

جغرافیا و آمایش شهری - منطقه‌ای، شماره ۸، پاییز ۱۳۹۲
وصول مقاله: ۱۳۹۱/۱۲/۱۳
تأیید نهایی: ۱۳۹۲/۷/۲۲
صفحات: ۱۰۰ - ۸۵

واکاوی و بررسی سازه‌های مؤثر در توسعه تعاونی‌های تولید روستایی استان خراسان رضوی از نظر کارشناسان

دکتر خدیجه بوزرجمهری^۱، مریم هادیزاده بزاز^۲

چکیده

هدف اصلی این تحقیق بررسی و واکاوی سازه‌های مؤثر در توسعه تعاونی‌های تولید روستایی استان خراسان رضوی است. بدین منظور عوامل مؤثر بر توسعه تعاونی‌ها در سه بعد درون سازمانی، برون سازمانی و ساختاری با استفاده از مدل راهبردی سوات تجزیه و تحلیل شده است. در این بررسی ۳۴ شاخص شناسایی و از طریق مصاحبه حضوری با کارشناسان و تکمیل پرسشنامه، با تکنیک آنتروپی وزن دهی و اولویت بندی شدند. در پژوهش حاضر هدف اصلی آن است که با به کارگیری فرایند برنامه ریزی استراتژیک، ضمن پی جویی توانمندی‌ها به منظور توسعه تعاونی‌های تولید، به ارائه راهکارها و تعیین استراتژی‌های کاربردی پرداخته شود. نتیجه نهایی مبین آن است که استراتژی‌های قابل قبول در توسعه تعاونی‌ها، در اولویت نخست استراتژی‌های تهاجمی اند و استراتژی محافظه کارانه در اولویت دوم قرار می‌گیرد. در واقع استراتژی SO4 با امتیاز ۱/۱۹ به مثابه بهترین استراتژی در توسعه تعاونی‌ها تلقی می‌گردد. استراتژی مذکور با کمک‌های دولتی از طریق فراهم نمودن منابع مالی، زیرساخت‌ها و بستر قانونی عملی می‌گردد. در عین حال استراتژی محافظه کارانه WO1 با امتیاز ۱/۱۷ مؤثرترین راهبرد پس از استراتژی تهاجمی قلمداد می‌شود که بر رفع مشکلات مالی و اعتباری و استفاده مؤثرتر از منابع مالی و انسانی تأکید دارد. یافته‌های پژوهش در مجموع بیانگر عملکرد ضعیف تعاونی‌هاست و بدیهی است زمینه‌ها و زیرساخت‌های لازم در زمینه‌هایی چون بازنگری در قوانین و مقررات و اصلاح و ارائه سیاست‌های صحیح توسط دولت می‌تواند زمینه‌ای مناسب برای رفع محدودیت‌ها و استفاده مطلوب از ظرفیت‌های درونی و فرصت‌های بیرونی فراهم آورد.

کلید واژگان: تعاونی‌های تولید روستایی - توسعه روستایی - استان خراسان رضوی.

مقدمه

توسعه روستایی و بهبود کیفیت زندگی روستاییان بویژه افراد کم درآمد روستایی از طریق بهبود وضعیت کشاورزی و از طریق تقویت ساختارهای مشارکتی در میان مردم روستایی عملی است. تعاونی‌های تولید روستایی به کشاورزان روستایی امکان می‌دهند که به طور مستقیم در توسعه محیط زندگی‌شان مشارکت نمایند و باعث افزایش درآمد و خود اشتغالی در میان روستاییان خصوصاً روستاییان فقیر می‌شوند.

امروزه اکثر کشورهای جهان در صدد بهره برداری از تعاونی‌های تولید کشاورزی برای دستیابی به توسعه پایدار هستند. طبق برآورد فدراسیون بین المللی تولیدکنندگان محصولات کشاورزی، در سال ۲۰۰۲ حدود ۵۶۹ هزار تعاونی کشاورزی در سراسر جهان فعالیت می‌کنند. به طوری که در هند ۱۵۰۰۰ تعاونی کشاورزی به ۱۵۷ میلیون تولید کننده محصولات کشاورزی خدمت می‌کنند، در کره و ژاپن ۹۰ درصد کشاورزان عضو تعاونی‌ها هستند (ICA¹, 2010)، در چین به تنهایی ۹۴۷۷ تعاونی با ۱/۱۹۳ میلیون عضو وجود دارد (سعدی، ۱۳۸۶: ۱۴۰)، همچنین ۵۰ درصد تولید کشاورزی در جهان از طریق تعاونی‌های تولید بازاریابی می‌شوند. در نروژ، نیوزلند و آمریکا تعاونی‌های تولید ۸۰ تا ۹۹ درصد تولید شیر را برعهده دارند. در فرانسه تعاونی‌های تولید ۶۰ درصد مواد خام کشاورزی و ۵۷ درصد تولید کشاورزی را در دست دارند. در برزیل تعاونی‌های تولید کشاورزی مسوولیت ۴۰ درصد تولید ناخالص داخلی کشاورزی و ۶ درصد صادرات کشاورزی را بر عهده دارند (ICA, 2010). در ابتدای سال ۲۰۰۲ در کشورهای عضو اتحادیه اروپا ۱۳۲ هزار تعاونی کشاورزی با ۸۴ میلیون عضو و ۲/۳ میلیون نفر شاغل، فعال بوده‌اند (سعدی، ۱۳۸۶: ۱۴۰). گسترش رو به رشد تعاونی‌ها در جهان گویای این مسأله است که امروزه تعاونی‌ها می‌توانند با توان بیشتری حیات

طبیعی، اقتصادی و اجتماعی جوامع روستایی را تحت تأثیر قرار دهند و موجبات توسعه پایدار را فراهم آورند. در استان خراسان رضوی به‌عنوان یکی از قطب‌های مهم کشاورزی کشور، تعاونی‌های تولید روستایی نقش غیر قابل انکاری در ساختار اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع روستایی ایفا می‌کنند. لذا بهره‌گیری از تمامی زمینه‌ها و ظرفیت‌های بالفعل این واحدهای اقتصادی، اجتماعی و شناخت دقیق مسائل و مشکلات و چالش‌های رو در روی آنها و هدایت، حمایت و نظارت این سازمان‌های مردمی مسأله‌ای بسیار ضروری است. سوالی که مطرح است، پتانسیل‌ها و محدودیت‌های توسعه تعاونی‌های تولید روستایی استان کدام است؟ و چه راهبردها و راهکارهایی برای توسعه و افزایش کارایی و ثمربخشی آنها وجود دارد؟ تحقیق حاضر به منظور پاسخگویی به پرسش‌های فوق و دستیابی به اهداف زیر انجام شده است:

- ۱- شناسایی وضعیت کنونی تعاونی‌های تولید روستایی در ایران و استان خراسان رضوی
- ۲- شناسایی ظرفیت‌ها، محدودیت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای تعاونی‌های تولید روستایی استان خراسان رضوی با استفاده از تکنیک سوات
- ۳- ارائه راهبردها به منظور بهره‌گیری بهینه و هدفمند از نقاط قوت، فرصت‌ها، کاهش نقاط ضعف و تهدیدهای تعاونی‌های تولید روستایی استان خراسان رضوی

ادبیات تحقیق

تعاونی‌های تولید روستایی نقش بسیار مهمی در کاهش فقر روستایی ایفا می‌نمایند و می‌توانند سرویس‌ها و خدماتی را که دولت قادر به تأمین آنها برای مردم فقیر نیست، فراهم آورند. در زمینه تعاونی‌های تولید و نقشی که در توسعه کشاورزی و روستایی دارند، تحقیقاتی در داخل و خارج از کشور انجام شده است که به پاره‌ای از آنها اشاره می‌شود:

¹ - International Co-operative Alliance

بخشند (فاضل نیا، ۱۳۸۶: ۳۷). ناوکویک (۲۰۰۸) تعاونی‌ها را سازمان‌هایی خود مختار تعریف می‌کند که مبتنی بر ارزش‌هایی مانند خود مختاری، خود اتکایی، دموکراسی، برابری و عدالت هستند و هر شخصی به طور داوطلبانه نیازهای فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی مشترکش را از طریق به هم پیوستن متعلقات و سرمایه‌های خود برآورده می‌کند (Navkovic, 2008: 2169). از نظر مرکز تعاون روستایی دانشگاه کالیفرنیا^۱ (۲۰۰۸)، تعاونی تولید یک سازمان تجاری خصوصی برای تولید، عرضه و خدمات رسانی به اعضاست و باید در مالکیت و کنترل اعضای تعاونی باشد (RCC, 2008). رسولی (۱۳۸۷) تعاونی‌ها را بخش سوم اقتصاد می‌نامد که واسط میان بخش‌های دولتی و خصوصی است و یک شیوه برای کاهش دخالت دولت در اقتصاد است (رسولی، ۱۳۸۷: ۶). لهسایی زاده (۱۳۸۷) از بررسی تعاونی‌های تولید روستایی در کشور خاطر نشان می‌سازد که تعاونی‌ها، نقش مؤثری در افزایش تولید، بازده و توسعه کشاورزی داشته‌اند و به همین دلیل، دولت خط مشی توسعه تعاونی‌ها را مورد بررسی قرار داده است (لهسایی زاده، ۱۳۸۷: ۲۳۷-۲۳۹). گلشیری و دیگران (۱۳۸۸) بر فرایند مشارکت تأکید می‌کنند که باید به گونه‌ای خودجوش، جنبه عملی به خود گیرد و در غیر این صورت توان عظیم مردم روستایی بلااستفاده خواهد ماند (گلشیری و دیگران، ۱۳۸۸: ۱۴۸). قیاسی و دیگران (۲۰۰۹) در مطالعات خود نشان داده‌اند که حتی در کشورهای توسعه یافته نیز تعاونی‌ها نقش مهمی در اقتصاد روستایی دارند. در آمریکا تعاونی‌ها حدود یک سوم از تولیدات مصرفی و نیازهای مالی را فراهم می‌کنند و مدل بسیار موفقی هستند که نقش مهمی در سازمان دهی سرمایه‌های کوچک کشاورزان خرده پا، استفاده بهینه از منابع محدود آنها و بالاخره افزایش درآمد آنها دارند (Ghiasy et al, 2009: 1170). هاردستی (۲۰۰۶) نیز به نقش مهم تعاونی‌های تولید در کالیفرنیا اشاره

