

تعاون و کشاورزی، سال سوم، شماره ۱۰، تابستان ۱۳۹۳

شناسایی و تدوین راهبردهای مناسب توسعه تعاونی‌های تولید کشاورزی ایران

سیده مژگان حسینی^۱، حنا آقاصفیری^{۲*}، علیرضا کرباسی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۹/۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۲/۲۸

چکیده

در این مطالعه، با استفاده از ماتریس سوات (SWOT)، نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی تعاونی‌های تولید کشاورزی ایران شناسایی و برای دستیابی به اهداف این تعاونی‌ها و توسعه آن‌ها راهبرد مناسب تدوین و پیشنهاد شد. برای تعیین حجم نمونه آماری، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای دو مرحله‌ای، ابتدا از هر یک از اقلیم‌های آب و هوایی کشور ۳ استان و در مرحله دوم، از تعاونی‌های تولیدی هر استان ۱۰ تعاونی به طور تصادفی انتخاب شدند و تعداد ۳۶۰ نفر از کارشناسان و صاحب نظران این تعاونی‌ها به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب گردیدند و مورد پرسش قرار گرفتند. بر پایه نتایج، از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف تعاونی‌ها به ترتیب می‌توان به افزایش سطح آگاهی فنی و تخصصی اعضا و ضعف رهبری و مدیریت توانمند در تعاونی اشاره کرد. عمده‌ترین فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی تعاونی‌ها به ترتیب عبارت‌اند از: حمایت دولت از بخش تعاونی و نامشخص بودن جایگاه تعاونی در امور حقوقی. همچنین نتایج نشان داد که راهبرد مناسب برای تعاونی‌های تولید کشاورزی راهبرد رقابتی است که شامل ارتقای سطح تولید و درآمد کشاورزان برای کاهش وابستگی اقتصادی به دولت و نیز سازماندهی بنگاه‌های کوچک و یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها و افزایش رقابت‌پذیری است.

واژه‌های کلیدی: ماتریس سوات، راهبرد، تعاونی تولید کشاورزی، ایران

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد اقتصاد کشاورزی، دانشگاه فردوسی مشهد

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد اقتصاد کشاورزی، دانشگاه فردوسی مشهد

E-mail: h.ahasafari@yahoo.com

* نویسنده مسئول

۳. دانشیار گروه اقتصاد کشاورزی، دانشگاه فردوسی مشهد

مقدمه

در ایران تعاون، به مفهوم واقعی کلمه، از سابقه‌ای طولانی برخوردار است. تعاون و همکاری‌های مختلف اجتماعی در بسیاری از موارد عامل مهمی در تغییر و تحولات اجتماعی بوده است که در سراسر تاریخ پرفراز و نشیب ایران به چشم می‌خورد. همکاری‌های اجتماعی اصولاً لازمه زندگی بشری می‌باشند، لیکن این ضرورت در جوامع گوناگون به دلیل برخورداری از سازمان‌ها، نهادها و نظام‌های اقتصادی - اجتماعی مختلف لزوماً یکسان نیست. همین امر سبب شده است که در ایران نیز با انواع خاصی از تعاون و همکاری مواجه باشیم که منحصر به جامعه ایرانی بوده و در میان اقوام و ملل دیگر کمتر می‌توان از آن‌ها نشانی یافت (لاجوردی، ۱۳۸۹).

یکی از انواع تعاونی‌های تولید تعاونی تولید کشاورزی می‌باشد که نوعی نظام بهره‌برداری مبتنی بر تعاون است که در آن بهره‌برداران با کشت یکپارچه و با حفظ مالکیت فردی به تولید و زراعت جمعی می‌پردازند (ازکیا، ۱۳۸۲). این نظام در اوایل دهه ۱۳۵۰ بعد از اصطلاحات ارضی با هدف افزایش تولید، یکپارچه‌سازی اراضی کشاورزی، انجام خدمات زیربنایی و استفاده بهینه از نهادهای در دسترس شکل گرفت. بر اساس آخرین اطلاعات موجود وزارت جهاد کشاورزی (۱۳۸۹)، حدود ۱۲۵۴ تعاونی تولید در کشور مشغول به فعالیت‌اند که مجموعاً ۳۹۹۷۱۹۹ هکتار اراضی کشاورزی را زیر پوشش دارند و تعداد اعضای آن‌ها بالغ بر ۳۸۰۵۱۴ نفر است. مطالعه ۳۵ سال عمر تعاونی‌های تولید کشاورزی نشان می‌دهد این نوع نظام بهره‌برداری در این مدت با فراز و نشیب‌های بسیاری رو به رو بوده است. بدون شک موفقیت این نظام بهره‌برداری در گرو شناسایی مستمر نقاط قوت، نقاط ضعف، تهدیدها و فرصت‌های رو در روی آن‌هاست (سعدی، ۱۳۸۶).

بررسی مسائل تعاونی‌های تولید کشاورزی حداقل از دو جهت ضرورت دارد: نخست اینکه قانون اساسی جمهوری اسلامی ذیل اصل ۴۴، به تعاون به عنوان یکی از پایه‌های اقتصادی کشور توجه ویژه نموده و به خصوص طی دو سال اخیر تلاش‌های زیادی صورت پذیرفته تا لزوم توسعه این بخش و نقش محوری آن در استقرار عدالت اجتماعی به موازات رشد اقتصادی مورد

توجه قرار گیرد و همچنین با توجه به اینکه تعاونی‌های تولید کشاورزی از مهم‌ترین نمودهای حرکت‌های تعاونی در بخش کشاورزی است، هر گونه تلاش در جهت تحلیل مسائل و مشکلات آن‌ها در واقع تلاش در جهت تحکیم اصل ۴۴ قانون اساسی است. دوم اینکه تعاونی تولید کشاورزی از جمله کارآمدترین و مؤثرترین نظام‌های بخش کشاورزی است که تعداد چشمگیری از بهره‌برداران در نقاط مختلف کشور درگیر مسائل آن هستند. بدیهی است بررسی و تحلیل مشکلات تعاونی‌های تولید و برنامه‌ریزی برای حل آن‌ها می‌تواند منجر به ارتقای سطح کیفی کشاورزانی شود که عمدتاً نیز از بهره‌برداران خرد به شمار می‌آیند (سعدی، ۱۳۸۶).

