

تعاون و کشاورزی، سال سوم، شماره ۱۱، پاییز ۱۳۹۳

## نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای فراوی شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاون روستایی استان گیلان

بهروز آریانپور<sup>۱</sup>، محمدصادق اللهیاری<sup>۲\*</sup>، محمد عابدی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۶/۲۹

### چکیده

در تحقیق حاضر عوامل محیطی (درونی و بیرونی) تأثیرگذار در عملکرد شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی روستایی استان گیلان در قالب تحلیل سوات (SWOT) بررسی شده‌اند. بر این اساس، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی تعاونی‌ها به کمک روش دلفای شناسایی و برپایه آن، راهبردهای مناسب جهت بهبود عملکرد تعاونی‌ها ارائه شده است. جامعه آماری این پژوهش ۱۷۴ شرکت و اتحادیه تعاون روستایی با حدود ۱۰۸۰ نفر شاغل را در برمی‌گیرد که از این میان، به‌طور تصادفی و با استفاده از جدول حداقل حجم نمونه بارتلت و همکاران (Bartlett et al., 2001)، ۲۲۳ پرسش‌نامه محقق‌ساخته بین اعضا و ارکان شبکه تعاون روستایی در سطح استان توزیع شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها و آماده‌سازی داده‌ها، تحلیل آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS19 انجام گرفت. نتایج نشان داد که شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاون روستایی دارای نقاط ضعف بیشتری نسبت به نقاط قوت‌اند و دچار ضعف برنامه‌ریزی در برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، روزمرگی، کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش و ناآشنایی و ناآگاهی هیئت مدیره و بازرسان نسبت به وظایف و تکالیف قانونی خود هستند. لذا برای بهبود عملکرد تعاونی‌ها وزارت جهاد کشاورزی و سازمان تعاون روستایی باید با بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و مواد قانونی اصل ۴۴ قانون اساسی شعاع عملکردی خود را افزایش دهند و در سیاست‌های نظارتی، حمایتی و تسهیلاتی بازنگری جدی کنند. واژه‌های کلیدی: تحلیل SWOT، مدل‌های سنجش وضعیت، تدوین راهبرد، مدیریت استراتژیک، تعاون روستایی، استان گیلان

۱. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت کشاورزی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت

۲. استادیار گروه مدیریت کشاورزی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت

E-mail: allahyari@iaurasht.ac.ir

\* نویسنده مسئول

۳. مربی گروه مدیریت کشاورزی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قائمشهر

## مقدمه

هر سازمانی در راستای تداوم حیات و کسب موفقیت بیشتر، نیاز مبرم به بهره‌مندی از برنامه‌ریزی استراتژیک دارد. از آنجا که تهدیدهای محیطی از هرسو حیات و بقای سازمان‌ها را تهدید می‌کنند، سازمان‌ها باید جایگاه فعلی خود را بشناسند، نقاط قوت و ضعف خود را دقیقاً تحلیل کنند و با تکیه بر قوت‌ها از فرصت‌های محیطی استفاده و خود را برای برخورد با تهدیدها آماده کنند که این مهم در قالب برنامه‌ریزی استراتژیک امکان‌پذیر است (آقازاده، ۱۳۸۳). در چارچوب برنامه‌ریزی استراتژیک است که سازمان، توانمندی و شرایط محیطی را تحلیل و بر اساس آن، اهداف دستیافتنی و روش‌های رسیدن به آن را مشخص می‌کند. این نوع برنامه‌ریزی با بررسی محیط خارجی و داخلی سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، به تنظیم اهداف بلندمدت برای سازمان می‌پردازد و برای دستیابی به این اهداف از بین گزینه‌های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌کند که با تکیه بر قوت‌ها و رفع ضعف‌ها از فرصت‌های پیش‌آمده به نحو شایسته استفاده و از تهدیدها پرهیز می‌کنند تا در صورت اجرای صحیح، موفقیت سازمان در میدان رقابت محقق شود. بدون شک فرایند عملیات در سازمان‌های امروزی متأثر از تحولات سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژیکی محیط آن‌هاست و همساز با چنین تحولاتی، محیط درونی آن‌ها نیز دگرگونی‌های شگفت‌آوری را تجربه می‌کند (طیبی و ملکی، ۱۳۸۴). از این‌رو، لازم است جهت هرچه کارتر و اثربخش‌تر شدن فعالیت مدیران و تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان در سازمان، تأثیرات انکارناپذیر مؤلفه‌های محیطی در کنار عوامل درونی مورد توجه خاص قرارگیرد. لذا در نظر است تا با هدف بررسی وضعیت استفاده مدیران از چارچوب ضعف‌ها و قوت‌ها و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی، ماتریس SWOT به عنوان یکی از ابزارهای استراتژیک توسط مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها مورد چالش قرار گیرد.

اساساً تعاونی یک مؤسسه خودمختار و مبتنی بر اتحاد داوطلبانه اشخاص برای برآورده ساختن نیازهای عمومی اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و آرزوها از طریق یک مالکیت مشترک و تحت کنترل دموکراتیک شرکت می‌باشد (Sonja, 2008). در ایران تعاونی، به عنوان یکی از سه بخش نظام اقتصادی کشور، طبق اصل ۴۴ قانون اساسی، به فعالیت در بخش‌های مختلف اقتصادی می‌پردازد. بنابراین، تعاونی کشاورزی و روستایی می‌تواند به ابزاری جهت ایجاد انگیزه در توسعه

اقتصاد روستایی تبدیل شود و به طبع، در توسعه اقتصاد کشاورزی و روستایی نقش بسزایی ایفا کند. با این حال، با گذشت بیش از نیم سده از تأسیس تعاونی‌های روستایی متعدد در این بخش، مشکلات فراوانی در تعاونی‌های روستایی به چشم می‌خورد که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند: کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش؛ عدم برنامه‌ریزی و تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت در تعاونی‌ها و در نتیجه دچار شدن به روزمرگی؛ ناآشنایی و ناآگاهی هیئت مدیره و بازرسان تعاونی‌ها نسبت به وظایف و تکالیف قانونی خود؛ محدود شدن عوامل درآمدی و یا حذف شدن و کاهش تدریجی بسیاری از درآمدها در نتیجه سیاست‌های دولت (واگذاری به بخش خصوصی و شرکت‌های موازی)؛ بی‌توجهی به بازاریابی محصولات کشاورزی؛ ضعف مدیریت در شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاون روستایی؛ ضعف همدلی بین مدیران عامل و ارکان شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی در پیشبرد اهداف؛ ضعف فعالیت‌های شبکه‌ای اتحادیه‌ها و شرکت‌های تعاونی روستایی. بنابراین، در وهله نخست، حل این مسئله که چرا تعاونی‌های روستایی در توسعه اقتصادی و عملکرد خود موفق نبوده‌اند، می‌تواند کمک مؤثری در بهبود وضعیت اقتصادی تعاونی‌ها و همچنین اقتصاد روستایی بکند.

مطالعات متعددی از ابعاد گوناگون به بررسی وضعیت تعاونی‌ها و عملکرد آن‌ها در مناطق روستایی پرداخته‌اند که از جمله آن‌ها می‌توان به مطالعه کیانی مهر (۱۳۷۹) در خصوص نقش شرکت‌های تعاونی کشاورزی در بهبود وضعیت فنی و اقتصادی گندمکاران شهرستان سبزوار اشاره کرد. وی 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 معنی‌دار مثبتی وجود دارد. 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.

قنبری و همکاران (۱۳۷۹) یکی از راه‌های کاهش فعالیت‌های بخش دولتی و خصوصی در مدیریت کشور را توسعه تعاونی‌ها می‌دانند. آن‌ها 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. بنابراین، به نظر می‌رسد برای عملکرد بهتر تعاونی‌ها، دولت باید با نقش نظارتی و برنامه‌ریزی، شرایط و امکانات لازم را جهت گسترش و توسعه تعاونی‌ها فراهم سازد.

