**"A Descriptive Summary of Cooperative Governance and Performance"**  
**خلاصه‌ای توصیفی از حاکمیت و عملکرد در تعاونی‌ها**

📘 **منبع مقاله:**  
**Journal of Cooperatives**  
**جلد ۳۲، سال ۲۰۱۷، صفحات ۲۳ تا ۴۵**

✍️ **نویسندگان:**

* *جیسون آر. وی. فرانکن* (Jason R.V. Franken)
* *مایکل ال. کوک* (Michael L. Cook)

📍 **اطلاعات تماس نویسندگان:**

* **Jason R.V. Franken**  
  آدرس: سالن Knoblauch شماره ۳۱۳، دانشکده کشاورزی،  
  دانشگاه Western Illinois، مک‌کامب، ایالت ایلینوی، 61455  
  تلفن: 1179-298-309  
  ایمیل: [JRFranken@wiu.edu](mailto:JRFranken@wiu.edu)
* **Michael L. Cook**  
  آدرس: سالن Mumford شماره ۱۲۵،  
  دپارتمان اقتصاد کشاورزی و کاربردی،  
  دانشگاه Missouri، کلمبیا، ایالت میسوری، 65211  
  تلفن: 0127-882-573  
  ایمیل: [CookML@missouri.edu](mailto:CookML@missouri.edu)

📄 **کپی‌رایت:**  
تمام حقوق این مقاله متعلق به نویسندگان است. خوانندگان می‌توانند نسخه‌های عینی (کلمه‌به‌کلمه) این سند را برای اهداف غیرتجاری و با هر روشی، مشروط بر درج این اطلاعیه کپی‌رایت، تهیه نمایند.

**خلاصه‌ای توصیفی از حاکمیت و عملکرد تعاونی‌ها**

*نویسندگان: جیسون آر. وی. فرانکن و مایکل ال. کوک*\*

**چکیده:**  
کارهای تجربی در زمینه حاکمیت شرکتی بسیار گسترده است، اما ممکن است به طور یکنواخت قابل تعمیم به کسب‌وکارهای تعاونی، که دارای ساختارهایی بر پایه منافع اعضا و اهداف چندگانه هستند، نباشد.  
این تحلیل توصیفی با بهره‌گیری از داده‌های منحصربه‌فرد حاصل از نظرسنجی و داده‌های حسابداری، بینش‌های بیشتری درباره رابطه بین حاکمیت تعاونی و عملکرد ارائه می‌دهد.

نتایج نشان می‌دهد تعاونی‌هایی که دارای **هیئت‌مدیره‌های کوچک‌تر** هستند و تا حدی نیز آن‌هایی که **مدیران غیرموظف (خارجی)** دارند، عملکرد بهتری از خود نشان می‌دهند — و این یافته‌ها به نظر می‌رسد از الگوی شرکت‌های سهامی به تعاونی‌ها نیز قابل تعمیم باشد.  
در عین حال، **مدیران عامل (CEO) و رؤسای هیئت‌مدیره با تجربه**، به نظر می‌رسد عملکرد مالی را **فدای ارائه خدمات بهتر به اعضای بهره‌بردار** می‌کنند.

**آموزش اعضای هیئت‌مدیره** عملکرد مالی را بهبود می‌بخشد.  
تعاونی‌هایی که دارای **هیئت‌مدیره‌ها و اعضای فعال‌تر** هستند، معمولاً از **عملکرد کلی بهتری** برخوردارند.

**کلیدواژه‌ها:** هیئت‌مدیره، تعاونی‌ها، حاکمیت شرکتی، عملکرد

**🔹 مقدمه:**

تحقیقات گسترده‌ای در زمینه حاکمیت شرکتی و عملکرد شرکت‌های سهامی (IOFs) انجام شده، اما تنها تعداد اندکی از این یافته‌ها به صورت الگوهای تجربی ثابت ظاهر شده‌اند—به طور خاص، شرکت‌هایی که هیئت‌مدیره کوچک‌تری دارند معمولاً عملکرد بهتری دارند و برخلاف انتظارات، مدیران غیرموظف که به دلیل تخصص صنعتی منصوب می‌شوند، به طور سیستماتیک موجب بهبود عملکرد نمی‌شوند (هرمالین و وایسباخ، ۲۰۰۳).

