



## شناسایی موانع مدیریتی و اجرایی فعالیت تعاونی‌های جنگلداری در استان گیلان

سامان مرادویسی<sup>۱</sup>، محمد عواطفی همت<sup>۲\*</sup> و تقی شامخی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانش‌آموخته کارشناسی ارشد گروه جنگلداری و اقتصاد جنگل، دانشکده منابع طبیعی دانشگاه تهران، کرج

<sup>۲</sup> استادیار گروه جنگلداری و اقتصاد جنگل، دانشکده منابع طبیعی دانشگاه تهران، کرج

<sup>۳</sup> استاد گروه جنگلداری و اقتصاد جنگل، دانشکده منابع طبیعی دانشگاه تهران، کرج

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۲/۱۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۴/۲)

### چکیده

تعاونی‌ها تنها نهاد رسمی و پذیرفته شده برای عملیاتی شدن مدیریت منابع طبیعی تجدیدشونده با مشارکت مردم هستند. در سال‌های اخیر تعاونی‌های احیا و بهره‌برداری جنگل در شمال کشور با مشکلات متعددی روبرو شده‌اند، به‌صورتی که تعدادی از آنها در معرض تعطیلی یا انحلال قرار گرفته‌اند. پژوهش حاضر به بررسی مشکلات و موانع فعالیت سه تعاونی جنگلداری نارون، لیل و امیرالمؤمنین در حوزه اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان گیلان در دو زمینه مدیریتی و اجرایی پرداخته است. برای این پژوهش از روش تحقیق کیفی و نظریه داده‌بنیاد استفاده شد. جامعه تحقیق ۲۸ نفر از مدیران عامل، اعضای هیأت مدیره، کارشناسان منابع طبیعی و سازمان تعاون روستایی بودند و برای جمع‌آوری داده‌ها از ابزار مصاحبه استفاده شد. نتایج نشان داد که ناهنجاری‌های مدیریتی، مدیریت ناکارآمد و آموزش ضعیف و ضعف در دانش تخصصی مدیران تعاونی‌ها از مهم‌ترین مشکلات و موانع مدیریتی و ضعف‌های اجرایی و نبود تجهیزات مناسب و منابع مالی، ضعف‌های مدیریتی در برنامه‌های اجرایی و ضعف در ارائه آموزش و توانمندسازی کادر اجرایی از مهم‌ترین مشکلات و موانع اجرایی فعالیت تعاونی‌های احیا و بهره‌برداری جنگل بوده است. یافته‌های تحقیق مبین آن است که وضعیت فعلی تعاونی‌ها به وجود مشکلات در سطحی فراتر از اعضا و مسائل درون‌سازمانی برمی‌گردد که حل آنها از توان تعاونی خارج است.

**واژه‌های کلیدی:** تعاونی احیا و بهره‌برداری جنگل، عوامل بازدارنده، کدگذاری و طبقه‌بندی.

### مقدمه و هدف

باید در حفاظت و بهره‌برداری از منابع طبیعی، به نقش جنگل‌نشینان توجه شود (Heydarpour Toutkaleh et al., 2010). از سوی دیگر برای تسهیل مشارکت بخش جنگلداری در امر توسعه، باید مدیریت انواع مختلف کالا و خدمات جنگل شامل چوب، محصولات غیرچوبی، اکوتوریسم و تفرج در نظر گرفته شود. تلاش‌های روستاییان برای

جنگل‌های شمال کشور به‌عنوان منابع طبیعی خدادادی و عمومی، اثر چشم‌گیری در تولید کالاها و خدمات مورد نیاز مردم منطقه و با دیدی وسیع‌تر، مردم کل کشور دارند. اما این فواید، همواره تحت شعاع مسائل اجتماعی - اقتصادی در زمینه حضور جنگل‌نشینان بوده است. با توجه به شرایط مذکور

یکدیگر مذاکره می‌کنند و دربارهٔ مسئولیت‌ها و حقوق هر گروه به توافق می‌رسند و روش‌هایی را برای بهره‌مندی منصفانه از منابع جنگلی می‌یابند. بنابراین یک نظام نهادی که به‌خوبی تعریف شده و استقرار یافته باشد، در یک بستر اجتماعی توانمند لازم است تا اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری مدیریتی را فراهم آورد و هزینه‌های مدیریتی را کاهش دهد (Pagdee et al. 2006).

نقد مهمی که به تعاونی‌ها در کشورهای جهان سوم وارد می‌شود آن است که بیشتر این نهادها واقعاً تعاونی نیستند، بلکه شبه‌تعاونی‌هایی هستند که توسط مؤسسات دولتی از بالا تحمیل می‌شوند و تلاش برای خوداتکا کردن آنها موفق نبوده است (Bazrafshan & Hatam, 2010). بنابراین علی‌رغم چشم‌انداز مهمی که برای آنها پیش‌بینی شده، در دستیابی به اهداف با موانعی روبه‌رو شده‌اند. در همین زمینه، Valizadeh et al. (2014) تحقیقی را با عنوان بررسی عوامل بازدارندهٔ توسعهٔ تعاونی‌های کشاورزی شهرستان دهلران با استفاده از نظریهٔ داده‌بنیاد انجام داده‌اند. نتایج تحقیق نشان‌دهندهٔ نبود مدیریت صحیح در تعاونی به‌عنوان مهم‌ترین عامل بازدارنده بود که شامل تبعیض در دستیابی به فرصت‌ها و حمایت‌ها، سوء استفادهٔ مدیران از موقعیت، ترجیح منافع شخصی بر منافع جمعی توسط مدیران، نبود هماهنگی بین مقتدر و کارآمد بین اعضا، نبود هماهنگی بین بخش‌های اجرایی تعاون روستایی، جهاد کشاورزی و ادارهٔ تعاون بود. (Ostadhashemi et al. 2014). مطالعه‌ای را با عنوان تأثیر تعاونی‌های جنگلداری بر وضعیت اقتصادی جنگل‌نشینان در دو تعاونی قیصرکوه و نارون (انجیل‌بن) در استان گیلان انجام دادند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، تعاونی قیصرکوه به‌عنوان یک تعاونی ناموفق و تعاونی نارون به‌عنوان یک تعاونی موفق شناخته شدند. جمع‌بندی عملکرد دو تعاونی نشان داد که تعاونی روشی مناسب برای مدیریت جنگل است؛ مشروط بر آنکه سازماندهی آن

رسیدن به این قبیل اهداف کافی نیست، بنابراین جوامع روستایی نیازمند نهادهای مشارکتی هستند تا مشارکت آنان سازمان یابد (Atmiş et al., 2009). ایجاد چنین نهادهایی اغلب نیازمند حمایت و دخالت بخش دولتی است (Agrawal & Ostrom, 2007).

پس از انقلاب اسلامی، رواج تفکر واگذاری امور به مردم و حمایت از تعاونی‌های مردمی، جلوگیری از تخریب بی‌رویهٔ جنگل و حل معضلات اجتماعی و اقتصادی حاکم بر جنگل‌های شمال کشور، سازمان جنگل‌ها را بر آن داشت که از طریق تعاونی‌های جنگلداری، بخش غیردولتی به‌ویژه جنگل‌نشینان را در مدیریت جنگل‌ها فعال کند و به همین منظور، کمیسیونی به نام کمیسیون جنگل و جنگل‌نشینان را در ادارات منابع طبیعی شمال کشور تشکیل داد (Razzaghi et al., 2000). اولین نتیجهٔ کار این کمیسیون، طرح تشکیل شرکت‌های تعاونی احیا و بهره‌برداری جنگل در جنگل‌های استان گیلان با نام‌های تعاونی امیرالمؤمنین و تعاونی امام‌زاده ابراهیم در سال ۱۳۶۵ بود. در ادامه و در سال‌های ۱۳۷۰-۱۳۷۳، ۱۵ تعاونی جنگل‌نشین دیگر تشکیل شد، به‌طوری که تا سال ۱۳۷۳، ۱۷ تعاونی برای مدیریت جنگل‌ها در چهار ادارهٔ کل منابع طبیعی شمال کشور تأسیس شد و مدیریت سطحی معادل ۱۶۱ هزار و ۴۲۷ هکتار جنگل در اختیار آنان قرار گرفت (Shamekhi et al., 2015). با توجه به اینکه تعاونی‌ها در کشور ما تنها نهاد رسمی مدیریت مشارکتی جنگل‌ها هستند، موفقیت این نهادها می‌تواند زمینه‌ساز اعتمادبخش رسمی و دولتی به مشارکت مردم در مدیریت منابع طبیعی شود و مدل‌های متنوع‌تری برای عملیاتی شدن مشارکت مردم در ادارهٔ منابع طبیعی تجدیدشونده مهیا کند. البته نباید فراموش کرد که جنگلداری با مشارکت اجتماعات محلی، نهادی برای دستیابی به دو هدف بهبود معیشت و رفاه روستاییان و حفاظت جنگل است. در این سازمان‌ها گروه‌های دست‌اندرکار با

منافع این طرح‌ها ذکر کرده‌اند. در این مطالعه، سنجه‌های موفقیت<sup>۳</sup> طرح‌های جنگلداری اجتماعی در سه گروه عمده اکولوژیکی، اجتماعی و اقتصادی طبقه‌بندی شده و متغیر مستقل پژوهش را ساخته‌اند. پایداری اکولوژیکی سنجه<sup>۴</sup> بخش اکولوژیکی، انصاف<sup>۴</sup> سنجه<sup>۵</sup> بخش اجتماعی و کارایی<sup>۵</sup> سنجه<sup>۵</sup> بخش اقتصادی لحاظ شده‌اند. اغلب سه عامل حقوق روشن بر دارایی‌ها، ترتیبات نهادی کارا و علایق و مشوق‌های اجتماعی برای موفقیت این طرح‌ها ضروری بوده‌اند. این عوامل روابط انسان و اکوسیستم و دسته‌ای از قواعد را که زیربنای مهارت‌های سازمانی انسانی هستند نشان می‌دهند تا رفتار انسان‌ها در تعامل با منابع جنگلی تنظیم شود. دیگر عوامل مهم در موفقیت یا شکست طرح‌های جنگلداری اجتماعی منابع مالی و انسانی، زیرساخت‌های فیزیکی، وضعیت اجتماعی، میزان مشارکت، فناوری و تأثیر بازار بوده‌اند.

همان‌طور که عنوان شد، تعاونی‌های جنگلداری به‌عنوان تنها نهاد مشارکتی در زمینه مدیریت محلی جنگل‌های شمال کشور ایجاد شدند، اما با نارسایی‌هایی روبه‌رو هستند و جز در نخستین سال‌های تأسیس، به‌دلیل حمایت‌های مالی دولتی موفقیت چندانی کسب نکرده است (Malekmohammadi et al., 1997) و حتی تعدادی از آنها منحل یا ورشکست شده‌اند. بنابراین پرداختن به وضعیت تعاونی‌ها و بررسی مسائل و مشکلات آنها برای اصلاح شرایط و ایجاد زمینه و بسترهای مناسب برای توسعه و پیشرفت این نهادهای مشارکتی لازم است. این تحقیق در پی یافتن پاسخی برای این پرسش است که چه مسائل، مشکلات و موانعی در زمینه‌های مدیریتی و اجرایی پیش روی فعالیت

به‌شکل مناسبی صورت گیرد و نظارت و کنترل مستمر همواره بر آن حاکم باشد. Zhang & Qin (2013) در پژوهشی با هدف مطالعه مکانیسم‌های تأمین مالی و همکاری‌های اقتصادی، تعاونی‌های جنگلداری چین را بررسی کردند. در این پژوهش سیاست‌ها و راهکارهای لازم برای حمایت مالی از تعاونی‌ها ارائه شد. این موارد شامل اتخاذ سیاست‌های ملی برای پشتیبانی مالی و خدماتی از این تشکل‌ها، افزایش بودجه‌های اعتباری برای کشاورزان، ارائه کمک‌های مالی به تعاونی‌ها، دادن وام‌های کم‌بهره و یارانه‌ای، تشویق بانک‌های تجاری به ارائه تسهیلات به تعاونی‌ها در جهت بسط و گسترش فعالیت‌های اقتصادی آنها بود. (Atmiş et al. 2009) تعاونی‌های جنگلداری در کشور ترکیه را یک حرکت اقتصادی علیه فقر، تلاشی به‌سمت تأمین اقتصادی و انسجام جوامع می‌دانند. قابلیت رشد اقتصادی تعاونی‌ها در جوامع محلی، اهمیتی حیاتی در توسعه اقتصاد روستاییان دارد. اما تعاونی‌ها باید مشکلات اصلی خود را حل کنند. مشکلات اصلی تعاونی‌های جنگلداری کشور ترکیه شامل: ۱. نبود ساختار مناسب؛ ۲. ارائه نکردن آموزش کافی و مناسب برای اعضا؛ ۳. نبود تنوع لازم در محصولات تولیدی تعاونی‌ها؛ و ۴. وجود تعارض در زمینه‌های مدیریتی است. (Pagdee et al. 2006) از طریق فراتحلیل<sup>۱</sup> ۳۱ گزارش منتشر شده که ۶۹ مورد جنگلداری اجتماعی از چهارگوشه جهان را در بر گرفته، عوامل مؤثر بر موفقیت نظام‌های جنگلداری مشارکتی را بررسی کرده‌اند. محققان یادآور می‌شوند به‌دلیل پیچیدگی موضوع هیچ یک از گزارش‌های بررسی شده نتوانسته همه سنجه‌های موفقیت یا شکست را یکجا بررسی کنند. همچنین موفقیت یا شکست این برنامه‌ها وابسته به مورد<sup>۲</sup> بوده است. آنها اهداف اولیه طرح‌های جنگلداری اجتماعی را برآورد نیازهای مردم محلی، بهبود وضعیت جنگل، توانایی نشان دادن مسائل محیط‌زیستی و بهبود به اشتراک‌گذاری منصفانه

1 Meta-analysis

2 Case specific

3 Measures of success

4 Equity

5 Efficiency

مطالعه در دامنه‌ای از فعال تا غیرفعال و موفق تا ناموفق انتخاب شوند تا پراکندگی مشکلات در تعاونی با وضعیت‌های مختلف بررسی شود. به این ترتیب، شرکت تعاونی احیا و بهره‌برداری جنگل نارون به‌عنوان نمونه موفق و فعال، شرکت تعاونی احیا و بهره‌برداری جنگل امیرالمؤمنین به‌عنوان شرکت ناموفق و غیرفعال و در حال انحلال و شرکت تعاونی احیا و بهره‌برداری جنگل لیل به‌عنوان نمونه بینابین انتخاب شد.

شرکت‌های تعاونی جنگلداری شمال کشور وجود دارد که آنها را از دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده باز می‌دارد؟

### روش پژوهش

این پژوهش در قلمرو اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان گیلان انجام گرفت. در جدول ۱ برخی مشخصات تعاونی‌های جنگلداری این اداره کل آمده است. در این تحقیق سه تعاونی انتخاب شد. در این انتخاب‌ها سعی بر آن بوده که تعاونی‌های تحت

جدول ۱- مشخصات تعاونی‌های جنگلداری استان گیلان

ردیف	نام تعاونی	حوزه (شهرستان)	سال تأسیس	تعداد اعضا (نفر)	تعداد سری	سطح مورد عمل (هکتار)	وضعیت فعالیت
۱	آستاراچای	آستارا	۱۳۷۱	۱۸۰	۲	۶۶۸۱	فعال
۲	نارون	رودبار	۱۳۷۰	۲۰۲	۳	۶۷۱۶	فعال
۳	امیرالمؤمنین	لاهیجان	۱۳۶۵	۵۹۳	۲	۵۱۱۲	غیرفعال
۴	ملکروود	لاهیجان	۱۳۷۱	-	۴	۸۹۳۰	غیرفعال
۵	لیل	لنگرود	۱۳۷۰	۲۰۰	۴	۱۲۷۳۹	فعال
۶	نرماش	رودسر	۱۳۷۱	۱۶۸	۳	۶۹۸۴	فعال
۷	امام‌زاده ابراهیم	شفت	۱۳۶۵	۱۰۹۵	۵	۱۲۴۵۹	غیرفعال
۸	قیصرکوه	رشت	۱۳۷۱	۲۵۷	۴	۹۴۳۸	غیرفعال
جمع	-	-	-	۲۶۹۵	۲۷	۶۹۰۵۹	-

منبع: (Shamekhi et al., 2015)

مرتبط با دو مؤلفه اول آمده است. متغیرهای مدیریتی به فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی و سازماندهی منابع و امکانات می‌پردازند تا تعاونی‌ها را برای دستیابی به اهدافشان، هدایت و کنترل کنند. متغیرهای اجرایی مربوط به مرحله اجرای فعالیت‌های تعیین‌شده تعاونی‌ها هستند تا فعالیت‌ها را به سمت اهداف معین هدایت کنند. تحلیل داده‌ها با استفاده از مراحل کدگذاری باز و محوری نظریه داده‌بنیاد انجام گرفت که در ادامه تشریح می‌شود.

برای جمع‌آوری داده‌ها با ۲۸ نفر از آگاهان و صاحب‌نظران در حوزه‌ی تعاونی‌های بهره‌برداری و احیای جنگل‌های شمال کشور و استان گیلان، مطابق جدول ۲ مصاحبه صورت گرفت. نمونه‌گیری آگاهانه و غیراحتمالی بود و تا زمان اشباع نظری ادامه یافت. به این معنا که مصاحبه‌های بیشتر، به ایجاد داده‌های جدیدی برای پژوهش منجر نشد. مصاحبه‌ها به شکل نیمه‌ساختاریافته و شامل سؤالات اکتشافی پیرامون مسائل مدیریتی، اجرایی، ساختاری و حقوقی بودند، اما در این مقاله به‌دلیل محدودیت صفحات، نتایج

جدول ۲- تفکیک اطلاع‌رسانان پژوهش برحسب تعاونی‌ها و سازمان‌های متولی

اطلاع‌رسانان	تعداد
تعاونی امیرالمؤمنین	۵ نفر
تعاونی لیل	۳ نفر
تعاونی نارون	۳ نفر
مدیران عامل تعاونی‌های دیگر	۲ نفر
اداره کل منابع طبیعی استان گیلان	۵ نفر
ستاد سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری در چالوس	۵ نفر
بازنشستگان سازمان جنگل‌ها، مراتع و آبخیزداری	۳ نفر
سازمان تعاون روستایی استان گیلان	۲ نفر
جمع	۲۸ نفر

استخراج می‌شوند.

ب) کدگذاری ثانویه و شکل‌دهی مقوله‌ها: در این مرحله کدهای اولیه با استفاده از شباهت‌های مفهومی در طبقه‌های مشابه جای می‌گیرند و به یک کد مفهومی تبدیل شده و سپس بر اساس شباهت‌ها و اشتراکات بین کدهای مفهومی، مقوله‌ها یا طبقه‌های فرعی ساخته می‌شوند.

در کدگذاری محوری، سعی بر آن است تا با ترکیبی از تفکرات قیاسی و استقرایی کدها با یکدیگر ارتباط پیدا کنند. در این مرحله کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد می‌شوند با یکدیگر مقایسه و ضمن ادغام کدهایی که به لحاظ مفهومی با یکدیگر مشابه‌اند، دسته‌هایی ساخته می‌شوند که حول محور مشترکی قرار دارند. در حین این مرحله، کدها به صورت مکرر و مداوم با یکدیگر مقایسه می‌شوند و با توجه به مراحل کدگذاری اولیه و ثانویه، مفاهیم اصلی به شکلی خلاصه می‌شوند که بیانگر جامع طبقه‌های مشابه باشند تا از مجموع طبقه‌های مشابه فرعی یا کدهای مفهومی، طبقه‌های اصلی ایجاد شوند (Creswell, 2007; Danaeefard & Eslami, 2011).

نظریه داده‌بنیاد نوعی روش پژوهش کیفی است که طی اجرای آن داده‌ها به‌طور منظم جمع‌آوری و به‌شکلی پیوسته در ارتباط با یک پدیده مقایسه و دسته‌بندی می‌شوند در این روش، سه گام برای پژوهش طی می‌شود که عبارت‌اند از: کدگذاری باز<sup>۱</sup>، کدگذاری محوری<sup>۲</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۳</sup> (Creswell, 2007; Danaeefard & Eslami, 2011). با توجه به اینکه هدف این پژوهش شناسایی و استخراج مهم‌ترین موانع و مشکلات تعاونی‌ها در دو زمینه مدیریت و اجرایی بوده است، از دو مرحله اول این روش استفاده شد، به‌طوری که کدگذاری باز به‌صورت کامل و کدگذاری محوری تا ساخت طبقات اصلی انجام گرفت.

کدگذاری باز شامل تعیین طبقات ابتدایی تحقیق و دارای دو مرحله است که طی آن کدها شکلی جامع و کلی به خود می‌گیرند. الف) کدگذاری اولیه: در این مرحله پس از فهرست کردن همه نکتته‌های کلیدی داده‌ها، به هر نکته یک عنوان توصیفی اختصاص داده می‌شود و به‌عنوان کدهای اولیه<sup>۴</sup> از متن داده‌ها

1. Open coding
2. Axial coding
3. Selective coding
4. Basic codes

## نتایج

در این قسمت نتایج پژوهش شامل موانع مدیریتی و موانع اجرایی فعالیت تعاونی‌های بهره‌بردار و احیای جنگل ارائه شده است.

## موانع مدیریتی

در کدگذاری اولیه ۶۶ کد استخراجی به‌عنوان مانع مدیریتی شناسایی شده و سپس در مرحله کدگذاری ثانویه، براساس شباهت‌های مفهومی در قالب ۱۷ کد مفهومی قرار گرفتند. در ادامه و در کدگذاری محوری،

در مرحله شکل‌گیری طبقات اصلی، هشت طبقه اصلی شامل ناهنجاری‌های مدیریتی، مدیریت ناکارآمد و آموزش ضعیف، ضعف در دانش تخصصی مدیران تعاونی‌ها، نبود ارتباط تعاونی با اعضا و جوامع محلی، حاکم بودن رویه‌های ناسالم، نبود نظارت بر عملکرد تعاونی‌ها و نبود تعامل در سطوح مدیریتی ساخته شد. نتایج کدگذاری باز و محوری موانع مدیریتی در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳- موانع مدیریتی فعالیت تعاونی‌های بهره‌بردار و احیای جنگل در استان گیلان

ردیف	کدهای اولیه	کدهای مفهومی (طبقات فرعی)	طبقات اصلی
۱	جابه‌جایی و بی‌ثباتی مدیران عامل تعاونی‌ها	ضعف سازماندهی مدیریت	ناهنجاری‌های مدیریتی
۲	بی‌مسئولیتی مدیرعامل و هیأت مدیره در اجرای وظایف		
۳	اجازه ندادن به مدیر عامل برای شرکت در جلسات هیأت مدیره و اظهار نظر در تصمیم‌گیری‌ها		
۴	نبود ضمانت‌نامه مدیرعامل در قبال عملکرد		
۵	پشتیبانی نکردن سازمان جنگل‌ها از مدیریت	وابستگی‌های مدیریتی	
۶	حقوق‌بگیری مدیرعامل از سازمان جنگل‌ها	توان محدود مدیریت	
۷	نبود اهداف مشخص در زمان شکل‌گیری تعاونی‌ها		
۸	ناآمادگی تعاونی برای تغییر		
۹	تخصیص اعتبارات و تسهیلات اندک در زمینه دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده تعاونی		
۱۰	کمبود منابع مالی برای اجرای مهندسی مجدد		
۱۱	نبود مشوق‌های لازم برای اجرای مهندسی مجدد		
۱۲	حمایت نشدن کارهای تولیدی در سیاست‌های کلان مملکتی	بخشی‌نگری و ضعف مدیریت در سازمان‌های دولتی	
۱۳	ناآگاهی سازمان‌های مرتبط (تعاون روستایی و ادارات منابع طبیعی) از وظایف و کارکرد تعاونی‌ها		
۱۴	ناآگاهی هیأت مدیره از وظایف تخصصی	طی نکردن دوره‌های آموزشی	مدیریت ناکارآمد و آموزش ضعیف
۱۵	نداشتن دیدگاه اقتصادی در سطح مدیر عامل و هیأت مدیره		
۱۶	طی نکردن دوره‌های آموزشی توسط مدیرعامل و هیأت مدیره		
۱۷	کمبود نیروهای متخصص		
۱۸	کم بودن توان اجرایی مدیران عامل		
۱۹	مهارت ضعیف هیأت مدیره در تصمیم‌گیری		
۲۰	مدیریت سنتی		

## ادامه جدول ۳-

ردیف	کدهای اولیه	کدهای مفهومی (طبقات فرعی)	طبقات اصلی
۲۱	نبود روحیه همکاری میان اعضا	ضعف مدیریت در توانمندسازی اعضا	
۲۲	بی‌اطلاعی اعضا از حساسی		
۲۳	ضعف اطلاعات فنی در اعضای تعاونی در زمینه وظایف محوله		
۲۴	انتظارات بیش از حد اعضا از تعاونی در زمینه اعطای تسهیلات		
۲۵	بی‌میلی و بی‌علاقگی اعضا به کار در تعاونی	مدیریت ناکارآمد	
۲۶	نداشتن تجربه مدیریتی مدیر عامل و هیأت مدیره		
۲۷	نداشتن مهارت مدیرعامل در زمینه برنامه‌ریزی‌های علمی	ضعف‌های مدیریتی مدیر عامل	
۲۸	نبود ارتباط تخصص مدیرعامل‌ها با علوم جنگل		
۲۹	روحیه سنتی مدیرعامل در مدیریت و تصمیم‌گیری‌ها		
۳۰	ناتوانی مدیرعامل در بهره‌گیری از امکانات		
۳۱	نبود خلاقیت و کارآفرینی در مدیرعامل		
۳۲	شناسایی نکردن ظرفیت‌ها و توانمندی‌های تعاونی توسط مدیر عامل		
۳۳	بهره نگرفتن از فناوری		
۳۴	ناآگاهی کافی مدیران از وظایف تخصصی		
۳۵	غیرعلمی بودن مدیریت		
۳۶	کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش		
۳۷	ناآگاهی مدیران از قوانین و مقررات	نبود دانش تخصصی مدیران تعاونی‌ها	
۳۸	نبود نگاه مشتری‌مدارانه در سطح مدیریت تعاونی		
۳۹	نبود استراتژی‌های بلندمدت مناسب در تعاونی		
۴۰	نبود برنامه‌ریزی برای چشم‌انداز در تعاونی‌ها	نبود نگاه برنامه‌ای در مدیریت	
۴۱	نبود برنامه‌ریزی برای اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت		
۴۲	روابط خشک مدیرعامل با اعضا	ضعف در روابط مدیران با اعضا	
۴۳	روابط غیرسازنده هیأت مدیره با اعضا		
۴۴	ناتوانی تعاونی در رفع نیازهای اعتباری اعضا	نبود تعامل تعاونی با جوامع محلی	
۴۵	تعارض بین تعاونی‌ها و نماینده‌های مردم محلی در زمینه برداشت از جنگل و حمل‌ونقل چوب		
۴۶	مشارکت نکردن مردم محلی در فعالیت‌های تعاونی		
۴۷	پراکنش نامتناسب اعضای تعاونی		
۴۸	صددرصد بومی نبودن اعضا		
۴۹	تعارض بین تعاونی و دهیاری‌ها در کارهای اجرایی		
۵۰	انتخاب نکردن افراد شایسته در کادر اجرایی		
۵۱	سازماندهی نامناسب کادر اجرایی		
۵۲	تقسیم کار نامناسب بین اعضای تعاونی		
۵۳	به‌کار نگرفتن نیروهای متخصص و مجرب	فساد مدیران و ناظران	
۵۴	شفاف نبودن در حساسی سالیانه		
۵۵	صداقت نداشتن ناظران در حساسی		
۵۶	اعلام سودهای غیرواقعی به اعضا از طرف مدیران تعاونی		

## ادامه جدول ۳-

ردیف	کدهای اولیه	کدهای مفهومی (طبقات فرعی)	طبقات اصلی
۵۷	تطابق نداشتن عملکرد مدیران تعاونی با قوانین و مقررات	ضعف در نظارت بر عملکرد مدیریتی تعاونی	نبود نظارت تعاونی ها
۵۸	نبود سیستم نظارتی به منظور کنترل عملکرد تعاونی		
۵۹	نبود حسابرسی های دقیق و به موقع		
۶۰	طایفه گری و روابط خویشاوندی		
۶۱	نبود سیستم ارزیابی عملکرد		
۶۲	عمل نکردن مدیرعامل در چارچوب اساسنامه		
۶۳	اختلاف سلیقه بین مدیر عامل و هیأت مدیره	ضعف ارتباط بین مدیرعامل و هیأت مدیره	نبود تعامل در سطوح مدیریتی
۶۴	نبود اعتماد بین مدیر عامل و هیأت مدیره		
۶۵	ناهماهنگی بین مدیرعامل و هیأت مدیره		
۶۶	ضعف همدلی بین مدیرعامل و ارکان تعاونی		

## موانع اجرایی

در کدگذاری باز، ۴۸ کد اولیه ایجاد شد که براساس شباهت های مفهومی در کدگذاری ثانویه، در قالب ۱۲ کد مفهومی یا طبقه فرعی قرار گرفتند. در کدگذاری محوری و در مرحله شکل گیری طبقات اصلی، هفت طبقه اصلی موانع اجرایی شامل ضعف های اجرایی، نبود تجهیزات مناسب و منابع مالی

لازم برای اجرای فعالیت های تعاونی، ضعف های مدیریت در برنامه های اجرایی، ضعف در ارائه آموزش و توانمندسازی کادر اجرایی، ضعف های علمی اجرایی و نبود نظارت و ارزشیابی عملکرد، روابط نامناسب اجرایی سازمان های دولتی و وجود فساد اداری در فعالیت های اجرایی تعاونی ها ایجاد شد که در جدول ۴ آمده است.

## جدول ۴- موانع اجرایی فعالیت تعاونی های بهره برداری و احیای جنگل در استان گیلان

ردیف	کدهای اولیه	کدهای مفهومی (طبقات فرعی)	طبقات اصلی
۱	تمرکز تعاونی ها بر برداشت چوب به عنوان تنها فعالیت ممکن	نبود فعالیت های اجرایی جانبی	ضعف های اجرایی
۲	نداشتن فعالیت های جانبی در تعاونی ها		
۳	فقدان سرمایه اجتماعی در میان اعضا	اجرائیات با پشتوانه ضعیف	
۴	چرای دام در جنگل های حوزه عمل تعاونی		
۵	بی میلی اعضا به همکاری با تعاونی		
۶	مشارکت نکردن اعضا در فعالیت های اجرایی		
۷	بی اعتمادی اعضا به مدیرعامل و هیأت مدیره	مشکلات کار اجرایی در تعاونی	
۸	بی میلی جوانان برای کار کردن در جنگل و پیر بودن نیروهای تعاونی		
۹	سختی کار در تعاونی های جنگلداری		



ادامه جدول ۴-

ردیف	کدهای اولیه	کدهای مفهومی (طبقات فرعی)	طبقات اصلی
۱۰	کمبود سرمایه در تعاونی	مشکلات مالی برای اجرای فعالیت‌ها	نیود زیرساخت‌ها و تجهیزات مناسب و منابع مالی لازم برای اجرای فعالیت‌های تعاونی‌ها
۱۱	ضعف در تأمین بودجه تعاونی‌ها		
۱۲	نیود تسهیلات لازم برای تعاونی‌ها		
۱۳	نداشتن نقدینگی در تعاونی		
۱۴	هزینه‌های زیاد فعالیت‌های اجرایی		
۱۵	بدهی‌های گذشته (این مورد سبب کاهش قدرت خرید در زمینه امکانات و ماشین‌آلات شده است)		
۱۶	افت کیفیت چوب به دلیل استفاده از روش‌های بهره‌برداری غیرمکانیزه	تجهیزات و زیرساخت‌های ضعیف برای اجرای فعالیت‌های تعاونی	
۱۷	نیود جاده‌های مناسب در جنگل‌های حوزه عمل تعاونی		
۱۸	تجهیزات ضعیف و فرسوده در تعاونی		
۱۹	استفاده از روش‌های سنتی برداشت و اتلاف درصدی از چوب‌های برداشتی		
۲۰	ماشین‌آلات مستهلک و فرسوده		
۲۱	برنامه‌ریزی نامناسب مدیریت برای کارهای اجرایی	ضعف در برنامه‌های اجرایی	ضعف‌های مدیریت در برنامه‌های اجرایی
۲۲	تطابق نداشتن فعالیت‌ها با برنامه‌ریزی زمانی طرح جنگلداری		
۲۳	مدیریت‌های سنتی در فعالیت‌های اجرایی		
۲۴	ثابت ماندن تعداد کارکنان و جذب نشدن نیروی اجرایی جدید		
۲۵	نیود سازوکارهای مدیریتی مناسب در فعالیت‌های اجرایی		
۲۶	تفکیک نشدن شفاف وظایف کادر اجرایی تعاونی		
۲۷	مسئولیت پذیر نبودن کارکنان تعاونی		
۲۸	نیود سازوکارهای اجرایی مناسب در تعاونی		
۲۹	کم بودن توان اجرایی مدیران		
۳۰	مهارت کم کارکنان در فعالیت‌های اجرایی	نیود آموزش‌های لازم در زمینه‌های اجرایی	ضعف در ارائه آموزش و توانمندسازی کادر اجرایی
۳۱	دانش سنتی اعضا و به‌روز نبودن تخصص اعضا در زمینه بهره‌برداری چوب		
۳۲	ناکافی بودن توان علمی و تخصصی در اعضا		
۳۳	تعداد کم اعضای متخصص در کادر اجرایی		
۳۴	نیود کارمندان باتجربه		
۳۵	کمبود کارگر ماهر در تعاونی		
۳۶	نیود برنامه‌های آموزشی برای کادر اجرایی		

## ادامه جدول ۴-

ردیف	کدهای اولیه	کدهای مفهومی (طبقات فرعی)	طبقات اصلی
۳۷	ضعف نظارت بر فعالیتهای اجرایی	ضعف در نظارت و ارزشیابی فعالیت‌های اجرایی	ضعف‌های علمی اجرایی و نظارت و ارزشیابی عملکرد ضعیف
۳۸	نبود ارزشیابی‌های به موقع فعالیتهای اجرایی (نظارت در زمان اجرای طرح)		
۳۹	در نظر گرفتن نرخ تورم ثابت در کتابچه‌های طرح جنگلداری	ضعف علمی مبانی اجرایی	
۴۰	برآورد غیرواقعی از حجم برداشت		
۴۱	نبود همکاری سازنده منابع طبیعی با تعاونی در زمینه‌های اجرایی	ضعف در روابط سازمانی برای اجرای فعالیت‌ها	روابط نامناسب اجرایی سازمان‌های دولتی
۴۲	ناهماهنگی بین سازمان‌های ذی ربط		
۴۳	شفاف نبودن سیاست‌های اجرایی دولتی		
۴۴	فعالیت‌های اضافی تحمیلی (خرید لاستیک برای ماشین پاسگاه انتظامی حوزه عمل تعاونی و غیره)	حاکمیت روابط ناسالم و فساد اداری	وجود فساد اداری در فعالیت‌های اجرایی تعاونی
۴۵	قاچاق چوب از طرف کادر اجرایی تعاونی		
۴۶	حاکم بودن روابط خویشاوندی در واگذاری فعالیت‌های تعاونی		
۴۷	بوروکراسی‌های سازمانی در تعاونی		
۴۸	پارتنری بازی و باندبازی در واگذاری فعالیت‌های تعاونی		

## بحث

## موانع مدیریتی فعالیت تعاونی‌های جنگلداری

## استان گیلان

## ناهنجاری‌های مدیریتی

ناآگاهی سازمان‌های مرتبط با تعاونی‌های بهره‌برداری و احیای جنگل همچون سازمان جنگل‌ها، سازمان تعاون روستایی و وزارت تعاون از وظایف و کارکرد تعاونی‌های جنگل‌نشین و نبود سیاست‌های مناسب دولتی درباره نحوه شکل‌گیری تعاونی‌ها از ابتدای تأسیس این نهادها، به تضعیف مدیریت آنها انجامیده است، به صورتی که در ابتدای تأسیس تعاونی‌های جنگلداری، مدیران عامل آنها از طرف سازمان جنگل‌ها معرفی می‌شدند و حقوق آنها از طرف این سازمان پرداخت می‌شد.

به نقل از مصاحبه‌شوندگان:

لُر در یکی از دوره‌ها مدیر عاملی از طرف اداره کل منابع طبیعی معرفی شد و هیأت مدیره انتخابش کرد. این فرد از یک کار اداری و پست سازمانی بلند شد آمد کار اجرایی و کار در جنگل. نتیجه این بود در کل دو بار رفت جنگل. کار جنگل سخت بود رها کرد و رفت

در مواردی نیز که مدیر عامل‌های کاردان مسئولیت گرفتند، به دلیل حمایت نکردن سازمان و نبود پشتیبانی کارهای تولیدی در برنامه‌های کلان و بالادستی، نتوانستند اقدامات تولیدی کافی برای سودآوری انجام دهند. در اینجا دو مسئله وجود دارد: نخست آنکه تعاونی آمادگی لازم را برای ایجاد تغییرات به منظور بهبود وضعیت موجود نداشت که این مورد

### ارتباط نداشتن تعاونی با اعضا و جوامع محلی

همان‌طور که در بالا بحث شد، مدیریت تعاونی فاقد دانش تخصصی و علمی به‌روز است که در وجه دیگری خود را نشان می‌دهد. روابط خشک و نامناسب بین مدیر عامل و هیأت مدیره و نبود تعامل لازم و سازنده با اعضا و در سطحی وسیع‌تر با جوامع محلی سبب شده همواره بین اعضای تعاونی و جوامع محلی تعارض‌هایی در زمینه برداشت و حمل‌ونقل چوب به وجود آید. تعارض دیگری در سطحی وسیع‌تر، بین تعاونی و دهیاری‌ها بوده است. تأثیرات دیگر این نبود تعامل سبب شده جوامع محلی در امور اجرایی تعاونی همکاری و مشارکت لازم را نداشته باشند و عضوگیری با پراکنش مناسب صورت نگیرد و به‌طور معمول تعداد زیادی از اعضا از یک منطقه باشند یا اعضای تعاونی از جوامع جنگل‌نشین نباشند.

### حاکم بودن رویه‌های ناسالم

غلبه روابط بر ضوابط در اداره تعاونی‌ها سبب شده که افراد برای انجام دادن کارهای تعاونی، نه براساس شایسته‌سالاری و توان تخصصی، بلکه براساس قدرت اجتماعی و روابط با کادر مدیریتی انتخاب شوند. خویشاوندگیزی و دوست‌گزینی سبب شده کادر اجرایی به‌صورت دقیق و متناسب با نوع فعالیت‌ها برنامه‌ریزی نشده و فعالیت‌های اجرایی تعاونی به‌صورت مناسب تقسیم نشود و افراد نزدیک در اولویت باشند. فساد مدیران و ناظران این وضعیت را ایجاد می‌کند و به آن دامن می‌زند. شفاف نبودن حسابرسی سالیانه و نیز بی‌صدافتی ناظران در بهره‌برداری جنگل نمونه‌هایی از این دست است.

به نقل از مصاحبه‌شوندگان:

*بعضی وقت‌ها مدیر عامل و هیأت مدیره به حسابدار تعاونی می‌گفتند که برداشت‌ها و سودهای امسال را بیشتر بزن تا وقتی تعاون روستایی برای حسابرسی می‌آید فکر نکنند ما در حال ضرر دادن هستیم و بخواهند تعاونی را*

می‌تواند نتیجه نبود مدیر عامل متخصص باشد؛ دوم، مدیر عامل باتخصص و تعاونی آماده ایجاد تغییرات بود، اما به‌دلیل نبود حمایت‌های مالی و نبود مشوق‌های لازم، تغییرات ایجاد نشد و مدیر عامل به‌دلیل توان محدود در زمینه‌های مالی، قادر به بهبود وضعیت موجود نبود. بخشی‌نگری در سطح سازمان‌های دولتی دیگر از مشکلاتی بود که همواره برای فعالیت تعاونی‌ها مشکل ایجاد می‌کرد. این وضعیت به ضعف سازماندهی مدیریت و وابستگی مدیریتی دائم تعاونی به نهادهای خارج از خود منجر شد.

### مدیریت نا کارآمد و آموزش ضعیف

نبود تجربه مدیریتی مدیر عامل و کم بودن توان اجرایی آنها همواره سبب شده که بخش مدیریت کارآمدی لازم را نداشته باشند. این وضعیت می‌تواند نتیجه طی نکردن دوره‌های آموزشی لازم برای اداره نهادی پیچیده همچون تعاونی، توسط مدیر عامل باشد. نتایج و تأثیرات این مشکلات مدیریتی، بر همه زمینه‌های فعالیت تعاونی گسترش می‌یابد. به‌طور ویژه، توانمند نشدن اعضای هیأت مدیره و اعضا از نتایج آن است. توانمند نشدن و آموزش اعضای هیأت مدیره، سبب شده این افراد به وظایف و مسئولیت‌های خود آگاهی کافی نداشته باشند و در هنگام برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری ضعیف عمل کنند.

### ضعف در دانش تخصصی مدیران تعاونی‌ها

نبود مهارت برنامه‌ریزی علمی و نبود دانش تخصصی و به‌روز در اداره تعاونی‌ها مثل ناآگاهی از ظرفیت قوانین و مقررات حمایت‌کننده از تعاونی‌ها و نبود خلاقیت و بی‌بهرگی از فناوری، سبب شده نگاه برنامه‌ای در مدیریت حاکم نباشد، سیاست‌ها و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت برای اداره تعاونی‌ها وجود نداشته باشد و تعاونی به‌صورت روزمره اداره شود. در چنین وضعیتی، ظرفیت و توان تعاونی شناسایی نشده و از حداکثر ظرفیت تعاونی بهره‌برداری نمی‌شود و کارآفرینی لازم وجود نخواهد داشت.

تعطیل کنند و از نان خوردن بیفتیم.}

### نبود نظارت بر عملکرد تعاونی‌ها

نبود نظام ارزیابی عملکرد قوی به منظور کنترل عملکرد مدیریت تعاونی و تطابق آن با قوانین و مقررات سبب رواج طایفه‌گری در اداره تعاونی می‌شود و رویه‌های ناسالم را بر آن حاکم می‌کند. مشکل اساسی دیگر نبود مرجع تخصصی برای بررسی دقیق عملکرد این نهاد است.

به نقل از مصاحبه‌شوندگان:

«وقتی تعاون روستایی برای حسابرسی می‌آید، قیمت چوب و میزان سود این فعالیت را نمی‌داند و تنها دفاتر مالی تعاونی را نگاه می‌کند. منم می‌تونم ده تا دفتر پر کنم از سود و زیان؟»

### نبود تعامل در سطوح مدیریتی

بی‌اعتمادی و ناهماهنگی اعضای هیأت مدیره و مدیر عامل تعاونی و ضعف ارتباط و تعامل سازنده بین آنان سبب می‌شود که کادر مدیریتی نتواند از اختلاف سلیقه خود بهره‌بردار و افراد همواره با هم در تعارض باشند و در نتیجه تصمیم‌های مناسب و به‌موقع برای تعاونی اتخاذ نمی‌شود. در نبود سازوکارهای کارا برای حل تعارض‌ها، این وضعیت موجب آسیب بیشتر تعاونی‌های مذکور شده است.

Valizadeh et al. (2014) مهم‌ترین مسائل مدیریتی در تعاونی‌های کشاورزی شهرستان دهلران را نبود مدیریت صحیح در تعاونی‌ها، نبود تعامل سازنده در سطوح مدیریتی و نبود آموزش برای مدیران تعاونی‌ها دانسته‌اند. همچنین از نبود نظارت بر عملکرد تعاونی‌ها نیز به‌عنوان یکی دیگر از مشکلات نام برده‌اند. در تحقیق حاضر نیز نبود مدیریت صحیح و دوره‌های آموزشی برای مدیران و همچنین ضعف سیستم ارزیابی تعاونی‌ها از مهم‌ترین مشکلات در سطح مدیریتی بوده است. (Atmiş et al. 2009) نشان داده‌اند که در سطح مدیریتی تعاونی‌های جنگلداری ترکیه تعارض‌هایی وجود دارد که برای تضمین

موفقیت تعاونی‌ها باید رفع شوند و بین سطوح مدیریتی باید هماهنگی ایجاد شود. Malekmohammadi et al., (1997) نیز مهم‌ترین مشکلات مدیریتی تعاونی‌های جنگل‌نشین را مواردی همچون مدیریت دولتی در تعاونی‌های جنگلداری، تأثیر نداشتن تعاونی در وضعیت اقتصادی اعضا، مدیریت ضعیف اقتصادی، نبود قاعده خاصی برای امور حسابداری تعاونی، بی‌برنامگی در تعاونی‌ها و سواد کم اعضای هیأت مدیره بیان کرده‌اند. (Shahraki et al. 2014) ارتباط مدیران با اعضای تعاونی‌های مرتعداری استان گلستان را در میزان اثربخشی آنها بااهمیت ارزیابی کرده و نشان داده‌اند ارتباط بین اعضای تعاونی و سطوح مدیریتی مطلوب نیست. (Tiles et al. 2004) دلایل جذب اعضا به تعاونی‌های جنگلداری را آموزش و افزایش دانش تخصصی آنها در زمینه جنگل، دسترسی به خدمات مدیریتی و ایجاد ارتباط با سطوح مدیریتی بیان کرده‌اند. (Pagdee et al. 2006) بزرگی اجتماع و میزان ناهمگونی آن را در شکست طرح‌های جنگلداری اجتماعی مؤثر می‌دانند. یعنی هنگامی که متغیرهای دیگر همانند سطح جنگل، دسترسی به اطلاعات، بودجه، نهادها و منابع مالی ثابت فرض شوند، طرح‌های جنگلداری اجتماعی که در اجتماعات کوچک‌تر و همگون‌تر عملیاتی شوند احتمال موفقیت بیشتری دارند. این یافته نشان می‌دهد هنگامی که اعضای تعاونی همگن نباشند و متعلق به روستاها یا شهرهای متفاوت باشند، احتمال موفقیت تعاونی کاهش می‌یابد؛ وضعیتی که در تعاونی‌های بررسی شده وجود داشت.

### موانع اجرایی فعالیت تعاونی‌های جنگلداری

#### استان گیلان

#### ضعف‌های اجرایی

ریشه برخی موضوعات مطرح‌شده در این طبقه را باید در مسائل مدیریتی جست‌وجو کرد، اما مواردی مانند نبود سرمایه اجتماعی میان اعضا و بی‌میلی آنان

### ضعف‌های مدیریت در برنامه‌های اجرایی

مدیریت ضعیف و نامناسب در زمینه اجرای فعالیت‌ها یکی از مهم‌ترین مشکلات تعاونی‌هاست. ناتوانی مدیران، سبب اجرای نادرست برنامه‌ها و به کارگیری سازوکارهای اجرایی نامناسب می‌شود و اجرای اقدامات براساس مدیریت غیردقیق و همراه با کوشش و خطا خواهد بود. مسئولیت‌ناپذیری کارکنان و نقص در تفکیک وظایف آنها، مشکلات این دسته را تشدید می‌کند.

### ضعف در ارائه آموزش و توانمندسازی کادر اجرایی

مهارت کم کارکنان در فعالیت‌های اجرایی، کمبود کارمندان و کارگران ماهر و باتجربه برای فعالیت‌های تعاونی، در کنار نبود برنامه‌های آموزشی به‌منظور توانمندسازی آنها سبب شکل‌گیری مشکلات این طبقه می‌شود. یکی از دلایل به‌صرفه نبودن فعالیت‌های اجرایی را می‌توان نتیجه این طبقه اصلی دانست.

### ضعف‌های علمی اجرایی و نظارت و ارزشیابی

#### عملکرد ضعیف

ضعف‌های علمی در مبانی اجرای فعالیت تعاونی‌های بهره‌برداری و احیای جنگل در مواردی همچون برآورد غیرواقعی از حجم برداشت چوب از جنگل نمایان می‌شود که سبب اضافه یا کمبود برداشت نسبت به طرح مصوب می‌شود. ضعف در نظارت و ارزشیابی فعالیت‌های تعاونی از طرف مدیریت تعاونی و سازمان‌های متولی نیز این وضعیت را تشدید می‌کند. به دلیل استقرار نیافتن نظام نظارت و ارزشیابی دقیق، گاهی مدیر یا هیأت مدیره تعاونی با کارشناس و بازرسان طرح زد و بند می‌کنند.

به نقل از مصاحبه شوندگان:

در یک دوره‌ای که مأمور نشانه‌گذاری آمده بود تا حجم برداشتی سالیانه ما را مشخص کند، گفت آگه شیرینی ما را یادت نرود می‌توانم حجم برداشتی را در چند تا درخت با قطر زیاد خلاصه کنم تا سود خوبی داشته باشید. در غیر این صورت

به مشارکت در فعالیت‌های تعاونی در کنار مشکلات کار اجرایی در تعاونی به دلیل سختی کار و وجود فعالیت‌های جانبی به‌جز برداشت چوب از جنگل، سبب مشکلات اجرایی در فعالیت تعاونی شده است. چرای دام در جنگل‌های حوزه عمل تعاونی خود در عین حال که یکی از مفاهیم این طبقه است، معلول آن نیز به‌شمار می‌رود، زیرا پشتوانه ضعیف اجرایی و نبود فعالیت‌های جایگزین برای تأمین معیشت موجب تداوم آن است.

### نبود تجهیزات و منابع مالی لازم برای اجرای

#### فعالیت‌های تعاونی‌ها

کمبود تجهیزات و زیرساخت‌ها و منابع مالی از مشکلات بسیاری از واحدهای تولیدی است. کافی نبودن زیرساخت‌ها همانند جاده‌های جنگلی و نبود تجهیزات روزآمد برای بهره‌برداری درختان، موجب افت کیفیت محصول تولیدی یعنی چوب از سویی و افزایش هزینه‌های برداشت از سوی دیگر می‌شود. کمبود سرمایه و نقدینگی برای فعالیت در کنار هزینه‌های زیاد اجرای فعالیت‌های تعاونی و کمبود منابع تسهیلاتی همانند وام بانک‌ها سبب ایجاد مشکلات مالی برای فعالیت تعاونی‌ها می‌شود. به‌شکلی که گاهی به ایجاد بدهی و انباشته شدن آن در تعاونی می‌انجامد.

به نقل از یکی از مدیران عامل مصاحبه‌شده:

لرزمانی که من مدیریت تعاونی را دست گرفتم، تعاونی بدهی‌های زیادی از گذشته داشت، وقتی من مدیر عامل شدم تلاشم این بود که این بدهی‌ها صاف شوند، ولی از طرف دیگر برای برداشت چوب تجهیزات مناسبی نداشتیم و فقط یک سری تجهیزات قدیمی و ازکارافتاده وجود داشت. در این حالت بود که بنده مجبور بودم برای کارهای اجرایی وسایل یا ماشین‌آلات لازم را اجاره کنم و این خود باعث می‌شد کار برداشت چوب با هزینه‌ای شاید دو برابر انجام شود و در نتیجه سودآوری لازم را نداشتیم.

حجم برداشتی را روی گونه‌های بی‌کیفیت و با  
قطر کم نشانه‌گذاری می‌کنم.}

### روابط نامناسب اجرایی سازمان‌های دولتی

روابط سازمانی غیرسازنده و ناهماهنگی در فعالیت‌های اجرایی تعاونی‌های جنگلداری و سازمان‌ها و ادارات مرتبط با تعاونی‌ها از جمله سازمان جنگل‌ها، سازمان تعاون روستایی، ادارات منابع طبیعی و غیره که شفاف نبودن سیاست‌های اجرایی دولتی علت آن است از مشکلاتی است که تعاونی‌ها از بدو تأسیس تا به امروز با آن مواجه بوده‌اند.

### فساد اداری در فعالیت‌های اجرایی تعاونی

حاکمیت روابط ناسالم و فساد اداری از موانع اجرایی فعالیت تعاونی‌هاست. حاکم بودن روابط خویشاوندی و پارتی‌بازی و باندبازی در واگذاری فعالیت‌های تعاونی، قاچاق چوب از طرف کادر اجرایی و تحمیل هزینه‌های اضافی به تعاونی از طرف نهادهای دیگر از نمونه‌های این وضعیت است.

به نقل از مصاحبه‌شوندگان:

در یک دوره‌ای وقتی بنده عضو هیأت مدیره بودم، مشاهده کردم مدیر عامل تعدادی از کارهای پیمانکاری تعاونی را به دوستان و پسر عموی خود که در شهر ساکن بودند واگذار کرد و این در صورتی بود که در بین اعضای تعاونی پیمانکار داشتیم و قادر به انجام این کار بود. ولی متأسفانه این فعالیت‌ها به دلیل نداشتن روابط به آنها واگذار نشد.}

Valizadeh et al. (2014) در بررسی عوامل

بازدارنده توسعه تعاونی‌های کشاورزی شهرستان دهلران، از نبود نظارت و ارزشیابی تعاونی‌ها به‌عنوان یکی از مشکلات اجرایی نام برده‌اند. Malekmohammadi et al. (1997) مهم‌ترین مشکلات اجرایی تعاونی‌های جنگلداری را نبود امکانات و زیرساخت‌های لازم و نبود ارتباط سازنده بین تعاونی و دیگر سازمان‌های وابسته بیان کرده‌اند. Atmiş et al., (2009) در بررسی تعاونی‌های

جنگلداری ترکیه نشان دادند که تعاونی‌ها در زمینه تولیدات خود تنوع ندارند و بر تولید تک‌محصولی چوب تمرکز دارند. این محققان تأکید داشته‌اند که تعاونی‌ها باید از حداکثر قابلیت‌های تولیدی تعاونی بهره‌جویند. البته Heydarpour Toutkaleh et al. (2010) نشان داده‌اند که اعضای تعاونی‌های جنگلداری غرب استان مازندران به‌صورت مثبتی در فعالیت‌های اجرایی آن مشارکت می‌کنند و بین افراد عضو و غیر عضو تفاوت وجود دارد؛ درحالی که نتایج پژوهش حاضر نشان داد حتی افرادی که به‌صورت رسمی عضو تعاونی هستند، تمایلی به شرکت فعالانه در فعالیت‌های اجرایی و کار کردن در تعاونی علاقه ندارند، بلکه تنها به‌صورت صوری در حد ظاهرسازی انجام وظیفه می‌کنند تا از کار اخراج نشوند. ممکن است این وضعیت به‌دلیل حاکم نبودن نظام پاداش و تنبیه در تعاونی‌های مورد بررسی یا تفاوت در روش پژوهش ایشان با پژوهش حاضر باشد. همچنین نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مشکلات اجتماعی جنگل‌های حوزه تعاونی‌ها که قبل از حضور آنها در این مناطق وجود داشته، همچنان باقی است. به‌عنوان مثال یکی از مشکلات مهم، چرای دام جنگل‌نشینان در جنگل‌های تعاونی ذکر شده است. البته تعاونی‌ها در سال‌های ابتدای تأسیس در تغییر منبع معیشت اعضا توفیقاتی نیز داشته‌اند و بعضی از دامداران عضو تعاونی به کار جنگل‌بانی روی آورده‌اند. اما در سال‌های اخیر با کم شدن رغبت و اقبال مردم محلی به تعاونی‌ها، برخی از اعضا فعالیت دامداری را تشدید کرده‌اند.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مشکلات اجرایی فعالیت تعاونی خود اغلب ریشه در مشکلات موانع مدیریتی دارند یا بر اثر آنها تشدید شده‌اند. در کل مشکلات تعاونی‌های بهره‌برداری و احیای جنگل بزرگ‌تر و پیچیده‌تر از آن است که در مقیاس تعاونی حل‌وفصل شود و باید در سطحی بالاتر و در میان سازمان‌های متولی به بحث گذاشته شده و درباره آنها چاره‌اندیشی شود.

## References

- Agrawal, A. and Ostrom, E. (2007). Decentralization and Community-based Forestry: Learning from Experience In: E. L. Webb, & G. Shivakoti (Eds.), *Decentralization, Forests and Rural Communities: Policy Outcomes in Southeast Asia*. (pp. 44—67). New Delhi: SAGE Publications India.
- Atmiş E., Günşen, B.G., Lise, B.B., & Lise, W. (2009). Factors affecting Forest Cooperative's Participation in Forestry in Turkey. *Forest Policy and Economics*, 11, 102-108.
- Bazrafshan, J., & Hatam, S. (2010). The pathology of rural production cooperative in Iran. *The 4th international congress of the Islamic world geographers*, 14-16 April, Zahedan.
- Creswell, John W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. (H. Danaeefard, and H. Kazemi, Trans.). Thousand Oaks: Sage Publications, c2007.
- Danaeefard, H., & Eslami A. (2011). *Constructing of organizational indifference*. Tehran: Imam Sadeqh University Press.
- Heydarpour Toutkaleh Z., Shaabanali Fami H., Asadi A., & Malekmohammadi I. (2010). A study on the role of membership in forestry cooperatives in the revitalization of forestry resources in the western part of Mazandaran province. *Cooperation*, 210, 91-116.
- Malekmohammadi, I., Azkia, M., Ghafari, H., Ansari, H., Chizari, M., Samadi, M., Razaghi, M.H., Abdollahpour, M., Mehrabi, A.A., & Fotukian, M.A., (1997). *The role of Forestry Cooperatives on Forest Conservation, Restoration, and Utilization of Caspian Forests*. Final Report of Forest, Range, and Watershed Organization and University of Tehran Project, Karadj: University of Tehran.
- Ostadhashemi, R., Rostami Shahraji, T., Eskandari, F. (2014). Effect of Forestry Cooperatives on Forest Conservation and Reclamation in Guilan Province. *Cooperation and Agriculture*, 2(8), 45-63.
- Pagdee, A., Kim Y. & Daugherty, P. J. (2006) What Makes Community Forest Management Successful: A Meta-Study From Community Forests Throughout the World. *Society & Natural Resources*, 19(1), 33-52,
- Razzaghi, M.H., Samari, D., & Nayebabasi, M. (2000). The role of extension in promoting the goal of forestry cooperatives of Caspian Area. *National congress of Caspian forest management and sustainable development*, Ramsar, 503-525.
- Shahraki M.R., Abedi-Sarvestani, A., Behmanesh, B., & Kouse-Gharavi, Y. (2014). A Correlation Analysis of the Management Practices and the Effectiveness of Range Management Cooperatives in Golestan Province. *Cooperation and Agriculture*, 3 (10), 45-64.
- Shamekhi, T., Bahrami, A., Ghasemzade, R., Abdollahpour, M., & Jabari Arfaei, Sh. (2015). *The Report of the Board of Experts on the Problems of the Caspian Forest Community Cooperatives*. Tehran: Forest, Range, and Watershed Organization.
- Tiles K. A., Rickenbach M. G., Sturgess E. D., and Zeuli K. (2004). U S Forest Landowner Cooperatives: What do Members Expect? What can Cooperatives Deliver? In: Baumgartner D. M. (ed) *Proceedings of Human Dimensions of Family Farm and Community Forestry international symposium*, March 29 – April 1, Washington State University, Pullman WA.
- Valizadeh, A., Agahi, H., Ghorbani Piralidehi, F., Khalili, A., & Ghorbani Piralidehi, A. (2014). An Investigation Regarding Factors Inhibiting the Development of Agricultural Cooperatives in Dehloran Township by the use of Grounded Theory Approach. *Cooperation and Agriculture*, 3(10), 25-43
- Zhang, H. & Qin. T. (2013). The Financing Mechanisms of Forestry Economic Cooperating Organization. *Contemporary Logistics*, 11, 109-112.



*Research Article*

## Identification of executive and managerial barriers in the activity of forestry cooperatives in Guilan Province

S. Moradveisi<sup>1</sup>, M. A. Hemmat<sup>2\*</sup>, and T. Shamekhi<sup>3</sup>

<sup>1</sup> M.Sc. Graduated, Dept. of Forestry and Forest Economics, Faculty of Natural Resources, University of Tehran, Karaj, I. R. Iran.

<sup>2</sup> Assistant Prof., Dept. of Forestry and Forest Economics, Faculty of Natural Resources, University of Tehran, Karaj, I. R. Iran.

<sup>3</sup> Professor, Dept. of Forestry and Forest Economics, Faculty of Natural Resources, University of Tehran, Karaj, I. R. Iran.

(Received: 1 May 2019, Accepted: 23 June 2019)

### Abstract

Forestry Cooperatives are the only formal institutions in establishing participatory forestry management in Iran. Forest Restoration and Utilization Cooperatives established for forest management in the Caspian forests during 1980 and 1990 decades. These institutions have faced various issues recently, which lead to failure and dissolution. However, there is not enough analysis in these situations yet. The present study aimed to analyze the problems and obstacles and describe the most important factors on the executive and managerial components of the *Narvan, Lil, and Amir-Almomenin* Forestry Cooperatives of Restoration and Harvesting, located in the Guilan province. The methodology of the research is Strauss-Corbin based Grounded theory. 28 informants from managing directors, board of directors, Forests, Range and Watershed Organization and Rural Cooperative Organization experts were interviewed based on theoretical sampling. Semi-structured interviews were used to collect the data. The results showed management maladministration, inefficient management, poor training and weaknesses in the knowledge of cooperative managers are the main managerial barriers. In addition, poor implementation, lack of proper infrastructures, equipment and resources, management weaknesses in implementation, and weaknesses in providing training and empowerment of staff are the main drivers of executive obstacles. According to the findings, it can be concluded that the status of cooperatives is beyond the internal issues and members level. As shown in this study, there are many problems in the managerial and executive levels of forestry cooperatives that primarily must be solved in high level decision making among government organizations and then problems in the member level of cooperatives be assessed.

**Keywords:** Caspian Area, Coding Procedure, Forest Utilization and Restoration Cooperative, Grounded Theory.