دائینگا (۲۰۰۵) خاطر نشان می‌سازد که تعاونی‌ها تولید کنندگان کشاورز را قادر می‌سازند که از فرصت‌ها به نحو مطلوب استفاده کنند و باعث افزایش ثروت و قدرت میان اعضای جامعه می‌شوند و ثبات بیشتری برای اعضا به ارمغان می‌آورند (Downinga, 2005: 426). جمعه پور (۱۳۷۳) در مطالعه خود به این نتیجه می‌رسد که در چارچوب نظام بهره برداری گروهی، منابع آب و خاک به صورت بهینه مورد استفاده قرار می‌گیرد و زمینه مناسبی برای مشارکت و همکاری سازمان یافته مردم فراهم می‌شود (جمعه پور، ۱۳۷۳: ۱۱۹). فرهادی (۱۳۸۱) یاری گری را از ویژگی‌های جوامع سنتی ایران می‌داند که از گذشته‌های دور و در موارد گوناگون به عنوان راه حلی برای مقابله با دشواری‌های زندگی اجتماعی و اقتصادی به کار گرفته می‌شده است (فرهادی، ۱۳۸۱: ۵۳). بیرچال (۲۰۰۳) در تحقیقاتش به این نتیجه می‌رسد که تعاونی‌های تولید کشاورزی نقش مهمی در بهبود وضعیت اشتغال و درآمد روستاییان داشته‌اند؛ به شرط آن که زمینه رشد تعاونی‌ها فراهم باشد. به عنوان مثال تعاونی تولید بنگلادش به عنوان یک نمونه موفق نه تنها به هزاران کشاورز کوچک کمک نموده است بلکه به خاطر روش به کار گرفته شده، برنامه ریزی از بالا به پایین کشاورزی را به یک فعالیت تجاری مردمی و روش پایین به بالا تغییر داده است. وی از بررسی این نمونه موردی خاطر نشان می‌سازد که باید یک بستر مناسب برای اجرای اصول تعاونی‌ها و تمرکز بر مدیریت منابع انسانی فراهم شود تا تعاونی‌ها بتوانند به هدف کاهش فقر دست یابند (Birchall, 2003: 12). طاهرخانی و قرنی (۱۳۸۴) در مطالعه عوامل مؤثر بر گرایش روستاییان به تشکیل تعاونی‌ها در دهستان قنات قم، مهم‌ترین انگیزه مشارکت در فعالیت‌های گروهی را ترکیبی از عوامل اجتماعی و اقتصادی می‌دانند (طاهرخانی و قرنی، ۱۳۸۴: ۸۷-۸۹). فاضل نیا (۱۳۸۶) تعاونی‌ها را از جمله نهادهایی می‌داند که ظرفیت خود باوری و خود اتکایی مردم را ارتقا می-

¹ - Rural Cooperatives Center RCC

می‌کند و آن را به عنوان یک استراتژی نیرومند بازاریابی محصولات کشاورزی محسوب می‌کند (Hardesty, 2006: 7). همچنین بررسی تعاونی‌های تولید کشاورزی در ترکیه (Ozdemir, 2005: 319)، تعاونی‌های بازاریابی محصولات کشاورزی در نیوزلند (Beverland, 2007: 480)، تعاونی‌های تخصصی کشاورزی در چین (Deng et al, 2010: 13) و تعاونی‌های تولید در ایران (Aref, 2011: 82-85) نشان می‌دهند که تعاونی‌ها زمینه مناسبی را جهت توسعه کشاورزی در سطح محلی، منطقه‌ای و ملی به وجود آورده‌اند.

از سوی دیگر مطالعات انجام گرفته نشان می‌دهد که تعاونی‌ها در اغلب کشورهای جهان سوم و از جمله ایران با مشکلات و چالش‌هایی مواجه هستند. مطالعات بانک جهانی (۲۰۰۷) در دو تعاونی کشاورزی در کشورهای بورکینافاسو و سریلانکا نشان می‌دهد، در بورکینافاسو در شرایطی تعاونی‌ها می‌توانند به صورت پایدار عمل کنند که دولت بستر مناسبی را فراهم آورد؛ نه کنترل زیاد که رشد و توسعه تعاونی‌ها را محدود سازد و نه ارائه کمک‌های مالی که تعاونی‌ها را به کانال‌هایی برای ارائه اعتبارات پارانهای تبدیل کند. همچنین در سریلانکا مشکلات قانونی و نبود استقلال داخلی باعث محدود شدن رشد و توسعه تعاونی‌های تولید روستایی شده است (World bank, 2007).

لالس (۲۰۰۶) در بررسی خود به این نتیجه رسیده است که مدیریت قوی عامل بسیار مهمی در توسعه تعاونی‌ها محسوب می‌شود. چنانچه مطالعه چهار نمونه موردی از تعاونی‌های مختلف در کنیا نیز عامل موفقیت برخی از تعاونی‌های این کشور را وجود هیأت مدیره قوی و مدیریت مطلوب می‌داند که زمینه مناسبی برای رقابت منطقی و معقول میان تعاونی‌ها، حمایت از سوی سایر تعاونی‌ها و اجتماعات، حمایت اعضا، بهبود کیفیت طرح‌های تجاری، شفافیت مسائل مالی و الگوهای رشد تجاری مناسب را فراهم می‌آورد. در حالی که در دسته‌ای دیگر از تعاونی‌ها علت عدم

جغرافیا و آمایش شهری - منطقه‌ای، سال سوم، شماره ۸، پاییز ۱۳۹۲

موفقیت، ناشی از تغییرات مدیریتی زیاد بوده است (Lawless et al, 2006). دولتر و دیگران (۲۰۰۸) نیز با بررسی تعاونی‌های کشاورزی در کشورهای آفریقایی نشان می‌دهند که عوامل مختلفی مانند دولتی شدن تعاونی‌ها، ضعف مدیریت و نبود منابع مالی مهم‌ترین عوامل در عدم موفقیت و شکست تعاونی‌ها بوده‌اند (Develtere et al, 2008). زرافشانی و دیگران (۲۰۱۰) در بررسی خود تحت عنوان آبا تعاونی‌های تولید روستایی در ایران موفق هستند؟، نشان می‌دهند که تعاونی‌های تولید در ایران پس از قریب به نیم قرن، تأثیر و نقش غیر قابل انکاری در ساختاری اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع روستایی داشته و دارند، اما با چالش‌هایی نیز مواجه هستند (Zarafshani et al, 2010: 482). مهاجرانی (۱۳۸۶) نیز در بررسی خود تحت عنوان سیر تطور تعاونی‌ها در ایران، به این نتیجه می‌رسد که تعاونی‌ها به خاطر سیاست‌های متمرکز و از بالا به پایین دولت، بتدریج از سازمان‌های پایدار و خودپار فاصله گرفته‌اند (مهاجرانی، ۱۳۸۶: ۹-۱۱).

تعاونی‌های تولید می‌توانند منشأ تحولات اساسی در نظام کشاورزی شده و زمینه دستیابی به توسعه پایدار روستایی را فراهم آورند. هدف از تشکیل تعاونی-ها برآوردن نیازهای خاص اعضا می‌باشد. به عبارت دیگر تعاونی‌های تولید با نیازهای در حال تغییر افراد منطبق شده و به وسیله افراد شکل گرفته‌اند تا میان اعضا هماهنگی افقی و در فعالیت‌های تجاری انسجام عمودی را به وجود آورند. اما این تعاونی‌ها از اصول اصلی خود فاصله گرفته‌اند و با مسائل و مشکلات زیادی روبرویند. امروزه اغلب کشورها با رفع مشکلات ساختاری و بازنگری قانونی در صدد کاهش عوامل محدود کننده و بهره برداری بهینه از ظرفیت‌های درونی و فرصت‌های بیرونی برای توسعه تعاونی‌ها هستند.

روش تحقیق و جامعه آماری

در این تحقیق از روش کتابخانه‌ای، پرسشنامه محقق ساخته و مصاحبه با کارشناسان استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق شامل ۳۰ نفر از کارشناسان متخصص و فعال در ۲۵ شهرستان استان خراسان رضوی است: شامل یک کارشناس متخصص و با تجربه از هر شهرستان و کارشناسی که در امور تعاونی‌های استان و در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های تعاونی‌های تولید روستایی خراسان رضوی دخالت دارند. اطلاعات مورد نظر از طریق تکمیل پرسشنامه، مصاحبه حضوری و یا تلفنی با آنها جمع‌آوری شده است. برای ارزیابی عوامل مؤثر بر توسعه تعاونی‌های تولید روستایی استان خراسان رضوی از تکنیک سوات استفاده شده است. تحلیل سوات یکی از ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک است که برای ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی یک سازمان استفاده می‌شود. در این روش تعاونی‌های تولید روستایی استان از نظر نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها از دو بعد داخلی و خارجی مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

روش گردآوری اطلاعات و داده‌ها به دو روش کتابخانه‌ای و میدانی صورت گرفته که در روش کتابخانه‌ای از کتب، مقالات مختلف و آمارها و در روش میدانی از پرسشنامه محقق ساخته (سوالات وزنی) استفاده شده است. برای ارزیابی عوامل مؤثر در توسعه تعاونی‌ها، ۳۴ شاخص مبنای ارزیابی تعاونی‌ها قرار گرفته‌اند و برای هر شاخص امتیازی در نظر گرفته شده که نشان دهنده اهمیت و وزن آن شاخص از دید کارشناسان می‌باشد. لذا در پرسشنامه به ازای هر شاخص، یک سوال در نظر گرفته شده است و پاسخ‌های هر سوال به صورت پنج گزینه‌ای شامل الف) اهمیت خیلی کم ب) اهمیت کم ج) اهمیت متوسط د) اهمیت نسبتاً زیاد ه) اهمیت زیاد، تعیین شده است. اطلاعات مورد نظر از طریق مصاحبه با کارشناسان و تکمیل پرسشنامه، جمع‌آوری و در مرحله بعد از طریق روش آنتروپی شاخص‌های مورد نظر رتبه‌بندی

و وزن دهی شدند. در ادامه با توجه به واقعیت‌های موجود راهبردهای اجرایی برای برون‌رفت از وضع موجود استخراج شده است.

تاریخچه تأسیس تعاونی‌های تولید روستایی در ایران

اولین تعاونی روستایی که وظایف کشاورزی نیز داشته است، در سال ۱۳۱۴ در منطقه گرمسار تحت نظر اداره خالصه جات وزارت دارایی تشکیل شده است (طالب، ۱۳۷۶: ۴۰). تعاونی تولید روستایی بر اساس قانون تعاونی نمودن تولید و یکپارچه شدن اراضی و به منظور بهره‌برداری بهینه از منابع آب و خاک در سال ۱۳۴۹ تأسیس گردید (اسلامی، ۱۳۸۵: ۵). تعاونی‌های تولید می‌توانست نقش عمده‌ای در توسعه کشاورزی کشور داشته باشد؛ ولی متأسفانه با توجه به سیاست‌های غلط رژیم گذشته تعاونی‌ها از اصول اصلی خود فاصله گرفتند و این مسأله باعث بی‌توجهی مردم به آنها به عنوان یک نهاد مردمی گردید؛ به طوری که تعاونی‌ها به شاخه‌ای از بوروکراسی دولت در روستاها تبدیل شدند. تا قبل از انقلاب تعداد ۳۹ تعاونی کشاورزی در کشور ایجاد گردید. در نیمه اول دهه بعد از انقلاب توسعه تعاونی‌های تولید روستایی متوقف شد. اما پس از چند سال دولت متوجه شد که بسیاری از دهقانان مستقل که بخش عمده‌ای از کشاورزان ایران را تشکیل می‌دهند، به علت کوچکی زمین‌های زراعی خود قادر به تولید مناسب و افزایش تولید نیستند و به همین منظور دولت خط مشی توسعه تعاونی‌های تولید روستایی را به بررسی گذاشت. در حال حاضر (تا پایان خرداد ماه ۱۳۹۰) در مجموع ۱۲۵۴ تعاونی تولید روستایی در کشور ایجاد شده است. این تعاونی‌ها با تحت پوشش قرار دادن ۵۲۹۳ روستا دارای ۳۸۰۵۱۴ عضو هستند و ۴۰۱۱۲۸۰/۵ هکتار از اراضی کشاورزی را به صورت آبی و دیم زیر کشت می‌برند (جدول ۱).

جدول ۱: مقایسه تعاونی‌های تولید روستایی استان خراسان رضوی نسبت به سایر استان‌ها و ایران

نام استان	تعداد شرکت	درصد	تعداد اعضا	درصد	روستای تحت پوشش	درصد	اراضی تحت پوشش به هکتار	درصد
خراسان رضوی	۱۵۴	۱۲.۳	۴۹۰۵۵	۱۳	۴۴۷	۸.۵	۳۲۳۴۴۳	۸
خراسان جنوبی	۲۸	۲	۱۲۹۸۷	۳.۴	۱۸۲	۳.۴	۱۱۸۶۱۸	۳
خراسان شمالی	۳۸	۳	۸۸۵۰	۲.۳	۱۴۰	۲.۷	۱۳۹۸۶۶	۳.۵
ایران	۱۲۵۴	۱۰۰	۳۸۰۵۱۴	۱۰۰	۵۲۹۳	۱۰۰	۴۰۱۱۲۸۰/۵	۱۰۰

منبع: سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی، ۱۳۹۰

تعاونی‌های تولید روستایی در استان خراسان رضوی

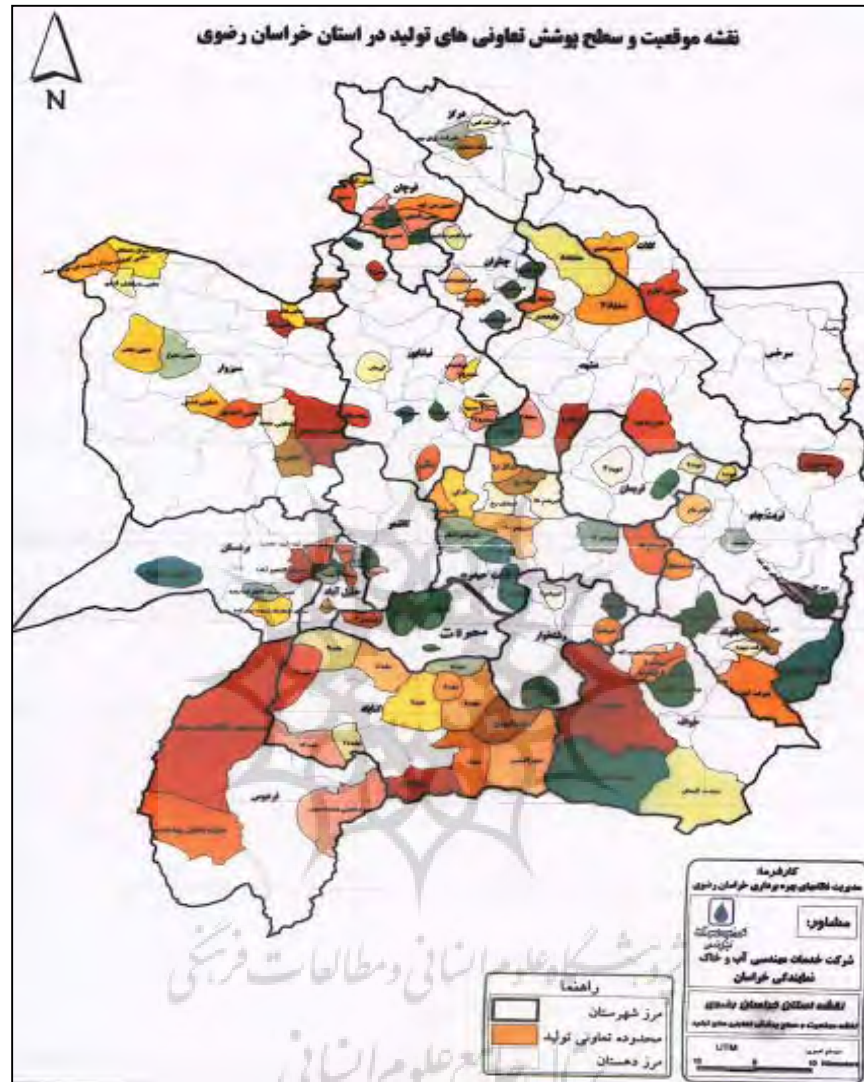
استان خراسان از جمله استان‌های فعال در سامان دهی و تشکیل تعاونی‌های تولید روستایی است. این استان از نظر سطح زیر کشت محصولات زراعی در رتبه دوم و در تولید محصولات زراعی در رتبه سوم قرار دارد (سازمان مرکزی تعاون روستایی، ۱۳۸۷). در استان‌های خراسان شمالی، جنوبی و رضوی در مجموع ۲۲۰ تعاونی تولید تشکیل شده است که ۷۰۸۹۲ نفر از

روستاییان را در ۷۶۹ روستا و حدود ۵۸۱۹۲۷ هکتار از اراضی کشاورزی را تحت پوشش دارند. در استان خراسان رضوی تعاونی‌های تولید روستایی جمعاً ۲۵ شهرستان، تعداد ۱۵۴ روستا، تعداد ۴۹۰۵۵ نفر روستایی و حدود ۳۲۳۴۴۳ هکتار اراضی کشاورزی را تحت پوشش دارند. وضعیت کلی تعاونی‌های تولید روستایی استان خراسان رضوی تا پایان خرداد ماه ۱۳۹۰ در جدول ۲ و نقشه ۱ نشان داده شده است.

جدول ۲: مشخصات کلی تعاونی‌های تولید روستایی استان خراسان رضوی

شهرستان	تعداد شرکت	تعداد اعضا	اراضی کشاورزی اعضای تعاونی (هکتار)			اراضی کشاورزی حوزه عمل تعاونی (هکتار)		
			آبی	دیم	جمع	آبی	دیم	جمع
بجستان	۵	۱۳۹۷	۵۱۹۵	۰	۵۱۹۵	۳۴۹۹	۲۶۰۰	۶۰۹۹
گناباد	۹	۲۶۲۰	۶۱۱۷	۵۰	۶۱۶۷	۲۲۹۰	۴۸۵۷	۷۱۴۷
بردسکن	۵	۱۱۷۱	۴۸۷۱	۱۵۰	۵۰۲۱	۶۸۳۱	۱۵۰	۶۹۸۱
مه ولایت	۳	۴۷۱۵	۵۹۵۰	۶۰۰	۶۵۵۰	۹۰۷۸	۲۵۲۵	۹۱۷۸
خلیل آباد	۸	۴۳۷۷	۴۶۵۰	۲	۴۶۵۲	۱۱۳۲۲	۲	۱۱۳۲۴
کاشمر	۴	۱۴۳۶	۲۷۲۵	۱۷۰	۲۸۹۵	۲۷۲۵	۱۷۰	۲۸۹۵
تربت جام	۵	۱۴۲۲	۶۴۴۹	۲۳۰۰	۸۷۴۹	۶۵۵۸	۲۳۰۰	۸۸۵۸
تربت حیدریه	۱۱	۵۵۷۵	۱۷۰۰۰	۱۰۲۰۰	۲۷۲۰۰	۱۹۵۵۰	۱۰۱۰۰	۲۹۶۵۰
فریمان	۵	۱۰۳۹	۵۳۳۳	۹۴۹۰	۱۴۸۲۳	۵۵۰۰	۷۹۹۰	۱۳۴۹۰
زاده	۳	۶۳۰	۵۰۰۰	۱۲۰۰	۶۲۰۰	۶۰۵۰	۱۸۲۰	۷۸۷۰
رشتخوار	۶	۲۱۶۵	۱۱۴۶۷	۷۰۰	۱۲۰۶۷	۱۳۴۲۳	۷۰۰	۱۴۱۲۳
تایباد	۶	۲۲۲۱	۵۴۵۰	۸۸۵۰	۱۴۳۰۰	۷۴۳۱	۸۹۲۲	۱۶۳۵۳
خواف	۷	۱۳۸۴	۵۴۹۵	۰	۵۴۹۵	۶۴۲۷	۰	۶۴۲۷
جغتای	۷	۱۹۳۸	۱۴۴۶۲	۱۹۴۳	۱۶۴۵۰	۱۶۰۲۲	۲۴۱۷	۱۸۴۳۹
سبزوار	۱۱	۱۷۱۴	۱۱۸۴۱	۴۹۰۰	۱۶۷۴۱	۱۴۵۳۷	۶۴۰۰	۲۰۹۳۸
جوین	۳	۱۰۶۱	۴۹۴۷	۵۳۵	۵۴۸۲	۵۰۷۲	۱۲۳۵	۶۳۰۷
نیشابور	۱۴	۳۲۹۶	۱۵۲۷۲	۲۷۲۰	۱۷۹۹۲	۱۴۷۹۷	۴۹۶۰	۱۹۷۵۷
تحت جلگه	۱	۳۹۸	۱۰۲۰	۵۰۰	۱۵۲۰	۱۰۲۰	۱۳۰۰	۲۳۲۰
سرخس	۲	۲۷۱	۲۱۲۰	۵۴۰۰	۷۵۲۰	۴۱۲۶	۴۷۰۰	۸۸۲۶
قوچان	۱۲	۴۰۶۸	۲۱۳۲۷	۹۶۶۰	۳۰۹۸۷	۱۳۵۴۱	۱۹۳۴۲	۳۲۸۸۳
چناران	۱۱	۱۶۰۱	۷۸۹۰	۴۶۵۰	۱۲۵۴۰	۹۲۹۰	۴۵۵۰	۱۳۸۴۰
درگز	۳	۳۱۵	۴۱۶۰	۶۹۵۰	۱۱۱۱۰	۵۵۰۰	۶۹۵۰	۱۲۴۵۰
صالح آباد	۲	۲۴۸	۱۴۳۵	۹۰۰	۲۳۳۵	۶۰۳۵	۱۹۰۰	۲۵۰۳
کلات	۲	۵۷۰	۶۶۰	۶۱۰۰	۶۷۶۰	۱۱۰۵	۶۱۰۰	۷۲۰۵
مشهد	۹	۳۴۱۳	۱۸۲۶۲	۱۵۰۰۰	۳۳۲۶۲	۱۹۶۴۱	۱۵۵۱۵	۳۵۱۵۶
جمع	۱۵۴	۴۹۰۵۵	۱۷۷۳۳۱	۱۰۴۶۳۷	۲۸۲۰۱۳	۲۰۵۹۳۸۵	۱۱۷۵۰۵	۳۲۳۴۴۳

منبع: سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی، ۱۳۹۰



نقشه ۱: موقعیت و سطح پوشش تعاونی‌های تولید در استان خراسان رضوی

منبع: سازمان جهاد کشاورزی خراسان رضوی، ۱۳۹۰

نشان می‌دهد، در اغلب شهرستان‌های استان خراسان رضوی بیش از ۹۰ درصد اراضی کشاورزی حوزه عمل تعاونی، متعلق به اعضا (روستاییان) می‌باشد و بنابراین تعاونی‌های تولید روستایی نقش مهمی در ساختار اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع روستایی این استان ایفا می‌کنند.

اراضی کشاورزی حوزه عمل تعاونی‌های تولید روستایی استان خراسان رضوی ۳۲۳۴۴۳ هکتار است که از این مساحت ۲۸۲۰۱۳ هکتار از اراضی کشاورزی تحت پوشش اعضای تعاونی است. نمودار ۱ اراضی کشاورزی اعضای تعاونی و اراضی کشاورزی حوزه عمل تعاونی‌های تولید روستایی را در ۲۵ شهرستان استان خراسان رضوی نشان می‌دهد. همان گونه که نمودار

جدول ۳: وزن دهی و رتبه بندی نقاط قوت و ضعف داخلی در استان خراسان رضوی

امتیاز وزنی	رتبه	وزن در مدل SWOT	وزن	عوامل داخلی (IFE) نقاط قوت (S) و نقاط ضعف (W)	
۰.۴۸	۴	۰.۱۲	٪۱۵.۴	S1- ارائه اطلاعات مشاوره‌ای و فنی به اعضای تعاونی	قوتها
۰.۳۷	۳.۷	۰.۱	٪۱۵.۱	S2- بالا بودن سطح آگاهی فنی مدیرعاملان و هیأت مدیره	
۰.۳۵	۳.۵	۰.۱	٪۱۵	S3- ارتباط مستمر تعاونی‌ها با روستاییان و تشکل‌ها	
۰.۲۸۸	۳.۲	۰.۰۹	٪۱۴.۶	S4- فراهم شدن زمینه مناسب برای اجرای خدمات زیربنایی	
۰.۲۴	۳	۰.۰۸	٪۱۴	S5- استفاده از تفکر خلاق در تعاونی‌ها	
۰.۱۹۶	۲.۸	۰.۰۷	٪۱۳.۶	S6- تسهیل ارتباط روستاییان با مراکز دولتی و سایر سازمان‌ها	
۰.۱۴۴	۲.۴	۰.۰۶	٪۱۲.۳	S7- وجود حس مشارکت اعضا نسبت به امور تعاونی‌ها	
۰.۱۰۴	۲	۰.۰۵۲	٪۱۱.۳	W1- عدم نقدینگی جهت مساعدت به کشاورزان در مراحل کاشت، داشت و برداشت	ضعفها
۰.۱۰۴	۲	۰.۰۵۲	٪۱۱.۳	W2- عدم نقدینگی لازم جهت تأمین و توزیع نهاده‌های کشاورزی و دامی	
۰.۰۹۱۸	۱.۸	۰.۰۵۱	٪۱۱	W3- عدم نقدینگی لازم جهت بازار رسانی محصولات	
۰.۰۶۸	۱.۷	۰.۰۴	٪۱۰.۸	W4- کمبود منابع اعتباری صندوق‌های اعتباری تازه تأسیس	
۰.۰۶۸	۱.۷	۰.۰۴	٪۱۰.۸	W5- عدم وجود صنایع تبدیلی کافی برای فراوری محصولات	
۰.۰۵۹۲	۱.۶	۰.۰۳۷	٪۱۰.۵	W6- عدم کفایت آموزش‌های فنی در رده‌های مختلف	
۰.۰۵۴	۱.۵	۰.۰۳۶	٪۱۰.۲	W7- فراهم نبودن زیرساخت‌های لازم برای صادرات محصولات مازاد	
۰.۰۴۴۸	۱.۴	۰.۰۳۲	٪۹	W8- درگیر شدن تعاونی‌های روستایی در کارهای صرفاً دولتی و خدماتی و بازداشتن آنها از وظایف اصلی به عنوان یک بنگاه اقتصادی	
۰.۰۳۹	۱.۳	۰.۰۳	٪۸.۳	W9- عدم توانایی تعاونی‌ها در جذب تسهیلات بانکی به دلیل الزام سپردن وثیقه ملکی	
۰.۰۱۱	۱.۱	۰.۰۱	٪۶.۸	W10- بی توجهی به اصول و قوانین تعاونی‌ها	
۲.۷۱		۱		مجموع	

منبع: بررسی‌ها و محاسبات نگارندگان، ۱۳۹۰

اند از عواملی که فرصت‌ها یا موقعیت‌ها ایجاد می‌کنند، بهره برداری نمایند و از عواملی که تهدید می‌گردند تا حدودی دوری کنند.

مجموع امتیاز نهایی عوامل خارجی در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ۲/۳۴ به دست آمده است. این امتیاز به این معناست که تعاونی‌ها تا حدودی توانسته-

جدول ۴: وزن دهی و رتبه بندی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی پیش روی استان خراسان رضوی

عوامل خارجی (EFE): فرصت‌ها (O) و تهدیدها (T)	وزن	وزن در مدل SWOT	رتبه	امتیاز وزنی
01- وجود بستر قانونی مناسب برای فعالیت تعاونی‌های کشاورزی	٪۱۱.۷	۰.۰۵	۴	۰.۲
02- حمایت دولت از تسطیح اراضی و اجرای طرح‌های زهکشی	٪۱۱.۷	۰.۰۵	۴	۰.۲
03- حمایت دولت از تعاونی‌ها طبق اصل ۴۴ قانون اساسی	٪۱۱.۴	۰.۰۵	۳.۸	۰.۱۹
04- تجربه کافی و لازم تعاونی‌ها در امور مربوط به کشاورزی	٪۱۰.۴	۰.۰۴	۳.۵	۰.۱۴
05- وجود شرایط لازم برای واگذاری امور کشاورزی به شبکه تعاونی	٪۱۰.۳	۰.۰۴	۳.۴	۰.۱۳۶
06- قدمت شبکه تعاونی در خدمت به جامعه روستایی و کشاورز	٪۱۰.۱	۰.۰۴	۳.۲	۰.۱۲۸
07- وجود شبکه‌ای با گستردگی مناسب در محیط روستایی	٪۹.۷	۰.۰۳	۳	۰.۰۹
08- نقش دولت در تقویت، توانا سازی و کاهش موانع قانونی	٪۹.۷	۰.۰۳	۳	۰.۰۹
09- حمایت از تولید کنندگان با خرید تضمینی و توافقی محصولات	٪۸.۵	۰.۰۲	۲.۳	۰.۰۴۶
010- تأثیر بخشنامه خودگردان شدن تعاونی‌های تولید سال ۱۳۸۴ بر استقلال تعاونی‌ها از دولت	٪۶.۷	۰.۰۱	۲	۰.۰۲
T1- موازی کاری در وظایف تعاونی‌های کشاورزی در قالب تشکیل شرکت‌های مشابه در وزارتخانه‌های جهاد کشاورزی و تعاون	٪۱۵.۴	۰.۱۳	۲	۰.۲۶
T2- عدم وجود زیرساخت‌های لازم جهت توسعه تعاونی‌ها	٪۱۴.۶	۰.۰۹	۱.۷	۰.۱۵۳
T3- عدم واگذاری مسوولیت‌های مربوط به روستاها به شبکه تعاونی‌های کشاورزی به عنوان متولی اصلی	٪۱۴.۸	۰.۱	۱.۸	۰.۱۸
T4- عدم حمایت دولت از تعاونی‌ها در زمینه ارشاد، نظارت و سرپرستی	٪۱۵	۰.۱۱	۱.۹	۰.۲۰۹
T5- وجود قوانین و مقررات دست و پا گیر اداری	٪۱۴.۳	۰.۰۸	۱.۶	۰.۱۲۸
T6- عدم استقلال تعاونی‌ها در اتخاذ تصمیم بر مبنای اسانسنامه و آیین نامه‌ها به خاطر نگرش دولتی حاکم بر تعاونی‌ها	٪۱۳.۲	۰.۰۷	۱.۴	۰.۰۹۸
T7- عدم اجرای قانون توسط دولت	٪۱۲.۷	۰.۰۶	۱.۲	۰.۰۷۲
مجموع		۱		۲.۳۴

منبع: بررسی‌ها و محاسبات نگارندگان، ۱۳۹۰

ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی

گیری سیستم در وضع متوسط و امتیاز ۳ تا ۴ بیانگر قوت سیستم است.

همانگونه که در نمودار ۳ مشخص شده است، با قرار گیری جایگاه ماتریس داخلی و خارجی در خانه شماره ۵، می‌توان برآورد کرد که وضعیت استان خراسان رضوی در شرایط متوسط قرار دارد. به طور دقیق‌تر بنا به ماتریس حاضر، عوامل خارجی سیستم گرایش بیشتری به سمت ضعف دارند و در مقابل عوامل داخلی سیستم در وضعیت متوسط به بالا قرار دارند.

بنابراین راهبردهای چهارگانه مورد انتظار در این بخش باید در جهت تداوم روند (حفظ و نگهداری) و بهبود وضعیت موجود گام بردارند.

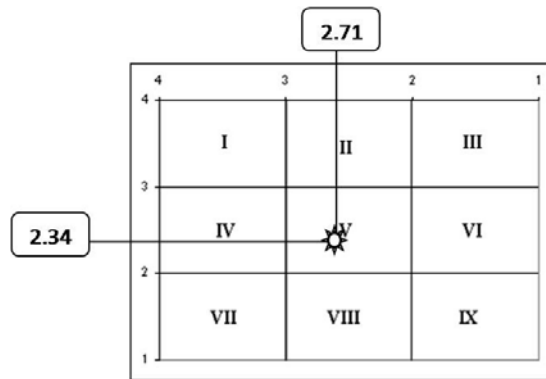
در مرحله بعد ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی از لیست کردن نقاط قوت و ضعف محیط داخلی و خارجی به شرح نمودار ۳ تهیه شده است. ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی، بخش‌های مختلف سیستم را به صورت نمودار در ۹ قسمت جداگانه قرار می‌دهد. ماتریس استراتژی‌ها و اولویت‌های اجرایی بر اساس استقرار داده‌ها در دو بعد اصلی شکل می‌گیرد:

الف) جمع امتیاز نهایی ماتریس عوامل داخلی که بر روی محور Xها نشان داده می‌شود.

ب) جمع امتیاز نهایی ماتریس عوامل خارجی که بر روی محور Yها نشان داده می‌شود.

جمع نهایی هر یک از عوامل داخلی و عوامل خارجی چنانچه از ۱ تا ۱/۹۹ قرار گیرد، نشان دهنده ضعف داخلی سیستم است. امتیاز ۲ تا ۲/۹۹ نشان قرار

در جدول زیر نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی با یکدیگر مقایسه شده و نتیجه در خانه‌های مربوط به استراتژی‌های قوت - فرصت (SO)، ضعف - فرصت (WO)، قوت - تهدید (ST) و ضعف - تهدید (WT) درج شده‌اند.



نمودار ۳: ماتریس نمره نهایی ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

جدول ۵: ماتریس خلاصه راهبردها و راهکارهای لازم برای توسعه تعاونی‌های تولید روستایی

تهدیدها	فرصت‌ها	تحلیل SWOT
<p>T1 - موازی کاری در وظایف تعاونی‌های کشاورزی در قالب تشکیل شرکت‌های مشابه در وزارتخانه‌های جهاد کشاورزی و تعاون</p> <p>T2- فقدان زیرساخت‌های لازم</p> <p>T3- عدم واگذاری مسوولیت‌های مربوط به روستاها به شبکه تعاونی‌ها</p> <p>T4- عدم حمایت دولت از تعاونی‌ها در زمینه ارشاد، نظارت و سرپرستی تعاونی‌ها</p> <p>T5- وجود قوانین و مقررات دست و پا گیر اداری</p> <p>T6- عدم استقلال تعاونی‌ها و نگرش دولتی حاکم بر تعاونی‌ها</p> <p>T7- عدم اجرای قانون توسط دولت</p>	<p>O1- وجود بستر قانونی مناسب</p> <p>O2- حمایت دولت از تسطیح اراضی</p> <p>O3- حمایت دولت از تعاونی‌ها اصل ۴۴</p> <p>O4- تجربه کافی تعاونی‌ها در امور کشاورزی</p> <p>O5- وجود شرایط لازم برای واگذاری امور کشاورزی به شبکه تعاونی</p> <p>O6- قدمت شبکه تعاونی و ایجاد اعتماد</p> <p>O7- وجود شبکه‌ای با گستردگی مناسب در محیط روستایی</p> <p>O8- نقش دولت در تقویت، توانا سازی و کاهش موانع قانونی</p> <p>O9- حمایت با خرید تضمینی و توافقی</p> <p>O10- تأثیربخشنامه خودگردان شدن تعاونی‌های تولید سال ۱۳۸۴</p>	<p>عوامل بیرونی</p> <p>عوامل درونی</p> <p>قوت‌ها</p> <p>S1- ارائه اطلاعات مشاوره‌ای به اعضا</p> <p>S2- بالا بودن سطح تحصیلات و آگاهی فنی مدیرعاملان و هیأت مدیره</p> <p>S3- ارتباط مستمر تعاونی‌ها با روستائیان</p> <p>S4- فراهم شدن زمینه مناسب برای اجرای خدمات زیربنایی</p> <p>S5- استفاده از تفکر خلاق در تعاونی‌ها</p> <p>S6- تسهیل ارتباط روستائیان با مراکز دولتی و سایر سازمان‌های اقتصادی</p> <p>S7- وجود حس مشارکت اعضا</p>
<p>راهبرد تنوع (ST)</p> <p>ST1: رفع مسائل و مشکلات تعاونی‌ها در حوزه‌های مختلف و فراهم آوردن زمینه مناسب برای اجرای خدمات زیربنایی (S4, S6, T1, T2, T3, T4)</p> <p>ST2: حمایت‌های دولتی در اصلاح قوانین و مقررات حاکم بر شبکه تعاونی‌های روستایی و بهره‌گیری از مشارکت‌های مردمی در توسعه و اجرای طرح‌ها (S6, S7, T4, T5, T6, T7)</p> <p>ST3: آموزش مشارکت و استفاده از توان مشارکتی مردم جهت حضور روستائیان در فعالیت‌های تعاونی (S3, S7, T3, T6)</p>	<p>راهبرد تنوع (SO)</p> <p>SO1: واگذاری امور کشاورزی به شبکه تعاونی (S3, O3, O4, O5, O6, O7)</p> <p>SO2: توجه به مشارکت به عنوان مهم‌ترین عامل در تحکیم و پایداری تعاونی (S3, S7, O3, O6, O8)</p> <p>SO3: ارائه اطلاعات مشاوره‌ای و فنی به اعضای تعاونی عامل مهم در افزایش خلاقیت و نوآوری کشاورزان (S1, S2, O3, O8)</p> <p>SO4: کمک‌های دولتی در زمینه فراهم نمودن منابع مالی، زیرساخت‌ها و بستر قانونی مادامی که خود مختاری و استقلال تعاونی‌ها نیز تشویق شود (S4, S6, O1, O2, O3, O8, O9, O10)</p> <p>SO5: افزایش اعتماد به نفس، شکیبایی، استقامت، افزایش ایمان و خود آگاهی از طریق به کارگیری مدیریت کارا (S2, S5, S7, O6, O10)</p>	<p>ضعف‌ها</p> <p>W1- عدم نقدینگی لازم جهت مساعدت به کشاورزان</p> <p>W2- عدم نقدینگی جهت تأمین نهاده‌های کشاورزی و دامی</p> <p>W3- عدم نقدینگی لازم جهت بازار رسانی</p> <p>W4- کمبود منابع اعتباری</p> <p>W5- عدم وجود صنایع تبدیلی کافی برای فراوری محصولات کشاورزی</p> <p>W6- کافی نبودن آموزش‌های فنی</p> <p>W7- فراهم نبودن زیرساخت‌های لازم برای صادرات محصولات</p> <p>W8- در گیر شدن تعاونی‌های روستایی در کارهای صرفاً دولتی</p> <p>W9- عدم توان جذب تسهیلات بانکی</p> <p>W10- بی توجهی به اصول و قوانین تعاونی‌ها</p>
<p>راهبرد تدافعی (WT)</p> <p>WT1: افزایش بهره‌وری، اشتغال زایی، توزیع عادلانه درآمد، جمع آوری پس اندازهای کوچک خانوارها از طریق حمایت مالی دولت (W1, W2, W3, W4, W5, W9, T1, T2, T4)</p> <p>WT2: زمینه سازی و تشویق مردم به مشارکت در تعاونی‌ها از طریق حذف قوانین و مقررات دست و پاگیر دولتی و ارائه اختیارات بیشتر به تعاونی‌ها (W6, W8, W10, T3, T5, T6)</p> <p>WT3: توسعه و اصلاح نهادهای مدیریتی و به کارگیری مدیریت-های تخصصی در تعاونی‌ها و فراهم نمودن زیرساخت‌های لازم جهت تسهیل ایجاد صنایع تبدیلی، صادرات محصولات و کسب درآمد (W4, W5, W6, W7, W8, T1, T2, T4)</p>	<p>راهبرد محافظه کارانه (WO)</p> <p>WO1: رفع مشکلات مالی و اعتباری و استفاده مؤثرتر از منابع مالی و انسانی از طریق حمایت‌های مالی دولت (W1, W2, W3, W4, W9, O3, O8, O9)</p> <p>WO2: با توجه به شرایط مناسب برای واگذاری امور کشاورزی به شبکه تعاونی، توانمند نمودن تعاونی‌ها از طریق دادن مشاوره‌های لازم توسط نیروهای متخصص، در زمینه‌های مختلف تولید، بازاریابی، برنامه ریزی و ... (W6, W8, O4, O5, O8)</p> <p>WO3: استفاده بهتر از شرایط و امکانات موجود تعاونی‌ها از طریق آگاه کردن اعضا از ظرفیت‌های قانونی ناشناخته (W6, W10, O1, O3, O8, O10)</p>	

برای جداول عوامل داخلی و خارجی محاسبه شد. در ضمن مجموع ضریب باید برابر عدد دو باشد، اما به دلیل این که در جدول زیر تمامی راهبردها آورده نشده است و فقط راهبردهای مهم‌تر (۴ راهبرد) انتخاب شده است، مجموع برابر دو نیست، اما مجموع عدد دو گرفته شده است. در نهایت از مجموع نمره نهایی هر کدام از راهبردها، اولویت آنها مشخص می‌گردد.

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی توسعه

تعاونی‌های تولید روستایی

در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی راهبردهای ارتقای توسعه تعاونی‌های تولید استان خراسان رضوی، تمامی راهبردهای پیشنهادی در جدول قرار می‌گیرد و با نظر کارشناسان مربوطه، این راهبردها نمره جذابیت و نمره نهایی می‌گیرند. اما ضریب همانی است که قبلاً

جدول ۶: ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی توسعه تعاونی‌های تولید روستایی استان خراسان رضوی

ST3		SO4		WT2		WO1		ضریب	عوامل داخلی و خارجی
نمره نهایی	نمره جذابیت	نمره نهایی	نمره جذابیت	نمره نهایی	نمره جذابیت	نمره نهایی	نمره جذابیت		
۰.۳	۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰.۱	S3 - ارتباط مستمر تعاونی‌ها با روستاییان
۰	۰	۰.۳۶	۴	۰	۰	۰	۰	۰.۰۹	S4 - فراهم شدن زمینه مناسب برای اجرای خدمات زیربنایی
۰	۰	۰.۱۴	۲	۰	۰	۰	۰	۰.۰۷	S6 - تسهیل ارتباط روستاییان با مراکز دولتی و سایر سازمان‌های اقتصادی
۰.۲۴	۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰.۰۶	S7 - وجود حس مشارکت اعضا
۰	۰	۰.۱۵	۳	۰	۰	۰	۰	۰.۰۵	O1 - وجود بستر قانونی مناسب
۰	۰	۰.۱۵	۳	۰	۰	۰	۰	۰.۰۵	O2 - حمایت دولت از تسطیح اراضی
۰	۰	۰.۱۵	۳	۰	۰	۰.۱۵	۳	۰.۰۵	O3 - حمایت دولت از تعاونی‌های اصل ۴۴
۰	۰	۰.۱۲	۴	۰	۰	۰.۰۹	۳	۰.۰۳	O8 - نقش دولت در تقویت، توانا سازی و کاهش موانع قانونی
۰	۰	۰.۰۸	۴	۰	۰	۰.۰۶	۳	۰.۰۲	O9 - حمایت با خرید تضمینی و توافقی
۰	۰	۰.۰۴	۴	۰	۰	۰	۰	۰.۰۱	O10 - تأثیر بخشنامه خودگردان شدن تعاونی‌های تولید سال ۱۳۸۴
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰.۲۰۸	۴	۰.۰۵۲	W1 - عدم نقدینگی لازم جهت مساعدت به کشاورزان
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰.۲۰۸	۴	۰.۰۵۲	W2 - عدم نقدینگی جهت تأمین نهاده‌های کشاورزی و دامی
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰.۲۰۴	۴	۰.۰۵۱	W3 - عدم نقدینگی لازم جهت بازار رسانی
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰.۱۶	۴	۰.۰۴	W4 - کمبود منابع اعتباری
۰	۰	۰	۰	۰.۱۱۱	۳	۰	۰	۰.۰۳۷	W6 - کافی نبودن آموزش‌های فنی
۰	۰	۰	۰	۰.۰۶۴	۲	۰	۰	۰.۰۳۲	W8 - در گیر شدن تعاونی‌های روستایی در کارهای صرفاً دولتی
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰.۰۹	۳	۰.۰۳	W9 - عدم توان جذب تسهیلات بانکی
۰	۰	۰	۰	۰.۰۳	۳	۰	۰	۰.۰۱	W10 - بی توجهی به اصول و قوانین تعاونی‌ها
۰.۳	۳	۰	۰	۰.۳	۳	۰	۰	۰.۱	T3 - عدم واگذاری مسوولیت‌های مربوط به روستاها به شبکه تعاونی‌ها
۰	۰	۰	۰	۰.۳۲	۴	۰	۰	۰.۰۸	T5 - وجود قوانین و مقررات دست و پا گیر اداری
۰.۲۱	۳	۰	۰	۰.۲۱	۳	۰	۰	۰.۰۷	T6 - عدم استقلال تعاونی‌ها و نگرش دولتی حاکم بر تعاونی‌ها
۱.۰۵		۱.۱۹		۱.۰۳۵		۱.۱۷		۲	مجموع

عنوان اولویت بعدی تعیین می‌گردد. در میان استراتژی‌های تهاجمی راهبرد SO4 با امتیاز ۱/۱۹ و در میان راهبردهای تهاجمی راهبرد WO1 با امتیاز ۱/۱۷ اهمیت زیادی در توسعه تعاونی‌های تولید استان خراسان رضوی داشته‌اند.

از طریق ماتریس بالا راهبردهای به دست آمده در مرحله قبل امتیازدهی می‌شود و اولویت هر کدام از راهبردها تعیین شده که در جدول زیر چهار راهبرد اول این پژوهش آمده است. همان گونه که جدول ۷ نشان می‌دهد استفاده از استراتژی تهاجمی SO به عنوان اولویت اصلی و استراتژی محافظه کارانه WO

جدول ۷: راهبردهای اولویت بندی شده در توسعه تعاونی‌های تولید روستایی

اولویت	راهبردها
اول: SO4	کمک‌های دولتی در زمینه فراهم نمودن منابع مالی، زیرساخت‌ها و بستر قانونی مادامی که خود مختاری و استقلال تعاونی‌ها نیز تشویق شود
دوم: WO1	رفع مشکلات مالی و اعتباری و استفاده مؤثرتر از منابع مالی و انسانی از طریق حمایت‌های مالی دولت
سوم: ST3	آموزش مشارکت و استفاده از توان مشارکتی مردم جهت حضور روستاییان در فعالیتهای تعاونی
چهارم: WT2	زمینه سازی و تشویق مردم به مشارکت در تعاونی‌ها از طریق حذف قوانین و مقررات دست و پاگیر دولتی و ارائه اختیارات بیشتر به تعاونی‌ها

منبع: یافته‌های تحقیق

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با توجه به مطالعات انجام شده و با استفاده از مدل تحلیلی سوات مشخص گردید که در حال حاضر تعاونی‌های تولید روستایی به عنوان یک نظام بهره برداری با مسائل و چالش‌های متعددی مواجه هستند. این مسأله باعث شده که در سال‌های اخیر توسعه تعاونی‌های تولید روستایی مورد توجه قرار گیرد و

برنامه ریزان و مجریان حکومتی در صدد برآیند تا با ارائه استراتژی‌ها و راهکارهای جدید از مشکلات و مسائلی که تعاونی‌ها با آن روبرویند، بکاهند. بر مبنای تحلیل مدل مذکور که در جدول زیر نشان داده شده است، نقش دولت در توسعه تعاونی‌های تولید روستایی بسیار مهم است.

جدول ۸: سیاست‌های پیشنهادی توسعه تعاونی‌های تولید روستایی استان خراسان رضوی

مشکلات موجود	راهبردها	سیاست‌های پیشنهادی
تعاونی‌های تولید روستایی با ساختار کنونی با مسائل و مشکلات مختلفی در حوزه‌های مختلف قبل از ایجاد و بعد از ایجاد مواجه اند و کارایی و اثر بخشی لازم را در بلند مدت ندارند. بسیاری از تعاونی‌ها توانایی لازم را در رفع مشکلات به صورت مستقل و بر اساس تجربه و دانش خود ندارند.	کمک‌های دولتی در زمینه فراهم نمودن منابع مالی، زیرساخت‌ها و بستر قانونی مادامی که خود مختاری و استقلال تعاونی‌ها نیز تشویق شود	فراهم نمودن محیط قانونی و سیاسی مساعد جهت فعالیت تعاونی‌های تولید روستایی بازنگری در قوانین و مقررات حاکم بر شبکه تعاونی‌های روستایی و حذف قوانین دست و پا گیر اداری کاهش موازی کاری در وظایف تعاونی‌های تولید روستایی و استفاده از ظرفیت‌های قانونی ناشناخته که برای تعاونی‌ها وجود دارد ولی از آن استفاده نمی‌شود.
تعاونی‌ها به دلیل برخورداری از ضعف‌های اساسی چون عدم نقدینگی کافی و کمبود منابع اعتباری و فراهم نبودن زیرساخت‌های لازم، امکان استفاده از فرصت‌های به دست آمده را ندارند.	رفع مشکلات مالی و اعتباری و استفاده مؤثرتر از منابع مالی و انسانی از طریق حمایت های مالی دولت	تأسیس واحدهای اعتباری و به کارگیری آن در سرمایه گذاری‌های بزرگ بازنگری در نحوه تأمین اعتبارات مالی توسط دولت ایجاد تسهیلات لازم جهت جذب منابع مالی بانکی ایجاد صندوق‌های اعتباری جدید فراهم نمودن زمینه‌ای مناسب جهت ایجاد واحدهای اعتباری توسط اعضا، که می‌تواند ضمن جذب وجوه نقدی سرگردان و بلااستفاده آنان بخش قابل توجهی از اعتبار مورد نیاز تعاونی‌ها را تأمین کند.
پایین بودن حس مشارکت میان اعضا و تعاونی‌ها تنها اجرا کننده سیاست‌های دولت هستند.	آموزش مشارکت و استفاده از توان مشارکتی مردم جهت حضور روستاییان در فعالیت‌های تعاونی	آگاه کردن اعضا از ظرفیت‌های قانونی ناشناخته جهت استفاده بهتر از شرایط و امکانات موجود در تعاونی‌ها آموزش مشارکت ارائه اطلاعات مشاوره‌ای و فنی به اعضای تعاونی‌ها ارتباط مستمر تعاونی‌ها با روستاییان
اعضای تعاونی‌ها اعتماد لازم را جهت مشارکت در فعالیت‌های تعاونی ندارند.	زمینه سازی و تشویق مردم به مشارکت در تعاونی‌ها از طریق حذف قوانین و مقررات دست و پاگیر دولتی و ارائه اختیارات بیشتر به تعاونی‌ها	بهره گیری هدفمند و بهینه از نهادهای بومی و محلی ذی نفوذ برای تقویت حس مشارکت میان روستاییان اجرای قانون توسط دولت حذف قوانین و مقررات دست و پاگیر دولتی ارائه اختیارات بیشتر به تعاونی‌ها و زمینه سازی و تشویق مردم به مشارکت در تعاونی‌ها

منبع: یافته‌های تحقیق

حمایت دولت به معنای دخالت در امور تعاونی‌ها نیست؛ بلکه نقش دولت راهنمایی، ارشاد، نظارت و سرپرستی تعاونی‌های تولید روستایی است. دولت و سازمان‌های دولتی تابع اصول و مقررات ویژه‌ای هستند که با اصول تعاونی مخالف است. تعاونی‌های تولید روستایی، سازمان‌هایی مستقل، مردمی و خودمختار هستند؛ اما در عین حال کمک‌های دولتی در برخی جنبه‌ها ضروری است. دولت باید زمینه و زیرساخت‌های لازم را برای گذار تعاونی‌های تولید روستایی از تعاونی‌های تحت کنترل و دخالت دولتی به سمت ایجاد شرکت‌های مستقل و تحت کنترل اعضا تسهیل نماید. در کنفرانس بین المللی کارگر نیز در زمینه نقش مؤثر دولت در توسعه تعاونی‌ها، پی گیری موارد زیر توسط دولت توصیه شده است:

- فراهم نمودن محیط قانونی و سیاسی مساعد؛
- تسهیل دسترسی به خدمات مشاوره‌ای و حمایتی؛
- ایجاد زمینه مناسب جهت ایجاد مشارکت در میان اعضای تعاونی و تعاونی‌ها (ILC, 2002)؛

تعاونی‌ها باید بر اساس خودیاری و سرمایه اعضا تشکیل شود و این مسأله مانع دریافت کمک مالی از سوی دولت نمی‌شود. به طوری که بررسی تعاونی‌ها در کنیا، اوگاندا و رواندا نشان می‌دهد که عدم موفقیت

تعاونی‌ها با مسأله کمبود منابع مالی ارتباط دارد و اعضای خیلی فقیر استطاعت لازم برای سرمایه‌گذاری در تعاونی‌ها را ندارند و عملاً از مشارکت در تعاونی‌ها باز می‌مانند (Develtere et al, 2008). بنابراین کمک‌ها و حمایت‌های مالی دولتی لازم است تا حدی که تعاونی‌ها از شکل طبیعی خود خارج نشوند و زمینه لازم برای ایجاد و تداوم سرمایه‌گذاری داشته باشند.

از سوی دیگر قدمت شبکه تعاونی با گستردگی مناسب در محیط روستایی و تجربه کافی و لازم تعاونی‌ها در امور مربوط به روستا و کشاورزی، فرصتی مناسب برای واگذاری امور کشاورزی به شبکه تعاونی-هاست. تعاونی‌های تولید روستایی باید در مالکیت اعضا باشد، به وسیله آنها کنترل گردد و سود و منافع حاصل میان آنها تقسیم شود. تعاونی‌ها مؤسسات اقتصادی نیستند که هدف آن کسب سود باشد بلکه دارای اهداف اجتماعی نیز می‌باشند. مشارکت مهم-ترین عامل در تحولات اجتماعی تعاونی‌ها محسوب می‌گردد و باعث تحکیم و پایداری تعاونی‌های روستایی و عامل تحولات اجتماعی تعاونی‌ها محسوب می‌شود. مسوولان، مدیران و برنامه ریزان امور تعاونی باید به طور جدی و مستمر، تقویت روحیه تعاونی مبتنی بر خودیاری و احساس مسوولیت را هر چه بیشتر مورد توجه قرار دهند و نسبت به توسعه و پیشرفت افکار و اندیشه‌های تعاونی، اقدامات لازم را به عمل آورند. ارائه اطلاعات مشاوره‌ای و فنی به اعضای تعاونی و ارتباط مستمر تعاونی‌ها با روستاییان باعث می‌شود کشاورزان به صورت خلاق و نوآور عمل نمایند و تنها اجرا کننده سیاست‌های دولت نباشند. همچنین انجام پژوهش‌ها و تحقیقات مختلف بر روی تعاونی‌های تولید روستایی و استفاده از نتایج تحقیقات و تجربیات جهانی و انتقال آن در قالب ارائه مشاوره‌های لازم، می‌تواند تعاونی‌ها را در ابعاد مختلف، توانمند سازد.

مطالعات بانک جهانی در برزیل نیز نشان می‌دهد خدمات مشاوره‌ای همراه با چارچوب‌های قانونی درست، کلید پایداری و رشد و توسعه تعاونی‌ها بوده و

به ظرفیت سازی تعاونی‌ها کمک بسیاری نموده است. در کنیا نیز حمایت‌های دولتی در زمینه آموزش منابع انسانی و ارائه خدمات مشاوره‌ای باعث رشد و توسعه تعاونی‌ها شده است (World bank, 2007). بنابراین یکی از راه‌های توانمند نمودن تعاونی‌ها در جهت داشتن کارکرد واقعی، استفاده از نیروهای متخصص و مجرب به منظور ترویج و آموزش روستاییان خصوصاً جوانان در زمینه‌های مختلف برنامه ریزی، بازاریابی و ارائه مشاوره‌های لازم به آنهاست. آموزش و مشاوره مؤثر، بخش کلیدی فرایند توسعه تعاونی‌هاست که می‌تواند در ابعاد مختلف مانند ایجاد اشتغال، افزایش ارزش افزوده، کاهش ریسک سرمایه‌گذاری، ارتقای کیفیت محصول، افزایش کمیت و کیفیت فعالیت‌های جمعی، تعاونی‌ها را توانمند سازد و راه را برای دستیابی به توسعه پایدار روستایی هموار کند.

منابع و مأخذ

۱. اسلامی، عبدالحسین، (۱۳۸۵)، شرح وظایف ارکان شرکت تعاونی تولید روستایی، معاونت ترویج و نظام بهره برداری.
۲. جمعه پور، محمود، (۱۳۷۳)، «تحلیل رهیافت مشارکت سازمان‌های سنتی تولید گروهی در بهره‌برداری بهینه از منابع آب، خاک و توسعه روستایی»، فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، شماره ۳۵.
۳. رسولی، آذر سلیمان، (۱۳۸۷)، «بررسی جایگاه تعاونی-های تولید روستایی در اشتغال مولد و کارآفرین»، تعاون، شماره ۱۹۷.
۴. سعدی، حشمت الله، (۱۳۸۶)، «ارزیابی تعاونی‌های تولید کشاورزی در شهرستان کبودرآهنگ استان همدان»، فصلنامه روستا و توسعه، سال ۱۰، شماره ۲.
۵. طالب، مهدی، (۱۳۷۶)، مدیریت روستایی در ایران، انتشارات دانشگاه تهران
۶. طاهرخانی، مهدی، قرنی آرانی، بهروز، (۱۳۸۴)، «مطالعه عوامل مؤثر بر گرایش روستاییان به تشکیل تعاونی‌های روستایی: مطالعه موردی دهستان قنوات قم»، فصلنامه تحقیقات جغرافیایی، شماره ۷۸.

- Movement, Governance and Social Development Resource Centre.
19. Downinga M., Timothy A., Volkb Dean A., (2005), "Development of new generation cooperatives in agriculture for renewable energy research, development, and demonstration projects", *Biomass and Bio energy*, Vol. 28, Issue 5 .
 20. Ghiasy F. G., Hosseini J. F., Malak Mohammadi I., (2009), "Factors influencing the entrepreneurship in Iran's agricultural cooperatives", *Australian Journal of Basic and Applied Science*, Vol. 3, Issue 2.
 21. Hardesty S., (2006), "Positioning California's Agricultural Cooperatives for the Future", Rural Cooperatives Center in Department and Resource Economics.
 22. International Co-operative Alliance ICA, (2010), "Statistical Information on the Cooperatives Movement", www.ica.coop/members/.
 23. International Labor Conference ILC, (2002), "Promotion of Cooperatives Recommendation 193", Geneva <http://www.ilo.org>
 24. Lawless G., (2006), "Reynolds Anne, Rural Food Cooperative Case Studies Reveal Critical Retail Success Factors", University of Wisconsin
 25. Novkovic S., (2008), "Defining the Co-operative Difference", *The Journal of Socio-Economics*, No.37
 26. Ozdemir G., (2005), "Cooperative-shareholder relations in agricultural cooperatives in Turkey", *Journal of Asian Economics*, Vol.16, Issue 2
 27. Rural Cooperatives Center RCC, (2008), "Economics, definition, principal, types, history, new generation cooperatives", University of California, Department of Agricultural and Resources. (<http://www.cooperatives.ucdavic.edu>)
 28. World Bank UN, (2007), "Cooperatives in Social Development", Report of the Providing Financial Services in Rural Areas: A Fresh Look at Finance Cooperatives Washington, Governance and Social Development Resource Centre, Lesson Learned on Cooperatives.
 29. Zarafshani K., Rostamitabar F., Hosseininnia GH., Akbari M., Azadi H., (2010), "Are agricultural production cooperatives successful? A case study in Western Iran", *American – Eurasian J. Agric. & Environ. Sci*, Vol. 8, Issue 4.
 ۷. فاضل نیا، غریب، (۱۳۸۶)، «تحلیل عوامل و شرایط محیطی مؤثر بر شناخت و آگاهی روستاییان از بخش تعاون. مورد شناسی: استان سمنان»، جغرافیا و توسعه، شماره ۱۰.
 ۸. فرهادی، مرتضی، (۱۳۸۱)، فرهنگ یاریگری در ایران درآمدی بر مردم شناسی و جامعه شناسی تعاون، ج اول: یاریگری سنتی در آبیاری و کشتکاری، مرکز انتشارات پیام نور.
 ۹. گل شیری اصفهانی، زهرا، خادمی، حسین، صدیقی، مهدی، (۱۳۸۸)، «تأثیر انسجام اجتماعی بر میزان مشارکت روستاییان: مطالعه موردی: بخش گندمان، شهرستان بروجن»، فصلنامه روستا و توسعه، سال ۱۲، شماره ۱.
 ۱۰. لهسایی زاده، عبدالعلی، (۱۳۸۷)، جامعه شناسی کشاورزی در ایران، انتشارات سمت.
 ۱۱. مهاجرانی، مصطفی، (۱۳۸۶)، «سیر تطور نظام تعاونی روستایی در ایران»، روستا و توسعه، سال ۱۰، شماره ۲.
 ۱۲. وزارت جهاد کشاورزی، سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان رضوی، خرداد ماه ۱۳۹۰.
 ۱۳. وزارت جهاد کشاورزی، سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران، شهریور ۱۳۸۷.
 14. Aref F., (2011), "Agricultural cooperatives for agricultural development in Iran", *Life Science Journal*, Vol. 8, Issue1.
 15. Beverland M., (2007), "Can cooperatives brand? Exploring the interplay between cooperative structure and sustained brand marketing success", *Food Policy*, Vol. 32, Issue 4.
 16. Birchall J., (2003), "Re discovering the Cooperatives Advantage: Poverty Reduction through Self help Labor Organization", <http://www.uwcc.wise.adu>.
 17. Deng H. , Huang J., Xu Z., Rozelle S., (2010), "Policy support and emerging farmer professional cooperatives in rural china", *China Economic Review*, Vol 21, Issue 4.
 18. Develtere P., Pollett I. , Wanyama F., (2008), "Renaissance of African Cooperatives in the 21th Century –Lessons from the Field", Chapter 2 in *Cooperating out of Poverty: The Renaissance of the African Cooperative*