

تعاون، سال بیستم، شماره ۲۰۶ و ۲۰۷، شهریور و مهر ۱۳۸۸

## امکان‌سنجی تشکیل تعاونیهای مشاوره برای توانمندسازی تعاونیهای تولید استان خراسان رضوی

دکتر محمد قربانی<sup>۱</sup>، دکتر علی دریجانی<sup>۲</sup>، دکتر ابراهیم حسن پور<sup>۳</sup>، دکتر محمد خالدی<sup>۴</sup>،  
محمد ترشیزی<sup>۵</sup>

### چکیده

امروزه وجود تعاونیها و یا شرکتهای مشاوره در کنار تعاونیها در بهبود و ارتقای دانش بخش تعاون نقش ویژه‌ای ایفا می‌کند، زیرا مشاوره مؤثر بخش کلیدی فرایند سیاستگذاری محسوب می‌شود. با توجه به نبود چنین تعاونیهایی در شرایط کنونی ایران، در این پژوهش تلاش شد با انجام مطالعه‌ای میدانی بر روی ۱۳۸ شرکت تعاونی استان خراسان رضوی در سال ۱۳۸۵ (۷۶ شرکت تعاونی کشاورزی و دامپروری و ۶۲ شرکت تعاونی صنعتی و معدنی) و بهره‌گیری از تجربیات جهانی، امکان‌سنجی تشکیل تعاونیهای مشاوره برای توانمندسازی تعاونیها بررسی شود تا علاوه بر ارائه تصویری از امکان تشکیل این تعاونیها، ساختار مدیریتی - خدماتی آنها نیز ترسیم گردد.

e-mail:ghorbani@ferdowsi.um.ac.ir

۱. دانشیار اقتصاد کشاورزی، دانشگاه فردوسی مشهد

۲. استادیار اقتصاد کشاورزی، دانشگاه گرگان

۳. استادیار اقتصاد کشاورزی، تات

۵. دانشجوی کارشناسی ارشد اقتصاد کشاورزی، دانشگاه تهران

نتایج مطالعه نشان داد که پتانسیل تشکیل تعاونیهای مشاوره در استان وجود دارد. علاوه بر این تعاونیها به خدمات مشاوره‌ای در حوزه‌های فنی و تولیدی، مالی، بازاریابی، برنامه ریزی، حقوقی و آموزشی نیاز دارند که این مسئله باید در دستور کار تعاونیهای مشاوره قرار گیرد. به لحاظ ساختار مدیریتی، تشکیل تعاونیهای مشاوره با مشارکت دانش‌آموختگان و افراد با تجربه و متخصص شرکتهای تعاونی به صورت مؤسسه‌ای خصوصی با نظارت وزارت تعاون (با حفظ استقلال مدیریتی) می‌تواند بالاترین کارایی و اثربخشی را در ارائه خدمات مشاوره‌ای داشته باشد. در پایان با توجه به یافته‌ها، تشکیل تعاونی مشاوره توصیه شده است.

#### کلیدواژه‌ها:

تعاونی مشاوره، خراسان رضوی، امکان‌سنجی، تعاونیهای تولید

#### مقدمه

تعاونیها به عنوان یکی از بخشهای بسیار مهم اقتصاد، نقش ویژه‌ای در اقتصاد بازی می‌نمایند که این نقش با توجه به ابلاغیه مقام معظم رهبری، شکل جدیدتر و جدیتری به خود گرفته است. بررسی تعاونیهای موجود حکایت از آن دارد که آنها با ساختارهای سنتی موجود نمی‌توانند دارای کارایی و اثربخشی لازم و در نهایت کارکرد پویا و مطلوب برای بقا و دوام در بلندمدت باشند. در واقع تعاونیهای موجود با مسائل و مشکلات مختلفی در حوزه‌های مختلف قبل از ایجاد و پس از ایجاد مواجهند که بعضاً به دلیل عدم توانایی در رفع آنها به صورت مستقل و بر اساس دانش و تجربه خود، قادر به ادامه فعالیت نیستند، در حالی که با انجام مشاوره‌های مختلف می‌توانند بر بسیاری از این مشکلات با حداقل هزینه فائق آیند. به عبارت دیگر، در دنیای کنونی وجود تعاونیها و یا شرکتهای مشاوره در کنار تعاونیها در بهبود و ارتقای دانش بخش تعاون نقش ویژه‌ای ایفا می‌نماید، زیرا مشاوره مؤثر بخش‌کننده فرایند سیاستگذاری محسوب می‌شود.

قربانی (۱۳۸۳) معتقد است کمکهای فنی و مشاوره‌ای مخصوصاً برای تجارتهای کوچکتر، تأمین مالی و برنامه‌ریزی تجاری، بازاریابی، کنترل ذخایر (موجودی)، حفظ صورت‌حساب‌ها، قراردادها و انعقاد قرارداد مورد نیاز است. به باور زارع زاده (۱۳۷۸) تعاونیهای مشاوره، نظام تحقیق، آموزش و ترویج نیز به عنوان بازوها و توسعه‌دهنده فعالیتهای تلفیق شده، از ضروریات خواهد بود که تعاونی انجام آن را با حساسیت کامل تقبل خواهد نمود. عباسی (۱۳۷۹) معتقد است که اعضای هیئت‌مدیره شرکتهای تعاونی باید مهارتهای کسب شناخت و آگاهی در زمینه انواع برنامه‌ها از قبیل تولید، بازرگانی، بازاریابی و غیره و توانایی بهره‌گیری از آنها را جهت رهبری و تأمین نیازهای اساسی اعضا در خود تقویت نمایند. در گزارش دفتر تعاونیهای خدمات وزارت تعاون (۱۳۷۹) به خدمات بانک تعاونی هندوستان در زمینه مطالعات و تحقیقات، بررسیها و مشاوره برای توسعه منابع مالی تعاونی مدار به عنوان یکی از اهداف ایجاد چنین تعاونیهایی اشاره شده است. صالحی (۱۳۷۶) در معرفی تعاونیهای شیلات در کشور ژاپن اشاره می‌نماید که آنها به غیر از تأمین مالی تعاونیهای عضو و دیگر فعالیتهای اقتصادی به آنها خدمات مشورتی و آموزشی عرضه می‌کنند. امامی (۱۳۷۷) معتقد است که اطلاع‌رسانی در تعاونیها یکی از ارکان مهم موفقیت آنها محسوب می‌شود. سک سدا (Cec-Ceda, 2009) معتقد است مأموریت مرکز مشاوره تدوین اصول و فعالیتهای برای پوشش مشاوره‌ای مدیریت بنگاه‌هاست. این مراکز وظیفه آموزشهای حرفه‌ای، هدایت محققان و تأیید صلاحیت مشاوران را بر عهده دارند. الینیکو (Aleynokov, 2000) طی مطالعه خدمات مشاوره‌ای مرکز مشاوره بازرگانی، خدمات این مرکز را شامل فعالیتهای تجاری در بازار کالاها طی مطالعه، بازار بین‌المللی تجارت، حسابداری، تحلیل و ممیزی، تأمین مالی و اعتبارات، اقتصاد و مدیریت تولید، مدیریت فعالیتهای اقتصادی بین‌المللی، بازاریابی و مهارتهای تجاری می‌داند. جمشیدی (۱۳۸۳) بر تشکیل تعاونیهای مشاوره، آموزش و ترویج محیط زیست با حوزه فعالیت داخلی بخش تعاون و عمومی تأکید داشته است. اکبرزاده ممقانی (۱۳۸۳) معتقد است کارشناسان رسمی دادگستری در امور تعاونیها می‌توانند با گشایش دفاتر مشاوره، خدمات مختلفی در زمینه‌های سرمایه‌گذاری در بخش تعاون، هیئت مؤسس،

