد محلی با ظرفیت نهادی و مالی ملی و بین‌المللی است. این گروه توانسته هم‌زمان در چهار محور موفق عمل کند: در بُعد اقتصادی با تنوع‌بخشی به خدمات بانکی، بیمه، مدیریت دارایی و تأمین مالی، در بُعد اجتماعی با حفظ پیوند با اعضا و مناطق محلی، در بُعد مدیریتی با ایجاد ساختار چندلایه و هماهنگی میان استقلال منطقه‌ای و انسجام گروهی و در بُعد محیطی با جهت‌دهی اعتبار به گذار انرژی، کشاورزی پایدار و نوسازی سبز. این ترکیب هوشمندانه، تعاونی را از یک نهاد خرد، به یک بنگاه مالی رقابت‌پذیر و مسئولیت‌پذیر بدل کرد که توانست هم‌زمان «عدالت در توزیع سود میان اعضا» و «کارایی در مقیاس بزرگ» را محقق کند. محور اصلی موفقیت، پیوند دقیق تصمیم‌گیری‌های مردم سالارانه محلی با ظرفیت‌های عظیم مالی است که اجازه می‌دهد سودآوری اقتصادی در خدمت توسعه پایدار مناطق و تقویت زنجیره ارزش کشاورزی که سهام‌داران اولیه و اصلی آن هستند، قرار گیرد [۱۴]. با این حال، ماهیت اصلی موفقیت آن بیش از همه در سازماندهی چندلایه اجتماعی آن نهفته است. این مدل توانسته از یک منطق ساده عضویت و محلی بودن، یک سازوکار پیچیده و کارآمد بسازد: تصمیم‌گیری در سطح منطقه باقی مانده، اما سرمایه، فناوری، برند، کنترل ریسک و تنوع خدمات در سطح گروه متمرکز شده است. همین ترکیب، موتور موفقیت اقتصادی را روشن کرده، اعتماد اجتماعی را به اعتبار در بازار تبدیل کرده و امکان اثرگذاری بر محیط پیرامون را فراهم ساخته است. به بیان دیگر، تعاونی در اینجا صرفاً یک شکل مالکیت شرکتی نیست بلکه یک نحو سازماندهی اجتماعی و سازوکاری برای تبدیل سرمایه اجتماعی به اعتبار است.

■ **درس‌های سیاستی برای ایران:** نهادهای مرتبط با تعاونی در کشور باید از «متصدی تأمین مالی مستقیم» به «تسهیل‌گر نهادی» تغییر کنند؛ یعنی با تدوین استانداردها، فراهم‌سازی زیرساخت‌های فناوری و رگولاتوری منعطف، امکان تجمیع سرمایه‌های کوچک مردمی برای پروژه‌های بزرگ اقتصادی را در سطح مناطق و استان‌ها فراهم آورند. تعاون در ایران برای عبور از بن‌بست‌های فعلی، نیازمند گذار از ساختارهای سنتی به مدل‌های حکمرانی حرفه‌ای است که در آن عدالت توزیعی با چابکی بنگاه‌های مدرن هم‌افزایی داشته باشد. تعاونی‌ها می‌توانند راهشان را برای حل و پیگیری منفعت پیدا کنند.



۹-۴-۳. تعاونی کشاورزی چای کنیا^۱

یکی از موفق‌ترین مدل‌های تعاونی جهان یعنی تعاونی کشاورزی چای کنیاست. الگویی درخشان برای توسعه روستایی و تسلط بر بازارهای جهانی است. KTDA در ابتدا یک نهاد دولتی بود که بعد از عملکرد نامطلوب به خود چای کاران سپرده شد و اکنون به یک تعاونی متعلق به صدها هزار کشاورز خرده‌مالک تبدیل شده است. این تعاونی بزرگ‌ترین صادرکننده چای سیاه در جهان است. موتور محرک اقتصاد کشاورزی کنیا محسوب می‌شود و نمونه‌ای بی‌نظیر از توانمندسازی کشاورزان خرده‌پا در بازارهای بین‌المللی است. موفقیت اصلی KTDA در زمینه اقتصادی مرهون ایجاد یک نظام پرداخت دوبرگه‌ای است. کشاورزان مبلغی را در زمان تحویل برگ سبز دریافت می‌کنند و مبلغ نهایی (پاداش عملکرد) پس از فروش محصول در حراجی‌های جهانی پرداخت می‌شود. این سیستم، کشاورزان را از نوسانات مخرب قیمت‌های جهانی مصون داشته و با سرمایه‌گذاری در کارخانه‌های فراوری چای، ارزش افزوده را به جای واسطه‌ها، مستقیماً به جیب کشاورزان بازگردانده است. این تعاونی با ساختار «لایه‌لایه» اداره می‌شود؛ از شوراهای کشاورزان در سطح محلی تا هیئت‌مدیره مرکزی همه تصمیم‌گیر هستند. این ساختار، شفافیت مالی را به حداکثر رسانده و اعتماد عمیقی میان مدیریت حرفه‌ای و اعضای محلی ایجاد کرده است. آنها توانسته‌اند استانداردهای کیفی جهانی را به میلیون‌ها کشاورز خرد آموزش دهند که خود شاهکاری در مدیریت عملیاتی است [۱۵].

KTDA بیش از آنکه یک کسب‌وکار باشد، یک نهاد توسعه اجتماعی است. بخشی از درآمد حاصل از فعالیت اقتصادی تعاونی صرف ساخت مدارس، کلینیک‌های بهداشتی و توسعه زیرساخت‌های جاده‌ای در مناطق روستایی شده است. این رویکرد باعث شده تا اعضا، تعاونی را «دارایی حیاتی» خود بدانند، نه صرفاً یک خریدار محصولشان؛ چیزی که در زمان دولتی بودن این نهاد اتفاق می‌افتاد و کشاورزان با آن احساس بیگانگی و تعارض منافع می‌کردند. در تحلیل عوامل کلیدی موفقیت این تعاونی، آنچه شهرت بی‌نظیر KTDA را در آفریقا توضیح می‌دهد، همین موفقیت اجتماعی بوده؛ در حالی که موفقیت اقتصادی و مدیریتی، بقای تجاری تعاونی را در بازار پررقابت چای تضمین کرده است. آنچه باعث شده این سازمان به اسطوره تبدیل شود، مدیرانش انگیزه برای ارتقای آن داشته و نهادهای خصوصی و دولتی محلی برایشان کمک حال باشند، توانایی آن در تبدیل کشاورزان خرد به «طبقه متوسط روستایی» است. KTDA ثابت کرد که تعاونی‌ها در اقتصادهای در حال توسعه، بهترین ابزار برای حذف فقر ساختاری هستند. شهرت این تعاونی به علت این باور است که هر برگ چای چیده شده، مستقیماً به توسعه یک جامعه محلی منجر می‌شود؛ این پیوند ناگسستنی میان «تولید» و «رفاه اجتماعی»، هسته اصلی قدرت برند آنهاست [۱۶].

■ **درس‌های سیاستی برای ایران:** وقتی منافع جمعی با منافع فردی امکان پیگیری هم‌زمان پیدا می‌کنند، موفقیت اقتصادی خلق می‌شود. بنگاه اقتصادی که زیان‌ده بود با چنین روش مدیریتی و سازماندهی به یک بنگاه موفق در سطح جهانی ارتقا یافت. همچنین توجه به مسئولیت‌های مدنی محیط پیرامون در برخی نقاط می‌تواند باعث بالا رفتن سرمایه اجتماعی و انسانی نیروی کار و در نهایت افزایش بهره‌وری آن شود. بنابراین توجه به مؤلفه‌های غیراقتصادی موفقیت اقتصادی به اندازه توجه به محاسبات اقتصادی اهمیت دارد.

۱۰-۴-۳. تعاونی مسکن اتریش؛ الگوی چندخطی موفقیت

مدل اتریش در حوزه مسکن، یکی از پیشرفته‌ترین نمونه‌های جهان در مدیریت بحران مسکن است. در این سیستم، تعاونی‌ها و نهادهای مسکن با رویکرد «سود محدود» فعالیت می‌کنند. به این معنا که قوانین سخت‌گیرانه تعریف می‌کنند که بخش بزرگی از سود حاصل از پروژه‌ها نباید به عنوان سود خالص توزیع شده، بلکه باید مجدداً در ساخت‌وسازهای جدید یا نگهداری و نوسازی ساختمان‌های موجود سرمایه‌گذاری شود. این چرخه بازگشت سرمایه، باعث می‌شود قیمت‌ها در طول دهه‌ها از نوسانات شدید بازار مصون بماند.

الگوی موفقیت این مدل در سه رکن بنیادین خلاصه می‌شود: نخست، ساختار مالی مبتنی بر هزینه؛ در این مدل، اجاره‌بها یا اقساط مسکن براساس «هزینه‌های واقعی ساخت، مدیریت و تأمین مالی» تعیین می‌شود، نه براساس قیمت‌های کاذب بازار. دوم، تلفیق حمایت دولتی و سرمایه‌گذاری خصوصی؛ دولت از طریق وام‌های کم‌بهره و زمین‌های دولتی، زیرساخت را فراهم می‌کند، اما مدیریت پروژه‌ها به تعاونی‌های حرفه‌ای سپرده می‌شود که از سرمایه‌های خصوصی در قالب اوراق قرضه مسکن استفاده می‌کنند. سوم، حکمرانی تخصصی و نظارت دقیق؛

1. Kenya Tea Development Agency (KTDA)

بر خلاف تعاونی‌های سنتی که ممکن است با مدیریت غیر حرفه‌ای روبه‌رو باشند، این نهادها تحت نظارت دقیق نهادهای بازرسی هستند که تضمین می‌کنند هدف اصلی یعنی «تأمین مسکن ارزان» قربانی منافع کوتاه‌مدت مدیران نشود. این مدل با تبدیل کردن مسکن از یک «کالای سودآور» به یک «خدمت اجتماعی پایدار»، توانسته امنیت مسکن را برای طیف وسیعی از جامعه تضمین کند. الگوی بزرگ‌ترین و موفق‌ترین تعاونی مسکن جهان نشان می‌دهد که مسیر موفقیت در آن یک مسیر چندخطی متشکل از مؤلفه‌های اقتصادی (تأمین مالی و سرمایه‌گذاری مجدد خلاقانه)، مدیریت صحیح در ایجاد ساختار چندلایه اداره تعاونی و نیز ساختن شبکه همکاری و تقسیم کار مناسب در تعاونی است. این تعاونی نیز مانند تعاونی‌های دیگر نامبرده در این گزارش به بازار متعهد است و از شیوه‌های نوین تأمین مالی و تقسیم سود استفاده می‌کند [۱۷].

■ **درس‌های سیاستی برای ایران:** این تعاونی نه تنها در مدل اجرایی می‌تواند بسیار برای شرایط ایران درس آموز باشد، که در خصوص بحث مؤلفه‌های موفقیت نیز قابل توجه است. اگرچه در همه تعاونی‌های موفق می‌توان تحقق مؤلفه‌های مختلف را دید اما آنچه در آنها بیشتر به چشم می‌آید، این بوده که یکی از ابعاد و مؤلفه‌ها به توسعه دیگر مؤلفه‌ها کمک کرده بود. تعاونی مسکن اتریش نشان داد که در بازار پیچیده مسکن، تاب‌آوری و موفقیت نیازمند این است که از آغاز کار مسیری چندخطی در پیش گرفته شود.

۴. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

الف) ضرورت تغییر اذهان نسبت به تعاونی‌های موفق: سنجش موفقیت تعاونی‌ها براساس مؤلفه‌های اقتصادی صرف به دو دلیل اشتباه است. نخست اینکه تجربه جهانی تعاونی‌ها نشان داد که گاهی تعاونی‌های اجتماعی حل مسئله‌هایی را انجام می‌دهند که دولت و بخش خصوصی قادر به انجام آنها نیستند. دوم مسیر طی شده تا رسیدن به موفقیت اقتصادی گاهی بسیار اجتماعی بوده و اگر کشوری خواهان موفقیت اقتصادی تعاونی‌هاست باید مسیر تحقق مؤلفه‌های اجتماعی مانند سازماندهی اجتماعی، کار داوطلبانه، ارزشمند بودن منافع عمومی در کنار منفعت خصوصی و... را باز کند.

ب) ضرورت تغییر نظام ارزیابی تعاونی‌ها: از منظر ارزیابی عملکرد نیز پیشنهاد می‌شود نظام پایش بخش تعاون صرفاً بر شاخص‌های اقتصادی نظیر گردش مالی یا سودآوری استوار نباشد، بلکه شاخص‌هایی همچون میزان مشارکت اعضا، کیفیت حکمرانی تعاونی، اشتغال پایدار، توسعه محلی، نوآوری، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و پایداری فعالیت‌ها نیز در چارچوب ارزیابی عملکرد تعاونی‌ها لحاظ شود. چنین رویکردی می‌تواند تصویری جامع‌تر از کارکردهای بخش تعاون ارائه دهد و مبنای مناسب‌تری برای طراحی سیاست‌های حمایتی فراهم آورد. ضمن اینکه به پژوهشگران نیز پیشنهاد می‌شود روایت‌های موفقیت تعاونی‌ها را بر مبنای مسیرهای سازماندهی و سازوکاری که در اثر پایبندی تعاونی‌ها به ارزش‌های اجتماعی و منافع عمومی به وجود آمده را بیشتر بررسی کنند.

ج) ضرورت توجه به مسیر موفقیت در کنار شاخص‌های موفقیت: بررسی تجربه تعاونی‌های موفق در کشورهای مختلف نشان می‌دهد که موفقیت این بنگاه‌ها بیش از آنکه ناشی از وجود یک الگوی واحد باشد، حاصل انطباق ساختار، شیوه حکمرانی و راهبردهای توسعه با شرایط اقتصادی، اجتماعی و نهادی هر کشور است. در عین حال، مرور این تجارب بیانگر وجود مجموعه‌ای از عوامل مشترک است که طی یک مسیر پیچیده محقق می‌شود. درک موفقیت تعاونی‌ها در واقع درک این مسیر است. هر تعاونی موفق یک داستان و آرزوی مشترک برای اعضا می‌سازد و تحقق آن نیروی حرکت، نوآوری و تاب‌آوری تعاونی‌ها می‌شود. داستان‌مندی یک کسب‌وکار و باور به ارزشی اقتصادی-اجتماعی مهم‌ترین عامل حفظ سیر و حرکت در آن است. به همین علت در اغلب نمونه‌های موفق رهبران تعاونی (مدیرانی که فراتر از اداره امور روزمره می‌اندیشند و عمل می‌کنند) نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری و تداوم عملکرد مطلوب تعاونی‌ها ایفا کرده‌اند.



د) **ضرورت شکل‌گیری نظام سیاستی توانمندسازی:** از یافته‌های این گزارش می‌توان نتیجه گرفت که توسعه بخش تعاون، بیش از آنکه به حمایت‌های مالی کوتاه‌مدت وابسته باشد، نیازمند شکل‌گیری یک نظام سیاستی توانمندساز است؛ نظامی که زمینه ارتقای ظرفیت‌های مدیریتی، اقتصادی و نهادی تعاونی‌ها را فراهم آورد و امکان رقابت‌پذیری و پایداری آنها را در بلندمدت تقویت کند. در این چارچوب، سیاست‌های عمومی باید از رویکرد مبتنی بر حمایت مستقیم به سمت سیاست‌های مبتنی بر ایجاد ظرفیت، انتقال دانش، تسهیل همکاری‌های بین تعاونی و تقویت سرمایه اجتماعی حرکت کنند.

ه) **ضرورت توسعه آموزش و ترویج فرهنگ و ارزش‌های تعاونی:** در حوزه آموزش، تجارب بررسی شده نشان می‌دهد که آموزش صرفاً در مرحله تأسیس تعاونی یا آشنایی با الزامات قانونی، پاسخگوی نیازهای این بخش نیست. قانونگذاران و قاعده‌گذاران بخش تعاونی بهتر است به آموزش‌های مستمر در زمینه‌های مدیریت کسب و کار، حکمرانی تعاونی، برنامه‌ریزی راهبردی، بازاریابی، توسعه زنجیره ارزش، نوآوری، تحول دیجیتال و مدیریت منابع انسانی توجه کنند. از این رو، بازنگری در نظام آموزش تعاونگران با تأکید بر آموزش‌های مهارت‌محور و مسئله‌محور و بهره‌گیری از روش‌های نوین آموزشی، مانند آموزش‌های الکترونیکی و یادگیری ترکیبی، ضروری به نظر می‌رسد.

و) **ضرورت پرداختن به زیست‌بوم تعاونی به عنوان یک سیاستگذاری جهت بخش:** همچنین، یافته‌های گزارش نشان می‌دهد که موفقیت تعاونی‌ها ارتباط مستقیمی با میزان تعامل آنها با سایر بازیگران زیست‌بوم اقتصادی دارد. توسعه شبکه‌های همکاری میان تعاونی‌ها، اتحادیه‌ها، دستگاه‌های اجرایی، مراکز علمی و پژوهشی و بخش خصوصی می‌تواند زمینه انتقال تجربه، توسعه نوآوری، کاهش هزینه‌های مبادله و افزایش بهره‌وری را فراهم کند. از این رو، به تقویت سازوکارهای شبکه‌سازی و همکاری بین‌بخشی باید به عنوان یکی از محورهای سیاست‌های توسعه تعاون توجه کرد.

به‌طور کلی، یافته‌های این گزارش نشان می‌دهد که تحقق اهداف توسعه بخش تعاون مستلزم اتخاذ رویکردی فراتر از حمایت‌های مالی و حرکت به سمت تقویت ظرفیت‌های نهادی، مدیریتی و دانشی این بخش است. در چنین رویکردی، آموزش، حکمرانی کارآمد، شبکه‌سازی، نوآوری و توسعه زنجیره ارزش و توجه به محیط اجتماعی تعاونی مهم‌ترین پیشران‌های ارتقای بهره‌وری، افزایش تاب‌آوری و تقویت نقش بخش تعاون در تحقق اهداف توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور خواهند بود.

منابع و مأخذ



- [1] Market, T.S.J.s.F. 2026; Available from: <https://ised-isde.canada.ca/site/cooperatives-canada/en/success-stories/st-johns-farmers-market>.
- [2] Association., T.c. 2025; Available from: <https://royalstarfoods.com/about-us/history/>.
- [3] Sands, F., The Phata Cooperative. 2024. p. 267-270.
- [4] Mwangeka, R., The role of leadership in co-operative organizations a presentation to the board of co-operatives in kenya - by richard mwambi mwangeka. 2023.
- [5] Zhao, Y.A.-O., et al., Cooperative management practices how to influence the productive performance outcomes: Based on the analysis of China's guangxi 94 farmers professional cooperatives. (1932-6203 (Electronic)).
- [6] Olmedo, L., et al., Cooperatives in Rural Areas of Europe. 2026. p. 1-22.

- [7] Östman, A.-C., Traditions of Gender, Class, and Language: Cooperative Organizing in a Finland-Swedish Community.
- [8] Group, P.I., Contribution of Cooperatives in Developing Innovative Models of Employment Generation Success Story of Vanitha Self. Entrepreneurship & Management, 2023. 12 (3): p. 11-16.
- [9] Manjare, S., SELF HELP GROUPS: A PLATFORM FOR WOMEN EMPOWERMENT. 2026. 21: p. 102-105.
- [10] Dwivedi, R., Amul : A Cooperative with a Brand. Prabandhan-IIMS Journal of Management, 2010. 2: p. 60-69.
- [11] v, V. and J. T, Financial Sustainability of Cooperative Dairy Models: A Comparative Study of Amul and Aavin. International Scientific Journal of Engineering and Management, 2026. 05: p. 1-5.
- [12] Harding, S., THE DECLINE OF THE MONDRAGON COOPERATIVES. Australian Journal of Social Issues, 2016. 33: p. 59-76.
- [13] Frey, P., F. Gnisa, and U. Lopez, Democratic Innovation in Mondragon: An Analysis of the Participatory Innovation Model of the World's Largest Cooperative Corporation. Ethics and Society, 2026. 20.
- [14] Dossou, A., et al., Accès au crédit et performance économique et financière des exploitations de l'Union Nationale des Producteurs de Soja au Centre du Bénin. Annales de l'Université de Parakou - Série Sciences Naturelles et Agronomie, 2019. 9: p. 79-94.
- [15] Bichanga, J. and D. Rosana, Effect of Firm Characteristics on the Financial Performance of KTDA-Managed Tea Processing Factories in Nyanza Region, Kenya. International Journal of Social Science and Humanities Research (IJSSHR) ISSN 2959-7056 (o); 2959-7048 (p), 2026. 4.
- [16] Asenath, N. and L. Lumumba, Effects of Organization Induction Approaches on Employee Performance: A Case of Kenya Tea Development Agency Holding (KTDA) LTD, Kenya. International Journal of Multidisciplinary and Current Research, 2021. 9: p. 627-630.
- [17] Ercoskun, O., Co-Housing in Austria as an Alternative Participatory Living Against Climate Change. 2025. p. 15-44.
- [18] <https://rc.majlis.ir/fa/report/show/1854689>.



عنوان: تعاونی‌های موفق (۲)؛ درس‌آموخته‌هایی از تجارب تعاونی‌های موفق جهان برای قانونگذاری و حکمرانی در ایران

DOI: <https://doi.org/10.22034/mrc.report.21853>

Permanent Link: https://report.mrc.ir/article_11903.html

Publisher : Islamic Parliament Research Center of Iran

گزیده سیاستی

موفقیت تعاونی‌ها بیش از آنکه به حمایت‌های مالی وابسته باشد، در گروی آموزش مستمر، مدیریت حرفه‌ای، شبکه‌سازی و حکمرانی کارآمد است. بازطراحی نظام توانمندسازی و آموزش تعاونی‌ها باید در اولویت توسعه بخش تعاون قرار گیرد.



مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، روبروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ صندوق پستی: ۵۸۵۵-۱۵۸۷۵ پست الکترونیک: mrc@majles.ir

وبسایت: rc.majles.ir