



پیشگاران  
عهد سوم

انجمن‌ها؛ کارگزاران توسعه

# اتحادیه های تعاونی؛ به کدام سو

عبور از دوران افول؛ چرا و چگونه؟

۲۹ بهمن ۱۳۹۷





# تعاونی در جهان





تعاونی‌ها در آینه جمعیت

جمعیت جهان عضو تعاونی‌ها: ۱۶٪

نرخ جمعیت عضو تعاونی:

در اروپا: ۴۵٪

آمریکای شمالی: ۳۹٪

آمریکای لاتین و آفریقا:  $10 < X$

نزدیک به ۲۵۰ میلیون شغل در سراسر جهان توسط

تعاونی‌ها ایجاد شده‌اند.



## تعاونی‌ها در آینده اقتصاد

در ۱۴۵ کشور ۲.۵ میلیون تعاونی با ۲۰ هزار میلیارد دلار دارایی فعالیت دارند.

۲۵٪ GDP آلمان بخش تعاونی است.

متوسط سهم تعاونی‌ها در تولید ناخالص ملی (GDP) کشورها ۴.۳٪

منبع: گزارش دفتر امور اقتصادی و اجتماعی سازمان ملل



## تعاونی‌ها در آینده اقتصاد

بیشترین میزان گردش مالی تعاونی‌ها در جهان:  
(میلیارد دلار)

1. فرانسه: ۲۰۰

2. ژاپن: ۱۵۰

3. ایالات متحده آمریکا: ۱۵۰

4. آلمان: ۱۵۰

5. هلند: ۷۰



## تعاونی‌ها در آینده زیرساخت

### ایالات متحده آمریکا:

- ۵۲۲۰ تعاونی در تاسیسات عمومی فعالیت دارند:
  - ۸۶۴ تعاونی در بخش توزیع مالکیت و نگهدار
  - ۴۲٪ از شبکه توزیع برق کشور آمریکا بر عهده آنهاست.
- نمونه : تعاونی تولید و انتقال برق باسین، به تنهایی برق ۲.۸ میلیون مشتری را تامین می کند.



## تعاونی‌ها در آینده عدالت

- تعاونی‌های روستایی در کشور هند خدمات مالی-اعتباری را برای ۲۰۰ میلیون کشاورز فراهم کرده‌اند.
- تعاونی‌های لبنی هند حدود ۱۲.۴ میلیون شغل برای خانوارهای روستایی ایجاد کرده است.
- بازاریابی ۳۰٪ محصولات کشاورزی و دامی ایالات متحده آمریکا توسط ۳۴۰۰ تعاونی روستایی
- بازاریابی ۵۵٪ محصولات کشاورزی اروپا توسط تعاونی‌های روستایی که ۱۴ میلیون عضو دارند.
- ۹۰٪ کشاورزان و دامداران ژاپن عضو تعاونی‌های کشاورزی هستند.



## تعاونی‌ها در آینه بهداشت

- ❖ در برزیل ۳۰۴ تعاونی که اعضا آنها پزشک هستند (۳۰٪ جامعه پزشکان) به ۸ میلیون بیمار خدمات ارائه می‌دهند.
- ❖ در ژاپن ۱۱۸ تعاونی بهداشتی به ۵.۴ میلیون نفر خدمات بهداشتی ارائه می‌دهند.

✓ تنوع: در کسب و کارهای مختلفی فعالیت دارند.

✓ سهم در اقتصاد: سهم بالای در GDP دارند (۱۰۰۰ میلیارد دلار).

✓ سهم بالایی در عضویت دارند (یک میلیارد).

✓ در کشورهای سرمایه داری بیشتر توسعه پیدا کرده اند!

## تعاونی در جهان





# تعاونی در ایران





## تعاونی‌ها در ایران

✓ ۹۱ هزار تعاونی در بخش تولید

✓ ۴۳ هزار واحد بخش کشاورزی

✓ ۳۴ هزار واحد صنعتی

✓ ۲۵۹۰ واحد معدنی

✓ ۴۲۰۰ واحد تعاونی عمرانی

✓ ۳۲۰۰ تعاونی فرش دستباف

✓ ۵۶ هزار تعاونی‌های توزیعی:

✓ ۲۶۰۰۰ واحد مسکن

✓ ۷۶۰۰ واحد مسکن مهر

✓ ۱۱۰۰۰ واحد تعاونی مصرف

✓ ۲۰۰۰ واحد تعاونی اعتباری



۷۷ بالغ بر ۴۰٪ تعاونی‌های کشور غیرفعال هستند.

تعاونی‌ها در ایران



## ✓ میزان عضویت تعاونی های ایران : ۱۲٪

بدون احتساب سهام عدالت

تعاونی ها در ایران



## تعاونی‌ها در ایران

- ✓ تعاونی‌های پرورش زنبور عسل ۹.۵٪ از تولید عسل کشور را بر عهده دارند.
- ✓ تعاونی‌های پرورش ماهی بیش از ۹۰٪ از امور صید و صیادی کشور را در اختیار دارند.
- ✓ تعاونی‌های خوراک دام و طیور ۴۴٪ از خوراک دام و طیور کشور را تامین می‌کنند.
- ✓ تعاونی‌های معدنی ۸٪ از کل تولیدات معدنی کشور را بر عهده دارند.
- ✓ سهم اشتغال تعاونی‌های خدمات ایران ۳۴۷ هزار نفر است.

## تعاونی در ایران



- ✓ بخش عمده ای غیرفعال شده اند.
- ✓ تنوع: در کسب و کارهای محدودی فعال هستند.
- ✓ سهم در اقتصاد: رو به کاهش گذاشته است.
- ✓ سهم کمی در عضویت دارند (۲۵٪ آمریکا)!
- ✓ تعاونی‌ها تحت تاثیر سیاست‌های لیبرالی بوده اند!



# چرا تعاونی‌ها در ایران دچار افول شده‌اند؟

لطفا در جملات کوتاه بیان نمایید...

# چرا برخی تعاونی‌ها از حرکت ایستاده‌اند؟

لطفا در جملات کوتاه بیان نمایید...

# چرا فعالیت تعاونی‌ها دچار غروب شده است؟

لطفا در جملات کوتاه بیان نمایید...



**مهمترین مسائل مشترک در اداره‌ی  
اتحادیه‌های تعاونی چیست؟**



**هیچ الگوی فرآیندی ویژه‌ای برای برنامه‌ریزی راهبردی و مدیریت در اتحادیه‌های تعاونی وجود ندارد.**



# درک روشنی از شرح وظایف، مسؤلیت‌ها و نقش‌های کلیدی هیئت مدیره وجود ندارد.



**ناهمگونی تخصص و تجارب اعضای هیئت مدیره:  
دانش مدیران، ارتباطی به مهارت‌های مدیریت کسب و کار ندارد.**



**نبود مکانیزم تعریف شده برای تبادل نظر و ارتباط مستمر**



**جلسات متعدد میان اعضا،  
بدون حصول نتیجه‌ی مشخص!**

**چه پیشنهادی برای حل این مسائل دارید؟**

Suggestions



**اعضای هیئت مدیره، کمیته‌ها و کارشناسان با درک ضرورت طراحی الگوی حکمرانی مناسب، می‌توانند به کارآمدی اتحادیه‌ها کمک کنند.**





## ارکان الگوی مدیریت موفق در بخش تعاونی

همگرایی اعضا

برندسازی و  
جایگاه‌یابی

رقابت‌پذیری

## مؤلفه‌های یک ساختار حکمرانی چابک

سایر ویژگی‌های  
رهبران و مدیران

تخصص و شایستگی‌های  
مدیران

مشارکت اعضا و  
استقلال هیئت مدیره

# ایجاد یک تعادل پیچیده

سودآوری فعالیت تعاونی‌ها

و

ساختار حکمرانی تشکیلی



شرکت خصوصی

شرکت دولتی

منطق اجرای اثربخش

عقلانیت اداری

خدمات انحصاری

بازار

ویژگی های اعضا

منطق عضویت

ارائه خدمات به اعضا

بازتوزیع

منطق رقابت پذیری

تمهید مشارکت اعضا

نماینده گی اعضا

منطق نفوذ

نهادهای حکومتی

اجماع حول منافع مشترک

عقلانیت نمایندگی

اعمال فشار برای منافع عمومی

باشگاه

منطق صورت بندی اهداف

جنبش



# A1 : از تعاونی به اعضاء

1. Recognition  
1. رسمیت / تأیید
2. Medium for Discussion  
2. امکان گفتگو و مذاکره
3. Access to Government  
3. دسترسی به دولت
4. Benefits  
4. تأمین منافع
5. Information  
5. جمع آوری، تحلیل و انتشار اطلاعات محیطی

## A2 : از اعضاء به تعاونی

30

1. Finance

1. تأمین منابع مالی

2. Discipline

2. قواعد سازمان

3. Information

3. اطلاعات

4. Time

4. زمان

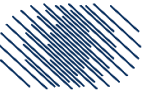
# B1 : از دولت به تعاونی

- |                      |                                      |
|----------------------|--------------------------------------|
| 1. Recognition       | 1. رسمیت / تأیید                     |
| 2. Finance           | 2. منابع مالی (بودجه، پروژه و . . .) |
| 3. Access            | 3. امکان دسترسی                      |
| 4. Concession        | 4. امتیاز انحصاری                    |
| 5. Power to Control  | 5. قدرت کنترل                        |
| 6. Regulate Industry | 6. تنظیم کسب و کار و . . .           |

## B2 : از تعاونی به دولت

32

1. Actual Industry Control &/or Regulation      1. کنترل و انتظام واقعی صنعت
2. Political & Technical Support      2. پشتیبانی سیاسی و فنی
3. State/Market failed      3. رفع نواقص دولت
4. Market malfunction      4. رفع نواقص بازار



پویشگران  
عرضه سوم

ظرفیت سازی و توانمندسازی جامعه انجمنی ایران  
انجمن ها: کارگزاران توسعه

انباشت مطالبات ← فقدان نتیجه ← بی اعتمادی

خطر عدم مشورت



❖ مشروعیت

❖ اعتبار

❖ قابلیت حرفه ای

چه بکنیم؟



# سپاس از توجه شما

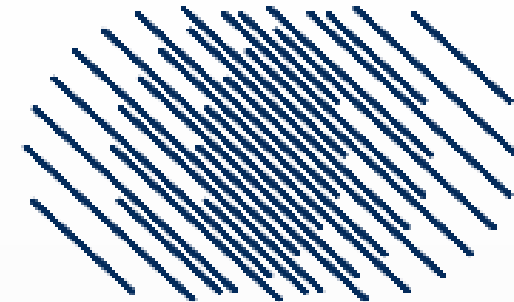
پویشگران عرصه سوم

۰۹۳۳۲۶۳۶۸۳۱

[pouyeshgaran.ins@gmail.com](mailto:pouyeshgaran.ins@gmail.com)

[www.pouyeshgaran.org](http://www.pouyeshgaran.org)





# پویشگران عرصه سوم

ظرفیت سازی و توانمندسازی جامعه انجمنی ایران  
انجمن ها؛ کارگزاران توسعه