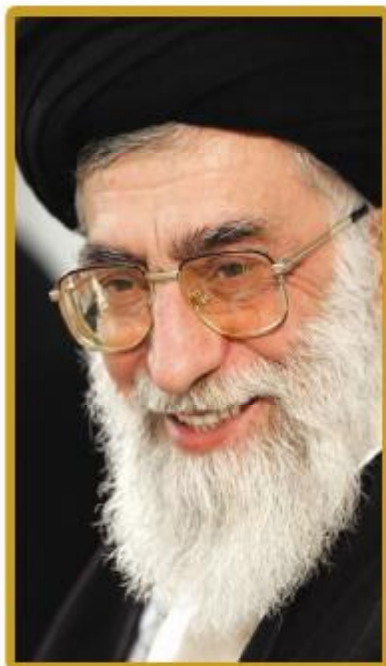


بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



بسته تعاونی های روستائی راه دلیل

مردمی بودن آن در تولید و توزیع، یکی از نقاط برجسته نظام مقدس

جمهوری اسلامی ایران می دانیم.

مقام معظم رهبری

# تعاون و روستا

فصلنامه آموزشی، پژوهشی، خبری و تحلیلی کشاورزی، سال چهارم، شماره 12 و 13، پاییز و زمستان 1391

## اعضای هیئت تحریریه:

مهندس محمدرضا محمدزاده

دکتر محسن ابراهیم پور

مهندس محمد مالکی

دکتر عباس علیپور

دکتر محمدباقر کمالی

دکتر حسین شیرزاد

دکتر محمد فاضلی

دکتر شهرام برنجی

## همکاران علمی این شماره:

دکتر احمد رحیمی

دکتر مجید جهانگیر فرد

مهندس سعید بهشتی

مهندس نادر عزیزاده

مهندس حمیدرضا زرنگار

مهندس علی خسروی

مهندس علی شفیعی علویجه

مهندس سید حمید جزایری

## صاحب امتیاز:

سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران

وزارت جهاد کشاورزی

## مدیر مسئول:

مهندس محمدرضا محمدزاده

## سر دبیر:

دکتر عبدالرضا مسلمی

## ویراستار:

سریه محمد نژاد

## امور فنی و هنری:

صادق توکلی کورایم

## روابط عمومی:

فرهاد حیدری

## امور هماهنگی:

ملاحت دارچینی

\* فصلنامه تعاون و روستا در پذیرش، اصلاح و رد مطالب آزاد است.

\* مسئولیت درستی یا نادرستی مطالب بر عهده نویسندگان یا گویندگان آنهاست.

\* استفاده از مطالب تعاون و روستا با ذکر منبع و مأخذ، مجاز است.

نشانی: خیابان ولیعصر، بالاتر از میدان ولیعصر، روبروی سینما آفریقا، سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران، تلفن: 88901385

دورنگار: 88806550

Email: [tfasnameh@yahoo.com](mailto:tfasnameh@yahoo.com)



## فهرست مطالب

7	سخن سر دبیر .....
9	مدیریت بهبود فرآیند کیفیت فراگیر با الگوی مدل های تعالی سازمانی .....
25	راهکارهای توانمندسازی کارکنان و راهکارهای اجرایی آن .....
	بررسی و تعیین نقش و جایگاه بخش کشاورزی در اقتصاد ایران بعد از حذف
43	یارانه های انرژی، براساس رهیافت جداول داده - ستانده سال 1389 .....
	بررسی موانع اجرای راهبرد سازمانی و ارائه راهکارهای اجرایی در شرکت ها
67	و اتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان .....
93	نقش ICT بر توسعه سیاسی و اقتصادی روستایی .....
111	تعاونی های کشاورزی در قرن 21 .....
	بررسی عوامل موثر بر میزان مشارکت اعضا در مدیریت تعاونی های روستایی
147	شهرستان کرمانشاه .....
	بررسی مشکلات و توانمندی های تعاونی های روستایی در خرید تضمینی
167	برگ سبز چای (مطالعه موردی : استان گیلان) .....



## سخن سردبیر

سازمان ها و بنگاه های اقتصادی کوچک و بزرگ در فرایند جهانی شدن رویدادهای اقتصادی، با چالش های بی شماری مواجه هستند. تحولات پیش روی پارادایم مدیریت سازمان ها نیز حاکی از این واقعیت است که، نظام باورها و ارزش هایی که شکل دهنده الگوی مدیریت و سازمان ها در قرن بیستم بود، اکنون دیگر کفایت لازم را ندارد. با توجه به گسترش و پیچیدگی اهداف، فرایندها و ساختار سازمانی درصحنه رقابت، سازمان هایی می توانند به بقای خود ادامه دهند که نسبت به خواسته ها و انتظارات مشتریان و ذینفعان پاسخگو و مسئولیت پذیر باشند. سازمان ها برای حفظ رقابت پذیری خود در شرایط محیطی امروز، به الگوی مدیریتی جدیدی نیاز دارند؛ چراکه چنین وضعیتی هر روز جهانی تر، پیچیده تر و تخصصی تر می شود و در عین پویایی، جهت گیری آن ها به سمت ارتقای کیفیت و خشنودسازی بیشتر مشتری است.

الگوهای مدیریتی سنتی که مبتنی بر کنترل سلسله مراتبی کارکنان بود، باید به گونه ای تکامل یابد که متضمن شیوه جدیدی از تفکر و اقدام بوده و قادر به آفرینش یک "فرهنگ جدید سازمانی" باشد. شکی نیست که در این فرهنگ، باید سازوکارهای اثربخش پایش نتایج از "بالا به پایین" حفظ شوند، اما از رهبران انتظار می رود که دست به انتخابی راهبردی بزنند و به جای کنترل اعضای سازمان، در اندیشه شکوفاسازی توانمندی های فردی و تخصصی آنان باشند.

به موازات پیدایش تکنیک های مدیریتی متنوع، ارتباط اندیشمندان علم مدیریت با تکیه بر تجارب سازمان های موفق و پیشرو، همواره در پی یافتن راه حل هایی برای بهبود وضعیت و حرکت به سمت تعالی بوده اند. نتیجه تحقیق و مطالعات آنها، منجر به خلق ابزارهایی همچون ISO، BSC، 5S، CRM، PM، SIXSIGMA و ... شده است که هر کدام از این ابزارها در صورت به کارگیری صحیح در زمان و مکان مناسب، می تواند منافع مادی و غیر مادی بی شماری را برای سازمان ها به همراه داشته باشد. مدل های تعالی سازمانی مختلفی که از دهه 1950 میلادی متولد شدند چارچوب مناسبی را برای مدیریت سازمان ها در محیط رقابتی ارائه می نمایند. ویژگی بارز این مدل ها، نوع نگرش به سازمان (کل نگر) است که به مدیریت سازمانها این امکان را می دهد تا ضمن ارزیابی و مذاقه سازمان تحت امر خود، بتواند آن را با سایر سازمان های مشابه مقایسه نماید. از سوی دیگر، مدل ها معمولاً به گونه ای طراحی شده اند که امکان استفاده از تکنیک های مختلف را برای سازمان فراهم می سازند. اما با توجه به خواست و انتظار همیشگی مدیران (بویژه در سازمان های ایرانی) و نوع نگاه آنها به چنین ابزارهایی که متکی بر نتایج حاصل شده (نتیجه مداری) می باشد، معمولاً خروجی حاصل از به کارگیری این فنون، در حد انتظار نبوده است.

"تعالی" در لغت به معنی بلندشدن و برترشدن می‌باشد و تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمان به رشد و توسعه پایدار و دائمی در جهت کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر اثربخشی در یک محیط ملی فراگیر و حمایت‌کننده می‌باشد. بنابر این، سازمانی متعالی خوانده می‌شود که در هر دو زمینه عملکرد و نتایج از یک سو و ساختار سازمانی از دیگر سو به شکل قابل اثباتی سرآمد باشد. تعالی سازمانی تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی و کسب و کار، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که سازمان را دربرگرفته است. به عبارت دیگر، مسیر برتری و تعالی سازمانی، شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است.

تجارب حاصل شده نشان می‌دهد که، مسیر رشد و سرآمدی یک سازمان، ساده، بی‌دردسر و کم‌هزینه نیست. طی سالیان گذشته چند مدل مختلف برای سرآمدی و تعالی سازمان در سطح ملی و بین‌المللی مطرح شده است که از مهمترین آنها می‌توان به الگوی «مالکوم بالدريج» در آمریکا، مدل "دمینگ" در ژاپن و مدل «EFQM» در اروپا اشاره کرد. این مدل‌ها برای برنامه‌ریزی، حرکت به سمت سرآمدی و ارزیابی سرآمدی، در بیشتر سازمانهای دنیا مورد پذیرش و استفاده قرار گرفته است.

در ایران نیز چند سالی است که بحث تعالی سازمان شامل معرفی مدل‌ها و الگوهای بین‌المللی و ملی تعالی و سرآمدی، انتخاب سازمان‌های متعالی مانند جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی و ... مطرح شده است. این اقدامات ضمن ایجاد فضای رقابتی، موجب آشنایی سازمانها و موسسات با ویژگی‌ها و مشخصات یک سازمان متعالی شده است.

سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران با اعتقاد به چنین رویکردی، اقدامات لازم برای اجرای مدل «EFQM» را انجام داد و موفق به دریافت «گواهی‌نامه تعهد به تعالی» در سال جاری گردید. به کارگیری این مدل می‌تواند از یک سو میزان موفقیت سازمان را در اجرای برنامه‌ها بهبود بخشد و در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار دهد و از سوی دیگر عملکرد آن را با سایر سازمان‌ها به ویژه بهترین آنها، مقایسه کند. در واقع کسب گواهی‌نامه تعهد به تعالی توسط سازمان محرکی است برای توسعه کسب و کار، رشد و پیشرفت در شبکه و جامعه ذی‌نفعان. سازمان مرکزی تعاون روستایی می‌تواند با به کارگیری و رعایت چارچوب مدل تعالی و با محور قراردادن کیفیت تولید (کالا یا خدمات) و مشارکت همه اعضای سازمان، رضایت مشتریان را جلب و منافع ذی‌نفعان را فراهم نموده و در عین حال یادگیری فردی و سازمانی را با تکیه بر خلاقیت و نوآوری تشویق و ترویج کند. از این رو در چنین فرایندی همه مسئولین و همکاران مجموعه سازمان می‌توانند نسبت به ایفای نقش همت نموده و در راستای تحقق اهداف عالی آن قدم بردارند.



# مدیریت بهبود فرایند کیفیت فراگیر با الگوی مدل های تعالی سازمانی (اجرای مدل EFQM در سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران)

سید حمید جزایری<sup>1</sup>

## چکیده:

سازمان های پیش رو در دنیای امروز در تلاش برای کسب نتایج و مزایای رقابتی هستند. امروزه، استفاده از شیوه های نوین مدیریتی و به کارگیری ابزارهای نوین مدیریت در حصول نتایج سازمانی مطلوب تاثیرگذار هستند. مدل سرآمدی یا مدل تعالی سازمانی، یکی از کاربردی ترین مدل های ارزیابی است که معیارهای ارزیابی خطوط راهنمایی برای سازمان ها را ایجاد می کند تا پیشرفت عملکرد خود را در زمینه ی مدیریت کیفیت و سرآمدی سازمانی اندازه گیری کند. هدف این مقاله، ارائه خلاصه گزارشی از فرایند ارزیابی و حصول به دریافت گواهی نامه مدل EFQM (European foundation for quality management) در سطح سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران است.

اجرای مدل خودارزیابی در این سازمان منجر به شناخت نقاط قوت و نقاط نیازمند بهبود شد. از جمله شناخت معیارهای توانمند ساز، معیار کارکنان و معیارهای نتایج و همچنین نقاط نیازمند بهبود اولویت از جمله دست آوردهای این ارزیابی بوده است و سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران برای بهبود این معیارها برنامه ی اصلاحی لازم را تنظیم می کند.

**واژگان کلیدی:** سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران، بهره وری، مدیریت تعالی سازمانی، EFQM

---

<sup>1</sup> - کارشناس ارشد برنامه ریزی اقتصادی - مدیر امور اداری سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران

### تاریخچه مدل‌های تعالی سازمانی

در سال 1950 موسسه (*UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS (JUSE)*) دکتر ادوارد دمنینگ را برای انجام سخنرانی‌های مختلفی در زمینه کیفیت به ژاپن دعوت نمود و در سال 1951 این موسسه به پاس خدمات دکتر دمنینگ در زمینه کیفیت، جایزه ای به نام ایشان بنیان نهاد. مدلی که جایزه دمنینگ بر اساس آن تهیه گردید و از دهه پنجاه میلادی در ژاپن به اجرا در آمد، عمدتاً بر کیفیت محصولات و روش‌های کنترل کیفی استوار است، بر اساس این مدل برای تولید محصولات و خدمات با کیفیت بالا، نیاز به هماهنگی همه جانبه و فراگیر در سطح سازمان است. این مدل نگرش جدیدی در بحث کیفیت ایجاد کرد و همین تفکر (نگرش فراگیر) منجر به ظهور (کنترل کیفیت فراگیر) در دهه 60 میلادی گردید.

مدیریت کیفیت فراگیر، روشی است برای مدیریت و اداره سازمان برای تعیین کیفیت با مشارکت همه اعضای سازمان که از طریق جلب رضایت مشتری و تأمین منافع همه ذینفعان به دست می‌آید. موفقیت ژاپن در به‌کارگیری روش‌های علمی کسب و کار، تهدیدی جدی برای شرکت‌های آمریکایی ایجاد کرد، به‌طوری‌که در دهه 80 بسیاری از آنها با واگذار کردن بازار به رقبای ژاپنی در آستانه ورشکستگی قرار گرفتند. این تهدیدات منجر گردید که شرکت‌های غربی در روش‌های کسب و کار خود تجدید نظر کرده و مدیریت کیفیت فراگیر را به‌طور گسترده به‌کار گیرند.

### جایزه کیفیت و سرآمدی کانادا *PQUALITY AND BUSINESS EXCELLENCE AWARD CANADIAN*

در سال 1983 و پس از آن در سال 1987 جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج در آمریکا از اولین گام‌هایی بودند که برای دادن دید فراگیر به مدل‌هایی که برای ارزیابی در مؤسسات صنعتی و غیر

صنعتی مورد استفاده قرار می گرفتند، برداشته شد. این مدل ها در واقع پوشش دهنده تمامی اجزای یک کسب و کار با در نظر گرفتن منافع تمامی ذینفعان بود. به دنبال مدل مالکوم بالدريج *MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD (MBNQA)* در سال 1988، مدل تعالی سازمانی *EFQM* در پاسخ به نیاز بهبود رقابت پذیری سازمان های اروپایی توسط چهارده کمپانی بزرگ اروپایی (بوش، رنو، فیات، بی تی، بول، الکترولوکس، ک ال ام، نستله، اولیوتی، فلیپس، سولزر، فولکس واگن، رازالت، سیبا) در کمیسیون اروپایی مورد توافق واقع و امضا شد. این اقدام متهورانه از شبکه قدرتمند مدیریت در حال حاضر دارای 800 عضو از 38 کشور جهان در بخش خصوصی و دولتی می باشد که در چارچوب یک جامعه اروپایی و در زمینه بهبود کیفیت در ادامه مدل مالکوم بالدريج از آمریکا و همچنین مدل دکتر دمنگ در ژاپن به پیش می رود. مدل *EFQM* در سال 1991 به عنوان مدل تعالی کسب و کار معرفی شد که در آن چارچوبی برای قضاوت و خود ارزیابی سازمانی و در نهایت دریافت پاداش کیفیت اروپایی ارائه شد، این اقدام در سال 1992 عملی گردید. این مدل نشان دهنده مزیت های پایداری است که یک سازمان متعالی باید به آنها دست یابد. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت های اروپایی قرار گرفت و مشخص شد که سازمان ها بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه دارند از آن استفاده کنند. در سال 1995 ویرایش مربوط به بخش عمومی و در سال 1996 مدلی مربوط به سازمان های کوچک توسعه داده شد. در سال 1999 مهمترین بازبینی مدل *EFQM* صورت گرفت. در سال 2001 **مدل سرآمدی** *EFQM* ویرایش سازمان ها کوچک و متوسط و در سال 2003 ویرایش جدیدتری از مدل *EFQM* ارائه شد که در زیر معیارها و نکات راهنما تغییرات قابل ملاحظه ای نسبت به ویرایش سال 1999 داشت.

مدل *EFQM* در اصل به مدل مالکوم بالدريج بسيار شبیه است و تفاوت اصولی در مفاهيم و مبانی با مدل مالکوم بالدريج ندارد. هر دو این مدل‌ها در چارچوب مدیریت کیفیت جامع قرار می‌گیرند و ابزاری برای استقرار سیستم در درون سازمان‌ها و نیز ابزاری هستند برای سنجش اینکه یک سازمان تا چه اندازه در جهت استقرار سیستم‌ها در چارچوب مدیریت کیفیت جامع موفق بوده است. تفاوت‌هایی که بین این دو مدل وجود دارد عمدتاً در حد تعداد معیارها، امتیاز دهی و رویه‌های اجرایی است و چارچوب کلی هر دو مدل در واقع یکی است. از میان سه مدل دمینگ و مالکوم بالدريج و *EFQM* که از معروف‌ترین مدل‌های تعالی سازمانی هستند مدل *EFQM* عمومیت و استقبال بیشتری در سطح جهان یافته است. اعضای کمیته مرکزی *EFQM* از مدیران عامل شرکت‌های اروپایی هستند که برای چهار سال انتخاب می‌شوند و برای پنج سال نیز به‌عنوان عضو ذخیره که هر سال یکبار انتخاب می‌شوند، می‌باشند. کمیته اجرایی نیز مرکب از 20 عضو از همان سازمان‌هاست که نه تنها به‌عنوان نماینده تام‌الاختیار در زمینه کیفیت جامع انجام وظیفه می‌نمایند، بلکه گزارش‌های لازم را به کمیته مرکزی ارائه می‌نمایند. اعضای کمیته اجرایی *EFQM* در واقع نقشه‌هدایت‌گر و پشتیبانی‌کننده راهبردهای طرح‌های عملیاتی کسب و کار، نظارت بر پیشرفت طرح‌ها و در نهایت تدوین جهت کلی مناسب برای تحقق اهداف این سازمان‌ها را به عهده دارند. در حال حاضر 19 کشور اروپایی با *EFQM* مشارکت می‌نمایند.

### مدل تعالی سازمانی در ایران

مدل تعالی سازمانی در شرایطی در ایران مطرح می‌شود که در جهان بیش از 70 مدل سرآمدی ملی و 90 جایزه کیفیت وجود دارد که عموماً بهره‌گرفته از مدل‌های *EFQM* و بالدريج بوده و

به سوی یکدیگر همگرا شده اند. گویا زبان رقابت در همه جای دنیا یکی است که مؤسسات اقتصادی را از آموختن الفبای مدیریت فراگیر سازمان گریزی نیست. لزوم رقابت پذیر شدن بخش صنعت و معدن با رویکرد جهانی و توصیه های مشارکت ها و ادغام های صنعتی با جهان برای امکان دستیابی به بازار جهانی و ایجاد اعتبار جهانی برای این بخش، باعث شد که در وزارت صنایع و معادن طراحی مدلی جهانی مورد توجه و اقدام قرار گیرد؛ مدل هایی که چندین سال بود جوامع صنعتی جهانی آنها را پذیرفته و دنبال کرده بودند. طی سال های 1378 تا 1381 دو مدل اصلی مالکوم بالد ریچ و *EFQM* و تغییراتی که احياناً برخی کشورهای دیگر روی این دو مدل داده بودند، توسط وزارت صنایع و معادن و موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت. فرآیند انتخاب نیز با تشکیل گروه های کارشناسی و جمع آوری اطلاعات و انجام ارتباطات با موسساتی که این مدل ها را دنبال می کردند و تهیه پیش نویس های لازم صورت گرفت. پس در جلسات متعدد کمیته های علمی مرکب از کارشناسان و متخصصین سیستم های مدیریت، این پیش نویس ها مطرح شد و در نهایت توسط کمیته علمی مدل تعالی سازمانی *EFQM* در تاریخ 82/3/10 به تصویب رسید. با تصویب مدل *EFQM* از سال 1382 این مدل در زیر مجموعه های وزارت صنایع و معادن به اجرا در آمد و این وزارتخانه و مرکز مطالعات بهره وری و منابع انسانی، مقدمات جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی را پی ریزی کردند که در طول ده دوره از برگزاری جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی، تعدادی از شرکت های بزرگ دولتی و دستگاه های اجرایی و تعدادی از شرکت های بخش خصوصی این مدل را دنبال کرده اند. دهمین همایش تعالی سازمانی در تاریخ هفتم اسفند ماه سال 1391 در مرکز همایش های صدا و سیما برگزار شد و از سازمان های برتر با اعطای جوایز و تندیس ها و گواهینامه های مربوطه

تقدیر به عمل آمد. و برای اولین بار در کشور پس از ده سال شرکت فولاد مبارکه موفق به دریافت تندیس بلورین (بالا ترین سطح جایزه در ایران) شد.

### فرآیند خود ارزیابی در EFQM

بهره گیری از مدل های رایج و پذیرفته شده جهت خودارزیابی، فرآیند بهبود در سازمان را تسهیل می کند. مطالعات کارشناسی انجام شده در سازمان های مختلف، صحت و دقت الگوهای رایج از جمله مدل EFQM را به اثبات رسانده است. مدل EFQM نسبت به مدل هایی نظیر مالکوم بالد ریچ و دمنینگ از مزیت هایی برخوردار است. به عنوان نمونه می توان به توازن آن در دو بخش توانمندسازها و نتایج و همچنین توجه به فرآیند یادگیری و نوآوری در سازمان اشاره کرد. بر اساس این مدل، سازمان همواره از فعالیت ها و نتایج عملکرد خود فرا می گیرد و از آموخته ها و دانش و فکر جدید برای ایجاد بهبود استفاده می کند. در مفاهیم سنتی ارزیابی، تأکید عمدتاً بر نتایج سازمان بوده است، در حالی که خودارزیابی با استفاده از مدل EFQM از نقش توانمندسازها در پیشبرد سازمان به سوی اهداف آتی غفلت نمی کند. اگر چه ویژگی های هر سازمانی منحصر به فرد می باشد، ولی این مدل یک چارچوب عمومی را از معیارهایی که قادرند به طور گسترده در هر سازمان یا بخشی از یک سازمان استفاده شوند فراهم می آورد که شامل 9 معیار زیر می باشد که به پنج معیار آن به عنوان توانمندسازها (رهبری، راهبرد، کارکنان، شراکت ها و منابع و فرآیندها، محصولات و خدمات) و به چهار معیار دیگر به عنوان نتایج (نتایج کارکنان، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی) اشاره می گردد.

به عبارت دیگر معیارهای «توانمند ساز» آنچه را که یک سازمان انجام می دهد پوشش داده و معیارهای «نتایج» آنچه را که یک سازمان به دست آورده پوشش می دهد. نتایج «معلول» «توانمند سازها» بوده و «توانمند سازها» با استفاده از بازخورد حاصل از «نتایج» بهبود می یابند.

### مدل EFQM بر مبنای آنچه گفته شد در عبارت زیر خلاصه می گردد :

" نتایج متعالی از ابعاد عملکرد، مشتریان، کارکنان و جامعه، از طریق رهبری پیش برنده خط مشی و راهبرد به دست می آید. این خط مشی و راهبرد از طریق کارکنان، شرکتها و منابع و فرآیندها تحقق می یابند. "

1. رهبری: چگونه رهبران باعث ایجاد انگیزش، حمایت و ارتقای فعالیت های مختلف سازمان می شوند. انجام خود ارزیابی نقش مدیریت را در سازمان آشکار می کند.

2. خط مشی و راهبرد: سازمان چگونه خط مشی و راهبردها را تدوین، مستقر و بازنگری می کند.

3. کارکنان: سازمان چگونه از کل توانایی های بالقوه و بالفعل کارکنان استفاده می نماید.

4. همکاری ها (شراکت ها) و منابع: سازمان چگونه منابع خود را به طور اثربخش مدیریت می نماید یا از منابع برون سازمانی استفاده می کند.

5. فرآیند: سازمان چگونه فرآیندهای خود را شناسایی کرده، مدیریت نموده و بهبود می بخشد.

6. نتایج مشتری: سازمان چگونه نیازها و انتظارات مشتریان را شناسایی و ارضا می کند.

7. نتایج کارکنان: سازمان چگونه رضایت کارکنان را فراهم می آورد تا به طور موثر در مسیر اهداف گام بردارند.

8. نتایج جامعه: سازمان چگونه بر روی جامعه تاثیر می گذارد و نیازها و انتظارات تا چه حد برآورده شده است.

9. نتایج کلیدی عملکرد: دستاوردهای سازمان در قبال اهداف تعیین شده چه بوده است. نتایج عملکرد در حقیقت اندازه گیری اثربخشی و کارایی سازمان می باشد.

### اقدامات پیاده سازی مدل *EFQM* در سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران

سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران، یک دستگاه اجرایی (شرکت دولتی) وابسته به وزارت جهاد کشاورزی است که در سال 1348 با تصویب مجلسین وقت و با اساسنامه مشخص فعالیت خود را در مناطق روستایی و بخش کشاورزی شروع کرده است. این سازمان در حال حاضر دارای تشکیلات و ساختار اداری در کلیه مراکز استانها و شهرستانهای کشور می باشد و وظیفه اساسی آن هدایت، حمایت و نظارت بر بزرگترین شبکه تعاونی های روستایی و کشاورزی و همچنین تشکل های کشاورزی و شرکت های سهامی زراعی و کشت و صنعت ها است. همچنین مسئولیت و وظایف حاکمیتی وزارت جهاد کشاورزی در حوزه های بازرگانی و تنظیم بازار محصولات کشاورزی را دارا می باشد و حدود 3300 نفر پرسنل دارد. پیاده سازی مدل *EFQM* در این سازمان به منظور "خود ارزیابی، شناسایی نقاط قوت و در نهایت استخراج پروژه های بهبود" و همچنین حرکت در مسیر برتری و نیل به مظاهر آن از جمله کسب رتبه برتر در بین سازمان های وزارت جهاد کشاورزی، شرکت در جایزه ملی جشنواره تعالی سازمانی و آموزش مستمر و



مشارکت مدیران و کارشناسان و کارکنان سازمان در مسیر اجرای پروژه تعالی سازمانی بود. بدین منظور ابتدا مشاوره و واجد شرایط و دارای تجربه، بررسی و انتخاب گردید و کمیته *EFQM* در حوزه معاونت اداری و مالی و با محوریت مدیریت امور اداری (گروه تشکیلات و روشها سازماندهی) با حضور بیش از 43 نفر از مدیران، کارشناسان و صاحب نظران تشکیل گردید. با توجه به این که مدل *EFQM* معرف آن است که برتری سازمانی تابع رویکردهای آن می باشد و بر این پایه بنا نهاده شده که برتری در هر یک از حوزه های توانمند ساز؛ یعنی رهبری، خط مشی و راهبرد ها، کارکنان، منابع، فرآیندها و تأمین و تحقق معیارهای مرتبط با آنها قابل دستیابی است لذا بر اساس معیارهای نه گانه گروه های کاری زیر تشکیل شد و کارگاه های آموزشی و خود ارزیابی با حضور اساتید شرکت مشاور انجام گرفت.

- 1) رهبری و راهبرد و شاخص های مرتبط
- 2) منابع انسانی و شاخص های مرتبط
- 3) مدیریت مالی و شاخص های مرتبط
- 4) ساختمان ها، مواد و تجهیزات و شاخص های مرتبط
- 5) دانش و تکنولوژی و شاخص های مرتبط
- 6) فرآیندها و شاخص های مرتبط
- 7) طراحی، ترویج، تولید و تحویل محصول و شاخص های مرتبط
- 8) ارتباط با مشتری و شاخص های مرتبط
- 9) شرکا و تأمین کنندگان و شاخص های مرتبط

### مراحل اجرایی مدل تعالی سازمانی :

انعقاد قرارداد با شرکت گروه مشاوران سرآمد کسب و کار با موضوعیت " قرارداد اجرا و آموزش مدل تعالی سازمانی " با فازبندی در مرداد ماه به شرح زیرانجام گرفت.

فاز	شرح خدمات	زمان (ماه)
فاز 1	طرح ریزی پروژه	0,5 ماه
فاز 2	آموزش	1,5 ماه
فاز 3	خود ارزیابی	2 ماه
فاز 4	اولویت بندی و برنامه ریزی بهبود	0,5 ماه
فاز 5	اجرای پروژه های بهبود	1 ماه
فاز 6	حضور در جایزه	1 ماه
	مجموع	6,5 ماه

## برنامه زمانبندی پروژه استقرار مدل تعالی EFQM

ردیف	عنوان فعالیت	ماه														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1	آموزش															
2	خودارزیابی															
3	امتیازدهی معیارها، شناسایی فرصتها و قوتها															
4	شناسایی اولویت بندی پروژه های بهبود															
5	تدوین اظهارنامه															
6	تسهیل گری اخذ گواهینامه															

توضیح: شروع برنامه شهریور ماه 1391 بوده است.

1- نیمه اول شهریور ماه - اجرای فاز 1: بررسی شرایط و امکانات سازمان و برنامه ریزی

اجرای پروژه

2- نیمه دوم شهریور - اجرای فاز 2: آموزش مفاهیم اولیه در سه جلسه با حضور کلیه مدیران،

اعضای هیئت مدیره و برخی کارشناسان مرتبط (میانگین نفرات هر جلسه 30 نفر)

3- هفته اول مهرماه - اجرای فاز 3: تشکیل کارگروه های تخصصی در 9 گروه با توجه به

معیارهای مدل تعالی سازمانی

4- هفته دوم و سوم آبان ماه: تشکیل 4 جلسه چهار ساعته کارگروه تلفیقی و تکمیل پروفرماها

5- هفته چهارم آذر ماه: تشکیل 2 جلسه 3 ساعته با حضور کارشناسان شرکت و سازمان به

منظور بازنگری و جمع بندی پروفرماهای تکمیل شده و تهیه پروفرمای نهایی ( میانگین امتیازات نهایی )

6- پروژه های بهبود: بیش از 33 پروژه توسط کارگروه ها و در کمیته تلفیق براساس اولویت

بندی مشخص گردید که در نهایت با توجه به محدودیت های زمانی و اجرایی تعداد 10 پروژه به

شرح جدول زیر اولویت بندی نهایی گردید و تعداد سه پروژه اول در اظهارنامه به عنوان پروژه های در دست اجرا مشخص شد.

## اولویت بندی پروژه ها (۱۰ اولویت اول)

اولویت	امتیاز	قابلیت اجرا (۱۰ تا ۱۰۰)	میزان امتیاز (۱۰ تا ۱۰۰)	عنوان پروژه بهبود	ردیف
۱	۱۰۰	۱۰	۱۰	اجرای پروژه ISO ۹۰۰۱ جهت یکپارچه سازی فرآیندهای سازمان در قالب سیستم مدیریت کیفیت	۱
۱	۱۰۰	۱۰	۱۰	اجرای پروژه ی نظام مدیریت بهداشت و ایمنی	۲
۲	۱۰۰	۱۰	۱۰	اجرای پروژه ی مدیریت فرآیندها	۳
۳	۱۰۰	۱۰	۱۰	تدوین استراتژی های سازمان با توجه به اهداف و استراتژی های تعریف شده سازمان های بالادستی و به کارگیری کارت امتیازی متوازن (BSC)	۴
۳	۱۰۰	۱۰	۱۰	شناسایی، استخراج و دسته بندی قابلیت ها، شایستگی ها، مزیت های رقابتی	۵
۴	۱۰۰	۱۰	۱۰	ایجاد سیستم مکانیزه ی نظام پیشنهادات	۶
۵	۱۰۰	۱۰	۱۰	ارزیابی و توسعه مدیران و تعیین سبک مناسب رهبری	۷
۶	۱۰۰	۱۰	۱۰	برنامه ریزی جهت تدوین دوره های پرورش خلاقیت مانند TIRIZ	۸
۷	۱۰۰	۱۰	۱۰	مستندسازی اموال غیرمنقول سازمان	۹
۸	۱۰۰	۱۰	۱۰	توسعه و استقرار نظام مدیریت ریسک در شبکه تعاونی های روستایی و کشاورزی	۱۰

7- هفته چهارم آذر ماه: تکمیل فرم تقاضای شرکت در گواهی تعهد به تعالی با امضای بالاترین

مقام دستگاه اجرایی و ارسال به دبیرخانه جایزه تعالی سازمانی

8- در نهایت ارزیابان دبیرخانه جایزه تعالی سازمانی برای ارزیابی به سازمان مراجعه خواهند

نمود و در صورت تأیید اقدامات مذکور مطابق استانداردهای تعریف شده، اقدام به صدور گواهی

تعهد به تعالی می نمایند.

9- پیش بینی می‌گردد در صورت انجام اقدامات اصلاحی تعیین شده بتوانیم در سال آتی در مراحل بعدی جوایز دبیرخانه شرکت نماییم که می‌تواند برای سازمان بسیار مفید باشد. شایان ذکر است که کلیه مراحل پروژه (طبق قرارداد) که از (1391/05/15) شروع و در پایان آذرماه (1391/09/30) به پایان رسید، ظرف مدت 4/5 ماه انجام گرفت که نسبت به فازبندی قرارداد و مدت زمان پیش بینی شده (6/5 ماه) 30 درصد بهبود را نشان می‌دهد.

بر اساس گزارش خودارزیابی کارگروه تلفیقی، اظهار نامه سازمان که شامل رویکردهای توانمند ساز و نتایج به دست آمده می‌باشد و با در نظر گرفتن منطق رادار (نتایج - رویکرد - جاری سازی - ارزیابی و بازنگری) در 15 صفحه مشتمل بر 9 معیار و 32 زیر معیار مدل تدوین و در پایان آذرماه سال 1391 جهت شرکت در جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی به دبیرخانه جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی ارسال گردید.

ارزیابان دبیرخانه جایزه تعالی سازمانی، در تاریخ 24 بهمن 1391 در سازمان حضور به هم رسانده و طبق برنامه زیر به ارزیابی سازمان پرداختند.

✓ جلسه با حضور کلیه مدیران و برخی از کارشناسان مرتبط تشکیل شد که منجر به سؤال از جانب ارزیابان و پاسخ از سوی شرکت کنندگان شد.

✓ استقرار ارزیابان در دفتر مدیر امور اداری و دعوت از افراد انتخاب شده از سوی ارزیابان برای پاسخگویی به ایشان.

✓ بررسی اسناد و مدارک مربوط به دوره‌ها، جهت تأیید مفاهیم و اصول تدریس شده.

✓ بررسی اسناد و مدارک خودارزیابی و نتایج حاصله برای تأیید روش خودارزیابی

✓ بررسی اسناد و مدارک مربوط به قراردادها و مراحل اجرای پروژه‌های انتخاب شده

✓ تشکیل جلسه با حضور اعضای محترم هیئت مدیره ، معاونین سازمان و برخی مدیران جهت ارائه گزارش ارزیابان تشکیل گردید

دبیر جایزه تعالی، طی نامه شماره 1/91/10060 مورخ 1391/11/30 این سازمان را حائز شرایط دریافت " گواهی نامه تعهد به تعالی " ابلاغ نمود و در مراسم دهمین همایش تعالی سازمانی که در روز هفتم اسفند ماه سال 1391 در سالن همایش های صدا و سیما برگزار شد تقدیم سازمان گردید. یقیناً " سازمان مرکزی تعاون روستایی برای طی مسیر تعالی در ابتدای راه است و رهبری سازمان، مدیران و کارکنان بر این امر واقفند که برای رسیدن به قله های تعالی باید در کنار یکدیگر، با هم اندیشی، خرد ورزی، و توکل به خداوند متعال بتوانیم این مسیر را طی نماییم. انشاءالله

## شرکت در مراسم دهمین همایش تعالی سازمانی

جناب آقای جزایری ( مدیر کمیته تعالی سازمانی ) به عنوان نماینده سازمان مرکزی تعاون روستایی ، در دهمین همایش تعالی سازمانی شرکت و گواهینامه مربوطه را دریافت نمودند.



## دریافت مدرک گواهی تعهد به تعالی



پس از بررسی شرایط  
سازمان مرکزی تعاون  
روستایی، از طرف  
دیرخانه جایزه تعالی  
سازمانی گواهی تعهد به  
تعالی به این سازمان  
اختصاص یافت.



# راهکارهای توانمندسازی کارکنان و روش های اجرایی آن

تقی رجبی<sup>1</sup>

## چکیده

در مقاله حاضر سعی شده است به بررسی راهکارهای عملی توانمندسازی کارکنان پرداخته شود. توانمندسازی یک مفهوم، یک مجموعه از رفتارها و یک برنامه سازمانی است. بر اساس دیدگاه مکانیکی، توانمندسازی تفویض اختیار در تصمیم گیری در درون مرزهای مشخص و واگذاری مسئولیت به افرادی می باشد که به ارزیابی کارهای خود بپردازند. بر اساس دیدگاه ارگانیکی، توانمندسازی توانایی خطر پذیری، توسعه و ایجاد تغییرات، درک نیاز کارمند، ساخت تیم جهت تشویق افراد به انجام کار های مشارکتی و تایید عملکرد افراد می باشد. محرک های درونی و بیرونی متعددی سازمان ها را بر توانمندسازی کارکنان شان ترغیب نموده است. مهمترین محرک های درونی بهره وری، ایجاد تحول در سازمان و امنیت شغلی است. در فرایند توانمندسازی کارکنان، برخی عوامل نقش موثری در تسریع و تقویت آن ایفا می کنند. همچنین نیروهایی نیز به عنوان عامل بازدارنده در سازمان وجود دارد که در جهت بازداشت یا کاهش تاثیر عملکرد نیروهای سوق دهنده در فرایند توانمندسازی عمل می کنند.

واژه های کلیدی: توانمندسازی، بهره وری، تحول سازمانی، امنیت شغلی

---

<sup>1</sup> - کارشناس ارشد مدیریت دولتی و مدیرکل دفتر توسعه و آموزش - سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران

### مقدمه

توانمندسازی اصطلاحی است که در طول چند سال اخیر مقبولیت سریع و فزاینده‌ای داشته‌است و همچنین واژه‌ای است که در بحث‌های سیاسی مربوط به توانمندسازی محرومین ظاهر شده‌است و در واقع ارتباط تنازگی را با بهبود مستمر، ارتقای صلاحیت، تغییر در رفتار و بهبود در عناصر سازمان نشان می‌دهد. به عبارت دیگر توانمندسازی به عنوان یک ایده متداول محسوب گردیده که بخشی از توسعه سازمانی را در بر می‌گیرد و می‌تواند با بهبود عملکرد کارکنان بقای سازمان را تثبیت نماید (ورند، 2009).

### توانمندسازی

تاریخچه اولین تعریف از اصطلاح توانمندسازی به سال 1788 بر می‌گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. این توانمندسازی به معنی اشتیاق فرد برای مسئولیت، واژه‌ای بود که برای اولین بار به طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد. **گروف** در سال 1971 به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می‌کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار، واگذاری ماموریت و قدرت بخشی است (گروف، 1971). در سال 1990 **گاندرز** توانمندسازی را به تفویض اتخاذ تصمیم به کارکنان مفهوم سازی کرد (گاندرز، 1990)، اما **زیمومن** در همان سال به سهل و ممتنع بودن ارائه تعریفی از آن اشاره می‌کند و معتقد است زمانی ارائه تعریفی از توانمندسازی آسان است که آن را بدون در نظر گرفتن واژه‌هایی مانند درماندگی، بی‌قدرتی و بیگانگی، مورد توجه قرار دهیم. ادبیات توانمندسازی تا کنون دگرگونی‌های زیادی به خود دیده‌است تا اینکه بالاخره در سال 2001 توانمندسازی را زمینه‌ای برای افزایش گفتمان‌ها،

تفکر انتقادی و فعالیت در گروه های کوچک می داند و اشاره می کند که اجازه دادن به فعالیت های در جهت حرکت به سوی مبادله، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفت و گو ها از اجزای اصلی توانمندسازی هستند. (زیمرمن، 2001)

همچنین تعاریف دیگری از توانمندسازی توسط پژوهشگران و صاحب نظران داخلی و خارجی در این زمینه ارائه شده است که به تعدادی از آنها اشاره می کنیم.

به نظر **راپیلی** توانمندسازی یک مفهوم، یک مجموعه از رفتارها و یک برنامه سازمانی است. به عنوان یک مفهوم عبارت است از اعطای اختیار تصمیم گیری به مرئوسان به عنوان یک مجموعه از رفتارها، به معنی سهم کردن گروه های خودگردان و افراد در تعیین سرنوشت حرفه ای خود و به عنوان یک برنامه سازمانی، ارائه فرصت بیشتر به کل نیروی کار برای آزادی، بهبود و به کارگیری مهارت ها، دانش و توان بالقوه آنان، در جهت خیر و صلاح خود و سازمان است.

**کوئین واسپریتزر** در سال 1997 توانمندسازی را در دو دیدگاه ارائه کرده اند.

الف) دیدگاه مکانیکی: مدیران و محققین بر این باورند که توانمندسازی، تفویض اختیار در تصمیم گیری در درون مرزهای مشخص و واگذاری مسئولیت به افرادی می باشد که به ارزیابی کارهای خود پردازند.

ب) دیدگاه ارگانیکی: مدیران و محققین بر این باورند که توانمندسازی، توانایی خطر پذیری، توسعه و ایجاد تغییرات، درک نیاز کارمند، ساخت تیم جهت تشویق افراد به انجام کارهای مشارکتی و تایید عملکرد افراد می باشد (کوئین واسپریتزر، 1997).

**تولاکس**، توانمندسازی را فرایند تغییر عملکرد کارکنان از وضعیت (آنچه که به آنها گفته شود انجام دهند)، (به آنچه که نیاز است انجام دهند) تعریف می کند.

**کانجر و کانگو** معتقدند هرگونه راهبرد یا تکنیک مدیریتی که به افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان منجر می شود، توانمندسازی آنها را در پی خواهد داشت.

**ابوالقاسم فخاریان** عضو شورای عالی انجمن حسابداران خبره ایران، توانمندسازی نیروی انسانی را ایجاد مجموعه ظرفیت های لازم در آن برای قادر ساختن آنها به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیت در سازمان، توأم با کارایی و اثر بخشی می داند. **ساویج** نیز معتقد است توانمندسازی فقط دادن قدرت به کارکنان نیست، بلکه موجب می شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکرد شان را بهبود بخشند. توانمندسازی فرایندی است ارزشی که از مدیریت عالی سازمان تا پایین ترین رده امتداد می یابد (عرفان منش).

**محمد جواد شیخ** معاون مدیر عامل شرکت آذراب در امور اقتصادی تعریف خود را از توانمندسازی این گونه ارائه می دهد: توانمندسازی رویکردی مدیریتی است که طی آن به کارکنان اختیاری اساسی اعطاء می گردد تا آنها خود به اتخاذ تصمیم بپردازند. در توانمندسازی کلاسیک نیز دورویکرد برای توانمندسازی ارائه گردیده است:

الف) رویکرد ساختاری - اجتماعی: اساس رویکرد ساختاری - اجتماعی در توانمندسازی، ایده تقسیم قدرت بین بالادستان و پایین دستان با اهداف سهیم نمودن سطوح سازمانی در تصمیم گیری های مربوط می باشد.

ب) رویکرد روان شناختی: این رویکرد به مجموعه ای از حالات روان شناختی مورد نیاز کارکنان اشاره دارد که به منظور ایجاد احساس مسئولیت و کنترل در آنان ضروری است. این رویکرد به این نکته می پردازد که کارکنان کارشان را چگونه تجربه می کنند و باورهای آنان درباره نقش مربوط در سازمان چه می باشد.

### ضرورت توانمندسازی

در طول دو دهه گذشته سازمان‌ها شاهد انبوهی از برنامه‌های تغییر بوده‌اند که عمدتاً با هدف تغییر ساختار سازمانی و یا فرآیندهای سازمانی و به منظور افزایش بهره‌وری، اثر بخشی و رقابت پذیرتر کردن آن‌ها مطرح می‌شدند. این گونه تلاش‌ها برای تغییرگاهی با شکست مواجه شده‌اند، چرا که بیشتر سازمان‌ها عامل انسانی و مقاومت وی را در برابر تغییر (در این گونه پروژه‌ها) نادیده می‌گیرند. **شاین** نیز این مطلب را چنین بیان داشته است؛ هر گونه تلاشی برای تغییر یک سازمان (نظیر تلاش برای افزایش تسهیم قدرت در میان کارکنان و مدیریت) نوعاً با مقاومت روبه‌رو

می‌شود (شاین 1998 کوچ و فرنچ 1948). یک راه‌کار مطرح شده در این میان، ایجاد "مشارکت کارکنان" در فرایند تغییر است. البته مشارکت کارکنان تنها زمانی برانگیخته می‌شود که اطلاعات معنی‌دار و منابع مورد نیاز برای ایجاد "تاثیر واقعی" در کار و محیط‌شان در اختیار آنها قرار گیرد. توانمندسازی کارکنان، از طریق فراهم‌آوری فرصت مورد نیاز برای کارکنان برای تاثیر گذاری در تصمیمات، انگیزش کارکنان را برانگیخته و مقاومت ایشان را در برابر تغییر کاهش می‌دهد.

بنابراین مهم‌ترین نکته‌ای که در توانمندسازی نهفته است، افزایش میزان آگاهی و هوشیاری فرد و کاهش مقاومت وی در برابر تغییر است. به عبارت دیگر از آنجا که هر گونه تلاشی برای بهبود وضع موجود نوعی تغییر به حساب می‌آید، می‌توان گفت که بیشترین کاربرد توانمندسازی، در مدیریت تغییر است.

اهمیت بررسی توانمندسازی بالاخص زمانی مشخص می‌گردد که رویکردهای جدیدی نسبت به اشکال سازمانی نظیر سازمان‌های مجازی، که به عنوان مرحله بعدی در مباحث مربوط به

"توسعه سازمانی" از آن یاد می شود و یا ساختارهای سازمانی مبتنی بر پروژه و... شکل گرفته است.

### علل گرایش سازمان ها به توانمندسازی

محرك های درونی و بیرونی متعددی سازمان ها را بر توانمندسازی کارکنانشان ترغیب نموده است. مهمترین محرك های درونی عبارتند از:

#### الف) بهره وری

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیکهای موثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانمندی های فردی و گروهی آنان در راستای اهداف سازمانی است.

هر گاه از کیفیت و بهره وری سخن به میان می آید برنامه های توان افزایی در زمره اجزای تفکیک ناپذیر موضوع قرار دارد. ارتباط توانمندسازی و بهره وری سازمانی را می توان یک ارتباط دوسویه تلقی کرد. بدین ترتیب که تحلیل مسئولیت ها، تعیین وظایف و اختیارات و بهبود سطح دانش تخصصی کارکنان برای انجام مسئولیت های تعریف شده، نه تنها به ارتقای توان کاری سازمان و درنهایت بهبود بهره وری خواهد انجامید، بلکه کارکنان را از یک مدل ذهنی انعطاف پذیر و پویا که همواره پذیرای ایده ها و راه حل های جدید خواهند بود، نیز برخوردار می سازد. از طرف دیگر، برنامه های توانا سازی موجب تغییر در مسئولیت مدیریت و کارکنان نیز می گردد. زمانی که توانایی کارکنان افزایش یابد، سبک مدیریت نزدیک به سمت نظارت هدایتی و تفویضی تغییر می یابد. این تغییر سبک، باعث تغییر در مسئولیت پذیری کارکنان می گردد، چرا که آنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دست می آورند، خلاق و خود مدیر می گردند و

این همان حلقه گم شده ای است که در ایجاد بهره وری سازمانی می بایست مورد توجه قرار گیرد.

**کانتز** معتقد است که نه تنها عملکرد سازمانی با توانمندسازی دیگران بالا می رود، بلکه بهره وری جامعه نیز با افزایش سطح مهارت‌ها ارتقا می یابد (کانتز، 1987). پشتوانه قوی بر این ادعا که توانمندسازی عملکرد را بهبود می بخشد، از طریق دو مطالعه و بررسی مهم که در سالهای 1987 و 1990 انجام گرفته است، وجود دارد. **ادوارد لاولر و همکارانش**، تحقیقی درباره هزار شرکت مجله فرچون در امریکا در خصوص میزان درگیری ذهنی و عاطفی کارکنان و نیز مدیریت مشارکتی و اینکه این امر چه تحولاتی را در سال‌های مزبور باعث گردیده انجام داده اند. نتایج هر دو تحقیق نشان می دهد که تعداد زیادی از پاسخ دهندگان معتقد بودند که درگیری ذهنی و عاطفی کارکنان در کار و اعمال مشارکت، موجب افزایش اعتماد آنان در مدیریت بهبود فرایند و روش‌های سازمانی می گردد. شایان ذکر است که در سال 1987 در 38 درصد از سازمان‌های مورد بررسی تعدادی از سطوح مدیریت حذف شد. این تعداد در سال 1990 به 50 درصد رسید. نکته اخیر، این دیدگاه را که توانمندسازی، کوچک سازی سازمان و مدیریت ناب به هم ارتباط دارند، تقویت می کند. هر دو تحقیق بیانگر این بودند که درگیری و مشارکت کارکنان به بهبود بهره وری کیفیت تولید و خدمات و خدمت رسانی بهتر به مشتری، منتج می شود (ادوارد لاولر و همکارانش، 1990).

در گزارش کارخانه شیمیایی **وینسون** آمده است: «از طریق توانمندسازی و بهسازی فرایند تولید، سالانه به 25 میلیون دلار افزایش سود دست یافته اند. مدیر کارخانه رمز موفقیت را وجود کارکنان توانمند می داند که دروازه های بازارهای جهانی را به روی محصولاتش گشوده اند».

### ب) ایجاد تحول در سازمان

توانمندسازی کارکنان برای انجام اقداماتی فراگیر در زمینه تغییر و تحول، مستلزم تحول سازمانی است. تحولات درون سازمانی بزرگ به ندرت بدون مساعدت افراد رخ می دهد، اما اگر کارکنان احساس کنند فاقد قدرتند، عموماً به این امر کمک نمی کنند. اینجاست که توانمندسازی معنی می یابد.

یکی از مهمترین مبانی تحول سازمانی، به کارگیری مدل مشارکت در توانمندسازی است. مشارکت در برنامه های تحول سازمانی، مختص نخبگان یا افراد سطح بالای سازمان نیست، بلکه باید به طور وسیعی در سراسر سازمان گسترش یابد. افزایش مشارکت و توانمندسازی از عمده ترین اهداف اصلی و ارزش های والای حوزه تحول سازمان بوده اند. این مبانی تحول سازمان، هم در عمل و هم از طریق تحقیق، اعتبار خود را ثابت نموده است. تحقیقات مربوط به پویایی های گروهی در دهه های 1940 و 1960 رشد فزاینده ای یافت. این تحقیقات ثابت نمود که مشارکت و دخیل شدن در امور، مورد علاقه بیشتر افراد بوده، توانایی بهبود عملکرد و ارائه راه حل های بهتر را برای مشکلات موجب می شود و پذیرش تصمیمات از جانب افراد مشارکت کننده را بیشتر می نماید. این تحقیقات روشن ساخت که چنین پویایی های گروهی، مقاومت در برابر تغییر را کاهش، تعهد به سازمان را افزایش و سطح فشار روانی را تقلیل می دهد، لذا افراد احساسات بهتری را ابراز می کنند. مشارکت نیرویی قدرتمند است، لذا مورد علاقه افراد می باشد و به طور قابل ملاحظه ای عملکرد فردی و سازمانی را بهبود می بخشد. برای توانمندسازی، باید به افراد قدرت داد. این مهم از طریق اختیار دهی به افراد برای مشارکت، اتخاذ تصمیمات، ابراز عقیده، اعمال نفوذ و همچنین مسئولیت دهی به آنان محقق می شود. به همین علت است که مشارکت، شکل موثری از توانمندی است. مشارکت، توانمندسازی را افزایش می دهد و توانمندسازی نیز در



عوض عملکرد و سلامت فردی را بهبود می بخشد. کتاب **جیمز بلاسکو** با عنوان «رهنمودی برای مدیران جهت توانمندسازی افراد برای تغییر» کتابی بنیادی برای اجرای راهبردهای توانمندسازی است. بلاسکو نمونه های متعددی مطرح می نماید که در آنها رهبران از طریق توانمندسازی کارکنان به منافع زیادی دست یافته اند. بلاسکو برای تشریح فرایند توانمندسازی، یک مدل چهارمرحله ای را مورد استفاده قرار می دهد.

«آمادگی» «ایجاد تصویری واقعی از افراد» «تجسم آینده» و «تغییر»

او معتقد است :

- 1- برای حفظ بقای سازمان ها در آینده تغییراتی همه جانبه ضروری است.
  - 2- افراد تغییرات مورد نظر را نخواهند پذیرفت.
  - 3- توانمندسازی کلیدی برای واداشتن افراد به مشارکت در تغییر است.
- به گفته بلاسکو، یکی از مهمترین اجزای توانمندسازی، تجسم آینده است (تصویری روشن و معتبر از آینده مطلوب) ایجاد تصویری روشن از آینده تدوین یک راهبرد برای رسیدن به آینده و پیوند قدرت ذهنی و جسمی کارکنان برای تحقق آینده مورد نظر از جمله محورهای توانمندسازی از دیدگاه بلاسکو است.

**تام پیتروز** موضوعات فوق را بدین گونه نام می برد (جیمز بلاسکو، 1980):

- 1- ایجاد نوعی پاسخ گویی از سوی همه اعضای سازمان به مشتریان
- 2- تشویق و نوآوری مستمر
- 3- تحقق انعطاف پذیری از طریق توانمند ساختن افراد
- 4- آموختن عشق به تغییر
- 5- ایجاد سیستم های سازمانی که موارد چهارگانه را تقویت و مورد حمایت قرار دهند.

بنابراین مدل توانمندسازی مدلی موثر در بهبود و ایجاد تحول در سازمان است.

### ج) امنیت شغلی

در زندگی سازمانی، امنیت شغلی از جمله مسائلی است که کارکنان سازمان‌ها را به خود مشغول می‌سازد و بخشی از انرژی روانی و فکری سازمان‌ها صرف آن می‌گردد. در صورتی که کارکنان به سطح مطلوبی از آسودگی خاطر دست یابند، با فراق بال، توان و انرژی فکری و جسمی خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند و سازمان نیز کمتر دچار تنش‌های انسانی می‌گردد. وقتی بحث امنیت شغلی مطرح می‌گردد، موضوع رسمی شدن و تضمین حقوق و مزایا در ذهن تداعی می‌شود. در صورتی که در دنیای امروز، امنیت شغلی در گرو رسمی شدن و استخدام دائمی نیست، بلکه توانا سازی کارکنان محور امنیت شغلی است. منظور از امنیت شغلی این است که سازمان موجبات توانا سازی فرد را فراهم کند

### عوامل موثر بر فرایند توانمندسازی کارکنان

#### الف. عوامل سوق دهنده

در فرایند توانمندسازی کارکنان، برخی عوامل نقش موثری در تسریع و تقویت آن ایفا می‌کنند. تعدادی از این عوامل به شرح زیر می‌باشد:

- مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات در سازمان
- غنی سازی شغلی کارکنان
- حفظ روحیه کارکنان و توسعه مهارت‌های تعلق و همبستگی سازمانی
- ایجاد جو اعتماد، صمیمیت و صداقت در سازمان
- شناخت و قدردانی از زحمات، ابتکارات و ابداعات کارکنان

- شروع مشارکت و کار گروهی
  - تسهیل ارتباطات در همه سطوح سازمان
  - ایجاد محیط کاری با نشاط
  - بهینه سازی فرایند و روش های کاری
  - بالا بودن اطلاعات، دانش و مهارت شغلی کارکنان
- ب. عوامل باز دارنده (موانع توانمندسازی)
- نیروهای بازدارنده زیادی وجود دارد که در جهت بازداشت یا کاهش تاثیر عملکرد نیروهای سوق دهنده در فرایند توانمندسازی عمل می کنند. مهمترین این عوامل عبارتند از:

#### 1- ویژگی شخصیتی مدیران

**پیتر بلاک** در کتاب خود یادآور شده است، انجام توانمندسازی بسیار دشوار است. بسیاری از مدیران و کارکنان از پذیرش توانمندسازی ناخرسندند، اما ناخرسندی آنها از پیشنهاد توانمندسازی بیشتر است.

یک دلیل برای این موضوع، نگرش های شخصی مدیران است، که در زمینه مطالعات متعددی در خصوص دلایل عدم تمایل مدیران به توانمند ساختن کارکنان خود انجام گرفته است.

#### مدل های مطرح در توانمندسازی

از جمله مدل های معروف در توانمندسازی می توان به **مدل آلبرت باندورا، نولر، فورد و فوتلر؛ کانگر و کانگو؛ بلانچارد و دیگران؛ مدل اسکات و ژاف؛ توماس و ولتموس** اشاره کرد، از نظر **کنت بلانچارد** فرایند توانمندسازی در سه مرحله بیان می شود.

الف) تسهیم اطلاعات: یعنی اطلاعات لازم به آسانی در اختیار کارکنان قرار گیرد. دسترسی به اطلاعات باعث اعتماد به نفس و آگاهی آنان از وضعیت فعلی سازمان شده و موجب تحکیم فرهنگ اعتماد و همدلی می شود. کارکنان اگر اطلاعات کافی نداشته باشند، قادر به تصمیم گیری صحیح نیستند. دسترسی کارکنان به اطلاعات باعث ایجاد حس تعلق، بهبود عملکرد و احساس مسئولیت آنان می شود. البته این تصور وجود دارد که با در اختیار گذاشتن اطلاعات به کارکنان ممکن است نقش مدیران کمرنگ شود. در حالی که کارکنان توانمند با کسب اطلاعات می توانند مرزهای تصمیم گیری را شناسایی کرده و فعالیت های خود را در چهارچوب مرزهای مجاز تنظیم کنند.

ب) استقلال کاری یا خود مختاری: این استقلال باید در چهارچوب مرزهای مشخص باشد تا از اتلاف انرژی بیهوده جلوگیری کند. عوامل تعیین کننده مرز فعالیت ها عبارتند از:

\* ماموریت یا فلسفه وجودی سازمان: هدف از تشکیل سازمان مشخص و تبیین گردد.

\* ارزش ها: حدود فعالیت سازمان تعیین گردد.

\* سیمای آینده: تصویر سازمان از آینده به چه صورت است؟

\* اهداف: تعیین اینکه چه چیزی، چه وقت، در کجا و چگونه باید انجام شود؟

\* نقش ها: چه کسی، چه کاری و با چه نوع ساختار سازمانی باید فعالیت را انجام دهد و در

انجام کار چگونه حمایت می شود؟

\* ساختار سازمانی و سیستم ها: سیستم های پشتیبانی کارها چگونه صورت می گیرد؟

ج) جایگزینی ساختار سلسله مراتب سنتی با گروه های خود گردان: هدف اصلی تیم های کاری خود گردان، بهبود عملکرد از طریق مشارکت نیروی انسانی در تامین نیازهای مشتری است. **استاکس و استوارت** اظهار می دارند که حداقل هشت دلیل برای پذیرش رویکرد خودمدیریتی

از سوی سازمان‌ها وجود دارد که عبارتند از: کاهش هزینه‌ها، کاهش نیروی کار، افزایش بهره‌وری، ارتباط نزدیک‌تر با مشتریان، کاهش هزینه‌های مدیریتی در سازمان‌های دیوان سالار، افزایش سرعت خدمات و عرضه محصولات به بازار، افزایش انگیزش و تعهد کارکنان و آشکار نمودن سهم منحصر به فرد آنها در پیشبرد امور سازمان. در ساختار فعلی سازمان‌های از نوع سلسله‌مراتبی که کارکنان از سوی سرپرستان، سرپرستان از جانب مدیریت میانی و مدیران میانی از جانب مدیران ارشد کنترل و هدایت می‌شوند، هیچ‌کس خود کنترل نبوده بلکه افراد فقط افراد دیگر را کنترل می‌کنند.

### راهکارهای عملی توانمندسازی کارکنان

#### الف. آموزش ضمن خدمت

امروزه آموزش نیروی انسانی به عنوان گامی موثر در جهت توانمندسازی و بهسازی کارکنان مورد تأکید سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های یادگیرنده و پویاست. آموزش ضمن خدمت با تأمین دانش و مهارت مورد نیاز برای انجام وظایف، به صورت کار موثر منجر به ایجاد حس اعتماد به نفس و خودارزشی در کارکنان و در نتیجه احساس رضایت شغلی در کارکنان می‌گردد که نتیجه آن بهره‌وری بالاتر در سازمان است. از طرفی آموزش ضمن خدمت با توانمندسازی کارکنان منجر به ایجاد سرمایه‌های اجتماعی در جامعه می‌گردد. چرا که هر کارمند، فردی از جامعه است که در صورت توانمندسازی جزئی از سرمایه‌های اجتماعی محسوب می‌گردد. آموزش ضمن خدمت کارکنان به صورت یکی از روش‌های زیر انجام می‌گیرد.

1. آموزش ضمن خدمت در محل کار

\* کارآموزی

\* کارورزی

\* آموزش خصوصی

\* آموزش نوبتی

\* کلاس‌های مربی‌گری

\* گردش شغلی

\* سیستم دستیاری

2. آموزش ضمن خدمت خارج از محل کار

\* شرکت در کنفرانس‌های علمی

\* آموزش در محیط‌های شبیه‌سازی شده

\* انجام مطالعات اختصاصی

\* شرکت در برنامه‌های سخنرانی

\* شرکت در سمینارهای شغلی

\* استفاده از بسته‌های آموزشی رایانه‌ای

**ب) سهیم نمودن کارکنان در اطلاعات**

یکی دیگر از راهکارهای توانمندسازی کارکنان، سهیم کردن کارکنان در اطلاعات سازمان می‌باشد. سهیم اطلاعات برای توانمندسازی کارکنان نه تنها یک ضرورت است، بلکه موجب ایجاد جو اعتماد، صمیمیت و مسئولیت‌پذیری نیز می‌شود. این سهیم نه تنها حس تعلق، مشارکت

و مالکیت نسبت به سازمان ایجاد می‌کند، کارکنان را مصمم می‌سازد تا از اطلاعات کسب شده برای بهبود عملکرد سازمان استفاده کنند.

با دادن اطلاعات بیشتر به افراد، آنها احساس خواهند نمود که لازمه کار و تلاش داشتن هدف است؛ هدف کارآیی، هدف مشکل‌گشایی، هدف نوآوری یا هدف پیش‌بردن پروژه. اگر افراد در جریان گزینش این هدف‌ها مشارکت داشته باشند، به تدریج خود را شریک و مالک کار می‌کنند و مسئولیت‌هایی را که لازمه توانمندسازی است می‌پذیرند. برای سهیم نمودن کارکنان در اطلاعات اقدامات زیر ضروری به نظر می‌رسد:

- مطلع نمودن همه کارکنان از اطلاعات مربوط به عملکرد شرکت و کمک به آنها به منظور درک ماهیت کسب و کار

- ایجاد اعتماد به نفس در کارکنان، از طریق سهیم نمودن آنان در اطلاعات

- توسعه و تقویت روش‌های خود نظارتی و تقلیل نظارت‌های سلسله‌مراتبی

- تلقی نمودن اشتباهات کارکنان به عنوان فرصتی برای یادگیری

### ج. پرورش تجارب تسلط شخصی

**باندورا** در سال 1986 دریافت، مهمترین چیزی که یک مدیر می‌تواند برای توانمند کردن دیگران انجام دهد، این است که به آنان کمک نماید تا برتری شخصی خود را در مورد برخی چالش‌ها یا مشکلات تجربه کنند. با انجام موفقیت‌آمیز یک کار، شکست یک حریف و یا حل مشکل افراد، احساس تسلط را در خود پرورش می‌دهند. تسلط شخصی می‌تواند فرصت انجام موفقیت‌آمیز کارهای دشوار را به تحقق هدف‌های مطلوب منتهی کند. کلید کار آغاز آن با کارهای آسان و سپس پیش‌رفتن به سمت کارهای دشوار است تا اینکه شخص احساس تسلط بر

تمامی پیچیدگی مسائل را تجربه کند. به منظور تحقق راهکار مزبور پیمودن گام‌های زیر ضروری است (باندورا، 1986):

- تقسیم وظایف بزرگ به اجزای جدا از هم و واگذاری هر بخش در یک زمان
- واگذاری وظایف ساده پیش از وظایف دشوار
- تحسین پیروزی‌های کوچک
- توسعه تصاعدی مسئولیت‌های شغلی
- واگذاری مسئولیت بیشتر به طور فزاینده برای حل مشکلات

#### د. اعمال حمایت‌های اجتماعی و عاطفی

حمایت به معنی تایید و پذیرش از سوی مدیران و همکاران سازمان است و معمولاً از عضویت در شبکه‌های سازمانی به دست می‌آید. شبکه‌های حمایتی شامل مدیر، همکاران، زیر دستان و اعضای گروه کاری می‌شود. مدیران باید آنان را تحسین و تشویق کنند، آنها را بپذیرند و از آنان پشتیبانی کنند و به آنان اطمینان بدهند. باندورا در سال 1997 مجدداً پس از انجام بررسی‌هایی دریافت که بخش مهمی از احساسات توانمندی، داشتن مدیران پاسخگو و حامی است. مدیرانی که در پی توانمند کردن کارکنان خود هستند، باید از عملکرد آنان قدردانی نمایند. آنان می‌توانند برای کارکنان، برای اعضای واحد آنان و حتی برای خانواده‌های شان نامه‌ها یا یادداشت‌هایی بنویسند تا نشان دهند که کار خوب فرد، مورد توجه قرار گرفته است. مدیران، همچنین، می‌توانند برای کارکنان خود در مورد توانایی‌ها و شایستگی‌ها شان بازخورد فراهم آورند. آنان می‌توانند با ایجاد فرصت‌هایی که کارکنان بتوانند به عضویت بخشی از یک گروه و واحد اجتماعی درآیند، از دیگران برای آنان حمایت اجتماعی حاصل کنند. به طور مرتب مراسم‌هایی برگزار کنند تا در آنها از موفقیت‌های کارکنان قدردانی شود و به دیدگاه‌های کارکنان گوش دهند و بکوشند



احساسات و نظرات آنان را درک کنند. بدین ترتیب، مدیران می توانند کارکنان را با ایجاد این حس که مورد قبول هستند، دارای ارزشمندی به حساب می آیند و جزء جدایی ناپذیر سازمان هستند، توانمند سازند (باندورا، 1997).

### هـ. الگو سازی

راه دیگر توانمندسازی، الگو سازی یا نمایش الگوی رفتاری صحیح است. باندورا دریافت که مشاهده افراد موفق در فعالیت‌های چالشی، محرک نیرومندی برای دیگران می باشد تا اعتماد پیدا کنند که آنان نیز می توانند کامیاب شوند. این کار باعث می شود تا افراد یک کار را قابل انجام تلقی نمایند و اینکه بدانند شغل در محدوده قابلیت‌های آنان است و کامیابی امکان پذیر می باشد. جهت ارائه یک الگوی رفتاری صحیح، اقدامات زیر ضروری می باشد (همان منبع).

- نشان دادن نحوه انجام موفقیت آمیز وظایف
- مورد توجه قرار دادن دیگر افراد موفق
- بهره گیری از انواع الگوهای عملی ایفای نقش
- کمک از مریان

### نتیجه گیری و پیشنهادها

امروزه توجه به توانمند سازی در سازمان‌ها بسیار رواج یافته و یکی از اصولی است که می تواند باعث پیشرفت کارکنان، مدیران و سازمان‌های یادگیرنده شود، به طوری که نتیجه آن در کارآیی و اثربخشی سازمان به وضوح مشاهده گردد (شعبانی 1382).

شایان ذکر است که توانمندسازی از واژه‌هایی است که امروزه در سازمان‌ها بسیار رواج یافته و در واقع بخشی از زبان توسعه سازمان‌ها است، چرا که مشارکت کارکنان می‌تواند راهبردهای سازمانی را تعیین نموده و منجر به بهبود عملکرد و حتی بقای سازمان گردد.

در این مقاله توانمندسازی از ابعاد سهیم شدن در اطلاعات، تقویت خود نظارتی و استقلال کاری کارکنان براساس مدل بلانچارد مورد بررسی قرار گرفته است.

باتوجه به اینکه مدل‌های توانمندسازی کارکنان می‌تواند برای افزایش بهره‌وری و اثربخشی موثر واقع شود، لذا توجه به راهکارهای عملی توانمندسازی کارکنان از مباحث ضروری می‌باشد.

#### منابع:

- 1- اژدری، علیرضا. "مدیریت منابع انسانی در عصر امروز"، 2009، مدیریت منابع انسانی، پایگاه مقالات مدیریت.
- 2- پاک طینت، اقبال و فتحی زاده، علیرضا (1387). "توانمندسازی کارکنان ضرورت‌ها و راه کارها"، فصلنامه مدیریت، شماره 11 ص 33.
- 3- درخشان، حجت الله و اکبری، مسعود (1382). "مدیریت منابع انسانی در سازمان های دولتی"، همایش مدیریت نوین و مباحث جدید در مدیریت، دانشگاه فیروزکوه.
- 4- ساجدی، فضل الله و امیدواری، اعظم (1386). "کارکنان توانمند و سازمان‌های امروز"، مجله تدبیر، شماره 181.
- 5- عبد اللهی، بیژن (1385). "نقش خود کارآمدی در توانمندسازی کارکنان"، مجله تدبیر، شماره 168.
- 6- قوشچی، جعفر (1380). "راههای تواناسازی کارکنان"، مجله تدبیر، شماره 119.

7-Efrain turban- *information technology for management transformaing business in the digital economy City university of hong kong 2004*

8-Allen.f.b.turning points in intraction –ibm system journal vol.38/nos.2&3/1999/pp135

9-Grantham /lisa/justifying office automation :benefits and problems/industrial management and data system/vol.95/no.8/1995/pp.10-13

10-Shirley Gilmore and swathi ravichandran.(2007).to empower or not to empower :the case of students employed in one Midwestern university s dining services from:www.Fsmec.org

11-Kane ,Christine.(2006)management role in shaping organizational culture ,from:ww

# بررسی و تعیین نقش و جایگاه بخش کشاورزی در اقتصاد ایران بعد از حذف یارانه های انرژی، براساس رهیافت جداول داده - ستانده سال 1389

مهندس کوروش جوادی پاشاکی<sup>1</sup> دکتر تقی ترابی<sup>2</sup> دکتر نیو نوذری<sup>3</sup>

## چکیده

بررسی ساختار اقتصادکشور و تغییرات آن در طول زمان در بخش های اقتصادی، تصمیم سازان اقتصادی را قادر می سازد تا آثار اقتصادی مجموعه سیاست های اتخاذ شده را در دوره زمانی معین و نحوه تعامل فعالیت های اقتصادی با یکدیگر ارزیابی نمایند. یکی از سیاست های اتخاذی، حذف یارانه های انرژی است، بررسی آثار این سیاست در بخش کشاورزی می تواند دارای اهمیت باشد، زیرا بخش کشاورزی به عنوان تولید کننده کالاهای خوراکی در سبد هزینه خانوارها به عنوان تأمین کننده کالری مورد نیاز بدن اهمیت خاصی دارد و از سوی دیگر درآمد اقشار آسیب پذیر جامعه روستایی نیز از بخش کشاورزی است. یکی از شاخص های عملکردی اندازه گیری ضرایب پسین و پیشین مستقیم تولید، رابطه مستقیم و غیر مستقیم لئون تیف  $A = \{a_{ij}\} = X_{ij} / X_j$  از منظر تقاضا کننده و عرضه محور و همچنین ضرایب پیوند پسین و پیشین - ستانده است. نتایج ضرایب فزاینده تولید برای محصولات زراعی نشان می دهد یک واحد تغییر در تقاضا به

<sup>1</sup> - کوروش جوادی پاشاکی کارشناسی ارشد رشته مهندسی اقتصاد کشاورزی

<sup>2</sup> - دکتر تقی ترابی عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات

<sup>3</sup> - دکتر نیو نوذری عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج

اندازه 1/66 روی تولید به‌طور مستقیم و غیر مستقیم در کل اقتصاد اثر گذار است و این ضرایب در محصولات باغداری، دام و طیور به اندازه 1/7 واحد و محصولات دام و طیور به میزان 2/05 واحد منجر به افزایش تولید در کل اقتصاد خواهد شد. اثر افزایش قیمت برق، گاز و سایر سوخت ها نیز با استفاده از فرمول  $P=(I-A)^{-1}(V)$  محاسبه شده است. نتایج نشان می‌دهد که 4/17 درصد روی هزینه های واسطه ای محصولات زراعی، 5/26 درصد روی محصولات باغداری و 3/91 درصد روی محصولات دام و طیور اثر گذار بوده است.

**واژه های کلیدی:** کشاورزی، یارانه، ضرایب مستقیم و غیر مستقیم، هزینه های واسطه ای، تولید کل، تقاضای نهایی

#### مقدمه

با توجه به اهمیت بخش کشاورزی به عنوان تولید کالاهای خوراکی در سبد هزینه خانوار و تامین کننده کالری مورد نیاز بدن و از سوی دیگر آگاهی دولت از میزان مصرف بهینه اقتصادی از انرژی و تخصیص نهاده های کشاورزی، بویژه بعد از هدفمند نمودن یارانه ها، بخش کشاورزی می تواند جایگاه ویژه ای در اقتصاد داشته باشد. در گذشته اقتصاددانان نظریه توسعه اقتصادی، ابتدا بخش صنعت را به عنوان موتور رشد اقتصادی می دانستند و بخش کشاورزی به عنوان یک بخش جانبی و فقط به عنوان منبع عرضه کننده نیروی کار مازاد در فرآیند صنعتی شدن مورد توجه بود. بعدها **کوزتنس** از جنبه های مختلف به بخش های اقتصاد نگر است و اهمیت بخش کشاورزی بیشتر مورد توجه قرار گرفت. **لئون تیف** پیوند های تولید، مصرف و درآمد بخش های اقتصادی را به طور همزمان با یکدیگر در الگوی ماتریس جدول داده - ستانده مورد سنجش قرار داد. ضریب فزاینده تولید هر یک از بخش های اقتصادی محاسبه گردید. هدف کلی این مقاله نیز بررسی ضرایب فنی مستقیم تولید، ضرایب فنی مستقیم و غیر مستقیم تولید و پیوند پسین، پیشین

بخش کشاورزی و زیرگروه های آن در اقتصاد ملی در اثر حذف قیمت حامل های انرژی بعد از هدفمند نمودن یارانه ها روی بخش کشاورزی و دیگر بخش های اقتصادی، با استفاده از ماتریس جدول داده - ستانده می باشد.

### مبانی نظری و روش تحقیق

یکی از اهداف اصلی اجرای طرح هدفمند نمودن یارانه ها، حمایت از مصرف کنندگان و تولید کنندگان و استفاده بهینه از مصرف انرژی و حامل های آن بود. مهمترین مفروضات حامل های انرژی و محاسبه یارانه آن در سال شروع طرح، با نرخ ارز معادل 9195 ریال به ازای هر دلار (توسط بانک مرکزی) بود. آخرین برآورد و تعیین سهم پرداختی یارانه به حامل های انرژی، براساس تراز نامه انرژی، بیشترین سهم در بخش حمل و نقل 42/7 درصد، بخش خانگی 25/7 درصد و بخش صنعت 16 درصد بود. طبق برآورد ها در آن سال یک خانوار ثروتمند 29 برابر یک خانوار کم درآمد، یارانه انرژی را به خود اختصاص می داد. بعد از مصوبه مجلس هشتم، حذف یارانه های انرژی در دو فاز، دستور اجرایی قرار گرفت. مشاهدات نشان می دهد که بعد از هدفمند نمودن یارانه ها اولین جهش قیمتی در بخش ساختمان (مسکونی و تجاری) بود. برای مهار قیمت، طرح مسکن مهر به اجرا درآمد. در این مرحله تا حدودی قیمت ها پس از افزایش صعودی به صورت رکود روی ماکزیمیم قیمت ثابت ماند. جهش دوم قیمت روی اجاره واحد های مسکونی بود که تا حدودی افراد فقیر و آسیب پذیر جامعه را تحت تاثیر قرار داد. جهش سوم قیمتی روی مواد غذایی شامل برنج، گوشت و محصولات کشاورزی بود. می دانیم در اقتصاد کالاهای تولید شده به صورت زنجیره ای با یکدیگر ارتباط دارند. در کلان اقتصاد، کالاهای تولید شده و خدمات به عنوان یک کالای واسطه ای با دیگر بخش های اقتصادی و هزینه نهایی

خانوارها، هزینه دولت، سرمایه گذاری و صادرات و واردات کالاها ارتباط زیادی با یکدیگر دارند. به همین دلیل روابط بین بخش های اقتصادی و وابستگی آنها به یکدیگر از اهمیت خاصی برخوردار است. با توجه به افزایش قیمت حامل های انرژی به دنبال حذف یارانه های، بنزین، برق، گاز طبیعی و سایر فرآورده های سوختی و پرداخت مستقیم به خانوارها، هزینه تولید کالاهای داخلی موجب افزایش هزینه ها در بخش کشاورزی و بنگاه های اقتصادی شده است. برای سنجش و اندازه گیری متغیرهای اقتصادی و نهاده های تولید در بخش کشاورزی و زیر بخش های آن بعد از هدفمند نمودن یارانه انرژی، تولید (ستانده)، ارزش افزوده، اشتغال، صادرات و واردات محصولات کشاورزی در جدول داده - ستانده قابل اندازه گیری و ارزیابی می باشد. روش محاسبه ضرایب مستقیم و ضرایب فزاینده تولید و برای به دست آوردن بردار تقاضای واسطه ای، ارقام تقاضای نهایی شامل هزینه نهایی خانوار، هزینه نهایی دولت، سرمایه گذاری و صادرات از ارقام حساب های ملی ایران سال 1389 به روش **R.A.S** تعدیل شده استفاده گردید. ضرایب مستقیم تولید از رابطه  $A = \{a_{ij}\} = X_{ij} / X_j$  ماتریس که در آن  $X_{ij}$  داده های مستقیم رشته فعالیت  $i$  و  $X_j$  کل ستانده رشته فعالیت  $j$  است، ماتریس کل نیازها می باشد و ضرایب فزاینده تولید از ضرایب معکوس لئون تیف از رابطه  $B = \{b_{ij}\} = [I - A]^{-1}$  در ماتریس و جمع ردیف ها رابطه  $b_{ij} = \sum b_{ij}$  برای ستون  $j$  از ماتریس نیازها در کل اقتصاد می باشد. چون  $b_j$  ستانده کل همه رشته فعالیت های ایجاد شده است، به معنی یک واحد تقاضا برای محصول  $j$  اندازه گیری شده چه مقدار منجر به افزایش تولید در کل اقتصاد می باشد و به عبارت دیگر پیوند پسین رشته فعالیت  $j$  یا ضریب فزاینده تولید نامیده می شود. به طور مشابه  $b_i = \sum b_{ij}$  و به دست آوردن ضرایب سطرها هر یک از عناصر نسبت به تقاضای کل و جمع سطرهای آن نیز پیوند پیشین می باشد. کلیه ضرایب محاسبه شده از جدول خالص یا متقارن **Symmetric (Net) table**

داده - ستانده به صورت بخش در بخش است که دارای ابعاد مساوی است. به عبارت دیگر تعداد سطرها و ستون‌های آن برابر است. جدول بخش در بخش نشان می‌دهد که هر رشته فعالیتی، ستانده کدام رشته فعالیت‌های دیگر را مصرف می‌کند. از آنجا که جدول مقارن دارای کاربرد بیشتری بوده و از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این جدول از سه ربع تشکیل شده است:

- ربع اول - قسمت بالایی سمت چپ جدول که مصارف واسطه بخش‌های اقتصاد را نشان می‌دهد.

- ربع دوم - قسمت بالایی سمت راست جدول که مصارف نهایی شامل هزینه نهایی خانوار و موسسات غیر انتفاعی در خدمت خانوار و هزینه نهایی دولت، تشکیل سرمایه و صادرات را نشان می‌دهد.

- ربع سوم - قسمت پایینی سمت چپ جدول که ارزش افزوده / تولید ناخالص داخلی به تفکیک جبران خدمات کارکنان، درآمد مختلط، مازاد عملیاتی، مصرف سرمایه ثابت و ستانده کل را نشان می‌دهد.

ضرایب مستقیم و غیر مستقیم یا معکوس لئون تیف *Leontief inverse (I-A)<sup>-1</sup> matrix*

این جدول پس از کسر ماتریس ضرایب فنی از ماتریس واحد و معکوس کردن آن حاصل می‌شود. ماتریس معکوس برای تحلیل‌های داده - ستانده دارای اهمیت ویژه‌ای می‌باشد، زیرا اثرات کامل تقاضا برای محصولات هر بخش را بر سایر بخش‌ها نشان می‌دهد. ضرایب فنی (ضرائب مستقیم) صرفاً نشان می‌دهد هر بخش برای تولید ستانده خود نیازمند چه داده‌هایی است، ولی بررسی اثرات بعدی با استفاده از ارقام آن امکان‌پذیر نیست. درحالی‌که تاثیر تولید یک محصول فقط به داده‌ها ختم نمی‌شود که مستقیماً برای تولید آن محصول مورد نیاز است، بلکه تولید هر محصول زنجیره ممتدی از تولیدات دیگر را به دنبال دارد. زیرا هر یک از محصولات

خریداری شده نیز به نوبه خود نیازمند داده های دیگر است. به این ترتیب داده های مستقیم و داده های غیرمستقیم، داده هایی هستند که توسط کلیه رشته فعالیت های خریداری می شوند که محصولات آنها توسط رشته فعالیت اول خریداری می شود. از طریق ماتریس معکوس لئون تیف می توان وابستگی تکنولوژی نظام تولیدی را مشخص کرده، اثرات افزایش تقاضای مصرف کنندگان نهایی را در شبکه تولید یک کشور مورد بررسی قرارداد. بدین ترتیب می توان سطح ستانده های مورد نیاز برای پاسخگویی به سطح تقاضای معین را محاسبه نمود. به عبارت دیگر میزان ستانده های مورد نیاز برای برآوردن میزان معینی از تغییر هر یک از مصارف نهایی، نظیر هزینه های مصرفی دولت یا هزینه های مصرف خصوصی با استفاده از این جدول قابل محاسبه است. هر ستون ماتریس معکوس نشان دهنده کل نیازهای مستقیم و غیر مستقیم برای تولید یک واحد محصول بخش مربوط به این ستون است. به عنوان مثال، رقم مندرج در سطر  $i$  ام و ستون  $j$  ام این جدول نشان دهنده میزان ستانده کل مورد نیاز از محصول  $i$  برای تأمین یک واحد افزایش در تقاضای نهایی محصول  $j$  است. در نهایت جمع ارقام ستون  $j$  نشان دهنده ستانده کل محصول مورد نیاز برای پاسخگویی به یک واحد افزایش در تقاضای محصول  $i$  است. از حاصل ضرب ماتریس  $(I-A)^{-1}$  در بردار تقاضای نهایی یعنی  $c$  که در آن  $C$  بردار تقاضای نهایی (مثلا تقاضای مصرف نهایی یعنی بخش خصوصی) است، میزان کل ستانده ناخالص مورد نیاز هر محصول برای تأمین تقاضای نهایی آن محصول مشخص می شود.



### وضعیت بخش کشاورزی در ایران در سال‌های 89-1350

ایران با مساحت 1648195 کیلومتر مربع دارای اراضی به مساحت 17/7 میلیون هکتار (10/8 درصد از مساحت کل کشور، سهم اراضی زیر کشت محصولات سالانه زراعی، آیش، باغ و قلمستان می باشد) است. مساحت اراضی به تفکیک زیر کشت سالانه حدود 11/6 میلیون هکتار، آیش 4/6 میلیون هکتار و باغ و قلمستان 1/5 میلیون هکتار است. سهم ارزش افزوده بخش کشاورزی به قیمت واقعی، نسبت به تولید ناخالص داخلی 10 درصد در سال 1389 می باشد. در حالی که سهم ارزش افزوده این بخش در چهار دهه گذشته؛ یعنی سال 1340 به میزان 17/8 درصد از تولید ناخالص داخلی کشور را به خود اختصاص داده بود. در طی این سال‌ها بیشترین رشد ارزش افزوده مربوط به سال 1377 به میزان 22/3 درصد بود. کم ترین رشد افزوده این بخش مربوط به سال 1387 به میزان 12- درصد بود. مشاهدات نشان می دهد که سهم ارزش افزوده بخش کشاورزی به قیمت واقعی در سال 1389 برحسب زیر گروه ها عبارتند از: زراعت و باغداری 65 درصد، دامداری و مرغداری 34 درصد و جنگلداری 1.