پیشینه تحقیق

با توجه به ضرورت و اهمیت موضوع، مطالعات مختلفی در زمینه تعاونی‌های کشاورزی انجام شده است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

حضرتی و همکاران (۱۳۸۹) به بررسی تأثیر تعاونی‌های کشاورزی بر توسعه اقتصاد روستایی بخش مرکزی شهرستان خدابنده در قالب تحلیل سوات در سال ۱۳۸۸-۸۹ پرداختند. نتایج نشان داد که بخش تعاون توانایی حل مشکلات اقتصاد روستایی را دارد، اما برخی عوامل مانع پیشرفت کار تعاونی‌ها می‌شوند که علاوه بر ضعف اقتصاد روستایی، ناشی از موانع ساختاری و ضعف سیاست‌گذاری ملی و منطقه‌ای هستند.

سعدی (۱۳۸۶) در مقاله‌ای به ارزیابی تعاونی‌های تولید کشاورزی در شهرستان کبودرآهنگ استان همدان با استفاده از تکنیک تحلیل سوات پرداخت و نشان داد نقاط قوت تعاونی‌های تولید کشاورزی شامل افزایش سطح آگاهی فنی و تخصصی، افزایش دسترسی به نهاده‌ها و تسهیل ارتباط روستاییان با مراکز دولتی می‌باشد. در مقابل، محدودیت سرمایه، بی‌توجهی به اصول تعاون و روزمرگی مهم‌ترین نقاط ضعف تعاونی‌ها هستند. فرصت‌های تعاونی نیز شامل حمایت دولت از بخش تعاون و حمایت نهادهای سنتی و بومی است و آنچه تعاونی‌ها را تهدید می‌کند، فقدان برنامه جامع و بلندمدت و نامشخص بودن جایگاه حقوقی می‌باشد.

معصومی (۱۳۸۵) در بررسی تحول‌پذیری فضاهای روستایی با تأکید بر نقش تعاونی‌های تولید کشاورزی به این نتیجه رسید که تعاونی‌ها در زمینه حفظ محیط‌زیست، بهینه‌سازی مصرف آب، جلوگیری از آلودگی منابع آب و خاک و رشد اقتصاد روستایی توانسته‌اند با محیط تعامل برقرار نمایند و به بهبود وضعیت کمک کنند.

کیانی مهر (۱۳۷۹) نقش شرکت‌های تعاونی کشاورزی در بهبود وضعیت فنی و اقتصادی گندمکاران شهرستان سبزوار را بررسی کرد و به این نتیجه رسید که بین عضویت در شرکت تعاونی و سطح دانش فنی، عملکرد در واحد هکتار، درآمد خالص، دسترسی به نهاده‌ها و اخذ وام بانکی رابطه معنادار مثبتی وجود دارد.

قنبری و همکارانش (۱۳۷۹) یکی از راه‌های کاهش فعالیت‌های بخش دولتی و خصوصی در مدیریت کشور را توسعه تعاونی‌ها می‌دانند و پیشنهاد می‌کنند که برای عملکرد بهتر تعاونی‌ها دولت باید با نقش نظارتی و برنامه‌ریزی، شرایط و امکانات لازم را جهت تشویق بخش خصوصی به فعالیت در قالب تعاونی فراهم کند تا از این طریق نظارت دولت بر فعالیت‌های اقتصادی کشور افزایش و فضای رقابتی ناسالم و نابرابر کاهش یابد.

چلیک و همکاران (Çelik et al., 2012) به بررسی نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌ها در تعاونی شیلات ترکیه پرداختند. بر اساس نتایج به دست آمده، نقاط قوت و فرصت‌های عمده عبارت‌اند از: تنوع محصولات مغذی، نزدیک شدن به زیرساخت‌های خوب ماهیگیری، القای تصویر مثبت از محصولات ترکیه در خاورمیانه و اروپا، افزایش تقاضای ماهیگیری در جهان، پتانسیل ورود به بازارهای نزدیک (به خصوص در کشورهای همسایه)، فرصت تنوع برای آبی‌پروری، اوقات فراغت و گردشگری، پتانسیل رشد بیشتر محصولات. برپایه نتایج این مطالعه، نقاط ضعف و تهدیدات نیز عبارت‌اند از: مشکلات بازاریابی، سطح پایین آموزش کشاورزان و کارگران، مشکلات مالی، آلودگی محیط‌زیست، کاهش جمعیت ماهی و هزینه‌های بالای دستمزد پزشکان و دانشگاهیان.

راچ (Rauch, 2007) به منظور تدوین راهبرد برای تعاونی‌های جنگلداران در اتریش از تجزیه و تحلیل سوات استفاده نمود و در مطالعه خود از کاهش برداشت زیاد از جنگل‌های کوچک مقیاس به عنوان یک فرصت برای غلبه بر مشکل کمبود چوب یاد کرد.

اوزدمیر (Özdemir, 2005) وضعیت سهامداران در تعاونی‌های کشاورزی ترکیه را ارزیابی کرد و نشان داد که دلایل ناکامی این شرکت‌ها ضعف در اموری مانند سرمایه، یکپارچه‌سازی، آموزش و پژوهش، مدیریت، قانون و ممیزی می‌باشد.

مطالعات انجام شده در داخل کشور بیشتر به بررسی نقش و تأثیر تعاونی‌های تولید در بخش‌های مختلف پرداخته‌اند و یا به بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای آنها در مقیاس کوچک و مناطق خاص پرداخته‌اند که نتایج آنها کمتر قابل تعمیم به تعاونی‌های تولید سایر شهرها بوده است و تا کنون برای توسعه این تعاونی‌ها راهبرد مناسبی شناسایی و ارائه نشده است. بنابراین، مطالعه حاضر سعی دارد با شناخت دقیق مشکلات و تهدیدهای رو در روی تعاونی‌های تولید در کل کشور از یک طرف و نقاط قوت و فرصت‌های آنها از طرف دیگر، زمینه برنامه‌ریزی کارآمد برای موفقیت و پیشرفت این تعاونی‌ها را فراهم آورد و برای توسعه این تعاونی‌ها راهبرد مناسب مشخص و ارائه کند.

روش تحقیق

هرگونه برنامه‌ریزی برای توسعه و تقویت تعاونی‌های تولید کشاورزی، به عنوان یک نظام بهره‌برداری، نیازمند شناخت دقیق مسائل، مشکلات و چالش‌های آنها از یک طرف و نقاط قوت و فرصت‌های آنها از طرف دیگر است. به لحاظ نظری، ساز و کارها و رهیافت‌های مختلفی برای بررسی تعاونی‌ها وجود دارد که از کاربردی‌ترین آنها استفاده از تحلیل SWOT¹ است. در رهیافت SWOT، نخست نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها دسته‌بندی و در مورد آنها بحث و تبادل نظر می‌شود، سپس راهبرد متناسب با آنها طراحی می‌شود (Marsall et al., 2006).

1. Strengths – Weakness – Opportunities – Threats matrix (SWOT)

تکنیک SWOT مسائل را در دو بعد داخلی و خارجی بررسی می‌کند. در تحلیل خارجی فرصت‌ها و تهدیدهای پیرامون تعاونی بررسی می‌شود. در واقع، در این تحلیل بیشتر وقایعی بررسی می‌شود که شکل‌گیری آن‌ها خارج از چارچوب تعاونی‌هاست و به طور کلی به مسائل پیرامونی ارتباط دارد. اما تحلیل داخلی به ساختار تعاونی‌ها توجه می‌کند و بیشتر تحت تأثیر دستورالعمل‌ها، مدیریت‌ها، قوانین و مقررات داخلی است (سعیدی، ۱۳۸۶).

ماتریس ارزیابی عوامل درونی و بیرونی

تلفیق عوامل خارجی (EFAS)^۱

جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی یکی از روش‌های مورد استفاده برای سازماندهی عوامل خارجی پذیرفته شده در قالب مقوله‌های فرصت و تهدیدها و روشی است برای تجزیه و تحلیل نحوه پاسخگویی و مواجهه مدیران یک شرکت با این عوامل (درجه‌بندی) با توجه به اهمیت داده شده (وزن) به هر یک از آن‌ها.

تلفیق عوامل داخلی (IFAS)^۲

بعد از بررسی محیط داخلی سازمان و شناسایی عوامل داخلی توسط استراتژیست‌های سازمان، آن‌ها اطلاعات مربوط به نقاط قوت و ضعف سازمان را خلاصه می‌کنند و نسبت به تجزیه و تحلیل انجام شده بر روی این عوامل و نیروها اقدام می‌نمایند. برای ساخت یک جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (داخلی) باید به تجزیه و تحلیل وضعیت شرکت از طریق قدم‌های زیر پرداخت:

در ستون ۱ عوامل خارجی (داخلی)، ۸ الی ۱۰ عدد از مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدها (قوت و ضعف‌ها)ی فراروی شرکت مشخص می‌شوند. در ستون ۲ (وزن) به هر یک از این عوامل و بر اساس اثر احتمالی آن‌ها بر موقعیت استراتژیک فعلی شرکت، وزنی از ۱ (مهم‌ترین) تا ۰

1. External Factors Analysis Summery

2. Internal Factors Analysis Summery

(بی‌اهمیت) داده می‌شود. هرچه قدر وزن بیشتر باشد، تأثیر آن عامل بر موفقیت کنونی و آینده آن شرکت بیشتر خواهد بود (جمع ستون ۲ بدون توجه به تعداد عوامل، عدد ۱ است). در ستون ۳ (درجه‌بندی)، به هر عامل و بر اساس پاسخ کنونی شرکت به آن عامل خاص امتیازی از ۵ (بسیار خوب) تا ۱ (ضعیف) داده می‌شود. این درجه بندی نشان می‌دهد که شرکت چگونه به هریک از عوامل خارجی (داخلی) پاسخ می‌دهد. در ستون ۴ (امتیاز وزنی)، وزن در درجه هر عامل (ستون ۲ ضرب در ستون ۳) ضرب می‌شود تا به این وسیله امتیاز وزنی آن عامل به دست آید. به این ترتیب، برای هر عامل یک امتیاز وزنی از ۱ تا ۴ به دست می‌آید که به طور متوسط این امتیاز عددی با میانگین ۲/۵ خواهد بود (هانگر و ویلن، ۱۳۸۴).

راهبردهای‌های توسعه

پس از تحلیل SWOT، می‌توان از تلاقی چهار عامل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها چهار دسته راهبرد تدوین نمود. این راهبردها در جدول زیر آمده‌اند.

جدول ۱. ماتریس SWOT

ماتریس SWOT	نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
فرصت‌ها (O)	راهبرد S-O	راهبرد W-O
تهدیدها (T)	راهبرد S-T	راهبرد W-T

مأخذ: عطایی، ۱۳۸۸

در واقع، این مدل نقاط قوت و ضعف درون منطقه‌ای را با فرصت‌ها و تهدیدهای برون منطقه‌ای انطباق و بر اساس آن، راهبردهای مناسب را جهت هدایت بهتر سیستم در آینده ارائه می‌دهد. همان طور که ماتریس فوق نشان می‌دهد، چهار نوع راهبرد زیر قابل ارائه است: راهبرد تهاجمی (SO): در راهبرد تهاجمی تمرکز بر نقاط قوت و فرصت‌هاست. در این راهبرد بر روی مزیت‌های درون منطقه‌ای و برون منطقه‌ای موجود تأکید می‌شود.

راهبرد رقابتی (ST): در این راهبرد بر نقاط قوت درونی و تهدیدهای بیرونی تأکید می‌شود. بنابراین، در راهبرد رقابتی سعی می‌شود از طریق قوت‌های موجود، تهدیدهای بیرونی به حداقل برسد.

راهبرد محافظه‌کارانه (WO): در این راهبرد با تأکید بر نقاط ضعف درونی، در جهت بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی برای رفع نقاط ضعف فراوی تعاونی‌های کشاورزی تلاش می‌شود.

راهبرد تدافعی (WT): راهبرد تدافعی بیشتر آسیب‌پذیری منطقه را مورد توجه قرار می‌دهد. در این راهبرد بر رفع نقاط ضعف درونی و تهدیدهای بیرونی تأکید می‌شود.

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)^۱

یک روش تحلیلی کمی‌تر برای اولویت‌بندی و تعیین جذابیت راهبردهای پیشنهادی، استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی است که به عنوان یک ابزار تحلیلی علمی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با استفاده از این روش می‌توان به صورت عینی راهبردهای گوناگونی را که در زمره بهترین راهبردها هستند مشخص نمود. در تهیه و تنظیم این ماتریس از نتایج و جدول‌های به دست آمده در دو مرحله قبلی یعنی ورود اطلاعات و مقایسه آنها برای نتیجه‌گیری درباره راهبردهای بهینه استفاده می‌شود (دیوید، ۱۳۸۴). این تکنیک نیز مانند اکثر تکنیک‌ها و ابزارها نیازمند یک قضاوت خوب، خبرگی و آگاهی است. این ماتریس برای ارزیابی امکان‌پذیری و پایداری راهکارهای پیشنهادی در مواجهه با شرایط محیطی و وضع موجود سازمان می‌باشد. در صورتی که در این ارزیابی یک راهبرد توان مواجهه با شرایط درون و برون‌سازمانی را نداشته باشد، باید از فهرست راهبردهای قابل اولویت‌بندی خارج شود. در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، عوامل تأثیرگذار و وزن آنها نیز همان موارد و وزن‌های آورده شده در ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی است. نمره‌های جذابیت نیز از مقایسه راهبردها و عوامل تأثیرگذار داخلی و خارجی و تناسب میان هر راهبرد و هر عامل به همراه دلیلی منطقی به دست آمده است (زری باف و علیزاده حسین حاجلو، ۱۳۸۹).

1. Quantitative Strategic Planning Matrix

داده‌ها

جامعه آماری این مطالعه را تعاونی‌های تولید کشاورزی کشور در سال ۱۳۹۲ تشکیل می‌دهند. طبق آخرین اطلاعات اعلام شده از سوی وزارت جهاد کشاورزی (۱۳۸۹)، تعداد ۱۲۵۴ تعاونی تولید در کشور فعالیت دارند که مجموعاً ۳۹۹۷۱۹۹ هکتار اراضی کشاورزی را زیر پوشش دارند و تعداد اعضای آن‌ها بالغ بر ۳۸۰۵۱۴ نفر است. حجم نمونه آماری با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای دو مرحله‌ای به شرح زیر تعیین گردید: در مرحله اول از اقلیم آب و هوایی بیابانی و نیمه بیابانی ۳ استان سمنان، یزد و قم؛ از اقلیم کوهستانی (سرد و معتدل)، استان زنجان، اردبیل و همدان و از اقلیم خزری، ۳ استان گلستان، مازندران و گیلان به تصادف انتخاب شدند و در مرحله دوم از تعاونی‌های تولیدی هر استان ۱۰ تعاونی به طور تصادفی و تعداد ۳۶۰ نفر از کارشناسان و صاحب نظران این تعاونی‌ها به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. به این ترتیب، در هر استان تعداد ۴۰ نفر از کارشناسان و صاحب نظران به صورت کاملاً تصادفی انتخاب شدند و با استفاده از ابزار پرسش‌نامه مورد پرسش قرار گرفتند.

در این مطالعه، برای تعیین و تأیید روایی محتوایی پرسش‌نامه از نظر استادان، مسئولان و کارشناسان تعاونی‌های تولید کشاورزی و برای آزمون پایایی پرسش‌نامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. مقدار این ضریب برابر $0/83$ به دست آمد که نشان می‌دهد پرسش‌نامه پایایی بالایی دارد. نرم افزارهای مورد استفاده در این مطالعه SPSS 11 و EXCLE XP می‌باشد.

نتایج و بحث

پس از شناسایی عوامل مؤثر داخلی و خارجی، برای بررسی بیشتر این عوامل و تجزیه و تحلیل آن‌ها از ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی استفاده گردید. نتایج حاصل در جداول ۲ و ۳ آورده شده است. در این جداول، علاوه بر فهرست عوامل مؤثر درونی و بیرونی، ستون‌هایی نیز جهت امتیازدهی و میزان اهمیت عوامل آورده شده است. جمع نهایی امتیازات وزنی در هر جدول عددی بین یک تا چهار با میانگین $2/5$ خواهد بود. در جداول ۲ و ۳، همان‌طور که مشاهده

می‌شود، مجموع امتیازات وزنی ترتیب ۲/۸۶ و ۲/۸۸ است بدین معنا که سازمان در راهبردهای خود به شیوه‌ای موفق از فرصت‌های موجود استفاده کرده و اثر عوامل تهدیدآمیز را به پایین‌ترین میزان ممکن رسانده و در به کارگیری راهبردها و رویه‌ها برای استفاده از نقاط قوت و بهبود نقاط ضعف موفق عمل کرده است.

جدول ۲. خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)

امتیاز وزنی	درجه (بین یک تا چهار)	وزن	عوامل خارجی
فرصت‌ها:			
۰/۴	۴	۰/۱	- حمایت دولت از تعاونی‌ها طبق اصل ۴۴ قانون اساسی و تصویب قانون تعاون
۰/۰۹	۲	۰/۰۴۵	- حمایت نهادهای سنتی و بومی و همچنین شخصیت‌های اجتماعی و سیاسی کشور از تعاونی‌ها
۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	- حمایت دولت از تسطیح اراضی و اجرای طرح‌های آبیاری و زهکشی
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	- وجود پشتوانه پژوهشی فراوان مبنی بر کارآمدی نظام بهره‌برداری تعاونی در مقایسه با سایر نظام‌ها
۰/۰۷	۲	۰/۰۳۵	- تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در این بخش
۰/۳	۳	۰/۱	- برگزاری جلسات آموزشی توسط سازمان‌های مربوطه برای اعضای تعاونی
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	- اعطای تسهیلات و اعتبارات به تعاونی‌ها در رابطه با طرح توجیهی آن‌ها
۰/۱	۲	۰/۰۵	- انجام مطالعات و بررسی‌های فنی و اقتصادی توسط مشاوران ذیصلاح
۰/۰۷	۲	۰/۰۳۵	- انجام مطالعات علمی و پژوهشی توسط مراکز علمی و دولتی در زمینه جایگاه تعاون در اقتصاد و سایر ابعاد جامعه
تهدیدها:			
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	- نامشخص بودن جایگاه تعاونی در امور حقوقی
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	- فقدان برنامه مدون و طرح جامع برای کسب درآمد و کاهش وابستگی اقتصادی به دولت
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	- تدوین مقررات دست و پاگیر برای تعاونی‌ها
۰/۰۷	۲	۰/۰۳۵	- نبود مرجعی مناسب و مورد قبول همه برای حل و فصل اختلافات
۰/۰۷	۲	۰/۰۳۵	- ضعف حمایت دولت از فعالیت‌های تعاونی به طور مستمر
۰/۰۳	۱	۰/۰۳	- پایین بودن نظارت وزارتخانه و سازمان‌های مربوطه روی کیفیت کار تعاونی‌ها به ویژه در سطح روستاها
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	- بالا بودن میزان کارمزد بانکی در زمینه تسهیلات دریافتی
۰/۳۲	۴	۰/۰۸	- منحل شدن وزارت تعاون و خارج گردیدن از حالت مستقل
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	- عدم برگزاری کلاس‌های آموزشی در زمینه تخصص و گرایش تعاونی‌ها
۲/۸۶		۱	

مأخذ: یافته‌های تحقیق

جدول ۳. خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل داخلی (قوت و ضعف)

امتیاز وزنی	درجه (بین یک تا چهار)	وزن	عوامل داخلی
نقاط قوت:			
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	- افزایش سطح آگاهی فنی و تخصصی اعضا و امکان اجرای طرح‌های جدید
۰/۲	۴	۰/۰۵	- ارتقای سطح تولید و درآمد کشاورزان
۰/۲	۴	۰/۰۵	- هم‌افزایی سرمایه‌های کوچک و به کارگیری آن‌ها در تولید و کارآفرینی
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	- سازماندهی بنگاه‌های کوچک به منظور یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها و افزایش رقابت‌پذیری
۰/۱۰۵	۳	۰/۰۳۵	- افزایش دسترسی اعضا به نهاده‌ها و خدمات
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	- تسهیل ارتباط روستاییان با مراکز دولتی
۰/۰۷۵	۳	۰/۰۲۵	- اجتماعی - اقتصادی بودن اهداف در تعاونی‌های کشاورزی
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	- سازماندهی هدفمند اقشار و گروه‌ها
۰/۰۵	۲	۰/۰۲۵	- پیش‌گیری از تمرکز و تداوم ثروت در دست افراد و گروه‌های خاص
۰/۱۴	۴	۰/۰۳۵	- ایجاد و افزایش اشتغال پایدار
۰/۱۵	۳	۰/۰۲۵	- حذف واسطه‌های غیرضروری در فرایند تولید
۰/۰۷۵	۳	۰/۰۲	- مشارکت اعضا در اداره تعاونی‌ها
۰/۰۱	۱	۰/۰۱	- سازماندهی و تجهیز منابع برای توسعه متوازن منطقه‌ای
۰/۱۰۵	۳	۰/۰۳۵	- تولید اشتراکی و کاهش هزینه‌های تولید
۰/۰۲	۲	۰/۰۱	- وجود مشارکت و هم‌فکری بین اعضای تعاونی
۰/۰۵	۲	۰/۰۲۵	- برگزاری جلسات مجمع عمومی و انتخابات درون سازمانی
ضعف‌ها:			
۰/۰۵	۲	۰/۰۲۵	- حاکم نبودن روح تعاون در برخی از تعاونی‌ها
۰/۰۷	۲	۰/۰۳۵	- نارسایی و ناهماهنگی قوانین و مقررات بخش تعاون
۰/۰۶	۴	۰/۰۱۵	- وابستگی اکثر تعاونی‌ها به حمایت دولت
۰/۲	۴	۰/۰۵	- ضعف رهبری و مدیریت توانمند در تعاونی
۰/۰۲	۱	۰/۰۲	- پایین بودن توان مالی اعضا
۰/۰۳۵	۱	۰/۰۳۵	- توجه ناکافی به تحقیق و توسعه
۰/۱۰۵	۳	۰/۰۳۵	- محدودیت سرمایه تعاونی‌های تولید کشاورزی
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	- بی‌توجهی به اصول تعاونی
۰/۱۴	۴	۰/۰۳۵	- کاهش حس مشارکت‌پذیری اعضا و بی‌تفاوت شدن آن‌ها به مسائل تعاونی
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	- کمبود و ضعف برنامه‌های آموزشی و پرورشی
۰/۰۳	۲	۰/۰۱۵	- فقدان ارتباط و مشارکت در بین اعضا
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	- سیاست‌های ناکافی و مبهم دولت در مورد توسعه تعاونی‌های کشاورزی
۰/۱۴	۴	۰/۰۳۵	- کوچک بودن زمین‌های کشاورزی و خرده مالکی
۰/۰۲۵	۱	۰/۰۲۵	- پیوند ضعیف بین فعالیت تعاونی‌ها از قبیل تعاونی‌هایی مانند تولید، اعتبار، بازاریابی
۰/۱	۴	۰/۰۲۵	- وجود اختلاف سلیقه در بین اعضا
۰/۰۴	۲	۰/۰۲	- نداشتن مهارت در زمینه روش‌های نوین تولید
۲/۸۸		۱	

مأخذ: یافته‌های تحقیق

ماتریس SWOT

تجزیه و تحلیل با سوات ابزاری برای کمک به استراتژیست‌ها محسوب می‌شود که با کمک آن به تحلیل عوامل مؤثر بر برآوردن تصورات، مأموریت‌ها و اهداف پرداخته می‌شود. ماتریس سوات از یک جدول دو بعدی مطابق جدول ۴، تشکیل شده است. در این جدول، در یک طرف عوامل درونی (نقاط قوت و ضعف) و در طرف دیگر عوامل بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) فهرست شده‌اند.

با توجه به نتایج حاصل از ماتریس SWOT، راهبردهای توسعه تعاونی‌های تولید کشاورزی ایران به شرح زیر می‌باشد:

راهبرد تهاجمی (SO): از جمله راهبردهای تهاجمی می‌توان به حمایت دولت از تعاونی‌های کشاورزی بر اساس اصل ۴۴ قانون اساسی جهت بهبود وضع سرمایه و اعتبارات روستایی و برگزاری جلسات آموزشی توسط سازمان‌های مربوطه برای اعضای تعاونی اشاره کرد. راهبرد رقابتی (ST): راهبردهای رقابتی عبارت‌اند از: ارتقای سطح تولید و درآمد کشاورزان برای کاهش وابستگی اقتصادی به دولت، سازماندهی بنگاه‌های کوچک و یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها و افزایش رقابت‌پذیری به منظور رشد فعالیت تعاونی‌ها.

راهبرد تدافعی (WT): از جمله این راهبردها می‌توان به تدوین مقررات مناسب برای تعاونی‌ها در جهت توسعه تعاونی‌های کشاورزی، تعیین جایگاه تعاونی در امور حقوقی به منظور افزایش حس مشارکت‌پذیری اعضا و در نهایت، ایجاد بستر مناسب برای فعالیت تعاونی‌ها و یکپارچه سازی اراضی کشاورزی اشاره کرد.

راهبرد محافظه کارانه (WO): این راهبردها شامل انجام مطالعات و بررسی‌های فنی و اقتصادی توسط مشاوران ذیصلاح در جهت رفع سیاست‌های مبهم دولت در مورد توسعه تعاونی‌های کشاورزی و نیز برگزاری جلسات آموزشی توسط سازمان‌های مربوطه برای اعضای تعاونی در جهت افزایش مشارکت‌پذیری اعضا می‌باشد.