سعدی و همکاران (۱۳۸۶) در ارزیابی تعاونی‌های تولید کشاورزی در استان همدان با استفاده از روش SWOT، نشان داد که افزایش سطح آگاهی فنی و تخصصی و افزایش دسترسی به نهاده‌ها از مهم‌ترین نقاط ضعف تعاونی‌های تولید کشاورزی و در مقابل، محدودیت سرمایه، بی‌توجهی به اصول تعاون و روزمرگی از مهم‌ترین نقاط ضعف و حمایت دولت از بخش تعاون به‌عنوان فرصت و فقدان برنامه جامع و بلندمدت برای تعاونی‌های تولید به عنوان تهدید محسوب می‌گردند.

خالدی و رحیم زاده (۱۳۸۷) در تحقیق خود تحت عنوان "قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی صادرات کشاورزی ایران" به بررسی جایگاه کشاورزی در اقتصاد ملی و مروری بر وضعیت صادرات کشاورزی به تفکیک بخشی، زیربخشی و کالایی و نیز سیاست‌های توسعه صادرات، پرداختند و در این راستا اقدام به تعیین ضعف‌ها و قوت‌های صادرات کشاورزی و معرفی تهدیدها و فرصت‌های موجود نمودند. نتایج این مطالعه نشان داد که ضعف‌ها و تهدیدهای صادرات کشاورزی بیشتر از فرصت‌ها و قوت‌های آن می‌باشد و همچنین تولیدات کشاورزی، رقابتی و مشتری‌پسند نیستند و در زمینه صادرات کشاورزی راهبرد معینی وجود دارد. به هر روی، هدف کلی این پژوهش شناسایی عوامل محیطی (درونی و بیرونی) تأثیرگذار بر عملکرد شرکت‌های تعاونی روستایی استان گیلان می‌باشد. به این منظور از مدل SWOT استفاده شد تا بتوان براساس آن، استراتژی‌های عملکرد مطلوب این تعاونی‌ها را نیز تدوین کرد.

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع پیمایشی و از نظر نحوه کنترل متغیرها جزو تحقیقات توصیفی است. داده‌های مورد نیاز به صورت میدانی و از طریق تکمیل پرسش‌نامه توسط مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره و کارکنان شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاون روستایی و کارکنان مدیریت تعاون روستایی استان گیلان در سال ۱۳۹۲ به دست آمد. جامعه آماری پژوهش از بین ۱۷۴ شرکت و اتحادیه تعاونی روستایی با ۱۰۸۰ نفر عضو تعیین شد. برای دستیابی به حداقل حجم نمونه از جدول حداقل حجم نمونه بارتلت و همکاران ((Bartlett et al., 2001) استفاده و حجم نمونه ۲۲۳ نفر در نظر گرفته شد. در نهایت، ۲۲۰ پرسش‌نامه عودت داده شد. لذا درصد بازگشت پرسش‌نامه‌ها ۹۹ درصد بود. در نهایت، داده‌های مورد نیاز از طریق تکمیل پرسش‌نامه در هر شرکت تعاونی و اتحادیه و مدیریت تعاون روستایی جمع‌آوری گردید. به منظور بررسی روایی محتوای پرسش‌نامه‌ها از نظر مشاوران و کارشناسان تعاونی و استادان دانشگاه و برای سنجش پایایی آن از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای قسمت نقاط قوت پرسش‌نامه با ۱۴ سؤال ۰/۹۴، برای قسمت نقاط ضعف با ۱۷ سؤال ۰/۸۹، برای قسمت فرصت‌ها با ۱۰ سؤال ۰/۸۹ و برای قسمت تهدیدها با ۱۰ سؤال ۰/۸۷ به دست آمد که نشان دهنده پایایی قابل قبول پرسش‌نامه‌هاست.

پرسش‌نامه مورد استفاده شامل فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی شرکت‌های تعاونی می‌باشد که شاخص‌های آن براساس دیدگاه‌های جامعه آماری وزن‌دهی و اولویت‌بندی شده است تا امکان تبیین راهبردهای مناسب میسر شود. اما با توجه به اینکه توزیع پرسش‌نامه به تنهایی بازگوکننده تمام مسائل نیست، جهت رسیدن به نتایج درست، از روش دلفای استفاده شد. بر پایه این روش، ابتدا پرسش‌نامه اولیه بین نمونه‌ها توزیع گردید و در مرحله بعد، دیدگاه‌های مختلف اعضای نمونه به یکدیگر اطلاع داده شد. بعد از مطلع شدن اعضا از دیدگاه‌های یکدیگر، نسبت به جمع‌آوری دیدگاه‌های جدید آنان اقدام گردید. جهت اولویت‌بندی نتایج پرسش‌نامه، ابتدا مجموع امتیازات هر کدام از سئوالات بر اساس نظر جامعه آماری محاسبه و سپس

میانگین مجموع امتیازات در قالب میانگین وزن‌ها از آن استخراج شد. امتیازبندی سئوالات بر اساس درجه اهمیت آن‌ها برای پاسخ دهندگان شامل پنج گزینه (با ۵ امتیاز) می‌باشد: خیلی زیاد = ۵ تا خیلی کم = ۱. در مرحله بعد، درصد فراوانی و میانگین استخراج شده از دیدگاه‌های جامعه آماری در قالب وزن نسبی به دست آمد و در اولویت‌بندی گزینه‌ها به کار رفت. چنان که در بالا گفته شد، به منظور شناسایی مهم‌ترین نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاون روستایی استان گیلان از تحلیل SWOT استفاده شد. این تحلیل ابزاری برای شناخت تهدیدها و فرصت‌های موجود در محیط خارجی یک سیستم و بازشناسی ضعف‌ها و قوت‌های داخلی آن به منظور سنجش وضعیت و تدوین راهبرد برای هدایت و کنترل آن سیستم است (مرادی مسیحی، ۱۳۸۴). این امور از طریق بازشناسی و طبقه‌بندی قوت‌ها و ضعف‌های درون‌سیستمی؛ بازشناسی و طبقه‌بندی فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌سیستمی؛ تکمیل ماتریس SWOT و تدوین راهبردهای گوناگون برای هدایت سیستم در آینده صورت می‌گیرد (گلکار، ۱۳۸۴). در واقع این مدل نقاط قوت و ضعف درون‌منطقه‌ای را با فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌منطقه‌ای انطباق و بر اساس آن، راهبردهای مناسب را جهت هدایت بهتر سیستم در آینده ارائه می‌دهد. جدول ۱ ماتریس SWOT را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ماتریس SWOT و نحوه تعیین راهبردها

		شرایط داخلی	
		نقاط ضعف W	نقاط قوت S
		شرایط محیطی	
تهدیدها T	استراتژی‌های WT (راهبرد تدافعی)	استراتژی‌های ST (راهبرد تنوع)	
فرصت‌ها O	استراتژی‌های WO (راهبرد بازنگری)	استراتژی‌های SO (راهبرد تهاجمی)	

مأخذ: عطایی، ۱۳۸۸

همان گونه که ماتریس فوق نشان می‌دهد، بر اساس تحلیل SWOT، چهار نوع راهبرد

زیر قابل ارائه است:

۱. 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.
۲. راهبرد بازنگری (WO): در این راهبرد، با تأکید بر نقاط ضعف درونی، جهت بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی برای رفع نقاط ضعف فراروی شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی روستایی تلاش می‌شود.
۳. راهبرد تهاجمی (SO): در راهبرد تهاجمی تمرکز بر نقاط قوت و فرصت‌هاست. در این راهبرد بر مزیت‌های درون‌منطقه‌ای و برون‌منطقه‌ای موجود تأکید می‌شود.
۴. راهبرد تنوع (ST): در راهبرد تنوع بر نقاط قوت درونی و تهدیدهای بیرونی تأکید می‌شود. بنابراین، در راهبرد تنوع سعی می‌شود از طریق قوت‌های موجود، تهدیدهای بیرونی به حداقل برسد.

