مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی
دفتر مطالعات زیربنایی
مسلسل: ۲۰۳۴۵ ■ دی ۱۴۰۳

بررسی تحولات نظام‌های بهره‌برداری کشاورزی در جهان و ارائه درس‌آموخته‌هایی برای ایران؛ با تأکید بر شرکت‌های تعاونی

بسم الله الرحمن الرحيم

تاریخ انتشار:
۱۴۰۳/۱۰/۱۸

شماره مسلسل: ۲۰۳۴۵
کد موضوعی: ۲۵۰

مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

عنوان گزارش:
بررسی تحولات نظام‌های بهره‌برداری کشاورزی در جهان و ارائه درس‌آموخته‌هایی برای ایران؛ با تأکید بر شرکت‌های تعاونی

نوع گزارش: طرح/ لایحه ☐ راهبردی ☐ نظارتی ■

نام دفتر:
مطالعات زیربنایی (گروه کشاورزی و توسعه روستایی)

تهیه و تدوین کنندگان:
بهزاد دوستی سبزی، حجت ورمزیاری (گروه کشاورزی و توسعه روستایی)

مدیر مطالعه:
حجت ورمزیاری

ناظر علمی:
محمدحسن معادی‌رودسری

اظهارنظرکننده:
محمدتقی ضرغام افشار (دفتر مطالعات اجتماعی)

همکاران خارج از مرکز:
مرحوم حسن طالبی عجب شیر (کارشناس نظام‌های بهره‌برداری کشاورزی)، خلیل کلانتری (عضو هیئت علمی دانشگاه تهران)، زینب شریفی (فارغ‌التحصیل دکترای توسعه کشاورزی) و نادر علیزاده (مدیرکل سابق دفتر نظام‌های بهره‌برداری، تعاونی‌های تولید و شرکت‌های سهامی زراعی سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران)

ویراستار ادبی:
زهره عطاردی

گرافیک و صفحه آرایی:
آذر مهمان‌نواز نوروزمحله

واژه‌های کلیدی:
۱. نظام‌های نوین بهره‌برداری
۲. بخش کشاورزی
۳. رویکرد راهبردی
۴. شرکت‌های تعاونی
۵. درس آموخته‌های جهانی
۶. حکمرانی

تاریخ شروع مطالعه:
۱۴۰۳/۰۴/۰۱

دفتر مطالعات زیربنایی

فهرست مطالب

چکیده ۶
خلاصه مدیریتی ۷
۱. مقدمه ۹
۲. پیشینه پژوهش ۱۰
۳. مبانی نظری و اصول فعالیتی شرکت‌های تعاونی در بخش کشاورزی ۱۶
۴. بررسی وضعیت موجود و آسیب‌شناسی تعاونی‌های فعال در بخش کشاورزی ایران ۲۷
۵. تجارب جهانی در زمینه نظام‌های بهره‌برداری ۳۲
۶. درس‌آموخته‌های حاصل از تجارب جهانی ۴۹
۷. جمع‌بندی و پیشنهادها ۵۱
منابع و مآخذ ۵۴

فهرست جداول

جدول ۱. سوابق پژوهشی مورد بررسی در ارتباط با نظام‌های بهره‌برداری کشاورزی در ایران ۱۷
جدول ۲. تمایزات شرکت‌های تعاونی با شرکت‌های تجاری ۱۷
جدول ۳. اصول حکمرانی تعاونی‌ها ۲۴
جدول ۴. تعداد و انواع تعاونی‌های روستایی و کشاورزی تحت پوشش سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران در سال ۱۴۰۲ ..... ۲۸
جدول ۵. مقایسه ویژگی‌های شرکت‌های کشاورزی در کره‌جنوبی ۳۲
جدول ۶. مقایسه تعاونی‌ها، انجمن‌ها و شرکت‌ها در برزیل ۳۴

بررسی تحولات نظام‌های بهره‌برداری کشاورزی در جهان و ارائه درس‌آموخته‌هایی برای ایران؛
با تأکید بر شرکت‌های تعاونی

چکیده

نظام‌های بهره‌برداری کشـــاورزی نقش مهمی در تأمین امنیت غذایی و پایداری منابع آب و خـــاک دارند. تحقق اهداف اجتماعی و محیط زیستی هم‌زمان با حفظ رقابت‌پذیری و حرفه‌ای‌سازی ساختار مدیریتی، ازجمله اصول مورد تأکید در نظام‌های نوین بهره‌برداری در بخش کشاورزی است. مواردی ازجمله، خردی اراضی کشاورزی، محدودیت سرمایه، دخالت دولت در امور مدیریتی، سنتی بودن ساختار بازاررسانی و مدیریت نظام‌های بهره‌برداری، توجه ضعیف به آموزش و توانمندســـازی و به‌طورکلی نداشتن نگاه راهبردی و چشم‌انداز توسعه‌ای سبب شده است تا نظام‌های بهره‌برداری کشاورزی در کشور از کارآمدی لازم برخوردار نباشد. در این راستا و با تأکید بر تعاونی‌های فعال و فراگیر در بخش کشاورزی، این پژوهش تلاش داشته است تا با بررسی تجارب کشورها و شرکت‌های بین‌المللی پیشرو و همچنین آسیب‌شناسی وضعیت موجود تعاونی‌های مذکور در کشـــور، راهکارهایی در جهت بهبود عملکرد این نوع از نظام‌های بهره‌برداری را در کشور ارائه دهد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که در جهت رسیدن به نسل نوین تعاونی‌های کشاورزی در کشور، اعمال اصلاحاتی از قبیل به‌کارگیری مدیران متخصص در بدنه مدیریتی، اســـتقلال کامل نظام بازرســـی از نظام اجرایی، بهبود مدیریت ریسک از طریق متنوع ساختن دامنه و گستره جغرافیایی فعالیت‌ها، ایجاد استقلال مالی، آموزش و توانمندسازی مستمر اعضا و مدیران، برقراری پیوندهای راهبردی با دانشگاه‌ها و شرکت‌های هم‌نوع، جلب مشارکت مؤثر اعضا در نظام تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی سیاست‌ها، گسترش بازار به سطوح ملی و بین‌المللی و همچنین توجه به مسائلی همچون ایمنی غذایی و رعایت ملاحظات محیط زیستی، ضرورت پیدا کرده است.

خلاصه مدیریتی

بیان / شرح مسئله

نظام‌های بهره‌برداری کشاورزی نقش مهمی در امنیت غذایی و پایداری بخش کشـــاورزی برعهده دارند. بررسی نظام تعاونی کشاورزی در کشور (به‌خصوص تعاونی‌های فراگیر که چندین روستا را پوشش می‌دهند مانند شرکت‌های تعاونی روستایی) نشان می‌دهد که در این ساختار به‌دلایلی از قبیل، نداشتن نگاه راهبردی، سنتی بودن ساختار مدیریتی، آگاهی محدود مردم از فلسفه شکل‌گیری تعاونی‌ها و درنتیجه تشکیل نشدن این نهادها به‌صورت داوطلبانه و از پایین، محدودیت سرمایه، سیستم بازاررسانی نامناسب و ضعف در فعالیت‌های آموزشی و ترویجی، بسترهای لازم برای نقش‌آفرینی آنها در جهت رشد و تعالی کشاورزی کشـــور فراهم نشده و نظام انفرادی تولید کشاورزی منجر به تحمیل هزینه‌های فراوان به تولیدکننده و دشواری تداوم تولید در کشور شده است. در این شرایط و با توجه به ضرورت حرکت به‌سمت اقتصاد غیرنفتی و همچنین حفظ امنیت و سلامت غذایی کشور، ایجاد تحول در نظامات بهره‌برداری کشاورزی اولویت پیدا کرده است. با درک چنین ضرورتی، این پژوهش تلاش کرده است تا با بررسی تجارب موفق جهانی در ۸ کشور و ۱۳ شرکت بین‌المللی تعاونی در بخش کشاورزی، راهکارهایی را در جهت تحول نظام تعاونی بخش کشاورزی در کشور ارائه کند.

نقطه‌نظرات / یافته‌های کلیدی

تجارب کشورهایی همچون کره‌جنوبی، برزیل، چین، سوئد، هند، هلند، ترکیه، آلمان و ویتنام و شرکت‌های بین‌المللی مانند آرالای دانمارک، ماندراگن اسپانیا، ایفکو هند، الماس آبی کالیفرنیا، آدکواگرو آرژانتین، فدراسیون تعاونی تولیدکنندگان شیر کنیا، آریوی ایرلند، ژن‌نو ژاپن، تاریس ترکیه و آمول هند، مؤید این موضوع هستند که در جهت رسیدن به نسل نوین تعاونی‌های بخش کشاورزی توجه به نکات زیر می‌تواند راهگشا باشد:

- عدم مداخله دولت در نظام تصمیم‌گیری تعاونی‌ها مورد تأکید بوده است.
- خودگردانی مالی تعاونی‌ها از طریق سیاست‌هایی همچون تعیین شرایط مالی خاص برای عضویت در تعاونی و ورود به بازار بورس پیگیری شده است.
- مدیریت ریسک شرکت‌های پیشرو از طریق تنوع‌بخشی جغرافیایی فعالیت‌ها و متنوع کردن و تکمیل زنجیره ارزش محصولات دنبال شده است.
- سهم اعضا از مازاد برگشتی متناسب با سهم آنها از کل تولید هر محصول توزیع می‌شـــود تا افراد به تولید محصولات بیشتر و باکیفیت‌تر تشویق شوند.
- نظامات نوین در پی برقراری شراکت‌های راهبردی با دانشگاه‌ها، سازمان‌های پژوهشی، تأمین‌کنندگان و سایر سازمان‌های خصوصی هستند تا شرکت خود را با استفاده از تخصص بیرونی شعله‌ور سازند.
- جذب، نگهداری و توانمندسازی استعدادهای انسانی، اهتمام به تحقیق و توسعه، توجه به مسئولیت‌پذیری اجتماعی و حساسیت به مسائل محیط زیستی از جمله اصول مورد تأکید بوده است.
- اشخاصی با تخصص‌های مرتبط را از جمله در حوزه‌هایی همچون تأمین مالی، بازاریابی، مدیریت ریسک و... به‌کار گرفته‌اند.

پیشنهاد راهکارهای تقنینی، نظارتی یا سیاستی

براساس بررسی‌های صورت گرفته، راهکارهای زیر در سه بخش پیشنهادهای تقنینی، توصیه‌های سیاستی برای بخش دولتی و راهکارهای سیاستی برای بخش تعاونی، در جهت ارتقای نظام تعاونی بخش کشاورزی کشور ارائه می‌شود.

الف) پیشنهادهای تقنینی

- در جهت روزآمد کردن نظام‌های بهره‌برداری با تأکید بر تعاونی‌های بخش کشـــاورزی، **پیشنهاد می‌شود قانون جامعی در خصوص «نوسازی نظام‌های بهره‌برداری در بخش کشاورزی» تدوین و به تصویب مجلس شورای اسلامی برسد.** در کنار توجه به اصولی همچون آموزش و توانمندسازی مســـتمر اعضا، جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان مجرب در بدنه مدیریتی و تأکید بر خودگردانی مالی، محورهای اصلی قانون مذکور به‌شرح زیر خواهد بود:

۱. کارآمدسازی مدیریت تعاونی‌ها و گره نزدن مدیریت به مالکیت: ایجاد پیوند بین حقوق و مزایای مدیرعامل تعاونی و عملکرد وی و نیز مسئول دانستن وی از نظر حقوقی در قبال سوءمدیریت، می‌تواند به کارآمدی این شرکت‌ها کمک کند. همچنین جدایی مدیریت از مالکیت حداقل در بخشی از تعاونی‌های فراگیر بخش کشاورزی می‌تواند راهکار مناسبی باشد. البته بخشی از پیشنهاد موضوع این بند باید از طریق اصلاح اساسنامه مربوطه دنبال شود.

۲. مشارکت مؤثر اعضا در نظام تصمیم‌گیری و انتخاب مدیران: با توجه به پوشش تعداد زیادی از روستاهای کشور توسط یک تعاونی فراگیر و به‌تبع آن سخت شدن مشارکت مؤثر در چنین ساختاری، پیشنهاد می‌شود تا مجمع عمومی تعاونی‌های بزرگ به دو صورت ناحیه‌ای و ملی برگزار شود.

۳. کارآمدسازی نظام بازرسی: برای رسیدن به این مهم ضروری است تا در انتخاب و مدیریت اقدامات بازرسان به ملاک‌هایی همچون ذی‌نفع نبودن آنها از هرگونه معامله با شرکت، نداشتن روابط و مناسبات سازمانی و غیرســـازمانی با اعضای هیئت‌مدیره و مدیران تعاونی، جبران خسارت در صورت اهمال و کوتاهی در انجام وظایف و ممنوعیت انتخاب بستگان درجه یک هیئت‌مدیره و مدیران شرکت به‌عنوان بازرس، توجه لازم صورت پذیرد.

ب) توصیه‌های سیاستی برای دولت

- تمرکز بیشتر سازمان مرکزی تعاون روستایی بر توسعه فعالیت‌های تعاونی به‌جای تمرکز بر امور بازرگانی.
- در راستای تحقق جزء «۲» ماده (۱۵) قانون شرکت‌های تعاونی، ضرورت دارد تا وزارت جهاد کشاورزی با همکاری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای، دوره‌هایی را با هدف پرورش مدیران راهبردی تنظیم و اجرا کند. همچنین، تعریف فرصت‌های مطالعاتی و دوره‌های کارورزی برای دانشجویان و اعضای هیئت‌علمی می‌تواند از دیگر اقدامات مثبت در این زمینه قلمداد شود.
- اصلاح مقررات در راستای پیشنهادهای تقنینی فوق‌الذکر.

ج) توصیه‌های سیاستی برای نظام تعاونی بخش کشاورزی

شرکت‌های تعاونی فعال در مناطق روستایی، در صورت توجه به موارد زیر می‌توانند شاهد تحولات جدی در عملکرد خود باشند. البته لازم است سازمان مرکزی تعاون روستایی در راستای ایفای وظایف راهبری خود، نسبت به توانمندسازی شرکت‌های مربوطه و نظارت بر تحقق موارد مذکور اقدامات لازم را به عمل آورد:

- تمرکز بر کسب‌وکارهای راهبردی، تعیین چشم‌انداز پیشرفت در سطح ملی و جهانی، بهینه‌سازی ارتباط با اعضا، اتخاذ پیوندهای راهبردی با دانشگاه‌ها و شرکت‌های همسو، ائتلاف با اتحادیه‌های تعاونی پیشرو در کشورهای مسلمان و همسایه، توسعه صنایع تبدیلی، تنظیم فعالیت‌ها براساس مدل زنجیره تأمین، ارائه خدمات توسعه کسب‌وکار و خدمات پشتیبان معیشت کشاورز، استفاده از فناوری‌های متناسب و همچنین توجه ویژه به فرایند جذب، توانمندسازی و نگهداشت نیروی انسانی.
- مدیریت ریسک فعالیت‌های تعاونی از طریق پیگیری سیاست‌هایی از قبیل تنظیم قراردادهای آتی، انجام خرید تضمینی، افزایش گستره جغرافیایی فعالیت‌ها و تنوع‌بخشی به سبد محصولات.
- تقویت خودگردانی مالی از طریق پیگیری سیاست‌هایی ازجمله توزیع مناسب مازاد برگشتی، انتشار اوراق قرضه به‌منظور جذب سرمایه اشخاص، برقراری شرایط مالی خاص برای عضویت در تعاونی و شراکت راهبردی با دیگر شرکت‌ها در جهت تأمین مالی پروژه‌های توسعه‌ای.

- طراحی، توسعه و خرید نشان تجاری‌های معتبر ملی و شرکت‌های بازاریابی و شراکت با بنگاه‌های بازاریابی موفق.
- توجه به ایمنی غذایی و رعایت ملاحظات محیط‌زیستی از طریق اخذ استانداردهای سلامت غذایی و استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر.
- توجه به نوآوری و بهبود فعالیت‌های تحقیق و توسعه در راستای تنوع‌بخشی به محصولات و تأمین سلایق مشتریان.

۱. مقدمه

امروزه با توجه به رشد روزافزون جمعیت و همسو با آن افزایش تقاضا برای محصولات کشاورزی، اهمیت ارتقای کمّی و کیفی محصولات غذایی دوچندان شده است. در این راستا، نظام‌های بهره‌برداری می‌توانند نقش مهم و اساسی را در پایداری کشاورزی و جلوگیری از کوچک شدن اراضی داشته باشند [۱]. در یک تعریف جامع، نظام بهره‌برداری کشاورزی، منظومه به‌هم‌پیوسته‌ای از اجزای دارای ارتباط متقابل شامل منابع و عوامل تولید است که در تعامل با طبیعت و شرایط اجتماعی، علاوه‌بر تولید محصول کشاورزی، زمینه ارائه خدمات محیط زیستی، تولید غذای سالم، حفظ میراث‌های کشاورزی و اشتغال‌زایی را فراهم می‌کند. غالب نظام‌های بهره‌برداری در کشور، نظام بهره‌برداری خرد و دهقانی با مقیاس کم‌تر از ۱۰ هکتار است. وجود این نظام بهره‌برداری نه‌تنها در کشور، بلکه در دنیا با چالش‌هایی همراه بوده است؛ کمبود سرمایه، سنتی و معیشتی بودن این نوع نظام، بیکاری پنهان و فصلی، پایین بودن درصد پذیرش علوم و فنون روز در آن و پایین بودن میزان ریسک‌پذیری از جمله این چالش‌هاست [۲]. در این راستا و در جهت یکپارچه شدن اراضی کشاورزی و تجاری شدن تولید و همچنین افزایش سرمایه‌گذاری در بخش کشاورزی، شرکت‌های سهامی زراعی و تعاونی تولید به‌عنوان نظام‌های نوین بهره‌برداری مورد توجه قرار گرفتند [۳]. البته کشورها سیاست یکسانی در ارتباط با تعاونی‌های تولید به‌کار نگرفته‌اند، به‌طوری‌که در اتحادیه اروپا، با به‌روزرسانی تعاونی‌های تولیدی و توجه به اصل رقابت‌پذیری و همچنین تخصصی کردن ساختار مدیریتی، تعاونی‌های تولید کشاورزی رشد چشمگیری داشته‌اند و توانسته‌اند یک‌سوم از کل تعاونی‌ها را در این اتحادیه به خود اختصاص دهند. در همین ارتباط، سهم تعاونی‌ها در تجارت محصولات کشاورزی در هلند ۸۳ درصد، در فنلاند ۷۹ درصد، در ایتالیا ۵۵ درصد و در فرانسه ۵۰ درصد بوده است [۴].

چالش در ایجاد انگیزه برای سرمایه‌گذاری اعضای داخلی و خارجی، فقدان و یا ضعف بازوی تحقیق و توسعه، ضعف فعالیت‌های مرتبط با آموزش و توانمندسازی، مداخله بیش‌از حد دولت‌ها و ضعف در ترویج فرهنگ تعاون در عین توجه به مباحث رقابت‌پذیری از جمله چالش‌هایی است که به‌طور عمومی نظام‌های بهره‌برداری کشاورزی و به‌طور خاص تعاونی‌های فعال در بخش کشاورزی با آن روبه‌رو هستند [۵]. تعاونی‌های فعال در بخش کشاورزی و شرکت‌های سهامی زراعی به‌دلایلی از جمله ضعف در نظام مدیریتی، عدم کفایت فعالیت‌های آموزشی و ترویجی، توجه ضعیف به روش‌های نوین بازاریابی، ضعف در توجه به مسائل اجتماعی و محیط زیستی، مداخله دولت و دیگر عوامل دخیل که در این پژوهش به آنها پرداخته شده است، نتوانسته‌اند تحول اساسی را در نظام تولید کشاورزی کشور ایجاد کنند. در چنین شرایطی گزارش حاضر تلاش کرده است تا با تمرکز بر ساختار حکمرانی تعاونی‌های بخش کشاورزی و آسیب‌شناسی این نوع از نظام نظام بهره‌برداری در کشور براساس مطالعات کتابخانه‌ای و دریافت نظرات نخبگان دانشگاهی و همچنین مدیران سازمانی مرتبط با موضوع نظام‌های بهره‌برداری در بدنه وزارت جهاد کشاورزی[۱] و همچنین بررسی تجارب کشورهای منتخب و شرکت‌های پیشرو بین‌المللی، راهکارهایی را در جهت بهبود نظام بهره‌برداری کشاورزی در ایران

۱. ازجمله افراد مورد مصاحبه می‌توان به دکتر حمید انصاری (عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران)، محمدرضا گرامی‌پور (از مدیران سابق وزارت جهاد کشاورزی و سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران) و رحمت‌الله بنار (مدیرعامل سابق اتحادیه مرکزی نظارت و هماهنگی تعاونی‌های روستایی و کشاورزی ایران و مدیرکل اسبق دفتر توسعه و آموزش تعاون سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران) اشاره داشت.

با محوریت شرکت‌های تعاونی[1] استخراج کند. در تجربه‌نگاری صورت گرفته، کشورها و شرکت‌هایی مورد بررسی بوده‌اند که در حوزه تعاون در بخش کشاورزی برجسته و پیشرو بوده‌اند و گاهی نیز به کشورهای آسیایی تعلق داشته‌اند. اکثر شرکت‌های تعاونی مورد بررسی، به‌لحاظ میزان گردش مالی در ردیف ۱۰۰ شـــرکت برتر جهان در حوزه خود بوده‌اند. در این چارچوب، پژوهش حاضر سعی داشته است تا به سؤالات زیر پاسخ دهد:

تعاونی‌های فراگیر بخش کشاورزی در کشور با چه آسیب‌هایی مواجه هستند؟

براساس تجارب جهانی چه عواملی در موفقیت تعاونی‌های تولید کشاورزی مؤثر هستند؟

تجارب جهانی چه توصیه‌هایی را در ارتباط با چگونگی پایداری و رقابت‌پذیری تعاونی‌های تولید کشاورزی ارائه داده‌اند؟

الگوی مطلوب حکمرانی نظام‌های بهره‌برداری ایران، با محوریت تعاونی‌های بخش کشاورزی چیست؟

۲. پیشینه پژوهش

الف) سوابق پژوهشی

در این ارتباط، مهم‌ترین پژوهش‌های صورت گرفته در یک دهه اخیر که همسو با موضوع این پژوهش هستند به‌شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. سوابق پژوهشی مورد بررسی در ارتباط با نظام‌های بهره‌برداری کشاورزی در ایران

محقق / سال	موضوع تحقیق	نتایج
مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی [۶]	نقش تعاونی‌ها در اقتصاد مقاومتی (۱): راهکارهای ارتقای بهره‌وری تعاونی‌های دانش‌بنیان در مسیر اقتصاد ملی	نتایج این گزارش نشان می‌دهد که سیاست‌ها و قوانین حوزه تعاونی‌های دانش‌بنیان با لحاظ کردن اثر وجهه اجتماعی تعاونی‌های دانش‌بنیان در اقتصاد مقاومتی می‌توانند زمینه را برای قرار گرفتن تعاونی‌های دانش‌بنیان در جای ویژه خودشان فراهم کنند. همچنین این پژوهش پیشنهاد کرده است که «قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی» که قریب به دو دهه پیش از ابلاغ سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی و الزامات جدید صحنه اقتصادی کشور نوشته شده است، بر اساس نیازها و ضرورت‌های پیش‌رو، به‌خصوص در حوزه بازتعریف تعاونی‌ها، توانمندسازی، آموزش، حمایت‌های مالی و غیرمالی از تعاونی‌ها بازنویسی شود.
زارعی [۲]	تحلیلی بر نظام بهره‌برداری کشاورزی در ایران	کوچک بودن مزارع کشـاورزی و پایین بودن تولید در نظام بهره‌بـرداری خرد و دهقانی بزرگ‌ترین معضل بخش کشاورزی کشور در جهت رشد و توسـعه است. برای رفع این معضل، ایجاد شـرکت‌های زراعی با همکاری کشاورزان بومی منطقه و استفاده از تجربه کشورهای موفق در دنیا، تخصیص اعتبارات بلندمدت به کشاورزان با زمین کم‌تر از ۱۰ هکتار، هویت‌دار کردن اراضی کشاورزی و شناسـایی و تحلیل مشکلات موجود در این نوع نظام‌ها، بررسی موانع و درنهایت، تدوین قوانین حقوقی در انواع نظام بهره‌برداری پیشنهاد می‌شود.

۱. لازم به ذکر است که در این گزارش منظور از تعاونی‌های فعال در بخش کشاورزی عمدتاً تعاونی‌های فراگیری هستند که قانون تشکیل مجزا دارند و هم‌زمان چندین روستا را تحت پوشش دارند.

محقق / سال	موضوع تحقیق	نتایج
حجاریان و برقی [۷]	تحلیل تطبیقی نظام‌های بهره‌برداری خرده دهقانی و تعاونی تولید بر اساس شاخص‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی (پژوهش موردی: استان اصفهان)	بر طبق یافته‌های این مطالعه، نظام‌های بهره‌برداری نوین مانند تعاونی‌های تولید روستایی، به‌دلیل پایداری نسبی، نقش مهم‌تری در توسعه پایدار کشاورزی در شرایط فعلی جامعه روستایی و کشاورزی دارند. همچنین نتایج پژوهش تأکید دارد که باید با مدیریتی گام‌به‌گام و برنامه‌ریزی دقیق، از نظام بهره‌برداری خرده دهقانی به‌سمت نظام بهره‌برداری نوین حرکت کرد.
قنبری‌نیا و سعیدی‌نژاد [۸]	پیامدهای اجتماعی و اقتصادی شکل‌گیری شرکت‌های سهامی زراعی در فارس	طبق یافته‌های این پژوهش، جدای از اهداف اقتصادی که در ایجاد شرکت‌های سهامی زراعی لحاظ شده بود، تشکیل این شرکت‌ها در محدوده‌ای خاص باعث بسته شدن مسیر عبور بخشی از ایلات و در نتیجه اسکان اجباری عشایر شد. از طرف دیگر، این شرکت‌ها با به‌کارگیری هرچه بیشتر روش‌های مکانیزه کشاورزان را بیکار کردند و همین امر موجب مهاجرت بیشتر روستاییان به شهر شد.
محبوبی و همکاران [۹]	آسیب‌شناسی تعاونی‌های توسعه روستایی در راستای تدوین راهبردهای توسعه کارآفرینی	نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که مهم‌ترین فرصت‌های تسهیل‌کننده کارآفرینی در تعاونی‌های تولید شامل مواردی از جمله «معافیت تعاونی‌ها از مالیات و بیمه»، «تأکید اصول (۴۳ و ۴۴) قانون اساسی بر تعاونی‌ها» و «امکان استفاده از کارشناسان و فارغ‌التحصیلان دانشگاه در اجرای طرح‌های تعاونی» می‌شود و در مقابل مهم‌ترین تهدیدهای تعاونی‌ها شامل «حمایت ضعیف بانک‌ها و اتحادیه‌های تعاونی از تعاونی‌های توسعه روستایی»، «مشکلات دسترسی به بازار مناسب فروش تولیدات کشاورزی و روستایی» و «عدم وجود تخفیفات بیمه تأمین اجتماعی» هستند. همچنین «فراهم کردن زمینه‌های مساعد برای تسهیلات اعتباری»، «بسترسازی در جهت مشارکت دادن روستاییان در زمینه‌های مختلف صنعتی، کشاورزی و خدماتی»، «برگزاری دوره‌های آموزشی که منجر به دستیابی نهاده‌های کشاورزی، صنعتی و خدماتی ارزان و مرغوب و تولیدات باکیفیت می‌شود» و «پیشگیری از تداوم ثروت در دست افراد و گروه‌های خاص» به‌عنوان مهم‌ترین نقاط قوت و «عدم وجود کار جمعی و تعاونی در بین اعضا»، «عدم توانایی در تأمین وثیقه مناسب برای اخذ وام» و «عدم بهره‌گیری و استفاده مناسب از فناوری در اداره امور تعاونی» به‌عنوان مهم‌ترین نقاط ضعف تعاونی‌ها شناسایی شده‌اند.
پالوج [۱۰]	آسیب‌شناسی نظام بهره‌برداری کشت و صنعت و ارائه راهکارهای توسعه آن	کشت و صنعت‌ها در ارتباطات شبکه‌ای با سایر کشت و صنعت‌ها و تعاونی‌های تولید و همچنین حضور در بازارهای منطقه‌ای و مشارکت در سرمایه‌گذاری مالی عملکرد ضعیفی داشته‌اند. نقطه قوت این نوع از نظام بهره‌برداری، داشتن نظام تصمیم‌گیری کارآمد بوده است. مناسب‌ترین راهکارها برای توسعه فعالیت‌های کشت و صنعت‌ها، انجام مطالعات و تدوین الگوی کشت، مشخص کردن اولویت‌ها برای اجرای برنامه‌های زراعی، باغی و دامی، توانمندسازی منابع انسانی از بعد مشارکتی و انگیزشی، نوسازی و بازسازی ماشین‌آلات و ساختمان‌های واحدهای تولیدی و تأمین اعتبارات با سود کم و انجام برنامه‌ریزی راهبردی است.

محقق / سال	موضوع تحقیق	نتایج
بلالی و همکاران [۱۱]	ارزیابی عوامل اثرگذار در بهبود عملکرد شرکت‌های تعاونی تولید روستایی در شهرستان سوادکوه	بر اساس یافته‌های این پژوهش، عواملی از قبیل، شناخت وظایف و اهداف‌های تعاونی، همدلی بین اعضا و ارکان مدیریتی تعاونی روستایی، حمایت‌ها و مساعدت‌های اداره تعاون استان، ارتباط تعاونی روستایی با سازمان‌های مرتبط، اتحادیه‌های قوی تعاونی روستایی در منطقه، مشارکت‌پذیری بین اعضا و حمایت‌های قانونی دولت، اثر مثبتی بر عملکرد تعاونی‌های روستایی در منطقه مورد مطالعه دارند.
نکویی نائینی و همکاران [۳]	سنجش پایداری نظام‌های بهره‌برداری موجود در بخش کشاورزی استان اصفهان (خرده دهقانی، تعاونی تولید روستایی و شرکت سهامی زراعی)	نتایج این پژوهش بر این موضوع تأکید دارد که نظام‌های بهره‌برداری سهامی زراعی و تعاونی تولید از نظر پایداری در حد متوسط (نیمه پایدار) و نظام خرده دهقانی وضعیت ضعیفی به‌لحاظ پایداری به‌ویژه در ابعاد اقتصادی دارد. از بعد اجتماعی تعاونی تولید روستایی نسبت به دو نظام دیگر پایدارتر و از نظر زیست‌محیطی نسبت به شرکت سهامی زراعی ناپایدارتر است. نکته قابل‌توجه در این پژوهش این موضوع است که بر طبق یافته‌های حاصله هیچ‌کدام نظام‌های بهره‌برداری کشاورزی کشور به‌لحاظ محیط زیستی عملکرد مناسبی نداشته و به‌صورت ناپایدار عمل کرده‌اند.

نتایج پژوهش‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که عواملی همچون ضعف در فرایندها و سازوکارهای بازاریابی، پایین بودن سطح دانش و مهارت‌ها، درون‌زا نبودن شکل‌گیری تعاونی‌ها و کشت و صنعت‌ها و عدم توجه مناسب به الزامات نظام مدیریتی نوین کشاورزی از جمله دلایلی بوده‌اند که در کارآمدی پایین نظام‌های بهره‌برداری در ایران نقش داشته‌اند.

ب) سوابق تقنینی

نظام تعاونی تولید در مناطق روستایی یک تشکل حقوقی است که برمبنای «قانون تعاونی نمودن تولید و یکپارچه شدن اراضی در حوزه عمل شرکت‌های تعاونی روستایی (مصوب ۱۳۴۹/۱۲/۲۴ و اصلاحیه ۱۳۹۳/۱۱/۱۵)» [۱۲] با هدف اصلاح ساختار نظام بهره‌برداری کشاورزی، یکپارچه‌سازی اراضی، ارتقای بهره‌وری از عوامل تولید و بهبود وضعیت معیشتی کشاورزان تشکیل شد. البته سابقه تعاونی در مناطق روستایی به پیش از این تاریخ برمی‌گردد. تعاون به‌عنوان یک نهضت اجتماعی در سال ۱۳۰۳ و با تصویب قانون تجارت به‌طور رسمی ظهور پیدا کرد. در قانون تجارت مواردی همچون خریدوفروش محصولات کشاورزی، ممانعت معاملات سلف و تصدیات واسطه‌ها و رباخواران، اعطای وام به کشاورزان و دامداران، دفاع از حقوق دهقانان، تصمیم و گسترش بیمه محصولات کشاورزی و دامی پرداخته شده بود. اولین قانون شرکت‌های تعاونی در مردادماه ۱۳۳۴ شمسی، مشتمل‌بر یازده ماده و یک تبصره با الهام از قوانین تعاونی دیگر کشورها از تصویب کمیسیون مشترک مجلسین سنا و شورای ملی وقت گذشت و بانک کشاورزی براساس مفاد این قانون نسبت به اعزام کارمندان و کارشناسان خود به روستاها اقدام کرد تا زارعین را به تشکیل شرکت‌های تعاونی روستایی تشویق و راهنمایی کند. سرعت عمل در تشکیل تعاونی‌ها آن‌قدر زیاد بود که نیاز به تشکیل سازمانی برای هدایت، ارشاد، نظارت و پیشبرد امور آنها شدیداً احساس می‌شد و سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران به‌صورت شرکت سهامی برای مدت نامحدود رسماً در سال ۱۳۴۲ تأسیس و موظف شد موجبات پیشرفت و توسعه تعاون و پیشبرد عملیات اقتصادی، اجتماعی، بازرگانی و خدمات تعاونی‌ها را به عهده گیرد و برای تحقق این اهداف وظایف سنگینی به این سازمان محول شد.

«قانون تشکیل شرکت‌های سهامی زراعی» و «قانون تعاونی نمودن تولید و یکپارچه شدن اراضی در حوزه عمل شرکت‌های تعاونی روستایی» دو قانونی هستند که به‌طور مستقیم در ارتباط با شکل‌گیری نوع خاصی از نظام‌های بهره‌برداری کشاورزی و متأثر از شرایط اصلاحات ارضی، در کشور شکل گرفته‌اند. «قانون تشکیل شرکت‌های سهامی زراعی» در تاریخ ۱۳۴۶/۱۰/۲۷ به تصویب رسید و در تاریخ ۱۳۵۲/۰۲/۰۳

اصلاحاتی در آن به عمل آمد [۱۳]. اساسنامه مربوط به این قانون نیز در سال‌های مذکور مورد تصویب و اصلاح قرار گرفت. در ماده نخست این قانون هدف از تشکیل سهامی‌های زراعی افزایش درآمد سرانه کشـــاورزان، یکپارچه شدن اراضی کشاورزی، افزایش سطح زیرکشت با استفاده از اراضی بایر و موات و مسلوب‌المنفعه و ترویج و توسعه فعالیت‌های غیرکشاورزی و به‌خصوص صنایع دستی ذکر شده است. تضعیف حقوق مالکیت ماده (۲)، نداشتن استقلال مالی و مدیریتی و متکی بودن به دولت و به‌تبع آن ضعیف بودن بودن جایگاه کشاورزان در تشکیل و مدیریت شرکت مواد (۶، ۸، ۱۳، ۱۴، ۱۳، ۱۷، ۱۸) و عدم توجه لازم به اهداف اجتماعی و محیط زیستی، ازجمله ضعف‌های مهم «قانون تشکیل شرکت‌های سهامی زراعی» است. در ماده (۴۷) اساسنامه شرکت‌های سهامی زراعی، اعمال مدیریت دولتی در این شرکت‌ها به‌طور کامل نمایان است. در تبصره ذیل ماده مذکور اشاره شده است که «هیئت‌مدیره شرکت‌های سهامی زراعی که براساس مقررات ماده (۴) قانون تشکیل شرکت‌های سهامی زراعی تأسیس می‌شوند مرکب از سه نفر اعضای اصلی است که یک نفر از طرف صاحبان سهام و یک نفر از طرف وزارت اصلاحات ارضی و تعاون روستایی و نفر دیگر با موافقت طرفین انتخاب خواهد شد». در اساسنامه جدید شرکت‌های سهامی زراعی (مصوب ۱۳۹۰/۱۲/۰۷) مسئولیت اداره شرکت برعهده هیئت‌مدیره مرکب از پنج نفر (سه نفر عضو اصلی و دو نفر عضو علی‌البدل) است که توسط مجمع عمومی و برای مدت سه سال انتخاب می‌شوند. در اساسنامه مذکور اشاره شده است که مدیرعامل شرکت سهامی زراعی باید دارای حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی کشاورزی و همچنین پنج سال سابقه کار اجرایی مرتبط در بخش دولتی باشد.

با اهداف مشابه و با تشکیل شرکت‌های سهامی زراعی، «قانون تعاونی نمودن تولید و یکپارچه شدن اراضی در حوزه عمل شرکت‌های تعاونی روستایی» در تاریخ ۱۳۴۹/۱۲/۲۴ به تصویب رسید [۱۲]. در ماده نخســـت این قانون، هدف از تأسیس تعاونی‌های تولید، تحقق اهدافی از قبیل یکپارچه کردن اراضی زراعی و درنتیجه حداکثر بهره‌برداری از منابع آب و خاک کشـــور، تأسیس شبکه‌های نوین آبیاری، تسطیح اراضی مزروعی، احداث راه‌های ارتباطی بین دهات، آشنا ساختن اعضای شرکت‌های تعاونی مزبور با اصول و شیوه‌های جدید کاشت، داشت، برداشت و استفاده صحیح از وسایل و ماشین‌آلات کشاورزی متناسب با شرایط محلی، فراهم کردن امکانات و تسهیلات بیشتر برای توسعه و ایجاد صنایع دستی، تبدیل فراورده‌های دامی و زراعی و گسترش فعالیت‌های مفید غیرکشاورزی و درنهایت افزایش درآمد سرانه سکنه روستاها و تأمین رشد مداوم اقتصادی کشور بیان شده است. در تعاونی‌های تولید، استقلال و انگیزه‌های فردی، به شکل بیشتری مورد توجه قرار گرفته است. بااین‌وجود و مشابه با شرکت‌های سهامی زراعی، محورهایی همچون بی‌توجهی به خودگردانی مالی، امکان مداخله دولت در انتخاب مدیران، غفلت از جداسازی نظام بازرسی از نظام اجرایی، بی‌توجهی به نظام تحقیق و توسعه، کم‌رنگ بودن فعالیت‌های اجتماعی و نحوه مشارکت کشاورزان و متخصصین در ساختار مدیریتی تعاونی، ازجمله نقاط ضعف «قانون تعاونی نمودن تولید و یکپارچه شدن اراضی در حوزه عمل شرکت‌های تعاونی روستایی» به‌شمار می‌رود.

علاوه‌بر دو قانون مذکور، در «قانون افزایش بهره‌وری بخش کشاورزی و منابع طبیعی (مصوب ۱۳۸۹/۰۵/۱۹)» [۱۴] دولت موظف به ارائه مشاوره فنی، اجرایی، ترویجی و مدیریتی برای بهبود شرایط و افزایش کمّی‌وکیفی محصولات، اصلاح و بهبود شیوه‌های مصرف عوامل تولید و نهاده‌ها در محصولات و تولیدات کشاورزی و منابع طبیعی شده اســـت. در ماده (۵) این قانون اشاره شده است که «در قالب سیاست‌های حاکمیتی ابلاغی ازسوی وزارت جهاد کشاورزی، بهره‌برداران بخش کشاورزی و منابع طبیعی مجاز به تأسیس تشکل‌های صنفی و اتحادیه‌های مرتبط منطقه‌ای و یا کشوری در زیربخش‌های مختلف کشاورزی و منابع طبیعی و ثبت آن در مراجع ذی‌صلاح خواهند بود». همچنین در تبصره «۱»، ماده (۶) قانون مذکور وزارتخانه‌های جهاد کشاورزی، بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران موظف شده‌اند به‌منظور حفظ سلامت محصولات کشاورزی خام و فراوری شده و مواد غذایی مرتبط با آنها، استانداردهای ملی مرتبط را تدوین و با رعایت ماده (۶) قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران (مصوب ۱۳۷۱/۱۱/۲۵)، به تشکل‌های موضوع این ماده ابلاغ و اجرای آن را حمایت و نظارت کنند. تولیدکنندگان نهاده‌ها و محصولات نهایی کشاورزی و صنایع تبدیلی و فراوری تولیدات کشاورزی و غذایی و تشکل‌های موضوع این ماده موظفند ضوابط ابلاغی را مراعات کنند. در ادامه ماده قانونی مذکور و در تبصره «۲» دولت موظف شده است حمایت‌ها و تأمین تسهیلات لازم برای تشکل‌های موضوع این ماده را جهت ایجاد آزمایشگاه‌های مناسب، برای کنترل

میزان سلامت محصولات ازجمله عدم آلودگی آنها به مواد شیمیایی، پرتوزایی (رادیواکتیویته)، میکروبی، ویروسی، انگلی و قارچی فراهم کند. در کنار قوانین ذکر شده، برنامه‌های عمرانی قبل از انقلاب اسلامی و برنامه‌های توسعه‌ای بعد از آن نیز سیاست‌هایی را در ارتباط با نظام‌های بهره‌برداری کشاورزی اتخاذ کرده‌اند. در برنامه اول عمرانی (۱۳۳۳-۱۳۲۷)، اعتباری به‌مبلغ ۱۰۰ میلیون ریال، به‌منظور کمک به تأسیس شرکت‌های تعاونی کشاورزی و روستایی از طریق اعطای وام در شهرستان‌ها در نظر گرفته شد [۱۵, ۱۶] و در برنامه عمرانی دوم (۱۳۴۰-۱۳۳۴) نیز جهت کمک به شرکت‌های تعاونی و تولید و صندوق‌های روستایی، ۴۰۰ میلیون ریال اعتبار مصوب در نظر گرفته شد (ماده (۲) فصل چهارم، قسمت «الف»، بند «۷») [۱۷]. در ادامه، اجرای اصلاحات ارضی هم‌زمان با اجرای برنامه عمرانی سوم (۱۳۴۶-۱۳۴۱) [۱۸] را می‌توان در راستای توسعه و حمایت از نظام بهره‌برداری دهقانی قلمداد کرد؛ چراکه تا حدودی باعث ایجاد و گسترش نظام بهره‌برداری دهقانی شد [۱۹]. در زیرجزء «۴-۳» از جزء «۳» فصل هفتم برنامه عمرانی پنجم (۱۳۵۶-۱۳۵۲) [۲۰]، پیش‌بینی شده بود از حدود ۳/۹ میلیون هکتار اراضی آبی در پایان برنامه پنجم ۸/۵ درصد توسط واحدهای کشت و صنعت و حدود ۸ درصد توسط شرکت‌های سهامی زراعی و تعاونی‌های تولید، حدود ۱۰ درصد توسط واحدهای مکانیزه و حدود ۷۳/۵ درصد توسط زارعین و کشاورزان منفرد مورد بهره‌برداری قرار گیرد. همچنین مقرر شده بود اعضای تعاونی‌های روستایی و کشاورزی نیز از ۱/۸ میلیون نفر در پایان برنامه چهارم به حدود سه میلیون نفر در پایان برنامه پنجم برسند. همچنین سیاست ادغام تعاونی‌ها در دستور کار قرار گرفت؛ به‌طوری‌که مقرر شد تعداد تعاونی‌های بزرگ که عملاً در تأمین هدف‌های مشترک اقتصادی اعضا فعالیت مؤثر داشته باشند، به حدود ۳۰۰۰ شرکت و تعاونی‌های پراکنده به حدود ۲۰۰۰ شرکت برسد. توقف رشد کمّی شرکت‌های تعاونی روستایی که هم‌زمان با شروع اصلاحات ارضی و آغاز برنامه دوم عمرانی مورد توجه قرار گرفته بودند، ناکارآمدی بسیاری از شرکت‌های یاد شده و رشد خارج از قاعده آنها را در برنامه‌های قبلی نشان می‌دهد [۱۹].

در برنامه پنجم عمرانی، ایجاد ۱۰۰ تعاونی کشاورزی و فروش محصول توسط باغداران، دامداران و کشاورزان متوسط در دوران برنامه مدنظر بود و پیش‌بینی می‌شد این تعاونی‌ها در تحقق هدف‌های تولیدی و بهبود نظام بازاریابی نقش مؤثری را ایفا کنند. همچنین مقرر شد در طول برنامه براساس قانون تعاونی نمودن تولید و یکپارچه شدن اراضی، تعداد ۶۰ شرکت تعاونی تولید ایجاد شود و تعداد اتحادیه‌های تعاونی به حدود ۱۵۰ عدد برسد. بااین‌حال در عمل در برنامه عمرانی پنجم واحدهای بهره‌برداری بزرگ، به‌عنوان محور توسعه کشاورزی ایران به‌صورت برنامه‌ای و عملیاتی مورد توجه قرار گرفتند، تا آنجایی که عناوین دو برنامه از شش برنامه کلان بخش کشاورزی در این برنامه به شرکت‌های سهامی زراعی و شرکت‌های کشت و صنعت اختصاص پیدا کرد (زیرجزء «۵-۳» و «۶-۳» از جزء «۳» فصل هفتم). افزایش تعداد شرکت‌های سهامی زراعی به ۱۴۳ شرکت با وسعت ۴۲۰ هزار هکتار و شرکت‌های کشت و صنعت و مجتمع‌های شیر و گوشت به ۳۰۰ هزار هکتار در طول دوره برنامه عمرانی پنجم، مؤید تمرکز بر سیاست گسترش شرکت‌های سهامی زراعی و شرکت‌های کشت و صنعت در برنامه توسعه کشاورزی کشور است. در جزء «۱-۲» از سیاست‌ها و خط‌مشی‌های کلی مندرج در بند «۲» فصل هفتم برنامه عمرانی پنجم آمده است: «با خاتمه مراحل سه‌گانه اصلاحات ارضی و روشن شدن تکلیف قانونی افراد شاغل در فعالیت‌های کشاورزی، در طول برنامه پنجم موجبات عضویت کلیه زارعین و کشاورزان در شبکه شرکت‌های تعاونی و یا شرکت‌های سهامی زراعی فراهم شود. سرمایه‌گذاری بیشتر در واحدهای مکانیزه خصوصی و باغات میوه و کوشش در بهبود و گسترش فعالیت آنها مورد تشویق قرار گیرد و تسهیلات بیشتری برای صاحبان این‌گونه واحدها که علاقه‌مند به تشکل در تعاونی‌ها و یا شرکت‌های کشت و صنعت باشند فراهم شود».

در بند «ه» تبصره «۱۹» ماده‌واحده قانون برنامه اول توسعه (۱۳۷۲-۱۳۶۸) [۲۱] که خط‌مشی‌ها، چارچوب‌ها و اختیارات و اعتبارات کلی را تعیین کرده است، به وزارت جهاد کشاورزی اجازه داده شد تا در راستای خودکفایی در شکر مورد نیاز و تأمین بخشی از نیازهای غذایی و صنعتی کشور، نسبت به ایجاد هفت واحد کشت و صنعت نیشکر به‌همراه کارخانجات هفت واحد شکر خام، یک واحد تصفیه، هفت واحد خوراک دام، شش واحد خمیر کاغذ، یک واحد کاغذ چاپ و تحریر، یک واحد نئوپان و یک واحد پروتئین دامی اقدام کند. همچنین در بند «۴» خط‌مشی‌های این برنامه، افزایش تولید سرانه، ایجاد اشتغال مولد و کاهش وابستگی اقتصاد کشور با تأکید بر تولید محصولات استراتژیک ازجمله سیاست‌های محوری برنامه اعلام شده است. در جهت تحقق این موضوع به محورهایی به‌شرح زیر اشاره شده است:

– **بند «۲۲-۴»**: ایجاد تسهیلات قانونی، فنی و اعتباری جهت خریدوفروش و جابه‌جایی اراضی و قطعات کوچک به‌منظور یکپارچه نمودن انواع کشت و یکپارچه نمودن نسبی قطعات پراکنده و جلوگیری از خرد شدن اراضی کشاورزی و پراکندگی انواع کشت با اولویت زمین‌های زیر سدها و شبکه‌ها.

– **بند «۲۳-۴»**: تبیین و تثبیت نظام مالکیت اراضی کشاورزی و تأمین اقتصادی، اجتماعی و قضایی برای تولیدکنندگان و سرمایه‌گذاری‌های مردمی توسط دولت.

– **بند «۲۵-۴»**: سازماندهی جامعه روستایی از طریق تعاونی‌های تولید کشاورزی و دامداری و صنایع روستایی و سایر تشکل‌های قانونی.

– **بند «۲۶-۴»**: تدوین و پیاده نمودن نظام‌های مناسب بهره‌برداری در جهت یکپارچگی انواع کشت و اعمال زراعت مشاعی و تشکیل تعاونی‌های کشاورزی و تسهیل کاربرد تکنولوژی مناسب و کاهش هزینه‌ها و استفاده بهینه از عوامل تولید و افزایش عملکرد.

علاوه‌براین در بند دهم سیاست‌های کلی برنامه اول توسعه اشاره شده است که شرکت‌های تعاونی تولید همچنان مورد حمایت دولت قرار می‌گیرند و البته این حمایت تا زمان مشخصی ادامه داشته و شرکت‌های مذکور باید قادر به رقابت با شرکت‌های بخش خصوصی باشند. در ذیل تبصره «۷۲» ماده‌واحده برنامه دوم توسعه (۱۳۷۸-۱۳۷۴) [۲۲] بر دولت تکلیف شد تا «مالکیت افراد صاحب نسق یا ورثه آنها نسبت به اراضی نسقی کشاورزان براساس قوانین موضوعه کشور را قطعی نماید». در این ارتباط کلیه محدودیت‌های موجود در ماده (۱۹) قانون اصلاحی قانون اصلاحات ارضی مصوب دی‌ماه ۱۳۴۰ و ماده‌واحده قانون نحوه انتقال اراضی واگذاری به زارعین مشمول قوانین و مقررات اصلاحات ارضی (مصوب ۱۳۵۱/۰۹/۳۰) با حفظ کاربری کشاورزی آنها لغو شد.

در برنامه سوم توسعه (۱۳۸۳-۱۳۷۹) [۲۳] و مطابق با موازین ماده (۱۸) این برنامه به دولت اجازه داده شد تا با رعایت اصول چهل‌وسوم (۴۳) و چهل‌وچهارم (۴۴) قانون اساسی، شرکت‌های صنعتی یا کشاورزی یا خدماتی و امثال آنها و اموالی را که به‌صورت اموال عمومی در اختیار دارد، در قبال دریافت وجه نقد و یا کالا با حفظ سایر حقوق مالکیت و با رعایت موازین تعیین شده در این ماده قانونی به‌صورت اجاره از طریق مزایده در اختیار شرکت‌های تعاونی و یا بخش خصوصی قرار دهد. همچنین در بند «الف» ماده (۱۰۸) برنامه مذکور، دولت مجاز شد تا اراضی بزرگ با مقیاس اقتصادی که قابل احیا و بهره‌برداری کشاورزی بودند را با شرایط مناسب در اختیار نیروهای متخصص و کارآفرینان بخش آب و کشاورزی با اولویت ساکنین روستاها قرار دهد و حمایت‌های لازم از قبیل ایجاد زیربناها و پرداخت تسهیلات را نیز به عمل آورد. علاوه‌براین، در ذیل ماده (۱۰۹) برنامه سوم توسعه و در راستای مدیریت مصارف آب در بخش کشاورزی، دولت موظف به حمایت از ایجاد تعاونی‌های تولید کشاورزی و تشکل‌های بهره‌برداران آب و خاک و منابع طبیعی با اولویت تعاونی‌های ایثارگران شد.

در بند «ی» ماده (۱۸) قانون برنامه چهارم توسعه (۱۳۸۹-۱۳۸۴) [۱۶] دولت مکلف به «ایجاد انگیزه برای جذب متخصصین توسط تولیدکنندگان و بهره‌برداران به‌منظور گسترش آموزش و ترویج با استفاده از خدمات فنی بخش خصوصی و تعاونی به میزان حداقل سی درصد (۳۰٪) تولیدکنندگان و بهره‌برداران و توسعه تحقیقات کاربردی کشاورزی به میزان دو برابر شرایط سال پایه» شد. این بند تنها قسمت مرتبط برنامه چهارم توسعه در ارتباط با نظام‌های بهره‌برداری کشاورزی بوده است.

در برنامه پنجم توسعه (۱۳۹۴-۱۳۹۰) [۲۴]، در ماده (۱۴۶) بر یکپارچه‌سازی اراضی تأکید جدی شد که آن را می‌توان نمودی از توجه به واحدهای دهقانی تلقی کرد؛ چراکه مقوله یکپارچه‌سازی اراضی، مشمول کشاورزان خرد و واحدهای بهره‌برداری دهقانی می‌شود. به‌موجب ماده (۲۰۴) این برنامه نیز در راستای ارتقا و تقویت اقتصاد و معیشت مرزنشینان با رعایت ملاحظات و تأمین امنیت پایدار مناطق مرزی، مقرر شد دولت حمایت مالی و حقوقی لازم را از استقرار صنایع و شکل‌گیری تعاونی‌های مرزنشینان و حق بهره‌برداری از زمین‌های مستعد کشاورزی و استفاده حداکثری از منابع طبیعی و گردشگری در مناطق مرزی به عمل آورد. در برنامه ششم توسعه (۱۴۰۲-۱۳۹۶) [۲۵] و در ذیل ماده (۳۱) برنامه به مواردی از قبیل تکمیل زنجیره تولید محصولات کشاورزی از طریق اعطای کمک‌های فنی–اعتباری به تشکل‌های فراگیر کشاورزی و روستایی «موضوع بند «ر»» و ایجاد و ساماندهی تشکل‌های آب‌بران «موضوع بند «ز»» اشاره شد. درنهایت در بند «ت» ماده (۳۹) برنامه هفتم پیشرفت (۱۴۰۷-۱۴۰۳) [۲۶]، شرکت‌های کشت و صنعت و اشخاص حقیقی و حقوقی دارای اراضی آبی ۱۰ هکتار و

بیشتر، اعم از پیوسته و ناپیوسته، مکلف شده‌اند تا به‌منظور افزایش بهره‌وری آب کشاورزی، شبکه‌های آبیاری نوین (سطحی و یا زیرسطحی) اراضی خود را تا پایان سال دوم برنامه با حمایت‌های مصوب هیئت‌وزیران اجرا کنند. همچنین در جزء نخست بند «ح» ماده (۳۳) قانون مذکور و در جهت اختصاص کمک‌های فنی–اعتباری به تعاونی‌های تولیدی و ایجاد بازارچه‌های هفتگی و ایستگاه‌های عرضه مستقیم محصولات کشاورزی (با هدف کاهش قیمت کالا) شهرداری‌ها مکلف شده‌اند براساس درخواست وزارت جهاد کشاورزی، فضاهای مناسب با قیمت کارشناسی جهت انجام امور مذکور را در اختیار تولیدکنندگان روستایی و عشایر قرار دهند.

۳. مبانی نظری و اصول فعالیتی شرکت‌های تعاونی در بخش کشاورزی

در مطالعات مرتبط با تعاونی، چه در زمینه کشاورزی و چه در زمینه غیرکشاورزی، بر دو عنصر مشارکت و اجتماع مردم و تعاون تأکید شده است [۲۷]، [۲۸]. اتحادیه بین‌المللی تعاون (ICA)[1] تعاونی را این‌گونه تعریف می‌کند [۲۸]: «اجتماع خودمختار افراد در جهت رفع نیازهای مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی از طریق مالکیت جمعی و مدیریت مردم‌سالارانه». **خودمدیریتی و جهت‌گیری غیرانتفاعی؛ ازجمله مهم‌ترین محورهایی است که در تعاریف ارائه شده از تعاونی مورد توجه بوده است.** ارتقای منافع اعضا، بهبود قدرت چانه‌زنی، افزایش مقیاس تولید و فعالیت، کاهش هزینه‌های تولید و بازاررسانی محصولات و همچنین شفافیت اطلاعات، ازجمله مهم‌ترین اهداف تعاونی‌های بخش کشاورزی اعلام شده است. تعاونی یک مدل مدیریتی غیرمتمرکز است که در آن، هر عضو حقی برابر با یک رأی دارد. در تعاونی‌ها توزیع مازاد برگشتی (مالی) صورت می‌گیرد و اعضای تعاونی براساس میزان مشارکت، از این موضوع منتفع می‌شوند [۲۹]. ارزش‌هایی همچون خودیاری، مسئولیت‌پذیری، مردم‌سالاری، برابری، همبستگی، صداقت، شفافیت، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و مراقبت از دیگران، ازجمله مهم‌ترین محرک‌های ایجاد تعاونی‌ها بوده‌اند. تعاونی‌ها صرفاً یک واحد اقتصادی نیستند و به‌جای تأکید صرف بر سود، به ارائه خدمات به اعضای خود هم اهمیت می‌دهند و این، مهم‌ترین تمایز آنها با شرکت‌های صرفاً انتفاعی است. در واقع **تعاونی‌ها یک نهاد اقتصادی و اجتماعی ترکیبی هستند که بهبود وضعیت اقتصادی، اجتماعی و همچنین فرهنگی اعضای خود را دنبال می‌کنند** [۶]، [۲۵]. تعاونی‌ها از اصول مشخصی پیروی می‌کنند که مهم‌ترین آنها به‌شرح زیر است:

- کنترل مردم‌سالارانه توسط اعضای خود،
- مشارکت مالی اعضا،
- آموزش، تربیت و شفافیت اطلاعات،
- مشارکت داوطلبانه و رایگان،
- مسئولیت اجتماعی،
- خودگردانی و استقلال،
- همکاری بین تعاونی‌ها.

اصل محدودیت قدرت سرمایه نیز یکی از اصول مهم است که منجر به ارتباط بین حق رأی و معیارهای توزیع سود می‌شود. عدالت از دیگر اصول اساسی حاکم بر تعاونی‌هاست که به‌معنای توزیع عادلانه درآمد و تقسیم عادلانه فعالیت‌هاست. مهم‌ترین شروط موفقیت تعاونی؛ نیروی انسانی کارآمد، مشارکت داوطلبانه، ایمان و عزم برای موفقیت و یکپارچگی است. تعاونی‌ها در شرایط بحرانی سعی در استفاده از ابزارهای نوآورانه در جهت بقا و ارتقای خود دارند. ادغام در یک شرکت تعاونی دیگر، خرید شرکت‌های جدید و یا تغییر در دامنه فعالیت‌ها، خدمات و محصولات ازجمله مهم‌ترین نوآوری‌های قابل اشاره در این زمینه است [۵].

1. The International Cooperative Alliance (ICA, or ACI, in Portuguese)

از منظر اقتصادی، تعاونی را می‌توان به‌عنوان شبکه‌ای از روابط که هم همکاری و هم رقابت را دربرمی‌گیرد، در نظر گرفت. این موضوع به آن دلیل است که اعضای تعاونی در مقطعی از فعالیت خود به‌صورت انفرادی فعالیت دارند و در مراحل خاصی از فرایند تولید، با یکدیگر همکاری می‌کنند. بنابراین، شدت همکاری اعضای تعاونی به اصول حاکم بر تعاونی، تعادل بین منافع فردی و جمعی و همچنین سطح تعهد و وفاداری اعضا به تعاونی بستگی دارد [۳۰]. از دهه ۱۹۴۰ به‌بعد، اقتصاددانان سه نوع رویکرد متمایز شامل گسترش مزرعه، شرکت مستقل و تعاونی به‌عنوان یک متحدکننده در ارتباط با تعاونی‌ها داشته‌اند. در رویکرد نخست افراد در صورتی عضو تعاونی می‌شوند که از منظر اقتصادی این موضوع به آنها انتفاع برساند. رویکرد شرکت مستقل مبتنی‌بر این دیدگاه است که اگر تعاونی توزیع مازاد مالی (برگشتی) را به حداکثر برساند، رفاه اعضا و جامعه حداکثر می‌شود [۲۷]. درنهایت، تعاونی به‌عنوان یک متحدکننده، تأکید دارد که منافع اعضای تعاونی باید از طریق یک ساختار توزیع بهینه که همه اعضا در طراحی آن اظهارنظر کرده‌اند، تأمین شود [۲۹].

تعاونی‌ها در بخش‌های مختلف اقتصاد وجود دارند که این موضوع نشان‌دهنده تنوع آنهاست. تعاونی‌ها را می‌توان از طریق معیارهای مختلف به‌شرح زیر تقسیم‌بندی کرد [۲۷]:

– **براساس دارایی:** در این حالت مدل‌های مختلف مالکیت (مالکیت شخصی یا مالکیت به‌صورت سهام) می‌تواند تعیین‌کننده سهم افراد از تعاونی باشد،

– **براساس اندازه بازار:** تعاونی‌ها را می‌توان براساس اندازه بازاری که در آن فعالیت می‌کنند در سطوح بین‌المللی، ملی، منطقه‌ای و محلی طبقه‌بندی کرد،

– **براساس نوع فعالیت پایه‌ای:** در این ساختار تعاونی‌ها به‌عنوان تعاونی‌های مصرفی، خدماتی و بازاررسانی و تولیدی طبقه‌بندی می‌شوند. هریک از این گروه‌های بزرگ شامل زیرمجموعه‌هایی است که به کلیه فعالیت‌های انجام شده توسط تعاونی‌ها تعلق دارد،

– **براساس نوع فعالیت در چرخه تولیدی:** در این چارچوب تعاونی‌ها را می‌توان به‌صورت تعاونی‌های عرضه، تعاونی‌های بازرگانی، تعاونی‌های صنعتی،[1] اتحادیه‌های اعتباری، تعاونی‌های تولیدی و تعاونی‌های چندمنظوره تقسیم‌بندی کرد [۵].

تعاونی‌ها دو ویژگی خاص دارند که آنها را از شرکت‌های سنتی متمایز می‌کند. نخست اینکه اعضای یک تعاونی صاحبان آن تعاونی نیز هستند و نتایج حاصل از مشارکت خود را اعم از مثبت و یا منفی دریافت می‌کنند؛ دوم اینکه تعاونی‌ها براساس اصول مردم‌سالارانه اداره می‌شوند و فعالیت‌های آنها می‌تواند منافع اعضا را به حداکثر برساند. سرمایه‌گذاری در تعاونی‌ها متفاوت از شرکت‌های رایج است، چراکه در تعاونی‌ها سود حاصله به تناسب در بین اعضا تقسیم می‌شود. از طرفی با توجه به اینکه اعضای تعاونی خود را در سرنوشت شرکت سهیم می‌داند، موفقیت تعاونی را موفقیت خود دانسته و در جهت آن تلاش می‌کند [۲۷]. در جدول ۲ به تفاوت بین تعاونی‌ها و شرکت‌های تجاری پرداخته شده است.

جدول ۲. تمایزات شرکت‌های تعاونی با شرکت‌های تجاری [۳۱]

معیارهای متمایزکننده	شرکت‌های تعاونی	شرکت‌های تجاری
زمینه‌های شکل‌گیری	اهداف اقتصادی و اجتماعی	سود
حداقل تعداد اعضا جهت تشکیل شرکت	بسته به قوانین کشورها متفاوت است؛ معمولاً ۷ نفر	یک کارآفرین
هدف	ارائه خدمات به اعضا	کسب سود بیشتر
حق رأی در تصمیم‌گیری‌ها	هر فرد دارای یک حق رأی است.	هرچه سرمایه بیشتر باشد حق رأی بیشتر است.
تشکیل سرمایه	از سهام تشکیل شده است.	سهام مالکان، آن را تشکیل می‌دهد.
توزیع مازاد برگشتی	غیرقابل انتقال به شخص ثالث	قابل انتقال به شخص ثالث

1. Manufacturing

تعاونی‌های بخش کشاورزی می‌توانند در کلیه فرایندهای مرتبط با کشاورزی مانند کاشت، برداشت، فراوری، بسته‌بندی و فروش شرکت کنند. هدف آنها گردهم آمدن افرادی است که می‌توانند فعالیت مشترک داشته باشند و درنتیجه مقیاس، قدرت چانه‌زنی و دسترسی وسیع‌تری به بازار پیدا کنند [۳۱].

۳-۱. چالش‌های پیش‌روی تعاونی‌ها در بخش کشاورزی

مباحث مربوط به تعاونی‌ها منحصربه‌فرد است، زیرا مهم‌ترین مشـــتریان آنها درعین‌حال صاحبان آنها هستند. اعضای یک شرکت تعاونی، هم‌زمان مصرف‌کننده، تأمین‌کننده، مالک و مدیر این شرکت هســـتند و این موضوع ممکن است تعارضاتی را دربرداشته باشد و حکمرانی تعاونی را با چالش مواجه کند [۳۲].

معمولاً تأمین مالی تعاونی‌ها محدود به جذب اعضای جدید، کمک‌های دولتی و وام‌های بانکی می‌شود، درحالی‌که این منابع کفایت لازم را نداشته و ضرورت دارد تا مکانیسم‌های تأمین مالی مستقل در دستور کار مدیریت تعاونی‌ها قرار بگیرد. همچنین مدیریت تعاونی‌های بخش کشاورزی در معرض بروز عدم قطعیت‌های طبیعی و فصلی، فسادپذیری محصولات و تغییرپذیری خاص بازارها قرار دارد که این موضوع، مدیریت تعاونی‌ها را با پیچیدگی‌هایی مواجه کرده است. از طرفی تعاونی‌ها باید تعادل بین اهداف اجتماعی و اقتصادی را دنبال کنند و در کنار آن تلاش نمایند که محیط تعاونی برای اعضا جذاب بماند [۳۳]. علاوه‌براین، حق مالکیت تضمین شده اعضا در تعاونی‌ها تعارضاتی را در فرایندهای تصمیم‌گیری ایجاد می‌کند. این تعارضات به‌صورت خلاصه به‌شرح زیر هستند:

- **معضل سواری مجانی:** به این دلیل رخ می‌دهد که به‌طور سنتی حقوق مالکیتی غیرقابل انتقال، پیچیده و ناامن است،
- **مسئله افق (چشم‌انداز):** شرکا از سرمایه‌گذاری در تعاونی‌ها به‌دنبال دستیابی به اهداف کوتاه‌مدتی هستند،
- **مسئله سبد دارایی‌ها:** سطح پایین ریسک‌پذیری اعضای تعاونی‌ها سبب می‌شود تا تنوع سرمایه‌گذاری‌ها در سطح پایینی باشد،
- **مسئله تعارض ذی‌مدخلان:** گروه‌های مختلف تلاش می‌کنند تا در راستای حفظ و حداکثرسازی منافع خود بر تصمیمات و استراتژی‌های اتخاذ شده توسط تعاونی‌ها تأثیرگذار باشند.

علاوه‌براین، عواملی همچون نوســـانات قیمتی، تأثیرگذاری عوامل طبیعی، فصلی بودن و الزامات رقابت‌پذیری از جمله معضلاتی است که به‌طورخاص در ارتباط با تعاونی‌های بخش کشاورزی مطرح هستند. ابهامات فعالیت‌های تجاری در بخش کشاورزی در حال افزایش است و همیشه به میزان کم‌وزیاد وجود خواهد داشت. این موضوع ضرورت به‌کارگیری راهبردهای مدیریت ریسک را در تعاونی‌های بخش کشاورزی نشان می‌دهد [۳۴]. پیچیدگی مدل کسب‌وکار تعاونی‌های بخش کشاورزی بیشتر ناشی از اهداف و عملکردهای متفاوتی است که برای این شرکت‌ها در نظر گرفته شده است. با هر مدل مدیریتی، تعاونی‌ها باید بتوانند در بازار رقابت‌پذیر بمانند و تنها با دستیابی به کارایی اقتصادی اســـت که تعاونی‌ها قادر به انجام وظیفه اصلی خود یعنی تولید و توزیـــع درآمد خواهند بود [۲۹]. به‌طورکلـــی عوامل فراوانی در موفقیت تعاونی‌های تولید دخیل هستند که در ادامه به آنها پرداخته می‌شود.

۳-۲. عوامل مؤثر در موفقیت تعاونی‌های تولید کشاورزی

مدیریت یک تعاونی، سخت و یک فرایند دشوار تلقی می‌شود. این موضوع با توجه به نحوه مواجهه تعاونی‌ها با مشکلات مختلف که می‌تواند متأثر از ویژگی‌های خاص هر تعاونی نیز باشد، پیچیدگی بیشتری پیدا می‌کند. ازآنجاکه اعضای یک تعاونی می‌توانند به‌طور هم‌زمان هم در جایگاه بنیان‌گذار و هم مشتری قرار بگیرند، ممکن است روابط خاصی در مورد اعضای هیئت‌مدیره و نقش و مسئولیت‌های مدیران تعاونی‌ها ایجاد شود [۳۵]. در واقع مدیریت یک تعاونی در بخش کشاورزی تفاوت قابل‌توجهی با یک شرکت صرفاً تجاری دارد. در شرکت‌های تجاری هدف، ارائه خدمات در راستای رسیدن به سود است. در چنین شرکت‌هایی تمام اختیارات و فعالیت‌ها اساساً در راستای حداکثرسازی منافع سرمایه‌داران است. از طرفی شرکت‌های تجاری، اغلب توسط گروه‌های بسیار کوچک اداره می‌شوند که اعضای آن عمده سرمایه را در اختیار

دارند. به همین دلیل است که در این مورد، سرمایه در رتبه بالاتری نسبت به افراد قرار می‌گیرد و انگیزه اصلی فعالیت‌ها به‌شمار می‌رود. در مقابل و در تعاونی‌ها، ارزش صرفاً منوط به تعداد یا ارزش نقدی سهام در اختیار هر عضو نیست. تمامی اختیارات و حقوق مدیریت، از ظرفیت فرد به‌عنوان عضوی از تعاونی و نه از میزان مشارکت او در سرمایه تعاونی ناشی می‌شود؛ به همین دلیل اعتقاد بر این است که هدف مدیریت تعاونی‌ها، تأمین نیازهای مالی و خواسته‌های اجتماعی همه اعضاست. بنابراین حکمرانی تعاونی‌ها، مردم‌سالارانه و دربرگیرنده مسائل اجتماعی و ساختارهای تولیدی است. بااین‌حال، تعاونی در صورتی موفق در نظر گرفته می‌شود که از نظر مالی و تجاری ثبات داشته باشد و خصوصیات تعاونی خود را حفظ یا بهبود بخشد. تعاونی‌ها در مسیر پیشبرد اهداف خود باید اصول زیر را مورد ارزیابی قرار دهند:

- چارچوب تصمیم‌گیری و نحوه مشارکت اعضا،
- جهت‌گیری تعاونی در ارائه خدمات و نحوه پاسخ به سلایق و توجه به مسائل اجتماعی و محیط زیستی،
- رفتار برابر صاحبان ـ مشتریان در فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری،
- شیوه‌های مدیریت و کنترل کسب‌وکار (به‌کارگیری کارکنان مجرب و آموزش‌دیده و سازوکارهای نظارتی و شفاف‌کننده فعالیت‌ها و اقدامات)،
- تأمین مالی پایدار و حفظ استقلال،
- به‌کارگیری فناوری‌های نوین در راستای حداکثرسازی بهره‌وری و افزایش کیفیت محصولات و خدمات،
- سازوکار آموزش کارآمد و مستمر اعضا.

بازیگران اقتصاد اجتماعی، بین بخش دولتی و خصوصی اقتصاد حضور دارند و به ارائه پاسخ و راه‌حل‌هایی برای نیازهایی که بخش دولتی یا خصوصی ناتوان یا بی‌رغبت به مداخله هستند، می‌پردازند. شرکت‌های تعاونی با توجه به بُعد اجتماعی خود، اولویت را به تأمین نیازهای اعضای خود و همچنین جامعه گسترده‌تر می‌دهند و این تأمین نیازها، صرفاً دربرگیرنده سود و منافع اقتصادی نیست [۵].

جونیور و وندر[1] با بررسی مطالعات مختلف در حوزه تعاونی‌های بخش کشاورزی، عوامل ده‌گانه زیر را در موفقیت تعاونی‌ها مؤثر دانسته‌اند [۳۶]:

۱. ترکیب یک دوگانگی؛ توجه هم‌زمان به تحقق اهداف اقتصادی و اجتماعی،
۲. حرفه‌ای شدن مدیریت،
۳. توجه و محقق کردن منافع ذی‌مدخلان،
۴. مدیریت هزینه معامله،
۵. مدیریت ریسک و نوسانات،
۶. بهبود بازاریابی،
۷. رقابت با شرکت‌های سنتی،
۸. پذیرش فناوری،
۹. توجه به پایداری،
۱۰. مسئولیت اجتماعی.

در ادامه به توضیح هریک از این عوامل پرداخته می‌شود:

۱. ترکیب یک دوگانگی؛ توجه هم‌زمان به تحقق اهداف اقتصادی و اجتماعی

امروزه بزرگ‌ترین چالش پیش‌روی تعاونی‌های کشاورزی و روستایی، چگونگی تبدیل شدن به یک بنگاه اقتصادی رقابت‌پذیر است. تحقق این هدف در کنار توجه هم‌زمان به ارزش‌ها و اصول تعاونی برای این نهادها از اهمیت بالایی برخوردار است. بنگاه‌های تعاونی به‌دلیل ماهیت

1. Junior, Osmar de Paula Oliveira and Alcido Elenor Wander

خود، تنها نمایانگر بخشی از اقتصاد هستند که هدف اصلی آن ایجاد تعادل بین ابعاد اقتصادی و اجتماعی است. بر این مبنا، تعاونی‌های مربوطه زمانی می‌توانند تولید و توزیع درآمد داشته باشند و درنتیجه به بهبود رفاه اعضای خود کمک کنند که عملکرد اقتصادی کارآمدی نیز داشته باشند. بنابراین توان ترکیب این دوگانگی یکی از معیارهایی است که می‌تواند موفقیت تعاونی‌ها را در آینده تضمین کند. منطق حاکم بر نظام اقتصادی کنونی جهان، فردی و غیرتعاونی است. فشار حاصل از بازارها که بر رقابتی شدن فعالیت‌های اقتصادی تأکید دارند، ماهیت تعاونی بنگاه‌ها را تحت تأثیر قرار داده است. **توجه به سودآوری هم‌زمان با حفظ روابط بین اعضای تعاونی و ارزش‌های تعاونی، شرط اساسی بقا و شکوفایی تعاونی‌های کشاورزی و روستایی به‌شمار می‌رود.**

۲. حرفه‌ای شدن مدیریت

امروزه مزایای خاص تعاونی‌ها از جمله امتیازات مرتبط با معافیت‌های مالیاتی، دیگر نمی‌تواند تضمین‌بخش ادامه فعالیت این نهادها در رقابت با شرکت‌های خصوصی و جهانی شده باشد. در این فضـــا، تعاونی‌ها نیاز به ارتقای کارایی و اثربخشی سازمانی برای حفظ و ماندگاری خود دارند. تعاونی‌ها اگرچه دارای ابعاد اجتماعی قوی هستند، اما آنها برای بقای خود باید به‌صورت حرفه‌ای و در یک محیط رقابتی مدیریت شـــوند. **در واقع آنها نهادهای خیریه‌ای نیستند و ساختار خیریه‌ای ندارند** و برای حفظ اعضای خود و رفع تقاضای آنها، نیاز دارند تا دنبال مدل‌های رقابتی جدیدی برای مدیریت خود باشند. حرفه‌ای شدن مدیریت، واقعیتی است که تعاونی‌های آمریکایی و اروپایی از دهه ۱۹۹۰ با آن مواجه شده‌اند و خود را سازگار کرده و در حال ارتقای خود هستند. ازسوی دیگر، در کشورهایی مانند برزیل و با وجود فشار فزاینده بازارها، سازگار شدن مدل مدیریتی تعاونی‌ها کُند و پیچیده بوده است. مردم‌سالارانه شدن مدیریت در برزیل ازجمله مهم‌ترین چالش‌ها بوده است، چراکه بیشتر تعاونی‌ها در این کشور ماهیت سوسیالیستی دارند.

همچنین در برزیل هیچ‌گونه جدایی بین مالکیت و مدیریت تعاونی وجود ندارد و اعضای تعاونی معمولاً مدیریت تعاونی را نیز انجام می‌دهند. این موضوع سبب می‌شـــود تا به‌دلیل تعارض منافع و تأثیر تمایلات شخصی بر تصمیم‌گیری‌ها، مدیریت تعاونی‌ها به‌صورت حرفه‌ای پیش نرود. بنابراین **با حرفه‌ای شدن مدیریت و جدایی مقوله مدیریت تعاونی از مالکیت، مدیران تعاونی از ترس تغییرات احتمالی، انگیزه‌های بسیار بیشتری برای بهبود منافع جمعی و رقابت‌پذیر شدن تعاونی خواهند داشت و شرکت تعاونی می‌تواند از ظرفیت‌های مدیریتی خارج از اعضای خود، به شکل منسجم‌تر و ســـازمان‌یافته‌تر بهره‌مند شود.** درنهایت و در مسیر توسعه تعاونی‌ها، این عقیده وجود دارد که توسعه فرهنگ کارآفرینی و بازارمحوری و همچنین بازنگری در اصول کسب‌وکار تعاونی، از اهمیت بالایی برای رقابت‌پذیری برخوردار است.

۳. توجه و محقق کردن منافع ذی‌مدخلان

مدل کسب‌وکار تعاونی‌های بخش کشاورزی بسیار پیچیده است، ویژگی‌های ذاتی چنین مدل‌هایی سبب شده تا مشکلات مدیریتی آن نیز بسیار پیچیده باشد. معمولاً فعالیت‌های تعاونی به‌دنبال تحقق اهداف مختلفی هستند و درنتیجه به یک ساختاری از حکمرانی نیاز دارند تا هماهنگی مؤثری را بین تمامی اعضا و سهام‌داران ایجاد کند. در این چارچوب تعاونی‌ها نیاز دارند بر مدیریت مشارکتی و زنجیره‌های ارزش تمرکز داشته باشند و از این طریق، منافع ذی‌مدخلان خود را تأمین کنند.

مخاطبان اصلی تعاونی‌ها، خود اعضای این تعاونی‌ها هســـتند. به‌هرحال، آنها هم در فعالیت‌های تعاونی خود سرمایه‌گذاری می‌کنند و هم مشتری محصولات تعاونی خود به‌شمار می‌روند. اعضای تعاونی‌ها از نظر اندازه یک تعاونی به‌لحاظ حداقل معیارهای تعیین شده برای عضویت و ماهیت فعالیت‌ها، سطح فناوری مورد استفاده و مدل کسب‌وکار با یکدیگر متفاوت هستند و هر اندازه، تعداد اعضای یک تعاونی بیشتر باشد، تأمین منافع همه اعضا از پیچیدگی بیشتری برخوردار است. تعاونی‌های بزرگ‌تر به ساختارهای ارتباطی و مدیریتی پیچیده‌تری نیاز دارند تا چشم‌اندازها، راهبردها، سرمایه‌گذاری‌های جدید و رویه‌ها و اقدامات تعریف شده را به مرحله اجرا برسانند. شرکت‌ها ازجمله تعاونی‌هایی که در بخش کشاورزی فعالیت دارند، به‌صورت مجزا فعالیت نمی‌کنند، بلکه آنها بخشی از یک زنجیره گسترده هستند که به‌دنبال تولید ارزش برای مصرف‌کننده نهایی می‌باشند. مفاهیمی مانند مدیریت زنجیره ارزش و شبکه تأمین نشان‌دهنده اقدامات جمعی است که باید توسط

تعاونی‌های بخش کشاورزی در راستای تأمین منافع اعضا به‌درستی به سرانجام برسد.

۴. مدیریت هزینه معامله

با توجه به اینکه تعاونی‌ها می‌توانند در مراحل مختلف تولید مشارکت داشته باشند و دارای شبکه ارتباطی گسترده‌ای نیز هستند، می‌توانند معاملات را تسهیل و هزینه‌های مبادله را کاهش دهند. برای مثال آنها می‌توانند به‌صورت عمده نهاده‌ها را خریداری و درنتیجه هزینه تأمین نهاده‌ها را کاهش دهند. همچنین می‌توان گفت که کسب‌وکارهای مدل تعاونی می‌توانند هم به‌صورت افقی، هنگام سازمان دادن به تلاش‌ها در جهت تحقق اهداف مشترک، و هم به‌صورت عمودی، هنگام تسهیل روابط بین عوامل مختلف، به افزایش کارایی سیستم کمک کنند.

لازم به ذکر است که هزینه‌های مبادله می‌تواند موانعی را برای برخی از تولیدکنندگان، به‌ویژه تولیدکنندگان کوچک و فقیر، در جهت دسترسی به بازار ایجاد کند. شرکت‌های تعاونی از طریق اقداماتی همچون جمع‌آوری اطلاعات بازار، بررسی و انتخاب شرکای تجاری، مذاکره، تدارکات، نظارت و انطباق اقدامات با قراردادهای صورت گرفته، می‌توانند هزینه‌های مبادلاتی را کاهش دهند. **در واقع تعاونی‌ها با پایین نگه داشتن هزینه‌های مبادله، وفاداری اعضا را به تعاونی تضمین می‌کنند** و اعضا کاملاً متوجه هستند که در صورت انجام فعالیت‌ها به‌صورت فردی باید هزینه بیشتری را پرداخت کنند. گفتنی است که جذابیت تعاونی‌ها تنها محدود به تولیدکنندگان خرد که از توانایی‌های محدودی برخوردار هستند، نمی‌شود، بلکه افرادی که مایل به توسعه تولید و درآمد خود هستند را نیز شامل می‌شود. بنابراین پیوستن به تعاونی به‌معنای دسترسی به نهاده‌های ارزان‌تر، تضمین بازار و افزایش تعداد مبادلات است. هماهنگی‌های صورت گرفته توسط تعاونی‌ها باعث کاهش ابهامات اعضا به‌خصوص در ارتباط با تضمین بازار و حفاظت در برابر نوسانات قیمتی می‌شود.

۵. مدیریت ریسک و نوسانات

زمانی که یک تولیدکننده روستایی در قالب یک تعاونی فعالیت می‌کند، ریسک‌های کمتری را نسبت به زمانی که به‌طور فردی فعالیت می‌کند، متحمل می‌شود. به‌طور خاص در حالت تعاونی، ریسک‌های مرتبط با بازار و نوسانات قیمتی بسیار کم‌تر است و تولیدکننده نگران بازار محصولات و عادلانه بودن قیمت فروش تولیدات نیست. با توجه به بالاتر بودن ریسک فعالیت‌های اقتصادی در بخش کشاورزی که ناشی از تأثیرگذاری عواملی همچون تغییرات آب‌وهوایی، فصلی بودن و مداخلات دولت ازجمله در ارتباط با قیمت‌گذاری می‌شود، تعاونی‌های بخش کشاورزی در جهت مدیریت ریسک و کاهش هزینه‌ها، باید طیف وسیعی از گزینه‌های اقتصادی و سازمانی را در نظر داشته باشند.

پرکاربردترین ابزار مدیریت ریسک که توسط تعاونی‌های فعال در بخش کشاورزی نوین مورد استفاده قرار می‌گیرد، شامل مواردی همچون **بیمه محصولات، خرید با قیمت مناسب نهاده‌ها و پوشش ریسک کالا و قراردادهای آتی** است. اعمال خرید تضمینی توسط شرکت و داشتن اطمینان‌خاطر در برابر حوادث و بلایای طبیعی، امنیت فعالیت در بخش کشاورزی را بالا می‌برد. ابزارهای مورد اشاره معمولاً برای تعاونی‌های کوچک، غیرقابل دسترس هستند که این موضوع به ماهیت محصولاتی برمی‌گردد (معمولاً میوه و سبزیجات) که این تعاونی‌های به بازار عرضه می‌کنند. **گسترش قلمرو جغرافیایی و تنوع در تولید از دیگر راهبردهای مدیریت ریسک است** که تعاونی‌ها در جهت تضمین ثبات در عرضه به آنها روی آورده‌اند. گستردگی جغرافیایی اعضا سبب تنوع و افزایش دسترسی به مواد خام می‌شود، اما از طرفی این راهبرد منجر به بالاتر رفتن هزینه‌های لجستیکی می‌شود. همچنین استراتژی تنوع در تولید نیاز به جذب سرمایه‌گذاری‌های مولد بیشتری دارد که این موضوع می‌تواند هزینه‌های تولید را افزایش دهد. علاوه‌براین، **تعاونی‌ها دارای ریسک‌های داخلی هستند که معمولاً از اختلاف بین اعضا به‌وجود می‌آید**. در این حالت، گسترده بودن فعالیت جغرافیایی یک تعاونی می‌تواند مشکلات حکمرانی داخلی تعاونی را تشدید کند. همچنین تنوع محصول می‌تواند منجر به از دست دادن تمرکز و درگیری با اعضای محافظه‌کارتر شود و لذا ظرفیت مدیریتی تعاونی‌ها باید در این راستا ارتقا یابد.

درنهایت باید گفت که **در مدیریت ریسک تعاونی‌ها دو موضوع برجسته است. نخست اینکه هرچقدر افراد به تعاونی وفادار باشند، مدیریت ریسک توسط تعاونی‌ها کارآمدتر خواهد بود. بنابراین در این موضوع، تعاونی‌ها باید راهبردهای جذب و نگهداشت افراد را در دستور کار خود داشته باشند. در واقع هنگامی که مدیریت ریسک‌ها به‌صورت جمعی به انجام برسد،**

نتایج به‌دست آمده رضایت‌بخش‌تر خواهد بود. دوم اینکه حذف تمامی ریسک‌ها غیرممکن و یا حتی نامطلوب است؛ زیرا در صورت نداشتن هیچ ریسکی، پتانسیل کسب سود از نوسانات بازار از بنگاه‌ها سلب می‌شود.

۶. بهبود بازاریابی

تعاونی‌های بخش کشاورزی، سازمان‌های مناسبی در جهت توانمندسازی کشاورزان برای خریدوفروش نهاده‌ها و محصولات خود به‌صورت رقابتی هستند. کشاورزان بدون ایجاد تغییر خاصی در دارایی‌های خود، قادر هستند تا به بازارها و کانال‌های توزیع دسترسی پیدا کنند. با گسترش کانال‌های توزیع، تعاونی‌ها امکان تنوع بخشیدن به تولیدات کشـــاورزان را فراهم می‌کنند. از طرفی و با گسترش سبد محصولات کشاورزان، اثرات فصلی بودن فعالیت‌های کشاورزی بر درآمد کشاورزان از بین خواهد رفت و درنتیجه کشاورزان در طول سال، با پایداری بهتری از نظر نقدینگی مواجه می‌شوند. علاوه‌براین، تعاونی‌های بخش کشاورزی می‌توانند موانع ورود به بازار را برای کشاورزان از میان بردارند. در این راستا آنها می‌توانند از طریق بهبود کیفیت و سلامت محصولات اعضا، بر موانع قانونی و بهداشتی و ایمنی غذایی تولید غلبه کنند و در حداقل مقیاس‌های تولیدی و لجستیکی، فعالیت‌های کشاورزی را ممکن سازند. در این ارتباط و همچنان که در پیشینه پژوهش اشاره شد، در تبصره «۲»، ماده (۶) «قانون افزایش بهره‌وری در بخش کشاورزی و منابع طبیعی» دولت موظف شده است تا حمایت‌ها و تسهیلات لازم را از تشکل‌های کشاورزی در جهت ایجاد آزمایشگاه‌های مناسب برای کنترل میزان سلامت محصولات ازجمله عدم آلودگی آنها به مواد شیمیایی، پرتوزایی (رادیواکتیویته)، میکروبی، ویروسی، انگلی و قارچی به عمل آورد. همچنین تعاونی‌های تولید به کشاورزان کمک می‌کنند تا برای محصولات خود، نشان ارگانیک و یا نشان اصالت و مبدأ تولید را دریافت کنند و از این طریق، ارزش‌افزوده بیشتری برای آنها فراهم می‌کنند [۳۷]. **تعاونی‌ها هنگام طراحی شبکه توزیع خود معمولاً به دو صورت عمل می‌کنند؛ نخست، اولویت دادن به بازارهای مجاور و در دسترس که این مورد بیشتر در ارتباط با تعاونی‌های کوچک صادق بوده و دوم تعریف بازار گسترده‌تر و تخصصی‌تر که این مورد، مرتبط با تعاونی‌های بزرگ‌تر است.**

۷. رقابت با شرکت‌های سنتی

جهانی شدن به‌طور فزاینده‌ای در حال تشدید است؛ در این فضا شرکت‌های تعاونی باید زمینه‌های رقابتی خود را بدون از دست دادن ارزش‌های یک تعاونی، حفظ و ارتقا بخشند. از منظر رقابت‌پذیری، امروزه تعاونی‌ها از دو جانب تحت فشار هستند؛ نخست از طرف رقبای خارجی که نیاز به جستجوی مداوم برای ارتقای عملکردها را ایجاد کرده است و دوم از طرف اعضای داخلی که به‌طور فزاینده‌ای خواهان عملکرد مناسب اجتماعی و اقتصادی هستند. بنابراین تعاونی‌های بخش کشـــاورزی در صورتی موفق خواهند بود که اعضای آن به منافع اقتصادی بالاتری دســـت پیدا کنند. همچنین در جهت حفظ رقابت‌پذیری، ضرورت دارد تا تعاونی‌ها به افزایش کارایی در طول زنجیره تولید خود بپردازند. ارتقای عملکرد بخش‌های مختلف زنجیره تولید، سبب خواهد شد که تعاونی‌ها در مقیاس جهانی فعالیت داشته باشند و به حضور خود قوت بخشند. ضرورت دارد تعاونی‌ها بازارمحور باشند و تمرکز خود را از بازاریابی همه چیزهایی که شرکت تعاونی تولید می‌کند، به تولید و ارائه همه چیزهایی که بازار نیاز دارد، تغییر دهند. تعاونی‌ها باید بتوانند از طریق توسعه ساختارها و جنبه‌های مدیریتی، موقعیت خود را در بازار حفظ کنند. بنابراین، تلاش برای بهبود وضعیت عواملی ازجمله، نوآوری، جهانی‌سازی، اندازه، آموزش، تنوع و بازارمحوری، در راستای رقابت‌پذیر شدن تعاونی‌ها امری ضروری است.

۸. پذیرش فناوری

فناوری عاملی در جهت حفظ پایداری تولید است. مطالعات نشان می‌دهد که مشارکت اعضای تعاونی‌ها اثرات مثبتی بر توسعه دانش و پذیرش فناوری دارد. در ترویج نوآوری، ساختار ارتباطی بین اعضای یک تعاونی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. هرچقدر ارتباط بین اعضای یک تعاونی گسترده‌تر باشد، میزان نوآوری افزایش پیدا خواهد کرد. همچنین مطالعات نشان می‌دهد که تولیدکنندگان مرتبط با تعاونی‌ها، با سهولت بیشتر به کمک‌های فنی و فناوری‌های مورد نیاز دست پیدا کرده‌اند. محیط تعاملی که توسط تعاونی‌ها فراهم می‌شود، ارتباط بین تولیدکنندگان را ارتقا می‌دهد و درنتیجه تجارب مثبت به اشتراک گذاشته می‌شود و زمینه برای اثرگذاری و هم‌افزایی اعضای تعاونی فراهم

می‌شود. با افزایش سطح فناوری و تأثیرات مثبت آن، سطح وفاداری اعضای تعاونی افزایش می‌یابد. فناوری زمانی پذیرش و تداوم می‌یابد که این فرایند با اعضای آن آغاز و ادامه یابد.

۹. توجه به پایداری

تقاضای جهانی برای غذا در حال گسترش است و انتظار می‌رود تا سال ۲۰۵۰ این تقاضا دو برابر شود. از طرفی اثرات محیط زیستی ناشی از گسترش فعالیت‌های کشاورزی نیز افزایش پیدا کرده و این موضوع، یکی از چالش‌های اساسی در پایداری توسعه است. در این زمینه و با وجود ضرورت توسعه فعالیت‌های کشـــاورزی در طول زمان، جوامع و دولت‌ها بر تولیدکنندگان کشاورزی فشار وارد می‌کنند تا شیوه‌های تولید خود را به‌سمت پایدارتری هدایت کنند. بنابراین هر سیاست، شیوه و فناوری جدیدی که در روستاها اتخاذ می‌شود باید ملاحظات پایداری را در نظر بگیرد، بدون اینکه این موضوع به عملکرد اقتصادی و منافع کشاورزان آسیبی وارد کند. نکته قابل‌توجه، این موضوع است که به‌دلیل توسعه شهرنشینی و گسترش مناطق حفاظت شده، زمینه برای گسترش سطح زیر کشت محصولات کشاورزی محدود شده است. بنابراین توسعه سطح زیر کشت گزینه مناسبی از نظر پایداری نیست و ضرورت دارد در این زمینه سیاست‌ها به‌سمت افزایش بهره‌وری در واحد سطح تمرکز یابد. نمونه‌هایی از شیوه‌های مرتبط با کشاورزی پایدار به‌شرح موارد زیر است:

- **کشاورزی حفاظتی:**[1] براساس سه اصل اساسی شامل حداقل خاک‌ورزی، تناوب زراعی و پوشش دائمی به انجام می‌رسد،
- **کشاورزی دقیق:**[2] یک راهبرد مدیریتی اســـت که جزئیات و اطلاعات مربوط به هر قسمت از مزرعه را به‌کار گرفته و مدیریت دقیقی بر نهاده‌ها اعمال می‌کند،
- **کشاورزی ارگانیک:**[3] با هدف تولید غذای سالم از طریق استفاده از نهاده‌های طبیعی و با ملاحظه یکپارچگی گیاهان، خاک و آب‌وهوا و همچنین سلامت و رفاه مصرف‌کننده به انجام می‌رسد،
- **مدیریت مصرف آب:**[4] شامل اتخاذ فناوری‌ها و سیستم‌های آبیاری کارآمد برای حذف اتلاف آب و استفاده کارآمدتر از آن می‌شود،
- **مدیریت یکپارچه آفات:**[5] یک رویکرد کنترلی که به‌دنبال کاهش جمعیت آفات به زیر سطح آسیب اقتصادی است.

۱۰. مسئولیت اجتماعی

در سال‌های اخیر مسئولیت اجتماعی شـــرکتی (CSR)[6] به یکی از راهبردهای مدیریتی تعاونی‌های فراگیر بخش کشاورزی تبدیل شده است. به مسئولیت اجتماعی صرفاً به‌عنوان یک حرکت بشردوستانه توجه نمی‌شود، بلکه این مهم، یکی از راهبردهای حفظ رقابت‌پذیری برای بنگاه‌های اقتصادی است. توجه به مسئولیت اجتماعی در تعاونی‌ها با توجه به ماهیت تعاونی‌ها و برجسته بودن خصلت اجتماعی این نوع نهادها، اهمیت بیشتری پیدا کرده است. **اهتمام به مسئولیت اجتماعی برای تعاونی‌ها ارزش‌آفرین است و این موضوع می‌تواند در قیمت‌گذاری محصولات تعاونی‌ها و افزایش شهرت و درنهایت بهبود وجهه تعاونی در میان اعضای خود، تأثیرگذار باشد.**

با توجه به اهمیت حکمرانی تعاونی‌ها و ضرورت حرکت به‌سمت مدل‌های حکمرانی تعاونی‌های نسل جدید، در ادامه سعی شده است به اصول نوین حکمرانی این نهادها پرداخته شود.

۳-۳. حکمرانی نوین تعاونی‌های بخش کشاورزی

محیط تعاونی‌های بخش کشاورزی به‌خصوص انواع فراگیر آن، به‌طور فزاینده‌ای متلاطم شـــده و در جهت رفع این بی‌ثباتی نیاز به اتخاذ مدل‌های مدیریتی ترکیبی احساس شده است. این مدل‌ها از ترکیب جنبه‌های مدیریت مردم‌سالارانه با مدیریت حرفه‌ای مشخص می‌شود و

1. Conservation Agriculture
2. Precision Agriculture
3. Organic Agriculture
4. Water Use Management
5. Integrated Pest Management
6. Corporate Social Responsibility (CSR)

برخی از محققان از آن به‌عنوان **مدل مدیریتی تعاونی‌های نسل جدید** یاد کرده‌اند. تعاونی‌های نسل جدید از طریق نوآوری‌های سازمانی ایجاد شده و به موضوعاتی همچون ایجاد سهام قابل معامله در بورس و کشـــاورزی قراردادی روی آوردند [۳۸]. در تعاونی‌های نسل جدید الگوی حکمرانی از اهمیت بالایی برخوردار است. منطبق بر اصول حکمرانی شایسته [۲۹]، ساختار مدیریتی تعاونی‌ها لازم است شفاف و قابل نظارت از طریق نهادهای نظارتی و منطبق با قوانین و مقررات باشد. اصول نوین حکمرانی تعاونی‌های بخش کشاورزی شامل خودمدیریتی،[1] احساس عدالت،[2] شفافیت،[3] آموزش[4] و پایداری[5] می‌شود. جزئیات بیشتر در این ارتباط به‌شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. اصول حکمرانی تعاونی‌ها [۳۸]

خودمدیریتی	خود اعضـــای تعاونی، به‌صورت مردم‌ســـالارانه و از طریق نهادهـــای نمایندگی و اختیارات قانونی، مســـئولیت هدایت تعاونی و بررسی حساب‌های مدیریتی را برعهده می‌گیرند. کارگزاران حاکمیتی مسئول عواقب اعمال و کوتاهی‌های خود هستند.
احساس عدالت	ارتباط اعضا و ذی‌مدخلان با تعاونی به‌صورت برابر و عادلانه است.
شفافیت	تسهیل دسترسی ذی‌نفعان به اطلاعات حتی فراتر از شرایطی که در قوانین پیش‌بینی شده است. این موضوع یک رابطه قابل اعتماد و مطمئن را بین اعضا و تعاونی ایجاد می‌کند.
آموزش	آموزش به اعضا در راستای تربیت رهبرانی که با دانش بالای مدیریتی، اساس موفقیت و ماندگاری تعاونی‌ها را پایه‌گذاری کنند.
پایداری	پیروی از اصول مدیریت اخلاقی در روابط داخلی و خارجی در راستای مقاصدی همچون ایجاد و حفظ ارزش برای تمامی ذی‌نفعان و همچنین مانـدگاری تعاونی با در نظر گرفتن جنبه‌های اقتصـادی، اجتماعی، فرهنگی و محیط زیستی.

براساس مطالعات صورت گرفته، با توجه به اهمیت رقابت‌پذیر شدن تعاونی‌ها و همچنین ضرورت اعمال ساختار حکمرانی نوین در آنها، شیوه‌ها و ابزارهای زیر در جهت بهبود عملکرد این شرکت‌ها توصیه می‌شود:

۱. جدایی مدیریت از مالکیت،
۲. داشتن مدیریت راهبردی،
۳. مدیریت نشان تجاری،
۴. عضویت محدود،
۵. مدیریت اجتماعی،
۶. استقلال مالی (خودگردانی)،
۷. مدیریت ریسک.

1. Self-Management
2. Justice Sense
3. Transparency
4. Education
5. Sustainability

در ادامه به توضیح هریک از این عوامل پرداخته می‌شود.

۱. جدایی مدیریت از مالکیت

در اکثر تعاونی‌های بخش کشاورزی مدیریت حرفه‌ای وجود ندارد. در ساختارهای سنتی تعاونی‌ها، افرادی مدیریت تعاونی‌ها را به‌دست می‌گیرند که دارای نفوذ سیاسی در این نهادها هستند. واضح است که چنین افرادی لزوماً مهارت، دانش و آموزش لازم را برای مدیریت یک تعاونی نسل جدید ندارند [۳۹]. جدا نبودن سیستم مدیریتی از موضوع مالکیت سبب می‌شود تا نقش عوامل سیاسی و افراد صاحب قدرت در مدیریت تعاونی‌ها بیشتر شود. در چنین شرایطی منافع تمامی اعضا به‌صورت یکسان مورد توجه قرار نمی‌گیرد و چارچوب شفافی برای جذب سرمایه‌گذاری و دستیابی به بازارهای بزرگ‌تر وجود نخواهد داشت [۲۹]. تخصصی شدن موضوع مدیریت و سرمایه‌گذاری در تعاونی‌ها از جمله شاخص‌های یک تعاونی مدرن در بخش کشاورزی است که با جدایی مالکیت از مدیریت امور یک تعاونی حاصل می‌شود. این رویه، موجب سهولت در فرایند تصمیم‌گیری می‌شود و مشکلات نمایندگی ناشی از تضاد منافع بین مدیر تعاونی و مشتری تعاونی را به حداقل می‌رساند. در واقع، زمانی که مدیران از اعضای تعاونی و تحت تأثیر آنان نباشند، در شرایط بی‌طرفانه‌ای و در جهت منافع کلی تعاونی حرکت خواهند کرد. **تفکیک مدیریت از مالکیت ابزاری ضروری در جهت تحقق حکمرانی خوب در تعاونی‌هاست که نتایجی از قبیل شفافیت، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و تزریق نوآوری را در ساختار مدیریتی به‌همراه دارد.** در واقع، به‌نظر می‌رسد که با حرفه‌ای شدن مدیریت تعاونی‌های فعال در بخش کشاورزی، این تعاونی‌ها در تحقق اهداف و فعالیت‌های اجتماعی نیز به سطح جدیدی ورود پیدا کنند [۳۸]. **نکته قابل توجه آن است که حرفه‌ای شدن مدیریت نباید با اصل خودمدیریتی در تضاد باشد؛ بدین‌صورت که اعضای تعاونی باید مسئولیت گزینش و انتخاب مدیران را برعهده بگیرند. همچنین ضروری است تا از طریق سازوکار نمایندگی، بر کارآمدی و عملکرد مدیران نظارت کرد و شفافیت اقدامات مدیریتی را افزایش داد.** حضور نماینده‌ای از اعضا در جلسات مدیریتی، این اطمینان را حاصل می‌کند که صدا و خواسته آنان در تصمیمات مدیریتی شنیده و همچنین پیگیری خواهد شد. در ساختار مدیریت حرفه‌ای، مجمع عمومی همچنان ارگان مستقل تعاونی‌ها قلمداد می‌شود [۲۹].

۲. داشتن مدیریت راهبردی

اتخاذ مدل‌های نوین حکمرانی برای تعاونی در راستای همسویی با تغییرات و چالش‌های بازارهای جهانی شده، صورت پذیرفته است. در این زمینه، مدیریت راهبردی تعاونی، به‌عنوان یک ابزار بسیار مناسب برای درک بهتر محیط‌های داخلی و خارجی ظاهر می‌شود. بنابراین شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، اتخاذ جهت‌گیری راهبردی، طراحی مجدد ساختارهای سازمانی و فرایند تصمیم‌گیری، سبب تقویت و ارتقای ارتباطات داخلی می‌شود. با توجه به ساختار سازمانی تعاونی‌های فعال در بخش کشاورزی، تقویت محورهای راهبردی از جمله، تمرکز بر کسب‌وکارهای راهبردی، افزایش اثربخشی مدل‌های مدیریتی، بهینه‌سازی ارتباط با اعضا، حرفه‌ای شدن بازاریابی، تقویت ساختار پاسخ‌گویی و افزایش کارایی در جذب سرمایه، مورد پیشنهاد است. در مدیریت نوین تعاونی‌ها، تمرکز بر مشتری‌ها افزایش می‌یابد و این باور تقویت می‌شود که بهترین راه برای دستیابی به اهداف سازمان، رفع نیازمندی‌های مشتری و جلب رضایت هرچه بیشتر او است [۲۹].

همچنین تعاونی‌های فعال در بخش کشاورزی در جهت حفظ رقابت‌پذیری خود در بازارهای جهانی، نیاز دائمی به نوآوری در محصولات و فرایندها دارند. ایجاد چنین موقعیتی مستلزم در دسترس بودن منابع مالی است که البته همیشه در دسترس نیست. بنابراین، اولویت‌بخشی به مشارکت دادن اعضا و ایجاد پیوندهای راهبردی، راهکارهای جایگزینی هستند که با حجم کمتری از منابع می‌توانند به توسعه هرچه بیشتر تعاونی‌ها بینجامند. پیوندهای راهبردی می‌توانند از طریق به‌کارگیری روش‌هایی مانند اشتراک‌گذاری دانش و گسترش تحقیق و توسعه، به ارزش محصولات اضافه کنند. ازسوی دیگر این اقدام راهبردی، سبب ایجاد بهره‌وری و ایجاد صرفه‌های ناشی از مقیاس می‌شود. در جهت رسیدن به بازارهای فراملی، تعاونی‌های مذکور باید به‌سمت پیوندها و مشارکت‌های بین‌المللی بروند. بنابراین، تعاونی‌ها با عمل به شیوه‌ای نظام‌مند و هماهنگ با محوریت منافع مشترک، می‌توانند مزیت‌های حیاتی در امر رقابت‌پذیری به‌دست بیاورند. اقدامات و راهبردهای مشترک تعاونی‌ها نشان‌دهنده مدل حکمرانی انعطاف‌پذیر آنهاست [۲۹].

۳. مدیریت نشان تجاری

مدیریت نشان تجاری شامل مجموعه‌ای از فرایندها به‌منظور ایجاد، توسعه و محافظت از هویت نشان تجاری است. نشان تجاری در بلندمدت تصویری از شرکت را در ذهن سهام‌دارانش ایجاد می‌کند که این موضوع در پایداری فعالیت یک مجموعه اهمیت دارد. نشان تجاری دارایی نامحسوس و باارزشی است که می‌تواند منشأ تمایز شده و موقعیت بهتری را در بازار برای هر مجموعه‌ای فراهم سازد.

بنگاه‌های کشاورزی در توسعه نشان تجاری کند عمل کرده‌اند. آنها ترجیح می‌دهند حمایت‌های دولتی را داشته باشند و از طریق اقدامات جمعی قدرت چانه‌زنی اعضا را افزایش دهند. بااین‌حال، تعاونی‌های بخش کشاورزی به اهمیت سرمایه‌گذاری در موضوع توسعه نشان تجاری پی برده‌اند و این موضوع را در چارچوب مدیریت نوین خود به‌عنوان یک راهکار متمایزکننده قلمداد می‌کنند. از طریق مدیریت نشان تجاری، روابط بلندمدت با مشتریان ایجاد می‌شود و در ادامه، بازده اعضای تعاونی افزایش پیدا کرده و تمایزهای پایداری در بازار برای تعاونی ایجاد می‌شود. بدین‌ترتیب، تعاونی‌های مذکور می‌توانند خود را از چرخه قیمت کالاها رها کنند و اشکال پایدار مزیت رقابتی را دنبال و محقق سازند. بررسی‌ها نشان می‌دهند که تأکید بر مدیریت نشـــان تجاری نتایج مثبتی را برای تعاونی‌ها به‌دنبال داشته است. افزایش تعداد قراردادهای فروش محصولات [۴۰]، رشد صادرات [۴۱]، بهبود عملکرد مالی [۴۲] و بهبود دسترسی و رقابت‌پذیری در بازار [۴۳] ازجمله آثاری است که در این زمینه می‌توان به آنها اشاره داشت.

۴. عضویت محدود

عضویت محدود می‌تواند چهار مشکل از مشکلات شناسایی شده پیرامون حقوق مالکیت که پیشتر به آنها اشاره شد و شامل سواری مجانی، مسئله افق، تعارض منافع و سبد دارایی‌ها می‌شد را در تعاونی‌های بخش کشاورزی حل کند. معمولاً محدودیت عضویت در تعاونی‌ها از طریق متعهد کردن نامزدها به تولید محصولات با کمّیت و کیفیتی که از قبل مشخص شده و همچنین الزام آنان به سرمایه‌گذاری در خرید سهام تعاونی‌ها به انجام می‌رسد. تعاونی‌ها از طریق قابلیت انتقال دارایی‌های به‌دست آمده، نقدینگی را برای عضو تعاونی تسهیل می‌کنند. یعنی عضو تعاونی می‌تواند در هر زمانی سهام خود را با اشخاص ثالث معامله کند. تعهدات قراردادی جلوی رفتارهای فرصت‌طلبانه را می‌گیرد و درنتیجه می‌تواند مسئله سواری مجانی را کاهش دهد. مسئله افق نیز به حداقل می‌رسد؛ چراکه از طریق نقدینگی موجود اعضا می‌توانند از سرمایه‌گذاری خود بهره‌مند شوند. درنهایت عضویت محدود سبب می‌شود تا اعضای واقعی و متعهد به تعاونی‌ها اضافه شوند و این موضوع می‌تواند به کاهش موضوعات ناشی از تعارض منافع بینجامد.

شرکت‌های تعاونی از طریق عضویت محدود می‌توانند نیازهای خود را در طول زمان مرتفع سازند و چنانچه در یک زمانی آن نیاز برطرف شد به عضویت خود خاتمه دهند و در صورت تقاضا یا نیاز به سرمایه مجدداً درخواست عضویت‌های مربوطه را داشته باشند. بنابراین عضویت محدود به تعاونی‌های بخش کشاورزی کمک می‌کند تا تأمین مواد خام را از طریق مکانیسمی جدا از قیمت‌ها، تضمین کنند.

لازم به ذکر است که تعاونی‌ها مقاومت‌های در برابر عضویت محدود داشته‌اند؛ چراکه این موضوع با یکی از اصول اولیه تعاونی یعنی حق عضویت آزاد در تضاد است. با توجه به ضرورت سازگار شدن با بازارهای جدید، این واقعیت نمایان شده است که برخی از اصول تعاونی نیاز به تغییرات دارند. برای مثال، در سال ۲۰۰۱ و در آمریکا، برخی ایالت‌ها، از طریق تدوین قوانینی اجازه ایجاد انجمن‌های تعاونی محدود (LCA)[1] را صادر کردند. از طریق این نوآوری سازمانی اعضای اختصاصی با اعضای سرمایه‌گذار در تعاونی ترکیب شدند.

۵. مدیریت اجتماعی

این اعتقاد وجود دارد که هر اندازه یک تعاونی بخش کشاورزی بزرگ‌تر و بازارمحورتر شود، سرمایه اجتماعی آن کوچک‌تر یا کم‌تر می‌شود. بنابراین ضرورت دارد برای مقابله با چنین وضعیتی ابزارها و سازوکارهای در جهت تطبیق اهداف اقتصادی، سیاسی و اجتماعی تعاونی‌ها در نظر گرفته شود. مدیر اجتماعی تعاونی‌ها با تأکید بر مشارکت فعال تمامی اعضا، همسویی بین آنها و منافع تعاونی را زمینه‌ساز می‌شود و بر

1. Limited Cooperative Associations (LCA)

میزان وفاداری اعضا به تعاونی می‌افزاید [۲۹].

۶. استقلال مالی (خودگردانی)

در بین صاحب‌نظران و فعالان موضوع تعاونی‌های بخش کشاورزی این اعتقاد وجود دارد که تأمین سرمایه یکی از مهم‌ترین موضوعات در فرایند تعاونی‌هاست. تعاونی‌ها علاوه‌بر تأمین مالی فعالیت‌های سرمایه‌ای خود به تأمین مالی اعضا و جریان داشتن نقدینگی در تعاونی نیز نیاز دارند که این موضوع، محدودیت‌هایی را در جریان توسعه تعاونی‌های ایجاد می‌کند. استقلال مالی اهمیت فزاینده‌ای برای تعاونی‌ها دارد، این موضوع سبب می‌شود تا تصمیمات مربوط به سرمایه‌گذاری‌ها با ماهیت و منافع تعاونی‌ها هماهنگ‌تر باشد و تعاونی‌ها سطح بالایی را از بدهی متحمل نشوند. تعاونی‌ها در جهت استقلال مالی، بخشی از مازاد برگشتی را در راستای اهداف خاص خود تخصیص می‌دهند که البته این موضوع گاهی با مقاومت‌هایی از سوی اعضای تعاونی‌ها همراه است. این مقاومت‌ها از آنجا ناشی می‌شود که اعضا نسبتاً به اهداف بلندمدت و میان‌مدت تعاونی به‌درستی توجیه نشده و یا این اهداف مورد قبول آنها نیست. یکی دیگر از راه‌های تأمین سرمایه، انتشار اوراق قرضه است که از طریق سرمایه شخص ثالث و با هزینه کم و شرایط طولانی حاصل می‌شود. جذب اعضای جدید از دیگر راه‌هایی است که تعاونی‌ها در تأمین سرمایه اولیه به‌دنبال آن بوده‌اند [۲۹].

۷. مدیریت ریسک

کشاورزان خرد با پیوستن به یک تعاونی انتظار دارند تا ریسک‌های ذاتی فعالیت‌شان، به‌ویژه ریسک‌های مرتبط با بازار و نوسانات قیمتی، کاهش پیدا کند. بااین‌وجود، نیاز است تا کشاورزان در جریان این موضوع باشند که پیوستن به تعاونی دارای ریسک‌هایی نیز است. اصولاً تعاونی‌ها از دو طریق ریسک‌های فعالیتی خود را کنترل می‌کنند؛ نخست، تنوع‌بخشی به تولید و افزایش تعداد اعضای وفادار به تعاونی و دوم راهبردهای مرتبط با پوشش دادن یا انتقال ریسک می‌شود در این حوزه می‌توان به سیاست‌هایی مانند بیمه و انعقاد قراردادهای آتی اشاره کرد. انعقاد قراردادهای آتی این اطمینان را به تعاونی‌ها می‌دهد که نهادهای مورد نیاز را با اطمینان خریداری کرده و کالاها را با قیمت‌های از پیش‌تعریف شده، به فروش برسانند که این موضوع باعث کاهش عدم قطعیت‌های فعالیت‌های تعاونی می‌شود. البته این سیاست بیشتر برای تعاونی‌ها بزرگ در دسترس است [۴۴].

۴. بررسی وضعیت موجود و آسیب‌شناسی تعاونی‌های فعال در بخش کشاورزی ایران

قبل از ورود به مبحث تعاونی‌های بخش کشاورزی و به‌عنوان یک آسیب کلی که کلیت نظام‌های بهره‌برداری کشاورزی را متأثر ساخته است، لازم است به سیر تاریخی تغییرات سازمانی اشاره شود که در ارتباط با موضوع مذکور به‌وقوع پیوسته است. موضوع نظام‌های بهره‌برداری به‌لحاظ سیر تحولات سازمانی از جایگاه معاونت وزارتخانه تا قرارگیری در ذیل سازمان مرکزی تعاون روستایی، دچار تغییرات بوده است. در این ارتباط، «سازمان شرکت‌های سهامی زراعی» که در سال ۱۳۴۷ و متأثر از اصلاحات ارضی تشکیل شده بود در سال ۱۳۵۱ و همگام با قانون تعاونی نمودن تولید و یکپارچه شدن اراضی در حوزه عمل شرکت‌های تعاونی روستایی (مصوب ۱۳۴۹/۱۲/۲۴) به «سازمان شرکت‌های سهامی زراعی و تعاونی تولید» تغییر عنوان داد. در سال ۱۳۶۲ «سازمان شرکت‌های سهامی زراعی و تعاونی تولید» منحل شد و درنتیجه آن «معاونت امور کشت و صنعت‌ها و واحدهای بزرگ تولیدی» در ذیل وزارت کشاورزی ایجاد شد. در ادامه تغییرات سازمانی در موضوع نظام‌های بهره‌برداری کشاورزی و در سال ۱۳۷۲ عنوان معاونت مذکور به «معاونت نظام‌های بهره‌برداری» تغییر پیدا کرد. در سال ۱۳۸۰ و در ادامه تغییرات سازمانی و با انحلال معاونت ترویج، معاونت نظام‌های بهره‌برداری به «معاونت ترویج و نظام‌های بهره‌برداری» تغییر پیدا کرد. در سال ۱۳۸۵ موضوع نظام‌های بهره‌برداری از سطح یک معاونت به سطح یک دفتر در بدنه وزارت جهاد کشاورزی تقلیل‌یافته و درنهایت در سال ۱۳۸۸ موضوع مذکور به‌لحاظ سازمانی در ذیل سازمان مرکزی تعاون روستایی قرار می‌گیرد. هرچند رسالت اساسی سازمان مرکزی تعاون روستایی کمک به توسعه تعاون در روستاها و توانمندسازی تشکل‌ها بوده است، اما تمرکز این سازمان در تنظیم بازار محصولات و ایفای

وظایف تصدی‌گرانه، سبب نوعی انحراف در نقش‌آفرینی آن شده است.

۱-۴. نظام تعاونی‌های تولید روستایی

در اوایل انقلاب اسلامی واحدهای جمعی جدیدی که در زمان رژیم سابق تشکیل شده بود؛ نظیر شرکت‌های سهامی زراعی و کشت و صنعت‌ها و بیش از نیمی از شرکت‌های تعاونی تولید، با نقش‌آفرینی خود اعضا منحل شدند. یکی از دلایل اصلی این انحلال، تشکیل نشدن تعاونی‌های تولید به‌صورت داوطلبانه و از پایین در این مقطع زمانی بوده است. با تشدید مسائل ناشی از خردی و پراکندگی اراضی، بعد از انقلاب اسلامی، گرایش مجدد به ایجاد واحدهای بهره‌برداری جمعی و هدایت و سازماندهی دهقانان در چارچوب تشکل‌های نوین به‌ویژه شرکت‌های تعاونی تولید با تأکید بر حفظ مالکیت و استقلال عمل کشاورزان پدید آمد. در تعاونی‌های جدید، استقلال و انگیزه‌های فردی بیشتر مورد توجه قرار گرفته و به همین دلیل به‌رغم یکپارچه‌سازی کشت و بهره‌مندی اعضا از خدمات شرکت تعاونی، امکان فعالیت هر عضو روی قطعه زمین خود بیشتر فراهم شده است. براساس آخرین آمار سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران، در پایان سال ۱۴۰۲ تعداد ۵۲۴۲ تعاونی در مناطق روستایی و بخش کشاورزی فعال بوده‌اند. حوزه فعالیتی تعاونی‌های فعال در بخش کشاورزی، بیشتر شامل محورهایی از قبیل دامداری، پرورش ماهی، مرغداری، زنبورداری، گیاهان دارویی، پنبه و دانه‌های روغنی و چایی بوده است. جزئیات بیشتر در ارتباط با تعاونی‌های فراگیر بخش کشاورزی به‌شرح جدول ۴ است.

جدول ۴. تعداد و انواع تعاونی‌های روستایی و کشاورزی تحت پوشش سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران در سال ۱۴۰۲ [۴۵]

ردیف	نوع تعاونی	تعداد عضو	شرکت	اتحادیه شهرستان	اتحادیه استان	اتحادیه ملی
۱	روستایی	۴,۳۲۱,۷۱۳	۲,۷۴۹	۳۰۹	۳۴	۱
	روستایی زنان	۵۸,۵۵۴	۳۴۸	–	۴	–
۳	تعاونی‌های فعال در بخش کشاورزی	۱,۱۲۲,۴۴۲	۲,۱۴۵	–	۱۱۹	۱۰
	جمع		۵۲۴۲	۳۰۹	۱۵۷	۱۱

براساس نظرات ارائه شده توسط صاحب‌نظران دانشگاهی و همچنین مدیران مرتبط با موضوع نظام‌های بهره‌برداری در بدنه وزارت جهاد کشاورزی، از مهم‌ترین مشکلات تعاونی‌های فراگیر بخش کشاورزی که سبب شده به موفقیت چندانی دست پیدا نکنند، می‌توان به موارد زیر اشاره داشت:

۱. چالش‌های مدیریتی و سازمانی

- **مداخله دولت و سنتی بودن ساختار مدیریتی تعاونی‌ها:** اگرچه در شروع فعالیت تعاونی‌های بخش کشاورزی نقش‌آفرینی دولت از طریق سازمان مرکزی تعاون روستایی مورد نیاز بوده است، اما با گذر زمان و با شکل‌گیری و بلوغ لایه‌های مختلف تعاونی این ضرورت ایجاد

شد که دولت، به‌عنوان تسهیل گر و ناظر و توانمندساز عمل کند. بااین‌وجود، این موضوع در عمل تاکنون به شکل مناسبی محقق نشده است. با افزایش مقیاس فعالیت تعاونی‌ها، نیاز است که اصول مردم‌ســالارانه تعاونی همچون تخصصی شدن ساختار مدیریتی و شایسته‌گزینی و همچنین شفافیت در امور مدیریتی به تحقق بینجامد و از انتصاب نیروهای غیرمتخصص و گاهی دولتی در بدنه مدیریتی تعاونی‌ها جلوگیری به عمل آید.

در حال حاضر طبق قوانین و مقررات ناظر بر تشــکیل و مدیریت شرکت‌های تعاونی فراگیر بخش کشــاورزی از جمله تعاونی‌های تولید روستایی و حتی در شرکت‌های سهامی زراعی صرفاً مالکان اراضی کشاورزی اجازه عضویت در این شرکت‌ها را دارند. طبعاً در چنین رویه‌ای خود کشاورزان که چه‌بسا فاقد دانش و مهارت شرکت‌داری باشند به‌عنوان عضو مجمع عمومی اقدام به انتخاب افرادی از بین خود به‌عنوان اعضای هیئت‌مدیره می‌کنند و این امر در بهره‌مندی شرکت‌های مذکور از متخصصان مجرب در حوزه کشاورزی و شرکت‌داری اختلال ایجاد می‌کند. در ساختار مدیریتی تعاونی‌های فراگیر بخش کشاورزی کشور معمولاً به مدیریت تعاونی به‌عنوان یک منصب افتخاری نگاه می‌شود و علاوه‌برآن حقوق و مزایای مدیران عامل، وابسته به سوددهی و بالندگی شرکت نیســت. همچنین در وضع موجود به‌لحاظ حقوقی برای مدیران تعاونی مسئولیت جدی در قبال خسارات وارده به شرکت یا عدم‌النفع‌های ناشی از سوءمدیریت‌های احتمالی تعریف نشده است. در چنین ساختاری است که افراد با مهارت و دانش کمتر اجازه ورود به بدنه مدیریتی پیدا کرده و افراد هیئت‌مدیره، اغلب براساس منافع خود و افراد نزدیک‌شان عمل می‌کنند. این درحالی است که در کشورهای پیشرو و در پاسخ به چالش‌های پیرامون تعاونی‌های بخش کشاورزی، به تدوین اســتراتژی‌های جدید به‌ویژه در بخش مدیریتی مبادرت کرده‌اند. یکی از مهم‌ترین این تغییرات حرکت از استراتژی تولیدگرا، به استراتژی بازارگراست.

- **حکمرانی موازی تعاونی‌ها در بخش کشاورزی، به‌رغم تصریح قوانین در این موضوع:** با وجود اینکه ماده‌واحده «قانون مستثنی شدن سازمان مرکزی تعاون روستایی از شمول قانون بخش تعاون اقتصاد جمهوری اسلامی ایران (مصوب ۱۳۷۰/۰۷/۲۴» و همچنین تفسیر قانونی ارائه شده در ارتباط با قانون مذکور، سازمان مرکزی تعاون روستایی را مسئول تمامی تشکل‌های بخش کشاورزی می‌داند، اما همچنان می‌توان از طریق نهادهایی همچون وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، تشکلی از جنس تعاونی را در حوزه کشاورزی به ثبت رساند. این موضوع مدیریت کلان تعاونی‌های بخش کشاورزی و روابط حاکم بر آنها را پیچیده و مشکل ساخته است.
- **ضعف نظام نظارت و بازرسی تعاونی‌ها:** ازجمله وظایف سازمان مرکزی تعاون روســتایی، نظارت و حسابرسی مستمر از تعاونی‌ها و اتحادیه‌های سراسری، استانی و شهرستانی است. سازمان مذکور در موضوع نظارت بر تعاونی‌ها عملکرد مناسبی نداشته است. همچنین در داخل تعاونی‌ها نیز نظام نظارت و بازرسی از نظام اجرایی مستقل نشده است.
- **توجه ضعیف تعاونی‌ها به اهداف اجتماعی و توسعه‌ای:** توسعه کشاورزی و توسعه روستایی لازم و ملزوم یکدیگر هستند، بر همین اساس یکی از فلسفه‌های ایجاد تعاونی‌ها در بخش کشاورزی خدمات‌رسانی جامع به روستاییان و توسعه اشتغال غیرکشاورزی در کنار توسعه بخش کشاورزی بوده که این مهم در قوانین مربوطه نیز قابل مشاهده است.
- **توجه ضعیف به نظام تحقیق و توسعه همچنین توسعه نشان تجاری.**

۲. چالش‌های اجتماعی

- **آگاهی پایین کشاورزان از فلسفه تشکیل تعاونی‌های بخش کشاورزی:** تعاونی‌های بخش کشاورزی کشور به‌صورت خودجوش و با آگاهی اعضا از فلسفه و اصول تعاونی شکل نگرفتند و اشخاص، غالباً برای تعاونی‌ها، ماهیتی دولتی قائل شده‌اند. در واقع برداشت روستاییان و کشاورزان بر این پایه فکری استوار است که تعاونی‌ها برای ارائه خدمت دولت به کشاورزان شکل گرفته‌اند و آنها برای اینکه دسترسی بهتری به نهاده‌ها و خدمات داشته باشند لازم است به این نهادها بپیوندند.
- **اعتماد محدود به ساختار فعالیت تعاونی:** پایین بودن اعتماد اعضای تعاونی‌های بخش کشاورزی به‌طور مشخص از طریق مشارکت ضعیف آنها در مجامع عمومی قابل ردیابی است. شرکت نکردن بیشتر اعضا در جلسه نخست مجمع عمومی و درنتیجه موکول شدن اتخاذ

بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها به جلسه دوم مجمع، سبب می‌شود تا هیئت‌مدیره با آرای محدود ناشـــی از مجمع عمومی دوم تشکیل شود و ساختار تعاونی برای سال‌های طولانی در اختیار افرادی خاص قرار داشته باشد. انتخاب شائبه‌دار اعضای هیئت‌مدیره و گاهی دخالت دولت در انتصاب مدیران تعاونی‌ها سبب شده است تا اطلاع‌رسانی اقدامات و فعالیت‌های تعاونی‌ها به‌صورت شفافی صورت نپذیرد و بدبینی اعضا به تعاونی‌ها را به‌دنبال داشته باشد.

- **مشارکت ضعیف اعضای تعاونی:** کشاورزان در بیشتر مواقع این اعتقاد را دارند که انجام امور تعاونی نیازمند مشارکت آنها نیست. درونی نشدن اصول تعاونی و خودجوش نبودن تشکیل تعاونی‌ها از جمله مهم‌ترین دلایل ایجاد چنین وضعیتی است. اعضای تعاونی نسبت به آرمان‌ها و اهداف تعاونی همسو نشده‌اند و تحقق این اهداف را به‌منزله تحقق اهداف خود نمی‌دانند و این موضوع نیز در میزان مشارکت‌پذیری آنها اثرگذار بوده است. علاوه‌براین در برخی مناطق، اختلافات محلی یا رقابت‌های فردی مانع از مشارکت مؤثر در تعاونی‌ها می‌شود.

۳. چالش‌های اقتصادی

- **عدم استقلال مالی و کمبود سرمایه:** حرفه‌ای نبودن ســـاختار مدیریت در کنار سایر چالش‌های گفته شده سبب شده تا تعاونی‌های بخش کشاورزی کشور از استقلال مالی لازم برخوردار نباشند و گاهی در جهت رفع نیازهای خود مجبور به فروش تجهیزات و ماشین‌آلات تعاونی شده‌اند.
- محدود شدن به بازارهای داخلی و نداشتن نقشه راهبردی برای نقش‌آفرینی در بازارهای بین‌المللی.
- توزیع نامناسب مازاد برگشتی و منابع حاصل از آنکه گاهی صرف موضوعات غیرمرتبط با منافع اعضا می‌شود.
- بهره نبردن از ظرفیت بورس کالا در جهت عرضه محصولات.

۴. چالش‌های محیط زیستی

- **کاهش کیفیت منابع طبیعی:** کاهش کیفیت خاک، کمبود آب و تأثیر تغییرات اقلیمی بر تولیدات کشاورزی، بهره‌وری تعاونی‌های بخش کشاورزی را تحت تأثیر قرار داده است.
- **عدم تطابق با کشاورزی پایدار:** بسیاری از تعاونی‌ها هنوز از روش‌های کشاورزی سنتی و غیرپایدار استفاده می‌کنند که با الزامات محیط زیستی نوین هماهنگ نیست.

۵. چالش‌های فناورانه

- **قدیمی بودن فناوری‌های مورد استفاده:** استفاده از تجهیزات و ماشین‌آلات فرسوده و عدم توانایی تعاونی‌ها در به‌روزرسانی فناوری‌ها، بهره‌وری آنها را کاهش داده است.
- **ضعف در آموزش و توانمندســـازی اعضای تعاونی:** در تعاونی‌های بخش کشاورزی کشـــور به موضوع به‌روزرسانی دانش و ارتقای مهارت‌های مورد نیاز اعضا و به‌ویژه مدیران تعاونی کم‌توجهی شده است. این موضوع درحالی است که در جزء «۲» ماده (۱۵) قانون شرکت‌های تعاونی اشاره شده که سه درصد از درآمد ویژه سالیانه شرکت‌های تعاونی باید برای توسعه تعلیمات و آموزش تعاون اختصاص پیدا کند.
- **توانایی محدود رقابت در عرصه کشاورزی هوشمند:** نبود زیرســـاخت‌های لازم برای پیاده‌سازی فناوری‌هایی مانند اینترنت اشیا (IoT)، هوش مصنوعی و کشاورزی دقیق، جایگاه تعاونی‌های کشور را در مقایسه با شرکت‌های جهانی پیش‌رو در این زمینه پایین نگه داشته است.

۶. چالش‌های حقوقی و سیاستگذاری

نبود قوانین حمایتی کارآمد، وجود بوروکراسی اداری در مسیر دریافت مجوزها و یا تسهیلات و نبود سیاست‌های حمایتی برای ورود به بازارهای بین‌المللی از جمله چالش‌های حقوقی و سیاستی پیش‌روی تعاونی‌ها بوده است.

چالش‌های پیش‌روی تعاونی‌های بخش کشاورزی، اگرچه متنوع و چندبعدی است، اما با برنامه‌ریزی مناسب و سیاستگذاری‌های حمایتی می‌توانند برطرف شوند. شرکت‌های تعاونی بخش کشاورزی، به‌ویژه در جوامع روستایی، ابزارهای ارزشمندی برای توسعه اقتصادی و اجتماعی

هستند و نقش مهمی در بهبود بهره‌وری، عدالت اجتماعی، و توسعه پایدار ایفا می‌کنند. توجه ویژه به این چالش‌ها و رفع آنها می‌تواند تعاونی‌ها را به‌عنوان بازیگران کلیدی در کشاورزی آینده معرفی کند.

۲-۴. شرکت‌های سهامی زراعی

شرکت‌های سهامی زراعی، نوعی از نظام بهره‌برداری در بخش کشاورزی محسوب می‌شوند که با تغییر شکل مالکیت از سنتی به مدرن (سهام‌داری)، برنامه‌ریزی اجرایی کلیه منابع و عوامل تولید کشاورزی را تحت مدیریت متمرکز و یکپارچه قرار داده و تصمیم‌سازی‌های کلیدی در آن تحت فرایندهای محلی و متناسب با قواعد و رویه‌های حقوقی و قانونی تعریف شده، صورت می‌گیرند. پیشینه و چرایی شکل‌گیری شرکت‌های سهامی زراعی کاملاً واضح است. پس از اصلاحات اراضی، زمین‌ها خرد و پراکنده شدند، ترکیب عوامل تولید به‌هم ریخت و عملکرد واحدها کاهش یافت. در جهت رفع عیوب مذکور و درنتیجه یکپارچه‌سازی اراضی، زمینه ایجاد شرکت‌های سهامی زراعی ایجاد شد. اولین شرکت سهامی زراعی در منطقه مرودشت فارس در سال ۱۳۴۷ تشکیل شد و پیرو آن شرکت‌های متعدد دیگری شکل گرفتند. در اجرای قانون تشکیل شرکت‌های سهامی زراعی در طول یک دهه (۱۳۴۷ تا ۱۳۵۷) تعداد ۹۳ شرکت سهامی زراعی در ۸۵۱ روستا با مساحتی معادل ۴۱۱ هزار هکتار و تعداد ۳۵ هزار نفر سهام‌دار تشکیل شد که از مساحت اراضی فوق‌الاشاره ۳۲۶ هزار هکتار اراضی مزروعی بود [۸]. بعد از پیروزی انقلاب، از آنجایی که اکثر شرکت‌ها هنوز نهادینه نشده بودند و به‌صورت عمدتاً اجباری تشکیل شده و سازوکار آنها عمدتاً به نفع بزرگ‌مالکان بود، منحل اعلام شدند و تعداد معدودی از آنها به فعالیت خود ادامه دادند. براساس اعلام سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران، هم‌اکنون تعداد ۳۳ شرکت سهامی زراعی در ۱۴ استان کشور فعالیت دارند که این تعداد شرکت با ۸۸۶۷ نفر سهام‌دار حدود ۸۰.۰۰۰ هکتار از اراضی کشاورزی کشور را تحت پوشش خود قرار داده‌اند. همچنین از ۳۳ شرکت سهامی زراعی در کشور ۲۶ شرکت فعال و ۷ شرکت سهامی زراعی نیمه‌فعال می‌باشند [۴۶].

شرکت‌های سهامی زراعی با حمایت دولت شکل گرفتند، گرچه شرط تشکیل شرکت‌ها کسب موافقت کشاورزان منطقه مورد عمل در نظر گرفته شده بود؛ اما عملاً کشاورزان تسلیم تصمیم‌گیری دولت در انتخاب مناطق طرح تأسیس شرکت‌ها بودند. مهم‌ترین دلایلی که سبب شد شرکت‌های سهامی زراعی توفیقی نداشته باشند عبارتند از ۱. قواعد شرکت‌ها نه‌تنها تعهد و مسئولیتی برای کشاورزان به‌وجود نمی‌آورد، بلکه از آنها سلب مسئولیت مطلق می‌کرد لذا کشاورزان نسبت به شرکت احساس تعلق نکرده و در پیشبرد امور آن مشارکت فعالی به انجام نمی‌رساندند؛ ۲. دولت قبل از هر اقدامی باید با اقدامات ترویجی و آموزشی، کشاورزان را نسبت به مزایای شرکت‌های سهامی زراعی آگاه می‌کرد و سپس وارد مرحله اجرا می‌شد؛ چراکه در آن صورت کشاورزان با رغبت بیشتری عمل می‌کردند و از بعد روانی همراهی بیشتری صورت می‌گرفت؛ در واقع همانند سازوکار شکل‌گیری تعاونی‌های بخش کشاورزی، مردم به‌صورت درون‌زا و از پایین خواهان شکل‌گیری شرکت‌های سهامی زراعی نبودند و این مسئله یکی از ریشه‌های اساسی عدم موفقیت این شرکت‌ها بوده است؛ ۳. بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، عدم حمایت دولت و وزارت کشاورزی وقت و نبود راهبرد مشخص، رکود شرکت‌های سهامی زراعی را تعمیق بخشید؛ ۴. کشاورز خود را مالک زمین نمی‌دانست و این مورد سبب می‌شد که انگیزه کافی در جهت توسعه شرکت فعالیت نکند؛ ۵. مدیریت شرکت‌ها که با مداخله دولت و ضعف مشارکت مؤثر اعضا همراه بوده است.

با وجود آنکه نظام‌های بهره‌برداری مورد بررسی به‌لحاظ ماهیتی با هم متفاوت هستند، اما در مسیر توسعه خود گاهی با موانع مشترکی روبه‌رو هستند، توجه ضعیف به بازار و اصل رقابت‌پذیری و کم‌توجهی به آموزش و فعالیت‌های ترویجی از جمله این محورهای مشترک است. در این بین، این موضوع اهمیت دارد که با درک از وضعیت موجود و بهره‌گیری از درس‌آموخته‌های جهانی که در ادامه به آنها اشاره می‌شود، سازوکارهای بهبود نظام‌های بهره‌برداری کشاورزی در کشور بررسی و تبیین شود. در راستای این هدف، در ادامه به تجارب جهانی در زمینه بهبود نظام‌های بهره‌برداری کشاورزی اشاره می‌شود.

۵. تجارب جهانی در زمینه نظام‌های بهره‌برداری

در راستای اهداف طراحی شده این گزارش، تجارب جهانی مرتبط در سه بخش مورد مطالعه و بررسی بوده است. در بخش نخست، تجارب کلی کشورها مدنظر قرار داشته، در ادامه و در قسمت دوم، سیاست‌های کلی اتحادیه اروپا در ارتباط با تعاونی‌های بخش کشاورزی مورد بررسی قرار گرفته و در مرحله آخر، تجربه‌نگاری تعدادی از مهم‌ترین شرکت‌های تعاونی بخش کشاورزی که در حال حاضر جزء پیشروان این صنعت هستند، مدنظر قرار گرفته است. در این رهگذر تلاش بر این بوده که از طریق آشنایی با راهبردها، اقدامات و رویکردهای مدیریتی به‌کار گرفته شده، درس‌آموخته‌هایی برای نظامات تولید کشاورزی در ایران استخراج شود.

۵-۱. تجارب جهانی کشورها

در این بخش نظامات بهره‌برداری کشاورزی در کشورهای کره‌جنوبی، برزیل، چین، سوئد، هند، هلند، ترکیه و آلمان مورد بررسی قرار گرفته که در ادامه به‌طور خلاصه به این تجارب اشاره شده است.

۵-۱-۱. کره‌جنوبی

نظام بهره‌برداری در کره‌جنوبی غالباً شامل «انجمن‌های کشاورزی»[1] و «نظام کشاورزی تجاری»[2] می‌شود [۴۷]. در این کشور، کسب‌وکار کشاورزی به یک نهاد تجاری اشاره دارد که توسط یک یا چند شخص تأسیس شده است (یک یا چند نفر برای شرکت، دو یا چند نفر برای مشارکت عمومی، و ۲ تا ۵۰ نفر برای شرکت با مسئولیت محدود) و محصولات کشـــاورزی را تولید، فراوری، توزیع و یا به فروش می‌رساند. همچنین تعدادی از این شرکت‌ها، شرکت‌های خدماتی هستند که به ارائه خدمات مورد نیاز کشاورزان می‌پردازند. اگرچه شرکت‌های تجاری کشاورزی مجاز به مالکیت، فروش یا خرید زمین کشاورزی هستند، اما یک‌سوم از اعضای اجرایی باید کشاورز باشند تا واجد شرایط مالکیت قرار گیرند.

در کره‌جنوبی، انجمن کشاورزی نوعی از تعاونی کشاورزی است که توسط کشاورزان (پنج نفر عضو یا بیشتر) تأسیس می‌شوند و در تولید، توزیع، فراوری یا صادرات محصولات کشاورزی فعال هستند. برخلاف شرکت‌های کسب‌وکار کشاورزی، هر انجمن کشاورزی واجد شرایط مالکیت، فروش یا خرید زمین کشاورزی اســـت. هدف اصلی تعاونی‌ها، افزایش منافع مالی اعضا با حذف فشار شرکت‌های بزرگ و دلالان است. آنها تلاش می‌کنند تا کشاورزان خرد را در تولید، فراوری، توزیع و دریافت خدمات کمک کنند. به‌عنوان یک ساختار روابط انسانی و نه سرمایه‌ای، تعاونی‌های کشاورزی براساس اصول مردم‌سالاری اداره می‌شوند. در کره‌جنوبی، اتحادیه ملی تعاونی‌های کشاورزی، از طریق فعالیت‌های فنی و مالی، نقش مهمی در حمایت از تولیدکنندگان کشاورزی ایفا کرده است. در جدول زیر شرکت‌های کشاورزی در کره‌جنوبی با هم مقایسه شده‌اند [۴۷].

جدول ۵. مقایسه ویژگی‌های شرکت‌های کشاورزی در کره‌جنوبی [۴۷]

عنوان	شرکت کسب‌وکار کشاورزی	انجمن کشاورزی	تعاونی‌های کشاورزی
هدف	مدیریت شرکتی در کشاورزی	مدیریت شرکتی در کشاورزی	تحقق اهداف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشاورزان
صلاحیت تأسیس	سازمان‌های تولیدکننده کشاورزی و کشاورزان	سازمان‌های تولیدکننده کشاورزی و کشاورزان	بدون محدودیت

1. Farming Association
2. Agricultural Business

عنوان	شرکت کسب‌وکار کشاورزی	انجمن کشاورزی	تعاونی‌های کشاورزی
تعداد اعضا در جهت شروع فعالیت	یک یا چند نفر برای شرکت، دو یا چند نفر برای مشارکت عمومی و ۲ تا ۵۰ نفر برای شرکت با مسئولیت محدود	پنج عضو یا بیشتر (مسئولیت نامحدود)	پنج عضو یا بیشتر (مسئولیت محدود)
خدمات کسب‌وکار	مدیریت تخصصی کشاورزی، توزیع، فراوری، فروش و ارائه خدمات برای فعالیت‌های تولیدی کشاورزی، و خدمات مکمل در تأمین نهاده‌ها، دانه‌ها و نهال، ماشین‌آلات و....	مدیریت تخصصی کشاورزی، تأمین و استفاده مشترک از تسهیلات، حمل‌ونقل، فراوری و خدمات توزیعی و همچنین ارائه برخی خدمات برای فعالیت‌های تولیدی و....	همه بخش‌های فعالیتی به‌جز «مالی و بیمه»
مالکیت زمین کشاورزی	زمانی ممکن است که یک‌سوم از اعضای اجرایی کشاورز باشند.	امکان‌پذیر است.	امکان‌پذیر نیست.

در کره‌جنوبی، تعاونی‌های کوچک روستایی برای ارائه خدمات به اعضا بسیار کوچک بودند. بر این اساس، ادغام تعاونی‌ها از اواسط دهه ۱۹۶۵ آغاز و در ۱۹۷۳ به پایان رسید. در این سال ۱۵۰۰ تعاونی اولیه[1] با میانگین ۱۴۰۰ عضو ایجاد گردید. درنتیجه تعاونی‌ها توانستند با مشارکت فعال کشاورزان و کسب سود از فعالیت‌های کسب‌وکاری، نقش مهمی در ارائه خدمات به اعضا داشته باشند. همه این تعاونی‌ها در اتحادیه ملی تعاونی‌های کشاورزی[2] کره‌جنوبی عضو هستند و البته این اتحادیه در راستای تقویت بنیه مالی تعاونی‌های محلی، مسئولیت فروش بیمه‌نامه عمر، پرداخت وام‌های متوسط و بلندمدت، فروش ماشین‌های کشاورزی را به آنها واگذار کرده است. تعاونی‌ها با ایجاد گروه‌های مشترک بازاریابی و ایجاد امکانات و تجهیزاتی از قبیل مراکز جمع‌آوری محصولات، انبارها، فراوری و توزیع محصولات، منجر به افزایش درآمد اعضا شدند. شبکه تعاونی کشاورزی کره در بازاریابی محصولات کشاورزی نقش عمده‌ای داشته به‌طوری که حدود ۴۸ درصد از بازاریابی مواد غذایی کره‌جنوبی را برعهده دارد. همچنین اتحادیه ملی تعاونی کشاورزی شبکه‌های فروش را در مناطق مصرف، گسترش داده و مراکز خرید اینترنتی و مرکز ایمنی مواد غذایی را راه‌اندازی کرده است [۴۸].

تعاونی‌های محلی با انجام عملیات بانکی به نام «اعتبارات متقابل»[3] خدمات مالی به کشاورزان عضو ارائه می‌کنند [۴۸]. اعتبارات متقابل بانکداری تعاونی براساس مبادلات مالی بین اعضا می‌باشد. به‌بیان دیگر، ارائه تسهیلات به اعضا با گرفتن سپرده اعضا و در قالب قرض دادن پول به اعضاست [۴۹]. اتحادیه ملی تعاونی‌های کشاورزی، شبکه وسیعی را ایجاد کرده و امکان انجام معاملات بانکی در هریک از شعبات اتحادیه یا شبکه تعاونی‌های محلی را فراهم کرده است. همچنین تعاونی‌های کشاورزی در کره، خدمات ترویجی به‌منظور افزایش مهارت‌های مدیریتی کشاورزان و تقویت رقابت‌پذیری تعاونی‌ها ارائه می‌دهند. خدمات حقوقی رایگان، برای حمایت از کشاورزان در دعاوی قانونی و نیز خدمات پزشکی به اعضا و خانواده آنان ارائه می‌شود. تعاونی‌های کشاورزی در کره‌جنوبی از حمایت‌های گسترده دولت برخوردارند. تعاونی‌ها از پرداخت مالیات در معاملات با اعضای خود، معاف هستند. اعطای عملیات بازرگانی انحصاری و استفاده از اعتبارات با بهره اندک از حمایت‌های دولت به‌شمار می‌رود. دولت نیز از تعاونی‌های کشاورزی به‌عنوان وسیله‌ای برای پیشبرد برنامه‌ها و سیاست‌های توسعه کشاورزی بهره گرفته است [۴۸].

1. Primary Agricultural Cooperatives
2. National Agricultural Cooperative Federation (NACF)
3. Mutual Credits

۲-۱-۵. برزیل

در سال ۲۰۲۱ و در برزیل به‌عنوان یکی از پیشروترین صادرکنندگان محصولات کشاورزی در جهان، بیش از ۱۵۰۰ تعاونی کشاورزی با یک میلیون عضو وجود داشته است [۵۰]. در این کشور تعاونی‌ها تفاوت‌های بنیادینی نسبت به سایر شرکت‌ها و انجمن‌های کشاورزی دارند که در جدول ۶ به این تفاوت‌ها اشاره شده است.

جدول ۶. مقایسه تعاونی‌ها، انجمن‌ها و شرکت‌ها در برزیل [۵۱]

	تعاونی‌ها	انجمن‌ها	شرکت‌ها
هدف	توجه هم‌زمان به اهداف اقتصادی و اجتماعی	بدون سود، عدم امکان انجام فعالیت تجاری	برای سود
حداقل تعداد اعضا	۲۰	۲	۱
حق رأی	هر عضو یک رأی	هر عضو یک رأی	سرمایه بیشتر، حق رأی بالاتر

تعاونی‌های کشاورزی که اقدام به توسعه واحدهای فراوری نیز کرده‌اند، در یک مرحله گذار[1] قرار دارند. این مرحله، با جهانی شدن بازار مشخص می‌شود که طی آن، فشارهای رقابتی بزرگی بر تجارت تعاونی‌های مربوطه وارد شده است. در برزیل این نتیجه حاصل شده که تعاونی‌ها باید از نظر کیفیت و کارآمدی، با سایر شرکت‌ها برای درآمدزایی رقابت کنند. بنابراین، مدیریت تعاونی‌ها باید حرفه‌ای و متمرکز بر مفهوم و اجرای مدل‌های مدیریت راهبردی، از طریق جستجو برای موقعیت رقابتی در بازار باشد. حرفه‌ای شدن مدیریت تعاونی‌ها در برزیل با بازنگری در برخی از اصول تعاونی‌ها همراه شده است. تعاونی‌های برزیل بر اصول و آرمان‌های سوسیالیستی مبتنی هستند و دقیقاً به همین دلیل در انطباق با سرمایه‌داری که حاکم بر اقتصاد ملی و جهانی است، با مشکلاتی مواجه شده‌اند. در تعاونی‌های این کشور، هیچ جدایی بین مدیریت و مالکیت وجود نداشته است. در بیشتر موارد، اعضای تعاونی، مدیریت تعاونی‌ها را نیز برعهده داشته‌اند و این موضوع باعث پیچیده شدن مدیریت و فرایند تصمیم‌گیری شده است [۳۶].

ولی امروزه در برزیل این درک شکل گرفته است که جدایی بین مدیریت و مالکیت، اولین و مهم‌ترین گام در جهت حرفه‌ای شدن ساختار مدیریت تعاونی‌های مربوطه است. جدایی مالکیت از مدیریت سبب جدا کردن مالکان از فرایند اخذ تصمیمات مدیریتی و ارتقای نقش‌های تخصصی سرمایه‌گذاران می‌شود. این موضوع منجر می‌شود تا مدیران نسبت به اقدامات خود پاسخ‌گو باشند [۳۶]. از طرفی و با حرفه‌ای شدن مدیریت، مدیران حرفه‌ای، به‌دلیل ترس از تغییر در بدنه مدیریت (جایگزین کردن مدیر دیگری به‌جای آنها)، انگیزه‌های بسیار بیشتری برای حداکثر کردن منافع جمعی اعضای تعاونی خواهند داشت.

سایر مشکلات مدیریتی که تعاونی‌های برزیل با آن روبه‌رو هستند مربوط به ساختار ضعیف حقوق مالکیت و مشارکت ضعیف اعضای تعاونی‌هاست. در این کشور، هیچ تعهد قراردادی در مورد معاملات بین اعضای تعاونی‌ها و تعاونی‌ها منعقد نشده و هیچ تعهدی نیز برای مشارکت وجود ندارد. بنابراین، می‌توان استنباط کرد که محیط نهادی برزیل، اعضا را تشویق می‌کند تا فرصت‌طلبانه عمل کنند. چنین شرایطی ممکن است پیامدهای جدی برای مدیریت یک شرکت تعاونی داشته باشد. بار مالیاتی و نرخ بهره بالا از جمله موانع دیگری است که تعاونی‌های برزیل با آن روبه‌رو هستند. در این کشور یک تعاونی کشت و صنعت می‌تواند در چندین منطقه فعالیت کند و همچنین می‌تواند به‌طور هم‌زمان یک تعاونی خرید، فروش، تعاونی تولید و تأمین‌کننده تسهیلات باشد [۲۹].

1. Transition Phase

۳-۱-۵. چین

نظام سازمانی کشاورزی فعلی در چین عمدتاً از شرکت‌های کشاورزی،[1] تعاونی‌های کشاورزان[2] و مزارع خانوادگی[3] تشکیل شده است [۵۲]. علاوه‌بر آن، انجمن‌های کشاورزی[4] نقش مهمی در ارائه بعضی خدمات از جمله ترویج و آموزش فناوری دارند. در این کشور بعد از تصویب قانون تعاونی کشاورزان حرفه‌ای در سال ۲۰۰۷، تعاونی‌های کشاورزی شاهد رشد چشمگیری بوده است. تا سال ۲۰۱۷، حدود دو میلیون تعاونی کشاورزی در چین ثبت شده بود که بیش از ۱۰۰ میلیون عضو داشته و ۴۶/۸٪ از کل کشاورزان را شامل می‌شد [۵۲]. تا پایان سپتامبر ۲۰۱۸ نیز ۲/۱۴ میلیون [۵۳] و در ۲۰۱۹ نیز تعداد ۲/۲۱ میلیون تعاونی کشاورزی وجود داشته است [۵۴]. در نوامبر ۲۰۲۰، این تعداد به ۲/۲۴ میلیون افزایش یافته است [۵۵].

براساس قانون تعاونی در چین، همه اعضا در یک تعاونی حق رأی برابر دارند. در این کشور تعاونی‌های کشاورزی به‌عنوان یک واسطه اطلاعاتی، اطلاعات ارزشمندی را به اعضای خود ارائه می‌کنند. به اشتراک‌گذاری اطلاعات در جهت حل مشکلات مشترک، باعث ارتقا و ایجاد اعتماد اجتماعی در بین کشاورزان می‌شود. مشارکت و همکاری کشاورزان در تعاونی‌های کشاورزی به آنها کمک می‌کند تا فناوری‌های جدید را بهتر پذیرش کرده و در ادامه درآمد خود را افزایش داده و بر موانع اجتماعی غلبه کنند [۵۴].

تعاونی‌های چین در مقایسه با کشورهای توسعه‌یافته، دارای برخی ویژگی‌های متمایز هستند. اول، مدیریت و امور مالی تعاونی‌ها در چین به‌جای کل اعضا، در اختیار چند عضو اصلی است. اکثر اعضای معمولی، بر کشاورزی تمرکز می‌کنند و به ندرت درگیر مسائل مدیریتی و فرایندهای تصمیم‌گیری می‌شوند. دوم، تعاونی‌ها در چین با اندازه و محلی بودن (سطح پوشش جغرافیایی) مشخص می‌شوند. در سال ۲۰۱۷، میانگین تعداد اعضای تعاونی‌ها در چین ۵۸ نفر بود که در مقایسه با تعداد اعضای تعاونی‌های منطقه‌ای یا جهانی در کشورهای توسعه‌یافته عدد بسیار کوچکی است. در چین، اعضای یک تعاونی عمدتاً از مناطق روستایی هستند. سوم، تعاونی‌ها در چین عموماً اهداف متفاوتی به غیر از اهداف اقتصادی دارند. در این مسیر، آنها علاوه‌بر دستیابی به درآمد بیشتر و هزینه کم‌تر از طریق خرید مشترک نهاده‌ها و بازاریابی جمعی، خدمات مختلف دیگری مانند آموزش فناوری، ارائه اطلاعات بازار، گفتگو با دولت به‌عنوان نمایندگان کشاورزان و کاهش مشکلات مربوط به زنانه شدن و پیری نیروی کار کشاورزی را ارائه می‌دهند [۵۵].

اکثر تعاونی‌های کشاورزی چین چندمنظوره هستند و به‌طور کلی سه کارکرد اصلی را ایفا می‌کنند: بازاریابی محصولات، خرید ماشین‌آلات و تجهیزات و ارائه خدمات. بسیاری از تعاونی‌های کشاورزی با سوپرمارکت‌ها قرارداد می‌بندند تا محصولات اعضای خود را تحت مدل زنجیره تأمین یعنی «کشاورزان، تعاونی‌ها، سوپرمارکت‌ها» بفروشند. تحت این کانال بازاریابی، تعاونی‌های کشاورزی استانداردهای کیفی سخت‌گیرانه‌ای از جمله سطوح باقی‌مانده کود و آفت‌کش‌ها، برای احترام به خواست مشتریان جهت افزایش کیفیت محصولات، تدوین کرده‌اند. همچنین تعاونی‌ها به ارائه خدماتی همچون خرید نهاده، آموزش شیوه‌های تولید و ارائه مشاوره‌های مورد نیاز می‌پردازند تا از این طریق استانداردهای لازم را برای تولید و فروش محصولات به‌دست آورند [۵۶].

به‌رغم موقعیت اغلب شرکت‌های کشاورزی و توسعه سریع مزارع خانوادگی، تعاونی‌های کشاورزان به‌دلایل زیر، بخش مهمی از نظام تولید کشاورزی در چین هستند:

اول: قرارداد بین شرکت‌های کشاورزی و کشاورزان خرده‌پا، پایدار نیست و اگر کشاورزان خرده‌پا، تعاونی تشکیل دهند و به‌صورت جمعی اقدام کنند وضعیت بهتری خواهد داشت،

دوم: مزارع خانوادگی موقعیت ضعیفی در بازار دارند و عضویت در تعاونی‌ها برای دریافت خدمات مختلف برای آنها سودمند است. در اغلب موارد، بالا بودن ریسک تولید و فسادپذیری محصولات کشاورزی، منجر به کاهش قدرت چانه‌زنی کشاورزان در فروش محصولات در نظام‌های

1. Agricultural Companies
2. Farmer Cooperatives
3. Family Farms
4. Farmer Associations

مذکور می‌شود،

سوم: تعاونی‌ها خدمات اقتصادی و غیراقتصادی مختلفی مانند آموزش فناوری، ارائه اطلاعات بازار، فراوری، بازاریابی، کمک اعتباری، تأمین زیرساخت‌ها و گفتگو و مطالبه‌گری از دولت و تأمین اوقات فراغت برای کشاورزان ارائه می‌کنند [۵۷].

۴-۱-۵. هند

در هند تعاونی‌های کشاورزی از سال ۱۹۰۵ شروع به فعالیت کردند. تعاونی‌های این کشور در حال حاضر نقش مهمی در تولید و بازاریابی نهاده‌های تولید ازجمله کود شیمیایی دارند. افزون‌براین، تعاونی‌های مذکور، دارای فعالیت گسترده در بازاریابی محصولات کشاورزی نیز هستند. به‌منظور سازماندهی فعالیت‌های بازاریابی تعاونی‌ها، فدراسیون ملی تعاونی بازاریابی کشاورزی هند[1] با عضویت شرکت‌های تعاونی کشاورزی ایجاد شده است. ازجمله اهداف فدراسیون ملی تعاونی بازاریابی کشاورزی هند می‌توان به سازماندهی، ارتقا و توسعه بازاریابی، فراوری و انبارداری محصولات زراعی، باغی و جنگلی، توزیع ماشین‌آلات و تجهیزات و سایر نهاده‌های کشاورزی، انجام بازرگانی داخلی و بین‌المللی، عمده‌فروشی و خرده‌فروشی و ارائه مشاوره فنی به کشاورزان اشاره کرد. در راستای این اهداف، فدراسیون مذکور می‌تواند یک یا تعدادی از فعالیت‌های زیر را انجام دهد [۵۸]:

- تسهیل، هماهنگ‌سازی و ارتقای فعالیت‌های بازاریابی و بازرگانی شرکت‌ها، شرکا و انجمن‌های تعاونی در بخش کشاورزی،
- نقش‌آفرینی در فروش، خرید، واردات و صادرات و توزیع محصولات کشاورزی،
- بازاریابی، فراوری و خرید، فروش و تأمین نهاده‌ها و تجهیزات کشاورزی از قبیل کود، بذور، تجهیزات و ماشین‌آلات کشاورزی، ماشین‌آلات بسته‌بندی، مصالح مورد نیاز برای ساخت‌وساز، ماشین‌آلات فراوری کالاهای کشاورزی، محصولات جنگلی و پشم و سایر تولیدات دامی،
- فعالیت به‌عنوان انباردار در چارچوب قانون انبارداری و ساخت انبار و توسعه انبارداری سرد،
- فعالیت به‌عنوان کارگزاری نهادهای دولتی یا تعاونی برای خرید، فروش، انبار و توزیع تولیدات کشاورزی و سایر کالاهای مصرف‌کننده،
- فعالیت به‌عنوان کارگزاری بیمه و مدیریت ریسک،
- سازماندهی کار مشاوره‌ای در زمینه‌های مختلف، به‌منظور انتفاع نهادهای تعاونی به‌صورت کلی و اعضای خود به‌طور خاص،
- اجرای فعالیت‌های ساخت ماشین‌آلات و تجهیزات کشاورزی، فراوری و بسته‌بندی و سایر لوازم تولید و کالاهای مصرف‌کننده با استقرار واحدهای ساخت، چه به‌صورت مستقیم و چه در همکاری با سایر شرکت‌ها ازجمله در قالب بنگاه مشترک[2] و واردات و توزیع قطعات یدکی و لوازم جانبی مورد نیاز برای تعمیر و نگهداری ماشین‌آلات و تجهیزات،
- استقرار واحدهای انبارداری برای انبار کالاهای مختلف، چه رأساً و به‌صورت مستقیم و چه در همکاری با هر شرکت دیگر در هند و یا سایر کشورها،
- نگهداری وسایل و زیرساخت‌ها نقلیه چه رأساً و به‌صورت مستقیم و چه در همکاری با هر شرکت دیگر در هند و یا سایر کشورها به‌منظور جابه‌جایی و انتقال کالاها به‌صورت زمینی، دریایی و هوایی،
- همکاری با هرگونه نهاد بین‌المللی یا نهاد خارجی برای توسعه بازاریابی، فراوری و سایر فعالیت‌های تعاونی با هدف انتفاع دوطرفه در هند یا خارج از کشور،
- انجام تحقیقات بازاریابی و نشر اطلاعات بازار،
- انتشار سهام و پذیرش همکاری در کسب‌وکار با نهادهای تعاونی، عمومی و خصوصی، درصورتی‌که برای تحقق اهداف فدراسیون ملی تعاونی بازاریابی کشاورزی هند ضروری شناخته شود،
- مدیریت حرفه‌آموزی نیروی کار تعاونی‌های بازاریابی، فراوری و تأمین،

1. National Agricultural Cooperative Marketing Federation of India Ltd.(NAFED)
2. Joint Venture

- استقرار واحدهای فراوری محصولات کشاورزی و جنگلی،
- مدیریت درجه‌بندی، بسته‌بندی و استانداردسازی کالاهای کشاورزی و سایر کالاها،
- تحصیل یا اجاره کردن اراضی، ابنیه، تجهیزات و وسایل نقلیه و فروش و اجاره دادن آنها در راستای اهداف کسب‌وکار فدراسیون ملی،
- اعطای تسهیلات به اعضای خود و سایر شرکت‌های تعاونی،
- تضمین وام‌ها و تأمین وثایق با هدف حمایت از شرکت‌های مرتبط در راستای اجرای طرح‌های اقتصادی.

در هند ورود تعاونی‌ها به بازار محصولات، منجر به ایجاد رقابت و کاهش وابستگی کشاورزان به بخش خصوصی شده و این امر سبب افزایش درآمد کشاورزان شده است. به‌طور کلی، تعاونی‌های کشاورزی هند، در کاهش فقر، عرضه کالاها و خدمات به روستاها، ایجاد اشتغال و امنیت غذایی نقش مهمی ایفا کرده‌اند. در این کشور، دولت از شبکه تعاونی حمایت می‌کند؛ البته تعاونی‌ها در ازای دریافت کمک‌های دولتی مجبور به پرداخت هزینه‌های ناشی از آن (دخالت دولت در امور تعاونی) شده‌اند. علاوه‌براین، تعاونی‌ها با چالش‌هایی از قبیل کمبود منابع، زیرساخت‌های ناکافی، سطح پاسخ‌گویی پایین به اعضا و آموزش ناکافی روبه‌رو هستند و به‌منظور افزایش کارایی، نیاز به اصلاحاتی از قبیل انجام به‌موقع انتخابات و بازرسی‌ها، حق دسترسی اعضا به اطلاعات و پاسخ‌گو بودن مدیریت، گسترش دامنه فعالیت در زمینه‌های بازاریابی و تأمین اعتبار، حرفه‌ای شدن کارمندان و مدیران و کاهش دخالت دولت در امور تعاونی‌ها دارند [۴۸].

۵-۱-۵. سوئد

لانتمانن[1] که یک تعاونی بازاریابی غلات و نهاده‌های کشاورزی است و سودرا اسکوگساگارنا[2] (به اختصار سودرا) به‌عنوان یک تعاونی جنگل‌داری، دو تعاونی بزرگ در سوئد محسوب می‌شوند. لانتمانن حدود ۲۵,۰۰۰ عضو دارد، درحالی‌که تعداد اعضای سودرا به حدود ۵۰,۰۰۰ عضو می‌رسد. تولیدکنندگان فعال کشاورزی در سراسر سوئد اجازه دارند تا عضو لانتمانن شوند. عضویت در سودرا مستلزم آن است که شخص متقاضی مالک زمین جنگلی در بخش جنوبی کشور باشد. این دو تعاونی دارای سیاست عضویت باز مطابق با قوانین تعاونی‌های سنتی هستند. هر دو تعاونی، ویژگی‌های غیرسنتی بودن یا ترکیبی بودن را دارند، زیرا اعضای آنها تا حد زیادی مالکیت فردی دارند. با این ساختار، جنبه اقتصادی این تعاونی‌ها پررنگ‌تر از مسائل اجتماعی است [۵۹].

در سوئد به‌منظور حفظ مشارکت اعضا، حفظ و توسعه کسب‌وکار و حقوق صاحبان سهام، تعاونی‌ها با نیازهای اعضای جدید سازگار می‌شوند. به‌طور کلی، مجمع عمومی بالاترین مرجع تصمیم‌گیری در یک تعاونی است. مجمع عمومی در تعاونی‌های بزرگ‌تر متشکل از نمایندگانی است که توسط مجامع ناحیه‌ای که همه اعضا در آن حضور دارند انتخاب می‌شوند. اعضای هیئت‌مدیره توسط مجمع عمومی انتخاب می‌شوند. هر دو تعاونی مورد بررسی، چند نفر از کارشناسان غیرعضو را به‌عنوان مدیران تعاونی انتخاب می‌کنند. به‌این ترتیب، مدیرعامل در بسیاری از جلسات هیئت‌مدیره شرکت می‌کند و مدیریت ارشد در هر دو تعاونی از شهرت خوبی در دنیای تجارت سوئد برخوردار است. مجمع عمومی نه‌تنها مسئولان دفتر حسابرسی را منصوب می‌کنند، بلکه بازرسان تعاونی را نیز از بین آنها انتخاب می‌کند. تعداد کمی از اعضا وظیفه تجزیه‌وتحلیل کار هیئت‌مدیره و مدیرعامل را دارند [۵۹].

۶-۱-۵. هلند

هلند تاریخچه غنی از توسعه تعاونی در کشاورزی دارد. با وجود کاهش تعداد کشاورزان و همچنین رقابت‌پذیر شدن بازارها، تعاونی‌های هلند در طی ۵۰ سال گذشته، سهم خود را از بازار حفظ کرده‌اند. درحالی‌که میانگین سهم بازار تعاونی‌ها در اتحادیه اروپا ۴۰ درصد بوده، سهم بازار تعاونی‌های هلندی نزدیک به ۷۰ درصد است. تعاونی‌های کشاورزی هلند، در بخش‌های لبنیات، شکر و سیب زمینی، دام‌پروری، میوه و سبزیجات و گل فعال هستند. موفقیت مداوم تعاونی‌های کشاورزی در هلند را می‌توان با ترکیبی از پنج عامل که در ادامه به آنها پرداخته می‌شود، توضیح داد:

1. Lantmännen
2. Södra Skogsägarna

۱. هلند یک قانون تعاونی توانمندساز دارد

در هلند، تولیدکنندگان می‌توانند هرنوع کسب‌وکار قانونی را انتخاب کنند که متناسب با نیازهای رسمی آنها باشد. کشاورزان می‌توانند نوع کسب‌وکار را از بین تعاونی‌ها، انجمن‌ها، بنیادها، شرکت‌های خصوصی محدود به سهام، شرکت‌های عمومی یا کسب‌وکارهای مشارکتی انتخاب کنند. شکل قانونی که اغلب توسط کشاورزان برای راه‌اندازی استفاده می‌شود یک کسب‌وکار با مالکیت مشترک تعاونی است.

در این کشور و براساس بسترهای قانونی، تعاونی‌ها آزاد هستند تا قوانین داخلی مفصل‌تری را در اساسنامه خود وضع کنند. به‌عنوان مثال در مورد نوع فعالیت‌ها، مشارکت مالی اعضا، توزیع مازاد و ارتباطات بین اعضا، انعطاف‌پذیری لازم وجود دارد. به‌طور کلی، در مقایسه با قوانین سایر کشورهای اتحادیه اروپا، قوانین هلند در مورد تعاونی‌ها توانمندساز[1] نامیده می‌شود، زیرا قوانین اجباری آن اندک است و در طراحی اساسنامه‌های تعاونی‌ها به‌ویژه در ارتباط با شرایط فردی، انعطاف‌پذیری لازم وجود دارد.

۲. تعاونی‌ها در هلند توانسته‌اند کنترل کار آمد اعضا را از طریق نوآوری‌هایی در حاکمیت داخلی حفظ کنند

یکی از موضوعات کلیدی در حاکمیت تعاونی، تخصیص حقوق تصمیم‌گیری بین هیئت‌مدیره و مدیریت حرفه‌ای است. سؤال کلیدی این است که هیئت‌مدیره حق چند تصمیم را به مدیران حرفه‌ای تفویض می‌کند. در هلند هیئت‌مدیره تعاونی‌ها می‌توانند با واگذاری حقوق تصمیم‌گیری بیشتر به مدیران، چه در ساختارهای حاکمیتی موجود و چه در ساختارهای حاکمیتی تغییریافته، فضا را برای رشد و جهت‌گیری‌های راهبردی مهیا کنند. در واقع، جهت‌گیری مجدد استراتژیک آنها به‌سمت تمرکز بیشتر بر مشتری، تنوع و نوآوری با تغییراتی در ساختار تصمیم‌گیری همراه بوده است.

نوآوری دیگر در ساختارهای حاکمیت تعاونی، مربوط به ترکیب هیئت‌مدیره و هیئت‌های نظارت است. هلند به اقلیتی از کارشناسان غیرعضو اجازه حضور در این هیئت‌ها را می‌دهد. همچنین تعاونی‌های بزرگ، شورایی متشکل از ۱۰۰ تا ۲۰۰ عضو را معرفی کرده‌اند که اکثر حقوق و تعهدات مجمع عمومی را برعهده گرفته است. این شورا معمولاً متشکل از اعضای متعهد و علاقه‌مند به امور عمومی تعاونی است. همچنین این شورا، نقش معرفی اعضای جدید هیئت‌مدیره را دارد و به‌نوعی افراد از این طریق، برای ورود به هیئت‌مدیره آماده و شناخته می‌شوند. اگرچه علاوه‌بر هلند، سایر کشورهای اروپایی نیز چندین مورد از این نوآوری‌ها را معرفی کرده‌اند.

۳. به‌رغم رشد و بین‌المللی شدن تعاونی‌های کشاورزی، ناهمگونی عضویت پایین نگه داشته شده است و اغلب عنوان می‌شود که در تعاونی‌های بزرگ کشاورزی، به‌ویژه تعاونی‌های بازاریابی، ناهمسانی منافع اعضا در حال افزایش است. رشد شرکت تعاونی از طریق بین‌المللی‌سازی و متنوع‌سازی منجر به این می‌شود که گروه‌های مختلف اعضا دارای منافع متفاوتی باشند. به سبب ناهمگونی عضویت، به‌عنوان چالشی برای تعاونی‌های کشاورزی، ممکن است تصمیم‌گیری و نیز هماهنگی دشوارتر شود و تعهد اعضا و تمایل آنها برای تأمین سرمایه سهام کاهش یابد. همگنی عضویت در تعاونی‌ها در هلند همیشه بسیار بالا بوده است. در مقایسه با سایر کشورهای اروپایی، هلند دارای تعداد نسبتاً زیادی تعاونی تک‌منظوره (تعاونی‌هایی که زمینه فعالیت خاصی دارند، به‌عنوان مثال تأمین خوراک یا فراوری تنها یک محصول، مانند چغندرقند) است که سبب می‌شود همگنی عضویت در تعاونی بالا باشد. از سیاست‌های دیگری که به همگنی عضویت کمک کرده، همگنی فرهنگی (حداقل در زیرگروه‌های پروتستان و کاتولیک) و همگنی براساس محل سکونت (امکان ملاقات حضوری اعضا) و همگنی براساس تفاوت کم در اندازه مزارع بوده است.

۴. تعاونی‌های هلند در ایجاد و برچیدن ساختارهای تعاونی فدرال عمل‌گرا بوده‌اند

در طول دهه‌های گذشته، اکثر تعاونی‌های فدرال[2] به تعاونی‌های بزرگ‌تری تبدیل و یا منحل شده‌اند. برای مثال، در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، بسیاری از تعاونی‌های محلی در تعاونی‌های منطقه‌ای ادغام شدند و به اندازه‌ای بزرگ شدند که خودشان صادرات را سازماندهی کنند. این امر منجر به فسخ تعاونی‌های فدرال شد.

---

1. Enabling

۲. تعاونی‌های فدرال به تعاونی‌هایی گفته می‌شود که در محدوده جغرافیایی کوچک‌تری فعالیت می‌کنند و تحت نظارت قوانین ایالتی هستند.

۵. تعاونی‌ها راهبردهای صریحی را برای موقعیت خود در زنجیره غذایی انتخاب کرده‌اند

ازجمله این راهبردها می‌توان به راهبرد پایین نگه داشتن هزینه‌ها تا حد امکان از طریق ادغام تعاونی‌ها، راهبرد توسعه فراورده‌های مختلف از یک کالا و راهبرد توسعه نشان‌های تجاری اشاره کرد [۶۰].

۵-۱-۷. ترکیه

در ترکیه ۱۲،۹۹۰ تعاونی کشاورزی و بیش از ۳،۸۰۰ نفر عضو تعاونی وجود دارد [۶۱]. در این کشور موفقیت تعاونی‌ها اغلب به توانایی آنها در جذب مدیران با استعداد کارآفرینی بستگی داشته است. چنین مدیرانی ارزش سرمایه اجتماعی و انسجام اجتماعی را می‌دانند و اولویت را در برآوردن مجموعه‌ای از نیازهای فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی اعضا قرار داده‌اند. آنها همیشه کانال‌های ارتباطی عمودی و افقی را باز و شفاف نگه می‌دارند و تأمین کالاها و خدمات باکیفیت و البته مقرون‌به‌صرفه را برای اعضای خود در اولویت قرار داده‌اند.

در ترکیه، تعاونی‌های موفق تعاونی‌هایی بوده‌اند که توانسته‌اند به نیازها و شرایط متغیر، پاسخ مناسب بدهند و در صورت لزوم تغییرات نهادی را برای هماهنگی بیشتر اجرا کنند. در طول ۳۰-۲۵ سال گذشته، جهانی شدن و صنعتی شدن کشاورزی، تعاونی‌های کشاورزی را به طراحی راهبردهای جدید و ایجاد تغییرات ساختاری برای انطباق با شرایط جدید وادار کرده است. در این چارچوب، تعاونی‌های ترکیه به‌منظور کاهش هزینه‌های اعضای خود و تأمین سرمایه لازم، سرمایه‌گذاری مشترک را با شرکت‌های مختلف به‌ویژه با شرکت‌های تأمین‌کننده نهاده‌های کشاورزی شکل داده‌اند. این تعاونی‌های نسل جدید «رویکرد زنجیره‌ای ارزش» را اتخاذ کرده‌اند که براساس آن، عوامل مؤثر بر دوام و پایداری کسب‌وکار خود را در سراسر یک زنجیره تأمین کالا، تجزیه‌وتحلیل و برطبق آن سرمایه‌گذاری لازم را صورت داده‌اند. یکی از راهبردهای مشترک این تعاونی‌های موفق تأکید بر تحقیق و توسعه و همچنین آموزش مدیران و اعضا بوده است [۶۲]. همچنین بررسی‌ها نشان می‌دهد که تعاونی‌های کشاورزی ترکیه به سبب نگرانی‌های ناشی از تغییرات اقلیمی، به‌سمت استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر تمایل نشان داده‌اند [۶۳].

۵-۱-۸. آلمان

در اواسط قرن نوزدهم، جوامع تعاونی در آلمان افزایش چشمگیری داشته‌اند. در آغاز قرن بیستم، این کشور میزبان شبکه بزرگی از تعاونی‌های اعتبار، مصرف و تجارت بود. در حال حاضر، حدود یک‌سوم جمعیت آلمان در عضویت تعاونی‌ها قرار دارند. بیشتر تعاونی‌های این کشور از نوع تعاونی اعتباری هستند که به مزارع کوچک و متوسط خدمت‌رسانی می‌کنند. ازجمله خدمات تعاونی‌های اعتبار، وام‌ها یا «اعتبارات خرد» هستند که برای خرید نهاده‌های کشاورزی از قبیل کود، خوراک و خرید دام، حتی به فقیرترین کشاورزان در جامعه داده می‌شود. ایده تخصصی شدن در زمینه‌های مختلف تولید مانند لبنیات، دام و محصولات مزرعه در مفهوم تعاونی این کشور قرار دارد که این موضوع به رقابت‌پذیری آنها کمک بسیاری کرده است. مالکیت، شرط عضویت در تعاونی‌های کشور آلمان نیست، اما اعضای تعاونی زمین خود را دارند و در مزرعه خود کار می‌کنند. در این کشور، دولت در اداره تعاونی‌ها دخالت نمی‌کند و تعاونی‌ها، مانند شرکت‌های بزرگ به‌صورت سازمان‌های خصوصی و مستقل دیده می‌شوند. برای اینکه در رقابت با بازارهای کشاورزی اروپا و جهان دچار مشکل نشوند، تعاونی‌های کشاورزی آلمان به‌هم پیوسته‌اند تا با هم عمل کنند. همچنین کنترل بسیاری از محصولات، از تولید تا مصرف‌کننده نهایی در دست تعاونی‌هاست [۶۴].

۵-۲. تجربه اتحادیه اروپا در زمینه تعاونی‌های کشاورزی

تعاونی‌های کشاورزی در اتحادیه اروپا دارای سابقه طولانی هستند. پیدایش و توسعه تعاونی‌ها، در درجه نخست به ظهور و توسعه سرمایه‌داری در کشورهای اروپای غربی ارتباط پیدا می‌کند. به عقیده نظریه‌پردازان تعاونی، در آغاز دوره سرمایه‌داری که با ظهور فقر گسترده در میان توده مردم همراه بوده است، شرایط برای ظهور تعاونی‌ها در جهت رفع نیازهای روزافزون مصرف‌کنندگان و تأمین اعتبار برای کشاورزان و درنتیجه بازاررسانی محصولات آنان فراهم شد. اگرچه تعاونی‌ها دارای اصول و ارزش‌های یکسانی هستند، اما در کشورهای اروپایی این تعاونی‌ها از نظر سازماندهی، نوع محصولات و بازارها، چارچوب‌های تعریف شده در قوانین ملی و جنبه‌های فرهنگی دارای تفاوت‌هایی با یکدیگر هستند.

در اتحادیه اروپا ۲۵۰،۰۰۰ تعاونی ثبت شده وجود دارد که ۱۶۳ میلیون نفر، معادل یک‌سوم جمعیت اتحادیه اروپا، در عضویت این تعاونی‌ها هستند. همچنین حدود ۵,۴ میلیون نفر در تعاونی‌ها اشتغال دارند. حدود یک‌سوم از تعاونی‌ها در اتحادیه اروپا در بخش کشاورزی مشغول هستند و سهم این تعاونی‌ها از کل درآمد تعاونی‌ها حدود ۳۴ درصد و همچنین سهم کشاورزی از اشتغال در بخش تعاونی حدود ۱۵ درصد است. از نظر مشارکت تعاونی‌ها در تجارت محصولات کشاورزی، تفاوت قابل‌توجهی در بین کشورهای اتحادیه اروپا وجود دارد. در کشورهای حوزه اسکاندیناوی، تعاونی‌های کشاورزی بیشترین سهم را در تجارت محصولات کشـــاورزی داشته‌اند. در سال ۲۰۱۴، سهم تعاونی‌ها در تجارت محصولات کشاورزی در هلند ۸۳ درصد، در فنلاند ۷۹ درصد، در ایتالیا ۵۵ درصد و در فرانسه ۵۰ درصد بوده است. در همین سال، سهم بخش تعاونی در تجارت بخش کشاورزی در کشورهای دانمارک، فنلاند، ســوئد، ایرلند هلند، فرانسه و اتریش بیش از ۵۰ درصد بوده است. این سهم در اسپانیا، بلژیک و آلمان بین ۴۰ تا ۵۰ درصد بوده و در سایر کشورها سهم تعاونی‌ها در تجارت کشاورزی کم‌تر از ۴۰ درصد بوده است [۴].

یکی از عوامل مؤثر بر توسعه تعاونی‌های کشاورزی در اتحادیه اروپا، سیاستگذاری‌های دولتی بوده است. دولت‌های این منطقه به تعاونی‌های کشاورزی خدمات زیر را ارائه کرده‌اند [۴]:

- ارائه خدمات حقوقی و تنظیم‌گری‌ها و پشتیبانی‌های قانونی،
- معافیت‌های مالیاتی،
- تسهیلات مالی و اعتباری،
- پشتیبانی‌های فنی و تخصصی.

سیاست‌های حمایتی در کشورهای اتحادیه اروپا متفاوت اســت و دامنه‌ای از اقدامات را از تسهیل فضای رقابتی تا ارائه یارانه‌های حمایتی دربرمی‌گیرد. در اتحادیه اروپا، توسعه تعاونی‌های کشاورزی، در قالب برنامه‌های دوره‌ای توسعه روستایی که دوره قبلی آن در بین سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۲۰ بوده اســت، پیش‌بینی می‌شــود. این برنامه‌ها که حدود ۲۵ درصد از کل بودجه‌های بخش کشاورزی را به خود اختصاص می‌دهد، بر اهداف زیر تمرکز کرده‌اند:

- کسب دانش و انتقال نوآوری‌ها،
- حفظ و حراست از اکوسیستم‌ها،
- ارتقای بهره‌وری منابع و جلوگیری از تغییرات آب‌وهوایی،
- شمول‌گرایی اجتماعی و توسعه اقتصاد مناطق روستایی.

یکی از اقدامات سیاستی ویژه در قالب برنامه‌های توسعه روســتایی اتحادیه اروپا (با عنوان اقدام سیاستی ۱۶)، حمایت از کشاورزان و سایر فعالان بخش کشاورزی، در جهت تولید محصولات نوآورانه و بهبود سطح فناوری‌های مورد استفاده است. این نوع از حمایت‌ها، جهت غلبه بر چالش‌های خاص مناطق روســتایی نظیر محدودیت‌های ارتباطی، نبود صرفه اقتصادی در فعالیت‌های اقتصادی و مشکلات مربوط به یکپارچه‌سازی ارائه شده است. این سیاست به توسعه تعاونی‌ها در زمینه تولید محصولات ارگانیک کمک قابل‌توجهی کرده است. یارانه‌ها تحت شرایط خاصی به تعاونی‌ها اختصاص پیدا می‌کند؛ رعایت اصول تعاونی و تحقق ۸۰ درصد از گردش مالی توسط اعضای تعاونی از جمله مهم‌ترین شروط ارائه یارانه‌های دولتی است [۴].

اگرچه عوامل فرهنگی و سنت‌های یک کشور در توسعه ایده تعاونی اثرگذار است، اما سطح فعالیت تعاونی‌ها از محیط نهادی یک کشور نیز تأثیر می‌پذیرد. به‌عبارت دیگر، دولت و چارچوب نهادی که دولت ایجاد می‌کند، مستقیماً در توسعه تعاونی‌ها اثرگذار است. نحوه تأسیس و تشکیل تعاونی‌ها در هر کشور براساس موازین قانونی تعریف شده است. تجربه نشان داده که قوانین پشتیبان، تأثیر قابل‌توجهی در توسعه تعاونی‌ها داشته است. در این ارتباط می‌توان به تنظیم‌گری‌های قانونی در زمینه حمایت از تعاونی‌ها به‌ویژه در بخش میوه و تره‌بار در اتحادیه اروپا اشاره کرد که به افزایش مشارکت تعاونی‌ها در تجارت محصولات این بخش انجامیده است. در کشورهای اروپای مرکزی و شرق اروپا

که تجربه مناسبی از تعاونی‌ها در دوره‌های قبل‌تر نداشته‌اند، نقش سیاست‌ها و قوانین پشتیبان کشورها به‌منظور توسعه تعاونی‌ها اهمیت بیشتری پیدا کرده است.

پژوهش‌های انجام شده در بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۰ نشان می‌دهند که به‌دلیل تغییرات در بازار، تعاونی‌های کشاورزی از مدل سنتی خود فاصله گرفته و تغییراتی را تجربه کرده‌اند. دلیل چنین تغییراتی بهبود فضای رقابت‌پذیری تعاونی‌هاست. تعاونی‌های لبنیاتی در ایرلند، تعاونی‌های بخش میوه و سبزیجات در هلند و تعاونی‌های بخش گوشت در دانمارک از جمله تعاونی‌هایی بوده‌اند که با درک ضرورت تغییر و رقابت‌پذیر شدن، به موفقیت‌های قابل توجهی دست پیدا کرده‌اند. ادغام تعاونی‌ها در حوزه‌های مختلف به‌صورت مکمل با یکدیگر و نیز تنوع‌بخشی به محصولات، از جمله راهبردهایی بوده است که تعاونی‌های کشاورزی در اتحادیه اروپا برای رقابت‌پذیری و اتصال به بازارهای ملی و جهانی به کار گرفته‌اند [۴].

۳-۵. تحلیل تجربه تعدادی از شرکت‌های کشاورزی موفق بین‌المللی

در این بخش تجارب موفق ۱۳ تعاونی مطرح تولید کشاورزی در جهان مورد بررسی قرار گرفته است. میزان گردش مالی شرکت‌ها مهم‌ترین معیار انتخاب آنها بوده است؛ به‌نحوی که غالب شرکت‌های مورد بررسی با در نظر گرفتن این معیار در ردیف ۱۰۰ شرکت برتر جهان قرار داشته‌اند. ساختار مدیریتی، نحوه بازاررسانی محصولات، راهبردهای اتخاذ شده در جهت رقابت‌پذیری در بازارهای جهانی، الگوی تعامل با اعضا و ارزش‌های حاکم بر شرکت‌ها، از جمله مهم‌ترین زمینه‌های مورد بررسی در این شرکت‌ها بوده است. در ادامه به‌طور خلاصه به این تجارب اشاره می‌شود.

۱-۳-۵. تعاونی ون‌دوک در ویتنام

تعاونی‌های کشاورزی بیش از نیمی از تعاونی‌های ویتنام را تشکیل می‌دهند و سابقه تأسیس آنها به دهه ۱۹۵۰ برمی‌گردد. به‌رغم کاهش تعداد تعاونی‌های کشاورزی در ۱۰ سال گذشته، همچنان تعداد زیادی از کشاورزان در این تعاونی‌ها اشتغال دارند [۶۵]. ویتنام مدل‌های موفقی از تعاونی‌های کشاورزی را تجربه کرده است که در این مورد و به‌طور شاخص می‌توان به تعاونی ون‌دوک در شرق هانوی اشاره کرد که در تولید سبزیجات تخصص دارد، اشاره کرد. عوامل مؤثر در موفقیت تعاونی ون‌دوک شامل دو دسته از عوامل داخلی و خارجی می‌شود. تجارب و آگاهی کشاورزان و حکمرانی تعاونی از عوامل داخلی هستند؛ درحالی‌که شرایط طبیعی، سرمایه‌گذاری عمومی در زیرساخت‌ها و حمایت از سیاست‌های یکپارچه‌سازی اراضی در دسته عوامل خارجی قرار می‌گیرند [۶۶]. در ادامه به بررسی بیشتر نقش این عوامل پرداخته می‌شود.

الف) عوامل داخلی

برخلاف بسیاری از روستاهای دیگر واقع در دلتای رود سرخ ویتنام که بر تولید برنج تمرکز دارند، ون‌دوک در کشت سبزیجات تخصص دارد. در سال ۱۹۹۷ هیئت‌مدیره ون‌دوک، با هدف بهبود بهره‌وری تولید محصولات کشاورزی، پایلوت دو هکتاری تولید سبزی سالم را اجرا کرد. محصول به‌دست آمده، ۳۰ تن بود که بلافاصله مورد استقبال مصرف‌کنندگان قرار گرفت. از آن زمان، سبزیجات سالم مورد استقبال بیشتری قرار گرفت. در این تعاونی، زیرساخت‌ها اولیه برای تولید سبزیجات، از جمله تأمین برق مزارع، فراهم شده است. علاوه‌براین، هر ساله ده‌ها دوره آموزشی در مورد تکنیک‌های به‌روز برای تولید سبزیجات سالم برگزار می‌شود.

هیئت‌مدیره تعاونی ون‌دوک از راهبرد ویژه‌ای برای تولید پیروی می‌کند. کنترل کیفیت نهاده، نوآوری در بازاررسانی، ارائه آموزش‌های فنی و مهارتی مورد نیاز به اعضا و به‌طور کلی مدیریت فرایند تولید و مشارکت دادن اعضا در مدیریت تعاونی از جمله اقدامات مؤثر هیئت‌مدیره بوده است. تا قبل از سال ۲۰۱۱، تولیدکنندگان سبزیجات سالم در تعاونی ون‌دوک محصولات خود را به سختی به فروش می‌رساندند؛ چون قیمت فروش همیشه بالاتر بود و درعین‌حال، مصرف‌کنندگان قادر به تشخیص سبزیجات سالم از سبزیجات معمولی در بازار نبودند. از سال ۲۰۱۱، سبزیجات تولید شده توسط تعاونی ون‌دوک برچسب زده شد. با این اقدام، سبزیجات تولید شده توسط تعاونی ون‌دوک راحت‌تر به بازار عرضه می‌شوند.

راهبرد تولید تعاونی ون‌دوک تولید انواع سبزیجات و ایجاد تعادل در سطح زیرکشت آنهاست. تعاونی مذکور قادر به تولید بیش از ۳۰ گونه سبزیجات در فصول مناسب است. این تنوع، از یک‌سو به‌عنوان مزیت تعاونی در جهت برآوردن تقاضای روزافزون مصرف‌کنندگان برای طیف وسیعی از محصولات محسوب می‌شود و از طرف دیگر به کاهش نوسانات قیمت فروش کمک کرده است. در این تعاونی این اعتقاد وجود دارد که اگر همه کشاورزان یک نوع سبزی را تولید کنند، حجم تولید یک نوع سبزی افزایش یافته و در عمل این موضوع منجر به پایین آمدن قیمت‌ها می‌شود.

در تعاونی ون‌دوک همه اعضا بدون توجه به سطح سرمایه‌گذاری که داشته‌اند، نهاده‌های با کیفیت بالا و با قیمت مناسب (نسبت به فروشگاه‌های مجاور) دریافت می‌کنند. با وجود آگاهی و تجربه کشاورزان در کشت سبزیجات سالم، مدیران تعاونی، سالیانه ده‌ها دوره آموزشی در مورد تکنیک‌های به‌روز تولید سبزیجات و مدیریت تلفیقی آفات را سازماندهی می‌کنند. علاوه‌براین، هیئت‌مدیره تعاونی مذکور با سایر تعاونی‌های کشاورزی ویژه در موضوع سبزیجات برای تبادل‌های فنی و پشتیبانی ارتباط دارد.

تعاونی ون‌دوک به‌طور متوسط حدود ۱۰۰ تن انواع مختلف سبزیجات را در روز تأمین می‌کند. در این تعاونی، کشاورزان از مزایای فروش سبزیجات سالم بدون استفاده از آفت‌کش شیمیایی و محرک‌های رشد آگاه هستند. تولید سبزی سالم توسط یک گروه تخصصی کنترل می‌شود.

ب) عوامل خارجی

اراضی تحت پوشش تعاونی ون‌دوک در نزدیکی رودخانه سرخ واقع است. بنابراین، آب و زمین مناسب برای کشت سالیانه محصولات به‌ویژه سبزیجات فراهم است. علاوه‌بر فراهم بودن شرایط طبیعی، زیرساخت‌های لازم نیز برای فعالیت تعاونی ون‌دوک در طول زمان ایجاد شده است. این تعاونی دارای یک منطقه فراوری به مساحت ۴۰۰۰ متر مربعی است که در آن، دسته‌بندی سبزیجات، طبقه‌بندی، بسته‌بندی و برچسب زدن صورت می‌گیرد. همچنین تعاونی دارای چهار ایستگاه پمپاژ برای تأمین آب مورد نیاز از رودخانه سرخ است. لازم به ذکر است که دولت ویتنام سیاست‌هایی را در جهت یکپارچه‌سازی اراضی به‌کار گرفته که این موضوع به تسهیل فعالیت تعاونی‌های کشاورزی کمک کرده است.

۲-۳-۵. پرورش‌دهندگان الماس آبی در کالیفرنیا

در سال ۱۹۱۰ تعداد ۲۳۰ پرورش‌دهنده بادام در کالیفرنیا در راستای تحقق اهدافی همچون ایجاد روابط قوی بین تولیدکنندگان و مشتریان آنها و اطمینان از بازگشت سرمایه‌گذاری خود اقدام به تشکیل یک تعاونی به نام «پرورش‌دهندگان الماس آبی»[1] کردند. امروزه الماس آبی بزرگ‌ترین پرورش‌دهنده بادام در جهان است و برای رسیدن به این هدف از زیرساخت‌های ارزشمندی همچون انبارهای پیشرفته ذخیره‌سازی محصول، دستگاه‌های بسته‌بندی و تکنولوژی‌های پیشرفته که کیفیت محصولات این شرکت را تضمین می‌کنند، بهره می‌برد. این شرکت، بادام کالیفرنیا که یکی از مزیت‌های این منطقه است را به بیش از ۸۰ کشور جهان ازجمله ژاپن و چین رسانده است. الماس آبی تلاش کرده تا از طریق تحقیق و توسعه، محصولات و طعم‌های جدیدی همچون شیر و کراکر بادام را به بازار عرضه کند. همچنین این شرکت تلاش دارد تا از طریق مرکز نوآوری خود میزان استفاده و انتشار انرژی را کاهش دهد. از دیگر اقدامات مهم این شرکت که در راستای ارتقای هرچه بیشتر سلامت غذایی به انجام می‌رسد، تلاش برای حذف تمامی مواد خارجی و حشرات مضر در چرخه تولید محصول بوده که این اقدام راهبردی نیز در دستور کار مرکز نوآوری شرکت است.

ساختار مدیریتی الماس آبی بدین‌صورت است که در کالیفرنیا مناطق تحت پوشش الماس آبی به ۹ ناحیه تقسیم شده و هر ناحیه در قالب انتخابات، یک نماینده را به‌عنوان منتخب و مدیر ناحیه‌ای انتخاب می‌کند. مدیران ناحیه‌ای این تعاونی از ۹ نفر کمتر نبوده و بیشتر از ۱۱ نفر نیز نمی‌شوند. برطبق آیین‌نامه تعاونی هر مدیر ناحیه‌ای می‌تواند دو مدیرکل را در شرکت منصوب کند. مدیران ناحیه‌ای نقش نظارتی داشته و در هیئت‌مدیره حضور ندارند. مدیران ناحیه‌ای هر سه سال یک‌بار انتخاب می‌شوند و هر سال دوره مدیریت سه مدیر منقضی می‌شود. مدیران

1. Blue Diamond Growers

ناحیه‌ای می‌تواند به‌صورت نامحدود برای این جایگاه کاندید شوند. مدیران کل نیز برای دوره یک سال خدمت خواهند کرد و می‌توانند برای سال‌های بعدی نیز با رأی اکثریت آرای مدیران ناحیه‌ای منصوب شوند. هیئت‌مدیره پس از جلسه سالیانه، یک جلسه سازمانی برای انتخاب رئیس و نایب رئیس و انتخاب مدیران کل و انجام سایر امور تعاونی برگزار می‌کند [۶۷].

۳-۳-۵. ماندراگن اسپانیا

ماندراگن[1] نتیجه یک کسب‌وکار تعاونی در اسپانیاست که در سال ۱۹۵۶ راه‌اندازی شد. همکاری، مدیریت عمومی، به انجام رساندن مسئولیت اجتماعی، نوآوری، رعایت اصول دمکراتیک، آموزش و توانمندسازی مستمر از جمله ارزش‌های این تعاونی است. ماندراگن بزرگ‌ترین کسب‌وکار منطقه باسک و یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌ها در نوع خود در اسپانیاست. این شرکت ۱۰۴ کارخانه در ۳۷ کشور جهان ایجاد کرده و محصولات خود را به بیش از ۱۵۰ کشور جهان صادر می‌کند. فعالیت‌های ماندراگن طیف وسیعی از فعالیت‌های صنعتی، مالی، خرده‌فروشی و فعالیت‌های دانشی را شامل می‌شود. در حوزه صنعتی بیشتر تمرکز بر کالاهای مصرفی، ساخت‌وساز و خدمات به کسب‌وکارهاست. در بخش خرده‌فروشی، تعاونی محصولات مورد نیاز فروشگاه‌های زنجیره‌ای را تأمین می‌کند. ماندراگن ۷۰ هزار نفر عضو دارد و برای تحقق اهداف تعاونی اقدام به تأسیس ۱۲ واحد تحقیق و توسعه کرده است. در حوزه آموزشی و در سال ۱۹۹۷ تعاونی ماندراگن یک دانشگاه به نام Mondragon Unibertsitatea تأسیس کرده است. این دانشگاه هم‌اکنون بیش از ۵۰۰۰ نفر دانشجو دارد که در پردیس‌های ماندراگن، اوناتی، اسکویاتزا، مارکینا، گوئیری، ایرون، بیلبائو، آرتکسابالتا و سن سباستین مشغول به تحصیل هستند. دانشگاه مذکور دارای دوره‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد در زمینه‌های مهندسی، آموزش، ارتباطات، مدیریت بازرگانی، کارآفرینی و علوم غذایی است. یکی از اصول اساسی این تعاونی تعهد به جامعه پایدار و تغییر جامعه محلی با محوریت حکمرانی خوب محلی و از طریق ایجاد کسب‌وکار و اشتغال است. تعاونی مذکور تلاش می‌کند تا از طریق نوآوری بین رشد اقتصادی، حفاظت از محیط زیست و رفاه اجتماعی تعادل ایجاد کند. به‌طور کلی اصول فعالیت شرکت ماندراگن به‌شرح زیر است:

- **برقرار بودن سیاست عضویت باز:** هر کسی که اصول تعاونی را بپذیرد، می‌تواند عضوی از آن شود،
- **دمکراتیک بودن:** هر شخص یک رأی برای انتخاب مدیران و اتخاذ تصمیمات مهم و راهبردی دارد،
- **حاکمیت کار:** هریک از اعضا براساس میزان فعالیتی که داشته‌اند، سود دریافت می‌کنند،
- **ابزاری و فرعی بودن سرمایه:** سرمایه مهم است، اما حق رأی نمی‌دهد و سهم آن در سود محدود و تابع نیروی کار است،
- **مشارکت در مدیریت:** فضا برای مشارکت مسئولانه تمامی افراد وجود دارد،
- **همبستگی دستمزد:** در تناسب با امکانات و وضعیت تعاونی و نیز شرایط داخلی و خارجی به‌صورت عادلانه تعیین می‌شود،
- **تحول اجتماعی:** حمایت از توسعه پایدار مناطق روستایی از جمله مهم‌ترین تعهدات خواهد بود،
- **جهانی بودن:** رقابت‌پذیری در سطح بین‌المللی با حفظ تعهد به اهداف اجتماعی متصور می‌شود،
- **آموزش و پرورش:** ترویج فرهنگ تعاون، تخصیص منابع انسانی و مالی برای آموزش تعاونی و کسب‌وکار با محوریت جوان در دستور کار قرار دارد.

در راستای ریشه‌کنی فقر، ماندراگن توانسته است از طریق پروژه‌های اجتماعی خود زندگی ۸۰۰۰۰ نفر را در آفریقا و آمریکای لاتین بهبود ببخشد [۶۸].

۴-۳-۵. تعاونی ایفکو در هند

ایفکو[2] فعال‌ترین تعاونی کشاورزی در حوزه کود شیمیایی در هند است. تا قبل از تأسیس ایفکو در سال ۱۹۶۷، توزیع کودهای شیمیایی در هند با مشکل مواجه بود و در جهت رفع این چالش و با پیشنهاد مشاوران آمریکایی به دولت هند زمینه برای تأسیس شرکت مذکور با مشارکت

1. Mondragon
2. Indian Farmers Fertiliser Cooperative (IFCCO)

۵۷ تعاونی فراهم شد. این تعاونی یکی از بزرگ‌ترین شـــرکت‌های تعاونی هند محسوب می‌شود و هم‌اکنون دارای بیش از ۳۶،۰۰۰ شرکت است. در سال ۲۰۲۱، به‌لحاظ سرانه تولید ناخالص داخلی، شرکت مذکور در رتبه نخست شرکت‌های تعاونی در سطح جهان قرار گرفت. ایفکو ۱۹ درصد سهم بازار اوره و حدود ۳۱ درصد سهم کودهای پیچیده در هند را به خود اختصاص داده است.

در دهه ۱۹۹۰، ایفکو با افزایش ظرفیت و بهبود فناوری‌های تولیدی و همچنین پاسخ‌گویی به نیازهای مطرح شده ازسوی کشاورزان، دامنه فعالیت‌های خود را به خارج از هندوستان گسترش داد، به‌طوری که این شرکت اقدام به سرمایه‌گذاری‌های مشترکی در عمان، اردن و امارت کرد. به‌مرور علاقه شـــرکت به حوزه‌های فراتر از تولید و توزیع کود رفت و به سایر حوزه ازجمله بیمه، مخابرات، تولید آفت‌کش‌ها و حتی به تجارت الکترونیک در روستاها نیز ورود پیدا کرد. در دهه ۲۰۰۰ تعاونی ایفکو به یک تعاونی خودمختار تبدیل شد و علاوه‌بر گسترش بازارها جهانی تلاش مضاعفی صورت گرفت تا کسب‌وکارهای الکترونیک در روستاها گسترش پیدا کند. در دهه ۲۰۱۰، شرکت ایفکو چند طرح را در راستای تنوع‌بخشی و افزایش ظرفیت تولید خود در پیش گرفت. طرح‌هایی همچون خرید کارخانه‌های بیشتر، سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های بین‌المللی، کاهش استفاده از انرژی از طریق روش‌های نوآورانه و به حداقل رساندن رد پای کربن در همین راستا بوده است.

در ایفکو این شعار مدنظر قرار گرفته است که باید از زمین مادری برای دور کردن گرسنگی بهره برد. البته در این بهره‌برداری بر اهمیت رعایت اصول پایداری و حفظ محیط زیست تأکید ویژه شده است. امروز ایفکو نه‌تنها بزرگ‌ترین شرکت هند در زمینه تولید و توزیع کود است، بلکه این شرکت در راستای اهداف اجتماعی خود به توسعه نوآورانه و دیجیتال روستاهای این کشور نیز ورود کرده است [۶۹].

۵-۳-۵. شرکت تعاونی آرلای دانمارک

در سال ۲۰۰۰، بزرگ‌ترین تعاونی لبنی دانمارک، با تعاونی همتای خود در سوئیس ادغام شد و شرکت مواد غذایی آرلا،[1] به‌عنوان نخستین تعاونی لبنی بین‌المللی تشکیل شد. این شرکت تحت مالکیت دامداران بوده و هم‌اکنون پنجمین شرکت لبنی دنیا از نظر حجم جذب شیر به‌شمار می‌رود. کاربست فناوری‌های نوین، اصلاح روش‌ها، تولید مواد غذایی سالم‌تر و طبیعی‌تر، مسئولیت‌پذیری اجتماعی بیشتر، اثرات کمتر بر محیط زیست و اقلیم و بهبود ایمنی غذایی، ازجمله اقدامات شرکت آرلا در جهت حفظ رقابت‌پذیری است. آرلا برنامه ویژه‌ای درخصوص رهگیری و کنترل کیفیت محصولات خود دارد و یکی از بهترین نظام‌های ایمنی غذایی جهان متعلق به آنهاست. در این چارچوب، این شرکت علاقه‌مند است به‌عنوان شرکت لبنی شناخته شود که تلاش می‌کند دانش بیشتری را در مورد محصولات ارگانیک گسترش دهد و محصولات لبنی ارگانیک را در دسترس همگان قرار دهد. راهبرد دیگر آرلا، تنوع و نوآوری در تولید محصولات است. در این راستا، این شرکت با استفاده از روش‌های فراوری ســـنتی و نیز فناوری‌های نوین، صدها نوع از فراورده‌ها تولید می‌کنند که هرکدام دارای مزه و کاربرد منحصربه‌فردی هستند. در پیگیری همین هدف، شرکت آرلا توانسته ۱۰۱ نوع ساندویچ پنیر مشتری‌پسند و مغذی را تولید کند. مدیران آرلا معتقدند که ۱۰ درصد از گردش مالی شرکت باید از طریق تولید محصولات جدید حاصل شود. در واقع آنها به‌دنبال نوآوری رادیکال هستند، تا بتوانند به مشتریان، فراورده‌های لبنی کاملاً جدید و حیرت‌برانگیزی را عرضه کنند. تمرکز دیگر شرکت، برقراری شراکت‌های راهبردی با دانشگاه‌ها، سازمان‌های پژوهشی، تأمین‌کنندگان و سایر سازمان‌های خصوصی است تا آرلا را با تخصص بیرونی شعله‌ور سازند.

آرلا در چارچوب فعالیتی خود به پایداری و حفظ محیط زیست و استفاده حداقلی از منابع طبیعی در کل زنجیره تأمین محصول از مزرعه تا سفره پایبند است. این شرکت تلاش دارد در تولید شیر و پودر، نوشیدنی‌های بر پایه شیر، پنیر پخش‌شدنی (پنیر خامه‌ای)، ماست، کره و روغن‌های گیاهی، پنیرهای خاص،[2] موزرلا و افزودنی‌ها سرآمد شود. آرلا محصولات خود را با سه نشان تجاری جهانی آرلا، لورپاک و کاستلو به بازار عرضه می‌کند. اروپای شمالی، خاورمیانه، چین، نیجریه، آمریکا و روسیه مناطقی هستند که بازار آنها مورد توجه این شرکت قرار دارد [۷۰].

1. Arla
2. Specialty Chees

۶-۳-۵. شرکت آدکواگرو آرژانتین

شرکت آدکواگرو[1] یک شرکت پیشرو در صنعت کشاورزی است که در کشورهای آرژانتین، برزیل و اروگوئه فعالیت دارد [۷۱]. این شرکت، فعالیت‌های خود را از سال ۲۰۰۲ در آرژانتین و با مالکیت ۷۴،۰۰۰ هکتار زمین کشاورزی آغاز کرد و به‌سرعت به یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های کشاورزی این کشور تبدیل شد. آدکواگرو در حال حاضر در زمینه‌های وسیعی از مشاغل کشاورزی از جمله زراعت، دام و فراوری محصولات لبنی، شکر، اتانول و تولید انرژی فعال است. چشم‌انداز این شرکت، تبدیل شـــدن به تولیدکننده جهانی پیشرو در زمینه غذا و انرژی‌های تجدیدپذیر است. در جهت تحقق این هدف، شرکت آدکواگرو اصول و اقدامات زیر را مدنظر قرار داده است:

- اولویت‌بندی نیازهای مشتریان مختلف،
- کنترل کیفیت و ایمنی محصولات،
- شکل‌دهی به یک تیم مدیریتی صادق، قابل‌اعتماد، با کیفیت بالا و توانمند شده،
- احیای اراضی کشاورزی و افزایش بهره‌وری در واحد سطح،
- معرفی و کاربست فناوری‌های پیشرفته،[2]
- مدیریت ریسک از طریق تنوع‌بخشی جغرافیایی و سبد سهام،
- حفاظت از طبیعت با کاربست مدل‌های پایدار،
- تولید محصول با کمترین هزینه نسبت به رقبا،
- برخورداری از بیشترین کارایی انرژی در تولید و لجستیک،
- خلق دستاوردهای جذاب و پایدار برای همه ذی‌نفعان.

در سال‌های ۲۰۰۲ و ۲۰۰۳ که شروع فعالیت‌های آدکواگرو بوده است، تمرکز شرکت غالباً بر سوددهی از طریق بهینه‌سازی کاربری زمین و حداکثرسازی قابلیت آن با تکنیک‌های سازگار با محیط زیســـت مانند بی‌خاک‌ورزی و تناوب زراعی بوده است. در سال ۲۰۰۴ تصمیم به گسترش و رشد بین‌المللی شرکت گرفته می‌شود و در این راستا به خرید اراضی کشاورزی از اروگوئه و برزیل اقدام می‌شود. درنتیجه گسترش محدوده جغرافیایی شرکت، تولید و تنوع محصولات افزایش پیدا کرد. در سال ۲۰۰۵ و در راستای ورود به بازار شکر، آدکواگرو اقدام به خرید کارخانه Usina Monte Alegre کرد. در راستای این اقدام، تعدادی از مجرب‌ترین متخصصان حوزه مذکور جذب شرکت شدند. در سال ۲۰۰۶، برنامه توسعه تولید شکر و اتانول با تمرکز بر راه‌اندازی کارآمدترین خوشه نیشکر در برزیل در دستور کار قرار گرفت. در سال ۲۰۰۷ تولید برنج با خرید شرکت Pilaga در آرژانتین توسعه می‌یابد و نشان تجاری معروفی برای برنج شرکت آدکواگرو با عنوان Molinos Ala شکل می‌گیرد. احداث جایگاه دام فری-استال[3] با ظرفیت ۳۰۰۰ گاو از دیگر اقداماتی است که از سال ۲۰۰۷ شکل گرفته است. در سال ۲۰۰۸ و در جهت یکپارچه‌سازی فرایندها و کنترل‌های اداری و مالی، از بسته جامع نرم‌افزاری Oracle e-Business Suite برای برنامه‌ریزی منابع بنگاه‌های اقتصادی و سازمان[4] و نیز از استانداردهای جهانی گزارش‌دهی مالی[5] استفاده به عمل آمد. در سال ۲۰۰۹ مدل کسب‌وکار شرکت در ارتباط با گاوداری بازتعریف شد و تمام گاوهای شرکت به یک فراوری‌کننده گوشت فروخته شد و شرکت وارد یک قرارداد اجاره بلندمدت اراضی مرتعی (غیرقابل کشاورزی) گردید. در همین ســـال، ظرفیت تولید انرژی الکتریکی شرکت از ۲/۵ مگاوات به ۱۸ مگاوات افزایش پیدا کرد.

در سال ۲۰۱۱ اتفاق خاصی برای آدکواگرو رخ داد. در ۲۸ ژانویه این سال، شرکت در فهرست بازار بورس نیویورک با علامت AGRO ثبت

1. Adecoagro
2. Capital Seeking Entities
3. Revolutionary Free-Stall Dairy Farm
4. Enterprise Resource Planning (ERP)
5. International Finance Reporting Standards (IFRS)

شد. در سال ۲۰۱۲، دومین واحد پرورش دام فری-استال با ظرفیت ۳۵۰۰ گاو و سومین کارخانه آسیاب برنج با ظرفیت آسیاب ۱۲۰,۰۰۰ تن بهره‌برداری شد. در سال ۲۰۱۳، فاز دوم کارخانه آسیاب Ivinhema شروع به کار کرد. در سال ۲۰۱۷، تولید انرژی برق با استفاده از فضولات دامی در دستور کار قرار گرفت و خط تولید خشکبار سالم شرکت نیز با نام تجاری MolinosAla راه‌اندازی شد. در سال ۲۰۱۸، مرکز تولید اسنک برنج و یک کارخانه برنج آب‌پز در آرژانتین افتتاح شد و در کنار این شرکت شروع به تولید شکر ارگانیک کرد. در سال ۲۰۱۹، آدکواگرو دو مرکز فراوری شیر و یک مرکز فراوری بادام زمینی راه‌اندازی کرد و مهم‌تر از همه، در این سال شرکت شروع به تولید بیوگاز نمود. در سال ۲۰۲۲، فراوری برنج در آرژانتین و اروگوئه گسترش پیدا کرد و در این زمینه سه کارخانه فراوری و دو کارخانه خشک‌کن به مجموعه شرکت اضافه شد.

در طی این سال‌ها، آدکواگرو ۱۶۴,۰۰۰ هکتار زمین نامناسب را احیا و به زیر کشت برد. اراضی تحت مالکیت شرکت در حال حاضر بیش از ۲۶۹,۰۰۰ هکتار است و دارایی‌های صنعتی شامل سه کارخانه شکر، اتانول و انرژی، سه کارخانه آسیاب برنج و دو کارگاه لبنیات و ۱۰ عدد تجهیزات آماده‌سازی بذور می‌شود. بیش از یک دهه است که آدکواگرو براساس مدل تولید پایدار، فعالیت خود را به پیش می‌برد، به‌نحوی که استفاده از منابع به‌صورت بهینه انجام شود و جوامع محلی توانمند شوند. ارزش‌های بنیادین شرکت آدکواگرو شامل مواردی همچون شفافیت، اعتماد، بهره‌وری، نوآوری، پایداری و ایمنی می‌شود.

۷-۳-۵. شرکت کپرسوکار اس. ای، برزیل

شرکت کپرسوکار اس. ای،[1] بزرگ‌ترین شرکت بازرگانی شکر و اتانول برزیل است که فعالیت خود را از سال ۲۰۰۸ آغاز کرده و هم‌اکنون ۱۲ درصد نیاز جهان به اتانول را تأمین می‌کند. چشم‌انداز این شرکت، کسب جایگاه رهبری در عرضه جهانی شکر و اتانول، همراه با سهم ۳۰ درصدی از تولید نیشکر در برزیل است. در کپرسوکار، مدیریت کلیه پیوندهای زنجیره‌ای شکر و اتانول، از نظارت بر محصول در مزرعه تا بازارهای نهایی، شامل انبار، حمل‌ونقل و فروش تجاری به‌صورت یکپارچه به انجام می‌رسد. این شرکت دارای ۳۳ کارخانه شریک است که به ۲۰ گروه اقتصادی متعلق هستند. در سال ۲۰۱۲، شرکت کپرسوکار گام‌های مهمی را برای جهانی شدن خود برداشت. شرکت مذکور کنترل شرکت Eco-Energy، به‌عنوان یکی از پیشروترین شرکت‌های تجارت سوخت زیستی در آمریکا را برعهده گرفت.

کپرسوکار از زمان تشکیل خود، سرمایه‌گذاری‌های مختلفی برای افزایش رقابت‌پذیری لجستیک خود و دستیابی به بازار جهانی انجام داده است. این اقدامات، شرکت مذکور را قادر کرده که محصولات خود را با کیفیت و قیمت رقابتی، با رویکرد از مزرعه تا مشتری نهایی، چه در برزیل و چه در بازارهای جهانی عرضه کند. بخش مهمی از این ساختار لجستیک، ترمینال شکر کپرسوکار در بندر سانتوس با ظرفیت صادراتی بالغبر ۱۰ میلیون تن در سال است.

علاوه‌براین، یکی از راهبردهای فعالیت کپرسوکار توجه به اصول پایداری است. در این راستا، تعهد شرکت کپرسوکار به رشد پایدار، ویژگی متمایز این شرکت است که سبب جذب بازارهای جدید و شرکای راهبردی، هم‌راستا با فلسفه و اهداف شرکت در زمینه بهبود کل زنجیره ارزش می‌شود. همچنین این شرکت به‌منظور بهبود مستمر مهارت‌های منابع انسانی، به‌صورت دوره‌ای فضای سازمانی و نیازهای آموزشی آنان را مورد پیمایش قرار می‌دهد [۷۲].

۸-۳-۵. تعاونی لبنی جیثونگوری کنیا

شرکت تعاونی لبنی جیثونگوری[2] در سال ۱۹۶۱ و با عضویت تولیدکنندگان خرده‌پای، به‌منظور جمع‌آوری و بازاریابی شیر تشکیل شد. در ژوئیه ۲۰۰۴، شرکت جیثونگوری، کارخانه فراوری شیر خود را راه‌اندازی کرد و قادر به دستیابی به بازار وسیع از طریق ارزش‌افزایی و تولید دامنه وسیعی از فراورده‌های لبنی شد. محصولات لبنی این شرکت تحت نشان تجاری Fresha عرضه می‌شود. امروزه این نشان تجاری تغییرات اساسی را در صنعت لبنی کنیا پدید آورده است. این شرکت با یک مرکز جمع‌آوری در شهر جیثونگوری آغاز کرد، اما تاکنون تعداد

1. Copersucar S.A
2. Githunguri

مراکز جمع‌آوری خود را به ۷۶ مرکز معمولی و ۶ مرکز مجهز به سیستم سرمایش در حوزه آبخیز جیتونگوری افزایش داده است. این مراکز در حوضه آبخیز جیتونگوری پراکنده شده‌اند و هدف آنها کاهش فاصله زمانی بین شیردوشی و آغاز عملیات سردسازی به‌منظور حفظ تازگی شیر در راستای شعار «تازگی واقعی تولیدات لبنی برای همه» است. مدت زمان بین دوشیدن شیر تا فراوری و توزیع آن تقریباً ۶ ساعت است. شرکت تعاونی لبنی جیتونگوری در صدد ورود به بازارهای منطقه آفریقای شرقی است. همچنین، این شرکت دارای ۵۸ فروشگاه در حوزه آبخیز مربوطه است تا نهاده‌های دامی و کالاهای مصرفی مورد نیاز را به اعضای خود ارائه کند.

تعاونی مذکور از روش پرورش دام شیری که کاملاً مبتنی‌بر تغذیه دستی استفاده می‌کند. عملیات تولید از جمله، تغذیه، مدیریت بیماری‌ها، اصلاح نژاد و عملیات عمومی پرورش دام تحت پایش قوی قرار دارند. تعاونی اقدام به پیاده‌سازی سیستم مدیریت ایمنی مواد غذایی براساس ISO 22000:2005 کرده است تا با تمایل و تعهد، محصولات باکیفیت و ایمن را به‌طور مداوم به مشتریان تحویل دهد. گردش مالی سالیانه این شرکت، ۶ میلیارد شیلینگ کنیا[1] بوده و به‌طور متوسط روزانه بالغ‌بر ۲۷۰،۰۰۰ کیلوگرم شیر تولید می‌کنند.

شرکت جیتونگوری توسط هیئت‌مدیره ۹نفره اداره می‌شود که برای سه سال انتخاب می‌شوند. شرکت تعاونی مذکور، سلامت و ایمنی غذایی محصولات خود را با رویکرد زنجیره تأمین و زنجیره ارزش (از مزرعه تا سفره) تضمین می‌کند. خدماتی که توسط شرکت جیتونگوری ارائه می‌شود، شامل فراوری شیر، بازاریابی و توزیع و فروش محصولات لبنی، تأمین نهاده‌های پرورش دام شیری، کالاهای مصرفی خانوارها، خدمات ترویجی، حرفه‌آموزی اعضا، خدمات تلقیح مصنوعی و خدمات دام‌پزشکی است. ذی‌نفعان شرکت شامل کارکنان، اعضای شرکت، مشتریان، توزیع‌کنندگان، سوپرمارکت‌ها، بازارهای خرده‌فروشی، نهادها، تأمین‌کنندگان، دولت و عموم جامعه است [۷۳].

۹-۳-۵. فدراسیون تعاونی تولیدکنندگان شیر ایالت اریسا با مسئولیت محدود

فدراسیون تعاونی تولیدکنندگان شیر اریسا[2] در سال ۱۹۶۲ به‌منظور تلفیق تولیدکنندگان شیر در نواحی روستایی با مصرف‌کنندگان آن در نواحی شهری تشکیل شد. این فدراسیون، یک انجمن تعاونی لبنی برجسته است که در ایالت اوریسا در هند فعالیت می‌کند و سهم قابل توجهی در توسعه روستایی و رشد اقتصادی در منطقه داشته است. فدراسیون تعاونی اریســا، نقش مهمی در افزایش تولید شیر و تضمین بازدهی عادلانه برای دامداران دارد. این سازمان براساس اصول تعاونی عمل می‌کند، جایی که تولیدکنندگان شیر گردهم می‌آیند تا به‌طور جمعی، فعالیت‌های فراوری و بازاریابی شیر را مدیریت کرده و از آن بهره‌مند شوند. این مدل تعاونی، در توانمندسازی جوامع روستایی و بهبود شرایط اجتماعی-اقتصادی آنها بسیار مؤثر بوده است. فعالیت‌های عمده تعاونی تولیدکنندگان شیر ایالت اریسا، شامل ارتقا، تولید، تأمین، فراوری و بازاریابی شیر و فراورده‌های مربوطه در ایالت اریساست. برخی از خدمات این فدراسیون به اعضای خود شامل ارائه مساعدت‌های فنی، اداری، مالی و سایر و ارائه خدماتی دیگر همچون احداث ابنیه ضروری و خدمات دام‌پزشکی و تلقیح مصنوعی می‌شود. فدراسیون اریسا کارخانه‌های فراوری لبنیات مدرن مجهز به فناوری پیشــرفته را راه‌اندازی کرده است تا از ایمنی، خلوص و تازگی محصولات خود اطمینان حاصل کند. تعهد این فدراســیون به کیفیت، باعث جلب اعتماد و وفاداری مصرف‌کنندگان شده است. این فدراسیون محصولاتی مانند تافی، شکلات، انواع شیر، کشک، روغن حیوانی، آب آناناس، سس، ترشی، بذر خردل، عسل، پودر زردچوبه، خوراک دام و کود معدنی را عرضه می‌کند [۷۴].

۱۰-۳-۵. شرکت تعاونی آریوو با مسئولیت محدود در ایرلند

شرکت تعاونی آریوو با مسئولیت محدود، نوعی تعاونی چندمنظوره کشاورزی است که در غرب ایرلند و در زمینه‌هایی مانند فراورده‌های لبنی، مواد غذایی، فروشگاه‌های کشــاورزی، فراوری چوب و خوراک دام فعالیت می‌کند. آریوو اسمی است که بعدها و در سال ۲۰۱۳ و پس از دو سال تحقیقات بازاریابی فشرده و مصاحبه با بیش از ۱۷۰۰ سهام‌دار، برای این شرکت انتخاب شده است. قبل از کسب هویت جدید (آریوو)، همه بخش‌های کسب‌وکار این شرکت با نشان تجاری Connacht Gold فعالیت می‌کردند، اما تحقیقات بازاریابی شرکت نشان داد که این نشان تجاری در صنعت شیر نمی‌تواند جذاب باشد. رعایت اصول پایداری اجتماعات محلی، ارزش قائل شدن برای کار گروهی و اهمیت دادن

---

۱. هر ۱۰۰۰ شیلینگ کنیا تقریباً برابر با ۹/۷ دلار آمریکاست.

2. The Orissa State Cooperative Milk Producers Federation Ltd (OMFED)

به نوآوری از جمله مهم‌ترین اصول فعالیتی آریوو است. آریوو مالک دومین کارخانه بزرگ فراوری شیر در ایرلند است، به‌طوری که سالیانه ۳۰,۰۰۰ تن پودر شیر پرچرب و ۱۰,۰۰۰ تن کره تولید می‌کند.

سکونت در منطقه جغرافیایی تأمین شیر شـــرکت تعاونی و فعال نگه داشتن واحد تولیدی کشاورزی، از شـــرایط ضروری برای عضویت و سهام‌داری در شرکت تعاونی آریوو به‌شمار می‌رود. حداقل ارزش سهام هر عضو، ۱,۰۰۰ یورو است. در ازای هر ۱۰۰ یورو خرید خوراک دام تولیدی شرکت آریوو و یا هریک تن کود خریداری شده، به اعضا یک سهام جایزه[1] اعطا می‌شود. شرکت آریوو دارای ۱۰,۰۰۰ سهام‌دار فعال، ۱۶ کمیته مشورتی، ۱۶ عضو هیئت‌مدیره، یک نفر مدیرعامل و یک گروه مدیریتی- اجرایی اســـت. گفتنی است که هریک از کمیته‌های مشورتی متعلق به یک ناحیه جغرافیایی بوده و بخشی از اعضای شرکت را پوشش می‌دهند. هر ناحیه انتخاباتی (مربوط به کمیته مشورتی)، یک نفر را برای عضویت در هیئت‌مدیره نامزد می‌کند. مدیرعامل نیز گزارش عملکرد را به هیئت‌مدیره ارائه می‌کند. بررسی سوابق اجرایی و تحصیلات اعضای تیم اجرایی این شرکت نشان می‌دهد که اکثر قریب به اتفاق آنها دارای تخصص در زمینه مدیریت ارشد اجرایی (MBA)، کسب‌وکارهای غذا، حقوق و صنایع غذایی هستند و از ده‌ها سال تجربه اجرایی مرتبط در بخش خصوصی برخوردارند [۷۵].

۱۱-۳-۵. شرکت تعاونی ژن‌نو ژاپن

تعاونی‌های کشاورزی ژاپن برای اعضای خود، خدماتی از جمله تأمین نهاده‌های تولید، بســـته‌بندی، خدمات مالی، حمل‌ونقل و بازاریابی محصولات کشاورزی را ارائه می‌دهند. یکی از مجموعه‌های اصلی تعاونی‌های کشاورزی ژاپن گروه ZEN-NOH است. ZEN-NOH ژاپن در مارس سال ۱۹۷۲ تشکیل شد و هم‌اکنون مسئول تأمین محصولات غذایی برای مصرف‌کنندگان در سراسر ژاپن است. هدف این شرکت، همکاری به‌منظور ارتقا کسب‌وکار ZEN-NOH و درنتیجه، افزایش کارایی فعالیت‌های تولیدی کشاورزان عضو، بهبود شرایط اقتصادی و نقش‌آفرینی در ارتقای وضعیت اجتماعی آنهاست. بر این اساس، سه اولویت اصلی این شرکت، شامل بهبود معیشت ساکنان محلی، تقویت قابلیت‌های فروش شرکت در زمینه تولیدات کشاورزی داخلی و توسعه فعالانه کسب‌وکارهای اعضا در سطح بین‌المللی است. دفتر مرکزی این شرکت در توکیو قرار دارد و علاوه‌برآن دارای ۳۴ دفتر تابعه در مناطق مختلف ژاپن است. در ساختار مدیریتی این شرکت، سه هیئت با عنوان هیئت بازرسان (۶ نفر)، هیئت سرپرستی (۲۰ نفر شامل یک نفر رئیس، دو نفر معاون و ۱۷ نفر عضو هیئت سرپرستی) و هیئت‌مدیران (۱۰ نفر شامل یک نفر مدیرعامل، دو نفر معاون اجرایی ارشد و هفت نفر معاون اجرایی مدیرعامل) فعالیت می‌کنند [۷۶].

۱۲-۳-۵. اتحادیه تعاونی‌های فروش کشاورزی زیتون و روغن زیتون تاریس ترکیه

اتحادیه تعاونی‌های فروش کشاورزی زیتون و روغن زیتون تاریس در سال ۲۰۰۱ با سرمایه ۳۱ شرکت تعاونی مرتبط و ۲۸,۰۰۰ نفر عضو تأسیس شد. این اتحادیه به‌دنبال بازاریابی، توزیع و فروش محصولات اعضا در بازارهای داخلی و خارجی با اتخاذ مؤثرترین شیوه‌هاست. یکی از راهبردهای فعالیتی تاریس، حضور بلندمدت در بازار و کسب آمادگی برای مقابله با اثرات منفی جهانی شدن در حوزه زیتون و روغن زیتون است. اتحادیه تاریس[2] امروزه مرکب از ۳۱ تعاونی در شهرهای Aydın, Balıkesir, Çanakkale, İzmir, Manisa و Muğla می‌شود. این اتحادیه دارای دپارتمان تحقیق و توسعه بوده و در جهت تضمین سلامت محصولات، گواهی‌نامه‌های ISO9000 و ISO9002 را کسب کرده است. اتحادیه تاریس برای شرکای خود خدماتی از جمله، تأمین نهال‌های ســـالم و کودهای کشاورزی متناسب با شرایط آب‌وهوایی منطقه، کنترل آفت در باغات زیتون، کشت نهال‌ها با روش‌های مدرن و بهره‌ور، هرس دقیق درختان زیتون بالغ با هدف تقویت رشد مجدد، احداث باغات زیتون مرجع و بهبود سایر باغات از طریق مراقبت صحیح، آموزش به اعضا در جهت افزایش مهارت‌های برداشت، ارائه تسهیلات برای تأمین ماشین‌آلات برداشت، استحصال روغن زیتون و توسعه محصولات جدید را ارائه می‌کند. همچنین اتحادیه تاریس در فعالیت خود به اصولی همچون حفظ محیط زیست، مدیریت مردم‌سالار، تولید ارگانیک و استقبال از تغییر و نوآوری، معتقد است که این موضوع نشان‌دهنده اعمال نسل جدید مدیریت و حکمرانی در این اتحادیه است [۷۷].

1. Bonus Shares
2. Tariş Olive and Olive Oil Agriculture Sales Cooperatives Union (TARİŞ ZEYTİNA.Ş.)

۱۳-۳-۵. شرکت تعاونی لبنیات آمول هند

آمول، شرکت تعاونی فعال در حوزه لبنیات در کشور هند اســت که در سال ۱۹۴۶ تأسیس شد. مقر اصلی این شرکت در ایالت گجرات قرار دارد. آمول در واقع نشان تجاری است که توسط فدراسیون تعاونی بازاریابی شیر گجرات با مسئولیت محدود مدیریت می‌شود. آمول ۷۵۰ نفر نیروی کار در حوزه بازاریابی دارد و ۳/۶ میلیون نفر، تولیدکننده شیر عضو آن هستند. موفقیت شرکت آمول می‌تواند به چهار عامل مهم استناد داده شود: ۱. کشاورزان عضو، مالک صنعت لبنیات هســتند، ۲. نمایندگان منتخب کشاورزان، انجمن‌های تعاونی مستقر در هریک از روســتاها و اتحادیه تعاونی بخش را مدیریت می‌کنند، ۳. متخصصانی برای مدیریت علمی صنعت لبنیات استخدام شده‌اند و ۴. مهم‌تر از همه اینکه تعاونی‌های مربوطه در برابر نیازهای کشاورزان حساس بوده و به تقاضاهای ایشان پاسخ می‌دهند. یکی از ابتکارات کلیدی شرکت آمول، تولید پودر شیر از شیر فراوان بوفالو به‌جای تولید پودر از شیر گاو بود که منجر به کاهش زنجیره عرضه و بهبود قدرت رقابت در بازار شد. آمول دارای ساختار سه‌لایه‌ای شامل انجمن‌های تعاونی در سطح روســتا، اتحادیه تعاونی‌ها در سطح بخش و فدراسیون اتحادیه‌های عضو در سطح ایالت‌ها می‌شود. مدل مذکور به‌دنبال برقراری رابطه مستقیم بین تولیدکنندگان شیر و مشتریان از طریق حذف واسطه‌ها، تأمین نهاده‌های مورد نیاز تولید برای دامداران و فراوری و بازاریابی تولیدات آنها و مدیریت حرفه‌ای تولید شیر است. کاهش ۳۵ درصدی در انتشار کربن، بازیافت آب، کاهش مصرف مواد شیمیایی، استفاده بیشــتر از انرژی‌های تجدیدپذیر و حداکثر بازگشت مالی به کشاورزان از جمله راهبردهای نوینی بوده که در دستور کار آمول قرار گرفته است [۷۸].

۶. درس آموخته‌های حاصل از تجارب جهانی

در این گزارش تجربه ۹ کشور و ۱۰ شرکت تعاونی کشاورزی که به استناد در جهان و در حوزه کشاورزی و غذا پیشرو و موفق بوده‌اند، مورد بررسی قرار گرفت. این شرکت‌ها تحت مالکیت تولیدکنندگان و کشاورزان بوده و سود عملیات آنها به کشاورزان به‌عنوان اعضا برمی‌گردد. شرکت‌های مورد بررسی، راهبردهایی در حوزه‌هایی مانند تأمین مالی، امنیت بازار، روابط با فراوری‌کنندگان، مدیریت و حکمرانی اتخاذ کرده بودند که می‌تواند مورد استفاده نظام‌های بهره‌برداری و شــرکت‌های مربوطه در ایران قرار بگیرد. درحقیقت بخش کشاورزی در چارچوب اقتصاد مقاومتی به‌عنوان اقتصاد درون‌زا و برون‌گرا، باید با سرعت بیشتری به امر تولید محصولات برای عرضه در بازارهای جهانی بپردازد. سازماندهی و توانمندسازی شرکت‌های کشاورزی اعم از تعاونی‌های کشاورزی، روستایی، سهامی زراعی و کشت و صنعت‌ها در برابر رقبای قدرتمند بین‌المللی، در گرو یادگیری از درس‌های رقبای جهانی است. تحلیل مأموریت‌ها، راهبردها، سازوکارها و تجارب بین‌المللی نشان داد که این شرکت‌ها عمدتاً از ویژگی‌های مشترکی برخوردار بودند که در ادامه به آنها اشاره می‌شود:

۱. از طریق برنامه‌ریزی راهبردی، در پی جستجوی مستمر افق‌های نوین و خلق نوآوری در محصول و خدمات بوده و دارای چشم‌انداز، بیانیه مأموریت و مسئولیت‌پذیری اجتماعی مشخصی بودند.

۲. در راستای دفاع از منافع اعضا، به بهترین شکل و با توجه به تغییرات محیط بیرونی، از زمان تشکیل خود، تغییرات ساختاری و سازمانی مهمی (از جمله ادغام با شرکت‌های دیگر یا خرید آنها) را شاهد بوده‌اند تا تحقق اهداف خود را تسریع بخشند.

۳. سطح فعالیت شرکت‌ها، چند شهرستان، استان یا ایالت بوده و با شبکه‌ســازی افقی و عمودی مناسب، توانسته بودند تعداد اعضا و حجم عملیات روزانه و گردش مالی سالیانه خود را افزایش دهند. در راستای این راهبرد، تعاونی‌های کوچک با یکدیگر ادغام و قوی‌تر شده‌اند و از سطح محلی به سطوح منطقه‌ای و ملی گسترش یافته‌اند. اهداف مدنظر از شبکه‌ســازی و همکاری‌ها و ادغام‌های بین شرکت‌ها، و مواردی مانند افزایش امنیت بازار، بهبود قیمت فروش محصولات، توسعه کسب‌وکارهای فراوری، بهبود تأمین مالی و تحقق سود سهام نسبتاً مطلوب برای اعضا بوده است.

۴. برخی از شرکت‌ها به‌عنوان هلدینگ عمل کرده و زیرمجموعه خود، چند شرکت را با کارکردهای مختلف و درعین‌حال هماهنگ با یکدیگر،

برای مدیریت عملیات و تحقق برنامه‌های خود مدیریت می‌کرده‌اند.

۵. با وجود فعالیت در سطوح منطقه‌ای و ملی، شرکت‌های مربوطه ساختار لازم را در سطوح محلی و روستاها (مانند انجمن یا گروه)، ایجاد کرده‌اند. چنین اقدامی در راستای بررسی و انعکاس دقیق‌تر و عینی‌تر خواست‌ها، نیازها و مشکلات اعضای ایالات و استان‌های مختلف، به انجام رسیده که تجربه شرکت آمول در هند مصداقی بارز از این استدلال است.

۶. به انجام رساندن حجم خاصی از معاملات سالیانه با شرکت، به‌عنوان شرط عضویت و برخورداری از حق رأی در شرکت تعاونی تلقی شده است. کشاورزان معمولاً با شرکت وارد توافق بازاریابی شده و براساس آن، موظف به فروش محصول خود به شرکت هستند. اعطای سهام جایزه به اعضا در ازای خرید حجم خاصی از محصول تولیدی شرکت توسط آنها از دیگر سیاست‌های قابل تأمل بوده است.

۷. مدیریت ریسک را از طریق تنوع‌بخشی جغرافیایی فعالیت‌های خود و تنوع‌بخشی به سبد سهام دنبال کرده‌اند.

۸. نظام لجستیک خود را برای توسعه صادرات به‌خوبی توسعه داده‌اند.

۹. سکونت در منطقه جغرافیایی تأمین محصول شـــرکت تعاونی و مدیریت فعال واحد تولیدی کشاورزی، شرط عضویت اعضا در برخی از شرکت‌ها بوده است.

۱۰. زنجیره عمودی صنایع محصولات خام اعضای خود را به‌طور کامل از کشاورز تا محصول نهایی توسعه داده‌اند.

۱۱. خرید نشان تجاری‌های معتبر ملی و شرکت‌های بازاریابی و شراکت با بنگاه‌های بازاریابی موفق، از جمله اقدامات شرکت‌ها برای افزایش سهم خود از بازار بوده است. انجام تحقیقات بازاریابی و نشر اطلاعات بازار از جمله دیگر اقدامات شرکت‌ها در این زمینه به‌شمار می‌رود.

۱۲. در برخی شرکت‌ها سهم اعضا از مازاد برگشتی، متناسب با سهم آنها از کل تولید هر محصول توزیع می‌شود تا اعضا به تولید محصولات بیشتر و باکیفیت‌تر تشویق شوند.

۱۳. در پی برقراری شراکت‌های راهبردی با دانشگاه‌ها، سازمان‌های پژوهشی، تأمین‌کنندگان و سایر سازمان‌های خصوصی بودند تا شرکت خود را از طریق تحقیق و توسعه و بهره‌مند شدن از تخصص بیرونی هم شعله‌ور سازند. بعضاً مقرر کرده بودند که درصدی از گردش مالی شرکت باید از طریق تولید محصولات جدید حاصل شود.

۱۴. استفاده از فناوری‌های پیشرفته، تولید مواد غذایی سالم‌تر و طبیعی‌تر، مسئولیت‌پذیری اجتماعی بیشتر، اثرات کمتر بر محیط زیست و اقلیم در کنار تلاش برای تولید بیشتر محصول، مدنظر شرکت‌ها بوده است.

۱۵. جذب، نگهداری و توانمندسازی استعدادهای انسانی در دستور کار قرار داشته و به‌صورت دوره‌ای، فضای سازمانی و نیازهای کارکنان خود را مورد پیمایش قرار داده‌اند.

۱۶. فعالیت‌ها و خدمات شرکت‌ها معمولاً متنوع بوده و در زمینه‌هایی مانند تأمین نهال‌های سالم متناسب با شرایط آب‌وهوایی منطقه، کنترل آفت، هرس درختان، تأمین ماشـــین‌آلات، تأمین انرژی، کود، خدمات بازاریابی، تغذیه دام، بیمه، خدمات مالی، مدیریت ریسک، مدیریت حرفه‌آموزی نیروی کار، اعطای تسهیلات به اعضای خود و ... فعالیت دارند.

۱۷. بسیاری از شرکت‌ها در سطح بین‌المللی فعالیت کرده و در برخی کشورها دفاتری را به‌عنوان نمایندگی خود فعال کرده‌اند.

۱۸. فرصت سرمایه‌گذاری عموم جامعه در تأمین نیاز مالی شرکت را از طریق ورود شرکت به بورس فراهم کرده‌اند.

۱۹. برنامه ویژه‌ای را درخصوص رهگیری و کنترل کیفیت محصولات خود و اســـتقرار بهترین نظام‌های ایمنی غذایی اجرا کرده‌اند. برخی شرکت‌ها واحد کنترل کیفیت دارند و فلزات سنگین، توکسین‌ها، افزودنی‌ها، آفت‌کش‌ها و... را در محصولات تولیدی اعضا با رویکرد از مزرعه تا مصرف‌کننده بررسی می‌کنند تا محصولاتشان از قابلیت بهتری برای ورود به بازارهای جهانی برخوردار شوند.

۲۰. روابط جذاب، مشوق، پاسخ‌گو و دوطرفه‌ای با مشتری برقرار کرده‌اند. برای نمونه، تعاونی لبنی جیئونگوری کنیا درخصوص رضایت‌مندی مشتریان سالیانه دوبار پیمایش میدانی انجام داده و بازخوردهای مربوطه را دریافت می‌کند.

۲۱. شرکت‌ها، مدیریت تعاونی‌ها را به کارشناسان مجربی سپرده‌اند که فارغ از امور روزمره شـــرکت، به مدیریت کلان و راهبردی شرکت

بپردازند. برخورداری از تیم مدیریتی صادق، قابل‌اعتماد و با کیفیت بالا، در اکثر قریب به اتفاق شرکت‌ها ملاحظه می‌شود. به‌خصوص اغلب اعضای هیئت‌مدیره شـــرکت‌ها، از تخصص MBA برخوردار بوده و مهارت‌های مدیریت کسب‌وکار را در حوزه‌های تأمین مالی، بازاریابی، مدیریت ریسک و... داشته و از تجربه شرکت‌داری چندین‌ساله برخوردارند.

۷. جمع‌بندی و پیشنهادها

تقاضای جهانی برای غذا در حال گسترش است و انتظار می‌رود تا سال ۲۰۵۰ این تقاضا دو برابر شود. از طرفی اثرات محیط زیستی ناشی از گسترش فعالیت‌های کشاورزی نیز گسترش پیدا کرده و این موضوع یکی از چالش‌های اساسی در فرایند توسعه است. با درک چنین شرایطی، تأمین امنیت غذایی در کنار توجه به اصولی همچون حفظ پایداری محیط زیست و تحقق اهداف اجتماعی از جمله مهم‌ترین افق‌هایی هستند که نظام‌های بهره‌برداری نوین کشـــاورزی به‌دنبال تحقق آن بوده‌اند. تأمین مالی مناســـب، حفظ رقابت‌پذیری هم‌زمان با توجه به اهداف اجتماعی، دسترسی به بازار، حرفه‌ای کردن ساختار مدیریت و طراحی سازوکار توانمندسازی و تضمین بهره‌مندی اعضا از سودهای مالی به‌دست آمده، از جمله مهم‌ترین اصولی بوده‌اند که نظام‌های بهره‌برداری کشاورزی در جهان، به‌دنبال راهکارهایی برای تحقق آنها بوده‌اند.

نظام تعاونی کشور در بخش کشاورزی با چالش‌ها و آسیب‌هایی از قبیل ضعف در فعالیت‌های آموزشی و ترویجی، محدودیت سرمایه، ضعف در خوداتکایی، اعتماد پایین اعضا به تعاونی، ضعف شفافیت در فعالیت‌های هیئت‌مدیره و ضعف مهارت و دانش در بین اعضای هیئت‌مدیره، بی‌توجهی به نحوه بازاررسانی محصولات تولیدی، توزیع نامناسب مازاد برگشتی و تمرکز بر محصول‌محوری (تولید محصول خام) و ضعف در ارائه خدمات توسعه کسب‌وکار و پشتیبانی‌کننده معیشت کشاورز مواجه بوده است. چنین برداشت می‌شود که تعاونی‌های بخش کشاورزی کشور به‌صورت خودجوش و با آگاهی اعضا از فلسفه و اصول تعاونی شکل نگرفتند و اشخاص، غالباً برای تعاونی‌ها، ماهیتی دولتی قائل شده‌اند. در واقع برداشت روستاییان و کشاورزان بر این پایه فکری استوار است که تعاونی‌ها برای ارائه خدمت به کشاورزان شکل گرفته‌اند و آنها برای اینکه دسترسی بهتری به نهاده‌ها و خدمات داشته باشند لازم است به این نهادها بپیوندند. شرکت‌های تعاونی بخش کشاورزی عمدتاً برخلاف فلسفه جهانی خود، ناتوان از ارائه خدمات (مانند تأمین نیازهای اساسی، خدمات درمانی، بیمه و...) به اعضای خود در کنار درآمدزایی و تولید بوده‌اند. در واقع، وجود این چالش‌های بنیادی سبب شده تا تعاونی‌های مذکور فرصت کمتری را برای ورود به مسائل اجتماعی، تأمین نیازهای اساسی و بهبود وضعیت سلامت اعضای خود داشته باشند.

همان‌طور که بررسی شد، شرکت‌های بین‌المللی تعاونی و کشورهای مختلف از جمله کره‌جنوبی، برزیل، چین، هند، سوئد، هلند، ترکیه و آلمان، تجارب متفاوتی را در جریان گذر از مدیریت سنتی به نسل جدید حکمرانی نظامات تولید داشته‌اند. محور مشترک این تجارب، به انجام رساندن تحولاتی در موضوعاتی همچون، حرفه‌ای شدن حکمرانی نظامات تولید، تأمین مالی پایدار و حفظ استقلال، به‌کارگیری فناوری‌های نوین، توجه به سلامت محصول، فعال‌سازی بخش تحقیق و توسعه، توسعه نشان تجاری، شراکت‌های راهبردی با سایر شرکت‌های هم‌نوع و مکمل، آموزش کارآمد و مستمر اعضا و مدیریت ریسک بوده است. بنابراین، براساس تجربه‌نگاری و بررسی صورت گرفته راهکارهای زیر در سه بخش پیشنهادهای تقنینی، توصیه‌های سیاستی برای بخش دولتی و راهکارهای سیاستی برای بخش تعاونی در کشور ارائه می‌شود:

الف) پیشنهادهای تقنینی

– **تدوین قانون نوسازی نظام‌های بهره‌برداری در بخش کشاورزی:** با توجه به بررسی به عمل آمده و در جهت روزآمد کردن نظام‌های بهره‌برداری و درنتیجه دانش‌بنیان شـــدن و رقابت‌پذیری اقتصاد کشاورزی و روستایی کشور پیشـــنهاد می‌شود قانون جامعی درخصوص «نوسازی نظام‌های بهره‌برداری در بخش کشاورزی» تدوین و به تصویب مجلس شورای اســـلامی برسد. در کنار توجه به اصولی همچون آموزش و توانمندسازی مستمر اعضا، جذب و به‌کارگیری دانش‌آموختگان در بدنه مدیریتی و تأکید بر خودگردانی مالی تعاونی‌ها، محورهای اصلی قانون مذکور به‌شرح زیر خواهد بود.

۱. کارآمدســـازی مدیریت تعاونی‌ها و گره نزدن مدیریت به مالکیت: ضرورت دارد تا حقوق و مزایای مدیران، وابسته به بالندگی و سوددهی شرکت‌های تحت مدیریت شـــود. همچنین به‌لحاظ حقوقی ضرورت دارد تا مدیران تعاونی‌ها در قبال خسارات یا عدم‌النفع‌های ناشی از سوءمدیریت‌های احتمالی مسئول شناخته شوند. لازمه رسیدن به چنین شرایطی تخصصی شدن ساختار مدیریتی است که یکی از جلوه‌های آن جدایی نظام مدیریت از نظام مالکیت است. جدایی مدیریت از مالکیت نباید با اصل خودمدیریتی در تعاونی‌ها در تضاد باشد. در این راستا ضرورت دارد تا با ایجاد اصلاحات قانونی لازم دو اقدام هم‌زمان صورت بگیرد، در مرحله نخست لازم است اشخاصی به‌غیر از مالکان اجازه حضور در هیئت‌مدیره را پیدا کنند و در ادامه نماینده یا نمایندگانی از مالکان (اعضای) تعاونی‌ها یا کشت و صنعت‌ها بدون داشتن حق رأی در هیئت‌مدیره حضور داشته باشند. لذا ضرورت دارد تا وزارت جهاد کشاورزی در یک دوره زمانی مشخص (سه الی چهار سال) برنامه حرفه‌ای شدن ساختارهای حکمرانی تعاونی‌های بخش کشاورزی کشور را (با محوریت تعاونی‌های فراگیر) تدوین و اجرا کند و پیشنهادهای تقنینی لازم را نیز ارائه کند. البته بخشی از پیشنهاد موضوع این بند باید از طریق اصلاح اساسنامه مربوطه دنبال شود.

البته به‌طور مشخص پیشنهاد جدایی مدیریت از مالکیت به تعاونی‌های فراگیر بخش کشاورزی کشور که امکان فعالیت در سطح بازارهای ملی و جهانی را دارند، برمی‌گردد.

۲. مشارکت مؤثر اعضا در نظام تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی سیاست‌ها: همان‌طور که اشاره شد، جدایی مالکیت از مدیریت به تخصصی شدن مدیریت و شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها منجر می‌شود. البته این ساختار نباید قدرت نظارت و عزل و نصب مدیران را از اعضای یک تعاونی سلب کند. در واقع، طراحی سازوکار نظرخواهی از اعضا و استفاده از توانمندی‌های آنان در موضوعات مختلف فعالیتی، از پایین‌ترین سطح جغرافیایی و توجه به نظرات و اولویت فقرا، از جمله مهم‌ترین اقداماتی است که می‌تواند وفاداری اعضا به شرکت‌های تعاونی را تضمین کند. البته وفاداری اعضا به رعایت اصول حرفه‌ای دیگری از جمله پرداخت سود سهام به اعضا، توزیع مناسب مازاد برگشتی و توجه به رفع نیازهای اساسی اعضای یک تعاونی و موارد دیگری از این دست هم بستگی دارد.

منبعث از تجارب جهانی و با توجه به پوشش تعداد زیادی از روستاهای کشور توسط یک تعاونی فراگیر بخش کشاورزی و به‌تبع آن سخت شدن مشارکت مؤثر در چنین ساختاری، پیشنهاد می‌شود تا مجمع عمومی تعاونی‌های بزرگ کشاورزی به دو صورت ناحیه‌ای و ملی برگزار شود. در سطح هر ناحیه که تعداد مشخصی از روستاها را شامل می‌شود، نماینده یا نمایندگانی انتخاب و این نمایندگان در مجمع عمومی مرکزی تعاونی شرکت خواهند کرد. در جهت اعمال چنین ساختاری، ضرورت دارد تا وزارت جهاد کشاورزی با همکاری تعاونی‌های بخش کشاورزی طراحی و سازوکار اجرایی شدن چنین ساختاری را دنبال کند.

۳. کارآمدسازی نظام بازرسی: برای رسیدن به این مهم ضروری است تا در انتخاب و مدیریت اقدامات بازرسان به ملاک‌هایی همچون ذی‌نفع نبودن آنها از هرگونه معامله با شرکت، نداشتن روابط و مناسبات سازمانی و غیرسازمانی با اعضای هیئت‌مدیره و مدیران تعاونی، جبران خسارت در صورت اهمال و کوتاهی در انجام وظایف و ممنوعیت انتخاب بستگان درجه یک اعضای هیئت‌مدیره و مدیران شرکت به‌عنوان بازرس، توجه لازم صورت پذیرد.

ب) توصیه‌های سیاستی برای دولت

– **تمرکز بیشتر سازمان مرکزی تعاون روستایی بر توسعه فعالیت‌های تعاونی به‌جای تمرکز بر امور بازرگانی:** سازمان مرکزی تعاون روستایی باید به ایفای وظایف توسعه تعاون اولویت دهد و در این راستا ضرورت دارد تا مدیران سازمان تخصص و تجربه کافی در این خصوص را داشته باشند.

– **توانمندسازی و بهبود مستمر مهارت‌های اعضای تعاونی:** براســـاس جزء «۲» ماده (۱۵) قانون شـــرکت‌های تعاونی (اصلاحی ۱۳۵۰/۱۲/۰۵) باید سه درصد از درآمد ویژه سالیانه شرکت‌های تعاونی به آموزش اعضا اختصاص پیدا کند. این موضوع در ایران با توجه به ورود کمتر تحصیل کردگان دانشگاهی به بخش کشاورزی، از اهمیت بسیاری برخوردار است. در این راستا ضرورت خواهد داشت تا وزارت جهاد کشاورزی با همکاری وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای، دوره‌هایی را با هدف پرورش مدیران راهبردی

با رعایت موازین و استانداردهای مربوطه، تنظیم و اجرا کند. همچنین، تعریف فرصت‌های مطالعاتی و دوره‌های کارورزی برای دانشجویان و اعضای هیئت‌علمی می‌تواند از دیگر اقدامات مثبت در این زمینه قلمداد شود.

- اصلاح مقررات در راستای پیشنهادهای تقنینی فوق‌الذکر.

ج) توصیه‌های سیاستی برای نظام تعاونی بخش کشاورزی

شرکت‌های تعاونی فعال در مناطق روستایی، در صورت توجه به موارد زیر می‌توانند شاهد تحولات جدی در عملکرد خود باشند. البته لازم است سازمان مرکزی تعاون روستایی در راستای ایفای وظایف راهبری خود، نسبت به توانمندسازی شرکت‌های مربوطه و نظارت بر تحقق موارد مذکور اقدامات لازم را به عمل آورد:

- **نهادینه کردن نگاه راهبردی:** تمرکز بر کسب‌وکارهای راهبردی، تعیین افق و چشم‌انداز پیشرفت در سطح ملی و جهانی، بهینه‌سازی ارتباط با اعضا، اتخاذ پیوندهای راهبردی با دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی و دیگر شرکت‌های همسو، ائتلاف با اتحادیه‌های تعاونی پیشرو در کشورهای مسلمان و همسایه، توسعه صنایع تبدیلی، تنظیم فعالیت‌ها براساس مدل زنجیره تأمین، ارائه خدمات توسعه کسب‌وکار و خدمات پشتیبان معیشت کشاورز، تقویت نظام تحقیق و توسعه و استفاده از فناوری‌های متناسب و همچنین توجه ویژه به فرایند جذب، توانمندسازی و نگهداشت نیروی انسانی از جمله مهم‌ترین راهبردهایی هستند که براساس تجارب جهانی و در جهت حرفه‌ای شدن فعالیت تعاونی‌ها می‌توانند مورد توجه و بهره‌برداری قرار گیرند.
- **مدیریت ریسک:** وجود نوسانات قیمتی، تأثیرگذاری عوامل طبیعی (سرمازدگی، سیل، خشک‌سالی و...) و فصلی بودن فعالیت‌های کشاورزی از جمله مواردی است که ریسک سرمایه‌گذاری را در بخش کشاورزی به‌شدت بالا برده است. همچنین باید توجه داشت که تأثیرگذاری چنین عواملی در شرایط جغرافیایی کشوری با مختصات ایران که دامنه تأثیرگذاری عوامل طبیعی در آن بالاست، بیشتر نیز می‌شود. تجارب جهانی مؤید این موضوع بود که تعاونی‌ها و شرکت‌های تولیدی در بخش کشاورزی از طریق سیاست‌هایی همچون تنظیم قراردادهای آتی، انجام خرید تضمینی، افزایش گستره جغرافیایی فعالیت‌ها و تنوع‌بخشی به سبد محصولات، ریسک فعالیت‌های خود را مدیریت کرده‌اند. بر این اساس ضرورت دارد تا تعاونی‌های تولید کلیه فعالیت‌های خود را صرفاً در یک محصول یا یک محدوده جغرافیایی خاص متمرکز نکنند.
- **خودگردانی:** تعاونی‌ها علاوه‌بر تأمین مالی فعالیت‌های سرمایه‌ای خود، به تأمین مالی اعضا و جریان داشتن نقدینگی در تعاونی نیاز دارند تا بتوانند بر محدودیت‌های توسعه‌ای مربوطه غلبه کنند. خودگردانی مالی سبب استقلال در تصمیم‌گیری می‌شود. طبق تجارب جهانی مورد بررسی، راهکارهای مختلفی برای تأمین منابع مالی مورد نیاز تعاونی‌ها وجود دارد که از جمله می‌توان به الف) در نظر گرفتن بخشی از مازاد برگشتی به‌عنوان نقدینگی مورد نیاز برای انجام امور مختلف تعاونی، ب) انتشار اوراق قرضه به‌منظور جذب سرمایه اشخاص و ج) برقراری شرایط خاص برای عضویت اعضای جدید از قبیل تعیین حق عضویت، انجام حجم خاصی از مبادلات سالیانه با شرکت و انعقاد قرارداد بازاررسانی حجم خاصی از محصولات شرکت می‌تواند به انجام برسد. همچنین تعاونی‌های مربوطه در راستای تحقق چشم‌اندازهای توسعه‌ای خود، وارد شراکت‌های راهبردی با شرکت‌های دیگر شده‌اند و از این طریق، بخشی از منابع مالی مورد نیاز خود را در جریان اقدامات توسعه‌ای تأمین کرده‌اند.
- **توجه ویژه به بهبود راهبردهای بازاریابی:** طراحی و توسعه نشان تجاری از جمله مهم‌ترین راهبردهای اتخاذ شده برای تقویت موقعیت رقابتی شرکت‌ها بوده است. همچنین خرید نشان تجاری‌های معتبر ملی و شرکت‌های بازاریابی و شراکت با بنگاه‌های بازاریابی موفق، از جمله اقدامات شرکت‌ها برای افزایش سهم خود از بازار بوده است.
- **توجه به ایمنی غذایی و احترام به محیط زیست:** همان‌طور که بررسی شد، شرکت‌های جهانی پیشرو در بخش کشاورزی در جهت جلب اعتماد مشتریان خود اقدام به اخذ استانداردهای سلامت غذایی، استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر و رعایت ملاحظات محیط زیستی کرده‌اند. در ایران به‌طور خاص امکان استفاده از انرژی زیست‌توده برای تولید انرژی وجود دارد و این مسئله می‌تواند در راستای تحقق مسئولیت‌های

اجتماعی و محیط زیستی تعاونی‌ها به انجام برسد و می‌تواند در رفع بخشی از مشکل ناترازی انرژی و کاهش آسیب‌پذیری واحدهای تولیدی از ناحیه قطعی برق کمک کند.

– **توجه به نوآوری و بهبود فعالیت‌های تحقیق و توسعه:** شرکت‌های پیشرو از طریق ارائه نوآوری و در راستای تأمین سلایق مشتریان، تنوع محصولات خود را به‌شـــدت افزایش داده‌اند. تولید محصول سالم و متنوع علاوه بر کاهش هزینه ریســـک، می‌تواند به حفظ و ارتقای رقابت‌پذیری در تعاونی‌های بخش کشاورزی بینجامد.

منابع و مآخذ

[۱] حسن‌پور، بهروز و محمد امیری اردکانی. (۱۴۰۰). تعیین نظام بهره‌برداری مطلوب برای پایداری کشاورزی در استان کهگیلویه و بویر احمد، علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران، جلد ۱۷، شماره ۲، صص ۱۹۸-۱۷۹.

[۲] زارعی، نسیبه. (۱۴۰۱). تحلیلی بر نظام بهره‌برداری کشاورزی در ایران، ماهنامه علمی امنیت اقتصادی، سال دهم، شماره ۳، صص ۶۴-۴۹.

[۳] نکویی نائینی، سید علی؛ قنبری، یوسف و برقی، حمید. (۱۳۹۵). سنجش پایداری نظام‌های بهره‌برداری موجود در بخش کشاورزی استان اصفهان (خرد دهقانی، تعاونی تولید روستایی و شرکت سهامی زراعی)، جغرافیا و پایداری محیط، شماره ۲۰، صص ۵۳-۳۹.

[4] Durić, K., Prodanović, R., & Jahić, M. (2021). Experiences of European Union countries in the field of agricultural cooperatives. Journal of Agronomy, Technology and Engineering Management, 4(3), 583-590.

[5] Kalogiannidis, S. (2020). Economic Cooperative Models: Agricultural Cooperatives in Greece and the Need to Modernize their Operation for the Sustainable Development of Local Societies. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 10(11.452-468) ,

[۶] مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. (۱۴۰۳). نقش تعاونی‌ها در اقتصاد مقاومتی (۱): راهکارهای ارتقای بهره‌وری تعاونی‌های دانش‌بنیان در مسیر اقتصاد ملی، شماره مسلسل: ۱۹۷۸۶.

[۷] حجاریان، احمد و برقـــی، حمید. (۱۴۰۱). تحلیل تطبیقی نظام‌های بهره‌برداری خرده دهقانی و تعاونی تولید براســـاس شـــاخص‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی (مورد پژوهی: استان اصفهان)، برنامه‌ریزی فضایی، دوره ۱۲، شماره ۳، شماره پیاپی ۴۶، صص ۸۲-۶۷.

[۸] قنبری‌نژاد، زینب و سعیدی‌نیا، حبیب‌الله. (۱۴۰۰). پیامدهای اجتماعی و اقتصادی شکل‌گیری شرکت‌های سهامی زراعی در فارس، مجله علمی و پژوهشی تاریخ ایران، دوره ۱۴، شماره ۲، شماره پیاپی ۳۱، صص ۱۵۴-۱۳۳.

[۹] محبوبی، محمدرضا؛ امدادی افروز و غلامحسین عبدالله‌زاده. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی تعاونی‌های توسعه روستایی در راستای تدوین راهبردهای توسعه کارآفرینی، نشریه مطالعات کارآفرینی و توسعه پایدار کشاورزی، دوره ۵، شماره (۱)، شماره پیاپی (۵)، صص ۷۶-۶۱.

[۱۰] پالوج، مجتبی. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی نظام بهره‌برداری کشت و صنعت و ارائه راهکارهای توسعه آن. علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران، دوره ۱۴، شماره ۲، صص ۲۱۷-۲۰۱.

[۱۱] بلالی، حمید، موحدی، رضا و جلال نظری کمرودی. (۱۳۹۶). ارزیابی عوامل اثرگذار در بهبود عملکرد شرکت‌های تعاونی تولید روستایی در شهرستان سوادکوه، فصلنامه پژوهش‌های روستایی، دوره ۸، شماره ۴، صص ۵۹۰-۵۷۷.

[۱۲] قانون تعاونی نمودن تولید و یکپارچه شدن اراضی در حوزه عمل شرکت‌های تعاونی روستایی، مصوب ۱۳۴۹/۱۲/۲۴، قابل دسترس در: https://rc.majlis.ir/fa/law/show/96562.

[۱۳] قانون تشکیل شرکت‌های سهامی زراعی، مصوب ۱۳۴۶/۱۰/۲۷، قابل دسترس در سایت: https://rc.majlis.ir/fa/law/show/96149.

[۱۴] قانون افزایش بهره‌وری بخش کشاورزی و منابع‌طبیعی، مصوب ۱۳۸۹/۰۵/۱۹، قابل دسترس در: https://rc.majlis.ir/fa/law/show/782387.

[۱۵] قانون برنامه هفت‌ساله اول عمرانی کشور (۱۳۳۳-۱۳۲۷) مصوب شورای ملی در تاریخ ۱۳۲۸/۰۴/۱۳.

[۱۶] قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مصوب ۱۳۸۳/۰۶/۱۱.

[۱۷] قانون برنامه هفت‌ساله دوم عمرانی کشور (۱۳۴۰-۱۳۳۴) مصوب شورای ملی در تاریخ ۱۳۳۴/۱۲/۰۸.

[۱۸] قانون برنامه عمرانی سوم کشور، مصوب شورای ملی در تاریخ ۱۳۴۶/۰۳/۲۱.

[۱۹] نوروزی، عباس. (۱۳۹۸). تحلیل، بررسی و تبعات میزان توجه به نظام‌های بهره‌برداری کوچک و بزرگ در سال‌های قبل و بعد از انقلاب، نشریه علمی ترویجی مدیریت اراضی، جلد ۷، شماره ۱.
[۲۰] قانون برنامه عمرانی پنجم کشور، مصوب شورای ملی در تاریخ ۱۳۵۱/۱۲/۰۵.
[۲۱] قانون برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مصوب ۱۳۶۸/۱۱/۱۱.
[۲۲] قانون برنامه پنج ساله دوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مصوب ۱۳۷۳/۰۹/۲۰.
[۲۳] قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، مصوب ۱۳۷۹/۰۱/۱۷.
[۲۴] قانون برنامه پنج‌ساله پنجم توسعه جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۴ - ۱۳۹۰)، مصوب ۱۳۸۹/۱۰/۱۵.
[۲۵] قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۴۰۰ - ۱۳۹۶)، مصوب ۱۳۹۶/۰۱/۱۶.
[۲۶] قانون برنامه پنج‌ساله هفتم پیشرفت جمهوری اسلامی ایران، مصوب ۱۴۰۳/۰۴/۱۸.
[27] Delarmelina, N., & Salles, A. O. T. (2016 .(Um estudo sobre a comercialização da produção de cooperativas agropecuárias sob a ótica da Teoria dos Custos de Transação. Custos e @gronegócio online, 12(4), 34-71.
[28] ACI - Aliança Cooperativa Internacional. (2020). What is a cooperative? Retrieved from https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative.
[29] Oliveira, O. D. P. D., & Wander, A. E. (2022). Agricultural cooperative system: management challenges and feasible solutions. Revista de Administração da UFSM, 15(3), 411-433.
[30] Pascuci, L., Arruda Lorenzi, A. G., & Castro, S. C. D. (2017). Princípios Cooperativistas e Conflitos de Interesses: Um Estudo Comparativo. Revista Eletrônica Estácio Papirus, 1(1), 1-13.
[31] OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. (2017). Fundamentos do Cooperativismo. Brasília, DF: OCB.
[32] Pelegrini, D. F., Shiki, S. D. F. N., & Shiki, S. (2015). Uma abordagem teórica sobre cooperativismo e associativismo no Brasil. Extensio: Revista Eletrônica de Extensão, 12(19), 70-85.
[33] Moreira, V. R., Freier ,A., & Veiga, C. P. (2016). A review of concepts, strategies and techniques management of market risks in agriculture and cooperatives. International Business Management, 10(6), 739-750.
[34] Janowicz-Lomott, M., & Łyskawa, K. (2014). The new instruments of risk management in agriculture in the European Union. Procedia Economics and Finance, 9, 321-330.
[35] Papageorgiou, G. (2010). Usage and Mis-Usage of Co-operatives. The Example of Greece. The International Journal Of Cooperative Studies, 34-35.
[36] Junior, O. D. P. O., & Wander, A. E. (2021). Factors for the success of agricultural cooperatives in Brazil. Journal of Agriculture and Rural Development in the Tropics and Subtropics (JARTS), 122(1), 27-42.
[37] Bruce, A. (2016). The Legacy of agrarian reform in Latin America: foundations of the fair trade cooperative system. Geography Compass, 10/12, 485–498. doi:10.1111/gec3.12298.
[38] OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras. (2015). Manual de Boas Práticas de Governança Cooperativa. Brasília, DF: OCB.
[39] Maciel, A. P. B., Seibert, R. M., Silva, R. C. F. D., Wbatuba, B. B. R., & Salla, N. M. D. C. (2018). Governança em cooperativas: aplicação em uma cooperativa agropecuária. Revista de Administração Contemporânea, 22(4), 600-619.
[40] Jia, X., & Huang, J. (2011). Contractual arrangements between farmer cooperatives and buyers in China. Food Policy, 36(5), 656-666.

[41] Drivas, K. (2018). The Contribution of Marketing and Branding Efforts in Food Exports: Evidence from Panel Data. Journal of Agricultural & Food Industrial Organization, 16(2).
[42] Grashuis, J. (2018). Joint ownership by farmers and investors in the agri-food industry: an exploratory study of the limited cooperative association. Agricultural and Food Economics, 6(24), 1-14.
[43] Plentz, B .P., da Silva, D., Merino, G. S. D., Merino, E. A. D., & Gontijo, L. A. (2012). Valorização do produto de grupos produtivos de pequeno porte a partir de uma nova embalagem: o caso de uma embalagem de farinha de mandioca. Extensio: Revista Eletrônica de Extensão, 9(14), 55-65.
[44] Pokharel, K. P., Archer, D. W., & Featherstone, A. M. (2020). The impact of size and specialization on the financial performance of agricultural cooperatives. Journal of Co-operative Organization and Management, 8(2), 100108.
[۴۵] آخرین آمار ارائه شده از سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران در سال ۱۴۰۲.
[۴۶] براساس اطلاعات آماری ارائه شده در سایت سازمان مرکزی تعاون روستایی ایران به آدرس: *form/pId1073/0/https://corc.ir/page-main/fa*.
[47] Park, J. (2018). Efficiency and Its Determinants of Agricultural Corporations in South Korea (Doctoral dissertation Seoul National University Graduate School).
[۴۸] نجفی، بهاءالدین. (۱۳۹۱). بررسی تجربیات تعاونی‌های کشاورزی در کشورهای منتخب و راهبردی برای ایران. تحقیقات اقتصاد کشاورزی، شماره ۴، صص ۲۰-۱.
[49] Park, S. J., Park, J. K., & Shin, K. Y. (2012). (2011) Modularization of Korea's development experience: operation of agricultural cooperative for rural development.
[50] Neves, M. D. C. R., Silva, F. D. F., Freitas, C. O. D., & Braga, M. J. (2021). The role of cooperatives in Brazilian agricultural production. Agriculture, 11(10), 948.
[51] de Oliveira Dias, M., & Teles, A. (2018). Agriculture cooperatives in Brazil and the importance for the economic development. Int. J. Bus. Res. Manag, 9, 72-81.
[52] Zhang, S., Wolz, A., & Ding, Y. (2020). Is there a role for agricultural production cooperatives in agricultural development? Evidence from China. Outlook on Agriculture, 49(3), 256-263.
[53] Su, Y., & Cook, M. L. (2020). Advances in agricultural cooperative research since 2007: A review of Chinese Agricultural Economics literature. Annals of Public and Cooperative Economics, 91(4), 519-543.
[54] Wang, L., Luo, J., & Liu, Y. (2021). Agricultural cooperatives participating in vegetable supply chain integration: A case study of a trinity cooperative in China. Plos one, 16(6), e0253668.
[55] Wu, L., Li, C., & Gao, Y. (2022). Regional agricultural cooperatives and subjective wellbeing of rural households in China. Regional Science Policy & Practice, 14, 138-158.
[56] Liu, T., & Wu, G. (2022). Does agricultural cooperative membership help reduce the overuse of chemical fertilizers and pesticides? Evidence from rural China. Environmental Science and Pollution Research, 1-12.
[57] Huang, Z., & Liang, Q. (2018). Agricultural organizations and the role of farmer cooperatives in China since 1978: Past and future. China Agricultural Economic Review, 10(1), 48-64.
[۵۸] بر اساس اطلاعات موجود در سایت: https://www.nafed-india.com/.
[59] Hakelius, K., & Nilsson, J. (2020). The logic behind the internal governance of Sweden's largest agricultural cooperatives. Sustainability, 12(21), 9073.
[60] Bijman, J. Agricultural Cooperatives in the Netherlands: Key Success Factors. 2016.
[61] Sevinç, M. R. (2021). Farmers' perception of agricultural cooperatives: the case of Şanlıurfa, Turkey. Ciência Rural, 51(3), e20200445.
[62] Okan, N. D., & Okan, C. An Overview of Cooperatives in Turkey. FAO Regional Office for Europe and

Central Asia Policy Studies on Rural Transition, 3, 65. 2013.
[63] Everest, B. (2021). Willingness of farmers to establish a renewable energy (solar and wind) cooperative in NW Turkey. Arabian Journal of Geosciences, 14, 1-10.
[64] Özgirgin, S., Atay, O., & Gökdal, Ö .(2021) .The Current State of Agricultural Cooperatives in Turkey: Challenges, and Comparison with the Cooperatives in Agriculturally Developed Countries. Black Sea Journal of Agriculture, 4(1), 41-46.
[65] Cox, A., & Le, V. (2017). Governmental influences on the evolution of agricultural cooperatives in Vietnam: an institutional perspective with case studies. In Mutual, Cooperative and Employee-Owned Businesses in the Asia Pacific (pp. 93-110). Routledge.
[66] Van Phuong, N., Huong, T. T. T., & Quy, B. H .(2020) .Successful agricultural cooperative model in vietnam. a case study: Van duc co-operative. In Waking the asian pacific co-operative potential (pp. 125-136). Academic Press.

[۶۷] بر اساس اطلاعات موجود در سایت: https://bluediamondgrowers.com/about/.
[۶۸] بر اساس اطلاعات موجود در سایت: https://www.mondragon-corporation.com/en/.
[۶۹] بر اساس اطلاعات موجود در سایت: https://www.iffco.in/en/corporate.
[۷۰] بر اساس اطلاعات ارائه شده در سایت شرکت به آدرس: https://mea.arla.com/.
[۷۱] اطلاعات گزارش در ارتباط با شرکت آرژانتین از سایت این شرکت به آدرس زیر به دست آمده است:
https://www.adecoagro.com/en/our-businesses/grains.
[۷۲] بر اساس اطلاعات موجود در سایت شرکت به آدرس: - http://www.copersucar.com.br.
[۷۳] براساس اطلاعات موجود در سایت: https://www.inclusivebusiness.net/IB-Universe/ib-companies/githunguri-dairy-farmers-cooperative-society-limited.
[۷۴] بر اساس اطلاعات موجود در سایت: https://rocketreach.co/the-orissa-state-cooperative-milk-producers-federation-ltd-omfed-profile_b٤٥٤١٧٢ffc٩٩٧bcf.
[۷۵] بر اساس داده‌های موجود در سایت شرکت به آدرس: https://www.aurivo.ie/.
[۷۶] بر اساس اطلاعات سایت: https://www.zenno.co.jp/en/aboutus/philosophy/.
[۷۷] بر اساس اطلاعات موجود در سایت: https://foodexportmarket.com/listing/taris-olive-and-olive-oil/.
[۷۸] براساس اطلاعات موجود در سایت: https://www.amuldairy.com/.

گزیده سیاستی

درجهت رقابت‌پذیری تعاونی‌های بخش کشاورزی در کشور، اصلاحاتی از قبیل کارآمدسازی نظام مدیریتی، بهبود شفافیت و مشارکت و تقویت نظام بازرسی، از طریق تصویب قانون «نوسازی نظام‌های بهره‌برداری» و بازگشت سازمان مرکزی تعاون روستایی به وظایف اساسی خود ضروری است.

مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاســـداران، روبروی پـــارک نیاوران(ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ صندوق پستی: ۵۸۵۵-۱۵۸۷۵ پست الکترونیک: mrc@majles.ir

وب‌سایت: rc.majles.ir