



ساختارهای تعاونی و الگوی احیای اقتصاد مردمی

مرور ساختار تعاونی‌ها در هند
و تجربه‌نگاری یک تعاونی موفق

موسسه راهبردهای بازنشستگی صبا



اسفند ۱۴۰۳

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ساختارهای تعاونی والگوی احیای اقتصاد مردمی

مرور ساختار تعاونی‌ها در هند
و تجربه نگاری یک تعاونی موفق

تهیه و تدوین

زهرامعماریان‌پور

ناظر علمی

سینا شیخی، محمد سلیمانی

مدیر مطالعه

حسین رجب‌پور، امیرحسین جوزی

گرافیک و صفحه‌آرایی

امید طاهری



کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای
موسسه راهبردهای بازتنظیمی صبا محفوظ است



ساختارهای تعاونی و الگوی احیای اقتصاد مردمی

مرور ساختار تعاونی‌ها در هند
و تجربه‌نگاری یک تعاونی موفق

اسفند ۱۴۰۳

خلاصه مدیریتی

در شرایط کنونی اقتصاد ایران که چالش‌های متعددی پیش روی نهادهای مالی و صندوق‌های بازنشتی وجود دارد، تعاونی‌ها می‌توانند به‌عنوان الگویی برای مردمی‌سازی و تقویت تاب‌آوری اقتصادی نقش حیاتی ایفا کنند. تجربه جهانی نشان داده است که تعاونی‌ها از تاب‌آوری و بهره‌وری بالاتری نسبت به شرکت‌های خصوصی و دولتی برخوردارند. از یک سو، مشارکت بازنشتی‌گان در تعاونی‌ها نه تنها می‌تواند منبع درآمد مکمل برای آن‌ها ایجاد کند، بلکه فشار مالی بر صندوق‌های بازنشتی را نیز کاهش می‌دهد. و از سوی دیگر، بازتعریف حکمرانی شرکت‌های زیرمجموعه صندوق بازنشتی‌گی کشوری در قالب تعاونی می‌تواند الگوی جدیدی برای مردمی‌سازی اقتصاد در ایران پی‌ریزی کند. در همین راستا، مطالعه الگوهای موفق جهانی، نظیر تعاونی‌های هند، می‌تواند به طراحی مدل‌های بومی برای بهبود عملکرد اقتصادی صندوق بازنشتی‌گی کشوری و تقویت مشارکت ذی‌نفعان کمک کند.

تعاونی‌ها با تکیه بر ساختارهای مشارکتی، سرمایه اعضا و مدیریت دموکراتیک، پتانسیل بالایی در بهبود بهره‌وری، کاهش نابرابری و ایجاد شغل دارند. این نکته یکی از دلایلی است که تعاونی‌ها از ابتدای انقلاب اسلامی و در اسناد بالادستی به‌عنوان ساختاری برای سپردن اقتصاد به

دست اکثریت مردم تعریف شده‌اند. این ساختار مردمی ضمن تقویت عدالت اقتصادی، امکان مشارکت گسترده اعضا و جوامع محلی را فراهم می‌آورند.

هند با بیش از ۸۵۰ هزار تعاونی ثبت‌شده و مشارکت ۲۵۰ میلیون نفر، نمونه‌ای موفق از توسعه تعاونی‌محور است. موفقیت این کشور در ایجاد زیرساخت‌های نهادی-حمایتی و چارچوب‌های حقوقی مستحکم، محیطی پویا برای رشد تعاونی‌ها فراهم کرده است. اصلاحیه ۹۷ام قانون اساسی (۲۰۱۱) تعاونی‌ها را به‌عنوان یکی از حقوق بنیادین شهروندان به رسمیت شناخت و وزارت تازه تأسیس شده تعاونی (در سال ۲۰۲۱) مسئولیت گسترش و حمایت از تعاونی‌ها را بر عهده دارد. بانک ملی تعاونی کشاورزی و روستایی (NABARD) نیز با ارائه تسهیلات کم‌بهره و برنامه‌های توانمندسازی، نقش مهمی در توسعه تعاونی‌ها ایفا می‌کند.

تعاونی بازیافت گوا نمونه‌ای موفق از مدیریت زنجیره ارزش بازیافت و رسمی‌سازی نیروی کار غیررسمی است. این تعاونی با بهره‌گیری از گروه‌های خودیار به‌عنوان هسته‌های اولیه کوچک و مستقل، ساختاری دموکراتیک و مشارکتی ایجاد کرده است. ساختار حکمرانی سه‌لایه تعاونی، شامل لایه اجرایی (گروه‌های خودیار)، لایه مدیریتی (هیئت مدیره انتخابی) و لایه راهبری (مشاوران تخصصی)، توانسته است بهره‌وری و شفافیت را به میزان قابل توجهی افزایش دهد. همچنین، نظام پرداخت عملکردی و کنترل کیفیت در تمامی مراحل، انگیزه و تعهد اعضا را تقویت کرده است.

مطالعه ساختار تعاونی در هند و نمونه موردی تعاونی بازیافت درس‌های زیر را برای احیای تعاونی و پایداری اقتصادی آن دارد:

- سرمایه‌گذاری پایدار: بهره‌گیری از سیاست‌های مشابه CSR و تعامل با بخش خصوصی برای تأمین منابع مالی.

- عدالت اقتصادی: توزیع منصفانه سود براساس بهره‌وری و میزان فعالیت هر عضو.
- شفافیت و فناوری: استفاده از سیستم‌های دیجیتال برای بهبود شفافیت و نظارت.
- آموزش: ارائه برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی اعضا برای افزایش کارایی.
- حکمرانی سه لایه و غیرمتمرکز: ایجاد تعاونی بر پایه‌ی هسته‌های ۱۵-۲۰ نفره گروه‌های خودیار برای حفظ اعتماد اعضا با یکدیگر در لایه اول، هیئت مدیره از اعضای تعاونی در لایه دوم و شرکت راهبر برای آموزش، توانمندسازی و فروش در لایه سوم.

صندوق بازنشستگی کشوری با توجه به ماهیت ذی‌نفعان خود، شامل بازنشستگان و کارکنان شرکت‌های زیرمجموعه، و نیز الزامات قانونی مبنی بر واگذاری شرکت‌های خود، می‌تواند از الگوی تعاونی‌ها برای بهبود بهره‌وری و تاب‌آوری اقتصادی بهره‌برد. راه‌اندازی تعاونی‌ها با ساختاری مشابه تعاونی بازیافت گاوآمی تواند به عنوان راهکاری مؤثر برای توانمندسازی بازنشستگان و کارکنان، کاهش فشار مالی بر صندوق، و تقویت مشارکت اقتصادی آن‌ها مطرح شود. این گروه‌ها می‌توانند به عنوان اعضای مؤسس و ذی‌نفعان اصلی، نقش کلیدی در مدیریت و اداره تعاونی‌ها ایفا کنند. علاوه بر این، بهره‌گیری از بودجه مسئولیت اجتماعی (CSR) شرکت‌های زیرمجموعه صندوق می‌تواند به تأمین سرمایه اولیه و پشتیبانی از این تعاونی‌ها کمک کند.

مقدمه

در شرایط کنونی اقتصاد ایران که چالش‌های متعددی پیش روی نهادهای مالی و صندوق‌های بازنشتی قرار دارد، بررسی و تحلیل الگوهای اقتصادی جایگزین از اهمیت راهبردی برخوردار است. تجربه بنگاهداری بیمه‌های اجتماعی و صندوق‌های بازنشتی در دهه‌های اخیر، به ویژه در چارچوب سیاست‌های خصوصی‌سازی، نتایج مطلوبی به همراه نداشته است. از سوی دیگر واگذاری شرکت‌های عمدتاً زیان‌ده به صندوق‌های بازنشتی، به عنوان جایگزینی برای تأدیه بدهی‌های دولت، عملاً به انتقال بحران از دولت به این نهادها منجر شده است. یکی از ایده‌های پرتکرار دهه گذشته «مردمی‌سازی اقتصاد» و «اقتصاد مقاومتی» بوده است. اقتصاد مقاومتی به معنای اقتصادی است که در برابر تکان‌های خارجی و فشارهای اقتصادی، از انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری بالایی برخوردار باشد و بتواند با تکیه بر ظرفیت‌های داخلی، به رشد و توسعه پایدار دست یابد. این الگو بر ارکانی همچون تکیه بر تولید داخلی، مردمی کردن اقتصاد، تنوع‌بخشی به اقتصاد، دانش‌بنیان کردن اقتصاد و عدالت محوری استوار است. به عبارت دیگر تنها با سپردن اقتصاد به دست اکثریت مردم و مشارکت فعالان آن‌ها در اقتصاد می‌توان به توسعه پایدار دست یافت.

در این بستر، تعاونی‌ها می‌توانند به عنوان الگویی مترقی برای عبور از شرایط بحرانی فعلی و مردمی‌سازی اقتصاد مطرح شوند. تعاونی، فرم (شکل) یا شیوه‌ای اقتصادی است که در آن با حذف کارفرما و اصلاح ساختار عمودی قدرت در فرایند تولید صنعتی و خدماتی، افراد می‌توانند به صورت مشارکتی و مردمی اداره‌ی امور واحد اقتصادی خود را مستقیماً یا به واسطه‌ی نمایندگان انتخاب‌شده (بسته به مقیاس و بزرگی واحد) بر عهده بگیرند. این شیوه‌ی اقتصادی به صورت عام شامل تعاونی‌های تولیدکنندگان؛ تعاونی‌های کارگری؛ تعاونی مصرف‌کنندگان، و تعاونی‌های چندمنظوره است (سازمان بین‌المللی کار، ۲۰۲۲). در این شیوه‌ی اقتصادی قسمت عمده یا تمام سرمایه متعلق به اعضا و کارکنان است؛ هر عضو فارغ از مقدار سهم‌اش تنها یک رأی دارد؛ کارکنان فارغ از نوع و حیطه‌ی فعالیت‌شان همگی جایگاه و قدرتی برابر دارند؛ عضویت منحصر به یک یا چند شغل خاص نیست؛ و طبیعتاً اتخاذ راهبردهای اصلی و نیز انتخاب مدیران با برگزاری مجمع عمومی به صورت سالانه انجام می‌شود (پروتین، ۲۰۱۶). از همه مهم‌تر این‌که انتفاع اقتصادی افراد در این شیوه به میزان کار و بهره‌وری آنان بستگی دارد؛ نه به مقدار سرمایه و قدرت بوروکراتیک ایشان. به این ترتیب استثمار اقتصادی و سلطه‌ی بوروکراتیک در این شیوه‌ی تولید بدون آن‌که بر بهره‌وری کار و تولید اثر سوء بگذارد، تا حدود قابل توجهی محدود و کنترل می‌شود. بنابراین تعاونی به عنوان الگوی جایگزینی برای فرم‌ها و شیوه‌های رایج به صورت تاریخی همواره واجد جذابیت و کشش ذاتی بوده است.

تعاونی‌ها بر خلاف تصورات رایج لزوماً کوچک‌تر از کسب‌کارهای خصوصی نیستند؛ به این معنا که سرمایه‌ی کم‌تری نسبت به آن‌ها در اختیار ندارند. و نیز به اندازه‌ی سایر کسب و کارها قابلیت بقا و دوام دارند؛ به همین خاطر نیز موقعیت‌های شغلی با دوامی به اعضای خود عرضه می‌کنند. علاوه بر این دو مورد مهم، تعاونی‌ها می‌توانند جریان ارزش‌افزایی و سودآوری را بهتر از سایر فرم‌های اقتصادی حفظ کنند. و این در حالی است

که اختلاف پرداخت‌ها میان مشاغل اجرایی و غیر اجرایی (میان مدیران و کارگران) در تعاونی‌ها بسیار کم‌تر از شرکت‌های خصوصی و دولتی است (پروتین، ۲۰۱۶). مطالعات متعددی نشان داده‌اند که تعاونی‌های کارگری از لحاظ بهره‌وری نیز از شرکت‌های خصوصی و دولتی وضعیت بهتری دارند چرا که سازمان‌دهی کار در آن به هم‌دلی جمعی و بنابراین به شیوه‌ای کارا و هوشمندانه‌تر انجام می‌شود (برای نمونه بنگرید به: کریگ و پنکاول، ۱۹۹۵؛ فحفاخ و هم‌کاران، ۲۰۱۲؛ پروتین ۲۰۱۶).

این فرم یا شیوه‌ی اقتصادی از لحاظ تاریخی نیز قدمتی طولانی دارد و در حال حاضر نیز یکی از محبوب‌ترین شیوه‌های تولید در جهان به حساب می‌آید. بر اساس آخرین گزارش اتحادیه بین‌المللی تعاون^۱ در سال ۲۰۲۳، عضویت تقریباً یک میلیارد نفر از جمعیت جهان در تعاونی‌ها و ارزش اقتصادی قابل توجه ۳۰۰ تعاونی بزرگ دنیا که بالغ بر ۲ هزار میلیارد دلار تخمین زده می‌شود، نشان‌دهنده پتانسیل بالای این الگوی اقتصادی است. این اهمیت برای صندوق بازنشتگی کشوری نیز از چند منظر قابل بررسی است: نخست، ساختار تعاونی‌ها می‌تواند راهکاری برای بهبود بهره‌وری و سودآوری شرکت‌های تحت مدیریت صندوق باشد. تجربه جهانی نشان داده است که تعاونی‌های پایدار، در مقایسه با بنگاه‌های اقتصادی خصوصی و دولتی، از تاب‌آوری و بهره‌وری بالاتری برخوردارند. دوم، مشارکت بازنشتگان در تعاونی‌ها می‌تواند منبع درآمد مکمل برای آنها ایجاد کند و فشار مالی بر صندوق را کاهش دهد. سوم، الگوی تعاونی می‌تواند زمینه‌ساز مشارکت فعال‌تر ذی‌نفعان صندوق در فعالیت‌های اقتصادی و تصمیم‌گیری‌ها باشد؛ به عبارتی دیگر صندوق می‌تواند با مشارکت بازنشتگان و ذی‌نفعان در قالب ساختار تعاونی بازآرایی و مدیریت شود.

۱. گزارش سالیانه اتحادیه بین‌المللی تعاون در سال ۲۰۲۰

گذشته از تصریحات مندرج در قطع‌نامه سال ۲۰۱۵ سازمان ملل متحد^۲ و توصیه‌نامه‌ی شماره‌ی ۱۹۳ سازمان بین‌المللی کار^۳، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران (مصوب سال ۱۳۵۸ مجلس خبرگان) نیز مشخصاً بخش تعاون را در کنار بخش دولتی و پیش از بخش خصوصی یکی از ارکان اقتصادی نظام جمهوری اسلامی ایران تلقی کرده است (بنگرید به اصول ۴۳ و ۴۴). البته قانون‌گذاری برای حمایت از بخش تعاون در ایران سابقه‌ای بسیار طولانی‌تر دارد (از «قانون تجارت» (مصوب سال ۱۳۰۴ مجلس شورای ملی) تا «قانون بخش تعاون اقتصاد جمهوری اسلامی ایران» (مصوب سال ۱۳۷۰ مجلس شورای اسلامی) و قوانین و اسناد متأخرتر). مشخصاً در «قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران» (مصوب سال ۱۳۸۳ مجلس شورای اسلامی) دولت مکلف شده است که برنامه‌ی توسعه‌ی بخش تعاونی را تدوین کند (ماده‌ی ۱۰۲). در سند ابلاغی «سیاست‌های کلی اصل ۴۴» (ابلاغیه سال ۱۳۸۴ رهبری) مقرر شده است که تا پایان برنامه پنجم توسعه سهم بخش تعاونی از اقتصاد کشور به ۲۵ درصد برسد (بند ۱ از بخش ب). در ماده ۱۲۴ از «قانون برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران» (مصوب سال ۱۳۸۹ مجلس شورای اسلامی) و نیز در بند ۱ از بخش ب «تصویب‌نامه در خصوص تعیین سند توسعه بخش تعاون» (مصوب سال ۱۳۹۲ هیأت وزیران) نیز عیناً بر همین هدف مجدداً تأکید شده است. با وجود این تورم حقوقی و تصریحات سیاسی، تعاونی‌های موجود در ایران با چالش‌های متعددی مواجه هستند. عدم حمایت کافی دولتی، مشکلات ساختاری نظیر عدم اجرای دقیق قوانین، دور شدن از روح تعاونی، تسلیم شدن به منطق بازار، و فقدان تأثیرگذاری محسوس اقتصادی

2. United Nations (UN)

3. International Labor Organization (ILO)

۴. این سند در سال ۱۴۰۲ توسط سندی جدیدی تحت همین عنوان جایگزین شد و هدف‌گذاری سهم بخش تعاون از ۲۵ درصد به ۲۰ درصد کاهش یافت.

و اجتماعی از جمله این چالش‌ها هستند (مرکز پژوهش‌های مجلس، ۱۴۰۲).

در این راستا، مطالعه و تحلیل تجربیات موفق جهانی می‌تواند به شناسایی و بومی‌سازی الگوهای کارآمد برای صندوق بازنشستگی کشوری منجر شود. تجربه کشورهای نظیر هند، که با بیش از ۸۵۰ هزار تعاونی ثبت شده و مشارکت بیش از ۲۵۰ میلیون نفر، نمونه‌ای موفق از توسعه تعاونی‌محور را به نمایش گذاشته است، می‌تواند درس‌های ارزشمندی برای صندوق بازنشستگی کشوری داشته باشد. رویکرد نظام‌مند هند، شامل ایجاد ساختارهای حمایتی نظیر وزارتخانه مستقل، بانک ملی تعاونی و فدراسیون ملی تعاونی‌ها، الگویی قابل تأمل برای سیاست‌گذاری در این حوزه ارائه می‌دهد.

در فصل نخست این پژوهش تصویری مختصر از تاریخچه، ساختار و نهاد تعاونی در هند ارائه می‌دهیم و در ادامه با تمرکز بر مطالعه موردی یک تعاونی موفق باز یافت در هند، به بررسی عمیق ساختار، سازوکارها و عوامل موفقیت آن از دریچه تجربه‌نگاری می‌پردازیم. هدف این مطالعه، استخراج درس‌آموخته‌های کاربردی برای صندوق بازنشستگی کشوری است تا بتواند با بهره‌گیری از الگوی تعاونی، ضمن بهبود عملکرد اقتصادی خود، به توانمندسازی و مشارکت بیشتر بازنشستگان در فعالیت‌های اقتصادی کمک کند. بی‌تردید، طراحی الگویی بومی برای شکوفایی تعاونی‌ها، با توجه به تجارب جهانی و واقعیت‌های میدانی، می‌تواند گامی مؤثر در جهت بازسازمان‌دهی و تقویت نقش صندوق بازنشستگی کشوری در اقتصاد ملی باشد.

بخش اول



پیشینه و ساختار تعاونی‌ها در هند



پیشینه و ساختار تعاونی‌ها در هند

تعاونی‌ها در هند به عنوان یکی از ارکان اساسی توسعه اقتصادی-اجتماعی در هند به حساب می‌آیند. جنبش مدرن تعاونی در هند با تصویب قانون تعاونی‌های اعتباری^۵ در سال ۱۹۰۴ آغاز شد. این قانون در پاسخ به بحران اقتصادی کشاورزان و نیاز به سیستم اعتباری منسجم تدوین گردید. در سال ۱۹۱۲، قانون جامع‌تری به تصویب رسید که امکان تشکیل تعاونی‌ها در سایر حوزه‌ها را نیز فراهم کرد. پس از استقلال هند در سال ۱۹۴۷، تعاونی‌ها به عنوان ابزاری برای توسعه اقتصادی-اجتماعی مورد توجه ویژه قرار گرفتند.

هند به عنوان پرجمعیت‌ترین کشور و یکی از تمدن‌های قدیمی جهان، از لحاظ اجتماعی و اقتصادی تنوع و پیچیدگی‌های خاصی دارد. اقتصاد هند که مبتنی بر کشاورزی، صنایع دستی، و اخیراً فناوری اطلاعات و خدمات مدرن است، با چالش‌های مختلفی از جمله نابرابری‌های طبقاتی، فقر گسترده، و عدم دسترسی به منابع و فرصت‌های اقتصادی در میان اقشار کم‌درآمد مواجه است. در جامعه هند که بیش از ۶۵ درصد آن هم‌چنان روستایی است، تعاونی‌ها به عنوان ساختاری که مبتنی بر همکاری و خودیاری است، نقش مهمی در کاهش نابرابری‌ها و ارتقای فرصت‌های

5. Cooperative Credit Societies Act, 1904 -

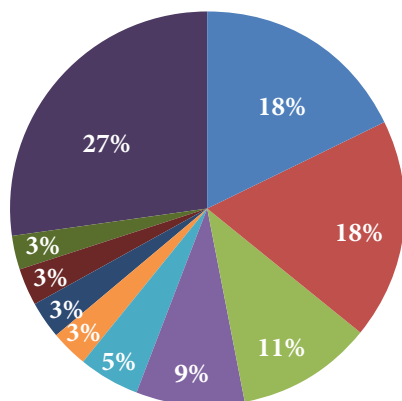
اقتصادی ایفا کرده‌اند و به ویژه در بخش‌های کشاورزی و صنایع دستی، نقش کلیدی در توانمندسازی جوامع روستایی و ایجاد اشتغال پایدار داشته‌اند. در حالی که بسیاری از کشاورزان هندی با مشکلاتی مانند عدم دسترسی به بازارها، پیچیدگی‌های لجستیکی و نبود سرمایه‌گذاری و شرایط ناپایدار اقتصادی مواجه‌اند، تعاونی‌ها به عنوان ساختاری جمعی و دموکراتیک، امکان دسترسی به منابع مالی، فناوری‌های جدید و بازارهای محلی و بین‌المللی را فراهم کرده‌اند. (Sahoo et al. 2020)

تعاونی‌ها در هند در بخش‌های متنوعی مانند کشاورزی، بانکداری، تولیدی، مسکن، مصرف و بازاریابی فعال هستند. بزرگ‌ترین تعاونی‌ها در بخش کشاورزی در حال حاضر تعاونی‌های لبنی هستند و در ۲۸ ایالت کانون‌های تعاونی لبنی حدود ۱۶.۶ میلیون عضو مستقیم دامدار دارند. بزرگ‌ترین این تعاونی‌ها آمول (AMUL) در ایالت گوجارات است در سال مالی ۲۰۲۳-۲۰۲۴ بیش از ۸.۶ میلیارد دلار درآمد داشته است. با این حال، تعاونی‌های کوچک‌تر ممکن است درآمد سالیانه‌ای در حدود ۱۰۰ تا ۵۰۰ هزار دلار داشته باشند.^۶ این تعاونی‌ها اغلب در مناطق روستایی فعالیت می‌کنند و سرمایه در گردش کمتری دارند. از آن‌جا که یکی از دلایل تشکیل و گسترش تعاونی‌ها به خصوص در مناطق روستایی دسترسی به سرمایه اولیه و سرمایه در گردش بوده است، تعاونی‌های مالی نیز در هند گستردگی زیادی دارند. برخی از تعاونی‌های مالی هم‌چون بانک‌های تعاونی ایالتی (StCBs)^۷ در سال ۲۰۲۲ حدود نیم میلیارد دلار سود اعلام کرده‌اند. درآمد این تعاونی‌ها با توجه به اندازه و حوزه فعالیتشان متفاوت است و طیف وسیعی را دربرمی‌گیرد.

۶. سالنامه آمول ۲۰۲۳ - ۲۰۲۴

7. State Cooperative Banks

نمودار ۱: پراکندگی حوزه فعالیت تعاونی‌ها در هند (سال ۲۰۱۸)



■ مسکن ■ لبنیات ■ اعتباری کشاورزی ■ کارکنان ■ پیمانکاری نیروی انسانی
■ وابسته به کشاورزی ■ مصرف ■ صیادی ■ زنان ■ سایر

منبع: اتحادیه‌ی بین‌المللی تعاون (۲۰۲۱)

در طول تاریخ مدرن هند و به‌خصوص پس از استقلال هند از استعمار بریتانیا، تعاونی‌ها توانسته‌اند نقش مهمی در یکپارچگی و توسعه‌ی مردم-محور ایفا کنند. مهم‌ترین نقاط قوت تعاونی‌ها در هند عبارتند از:

۱. توانمندسازی اقتصادی و اجتماعی: تعاونی‌ها به‌خصوص در میان جوامع روستایی هند که در اقتصاد سنتی کشاورزی درگیر هستند، توانمندی مالی و اجتماعی ایجاد کرده‌اند. تعاونی‌های کشاورزی به کشاورزان کوچک اجازه می‌دهند تا با تجميع منابع، قدرت چانه‌زنی خود را در بازار افزایش دهند. علاوه بر این، تعاونی‌ها زمینه‌ساز دسترسی به اعتبار و وام‌های بانکی برای اعضای خود هستند. به گزارش سازمان ملل متحد، این نوع ساختارهای تعاونی توانسته‌اند فرصت‌های اقتصادی برای اقشار محروم ایجاد کنند و نابرابری‌های درآمدی را کاهش دهند.^۸

۸. برای مطالعه بیشتر رجوع کنید به:

۲. توسعه روستایی و کشاورزی: کشاورزی همچنان مهم‌ترین منبع درآمد برای بسیاری از هندی‌ها است. تعاونی‌های کشاورزی با تسهیل دسترسی به نهاده‌های کشاورزی با کیفیت، بهبود روش‌های کشت و کار، و ایجاد سیستم‌های توزیع جمعی، به توسعه اقتصادی جوامع روستایی کمک کرده‌اند. طبق گزارش‌های رسمی، کشاورزان عضو تعاونی‌ها به طور کلی بهره‌وری بالاتری داشته و درآمدهای بیشتری نسبت به کشاورزان غیرفعال در تعاونی‌ها دارند (Birchall, 2004).

۳. مشارکت دموکراتیک و ارتقای نقش زنان: یکی از ویژگی‌های کلیدی تعاونی‌ها، مشارکت دموکراتیک اعضا در فرآیند تصمیم‌گیری است. هر عضو تعاونی صرف‌نظر از میزان سرمایه‌گذاری خود، یک حق رأی دارد و این امر به توزیع عادلانه قدرت کمک می‌کند. در جامعه‌ای که ساختارهای سنتی و پدرسالاری همچنان نفوذ دارند، تعاونی‌ها به عنوان بستری برای مشارکت فعال زنان و اقشار حاشیه‌نشین عمل کرده‌اند. به عنوان مثال، تعاونی‌های زنان در هند نه تنها درآمدزایی و اشتغال‌زایی برای زنان فراهم کرده‌اند، بلکه نقش آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های اقتصادی و اجتماعی را نیز تقویت کرده‌اند (همان).

۴. کاهش وابستگی به سیستم‌های واسطه‌ای: یکی از مشکلات عمده کشاورزان و تولیدکنندگان خرد در هند، وابستگی به واسطه‌ها و دلالان بوده که سهم زیادی از سود حاصل از محصولات را از آن خود می‌کردند. تعاونی‌ها با ایجاد زنجیره‌های تأمین مستقیم، واسطه‌ها را حذف کرده و تولیدکنندگان را به خریداران نهایی متصل کرده‌اند. این مسئله به خصوص در بخش کشاورزی و صنایع دستی، منجر به افزایش درآمد و ارتقای سطح زندگی تولیدکنندگان شده است (Singh, 2000).

۵. پایداری محیط زیستی و تولیدات پایدار: بسیاری از تعاونی‌های هندی به سمت استفاده از روش‌های تولید پایدار و محیط زیستی روی آورده‌اند. برای مثال، تعاونی‌های کشاورزی در برخی مناطق هند به کشت محصولات ارگانیک و کاهش استفاده از سموم شیمیایی پرداخته‌اند، که هم به حفظ منابع طبیعی و هم به بهبود سلامت جامعه کمک کرده است. این تغییرات همچنین ارزش افزوده بیشتری برای محصولات تولید شده ایجاد کرده و بازارهای جدیدی برای محصولات پایدار فراهم کرده است (ILO Policy Brief, 2015).

نقش دولت هند در پشتیبانی و سازماندهی تعاونی‌ها

جمهوری هند با درک اهمیت راهبردی تعاونی‌ها در توسعه اقتصادی-اجتماعی، گام‌های اساسی در جهت نهادینه‌سازی این بخش برداشته است. اصلاحیه ۹۷ام قانون اساسی در سال ۲۰۱۱ نقطه عطفی در این مسیر محسوب می‌شود؛ این اصلاحیه با افزودن ماده 43B و بخش IXB به قانون اساسی، نه تنها حق تشکیل تعاونی را در زمره حقوق بنیادین شهروندان قرار داد، بلکه چارچوب حقوقی مستحکمی برای فعالیت تعاونی‌ها فراهم آورد. این تحول قانونی، تعاونی‌ها را از سازمان‌های صرفاً اقتصادی به نهادهایی با جایگاه قانون اساسی ارتقا داد.

از دیگر قوانین حمایتی دولت هند، تصویب قانون تعاونی‌های چند ایالتی در سال ۲۰۰۲، بود که توانست چارچوب نظارتی دقیقی برای تضمین شفافیت و پاسخگویی تعاونی‌ها در ایالات مختلف تدوین کند. این قانون به تعاونی‌ها اجازه بزرگ‌تر شدن^۹ می‌داد. در ادامه همین مسیر، دولت هند با تأسیس وزارت تعاونی‌ها در سال ۲۰۲۱، عزم خود را برای حمایت نظام‌مند از این بخش نشان داد. این وزارتخانه با بودجه قابل توجه سالانه، طیف گسترده‌ای از خدمات حمایتی را به تعاونی‌ها

ارائه می‌دهد. نظام حمایتی دولت هند از تعاونی‌ها، با محوریت بانک ملی تعاونی کشاورزی و روستایی (NABARD)، فراتر از تأمین مالی صرف عمل می‌کند. این بانک با اتخاذ رویکردی توسعه‌محور، علاوه بر ارائه تسهیلات کم‌بهره، برنامه‌های جامع توسعه ظرفیت را نیز اجرا می‌کند. در سال مالی ۲۰۲۳-۲۰۲۲، NABARD بیش از ۵۰۰ میلیارد روپیه (معادل ۵.۸ میلیارد دلار) تسهیلات به تعاونی‌های کشاورزی و روستایی اختصاص داد که نشان‌دهنده حمایت قابل توجه دولت از این بخش است.^{۱۰}

یکی از ویژگی‌های برجسته این نظام حمایتی، همکاری نزدیک بین نهادهای دولتی و غیردولتی است. فدراسیون ملی تعاونی‌ها (NCUI) با بیش از ۲۰ میلیون عضو، به عنوان پل ارتباطی بین دولت و تعاونی‌ها عمل می‌کند و صدای قدرتمندی برای جامعه تعاونی در سیاست‌گذاری‌های کلان محسوب می‌شود. همچنین، فدراسیون‌های تعاونی ایالتی با تکیه بر شناخت دقیق از نیازهای محلی، مکمل سیاست‌های ملی در سطح منطقه‌ای هستند. با این حال، علی‌رغم این چارچوب حمایتی گسترده، بخش تعاونی هند همچنان با چالش‌هایی مواجه است.^{۱۱}

۱. مدیریت ضعیف و حکمرانی شرکتی نامناسب:

بسیاری از تعاونی‌ها با مشکلات مدیریتی و ضعف در حکمرانی شرکتی مواجه هستند. فساد، سوء مدیریت و ناکارآمدی در رهبری این تعاونی‌ها باعث می‌شود که بسیاری از آن‌ها نتوانند اهداف اقتصادی خود را به درستی دنبال کنند. به‌ویژه در تعاونی‌های مالی، ضعف در ساختارهای نظارتی منجر به شکست‌هایی مانند ورشکستگی بانک تعاونی پنجاب و مهاراشترا (PMC) شده است.

10. NABARD Website: A Brief Legal History of the Cooperative Movement in India

۱۱. چالش‌های نام‌برده تقریباً بین همه‌ی تعاونی‌ها یکسان هستند. مشخصاً در هر حوزه‌ای چالش‌های دیگری هم وجود دارد که مخصوص آن حوزه است.

۲. کنترل دوگانه و تداخل صلاحیت‌ها:

بخش تعاونی‌ها با مشکل کنترل دوگانه مواجه است؛ یعنی در برخی موارد دولت‌های ایالتی و مرکزی همزمان بر تعاونی‌ها نظارت می‌کنند. این تداخل بین دولت‌های ایالتی و مرکزی، به‌ویژه در مورد تعاونی‌های بانکی، باعث ایجاد اختلافات قضایی و مشکلات اجرایی شده است.

۳. دسترسی محدود به منابع مالی:

بسیاری از تعاونی‌ها به دلیل کمبود سرمایه و عدم دسترسی به تسهیلات مالی مناسب قادر به رشد و توسعه نیستند. هرچند نهادهایی مانند NAB-ARD وام‌هایی ارائه می‌دهند، اما این منابع کافی نیست و بسیاری از تعاونی‌ها نمی‌توانند از این فرصت‌ها استفاده کنند.

۴. دشواری‌های انطباق با تکنولوژی‌های جدید:

بیشتر تعاونی‌ها، به‌ویژه در مناطق روستایی، با مشکل عقب‌ماندگی در استفاده از فناوری‌های جدید مواجه هستند. نداشتن دسترسی به فناوری‌های پیشرفته و دیجیتال‌سازی مناسب باعث کاهش کارایی آن‌ها می‌شود.

۵. ضعف در نظارت و حسابرسی:

نظارت ضعیف بر حسابرسی مالی و عدم شفافیت در گزارش‌دهی مالی از دیگر مشکلات تعاونی‌ها است. بسیاری از تعاونی‌ها گزارش‌های مالی شفافی ارائه نمی‌دهند که باعث کاهش اعتماد عمومی به آن‌ها می‌شود.

۶. پایین بودن دانش و مهارت اعضا:

بسیاری از اعضای تعاونی‌ها به‌ویژه در مناطق روستایی از دانش و مهارت‌های مدیریتی کافی برخوردار نیستند. این امر منجر به تصمیم‌گیری‌های ضعیف و ناکارآمدی در عملکرد تعاونی‌ها شده است.

در پاسخ به این چالش‌ها، دولت اقدامات نوینی را آغاز کرده است. راه‌اندازی پایگاه داده ملی تعاونی‌ها و تدوین برنامه جامع دیجیتال‌سازی، نویدبخش تحولی عمیق در این حوزه است.^{۱۲} این اقدامات می‌تواند ضمن افزایش شفافیت و کارآمدی، زمینه را برای نقش‌آفرینی موثرتر تعاونی‌ها در اقتصاد هند فراهم آورد و رابطه دولت و تعاونی‌ها را وارد مرحله جدیدی کند.

برخی نمونه‌های موفق تعاونی در هند

جنبش مدرن تعاونی هند، با بیش از یک قرن سابقه، نمونه‌های برجسته‌ای از موفقیت در بخش‌های مختلف اقتصادی ارائه کرده است. این تعاونی‌ها، که از حمایت‌های قانونی و نهادی دولت برخوردار بوده‌اند، توانسته‌اند با تکیه بر اصول تعاون و بهره‌گیری از مدیریت نوآورانه، نه تنها به موفقیت‌های اقتصادی چشمگیری دست یابند، بلکه تأثیرات اجتماعی عمیقی نیز بر جوامع محلی خود بگذارند. در جدول ذیل، به بررسی شش نمونه شاخص از تعاونی‌های موفق در بخش‌های مختلف می‌پردازیم که هر یک به نوعی الگویی برای توسعه تعاونی‌ها در هند و سایر کشورها محسوب می‌شوند که با وجود چالش‌های موجود، این تعاونی‌ها توانسته‌اند دهه‌ها دوام بیاورند و در بازار با شرکت‌های خصوصی و دولتی و حتی شرکت‌های چندملیتی در هند رقابت کنند.^{۱۳}

در ادامه و در بخش دوم این پژوهش، مفصلاً ساختار یک تعاونی کوچک/متوسط یعنی «تعاونی بازیافت در ایالت گوا» که نویسنده در شکل‌گیری آن نقش داشته بررسی می‌شود.

۱۲. برای آشنایی با ساختار این پایگاه داده‌های تعاونی نگاه کنید به:

<https://www.data.gov.in/dataset-group-name/Co-operative%20Societies>

۱۳. برای آشنایی با سایر تعاونی‌های بزرگ در هند می‌توانید به گزارش اتحادیه بین‌المللی تعاون در مورد هند در لینک زیر رجوع کنید:

<https://coops4dev.coop/sites/default/files/2021-07/India%20Key%20Figures%20National%20Report.pdf>

جدول ۱- برخی تعاونی‌های موفق در هند

بخش	نام تعاونی	توضیح و تاریخچه	تعداد اعضا و دستاوردها	اطلاعات آماری
کشاورزی	تعاونی آمول (Amul)	تأسیس در سال ۱۹۴۶ در گجرات، در پاسخ به بهره‌کشی دلان از دامداران محلی. پیشگام در اجرای «انقلاب سفید» هند و توسعه صنعت لبنیات کشور. الگوی سه‌لایه شامل تعاونی‌های روستایی، اتحادیه‌های منطقه‌ای و فدراسیون ایالتی.	۳.۶ میلیون تولیدکننده شیر در ۱۸,۶۰۰ تعاونی روستایی	- گردش مالی سالانه: ۶۱.۵ میلیارد روپیه - جمع‌آوری ۲۴.۵ میلیون لیتر شیر در روز منبع: گزارش سالانه آمول، ۲۰۲۲
بانک	بانک NKSGB	تأسیس در سال ۱۹۱۷، از پیشگامان بانکداری تعاونی شهری در هند. تمرکز بر ارائه خدمات مالی به طبقه متوسط و کارآفرینان کوچک. یکی از بانک‌های پیشرو در ارائه خدمات دیجیتال بانکی در بخش تعاونی	۸۵ هزار سهامدار و بیش از ۱ میلیون مشتری	- ۱۱۶ شعبه در ۶ ایالت - جمع سپرده‌های کل ۸.۵ میلیارد روپیه - نرخ رشد سالانه ۱۲٪ منبع: وبسایت رسمی NKSGB، ۲۰۲۳
دولتی	Kamani Tubes Limited Workers Cooperative	در دهه ۱۹۸۰، این شرکت با مشکلات مالی شدیدی مواجه شد و در نهایت به مرز ورشکستگی رسید. خانواده کامیانی از ادامه فعالیت شرکت انصراف داد و قصد فروش آن را داشت. این وضعیت منجر به بیکاری گسترده کارگران شد. در پاسخ به این بحران، کارگران تصمیم به تشکیل یک تعاونی کارگری گرفتند تا کنترل شرکت را به دست بگیرند و فعالیت‌ها را ادامه دهند. در سال ۱۹۸۸، پس از چندین مبارزه حقوقی و مذاکرات با دولت و مقامات، کارگران توانستند کنترل کامل شرکت را از طریق تشکیل تعاونی به دست بگیرند.	۶۰۰ کارگر	منبع: Mookherji، ۱۹۹۳
بازاریابی	NAFED (National Agricultural Cooperative Marketing Federation of India Ltd.)	تأسیس در سال ۱۹۵۸ به عنوان سازمان اصلی بازاریابی محصولات کشاورزی در هند. هدف اصلی آن ارتقای منافع کشاورزان از طریق بازاریابی مستقیم و حذف واسطه‌ها است. NAFED نقش مهمی در تثبیت قیمت محصولات کشاورزی و اجرای سیاست‌های حمایتی دولت ایفا می‌کند.	بیش از ۵۰۰۰ تعاونی عضو که نماینده میلیون‌ها کشاورز در سراسر هند هستند	- گردش مالی سالانه: ۲۸۰ میلیارد روپیه ۲۰۲۲ - خرید بیش از ۳ میلیون تن محصولات کشاورزی در سال - فعالیت در ۵۰۰ بازار عمده‌فروشی در سراسر هند

بخش دوم



تعاونی بازیافت در گوا



تعاونی بازیافت در گوا، برآمده از کار پژوهشی و میدانی، در ابتدا به عنوان ساختاری برای رسمی سازی نیروی کار غیررسمی زباله گرد مطرح شده بود. در سال ۲۰۱۸ هسته اولیه شکل گیری این تعاونی برای مدیریت پسماند و رسمی سازی زباله گردان شهر بیچولیم به همراه ۳۰ روستای اطراف آن در بخش گوآی شمالی شکل گرفت. مرکز تفکیک پسماند خشک این شهر با ۳۰ کارگر زباله گرد در دو گروه خودیار نقطه‌ی آغاز شکل گیری این تعاونی بود. کوچک بودن ایالت گوا و همکاری مستمر دستگاه‌های اجرایی دولت ایالتی در بخش گوآی شمالی از جمله شهرداری شهر بیچولیم و سازمان محیط زیست و وزارت مدیریت پسماند از مهم ترین دلایل انتخاب این بخش برای اجرای طرح اولیه بود.

در ادامه اما مشخص شد که این تعاونی از نظر اقتصادی تنها زمانی به پایداری لازم می رسد که بتواند زباله تفکیک شده را بازیافت نیز کند. تعاونی بازیافت در گوآی شمالی به کل زنجیره ارزش بازیافت (از جمع آوری تا تبدیل پلاستیک به گرانول) با ۱۴۵ عضو گسترش پیدا کرد. تا به امروز، این مدل تعاونی بازیافت در شش منطقه دیگر در هند پیاده شده است.



طرح اولیه: ۳ شهر و ۳۰ روستا - ۵۰ هزار خانواده تحت پوشش



گسترش: به بیش از ۶ منطقه دیگر

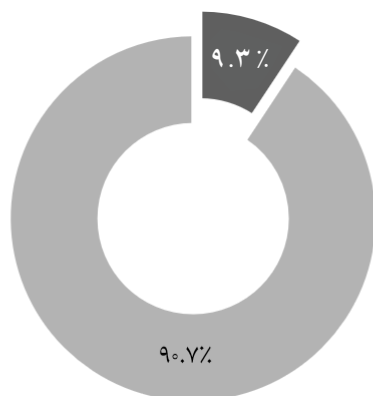
در ادامه در این بخش سعی خواهد شد زنجیره ارزش تعاونی بازیافت، مدل تأمین سرمایه‌ی اولیه و سرمایه در گردش، روابط بین اعضا و ساختار حکمرانی تعاونی به تفصیل بررسی شود و در نهایت با بررسی چالش‌های اجرایی بخش تعاون در ایران آموزه‌های این مدل تعاونی برای ایران جمع‌بندی شود.

وضعیت صنعت بازیافت در هند

صنعت بازیافت به‌عنوان یکی از بخش‌های کلیدی اقتصاد چرخشی، نقش مهمی در کاهش ضایعات و افزایش استفاده مجدد از منابع دارد. در هند، با

توجه به جمعیت فراوان و حجم عظیم زباله‌های تولیدی، باز یافت به یکی از ضرورت‌های اقتصادی و زیست‌محیطی تبدیل شده است. با این حال، این صنعت در هند همانند بسیاری از حوزه‌ها، هنوز به صورت غیررسمی و غیرمتمرکز عمل می‌کند و بسیاری از کارگران در این بخش بدون حمایت قانونی به فعالیت مشغول هستند. نیروی کار غیررسمی بخش عظیمی از نیروی کار هند را تشکیل می‌دهد.

نمودار ۲: کارگران غیررسمی و رسمی در هند



■ کارگران رسمی ■ کارگران غیر رسمی

منبع: صندوق بین‌المللی پول (۲۰۱۷)

یکی از اصلی‌ترین چالش‌های نیروی کار غیررسمی، عدم دسترسی به حقوق کارگری، حمایت‌های قانونی و بیمه‌های اجتماعی است. کارگران غیررسمی به‌طور معمول با دستمزدهای ناچیز و شرایط کاری سخت مواجه هستند و در بسیاری از موارد از دسترسی به امکانات بهداشتی و امنیت شغلی محروم‌اند. این وضعیت به‌ویژه در صنعت باز یافت، که به صورت غیرمتمرکز و بدون

نظارت رسمی فعالیت می‌کند، به‌وضوح قابل مشاهده است. در هند، نیروی کار غیررسمی بخش عظیمی از صنعت بازیافت را به دوش می‌کشد. طبق آمار، حدود ۱۰ میلیون نفر در این صنعت به‌صورت غیررسمی و غیرمتمرکز فعالیت دارند و مسئولیت جمع‌آوری، تفکیک و پردازش ۸۰ درصد از زباله‌های کشور را برعهده دارند (Mauricio et al., 2022).

این کارگران اغلب بدون دسترسی به حمایت‌های قانونی، حقوق کارگری یا بیمه‌های اجتماعی فعالیت می‌کنند و در معرض شرایط کاری ناپایدار و سخت قرار دارند. با وجود سهم بزرگی که این نیروی کار در کاهش حجم زباله و بازیافت مواد ایفا می‌کند، همچنان به دلیل غیررسمی بودن، از بسیاری از مزایای اقتصادی و اجتماعی محروم است و در آینده نزدیک و با رسمی شدن این صنعت، از مزایای رشد سریع بازار بازیافت هند بی‌بهره و به احتمال زیاد کنار گذاشته خواهد شد. در حال حاضر صنعت بازیافت هند با بازاری به ارزش حدود ۱۳ میلیارد دلار یکی از بخش‌های مهم اقتصاد چرخشی این کشور است. پیش‌بینی می‌شود این صنعت در سال‌های آینده با توجه به ضرورت‌های زیست‌محیطی و سیاست‌های دولتی، تا سال ۲۰۲۹ به میزان ۶.۱ درصد افزایش یابد. این رشد، نه تنها به بهبود اقتصاد کشور کمک خواهد کرد، بلکه می‌تواند فرصت‌هایی را برای رسمی‌سازی نیروی کار غیررسمی و ایجاد ساختارهای پایدارتر از طریق تعاونی در بخش بازیافت فراهم سازد.

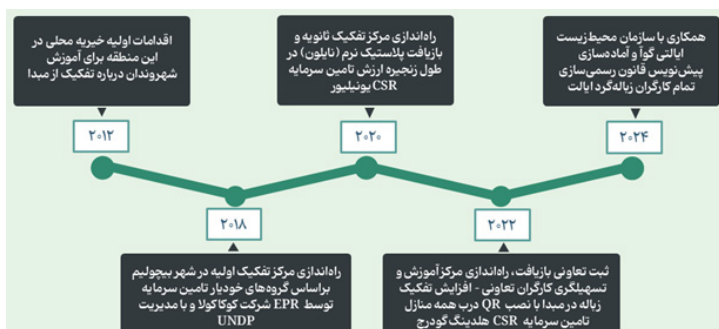
ساختار عملیاتی تعاونی

نحوه تأمین سرمایه

شکل‌گیری تعاونی بازیافت در گوا در گرو تأمین سرمایه اولیه (سرمایه ثابت) قرار داشت. با این‌که شهردار تقبل کرده بود که برای مدیریت و پردازش پسماند خشک شهر بیچولیم مرکز تفکیک اولیه پسماند در اختیار پروژه بگذارد اما سرمایه مورد نیاز برای تهیه ماشین‌آلاتی هم‌چون

نوار نقاله، کمپرسور، و غیره در دسترس نبود. در طول مسیر تأسیس و گسترش تعاونی بازیافت در زنجیره ارزش، تعاونی توانست سرمایه اولیه خود را نه از وام‌های بانکی و اعتباری بلکه از محل «مسئولیت اجتماعی» شرکت‌های بزرگ آلوده کننده محیط‌زیست تأمین کند. قوانین CSR در هند شرکت‌های بزرگ را مجبور می‌کند که در زمینه‌های آسیب‌های اجتماعی-محیط‌زیستی مرتبط با تولیدات خود فعالیت کنند. به عنوان مثال، شرکت یونیلور (Unilever) به دلیل تولید محصولات بهداشتی-آرایشی و آلودگی بسته‌بندی‌ها و مواد شیمیایی محصولات، مسئولیت اجتماعی خود را معطوف به گسترش زیرساخت مراکز غیرمتمرکز تفکیک و پردازش پسماند شهری کرده است. و یا شرکت‌های تولیدکننده پلاستیک مانند کوکاکولا براساس قوانین EPR متعهد شده‌اند که حداقل ۳۰ درصد از پلاستیک تولیدی سالیانه خود را بازیافت کنند. تأمین سرمایه ثابت اولیه پروژه تعاونی بازیافت گوا نیز از این طریق مقدور شد.

نمودار ۳: زمان‌بندی پروژه تعاونی بازیافت در گوا



هسته‌های اولیه خودمختار: گروه‌های خودیار (SHG)

هسته‌ی اولیه تعاونی بازیافت قبل از شکل‌گیری کامل تعاونی در طول زنجیره ارزش، دو گروه خودیار در مرکز اولیه تفکیک و پردازش پسماند شهری در بیچولیم بود که ۳۰ کارگر مرکز را متشکل کرده و دو گروه خودیار ۱۵ نفره ثبت شدند. مالکیت ماشین‌آلات در وهله‌ی اول نیز به این گروه‌های خودیار منتقل شد و در ادامه با تشکیل تعاونی فرادست، به تعاونی منتقل گردید. نکته‌ی مهم در این ساختار، به رسمیت شناخته شدن گروه‌های خودیار در هند به عنوان ساختار حقوقی است که می‌توانند در بانک‌های دولتی به راحتی به اسم گروه حساب بانکی ایجاد کرده و تعاملات مالی داشته باشند و حتی از بانک‌های مزبور تسهیلات اشتغال دریافت کنند. در ادامه ساختار حقوقی-اجرایی گروه خودیار در هند را کمی بررسی می‌کنیم تا اهمیت انعطاف حقوقی و بوروکراتیک این گروه‌ها در موفقیت تعاونی بازیافت گوا بیش‌تر مشخص شود.

نمودار ۴: ساختار گروه خودیار در هند (Self Help Group)



گروه‌های خودیار (SHG) به عنوان یکی از مؤثرترین رویکردهای توسعه اجتماعی-اقتصادی در کشورهای در حال توسعه شناخته می‌شوند. این گروه‌ها با هدف توانمندسازی اقشار کم‌درآمد جامعه، به‌ویژه زنان، از طریق سازوکارهای پس‌انداز جمعی و دسترسی به اعتبارات خرد، نقش مهمی در کاهش فقر و توسعه پایدار ایفا می‌کنند. ساختار این گروه‌ها بر اساس اصول خودگردانی، مشارکت جمعی و توانمندسازی تدریجی شکل گرفته است (Brody, et.al., 2015).

در بُعد ساختاری، گروه‌های خودیار معمولاً از ۱۰ تا ۲۰ عضو تشکیل می‌شوند که از یک منطقه جغرافیایی مشترک و با پیشینه اجتماعی-اقتصادی مشابه هستند. این همگنی نسبی در ترکیب اعضا، به تسهیل فرآیند تصمیم‌گیری و ایجاد اعتماد متقابل کمک می‌کند. مدیریت گروه به صورت دموکراتیک و از طریق انتخاب مدیر، منشی و خزانه‌دار از میان اعضا صورت می‌گیرد. این ساختار مدیریتی، ضمن تضمین شفافیت در عملکرد گروه، زمینه را برای مشارکت فعال تمامی اعضا فراهم می‌آورد. یکی از ارکان اساسی عملکرد گروه‌های خودیار، برگزاری جلسات منظم (هفتگی یا ماهانه) است. در این جلسات، علاوه بر جمع‌آوری پس‌اندازها و تصمیم‌گیری در مورد وام‌ها، مسائل مختلف گروه مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. این جلسات نقش مهمی در تقویت انسجام گروهی و ارتقای مهارت‌های ارتباطی اعضا دارند. سیستم مالی گروه‌های خودیار بر دو رکن اصلی استوار است: پس‌انداز منظم و اعتباردهی داخلی. اعضا موظف هستند مبلغ مشخصی را به صورت دوره‌ای در صندوق مشترک گروه پس‌انداز کنند. این پس‌اندازها به عنوان منبعی برای ارائه وام‌های کوچک به اعضا مورد استفاده قرار می‌گیرد. پس از طی یک دوره مشخص (معمولاً ۶ ماه تا یک سال) و اثبات پایداری مالی گروه، امکان دریافت تسهیلات از نهادهای مالی رسمی نیز فراهم می‌شود. فعالیت‌های اقتصادی گروه‌های خودیار می‌تواند به دو شکل فردی یا جمعی انجام شود. در حالت

فردی، اعضا از وام‌های دریافتی برای راه‌اندازی یا توسعه کسب و کارهای کوچک استفاده می‌کنند. در حالت جمعی، گروه به صورت مشترک یک فعالیت اقتصادی را آغاز می‌کند. این تنوع در شیوه‌های فعالیت اقتصادی، انعطاف‌پذیری لازم برای تطبیق با شرایط محلی و توانمندی‌های اعضا را فراهم می‌آورد (Kumar, et. al., 2021).

نظارت و ارزیابی مستمر عملکرد گروه از طریق سیستم‌های ثبت فعالیت‌های مالی و غیرمالی صورت می‌گیرد. علاوه بر نظارت داخلی توسط اعضا، نهادهای حامی نیز بر عملکرد گروه‌ها نظارت می‌کنند. این سیستم نظارتی دوگانه، ضمن تضمین شفافیت، به شناسایی و رفع مشکلات احتمالی کمک می‌کند. شبکه‌سازی و ایجاد ارتباط بین گروه‌های خودیار، بُعد دیگری از فعالیت‌های این گروه‌هاست. گروه‌ها می‌توانند با تشکیل فدراسیون‌های بزرگ‌تر، قدرت چانه‌زنی خود را افزایش داده و منابع بیشتری را برای فعالیت‌های توسعه‌ای بسیج کنند. این شبکه‌سازی همچنین امکان تبادل تجربیات و یادگیری متقابل را فراهم می‌آورد.

یکی از ویژگی‌های برجسته پروژه بازیافت گوا، نقش تعاونی‌های خودیار در بهبود شرایط کاری و اجتماعی اعضای جامعه است. این گروه‌ها به عنوان هسته‌ی اولیه و قبل از تشکیل تعاونی، به‌طور مستقیم در تمام مراحل زنجیره ارزش از جمع‌آوری تا پردازش شکل گرفته‌اند. این گروه‌ها خودیار توانستند مستقلاً در هر مرحله زنجیره پایداری را حفظ و علاوه بر ایجاد فرصت‌های شغلی، بسترهایی برای تصمیم‌گیری و ایجاد اعتماد در میان اعضا فراهم می‌کنند که به ارتقای سطح استقلال و خودکفایی و درک موقعیت خود در زنجیره بازیافت منجر شده است.

توجه به همه حلقات زنجیره ارزش بازیافت

شکل‌گیری زنجیره ارزش یکپارچه در تعاونی بازیافت گوا، نمونه‌ای موفق از مدیریت زنجیره تأمین در حوزه اقتصاد چرخشی است. پژوهش‌های حوزه

مدیریت زنجیره تأمین نشان می‌دهد که یکپارچه‌سازی فرایندها می‌تواند بهره‌وری در فرآیند بازیافت را تا ۳۰ درصد افزایش دهد؛ این افزایش بهره‌وری در پروژه گوا نیز مشهود است. در این زنجیره، هر حلقه - از جمع‌آوری پسماند تا فرآوری نهایی - نقشی حیاتی در خلق ارزش افزوده ایفا می‌کند، به‌طوری که حذف یا ضعف عملکرد هر بخش می‌تواند کل زنجیره را متأثر سازد. برای مثال، کیفیت نامناسب در تفکیک اولیه می‌تواند هزینه‌های فرآوری را تا ۴۰ درصد افزایش دهد.

مزیت رقابتی این مدل در مقایسه با سیستم‌های سنتی بازیافت، که عمدتاً به‌صورت جزیره‌ای عمل می‌کنند، در ایجاد هم‌افزایی سیستماتیک است. داده‌های عملکردی تعاونی نشان می‌دهد که هماهنگی بین گروه‌های خودیار منجر به کاهش ۲۵ درصدی هزینه‌های عملیاتی و افزایش ۳۵ درصدی نرخ بازیافت شده است. این هم‌افزایی از طریق مکانیزم‌های متعددی مانند به‌اشتراک‌گذاری منابع، انتقال دانش بین گروه‌ها و استانداردسازی فرایندها محقق می‌شود. همچنین، ساختار مشارکتی تعاونی با تقویت سرمایه اجتماعی، نرخ ماندگاری اعضا را به بیش از ۸۵ درصد افزایش داده است - شاخصی که در مدل اولیه حدوداً ۵۵ درصد بوده است. ساختار یکپارچه زنجیره ارزش در تعاونی، بهینه‌سازی توزیع مواد اولیه را ممکن می‌سازد. سیستم ردیابی و پایش مستمر در هر مرحله، ضمن تضمین کیفیت، امکان واکنش سریع به تغییرات بازار را نیز فراهم می‌آورد. این انعطاف‌پذیری به تعاونی امکان داده است تا حاشیه سود خود را برای همه افزایش دهد و نه فقط در آخرین حلقه زنجیره ارزش. به‌علاوه، مدل مشارکتی تعاونی با تقسیم عادلانه منافع بین اعضا، انگیزه لازم برای همکاری پایدار و بهبود مستمر عملکرد را ایجاد می‌کند. نحوه تعامل گروه‌های خودیار در تعاونی بازیافت، نمونه‌ای موفق از خلق ارزش افزوده تجمعی در زنجیره تأمین است. تحلیل عملکرد ۱۴۵ عضو این تعاونی در قالب ۹ گروه خودیار نشان می‌دهد که ارزش افزوده در هر مرحله از زنجیره به شکل تصاعدی افزایش می‌یابد:

۱. جمع‌آوری اولیه: ۸۰ نفر در قالب ۴ گروه خودیار ۲۰ نفره، مرحله نخست خلق ارزش را شکل می‌دهند. پوشش منطقه‌ای هوشمند و تقسیم‌کار اصولی بین گروه‌ها، ضمن جلوگیری از تداخل عملیاتی، نرخ جمع‌آوری پسماند تفکیک‌شده را تا ۳۵ درصد افزایش داده است. یکی از ویژگی‌های برجسته این پروژه، استفاده از فناوری‌های نوین برای نظارت بر عملکرد است. یک سیستم مبتنی بر QR کد برای پایش تفکیک زباله در مبدا و ارائه گزارش‌های منظم به نهادهای محلی استفاده می‌شود که توسط کارگران تعاونی در هنگام جمع‌آوری پسماند اسکن می‌شود. این کد میزان تفکیک هر خانه را مشخص می‌کند و براساس داده‌های به‌دست آمده برنامه‌های آموزشی در نظر گرفته می‌شود. در صورت تفکیک نکردن جریمه‌ای نیز برای این خانه‌ها در نظر گرفته شده است. در این مرحله مهم است که پسماند در این مرحله تفکیک‌شده جمع‌آوری شود تا بهره‌وری مراحل بعد افزایش یابد.

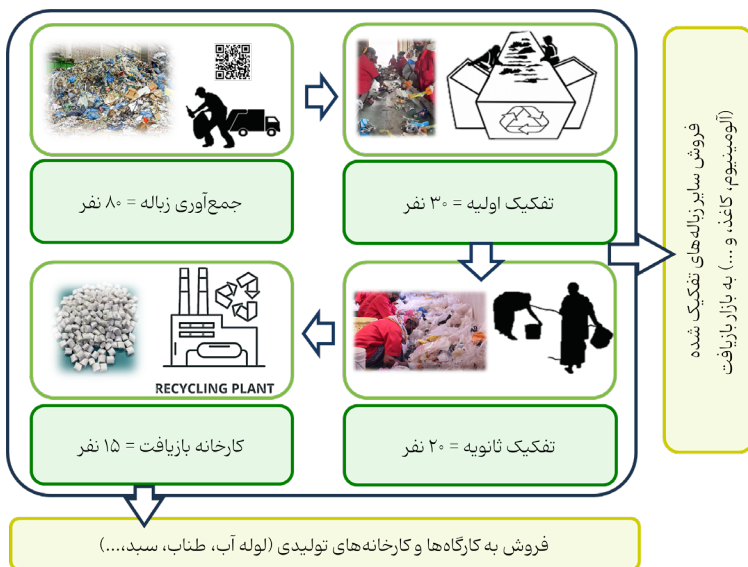
۲. تفکیک اولیه در بیچولیم: در این مرحله، ۳۰ نفر در قالب ۲ گروه ۱۵ نفره به تفکیک پایه می‌پردازند. دقت بالای تفکیک اولیه پسماند خشک به ۱۶ زیرگروه مختلف، که نتیجه تخصص‌گرایی و آموزش مستمر اعضاست، میزان بازیافت را تا ۶۵ درصد افزایش داده است. در این مرحله تعاونی توانسته است میزان دفن زباله شهری را به صفر برساند. بیش‌ترین زباله تفکیک شده در این مرحله نایلون (پلاستیک نازک و نرم) بوده است (حدود ۵۰ درصد پسماند خشک وارده) که مشخصاً برای تفکیک ثانویه به مرکز بعدی فروخته می‌شود.

۳. تفکیک ثانویه در هاروالم: در ۱۲ کیلومتری بیچولیم مرکز تفکیک ثانویه هاروالم قرار دارد. ۲۰ نفر در قالب ۲ گروه ۱۰ نفره، با تمرکز بر تفکیک تخصصی (تقسیم نایلون‌ها به ۵ گروه مختلف براساس رنگ و ماده اولیه)، خلوص مواد را تا ۹۵ درصد افزایش می‌دهند. این دقت بالا در تفکیک،

برای تولید گرانول باکیفیت بسیار ضروری است. همکاری نزدیک با واحد کارخانه بازیافت، تضمین کننده تطابق کیفیت با نیازهای فرآوری است.

۴. کارخانه بازیافت در پيسورلم: در ۸ کیلومتری هاروالم مرکز بازیافت تعاونی قرار دارد. در مرحله نهایی، ۱۵ نفر در قالب یک گروه منسجم، فرآوری نهایی بر روی نایلون را انجام می دهند. کارگران تا دیروز زباله گرد با آموزش و استفاده از ماشین آلات مختلف و دانش فنی توانسته اند ارزش افزوده محصول خود را ۲۰ برابر کنند. استانداردهای سختگیرانه تولید، امکان فروش به کارخانه های معتبر و صنایع پایین دستی را فراهم می آورد.

نمودار ۵: زنجیره ارزش مدیریت پسماند خشک در گوا



ساختار مدیریتی این زنجیره با چند ویژگی کلیدی، بهره‌وری کل سیستم را تضمین می‌کند:

- **استقلال عملیاتی:** هر مرکز در این زنجیره به‌طور مستقل مدیریت می‌شود و وظایف مشخصی دارد که موجب افزایش بهره‌وری و کارایی در هر بخش می‌شود. این استقلال عملیاتی به مراکز اجازه می‌دهد تا با توجه به شرایط محلی، برنامه‌ها و تصمیمات مدیریتی خود را اتخاذ کنند. به‌طور مثال، هر گروه جمع‌آوری زباله یا هر واحد پردازش قادر است با روش‌های مختص به خود عمل کند و تصمیمات روزانه مربوط به جمع‌آوری، تفکیک و پردازش زباله‌ها را با توجه به نیازها و منابع موجود اتخاذ کند.

این استقلال موجب افزایش سرعت عمل و کاهش بوروکراسی می‌شود، چرا که اعضا نیازی به کسب مجوز از نهادهای بالادستی ندارند و می‌توانند سریع‌تر تصمیمات مورد نیاز را اجرایی کنند. به این ترتیب، هر واحد به یک مرکز تصمیم‌گیری مستقل تبدیل می‌شود که می‌تواند با سرعت بیشتر به تغییرات محیطی یا عملیاتی واکنش نشان دهد.

- **پرداخت عملکردی:** یکی از ویژگی‌های برجسته ساختار مدیریتی در این پروژه، نظام پرداخت عملکردی است. در این مدل، دستمزد اعضای هر گروه بر اساس میزان کاری (وزن زباله‌های جمع‌آوری یا پردازش شده) که انجام می‌دهند، تعیین می‌شود. این شیوه پرداخت، انگیزه‌ای قوی برای افزایش بهره‌وری در هر بخش از زنجیره فراهم می‌آورد، چرا که اعضا به‌طور مستقیم منافع مالی از بهبود عملکرد خود کسب می‌کنند. پرداخت بر اساس عملکرد باعث می‌شود اعضای گروه‌ها انگیزه بیشتری برای افزایش کیفیت و کمیت کار خود داشته باشند. به علاوه، این نظام پرداخت رقابتی، تعاونی‌ها را به سمت بهبود فرآیندهای جمع‌آوری و تفکیک زباله سوق می‌دهد، که در نهایت به سودآوری بیشتر و افزایش کیفیت مواد بازیافتی منجر می‌شود.

-کنترل کیفیت زنجیره‌ای: کنترل کیفیت در این زنجیره به صورت چندمرحله‌ای و با نظارت دقیق انجام می‌شود. هر مرحله از فرآیند بازیافت، توسط مرحله بعدی کنترل کیفی می‌شود. به این معنا که به عنوان مثال، کیفیت جمع‌آوری زباله‌ها توسط گروه‌های تفکیک بررسی می‌شود و سپس مواد تفکیک‌شده توسط کارخانه‌های بازیافت ارزیابی می‌گردد.

این سیستم نظارت متقابل به چند دلیل اهمیت دارد: اولاً، خطاهای احتمالی در هر مرحله شناسایی شده و تصحیح می‌شود. ثانیاً، این روش تضمین می‌کند که هر مرحله از فرآیند با بالاترین کیفیت ممکن انجام شود، چرا که مراحل بعدی وابسته به دقت و کارایی مراحل قبلی هستند. در نتیجه، کیفیت نهایی محصولات بازیافتی به میزان قابل توجهی افزایش می‌یابد و مواد بی‌کیفیت به زنجیره وارد نمی‌شوند. -مدیریت مشارکتی: مدیریت مشارکتی یکی از ویژگی‌های کلیدی در این پروژه است که نشان‌دهنده رویکرد دموکراتیک و مشارکتی در تصمیم‌گیری‌ها است. در هر مرکز، کارگران خودشان نمایندگان گروه‌های خودیار را انتخاب می‌کنند. این نمایندگان وظیفه دارند که مسائل و نیازهای گروه‌های خود را به کمیته‌های مدیریتی بالاتر منتقل کنند و در تصمیم‌گیری‌های کلان مشارکت داشته باشند.

این سیستم مدیریتی مشارکتی باعث می‌شود که اعضای تعاونی‌ها احساس مشارکت بیشتری در فرآیندهای مدیریتی داشته باشند و در نتیجه، تعهد بیشتری نسبت به کار خود پیدا کنند. همچنین، این مدل مدیریتی از تمرکز قدرت در دست عده‌ای محدود جلوگیری کرده و به اعضا امکان می‌دهد که در تصمیم‌گیری‌ها سهم داشته باشند. علاوه بر این، انتخاب نمایندگان باعث بهبود ارتباطات بین اعضا و کمیته‌های مدیریتی می‌شود، که به نوبه خود موجب ارتقای هماهنگی و کارایی در تمام سطوح زنجیره می‌گردد.

ساختار حکمرانی تعاونی

ساختار تعاونی و شرکت سهامی از نظر فلسفه سازمانی و شیوه‌های مدیریتی تفاوت‌های قابل توجهی دارند. در تعاونی‌ها، اصل برابری اعضا و مشارکت مستقیم در تصمیم‌گیری‌ها نقش اصلی را ایفا می‌کند. هر عضو تعاونی صرف نظر از میزان سرمایه‌گذاری خود، تنها یک حق رأی دارد و تصمیمات به صورت دموکراتیک اتخاذ می‌شوند. این ویژگی باعث می‌شود که تعاونی‌ها بیشتر بر مبنای نیازهای اعضا و توسعه اجتماعی عمل کنند تا منافع مالی صرف. به علاوه، هیئت مدیره در تعاونی‌ها از میان اعضا انتخاب می‌شود و نظارت کلی بر فعالیت‌ها را بر عهده دارد. سود در تعاونی‌ها نیز بر اساس فعالیت و مشارکت اعضا توزیع می‌شود، نه صرفاً براساس میزان سهام، که موجب تقویت حس مسئولیت‌پذیری و همبستگی در بین اعضا می‌شود.

در مقابل، شرکت‌های سهامی بر پایه سرمایه‌گذاری و مالکیت سهام عمل می‌کنند و قدرت تصمیم‌گیری بر اساس میزان سهام و سرمایه در شرکت توزیع می‌شود. هر سهم نماینده یک حق رأی است، بنابراین سهامداران بزرگ‌تر معمولاً قدرت بیشتری در تصمیم‌گیری‌ها دارند. هدف اصلی شرکت‌های سهامی نیز عموماً تولید سود برای سهامداران است و سودها براساس میزان سهام توزیع می‌شوند. در این نوع شرکت‌ها، هیئت مدیره اغلب توسط سهامداران عمده انتخاب می‌شود و مدیریت اجرایی معمولاً از نظر اهداف مالی و کسب سود عمل می‌کند. به این ترتیب، شرکت‌های سهامی بیشتر با جذب سرمایه‌گذاری و افزایش ارزش سهام برای سهامداران سروکار دارند، در حالی که تعاونی‌ها بر روی توسعه مشترکات اجتماعی و اقتصادی اعضا متمرکزند.

یکی از چالش‌های اساسی تعاونی‌ها در مقایسه با شرکت‌های

سهامی، جذب سرمایه و رقابت در بازارهای بزرگ‌تر است. در حالی که شرکت‌های سهامی به راحتی می‌توانند از طریق فروش سهام و جذب سرمایه‌گذاران خارجی به سرمایه‌های بزرگ دسترسی پیدا کنند، تعاونی‌ها به دلیل ساختار دموکراتیک و محدودیت‌های موجود در جذب سرمایه تنها از طریق اعضا، معمولاً در این حوزه با محدودیت‌هایی روبه‌رو هستند. همچنین، فرآیند تصمیم‌گیری دموکراتیک در تعاونی‌ها که به هر عضو یک حق رأی می‌دهد، می‌تواند روند تصمیم‌گیری را کند و پیچیده کند، به‌ویژه هنگامی که اختلاف نظرهای زیادی بین اعضا وجود دارد. از طرفی، در شرکت‌های سهامی که تصمیمات توسط سهامداران بزرگ اتخاذ می‌شود، این فرآیند معمولاً سریع‌تر و متمرکزتر انجام می‌شود. این عوامل می‌تواند باعث شود که تعاونی‌ها در مقایسه با شرکت‌های سهامی در بازارهای رقابتی با چالش‌های بیشتری روبرو شوند، به‌ویژه در کسب سرمایه و سرعت واکنش به تغییرات بازار.

سه لایه حکمرانی: اجرایی، مدیریتی، راهبری

تعاونی بازیافت گوا با بهره‌گیری از یک ساختار چندلایه مدیریتی توانسته است چالش‌های مربوط به جذب سرمایه و مدیریت پیچیده را به خوبی مدیریت کند. این ساختار که شامل سه لایه راهبری، مدیریتی، و اجرایی است به تعاونی این امکان را می‌دهد که در عین حفظ ویژگی‌های دموکراتیک، فرآیندهای تصمیم‌گیری و اجرایی را به شکلی کارآمد انجام دهد.

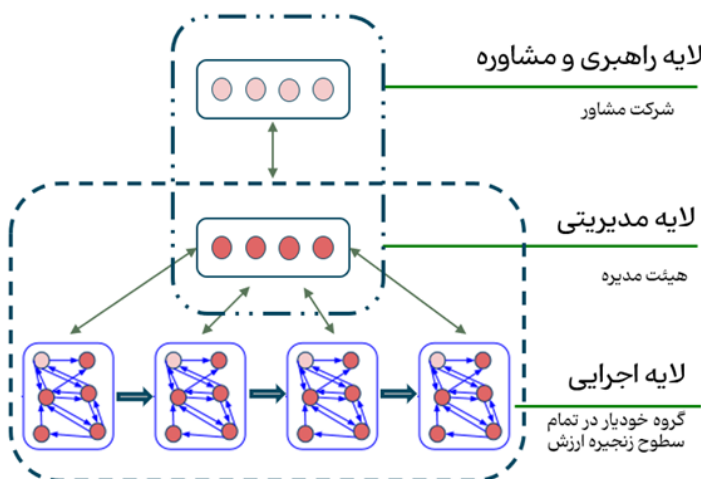
۱. لایه اجرایی: گروه‌های خودیار، که مسئولیت عملیات روزانه و اجرای وظایف در سطح زنجیره ارزش را بر عهده دارند، در این لایه قرار می‌گیرند. هر گروه به‌طور مستقل

عمل می‌کند و مسئولیت‌های مشخصی در فرآیند جمع‌آوری، تفکیک، و بازیافت مواد دارند. اما این استقلال در عین حال با همکاری و نظارت دقیق در سرتاسر زنجیره تلفیق شده است. هر گروه توسط گروه‌های بعدی کنترل کیفی می‌شود و این کنترل دوطرفه به بهبود کیفیت کار و کاهش هزینه‌های مدیریتی منجر می‌شود.

2. لایه مدیریتی: در این لایه، هیئت مدیره از میان اعضای تعاونی و نمایندگان گروه‌های خودیار انتخاب می‌شود و وظیفه تصمیم‌گیری‌های کلان مدیریتی را بر عهده دارد. این لایه نه تنها تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را ساده‌تر و سریع‌تر می‌کند، بلکه با مشارکت فعال اعضا، حس مالکیت و تعهد به موفقیت پروژه را تقویت می‌کند. به علاوه، چون هر عضو تنها یک حق رأی دارد، تصمیمات بر مبنای منافع جمعی اتخاذ می‌شود.

3. لایه راهبری و مشاوره: این لایه شامل شرکت خصوصی مدیریت پسماند است که به عنوان مشاور خارجی برای پشتیبانی از تعاونی‌ها در زمینه‌های حقوقی، مالی و مدیریت استراتژیک فعالیت می‌کنند. این مشاوران به اعضای تعاونی کمک می‌کنند تا در مسیر تصمیم‌گیری‌های کلان و مدیریت بهینه منابع حرکت کنند. این حضور مشاوران از یک سو استقلال اعضا را حفظ کرده و از سوی دیگر امکان جذب سرمایه‌گذاری‌های جدید و تقویت پیوند با نهادهای پشتیبان را فراهم می‌کند. در حقیقت مدیران تعاونی شرکت خصوصی را به عنوان لایه‌ای مستقل برای افزایش بهره‌وری و تصمیمات تخصصی استخدام کرده است.

نمودار ۶: لایه‌بندی تعاونی بازیافت



■ کارمند تعاونی ■ اعضای تعاونی

این ساختار تعاونی با استفاده از مدیریت مشارکتی و کنترل کیفی زنجیره‌ای توانسته است چالش‌های اصلی مربوط به جذب سرمایه و مدیریت پیچیده در تعاونی‌های سنتی را حل کند و باعث شود که تمامی اعضا و کارکنان تعاونی در فرآیند تصمیم‌گیری و اجرای آن‌ها به صورت فعال مشارکت داشته باشند. در حقیقت نیاز به دانش و تخصص تعاونی در سطح فنی و مدیریتی با استخدام شرکت تخصصی مدیریت پسماند برطرف شده است.

نقش و وظایف شرکت خصوصی سهامی در تعاونی بازیافت

لایه راهبری در تعاونی بازیافت گوا که توسط یک شرکت خصوصی سهامی عام Sarn(e)arth اجرا می‌شود، مسئولیت‌های کلیدی در

موفقیت و پایداری تعاونی برعهده دارد. این شرکت با ارائه خدمات متنوع و همکاری در تمامی بخش‌ها از تأمین سرمایه و فروش گرفته تا نظارت و آموزش، به تعاونی کمک می‌کند تا به‌طور کارآمد و بهینه عمل کند. ساختار لایه راهبری با تمرکز بر چهار محور اصلی توضیح داده می‌شود:

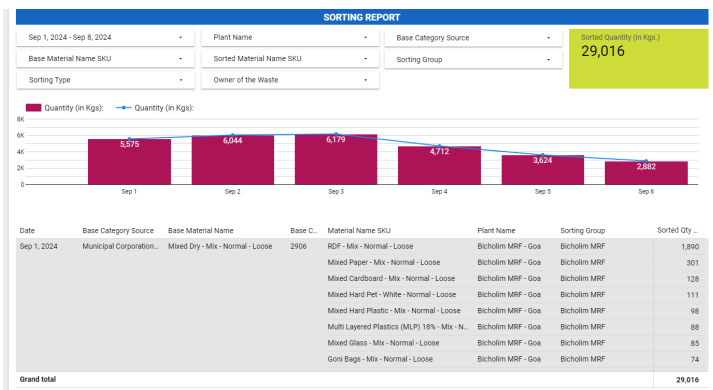
۱. مذاکره، جذب سرمایه و عقد قرارداد

لایه راهبری نقش حیاتی در مذاکرات با شرکت‌های بزرگ مانند تولیدکنندگان کالاهای مصرفی و بنگاه‌های صنعتی ایفا می‌کند. این مذاکرات منجر به عقد قراردادهای فروش، تأمین سرمایه، و حتی بهره‌برداری از فناوری‌های نوین در بازیافت می‌شود. از طرف دیگر، جمع‌آوری منابع مالی از شرکت‌ها و شهرداری‌ها برای حمایت از برنامه‌های بازیافت، بخشی از وظایف این لایه است. محاسبات مالی و پرداخت‌های مرتبط با مالیات‌ها، فروش محصولات بازیافتی، و هزینه‌های عملیاتی تعاونی نیز توسط این شرکت انجام می‌شود.

۲. نظارت مالی و کیفی، ارزیابی و پردازش داده‌ها

شرکت راهبری مسئولیت نظارت بر کیفیت عملیات تفکیک و بازیافت زباله‌ها را برعهده دارد و سیستم‌های نظارتی به‌روز برای پایش داده‌های تولید و تفکیک زباله‌ها و محصولات بازیافتی پیاده‌سازی می‌کند. طراحی و اجرای ساختار MIS (سیستم مدیریت اطلاعات) برای جمع‌آوری داده‌های تولید و تفکیک از مراکز مختلف و تهیه گزارش‌های کیفی، از وظایف مهم این لایه است که امکان ارزیابی عملکرد و افزایش بهره‌وری را فراهم می‌کند. این ساختار که به صورت روزانه به‌روزرسانی می‌شود، بستر اصلی نظارت و پایش داده‌های روزمره مراکز تفکیک و پردازش است که براساس آن دستمزد ماهیانه و سود خالص قابل تقسیم محاسبه می‌گردد.

نمودار ۷: نمونه سامانه مدیریت سیستم داده‌های مراکز تفکیک



داده‌های سامانه فوق از طریق اپلیکیشن ساده‌ای توسط اعضای گروه‌های خودیار و مدیران اجرایی در هر مرکز تفکیک روزانه وارد می‌شود. این داده‌ها شامل نوع فعالیت هر گروه خودیار، میزان تفکیک و پردازش، نوع زباله، مدت زمان هر فعالیت و محصول نهایی را به صورت کمی پردازش می‌کند. مدیران میانی و شرکت راهبری می‌توانند روزانه با نظارت بر این سامانه از میزان بهره‌وری مطلع شوند.

۳. توانمندسازی و تسهیلگری

یکی از اساسی‌ترین فعالیت‌های این شرکت، توانمندسازی گروه‌های خودیار از طریق آموزش و تسهیل ارتباطات است. نظارت و برگزاری جلسات منظم با اعضای تعاونی و نمایندگان آن‌ها برای بررسی مشکلات و ارائه راه‌حل‌های مدیریتی به‌طور مستمر انجام می‌شود. برگزاری دوره‌های آموزشی برای ارتقای مهارت‌های اعضای تعاونی در حوزه‌های تفکیک زباله، بهره‌وری انرژی، و بهره‌برداری از فناوری‌های نوین نیز از دیگر مسئولیت‌های این لایه است.

۴. بازاریابی و فروش

شرکت راهبری با شناسایی بازارهای جدید و ایجاد زنجیره فروش برای محصولات بازیافتی نقش مهمی در افزایش درآمد تعاونی ایفا می‌کند. این شرکت همچنین ارتباطات خارجی برای فروش محصولات بازیافتی در

بازارهای محلی و بین‌المللی را تقویت می‌کند و از این طریق تضمین می‌کند که تعاونی به بهترین قیمت ممکن دست یابد. در همین راستا، پیدا کردن مشتریان بالقوه برای زباله‌های تفکیک‌شده و محصولات نهایی، بخش دیگری از وظایف این شرکت است که باعث افزایش رقابت‌پذیری تعاونی در بازار می‌شود.

لایه راهبری به‌عنوان یک ساختار مدیریتی تخصصی، با همکاری و هدایت صحیح فعالیت‌های تعاونی بازیافت، نقش کلیدی در تأمین منابع، مدیریت مالی و کیفیت، آموزش و توسعه مهارت‌ها و در نهایت بازاریابی و فروش محصولات بازیافتی دارد. این ساختار باعث می‌شود که تعاونی در عین داشتن استقلال عملیاتی، از مزایای همکاری با یک شرکت سهامی خصوصی نیز بهره‌مند شود و بتواند در یک بازار رقابتی و پویا به موفقیت دست یابد.

چالش‌های تعاونی‌های بازیافت در هند

۱. چالش‌های مدیریتی و هماهنگی در زنجیره ارزش

هرچند که ساختار مدیریتی تعاونی از سه لایه مجزا (اجرایی، مدیریتی و راهبری) تشکیل شده است، هماهنگی بین این سطوح مختلف چالشی اساسی است. از یک سو، گروه‌های خودیار که در سطح اجرایی فعالیت می‌کنند به استقلال عملیاتی نیاز دارند، و از سوی دیگر، تعامل و همکاری آن‌ها با لایه مدیریتی و شرکت راهبر برای تصمیم‌گیری‌های کلان حیاتی است. این تنش‌ها می‌تواند منجر به اختلاف در تصمیم‌گیری‌ها و کندی فرآیندهای مدیریتی شود که خود بهره‌وری کلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. تلاش شده است با برگزاری جلسات منظم ماهیانه گروه‌های خودیار و ایجاد شفافیت در تصمیم‌گیری به این چالش پاسخ داده شود.

۲. پرداخت بر اساس عملکرد و نگرانی‌های مالی

در سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد، هر گروه خودیار بر اساس حجم کاری که انجام می‌دهد (بر حسب وزن مواد تفکیک‌شده) دستمزد دریافت می‌کند. هرچند که این سیستم انگیزه ایجاد می‌کند، اما عدم تضمین درآمد پایدار برای گروه‌ها می‌تواند مشکلات مالی ایجاد کند، خصوصاً در مواقعی که میزان مواد قابل بازیافت کاهش می‌یابد. این موضوع می‌تواند نارضایتی کارگران و کاهش انگیزه آن‌ها برای ادامه فعالیت را به دنبال داشته باشد. شرکت راهبری سعی کرده است با انعقاد قرارداد با شهرداری‌ها و دهیاری‌ها دسترسی تعاونی به زباله خشک را تضمین کند.

۳. کنترل کیفیت و مشکلات بازاریابی

یکی از چالش‌های جدی در زنجیره ارزش بازیافت، حفظ کیفیت مواد بازیافتی در طول فرآیند است. از آنجایی که کیفیت هر مرحله توسط مرحله بعدی کنترل می‌شود، بروز خطا یا کمبود منابع در یکی از مراحل می‌تواند کل زنجیره را دچار مشکل کند. از سوی دیگر، بازار محصولات بازیافتی به شدت متغیر است و پیدا کردن مشتریان ثابت و حفظ قیمت‌های مناسب همیشه آسان نیست. این موضوع می‌تواند فشار بیشتری بر لایه راهبری برای بازاریابی و فروش ایجاد کند. بزرگ کردن مقیاس بازاریابی در سطح کشور هند توانسته است بازار فروش را تا حدی برای این مواد تا بدین جا تضمین کند.

۴. تضاد بین همکاری و رقابت در گروه‌های خودیار

هرچند که گروه‌های خودیار در قالب تعاونی با یکدیگر همکاری می‌کنند، اما سیستم پرداخت مبتنی بر عملکرد می‌تواند باعث ایجاد رقابت‌های درون‌گروهی شود. در برخی موارد، این رقابت‌ها ممکن است منجر به تضاد منافع و کاهش روحیه همکاری بین گروه‌ها شود. فهم جایگاه هر گروه در

زنجیره ارزش و درک تعاملی و میزان ارزش افزوده از یکدیگر توانسته است تا حد بسیار خوبی این رقابت را تبدیل به رقابت در عین هم‌کاری کند.

۵. چالش‌های حقوقی و قانونی

با وجود حمایت قانونی که تعاونی‌ها از آن بهره می‌برند، فرآیندهای پیچیده و گاه‌آنا کارآمد بوروکراسی در سطح محلی و ملی می‌تواند باعث تاخیر در اجرای قراردادها و تأمین منابع مالی شود. همچنین، تغییرات قوانین محیط‌زیستی و بازیافت ممکن است بر نحوه فعالیت تعاونی تأثیرگذار باشد و نیاز به تطبیق سریع با این تغییرات، چالش‌های جدیدی را ایجاد می‌کند. تا بدین‌جا تعاونی بازیافت توانسته است با تعامل نزدیک با ساختار دولتی و ایالتی گوا و چانه‌زنی با سیاست‌گذاران در تدوین قوانین جدید فعالانه شرکت کند تا آن‌جا که تیم راهبری تعاونی در تدوین پیش‌نویس لایحه ایالتی رسمی‌سازی بازار غیررسمی زباله نقش فعالانه داشته است.

الگوی فوق که بر مبنای تعاون و همکاری حداکثری و با حفظ استقلال عملیاتی در کل زنجیره ارزش بازیافت در گوا (محل پیلوت پروژه) شکل گرفته است در حال حاضر در نقاط دیگر هند شروع به گسترش کرده است.

درس‌هایی از تعاونی بازیافت گوا برای ایران

تجربه شکست اقتصاد دولتی در دهه اول پس از انقلاب و همچنین ناکامی اقتصاد خصوصی و آزاد در سه دهه بعد از آن، نشان‌دهنده نیاز جدی به بازنگری و تغییر رویکردهای اقتصادی در ایران است. با توجه به آمارهای رسمی که نشان می‌دهند بیش از ۵۹ درصد از نیروی کار ایران در سال ۱۳۹۹ در بخش‌های غیررسمی فعالیت دارند، ضرورت ایجاد یک مدل اقتصادی جدید بیش از پیش احساس می‌شود. تجربه‌های مشابه در کشورهای غربی نیز، از بحران‌های ناشی از دولت رفاه گرفته تا رکودهای اقتصادی طولانی مدت ناشی از سیاست‌های نتولیرالی، حاکی از آن است که مدل‌های سنتی

اقتصاد نمی‌توانند پاسخگوی چالش‌های اقتصادی کنونی باشند.

در این میان، تعاونی‌ها به عنوان یک راهکار بالقوه برای عبور از بحران‌های اقتصادی مطرح هستند. با این حال، در ایران، این مدل اقتصادی به دلیل مشکلات ساختاری همچون عدم حمایت کافی دولت، فقدان اجرای صحیح قوانین، فساد گسترده، و نبود شفافیت، به جایگاه شایسته خود نرسیده است. بررسی و بهره‌گیری از تجربیات موفق کشورهای دیگر، به ویژه در حوزه تعاونی‌ها، می‌تواند راهکاری برای بازسازی و تقویت این نهاد اقتصادی در ایران باشد. طراحی و اجرای یک الگوی بومی، که بر اساس تجربیات جهانی و واقعیت‌های داخلی تنظیم شده باشد، می‌تواند به ایجاد تحولاتی اساسی در عرصه اقتصاد کشور کمک کند.

از سوی دیگر تجربه تعاونی‌ها در هند، نشان می‌دهد که تعاونی‌ها می‌توانند به عنوان یک مدل مؤثر برای توسعه اقتصادی و اجتماعی، نقش کلیدی در توانمندسازی جوامع ایفا کنند. مطالعه تطبیقی تجربه تعاونی‌ها در هند برای توسعه این بخش در ایران از چند منظر حائز اهمیت است. نخست آنکه هند و ایران، علی‌رغم تفاوت‌های ساختاری، دارای زمینه‌های مشترک فرهنگی و اجتماعی هستند. هر دو کشور در دهه‌های اخیر با چالش‌های مشابهی در زمینه توسعه اقتصادی، عدالت اجتماعی و توزیع منابع روبرو بوده‌اند. دوم آنکه تعاونی‌های هند توانسته‌اند در بستر یک اقتصاد در حال توسعه و با وجود محدودیت‌های زیرساختی، به موفقیت‌های چشمگیری دست یابند. سوم، تجربه هند نشان می‌دهد که چگونه می‌توان از ظرفیت‌های بخش تعاون برای کاهش نابرابری‌های اقتصادی و توانمندسازی اقشار مختلف جامعه بهره برد. ساختار تعاون مدرن در هند هم‌چون ایران پیشینه طولانی دارد و در حوزه‌های مختلفی تعاونی‌های گوناگونی شکل گرفته است. اما در هند برخلاف ایران، اعتقاد به تعاونی به عنوان ساختار تولید رو به گسترش است و باور جدی به تعاون وجود دارد. به طوری که هند به تازگی و در سال ۲۰۲۱ وزارت تعاون راه‌اندازی کرده است و تصمیم دارد قوانین حمایتی جدیدی

برای گسترش حوزه تعاون وضع کند. در ایران، بسیاری از تعاونی‌ها با چالش‌هایی برای بقا و گسترش خود روبه‌رو هستند که نیازمند راه‌حل‌های عملی و بومی‌سازی شده است. تجربه موفق تعاونی‌های هند، به ویژه در زمینه استفاده از ساختارهای شفاف و مبتنی بر مسئولیت‌پذیری، می‌تواند الگویی مفید برای بهبود عملکرد تعاونی‌ها در ایران باشد. در ادامه، برخی از چالش‌های مشترک تعاونی‌ها در ایران و درس‌هایی که از هند و مشخصاً تعاونی بازیافت گوآمی‌توان گرفت، ارائه شده است:

۱- **عدم دسترسی به سرمایه و ابزار تولید:** یکی از مشکلات اصلی تعاونی‌ها در ایران، نبود سرمایه کافی و دسترسی به ابزارهای تولیدی است. در هند، تعاونی‌ها با بهره‌گیری از مکانیزم‌هایی مانند مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها (CSR) و برنامه‌های توانمندسازی، منابع مالی و سرمایه‌گذاری‌های لازم را جذب کردند. در ایران، با تعامل بیشتر با بخش خصوصی و استفاده از سیاست‌های حمایتی دولت، می‌توان این مشکل را حل کرد.

۲- **عدالت اقتصادی:** ناعادلانه بودن توزیع سود و دستمزدها در بسیاری از تعاونی‌ها باعث کاهش انگیزه‌ها و کارآمدی می‌شود. در تجربه هند، تعاونی‌ها با استفاده از نظام‌های مبتنی بر بهره‌وری و تقسیم سود بر اساس میزان مشارکت افراد در زنجیره ارزش، توانستند به عدالت اقتصادی نزدیک شوند. ایران نیز می‌تواند با اجرای این مدل، توزیع منصفانه‌تری از سود و درآمد ایجاد کند.

۳- **عدم شفافیت و ارتباط کم اعضا:** عدم شفافیت و کمبود مسئولیت‌پذیری اعضا یکی از چالش‌های اصلی تعاونی‌ها در ایران است. تعاونی‌های موفق هند با استفاده از فناوری‌های دیجیتال و ایجاد زیرساخت‌های شفاف

مدیریتی، این مشکل را حل کرده‌اند. در ایران نیز می‌توان با پیاده‌سازی فناوری‌های مدیریتی و نظارتی، شفافیت و مسئولیت‌پذیری را افزایش داد.

۴- آموزش و مهارت ناکافی: بسیاری از تعاونی‌های ایرانی با مشکل کمبود آموزش‌های مدیریتی و تخصصی روبرو هستند. تجربه هند نشان می‌دهد که آموزش مداوم برای اعضا و مدیران تعاونی، کلید موفقیت این سازمان‌ها است. در ایران نیز برگزاری کارگاه‌های آموزشی و دوره‌های توانمندسازی می‌تواند نقش مهمی در افزایش بهره‌وری و کارایی تعاونی‌ها داشته باشد. البته لازم است تاکید شود که حکمرانی در لایه‌های مختلف در تعاونی بازیافت کمک کرده است که نقش راهبر نیز به اعضایی داده شود که در ارتباط تنگاتنگ و روزمره با اعضای تعاونی و ساختار اجرایی-اقتصادی آن هستند و نه نهادهای دولتی. این فهم همه‌جانبه نیازهای اعضای تعاونی و ساختار آن سبب شده است که آموزش‌ها به اعضا مشخصا در راستای اهداف تعاونی باشند.

۵- نقش صوری اعضا در تعاونی‌ها: در بسیاری از تعاونی‌های ایران، اعضا به‌طور صوری در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌کنند. تعاونی‌های هند با تعیین مسئولیت‌های دقیق برای هر عضو و ایجاد سازوکارهای مشارکتی مؤثر، به نقش فعال اعضا در تصمیم‌گیری‌ها اهمیت داده‌اند. در ایران نیز با تعیین نقش‌های مشخص و تقویت سازوکارهای مشارکتی، می‌توان این مشکل را برطرف کرد.

۷- اعتماد نداشتن اعضا به یکدیگر و به ساختار تعاونی: پایه‌ریزی تعاونی بر مبنای گروه‌های خودیار ۱۰-۲۰ نفره به عنوان هسته‌های اولیه سبب شده است که تصمیمات روزمره و اجرایی بر مبنای شناخت کافی اعضا از یکدیگر شکل بگیرد و اعضا بتوانند در تصمیمات روزمره مشارکت داشته باشند.

پیشنهاداتی برای صندوق

صندوق بازنشستگی کشوری، با توجه به ویژگی‌های منحصر به فرد ذی‌نفعان خود و الزامات قانونی مبنی بر واگذاری شرکت‌های زیرمجموعه، می‌تواند از الگوی تعاونی‌ها برای بازسازی و تقویت ساختارهای اقتصادی بهره‌مند شود. تعاونی‌ها با ایجاد بستری برای مشارکت بازنشستگان و کارکنان در فعالیت‌های اقتصادی، می‌توانند به‌عنوان ابزارهایی برای افزایش بهره‌وری، توانمندسازی اجتماعی-اقتصادی، و کاهش فشار مالی بر صندوق عمل کنند.

الگوی تعاونی باز یافت گوا نشان می‌دهد که می‌توان از ظرفیت‌های موجود برای ایجاد زنجیره‌های ارزش کارآمد استفاده کرد. در این راستا، بازنشستگان و کارکنان شرکت‌های زیرمجموعه صندوق می‌توانند به‌عنوان اعضای مؤسس و فعالان اصلی تعاونی‌ها مشارکت کنند. این رویکرد نه تنها انگیزه اقتصادی و اجتماعی این گروه‌ها را افزایش می‌دهد، بلکه بهره‌گیری از تجربه و دانش آن‌ها در حوزه‌های مرتبط با تخصصشان را نیز ممکن می‌سازد. یکی دیگر از عوامل کلیدی برای موفقیت این الگو، استفاده از بودجه مسئولیت اجتماعی (CSR) شرکت‌های زیرمجموعه صندوق است. این بودجه‌ها می‌توانند برای تجهیز تعاونی‌ها به فناوری‌های مدرن، تأمین سرمایه اولیه، و فراهم‌سازی آموزش‌های لازم به کار گرفته شوند. ترکیب این منابع با مشارکت اعضا، امکان ایجاد تعاونی‌هایی با ساختار مالی پایدار و شفافیت عملیاتی بالا را فراهم می‌کند.

با این حال، برای بومی‌سازی این الگو در ایران، پژوهش‌های بیشتری لازم است. طراحی ساختارهای تعاونی محور برای بازنشستگان و شرکت‌های زیرمجموعه صندوق نیازمند مطالعه دقیق ظرفیت‌های داخلی، تطبیق با قوانین ملی، و بررسی تجربیات موفق جهانی است. این پژوهش‌ها باید به تدوین راهبردهایی برای ایجاد تعاونی‌های پایدار در حوزه‌های متنوع مانند کشاورزی، تولید، خدمات و حتی فناوری‌های نوین بپردازند. همچنین، لازم

است نظام‌های حمایتی و نظارتی مؤثر برای تضمین شفافیت، پایداری و پاسخ‌گویی تعاونی‌ها طراحی شوند.

با توجه به ظرفیت‌های موجود در صندوق بازنشستگی کشوری و شرکت‌های زیرمجموعه آن، رویکرد تعاونی‌محور می‌تواند نه تنها به تقویت عملکرد اقتصادی صندوق منجر شود، بلکه الگویی برای توسعه اقتصاد مردمی و عدالت‌محور در سطح ملی ارائه دهد. این مسیر نیازمند همکاری میان سیاست‌گذاران، نهادهای پژوهشی، و جامعه مدنی برای شناسایی و رفع چالش‌ها و همچنین بهره‌گیری از فرصت‌های پیش‌رو است. به‌طور خاص، باید مدل‌های حکمرانی تعاونی‌ها، نظیر ساختار سه‌لایه حکمرانی تعاونی گوا، مورد بررسی قرار گیرد تا مشخص شود چگونه می‌توان این ساختارها را با شرایط ایران سازگار کرد. علاوه بر این، لازم است سازوکارهایی برای نظارت مالی، ارزیابی عملکرد، و توانمندسازی اعضا طراحی شود تا تعاونی‌ها بتوانند به‌طور مستقل و کارآمد عمل کنند.

منابع

رهبری جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۴). ابلاغیه سیاستهای کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، تاریخ ابلاغ؛ ۱۳۸۴/۰۳/۰۱.

کمیسیون برنامه و بودجه و محاسبات مجلس شورای اسلامی (۱۳۹۰). گزارش کمیسیون برنامه و بودجه و محاسبات مجلس شورای اسلامی در مورد تفریغ بودجه‌ی سال ۱۳۸۸ کل کشور، تهران، معاونت قوانین کمیسیون برنامه و بودجه و محاسبات مجلس شورای اسلامی.

مجلس خبرگان (۱۳۵۸). قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، تاریخ تصویب در مجلس خبرگان: ۱۳۵۸/۰۸/۲۴، تاریخ همه‌پرسی ۱۳۵۸/۰۹/۱۱.

مجلس شورای اسلامی (۱۴۰۲). برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۳-۱۴۰۷)، تاریخ تصویب: ۱۴۰۳/۰۹/۰۱.

مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۹). قانون برنامه پنج‌ساله‌ی پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۰-۱۳۹۴)، تاریخ تصویب: ۱۳۸۹/۱۰/۳۰.

مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۳). قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، تاریخ تصویب: ۱۳۸۳/۰۶/۱۱.

مجلس شورای اسلامی (۱۳۷۰). قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران، تاریخ تصویب ۱۳/۰۶/۱۳۷۰.

مجلس شورای ملی (۱۳۰۴). قانون تجارت، تاریخ تصویب ۱۲/۰۳/۱۳۰۴.

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۴۰۲). بررسی لایه هفتم توسعه از منظر تعاون (۲۲). سینا شیخی. تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۴/۰۹.

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۴۰۲). آسیب‌شناسی بخش تعاون اقتصاد جمهوری اسلامی ایران، دفتر مطالعات اجتماعی.

Birchall, J. (2004). Cooperatives and the Millennium Development Goals. ILO.

Brody et al. (2015). Economic Self-Help group Programs for Improving Women's Empowerment: A Systematic Review. Campbell Systematic Reviews, (۱) ۱۱.

Craig, B., and Pencavel, J. (1995). 'Participation and Productivity: A Comparison of Worker Cooperatives and Conventional Firms in the Plywood Industry', Brookings Papers: Microeconomics, pp. 121-74.

Estrada, Mauricio. et al. (2022). Catalyzing urban transformation through women's empowerment in cooperative waste management: the SWaCH initiative in Pune, India. International Journal of Justice and Sustainability, 28(7), 852-866.

Fakhfakh, F., Pérotin, V. and Gago, M. (2012). "Productivity, capital and labour in labour managed and conventional firms", Industrial and Labor Relations Review, 65 (4), pp. 847-878.

ILO (2022). 'Measuring Cooperatives: An information guide on the ILO Guidelines concerning Statistics of Cooperatives.

Kumar et al. (٢٠٢١). The power of the collective empowers women: Evidence from self-help groups in India. *World Development*, ١٤٦.

Mapping Key Figures: National Report: India. International Cooperative Alliance, July 2021.

Mookherjee, S. (1993). Workers' Cooperative and Turnaround of a Sick Enterprise: The KTL Experience. *Vikalpa*, 18(1).

Murthy, S V Ramana. (2017). Measuring Informal Economy in India. International Monetary Fund (IMF).

Pérotin, V. (2016). 'What do we really know about workers' co-operatives?', Co-operatives UK, Manchester.

Policy Brief (2015). Cooperatives and the Sustainable Development Goals. ILO.

Sahoo et al. (2020). Critical Review on Cooperative Societies in Agricultural Development in India. *Current Journal of Applied Science and Technology*, 39(22), 114-121.

Singh, K., Pundir, RS. (2000). Cooperative and Rural Development in India. Institute of Rural Management, Anand.





مؤسسه راهبردهای بازنگشتگی صبا

تهران، خیابان سید جمال الدین
اسدآبادی (یوسف آباد)، روبروی
خیابان پنجاه و هشتم، پلاک ۴۴۳

۰۲۱-۸۸۰۶۵۰۱۴

www.Saba-psi.ir