## نتایج و بحث

در جداول ۲ تا ۵ رتبه‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای فراروی شرکت‌ها و اتحادیه‌ها بر پایه دیدگاه پاسخ‌گویان در استان گیلان ارائه شده است. مطابق نتایج به دست آمده، عوامل داخلی بیش از عوامل خارجی در عملکرد تعاونی‌ها تأثیر می‌گذارند. نگاهی به رتبه‌بندی نقاط قوت تعاونی‌های منطقه مورد مطالعه نشان می‌دهد که مهم‌ترین نقاط قوت این تعاونی‌ها به ترتیب عبارت‌اند از: برگزاری جلسات مجمع عمومی (عادی و فوق‌العاده) و انتخابات درون‌سازمانی (S10)، و وجود قوانین و اساسنامه شرکت‌ها و اتحادیه‌ها (S2) (جدول ۲).

## جدول ۲. رتبه‌بندی نقاط قوت تعاونی‌های محدوده مورد مطالعه بر اساس دیدگاه پاسخ‌گویان

رتبه	مجموع میانگین وزن نسبی	وزن‌ها	وزن‌ها نسبی	نقاط قوت
۴	۷/۳۱	۳/۷۴	۸۲۴	S <sub>1</sub> : آموزش‌های متناسب با ساختار و قوانین تعاونی برای اعضا و ارکان
۲	۷/۷۶	۳/۹۸	۸۷۵	S <sub>2</sub> : وجود قوانین و اساسنامه شرکت‌ها واتحادیه‌ها
۱۳	۶/۶۳	۳/۴۰	۷۴۷	S <sub>3</sub> : برخورداری مناسب از تسهیلات دولتی
۷	۷/۲۲	۳/۷۰	۸۱۴	S <sub>4</sub> : مشارکت و هم‌فکری بین اعضای تعاونی‌ها
۱۱	۶/۷۷	۳/۴۸	۷۶۳	S <sub>5</sub> : اجرای فرایند تولید اشتراکی به منظور کاهش هزینه‌های تولید
۹	۷/۰۷	۳/۶۲	۷۹۷	S <sub>6</sub> : بهره‌مندی از نیروهای جوان و خلاق
۱۲	۶/۷۲	۳/۴۴	۷۵۸	S <sub>7</sub> : استفاده از امکانات پیشرفته و فناوری‌های نوین
۸	۷/۱۱	۳/۶۶	۸۰۲	S <sub>8</sub> : خلاقیت و روحیه کارآفرینی مدیران
۱۰	۶/۸۶	۳/۵۱	۷۷۳	S <sub>9</sub> : موفقیت شبکه‌های تعاونی روستایی در جذب و به‌کارگیری سرمایه‌ها و پس‌اندازهای اندک کشاورزان
۱	۷/۸۴	۴/۰۲	۸۸۴	S <sub>10</sub> : برگزاری جلسات مجمع عمومی (عادی و فوق‌العاده) و انتخابات درون‌سازمانی
۶	۷/۲۴	۳/۷۱	۸۱۶	S <sub>11</sub> : بهره‌مندی مناسب از تجارب و مشاوره مدیران واحدهای مشابه در استان و کشور
۳	۷/۷۲	۳/۹۵	۸۷۰	S <sub>12</sub> : نقش سازمان تعاون روستایی در نظارت و هدایت اتحادیه‌ها و شرکت‌های تعاونی روستایی
۵	۷/۳۰	۳/۷۴	۸۲۳	S <sub>13</sub> : وجود شبکه گسترده شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاون روستایی در سراسر کشور
۱۴	۶/۴۵	۳/۳۲	۷۲۷	S <sub>14</sub> : توانایی بخش تعاون در جلوگیری از کارفرمای مطلق شدن دولت
	۱۰۰		۱۱۲۷۳	جمع کل

مأخذ: یافته‌های تحقیق

عمده‌ترین نقاط ضعف تعاونی‌های مورد بررسی به همراه ترتیب اولویت آن‌ها در جدول ۳ نشان داده شده است. چنان که از اطلاعات جدول ۳ بر می‌آید، مهم‌ترین نقاط ضعف تعاونی‌ها به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: عدم برنامه‌ریزی و تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت در تعاونی‌ها و در نتیجه دچار شدن به روزمرگی (W<sub>11</sub>)، کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش (W<sub>1</sub>)، ناآشنایی و ناآگاهی هیئت مدیره و بازرسان تعاونی‌ها به وظایف و تکالیف قانونی خود (W<sub>6</sub>).



جدول ۳. رتبه بندی نقاط ضعف تعاونی‌های محدوده مورد مطالعه بر اساس دیدگاه پاسخ‌گویان

رتبه	وزن نسبی	میانگین وزن‌ها	مجموع وزن‌ها	نقاط ضعف
۲	۶/۳۱	۴/۳۲	۹۴۵	W <sub>1</sub> : کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش
۱۳	۵/۶۵	۳/۸۵	۸۴۷	W <sub>2</sub> : مصرف بخشی از منابع مالی جهت تعدیل نیرو
۴	۶/۰۹	۴/۱۵	۹۱۳	W <sub>3</sub> : محدود شدن عوامل درآمدی و یا حذف شدن و یا کاهش تدریجی بسیاری از درآمدها در نتیجه سیاست‌های دولت (واگذاری به بخش خصوصی و شرکت‌های موازی)
۶	۵/۹۱	۴/۰۲	۸۸۵	W <sub>4</sub> : ضعف مدیریت در شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاون روستایی
۷	۵/۹۰	۴/۰۱	۸۸۳	W <sub>5</sub> : ضعف همدلی بین مدیران عامل و ارکان شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی در پیشبرد اهداف
۳	۶/۱۴	۴/۱۸	۹۲۰	W <sub>6</sub> : ناآشنایی و ناآگاهی هیئت مدیره و بازرسان تعاونی‌ها به وظایف و تکالیف قانونی خود
۱۰	۵/۸۶	۳/۹۹	۸۷۹	W <sub>7</sub> : ضعف مشارکت اعضا در امور تعاونی‌های روستایی
۸	۵/۸۸	۴/۰۲	۸۸۲	W <sub>8</sub> : ضعف فعالیت‌های شبکه‌ای اتحادیه‌ها و شرکت‌های تعاونی روستایی
۱۲	۵/۷۰	۳/۸۸	۸۵۵	W <sub>9</sub> : به کار نرفتن نیروهای مجرب و متخصص در انجام امور جاری اتحادیه‌ها و شرکت‌های تعاونی
۱۱	۵/۷۳	۳/۹۰	۸۵۸	W <sub>10</sub> : ناتوانی شرکت در رفع نیازهای اعضای تعاونی
۱	۶/۵۷	۴/۰۷	۹۸۵	W <sub>11</sub> : عدم برنامه‌ریزی و تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت در تعاونی‌ها و در نتیجه دچار شدن به روزمرگی
۱۵	۵/۶۲	۳/۸۳	۸۴۳	W <sub>12</sub> : عدم بهره‌گیری و استفاده مناسب از فناوری در اداره امور تعاونی‌ها
۹	۵/۸۷	۴	۸۸۱	W <sub>13</sub> : حمایت نکردن نهادهای مالی از شرکت‌ها و اتحادیه‌ها
۱۴	۵/۶۴	۳/۸۵	۸۴۶	W <sub>14</sub> : فقدان نظارت و کنترل کافی و نبود سازوکارهای مناسب برای حل و فصل معضلات اجتماعی تعاونی‌ها
۱۶	۵/۵۷	۳/۷۹	۸۳۵	W <sub>15</sub> : عدم تشخیص و بهره‌برداری مناسب از فرصت‌های متنوع فعالیت‌های بخش کشاورزی و ناتوانی در استفاده مؤثر از ظرفیت‌های اساسنامه‌ای
۱۷	۵/۵۶	۳/۷۸	۸۳۲	W <sub>16</sub> : عدم همکاری و قبول مسئولیت اعضا و ارکان شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاون روستایی
۵	۶	۳/۰۸	۸۹۷	W <sub>17</sub> : بی‌توجهی به بازاریابی محصولات کشاورزی
	۱۰۰		۱۴۹۸۶	جمع کل

مأخذ: یافته‌های تحقیق

بنابر نظر پاسخ‌گویان، فرصت‌هایی نیز فراروی تعاونی‌های مورد مطالعه قرارداد (جدول ۴) که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: وجود سازمان تعاون روستایی جهت حمایت از این بخش (O<sub>2</sub>)، حمایت دولت از بخش تعاونی طبق اصل ۴۴ قانون اساسی (O<sub>1</sub>)، برگزاری جلسات آموزشی توسط سازمان‌های مربوط برای اعضا و ارکان شبکه تعاونی (O<sub>8</sub>).

جدول ۴. رتبه‌بندی فرصت‌های تعاونی‌های محدوده مورد مطالعه بر اساس دیدگاه پاسخ‌گویان

رتبه	وزن نسبی	میانگین		فرصت‌ها
		وزن‌ها	مجموع وزن‌ها	
۲	۱۰/۴۴	۳/۹۱	۸۶۰	O <sub>1</sub> : حمایت دولت از بخش تعاونی طبق اصل ۴۴ قانون اساسی
۱	۱۰/۵۱	۳/۹۴	۸۶۶	O <sub>2</sub> : وجود سازمان تعاون روستایی جهت حمایت از این بخش
۱۰	۹/۴۳	۳/۵۳	۷۷۷	O <sub>3</sub> : تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در شبکه‌های تعاون روستایی
۵	۹/۹۶	۳/۷۳	۸۲۱	O <sub>4</sub> : اعطای تسهیلات و اعتبارات به تعاونی‌ها در مورد طرح توجیهی آن‌ها
۹	۹/۶۹	۳/۶۳	۷۹۸	O <sub>5</sub> : انجام مطالعات علمی و پژوهشی توسط مراکز علمی و دولتی در زمینه جایگاه تعاون در اقتصاد و سایر ابعاد جامعه
۸	۹/۷۳	۳/۶۴	۸۰۲	O <sub>6</sub> : وجود فراکسیون تعاون در مجلس و امکان بهره‌مندی از حمایت آن در رفع مشکلات قانونی بخش تعاون
۴	۱۰/۰۶	۳/۷۷	۸۲۹	O <sub>7</sub> : وجود فناوری جدید برای استفاده شرکت‌ها به منظور ارائه نوآوری و یا کاهش هزینه‌ها و بازاریابی محصولات
۳	۱۰/۳۵	۳/۸۸	۸۵۳	O <sub>8</sub> : برگزاری جلسات آموزشی توسط سازمان‌های مربوط برای اعضا و ارکان شبکه تعاونی
۶	۹/۹۵	۳/۷۳	۸۲۰	O <sub>9</sub> : انجام مطالعات و بررسی‌های فنی و اقتصادی توسط کارشناسان و مشاوران ذی‌صلاح
۷	۹/۸۸	۳/۷۰	۸۱۴	O <sub>10</sub> : همکاری سازمان‌های مختلف جهت رفع مشکلات تعاونی‌ها
	۱۰۰		۸۲۴۰	جمع کل

مأخذ: یافته‌های تحقیق

شناسایی و رتبه‌بندی تهدیدهای پیش روی تعاونی‌های مورد مطالعه (جدول ۵) حاکی از آن است که به ترتیب اهمیت، محدودیت سازمان تعاون روستایی در زمینه ارائه تسهیلات به شبکه تعاونی‌های روستایی (T<sub>5</sub>)، ضعف حمایت دولت از فعالیت‌های تعاونی به‌طور مستمر (T<sub>1</sub>) و بالابودن کارمزدهای مربوط به تسهیلات اعطایی به تعاونی‌ها (T<sub>9</sub>) از مهم‌ترین تهدیدهایی هستند که تعاونی‌های منطقه باید در مورد آن‌ها تدابیر لازم را ببینند.

## جدول ۵. رتبه‌بندی تهدیدهای تعاونی‌های محدوده مورد مطالعه بر اساس دیدگاه پاسخ‌گویان

رتبه	وزن نسبی	میانگین وزن‌ها	مجموع وزن‌ها	تهدیدها
۲	۱۰/۴۳	۴	۸۸۰	T1: ضعف حمایت دولت از فعالیتهای تعاونی به‌طور مستمر
۶	۹/۹۷	۳/۸۲	۸۴۱	T2: پایین بودن نظارت وزارتخانه و سازمان‌های مربوط بر کیفیت کار تعاونی‌ها به‌ویژه در سطح روستاها
۱۰	۹/۴۶	۳/۶۳	۷۹۸	T3: مصادره اموال شرکت توسط بانک به علت عدم پرداخت به‌موقع اقساط
۵	۱۰/۰۴	۳/۸۵	۸۴۷	T4: برگزار نشدن کلاس‌های آموزشی در زمینه تخصص و گرایش تعاونی‌ها
۱	۱۰/۵۸	۴/۰۶	۸۹۳	T5: محدودیت سازمان تعاون روستایی در زمینه ارائه تسهیلات به شبکه تعاونی‌های روستایی
۷	۹/۸۴	۳/۷۶	۸۳۰	T6: توسعه نیافتگی فرهنگ تعاون در جامعه و عدم شناخت توانمندی‌ها و مزایای بخش تعاون
۹	۹/۵۶	۳/۶۸	۸۰۹	T7: رواج نگرش "خصوصی‌سازی صنایع مادر و تقویت بخش خصوصی کارآفرین بسیار مؤثرتر از تعاونی‌سازی و عمومی‌سازی است" در بین مسئولان
۸	۹/۸۱	۳/۷۶	۸۲۸	T8: عدم تمرکز سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی و حمایت از توسعه بخش تعاونی
۳	۱۰/۲۴	۳/۹۳	۸۶۴	T9: بالابودن کارمزدهای مربوط به تسهیلات اعطایی به تعاونی‌ها
۴	۱۰/۰۷	۳/۸۶	۸۵۰	T10: تعدد قوانین حاکم بر تعاونی‌ها و نارسایی و یکپارچه و منسجم و مستقل نبودن جنبش تعاونی کشور
	۱۰۰		۸۴۴۰	جمع کل

مأخذ: یافته‌های تحقیق

ماتریس عوامل مؤثر داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و خارجی (تهدیدها و فرصت‌ها)، وزن نسبی و اولویت بندی

جدول‌های ۶ و ۷ به ترتیب عوامل مؤثر خارجی (تهدیدها و فرصت‌ها) و عوامل مؤثر

داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و نیز اولویت‌بندی پرسش‌های مطالعه شده بر اساس وزن نسبی را نشان می‌دهد.

جدول ۶. ماتریس عوامل مؤثر خارجی (تهدیدها و فرصت‌ها)

تهدیدها			فرصت‌ها		
وزن نسبی	عامل	رتبه	وزن نسبی	عامل	رتبه
۱۰/۵۸	T5: محدودیت سازمان تعاون روستایی در زمینه ارائه تسهیلات به شبکه تعاونی‌های روستایی	۱	۱۰/۵۱	O2: وجود سازمان تعاون روستایی جهت حمایت از این بخش	۱
۱۰/۴۳	T1: ضعف حمایت دولت از فعالیتهای تعاونی به‌طور مستمر	۲	۱۰/۴۴	O1: حمایت دولت از بخش تعاونی طبق اصل ۴۴ قانون اساسی	۲
۱۰/۲۴	T9: بالابردن کارمزدهای مربوط به تسهیلات اعطایی به تعاونی‌ها	۳	۱۰/۳۵	O8: برگزاری جلسات آموزشی توسط سازمان‌های مربوط برای اعضا و ارکان شبکه تعاونی	۳
۱۰/۰۷	T10: تعدد قوانین حاکم بر تعاونی‌ها و نارسایی، و یکپارچه و منسجم و مستقل نبودن جنبش تعاونی کشور	۴	۱۰/۰۶	O7: وجود فناوری جدید برای استفاده شرکت‌ها به منظور ارائه نوآوری و یا کاهش هزینه‌ها و بازاریابی محصولات	۴
۱۰/۰۴	T4: برگزار نشدن کلاس‌های آموزشی در زمینه با تخصص و گرایش تعاونی‌ها	۵	۹/۹۶	O4: اعطای تسهیلات و اعتبارات به تعاونی‌ها در زمینه طرح توجیهی آن‌ها	۵
۹/۹۷	T2: پایین بودن نظارت وزارتخانه و سازمان‌های مربوط روی کیفیت کار تعاونیها به‌ویژه در سطح روستاها	۶	۹/۹۵	O9: انجام مطالعات و بررسی‌های فنی و اقتصادی توسط کارشناسان و مشاوران ذیصلاح	۶
۹/۸۴	T6: توسعه نیافتگی فرهنگ تعاون در جامعه و عدم شناخت توانمندی‌ها و مزایای بخش تعاون	۷	۹/۸۸	O10: همکاری سازمان‌های مختلف جهت رفع مشکلات تعاونی‌ها	۷
۹/۸۱	T8: عدم تمرکز سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی و حمایت از توسعه بخش تعاونی	۸	۹/۷۳	O6: وجود فراکسیون تعاون در مجلس و امکان بهره‌مندی از حمایت آن در رفع مشکلات قانونی بخش تعاون	۸
۹/۵۹	T7: رواج نگرش: "خصوصی‌سازی صنایع مادر و تقویت بخش خصوصی کارآفرین بسیار مؤثرتر از تعاونی‌سازی و عمومی‌سازی است" در بین مسئولان	۹	۹/۶۹	O5: انجام مطالعات علمی و پژوهشی توسط مراکز علمی و دولتی در زمینه جایگاه تعاون در اقتصاد و سایر ابعاد جامعه	۹
۹/۴۶	T3: مصادره اموال شرکت توسط بانک به علت عدم پرداخت به موقع اقساط	۱۰	۹/۴۳	O3: تمایل بخش خصوصی به سرمایه‌گذاری در شبکه‌های تعاون روستایی	۱۰

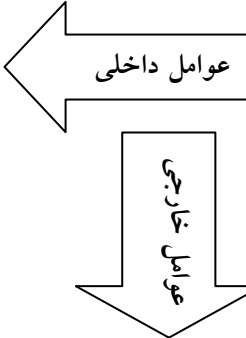
مأخذ: یافته‌های تحقیق

## جدول ۷. ماتریس عوامل مؤثر داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها)

ضعف‌ها			قوت‌ها		
وزن نسبی	عامل	رتبه	وزن نسبی	عامل	رتبه
۶/۵۷	W <sub>11</sub> : عدم برنامه‌ریزی و تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت در تعاونی‌ها و در نتیجه دچار شدن به روزمرگی	۱	۷/۸۴	S <sub>10</sub> : برگزاری جلسات مجمع عمومی (عادی و فوق‌العاده) و انتخابات درون‌سازمانی	۱
۶/۳۱	W <sub>1</sub> : کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش	۲	۷/۷۶	S <sub>2</sub> : وجود قوانین و اساسنامه شرکت‌ها و اتحادیه‌ها	۲
۶/۱۴	W <sub>6</sub> : ناآشنایی و ناآگاهی هیئت مدیره و بازرسان تعاونی‌ها به وظایف و تکالیف قانونی خود	۳	۷/۷۲	S <sub>12</sub> : نقش سازمان تعاون روستایی در نظارت و هدایت اتحادیه‌ها و شرکت‌های تعاونی روستایی	۳
۶/۰۹	W <sub>3</sub> : محدود شدن عوامل درآمدی و یا حذف شدن و یا کاهش تدریجی بسیاری از درآمدها در نتیجه سیاست‌های دولت (واگذاری به بخش خصوصی و شرکت‌های موازی)	۴	۷/۳۱	S <sub>1</sub> : آموزش‌های متناسب با ساختار و قوانین تعاونی برای اعضاء و ارکان	۴
۵/۹۱	W <sub>17</sub> : بی‌توجهی به بازاریابی محصولات کشاورزی	۵	۷/۳۰	S <sub>13</sub> : وجود شبکه گسترده شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاون روستایی در سراسر کشور	۵
۵/۹۱	W <sub>4</sub> : ضعف مدیریت در شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاون روستایی	۶	۷/۲۴	S <sub>11</sub> : بهره‌مندی مناسب از تجارب و مشاوره مدیران واحدهای مشابه در استان و کشور	۶
۵/۹۰	W <sub>5</sub> : ضعف هم‌دلی بین مدیران عامل و ارکان شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی در پیشبرد اهداف	۷	۷/۲۲	S <sub>4</sub> : مشارکت و هم‌فکری بین اعضاء تعاونی‌ها	۷
۵/۸۸	W <sub>8</sub> : ضعف فعالیت‌های شبکه‌ای اتحادیه‌ها و شرکت‌های تعاونی روستایی	۸	۷/۱۱	S <sub>8</sub> : خلاقیت و روحیه کارآفرینی مدیران	۸
۵/۸۷	W <sub>13</sub> : حمایت نکردن نهادهای مالی از شرکت‌ها و اتحادیه‌ها	۹	۷/۰۷	S <sub>6</sub> : بهره‌مندی از نیروهای جوان و خلاق	۹
۵/۸۶	W <sub>7</sub> : ضعف مشارکت اعضا در امور تعاونی‌های روستایی	۱۰	۶/۸۶	S <sub>9</sub> : موفقیت شبکه‌های تعاونی روستایی در جذب و به‌کارگیری سرمایه‌ها و پس‌اندازهای اندک کشاورزان	۱۰
۵/۷۳	W <sub>10</sub> : ناتوانی شرکت در رفع نیازهای اعضای تعاونی	۱۱	۶/۷۷	S <sub>5</sub> : اجرای فرایند تولید اشتراکی به منظور کاهش هزینه‌های تولید	۱۱
۵/۷۰	W <sub>9</sub> : به کار نگرفتن نیروهای مجرب و متخصص در انجام امور جاری اتحادیه‌ها و شرکت‌های تعاونی	۱۲	۶/۷۲	S <sub>7</sub> : استفاده از امکانات پیشرفته و فناوری‌های نوین	۱۲
۵/۶۵	W <sub>2</sub> : مصرف بخشی از منابع مالی جهت تعدیل نیرو	۱۳	۶/۶۳	S <sub>2</sub> : برخورداری مناسب از تسهیلات دولتی	۱۳
۵/۶۴	W <sub>14</sub> : فقدان نظارت و کنترل کافی و نبود سازوکارهای مناسب برای حل و فصل محضلات اجتماعی تعاونی‌ها	۱۴	۶/۴۵	S <sub>14</sub> : توانایی بخش تعاون در جلوگیری از کارفرمای مطلق شدن دولت	۱۴
۵/۶۲	W <sub>12</sub> : عدم بهره‌گیری و استفاد مناسب از فناوری در اداره امور تعاونی‌ها	۱۵			
۵/۵۷	W <sub>15</sub> : عدم تشخیص و بهره‌برداری مناسب از فرصت‌های متنوع فعالیت‌های بخش کشاورزی و ناتوانی در استفاده مؤثر از ظرفیت‌های اساسنامه‌ای	۱۶			
۵/۵۶	W <sub>16</sub> : عدم همکاری و قبول مسئولیت اعضا و ارکان شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاون روستایی	۱۷			

به طور کلی نتایج تحلیل جدول ماتریس عوامل مؤثر داخلی و خارجی نشان می‌دهد که پاسخ‌گویان بیشتر روی نقاط ضعف‌ها و تهدیدها تأکید داشتند. این افراد نقاط قوت و فرصت را در شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاون روستایی کم اهمیت دانستند و نسبت به وضع موجود ناراضی بودند. بنابراین، مؤلفه‌های برگزاری جلسات مجمع عمومی (عادی و فوق‌العاده) و انتخابات درون‌سازمانی و وجود قوانین و اساسنامه شرکت‌ها و اتحادیه‌ها به عنوان مهم‌ترین نقاط قوت؛ عدم برنامه‌ریزی و تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت در تعاونی‌ها و در نتیجه دچار شدن به روزمرگی و همچنین کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش در شرکت‌ها و اتحادیه‌ها به عنوان مهم‌ترین نقاط ضعف؛ حمایت دولت از بخش تعاونی طبق اصل ۴۴ قانون اساسی و برگزاری جلسات آموزشی توسط سازمان‌های مرتبط برای اعضا و ارکان شبکه به عنوان مهم‌ترین فرصت و ضعف‌ها؛ حمایت دولت از فعالیت‌های تعاونی به‌طور مستمر و پایین بودن نظارت وزارتخانه و سازمان‌های مربوط روی کیفیت کار تعاونی‌ها به‌ویژه در سطح روستاها به عنوان مهم‌ترین تهدیدهای فراروی شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاون روستایی استان گیلان می‌باشند.

#### جدول ۸. تجزیه و تحلیل SWOT

<p><b>فهرست ضعف‌ها (W):</b> W11, W1, W6, W3, W17, W4, W5, W8, W13, W7, W10, W9, W2, W14, W12, W15, W16</p>	<p><b>فهرست نقاط قوت (S):</b> S10, S2, S12, S1, S13, S11, S4, S8, S6, S9, S5, S7, S3, S14</p>	
<p><b>ناحیه ۲ (WO)</b> (W<sub>13</sub>، O<sub>10</sub>)، (O<sub>10</sub>، W<sub>6</sub>، O<sub>8</sub>) (O<sub>2</sub>، W<sub>17</sub>)، (W<sub>11</sub>، O<sub>1</sub>)، (O<sub>1</sub>، W<sub>5</sub>)</p>	<p><b>ناحیه ۱ (SO)</b> (O<sub>4</sub>، S<sub>3</sub>)، (S<sub>9</sub>، S<sub>3</sub>، O<sub>3</sub>)، (S<sub>4</sub>، O<sub>1</sub>) (O<sub>8</sub>، S<sub>8</sub>)، (S<sub>8</sub>، O<sub>5</sub>، O<sub>7</sub>)، (S<sub>5</sub>) (S<sub>12</sub>، O<sub>5</sub>)، (O<sub>2</sub>، O<sub>6</sub>، S<sub>7</sub>)</p>	<p><b>فهرست فرصت‌ها (O):</b> O2, O1, O8, O7, O9, O4, O10, O6, O5, O3</p>
<p><b>ناحیه ۴ (WT)</b> (T<sub>7</sub>، W<sub>10</sub>)، (T<sub>5</sub>، W<sub>3</sub>)، (W<sub>1</sub>، T<sub>5</sub>) (W<sub>2</sub>، T<sub>1</sub>)، (T<sub>6</sub>، W<sub>6</sub>)، (W<sub>12</sub>، T<sub>9</sub>)</p>	<p><b>ناحیه ۳ (ST)</b> (S<sub>2</sub>، T<sub>8</sub>)، (S<sub>9</sub>، S<sub>8</sub>، T<sub>2</sub>)، (T<sub>1</sub>، S<sub>10</sub>) (T<sub>5</sub>، S<sub>8</sub>)، (T<sub>10</sub>، S<sub>1</sub>)، (T<sub>6</sub>، S<sub>1</sub>)</p>	<p><b>فهرست تهدیدها (T):</b> T5, T1, T9, T10, T4, T2, T8, T6, T7, T3</p>

ارزیابی داده‌ها با استفاده از مدل استراتژیک SWOT و تدوین راهبردهای توسعه

بر اساس تحلیل جداول ماتریس SWOT، در تدوین راهبردها غالباً مسائل بازنگری می‌شوند و رفع نواقص و کمبودهای موجود در برنامه‌ریزی‌ها مورد توجه قرار می‌گیرند. بنابراین، راهبردهای ارائه شده بیشتر از نوع تدافعی و بازنگری خواهند بود. در ادامه، به عمده‌ترین راهبردهای ارائه شده در این زمینه پرداخته می‌شود:

#### ۱. راهبرد تهاجمی (SO)

همان گونه که قبلاً نیز اشاره شد، در راهبرد تهاجمی بر مزیت‌های درون منطقه‌ای و برون منطقه‌ای موجود تأکید می‌شود. بر این اساس، راهکارهای مناسب جهت بهره‌برداری از برتری‌های موجود به شرح زیر است:

۱. حمایت دولت از تعاونی‌ها براساس اصل ۴۴ قانون اساسی جهت بهبود وضع سرمایه و اعتبارات و توسعه مشارکت و هم‌فکری بین اعضای تعاونی‌ها به منظور توسعه فعالیت‌های کشاورزی (S<sub>4</sub>, O<sub>1</sub>)؛

۲. جذب سرمایه از طریق تشویق و حمایت از بخش خصوصی و سرمایه‌گذاران با اعطای تسهیلات ویژه به آن‌ها جهت سرمایه‌گذاری درگسترش تعاونی‌ها (S<sub>9</sub>, S<sub>3</sub>, O<sub>3</sub>)؛

۳. اعطای تسهیلات کم بهره به طرح‌های توجیهی براساس توان مالی شرکت‌های تعاونی (O<sub>4</sub>, S<sub>3</sub>)؛

۴. تأکید بر مشارکت اعضا و تولید اشتراکی به منظور کاهش هزینه‌های تولید و استفاده بهینه از منابع (S<sub>5</sub>)؛

۵. اجرای مطالعات علمی و پژوهشی توسط مراکز علمی و دولتی در زمینه جایگاه تعاون با بهره‌مندی از فناوری جدید به منظور ارتقای میزان خلاقیت و روحیه کارآفرینی مدیران (S<sub>8</sub>, O<sub>5</sub>, O<sub>7</sub>)؛

۶. برگزاری جلسات و دوره‌های آموزشی برای اعضا و ارکان تعاونی‌ها به منظور ارتقای خلاقیت و روحیه کارآفرینی مدیران و کارکنان (O<sub>8</sub>, S<sub>8</sub>)؛

۷. بهره‌مندی از سازمان تعاون روستایی و فراکسیون تعاون در مجلس جهت حمایت و رفع مشکلات قانونی بخش تعاون به منظور استفاده از امکانات و فناوری‌های نوین ( $O_2, O_6, S_7$ )؛  
 ۸. استفاده از کارشناسان و مشاوران ذی‌صلاح جهت انجام مطالعات و بررسی‌های فنی و اقتصادی به‌منظور استفاده حداکثری از تسهیلات دولتی ( $S_{12}, O_5$ ).

### ۲. راهبرد تنوع (ST)

در راهبرد تنوع سعی بر آن است که از طریق قوت‌های موجود، تهدیدهای بیرونی به حداقل برسد. راهبردهای قابل ارائه تنوع در این مطالعه عبارت‌اند از:

۱. کاهش محدودیت ارائه تسهیلات به شبکه تعاون از طریق استفاده از جذب و به کارگیری سرمایه و پس‌انداز اندک کشاورزان در قالب صندوق‌های اعتباری ( $T_1, S_{10}$ )؛
۲. استفاده از نیروهای جوان و خلاق و مدیران کارآفرین به منظور جبران ضعف حمایت دولت از فعالیت‌های تعاونی ( $S_9, S_8, T_2$ )؛
۳. بهره‌گیری از قوانین و اساسنامه‌های شرکت‌ها و اتحادیه‌ها جهت تمرکز سیاست‌ها و حمایت‌ها از تعاونی‌ها ( $S_2, T_8$ )؛
۴. کاهش ضعف ناشی از نظارت وزارتخانه و سازمان‌های مربوط از طریق برگزاری جلسات مجمع عمومی ( $T_6, S_1$ )؛
۵. استفاده از ظرفیت‌های مجامع عمومی جهت انسجام و یکپارچگی جنبش تعاونی در کشور ( $T_{10}, S_1$ )؛
۶. بهره‌گیری از نیروهای جوان و خلاق و کارآفرین در ارکان شرکت‌ها و اتحادیه‌ها (به عنوان مدیرعامل و هیئت‌مدیره) جهت رشد و تعالی شرکت و خروج از مشکلات و تنگناهای مالی ( $T_5, S_8$ ).