جدول ۴. ماتریس SWOT تعاونی‌های تولید کشاورزی ایران

نقاط ضعف (W)	نقاط قوت (S)	عوامل خارجی	عوامل داخلی
<p>۱. ضعف رهبری و مدیریت توانمند در تعاونی</p> <p>۲. سیاست‌های ناکافی و مبهم دولت در مورد توسعه و گسترش تعاونی‌های کشاورزی</p> <p>۳. کوچک بودن زمین‌های کشاورزی و خرده‌مالکی</p> <p>۴. کاهش حس مشارکت‌پذیری اعضا و بی‌تفاوت شدن آن‌ها نسبت به مسائل تعاونی</p> <p>۵. محدودیت سرمایه تعاونی‌های تولید کشاورزی</p> <p>۶. وجود اختلاف سلیقه در بین اعضا</p>	<p>۱. افزایش سطح آگاهی فنی و تخصصی اعضا و امکان اجرای طرح‌های جدید</p> <p>۲. هم‌افزایی سرمایه‌های کوچک و به‌کارگیری آن‌ها در تولید و کارآفرینی</p> <p>۳. ارتقای سطح تولید و درآمد کشاورزان</p> <p>۴. سازماندهی بنگاه‌های کوچک به منظور یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها و افزایش رقابت‌پذیری</p> <p>۵. حذف واسطه‌های غیرضروری در فرایند تولید</p> <p>۶. ایجاد و افزایش اشتغال پایدار</p>		
<p>راهبردهای مبتنی بر نقاط ضعف و فرصت‌ها</p> <p>(WO) مطابق با راهبردهای محافظه کارانه</p>	<p>راهبردهای مبتنی بر قوت و فرصت‌ها (SO)</p> <p>مطابق با راهبردهای تهاجمی</p>	<p>فرصت‌ها (O)</p>	
<p>۱. انجام مطالعات و بررسی‌های فنی و اقتصادی توسط مشاوران ذیصلاح در جهت رفع سیاست‌های مبهم دولت در مورد توسعه تعاونی‌های کشاورزی</p> <p>۲. برگزاری جلسات آموزشی توسط سازمان‌های مربوطه برای اعضای تعاونی در جهت افزایش مشارکت‌پذیری اعضا</p>	<p>۱. حمایت دولت از تعاونی‌های کشاورزی بر اساس اصل ۴۴ قانون اساسی جهت بهبود وضع سرمایه و اعتبارات روستایی و توسعه مشارکت در نقاط روستایی به منظور توسعه فعالیت‌های کشاورزی</p> <p>۲. برگزاری جلسات آموزشی توسط سازمان‌های مربوطه برای اعضای تعاونی به منظور افزایش سطح آگاهی فنی و تخصصی اعضا و امکان اجرای طرح‌های جدید</p> <p>۳. اعطای تسهیلات و اعتبارات به تعاونی‌ها در رابطه با طرح توجیهی آن‌ها جهت سازماندهی بنگاه‌های کوچک به منظور یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها و افزایش رقابت‌پذیری</p>	<p>۱. حمایت دولت از تعاونی‌ها طبق اصل ۴۴ قانون اساسی و تصویب قانون تعاون</p> <p>۲. برگزاری جلسات آموزشی توسط سازمان‌های مربوطه برای اعضای تعاونی</p> <p>۳. وجود پشتوانه پژوهشی فراوان مبنی بر کارآمدی نظام بهره‌برداری تعاونی در مقایسه با سایر نظام‌ها</p> <p>۴. اعطای تسهیلات و اعتبارات به تعاونی‌ها در رابطه با طرح توجیهی آن‌ها</p> <p>۵. انجام مطالعات و بررسی‌های فنی و اقتصادی توسط مشاوران ذیصلاح</p>	
<p>راهبردهای مبتنی بر نقاط ضعف و تهدیدها</p> <p>(WT) مطابق با راهبردهای تدافعی</p>	<p>راهبردهای مبتنی بر نقاط قوت و تهدیدها (ST)</p> <p>مطابق با راهبردهای رقابتی</p>	<p>تهدیدها (T)</p>	
<p>۱. تدوین مقررات مناسب برای تعاونی‌ها در جهت توسعه تعاونی‌های کشاورزی</p> <p>۲. تعیین جایگاه تعاونی در امور حقوقی به منظور افزایش حس مشارکت‌پذیری اعضا</p> <p>۳. ایجاد بستر مناسب برای فعالیت تعاونی‌ها و یکپارچه‌سازی اراضی کشاورزی</p>	<p>۱. ارتقای سطح تولید و درآمد کشاورزان برای کاهش وابستگی اقتصادی به دولت</p> <p>۲. سازماندهی بنگاه‌های کوچک و یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها و افزایش رقابت‌پذیری به منظور رشد فعالیت تعاونی‌ها</p>	<p>۱. نامشخص بودن جایگاه تعاونی در امور حقوقی</p> <p>۲. تدوین مقررات دست و پاگیر برای تعاونی‌ها</p> <p>۳. منحل شدن وزارت تعاون از حالت مستقل</p> <p>۴. فقدان برنامه مدون و طرح جامع برای کسب درآمد و کاهش وابستگی اقتصادی به دولت</p>	

مأخذ: یافته‌های تحقیق

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

در این مرحله ابتدا فرصت‌ها، تهدیدات خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی در ستون سمت راست ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی قرار داده و راهبردهای استخراج شده از مرحله قبل در بالای ستون نوشته می‌شود و سپس به هر یک از عوامل داخلی و یا خارجی که در موفقیت سازمان نقش عمده دارند و در ستون سمت راست ذکر شده‌اند وزن یا ضریب داده می‌شود و آنگاه از کارشناسان درخواست می‌شود تا به هر عامل با توجه به راهبرد مورد نظر، که در سطر بالای ماتریس نوشته شده است، نمره جذابیت داده شود. در ادامه، وزن‌های تعیین شده در نمره جذابیت ضرب می‌گردد و به بیشترین مقدار این حاصل ضرب عدد ۱ و به کمترین آن عدد ۹ اختصاص می‌یابد (اعرابی و شیرخانی، ۱۳۸۸). این ماتریس به استراتژیست‌ها این امکان را می‌دهد که با توجه به عوامل موفقیت‌آمیز داخلی و خارجی (که پیش از این شناسایی شده‌اند)، به صورتی عینی، انواع راهبردهای ممکن را ارزیابی کنند. این اولویت‌بندی در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. اولویت بندی راهبردها با ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

اولویت	شرح راهبرد	کد
اولویت	شرح راهبرد	کد
استراتژی		راهبرد
۱	حمایت دولت از تعاونی‌های کشاورزی بر اساس اصل ۴۴ قانون اساسی جهت بهبود وضع سرمایه و اعتبارات روستایی و توسعه مشارکت در نقاط روستایی به منظور توسعه فعالیت‌های کشاورزی	SO
۲	ارتقای سطح تولید و درآمد کشاورزان برای کاهش وابستگی اقتصادی به دولت	ST
۳	سازماندهی بنگاه‌های کوچک و یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها و افزایش رقابت‌پذیری به منظور بسترسازی فعالیت تعاونی‌ها	ST
۴	انجام مطالعات و بررسی‌های فنی و اقتصادی توسط مشاوران ذیصلاح در جهت رفع سیاست‌های مبهم دولت در مورد توسعه تعاونی‌های کشاورزی	WO
۵	اعطای تسهیلات و اعتبارات به تعاونی‌ها در رابطه با طرح توجیهی آن‌ها جهت سازماندهی بنگاه‌های کوچک به منظور یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها و افزایش رقابت‌پذیری	SO
۶	برگزاری جلسات آموزشی توسط سازمان‌های مربوطه برای اعضای تعاونی به منظور افزایش سطح آگاهی فنی و تخصصی اعضا و امکان اجرای طرح‌های جدید	SO
۷	ایجاد بستر مناسب برای فعالیت تعاونی‌ها و یکپارچه‌سازی اراضی کشاورزی	WT
۸	تدوین مقررات مناسب برای تعاونی‌ها در جهت توسعه تعاونی‌های کشاورزی	WT
۹	تعیین جایگاه تعاونی در امور حقوقی به منظور افزایش حس مشارکت‌پذیری اعضا	WT

مأخذ: یافته‌های تحقیق

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی (IE)

یکی از ماتریس‌های مورد استفاده در برنامه‌ریزی استراتژیک ماتریس ارزیابی داخلی - خارجی است. این ماتریس وضعیت هر واحد تجاری بزرگ را مشخص می‌کند. کاربرد دیگر این

ماتریس برای تعیین جایگاه استراتژیک یک شرکت چندمنظوره و مشخص کردن جایگاه آن در تدوین راهبرد اصلی شرکت می باشد. در شکل زیر ماتریس داخلی- خارجی سازمان تعاونی کشاورزی و جایگاه استراتژیک آن نشان داده شده است. با توجه به چهار دسته راهبرد قرار گرفته در ماتریس سوات و با توجه به منطقه قرار گرفتن شرکت در ماتریس داخلی و خارجی، آن دسته از راهبردهایی انتخاب می شوند که مربوط به منطقه تعیین شده در ماتریس داخلی و خارجی باشند. برای تشکیل این ماتریس نیاز به جمع امتیازات وزنی ماتریس عوامل داخلی و خارجی می باشد که به ترتیب ۲/۸۸ و ۲/۸۶ به دست آمده است. با توجه به این اعداد و ماتریس زیر، راهبرد رقابتی انتخاب می شود.

شکل ۱. ماتریس داخلی و خارجی تعاونی های تولید کشاورزی ایران

عوامل داخلی

		۲/۵	۴
عوامل خارجی	۲/۵	راهبردهای محافظه کارانه	راهبردهای تهاجمی
	۴	راهبردهای تدافعی	راهبردهای رقابتی IFE=۲/۸۸ EFE =۲/۸۶

مأخذ: یافته های تحقیق

با توجه به ماتریس عوامل داخلی و خارجی، برای تعاونی های تولید کشاورزی راهبردهای رقابتی انتخاب شدند که عبارتند از: ارتقای سطح تولید و درآمد کشاورزان برای کاهش وابستگی اقتصادی به دولت، و سازماندهی بنگاه های کوچک و یکپارچه سازی فعالیت ها و افزایش رقابت پذیری به منظور بستر سازی فعالیت تعاونی.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این مطالعه در پی شناسایی و تدوین راهبردهای مناسب توسعه تعاونی‌های تولید کشاورزی ایران با استفاده از ماتریس سوات انجام شد. بر پایه نتایج می‌توان از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف تعاونی‌ها به ترتیب به افزایش سطح آگاهی فنی و تخصصی، هم‌افزایی سرمایه‌های کوچک و ضعف رهبری و مدیریت توانمند در تعاونی اشاره کرد که در مطالعه حضرتی و همکاران (۱۳۸۹) نیز جذب سرمایه‌های اندک کشاورزان از مهم‌ترین نقاط قوت تعاونی‌های کشاورزی و در مطالعه اوزدمیر (۲۰۰۵) نیز ضعف در مدیریت از مهم‌ترین نقاط ضعف این تعاونی‌ها برشمرده شدند.

عمده‌ترین فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی تعاونی به ترتیب حمایت دولت از بخش تعاونی طبق اصل ۴۴ قانون اساسی و نامشخص بودن جایگاه تعاونی در امور حقوقی تعاونی‌های کشاورزی بودند که در مطالعه سعدی (۱۳۸۶) و حضرتی و همکاران (۱۳۸۹) نیز حمایت دولت از تعاونی‌ها از مهم‌ترین فرصت‌های این تعاونی‌ها ذکر شد.

نتایج همچنین نشان داد که راهبرد مناسب برای تعاونی‌های تولید کشاورزی راهبرد رقابتی است. مطالعات انجام شده تا کنون به تعیین راهبرد مناسب برای تعاونی‌ها نپرداخته‌اند. بنابراین، مطالعه حاضر از این حیث متفاوت از مطالعات دیگر می‌باشد.

با توجه به اینکه در این مطالعه راهبرد رقابتی به عنوان راهبرد مناسب به دست آمد (که شامل ارتقای سطح تولید و درآمد کشاورزان برای کاهش وابستگی اقتصادی به دولت، سازماندهی بنگاه‌های کوچک و یکپارچه‌سازی فعالیت‌ها و افزایش رقابت‌پذیری به منظور رشد فعالیت تعاونی‌ها می‌باشد)، برای تحقق این راهبرد موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. افزایش بهره‌وری عوامل و منابع تولید در بخش کشاورزی با استفاده از توانمندسازی فردی و تعاونی‌های بهره‌برداران و تولیدکنندگان بخش کشاورزی و نیز ارائه خدمات زیربنایی برای توسعه اراضی کشاورزی.

۲. حفاظت از منابع خاک، احیای اراضی کشاورزی و ساماندهی زمین از طریق شناسایی و انجام مطالعات لازم برای ارزیابی و طبقه‌بندی منابع و تعیین قابلیت‌های اراضی به منظور تعیین کاربری بهینه آن و پیشگیری و حفاظت از منابع تخریب نشده.
 ۳. بهبود و اصلاح نظام بهره‌برداری در بخش کشاورزی از طریق مطالعه و شناسایی نظام‌های پایدار بهره‌برداری متناسب با شرایط اجتماعی و اقتصادی هر منطقه و نیز اقتصادی کردن اندازه و مقیاس واحدهای بهره‌برداری و جلوگیری از خردشدن این اندازه‌ها.
 ۴. افزایش تولید محصولات اساسی کشاورزی به منظور تأمین امنیت غذایی از طریق شناسایی و تعیین قابلیت اراضی کشاورزی برای اعمال الگوهای مناسب تولید در مناطق مختلف، تأمین نهاده‌های مناسب تولید و بسترسازی برای دسترسی بهتر تولیدکنندگان به آن.
 ۵. افزایش درآمد و توان اقتصادی تولیدکنندگان بخش کشاورزی از طریق اتخاذ تدابیر حمایتی برای افزایش درآمد کشاورزان و جلوگیری از مهاجرت آن‌ها و نیز تنوع بخشی به مشاغل کشاورزی.
 ۶. مدیریت و مبارزه تلفیقی با آفات و بیماری‌های گیاهی از طریق ارتقای آگاهی‌های عمومی و فنی کشاورزان نسبت به خسارات ناشی از سموم و آفت‌کش‌ها به محیط زیست و فراهم ساختن زمینه دسترسی آسان کشاورزان به مدیریت تلفیقی دفع آفات و توسعه آن و همچنین گسترش روش‌های غیرشیمیایی کنترل آفات با محوریت مبارزه بیولوژیک.
- در پایان باید متذکر شد که چون حمایت دولت از بنگاه‌های کوچک و متوسط به صورت مستقل و انفرادی است که علاوه بر گستردگی، منجر به عدم تمرکز سیستم‌های نظارتی دولتی و وام‌دهی می‌شود، لذا این حمایت‌ها می‌بایست در جهت یکپارچه‌سازی بنگاه‌ها و فعالیت‌ها صورت گیرد.

منابع

۱. ازکیا، م. (۱۳۸۲). تحلیل مبانی و نظریه‌های نظام بهره‌برداری و روند تحول آن‌ها با تأکید بر جامعه روستایی. مجموعه مقالات اولین همایش نظام‌های بهره‌برداری کشاورزی در ایران، چالش‌ها و چاره‌ها، وزارت جهاد کشاورزی. تهران.
۲. اعرابی، س.م. و شیرخانی، ف. (۱۳۸۸). تدوین استراتژی‌های مناسب مالیاتی بر اساس مدل SWOT در اداره مالیات بر کالا و خدمات. فصلنامه پژوهشگر، ۶(۱۴)، ۳۶-۴۶.
۳. حضرتی، م. و مجیدی، ب. و رحمانی، ب. (۱۳۸۹). شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های کشاورزی در توسعه اقتصاد روستایی بخش مرکزی شهرستان خدابنده. تعاون، شماره ۳(۸۹-۱۰۹).
۴. دفتر آمار و فناوری اطلاعات وزارت جهاد کشاورزی. (۱۳۸۹). آمارنامه کشاورزی. وزارت جهاد کشاورزی، معاونت برنامه‌ریزی و اقتصادی، دفتر آمار و فناوری، جلد دوم.
۵. دیوید، ف. (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۶. زری باف، م. و علیزاده حسین حاجلو، ت. (۱۳۸۹). تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک صنعت شیلات ایران. پژوهشگر، شماره ۱۹، ۱۸-۳۳.
۷. سعدی، ح. (۱۳۸۶). ارزیابی تعاونی‌های تولید کشاورزی در شهرستان کبودرآهنگ استان همدان. فصلنامه روستا و توسعه، ۱۰(۲)، ۱۴۰-۱۶۷.
۸. عطایی، م. (۱۳۸۸). تصمیم‌گیری چند معیاره. شاهرود: انتشارات دانشگاه صنعتی شاهرود.
۹. قنبری، م. و ابراهیم زاده، ع. و قاسمی، ب. (۱۳۷۹). نهضت تعاونی در ایران. تهران: انتشارات پایگان.
۱۰. کیانی مهر، ح. (۱۳۷۹). نقش شرکت‌های تعاونی تولید روستایی در بهبود وضعیت فنی و اقتصادی کشاورزان گندمکار شهرستان سبزوار. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته اقتصاد کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس.

۱۱. لاجوردی، س.ج. (۱۳۸۹). مدیریت تعاونی‌ها. تهران: انتشارات حامی.
۱۲. معصومی، ک. (۱۳۸۵). تحول‌پذیری فضاهاى روستایی با تأکید بر نقش تعاونی‌های تولید روستایی (مطالعه تطبیقی در محدوده‌های روستایی شهرستان‌های تربت جام، مرودشت و کبودرآهنگ). پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته جغرافیای انسانی، دانشکده علوم زمین، دانشگاه شهید بهشتی.
۱۳. هانگر، د.ج. و ویلن، ت. ا. (۱۳۸۴). مبانی مدیریت استراتژیک. ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و داوود ایزدی. چاپ اول. تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
14. Çelik, A. , Metin, İ. & Çelik, M. (2012). Taking a photo of Turkish fishery sector: a swot analysis original research article, *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 58, 1515-1524.
15. Marsall, C. R., Mullins, G., & Allen, R. (2006). Teaching SWOT analysis: available on: <http://www.uwsp.edu/usiness/cmarshal/ Bus480/ Teaching%20SWOT %20Analysi%20 Draft>.
16. Özdemir, G. (2005). Cooperative shareholder relations in agricultural cooperatives in Turkey. *Journal of Asian Economics*, 16, 315-325.
17. Rauch, P. (2007). SWOT analyses and SWOT strategy formulation for forest owner cooperations in Austria. *European Journal of Forest Research*, 126, 413-420.

Identifying and Developing Appropriate Strategies for Iran's Agricultural Production Cooperatives

M. Hossieni¹, H. Aghasafari^{2}, A.R. Karbasi³*

Received: 27/11/2013 Accepted: 18/05/2014

Abstract

This study used the SWOT matrix in order to identify strengths, weaknesses, opportunities and threats of agricultural production cooperatives in Iran. SWOT matrix provided appropriate strategies so that the goals as well as objectives of the agricultural production cooperatives could be accomplished. Two-stage cluster random sampling method used to determine Sample size using a two-stage cluster random sampling method determined as follows: In the first stage, each of the three weather climates at three different provinces were selected. In the second stage, within each Province, 10 production cooperatives were randomly selected. Finally, 360 specialists and scholars in these cooperatives were random selected and interviewed. The results showed the most important strength and weakness of cooperatives was improvement in the level of management and the lack of strong leadership in cooperatives, respectively. The most important opportunities and threats faced the cooperatives were government support from the cooperative sector and insufficient and unclear governmental policies and regulations regarding the development and expansion of agricultural cooperatives, respectively. Also the findings revealed that the best strategy for agricultural production cooperatives was competitive strategy which includes promoting the production level and boosting farmer's income in order to reduce economic dependence on the government, organizing small enterprises and integrating business activities.

Keywords: Matrix SWOT, Strategy, Agricultural Production Cooperative, Iran

1. Master Student, Department of Agricultural Economics, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

2. Master Student, Department of Agricultural Economics, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran

* Corresponding Author

E-mail: h.aghasafari@yahoo.com

3. Associate Professor, Department of Agricultural Economics, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran