

مدیریت مشارکتی و مزیت های آن

مدرس : سید احمد موالی زاده

باسم تعالی

مقدمه:

اکنون مدیریت منابع انسانی شیوه های نوین مدیریت با محوریت انسان را اجرا می کند و به جای ساختارهای سنتی و خشک ، ساختارهایی را توسعه می دهند که مشوق و توسعه دهنده نگرشهای نوآوری، وظیفه ای و مشارکتی می باشند. در واقع سازمانها با بکارگیری منابع مختلفی از قبیل منابع مالی و مادی و اطلاعاتی و انسانی در جهت تحقق اهداف و مقاصد خود حرکت می کنند. از این میان نیروی انسانی مهمترین منبعی است که همواره چرخ سازمانها به دست آن می چرخد و پیشرفت و تداوم سازمانها به میزان توانمندی آنان بستگی دارد. علی الخصوص در محیط کسب و کار امروزی که رقابت روز افزونی بین شرکتها و موسسات وجود دارد و کیفیت کالا و خدمات ارائه شده و جلب و حفظ مشتریان از اهمیتی خاص برخوردار است همکاری و مشارکت کارکنان از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. امروزه فعالیت های فردی و مجزا نمی توانند کارساز باشند و افراد یک سازمان در قبال خود و کل افراد و اهداف سازمان مسئول اند در واقع توانمندی سازی برآن است که با ایجاد علاقه و انگیزش و آموزش قابلیت ها و شایستگی های کارکنان را بپروراند و تحقق اهداف سازمان را بر عهده افراد توانمند بگذارد.

سازمانها باید برای بقا و بالندگی خود در این فضای رقابتی جهان امروزی که همراه با تحولات و دگرگونی های شگفت انگیزی همراه است باید خودشان را آماده کنند و این آمادگی معطوف به سرمایه های اصلی و ارزشمند سازمان یعنی نیروی انسانی سازمان می باشد.

تعریف مشارکت :

مشارکت عبارتست از؛ ایفای نقش از طریق اظهار نظر ، ارائه پیشنهاد ، تصمیم گیری و قبول مسئولیت در زمینه فعالیتهای سازمان ، انتخاب ، نوع کار ، بهبود و توسعه کار و توزیع دستاوردهای حاصله لامرز معتقد است که مشارکت مجموع شکل های اعمال قدرت توسط زیردستان است که از نظر آنان و سرپرستان شان مشروع جلوه می کند .

کلارک و دیگران مشارکت را شامل هر فرآیندی می دانند که از طرق آن کارکنان سهمی در رسیدن به تصمیمهای مدیریتی دارند.

ساشکین نیز پیشنهاد می کند که برای مشارکت؛ هدف گذاری، تصمیم گیری، حل مساله و بهبود سازمانی در نظر گرفته شود.

لاک و دیگران می گویند که مشارکت تصمیم گیری مشترک است. خواه بین یک مدیر و یک کارمند، یا بین یک مدیر و گروهی از کارکنان باشد، و بالاخره پیترسون و میسی، مشارکت را سیستمی از مدیریت می دانند که در آن افراد بر تصمیمهای سازمانی اثر می گذارند

تعریف مشارکت از دیدگاه دیویس :

مشارکت درگیر شدن ذهنی و عاطفی کارکنان در موقعیت های گروهی است که آنان را بر می انگیزد تا به هدفهای گروه یاری دهند و برای رسیدن به آنها احساس مسئولیت کنند. در این تعریف سه اندیشه مهم جای دارد: درگیر شدن، یاری دادن و احساس مسئولیت کردن.

الف- درگیر شدن ذهنی و عاطفی: پیش و بیش از هر چیز مشارکت به معنی درگیر شدن ذهنی و عاطفی است، و نه تنها فعالیت و تلاش عضلانی. منظور از این درگیر شدن یک حالت روانشناختی است و نه یک وضعیت جسمانی. شخصی که مشارکت می کند به جای آنکه به حالت «کار- درگیر» درآید، به وضعیت «خود- درگیر» دست پیدا می کند.

ب- برانگیختن برای یاری دادن: دومین پندار در مشارکت آن است که مشارکت کارکنان را به یاری دادن بر می انگیزد، کارکنان اختیار پیدا می کنند تا سرچشمه های ابتکار و آفرینندگی خود را، همچنان که در نظریه پیش بینی می شود، به سوی هدفهای سازمان بازگشاید. در چنین وضعی مشارکت از «موافقت» تفاوت پیدا می کند. مشارکت پدیده ای بیش از جلب موافقت در باره چیزی است که از پیش درباره آن تصمیم گیری شده است. بزرگترین ارزش آن دست یابی به خلاقیت و قدرت آفرینندگی همه کارکنان است.

ج- پذیرش مسئولیت: مشارکت، سرانجام کارکنان را بر می انگیزد تا در فعالیتهای گروه خود به پذیرفتن مسئولیت سوق داده شوند. این یک فرا گرد اجتماعی است که از راه آن افراد در سازمان به حالت «خود- درگیری» می رسند و می خواهند که سازمان در کارش کامیاب شود. هنگامی که آنان درباره سازمان خود سخن می گویند، از واژه «ما» و نه «آنان» استفاده می کنند. هنگامی که یک دشواری در کار می بینند، می گویند این دشواری «ما» است و نه «آنان». (طوسی، ۱۳۸۲، ص ۳۵-۳۳).

مفهوم مدیریت مشارکتی:

فرآیند درگیری کارکنان در تصمیمهای استراتژیک و تاکتیکی سازمان، که به صورت رسمی، غیر رسمی، مستقیم، غیر مستقیم، با درجه، سطح و حدود مشخصی اتفاق می افتد. (والایی شریف، ۱۳۸۴، ص ۷).

مدیریت مشارکت جو :

مقصود مدیریت مشارکت جو اطمینان یافتن از این امر است که کارکنان صالح به گرفتن تصمیمهای موثری بپردازند. سپردن اختیار وسیله ای برای دستیابی به مدیریت مشارکت جو است، ساز و کاری است که از راه آن مسئولیت به گروهها یا افراد مسئول داده می شود. درگیر کردن کارکنان ساز و کاری است که از راه آن اطمینان حاصل می شود که اطلاعات و درون داد متناسب به نظام تصمیم گیری داده شده است. از این رو، سپردن اختیار و درگیر کردن را می توان سنگ بنای فلسفه مشارکت به شمار آورد. (پلونکت، ۱۳۷۸، ص ۳).

مدیریت مشارکت جو، به صورت یک فلسفه، بر ضرورت مشارکت کارگران و مدیران در فراگرد تصمیم گیری در سازمان تاکید دارد. (پلونکت، ۱۳۷۸، ص ۲۲).

هر سازمانی به دلیل های خاص خود به مدیریت مشارکت جو روی می آورد. با این همه، دو دلیل از همه بیشتر ارائه می شود:

شریک شدن در کامیابی ها و نه انباشتن ناکامیها :

برای بسیاری از سازمانها روشهای سنتی مدیریت کارآیی ندارند. بسیاری از شرکتهای می بینند که به دلیل نادیده گرفتن معیارهای کیفی، بالا رفتن ستیزه جویی نیروی کار ناخشنود، یا کارآمدی رو به فزونی یک رقیب سهم آنان در بازار رو به کاهش می گذارد. برای یافتن راه چاره، بسیاری از شرکتهای به شیوه مدیریت ژاپنی روآورده اند.

بالا بردن درجه کارآمدی کسب و کار بدون بالا بردن کارآمدی منابع انسانی ناشدنی است. مدیریت مشارکت جو فرصتی فراهم می آورد تا همه کارکنان خود را در مسئولیت، خطر پذیری و کامیابی سهیم بدانند.

پدیدار شدن کارکنان دانشگر :

در دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، ارزش کارکنان بر پایه قابلیت اعتماد، توانمندی بدنی، تجربه و وفاداری آنان سنجیده می شود. امروزه، معیارهای دیگری برای این سنجش وجود دارد؛ نو آفرینی، پذیرش مسئولیت و توجه به مشتری. مدیریت مشارکت جو راهی است برای بهره گرفتن از این منبع در سازمان.

پیتر دراگر عبارت «کارکنان دانشگر» را در سالهای پایانی دهه ۱۹۷۰ به کار برد. او به تغییری که در فن شناسی شرکتهای پدید آمده بود اشاره کرد و آنرا عاملی دانست که تبدیل نیروی کار دستی را به نیروی کار مجهز به دانش فنی و مهارتهای تفکر تحلیلی موجب شده بود. (پلونکت، ۱۳۷۸، ص ۴).

مبانی فکری مشارکت :

مبانی فکری مدیریت مشارکتی را می توان در تئوری دموکراسی ، تئوری سوسیالیستی و در تئوری کلاسیک و انسان گرایان مدیریت یافت .

یکی از ارکان اصلی تئوری دموکراسی ، مشارکت مساوی کلیه افراد در تمامی امور تصمیم گیری ها است . فرض اصلی در این تئوری آن است که هنگامی که دانش تک تک افراد با هم ترکیب شود و از آن به طور جمعی و یک جا استفاده شود ، انسان می تواند با خرد مندی و هوشیاری بیشتری تصمیم بگیرد . در مکتب سوسیالیسم ، موضوع مشارکت در یک چارچوب وسیعتری و به عنوان یک مکانیسم و حربه ای در مبارزه با طبقه کارگر علیه کارفرما مطرح می باشد .

با مقایسه تئوریهای سوسیالیسم و انسان گرایان می توان گفت که مشارکت از دیدگاه انسان گرایان همان توزیع قدرت در سازمان است و در واقع به دنبال پشتیبانی از مشارکت در امور و رشد و تحول آنها در چارچوب سازمان است در حالیکه در مکتب سوسیالیسم هدف از مشارکت کارمندان در تصمیم گیری می تواند منجر به تعهد سازمانی بیشتری می گردد.

در مکتب نئوکلاسیک نیز مشارکت یکی از عناصر اصلی سازمان و مدیریت به شمار می آید این مکتب برای فعل و انفعالات گروهی اهمیت قائل است و تاکید آن بر مدیریت مشارکتی غیر قابل انکار است . (صادقی فرد و دیگران ، ۱۳۸۲ ، ص ۵).

انواع مشارکت :

در یک تقسیم بندی انواع مشارکت به صورت زیر تقسیم شده است :

مشارکت ابزاری : در این نوع مشارکت انسان ها به صورت یک ابزار ملاحظه می شوند . این نگرش بدون توجه به مبانی انسانی و فرهنگی افراد صرفاً به انسان با دیدی اقتصادی و مادی توجه می کند .

مشارکت تحمیل شده : این نوع مشارکت که توسط نخبگان جامعه و در سطوح سازمانی توسط مدیران ارشد هدایت می شود به صورت برنامه ریزی شده و هدایت شده افراد را در اداره امور سهیم می کند . روشی که در کشورهای سوسیالیستی سابق مانند شوروی سابق اعمال می شد که از آن به عنوان مشارکت تبعی یاد می کنند .

مشارکت توسعه ای : این نوع مشارکت فرآیندی است « اجتماعی ، یکپارچه ، جامع ، پویا ، همبسته ، مکمل ، چند بعدی و چند فرهنگی » ، به عبارت دیگر مشارکت توسعه ای خواهان مشارکت همه افراد در ساماندهی جامعه است . در مشارکت توسعه ای به نیازهای عالی انسانی توجه می شود . (نیکوکار ، ۱۳۸۳ ، ص ۶۸) .

اجزای کلیدی برای مشارکت کارکنان :

آموزش مستمر : این آموزشها با هدف افزایش بلوغ روانی و مهارتی افراد صورت می پذیرد . چرا که سازمانها می توانند مشارکت کارکنان را از طریق فراهم آوردن آموزش و توسعه برنامه هایی برای بهبود مهارتها و دانش کارکنان تسهیل کنند .

قدرت : از موارد ضروری دیگر برای اجرای صحیح مشارکت کارکنان ، اعطای قدرت به کارکنان به معنای مجوز کردن افراد با اختیارات برای تصمیم گیری است ؛ چنان اختیاراتی که بتوانند تصمیمات مرتبط با کار مشتمل بر مسائلی از قبیل روشهای کار ، تعیین وظیفه ، نتایج عملکرد ، خدمات مشتری و انتخاب کارمند را در برگیرد .

اطلاعات : دسترسی به اطلاعات مناسب برای گرفتن تصمیمات موثر حیاتی است . بنابراین می توان از طریق تهیه جریان اطلاعاتی لازم و آزادانه ، مشارکت کارکنان را ترویج نمود .

پاداش : چهارمین جز کلیدی برای مشارکت کارکنان پاداش است . پاداشها می توانند اثر زیادی بر درگیر کردن کارمندان در سازمان داشته باشند . فرصت های احترام انگیز ناشی از مشارکت می تواند برای کارکنان پاداشهای درونی به بار آورد ؛ مثل احساس شایستگی و فضیلت داشتن . همچنین پاداشهای بیرونی مانند پرداخت و ترفیعات زمانی که مستقیماً با پیامدهای عملیاتی حاصل از مشارکت در تصمیم گیری مرتبط باشند ، مشارکت را تقویت می کند .

البته باید توجه داشت که برای بکارگیری مطالب مذکور در سازمانهای ایرانی نیاز به بستر و زمینه ای مناسب است و به نظر می رسد در این زمینه ، بستر سازی فرهنگی در اولویت قرار می گیرد . چون فرهنگ جامعه ما دارای سه ویژگی قهرمان سالاری ، فرمان سالاری و سنت سالاری است و از درون قهرمان سالاری همیشه استبداد سالاری پیدا می شود . تصویر اقتصادی چنین فرهنگی ، تصویر فرهنگی سوسیالیسم اروپایی نیست . سوسیالیسم اروپایی به جای فرمان سالاری ، سنت سالاری و قهرمان سالاری دارای انسان سالاری ، علم سالاری و فن سالاری است. به همین جهت در کشور سوئد ، قهرمانان عجیب و غریب دیده نمی شود و لذا برای ما خیلی تعجب آور است که پادشاه سوئد در کنار مردم دوچرخه سواری می کند . زیرا ما عادت نداریم که پادشاه را به غیر از یک قهرمان بینیم .

با توجه به اینکه فرهنگ سازمانی مجزای از فرهنگ جامعه نمی تواند باشد ، رابطه سالاری ، رویه سالاری و مدیر سالاری در سازمانها به جای ضابطه سالاری ، توسعه و بهبود سالاری و شایسته سالاری حاکم باشد ، در نتیجه بستر مناسبی برای پیاده سازی مشارکت فراهم نخواهد شد

ارزشهای بنیادی مشارکت و نتایج آن :

مفهوم فرآیند مشارکت را می توان به صورت « فرآیند نیرومند سازی » نیز عنوان نمود . در این مفهوم مشارکت بر سه ارزش بنیادی تاکید می نماید :

- سهیم کردن مردم در قدرت و اختیار .
- شرکت دادن مردم در نظارت بر سرنوشت خویش .

گشودن فرصتهای پیشرفت بر روی مردم « طبقات زیرین جامعه » و با توجه به این ارزشها ، (والایی شریف ، ۱۳۸۴ ، ص ۱۵) .

درجه مشارکت :

درجه مشارکت از دیدگاه بلاسکو و التو (۱۹۶۹) عبارت است از میزان نفوذ و کنترلی که کارکنان در تصمیم گیری سازمان اعمال می کنند . با توجه به این تعریف مشکل است که به طور قاطع گفته شود در سازمانی تصمیم گیری مشارکتی به شکل مطلق و کامل آن وجود دارد یا نه ، بلکه می توان درجات مشارکت را مورد لحاظ قرار داد . طیف مشارکت از صفر شروع و با گذشتن از درجات مختلف مشاوره به مشارکت کامل ختم می شود. مشارکت ممکن است از ارائه صرف یک عقیده در جایی غیر از مرکز ثقل تصمیم گیری شروع و عضویت در یک گروه کاری که دارای اختیار تصمیم گیری روی مساله خاصی است ختم شود . برای روشن کردن درجات مشارکت کارکنان لازم است کوششهای نظریه پردازان سازمانی را به شرح زیر مورد بررسی قرار دهیم :

کیت دیویس (۱۹۵۷) یکی از نظریه پردازان مدیریت می گوید که مشارکت درجاتی دارد که از صفر تا بی نهایت ادامه پیدا می کند . مطابق نظر دیویس ، سه درجه مشارکت عبارتند از :

الف - تفاهم متقابل : این درجه از مشارکت به افراد کمک می کند تا به شناخت نسبی از وظایف و گرایشهای یکدیگر برسند .

ب - مشاوره ای : در این موقعیت فرد می تواند پیشنهادهای سازنده ای در مرحله تصمیم گیری ارائه نماید اما قدرت اجرایی برای اعمال ایده های خود ندارد .

ج - قدرت تصمیم گیری : در این مرحله گروه دارای اختیار تصمیم گیری است .

گیلز (۱۹۸۳) درجات مشارکت را به صورت زیر طبقه بندی می کند :

الف- سهیم شدن در اطلاعات : اطلاعات از طریق کانالهای ارتباطی در اختیار کارکنان قرار می گیرد

ب - مشورت : اطلاعات دو طرفه بین کارکنان و مدیریت جریان پیدا می کند و کارکنان این فرصت را می یابند که پیشنهادهای خود را مطرح کنند .

ج - تصمیم گیری مشترک : مدیریت و کارکنان یا نمایندگان آنها به اتفاق تصمیم گیری می کنند .

د - خود مدیریتی : حق تصمیم گیری و انتخاب به کارکنان منتقل می شود .

سایر دانشمندان علوم اجتماعی از قبیل مارچ و سایمون (۱۹۸۵) و هلر و یوکل (۱۹۶۹) و ... درجات مشارکت را که اقتدار آمرانه رهبری رئیس مدار در یک انتها و رهبری دموکراتیک در انتهای دیگر آن قرار دارد . بر روی یک طیف ترسیم کرده اند . آنها پیشنهاد می کنند که قابلیت رهبری می تواند بر حسب درجه مشارکت کارکنان در تصمیم گیری تغییر پیدا کند . در واقع ، اکثر دانشمندان به طور کلی درجات مشارکت را در سه طبقه عمده عدم مشارکت ، مشارکت جزئی و مشارکت کامل تقسیم بندی کرده اند . (والایی شریف ، ۱۳۸۴ ، ص ۲۷) .

سطوح مشارکت :

برای نویسندگانی از قبیل چوئن لوریچ (۱۹۷۷) مدیریت مشارکتی می تواند در سطح استراتژیک ، (جایی که سیاستها به عملیات مشخصی تبدیل می شوند) ، مدیریت میانی و در سطح مدیریت و سرپرستان عملیاتی پیاده شود . به عبارت دیگر امکان تصمیم گیری مشارکتی بالقوه در سطوح مختلف سازمان وجود دارد .

گست (۱۹۷۹) سه سطح عمده مشارکت را که ممکن است در هر سازمانی با هر اندازه ای تحقق پیدا کند شامل سطوح عملیاتی ، سطح محل کار و سطح سازمانی می داند و می گوید که یک سطح ممکن است بر اساس اهداف و زمینه مشارکت تعیین شود .

پانسفورد و کارپنتر (۱۹۸۸) در کتاب خود یک جدول دو بعدی را پیشنهاد کرده اند که پنج سطح عمده مشارکت را شامل می گردد:

- ۱- مشارکت در سطح فردی که به جنبه هایی از روابط بین فرد و سازمان استخدام کننده وی اشاره دارد.
- ۲- مشارکت در سطح عملیاتی که به تصمیمات گروه های رسمی کوچک در خصوص محیط و عملیات کاری آنان اشاره دارد .
- ۳- مشارکت در سطح جمعی که به جنبه های عمده روابط جمعی بین سازمان و کارکنان آن اشاره دارد .
- ۴- مشارکت در سطح سازمانی که به استراتژی ها و طرحهای عملیاتی اشاره دارد که در جهت نیل به سیاستها و اهداف لحاظ می شود .
- ۵- مشارکت در سطح استراتژیک که به فرمول بندی و تعریف اهداف و سیاستهای سازمانی اشاره دارد . (والایی شریف ، ۱۳۸۴ ، ص ۳۰) .

مزایای مشارکت :

مشارکت گرایش به بهتر کردن انگیزش دارد ، زیرا کارکنان احساس درگیر شدن بیشتر در کار پیدا می کنند . عزت نفس ، خشنودی شغلی و همکاری آنان با مدیریت می تواند افزایش یابد . نتیجه های مشارکت اغلب به کاهش تعارض و فشار عصبی ، تعهد بیشتر به هدفها و بهتر پذیرفتن هدفهای سازمان منتهی شده اند . (والایی شریف ، ۱۳۸۲ ، ص ۳۹) .

مدیریت مشارکتی پدیده ای است ذهنی و فرهنگی که با قالبهای ذهنی شکل گرفته از قبل و سنتی معارضه می کند و موجب می شود حاشیه نشینان و نظاره گرها به درون کارهای گروهی کشیده شوند و نسبت به سازمان احساس تعهد نمایند .

سایر مزایای مشارکت عبارتند از :

- افزایش میزان بهره وری .
- تقویت روح ابتکار و حسن مسئولیت در کارکنان .
- افزایش توان کارکنان برای مردم سالاری و خود فرمانی .
- تلفیق منابع فرد و سازمان .
- افزایش قدرت عملی مسئول اجرایی سازمان .
- ایجاد عملی جهت افزایش تحرک و کارایی در مدیران (صادقی فرد و دیگران ، ۱۳۸ ، ص ۵) .