درباره ساختار و فرآیندهای بهینه هیئت‌مدیره تعاونی‌ها، که از نظر کارکرد با شرکت‌های سهامی متفاوت‌اند، اطلاعات بسیار کمتری در دست است (بابکاک، ۱۹۳۵؛ نورس، ۱۹۴۲). تعداد اندکی از مطالعات به رابطه بین حاکمیت تعاونی و عملکرد آن پرداخته‌اند (باند، ۲۰۰۹؛ بورِس و همکاران، ۲۰۱۱؛ هاکِلیوس، ۲۰۱۳).

برای نمونه، باند (۲۰۰۹) در یک نمونه شامل ۴۴ تعاونی آمریکایی نشان داد که اندازه هیئت‌مدیره بین ۵ تا ۳۳ عضو متغیر است و میانگین آن ۹٫۷۴ نفر می‌باشد. اثرات این متغیر بر عملکرد مالی محدود است و تنها زمانی که تعداد اعضا از ۱۷ نفر تجاوز می‌کند اثرات منفی ظاهر می‌شود. با این حال، ارزیابی عملکرد مالی ممکن است برداشت نادرستی از ساختار بهینه حاکمیت تعاونی ایجاد کند، چرا که عملکرد مالی تنها یک جنبه از عملکرد کلی تعاونی است. فرانکن و کوک (۲۰۱۵) نشان دادند که عملکرد مالی با عملکرد کلی تعاونی رابطه مثبتی دارد، اما این رابطه در تعاونی‌های بازاریابی ضعیف‌تر از تعاونی‌های چندمنظوره است.

هاکِلیوس (۲۰۱۳) نیز با استفاده از پاسخ‌های رؤسای هیئت‌مدیره تعاونی‌های سوئدی به یک پرسش‌نامه درباره عملکرد کلی، گزارش کرد که تعاونی‌های با عملکرد بالا به طور متوسط هیئت‌مدیره بزرگ‌تری دارند (۱۱٫۸ در مقابل ۹ عضو)، اما تفاوت آماری معناداری را بررسی نکرد. بورِس و همکاران (۲۰۱۱) یافته باند (۲۰۰۹) مبنی بر وجود رابطه منفی بین اندازه هیئت‌مدیره و عملکرد مالی تعاونی‌های ایالات متحده را تأیید کردند، اما هیچ رابطه‌ای بین اندازه هیئت‌مدیره و عملکرد غیرمالی (براساس نظرسنجی) نیافتند.

بدیهی است که نیاز به تحقیقات بیشتر درباره ساختار بهینه حاکمیت تعاونی وجود دارد. این مقاله بینش‌هایی درباره رابطه بین حاکمیت تعاونی و عملکرد ارائه می‌دهد، از طریق یک تحلیل توصیفی که تعاونی‌ها را بر اساس شاخص‌های عملکرد و ساختارها و فرآیندهای هیئت‌مدیره تقسیم‌بندی می‌کند. ما این روابط را برای ۴۶۰ تعاونی کشاورزی آمریکا با استفاده از داده‌های حسابداری سال ۲۰۱۰ وزارت کشاورزی ایالات متحده (USDA) و یک نظرسنجی پستی از رؤسای هیئت‌مدیره در همان سال بررسی می‌کنیم. رؤسای هیئت‌مدیره معمولاً توسط دیگر اعضای هیئت‌مدیره انتخاب می‌شوند و معمولاً دوره‌ فعالیت طولانی‌تری نسبت به سایر مدیران دارند، بنابراین انتظار می‌رود دیدگاه آگاهانه‌تری داشته باشند.

اکثریت تعاونی‌های مورد بررسی تعاونی‌های بازاریابی هستند (۵۶٪)، سپس تعاونی‌های تأمین‌کننده (۴۲٪) و تعاونی‌های خدماتی (۲٪). مطالعات قبلی درباره این پایگاه داده ساختار و فرآیندهای هیئت‌مدیره را خلاصه کرده‌اند اما به شکلی که اجازه ارزیابی رابطه با عملکرد را بدهد، نه (بورس و همکاران، ۲۰۱۲؛ بورس و همکاران، ۲۰۱۱).

شاخص‌های عملکرد مالی شامل نرخ بازده دارایی‌ها (ROA)، نرخ بازده حقوق صاحبان سهام (ROE) و شاخص ارزش افزوده (EVI) هستند. همچنین سلامت تعاونی یک شاخص ذهنی (توسط پاسخ‌دهنده یا خود تعاونی تعریف‌شده) از موفقیت تعاونی است که با میانگین‌گیری از پاسخ‌ها به پنج پرسش‌نامه محاسبه می‌شود.