### ۳. راهبرد بازنگری (WO)

راهبرد بازنگری سعی در بهره‌گیری از فرصت‌های بیرونی جهت رفع نقاط ضعف فراروی تعاونی‌ها دارد. با این وصف، راهبردهای زیر قابل ارائه می‌باشند:



۱. بازنگری در نحوه برگزاری کلاس‌های آموزشی و توجیهی برای اعضا و ارکان تعاونی‌ها در زمینه اصول، وظایف و ساختار تعاونی‌ها و نوع و چگونگی تسهیلات دریافتی به منظور ارتقای توان شرکت در رفع نیازهای اعضای تعاونی و ارتقا همدلی بین مدیران عامل و ارکان شرکت‌ها (O<sub>10</sub>، W<sub>6</sub>، O<sub>8</sub>)؛

۲. بازنگری نسبت به روابط شرکت‌ها و اتحادیه‌ها با سازمان‌های دولتی و خصوصی جهت رفع مشکل تعاونی‌ها با تأکید جدی بر کاهش دیون‌سالاری جهت دریافت تسهیلات (W<sub>13</sub>، O<sub>10</sub>)؛

۳. استفاده حداکثری از ظرفیت‌های مقرر در اصل ۴۴ قانون اساسی در جهت بهره‌برداری مناسب از فرصت‌های متنوع فعالیت‌های بخش کشاورزی (O<sub>1</sub>، W<sub>5</sub>)؛

۴. تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت جهت برون‌رفت از معضل روزمرگی با بهره‌گیری از حمایت دولت از بخش تعاون طبق اصل ۴۴ (W<sub>11</sub>، O<sub>1</sub>)؛

۵. استفاده از شبکه گسترده تعاونی روستایی و فرصت حمایت سازمان تعاون روستایی از تعاونی‌ها جهت تقویت بازاریابی و بازاریابی و بازاریابی و بازاریابی محصولات کشاورزی (O<sub>2</sub>، W<sub>17</sub>)؛

#### ۴. راهبرد تدافعی (WT)

این راهبرد بر رفع نقاط ضعف درونی و تهدیدهای بیرونی تأکید دارد. در این باره، راهبردهای زیر ارائه می‌شوند:

۱. تأمین نقدینگی و سرمایه در گردش با ارائه طرح‌های توجیهی و جذب تسهیلات بانکی و حمایتی سازمان تعاون روستایی (W<sub>1</sub>، T<sub>5</sub>)؛

۲. برگزاری کلاس‌های آموزشی در زمینه تخصص و گرایش تعاونی‌ها به منظور ارتقای آگاهی هیئت‌مدیره و بازرسان سازمان‌ها به وظایف قانونی خود (T<sub>5</sub>، W<sub>3</sub>)؛

۳. افزایش سطح مشارکت اعضا در امور تعاونی‌ها به منظور گسترش فرهنگ تعاون در سطح منطقه (T<sub>7</sub>، W<sub>10</sub>)؛

۴. ارتقای سطح بهره‌گیری از فناوری در اداره امور تعاونی‌ها به منظور بالا بردن سطح درآمد و جلوگیری از مصادره اموال شرکت توسط بانک (W<sub>12</sub>، T<sub>9</sub>)؛

۵. برگزاری همایش‌های ملی و منطقه‌ای و برگزاری دوره‌های آموزشی به منظور آشنایی هیئت مدیره و اعضای تعاونی‌ها به وظایف قانونی جهت گسترش و توسعه فرهنگ تعاون در جامعه و منطقه ( $T_6, W_6$ )؛

۶. جبران کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش از طریق کاهش محدودیت‌های ناشی از ارائه تسهیلات به شبکه تعاونی روستایی ( $W_2, T_1$ ).

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج تحقیق نشان داد که تعاونی‌ها با مشکلات متعددی در زمینه‌های مختلف ساختاری و عملکردی مواجهند که برخی از آنها به مسائل و مشکلات و عوامل درونی شرکت‌ها و اتحادیه‌ها (از جمله کمبود نقدینگی و سرمایه در گردش و عدم برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت و بلندمدت در تعاونی‌ها و دچار شدن به روزمرگی و ناآشنایی و ناآگاهی هیئت مدیره و بازرسان به وظایف و تکالیف قانونی و غیره) بر می‌گردد و بخشی به عوامل خارجی (از جمله ضعف حمایت دولت از فعالیت‌های تعاونی به طور مستمر و پایین بودن نظارت وزارتخانه و سازمان‌های مربوط روی کیفیت کار تعاونی‌ها و عدم تمرکز سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی و حمایت از توسعه بخش تعاونی و غیره) مربوط می‌شود. این در حالی است که نقاط ضعف بیش از تهدیدها در ناکامی تعاونی‌ها تأثیر گذار بوده‌اند. بنابراین، رفع این مشکلات تعاونی‌ها را در رسیدن به اهداف مورد نظر یاری می‌کند. پس، با توجه به عوامل منفی تأثیرگذار در عملکرد تعاونی‌ها باید راهکارهای پیشنهادی جهت برطرف نمودن این موانع به منظور ساماندهی و توانمندسازی تعاونی‌ها ارائه شود.

### الف) راهکارهای هدایتی

۱. الزام تعاونی‌ها به تدوین برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت و تصویب آن در مجامع عمومی به منظور ایجاد ضمانت اجرایی برنامه؛

۲. استقرار نظام برنامه‌ریزی عملیاتی در شبکه و سازمان و ارزشیابی بر اساس عملکرد برنامه؛

۳. با توجه به اینکه ظرفیت‌های اساسنامه‌ای واحدهای تعاونی بسیار فراتر از آن چیزی است که تعاونی‌ها در حال حاضر مشغول به آن هستند، می‌بایست امکانات و شرایط لازم جهت استفاده تعاونی‌ها از ظرفیت‌های اساسنامه‌ای ایجاد شوند تا جهت انجام فعالیت‌های اقتصادی بخش کشاورزی در اولویت قرار گیرند؛

۴. ایجاد انگیزه‌های مادی و معنوی برای هیئت مدیره‌ها برابر اساسنامه (حق نشست جلسات، ایاب و ذهاب، پاداش‌های سالانه بر مبنای عملکرد و درآمدزایی و غیره) به منظور افزایش سطح مشارکت اعضای هیئت مدیره و بازرسان برای انجام وظایف قانونی؛

۵. الزام گذراندن دوره آموزشی برای اعضای هیئت مدیره و بازرسان و مدیر عامل به گذراندن حداقل ۳۰ ساعت کلاس آموزشی در خصوص فراگیری و آشنایی با وظایف قانونی خود؛

۶. انجام مطالعات اولیه جهت شکل‌گیری تعاونی بر اساس نیازهای واقعی و حرفه‌ای جامعه و الزام برگزاری جلسات آموزشی و توجیهی برای متقاضیان تشکیل تعاونی قبل از تشکیل؛

۷. استفاده از صدا و سیمای استان برای معرفی تعاونی‌ها و تشکل‌های بخش کشاورزی به منظور آشنایی بیشتر بهره‌برداران با تعاونی‌ها و کارکردهای آن؛

۸. احیای نقش و جایگاه بازرسان در شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاون روستایی، کشاورزی و تولید بر اساس قانون و اساسنامه با برگزاری جلسات آموزشی و توجیهی ویژه بازرسان.

#### ب) راهکارهای حمایتی

۱. استفاده حداکثری از ظرفیت‌های مقرر در اصل ۴۴ قانون اساسی، اصلاح موادی از قانون برنامه چهارم، ماده ۱۲۴ قانون برنامه توسعه پنجم و قانون افزایش بهره‌وری کشاورزی در جهت حمایت از تعاونی‌ها؛

۲. توسعه فعالیت‌های بازاریابی و بازاریابی محصولات کشاورزی (عمده‌فروشی، خرده‌فروشی، بازار بورس، سامانه‌های مجازی، صادرات و واردات و غیره)؛

۳. توسعه صنایع تبدیلی و تکمیلی محصولات کشاورزی؛

۴. توسعه فعالیت‌های حمل و نقل محصولات کشاورزی؛
۵. تنوع‌بخشی فعالیت‌های اقتصادی در شبکه (ایجاد واحدهای خدمات مکانیزه، مشاوره فنی، کلینیک‌های گیاه‌پزشکی، دام‌پزشکی و غیره).
۶. توزیع کالاهای اساسی و معیشتی مورد نیاز اعضا؛
۷. به کارگیری و استفاده از تمامی ظرفیت‌های حاکمیتی (از جمله آموزشی) جهت ایجاد فرهنگ تعاون و تعاون‌گرایی در جامعه (برای مثال کتب درسی مقاطع مختلف تحصیلی وزارت آموزش و پرورش، دانشگاه‌ها، صدا و سیما و غیره می‌توانند در این زمینه مؤثر واقع شوند)؛
۸. ارتقا و بهبود زیرساخت‌ها و تأسیسات زیربنایی موجود و همچنین احداث زیرساخت‌های جدید (مراکز خرید و جمع‌آوری، واحدهای سرت و بسته‌بندی، تأسیسات نگهداری شامل: انبار، سردخانه، مراکز فروش و عرضه محصولات کشاورزی)؛
۹. همکاری و حمایت مجموع نهادهای وابسته به وزارتخانه جهت ارائه طرح‌های توجیه‌پذیر اقتصادی بخش کشاورزی در واحدهای تعاونی و ارائه کمک‌های فنی و مشاوره‌ای و اعتباری جهت ایجاد زیر ساخت‌های مناسب در شبکه تعاونی‌ها و نظارت بر فرایند اجرای آن؛
۱۰. پیگیری واگذاری امور تصدی‌گری بخش کشاورزی به شبکه تعاونی‌های روستایی و کشاورزی؛
۱۱. پیگیری واگذاری واحدهای تولیدی بخش کشاورزی به شبکه تعاونی‌های روستایی و کشاورزی؛
۱۲. واگذاری کلیه فعالیت‌های تهیه و تدارک نهاده‌های کشاورزی (کود، سم، بذر و غیره)؛
۱۳. واگذاری کلیه فعالیت‌های تهیه و تدارک ماشین‌آلات و ادوات مورد نیاز بخش کشاورزی؛
۱۴. اعطای تسهیلات ارزان‌قیمت و سهل‌الوصول و پیش‌بینی خط اعتباری ویژه برای تعاونی‌ها و پیگیری جهت بخشودگی تسهیلات اخذ شده سال‌های گذشته واحدهای تعاونی و اعضایشان.

## ج) راهکارهای نظارتی

۱. تأکید بر برگزاری به موقع مجامع جهت اطلاع‌رسانی از عملکرد تعاونی به سهامداران در قالب گزارش حسابرسی سالانه مطابق با اساسنامه؛
۲. پیگیری طرح ساماندهی مجامع و اجرای دستورالعمل تعیین صلاحیت و انتخاب اعضای هیئت‌مدیره و مدیرعامل با رویکرد استفاده از افراد تحصیل‌کرده در سطوح مدیریت تعاونی‌ها و به‌کارگیری بازرسان مطلع و حرفه‌ای به منظور تقویت اهرم‌های نظارتی؛
۳. ارتقای سطح نظارتی ادارات تعاون روستایی و مدیریت تعاون روستایی استان با انجام بازرسی‌ها و حسابرسی‌های عملیاتی و سالیانه از وضعیت تعاونی‌ها و برخورد قاطع با موارد تخلف به طریق قانونی؛
۴. جلوگیری از گسترش تشکل‌های موازی و همکاری مشابه و دارای فعالیت‌های موازی و یا حذف تشکل‌های غیر فعال؛
۵. مساعدت جهاد کشاورزی استان‌ها مبنی بر در اختیار قراردادن فضای اداری به منظور استقرار ادارات تعاون روستایی (گفتنی است در شرایط حاضر ادارات تعاون روستایی شهرستان‌ها، به عنوان دستگاه حاکمیتی و نظارتی، مستأجر اتحادیه‌های تحت نظارت خود می‌باشند)؛
۶. تشکیل کارگروه توانمندسازی تعاونی‌ها و تشکل‌های بخش کشاورزی در سطوح شهرستان و استان؛
۷. وصول و تعیین تکلیف کلیه مطالبات بدهکاران و اسناد قابل دریافت مندرج در حساب‌های مالی شبکه از اشخاص حقیقی و حقوقی؛
۸. پیگیری اخذ تضمین از مدیران عامل و کارکنان تعاونی‌ها؛
۹. اجرای برنامه نرم‌افزاری سیستم یکپارچه مالی (سیترا) در سطح اتحادیه‌ها و شرکت‌های تعاونی.

## منابع

۱. آقازاده، ه. (۱۳۸۳) طراحی و تبیین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۲. خالدی، ک.، رحیم زاده، ا. (۱۳۸۷). قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای فرآروی صادرات کشاورزی ایران. *اقتصاد کشاورزی و توسعه*. ۱۶(۶۲)، ۸۳-۱۰۴.
۳. دیوید، ف. (۱۳۸۲) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسیان و محمد اعرابی، چاپ سوم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۴. سعدی، ح، اعظمی، م. و کریمی، س. (۱۳۸۶). آسیب شناسی تعاونی‌های تولید کشاورزی (مطالعه موردی استان همدان، شهرستان کبودرآهنگ). *نشریه جهاد*، ۲۷ (۲۷۷)، ۶۱-۷۵.
۵. عطایی، م. (۱۳۸۸). *تصمیم‌گیری چندمعیاره*. شاهرود: انتشارات دانشگاه صنعتی شاهرود.
۶. کیانی مهر، ح. (۱۳۷۹). نقش شرکت‌های تعاونی تولید روستایی در بهبود وضعیت فنی و اقتصادی کشاورزان گندمکار شهرستان سبزوار. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس.
۷. گلکار، ک. (۱۳۸۴). مناسب‌سازی تکنیک تحلیلی سوات برای کاربرد در طراحی شهری. *پژوهش‌های معماری و شهرسازی*، ۱۵(۴۱)، ۴۴-۶۵.
۸. مرادی مسیحی، و. (۱۳۸۴). *برنامه‌ریزی استراتژیک در کلان شهرها*. تهران: انتشارات پردازش و برنامه‌ریزی شهری.
9. Ozdemir, G. (2005), Cooperative shareholder relations in agricultural cooperatives in Turkey. *Journal of Asian Economics*, 16,315-325.
10. Sonja, N. (2008). Defining the co-operative difference. *Journal of Socio Economics*, 37, 2168-2177.

## Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats of Rural Co-operatives and Unions in Guilan Province

*B. Aryanpour*<sup>1</sup>, *M. SadeghAllahyari*<sup>2\*</sup>, *M. Abedi*<sup>3</sup>

Received:14/04/2014 Accepted: 20/09/2014

### **Abstract**

The study analyzed the effects of some environmental factors (internal or external), had on the performance and tasks of rural cooperatives and unions of Guilan Province. A SWOT approach was used to facilitate the analysis. In the same path, a Delphi technique was used to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats facing the cooperatives. In addition, appropriate strategies were presented to improve their performance. The population of the study included 174 rural cooperatives and unions, with 1080 employees. Bartlett et al (2001). Table was used to determine sample size. Two hundred twenty- three researcher-made questionnaires were randomly distributed among the board members and network of rural cooperatives. Results indicated that the rural cooperatives and unions had more weaknesses than strengths, and suffered from lack of long term and short term plans. Respondents indicated that a routine repetitive daily task was an obstacle hampering cooperatives performance. Lack of liquidity and working capital, lack of knowledge and awareness regarding laws and regulations among board members were found extensively in this study. Implementing appropriate strategies could reduce the negative factors in cooperatives performance.

**Keywords:** SWOT Analysis, Assessment Models, Strategy Development, Strategic Models, Strategic Management, Rural Cooperatives and Unions, Guilan Province

---

1. Former Master Student, Department of Agricultural Management, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

2. Assistant Professor, Department of Agricultural Management, Rasht Branch, Islamic Azad University, Rasht, Iran

\*Corresponding Author

E-mail:allahyari@iaurasht.ac.ir

3. Instructor, Department of Agricultural Management, Qaemshahr Branch, Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran