

ارائه راهکارهای مؤثر جهت ارتقاء بهره‌وری تعاونی مسکن کارکنان شهرداری اصفهان

علی شفيعی دارافشانی^۱

دانشجوی دکتری شهرسازی، شهرداری اصفهان، اصفهان، ایران

فصلنامه پژوهش‌های مکانی فضایی، سال ششم، شماره دوم، پیاپی ۲۲، بهار ۱۴۰۱، صص ۴۳ - ۵۲

چکیده

بر اساس نتایج و آمار به دست آمده از هزینه و درآمد خانوار شهری در ایران، متوسط هزینه مسکن در سبد هزینه خانوار شهری تقریباً ۳۵ درصد می‌باشد (در تهران بیش از ۵۰ درصد) که این رقم برای دهک‌های پایین درآمدی در کلان‌شهرها به بیش از ۷۵ درصد نیز می‌رسد. این در حالی است که در کشورهای موفق دنیا تلاش شده است که این سهم از حد مجاز و متعارف خود یعنی کمتر از ۱۵ درصد بالاتر نرود. همچنین با رشد جمعیت شهری بخصوص در دوران بعد از انقلاب اسلامی، کشور ایران با بحران مسکن روبه‌رو شد. از این رو شرکت‌ها و ادارات مختلف، تصمیم به ایجاد تعاونی‌های مسکن گرفتند و تعاونی‌ها به شکل امروزی آن درآمدند. هدف از انجام این پژوهش، ارائه راهکارهای مؤثر جهت ارتقاء بهره‌وری تعاونی مسکن کارکنان شهرداری اصفهان است. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از حیث ماهیت و روش توصیفی-تحلیلی است. برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از تکنیک‌های دو روش اسنادی و میدانی استفاده شده است. این پژوهش به روش تحلیل راهبردی (SWOT) انجام گرفته است. برای مصاحبه و تکمیل پرسشنامه از نظرخواهی ۶۵ کارشناس و متخصص مرتبط با حوزه شهرسازی در سطح استان اصفهان و اساتید دانشگاهی استفاده شد. نتایج به دست آمده نشان می‌دهد، در بخش قوت‌ها؛ وجود نیروهای متخصص، در بخش ضعف‌ها؛ پایین بودن میزان همکاری سازمان‌ها با تعاونی، در بخش ارزیابی عوامل خارجی؛ تأمین سرانه مسکن استان و در بخش تهدیدها عدم اعتماد بانک‌ها به تعاونی به دلیل عقب افتادن اقساط، مهم‌ترین عوامل هستند. همچنین اولویت‌بندی استراتژی‌های قابل اجرا جهت ارتقاء بهره‌وری تعاونی مسکن شهرداری اصفهان در این تحقیق ارائه شده است.

واژگان کلیدی: راهکار، ارتقاء، بهره‌وری، تعاون، تعاونی مسکن.

۱. نویسنده مسئول: Ashafiee646@gmail.com

مقدمه و بیان مسئله

شهرنشینی به‌عنوان دومین انقلاب در فرهنگ انسان، باعث دگرگونی در روابط متقابل انسان‌ها با یکدیگر شده است. با افزایش جمعیت شهرنشین، بهره‌برداری از محیط نیز تشدید می‌شود. این بهره‌برداری در قالب مسکن، چهره زمین را دگرگون کرده و به‌صورت مستقیم بر محیط طبیعی ما اثر گذاشته است. گسترش نرخ شهرنشینی با توجه به خصوصیات اجتماعی و سیاسی خاصی که دارد، باعث شده است تا کالای مسکن جایگاه مهمی پیدا کند؛ بنابراین پس از انقلاب صنعتی، شهرها به‌خصوص شهرهای بزرگ با مسائل پیچیده‌ای روبه‌رو شده‌اند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها مربوط به مسئله مسکن است (فنی و همکاران، ۱۳۹۶: ۷۸). طی دهه‌های اخیر، وضعیت مسکن در ایران متأثر از تغییر و تحولات جمعیتی قرار گرفته است و از یک طرف، افزایش طبیعی جمعیت و از طرف دیگر مهاجرت انبوه جمعیت از روستاها به شهرها را به دنبال داشته است. این تغییر و تحولات جمعیتی، تقاضا برای مسکن را در شهرها و به‌خصوص مراکز بزرگ شهری ابعاد وسیعی بخشیده است (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۵۰).

همواره مسکن به‌عنوان یکی از نیازهای اساسی بشر مطرح بوده است، ولی آنچه مسکن را به یک مسئله مهم در زندگی ایرانیان تبدیل کرده است، سرعت رشد جمعیت شهری و سرمایه‌گذاری ناکافی دولتی و خصوصی در این امر است (موسایی، ۱۳۷۸: ۱۰۰). مشکل مسکن در کشور ما از حدود ۵۰ سال پیش آغاز شده است. علی‌رغم آنکه شاخص‌های تراکم خانوار در واحدهای مسکونی طی دو دهه اخیر نشان از بهبود وضعیت مسکن در کشور دارد اما هنوز این مشکل به‌طور کامل حل نشده است و کماکان یکی

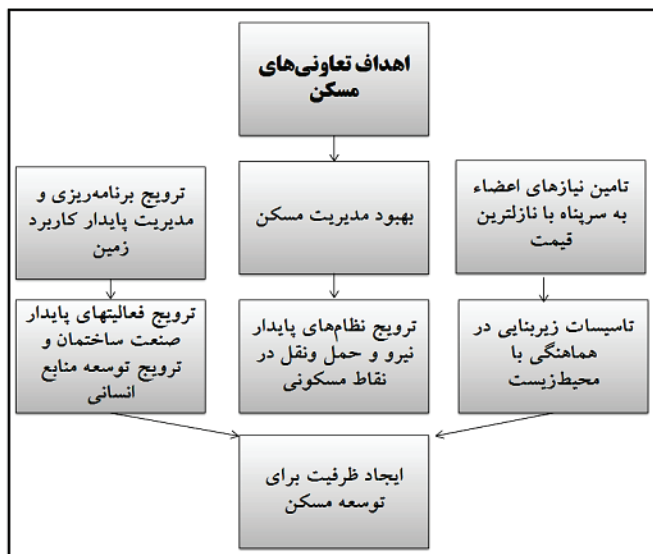
از معضلات اساسی زوج‌های جوان و اقشار کم‌درآمد جامعه می‌باشد (صالحی، ۱۳۹۱: ۵۳).

برای برطرف کردن این مشکل، یکی از راه‌حل‌های بسیار ساده، اما در عین حال کارآمد تشکیل تعاونی‌های مسکن است. در این خصوص تلاش‌هایی توسط برنامه‌ریزان اقتصادی، اجتماعی، شهری و منطقه‌ای کشور قبل و بعد از انقلاب صورت گرفته است. شرکت‌های تعاونی مسکن به‌عنوان نهادی مردمی که در راستای منافع اعضای خویش تلاش می‌نمایند در طول تأسیس خویش نقش عمده‌ای در پایداری قیمت مسکن و عرضه آن به قیمت مناسب به اعضای خود داشته‌اند. تنوع فعالیت‌ها در زمینه‌های مختلف تعاونی می‌تواند افراد گوناگون با سلیقه‌ها و مهارت‌های مختلف را جذب کند و با برقراری ارتباط بین این افراد، بافت منسجم و هماهنگی به‌منظور فعالیت‌های تولیدی و توزیعی به وجود آورد. تقویت شرکت‌های تعاونی مسکن می‌تواند سهم عمده‌ای در ساخت و ساز مسکن داشته و در عرصه‌هایی از فعالیت‌های اقتصادی یاری‌رسان دولت باشد.

تعاونی مسکن شهرداری اصفهان در مرداد ماه سال ۱۳۵۸ تأسیس شده است که از زمان تأسیس تا به امروز با چالش‌های زیادی روبه‌رو شده است. این چالش‌ها برخی مربوط به تورم و دولت می‌شود و بخشی هم مربوط به سیاست‌های نادرست تعاونی مسکن می‌باشد. این پژوهش بر آن است که بتواند راهکارهای مؤثری جهت ارتقا بهره‌وری تعاونی مسکن شهرداری اصفهان ارائه دهد.

سؤال اصلی پژوهش

- بهترین و مؤثرترین راهکار جهت ارتقاء بهره‌وری تعاونی مسکن شهرداری اصفهان کدام است؟



تصویر شماره (۱): اهداف تعاونی مسکن (منبع: برگرفته از اتحادیه بین‌المللی تعاون، ۱۹۹۵)

سؤالات فرعی پژوهش

مسکن تمام یا بخشی از ساختمان است که برای سکونت یک خانوار احداث شده است. مسکن باید از گذرهای همگانی (کوچه و خیابان) یا گذرهای اختصاصی (راهروی مشترک و راه‌پله) و ورودی مستقل برخوردار باشد.

- چه عواملی در کارآمدی و ناکارآمدی تعاونی مسکن شهرداری اصفهان نقش داشته است؟
- آیا با کمک SWOT می‌توان شرایط موجود تعاونی مسکن شهرداری اصفهان را بهبود بخشید؟

مبانی نظری پژوهش

پژوهشگران در بیشتر کشورهای در حال توسعه به این نتیجه رسیده‌اند که تعریف مسکن را نمی‌توان به واحد مسکونی محدود کرد. در واقع، مسکن کل محیط زندگی و سکونت را در بر می‌گیرد.

واژه تعاون را اولین بار رابرت آون در مقابل واژه رقابت به کار گرفت. تاکنون تعاریف متعددی از تعاون و تعاونی ارائه شده است. تعاون را می‌توان نوعی کار و زندگی مشترک در سطوح گوناگون فعالیت‌های اجتماعی دانست. تعاون در تعریف دیگر به معنی همکاری به‌منظور تأمین متقابل است.

کمیته مسکن اتحادیه بین‌المللی تعاون که در حقیقت تنها نهاد جهانی و نماینده بخش تعاونی مسکن می‌باشد، تعاونی مسکن را این‌گونه تعریف کرده است: «مسکن یک شخصیت حقوقی و متشکل از گروهی از افراد است که عموماً دارای امکانات محدودی بوده و نیازهای مشترک را احساس نموده و نیل به داشتن سرپناه را در سایه همکاری مشترک خویش محقق می‌دانند».

مسکن یک مکان فیزیکی است و به‌عنوان سرپناه نیاز اولیه و اساس خانوار به حساب می‌آید. در این سرپناه برخی از نیازهای خانواده یا فرد مانند خوراک، استراحت و حفاظت در برابر شرایط جوی تأمین می‌شود.

به اتمام رسانیدند، لیکن با دخالت دولت در بازار زمین و تملک اراضی و واگذاری آن‌ها، تأسیس شرکت‌های تعاونی مسکن از سال ۱۳۵۹ به سرعت رو به رشد نهاد، به طوری که تا انتهای سال ۱۳۶۳ حدود ۳۸۶۰ شرکت تعاونی مسکن در کشور تأسیس شد. قبل از سال ۱۳۵۷ حدود ۱۴۰ شرکت به جمع آن‌ها افزوده شده است. همچنین در پاسخ به سیاست تملک و واگذاری زمین و حمایت از شرکت‌های تعاونی مسکن تعداد ۳۱۱۴ شرکت تعاونی مسکن جدید در طول سال‌های ۱۳۵۹-۶۳ در کشور تأسیس گردیده است.

به طور کلی آمار و ارقام نشان می‌دهند که افزایش و کاهش شرکت‌های تعاونی نسبت به شرایط اقتصادی جامعه، نحوه مدیریت، هماهنگی اعضا و میزان کمک‌های دولت، حساس بوده و دچار تغییر و تحول می‌شود.

روش پژوهش

این مقاله به لحاظ هدف کاربردی و از حیث ماهیت و روش توصیفی-تحلیلی است و برای جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از تکنیک‌های دو روش اسنادی و میدانی استفاده شده است. به منظور شناخت نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی تعاونی مسکن شهرداری اصفهان به‌واکوی سیاست‌های دولت پرداخته شد. همچنین برای مصاحبه و تکمیل پرسشنامه از نظرخواهی ۶۵ کارشناس و متخصص مرتبط با حوزه شهرسازی در سطح اصفهان و اساتید دانشگاهی استفاده شد. پس از شناخت عوامل داخلی و خارجی که مبنا و پایه استراتژی‌ها می‌باشد، به وسیله نظرخواهی از کارشناسان مربوطه، به منظور ارزیابی کمی عوامل داخلی و خارجی، عوامل وزن داده شد و ماتریس SWOT استخراج و استراتژی‌های قابل اجرا تدوین گردید.

هدف اصلی این تعاونی‌ها، تأمین مسکن برای افراد کم‌بضاعت، به منظور سازماندهی تولید و عرضه مسکن، ایجاد تعادل در بازار مسکن و مبارزه با زمین‌خواران و بورس‌بازان است (سلجوقیان، ۱۳۷۵: ۷۵). همچنین اتحادیه بین‌المللی تعاون در سی‌ویکمین کنگره در شهر منچستر در سال ۱۹۹۵، اهداف تعاونی‌های مسکن را مواردی که در تصویر شماره ۱ آمده است عنوان نمودند.

تاریخچه فعالیت تعاونی در جهان

آغاز فعالیت‌های تعاونی مسکن در جهان به سال ۱۸۵۰ و به کشور دانمارک برمی‌گردد. دیگر کشورهای اروپایی مانند فرانسه، آلمان، اتریش و سوئد نیز یک دهه بعد به این مهم دست یافتند. در قاره آسیا، تعاونی‌های مسکن به مقیاس زیادی در هندوستان و پاکستان فعالیت داشته‌اند. توسعه و تحول شهر کراچی را می‌توان از سری فعالیت‌های تعاونی‌های مسکن دانست. مالزی و سریلانکا نیز دیگر کشورهایی هستند که در آن‌ها شرکت‌های تعاونی مسکن به عنوان اهرم‌های اجرایی در تقلیل مشکل مسکن-به‌خصوص در مناطق پرجمعیت-نقش بسزایی دارند.

تاریخچه فعالیت تعاونی مسکن در ایران

اولین شرکت تعاونی مسکن در ایران توسط شرکت ملی نفت تشکیل شد. از جمله فعالیت‌های این شرکت واگذاری زمین و ساخت واحدهای مسکونی برای اعضای خود در تهرانسر-منطقه غربی تهران-بود. پس از آن شرکت‌های تعاونی مسکن فرهنگیان که فعالیت‌های موفق‌تری در زمینه ساخت و ساز و واگذاری مسکن در تهران و سایر شهرستان‌ها داشته‌اند را می‌توان نام برد. در مجموع تا قبل از سال ۱۳۵۷ حدود ۶۰۰ شرکت تعاونی مسکن کارگری و غیر کارگری در کشور به ثبت رسیده است که در مجموع ۴۲ پروژه ساختمان‌سازی را

جدول شماره (1): SWOT شرکت تعاونی مسکن شهرداری اصفهان

عوامل بیرونی	عوامل درونی
فرصت‌ها (O)	قوت‌ها (S)
O1: از بین رفتن استعمار اقتصادی به خاطر کنترل توسط اعضا O2: ایجاد حس مسئولیت و تعلق به جهت همکاری میان اعضا O3: ایجاد هماهنگی و وحدت رویه بین مناطق و سازمان‌های شهرداری اصفهان در جهت کمک و مساعدت به تعاونی مسکن شهرداری O3: تشویق اعضا با اعطای تسهیلات پروانه O4: تأمین سرانه مسکن استان O5: اعطای وام‌های با سود پایین به تعاونی مسکن شهرداری اصفهان	S1: همکاری میان اعضا S2: وجود نیروهای متخصص S3: اعطای امتیاز به پرداخت کنندگان S4: تأمین مسکن کارگران و کارمندان شهرداری S5: کنترل شدن پروژه توسط اعضا S6: مشارکت تعاونی با مناطق و سازمان‌ها S7: استفاده از تسهیلات پروانه به مبلغ ۳۵ میلیون تومان برای هر عضو
تهدیدها (T)	ضعف‌ها (W)
T1: کمبود سرمایه که باعث راکد ماندن سرمایه و به تعویق افتادن پروژه‌های ساختمانی می‌شود T2: نحوه نادرست مدیریت که مسبب مشکلات اجرایی پروژه‌ها می‌شود T3: عدم اعتماد بانک‌ها به تعاون به دلیل عقب افتاد اقساط T4: پایین آمدن کیفیت ساخت به دلیل نبود ابزار و ماشین آلات مدرن T5: ایجاد بورس بازی زمین و کمبود زمین باقیمت مناسب به دلیل سیاست‌های غلط زمین T6: راکد ماندن پروژه‌ها به دلیل تغییر قیمت مصالح در طول ساخت پروژه T7: تبدیل شدن تولید کننده به مصرف کننده به دلیل کمبود اعضا	W1: کمبود سرمایه W2: نحوه ناصحیح مدیریت W3: عدم استفاده بهینه از امکانات شرکت W4: اعضای کم تعاونی‌ها W5: پایین بودن میزان همکاری سازمان‌ها با تعاونی W6: شفاف نبودن قوانین و مقررات W7: تغییر قیمت مصالح در طول ساخت پروژه W8: عدم تفاهم سیستم‌های بانکی با تعاونی W9: سیاست‌های غلط زمین W10: کمبود ماشین آلات و ابزار مدرن W11: عدم پرداخت به موقع قسط‌ها توسط کارکنان

تفکیک و همچنین سال تفکیک

- خرید زمین، ساخت آپارتمان و واگذاری به اعضا
- مشارکت در ساخت واحدهای مسکونی و واگذاری
- پیش‌خرید آپارتمان مسکونی با بهای ثابت و شرایط پرداخت مناسب و واگذاری به اعضا

بحث و یافته‌های پژوهش

برای تعیین وضعیت موجود تعاونی مسکن شهرداری اصفهان و ارائه راهکارهای مؤثر جهت ارتقاء بهره‌وری، از رویکرد مستقیم استفاده شده است. در این رویکرد، عوامل درونی و عوامل بیرونی مؤثر ایجاد وضع موجود، تکالیف الزامی، نقاط قوت، ضعف و... در زمینه‌های مادی، اجرایی و ساختاری تعیین شد.

در این پژوهش با توجه به ماهیت موضوع از دو روش میدانی و اسنادی به صورت توأمان استفاده شده است. در روش اسنادی به مطالعه کتاب‌ها، اسناد و مدارک، مقاله‌ها و پژوهش‌های مرتبط با موضوع پرداخته شد و در روش میدانی علاوه بر مشاهده، مصاحبه و نظرخواهی از متخصصین شهری صورت پذیرفت.

شناخت محدوده مورد مطالعه

شرکت تعاونی مسکن کارکنان شهرداری اصفهان به منظور تأمین مسکن کارکنان شهرداری اصفهان در سال ۱۳۵۸ با ۵۸ سهم ده هزار ریالی تحت عنوان شماره ۲۰۳۸ به ثبت رسید.

عملکرد شرکت تعاونی مسکن کارکنان شهرداری اصفهان از بدو تأسیس تاکنون به شرح ذیل می‌باشد:
 - تفکیک زمین و واگذاری به اعضا با ذکر خیابان مورد

جدول شماره (۲): ضریب اهمیت عوامل داخلی

رتیف	عامل	میانگین رتبه‌ای	ضریب اهمیت	امتیاز نهایی
S1	همکاری میان اعضا	۲/۶۷	۰/۰۵۳	۰/۱۴۸
S2	وجود نیروهای متخصص	۳/۱۰	۰/۰۶۲	۰/۱۹۸
S3	اعطای امتیاز به پرداخت کنندگان	۲/۸۵	۰/۰۵۹	۰/۱۷۵
S4	تأمین مسکن کارگران و کارمندان شهرداری	۲/۵۵	۰/۰۶۵	۰/۱۷۳
S5	کنترل شدن پروژه توسط اعضا	۲/۸۰	۰/۰۵۴	۰/۱۵۸
S6	مشارکت تعاونی با مناطق مختلف استان	۲/۵۰	۰/۰۳	۰/۱۳۵
S7	استفاده از تسهیلات پروانه به مبلغ ۳۵ میلیون تومان برای هر عضو	۲/۶۰	۰/۰۵۰	۰/۱۳۶
W1	کمبود سرمایه	۲/۳۰	۰/۰۵۳	۰/۱۴۳
W2	نحوه ناصحیح مدیریت	۲/۴۴	۰/۰۳	۰/۱۴۶
W3	عدم استفاده بهینه از امکانات شرکت	۲/۱	۰/۰۵۴	۰/۱۲۰
W4	اعضای کم تعاونی‌ها	۲/۳	۰/۰۵۲	۰/۱۲۶
W5	پایین بودن میزان همکاری سازمان‌ها با تعاونی	۲/۸۴	۰/۰۶۲	۰/۱۶۱
W6	شفاف نبودن قوانین و مقررات	۲/۲۰	۰/۰۵۵	۰/۱۲۹
W7	تغییر قیمت مصالح در طول ساخت پروژه	۲/۳۸	۰/۰۵۵	۰/۱۳۸
W8	عدم تفاهم سیستم‌های بانکی با تعاونی	۲/۷۸	۰/۰۵۳	۰/۱۵۶
W9	سیاست‌های غلط زمین	۲/۷۰	۰/۰۵۰	۰/۱۴۸
W10	کمبود ماشین‌آلات و ابزار مدرن	۲/۳	۰/۰۵۳	۰/۱۲۶
W11	عدم پرداخت به‌موقع اقساط توسط کارکنان	۲/۴۴	۰/۰۳	۰/۱۴۶
	جمع		۱	۲/۶۶

در این مرحله به هر یک از عوامل داخلی و خارجی، ضریب اهمیت توسط کارشناسان شهرسازی در قسمت شهرداری اصفهان داده شده است:

با توجه به جدول فوق در بخش قوت‌ها به ترتیب: ۱- وجود نیروهای متخصص با امتیاز ۰/۱۹۸، ۲- اعطای امتیاز به پرداخت کنندگان ۰/۱۷۵، ۳- تأمین مسکن کارگران و کارمندان شهرداری با امتیاز ۰/۱۷۳ بالاترین امتیاز را در بخش قوت‌ها کسب کرده‌اند.

در بخش ضعف‌ها به ترتیب: ۱- پایین بودن میزان همکاری سازمان‌ها با تعاونی با امتیاز ۰/۱۶۱، ۲- عدم تفاهم سیستم‌های بانکی با تعاونی با امتیاز ۰/۱۵۶، ۳- سیاست‌های غلط زمین ۰/۱۴۶ بالاترین امتیاز را کسب کرده‌اند.

در جدول EFE ارزیابی عوامل خارجی تعاونی مسکن شهرداری اصفهان در بخش فرصت‌ها به ترتیب: ۱- تأمین سرانه مسکن استان با امتیاز ۰/۱۶۷، ۲- ایجاد هماهنگی و وحدت رویه بین مناطق و سازمان‌های شهرداری اصفهان در جهت کمک و مساعدت به

جدول شماره (۳): ضریب اهمیت عوامل خارجی

ردیف	عامل	میانگین رتبه‌ای	ضریب اهمیت	امتیاز نهایی
O1	از بین رفتن استعمار اقتصادی به خاطر کنترل توسط اعضا	۲/۵۱	۰/۰۶۶	۰/۱۵۶
O2	ایجاد حس مسئولیت و تعلق به جهت همکاری میان اعضا	۲/۴۳	۰/۰۶۹	۰/۱۵۸
O3	ایجاد هماهنگی و وحدت رویه بین مناطق و سازمان‌های شهرداری اصفهان در جهت کمک و مساعدت به تعاونی مسکن شهرداری	۲/۴۷	۰/۰۷۱	۰/۱۶۵
O4	تأمین سرانه مسکن استان	۲/۴۵	۰/۰۷۰	۰/۱۶۷
O5	اعطای وام‌های با سود پایین به تعاونی مسکن شهرداری اصفهان	۲/۶۲	۰/۰۶	۰/۱۵۷
T1	کمبود سرمایه که باعث راکد ماندن سرمایه و به تعویق افتادن پروژه‌های ساختمانی می‌شود	۲/۵۴	۰/۰۷۰	۰/۱۶۸
T2	نحوه نادرست مدیریت که مسبب مشکلات اجرایی پروژه‌ها می‌شود	۲/۵۳	۰/۱۰	۰/۱۵۲
T3	عدم اعتماد بانک‌ها به تعاون به دلیل عقب افتاد اقساط	۲/۷	۰/۰۷۱	۰/۱۸۰
T4	پایین آمدن کیفیت ساخت به دلیل نبود ابزار و ماشین آلات مدرن	۲/۴۲	۰/۰۶۵	۰/۱۴۸
T5	ایجاد بورس بازی زمین و کمبود زمین باقیمت مناسب به دلیل سیاست‌های غلط زمین	۱/۲	۰/۰۶۱	۰/۱۲۰
T6	راکد ماندن پروژه‌ها به دلیل تغییر قیمت مصالح در طول ساخت پروژه	۲/۲۲	۰/۱۰	۰/۱۳۳
T7	تبدیل شدن تولید کننده به مصرف کننده به دلیل کم بودن اعضا	۲/۴۳	۰/۰۶۲	۰/۱۴۰
	جمع		۱	۱/۸۴

جدول شماره (۴): تدوین راهبردها

راهبردهای رقابتی (SO)	راهبردهای تنوع (ST)
<p>SO1: تشویق به عضو شدن در تعاونی‌ها با بالا بردن امتیاز و تسهیلات</p> <p>SO2: بالا بردن کیفیت پروژه با کمک بالا بردن حس مسئولیت اعضا</p> <p>SO3: پایین آوردن رانت و بورس بازی زمین با همکاری متقابل بین تعاونی با مناطق استان‌ها</p>	<p>ST1: بیشتر کردن تسهیلات و یا بالا بردن مبلغ تسهیلات پروانه برای تشویق به عضو شدن کارمندان در تعاونی</p> <p>ST2: ایجاد راه‌حل‌های جدید جهت استفاده کمتر از ابزارآلات غیرمدرن</p> <p>ST3: به دست آوردن زمین باقیمت مناسب با کمک مناطق مختلف شهرداری استان</p>
راهبردهای تهاجمی (WO)	راهبردهای تدافعی (WT)
<p>WO1: کم کردن استعمار اقتصادی و جذب سرمایه با کمک حس تعلق بین اعضا</p> <p>WO2: اعطای وام بانکی به تعاونی با سود پایین جهت تأمین سرمایه</p> <p>WO3: تشویق اعضا جهت پرداخت اقساط به موقع</p>	<p>WT1: جذب سرمایه‌گذاری دولتی و خصوصی جهت جبران کمبودهای مالی</p> <p>WT2: دادن تسهیلات متقابل به بانک‌ها جهت همکاری مانند اعطای واحد مسکونی به آن‌ها</p> <p>WT3: در نظر گرفتن نوسانات بازار و تورم حین ساخت و ساز</p>

جدول شماره (۵): ضریب نهایی استراتژی‌های تعیین شده

ضریب نهایی قوت	ضریب نهایی نقاط ضعف	ضریب نهایی فرصت	ضریب نهایی تهدید
۱/۱۲	۱/۵۳	۰/۸۰۳	۱/۰۴

جدول شماره (۶): برنامه ریزی کمی استراتژیک (اولویت بندی راهبردهای قابل قبول) تعاونی مسکن شهرداری اصفهان

راهبرد ارتقاء بهره‌وری تعاونی مسکن شهرداری اصفهان															امتیاز وزنی	عوامل داخلی و خارجی			
SO3	SO2		SO1		WO3		WO2		WO1		ST3		ST2				ST1		
جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت	امتیاز جذابیت	جمع امتیاز جذابیت			
۰/۲۹۶	۲	۰/۲۹۶	۲	۰/۲۹۶	۲	۰/۲۹۶	۲	۰/۲۹۶	۲	۰/۵۹۲	۴	۰/۴۴۴	۳	۰/۱۴۸	۱	۰/۱۴۸	۱	۰/۱۴۸	S1
۰/۵۹۴	۳	۰/۳۹۶	۲	۰/۵۹۴	۳	۰/۳۹۶	۲	۰/۵۹۴	۳	۰/۱۹۸	۱	۰/۱۹۸	۱	۰/۱۹۸	۱	۰/۳۹۶	۲	۰/۱۹۸	S2
۰/۳۵	۲	۰/۷	۴	۰/۵۲۵	۲	۰/۳۵	۳	۰/۱۷۵	۱	۰/۱۷۵	۱	۰/۱۷۵	۱	۰/۱۷۵	۱	۰/۳۵	۲	۰/۱۷۵	S3
۰/۱۷۳	۱	۰/۵۱۹	۳	۰/۱۷۳	۱	۰/۱۷۳	۱	۰/۱۷۳	۱	۰/۱۷۳	۱	۰/۳۴۶	۲	۰/۱۷۳	۱	۰/۱۷۳	۱	۰/۱۷۳	S4
۰/۶۳۲	۴	۰/۱۵۸	۱	۰/۳۱۶	۲	۰/۱۵۸	۱	۰/۱۵۸	۱	۰/۳۱۶	۲	۰/۱۵۸	۱	۰/۱۵۸	۱	۰/۱۵۸	۱	۰/۱۵۸	S5
۰/۳۶	۲	۰/۳۶	۲	۰/۴۸	۳	۰/۱۶	۱	۰/۳۲	۲	۰/۱۶	۱	۰/۳۲	۲	۰/۶۴	۴	۰/۳۲	۲	۰/۱۶	S6
۰/۳۳	۲	۰/۳۳	۲	۰/۳۳	۲	۰/۱۳۵	۱	۰/۱۳۵	۱	۰/۱۳۵	۱	۰/۱۳۵	۱	۰/۱۳۵	۱	۰/۱۳۵	۱	۰/۱۳۵	S7
۰/۱۴۳	۱	۰/۱۴۳	۱	۰/۱۴۳	۱	۰/۱۴۳	۱	۰/۲۸۶	۲	۰/۵۷۲	۴	۰/۱۴۳	۱	۰/۱۴۳	۱	۰/۲۸۶	۲	۰/۱۴۳	W1
۰/۱۲۹	۱	۰/۳۱۷	۳	۰/۱۲۹	۱	۰/۵۱۶	۴	۰/۱۲۹	۱	۰/۱۲۹	۱	۰/۲۵۸	۲	۰/۱۲۹	۱	۰/۲۵۸	۲	۰/۱۲۹	W2
۰/۱۲	۱	۰/۲۴	۲	۰/۳۶	۳	۰/۱۲	۱	۰/۲۴	۲	۰/۱۲	۱	۰/۱۲	۱	۰/۲۴	۲	۰/۱۲	۱	۰/۱۲	W3
۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۱	۰/۴۸۳	۳	۰/۳۲۲	۲	۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	۱	۰/۱۶۱	W4
۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۱	۰/۳۵۲	۲	۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	W5
۰/۲۹۲	۲	۰/۱۴۶	۱	۰/۴۳۸	۳	۰/۱۴۶	۱	۰/۴۳۸	۳	۰/۱۴۶	۱	۰/۱۴۶	۱	۰/۲۹۲	۲	۰/۱۴۶	۱	۰/۱۴۶	W6
۰/۲۷۶	۲	۰/۲۷۶	۲	۰/۱۳۸	۱	۰/۱۳۸	۱	۰/۱۳۸	۱	۰/۱۳۸	۱	۰/۲۷۶	۲	۰/۱۳۸	۱	۰/۱۳۸	۱	۰/۱۳۸	W7
۰/۳۱۲	۲	۰/۳۱۲	۲	۰/۳۱۲	۲	۰/۳۱۲	۲	۰/۳۱۲	۲	۰/۱۵۶	۱	۰/۳۱۲	۲	۰/۳۱۲	۲	۰/۳۱۲	۲	۰/۱۵۶	W8
۰/۲۹۶	۲	۰/۱۴۸	۲	۰/۲۹۶	۱	۰/۱۴۸	۲	۰/۲۹۶	۲	۰/۱۴۸	۱	۰/۲۹۶	۲	۰/۱۴۸	۱	۰/۲۹۶	۲	۰/۱۴۸	W9
۰/۲۵۲	۲	۰/۲۵۲	۲	۰/۱۲۶	۱	۰/۳۵۲	۲	۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	۱	۰/۲۵۲	۲	۰/۱۲۶	۱	۰/۱۲۶	W10
۰/۱۴۶	۱	۰/۴۳۸	۳	۰/۲۸۶	۲	۰/۲۸۶	۲	۰/۴۳۸	۳	۰/۱۲۶	۱	۰/۲۸۶	۲	۰/۲۸۶	۲	۰/۴۳۸	۳	۰/۱۴۶	W11
۰/۱۵۶	۱	۰/۱۵۶	۱	۰/۱۵۶	۱	۰/۱۵۶	۱	۰/۱۵۶	۱	۰/۱۵۶	۱	۰/۴۶۸	۳	۰/۳۱۲	۲	۰/۴۶۸	۳	۰/۱۵۶	O1
۰/۱۵۸	۱	۰/۳۱۶	۲	۰/۴۷۴	۳	۰/۱۵۸	۱	۰/۴۷۴	۳	۰/۱۵۸	۱	۰/۳۱۶	۲	۰/۳۱۶	۲	۰/۳۱۶	۲	۰/۱۵۸	O2
۰/۱۶۵	۱	۰/۳۳	۲	۰/۴۹۵	۳	۰/۱۶۵	۱	۰/۳۳	۲	۰/۱۶۵	۱	۰/۳۳	۲	۰/۳۳	۲	۰/۳۳	۲	۰/۱۶۵	O3
۰/۳۲۴	۲	۰/۳۲۴	۲	۰/۴۸۶	۳	۰/۱۶۲	۱	۰/۳۲۴	۲	۰/۱۶۲	۱	۰/۱۶۲	۱	۰/۱۶۲	۱	۰/۳۲۴	۲	۰/۱۶۲	O4
۰/۱۵۷	۱	۰/۱۵۷	۱	۰/۳۱۴	۲	۰/۱۵۷	۱	۰/۱۵۷	۱	۰/۱۵۷	۱	۰/۱۵۷	۱	۰/۳۱۴	۲	۰/۳۱۴	۲	۰/۱۵۷	O5
۰/۱۶۸	۱	۰/۱۶۸	۱	۰/۱۶۸	۱	۰/۳۳۶	۲	۰/۱۶۸	۱	۰/۳۳۶	۲	۰/۵۰۴	۳	۰/۳۳۶	۲	۰/۵۰۴	۳	۰/۱۶۸	T1
۰/۱۵۲	۱	۰/۱۵۲	۱	۰/۱۵۲	۱	۰/۱۵۲	۱	۰/۱۵۲	۱	۰/۱۵۲	۱	۰/۱۵۲	۱	۰/۱۵۲	۱	۰/۳۰۴	۲	۰/۱۵۲	T2
۰/۱۸	۱	۰/۱۸	۱	۰/۳۶	۲	۰/۱۸	۱	۰/۱۸	۱	۰/۳۶	۲	۰/۳۶	۲	۰/۱۸	۱	۰/۵۴	۳	۰/۱۸	T3
۰/۱۴۸	۱	۰/۲۹۶	۲	۰/۱۴۸	۱	۰/۲۹۶	۲	۰/۱۴۸	۱	۰/۱۴۸	۱	۰/۲۹۶	۲	۰/۱۴۸	۱	۰/۲۹۶	۲	۰/۱۴۸	T4
۰/۱۲	۱	۰/۱۲	۱	۰/۱۲	۱	۰/۱۲	۱	۰/۱۲	۱	۰/۱۲	۱	۰/۱۲	۱	۰/۱۲	۱	۰/۲۴	۲	۰/۱۲	T5
۰/۲۶۶	۲	۰/۲۶۶	۲	۰/۲۶۶	۲	۰/۱۳۳	۱	۰/۱۳۳	۱	۰/۱۳۳	۱	۰/۱۳۳	۱	۰/۱۳۳	۱	۰/۱۳۳	۱	۰/۱۳۳	T6
۰/۱۴	۱	۰/۲۸	۲	۰/۲۸	۲	۰/۲۸	۲	۰/۱۴	۱	۰/۲۸	۲	۰/۲۸	۲	۰/۱۴	۱	۰/۵۶	۴	۰/۱۴	T7
۷/۱۲۵	-	۸/۰۶۳	-	۸/۶۴۸	-	۶/۴۳۷	-	۷/۰۲۳	-	۶/۳۴۶	-	۷/۴۶۵	-	۶/۴۹۷	-	۸/۴۱۶	-		

جدول شماره (۷): اولویت بندی استراتژی های قابل اجرا جهت ارتقاء بهره‌وری تعاونی مسکن شهرداری اصفهان

رتبه	نمره جذابیت	استراتژی
۱	۸/۶۴۸	SO1: تشویق به عضو شدن در تعاونی ها با بالا بردن امتیاز و تسهیلات
۲	۸/۴۱۶	ST1: بیشتر کردن تسهیلات و یا بالا بردن مبلغ تسهیلات پروانه برای تشویق به عضو شدن کارمندان در تعاونی
۳	۸/۰۶۳	SO2: بالا بردن کیفیت پروژه با کمک بالا بردن حس مسئولیت اعضا
۴	۷/۴۶۵	ST3: به دست آوردن زمین باقیمت مناسب با کمک مناطق مختلف شهرداری استان
۵	۷/۱۲۵	SO3: پایین آوردن رانت و بورس بازی زمین با همکاری متقابل بین تعاونی با مناطق استانها
۶	۷/۰۲۳	WO2: اعطای وام بانکی به تعاونی با سود پایین جهت تأمین سرمایه
۷	۶/۴۹۷	ST2: ایجاد راه حل های جدید جهت استفاده کمتر از ابزارآلات غیر مدرن
۸	۶/۴۳۷	WO3: تشویق اعضا جهت پرداخت اقساط به موقع
۹	۶/۳۴۶	WO1: کم کردن استعمار اقتصادی و جذب سرمایه با کمک حس تعلق بین اعضا

تعاونی مسکن به راهبردهای تدافعی نزدیک تر است پس مسئولین باید سعی کنند نقاط ضعف و تهدید را از بین برده و تبدیل به فرصت کنند و به سوی این راهبردها گام بردارند. با کمک ماتریس QSPM اولویت های استراتژی های قابل اجرا جهت ارتقاء بهره‌وری تعاونی مسکن شهرداری اصفهان به شرح زیر است:

نتیجه گیری و پیشنهادات

امروزه مقوله مسکن یکی از بخش های پیشرو در هر اقتصادی است که توجه به آن علاوه بر تأثیرات ژرف اجتماعی، فرهنگی، به لحاظ اقتصادی نیز حائز اهمیت است و همانند موتور رشد و توسعه عمل می کند. تعاونی های مسکن برای حل مشکلات و معضلات مسکن - به خصوص اقشاری که توانایی خرید مسکن به صورت معمول را ندارند- به وجود آمده است. تأمین نیاز مسکن طی دهه های اخیر به عنوان یکی از مهم ترین معضلات و چالش های طبقات مختلف جامعه، به خصوص خانواده های کم درآمد در کشور مطرح بوده است. عواملی مانند افزایش جمعیت

تعاونی مسکن شهرداری با امتیاز ۰/۱۶۵-۳- ایجاد حس مسئولیت و تعلق به جهت همکاری میان اعضا با امتیاز ۰/۱۵۸ را کسب کردند.

در بخش تهدیدها به ترتیب: ۱- عدم اعتماد بانکها به تعاون به دلیل عقب افتاد اقساط با امتیاز ۰/۱۸۰- ۲- کمبود سرمایه که باعث راکد ماندن سرمایه و به تعویق افتادن پروژه های ساختمانی می شود با امتیاز ۰/۱۶۸-۳- نحوه نادرست مدیریت که مسبب مشکلات اجرایی پروژه ها می شود ۰/۱۵۸- که در مجموع امتیاز نهایی ۱/۶۸ را کسب کردند. در مرحله بعدی به تدوین استراتژی های رقابتی، تهاجمی، تدافعی و تنوع می پردازیم:

مجموع ضریب نهایی ۴/۵ است. میانگین نمره نهایی ۲/۵ است و هرچه عدد نمره نهایی به ۴ نزدیک تر باشد استراتژی های تعیین شده بسیار عالی است، در حالی که اگر عدد به دست آمده به ۱ نزدیک شود به معنی ضعیف بودن آن است. با توجه به این مبحث استراتژی های تعیین شده خوب است.

همان طور که در نمودار مشخص است راهبردهای

و ازدیاد تمایل به شهرنشینی که موجب افزایش تقاضا برای مسکن شده است، کاربرد مصالح کم‌دوام و وقوع سوانح غیرمترقبه و ویرانگر که موجب کاهش مسکن موجود گردیده است، بر این معضلات افزوده است. از این رو این پژوهش، باهدف ارائه راهکار مؤثر جهت ارتقاء بهره‌وری تعاونی مسکن کارکنان شهرداری اصفهان تدوین شده است. تعاونی مسکن کارکنان شهرداری اصفهان در سال ۱۳۵۸ باهدف تأمین مسکن کارکنان خود تأسیس شد. این تعاونی تا به حال پروژه‌های زیادی را به ثبت رسانده و چند پروژه در حال ساخت دارد. شرکت تعاونی مسکن کارکنان با چالش‌هایی روبه‌رو است که این پژوهش با ایجاد راهکارهایی در جهت از بین بردن این چالش‌ها برآمده است. تعداد اعضای تعاونی مسکن کارکنان شهرداری اصفهان کم است. این تعاونی برای جذب اعضا، تسهیلات پروانه هر کدام به ارزش ۳۵ میلیون تومان در نظر گرفته است. این تعاونی به دلیل تورم زیاد از کمبود سرمایه رنج می‌برد. در این بین نوسانات قیمت مصالح در حین اجرای پروژه مزید بر علت شده است. با این حال این تعاونی با شهرداری تمام مناطق اصفهان در تعامل است و این باعث شده که زمین مرغوب باقیمت مناسب برای تعاونی تهیه شود اما از طرفی به دلیل عدم پرداخت اقساط به‌موقع از طرف اعضا، متأسفانه روند تکمیل پروژه‌ها به‌کندی پیش می‌رود.

در این پژوهش، با کمک روش QSPM به تمام نقاط ضعف و قدرت و فرصت و تهدید پرداخته شد و توسط کارشناسان خبره امتیازدهی صورت گرفت. سپس با کمک روش AHP راهبردهای به دست آمده از این بررسی اولویت‌بندی شد که مهم‌ترین و در واقع مؤثرترین راهبرد تشویق به عضو شدن در تعاونی‌ها با بالا بردن امتیاز و تسهیلات می‌باشد.

فهرست منابع

- احمدی، کیومرث و اکبری، مجید و بوستان احمدی، وحید. (۱۳۹۹)، آینده پژوهی تقاضای مسکن در شرکت‌های تعاونی مسکن در ایران (مطالعه موردی: مسکن کارمندی و کارگری شهر سنندج)، فصلنامه چشم‌انداز شهرهای آینده، ۱ (۱)، ۸۶-۷۱.
- باقری منش، محمد، رفیعی، مصطفی و چهارمحالی، حسن. (۱۳۹۶)، شناسایی و تحلیل چالش‌های تعاونی‌های مسکن در ایران، (مطالعه موردی: تعاونی‌های مسکن نیروهای مسلح)، پنجمین کنفرانس بین‌المللی رویکردهای پژوهشی در علوم انسانی و مدیریت.
- بزم آمون، علی. (۱۳۸۶)، نحوه تشکیل و مدیریت تعاونی‌های مسکن مهر، تهران: نشر ونوس.
- شکرگزار، اصغر. (۱۳۸۲)، ارزیابی و تحلیل نقش تعاونی‌های مسکن در توسعه مسکن شهری، رساله دکتری، دانشگاه تربیت مدرس.
- فنی، زهره، بیرانوند زاده، مریم، سبحانی، نوبخت و سلطان‌زاده، اکبر. (۱۳۹۶)، تحلیل جایگاه تعاونی‌های مسکن در نظام برنامه‌ریزی مسکن در ایران، دو فصلنامه پژوهش‌های بوم‌شناسی شهری، ۹۶-۷۹.
- کرم زاده، رنگین نگار. (۱۳۹۳)، بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد اقتصادی شرکت‌های تعاونی مسکن: مطالعه موردی شهرستان دماوند سال ۹۱-۹۰، فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱۴۷-۱۱۵.
- کورنا، مات. (۱۳۸۰)، مسکن و تعاونی‌های مسکن، ترجمه محمود رجبی، ماهنامه تعاون، ۱۴-۱۸.
- موسایی، میثم و احمدی، امید علی. (۱۳۸۷)، بررسی عوامل اجتماعی اثرگذار بر موفقیت تعاونی‌های مسکن در ایران، ماهنامه علوم اجتماعی، مطالعات جامعه‌شناختی، ۳۷-۴۵.
- King, Peter & Aldershot, Ashgate. (2005), A social philosophy of housing Habitat International, Vol 29: 605 - 606