

تعاون و کشاورزی، سال هفتم، شماره ۲۷، پاییز ۱۳۹۷

## تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای تعاونی‌های توسعه روستایی در استان گلستان

افروز امدادی<sup>۱</sup>، محمدرضا محبوبی<sup>۲\*</sup>، غلامحسین عبدالله‌زاده<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۴/۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۵/۲۹

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف تحلیل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای تعاونی‌های توسعه روستایی استان گلستان با استفاده از روش SWOT انجام شد. جامعه آماری کلیه اعضای هیئت‌مدیره ۲۵ تعاونی فعال در استان گلستان به تعداد ۱۲۴ نفر بودند که به شیوه تمام‌شماری به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه بود که روایی صوری آن توسط متخصصان و پایایی آن با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها به ترتیب برابر ۰/۸۳، ۰/۹۴۳، ۰/۷۰۲ و ۰/۹۱۱ به دست آمد و تأیید شد. نتایج نشان داد بر اساس ضرایب نهایی، افزایش مشارکت و هم‌فکری بین اعضای تعاونی‌ها از طریق مجامع تعاونی (۰/۳۸۹)، استفاده بهینه از امکانات و قابلیت‌های موجود در سطح روستاها در جهت اشتغال (۰/۳۷۹) و فراهم کردن زمینه‌های مساعد برای پرداخت تسهیلات اعتباری (۰/۳۷۶) مهم‌ترین نقاط قوت؛ پایین بودن سرمایه تعاونی‌ها (۰/۲۴۲)، عدم توانایی آنها در تأمین وثیقه اخذ وام (۰/۲۳۶) و کمبود امکانات فیزیکی و زیرساختی تعاونی برای ایفای نقش مناسب (۰/۲۳۴) مهم‌ترین نقاط ضعف؛ معافیت تعاونی‌ها از مالیات (۰/۳۹۳)، امکان سرمایه‌گذاری و مشارکت آنها در فعالیتهای کشاورزی، عمرانی و آموزشی (۰/۳۷۶) و امکان استفاده از کارشناسان و دانش‌آموختگان دانشگاه در اجرای طرح‌های تعاونی (۰/۳۶۵) مهم‌ترین فرصت‌ها؛ مشکلات دسترسی به وام با بهره مناسب (۰/۲۸۶)، حمایت ضعیف بانک‌ها و اتحادیه‌های تعاونی (۰/۲۸۰) و مشکلات دسترسی به موقع به منابع مالی (۰/۲۷۴) مهم‌ترین تهدیدها به شمار می‌آیند.

واژه‌های کلیدی: تعاونی توسعه روستایی، قوت، ضعف، فرصت، تهدید

۱. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد ترویج کشاورزی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان

۲. دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان

mahboobi47@gmail.com

\*نویسنده مسئول

۳. دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان

## مقدمه

روستا واحدی تولیدی، فرهنگی، مسکونی، اجتماعی - ارزشی و سرمایه‌ای است که در آن تعداد کثیری از عوامل انسانی مولد سکونت دارند. در روستاها عوامل و سرمایه اعم از انسانی، طبیعی و اقتصادی به‌عنوان ذخایر استراتژیک کشور وجود دارند که در پیشرفت جامعه نقش مهمی ایفا می‌کنند. نقش و اهمیت فراورده‌ها و تولیدات روستایی نظیر محصولات کشاورزی، زراعی، دامی و صنایع تبدیلی، بی‌بدیل و منحصر به فرد است که می‌تواند تکیه بر اقتصاد تک‌محصولی نفت را کاهش دهد. ایجاد اشتغال در مناطق روستایی ضمن جلوگیری از مهاجرت به شهرها، از شکل‌گیری مشاغل کاذب و مشکل‌آفرین جلوگیری می‌کند و موجب رشد و تعالی کشور می‌گردد. باید به این نکته توجه شود که توسعه پایدار مناطق روستایی صرفاً از طریق توسعه کشاورزی محض محقق نمی‌شود بلکه به توسعه‌ای همه‌جانبه در تمامی بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نیاز (رضوی، ۱۳۹۳، ۴). فشارهای ناشی از فقدان منابع کافی لازم، سختی و ناهماهنگی شرایط تجارت و داد و ستد، بالا رفتن حجم بدهی‌های خارجی و در نهایت مشکل بازپرداخت وام‌ها موجب شده است تا دولت‌ها به دنبال راه‌چاره باشند و سعی کنند روش‌های دیگری را برای توسعه و پیشرفت اقتصادی برگزینند. به همین علت، دولت‌ها می‌کوشند تا مشارکت مردم را در امور اقتصادی تشویق کنند و از ایجاد تعاونی به عنوان سازوکاری برای تحقق این مشارکت و سرعت بخشیدن به توسعه اقتصادی روستا استفاده نمایند (احسانی و همکاران، ۱۳۹۱، ۵۷). سازمان بین‌المللی کار تعاونی‌ها را ابزاری برای بهبود وضع اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی افراد کم‌درآمد، افزایش منابع سرمایه‌های فردی و ملی، تأمین نظارت دموکراتیک، توزیع عادلانه دانش عمومی و فنی اعضا دانسته است (امینی و اسماعیلی فلاح، ۱۳۸۷، ۲۷۴).

شرکت‌های تعاونی در زمینه‌های رشد اقتصادی، فقرزدایی، اشتغال مولد، یکپارچگی اجتماعی، تقویت کارآفرینی و مدیریت و تمرکز سرمایه‌های کوچک در قالب سرمایه‌های متوسط و کلان ایفای نقش می‌کنند و به‌طور خلاصه، تعاونی‌ها از لحاظ اقتصادی به عدالت و از بعد سیاسی به آزادی و از حیث فرهنگی به ارزش‌های اخلاقی و انضباط داوطلبانه اجتماعی توجه دارند و به

عنوان یکی از جدیدترین راه‌های توسعه پایدار در برنامه‌های توسعه کشور مطرح هستند (گندم‌زاده و ثمری، ۱۳۸۸، ۹۵). شرکت تعاونی توسعه روستایی شرکتی است که با عضویت ساکنان واجد شرایط یک یا چند روستا به منظور تحقق اهداف مورد نظر تشکیل می‌گردد. زمینه فعالیت این شرکت‌ها بسیار وسیع است و شامل مواردی همچون احداث واحدهای تولیدی (کشاورزی، معدن، صنعت، صنایع دستی و غیره) و خدماتی (واحدهای اقامتی، تفریحی، خدمات گردشگری، انبار، نگهداری محصولات و غیره)، ایجاد واحدها و امکانات آموزشی، فرهنگی، هنری، تجاری و غیره، ارائه خدمات اعتباری و مالی به اعضا و روستاییان و در نهایت تمامی زمینه‌های مرتبط با رشد و توسعه روستاها می‌شود (رضایی و همکاران، ۱۳۹۳، ۲۲).

تعاونی‌های توسعه روستایی با شناسایی امکانات و قابلیت‌های اقتصادی روستا و استفاده بهینه از سرمایه‌های اندک روستاییان در جهت اجرای طرح‌های تولیدی، توزیعی (به ویژه در زمینه توسعه اراضی زیرکشت)، افزایش بهره‌وری محصولات کشاورزی، بهینه‌سازی مزیت اقتصادی روستا، ایجاد صنایع دستی روستایی و نهایتاً با سازماندهی بازرگانی محصولات کشاورزی و دامی روستاییان زمینه مطلوب مدیریت بر تولید، توزیع و مصرف ثروت در سطح روستاهای کشور را فراهم می‌نمایند و از سویی، با ظرفیت‌سازی و توانمندسازی در مدت زمانی کوتاه، قادر خواهند بود در تحقق پروژه‌های عمرانی دولت در روستاها مؤثر واقع شوند (محتشمی، ۱۳۸۴، ۷۰). شرکت‌های تعاونی توسعه روستایی و دهیاری‌ها با هدف استفاده از ظرفیت‌های تعاونی‌ها برای گردآوری سرمایه‌ها و امکانات روستاها و کمک به دهیاری‌ها و جامعه روستایی و سرعت بخشیدن به اجرای طرح‌های عمرانی و خدماتی در مناطق روستایی فعالیت خود را آغاز کردند (مولایی هشتجین و همکاران، ۱۳۹۱، ۴).

با اینکه نقش‌ها و فعالیت‌های متنوعی برای تعاونی‌های توسعه روستایی متناسب با توان و ظرفیت روستا در نظر گرفته شده است، این تعاونی‌ها در راه رسیدن به اهداف تعیین شده، با عدم حمایت مسئولان و مشکلاتی از قبیل ناشناخته ماندن برای افراد روستایی و عدم اطلاع کافی مردم از این تعاونی‌ها و مزایایشان برای منطقه و روستا مواجهند. بدون شک موفقیت این تعاونی‌ها نیازمند

شناسایی مستمر نقاط قوت و فرصت‌ها و تقویت آنها و مشخص شدن نقاط ضعف و تهدیدها و رفع آنها و ارائه راهبردهایی در جهت کارآمد شدن آنها می‌باشد تا نتایج آن مورد استفاده مدیران دولتی و هیئت‌مدیره تعاونی‌ها جهت برنامه‌ریزی برای بهبود وضعیت تعاونی‌ها و افزایش فعالیت و عملکردشان قرار گیرد.

با توجه به ماهیت شرکت‌های تعاونی توسعه روستایی و نقش عمده‌ای که می‌توانند در دستیابی به توسعه پایدار روستایی داشته باشند، تشکیل و فعالیت آنها طی چند سال اخیر در برخی مناطق استان گلستان، به ویژه شرق استان گلستان، شروع شده است با این انتظار که پس از تشکیل بتوانند از طریق فراهم ساختن بسترها و زمینه‌های لازم برای توسعه کارآفرینی و اشتغال‌زایی در زمینه‌های مختلف در سطح مناطق روستایی فرصت‌های شغلی متنوعی ایجاد کنند. ولی با گذشت چند سال از فعالیت این تعاونی‌ها و اهمیت و تأکید بسیاری که در تشکیل آنها در تفاهم‌نامه مشترک وزارت کشور و وزارت تعاون وجود داشت، به دلایل مختلف، این موضوع تا حدود زیادی محقق نگردیده و مدیران و اعضای تعاونی‌ها همواره با مشکلات و مسائل متعددی مواجه بوده‌اند که در صورت تداوم می‌توانند موجب از بین رفتن و ائتلاف منابع و حتی اختلال در استمرار فعالیت تعاونی‌های توسعه روستایی شوند.

بنابر آمار موجود، در استان گلستان تعداد ۶۵ تعاونی توسعه روستایی ثبت گردیده است (اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان گلستان، ۱۳۹۶). نتایج مراجعه به شهرستان‌ها و کسب اطلاعات درباره این تعاونی‌ها نشان می‌دهد که بیش از نیمی از آنها غیرفعال بوده و حدود ۲۵ تعاونی با داشتن ۵۴۹۴ عضو مشغول به فعالیت می‌باشند. این امر نشان‌دهنده این است که به رغم آمار ارائه شده، فقط حدود ۴۰ درصد این تعاونی‌ها فعال هستند و بقیه در شرایط مناسبی قرار ندارند. بنابراین، واضح است که اگر بخش تعاون به طور اعم و تعاونی‌های توسعه روستایی به طور اخص بخواهند به اهداف خود دست یابند، لازم است بهبود عملکرد تعاونی، ایجاد فرهنگ سازمانی کارآفرینانه، رفع موانع ساختاری، دستیابی به ترکیب اعضای مناسب و مواردی از این دست در دستور کار قرار گیرد (رضایی و همکاران، ۱۳۹۳، ۱۴۴). در این زمینه همچنین لازم است شرکت‌های تعاونی نیمه‌فعال

و یا زیان‌ده از ابعاد گوناگون مورد مطالعه و تحقیق قرار گیرند تا نقاط ضعف و نارسایی آنها مشخص و برطرف شود و نهایتاً این تعاونی‌ها برای اعضای خود مفید و سودآور شوند (عطایی و ایزدی، ۱۳۹۴، ۱۸۲).

### پیشینه تحقیق

تاکنون تحقیقات متعددی در زمینه تعاونی‌ها و آسیب‌شناسی آنها صورت گرفته اما در زمینه تعاونی‌های توسعه روستایی مطالعات کمی انجام گرفته است که در زیر به برخی آنها پرداخته می‌شود.

نوروزی بیجندی (۱۳۸۴) در مطالعه‌ای با عنوان "آسیب‌شناسی علل توقف فعالیت برخی تعاونی‌ها"، به بررسی علل غیرفعال و راکد شدن فعالیت شرکت‌های تعاونی در سراسر کشور پرداخته است. از نظر وی، اکثر مشکلات و معضلات شرکت‌های تعاونی و دلیل رکود فعالیت آنها کمبود سرمایه و نقدینگی بوده و تعاونی‌ها به دلیل کوتاه‌مدت بودن بازپرداخت وام‌ها نمی‌توانند از سرمایه و نقدینگی موجود استفاده بهینه کنند. کمبود منابع مالی و شیوه‌های جدید تولید، نداشتن تخصص و پایین بودن سطح تحصیلات، ترس از پذیرش و به‌کارگیری متخصصان در حوزه فعالیت تعاونی‌ها و نیز عدم علاقه به کسب مهارت و آموزش ضمن خدمت و کار علل غیرفعال شدن برخی از شرکت‌های تعاونی بوده‌اند.

آگهی و حمدحیدری (۱۳۸۶) در پژوهش خود با عنوان "ارزیابی مشارکتی تعاونی تولید روستایی با استفاده از رهیافت PRA در استان لرستان" نشان دادند هر چند باور عمومی اعضای تعاونی بر حل مشکلات توسط دولت است، اما خودگردانی تعاونی یکی از نقاط قوت آن است. آنها همچنین دریافتند در تعاونی تولید روستایی، عناصر اقتصادی و اجتماعی در سطح بسیار پایینی قرار دارند و تعاونی با دو چالش مشارکت و مقبولیت و اعتماد مواجه شده است.

بابازاده (۱۳۸۶) در تحقیق خود، خرده‌پا بودن اعضا، ضعف بنیه مالی، محدود بودن منابع کسب اطلاعات در زمینه قیمت‌ها و بی‌سوادی اعضا را از عوامل عدم موفقیت تعاونی‌ها می‌داند.

پهلوانی و همکاران (۱۳۸۷) در تحقیقی تحت عنوان "بررسی و نظرسنجی درباره مشکلات و توان‌مندی‌های بخش تعاون در استان سیستان و بلوچستان" به بررسی مسائل و مشکلات تعاونی‌های تولید، مصرف و خدمات در استان سیستان و بلوچستان پرداختند. براساس نتایج به‌دست آمده، مهم‌ترین مشکلات تعاونی‌ها عبارت بودند از: ضعف مدیریت، بالا بودن نرخ بهره و سود بازپرداخت وام‌ها، عدم دسترسی به اطلاعات و فناوری‌های پیشرفته مانند تجارت الکترونیک به واسطه‌ی هزینه‌های سنگین آن، کافی و مناسب نبودن حمایت‌های دولت از نوآوری و کارآفرینی، فقدان روحیه همکاری و فعالیت‌های مشارکتی در تعاونی‌ها.

سعدی و همکاران (۱۳۸۶) در تحقیق خود تحت عنوان "آسیب‌شناسی تعاونی‌های تولید کشاورزی در ایران" نشان دادند که این موضوع را می‌توان در ابعاد برون‌سازمانی و درون‌سازمانی مورد تحلیل و بررسی قرار داد. موانع داخلی تعاونی‌ها عمدتاً مربوط به ضعف آموزش، ضعف مشارکت مردمی و بی‌اعتمادی بین ارکان تعاونی است. در مقابل، عدم حمایت جدی دولت از تعاونی‌ها و فقدان یا محدودیت سرمایه و مشکلات ساختاری بخش کشاورزی از موانع و آسیب‌های خارجی تعاونی‌های تولید در ایران هستند.

خفایی (۱۳۸۸) در مطالعه‌ای تحت عنوان "عوامل مؤثر بر عدم موفقیت شرکت‌های تعاونی بخش کشاورزی در شهرستان‌های بوشهر و دشتستان" نتیجه گرفت عواملی مانند عدم همکاری دستگاه‌های اجرایی و پاسخگویی نامناسب آنها، هزینه‌های تأمین مواد اولیه و بالا بودن قیمتشان، بالا بودن کارمزد تسهیلات بانکی و فرایند طولانی اخذ آن از بانک‌ها و مؤسسات مالی و اعتباری، ناچیز بودن سرمایه شرکت، همکاری نامناسب صندوق تعاون، ارائه نامطلوب خدمات بازاریابی و نبود اطلاع‌رسانی مناسب در زمینه‌های مختلف نقش مهمی در عدم موفقیت شرکت‌های تعاونی داشته‌اند. حضرتی و همکاران (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای به این نتیجه رسیدند برخورداری از تسهیلات دولتی جهت گسترش تجهیزات و فعالیت‌های کشاورزی، مشارکت و هم‌فکری بین اعضای تعاونی، تولید اشتراکی و کاهش هزینه‌های تولید، آموزش اعضا در زمینه ساختار و قوانین تعاونی، برگزاری

جلسات مجمع عمومی و انتخابات درون سازمانی و جذب و پس انداز سرمایه‌های اندک کشاورزان به عنوان پشتوانه مالی از مهم‌ترین نقاط قوت تعاونی‌ها بوده است.

بابایی‌فینی و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیق خود با عنوان "تحلیل راهبردهای مؤثر بر توسعه تعاونی‌های کشاورزی در اقتصاد روستایی شهرستان خداآهنده" نتیجه گرفتند موانع و مشکلات ساختاری ناشی از ضعف سیاست‌گذاری و جذب سرمایه در سطح محلی و منطقه‌ای موجب محدود شدن فعالیت‌های کشاورزی و به دنبال آن عملکرد تعاونی‌های کشاورزی می‌شوند، اما بیمه نمودن تعاونی‌ها، اعطای تسهیلات به طرح‌های مبنی بر نوآوری و فناوری، هدایت سرمایه‌های بخش خصوصی به سمت اقتصاد تعاونی و کاهش موانع بانکی و اعتباری تعاونی‌ها، زمینه تقویت تعاونی‌ها را فراهم می‌کند.

تحقیق ظریفیان و بهادری قزلجه (۱۳۹۳) با عنوان "تحلیل عملکرد شرکت‌های تعاونی تولید روستایی خودگردان استان همدان براساس الگوی SWOT" نشان‌دهنده آن است که کارشناس کشاورزی بودن مدیرعامل، فقدان الگوی مشخص ارزیابی عملکرد مدیران تعاونی، برخورداری از منابع آب و خاک مناسب و پایین بودن سطح سواد اعضا به ترتیب مهم‌ترین قوت، ضعف، فرصت و تهدید این تعاونی‌ها هستند.

آریانپور و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق خود نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاون روستایی استان گیلان را بررسی کردند و دریافتند مهم‌ترین نقاط قوت این تعاونی‌ها به ترتیب برگزاری جلسات مجمع عمومی و انتخابات درون‌سازمانی و وجود قوانین و اساسنامه شرکت‌ها و اتحادیه‌هاست. عمده‌ترین نقاط ضعف تعاونی‌ها نیز به ترتیب شامل عدم برنامه‌ریزی و تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت در تعاونی‌ها و در نتیجه دچار شدن به روزمرگی، کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش و ناآشنایی و ناآگاهی هیئت‌مدیره و بازرسان تعاونی‌ها به وظایف و تکالیف قانونی خود می‌باشد. فرصت‌های فراروی این تعاونی‌ها عبارت‌اند از: وجود سازمان تعاون روستایی جهت حمایت از این بخش، حمایت دولت از بخش تعاونی طبق اصل ۴۴ قانون اساسی و برگزاری جلسات آموزشی توسط سازمان‌های مربوطه برای اعضا و ارکان شبکه

تعاونی‌های روستایی. ضعف حمایت دولت از فعالیت‌های تعاونی به‌طور مستمر و بالا بودن کارمزدهای مربوط به تسهیلات اعطایی به تعاونی‌ها مهم‌ترین تهدیدهایی هستند که تعاونی‌های منطقه باید درباره آنها تدابیر لازم را بی‌اندیشند.

نتایج تحقیق رضایی و همکاران (۱۳۹۳) تحت عنوان "شناسایی و تحلیل موانع توسعه کارآفرینی در تعاونی‌های توسعه روستایی استان زنجان" نشان داد این موانع شامل قوانین سخت‌گیرانه بانک‌های دولتی و خصوصی در پرداخت تسهیلات به تعاونی‌ها، نبود سرمایه کافی در تعاونی‌ها و عدم دسترسی آنها به منابع مالی و اعتبارات لازم، ضعف قوانین مرتبط با نیروی کار و نبود بسترهای لازم در تعاونی‌ها برای فعالیت‌های گروهی دارای اولویت است.

حسینی و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیق خود تحت عنوان "شناسایی و تدوین راهبردهای مناسب توسعه تعاونی‌های تولید کشاورزی ایران" مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف تعاونی‌ها را به ترتیب، افزایش سطح آگاهی فنی و تخصصی اعضا و ضعف رهبری و مدیریت توانمند و عمده‌ترین فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی تعاونی‌ها را به ترتیب، حمایت دولت از بخش تعاونی و نامشخص بودن جایگاه تعاونی در امور حقوقی معرفی کردند. آنان راهبرد مناسب برای تعاونی‌های تولید کشاورزی را راهبرد رقابتی معرفی نمودند که شامل ارتقای سطح تولید و درآمد کشاورزان برای کاهش وابستگی اقتصادی به دولت و نیز سازماندهی بنگاه‌های کوچک و یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها و افزایش رقابت‌پذیری است.

زرافشانی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیق خود با عنوان "تحلیل راهبردی تشکیل تعاونی کارآفرینان کشاورزی در استان کرمانشاه" به این نتیجه رسیدند که وجود نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های سالانه کارآفرینانه در کشور، امکان بهره‌گیری از تسهیلات ویژه و کم‌بهره و آمار بالای دانش‌آموختگان جویای کار در بخش کشاورزی از مهم‌ترین فرصت‌ها هستند. پارتی‌بازی و ضعف مدیریت در ادارات مربوطه، رانت‌بازی در بازار محصولات کشاورزی و ضعف سیاست‌گذاری‌های ملی در خصوص تولیدکنندگان، کارآفرینان و کارآفرینی، از جمله مهم‌ترین تهدیدها می‌باشند. همچنین تقاضای کارآفرینان برای بازاریابی، توزیع و صادرات محصولات مختلف کشاورزی و تنوع کاری فعالیت‌های



کارآفرینان در بخش کشاورزی مهم‌ترین نقاط قوت و احتمال عدم همکاری اعضای هیئت‌مدیره تعاونی، عدم نظارت دستگاه متولی بر فعالیت تعاونی و دید منفی کارآفرینان نسبت به تعاونی‌ها مهم‌ترین نقاط ضعف تشکیل تعاونی کارآفرینان کشاورزی در استان هستند.

روزا و همکاران (Russo et al., 2000) در "ارزیابی آثار قدرت مدیران در ساختار سرمایه: مطالعه موردی تعاونی‌های کشاورزی ایتالیایی"، وجود ضعف در قوانین و مقررات تعاونی‌ها را یک مانع برای انجام فعالیت‌های تعاونی‌ها می‌دانند.

رودریگز (Rodriguez, 2003) در تحقیق خود با عنوان "سطح تحصیلات و آموزش منابع انسانی در تعاونی‌های کشاورزی در جامعه مبتنی بر دانش: یک مطالعه تجربی"، افراد با آموزش کم و کمبود آموزش‌های تخصصی را مانعی جدی برای فعالیت تعاونی‌ها می‌داند.

نتایج تحقیق اوزدمیر (Ozdmir, 2005) با عنوان "ارزیابی روابط سهام‌داران تعاونی‌های کشاورزی در ترکیه" نشان داد که تعاونی‌های اصلی ترکیه به‌رغم رشد ظاهری، تأثیر محدودی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و صنعتی بخش کشاورزی و جامعه داشته‌اند که دلایل آن مربوط به برخی از مشکلات اساسی مانند امور مالی، یکپارچه‌سازی، آموزش و پژوهش، مدیریت، قانون و حسابداری می‌باشد.

نتایج پژوهش داس و همکاران (Das et al., 2006) با عنوان "مشکلات و چشم‌انداز نهضت تعاون در هند تحت تأثیر رژیم جهانی شدن" نشان داد که سیستم تعاونی دارای ظرفیت و استعدادی برای خنثی کردن آثار سوء فرایند جهانی شدن است و تعاونی‌ها توانایی کاهش فقر، امنیت غذایی و ایجاد اشتغال را دارند. همچنین تعاونی‌ها دارای پتانسیل زیاد برای ارائه خدمات و کالاها در مناطقی هستند که دولت و بخش خصوصی شکست خورده‌اند.

اورتمان و کینگ (Ortman & King, 2007) در پژوهشی با عنوان "تعاونی‌های کشاورزی: تاریخ، نظریه‌ها و مشکلات" فرم سازمانی تعاونی را عاملی برای به‌وجود آوردن مشکلات تعاونی‌ها می‌دانند و مسائل و مشکلات تعاونی‌ها را مشکل افق فکری، مسئله نمونه‌کارها، مشکل کنترل و مشکل تأثیر هزینه‌ها معرفی می‌نمایند.

بریسکو (Briscoe, 2010) در پژوهشی تحت عنوان "ایجاد تعاونی‌های کارگری در جنوب اقیانوس آرام"، بی توجهی به آموزش اعضا، عدم ارتباط درونی و عاطفی، بی توجهی به بازاریابی محصولات کشاورزی، و عدم اعمال رهبری پویا توسط هیئت‌مدیره را از موانع مؤثر در موفقیت تعاونی‌های تولید کارگری می‌داند.

نتایج تحقیق تون و همکاران (Ton et al., 2016) تحت عنوان "چالش‌های سازمانی و محیط سازمانی، تجزیه و تحلیل تطبیقی تعاونی‌های لبنی کنیا و مراکش" نشان داد که این تعاونی‌ها با دو چالش مهم سازمانی یعنی سیستم تضمین کیفیت مؤثر و نبود روش‌های پرداخت جذاب و ارزان قیمت برای اعضا مواجه است که برای غلبه بر این چالش‌ها تقویت سازمانی درون تعاونی‌ها، حمایت عمومی از سیاست‌ها و مقررات سودمند و تسهیل سیستم‌های مشارکت‌کننده چندگانه پیشنهاد می‌شود.

نتایج تحقیق راجش (Rajesh, 2016) با عنوان "چالش‌ها و فرصت‌ها: مطالعه موردی تعاونی‌های چندمنظوره آپالات" نشان داد مهم‌ترین نقاط قوت این تعاونی‌ها شامل مهارت نیروهای جوان و فعال به‌عنوان نیروی اصلی شرکت، آینده‌نگری و تجربه مدیریت عالی، محل استقرار شرکت در شهر، برقراری ارتباط آسان با مشتریان، شناخته شدن شرکت توسط مشتری و نرخ پایین سود وام است. مهم‌ترین نقاط ضعف نیز فقدان سرمایه زیاد، عدم استفاده از فناوری‌های جدید در ثبت و ضبط یا انجام معاملات، بازاریابی ضعیف، زیرساخت ضعیف و فضای کاری کوچک می‌باشد. همچنین مهم‌ترین فرصت‌های این تعاونی‌ها شامل وجود فرصت‌های فراوان در بازار، فرصت‌های فراهم شده در قانون اساسی، ایجاد تغییرات جدید در بازار، تمرکز برنامه‌های دولت بر پروژه‌های مالی کوچک، تمایل بسیاری از مردم به انجام تجارت شخصی و کسب و کارهای کوچک و تأکید دولت‌ها بر برنامه آموزشی و آموزش فنی برای شروع کسب و کار کوچک در بین مردم می‌باشد. سرانجام مهم‌ترین تهدیدها فعالیت شرکت‌های تعاونی در شعاع ۱۰ کیلومتری تعاونی، رقابت و موازی‌کاری شرکت‌ها، تهدید زیست محیطی، تمرکززدایی بانکی‌ها و مؤسسات مالی بزرگ و افزایش نرخ بهره و تعرفه توسط رقبا می‌باشد.

با توجه به بررسی‌های انجام شده و نتایج پیشینه مشخص است تعاونی‌ها و از جمله تعاونی‌های توسعه روستایی، به رغم تمامی نقاط قوت درونی همچون افزایش سطح آگاهی فنی و تخصصی اعضا، توان ایجاد اشتغال، کاهش فقر و امنیت غذایی، تولید اشتراکی و کاهش هزینه‌های تولید، جذب و پس‌انداز سرمایه و حذف واسطه‌های غیر ضروری، دارای نقاط ضعفی چون کمبود سرمایه و نقدینگی، پایین بودن سطح تحصیلات اعضا و هیئت‌مدیره، خرده‌پا بودن اعضا، عدم برنامه‌ریزی مناسب، روزمرگی و ضعف رهبری نیز هستند. در عین حال، تعاونی‌ها با تهدیدهای بیرونی چون عدم دسترسی به موقع به وام با بهره مناسب، محدود بودن منابع کسب اطلاعات در زمینه قیمت‌ها، عدم دسترسی به فناوری و اطلاعات پیشرفته، ارائه نامطلوب خدمات و بازاریابی، ضعف سیاست‌گذاری ملی در خصوص تولیدکنندگان و کارآفرینان و عدم همکاری دستگاه‌های اجرایی مواجه بوده و از سوی دیگر، فرصت‌هایی نظیر تأکید اصول ۴۳ و ۴۴ قانون اساسی بر فعالیت بخش تعاون، بالا رفتن سطح فرهنگ روستاییان در زمینه توسعه، برخورداری از تسهیلات دولتی و معافیت از مالیات نیز برای آنها فراهم است. از این رو، هر گونه برنامه‌ریزی برای تقویت نقاط قوت، از بین بردن نقاط ضعف، مواجهه منطقی با تهدیدها و استفاده از فرصت‌ها در تعاونی‌ها و از جمله تعاونی‌های توسعه روستایی نیازمند شناخت نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها و فرصت‌های آنهاست. لذا پژوهش حاضر با هدف کلی آسیب‌شناسی تعاونی‌های توسعه روستایی استان گلستان انجام شده است و اهداف اختصاصی آن عبارت‌اند از:

- شناسایی نقاط ضعف و قوت تعاونی‌های توسعه روستایی استان گلستان؛
- شناسایی تهدیدها و فرصت‌های پیش‌روی تعاونی‌های توسعه روستایی استان گلستان؛
- شناسایی راهبردها و اولویت‌های مناسب برای تعاونی‌های توسعه روستایی استان گلستان.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر زمانی گذشته‌نگر، از لحاظ هدف کاربردی و از نظر نحوه تحلیل داده‌ها، توصیفی و پیمایشی بوده که با هدف آسیب‌شناسی تعاونی‌های توسعه روستایی استان گلستان،

به شناسایی و بررسی مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌های فراروی این شرکت‌های تعاونی با استفاده از روش SWOT پرداخته است. جامعه آماری تحقیق کلیه اعضای هیئت‌مدیره ۲۵ تعاونی توسعه روستایی فعال در سطح ۱۲ شهرستان استان گلستان به تعداد ۱۲۴ نفر بودند که به شیوه تمام‌شماری مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسش‌نامه بود که با توجه به چارچوب نظری مطرح شده و اهداف تحقیق تدوین گردید. این پرسش‌نامه شامل مشخصات فردی پاسخگویان با ۸ سؤال و گویه‌های نقاط قوت (۱۳ مورد)، نقاط ضعف (۲۱ مورد)، فرصت‌ها (۱۴ مورد) و تهدیدها (۱۸ مورد) و همگی در قالب طیف پنج‌قسمتی لیکرت بود. برای تهیه گویه‌های نقاط ضعف، قوت، فرصت و تهدید به این صورت عمل شد که در گام اول ابتدا ادبیات و پیشینه تحقیق بررسی و فهرست اولیه‌ای در زمینه این چهار مؤلفه تشکیل شد. سپس در مصاحبه با تعدادی از کارشناسان ادارات تعاون شهرستان‌های مختلف استان، گویه‌های مهم و کلیدی از فهرست کلی مزبور جداسازی شد و در نهایت، فهرست نهایی با نظر کمیته تحقیق تأیید شد. پایایی پرسش‌نامه با انجام یک مطالعه راهنما بر روی تعدادی نمونه خارج از جامعه آماری و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مشخص شد که مقدار آن برای گویه‌های نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید به ترتیب ۰/۸۳، ۰/۹۴، ۰/۷۱ و ۰/۹۱ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول ابزار سنجش بوده است. اطلاعات به دست آمده در قالب روش SWOT مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. این روش به شکل نظام‌یافته، هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید را مورد تحلیل قرار داده و راهبردهای متناسب با موقعیت را منعکس می‌سازد. در این تحلیل، پس از فهرست نمودن هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت و تهدید شناسایی شده و نوشتن آنها در سلول‌های مربوط به خود بر حسب ترتیب امتیاز وزن‌دار از محل تلاقی هر یک از آنها، راهبردهای مورد نظر حاصل می‌گردد. بنابراین، همواره این ماتریس منجر به چهار دسته استراتژی ST، WT، WO و SO به شرح زیر می‌شود:

راهبردهای تهاجمی یا رقابتی (S-O): این دسته از راهبردها به دنبال فرصت‌هایی هستند که نقاط قوت را تقویت کنند.

راهبردهای بازنگری (W-O): این دسته از راهبردها به دنبال چیره شدن بر نقاط ضعف برای یافتن فرصت‌های جدید هستند.

راهبردهای تنوع (S-T): این دسته از راهبردها به دنبال استفاده از نقاط قوت برای کاهش تهدیدها هستند.

راهبردهای تدافعی (W-T): این دسته از راهبردها به دنبال ایجاد تدابیر دفاعی برای کاهش اثرپذیری از نقاط ضعف و تهدیدها هستند (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۲، ۴۰).

گفتنی است فرایند آسیب‌شناسی تعاونی‌های توسعه روستایی استان به روش SWOT طی ۴ مرحله انجام شد. در مرحله اول، با استفاده از بررسی پیشینه تحقیق و همچنین مصاحبه با مسئولان و کارشناسان تعاون، نقاط ضعف، قوت و فرصت‌ها و تهدیدهای تعاونی‌ها تعیین شد. در مرحله دوم، از طریق یک پرسش‌نامه در قالب طیف لیکرت (۱- خیلی کم، ۲- کم، ۳- متوسط، ۴- زیاد، ۵- خیلی زیاد)، کارشناسان به هر یک از عوامل درونی و بیرونی تعیین شده ارزش و یا ضریب داده، سپس با ضرب تعداد هر یک از گزینه‌ها در ارزش هر گزینه در طیف لیکرت و جمع آنها، ضریب اولیه هر آیت محاسبه شد، آنگاه درصد یا میانگین وزنی هر عامل نسبت به کل ضریب اولیه محاسبه گردید. برای این کار ابتدا ضریب اولیه هر عامل در ۱۰۰ ضرب و بر مجموع ضریب اولیه تقسیم و سپس ضریب ثانویه محاسبه گردید. در مرحله سوم، این شاخص‌ها و عوامل رتبه‌بندی شد و در نهایت با ضرب این رتبه در ضریب ثانویه، ارزش نهایی هر عامل تعیین شد و سپس با جمع ارزش‌ها و نمرات، ارزش نهایی هر یک از عوامل چهارگانه (نقاط ضعف و قوت، تهدیدها، فرصت‌ها) محاسبه گردید. در آخرین مرحله، براساس این عوامل و ارزش‌ها، چهار نوع راهبرد مختلف برای تعاونی‌های توسعه روستایی تعیین شد. در نهایت، به‌منظور تبیین نوع راهبرد انتخاب شده برای تعاونی‌های توسعه روستایی استان به روش SWOT، ضریب نهایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها محاسبه و در ماتریس SWOT جاگذاری شد و وضعیت استقرارپذیری و راهبرد نهایی در نمودار SWOT به‌دست آمد.

## نتایج و بحث

## ویژگی‌های فردی پاسخگویان

میانگین سنی پاسخگویان ۳۹/۰۸ بود که بیشتر آنها (۵۰ درصد) در گروه سنی ۳۶ تا ۵۱ سال قرار داشتند و ۸۳/۹ درصد مرد بودند. ۹۶/۸ درصد متأهل و بیشتر آنان (۸۹/۵ درصد) متولد روستا بودند. از نظر سطح تحصیلات، ۴۰ نفر (۳۲/۳ درصد) تحصیلات کمتر از دیپلم، ۳۰ نفر (۲۴/۲ درصد) دیپلم و ۵۴ نفر (۴۳/۵ درصد) تحصیلات بالاتر از دیپلم داشتند. بیشتر آنان (۵۱/۶ درصد) ۱ تا ۵ سال و به طور میانگین ۵/۸ سال سابقه عضویت در تعاونی توسعه روستایی داشتند. ۷۳ نفر (۵۸/۹ درصد) در سمت هیئت مدیره و بیشتر آنان (۱۱۳ نفر) از ابتدای شکل‌گیری تعاونی در آن عضو بودند.

## تحلیل نقاط قوت تعاونی‌های توسعه روستایی

طبق نتایج جدول ۱ و ستون ضرایب نهایی، مهم‌ترین نقاط قوت تعاونی‌های توسعه روستایی از نظر اعضای هیئت‌مدیره به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: افزایش مشارکت و هم‌فکری بین اعضای تعاونی‌ها از طریق مجامع تعاونی (ضریب نهایی ۰/۳۸۹)، استفاده بهینه از امکانات و قابلیت‌های موجود در سطح روستاها در جهت اشتغال در حیطه طرح‌های صنعتی، کشاورزی و خدماتی (ضریب نهایی ۰/۳۷۹) و فراهم نمودن زمینه‌های مساعد برای پرداخت تسهیلات اعتباری (ضریب نهایی ۰/۳۷۶). افزایش مشارکت و هم‌فکری بین اعضا از طریق مجامع تعاونی و فراهم نمودن زمینه‌های مساعد برای پرداخت تسهیلات اعتباری به عنوان نقاط قوت تعاونی‌ها در پژوهش حضرتی و همکاران (۱۳۸۹) مورد اشاره قرار گرفته است. همچنین داس و همکاران (Das et al., 2006) در پژوهش خود توان‌مندی تعاونی‌ها در ایجاد اشتغال را به عنوان یکی از نقاط قوت آنها ذکر کرده‌اند.

جدول ۱. ضرایب و رتبه نقاط قوت تعاونی‌های توسعه روستایی از دیدگاه اعضای هیئت‌مدیره

رتبه نهایی	رتبه‌ها	ضریب ثابته	رتبه اول	نقاط قوت
۰/۳۷۹	۴/۴۸	۰/۰۸۵	۵۵۶	استفاده بهینه از امکانات و قابلیت‌های موجود در سطح روستاها در جهت اشتغال در حیطه طرح‌های صنعتی، کشاورزی و خدماتی
۰/۳۷۴	۴/۴۵	۰/۰۸۴	۵۵۲	تخصصی‌تر نمودن فعالیت‌های روستاییان در زمینه‌های مختلف صنعتی، کشاورزی و خدماتی
۰/۳۷۶	۴/۴۷	۰/۰۸۴	۵۵۴	فراهم نمودن زمینه‌های مساعد برای پرداخت تسهیلات اعتباری
۰/۳۷۲	۴/۴۴	۰/۰۸۴	۵۵۱	بسترسازی در جهت مشارکت دادن روستاییان در اجرای پروژه‌های کشاورزی، عمرانی، آموزشی و ... در روستا
۰/۳۳۲	۴/۱۹	۰/۰۷۹	۵۲۰	کمک به دستگاه‌ها و مؤسسات دولتی و عمومی در تهیه طرح‌ها و برنامه‌های عمرانی دولت در سطح روستاها
۰/۳۵۱	۴/۳۱	۰/۰۸۱	۵۳۵	انجام فعالیت‌های غیرکشاورزی (صنعتی و خدماتی) متناسب با ظرفیت بالقوه روستا توسط تعاونی
۰/۳۷۲	۴/۴۴	۰/۰۸۴	۵۵۱	افزایش درآمد سهام‌داران
۰/۳۷۴	۴/۴۵	۰/۰۸۴	۵۵۲	برگزاری دوره‌های آموزشی منجر به دستیابی نهاده‌های کشاورزی و صنعتی و خدماتی ارزان و مرغوب و تولیدات باکیفیت
۰/۳۸۹	۴/۵۴	۰/۰۸۶	۵۶۳	افزایش مشارکت و هم‌فکری بین اعضای تعاونی‌ها از طریق مجامع تعاونی
۰/۳۷۵	۴/۴۶	۰/۰۸۴	۵۵۳	حذف واسطه‌های غیرضروری در فرایند تولید، توزیع کالا و خدمات
۰/۳۷۱	۴/۴۴	۰/۰۸۴	۵۵۰	ایجاد زمینه‌های مساعد برای آموزش فنی و حرفه‌ای در سطح روستاها
۰/۳۵۶	۴/۳۵	۰/۰۸۲	۵۳۹	جلوگیری از ایجاد رانت و سوءاستفاده از آن در فعالیت‌های عمرانی و اقتصادی
۰/۳۷۴	۴/۴۵	۰/۰۸۴	۵۵۲	پیشگیری از تمرکز و تداوم ثروت در دست افراد و گروه‌های خاص
۴/۷۹۵			۶۵۷۶	جمع

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### تحلیل نقاط ضعف تعاونی‌های توسعه روستایی

بر پایه جدول ۲، بر مبنای دیدگاه اعضای هیئت‌مدیره، مهم‌ترین نقاط ضعف تعاونی‌های توسعه روستایی عبارت‌اند از: پایین بودن سرمایه اعضای تعاونی (ضریب نهایی ۰/۲۴۲)، عدم توانایی

تعاونی‌ها در تأمین وثیقه مناسب برای اخذ وام (ضریب نهایی ۰/۲۳۶) و کمبود امکانات فیزیکی و زیرساختی تعاونی برای ایفای نقش مناسب (ضریب نهایی ۰/۲۳۴). پایین بودن سرمایه اعضای تعاونی به عنوان یکی از نقاط ضعف تعاونی‌ها با یافته‌های نوروژی بیجندی (۱۳۸۴)، سعدی و همکاران (۱۳۸۶)، خفایی (۱۳۸۸)، آریانپور و همکاران (۱۳۹۳)، رضایی و همکاران (۱۳۹۳)، بابازاده (۱۳۸۶) و اوزدمیر (Ozdmir, 2005) و راجش (Rajesh, 2016) مطابقت دارد. مشکلات اخذ وام و عدم توانایی تعاونی‌ها در تأمین وثیقه مناسب در مطالعه خفایی (۱۳۸۸)، بابایی‌فینی و همکاران (۱۳۹۱) و رضایی و همکاران (۱۳۹۳) مورد اشاره قرار گرفته است. همچنین کمبود امکانات فیزیکی و زیرساختی برای ایفای نقش مناسب تعاونی با یافته راجش (Rajesh, 2016) مطابقت دارد.

جدول ۲. ضرایب و رتبه نقاط ضعف تعاونی‌های توسعه روستایی از دیدگاه اعضای هیئت‌مدیره

رتبه	ضریب	رتبه	ضریب	نقاط ضعف
۰/۲۴۲	۴/۳۳	۰/۰۵۶	۵۳۷	پایین بودن سرمایه اعضای تعاونی
۰/۲۳۴	۴/۲۶	۰/۰۵۵	۵۲۸	کمبود امکانات فیزیکی و زیرساختی تعاونی برای ایفای نقش مناسب
۰/۲۳۶	۴/۲۷	۰/۰۵۵	۵۳۰	عدم توانایی در تأمین وثیقه مناسب برای اخذ وام
۰/۱۶۲	۳/۵۴	۰/۰۴۶	۴۳۹	توانایی ضعیف تعاونی در بازپرداخت اقساط اعتبارات دریافتی
۰/۱۶۷	۳/۶۰	۰/۰۴۶	۴۴۶	ناکافی بودن اطلاعات و مهارت فنی و تخصصی اعضای هیئت‌مدیره
۰/۱۸۴	۳/۷۷	۰/۰۴۹	۴۶۸	ناآگاهی اعضا از قوانین و مقررات تعاونی‌ها
۰/۱۶۸	۳/۶۰	۰/۰۴۷	۴۴۷	مشارکت ضعیف اعضا در مجامع عمومی
۰/۱۶۸	۳/۶۰	۰/۰۴۷	۴۴۷	به‌کار نگرفتن نیروهای مجرب و متخصص در انجام امور جاری شرکت‌های تعاونی
۰/۱۴۶	۳/۳۶	۰/۰۴۳	۴۱۷	بی‌اعتمادی اعضا به تعاونی‌ها
۰/۱۴۱	۳/۳۱	۰/۰۴۳	۴۱۰	بی‌اعتنا بودن اعضا نسبت به قبول مسئولیت
۰/۱۷۵	۳/۶۹	۰/۰۴۸	۴۵۷	وجود اختلاف نظر و سلیقه در بین اعضا
۰/۱۶۹	۳/۶۲	۰/۰۴۷	۴۴۹	نبود فرهنگ کار جمعی و تعاونی در بین اعضا
۰/۱۸۴	۳/۷۷	۰/۰۴۹	۴۶۸	ناشناخته ماندن تعاونی توسعه روستایی در بین کارشناسان



تحلیل نقاط قوت، ضعف ..... ۱۰۳

ادامه جدول ۲				
۰/۱۸۴	۳/۷۷	۰/۰۴۹	۴۶۸	ناشناخته ماندن تعاونی‌های توسعه روستایی در بین روستائیان
۰/۱۷۰	۳/۶۳	۰/۰۴۷	۴۵۰	کم‌سوادی اعضای تعاونی
۰/۱۹۹	۳/۹۳	۰/۰۵۱	۴۸۴	پایین بودن قدرت خطر روستائیان
۰/۱۸۵	۳/۷۹	۰/۰۴۹	۴۷۰	نبود برنامه منظم
۰/۱۳۴	۳/۲۲	۰/۰۴۲	۳۹۹	توانایی ضعیف اعضای هیئت‌مدیره در انجام امور جاری تعاونی (اجرای اساسنامه و مقررات، نظارت، برگزاری منظم مجامع، تهیه و تنظیم برنامه و ...)
۰/۱۳۴	۳/۲۳	۰/۰۴۲	۴۰۰	ضعف در عضوگیری و جذب روستائیان
۰/۱۶۶	۳/۵۹	۰/۰۴۶	۴۴۵	عدم بهره‌گیری و استفاده مناسب از فناوری در اداره امور تعاونی‌ها
۰/۱۶۴	۳/۵۶	۰/۰۴۶	۴۴۲	پایین بودن روحیه کارآفرینی در تعاونی
۳/۷۱۳			۹۶۰۴	جمع

مأخذ: یافته‌های تحقیق

تحلیل فرصت‌های تعاونی‌های توسعه روستایی

طبق جدول ۳ و ستون ضرایب نهایی، مهم‌ترین فرصت‌های پیش‌روی تعاونی‌های توسعه روستایی از دیدگاه اعضای هیئت‌مدیره به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: معافیت تعاونی‌ها از مالیات (ضریب نهایی ۰/۳۹۳)، امکان سرمایه‌گذاری و مشارکت تعاونی‌ها در انجام فعالیت‌های کشاورزی، عمرانی و آموزشی در روستاها (ضریب نهایی ۰/۳۷۶) و امکان استفاده از کارشناسان و دانش‌آموختگان دانشگاه در اجرای طرح‌های تعاونی (ضریب نهایی ۰/۳۶۵). امکان استفاده از کارشناسان و دانش‌آموختگان دانشگاه در اجرای طرح‌های تعاونی در مطالعه زرافشانی و همکاران (۱۳۹۵) به عنوان یک فرصت مورد اشاره قرار گرفته است.

جدول ۳. ضرایب و رتبه فرصت‌های پیش‌روی تعاونی‌های توسعه روستایی از

## دیدگاه اعضای هیئت‌مدیره

رتبه‌ها	رتبه‌ها	ضرایب	رتبه‌ها	نوع
۰/۳۰۷	۴/۱۷	۰/۰۷۴	۵۱۷	حمایت مؤسسات اعتباری از تعاونی‌ها در صورت ارائه طرح‌های قابل قبول و علمی
۰/۳۳۶	۴/۳۶	۰/۰۷۷	۵۴۱	برخورداری از تسهیلات دولتی جهت خرید تجهیزات و فعالیت‌های کشاورزی
۰/۳۱۳	۴/۲۱	۰/۰۷۴	۵۲۲	شیوه تولید اشتراکی و کاهش هزینه‌های تولید
۰/۳۳۲	۴/۳۴	۰/۰۷۷	۵۳۸	بهره‌مندی مناسب از تجارب و مشاوره مدیران واحدهای مشابه در استان و کشور
۰/۲۹۰	۳/۰۶	۰/۰۷۲	۵۰۳	وجود روحیه تعاون و همکاری از قدیم در جامعه ایرانی
۰/۳۱۶	۳/۲۳	۰/۰۷۵	۵۲۵	اعمال برخی از سیاست‌های تأمین اشتغال از طریق تعاونی‌ها
۰/۳۳۲	۴/۳۴	۰/۰۷۷	۵۳۸	تأکید اصول ۴۳ و ۴۴ قانون اساسی بر تعاونی
۰/۳۴۵	۴/۴۲	۰/۰۷۸	۵۴۸	تخصیص سهم ۲۵٪ در اقتصاد کشور به بخش تعاونی در برنامه ۵ ساله
۰/۳۴۲	۴/۴۰	۰/۰۷۸	۵۴۶	وجود شبکه گسترده شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاون روستایی در سراسر کشور
۰/۳۵۹	۴/۵۱	۰/۰۸۰	۵۵۹	بالارفتن سطح فرهنگ روستاییان در زمینه توسعه و عمران روستایی
۰/۳۵۱	۴/۴۶	۰/۰۷۹	۵۵۳	امکان کمک و همکاری به طرح‌های توسعه روستایی وزارت کشور
۰/۳۶۵	۴/۵۵	۰/۰۸۰	۵۶۴	امکان استفاده از کارشناسان و دانش‌آموختگان دانشگاه در اجرای طرح‌های تعاونی
۰/۳۷۶	۴/۶۱	۰/۰۸۱	۵۷۲	امکان سرمایه‌گذاری و مشارکت در انجام فعالیت‌های کشاورزی، عمرانی، آموزشی و ... در روستاها
۰/۳۹۳	۴/۷۲	۰/۰۸۳	۵۸۵	معافیت تعاونی‌ها از مالیات
۴/۷۵۷			۷۰۲۶	جمع

مأخذ: یافته‌های تحقیق

## تحلیل تهدیدهای تعاونی‌های توسعه روستایی

برپایه جدول ۴، با توجه به دیدگاه اعضای هیئت‌مدیره، مهم‌ترین تهدیدهای پیش‌روی تعاونی‌های توسعه روستایی به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: مشکلات دسترسی به وام با بهره مناسب (ضریب نهایی ۰/۲۸۶)، حمایت ضعیف بانک‌ها و اتحادیه‌های تعاونی از تعاونی توسعه روستایی (ضریب نهایی ۰/۲۸۰) و مشکلات دسترسی به موقع به منابع مالی (ضریب نهایی ۰/۲۷۴). مشکلات دسترسی به وام با بهره مناسب در مطالعه رضایی و همکاران (۱۳۹۳) و حمایت ضعیف بانک‌ها و اتحادیه‌های تعاونی از تعاونی‌ها در مطالعه خفایی (۱۳۸۸) و رضایی و همکاران (۱۳۹۳) مورد اشاره قرار گرفته است. همچنین رضایی و همکاران (۱۳۹۳) در مطالعه خود به مشکلات دسترسی به موقع تعاونی‌ها به منابع مالی اشاره کرده‌اند.

جدول ۴. ضرایب و رتبه تهدیدهای پیش‌روی تعاونی‌های توسعه روستایی از

## دیدگاه اعضای هیئت‌مدیره

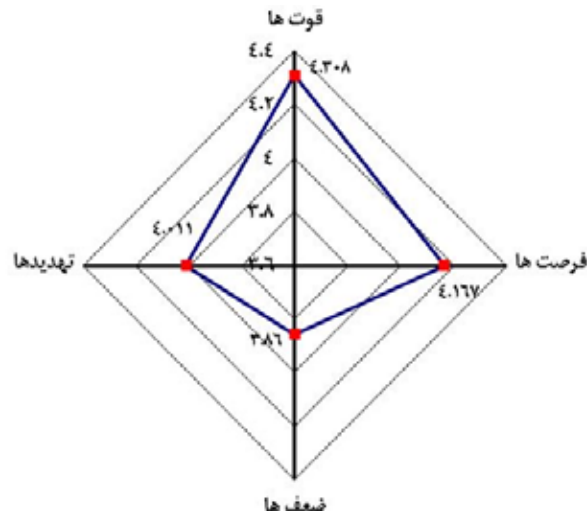
رتبه	ضرایب	تهدیدها		
۰/۲۸۶	۴/۵۴	۰/۰۶۳	۵۶۳	مشکلات دسترسی به وام با بهره مناسب
۰/۲۵۹	۴/۳۲	۰/۰۶۰	۵۳۶	مشکلات دسترسی به موقع به نهاده‌های لازم
۰/۲۷۴	۴/۴۴	۰/۰۶۲	۵۵۱	مشکلات دسترسی به موقع به منابع مالی
۰/۲۷۰	۴/۴۱	۰/۰۶۱	۵۴۷	مشکلات دسترسی به بازار مناسب فروش تولیدات کشاورزی و روستایی
۰/۲۸۰	۴/۴۹	۰/۰۶۲	۵۵۷	حمایت ضعیف بانک‌ها و اتحادیه‌های تعاونی از تعاونی توسعه روستایی
۰/۲۰۷	۳/۸۶	۰/۰۵۴	۴۷۹	ضعف فرهنگ تعاون و کار جمعی در سطح جامعه و محیط روستایی
۰/۲۰۱	۳/۸۱	۰/۰۵۳	۴۷۲	مصادره اموال شرکت توسط بانک به علت عدم پرداخت به موقع اقساط
۰/۲۴۸	۴/۲۳	۰/۰۵۹	۵۲۴	نوسان قیمت نهاده‌های تولید (کود، سم، بذر و ...)
۰/۲۴۷	۴/۲۲	۰/۰۵۹	۵۲۳	نوسان قیمت محصولات تولیدی
۰/۲۶۲	۴/۳۵	۰/۰۶۰	۵۳۹	همکاری ضعیف سازمان‌های ذی‌ربط (بیمه، جهاد کشاورزی، اداره دارایی و مالیات و ...)

## ادامه جدول ۴

۰/۲۱۷	۳/۹۵	۰/۰۵۵	۴۹۰	افزایش نامعقول این تعاونی‌ها (افزایش تعاونی‌های غیر فعال)
۰/۲۵۷	۴/۳۱	۰/۰۶۰	۵۳۴	عدم سرمایه‌گذاری کافی در شرکت‌های تعاونی توسعه روستایی
۰/۲۵۹	۴/۳۲	۰/۰۶۰	۵۳۶	نبود تخفیفات بیمه تأمین اجتماعی
۰/۲۷۲	۴/۴۳	۰/۰۶۱	۵۴۹	نبود منابع و اعتبارات کافی برای توسعه تعاونی‌های توسعه روستایی در بودجه و تسهیلات در اختیار دولت
۰/۲۴۲	۴/۱۸	۰/۰۵۸	۵۱۸	انتظار و توقع مردم در ارائه خدمات اجتماعی مناسب‌تر و ارزان‌تر تعاونی‌ها بدون دریافت تسهیلات مناسب از دولت
۰/۲۵۵	۴/۲۹	۰/۰۶۰	۵۳۲	نبود سازوکارهای مناسب برای حل و فصل معضلات اجتماعی تعاونی‌ها (تنش بین مدیرعامل و هیئت‌مدیره، تنش میان هیئت‌مدیره و اعضا و عدم مسئولیت‌پذیری هیئت‌مدیره و ...)
۰/۲۱۲	۳/۹۱	۰/۰۵۴	۴۸۵	عدم رغبت روستاییان به عضویت و فعالیت در این تعاونی‌ها
۰/۲۳۴	۴/۱۰	۰/۰۵۷	۵۰۹	نبود دیدگاه و نگرش مناسب به تعاونی‌های توسعه روستایی
۴/۴۸۴			۸۹۳۵	جمع

مأخذ: یافته‌های تحقیق

با توجه به جاگذاری ضریب نهایی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای محاسبه شده در ماتریس SWOT و وضعیت استقرارپذیری به دست آمده (شکل ۱)، بیشترین وضعیت استقرارپذیری آسیب‌های تعاونی‌های توسعه روستایی در ناحیه S-O (تهاجمی) قرار دارد. این بدان معناست که قوت‌ها و فرصت‌های تعاونی‌های توسعه روستایی بیشتر از ضعف‌ها و تهدیدهای آنها می‌باشد؛ در نتیجه، نیاز به راهبردهایی است که با استفاده از نقاط قوت تعاونی‌های توسعه روستایی درصدد بهره‌برداری از فرصت‌های آنها باشیم.



شکل ۱. جایگاه نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای تعاونی‌های توسعه روستایی از دیدگاه

هیئت‌مدیره

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این تحقیق با هدف کلی آسیب‌شناسی تعاونی‌های توسعه روستایی در استان گلستان انجام گرفت. نتایج نشان داد از نظر اعضای هیئت‌مدیره تعاونی‌ها، افزایش مشارکت و هم‌فکری بین اعضای تعاونی‌ها از طریق مجامع عمومی، استفاده بهینه از امکانات و قابلیت‌های موجود در سطح روستاها در جهت اشتغال و فراهم نمودن زمینه‌های مساعد برای پرداخت تسهیلات اعتباری مهم‌ترین نقاط قوت تعاونی‌های توسعه روستایی بودند. در مقابل، پایین بودن سرمایه اعضای تعاونی، عدم توانایی تعاونی‌ها در تأمین وثیقه مناسب برای اخذ وام و کمبود امکانات فیزیکی و زیرساختی تعاونی برای ایفای نقش مناسب مهم‌ترین نقاط ضعف تعاونی‌های توسعه روستایی به شمار آمدند. همچنین معافیت تعاونی‌ها از مالیات، امکان سرمایه‌گذاری و مشارکت تعاونی‌ها در انجام فعالیت‌های کشاورزی، عمرانی و آموزشی در روستاها و امکان استفاده از کارشناسان و دانش‌آموختگان دانشگاه

در اجرای طرح‌های تعاونی از مهم‌ترین فرصت‌های پیش‌روی تعاونی‌های توسعه روستایی بودند. از سوی دیگر، مهم‌ترین تهدیدهای پیش‌روی تعاونی‌های توسعه روستایی عبارت بودند از: مشکلات دسترسی به وام با بهره مناسب، حمایت ضعیف بانک‌ها و اتحادیه‌های تعاونی از تعاونی توسعه روستایی و مشکلات دسترسی به موقع به منابع مالی.

با توجه به نتایج تحقیق و مشخص شدن نقاط ضعف و قوت تعاونی‌های توسعه روستایی و تهدیدها و فرصت‌های فراروی آنها و با هدف بهبود وضعیت آنها، چهار راهبرد تهاجمی یا رقابتی (S-O)، بازنگری (W-O)، تنوع (S-T) و تدافعی (W-T) قابل ارائه هستند که در واقع پیشنهادهای این تحقیق‌اند:

**راهبردهای S-O:** راهبردهایی که به دنبال فرصت‌هایی هستند که نقاط قوت تعاونی‌های توسعه روستایی را تقویت کنند. استفاده از کارشناسان و دانش آموختگان در برگزاری دوره‌های آموزشی؛ اجرای طرح‌های تعاونی برای آگاهی دادن به اعضای تعاونی برای دستیابی به نهادهای کشاورزی، صنعتی و خدماتی ارزان، مرغوب و تولیدات با کیفیت‌تر؛ کمک به ایجاد فرصت‌های شغلی غیرکشاورزی و تخصصی از طریق حمایت از برگزاری دوره‌های آموزشی فنی و حرفه‌ای در سطح روستاها؛ استفاده از روحیه تعاون و همکاری روستاییان (تجربه روستاییان) در کنار کارشناسان و دانش آموختگان؛ استفاده از ظرفیت‌های موجود در اساسنامه این تعاونی‌ها در جهت تخصصی نمودن فعالیت‌های اقتصادی روستا بر اساس قابلیت‌های موجود در روستا؛ حمایت‌های لازم مادی و معنوی از طرف دولت از تعاونی‌های توسعه روستایی به منظور مشارکت حداکثر مردم در طرح‌های توسعه روستایی، از جمله راهبردهای تهاجمی یا رقابتی هستند.

**راهبردهای W-O:** این دسته از راهبردها به دنبال چیره شدن بر نقاط ضعف تعاونی‌ها برای یافتن فرصت‌های جدید هستند. از جمله این راهبردها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

برگزاری دوره‌های توجیهی و آموزشی توسط ظرفیت علمی و دانشگاهی در زمینه تعاون به منظور افزایش سطح آگاهی فنی و تخصصی اعضای هیئت‌مدیره و به تبع آن آگاهی اعضای تعاونی از قوانین و مقررات تعاونی و افزایش مشارکت‌پذیری آنها در طرح‌ها؛ برنامه‌ریزی در جهت انجام

فعالیت‌های غیرکشاورزی متناسب با قابلیت روستا در زمینه‌های صنعتی، کشاورزی و خدماتی با افزایش تعامل و همکاری سازمان‌های مربوطه (بیمه، جهاد کشاورزی، فرمانداری، بخشداری و ...)؛ افزایش آگاهی و دانش اعضای تعاونی از وضعیت بازار نهاده‌ها و محصولات برای کاهش آسیب‌پذیری در مقابل نوسان‌های شدید قیمت نهاده‌ها و محصولات؛ بازپرداخت وام‌ها در قالب اقساط بلندمدت و حداقل ۱۰ ساله؛ افزایش تدابیر دولتی در رابطه با امکانات زیرساختی و فیزیکی و تجهیزات؛ تأمین منابع و نهاده‌های مورد نیاز تعاونی‌های توسعه روستایی (دیدگاه هیئت مدیره).

**راهبردهای S-T:** این دسته از راهبردها به دنبال استفاده از نقاط قوت تعاونی‌ها برای کاهش تهدیدها هستند. این راهبردها عبارت‌اند از: اعطای تسهیلات ارزان قیمت و سهل‌الوصول و پیش‌بینی خط اعتباری ویژه برای تعاونی‌های توسعه روستایی و پیگیری جهت بخشودگی یا تخفیف در تسهیلات اخذ شده سالیان گذشته در جهت جلوگیری از رکود فعالیت تعاونی‌ها و شروع دوباره فعالیت تعاونی‌های غیر فعال؛ حمایت بیشتر مؤسسات از طرح‌های کارآفرینانه در این تعاونی‌ها و امکان تبادل اطلاعات و تجارب افراد کارآفرین با مدیران تعاونی؛ توسعه پژوهش‌های مرتبط با این تعاونی‌ها و افزایش برنامه‌های آگاهی‌دهنده و معرفی مزیت‌های این تعاونی‌ها در ایجاد اشتغال و توسعه روستایی؛ کاهش بهره بانکی برای تعاونی‌های تولیدکننده واقعی.

**راهبردهای W-T:** این دسته از راهبردها به دنبال ایجاد تدابیر دفاعی برای کاهش اثرپذیری تعاونی‌ها از نقاط ضعف و تهدیدها و عبارت‌اند از: پشتیبانی دولت از بانک‌ها و اتحادیه‌های تعاونی و افزایش حمایت آنها برای بهبود شرایط اعطای تسهیلات؛ توسعه نظارت دولت بر تعاونی‌ها و اعطای تسهیلات به تعاونی‌هایی که اعضای بیشتری را عضو شرکت کرده‌اند، تدوین برنامه دقیق، جامع، اصولی و واقع‌بینانه در تعاونی‌ها منطبق با واقعیت‌های حال و آینده جامعه روستایی.

## منابع

- آریانپور، ب.، اللهیاری، م. ص. و عابدی، م. (۱۳۹۳). نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای فراوری شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاون روستایی استان گیلان. *تعاون و کشاورزی*، ۳(۱۱)، ۱۶۴-۱۴۳.
- آگهی، ح. و حمد حیدری، ش. ا. (۱۳۸۶). ارزیابی مشارکتی تعاونی تولید روستایی با استفاده از رهیافت PRA (مطالعه موردی: تعاونی تولید فرزین استان لرستان). *جهاد*، ۲۷۷ (خرداد و تیر)، ۸۳-۱۲۸.
- احسانی، ن.، آرایش، ب. و چهارسوقی امین، ح. (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر مشارکت اعضای تعاونی‌های کشاورزی استان ایلام مطالعه موردی شهرستان شیروان و چرداول. *تعاون و کشاورزی*، ۲۳ (۱۰، دوره جدید)، ۷۴-۵۵.
- اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان گلستان. (۱۳۹۶). *معرفی تعاونی‌های توسعه روستایی استان*. ۵ ص.
- امینی، ا. م. و اسماعیلی فلاح، م. (۱۳۸۷). موفقیت شرکت‌های تعاون روستایی استان اصفهان و ارزیابی سازه‌های مؤثر بر آن. *علوم و فنون کشاورزی و منابع طبیعی*، ۴۶ الف (۱۲)، ۲۷۳-۲۸۸.
- بابازاده، ع. (۱۳۸۶). بررسی امکان تشکیل و توسعه شرکت‌های تعاونی بازاریابی محصولات کشاورزی در استان آذربایجان شرقی. *تعاون*، ۱۸۹ و ۱۹۰، ۷-۱۸.
- بابایی فینی، ا.، رحمانی، ب. و حضرتی، م. (۱۳۹۲). تحلیل راهبردهای مؤثر بر توسعه تعاونی‌های کشاورزی در اقتصاد روستایی (مطالعه موردی: شهرستان خداآهنده). *مطالعات جغرافیایی مناطق خشک*، ۳(۱۱)، ۱۱۳-۱۲۳.
- پهلوانی، م.، کریم، م. ح. و قربانی، ح. (۱۳۸۷). بررسی و نظرسنجی درباره مشکلات و توانمندی‌های بخش تعاون در استان سیستان و بلوچستان. *روستا و توسعه*، ۱۱ (۱)، ۱۰۱-۱۲۹.



- حسینی، س.م.، آقاصفری، ح. و کرباسی، ع. (۱۳۹۳). شناسایی و تدوین راهبردهای مناسب توسعه تعاونی‌های تولید کشاورزی ایران. *تعاون و کشاورزی*، ۳(۱۰)، ۶۵-۸۵.
- حضرتی، م.، مجیدی، ب. و رحمانی، ب. (۱۳۸۹). شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های کشاورزی در توسعه اقتصاد روستایی بخش مرکزی خدابنده. *تعاون*، ۲۱(۳)، ۸۹-۱۰۹.
- خفایی، ب. (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر عدم موفقیت شرکت‌های تعاونی بخش کشاورزی در بوشهر و دشتستان. *تعاون*، ۲۰(۲۱۲)، ۱۸۳-۲۰۰.
- رضایی، ر. ا.، حسینی، س.م. و محمدی پایبندی، م. (۱۳۹۳). شناسایی و تحلیل موانع توسعه کارآفرینی سازمانی در تعاونی‌های توسعه روستایی استان زنجان. *فصلنامه راهبردهای توسعه روستایی*، ۲(۲)، ۲۱-۴۰.
- رضوی، ا. (۱۳۹۳). طرح مشارکت مردم در راه اندازی واحدهای تولیدی مستقر در روستاها و مناطق کمتر توسعه یافته. تهران: معاونت توسعه روستایی و مناطق محروم ریاست جمهوری.
- زرافشانی، ک.، شرفی، ل.، گراوندی، ش.، ریحانی‌فر، ب. و مرادی، خ. (۱۳۹۵). تحلیل راهبردی تشکیل تعاونی کارآفرینان کشاورزی در استان کرمانشاه. *کارآفرینی در کشاورزی*، ۱(۳)، ۷۹-۹۵.
- سعدی، ح. ا.، اعظمی، م. و کریمی، س. (۱۳۸۶). *آسیب‌شناسی تعاونی‌های تولید کشاورزی در ایران (بررسی موانع توسعه تعاونی‌های تولید در اقتصاد ایران، مطالعه موردی: استان همدان، شهرستان کبودرآهنگ)*. ششمین کنفرانس اقتصاد کشاورزی ایران، ۸-۹ آبان، انجمن اقتصاد کشاورزی ایران، دانشگاه فردوسی مشهد. بازیابی شده از [https://www.civilica.com/Paper-IAEC06-IAEC06\\_170.html](https://www.civilica.com/Paper-IAEC06-IAEC06_170.html)
- ظریفیان، ش. و بهادری قزلجه، م. (۱۳۹۲). تحلیل عملکرد شرکت‌های تعاونی تولید روستایی خودگردان استان همدان بر اساس الگوی SWOT. *تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران*، ۴۵(۱)، ۱۶۳-۱۷۴.

عطایی، پ. و ایزدی، ن. (۱۳۹۴). سازه‌های تأثیرگذار بر زیان‌دهی تعاونی‌های روستایی (مورد مطالعه: تعاونی روستایی امیرکبیر استان فارس). علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران، ۱۱(۱)، ۱۸۱-۱۹۶.

گندم‌زاده، ر. و ثمری، ث. (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر گرایش کشاورزان به عضویت در تعاونی‌های تولید شهرستان طبس. تعاون، ۲۰(۲۱۲): ۹۱-۱۱۴.

لطیفی، س.، سعدی، ح. ا. و زلیخانی سیار، ل. (۱۳۹۲). تحلیل استراتژیک تعاونی‌های دامداری و دامپروری استان همدان. تعاون و کشاورزی، ۲(۵)، ۲۵-۴۸.

محتشمی، م. (۱۳۸۴). طرح تشکیل شرکت‌های تعاونی توسعه روستایی. تعاون، ۱۷۱، ۶۹-۷۱.  
مولایی هشتجین، ن. ا.، نعمت‌پور کپورچال، س. و رضوی ضیابری، س. ا. (۱۳۹۱). افزایش اثربخشی تعاونی دهیاری‌ها در توسعه روستاهای گیلان. همایش ملی توسعه روستایی، ۱۴ شهریور، دانشگاه گیلان.

نوروزی بیجندی، ع. (۱۳۸۴). آسیب‌شناسی علل توقف برخی تعاونی‌ها، تعاون، ۱۶۱، ۵۴-۵۸.

Briscoe, T. (1992). Making worker cooperatives effective in South Pacific. *Journal of Pacific Studies*, 16, 243-248.

Das, B., Palay, N. K., & Das. K. (2006). *Problems and prospects and the Cooperative Movement in India under the Globalization Regime*. XIV International Economic History Congress, Helsinki. Session 72. 14p.

Ortmann, G. F., & King, R. P. (2007). Agricultural Cooperatives: History, Theory and Problems. *Agrekon*, 1 (46), 40-68.

Ozdemir, G. (2005). Cooperative shareholder relations in agricultural cooperatives in Turkey. *Journal of Asian Economics*, 16, 315-325.

- Rajesh, Ph. (2016). *Challenges and opportunities: a case study of Aalapat Multipurpose Cooperative Limited*. Laurea University of Applied Sciences Degree Program in Business Management Bachelor Thesis.
- Rodriguez, J. R. (2003). Educational level and training of human resources in farm cooperatives in the knowledge based society: an empirical study. *Journal of Rural Cooperation*, 31(2), 145-165.
- Russoa, C., Weatherspoon, D., Peterson, Ch., & Sabbatini, M. (2000). Effects of manager's power on capital structure: a study of Italian agricultural cooperatives. *International Food and Agribusiness Management Review*, 3, 27- 39.
- Ton, G., Haddad, N.O., Bijman, J., Srairi, M., & Mshenga, P. (2016). *Organizational challenge and the institutional environment: a comparative analysis of dairy cooperatives in Kenya and Morocco*. Wageningen University & Research (Wageningen Economic Research report 2016-088), 43p.

---

## Analyzing the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats of Rural Development Cooperatives in Golestan Province

A. Emdadi<sup>1</sup>, M. R. Mahboobi<sup>2\*</sup>, Gh. Abdollahzade<sup>3</sup>

Received: Jun 30, 2018 Accepted: Aug 20, 2018

### *Abstract*

The purpose of this study was to analyze the strengths, weaknesses, opportunities and threats of rural development cooperatives in Golestan Province using SWOT analysis. Statistical population was all of board director's members of 25 active cooperatives in Golestan province that 124 of them selected as the sample of the study using census method. The data gathering tool was a questionnaire that its face validity was confirmed by experts. Its reliability was confirmed by Cronbach's alpha for strengths, weaknesses, opportunities and threats and was 0.83, 0.943, 0.702 and 0.911, respectively. The results showed that based on the final coefficients, increased participation and cooperation among members of cooperatives through public assemblies (0.389), optimal use of existing facilities at the village level for employment (0.379) and providing favorable conditions for paying out credit facilities (0.376), were the most important strengths. Low capital of cooperatives (0.242), their inability to supply the security of loan (0.236) and lack of physical and infrastructure facilities of the cooperative for playing a proper role (0.234), are the most important weaknesses. Exemption of cooperatives from the tax (0.393), the possibility of their investing and participating in agricultural, developmental and educational activities (0.376) and the possibility of using experts and graduates of the university to implement cooperative projects (0.365), were the most important opportunity. Problems with access to loans at the right price (0.286), weak support of banks and cooperative unions (0.280) and problems with timely access to financial resources (0.274), were the most important threat.

**Keywords:** Strength, Weakness, Opportunity, Threat, Rural Development Cooperative

---

1. Former Master Students, Department of Agricultural Extension and Education, Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources, Gorgan, Iran

2. Associate Professor, Department of Agricultural Extension and Education, Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources, Gorgan, Iran

\*Corresponding Author mahboobi47@gmail.com

3. Associate Professor, Department of Agricultural Extension and Education, Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources, Gorgan, Iran