جدول 1. ارزش افزوده بخش کشاورزی و سهم آن در تولید ناخالص داخلی کشور سال‌های 89-1350

به قیمت واقعی (میلیارد ریال / درصد)

سال‌ها	محصول ناخالص داخلی (به قیمت ثابت 100=76) (میلیارد ریال)	ارزش افزوده بخش کشاورزی، شکار، جنگلداری و ماهیگیری (میلیارد ریال)	سهم کشاورزی در GDP (درصد)	رشد کشاورزی (درصد)
1350	143500	12478	8,70	-2,47
1351	168965	14183	8,39	13,66
1352	183031	14691	8,03	3,59
1353	212493	15561	7,32	5,92
1354	225330	15965	7,09	2,59
1355	261737	17492	6,68	9,56
1356	254663	17365	6,82	-0,73
1357	222729	18491	8,30	6,48
1358	208517	18745	8,99	1,37

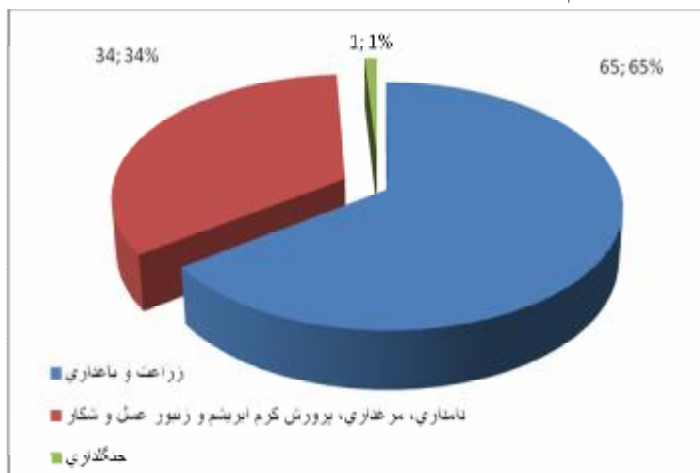
3,04	9,89	19314	195236	1359
9,99	11,68	21244	181901	1360
8,78	11,32	23108	204069	1361
-1,58	10,07	22743	225738	1362
4,14	10,39	23685	228060	1363
7,25	11,78	25402	215631	1364
9,28	14,24	27758	194985	1365
0,95	14,63	28022	191514	1366
-0,96	15,52	27752	178799	1367
0,95	14,12	28015	198421	1368
17,23	14,49	32842	226727	1369
3,22	13,77	33900	246154	1370
16,79	15,35	39592	257945	1371
-3,77	14,08	38100	270692	1372
0,22	13,76	38185	277451	1373
2,11	13,80	38990	282613	1374
7,49	13,77	41911	304330	1375
-2,03	13,51	41060	303834	1376
22,25	15,84	50197	316907	1377
-11,12	13,80	44613	323347	1378
-0,69	12,75	44305	347375	1379
0,36	12,13	44463	366410	1380
13,91	12,71	50646	398454	1381
2,59	12,08	51959	430004	1382
-5,16	10,72	49280	459917	1383
14,56	11,56	56457	488376	1384
1,01	10,88	57025	524147	1385
2,87	10,43	58663	562693	1386
-12,00	9,05	51623	570554	1387
14,38	9,92	59043	595201	1388
7,08	9,97	63222	634140	1389

ماخذ: دفتر حسابهای اقتصادی - مرکز آمار ایران

جدول 2. ارزش افزوده زیرگروه ها نسبت به کل بخش کشاورزی به قیمت واقعی در دوره 89-1370  
(میلیارد ریال / درصد) (سال پایه: 100=1376)

سالها	ارزش افزوده کل بخش کشاورزی (میلیارد ریال)	ارزش افزوده زراعت و باغداری (میلیارد ریال)	ارزش افزوده دامداری و مرغداری و سایر (میلیارد ریال)	ارزش افزوده جنگلداری (میلیارد ریال)	سهم ارزش افزوده زراعت و باغداری (درصد)	سهم ارزش افزوده دامداری و مرغداری و سایر (درصد)	سهم ارزش افزوده جنگلداری (درصد)
1370	33900	22815	10665	420	67	31	1
1371	39592	29367	9801	424	74	25	1
1372	38100	26373	11194	534	69	29	1
1373	38185	26066	11609	511	68	30	1
1374	38990	27675	10780	535	71	28	1
1375	41911	29953	11126	833	71	27	2
1376	41060	28170	12079	811	69	29	2
1377	50197	33817	15581	798	67	31	2
1378	44613	28850	14822	941	65	33	2
1379	44305	29016	14384	905	65	32	2
1380	44463	29332	14053	1078	66	32	2
1381	50646	36672	12751	1224	72	25	2
1382	51959	38562	12217	1181	74	24	2
1383	49280	35632	12745	903	72	26	2
1384	56457	40670	14935	852	72	26	2
1385	57025	40526	15587	912	71	27	2
1386	58663	42207	15675	781	72	27	1
1387	51623	32258	18717	647	62	36	1
1388	59043	38314	20101	628	65	34	1

نمودار سهم ارزش افزوده زیرگروه بخش کشاورزی در سال 1388 (درصد)



### مشاهدات و نتایج کلی

نتایج آثار و تبعات اقتصادی ناشی از هدفمند نمودن یارانه های انرژی براساس یافته های جدول داده-ستانده سال 1389 بعداز یارانه ها براساس ضرایب مستقیم تولید  $A = \{a_{ij}\} = X_{ij} / X_j$  و جمع ضرایب ستون  $a_{ij} = \sum a_{ij}$  و ضریب پیوند پیشین مستقیم نسبت به تقاضای کل  $B = \{b_{ij}\} = X_{ij} / b_i$  و  $b_{ij} = \sum b_{ij}$  جمع سطرهای ضرایب به دست آمده نشان می دهد: رشته فعالیت زراعت به ازای یک واحد تولید یا فرضا ارزش هر 100 تومان تولید خود در سال 1389 بعد از هدف نمودن یارانه به میزان 0/37 واحد یا 37 تومان به عنوان هزینه واسطه پرداخت نموده است، در حالی که این سهم قبل از هدفمندی 0/33 واحد بود. یعنی به اندازه 12/98 درصد هزینه های واسطه ای این رشته فعالیت با قبل از هدفمندی تغییر داشته است. همچنین ضرایب به دست آمده در رشته فعالیت های محصولات باغداری نیز نشان می دهد که این محصول

از یک واحد تولید یا فرضاً از 100 تومان تولید 0/39 واحد (39 تومان)، محصولات دامداری و مرغداری 0/59 واحد، پرورش زنبور عسل 0/52 واحد و محصولات جنگلداری 0/30 واحد هزینه واسطه ای تولید برای تامین نهاده به بخش های اقتصادی دیگر می پردازد.

نتایج بررسی ضرایب پیشین نسبت به تقاضای کل بخش کشاورزی نیز نشان می دهد: بعد از هدفمند نمودن یارانه ها، رشته فعالیت های زراعت از یک واحد تولید یا فرضاً از 100 تومان تولید خود را به میزان (0/67 واحد) یا 67 تومان به بخش های اقتصادی عرضه کرده است، در حالی که این رقم قبل از هدفمندی 74 تومان بود. به عبارت دیگر محصولات زراعی کمتر در چرخه اقتصاد در بخش های اقتصادی قرار گرفته است و تغییرات آن به میزان 9/8- درصد در اقتصاد می باشد. محصولات باغداری از هر 1 واحد تولید به میزان 0/105 واحد یا فرضاً از 100 تومان تولید 11 تومان آن در بخش های اقتصاد عرضه شده است و تغییرات آن با قبل از هدفمندی 10/82 درصد می باشد. رشته فعالیت دامداری و مرغداری نیز از 100 تومان تولید خود به میزان 82 آن را به بخش های اقتصادی عرضه نموده است و 18 تومان ارزش تولیدش جذب تقاضای نهایی شده است. این رشته فعالیت و نیز رشته فعالیت محصولات زنبور عسل کمتر در چرخه اقتصادی قرار گرفته است. ضرایب پیشین در سایر بخش های اقتصادی از هر 100 تومان تولید و خدمات به ترتیب سهم هر یک از بخش ها عبارتند از: ماهیگیری 94 درصد، معادن 10 درصد، برق 83 درصد، آب 91 درصد، توزیع گاز 35 درصد، صنعت 52 درصد، ساختمان 20 درصد، عمده فروشی و خرده فروشی 70 درصد، هتل و رستوران 27 درصد، حمل و نقل 51 درصد، واسطه گری های مالی 64 درصد، مستغلات و کسب و کار 32 درصد، آموزش 2 درصد، بهداشت 3 درصد، سایر خدمات 14 درصد در بخش های اقتصادی عرضه شده و بقیه آن جذب تقاضای نهایی شده است.

نتایج ضرایب معکوس لئون تیف یا ضرایب فزاینده تولید براساس سیاست توسعه و گسترش بخش کشاورزی نشان می دهد: بعد از هدفمندی یارانه ها یک واحد تقاضا به میزان  $1/66$  واحد در محصولات زراعی، فعالیت دامداری و مرغداری  $2/05$  واحد، محصولات باغداری  $1/70$  واحد منجر به افزایش تولید در کل اقتصاد شده است. بیشترین تغییرات زیرگروه بخش کشاورزی مربوط به محصولات باغداری به میزان  $14/64$  درصد می باشد. ضرایب پسین مستقیم و غیر مستقیم سایر بخش های اقتصاد کشور نیز مشاهد می شود: یک واحد افزایش تقاضا در رشته فعالیت ماهیگیری  $1/67$  واحد، معادن  $1/09$  واحد، برق  $1/43$  واحد، آب  $1/71$  واحد، توزیع گاز طبیعی  $1/36$  واحد، صنعت  $2/32$  واحد، ساختمان  $2/19$  واحد، خدمات عمده فروشی و خرده فروشی  $1/34$  واحد، خدمات آموزشی  $1/31$  واحد و بهداشت درمان  $1/39$  واحد منجر به افزایش تولید در کل اقتصاد می باشد.

یافته های تحقیق در مورد ضریب پیوند پیشین لئون تیف در بخش کشاورزی نیز نشان می دهد: یک واحد افزایش درآمد عوامل تولید در بخش کشاورزی، اثر افزایش آن به طور مستقیم و غیر مستقیم چه میزان منجر به تولید در کل اقتصاد خواهد شد. این شاخص بعد از هدفمند نمودن یارانه ها در زیرگروه بخش کشاورزی عبارتند از محصولات زراعی  $2/43$  واحد، محصولات باغداری  $1/19$  واحد، دام و طیور  $2/63$  واحد، زنبور عسل و محصولات آن  $1/1$  واحد، محصولات جنگلداری  $2/7$  واحد، ماهیگیری  $1/26$  واحد، معادن  $1/18$  واحد، برق  $2/67$  واحد، آب  $2/79$  واحد، توزیع گاز طبیعی  $1/65$  واحد، صنعت  $1/61$  واحد، ساختمان  $1/29$  واحد، عمده فروشی و خرده فروشی  $2/27$  واحد، هتل و رستوران  $1/45$  واحد، حمل و نقل  $1/95$  واحد، مستغلات و کسب و کار  $1/58$  واحد، آموزش  $1/04$  واحد و بهداشت و مددکاری اجتماعی  $1/04$

واحد و سایر خدمات نیز 1/19 واحد به‌طور مستقیم و غیر مستقیم منجر به افزایش تولید در کل اقتصاد خواهد شد.

نتایج حاصل از افزایش قیمت برق، گاز طبیعی و سایر سوخت‌ها بر روی هزینه‌های واسطه‌ای تولید بخش کشاورزی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم و درصد تغییرات قیمت روی هزینه‌های واسطه‌ای تولید در محصولات زراعی 4/17 درصد، محصولات باغداری 5/26 درصد، دام و طیور، 3/91 درصد، زنبور عسل و محصولات آن 4/03 درصد، محصولات جنگلداری 4/14 درصد، ماهیگیری 3/24 درصد، معادن 1/51 درصد، آب 7/43 درصد، صنعت 9/29 درصد، ساختمان 4/40 درصد، عمده‌فروشی و خرده‌فروشی 7/10 درصد، هتل و رستوران 6/61 درصد، حمل و نقل 3/08 درصد، واسطه‌گری‌های مالی 3/15 درصد، مستغلات و کسب و کار 1/27 درصد، امور عمومی و دفاع 2/37 درصد، آموزش 4/12 درصد، خدمات بهداشت و درمان 4/12 درصد و سایر خدمات 6/48 درصد، هزینه‌های واسطه‌ای به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر بخش‌های اقتصادی اثر گذار بوده است.

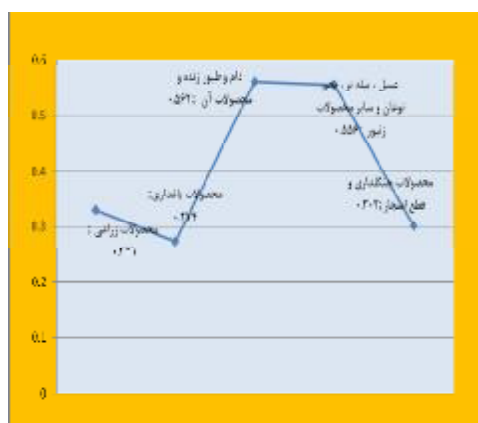
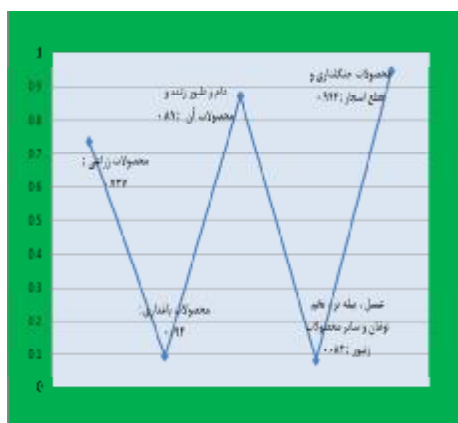
جدول 3. ضرایب مستقیم پسین تولید بخش‌های اقتصادی سال‌های 87، 88، 89 از منظر تقاضا

فعالیت‌های اقتصادی	پسین	مستقیم	ضرایب	درصد تغییرات
	1380	1387	1389	نسبت 1387
محصولات زراعی	0,291	0,331	0,374	12,98
محصولات باغداری	0,242	0,274	0,389	42,04
دام و طیور زنده و محصولات آن	0,549	0,562	0,589	4,82
عسل، پنبه تر، تخم‌نوغان و سایر محصولات زنبور	0,353	0,556	0,520	-6,53
محصولات جنگلداری و قطع اشجار	0,116	0,302	0,297	-1,81
ماهیگیری و سایر محصولات ماهیگیری	0,405	0,376	0,378	0,45
معادن	0,033	0,041	0,057	39,96
برق و خدمات مربوط	0,624	0,370	0,303	-17,92

آب و خدمات مربوط	0,403	0,510	0,420	-17,57
توزیع گاز طبیعی و خدمات مربوط	0,345	0,187	0,264	41,43
صنعت	0,667	0,688	0,712	3,39
ساختمان	0,595	0,561	0,630	12,22
خدمات عمده فروشی و خرده فروشی	0,171	0,209	0,209	-0,15
هتل و رستوران	0,453	0,456	0,434	-4,88
حمل و نقل	0,344	0,345	0,390	12,97
واسطه‌گری‌های مالی	0,184	0,218	0,210	-3,64
مستغلات، کرایه و خدمات کسب و کار	0,154	0,131	0,163	24,70
امور عمومی دفاع و انتظامی و تامین اجتماعی	0,198	0,261	0,246	-5,77
آموزش	0,127	0,132	0,180	36,12
بهداشت و مددکار اجتماعی	0,215	0,189	0,215	13,97
سایر خدمات	0,265	0,281	0,291	3,62

نمودار ضرایب مستقیم پسین تولید از منظر تقاضا و پیشین از منظر عرضه بخش کشاورزی، قبل از هدفمند نمودن یارانه ها

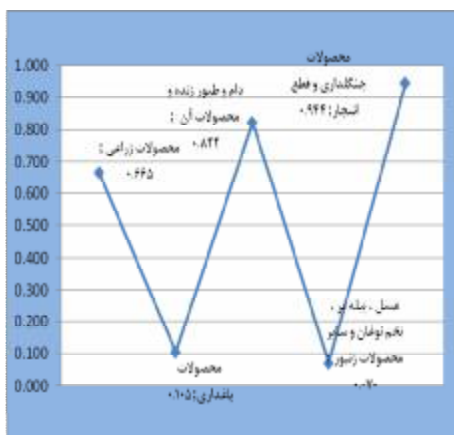
سال 1387





نمودار ضرایب مستقیم پسین تولید از منظر تقاضا و پیشین از منظر عرضه بخش کشاورزی، بعد از هدفمند نمودن یارانه ها سال 1389

ضریب پسین



ضریب پیشین



جدول 4. ضرایب مستقیم پیشین تقاضای بخش های اقتصادی سال های 89، 87، 80 از منظر عرضه

فعالیت های اقتصادی	پیشین	مستقیم	ضرایب	درصد تغییرات نسبت 1389
	1380	1387	1389	نسبت 1387
محصولات زراعی	0,588	0,737	0,665	-9,85
محصولات باغداری	0,069	0,094	0,105	10,82
دام و طیور زنده و محصولات آن	0,736	0,870	0,822	-5,56
عسل، پنبه تر، تخم نوغان و سایر محصولات زنبور	0,065	0,082	0,070	-13,59
محصولات جنگلداری و قطع اشجار	0,868	0,944	0,944	-0,02
ماهیگیری و سایر محصولات ماهیگیری	0,141	0,190	0,155	-18,48
معادن	0,131	0,074	0,097	30,66
برق و خدمات مربوط	0,842	0,519	0,831	60,16
آب و خدمات مربوط	0,647	0,745	0,908	21,94
توزیع گاز طبیعی و خدمات مربوط	0,685	0,126	0,351	178,19

صنعت	0,581	0,486	0,519	6,73
ساختمان	0,151	0,170	0,197	16,08
خدمات عمده فروشی و خرده فروشی	0,348	0,678	0,703	3,73
هتل و رستوران	0,157	0,291	0,271	-6,74
حمل و نقل	0,522	0,488	0,511	4,61
واسطه گری های مالی	0,709	0,679	0,639	-5,85
مستغلات، کرایه و خدمات کسب و کار	0,219	0,297	0,321	8,22
امور عمومی دفاع و انتظامی و تامین اجتماعی	0,002	0,003	0,003	-12,73
آموزش	0,018	0,023	0,022	-6,43
بهداشت و مددکار اجتماعی	0,022	0,025	0,028	9,71
سایر خدمات	0,157	0,154	0,138	-9,96

جدول 5. ضرایب مستقیم و غیرمستقیم لئون تیف  $L=(I-A)^{-1}$  پیوند پسین بخش های اقتصادی سال های 89، 87، 80

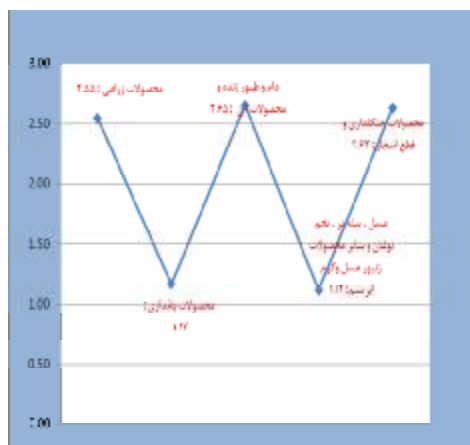
فعالیت های اقتصادی	پیوند پسین و غیر مستقیم ضرایب مستقیم	پیوند پسین	پیوند پسین	درصد تغییرات
	1380	1387	1389	نسبت 1389:1387
محصولات زراعی	1,505	1,570	1,663	5,93
محصولات باغداری	1,441	1,484	1,701	14,64
دام و طیور زنده و محصولات آن	1,975	1,967	2,054	4,43
عسل، پيله تر، تخم نوغان و سایر	1,669	2,015	1,973	-2,10
محصولات جنگلداری و قطع اشجار	1,192	1,479	1,486	0,50
ماهیگیری و سایر محصولات ماهیگیری	1,748	1,653	1,674	1,29
معادن	1,056	1,065	1,093	2,59
برق و خدمات مربوط	2,046	1,502	1,425	-5,16

آب و خدمات مربوط	1,709	1,867	1,711	-8,40
توزیع گاز طبیعی و خدمات مربوط	1,467	1,247	1,359	9,00
صنعت	2,251	2,241	2,319	3,45
ساختمان	2,149	2,029	2,199	8,40
خدمات عمده فروشی و خرده فروشی	1,295	1,335	1,343	0,57
هتل و رستوران	1,886	1,843	1,823	-1,06
حمل و نقل	1,590	1,559	1,655	6,19
واسطه گری های مالی	1,287	1,326	1,322	-0,30
مستغلات، کرایه و خدمات کسب و کار	1,304	1,246	1,323	6,22
امور عمومی دفاع و انتظامی و تامین اجتماعی	1,362	1,446	1,433	-0,93
آموزش	1,227	1,222	1,311	7,24
بهداشت و مددکار اجتماعی	1,406	1,333	1,388	4,08
سایر خدمات	1,447	1,444	1,472	1,93

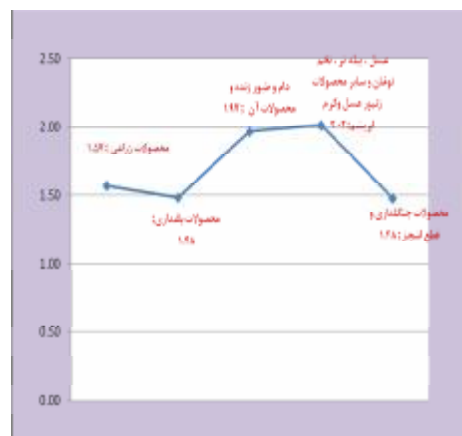
نمودار ضرایب مستقیم و غیر مستقیم پسین تولید از منظر تقاضا و پیشین از منظر عرضه بخش کشاورزی، قبل از هدفمند نمودن

یارانه ها سال 1387

ضریب پسین

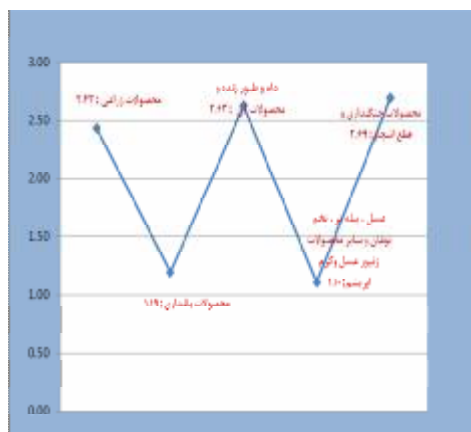


ضریب پیشین

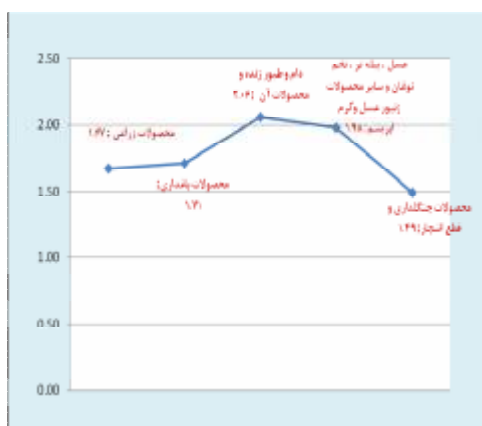


نمودار ضرایب مستقیم و غیر مستقیم پسین تولید از منظر تقاضا و پیشین از منظر عرضه بخش کشاورزی، بعد از هدفمند نمودن یارانه ها سال 1389

ضریب پسین



ضریب پیشین



جدول 6. ضرایب مستقیم و غیرمستقیم لئون تیف  $L=(I-A)^{-1}$  پیوند پیشین بخش های اقتصادی سال های 80، 87، 89

فعالیت های اقتصادی		ضرایب مستقیم و غیر مستقیم پیوند پیشین		درصد تغییرات
	1380	1387	1389	نسبت 1387
محصولات زراعی	2,279	2,55	2,431	-4,59
محصولات باغداری	1,129	1,17	1,188	1,83
دام و طیور زنده و محصولات آن	2,538	2,65	2,625	-1,05
عسل، پنبه تر، تخم نوغان و سایر	1,099	1,12	1,100	-1,42
محصولات جنگلداری و قطع اشجار	2,639	2,63	2,690	2,21
ماهگیری و سایر محصولات ماهگیری	1,245	1,32	1,263	-4,25
معادن	1,257	1,13	1,177	4,29
برق و خدمات مربوط	2,773	1,97	2,672	35,54
آب و خدمات مربوط	2,150	2,48	2,792	12,62
توزیع گاز طبیعی و خدمات مربوط	2,394	1,21	1,650	35,95
صنعت	2,038	1,83	1,911	4,27
ساختمان	1,208	1,25	1,292	3,74
خدمات عمده فروشی و خرده فروشی	1,641	2,19	2,267	3,50
هتل و رستوران	1,271	1,48	1,450	-1,71
حمل و نقل	1,921	1,89	1,947	3,08
واسطه گری های مالی	2,201	2,09	2,073	-0,60
مستغلات، کرایه و خدمات کسب و کار	1,400	1,51	1,576	4,14
امور عمومی دفاع و انتظامی و تامین اجتماعی	1,003	1,00	1,004	-0,01
آموزش	1,031	1,04	1,039	-0,22
بهداشت و مددکار اجتماعی	1,036	1,04	1,044	0,40
سایر خدمات	1,211	1,22	1,192	-2,01

جدول 7. اثر قیمتی برق و گاز طبیعی و سایر سوخت ها بر روی هزینه های واسطه ای بخش های اقتصادی  $p=(I-A)^{-1} (v)$  سال 1389 (درصد)

فعالیت های اقتصادی	درصد تغییر هزینه واسطه تولید بخش های اقتصادی
محصولات زراعی	4,17
محصولات باغداری	5,26
دام و طیور زنده و محصولات آن	3,91
عسل، پيله تر، تخم نوغان و ساير محصولات زنبور	4,03
محصولات جنگلداری و قطع اشجار	4,14
ماهی و سایر محصولات ماهیگیری	3,24
معادن	1,51
آب و خدمات مربوط	7,43
صنعت	9,29
ساختمان	4,40
خدمات عمده فروشی و خرده فروشی	7,10
هتل و رستوران	6,61
حمل و نقل	3,08
واسطه گری های مالی	3,15
مستغلات، کرایه و خدمات کسب و کار	1,27
امور عمومی دفاع و انتظامی و تامین اجتماعی	2,37
آموزش	4,15
بهداشت و مددکار اجتماعی	4,12
سایر خدمات	6,48

### چالش های بخش کشاورزی

- افزایش قیمت خدمات در رشته فعالیت زراعت برنج و عدم تسطیح زمین های شالیزار منجر به بایر شدن بخش هایی از زمین های کشاورزان شده است. در مشاهدات عینی در هنگام جمع آوری اطلاعات و استخراج داده ها مشاهده شده، به میزان 25 درصد در هر هکتار تسطیح زمین صورت نگرفته است و یا نواقصی در تسطیح زمین می باشد.
- میانگین سنی بهره برداران کشاورزی بخصوص در بخش زراعت برنج و گندم بالای 50 تا 70 سال است
- زمین های مالکان کوچک و خرده مالکی در فعالیت زراعت تولید شلتوک (برنج) مشاهده شده است. این امر موجب کاهش کارکنان فامیلی بدون مزد خانوارها شده است. علت آن تولید نهایی محصول زراعی کمتر از دستمزد واقعی است. کارکنان فامیلی حاضر نمی شوند نزد خانوارهای خود در کشت مزارع کار کنند.
- محصولات باغی: برای خرید برگ سبز چای از چایکاران توسط سازمان چای، قیمت محصول به چایکاران به موقع پرداخت نشده است، به طوریکه چایکاران هنوز قیمت محصول سال گذشته خود را دریافت نکرده اند.
- در محصولات باغداری و مرکبات مشاهده شده است: اکثر درختان کهنسال و میوه ها ریز می باشد. هرس کردن و یا ایجاد نهالستان جدید برای کشاورزان مقدور نیست؛ زیرا کشاورزان توان مالی 4 تا 5 ساله را تا به ثمر رسیدن محصول جدید ندارند. لذا با همان درختان کهنسال روش باغداری را اداره می نمایند.
- درصد بی سوادی در بین کشاورزان بالاست. به طوری که از کل بهره برداران 45 درصد بی سواد هستند و بقیه نیز از تحصیلات پایین از دیپلم می باشند.

- بهره برداران گل و گیاه نیز گلخانه های خود را به صورت اجاره ای واگذار کردند. این امر موجب افزایش هزینه تولید شده است.

### پیشنهادها

با توجه به نتایج تحقیق و ضرایب پیوندهای پسین و پیشین تولید و چالش های بخش کشاورزی در رشته فعالیت زراعت، محصولات باغداری بعد از هدفمند نمودن یارانه ها که منجر به تغییرات 42 درصدی هزینه های واسطه ی تولید در محصولات باغداری و 12/98 درصد در هزینه های واسطه تولید محصولات زراعی شده است، پیشنهاد می شود:

- دولت با پرداخت یارانه غیر مستقیم نهاده های آب، کود و سم برای محصولات زراعی و باغداری، قیمت آنها را در حد پایین نگهدارد.

- دولت برای حمایت کشاورزان با پرداخت وام های بلند مدت به تعاونی ها برای سرمایه

گذاری در ماشین آلات کشاورزی اقدام کند.

- کشاورزان با تشکیل تعاونی های خدمات کشاورزی و حمل و نقل، بخشی از هزینه های

خود را کاهش دهند.

- سهمیه بنزین و گازوئیل برای حمل و نقل کالاهای کشاورزی و تولیدات کشاورزی

افزایش یابد.

- بهره وری در بخش زراعت از طریق تسطیح زمین های زراعی و روش های بیوتکنولوژی

ارتقا یابد.

- ایجاد سردخانه ها در تعاونی روستایی و نگهداری محصولات باغی روستاییان و عرضه آن

در زمان افزایش تقاضای بازار.



- افزایش تعرفه گمرکی وارداتی محصولات زراعی و دامی برای حمایت از تولید داخلی.
- با توجه به کاهش ماندگاری و عرضه محصولات زراعی و دامی و طیور در بخش های اقتصادی به میزان  $9/8$ - و  $5/56$ - درصد تغییرات آن بعد از هدفمندی پیشنهاد می شود:
- دولت از صنایع غذایی در صورت خرید محصولات زراعی و دامی داخلی، با اعطای وام های زود بازده حمایت کند.
- ایجاد بازار تجارت الکترونیکی در بخش کشاورزی.
- ایجاد صنایع تبدیلی و بسته بندی محصولات زراعی در نزدیکی روستا.
- صدور محصولات کشاورزی به خارج کشور و رفع موانع صادراتی محصولات کشاورزی و آئین نامه گمرکی
- ساز و کارهای ساده جهت تامین منابع مالی بانک ها برای سرمایه گذاری در بخش کشاورزی
- برای فقدان آماری در بخش کشاورزی و برنامه ریزی صحیح پیشنهاد می شود: برای کلیه بهره برداران کشاورزی کارت هوشمند جهت ثبت نهاده های تولید و فروش محصولات کشاورزی داده شود.

#### منابع :

- 1-جدول داده - ستانده اقتصاد ایران سال (1380). مرکز آمار ایران.
- 2-از داده های ثبتی و بیلان شرکت های آب و فاضلاب، برق، مخابرات سال (1389).
- 3-آمارگیری موردی از بهره برداران کشاورز.
- 4-شاخص های تولید کننده کالا و خدمات *ppi* مرکز آمار ایران (1387) و (1389).
- 5-اطلاعات سایت حساب های ملی ایران و آمارهای ارزش افزوده بخش های اقتصادی سال (1389) و (1387).
- 6-داده های آمارگیری از محصولات کشاورزی کشور و داده های ثبتی آن سال (1389).

- 7-نشریه "طبقه بندی محوری محصولات ایران براساس 1,1 CPC.Rev" -مرکز آمار ایران.
- 8- نشریه " طبقه بندی رشته فعالیت های اقتصادی ایران براساس 1,3 Isic.Rev" ، مرکز آمار ایران.
- 9-دکتر ترابی، " جدول داده ستانده سال(1380) و قابلیت های آن در تحلیل های اقتصادی و مطالعات ساختاری".
- 10-دکتر تقی ترابی، " عمده ترین کاربردهای جداول عرضه و مصرف در تهیه اساسی ترین حسابها و اطلاعات مطرح در نظام حسابهای ملی".
- 11- دکتر بانویی، " بخش کشاورزی و نقش آن در فرایند انتقال اقتصاد ایران: تحلیلی بر اساس تکنیک ایستای داده - ستانده"، ویژه سمینار خصوصی سازی اقتصاد کشاورزی و توسعه.
- 12- دکتر بانویی (1385). "تدوین ماتریس حسابداری اجتماعی بخش کشاورزی ایران".
- 13-دکتر بانویی، " نقش صادرات بخشهای کشاورزی، صنعت و خدمات در ایران و تاثیر آن بر رشد بخشهای اقتصادی با استفاده از جدول داده - ستانده"، دومین همایش اقتصاد ایران.
- 14- دکتر بانویی، "جایگاه و اهمیت بخش کشاورزی در اقتصاد ایران (رهیافت داده - ستانده)".

1. *System of National Accounts(SNA93,2008)*
2. *De Mesnard, L. (2007) A Critical Comment on Oosterhaven-stelder Net Multipliers, Annals of Regional science, vol.41, pp:249-271.*
3. *Dietzenbacher, E. and Lahr, M. (2009) Expanding Extractions, Faculty of Economics and Business, University of Groningen, the Netherlands.*
4. *Dietzenbacher, E. (2005) More on Multipliers, Journal of Regional Science, vol.45, pp:421-426.*
5. *Ciaschini, M. and Socci, C. (2007) Final Demand Impact on output: A*
6. *Macro Multiplier Approach, Journal of Policy Modeling, vol.29, pp:115-132.*
7. *Hazari, B. and krishnamurty, J. (1970) Employment Implications of India's*
8. *Industrialization: Analysis in an Input-output Framework, Review of Economics and Statistics, vol.LII, No.2, pp:181-186.*
9. *Hazari, B. (1973) Empirical Identifization of key sectors in the Indian Economy, Review of Economics and Statistics, vol. LV, No.3, pp: 301-305.*

# " بررسی موانع اجرای راهبرد سازمانی و ارائه راهکارهای اجرایی در شرکت‌ها واتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان "

دکتر حبیب ابراهیم پور<sup>1</sup> دکتر عظیم اصلانی<sup>2</sup> موسی رستمی<sup>3</sup>

## چکیده

نتایج پژوهش های مختلف در زمینه مدیریت راهبردی نشان می دهد، سازمان هایی که از رویکرد راهبرد جهت رسیدن به یک مزیت رقابتی پایدار استفاده می کنند، اغلب در مرحله اجرای راهبرد در سطوح مختلف سازمانی با مشکل روبه رو می شوند .

نظر به اهمیت و مشکلات ناشی از چالش های اجرای راهبرد ، در این تحقیق سعی شده است ، موانع عدم اجرای راهبرد های سازمانی در شرکت‌ها واتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان در قالب چهار مانع مورد بررسی قرار گیرد: 1- انتقال راهبرد 2- همسویی ذی نفعان با راهبرد 3- تعهد مدیریت ارشد 4- تخصیص منابع لازم، از دیدگاه سه گروه کارکنان مدیریت تعاون روستایی، شرکت‌ها و اتحادیه های تعاونی روستایی و ذینفعان(روستاییان عضو شرکت‌ها).

روش پژوهش تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، پیمایشی است. جامعه آماری از بین کارکنان مدیریت تعاون روستایی، شرکت‌ها و اتحادیه های تعاونی عضو و ذینفعان در استان گیلان بوده و تعداد 280 نفر به عنوان نمونه آماری در نظر گرفته شده اند. روش جمع آوری اطلاعات کتابخانه ای و میدانی و ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه می باشد. برای جمع آوری اطلاعات از جامعه آماری و به

---

<sup>1</sup> استادیار دانشگاه محقق اردبیلی - [Haebram@Yahoo.Com](mailto:Haebram@Yahoo.Com)

<sup>2</sup> دکترای مدیریت مالی و مدرس دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمی - [AzimAslani@Yhoo.Com](mailto:AzimAslani@Yhoo.Com)

<sup>3</sup> کارشناس اداره بازرگانی مدیریت تعاون روستایی استان گیلان - [m\\_rostami1967@yahoo.Com](mailto:m_rostami1967@yahoo.Com)

منظور آزمون فرضیه‌های تنظیم‌شده تحقیق حاضر، از پرسشنامه‌ای که با توجه به متغیرهای تحقیق و عملیاتی نمودن آنها تنظیم‌شده، استفاده گردیده است. برای برآورد پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. بر اساس این روش با استفاده از نرم افزار آماری *SPSS* میزان پایایی آزمون 0/909 به دست آمد. با توجه به عدد به دست آمده می توان گفت که: پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار می باشد. نتایج تحقیق نشان می دهد که بین هریک از موانع چهارگانه فوق و اجرای راهبرد سازمانی در شرکت‌ها و اتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان، رابطه مثبت و معنی داری برقرار است، به طوری که از بین موانع چهارگانه، مانع "عدم تعهد مدیریت ارشد درقبال اجرای راهبرد"، بیشترین تأثیر را داشته و مانع "عدم تخصیص بهینه منابع" در رتبه دوم و مانع "عدم همسویی کارکنان درقبال اجرای راهبرد سازمانی" در مرتبه سوم قرار دارد و در نهایت مانع "عدم انتقال راهبرد بین سطوح پایین سازمانی"، تأثیر گذاری کمتری نسبت به سایر عوامل دارد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت راهبردی - راهبرد سازمانی - موانع اجرای راهبردهای سازمانی

#### مقدمه

برنامه ریزی راهبردی مجموعه ی تصمیمات و اقدامات اساسی است که زمینه های عملکردی مناسب جهت دستیابی به اهداف و آرمانها را در راستای مأموریت، ارزش ها و جهت گیری ها، فراهم کرده و به موجب آن راهبرد ها و جایگاه سازمان ها در آینده مشخص می شود. بدون شک تحقق اهداف راهبردی سازمان در گرو همکاری و هماهنگی تمامی عواملی است که تعامل نظام مند آنها با یکدیگر به وجود سازمان معنا می بخشد. در این راستا سازمان ها وجود دارند که علی رغم تهیه برنامه های راهبردی در اجرای آنها و رسیدن به اهداف راهبردی شکست خورده اند یا اینکه به نتیجه مطلوب از برنامه ریزی ها نایل نیامده اند.

در این ارتباط **کاپلان و نورتون**، در سال 1999 مجله **فورچون**<sup>1</sup> براساس مطالعات خود طی مقاله ای ادعا کردند که حدود 70 درصد دلیل شکست مدیران ارشد اجرایی در آمریکا، نه به خاطر ضعف آن ها در فرموله کردن راهبرد، بلکه به دلیل عدم توفیقشان در پیاده سازی و اجرای صحیح راهبرد های شان بوده است (کاپلان و نورتون، 1386: 67)

وقتی از مدیران سازمان های موفق در خصوص چگونگی دستیابی سازمان به موفقیت سؤال می شد، آنها دو واژه را به دفعات استفاده می کردند؛ همسویی و تمرکز. در واقع این سازمان های موفق قادر بودند تا تیم مدیریت، واحدهای کسب و کار، منابع انسانی، فناوری اطلاعات و منابع مالی خود را در جهت راهبرد سازمان خود همسو و متمرکز کنند (پنکو 2، 1388).

برخی از اندیشمندان نیز براساس مطالعات انجام شده عوامل متعددی را برای عدم دسترسی به اهداف راهبردی عنوان نموده اند. برای مثال: بعضی ها اعتقاد به نیروی انسانی شاغل در سازمان را عامل شکست می دانند. گروه دیگر عدم تخصیص منابع را مشکل اصلی قلمداد می کنند و دسته ای هم عدم همخوانی ادبیات راهبرد تدوین شده با فرهنگ سازمانی و کارکنان را مهم می دانند.

**فرد.آر. دیوید** در بررسی های خود به این نتیجه رسیده است که شرکت های کوچک، بزرگ، انتفاعی و غیر انتفاعی از نظر اصول، مفاهیم و ابزارهای تدوین راهبرد تفاوت چندان زیادی باهم نمی کنند. ولی با توجه به نوع و اندازه سازمان ها، اجرای راهبرد بسیار متفاوت است و مدیریت در اجرای راهبرد با چنین مشکلاتی روبه روست:

---

1 .Fortune

2 <http://www.penco.ir>

تعیین هدف های سالانه، تدوین سیاست ها، تخصیص منابع، تجدید نظر در پاداش و برنامه های انگیزشی، کاهش دادن مقاومت هایی که در برابر تغییرات ایجاد می شود، وفق دادن مدیران با راهبرد و تقویت فرهنگی که پشتیبان راهبرد باشد. (دیوید، 1384: 427)

عوامل درگیر و تصمیم گیرنده در اجرای راهبرد در محدوده تحقیق حاضر (مدیران عالی، مدیران میانی و کارکنان مدیریت تعاون روستایی استان گیلان، اتحادیه ها و شرکت های تعاونی روستایی و ذینفعان (روستاییان عضو در شرکت ها) می باشند. که هر یک از دیدگاه خود موانع اجرای راهبرد را برعهده عواملی خاص قرار می دهند. لذا در این تحقیق سعی شده پس از شناسایی موانع اجرای راهبرد، آنها را بر اساس نظرات گروه های سه گانه فوق در استان گیلان و با استفاده از روش های علمی و پژوهشی مورد مطالعه و ارزیابی قرارداد، پیشنهادهای لازم را برای رفع موانع ارائه نماید.

### بیان مسئله

یکی از مسئولیت های هر نهاد اجتماعی، نیل به اهدافی است که علت وجودی آن نهاد شکل گرفته است. تحقق اهداف سازمان در گروه کاری و هماهنگی تمامی عواملی است که تعامل نظام مند آنها بایکدیگر به وجود سازمان معنا می بخشد. در این میان سازمان هایی هستند که با داشتن برنامه های راهبردی، در اجرا و رسیدن به اهداف راهبردی شکست خورده اند. بنابراین می توان گفت؛ تدوین راهبرد نمی تواند اجرای موفقیت آمیز آنها را تضمین نماید، زیرا همیشه انجام دادن کار (اجرای راهبرد) از گفتن آنچه باید انجام شود (تدوین راهبرد) مشکل تر است. در نهایت پیاده سازی و اجرای اثر بخش راهبرد مستلزم رهبری توانمند سازمان، فرهنگ کاری سطح بالا، راهبرد های کارکردی متناسب و یک ساختار سازمانی می باشد که زمینه دست یابی به اهداف را فراهم می سازد. (جفری اس، کارن اچ، 1389: 269)

در مطالعاتی که توسط مجله اکونومیست بر نمونه ای بالغ بر 276 مدیر ارشد در خصوص چالش های برنامه ریزی و مدیریت راهبردی صورت گرفته است، 57 درصد از مدیران، چالش اصلی خود را در مرحله اجرای راهبرد معرفی نموده اند. جدیدترین تحقیقات علمی در سال 2010 میلادی نشان می دهد حدود 60 درصد از راهبرد ها به طور موفقیت آمیز اجرا نمی شوند و این حیات سازمان ها را به خطر انداخته است. مطالعه مشابه دیگری نیز در شرکت های آسیایی حاکی از آن است که 83 درصد از مدیران ارشد اذعان به ناتوانی در اداره فرایند پیاده سازی راهبرد در سازمان های خود نموده اند. وجود این گونه آمارها به وضوح نشان می دهد که پیاده سازی و اجرای راهبرد به مهمترین عامل در اداره سازمان ها تبدیل شده است و از این حیث می تواند مبنای ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان هایی باشد که از مهارت و توانایی کافی برای اداره فرایند اجرای راهبرد برخوردار هستند. (اکونومیست 1، 1390)

سند انتشار یافته از سوی سازمان ملل متحد در کنفرانس هیوگو 2005 شکافها و چالش های موجود در زمینه عدم اجرای سیاست های راهبرد را مطرح نموده است. در قسمتی از آن مواردی بدین شرح گوشزد می شود. چرا راهبرد هایی که با این نگاه علمی و پس از ساعتها کار و کارشناسی سنگین در سطوح بالای حاکمیت تصویب می شوند، در عمل با موانعی روبه روهستند؟ به نظر می رسد چند عامل در این زمینه نقش دارند: (قاسم عابدی، 1388)

- عدم انتقال راهبرد

- عدم همسویی ذی نفعان با راهبرد

- عدم تعهد مدیریت ارشد

- عدم تخصیص منابع لازم

در مدیریت تعاون روستایی استان گیلان نیز در موارد متعددی، با وجود آمادگی زمینه های کارآمدی مدیران و برنامه ریزی در زمینه راهبردهای مطلوب و مناسب برای رسیدن به بهره وری و عملکرد مفید سازمان، عملاً راهبردهای تدوین شده با شکست مواجه شده است. روش ها و ابزارهای برنامه ریزی راهبردی به کار گرفته شده است، ولی در بعضی مواقع به اهداف از قبل تعیین شده نرسیده است. با عنایت به ارتباط شغلی محقق با جامعه مورد تحقیق، این سؤال مطرح شده که موانع اجرای راهبردهای مصوب در استان گیلان کدامند؟ لذا بررسی موانع اجرای راهبردها و الویت بندی آن، می تواند مشکلات اجرای اهداف راهبردی را برای مدیران سازمان شفاف تر نماید، و بی توجهی به آن با وجود ضررهای فراوان، باعث می شود که مشکلات فرا روی اجرای برنامه های استراتژیک ناشناخته بماند. در تحقیق حاضر سعی بر آن خواهد بود تا موانع اساسی اجرای راهبرد های سازمانی در شرکت ها و اتحادیه های تعاون روستایی استان گیلان مورد بررسی قرار گیرد. به طور کلی تحقیق حاضر در پی پاسخگویی به سؤالات زیر است:

موانع اجرای راهبرد سازمانی شرکت ها و اتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان چیست؟  
 راهکارهای اجرایی راهبرد سازمانی، با توجه به موانع مطرح شده در شرکت ها و اتحادیه های تعاونی روستایی گیلان کدام است؟

### اهداف تحقیق

هدف اصلی پژوهش حاضر عبارت است از:

بررسی موانع اجرای راهبرد سازمانی و ارائه راهکارهای اجرایی در شرکت ها و اتحادیه های

تعاونی روستایی استان گیلان. در راستای این هدف، اهداف زیر دنبال می شود:



1. بررسی تاثیر عدم انتقال راهبرد ها به سطوح سازمان، به عنوان مانع اجرای راهبرد های

سازمانی

2. بررسی تاثیر عدم همسویی کارکنان با راهبرد ها، به عنوان مانع اجرای راهبرد های

سازمانی

3. بررسی تاثیر عدم تعهد مدیریت، به عنوان مانع اجرای راهبرد های سازمانی

4. بررسی تاثیر عدم تخصیص بهینه منابع، به عنوان مانع اجرای راهبرد های سازمانی

5. بررسی تفاوت و رتبه بندی میزان تاثیر موانع چهارگانه شامل

(1) مانع مربوط به عدم انتقال راهبرد

(2) مانع مربوط به عدم همسویی ذی نفعان با راهبرد

(3) مانع مربوط به عدم تعهد مدیریت ارشد

(4) مانع مربوط به عدم تخصیص منابع لازم در عدم اجرای راهبرد سازمانی شرکت ها و اتحادیه

های تعاونی روستایی استان گیلان از دیدگاه سه گروه کارکنان مدیریت تعاون روستایی استان گیلان، شرکت ها و اتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان و ذینفعان (روستاییان عضو در شرکت های تعاونی روستایی) مورد بررسی قرار گیرد.

### اهمیت و ضرورت تحقیق

مدیران تعاون روستایی، شرکت ها و اتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان پس از تجزیه و تحلیل محیط کاری، تعیین جهت گیری سازمانی، تعریف مأموریت و اهداف سازمانی، راهبرد های سازمانی را تعیین می کنند و با تعیین راهبرد سازمانی شرکت ها و اتحادیه های تعاونی

روستایی استان گیلان در واقع زمینه های عملکرد مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی در راستای مأموریت و فلسفه وجودی سازمان مشخص می گردد.

از طرف دیگر روشها و مدل های تعیین راهبرد به تبع مدیریت راهبردی، از یک تکنیک و شیوه نامه خاص پیروی نمی کند و هریک حاوی یک مفهوم و یک بینش است. در این راستا مدل های برنامه ریزی راهبردی بسیاری موجودند که انتخاب آنها با توجه به ماهیت سازمان، وضعیت و جایگاه سازمان در خانواده دولت و شرایط محیطی صورت می پذیرد. بنابراین می توان ادعا کرد که در هر سازمانی یک مدل برنامه ریزی راهبردی منحصر به فرد به کار رفته است و برای اجرای آن نیز مشکلات خاصی وجود دارد که چه بسا با مشکلات اجرای برنامه های راهبردی سایر سازمان ها با توجه به مطالب عنوان شده متفاوت می باشد. (داوری، 1380: 79)

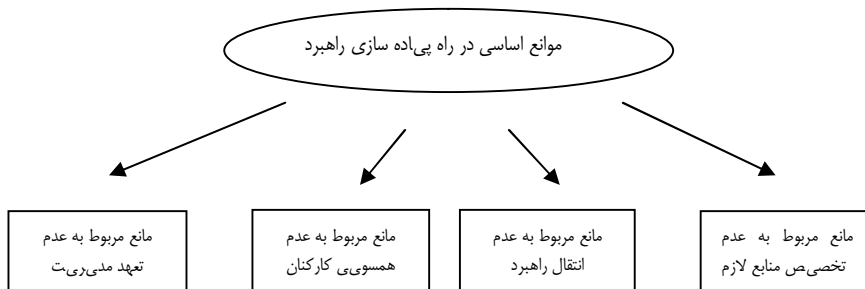
به دلیل منحصر به فرد بودن مشکلات اجرای راهبرد های هر سازمان، برای بررسی موانع اجرای راهبردهای سازمانی، اجرای تحقیق و پژوهشی در زمینه موانع اجرای راهبرد های سازمانی شرکت ها و اتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان نیز از اهمیت و ضرورت بالایی برخوردار می باشد تا ضمن شفاف شدن موانع و مشکلات اجرای برنامه های راهبردی سازمانی، شرکت ها و اتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان نسبت به اجرای موفق آنها زمینه سازی شود

### مبانی نظری تحقیق

فرایند مدیریت راهبردی، پس از تدوین راهبرد هایی که باید به اجرا در آورد، پایان نمی یابد، باید به افکار راهبردی جامه عمل پوشانید. اگر شرایط زیر به وجود آید جامه عمل پوشانیدن به این افکار بسیار آسان می شود؛ مدیران و کارکنان، سازمان را درک کنند، خود را جزئی از سازمان

پندارند و از مجرای مشارکت در عملیات مربوط به تدوین راهبرد خود را نسبت به موفقیت سازمان متعهد نمایند. اگر کارکنان و مدیریت سازمان راهبرد ها را درک نکنند و نسبت به اجرای آنها خود را متعهد ندانند، تلاش‌هایی که در راه اجرای راهبرد صورت می‌گیرد با مسائل عمده روبه‌رو خواهد شد. (دیوید، 1384:424)

محققان دلایل ناکامی سازمان‌ها را در اجرای راهبردها به چهار نوع محدودیت یا موانع نسبت داده‌اند که در شکل زیر نشان داده شده است: (بختیاری، 1386:24)



شکل 1. موانع اساسی پیاده سازی راهبرد

منبع: رابرت اس. کاپلان، دیوید پی. نورتون، سازمان‌های راهبرد محور، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ترجمه پرویز بختیاری، چاپ پنجم، 1386، ص 24.

### پیشینه تحقیق

تحقیقی با عنوان «موانع اجرای استراتژی‌های بازاریابی، ارائه یک طبقه بندی و رتبه بندی آن برای شرکت ایران خودرو» توسط آقایان امیررضا ممدوحی، محمدرضا سیدهاشمی در سال 1387 انجام شد و نتایج به دست آمده بیانگر آن است که یک شرکت یا سازمان، برای تحقق

اهداف کلان و اهداف بازاریابی خود نیاز به برنامه ریزی بازاریابی دارد که یکی از ستاده های مهم این فرآیند، تدوین راهبرد های بازاریابی است. اجرای درست راهبرد های بازاریابی، بخش نهایی و ضامن موفقیت شرکت در امر بازاریابی است. نتایج پژوهش های مختلف در زمینه مدیریت راهبردی نشان می دهد، شرکت هایی که از رویکرد راهبرد برای رسیدن به یک مزیت رقابتی پایدار استفاده می کنند، اغلب در مرحله اجرای راهبرد در سطوح مختلف سازمانی با مشکل مواجه می شوند هدف اصلی این مقاله، ارائه یک طبقه بندی از موانعی است که در راستای اجرای موثر راهبرد های بازاریابی وجود دارد و رتبه بندی آن برای نمونه موردی شرکت ایران خودرو، ابتدا یک طبقه بندی از موانع برگرفته از ادبیات بین المللی برای این شرکت براساس نظرات خبرگان این شرکت بومی می شود و سپس با استفاده از آزمون های آماری تی تک نمونه ای و فریدمن طبقه بندی و رتبه بندی بررسی می شود نتایج نشان می دهد که در میان طبقه بندی هشت گانه، طبقه موانع مدیریتی دارای بالاترین اهمیت است. پس از آن، طبقه موانع ساختاری در رتبه دوم و طبقات موانع فرهنگی، ادراکی، راهبردی، عملیاتی، نیروی انسانی و منابع به ترتیب در رتبه های بعدی قرار می گیرند. یعنی در شرکت ایران خودرو، کمبود منابع یک مانع برای اجرای راهبرد بازاریابی نبوده و از این نظر شرکت کمبود خاصی ندارد، بلکه سایر طبقات موانع اصلی را تشکیل می دهند.

تحقیقی با عنوان "اطلاعات هیئت مدیره و کارآیی وظایف راهبردی" در سال های 2003 و 2005 در نروژ انجام و مشخص گردید که بین استفاده از اطلاعات ناهمگون و داشتن اطلاعات ناهمگون تفاوت هایی وجود دارد. استفاده از اطلاعات ناهمگون، تأثیری بیش از دارا بودن اطلاعات ناهمگون بر روی کارایی وظایف راهبردی دارد. اطلاعات ناهمگون به منظور بهبود دادن کیفیت تصمیم گیری ارزشمند است؛ با وجود این، استفاده نادرست از اطلاعات به خاطر

خطاهای اطلاعات، ممکن است کیفیت را کاهش دهد. بنابراین کنترل نمونه گیری و ارزیابی خطاها در یک هیئت مدیره ناهمگون ضروری است، این امر به کاهش خطاهای رفتاری کمک کرده و کیفیت استفاده از اطلاعات ناهمگون را تضمین می کند و در نتیجه کارایی وظایف راهبردی هیئت مدیره را بهبود می بخشد. فرضیه های استفاده شده در تحقیق به شرح زیر است:

- دارا بودن اطلاعات ناهمگون، تاثیر مثبتی بر کارایی وظایف راهبردی در هیئت مدیره دارد.
- بحث آزاد توسط هیئت مدیره، تاثیر مثبتی بر کارایی وظایف راهبردی در هیئت مدیره دارد.
- رهبری اثربخش توسط رئیس هیئت مدیره، نقش مثبتی در کارایی وظایف راهبردی هیئت مدیره دارد.

- جست و جوی فعال توسط هیئت مدیره، تاثیر مثبتی در کارایی وظایف راهبردی هیئت مدیره دارد.

نتیجه گیری و هدف از این تحقیق، آزمایش کردن اثرات ناهمگونی و اختلاف اطلاعات هیئت مدیره بر کاربرد وظایف راهبردی هیئت مدیره براساس دیدگاه منبع محور شرکت است و این ایده را می رساند که بین «دارا بودن اطلاعات ناهمگون» و «استفاده کردن از آن» تفاوت وجود دارد.

### فرضیه های تحقیق

فرضیه های تحقیق حاضر عبارت است از:

1. عدم تعهد مدیریت، مانع اجرای راهبرد سازمانی شرکت ها و اتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان است.
2. عدم همسویی کارکنان با راهبردها، مانع اجرای راهبرد سازمانی شرکت ها و اتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان است.

3. عدم انتقال راهبرد ها به سطوح پایین سازمان، مانع اجرای راهبرد سازمانی شرکت‌ها و اتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان است.
4. عدم تخصیص بهینه منابع، مانع اجرای راهبرد سازمانی شرکت‌ها و اتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان است.
5. تعیین الویت و میزان تاثیر هر یک از موانع چهار گانه در زمینه اجرای راهبردهای سازمانی شرکت‌ها و اتحادیه های تعاونی روستایی گیلان

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق کارکنان شاغل در ادارات شهرستانی و ستادی مدیریت تعاون روستایی و شرکت‌ها و اتحادیه های تعاونی روستایی گیلان است. برای انتخاب نمونه آماری از روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای تک مرحله ای استفاده شده است. بدین ترتیب که ابتدا کل نیروهای انسانی شاغل در مدیریت تعاون روستایی، شرکت‌ها و اتحادیه های تعاونی روستایی استخراج و سپس از بین کارکنان استخراج شده با روش کوکران تعداد 280 نفر به صورت تصادفی انتخاب شدند که از این تعداد 100 نفر دیپلم، 71 نفر فوق دیپلم، 98 نفر لیسانس و 11 نفر فوق لیسانس می باشند. همچنین تعداد 19 نفر از این نمونه مجرد و 261 نفر متأهل می باشند.

در تحقیق حاضر برای جمع آوری اطلاعات از روش‌های کتابخانه ای و میدانی و به منظور تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از پرسشنامه های جمع آوری شده، از روش های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. بدین ترتیب که برای توصیف پاسخ های سؤالات پرسشنامه تحقیق، از جداول توزیع فراوانی و درصد پاسخ های مربوط به هر یک از سؤالات و برای

نشان دادن بعضی از داده های آماری بصورت مجسم، از نمودارهای ستونی استفاده گردیده است. همچنین در سطح استنباطی برای آزمون فرضیه ها، آزمون تی استیودنت و آزمون فریدمن مورد استفاده قرار گرفت. برای جمع آوری اطلاعات از جامعه آماری و به منظور آزمون فرضیه های تنظیم شده تحقیق حاضر، از پرسشنامه ای که با توجه به متغیرهای تحقیق و عملیاتی نمودن آنها تنظیم شده، استفاده گردید. پرسشنامه تحقیق متشکل از دو دسته سؤال است. دسته اول، که با حروف الفبا کدگذاری شده است به منظور تعیین و مشخص شدن مشخصات نمونه آماری (جمعیت شناختی) از لحاظ تأهل، سنوات خدمت، تحصیلات و سن کارکنان و دسته دوم به منظور آزمون فرضیه های تحقیق حاضر تنظیم گردیده است.

در پژوهش حاضر برای سنجش روایی و پایایی ابزار سنجش، از روایی صوری یا نمادی استفاده گردید، بدین ترتیب که پرسشنامه اولیه تنظیم شده، ابتدا در اختیار ده تن از اساتید مدیریت دولتی و کارشناسان قرار داده شد تا در خصوص روایی پرسشنامه، اظهار نظر نمایند. بعد نظرات اساتید و کارشناسان در پرسشنامه لحاظ شد و تغییرات لازم در سؤالات به وجود آمد. برای برآورد پایایی پرسشنامه، از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. بر اساس این روش با استفاده از نرم افزار آماری *SPSS* میزان پایایی آزمون 0/909 به دست آمد. با توجه به عدد به دست آمده می توان گفت که: پرسشنامه از پایایی بالایی برخوردار می باشد.

### قلمرو تحقیق

قلمرو موضوعی تحقیق حاضر، بررسی موانع اجرای راهبرد سازمانی و ارائه راهکارهای اجرایی در شرکت ها و اتحادیه های تعاونی روستایی گیلان از حوزه مباحث مدیریت راهبردی می باشد.

قلمرو مکانی تحقیق، مدیریت تعاون روستایی، شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی روستایی استان گیلان است.

قلمرو زمانی تحقیق، نیز از اسفند ماه سال 1390 شروع و در شهریور ماه 1391 خاتمه یافته است.

### یافته‌های تحقیق

در این قسمت با توجه به اینکه متغیرهای به کار رفته در فرضیه‌ها از نوع رتبه‌ای بوده و تأیید و عدم تأیید آن متغیر با مقایسه با یک مقدار ثابت انجام می‌شود، از آزمون تی تست یک متغیره استفاده شده است.

جدول 1. اطلاعات توصیفی آزمون تی تست تک متغیره مربوط به فرضیه‌های تحقیق

مقدار مورد مقایسه = 3				فرضیه‌هایی که مانع اجرای راهبرد سازمانی است
سطح معنی داری	درجه آزادی	t	میانگین	
0/001	279	32/88	3/73	عدم تعهد مدیریت به عنوان مانع اجرای راهبردهای سازمانی
0/001	279	24/49	3/67	عدم همسویی کارکنان با راهبردها به عنوان مانع اجرای راهبرد سازمانی
0/001	279	21/75	3/63	عدم انتقال راهبرد به سطوح پایین سازمان، به عنوان مانع اجرای راهبرد سازمانی
0/001	279	22/72	3/70	عدم تخصیص بهینه منابع به راهبرد تدوین شده، به عنوان مانع اجرای راهبرد سازمانی

فرضیه 1: عدم تعهد مدیریت ارشد، مانع اجرای راهبرد سازمانی شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی روستایی استان گیلان است.



برای بررسی چالش های موجود در فراروی اجرای راهبردهای شرکت ها واتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان از بعد عدم تعهد مدیریت ، به عنوان مانعی برای اجرای راهبرد سازمانی ، 18 سؤال در پرسشنامه پیش بینی شد و از آزمودنی ها نظر خواهی گردید. نتایج حاصل از هیجده سؤال (سؤالهای 1 تا 18 پرسشنامه) و اجرای آزمون تی تست یک متغیره براساس جدول شماره یک نشان می دهد که مقدار  $t$  و سطح اعتبار به دست آمده، به ترتیب برابر با  $t = 32/88$  و  $p = 0/001$  بوده و با توجه به اینکه سطح معنی داری خطای آزمون برای سطح اطمینان  $0/95$  کمتر از  $0/05$  است . لذا با اطمینان بالاتر از  $p = 0/95$  می توان مطرح نمود که عدم تعهد مدیریت در سازمان، مانع اجرای راهبردهای سازمانی است.

فرضیه 2: عدم همسویی کارکنان با راهبرد ها، مانع اجرای راهبرد سازمانی شرکت ها واتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان است.

عدم همسویی کارکنان با راهبرد های تدوین شده، موضوع یکی دیگر از فرضیه های تحقیق حاضر بود. برای بررسی چالش های یاد شده 20 سؤال در پرسشنامه پژوهش حاضر پیش بینی و اجرا شد و از آزمودنی هادر مورد 20 سؤال فوق نظر خواهی شد. نتایج حاصل از بیست سؤال (سؤالهای 19 تا 38 پرسشنامه) نشان می دهد که آزمودنی های شرکت کننده در این تحقیق، عدم همسویی کارکنان را با راهبرد های تدوین شده، مانع اجرای راهبردهای سازمانی می دانند. مقدار  $t$  و سطح اعتبار به ترتیب معادل  $t = 24/49$  و  $p = 0/001$  به دست آمده است و با توجه به اینکه مقدار سطح معنی دار کمتر از  $p = 0/05$  می باشد. لذا با اطمینان بالاتر از 95 درصد ( $p = 0/95$ ) می توان مطرح نمود که عدم همسویی کارکنان با راهبرد ها مانع اجرای راهبرد های سازمانی است.

فرضیه 3: عدم انتقال راهبرد ها به سطوح پایین سازمان، مانع اجرای راهبرد سازمانی شرکت ها و اتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان است.

برای بررسی چالش عدم انتقال راهبرد به سطوح پایین سازمان به عنوان مانع اجرای راهبرد های سازمانی شرکت ها و اتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان 11 سؤال در پرسشنامه پیش بینیشد و از آزمودنی ها نظر خواهی گردید نتایج حاصل از یازده سؤال (سؤالهای 39 تا 49 پرسشنامه) نشان می دهد که آزمودنی های شرکت کننده در این تحقیق، عدم انتقال راهبرد های تدوین شده به سطوح پایین، مانع اجرای راهبردهای سازمانی می دانند. مقدار  $t$  و سطح اعتبار به ترتیب معادل  $t = 21/75$  و  $0/001$  به دست آمده است و با توجه به اینکه مقدار سطح معنی دار کمتر از  $p = /05$  می باشد لذا با اطمینان بالاتر از 95 درصد ( $p=0/95$ ) می توان مطرح نمود که عدم انتقال راهبرد ها به سطوح پایین سازمان مانع اجرای راهبرد های سازمانی است.

فرضیه 4: عدم تخصیص بهینه منابع، مانع اجرای راهبرد سازمانی شرکت ها و اتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان است.

عدم تخصیص بهینه منابع به راهبردهای تدوین شده، یکی دیگر از فرضیه های تحقیق حاضر بود. برای بررسی چالش های یاد شده 11 سؤال در پرسشنامه پژوهش حاضر پیش بینی و اجرا شد و از آزمودنی هادر مورد 11 سال فوق نظر خواهی شد. نتایج حاصل از یازده سؤال (سؤالهای 50 تا 60 پرسشنامه) نشان می دهد که آزمودنی های شرکت کننده در این تحقیق، عدم تخصیص بهینه منابع به راهبردهای تدوین شده را مانع اجرای راهبردهای سازمانی می دانند. مقدار  $t$  و سطح اعتبار به ترتیب معادل  $t = 22/72$  و  $0/001$  به دست آمده است و با توجه به اینکه مقدار سطح معنی دار کمتر از  $p = /05$  می باشد. لذا با اطمینان بالاتر از 95 درصد

( $p=0/95$ ) می توان مطرح نمود که عدم تخصیص بهینه منابع به راهبردهای تدوین شده، مانع اجرای راهبرد های سازمانی است.

#### فرضیه 5: تعیین الویت و میزان تاثیر موانع چهارگانه

با استفاده از نظرات پاسخگویان سه گروه؛ کارکنان مدیریت تعاون روستایی استان گیلان، شرکت ها و اتحادیه های تعاونی روستایی و (روستاییان عضو شرکت ها (ذی نفعان)، چالش های مطرح شده برای اجرای راهبردهای تدوین شده در شرکت ها و اتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان به عنوان موانع اجرای راهبردهای تدوین شده و تأیید فرضیه های یاد شده با استفاده از آزمون های تی تست در صفحات قبلی بررسی شد. داده های مندرج در جدول 2 میانگین نظرات آزمودنی هادر خصوص اثر چالش های مورد مطالعه را نشان می دهد، بر این اساس از دیدگاه افراد شرکت کننده در این تحقیق، چالش عدم تعهد مدیریت بیشترین اثر را در عدم اجرای راهبردهای تدوین شده و چالش عدم انتقال راهبرد ها به سطوح پایین سازمان، کمترین اثر را در عدم اجرای راهبردها داشته است و عدم تخصیص بهینه منابع به راهبردهای تدوین شده، در مرتبه دوم و نیز عدم همسویی کارکنان با راهبردهای تدوین شده، در مرتبه سوم اولویت بندی موانع اجرای راهبرد های سازمانی شرکت ها و اتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان قرار دارد.

جدول 2. آمار توصیفی آزمون فریدمن برای اولویت بندی موانع اجرای راهبرد های تدوین شده

عامل	عدم تعهد مدیریت	عدم تخصیص منابع	عدم همسویی	عدم انتقال راهبرد
میانگین	2/63	2/62	2/41	2/34

جدول 3. نتایج آزمون فریدمن برای معنی داری تفاوت موانع در اجرای راهبرد های تدوین شده

تعداد	ضریب	درجه آزادی	سطح معنی داری
280	10/71	3	0/013

طبق نتایج جدول شماره 3 با توجه به اینکه سطح معنی داری خطای آزمون برای سطح اطمینان 0/95 کمتر از 0/05 است، بنابراین می توان گفت که تفاوت معنی داری بین تاثیر گذاری هر یک از عوامل در ایجاد مانع در اجرای راهبرد های تدوین شده وجود دارد و بیشترین تاثیر یا ایجاد مانع توسط عدم تعهد مدیریت و پس از آن عدم تخصیص منابع، عدم همسویی و عدم انتقال راهبرد در رتبه های بعدی قرار دارند. نتایج نهایی آزمون فریدمن در مورد اولویت بندی عوامل تاثیر گذار (شاخص های موانع چهارگانه) در عدم اجرای راهبرد سازمانی شرکت ها واتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان در جدول 4 درج شده است.

جدول 4. نتایج نهایی آزمون فریدمن در مورد اولویت بندی هریک از شاخصهای موانع چهارگانه

ردیف	شاخص ها	میانگین رتبه
1	کمبود نیروی انسانی (مربوط به مانع عدم همسویی کارکنان باراهبرد)	4/91
2	فقدان تجربه (مربوط به مانع عدم همسویی کارکنان باراهبرد)	4/37
3	ادراک ضعیف (مربوط به مانع عدم همسویی کارکنان باراهبرد)	4/21
4	فقدان دانش و مهارت (مربوط به مانع عدم همسویی کارکنان باراهبرد)	4/04
5	نبود آگاهی (مربوط به مانع عدم همسویی کارکنان باراهبرد)	3/94
6	ابهام در تعیین راهبرد (مربوط به مانع عدم همسویی کارکنان باراهبرد)	3/59
7	ضعف بینش (مربوط به مانع عدم تعهد مدیریت ارشد)	3/48
8	رهبری ضعیف (مربوط به مانع عدم تعهد مدیریت ارشد)	3/14
9	جاه طلبی و اختلاف (مربوط به مانع عدم تعهد مدیریت ارشد)	3/11
10	مقاومت در مقابل تغییر (مربوط به مانع عدم همسویی کارکنان باراهبرد)	2/93

2/80	محدودیت منابع (مربوط به مانع عدم تخصیص منابع لازم)	11
2/68	عدم حمایت (مربوط به مانع عدم تعهد مدیریت ارشد)	12
2/66	فقدان نظام تخصیص (مربوط به مانع عدم تخصیص منابع لازم)	13
2/59	فقدان مهارت، ریسک پذیری (مربوط به مانع عدم تعهد مدیریت ارشد)	14
2/57	ضعف در تخصیص منابع (مربوط به مانع عدم تخصیص منابع لازم)	15
1/97	تنوع راهبرد (مربوط به مانع عدم تخصیص منابع لازم)	16
1/53	عدم ارتباطات، عمومی، داخلی، مشکلات هماهنگی (مربوط به عدم انتقال راهبرد به سطوح پایین)	17
1/47	عدم تطابق، ساختار با فرهنگ، جلسات آموزشی (مربوط به عدم انتقال راهبرد به سطوح پایین)	18

باتوجه به جدول 4 شاخص های 4، 5، 1، 2، 3 بیشترین تاثیر رادرا اجرای راهبردهای سازمانی در شرکت ها واتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان داشته اند وسایر عوامل (از شاخص 6 تا 18) به ترتیب، تاثیر پذیری کمتری را در این زمینه داشته اند. در نتیجه توجه به عوامل پنج گانه موثر در اجرای موفق راهبرد ضروری بوده ومی توان براساس آن راهکارهایی برای رفع موانع اجرای راهبرد تنظیم نموده وتصمیم گیری کرد.

### 7) نتیجه گیری در ارتباط با فرضیه های تحقیق

1. فرضیه اول: این فرضیه به وسیله 18 سؤال مربوط به متغیر مستقل عدم تعهد مدیریت در قالب پنج مولفه؛ (1) رهبری ضعیف، (2) عدم حمایت (3) فقدان مهارت، ریسک پذیری (4) ضعف بینش (5) جاه طلبی و اختلاف اندازه گیری شده است، که حاکی از وجود رابطه معنی داری بین عدم تعهد مدیریت و موانع اجرای راهبرد سازمانی در شرکت ها واتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان می باشد.

با توجه به تی تست یک متغیره به دست آمده حاصل از آزمون فرضیه اول تحقیق ( $t=32/88$ ) و نیز با عنایت به اینکه سطح معنی دار به دست آمده  $P = 0/001$  کوچکتر از  $\alpha = 0/05$  می باشد لذا فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  (ادعای محقق) با اطمینان بالای 95 درصد مورد تأیید می باشد. نتایج این آزمون با نتایج نظریات و پژوهش های مشابه ارائه شده در داخل و خارج کشور از جمله: مک دونالد (1992)، سیمکن (2002)، امیررضا ممدوحی و محمدرضاسیدهاشمی (1387)، آرون غفاری (1382) همخوانی دارد. لذا بین عدم تعهد مدیریت و عدم اجرای راهبرد سازمانی در شرکت ها واتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان، رابطه معنی داری برقرار است. بنابراین می توان نتیجه گرفت که هر اندازه میزان تعهد مدیریت نسبت به اجرای راهبرد کمتر باشد موانع اجرای راهبرد سازمانی در شرکت ها واتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان افزایش خواهد یافت.

2. فرضیه دوم: این فرضیه به وسیله 20 سؤال مربوط به متغیر مستقل عدم همسویی کارکنان با راهبردها در قالب هفت مولفه؛ (1) کمبود نیروی انسانی، (2) فقدان دانش و مهارت (3) فقدان تجربه (4) نبود آگاهی (5) ادراک ضعیف (6) ابهام در تعیین راهبرد (7) مقاومت در مقابل تغییر، اندازه گیری شده است، که حاکی از وجود رابطه معنی داری بین عدم همسویی کارکنان با راهبردها و موانع اجرای راهبرد سازمانی در شرکت ها واتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان می باشد.

با توجه به تی تست یک متغیره حاصل از آزمون فرضیه اول تحقیق ( $t=24/49$ ) و نیز با عنایت به اینکه سطح معنی دار به دست آمده  $p = 0/001$  کوچکتر از  $\alpha = 0/05$  می باشد لذا فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  (ادعای محقق) با اطمینان بالای 95 درصد مورد تأیید می باشد. نتایج این آزمون با نتایج نظریات و پژوهش های مشابه ارائه شده در داخل و خارج کشور از جمله: بهرام اسماعیل

پور (1385)، نورتون و کاپلان (2001)، دیوید آش (1992) همخوانی دارد. لذا بین عدم همسویی کارکنان با راهبردها و عدم اجرای راهبرد سازمانی در شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی روستایی استان گیلان، رابطه معنی داری برقرار است. بنابراین می توان نتیجه گرفت که هر اندازه میزان همسویی کارکنان نسبت به اجرای راهبرد کمتر باشد، موانع اجرای راهبرد سازمانی در شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی روستایی استان گیلان افزایش خواهد یافت.

3. فرضیه سوم: این فرضیه به وسیله 11 سؤال مربوط به متغیر مستقل عدم انتقال راهبرد ها به سطوح پایین سازمان در قالب دو مؤلفه؛ عدم ارتباطات عمومی، داخلی، مشکلات هماهنگی و عدم تطابق ساختار با فرهنگ، جلسات آموزشی اندازه گیری شده است. که حاکی از وجود رابطه معنی داری بین عدم انتقال راهبردها به سطوح پایین سازمان و موانع اجرای راهبرد سازمانی در شرکتها و اتحادیه‌های تعاونی روستایی گیلان می باشد.

با توجه به تی تست یک متغیره حاصل از آزمون فرضیه اول تحقیق ( $t=21/75$ ) و نیز با عنایت به اینکه سطح معنی دار به دست آمده  $p = 0/001$  کوچکتر از  $\alpha = 0/05$  می باشد لذا فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  (ادعای محقق) با اطمینان بالای 95 درصد مورد تأیید می باشد. نتایج این آزمون با نتایج نظریات و پژوهش های مشابه ارائه شده از جمله: دیب و سیمکن (1997)، فرانک سسپیدز (1995)، دیوید آش (1992)، همخوانی دارد. لذا بین عدم انتقال راهبرد به سطوح پایین سازمان و عدم اجرای آن شرکتها و اتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان، رابطه معنی داری برقرار است. بنابراین می توان نتیجه گرفت که هر اندازه میزان انتقال راهبرد ها به سطوح پایین سازمان کمتر باشد موانع اجرای راهبرد سازمانی در شرکتها و اتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان افزایش خواهد یافت.

4. فرضیه چهارم: این فرضیه به وسیله 11 سؤال مربوط به متغیر مستقل عدم تخصیص بهینه منابع در قالب چهار مولفه؛ (1) محدودیت منابع (2) فقدان نظام تخصیص (3) تنوع راهبرد (4) ضعف در تخصیص منابع، اندازه گیری شد، که حاکی از وجود رابطه معنی داری بین عدم تخصیص بهینه منابع و موانع اجرای راهبرد سازمانی در شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی روستایی استان گیلان می‌باشد. با توجه به تی تست یک متغیره حاصل از آزمون فرضیه اول تحقیق ( $t=22/72$ ) و نیز با عنایت به اینکه سطح معنی دار به دست آمده  $p = 0/001$  کوچکتر از  $\alpha = 0/05$  می‌باشد لذا فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  (ادعای محقق) با اطمینان بالای 95 درصد مورد تأیید می‌باشد.

نتایج این آزمون با نتایج نظریات و پژوهش‌های مشابه ارائه شده در داخل و خارج کشور از جمله سیدحسین جلالی فریزه‌ندی (1389)، نورتون و کاپلان (2001)، مک دونالد (1992) همخوانی دارد. لذا بین عدم تخصیص منابع لازم و عدم اجرای راهبرد سازمانی در شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی روستایی استان گیلان، رابطه معنی داری برقرار است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که هر اندازه میزان تخصیص بهینه منابع بین عوامل اجرایی راهبرد کمتر باشد، موانع اجرای راهبرد سازمانی در شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی روستایی استان گیلان افزایش خواهد یافت.

5. فرضیه پنجم: برای بیان دیدگاه‌های گروه‌های سه گانه در مورد اولویت بندی تأثیر عوامل چهارگانه در موانع اجرای راهبرد سازمانی، مشخص گردید: عدم تعهد مدیریت ارشد در قبال اجرای راهبرد، بیشترین تأثیر را داشته و عدم تخصیص بهینه منابع در رتبه دوم و عدم همسویی کارکنان در ایجاد موانع اجرای راهبرد سازمانی در رتبه سوم قرار دارد و در نهایت عدم انتقال راهبرد بین سطوح پایین سازمانی تأثیر گذاری کمتری نسبت به سایر عوامل دارد.



## پیشنهاد

پیشنهادهای حاصل از نتایج آزمون فرضیه های تحقیق

پیاده کردن و اجرای راهبرد در شرکت‌ها و اتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان به سبب ماهیت عملیاتی و وابستگی به عنصر تجربه در میان دیگر اجزای فرایند مدیریت راهبردی، حجم کمتری از تحقیقات و مدل های نظری را به خود اختصاص داده است. با این حال برنامه و طرحی که با صرف زمان و هزینه هنگفتی تهیه شده است، اما در عمل با مشکلات فراوانی روبه‌رو شده است، بدون در نظر گرفتن جنبه عملیاتی، فاقد ارزش خواهد بود. با در نظر گرفتن نقش حیاتی راهبرد در تداوم فعالیت های شرکت‌ها و اتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان و اهمیت برنامه ریزی و مدیریت راهبردی، ضرورت توجه به فرایند اجرای برنامه ریزی و راهبرد های تدوین شده بیش از پیش نمایان می‌شود. در این قسمت کوشیده شده است تا با بررسی موانع جاری سازی راهبرد ها، راهکارهایی کاربردی برای غلبه بر موانع پیاده سازی راهبرد ها ارائه گردد و دیدی کلی نسبت به اجرای راهبرد های سازمانی در شرکت‌ها و اتحادیه های تعاونی روستایی استان گیلان پدید آید. بر اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه های تحقیق و براساس اولویت های به دست آمده پیشنهادهایی به این شرح ارائه می‌گردد:

- مدیریت باید در راه رسیدن به اهداف و آرمانهای سازمان بین اهداف سازمان و دیدگاه کارکنان نوعی هماهنگی و توازن به وجود آورد و از رویه های اجرایی نامناسب در برخورد با اشتباهات کارکنان، خودداری نماید. همچنین باید به واسطه تدوین راهبردها، چشم اندازی از آینده سازمان، در برابر دیدگان اعضا و کارکنان قرارداد و افراد را به تحقق آرمان های سازمان ترغیب کند، تا پیاده سازی راهبردهای سازمانی سریع تر تحقق یابد.

- از اصلی ترین وظایف مدیریت ارشد ، استمرار در اجرای راهبرد تدوین شده می باشد که با تأکید بر اجرا و قراردادن سازمان در مسیر اجرای راهبرد ، آن را نهادینه کرده و نیروها نسبت به اجرای آن باور داشته باشند.

- مدیران به منظور افزایش تعهد خود نسبت به راهبردهای سازمانی تدوین شده، موظفند از موقعیت و نقش خود در قبال اجرای راهبردهای سازمانی تدوین شده، علم و دانش لازم را داشته باشند ، این مهم از طریق مطالعه سازمانهای موفق در اجرای راهبردها و تئوریهای اثبات شده مدیریت قابل دستیابی است.

- به کارگیری و آموزش کارکنانی با توانمندی ها و مهارت های خاص شغلی، به عنوان یکی از اساسی ترین منابع سازمانی، در راستای تحقق راهبرد سازمان و نهادینه کردن آموزش تخصصی اعضای شرکت ها و اتحادیه های تعاونی روستایی.

- به اشتراک گذاشتن تجربه های موفق، آن قسمت از فعالیت های شرکت ها و اتحادیه های تعاونی روستایی که در اجرای راهبردهای سازمانی موفق می باشند، از طریق برگزاری جلسات توجیهی به سایر شرکت ها و اتحادیه ها آموزش داده شود که این امر موجب توسعه قابلیت های محوری در شرکت ها و اتحادیه های تعاونی روستایی خواهد شد.

- مدیران ارشد باید به منظور همسویی و همدلی کارکنان سازمان، جو سازمانی را به گونه ای مهیا سازند تا از افراد ریسک پذیر و صاحب ایده در سازمان حمایت و قدردانی گردد، نیازهای آموزشی و غیر آموزشی کارکنان را در طول خدمت آنها به درستی مشخص کنند و با ترغیب کارکنان به یاد گیری منظم و جدی، از طریق تشویق فعالیت ها و رواج کار گروهی، روحیه کارکنان را افزایش داده تا گام مهمی در جهت عملیاتی شدن و پیاده سازی راهبردها برداشته شود .

- مدیریت ارشد سازمان لازم است با مشارکت دادن کارکنان در هدف گذاری‌ها و راهبردهای کلی سازمان، یک هدف و آرمان کلی برای سازمان تدوین نماید تا کلیه کارکنان با ویژگی‌های درونی و بیرونی، خود را هم جهت و همسو با اهداف سازمانی ببینند و موفقیت خود را در گرو موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف تعیین شده، ببینند. زیرا که در چنین شرایطی است که کارکنان خود را نسبت به سازمان و تحقق اهداف آن متعهد دانسته و در جهت پیاده سازی راهبرد و اعتلای سازمان تلاش خواهند.

## منابع و مآخذ

منابع فارسی:

1. اچ بل، سیسیل، فرنچ، وندل (1379). "مدیریت تحوّل سازمانی"، ترجمه سیدمهدی الوانی، حسین دانایی فرد، انتشارات صفّار-اشراق، چاپ دوّم.
2. الوانی، سیدمهدی (1389). "مدیریت عمومی"، انتشارات نشر نی، چاپ چهلم.
3. ایران نژاد پاریزی، مهدی (1385). "اصول و مبانی مدیریت (در جهان معاصر)"، نشر مدیران، تک جلدی، چاپ اول.
4. خاکس، غلام رضا (1386). "روش تحقیق با رویکردی بر پایان نامه نویسی"، انتشارات باز تاب، تک جلدی، چاپ سوم.
5. دیوید، فردآر (1384). "مدیریت راهبردی"، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، تهران، چاپ هفتم.
6. رابرت اس، کاپلان، دیوید پی، نورتون (1386). "سازمان های راهبرد محور"، مترجم پرویز بختیاری، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تک جلدی، چاپ پنجم.
7. رایینز، استیفن (1385). "تئوری سازمان - ساختار و طرح سازمانی"، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، انتشارات صفّار - اشراقی، تک جلدی، چاپ هفدهم.
8. سرداری، محمد (1386). "موانع اجرای راهبرد در صنعت قطعه سازی خودرو"، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
9. کارن اچ، جان، جفری اس، هریسون (1389). "مبانی مدیریت راهبردی"، ترجمه سید محمد اعرابی، محمد رسول الماسی فرد، انتشارات مهکامه، پژوهشکده مدیریت سما، چاپ اوّل.

10. میر سپاسی، ناصر (1382). "مدیریت راهبردی منابع انسانی و روابط کار"، انتشارات میر، تک جلدی، چاپ بیست و دوم.
11. نوریان، مرتضی (1386). "فرازی بر SPSS 14"، مترجمین مرتضی نوریان، سید علی افشانی، زینب حسینی رامشه، انتشارات بیشه، تک جلدی، چاپ دوم.

منابع خارجی:

1. *Cespedes, F.V. (1995). Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales, and Service, Harvard Business School Press.*
2. *Dibb, S. & Simkin, L. (1997). A Program for Implementing Market Segmentation, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 12, No. 1, pp. 51-65.*
3. *McDonald, M. (1992a). Ten Barriers to Marketing Planning, Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 7, No. 1, pp. 5-18.*
4. *McDonald, M. (1992b). Strategic Marketing Planning: a State-of-the-Art Review, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 10, No. 4, pp. 4-22.*
5. *Simkin, L. (2002a). Barriers Impeding Effective Implementation of Marketing Plans, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 17, No. 1, pp. 8-24.*

# نقش ICT بر توسعه سیاسی و اقتصادی روستایی

ملاحظت دارچینی<sup>1</sup>

## چکیده

امروزه توسعه به عنوان یک فرآیند، مهم ترین بحث کشورها، بویژه کشورهای در حال توسعه است. تحقق پیشرفت و توسعه کشورها نیز مستلزم بهره گیری از استعداد و توان و حضور فعالانه مردم و مشارکت آنها در مراحل توسعه است؛ به طوری که توسعه و مشارکت را اموری در هم تنیده دانسته‌اند و فرآیند توسعه را وقتی با ثبات و موفقیت همراه می‌دانند که با افزایش مشارکت مردم توأم باشد (مقنی زاده، 1380) تجربه تاریخی فرآیند توسعه در کشورهای توسعه یافته و پیشرفته، این امر را روشن ساخته که توسعه روستایی یک ضرورت بنیادی برای توسعه ملی است و می‌بایست در اولویت برنامه‌های توسعه‌ای قرار گیرد (شکوری، 1380).

2/5 میلیارد نفر از جمعیت 6 میلیاردی جهان (حدود 40 درصد) در روستاها و نقاط دور افتاده کشورهای در حال توسعه زندگی می‌کنند و درصد کمی از آنها به امکانات ارتباطاتی و اطلاعاتی مناسب دسترسی دارند. این در حالی است که تحلیل گران جهانی عقیده دارند در بحث جهانی سازی، توسعه ICT روستایی نقش اساسی در پیشرفت کشورهای در حال توسعه خواهد داشت.

کشورهای هند، مغولستان، چین، سنگاپور و شیلی توسعه ICT روستایی را طی برنامه‌های دولتی توسط ارگان‌های خاص و بخش خصوصی دنبال کرده‌اند و در این کشورها، امروزه دسترسی روستاها به اینترنت کاملاً جا افتاده است و در حال حاضر نیز استفاده از آن، همراه با توسعه ICT ادامه دارد. در ایران نیز توجه اخیر سیاستگذاران به گسترش شاخص‌های ICT از جمله افزایش سرانه خطوط تلفن همراه و

<sup>1</sup> - کارشناس ارشد برنامه ریزی روستایی - سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران

ثابت، رایانه های شخصی، اتوماسیون امور اداری، کاربران اینترنت و .... زمینه های لازم را در جهت بالا بردن استانداردهای توسعه ICT فراهم کرده است.

### واژه های کلیدی: ICT، توسعه، توسعه روستایی

#### مقدمه

توسعه روستایی را می توان بسیج منابع کار، برای توسعه ملی با تأکید بر توسعه در سطح روستا دانست. به عبارتی توسعه روستایی بزرگ شدن بدنه روستا نیست، بلکه جریانی چند بعدی است که مستلزم تغییرات اساسی در ساخت اجتماعی، اقتصادی، کاهش نابرابری ها و ریشه کنی فقر و ایجاد شبکه ارتباطی بهتر در جامعه است (تودارو، 1366: 137). توسعه روستایی عبارت است از گسترش شکل های تعاونی و نهادهای اجتماعی در جوامع روستایی و اداره آن ها توسط خود روستاییان (شهبازی، 1372: 16).

برنامه ریزی توسعه، تفکر و عملی است سنجیده، به همراه مجموعه ای از فعالیت ها و اقدامات هدفمند که منجر به تحقق اهداف توسعه می گردد (بهزادنسب، 1383). در ادبیات اخیر موجود در نظام برنامه ریزی توسعه روستایی کشور، توسعه پایدار روستایی را تحولات مستمر و همه جانبه ای می دانند که در چهارچوب آن ظرفیت ها و توانایی های اجتماعات روستایی در جهت رفع نیازهای اساسی (مادی و معنوی) و مشارکت مؤثر در فرایندهای شکل دهنده نظام سکونت محلی (اکولوژی، اجتماعی، اقتصادی و نهادی) رشد و تعالی یابد (دفتر برنامه ریزی توسعه روستایی، 1382).

حرکت توسعه روستایی، به سمت پیشرفت انسان ها و امکانات جهت گیری شده است. بنا بر این ایجاد این انگیزه در ساکنان منطقه که خودشان شروع به حرکت و ابداع نمایند، یکی از شرط

های اساسی و مهم است. یکی از ابزار نیل به این مقصود را می توان در تشکیل گروه های سازماندهی شده؛ مانند تعاونی ها، شوراهای محلی و انجمن های روستایی یافت، ابزاری که می تواند چندین هدف را دنبال کند. تشکیل این گروه ها برای اعضای آن ها، روش بهتری برای مراقبت از منافع آن هاست. از سوی دیگر، اعضای این گروه ها برای دولت و ارگان های وابسته به آن به مثابه مشاور، قابل دسترسی هستند (مهندسان مشاور از DHV هلند، 1371).

شرکت های تعاونی روستایی که روستاییان سهامدار آن هستند، می توانند با بهره گیری از ICT روستایی، سرویس دهی بهتر و بیشتری برای روستاییان داشته باشند و به عنوان یک مرجع حمایت کننده و سرمایه گذار توسعه فناوری روستایی عمل کنند.

### فن آوری ارتباطات و اطلاعات<sup>1</sup>، از جدیدترین دستاوردهای علمی بشری و تکنولوژی

هزاره جدید است که به نظر می رسد توانایی و قابلیت های بسیاری را به جامعه انسانی عرضه نموده و باعث کم کردن زمان انجام محاسبات، دقیق تر شدن پردازش داده ها، تبادل اطلاعات آسان و کم کردن هزینه داد و ستد شده است. بسیاری در سراسر جهان بر این عقیده اند که تسریع و تعدیل در فرایند تبادل دانش و اطلاعات از طریق فن آوری های ارتباطی و اطلاعاتی، نقش بسیار کلیدی در دستیابی به توسعه منابع انسانی و توسعه پایدار ایفا خواهد نمود و جامعه مبتنی بر دانش و اطلاعات، به عنوان یک الگوی توسعه پایدار شناخته می شود.

از آنجا که تبادل دانش مهم ترین فرایند درونی این نظام محسوب می شود، فن آوری های مذکور نیز جایگاه کلیدی در توسعه آن دارند. تجزیه و تحلیل کنفرانس تجارت و توسعه سازمان ملل متحد (2007-2008) نشان می دهد دسترسی آسان به دانش اطلاعات و اشتراک و

<sup>1</sup>. Information Communication Technology

تقسیم دانش فناوری به ویژه در کشورهای در حال توسعه، از اهمیت قابل توجهی برخوردار است. در حقیقت ICT یکی از اولویت های اساسی در فرآیند برنامه ریزی توسعه روستایی کشور است و به عنوان هدف عمومی تکنولوژی، تأثیر فراگیر در توسعه اقتصادی داشته و الگوی جدیدی را برای ترکیب فعالیت های اقتصادی ترسیم می کند و با ایجاد جهش در انتقال اطلاعات و ارتباطات می تواند روستاها را از انزوا خارج سازد.

ICT در توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی روستاها نقش مهمی در شکوفایی جامعه و ارتقای موقعیت روستاییان دارد و در عصر حاضر اجرای عدالت اجتماعی بدون استفاده از تکنولوژی امکان پذیر نیست. این تکنولوژی اگر به صورت صحیح و با سیاست مناسبی دنبال و اجرا شود، می تواند بسیار کم هزینه تر از روش های سنتی فعلی باشد. این فناوری می تواند با کاهش فاصله زندگی شهری و روستایی، نقش موثری در تعادل و توازن شهر و روستا و نیز یکپارچگی آنها داشته باشد. در برخی کشورها، فناوری اطلاعات نقش مؤثری در مهاجرت معکوس جمعیت از شهرها به روستاها داشته است.

در ماده 18 برنامه چهارم توسعه «به کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات در روستا و ارائه خدمات متنوع با هدف ارتقای مهارت روستاییان و تمهید فرصت های شغلی» یکی از وظایف دولت در زمینه توسعه روستایی تعیین گردیده است.

### زمینه های کاربرد فناوری اطلاعات

#### الف - مراکز آموزشی و دانشگاه های مجازی

روستاهای کشور به دلیل جمعیت کم و پراکنده، آستانه جمعیتی لازم را برای برخورداری از بسیاری امکانات و خدمات از جمله خدمات اداری، تجاری، بانکی، بهداشتی - درمانی و آموزشی



ندارند و از آن محروم‌اند، در حالی که با توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات، می‌توانند در روستای خود و بدون مراجعه به شهر و صرف هزینه و زمان از این خدمات برخوردار شوند. از طرفی بسیاری از روستاها به دلیل جمعیت کم فاقد مدارس راهنمایی و متوسطه هستند و در برخی موارد به همین دلیل مدارس موجود برچیده می‌شوند.

با توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات و آموزش مجازی ضمن اینکه می‌توان دانش آموزان را از آموزش بهره‌مند کرد (این موضوع در مورد آموزش‌های دانشگاهی و دانشگاهی مجازی نیز صادق است)، با کاهش فاصله زندگی شهری و روستایی، می‌توان مهاجرت‌ها را تعدیل و زمینه افزایش جمعیت را در روستاها فراهم نمود. این موضوع در مورد آموزش‌های دانشگاهی و دانشگاهی مجازی نیز صادق است.

### ب- ارتقای بهره‌وری و افزایش تولید

یکی دیگر از مسائل مهم روستاهای کشور، پایین بودن بهره‌وری در تولید محصولات کشاورزی است. این مسئله بیشتر ناشی از ضعف دانش و آگاهی کشاورزان است. با توجه به تعدد و پراکندگی روستاهای کشور و مسائل مربوط به کشاورزی، فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند انتقال دانش و فنون به کشاورزان و بهره‌برداران را تسهیل نموده و نقش موثری در ارتقای بهره‌وری و افزایش تولید و درآمد کشاورزان داشته باشد.

### ج- توسعه فرهنگی و ارتقای آگاهی

یکی از مشکلات روستاها محدودیت دسترسی به محصولات فرهنگی از جمله کتاب، نشریات، فیلم، مطبوعات و ... است. توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند دسترسی

روستاییان را به این محصولات تسهیل نماید و نقش موثری در توسعه فرهنگی و ارتقای آگاهی های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی آنها داشته باشد.

#### د- بازار یابی و کاهش نقش واسطه ها

بازاریابی محصولات کشاورزی و صنایع دستی و کاهش نقش واسطه ها، از جمله چالش های موجود در زمینه توسعه اقتصادی و افزایش درآمد روستاییان محسوب می شود که از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات می توان با کاهش نقش واسطه ها درآمد تولید کنندگان را افزایش داد و زمینه حمایت از مصرف کنندگان را فراهم ساخت.

#### ح- ایجاد فرصت های جدید شغلی

توسعه گردشگری روستایی می تواند فرصت های جدیدی برای اشتغال و درآمد روستاییان ایجاد کند. ضعف اطلاع رسانی یکی از مهمترین مشکلات در این فرایند محسوب می شود. با معرفی جاذبه های گردشگری روستاها از طریق اینترنت می توان به توسعه گردشگری روستایی و تأمین خدمات مورد نیاز گردشگران کمک نمود.

#### نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در روستاها

در صورتی که به توسعه ICT در روستاها توجه جدی نشود و تاخیر بیشتری در این زمینه صورت گیرد؛ مشکلاتی برای روستاها به وجود خواهد آمد که شاید جبران آن آسان نباشد. عوارض عدم گسترش ICT در روستاها بسیار زیاد است که در اینجا به چند مورد پرداخته شده است:

### - افزایش مهاجرت روستاییان

مبارزه با مهاجرت روستاییان به شهرها، ادامه دارد و راهکارهای گذشته سودمند نبوده است. در صورتی که اقدامی اساسی صورت نگیرد، این روند ادامه پیدا خواهد کرد و کشاورزی و دامداری دچار مشکل اساسی خواهد شد. در بسیاری از نمونه‌های بررسی شده در جهان، دیده می‌شود که آشنایی جوانان مستعد روستایی با ICT توانسته است نیروهای خبره‌ای تحویل جامعه و ارگان‌های مختلف بدهد و همچنین فرصت‌های شغلی متفاوتی در شبکه‌های مختلف مطرح گردد که روستاییان بهره‌مند شوند. اصولاً ICT به عنوان یک ابزار مهم تمرکز زدایی در جوامع در حال توسعه مطرح شده است.

### - تخریب منابع طبیعی

امروزه بهره‌برداری بی‌برنامه از منابع طبیعی باعث شده است در بسیاری از مناطق کشور با بحران‌های مختلفی مواجه شویم. از سوی دیگر عدم برنامه ریزی یکپارچه و هماهنگ در تولید موجب شده تا کشور با وجود این که از نظر طول و عرض جغرافیایی در شرایط مساعد و مناسبی قرار دارد، به شدت تحت نوسانات بازار داخلی و خارجی قرار بگیرد. پیش‌بینی عوامل مؤثر در تولید کشاورزی، اگر چه امری پیچیده است اما غیر ممکن نیست. به عنوان مثال گرایش دسته جمعی کشاورزان یک منطقه به تولید محصولی که در یک سال به دلیل کمبود، از قیمت بالایی برخوردار شده، باعث تولید بیش از حد آن محصول در سال بعد می‌شود.

یکی از مهمترین شاخص‌ها و معیارهای توسعه پایدار، گسترش سطح دانش و اطلاعات در هر یک از ارکان و بخش‌های یک جامعه پیشرو و پویاست. نقش و تاثیر کشاورزی در توسعه پایدار، به عنوان یکی از ارکان راهبردی کشور، غیر قابل انکار است. انجام برنامه ریزی‌های ملی و فرا ملی

و استفاده هر چه بهتر از ظرفیت‌های ناشناخته کشاورزی و همچنین گسترش استفاده بهینه از قابلیت‌های موجود این بخش، نیازمند ایجاد یک تحول اساسی و نگرش جامع به پدیده اطلاع رسانی است. پرداختن به این موضوع امکان برنامه ریزی‌های دقیق و جامع و جزء نگر را در تمام سطوح و زیر بخش های کشاورزی فراهم می‌آورد.

### - کاهش درآمدهای گردشگری

جهانگردان اطلاع سازمان یافته‌ای از آثار گرانقدر مناطق دور افتاده کشور ندارند. ایران به عنوان یک کشور در حال توسعه که جمعیت روستایی آن رو به کاهش و جمعیت شهری آن رو به افزایش است، شدیداً "به توسعه ICT در روستاها و مناطق دور دست نیاز دارد. اگرچه اقدامات اولیه‌ای توسط بعضی وزارتخانه‌ها و سازمان‌هایی که با روستاها ارتباط دارند در دست اقدام است، اما عزم و اراده لازم برای توسعه سریع و منطقی ICT در روستاها دیده نمی‌شود. در این مسیر با توجه به تجربیات کشورهای هم‌تراز ایران، گام‌های اولیه هدایتی و سرمایه‌گذاری زیرساخت حتماً باید توسط دولت انجام شود. سپس با تقویت بخش خصوصی، زمینه توسعه بیشتر فراهم گردد.

### چالش‌های توسعه ICT روستایی

برای تبدیل یک جامعه سنتی به یک جامعه مدرن مشکلات زیادی وجود دارد. با ورود یک فناوری جدید در جامعه کوچک روستایی، تغییرات و دگرگونی‌های زیادی در آن جامعه به وجود می‌آید. در صورتی که مردم آن جامعه این فناوری جدید را برای خود مفید ندانند، یا احساس کنند

که با فرهنگ و هویت روستایی و ارزش‌های ملی و مذهبی آنها منافات دارد، در برابر ورود این فناوری مقاومت می‌کنند.

### الف - برنامه ریزی

فقدان سیاست کلی در جهت توسعه فناوری اطلاعات در روستاها، به‌عنوان بخش عظیمی از نیروهای مولد جامعه و نبودن بستر مخابراتی مناسب برای تبادل اطلاعات در روستاها از مهم‌ترین چالش‌های توسعه این فناوری در روستاها می‌باشد. در صورتی که برنامه منسجمی از سوی برنامه‌ریزان کشور برای بسترسازی توسعه فناوری اطلاعات در روستاها صورت نگیرد، در کوتاه‌مدت تحقق دولت الکترونیکی که بخش روستایی نیز یکی از اجزاء آن است، میسر نخواهد شد.

### ب - فرهنگ‌سازی

در توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات در روستاها نیز، اولین قدم فرهنگ‌سازی و آگاهی دادن به روستاییان برای پذیرش و استقبال آنها از این فناوری نوین می‌باشد. برای رسیدن به این هدف، آموزش‌های عمومی از طریق رسانه‌ها و تشریح مزایای استفاده از این فناوری و تأثیر آن در بهبود زندگی روزمره روستاییان، نقش مهمی دارد. همچنین دستگاه‌های دولتی چون وزارت جهاد کشاورزی و آموزش و پرورش که ارتباط بیشتری با بخش روستایی دارند، در پیشبرد این اهداف مؤثرتر می‌باشند.

### ج - تربیت نیروهای ماهر

عدم آشنایی و مهارت روستاییان در استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات، از دیگر چالش‌های توسعه فناوری اطلاعات روستایی است. نیروهای متخصص روستایی به دلیل محدودیت امکانات رفاهی، عموماً از زادگاه خود به شهرهای بزرگ مهاجرت می‌کنند. در نتیجه در بین نیروهای ساکن روستا، افرادی که مهارت کافی برای استفاده از ابزارهای این فناوری دارند، کم است. برای رفع این مشکل باید با آموزش‌های کوتاه‌مدت جوانان روستایی و تربیت نیروهای ماهر و جهت‌دهی دانش‌آموزان روستایی به سمت فراگیری ابزارهای فناوری اطلاعات، نیروهای متخصص در توسعه فناوری روستایی را تأمین کرد.

### د - ایجاد پایگاه اطلاعاتی

برای توسعه این فناوری در روستاها باید مطابق با نیاز روستاییان و با ساده‌ترین روش، شبکه اطلاعاتی روستایی، ایجاد گردد. مثلاً در بخش‌های کشاورزی، بهداشت، آموزش و خدمات دولت الکترونیکی، تمام اطلاعات می‌تواند در یک پایگاه اطلاعاتی جامع و کامل برای کل مناطق روستایی، پیاده‌سازی گردد. دولت و وزارتخانه‌های مرتبط باید در جهت فراهم کردن زیرساخت‌های لازم اقدام و در این راه به توسعه این فناوری در کشور شتاب بخشند.

### ه - هزینه استفاده از ICT

هزینه‌های فراهم کردن ICT در روستاها به دلیل محدود بودن جمعیت آنها، بیشتر از هزینه‌های شهرها بوده و برای آنان مقدور نمی‌باشد. با توجه به پیچیدگی کمتر اقتصاد روستایی نسبت به

اقتصاد شهری و کمتر بودن اطلاعات مورد نیاز روستائینان، می توان فناوری اطلاعات را مطابق نیاز آنها ایجاد کرد تا هزینه های کمتری متحمل شوند.

### نمونه هایی از توسعه این فناوری در چند کشور در حال توسعه

#### ● سیستم شبکه تلفن روستایی

این سیستم در روستاهای بنگلادش توسط شرکت گرامین تلکام راه اندازی شد. این شرکت با مساعدت یک بانک از طریق اعطای وام به روستائیان برای تأمین هزینه تلفن، کار خود را شروع کرد. این شبکه قابل اتصال به شبکه سیار و اینترنت نیز می باشد. در این سیستم دو نوع خدمت به متقاضیان داده می شود؛ یکی ارتباط مستقیم و روش دوم ارتباط گروهی است. متقاضیان با توجه به نیاز خود و توانایی در پرداخت هزینه های آن یکی را انتخاب می کنند.

این پروژه در سال 2000 برای 65 هزار روستای بنگلادش در نظر گرفته شده بود که تا سال 2001 تنها 4543 روستا به این شبکه پیوستند، با وجود این از لحاظ اقتصادی برای شرکت مذکور مقرون به صرفه بود.

#### ● سرویس Tele centres

این روش در آفریقای جنوبی توسط حمایت دولت و سازمان های غیردولتی<sup>1</sup> راه اندازی شد. در این روش یک Tele centre در مرکز روستا ایجاد می شود و تمام سرویس های موجود در اینترنت را، به روستائیان می دهد. این مراکز عموماً در دفتر مخابراتی روستا دایر می شود. این مراکز که شبیه کافی نت های موجود در کشورمان است، شامل یک شبکه محلی کوچک است، که

<sup>1</sup> NGOs

چندین کاربر می‌توانند به‌طور همزمان کار کنند و سرویس‌هایی چون پست الکترونیک، آموزش الکترونیک و کاربری اینترنت، کلینیک اینترنتی و ... وجود دارد.

یک سایت محلی برای روستا وجود دارد که دولت‌های محلی نیز قسمتی از وظایف خود را از این طریق انجام می‌دهند. این سیستم به‌دلیل استفاده از شبکه‌های محلی و مینیمم کردن تجهیزات برای یک روستا، هزینه زیادی دربر ندارد.

#### ● اینترنت کیوسک در هند

یک مؤسسه تحقیقاتی در کشور هند، پروژه اینترنت کیوسک را ایجاد کرد. در این سیستم در مناطق روستایی در چندین محل یک کیوسک اینترنتی نصب شده است و روستاییان می‌توانند حتی در نزدیکی مزارع و در هنگام کار، از سرویس پست الکترونیک و پست صوتی، استفاده کنند. این کیوسک‌ها با تکنولوژی شبکه بی‌سیم WLL به مراکز LSP وصل هستند و بعضی هم از طریق LSP مربوط به یک ISP جهت اتصال به شبکه جهانی وصل می‌شوند. برای استفاد از این کیوسک‌ها، هزینه کمی از استفاده‌کننده دریافت می‌کنند. این سیستم‌ها به یک کامپیوتر کوچک و پرینتر مخصوص شرایط محیطی سخت، مجهز هستند و تعمیر و نگهداری آنها بسیار ساده است. این شبکه دارای یک بانک اطلاعات قوی است که تمام اطلاعات مورد نیاز روستاییان را شامل می‌شود و به 15 زبان مرسوم در هند به روستاییان سرویس می‌دهد.

مزیت این سیستم در مقایسه با روش‌های دیگر، عدم نیاز به مشترک زیاد و ارزیابی آن و قابلیت دسترسی آسان حتی برای افراد کم‌سواد می‌باشد. با این سیستم روستاییان می‌توانند اطلاعاتی نظیر شرایط جوی برای کشاورزی و وضع دریا برای ماهیگیری و قیمت‌های محلی محصولات کشاورزی و دامی و اطلاعات دامپزشکی و پزشکی را کسب کرده و کارهایی نظیر نقل و انتقال



پول در سیستم بانکی و انجام کارهای دولتی و فروش محصولات دامی و کشاورزی و خرید از مراکز تجاری شهری را به آسانی و در کمترین زمان ممکن انجام دهند.

### • رادیوی اینترنتی در سریلانکا

در بعضی مناطق روستایی سریلانکا، به دلیل مشکل بی سواد و کاهش هزینه‌های روستاییان، یک شبکه رادیویی، اطلاعات مورد نیاز روستاییان را از شبکه اینترنت و شبکه‌های محلی جمع‌آوری می‌کند و از طریق رادیو به زبان محلی به اطلاع مردم می‌رساند. مردم از طریق تماس تلفنی با مرکز رادیویی، اطلاعات مورد نیاز خود را توسط اپراتورهایی که مشغول جست و جو در اینترنت هستند، به دست می‌آورند.

### • تکنولوژی انتقال ICT روستایی

برای تحقق توسعه ICT در روستاها، وجود امکانات زیربنایی و بستر و لینک‌های مخابراتی از اهمیت خاصی برخوردار است. برای دستیابی به ICT روستایی ارزان قیمت، با توجه به شرایط جغرافیایی محل روستا، کوهستانی و یا هموار بودن آن، می‌توان روش‌هایی را با هدف دسترسی به حداقل هزینه‌ها و انتقال بهینه اطلاعات، برای ایجاد یک شبکه ICT روستایی، پیاده‌سازی کرد. در این قسمت به معرفی چند روش می‌پردازیم:

### • دسترسی از طریق کابل یا فیبر نوری

از طریق فیبر نوری می‌توان به پهنای باند وسیع و سرعت بالا دسترسی پیدا کرد. استفاده از فیبر نوری برای انتقال اطلاعات در بین مراکز مناسب می‌باشد. این روش به دلیل هزینه‌های بالا در مناطق روستایی و دور از مرکز ISP، اقتصادی نیست.

### • استفاده ترکیبی VSAT و WLL

در این روش با تأمین پهنای باند لازم برای یک ISP از طریق ماهواره VSAT در ارتباطات زمینی، می‌توان تا شعاع 50 کیلومتری تعداد زیادی از روستاها را از طریق شبکه‌های WLL محلی پوشش داد. شبکه WLL به دلیل استفاده از تکنولوژی COMA و داشتن پهنای باند وسیع، قادر است مشترکان زیادی را همزمان سرویس‌دهی نماید. همچنین به دلیل خاصیت توان پایین ارتباطات بی‌سیم از طریق CDMA، این شبکه اثر نامطلوبی بر دیگر کانال‌های رادیویی نخواهد داشت و برای مناطق روستایی هموار، همچون استان گلستان که روستاها به فاصله کمی از هم قرار دارند، مناسب است. البته برای مناطق کوهستانی و فواصل دورتر می‌توان لینک ارتباطی شبکه را با یک لینک ماکروویو تلفیق کرد. به‌عنوان مثال در هند برای شبکه اینترنت کیوسک از WLL استفاده نموده‌اند. همچنین در کشورهای مثل مالزی، سریلانکا، اندونزی و آفریقای جنوبی از شبکه WLL در توسعه ICT روستایی استفاده می‌کنند.

### رویکردهای توسعه ICT روستایی

- کمک رسانی به مسئولان محلی برای تصمیم‌گیری‌های مناسب
- توسعه و بهینه‌سازی خدمات رسانی به روستاییان
- اطلاع‌رسانی به روستاییان و شرکت دادن آنها در تصمیم‌گیری‌ها، رویکردها می‌تواند خدمات رسانی، حاکمیت دولت و بهینه‌سازی خدمت دولتی، نشر عدالت در توزیع اطلاعات و بالا بردن سطح فرهنگی روستاییان از طریق ارتباط و تعامل بیشتر روستاییان با سایر نقاط کشور و جهان باشد.

## نتایج تحقیق

مرووری بر تجربه های برخی کشورهای در حال توسعه در به کار گیری فن آوری ارتباطات در توسعه روستایی و کشاورزی، نشان دهنده این حقیقت است که استفاده از فن آوری های اطلاعاتی تقریباً در تمامی این کشورها به تناسب توانایی های آنان مورد توجه می باشد و ایران به عنوان یک کشور در حال توسعه که جمعیت روستایی آن رو به کاهش و جمعیت شهری آن رو به افزایش است، شدیداً "به توسعه ICT در روستاها و مناطق دور دست نیازمند است. امید است دولت با همفکری صاحب نظران و استفاده از تجربیات جهانی و عزم و اراده ملی، توسعه ICT را در جهت آبادانی و رفاه و آسایش مردم روستا جزء اولویت ها قرار دهد.

## پیشنهاد های کاربردی

- 1- طراحی و اجرای برنامه منسجمی از سوی برنامه ریزان کشور در کوتاه مدت برای بسط سازی توسعه فناوری اطلاعات در روستاها، جهت تحقق دولت الکترونیکی که بخش روستایی نیز یکی از اجزاء آن است.
- 2- استفاده از گروه های سازماندهی شده، مانند شرکت های تعاونی روستایی، به عنوان یک مرجع حمایت کننده و سرمایه گذار توسعه فناوری روستایی و به عنوان مشاور قابل دسترسی برای دولت و ارگان های وابسته به آن.
- 3- ایجاد پایگاه های اطلاعاتی روستایی در بخش هایی چون بهداشت، آموزش و ... خدمات دولت الکترونیکی به روستاییان.

4- دولت بسترهای زیربنایی راه‌اندازی ICT را در روستاها ایجاد نموده و راهبرد منسجمی برای توسعه ICT اتخاذ نماید و از تجربه کشورهای موفق و پیش‌تاز در این زمینه نظیر هند و آفریقای جنوبی الگو برداری شود.

5- بهره‌گیری از ISP مرکزی در یک منطقه وسیع روستایی به دلیل هزینه‌های پایین‌تر شبکه‌های رادیویی محلی WLL و پراکندگی روستاها که می‌توان به یک شبکه روستایی ارزان دست یافت.

6- وزارت جهاد کشاورزی به عنوان نهاد سیاست‌گذاری و راهبری بخش کشاورزی در روستاها می‌تواند با برنامه‌ریزی اصولی و با اتصال به سایر سازمان‌ها و ارگان‌های تاثیرگذار در این بخش از جمله وزارت بازرگانی و وزارت ارتباطات و فناوری، کلیه زیرساخت‌های شکل‌گیر ICT را در ساختار کشاورزی ایران فراهم کند.

### فهرست منابع:

- 1- بهزادنسب، جانعلی (1383). "تحلیل مکانی- فضایی رویکرد برنامه‌ریزی ارتباطی در توسعه دارای طرح بهسازی (هادی) استان تهران"، رساله دکتری، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
- 2- تودارو، مایکل (1370). "توسعه اقتصادی در جهان سوم"، جلد اول، تهران، انتشارات سازمان برنامه و بودجه.
- 3- جمشیدی، محدثه (1390). "اهمیت فناوری اطلاعات *IT* برای انتقال تکنولوژی و ارتباط آن با خلاقیت و توسعه علم"، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه تهران.
- 4- جلالی، علی اکبر (1387). "نقش فناوری اطلاعات و ارتباطات در روستاها"، دانشگاه علم و صنعت.

- 5- دفتر برنامه ریزی توسعه روستایی وزارت جهاد کشاورزی (1382). " خلاصه گزارش عملکرد گذشته تبیین وضع موجود و چشم انداز آینده توسعه روستایی "، کمیته برنامه ریزی صنایع تبدیلی، تکمیلی و توسعه روستایی برنامه چهارم توسعه، گروه توسعه روستایی.
- 6- شکوری، علی (1370). " پژوهشی در توسعه و نابرابری در مناطق روستایی، پژوهش های جغرافیایی "، شماره 41، اسفند 1380.
- 7- شهبازی، اسماعیل (1375). " توسعه و ترویج روستایی "، انتشارات دانشگاه تهران.
- 8- مقنی زاده، محمدحسن (1380). " سازمان های غیردولتی، نهادی برای سازماندهی مشارکت در جامعه مدنی "، مجموعه مقالات نقش و جایگاه سازمان های غیردولتی در عرصه فعالیت های ملی و بین المللی تهران، دفتر مطالعات و تحقیقات سیاسی وزارت کشور.
- 9- نقوی، محمد تقی و گرزین، زهرا (1384). " چالش های توسعه فناوری اطلاعات در روستاها "، همایش کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات در روستا، دانشگاه علم و صنعت.
- 10- ناظر فصیحی، آزاده (1388). " " مطالعات فرهنگی و رسانه "، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه تهران.



# تعاونی های کشاورزی در قرن 21<sup>1</sup>

سید جلال ارفعی<sup>2</sup>

## مقدمه مترجم

تعاونی های کشاورزی، به عنوان تشکلهای بخش کشاورزی در سراسر دنیا از جایگاه متفاوتی برخوردار بوده و در کشور ما نیز از اهمیت و درجه بالایی برخوردار است، به طوری که وجود 6700 شرکت تعاونی روستایی، کشاورزی، زنان، تولید، تخصیصی و سهامی زراعی و 470 اتحادیه سراسری، استانها، شهرستانی و تخصصی، نشان دهنده وسعت و جایگاه بی بدیل تعاونی ها در ایران می باشد. کسب اطلاع از وضعیت تعاونی های کشاورزی در سایر کشورها، قطعاً اطلاعات کارآمد و قابل استناد فراوانی را برای دست اندرکاران مرتبط با تشکلهای کشاورزی فراهم خواهد نمود. لیکن با بررسی های بعمل آمده وجود ضعف در اطلاعات به روز شده در این خصوص کاملاً مشهود است، لذا بر آن شدم تا با گردآوری اطلاعات مربوط از منابع دست اول، و ارائه اطلاعات از آخرین وضعیت تعاونی های کشاورزی و مسائل و مشکلات پیش روی آنان در سایر کشورهای در حال رشد یا پیشرفته گامی هر چند کوچک بردارم.

این مطلب، گزارشی است از وزارت کشاورزی ایالات متحده با عنوان "تعاونی های کشاورزی در قرن 21" که در دو بخش ترجمه و ارائه می گردد. اگر چه ترجمه فوق با جدیت و وسواس بسیار و

<sup>1</sup>- این مقاله ترجمه گزارشی تحت عنوان *Agricultural Cooperatives in the 21<sup>st</sup> Century* است که در سال 2002

در نشریه *United States Department of Agriculture* چاپ و منتشر گردید.

<sup>2</sup>- کارشناس مدیریت کالای مصرفی سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران

به‌عنوان اولین کار رسمی این جانب انجام شده است، لیکن عاری از اشکال و تفسیر نیست، لذا از خوانندگان محترم که دارای اطلاعات مرتبط بوده و نقدی بر ترجمه موجود دارند، تقاضا می‌گردد تا همکاری خود را از اینجانب دریغ نفرمایند.

## واژگان کلیدی: شرکت تعاونی کشاورزی، شکل‌های بخش کشاورزی

### مقدمه

این گزارش چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی تعاونی‌های کشاورزی را در سال‌های آتی بررسی می‌کند که در آن چند راهکار برای افزایش شانس موفقیت آنان پیشنهاد شده است و همچنین عوامل خارجی موثر بر تعاونی‌ها و نقاط قوت و ضعف درون تعاونی‌ها را بررسی می‌نماید. در مباحث اولیه اعضای تعاونی، رهبران و مشاوران آنها مورد خطاب هستند. حل مشکلات آسان نخواهد بود و امید است که این گزارش زیربنای نظرات و مباحث بیانگر چگونگی تاثیر تعاونی‌های روستایی در افزایش درآمد و کیفیت زندگی اعضای خود باشد.

### مطالعات سال 1987

در سال 1987 به دستور کمیته تخصصی بودجه کشاورزی سنا، گزارشی توسط وزارت کشاورزی آمریکا با عنوان " جایگاه تعاونی‌های روستایی در آینده " تهیه شد. این گزارش بازتابی از نقطه نظرات رهبران تعاونی‌ها از سراسر کشور بود که برای بررسی آینده تعاونی‌های کشاورزی گرد هم آمدند. راهها و روشهای بسیاری مورد بحث قرار گرفت و اعضای هیئت‌های مشاوره و هیئت رئیس به این نتیجه رسیدند که باید تعاونی‌ها به‌طور مداوم با تغییرات بازار و



نیازهای کشاورزان سازگاری داشته باشند و این سازگاری ذاتاً "در شکل تعاونی بازرگانی از تکامل تدریجی آنان جلوگیری نخواهد کرد. در این گزارش نیاز و توانایی تعاونی ها، برای تغییر در آینده، تعیین کننده تشخیص داده شده است.

### روش شناسی سال 2002

این گزارش به بررسی چالش هایی که تعاونی های تولید در پایان قرن 21 با آن روبه روست می پردازد. برخی از شرکت کننده ها در مطالعات سال 1987 این گزارش را بازبینی کرده و مطالبی جدید در خصوص موضوع منتشر کردند.

اعضای عالی رتبه جامعه تعاونی های سراسر کشور در 6 پانل متمرکز (ضمیمه B) شرکت نمودند. قبل از جلسه، وضعیت پیش روی کشاورزی به طور کلی و تعاونی ها بطور اخص، برای اعضا ارسال شد.

اعضای پانل های تخصصی در جلسات ایده پردازی و افکار نوین و جلسات بحث های آزاد شرکت کردند و این موارد در چارچوب مجموعه ای از اصول فعلی تعاونی قرار داشت و در مطالعات سال 1987 تنظیم گردید.

### اهداف

این گزارش مشکلات و چالش های پیش روی تولیدکنندگان محصولات کشاورزی و تعاونی های آنان را در شروع قرن 21 شناسایی کرده و پیشنهادها و راه حل های گوناگونی را برای برخورد با این مشکلات ارائه می دهد.

## مقدمه

رویارویی با چالش های قرن 21 به منظور بهبود وضعیت روستاهای آمریکا تعاونی ها که از نظر اهمیت خود در عرصه کشاورزی مورد مناقشه می باشند، می بایست به طور دوره ای از این لحاظ که در آینده نیز مصمم باشند تا همکاری خودشان را در تجارت به طور تعاونی ادامه دهند، مورد ارزیابی قرار گیرند. این گزارش ایده ها و مشاهدات رهبران تعاونی ها و متخصصان دانشگاهی را که برای مبادله پیش بینی های خودشان در مورد سؤالات مطرح شده از سوی سرویس RBS تعاونی های وزارت کشاورزی آمریکا گرد هم آمده اند. منعکس می کند این فضا شامل تغییر محیط رقابت های داخلی و خارجی، قوانین تعاونی، سیستم های زیربنایی تعاونی، دولتی و مالی است.

همچنین به تاثیر آموزش و روش های علمی، مانند سیاست عمومی و برنامه های پشتیبانی دولتی اشاره می شود.

تعاونی ها که از نظر تجاری خودگردان می باشند، بخش بزرگی از توسعه تولید جهانی و سیستم های کشاورزی علمی هستند. آنها نقش مهمی در دستیابی به یک بازار قوی و درآمدهای چشمگیر برای مجریان نهادهای مستقل در طول قرن بیستم داشته اند. تعاونی ها خود را با نوآوری های فن آوری مانند استفاده از کود، کاشت و تولید مثل دام، کشاورزی مکانیزه، برق و سایر منابع جدید انرژی و سیستم های جدید اطلاعاتی سازگار نموده اند.

علاوه بر این تعاونی ها نقش مهمی در جوامع روستایی دارند که جزئی ترین بخش یک اجتماع محسوب می شوند. تعاونی ها مشوق تصمیمات مردمی، توسعه رهبری و آموزش می باشند.

همکاری های همه جانبه میان کشاورزان با دانشگاههای دارای مزارع و برنامه های وزارت کشاورزی آمریکا باعث روشن شدن نقش تعاونی ها به عنوان یک ابزار توسعه دهنده اقتصاد موفق کشاورزی و ارتقای کیفیت زندگی روستایی شده است .

در آغاز قرن 21 عوامل جدیدی بر اقتصاد کشاورزی تاثیر خواهند گذاشت و ضرورت دارد تا مدیران بازرگانی تعاونی ها به این موضوعات توجه داشته باشند :

- شناخت انعطاف پذیری فعالیت های خودیاری تعاونی ها که بنا بر نیازهای اعضا صورت می گیرد.

- اظهار نظر اعضا در خصوص تاثیر عوامل جدید بر کشاورزان

- ارتباط اجتماعی تعاونی ها

- تغییر خصوصیات بازار

این عوامل و راه حل های پیشنهادی کنترل آنها، بخش بزرگی از مباحث گروه های عضو را تشکیل می دهد. تلفیق آموخته ها و ایده های مورد اشاره در این گزارش، یک نگرش مهم در خصوص اصول تعاونی، اعمال و قواعد مرتبط با خط مقدم و عملیات روزمره تعاونی ها **درگیر** ارائه می شود.

این گزارش در نظر دارد تا اطلاعاتی را در خصوص مطالعات و تجاربی که از عملیات اجرایی تعاونی ها و سرویس های خدماتی به دست آمده، ارائه نماید.

امید است از این طریق پله های رسیدن به ارتقای کیفی روستاهای آمریکا و بهبود وضعیت تعاونی ها شناسایی شوند.

راندال - ئی تورگرسون (معاون مدیر خدمات تعاونی بخش خدمات تعاونی - تجاری

روستایی، توسعه روستایی (USDA)، 15 نوامبر 2002.

## تعاونی‌های کشاورزی در قرن 21

تعاونی‌های کشاورزی محیطی فعال و پویا است. خصوصیت ذاتی محصولات کشاورزی هر روزه تغییر می‌نماید. بنابراین بازار کشاورزی و سیاست‌های عمومی آن نیز تحول می‌یابد. خارج از سیستم تعاونی تغییرات زیادی رخ می‌دهد که در صورت استفاده از توانمندی‌های تعاونی‌ها، تاثیرشان کم خواهد شد و تعاونی بایستی تغییرات را شناسایی کرده و به آنها واکنش نشان دهد. وظایف، اصول و تجربیات تعاونی‌ها نه تنها آنان را از سایر روشهای تجاری متمایز می‌نماید، بلکه نشان دهنده نحوه تاثیر آنها بر عوامل و تغییرات خارجی است.

در این جا بسیاری از نقطه نظرات و چالشها که مورد بحث واقع شدند دارای ریشه مشترک بوده و به کشاورزان یا تعاونی‌ها محدود نمی‌شوند. اما تعاونی‌ها به وسیله خاصیت بخصوص شان اغلب به صورت یکپارچه مورد تاثیر قرار می‌گیرند.

این گزارش در مورد موضوعات داخلی و خارجی تعاونی‌ها در سال‌های پیش رو و همچنین در مورد نظرات هیئت مشاوره، مبنی بر اینکه چگونه تعاونی‌ها در قرن 21 سازماندهی و فعالیت خواهند داشت صحبت خواهد کرد.

چارچوب مباحث هیئت رئیسه بر فعالیت‌های بازاریابی تعاونی‌ها است. پیشنهادها و نتیجه گیریهای کلی این گزارش برای انواع تعاونی‌های کشاورزی؛ شامل بازاریابی، ذخیره سازی یا خدماتی تعریف شده است. این نتایج نقش بنیادی و اساسی مدیران تعاونی‌ها را در زمینه‌های زیر بیان می‌نماید:

- امور مالی منسجم
- سازماندهی قابل انعطاف
- نیازهای آموزشی تعاونی‌ها

- نیاز مدیران تعاونی ها برای درک کاربرد قواعد تعاونی

### اصول تعاونی و ارزیابی اختیارات

حقیقتاً هیچ نوع سازمانی، مانند تعاونی ها منحصر به فرد نیستند. " لوئیس براندیس " معتقد است اصول اولیه تعاونی ها تعیین کننده تشکیلات تعاونی ها می باشد و آن را قدرتمند ساخته و علت و منطقی پشتیبانی عمومی آنها را در ضوابط مالیاتی، ضمانت های غیر معتبر، آموزش و ترویج عمومی ایجاد می نماید .

### اصول تعاونی

هر سازمان اقتصادی با تعقیب سه اصل ، توجیه پذیر خواهد بود :

- مالکیت
- کنترل
- منفعت

و تمام این سه اصل تنها در تعاونی ها می تواند تمام این سه اصل وجود داشته و مستقیماً در استفاده کنندگان باشد.

این سه اصل به طور مشترک به اصول فعلی تعاونی مربوط می شوند. در مطالعات سال 1987 وزارت کشاورزی آمریکا با عنوان " جایگاه تعاونی های کشاورزی در آینده " سه قاعده اصولی که بیانگر اهمیت تشکیل تعاونی و ایجاد یک چارچوب برای ارزیابی فعالیتهای تعاونی بود، اعلام گردید :

1- اصل مالک - بهره بردار : تعاونی به کسانی تعلق دارد که از آن استفاده می کنند.

- 2- اصل کنترل - بهره بردار: تعاونی توسط کسانی که از آن استفاده می کنند کنترل می شود.
- 3- اصل منفعت - بهره بردار: منفعت تعاونی ها متعلق به استفاده کنندگان آن و بر اساس میزان مشارکت و استفاده از تعاونی می باشد.
- یک تعاونی، یک فعالیت اقتصادی است که توسط اعضای خودش که خدمات و منافع نهایی آن را می برند اداره و کنترل می شود. دریافت خدمات و استفاده از درآمد هم توسط همه اعضا بر اساس میزان استفاده از تعاونی صورت می گیرد. تنها تشکیلات اقتصادی که از روح و مرام تعریف شده فوق پیروی نمایند، شایسته نام تعاونی خواهد بود.

### اصول روابط داخلی

این قواعد مربوط به ارتباطات داخلی و کم و بیش دارای تغییرات است. برای به وجود آمدن یک تعاونی واقعی، سازمان می بایست به کلیه قواعد و اصول خود پای بند باشد. در این خصوص هیچ یک از سه قاعده مورد بحث قابل چشم پوشی نخواهد بود. هر اصل می تواند به عنوان پایان زنجیره قرار بگیرد.

هر گونه تغییر مسیر در کاربرد حقیقی اصول مذکور، سازمان را در معرض خطر فاصله گرفتن از هویت تعاونی قرار خواهد داد و در پایان با بی توجهی به سه اصل گفته شده، سازمان شباهتی به تعاونی نخواهد داشت. به موازات اینکه این تغییرات سبب فاصله گرفتن تعاونی از قواعد اصلی خودش می شود، این تشکیلات از حالت تعاونی خارج شده و به حالت یک سازمان تغییر وضعیت می دهد.

مالکیت کامل یک عضو با برابری سرمایه گذاری در تجارت و میزان سهم عضو در دارایی معنا پیدا می کند. مالکیت کامل عضو نیازمند برابری 100 درصدی سرمایه گذاری و ادعای

انحصاری بر دارایی ها (پس از کسر بدهی ها) می باشد. مالکیت به وسیله اعضای بازنشسته یا غیرفعال، موضوع مالکیت را از عضویت جدا می سازد. برابری سرمایه گذاری برای کسانی که پشتیبان تعاونی نبوده اند، سبب جدایی مالکیت آنها از عضویت شان خواهد شد.

### کنترل و هدایت

کنترل؛ یعنی توانایی به کار بردن حاکمیت تعاونی در جریان اتخاذ تصمیم ها و چندین شکل دارد. یکی از این اشکال می تواند عمومی باشد. مانند رای گیری در میان اعضا و اخذ تصمیم در خصوص مسائل اصولی و یا به صورت خصوصی سبب افزایش تاثیر عضو در تعاونی باشد. افراد با شخصیت های قوی و یا سایر ویژگی ها که از نظر درجه و رتبه در مرتبه پایینی قرار گرفته اند، می توانند تاثیرشان را بیشتر نموده و حتی رای خود را افزایش دهند. عوامل خارجی تعاونی می تواند توان تعاونی را برای اتخاذ تصمیم محدود نماید. برای مثال: فرصتهای قابل دسترسی تعاونی تحت تاثیر متغیرهای محیطی و قوانین مالیاتی است. **لایک وایز** می گوید یک وام بانکی می تواند سبب تشدید کنترل اعضا بشود. هم چنین مسئله کنترل در صورت عدم به کار بستن نظرات مدیران، توسط مجریان و اعضا منحرف خواهد شد.

### منافع

منافع تعاونی برای اعضای که دریافت کننده خدمات و یا گیرندگان سود تعاونی هستند، متصور می باشد. گاهی دیگران به طور غیرمستقیم از منافع تعاونی سود می برند، همانند کسی که عضو تعاونی نیست، ولی قیمت خوبی را برای محصولات خود از تعاونی که در محل فعالیت می کند دریافت می نماید. اما تعاونی ها بایستی مطمئن باشند که سود تعاونی به حامیان و پشتیبانان

تعاونی تعلق می گیرد و نه به سایر افراد خارج از تعاونی، آن هم به خاطر سرمایه گذاری آنان یا سایر مسائل دیگر، که این موضوع باعث کاهش جایگاه اعضای مالکین تعاونی ها می شود.

### تجزیه و تحلیل راهنمای اصول تعاونی

یک تجارت غیر تعاونی، دنبال پاسخ برای سؤالاتی اساسی در بازار کار خود می باشد و آن سؤالات عبارتند از :

- آیا این تجارت سودمند است ؟
- آیا این کار رونق خواهد یافت و رشد خواهد کرد ؟
- چنانچه جواب بله است می شود راجع به باقی مسائل صحبت کرد.
- یک تعاونی نیز می بایست به سؤالات فوق درخصوص توانایی کسب منفعت و رشد تجاری ، جواب مثبت بدهد .

اگر تعاونی نتواند در تجارت سر بلند باشد، آن وقت سایر موارد قابل بحث مطرح خواهد بود. اما اصول تعاونی سبب ایجاد یک چارچوب همکاری گروهی برای تجزیه و تحلیل استفاده از اختیارات تعاونی برای رسیدن به موارد زیر است:

- راهبردهای تعاونی در تجارت [ جدید ]
- ساختار سازمانی
- عملیات اجرایی

همچنین تعاونی ها می بایست چگونگی تاثیر این انتخاب [تجارت جدید] را بر روی اعضا و منافع آنان با دنبال کردن سؤالات زیر تحقیق نمایند :



- این تجارت [جدید] میزان توانایی اعضا را در کنترل تعاونی چقدر تحت تأثیر قرار می دهد؟

- این انتخاب توزیع منافع تعاونی را برای اعضا چگونه تحت تأثیر قرار می دهد؟

و انتقادی ترین سؤال اینکه

- اگر تجارت به صورت تعاونی باقی بماند، امنیت منافع اعضا چگونه تأمین می شود؟

کسانی که حدس می زنند تعاونی را همانند سایر تجارتها می توان راه انداخت، نه می دانند و نه به مشخصات فنی تفاوت بین این دو احترام می گذارند.

مدیریت موفق در یک تعاونی نیازمند تمامی مهارتها و دانشی است که برای یک محیط سرمایه گذاری - مالکیتی و چیزهایی بیشتر از آن لازم است.

چه زمانی تغییرات لازم است؟

زمان ایجاد تغییرات، مدیران تعاونی ها باید این موارد را از خود بپرسند.

- تاثیر تغییرات بر روی منافع اولیه در تعاونی ها چیست؟

- برای ارتقای یک تعاونی زیان ده چه قدمهایی باید برداشت؟

- تعاونی ها برای ممانعت از تهدید منافع کنندگان تعاونی چه تضمینی می توانند

بدهند؟

مدیران تعاونی واقع بینانه، مسئول ارزیابی نیازمندیها و تحقق دقیق اصول اساسی تعاونی هستند. تمامی ملاحظات که مالکیت اعضا، کنترل تعاونی و تقسیم منافع را تحت تأثیر قرار دهد، باید در چندین مرحله مورد بحث و ارزیابی قرار گیرد. اعضا دارای حق تصمیم گیری در خصوص نحوه هدایت تعاونی خودشان هستند. آنها می بایست مراحل تغییر خصوصیات تعاونی را در نظر گرفته و اطلاعات کامل از آنرا در اختیار داشته باشند.

این ارزیابی دقیق و فشرده اصول تعاونی، به این معناست که تصمیم گیری درون تعاونی ملاحظاتی دارد که موسسات غیر تعاونی از آن امتناع می نمایند. مسئولیت های احتمالی و شرایط مختلفی که تعاونی ها با آن روبه رو می باشند در پایان این گزارش مورد بحث قرار خواهد گرفت.

### عوامل شکل دهنده محیط خارجی تعاونی ها

در گزارش 1987 با عنوان " جایگاه تعاونی های کشاورزی در آینده " اشاره شده که " تعاونی ها برای موفقیت در تأمین نیاز کشاورزان می بایستی عملیات اقتصادی را که براساس نیاز اعضا پایه ریزی شده دنبال نمایند ".

این مسئولیت به طور عمده تعاونی ها را در رقابتی متفاوت در زمینه های کالا و خدمات درگیر خواهد کرد و یا آنان را در موقعیت جدیدی در تطابق تعاونی با محیط بازار خارج از تعاونی ها قرار خواهد داد.

اجزای داخلی و خارجی این محیط بازار به طور قابل ملاحظه ای از سال 1987 تغییر نموده است. تغییرات ساختاری مسیر تهیه و توزیع محصولات کشاورزی از سر مزرعه تا قفسه های خرده فروشی، زمانی که این فرآیند توسط اعضای تعاونی انجام شود، موجب تحت فشار قرار دادن بازار خواهد شد و کشاورزی و کشاورزان نیز رشد و توسعه خواهند یافت.

تعاونی ها نمی توانند تضمین کنند که تولید کنندگانی که در سال گذشته از خدمات تعاونی بهره مند شده اند، در سال جاری و سال آینده هم بتوانند از این خدمات استفاده نمایند.

گام های سریع نوآوری در تکنولوژی اطلاعات، دنیا را کوچک کرده و هدایت بازار را به دست گرفته است. تثبیت بازار محصولات کشاورزی، صنایع فرآوری مواد غذایی و خرده

فروشی مواد غذایی، به طور بی سابقه ای رو به گسترش بوده و کمترین نتیجه آن این است که خریداران عمده بطور قابل ملاحظه ای تجارت را در دست بگیرند.

این تجارتها بیشتر در عرضه کنندگان برخی محصولات خاص از نظر حجم، درجه، زمان بندی و هزینه هاست. همچنین ارزش و تفاوت های محصولات ارائه شده توسط رقبا نیز می بایست به این موضوع اضافه شود.

سیاست ها و قواعد بسیاری در مراحل مختلف تغییر، سبب ایجاد محدودیت هایی بر کشاورزان و بخش کشاورزی خواهد شد.

### تغییرات آمار سنی واحد های کشاورزی

در نگاه سطحی به آمار جمعیتی واحدهای کشاورزی، این سؤال مطرح می گردد که " منشأ نسل جدید کشاورزان ما از کجا خواهد بود."

متوسط عمر مجریان بخش کشاورزی ایالات متحده در دهک 50 می باشند.

هم چنان که کشاورزان مسن بازنشسته می شوند، افراد جوان کمتری جایگزین این افراد می گردند. برای مثال در آیوا (Iowa) سن 40 درصد کشاورزان بالاتر از 55 سال است.

سریعترین رشد جمعیتی را در افراد بالای 65 سال و پیرتر شاهد هستیم و تنها 15 درصد از تولید کنندگان ایالات متحده زیر 35 سال سن دارند. در چنین طیف جمعیتی با تفاوت سنی بالا، تعاونی ها می بایستی نسل جدیدی برای عضویت و رهبری خود شناسایی کنند.

آمار دیگری از تعاونی های تاثیرگذار نشان می دهد که کشت دو منظوره افزایش یافته است. هم چنین پنجاه سال قبل، مزارع آمریکا به طور سنتی توسط کشاورزان فامیلی [گروه اول] اداره می شد که تمایل داشتند برای کسب درآمد با کمک خانواده در حد کم یا به صورت رایگان،

کشت و کار کنند. پس از آن شمار مزارع به میزان دو سوم کاهش یافت، در حالی که تولیدات کشاورزی دو برابر شده بود. امروزه مزارع با بیش از 250 هزار دلار فروش محصولات حدود 68 درصد افزایش یافته اند. این مزارع تجاری تنها 8 درصد کل مزارع را به خود اختصاص می دهند. از نگاه دیگر مزارعی دیگر که تحت مالکیت بازنشسته ها بوده و یا با کمک سایرین اداره می شود و فاقد درآمدی از محل کشاورزی خود می باشند [گروه دوم]، حدود 62 درصد مزارع کشور را به خود اختصاص می دهند و فقط 8 درصد از تولیدات کشاورزی را تولید می نمایند. بین این دو گروه نیز یک گروه میانی وجود دارند که شباهت زیادی به کشاورزان سنتی گروه اول دارند و حدود 30 درصد مزارع در این بخش جای می گیرند و آنها 24 درصد محصولات کشاورزی را تهیه می نمایند. این کشاورزان، پیشه کشاورزی را اولین شغل خود می دانند و گاهی درآمد خود را در سایر فعالیت ها سرمایه گذاری می کنند.

بیشتر سیستم تعاونی، برای حمایت از کشاورزانی که به صورت سنتی و فامیلی کار می کنند؛ یعنی گروه اول بنا نهاده شده است. تعاونی ها در حال حاضر خودشان را با نیازهای جدید اعضا در خدمات، تولیدات و قواعد متفاوت تطبیق می دهند. اولویت بندی در رقابت و بعضی مواقع درگیر شدن در تجارت های نامتعارف اعضای خودشان، چالش جدیدی برای بسیاری از تعاونی های کشاورزی ایجاد می نماید.

### نوآوری تکنولوژی (فنی)

استفاده از تکنولوژی پیشرفته اصل مهمی در رشد مزارع سود ده تجاری می باشد. نوآوریهای مکانیکی سبب افزایش ظرفیت تولید و کاهش هزینه های تولید می شود.

یکی از اعضای پانلها اعلام داشت که یک کشاورز در یک هفته با یک کمباین با قدرت 35 پای، غلاتی را برداشت می نماید که مقدار آن با کل برداشت یک فصل در زمان جوانی اش برابری می کند.

کشاورزان از یک سیستم موقعیت یاب جهانی برای راهنمایی مکانیزاسیون خود استفاده می کنند، تا بیشترین بازده را در زمین کشاورزی داشته باشند و از این طریق یک تصویر دیجیتالی برای ارزیابی نقاط قوت و ضعف بخش های منحصر به فرد زمین در اختیار آنان قرار می گیرد . نوآوری هایی که دارای منشأ بیولوژیکی می باشند، توانایی ایجاد محصولات جدید و کاربردهای جدید را خواهند داشت و از آن جمله می توان به اتانول و بیودیزل که به عنوان ذخیره و جایگزین سوختهای فسیلی ظهور نموده اند، اشاره نمود.

همچنین جوهر به دست آمده از لویسا به عنوان یک تولید تجاری مطرح می باشد و تولید چسب های گیاهی، پلیمرهای زیستی و فیلم، توسعه یافته اند. تولیدات دارویی که از تنباکو و سایر گیاهان با ویژگی های خاص تهیه می شوند، آنها را به یک منشأ کاملاً مناسبی برای داروهای مفید تبدیل می کند. نوآوری های با منشأ بیولوژیکی همیشه هم بدون مناقشه نبوده اند.

بازاریابی علف کش های مزارع ذرت و سویا که به اختصار " راندآپ " گفته می شود، در مظان اتهام تهدید سلامتی انسان و حیواناتی است که از این گونه محصولات کشاورزی تغذیه می کنند. اما احتمال این موضوع وجود دارد که در آینده با استفاده از علم ژنتیک بتوان در ترکیب با بهترین محصولات، بازاری عاری از مشکلات فوق را به دست آورد .

یک اظهار نظر مهم برای کشاورزان و تعاونی ها ، توانایی آنان در توسعه رشد بیوتکنولوژی آینده می باشد. برای مثال کشاورزان در تعاونی ها برای تهیه اتانول، به طور سنتی از غلات استفاده

می نمایند. انواع بهبود یافته ای از این غلات سابقاً توسط دانشگاه‌های دارنده زمین های کشاورزی توسعه و بهبود یافتند.

در حال حاضر تحقیقات و توسعه توسط موسسات خود سرمایه گذار و موسسات تولید بذر از طریق کارخانجات دارویی که دارای اهداف خاص توسعه ژنتیکی بذر هستند، صورت می پذیرد. محققین دانشگاهی در برخی از این شرکت‌ها و کارخانجات حضور دارند و مبالغی را در این راه پرخطر مصرف می نمایند. اکتشافات این افراد دارای حق امتیاز بوده و بذره‌های جدید به طور متناوب به کشاورزان منتخب در چارچوب قرارداد محکم که حق استفاده مجدد از محصولات آبی بذره‌های جدید را برای کشاورزان محدود می کند، فروخته می شود.

تحقیقات و توسعه در پایتخت متمرکز بوده و دارای ریسک مالی بالایی است. تعاونی‌ها دسترسی کمی به پایتخت داشته و غالباً مخالف ریسک سرمایه هستند و این موضوع سبب عدم حضورشان در این عرصه شده است. در نتیجه تعاونی‌ها دسترسی کم تری به نتایج با ارزش تحقیقات دارند، برای مثال می توان به عدم دسترسی به بذره‌های جدیدتر برای در اختیار گذاشتن آن به اعضای تعاونی‌ها اشاره نمود.

ضمناً امکان دارد که تعاونی‌ها به قرارداد های میان کشاورزان و موسسات تحقیقاتی برای استفاده از بذره‌های اصلاح شده جدید دسترسی یابند، لیکن عدم مجوز استفاده مجدد از تولیدات به دست آمده مانع بزرگی در مقابل تلاش تعاونی‌ها برای بازاریابی در سال‌های پیش رو خواهد بود.

فن آوری اطلاعات، مانند بیوتکنولوژی مشخص کننده فرصت‌ها و رقابتها برای تولیدکنندگان و تعاونی‌هاشان می باشد.

رایانه‌ها احتمال انتخاب سریعتر، آنالیز آن و انتشار اطلاعات در میان خریداران و فروشندگان بالقوه محصولات کشاورزی و تولیدات غذایی را مهیا می نمایند. استفاده از رایانه‌ها سبب کمتر شدن زمان ممکن برای خرید و فروش، حساب و کتاب (صورت دارایی) و تصمیم گیری برای تعیین نرخ می باشد.

کشاورزان با تکنولوژی جدید مانند اینترنت تطبیق می یابند. در سال 2000 قریب به 60 درصد کشاورزان به رایانه دسترسی داشته و نیمی از آنان از اینترنت برای انجام تجارت محصولات کشاورزی استفاده نموده اند. این کشاورزان بیش از 375 میلیون دلار از طریق اینترنت در سال 2000 خرید نموده اند و محصولات کشاورزی و دام به ارزش حدود 300 میلیون دلار را به فروش رسانده اند.

با وجود بزرگ بودن آمار ارائه شده، بایستی گفت که این مبالغ تنها بخشی از توانمندی تجارت الکترونیکی است. تعاونی ها به صورت سنتی نهاد تولید کننده خودگردان با فروشگاه‌های عرضه محلی بوده و با بالابرهاى غلات خود به طوری سمبولیک در اجتماعات محلی و تجارت جهانی حضور داشته اند. راهبرد توسعه تعاونی ها در قرن 21 میبایستی براساس نقش موثر آنان در بازار بوده و به جای ایستایی بنیادی و حضور فیزیکی، به صورتی خیلی چابک، قابل انعطاف و با اطلاع ظاهر شوند.

### تغییر محیط رقابتی

تقویت موسسات فرآوری محصولات کشاورزی، عمده فروش، خرده فروش و سیستم بازاریابی مواد غذایی به طور مداوم ادامه داشته و هیچ وقت کاهش نمی یابد.

حتی تعاونی‌های بزرگ هم تاثیرگذاری مناسب در بازار و قدرت در معامله را ندارند. خرده فروشان مواد غذایی بازوهای خود را در بازار با مکانیزم‌های هماهنگ با عرضه کننده‌ها انعطاف پذیر نموده اند .

مجریان صنایع غذایی، بزرگترین کنترل را بر روی کانالهای توزیع خود دارند و این موضوع با انجام قراردادهای لازم و بازبینی تولیدات و شناسایی مواد اولیه مشکل دار امکان پذیر می‌گردد . البته برخی از این قراردادها حق اتخاذ تصمیم و حق انتخاب بازار را از تولیدکنندگان می‌گیرد. حقیقتاً با تغییر ماهیت چرخه تولید برخی دامها به صنعت شبه مرغداری و نفوذ در قراردادهای کشاورزی سبب گردیده تا شرکت کنندگان در پانل‌ها این چرخه را chickenization یا مرغی کردن کشاورزی ایالات متحده بنامند.

### نقش مصرف کننده

امروزه مصرف کننده، موتور حرکت بازار است. بدون در نظر گرفتن استثنائات می‌توان گفت متوسط انتظارات مصرف کننده:

- تازه بودن
- خوشمزه بودن
- راحتی دسترسی
- سالم و بی خطر بودن
- حداقل قیمت

محصولات می‌باشد. آنها زمان، اطلاعات و توانایی جست‌وجوی لازم را برای شناسایی بازاری مناسب که خواسته‌هایشان را پوشش دهند، دارا می‌باشند.

رقابت در بین اجزاء بخش خرده فروشی محصولات کشاورزی شامل موارد زیر است:



- زنجیره فروش خوارو بار
- تجار ارزان فروش
- فروشگاه های مستقل
- فروشگاه های زنجیره ای
- زنجیره های خوارو بار

این موارد برای جلب رضایت مصرف کنندگان، سبب میشود فعالیت جدیدی در تعاونی ها و سایر عرضه کنندگان محصولات غذایی ایجاد شود. این موضوع هم چنین سبب دلگرمی خرده فروشان برای کاهش قیمت و بهبود خدمات به مشتریان، از دو طریق کاهش تعداد انتخاب و قدرت خرید مصرف کننده به وسیله کاهش رقبا در یک بازار می شود.

بازار جهانی که هر روزه در حال رشد است، مرزهای بین المللی را پشت سر می گذارد و محصولات جدید را به مصرف کنندگان معرفی می کند و سبب تغییر در انتظارات از محصولات نام آشنا می شود. بازار جهانی درهای جدیدی را در بازار گشوده و برای عرضه کنندگان موقعیت ها و توانایی های جدیدی را برای شناخت نیازهای رو به رشد گروه های مختلف سنی معرفی می کند. پاسخگویی به این تغییرات نیازمند انجام تحقیقات لازم بر روی مصرف کنندگان، توسعه کالاهای جدید و نوآوری در بسته بندی و تبلیغات می باشد.

برخی تعاونی ها فقط کار بر روی شناخت ایده بازار مصرف کننده محرک را شروع کرده اند. برخی تعاونی ها در ابتدا درگیر بازاریابی شیر، میوه، سبزیجات و خشکبار دارای آمار مطابق با اولویت های مصرف کننده می باشند. از سوی دیگر برخی تعاونی ها که دارای تولیدات کم و شناخته شده هستند، از محدود بودن نقش خود در تولیدات دست اول احساس رضایت می کنند.

امروزه شناخت نگه دارنده ها، تغییرات ژنتیکی و سایر راهبردهای متفاوت، وسیله مناسبی برای تجارت محسوب می شود.

تعاونی ها برای جلب نظر و ثبات قدم مصرف کنندگان نباید فقط به فکر قیمت کالاهای خودشان باشند. برای مثال این موضوع می تواند برخی اقلام را که صرفاً مشتریان خاص دارد، در بر بگیرد مانند :

- محصولات ارگانیک
- محصولات عاری از برخی مواد
- محصولات با مصرف مداوم
- محصولات نمایشگاهی و زیبا
- ذبح های مذهبی و غیره

زمانی که مصرف کنندگان مایل به پرداخت مبلغی اضافه برای برخی کالاهای خاص باشند، تهیه کنندگان در بازارهای عمومی مقبولیت چندانی برای این نوع کالاها و تهیه و تولید آن در چارچوب استانداردها و انتظارات پیدا نمی کنند. برای مثال مصرف کنندگان داخلی نه می خواهند و نه نیازمند پرداخت وجه اضافه برای محصولات NON-GMO [غیر ژنتیکی] هستند و در عوض برخی مصرف کنندگان خارجی خواهان جداسازی این محصولات NON-GMO هستند، اما نه با پرداخت مبلغ اضافه.

تعاونی ها می توانند با نزدیکی به تولید کنندگان و برخورداری از یک جایگاه مثبت در نظر مصرف کنندگان و بازار از مزایای طبیعی خودشان که به واسطه همین مزایا وجود دارد استفاده کنند.

هنوز این مسئله مطرح است که آیا تعاونی ها به عنوان بخشی از بازار شناخته می شوند. برخی تعاونی ها مانند florida's natural (طبیعت فلوریدا) و blue diamond (الماس آبی) در زمان تبلیغ محصولات خودشان همواره بر موضوع داشتن مزارع زراعی و تولیدکننده بودن اصلی خود پافشاری می کنند. وجود روابط نزدیک تعاونی ها با تولیدکنندگان می تواند سبب اطمینان خاطر خریداران در معامله باشد که در سایر تجارت ها احتمال کمتری دارد.

### صنعتی کردن: مزارع تا خرده فروشی از طریق زنجیره عرضه

تهیه کنندگان غذا و خرده فروشان در پاسخ به افزایش قدرت خرید مصرف کنندگان نفوذ خود را در فعالیت مؤسسات بازارهای متحد را گسترش می دهند.

مؤسساتی که عوامل کلیدی سیستم توزیع و بازاریابی را کنترل می کنند، مشغول کنترل تک تک مراحل تولید تا رساندن محصول به دست مصرف کننده می باشند. این مؤسسات تلاش می کنند تا موارد زیر را تضمین کنند:

الف- کیفیت محصول مطابق با رضایت مشتریان، با اولویت های خاص آنان

ب- حداقل پرداخت هزینه برای یک کیفیت خاص

ج- مدیریت مخاطرات کار در سطح قابل قبول

رقابت راهی است برای همکاری، همان طوری که مؤسسات بزرگ به واسطه مالکیت خود یا سایر شیوه های همکاری، معاملات خود را به صورت درون سازمانی انجام می دهند و همین امر سبب می گردد تا کنترل بیشتری بر عوامل موثر بر منفعت مؤسسات داشته باشند. این موضوع هم چنین نتیجه مشابهی در بازارهای ضعیف دارد که قدرت چانه زنی متفاوتی در بخشهای مختلف آن بیشتر از گذشته، دیده می شود.

مدیریت پیوسته عرضه، زمانی شکل می‌گیرد که این ابزار سبب تقویت کنترل شوند. در کشاورزی این موضوع با قرارداد کشت شروع می‌شود. تولید محصولات غذایی یکسان نیازمند مزارع مرتبط و یکسان است.

برای تداوم کیفیت تولید ران مرغ و گوشت سایر دامهای ریزریز شده، می‌بایستی از مرغها و سایر حیوانات تولید شده در مزارع مرتبط و مشابه استفاده کرد. در حقیقت حیات صنایع کنسروسازی در مدیریت زنجیره عرضه می‌باشد که در صنایع تولید برخی حیوانات نیز همین امر صادق است.

اخیراً بیوتکنولوژی به توسعه تولید جوجه های یکروزه یکسان با سینه های بزرگ بازار پسند کمک نموده است. امروزه بیشتر مرغها به صورت صنعتی تولید می‌شوند. تخم مرغ و جوجه یکروزه به صورت عمودی تولید شده و با تحویل آنها به کشاورزان در اندازه های قید شده در قراردادهای منعقد با مؤسسات مادر، پرورش یافته و به چرخه تولید و بازار منتقل می‌شوند.

تمامی مراحل رشد تحت کنترل مؤسسات مادر است. تغذیه، خدمات دامپزشکی و سایر تدارکات برای کشاورزان آماده می‌شود. نتیجه کار، یک شکل بودن و هزینه کم تولید مرغ است که مصرف کنندگان از آن بهره مند می‌شوند.

شرکت‌های زنجیره ای به دنبال کسب اطمینان از کیفیت محصولات و کاهش هزینه ها می‌باشند و برای این کار به طور مستقیم با تولید کنندگان مذاکره می‌کنند تا برای تحویل کالا در زمان و محل معین و رعایت معیارها مطابق قراردادهای در حال انعقاد به توافق برسند.

اکنون تولید برخی چارپایان از طریق لقاح مصنوعی نتیجه مطلوبی داشته و رضایت مشتریان را جلب نموده است که در گذشته به صورت پرورش دستی نتیجه مناسبی به دست نمی‌داد. و با قراردادهای منعقد با پرورش دهندگان که براساس مدل صنعتی مرغداری تنظیم شده توسعه یافته

است. صنعتی شدن تولید گوشت گوساله و تولید غلات در آینده نه چندان دور امکان پذیر خواهد بود.

از الزامات این خط تولید برای تولیدکنندگان می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- از بین رفتن استقلال آنان

- کوتاه شدن افق برنامه ریزی

- افزایش فشارهای هزینه و قیمت

تولیدکنندگان طرف قرارداد، محدود شدن اتخاذ تصمیم و کاهش استقلال برای ایجاد حاشیه امن کاری را قبول دارند. اگرچه درآمد در ابتدا تا حدی کم است، ولی بعدها افزایش خواهد یافت.

همچنین صنعتی شدن دارای یک بازخورد از سوی سوپرمارکت ها به طرف صنایع فرآوری است. فروشگاه های بزرگ وال-مارت و خرده فروشان، صنایع فرآوری را به سمت جریان خط تولید خود و سیستم های توزیع هدایت می کنند.

خرده فروشان زمان، مکان، نحوه و مقدار کالای موردنیاز را برای مؤسسات عرضه کننده محصولات کشاورزی تعیین می کنند. این تسلط و نفوذ بالا به پایین با تمرکز زیاد در خرده فروشی محصولات تسهیل می گردد. تولیدکنندگان محصولات غذایی و شرکت های توزیع کننده که خواهان سود سرشار هستند باید سیستم های مدیریت داخلی تأمین مواد را توسعه دهند و سبب رضایت مندی خرده فروشان و قانع کردن عرضه کنندگان برای همسویی با این سیستم ها شوند.

در زمان نه چندان دور، خرده فروشان برای رقابت بر سر اخذ امتیاز مارک های برتر به شرکت های توانمند، علاقه نشان می دادند. اما با توسعه فعالیت و سهم قابل ملاحظه حضور در

بازار محصولات کشاورزی، می‌توان گفت که در حال حاضر آنان تنها مالک بلامنازع در این حوزه می‌باشند.

خرده فروشان، تعیین کننده نرخهای جانبی می‌باشند (اجاره برای استفاده از قفسه فروشگاه‌ها). نوآوری، بیشترین فشار را بر قسمت‌های ضعیف شبکه متصل به زنجیره عرضه، وارد می‌سازد. خرده فروشان با مجبور کردن تأمین کنندگان محصولات به تأمین قفسه‌ها، سبب کاهش هزینه‌های انجام کار می‌شوند. در حال حاضر تأمین کنندگان، بیشتر هزینه‌ها و ریسک بازار را متحمل می‌شوند.

تعاونی‌ها می‌بایست از این نقطه نظر که در انواع زنجیره‌های عرضه محصولات کشاورزی چه جایگاهی در تولید و بازار یابی دارند، مورد ارزیابی قرار بگیرند. در گذشته تأمین هزینه‌های عمومی به عهده تعاونی‌ها بود و آنها همواره به دنبال کاهش هزینه‌ها و انتقاد از نرخ‌های پایین محصولات تولیدی خود بوده‌اند. امروزه در حالیکه تعدادی از تعاونی‌ها هنوز هم همان حالت گذشته را دارند، بسیاری از تعاونی‌های بزرگ برای حل مشکلات مذکور، به رقابت با مؤسسات دست‌اندرکار امور تولیدات دامی پرداخته‌اند.

### تغییرات زیربنایی در فرآوری مواد غذایی و بازاریابی

تولیدکنندگان و تعاونی‌های آنان در بازارهایی که تحت نفوذ خریداران بزرگ و کوچک می‌باشند، محصولات خود را عرضه می‌کنند.

تنوع مالکیت و آرایش‌های قراردادی سبب تشدید تمرکز و ایجاد اختلاف زیاد در قدرت بازار می‌شود. حتی بزرگترین تعاونی‌های کشاورزی هم، فروش و سرمایه کمتری نسبت به رقبا و مصرف کنندگان خود دارند.

اقتصاد دانان پیش بینی می کنند اگر چهار شرکت بزرگ آمریکایی 40 درصد بازار را در اختیار خود داشته باشند آن بازار، زیاد رقابتی باقی نخواهد ماند. (ویلیام هافرنان - تقویت سیستم غذا و کشاورزی، اتحادیه ملی کشاورزان فوریه 1999). در تهیه غذا این چهار شرکت تمرکزی در حدود 49 تا 80 درصد بازار گوشت دامهای خاص، بسته بندی آن، تولیدات آب پز یا کبابی، تولیدات آردی، آرد ذرت خشک، آرد ذرت مرطوب و سویای خرد شده دارند.

در ایالات متحده تقویت خرده فروشان بازار مواد غذایی همچنان ادامه دارد. این موضوع با ورود شرکت های خارجی به بازار ایالات متحده که در خلال راهبردهای مالکیت های سلطه جویانه تحقق یافته، وسیع تر شده است. طی سال های 1991 تا 2001 سهم خرده فروشی بازار مواد غذایی این شرکت ها از 23/3 درصد به 27/8 درصد افزایش یافته است، در حالی که سهم هشت شرکت از 35/2 به 43/6 درصد افزایش یافته است. خرده فروشان دارای جایگاه تعیین کننده نیاز تولید، نرخها و سایر موارد تجاری برای عرضه کنندگان مواد غذایی هستند. معاملات محصولات کشاورزی در پشتیبانی و نفوذ مالی متمرکز شده است که خرده فروشان این موضوع را با خرید محصولات از طریق تعداد اندکی از عرضه کنندگان دنبال می کنند. علاوه بر این عرضه کنندگان نه تنها باید یک حضور ملی و گسترده داشته باشند بلکه باید نقش مهمی در شبکه جهانی فروشگاهها بازی کنند.

همچنان که بازارهای سنتی در اندازه و قلمرو توسعه می یابند، انجمن های ذخیره سازی و تخفیف دهندگان قیمت در خرده فروشی محصولات غذایی وارد و شرکت کنندگان دائمی بازار شده اند.

در سال 2002 وال-مارت [فروشگاههای بسیار بزرگ] رهبر بلامنازع در فروش محصولات غذایی کشور شناخته شد، لیکن در سال 1990 حتی در لیست خرده فروشان بزرگ مواد غذایی،

اسمی از آن نبود، در زمانی که Costco رتبه 5 و واحد دیگر وال - مارت به نام Sam's Club رتبه 6 را به خود اختصاص داده بودند.

موفق ترین مدل زنجیره عرضه مواد غذایی شرکت وال - مارت توانست تامین خدمات عرضه محصولات، اعتماد و اطمینان کیفی محصول، حداقل نرخ ممکن برای مصرف کنندگان را نهادینه کرده و سبب وارد آوردن فشار به خرده فروشان و عرضه کنندگان محصولات کشاورزی برای رعایت این معیارهای جدید شود.

موفقیت وال - مارت به لحاظ وادار کردن عرضه کنندگان محصولات کشاورزی جهت توجه به نیازهای اصلی و کاهش سریع هزینه های تحویل کالا حاصل گردید. در واکنش به این موضوع، خرده فروشان دستیابی به فضای قفسه های عرضه محصولات را در سطح وسیع با تکنولوژی اطلاعات در خصوص نیازها و اولویت های مصرف کننده آماده می سازند.

تأمین کنندگان محصولات کشاورزی (شامل تعاونی ها) می بایستی با به کارگیری تکنولوژی خاص، بهتر از سایر روش های موجود، خودشان را با سیستم تهیه مواد توسط خریداران وفق دهند. اگرچه تأمین کنندگان مواد غذایی بیشتر ریسک و هزینه ها را تحمل می کنند، این دو وجه سبب گردیده تا تأمین کنندگان روشی را بیابند که در آن نه تنها تأمین کنندگان مواد خام، بلکه خریداران نیز به همان نسبت در سود و ریسک کار سهیم باشند. توانایی انجام داد و ستد با وال - مارت یک نشانه از توانایی تأمین کنندگان در ارائه خدمات به یک خرده فروش بزرگ می باشد. گزارش شده است که آن دسته از تعاونی هایی که بتوانند با وال - مارت داد و ستد نمایند، دارای وضعیت بهتری هستند و تعاونی ها در مقام فروشندگان فرآورده های تولیدی مزارع، تاثیرات تغییر ساختاری در صنعت خودشان را احساس می کنند. خدمت رسانی به تولید کنندگان بزرگ و



کوچک همواره یک رقابت و مبارزه ادامه دار در کنار حفظ صیانت، در عمل به شعار " خرید یک مرحله ای " کالاهای بسته ای و خدمات می باشد.

تعاونی ها همچنان که خریداران نهاده ها و اجزاء می باشند، کم شدن قیمت تمام شده را کاملاً احساس می کنند.

تعاونی ها همانند اعضایشان دارای نمایی کوچک و تأمین کنندگانی بزرگ هستند. با فشار روز افزون و تاثیرگذاری بیشتر، تعدادی از تعاونی ها به دنبال پیدا کردن راههای جدید کسب درآمد از طریق بنگاه های اقتصادی یا بازار آزاد حراجی هستند، به هر حال فعلاً " راه حل مشکلات کاملاً مشخص نیست.

### جهانی شدن

تعاونی ها برای پیدا کردن جایگاه در شبکه و اقتصاد قرن بیست و یکم، دست به دست هم داده اند. حضور در اقتصاد شبکه ای به چندین روش صورت می پذیرد. رشد کم جمعیت و درآمد آمریکا سبب گردیده تا تولید کنندگان ایالات متحده به 96 درصد مصرف کنندگان دنیا که خارج از ایالات متحده می باشند توجه نمایند. توجه به هزاران عامل از جمله نیاز مصرف کنندگان جهانی که در جامعه و فرهنگ خودشان تعریف شده است، بسیار ضروری است.

بازارهای بین المللی، اغلب بازتابی از بازارهای داخلی است. برای مثال تولید کنندگان ایالات متحده با نیاز مشابهی برای قدرت مقابله کردن با تمرکز زیاد در صنایع غذایی داخلی و جهانی روبه رو هستند.

تولید کنندگان از جهانی شدن ضربه شدیدی می خورند. دهه های متمادی، کشاورزان ایالات متحده تولید کنندگانی مولد و تاثیرگذار در سطح جهان محسوب می شدند. همان طوری که اشاره

شد، تولیدکنندگان ایالات متحده که بسیار مولد می‌باشند، در جهانی شدن، منابع خود را به اشتراک می‌گذارند.

به هر حال تولیدکنندگان خارجی هزینه‌های کمتری را متحمل می‌شوند. هزینه‌های کارگری در سایر نقاط دنیا ارزان تر است. کمک هزینه‌های تولید در ایالات متحده بطور بی سابقه‌ای سبب افزایش قیمت زمین‌ها شده است. تولیدات جهانی در زمینه‌های قیمت و کیفیت دارای رقابت بسیاری است. در زمانی که کشورهای کمتر توسعه یافته دارای توانایی بهتری برای دستیابی به نیازهای اولیه غذایی خود می‌باشند، کمتر به مازاد تولیدات ایالات متحده وابسته هستند و حتی در مواقعی نیز رقیب بازارهای خودشان و سایر کشورها می‌باشند.

در کتاب "پایان کشاورزی در کیف مدارک آمریکا" به واقعیات جهانی شدن از منظر اقتصادی نگاه شده و نتیجه گرفته شده که ما زمانی به یک فرصت دست خواهیم یافت که محصولات کشاورزی از ایالات متحده خارج نشود. کتاب مذکور از دست هیچ یک از اعضای پانل جدا نشد. اگرچه بعضی‌ها می‌گویند که نویسنده کتاب بلانک با پیش بینی خودش در مورد توقف محصولات کشاورزی در ایالات متحده گرافه گویی کرده است. آنها اساس گفتارش را جدی گرفته‌اند که کشاورزان (و به طور غیرمستقیم تعاونی‌هایشان) دیگر از طریق فروش اقلام پایه مانند ذرت، لوبیای سویا، گندم و کتان کسب درآمد نخواهند کرد.

عرضه کنندگان اقلام و کالاها بطور فزاینده‌ای از فرصت دسترسی به منابع اولیه از چندین مکان و کاهش هزینه‌های معامله برخوردار هستند. این یک چالش برای تعاونی‌های ایالات متحده بوده که درگیر رشد محیط بنیادی داخلی خودشان می‌باشند.

تعاونی‌ها احتمالاً بیش از این توان مهیا کردن امکانات برای تولیدات تمام اعضا و آخرین پناهگاه بازار فروش اعضا را نخواهد داشت.

در عوض تعاونی های بازاریابی می بایست راه های جدا کردن خودشان را از بازارهای غیردائمی با تکیه بر ارزشها و تفاوت های محصولات خود شناسایی کنند. آنان تنها در صورتی که بالاترین استانداردهای کیفی را به اجرا درآورده و ارتباط خود را با تولیدکنندگان فاقد رتبه خاتمه دهند، موفق خواهند شد.

هر دو قانون بازی و بازیکنان در حال تغییر هستند. عضویت چین در سازمان تجارت جهانی، سبب تغییر مکان تولیدات کشاورزی ایالات متحده در بخشهای بازار مصرف داخلی و صادرات شده است. واکنش به این تغییرات، علاوه بر خاصیت شناور و چرخشی بودن اقتصاد جهانی، معمولاً با دخالت های دولتی برای حمایت از تولیدکنندگان داخلی مواجه شده است. موانع تعرفه ای و غیرتعرفه ای برای پشتیبانی تولیدات داخلی به کار برده می شود، اما سبب نافرمانی و نامتوازن شدن تجارت می گردد. این موضوع سبب ایجاد یک چرخه متوالی انواع بازار فراگیر و فعالیت های " تنظیم کننده فضای متغیر " شده است.

به نظر میرسد اعضای پانل ها تمایل زیادی به اخذ پاسخ این سؤال را داشته اند که :

" آیا تعاونی ها توان کمک به تولیدکنندگان ایالات متحده برای رقابت در بازار جهانی را تحت این شرایط دارند؟ "

آنها می خواهند بدانند آیا این کافی است که برخی رهبران تعاونی ها به دنبال راه های افزایش تقاضای مصرف داخلی در زمینه دام و انرژی های تجدید شونده باشند تا به فکر افزایش بازار صادراتی؟ به نظر می رسد این رهبران باور ندارند که تعاونی ها دارای چه خصوصیات منحصر به فردی برای نمایش توانمندی تولیدکنندگان ایالات متحده جهت اشاعه سیاست ها و دستیابی به یک جایگاه تثبیت شده در بازارهای بین المللی می باشند.

### فضای سیاسی

افراد معدودی فشار خط مشی های عمومی را بر تولیدکنندگان محصولات کشاورزی و تعاونی ها انکار می نمایند. اعضای پانل چگونگی تاثیر خط مشی ها را بر روی اعضا و تعاونی ها مورد انتقاد قرار داده و همچنین عدم تاثیر گذاری کافی و کلای تحصیل کرده مجلس را برای روبه رو شدن با مشکلات این بخش مورد سرزنش قرار دادند.

در جبهه تولیدکنندگان، برخی اعضای پانل ها سؤال می کنند که، و کلای مجلس را به خاطر سیاست غذای ارزان و جلب رضایت رأی دهندگان [مردم] طی برنامه های دائمی، سرزنش می کنند. زیرا این قوانین سبب خفه کردن تولیدکنندگان در بازارها گردیده است. برخی اعضای دیگر اشاره می کنند که نتایج جنگ تولیدات اقتصادی - مشوقانه عامل اساسی افزایش نیازها و سپس کمک های مالی آماده برای زیر کشت بردن زمین ها جهت تولید و رفع نیازها می باشد. هم چنین برنامه های دولتی، اساس موفقیت های تعاونی ها را تحت تاثیر قرار می دهند. در این بخش دو نوع سیاست مورد بررسی و تبادل نظر در یک کارگروه قرار می گیرد. بخش بعدی چگونگی تاثیر تعاونی ها را بر شکل گیری سیاست ها در سال های پیش رو بررسی می نمایند.

### عدم همخوانی در آمد و قیمت

در آستانه ورود به قرن 21، نرخ های بازار برای اقلام اساسی محصولات کشاورزی همانند گندم، ذرت، کتان، سویا، برنج از یک روند آهسته با تغییرات کم برخوردار بوده که این نتیجه تولید بی رویه داخلی، مازاد تولید جهانی و کشش کم تقاضا در یک شبکه اقتصادی ضعیف می باشد. با این حال در آمد خالص مزارع ایالات متحده به رقمی در حدود 59/5 میلیارد دلار در سال 2001 بالغ گردید. ارزش مزارع ایالات متحده طی سال های 1999 تا 2001 با 12 درصد

افزایش به مبلغی بالغ بر 100 میلیارد دلار رسید. مقیاس بدهی نسبت به دارایی مزارع بین 15 تا 16 درصد شناور بود که در سطح بسیار مناسبی نسبت به دوره رکود اقتصادی مزارع در دهه 80 می باشد. این نا همخوانی احتمالا با پرداخت هزینه ها از سوی دولت به وجود می آید. در سال 2001 از مبلغ 59/5 میلیارد دلار درآمد خالص مزارع، 21/1 میلیارد دلار آن توسط دولت به کشاورزان پرداخت شد. در عوارض سال 1996 مزارع کشاورزی، دولت در صدد بود تا تولیدکنندگان بخش کشاورزی را از پشتیبانی های مالی دولت مرکزی جدا نماید، تا زمینه همکاری برای رسیدن به بازار جهت دار برای محصولات اقتصادی را فراهم آورد. اما یک سری بلایای طبیعی و برخی مسائل جانبی از جمله اقدامات مجلس سبب شکل گیری کشاورزی منطقی گردید. از نتایج این موضوع می توان به بالا رفتن ارزش زمین های کشاورزی اشاره کرد که سبب گردید تا رغبت تولیدکنندگان ایالات متحده برای داشتن ارتباط با کشورهای دیگر که دارای زمین و نهاده های ارزان تر بوده و از تکنولوژی متریکی کیفیت محصولات برخوردار می باشند، کاهش یابد.

### مقررات محیطی

چالش دیگری که تولیدکنندگان و تعاونی های آنان در قرن 21 با آن روبه رو هستند، ارتباط داشتن با تولید و تجارتي خواهد بود که نگرانی های محیط زیست را در نظر گرفته باشند. تولیدکنندگان با وضع هزاران قانون مرتبط با فعالیت های ضد محیط زیستی بسیار تحت فشار هستند.

محیط زیست مدام با مسائلی از قبیل از بین رفتن مواد مغذی بر اثر فرسایش آبی، دسترسی به منابع کمیاب آب و محافظت فضای باز مواجه است.

تعاونی‌ها همانند کشاورزان باید با مسئله قوانین متعدد محیط زیستی که همواره رو به ازدیاد هستند مدارا نمایند. مسائلی که در این خصوص از سوی همسایگان فعالیت‌های کشاورزی مطرح می‌شوند، عموماً شامل کاهش امکانات فرآوری غذا، تغییرات شیمیایی، دسترسی به آب، صدا و بو، می‌باشد که تعاونی‌های کشاورزی با آن روبه‌رو هستند.

برخی قوانین محیط زیستی در مواقعی شدیداً بر روی تعاونی‌ها تأثیر می‌گذارد. مثال قانون (EPA) آژانس حفاظت از محیط زیست که اساساً قانون لزوم کاهش سولفور موجود در سوخت دیزل و گازوئیل می‌باشد. این موضوع تهدیدات جدی را برای تعاونی‌های دارنده پالایشگاه‌های نفتی رقم خواهد زد و هزینه رعایت این قانون و قبول این استاندارد، هزینه‌ای حداقل برابر 200 میلیون دلار به همراه خواهد داشت.

مالکان و سرمایه‌گذاران موسسات نفتی قادرند سرمایه خود را برای به روزرسانی پالایشگاه‌ها برای دستیابی به بازارهای بزرگ رایج، افزایش دهند در صورتی که تعاونی‌ها به لحاظ عدم توانایی مالی اعضایشان برای انجام عملیات مشابه این امر، توانایی چنین کارهایی را ندارند.

EPA هیچ مجوزی برای تعاونی‌ها جهت معافیت از قوانین یا استمهال برای تطبیق دادن خود نمی‌دهد و آنها را در یک موقعیت سخت قرار داده است تا جایی که تعاونی‌ها برای ادامه حیات خود مجبور به فروش یک یا دو پالایشگاه هستند که در نتیجه آن توانایی تولید سوخت و رقابت در میان فروشندگان در مناطق روستایی کاهش می‌یابد.

نگرانی دیگر تعاونی‌های درگیر در بازار مواد غذایی، احتمال وجود تولیدات تقلبی و مشکل دار در روند تولید و بازاریابی محصولات می‌باشد. این موضوع با طرح این سؤالات در مورد احتمال ضربه پذیری طولانی مدت، به علت استفاده از مزارع تولید محصولات ژنتیکی وسعت می‌یابد.

مدیران بازاریابی تعاونی ها با قرار گرفتن میان توانایی های تکنولوژی و اعضای تعاونی های کشاورزی، تمامی سیستم بازاریارسانی مواد غذایی را تحت تاثیر قرار می دهند. برخی برنامه های محیط زیستی ممکن است توسط تولیدکننده ها سودمند قلمداد شود، اما توسط مدیران تعاونی ها موانعی در سر راه آن ایجاد می گردد.

حفاظت از منابع طبیعی کشاورزی در دهه 1930 برای مناطق گردو خاک خیز و طوفانی شروع شد و این حفاظت با کاهش آلودگی، احیای مزارع و پوشش خاک صورت پذیرفت و با این عملیات گام های بلندی با رسیدن به اهداف مورد نظر برداشته شد و 92 سنت از هر دلار مستقیماً برای انجام عملیات محافظت منابع طبیعی به کشاورزان پرداخت شد تا زمین های بایر را با مدیریت مناسب احیا نمایند. اما این موضوع در تعاونی ها سبب کاهش تولید و میزان فروش محصولات در بازار شد.

در سال های آینده، تولیدکنندگان و دولت مجبور به همکاری و بهبود مدیریت مزارع، جنگل ها و مؤسسات خواهند بود. دلارهای دولتی بایستی در محل مناسب و کارشناسی شده برای اعمال شیوه های ماندگار مانند تشویق های حفظ منابع محدود آب و انرژی در مزارع و در تعاونی ها مصرف شود و در کنار دولت، تمام مؤسسات کشاورزی و تعاونی های کشاورزی می بایست به دنبال راهی برای تامین هزینه های رعایت انواع قوانین باشند و یا از بازار خارج شوند.

### موضوعات و عوامل شکل دهنده محیط داخلی تعاونی ها

چالش ها و مسائل داخلی، بیشتر از چالش های خارجی پیش روی تعاونی ها تحت کنترل در می آیند. مسائل داخلی به طور گسترده ای با عوامل خارجی مرتبط هستند. خصوصاً این که عوامل داخلی تلاش های پیچیده ای برای مقابله با عوامل خارجی پیش روی تعاونی هاست. برخی مسائل

داخلی به ساختار تعاونی‌ها مربوط می‌شود، بقیه مسائل نتیجه خصوصیات فردی یا وضعیت اعضای تعاونی‌هاست. تمام این چالش‌ها و مسائل داخلی، می‌بایستی توسط تعاونی‌ها به عنوان یک بازار زنده و با دوام در ساختار قرن 21 شناسایی شوند. این بخش معرفی‌کننده مسائل مشترک تمامی انواع تعاونی‌های کشاورزی و مشکلات حاد پیش روی مزارع یکپارچه و سیستم بازاریابی غلات می‌باشد.

### توانایی محدود در ایجاد تساوی حقوق در تعاونی‌ها

یکی از سخت‌ترین چالش‌های تعاونی‌ها در سال‌های پیش رو، ایجاد تساوی حقوق اعضا برای بهبود وضعیت مالی و گسترش خدمات می‌باشد.

اصول تعاونی تکلیف می‌کند که تعاونی‌ها توسط استفاده‌کنندگان خدمات آنها به تملک درآمده و کنترل شوند و تعاونی‌ها به استفاده‌کنندگان و مالکین خود صرفاً براساس استفاده و نه براساس میزان سرمایه‌گذاری سود برسانند. این موضوع سبب می‌شود تا سرمایه‌گذاری در تعاونی‌ها را برای افراد خارج از تعاونی غیرجذاب نماید، حتی آن دسته افرادی که تعاونی را برای نیل به اهدافشان یاری می‌رسانند.

تساوی حقوق اعضا، با این حقیقت آشکار که مسئولیت مالی این شراکت برعهده استفاده‌کننده فعلی تعاونی‌ها خواهد بود، کمی پیچیده‌تر خواهد شد. یک تعاونی تنها شکلی از یک تجارت است که انتظار می‌رود، به‌طور سیستمی این تساوی به سمت مالکین برگردد.

مانع دیگر، تجربه عمومی رغبت عضویت در تعاونی‌ها با حداقل سرمایه‌گذاری برای به‌دست آوردن یک مالکیت سودمند در تعاونی می‌باشد زیرا انتظار می‌رود تا تعاونی‌ها موارد زیر را دنبال کنند:



- خدماتی را با هزینه کم در اختیار اعضای خودشان قرار دهند.
- درآمد سودمندی برای از رهن خارج کردن دارایی های تعاونی ها ارائه نمایند.
- سود واقعی حمایت را به اعضا پرداخت نمایند.
- تساوی حقوق جدید مورد نیاز اتحادیه را ایجاد کنند.

مانع دیگر، مقاومت کشاورزان برای تأمین هزینه های مالی فعالیت های جدید خصوصاً فعالیت های با ریسک بالا و فعالیت های تجربه نشده مانند ارتقای وضعیت و ایجاد ارزش افزوده می باشد. مدیران تعاونی خصوصاً مدیران تعاونی های محلی که تمایل به مشارکت های جدید دارند، معتقدند که بیشتر کشاورزان استعداد توسعه بنیه مالی تعاونی را دارا می باشند، ولی تمایل به سرمایه گذاری بر روی مزرعه خود یا سایر موقعیت های سرمایه گذاری دیگر، غیر از تعاونی خودشان را دارند.

حمایت از تقسیم منابع مالی، سبب ایجاد شکاف در سیستم تعاونی ها می شود. مدیران تعاونی ادعا می کنند که حمایت های مالی برای تقویت تجارت تعاونی ها ضروری است. تولیدکنندگان و اعضای تعاونی های محلی از پرداخت سود تعاونی به صورت نقدی حمایت می کنند و پرداخت سود به صورت غیر نقدی را مورد اعتراض قرار می دهند. این موضوع نتیجه نداده است، زیرا تعاونی ها می گویند پرداخت منابع نقدی در واقع پول متعلق به اعضا است، لیکن این موضوع تساوی حقوق اعضا را خیلی سریع تر از اینکه اعضا بخواهند، تعاونی را به مخاطره می اندازد.

مشکلات محیطی شناخته شده پیش روی تعاونی های نفتی که در بخش قبلی صحبت شد، مشکلات ذخیره دارایی ها را در تعاونی ها شرح می دهد. برخی معتقدند که اگر تعاونی ها که مالک پالایشگاه های نفتی هستند می توانستند خیلی ساده ذخایر خودشان را همانند سایر رقبای دارنده پالایشگاه های نفتی در بازارهای آزاد به فروش برسانند، سریعتر می توانستند نگرانی های

EPA و قوانین آن را اجرا کنند و سولفور موجود در تولیدات خود را کاهش دهند، اما این موضوع با اساس عملیات تعاونی در تضاد می باشد.

## بررسی عوامل موثر بر میزان مشارکت اعضا در مدیریت تعاونی‌های روستایی شهرستان کرمانشاه

سید علی نکویی نائینی<sup>1</sup> محسن سلمان<sup>2</sup>

### چکیده

تعاونی‌ها سازمان‌هایی با ویژگی اصلی برنامه ریزی و تصمیم‌گیری مشارکتی هستند. هدف کلی این تحقیق توصیفی-همبستگی، مطالعه و شناسایی ویژگی‌های فردی موثر بر مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی تعاونی‌های روستایی شهرستان کرمانشاه بود.

جامعه آماری تحقیق، شامل تمامی اعضای شرکت‌های تعاونی شهرستان کرمانشاه بود که 264 نفر از آن‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی سیستماتیک به عنوان نمونه انتخاب شدند. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان به دست آمد.

این تحقیق به روش پیمایش انجام شد و ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود. پایایی پرسشنامه تحقیق با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ بررسی شد که نشان می‌دهد همبستگی درونی گویه‌ها مناسب است و جهت روایی از پانل متخصصان استفاده شد.

بر اساس یافته‌ها، میزان شرکت در دوره‌های آموزشی، میزان رضایت از عملکرد تعاونی، نگرش نسبت به تعاون و میزان شناخت از اصول تعاون و سطح تحصیلات اعضا، از عوامل موثر بر

---

۱) کارشناس ارشد سازمان تعاون روستایی استان اصفهان.

۲) کارشناس ارشد آموزش تعاون سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران.

مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مدیریت تعاونی‌های روستایی هستند که به طور کلی 52 درصد از واریانس میزان مشارکت را تبیین می‌کنند.

**کلید واژه‌ها:** مشارکت، تعاونی، تصمیم‌گیری مشارکتی، ویژگی‌های فردی

### مقدمه

تعاون یکی از بخش‌های اقتصادی کشور است و تعاونی‌های روستایی به عنوان جزئی از این بخش، یکی از سازمان‌یافته‌ترین نهادهای روستایی محسوب می‌شوند. این تعاونی‌ها از یک سو با جامعه روستایی به عنوان بخش تامین‌کننده محصولات کشاورزی سروکار دارند و از سوی دیگر با جامعه شهری به عنوان مصرف‌کننده این تولیدات در ارتباط هستند.

وجود سازوکارهای قانونی پیش‌بینی شده در تعاونی‌ها و کارکرد صحیح و مستمر آن‌ها، زمینه‌ساز تحقق اصل مهم مشارکت اعضا در شرکت‌های تعاونی است. در عین حال از این واقعیت نباید غافل ماند که موفقیت تعاونی‌ها و پیشبرد اهداف و رضایت اعضای آن‌ها، منوط و متکی بر مشارکت و حضور و دخالت فعال اعضا است. این واقعیت، نه تنها به صورت نظری و با استدلال عقلی اثبات شدنی است، بلکه به طور تجربی و در آزمون‌های میدانی قابل مشاهده و مورد تایید است. به همین دلیل است که نهادهای ملی و بین‌المللی، تعاونی و کارشناسان این رشته به طور موقد و مستمر بر اصل مشارکت اعضا در امور تعاونی‌ها اصرار دارند. این تأکید در تعریف تعاونی و در بیان ارزش‌های تعاونی‌ها به خوبی خود را به نمایش گذاشته است (انصاری، 1381). از مهم‌ترین و در عین حال پیچیده‌ترین حوزه‌های مشارکت در تعاونی‌ها، دخالت فعال و موثر اعضا در حوزه تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی تعاونی و نیز انتخاب مسئولین و نمایندگان تعاونی است. هدف و منظور از مشارکت اعضا در این حوزه آن است که تصمیم‌گیری‌ها، انتخاب افراد برای پست‌های مختلف و در سطوح بالای مدیریت تعاونی، توسط

اعضا صورت گیرد و تصمیم گیری فردی مدیران در موارد بالا به حداقل ممکن کاهش یابد. طبیعی است که اعضای تعاونی ها، مانند سایر شرکت ها و جوامع می توانند حضور مستقیم و بی واسطه در همه مقولات و تصمیم گیری ها داشته باشند. هر قدر موضوع مورد تصمیم گیری کلی تر و اساسی تر باشد، مشارکت اعضا بیشتر و مستقیم تر خواهد بود. به عکس در مسائل جزئی و کم اهمیت تر، تصمیم گیری ها به نمایندگان منتخب اعضا واگذار می شود و در نتیجه با یک گاه دو واسطه افرادی به نیابت از سوی اعضای تعاونی به تصمیم گیری و تمهید امور و حل و فصل مسائل می پردازند. روشن است که هر قدر در شرکت تعاونی تصمیم گیری مستقیم اعضا بیشتر باشد، هدف گیری تعاونی ها و جهت گیری فعالیت های آن ها مناسب تر و در نهایت تعاونی موفق تر خواهد بود. به بیان دیگر مشارکت اعضا در تعاونی ها باعث می شود که برنامه های تعاونی و اهداف آن، با خواست ها و نیازهای اعضا انطباق و همراهی بیشتری پیدا کند و در صورت اجرای برنامه های فوق و تحقق اهداف آن ها، انتظارات اعضا از تعاونی بیشتر و کامل تر برآورده شود و نیازهای آن ها بهتر تامین گردد. در این حالت، درجه رضایت از تعاونی در بین اعضا بالا می رود و دلبستگی متقابل بین عضو و تعاونی تقویت می شود.

از آن جای که اعضا با نیازهای خود آشنایی کاملی دارند، اگر به صورت گروه های کاری نیازهای خود را دسته بندی نمایند، این اقدام ابزار مناسبی برای مشارکت اعضا تلقی می شود. گروه های کاری از توان بالای مشارکت برخوردارند و ضمن آن موجب پایداری و تداوم مشارکت می شوند. گروه های کاری عواملی هستند که بر استقبال از مشارکت و اهمیت آن می افزایند (مستعانی، 1376).

### پیشینه تحقیقات انجام شده

انصاری (1381) مشارکت اعضا در تعاونی را در دو حوزه مختلف بیان می کند، این حوزه ها عبارتند از:

1- مشارکت اعضا در تأمین سرمایه و منابع مالی این حوزه، در درجه اول به صورت خرید سهام تعاونی و یا به شکل سپرده گذاری یا پرداخت عضویت و یا واگذاری سهام جدید در مقابل دریافت نهاده ها یا خرید کالا و یا فروش محصولات عضو به تعاونی معادل درصدی از کل کالاهای دریافتی یا تحویل شده به تعاونی می باشد.

مشارکت مالی اعضا در تعاونی، باعث تقویت رابطه آن ها با تعاونی می شود، به طوری که اعضا شرکت تعاونی را از آن خود و خود را در خدمت تعاونی می دانند و دلتنگی و وابستگی متقابل بین عضو و تعاونی استحکام می یابد. جلب مشارکت مالی اعضا در تعاونی ها، دارای ارتباط متقابل با سایر حوزه های مشارکت است.

2- مشارکت اعضا در مدیریت (تصمیم گیری ها) - مشارکت و همبستگی اعضا به مثابه سرمایه اجتماعی، شرط لازم فعالیت تعاونی هاست. در شرکت های تعاونی به دلیل این که اعضا، سرمایه گذاران اصلی و تأمین کنندگان منابع مالی شرکت هستند و از سوی دیگر، همین اعضا تنها بهره برداران و یا حداقل بزرگترین گروه استفاده کننده از خدمات و فعالیت های تعاونی می باشند، منطقی می بایست بیشترین حضور و مشارکت را در تعاونی داشته باشند. مهم ترین مقوله در بنگاه های اقتصادی، نظام مدیریتی و نحوه تصمیم گیری در مسائل مهم رو در روی بنگاه می باشد. این امر در شرکت های تعاونی به دلیل ماهیت ویژه آن ها و اتکاء اداره تعاونی بر خواست اعضا و نقش آن در جهت گیری شرکت، از اهمیت و جایگاه بالاتری برخوردار است.

نظام شهیدی (1380) معتقد است ایفای نقش توسط اعضا در حوزه مدیریت و تصمیم سازی در سازمان های تعاونی، در دو شکل مستقیم و غیر مستقیم صورت می گیرد. شکل مستقیم آن حضور و شرکت اعضا در مجامع عمومی است که به صورت بی واسطه نظرات و خواسته ها ارائه می شود و بر اجرای برنامه ها و طرح های تدوین شده نظارت مستقیم می یابد. شکل غیر مستقیم دخالت اعضای تعاونی از کانال نمایندگان آن ها می باشد که در قالب هیئت مدیره، بازرس یا بازرسان شرکت و یا با یک واسطه بیشتر از طریق مدیر عامل یا سایر منتخبین یا منصوبین نمایندگان اعضا صورت می گیرد.

مشارکت اعضا در تعاونی سه نتیجه و پیامد مثبت دارد:

- 1- ایجاد و تقویت احساس وابستگی متقابل بین عضو و تعاونی.
  - 2- همراهی و هماهنگی فعالیت ها و اقدامات تعاونی با خواست ها و نیازهای اعضا، به بیان دیگر اهداف تعاونی با اهداف اعضا هماهنگ می شود و انطباق می یابد.
  - 3- تحقق عدالت، برابری و انصاف در تعاونی ها
- جانسون<sup>1</sup> و همکاران (1995) در خصوص مشارکت در تعاونی های روستایی کلمبیا نتیجه گرفته اند که تعداد افراد مشارکت کننده در تصمیم گیری های مدیریتی در این تعاونی ها و روابط اعضا و مدیران، همچنین شناخت تعاونی ها از نیازهای اعضا و برآورده ساختن نیازها که باعث رضایتمندی اعضا از تعاونی می شود، عوامل مهمی در حفظ و بقای تعاونی ها و افزایش مشارکت هستند. نتایج این مطالعه نشان می دهد که سرمایه گذاری در مشارکت اجتماعی اعضا باعث افزایش عملکرد اقتصادی تعاونی ها می شود.

۱) Nancy Johnson, Ruth Suarez, Mark lundy

نتایج مطالعه **توماس و گری (2001)** در خصوص بررسی ویژگی های اعضا که بر مشارکت آن ها در تعاونی ها موثر است نشان داد که افزایش درآمد اعضا اثر مستقیم بر علاقه آن ها به عضویت در تعاونی دارد. شناخت از اصول تعاون نیز بر مشارکت اعضا در مجامع، کمیته ها و تصمیم گیری ها تاثیر مستقیم و معنی داری دارد.

رضایت اعضا شامل رضایت از تاثیر تعاونی بر سطح زندگی اعضا، رضایت اعضا از هیئت مدیره و تاثیری است که شرکت تعاونی بر تامین نهاده های مورد نیاز کشاورزان دارد.

**سیلواراجو (1384)** علت بی تفاوتی اعضا و عوامل موثر بر عدم مشارکت آن ها در فعالیت تعاونی را عدم شناخت از اصول تعاون، عدم آموزش مناسب و کارکرد نامناسب تعاونی ها می داند که باعث از بین رفتن انگیزه و رغبت مشارکت می شود.

**لسلی براون (1999)** در پروژه مشترک بین المللی درباره دموکراسی تعاونی، دو عامل را در افزایش مشارکت اعضا در تعاونی موثر می داند:

- چگونگی شنیدن نیازهای اعضا و نقش رهبران تعاونی در آن.

- انواع فعالیت هایی که به اعضا امکان اظهارنظر و ابداع زمینه های جدید فعالیت را می دهد.

**ملک محمدی (1377)** معتقد است باید این واقعیت را باور کرد که مشارکت نوعی رفتار اجتماعی مبتنی بر اعتقاد است، در حالی که می تواند به واقع ابزار تغییر شخصیت حرفه ای فرد نیز باشد. عوامل مختلفی موجب و مشوق مشارکت هستند، که هر یک به نوبه خود می توانند در توسعه، نقش مشخص و موثری داشته باشند. این عوامل عبارتند از مردم، زمینه حرفه ای، توان و قابلیت فردی، وجود مشکل، تفاهم، شرایط خاص اجتماعی و فرهنگی، نیاز به تغییر دادن، انطباق و قبول وضعیت جدید.



**سام آرام (1374)** در تحقیقی میزان مشارکت اعضای شرکت تعاونی روستایی قلعه نو را با انتخاب یک نمونه 120 نفری مورد بررسی قرار داد و نشان داد که بین سواد اعضا و میزان زمین کشاورزی آن ها با میزان مشارکت در تعاونی رابطه معنی داری وجود ندارد. ولی این پدیده را نتیجه میزان بالای بی سوادی در جامعه مورد مطالعه معرفی نموده است. بررسی سایر فرضیات مطالعه نشان می دهد که احتمالاً سن بالاتر، در آمد بیشتر و اشتغال به کشت غلات هر کدام به طور جداگانه موجب می شوند که عضو تعاونی در امور تعاونی خود مشارکت بیشتری داشته باشد. در پایان، انجام مطالعات وسیع تر در تعاونی های روستایی و آموزش افراد در مورد چگونگی مشارکت در امور تعاونی و ترویج روش های همیاری به عنوان راهکارهایی جهت رفع این معضل ارائه شده است.

**قربانی (1378)** عواملی مانند نیاز به وجود تعاونی، سن، سواد، محل سکونت اعضا در روستا و وجود فروشگاه را در میزان مشارکت روستاییان عضو در مدیریت تعاونی موثر دانسته است. میزان سهام، نوع کشت و سرمایه اعضا بر میزان مشارکت در مدیریت بی تاثیر بوده است. افزایش در آمد خالص و سود قابل تقسیم تعاونی در میزان مشارکت اعضا تاثیر مثبت داشته است. پژوهش **قربانی (1378)** نشان می دهد میان سن، سواد و محل سکونت اعضا با مشارکت آن ها در تصمیم گیری رابطه مثبت وجود داشته است.

**نجاتیان (1378)** به بررسی عوامل موثر بر مشارکت کشاورزان و بهره برداران عضو تعاونی های تولید کشاورزی در استان زنجان پرداخته و مسائل و مشکلات عدم مشارکت کشاورزان را: پایین بودن سطح سواد، کم رنگ شدن اهداف تعاونی، عدم تامین نیاز اعضا در خصوص بازاریابی مناسب محصولات و روابط اجتماعی شناسایی کرده است.

## روش تحقیق

با توجه به مطالب مذکور، در این تحقیق عوامل موثر بر مشارکت روستاییان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی شرکت‌های تعاونی روستایی شهرستان کرمانشاه بررسی می‌شود. این تحقیق از نوع تحقیقات کاربردی و توصیفی - همبستگی است که در زمستان سال 89 انجام گرفت. ابزار اصلی تحقیق پرسشنامه‌ای، شامل ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای اعضا، میزان مشارکت در مجامع تعاونی، میزان مشارکت در دوره‌های آموزشی مرتبط با تعاونی‌ها، میزان رضایت از عملکرد تعاونی شامل مقوله‌های موفقیت در تأمین کالاهای کالا برگی، نهاده‌های کشاورزی، تأمین وام، خرید و فروش محصولات کشاورزی، تأمین کالاهای مصرفی، توانایی در افزایش مشارکت اعضا در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، توانایی در حل مسائل و مشکلات اعضا و نگرش نسبت به تعاون و میزان شناخت از اصول است.

برای تعیین روایی<sup>1</sup> مقوله‌های اصلی پرسشنامه، از پانل متخصصان و به منظور تعیین پایایی، نظر به این که جامعه آماری شامل کلیه شرکت‌های شهرستان کرمانشاه بود، نزدیک‌ترین شهرستان (صحنه) از نظر خصوصیات اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و اقلیمی انتخاب و پرسشنامه توسط 40 نفر از اعضای شرکت‌های تعاونی روستایی آن شهرستان تکمیل گردید. سپس با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ میزان پایایی سؤالات پرسشنامه در خصوص میزان مشارکت، نگرش نسبت به تعاون و میزان رضایت از تعاونی به ترتیب 0/78، 0/796، 0/742 به دست آمد که نشان می‌دهد همبستگی درونی گویه‌ها مناسب است.

جامعه آماری تحقیق، شامل تمامی اعضای 19 شرکت تعاونی روستایی موجود در شهرستان کرمانشاه بود (33983 نفر =  $N$ ). حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان، 240 نفر تعیین و جهت نمونه گیری از روش تصادفی سیستماتیک استفاده شد.

به منظور تحلیل داده ها، از آماره های توصیفی شامل میانگین، میانه، نما و انحراف معیار و جداول توزیع فراوانی، ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون استفاده شد.

### یافته ها

#### ویژگی های فردی و حرفه ای اعضا

متوسط سنی اعضای شرکت های تعاونی مورد مطالعه 47/25 سال و دامنه سنی بین 22 و 74 سال بود. بر اساس جدول 1 بیشترین فراوانی مربوط به طبقه سنی 60-51 سال بود.

جدول 1. طبقات سنی اعضای شرکت تعاونی

درصد تجمعی	درصد	فراوانی	طبقه سنی
16/3	16/3	40	20-35
63/3	47	115	35-50
93/1	29/8	73	50-65
100	6/9	17	بالای 65 سال
	100	245	جمع

میانگین: 47/25 میانه: 47 انحراف معیار: 11/85

بر اساس جدول شماره 2، 46/2 درصد از اعضای شرکت های تعاونی تحصیلات ابتدایی، 29/6 درصد راهنمایی، 14 درصد دیپلم، 3/8 درصد فوق دیپلم، 1/5 درصد لیسانس و 0/4 درصد فوق لیسانس داشتند. بقیه نیز سطح تحصیلات خود را مشخص نکرده بودند.

جدول 2. سطح تحصیلات اعضای شرکت تعاونی

سطح تحصیلات	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
ابتدایی	122	49/8	49/8
راهنمایی	71	29	78/8
دیپلم	37	15/1	93/9
فوق دیپلم	10	4/1	98
لیسانس	4	1/6	99/6
فوق لیسانس	1	0/4	100
بدون پاسخ	19		

بر اساس جدول 3، متوسط سابقه عضویت در این تعاونی 16/8 سال بود. کمترین سابقه عضویت 2 سال و بیشترین سابقه عضویت 52 سال بود.

جدول 3. سابقه عضویت اعضای شرکت های تعاونی روستایی

سابقه عضویت	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
1-10	69	28/2	28/2
11-20	97	39/6	67/8
21-30	61	24/9	92/7
31-40	15	6/1	98/8
41-50	2	0/8	99/6
51-60	1	0/4	100
پاسخ نداده	19		
جمع	264	100	

بر اساس جدول 4، 154 نفر (63/4 درصد) در هیچ دوره آموزشی شرکت نکرده بودند. حدود 80 درصد از کسانی که در دوره های آموزشی شرکت کرده بودند، کیفیت آن ها را نامطلوب ارزیابی کرده و فقط 20 درصد دوره ها را مرتبط و منطبق با خویش ارزیابی نمودند.

جدول 4. تعداد دوره های آموزشی گذرانده شده توسط اعضا

تعداد دوره	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
0	154	63/4	63/4
1	47	19/3	82/7
2	14	5/8	88/5
3	13	5/3	93/8
4	5	2/1	95/9
5	5	2/1	97/9
6	2	0/8	98/8
7	2	0/8	99/6
8	1	0/4	100
بدون پاسخ	21		
جمع	264		

بر اساس اطلاعات جمع آوری شده از سؤال، میانگین مقدار سهام اعضا در این تحقیق 144773 ریال، کمترین سهام 5000 ریال و بالاترین مقدار سهام 900000 ریال بود.

میزان رضایت اعضا از عملکرد شرکت تعاونی روستایی به شرح جدول 5 بررسی شده است. بر اساس اطلاعات این جدول، میزان رضایت اعضا از عملکرد شرکت های تعاونی روستایی شهرستان کرمانشاه در حد متوسط، با میانگین 3/69 (از 5) و انحراف معیار 0/86 بود.

جدول 5. میزان رضایت اعضا از عملکرد شرکت در مقوله های هفت گانه

مقوله	میانگین (از 5)	انحراف معیار
تامین کالاهای کوپنی	4/24	0/79
تامین نهاده های کشاورزی	3/34	1/31
تامین وام	2/89	1/45
خرید و فروش محصولات کشاورزی	3/8	1/1
تامین کالاهای مصرفی	3/55	1/1
مشارکت اعضا در تصمیم گیری های مدیریتی	3/3	3/75
توانایی شرکت در حل مسائل و مشکلات اعضا	3/15	1/35

به منظور تعیین نوع نگرش اعضا نسبت به تعاونی، از یک مقیاس با 15 گویه و 5 گزینه (از بسیار منفی تا بسیار مثبت) استفاده شد. به طور کلی توزیع فراوانی نوع نگرش تعاونی های روستایی مورد مطالعه نسبت به تعاونی را می توان در جدول 6 خلاصه کرد.

جدول 6. وضعیت نگرش اعضا نسبت به تعاونی

سطح رضایت	فراوانی	درصد فراوانی	درصد تجمعی
منفی	21	7/95	7/95
متوسط	43	16/3	24/25
مثبت	200	75/75	100

بر اساس مندرجات جدول 6، حدود 76 درصد از اعضا نگرش مثبتی به تعاونی دارند. چارک اول و چارک دوم (میانه) داده های رتبه بندی شده، مربوط به نگرش نسبت به تعاونی، 3/6 از 5، یعنی حالت نگرش تا حدودی مثبت تا مثبت و چارک سوم برابر با چهار یعنی حالت نگرش مثبت است. این مطلب مؤید وجود نگرش تقریباً مثبت اعضا نسبت به تعاونی است.

میزان مشارکت اعضا در مجامع عمومی تعاونی های روستایی در جدول 7 خلاصه شده است. نتایج نشان می دهد مشارکت 28/7 درصد از اعضا در این مجامع در حد متوسط بود. میزان مشارکت 38/5 درصد نیز در حد زیاد و متوسط و میزان مشارکت 32/8 درصد نیز در حد کم و خیلی کم برآورد شد. این موضوع نشان دهنده عدم حضور فعال اعضا در تصمیم گیری های مدیریتی است.

جدول 7. میزان مشارکت پاسخگویان در مجامع تعاونی

میزان مشارکت	فراوانی	درصد	درصد تجمعی
خیلی زیاد	30	10/2	10/2
زیاد	74	28/3	38/5
تا حدی	75	28/7	67/2
کم	63	23/8	91
خیلی کم	27	9	100
جمع	264		

به منظور پی بردن به ارتباط بین متغیرهای فردی و حرفه ای اعضای تعاونی روستایی و میزان مشارکت آن ها در مجامع این تعاونی ها، از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد که نتایج در جدول 8 ملاحظه می شود.

جدول 8. رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته

متغیر مستقل	متغیر وابسته	مقدار $r$	مقدار $p$	نتیجه	شماره
سن	مشارکت	0/01	7/6	رابطه ندارد	1
سطح تحصیلات	مشارکت	0/37	0/01	رابطه دارد	2
میزان شرکت در دوره های آموزشی	مشارکت	0/35	0/00	رابطه دارد	3
سهام	مشارکت	0/15	0/01	رابطه دارد	4
نگرش نسبت به تعاونی	مشارکت	0/39	0/04	رابطه دارد	5
میزان رضایت از عملکرد تعاونی	مشارکت	0/36	0/00	رابطه دارد	6
سابقه عضویت	مشارکت	0/10	0/04	رابطه دارد	7
میزان شناخت از اصول تعاون	مشارکت	0/27	0/05	رابطه دارد	8

نتایج حاصل از تحلیل همبستگی نشان می دهد که بین سن اعضا و میزان مشارکت رابطه ای وجود ندارد. بین میزان تحصیلات اعضا و مشارکت رابطه معنی دار وجود دارد. می توان اظهار

نمود که هر چه میزان تحصیلات بالاتر باشد به دلیل افزایش میزان شناخت از قوانین و توانایی های شرکت، میزان مشارکت آن ها در تصمیم گیری ها افزایش می یابد. نقش آموزش در توسعه و پیشرفت سازمان از سوی اقتصاددانان توسعه و سایر محققان بارها مورد توجه قرار گرفته است. در این تحقیق وضعیت آموزش های ارائه شده از نظر تعداد دوره های ارائه شده مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج نشان می دهد بین شرکت در کلاس های آموزشی و مشارکت اعضا در تعاونی ها رابطه معنی دار وجود دارد. بین سهام اعضا و میزان مشارکت رابطه معنی دار وجود دارد و با بالا رفتن میزان سهام، مشارکت افزایش می یابد. بین نگرش نسبت به تعاونی و مشارکت، رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد. به تعبیر دیگر اعضای که نگرش مثبتی به تعاون و کار گروهی دارند مشارکت آن ها نیز بیشتر بوده است. بین رضایت مندی اعضا از تعاونی و مشارکت نیز رابطه معنی دار وجود دارد و با افزایش رضایت اعضا از تعاونی میزان مشارکت افزایش می یابد. بین سابقه عضویت و میزان مشارکت رابطه معنی دار وجود دارد. به عبارت دیگر می توان ادعا کرد که هر چه سابقه عضویت اعضا بالاتر می رود، میزان مشارکت آنان در تصمیم گیری های تعاونی افزایش می یابد و این امر به دلیل تجاربی است که افراد طی سال های عضویت به دست می آورند. میزان شناخت از اصول تعاون نیز با مشارکت دارای همبستگی مثبت بوده است.

به منظور بررسی تاثیر متغیر های مذکور بر میزان مشارکت اعضا در تصمیم گیری های مدیریتی تعاونی های روستایی، از تحلیل رگرسیون استفاده شد. با استفاده از روش گام به گام در این تحقیق چهار متغیری که وارد معادله شدند، به ترتیب در جدول 9 به آن ها اشاره شده است.



جدول 9. متغیرهای موثر بر مشارکت اعضا در تعاونی های روستایی بر اساس تحلیل رگرسیون گام به گام

مدل	مقدار $B$	خطای معیار	$B$	$t$	$sig$
(مقدار ثابت)	4/079	0/179	-	22/810	0/000
میزان شرکت در دوره های آموزشی	-0/243	0/046	-0/315	-5/242	0/000
میزان رضایت از عملکرد شرکت	-0/072	0/013	-0/313	-5/540	0/000
نوع نگرش نسبت به تعاونی	-0/216	0/068	-0/195	-3/164	0/002
سطح تحصیلات	0/070	0/034	0/119	2/050	0/041

جدول 10. خلاصه مدل.

مدل	$R$	$R^2$	میزان تغییر در $R^2$
آموزش اعضا	0/43	0/18	0/183
عملکرد شرکت	0/52	0/27	0/265
انگیزه عضویت در تعاونی	0/54	0/29	0/284
سطح تحصیلات	0/55	0/30	0/294

همان طور که جدول 10 نشان می دهد تحلیل رگرسیون تنها چهار گام پیش رفته است. در گام اول آموزش اعضا وارد معادله گردیده است که میزان ضریب همبستگی آن ( $R$ ) با متغیر وابسته 0/432 به دست آمده است. در این مرحله میزان ضریب تعیین برابر با  $R^2 = 0/186$  و ضریب تعیین تعدیل کننده برابر با  $R^2_{adj} = 0/183$  است. در مراحل دوم، سوم و چهارم ضریب همبستگی چندگانه، ضریب تعدیل و ضریب تعیین افزایش می یابد به نحوی که در مرحله چهارم،  $R^2 = 0/307$ ،  $R^2$  ضریب همبستگی برابر با 0/554،  $R^2_{adj} = 0/294$  افزایش یافته است. به عبارت دیگر بر اساس ضریب تعیین تعدیل شده 29/4 درصد تغییرات متغیر وابسته (مشارکت اعضا در تعاونی) به وسیله چهار متغیر آموزش، عملکرد شرکت، انگیزه عضویت و سطح تحصیلات تبیین می شود.

نتایج حاصل از تحلیل واریانس نشان می دهد میزان  $F$  در سطح 99 درصد ( $sig=0,000$ ) معنی دار شده است که حاکی از معنی دار بودن رگرسیون می باشد. میزان خطای مطلق سایر متغیرها بیشتر از 0/05 بوده اند و به همین دلیل وارد معادله رگرسیون نشده اند. بر اساس مقادیر  $B$  جدول معادله رگرسیون را می توان به شرح زیر نوشت.

$$Y = 4/079X_1 - 0/243X_2 + 0/72X_3 + 0/216X_4 - 0/074$$

$X_1$ : آموزش اعضا،  $X_2$  عملکرد شرکت،  $X_3$  انگیزه عضویت در تعاونی و  $X_4$  سطح تحصیلات را نشان می دهد.

قضاوت در مورد سهم و نقش هر یک از چهار متغیر آموزش، عملکرد شرکت، انگیزه عضویت در تعاونی و سطح تحصیلات در تبیین متغیر وابسته را باید به مقادیر بتا واگذار کرد. زیرا این مقادیر استاندارد شده و امکان مقایسه و تعیین سهم نسبی هر یک از متغیرها را فراهم می سازد. بر اساس مقدار بتا، ضریب سطح تحصیلات به مراتب بیشتر از سه متغیر دیگر بوده و سهم و نقش آن در تبیین متغیر وابسته بیش از سایر متغیرها می باشد، زیرا بر اساس بتای به دست آمده برای آموزش اعضا به ازای یک واحد تغییر در انحراف معیار آموزش به اندازه 0/119 در انحراف معیار متغیر وابسته (مشارکت اعضا در تعاونی) تغییر ایجاد می شود.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

بین سن اعضا و مشارکت در جامعه مورد مطالعه رابطه معنی داری وجود ندارد. نکته قابل توجه این است که این نتیجه تا حدود زیادی متأثر از طیف سنی تقریباً یکنواخت در شرکت های مورد مطالعه می باشد (اکثر اعضا بین 35-50 سال هستند). در صورتی که نتایج تحقیقات سام آرام

(1374) و قربانی (1377) حاکی از آن است که بین سن اعضا و میزان مشارکت رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد.

بین میزان تحصیلات اعضا و مشارکت آنان در تصمیم گیری های تعاونی، رابطه مثبت و معنی داری در سطح 5 درصد خطا وجود دارد. به عبارت دیگر هر چه سطح تحصیلات اعضا بالاتر باشد، میزان مشارکت آن ها در تصمیم گیری های تعاونی بیشتر است. نتایج تحقیقات قربانی (1377) نشان دهنده این است که میان سطح تحصیلات و سواد اعضا و میزان مشارکت در فعالیت های تعاونی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

بر اساس نظریه دورکیم، هنگامی که فرد نسبت به محیط اجتماعی خود احساس تعلق نماید، شرایط لازم برای مشارکت فراهم و با افزایش احساس تعلق مشارکت افزایش می یابد. نتایج این تحقیق نشان می دهد اعضایی که از روی علاقه (و نه اجبار) عضو تعاونی شده اند مشارکت بیشتری دارند و هرگاه طرز تلقی مشارکت به ارائه پیشنهادها تعبیر شود، میزان مشارکت افزایش می یابد، ولی هرگاه طرز تلقی از مفهوم مشارکت بعد مالی و پرداخت وجه یا بعد عملی و اجرایی به خود گیرد، میزان مشارکت کاهش می یابد.

بنا به نظر **رابرت دال** چنانچه افراد نسبت به پاداش ناشی از عمل مشارکت باور نداشته و یا دریافت آن را دور دست ببینند، تمایل کمتری به مشارکت دارند، در این تحقیق بین میزان رضایتمندی (در حقیقت پاداش اعضا از عضویت در شرکت) و مشارکت رابطه معنی داری وجود دارد. ولی با توجه به اینکه میزان رضایتمندی از تعاونی ها در حد متوسط برآورد گردیده، تاثیر آن بر مشارکت ضریب منفی دارد. **لسلی براون** هم معتقد است چگونگی برآورده ساختن نیاز اعضا در تعاونی بر مشارکت آن ها موثر است.

نقش آموزش در توسعه و پیشرفت سازمان از سوی اقتصاددانان توسعه و سایر محققین بارها مورد توجه قرار گرفته است. در تحقیق حاضر وضعیت آموزش ارائه شده از لحاظ تعداد دوره و کیفیت مورد ارزیابی قرار گرفته است. بر اساس نتایج حاصل شده در کل 62/9 درصد از اعضای تعاونی ها آموزش ندیده بودند و 80 درصد از کسانی که در کلاس های آموزشی شرکت کرده بودند، آموزش ها را غیر مفید می دانستند.

بنابراین با توجه به ضرورت مشارکت در ساختار تعاونی و نظر به این که بهترین راه برخورداری از نتایج، تبادل اندیشه ها و نظرات اعضا و تسری مسئولیت پذیری آنها در تعاونی است، برگزاری کلاس آموزشی و آشنایی اعضا با نقش آنها در مدیریت تعاونی، تشکیل به موقع مجامع و جلسات هیئت مدیره و برآورده ساختن نیاز اعضا (رضایتمندی) آنها پیشنهاد می شود اصلاح و بازمهندسی شرکت های تعاونی روستایی، به اعضا این فرصت را می دهد که در تعاونی آزادانه و با حقوق برابر (هر عضو یک رای بدون توجه به میزان سهام) در کمال هوشیاری، نیازهای خود را تشخیص دهند و با همکاری متقابل و از روی اراده و اختیار به تامین آن ها همت گمارند.

### فهرست منابع

- 1- انصاری، حمید. "مطالعه موردی شرکت تعاونی روستایی شباهنگ شهریار"، موسسه تحقیقات تعاونی دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران، انتشارات ام ایبها، چاپ اول، زمستان 1381.
- 2- انصاری، حمید (1371). "مبانی تعاون"، انتشارات پیام نور، چاپ اول.
- 3- اوکلی، پیتر، مارسدن، دیوید (1370). "رهیافت های مشارکت در توسعه روستایی"، مترجم: محمودنژاد، منصور، انتشارات روستا و توسعه، تهران.

- 4- «پیشرفت و توسعه تعاونی ها»، معاونت تحقیقات آموزش و ترویج - دفتر تحقیقات و پژوهش، انتشارات وزارت تعاون، چاپ اول، سال 1383.
- 5- سام آرام، ع(1374). «علل مشارکت اعضا تعاونی روستایی قلعه نو»، فصل نامه تعاون، شماره 4.
- 6- سلوواراجو، آر. «بی تفاوتی اعضا و عوامل مؤثر بر عدم مشارکت آن ها در فعالیت تعاونی»، ماهنامه تعاون، شماره 173، بهمن 1384.
- 7- طالب، مهدی(1376). «اصول و اندیشه های تعاونی»، انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول.
- 8- قربانی، علی اکبر(1378). «بررسی میزان مشارکت روستاییان در تعاونی های روستایی استان مازندران» پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی ساری.
- 9- مستعانی، محمد حسین. «تعاونی ها، پیشگامان مشارکت جویی و مسئولیت پذیری»، شماره 161، شهریور 1376.
- 10- «مشارکت مردمی در سازمان های تعاونی، معنی دار ساختن عضویت در تعاونی ها». معاونت تحقیقات، آموزش و ترویج - دفتر تحقیقات و پژوهش، انتشارات وزارت تعاون، بهار 1378.
- 11- ملک محمدی، ایرج(1374). «شاخص های مشارکت مردمی در مدیریت منابع طبیعی»، ماهنامه جهادش 182 و 183، انتشارات جهاد سازندگی.
- 12- نجاتیان، آرش(1378). «بررسی عوامل موثر در مشارکت روستاییان در فعالیت های تعاونی های تولید کشاورزی استان زنجان»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.
- 13- نظام شهیدی، مهراندخت(1380). «اصول مدیریت تعاونی ها در ایران»، روشنگران نصر، چاپ اول.

14) *Krijcle, R. V. & Morgan, D. W. (1970). How to Randomize. International Educational and Professional Publisher: Newbury park London.*

15) *Nancy Johnson , Ruth Suarez , Mark Lundy, (1995), The importance of social capital in colombuan rural agro-enterprises Colombia .*

16) *Thomas W.Gray , Charls A.Kraenzle(2001), Member participation in agricultural cooperatives: A regression and scale analysis.Rural Busines-Cooperative Service(RBS).*



# بررسی مشکلات و توانمندی های تعاونی های روستایی، در خرید تضمینی برگ سبز چای (مطالعه موردی استان گیلان)

ناصر رادجو<sup>1</sup>

## چکیده

با توجه به اجرای طرح اصلاح ساختار چای طی سالهای 1379 تا 1383 به منظور رقابتی کردن تولید چای در جهت افزایش کیفیت و تقویت و تشویق تعاونی ها و تشکل های چایکاران و مشکلات ایجاد شده در دوره اجرای طرح و همچنین واگذاری خرید تضمینی چای به سازمان تعاون روستایی از سال 84، تحولات زیادی در صنعت چای کشور حادث شده است .

صنعت چای ایران با گذشت بیش از صد سال از عمر آن همواره با مشکلات و معضلات مختلفی روبه رو بوده است و در حال حاضر نیز با بحرانهای شدیدی به خصوص در قسمت بالا دستی؛ یعنی بخش چایکاران مواجه است. به منظور حل مشکلات چای کشور در مقاطع مختلف سیاست های متفاوتی دنبال شده است که به علت یک سو نگرسی و نبود نگرش راهبردی هیچ یک از این راه حل ها نتوانسته است مشکلات چای کشور را برطرف کند.

---

<sup>1</sup> - کارشناس ارشد اقتصاد کشاورزی، رئیس اداره خدمات فنی و کشاورزی تعاون روستایی استان گیلان

در این تحقیق مشکلات و توانمندی‌های شبکه تعاونی روستایی در خرید تضمینی چای، مورد بررسی قرار گرفته و بیان می‌دارد که آیا این شبکه در خرید تضمینی چای و جلب رضایت چایکاران و کارخانه داران موثر بوده اند یا خیر؟

برای این منظور پس از مطالعه تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور و همچنین مذاکره با اساتید و خبرگان و متخصصان امر، عوامل موثر در خرید تضمینی چای شناسایی گردیده اند. این عوامل در قالب هفت فرضیه، در بین مدیران، چایکاران و کارخانه داران و با سه پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت تا مشکلات و توانمندی‌ها شناسایی گردند. در مجموع از میان فرضیه‌ها تمامی فرضیات جز فرضیه چهارم در گروه کارخانه داران مورد تأیید قرار گرفت و نتایج حاصل شده از بررسی فرضیات نشان داد که خرید تضمینی برگ سبز چای از دید هر سه گروه نمونه موجب افزایش درآمد، بازدهی و بهبود عملکرد تعاونی‌ها می‌شود؛ و چایکاران، کارخانه داران و مسئولان رضایت کاملی از خرید تضمینی برگ سبز چای دارند.

### کلمات کلیدی: برگ سبز چای، خرید تضمینی؛ تعاونی‌های روستایی

#### مقدمه

اغلب کشورهای پیشرفته جهان به منظور تقویت بخش کشاورزی از شیوه‌های حمایتی مختلفی از جمله؛ خرید تضمینی محصولات کشاورزی استفاده می‌کنند. خرید تضمینی محصولات کشاورزی، بخصوص در مورد آن دسته از تولیدات کشاورزی که جزء کالاهای راهبردی محسوب می‌شوند، سبب می‌شود که کشاورزان رغبت بیشتری به تولید آنها نشان دهند که این موضوع پیامدهای مثبتی برای اقتصاد کشور به دنبال خواهد داشت. در واقع توسعه بخش کشاورزی پیش شرط و نیاز ضروری توسعه اقتصادی است. خرید تضمینی به عنوان یک ابزار مداخله دولت در بخش کشاورزی، مورد توجه سیاست گذاران و برنامه ریزان کشورها، از جمله ایران بوده است. دولت‌ها به منظور حمایت از کشاورزان، تنظیم بازار و اعمال مدیریت در تولید محصولات



کشاورزی و با قیمت مصوب به صورت تضمینی اقدام به خرید برخی از محصولات کشاورزی می نمایند. چای نیز یکی از محصولاتی است که تحت این سیاست دولت قرار دارد و با توجه به اهمیت و تقاضای فزاینده مصرف کنندگان، از جایگاه ویژه ای برخوردار است. مسئولیت خرید تضمینی چای از سال 1384 به عهده سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران می باشد. طرح خرید تضمینی محصول چای، شامل خرید برگ سبز از کشاورزان چایکار، فروش رایانه ای برگ سبز به کارخانه ها و خرید چای خشک استحصالی از کارخانه به صورت تضمینی می باشد.

برگ چای از نظر اقتصادی و بهره برداری، قسمت اصلی این گیاه را تشکیل می دهد. این گیاه همیشه سبز است و برگ آن کشیده، نوک تیز با دندان های تیز بوده و برگ ها به طور متناوب اطراف شاخه ها قرار گرفته اند. بین مقدار برگ با ریشه نسبت مستقیم وجود دارد. چای دم کرده باعث تسریع حرکات تنفسی، سرعت در گردش خون، رفع خواب آلودگی، احساس تجدید نیرو، تقویت نیروی فکری، گوارش بهتر غذا و تعرق می شود. از این رو چای را به هنگام خستگی، ضعف عصبی، میگرن، بیماری های قلبی و آسم می توان تجویز نمود. در پژوهش های امروزه مشخص شده چای ممکن است در کاهش خطر برخی بیماری های مزمن مثل سکنه، حمله قلبی و بعضی سرطان ها مفید باشد. ایران سومین مصرف کننده بزرگ چای در جهان است، در عین حال که یازدهمین کشور تولید کننده و دهمین کشور وارد کننده چای نیز می باشد.

در حال حاضر ترکیه با مصرف سرانه  $2/3$  کیلو چای خشک در سال، نخستین کشور مصرف کننده، انگلستان با  $2/2$  کیلو در رتبه دوم و ایران با  $1/5$  کیلو در سال در رتبه سوم قرار دارد. جمعیت ایران در حدود 1 درصد جمعیت جهان است، اما بالغ بر 5 درصد مصرف کل چای جهان اختصاص به ایران دارد. اگر چه ایران نیز با حدود  $6/2$  درصد تولید چای در جهان یکی از

کشورهای تولید کننده چای محسوب می شود، اما فقط 47/6 درصد مصرف خود را می تواند از تولید داخلی تأمین نماید.

میزان مصرف چای خشک - بنابر آمارهای رسمی - سالیانه در حدود یکصد هزار تن است، که تقریباً نیمی از این مقدار تولید داخلی است. (گاه تولید داخلی در سال های گذشته تا هفتاد هزار تن نیز گزارش شده است). این مقدار چای تولیدی کشور ما بر روی حدود 35 هزارهکتار از اراضی شمال کشور (عمدتاً در گیلان، به ویژه در منطقه لاهیجان و نوار باریکی از غرب مازندران) به عمل می آید. باغ های چای لاهیجان با 7932 هکتار وسعت، 25 درصد کل مساحت زیر کشت چای کشور را تشکیل می دهند. در حدود 130 کارخانه چایسازی، برگ های سبز را به چای خشک تبدیل می کنند. برای تأمین نیاز مصرف داخلی، سالانه در حدود 50 هزار تن چای خارجی به طور رسمی وارد کشور می شود که تعیین نسبت های اقتصادی واردات با تولید داخلی بسیار حائز اهمیت می باشد.

هر یک کیلوگرم چای خشک از 4/44 کیلوگرم برگ سبز به دست می آید (با ضریب تبدیل 22/5 درصد). بر اساس آمار «فائو» سطح زیر کشت کل چای در جهان 2788 هزار هکتار است که 94/7 درصد آن متعلق به کشورهای در حال توسعه است و 3/5 درصد بقیه به کشورهای توسعه یافته اختصاص دارد. مصرف سرانه انواع چای در جهان از 395 تا 460 گرم در نوسان بوده است که متوسط رشد سالیانه مصرف آن در حدود 1/6 درصد است. بیشترین مقدار مصرف سرانه چای در جهان به انگلستان و ایرلند اختصاص دارد. لیبی، ترکیه، آذربایجان، ایران، سیلان، بنگلادش، هندوستان و ایتالیا نیز جزو کشورهای پرمصرف هستند. سهم چای مصرفی در سبد هزینه خانوار ایرانی در حدود 0/2 درصد تا 0/5 درصد است. تولید جهانی چای در حدود 4/5 میلیون تن

برآورد می شود که از این مقدار سهم کشورهای هندوستان، سیلان و کنیا به ترتیب 850، 300 و 250 هزار تن است. این کشورها از صادر کنندگان مهم چای در جهان به شمار می روند. در کشور ما در حدود 58 هزار خانوار چایکار به امر باغداری چای و حدود 8500 نفر به طور تمام وقت و نیمه وقت در فعالیت های صنعت چای اشتغال دارند. شمار اشتغال کل چای را می توان با برآورد سهم کاری شاغلان بخش تجارت چای، خرده فروشان چای، قهوه خانه ها و نظایر آن به دست آورد. استان گیلان با 32 هزار هکتار باغ چای از 34 هزار هکتار باغ چای موجود در کشور بزرگترین تولید کننده برگ سبز چای در کشور است. 2 هزار هکتار بقیه در استان مازندران قرار دارد (پورهمرنگ).

در طرح خرید تضمینی برگ سبز چای، بهای برگ سبز چایکار مستقیماً توسط سازمان تعاون روستایی به حساب شخصی چایکار واریز می شود. سازمان تعاون روستایی برگ سبز را به صورت یارانه ای به کارخانه می فروشد و باز پرداخت وجه برگ توسط کارخانه به سازمان تعاون روستایی به صورت نقدی یا تحویل چای خشک تولیدی (معادل ریالی برگ سبز تحویل شده) است. صنعت چای ایران با گذشت بیش از صد سال از عمر آن همواره با مشکلات و معضلات مختلفی روبه رو بوده است و در حال حاضر نیز با بحرانهای شدیدی به خصوص در قسمت بالا دستی؛ یعنی بخش چایکاران مواجه است به منظور حل مشکلات چای کشور در مقاطع مختلف، سیاست های متفاوتی دنبال شده است که به علت یک سو نگرسی و نبود نگرش راهبردی، هیچ یک از این راه حل ها نتوانسته است مشکلات چای کشور را برطرف کند.

با توجه به اجرای طرح اصلاح ساختار چای طی سالهای 1379 تا 1383 به منظور رقابتی کردن تولید چای در جهت افزایش کیفیت و تقویت و تشویق تعاونی ها و تشکل های چایکاران

و مشکلات حادث شده در دوره اجرای طرح و همچنین واگذاری خرید تضمینی چای به سازمان تعاون روستایی، از سال 84 تحولات زیادی در صنعت چای کشور حادث شده است. در این تحقیق مشکلات و توانمندیهای شبکه های تعاونی روستایی در خرید تضمینی چای مورد بررسی قرار گرفته و بیان می دارد که آیا این شبکه ها در خرید تضمینی چای و جلب رضایت چایکاران و کارخانه داران موثر بوده اند یا خیر؟

### پیشینه تحقیق

**بخشوده و شفيعی** نسبت به بررسی اثرات حمایتی سیاست خرید تضمینی، روی سطح زیر کشت و عملکرد پنبه، سیب زمینی و پیاز در استان فارس طی سالهای 79 تا 81 نمودند. با انجام آزمون ایستایی متغیرهای مربوط از مدل تعدیل جزئی نرولابرای برآورد سطح زیر کشت و عملکرد استفاده شد و نشان داد که سیاست مورد نظر تاثیر معنی داری بر روی سطح زیر کشت و عملکرد محصولات مورد مطالعه نداشته است. بخشوده با مقایسه سیاست خرید تضمینی با سیاست پرداخت مستقیم به تولید کنندگان پنبه، خرما و کشمش در استان فارس، سیاست پرداخت مستقیم را به عنوان گزینه ای برتر نسبت به سیاست خرید تضمینی می داند.

**پزشکی راد و کیانی مهر (1380)** در مطالعه ای نقش شرکت های تعاونی تولید روستایی در بهبود وضعیت فنی و اقتصادی کشاورزان گندمکار شهرستان سبزوار را مورد بررسی قرار دادند و نتایج مطالعه نشان داد که از میان ویژگی های فنی بین متغیرهای مساحت، عملکرد و درآمد خالص و متغیر عضویت، رابطه مثبت معنی دار و بین متغیرهای هزینه آماده سازی زمین - هزینه کاشت و متغیر عضویت، رابطه منفی معنی دار وجود دارد.

**طاهر خانی و قرنی آرنی (1381)** در مطالعه ای عوامل موثر بر گرایش روستاییان به تشکیل تعاونی های روستایی را بررسی کردند و نشان دادند از میان عوامل اجتماعی، تاثیر وضعیت سکونت، نقش دولت، نقش مشارکت و آگاهی و از میان عوامل اقتصادی، تاثیر وضعیت شغل، نوع شغل و عدم ریسک پذیری بر تشکیل تعاونی های روستایی با سطح آلفای 0/05 موثر بوده اند.

**صدیقی و درویشی نیا (1380)** میزان موفقیت شرکت های تعاونی تولید روستایی در استان مازندران را مورد بررسی قرار داده و نشان دادند که همکاری و مشارکت اعضا در امور تعاونی ها از عوامل موفقیت شرکت های تعاونی بوده و همچنین رابطه معنی داری بین کیفیت فعالیت های ترویجی و موفقیت تعاونی ها وجود دارد.

**روحانی (1381)** در مطالعه ای بهره وری عوامل تولید در شرکت های تعاونی تولید استان همدان را مورد بررسی قرار داده و نشان داد که توسعه مکانیزاسیون در تعاونی ها و ارائه خدمات آموزشی و ترویجی، باعث افزایش بهره وری عوامل تولید در شرکت های تعاونی روستایی می گردد.

**امینی و صفری شالی (1381)** تاثیر آموزش را در موفقیت شرکت های تعاونی مرغداران استان تهران مورد ارزیابی قرار داده و بیان می دارند که در شرکت هایی که هیئت مدیره های آنها از سطح تخصصی بالاتری برخوردار بودند، آموزش بیشتری ارائه شده و موفق ترند.

**فمی، چوبچیان، رحیم زاده ورسولی (1385)** در مطالعه ای شناخت و تحلیل سازه های موفقیت شرکت های تعاونی زنان در ایران را بررسی کردند تحلیل عاملی دیدگاه اعضای هیئت مدیره نشان داد که چهار سازه (1) بهبود محیط روان شناختی و انگیزشی تعاونی ها (2) برخورداری از محیط توانمند ساز و پشتیبان بیرونی (3) افزایش توانمندی های مدیریتی و سازمانی شرکت ها (4) بهبود توانمندی های بازاریابی و بازاریابی، 66/5 درصد از واریانس موفقیت تعاونی ها را تعیین می کند.

**طاهرخانی و حیدری ساربان (1383)** نقش تعاونی‌های تولیدی در مناطق روستایی (مطالعه موردی شهرستان مشکین شهر) را مورد بررسی قرار دادند و نتایج حاصل شده نشان داد که عضویت در تعاونی‌های تولیدی به ایجاد اشتغال و افزایش درآمد روستاییان و در نهایت به توسعه مناطق روستایی انجامیده است.

**نوروزی (1354)** در مطالعه خود نشان داد که عملکرد تعاونی‌های روستایی از نظر میزان تولید، متوسط درآمد و کاربرد ماشین آلات موفقیت آمیز بوده است.

**نجفی (1354)** در مطالعه ای در استان فارس به این نتیجه رسید که تشکیل شرکت‌های تعاونی باعث افزایش درآمد اعضا، افزایش میانگین سطح زیر کشت و افزایش عملکرد محصولات اصلی شده است.

**پامیل (1977)** در مطالعه خود در زمینه تعاونی‌های تولید روستایی گامیا به این نتیجه دست یافت که تعاونی‌ها در اموری چون تأمین بذر، ماشین آلات و اعتبارات بانکی برای اعضا فعالیت جدی داشته و در این راستا 95 درصد اعضا رضایت کامل داشته اند.

**عبدالرحمن و اسمیت (1966)** در مطالعه ای پیرامون تعاونی‌های کشاورزان در غرب سودان به این نتیجه رسیده که تعاونی‌ها باعث افزایش درآمد اعضا نسبت به کشاورزان غیر عضو شده اند. نقش شبکه‌های تعاون روستایی در خرید تضمینی محصولات کشاورزی (مطالعه موردی چای) در سال 1386 توسط یزدان شناس مورد مطالعه قرار گرفت و نتایج نشان داد که قیمت تضمینی برگ سبز چای کفاف هزینه‌های آنها را نمی دهد.

از تابع تولید کاب-داگلاس جهت برآورد تابع تولید چای در سریلانکا استفاده شد. نتایج نشان داد که زمین، کارگر، کود و بارندگی از عوامل مؤثر در تولید چای هستند (Mendis, 2007).

**کلانتری و ابراهیمی** عوامل موثر بر جذب چایکاران به تشکل های آبیاری تحت فشار را در شهرستان لاهیجان مورد مطالعه قرار دادند. نتایج حاصل از تحلیل مسیر نشان می دهد که عامل سازمانی و حمایتی بیشترین تاثیر مستقیم و غیرمستقیم را در جذب چایکاران به تشکل های آبیاری تحت فشار داشته است.

### هدف های پژوهش

هدف اصلی این تحقیق، بررسی مشکلات و توانمندی های تعاونی های روستایی، در خرید تضمینی برگ سبز چای در استان گیلان می باشد که در راستای این هدف، اهداف زیر نیز دنبال شده است:

1. بررسی موفقیت تعاونی های روستایی، در خرید تضمینی برگ سبز چای در استان گیلان.
2. بررسی مشکلات تعاونی های روستایی، در خرید تضمینی برگ سبز چای در استان گیلان.
3. بررسی توانمندی های تعاونی های روستایی، در خرید تضمینی برگ سبز چای در استان گیلان.
4. بررسی نقش تعاونی های روستایی، در افزایش کیفیت برگ سبز و چای خشک استحصالی.
5. بررسی موفقیت شبکه تعاونی روستایی، در جلب رضایت چایکاران، کارخانه داران و مسئولان.

### فرضیه های پژوهش

1. خرید تضمینی برگ سبز چای توسط تعاونی‌های روستایی، باعث افزایش درآمد کشاورزان شده است.
2. کشاورزان و کارخانه‌داران، رضایت کامل از روند خرید تضمینی برگ سبز چای دارد.
3. خرید تضمینی برگ سبز چای توسط تعاونی‌های روستایی، باعث جلب رضایت چایکاران و کارخانه داران شده است.
4. تعاونی‌های روستایی، نقش فعالی در افزایش بازدهی و کیفیت برگ سبز چای دارند.
5. برنامه‌های مکمل دولتی می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد تعاونی‌ها داشته باشد.
6. تطابق کاملی بین زمان پرداخت‌ها و نیاز چایکاران مشاهده می‌شود.
7. تعاونی‌ها توانمندی بالقوه بالایی در خرید تضمینی برگ سبز چای دارند.

### روش پژوهش

این پژوهش با استفاده از زمینه یابی یا پیمایشی انجام شد. پژوهش زمینه یابی یا پیمایشی مشاهده پدیده‌ها به منظور معنا دادن به جنبه‌های مختلف اطلاعات جمع‌آوری شده است. در این نوع پژوهش، ابتدا مشاهده دقیق و نزدیک شاخص‌ها یا پارامترهای مورد پژوهش در جامعه صورت می‌گیرد و در ادامه پژوهشگر به جمع‌آوری و معنا دادن به آنچه که مورد مشاهده قرار گرفته است، می‌پردازد (DELAVAR<sup>i</sup>, 1995).



## جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق شامل سه گروه چای کاران، رؤسای کارخانه های چای سازی و مدیران و مسئولان بخش کشاورزی استان گیلان است. آمار ارائه شده از سوی سازمان جهاد کشاورزی در پایان سال 1388، در حدود 50 هزار چای کار و 150 کارخانه چای سازی است. همچنین تعداد مدیران و مسئولان بخش کشاورزی 60 نفر می باشد.

نمونه تحقیق برای چای کاران با استفاده از فرمول نمونه گیری جامعه نامحدود و برای محاسبه حجم نمونه رؤسای کارخانه های چای سازی از فرمول نمونه گیری جامعه محدود استفاده شده است. همچنین به علت حجم پایین جامعه مدیران و مسئولان بخش کشاورزی، از سر شماری استفاده شد (آذر و مؤمنی، 1381: 71). با استفاده از فرمول های نمونه گیری، حجم نمونه آماری تعیین شد که بر اساس آن تعداد نمونه برای چای کاران برابر با 386 نفر و برای رؤسای کارخانه های چای سازی 70 نفر برآورد شد.

## ابزار پژوهش

ابزار اصلی مورد استفاده در این تحقیق، پرسشنامه است. پرسشنامه یکی از ابزارهای رایج انجام تحقیق و روشی مستقیم برای کسب داده های پژوهش است. این ابزار پژوهش، روشی مؤثر برای گردآوری داده ها به شکل ساخت یافته و قابل مدیریت به حساب می آید (مقیم، 1377: 79).

معیارها و مقیاس های لازم برای سنجش و اندازه گیری سازه ها در این پژوهش، از مطالعات پیشین اقتباس شده است. روش نمره دهی معیارهای به کار رفته با استفاده از طیف 5 قسمتی لیکرت شامل "خیلی کم"، "کم"، "متوسط"، "زیاد" و "خیلی زیاد" بوده است. در این تحقیق از

سه پرسشنامه، یکی برای چای کاران با 32 گویه، دیگری برای کارخانه داران با 17 گویه و سومین پرسشنامه برای مدیران و مسئولان با 28 گویه استفاده شده است. تمامی این پرسشنامه‌ها مؤلف ساخته است.

شایان ذکر است که برای تعیین روایی پرسشنامه، از روایی محتوا استفاده شده است. برای سنجش روایی محتوا از نظرات اساتید و متخصصان استفاده شد که هر سه پرسشنامه با توجه به نظرات ارائه شده توسط ایشان از روایی خوبی برخوردار هستند. همچنین برای بررسی پایایی پرسشنامه‌های مورد استفاده، از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. بدین ترتیب که برای محاسبه پایایی تحقیق حاضر، با انجام پیش آزمون (پایلوت) تعداد 30 پرسشنامه بین اعضای جامعه آماری، توزیع شد و سپس با استفاده از نرم افزار *SPSS* آلفای کرونباخ آن محاسبه گردید. میزان پایایی هر کدام از پرسشنامه‌ها به تفصیل در جدول (3-1) آمده است.

جدول 1. پایایی پرسشنامه‌های تحقیق

پرسشنامه	تعداد	آلفای کرونباخ
چایکاران	30	.871
کارخانه‌داران	30	.784
مسولان بخش کشاورزی	30	.847

بر اساس داده‌های گردآوری شده در مرحله پیش آزمون، هر سه پرسشنامه دارای ضریب پایایی بالاتر از 0/7 را کسب کردند، که پایایی پرسشنامه‌های مورد نظر را مورد تأیید قرار می‌دهد.

## شیوه اجرا و تحلیل آماری

پس از آنکه پرسشنامه ها تهیه شد، در اختیار نمونه های آماری قرار گرفت. پرسشنامه های تکمیل شده جمع آوری شدند و سپس با استفاده از امکانات رایانه ای، داده ها نمره گذاری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

تجزیه و تحلیل داده های پژوهش در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی صورت گرفته است. در سطح آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از آزمون دو جمله ای و تحلیل واریانس استفاده گردیده است. از نرم افزار *SPSS* نیز برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است.

## بیان توصیفی داده ها

در جداول 2 میانگین و انحراف معیار ابعاد مولفه های تحقیق گروه های چایکاران، کارخانه - داران و مدیران بیان گردیده است.

جدول 2. آمار توصیفی متغیر های تحقیق

مؤلفه	چایکاران	کارخانه داران	مدیران	کل
افزایش درآمد	3/70	3/77	3/49	3/70
	میانگین			
	انحراف معیار	0/573	0/464	0/469
رضایت از روند خرید	3/84	3/32	3/81	3/75
	میانگین			
	انحراف معیار	0/513	0/701	0/515
رضایت	3/55	3/70	3/72	3/59
	میانگین			
	انحراف معیار	0/773	0/624	0/573
بازدهی و کیفیت	3/39	3/36	3/29	3/38
	میانگین			
	انحراف معیار	1/14	0/277	0/669
عملکرد	3/64	4/19	3/57	3/72
	میانگین			
	انحراف معیار	0/832	0/432	0/536
زمان	3/73	3/49	3/80	3/70
	میانگین			
	انحراف معیار	0/972	0/468	0/712
توانمندی	3/54	3/66	3/94	3/60
	میانگین			
	انحراف معیار	0/573	0/905	0/689

همانطور که ملاحظه می شود تمام مؤلفه های تحقیق از نظر 3 گروه جامعه آماری، دارای

میانگین های بالای متوسط می باشند که این بیانگر کارکرد نسبتا خوب از این منظر می باشد

### یافته های پژوهش

برای آزمودن فرضیه های تحقیق از آزمون دو جمله ای استفاده شده است، که در ادامه هر یک

از فرضیات و نتایج آزمون مربوط به 3 گروه جامعه آماری آورده شده است.

### فرضیه 1

خرید تضمینی برگ سبز چای توسط تعاونی های روستایی باعث افزایش درآمد کشاورزان شده است.

نتیجه	<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	افزایش در آمد
تایید فرضیه	000/0	چایکاران
تایید فرضیه	000/0	کارخانه داران
تایید فرضیه	007/0	مسئولان و مدیران

### فرضیه 2

کشاورزان و کارخانه داران رضایت کامل از روند خرید تضمینی برگ سبز چای دارند.

نتیجه	<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	رضایت از روند خرید
تایید فرضیه	000/0	چایکاران
تایید فرضیه	001/0	کارخانه داران
تایید فرضیه	000/0	مسئولان و مدیران

### فرضیه 3

خرید تضمینی برگ سبز چای توسط تعاونی های روستایی، باعث جلب رضایت چایکاران و کارخانه داران شده است.

نتیجه	<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	رضایت چایکاران و کارخانه داران
تایید فرضیه	000/0	چایکاران
تایید فرضیه	003/0	کارخانه داران
تایید فرضیه	000/0	مسئولان و مدیران

## فرضیه 4

تعاونی های روستایی نقش فعالی در افزایش بازدهی و کیفیت برگ سبز چای دارند.

نتیجه	<i>Asymp. Sig.</i> (2-tailed)	بازدهی و کیفیت چای
تایید فرضیه	000/0	چایکاران
رد فرضیه	653/0	کارخانه داران
تایید فرضیه	000/0	مسئولان و مدیران

## فرضیه 5

برنامه های مکمل دولتی می تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد تعاونی ها داشته باشد.

نتیجه	<i>Asymp. Sig.</i> (2-tailed)	عملکرد تعاونی
تایید فرضیه	000/0	چایکاران
تایید فرضیه	000/0	کارخانه داران
تایید فرضیه	000/0	مسئولان و مدیران

## فرضیه 6

تطابق کاملی بین زمان پرداخت ها و نیاز چایکاران مشاهده می شود.

نتیجه	<i>Asymp. Sig.</i> (2-tailed)	زمان پرداخت
تایید فرضیه	000/0	چایکاران
تایید فرضیه	024/0	کارخانه داران
تایید فرضیه	000/0	مسئولان و مدیران

## فرضیه 7

تعاونی ها توانمندی بالقوه بالایی در خرید تضمینی برگ سبز چای دارند.

نتیجه	<i>Asymp. Sig.</i> (2-tailed)	توانمندی تعاونی
تایید فرضیه	000/0	چایکاران
تایید فرضیه	000/0	کارخانه داران
تایید فرضیه	001/0	مسئولان و مدیران

## بحث و نتیجه گیری

هر تحقیقی در پی دستیابی به اهدافی است که نتایج آن نشان دهنده میزان دستیابی به آن اهداف می باشد. این تحقیق به منظور بررسی مشکلات و توانمندی های تعاونی های روستایی در خرید تضمینی برگ سبز چای استان گیلان طراحی و اجرا شده است. بر اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی اول، هر سه نمونه تحقیق اذعان کرده اند که خرید تضمینی برگ سبز چای توسط تعاونی های روستایی، باعث افزایش درآمد کشاورزان شده است. ولی نمونه چایکاران با 94 درصد اعضای موافق، بیشتر به افزایش درآمد موافق هستند و در جایگاه بعدی نمونه کارخانه داران با 91 درصد اعضای موافق و در نهایت مدیران با 71 درصد اعضای موافق قرار دارند.

بر اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی دوم، هر سه نمونه تحقیق اذعان کرده اند که کشاورزان و کارخانه داران رضایت کامل از روند خرید تضمینی برگ سبز چای دارند. ولی نمونه چایکاران با 95 درصد اعضای موافق، به روند خرید تضمینی برگ سبز چای نسبت به دو نمونه دیگر بیشتر موافق هستند. در جایگاه بعدی نمونه مدیران با 80 درصد اعضای موافق و در نهایت کارخانه داران با 70 درصد اعضای موافق قرار دارند.

بر اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی سوم، هر سه نمونه تحقیق اذعان کرده‌اند که خرید تضمینی برگ سبز چای توسط تعاونی‌های روستایی، باعث جلب رضایت چایکاران و کارخانه داران شده است. ولی نمونه چایکاران و مدیران با 82 درصد اعضای موافق، اعتقاد بیشتری به رضایت چایکاران و کارخانه داران از خرید تضمینی برگ سبز چای نسبت به کارخانه داران دارند.

بر اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی چهارم، دو نمونه چایکاران و مدیران اذعان کرده‌اند که تعاونی‌های روستایی نقش فعالی در افزایش بازدهی و کیفیت برگ سبز چای دارند و نمونه کارخانه داران مخالف این دیدگاه هستند. همچنین نمونه مدیران با 84 درصد اعضای موافق، اعتقاد بیشتری به نقش تعاونی‌ها در افزایش بازدهی و کیفیت برگ سبز چای، نسبت به چایکاران دارند.

بر اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی پنجم، هر سه نمونه تحقیق اذعان کرده‌اند که برنامه‌های مکمل دولتی می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد تعاونی‌ها داشته باشد. ولی نمونه مدیران با 92 درصد اعضای موافق، اعتقاد بیشتری به برنامه‌های مکمل دولتی در بهبود عملکرد تعاونی‌ها نسبت به چایکاران و کارخانه داران دارند.

بر اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی ششم، هر سه نمونه تحقیق اذعان کرده‌اند که تطابق کاملی بین زمان پرداخت‌ها و نیاز چایکاران وجود دارد. ولی نمونه مدیران با 87 درصد اعضای موافق، اعتقاد بیشتری به تطابق کامل بین زمان پرداخت‌ها و نیاز چایکاران نسبت به چایکاران و کارخانه داران دارند.



بر اساس نتایج حاصل از آزمون فرضیه فرعی هفتم، هر سه نمونه تحقیق اذعان کرده اند که تعاونی ها توانمندی بالقوه بالایی در خرید تضمینی برگ سبز چای دارند، ولی نمونه کارخانه داران با 90 درصد اعضای موافق، اعتقاد بیشتری به توانمندی تعاونی ها در خرید تضمینی برگ سبز چای نسبت به چایکاران و کارخانه داران دارند.

### منابع

- 1- امینی، علی اکبر (1372). "تعاونی راهی به جامعه سالم"، انتشارات وزارت تعاون، چاپ اول.
- 2- بخشوده، شفیعی "مقایسه سیاست خرید تضمینی با سیاست پرداخت مستقیم به تولید کنندگان پنبه، خرما و کشمش در استان فارس"، فصلنامه علوم و فنون کشاورزی و منابع طبیعی، سال سیزدهم، شماره 1.
- 3- بخشوده و شفیعی. "بررسی اثرات حمایتی سیاست خرید تضمینی روی سطح زیر کشت و عملکرد پنبه، سیب زمینی و پیاز در استان فارس"، فصلنامه علوم و فنون کشاورزی و منابع طبیعی سال دهم، شماره 3.
- 4- پزشکی راد و کیانی مهر. "نقش شرکت های تعاونی تولید روستایی در بهبود وضعیت فنی و اقتصادی کشاورزان گندمکار شهر ستان سبزوار"، فصلنامه اقتصاد کشاورزی و توسعه، سال نهم، شماره 34.
- 5- پور همرننگ، ن. ز. "طرح نو تا طرح اصلاح ساختار".
- 6- صدیقی و درویشی نیا. "بررسی میزان موفقیت شرکت های تعاونی تولید روستایی در استان مازندران"، مجله علوم کشاورزی ایران جلد 33 شماره 2.

7- *The tea market – a background study draft for comments 26/06/02*

8- *Herath, D. and Weersink, A. (2006). Structural changes in Sri lankan tea industry : family farms vs plantation by– Gold Coast Australia.*

9- *Abdolrahman A, H ,and Smith, C. (1996) . cooperative and agricultural development : A case study of Gurndnut farmers in western Sudan community development Journal, 13-19*