**🔹 بحث نتایج حاصل از نظرسنجی (Discussion of Survey Results)**

نتایج آزمون‌های t مستقل برای تفاوت میانگین ویژگی‌های تعاونی‌ها در میان تعاونی‌های با عملکرد بالا و پایین (یعنی بالاتر و پایین‌تر از صدک ۷۵ام) برای **بازده دارایی‌ها (ROA)** (جدول ۱)، **بازده حقوق صاحبان سهام (ROE)** (جدول ۲)، **شاخص ارزش افزوده (EVI)** (جدول ۳)، و **سلامت تعاونی (Cooperative Health)** (جدول ۴) گزارش شده است.

برای دیدگاهی تکمیلی، آزمون‌های t مستقل برای تفاوت میانگین عملکرد در میان تعاونی‌هایی که دارای ویژگی خاصی هستند یا نیستند نیز در جدول ۵ آمده است. در هر مورد، آزمون‌های t با فرض تفاوت واریانس بین نمونه‌ها محاسبه شده‌اند و نتایج هم بر اساس آزمون‌های یک‌طرفه و هم دوطرفه ارائه شده‌اند.

آزمون یک‌طرفه زمانی مناسب است که انتظار قبلی (a priori) نسبت به علامت تفاوت وجود دارد؛ مثلاً اگر انتظار می‌رود که آموزش اعضای هیئت‌مدیره عملکرد را بهبود بخشد. اما اگر هیچ انتظاری از پیش تعیین نشده باشد یا دلایل قانع‌کننده‌ای برای هر دو علامت (مثبت یا منفی) وجود داشته باشد، آزمون دوطرفه مناسب‌تر است. از دیدگاه دیگر، کشف تفاوت‌های معنادار آماری در آزمون محافظه‌کارانه‌تر دوطرفه می‌تواند به عنوان شواهد قوی‌تری نسبت به آزمون یک‌طرفه تلقی شود.

تحلیل برای کل نمونه و زیرنمونه‌های هر نوع تعاونی (یعنی تعاونی‌های بازاریابی، چندمنظوره، و خدماتی) انجام شده است. با توجه به اینکه پایگاه داده تنها شامل ۱۵ تعاونی خدماتی است، انتظار می‌رود که تفاوت‌های آماری کمی مشاهده شود و اعتماد کمتری به نتایج آماری این زیرنمونه می‌رود.

هرمالین و وایسباخ (2003) بیشتر آثار تجربی در زمینه حاکمیت شرکتی را مرور کرده‌اند، و ما غالباً در مقایسه نتایج تعاونی‌ها با یافته‌های مربوط به شرکت‌های سهامی از مرور آنها بهره برده‌ایم.

**🔹 اندازه هیئت‌مدیره (Board Size)**

بر اساس گفته‌ی هرمالین و وایسباخ (۲۰۰۳، ص. ۸)، "یکی از پایدارترین روابط تجربی ... این است که اندازه هیئت‌مدیره با سودآوری شرکت رابطه‌ی منفی دارد." یک نظرسنجی توسط لَنگ (۲۰۰۲) نشان می‌دهد که کارشناسان صنعتی و دانشگاهی حوزه‌ی تعاونی‌ها نیز معتقدند که هیئت‌مدیره‌های کوچکتر امکان رأی‌گیری گزینشی‌تر، مسئولیت‌پذیری بیشتر، کاهش گمنامی، و جلسات کارآمدتر را فراهم می‌آورند.

شواهد تجربی برای تعاونی‌های آمریکایی بسته به شاخص عملکرد، نتایج متفاوتی را نشان می‌دهد، اما برخی شواهد حاکی از آن است که هیئت‌مدیره‌های کوچک‌تر عملکرد مالی بهتری دارند (باند، ۲۰۰۹؛ بورِس و همکاران، ۲۰۱۱). در مقابل، تعاونی‌های سوئدی با عملکرد کلی بالا (بر اساس ارزیابی رؤسای هیئت‌مدیره)، به طور متوسط هیئت‌مدیره‌های بزرگ‌تری دارند نسبت به آن‌هایی که عملکرد پایین‌تری دارند (هاکِلیوس، ۲۰۱۳).