هیئت مدیره، انجام مراحل ثبتی قبل از تشکیل تعاونی و تنظیم قراردادهای برگزاری مجامع عمومی و فعالیتهای مالی بعد از تشکیل تعاونی انجام دهند. فرامرزی (۱۳۸۳) اعتقاد دارد که ارائه خدمات فنی، تخصصی، حقوقی، قبول وکالت اعضا در کمیته امور مورد نیاز آنان، خدمات مشاوره‌ای و راهنمایی و سایر تسهیلات مورد نیاز تعاونیها از اهم اهداف تشکیل تعاونیهای مصرف و اتحادیه‌های مربوط است. سلطانی (۱۳۸۳) معتقد است که سیاست دولت باید در جهت ارائه سطح قابل قبولی از خدمات مالی و مشاوره‌ای به نهضت تعاون بدون تخطی از اصل استقلال باشد. گیوریان (۱۳۷۹) بر این باور است که مدیریت مشاوره‌ای یکی از مهمترین برنامه‌های مشارکت در سازمان می‌باشد. رجبی (۱۳۷۹) معتقد است که یکی از موضوعات اصلی مشاوره با تعاونیها درباره قانونگذاری برای آنهاست. در گزارش انستیتوی دولتی سوئد (۱۳۷۹) آمده است که اتحادیه تعاون سوئد علاوه بر فعالیتهای صنعتی، مسئولیت رفع مشکلات مالی شرکتها، اطلاع‌رسانی به مصرف‌کنندگان و ارائه خدمات مشاوره به شرکتهای در حال تأسیس را به عهده دارد. یاری (۱۳۸۱) از جمله موانع و مشکلات پیش‌روی سرمایه‌گذاران و متقاضیان تشکیل شرکتهای تعاونی و کارآفرینان را عدم دسترسی به اطلاعات شفاف و مشخص در حوزه‌های مختلف خرد و کلان می‌داند. ایجاد مراکز و واحدهای مشاوره‌ای که بتوانند این خلأ را پر کنند، نقش مهمی در تشکیل و راه‌اندازی تعاونیهای هدفمند دارند و در عین حال مانع از انحلال و غیر فعال شدن و نیز باعث ارتقای سطح کیفی و کمی آنان می‌شوند. همچنین وجود این مراکز موجب تشویق سرمایه‌گذاران و کارآفرینان به ایجاد تشکلهای مردمی و اشتغال‌زایی بالا می‌گردد. احسنی (۱۳۸۴) بیان می‌نماید که در دانمارک برخی از تعاونیها اقدام به استخدام کارشناسانی برای ارائه مشاوره در زمینه تولید و ارتقای کیفیت محصولات به کشاورزان نموده‌اند. رستمیان (۱۳۸۴) در بیان زمینه‌های بالقوه برای ایجاد اشتغال در بخش تعاون، به ایجاد تعاونیهای تأمین نیاز تولیدکنندگان جهت ارائه خدمات تخصصی، مشاوره فنی، اقتصادی، بازاریابی و تشکیل تعاونیهای علمی، مشاوره‌ای و تحقیقاتی در زمینه‌های اقتصادی، حسابداری، حسابرسی و حقوقی اشاره کرده است. شیخی (۱۳۸۲) در بیان خدمات مشاوره‌ای در هند، به تجربه بانک اکسایم در ارائه خدمات مشاوره‌ای و مالی اشاره می‌کند.

در شرایط کنونی در استان خراسان رضوی برخی از واحدهای تعاونی کارکرد و عملکرد نسبتاً موفق و مطلوبی دارند در حالی که بسیاری از تعاونیهای دیگر به دلایل مختلف اقتصادی، اجتماعی و نهادی با ناکامی مواجهند به نحوی که بعضاً انحلال و یا ادغام برخی از آنها اتفاق می‌افتد. یکی از راه‌های توانمندسازی تعاونیها در جهت کسب سود و در نهایت داشتن کارکردهای واقعی از قبیل افزایش بهره‌وری، اشتغال‌زایی فراگیر، جمع‌آوری پس‌اندازهای اندک خانوارها و به‌کارگیری آن در سرمایه‌گذاری‌های بزرگ اقتصادی، آموزش افراد، توزیع عادلانه درآمد و ثروت و نیز ایفای نقش ویژه در اقتصاد کشور، تشکیل تعاونیهای مشاوره است. بنابراین، مشکلات موجود در هنگام تأسیس شرکتهای تعاونی و پس از آن، این ضرورت را ایجاب می‌نماید تا شرکتهای تعاونی به اشکال مختلف از راهنماییهای افراد متخصص و یا مراکز تخصصی و مشاوره‌ای بهره‌گیرند تا بتوانند ضمن رفع مشکل موجود، مسیر حرکت آینده تعاونی را بهتر ترسیم و طراحی نمایند. تشکیل این تعاونیها همچنین می‌تواند از ابعاد مختلف مانند ایجاد اشتغال برای دانش‌آموختگان رشته‌های مختلف، افزایش ارزش افزوده تعاونیها و در نهایت افزایش سهم آنها در اقتصاد ملی، کاهش ریسکهای سرمایه‌گذاری در بخش تعاون، ایجاد اطمینان از بازارهای کالاها و خدمات، ارتقای کیفیت محصول، افزایش قدرت بازاری، افزایش کمیت و کیفیت فعالیتهای جمعی، شبیه‌سازی سیاستها و برنامه‌ها قبل از اجرا، انجام تحقیقات کاربردی در حوزه تعاونیها و به‌کارگیری نتایج تحقیقات و تجربیات جهانی در قالب بسته‌های مشاوره‌ای دارای اهمیت باشد.

اگر چه در تعاونیهای ایران به صورت غیرسیستماتیک و در چارچوبی غیرقانونمند، مشاوره‌های موردی صورت می‌پذیرد، اما به‌رغم وجود مراکز مشاوره قدرتمند در برخی از کشورها، چنین مرکزی حداقل در حوزه تعاونیهای ایران وجود ندارد، لذا با توجه به نبود چنین تعاونیهایی در شرایط کنونی در حوزه شرکتهای تعاونی تولیدی (صنعتی - معدنی و کشاورزی - دامپروری) به صورت سازماندهی شده و با کارکردهای یادشده لازم است با انجام مطالعه‌ای میدانی بر روی تعاونیهای تولیدی و بهره‌گیری از تجربیات جهانی، امکان‌سنجی تشکیل تعاونیهای مشاوره برای توانمندسازی تعاونیها در ابعاد مالی، خدماتی، شبکه‌های

اطلاعاتی و بازار مورد بررسی قرار گیرد تا با استفاده از نتایج مطالعه، علاوه بر ارائه تصویری از امکان تشکیل این تعاونیها، ساختار مدیریتی - خدماتی آنها ترسیم گردد.

### مبانی نظری

شرکتها و سازمانها مشاوران را برای حل مسائل راهبردی، سازماندهی و یا مشکلات ویژه استخدام و یا به طور موردی از خدمات آنها استفاده می نمایند. ارزش خدمات مشاوره‌ای بسته به موضوع، اهداف، یا سطح دانش و یا تجربه و مهارت مشاوران و یا درجه و رتبه گروه‌های مشاوره‌ای متفاوت می باشد. صنعت مشاوره را می‌توان در چهارحوزه مشاوره مدیریتی، مشاوره راهبردی، مشاوره فناوری اطلاعات و مشاوره ویژه صنایع تقسیم کرد. به دلیل وجود حوزه‌های مشاوره‌ای ویژه، مهارت‌های خاصی باید در گروه‌های مشاوره‌ای وجود داشته باشد تا بتوانند کارایی و اثربخشی لازم را در کوتاهمدت و بلند مدت داشته باشند و بتوانند بازار خدمات خود را در سطح محلی و ملی ایجاد و پایداری فعالیتهای مشاوره‌ای خود را تضمین نمایند.

بخش خصوصی مجرب، مشاوران یا بنگاه‌های مشاوره می‌توانند در توانمندسازی و کاربرد یافتن ظرفیتهای بنگاه‌ها از جمله تعاونیها نقش ویژه‌ای داشته باشند. با توجه به اینکه در حوزه کارکرد تعاونیها موضوعات مختلفی مانند بازاریابی، تولید و فراوری وجود دارد و عملاً تعاونیها برای پوشش این حوزه‌ها مهارت‌های حرفه‌ای لازم را ندارند، لذا لازم است برخی از خدمات را از طریق تماس و ارتباط با افراد متخصص برونسازمانی اخذ نمایند. در چنین شرایطی می‌توان به کارآمدتر شدن تعاونیها کمک کرد و در راستای پایداری آنها حرکت نمود (Mahon, 2005). با توجه به کمبود افراد متخصص در بدنه وزارت تعاون برای ارائه خدمات مشاوره‌ای، باید از توسعه بخش مشاوره‌ای مجرب و متخصص خصوصی در این حوزه پشتیبانی کرد. از طرف دیگر وجود مراکز مشاوره در سطح محلی علاوه بر امکان ایجاد ارتباط ساده‌تر و سریع‌تر، در کاهش هزینه‌های خدمات مشاوره‌ای و هزینه سفر می‌تواند نقش ویژه‌ای داشته باشد.

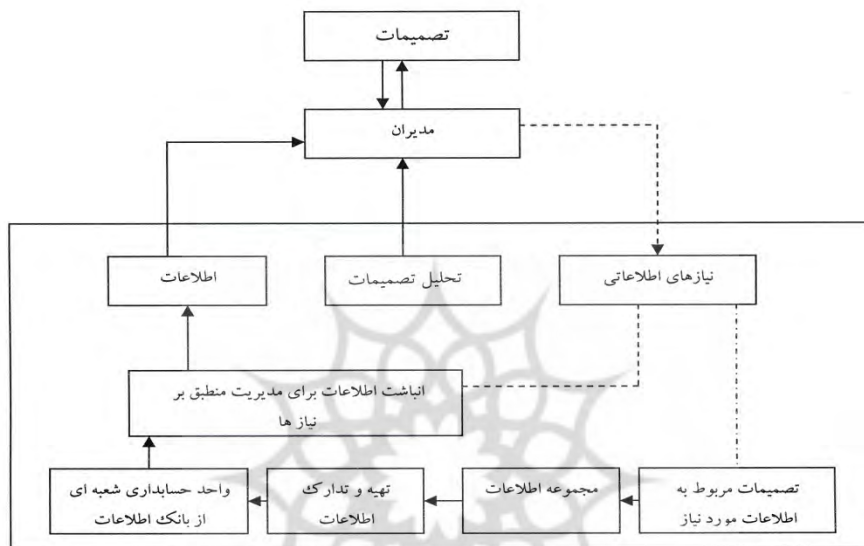
وظیفه اصلی نظامهای اطلاعات مدیریت مانند مشاوره‌ها، جمع‌آوری اطلاعات و ارائه آنها به مدیران و کمیته‌های مدیریت برای تصمیم‌گیری است. این قبیل تصمیمات در حقیقت بخشی از مقوله‌های عملی سیاست تصمیم‌گیری است که آثار بلندمدتی را نیز با خود به همراه دارد. چنین روندی در کسب اطلاعات برای برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، راهبردی و همچنین برنامه‌های کوتاهمدت، بسیار سودمند می‌باشد. "اطلاعات مدیریت" همچنین به عنوان ابزاری برای ارزیابی "معاملات آتی" یک تعاونی، به خصوص در زمینه تنظیم اهداف درازمدت "بودجه"، وسیله‌ای کارآمد است.

به عنوان یکی از وظایف اصلی تعاونیها که در یک بازار و محیط رقابتی فعالیت می‌کنند، بروز نگهداشتن دائمی اطلاعات و عملیات داخلی به همان اندازه و به همراه منابع اطلاعات بازار خارجی، کاملاً ضروری است. البته باید به کامل بودن این اطلاعات توجه کامل کرد، چرا که فروشهای داخلی همواره تحت تأثیر و در واقع، علاوه بر عوامل مدیریت داخلی، منتج از عوامل بازار خارجی است.

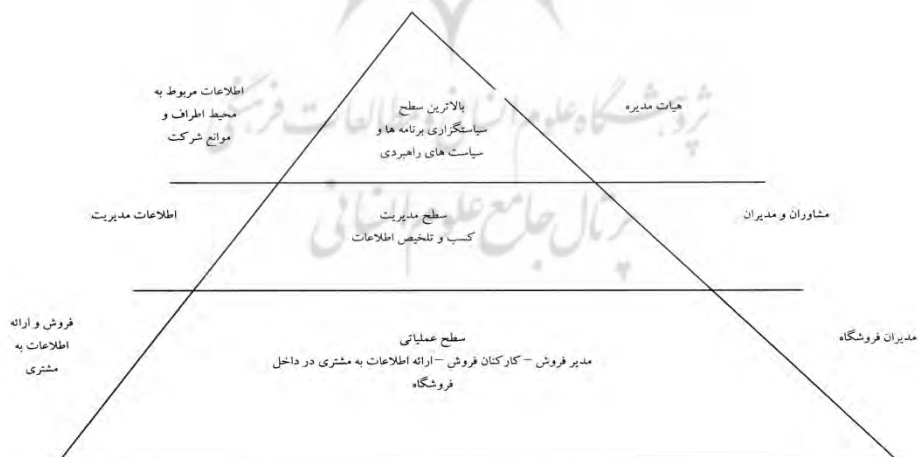
مدیریت باید بر ابعاد عملیاتی شرکت از قبیل روش فروش، نوسان درآمدهای عملیات تجاری، مازاد ناخالص، میزان موجودی و هزینه‌های عملیاتی و غیره نظارتی دائم داشته باشد. علاوه بر اطلاعات موجود مورد استفاده در کنترل و نظارت نحوه پیشرفت کسب و کار، دنبال کردن مسائل زیست محیطی توسط رقبا، فروشندگان، توزیع‌کنندگان و بیش از همه اعضا و مشتریان، جداً مورد نیاز است.

برخی از تعاونیها اعضای خود را بر مبنای تحقیقات مبتنی بر تکمیل پرسشنامه‌ها در کنار و همراه با انجام مصاحبه‌ها آن هم به طور کاملاً تصادفی، انتخاب می‌نمایند. تغییرات رفتاری و سبک زندگی اعضا باید در تعیین ماهیت شغل و دیدگاه مشتری تعاونیها نقشی تعیین‌کننده داشته باشد. در خصوص تعاونیهایی که دارای گروههای عضوی به عنوان "گروههای مشاوره‌ای" تحت عنوان گروههای HAR هستند، همواره جریان دائمی از نشر اطلاعات، حتی بدون تحقیقات رسمی اعضا در اختیار است. مدیران هم در این گردهمایی‌های گروهی به طور کاملاً تصادفی و به صورت مشاور، در تمام زمینه‌ها و ابعاد به همان گونه که در متن و اساسنامه

شرکت آمده است، به طور فعالانه شرکت می نمایند. در حقیقت سهامداران و نظر آنها در خصوص پیشرفت و اصلاح کیفیت کسب و تجارت بسیار پر اهمیت و حیاتی می باشد. شکلهای ۱ تا ۳ جریان تصمیم گیری، اطلاعات مشاوره‌ای و پایگاه اطلاعات مدیریتی را نشان می دهند.

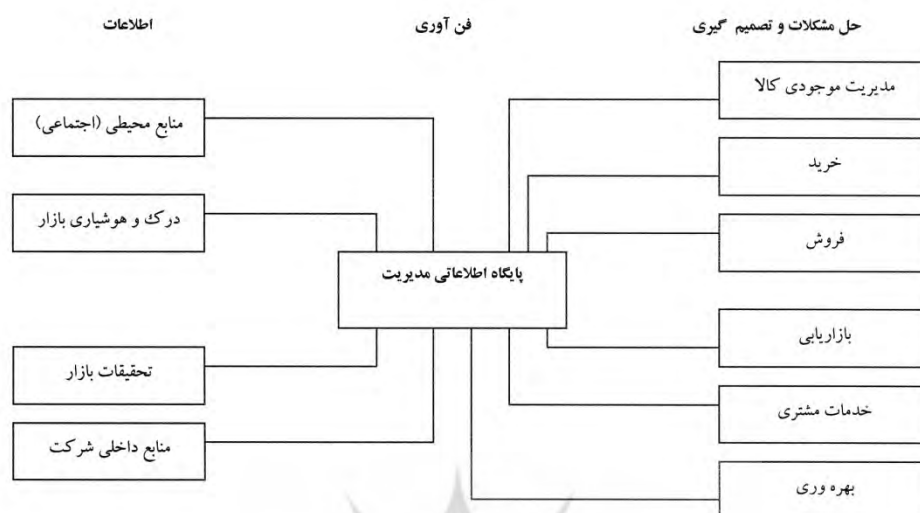


شکل ۱. تصمیم گیری و نقش اطلاعات



شکل ۲. مشاوره، نظامهای اطلاعاتی و مدیریت





شکل ۳. پایگاه اطلاعات مدیریتی

### مواد و روش تحقیق

روش تحقیق در این مطالعه پیمایشی (با انجام بررسیهای میدانی در قالب پرسشنامه و مصاحبه با مدیران و مسئولان شرکتهای تعاونی صنعتی) و اسنادی (بهره‌گیری از تجربیات جهانی) است. برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز امکان‌سنجی تشکیل تعاونیهای مشاوره صنعتی از ابزارهایی مانند پرسشنامه و مصاحبه با تعاونیهای صنعتی موجود در استان بهره‌گرفته شده است. در واقع ابتدا پرسشنامه‌هایی طراحی و پس از بررسی روایی و پایایی آن از طریق پیش‌مطالعه بر روی نمونه محدود و رفع ایرادات آن، برای جمع‌آوری اطلاعات از روش مصاحبه با مدیران تعاونی استفاده شده است. اعتبار سئوالات پرسشنامه‌ها در این مطالعه با استفاده از آلفای کرونباخ حدود ۰/۷۳ تعیین شده است.

جامعه آماری تعاونیهای تولیدی استان خراسان رضوی شامل ۴۰۵ شرکت تعاونی کشاورزی و دامپروری و ۳۱۲ شرکت تعاونی صنعتی و معدنی می‌باشد. ابتدا با استفاده از آمار و اطلاعات اداره کل تعاون استان خراسان رضوی و به کمک فرمول کوکران، از گروه تعاونیهای کشاورزی ۸۱ نمونه و از گروه شرکتهای تعاونی صنعتی و معدنی ۶۳ نمونه به

صورت سیستماتیک ( $k=5$ ) انتخاب شد (جدول ۱). تعاونیهای انتخاب شده به ترتیب نماینده تعاونیهای گروه و یا صنف تخصصی خود می باشند. سپس در حوزه این تعاونیها و در سطح هیئت مدیره، دیدگاه آنها درباره ضرورت تشکیل تعاونیهای مشاوره، نوع خدمات مورد نیاز، نحوه ارائه خدمات، نحوه پشتیبانی مالی از این تعاونیها، نحوه تعاملات بین آنها، ساختار مدیریتی - خدماتی و سایر موارد مطرح در بحث امکان سنجی مورد بررسی قرار گرفت. پس از تکمیل پرسشنامه ها در هر دو گروه تعاونی و حذف نمونه های غیر قابل استفاده، ۷۶ نمونه در گروه تعاونیهای کشاورزی و دامپروری و ۶۲ نمونه در گروه تعاونیهای صنعتی و معدنی برای تحلیلهای کمی و کیفی انتخاب شدند. در گروه کشاورزی و دامپروری به ترتیب ۴۹، ۱۵ و ۱۲ نمونه مربوط به تعاونیهای کشاورزی، دامپروری و کشاورزی- دامپروری و در گروه تعاونیهای صنعتی و معدنی به ترتیب ۴۳ و ۹ نمونه مربوط به تعاونیهای صنعتی و معدنی می باشد. قلمرو مکانی تحقیق استان خراسان رضوی و قلمرو زمانی آن سال ۱۳۸۵ می باشد. در واقع در این مطالعه تلاش شده است در مقطع زمانی سال ۱۳۸۵ از داده های مربوط به تعاونیهای تولیدی (صنعتی - معدنی و کشاورزی- دامپروری) نمونه برای تحلیل موضوع بهره گرفته شود.

### روشهای تجزیه و تحلیل اطلاعات

با توجه به ماهیت مطالعه که بیشتر بر داده های کیفی تأکید دارد، برای تجزیه و تحلیل داده ها از آزمونهای ناپارامتری مانند  $\chi^2$  بهره گرفته شده است. علاوه بر این از آماره های توصیفی مانند فراوانی و درصد نیز استفاده گردیده است.

### نتایج و بحث

بررسی وضعیت تعاونیهای تولیدی استان نشان می دهد که فعالیت ۵۵/۱ درصد از تعاونیهای تولیدی مورد مطالعه کشاورزی (۱۰/۹ درصد دامپروری، ۸/۷ درصد تلفیقی از کشاورزی- دامپروری و ۳۵/۵ درصد کشاورزی)، ۳۱/۲ درصد صنعتی و ۱۳/۷ درصد معدنی می باشد.

توزیع جغرافیایی تعاونیها حاکی از آن است که مشهد با ۴۴/۲ درصد، دارای بالاترین سهم در نمونه مورد مطالعه می باشد. پس از آن سبزوار با ۲۳/۹ درصد، نیشابور با ۶/۵ درصد، گناباد با ۵/۸ درصد، تربت جام با ۴/۳ درصد و تربت حیدریه با ۳/۶ درصد قرار گرفته اند. ۴۴/۹ درصد از تعاونیهای کشاورزی، ۶۶/۷ درصد از تعاونیهای دامپروری، ۲۵/۶ درصد از تعاونیهای صنعتی و ۹۴/۷ درصد از تعاونیهای معدنی در مشهد قرار گرفته‌اند.

### مشکل در تأسیس

اطلاعات جدول ۱ حکایت از آن دارد که در کل تنها ۳۱/۲ درصد از تعاونیهای مورد مطالعه با مشکل در تأسیس شرکت مواجه بوده اند. این رقم در مورد تعاونیهای کشاورزی، دامپروری، کشاورزی - دامپروری، صنعتی و معدنی به ترتیب ۲۲/۴، ۱۳/۳، ۴۱/۷، ۳۴/۹ و ۵۲/۶ درصد اعلام شده است. با توجه به این اطلاعات مشخص است که بیشترین مشکل در تأسیس مربوط به تعاونیهای معدنی و پس از آن تعاونیهای کشاورزی - دامپروری می باشد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که نحوه عملکرد و تعامل بخش تعاون با افراد برای تأسیس شرکتهای تعاونی مثبت و وجود مشکلات موجود نیز بیشتر ناشی از ناآشنایی افراد با فرایند تأسیس شرکتهای تعاونی می باشد.

جدول ۱. وجود مشکل در تأسیس شرکتهای تعاونی (واحد: درصد)

گزینه	کشاورزی	دامپروری	کشاورزی- دامپروری	صنعتی	معدنی	کل
بلی	۲۲/۴	۱۳/۳	۴۱/۷	۳۴/۹	۵۲/۶	۳۱/۲
خیر	۷۷/۶	۸۶/۷	۵۸/۳	۶۵/۱	۴۷/۴	۶۸/۸

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### مشاوره برای حل مشکل تأسیس

تعاونیهای کشاورزی، دامپروری، کشاورزی - دامپروری، صنعتی و معدنی به ترتیب ۲۰/۴، ۱۳/۳، ۳۳/۳، ۳۰/۲ و ۴۷/۴ درصد برای حل مشکل در تأسیس شرکت تعاونی خود با افراد یا مجموعه‌ای متشکل مشاوره نموده اند. در مجموع ۲۷/۵ درصد از افرادی که برای

تأسیس شرکت خود با مشکل مواجه بوده‌اند، اعلام داشته‌اند که برای رفع مشکل خود با افراد یا مجموعه‌ای متشکل مشاوره نموده‌اند و تنها ۳/۷ درصد از آنها اقدام به مشاوره نموده‌اند. بنابراین، زمینه‌های اقدام به مشاوره برای حل مشکل تأسیس در بخشی از شرکتهای تعاونی وجود داشته است که این موضوع می‌تواند در ایجاد تعاونیهای مشاوره مورد استفاده قرار گیرد.

### ارتباط مشاوره‌ای

براساس اطلاعات جدول ۲، در مجموعه تعاونیهای مورد مطالعه، به ترتیب ۵/۱، ۱۲ و ۱۰/۴ درصد از مدیران برای حل مشکل تأسیس شرکت خود از تلفن، ملاقات حضوری و یا هر دو روش استفاده کرده‌اند. با توجه به این اطلاعات مشخص است که ملاقات حضوری برای حل مشکل رتبه اول را به خود اختصاص داده است. در گروه شرکتهای تعاونی کشاورزی، دامپروری، کشاورزی- دامپروری و معدنی ملاقات حضوری متداولترین روش برای انجام مشاوره برای حل مشکل تأسیس تعاونی ذکر شده است در حالی که در گروه تعاونیهای صنعتی هر دو روش به عنوان روش ایجاد ارتباط بیان شده‌اند.

### جدول ۲. نحوه ارتباط مشاوره‌ای برای حل مشکل تأسیس شرکت تعاونی

(واحد: درصد)

نحوه ارتباط	کشاورزی	دامپروری	کشاورزی- دامپروری	صنعتی	معدنی	کل
تلفن	۲	-	۱۶/۷	۷	۵/۲	۵/۱
ملاقات حضوری	۱۴/۳	۶/۷	۱۶/۶	۹/۲	۲۱/۱	۱۲
هر دو	۴/۱	۶/۶	-	۱۴	۲۱/۱	۱۰/۴

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### سودمندی مشاوره

در گروه شرکتهای تعاونی دامپروری و کشاورزی - دامپروری کل افرادی که برای رفع مشکل اقدام به مشاوره نموده و مشاوره را نیز سودمند دانسته‌اند به ترتیب ۱۳/۳ و ۳۳/۳ درصد بوده‌اند. در گروه تعاونیهای کشاورزی ۱۴/۳، صنعتی ۲۶ و معدنی ۳۱/۶ درصد بیان

کرده‌اند که تجربه سودمند و مثبتی از مشاوره داشته‌اند و تنها درصد اندکی (به ترتیب ۶/۱، ۴/۲ و ۱۵/۸ درصد) از آنها این تجربه را سودمند ندانسته‌اند. در کل تعاونیهای مورد مطالعه ۲۱/۵ درصد اعلام داشته‌اند که تجربه انجام مشاوره برای حل مشکل تأسیس شرکت سودمند بوده است. این نتیجه نشان‌دهنده پتانسیلی برای تشکیل تعاونیهای مشاوره به عنوان مرکزی متشکل در این حوزه محسوب می‌شود.

### مشاوره پس از تأسیس

اطلاعات جدول ۳ نشان می‌دهد ۷۵/۵ درصد شرکتهای تعاونی کشاورزی، ۴۰ درصد تعاونیهای دامپروری، ۱۰۰ درصد تعاونیهای کشاورزی- دامپروری، ۹۵/۳ درصد تعاونیهای صنعتی، ۹۴/۷ درصد تعاونیهای معدنی و در مجموع ۸۴/۸ درصد کل تعاونیهای تحت مطالعه اعلام کرده‌اند که پس از تأسیس و شروع به کار شرکت نیاز به خدمات مشاوره‌ای داشته‌اند. این مسئله پتانسیل بالقوه تشکیل تعاونیهای مشاوره‌ای را برای پوشش چنین نیازی نشان می‌دهد.

### جدول ۳. نیاز به مشاوره پس از تأسیس شرکت و شروع به کار

(واحد: درصد)

نیاز به مشاوره	کشاورزی	دامپروری	کشاورزی- دامپروری	صنعتی	معدنی	کل
بلی	۷۵/۵	۴۰	۱۰۰	۹۵/۳	۹۴/۷	۸۴/۸
خیر	۲۴/۵	۶۰	-	۴/۷	۵/۳	۱۵/۲

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### استفاده از خدمات مشاوره‌ای

اطلاعات جدول ۴ نشان می‌دهد که ۵۹/۲ درصد شرکتهای تعاونی کشاورزی پس از احساس نیاز به مشاوره با افراد متخصص و یا مراکز تخصصی، اقدام به استفاده از خدمات مشاوره‌ای نموده‌اند، در حالی که کلیه تعاونیهای دامپروری و معدنی پس از احساس نیاز، در عمل از چنین خدمات مشاوره‌ای در حوزه‌های مختلف بهره گرفته‌اند. در گروه تعاونیهای کشاورزی - دامپروری و صنعتی به ترتیب ۹۱/۷ و ۸۸/۴ درصد از مدیران اعلام داشته‌اند که

از خدمات مشاوره‌ای بهره گرفته‌اند. در کل، در تعاونیهای تحت مطالعه ۷۶/۸ درصد از مدیران اعلام داشته‌اند که پس از احساس نیاز به بهره‌گیری از مشاوره، از خدمات مشاوره‌ای در عمل استفاده نموده‌اند که این نیز خود شکل‌گیری مجموعه متشکل و تخصصی در قالب "تعاونیهای مشاوره" برای پوشش خدمات مشاوره‌ای تعاونیهای تولیدی در عرصه‌های مختلف را نشان می‌دهد.

#### جدول ۴: استفاده از خدمات مشاوره‌ای پس از تأسیس شرکت و شروع به کار

(واحد: درصد)

گزینه	کشاورزی	دامپروری	کشاورزی- دامپروری	صنعتی	معدنی	کل
بلی	۵۹/۲	۴۰	۹۱/۷	۸۸/۴	۹۴/۷	۷۶/۸
خیر	۱۲/۲	-	۸/۳	۶/۹	-	۸
بی پاسخ	۴/۱	-	-	-	-	-

مأخذ: یافته‌های تحقیق

#### سودمندی مشاوره پس از تأسیس

با توجه به اطلاعات جدول ۵ مشخص است که اکثر مدیران تعاونیهای تحت مطالعه (۶۸/۴ درصد از ۷۶/۸ درصد استفاده کنندگان از خدمات مشاوره‌ای) اعلام داشته‌اند که تجربه سودمندی از مشاوره پس از تأسیس داشته‌اند. ارقام مربوط به چنین تجربه سودمندی در گروه تعاونیهای کشاورزی، دامپروری، کشاورزی- دامپروری، صنعتی و معدنی به ترتیب ۵۹/۲ از ۴۰ درصد، ۴۰ از ۹۱/۷ از ۹۱/۷ درصد، ۷۹/۱ از ۸۴/۴ درصد و ۸۴/۲ از ۹۷/۷ درصد اظهار شده است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که سودمند بودن مشاوره برای مدیران شرکتهای تعاونی تولیدی در عمل تجربه شده است. لذا می‌توان بیان کرد که به لحاظ روانی- عملیاتی ایده تعاونیهای مشاوره با ساختار خدماتی خاص می‌تواند مورد اقبال قرار گیرد و هم اکنون نه تنها پتانسیل بلکه زمینه‌های اجتماعی لازم برای شکل‌گیری چنین تعاونیهایی در حوزه شرکتهای تعاونی تولیدی وجود دارد و انتظار می‌رود مورد اقبال قرار گیرد.

## جدول ۵. تجربه سودمند بودن خدمات مشاوره ای پس از تأسیس

(واحد: درصد)

تجربه سودمندی	کشاورزی	دامپروری	کشاورزی- دامپروری	صنعتی	معدنی	کل
بلی	۵۶/۳	۴۰	۹۱/۷	۷۹/۱	۸۴/۲	۶۸/۴
خیر	۲/۹	-	-	۵/۳	۱۳/۵	۸/۴

مأخذ: یافته های تحقیق

## نوع تجربه مشاوره‌ای سودمند

اطلاعات جدول ۶ نشان می دهد که مهمترین تجربه سودمند مشاوره‌ای به ترتیب در حوزه‌های مالی (۸/۷)، مالی- بازاریابی- فنی و تولیدی (۸)، برنامه‌ریزی (۶/۵) درصد، مالی- بازاریابی- برنامه‌ریزی- فنی و تولیدی- حقوقی (۶/۵) می باشد. نکته دیگر اینکه مشاوره مالی و بازاریابی و فنی و تولیدی به عنوان سه تجربه مشاوره‌ای سودمند و در واقع نیاز مشاوره‌ای، در اکثر ترکیبات تجربه‌ای وجود دارد که خود مبین آن است که هم اکنون شرکتهای تعاونی تولیدی تحت مطالعه، در این حوزه به طور جدی مشکل دارند و از طریق مشاوره تلاش کرده‌اند بر آنها فائق آیند تا در نهایت شرکت تعاونی بتواند به اهداف خود دست یابد.

## جدول ۶. نوع تجربه مشاوره‌ای سودمند پس از تأسیس شرکتهای تعاونی

(واحد: درصد)

نوع تجربه	کشاورزی	دامپروری	کشاورزی- دامپروری	صنعتی	معدنی	کل
مالی	۲	-	-	۱۶/۳	۲۱/۱	۸/۷
بازاریابی	۴/۱	-	-	۷	-	۳/۶
برنامه‌ریزی	۴/۱	-	۱۶/۷	۲/۳	۲۱/۱	۶/۵
فنی و تولیدی	۴/۱	-	-	-	۱۰/۵	۲/۹
حقوقی	-	۱۳/۳	-	-	-	۱/۴
آموزشی	۴/۱	-	-	-	-	۱/۴
مالی- بازاریابی	۲	-	۱۶/۷	۴/۷	-	۳/۶
مالی- فنی و تولیدی	۴/۱	-	-	۲/۳	-	۲/۲

## ادامه جدول ۶

۰/۷	-	-	-	-	۲	بازاریابی - برنامه ریزی
۳/۶	۵/۳	۴/۷	-	-	۴/۱	بازاریابی - فنی و تولیدی
۰/۷	-	-	-	-	۲	حقوقی - آموزشی
۰/۷	-	۲/۳	-	-	-	مالی - حقوقی
۰/۷	-	۲/۳	-	-	-	بازاریابی - حقوقی
۱/۴	۵/۳	-	-	۶/۷	-	مالی - برنامه ریزی
۰/۷	-	-	-	-	۲	مالی - بازاریابی - برنامه ریزی
۸	۱۰/۵	۷	۶/۷	۲۰	۲	مالی - بازاریابی - فنی و تولیدی
۲/۲	-	۲/۳	-	-	۴/۱	مالی - فنی و تولیدی - حقوقی
۰/۷	-	۲/۳	-	-	-	بازاریابی فنی و تولیدی - حقوقی
۰/۷	-	۲/۳	-	-	-	مالی - بازاریابی - حقوقی
۰/۷	-	-	۸/۳	-	-	مالی - برنامه ریزی - حقوقی
۰/۷	-	-	-	-	۲	برنامه ریزی - فنی و تولیدی - حقوقی
۲/۹	-	۷	-	-	۲	مالی - بازاریابی - فنی و تولیدی - حقوقی
۱/۴	-	-	-	-	۴/۱	مالی - بازاریابی - فنی و تولیدی - آموزشی
۰/۷	-	۲/۳	-	-	-	بازاریابی - برنامه ریزی - فنی و تولیدی - حقوقی
۳/۶	-	۲/۳	۱۶/۷	-	۴/۱	مالی - بازاریابی - برنامه ریزی - فنی و تولیدی
۱/۴	۱۰/۵	-	-	-	-	مالی - بازاریابی - برنامه ریزی - حقوقی - آموزشی
۶/۵	-	۹/۳	-	۱۰/۲	-	مالی - بازاریابی - برنامه ریزی - فنی و تولیدی - حقوقی
۲/۲	-	۲/۳	۱۶/۷	-	-	مالی - بازاریابی - فنی و تولیدی - حقوقی - آموزشی
۲/۲	-	-	-	-	۶/۱	مالی - بازاریابی - برنامه ریزی - فنی و تولیدی - حقوقی - آموزشی
۲۶/۸	۱۵/۸	۲۰/۹	۸/۳	۶۰	۳۰/۶	بی پاسخ

مأخذ: یافته‌های تحقیق



**ضرورت ایجاد تعاونیهای مشاوره**

اطلاعات جدول ۷ نشان می‌دهد که از مجموع ۱۳۸ تعاونی تولیدی مورد مطالعه در استان، ۸۹/۲ درصد ایجاد تعاونیهای (مراکز) مشاوره برای ارائه خدمات مشاوره‌ای در حوزه‌های مختلف را یک ضرورت دانسته و به آن رأی مثبت داده‌اند (تنها ۹/۴ درصد با ایجاد آن مخالف بوده‌اند). در گروه شرکتیهای تعاونی کشاورزی، دامپروری، کشاورزی- دامپروری، صنعتی و معدنی به ترتیب ۸۱/۶، ۶۶/۷، ۱۰۰، ۹۷/۷ و ۱۰۰ درصد مدیران تعاونیهای تحت مطالعه به ضرورت ایجاد تعاونیهای مشاوره اعتقاد داشته‌اند.

**جدول ۷. ضرورت ایجاد تعاونیهای مشاوره در بخش تعاون استان خراسان رضوی**

(واحد: درصد)

ضرورت ایجاد	کشاورزی	دامپروری	کشاورزی- دامپروری	صنعتی	معدنی	کل
مثبت	۸۱/۶	۶۶/۷	۱۰۰	۹۷/۷	۱۰۰	۸۹/۲
منفی	۱۴/۳	۳۳/۳	-	۲/۳	-	۹/۴
بی پاسخ	۴/۱	-	-	-	-	۱/۴

مأخذ: یافته‌های تحقیق

**تمایل به بهره‌گیری از خدمات تعاونیهای مشاوره**

براساس اطلاعات جدول ۸، به ترتیب ۸۳/۷، ۷۳/۳، ۱۰۰، ۹۰/۷ و ۹۴/۷ درصد از مدیران تعاونیهای کشاورزی، دامپروری، کشاورزی- دامپروری، صنعتی و معدنی اعلام داشته‌اند که در صورت تشکیل و شکل‌گیری چنین تعاونیهایی، تمایل خواهند داشت از خدمات آنها استفاده نمایند. بنابراین، در اکثر شرکتیهای تعاونی در سطح مدیران عالی، این آمادگی برای بهره‌گیری از خدمات مشاوره‌ای تعاونیهای مشاوره وجود دارد که خود دلیلی بر پتانسیل و امکان بیرونی لازم برای شکل‌گیری تعاونیهای مشاوره می‌باشد.

**جدول ۸. تمایل به استفاده از خدمات تعاونیهای مشاوره**

(واحد: درصد)

تمایل	کشاورزی	دامپروری	کشاورزی- دامپروری	صنعتی	معدنی	کل
بلی	۸۳/۷	۷۳/۳	۱۰۰	۹۰/۷	۹۴/۷	۸۷/۷
خیر	۱۰/۲	۲۶/۷	-	۴/۷	۵/۳	۸/۷
بی پاسخ	۶/۱	-	-	۴/۷	-	۳/۶

مأخذ: یافته‌های تحقیق

## مشاوره مجدد

اطلاعات جدول ۹ نشان می دهد که به ترتیب ۷۹/۶، ۸۰، ۱۰۰، ۹۳ و ۸۹/۵ درصد از مدیران شرکتهای تعاونی کشاورزی، دامپروری، کشاورزی- دامپروری، صنعتی و معدنی اعلام داشته اند که مجدداً اقدام به مشاوره خواهند نمود تا بتوانند مشکلات تعاونی را حل نمایند. در مجموع، ۸۷ درصد از تعاونیهای تحت مطالعه به مشاوره مجدد اعتقاد داشته و تنها ۰/۷ درصد اعتقاد نداشته اند که قابل اغماض می باشد. بنابراین می توان به این نتیجه رسید که اکثر مدیران تعاونیهای تولیدی تحت مطالعه به سودمند بودن مشاوره اعتقاد داشته (در صورت حل مشکل) و در برخورد با مشکلات بعدی از مشاوره استفاده خواهند نمود که این خود یکی از پتانسیلهای لازم برای تشکیل تعاونیهای مشاوره محسوب می شود.

(واحد: درصد)

جدول ۹. اقدام به مشاوره مجدد

گزینه	کشاورزی	دامپروری	کشاورزی- دامپروری	صنعتی	معدنی	کل
بلی	۷۹/۶	۸۰	۱۰۰	۹۳	۸۹/۵	۸۷
خیر	-	۶/۷	-	-	-	۰/۷
بی پاسخ	۲۰/۴	۱۳/۳	-	۷	۱۰/۵	۱۲/۳

مأخذ: یافته های تحقیق

## شرایط لازم برای استقبال از خدمات تعاونی مشاوره

در این قسمت از مدیران شرکتهای تعاونی تحت مطالعه خواسته شد تا شرایط لازم برای استقبال از خدمات تعاونیهای مشاوره را بیان نمایند که نتیجه مربوط به این نظر خواهی در جدول ۱۰ ارائه شده است. براساس اطلاعات این جدول، در کل نمونه تحت بررسی ۱۶/۷ درصد از مدیران گزینه اول (یعنی دریافت مشکل، اقدام آنی و حل مشکل)، ۵۷/۲ درصد گزینه دوم (دریافت مشکل، مطالعه و تحقیقات در شرکت، مشاوره و حل مشکل) و ۱۶/۷ درصد گزینه سوم (دریافت مشکل، پاسخ و حل مشکل حداکثر پس از یک هفته) را انتخاب نموده اند. بدیهی است در کل نمونه و در هر یک از تعاونیهای مورد مطالعه گزینه دوم به

عنوان بهترین شرایط ارائه خدمات تعاونی مشاوره برای استقبال از آن ذکر شده است که با توجه به ماهیت تعاونیهای مشاوره مورد توجه و در برنامه‌ریزی نحوه برخورد با مشکل در دستور کار قرار خواهد گرفت.

### جدول ۱۰. شرایط لازم برای استقبال از خدمات تعاونی مشاوره

(واحد: درصد)

گزینه	کشاورزی	دامپروری	کشاورزی- دامپروری	صنعتی	معدنی	کل
گزینه اول	۱۶/۳	۴۰	-	۱۶/۳	۱۰/۵	۱۶/۷
گزینه دوم	۴۲/۹	۴۶/۷	۹۱/۷	۶۲/۸	۶۸/۴	۵۷/۲
گزینه سوم	۲۶/۵	-	-	۱۶/۳	۱۵/۸	۱۶/۷
گزینه چهارم	۱۴/۳	۱۳/۳	۸/۳	۴/۷	۵/۳	۹/۴

مأخذ: یافته‌های تحقیق

گزینه اول: دریافت مشکل، اقدام آنی و حل مشکل

گزینه دوم: دریافت مشکل، مطالعه و تحقیقات در شرکت، مشاوره و حل مشکل

گزینه سوم: دریافت مشکل، پاسخ و حل مشکل حداکثر پس از یک هفته

گزینه چهارم: بی پاسخ

### شکلهای ارائه خدمات مشاوره‌ای

بر اساس اطلاعات جدول ۱۱، ۲۶/۱ درصد از مدیران بسته‌های اطلاعاتی عمومی، ۱۵/۲ درصد بسته‌های اطلاعاتی خصوصی، ۱۷/۴ درصد مشاوره دوره‌ای، ۲۱/۷ درصد مشاوره مستمر، ۴۷/۱ درصد مشاوره موردی، ۱۰/۹ درصد معرفی مشاور به شرکت برای حضور تمام‌وقت، ۱۸/۸ درصد مشاوره حضوری در محل شرکت، ۳۱/۲ درصد مشاوره حضوری در محل تعاونی مشاوره، ۲۲/۵ درصد بسته‌های مشاوره‌ای آن‌لاین، ۱۸/۱ درصد بسته‌های مشاوره آن‌لاین و بررسی واکنش شرکت، ۴۵/۷ درصد مشاوره تلفنی، ۷۱ درصد مشاوره تضمینی و ۴۳/۵ درصد مشاوره پس از تحقیقات را برگزیده‌اند. همان‌طور که مشاهده می‌شود،

مشاوره تضمینی، مشاوره موردی، مشاوره تلفنی و پس از تحقیقات از درجه اهمیت بالاتری برخوردار می باشند. نکته دیگر اینکه درجه اهمیت اشکال ارائه خدمات در تعاونیهای مختلف، متفاوت می باشد. توجه به این اشکال ارائه خدمات مشاوره‌ای باید به طور جد در دستور کار تعاونیهای مشاوره قرار گیرد تا مشاوره‌های قابل ارائه، علاوه بر سرعت، دقت و کاهش هزینه، از کارایی و اعتبار و اثر بخشی بالایی برخوردار باشند. ذکر این نکته نیز حائز اهمیت است که در بسیاری از کشورها مانند آلمان ارائه بسته‌های مشاوره‌ای آن لاین و بررسی واکنش ذینفعان در دستور کار مراکز مشاوره قرار گرفته است به نحوی که با بررسی واکنشها، برای فائق آمدن بر مشکلات و ارتقای وضعیت بنگاه و دستیابی به اهداف بنگاه اقدام می شود.

#### جدول ۱۱. اشکال ارائه خدمات مشاوره‌ای تعاونیهای مشاوره‌ای

(واحد: درصد)

گزینه‌ها	کشاورزی	دامپروری	کشاورزی- دامپروری	صنعتی	معدنی	کل
بسته های اطلاعاتی عمومی	۳۴/۷	-	۳۳/۳	۲۳/۳	۲۶/۳	۲۶/۱
بسته‌های اطلاعاتی خصوصی	۲	۱۳/۳	۳۳/۳	۲۵/۶	۱۵/۸	۱۵/۲
مشاوره دوره‌ای	۲۰/۴	۶/۷	۳۳/۳	۱۸/۶	۵/۳	۱۷/۴
مشاوره مستمر	۲۶/۵	۲۶/۷	-	۲۰/۹	۲۱/۱	۲۱/۷
مشاوره موردی	۵۱	۳۳/۳	۷۵	۳۹/۵	۴۷/۴	۴۷/۱
معرفی مشاور برای حضور تمام وقت	۱۶/۳	-	-	۱۶/۳	-	۱۰/۹
مشاوره حضوری در محل شرکت	۲۲/۴	۱۳/۳	-	۲۳/۳	۱۵/۸	۱۸/۸
مشاوره حضوری در محل تعاونی مشاوره	۲۸/۶	۴۰	۵۰	۳۰/۲	۲۱/۱	۳۱/۲
بسته‌های مشاوره‌ای آن لاین	۱۸/۴	۱۳/۳	۶۶/۷	۲۳/۳	۱۰/۵	۲۲/۵
بسته‌های مشاوره‌ای آن لاین و بررسی واکنش شرکت	۱۴/۳	-	۳۳/۳	۲۷/۹	۱۰/۵	۱۸/۱
مشاوره تلفنی	۴۹	۴۶/۷	۵۰	۵۳/۵	۱۵/۸	۴۵/۷
مشاوره تضمینی	۷۱/۴	۵۳/۳	۷۵	۷۶/۷	۶۸/۴	۷۱
مشاوره پس از تحقیقات	۴۲/۹	۲۶/۷	۳۳/۳	۴۸/۸	۵۲/۶	۴۳/۵

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### ساختار شکل‌گیری تعاونیهای مشاوره

بر اساس اطلاعات جدول ۱۲، ۹/۴ درصد مدیران اعتقاد دارند که تشکیل تعاونیهای مشاوره بر اساس گزینه اول یا همان انتخابات بین افرادی از شرکتهای تعاونی با صلاحیتهای لازم برای مشاوره (مشابه اتحادیه تعاونی) می‌تواند بالاترین کارایی و اثربخشی را داشته باشد. این در حالی است که شکل‌گیری تعاونیهای مشاوره بر اساس گزینه‌های دانش‌آموختگان کشاورزی به صورت بخش خصوصی (گزینه دوم)، ترکیبی از دانش‌آموختگان متخصص و افراد با تجربه شرکتهای (گزینه سوم)، دانش‌آموختگان متخصص و افراد متخصص شرکتهای (گزینه چهارم) و سرانجام افراد متخصص و با تجربه شرکتهای (گزینه پنجم) به ترتیب از سوی ۰/۷، ۴۶/۴، ۳۴/۸ و ۱۱/۶ درصد از مدیران به عنوان ساختار دارای بالاترین کارایی و اثربخشی شناخته شده است. در گروه تعاونیهای کشاورزی گزینه چهارم، دامپروری گزینه سوم، کشاورزی- دامپروری گزینه چهارم، صنعتی گزینه سوم و معدنی گزینه سوم به عنوان گزینه برتر برای شکل‌گیری تعاونیهای مشاوره انتخاب شدند و مورد تأکید مدیران قرار گرفتند.

### جدول ۱۲. ساختار شکل‌گیری تعاونیهای مشاوره

(واحد: درصد)

گزینه‌ها	کشاورزی	دامپروری	کشاورزی- دامپروری	صنعتی	معدنی	کل
گزینه اول	۱۴/۳	-	-	۹/۳	۱۰/۵	۹/۴
گزینه دوم	-	۶/۷	-	-	-	۰/۷
گزینه سوم	۲۶/۵	۶۰	۳۳/۳	۶۲/۸	۵۷/۹	۴۶/۴
گزینه چهارم	۵۱	۱۳/۳	۵۸/۳	۲۳/۳	۲۱/۱	۳۴/۸
گزینه پنجم	۱۴/۳	۶/۷	-	۱۱/۶	۱۵/۸	۱۱/۶

مأخذ: یافته‌های تحقیق

گزینه اول: انتخابات بین افرادی از شرکتهای تعاونی با صلاحیتهای لازم برای مشاوره (مشابه اتحادیه تعاونی)

گزینه دوم: دانش‌آموختگان کشاورزی به صورت بخش خصوصی  
گزینه سوم: ترکیبی از دانش‌آموختگان متخصص و افراد با تجربه شرکتها  
گزینه چهارم: دانش‌آموختگان متخصص و افراد متخصص شرکتها  
گزینه پنجم: افراد متخصص و با تجربه شرکتها

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

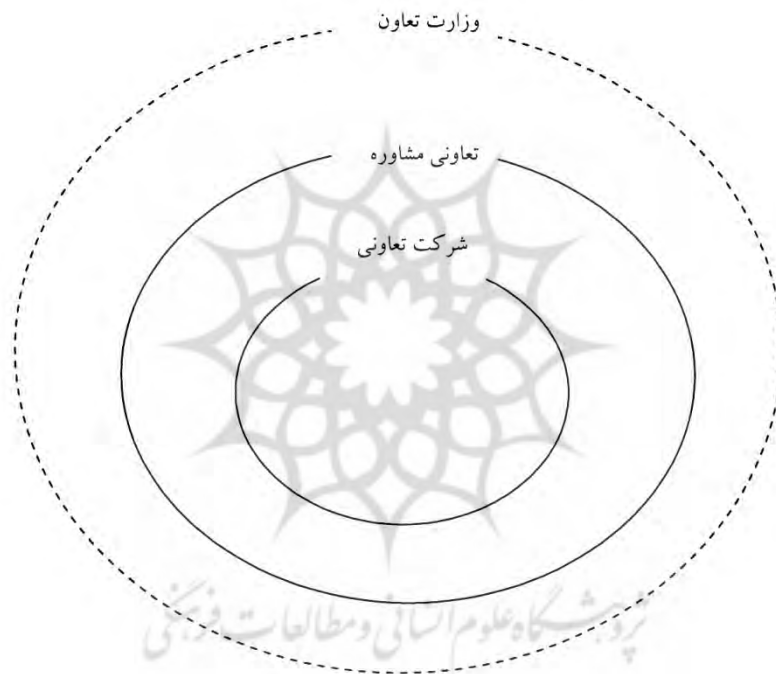
- با توجه به نیاز شرکتها در استفاده از خدمات تعاونی مشاوره در امر مسئله‌یابی، مطالعه و ارائه راه حل و زمینه‌های پذیرش آن توسط شرکتها، توصیه می‌شود جایگاه مناسبی در نظام مدیریتی شرکتها برای استفاده از این خدمات تعریف و به نحو مقتضی و مستمر از آن استفاده شود.

- با توجه به اینکه مشاوره‌های تضمینی، موردی، تلفنی و پس از تحقیقات از درجه اهمیت بالاتری در ارائه خدمات در تعاونیهای مختلف برخوردارند، پیشنهاد می‌شود این اشکال ارائه خدمات مشاوره‌ای به طور جد در دستور کار تعاونیهای مشاوره قرار گیرد تا مشاوره‌های قابل ارائه، علاوه بر سرعت، دقت و کاهش هزینه، از کارایی و اعتبار و اثر بخشی بالایی برخوردار باشند. ذکر این نکته نیز حائز اهمیت است که در بسیاری از کشورها مانند آلمان ارائه بسته‌های مشاوره‌ای آن لاین و بررسی واکنش ذینفعان در دستور کار مراکز مشاوره قرار گرفته است به نحوی که با بررسی واکنشها، برای فائق آمدن بر مشکلات و ارتقای وضعیت بنگاه و دستیابی به اهداف بنگاه اقدام می‌شود.

- درباره ساختار تعاونیهای مشاوره توصیه می‌شود در طراحی الگوی مدیریتی - خدماتی مواردی مانند ترکیبی از دانش‌آموختگان متخصص و افراد با تجربه شرکتها، دارا بودن استقلال مدیریتی، مدیریت خصوصی با نظارت وزارت تعاون، تعیین صلاحیت حرفه‌ای و تخصصی توسط وزارت تعاون، دارا بودن تخصصهای حرفه‌ای و تخصصی، مشارکت مالی

بخش خصوصی و پرداخت اعتبارات ارزان قیمت، نظام مدیرعامل و هیئت مدیره پاسخگو در برابر وزارت تعاون مد نظر قرار گیرد.

- وزارت تعاون باید اقدام به آموزش، حمایت مالی و قانونی کند و ارتباط سه‌جانبه و بیشتر دوجانبه بین تعاونیهای مشاوره و شرکتهای تعاونی برقرار باشد. این رابطه باید به صورت تعامل بین شرکتهای تعاونی و تعاونیهای مشاوره و به شکل چتر حمایتی از سوی وزارت تعاون برقرار باشد (شکل ۴).



شکل ۴. چتر حمایتی وزارت تعاون و ارتباط دوجانبه شرکتهای تعاونی و تعاونیهای مشاوره

- با توجه به مأموریت تعاونیهای مشاوره، توصیه می‌شود کلیه شرکتهای تعاونی در شرف تأسیس و قبل از تأسیس تحت مشاوره‌های مختلف این تعاونیها قرار گیرند تا در فضایی شفافتر آغاز به کار کنند. این گونه تعاونیها پس از تأسیس می‌توانند از خدمات مشاوره‌ای تعاونیهای مشاوره بهره‌گیرند.

- لزوم بهره‌گیری شرکتهای تعاونی از خدمات تعاونیهای مشاوره‌ای برای توانمندسازی شرکت در چارچوبی نظام‌مند و با تصویب ماده‌ای در قانون بخش تعاون، مورد تأکید قرار گیرد.

- هدف‌گیری اولیه تعاونیهای مشاوره باید واحدهای صنعتی و معدنی باشد و در این راستا لازم است از ابزارهای تبلیغاتی و آموزشی برای معرفی تعاونیهای مشاوره بهره‌برد و با ایجاد فضای لازم برای اطمینان از سودمند بودن مشاوره، ضمن برقراری و تحکیم روابط بین شرکتهای تعاونی و تعاونیهای مشاوره، تعامل مطلوبی در ساختارهای اینچنینی فراهم آورد و نیز الگویی برای جذب سایر شرکتهای تعاونی به دست داد.

### منابع

۱. احسنی، ح. (۱۳۸۴)، تعاونی‌های کشاورزی دانمارک، مجله تعاون، شماره ۱۶۹، ص ۲۱-۲۷.
۲. اکبرزاده ممقانی، ع. (۱۳۸۳)، ضرورت جذب کارشناسان رسمی دادگستری در امور تعاونیها، مجله تعاون، شماره ۱۵۳، ص ۲۸-۳۰.
۳. امامی، ز. (۱۳۷۷)، نگاهی نو به تعاونی‌ها، مجله تعاون، شماره ۸۶، ص ۶۶-۷۰.
۴. انستیتوی دولتی سوئد (۱۳۷۹)، نهضت تعاون در سوئد، ترجمه مرجانه سلطانی، مجله تعاون، شماره ۱۱۰، ص ۱۲-۱۸.
۵. جمشیدی، ح. (۱۳۸۳). بررسی نقش، جایگاه و اهمیت تعاونی‌ها در توسعه و گسترش آموزش‌های زیست محیطی در کشور، مجله تعاون، شماره ۱۵۳، ص ۴۶-۵۱.
۶. دفتر تعاونی‌های خدمات وزارت تعاون (۱۳۷۹)، نگاهی به پیشینه و اهداف بانک تعاونی هندوستان، مجله تعاون، شماره ۱۰۷، ص ۲۶-۲۹.
۷. رجیبی، م. (۱۳۷۹)، تعاونی‌ها در برخی از مؤسسات آموزشی منطقه آسیا، مجله تعاون، شماره ۱۰۷، ص ۳۶-۴۳.



۸. رستمیان، م. (۱۳۸۴). بررسی تنگناها و راه‌کارهای ایجاد فرصت‌های شغلی در تعاونی‌های تحت پوشش وزارت تعاون، مجله تعاون، شماره ۱۷۰، ص ۶-۱۵.
۹. زارع زاده، م. (۱۳۷۸)، شهرک تعاون، مجله تعاون، شماره ۹۲، ص ۱۶-۲۱.
۱۰. سلطانی، م. (۱۳۸۳)، تعاون در جهان، مجله تعاون، شماره ۱۳۹، ص ۱۲-۱۷.
۱۱. شیخی، م. (۱۳۸۲). نقش مبتکرانه بانک اکسایم در تأمین بنگاه‌های تجاری کوچک و متوسط هندوستان، مجله تعاون، شماره ۱۴۹، ص ۳۴-۳۸.
۱۲. صالحی، ج. (۱۳۷۶)، تعاونی‌های شیلات در کشور ژاپن، مجله تعاون، شماره ۷۶، ص ۴۴-۴۹.
۱۳. عباسی، م. ر. (۱۳۷۹)، مسئولیت‌های بنیانی هیأت مدیره تعاونی‌ها، مجله تعاون، شماره ۱۰۷، ص ۱۲-۲۰.
۱۴. فرامرزی، ع. (۱۳۸۳)، فعالیت اقتصادی اتحادیه‌های تعاونی مصرف و شرکت تعاونی سپه طی سالهای ۱۳۸۱-۱۳۸۰، مجله تعاون، شماره ۱۵۲، ص ۶-۹.
۱۵. قربانی، م. (۱۳۸۳)، راهبردهای توسعه مکانیزاسیون در ایران: پیشنهاد تشکیل بانک مکانیزاسیون، فصلنامه بانک و کشاورزی، شماره ۴، ص ۱۰۷-۱۳۸.
۱۶. گیوریان، ح. (۱۳۷۹)، در جستجوی مشارکت سازمانی، مجله تعاون، شماره ۱۰۳، ص ۲۴-۲۸.
۱۷. یاری، ح. (۱۳۸۴)، طرح تشکیل و راه‌اندازی واحد مشاوره و راهنمایی، مجله تعاون، شماره ۱۳۰، ص ۱۶-۱۷.
18. Aleynokov, A.N.( 2000), The consulting center for commerce, Belarus State Economic University.
19. Cec-Ceda ( 2006), The consulting center, Cec-Ceda.org.cn.
20. Mahon, R. (2005), On the role of consulting in fisheries development, Center for Resource Management and Environmental Studies, University of the West Indies, Cave Hill Campus, Barbados.