

## Designing and selecting optimal scenario for outsourcing of tropical farming projects of Mostazafan Foundation of Islamic Revolution; emphasizing the empowerment of agricultural graduates

GHOLAMHOSSEIN HOSSEININIA<sup>1\*</sup>, MOHAMMAD ABBASI<sup>2</sup>,  
SHAHPAR GERAVANDI<sup>3</sup>

1, Associate Professor, Department of New Business, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran

2, Institute for Management and Planning, Tehran, Iran

3, Assistant Professor and Member of Science, Department of Agricultural Extension and Education, Razi University, Kermanshah, Iran

(Received: Oct. 2, 2018- Accepted: Aug. 21, 2019)

### ABSTRACT

The Mostazafan Foundation is one of the institutions that, in recent years, try to outsourcing its projects to poverty alleviation and empowerment of lower income groups of society. Field experiments show that choosing an effective outsourcing method can guarantee sustainability of the project after their outsourcing. Therefore, this research tried to use grounded theory and hierarchical analysis method to design and select an optimal scenario for outsourcing the project of Foundation of Mostazafan to graduates of Kermanshah province. In this regard, 35 key experts in farming sector with practical experience were selected as qualitative participants of the research. Data were collected from April to February 2016. The data of the first step were analyzed using open, axial and selective coding methods. The data of the second step were analyzed using Expert Choice software. The results of the first step showed that planners and officials are faced with four different scenarios for assigning this project. In order to select the preferred scenario, 9 different quantitative and qualitative indicators were used. Multi-criteria decision analysis method showed that scenario getting private partner among the four considered scenarios was more preferable. The sensitivity analysis of the efficiency of this scenario indicates the high economic efficiency, sustainability and survival of the project after its assignment.

**Keywords:** Outsourcing, Graduates, Grounded Theory Method, Hierarchical analysis method, Empowerment.

### ABSTRACT

The Mostazafan Foundation is one of the institutions that, in recent years, try to outsourcing its projects to poverty alleviation and empowerment of lower income groups of society. Field experiments show that choosing an effective outsourcing method can guarantee sustainability of the project after their outsourcing. Therefore, this research tried to use grounded theory and hierarchical analysis method to design and select an optimal scenario for outsourcing the project of Foundation of Mostazafan to graduates of Kermanshah province. In this regard, 35 key experts in farming sector with practical experience were selected as qualitative participants of the research. Data were collected from April to February 2016. The data of the first step were analyzed using open, axial and selective coding methods. The data of the second step were analyzed using Expert Choice software. The results of the first step showed that planners and officials are faced with four different scenarios for assigning this project. In order to select the preferred scenario, 9 different quantitative and qualitative indicators were used. Multi-criteria decision analysis method showed that scenario getting private partner among the four considered scenarios was more preferable. The

sensitivity analysis of the efficiency of this scenario indicates the high economic efficiency, sustainability and survival of the project after its assignment.

The results of the first step revealed that the planners and executives can assign these projects to the target groups in the form of four scenarios. To select the ideal scenario, nine different quantitative-qualitative indicators were used. According to the results of the first step in Scenario 1 related to the Experts of Operating Systems, the project entitled "Using Private Entrepreneur Partner" was introduced. Assigning activities to a professional entrepreneurial company leads to reduce costs, increases efficacy and efficiency, improves quality of operations (e.g., processes), concentrates more on core production activities, and finally minimizes the risks.

It seems that through applying this scenario it is possible to provide the basis for comprehensive and integrated management, speed of action and concentration in decision making. Furthermore, it also ensures project sustainability. It can also provide the opportunity to realization of the principle of privatization, ease of application of technologies, and the development of external communications.

In the Scenario 2, the main concentration of interviewees was on "creating a large cooperative of graduates". Specialists have believed that organizing graduates into a large cooperative may create much more employment and participation of the target group in the scheming and eventually leads to economic productivity and empowerment of the members. In Scenario 3, "Partnering the assignment Model of Land in the Gordian town" and "Creating of Private Ownership" have attracted experts' concerns. In this model, private ownership has been introduced as a vital factor to motivate the target group. In the last scenario, the experts have emphasized on the creation of a cluster of cooperatives and affording of supportive services by other groups of cooperatives.

Considering the different dimensions of this scenario indicated that increasing in participation and synergy, integration of individual ownership into the group, and easier management and the possibility of mechanized agricultural development are major features of the last scenario. After extracting the scenarios, using the multi-criteria decision analysis method the indicators were identified, the preferred scenario selected and finally prioritized. The finding indicated that economic productivity, sustainability and project survival after outsourcing, cooperation, participation and motivation of the participants were the highest and the Capital Conservation Index of Mostazafan Foundation was the minimum among the 9 measured indicators. Moreover, the multi-criteria decision analysis method revealed that Scenario 1 was more preferable among the four scenarios. The sensitivity analysis of this scenario indicates high degree of economic productivity, sustainability and viability of the project after outsourcing and many other metrics.

## طراحی و انتخاب سناریوی ارجح جهت برون‌سپاری طرح کشاورزی گرمسیری شهرستان قصرشیرین بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی؛ با تأکید بر توانمندسازی دانش‌آموختگان کشاورزی جوای کار

غلامحسین حسینی نیا<sup>۱\*</sup>، محمد عباسی<sup>۲</sup>، شهر گراوندی<sup>۳</sup>

۱، دانشیار گروه کسب و کار جدید دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲، موسسه آموزش عالی ریاست جمهوری، تهران، ایران

۳، استادیار و عضو هیات علمی گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشکده کشاورزی دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران

(تاریخ دریافت: ۹۷/۷/۱۰ - تاریخ تصویب: ۹۸/۵/۳۰)

### چکیده

بنیاد مستضعفان از جمله نهادهایی است که در سال‌های اخیر به‌منظور تحقق فقرزدایی و توانمندسازی گروه‌های کم درآمد، سعی در برون‌سپاری پروژه‌های خود به مخاطبان و گروه‌های هدف نموده است. تجربه‌های میدانی نشان می‌دهد انتخاب روش موثر و اثربخش برون‌سپاری‌ها می‌تواند ضامن بقا و پایداری پروژه بعد از واگذاری کامل آن‌ها باشد. از این‌رو، در پژوهش کیفی - کمی حاضر سعی شده است با استفاده از روش تحقیق تئوری بنیانی و روش تحلیل سلسله مراتبی به طراحی و انتخاب سناریوی بهینه جهت برون‌سپاری پروژه‌های کشاورزی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی به دانش‌آموختگان کشاورزی جوای کار استان کرمانشاه پرداخته شود. در این راستا، ۳۵ نفر از خبرگان کلیدی در بخش نظام‌های بهره‌برداری که دارای تجربه عملی بودند، به‌عنوان مشارکت‌کنندگان در هر دو فاز تحقیق مورد مطالعه قرار گرفتند. داده‌های موردنیاز در بازه زمانی فروردین تا بهمن ماه ۱۳۹۵ جمع‌آوری شدند. بعد از گردآوری اطلاعات، داده‌ها در گام اول با روش‌های کدگذاری باز، محوری و انتخابی و در گام دوم با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج گام اول نشان داد برنامه‌ریزان و مسئولان در قالب چهار سناریو می‌توانند این پروژه را واگذار نمایند. در ادامه، برای انتخاب سناریوی ارجح از ۹ شاخص مختلف کمی - کیفی بهره‌گرفته شد. روش تحلیل تصمیم‌گیری چند معیاره نشان داد سناریوی گرفتن شریک خصوصی از بین چهار سناریوی مطرح شده از ارجحیت نسبی بیشتری برخوردار است. تحلیل حساسیت کارایی این سناریو، حاکی از بالا بودن بهره‌وری اقتصادی، پایداری و بقای پروژه بعد از واگذاری آن می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** برون‌سپاری، دانش‌آموختگان، روش تئوری بنیانی، روش تحلیل سلسله

مراتبی، توانمندسازی

### مقدمه

بعد از پیروزی انقلاب اسلامی در بهمن ۱۳۵۷، بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی با هدف تامین نیازهای اساسی اجتماعی پا به عرصه وجود گذاشت. در حال حاضر، این نهاد از سه بخش؛ اقتصادی، جانبازان و مستضعفان و محرومان تشکیل شده است. از بین بخش-های یاد شده، قسمت مستضعفان و محرومان سعی در انجام فعالیت‌های امدادی و عام‌المنفعه به‌منظور کاهش محرومیت مستضعفان دارد. از اهم فعالیت‌های این بخش در مناطق محروم می‌توان به فراهم نمودن زمینه اشتغال و برقراری امکانات رفاهی، ارائه خدمات بهداشتی و درمانی و کمک به امر آموزش اشاره نمود (Farzin, 2003). در این راستا، بنیاد مستضعفان در دو دهه گذشته، با اجرای برنامه‌هایی از قبیل: فعالیت‌های مرتبط با توسعه کشاورزی سعی در کاهش نرخ محرومیت و ارتقاء سطح زندگی مادی و معنوی اقشار کم‌روستایی و توانمندسازی آنان نموده است. به‌نظر می‌رسد بنیاد مستضعفان به‌عنوان یک نهاد اقتصادی بزرگ در کشور می‌تواند در جهت توانمندسازی و اشتغال‌زایی مناطق محروم نقش بسزایی را ایفا نماید. بر این اساس، لازم است قبل از هر نوع اقدام، تلاشی آگاهانه و دقیق برای شناسایی مسیر پیش‌روی بنیاد مستضعفان برای توانمندسازی گروه‌های هدف انجام شود؛ تا از این طریق با بررسی دقیق ابعاد موضوع و شرایط مخاطبین و گروه-های هدف، مناسب‌ترین و بهینه‌ترین مدل جهت واگذاری اراضی و اختصاص سایر امکانات و ظرفیت‌های بنیاد به آنان شناسایی شود.

بررسی‌ها نشان می‌دهد استان کرمانشاه با ۱۸/۵ درصد بیکاری بالاترین رقم بیکاری را در سطح کشور دارد. این در حالی است که رقم بیکاری در شهرستان-های مرزی به چند برابر خود می‌رسد. با توجه به هرم سنی جمعیت، اکثر بیکاران را قشر جوان تشکیل می‌دهند (Heydarifar & Pakhideh, 2018). تغییرات آب و هوایی (Zarafshani & Amirian, 2018) در کنار سایر عوامل، مزید بر علت شده و زمینه را جهت توسعه نیافتگی این شهرستان را فراهم آورده‌اند (Esmaeilzadeh et al, 2018). بنابراین، توجه به مناطق مرزی محروم مانند شهرستان قصرشیرین به‌عنوان

منطقه هدف از اولویت و اهمیت خاصی در برنامه‌های بنیاد مستضعفان برخوردار است.

تجربه موفق بسیاری از کشورها در زمینه محرومیت‌زدایی حاکی از آن است که توسعه کارآفرینی از سازنده‌ترین راهکارهای توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مناطق محروم به‌حساب می‌آید. si et al., (2019) چرا که از یک‌سو، تعداد زیادی دانش‌آموخته جویای کار که می‌توانند با رویکرد کارآفرینی به‌عنوان موتور محرکه توسعه و محرومیت‌زدایی منطقه ایفای نقش نمایند و از سوی دیگر، با برونسپاری طرح مذکور زمینه به‌کارگیری مدیریت انگیزه‌مند و هدفمندتر و ایجاد بهره‌وری بیشتر طرح را به‌وجود آورد. هر چند بنیاد مستضعفان به تنهایی امکان و توان رفع محرومیت مناطق مرزی را ندارد، لیکن با وجود مجموعه‌های توانمندی مانند هولدینگ کشاورزی و دامپروری می‌تواند با انگیزه‌ای فراتر از انگیزه‌های صرف اقتصادی، ضمن تلاش در حفظ و ارتقا توانمندی‌ها و سرمایه‌های خود به شکل پایدار داشته باشد. از این رو، در پژوهش حاضر سعی شده است با روشی نو و تلفیقی به طراحی و انتخاب سناریوی ارجح جهت برون‌سپاری طرح کشاورزی گرمسیری شهرستان قصر شیرین به دانش‌آموختگان کشاورزی جویای کار در مناطق مرزی استان کرمانشاه با تاکید بر رهیافت توانمندسازی پرداخته شود.

### مبانی نظری

اصطلاح برون‌سپاری "Outsourcing" ترکیبی از اصطلاحات "Outside"، "resource" و "using" است که به‌معنای "به‌کارگیری منابع خارجی" است (Koschitzki et al., 2006). Rundquist (2007) و Bailey et al. (2002) معتقدند برون‌سپاری یعنی واگذاری خدماتی که قبلاً در درون سازمان صورت می‌گرفته است. Koschitzki et al. (2006) نیز بر این باورند برون‌سپاری نه تنها موجب انتقال خدمات می‌شود، بلکه منجر به انتقال مسئولیت نیز می‌شود. Chamberland (2003) نکته دیگری را نیز به این تعریف اضافه می‌کند. وی بیان می‌دارد برون‌سپاری برخلاف سایر فعالیت‌های تجاری، باعث انتقال مالکیت فعالیت‌های تجاری و یا کنترل فعالیت‌های انجام شده به شرکت

(Daneshi et al., 2009). لذا، همانند بسیاری از کشورها، کاهش تصدگری دولت، سوق دادن بخشی از فعالیت‌ها به خارج از سازمان (برون‌سپاری) و واگذاری آن‌ها به بخش خصوصی ضروری به نظر می‌رسد. هر چند در سال‌های اخیر، در پی حرکت به سمت تمرکززدایی و کاهش تصدی‌گری دولت، برخی از سازمان‌ها به برون‌سپاری بخشی از فعالیت‌های خود پرداخته‌اند. اما این قبیل حرکت‌ها فقط در حد واگذاری برخی قراردادهای بیرون از مجموعه بوده و هیچ‌گاه برون‌سپاری به معنای واقعی انجام نشده است. در واقع، سازمان‌هایی که اقدام به برون‌سپاری نموده‌اند آن‌گونه که باید و شاید، تأثیر برون‌سپاری را بر نیروی انسانی، فرآیندها، روش‌ها و ابزارهای خود درک نکرده‌اند. از این‌رو، ابتدا باید سازمان‌ها هدف اصلی و مأموریت خود را انجام داده و برخی از فعالیت‌ها و پروژه‌های تخصصی را به شرکت‌های خصوصی ارجاع دهند (Razavi, 2005).

### مواد و روش‌ها

در گام اول طرح پژوهشی کیفی حاضر، تلاش شد به‌منظور استخراج سناریوها، از روش گراند تئوری یا تئوری بنیانی بهره گرفته شود. تفاوت اساسی میان تئوری بنیانی با سایر روش‌های پژوهش کیفی، تأکید این راهبرد بر تکوین نظریه است. به‌عبارت دیگر، این روش به محقق کمک می‌کند با توجه به بستر و زمینه مورد مطالعه، بتواند سناریویی اقتضایی با مولفه‌های بومی را استخراج نماید. این خصیصه در روش تئوری بنیانی، متضمن موفقیت کاربرد سناریوی استخراج شده در شرایط واقعی می‌باشد. از این‌رو، تیم پژوهش، روش تئوری بنیانی را راهبردی مناسب و کاربردی جهت شناسایی سناریوهای مختلف تشخیص داد. در این راستا، از مراحل زیر بهره گرفته شد:

در مرحله اول، محققان سعی نمودند به تعیین سؤال‌ها و محدوده‌ی پژوهش بپردازند. سؤال کلی که در این زمینه تدوین شد عبارت بود از: "چه سناریوهایی جهت واگذاری پروژه به مخاطبان وجود دارد؟" به‌دنبال این سؤال کلی، این مبحث مطرح شد که؛ "در شناسایی

سوم می‌شود و این شرکت سوم، خود مدیریت و یا نظارت فعالیت انجام شده را عهده دار می‌شود. Paravastu (2007) در تحقیقی که در زمینه فناوری اطلاعات انجام داد برون‌سپاری را به دو نوع کلی و انتخابی تقسیم نمود. وی بیان می‌دارد در برون‌سپاری کلی، بیش از ۸۰ درصد بودجه به شرکت سوم انتقال داده می‌شود و در برون‌سپاری انتخابی کمتر از ۲۰ درصد بودجه مورد نیاز برای انجام کار به شرکت سوم انتقال داده می‌شود.

بررسی پژوهش‌های انجام شده در این حوزه نشان می‌دهد برون‌سپاری در ارتقاء کمی و کیفی عملکرد سازمان موثر است و می‌تواند زمینه رشد و توسعه سازمان را فراهم آورد. Bazyar (2004) معتقد است، بهبود مالی و بهبود نتایج کسب و کار از مزایای برون‌سپاری می‌باشند. Nili & Hassani (2007) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند برون‌سپاری فعالیت‌ها به یک شرکت متخصص سبب کاهش چشمگیر هزینه‌ها، افزایش بازدهی، ارتقاء کیفیت عملیات (فرآیندها)، تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های اصلی تولید و در نهایت، به‌حداقل رساندن مخاطرات می‌شود. Fry (2005) بیان می‌دارد برون‌سپاری علاوه بر این‌که از نظر اقتصادی موجب کاهش هزینه‌ها می‌شود، بلکه از نظر سیاسی نیز موجب تضعیف قدرت دولت مرکزی نیز می‌گردد. Bailey et al. (2002) اشاره می‌کنند برون‌سپاری می‌تواند باعث کاهش هزینه، افزایش انعطاف‌پذیری، کاهش ریسک در سازمان و در نهایت، منجر به افزایش رضایت مشتری شود. Harkinز بر این باور است که سازمان‌هایی که برخی از فعالیت‌های خود را برون‌سپاری می‌کنند؛ ضمن حفظ مزایای رقابتی، موجب افزایش بازگشت سرمایه خود می‌شوند. به‌نظر می‌رسد برون‌سپاری در توانمندسازی سازمان‌ها نقش مهمی را ایفا می‌کند (Akrami & Karimi, 2006).

در کشور ما، مفهوم برون‌سپاری به مفهوم وسیع و گسترده خود مورد توجه مدیران و مسئولان قرار نگرفته است. این در حالی است که پایین بودن سطح بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی از یک‌سو، و رشد سریع جمعیت و افزایش سطح توقعات مردم از سوی دیگر، ضرورت برون‌سپاری را دو چندان کرده است

سناریوها در گام اول، ورودی‌های لازم برای گام دوم یعنی؛ اولویت‌بندی سناریوها فراهم گردید. هدف از این گام، معرفی سناریوی ارجح با استفاده از شاخص‌های ۹ گانه تدوین شده بود. جمع‌آوری داده‌های AHP در بازه زمانی مرداد تا شهریور ۱۳۹۵ صورت گرفت. لازم به ذکر است، در این مرحله پاسخگویان، افراد مشارکت‌کننده در گام اول بودند. بعد از گردآوری اطلاعات، داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. برای پاسخ به این سوال که "تا چه میزان پاسخ‌های پاسخگویان در گزینه‌های زوجی دارای تناقض می‌باشد؟" به محاسبه نرخ ناسازگاری ماتریسی که از میانگین هندسی به دست می‌آید؛ پرداخته شد. بررسی‌ها نشان می‌دهد اگر این نرخ کمتر از ۰/۱ باشد، می‌توان نتیجه گرفت که تصمیم گروه دارای سازگاری قابل قبول است و اگر نرخ ناسازگاری بالاتر از ۰/۱ به دست آمد، باید قضاوت‌های ناسازگار مشخص شود و به اصلاح ناسازگاری پرداخت. یافته‌ها نشان داد در پژوهش حاضر در تمامی سطوح ساختار سلسه مراتبی، نرخ ناسازگاری بین قضاوت افراد با قضاوت گروهی در سطح قابل قبولی قرار دارد. بعد از محاسبه‌ی وزن‌ها و تعیین نرخ ناسازگاری، به بررسی تحلیل حساسیت سناریوها پرداخته شد. این روش‌ها به محققان امکان می‌دهد تا کارایی سناریوها را در برابر تغییرات شاخص‌ها و مقادیر مختلف آن بررسی نماید.

### نتایج و بحث

حاصل مطالعات اسنادی و مصاحبه‌های کیفی صورت گرفته در طول تحقیق شناسایی و تدوین سناریوهای چهارگانه به شرح ذیل می‌باشد:

#### سناریوی شماره ۱؛ گرفتن شریک خصوصی

در رابطه با سناریوی شماره ۱، در مجموع ۲۰ کد ثبت شد. لازم به ذکر است برای هرکدام از جمله‌های کلیدی، یک کد انتخاب شد. بدین ترتیب، نکات کلیدی حاصل از مصاحبه‌ها با نشانگرهای (A تا I) نمایش داده شد. در این بخش، محققان سعی نمودند مفاهیم موجود در جمله‌های کلیدی را نیز استخراج نمایند (جدول ۱).

ابعاد مختلف این سناریوها چه سوالاتی باید از افراد مورد مطالعه پرسیده شود؟". همچنین، تیم پژوهش سعی نمود به "بررسی معیارها و یا شاخص‌هایی که می‌توانند به انتخاب سناریوی ارجح منجر شوند" نیز اقدام نماید. برای این منظور، سوالاتی در این زمینه از افراد کلیدی پرسیده شد. همین امر، منجر به برگزاری ۱۲ جلسه به مدت ۲۵ ساعت شد. در مرحله بعد، محققان به طور عملی از مورخ ۱۳۹۵/۰۱/۱۶ وارد بخش جمع‌آوری داده‌ها شدند که در مجموع، به مدت ۳ ماه به طول انجامید. قبل از جمع‌آوری داده‌ها لازم بود که پژوهشگران به شناسایی افراد مورد مطالعه بپردازند. در این راستا، از روش نمونه‌گیری ملاک محور و گلوله برفی بهره گرفته شد. بدین ترتیب، اعضای تیم پژوهش سعی نمودند از خبرگانی جهت کسب اطلاعات استفاده نمایند که دارای تجربه، سوابق میدانی و عملی در خصوص نظام‌های بهره‌برداری از زمین باشند. در این راستا، ۳۵ نفر از صاحب‌نظران نظام‌های بهره‌برداری و کارآفرینی در حوزه کشاورزی شناسایی شدند که از طریق تماس تلفنی و حضوری به این افراد مراجعه شد. بعد از اطمینان از همراهی مشارکت‌کنندگان، با استفاده از مصاحبه عمیق نیمه ساختارمند به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته شد. در مرحله سوم، محققان به تنظیم یادداشت‌های میدانی مبادرت نمودند، در حین گوش دادن به مباحث صورت گرفته، به مواردی از قبیل: تن صدا و حالات پاسخ‌دهنده با توجه به مکان و موقعیت توجه نموده و تفاسیر و برداشت‌های خود را مجدد یادداشت نمودند که حاصل این مرحله، ثبت جمله‌های مرتبط با موضوع پژوهش بود. در مرحله بعد، محققان به انجام کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی پرداختند و سناریوهای جهت برون‌سپاری پروژه را شناسایی نمودند. در ادامه، به منظور بررسی روایی و پایایی از روش "مثلث‌سازی تیم پژوهش" و "بازبینی صاحب‌نظران" بهره گرفته شد (Thurmond, 2001). بعد از شناسایی

1. Criterion sampling
2. Snowball sampling
3. Open Coding
4. Axial Coding
5. Selective Coding

جدول ۱- مفهوم‌سازی داده‌های حاصل از پژوهش

ردیف	جمله‌های کلیدی	تم‌ها	کدها	مفاهیم محوری
۱	... این شریک قوی باید دو سه تا ویژگی داشته باشد. ۱- در کار خودش برند باشد. یعنی اگر ما بحث کشت و صنعت را مطرح می‌کنیم، در کار کشت و صنعت صاحب نام باشد، صاحب تجربه باشد، شهرت داشته باشد... ... باید بومی باشد... -مدیر دولتی صاحب کسب و کار نیست و میگه بده و برو	صاحب برند تجربه شهرت بومی بودن و غیردولتی	A1 A2 A3 A4	داشتن شریک خصوصی و صاحب برند
۲	...در این شراکت سهام مدیریتی حداقل ۵۱ درصد باید مربوط به شریک باشد چون او باید مدیریت کند. ما معتقد هستیم که نهادهای دولتی ما اینکاره نیستند. چون اگر اینکاره بودند تا الان انجام می‌دادند. حداقل سهام هم می‌تواند ۵۱ درصد باشد. البته اگر ۹۰ درصد بود چه بهتر...	سهام حداقل ۵۱ درصدی شرکت برند	B1	تقسیم سهام مدیریتی بین بنیاد و شریک صاحب برند
۳	...از طرف دیگر یک شراکت جزئی هم نهاد واگذار کننده می‌تواند انجام دهد. (یعنی خود بنیاد حداکثر سهم ۴۹ درصد). باز حداقلش می‌تواند حدود ۲۰ یا ۳۰ درصد باشد. منتها بیش از ۴۹ درصد اصرار این است که نباشد... ... واگذار کردن این ۴۹ درصد در قانون تجارت تعریف شده است...	سهام حداکثر ۴۹ درصدی بنیاد	B2	توانمندسازی از سوی شرکت
۴	... هزینه آموزش را چه کسی باید بدهد؟ طبیعتاً کسی که دنبال کار آفرینی و اشتغال است (یعنی بنیاد)...	تقبل هزینه‌ی آموزش اعضا از سوی بنیاد	C1	سوی بنیاد و انجام توانمندسازی از سوی شرکت
۵	...توقعات شما از شریک چیست؟ توقعات شامل ساماندهی کسب و کار و آموزش و توانمندسازی نیروهای جوان و بعد حتماً و حتماً به کارگیری آن‌ها...	آموزش و توانمندسازی نیروهای جوان توسط شریک	C2	حمایت‌های مادی و معنوی بنیاد
۶	... بنیاد باید به عنوان یک نهاد یک سری حمایت‌های مادی و معنوی حتماً انجام دهد. شریکش جذب شود...	حمایت‌های بنیاد از شریک تجاری خود	I1	جذب شریک بواسط حمایت‌های مادی و معنوی بنیاد
۷	... پس شما حالا یک عده جوان را آورده‌اید، یک سال گذشته بعد پایان سال چه تضمینی وجود دارد که این فرد نرود. ما این چالش را با اخذ تضامین دیدیم... ... حداقل باید سه سال او را مشغول به کار کنیم. برای این سه سال هم معادل حقوق حداقل قانون کار سه سال ضرب در افزایش مثلاً ۲۰ درصد باید به ما تضمین بدی. چک و سفته به جای خود و بخشی از حق الزحمه‌ای که باید برای آموزش و توانمندسازی بهش دادیم به جای خود. مثلاً فرد ۵ درصد ضمانت نامه بانکی می‌دهد والسلام... ... بنابراین بسته به ته انبار شریکتان یک حداقل و حداکثر تضمینی می‌گیرید...	اخذ تضامین از فارغ التحصیلان	D1	اخذ تضامین و بکارگیری مشروط
۸	... اول گفتیم یک ماه با اینها کار کن (در صنعت مثلاً گوهر تراشی)، بعد از یک ماه باید به ما بگویید کدام‌ها به درد می‌خورد و کدام‌ها به درد نمی‌خورد. آنهایی که به درد نمی‌خورند می‌گوییم خداحافظ شما ... ... بسته به ته انبار شریکتان یک حداقل و حداکثر تضمینی می‌گیرید...	بکارگیری مشروط متقاضیان	D2	اخذ تضامین و بکارگیری مشروط

ردیف	جمله های کلیدی	تم ها	کدها	مفاهیم محوری
۹	- بعد از ۳ تا ۵ سال باقی مانده سهام هم باید واگذار شود به آن افراد، افرادی که تحت آموزش و توانمند سازی قرار گرفتند و در پروژه شرکت کرده‌اند. همان جوانان فارغ التحصیل...	واگذاری طرح بعد از مدت ۳-۵ سال	E1	واگذاری تدریجی طرح بعد از ۳-۵ سال
۱۰	-... اگر شما یکدفعه به یک جا واگذار کنید مدیریت بهینه اقتصادی کردی اما دو هدف دیگر انجام نشده. اگر خودمان بیاییم کار کنیم شاید بتوانیم منافع ملی را را محقق کنیم اما مدیریت اقتصادی را نمی‌توان محقق کرد....	واگذاری تدریجی طرح	E2	
۱۱	-... طبق قانون تجارت رئیس هیئت مدیره هم متعلق به شماست...	رئیس هیئت مدیره از سوی بنیاد	F1	انتخاب ترکیبی اعضای هیئت مدیره
۱۲	-... حسابرس یا بازرس را باید یکیش را بنیاد بگذارد. این هم کنترل دوم...	حسابرس یا بزرس از سوی بنیاد	F2	
۱۳	-... مدیر عامل باید از شریک باشد...	مدیر عامل از سوی شریک	F3	
۱۴	-... ما شرط دیگری هم معمولاً گذاشتیم و اینکه یک عضو موظف حتماً می‌گذاریم و اصرار داریم این عضو مسئولیت مالی را به عهده بگیرد. معاونت مالی پرسنلی. چون قرار است پرسنل بیاید...	انتخاب معاونت مالی پرسنلی از سوی بنیاد	F4	
۱۵	-... آورده بنیادی تاسیسات است...	آورده بنیاد	G1	مدل حقوقی
۱۶	-... آورده شریک، آورده نقدی یا غیر نقدی خودش است...	آورده شریک	G2	
۱۷	-... قرار نیست که تغییر کاربری دهند یا قرار نیست سیستمی که برایشان مطالعه شده است عوض شوند. پس این به شما حکم می‌کند که نظام بهره برداری سهامی زراعی را انتخاب کنید.... در سهامی زراعی ۱۰ سال معافیت مالیات را داریم. یکی از این مزایا این است که هم معافیت مالیات دارند هم معافیت بیمه دارند.	تشکیل یک شرکت سهامی زراعی	H1 H2	سازماندهی در قالب شرکت سهامی زراعی

(منبع؛ یافته های پژوهش)

بیان شده است. برخی از صاحب نظران معتقد بودند این شراکت سبب تامین بازار فروش، تقسیم ریسک، حمایت از دانش‌آموختگان و پایداری پروژه خواهد شد. از سوی دیگر، متخصصان در این سناریو عنوان نمودند، دانش‌آموختگان با توجه به مزایای شرکت-های سهامی زراعی باید به تشکیل یک شرکت سهامی زراعی بپردازند. به عبارت دیگر، شرکت کارآفرین خصوصی در یک طرف این معادله و در طرف دیگر، آن دانش‌آموختگانی است که در قالب شرکت سهامی زراعی سازمان یافته‌اند. در طی این فرآیند، شرکت هولدینگ وظیفه دارد که اولاً به-صورت تدریجی سهام خود را به شرکت سهامی زراعی منتقل می‌کند و ثانیاً به اجرای برنامه‌های توانمندسازی مخاطبان پروژه بپردازد. مهم‌ترین

بعد از انجام کدگذاری محوری و استخراج جزئیات سناریوی شماره ۱، محققان شروع به انجام کدگذاری انتخابی نمودند. بدین ترتیب، اولین سناریوی نحوه واگذاری پروژه به مخاطبان شکل گرفت. بر اساس خط سیر داستانی به دست آمده، این سناریو از سه حلقه مهم یعنی؛ شرکت هولدینگ کشاورزی بنیاد، شرکت خصوصی کارآفرین و شرکت سهامی زراعی دانش‌آموختگان تشکیل شده است. در این سناریو، فرض بر آن است که شرکت هولدینگ باید به صورت توافقی با یک شرکت خصوصی (سرمایه گذار و صاحب برند و تجربه) وارد شراکت شود. در این رابطه، حداقل سهم تعیین شده برای شرکت کارآفرین ۵۱ درصد و حداکثر سهم تعیین شده برای شرکت هولدینگ معادل ۴۹ درصد



اطلاعات و تجربه نشان داد، عده‌ای از آنان بر این باورند که با تشکیل یک تعاونی بزرگ می‌توان دانش‌آموختگان را ساماندهی نمود و از مزایای این ساختار، حداکثر استفاده را به‌عمل آورد. در جدول (۲) جمله‌های کلیدی مرتبط با این فضای ذهنی مطرح شده است. در این مورد نیز، همچون خط فکری قبلی به انجام کدگذاری باز و محوری پرداخته شد. نتایج این واکاوی، شناسایی ۱۵ کد باز و ۶ کد محوری بود.

دغدغه افراد کلیدی در این سناریو حضور دائمی افراد در پروژه و حفظ پایداری و بقای بعد از واگذاری آن بود. جهت حل این مشکل نیز آن‌ها راه حل اخذ تضامین و بکارگیری مشروط متقاضیان را مطرح نمودند.

سناریوی شماره ۲؛ تشکیل تعاونی بزرگ دانش-آموختگان

در مصاحبه با افراد کلیدی، تیم پژوهش دومین سناریو جهت واگذاری پروژه به مخاطبان را شناسایی نمود. مصاحبه با نمونه‌های غنی از

جدول ۲- مفهوم سازی داده‌های حاصل از پژوهش

ردیف	جمله‌های کلیدی	تم‌ها	کدها	مفاهیم محوری
۱	-... چون موقعیت زمین ارزش متفاوت دارد ( نزدیکی به جاده، آب و ...). پس باید از اول این تفاوت‌ها را کنار بگذارید و از اول با سهام صحبت کنید...	سهامی زراعی	A1	تشکیل شرکت سهامی زراعی با کارکرد کشت و صنعت
۲	-...اگر فارغ التحصیلان فقط بخواهند پول درآورند و دیگران برایشان کار کنند عیبی ندارد سهامی زراعی هم می‌تواند موثر باشد و به صورت سهامی باغی باشد...	ماهیت کشت و صنعت	A2	
۳	-...اگر کل هزینه‌ها بخواهد حساب شود شاید برای افراد جدید که بخواهند بروند خیلی سودآور نباشد... -... وقتی که سرمایه گذاری اولیه شما سنگین باشد، این سود تا بخواهد مستهلک شود زمان زیادی را می‌برد بنابراین شاید ضرورت پیدا کند که بنیاد بخشی از سرمایه زیربنایی را وارد ماجرای بدهی افراد نکند...	مشارکت بنیاد با فارغ التحصیلان	A3	
۴	-... حالا بدون اینکه زمین به نام افراد شود تبدیل به سهام شود و روی سهام مانور دهیم و سهام به اینها واگذار شود اما دستشون از نظر کاری بند شود و در یک همچنین شرایطی نوعی از برداشتی از سهامی زراعی تحصیل کرده‌های با همراهی یک موسسه سرمایه گذاری تشکیل می‌شود...	اعطای سهام به اعضا به جای واگذاری زمین	B1	عدم اعطای سند مالکیت به نام اعضا
۵	-...بهترینش همین است یعنی شما ۴۳۰۰ هکتار را ریز نکنید. تمام مزیتش این است که درشت است. ...	حفظ یکپارچگی قطعات	B2	
۶	-...این سهام باید مشروط به بهره برداری و کار باشد. سهام باید متحرک باشد. مثلا این سهام مال توست به شرطی که در این بهره برداری مشارکت داشته باشی و سودش هم مال توست اما زمانی که تو مشارکت نداشته باشی سهام مال تو نیست و این سهام با قید مال تو است البته من نمیتوانم از نظر حقوقی و موارد جاری سامان دهی کنم باید یک مشاور حقوقی این کار را بکنند...	اعطای سهام متحرک به ذی نفعان	C1	اعطای سهام مشروط و تدریجی به تشکیل اعضا
۷	-...بنیاد غیر دولتی است و محدودیت ندارد. می‌تواند شروع کند مثلا ۱۰ درصد سهام ۲۰ درصد یا ۳۰ درصد یا ۴۰ درصدی را واگذار کند به همان‌هایی که در مجموعه کار می‌کنند...	واگذاری تدریجی سهام به اعضا	C2	
۸	-...تمرکز مدیریتی در باغ یک پارچه است. در فوکوس مدیریتی باید آب یکپارچه باشد بازاریابی یکپارچه است و اگر تفکیک کنید (۴۲ تعاونی ۱۰۰ هکتاری) یکپارچگی و فوکوس مدیریتی از بین می‌رود...	از بین رفتن تمرکز مدیریتی در تعاونی های کوچک	E1	بزرگ تشکیل تعاونی فارغ التحصیلان

ردیف	جمله های کلیدی	تم ها	کدها	مفاهیم محوری
۹	-...اما روش هایی که در نظام بهره برداری بریم دنبال اینکه هر قطعه را یک تعاونی کوچک درست کنیم یا اشخاص حقیقی باشند، بعد بیاییم مجموعه اینها را طراحی کنیم و به صورت زنجیره به هم وصل کنیم به نظرم در این پروژه درست نیست و مقیاس را به هم می زند. چون نمی توان مردم را الزام کرد که حتما با یکدیگر قرارداد ببندیم...	برهم خوردن مقیاس در واحدهای کوچک	E2	
۱۰	-...شاید مهم ترین قید تعهدات مالی است یعنی تجربه نشان داده است که فعالیت هایی که دولت انجام داده است اما ذی نفعان مشارکت مالی در پروژه نداشته اند، این پروژه ها بازدهی لازم را نداشته اند...	مشارکت مالی	F1	
۱۱	-...بهترین راه از نظر کار این است که حقوق متداول منطقه. یک کارگر در روز مثلا ۱۰۰ تومن حقوق می گیرد، این سقف باید این level حقوق باشد ولی حقوق باید با تولی ارتباط پیدا کند یعنی ما می گوئیم مثلا اینجا چقدر بکار و متوسط تولید چقدر در این منطقه ۲۵ تن است. اینجا به طور متداول چنین است و ...	مشارکت کاری و دریافت حقوق	F2	
۱۲	-...ولی این مزد حق اول است و اگر این گندم به ۴ تن رسید دیگر مزد تو مزد ۲ تنی نیست و به نسبت مقدار تن اضافه شده دستمزد تو هم بیشتر می شود (البته با فرمول)...	تامین هزینه خرید سهام از طریق آورده و وام	F3	
۱۳	-...بنیاد باید بر پایه این منشور اخلاقی بگوید من این واحد را دارم و فعلا مال من است اما می خواهم آن را به یک مجموعه که مورد هدف من است انتقال دهم و در آینده این افراد کل سهام را به دست می گیرند و سهام من صفر می شود و از اینجا خارج می شوم...	پایبندی بنیاد به منشور اخلاقی	G1	
۱۴	-...بنابراین این مسئله یک منشور اساسی می خواهد (حتوی نکات اخلاقی، فنی، اقتصادی و ...). در پروسه زمان اگر مدیران هم عوض شود آن منشور نباید تغییر کند یعنی هر مدیر جدید که به بنیاد بیاید باید همان منشور را دنبال کند و آن منشور باید به گونه ای تنظیم شود که حتی اگر کل شرکت واگذار شود آیندگان متعهد به آن می شوند...	پایبندی مدیران به منشور اخلاقی	G2	
۱۵	-...اگر سهم افراد ۲۰۰۰ و ۸۰۰۰ بنیاد باشد با ۸۰ درصد هیئت مدیره از بنیاد و ۲۰ درصد از افراد باشد پس اول باید ساختار هیئت مدیره چیده شود...	ساختار ترکیبی هیئت مدیره	G3	

مشارکت مالی و کاری اعضا

پایبندی ساختار ترکیبی هیئت مدیره به منشور اخلاقی

(منبع؛ یافته های پژوهش)

سناریو فرض بر آن است که این تعاونی بزرگ باید به صورت توافقی با شرکت هولدینگ کشاورزی بنیاد به تشکیل یک شرکت سهامی زراعی با کارکرد کشت و صنعت بپردازند. تلفیق ترکیبی نظام های بهره برداری در این سناریو مزیتی است که تاکنون در پروژه های توسعه ای کشور به کار گرفته نشده

این سناریو همچون سناریوی قبلی از سه حلقه تشکیل شده است؛ با این تفاوت که متخصصان بر این باور بودند تمامی دانش آموختگان باید به عضویت " یک تعاونی بزرگ " در آیند. آنان تشکیل تعاونی های متعدد را مانعی بر سر راه پایداری پروژه و موفقیت آن قلمداد می نمودند. همچنین، در این

سناریوی شماره ۳؛ واگذاری زمین به شکل انفرادی الگوبرداری از تجربه منطقه‌گردیان و واگذاری زمین به شکل انفرادی دیگر سناریوی استخراج شده‌ای بود که افراد مورد مطالعه بدان اشاره نمودند. این افراد از مالکیت خصوصی و انفرادی به‌عنوان الگویی مناسب جهت واگذاری پروژه کشاورزی بنیاد به مخاطبان پروژه یاد نمودند (جدول ۳).

است و سبب متمایز شدن آن از بقیه سناریوها می‌شود. علاوه بر این، متخصصان معتقد بودند که تعاونی‌ها زمینه اشتغال‌زایی بیشتر و مشارکت و همکاری گسترده‌تر را فراهم می‌آورند. در این سناریو، بر خلاف سناریوی قبلی، شرکت خصوصی کارآفرین سرمایه‌گذار حذف خواهد شد و طرف‌های درگیر در این پروژه تنها دانش‌آموختگان و بنیاد خواهند بود. بنابراین، با این اقدام تهدید انحصارطلبی شرکت خصوصی کارآفرین که در سناریوی شماره ۱ وجود داشت نیز برطرف خواهد شد. در طی این رابطه، شرکت هولدینگ موظف است در طی فرآیند ۱۰-۱۵ ساله تمامی سهام خود را به شرکت سهامی زراعی تشکیل شده انتقال دهد.

جدول ۳- مفهوم‌سازی داده‌های حاصل از پژوهش

ردیف	جمله‌های کلیدی	تم‌ها	کدها	مفاهیم محوری
۱	... (در گردیان) هر کدام (از افراد) روی زمین خود کار می‌کردند و عضو تعاونی بودند... ... اگر اوایل مسابقات انجام گیرد و به تدریج فرد احساس مالکیت داشته باشد می‌تواند باعث پایداری شود. چون احساس مالکیت بسیار مهم است... ... قیمت گذاشتند (مثلاً ۵ میلیون) و هر کس پول داد بهش می‌دادند. اینهایی که خریدند شهر نشین بودند، معلم بودند... ... در واگذاری خیلی خصصت به خرج ندادند. مثلاً نگفتند ما فقط به افراد فقیر روستایی {زمین} می‌دهیم. که دادن به افراد فقیر روستایی هم کار خوبی است چون روستا در آنجا نبود... ... دور هر قطعه حصار کشیده شده که هر فرد با خانواده اش آنجا کار می‌کند سند دارد و هر چی هم سود یا ضرر کند متعلق به خود فرد است... ... اینها آمدند برای قسمت مشاعات و قسمت تاسیسات زیربنایی یک تعاونی درست کرده اند. عضو آن تعاونی شده‌اند... ... خدمات را تعاونی به آن‌ها می‌داد... ... تعاونی به اینها خدمات مشاعی و خدمات زیر بنایی دهد. مثلاً خدماتی که مربوط به پمپاژ آب است... ... از سال ۹۴ نیز فروشگاه کود و سم شرکت تعاونی گردیان در دشت راه اندازی شده است، اما این فروشگاه نیز در مقایسه با فروشگاههای خصوصی به دلایلی مانند عدم سرمایه کافی یا عدم وجود تجربه کافی در مسئولان شرکت و ... نهادهای مناسبی در اختیار کشاورزان قرار نمی‌دهد و هنوز آنچنان مزیت قابل‌ذکری ندارد. نهادهای اکثرًا توسط خود کشاورزان از فروشگاه‌های خدمات کشاورزی و فروشگاه‌های خصوصی تهیه می‌شود... ... از سال جاری نیز کلینیک گیاه پزشکی شرکت تعاونی راه اندازی شده و آماده ارائه خدمات به کشاورزان منطقه می‌باشد...	مالکیت خصوصی	A1	فروش اراضی و مالکیت انفرادی
		مالکیت خصوصی	A2	
		فروش اراضی	A3	
		فردگرایی		
		تشکیل و عضویت در تعاونی خدماتی	B1	
۵	... از سال جاری نیز کلینیک گیاه پزشکی شرکت تعاونی راه اندازی شده و آماده ارائه خدمات به کشاورزان منطقه می‌باشد...	تامین نیاز خدماتی گوناگون اعضا توسط تعاونی	B2	عضویت در تعاونی‌های خدماتی

ردیف	جمله های کلیدی	تم ها	کدها	مفاهیم محوری
۶	- از آنجاییکه بازاریابی و بازاریابی محصولات تماما توسط خود کشاورز انجام می گیرد و شرکت تعاونی هیچ نقشی را در این رابطه ندارد....	بازاریابی توسط باغدار مالک	C1	استقلال
۷	- ... همش مجبور نیست که مدیریت یکپارچه باشد، مدیریت کلان باید یکپارچه باشد اما هر بهره برداری اختیار استقلال داشته باشد که رقابت ایجاد کند.	مدیریت کلان یکپارچه	C2	مدیریتی بهره دار
۸	- ... نیروی کار اکثر کشاورزان را نیروی کار خانوادگی در طول فصل تشکیل می دهد، فقط در زمان برداشت محصول از نیروی کار کارگری استفاده می شود، و آن هم به دلیل شرایط خاص منطقه (قرار گرفتن در داخل منطقه آزاد و وجود تعداد زیادی مراکز تولیدی، خدماتی و رفاهی) یا با کمبود مواجه است یا هزینه بالایی را برای کشاورزان دارد. اکثرا نیروی کار مورد نیاز از روستاهای اطراف یا شهرستان های همسایه تامین می شود....	برخورداری از ماهیت خانوادگی	D1	نظام بهره برداری خانوادگی

(منبع؛ یافته های پژوهش)

قرار دهد. طرفداران این نوع برون سپاری، مالکیت خصوصی را عاملی مهم در جهت افزایش انگیزه مخاطبان و ارتقاء بهره‌وری در واحدهای تولیدی می‌دانستند. ضمن اینکه، به واسطه استفاده از نیروی کار خانوادگی امکان اشتغال‌زایی بیشتری نیز فراهم می‌باشد و می‌توان مدیران زراعی بیشتری را به عرصه تولید وارد نمود.

سناریوی شماره (۴)؛ تشکیل مجموعه‌ای از تعاونی‌ها آخرین سناریو که در بین مباحث بدان اشاره شد تشکیل مجموعه‌ای از تعاونی‌های خدماتی و ساماندهی دانش‌آموختگان در قالب تعاونی‌های تولید ۷ نفره بود (جدول ۴).

خط سیر داستانی مربوط به این سناریو نشان داد در این سناریو برخلاف دو سناریوی قبلی، افراد کلیدی به الگوبرداری از پروژه‌های اجرا شده با نام "پروژه گردیان" تاکید داشتند. آن‌ها معتقد بودند که شرکت هولدینگ کشاورزی بنیاد باید اراضی خود را در ابتدا به شکل مساقات و سپس، در بلندمدت به دانش‌آموختگان مستعد بفروشد. در طی این فرآیند، دانش‌آموختگان صاحبان اراضی شده و سند مالکیت به نام آن‌ها صادر خواهد شد (لازم به ذکر است که در موارد قبلی تملک زمین به صورت سهام در اختیار افراد قرار می‌گرفت). در این راستا، شرکت کشاورزی بنیاد باید به تشکیل یک تعاونی خدماتی بپردازد و نیازهای زیربنایی دانش‌آموختگان را در اختیار آنان

جدول ۴- مفهوم‌سازی داده‌های حاصل از پژوهش

ردیف	جمله‌های کلیدی	تم‌ها	کدها	مفاهیم محوری
1	- به نظرم این تعاونی ( یک تعاونی بزرگ از فارغ التحصیلان) موفق نمی‌شود و شکست می‌خورد. تعاونی که همه یکپارچه حقوقی هستند. نمی‌تواند خود مدیریت کلان کند. مدیریت کل سرمایه را نمی‌تواند داشته باشد و همین اتفاقی می‌افتد که در تعاونی‌های بزرگ مسکن اتفاق می‌افتد.	عدم ایجاد یک تعاونی بزرگ	A1	تشکیل مجموعه‌ای از تعاونی‌های تولید
2	چون سیستم کشت و صنعت ایجاد می‌کند که شما به اصطلاح با سهام دار محدود حدود ۱۰ یا ۲۰ نفر، نه دیگه حدود ۳۰ نفر خود را ببندید. نمی‌توانید ۱۰۰ نفر سهامدار داشته باشید. و ۱۰۰ نفر سهامدار قابل تصور در کشت و صنعت نیست....	مناسب نبودن ساختار کشت و صنعت	A2	
3	-... نکته اینکه مثلا در تعاونی تولید یا سهامی زراعی ردیف‌های اعتباری وجود دارد اما برای کشت و صنعت‌ها وجود ندارد....	ساختار مناسب تعاونی تولید	A3	
4	-... آن شرکت هلدینگ سهام مدیریتی در تمام آن زیرمجموعه‌ها داشته باشد. وجود آن سهام مدیریتی باعث حفظ آن ساختار کلی و بقای آن قسمت شود....	مشارکت اعضا در تمامی زیر مجموعه‌ها	A4	
5	-... به تعاونی هم دیده شده برای تامین نهاده‌ها که تمام خدمات و نهاده‌های مورد نیاز تولید را تامین می‌کند، اعم از کود شیمیایی یا خدمات سم پاشی، خدمات خاکورزی و ... در این مورد هم باز عضویت در این تعاونی و استفاده از خدمات این تعاونی داوطلبانه است....	تشکیل تعاونی تامین نهاده	B1	تشکیل تعاونی‌های خدماتی (آب‌بران، فروش و بازاریابی، خدمات صدور سند مالکیت به نام تعاونی و مکانیزاسیون)
6	-... برای بحث آب هم باز یک تعاونی در نظر گرفته شده که تعاونی آب بران فرض شده است که چون تمام بهره برداران و تمام تعاونی‌های تولیدی از آب سد استفاده می‌کنند، باید هزینه‌های تامین آب و تعمیرات مختلف را هم متقبل شوند به صورت سهمی از سودشان را مجبورند به این تعاونی پرداخت نمایند در این حالت برای هر تعاونی تولید یک حق آبه تعریف می‌شود....	تشکیل تعاونی آب بران	B2	
7	-... یعنی یک سری زیرمجموعه درست کنید که آن زیرمجموعه‌ها وابستگی حقوقی به آن هلدینگ داشته باشند....	تشکیل زیر مجموعه‌هایی با وابستگی حقوقی به هلدینگ	B3	
8	-... در مورد خدمات مختلف و بحث مشاعات باز از الگوی تعاونی استفاده می‌شود فرآیند بازاریابی و فروش محصول به یک تعاونی واگذار می‌شود که این تعاونی، تعاونی بازاریابی است. این تعاونی کاملا حرفه‌ای عمل می‌کند....	تشکیل تعاونی بازاریابی	B4	
9	-... یعنی در ابتدا سهم تعاونی‌های تولید کم است و سهم بنیاد زیاد است مثلا فرض کنید ۹۰ به ۱۰ است و به مرور سهم تعاونی‌های تولید همراه با پرداخت آورده‌هایشان افزایش می‌یابد و سهم بنیاد مرتبا کاهش می‌یابد حالا بعد از یک دوره زمانی که متغیر است، مثلا ۵ یا ۷ یا ۱۰ سال، عملا بنیاد از این شرکت کناره گیری می‌کند و کل سهام این به تعاونی‌های تولید تعلق می‌گیرد....	انتقال تدریجی سهام	C1	تشکیل تعاونی‌های خدماتی (آب‌بران، فروش و بازاریابی، خدمات صدور سند مالکیت به نام تعاونی و مکانیزاسیون)
10	-... برای اینکه جلوی از هم پاشیدگی این مجتمع گرفته شود تمهیدی که برایش در نظر گرفته شده این است که سند واحد بهره برداری به خود بهره بردار داده نشود ولی این فرد عضو یک تعاونی تولیدی است که سند زمین‌ها به آن تعاونی تولیدی تعلق گرفته و این فرد چون عضو آن تعاونی تولید است، بنابراین عملا مالک قسمتی از زمین متعلق به آن تعاونی است....	صدور سهام به جای سند مالکیت	C2	
11	-... یک مدیریت کلان در کل ۴۳۰۰ هکتار که باید زنجیره‌ها را حفظ کنند و یکی دیگر مدیریت تک تک واحدها. مدیریت بسیار مهم است....	ایجاد مدیریت یکپارچه	D1	اعمال مدیریت یکپارچه
12	-... مثلا باید یک ساختار فنی برای اداره امور شرکت یا واحد اقتصادی ایجاد شود و یا اینکه از نظر شکل اداری دارای مدیر عامل و هیئت مدیره بشد که تصمیمات را بگیرند و در رأس شرکت بومی‌ها و صاحبان بنیاد قرار گرفته باشند....	ایجاد سیستم مدیریتی قوی و کارآمد	D2	

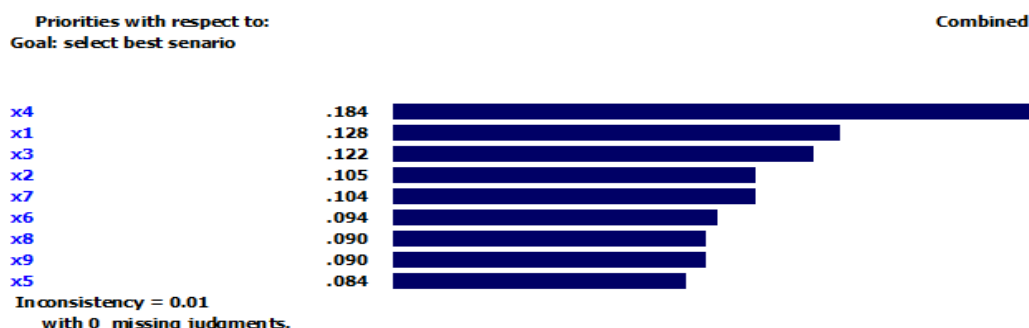
(منبع؛ یافته‌های پژوهش)

۱۰۰ هکتاری باشد و نگرانی‌های مخاطبان پروژه در زمینه‌های مختلف را برطرف سازد. بدین ترتیب، داده‌های گام اول، ورودی گام دوم پژوهش حاضر را تشکیل دادند؛ بدین ترتیب که سناریوهای بیرون کشیده شده از گام اول به‌عنوان گزینه‌های انتخابی در AHP وارد شدند. در ادامه مطالب، یافته‌های به‌دست آمده از این گام به تفصیل آورده شده است.

به‌طورکلی، نتایج نشان داد متخصصان به‌ترتیب؛ شاخص بهره‌وری اقتصادی ( $w=0/184$ )، پایداری و بقای پروژه بعد از واگذاری ( $w=0/128$ )، همکاری، مشارکت و ایجاد انگیزه برای مشارکت کنندگان ( $w=0/122$ ) را به‌عنوان شاخص‌هایی مهم در انتخاب سناریو در اولویت‌های اول تا سوم قرار دادند. در این میان، شاخص حفظ سرمایه بنیاد مستضعفان با اختصاص کمترین اهمیت وزنی ( $w=0/084$ ) در پایین‌ترین اولویت قرار گرفت. سایر شاخص‌ها از قبیل؛ سهولت مدیریت پروژه به‌ویژه مشاعات بعد از واگذاری ( $w=0/105$ )، توانمندسازی مخاطبان پروژه ( $w=0/104$ )، ظرفیت اشتغال‌زایی پروژه و ایجاد اشتغال ( $w=0/094$ )، کنترل و تسهیم ریسک بین شرکا ( $w=0/090$ ) و تامین نهاده‌ها و بازاریابی محصولات ( $w=0/090$ ) نیز در رتبه‌های چهارم تا هشتم جای گرفتند.

از دیدگاه متخصصان کلیدی در این پروژه، باید دانش‌آموختگان را در قالب ۴۰ تعاونی تولید ساماندهی نمود و ۱۰۰ هکتار زمین را در اختیار آنان قرار داد. در طی این رابطه شرکت هولدینگ باید به‌صورت تدریجی به واگذاری اراضی خود بپردازد. به این ترتیب که صدور سند مالکیت به نام تعاونی‌ها خواهد بود نه افراد. بنابراین، همان‌طور که در مطالب پیشین آمد، با واگذاری سهام به جای زمین، مساله یکپارچگی اراضی در پروژه حفظ خواهد شد و از قطعه قطعه شدن اراضی و پیامدهای نامطلوب آن جلوگیری به‌عمل خواهد آمد. همچنین، در این سناریو، به‌منظور تامین نیازهای خدماتی و زیربنایی تعاونی‌های تولید تشکیل شده، لازم است که تعاونی‌های مختلفی تحت عنوان؛ آب‌بران، بازاریابی و فروش و پشتیبانی و خدمات کشاورزی و مکانیزاسیون تشکیل شوند. عضویت دانش‌آموختگان در این تعاونی‌ها اختیاری بوده و در مدیریت این تعاونی می‌توان از افراد متخصص و کاردان استفاده نمود که لزوماً از دانش‌آموختگان متقاضی در پروژه نباشند. این انعطاف‌پذیری امکان کارایی و اشتغال‌زایی بیشتری در پروژه را موجب خواهد شد. علاوه بر این، طیف گسترده فعالیت این تعاونی‌های خدماتی (مدیریت آب، بازاریابی و فروش و تامین ادوات و مکانیزاسیون) نکته مهمی است که می‌تواند جوابگوی نیازهای گوناگون تعاونی‌های تولید

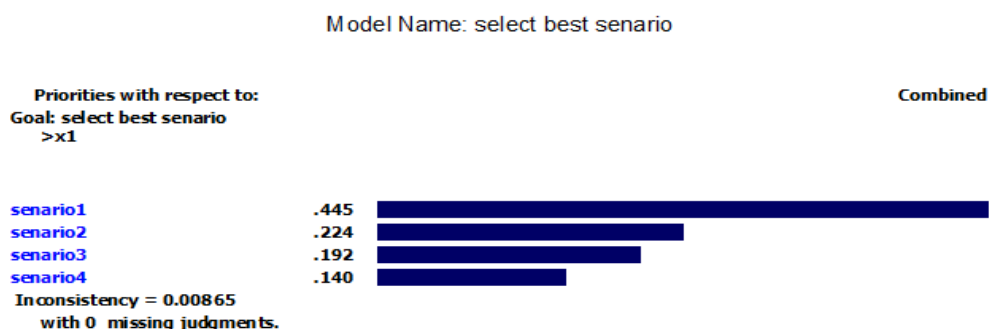
Model Name: select best senario



نمودار ۱- مقایسات زوجی شاخص‌ها با توجه به هدف

بیشترین پایداری و بقا بعد از واگذاری پروژه می‌باشد. دیگر سناریوها یعنی سناریوی شماره ۲، ۳ و ۴ به ترتیب از لحاظ این شاخص در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند.

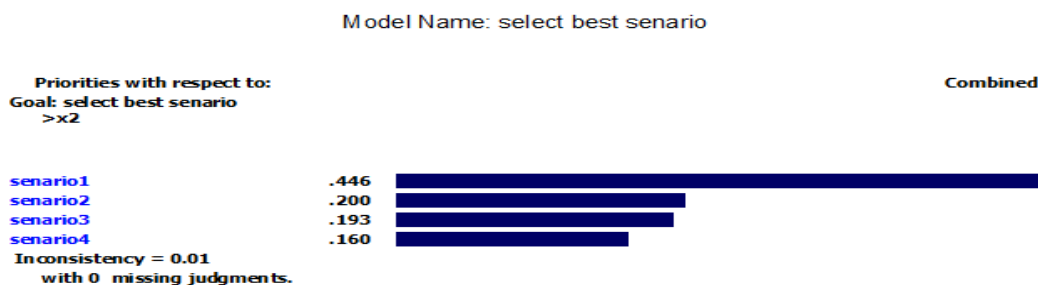
**اولویت‌بندی سناریوها با توجه به شاخص‌ها**  
در نمودار (۲)، ماتریس مقایسات زوجی سناریوها با توجه به شاخص پایداری و بقای پروژه بعد از واگذاری ( $X_1$ ) آمده است. همان‌گونه که در نمودار ملاحظه می‌شود سناریوی شماره ۱ دارای



نمودار ۲- مقایسه زوجی سناریوها با توجه به معیار  $X_1$

راستا، سناریوی شماره ۴ پایین‌ترین مقدار را به خود اختصاص داد. در نمودار (۳) این یافته نمایش داده شده است.

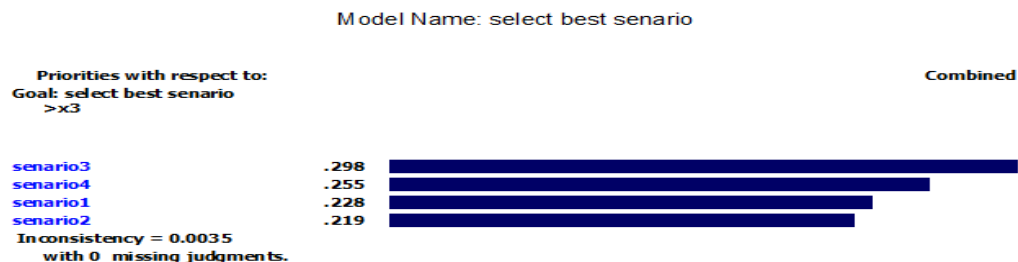
بررسی دومین شاخص یعنی سهولت مدیریت پروژه ( $X_2$ ) نشان داد سناریوی شماره ۱ از لحاظ این شاخص، بالاترین مقدار را از آن خود کرده است. در این



نمودار ۳- مقایسه زوجی سناریوها با توجه به شاخص  $X_2$

انگیزه را در بین مخاطبان خود ایجاد نماید. در این خصوص، سناریوهای شماره ۴، ۱ و ۲ در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند. اطلاعات مربوط به این یافته در نمودار (۴) آمده است.

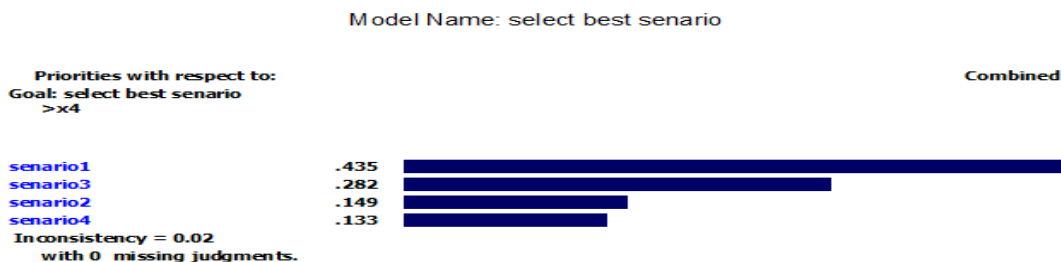
بررسی دیگر شاخص تدوین شده یعنی؛ همکاری، مشارکت و ایجاد انگیزه برای مشارکت-کنندگان ( $X_3$ ) در بین سناریوها نمایانگر آن بود که سناریوی شماره ۳ می‌تواند بیشترین همکاری و



نمودار ۴- مقایسه زوجی سناریوها با توجه به شاخص X3

۱ و ۳ دارای بیشترین و سناریوی شماره ۴ دارای کم-ترین بهره‌وری اقتصادی می‌باشند.

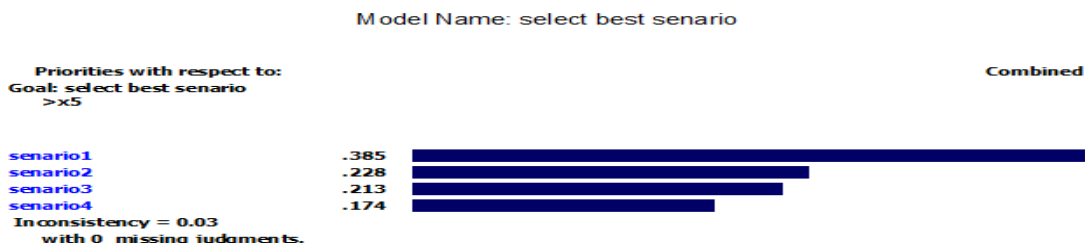
در نمودار (۵) ماتریس مقایسات زوجی گزینه‌ها در رابطه با شاخص بهره‌وری اقتصادی (X4) به تصویر کشیده شده است. بر طبق این یافته، سناریوی شماره



نمودار (۵)؛ مقایسه زوجی سناریوها با توجه به شاخص X4

شاخص آمده است. بر طبق این نمودار، سناریوی شماره ۱ بیش از سایر سناریوها می‌تواند به حفظ سرمایه بنیاد منجر شود. در این راستا، سناریوی شماره ۴ دارای کمترین مقدار در این زمینه می‌باشد.

اولویت‌بندی کلی شاخص‌ها نشان داد شاخص حفظ سرمایه بنیاد مستضعفان (X5) دارای کمترین میزان اهمیت در بین موارد اندازه‌گیری شده است. در نمودار (۶)، ماتریس مقایسه زوجی گزینه‌ها با توجه به این



نمودار ۶- مقایسه زوجی سناریوها با توجه به شاخص X5



پتانسیل و سناریوی شماره ۱ دارای کمترین میزان اشتغالزایی نسبت به سایر سناریوها است.

بر طبق نمودار (۷) از لحاظ ظرفیت اشتغال‌زایی و ایجاد اشتغال (X6) سناریوی شماره ۳ دارای بیشترین

Model Name: select best senario



نمودار ۷- مقایسه زوجی سناریوها با توجه به شاخص X6

به توانمندسازی مخاطبان پروژه منجر شود. در این راستا، سناریوهای شماره ۱، ۴ و ۳ در مکان‌های بعدی قرار گرفتند (نمودار ۸).

از دیگر شاخص‌هایی که در مقایسات زوجی مورد بررسی قرار گرفت، شاخص توانمندسازی دانش-آموختگان بیکار مخاطب پروژه (X7) بود. بر اساس این یافته، سناریوی شماره ۲ بیش از سایر سناریوها می‌تواند

Model Name: select best senario



نمودار ۸- مقایسه زوجی سناریوها با توجه به شاخص X7

نسبت به سایر سناریوها می‌تواند در کنترل و تسهیم ریسک موفق‌تر عمل نماید. در این زمینه، سناریوی شماره ۳ دارای کمترین مقدار کنترل و تسهیم ریسک می‌باشد (نمودار ۹).

کنترل و تسهیم ریسک (X8) یکی از شاخص‌های مهمی محسوب می‌شود که در انتخاب سناریوی ارجح باید لحاظ شود. مقایسات زوجی این معیار در بین سناریوهای استخراج شده نشان داد سناریوی شماره ۲

Model Name: select best senario



نمودار ۹- مقایسه زوجی سناریوها با توجه به معیار X8

بالاترین جایگاه و دیگر سناریوها یعنی سناریوی ۲، ۴ و ۳ در اولویت‌های بعدی قرار گرفتند (نمودار ۱۰).

آخرین شاخص بررسی شده در ماتریس مقایسات زوجی، معیار تامین نهاده و بازاریابی محصولات (X9) است. بر طبق این یافته، به ترتیب سناریوی شماره ۱ در

Model Name: select best senario

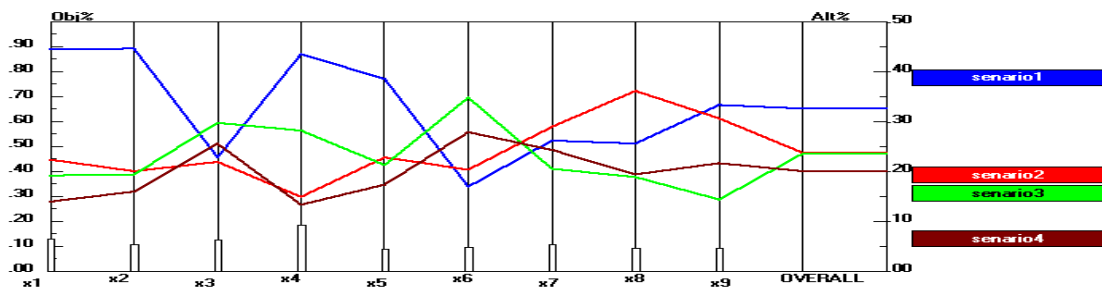


نمودار ۱۰- مقایسات زوجی گزینه‌ها با توجه به معیار X9

شماره ۱، ۲۳/۷ درصد در سناریوی شماره ۲، ۲۳/۶ و ۲۰/۱ درصد در سناریوی شماره ۳ و ۴ می‌باشند (نمودار ۱۱).

در ادامه، به بررسی تحلیل حساسیت دینامیک سناریوها پرداخته شد. بر اساس این یافته، شاخص‌های - تدوین شده با مقادیر وزنی حاضر در هر یک از سناریوها به ترتیب دارای سهمی برابر با ۳۲/۶ درصد در سناریوی

Performance Sensivity for nodes below: Goal: select best senario



نمودار (۱۱)؛ تحلیل حساسیت سناریوها با توجه به شاخص‌ها

مخاطبان می‌باشد. سناریوی شماره ۲، ۳ و ۴ با مقادیر ۰/۲۳۷، ۰/۲۳۶ و ۰/۲۰۱ در جایگاه‌های بعدی قرار دارند (نمودار ۱۲).

به‌طور کلی، اولویت بندی سناریوها با استفاده از AHP نشان داد سناریوی شماره ۱ با اهمیت نسبی ۰/۳۲۶، به عنوان بهترین سناریو جهت واگذاری پروژه به

Model Name: select best senario

Synthesis: Summary

Combined instance – Synthesis with respect to:

Goal: select best senario  
Overall Inconsistency = .01



نمودار (۱۲)؛ مقایسات زوجی سناریوها با توجه به هدف

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌گونه که قبلاً ذکر شد، یافته‌های پژوهش حاضر در دو گام متوالی و پشت سر هم انجام گرفت. نتایج گام اول نشان داد متخصصان نظام‌های بهره‌برداری جهت واگذاری پروژه کشاورزی بنیاد به مخاطبان، به چهار سناریو اشاره نموده‌اند. در سناریوی شماره ۱ خبرگان نظام‌های بهره‌برداری، طرح "استفاده از شریک خصوصی کارآفرین" را عنوان نمودند. Nili & Hssani (2007) و Fry (2005) نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که واگذاری فعالیت‌ها به یک شرکت متخصص سبب کاهش هزینه‌ها، افزایش بازدهی، ارتقاء کیفیت عملیات (فرایندها)، تمرکز بیشتر بر فعالیت‌های اصلی تولید و در نهایت، به حداقل رساندن مخاطرات می‌شود. به نظر می‌رسد با به‌کارگیری این سناریو، می‌توان زمینه را برای اعمال مدیریت یکپارچه و منسجم، سرعت‌العمل و تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری و تضمین پایداری پروژه را فراهم آورد. ضمن آنکه این ساختار می‌تواند فرصت تحقق اصل خصوصی‌سازی، سهولت به‌کارگیری فناوری‌ها و تکنولوژی‌ها و توسعه ارتباطات بیرونی را نیز ایجاد نماید. البته ذکر این نکته ضروری است که اولاً، در اجرای این سناریو ممکن است تهدید انحصارطلبی و منفعت‌طلبی شرکت خصوصی و انحلال پروژه به وجود آید. ضمن آنکه این سناریو از اشتغال‌زایی کمتری نسبت به سایر سناریوها برخوردار است و متمرکز بودن برنامه‌ریزی در آن می‌تواند ناقض اصول مشارکت باشد.

در سناریوی شماره ۲ تمرکز مصاحبه‌شوندگان بر "ایجاد یک تعاونی بزرگ از دانش‌آموختگان" بود. متخصصان بر این باور بودند ساماندهی دانش‌آموختگان در قالب یک تعاونی بزرگ می‌تواند سبب اشتغال‌زایی و مشارکت هر چه بیشتر گروه هدف در طرح و در نهایت، بهره‌وری اقتصادی و توانمندسازی اعضا شود. در این راستا، می‌توان به نتایج تحقیق Naseri (2013) و Ataei & Zamani Miandashti (2012) اشاره نمود. در این رابطه، استدلال می‌شود تجربه منفی حضور تعاونی‌ها در کشور به‌طور عام و در قصرشیرین به‌طور خاص می‌باشد. به نظر می‌رسد این تهدید می‌تواند راه تشکیل تعاونی را با مشکل مواجه سازد. همچنین، به نظر می‌رسد بزرگ بودن تعاونی و مشکل شدن مدیریت، مشارکت و هم-

گرایی در آن‌ها از نقطه ضعف‌های موجود در این سناریو باشد.

در سناریوی شماره ۳ "الگو برداری از گردیان" و "ایجاد مالکیت خصوصی" مورد توجه تعدادی دیگر از متخصصان قرار گرفت. اگر چه طرفداران این سناریو مالکیت خصوصی را عاملی مهم جهت ایجاد انگیزه در مخاطبان عنوان نمودند، اما اکثریت قریب به اتفاق آنان با واگذاری زمین به‌صورت خصوصی موافق نبوده و خواهان واگذاری مالکیت در قالب سهام بودند. نتایج Ghalibaf Asl & Ranjbardargah (2005) دیدگاه مالکیت خصوصی و ایجاد انگیزه را رد می‌کند. نتایج آنان نشان می‌دهد از نظر آماری تفاوت معنی‌داری بین عملکرد شرکت‌ها به‌بخش‌های خصوصی و عمومی قبل و بعد از واگذاری مشاهده نمی‌شود. علاوه بر این به نظر می‌رسد این سناریو نیز خالی از مشکل نباشد و در شرح معایب آن، به بحث خرد شدن اراضی، افزایش هزینه‌ها در مقیاس کوچک و عدم امکان مدیریت منسجم و سخت شدن خدمات‌دهی می‌توان اشاره نمود. از سوی دیگر، این مدل می‌تواند با تهدیدهایی همچون؛ خطر تغییر کاربری و یا فروش زمین و اشاعه روحیه فردگرایی مواجه شود.

در آخرین سناریو نیز ایجاد خوشه‌ای از تعاونی‌ها و تامین خدمات پشتیبانی و حمایت توسط گروهی دیگر تعاونی‌ها مورد تاکید متخصصان قرار گرفت. بررسی ابعاد مختلف این سناریو حاکی از افزایش مشارکت و هم-افزایی، ادغام مالکیت فردی در گروهی، مدیریت راحت‌تر و امکان توسعه کشاورزی مکانیزه بود، اما در نیمه تاریک این سناریو متخصصان مساله تعدد تعاونی‌ها را عاملی تهدید کننده جهت پایداری پروژه قلمداد نمودند.

بعد از استخراج سناریوها، در مرحله بعد با استفاده از روش تحلیل تصمیم‌گیری چند معیاره به بررسی شاخص‌ها، شناسایی سناریوی ارجح و اولویت‌بندی آن‌ها اقدام شد. نتایج نشان داد، بهره‌وری اقتصادی یکی از مهم‌ترین شاخص‌هایی است که پروژه منتخب باید داشته باشد. بررسی‌های انجام شده در این راستا نشان می‌دهد دانش‌آموختگان آموزش عالی به‌دلیل برخورداری از مهارت‌های کاری، شناختی و نوآوری می‌توانند در افزایش سطح بهره‌وری و توسعه‌ی اقتصادی نقش

متخصصان نظام‌های بهره‌برداری در واگذاری این پروژه به این امر حیاتی توجه جدی نمایند و در سناریوی شماره ۱ به‌طور برجسته و در سایر سناریوها به‌طور مختصر به آن اشاره نمایند. در واقع، می‌توان این‌گونه تحلیل نمود قدرت سناریوی شماره ۱ در لحاظ کردن شریک خصوصی به‌عنوان حامی و پشتیبان و تسهیم‌کننده ریسک با دانش‌آموختگان پروژه باشد. بسیاری از پژوهش‌ها تاکید می‌نمایند زمانی که پروژه از لحاظ اقتصادی پایدار باشد؛ می‌تواند بقای خود را حفظ نماید و پایدار بماند.

دومین سناریوی استخراج شده در این پژوهش که با فاصله قابل توجهی از سناریوی شماره ۱ قرار گرفته است، سناریوی شماره ۲ است. در این سناریو نقطه اتکایی برای دانش‌آموختگان به‌گونه‌ای که در سناریوی شماره ۱ دیده می‌شود، وجود ندارد. از این‌رو، مخاطبان ناگزیر هستند از همان ابتدا به خود و توانایی‌های خود متکی باشند. همین امر به‌عنوان ویژگی برجسته سناریوی شماره ۲ عنوان گردیده است. البته در خصوص تعاونی، متخصصان به نقاط منفی از قبیل: ضعف مدیریت، بالا بودن نرخ بهره و سود باز پرداخت وام‌ها، فقدان دسترسی به اطلاعات و از آن‌جمله، اطلاعات بازارهای فروش، سیاست‌های دولت در زمینه واردات، عدم دسترسی به فناوری‌های پیشرفته نیز اشاره نمودند که توسط پژوهشگرانی همچون؛ Amini (2009) و Reynolds (2006) مورد تاکید قرار گرفته است. افراد کلیدی مورد مطالعه معتقد بودند در صورتی سناریوی شماره ۴ می‌تواند از کارایی بالایی برخوردار باشد که این مشکلات و چالش‌ها را مرتفع نماید.

سومین سناریو که از مقایسات زوجی استخراج شد، سناریوی شماره ۳ بود. به‌زعم گروه کثیری از متخصصان، واگذاری و فروش اراضی از مهم‌ترین معایب این سناریو می‌باشد که سبب تکه تکه شدن اراضی یکپارچه شرکت کشاورزی بنیاد خواهد شد و سرمایه بنیاد مستضعفان را در بلندمدت به هدر خواهد داد. همان‌گونه که افراد صاحب نظر در مصاحبه‌های خود بارها بدان اشاره نمودند، در این پروژه باید سعی شود از تجربه‌های ناموفق گذشته درس گرفته شود و دوباره به تکرار مکررات و آزمون و خطاهای تکراری پرداخته

بسیاری را ایفا نمایند (Khajeh Hah Kouhi & Sahneh, 2009). از این‌رو، به‌نظر می‌رسد که گروه هدف به‌درستی بتواند این شاخص را جامه عمل بپوشاند. پایداری و بقای پروژه بعد از واگذاری، دومین شاخص کلیدی در انتخاب سناریوی منتخب می‌باشد که باید در واگذاری طرح مورد توجه قرار گیرد. بررسی‌ها نشان می‌دهد بسیاری از پروژه‌ها در کشور بعد از واگذاری، به‌دلایل مختلف به‌ورطه‌ی نابودی کشیده شده و بسیاری از آن‌ها منحل شده‌اند. همکاری، مشارکت و ایجاد انگیزه برای مشارکت‌کنندگان از دیگر شاخص‌های مهمی بود که در رتبه سوم جای گرفت. نتایج پژوهش Ama (2008) نشان می‌دهد در صورتی که دانش‌آموختگان دانشگاهی از شغلی متناسب با رشته تحصیلی، سطح تحصیلات و آموخته‌های دانشگاهی برخوردار باشند، احساس رضایت بیشتری می‌کنند و فعالیت‌های خود را به نحو بهتری انجام می‌دهند. شاخص حفظ سرمایه بنیاد مستضعفان کمترین اهمیت وزنی را در بین ۹ شاخص اندازه‌گیری شده کسب نمود. این یافته نمایانگر آن است که فضای ذهنی متخصصان کلیدی بر جنبه‌ها و شاخص‌های اجتماعی- اقتصادی متمرکز است و از دیدگاه آنان، منافع سازمان و یا گروه خاصی نمی‌تواند عاملی مهم در موفقیت طرح یا پروژه باشد.

علاوه بر این، روش تحلیل تصمیم‌گیری چند معیاره نشان داد سناریوی شماره ۱ از بین چهار سناریوی مطرح شده از ارجحیت نسبی بیشتری برخوردار می‌باشد. تحلیل حساسیت کارایی این سناریو حاکی از بالا بودن بهره‌وری اقتصادی و پایداری و بقای پروژه بعد از واگذاری و بسیاری دیگر از شاخص‌های اندازه‌گیری شده می‌باشد. به نظر می‌رسد که لحاظ شدن شریک خصوصی امتیاز مهمی در این سناریو باشد که مورد توجه افراد کلیدی قرار گرفته است. مشکل بازاریابی و رشد بی‌رویه دلان، واسطه‌ها و میدان‌داران (Tavassoli et al., 2006; Najafi & Farajzadeh, 2010; Jalalzadeh et al., 2018; Balabri, 2010; Yadavar et al., 2011; Firouzabadi & Hosseini, 2011; Taleghani, 1984 & Baba Zadeh, 2007) همواره از مهم‌ترین مشکلاتی بوده است که جامعه تولیدکنندگان روستایی و کشاورزی را با خطر ورشکستگی و ناپایداری مواجه نموده است. همین امر سبب شده است که

غیره را فراهم خواهد آورد. لازم به ذکر است که در این سناریو مانند سناریوی شماره ۲ باید به معایب و مشکلات پیش‌روی تعاونی‌ها توجه کافی و وافی به عمل آید. در این راستا، به‌نظر می‌رسد تعاونی‌های تولید روستایی به‌عنوان یک تشکل محلی می‌توانند مولفه‌های سرمایه اجتماعی بین گروهی را در میان اعضای خود افزایش داده و در نتیجه آن، میزان همکاری و مشارکت را برای اجرای برنامه‌های توسعه‌ای را افزایش دهد.

به‌طور کلی، از یافته‌های این بخش می‌توان دو درس مهم و کلیدی ارائه نمود؛ اول آن که استفاده صرف از یک نوع نظام بهره‌برداری نمی‌تواند الگویی مناسب برای واگذاری پروژه به مخاطبان باشد. به‌عبارت دیگر، ساختار ترکیبی از نظام‌های بهره‌برداری می‌تواند نقاط ضعف آن‌ها را مرتفع نماید و سبب تقویت و توسعه آن‌ها شود. این موضوع در تمامی سناریوها به‌خوبی قابل رویت است و نشانگر اهمیت دیدگاه ترکیبی و جامع‌نگر نسبت به تفکر تک بعدی و جزء نگر می‌باشد که تاکنون در واگذاری پروژه‌ها مطرح بوده است. شاید به جرات بتوان ادعا نمود که چنین ایده‌ای (ساختار ترکیبی) تا به حال کمتر مورد توجه برنامه‌ریزان و مسئولان امر قرار گرفته است. از دیگر نتایج مهمی که از این پژوهش حاصل شد؛ این بود که بهترین سناریو جهت واگذاری پروژه کشاورزی بنیاد به مخاطبان پروژه ساماندهی دانش-آموختگان جویای کار در قالب شرکت سهامی زراعی و استفاده از یک شریک خصوصی کارآفرین می‌باشد.

نشود. از این رو، سناریویی باید به اجرا گذاشته شود که حتی‌الامکان از قطعه قطعه شدن اراضی جلوگیری نماید. این دیدگاه توسط اکثریت محققان داخلی و در پژوهش‌های مختلف که در گوشه و کنار کشور انجام شده است، مورد تاکید قرار گرفته است (Arsalan bod & Ismailpour, 2000). آنان بر این باورند پراکندگی قطعات سبب: عدم کارایی تراکتور و سایر ماشین آلات کشاورزی در اراضی، اتلاف آب کشاورزی به دلیل طی مسافت طولانی در جوی‌های اصلی و فرعی روستا، اتلاف نیروی کار کشاورزی، افزایش استهلاک ماشین‌آلات، عدم امکان اجرای طرح‌های عمرانی، اقتصادی نبودن کشاورزی در قطعات کوچک پراکنده، عدم امکان مبارزه اصولی با آفات و امراض گیاهی و غیره خواهد شد.

آخرین سناریو که کمترین اهمیت را نسبت به سایر سناریو کسب نمود، سناریوی شماره ۴ می‌باشد. نمودار تحلیل حساسیت این خط فکری نیز نشان داد این سناریو از لحاظ؛ اشتغال‌زایی و همکاری، مشارکت و ایجاد انگیزه در مشارکت‌کنندگان بعد از سناریوی شماره ۳ بالاترین مقدار را از آن خود نموده است. در رابطه با این یافته می‌توان دو نوع استدلال را ارائه داد؛ اول آن که ساختار خوشه‌ای تعاونی‌ها و عدم حضور افراد و شرکت‌های واسط سبب خواهد شد که تعداد بیشتری از دانش-آموختگان جذب این پروژه‌ها شوند. دیگر آن که ماهیت تعاونی و تاکید آن بر "جمع و ما" به جای "فرد و من" زمینه را برای همکاری و مساعدت بیشتر مخاطبان و به-تبع توسعه شبکه ارتباطی، تبادل افکار، هم افزایی و

## REFERENCES

1. Akrami, H. & Karimi, B. (2006). Outsourcing: reviewing selected Studies in different fields; providing a theoretical framework and systematic approach and a case study. *Second conference on Logistic and Supply Chain*. Tehran - Iran Logistics Association. (In Farsi).
2. Ama, O. N. (2008). Transition from higher education to employment: A case study of graduates of faculty of social sciences university of Botswana. *Educational Research and Review*, 3(8), 262-274.
3. Amini. A. M. (2009). Study of Isfahan Rural Cooperative Companies and Their Success. *Journal of Science and Technology of Agriculture and Natural Resources*, 12(46), 273-288 (In Farsi).
4. Arsalan Bad, M. R. & Ismailpour, A. (2000). Small Effect and Distribution of Production Units on Production Costs, Case Study of Blue Wheat in West Azarbaijan. *Agricultural Economics and Development*, 8(30), 109-115 (In Farsi).
5. Ataei, P. & Zamani Miandashti, N. (2012). The role of womanss cooperative in empowerment of their members. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*. 42-2(3): 43-444.
6. Baba Zadeh, A. (2007). A Study on the Possibility of Establishment and Development of Cooperative Agricultural Product Marketing Companies in East Azarbaijan Province. *Science & research Quarterly Journal of Co-operation and Agriculture*, 190, 7-18 (In Farsi).
7. Bailey, W., Masson, R. & Raeside. R. (2002). Outsourcing in Edinburgh and Lothians. *European Journal of purchasing and supply management*, 8, 83- 95.

8. Balabri, A. (2010). Analysis of the Marketing Structure of Iranian Crop Products: Case Study of Chicken Products. *Agricultural Economics and Development*, 9(57), 163-184 (In Farsi).
9. Bazyar, A. (2004). Dimensions and Approaches to Outsourcing. *First conference on Logestic and Supply Chain*. Tehran - Iran Logistics Association. (In Farsi).
10. Chamberland, D. (2003). Outsourcing. *Canadian corporate counsel*, 12(5), 73-74.
11. Daneshi, F., Delavari, M., Esfandiari, A. A. (2009). The effects of outsourcing on events and operations of Ahvaz Electricity Distribution Company on reducing costs. Thirteenth conference on power distribution networks. Gillan- Rasht (In Farsi).
12. [Esmailzadeh, H.](#), [Safarkhani, R.](#), [Mahmoudi, H.](#) (2018). Development Level of Rural Areas in the Counties of Kermanshah Province, Iran. *Human Geography Research Quarterly*, 50(2), 355-374. (In Farsi).
13. Farzin, M. R. (2003). A reflection on the position and role of the oppressed and devotee Foundation in the economic and social fields. *The Journal of Cultural and Social Dialogue*. (39), 75-83. (In Farsi).
14. Firouzabadi, S. A. & Hosseini, S. R. (2011). Examining Barriers and Problems of Rural Cooperatives in Marketing of Agricultural Products (Case Study: Rural Cooperative Cooperative of Koushk Thousand Bahia Village). *Local development (rural-urban)*, 3(1), 131-148 (In Farsi).
15. Fry, M. (2005). *Aging and behavioral health: power and accountability in outsourced public implementation*. The University of Arizona. Department of sociology.
16. Ghalibaf Asl, H. & Ranjbardargah, F. (2005). Investigating the Effect of Ownership on Corporate performance (privatization Experience in Iran). *Quarterly Journal of Financial Rsearch*, (19), 133-117 (In Farsi).
17. Ghodsi pour, H. (2006). *Analytic hierarchy process*. Tehran: Amirkabir University. 224 pp. (In Farsi).
18. Heydarifar, M. R. & Pakhideh, E. (2018). Evaluation of Geopolitical Factors, Threats and Dangers of the Border Regions of Kermanshah Province. *Journal Management System*. 8(27), 167-186. (In Farsi).
19. Jalalzadeh, M., Noori zaman Abadi, H. A. & Kalantari, Kh. (2018). Spatial Analysis of factor on the viewpoints of farmers about establishing the agricultural marketing cooperatives in West Azarbaijan province. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research* 48(4), 589-596. (In Farsi).
20. Khajeh Shah Kouhi, A. & Bahman Sahneh. B. (2009). The Role of Higher Education in Economical Development. *Higher Education Letter*, 1(3), 125-138 (In Farsi).
21. Koschitzki, F., Ollar, D. & Santel, h. (2007). The impact of outsourcing on the planning environment and planning method of a company which manufactures high complex products. School of management and Economics. Master programme in logistic management. Bachelor Thesis. Vaxjo University.
22. Najafi, B. & Farajzadeh, Z. (2010). The Role of Rural Cooperatives in Agricultural Product Marketing Case Study of Fars Province. *Science & research Quarterly Journal of Co-operation and Agriculture*, 21(1), 1-28 (In Farsi).
23. Nili, H. & Boah Hassani, H.R. (2007). Investigating the applications and effects of e-commerce on the development of Iranian export of case studies. *The fourth national e-commerce conference*. Tehran. (In Farsi).
24. Paravastu, N. (2007). Effect of trust & risk on IT outsourcing relationship quality & outsourcing success. *PhD thesis*, faculty of Drexel University, Philadelphia.
25. Reynolds, A. (2006). An assessment of loan regulations for rural housing cooperatives. *UWCC staff paper*, 2: 12-13.
26. Rundquist, J. (2007). Outsourcing of new product development- a decision framework. Luleå University of Technology. Department of Business Administration and Social Services. Division of Industrial Management. Thesis for licentiate industrial management. Halmstad University.
27. Sedighi, H., Mohammadi, M. A. & Ahmadi Firouzjaei, A. (2006) Comparison of social capital components of farmers' members and non-members of rural production cooperatives. *Social welfare quarterly*, 6(23), 93-111 (In Farsi).
28. Si, S., Ahlstrom, D., Wei, J. and Cullen, J. (2019). Business, Entrepreneurship and Innovation Toward Poverty Reduction. *Journal of Entrepreneurship & Regional Development*. 32(1-2), 1-20.
29. Taleghani, Gh. (1984). Role of rural cooperatives in the development of agricultural products marketing. *Management Knowledge Quarterly*, 24, 55-58 (In Farsi).
30. Tavassoli, B., Khalifeh Soltanian, F. S., Chizari, M. & Pezeshki Rad, Gh. (2006). Study of the situation and bottlenecks of marketing agricultural products in Iran. *The 6th Iranian Agricultural Economics Conference*. Mashhad, Iran Agricultural Economics Association, Ferdowsi University of Mashhad. (In Farsi).
31. Thurmond, V. A. (2001). The point of triangulation. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(3), 253-258.

32. Yadavar, H., Hejazi, Y., Hosseini, S. M. & Salehi, I. (2011). A determination of marketing extension components regarding flowers, and ornamental plants. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research*. 41-2(4): 513-522. (In Farsi).
33. Zarafshani, K. & Amirian, Sh. (2018). Determining Vulnerability of fish farmers towards Climate Change A case of Qasr e-shirin Township. *Rural Development Strategies*, 5(1), 33-50 (In Farsi).