تحلیل زیان‌دهی تعاونی‌های روستایی و اولویت‌بندی راهکارهای ساماندهی آنها
(بررسی موردی: استان یزد)

مجید دهقانی‌زاده | dehghani.majid800@gmail.com
کارشناس ارشد توسعه اقتصادی و برنامه‌ریزی

دریافت: ۱۳۹۰/۱۱/۰۹ | پذیرش: ۱۳۹۰/۰۱/۳۰

چکیده: هدف اصلی پژوهش‌حاضر، بررسی دلایل و ریشه‌های ضرر و زیان تعاونی‌های روستایی و بیان راهکارهای اجرایی و اولویت‌بندی آنها برای ساماندهی و بهبود وضعیت تعاونی‌های مذکور است. زیرا تعاونی‌های روستایی به لحاظ ماهیت شبکه‌ای و مردمی بودن، از امکانات و شرایطی برخوردار است که در صورت حمایت و مدیریت صحیح و کارآمد، می‌تواند به تحقق اهداف توسعه‌ای در روستاها و بخش کشاورزی، بسیار کمک کند. در پژوهش حاضر، ابتدا اهداف شکل‌گیری تشکل‌ها و سازمان تعاون روستایی بیان گردید؛ سپس مهمترین دلایل زیان تعاونی‌های روستایی با استناد به سایر پژوهش‌های پیشین، اسناد موجود و آرای مقامات محلی و اعضای تشکل‌ها از طریق پرسشنامه‌های خاص استخراج شد. در ادامه، راهکارهای مربوط به نحوه ارتقای وضعیت و ساماندهی تشکل‌های زیان‌ده بیان گردید. سپس با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی که چارچوبی را برای همکاری و مشارکت گروهی در تصمیم‌گیری‌ها مهیا می‌کند، اولویت‌بندی راهکارهای مذکور انجام شد. بر اساس نتایج پژوهش، انتخاب اعضای هیئت مدیره و مدیرعامل از بین افراد آگاه، خبره و فعال، اولویت نخست در فرایند ساماندهی تعاونی‌های مورد نظر محسوب می‌شود. چنانچه انتخاب بازرس و ساماندهی کارکنان و فروشندگان که در رده‌های بعدی قرار دارند، به این مجموعه اضافه شود، آنگاه می‌توان گفت که ساماندهی منابع انسانی، اولویت و نیاز اصلی تعاونی‌های زیان‌ده است. به اعتقاد خبرگان، توسعه فعالیت‌های اقتصادی، نظیر ایجاد صندوق قرض‌الحسنه و اعطای تسهیلات به اعضا، ایجاد صنایع تبدیلی و تکمیلی و خرید و فروش محصولات کشاورزی که به منابع مالی فراوان و نقدینگی نسبتاً زیادی نیاز دارد، از اولویت‌های بعدی ساماندهی تعاونی‌ها است.

کلیدواژه‌ها: تعاونی‌های روستایی زیان‌ده، ساماندهی تعاونی‌ها، اولویت‌بندی، روش AHP، استان یزد

فصلنامه علمی - پژوهشی
شاپا (چاپی) ۲۲۵۱-۹۰۹۲ | سال شانزدهم | شماره ۳ | پاییز ۱۳۹۰ | ص ص ۱۳۱-۱۰۹
نمایه در ISC

مقدمه

تعاون در مفهوم کلی به معنای با هم کار کردن برای دستیابی به هدفی مشترک، در تاریخ زندگی بشر ریشه دارد. تعاون، قواعد و مقررات نانوشته‌ای دارد و از آن با عنوان همکاری سنتی نیز یاد می‌شود. تعاون بر خلاف تصور عده‌ای، پدیده جدیدی نیست، بلکه با انسان متولد شده و در همه دوران‌های زندگی بشر وجود داشته است.

اما به لحاظ حقوقی، تعاون از شخصیت تعریف شده با کارکرد اقتصادی خاص برخوردار است. در این تعریف، بخش تعاونی هدف خاصی دارد که اعضا به دنبال تحقق آن هستند و از مزایای آن نیز به طور یکسان برخوردار می‌شوند. در این تعریف، به جای سرمایه، اعضا و خدمات آنها مورد توجه و تأکید قرار می‌گیرند.

با این تعریف، می‌توان جایگاه بخش تعاونی را در نظام‌های حکومتی و اقتصادی جوامع بینابین سرمایه‌داری محض و سوسیالیستی جستجو کرد. ظاهراً توسعه بخش مذکور، در کنار بخش‌های دولتی و خصوصی می‌تواند در نظام اقتصادی تعادل ایجاد کند و آسیب‌های حاصل از انحراف به سمت فردگرایی (اصالت سرمایه) یا دولت‌گرایی را کاهش دهد (نمازی و همکاران، ۱۳۸۵).

اما مفهوم واقعی تعاون در ممالکت رو به رشد، به بهترین وجه در تعریفی توصیف شده که سازمان ملل متحد درباره آن بیان کرده است. بر اساس تعریف سازمان ملل متحد، شرکت تعاونی، از شخصیت حقوقی برخوردار است و هدف از تشکیل آن، پیروی از هدفی مشترک برای کلیه اعضا است. در شرکت تعاونی بیشتر به اعضا و خدمات آنها توجه می‌شود تا به سرمایه اعضا. درهای آن به روی همه افرادی که بخواهند از مزایای آن بهره‌مند شوند، باز است. اعضا بر اساس اصول دموکراتیک، به اداره تعاونی می‌پردازند. اعضای تعاونی با توجه به قوانین و تقریباً به طور یکسان، سرمایه شرکت تعاونی را تأمین می‌کنند و سود آن نیز به طور عادلانه بین آنها تقسیم می‌شود. همچنین در شرکت تعاونی، متناسب با هدف اقتصادی تعیین شده برای آن، به رشد میزان معلومات عمومی و فنی اعضا توجه ویژه‌ای می‌شود (میرمحمدی، ۱۳۸۲؛ بخش توسعه بین‌المللی[1]، 2008).

در حالی که در جامعه روستایی ما به دلیل فقدان متولی مشخص در امور مختلف، از جمله توسعه فعالیت‌های اقتصادی، بخش عظیمی از نظام و پتانسیل تولیدی کشور (به دلیل مهاجرت نیروی فعال و مولد از روستا) بدون استفاده می‌ماند یا با حداقل توان و ظرفیت، به فعالیت می‌پردازد. علاوه بر این، ورود مهاجران روستایی به شهرها، موجب افزایش مسائل شهری از قبیل بیکاری، فقر، حاشیه‌نشینی

1. Department for International Development (DFID)

و ناهنجاری‌های اجتماعی شده است. پدیده‌های فوق، ضرورت وجود متولی مشخص را برای امور روستاها و نیز ساماندهی فعالیت‌های آن، به ویژه در حوزه اقتصاد دوچندان می‌کند.

تعاونی‌های روستایی به عنوان اولین محورهای تشریک مساعی و همدلی مردم ایران، با هدف گسترش و تقویت روحیه تعاون، توسعه فعالیت‌های اقتصادی، ساماندهی بازرگانی و بازاریابی محصولات مازاد و عرضه خدمات تعاونی در روستاها، می‌تواند در این فرایند تأثیر مهمی داشته باشد. حضور چندین ساله تعاونی‌ها در مناطق روستایی، تولید کشاورزی و نیز تجارب ارزنده آنها در عرضه خدمات به مناطق مذکور، نشان داده است که شبکه تعاونی‌های روستایی با وجود همه چالش‌ها و مشکلات پیش‌رو و نیز عملکرد ضعیف در برخی موقعیت‌ها، همچنان می‌تواند به عنوان مهمترین تشکل غیردولتی[1] حاضر در روستا، مسئولیت‌های مهمی را در توسعه فعالیت‌های اقتصادی، اجرای سیاست‌های دولت و به طور کلی، رونق و پویایی اقتصاد روستا بر عهده گیرد. تجربه نیز نشان داده است که تعاونی‌های روستایی در شرایط و مقتضیات گوناگون، توانایی انجام اموری فراتر از وظایف خود را دارد (دهقانی‌زاده، جهان‌آبادی و باقی زرگر، ۱۳۸۸).

نکته حائز اهمیت این است که باید شرایطی فراهم گردد تا شبکه تعاونی‌های روستایی بر اساس مقتضیات و همگام با زمان، توانایی انجام وظایف محوله و راهبری امور روستاییان را داشته باشد. چه بسا بی‌توجهی به این موضوع، موجب دوری تشکل‌ها از اصل مأموریت خود شود و به نارضایتی روستاییان، کشاورزان و بی‌مهری آنها به شبکه بینجامد.

با توجه به مطالب مذکور، هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی دلایل و ریشه‌های زیان تشکل‌های تعاونی روستایی تحت نظارت سازمان تعاون روستایی و بیان راهکارها و فعالیت‌های اجرایی و اولویت‌بندی آنها در فرایند ساماندهی و بهبود وضعیت تعاونی‌های روستایی است. در مقاله حاضر، ابتدا اهداف شکل‌گیری تشکل‌ها و سازمان تعاون روستایی بیان می‌شود. سپس برخی از پژوهش‌های داخلی و خارجی پیشین درباره دلایل عدم موفقیت شرکت‌های تعاونی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در ادامه، مهمترین دلایل زیان تشکل‌های مذکور به استناد سایر پژوهش‌های پیشین و آرای خبرگان و مقامات محلی و اعضای تشکل‌ها، بر اساس پرسشنامه‌های خاص استخراج و بررسی می‌شود. در نهایت نیز راهکارهای نحوه ارتقای وضعیت تشکل‌ها و ساماندهی تشکل‌های زیان‌ده بیان می‌گردد و با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی اولویت‌بندی می‌شود.

۱. واقعیت آن است که هم به لحاظ تعاریف و اصول اولیه و هم به لحاظ تجارب غالب کشورها در تشکیل تعاونی‌ها، تشکل‌های مذکور بایستی دارای شخصیت حقوقی مستقل باشند لیکن در ایران، وابستگی قابل توجه آنها به منابع درآمدی وابسته به دولت و نیز دخالت‌های دولتی در اداره تعاونی‌ها، شائبه دولتی بودن آنها را دامن می‌زند.

مروری بر اهداف و وظایف تشکل‌های تعاونی روستایی

شرکت‌های تعاونی روستایی با مشارکت و سرمایه‌گذاری اعضا (روستاییان و کشاورزان) تشکیل شده است و با ایجاد دفتر کار، انبار، مراکز خرید، مراکز توزیع و فروشگاه‌های عرضه مواد مصرفی و فرآورده‌های سوختی و غیره، فعالیت‌های مختلف خدماتی، تولیدی، بازرگانی و ترویجی را انجام می‌دهد.

بر اساس ماده ۵ اساسنامه شرکت‌های تعاونی روستایی، موضوع و حدود عملیات شرکت عبارت است از (به نار، جهانگیرفرد و سلمان، ۱۳۸۸):

۱) خرید و تهیه مواد و وسایل مورد نیاز معیشتی و حرفه‌ای اعضا.

۲) انجام عملیات جمع‌آوری، نگهداری، تبدیل، طبقه‌بندی، بسته‌بندی، حمل و نقل یا فروش محصول اعضا.

۳) انجام خدمات به منظور بهبود امور حرفه‌ای یا زندگی اعضا مانند تهیه ماشین‌آلات کشاورزی و استفاده مشترک از آنها، تهیه وسایل حمل و نقل برای استفاده اعضا و تهیه مسکن، تأمین و توزیع آب مشروب و آب برای مصارف زراعی اعضا با رعایت قانون ملی شدن منابع آب، پیش‌بینی نیازهای بهداشتی، بهداری و آموزشی به منظور استفاده جمعی و مشترک، توزیع نیروی برق، گازرسانی، ایجاد شبکه تلفن، تلقیح مصنوعی دام‌ها و مبارزه با امراض و آفات نباتی و حیوانی با همکاری سازمان‌های مربوطه.

۴) بهره‌برداری جمعی و مشترک از اراضی ملکی یا استیجاری.

۵) ایجاد مجتمع‌های دامداری و دامپروری، آبزیان، زنبورداری و پرورش کرم ابریشم برای بهره‌برداری جمعی مشترک اعضا.

۶) تأمین اعتبارات و وام‌های مورد نیاز اعضا با همکاری سازمان‌های مربوطه.

۷) افتتاح حساب‌های سپرده و پس‌انداز در حوزه فعالیت شرکت در بانک کشاورزی.

همان طور که در موارد فوق ملاحظه می‌شود، تعاونی‌های روستایی، مملوس‌ترین و نزدیک‌ترین مرکز خدمات‌رسانی به روستاییان و بزرگ‌ترین شبکه توزیعی و بازرگانی کشور در روستاها محسوب می‌شود. شبکه تعاونی‌های روستایی می‌تواند به عنوان بازوی توانمند دولت در عرضه خدمات اقتصادی و اجتماعی در روستاها و کاهش بار تصدی‌گری دولت برای استقرار عدالت اجتماعی و اجرای سیاست‌های توسعه‌ای در سطح روستاها مؤثر باشد.

تعاونی‌های روستایی اصولاً چندمنظوره است و فعالیت‌های مختلف خدماتی، تولیدی، بازرگانی

و ترویجی را انجام می‌دهد. به طوری که توزیع وام‌های حرفه‌ای و معیشتی اعضای تعاونی‌ها، سوخت مورد نیاز روستاییان، توزیع سهم فراوان نهاده‌های کشاورزی نظیر کود شیمیایی، سموم دفع آفات و بذرهای گیاهی، توزیع ماشین‌آلات کشاورزی و قطعات یدکی آنها و نیز توزیع کالاهای اساسی و یارانه‌ای روستاییان، نظیر روغن نباتی، قند، شکر، آرد و بخش فراوانی از خرید تضمینی محصولات کشاورزی در تعاونی‌های مذکور انجام می‌شود. علاوه بر این، خرید و فروش توافقی محصولات و تهیه کالاهای مصرفی و مواد غذایی مورد نیاز روستاییان، در فروشگاه‌های تعاونی انجام می‌شود. خدمات آموزشی و ترویجی، از سایر فعالیت‌های این شبکه است و خدمات ماشینی نیز از طریق تأسیس و توسعه مراکز مکانیزاسیون انجام می‌شود.

با بررسی سوابق و پیشینه تاریخی مشخص گردید که شبکه تعاونی‌های روستایی در دوران حیات خود، کارنامه درخشانی در عرضه خدمات به قشر محروم و زحمتکش روستایی داشته است.

مروری بر اهداف، وظایف و فعالیت‌های سازمان تعاون روستایی

سازمان تعاون روستایی به عنوان یک شرکت دولتی، وظیفه هدایت، حمایت و نظارت را در قبال تشکل‌های تعاونی روستایی بر عهده دارد. در سازمان مذکور تلاش شده است تا با توسعه و تقویت تشکل‌های تعاونی بخش کشاورزی، گامی مثبت برای تحول در وضعیت اجتماعی و اقتصادی تولیدکنندگان بخش برداشته شود.

اهداف کلان سازمان با توجه به ماده ۳ اساسنامه سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران عبارت است از (به نار، جهانگیر و سلمان، ۱۳۸۸):

- تأمین بستر مناسب برای پیشرفت، گسترش و تقویت تعاون در روستاها.
- توسعه عملیات اقتصادی، بازاریابی، بازرگانی و خدمات تعاونی در روستاها.

در یک تقسیم‌بندی کلی، اهم فعالیت‌های سازمان در هر یک از موارد سه‌گانه را می‌توان در ذیل بیان کرد:

۱. اهم فعالیت‌های هدایتی

- آموزش اصول تعاون و روش اداره شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی به روستاییان.
- اشاعه و ترویج فرهنگ تعاون به منظور توسعه شبکه تعاونی‌ها.
- تعلیم و تربیت کادر مورد نیاز سازمان و شبکه تعاونی روستایی و کشاورزی.

۲. اهم فعالیت‌های حمایتی

- عرضه خدمات فنی و مشاوره‌ای.
- تأمین نیازهای مالی و اعتباری شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی.
- عرضه خدمات حقوقی به منظور دفاع از منافع مادی و معنوی شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی.
- بازاریابی و بازاررسانی محصولات کشاورزی.
- ایجاد تأسیسات و امکانات زیربنایی برای توسعه و بهبود فعالیت شرکت‌ها و اتحادیه‌ها.
- تأمین کالاهای معیشتی و نهاده‌های حرفه‌ای مورد نیاز اعضای شبکه.
- ایجاد و تقویت روابط بین انواع تعاونی‌ها.

۳. اهم فعالیت‌های نظارتی

- عرضه خدمات حسابرسی به شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی روستایی و کشاورزی.
- نظارت، راهنمایی و مراقبت در فعالیت‌های اقتصادی، اجتماعی و کشاورزی شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی روستایی و کشاورزی.
- عرضه خدمات برای تهیه و تنظیم بودجه سالیانه، اسناد مالی، دفاتر قانونی تعاونی‌ها و کنترل موردی در طول دوره مالی.

مروری بر سایر پژوهش‌های پیشین

نتایج پژوهش نکویی و همکارانش درباره بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی شهرستان کرمانشاه نشان داده است که عدم آموزش کافی، کیفیت کم دوره‌های آموزشی برگزار شده و نیز عدم تناسب آموزش‌های مذکور با نیاز اعضا و مدیران تعاونی، از دلایل شناخت کم اعضا و مدیران درباره اصول تعاون بوده است. به لحاظ انگیزه عضویت در شرکت‌های تعاونی نیز بیشتر اعضا به اجبار در زمان اصلاحات ارضی یا به منظور تأمین نیازهای حرفه‌ای خود در شرکت عضو شده‌اند. از این رو، میزان مشارکت اعضا کم برآورد شده است. همچنین، نتایج یافته‌های پژوهشگران نشان داده است که سازمان‌های دولتی و غیردولتی مرتبط با تعاونی‌ها، تأثیر مهمی در موفقیت تعاونی‌ها دارد. علاوه بر این، در پژوهش مذکور درباره بررسی ازکیا بحث شده که در آن دلایل عدم موفقیت تعاونی‌های روستایی، به دو دسته عوامل برون‌سازمانی و درون‌سازمانی تقسیم گردیده است. به اعتقاد وی، سیاست‌های اعتباری نادرست، عدم توجه به بازاریابی و بیمه محصولات کشاورزی، عدم توجه به آموزش و ترویج کشاورزی، واگذاری وظایف غیرمرتبط به تعاونی‌ها، سیاست نادرست دولت در تشکیل تعاونی‌ها و نیز فقر مالی اعضا، از عوامل عمده برون‌سازمانی است. عامل درون‌سازمانی نیز تصمیم‌گیری

متمرکز است که به اعتقاد وی، همه تصمیم‌های مسئولان اداره‌های سازمان مرکزی، در تهران و بدون توجه به نیازها، نظر اعضا و دستورالعمل‌ها اتخاذ می‌شود و به صورت بخشنامه و دستورالعمل به واحدها ابلاغ می‌گردد (نکویی، علی بیگی و زرافشانی، ۱۳۸۸).

لطیفیان در پژوهش خود که درباره بررسی عملکرد شرکت‌های تعاونی کشاورزی استان خراسان انجام شده است، کمبود سرمایه و اعتبارات لازم، عدم تأمین نیازها و خواسته‌های اعضا و عدم تعامل اعضا با شرکت را از مهم‌ترین عوامل عدم موفقیت تعاونی‌های مورد بررسی دانسته است. همچنین کمبود ابزار کار و زیرساخت‌ها، به استناد گزارش‌های سازمان تعاون روستایی استان خراسان، از سایر تنگناهای تعاونی‌های روستایی و کشاورزی بوده است (لطیفیان، ۱۳۸۵).

صبوری و همکارانش در پژوهش خود درباره ارزیابی عملکرد شرکت‌های تعاونی شهرستان گرمسار، انزوا و بی‌اعتمادی، بی‌اطلاعی از اصول مکتب تعاون و لزوم تعلیم‌های تعاونی، پراکندگی دهات و کمبود جمعیت، فقدان مدیران کاردان و باتجربه، شتابزدگی، نقض قانون و مقررات تعاونی، درآمد کم دهقانان و عدم سرمایه‌گذاری کافی را مهمترین دلایل عدم موفقیت تعاونی‌های روستایی در ایران دانسته‌اند (صبوری، محمدی و ترزبان، ۱۳۸۴).

انصاری و شائمی نیز پژوهشی درباره تأثیر جهانی شدن بر تعاونی‌ها انجام داده‌اند. آنها علاوه بر بررسی اهمیت جهانی شدن برای تعاونی‌ها، خطرها و تهدیدهای پیش‌روی تعاونی‌ها را نیز مورد بررسی قرار داده‌اند. برخی از خطرها و تهدیدهای مذکور، فقدان حمایت و مشارکت اعضا در کسب و کار تعاونی‌ها، ساختار ضعیف برخی از تعاونی‌ها، نبود کار متحدالشکل در ساختار سازمانی تعاونی‌های مرکز که به عدم همبستگی تعاونی در سطح کشور منجر می‌شود، بی‌میلی تعاونی‌ها در ابتکار و نوآوری در حوزه‌های مختلف، ورود بخش خصوصی به حوزه فعالیت تعاونی‌ها و استخدام بیش از حد نیروی انسانی در تعاونی‌ها است (انصاری و شائمی، ۱۳۸۴).

به اعتقاد چامبو[1] شرکت‌های تعاونی به ویژه تعاونی‌های کشاورزی در آفریقا، با چالش‌های بسیاری مواجه است که پنج نمونه از مهمترین آنها عبارت است از: رقابت سخت تعاونی‌ها با سایر شرکت‌ها که بعضی مواقع بدون هیچ قاعده روشنی پدید می‌آید، سیاست‌ها و قوانین کنترلی دولت در قبال تعاونی‌ها، چالش‌های مدیریتی درون تعاونی‌ها، مشارکت اعضا و توانمندسازی آنها (که در این حوزه سه نوع چالش وجود دارد. اولاً، استفاده‌کنندگان آزاد از خدمات تعاونی‌ها، بسیار بیشتر از اعضای واقعی آنها هستند، دوم اینکه، ساختار انگیزشی برای جذب اعضا، هنوز حاشیه‌ای و قدیمی است و

1. Chambo

سوم اینکه، آموزش به اعضا در حدی نیست که اطلاعات کافی و مفیدی را به آنها دهد و موجب ایجاد تغییرات کیفی در زندگی آنها شود) و در نهایت، چالش‌های سرمایه‌گذاری در تعاونی‌ها است (چامبو، ۲۰۰۹).

بنتوراکی[1] مداخلات دولت، تخلف از اصول تعاون، قوانین غیرپیشرفته تعاونی، عدم استقلال و خودمختاری، فقدان دموکراسی، عدم توانمندسازی اعضا و نبود ساختارهای سازمانی کارآمد را از دلایل عدم موفقیت تعاونی‌های روستایی تانزانیا دانسته است. وی اصلاح نقش دولت، وضع قوانین پیشرفته مربوط به تعاونی‌ها، آموزش در میان اعضا و رهبران تعاونی، ترویج تعاونی و برنامه‌های مشارکت مردمی را در تعاونی‌ها، از عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌ها می‌داند (بنتوراکی، ۲۰۰۰).

چارچوب کلی و نظری پژوهش

با عنایت به اینکه در پژوهش حاضر، راهکارهای ساماندهی تعاونی‌های روستایی، بر اساس شناخت دلایل عدم موفقیت آنها مورد توجه است، تعاونی‌ها به صورت سازمان‌هایی با نظام باز مدیریتی تعریف می‌شود.

نظام باز، با محیط خود به یک تعادل پویا می‌رسد. هر سازمان دارای نظام باز، علاوه بر برقراری ارتباط دائمی با محیط بیرون، همواره خود را با تغییرات درون‌سازمانی نیز منطبق می‌کند. تعاونی نمونه‌ای از یک سازمان است که پیوسته با محیط خارج در ارتباط است و بر شرایط و عوامل بیرونی نیز تأثیر می‌گذارد (صفری، ۱۳۸۴).

عوامل درون‌سازمانی، توسط تعاونی‌ها کنترل‌پذیر است و عوامل برون‌سازمانی نیز خارج از کنترل تعاونی‌ها است. از این رو، در پژوهش حاضر، اهم فعالیت‌ها و راهکارهای مورد نیاز برای ساماندهی وضعیت شرکت‌ها را می‌توان به مجموعه عوامل داخلی و خارجی تقسیم کرد. فعالیت‌های اقتصادی شرکت، مباحث مرتبط با مدیریت و نیروی انسانی، سرمایه و مسائل مالی و در نهایت، نظارت داخلی، مهم‌ترین عوامل درونی است که از درون بر موفقیت و ساماندهی تعاونی‌ها تأثیر می‌گذارد. به لحاظ بیرونی نیز مباحث نظارت بیرونی (اعمالی از سوی سازمان‌های ناظر از جمله سازمان تعاون روستایی) و حمایت و هدایت، به عنوان دو عامل اصلی مورد توجه است.

1. Benturaki

الگوی پژوهش

روش پژوهش حاضر، توصیفی و تحلیلی است. جمع‌آوری آمار و اطلاعات، با روش اسنادی و پیمایش (تکمیل پرسشنامه و انجام مصاحبه) انجام شده و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، از نرم‌افزارهای مختلف به ویژه EXPERT CHOICE و EXCEL استفاده شده است.

در پژوهش حاضر، ابتدا دلایل عدم موفقیت و زیان‌دهی تعاونی‌ها بررسی شده است. اطلاعات مورد نیاز در این مرحله، با دو روش حاصل گردید. بخشی از آنها با بررسی پژوهش‌های موجود (که تعدادی از آنها در بخش پیشینه پژوهش بیان شد) و بخشی دیگر نیز با تکمیل پرسشنامه، انجام مصاحبه و بررسی اسناد و مدارک مالی موجود در تشکل‌های مورد نظر (تعاونی‌های زیان‌ده سطح استان) به ترتیب زیر استخراج شد.

۱. پرسشنامه اول، ویژه مدیران عامل و اعضای هیأت مدیره تعاونی‌ها، همرا با پرسش‌های باز و بسته درباره سرمایه، مباحث آموزشی، سابقه مدیریت، میزان مشارکت هیئت مدیره در اداره شرکت و وضعیت عملکرد و سود و زیان به تفکیک فعالیت‌های مختلف تعاونی به صورت رشته‌ای و دلایل عدم موفقیت و بروز زیان در هر مورد.

۲. پرسشنامه دوم، ویژه اعضا و خبرگان ساکن در مناطق حوزه عمل شرکت‌ها، همرا با پرسش‌های باز و بسته با مضامین نحوه تأمین مایحتاج و فروش محصولات مازاد، میزان ارتباط با شرکت، دلایل بروز وضعیت فعلی شرکت، دلایل اصلی زیان و راهکارهای پیشنهادی برای عارضه‌یابی محلی.

۳. بررسی دقیق اسناد و مدارک مربوط با عملکرد شرکت درباره وضعیت مطالبات (بدهکاران، اسناد دریافتی و وام‌های معوقه)، بستانکاران، اسناد پرداختی و وضعیت بدهی به بانک به منظور تحلیل عملیات مالی تشکل‌ها و بررسی جنبه‌های زیان آنها توسط گروهی متشکل از افراد خبره و مجرب (حسابرسان سازمان تعاون روستایی استان).

۴. مصاحبه حضوری و گفتگو با مقامات محلی (بخشدار، شوراهای اسلامی و دهیاران مناطق حوزه عمل شرکت) درباره دلایل بروز زیان در تعاونی و راهکارهای ساماندهی آنها.

در مرحله بعدی پژوهش، با بهره‌گیری از آرای صاحب‌نظران دانشگاهی و سایر اشخاص متخصص و مجرب در حوزه تعاونی‌ها در قالب جلسات حضوری، نتایج بررسی‌های انجام شده در مرحله قبلی (درباره دلایل عدم موفقیت و زیان‌دهی تعاونی‌ها) مورد بررسی و سازماندهی مجدد قرار گرفت و راهکارهای بهبود وضعیت و ساماندهی شرکت در هر مورد مشخص گردید. تدوین "درخت سلسله‌مراتبی نحوه ساماندهی تعاونی‌ها" با استفاده از آرای افراد خبره و اولویت‌بندی فعالیت‌ها و

راهکارهای بیان شده برای ساماندهی و ارتقای وضعیت تعاونی‌های مورد نظر با استفاده از فن تحلیل سلسله‌مراتبی گروهی[1] (AHP گروهی) آخرین مرحله پژوهش است.

جامعه آماری پژوهش، همه شرکت‌های تعاونی روستایی دارای مانده زیان سنواتی در شهرستان‌های استان یزد و اعضای آنها بوده است که به استناد اسناد و گزارش‌های موجود در سازمان تعاون روستایی استان، تعداد آنها ۳۱ واحد است. با عنایت به اهمیت خاص موضوع، همه شرکت‌های فوق، مورد بررسی قرار گرفت و پرسشنامه اول (ویژه مدیران عامل و اعضای هیأت مدیره تعاونی‌ها) درباره آنها تکمیل گردید. همچنین بر اساس آرای خبرگان و برای بهره‌گیری حداکثر از آرای اعضا و با توجه به محدودیت‌های زمانی و امکانات، مقرر گردید که پرسشنامه دوم را افرادی تکمیل کنند که ۱) ساکن حوزه عمل شرکت و عضو تعاونی باشند، ۲) در تعامل و ارتباط مستمر با شرکت باشند و از وضعیت آن مطلع باشند، ۳) ساکن آبادی‌های دارای حداقل ده خانوار باشند.

با عنایت به اینکه اکثر تعاونی‌های فوق، در محدوده روستاهایی قرار گرفته است که به دلیل مهاجرت‌های گسترده، جمعیت کمی دارد و برخی از افراد حاضر در مناطق مذکور نیز در تعاونی عضو نبوده‌اند، پرسشنامه دوم توسط همه افراد مشمول و در دسترس، در روز مراجعه به حوزه عمل شرکت تکمیل گردیده است. فقط برای ۱۰ مورد از شرکت‌های فوق با حدود ۶۰۰۰ نفر عضو، امکان نمونه‌گیری وجود داشت و نمونه‌ای به حجم ۱۵ درصد از اعضا (حدود ۹۰۰ نفر) انتخاب و پس از آن به طور تناسبی، تعداد نمونه لازم از هر شرکت (به عنوان یکی از طبقات ده‌گانه) مشخص گردید[2]. در مجموع، ۱۴۰۰ پرسشنامه ویژه اعضا در پژوهش حاضر تکمیل گردید.

فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی

تصمیم‌سازی یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های انسانی است. برخی از تصمیم‌ها اهمیت چندانی ندارد و برخی دیگر نیز از اهمیت فراوانی برخوردار است. از آنجایی که تصمیم صحیح و به‌موقع می‌تواند تأثیر بسزایی داشته باشد، ضرورت وجود یک فن قوی که بتواند انسان را در این حوزه یاری کند، کاملاً محسوس است. یکی از کاراترین فنون، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی یا AHP است که توماس ال ساعتی برای اولین بار در سال ۱۹۸۰ مطرح کرد (قدسی‌پور، ۱۳۸۱).

فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، یکی از جامع‌ترین نظام‌های طراحی شده برای تصمیم‌گیری با

1. Analytical Hierarchy Process

۲. برای هر شرکت تعداد نمونه از طریق تقسیم تعداد اعضای شرکت بر ۶۰۰۰ ضرب در حجم کل نمونه (۹۰۰ نفر) به دست آمد.

معیارهای چندگانه است، زیرا این فن، امکان فرموله کردن مسأله را به صورت سلسله‌مراتبی فراهم می‌کند و امکان در نظر گرفتن معیارهای مختلف کمی و کیفی نیز در مسأله وجود دارد.

AHP امکان تحلیل حساسیت روی معیارها و زیرمعیارها را دارد. علاوه بر این، از آنجایی که روش بر اساس مقایسه زوجی بنا نهاده شده است، قضاوت و محاسبه‌ها را تسهیل می‌کند و میزان سازگاری و ناسازگاری تصمیم را نشان می‌دهد که از مزایای ممتاز این فن در تصمیم‌گیری چندمعیاره است.

توماس ساعتی (بنیان‌گذار این روش) چهار اصل زیر را به عنوان اصول فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی بیان کرده و همه محاسبات، قوانین و مقررات را بر اصول مذکور بنا کرده است (قدسی‌پور، ۱۳۸۱).

اصل ۱) شرط معکوسی[1]: اگر ترجیح عنصر A بر عنصر B، برابر n باشد، ترجیح عنصر B بر عنصر A برابر $1/n$ خواهد بود.

اصل ۲) اصل همگنی[2]: عنصر A با عنصر B باید همگن و مقایسه‌پذیر باشد. به بیان دیگر، برتری عنصر A بر عنصر B نمی‌تواند بی‌نهایت یا صفر باشد.

اصل ۳) وابستگی[3]: هر عنصر سلسله‌مراتبی به عنصر سطح بالاتر خود می‌تواند وابسته باشد و این وابستگی، به صورت خطی تا بالاترین سطح می‌تواند ادامه یابد.

اصل ۴) انتظارات[4]: هرگاه تغییری در ساختار سلسله‌مراتبی رخ دهد، فرایند ارزیابی باید مجدداً انجام شود.

معمولاً حل مسائل از طریق فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی را می‌توان در چهار مرحله زیر ساماندهی کرد (ژو و بوچمن[5]، ۲۰۰۲).

الف- ساخت و ایجاد سلسله‌مراتب مورد نظر. در این مرحله، هدف کلی، معیارها و گزینه‌ها به صورت یک ساختار سلسله‌مراتبی بیان می‌شود. ساختار سلسله‌مراتبی، نمایش گرافیکی از مسأله است که در رأس آن، هدف کلی و در سطوح بعدی، معیارها و گزینه‌ها قرار دارد.

تعداد عناصر مورد مقایسه و ترتیب مقایسه‌ها، مهم و تأثیرگذار است و باید به خوبی کنترل شود. هر چه تعداد عناصر در یک سطح زیادتر باشد، احتمال وجود ناسازگاری در فرایند مقایسه‌ها (در مراحل بعدی) بیشتر خواهد بود. تعداد عناصر در یک سطح بهتر است باشد (عادل آذر و رجب‌زاده، ۱۳۸۱).

ب- تنظیم ماتریس مقایسه‌های زوجی. در این مرحله لازم است که گزینه‌ها با توجه به معیارها

1. Reciprocal Condition
2. Homogenity
3. Dependency
4. Expectations
5. Zhu & Buchmann

و معیارها با توجه به هدف کلی، به صورت زوجی با یکدیگر مقایسه شود (اهمیت نسبی عناصر هر مرحله، نسبت به یکدیگر با توجه به عناصر مرحله بالاتر مقایسه می‌شود). دامنه مقایسه‌ها نیز ۱ تا ۹ در نظر گرفته می‌شود. وزن‌ها نیز با توجه به موارد زیر از ماتریس مقایسه‌های زوجی حاصل می‌شود.

۱. نرمال کردن هر ستون از طریق تقسیم هر عنصر به جمع کل ستون.

۲. جمع عناصر هر سطر (در قالب یک ستون جدید).

۳. نرمال کردن ستون جدید از طریق تقسیم هر عنصر به جمع کل ستون. مقادیر حاصل، بیانگر وزن‌های مورد نظر است.

ج- بررسی سازگاری مقایسه‌ها. از آنجایی که مقایسه‌های زوجی، بر اساس قضاوت افراد انجام می‌شود، غالباً امکان ناسازگاری میان قضاوت‌ها وجود خواهد داشت. نرخ سازگاری[1] (CR) شاخصی است که با استفاده از آن می‌توان ناسازگاری قضاوت‌ها را مشخص کرد. مقدار CR برای هر ماتریس مقایسه‌ای به ترتیب زیر حاصل می‌گردد.

۱. ضرب ماتریس مقایسه‌ها در بردار وزنی نرمال شده به صورت $WA = M \times W$ است. در این رابطه، W بردار وزنی نرمال شده ماتریس مقایسه‌ها و M ماتریس مقایسه‌ها است.

۲. محاسبه نرخ متوسط به صورت $RA = average(WA/W)$.

۳. محاسبه شاخص سازگاری[2] (CI) به صورت $CI = (RA - n)/(n-1)$ است که n رتبه ماتریس مربع مقایسه‌های زوجی است.

۴. محاسبه مقدار CR (نرخ سازگاری) به صورت $CR = CI/RI$ است. در این رابطه R شاخص ناسازگاری تصادفی است که مقادیر آن از جدول مربوطه مشخص می‌شود.

محدوده قابل قبول ناسازگاری در هر تصمیم، به تصمیم‌گیرنده بستگی دارد، اما در وضعیت کلی، ساعتی پیشنهاد می‌کند که اگر ناسازگاری تصمیم، بیشتر از ۰/۱ باشد، بهتر است تصمیم‌گیرنده در قضاوت‌های خود تجدیدنظر کند.

د- محاسبه مقادیر AHP. مقادیر مورد نظر با استفاده از رابطه $AHP_i = \sum_{j=1}^{n} a_{ij} w_j$ به ازای $i = 1,2,...,m$ حاصل می‌شود. در این رابطه، n تعداد معیارها، m تعداد گزینه‌ها، a_{ij}ها امتیاز گزینه i در معیار j و w_j وزن معیار j است.

1. Consistency Ratio
2. Consistency Index

دلایل عدم موفقیت شرکت‌های تعاونی روستایی و زیان‌دهی آنها

به استناد مطالب بیان شده در بخش روش پژوهش، مهمترین دلایل زیان‌ده شدن تشکل‌ها را می‌توان در ذیل بیان کرد.

محدود شدن دامنه فعالیت‌های شرکت

قبل از ورود سایر دستگاه‌ها، سازمان‌ها و بخش خصوصی به روستاها، به دلیل نبود رقیب، همه امور روستاییان از طریق تعاونی‌های روستایی انجام می‌شد. این وضعیت، موجب ایجاد ارتباط نزدیک و تنگاتنگ بین اعضا و شرکت می‌شد و اعضا از وضعیت شرکت و شرکت نیز از نیاز اعضا مطلع می‌گردید. اما به تدریج، با استقرار سازمان‌های مختلف و انجام امور مربوط به خود و حتی تشکیل نهادهای دولتی با کارکردی مشابه با تعاونی‌های روستایی، دامنه فعالیت‌های شبکه تعاونی‌ها محدودتر گردید؛ ارتباط دوطرفه شرکت و مردم کاهش یافت و فقط انجام اموری نزد تشکل‌ها ادامه یافت که به لحاظ اقتصادی، سودی را عاید آنها نمی‌کرد و در درازمدت نیز موجب زیان‌دهی آنها می‌شد.

کم‌سوادی و تخصص کم ارکان مدیریتی و کارکنان اغلب شرکت‌ها

کم‌سوادی و بی‌سوادی مدیر عامل و اعضای هیئت مدیره و کارکنان در بسیاری از موارد و همگام نشدن با مقتضیات روز در حوزه فعالیت‌های شرکت، افزایش میزان آگاهی و دانش روستاییان و عدم بکارگیری آرای آنها در حیطه تصمیم‌سازی، تصمیم‌گیری و اجرای فعالیت‌های تشکل‌ها، باعث شد که رضایت اعضا از تشکل‌ها و نحوه عرضه خدمات آنها کاهش یابد.

کمبود انگیزه برای حضور افراد تحصیل‌کرده و متخصص در مجموعه مدیریتی تشکل‌ها

عملکرد ناصحیح ارکان تشکل‌ها در سنوات قبل، کمبود منابع مالی و اعتباری مشخص و موانع قانونی به منظور تأمین حقوق و مزایای مناسب برای اعضای هیئت مدیره و مدیرعامل، موجب دلسردی ارکان تشکل‌ها شد. علاوه بر این، چنین وضعیتی موجب گردید تا افراد توانمند و تحصیلکرده، به عضویت در هیئت مدیره و قبول سمت مدیرعامل تمایل نداشته باشند.

اهمیت یافتن نقش واسطه‌ها و دلالان

ایجاد و بهبود شبکه راه‌های ارتباطی بین شهر و روستا باعث گردید که بسیاری از دادوستدها و خدمات بازرگانی اعضای تعاونی‌های روستایی، با مرکز شهرستان یا استان (به ویژه شهرستان‌های نزدیک به مراکز استان) انجام شود که این وضعیت، باعث کاهش درآمد تشکل‌ها گردید. علاوه بر این، ورود واسطه‌ها باعث کاهش تأثیر تعاونی‌ها در یکی از مهمترین وظایف خود یعنی بازاریابی و بازرگانی محصولات کشاورزی و تولیدات روستایی شده است. وضعیتی که در اکثر موارد، فقط سود کلانی را

نصیب دلالان کرده است.

مهاجرت‌های گسترده روستاییان و خالی از سکنه شدن اغلب سکونتگاه‌های روستایی

مهاجرت گسترده روستاییان، به ویژه جوانان روستایی به شهرها به دلایل متعدد از جمله رونق کم نظام اقتصادی (کمبود فرصت‌های شغلی و منابع درآمدی) باعث شده است که عضو جدید، جذب تشکل‌ها نگردد و در بسیاری از موارد نیز برخی افراد عملاً از عضویت خارج شوند. علاوه بر این، خالی شدن روستاها از جمعیت، موجب شده است تا در حال حاضر بیش از نیمی از اعضای بعضی شرکت‌ها (به ویژه در مناطق ییلاقی) در روستا سکونت نداشته باشند و به طور فصلی ساکن گردند که در این موارد، درآمد تشکل‌ها برای هزینه‌ها و تأسیسات موجود شرکت کافی نیست.

نبود چشم‌انداز و راهبردهای مشخص و جامع برای حرکت هدفمند مجموعه

نبود راهبرد مشخص و واحد در شبکه و سازمان متولی آن و عدم استفاده بهینه از فرصت‌ها در گذشته، به تحرک کم، سردرگمی تعاونی‌های روستایی و اکتفای آنها به انجام برخی فعالیت‌های خاص منجر شده است. این موضوع، یکی از دلایل کاهش درآمد و افول کارآفرینی در تشکل‌ها محسوب می‌شود.

۱. فقدان ارتباطات سازنده و مؤثر بین سازمان ناظر و شبکه

عدم ارتباط صحیح و کارآمد بین سازمان تعاون روستایی به عنوان نهاد دولتی ناظر بر شبکه و تشکل‌های تعاونی روستایی در سالیان گذشته، موجب کاهش نقش نظارتی سازمان بر نحوه فعالیت‌های شبکه شده و نتایجی مانند اتخاذ برخی تصمیم‌های نابجا و غلط در تشکل‌ها و هدر رفتن منابع و موقعیت‌های پیش‌روی آنها را پدید آورده است.

۲. عدم تعیین محدوده دخالت دولت در حوزه فعالیت تشکل‌ها و تعدد دستگاه‌های متولی

۳. باور ضعیف به توانایی تشکل‌ها برای پذیرش انجام فعالیت‌ها

۴. ضعف مالی بهره‌برداران برای پشتیبانی و تقویت تشکل‌ها

۵. نهادینه نشدن فرهنگ تعاون و ترجیح منافع شخصی بر منافع گروهی در برخی مواقع

۶. آشنایی ناکافی اعضا و ارکان تشکل‌ها با ماهیت تعاونی‌ها و عدم استفاده بهینه از فرصت‌ها و امکانات موجود

۷. کاهش اعتماد مردم و اعضا به شبکه در سال‌های قبل به دلایل متعدد، از جمله عملکرد نامناسب مجموعه

۸. وجود نیروهای مازاد و غیرکارا در واحدها به صورت استخدامی از سنوات قبل

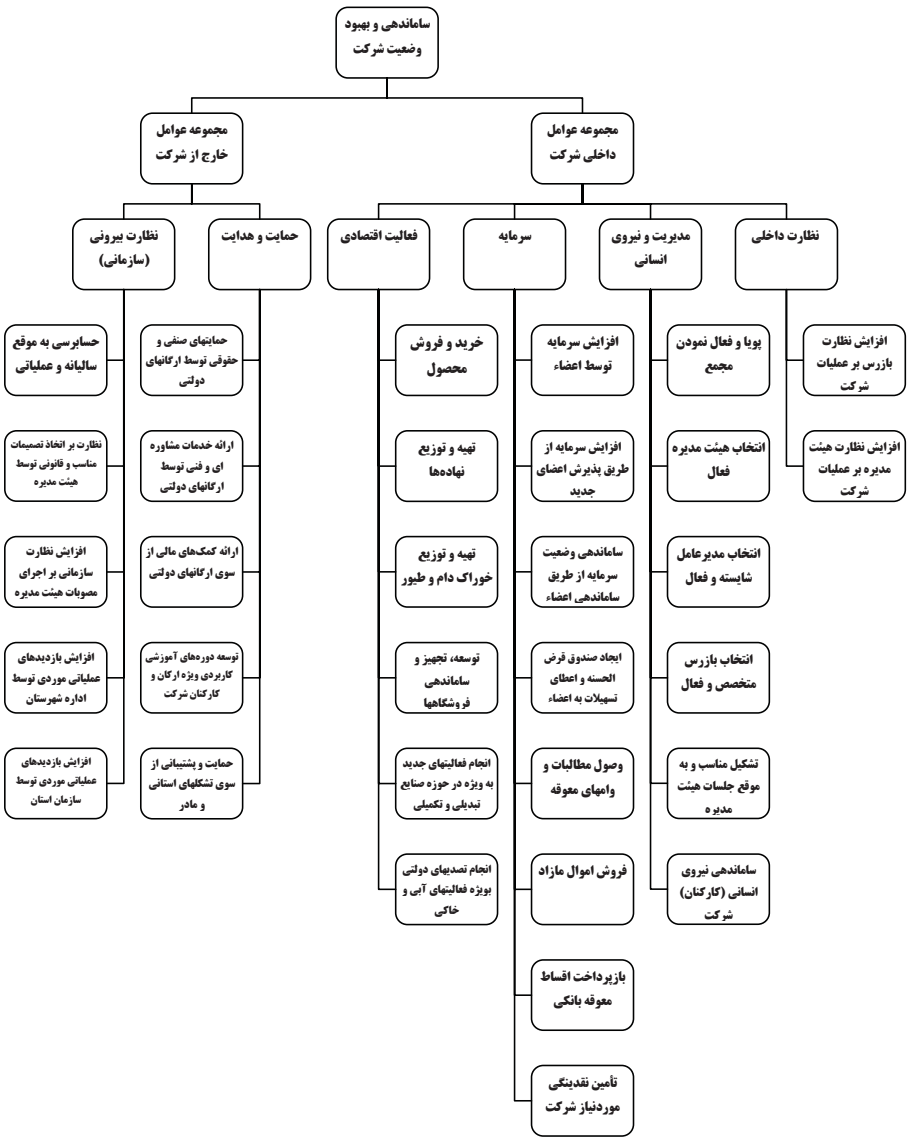
ایجاد ساختار سلسله‌مراتب نحوه ساماندهی تعاونی‌ها

ایجاد ساختار سلسله‌مراتب، اولین گام در بررسی یک مسئله با روش A.H.P است. به عبارت دیگر، اولین اصل تفکر تحلیلی که به A.H.P مرتبط می‌شود، ایجاد ساختار سلسله‌مراتبی موضوع است که در آن، سطوح موضوع مورد نظر به طور منطقی و منظم به هم مربوط می‌شود (عادل آذر و رجب زاده، ۱۳۸۱).

از این رو، در این بخش از پژوهش تلاش گردید با استفاده از آرای گروه خبره و بر اساس نتایج بخش قبلی، یعنی دلایل زیان‌دهی شرکت‌ها و انتظارات و توقعات اعضای شرکت‌ها، خبرگان و مقامات محلی، اهم فعالیت‌ها و راهکارهای ضروری به منظور ساماندهی وضعیت شرکت‌ها استخراج و اولویت‌بندی گردد. بدین ترتیب، با انتخاب ساماندهی و بهبود وضعیت شرکت‌ها به عنوان هدف کلی، ۳۲ فعالیت یا گزینه شناسایی شد که با توجه به مطالب بیان شده در بخش چارچوب نظری پژوهش، در دو معیار اصلی (عوامل داخلی و خارجی) و شش معیار فرعی دسته‌بندی گردید.

برای توجیه ضرورت اولویت‌بندی می‌توان گفت که با عنایت به محدودیت شدید نیروی انسانی و امکانات در سطح تشکل‌ها، به ویژه واحدهای زیان‌ده و ناکارآمد و نیز محدودیت نیروی انسانی در اداره‌های تعاون روستایی شهرستان و سازمان تعاون روستایی استان، به منظور اجرا و نظارت بر حسن اجرای برنامه‌ها و فعالیت‌های مذکور، اولویت‌بندی فعالیت‌های از الزام‌های اصلی پیش‌روی تدوین برنامه عملیاتی مورد نظر است. بدین منظور از مدل AHP گروهی (فن تحلیل سلسله‌مراتبی) استفاده شده است.

ساختار سلسله‌مراتب مورد نظر برای ساماندهی وضعیت تعاونی‌های مذکور، در نمودار زیر ملاحظه می‌شود.



نمودار (۱): درخت سلسله‌مراتبی ساماندهی وضعیت شرکت‌های تعاونی روستایی زیان‌ده و ناکارآمد

اولویت‌بندی فعالیت‌های مرتبط با ساماندهی شرکت‌ها

همان طور که بیان شد، در پژوهش حاضر از فن AHP برای اولویت‌بندی برنامه‌ها و فعالیت‌های مورد نیاز به منظور ساماندهی تعاونی‌ها استفاده گردید. با تدوین پرسشنامه، اولویت‌بندی بر اساس مدل AHP (فن تحلیل سلسله‌مراتبی) و نظرخواهی از حداقل ده نفر از مطلعان و افراد صاحب‌نظر درباره شرکت‌ها (اعم از پرسنل ارشد سازمانی، خبرگان محلی و شرکت‌ها) اولویت‌بندی فعالیت‌ها انجام شد.

بر اساس مبانی نظری مدل AHP گروهی، ابتدا در یک جلسه چندین ساعته، فرایند کار، نتایج حاصل و نیز هدف از طراحی پرسشنامه اولویت‌بندی، برای افراد گروه تشریح گردید و سپس اعضای گروه به تکمیل پرسشنامه (مقایسه‌های زوجی) پرداختند. همچنین به منظور دستیابی به کمترین میزان خطا و نتایج دقیق‌تر، در مواردی که نرخ سازگاری پرسشنامه‌ای، بیش از حد مجاز بود، از تکمیل‌کننده پرسشنامه خواسته شد تا به تجدیدنظر در امتیازهای داده شده خود بپردازد، به نحوی که به اصل اولویت‌های وی خللی وارد نشود.

شایان ذکر است که در پژوهش حاضر، تعداد افراد تکمیل‌کننده پرسشنامه اولویت‌بندی، یازده نفر و نرخ سازگاری کلی ۰/۰۶ است. از آنجایی که نرخ سازگاری کلی، کمتر از ۰/۱ است، ماتریس تلفیق شده گروهی مقایسه‌های زوجی، از سازگاری مقبول برخوردار است. نکته قابل توجه این است که به دلیل استفاده از میانگین هندسی، نرخ سازگاری ماتریس‌های گروهی، کمتر از نرخ سازگاری تک تک ماتریس‌های انفرادی است. نتایج حاصل از اولویت‌بندی فعالیت‌ها در جدول (۱) بیان شده است.

نتایج حاصل از اولویت‌بندی نشان می‌دهد که انتخاب اعضای هیئت مدیره و مدیرعامل از بین افراد آگاه، خبره و فعال، اولویت نخست در فرایند ساماندهی تعاونی‌های مذکور محسوب می‌گردد. اگر انتخاب بازرس و ساماندهی نیروی انسانی (کارکنان و فروشندگان) را نیز به این مجموعه اضافه کنیم، آنگاه می‌توان گفت که ساماندهی منابع انسانی، اولویت و نیاز اصلی این دسته از تعاونی‌ها است.

تأمین و توسعه منابع مالی و افزایش نقدینگی مورد نیاز شرکت‌ها و توسعه فعالیت‌های اقتصادی و درآمدزا با تأکید بر فعالیت‌هایی که نیاز چندانی به سرمایه و نقدینگی فراوان ندارد، از جمله انجام تصدی‌های دولتی (به ویژه فعالیت‌های آبی و خاکی) و توسعه، تجهیز و ساماندهی فروشگاه‌های مصرف، در اولویت بعدی قرار دارند.

توسعه فعالیت‌های اقتصادی، نظیر ایجاد صندوق قرض‌الحسنه و اعطای تسهیلات به اعضا، ایجاد صنایع تبدیلی و تکمیلی بخش کشاورزی و خرید و فروش محصولات که به منابع مالی و نقدینگی

فراوانی نیاز دارد، در اولویت‌های بعد قرار گرفته است.

در ضمن، بروز خشکسالی‌های پی در پی و کاهش شدید منابع آبی در استان، سبب محدودیت بسیار فعالیت‌های کشاورزی در مناطق مختلف استان شده و بر برخی از فعالیت‌های اصلی شرکت‌های تعاونی روستایی، نظیر تهیه و توزیع نهاده‌های کشاورزی و خرید و فروش محصولات بسیار تأثیر گذاشته است.

به طور خلاصه، می‌توان گفت که نتایج حاصل از اولویت‌بندی، با واقعیت‌ها و مقتضیات فعلی جامعه روستایی و مناطق کشاورزی استان، به ویژه در حوزه عمل شرکت‌های مورد بررسی تطابق فراوانی دارد.

جدول (۱): اولویت‌بندی اجرای فعالیت‌ها به منظور ساماندهی وضعیت شرکت‌های تعاونی روستایی زیان‌ده و ناکارآمد استان یزد بر اساس روش AHP

اولویت بر اساس روش AHP	عنوان فعالیت	امتیاز اکتسابی (میانگین موزون وزن‌ها)	اولویت بر اساس روش AHP	عنوان فعالیت	امتیاز اکتسابی (میانگین موزون وزن‌ها)
۱	انتخاب مدیرعامل شایسته و فعال	۰.۰۹۲۲۰۴	۶	انجام تصدی‌های دولتی به ویژه فعالیت‌های آبی و خاکی	۰.۰۴۷۷۷۹
۲	وصول مطالبات و وام‌های معوقه	۰.۰۶۹۴۸۳	۷	تشکیل مناسب و به‌موقع جلسه‌های هیئت مدیره	۰.۰۴۰۸۵۲
۳	انتخاب هیئت مدیره فعال	۰.۰۶۸۵۹۱	۸	انتخاب بازرس متخصص و فعال	۰.۰۳۸۹۵۲
۴	افزایش نظارت هیئت مدیره بر عملیات شرکت	۰.۰۶۶۸۴۹	۹	توسعه، تجهیز و ساماندهی فروشگاه‌های شرکت	۰.۰۳۶۳۱۱
۵	اعطای کمک‌های مالی به شرکت از سوی ارگان‌های دولتی	۰.۰۵۴۸۰۴	۱۰	بازپرداخت مطالبات معوقه بانکی	۰.۰۳۳۴۸

ادامه جدول (۱): اولویت‌بندی اجرای فعالیت‌ها به منظور ساماندهی وضعیت شرکت‌های تعاونی روستایی زیان‌ده و ناکارآمد استان یزد بر اساس روش AHP

اولویت بر اساس روش AHP	عنوان فعالیت	امتیاز اکتسابی (میانگین موزون وزن‌ها)	اولویت بر اساس روش AHP	عنوان فعالیت	امتیاز اکتسابی (میانگین موزون وزن‌ها)
۱۱	تأمین نقدینگی مورد نیاز شرکت	۰.۰۳۳۰۴۷	۱۸	حسابرسی به موقع سالیانه و عملیاتی	۰.۰۲۱۳۲۴
۱۲	ساماندهی نیروی انسانی (کارکنان و فروشندگان)	۰.۰۳۲۸۷۷	۱۹	حمایت و پشتیبانی از سوی تشکلهای استانی و مادر	۰.۰۲۱۰۲۱
۱۳	افزایش نظارت سازمانی بر اجرای مصوبه‌های هیئت مدیره	۰.۰۳۲۰۲۱	۲۰	افزایش بازدیدهای عملیاتی موردی توسط اداره شهرستان	۰.۰۲۰۶۵۹
۱۴	افزایش حمایت‌های صنفی و حقوقی سازمان تعاون و سایر ارگان‌های دولتی	۰.۰۳۰۹۵۳	۲۱	افزایش سرمایه توسط اعضاء	۰.۰۱۹۷۷۴
۱۵	فروش اموال مازاد	۳۱ ۰.۰۲۸۱۹۳	۲۲	ارائه خدمات مشاوره ای و فنی توسط ارگانهای دولتی	۰.۰۱۸۲۲۹
۱۶	افزایش نظارت بازرس بر عملیات شرکت	۰.۰۲۵۸۶۵	۲۳	نظارت بر اتخاذ تصمیمات مناسب و قانونی توسط هیئت مدیره	۰.۰۱۷۴۷۵
۱۷	ساماندهی وضعیت سرمایه از طریق ساماندهی وضعیت اعضاء	۰.۰۲۵۵۸۳	۲۴	پویا و فعال نمودن مجمع	۰.۰۱۶۲۰۶

ادامه جدول (۱): اولویت‌بندی اجرای فعالیت‌ها به منظور ساماندهی وضعیت شرکت‌های تعاونی روستایی زیان‌ده و ناکارآمد استان یزد بر اساس روش AHP

اولویت بر اساس روش AHP	عنوان فعالیت	امتیاز اکتسابی (میانگین موزون وزن‌ها)	اولویت بر اساس روش AHP	عنوان فعالیت	امتیاز اکتسابی (میانگین موزون وزن‌ها)
۲۵	توسعه دوره های آموزشی کاربردی ویژه ارکان و کارکنان شرکت	۰.۰۱۵۶۶۱	۲۹	افزایش بازدیدهای عملیاتی موردی توسط سازمان استان	۰.۰۱۳۵۴۴
۲۶	افزایش سرمایه از طریق پذیرش اعضای جدید	۰.۰۱۳۸۲۱	۳۰	ایجاد صندوق قرض الحسنه و اعطای تسهیلات به اعضاء	۰.۰۱۳۳۴۱
۲۷	تهیه و توزیع خوراک دام و طیور	۰.۰۱۳۷۸۳	۳۱	ایجاد صنایع تبدیلی و تکمیلی	۰.۰۱۲۹۰۷
۲۸	تهیه و توزیع نهاده ها	۰.۰۱۳۶۰۲	۳۲	خرید و فروش محصول	۰.۰۱۰۸۰۹

منابع: یافته‌های پژوهش

نتیجه‌گیری

همان طور که بیان گردید، شبکه تعاونی‌های روستایی به لحاظ ماهیت شبکه‌ای، پایگاه‌های ثابتی در مناطق روستایی و تولید کشاورزی دارد و با برخورداری از چتر حمایتی، نظارتی و هدایتی دولت (سازمان تعاون روستایی) و پشتوانه اعتماد و عضویت مردم، امکانات بالقوه و بسیار نیرومندی را درون خود پدید آورده است که در صورت مدیریت صحیح و کارا، می‌تواند به تحقق اهداف توسعه‌ای در روستاها و بخش کشاورزی، کاهش تصدی‌گری‌های دولتی و در نهایت، شکوفایی و پویایی اقتصاد روستا کمک فراوانی کند.

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی دلایل و ریشه‌های زیان تشکل‌های تعاونی روستایی و بیان راهکارها و فعالیت‌های اجرایی و اولویت‌بندی آنها برای ساماندهی و بهبود وضعیت تعاونی‌ها است. ابتدا اهداف شکل‌گیری تشکل‌ها و نیز سازمان تعاون روستایی مرور گردید. سپس مهمترین دلایل ضرر و زیان تعاونی‌های روستایی به استناد سایر پژوهش‌های پیشین و نیز آرای خبرگان، مقامات محلی

و اعضای تشکل‌ها استخراج شد. در نهایت، راهکارهای نحوه ارتقای وضعیت تشکل‌ها و ساماندهی تشکل‌های زیان‌ده بیان و با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی اولویت‌بندی گردید. همچنین به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات، نرم‌افزارهای مختلف به ویژه EXPERT CHOICE و EXCEL مورد استفاده قرار گرفت.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر، انتخاب اعضای هیئت مدیره و مدیرعامل از بین افراد آگاه، خبره و فعال، اولویت نخست در مسیر ساماندهی تعاونی‌های مذکور است. چنانچه انتخاب بازرس و نیز ساماندهی نیروی انسانی (کارکنان و فروشندگان) را نیز به این مجموعه اضافه کنیم، آنگاه می‌توان گفت که ساماندهی منابع انسانی، اولویت و نیاز اصلی این دسته از تعاونی‌ها است.

به اعتقاد خبرگان، توسعه فعالیت‌های اقتصادی نظیر ایجاد صندوق قرض‌الحسنه و اعطای تسهیلات به اعضا، ایجاد صنایع تبدیلی و تکمیلی و خرید و فروش محصولات کشاورزی که به منابع مالی و نقدینگی فراوانی نیاز دارد، اولویت‌های بعدی ساماندهی تعاونی‌ها است.

به طور کلی، می‌توان گفت که نتایج حاصل از اولویت‌بندی، با واقعیات و مقتضیات فعلی جامعه روستایی و مناطق کشاورزی استان، به ویژه در حوزه عمل شرکت‌های مورد بررسی تطابق بسیاری دارد. برای اینکه شبکه تعاونی‌های روستایی ناکارآمد و زیان‌ده بتواند گام مؤثری برای رونق و پویایی اقتصاد روستا بردارد، توجه به راهکارهای زیر سودمند است:

۱. تدوین برنامه‌های عملیاتی و اجرایی کوتاه‌مدت و میان‌مدت ویژه تشکل‌ها با توجه به اولویت‌های حاصل از پژوهش حاضر.

۲. فراهم کردن بستر مناسب از جمله اصلاح قوانین، مقررات، دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌ها به منظور ایجاد انگیزه و امکان بکارگیری نیروی انسانی توانمند در ارکان تعاونی‌ها و پرداخت حق الزحمه متناسب با خدمات آنها.

۳. گسترش سازوکارهای نظارتی در تعاونی‌ها (اعم از نظارت درونی و بیرونی از طریق سازمان تعاون روستایی).

۴. ضابطه‌مند شدن و اولویت‌بخشی واگذاری فعالیت‌های اجرایی و تصدی‌گری‌های دولتی به تشکل‌های تعاونی به ویژه در بخش کشاورزی.

۵. تقویت بنیه مالی تعاونی‌ها به طرق مختلف، از جمله اعطای تسهیلات بانکی مناسب و با دسترسی آسان، بهره‌مندی از حمایت‌های اعتباری دولت در کوتاه‌مدت، فراهم کردن شرایط برای فروش اموال و دارایی‌های مازاد و غیره.

۶. فراهم کردن بستر مناسب برای توسعه فعالیت‌های اقتصادی و درآمدزا برای تعاونی‌ها از طریق تدوین و اجرای بسته‌های حمایتی از جمله حمایت‌های حقوقی، صنفی، مشاوره‌ای و فنی و نیز تسهیلات بانکی بلندمدت، ارزان‌قیمت و با دسترسی آسان.

منابع

الف) فارسی

انصاری، محمداسماعیل و شائمی، علی (۱۳۸۴). پدیده جهانی شدن و نقش آن بر تعاونی‌ها. *مجموعه مقالات منتخب در اولین کنفرانس ملی تعاون، اشتغال و توسعه*. صص۱۶۱-۱۴۴. انتشارات دانشگاه یزد.

آذر، عادل و رجب‌زاده، علی (۱۳۸۱). *تصمیم‌گیری کاربردی (رویکرد M.A.D.M)*. نگاه دانش.

بنار، رحمت‌اله، جهانگیرفرد، مجید و سلمان، محسن (۱۳۸۸). *مجموعه قوانین تعاون و اساسنامه سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران و شبکه تعاونی‌های تحت پوشش*. تهران: انتشارات آذربرزین.

دهقانی‌زاده، مجید، جهان‌آبادی، محمدحسن و باقی زرگر، محمدعلی (۱۳۸۸). *تحلیلی بر زیان‌ده شدن تشکل‌های تعاونی روستایی و کشاورزی و راهکارهای پیشنهادی جهت ساماندهی آنها. برزگر*، ۱۰۲۸. صص ۲۹-۲۶.

صبوری، محمدصادق، محمدی، محسن و ترزبان، رضا (۱۳۸۴). بررسی مشکلات اعضا و ارزیابی عملکرد شرکت‌های تعاونی کشاورزی (مطالعه موردی شهرستان گرمسار). *مجموعه مقالات منتخب در اولین کنفرانس ملی تعاون، اشتغال و توسعه*. صص ۵۸-۳۶. انتشارات دانشگاه یزد.

صفری، رضا (۱۳۸۴). بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت شرکت‌های تعاونی. *مجموعه مقالات منتخب در اولین کنفرانس ملی تعاون، اشتغال و توسعه*. صص ۹۸-۷۹. نتشارات دانشگاه یزد.

قدسی‌پور، سیدحسن (۱۳۸۱). *مباحثی در تصمیم‌گیری چندمعیاره فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی AHP*. تهران: دانشگاه صنعتی امیرکبیر.

لطیفیان، احمد (۱۳۸۵). بررسی عملکرد شرکت‌های تعاونی کشاورزی استان خراسان بزرگ. *دوماهنامه علمی – پژوهشی دانشور رفتار*، ۱۳ (۲۰) تهران: دانشگاه شاهد.

میرمحمدی، سیدمحمد (۱۳۸۲). *تعاون و شکوفایی شبکه تعاون روستایی و کشاورزی در طلیعه اصلاحات*. تهران: اتحادیه مرکزی تعاونی‌های روستایی و کشاورزی ایران.

نکویی، علی، علی‌بیگی، امیرحسین، زرافشانی، کیومرث (۱۳۸۸). واکاوی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی شهرستان کرمانشاه. *روستا و توسعه*، ۱۲(۴). صص ۲۲-۱.

نمازی، علی و دیگران (۱۳۸۵). *کالبد شکافی نقش شبکه تعاونی‌های روستایی در پویایی اقتصاد روستا*. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان یزد.

ب) انگلیسی

Benturaki, J. (2000). Cooperatives and Poverty Allevation. England: IDS TEMA.

Chambo, S. (2009). Agricultural Cooperatives: Role in food Security and Rural Development, Moshi University College of cooperative and business studies, Paper Presented to Expert Group Meeting on Co-operatives Held on 28 – 30 April, 2009, New York.

DFID (2008). How to Leverage the Cooperative Movement for Poverty Reduction. Growth and Investment Group. www.caledonia.org.uk.

Zhu, Y. & Buchmann, P. (2002). Evaluating and Selecting web Sources as external information Resources of a data warehouse. Department of computer science, Darmstadt University of technology 64283 Darmstadt. Germany.