

## تحلیل راه بردهای مؤثر بر توسعه تعاونی های کشاورزی در اقتصاد روستایی (مطالعه موردی: شهرستان خدابنده)

دکتر ام السلمه بابایی فیینی، عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور

دکتر بیژن رحمانی، دانشیار گروه جغرافیای دانشگاه شهید بهشتی

مجید حضرتی\*، کارشناس ارشد جغرافیا و برنامه ریزی روستایی از دانشگاه شهید بهشتی تهران

### چکیده

تعاونی کشاورزی نهادی اقتصادی است که در پاسخ به اوضاع نامساعد بازار، توسط کشاورزان تشکیل می شود. این گونه نهادها از طریق مشارکت و «یک کاسه کردن» تولید، به سازماندهی عوامل تولید در سکونتگاه های روستایی، به منظور افزایش کمی و کیفی تولید و درآمد می پردازد. بنابراین، توسعه و تقویت این نهادها، نقش مهمی در توسعه اقتصاد روستایی خواهد داشت. از این رو، مقاله حاضر با استفاده از شیوه توصیفی-تحلیلی، فرصت ها و محدودیت های تعاونی های کشاورزی شهرستان خدابنده را مورد مطالعه و ارزیابی قرار می دهد. تا از طریق آن، راهبردهای مؤثر بر توسعه تعاونی های کشاورزی در اقتصاد روستایی را شناسایی کند. داده های مورد نیاز از طریق مطالعات میدانی و کتابخانه ای جمع آوری گردید. برای تجزیه و تحلیل داده ها، از مدل SWOT، تحلیل دلفی و روش راه حل توافقی و بهینه سازی چند معیاره (Vikor) استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق شامل سه گروه می باشد، که با استفاده از نمونه گیری تخصصی، ۱۷۰ کشاورزان عضو تعاونی، ۱۷۰ کشاورز غیر عضو تعاونی و ۳۰ کارشناسان تعاونی انتخاب شدند. نتایج تحقیق نشان می دهد که موانع و مشکلات ساختاری که ناشی از ضعف سیاستگذاری و جذب سرمایه در سطح محلی و منطقه ای است، فعالیت های کشاورزی و به دنبال آن عملکرد تعاونی های کشاورزی را محدود می کند. از این رو، بیمه نمودن تعاونی ها، اعطای تسهیلات ویژه به طرح های نوآوری و فناوری محور، هدایت سرمایه های بخش خصوصی به سمت اقتصاد تعاونی و کاهش موانع بانکی و اعتباری تعاونی ها، در تقویت تعاونی های کشاورزی و توسعه آن در اقتصاد روستاها می تواند نقش مهمی ایفا کند.

### واژگان کلیدی:

توسعه روستایی، تعاونی کشاورزی، اقتصاد روستایی.

## مقدمه

تعاونی های کشاورزی در ایران، یکی از مهم ترین اهرم ها برای توسعه بخش کشاورزی می باشد (پژوهشکده مطالعات شهری و روستایی، ۱۳۸۸، ۲۵۷). این تعاونی ها با «یک کاسه کردن» منابع و امکانات اندک و پراکنده، و با بهره گیری از شیوه های عقلایی و اقتصادی در زمینه های کشت و زرع، دامداری و بازاریابی تولیدات، توان تولید گروه را بالا می برد (سعیدی، ۱۳۷۷، ۱۱۳). نظر به این که، بخش کشاورزی مهم ترین منبع ثروت ملی و تأمین عمده نیازهای غذایی مردم و مواد خام صنایع کشور است (رحمانی، ۱۳۸۷، ۱۳۲)، و از آن جایی که بسیاری از سیاست ها و راه بردهای بخش کشاورزی از طریق توسعه تعاونی های کشاورزی و روستایی اعمال می گردد، می توان گفت که شرکت های تعاونی کشاورزی یکی از مهم ترین نهادها و سازمان بندی های جمعی در سطح روستاها می باشد؛ که هم به اقتصاد روستا، و هم به دولت در تحقق اهداف کلان و بلند مدت یاری می رساند. این در حالی است که، آمارها نشان می دهد که تا سال ۱۳۸۸ ش. حدود ۷۵۶۴ شرکت تعاونی کشاورزی با ۶۹۳۹۷ نفر عضو در کشور فعال می باشند، که این رقم در مقابل تعداد کشاورزان و سهم کشاورزی در اقتصاد ملی، بسیار ناچیز می باشد (دفتر آمار و فناوری اطلاعات وزارت تعاون، ۱۳۸۸).

مطالعه وضعیت تعاونی ها در شهرستان خدابنده نیز نشان دهنده کمبود تعاونی ها و ضعف برنامه های مختلف اقتصادی در این زمینه است. در این شهرستان تا سال ۱۳۸۸ ش. حدود ۲۸۰۳ نفر عضو تعاونی هستند و حدود ۲۱۰۰ نفر از تعاونگران، ساکن روستاهای شهرستان می باشند (دفتر آمار اداره تعاون شهرستان خدابنده، ۱۳۸۸). با توجه به جمعیت ۱۲۱۸۷۲ نفری نقاط روستایی این شهرستان، حدود ۱.۷٪ مردم عضو تعاونی هستند (مرکز آمار ایران، ۱۳۹۰). با وجود برنامه ریزی دولت در استان جهت توسعه تعاون، این رقم پایین تر از میانگین کشوری است.

به طور کلی، شهرستان خدابنده به عنوان یکی از مناطق مهم کشاورزی در استان می باشد. اما، نقاط روستایی در این منطقه، مانند سایر سکونتگاه های روستایی استان زنجان، با مشکلات متعددی از قبیل محدودیت اراضی یکپارچه، ضعف سرمایه، ناتوانی در اخذ تسهیلات بانکی، ضعف مکانیزاسیون، ضعف بیمه کشاورزی، کمبود تجهیزات کشاورزی و... مواجه می باشد (اداره جهاد کشاورزی شهرستان خدابنده، ۱۳۸۸). با وجود این مسائل، سازماندهی و توسعه تعاونی ها که با هدف تأمین سرمایه، اشتغالزایی، گسترش مکانیزاسیون و برخورداری کشاورزان از حمایت های دولتی انجام شده است. یکی از راه حل های اقتصادی، جهت کاهش مشکلات ساختاری و معیشتی در سکونتگاه های روستایی منطقه به شمار می رود. اما، با گذشت بیش از یک دهه از تأسیس تعاونی های کشاورزی متعدد در این بخش، برخی مشکلات کشاورزی منطقه که در بالا ذکر شد، هم چنینان به قوت خود باقی است و تعاونی های کشاورزی موفقیت چندانی در رفع این مشکلات کسب نکرده اند.

بنابراین، مهم ترین مسأله در این زمینه پیدا کردن موانع و محدودیت های موجود در زمینه فعالیت های تعاونی و ایجاد ارتباط متقابل بین توسعه تعاونی و حل مشکلات کشاورزی است. این کار در ابتدا نیازمند شناسایی وضعیت اقتصادی و اجتماعی شرکت های تعاونی است. مهم ترین کار در زمینه شناسایی وضعیت تعاونی ها، تقسیم بندی شاخص های ساختاری-کارکردی شرکت های تعاونی منطقه در قالب نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدها است. تا از طریق این شاخص ها، و به کمک تحلیل SWOT، راه بردهای

لازم جهت رفع مشکلات تعاونی ها و استفاده از توان های بالقوه کشاورزی منطقه جهت ارتقای سطح عملکردی تعاونی های کشاورزی و به دنبال آن اقتصاد روستایی، شناسایی شود. بدین ترتیب هدف اصلی مقاله، شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر در تقویت و توسعه تعاونی های کشاورزی در سکونتگاه های روستایی شهرستان خدابنده می باشد.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

تعاونی های کشاورزی در پاسخ به اوضاع نامساعد بازار و مشکل سهامداران در این رابطه، توسط کشاورزان تاسیس می شود (Koopmans, 2006, 9) و در زمینه ارائه خدمات، اعتبار و تأمین مزرعه و مسکن برای کشاورزان و فراهم کردن بازار برای محصولات کشاورزی فعالیت می کنند (Kraenzl, 1998, 4). بنابراین، تعاونی های کشاورزی از طریق تأمین اعتبارات، ملزومات و نهاده های کشاورزی، بازاریابی و فرآیندهای تولید کشاورزی، نقش قابل توجهی در توسعه روستایی دارند (Prakash, 2003, 2).

به طور کلی در دو بخش از حیات تعاونی، زمینه های موفقیت یا ناکامی شکل می گیرد. یکی در بدو تأسیس و دیگری در طول حیات و فعالیت آن (پراکش، ۱۳۷۸، ۴۳). آن چه که در بدو تأسیس در موفقیت تعاونی ها تأثیر دارد، بیشتر از جنبه هدف، مشارکت اعضا و میزان سرمایه قابل بررسی است. اما، مهم ترین مسأله در موفقیت تعاونی ها، مربوط به مرحله دوم حیات تعاونی هاست. در این مرحله عوامل گوناگونی می توانند در میزان موفقیت این تعاونی ها تأثیر داشته باشند. از نظر لاوس مشارکت، تعامل، پشتیبانی دولت، تحقیقات بازار، تقاضای بازار، تولید با کیفیت بالا، خدمات تخصصی و بازاریابی نقش مهمی در موفقیت تعاونی ها دارند (lawless, 2004, 12). علاوه بر این، ارتقا سیستم های ارتباطی و سطح بالای اعتماد اعضا به یک دیگر نیز موفقیت تعاونی ها را تضمین می کند (padgham, 2002, 35). کیمبرلی و همکاران نیز، چهار عامل اساسی را در این زمینه نام می برند (Kimberly et al, 2002):

- ۱- ایجاد گروه هسته ای از اعضا متعهد و هیئت مدیره؛
  - ۲- مطالعه جامع امکان سنجی از تحلیل بازاریابی و امور مالی؛
  - ۳- تعیین هدف، وظایف و چشم انداز کاملاً تعریف شده و تلاش اعضا برای دستیابی به آن؛
  - ۴- به کار گیری روش های دقیق کسب و کار و شناخت بازار و نحوه خدمات رسانی با آن.
- در مجموع عوامل مؤثر در موفقیت تعاونی ها را می توان به دو بخش درونی و بیرونی تقسیم بندی نمود:

### ۱- عوامل درون سازمانی مؤثر در موفقیت تعاونی ها:

۱-۱- مشارکت: مشارکت اعضا، عامل اصلی تشکیل تعاونی ها می باشد و موجب افزایش سود و سرمایه شرکت تعاونی می شود (defournerey et al, 1985, 108). از این رو، مشارکت موجب افزایش ضریب اطمینان اعضا به هم و روحیه استقلال طلبی تعاونی در مقابل سایر شرکت ها و سازمان ها می شود.

۱-۲- مدیریت و منابع انسانی: منابع انسانی که شامل اعضا شرکت تعاونی، اعم از اعضای عادی و هیأت مدیره می باشد، به عنوان مهم ترین دارائی شرکت تعاونی می باشد (Kimberly et al, 2002, 10). اصولاً یکی از عوامل مهم در موفقیت تعاونی ها، آموزش، تربیت و دادن اطلاعات به اعضا و ارتباطات اثر بخش با آن

هاست (همان، ۱۲). بنابراین، یکی از راه های موفقیت در مدیریت تعاونی، مدیریت منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی در یک سازمان شامل دو بخش است (لیدلا، ۱۷، ۱۳۷۹):

۱-۲-۱- مدیریت پرسنلی: شامل برنامه ریزی نیروی انسانی، دعوت به کار، جذب و نگهداری، ایجاد انگیزه، آموزش و اشتغال می باشد.

۱-۲-۲- توسعه منابع انسانی: شامل توسعه تشکیلاتی، ساختار گروهی، مدیریت و مشاوره، عملکرد، بازنگری روابط، مدیریت روند کار، ساختار ارزشی و فرهنگی و مدیریت تمام مراحل پیشرفت کیفیت می باشد. اصولاً یکی از مهم ترین علل شکست نهضت تعاون در برخی کشورها، مسأله مدیریت ضعیف و کمبود مدیران لایق برای اداره تعاونی ها است (شیرانی، ۱۳۶۸، ۳۲). به طور کلی وظایف اصلی مدیریت شامل چهار مؤلفه: برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، و انگیزش و کنترل است (همان منبع).

۱-۳- آموزش: آموزش یکی از برنامه های مهم در زمینه ارتقای دانش نهضت تعاون، به ویژه برای اعضا و مدیران تعاونی است. در آموزش تعاونگران باید بر جایگاه تعاون در عدالت اقتصادی-اجتماعی تأکید شود و مسائل مربوط به اصول و ارزشه ای تعاونی نباید در سطح مباحث نظری باقی بماند (کومار، ۱۳۸۰، ۶۱).

۱-۴- ارتباطات: وجود ارتباطات مؤثر و صحیح در سازمان همواره یکی از اجزا و عوامل اصلی موفقیت مدیران است. اصولاً، زیر بنای هر تصمیم گیری عقلانی و منطقی، اطلاعات صحیح به شمار می رود و اگر انتقال چنین اطلاعاتی در درون سازمان طی یک جریان منظم و مداومی امکان پذیر نباشد، اتخاذ تصمیمات صحیح میسر نخواهد بود. بنابراین، در مؤسسات تعاونی کادر مدیریت تعاونی ها، ضمن آشنایی به اهمیت ارتباطات، باید از کم و کیف فرآیند ارتباطی آگاهی داشته و نحوه برقراری ارتباطات مؤثر را بدانند (شیرانی، ۱۳۶۸).

۱-۵- قلمرو فعالیت: هر یک از انواع شرکت های تعاونی با توجه به موقعیت و شرایط محیطی، نوع وظایف و شیوه فعالیت، باید از قلمرو فعالیت مناسبی برخوردار باشند (شیرانی، ۱۳۶۸). قلمرو فعالیت بیشتر در زمینه گسترش محدوده فعالیت در آینده و هم چنین بازاریابی اهمیت به سزایی دارد. ممکن است شرکت تعاونی در محدوده کوچک تر به علت شرایط جغرافیایی خاص منطقه موفق عمل کند. اما، با گسترده تر نمودن فعالیت های خود، دیگر از موفقیت های گذشته فاصله بگیرد.

۱-۶- کارآفرینی: کارآفرینی نیروی محرکه اصلی در توسعه اقتصادی و از مشخصه های یک اقتصاد سالم است (druker, 2005). در واقع کارآفرینی مؤثرترین روش برقراری ارتباط بین علم و بازار است (فیض بخش، ۱۳۸۳). کارآفرینی موجب شناسایی فرصت ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف محیط های فعالیت از جمله کشاورزی با روش شناسی و سیاست گزینی خاص و جدید برای تحول و دگرگونی در کشاورزی است. این تحول با ارائه تفکر، روش و تدبیری نو برای حل مشکلات گذشته و کنونی همراه است که به بهبود وضع اقتصادی روستائیان و کشاورزان می انجامد (رکن الدین افتخاری و همکاران، ۱۳۸۹، ۷).

۱-۷- بازاریابی: بازاریابی شامل ترکیب صحیحی از محصولات، تعیین قیمت مناسب و مکان مطلوب است، تا از طریق آن به طور سریع و مطلوب، در رفتار افراد تغییر ایجاد کند (thacheray & brown, 2010, 172). تعاونگران با اتحاد همدیگر در قالب شرکت تعاونی، گام بسیار مهمی در بازاریابی محصولات خود برمی دارند، و این اتحاد موجب بالارفتن قدرت چانه زنی در بازار، کاهش هزینه حمل و نقل، بازاریابی تخصصی و کاهش زمان و هزینه نگهداری محصول، تقویت کنش و سرمایه اجتماعی می شود.

## ۲ - عوامل بیرون سازمانی مؤثر در موفقیت تعاونی‌ها:

۲-۱- سرمایه: مبالغی را که اعضا تعاونی به عنوان خرید سهام یا سهم شرکت می پردازند در اصطلاح «سرمایه اقتصادی» می نامند (وزارت تعاون، ۱۳۸۵). شاخص سرمایه را می توان هم به عنوان عامل درون سازمانی و هم عامل برون سازمانی در موفقیت تعاونی‌ها به شمار آورد. چرا که، یکی از اهداف اصلی تشکیل تعاونی‌ها، جمع آوری سرمایه‌های خرد اعضا و هم چنین دریافت اعتبارات از مؤسسات مالی می باشد. در واقع، یک واحد تعاونی هنگامی که از سرمایه لازم برخوردار باشد، می تواند موفقیت خود را در بازار تثبیت کرده و برای رقابت با سایر تعاونی‌ها و شرکت‌ها، برنامه ریزی کند. تعاونی‌ها از دو طریق می توانند سرمایه‌های مورد نیازشان را تأمین کنند: ۱. تأمین تمام یا قسمت عمده سرمایه توسط دولت، ۲. تأمین سرمایه از طریق خرید سهام توسط خود اعضا و تشکیل اتحادیه‌ها و بانک‌های تعاونی توسط تعاونی‌ها (طالب، ۱۳۷۹، ۶۷)

۲-۲- دولت: مطالعات نشان داده است که تعاونی‌ها در کشورهای جهان سوم، شبه تعاونی‌هایی هستند؛ که توسط مؤسسات دولتی از بالا تحت کنترل قرار می گیرند و تلاش برای آن‌ها به نتایج مثبتی منتج نشده است (Verhagen, 1980, 102). بیشتر این تعاونی‌ها به علت وابستگی به سرمایه‌های عمومی و کوچک شمردن سرمایه گذاری، از مسیر اصلی منحرف شده اند (Russo et al, 2002, 3). در صورتی که دولت باید نقش ارشادی در نظام بازار داشته باشد؛ و در این زمینه از بخش خصوصی حمایت کند. این کار از طریق محرک‌هایی مانند استفاده از سیاست‌های توسعه صنعتی، کمک به ارتقای فعالیت‌های نوآورانه، تقویت نهادهای تحقیقاتی و توسعه ای در بخش غیردولتی و ارائه خدمات حمایتی امکان پذیر است (ناظمی، ۱۳۷۸، ۲۶)

۲-۳- زیرساخت‌ها: زیرساخت‌های لازم برای توسعه تعاونی‌های کشاورزی شامل توسعه خدمات زیربنایی از جمله شبکه راه‌ها و حمل و نقل، شبکه آب، برق، گاز و ... گسترش شبکه اطلاعاتی و اطلاع رسانی، توسعه تقویت مراکز ترویجی و پشتیبانی کشاورزی، توسعه صنایع و تأسیسات کشاورزی در مناطق روستایی و... می باشد. وجود چنین زیرساخت‌هایی برای توسعه کشاورزی از ضروریات می باشد. این عامل باعث می شود کشاورزان هزینه و زمان کم تری در تأمین نهاده‌ها، تولید و فروش محصولات صرف کنند.

۲-۴- قانون: یکی دیگر از بسترهای لازم برای رشد و توسعه تعاونی‌ها، وجود بستر مناسب قانونی برای حمایت از بخش اقتصادی تعاون است. فضای قانونی مناسب، به فعالیت تعاونی‌ها مشروعیت می بخشد و آن‌ها را به عنوان یک بخش مستقل اقتصادی از دخالت‌های بی مورد نهادهای خارجی مصون می دارد (صفر و همکاران، ۱۳۸۸، ۱۰۴). قانون تعاون شامل هفت ارزش اولیه تعاون است که ۱۶۸ سال پیش وضع شده است. اما، امروزه تعاونی‌ها ناچار هستند قوانین مقررات زیادی را که توسط دولت وضع شده اند، اجرا کنند. به طوری که قوانین وضع شده از طرف دولت، کم تر به رفع ضعف‌های ساختاری و کلیدی تعاونی‌ها منجر می شود و اداره تعاونی توسط اعضا را با مشکل مواجه می کند (Guinnane, 1997, 263). بنابراین، تغییر ساختار سازمانی و قوانین و اصول تعاونی‌های پیشین در راستای مدرن شدن تعاونی‌ها و حل مشکلات آن‌ها باید در اولویت قرار بگیرد (akwabi, 1997, 443).

۲-۵- تکنولوژی: تکنولوژی مترادف کاربرد ابزارها و روش‌های نوین، برای دستیابی سریع و آسان به هدف مورد نظر است. امروزه سازمان‌هایی قادرند خود را در صحنه پر رقابت پایدار سازند که بتوانند روش‌ها و دانش‌های جدیدی کسب نموده و به سرعت آن‌ها را در موفقیت‌های سازمانی به کار گیرند (سالار زاده،

۱۳۷۸). شرکت های تعاونی نیز از این قاعده مستثنی نیستند و برای موفقیت در این عرصه باید خود را به تکنولوژی های روز مجهز کنند.

۲-۶- رسانه ها: رسانه ها بیشتر نقش اطلاع رسانی و آموزش را دارند. با توجه به این که طیف وسیعی از مردم، عمده اطلاعات خود را از رسانه های جمعی کسب می کنند؛ لذا، رسانه های جمعی توانایی نفوذ در افکار عمومی و تقویت انگیزه مشارکت بین اعضای جامعه را می توانند فراهم کنند. هم چنین، رسانه ها می توانند در فضایی مردمی و در مجموعه ای از عوامل هماهنگ، در مشروعیت بخشیده به نظام و پدید آوردن باور میان توده ها و حاکمیت و در نهایت ترغیب و تشویق مردم به مشارکت بیشتر در امور مؤثر واقع شوند (همان منبع).

۲-۷- اتحادیه های تعاونی: اتحادیه های تعاونی با هدف ایجاد ارتباط بین انواع مختلف تعاونی ها با یکدیگر و تبادل اطلاعات و کالاها به وجود آمدند. اصولاً در اقتصاد مبتنی بر رقابت، بسیاری از شرکت های تعاونی کوچک، بدون پشتیبانی و مساعدت اتحادیه های تعاونی، نه تنها قادر به انجام وظایف و تحقق هدف های مورد نظر نیستند؛ بلکه، به دلیل فقدان امکانات مالی کافی و تجربه لازم و تجهیزات مورد نیاز، غالباً در معرض رکود، توقف و انحلال قرار می گیرند (شهیدی، ۱۳۷۸، ۶۸). از این رو، اتحادیه های تعاونی یکی از عوامل موفقیت شرکت های تعاونی به شمار می روند.

باتوجه به اهمیت موضوع در مطالعات و برنامه ریزی های توسعه اقتصادی- اجتماعی سکونتگاه های روستایی و شهری، پژوهش های گوناگونی در زمینه تعاونی های کشاورزی و نقش آن در توسعه اقتصاد روستا و کشاورزی در کشورهای مختلف انجام شده است که برخی از آن ها به شرح زیر است:

لوهلین (۲۰۰۳)، در پژوهشی با عنوان «نقش تعاونی های اعتبار در روستاهای روسیه»، وضعیت کشاورزان روستایی را با روش تحلیلی مورد بررسی قرار داد. نتایج تحقیق وی نشان داد که کشاورزان با تأسیس تعاونی های کشاورزی و ایجاد سیاست های آزاد برای این تعاونی ها، میزان کسری اعتبار و وابستگی های برون منطقه ای را کاهش داده و این امر موجب توسعه فعالیت های کشاورزی و تعاونی در این سکونتگاه ها شد. جین و همکاران (۲۰۱۰)، در مقاله «رعایت مسائل مربوط به امنیت غذایی و معیارهای کیفی توسط تعاونی های کشاورزی چین»، عملکرد تعاونی های کشاورزی در توسعه تولیدات کشاورزی در جنوب چین را با روش توصیفی-تحلیلی مطالعه کرده و به این نتیجه رسیدند که، برای تقویت تولیدات داخلی و امنیت غذایی و استاندارد نمودن کیفیت آن، باید تعاونی های کشاورزی در نقاط روستایی را توسعه دهند. هم چنین، روسو و ساباتینی (۲۰۰۲)، در مقاله ای با عنوان «تمرین مدیریت عادلانه در تعاونی های کشاورزی ایتالیا: یک رویکرد تحلیلی خوشه ای»، سیستم مدیریتی تعاونی های کشاورزی ایتالیا را با روش تحلیلی و نگرش انتقادی مورد مطالعه قرار داد. ایشان در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که اکثر تعاونی های کشاورزی ایتالیا با سرمایه اندک به فعالیت ادامه می دهند و بیشتر این تعاونی ها به علت وابستگی به سرمایه های عمومی، کوچک شمردن سرمایه گذاری و نادیده گرفتن تساوی حقوق، از مسیر اصلی منحرف شده اند و این عامل باعث شده که تعاونی ها درگیر رقابت غیر سودمند، بدون نوآوری و مدیریت ناعادلانه باشند. اوزدمیر (۲۰۰۵)، در مقاله پژوهشی با عنوان «روابط سهامداران تعاونی در تعاونی های کشاورزی در ترکیه»، شیوه های مدیریتی و ساختار نیروی انسانی در تعاونی های کشاورزی ترکیه را با روش تاریخی و تحلیلی مورد مطالعه قرار داد. ایشان در این مقاله به این نتیجه رسید که، دلایل ناکامی این شرکت ها ضعف سرمایه، یکپارچه سازی، آموزش و پژوهش، مدیریت، قانون و ممیزی می باشد. چوی (۲۰۰۶)، در مقاله ای با عنوان «تعاونی های

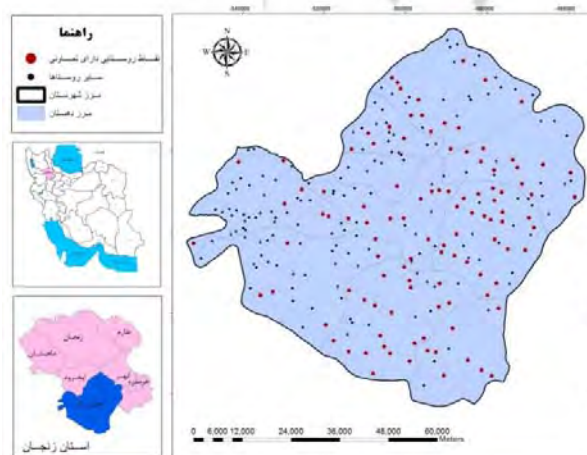
کشاورزی در کره»، وضعیت تعاونی های کشاورزی کره جنوبی را با روش توصیفی و زمینه یابی بررسی می کند و نتیجه می گیرد که، تعاونی ها برای بهبود عملکرد خود، باید فعالیت هایشان را در دو زمینه بازاریابی تولیدات و نهاده های کشاورزی و توسعه فعالیت های خدماتی-اعتباری جهت فراهم ساختن فرصت های واقعی برای کشاورزان کره به منظور پاسخ به مشکلات و مسائل آینده متمرکز کنند. براین دیدی (۲۰۰۴)، در یک طرح پژوهشی با عنوان «مشارکت محدود تعاونی های ماهیگیری در مدیریت منابع ساحلی: موردی در کاپیز، فیلیپین مرکزی». نحوه اداره تعاونی های کشاورزی در منطقه کاپیز فیلیپین بررسی کرده و به این نتیجه می رسد که مشارکت اعضا، مهم ترین عامل موفقیت تعاونی ها می باشد. وی نشان می دهد که میان مشارکت اعضا با فعالیت اجتماعی، میزان اعتقاد به اصول تعاون و رضایت مندی اعضا از تعاونی رابطه معنی دار مثبت وجود دارد. وی پیشنهاد می کند که برای پایداری تعاونی ها، باید به سمت تشکیل تعاونی های کوچک با اعضا همگن از نظر مهارت، سن، جنسیت، سواد و آگاهی و ... حرکت کنیم. در ایران نیز، کیانی مهر (۱۳۸۹)، در پژوهشی، تعاونی های کشاورزی را از دو بعد فنی و اقتصادی بررسی می کند. وی در پایان نامه خود به این نتیجه می رسد که، میان متغیر مستقل عضویت کشاورز در شرکت تعاونی با متغیرهای وابسته، میزان سواد کشاورز، هزینه آماده سازی زمین و هزینه کاشت رابطه منفی و با متغیرهای وابسته سطح دانش فنی و استفاده بهینه از نهاده بذر، مساحت سطح زیر کشت، عملکرد در واحد هکتار، درآمد خالص، دسترسی به نهاده ها و اخذ وام بانکی رابطه مثبت وجود دارد.

#### معرفی منطقه مورد مطالعه

شهرستان خدابنده در محدوده ۵۱° تا ۴۷° ۵۷' طول شرقی و ۳۵° تا ۳۵° ۲۵' عرض شمالی با ۵۱۵۱ کیلومتر مربع وسعت، در جنوب استان زنجان قرار دارد. از نظر توپوگرافی، عموماً منطقه دشتی بوده و متوسط ارتفاع آن ۲۰۵۰ متر از سطح دریا می باشد. بر اساس سرشماری ۱۳۹۰، این شهرستان دارای ۴ بخش، ۴ شهر، ۱۰ دهستان، ۲۸۸ روستا و ۱۸۴۰۵۷ نفر جمعیت می باشد.

از نظر اقتصادی، کشاورزی مهم ترین منبع درآمدی ساکنان شهرستان به شمار می آید. طبق آمار سال ۱۳۹۰ ش. ۵٪ جمعیت شاغل شهرستان در بخش کشاورزی مشغول هستند (مرکز آمار ایران: ۱۳۹۰). هم چنین، آمار تعاونی های کشاورزی در منطقه بیش از سایر تعاونی ها می باشد. به طوری که از ۸۰۴ شرکت تعاونی تا سال ۱۳۸۸ ش. حدود ۵۳۸ شرکت تعاونی (۶۷٪) در بخش کشاورزی تشکیل شده است.

شکل ۱: موقعیت جغرافیایی محدوده مورد مطالعه



## روش شناسی تحقیق

در مقاله حاضر برای تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده، از روش توصیفی-تحلیلی استفاده شده است. در این رابطه، اطلاعات مورد نیاز از طریق مطالعات میدانی و کتابخانه ای گردآوری شده است. در روش مطالعات میدانی، توزیع پرسشنامه به عنوان مهم ترین ابزار انتخاب شد. بدین ترتیب، در دو مرحله بین جامعه آماری پرسشنامه توزیع گردید.

در مرحله اول، برای تبیین شاخص ها از روش دلفی استفاده شد. در این روش با مطالعه تحقیقات پیشین در مورد عملکرد تعاونی های کشاورزی، پرسشنامه اولیه تنظیم شد. سپس بین اعضا جامعه آماری توزیع گردید، تا سوالات را رتبه بندی کنند. سپس براساس نظرات ارائه شده، پرسشنامه اصلاح گردید و سوالاتی که امتیاز لازم را به دست نیاورده بودند، حذف شدند. بدین ترتیب، پرسشنامه اصلاح شده، همراه با نظرات جامعه آماری، دوباره بین گروه های جامعه آماری توزیع گردید. این فرآیند در سه مرحله برای هر دو پرسشنامه انجام شد و پرسشنامه نهایی استخراج گردید. این کار باعث شد که جامعه آماری با آگاهی از نظرات یک دیگر، به سوالات پاسخ دهند و داده ها واقعی تر باشد.

پرسشنامه مرحله اول شامل فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدهایی بودند که تعاونی ها با آن مواجه هستند. در این پرسشنامه، جامعه آماری شاخص ها را براساس درجه اهمیت و با استفاده از روش وزندهی طیفی لیکرت، رتبه بندی کردند. درنهایت، مجموع امتیازات به دست آمده هر شاخص، به همراه میانگین وزن ها و وزن نسبی، وارد ماتریس SWOT شد. پس از استخراج وزن نسبی مدل SWOT، استراتژی های چهار گانه براساس آرای جامعه آماری از چهار مؤلفه مدل SWOT، مطابق جدول ۱ استخراج شد. باتوجه به این که اجرای تمام راه بردها در کوتاه مدت به علت افزایش هزینه و محدودیت زمانی و درجه اهمیت راه بردها مقرون به صرفه نیست. بهترین کار اولویت بندی راه بردها می باشد. برای این کار، پرسشنامه دوم که شامل فهرستی از راه بردها بود بین سه گروه جامعه آماری توزیع شد. این پرسشنامه نیز، براساس روش وزن دهی لیکرت، رتبه بندی گردید. برای رتبه بندی راه بردها از روش راه حل توافقی و بهینه سازی چند معیاره (Vikor) استفاده شد.

جدول ۱- ماتریس SWOT و نحوه تعیین راه برد ها

تحلیل SWOT	فرصت ها Opportunities	تهدیدها Threats
نقاط قوت Strengths	راه برد رقابتی SO (حداکثر-حداکثر)	راه برد تنوع ST (حداکثر-حداقل)
نقاط ضعف Weakness	راه برد بازنگری WO (حداقل-حداکثر)	راه برد تدافعی WT (حداقل-حداقل)

منبع: David, 1990

روش<sup>۱</sup> Vikor، یکی از روش های تصمیم گیری چند معیاره است. در این روش مسائلی با معیارهای مختلف که فرد قادر به شناسایی و انتخاب برترین گزینه نیست، مورد استفاده قرار می گیرد (Oprićovic & Tzeng, 2006, 2). مهم ترین امتیاز روش های تصمیم گیری چند معیاره در این است که به طور هم زمان

<sup>۱</sup> . Vlsekriterijumska Optimizacija I Kompromisno Resenje



می توان از شاخص ها و معیارهای عینی و ذهنی استفاده نمود (John & Affisco, 1998, 2). در این روش، راه بردها به عنوان گزینه (m) و سه گروه جامعه آماری به عنوان معیار (n) و امتیازات (x<sub>ij</sub>) به عنوان عملکرد گزینه i در رابطه با معیار j در نظر گرفته شده است. مراحل مدل ویکور به شرح زیر می باشد (Opricovic & Tzeng, 2006, 2):

۱. تشکیل ماتریس تصمیم؛

$$r_{ij} = x_{ij} / \sqrt{\sum_{i=1}^m x_{ij}^2} \quad ۲. استاندارد کردن ماتریس با روش اقلدیدی؛$$

۳. تعیین وزن معیارها: در این مرحله، محاسبه وزن معیارها با روش ضریب آنتروپی انجام می شود (Yaghoubi Nour et al, 2011, 21):

$$E_j = -\frac{1}{\ln(m)} \sum_{i=1}^m x_{ij} \ln(x_{ij}) \quad (۱-۳) \quad \text{تعیین شاخص آنتروپی؛}$$

لازم به توضیح است که به نسبت میزان اهمیت نظرات سه گروه جامعه آماری، برای انتخاب لگاریتم طبیعی ضریب آنتروپی (ln) از ضریب اهمیتی ۰ تا ۱ استفاده شد. بدین ترتیب برای تعاونگران ضریب ۰.۴۰، کارشناسان ۰.۳۰ و سایر کشاورزان ۰.۳۰ انتخاب شد.

$$d_j = 1 - E_j \quad (۲-۳) \quad \text{تعیین درجه انحراف هر شاخص؛}$$

$$W_j = d_j / \sum_{j=1}^n d_j \quad (۳-۳) \quad \text{تعیین وزن هر شاخص؛}$$

$$w_j' = \lambda_j W_j / \sum_{j=1}^n \lambda_j W_j \quad (۴-۳) \quad \text{تعیین وزن های تعدیل شده؛}$$

۴. محاسبه فاصله گزینه ها از راه حل ایده آل (Opricovic & Tzeng, 2006, 2):

$$S_i = \sum_{j=1}^n W_i (f_j^* - f_{ij}) / (f_j^* - f_j^-) \quad \text{مقدار سودمندی}$$

$$R_i = \text{Max}[W_i (f_j^* - f_{ij}) / (f_j^* - f_j^-)] \quad \text{مقدار تاسف}$$

$$Q = v \left[ \frac{S_i - S^-}{S^+ - S^-} \right] + (1 - v) \left[ \frac{R_i - R^-}{R^+ - R^-} \right] \quad ۵. محاسبه شاخص ویکور (Q):$$

$$Q(A_2) - Q(A_1) \geq \frac{1}{n-1} \quad ۶. رتبه بندی گزینه ها براساس مقادیر Q:$$

هم چنین، ضریب اعتبار پرسشنامه ها با استفاده از فرمول آلفای کرونباخ  $(\alpha = \left(\frac{k}{k-1}\right) \left(1 - \sum \frac{S_i^2}{S^2}\right))$  مورد سنجش قرار گرفت (Cronbach et al, 2004, 7). طبق این ضریب، روایی پرسشنامه اول با ۰.۷۹ که «قابل قبول» و پرسشنامه دوم با ۰.۸۵ یعنی «خوب» برآورد شده است (Cortina, 1993).

جامعه آماری مقاله حاضر شامل سه گروه است. گروه اول را کشاورزان عضو تعاونی تشکیل می دهند. گروه دوم شامل کشاورزان غیرعضو تعاونی ها می باشد و گروه سوم نیز شامل کارشناسان تعاونی است. کارشناسان تعاونی شامل، استادان و دانشجویان کارشناسی ارشد رشته های کشاورزی، اقتصاد، مدیریت و جغرافیا در دانشگاه های آزاد و پیام نور شهرستان های خدابنده می باشد.

در سکونتگاه های روستایی شهرستان خدابنده ۴۴۴ تعاونی کشاورزی با ۲۱۰۰ نفر عضو فعالیت می کنند (سازمان تعاون شهرستان خدابنده، ۱۳۸۹). این تعداد تعاونی تنها در ۸۵ نقطه روستایی شهرستان مستقر هستند. با توجه به کثرت تعاونی ها، از هر نقطه روستایی یک تعاونی به عنوان نمونه انتخاب شد. از این رو، با استفاده از روش نمونه گیری احتمالی طبقه بندی شده از میان اعضای تعاونی در هر روستا، دو نفر از اعضای هیأت مدیره به عنوان نمونه انتخاب شدند. بدین ترتیب، ۱۷۰ نفر از تعاونگران به عنوان گروه اول

نمونه آماری انتخاب شدند. هم چنین به تعداد تعاونگرانی که از نقاط روستایی انتخاب شده بودند، ۱۷۰ نفر از کشاورزانی که عضو تعاونی نبودند نیز به عنوان نمونه آماری گروه دوم با روش نمونه گیری تخصّصی انتخاب شدند (حافظ نیا، ۱۳۸۵، ۱۵۱). نمونه آماری گروه سوم نیز به تعداد ۳۰ نفر با استفاده از روش نمونه گیری تخصّصی انتخاب شدند. بدین ترتیب حجم نمونه جامعه آماری تحقیق حاضر شامل ۳۷۰ نفر می باشد.

### یافته های تحقیق

#### ۱- تجزیه و تحلیل مدل SWOT

براساس تحلیل مدل SWOT، ۲۰ شاخص به عنوان نقاط قوت و فرصت و ۲۰ شاخص دیگر نیز به عنوان نقاط ضعف و تهدید برای فعالیت شرکت های تعاونی کشاورزی، توسط جامعه آماری انتخاب شده است. یافته های ماتریس SWOT در جدول ۲ و ۳ نشان می دهد که، عوامل داخلی بیش از عوامل خارجی بر عملکرد تعاونی ها تأثیر می گذارند و در این زمینه روی شاخص های سرمایه، مشارکت، قانون و آموزش بیشتر تأکید شده است. با توجه به وجود گروه های آماری مختلف در این تحقیق، نظرات هر کدام به طور جداگانه در رابطه با شاخص ها ارزیابی شده است. خلاصه این آرا به شرح زیر است:

**۱-۱- کشاورزان عضو تعاونی:** اعضای تعاونی بیشتر روی نقاط ضعف و تهدیدها تأکید کرده اند. از نظر این گروه، نقاط قوت و فرصت ها اهمیت کم تری دارند. این امر را می توان ناشی از نارضایتی آن ها از وضع موجود دانست. این گروه در پرسشنامه برای پاسخ دادن به سؤال های مربوط به نقاط ضعف و تهدیدها رغبت بیشتری نشان داده اند و در پاسخ های خود، بیشتر در پی تغییر وضع موجود در زمینه وظایف و ساختار تعاون بودند. به طوری که مجموع وزن نقاط قوت و فرصت ۷۶۰۶ و مجموع وزن نقاط ضعف و تهدید ۱۰۲۷۴ بوده است. این امر نشان می دهد که تعاونگران فرصت ها و قوت ها را ناچیز شمرده و امتیاز کم تری به گزینه های مربوط به آن ها می دادند. این در حالی است که، ضعف ها و تهدیدها بزرگ شمرده و امتیازات بیشتری داده اند.

از نظر تعاونگران، شاخص های «مشارکت» و «حمایت دولت» به ترتیب با وزن نسبی ۰.۰۶۱ و ۰.۰۶۱ به عنوان مهم ترین نقطه قوت و فرصت برای توسعه تعاونی است. این امر نشانگر آینده نگری آن ها، جهت بهبود وضع موجود و عدم رضایت از خدمات و امکانات فعلی است. هم چنین، وزن نسبی ۰.۰۶۶ و ۰.۰۶۸ برای شاخص های «ضعف هیأت مدیره» و «ضعف حمایتی و نظارتی مستمر دولت»، این شاخص ها را به عنوان مهم ترین تهدید درون سازمانی و برون سازمانی معرفی می کنند.

**۱-۲- سایر کشاورزان:** این گروه بیشتر تحت تأثیر تبلیغات محلی و رسانه ای، به وزن دهی شاخص ها پرداخته اند. به طوری که، مصاحبه با این گروه از کشاورزان نشان می داد که این افراد نسبت به تعاونی آگاهی چندانی ندارند و بیشتر تحت تأثیر تبلیغات سو از سوی تعاونگران در مورد مشکلات تعاونی و تبلیغات رسانه های جمعی در مورد اعطای تسهیلات و اعتبارات برای شرکت های تعاونی قرار گرفته اند. هر چند که این گروه از کشاورزان، دیدگاه مثبتی نسبت به فعالیت شرکت های تعاونی داشتند. اما، در وزن دهی به شاخص ها، بیشتر از امتیاز متوسط استفاده نموده اند و اکثر شاخص های مدل SWOT، امتیاز تقریباً یکسانی داشتند. به طوری که مجموع امتیاز نقاط قوت و فرصت ۹۷۰۶ و نقاط ضعف و تهدید ۹۶۰۸ بود. از نظر کشاورزان روستا، شاخص «فروش اشتراکی محصولات به منظور بازاریابی مناسب و کاهش هزینه» با وزن نسبی ۰.۰۶۸ و شاخص «برگزاری جلسات آموزشی برای تعاونگران» با وزن نسبی ۰.۰۶۶ به عنوان مهم ترین نقطه قوت و

فرصت برای تعاونی‌ها هستند. هم‌چنین، شاخص «بالا بودن نسبت زنان و سالخوردگان در تعاونی‌ها» با وزن نسبی ۰.۰۶۳ و شاخص «ضعف حمایتی و نظارتی مستمر دولت از تعاونی‌ها» با وزن نسبی ۰.۰۶۴ به‌عنوان مهم‌ترین نقطه ضعف و تهدید برای شرکت‌های تعاونی در نظر گرفته شده‌اند.

۳-۱- کارشناسان: این گروه براساس مطالعات نظری از اقتصاد تعاونی و نقش آن در توسعه کشاورزی روستا، نظرات خود را اعمال کرده‌اند. کارشناسان اغلب بر عوامل درونی تأکید داشتند. زیرا، معتقد بودند که تعاونی یک سازمان وابسته بر مشارکت و همکاری اعضا است. از نظر این گروه، تسهیلات و محدودیت‌های برون‌سازمانی نقش حاشیه‌ای دارند.

کارشناسان در اعمال نظرهای خود بیشتر بر نقاط قوت و فرصت تأکید می‌کنند. زیرا، مجموع امتیاز نقاط قوت و فرصت ۱۹۸۳ است. در حالی که مجموع امتیاز نقاط ضعف و تهدید ۱۶۳۲ شده است. شاید بتوان گفت که آن‌ها درگیر مسائل عملی در شرکت‌ها نیستند و بیشتر تحت تأثیر مطالعات نظری و تبلیغات رسانه‌ای قرار گرفته‌اند و معتقدند که فعالیت در قالب تعاونی مزایای بیشتری برای توسعه فعالیت‌های کشاورزی دارد.

براساس آرای کارشناسان، شاخص «مشارکت» با وزن نسبی ۰.۰۷۵ مهم‌ترین نقطه قوت تعاونی است. هم‌چنین شاخص «بالا بودن نسبت زنان و نوجوانان و سالخوردگان در تعاونی‌ها» با وزن نسبی ۰.۰۷ به‌عنوان مهم‌ترین نقطه ضعف تعاونی است. این امر را می‌توان ناشی از بی‌توجهی تعاونگران به ماهیت و هدف تعاونی عنوان کرد و این که کشاورزان فقط به دنبال تأسیس تعاونی و دریافت تسهیلات حتی در سطح محدود هستند. در زمینه عوامل بیرونی، کارشناسان بر این باورند که شاخص «حمایت دولت براساس اصل ۴۴ قانون اساسی» با وزن نسبی ۰.۰۷۷ به‌عنوان مهم‌ترین فرصت برای توسعه تعاونی‌ها است. اما، اگر این حمایت‌ها از طرف دولت ضعیف باشد، می‌تواند به‌عنوان مهم‌ترین تهدید برای تعاونی‌ها تلقی شود. بدین ترتیب شاخص «ضعف حمایتی و نظارتی مستمر دولت از تعاونی» به‌ویژه در نقاط روستایی با وزن نسبی ۰.۰۷۱ مهم‌ترین تهدید تعاونی‌ها می‌باشد.

جدول ۲: رتبه‌بندی نقاط قوت و نقاط ضعف از دیدگاه جامعه آماری

کارشناسان		کشاورزان		تعاونگران		معیارها	
رتبه	وزن نسبی	رتبه	وزن نسبی	رتبه	وزن نسبی	شاخص‌ها	
نقاط قوت							
	0.075	139	0.052	494	0.061	542	S <sub>1</sub> . مشارکت و همکاری اعضا در انجام فعالیت‌ها و استفاده از تجربیات هم
	0.066	121	0.061	586	0.057	508	S <sub>2</sub> . تولید اشتراکی به منظور کاهش قیمت نهاده‌ها و تجهیزات هزینه‌ها
	0.052	96	0.057	548	0.035	311	S <sub>3</sub> . سرمایه‌گذاری مشترک در تولید و تأمین نهاده‌ها
	0.070	129	0.039	375	0.032	284	S <sub>4</sub> . تقسیم کار بین اعضا
	0.060	110	0.068	650	0.048	431	S <sub>5</sub> . فروش اشتراکی محصولات به منظور بازاریابی مناسب و کاهش هزینه
	0.034	62	0.053	512	0.041	361	S <sub>6</sub> . سازماندهی کشاورزان جهت یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها و ارتقای رقابت‌پذیری آن‌ها

کارشناسان		کشاورزان		تعاونگران		معیارها	شاخص ها
نسبت وزنی	مجموعی	نسبت وزنی	مجموعی	نسبت وزنی	مجموعی		
0.028	51	0.043	416	0.028	249	S7. جلوگیری از تمرکز ثروت، با توجه به تعادل نسبت سهام اعضا در تعاونی	
0.048	89	0.049	465	0.044	395	S8. جذب سرمایه و پس اندازهای کشاورزان به عنوان پشتوانه مالی شرکت	
0.045	83	0.036	341	0.024	215	S9. برگزاری جلسات مجمع عمومی و انتخابات درون سازمانی	
0.073	134	0.046	442	0.038	339	S10. استفاده از تجربیات تعاونی های مشابه برای موفقیت شرکت تعاونی	
<b>نقاط ضعف</b>							
0.070	129	0.063	604	0.052	462	W1. بالا بودن نسبت زنان و سالخوردگان در بین اعضا تعاونی	
0.066	122	0.043	410	0.064	568	W2. پایین بودن سطح آگاهی و سواد کشاورزان	
0.041	76	0.057	548	0.060	536	W3. اختلاف بین اعضا تعاون در تقسیم کار و نحوه فعالیت	
0.046	85	0.036	341	0.066	587	W4. ضعف هیأت مدیره در نحوه اداره تعاونی	
0.035	64	0.052	494	0.055	491	W5. انتظارات نا به جا اعضا از تعاونی	
0.028	51	0.038	364	0.075	663	W6. کمبود منابع مالی و اعتباری	
0.030	55	0.055	524	0.058	514	W7. عدم تمایل کشاورزان به پس انداز و سرمایه گذاری مشترک	
0.024	44	0.060	579	0.048	429	W8. کم بودن تعداد اعضا تعاونی	
0.052	96	0.048	462	0.070	624	W9. مشکل بوروکراسی و عدم آگاهی با قوانین اداری	
0.060	111	0.045	431	0.043	381	W10. تخلف و بی توجهی به قوانین و اصول تعاون	

جدول ۳: رتبه بندی فرصت ها و تهدیدها از دیدگاه جامعه آماری

کارشناسان		کشاورزان		تعاونگران		معیارها	شاخص ها
نسبت وزنی	مجموعی	نسبت وزنی	مجموعی	نسبت وزنی	مجموعی		
<b>فرصت ها</b>							
0.077	137	0.063	612	0.061	552	O1. حمایت دولت از بخش تعاونی طبق اصل ۴۴ قانون اساسی	
0.071	126	0.058	563	0.046	411	O2. گرایش بخش خصوصی به سرمایه گذاری در بخش تعاون	
0.049	86	0.066	639	0.039	351	O3. برگزاری جلسات آموزشی برای تعاونگران توسط سازمان های مربوط	
0.064	114	0.043	421	0.049	441	O4. همکاری سازمان ها و وزارت خانه های مختلف در توسعه و تقویت تعاونی ها	
0.074	131	0.057	552	0.057	514	O5. اعطای تسهیلات و اعتبارات به طرح های مختلف تعاونی	
0.038	68	0.039	376	0.031	279	O6. مطالعات و بررسی فنی و اقتصادی تعاونی ها توسط مشاوران	

کارشناسان		کشاورزان		تعاونگران		معیارها	شاخص ها
سناریو	تعداد	سناریو	تعداد	سناریو	تعداد		
							و بازرسان
0.033	59	0.041	394	0.035	319	O7. حمایت از صندوق توسعه تعاون با سرمایه دولت با هدف ارتقای فعالیت تعاونی ها	
0.042	74	0.053	516	0.042	374	O8. حمایت دولت از دستیابی تعاونی ها به بازار و اطلاع رسانی جامع و عادلانه	
0.045	79	0.048	469	0.054	489	O9. حمایت از ایجاد نهادهای تعاونی بازاریابی، شبکه تأمین و تدارک کالاهای تعاون	
0.054	95	0.034	335	0.027	241	O10. مطالعات علمی و پژوهشی، در رابطه با جایگاه تعاون در ابعاد مختلف جامعه	
<b>تهدیدها</b>							
0.071	126	0.064	620	0.068	607	T1. ضعف حمایتی و نظارتی مستمر دولت از تعاونی به ویژه در نقاط روستایی	
0.067	118	0.062	603	0.071	640	T2. بالا بودن میزان کار مزد بانکی در زمینه تسهیلات دریافتی	
0.022	39	0.042	410	0.060	539	T3. وقوع خشکسالی و کمبود منابع آب و بارندگی کم در منطقه	
0.025	45	0.049	472	0.057	511	T4. ناپایداری فعالیت های کشاورزی و تأثیر آنی از نوسانات بازار	
0.029	51	0.046	451	0.063	570	T5. کمبود تاسیسات و خدمات زیربنایی در بخش کشاورزی شهرستان	
0.060	106	0.032	314	0.043	384	T6. وابستگی تعاونی ها به دولت	
0.037	65	0.053	514	0.044	396	T7. محدود بودن شعاع عملکردی سازمان تعاون در ارائه تسهیلات به تعاونی ها	
0.046	82	0.036	349	0.052	464	T8. ضعف در آموزش اعضا تعاونی ها	
0.042	74	0.059	576	0.054	482	T9. زیرپوشش بیمه قرار نداشتن شرکت های تعاونی از طریق وزارت تعاون	
0.053	93	0.056	542	0.047	426	T10. اعمال فشارهای غیرضروری به تعاونی های در شرف تاسیس	

## ۲- تدوین راه بردهای توسعه

در تحلیل SWOT، اطلاعات جمع آوری شده در طول فرآیند ارزیابی، اغلب منجر به شناسایی مسائل راه بردها می شود (Rowley, 1997, 49). تعیین راه بردها مهم ترین مرحله تحلیل SWOT است. زیرا، با این کار، جهت گیری های آتی مشخص می شود، اولویت ها تعیین می گردد، تصمیم گیری های اساسی با توجه به تمامی سطوح و کنش ها انجام می گیرد، عملکرد سازمانی بهبود می یابد و با توجه به وضعیت در حال تغییر، به یک روش کارساز و منطقی برخورد می شود (Bryson, 2002, 57).

بدین ترتیب راه بردهای ارائه شده، شامل پیشنهادهای و برنامه هایی است که به منظور موفقیت و بهبود عملکرد تعاونی های کشاورزی در نقاط روستایی، براساس وزن دهی و اولویت بندی شاخص ها توسط جامعه آماری ارائه شده است. از این رو، راه بردهای ارائه شده به شرح جدول ۴ می باشند.

هم چنین، با محاسبه مجموع وزن نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدها برای هر کدام از گروه های آماری، متوجه می شویم که، نظر آن ها در مورد فعالیت های تعاونی و راه بردهای توسعه آن متفاوت است. بدین ترتیب، نتایج این محاسبات در شکل ۲ نشان می دهد که، تعاونگران بیشتر بر راه بردهای تدافعی تأکید دارند. آن ها معتقدند که باید نقاط ضعف و تهدیدها به حداقل ممکن برسند. در صورتی که کشاورزان و کارشناسان، به طور مشترک بر راه برد رقابتی تأکید می کنند. از نظر آن ها، باید نقاط قوت و فرصت های تعاونی هاتقویت شوند.

جدول ۴: ماتریس راه بردها و راه کارهای لازم جهت توسعه تعاونی های کشاورزی

تهدیدها T	فرصت ها O	
<p>راه برد تنوع ST: حداکثرسازی قوت ها و حداقل سازی تهدیدها</p> <p><math>S_2T_3</math>: تقویت تولید اشتراکی و استفاده از تاسیسات و تجهیزات مشترک در تعاونی ها به منظور کاهش هزینه ها تولید و جبران هزینه ها ناشی کمبود منابع آب و بارندگی و تأمین مشترک این منابع</p> <p><math>S_3T_5</math>: اعطای وام های کشاورزی به صورت اشتراکی به کشاورزان عضو تعاونی برای تأمین تاسیسات و تجهیزات کشاورزی که در روستا وجود ندارد.</p> <p><math>S_6T_9</math>: بیمه نمودن تعاونی های کشاورزی به منظور تشویق کشاورزان به عضویت در تعاونی و تقویت روحیه رقابت بین کشاورزان عضو تعاونی و یکپارچه سازی فعالیت های کشاورزی روستایی</p> <p><math>S_8T_2</math>: کاهش میزان کارمزد بانکی و اعطای وام های کم بهره با اقساط بلند مدت به منظور افزایش انگیزه کشاورزان برای پس انداز و سرمایه گذاری در شرکت</p> <p><math>S_{10}T_6</math>: تقویت ارتباطات بین تعاونی ها به منظور استفاده از تجربیات یک دیگر جهت کاهش وابستگی اطلاعاتی و اعتباری و مراجعات مکرر به سازمان های دولتی</p>	<p>راه برد رقابتی SO: حداکثرسازی قوت ها و فرصت ها</p> <p><math>S_1O_4</math>: تقویت همکاری مشارکت سازمان های مختلف به عنوان الگویی برای توسعه مشارکت در بین تعاونی ها و تسهیل در پیشبرد برنامه ها تعاونی ها</p> <p><math>S_4O_1</math>: توسعه حمایت دولت از تعاونی های اشتغالزا براساس اصل توسعه اشتغال در کشور، به منظور اشتغالزایی و تقویت تقسیم کار در بین کشاورزان</p> <p><math>S_5O_9</math>: توسعه شبکه های بازار یابی و تأمین کالا برای تعاونی ها در قالب اتحادیه ها و تعاونی های بازاریابی</p> <p><math>S_7O_2</math>: تشویق بخش خصوصی به سرمایه گذاری در بخش تعاونی، با توجه به تمرکز دایی ثروت و توزیع عادلانه درآمد بین اعضا به نسبت میزان سرمایه</p> <p><math>S_9O_5</math>: اعطای تسهیلات ویژه به تعاونی هایی که قوانین مربوط به اصول و ساختار تعاونی را رعایت و اجرا می کنند.</p>	نقاط قوت O

تهدیدها T	فرصت ها O	نقاط ضعف W
<p>راه برد تدافعی WT: حداقل سازی ضعف ها و تهدیدها</p> <p>W<sub>5</sub>T<sub>8</sub>: آموزش تعاونگران در زمینه انواع تعاون، اهداف و وظایف و سازمان متولی آن، به منظور برطرف کردن انتظارات نا به جای اعضا از تعاونی</p> <p>W<sub>7</sub>T<sub>4</sub>: حمایت های اعتباری و بیمه ای دولت به کشاورزان و ایجاد صندوق حمایت از تعاونی های آسیب دیده از خسارات طبیعی</p> <p>W<sub>8</sub>T<sub>1</sub>: توسعه نظارت دولت به تعاونی ها و اعطای تسهیلات به تعاونی هایی که اعضا بیشتری را عضو شرکت می کنند.</p> <p>W<sub>9</sub>T<sub>10</sub>: بازنگری جدی در زمینه مراحل و قوانین و مقررات مربوط به تأسیس تعاونی ها به منظور جذب کشاورزان کم سواد به تعاونی</p> <p>W<sub>10</sub>T<sub>7</sub>: متنوع نمودن فعالیت ها و تسهیلات سازمان تعاون به منظور نظارت هر چه بیشتر بر عملکرد تعاونی ها</p>	<p>راه برد بازنگری WO: حداقل سازی ضعف ها و حداکثرسازی فرصت ها</p> <p>W<sub>1</sub>O<sub>6</sub>: تقویت مطالعات و بررسی فنی و اقتصادی تعاونی ها در بدو تأسیس در زمینه سن، جنسیت و مهارت و... به منظور افزایش کیفیت و پایداری تعاونی ها</p> <p>W<sub>2</sub>O<sub>3</sub>: افزایش تعداد جلسات آموزشی و موضوعات مربوط به ساختار تعاون و سیستم اداری کشور، با توجه پایین بودن سطح سواد کشاورزان</p> <p>W<sub>3</sub>O<sub>10</sub>: توسعه پژوهش های مرتبط با اقتصاد تعاونی و اطلاع رسانی به تعاونگران در زمینه جایگاه تعاون در توسعه اقتصادی</p> <p>W<sub>4</sub>O<sub>8</sub>: توسعه سرمایه گذاری برای ایجاد پایگاه اطلاع رسانی جامع به تعاونی ها در زمینه سیستم های مدیریتی و بازار یابی و... با توجه به ضعف کشاورزان در مدیریت تعاونی ها و کمبود اطلاعات در این زمینه.</p> <p>W<sub>6</sub>O<sub>7</sub>: تقویت صندوق توسعه تعاون برای اعطای اعتبارات بیشتر به تعاونی ها بدون مراجعه به بانک ها و طی مراحل طولانی و پیچیده آن</p>	تعاونی



شکل ۲: موقعیت استراتژی ها از نظر گروه های آماری

### ۳- تحلیل راه بردها با استفاده از VIKOR

با توجه به کثرت تعداد راه بردها، اجرای آن ها طی مدت زمان کوتاه مقرون به صرفه نخواهد بود. بهترین کار برای عملیاتی کردن این راه بردها، اولویت بندی آن ها به ترتیب اهمیت آن ها در اقتصاد کشاورزی و تعاونی در سکونتگاه های روستایی است. برای این کار از روش ویکور استفاده شده است. طبق محاسبات به دست آمده از ضریب ویکور، راه برد "اعطای وام های کشاورزی به صورت اشتراکی به کشاورزان عضو تعاونی برای تأمین تاسیسات و تجهیزات کشاورزی" و راه برد "کاهش میزان کارمزد بانکی و

اعطای وام های کم بهره با اقساط بلند مدت به منظور افزایش انگیزه کشاورزان برای پس انداز و سرمایه گذاری در شرکت"، به ترتیب با ضرایب ۰.۰۰۰ و ۰.۰۰۰۲ به عنوان مهم ترین راه برد از سوی جامعه آماری انتخاب شده است. هم چنین راه برد "توسعه پژوهش های مرتبط با اقتصاد تعاونی و اطلاع رسانی به تعاونگران در زمینه جایگاه تعاون در توسعه اقتصادی" و راه برد "تقویت ارتباطات بین تعاونی ها به منظور استفاده از تجربیات یک دیگر جهت کاهش وابستگی اطلاعاتی و اعتباری و مراجعات مکرر به سازمان های دولتی"، به ترتیب با ضرایب ۱ و ۰.۷۴۲ به عنوان کم اهمیت ترین راه برد انتخاب شد. بنابراین، نظر جامعه آماری در زمینه تأمین اعتبارات تعاونگران به یک دیگر نزدیک تر است.

نکته دیگر این که، راه برد تنوع (اقتضائی) سه رتبه اول جدول ۵ را به خود اختصاص داده است. این امر نشان می دهد که جامعه آماری بیشتر بر استفاده از نقاط قوت تعاون برای جلوگیری از تهدیدها تأکید دارند. به نظر آن ها علاوه بر تنوع سازی فعالیت ها و خدمات سازمان تعاون، باید با استفاده از نقاط قوت شرکت های تعاونی، اثرات ناشی از تهدیدات موجود را کاهش داده و تا حد امکان آن ها را از بین برد.

جدول ۵: رتبه بندی راه بردهای مدل SWOT با استفاده از تکنیک VIKOR

رتبه	ضریب ویکور	مجموع امتیازات			ضرایب راه بردها
		کارشناسان	کشاورزان	تعاونگران	
۱	۰.۰	۶۹	۵۶۷	۷۱۱	S <sub>3</sub> T <sub>5</sub> : اعطای وام های کشاورزی به صورت ...
۲	۰.۰۰۲	۹۵	۵۵۶	۷۲۰	S <sub>8</sub> T <sub>2</sub> : کاهش میزان کارمزد بانکی و اعطای...
۳	۰.۰۱۲	۱۲۹	۶۴۲	۶۲۱	S <sub>6</sub> T <sub>9</sub> : بیمه نمودن تعاونی های کشاورزی...
۴	۰.۰۸۷	۱۴۱	۵۱۴	۶۷۳	W <sub>6</sub> O <sub>7</sub> : تقویت صندوق توسعه تعاون برای...
۵	۰.۱۰۶	۱۱۹	۵۲۲	۶۴۴	S <sub>5</sub> O <sub>9</sub> : توسعه شبکه های بازاریابی و تأمین...
۶	۰.۱۱۳	۱۰۷	۶۳۱	۵۲۴	S <sub>9</sub> O <sub>5</sub> : اعطای تسهیلات ویژه به تعاونی هایی...
۷	۰.۱۱۸	۵۰	۵۰۲	۶۵۲	W <sub>2</sub> O <sub>3</sub> : افزایش تعداد جلسات آموزشی و...
۸	۰.۱۹۷	۱۳۲	۴۸۹	۵۸۱	W <sub>7</sub> T <sub>4</sub> : حمایت های اعتباری و بیمه ای دولت...
۹	۰.۲۲۰	۱۱۳	۵۸۱	۵۰۵	S <sub>7</sub> O <sub>2</sub> : تشویق بخش خصوصی به سرمایه...
۱۰	۰.۲۵۳	۷۳	۴۳۸	۶۰۲	W <sub>9</sub> T <sub>10</sub> : بازنگری جدی در زمینه مراحل...
۱۱	۰.۲۵۵	۹۳	۴۷۶	۵۳۲	W <sub>8</sub> T <sub>1</sub> : توسعه نظارت دولت به تعاونی ها...
۱۲	۰.۲۹۷	۶۸	۶۰۲	۴۸۲	S <sub>1</sub> O <sub>4</sub> : تقویت همکاری مشارکت سازمان ها...
۱۳	۰.۳۸۸	۵۲	۵۴۷	۴۷۳	S <sub>2</sub> T <sub>3</sub> : تقویت تولید اشتراکی و استفاده از...
۱۴	۰.۴۴۰	۴۵	۴۱۴	۵۱۳	W <sub>10</sub> T <sub>7</sub> : متنوع نمودن فعالیت ها و تسهیلات...
۱۵	۰.۴۶۱	۸۱	۳۹۶	۵۷۵	W <sub>5</sub> T <sub>8</sub> : آموزش تعاونگران در زمینه انواع...
۱۶	۰.۵۸۶	۷۶	۶۱۷	۴۱۰	S <sub>4</sub> O <sub>1</sub> : توسعه حمایت دولت از تعاونی ها ...
۱۷	۰.۶۰۵	۱۳۵	۴۶۲	۴۴۱	W <sub>4</sub> O <sub>8</sub> : توسعه سرمایه گذاری در زمینه...
۱۸	۰.۶۵۳	۵۶	۴۹۵	۴۲۲	W <sub>1</sub> O <sub>6</sub> : تقویت مطالعات و بررسی فنی ...
۱۹	۰.۷۴۲	۸۷	۴۲۹	۴۱۶	S <sub>10</sub> T <sub>6</sub> : تقویت ارتباطات بین تعاونی ها ...
۲۰	۱	۱۲۴	۳۸۴	۳۶۵	W <sub>3</sub> O <sub>10</sub> : توسعه مطالعات و پژوهش ها...



## نتیجه گیری

نتایج تحقیق نشان می دهد که بخش تعاون به عنوان یک نهاد اقتصادی-اجتماعی توانایی حل مشکلات اقتصادی سکونتگاه های روستایی از قبیل؛ اشتغالزایی و بهبود معیشتی روستا، افزایش مشارکت و احیای کارهای گروهی سنتی، یکپارچه سازی، کاهش هزینه های تولید، بازاریابی و مهم تر از همه تأمین اعتبار برای توسعه فعالیت های کشاورزی در نقاط روستایی را دارد. اما، برخی مشکلات ساختاری-کارکردی سکونتگاه های روستایی، که نتیجه توسعه نیافتگی منطقه ای است و هم چنین وجود مشکلات برنامه ریزی و سیاستگذاری توسط نهادهای دولتی، مانع تحقق اهداف این نوع تعاونی ها می باشد. از این رو، کشاورزان شهرستان خدابنده با مسائل و مشکلات متعددی مواجه هستند، که عمده ترین آن ها به شرح زیر است:

- سطح آسیب پذیری اقتصاد روستایی منطقه به علت کمبود سرمایه و امکانات بسیار بالاست؛
- به علت ناپایداری فعالیت های کشاورزی، تعاونی های کشاورزی پیشرفت چندانی در کار خود ندارند؛
- نیازمندی های تعاونی های کشاورزی منطقه باتوجه به وجود تهدیدها و محدود بودن فرصت ها، بسیار بالاست؛

- مشکل اساسی اقتصاد ناحیه، ضعف زیرساخت ها، فقر اقتصادی منطقه و محدودیت فعالیت های کشاورزی است که فعالیت تعاونی ها را نیز تحت شعاع قرار داده است.

علاوه براین، براساس مطالعات نظری و یافته های میدانی، عوامل گوناگونی در توسعه و تقویت عملکرد تعاونی ها در شهرستان خدابنده مؤثر هستند. برخی از این عوامل جنبه منفی دارند و با به حداقل رساندن یا از بین بردن این عوامل و موانع، فعالیت تعاونی ها در شهرستان تقویت خواهند شد. در این زمینه، مسائلی از قبیل، «ضعف آموزش و عدم آشنایی کشاورزان با قوانین و اصول تعاونی»، «مشکل بوروکراسی ادارات و عدم آشنایی کشاورزان به این مسائل»، «کیفیت پایین تعاونی ها از لحاظ تعداد اعضا کم، پایین بودن میزان سواد و مهارت کشاورزان، استفاده از اعضا سالخورده و غیرفعال در تعاونی» و هم چنین «ضعف دولت در حمایت از تعاونی ها»، «بالا بودن میزان کارمزد بانکی»، «مشکل بیمه شرکت های تعاونی» و «ضعف زیرساخت های کشاورزی» به عنوان موانع عمده توسعه تعاونی های کشاورزی در منطقه است.

علاوه بر عوامل فوق، شرکت های تعاونی کشاورزی، جنبه های مثبت و سازنده ای نیز دارند، که این عوامل باید تقویت شوند. از جمله این عوامل عبارتند از: «مشارکت و همکاری اعضا در انجام فعالیت ها و استفاده از تجربیات هم»، «تولید اشتراکی به منظور کاهش قیمت نهاده ها و تجهیزات و هزینه ها»، «سرمایه گذاری مشترک در تولید و تأمین نهاده ها»، «فروش اشتراکی محصولات به منظور بازاریابی مناسب و کاهش هزینه»، «ایجاد ارتباط بین تعاونی ها از طریق اتحادیه های تعاونی، به منظور استفاده از تجربیات تعاونی های موفق»، «حمایت دولت از بخش تعاونی»، «گرایش بخش خصوصی به سرمایه گذاری در بخش تعاون»، «اعطای تسهیلات و اعتبارات به طرحهای مختلف تعاونی»، «برگزاری جلسات آموزشی تخصصی برای تعاونگران توسط سازمان های مربوط»، «حمایت از ایجاد نهادهای تعاونی بازاریابی، شبکه تأمین و تدارک کالاهای تعاون».

نتایج کلی از مصاحبه جامعه آماری نیز نشان می دهد که، تعاونگران از وضع فعلی ناراضی هستند. برخی از این مشکلات، ناشی از کم کاری سازمان های مربوط بوده و برخی نیز ناشی از انتظارات نابه جای اعضا از سازمان های مرتبط با تعاون شهرستان می باشد. البته بخشی از این مشکلات نیز، ناشی از اطلاع رسانی

ضعیف و آموزش نادرست است. از طرفی، سایر کشاورزان شهرستان، به علت تبلیغات سو توسط تعاونگران و عدم اطلاع رسانی کافی توسط رسانه ها و سازمان تعاونی، تمایلی به تشکیل تعاونی ندارند. هم چنین، کارشناسان تعاونی، عواملی مانند ضعف مشارکت، مشکلات بانکی، ضعف آموزش و پژوهش و نوآوری را از موانع اصلی توسعه تعاونی معرفی می کنند. این گروه مهم ترین عوامل مؤثر در توسعه تعاونی را متحد کردن بخش خصوصی و دولتی به منظور جذب سرمایه و گسترش تسهیلات و بیمه نمودن کشاورزان می دانند.

بدین ترتیب، ارزیابی عملکرد تعاونی ها کم تر از حد انتظار بوده و نیازمند برنامه ریزی های متناسب با شرایط اقتصادی و اجتماعی ملی و منطقه ای است. هرچند که راه بردهای ارائه شده در بخش یافته های تحقیق، به عنوان پیشنهادات پژوهشی می باشند. اما، موارد زیر نیز به عنوان سایر پیشنهادات ارائه می شود.

- ایجاد زمینه های فکری و تبلیغات در بین روستاییان از طریق برگزاری یک جلسه عمومی بین کشاورزان و نماینده سازمان تعاونی در هریک از روستاها جهت آشنایی با اهداف، اصول و قوانین و مزایای تشکیل تعاونی ها؛
- اجباری نمودن شرکت تمامی اعضا تعاونی در جلسات آموزشی و برگزاری جلسات آموزشی در نقاط روستایی یا مرکز دهستان؛

- گسترش نظارت سازمان تعاون در زمینه نحوه تشکیل تعاونی ها و کیفیت اعضا از نظر سنی، نسبت جنسیتی، روابط خویشاوندی و ...؛

- کاهش موانع بانکی در زمینه نحوه دریافت اعتبارات و قسط بندی ۵ تا ۱۰ ساله برای بازپرداخت اقساط آن؛
- حمایت و توجه به خلاقیت و نوآوری تعاونی های کشاورزی و اعطای تسهیلات ویژه برای تعاونی ها در این زمینه؛

- جذب سرمایه با حمایت از بخش خصوصی برای ارتقای تاسیسات و تجهیزات تعاونی ها و کشاورزان سکونتگاه های روستایی؛

- بیمه نمودن کشاورزان تعاونی های کشاورزی با توجه به فصلی بودن فعالیت های کشاورزی و آسیب پذیری محصولات در برابر سوانح طبیعی غیر منتظره.

## فهرست منابع

- ۱- اداره تعاون شهرستان خدابنده، (۱۳۸۸)، آمار تعاونی های شهرستان خدابنده، گزارش منتشر نشده.
- ۲- اداره جهاد کشاورزی شهرستان خدابنده، (۱۳۸۸)، گزارش وضعیت کشاورزی شهرستان خدابنده، گزارش منتشر نشده.
- ۳- پراکاش، دامان، (۱۳۷۸)، مفهوم اشاعه مدیریت در تعاونی ها: تجربه هندوستان، فصلنامه همیار، سال اول، شماره ۲.
- ۴- پژوهشکده مطالعات شهری و روستایی، (۱۳۸۸)، دانشنامه جامع مدیریت شهری و روستایی، انتشارات وزارت کشور، تهران.
- ۵- حافظ نیا، محمدرضا، (۱۳۸۹)، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات سمت، تهران.
- ۶- رحمانی، بیژن، (۱۳۸۷)، برنامه ریزی کشاورزی (با تأکید بر ایران)، انتشارات دانشگاه پیام نور، تهران
- ۷- رکن الدین افتخاری، عبدالرضا و سجاسی قیداری، حمدالله و رضوی، حسن، ۱۳۸۹، راه بردهای توسعه کارآفرینی کشاورزی در مناطق روستایی: مطالعه موردی: روستاهای شهرستان خدابنده، فصلنامه روستا و توسعه، سال ۱۳، شماره ۳، صص ۱-۲۹.
- ۸- سالرزاده، نادر، (۱۳۷۸)، توسعه تعاونی و نقش رسانه ها: بررسی بازتاب اقتصاد تعاونی در روزنامه های کثیرالانتشار تهران، فصلنامه اقتصاد کشاورزی و توسعه، سال هفتم، شماره ۲۶.
- ۹- سعیدی، عباس، (۱۳۷۷)، مبانی جغرافیای روستایی، انتشارات سمت، تهران.
- ۱۰- شهیدی، مهراندخت، (۱۳۷۸)، اصول مدیریت تعاونی ها، نشر لادن، تهران.
- ۱۱- شیرانی، علیرضا، (۱۳۶۸)، اصول سازماندهی و مدیریت در تعاونی ها، انتشارات سازمان مرکزی تعاون کشور، تهران.
- ۱۲- صفری، حسین و محمد قلی نیا، جواد و آریان فر، خسرو (۱۳۸۸) شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت شرکت های تعاونی های برتر و ارائه الگو برای موفقیت سایر شرکت ها، انتشارات وزارت تعاون، تهران.
- ۱۳- طالب، مهدی، (۱۳۷۹)، اصول و اندیشه های تعاون، انتشارات دانشگاه تهران، تهران.
- ۱۴- فیض بخش، سید علیرضا و تقی یاری، حمیدرضا (۱۳۸۴) کارآفرینی، انتشارات دانشگاه صنعتی شریف، تهران.
- ۱۵- کومار، پاتیشن، (۱۳۸۰)، افزایش قابلیت های کارکنان از طریق آموزش ارزشهای تعاونی، ترجمه اصغر بیات، نشریه تعاون، شماره ۱۴۳.
- ۱۶- لیدلا، ای اف، (۱۳۷۹)، مسائل عمده و سؤوال های اساسی درباره تعاونی ها، فصلنامه همیار، سال دوم، شماره ۶.
- ۱۷- مرکز آمار ایران، (۱۳۹۰)، سرشماری عمومی نفوس و مسکن استان زنجان سال ۱۳۹۰، مرکز آمار، تهران.
- ۱۸- ناظمی، سلمان، (۱۳۷۸)، ارزیابی حمایت استراتژیک از شرکت های تولید و توزیع تجهیزات برق، انتشارات گروه پژوهش و فناوری شرکت توانیر، تهران.
- ۱۹- وزارت تعاون، (۱۳۸۶)، داده های آماری دفتر آمار و فناوری اطلاعات وزارت تعاون شماره نامه ۸۳-۱۴/۶/۷۳۲۷، انتشارات معاونت طرح و برنامه وزارت تعاون، تهران.
- ۲۰- وزارت تعاون، (۱۳۸۵)، عملکرد شرکت های تعاونی در ایران، ماهنامه تعاون، شماره ۱۷۵.

- 21- Akwabi, k., 1997, **producer cooperative resettlement projects in zimbabwe: lessons from a failed agricultural development strategy**, world development, vol 25, pp. 437-456.
- 22- Bryson, J, 2002, **Strategic planning for public and nonprofit Organization**, State Management Training Center, Toronto.
- 23- Cortina, J, 1993, **What is coefficient alpha? An examination of theory and applications**, Journal of Applied Psychology, Vol78, pp 98-104.
- 24- Cronbach, L, and Shavelson, J, 1993, **My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures**, Educational and Psychological Measurement 64, vol 3, pp 391-418.
- 25- David, R, 1990, **Fundamentals of Strategic Management**, Bell Howell Company, , Pp 140-143.
- 26- Defournerey, J, and Cones, D, 1985, **the effects of workers participation on enterprise performance empirical evidence from French cooperatives international**, journal of industrial organization, vol 3, pp. 97-114
- 27- Druker, p.f, 2005, **Entrepreneurial Strategies, calif, manage**, rev. 27, pp 9-25.
- 28- Guinnane, w, 1997, **regional organizations in the german cooperative banking system in the late 19<sup>th</sup>**, century research in economic, vol 51, pp.251-274.
- 29- John, F, 1988, **An Empirical Investigation of Integrated Spatial-Proximity MCDM Behavioral problem Solving Technology Group Decision models; Developments in Business Simulation & Experiential Exercises**, Hofstra University, Vol 15,
- 30- Kimberly, Z, and, Cropp, R, 2002, **cooperatives: principles and practices in the 21<sup>st</sup> century**, U.W.extension, Wisconsin.
- 31- Koopmans, R, 2006, **Starting a cooperative: farmer\_controlled economic initiatives**, Digigrafi, Netherlands.
- 32- Kraenzle, C, 1998, **Co-opshreak supply sales record" Rural cooperatives**, u. s Department of agricultural/ Rural Development, Washington. DC.
- 33- Lawless, G, 2004, **New generation cooperatives**, Illinois institute for rural affairs, Illinois.
- 34- Opricovic, S, and, Tzeng, G, 2006, **Extended VIKOR method in comparison with outranking methods**, European Journal of Operational Research.pp 1-16.
- 35- Ozdemir, G, 2005, **Cooperative Shareholder relations in Agricultural Cooperatives in Turkey**, journal of Asian Economics, Vol 16, pp 315-325.
- 36- Padgham, J, 2002, **worker cooperative** , U.W.extension, Wisconsin.
- 37- Prakash, D, 2003, **Development of agricultural cooperatives-Relevance of Japanese Experiences to developing countries**, International cooperative alliance ROAP, New delhi
- 38- Rowley, D, and Lugan, H, and Dolence, M, 1997, **Strategic change in colleges and universities**, Jossey-Bass Publishers, San Francisc.
- 39- Russo, C, and Sabbatini, M, 2002, **Equity Management Practices in Italian Agricultural Cooperatives: a Cluster Analysis Approach**, Department Economia e Territorio, University of Cassino, pp 1-14.
- 40- Thacheray, R, and Brown, k.r, 2010, **Creating successful price and placement strategies for social marketing**, health promot pract, vol. 11, pp166-188.
- 41- Verhagen, K, 1980, **Cooperatives and rural poverty: eight questions answered**, Plunkett Foundation for Co-operative Studies, Oxford.
- 42- Yaghoubi Nour, M, and Baradaran, V, and Shahraki Moghaddam, I, 2011, **selecting contractor with cooperate vikor model (Case Study wheat flour mill)**, Business and Management Review Vol. 1(7), pp. 20-27