در مطالعه‌ی ما، برای کل نمونه و زیرنمونه‌ی تعاونی‌های بازاریابی، و با توجه به هر شاخص عملکرد مالی، شواهد قوی‌ای وجود دارد مبنی بر اینکه تعاونی‌های موفق‌تر هیئت‌مدیره‌هایی به‌طور معنادار کوچک‌تر دارند (جداول ۱ تا ۳).

برای نمونه، تفاوت آماری معنادار ۱٫۰۷- برای کل نمونه در جدول ۱ نشان می‌دهد که تعاونی‌های در بالاترین چارک ROA به طور میانگین تقریباً یک عضو کمتر در هیئت‌مدیره خود دارند نسبت به تعاونی‌هایی با عملکرد پایین‌تر (یعنی تقریباً ۸ نفر در مقابل ۹ نفر). نتایج مشابهی در تحلیل حساسیت برای تعاونی‌های چندمنظوره در مقایسه تعاونی‌های برتر (در ۵٪ بالای ROA و ROE) با تعاونی‌های با عملکرد ضعیف مشاهده شد.

همچنین یک آزمون یک‌طرفه شواهد ضعیفی ارائه می‌دهد که تعاونی‌هایی با سلامت کلی بهتر نیز به طور میانگین دارای هیئت‌مدیره‌های کوچک‌تری هستند (جدول ۴).

**مدیران بیرونی و زن (Outside and Female Directors)**

هرمالین و وایسباخ (۲۰۰۳) ادعا می‌کنند که یکی از پربحث‌ترین پرسش‌ها دربارهٔ هیئت‌مدیره‌های شرکت‌ها این است که آیا مدیران بیرونی عملکرد را بهبود می‌بخشند یا خیر.

مدیران کارمند (داخلی) برای نظارت بر مدیرعامل مناسب نیستند، زیرا وی می‌تواند بر ارتقاء و تداوم کاری آن‌ها تأثیر بگذارد، در حالی که مدیران بیرونی (غیروظیفه‌ای و غیرمرتبط با شرکت) در موقعیت بهتری برای کاهش فرصت‌طلبی‌های مدیریتی قرار دارند.

با این حال، در تعاونی‌ها، اعضای هیئت‌مدیره معمولاً کاربران عضو (یعنی مشتریان) هستند که به صورت دموکراتیک و برای اهداف نمایندگی انتخاب می‌شوند (کورنفورث، ۲۰۰۴). در حالی که این افراد دارای همان موانع نظارتی مدیران داخلی در شرکت‌ها نیستند، اما فقدان دانش تخصصی در صنعت، توانایی آن‌ها را در نظارت و برنامه‌ریزی استراتژیک محدود می‌کند. از این‌رو، گاهی اوقات مدیران بیرونی (غیرعضو) به خاطر تخصص در صنعت به هیئت‌مدیره‌های تعاونی افزوده می‌شوند.

ما همچنین بررسی کردیم که آیا حضور مدیران زن در هیئت‌مدیره بر عملکرد تأثیر می‌گذارد یا خیر، زیرا مشتریان تعاونی‌ها (و به تبع آن، اعضای هیئت‌مدیره) عمدتاً مرد هستند.

«مدیران بیرونی» و «زن» به ترتیب بیانگر تعداد این نوع مدیران در هر تعاونی هستند. تعدادی از تفاوت‌های میانگین منفی معنادار نشان می‌دهند که در تعاونی‌های واقع در چارک بالای عملکرد، به طور متوسط تعداد کمتری مدیر زن و بیرونی وجود دارد (جداول ۱ تا ۴).

این نتایج منعکس‌کننده این واقعیت هستند که تنها دو درصد از تعاونی‌های نمونه ما دارای مدیران بیرونی با حق رأی هستند و ۱۲٪ دارای مدیر زن می‌باشند، و بسیاری از تفاوت‌های عملکرد به احتمال زیاد ناشی از عوامل دیگر است.

نگاه متفاوتی به داده‌ها نیز دیدگاه‌های جدیدی فراهم می‌آورد. در نمونه کلی و زیرنمونه تعاونی‌های بازاریابی، شواهدی وجود دارد که هیئت‌مدیره‌هایی با مدیران بیرونی، سلامت کلی بهتری برای تعاونی دارند (جدول ۵).

تعاونی‌های بازاریابی با مدیران زن، در برخی شاخص‌ها عملکرد مالی ضعیف‌تری دارند (جداول ۱ تا ۳)، در حالی که تعاونی‌های چندمنظوره دارای مدیران زن، از سلامت کلی بهتری برخوردارند (جدول ۵).

شاید این نتایج بازتاب‌دهندهٔ مصالحه‌ای میان وضعیت مالی تعاونی و خدمت‌رسانی به اعضا در جنبه‌هایی دیگر مانند پرداختی‌ها، قیمت‌ها یا محصولات مطلوب باشد.

**🔹 سهام هیئت‌مدیره (Board Equity)**

مدیرانی که سهام قابل‌توجهی در سازمان دارند، انگیزهٔ قوی‌تری برای نظارت فعال بر مدیریت، افزایش دانش خود نسبت به عملیات شرکت، و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های آن دارند (دیلی و دالتون، ۱۹۹۷؛ کس‌نیک، ۱۹۹۰؛ شلیفِر و ویشنی، ۱۹۹۷).

چنین مدیرانی احتمالاً تصمیماتی با بیشترین ارزش افزوده اتخاذ می‌کنند، برخلاف دیگرانی که به دلیل نداشتن سهم مالی کافی برای توجیه فعالیت‌های نظارتی پرهزینه، تمایل به «سواری رایگان» دارند (شلیفِر و ویشنی، ۱۹۸۶).

«سهام هیئت‌مدیره» درصدی از سهام تعاونی است که به‌طور جمعی در اختیار هیئت‌مدیره قرار دارد.

هیچ شواهدی وجود ندارد که نشان دهد تعاونی‌هایی با عملکرد مالی بهتر، درصد بیشتری از سهام را در اختیار هیئت‌مدیره دارند (جداول ۱ تا ۳)، و تنها شواهد ضعیفی وجود دارد مبنی بر اینکه هیئت‌مدیره‌های تعاونی‌هایی با سلامت کلی بالاتر، به‌طور متوسط حدود سه درصد سهام بیشتری را در اختیار دارند (یعنی نمونه کلی در جدول ۴).

**مدت زمان حضور مدیرعامل و رئیس هیئت‌مدیره (CEO and Chair Tenure)**

پژوهشگران پیشنهاد می‌دهند که تجربهٔ مدیریتی و تخصص خاص شرکتی که از تجربه در یک شرکت خاص به دست می‌آید، می‌تواند به اتخاذ تصمیمات بهتر و هدایت بهتر شرکت منجر شود (کارپنتر و وستفال، ۲۰۰۱؛ تیلور، ۱۹۷۵).

بنابراین، ممکن است تعاونی‌هایی که مدیران عامل و روسای هیئت‌مدیره با تجربه بیشتری دارند، عملکرد بهتری داشته باشند.

از سوی دیگر، مدیران عامل با سابقه طولانی ممکن است اعتماد بیشتری از هیئت‌مدیره جلب کنند و نظارت کمتری بر آن‌ها صورت گیرد (هرمالین و وایسباخ، ۲۰۰۳). همچنین، روسای هیئت‌مدیره و مدیران با سابقه طولانی ممکن است از وضعیت موجود حمایت کنند و به نظارت غیرفعال و آرام تبدیل شوند که این امر ممکن است به فرصت‌طلبی‌های مدیریتی منجر شود.

بنابراین، این امکان وجود دارد که عملکرد ضعیف‌تر با مدیران عامل و روسای هیئت‌مدیره‌ای که در پست‌های خود تثبیت شده‌اند، مرتبط باشد.

در حالی که سال‌های **مدت زمان حضور مدیرعامل** و **مدت زمان حضور رئیس هیئت‌مدیره** در برخی موارد رابطهٔ منفی معناداری با عملکرد مالی دارند (جداول ۱ تا ۳)، روابط آن‌ها با سلامت کلی تعاونی معمولاً مثبت‌تر است (جدول ۴). تفاوت‌های منفی معنادار در **مدت زمان حضور مدیرعامل** میان تعاونی‌هایی با عملکرد مالی بالا و پایین (جداول ۱ تا ۳) به‌طور قابل توجهی کوچک‌تر از تفاوت‌های مثبت در **مدت زمان حضور مدیرعامل** میان تعاونی‌هایی با سلامت کلی بالا و پایین (جدول ۴) هستند.

این نتایج ممکن است منعطف به انتخاب‌های رهبری با تجربه باشد که تصمیم می‌گیرند برای بهتر منتقل کردن سود به اعضای مشتری یا بهبود خدمات به اعضا، بر عملکرد مالی تعاونی فداکاری کنند.

**🔹 آموزش و آگاهی مدیران (Director Orientation and Training)**

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، هیئت‌مدیره‌های تعاونی‌ها عمدتاً از نمایندگان غیرحرفه‌ای تشکیل شده‌اند و بنابراین گاهی اوقات مدیران بیرونی برای تخصص در صنعت به هیئت‌مدیره منصوب می‌شوند (کورنفورث، ۲۰۰۴). آموزش‌های آگاهی برای مدیران جدید و آموزش‌های مستمر می‌تواند توانایی مدیران را در نظارت بر مدیریت و مشارکت مؤثر در برنامه‌ریزی استراتژیک افزایش دهد.

**آموزش آگاهی** به ساعت‌های آموزش برای مدیران جدید اشاره دارد، و **آموزش** به ساعت‌های آموزش سالانه برای تمام اعضای هیئت‌مدیره اشاره دارد.

شواهد قوی‌تری وجود دارد مبنی بر اینکه این متغیرها ارتباط مثبتی با عملکرد مالی دارند تا سلامت کلی تعاونی (جداول ۱ تا ۴). به‌طور مثال، تعاونی‌های بازاریابی در چارک بالای ROA به‌طور میانگین حدود ۴ ساعت بیشتر آموزش سالانه نسبت به تعاونی‌هایی که ROA کمتری دارند، دارند (جدول ۱).

این روابط مثبت همچنین در مقایسهٔ عملکرد تعاونی‌هایی که برای مدیران خود آموزش آگاهی و آموزش سالانه برگزار می‌کنند و آن‌هایی که این کار را انجام نمی‌دهند، قابل مشاهده است (جدول ۵). به‌طور مثال، تعاونی‌های بازاریابی که آموزش آگاهی برای مدیران جدید دارند، به‌طور میانگین ۱۲٪ ROE بالاتر از آن‌هایی دارند که این آموزش را ندارند، و تعاونی‌هایی که آموزش سالانه برای مدیران دارند، به‌طور میانگین ۱۴٪ ROE بالاتر از آن‌هایی دارند که این آموزش را ندارند.

**فعالیت هیئت‌مدیره (Board Activity)**

یک هیئت‌مدیره فعال و درگیر بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت. (جج و زیتمال، ۱۹۹۲؛ وستفال، ۱۹۹۹). **جلسات هیئت‌مدیره** تعداد جلساتی است که برگزار می‌شود، **جلسات اجرایی** تعداد جلساتی است که هیئت‌مدیره بدون مدیرعامل برگزار می‌کند، و **جلسات رئیس/مدیرعامل** تعداد جلساتی است که بین رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل خارج از جلسات هیئت‌مدیره به‌طور سالانه برگزار می‌شود.

شواهد کمی وجود دارد که نشان دهد افزایش تعداد جلسات هیئت‌مدیره عملکرد را بهبود می‌بخشد (جداول ۱ تا ۴)، و حتی برخی تفاوت‌های میانگین منفی آماری وجود دارد که نشان می‌دهد در تعاونی‌هایی که **EVI** (شاخص ارزش اضافی) بالاتری دارند، تعداد جلسات هیئت‌مدیره کمتر است (جدول ۳) و همینطور **سلامت کلی** (جدول ۴). همانطور که یک داور ناشناس اشاره کرده است، تعاونی‌هایی که عملکرد ضعیفی دارند ممکن است تصمیم بگیرند که جلسات بیشتری برگزار کنند تا مشکلات خود را حل کنند.

شواهدی ضعیف‌تر وجود دارد (یعنی نتایج تست یک‌طرفه) که نشان می‌دهد **جلسات اجرایی** و **جلسات رئیس/مدیرعامل** به برخی از شاخص‌های عملکرد ارتباط مثبت دارند (جداول ۱ تا ۴). قابل توجه است که تعداد جلسات ممکن است نماینده مناسبی برای هیئت‌مدیره‌های فعال نباشد، زیرا جلسات معمولاً صرف تشریفات می‌شود و زمان کمی برای بحث‌های معنادار باقی می‌ماند (لیپتون و لورش، ۱۹۹۲).

شاخص ذهنی **هیئت‌مدیره فعال** (یعنی مقیاس: ۱=غیرفعال تا ۶=فعال)، ارتباط قوی‌تری با عملکرد نشان می‌دهد، همانطور که با **ROA**، **ROE** و **سلامت** اندازه‌گیری شده است. نتایج جدول ۵ همچنین نشان می‌دهد که هیئت‌مدیره‌های فعال (یعنی آن‌هایی که در مقیاس از ۱ تا ۶ نمره ۴ یا بالاتر دارند) همچنین **سلامت کلی** تعاونی بهتری دارند.

این نتایج ممکن است نشان دهند که تعداد جلسات لزوماً بازتاب‌دهندهٔ میزان فعالیت و درگیری مدیران در آن جلسات یا موارد دیگر نیست.

**🔹 اعضای فعال (Active (Voting) Members)**

**اعضای فعال** به درصد اعضای تعاونی اشاره دارد که در انتخابات اخیر رای داده‌اند. در حالی که شواهد کمی از وجود رابطهٔ آماری معنادار بین درصد اعضای رای‌دهنده در انتخابات اخیر و عملکرد مالی وجود دارد، شواهد قوی‌تری از رابطه مثبت با **سلامت کلی** تعاونی در جداول ۱ تا ۴ وجود دارد. رابطهٔ مثبت همچنین با برخی از شاخص‌های عملکرد مالی، علاوه بر سلامت تعاونی، وقتی که عملکرد تعاونی‌هایی که اکثریت اعضا در آن‌ها رای داده‌اند با تعاونی‌هایی که مشارکت کمتری در رای‌دهی دارند مقایسه می‌شود، پدیدار می‌شود (جدول ۵).

**🔹 نتایج (Conclusions)**

پژوهش‌های تجربی در زمینهٔ حاکمیت شرکتی گسترده است، اما ممکن است به‌طور یکنواخت به کسب‌وکارهای تعاونی که عملکردهای چندگانه و مبتنی بر اعضای مصرف‌کننده دارند، قابل تطبیق نباشد (کوک، ۱۹۹۵؛ فولتون، ۱۹۹۵). تحقیقات محدود در زمینهٔ حاکمیت تعاونی نتایج ناسازگاری با ادبیات حاکمیت شرکتی یافته‌اند (باند، ۲۰۰۹؛ بروس و همکاران، ۲۰۱۱؛ فولتون، ۲۰۰۱).

این تحلیل توصیفی بینش‌های بیشتری را از طریق آزمایش تفاوت‌های میانگین در ویژگی‌های خاص هیئت‌مدیره و عملکرد تعاونی‌ها و تفاوت‌های میانگین عملکرد میان تعاونی‌هایی که این ویژگی‌ها را دارند و آن‌هایی که ندارند، ارائه می‌دهد.

نتایج با یافته‌های تحقیقات حاکمیت شرکتی تأیید می‌کنند که شرکت‌هایی با عملکرد بهتر هیئت‌مدیره‌های کوچکتری دارند، و شرکت‌هایی که مدیران بیرونی و زن دارند، در برخی شاخص‌ها عملکرد بهتری دارند. در تضاد با ادبیات حاکمیت شرکتی، سطح سهام متعلق به تصمیم‌گیرندگان اصلی—در اینجا هیئت‌مدیره—با عملکرد تفاوت معناداری ندارد. مکانیزم‌هایی که در شرکت‌های سهامی‌عام (IOFs) برای پاداش دادن به تصمیم‌گیرندگان اصلی با سهام اضافی برای عملکرد خوب وجود دارد، در تعاونی‌ها حضور ندارد.

تعاونی‌هایی که مدیران عامل و روسای هیئت‌مدیره با تجربه‌تری دارند، تمایل دارند عملکرد مالی ضعیف‌تری داشته باشند اما سلامت کلی بهتری دارند که این ممکن است به معنای فدا کردن عملکرد تعاونی برای بهتر خدمت‌رسانی به اعضای مصرف‌کننده به طرق دیگر (یعنی سطوح قیمت یا هزینه مطلوب) باشد.

آموزش برای مدیران جدید و آموزش سالانه مستمر هیئت‌مدیره همچنین به نظر می‌رسد که عملکرد مالی را بهبود می‌بخشد، و تعاونی‌هایی که هیئت‌مدیره‌ها و اعضای فعال‌تری دارند، تمایل به عملکرد بهتر دارند، به ویژه از لحاظ سلامت کلی سازمان.

**تأمین مالی و پشتیبانی (Funding and Support)**

این تحقیق از طرف وزارت کشاورزی ایالات متحده (USDA) تحت توافق تحقیقاتی تعاونی RBS-09-40 تأمین مالی شد. همچنین، ما به پاسخ‌های دقیق و مشتاقانه شرکت‌کنندگان در نظرسنجی ارج می‌نهیم.

**References:**

Babcock, H. 1935. "Cooperatives the Pace-Setters in Agriculture." Journal of Farm Economics 17:153-156. Bond, J.K. 2009. "Cooperative Financial Performance and Board of Director Characteristics: A Quantitative Investigation." Journal of Cooperatives 22:22-44. Burress, M.J., M.L. Cook, and D.J. O’Brien. 2011. "Determinants of patron owned entity performance as a function of board characteristics and processes." Paper presented at Corporate Governace: The Role of the Board of Directors in Understanding and Managing Disruptive and Transformational Technologies. Robert J. Trulaske, Sr. College of Business, University of Missouri, Columbia, Missouri., May 19-22, 2011. Burress, M.J., K. Livingston, and M.L. Cook. 2012. "Board process, board engagement and cooperative health: A descriptive summary of survey findings." The Cooperative Accountant Spring:16-29. Burress, M.J., K. Livingston, and M.L. Cook. 2011. "Cooperative boards: A descriptive summary of survey findings regarding demographics, director development and member engagement." The Cooperative Accountant Fall:20-30. Carpenter, M.A., and J.D. Westphal. 2001. "The strategic context of external network ties: Examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making." Academy of Management Journal 44:639-660. Cook, M.L. 1995. "The Future of US Agricultural Cooperatives: A Neo Institutional Approach." American Journal of Agricultural Economics 77:1153-1159. Cornforth, C. 2004. "The governance of cooperatives and mutual associations: a paradox perspective." Annals of Public and Cooperative Economics 75:11-32. 34 Vol. 32 [2017] Daily, C.M., and D.R. Dalton. 1997. "Separate, but not independent: Board leadership structure in large corporations." Corporate Governance: An International Review 5:126-136. Franken, J.R.V., and M.L. Cook. 2015. "Informing Measurement of Cooperative Performance." in Interfirm Networks, eds: Josef Windsperger, Gérard Cliquet, Thomas Ehrmann, and George Hendrikse. Springer, p. 209-226 Fulton, M. 1995. "The future of Canadian agricultural cooperatives: A property rights approach." American Journal of Agricultural Economics 77:1144 1152. —. 2001. "Leadership in democratic and participatory organizations." Canadian Journal of Agricultural Economics 49:381-394. Hakelius, K. 2013. "Corporate governance and performance of swedish cooperatives board structure and mode of working." Paper presented at Economics and Management of Networks Conference. Agadir, Morocco, November 21-23. Hermalin, B.E., and M.S. Weisbach. 2003. "Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature." Economic Policy Review 9:7-26. Judge, W.Q., and C.P. Zeithaml. 1992. "Institutional and strategic choice perspectives on board involvement in the strategic decision process." Academy of Management Journal 35:766-794. Kosnik, R.D. 1990. "Effects of Board Demography and Directors' Incentives on Corporate Grennmail Decisions." Academy of Management Journal 33:129-150. Lang, M.G. 2002. Strengthening agricultural cooperatives: an inquiry into expert beliefs: Center for Cooperatives, University of California. Liebrand, C.B. 2007. Measuring the performance of agricultural cooperatives. Washington D.C.: Department of Agriculture, Rural Business and Cooperative Programs, Rep. Research Report 213. Journal of Cooperatives - 35 Lipton, M., and J.W. Lorsch. 1992. "A Modest Proposal for Improved Corporate Governance." Business Lawyer 48:59. Nourse, E.G. 1942. "The place of the cooperative in our national economy." American cooperation 1945:33-39. Sexton, R.J., and J. Iskow. 1993. "What Do We Know About the Economic Efficiency of Cooperatives: An Evaluative Survey." Journal of agricultural cooperation 8:15-27. Shleifer, A., and R.W. Vishny. 1986. "Large shareholders and corporate control." The Journal of Political Economy:461-488. —. 1997. "A survey of corporate governance." The Journal of Finance 52:737 783. Taylor, R.N. 1975. "Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance." Academy of Management Journal 18:74-81. Westphal, J.D. 1999. "Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties." Academy of Management Journal 42:7-24.

















