

## بررسی چالش‌های پیش‌روی تعاونی‌های تأمین نیاز مشاغل

سیمین رشیدی فرد<sup>۱\*</sup>، نادر محقق<sup>۲</sup>، عنایت عباسی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۳/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۹/۲۷

### چکیده

مطالعه حاضر با هدف تعیین چالش‌های پیش‌روی تعاونی‌های تأمین نیاز مشاغل به منظور ارائه راهکارهای مناسب توسعه و تقویت این تعاونی‌ها با استفاده از تکنیک دلفای انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق مدیران عامل تعاونی‌های تأمین نیاز مشاغل موفق به تعداد ۳۴ نفر و کارشناسان متخصص این تعاونی‌ها به تعداد ۵۴ نفر بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند از استان‌های مختلف کشور انتخاب شدند. طی سه مرحله، در نهایت، تعداد ۳۸ چالش از دیدگاه مدیران عامل موفق و کارشناسان استخراج شدند. این چالش‌ها در قالب عناوین "همکاری و هماهنگی"، "حمایت‌های دولتی"، "سیاست‌گذاری"، "قوانین و مقررات"، "رقابت"، "مشارکت"، "ارزیابی عملکرد و پاداش"، "فناوری"، "فرهنگ‌سازی"، "بازاریابی"، "توانایی گروه مدیریت" و "تحقیق و توسعه" و راهکارها در قالب "قوانین و مقررات"، "حمایت‌های دولتی"، "حذف موازی‌کاری"، "تعامل و همکاری"، "حرفه‌ای‌گرایی"، "ارزیابی عملکرد"، "کنترل و نظارت"، "رسمیت تعاونی"، "تحقیق و توسعه"، "استانداردسازی فعالیت‌ها"، "توان مدیریتی"، "توزیع و بازاریابی"، "فرهنگ‌سازی" و "شراکت و سرمایه اجتماعی" مقوله‌بندی شدند.

واژه‌های کلیدی: تعاون، تعاونی توزیعی، تعاونی تأمین نیاز مشاغل، چالش، تکنیک دلفای

۱. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی استراتژیک، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیکی، تهران

E-mail: s\_rashidifard@yahoo.com

\* نویسنده مسئول

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد جنوب، تهران

۳. استادیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران

## مقدمه

امروزه صاحب‌نظران کشورهای در حال توسعه گسترش و نهادینه کردن فرهنگ تعاون را در باورهای اقشار گوناگون جامعه به شکلی جدی مورد توجه و مطالعه قرار داده (صفری و همکاران، ۱۳۸۸) و آن را ابزار بسیار مناسبی برای توسعه اقتصادی و اجتماعی و از عوامل اصلی ایجاد اشتغال و کارآفرینی می‌دانند (Lee, 2007). در این زمینه، بروکینگز (Brookings, 2009) توسعه تعاونی‌ها را راهبردی در جهت اشتغال‌زایی و رشد اقتصادی در بسیاری از کشورها می‌دهد.

در حال حاضر، بخش تعاون در جهان حدود یک میلیارد نفر عضو دارد و زمینه اشتغال مستقیم و غیرمستقیم ۲۵۰ میلیون نفر را به طور فراهم کرده است. بر اساس گزارش سالانه اتحادیه بین‌المللی تعاون در سال ۲۰۱۴، ۳۰۰ تعاونی برتر جهان گردش مالی حدود ۲/۲ تریلیون دلار داشته که مبین نقش تعاونی‌ها در اقتصاد جهانی می‌باشد<sup>۴</sup>. در حالی که در بسیاری از کشورها نظیر هلند، سوئد، سوئیس و ... بسیاری از امور و فعالیت‌های اقتصادی به بخش تعاون اختصاص دارد، سهم بخش تعاون در اقتصاد ایران ۵ درصد است. این بخش ۱۲ درصد از کل اشتغال کشور را پوشش می‌دهد. طبق هدف‌گذاری صورت گرفته، باید این سهم در پایان برنامه پنجم توسعه کشور به ۲۵ درصد می‌رسید و هر سال می‌بایست ۶۳ هزار فرصت شغلی توسط این بخش ایجاد می‌شد. در هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت در سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور، بخش تعاون باید از رشد ۴۰۰ درصدی برخوردار شود و در این راستا باید تمامی توانمندی‌ها و استعدادهای لازم برای رشد این بخش بررسی شود و هیچ فرصتی از دست نرود (تیموری و همکاران، ۱۳۸۹). رویکرد اساسی تعاون ایجاد همدلی و همکاری‌های اقتصادی و فرهنگی بین مردم است تا در نتیجه آن، ارتباطی مستقیم، سالم و سازنده بین آحاد مردم در جامعه برقرار شود (معاونت تحقیقات، آموزش و ترویج وزات تعاون، ۱۳۸۷).

طبق قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی ایران، تعاونی‌ها به دو دسته تولیدی و توزیعی تقسیم می‌شوند. تعاونی‌های تولید شامل تعاونی‌هایی هستند که در امور مربوط به کشاورزی، دامداری، دامپروری، پرورش صید ماهی، شیلات، صنعت، معدن، عمران شهری و روستایی و

4. <http://ica.coop/en/whats-co-op/history-co-operative-movement>

عشایری و نظایر اینها فعالیت می‌نمایند. تعاونی‌های توزیعی تعاونی‌هایی می‌باشند که نیاز مشاغل تولیدی و یا مصرف‌کنندگان عضو خود را در چارچوب مصالح عمومی و به منظور کاهش هزینه‌ها و قیمت‌ها تأمین کنند؛ مانند: تعاونی‌های مسکن، اعتبار گروه شغلی، مصرف، مرزنشینان و تأمین نیاز مشاغل. طبق قوانین جدید، تعاونی‌های سهامی عام نیز تشکیل شده‌اند که از این قانون پیروی نکرده و تابع قانون تجارت می‌باشند. تا نیمه اول سال ۵۹۳۱ تعداد ۷۶۵۵۰۲ تعاونی مختلف به ثبت رسیده که از این تعداد ۵۵۲۲۱ تعاونی منحل شده و دیگر وجود خارجی ندارند. تعداد ۷۳۸۸۹ تعاونی فعال بوده و به فعالیت خود ادامه می‌دهند و بقیه آنها نیز غیرفعال می‌باشند (سامانه جامع آمارهای ثبتی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی مورخ ۱۳۹۵/۶/۳۱). تعاونی‌های تأمین نیاز مشاغل، تعاونی‌های توزیعی هستند که برای تأمین نیاز اعضای خود (چه حقیقی و چه حقوقی) که در یک صنف یا گرایش فعالیت می‌نمایند تشکیل شده‌اند که می‌توانند با تأمین مواد اولیه بدون واسطه و نیز بازاریابی برای اعضا و ایجاد نمایشگاه دائمی و... و نیز دریافت کارمزد کم، موجب پایین آمدن قیمت تمام شده برای اعضا شوند و در مواردی با ایجاد برند و نام تجاری برای یک گروه خاص باعث توانمندسازی اشتغال‌های خرد (مانند مشاغل خانگی) و افزایش بهره‌وری آنها گردند. این‌گونه تعاونی‌ها طیف وسیعی از مشاغل تولیدی و خدماتی را در برمی‌گیرند: از پزشکان، دندان‌پزشکان، کارخانه‌داران، صنایع تولیدی (تولیدکنندگان) و... گرفته تا صنوف خدماتی مانند ناشران، چاپخانه‌داران، آرایشگران، عینک‌سازان، طبخ‌خان و غیره. تعاونی‌های تأمین نیاز مشاغل ۲/۵ درصد تعاونی‌های ثبت شده، ۱۰ درصد تعاونی‌های توزیعی تشکیل شده و ۹/۶ درصد تعاونی‌های فعال توزیعی را شامل می‌شوند. تا نیمه اول سال ۵۹۳۱ تعداد ۹۶۱۵ تعاونی تأمین نیاز مشاغل تشکیل شده است که از این تعداد، ۵۰۴ تعاونی منحل شده و تعداد ۳۳۷۲ تعاونی غیرفعال، و ۱۳۰۲ تعاونی فعال می‌باشند.<sup>۵</sup>

۵. سامانه جامع آمارهای ثبتی وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی

بنابر آنچه بیان شد و با توجه به تعداد تعاونی‌های غیرفعال، به تقویت و توانمندسازی این دسته از تعاونی‌ها نیاز است و از سویی، برای تقویت یک بنگاه و یا سازمان می‌بایست اول چالش‌های پیش‌روی آنها شناسایی، بررسی و سپس راه‌حل‌ها و پیشنهادهای لازم ارائه گردد. در ادامه، به برخی از مهم‌ترین تحقیقات انجام شده در خصوص تعاونی‌های توزیعی، با تأکید بر تعاونی‌های تأمین نیاز مشاغل تولیدی، پرداخته شده است.

در تحقیقی علل موفقیت تعاونی‌های مصرف سپه بررسی شد و نتایج نشان داد که شرکت‌های مزبور به واسطه ویژگی‌های فیزیکی فروشگاه، سازماندهی نیروی انسانی کارآمد، انواع کالاها و میزان ارائه آنها با قیمت‌های نسبتاً ارزان‌تر از بازار آزاد توانسته‌اند منافع اقتصادی اعضای خود را تأمین کنند و در عین حال به جلوگیری از تمایلات انحصارطلبانه در تولید و فروش محصولات معینی بپردازند (فرحبد، ۱۳۸۲).

آزادی (۱۳۸۷) در تحقیقی با عنوان "مقایسه سیستمی نظام‌های تعاونی در کشورهای مختلف (یک مطالعه چندموردی در آسیا، آفریقا، اروپا و آمریکا)" با تحلیل سطوح مختلف تأثیرگذار بر یک نظام تعاونی در چارچوب یک مطالعه سیستمیک<sup>۶</sup> و تطبیقی<sup>۷</sup> و با بهره‌گیری از دو روش مقایسه‌ای - اطلاعی<sup>۸</sup> و مقایسه‌ای - هنجاری<sup>۹</sup>، نظام تعاونی در کشورهای کانادا، آمریکا، برزیل، کوبا، ژاپن، سنگاپور، کره جنوبی، فیلیپین، مالزی، هند، استرالیا، آفریقای جنوبی، کنیا، فنلاند، سوئد، دانمارک، نروژ و فرانسه را با هدف طراحی الگوی مناسب و سیستمی اصلاح نظام تعاونی کشور مورد مطالعه قرار داد. وی در این مطالعه، کارکردهای نظام تعاونی کشورهای یاد شده را در سه سطح خرد، میانی و کلان بررسی کرد.

صفری (۱۳۸۸) در تحقیقی عوامل مؤثر بر موفقیت شرکت‌های تعاونی‌های برتر در ایران را با استفاده از تئوری سه‌شاخگی شناسایی کرد و نشان داد که از سه دسته عوامل ساختاری، محتوایی و محیطی (زمینه‌ای)، عوامل محیطی دارای بیشترین تأثیر در موفقیت شرکت‌های تعاونی در ایران و

6. Systemic Study
7. Comparative Study
8. Informative Comparison
9. Normative Comparison

عوامل ساختاری دارای کمترین تأثیرند. در بعد ساختاری، عوامل رسمی بودن، سیستم اطلاعات، سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش، سیستم بازرسی و کنترل، سیستم مشارکت، حرفه‌ای بودن و فناوری؛ در بعد محتوایی، عوامل بازاریابی، توانایی گروه مدیریت، ویژگی‌های شخصیتی، تحقیق و توسعه، فرهنگ و جو سازمانی، آگاهی و تبعیت از اصول تعاونی و شرایط تشکیل تعاونی؛ در بعد محیطی، عوامل سیستم بانکی، مکان استقرار، ارتباط با سایر سازمان‌ها و شرکت‌های مرتبط، ارتباط با ارباب رجوع و اثرات جهت‌دهی و حمایت دولت به ترتیب دارای بیشترین اهمیت می‌باشند.

"آسیب‌شناسی تعاونی‌های استان چهارمحال و بختیاری در ابعاد ساختاری" عنوان تحقیقی است که توسط پیکار (۱۳۸۸) انجام شد. وی آسیب‌های وارد بر تعاونی‌ها را در دو بعد ساختاری و کارکردی مورد بررسی قرار داد. در بعد ساختاری به مواردی همچون قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌ها، اساسنامه شرکت‌های تعاونی و ساختار اداری و در بعد کارکردی به مواردی از قبیل مدیریت تعاونی‌ها (هیئت مدیره، مدیرعامل و بازرسی)، اعضای شرکت و کار گروهی، سرمایه و مدیریت منابع مالی و مدیریت اقتصادی شرکت اشاره شد.

شرکت مهندسی سامانه طراحان همراه (بی‌تا) در قالب طرح تحقیقاتی "مطالعات تطبیقی بخش تعاون در کشورهای دارای بخش تعاون"، نظام تعاونی در کشورهای دارای تولید ناخالص داخلی (GDP) مشابه با ایران (کشورهای کلمبیا، لسوتو، سوئد، تایلند، سری‌لانکا، فیلیپین، ژاپن و کانادا) را به لحاظ ابعاد هویت تعاونی و ساختارهای بخش تعاون، قوانین و مقررات تعاونی، عضویت در تعاون مورد بررسی و تطبیق قرار داد. با توجه به نتایج به دست آمده در همه کشورهای مورد مطالعه، بخش تعاون، به‌عنوان یک بخش اقتصادی مفید و مورد توجه در راستای ایجاد عدالت و توسعه رفاه اجتماعی و ارتقای بخش اقتصاد کشور، از اهمیت خاص برخوردار است. در اکثر کشورهای اروپایی و آمریکایی و حتی جنوب شرق آسیا، بخش تعاون در میان اقشار مردم به خصوص در سطح فعالیت‌های کشاورزی ایجاد شده و در جهت توسعه و رونق عدالت و رفاه اجتماعی رونق پیدا کرده و در کشورهای مختلف ایجاد تعاونی‌های اعتباری و مصرف زمینه ظهور و بروز فعالیت‌های تعاونی را فراهم آورده است.

به طور خلاصه می‌توان گفت که در ایران بخش تعاون در سمت و سوی دولتی حرکت کرده و ایجاد نهادهای حمایتی دولتی، قوانین و مقررات تعاون در سطح قوانین حاکم بر کشور نشان می‌دهد که در ایران این بخش به بخش دولتی نزدیک‌تر است، در حالی که در کشورهای مختلف جهان بخش تعاون به سمت بخش خصوصی و عمومی نزدیک‌تر می‌باشد.

با توجه به مطالب پیش‌گفته، هدف کلی تحقیق حاضر عبارت است از: بررسی چالش‌های پیش‌روی تعاونی‌های تأمین نیاز مشاغل از دیدگاه متخصصان و مدیران تعاونی‌های موفق. در راستای تحقق این هدف کلی، اهداف اختصاصی زیر تعقیب می‌شوند:

- بررسی چالش‌های پیش‌روی تعاونی‌های تأمین نیاز مشاغل از دیدگاه متخصصان و مدیران تعاونی‌های موفق؛

- دسته‌بندی چالش‌های استخراج شده در مرحله قبل با استفاده از تئوری سه‌شاخگی؛

- ارائه پیشنهادها و راه‌حلهایی برای توسعه و تقویت تعاونی‌های تأمین نیاز مشاغل.

### روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات توصیفی بوده و به روش پیمایشی در سال ۱۳۹۴-۱۳۹۵ انجام شده است. به منظور استخراج چالش‌های تعاونی‌های تأمین نیاز مشاغل از تکنیک دلفی بهره‌گرفته شد. این تکنیک یک فرایند گروهی با هدف رسیدن به اجماع بر اساس پاسخ‌های متخصصان بر روی یک موضوع یا مشکل خاص است (Rayfield & Croom, 2010). به طور کلی، در این تکنیک به پالایش نظرات متخصصان طی چند مرحله و رسیدن به توافق بر اساس نظر اکثر آنان پرداخته می‌شود (Smalley, 2011).

نمونه‌های تحقیق کارشناسان و متخصصان تعاونی‌های توزیعی و مدیران عامل تعاونی‌های موفق در سطح کشور بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند یا ضابطه‌مند انتخاب شدند. پس از شناسایی متخصصان، چالش‌های تعاونی‌های تأمین نیاز مشاغل طی سه مرحله تعیین شد. در مرحله اول این پژوهش، پرسش‌نامه‌ای حاوی یک سؤال باز در رابطه با تعیین چالش‌های فراروی مدیریت

تعاونی‌های تأمین نیاز مشاغل کشور در اختیار کارشناسان و متخصصان (به تعداد ۵۴ نفر) و مدیران عامل تعاونی‌های موفق (به تعداد ۳۴ نفر) قرار گرفت. پس از دریافت پاسخ و بررسی دیدگاه‌های متخصصان، یک پرسش‌نامه ویژه شناسایی چالش‌ها با ۶۹ گویه در اختیار متخصصان قرار گرفت و از آنها خواسته شد با استفاده از طیف لیکرت (از خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵) به رتبه‌بندی چالش‌های استخراج شده بر اساس میزان اهمیت آنها بپردازند. بر اساس مطالعات مختلف، اگر تعداد نمونه‌های آماری در تکنیک دلفی بیشتر از ۱۳ نفر باشد، پایایی پرسش‌نامه بالاتر از ۰/۸ خواهد بود (Smalley & Rellick, 2011; Robets & Dyer, 2004). لذا می‌توان گفت که در این تحقیق پرسش‌نامه از پایایی مناسبی برخوردار بوده است.

معیارهای مورد استفاده جهت تعیین اجماع شامل میانگین، میانه، چارک‌ها و انحراف معیار است اما اغلب، میانگین به عنوان معیار در نظر گرفته می‌شود که مقدار قابل قبول آن برابر یا بزرگ‌تر از ۳/۵ است (Conner, et al., 2013; Nistlets et al., 2011; Smalley & Rellick, 2011; Warner & Washburn, 2009). لذا چالش‌هایی که دارای میانگین ۳/۵ و بالاتر از آن بودند اساس پرسش‌نامه مرحله بعد را تشکیل دادند. در مرحله سوم، پس از تحلیل نتایج به‌دست آمده از پرسش‌نامه مرحله قبل، از متخصصان خواسته شد تا موافقت یا مخالفت خود را با هر کدام از چالش‌ها و راهکارهای مرتب شده نشان دهند تا در نهایت بتوان در مورد چالش‌ها و راهکارهای به دست آمده به اجماع رسید. در این مرحله، مواردی که توافق برابر یا بالاتر از ۶۶/۶۶ درصد (دو سوم توافق) را به‌دست آورده بودند (Nistler et al., 2011; Martin et al., 2006) به عنوان چالش‌های فراروی تعاونی‌ها در نظر گرفته شدند.

## نتایج و بحث

### ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای پاسخگویان

با توجه به جدول ۱، کارشناسان و متخصصان مشارکت کننده در مرحله اول مطالعه از ۱۵ استان کشور می‌باشند. استان زنجان بیشترین تعداد پاسخگو و استان‌های خراسان شمالی، قم و همدان کمترین پاسخگو را به خود اختصاص دادند.

جدول ۱. توزیع فراوانی کارشناسان و متخصصان تعاونی

ردیف	استان	شهرستان	فراوانی	فراوانی کل	درصد	درصد معتبر
۱	ایلام	ایلام	۵	۵	۹/۳	۹/۴
۲	گیلان	رشت	۲	۲	۳/۷	۳/۸
۳	کرمان	کرمان	۳	۳	۵/۶	۵/۷
۴	خراسان شمالی	گرمه	۱	۱	۱/۹	۱/۹
۵	سمنان	سرخره	۲	۲	۳/۷	۳/۸
۶	قم	قم	۱	۱	۱/۹	۱/۹
۷	خراسان جنوبی	نهبندان	۱	۲	۳/۷	۳/۸
۸	سیستان و بلوچستان	سرایان	۱	۲	۳/۷	۳/۸
۹	همدان	زاهدان	۲	۲	۳/۷	۳/۸
		همدان	۱	۱	۱/۹	۱/۹
		مشهد	۴			
۱۰	خراسان رضوی	باخرز	۱	۶	۱۱/۱	۱۱/۳
		فیروزه	۱			
۱۱	بوشهر	بوشهر	۴	۴	۷/۴	۷/۵
		ابهر	۳			
		زنجان	۴	۹	۱۶/۷	۱۷
	زنجان	طارم	۱			
۱۲		ماه‌نشان	۱			
۱۳	البرز	کرج	۴	۴	۷/۴	۷/۵
		قائم‌شهر	۱			
۱۴	مازندران	ساری	۱	۴	۷/۴	۷/۵
		محمودآباد	۲			
۱۵	تهران	تهران	۷	۷	۱۳	۱۳/۲
	بی‌پاسخ	-	-	۱	۱/۹	۱۰۰
	جمع	-	-	۵۴	۱۰۰	

مأخذ: یافته‌های تحقیق

میانگین سنی کارشناسان ۴۱ سال (با انحراف معیار ۶/۶۷) با حداقل ۳۰ و حداکثر ۵۲ سال و میانگین سابقه خدمت آنها حدود ۱۶ سال با حداقل ۳ و حداکثر ۳۶ سال بود. از بین ۵۴ نفر از پاسخگویان ۳۴ نفر (۶۵/۴ درصد) مرد و ۱۸ نفر (۳۴/۶ درصد) زن بودند. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب میزان تحصیلات مبین آن است که سطوح تحصیلی دیپلم، فوق دیپلم و دکتری دارای فراوانی یکسان (یک نفر برابر ۱/۹ درصد)، کارشناسی ۵۵/۶ درصد و کارشناسی ارشد ۳۷/۷ درصد و بیشترین فراوانی مربوط به سطح تحصیلات کارشناسی بود. به لحاظ نوع پست سازمانی، ۱۹ نفر



از پاسخگویان دارای پست مدیریت (رئیس اداره، معاون اداره، سرپرست اداره و...)، ۱۲ نفر کارشناس مسئول و مابقی کارشناس تعاونی بودند.

توزیع فراوانی مدیران عامل پاسخگو در مرحله اول مطالعه در جدول ۲ آمده است. با توجه به جدول، تعداد ۳۴ نفر از مدیران عامل از ۱۰ استان در فاز اول دلفای شرکت کردند. استان خراسان رضوی بیشترین تعداد پاسخگو و استان‌های تهران و همدان کمترین تعداد پاسخگو را داشتند.

جدول ۲. توزیع فراوانی مدیران عامل تعاونی بر حسب استان و شهرستان

ردیف	استان	شهرستان	فراوانی	فراوانی کل	درصد	درصد معتبر
۱	تهران	تهران	۱	۱	۲/۹	۲/۹
۲	زنجان	ابهر	۲	۲	۵/۹	۵/۹
		گره	۱	۳		
۳	خراسان شمالی	مانه و سملقان	۱	۱	۸/۸	۸/۸
		آشخانه	۱			
۴	سمنان	سرخه	۳	۳	۸/۸	۸/۸
۵	قم	قم	۲	۲	۵/۹	۵/۹
		نهبندان	۲			
		سرایان	۱	۵		۱۴/۷
۶	خراسان جنوبی	بیرجند	۱	۱		
		قاین	۱			
		زاهدان	۱	۲		۵/۹
۷	سیستان و بلوچستان	نیک‌شهر	۱	۱	۵/۹	۵/۹
۸	همدان	همدان	۱	۱	۲/۹	۲/۹
		مشهد	۱			
		باخرز	۲			
۹	خراسان رضوی	گنبد	۳	۱۲	۳۵/۳	۳۵/۳
		تربت‌جام	۴			
		کاشمر	۲			
		قائم‌شهر	۱			
۱۰	مازندران	محمودآباد	۲	۳	۸/۸	۸/۸
	جمع	-	۳۴	۳۴	۱۰۰	۱۰۰

مأخذ: یافته‌های تحقیق

میانگین سنی مدیران عامل ۴۸ سال (با انحراف معیار ۱۲/۱۴) با حداقل ۲۵ و حداکثر ۷۰ سال بود. به لحاظ جنسیت، از بین ۳۴ نفر از پاسخگویان ۳۳ نفر (۹۷/۱ درصد) مرد و یک نفر (۲/۹ درصد) زن بودند. بر حسب میزان تحصیلات، بیشترین فراوانی مربوط به سطح تحصیلات لیسانس بود و سطوح تحصیلی دیپلم و فوق‌دیپلم در رتبه‌های بعدی قرار داشتند. از بین تعاونی‌های بررسی شده، ۱۷ تعاونی تاکنون نمونه نشدند و مابقی بین ۱ تا ۶ مرتبه به عنوان تعاونی نمونه انتخاب شدند. با توجه به ملاک تعداد اعضای تعاونی، نزدیک به نیمی از تعاونی‌های بررسی شده بیش از ۱۰۰ عضو داشتند. هفت تعاونی از تعاونی‌های مورد بررسی دارای ۷ عضو بودند (نما = ۷). با توجه به سابقه تعاونی، کمترین فراوانی مربوط به سطوح اعضای تعاونی ۲۱ تا ۳۰ سال و میانگین سابقه تعاونی‌های بررسی شده ۲۲ سال بود.

### استخراج چالش‌های فراروی تعاونی‌های تأمین نیاز مشاغل

#### مرحله اول تکنیک دلفی

همان‌گونه که قبلاً گفته شد، در مرحله اول، با استفاده از یک سؤال باز از متخصصان و مدیران عامل موفق تعاونی‌های تأمین نیاز مشاغل خواسته شد که چالش‌های فراروی این دسته از تعاونی‌ها را بیان نمایند. نتایج این مرحله از تکنیک دلفی در پاسخ به سؤال اول در جدول ۳ ارائه شده است. با توجه به اطلاعات جدول، تعداد ۶۹ چالش استخراج شده است. کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش در تعاونی‌های تأمین نیاز با فراوانی ۴۱ مهم‌ترین چالش فراروی تعاونی‌ها می‌باشد. پس از آن، کمبود تسهیلات کم‌بهره و عدم استفاده از مدیران مجرب و متخصص در تعاونی‌ها به ترتیب با فراوانی ۳۶ و ۳۰ در رتبه‌های دوم و سوم قرار دارند.

جدول ۳. فراوانی چالش‌های فراوری تعاونی‌های تأمین نیاز از دیدگاه کارشناسان و مدیران عامل آنها

(n=۸۸)

ردیف	چالش	فراوانی
۱	کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش در تعاونی‌های تأمین نیاز	۴۱
۲	کمبود تسهیلات کم‌بهره	۳۶
۳	عدم استفاده از مدیران مجرب و متخصص	۳۰
۴	نبود و حمایت سازمان‌ها و ارگان‌های ذی‌ربط در انجام فعالیت‌های مرتبط با این تعاونی‌ها	۲۸
۵	عدم وجود انگیزه در اعضا جهت مشارکت در اداره امور تعاونی (پایین بودن سطح حضور اعضا در مجامع و بی‌اعتمادی به مدیران این شرکت‌ها)	۱۸
۶	ضعف در بازاریابی و فروش و نبود بازار مناسب برای فروش محصولات تعاونی‌های عضو (ناآگاهی از اصول مشتری‌مداری در تعاونی‌ها)	۱۷
۷	اجرای قانون مالیات بر ارزش افزوده	۱۶
۸	عدم اعمال تخفیفات و مشوق‌های پیش‌بینی شده در قانون از سوی سازمان‌های مرتبط مانند عدم حمایت بیمه‌ای و تخفیفات بیمه در تعاونی‌ها	۱۲
۹	عدم ارائه آموزش‌های منظم و مرتبط با شغل در این تعاونی‌ها	۱۱
۱۰	نداشتن قدرت رقابت با شرکت‌های بزرگ اقتصادی	۱۰
۱۱	پایین بودن فرهنگ کارگروهی و روحیه تعاون و نیز ضعف مهارت‌های ارتباطی	۱۰
۱۲	نظارت ضعیف بر عملکرد، برنامه‌ها و فعالیت‌های واقعی این تعاونی‌ها	۸
۱۳	کمبود امکانات و تجهیزات در این تعاونی‌ها (مثل مکان و انبار اختصاصی)	۸
۱۴	نداشتن تجربه کافی در زمینه بازارهای عمده جهت تأمین مواد اولیه مرغوب برای اعضا (ضعف در مدیریت زنجیره تأمین)	۸
۱۵	توزیع مواد، کالا و خدمات از طریق واسطه‌ها و دلال‌ها و تبلیغات مخرب علیه این تعاونی‌ها (واسطه‌گری و دلالی)	۸
۱۶	برقراری رابطه به جای ضابطه و عدم تمایل تعاونی‌ها جهت تأمین نیازهای خود از تعاونی‌های تأمین نیاز	۸
۱۷	نبود سازوکارهای نظارتی و قانونی یکسان برای شرکت‌های تعاونی و بخش خصوصی (نگاه تبعیض‌آمیز نسبت به فعالیت‌های بخش خصوصی و تعاونی)	۷
۱۸	سوء استفاده از شرکت‌ها توسط بعضی از مدیران و عدم رعایت اساسنامه توسط آنان	۷
۱۹	عدم تمایل بانک‌ها و مؤسسات اعتباری جهت پرداخت وام و تسهیلات به این تعاونی‌ها	۷
۲۰	عدم نظارت صحیح در نحوه توزیع کالا و عرضه کالاهای بی‌کیفیت	۴
۲۱	عدم برقراری ارتباطات شبکه‌ای در شرکت‌های تعاونی تولیدی و توزیعی	۴

## ادامه جدول ۳

۲۲	وجود قوانین دست و پا گیر بر سر راه فعالیت این تعاونی‌ها	۴
۲۳	عدم آگاهی از نیازهای واقعی تعاونی‌های عضو	۳
۲۴	ناهماهنگی میان واحد قیمت و کیفیت نهاده‌های مورد نیاز مشاغل عضو در بازار	۳
۲۵	شکل گرفتن تشکلهایی به موازات این تعاونی‌ها در سال‌های اخیر	۳
۲۶	عدم تعهدات بلندمدت تولیدکنندگان در جهت کنترل کیفیت محصولات تولیدی و جذاب نبودن محصولات تولیدی اعضا در بازار مصرف	۳
۲۷	وجود دیوان سالاری جهت اخذ مجوزهای لازم	۳
۲۸	بالا بودن هزینه‌های آب، برق، گاز و جابه جایی	۳
۲۹	قراردادهای اعتباری ضعیف	۲
۳۰	عدم تمایل بنگاه‌های اقتصادی تولیدی برای تأسیس این قبیل تعاونی‌ها	۲
۳۱	مشابه بودن موضوع فعالیت این تعاونی‌ها با اتحادیه‌ها	۲
۳۲	فقدان طرح و برنامه مدون در راه‌اندازی این تعاونی‌ها	۲
۳۳	وجود رقابت تخریبی در بین تعاونی‌ها	۲
۳۴	عدم امنیت شغلی در این تعاونی‌ها	۲
۳۵	مقاومت بخش خصوصی در تشکیل و راه‌اندازی این تعاونی‌ها	۲
۳۶	عدم تشکیل اتحادیه شرکت‌های تعاونی به منظور انسجام‌بخشی به فعالیت‌های تعاونی‌ها	۲
۳۷	وابستگی زیاد مدیران و اعضای این تعاونی‌ها به حمایت‌های دولتی	۲
۳۸	محدود بودن به چند فعالیت خاص و عدم ورود به مقولاتی از قبیل تحقیق و پژوهش (مانند نبودن واحد تحقیق و توسعه در این تعاونی‌ها)	۲
۳۹	نبود بستر مناسب در برخی استان‌ها و شهرها در راستای توسعه تعاونی‌ها (عدم استعدادیابی در هر منطقه)	۲
۴۰	روال طولانی ثبت و برگزاری مجمع عمومی	۲
۴۱	عدم تفاوت بین قیمت کالاهای تعاونی با قیمت‌های بازار	۲
۴۲	تغییرات مستمر بازار و قیمت‌ها	۲
۴۳	وجود بستر نامناسب برای فعالیت تعاونی‌ها (فرهنگ‌سازی ضعیف در زمینه اهمیت تعاونی‌ها)	۲
۴۴	وجود ساختار و ساماندهی نامناسب تعاونی‌ها	۲
۴۵	نبود سیاست‌های کلان در حوزه کسب و کار	۲
۴۶	مشکلات ناشی از تحریم‌ها و عدم دسترسی به مواد اولیه	۱
۴۷	عدم امکان حضور و معامله در بورس	۱
۴۸	کمبود وثایق و تضمین‌های بانکی جهت اخذ تسهیلات	۱
۴۹	عدم موفقیت و سوابق ناموفق تعاونی‌های مشابه	۱

## ادامه جدول ۳

۱	۵۰	عدم شفافیت در بسته‌های حمایتی دولت
۱	۵۱	تحصیلات پایین و عدم آگاهی اعضا نسبت به فلسفه و اصول تعاون
۱	۵۲	اتکای این تعاونی‌ها به فعالیت‌ها و پیگیری برخی از اعضای خاص
۱	۵۳	نبود ضمانت اجرایی در برخورد با تخلفات
۱	۵۴	خودجوش نبودن این تعاونی‌ها
۱	۵۵	موازی‌کاری در دستگاه‌های دولتی
۱	۵۶	تغییرات گسترده و مداوم فناوری و ناتوانی این شرکت‌ها در بهره‌گیری از آنها
۱	۵۷	سیاست‌های مقطعی و شعاری در صحنه اقتصاد و در نتیجه ایجاد رقابت ناسالم
۱	۵۸	تسلط سودجویی و زیان‌خواهی در رفتار عوامل تولید و بی‌توجهی به اخلاق در روابط تجاری
۱	۵۹	وجود هزینه‌های بسیار بالای مبادله در اقتصاد کشور برای شرکت‌های تعاونی
۱	۶۰	نبود حمایت و اعتماد نظام بانکی به تعاونی‌ها
۱	۶۱	نبود ارتباط مناسب با اتحادیه‌ها
۱	۶۲	بالا بودن هزینه‌های تمام شده کالاها و یا خدمات این تعاونی‌ها
۱	۶۳	حذف کالاهای یارانه‌ای
۱	۶۴	دخالت دولت در مراحل مختلف فعالیت تعاونی
۱	۶۵	کنترل شدید بازار توسط دولت
۱	۶۶	پایین بودن سطح اعتماد تولیدکنندگان مواد اولیه به این تعاونی‌ها
۱	۶۷	عدم تشویق تعاونی‌های دارای کسب و کار موفق
۱	۶۸	پایین بودن خلاقیت و نوآوری در تعاونی‌ها
۱	۶۹	دسترسی محدود به اطلاعات نوین از طرف دستگاه‌های حمایتی

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### مرحله دوم تکنیک دلفی

پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه مرحله اول، پاسخ‌ها دسته‌بندی شد و مبنای تنظیم پرسش‌نامه مرحله دوم قرار گرفت. در این مرحله میزان موافقت کارشناسان با چالش‌های ارائه شده از لحاظ اهمیت، از طریق طیف لیکرت (از خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵) بررسی شد که نتایج در جدول ۴ آمده است. همان‌گونه که ملاحظه می‌شود، پاسخگویان نظرهای خود را در خصوص ۶۹ گویه مطرح کردند. با توجه به میانگین‌های به دست آمده، ۵ چالش میانگین بیشتر از ۴ را کسب کردند. این ۵ چالش به ترتیب عبارت‌اند از: کمبود تسهیلات کم‌بهره، کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش، نداشتن

قدرت رقابت با شرکت‌های بزرگ اقتصادی، ضعف در بازاریابی و فروش و نبود بازار مناسب برای فروش محصولات تعاونی‌های عضو (ناآگاهی از اصول مشتری‌مداری در تعاونی‌ها) و کمبود وثایق و تضمین‌های بانکی جهت اخذ تسهیلات. از میان چالش‌های مطرح شده، تعداد ۲۷ چالش میانگین کمتر از ۳/۵ کسب کردند که این چالش‌ها از ورود به دور بعد حذف شدند.

جدول ۴. میانگین و انحراف معیار هر یک از چالش‌های ارائه شده از طرف کارشناسان و مدیران عامل

تعاونی‌های توزیعی موفق (n=۷۳)

ردیف	چالش	میانگین	انحراف معیار
۱	کمبود تسهیلات کم‌بهره	۴/۲۸	۰/۸۹۷
۲	کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش	۴/۲۴	۰/۸۷۰
۳	نداشتن قدرت رقابت با شرکت‌های بزرگ اقتصادی	۴/۰۹	۰/۹۵۱
۴	ضعف در بازاریابی و فروش و نبود بازار مناسب برای فروش محصولات تعاونی‌های عضو (ناآگاهی به اصول مشتری‌مداری در تعاونی‌ها)	۴/۰۴	۰/۹۰۸
۵	کمبود وثایق و تضمین‌های بانکی جهت اخذ تسهیلات	۴/۰۴	۰/۹۸۴
۶	نبود حمایت و اعتماد نظام بانکی به تعاونی‌ها	۳/۹۷	۰/۹۶۳
۷	اجرای قانون مالیات بر ارزش افزوده	۳/۹۴	۰/۹۷۶
۸	وجود دیوان‌سالاری جهت اخذ مجوزهای لازم	۳/۹۳	۱/۰۱
۹	عدم همکاری و حمایت سازمان‌ها و ارگان‌های ذی‌ربط با این تعاونی‌ها	۳/۹۲	۰/۹۸۲
۱۰	عدم برقراری ارتباطات شبکه‌ای در شرکت‌های تعاونی تولیدی و توزیعی	۳/۸۹	۰/۹۷۱
۱۱	وجود بستر نامناسب برای فعالیت تعاونی‌ها (فرهنگ‌سازی ضعیف در زمینه اهمیت تعاونی‌ها)	۳/۸۹	۰/۹۷۱
۱۲	نبود سیاست‌های کلان در حوزه کسب و کار	۳/۸۸	۰/۹۸۵
۱۳	عدم شفافیت در بسته‌های حمایتی دولت	۳/۸۶	۰/۹۷۵
۱۴	عدم اعمال تخفیفات و مشوق‌های پیش‌بینی شده در قانون	۳/۸۶	۱/۰۸
۱۵	عدم تمایل بانک‌ها و مؤسسات اعتباری جهت پرداخت وام و تسهیلات به این تعاونی‌ها	۳/۸۵	۰/۹۸۰
۱۶	عدم موفقیت و سوابق ناموفق تعاونی‌های مشابه	۳/۸۴	۱/۰۳
۱۷	عدم استفاده از مدیران مجرب و متخصص	۳/۸۲	۱/۰۸۶
۱۸	محدود بودن به چند فعالیت خاص و عدم ورود به مقولاتی از قبیل تحقیق و پژوهش (مانند موجود نبودن واحد تحقیق و توسعه در این تعاونی‌ها)	۳/۸۲	۱/۰۱
۱۹	وابستگی زیاد مدیران و اعضای این تعاونی‌ها به حمایت‌های دولتی	۳/۸۱	۱/۱۵
۲۰	نبود ضمانت اجرایی در برخورد با تخلفات	۳/۷۹	۰/۹۳۱
۲۱	بالا بودن هزینه‌های تمام شده کالاها و یا خدمات این تعاونی‌ها	۳/۷۷	۰/۹۲۹

## ادامه جدول ۴

۱/۲۶	۳/۷۵	حذف کالاهای یارانه‌ای	۲۲
۱/۱۲	۳/۷۳	تغییرات مستمر بازار و قیمت‌ها	۲۳
۱/۱۶	۳/۷۳	موازی‌کاری در دستگاه‌های دولتی	۲۴
۱/۱۳	۳/۷۲	وجود قوانین دست و پا گیر بر سر راه فعالیت این تعاونی‌ها	۲۵
۱/۱۰	۳/۷۰	عدم تشویق تعاونی‌های دارای کسب و کار موفق	۲۶
۱/۰۷	۳/۶۹	پایین بودن فرهنگ کارگروهی و روحیه تعاون و نیز ضعف مهارت‌های ارتباطی	۲۷
۱/۰۴	۳/۶۵	نبود سازوکارهای نظارتی و قانونی یکسان برای شرکت‌های تعاونی و بخش خصوصی (نگاه تبعیض‌آمیز نسبت به فعالیت‌های بخش خصوصی و تعاونی)	۲۸
۱/۰۹	۳/۶۴	مشکلات ناشی از تحریم‌ها و عدم دسترسی به مواد اولیه	۲۹
۱/۲۱	۳/۶۲	بالا بودن هزینه‌های آب، برق، گاز و جابه جایی	۳۰
۱/۲۹	۳/۶۲	عدم تفاوت بین قیمت کالاهای تعاونی با قیمت‌های بازار	۳۱
۱/۲۱	۳/۶۱	نبود بستر مناسب در برخی استان‌ها و شهرها در راستای توسعه تعاونی‌ها (عدم استعدادیابی در هر منطقه)	۳۲
۱/۱۰	۳/۶۰	سیاست‌های مقطعی و شعاری در صحنه اقتصاد و در نتیجه ایجاد رقابت ناسالم	۳۳
۱/۱۸	۳/۵۹	نبود انگیزه در اعضا جهت مشارکت در اداره امور تعاونی (پایین بودن سطح حضور اعضا در مجامع و بی‌اعتمادی به مدیران این شرکت‌ها)	۳۴
۱/۱۵	۳/۵۹	مقاومت بخش خصوصی در تشکیل و راه‌اندازی این تعاونی‌ها	۳۵
۱/۱۷	۳/۵۸	عدم امکان حضور و معامله در بورس	۳۶
۰/۹۸۸	۳/۵۴	تغییرات گسترده و مداوم فناوری و ناتوانی این شرکت‌ها در بهره‌گیری از آنها	۳۷
۱/۱۰	۳/۵۴	توزیع مواد، کالا و خدمات از طریق واسطه‌ها و دلال‌ها و تبلیغات مخرب علیه این تعاونی‌ها	۳۸
۱/۱۱	۳/۵۴	تسلط سودجویی و زیان‌خواهی در رفتار تولیدی و بی‌توجهی به اخلاق در روابط تجاری	۳۹
۱/۱۶	۳/۵۱	عدم تمایل بنگاه‌های اقتصادی تولیدی برای تأسیس این قبیل تعاونی‌ها	۴۰
۰/۸۹۷	۳/۵۰	ناهماهنگی میان واحد قیمت و کیفیت نهاده‌های مورد نیاز مشاغل عضو در بازار	۴۱
۰/۹۷۴	۳/۵۰	دسترسی محدود به اطلاعات نوین از طرف دستگاه‌های حمایتی	۴۲
۱/۰۸	۳/۴۶	تحصیلات پایین و عدم آگاهی اعضا نسبت به فلسفه و اصول تعاون	۴۳
۱/۱۱	۳/۴۶	پایین بودن خلاقیت و نوآوری در تعاونی‌ها	۴۴
۱/۱۴	۳/۴۳	وجود هزینه‌های مبادله بسیار بالا در اقتصاد کشور برای شرکت‌های تعاونی	۴۵
۰/۹۸۵	۳/۴۱	عدم ارائه آموزش‌های منظم و مرتبط با شغل	۴۶
۱/۰۳	۳/۴۱	نداشتن تجربه کافی در زمینه بازارهای عمده جهت تأمین مواد اولیه مرغوب برای اعضا	۴۷
۱/۱۸	۳/۴۱	خودجوش نبودن این تعاونی‌ها	۴۸
۱/۰۲	۳/۳۹	فقدان طرح و برنامه مدون در راه‌اندازی این تعاونی‌ها	۴۹
۱/۰۴	۳/۳۸	عدم تعهدات بلندمدت تولیدکنندگان در جهت کنترل کیفیت محصولات تولیدی و جذاب نبودن محصولات تولیدی اعضا در بازار مصرف	۵۰

## ادامه جدول ۴

۱/۰۲	۳/۳۵	عدم نظارت صحیح در نحوه توزیع کالا و عرضه کالاهای بی کیفیت	۵۱
۱/۱۱	۳/۳۵	نبود ارتباط مناسب با اتحادیه‌ها	۵۲
۰/۹۷۰	۳/۳۴	نظارت ضعیف بر عملکرد، برنامه‌ها و فعالیت‌های واقعی این تعاونی‌ها	۵۳
۱/۰۰	۳/۳۲	پایین بودن سطح اعتماد تولیدکنندگان مواد اولیه به این تعاونی‌ها	۵۴
۱/۰۲	۳/۳۰	وجود ساختار و ساماندهی نامناسب تعاونی‌ها	۵۵
۰/۹۴۳	۳/۲۶	اتکای این تعاونی‌ها به فعالیت‌ها و پیگیری برخی از اعضای خاص	۵۶
۱/۰۱	۳/۲۴	کمبود امکانات و تجهیزات در این تعاونی‌ها (مثل مکان و انبار اختصاصی)	۵۷
۱/۰۳	۳/۲۴	عدم آگاهی از نیازهای واقعی تعاونی‌های عضو	۵۸
۱/۱۰	۳/۲۴	برقراری روابط به جای ضوابط و عدم تمایل تعاونی‌ها جهت تأمین نیازهای خود	۵۹
		از تعاونی‌های تأمین نیاز	
۱/۰۷	۳/۲۱	دخالت دولت در مراحل مختلف فعالیت تعاونی	۶۰
۱/۲۳	۳/۲۰	سوء استفاده از شرکت‌ها توسط بعضی از مدیران و عدم رعایت اساسنامه توسط آنان	۶۱
۱/۱۱	۳/۱۹	قراردادهای اعتباری ضعیف	۶۲
۱/۱۵	۳/۱۹	روال طولانی ثبت و برگزاری مجمع عمومی	۶۳
۱/۱۸	۳/۱۸	عدم امنیت شغلی در این تعاونی‌ها	۶۴
۱/۰۹	۳/۱۴	کنترل شدید بازار توسط دولت	۶۵
۱/۱۵	۳/۱۱	مشابه بودن موضوع فعالیت این تعاونی‌ها با اتحادیه‌ها	۶۶
۱/۰۵	۳/۱۰	شکل‌گرفتن تشکل‌هایی به موازات این تعاونی‌ها در سال‌های اخیر	۶۷
۱/۰۸	۳/۰۳	عدم تشکیل اتحادیه شرکت‌های تعاونی به منظور انسجام بخشی به فعالیت‌های تعاونی‌ها	۶۸
۱/۱۶	۲/۸۹	وجود رقابت تخریبی در بین تعاونی‌ها	۶۹

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### مرحله سوم تکنیک دلفی

در مرحله سوم جهت رسیدن به اجماع درمورد چالش‌های به دست آمده، از کارشناسان خواسته شد تا موافقت یا مخالفت خود را با هر کدام از چالش‌ها بیان کنند. نتایج در جدول ۵ ارائه شده است. همان‌گونه که قبلاً گفته شد، ملاک باقی ماندن چالش‌ها در این مرحله کسب حداقل ۶۶/۶۶ درصد توافق پاسخگویان می‌باشد. با توجه به نتایج ارائه شده، تنها ۴ چالش درصد توافق کمتر از ۶۶/۶۶ کسب کردند که عبارت‌اند از: "حذف کالاهای سوبسیددار"، "مشکلات ناشی از تحریم‌ها و عدم دسترسی به مواد اولیه"، "بالا بودن هزینه‌های آب، برق، گاز و جابه جایی"، و "عدم



امکان حضور و معامله در بورس". لذا این ۴ چالش حذف شده و دسته‌بندی چالش‌ها با توجه به ۳۸ چالش باقی‌مانده صورت می‌گیرد.

جدول ۵. سطح توافق کارشناسان و مدیران عامل تعاونی‌های تأمین نیاز مشاغل موفق با چالش‌های

فراروی تعاونی‌ها (n=۶۵)

ردیف	چالش	درصد توافق
۱	عدم همکاری و حمایت سازمان‌ها و ارگان‌های ذی‌ربط با این تعاونی‌ها	۹۸/۲
۲	کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش	۹۶/۹
۳	نبود سیاست‌های کلان در حوزه کسب و کار	۹۶/۹
۴	وابستگی زیاد مدیران و اعضای این تعاونی‌ها به حمایت‌های دولتی	۹۶/۲
۵	کمبود تسهیلات کم‌بهره	۹۵/۴
۶	وجود بستر نامناسب برای فعالیت تعاونی‌ها (فرهنگ‌سازی ضعیف در زمینه اهمیت تعاونی‌ها)	۹۵/۳
۷	عدم اعمال تخفیفات و مشوق‌های پیش‌بینی شده در قانون	۹۳/۸
۸	تغییرات مستمر بازار و قیمت‌ها	۹۲/۲
۹	کمبود وثایق و تضمین‌های بانکی جهت اخذ تسهیلات	۹۲/۱
۱۰	سیاست‌های مقطعی و شعاری در صحنه اقتصاد و در نتیجه ایجاد رقابت ناسالم	۹۲/۱
۱۱	ضعف در بازاریابی و فروش و نبود بازار مناسب برای فروش محصولات تعاونی‌های عضو (ناآگاهی به اصول مشتری‌مداری در تعانی‌ها)	۹۰/۸
۱۲	نبود بستر مناسب در برخی استان‌ها و شهرها در راستای توسعه تعاونی‌ها (مانند موجود استعدادیابی در هر منطقه)	۸۷/۵
۱۳	عدم استفاده از مدیران مجرب و متخصص	۸۷/۳
۱۴	وجود دیوان سالاری جهت اخذ مجوزهای لازم	۸۶/۲
۱۵	عدم شفافیت در بسته‌های حمایتی دولت	۸۵/۹
۱۶	محدود بودن به چند فعالیت خاص و عدم ورود به مقولاتی از قبیل تحقیق و پژوهش (مثل نبودن واحد تحقیق و توسعه در این تعاونی‌ها)	۸۵/۹
۱۷	موازی‌کاری در دستگاه‌های دولتی	۸۵/۹
۱۸	عدم تفاوت بین قیمت کالاهای تعاونی با قیمت‌های بازار	۸۵/۹
۱۹	عدم تمایل بانک‌ها و مؤسسات اعتباری جهت پرداخت وام و تسهیلات به این تعاونی‌ها	۸۵/۱
۲۰	نداشتن قدرت رقابت با شرکت‌های بزرگ اقتصادی	۸۴/۶
۲۱	عدم برقراری ارتباطات شبکه‌ای در شرکت‌های تعاونی تولیدی و توزیعی	۸۴/۶

## ادامه جدول ۵

۸۴/۶	پایین بودن فرهنگ کارگروهی و روحیه تعاون و نیز ضعف مهارت‌های ارتباطی	۲۲
۸۴/۴	عدم موفقیت و سوابق ناموفق تعاونی‌های مشابه	۲۳
۸۴/۱	نبود حمایت و اعتماد نظام بانکی به تعاونی‌ها	۲۴
۸۲/۸	توزیع مواد، کالا و خدمات از طریق واسطه‌ها و دلال‌ها و تبلیغات مخرب علیه این تعاونی‌ها	۲۵
۸۲/۸	عدم تشویق تعاونی‌های دارای کسب و کار موفق	۲۶
۸۱/۵	ناهماهنگی میان واحد قیمت و کیفیت نهاده‌های مورد نیاز مشاغل عضو در بازار	۲۷
۷۰/۳	اجرای قانون مالیات بر ارزش افزوده	۲۸
۸۱	بالا بودن هزینه‌های تمام شده کالاها و یا خدمات این تعاونی‌ها	۲۹
۸۰/۶۰	نبود ضمانت اجرایی در برخورد با تخلفات	۳۰
۷۶/۹	نبود سازوکارهای نظارتی و قانونی یکسان برای شرکت‌های تعاونی و بخش خصوصی (نگاه تبعیض‌آمیز نسبت به فعالیت‌های بخش خصوصی و تعاونی)	۳۱
۷۵/۸	تسلط سودجویی و زیان‌خواهی در رفتار تولیدی و بی‌توجهی به اخلاق در روابط تجاری	۳۲
۷۳/۴	وجود قوانین دست و پا گیر بر سر راه فعالیت این تعاونی‌ها	۳۳
۷۱/۹	عدم تمایل بنگاه‌های اقتصادی تولیدی برای تأسیس این قبیل تعاونی‌ها	۳۴
۷۱/۴	دسترسی محدود به اطلاعات نوین از طرف دستگاه‌های حمایتی	۳۵
۷۱/۴	تغییرات گسترده و مداوم فناوری و ناتوانی این شرکت‌ها در بهره‌گیری از آنها	۳۶
۷۰/۳	نبود انگیزه در اعضا جهت مشارکت در اداره امور تعاونی (پایین بودن سطح حضور اعضا در مجامع و بی‌اعتمادی به مدیران این شرکت‌ها)	۳۷
۶۹/۲	مقاومت بخش خصوصی در تشکیل و راه‌اندازی این تعاونی‌ها	۳۸

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### دسته‌بندی چالش‌های فراروی تعاونی‌های تأمین نیاز مشاغل

چالش‌های استخراج شده، برای سهولت مطالعه و بر اساس ماهیت و با توجه به تئوری سه‌شاخگی اهرنجانی (صفری، ۱۳۸۸)، به سه طبقه اصلی دسته‌بندی شدند که عبارت‌اند از: ۱. چالش‌های زمینه‌ای (محیطی)، ۲. چالش‌های ساختاری و ۳. چالش‌های محتوایی (جدول ۶). چالش‌های "همکاری و هماهنگی"، "حمایت‌های دولتی"، "سیاست‌گذاری"، "قوانین و مقررات"، و "رقابت" در دسته چالش‌های زمینه‌ای (محیطی)؛ چالش‌های "مشارکت"، "ارزیابی عملکرد و پاداش" و "فناوری" در دسته چالش‌های ساختاری و چالش‌های "فرهنگ‌سازی"، "بازاریابی"، "توانایی گروه مدیریت" و "تحقیق و توسعه" در دسته چالش‌های محتوایی قرار دارند.

جدول ۶. دسته‌بندی چالش‌های فراروی تعاونی‌های توزیعی

ردیف	چالش	زیر طبقه	طبقه اصلی
۱	عدم همکاری و حمایت سازمان‌ها و ارگان‌های ذی‌ربط با این تعاونی‌ها	چالش همکاری و هماهنگی	چالش‌های زمینه‌ای (محیطی)
۲	موازی‌کاری در دستگاه‌های دولتی		
۳	ناهماهنگی میان واحد قیمت و کیفیت نهاده‌های مورد نیاز مشاغل عضو در بازار		
۴	عدم برقراری ارتباطات شبکه‌ای در شرکت‌های تعاونی تولیدی و توزیعی		
۵	کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش	چالش حمایت‌های دولتی	
۶	بالا بودن هزینه‌های تمام شده کالاها و یا خدمات این تعاونی‌ها		
۷	کمبود تسهیلات کم‌بهره		
۸	عدم تمایل بانک‌ها و مؤسسات اعتباری جهت پرداخت وام و تسهیلات به این تعاونی‌ها		
۹	نبود حمایت و اعتماد نظام بانکی به تعاونی‌ها		
۱۰	کمبود وثایق و تضمین‌های بانکی جهت اخذ تسهیلات		
۱۱	عدم شفافیت در بسته‌های حمایتی دولت		
۱۲	سیاست‌های مقطعی و شعاری در صحنه اقتصاد و در نتیجه ایجاد رقابت ناسالم	چالش سیاست‌گذاری	
۱۳	نبود سیاست‌های کلان در حوزه کسب و کار	چالش قوانین و مقررات	
۱۴	عدم اعمال تخفیفات و مشوق‌های پیش‌بینی شده در قانون		
۱۵	اجرای قانون مالیات بر ارزش افزوده		
۱۶	وجود قوانین دست و پاگیر بر سر راه فعالیت این تعاونی‌ها		
۱۷	وجود دیوان‌سالاری جهت اخذ مجوزهای لازم		
۱۸	نبود سازوکارهای نظارتی و قانونی یکسان برای شرکت‌های تعاونی و بخش خصوصی (نگاه تبعیض‌آمیز نسبت به فعالیت‌های بخش خصوصی و تعاونی)		
۱۹	نبود ضمانت اجرایی در برخورد با تخلفات		
۲۰	نداشتن قدرت رقابت با شرکت‌های بزرگ اقتصادی		
۲۱	عدم تمایل بنگاه‌های اقتصادی تولیدی برای تأسیس این قبیل تعاونی‌ها		
۲۲	تسلط سودجویی و زیان‌خواهی در رفتار تولیدی و بی‌توجهی به اخلاق در روابط تجاری		
۲۳	مقاومت بخش خصوصی در تشکیل و راه‌اندازی این تعاونی‌ها		

## ادامه جدول ۶

چالش‌های ساختاری	چالش مشارکت	نبود انگیزه در اعضا جهت مشارکت در اداره امور تعاونی (پایین بودن سطح حضور اعضا در مجامع و بی‌اعتمادی به مدیران این شرکت‌ها)	۲۴
	چالش ارزیابی عملکرد و پاداش	عدم تشویق تعاونی‌های دارای کسب و کار موفق	۲۵
		عدم موفقیت و سوابق ناموفق تعاونی‌های مشابه	۲۶
		تغییرات گسترده و مداوم فناوری و ناتوانی این شرکت‌ها در بهره‌گیری از آنها	۲۷
چالش فناوری	دسترسی محدود به اطلاعات نوین از طرف دستگاه‌های حمایتی	۲۸	
چالش‌های محتوایی	چالش فرهنگ‌سازی	وجود بستر نامناسب برای فعالیت تعاونی‌ها (فرهنگ‌سازی ضعیف در زمینه اهمیت تعاونی‌ها)	۲۹
		پایین بودن فرهنگ کارگروهی و روحیه تعاون و نیز ضعف مهارت‌های ارتباطی	۳۰
		نبود بستر مناسب در برخی استان‌ها و شهرها در راستای توسعه تعاونی‌ها (عدم استعدادیابی در هر منطقه)	۳۱
	چالش بازاریابی	ضعف در بازاریابی و فروش و نبود بازار مناسب برای فروش محصولات تعاونی‌های عضو (ناآگاهی به اصول مشتری‌مداری در تعانی‌ها)	۳۲
		عدم تفاوت بین قیمت کالاهای تعاونی با قیمت‌های بازار	۳۳
		توزیع مواد، کالا و خدمات از طریق واسطه‌ها و دلال‌ها و تبلیغات مخرب علیه این تعاونی‌ها	۳۴
		تغییرات مستمر بازار و قیمت‌ها	۳۵
		عدم استفاده از مدیران مجرب و متخصص	۳۶
	چالش توانایی گروه مدیریت	وابستگی زیاد مدیران و اعضای این تعاونی‌ها به حمایت‌های دولتی	۳۷
	چالش تحقیق و توسعه	محدود بودن به چند فعالیت خاص و عدم ورود به مقولاتی از قبیل تحقیق و پژوهش (مانند موجود نبودن واحد تحقیق و توسعه در این تعاونی‌ها)	۳۸

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج مربوط به تحقیق حاکی از تنوع چالش‌هایی است که تعاونی‌ها با آن مواجهند. اما به نظر می‌رسد که چالش‌های مرتبط با تسهیلات و اعتبارات از مهم‌ترین مشکلاتی است که این تعاونی‌ها با آن دست و پنجه نرم می‌کنند به طوری که چالش کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش تعاونی‌ها در مرحله اول تکنیک دلفای بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داد. همین چالش به همراه چالش‌های کمبود تسهیلات کم‌بهره، نداشتن قدرت رقابت با شرکت‌های بزرگ اقتصادی، ضعف در بازاریابی و فروش و نبود بازار مناسب برای فروش محصولات تعاونی‌های عضو (ناآگاهی

لذا اصول مشتری‌مداری در تعاونی‌ها) و کمبود وثایق و تضمین‌های بانکی جهت اخذ تسهیلات از مواردی بودند که با کسب میانگین‌های بالا در رتبه‌های اول از دیدگاه پاسخگویان قرار گرفتند. بنابراین، چالش‌های تعاونی‌های تأمین‌نیاز مشاغل بیشتر از آنکه مربوط به ساختار و محتوای تعاونی باشند، چالش‌هایی از نوع زمینه‌ای و به‌ویژه چالش‌های حمایتی و پشتیبانی (مرتبط با تسهیلات و اعتبارات) می‌باشند.

پیکار (۱۳۸۸) نیز در تحقیق خود در مورد تعاونی‌های استان چهارمحال و بختیاری از سرمایه و مدیریت منابع مالی و مدیریت اقتصادی به عنوان آسیب‌های مهم تعاونی‌ها نام برده است که تحقیق حاضر می‌تواند تأییدی بر تحقیقات گذشته در این خصوص باشد. همچنین عباسی و همکاران (۱۳۹۵) از چالش‌های زمینه‌ای و حمایتی و تسهیلاتی به عنوان چالش‌های مهم این قبیل تعاونی‌ها یاد کرده‌اند. مؤثرترین راهکار برون‌رفت تعاونی‌های مزبور از چالش‌های پیش‌گفته ارائه مشاوره‌های مناسب شغلی و قانونی و آموزش جهت انتخاب ترکیب مدیریتی فعال، پویا و خلاق؛ مشارکت و همکاری اعضا در به‌کارگیری منابع مالی، فکری، تخصصی و مهارتی منابع انسانی آنها؛ و آشنا نمودن با دانش و قوانین و مقررات می‌باشد. این آموزش‌ها می‌بایست به‌صورت تخصصی و از طریق کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی و یا همایش‌های ترویجی به مدیران و کارکنان تعاونی‌های مذکور ارائه شود.

با توجه به کوچک بودن واحدهای اقتصادی عضو این تعاونی‌ها و عدم صرفه ایجاد واحد تحقیق و توسعه در آنها، راهکار بعدی کمک دولت جهت ایجاد واحدهای تحقیق و توسعه به‌منظور استفاده کلیه اعضا در تعاونی‌های تأمین‌نیاز بزرگ، پرعضو و دارای برند و یا اتحادیه‌های سراسری آنها می‌باشد. عقد تفاهم‌نامه جهت تسهیل در اخذ استاندارد از سازمان مربوطه و ایجاد برنامه‌های تضمین کیفیت محصول اعضا توسط تعاونی (خصوصاً پس از تعریف استاندارد تولید و ایجاد برند برای محصولات اعضا) و قابلیت پیگیری و ردیابی ایرادات و نیز بازخوردگیری و نظرسنجی بازار و مشتریان جهت بهبود وضعیت تولید اعضا یکی دیگر از راهکارهای پیشنهادی است.

هماهنگی در وزارتخانه‌ها و سازمان‌ها جهت اجرای صحیح و بهتر قوانین از دیگر راهکارهای رفع مشکلات تعاونی‌های مزبور می‌باشد؛ برای مثال، قانون مالیات بر ارزش افزوده که با تبعیض بین تعاونی‌ها و بخش خصوصی اجرا می‌گردد و باعث افزایش قیمت تمام شده محصولات و خدمات تعاونی‌ها و اعضای آنها و غیر رقابتی شدن و نهایتاً خروج از بازار و رکود آنها شده است.

در مجموع، با توجه به چالش‌های استخراج شده مهم‌ترین راهکارهای پیشنهادی با هدف رفع این چالش‌ها به شرح زیرند:

- ارائه تسهیلات کم بهره جهت راه‌اندازی (سرمایه ثابت) و ادامه فعالیت (سرمایه در گردش)؛
- اعمال معافیت‌های مالیاتی و انجام عادلانه آن؛
- رفع موانع بانکی از طریق ابلاغ آیین‌نامه از طرف بانک مرکزی خصوصاً در زمینه وثایق مورد نیاز و حمایت بیشتر صندوق ضمانت؛
- جذب اعضای که از توانایی لازم مدیریتی متناسب با موضوع تعاونی برخوردارند؛
- به‌کارگیری متخصصان بازاریابی به منظور فروش محصولات تولیدی شرکت‌های عضو در بازارهای داخلی و صادراتی؛
- ترغیب اعضا برای مشارکت بیشتر در تأمین سرمایه و حضور در مجامع؛
- اجرایی نمودن حمایت و مشوق‌های قانونی در راستای پشتیبانی از تعاونی‌ها؛
- رفع دیوان‌سالاری در اخذ مجوزهای لازم؛
- وضع و اصلاح قوانین و مقررات لازم به منظور روان‌سازی مناسب امور این شرکت‌های تعاونی؛
- کمک و ایجاد تسهیلات برای شرکت‌های تعاونی تأمین نیاز مشاغل جهت صادرات تولیدات اعضا؛
- حذف مالیات ارزش افزوده در محاسبات مالیاتی تعاونی‌ها و نیز رعایت عدالت مالیاتی در بخش‌های مختلف اقتصادی؛
- پرداخت یارانه تولید به اعضای تعاونی‌های تأمین نیاز مشاغل به منظور کاهش هزینه‌ها و افزایش کیفیت و کاهش قیمت محصولات.

## منابع

- آزادی، ح. (۱۳۸۷). مقایسه سیستمی نظام‌های تعاونی در کشورهای مختلف (یک مطالعه چند موردی در آسیا، آفریقا، اروپا و آمریکا). طرح پژوهشی، معاونت تحقیق، آموزش و ترویج تعاون. تهران: وزارت تعاون.
- اتحادیه بین‌المللی تعاون (۱۳۸۵). *تعاونی‌ها در هزاره سوم*. ترجمه حمید انصاری. تهران: انتشارات پایگان.
- پیکار، ع. (۱۳۸۸). *آسیب‌شناسی تعاونی‌های استان چهارمحال و بختیاری در ابعاد ساختاری*. طرح پژوهشی اداره کل تعاون استان چهارمحال و بختیاری.
- تیموری، م.، حیدری، ع. و نصرپور، ح. (۱۳۸۹). *تحلیل محیطی (SWOT) شرکت‌های تعاونی حمل و نقل به منظور ارائه راهکارهای کاربردی*. تهران: انتشارات طارق.
- سایت اتحادیه بین‌المللی تعاون. بازیابی شده از <http://ica.coop/en/whats-co-op/history-co-operative-movement>
- صفری، ح. (۱۳۸۸). *شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت شرکتهای تعاونی مصرف برتر و آرایه الگو برای موفقیت سایر شرکت‌ها (طرح پژوهشی)*. معاونت پژوهش، برنامه‌ریزی و آموزش تعاون. تهران: وزارت تعاون.
- صفری، ح.، آریان‌فر، خ. و ابراهیمی، ع. (۱۳۸۸). *عوامل مؤثر بر موفقیت شرکتهای تعاونی مصرف برتر*. تعاون، ۲۰ (۲۱۲): ۵۱-۳۳.
- عباسی، ع.، حیدری، ع.، رستمی قبادی، ف.، رشیدی‌فرد، س. و ده‌حقی، س. (۱۳۹۵). *مطالعه تطبیقی تعاونی‌های بازاریابی و توزیعی در کشورهای مختلف به منظور ارائه الگوی مناسب (طرح پژوهشی)*. مؤسسه کار و تأمین اجتماعی، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی.
- فرحبد، ف. (۱۳۸۲). *بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت شرکتهای تعاونی مصرف و آرایه الگویی برای موفقیت شرکتهای تعاونی استان گیلان*. رساله دکتری منتشر نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات. تهران

- Brookings, D. (2009). South Dakota cooperative fish and wildlife plains bios tress laboratory 138, SD 57007.
- Conner, N. W., Roberts, T. G., & Harder, A. (2013). Competencies and experiences needed by entry level international agricultural development practitioners. *Journal of International Agricultural Extension Education*, 20 (1), 19-32.
- Lee, S. (2007). *Diversification of the rural economy: A case study on rural iIndustrialization in the Republic of Korea*. Pyongyang: INSES.
- Martin, M. J., Fritzsche, J. A., & Ball, A. L. (2006). A delphi study of teachers' and professionals' perceptions regarding the impact of the no child left behind legislation on secondary agricultural education programs. *Journal of Agricultural Education*, 47(1), 101 –109.
- Nistler, D. L., Lamm, A. J., & Stedman, N. (2011). Evaluating the influences on extension professionals' engagement in leadership roles. *Journal of Agricultural Education*, 52(3), 110–121.
- Rayfield, J., & Croom, B. (2010). Program needs of middle school agricultural education teachers: A Delphi Study. *Journal of Agricultural Education*, 51(4), 131–141.
- Roberts, T. G., & Dyer, J. E. (2004). Characteristics of effective agriculture teachers. *Journal of Agricultural Education*, 45(4), 82-95.
- Smalley, S. W., & Retallick, M. S. (2011). Purposes, activities, and documentation of early field experience in agricultural teacher education:



A National Delphi Study. *Journal of Agricultural Education*, 52(3), 100–109.

Warner, W. J., & Washburn, S. G. (2009). Issues facing urban agriscience teachers: A Delphi Study. *Journal of Agricultural Education*, 50 (1), 105 – 115.

Archive of SID

## Examining Challenges Encountered Cooperatives in Promoting Business Needs

*S. Rashidifard<sup>1\*</sup>, N. Mohagheg<sup>2</sup>, A. Abbasi<sup>3</sup>*

Received: Jun 19, 2017 Accepted: Dec 18, 2017

### **Abstract**

This study aimed to determine the challenges of DCPBR (Distribution of Cooperatives Provision Business Requirements). The research has been implemented in two steps. In the first step, the research conceptual framework were extracted by reviewing of the relevant documents. In the second step, by using Delphi technique the challenges of DCPBR were extracted. The respondents of this part were the managing directors of successful DCPBR and experts in the country who were selected by purposive sampling method. The output of the second step were 38 challenges that were categorized under "cooperation and coordination", "governmental supports", "policy- making", "rules and regulations", "competition", "participation", "performance appraisal and reward", "technology", "public making culture", "marketing", "the ability of the management team" and "research and development". Finally, with paying attention to the extracted challenges some solutions were presented for removing these challenges.

**Keywords:** Cooperative, Distribution Cooperative, Cooperative Provision Business Requirement, Challenge, Delphi Technique

---

1. Former Master Students, Department of Strategic Administrative Management, Islamic Azad University, Electronic Branch, Tehran, Iran

\*Corresponding Author

E-mail: s\_rashidifard@yahoo.com

2. Assistant Professor, Department of Management, Islamic Azad University, South Branch, Tehran, Iran

3. Assistant Professor, Department of Agricultural Extension and Education, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran