

تحلیل عملکرد شرکت‌های تعاونی تولید روستایی خودگردان استان همدان بر اساس الگوی SWOT

شاپور ظریفیان^۱ و مختار بهادری قزljه^{۲*}

۱. دانشیار دانشکده کشاورزی، دانشگاه تبریز

۲. کارشناس ارشد توسعه روستایی، دانشگاه تبریز

(تاریخ دریافت: ۹۱/۰۹/۰۸ - تاریخ تصویب: ۹۲/۰۲/۲۸)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تحلیل عملکرد تعاونی‌های تولید خودگردان استان همدان و ارائه راهبردهای مناسب برای توانمندی و پایداری آن‌ها انجام گرفته است که به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش‌شناسی، توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری تحقیق مشتمل بر اعضا، هیئت‌مدیره و مدیران عامل تعاونی‌های تولید با حداقل سه سال سابقه فعالیت و کارشناسان دولتی امور این تعاونی‌هاست. اطلاعات از ۲۴ کارشناس و ۳۶ مدیرعامل جمع‌آوری شد و سپس ۱۳ تعاونی در جهات جغرافیایی استان به تناسب انتخاب شدند. هیئت‌مدیره به تعداد ۶۵ نفر و حجم نمونه اعضا با استفاده از جدول مورگان به تعداد ۳۵۰ نفر مشخص و با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای با انتساب متناسب به طور تصادفی انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها به صورت اسنادی و میدانی بوده و علاوه بر مشاهده و مصاحبه از پرسشنامه استفاده شده است که صاحب‌نظران روایی صوری پرسشنامه را تأیید کردند. برای محاسبه پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد و ارقام حاصل (۰/۷۲ تا ۰/۸۳) قابل قبول بود. برای تحلیل داده‌ها از روش SWOT استفاده شد. بر اساس نتایج، کارشناس کشاورزی بودن مدیرعامل، فقدان الگوی مشخص برای ارزیابی عملکرد مدیران تعاونی، برخورداری از منابع آب و خاک مناسب و پایین بودن سطح سواد اعضا به ترتیب مهم‌ترین توانایی، ضعف، فرصت و تهدید این تعاونی‌ها هستند. در پایان، به منظور اصلاح کارکرد تعاونی‌های تولید و تناسب آن با اهداف پیشنهادهایی ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: تحلیل SWOT، خودگردانی، شرکت تعاونی تولید روستایی، عملکرد، همدان

مقدمه

عمل تعاونی‌های روستایی بازمی‌گردد. این قانون برای مقابله با مسائل ناشی از اجرای اصلاحات ارضی و با هدف اعمال مدیریتی واحد و تخصصی در جهت حداکثر بهره‌برداری از منابع آب و خاک، انجام کارهای زیربنایی، استفاده صحیح از نهاده‌ها و وسایل و ماشین‌آلات کشاورزی و افزایش تولید و درآمد سرانه کشاورزان روستایی و بهبود زندگی آنان تصویب

تشکیل و توسعه تعاونی‌های تولید روستایی یکی از مهم‌ترین سیاست‌های توسعه بخش کشاورزی و جامعه روستایی ایران در چهار دهه اخیر بوده است. پیشینه تشکیل این تعاونی‌ها به سال ۱۳۴۹ خورشیدی و تصویب قانون تعاونی‌کردن تولید و یکپارچگی اراضی با حفظ مالکیت فردی زارع در حوزه

سال ۱۳۵۲ با مدیریت عامل دولتی تشکیل شد و تا سال ۱۳۵۷ به فعالیت خود ادامه داد. در سال ۱۳۶۹، تجدید حیات تعاونی‌های تولید در استان مورد توجه قرار گرفت (Bahadori Ghezaljah, 2000) به طوری که تا سال ۱۳۹۰ در مجموع ۷۵ واحد با بیش از ۲۱ هزار نفر عضو در ۲۱۸ روستا و آبادی در مناطق مختلف استان تشکیل شد. مساحت کل اراضی مزروعی حوزه عمل این تعاونی‌ها بیش از ۲۹۱ هزار هکتار است که حدود ۱۵۸ هزار هکتار آن آبی و ۱۳۳ هزار هکتار آن نیز دیم است و نزدیک به ۳۰ درصد کل اراضی مزروعی، ۵۱ درصد از اراضی آبی و ۲۱ درصد از اراضی دیم استان در حوزه عمل این تعاونی‌ها قرار دارند (Office of Agricultural Systems Operation in Hamadan Province, 2112).

گفتنی است تا سال ۱۳۷۷ تمامی ۲۲ تعاونی تولید روستایی استان را مدیران عامل دولتی اداره می‌کردند و تا سال ۱۳۸۱ تنها سه واحد از ۲۵ تعاونی تولید استان خودگردان شدند؛ اما در سال ۱۳۸۲ با تشکیل ۹ تعاونی و افزایش شمار آن‌ها به ۳۴ واحد یکباره ۱۴ تعاونی تولید خودگردان شدند که این تعداد در سال ۱۳۸۳ به ۱۹ واحد افزایش یافت (Bahadori Ghezaljah, 2006). روند خودگردانی تعاونی‌ها در سه سال منتهی به سال ۱۳۸۷ کندتر شد، به طوری که از مجموع ۴۰ تعاونی تولید استان ۲۲ واحد آن خودگردان بودند؛ اما در سال‌های ۱۳۸۷ و ۱۳۸۸ تعداد ۳۵ تعاونی تولید دیگر به شکل خودگردان در مناطق مختلف استان تشکیل شد و به موازات آن ۱۵ واحد از تعاونی‌های غیر خودگردان، خودگردان شدند. در حال حاضر، ۷۲ واحد از ۷۵ تعاونی تولید روستایی استان خودگردان هستند (Office of Agricultural Systems Operation in Hamadan Province, 2112).

بی‌تردید، خوداتکایی و خودگردان‌بودن تعاونی‌ها ناشی از ماهیت آن‌هاست که در تمامی اصول راجدیل - به‌ویژه اصول استقلال، آزادی و اختیار - کاملاً هویداست (Najafi, 2002)؛ اما باید توجه داشت در بیشتر کشورهای جهان سوم روستاییان سال‌ها تحت سلطه ثروتمندان محلی بوده‌اند و این امر موجب کاهش قدرت تصمیم‌گیری و ابتکار و ایجاد نوعی روحیه وابستگی در امور مختلف در آن‌ها شده است. چنین وضعیتی اجازه رشد مهارت‌های سازمانی و رهبری را از روستاییان گرفته است، به طوری که امروزه نمی‌توانند پاسخ درستی به نیازهای مشارکت بدهند. در واقع، این روستاییان

شد (Abdollahi, 1999). بر اساس ماده یک قانون تعاونی‌کردن تولید و یکپارچه‌سازی اراضی تنها کشاورزان عضو تعاونی‌های روستایی مشمول این قانون هستند (Benar et al., 2012). این در حالی است که در جریان اصلاحات ارضی شرط واگذاری زمین به زارعان عضویت آنان در تعاونی روستایی بوده است (Mohajerani and Asgari, 2004; Taleb, 1998) که خود نشان از نوعی عضویت اجباری کشاورزان در این تعاونی‌ها دارد. علاوه بر این پیشتر با تشکیل سازمان مرکزی تعاونی روستایی تقریباً تمام اختیارات تعاونی‌های روستایی اخذ و به این سازمان واگذار شد و در واقع شرکت‌های تعاونی، دولتی شدند (Mohajerani and Asgari, 2004).

تجدید حیات تعاونی‌های تولید روستایی در دوران بعد از انقلاب نیز با کمک‌های بلاعوض و تسهیلات بانکی کم‌بهره، توأم با گسیل‌داشتن مدیران عامل و نیروهای فنی دولتی به این تعاونی‌ها همراه بود. بر این اساس، در اواخر دهه ۱۳۷۰ برای نخستین‌بار سیاست خودگردانی تعاونی‌های تولید از سوی دولت اتخاذ شد (Bureau of Farming Systemes, 2007) و در همین راستا دستورالعملی در سال ۱۳۸۲ خورشیدی از سوی وزیر جهاد کشاورزی صادر شد که هدف آن منطقی‌کردن حمایت‌ها، به‌ویژه حمایت‌های مالی، از تعاونی‌های تولید بود، به گونه‌ای که ضمن حفظ استقلال این شرکت‌ها و پرهیز از رابطه مستقیم مالی وزارت جهاد کشاورزی با آن‌ها، کمک دولت مطابق قانون تشکیل تعاونی‌های تولید در قالب اعتبارات بلاعوض یا وام صورت پذیرد. هدف از خودگردانی نیز تأکید بر استقلال مدیریتی این تعاونی‌ها بیان شد، به گونه‌ای که انتخاب و پرداخت حقوق و مزایای مدیرعامل توسط هیئت‌مدیره شرکت انجام گیرد و مدیرعامل در راستای انجام وظایف قانونی و اجرای مصوبه‌های هیئت‌مدیره با استقلال کامل امور شرکت را دنبال کند و پاسخگوی منافع اعضا باشد و هیچ‌گونه شائبه وابستگی به دولت احساس نشود (Bureau of Production, 2005). با وجود این، در هیچ‌یک از بندهای دستورالعمل به قابلیت و میزان آمادگی تعاونی‌های تولید به پذیرش خودگردانی توجه و تأکیدی نشد و در عمل نیز نه‌تنها از میزان حمایت‌های مالی و اعتباری دولت از این تعاونی‌ها کاسته شد، بلکه با الزامی‌شدن خودگردانی در سال‌های بعد از آن یکباره و در یک بازه زمانی کوتاه اداره امور این تعاونی‌ها به خود اعضای آن‌ها واگذار شد.

در استان همدان، نخستین تعاونی تولید روستایی در

تعاونی‌ها بر خدمات آبیاری، آموزش و ترویج کشاورزی، تهیه بذور و حفاظت مزرعه و تدارک خدمات گوناگون زراعی تمرکز دارند و نقش اندکی در آماده‌سازی زمین، تأمین کود و سم و بازاریابی و خدمات مالی ایفا می‌کنند و فقدان کارکنان کیفی و کمبود سرمایه مشکلی جدی در اغلب این تعاونی‌هاست (Mau Dung, 2011).

در ایران، نتایج برخی مطالعات در خصوص تعاونی‌های تولید روستایی در دهه ۱۳۵۰ خورشیدی که جملگی غیرخودگردان بودند، حکایت از عملکرد موفق این تعاونی‌ها در افزایش تولید و افزایش متوسط درآمد اعضا و توسعه مکانیزاسیون داشته (Norouzi, 1976) و به توفیق‌نداشتن نسبی آن‌ها در کاهش هزینه‌ها و جلوگیری از مهاجرت روستاییان اشاره می‌کند (Norouzi, 1977). مطالعات بعد از پیروزی انقلاب به طور عمده از دهه ۱۳۷۰ خورشیدی به بعد انجام گرفته‌اند؛ از جمله مطالعه تعاونی تولید اصفهانک، که کادر مدیریت آن از اعتبارات دولتی حقوق دریافت می‌کردند، نشان داد که فعالیت این تعاونی مطابق اساسنامه و آیین‌نامه‌های آن نبوده است اما اعضا با در نظر گرفتن اهدافی چون برخورداری از امکانات دولتی شایان توجه برای تأمین خدمات و نهاده‌های مورد نیاز خود به ابقای شرکت رأی داده‌اند (Azkia, 1996). در بررسی عملکرد تعاونی‌های تولید روستایی استان همدان نیز به موفقیت آن‌ها در زمینه توسعه مکانیزاسیون بهبود روش‌های آبیاری، افزایش بهره‌وری عوامل تولید و توزیع نهاده‌های مورد نیاز اعضا، به‌ویژه بذور اصلاح‌شده، اشاره شده است اما این تعاونی‌ها را در امر یکپارچه‌سازی اراضی و تبدیل نظام خرده‌مالکی به اشتراکی و انجام فعالیت‌های گروهی موفق ندانسته‌اند (Rouhani, 2000).

نتایج مطالعه‌ای در استان زنجان نشان می‌دهد که تعاونی‌های تولید به دلایلی همچون پایین بودن سطح سواد در منطقه، اطمینان‌نداشتن کشاورزان به دولت، عادت کردن مردم به واگذاری کارها به دولت، کمرنگ شدن اهداف اولیه تعاونی، استفاده از پرسنل فنی غیر ماهر و نبود بازاریابی مناسب برای فروش محصولات نتوانسته‌اند مشارکت کشاورزان را به نحو مطلوبی جلب کنند (Nejatian, 2000). بر مبنای نتایج تحقیقی در استان مازندران این تعاونی‌ها در زمینه یکپارچه‌سازی اراضی و ارائه خدمات پس از تولید عملکرد چندانی نداشته‌اند اما در توزیع نهاده‌های کود و سم مؤثر بوده‌اند (Darvishinia, 2001). بررسی

به حاشیه رانده شده‌اند و اعتماد به نفس آن‌ها کاهش یافته است و به دلیل ضعف و فقر بیشتر وقت و انرژی خود را صرف تأمین معاش می‌کنند و برایشان فرصت مشارکت وجود ندارد (Shabanali fami et al., 2005). مطالعات نیز نشان داده‌اند تعاونی‌ها در کشورهای جهان سوم شبه‌تعاونی‌هایی هستند که از طریق نهادهای دولتی از بالا تحت کنترل قرار می‌گیرند و تلاش برای خودگردانی آن‌ها به نتایج مثبتی منتهی نشده است (Verhagen, 1980).

مطالعات انجام‌گرفته در مورد تعاونی‌های تولید روستایی عمدتاً از نوع ارزشیابی است (Abdollahi, 1999) و فقر مطالعات راهبردی، که با لحاظ کردن عملکردهای مورد انتظار از تعاونی‌های تولید بعد از خودگردانی آن‌ها صورت گرفته باشد، کاملاً احساس می‌شود.

مطالعه‌ای در غرب سودان نشان داده است که تعاونی‌های کشاورزی موجب افزایش درآمد اعضای خود در مقایسه با کشاورزان غیر عضو شده‌اند (Abdolrahman and Smith, 1996) و بر اساس نتایج مطالعه‌ای در تانزانیا سیاست‌های مداخله‌گرانه دولت، نبود دموکراسی و استقلال و خودگردانی، فقدان ساختار سازمانی کارآمد و توانمندکردن اعضا از جمله علل موفق نبودن این تعاونی‌ها هستند (Benturaki, 2000). مطالعه‌ای در مصر نشان داد که تعاونی‌های کشاورزی توانایی اندکی در بسیج و به‌کارگیری منابع دارند، از فعالیت‌های آن‌ها سود اندکی متوجه کشاورزان شده و سطح رضایت‌مندی اعضا از فعالیت‌های تعاونی پایین است (Farhat Abdel, 2004). بر مبنای نتایج تحقیقی در تایلند نیز سطح رضایت‌مندی اعضا بسیار پایین بوده و از آن‌ها فقط در مقام یاری‌گری استفاده می‌شود و قدرت و کنترل اصلی در دست مدیران و غیر خودی‌هاست (Thongma, 2008).

مطالعه‌ای در عربستان نشان می‌دهد که این تعاونی‌ها با حمایت‌های دولتی شکل گرفته‌اند و اعضای آن‌ها آگاهی اندکی دارند و بیشتر آن‌ها در مجامع عمومی شرکت نمی‌کنند. کمبود ماشین‌آلات و فراهم‌نکردن تجهیزات تولیدی، خدمات مالی و بازاریابی از سوی تعاونی‌ها و دخالت‌کردن آن‌ها در صنایع روستایی از جمله مهم‌ترین مشکلات این تعاونی‌ها به شمار می‌رود (Alnafissa, 2009). نتایج مطالعه‌ای در ویتنام نیز نشان می‌دهد اغلب تعاونی‌های کشاورزی همان تعاونی‌های روستایی تغییر شکل یافته‌ای هستند که با سرمایه اندکی تشکیل شده‌اند. بسیاری از این

از طریق سرشماری انتخاب شدند؛ سپس ۱۳ تعاونی (۳۵ درصد جامعه آماری) در جهات جغرافیایی استان به تناسب و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعیین و هیئت‌مدیره تعاونی‌های منتخب به تعداد ۶۵ نفر با سرشماری انتخاب شدند. حجم نمونه اعضا با استفاده از جدول مورگان ۳۵۰ نفر تعیین و در ادامه اعضا با روش طبقه‌ای با انتساب متناسب به صورت تصادفی انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها و اطلاعات به روش اسنادی و میدانی بوده و در کار میدانی از مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه ساختارمند استفاده شده است. گویه‌های پرسشنامه مشتمل بر قوت‌ها و ضعف‌های عملکردی تعاونی‌های تولید روستایی و فرصت‌ها و تهدیدهای آن‌ها بود و از پاسخگویان خواسته شد شدت و ضعف هر یک از گویه‌ها را در یک طیف یک تا سه (برای اعضا و هیئت‌مدیره) و یک تا پنج (برای مدیران عامل و کارشناسان) گزینه‌ای درج کنند. روایی صوری پرسشنامه را صاحب‌نظران تأیید کردند و از روش آلفای کرونباخ برای برآورد پایایی آن استفاده شد که نتایج حاصل (۰/۷۲) تا (۰/۸۳) پایایی پذیرفته‌ای را نشان داد. در ادامه، به منظور جمع‌بندی نظرات گروه‌ها، نظرات مدیران عامل و کارشناسان با استفاده از نرم‌افزار SPSS به طیف سه‌گانه تبدیل شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها روش SWOT مورد استفاده قرار گرفت که روشی برای شناسایی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان (Hit et al., 2005) است. این روش مبتنی بر دو سری تجزیه و تحلیل است که گام نخست آن آنالیز عوامل داخلی و شامل بحث در مورد توانایی‌ها و ضعف‌ها مطابق با اهداف SWOT بوده و گام دوم آنالیز عوامل بیرونی است که بحث در مورد فرصت‌ها و تهدیدهای مربوط به آن‌ها را در بر می‌گیرد (Harfst et al., 2010). اطلاعات حاصل از این تحلیل را می‌توان به شکلی نظام‌مند در درون یک ماتریس نشان داد (Ulgen 2004) and Mirze. در ماتریس SWOT، راهبردهای چهارگانه‌ای شکل می‌گیرد. راهبرد S-O در پی فرصت‌هایی است که برای تقویت نظام مناسب هستند، راهبرد W-O به بازنگری ضعف‌ها به منظور پیگیری فرصت‌ها می‌پردازد، راهبرد S-T راهکارهایی را معرفی می‌کند که مدیر نظام با استفاده از توانایی‌ها آسیب‌پذیری از تهدیدهای بیرونی را کاهش دهد و بالاخره راهبرد W-T طرحی دفاعی برای پیشگیری ضعف‌های شرکت از حساسیت فزاینده به تهدیدهای بیرونی ایجاد می‌کند (Chang, 2006).

در این تحقیق، پس از تعیین میزان اهمیت (شدت و

دیگری نیز نشان داده است که وابستگی این نهادها به دستگاه دولت و چیرگی پنداشت‌های نامشارکت‌جویانه نزد تمام طرف‌های درگیر مهم‌ترین موانع موجود در برابر افزایش اثربخشی تعاونی‌ها در فرایند توسعه پایدار روستایی هستند (Masoumi, 2007). این در حالی است که بر اساس نتایج تحقیقی در استان فارس میانگین کارایی اقتصادی تعاونی‌های تولید خودگردان بیشتر از تعاونی‌های تولید با مدیریت دولتی بوده است (Shajari et al., 2009).

مطالعه تعاونی تولید روستایی سبزدشت با استفاده از تحلیل SWOT نشان داده است که افزایش تعداد اعضا، حمایت‌های دولت از تعاونی (به‌ویژه در ابتدای تأسیس آن)، ارائه آموزش‌های مفید به اعضا و هیئت‌مدیره، مکانیزه‌شدن فرایند تولید و حفظ محیط زیست از جمله قوت‌های تعاونی و فقدان تجربه حرفه‌ای کارشناس فنی تعاونی، نبود تخصص مدیریت، فقدان تجربه عملی در روش‌های نوین تولید و ضعف در همکاری بین گروهی از جمله ضعف‌های آن است؛ همچنین حمایت قانونی از توسعه تعاون، تسهیل ارتباطات کشاورزان، امکان ارائه خدمات مکانیزاسیون و گسترش فعالیت‌های نوین بازاریابی برخی فرصت‌های این تعاونی و بی‌سوادی و کم‌سوادی کشاورزان، خردی اراضی، کمبود منابع مالی و توان فنی کشاورزان، کمبود سرمایه تعاونی و اعتبارات تخصیصی به آن، ناکافی بودن امکانات مکانیزاسیون، سهل‌انگاری دولت در مدیریت الگوی بهینه کشت و نهادینه‌نکردن فرهنگ تعاون در میان کشاورزان برخی تهدیدهای پیش روی این تعاونی است (Fatemi and Jafari, 2011). پژوهش حاضر در پی یافتن پاسخ به این پرسش اساسی انجام گرفته است که به لحاظ عملکردی توانایی‌ها و ضعف‌های داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی تعاونی‌های تولید خودگردان کدامند و در ارتباط با تشکیل، توسعه و توانمندسازی آن‌ها کدام راهبردهای مقتضی را می‌توان اتخاذ کرد.

روش تحقیق

این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ روش‌شناسی، توصیفی - تحلیلی بوده و به صورت پیمایشی در استان همدان انجام گرفته است. جامعه آماری شامل اعضا، هیئت‌مدیره و مدیران عامل تعاونی‌های تولید خودگردان با حداقل سه سال سابقه فعالیت و نیز کارشناسان دولتی دست‌اندرکار این تعاونی‌هاست. مدیران عامل ۳۶ نفر و کارشناسان دولتی ۲۴ نفر

است. از سوی دیگر، "فقدان الگوی مشخص برای ارزیابی عملکرد مدیران تعاونی های تولید خودگردان" مهم ترین ضعف آنهاست. "ضعف در مشارکت و اثربخشی تعاونی های تولید در توسعه کشاورزی منطقه" - که در تحقیق Farhat abdel (2004) نیز مورد اشاره بود- دومین ضعف مهم است و سومین آن نیز به "بی بهره گی هیئت مدیره تعاونی ها از دانش، تخصص و مهارت کافی برای مدیریت" مربوط است.

ب) سنجش عوامل بیرونی

بر اساس نتایج حاصل از بررسی عوامل برون سازمانی (جدول ۲) در زمینه فرصت ها به لحاظ اهمیت، "برخورداری حوزه عمل تعاونی های تولید از منابع آب و خاک مناسب" در رتبه نخست، "حمایت دولتی و اعطای امتیازات خاص به تعاونی ها" - که Azkia (1996)، (2009) Alnafissa و Fatemi and Jafari (2011) نیز در نتایج تحقیق خود به آن اشاره داشته اند- در رتبه دوم و "تسهیل روابط تعاونی ها با دیگر نهادها، سازمان ها و مراکز دولتی و غیر دولتی از طریق بخش دولتی متولی امور تعاونی های تولید" رتبه سوم اهمیت را به خود اختصاص داده است.

ضعف) هریک از مؤلفه های عناصر تحلیل از سوی پاسخگویان، آماره های میانگین، انحراف معیار و ضریب تغییرات آنها محاسبه و اولویت بندی شدند؛ سپس با جمع بندی نظرات همه گروه ها در قالب عناصر چهارگانه تحلیل SWOT و محاسبه ضریب تغییرات هریک و مقایسه آنها با یکدیگر ماتریس SWOT تشکیل و تحلیل شد و در پایان راهبردهای ممکن و مؤثر در خصوص توسعه و توانمندسازی این شرکت ها ارائه شد.

نتایج و بحث

الف) سنجش عوامل درونی

نتایج حاصل از سنجش محیط داخلی در جدول ۱ منعکس شده اند. از یک سو، در حوزه توانایی ها "به کارگیری کارشناس کشاورزی در مدیریت عامل تعاونی" به لحاظ اهمیت در رتبه نخست و "برگزاری مجامع عمومی سالانه" در رتبه دوم قرار دارد. "عملکرد مؤثر تعاونی در تأمین نهاده های کشاورزی مورد نیاز اعضا" - که با نتایج تحقیقات (1996) Rouhani, Azkia (1998)، (2001) Darvishinia و (2011) Mao Dung مطابقت دارد، در رتبه سوم اهمیت

جدول ۱. رتبه بندی قوت ها و ضعف های عملکردی تعاونی های تولید روستایی خودگردان از دیدگاه چهار گروه مشارکت کننده در تحقیق

رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین*	ضعف ها	شناسه	رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین*	قوت ها	شناسه
۲۶	۰/۱۵۲۸	۰/۴۸۲	۱/۸۲۵	ضعف عملکرد در افزایش مسئولیت پذیری اعضا در مورد تعاونی	W01	۶	۰/۰۵۴۶	۰/۱۴۱	۲/۵۹۰	ایجاد رضایت مندی شغلی اعضا	S01
۵	۰/۰۷۴۶	۰/۱۲۸	۱/۸۵۳	ضعف عملکرد در افزایش آگاهی اعضا از اصول و فلسفه شکل گیری تعاونی	W02	۷	۰/۰۵۹۱	۰/۱۲۸	۲/۵۱۳	ارتقای سطح رفاه عمومی در روستا	S02
۱۳	۰/۱۰۰۹	۰/۱۶۹	۱/۶۷۰	ضعف عملکرد در جلب اعتماد کافی اعضا به تعاونی	W03	۸	۰/۰۶۶۲	۰/۱۶۱	۲/۴۲۵	برقراری ارتباط و مشارکت بین اعضا	S03
۲۰	۰/۱۳۶۹	۰/۳۰۷	۲/۳۴۰	کمبود سرمایه و توان مالی تعاونی	W04	۱۵	۰/۰۹۳۱	۰/۲۲۸	۲/۴۳۰	انگیزش تمایل در کشاورزان عضو به نوگرایی	S04
۲۱	۰/۱۳۷۰	۰/۲۵۶	۱/۸۷۰	نداشتن موفقیت مطلوب در افزایش سرمایه (سهام اعضا)	W05	۹	۰/۰۷۳۱	۰/۱۸۲	۲/۴۹۸	افزایش درآمد اعضا	S05
۹	۰/۰۸۶۲	۰/۱۷۵	۲/۳۰۰	تأمین نکردن تسهیلات مورد نیاز اعضا	W06	۱۲	۰/۰۸۲۲	۰/۲۰۳	۲/۴۷۵	افزایش بهره وری عوامل تولید	S06
۱۵	۰/۱۰۸۵	۰/۲۲۹	۲/۱۱۳	پرداخت نکردن مستقیم سود سهام به اعضا	W07	۱۹	۰/۰۹۸۷	۰/۲۲۴	۲/۴۶۵	افزایش کارایی اقتصادی تعاونی بعد از خودگردانی	S07

ادامهٔ جدول ۱. رتبه‌بندی قوت‌ها و ضعف‌های عملکردی تعاونی‌های تولید روستایی خودگردان از دیدگاه چهار گروه مشارکت‌کننده در تحقیق

رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین *	ضعف‌ها	شناسه	رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین *	قوت‌ها	شناسه
۲۳	۰/۱۳۳۴	۰/۲۹۲	۲/۰۳۵	کم توجهی به سازوکار بازار آزاد	W ₀₈	۱۴	۰/۰۸۵۲	۰/۲۰۷	۲/۴۲۸	کاهش هزینه‌های تولید	S ₀₈
۸	۰/۰۸۲۵	۰/۱۴۵	۱/۸۵۳	دخالت نکردن در تعیین الگوی کشت	W ₀₉	۲۷	۰/۱۱۲۴	۰/۲۴۶	۲/۱۸۸	ایجاد فرصت‌های شغلی جدید در منطقه	S ₀₉
۶	۰/۰۷۶۳	۰/۱۶۱	۲/۱۰۸	فقدان امکانات مکانیزه و خودروبی مناسب	W ₁₀	۱۸	۰/۰۹۸۴	۰/۲۴۷	۲/۵۱۳	افزایش عملکرد محصولات کشاورزی	S ₁₀
۲۲	۰/۱۴۰۵	۰/۳۰۲	۲/۱۵۰	نداشتن فعالیت مؤثر در زمینهٔ صنایع روستایی	W ₁₁	۲۲	۰/۱۰۱۷	۰/۲۶۲	۲/۵۷۳	توسعهٔ مکانیزاسیون در منطقه	S ₁₁
۲	۰/۰۵۶۸	۰/۰۹۶	۱/۶۹۰	قابل توجه نبودن مشارکت و اثربخشی تعاونی در توسعهٔ کشاورزی منطقه	W ₁₂	۲۵	۰/۱۰۸۱	۰/۲۷۴	۲/۵۴۰	افزایش آگاهی و مهارت فنی و تخصصی کشاورزان	S ₁₂
۱۹	۰/۱۲۰۹	۰/۲۵۴	۲/۱۰۳	ایفای نقش نکردن در بازاریابی و فروش محصولات اعضا	W ₁₃	۲۸	۰/۱۱۷۸	۰/۲۸۰	۲/۳۸۰	ایفای نقش در حفظ و پایداری محیط زیست (پایداری زیست محیطی)	S ₁₃
۱۲	۰/۰۹۹۰	۰/۱۹۸	۲/۰۰۵	تأمین نکردن به موقع امکانات مکانیزاسیون مورد نیاز اعضا	W ₁₄	۱۷	۰/۰۹۵۸	۰/۲۳۴	۲/۳۳۸	ایفای نقش بیشتر در توسعه کشاورزی در مقایسه با واحدهای خرد و مشاع‌ها	S ₁₄
۷	۰/۰۷۸۷	۰/۱۴۷	۱/۸۷۳	رضایت‌بخش نبودن فعالیت‌های آموزشی و ترویجی	W ₁₅	۲۳	۰/۱۰۲۲	۰/۲۴۳	۲/۳۷۸	انجام عملیات زیربنایی	S ₁₅
۴	۰/۰۶۳۴	۰/۰۹۷	۱/۵۲۸	برخورداري اندک مدیرعامل از تجربه و تخصص مدیریتی لازم	W ₁₆	۵	۰/۰۴۹۴	۰/۱۱۶	۲/۳۵۳	احداث انبار چند منظوره	S ₁₆
۱۰	۰/۰۹۵۷	۰/۱۷۸	۱/۸۶۰	تمایل اندک مدیران تعاونی به مشارکت اعضا در امور مدیریتی تعاونی	W ₁₇	۲	۰/۰۴۱۱	۰/۱۱۲	۲/۷۳۳	تأمین نهاده‌های ضروری مورد نیاز اعضا	S ₁₇
۲۴	۰/۱۴۵۶	۰/۳۱۶	۲/۱۷۰	تمایل مدیران تعاونی به وابستگی به دولت	W ₁₈	۱۶	۰/۰۹۵۳	۰/۲۳۱	۲/۴۲۸	ارائه خدمات آموزشی و ترویجی به اعضا	S ₁₈
۱۱	۰/۰۹۶۱	۰/۲۱۲	۲/۳۰۸	تأمین نیروی فنی و متخصص کافی برای تعاونی	W ₁₉	۲۰	۰/۰۹۹۵	۰/۲۵۳	۲/۵۳۳	ارائه خدمات بیمه تأمین اجتماعی به اعضا	S ₁₉
۱۶	۰/۱۱۰۳	۰/۲۱۵	۱/۹۵۳	برخورداري اندک کارکنان فنی تعاونی از دانش و مهارت لازم	W ₂₀	۱۱	۰/۰۸۱۲	۰/۲۰۵	۲/۵۲۰	گسترش بیمه محصولات کشاورزی در حوزه عمل تعاونی	S ₂₀
۱۷	۰/۱۱۱۴	۰/۲۰۹	۱/۸۷۵	موفق نبودن تعاونی در تولید جمعی (تعاونی کردن تولید)	W ₂₁	۲۶	۰/۱۰۹۹	۰/۲۲۶	۲/۳۳۵	خودگردانی و ایفای نقش نکردن مستقیم دولت در مدیریت تعاونی	S ₂₁
۱۸	۰/۱۱۶۳	۰/۱۹۴	۱/۶۶۸	اطلاع‌رسانی نکردن به موقع و دقیق در مورد فعالیت‌های تعاونی به اعضا	W ₂₂	۲۱	۰/۱۰۰۹	۰/۲۳۴	۲/۳۱۵	تمرکز فعالیت‌های تعاونی بر روی اعضا	S ₂₂
۲۷	۰/۱۶۹۲	۰/۲۹۱	۱/۸۱۸	روزمرگی و فقدان برنامه‌ریزی در تعاونی	W ₂₃	۴	۰/۰۴۳۳	۰/۱۱۷	۲/۶۴۰	جلب عضویت قریب به اتفاق کشاورزان روستاهای حوزه عمل	S ₂₃
۲۵	۰/۱۵۱۶	۰/۲۹۰	۱/۹۱۵	سازماندهی نکردن اعضا در قالب گروه‌ها	W ₂₄	۱۰	۰/۰۷۸۰	۰/۱۹۵	۲/۵۰۵	برخورداري از دفتر کار مناسب	S ₂₄

ادامه جدول ۱. رتبه بندی قوتها و ضعفهای عملکردی تعاونیهای تولید روستایی خودگردان از دیدگاه چهار گروه مشارکت کننده در تحقیق

رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین*	ضعفها	شناسه	رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین*	قوتها	شناسه
۱۴	۰/۰۳۳۹	۰/۰۲۲۳	۲/۱۵۰	موکول شدن تشکیل مجامع عمومی به نوبت دوم با مشارکت تعداد اندکی از اعضا	W ₂₅	۱	۰/۰۱۶۳	۰/۰۴۴	۲/۶۹۰	به کارگیری کارشناس کشاورزی برای مدیریت عامل	S ₂₅
						۲	۰/۰۳۸۶	۰/۱۰۱	۲/۶۱۵	برگزاری مجامع عمومی سالانه	S ₂₆
۲	۰/۰۶۱۹	۰/۱۲۲	۱/۹۷۰	برخورداری اندک هیئت مدیره از دانش، تخصص و مهارت کافی برای مدیریت تعاونی	W ₂₆	۲۰	۰/۱۵۷۸	۰/۳۶۴	۲/۳۰۸	همکاری با پژوهشگران	S ₂₇
						۲۴	۰/۱۰۷۱	۰/۲۷۷	۲/۵۸۳	برخورداری تعاونی از جایگاه بالاتر نسبت به دیگر تشکلهای روستایی	S ₂₈
۱	۰/۰۴۶۵	۰/۰۹۹	۲/۱۲۵	فقدان الگوی مشخص برای ارزیابی عملکرد مدیران تعاونیها	W ₂₇	۱۴	۰/۰۸۱۸	۰/۲۲۰	۲/۵۹۳	مشارکت مدیر عامل تعاونی در جلسات تصمیم گیری بخش کشاورزی منطقه	S ₂₉
						۲۹	۰/۱۲۰۵	۰/۳۰۶	۲/۵۴۳	کاهش مراجعات اعضا به مراکز دولتی	S ₃₀

* میانگین از ۳ منبع یافته های تحقیق

جدول ۲. رتبه بندی فرصت ها و تهدیدهای تعاونیهای تولید روستایی خودگردان از دیدگاه چهار گروه مشارکت کننده در تحقیق

رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین*	تهدیدها	شناسه	رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین*	فرصت ها	شناسه
۱	۰/۰۱۹۳	۰/۰۵۱	۲/۶۵۳	پایین بودن سطح سواد اعضا	T ₀₁	۱۳	۰/۰۶۵۸	۰/۱۶۰	۲/۳۲۸	حفظ مالکیت خصوصی و حقوق ناشی از آن	O ₀₁
۲۵	۰/۰۹۴۴	۰/۲۱۷	۲/۳۰۵	کافی نبودن فعالیت های سازمانها به منظور آشنایی کامل اعضا با اصول و فرهنگ تعاون	T ₀₂	۱۴	۰/۰۷۴۹	۰/۱۷۸	۲/۳۸۰	امکان مشارکت کشاورزان در تصمیم گیری ها و تعیین راهبردهای توسعه کشاورزی	O ₀₂
۱۵	۰/۰۶۷۴	۰/۱۶۸	۲/۴۹۳	بالا بودن میانگین سنی کشاورزان عضو	T ₀₃	۷	۰/۰۵۰۳	۰/۱۲۸	۲/۵۵۰	تمایل کشاورزان به عضویت	O ₀₃
۱۳	۰/۰۶۵۱	۰/۱۵۶	۲/۳۹۰	اختلافات قومی و درونی بین روستاییان حوزه عمل تعاونی	T ₀₄	۱۵	۰/۰۷۵۷	۰/۱۸۳	۲/۳۷۸	امکان مشارکت جوانان و زنان روستایی در توسعه منطقه	O ₀₄
۱۰	۰/۰۵۱۳	۰/۱۲۰	۲/۳۴۸	بالا بودن میزان ریسک در بخش کشاورزی	T ₀₅	۵	۰/۰۴۰۴	۰/۱۰۶	۲/۶۱۸	موقعیت جغرافیایی مناسب محل تعاونیها	O ₀₅
۲۷	۰/۱۱۳۳	۰/۳۳۷	۲/۰۹۳	عادت دادن تعاونیها به دریافت کمک مالی و یارانه دولتی	T ₀₆	۲	۰/۰۲۱۳	۰/۰۴۸	۲/۳۴۸	حمایت دولت و اعطای امتیازات خاص به تعاونیها	O ₀₆
۹	۰/۰۴۹۱	۰/۱۲۷	۲/۵۱۵	کاهش کمکهای بلاعوض دولت به تعاونیها بعد از خودگردانی آنها	T ₀₇	۱۱	۰/۰۶۳۶	۰/۱۶۲	۲/۵۴۳	افزایش سرمایه گذاری دولت در بخش روستایی و کشاورزی منطقه	O ₀₇

ادامهٔ جدول ۲. رتبه‌بندی فرصت‌ها و تهدیدهای تعاونی‌های تولید روستایی خودگردان از دیدگاه چهار گروه مشارکت‌کننده در تحقیق

رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین*	تهدیدها	شماره	رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین*	فرصت‌ها	شماره
۱۲	۰/۰۵۶۹	۰/۱۴۸	۲/۵۹۸	افزایش قیمت حامل‌های انرژی و نهاده‌های کشاورزی	T ₀₈	۸	۰/۰۵۳۷	۰/۱۱۵	۲/۱۳۵	اختصاص اعتبارات سالانه به تعاونی‌های تولید از سوی دولت	O ₀₈
۲۰	۰/۰۸۰۶	۰/۱۸۶	۲/۳۱۰	توجه دولت به کشت برخی از محصولاتی که با منافع تعاونی‌ها هماهنگ نیست	T ₀₉	۱	۰/۰۱۹۲	۰/۰۴۸	۲/۴۸۸	برخورداري حوزه عمل تعاونی‌ها از منابع آب و خاک مناسب	O ₀₉
۱۹	۰/۰۷۵۱	۰/۱۶۸	۲/۳۳۵	کافی نبودن اقدامات دولت در زمینهٔ تدوین و مدیریت الگوی بهینهٔ کشت	T ₁₀	۱۶	۰/۰۸۰۰	۰/۲۰۵	۲/۵۶۸	افزایش حضور کارشناسان کشاورزی در میان کشاورزان عضو تعاونی‌ها	O ₁₀
۲	۰/۰۲۲۴	۰/۰۶۷	۲/۸۴۳	تهدید پایداری فعالیت‌های تعاونی ناشی از خشکسالی و کاهش منابع آب	T ₁₁	۶	۰/۰۴۲۲	۰/۱۱۱	۲/۶۲۵	مناسب بودن روستاهای حوزه عمل تعاونی برای اجرای طرح‌های خاص کشاورزی	O ₁₁
۸	۰/۰۴۴۷	۰/۱۱۴	۲/۵۵۸	کافی نبودن اعتبارات تخصیصی دولت برای یکپارچه‌سازی اراضی تعاونی‌ها	T ₁₂	۱۷	۰/۰۸۲۷	۰/۱۸۷	۲/۲۵۸	فراهم بودن امکانات جدید برای بازاریابی محصولات کشاورزی	O ₁₂
۴	۰/۰۳۲۷	۰/۰۹۰	۲/۷۶۵	مقررات سخت‌گیرانه و طولانی بودن فرایند اخذ تسهیلات بانکی برای اجرای طرح	T ₁₃	۲۱	۰/۱۰۶۱	۰/۲۵۷	۲/۴۲۵	بالا بودن اثربخشی فعالیت‌های آموزشی و ترویجی در حوزه عمل تعاونی‌های تولید	O ₁₃
۱۱	۰/۰۵۱۸	۰/۱۳۲	۲/۵۵۴	کمبود عمومی و تأمین نکردن به‌موقع نهاده‌های کلیدی مورد نیاز	T ₁₄	۲۲	۰/۱۰۸۷	۰/۲۶۰	۲/۳۹۳	پوشش بیشتر فعالیت‌های آموزشی و ترویجی در حوزه عمل تعاونی‌های تولید	O ₁₄
۲۲	۰/۰۸۴۱	۰/۳۱۵	۲/۵۵۳	واگذاری برخی خدمات مرتبط با وظایف تعاونی‌ها به دیگر مؤسسات و شرکت‌ها	T ₁₅	۴	۰/۰۳۹۱	۰/۰۹۶	۲/۴۵۰	اعطای کارگزاری و پیمانکاری برخی خدمات به تعاونی‌های تولید	O ₁₅
۶	۰/۰۳۷۹	۰/۱۰۴	۲/۸۳۸	جابه‌جایی‌های بی‌درپی در جایگاه سازمانی بخش دولتی متولی امور تعاونی‌های تولید	T ₁₆	۱۰	۰/۰۶۰۳	۰/۱۴۹	۲/۴۸۰	تمایل سازمان‌های دولتی و خصوصی به ارتباط با روستاییان از طریق تعاونی‌های تولید	O ₁₆
۲۱	۰/۰۸۳۰	۰/۱۹۹	۲/۳۹۳	متناسب نبودن جایگاه بخش دولتی متولی امور تعاونی‌های تولید با وظایف و مسئولیت‌های آن‌ها در قبال تعاونی‌ها	T ₁₇	۱۲	۰/۰۶۵۱	۰/۱۵۴	۲/۳۶۳	ایفای نقش هدایتی و نظارتی دولت بر عملکرد تعاونی‌های تولید	O ₁₇
۱۸	۰/۰۷۳۹	۰/۱۹۱	۲/۵۸۸	تدوین نکردن برنامه جامع و بلندمدت برای توسعهٔ تعاونی‌های تولید	T ₁₈	۴	۰/۰۳۱۶	۰/۰۷۸	۲/۴۷۳	تسهیل روابط تعاونی‌ها با دیگر سازمان‌ها از طریق بخش دولتی متولی امور تعاونی‌ها	O ₁₈
۱۶	۰/۰۶۹۸	۰/۱۵۶	۲/۲۴۰	توجه نکردن مطلوب اعضای تعاونی‌های تولید در مورد وظایف و اهداف این تعاونی‌ها	T ₁₉	۱۹	۰/۰۹۳۲	۰/۱۸۷	۲/۰۰۸	امکان ارتباط تعاونی‌ها با انواع شرکت‌ها و اشخاص حقیقی از طریق اتحادیه	O ₁₉
۱۴	۰/۰۶۵۵	۰/۱۶۹	۲/۵۷۳	کم‌رنگ شدن اهداف اصلی تعاونی‌های تولید	T ₂₀	۳۳					

ادامه جدول ۲. رتبه بندی فرصت ها و تهدیدهای تعاونی های تولید روستایی خودگردان از دیدگاه چهار گروه مشارکت کننده در تحقیق

رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین*	تهدیدها	شماره	رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین*	فرصت ها	شماره
۲۸	۰/۱۴۵۲	۰/۳۱۳	۲/۱۵۵	وجود برخی ناهماهنگی و تداخل وظایف میان تعدادی از مراکز دولتی و تعاونی ها	T ₂₁	۱۸	۰/۱۳۲۱	۰/۲۸۷	۲/۱۷۰	وجود اتحادیه تعاونی های تولید	O ₂₀
۱۷	۰/۰۷۳۸	۰/۱۶۴	۲/۲۲۵	نبود مرجعی قاطع برای حل اختلافات احتمالی میان مؤسسات دولتی و تعاونی ها	T ₂₂	۲۰	۰/۰۹۲۰	۰/۲۱۷	۲/۳۶۵	انجام امور حسابرسی تعاونی های تولید توسط اتحادیه	O ₂₁
۴	۰/۰۳۳۹	۰/۰۸۲	۲/۴۲۰	نبود رابطه مشارکتی واقعی میان دولت و تعاونی ها	T ₂₃	۲۳	۰/۰۹۲۴	۰/۲۱۳	۲/۳۰۵	وجود حمایت های قانونی متعدد برای توسعه تعاونی های تولید	O ₂₂
۲۳	۰/۰۹۲۴	۰/۲۱۳	۲/۳۰۵	عادت کردن اعضا (کشاورزان) به واگذاری تصدی امور به دولت	T ₂₄	۷	۰/۰۴۰۲	۰/۰۹۷	۲/۴۲۵	علاقه مندی پژوهشگران به مطالعه در حوزه عمل تعاونی های تولید	O ₂₃
۷	۰/۰۴۰۲	۰/۰۹۷	۲/۴۲۵	کم توجهی به آموزش مدیران تعاونی ها	T ₂₅	۲۶	۰/۱۰۷۱	۰/۲۶۵	۲/۴۷۸	شناسخت کافی مدیران و کارکنان دولتی مرتبط با امور روستاها از تعاونی های تولید	
۲۶	۰/۱۰۷۱	۰/۲۶۵	۲/۴۷۸	نقش اصلی دولت در تشکیل تعاونی ها	T ₂₆	۲۴	۰/۰۹۳۴	۰/۲۱۹	۲/۳۴۳	دولتی و متمرکز بودن نظام برنامه ریزی برای تعاونی ها و فقدان همه جانبه نگری	
۲۴	۰/۰۹۳۴	۰/۲۱۹	۲/۳۴۳	دولتی و متمرکز بودن نظام برنامه ریزی برای تعاونی ها و فقدان همه جانبه نگری	T ₂₇	۵	۰/۰۳۴۴	۰/۰۸۵	۲/۴۸۵	شناخت کافی مدیران و کارکنان دولتی مرتبط با امور روستاها از تعاونی های تولید	
۵	۰/۰۳۴۴	۰/۰۸۵	۲/۴۸۵	شناخت کافی مدیران و کارکنان دولتی مرتبط با امور روستاها از تعاونی های تولید	T ₂₈						

* میانگین از ۳ منبع: یافته های تحقیق

منطقه "به ترتیب دومین و سومین عامل مهم در حوزه تهدیدها رتبه بندی شده اند.

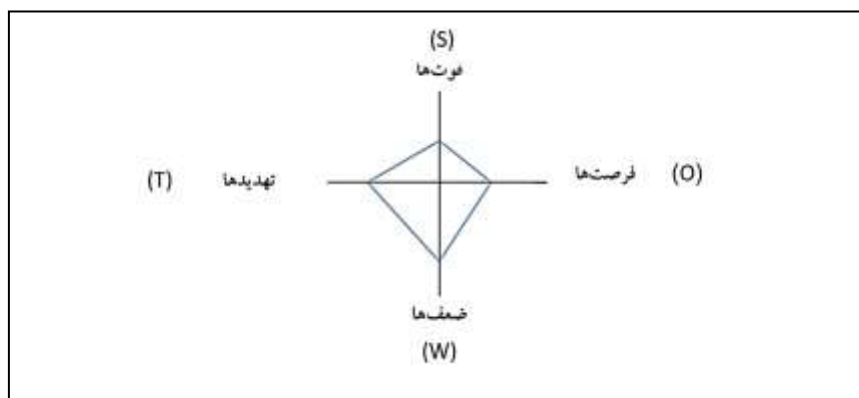
با جمع بندی نتایج مندرج در جدول های فوق جدول ۳ حاصل می شود که بر اساس آن می توان ناحیه استقرار پذیری راهبردی عملکرد تعاونی های تولید روستایی خودگردان استان همدان را مطابق شکل ۱ تعیین کرد.

از سوی دیگر، "پایین بودن سطح سواد کشاورزان عضو" مهم ترین تهدید این تعاونی ها شناخته شده که در نتایج تحقیق Fatemi and Jafari (2011) نیز مورد اشاره بوده است. "خشکسالی های پی در پی و خطر کاهش منابع آب" و نیز "وجود مقررات سخت گیرانه و طولانی بودن فرایند اخذ تسهیلات بانکی برای اجرای طرح های توسعه کشاورزی در

جدول ۳. جمع بندی عناصر تحلیل SWOT عملکرد شرکت های تعاونی تولید روستایی خودگردان مورد مطالعه

میانگین	انحراف معیار	ضریب تغییرات	میانگین	انحراف معیار	ضریب تغییرات
۲/۴۷۴	۰/۱۳۲	۰/۰۵۳	۱/۹۴۳	۰/۱۹۰	۰/۰۹۸
۲/۳۸۸	۰/۱۵۶	۰/۰۶۵	۲/۴۴۸	۰/۱۷۹	۰/۰۷۳

منبع: یافته های تحقیق



شکل ۱. استقرارپذیری راهبردی عملکرد شرکت‌های تعاونی تولید روستایی خودگردان استان همدان

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بیشترین استقرارپذیری راهبردی تعاونی‌های تولید روستایی خودگردان در ناحیه WT و سپس در ناحیه WO واقع شده است که به ترتیب اتخاذ راهبردهای تدافعی و بازنگری را اقتضا می‌کنند. در واقع، باید با اتخاذ راهبرد تدافعی و حرکت به سوی راهبرد بازنگری شرایط لازم را برای حرکت به سوی راهبردهای تنوع (ST) و تهاجمی (SO) فراهم آورد. به دلیل گستردگی و تنوع فعالیت‌های تعاونی‌های تولید و تعدد و تنوع فرصت‌ها و تهدیدهای موجود و محتمل درج همه راهبردهای پیشنهادی امکان‌پذیر نیست و از این رو تنها به گزینه‌ای از مهم‌ترین راهبردهای ممکن اشاره می‌شود.

الف) راهبردهای تدافعی

۱. پرهیز از تشکیل شرکت‌های تعاونی تولید روستایی خودگردان از سوی دولت: تشکیل تعاونی‌های خودگردان از سوی دولت در واقع اعضا را در قالب سازمانی قرار می‌دهد که در خصوص مناسبات درونی و بیرونی آن اطلاع و تصور صحیحی ندارند؛ بنابراین از همان ابتدا ساختار نرم‌افزاری این تشکل‌ها با کم‌توانی‌ها و مشکلات عدیده‌ای مواجه می‌شود؛ از این رو پیشنهاد می‌شود ضمن خودداری از تشکیل دولتی تعاونی‌های تولید، صدور مجوز تشکیل آن‌ها مشروط به خواست و ابرام کشاورزانی شود که ضمن آگاهی کافی از قانون تشکیل این تعاونی‌ها از تمایل و توان لازم برای اداره این سازمان‌ها و حرکت در راستای اهداف آن برخوردار باشند؛

۲. تعیین تکلیف تعاونی‌های تولید غیر فعال: ضرورت دارد تکلیف این گونه تعاونی‌ها از طریق اعضای آن‌ها مشخص شود و در صورت اقتضا در مورد تجدید فعالیت آن‌ها اقدام یا با دیگر شرکت‌ها ادغام یا منحل شوند.

ب) راهبردهای بازنگری

۱. اصلاح نوع و چگونگی مناسبات دولت با تعاونی‌های تولید روستایی: به گونه‌ای که دولت ضمن ایفای وظایف هدایتی، حمایتی و نظارتی خود از یک سو موجبات وابستگی تعاونی‌ها به دولت و شائبه دولتی‌شدن آن‌ها را ایجاد و تقویت نکند و از سوی دیگر روند کاهش کمک‌های دولت بعد از خودگردانی آن‌ها به مفهوم رهاسازی و در مقام تهدیدی برای تعاونی‌ها نباشد؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که وزارت جهاد کشاورزی در تشکیلات سازمانی خود جایگاهی بایسته برای نظام بهره‌برداری منظور کند و با تهیه و تدوین دستورالعمل صریح و کاربردی و لحاظ کردن جایگاه تعاونی‌ها در تصمیم‌سازی‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و تهیه و تدوین برنامه‌های عملیاتی و فعالیت‌های اجرایی مناسبات دولت را با این شرکت‌ها نظام‌مند سازد؛

۲. اصلاح ساختار سازمانی تعاونی‌های تولید روستایی: بازمهندسی ساختار سازمانی تعاونی‌های تولید با لحاظ کردن تشکیل گروه‌های تعاونی (همیار)، تهیه و تدوین آیین‌نامه‌های داخلی شرکت مشتمل بر مجموعه وظایف، تعیین شاخص‌های ارزشیابی عملکرد مدیران و کارکنان همچنین تهیه و تدوین نظام انتخابات، انگیزش و پاداش‌ها مطابق اهداف ذکرشده در قانون تشکیل تعاونی‌های تولید روستایی و اساسنامه آن‌ها و شرایط کنونی جامعه می‌تواند ضمن تقویت وفاق عمومی و مشارکت آگاهانه و مسئولانه اعضا در امور تعاونی موجبات انطباق اهداف اعضا با تعاونی را فراهم آورد و مشارکت را از مقام یاری‌گری به جایگاه تصمیم‌گیری و اجرا ارتقا بخشد؛

۳. اصلاح نظام آموزشی و ترویجی تعاونی‌های تولید روستایی: در این خصوص، تهیه و تدوین نظام آموزشی و

منابع، امکانات موجود و خواست بازار و عملیاتی کردن آن با مشارکت اعضا را ممکن و تسهیل می‌سازد؛
 ۳. بهینه‌سازی مصرف نهاده‌های کشاورزی: تعاونی‌های تولید می‌توانند از توانمندی خود در تأمین نهاده‌های مورد نیاز اعضا در جهت بهینه‌سازی مصرف نهاده‌ها بهره‌مند شوند؛ چراکه کاهش هزینه‌های تولید و افزایش درآمد حاصل از فعالیت‌های کشاورزی را به همراه دارد و موجبات حفظ محیط زیست را نیز فراهم می‌آورد.

د) راهبردهای تهاجمی

۱. پیگیری تعاونی‌های تولید روستایی و اتحادیه‌های آن‌ها به منظور بهره‌مندی از ظرفیت‌های قانونی موجود برای توسعه و بهبود فعالیت‌ها؛
 ۲. استفاده تعاونی‌های تولید از فرصت‌های ناشی از تمایل سازمان‌ها و نهادها برای ارتباط و ارائه خدمات به کشاورزان از طریق این تعاونی‌ها.

REFERENCES

Abdollahi, M. (1999). *Farming Systems*, (1th ed.). Tehran: Ministry of Agriculture, Department of Farming System, Bureau of Farming Patterns. (In Farsi).

Abdelrahman, A. H. & Smith, C. (1996). Cooperative and Agricultural Development: A Case Study of Groundnut Farmers in Western Sudan. *Community Development. J.*, 31(1):13-19.

Alnafissa, M. A. (2009). *The Analysis of the Economic Performance of Al Butain Agricultural Cooperative Association in Qaseem Region*. Masters Thesis, Kingdom of Saudi Arabia University, The College of Food and Agricultural Sciences.

Benturaki, J. (2000). *Cooperative and Poverty Allevation*. England: IDS TEMA.

Azkiya, M. (1996). *Sociology of Development and Rural Underdevelopment in Iran*. Tehran: Publication of Ettelaat. (In Farsi).

Bahadori Ghezalje, M. (2000). *Appearance of Rural Production Cooperatives in the Hamadan Province*. Hamadan: Agricultural Organization, Management Of Farming system., Iran. (In Farsi).

Bahadori Ghezalje, M. (2006). *The Hamadan Province Rural Production Cooperatives in the Third Development Plan*. Hamadan: Agri-Jahad Organization, Management Of Farming system., Iran. (In Farsi).

ترویجی خاص متناسب با اهداف و ویژگی‌های تعاونی تولید قابل پیشنهاد است. در چنین نظامی، باید افزایش نقش‌آفرینی تعاونی‌ها در توسعه کشاورزی و روستایی منطقه، کاهش تهدیدهای ناشی از ناآگاهی اعضا و رفع ضعف‌هایی چون برخورداری اندک هیئت‌مدیره و مدیران عامل تعاونی‌ها از دانش، مهارت، تخصص و توانمندی‌های مدیریتی لازم برای اداره امور تعاونی مد نظر قرار گیرد.

ج) راهبردهای تنوع

۱. انجام مطالعات پایه: از سوی دولت و با مشارکت تعاونی‌های تولید به منظور تعیین قابلیت و استعداد حوزه عمل آن‌ها برای اجرای طرح‌های آب‌و خاک به موازات استقرار و نهادمندی تعاونی‌ها در منطقه؛
 ۲. تولید مشتری‌محور: برخورداری تعاونی‌ها از منابع آب‌و خاک مناسب و حضور مهندسان کشاورزی در مدیریت عامل آن‌ها، امکان تدوین الگوی کشت متناسب با استعداد

Benar, R., Jahangirfard, M. & Salman, M. (2012). *Terms of Cooperatives and Associations*. Tehran: Azarbarzin. (In Farsi).

Bureau of Farming Systems. (2007). *Strategic Assessment Report of the Rural Production Cooperatives*. Tehran: Ministry of Agri-Jahad, Department of Agricultural Extension and Farming Systems. (In Farsi).

Bureau of Production Cooperatives and Peasant Units. (2005). *Practical Guidelines on How to Support Rural Production Cooperatives and Development of Them*. Tehran: Ministry of Agri-Jahad, Department of Agricultural Extension and Farming Systems. (In Farsi).

Chang, G. C. (2006). National Education Sector Development Plan: A Result-based Planning Handbook. UNESCO.

Darvishinia, A. (2001). *Evaluate the Success of Rural Production Cooperatives in the Mazandaran Province*. M.Sc. Thesis, University of Tarbiat Modarres, Iran. (In Farsi).

Farhat Abdel, S. M. (2004). *Role of Agricultural Cooperatives in Agricultural Development: The Case of Menoufiya Governorate, Egypt*. Bon: Institut für Agrarpolitik, Marktforschung und Wirtschaftssoziologie Abteilung Welternährungswirtschaft.

Fatemi, M. & Jafari, M. M. (2011). Application

- of Strategic Planning for Extension and Development of Agricultural Production Cooperatives in Iran. *African Journal of Agricultural Research*, 6(17), 4046-4056.
- Harfst, J., Wirth, P., Lintz, G. & Bieberstein, C. (2010). *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats of European Mining Regions (SWOT Report I)*. Leibniz Institute of Ecological and Regional Development (IOER), Dresden, Germany.
- Hitt, M., Duane, R. & Hoskisson, R. (2005). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Masoumi, K. (2007). *The Rural Areas Transformation Susceptibility with Emphasis on the Role of Production Cooperatives*. M.Sc. Thesis, University of Shahid Beheshti, Iran. (In Farsi).
- Mau Dung, N. (2011). *Characteristics of the Agricultural Cooperatives and its Service Performance in Bac Ninh Province, Vietnam*. Philippines: International Society for Southeast Asian Agricultural Sciences (ISSAAS), Journal of the (ISSAAS), Vol.17, No.1.
- Mohajerani, M. & Asgari, J. (2004). *Cooperative Evolution in Iran: Past Present Future*. Tehran: Publication of Rural and Development. (In Farsi).
- Najafi, B. (2002). *Evaluation of Agricultural Cooperatives Problems and Provide of Scientific and Practical Solutions to Improve Efficiency, Productivity and Development of them*. The Final Report of Research Project. Theran: Ministry of Cooperatives. (In Farsi).
- Nejatian, A. (2000). *Studing of Participation Effective Factors to Rural Cooperatives in Agricultural Production Activities In Zanjan province Geydar Plains*. M.Sc. Thesis, Science and Research Branch of Islamic Azad University. (In Farsi).
- Norouzi, M. (1976). *Primary evaluation of Naseri, Vale and Shahmaran rural production cooperatives*. Tehran: Ministry of Cooperatives and Rural Affairs, Evaluation Office Farming corporations and Rural Production Coopertaives. (In Farsi).
- Norouzi, M. (1977). *Evaluation of Activities in Gachgran and Fahliyan Rural Production Cooperatives*. Tehran: Ministry of Cooperatives and Rural Affairs, Evaluation Office Farming Corporations and Rural Production Coopertaives. (In Farsi).
- Office of Agricultural Systems Operation in Hamadan Province. (2112). *General Characteristics of Rural Production Cooperatives in Hamadan Province*. Hamadan: Organization of Rural Cooperatives., Iran. (In Farsi).
- Rouhani, S. (2000). *Performance evaluation of rural production cooperatives in Hamadan province*. *Journal of Agricultural and Development Economics*, 25(1), 187-210. (In Farsi).
- Shabanali Fami, H., Alibeygi, A. & Sharifzade. A. (2005). *Approaches and Techniques of Participation in Agricultural Extension and Rural development*. Tehran: Rural Development Institute Publications. (In Farsi).
- Shajari, S., Barikani, A. & Amjadi, A. (2009). *Determine the Economic Viability of Agricultural Production Cooperatives and Economic Factors Affecting their Efficiency in Fars Province*. *Journal of Agricultural Economic*, 4(2), 141-155. (In Farsi).
- Taleb, M. (1998). *Management of Rural in Iran*. Tehran: University of Tehran. (In Farsi).
- Thongma, W. (2008), *Agricultural Cooperative Members' Participation in Agricultural Cooperative Management Under Project Development Center, Chiangmai Province, Thailand*. Developing Tomorrow's Leaders in Agriculture and Rural Development: Responding to the Challenges of Globalization, Papers Abstract. 27-28 November 2008, SEARCA, Los Baños, Laguna, Philippines.
- Ulgen, H. & Mirze, S. K. (2004). *Strategic Management*. Istanbul: Literature Publication. 450p.
- Verhagen, K. (1980). *Cooperatives and rural poverty: eight questions answered*. Plunkett Development Series, No. 1, Oxford.