

## شناسایی و رتبه‌بندی راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های طیور استان همدان با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه (MADM)

سمیه لطیفی<sup>۱\*</sup> - احمد یعقوبی فرانی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۳/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۶/۱۶

### چکیده

با توجه به قابلیت‌های تعاونی‌های طیور در تولید محصولات دامی به ویژه گوشت سفید و تخم مرغ و سیاست‌های دولت در زمینه توسعه بخش تعاون ضرورت دارد راهکارهای توانمندسازی این تعاونی‌ها شناسایی شوند تا با برنامه‌ریزی جهت اجرایی شدن این راهکارها موجبات رشد و شکوفایی آنها فراهم شود. پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های طیور با استفاده از تکنیک دلفی و رتبه‌بندی آنها با بهره‌گیری از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه TOPSIS و SAW در سال ۱۳۹۴ انجام شده است. جامعه آماری تحقیق را کارشناسان اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی، کارشناسان امور دام سازمان جهاد کشاورزی و مدیران عامل اتحادیه‌های تعاونی‌های طیور استان همدان تشکیل می‌دهند که از بین آنها به روش نمونه‌گیری هدفمند ۲۰ نفر انتخاب شدند. براساس نتایج بدست آمده ۲۲ راهکار جهت توانمندسازی تعاونی‌های طیور توسط کارشناسان طی سه مرحله انجام تکنیک دلفی شناسایی شد که در دو گروه راهکارهای درون سازمانی و برون سازمانی دسته‌بندی شدند. نتایج رتبه‌بندی راهکارها با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه نشان داد که در بین راهکارهای درون سازمانی به کارگیری افراد تحصیل کرده و متخصص در ارکان تعاونی‌ها، برنامه‌ریزی جهت متناسب نمودن تولید تعاونی‌های طیور با نیازهای بازار و مرتبط بودن رشته تحصیلی مدیر عامل با موضوع فعالیت تعاونی و در بین راهکارهای برون سازمانی برنامه‌ریزی جهت جلوگیری از نوسان قیمت نهادهای تولید، حذف بروکراسی و همکاری دستگاه‌های دولتی در ارائه خدمات به تعاونی‌ها، تقویت اتحادیه‌های تعاونی‌های طیور و دادن اختیارات لازم به آنها و واگذاری واردات نهاده‌ها به اتحادیه‌های مرغداران و مساعدت مالی دولت به آنها در اولویت‌های اول تا سوم قرار گرفتند. راهکارهای شناسایی شده در دو گروه درون سازمانی و برون سازمانی را می‌توان پیشنهادهای این نوشتار قلمداد نمود که می‌باید با برنامه‌ریزی اصولی زمینه اجرایی شدن آنها فراهم شود.

واژه‌های کلیدی: استان همدان، تعاونی‌های طیور، تکنیک دلفی، تکنیک TOPSIS، تکنیک SAW، توانمندسازی

### مقدمه

در سال ۱۳۸۳ به ۲۴/۴ کیلوگرم در سال ۱۳۹۰ و مصرف سرانه تخم مرغ از ۹/۶ کیلوگرم در سال ۱۳۸۳ با فراز و نشیب‌های به ۹/۶۶ کیلوگرم رسیده است. با توجه به روند صعودی مصرف سرانه گوشت مرغ و تخم مرغ اهمیت صنعت طیور که نقش عمده‌ای در تأمین مواد پروتئینی دارد بیش از پیش افزایش یافته است. بدون شک در چنین وضعیتی توسعه صنعت طیور از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از سوی دیگر برای جلب مشارکت تولیدکنندگان محصولات پروتئینی و نیز به منظور ایفای نقش مؤثر آنها در برنامه‌های توسعه صنعت طیور راهکارهای متعددی تجربه شده که یکی از مهم‌ترین آنها ایجاد و گسترش تشکل‌های کشاورزی و به ویژه تعاونی‌ها بوده که زمینه تجمیع نیروهای پراکنده و در عین حال با استعداد و با انگیزه را فراهم می‌سازند (۲۶) و بهترین عامل برای وارد کردن سرمایه‌های راکد در سطح خرد و کلان به چرخه سرمایه‌گذاری می‌باشند (۱۹). تعاونی‌ها سازمان‌های مردمی هستند که توسط اعضای خود و با اختیار کامل

در دنیای امروز که مصرف پروتئین حیوانی جایگاه ویژه‌ای در تغذیه انسان به خود اختصاص داده است بر طرف نمودن نیازهای غذایی مردم خصوصاً نیازهای پروتئینی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این مسئله در حال حاضر که جمعیت کشور بیش از ۸۰ میلیون نفر می‌باشد و با توجه به رشد جمعیت که حداقل ۱/۳ درصد است، دورنمای نیازهای غذایی به ویژه مواد پروتئینی در آینده را به خوبی مشخص می‌کند (۱۸). مصرف سرانه گوشت مرغ از ۱۷/۲۸ کیلوگرم

۱- دانشجوی دکتری توسعه کشاورزی گروه ترویج و توسعه روستایی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه تبریز

\*- نویسنده مسئول: (Email: S.latifi@tabrizu.ac.ir)

۲- استادیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه بوعلی سینا

استان آذربایجان شرقی به این نتیجه رسید که میزان سرمایه تعاونی‌ها، توانایی مدیریت، عضویت داوطلبانه، رضایت اعضاء و کارکنان، اطلاع رسانی، فضای عملیاتی، قدرت برنامه‌ریزی و منابع انسانی از عوامل مؤثر بر افزایش توانمندی شرکت‌های تعاونی هستند. بیگلری و همکاران (۹) در مطالعه راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های تولید به این نتیجه رسیدند که ایجاد جلسات توجیهی به منظور شفاف‌سازی در مورد وظایف، اختیارات و مسئولیت‌های تعاونی تولید قبل از عضویت اعضاء در آن، ارائه جلسات آموزشی در مورد اصول، الگوها و روش‌های برنامه‌ریزی برای مدیران و مسئولان تعاونی و ارائه پاداش به ارکان تعاونی تولید به منظور ایجاد انگیزه برای مشارکت فعال از مهم‌ترین راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های تولید هستند. اوحدی و کورکی نژاد (۲۲) به این نتیجه رسیدند که استفاده از مدیران تحصیل کرده و دارای نمره مدیریتی بالا، در ارتباط بودن تعاونی‌ها با هم، اعطای تسهیلات و وام‌های کم بهره با بازپرداخت بلند مدت و تقویت ظرفیت‌های سرمایه‌گذاری بیشترین تأثیر را بر موفقیت تعاونی‌های کشاورزی دارند.

بنی‌اسدی و قلی‌فر (۷) عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌ها را به دو گروه عوامل درون سازمانی و برون سازمانی تقسیم کرده‌اند. در بین عوامل درون سازمانی به ترتیب عملکرد مناسب بازاریابی، توان مالی تعاونی و اعضاء، تحصیلات کارمندان، مهارت‌های فنی مدیران، میزان مشارکت در امور تعاونی، مهارت‌های انسانی مدیران و انتفاع اعضاء از تعاونی و در میان عوامل برون سازمانی به ترتیب عملکرد اتحادیه تعاونی‌ها، کیفیت آموزش‌های ارائه شده، سابقه عضویت در تعاونی‌ها، تعداد دوره‌های آموزشی و شناخت اعضاء بیشترین تأثیر را در موفقیت تعاونی‌ها دارند. سلیم‌زاده و همکاران (۲۵) سطح تحصیلات و تجربه اعضاء، مدیران و کارکنان تعاونی، مدیریت و منابع مالی، ساختار سازمانی و کارکرد اعضاء را مهم‌ترین عامل‌های موفقیت تعاونی‌های دامپروری عنوان کرده‌اند. استادی و علیزاده (۲۳) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که حمایت‌های دولت از طریق مشوق‌ها و اعطای تسهیلات بانکی به تعاونی‌ها بر مبنای سطح تحصیلات و رشته تحصیلی و تجربه و تخصص و تعداد اعضاء تعاونی‌ها و همچنین تسهیل و بهبود فرآیند اعطای تسهیلات بانکی بر روند تشکیل و توسعه تعاونی‌ها مؤثر است. بابایی فیثی و همکاران (۶) به این نتیجه رسیدند که بیمه نمودن تعاونی‌ها و اعطای تسهیلات ویژه به طرح‌های نوآوری در تقویت تعاونی‌های کشاورزی مؤثر هستند. نیرو و اسحاق<sup>۱</sup> (۲۱) نیز سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های تولیدی، دسترسی به اعتبارات و استفاده از وام‌های بانکی و گابریل<sup>۳</sup> (۱۲) بازاریابی را از عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌ها می‌دانند.

آنها تشکیل و به روش دموکراتیک منطبق با اصول بین‌المللی تعاون اداره می‌شوند (۲۷).

در سراسر کشور دو هزار تعاونی پرورش مرغ گوشتی با اشتغال‌زایی ۱۳ هزار و ۴۲۴ نفر و همچنین ۱۸۴ تعاونی مرغ تخم‌گذار با اشتغال‌زایی یک‌هزار و ۳۴۸ نفر در حال فعالیت می‌باشند. از مجموع ۱/۹ میلیون تن تولید گوشت سفید، ۲۱۵ هزار تن معادل بیش از ۱۱ درصد و از مجموع ۶۸۶ هزار تن تولید تخم مرغ کشور ۵۴ هزار و ۸۸۰ تن معادل هشت درصد توسط تعاونی‌های پرورش مرغ گوشتی و تخم‌گذار تولید می‌شود (۱۴). با توجه به اهمیت تعاونی‌های طیور در تولید گوشت سفید و تخم مرغ، بررسی وضعیت موجود آنها حکایت از آن دارد که با ساختارهای سنتی موجود نمی‌توانند دارای کارایی و اثربخشی لازم و در نهایت کارکرد پویا و مطلوب برای بقاء و دوام در بلندمدت باشند. بنابر این در راستای بهره‌گیری از ظرفیت‌های بخش تعاون، شناسایی راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های طیور با توجه به مسائل پیش‌رو می‌تواند تا حدودی زمینه تقویت و رشد آنها را فراهم آورد. منظور از توانمندسازی تعاونی‌ها ایجاد شرایطی است که تعاونی بتواند نیازها و مشکلات را تشخیص و راهکارهای برای افزایش توان رقابت، وصول به اهداف و اتکای به خود داشته باشد. همچنین ایجاد شرایطی برای افزایش سطح علمی اعضاء تعاونی و ایجاد توانایی در آنها جهت اتخاذ تصمیمات بهتر در زمینه اداره کسب و کار و افزایش بهره‌وری و درآمد تعاونی است (۹).

با توجه به اهمیت موضوع، مطالعاتی در خصوص بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌ها از ابعاد مختلف انجام شده است. امینی و رضائی (۴) در مطالعه‌ای به این نتیجه رسیدند که میزان موفقیت تعاونی‌های مرغداران با عواملی همچون میزان بهره‌مندی اعضاء از آموزش، مهارت فنی و تخصصی هیأت مدیره و شناخت اعضاء از اصول تعاون در ارتباط است. رینولدز (۲۴) نیز مهارت و تجربه مدیران و کارکنان تعاونی را از عوامل موفقیت تعاونی‌ها می‌داند. آگهی و بینائیان (۲) در بررسی عوامل مؤثر بر توسعه تعاونی‌های تولیدی کشاورزی شهرستان کرمانشاه به این نتیجه رسیدند که حمایت دولت، آگاهی اعضاء از اصول و فلسفه تعاون، مشارکت فکری افراد در تصمیم‌گیری و هماهنگی رشته‌ی تحصیلی مدیران با کار از عوامل مؤثر بر توسعه تعاونی‌های تولیدی هستند. آقاجانی ورزنه (۳) نیز عواملی مانند شناخت و باور به تعاون، آگاهی ارکان، اعضاء و کادر اجرایی از امور شرکت و میزان برخورداری آنها از آموزش‌های لازم را در موفقیت تعاونی‌ها ضروری می‌داند. کلسی<sup>۱</sup> (۱۶) نیز برگزاری کارگاه‌های آموزشی به منظور ارتقاء دانش شغلی اعضاء تعاونی‌ها را در افزایش مهارت‌ها و خودکارآمدی آنها مؤثر دانسته است. عباسی (۱) در پژوهشی با عنوان راه‌های توانمندسازی شرکت‌های تعاونی

2- Nyoro and Isaac

3- Gabriel

1- Kelsey

متخصصان دارای ایده‌های بهتری نسبت به آنچه در آینده ممکن است اتفاق بیفتد هستند (۱۷). هدف از روش دلفی رسیدن به اجماع گروهی است و ضمن سادگی از اطمینان بالایی برخوردار است (۱۱ و ۱۵).

جامعه آماری تحقیق را کارشناسان اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی، کارشناسان امور طیور سازمان جهاد کشاورزی و مدیران عامل اتحادیه‌های تعاونی‌های طیور استان همدان تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی ۲۰ کارشناس انتخاب شدند. سابقه فعالیت کارشناسان در زمینه پرورش طیور به طور میانگین در حدود ۱۰ سال با انحراف معیار ۱۱ سال و سابقه فعالیت آنها در بخش تعاون و تعاونی‌های طیور به طور میانگین در حدود ۱۱ سال با انحراف معیار ۱۰ سال می‌باشد. پس از مشخص شدن پانل متخصصین، در مرحله اول پرسشنامه‌ی باز برای شناسایی راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌ها در اختیار کارشناسان قرار گرفت. تجزیه و تحلیل پاسخ‌های اولین مرحله اجرای دلفی براساس کدهای کیفی یا خلاصه‌های آماری صورت گرفت و در نهایت گویه‌های اصلی پرسشنامه مرحله دوم شناسایی شد. در مرحله سوم به منظور تعیین درصد توافق بین اعضاء پانل، دیدگاه آنها در مورد هر راهکار در دو سطح موافق و مخالف مورد بررسی قرار گرفت.

جهت تعیین روایی ابزار تحقیق، پرسشنامه‌های هر مرحله تحقیق در اختیار متخصصان امر قرار گرفت و از نظرهای آنها در اصلاح پرسشنامه استفاده گردید. ابزار اندازه‌گیری تحقیق در کنار روایی باید دارای پایایی<sup>۵</sup> لازم نیز باشد. دالکی (۱۹۶۹) بر این اعتقاد است که در تکنیک دلفی زمانی که اندازه گروه متخصصین بیش از ۱۳ نفر باشد، ضریب پایایی نیز بیش از ۰/۸۰ خواهد بود. بنابر این با توجه به این که تعداد افراد متخصص در این پژوهش ۲۰ تن بودند، می‌توان گفت پایایی نیز در حد قابل قبولی است. پس از شناسایی راهکارها در دو سطح درون سازمانی و برون سازمانی، برای رتبه‌بندی راهکارها از تکنیک اولویت‌بندی ترجیحی بر اساس تشابه به راه‌حل ایده‌آل و روش میانگین وزنی ساده استفاده شده است.

#### تکنیک اولویت‌بندی ترجیحی براساس تشابه به راه‌حل

ایده‌آل<sup>۶</sup>

تکنیک اولویت‌بندی ترجیحی براساس تشابه به راه‌حل ایده‌آل یکی از بهترین تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه است که مبتنی بر پارامترهای پراکندگی در آمار می‌باشد. در این روش جواب ایده‌آل به جوابی اطلاق می‌شود که از هر جهت بهترین باشد و گزینه‌ها بر اساس میزان شباهت به جواب ایده‌آل رتبه‌بندی می‌شوند. به عنوان

بنتوراکي<sup>۱</sup> (۸) موفقیت تعاونی‌های روستایی تانزانیا را منوط به ایجاد تحول در وضعیت رهبری و اصلاح نقش دولت در تعاونی‌ها دانسته و معتقد است با اصلاح در رهبری تعاونی‌ها و اتحادیه‌های آنها کارایی افزایش می‌یابد. او نقش دولت، وضع قوانین پیشرفته مربوط به تعاونی‌ها، آموزش در میان اعضاء و رهبران تعاونی، ترویج تعاونی و برنامه‌های مشارکت مردمی در تعاونی‌ها را از عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌ها می‌داند. به اعتقاد دی دی<sup>۲</sup> (۱۰) همگنی اعضاء و پایداری گروه‌های کوچک و مشارکت در بهره‌گیری از منابع در موفقیت تعاونی‌ها تأثیر بسزایی دارد. آزادی و همکاران (۵) علاقه اعضاء به فعالیت در تعاونی، اطلاعات تخصصی و آگاهی از مفهوم تعاون را از جمله مؤثرترین عوامل فردی و درآمد، سرمایه‌گذاری و دسترسی به بازار را از جمله عوامل اقتصادی مؤثر در موفقیت تعاونی‌های دامپروری دانسته‌اند.

در مجموع می‌توان گفت اکثر مطالعات انجام شده به بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌ها پرداخته‌اند و کمتر مطالعه‌ای به طور خاص به بررسی راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های طیور پرداخته است. با عنایت به اهمیت تولید گوشت سفید و تخم مرغ و قابلیت‌های که تعاونی‌های طیور در تولید این محصولات دارند و همچنین سیاست‌های کلان دولت در زمینه توسعه بخش تعاون ضرورت دارد راهکارهای توانمندسازی این تعاونی‌ها شناسایی شوند تا با برنامه‌ریزی جهت اجرایی شدن این راهکارها موجبات رشد و شکوفایی آنها فراهم شود. لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های طیور با استفاده از تکنیک دلفی و رتبه‌بندی آنها با بهره‌گیری از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه انجام شده است.

#### مواد و روش‌ها

نوع تحقیق، کاربردی<sup>۳</sup> و روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش پیمایشی - توصیفی<sup>۴</sup> است که با هدف شناسایی و رتبه‌بندی راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های طیور با بهره‌گیری از تکنیک دلفی و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه SAW، TOPSIS و روش میانگین رتبه‌ها برای ادغام نتایج رتبه‌بندی دو تکنیک استفاده شد.

تکنیک دلفی یک فرآیند قوی مبتنی بر ساختار ارتباطی گروهی است، به طوری که در مواردی که دانشی ناکامل و نامطمئن در دسترس است مورد استفاده قرار می‌گیرد و قضاوت به متخصصان آن امر سپرده می‌شود (۱۳). فرضیه اصلی این روش این است که

- 1- Benturaki
- 2- Didi
- 3- Applied research
- 4- Descriptive survey

5- Reliability

6- Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS)

پارامترهای مرکزی در علم آمار شکل گرفته است. در این روش ابتدا با استفاده از روش آنتروپی شانون ضریب اهمیت هر یک از شاخص‌ها مشخص شده و سپس میانگین موزون ضریب اهمیت راهکارهای مختلف محاسبه می‌شود. بیشترین مقدار فوق به عنوان مناسب‌ترین گزینه در نظر گرفته شده و گزینه‌های دیگر براساس آن مرتب می‌شوند (۲۰). مراحل انجام این تکنیک به شرح زیر می‌باشد:

گام اول - کمی کردن ماتریس تصمیم‌گیری؛

گام دوم - استاندارد سازی خطی مقادیر ماتریس تصمیم‌گیری؛

$$n_{ij} = \frac{r_{ij}}{\max(r_{ij})} \quad (9)$$

گام سوم - ضرب ماتریس استاندارد شده در اوزان شاخص‌ها که به روش آنتروپی شانون بدست آمده؛

گام چهارم - انتخاب بهترین راهکار که با مفروض بودن بردار W (وزن شاخص‌ها) مناسب‌ترین راهکار (A\*) به صورت زیر تعیین می‌شود:

$$A^* = \{A_i | \text{Max} (\sum_{j=1}^n n_{ij} w_j)\} \quad (10)$$

### نتایج و بحث

در مرحله اول انجام دلفی ۳۲ راهکار برای توانمندسازی تعاونی‌ها توسط اعضاء پانل متخصصین ارایه شد که با ترکیب برخی از آنها در نهایت ۲۲ راهکار شناسایی شد. جدول (۱) نتایج حاصل از مرحله اول دلفی را براساس تعداد پاسخگویانی که به هر یک از راهکارها اشاره نموده‌اند، نشان می‌دهد. براساس نتایج بدست آمده نه تن از کارشناسان به کارگیری افراد تحصیل کرده و متخصص در ارکان تعاونی‌ها و شش تن از آنها برنامه‌ریزی جهت جلوگیری از نوسان قیمت نهادهای تولید، ایجاد شبکه بازرگانی صادرات مرغ و تخم مرغ به کشورهای همسایه و تقویت اتحادیه‌های تعاونی‌های طیور و دادن اختیارات لازم به آنها را به عنوان مهم‌ترین راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های طیور عنوان کرده‌اند.

پرسشنامه مرحله دوم دلفی به صورت پرسشنامه‌ی بسته در قالب ۲۲ گویه، برای تعیین میزان اهمیت هر یک از راهکارهای ارایه شده در مرحله قبل با استفاده از طیف لیکرت در اختیار متخصصین قرار گرفت. براساس نتایج بدست آمده در مورد راهکارهای به کارگیری افراد تحصیل کرده و متخصص در ارکان تعاونی‌ها، مرتبط بودن رشته تحصیلی مدیر عامل تعاونی با موضوع فعالیت تعاونی، تقویت اتحادیه‌های تعاونی‌های طیور و دادن اختیارات لازم به آنها، برنامه‌ریزی جهت جلوگیری از نوسان قیمت نهادهای تولید، فراهم نمودن زمینه توزیع مستقیم محصول تولیدی توسط تعاونی‌ها، تشکیل صندوق اعتباری صنعت طیور با مشارکت تعاونی‌ها، ایجاد شبکه بازرگانی صادرات مرغ و تخم مرغ به کشورهای همسایه.

مثال اگر n معیار و m گزینه داشته باشیم، جواب (گزینه) ایده‌آل، گزینه‌ای است که برای هر معیار بهترین مقدار ممکن را حاصل کند. مراحل حل مسئله با استفاده از تکنیک تاپسیس شامل هشت گام است که به شرح زیر می‌باشند (۲۸ و ۲۹):

گام اول - تشکیل ماتریس داده‌ها براساس m متخصص و n راهکار؛  
گام دوم - استانداردسازی داده‌ها و تشکیل ماتریس استاندارد از طریق رابطه (۱):

$$R_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sqrt{\sum_{j=1}^n a_{ij}^2}} \quad i=1,2,\dots,m \quad j=1,2,\dots,n \quad (1)$$

گام سوم - تعیین وزن هر یک از راهکارها (W<sub>i</sub>) و تشکیل ماتریس وزن‌ها (W<sub>n</sub>):

$$W_i = \frac{r_i}{\sqrt{\sum_{i=1}^n r_i^2}} \quad \sum_{i=1}^n W_i = 1 \quad (2)$$

گام چهارم - تشکیل ماتریس بی‌مقیاس وزن‌ها (V<sub>ij</sub>) از طریق رابطه (۳):

$$V_{ij} = R_{ij} \times W_{n \times n} \quad (3)$$

گام پنجم - تعیین ایده‌آل مثبت A<sup>+</sup> (بالاترین عملکرد در هر شاخص) و ایده‌آل منفی A<sup>-</sup> (پایین‌ترین عملکرد در هر شاخص) به ترتیب از طریق رابطه‌های (۴) و (۵):

$$A^+ = \{( \max V_{ij} | j \in J^+ )_i ( \min V_{ij} | j \in J^- )_i\} \quad (4)$$

$$A^- = \{( \min V_{ij} | j \in J^+ )_i ( \max V_{ij} | j \in J^- )_i\} \quad (5)$$

گام ششم - محاسبه فاصله از راهکار ایده‌آل و راهکار غیر ایده‌آل از طریق روابط (۶) و (۷):  
فاصله از حالت ایده‌آل d<sub>i</sub><sup>+</sup>:

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (V_{ij} - V_j^+)^2} \quad (6)$$

فاصله از حالت غیر ایده‌آل d<sub>i</sub><sup>-</sup>:

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (V_{ij} - V_j^-)^2} \quad (7)$$

گام هفتم - تعیین ضریب نزدیکی نسبی گزینه i ام (C<sub>i</sub>) به راه حل ایده‌آل از طریق رابطه (۸):

$$C_i^n = \frac{d_i^-}{d_i^+ + d_i^-} \quad (8)$$

گام هشتم - رتبه بندی راهکارها براساس میزان C<sub>i</sub> که این میزان بین صفر و یک در نوسان است.

### تکنیک میانگین وزنی ساده (SAW)

تکنیک میانگین وزنی ساده نیز از دیگر تکنیک‌های پرکاربرد در مجموعه تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه است که بر مبنای

## جدول ۱- نتایج مرحله اول دلفی

Table 1- Results of the first round of Delphi

راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های طیور	فراوانی
Suggestions to empowering the poultry cooperatives	Frequency
برنامه‌ریزی جهت جلوگیری از نوسان قیمت نهادهای تولید	6
Planning to avoid inputs prices fluctuations	
به کارگیری افراد تحصیل کرده و متخصص در تعاونی‌ها	9
Employing expert and educated persons in cooperatives	
ایجاد شبکه بازرگانی صادرات مرغ و تخم مرغ به کشورهای همسایه	6
Creating the trade network of export chicken and egg to adjacent countries	
حضور تعاونی‌ها در نمایشگاه‌های عرضه محصولات دامی	2
Attending of cooperatives in the livestock products supply exhibitions	
تعریف شایستگی‌های لازم برای عضویت افراد در تعاونی‌ها	4
Defining competencies for membership in cooperatives	
مرتبط بودن رشته تحصیلی مدیر عامل با موضوع فعالیت تعاونی	4
The relevance of the degree of the executive director to the subject of cooperative activities	
تدوین اساسنامه تخصصی برای تعاونی‌های طیور	2
Writing a special statute for poultry cooperatives	
تشکیل انجمن هماهنگی و نظارت بر تعاونی‌های طیور	2
Creating an association for coordinating and monitoring on poultry cooperatives	
بهره‌گیری از نظرات نمایندگان تعاونی‌های طیور در تنظیم بازار	3
Applying comments of poultry cooperatives representatives in market regulation	
برنامه‌ریزی جهت متناسب نمودن تولید تعاونی‌های طیور با نیاز بازار	3
Planning to production commensurate with market demand	
تقویت اتحادیه‌های تعاونی‌های طیور و دادن اختیارات لازم به آنها	6
Strengthening of union of poultry cooperatives and transmit part of special authorities to them	
مشارکت تعاونی‌ها در تشکیل صندوق اعتباری صنعت طیور در استان	2
Create credit cooperatives for poultry industry to participation of poultry cooperatives	
شرکت ارکان تعاونی‌های طیور در دوره‌های آموزشی تخصصی	4
Attending of poultry cooperatives in specialized training courses	
حذف بروکراسی و همکاری مسئولین دستگاه‌های دولتی در ارائه خدمات به تعاونی‌های طیور	2
Elimination of bureaucracy and cooperate governmental agencies in providing services to cooperatives	
در نظر گرفتن منابع مالی جدید به منظور تأمین سرمایه و اعتبارات تعاونی‌ها از سوی دولت	5
Creating new sources of finance and credit for cooperatives by the government	
ایجاد شبکه ذخیره‌سازی مرغ در زمان کمبود تقاضا	1
Creating a production storage network in the shortage demand situation	
ارتقاء سطح مدیریت علمی تولید مرغ و تخم مرغ در تعاونی‌های طیور	2
Improve scientific management level of production in poultry cooperatives	
فراهم نمودن زمینه توزیع مستقیم محصول تولیدی توسط تعاونی‌ها	3
Direct distribution of products by cooperatives	
واگذاری واردات نهاده‌ها به اتحادیه‌های مرغداران و مساعدت مالی به آنها توسط دولت	2
Import of inputs by the union of poultry cooperatives and government financial support of them	
نظارت اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی بر عملکرد و فعالیت تعاونی‌های طیور	2
Monitoring on cooperatives' performance and activities by Cooperatives, Labour, and Social Welfare offices	
پرداخت یارانه به نهاده‌های تولید نظیر دان، دارو و واکسن از سوی دولت	3
Paying subsidies to production inputs such as medicines and vaccines by the government	
جذب صاحبان سرمایه برای سرمایه‌گذاری در تعاونی‌های طیور مقروض	1
Attract of owner's capital for invest in poultry cooperatives	

مأخذ: یافته‌های تحقیق

Source: Research findings

جدول ۲- نتایج مرحله دوم دلفی

Table 2- Results of the second round of Delphi

راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های طیور Suggestions for empowering the poultry cooperatives	میانگین Mean	انحراف معیار SD
به کارگیری افراد تحصیل کرده و متخصص در ارکان تعاونی‌ها Employing experienced and educated persons in cooperatives	4.35	0.670
مرتبط بودن رشته تحصیلی مدیر عامل با موضوع فعالیت تعاونی The relevance of the degree of the executive director to the subject of cooperative activities	4.35	0.745
تقویت اتحادیه‌های تعاونی‌های طیور و دادن اختیارات لازم به آنها Strengthening of union of poultry cooperatives and transmit part of special authorities to them	4.35	0.745
برنامه‌ریزی جهت جلوگیری از نوسان قیمت نهادهای تولید Planning to avoid from inputs prices fluctuations	4.20	0.767
فراهم نمودن زمینه توزیع مستقیم محصول تولیدی توسط تعاونی‌ها Direct distribution of products by cooperatives	4.05	0.759
مشارکت تعاونی‌ها در تشکیل صندوق اعتباری صنعت طیور در استان Creating credit cooperatives for poultry industry with participation of poultry cooperatives	4.35	0.875
ایجاد شبکه بازرگانی صادرات مرغ و تخم مرغ به کشورهای همسایه Creating a production storage network in the shortage demand situation	4.10	0.852
حذف بروکراسی و همکاری دستگاه‌های دولتی در ارائه خدمات به تعاونی‌ها Elimination of bureaucracy and cooperate governmental agencies in providing services to cooperatives	4.15	0.875
تدوین اساسنامه تخصصی برای تعاونی‌های طیور Writing a special statute for poultry cooperatives	3.90	0.911
تشکیل انجمن هماهنگی و نظارت بر تعاونی‌های طیور Creating an association for coordinating and monitoring on poultry cooperatives	3.90	0.911
ارتقاء سطح مدیریت علمی تولید مرغ و تخم مرغ در تعاونی‌های طیور Improve scientific management level of production in poultry cooperatives	4.05	0.944
حضور تعاونی‌های طیور در نمایشگاه‌های عرضه محصولات دامی Attending of cooperatives in the livestock products exhibitions	3.40	0.820
برنامه‌ریزی جهت متناسب نمودن تولید تعاونی‌های طیور با نیاز بازار Planning to production commensurate with market demand	4	0.973
شرکت ارکان تعاونی‌های طیور در دوره‌های آموزشی تخصصی Attending of the poultry cooperatives' staff in specialized training courses	3.90	0.967
ایجاد شبکه ذخیره سازی مرغ در زمان کاهش تقاضا در بازار Creating a production storage network in the shortage demand situation	4.10	1.02
واگذاری واردات نهاده‌ها به اتحادیه‌های مرغداران و مساعدت مالی به آنها توسط دولت Import of inputs by the union of poultry cooperatives and government financial support of them	4.25	1.06
نظارت اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی بر عملکرد و فعالیت تعاونی‌های طیور Monitoring on cooperatives performance and activities by Cooperatives, Labour, and Social Welfare offices	3.55	0.944
پرداخت یارانه به نهاده‌های تولید نظیر دان، دارو و واکسن از سوی دولت Paying subsidies to production inputs such as medicines and vaccines by the government	3.85	1.08
در نظر گرفتن منابع مالی جدید به منظور تأمین سرمایه و اعتبارات تعاونی‌ها از سوی دولت Creating new sources of finance and credit for cooperatives by the government	4	1.21
جذب صاحبان سرمایه برای سرمایه‌گذاری در تعاونی‌های طیور مقروض Attract of owner's capital to invest in poultry cooperatives	3.70	1.17
تعریف شایستگی‌های لازم برای عضویت افراد در تعاونی‌ها Defining competencies for membership in cooperatives	3.55	1.14
بهره گیری از نظرات نمایندگان تعاونی‌های طیور در تنظیم بازار Applying comments of poultry cooperatives representatives in market regulation	3.75	1.20

مأخذ: یافته‌های تحقیق

Source: Research findings

حذف بروکرآسی و همکاری دستگاه‌های دولتی در ارایه خدمات به تعاونی‌ها، تدوین اساسنامه تخصصی تعاونی‌های طیور، تشکیل انجمن هماهنگی و نظارت بر تعاونی‌ها، ارتقاء سطح مدیریت علمی تولید مرغ و تخم مرغ در تعاونی‌ها، حضور تعاونی‌ها در نمایشگاه‌های عرضه محصولات دامی، همکاری تعاونی‌ها با هم برای برنامه‌ریزی تولید متناسب با نیازهای بازار، شرکت ارکان تعاونی‌ها در دوره‌های آموزشی تخصصی و نظارت اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی بر عملکرد و فعالیت تعاونی‌ها اجماع قوی ( $SD < 1$ ) بین کارشناسان وجود داشت.

در مرحله سوم دلفی به منظور تعیین درصد توافق بین کارشناسان در خصوص هر یک از راهکارهای شناسایی شده، دیدگاه آنها در مورد هر راهکار در دو سطح موافق و مخالف مورد بررسی قرار گرفت. نتایج بدست آمده حاکی از آن است که صد در صد کارشناسان با راهکارهای به کارگیری افراد تحصیل کرده و متخصص در ارکان تعاونی‌ها و مرتبط بودن رشته تحصیلی مدیر عامل تعاونی با موضوع فعالیت تعاونی موافق بودند. در خصوص راهکارهای تقویت اتحادیه‌ها و دادن اختیارات لازم به آنها، برنامه‌ریزی جهت جلوگیری از نوسان قیمت نهاده‌های تولید، واگذاری واردات نهاده‌ها به اتحادیه‌های مرغداران و مساعدت مالی دولت به اتحادیه‌ها و پرداخت یارانه به نهاده‌های تولید نظیر دان، دارو و واکسن از سوی دولت در حدود بیش از ۹۴ درصد توافق بین کارشناسان وجود دارد.

در مورد راهکارهای فراهم نمودن زمینه لازم جهت توزیع مستقیم محصول تولیدی توسط تعاونی‌ها، تشکیل صندوق اعتباری صنعت طیور با مشارکت تعاونی‌ها در استان، ایجاد شبکه بازرگانی صادرات مرغ و تخم مرغ به کشورهای همسایه، حضور تعاونی‌ها در نمایشگاه‌های عرضه محصولات دامی، همکاری تعاونی‌ها با هم برای برنامه‌ریزی جهت متناسب نمودن تولید با نیازهای بازار، برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی افزایش سطح آگاهی مدیران و اعضاء تعاونی‌ها و ارتقا سطح مدیریت علمی تولید در تعاونی‌ها در حدود ۸۸ درصد توافق و کمترین میزان توافق در مورد راهکار بهره‌گیری از نظرات نمایندگان تعاونی‌های طیور در تنظیم بازار (۷۲ درصد موافقت) وجود داشته است (جدول ۳).

راهکارهای شناسایی شده با توجه به ماهیت آنها در دو گروه راهکارهای درون سازمانی و برون سازمانی طبقه‌بندی شدند. نتایج حاصل از طبقه‌بندی راهکارها در قالب شکل ۱ آمده است.

### رتبه‌بندی راهکارهای درون سازمانی توانمندسازی تعاونی‌های طیور

رتبه‌بندی راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های طیور استان

همدان با استفاده از دو تکنیک TOPSIS و SAW انجام شد. در تکنیک تاپسیس مقادیر عددی شاخص‌ها و وزن آنها که با استفاده از روش آنتروپی شانون تعیین شده بود به عنوان ورودی الگوریتم در نظر گرفته شدند و پس از تعیین راه‌حل ایده‌آل مثبت و راه‌حل ایده‌آل منفی میزان نزدیکی نسبی هر یک از راهکارها به راهکار ایده‌آل محاسبه و امتیازات حاصل از این فرآیند مبنای رتبه‌بندی راهکارها قرار گرفت.

بر اساس نتایج رتبه‌بندی راهکارهای درون سازمانی توانمندسازی تعاونی‌های طیور با استفاده از تکنیک TOPSIS راهکارهای برنامه‌ریزی جهت متناسب نمودن تولید تعاونی‌های طیور با نیاز بازار ( $CL^+ = 0/655$ )، به کارگیری افراد تحصیل کرده و متخصص در ارکان تعاونی‌ها ( $CL^+ = 0/566$ ) و مشارکت تعاونی‌ها در تشکیل صندوق اعتباری صنعت طیور در استان ( $CL^+ = 0/564$ ) در اولویت‌های اول تا سوم از نظر اهمیت قرار گرفتند.

نتایج رتبه‌بندی راهکارهای درون سازمانی با استفاده از روش میانگین وزنی ساده نشان داد که راهکار به کارگیری افراد تحصیل کرده و متخصص در ارکان تعاونی‌ها با بیشترین امتیاز ( $A^* = 1/60$ ) در اولویت اول و راهکار حضور تعاونی‌ها در نمایشگاه‌های عرضه محصولات دام و طیور با کمترین امتیاز ( $A^* = 1/14$ ) در اولویت آخر قرار دارد. راهکارهای مرتبط بودن رشته تحصیلی مدیر عامل با موضوع فعالیت تعاونی ( $A^* = 1/57$ ) و برنامه‌ریزی جهت متناسب نمودن تولید تعاونی‌های طیور با نیاز بازار ( $A^* = 1/56$ ) نیز در اولویت‌های دوم و سوم قرار گرفتند.

به دلیل متفاوت بودن نتایج حاصل از روش‌های فوق الذکر در رتبه‌بندی راهکارها برای اولویت‌بندی نهایی، نتایج این تکنیک‌ها با استفاده از روش‌های میانگین رتبه‌ها ادغام گردید. در مجموع براساس ادغام نتایج رتبه‌بندی، راهکار به کارگیری افراد تحصیل کرده و متخصص در ارکان تعاونی‌ها در اولویت اول قرار گرفت. امینی و رضائی (۴)، آقاجانی ورزنده (۳) و بیگلری و همکاران (۹) نیز در پژوهش‌های خود به اهمیت حضور نیروهای متخصص و تحصیل کرده در ارکان تعاونی‌ها و تأثیر آن در موفقیت تعاونی‌ها اشاره کرده‌اند.

رتبه دوم در بین راهکارهای درون سازمانی تقویت تعاونی‌های طیور مربوط به راهکار برنامه‌ریزی جهت متناسب نمودن تولید تعاونی‌های طیور با نیاز بازار است. نتیجه بدست آمده با نتایج تحقیقات بنی اسدی و قلی‌فر (۷)، آزادی و همکاران (۵) و گابریل (۱۲) مبنی بر نقش بازاریابی خوب در موفقیت تعاونی‌ها همخوانی دارد. راهکار مرتبط بودن رشته تحصیلی مدیر عامل با موضوع فعالیت تعاونی نیز از دیگر راهکارهای مهم بود. امینی و رضائی (۴)، آگهی و بیناتیان (۲) و بنی اسدی و قلی‌فر (۷) نیز نقش مدیریت را در تقویت تعاونی‌ها بسیار مؤثر دانسته و ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای مدیران را از متغیرهای تأثیرگذار در موفقیت تعاونی‌ها عنوان کرده‌اند.

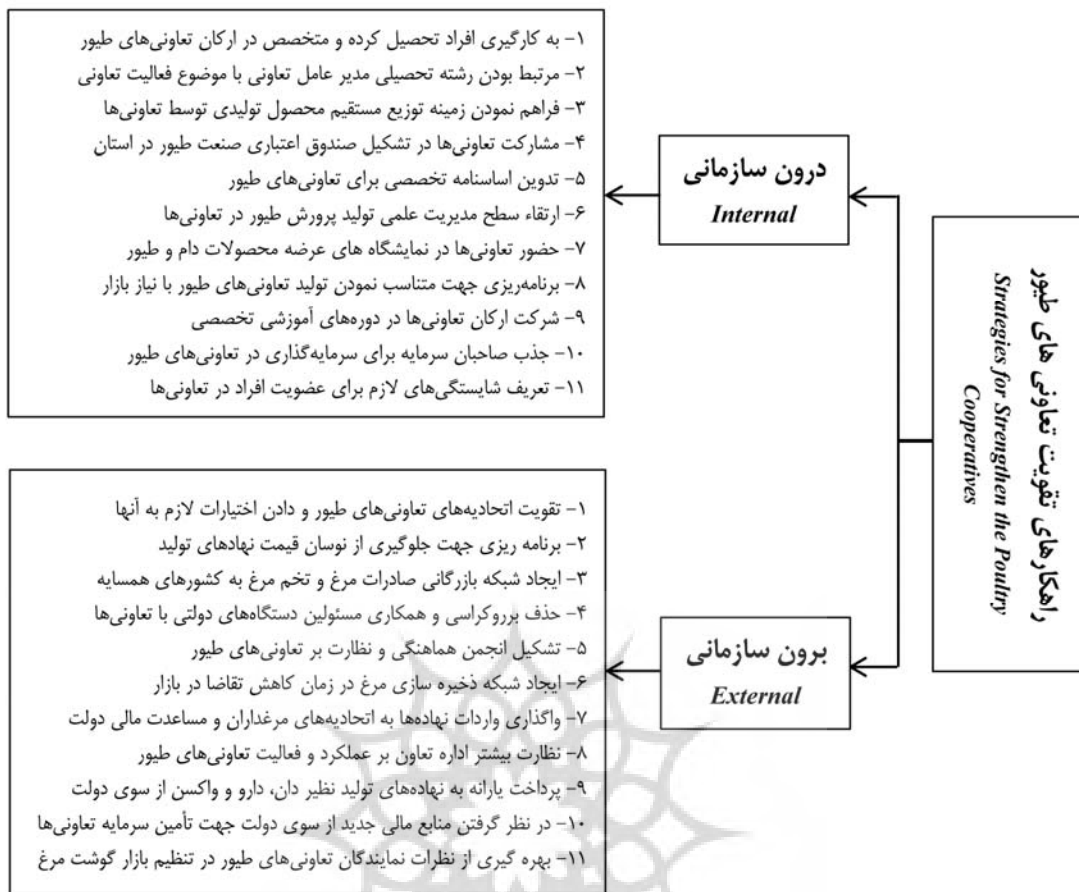
جدول ۳- نتایج مرحله سوم دلفی  
Table 3- Results of the third round of Delphi

راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های طیور Suggestions for empowering the poultry cooperatives	موافق Positive	مخالف Negative
به کارگیری افراد تحصیل کرده و متخصص در ارکان تعاونی‌ها Employing experienced and educated persons in cooperatives	100	0
مرتبط بودن رشته تحصیلی مدیر عامل با موضوع فعالیت تعاونی The relevance of the degree of the executive director to the subject of cooperative activities	100	0
تقویت اتحادیه‌های تعاونی‌های طیور و دادن اختیارات لازم به آنها Strengthening of union of poultry cooperatives and transmit part of special authorities to them	94.4	5.6
برنامه‌ریزی جهت جلوگیری از نوسان قیمت نهادهای تولید Planning to avoid from inputs prices fluctuations	94.4	5.6
فراهم نمودن زمینه توزیع مستقیم محصول تولیدی توسط تعاونی‌ها Direct distribution of products by cooperatives	88.9	11.1
مشارکت تعاونی‌ها در تشکیل صندوق اعتباری صنعت طیور در استان Creating credit cooperatives for poultry industry with participation of poultry cooperatives	88.9	11.1
ایجاد شبکه بازرگانی صادرات مرغ و تخم مرغ به کشورهای همسایه Creating a production storage network in the shortage demand situation	88.9	11.1
حذف بروکراسی و همکاری دستگاه‌های دولتی در ارائه خدمات به تعاونی‌ها Elimination of bureaucracy and cooperate governmental agencies in providing services to cooperatives	77.8	22.2
تدوین اساسنامه تخصصی برای تعاونی‌های طیور Writing a special statute for poultry cooperatives	83.3	16.7
تشکیل انجمن هماهنگی و نظارت بر تعاونی‌های طیور Creating an association for coordinate and monitor on poultry cooperatives	77.8	22.2
ارتقاء سطح مدیریت علمی تولید مرغ و تخم مرغ در تعاونی‌های طیور Improve scientific management level of production in poultry cooperatives	88.2	11.8
حضور تعاونی‌های طیور در نمایشگاه‌های عرضه محصولات دامی Attending of cooperatives in the livestock products exhibitions	88.9	11.1
برنامه‌ریزی جهت متناسب نمودن تولید تعاونی‌های طیور با نیاز بازار Planning to production commensurate with market demand	88.9	11.1
شرکت ارکان تعاونی‌های طیور در دوره‌های آموزشی تخصصی Attending of the poultry cooperatives' staff in specialized training courses	88.9	11.1
ایجاد شبکه ذخیره سازی مرغ در زمان کاهش تقاضا در بازار Creating a production storage network in the shortage demand situation	83.3	16.7
واگذاری واردات نهاده‌ها به اتحادیه‌های مرغداران و مساعدت مالی به آنها توسط دولت Import of inputs by the union of poultry cooperatives and government financial support of them	94.1	5.9
نظارت اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی بر عملکرد و فعالیت تعاونی‌های طیور Monitoring on cooperatives performance and activities by Cooperatives, Labour, and Social Welfare offices	83.3	16.7
پرداخت یارانه به نهاده‌های تولید نظیر دان، دارو و واکسن از سوی دولت Paying subsidies to production inputs such as medicines and vaccines by the government	94.4	5.6
در نظر گرفتن منابع مالی جدید به منظور تأمین سرمایه و اعتبارات تعاونی‌ها از سوی دولت Creating new sources of finance and credit for cooperatives by the government	83.3	16.7
جذب صاحبان سرمایه برای سرمایه‌گذاری در تعاونی‌های طیور مقروض Attract of owner's capital for invest in poultry cooperatives	77.8	22.2
تعریف شایستگی‌های لازم برای عضویت افراد در تعاونی‌ها Defining competencies conditions for membership in cooperatives	77.8	22.2
بهره‌گیری از نظرات نمایندگان تعاونی‌های طیور در تنظیم بازار Applying comments of poultry cooperatives representatives in market regulation	72.2	27.8

مأخذ: یافته‌های تحقیق

Source: Research findings





شکل ۱- راهکارهای درون سازمانی و برون سازمانی توانمندسازی تعاونی‌های طیور  
Figure 1- Internal and external organizational strategies for empowerment the poultry cooperatives

مرغداران و مساعدت مالی دولت ( $A^*=1/58$ ) نیز در اولویت‌های دوم و سوم قرار گرفتند.

در مجموع با توجه به نتایج روش میانگین رتبه‌ها، راهکار برنامه‌ریزی جهت جلوگیری از نوسان قیمت نهادهای تولید در رتبه اول، راهکار حذف بروکراسی و همکاری دستگاه‌های دولتی در ارائه خدمات به تعاونی‌ها در رتبه دوم و راهکارهای توسعه و تقویت اتحادیه‌های تعاونی‌های طیور و دادن اختیارات لازم به آنها و واگذاری واردات نهاده‌ها به اتحادیه‌های مرغداران و مساعدت مالی دولت هر دو در رتبه سوم قرار گرفتند. استادی و علیزاده (۲۳)، آگهی و بینائیان (۲)، بنی اسدی و قلی‌فر (۷) و بنتوراکی (۸) نیز در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که همکاری دستگاه‌های دولتی در ارائه خدمات به تعاونی‌ها و حمایت‌های که دولت می‌تواند از طریق تقویت و واگذاری اختیارات بیشتر به اتحادیه‌های تعاونی انجام دهد تأثیر بسزایی در موفقیت تعاونی‌ها دارد.

رتبه‌بندی راهکارهای برون سازمانی توانمندسازی تعاونی‌های طیور

براساس نتایج رتبه‌بندی راهکارهای برون سازمانی توانمندسازی تعاونی‌های طیور با استفاده از تکنیک TOPSIS راهکارهای برنامه‌ریزی جهت جلوگیری از نوسان قیمت نهادهای تولید ( $0/681$ ) =  $CL^+$ ، حذف بروکراسی و همکاری دستگاه‌های دولتی در ارائه خدمات به تعاونی‌ها ( $0/649$ ) =  $CL^+$  و پرداخت یارانه به نهاده‌های تولید نظیر دان، دارو و واکسن از سوی دولت ( $0/646$ ) =  $CL^+$  به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم را از نظر اهمیت کسب کردند. نتایج رتبه‌بندی با تکنیک SAW نیز نشان داد که راهکارهای برنامه‌ریزی جهت جلوگیری از نوسان قیمت نهادهای تولید با بیشترین امتیاز ( $A^*=1/60$ ) در اولویت اول و نظارت بیشتر اداره تعاون بر عملکرد و فعالیت تعاونی‌های طیور با کمترین امتیاز ( $A^*=1/26$ ) در اولویت آخر می‌باشند. تقویت اتحادیه‌های تعاونی‌های طیور و دادن اختیارات لازم به آنها ( $A^*=1/59$ ) و واگذاری واردات نهاده‌ها به اتحادیه‌های

جدول ۴- رتبه‌بندی راهکارهای درون سازمانی توانمندسازی تعاونی‌های طیور

Table 4- Ranking the internal organizational suggestions for empowering the poultry cooperatives

رتبه‌بندی راهکارهای درون سازمانی توانمندسازی تعاونی‌های طیور Internal organizational suggestions for empowering the poultry cooperatives	TOPSIS		SAW		Final Rank	
	CL <sup>+</sup>	Rank	A*	Rank	M	Rank
برنامه‌ریزی جهت متناسب نمودن تولید تعاونی‌های طیور با نیاز بازار Planning to production commensurate with market demand	0.655	1	1.56	3	2	2
به کارگیری افراد تحصیل کرده و متخصص در ارکان تعاونی‌ها Employing experienced and educated persons in cooperatives	0.566	2	1.60	1	1.5	1
مرتبط بودن رشته تحصیلی مدیر عامل با موضوع فعالیت تعاونی The relevance of the degree of the executive director to the subject of cooperative activities	0.549	4	1.57	2	3	3
مشارکت تعاونی‌ها در تشکیل صندوق اعتباری صنعت طیور در استان Creating credit cooperatives for poultry industry with participation of poultry cooperatives	0.564	3	1.52	4	3.5	4
ارتقاء سطح مدیریت علمی تولید مرغ و تخم مرغ در تعاونی‌های طیور Improve scientific management level of production in poultry cooperatives	0.502	6	1.47	5	5.5	5
جذب صاحبان سرمایه برای سرمایه‌گذاری در تعاونی‌های طیور مقروض Attract of owner's capital for invest in poultry cooperatives	0.507	5	1.37	8	6.5	6
شرکت ارکان تعاونی‌های طیور در دوره‌های آموزشی تخصصی Attending of the poultry cooperatives' staff in specialized training courses	0.434	7	1.42	7	7	7
فراهم نمودن زمینه توزیع مستقیم محصول تولیدی توسط تعاونی‌ها Direct distribution of products by cooperatives	0.418	8	1.43	6	7	7
تدوین اساسنامه تخصصی برای تعاونی‌های طیور Writing a special statute for poultry cooperatives	0.344	9	1.36	9	9	8
تعریف شایستگی‌های لازم برای عضویت افراد در تعاونی‌ها Defining competencies for membership in cooperatives	0.290	10	1.24	10	10	9
حضور تعاونی‌های طیور در نمایشگاه‌های عرضه محصولات دامی Attending of cooperatives in the livestock products exhibitions	0.266	11	1.14	11	11	10

مأخذ: یافته‌های تحقیق

Source: Research findings

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی راهکارهای توانمندسازی تعاونی‌های طیور انجام شد. براساس نتایج بدست آمده ۲۲ راهکار برای توانمندسازی تعاونی‌های طیور از دیدگاه کارشناسان شناسایی شدند. در بین این راهکارها به کارگیری افراد تحصیل کرده و متخصص در ارکان تعاونی‌های طیور، مرتبط بودن رشته تحصیلی مدیر عامل تعاونی با موضوع فعالیت تعاونی، فراهم نمودن زمینه توزیع مستقیم محصول تولیدی توسط تعاونی‌ها، مشارکت تعاونی‌ها در تشکیل صندوق اعتباری صنعت طیور، تدوین اساسنامه تخصصی برای تعاونی‌های طیور، ارتقاء سطح مدیریت علمی تولید پرورش طیور در تعاونی‌ها، حضور تعاونی‌ها در نمایشگاه‌های عرضه محصولات دام و طیور، برنامه‌ریزی جهت متناسب نمودن تولید تعاونی‌های طیور با نیاز بازار، شرکت ارکان تعاونی‌ها در دوره‌های آموزشی تخصصی، جذب صاحبان سرمایه برای سرمایه‌گذاری در تعاونی‌های طیور و تعریف شایستگی‌های لازم برای عضویت افراد در تعاونی‌ها در گروه

راهکارهای درون سازمانی طبقه‌بندی شدند. براساس نتایج رتبه‌بندی راهکارهای توانمندسازی درون سازمانی به کارگیری افراد تحصیل کرده و متخصص در ارکان تعاونی‌ها در رتبه اول قرار گرفت. بنابراین توصیه می‌شود تعاونی‌ها در انتخاب مدیران عامل تعاونی دقت بیشتری داشته باشند و افرادی را برای این سمت انتخاب نمایند که از تخصص و تجربه کافی متناسب با فعالیت‌ها تعاونی برخوردار باشند.

برنامه‌ریزی جهت متناسب نمودن تولید تعاونی‌های طیور با نیاز بازار به لحاظ اهمیت در رتبه دوم قرار گرفت. در این رابطه اتحادیه تعاونی‌های طیور با همکاری نمایندگان تعاونی‌ها می‌توانند به منظور متناسب نمودن تولید تعاونی‌ها با نیاز بازار و جلوگیری از افزایش عرضه بی رویه محصول برنامه‌ی مدون و اجرایی جهت جوجه‌ریزی در هر سال تدوین نمایند.

مرتبط بودن رشته تحصیلی مدیر عامل با موضوع فعالیت تعاونی به لحاظ اهمیت در رتبه سوم قرار گرفت. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران عامل تعاونی‌های طیور از بین فارغ التحصیلان رشته‌های

تخصصی طیور انتخاب شوند و در صورتی که این امکان وجود نداشته باشد با توجه به نیاز مبرم مدیران به مهارت‌های تخصصی، دوره‌های آموزشی متناسب با نیاز و اولویت‌های انتخابی آنها به طور منظم برگزار گردد.

## جدول ۵- رتبه‌بندی راهکارهای برون سازمانی توانمندسازی تعاونی‌های طیور

Table 5- Ranking the external organizational suggestions for empowering the poultry cooperatives

External organizational suggestions for empowering the poultry cooperatives	TOPSIS		SAW		Final Rank	
	CL <sup>+</sup>	Rank	A <sup>*</sup>	Rank	M	Rank
برنامه ریزی جهت جلوگیری از نوسان قیمت نهادهای تولید Planning to avoid from inputs prices fluctuations	0.681	1	1.60	1	1	1
تقویت اتحادیه‌های تعاونی‌های طیور و دادن اختیارات لازم به آنها Strengthening of union of poultry cooperatives and transmit part of special authorities to them	0.633	5	1.59	2	3.5	3
واگذاری واردات نهاده‌ها به اتحادیه‌های مرغداران و مساعدت مالی به آنها توسط دولت Import of inputs by the union of poultry cooperatives and government financial support of them	0.634	4	1.58	3	3.5	3
حذف بروکراسی و همکاری دستگاه‌های دولتی در ارائه خدمات به تعاونی‌ها Elimination of bureaucracy and cooperate governmental agencies in providing services to cooperatives	0.649	2	1.55	4	3	2
پرداخت یارانه به نهادهای تولید نظیر دان، دارو و واکسن از سوی دولت Paying subsidies to production inputs such as medicines and vaccines by the government	0.646	3	1.44	8	5.5	4
در نظر گرفتن منابع مالی جدید به منظور تأمین سرمایه و اعتبارات تعاونی‌ها از سوی دولت Creating new sources of finance and credit for cooperatives by the government	0.615	6	1.44	7	6.5	5
ایجاد شبکه ذخیره سازی مرغ در زمان کاهش تقاضا در بازار Creating a production storage network in the shortage demand situation	0.512	7	1.452	6	6.5	5
ایجاد شبکه بازرگانی صادرات مرغ و تخم مرغ به کشورهای همسایه Creating a trade network for export chicken and egg to other countries	0.485	8	1.47	5	6.5	5
تشکیل انجمن هماهنگی و نظارت بر تعاونی‌های طیور Creating an association for coordinatng and monitoring on poultry cooperatives	0.406	9	1.40	9	9	6
نظارت اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی بر عملکرد و فعالیت تعاونی‌های طیور Monitoring on cooperatives performance and activities by Cooperatives, Labour, and Social Welfare offices	0.353	10	1.26	11	10.5	7
بهره گیری از نظرات نمایندگان تعاونی‌های طیور در تنظیم بازار Applying comments of poultry cooperatives representatives in market regulation	0.316	11	1.28	10	10.5	7

مأخذ: یافته‌های تحقیق

Source: Research findings

واکسن از سوی دولت، در نظر گرفتن منابع مالی جدید از سوی دولت جهت تأمین سرمایه تعاونی‌ها و بهره‌گیری از نظرات نمایندگان تعاونی‌های طیور در تنظیم بازار گوشت مرغ از جمله راهکارهای برون سازمانی مؤثر بر توانمندسازی تعاونی‌های طیور هستند. در بین این راهکارها برنامه‌ریزی جهت جلوگیری از نوسان قیمت نهادهای تولید در رتبه اول قرار گرفت. با توجه به اهمیت این موضوع توصیه می‌شود در تنظیم بازار نهادهای تولید صنعت طیور از نظرات فعالان این عرصه استفاده شود و واردات نهاده‌ها متناسب با نیاز کشور باشد. براساس نتایج رتبه‌بندی راهکار حذف بروکراسی و همکاری

براساس نتایج بدست آمده تقویت اتحادیه‌های تعاونی‌های طیور و دادن اختیارات لازم به آنها، برنامه‌ریزی جهت جلوگیری از نوسان قیمت نهادهای تولید، ایجاد شبکه بازرگانی صادرات مرغ و تخم مرغ به کشورهای همسایه، حذف بروکراسی و همکاری مسئولین دستگاه‌های دولتی با تعاونی‌ها، تشکیل انجمن هماهنگی و نظارت بر تعاونی‌های طیور، ایجاد شبکه ذخیره سازی مرغ در زمان کاهش تقاضا در بازار، واگذاری واردات نهاده‌ها به اتحادیه‌های مرغداران و مساعدت مالی دولت، نظارت بیشتر اداره تعاون بر عملکرد و فعالیت تعاونی‌های طیور، پرداخت یارانه به نهادهای تولید نظیر دان، دارو و

لازم به آنها و واگذاری واردات نهاده‌ها به اتحادیه‌های تعاونی‌های مرغداران و مساعدت مالی دولت هر دو در رتبه سوم از نظر اهمیت قرار گرفتند. توصیه می‌شود اختیاراتی نظیر صدور انواع مجوزها، تشخیص صدور یا عدم صدور مجوز، حل اختلاف بین تعاونی‌ها و مواردی از این قبیل به اتحادیه تعاونی‌های طیور واگذار گردد.

دستگاه‌های دولتی در ارائه خدمات به تعاونی‌ها در رتبه دوم قرار گرفت. در این خصوص پیشنهاد می‌شود هماهنگی لازم بین دستگاه‌های دولتی مرتبط با تعاونی‌های طیور در ارائه خدمات به تعاونی‌ها جهت جلوگیری از بروکراسی ناکارآمد ایجاد شود. راهکارهای تقویت اتحادیه‌های تعاونی‌های طیور و دادن اختیارات

## منابع

- 1- Abbasi K. 2007. Strategies for empowerment of cooperatives (case study: East Azarbaijan province). *Taavon (Socio-Economic & Cultural Journal)*, 189-190:35-50. (In Persian)
- 2- Agahi H., Binaeiyan A., and Eghtedari N. 2013. Factors affecting the advancement of policies on the principle 44 in agricultural production cooperatives of Kermanshah County. *Journal of Rural Development Studies*, 12(2): 1-16. (In Persian with English abstract)
- 3- Aghajani Varzanh M. 2001. Studying and evaluating the activities of rural productive cooperatives in Isfahan province (1972-92). Ms thesis, College of Agriculture, Isfahan University of Technology. (In Persian)
- 4- Amini A.M., and Ramezani M. 2006. Study of effective factors on success of poultry-farm cooperatives in Isfahan province. *Journal of Science and Technology of Agriculture and Natural Resources, Water and Soil Science*, 10 (1): 121-135. (In Persian with English abstract)
- 5- Azadi H.; Hosseininia G.H.; Zarafshani K.; Heydari A., and Witlox F. 2010. Factors influencing the success of animal husbandary cooperatives: A case study in Southwest of Iran. *Journal of Agriculture and Rural Development in the Tropics and Subtropics*, 111(2): 89-99.
- 6- Babaei Fini O., Rahmani B., and Hazrati M. 2012. Analysis effective factors on development of agricultural cooperatives in rural economy (case study: Khodabandeh). *Arid Region Geographic Studies*, 3(11): 113-132. (In Persian)
- 7- Baniyasi M., and Gholifar A. 2011. Ranking the effective factors on successful of agricultural cooperative of Zanjan province. *Proceedings of the 2<sup>th</sup> National Conference on Sustainable Rural Development*, 6-7 Jul. 2011. Bu-Ali University, Hamedan, Iran. (In Persian)
- 8- Benturaki J. 2000. *Cooperatives and Poverty Allevation*. England: IDS TEMA.
- 9- Biglari N., Pezeshki Rad Gh.R., and Zamani Mian Dashti N. 2013. Solutions to empowering production cooperatives as perceived by national provincial and specialists. *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development*, 45(1):109-119. (In Persian with English abstract)
- 10- Didi B. 2004. Short communication fishing cooperatives participation in managing nearshore resources: The case in Capiz, central Philippines. *Fisheries Research*, 67: 81-91.
- 11- Fathi Vajargah K. 2002. *Needs assessment (models and techniques)*. Ayeg Publishing House, Tehran. (In Persian)
- 12- Gabriel S. J. 2002. Belize rural woman's association revolving loan fund and women's cooperatives. *United Nations Development Programme Report*. New York: United Nations.
- 13- Häder M., and Häder S. 1995. Delphi und Kognition spsychologie: Ein Zugang zur. *Theoretischen Fundierung der Delphi- Methode*. In: *ZUMA-Nachrichten* 37(19).
- 14- Hosseininia Gh. 2014. Poultry cooperatives have sufficient capacity for provide white meat and eggs. *Islamic Republic News Agency (IRNA)*. (In Persian)
- 15- Keeney S., Hasson F., and McKenna HP. 2001. A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing. *Internatinal Journal of Nursing Study*, 38(2): 195-200.
- 16- Kelsey K. D. 2008. Do workshops work for building evaluation capacity among cooperative extension service faculty? *Journal of Extension*, 46 (6).
- 17- Ludwig L. 2005. Library as place: results of a Delphi study *J Med Assoc* 93(3) July, [Online] Available: [www.Pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=1175798](http://www.Pubmedcentral.nih.gov/articlerender.fcgi?artid=1175798).
- 18- Moez Rahbr A. 2008. Review the status of active livestock and poultry cooperatives. Office of production cooperatives, Department of Agricultural Cooperatives. (in Persian)
- 19- Momeni J. 2007. Role of cooperation sector in achieve to objectives of Islamic Republic of Iran in 1404, *Taavon (Socio-Economic & Cultural Journal)*, 189-190:63-70. (In Persian)
- 20- Nouri Zamanabadi H., and Amini Fashkoudi A. 2007. Agricultural development contribution torural development (Case study: Isfahan province rural areas).*Iranian Journal of Agricultural Sciences (Journal of Agriculture): (Agricultural Economics and Development)*, 38-2 (2): 263-275. (in Persian with English abstract)
- 21- Nyoro J., and Isaac k. 2005. An analysis of success, failure and demand factors of agricultural cooperatives in Kenya. In: *Strategies and Analysis for Growth and Access. A Project of Cornell and Clark-Atlanta Universities for Research and Technical Assistance*. Ithaca: Cornell University.

- 22- Ohadi N., and Kurki Nejad J. 2015. Analyzing the strengths, weaknesses, opportunities and threatening agricultural production cooperatives in Sirjan city. Iranian Journal of agricultural Economics and Development Research, 46(3): 579-588. (In Persian)
- 23- Ostadi H., and Alizadeh A. 2009. Explore ways to support the formation and development of cooperatives through bank lending, case Study: Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad province. Taavon (Socio-Economic & Cultural Journal), 20(206-207): 47-58. (In Persian)
- 24- Reynolds A. 2011. An assessment of loan regulation for rural housing cooperatives. Journal of Cooperative Education and Internships, 2 (4): 15-27.
- 25- Salimzade P., Kalantari Kh., and Motiee N. 2012. Factors influencing the success of livestock cooperatives (case study: East Azarbaijan province). Co-operation and Agriculture Quarterly, 23 (10): 117-132. (In Persian)
- 26- Torkaman M., and Afshar M. 2010. Assess the strengths and weaknesses of managers and strategies to improve managerial skills in active employment cooperatives in Hamedan province. Taavon (Socio-Economic & Cultural Journal), 21 (2): 111-127. (In Persian)
- 27- Valkila J., and Nygren A. 2010. Impacts of fair trade certification on coffee farmer, cooperative and laborers in Nicaragua. Journal of Agriculture and Human Values, 27: 321-333.
- 28- Zarei Matin H., Fathi M. R., Karimi Zarchi M., and Azizollahi S. 2011. The application of Fuzzy TOPSIS approach to personnel selection for Padir Company: Iran. Journal of Management Research, 3(2): 1-14.
- 29- Zavadskas E. K., Vilutiene T., Turskis Z., and Tamosaitiene J. 2010. Contractor selection for construction works by applying SAW-G and TOPSIS Grey techniques. Journal of Business Economics and Management, 11: 34-55.