پیامدهای مشارکت :

در پژوهشی کرت لوین نشان داد هر گاه مردم در دگرگون کردن شیوه های انجام کاری مشارکت فعال داشته باشند ، مقاومت آنان در برابر دگرگونی کاهش می یابد و شوق و علاقه مندی شان به تغییر و دگرگونی افزایش می یابد . همچنین کیت دیویس و جان نیواستروم بدین باورند که در درون سازمانها و نظامهایی که شماری از مردم به کار می پردازند ، بزرگترین بهره مشارکت آن است که حق طبیعی کارکنانی را که می توانند عضو یاری دهنده و سود بخش گروهی باشند که در آن کار می کنند ، به آنان باز می گرداند .

از پیامدهای مهم مشارکت می توان به موارد زیر اشاره نمود ؛

- بالا رفتن کیفیت کار و برتر شدن کیفیت زندگی کاری
- افزایش میزان انگیزش و علاقمندی به کار
- کاهش ترک خدمت ، غیبت و تاخیر در کار

- کاهش ناخشنودی مشتریان
- کاهش ضایعات
- افزایش روحیه و وفاداری سازمانی. (فقهی فرهمند، ۱۳۸۱، ص ۳۷۷).

مدیریت مشارکتی در تصمیم گیری

ویکتور وروم با همکاری فیلیپ یتون، آرتوریاگو، برای کمک به مدیران در انتخاب اینکه کدام یک از شیوه های سه گانه برای وضعیت های گوناگونی که در انجام امور روزانه با آن مواجه می شود، مناسب تر است، چارچوبی پیشنهاد نموده اند.

آنها سه روش اصلی تصمیم گیری را که مورد بحث قرار گرفت، به پنج شکل زیرربط، داده اند:

تصمیم مقتدرانه: مدیر با استفاده از اطلاعات موجود در آن زمان به تنهایی به حل مسأله و اتخاذ تصمیم می پردازد.

تصمیم مقتدرانه: مدیر، اطلاعات ضروری از زیردستان یا دیگر اعضای گروه بدست می آورد و سپس برای حل مسأله تصمیم می گیرد. مدیر پیش از کسب اطلاعات زیردستان ممکن است به آنان بگوید که مسأله چیست. زیردستان اطلاعات لازم را فراهم می کنند. اما در ارائه راه حل ها و ارزشیابی آنها دخالت ندارند.

تصمیم گیری مشورتی: مدیر مسأله را با زیردستان یا دیگر اعضای گروه به طور جمعی در میان می گذارد تا عقیده و پیشنهادهایشان را بدست آورد، بدون اینکه آنان را بطور گروهی دورهم جمع کند. مدیر آنگاه تصمیم می گیرد. این تصمیم ممکن است بازتاب داده های زیردستانش باشد یا نباشد.

تصمیم گیری مشورتی صوری دوم: مدیر مسأله را با زیردستان یا دیگر اعضای گروه بطور جمعی در میان می گذارد تا عقیده و پیشنهادهای آنان را به دست آورد و تصمیم را اتخاذ می کند که ممکن است بازتاب داده ها آنان باشد یا نباشد.

تصمیم گروهی یا جمعی: مدیر مسأله را با زیردستان به عنوان یک گروه در میان می گذارد و گروه را در جستجو و تلاش دسته جمعی برای تصمیم گیری نهایی بکار می گیرد (شمرهورن و همکاران، ۱۳۸۶).

مدیریت مشارکتی و مزایای آن

مدیریت مشارکتی را می توان به سان رهیافتی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد تعریف کرد. به عنوان نمونه در تحقیقی که بر روی حدود ۳۳۰ نفر از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی اردبیل با هدف بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی و نقش آن بر میزان انگیزش و عملکرد بهینه کارکنان اجرا شده، مشخص گردید که ارتباط معناداری میان مشارکت پذیری مدیران با انگیزش منابع انسانی و وفاداری سازمانی وجود دارد (ناصر خانلو، ۱۳۸۲).

بدین ترتیب، چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و نظام های تشکیل دهنده آن با موفقیت همراه باشد، مزایا و پیامدهای متعددی برای افراد، سازمان ها و حتی جوامع متصور خواهد بود که می توان آن ها را در گروه های زیر احصاء نمود:

الف) مزایای فردی: تقویت انگیزش در کارکنان، بروز خلاقیت، نوآوری، رضایت خاطر کارکنان و احساس عزت نفس و افزایش احساس تعلق کارکنان با اهداف سازمان.

ب) منافع سازمان: بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، تقلیل هزینه های تولید کالا و خدمات، افزایش احساس تعلق سازمانی، بهبود کیفیت و ارتقاء بهره وری، افزایش همکاری و کاهش نیاز به کنترل و پاسخ سریعتر به راه حل برنامه ها، تعیین استراتژی ها و راه ارتقاء تعهد و مسئولیت پذیری در اجرای تصمیمات.

ج) کارکردهای اجتماعی: افزایش رضایت شهروندان، ایجاد روحیه گروهی کار کردن، توسعه انعطاف پذیری و خودباوری، کاهش انزوای اجتماعی، افت تعارضات و اختلافات، افزایش قدرت تحمل مخالف (صیادی، ۱۳۹۲).

شیوه های مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی از راه های مختلفی قابل اجراء است که سه روش اصلی زیر در اینجا ارائه می شود:

- مشارکت کارکنان از طریق سیستم پیشنهادات: مدیریت مشارکتی یک فرآیند مدیریتی است که برپایه الگوهای مختلفی قابل اجراء است. نظام پیشنهادات یکی از ساده ترین، کارآمدترین، قابل اجراترین و نیرومندترین الگوهای مدیریت مشارکتی می باشد. هدف اصلی از اجرای این روش، ارائه پیشنهادهای مختلف کارکنان و بهبود گردش کار سازمان است که هدف های دیگری و زمینه های گسترده تری را نیز دربر می گیرد. زمینه هایی همچون کاهش ضایعات، ازدیاد بهره وری، تقلیل هزینه های تولیدی و اداری، بهبود شرایط ایمنی، کاهش عملیات اداری، کاهش نامه نگاری ها، کاهش گرفتاری های ناشی از بروکراسی، بهبود سیستم تعمیرات و نگهداری، بالا بردن کیفیت کار و خدمات، از این قبیل می باشند.

اجرای سیستم از مرحله دریافت پیشنهاد آغاز می شود و پس از گذراندن مراحل ارزیابی و بررسی به مرحله اجرا می رسد و در آخرین مرحله با دادن پاداش و یا تشویق های مادی و معنوی از کارکنان، خاتمه می یابد.

نظام پیشنهادات با هر الگویی که اجرا شود از چهار جزء اصلی تشکیل شده است:

این اجزاء عبارتند از:

- دریافت پیشنهادات فردی و یا گروهی
- پیشنهاد: ایده، نظر، ابتکار و طرحی است برای بهبود عملکرد شرکت که توسط یک یا چند نفر از کارکنان ارائه می‌گردد و می‌تواند به تغییرات جزئی یا بنیادی در شرکت منجر شود.
- ارزیابی پیشنهادات و مشخص کردن پیشنهادات قابل قبول ارزیابی پیشنهاد: فرآیندی برای تعیین ارزش پیشنهاد بر مبنای شاخص‌های معین می‌باشد.
- پرداخت پاداش‌ها و جوایز: پرداخت پاداش‌ها به وسیله‌ای جهت بیان بهتر و بیشتر پیشنهادها به منظور رفع مشکلات سازمان
- اجرای پیشنهادات: فرآیندی که یک پیشنهاد پس از تأیید و تصویب توسط ارزیابان کمیته تخصصی نظام پیشنهادات، قابلیت اجرا می‌یابد و پس از طی دوره آزمایشی و تأیید مجدد لازم‌الاجرا می‌گردد.
- گروه‌های کنترل کیفیت: تحقق سیستم کنترل کیفیت جامع به وسیله تشکیل گروه‌های کنترل کیفیت صورت می‌گیرد. این سیستم با توجه به این اصل که مسئولیت کیفیت کالا یا خدمت به عهده انجام دهنده آن است، شکل گرفته است. گروه‌های کنترل کیفیت از بین کارکنان داوطلب و معمولاً برای بهبود کیفیت کار تشکیل می‌گردند. زمینه مطالعات این گروه‌ها در ابتدا در خصوص کیفیت بوده ولی امروز این گروه‌ها برای مطالعه موضوعات دیگری از قبیل بهره‌وری، تقلیل ضایعات، امور ایمنی و بهبود روش‌ها نیز تشکیل می‌شوند.
- گروه‌های خودگردان: عالی‌ترین سطح مشارکت در سازمان با تشکیل گروه‌های خودگردان به اجراء درمی‌آید. در این روش، کارکنان سازمان به گروه‌های مستقلی تقسیم می‌گردند، که از اختیارات و تخصص نسبتاً بالایی برخوردارند، و همه فعالیت‌های مربوط به گروه خود را مستقلاً تصمیم‌گیری و به اجرا در می‌آورند (صیادی، ۱۳۹۲).

نقش‌ها در مدیریت مشارکتی

ضمن حرکت سازمان به سوی مدیریت مشارکتی تنوعی از نقش‌ها پدیدار می‌گردد:

- نقش مدیریت عالی: در فرآیند مدیریت مشارکتی، مدیریت ارشد نقش مرکزی دارد که باید رهبری را از بالای هرم به اجرا درآورد. نقش‌های چندگانه‌ای که این مدیریت بازی می‌کند گریز ناپذیرند، و بدون درگیری آن، بیشتر کوشش‌های مدیریت مشارکت تلف کردن وقت و منابع سازمان است. نخستین نقش چنین مدیرانی رهبری آرزوی بلند است: آرزوی بلند به این مدیریت تعلق دارد، و آفریده اوست. او بیش از هر کس دیگری در سازمان براساس ارزش‌ها و باورهای که در این آرزوی

بلند جای داده شده است رفتار کند از سوی دیگر، مدیریت عالی در نقش حمایت کننده منابع سازمان را به فعالیت های مرتبط با مدیریت مشارکتی متعهد می گرداند. همچنین مدیریت عالی، در نقش تصمیم گیرنده باید اطمینان حاصل کند که تصمیمات و برنامه های سازمان، ارزش ها و اصول مشارکت را زیر پا نخواهد گذاشت و همه کنش های جاری، سازمان را به آرزوی بلند خود نزدیک تر خواهد ساخت. سرانجام، مدیریت ارشد نقش یک شرکت کننده در فرآیند مدیریت مشارکتی را بازی می کند زیرا او درباره نتیجه کار دلسوز است. در این فراگرد، او نه در نقش رئیس، بلکه در نقش عضوی شایسته و کامل با حقوق و مسئولیت برابر برای اثر گذاشتن در پیامدهای کار در تصمیم گیری شرکت می جوید.

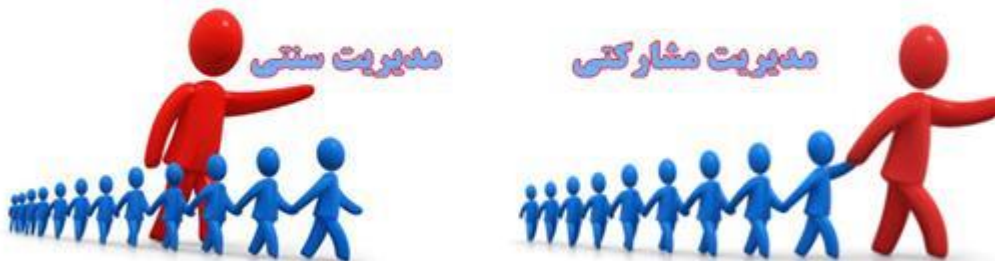
- نقش مدیریت میانی: نقش مدیریت میانی، در فرآیند مدیریت مشارکتی همانند نقش مدیران ارشد، ولی در سطحی متفاوت است. در هر بخشی از سازمان، مدیران می بایستی حامی فعالیت های اجرایی مربوط به مدیریت مشارکتی باشند. بعلاوه مدیریت میانی بایستی مربی و رایزنی خردمند برای مجموعه زیر دست خود باشد تا آن ها اطمینان پیدا کنند که از تعادلی درست در نگرش، مهارت و دانش لازم برای ایفاء نقش تازه خود در فرآیند نظام مشارکت برخوردارند.

- نقش مدیریت عملیاتی: از دیدگاه صاحب نظران، مدیران عملیاتی در کامیابی فرآیند دگرگونی به سوی مدیریت مشارکتی اثر حیاتی و برابر با سایر مدیران دارند. مدیران عملیاتی مدیرانی هستند که به طور منظم و مرتب با کارکنان تماس دارند آنان شاید بهتر از نیازها و خواسته های کارکنان آگاهند، در نتیجه، نقش حیاتی آن ها به صورت کارگشا در می آید، بدین معنی که در جریان اجرای مدیریت مشارکتی با کارکنان، موضوع ها و مسائل را با همکاری آنان تشخیص می دهد و به رفع آن ها می پردازد.

افزون بر آن، مدیران عملیاتی نقش مربی و رایزن خردمند را در پیوند با کارکنان بر عهده دارند، درست همانگونه که مدیران میانی در رابطه با ایشان بردوش دارند. سرانجام، باید به یاد بسپاریم که رؤسای شعب، اعضای شایسته و تمام عیار در فرآیند مدیریت مشارکتی هستند که از حق برابر برخوردارند و می توانند مانند دیگران فکرها و اندیشه های ارزشمند عرضه دارند.

- نقش کارکنان: کارکنان درواقع کسانی هستند که به راستی مدیریت مشارکتی را عملی می سازند. نقش آنان یاری دادن است. اگر مدیریت مشارکتی با کارآمدی به اجرا گذشته شود، یاری این گروه به سازمان می تواند گران بها باشد. در عوض دانش، مهارت و درجه استقلال آنان باید بالا برده شود (پلونکت و فورنیه، ترجمه: طوسی، ۱۳۷۸).

تفاوت مدیریت مشارکتی با مدیریت سنتی



۱. باور دارد قدرت در کار تیمی نهفته است. | باور دارد قدرت از جایگاه مدیریتی ناشی می‌شود.
۲. به راحتی اطلاعات و دانشش را با دیگران شریک می‌شود. | اطلاعاتش را برای فودش حفظ می‌کند.
۳. از پیشنهادهای و ایده‌های اعضای تیمش استقبال می‌کند. | گاهی به پیشنهادات و ایده‌های اعضای تیمش توجه می‌کند.
۴. امکان طوفان فکری را به همراه تیمش فراهم می‌کند. | از راهکارهای از پیش تعیین شده، استفاده می‌کند.
۵. برای تیمش زمان و منابع فوراً تأمین می‌کند. | زمان و منابع را تنها به ضرورت‌های ثابت اختصاص می‌دهد.
۶. اجازه می‌دهد که نقش‌ها و وظایف شناور باشند و تکامل یابند. | به وجود نقش‌ها و وظایف مشخص اصرار دارد.
۷. در بروز مشکلات و اختلافات ریشه‌یابی می‌کند. | مشکلات را سطحی بررسی و حل می‌کند.
۸. به کارمندان مداوم و غیرمنتظره بر پایه دیدگاه مدیریتی‌اش بازفورد می‌دهد. | کارایی کارمندان را به طور سالیانه بر پایه خط مشی کلی سازمان می‌سنجد.

یکی از عوامل اصلی ضعف مدیریت در کشور را می‌توان نگاه مدیریت سنتی در بخش مختلف دانست. مدیریت سنتی سال‌ها است که در ایران مدیریت غالب می‌باشد این در حالی است که کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه مدت زیادی است که به سمت مدیریت مشارکتی روی آورده‌اند.

آنچه برخی کارشناسان عامل اصلی مدیریت سنتی در کشور بیان می‌کنند بیشتر به بخش نگرشی در حوزه مدیریت مربوط می‌شود مدیرانی هستند که دانش و مدرک در حوزه علوم مدیریتی دارند و بعد از گذشت زمان مهارت‌های خود را نیز در زمینه حوزه‌های مدیریتی پرورش داده‌اند ولی نگرش آن‌ها به مدیریت سنتی است و از ابزارهای مدیریتی هم با نگاه سنتی استفاده می‌کنند.

برخی تفاوت های مدیریت مشارکتی با مدیریت سنتی

در این اینفوگراف به تفاوت های مدیریت سنتی با مدیریت مشارکتی اشاره شده است. موارد زیادی هستند که بیانگر تفاوت های مدیریت مشارکتی با مدیریت سنتی هستند. ولی همان طور که گفته شد ریشه اصلی این تفاوت در نگرش به مدیریت است.

به عنوان مثال، یک مدیر سنتی اطلاعاتش را برای خودش حفظ می کند و به راحتی اطلاعات و دانش را با دیگر اعضای تیم خود به اشتراک نمی گذارد و اگر هم مدافع سیستم های مدیریت دانش در سازمان است بیشتر نگاه تشریفاتی و لوکس به پیاده سازی این نوع سیستم های مدیریتی دارد.

در یک سازمان که توسط یک مدیر سنتی مدیریت می شود معمولاً مشکلات به صورت سطحی بررسی می شوند و به عارضه یابی و بررسی مشکلات به صورت ریشه ای پرداخته نمی شود یک مدیر سنتی در یک سازمان معمولاً دارای نگاه بالا به پایین است و اعتقاد دارد که قدرت در مدیریت از جایگاه نشأت می گیرد.

موارد فراوانی از این دست که بیانگر تفاوت های مدیریت مشارکتی با مدیریت سنتی است را می توان عنوان کرد اما راه اصلی حرکت از مدیریت سنتی به مدیریت مشارکتی تغییر در نگرش است.

موانع مشارکت :

با توجه به آنکه مدیریت جلوه ای از نظام اندیشه و رفتار آدمی در فضای سازمانی است ، بنابراین هر گونه دشواری موجود در این راه را باید در این دو زمینه جست و جو کرد . موانع اندیشه و رفتار را باید به موانع فرهنگی ، و موانع فضا و محیط کاری را باید به موانع سازمانی مربوط دانست .

موانع فرهنگی :

در میان مانع های عمده فرهنگی در راه مشارکت می توان به باورها ، هنجارها و سنتهایی اشاره کرد که بر تفاوت بنیادی میان آدمیان تاکید می کند و آنان را برغم آدم بودنشان بر اساس فرضهای گوناگون به دسته های متفاوت بد و خوب یا ضعیف و توانا تقسیم می کنند .

نابرابر دانستن زنان در برابر مردان ، کودکان در برابر بزرگسالان ، سیاهان در برابر سفیدان ، جوانان در برابر پیران جملگی نشانه هایی از مانع های فکری و ذهنی یا اعتقادی هستند که می توانند راه مشارکت مردم را سد کرده و گروههایی از آنان را از دایره تلاش و کوشش متناسب با توانایی های بالقوه و خدادادشان برکنار سازد .

نظام خود کامه « ارباب – رعیتی » را باید در شمار سدهای استوار فرهنگی در راه استقرار مشارکت به شمار آورد . این نظام اجتماعی که مردمان را به دو دسته از هم جدای رئیس و مرئوس، بالا دست و زیر دست تقسیم می کند ، زمینه ساز بسیاری از باورها و آیین های فرهنگی است که راه رشد و شکوفایی و پویایی را بر گروهی عظیم از مردم جامعه انسانی می بندد .

فرهنگ «مرد - مداری» را می توان یکی از دشواریهای سهمگین در راه مشارکت موثر و شایسته گروهی از مردمان توانای جامعه به شمار آورد. بر اساس این باور فرهنگی میان مردان و زنان تفاوت است، و زنان نمی توانند همانند مردان در زمینه های گوناگون زندگی به فعالیت و تلاش بپردازند.

هنگامی که این چند دسته از سدها و بازدارنده های فرهنگی به طور متفق در جامعه ای وجود داشته باشند نهال مشارکت در آن جامعه فضای مناسب برای روییدن نمی یابد و موانع فرهنگی به طور موثر از رشد آن جلوگیری می کنند.

موانع سازمانی :

ساختار سازمانی هرمی و سلسله مراتبی را باید در شمار دشواری عمده در راه مشارکت در سازمان قلمداد کرد. در نظام دیوان سالاری قدرت و اختیار به طور قانونی در دست گروهی محدود از مدیران در رده های بالای سازمان متمرکز است و شاغلان مشاغل رده های پایین تنها به دستورهای رده های بالا عمل می کنند. در این نظام فکر کردن و اندیشیدن و طرح ریزی از آن مدیران است و اجرا کردن دستورها وظیفه کارکنان می باشد.

قوانین و مقررات و دستورالعملهای سازمانی نیز به تبعیت از سرشت ساختار هرمی اغلب به پدید آوردن موانع قانونی در راه گسترش مشارکت کارکنان سازمان می انجامند و چیزی را که بر محرومیت و محدودیت جامعه کارکنان دلالت دارند مقرر می دارند.

نظام متمرکز سازمانی نیز بر اساس مهم شمردن مرکز در برابر مناطق نوعی از مانع های اساسی شمرده می شود که بر اساس آن شاغلان در مناطق به صورت تبعه رتبه دو سازمان پنداشته می شوند و باید تنها به حاشیه نشینی سر کنند و از تصمیم گیری در قلمرو کاری که به آنان سپرده شده است بی بهره باشند.

نخبه گرایی رسمی، بر عکس نخبه گرایی صنفی و حرفه ای، می تواند سدی دیگر در برابر مداخله و مشارکت کارکنان در اداره امور سازمان به شمار آید. نخبه گرایان رسمی براساس موازین خشک سازمان عمل می کنند در حالی که نخبه گرایان صنفی بر اساس منطق و استدلال علمی و تخصصی خود و به دور از ملاحظات سازمانی گام بر می دارند (طوسی، ۱۳۸۲، ص ۱۳).

دلایل عدم مشارکت کارکنان :

- برخی دلایل عدم مشارکت کارکنان در سازمانها عبارتند از :
- احساس عدم تعلق و وابستگی کارکنان به سازمانها .
- مغایر بودن اهداف فرد و سازمان .
- فقدان انگیزش .
- عدم ایجاد یک بستر فرهنگی .
- کمبود آموزشهای لازم.
- محرمانه بودن بعضی از طرحها .
- ضعف مدیریت .

تعاونی های نسل جدید

تعاونی های کشاورزی بویژه در کشورهای توسعه یافته در پاسخ به نیازهای جدید به تدوین استراتژی های جدید مبادرت کرده اند. یکی از مهم ترین این تغییرات حرکت از استراتژی تولیدگرا به استراتژی بازارگرا می باشد. در این مسیر در کشورهایی چون هلند آمریکا و کانادا تعاونی های کشاورزی با ویژگیهای خاص ایجاد شده که "تعاونی های نسل جدید" نامیده می شود.

واحدهای تولید کشاورزی در کشورهای گوناگون اعم از در حال توسعه و توسعه یافته کوچک بوده و در فروش و فرآوری محصولات خود با دشواری هایی روبرو می باشند. بررسیهای انجام شده در کشورهای مختلف نشان می دهد که بخش عمده منافع حاصل از فروش محصولات کشاورزی عاید عوامل بازاریابی می شود. بر این اساس تعاونی های کشاورزی یکی از وظایف عمده خود را جمع آوری فرآوری و فروش محصولات اعضا را در بازارهای مناسب می دانند .از سوی دیگر سلیقه مصرف کنندگان در بازار در نتیجه افزایش درآمد و یا آگاهی از مسایل تغذیه ای در حال تغییر است. افزایش اشتغال بانوان در خارج از خانه سبب شده است که تقاضا برای محصولات آماده شده افزایش یابد .

پیشرفت تکنولوژی در زمینه حمل و نقل نگهداری و فرآوری سبب تغییر در مکان زمان و شکل عرضه محصولات گردیده است .این تغییرات بازار و همچنین فرآیند جهانی شدن سبب گردیده است که بسیاری از تعاونی های کشاورزی بویژه در کشورهای پیشرفته با دگرگونی دراستراتژی در ساختار سازمانی خود نیز و مالی تغییراتی ایجاد کنند. لازمه استراتژی بازارگرا سرمایه گذاری جدید و تامین منابع مالی برای این گونه سرمایه گذاری ها می باشد. بازارگرایی مستلزم سرمایه گذاری گسترده در زمینه هایی چون ادغام عمودی تحقیق و توسعه نوآوری در محصول و توسعه علائم تجاری می باشد.

اعضاء تعاونی معمولاً تمایلی به سرمایه گذاری قابل ملاحظه در تعاونی نداشته و بایستی شکل های مالکیت و مالی فردی جدیدی به منظور تأمین نیازهای مالی ایجاد شود. در غیر این صورت تهدیدهای جدی که موجب

دادن علائم انگیزه‌های نادرست به اعضاء می‌گردد، به وجود می‌آید که به نوبه خود منجر به ایجاد اخلاق در جریان سرمایه اعضاء به تعاونی می‌شود.

مسائل الگوی سنتی تعاونی

مسائل عمده الگوی سنتی تعاونی در مسیر حرکت به سوی بازاریگری را میتوان به دو گروه مسائل مربوط به ترتیبات سازمانی و اداره فعالیت‌های تعاونی تقسیم نمود:

۱- مسائل بنگاهی ترتیبات سازمانی تعاونی:

بسیاری از پژوهشگران تعاونی معتقدند که حقوق مالکیت و ساختار اداری تعاونی‌ها موجب پیدایش مسائلی میشود که از جدایی مالکیت و مدیریت سرچشمه می‌گیرد

اساس تئوری بنگاه رابطه میان مالک سرمایه و مدیر بنگاه موضوع جهت‌گیری و مسیر اهداف دو طرف را مطرح می‌سازد. ساختار قراردادی ادعای پسماند مسائل زیر را ایجاد می‌کند:

ماهیت عمومی بودن ادعای پسماند:

اعضاء تعاونی به طور مشترک مالک این ماهیت می‌باشند و زمانی که حقوق مالکیت اشتراکی و نامشخص باشد رفتار "سواری مجانی" را موجب می‌شود. تاکید تعاونی‌ها بر اصل آزادی عضویت به معنای آن است که عضو جدید مجبور نیست که به ارزش‌داری‌های تعاونی کمکی نماید. از سوی دیگر عضو مستعفی هیچ حقوقی نسبت به سرمایه مشترک که در طول مدت عضویت در ایجاد آن سهمیده‌اند، ندارد. این موضوع سبب می‌شود که اعضاء تمایل خود را به تصمیم‌گیری از دست داده و کنترل تصمیمات در شرکت‌های تعاونی انجام نشده و این امر سبب پیدایش مسئله تصمیم‌گیری می‌شود.

این مسئله به موازات متنوع شدن تعاونی‌ها از نظر اندازه مزرعه، محصول، سن و برخی اوقات ملیت حادث می‌شود. به عنوان مثال، مسئله افق زمانی به صورت جدیتر هنگامی که مزارع به جای انتقال به نسل جوان‌تر، فروخته می‌شود، ایجاد می‌شود. ساختار پسماند رشد سرمایه را، چنانچه مطالعات تجربی نشان می‌دهد، با محدودیت روبرو می‌سازد در نتیجه، اعضاء تمایلی به سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های دارای حاشیه بازار بیشتر در زنجیره غذا (به سبب وجود ریسک بازاری قابل ملاحظه) ندارند. بسیاری از سرمایه‌گذاری‌ها که در استراتژی بازارگر وجود دارد مانند علامت‌گذاری، بسته‌بندی، توسعه محصولات جدید و تحقیق و توسعه در این گروه جای می‌گیرند. به جای آن، اعضاء بر هیئت مدیره در جهت افزایش مازاد برگشتی و توزیع منصفانه سود به جای سرمایه‌گذاری‌های بلندمدت فشار می‌آورند.

۲- مسائل مربوط به اداره فعالیت‌های تعاونی:

هرچند مسائل موجود میان بدنه و مدیریت در مدل تعاونی‌های رایج مسائل جدی به وجود می‌آورند ولی مسائل مربوط به اداره امور بازرگانی تعاونی‌ها نیز به دلایل زیر به همان اندازه اهمیت دارند.

برای سال های زیادی، شرکت های تعاونی از شیوه "رفتار مساوی" بهره جسته اند. این شیوه عمل بر این فرضیه بنا نهاده شده که تصمیمات تعاونی همگن و ترجیحات گروه های گوناگون یکسان می باشد به عنوان مثال قیمت مساوی که جزء مهم رفتار یکسان می باشد» .

"رفتار یکسان" گویای تعیین قیمت یکسان برای واحد کالای عرضه شده و یا محصول خریداری شده بدون توجه به حجم معامله می باشد. بدین گونه، اعضاء بزرگتر هزینه مساوی با اعضایی که میزان نهاده کمتری خریداری می کنند پرداخته و همچنین اعضایی که محصول بیشتری به تعاونی تحویل می دهند، قیمت برابر با اعضاء کوچکتر دریافت می دارند. بدین گونه اعضاء با حجم معامله کمتر هزینه کمتری متحمل شده و یا درآمد خالص بیشتری به ازاء هر واحد دریافت می نمایند

پیچیدگی مهم دیگر "رفتار مساوی" به تنوع محصولات زراعی مربوط می شود. هرچند بهبود کیفیت محصولات مزرعه به نظام درجه بندی قابل اعتماد تعاونی مربوط می شود، امروزه حتی چالش بزرگتری وجود دارد. پیدایش بازارهای جدید، به عنوان مثال، غذاهای منطقه ای، غذاهای سازگار با محیط که ناشی از تنوع تقاضا می باشد منجر به تنوع بیشتر تولیدات در سطح مزرعه شده است. این امر ضرورت تنوع قیمت را آشکار می سازد. جوهره و اعمال رفتار مساوی شناخت و بهره برداری از چنین موقعیت های بازاری را دشوار می سازد. افزون بر قیمت مساوی شرکت های تعاونی، به طور سنتی، خرید محصولات را به اعضاء محدود می سازند. عدم تمایل به متنوع ساختن منابع خرید و یا انواع محصولات مانع از کارآیی عملیات بازرگانی برای خرید نهاده ها از منابع تر می ارزان تر می گردد.

افزون بر این، مسائل تدارکاتی جدی میتواند در نتیجه فصلی و متغیر بودن محصولات زراعی ایجاد شود. غیریکنواختی جریان موادخام به عملکرد مطمئن فعالیت های توزیعی به هنگام انجام معامله با مشتریان صنعتی و خرده فروشی لطمه می زند نه تنها نهاده، بلکه محصولات نهایی تحت تأثیر محدودیت های تولیدی اعضاء قرار دارد. شرکت های تعاونی نمی توانند به فعالیت هایی دست زنند که در رقابت با محصولات اعضاء باشد .

بنابراین، تعاونی ها به طور بالقوه خود را از ترکیب محصولات رقابتی که از ویژگیهای مورد تقاضای مصرف کنندگان است، محروم می سازند. بدین ترتیب، مالکیت سازمانی سنتی، نحوه کنترل و مدیریت تعاونی ها، توسعه عمودی در جهت فعالیت هایی که موجب ارزش افزوده، بهره برداری از فرصتهای بازار در سطح مزرعه و فرآوری و ایجاد ارزش های مشتری پسند می گردد را با محدودیت روبرو می سازد و ترتیبات سازمانی تعاونی سنتی مانع از تبدیل های آنان از تولیدگرایی به بازرگایی می گردد.

افق ادعاهای پسماند:

پیامد مشکل ساز دیگر مالکیت مشترک در تعاونی ها آن است که پسماندهای جریان درآمدی به میزان معاملات اعضاء با شرکت و نه به میزان سرمایه گذاری آنان در شرکت مربوط می شود .

بنابراین، منافع سرمایه گذاری در طول زمان عضویت و یا بهره برداری عاید عضو می شود و نه در دوره تولیدی دارایی ها و این موضوع سبب ایجاد مسئله افق و یا دوره زمانی میشود .

قابلیت مبادله پسماند:

رفتار ریسکی اعضاء با یکدیگر متفاوت بوده و مجموع خطرات در نتیجه عدم وجود بازار ثانوی برای سهام تشدید می شود. اعضاء توانند به سبب عدم وجود قابلیت مبادله حقوق مالکیت پرتوفولیوی سرمایه گذاری خود را که بیان کننده ترجیحات ریسکی آنها است به دست آورند و در نتیجه مسئله پورتوفولیو ایجاد می شود.

تصمیمات مربوط به مالکیت:

جدایی پذیرش تحمل خطر پسماند از مدیریت در شرکت های سهامی موجب تصفیه فرآیند تصمیم گیری می شود. بدین گونه که مدیریت تصمیم گیری (اتخاذ تصمیم و اجرای آن) به وسیله مدیریت اعمال شده و کنترل تصمیمات (تصویب و نظارت) به وسیله مالکین که همان سهامداران باشند، انجام می شود.

بازار سهام علائم لازم را برای ارزیابی عملکرد مدیریت نشان می دهد و این یک مکانیسم کنترل کننده از سوی سهامداران می باشد. در نتیجه نبود چنین مکانیسمی در شرکت های تعاونی، درگیری اعضاء در کنترل تصمیمات لازم بوده و این امر به صورت محدود شدن عضویت در هیئت مدیره به اعضاء کشاورز در می آید. در این حالت وظائف مدیریت تصمیم گیری به خوبی انجام نمی شود. نظام پاداش مناسب پیش نیاز مدیریت قوی می باشد. در تعاونی ها نمی توان مالکیت سهام و یا اختیار سهام را به عنوان ابزاری برای پرداخت پاداش به مدیریت مورد استفاده قرار داد .

سازماندهی برای بازارگرایی

ترتیبات سازمانی لازم برای غلبه بر مسائل یاد شده و تسهیل رفتار منطبق بر بازارگرایی به شرح زیر قابل بحث است:

اعضاء دارایی با ارزش شرکت تعاونی محسوب می شوند و بازارگرایی در زنجیره تعاونی بدون ایجاد انگیزه در اعضاء برای ادغام در زنجیره غذا نمی تواند شکوفا گردد.

در گذشته، اعضاء تعاونی ها به سبب تولیدگرایی مورد انتقاد قرار گرفته اند. ولی امروزه، از دید کارشناسان، ترتیبات مالکیت امور مالی است که به طور عمده سرکوب شده و بنابراین بایستی مورد توجه ویژه قرار گیرد. شیوه سازماندهی ساختار مالی است که ماهیت علائم دریافتی از سوی اعضاء را مشخص می سازد.

برای آنکه علائم درست به اعضاء منتقل شده و انگیزه لازم برای پذیرش بازارگرایی در تعاونی فراهم شود، لازم است که در ترتیبات مالکیت مالی حاکم به شرح زیر تجدید نظر شود.

۱- انعطاف پذیری در رفتار تعاونی ها؛

تنوع در ترجیحات، خطرات و هزینه ها در میان اعضاء تعاونی قابل ملاحظه می باشد. با ورود به فعالیت های با ریسک بیشتر و ادغام تعاونی ها، این تنوع افزایش می یابد. تعاونی های ها به توافق های تازه ای به منظور حفظ وفاداری اعضاء نیاز دارند، در غیر این صورت برخی گروه ها ناخشنود می شوند. نتیجه چنین وضعیتی به سبب افزایش هزینه های سازمانی برای کشاورزان ارزشمند نبوده و انتقال عملیات آنان به شرکت های خصوصی اجتناب ناپذیر می گردد.

" رفتار بر مبنای عدالت " می تواند به حل این مسئله کمک نماید چرا که میتواند ترجیحات و مساعدت های متفاوت گروه های مختلف را تشخیص داده و انگیزه های لازم را برای باقی ماندن در تعاونی فراهم نماید. به عنوان مثال، یک راه حل پایدار و مؤثر سازماندهی تعاونی ها به گروه های مختلف بر اساس مکان، محصول و یا سرمایه گذاری به منظور پاسخگویی به ترجیحات و نیازهای گوناگون در زیر یک مدیریت واحد می باشد

۲- تقویت حقوق مالکیت فردی؛

تأمین سرمایه اعضاء بایستی متناسب با مساعدت و یا به بیان دیگر حجم معاملات اعضاء باشد. افزون بر این، ایجاد بازار ثانوی برای سرمایه می تواند به قابلیت انتقال و روانی سهام کمک کند. سهام متناسب با مساعدت میتواند میان اعضاء بالفعل و بالقوه به اصلاح برخی مسائل بیانجامد. به عنوان مثال، سهام قابل مبادله می تواند علائم لازم را برای ارزیابی عملکرد بازاری تعاونی و انتخاب پرتوفولیوی سرمایه گذاری مناسب ایجاد نماید. در چنین شرایطی، اعضاء برای سرمایه گذاری در فعالیتهای ریسکی تر مانند تولید محصول جدید و یا بسته بندی نشانه دار و تدارکات، انگیزه بیشتری خواهند داشت.

در واقع، برخی تعاونیها که مایل هستند اعضاء را به سرمایه گذاری بیشتر در تعاونی تشویق کنند، به ایجاد بازار ثانوی برای مبادله سهام میان اعضاء اقدام کرده اند. هر سهم در برگیرنده حق تحویل میزان معینی مواد خام و یا محصول می باشد. اعضاء میتوانند سهام خود را در شرایطی که بازتاب ارزش عملکرد بازاری تعاونی می باشد، با یکدیگر مبادله نمایند.

تجدید سازمان حقوق مالکیت به شیوه گفته شده به حداقل کردن هزینه معاملاتی در سرمایه گذاری های ریسکی در زنجیره غذا کمک می نماید. بسیاری از معاملات مربوط به فنآوری در مقابل رفتارهای فرصت طلبانه آسیب پذیر بوده و می تواند به سبب آنکه تعاونی در مالکیت اعضاء می باشد از دست برود. در نتیجه، احتمال اینکه تعاونی بتواند به شیوه ای بهره جویانه به سود اعضاء اقدام نماید، تضعیف می شود. بنابراین، اعضاء به تأمین مالی سرمایه گذاری در مراحل تولید و تبدیل تمایل پیدا می کنند.

در حمایت از چنین ادعایی، ادبیات مربوط به مدیریت استراتژی، این نظریه را مطرح می سازد که نوآوری نظام مند و یا مجموعه ای به هم پیوسته از نوآوری های مکمل به سبب آنکه در برگیرنده هزینه های معاملاتی قابل

ملاحظه می باشند، بایستی به صورت درونی سازماندهی شوند در غیر این صورت سرمایه گذاری لازم انجام نگرفته و می تواند به شکست بازار بینجامد .

۳-هماهنگی عرضه مواد خام؛

اهمیت فزاینده ادغام عمودی در بخش غذا نتیجه مبادله میان اعضاء و تعاونی می باشد. جنبه مهم این روند کاربرد جدی اصل مبادله بر مبنای هزینه است. افزون بر این، اعضاء با شرایط تحویل سختگیرانه تری مواجه می شوند. این موضوع به لحاظ اطمینان از تحویل مقادیر و کیفیت های خاص به کارخانجات تبدیل، ضروری می باشد. به عنوان مثال شرکتهای تعاونی از اعضاء می خواهند که حق تحویل خاصی را خریداری کنند. به همین دلیل، قراردادهای با بیان جزئیات محصول تحویلی، گسترش یافته است.

۴-تنوع خرید؛

در پاسخ به اهمیت فزاینده پاسخگویی به نیازهای کارخانجات تبدیل و مصرف کنندگان نهایی، تعاونی ها از آزادی بیشتری در داد و ستد با غیر اعضاء برخوردار می باشند. این سیاست خرید متنوع، مربوط به معامله با غیر اعضاء را که مواد خام متفاوتی دارند، میسر می سازد. چنین استراتژی می تواند تا زمان ایجاد صرفه های واحد بزرگ و کاهش نوسانات فصلی و غنی سازی سبد محصولات ، سودمند باشد.

به عنوان مثال، فصلی بودن و محدودیت تولید سیب زمینی مانع از این شد که "شرکت تعاونی هلندی نشاسته اوب" بتواند به مشتریان خود به طور منظم و مداوم محصولات خود را عرضه نماید. برای حل این مسئله، شرکت تعاونی تصمیم گرفت که منابع خرید موادخام خود را تنوع بخشد. در مرحله نخست، شرکت تصمیم گرفت که دو هزار نفر از سیب زمینی کاران آلمانی را به عضویت بپذیرد. در مرحله بعد نسبت به خرید نشاسته ذرت و گندم در سطح جهانی برای برآوردن نیازهای خاص مشتریان بین المللی اقدام نمود. بدین ترتیب، تعاونی از طریق تنوع و جهانی ساختن منابع تهیه موادخام توانست به عرضه منظم و به هنگام موادخام ارزان و مطابق نیاز مشتریان صنعتی اقدام نماید.

۵-ایجاد شرکت های مشترک برای عملیات بازاریابی و بین المللی؛

فعالیت های سرمایه بر و ریسکی مانند حلقه های پایین تر زنجیره تبدیل، توسعه محصولات جدید، تحقیق و توسعه، و عملیات بین المللی، به گونه ای فزاینده، نیاز به سازماندهی مجدد اساسی دارد. سرعت عمل، انعطاف پذیری و پاسخگویی به نیازهای بازار می تواند در شرکتهای مستقل تعاونی آسانتر انجام شود. سرمایه گذاران خصوصی به خرید سهام اینگونه شرکتهای بیشتر جذب می شوند.

معمولاً اینگونه شرکت های مشترک از مزایای کنترل مالی بهتر، کاهش ریسک، دسترسی به فعالیتهای بازاری جالب، تصمیم گیری پاسخگو، و استراتژی سالم تر برخوردارند. شرکتهای تعاونی دانمارک به نامهای ام. دی فودز و داینس کرون از بزرگترین شرکت ها در این زمینه می باشند که پیش آهنگ بوده و موفق به جلب همکاری سرمایه گذاران نهادی به منظور ایجاد دو شرکت بزرگ بین المللی به نامهای ام. دی فودز اینترنشنال

و تولید اینترنشنال شده اند که در زمینه تبدیل و عرضه محصولات فرآوری شده در بازارهای جهانی فعالیت دارند.

در مقایسه، تعاونی هایی که در نظام اتحادیه ای سازماندهی شده اند، غالباً به هنگام اتخاذ تصمیمات کارآفرین از ضعف هایی رنج می برند رقابت میان اعضاء تعاونی های محلی عضو اتحادیه نامطلوب بوده و هماهنگی میان فعالیت های بازاریابی و فرآوری را دشوار می سازد. این راه حل هرچند سودمند است اما در برخی موارد، ممکن است موجب محدود شدن همکاری میان تعاونی ها در زمینه های عقیدتی که از نظر اعضاء تعیین کننده است، شود.

به عنوان مثال، تعاونی های گوشت دانمارک با همکاری یکدیگر تحقیقات و توسعه (R&D) را انجام می دهند. در مقایسه، زمانی که نفوذ در بازارهای خارجی مورد نظر باشد، اتحاد میان تعاونی ها و شرکت های خصوصی ترجیح دارد. این مسائل سبب شده که ساختار اتحادیه ای برای ایجاد هماهنگی میان چندین مرحله در زنجیره غذا به سبب افزایش هزینه های اداری، نبود سرعت عمل و تمرکز بر بازارهای محدود مناسب نباشد. این واقعیات سبب کاهش ساختارهای اتحادیه ای در هلند و دیگر کشورهای اروپایی شده است.

۶- تقسیم وظایف تصمیم گیری

پیشرفت دانش مدیریت، اتحادیه های پیچیده و تغییر شرایط بازار، چالش های بزرگی برای مدیریت تعاونی ها ایجاد کرده است. این به معنای آن است که وظایف تصمیم گیری بایستی میان هیئت مدیره و مدیران عامل به گونه ای تقسیم گردد تا هر دو بتوانند وظایف خود را به خوبی انجام دهند. ظرفیت های مدیریتی بایستی افزایش یابد زیرا تصمیمات مدیریتی پیچیده تر، ریسکی تر و تخصصی شده است.

تعاونی ها بایستی توانایی جذب مدیران توانا و با انگیزه را داشته باشند. نظام پاداش مناسب، لازمه جذب مدیران ماهر می باشد. افزون بر این، اندازه گیری عملکرد مدیریت بر مبنای معیارهای بازار می تواند موجب کارآیی بیشتر مدیریت تصمیم گیری در تعاونی شود. در همان حال، هیئت مدیره بایستی بتواند، استراتژی بلندمدت رشته فعالیت را تدوین، عملکرد مدیریت را داوری و مهمتر از آن دیدگاهی آرمانگرایانه را برای فعالیت های تولیدی و بازاریابی ترسیم نماید.

بسیاری از تعاونی ها، در برخورد با پیچیدگی کنترل تصمیمات، از وجود کارشناسان ورزیده خارج از تعاونی برای مشارکت در هیئت مدیره به عنوان ابزاری برای کمک به فرایند تصمیم گیری استفاده می کنند. شش موردی که پیش از این ذکر شد، شیوه ای است که می توان تعاونی ها را در جهت بازاریابی سازماندهی کرد و این امر می تواند به مورد زیر که به عقیده بسیاری از پژوهشگران تعاونی، در این فرآیند دارای نقش تعیین کننده می باشد، منجر گردد.

۷- معرفی سهام برای سازگار ساختن منافع اعضاء و مدیریت؛

در حالیکه در شرکتهای خصوصی، هدف اصلی و آشکار بدست آوردن سود بوده و طراحی انگیزه برای ارزیابی عملکرد مدیریت آسان است، در تعاونی ها در رابطه با ماهیت دقیق اهداف، به ویژه در سطح عملیاتی، سردرگمی وجود دارد. تمرکز تعاونی ها بر مدار خاصی است که اعضاء عرضه می کنند.

در برخی موارد، شرکت های تعاونی با مدیریت جاه طلبانه، به دنبال حداکثر کردن سود می باشند. در گروه نخست، تعاونی های به دنبال آن هستند که حداکثر قیمت را از فروش محصولات به دست آورند. در گروه دوم مدیریت در پی گسترش عملیات یا بهتر ساختن درآمد خالص تعاونی از طریق فعالیت های اقتصادی می باشد که ممکن است با فعالیت اصلی اعضاء رابطه دوری داشته باشد. در واقع هر دو هدف برای سازمان های با ادغام عمودی غیر بهینه و غیرمربوط می باشد.

حداکثر ساختن رفاه اعضاء و یا صاحبان تعاونی تنها راه حل مطلوب می باشد که به معنای حداکثر کردن منافع اعضاء به عنوان سرمایه گذار و مالک می باشد. پرداخت سود بر روی سهام بر مبنای عملکرد اقتصادی شامل فعالیت های بازاریابی و فرآوری سودآور و متفاوت از قیمتی است که اعضاء برای تحویل محصول دریافت می کند، میتواند سازشی میان تمایلات افراد به عنوان عضو و سرمایه گذار ایجاد کند. بر این اساس، افزایش ارزش این سهام علائمی به سرمایه گذاران و مدیریت می دهد و آنان می توانند تصمیمات خود را به بهترین شکل اتخاذ کنند.

ویژگی های تعاونی های تولیدگرا و بازرگرا

استراتژی بازار	تعاونی تولیدگرا	تعاونی بازرگرا
ساختار سازمانی	استراتژی بازار بر مبنای هزینه روی هم ریختن محصول (قله ای) توسعه افقی از طریق ساختار اتحادیه ای و ادغام با تعاونی های دیگر	استراتژی بازار بر مبنای تنوع محصول محصولات بسته بندی و نشانه گذاری شده ادغام عمودی از طریق متحدین استراتژی، کنسرسیوم تحقیق و توسعه (R&D) و شرکت های مشترک برای بازاریابی و توزیع
روابط اداری (کنترل)	انکال سازمانی تعاونی محض فقط اعضاء کنترل دموکراتیک محدود بودن هیئت مدیره به اعضاء تصمیم گیری به وسیله اعضاء	ساختار سازمانی نو شامل شرکت های با مسئولیت محدود و مانند آن اعضاء اصلی و تعداد محدودی اعضاء سرمایه گذار و طرف های سوم رای مناسب بر مبنای مساعدت و تعداد سهام مشارکت کارشناسان و مالکین بیرونی جدایی وظایف تصمیم گیری
روابط مالی	اعضاء به تنهایی عضویت آزاد حق ورودی محدود سرمایه مشترک حداقل سود سهام	اعضاء و تعداد محدودی غیر عضو بسته و یا عضویت مشروط حق ورودی قابل ملاحظه متناسب با مساعدت و یا خرید حق تحویل سهام قابل انتقال با منافع حاصله از آن نرخ بهره رقابتی روی حساب سرمایه و یا سود بر مبنای عملکرد روی سهام
روابط معاملاتی (منفعت)	محدودیت معاملات با غیر عضو قیمت گذاری مساوی خرید محصول همکن تمهید تحویل و قبول تمهید	معاملات با غیر عضو بر مبنای منافع قیمت گذاری عادلانه (متنوع) خرید متنوع در پاسخ به تقاضای مصرف کنندگان مقدار و کیفیت مشخص مورد نیاز از طریق قرارداد یا حق تحویل

تجربه تعاونی گل در هلند، نمونه ای از تعاونی بازرگرا

هلند به عنوان قلب بخش گل و گیاهان زینتی در جهان محسوب شده و شرکت های تعاونی گل در این کشور سابقه ای صد ساله داشته و در رابطه با تولید، اصلاح و صادرات گل فعالیت دارند. در این میان شرکت تعاونی گل هلند، به نام فلورا هلند در دو دهه اخیر از ادغام تعاونی های مختلف تشکیل و با عرضه گل در بازارهای حراج به عنوان مرکز اطلاعات و معاملات نقش مهمی در بازار گل در سطح ملی و بین المللی ایفا می کند. فلوراهلند، شرکت تعاونی پیشرفته ای است و دارای شش مرکز ((حراج گل))، یک سازمان واسطه گری ملی به نام ((ارتباط فلورا هلند)) و یک بخش تجارت بین المللی با سرمایه گذاری مشترک با شرکت آلمانی می باشد.

بازارهای حراج در مناطق مختلف سهم عمده ای در بازار گل داشته و از طریق شبکه اینترنتی به هم مربوط بوده و از حمایت تدارکاتی نیرومندی برخوردار بوده و به صورت شبکه واحد عمل می کنند. فلوراهلند، در بازاری که مشخصه آن وجود شرکت های بزرگ و چند ملیتی است، به دنبال افزایش سهم و موقعیت خود در بازار است. این شرکت با عرضه بهترین و متنوع ترین انواع گل و گیاهان زینتی ارتباط بازرگانی گسترده ای با بازارهای فروش گل در سطح بین المللی دارد. تعاونی گل مزبور بهترین امکانات فروش را برای اعضای خود با حداقل هزینه فراهم ساخته است.

این تعاونی دارای شش هزار عضو بوده و مجمع عمومی آن سالیانه دو بار برگزار شده و در آن اعضاء درباره موضوعات مهم تصمیم می گیرند. هیئت مدیره تعاونی قبلاً دارای یازده عضو بوده ولی در سال ۲۰۱۰ به نه نفر کاهش یافته است. هیئت مدیره مسئول تعیین استراتژی و سیاست های تعاونی می باشد. کادر مدیریت تعاونی مسئولیت اجرای سیاستهای مشخص شده از سوی هیئت مدیره را برعهده داشته و به هیئت مدیره گزارش می دهد. مجموعه مدیریتی شامل مدیرعامل، مدیربازرگانی، مدیر امور مالی و مدیرتدارکات و ارتباطات می باشد. افزون بر این، تعاونی دارای هیئت سرپرستی مرکب از شش نفر متخصص بوده که بر امور شرکت نظارت داشته و راهنمایی های لازم را ارائه می کند.

تعاونی گل در مناطق مختلف فعالیت داشته و دارای پانزده بازار حراج منطقه ای بوده که سیزده بازار در هلند و دو بازار دیگر در خارج از هلند (بلژیک و آلمان) فعالیت دارند. این بازارها، محلی برای عرضه گل از سوی اعضاء این مناطق می باشند. تعاونی گل موفق به ایجاد زنجیره عرضه گل در سراسر کشور شده و مراکزی در مناطق مختلف برای عرضه عمده گل ایجاد کرده است. این مرکز "گرین پرت" نامیده شده و تعداد آن پنج عدد می باشد.

این مراکز علاوه بر عرضه گل پایگاهی برای هم اندیشی و همکاری به منظور اتخاذ تصمیمات بنیادی برای توسعه کسب و کار می باشد. تعاونی گل، همچنین در پیشبرد منافع اعضاء گام برداشته، موجب تقویت بخش تولید و بازاریابی گل در کشور شده و هماهنگی لازم را میان آموزش کشاورزی و نیازهای کسب و کار گل و

گیاهان زمینی ایجاد می کند. تعاونی بیان کننده تمایلات و دیدگاه های اعضای در سیاست گذاری در سطوح محلی، منطقه ای، ملی و اروپایی نیز می باشد.

تعاونی گل به طور مستمر در ارتباط و مذاکره با سیاستمداران و اداره کنندگان درباره موضوعاتی چون پایداری، تحرک، استفاده از فضاهای جدید و آموزش می باشد. افزون بر این، تعاونی گل در گسترش زنجیره عرضه گل به طور فعال اقدام کرده و در زمینه هایی چون تدارکات، کسب و کار رایانه ای و کارآفرینی فعالیت می کند. یک بنگاه بازرگانی به نام "ارتباط فلوراهلند" در همه مراکز حراج فعال بوده و امور بازرگانی را اداره می کند. تمرکز اصلی این بنگاه بر فروش های روزانه و بلندمدت می باشد. تعاونی گل فلورای هلند، به عنوان بزرگترین بازار بین المللی گل جهان در سطح بین المللی فعالیت داشته و به واردات و صادرات گل اقدام می کند. تعاونی از کشورهای مختلف از جمله کنیا، رژیم اشغالگر قدس، ائیوپی، اکوادور و آلمان گل وارد کرده و به کشورهای گوناگون گل صادر می کند. مهمترین کشورهایی که گل به آنان صادر می شود شامل آلمان انگلیس، فرانسه، ایتالیا و بلژیک می باشند.

در زمان کنونی، به تدریج بازرگانان از خرید از روی پیشخوان در بازارهای حراج فلورای هلند به سوی خرید اینترنتی گرایش پیدا کرده اند از سال ۲۰۰۸ با ایجاد بازار مجازی از طریق اینترنت، از سوی تعاونی فلورای هلند، تعداد زیادی از شرکت های خریدار گل، خریدهای خود را از طریق اینترنت و از راه دور انجام می دهند بدین ترتیب تعاونی امکان خرید از طریق بازار حراج را برای همه عمده فروشان گل در سراسر جهان فراهم ساخته است. در حال حاضر ۴۵ درصد گل هایی که در سه بازار از بزرگترین بازارهای حراج هلند عرضه می شود از طریق اینترنت به فروش می رسد که این درصد در حال افزایش می باشد.

این جریان، به طور قابل ملاحظه ای از طریق فرآیندی که حراج تصویری نامیده می شود، تقویت شده است. گلها و گیاهان زینتی به جای قرار گرفتن بر روی پیشخوانها، تصاویر آنان بر روی پرده های بزرگ در اطاق های حراج نمایش داده می شود. مزیت اصلی این روش آن است که گلها کیفیت خود را از دست نداده و تا زمان تحویل به مشتری در سردخانه می ماند. مزیت دیگر این روش آن است که داد و ستد با سرعت بیشتری انجام می شود. به نظر می رسد که در آینده این شیوه حراج اینترنتی بیش از پیش گسترش یافته و خریداران در سراسر جهان می توانند از بازار تعاونی فلوراهلند خرید نمایند.

تعاونیهای نسل جدید : پاسخی به نیازهای سرمایه ای

بر اساس آنچه گذشت می توان گفت که تعاونی های نسل جدید به گونه ای از تعاونی فرآوری که دارای ساختار مالی خاصی برای تأمین مبالغ زیادی سرمایه مورد نیاز برای سرمایه گذاری در فعالیت های ارزش افزوده فرآوری می باشند، اطلاق می شود. این ساختار بر مبنای سهام سرمایه ای به همراه عقد قرارداد به منظور ایجاد تعهد به تحویل مقدار معینی موادخام از سوی اعضای به تعاونی می باشد.

سهام سرمایه ای در اینگونه تعاونی ها وابسته به توافقی است که بر اساس آن تولیدکننده عضو، متعهد به تحویل مقدار معینی محصول با کیفیت به شرکت می شود. در مقابل، تعاونی متعهد به دریافت محصول و

برگشت سود ناشی از فعالیت فرآوری به اعضاء می گردد. چنانچه در سایر قراردادهای معمول است برای موارد خاص مانند از بین رفتن محصول پیش بینی هایی می شود. در این تعاونی ها اعضاء متعهد به سرمایه گذاری در تعاونی متناسب با میزان مشارکت خود می باشند. سرمایه گذاری اعضاء در تعاونی از طریق خرید سهام سرمایه ای بر مبنای ارزیابی عضو از میزان نیاز به فرآوری محصول تولیدی و نه مشارکت قبلی آنان انجام می شود.

علیرغم ساختار سرمایه ای متفاوت تعاونی های نسل جدید، ویژگی های دیگر تعاونی مانند کنترل و یا مالکیت اعضاء به جای خود باقی است. به ویژه، در تعاونی های نسل جدید موارد زیر رعایت می شود:

- کنترل دموکراتیک بر مبنای هر عضو، یک رأی
- توزیع منافع ایجاد شده از فعالیتهای بازاریابی و فرآوری میان اعضاء بر اساس میزان مشارکت آنان
- تأمین نیازهای سرمایه ای از طریق سرمایه گذاری اعضاء

علیرغم انتقاداتی، که از دیدگاه تئوری، به اصل «هر عضو یک رأی» شده تعاونی های نسل جدید به این اصل که از اصول اساسی تعاونی بوده و تضمین کننده کنترل اعضاء بر امور تعاونی می باشد، وفادار مانده اند. از نظر تاریخی، این گونه تعاونی ها، برای نخستین بار، در مناطق غرب آمریکا در پاسخ به کاهش قیمت محصولات کشاورزی و رکود اقتصاد روستایی ایجاد گردید. این شرایط سبب شد که تولیدکنندگان به ایجاد کارخانه هایی به منظور فرآوری و ایجاد ارزش افزوده برای محصولات تولیدی با اهداف زیر اقدام کنند:

- به دست آوردن سهم بیشتری از قیمت پرداختی مصرف کننده
- کاهش اتکاء تولیدکنندگان به ارسال محصولات خام به مناطق دیگر برای تبدیل
- ایجاد فرصتهای شغلی در محل و کمک به رشد جوامع محلی

موفقیت بسیاری از تعاونی های نسل جدید در آمریکا سبب شد که کشاورزان کانادایی نیز به ایجاد این گونه تعاونی ها علاقمند شوند. در نتیجه طبیعت متنوع تولیدات کشاورزی و تغییر شرایط اقتصادی با توجه به مقررات سازمان تجارت جهانی و نفتا بسیاری از کشاورزان کانادایی نیاز به توسعه بازارهای جدید و ایجاد ساختارها و نهادهای جدید بازاریابی دارند.

هرچند تعاونی های نسل جدید قابل انطباق با هر شرایطی نیستند ولی گزینه مناسبی برای تولیدکنندگانی است که به دنبال حل مسئله تأمین سرمایه برای استفاده از موقعیت های جدید می باشند. این تعاونی ها در راستای تأمین نیازهای توسعه بازار تولیدکنندگانی که درگیر بازارهای ویژه مانند فرآوری محصولات دامی، تولید محصولات غیرغذایی و محصولات ارگانیک می باشند، مناسب است. این تعاونی ها، همچنین به طور موفقیت آمیزی توسط تولیدکنندگانی که درگیر فعالیت های ارزش افزوده سنتی مانند تولید ذرت شیرین، تبدیل چغندر قند، تولید پاستا و گوشت می باشند، ایجاد شده است.

تعاونی های نسل جدید به تولیدکنندگان این امکان را می دهد که درگیر فعالیتهای ارزش افزوده شده بی آنکه همه ریسک و یا هزینه را متحمل شوند. انتخاب ساختار تعاونی به جای شرکت های سهامی به تولیدکنندگان این امکان را می دهد که به سهم بیشتری از سود حاصله از عملیات بازاریابی و تبدیل دست یافته و آن را در

اقتصاد محلی به جریان اندازند. مالکیت و کنترل محلی در تعاونی های نسل جدید سبب می شود که سرمایه گذارها در جوامع محلی انجام شده و مزایایی چون معافیت مالیاتی و یا هزینه عملیاتی کمتر مانع از انتقال سرمایه به مناطق و یا کشورهای دیگر شود.

ساختار تعاونی های نسل جدید

سه ویژگی اصلی ساختار تعاونی های نسل جدید به شرح زیر است:

- در این تعاونی ها "سهام سرمایه ای عضو" وجود دارد که "سهام حق تحویل" نیز نامیده می شود. در این سهام حقوق تحویل محصول و تعهدات مربوط به آن از طریق موافقتنامه بازاریابی میان اعضاء و تعاونی رد و بدل می شود.
- عضویت به تولیدکنندگانی که این سهام را خریداری می کنند محدود می شود.
- سهام حق تحویل محصول دارای قابلیت مبادله میان اعضاء می باشد.

تصمیم به پذیرش این ویژگیها از سوی تولیدکنندگانی گرفته میشود که در پی ایجاد یک کارخانه تبدیل محصول و یا تجدید سازمان فعالیت کنونی خود می باشند.

تشکیل تعاونی تولیدکنندگان پاستای داکوتا مثالی از تعداد زیادی تعاونی های نسل جدید می باشد که موجب تحول در اقتصاد روستایی ایالتهای داکوتای شمالی و مینسوتا گردیده است. در این رابطه، گروهی از تولیدکنندگان گندم در رابطه با تشکیل تعاونی به منظور فرآوری گندم و تولید پاستا به بحث و تبادل نظر پرداختند. در کمتر از دو سال کارخانه شروع به تولید نمود. در مراحل اولیه، مشاورین مختلفی از جمله کارشناسان توسعه تعاونی به تولیدکنندگان در تعریف مسائل مشترک گروه و راه حلهای احتمالی کمک کردند. مطالعه دقیقی از فرصتهای احتمالی موجود نشان داد که تولید پاستا رشته فعالیتی دارای توجیه اقتصادی بوده که می تواند به حل مسائل آنان کمک نماید. از طریق ایجاد چنین کارخانه ای تولیدکنندگان نه تنها توانستند بازاری مطمئن برای محصول اولیه خود داشته باشند بلکه سهمی از سود کارخانه نیز عایدشان می شود.

رویه های اصلی تولیدکنندگان با داشتن طرح اولیه، تماس با تولیدکنندگان دیگر را برای توجیه استراتژی پیشنهادی آغاز کردند. حرکت برای متقاعد کردن تولیدکنندگان دیگر به مشارکت و جمع آوری سرمایه بسیار مهم و دشوار بود. تولیدکنندگان علاقمند، متعهد به خرید بخشی از سهام شرکت شدند. در مقابل تولیدکنندگان متعهد گردیدند که به ازاء هر سهم یک بوشل گندم به کارخانه تحویل دهند. جمع آوری سرمایه موفقیت آمیز بود.

دو سال پس از شروع، قیمت سهام به افزایش قابل ملاحظه ای رسید که نشان از منافی داشت که اعضاء انتظار داشتند از تعاونی دریافت کنند. این منافع دو گانه بود. اعضاء به هنگام تحویل محصول به کارخانه، ۶۰ درصد قیمت بازار را دریافت می کردند و در پایان سال پرداخت دومی به آنان می شد که دربرگیرنده سود حاصل از تولید ۵۰ نوع پاستای با کیفیت که تحت نام تعاونی و یا شرکتهای خصوصی سفارش دهنده به کارخانه، در بازار به فروش رفته بود، می گردید.

توسعه کارخانه در مراحل بعدی نیز به همین شیوه که در ابتدای ایجاد آن عمل شد، تأمین می شود. اعضاء کنونی و یا جدید بایستی ۱۰ تا ۵۰ درصد سرمایه لازم را برای توسعه از طریق خرید سهام و بقیه از محل دریافت وام تأمین کنند.