

تعاون و کشاورزی، سال ششم، شماره ۲۱، بهار ۱۳۹۶

## کاربرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی در اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی استان لرستان

سمیه کردعلی وند<sup>۱</sup>، منصور غنیان<sup>۲\*</sup>، بهمن خسروی پور<sup>۳</sup>، مسعود یزدان پناه<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۶/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۱/۱۰

### چکیده

هدف این مطالعه اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی و سپس رتبه‌بندی تعاونی‌ها بر اساس این عوامل با استفاده از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی در استان لرستان بود. جامعه آماری این پژوهش را ۱۱۰ تعاونی روستایی در استان لرستان تشکیل داد. روش تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش‌شناسی یک پیمایش کمی بود. جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز از طریق تکمیل چک لیست، پرسش‌نامه و انجام مصاحبه با مدیران تعاونی‌های روستایی لرستان انجام شد. انتخاب افراد پرسش‌شونده به صورت هدفمند، طبقه‌ای و سهمیه‌ای صورت گرفت و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات، از نرم افزارهای Expert Choice، Excel و SPSS20 استفاده شد. نتایج حاصل از مقایسه زوجی نشان داد که از بین دو دسته عوامل برون‌سازمانی و درون‌سازمانی به ترتیب متغیرهای مقررات، ویژگی‌های حرفه‌ای، سرمایه مالی، ارتباط با سایر تشکلهای، استفاده از اعتبارات، سرمایه انسانی، رقابت، ویژگی‌های فردی، سرمایه فیزیکی و سابقه تعاونی بیشترین تأثیر را در موفقیت تعاونی‌های استان داشتند.

واژه‌های کلیدی: فرایند تحلیل سلسله مراتبی (AHP)، عملکرد تعاونی‌های تولید، عوامل

درون‌سازمانی، عوامل برون‌سازمانی، موفقیت تعاونی‌های روستایی، لرستان

۱. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد توسعه روستایی، دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین خوزستان

۲. دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین خوزستان

E-mail: m\_ghanian@yahoo.com

\* نویسنده مسئول

۳. دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین خوزستان

۴. استادیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین خوزستان

## مقدمه

تاریخچه تعاونی‌های روستایی به اواسط قرن ۱۹ برمی‌گردد؛ زمانی که اکثر انجمن‌های کشاورزی در حال تأسیس بودند. این انجمن‌ها در زمینه‌های بیمه مزارع و دام، اعتبار روستایی و تبادل دانش کشاورزی فعالیت خود را گسترش دادند. بسیاری از این شرکت‌ها به صورت غیررسمی و اغلب توسط مقامات محلی حمایت می‌شوند (Bijman, 2016,5). در واقع، شرکت‌های تعاونی با بارور کردن جوانه‌های دموکراسی، تقویت مشارکت روستاییان در برنامه‌های توسعه، به کارگیری نظام‌مند دانش بومی، توسعه مقیاس زراعت و افزایش کارآمدی نیروی انسانی، اشتغال‌زایی، ایجاد زیرساخت‌های روستایی، توزیع فضایی و جغرافیایی بازارها و غیره موجبات توسعه مناطق روستایی را فراهم می‌سازند (حیدری ساربان، ۱۳۸۵). با این حال، مطالعات انجام‌شده در مورد تعاونی‌های روستایی نشان می‌دهند شرکت‌های تعاونی روستایی تا حدی از مسیر اصلی خود جدا و به مراکز خدمات کشاورزی تبدیل شده‌اند (حیدری ساربان، ۱۳۹۱، ۱۵۲). بررسی عملکرد این شرکت‌ها در دهه‌های گذشته، چه قبل و چه بعد از انقلاب اسلامی، مبین آن است که این تعاونی‌ها بیش از آنکه در خدمت توسعه منطقه و بهبود شرایط روستاییان باشند، در خدمت اهداف دولت و به عبارتی مجری سیاست‌ها و برنامه‌های آن بوده‌اند و دولت بخش زیادی از وظایف خدمات‌رسانی خود به روستاها را از طریق این شرکت‌ها و اتحادیه‌ها انجام داده است. این مهم خصوصاً طی دوران جنگ و بنا به شرایط و موقعیت اضطراری کشور، فوق‌العاده چشمگیر و قابل توجه بوده است. پس از پایان جنگ و در راستای اجرای برنامه‌های تعدیل اقتصادی، ضمن واگذاری بسیاری از امور به بخش خصوصی، بدون آنکه دولت پیش‌شرط‌های لازم برای اجرای برنامه‌ها را فراهم کرده باشد، از میزان حمایت از این بخش کاست. همچنین به علت کاهش یارانه‌ها و کالاهای یارانه‌ای، تورم شدید، مهاجرت رو به تزاید و افزایش مشکلات اقتصادی در سطح روستاها، این شرکت‌ها با مشکلات فزاینده‌ای رو به رو شدند که بر عملکرد و در نتیجه، بر موفقیت آنها تأثیر گذاشت (امینی و اسماعیلی فلاح، ۱۳۸۷). در این بین، تعاونی‌های مختلفی وجود دارند که به موفقیت‌های چشمگیری دست پیدا کرده‌اند. به بیان

دیگر، تعاونی‌های موفق در حین فعالیت‌های خود، تجربیات ارزشمندی را کسب کرده‌اند که بسیاری از آنها می‌تواند الگویی برای سایر تعاونی‌ها باشد. لذا استفاده از این تجربیات بیش از پیش لازم و ضروری است؛ در نتیجه، مستندسازی تجربیات تعاونی‌های موفق می‌تواند فرایندی برای بهبود عملکرد تعاونی‌ها باشد (عطایی و همکاران، ۱۳۹۵). وجود مسائلی مانند عدم شناسایی دقیق تعاونی‌های موفق کشاورزی و تمیز آنها از تعاونی‌های ناموفق برای مدیریت بهتر تعاونی‌ها و نبود سیستم ارزیابی قاطع و نظام‌مند کارکردهای تعاونی‌ها به دلیل فقدان شاخص‌های جامع و همه‌جانبه‌نگر نشان‌دهنده اهمیت پرداختن به موضوع تحلیل شاخص‌های شناسایی تعاونی‌های موفق کشاورزی به عنوان یکی از راه‌حل‌های مهم این مشکلات است. مهم‌ترین شاخص‌ها برای شناسایی موفقیت تعاونی‌ها را می‌توان در شش بعد اقتصادی، اجتماعی، حقوقی، مدیریتی، فردی و آموزشی تقسیم بندی کرد. مهم‌ترین شاخص‌های شناسایی شده شامل اشتغال‌زایی، سودآوری، سطح تحصیلات مدیران و اعضا، تخصص مدیران و اعضا، تداوم فعالیت شرکت تعاونی و میزان مشارکت و رضایت اعضا می‌باشند (حیدری و همکاران، ۱۳۹۴). از جمله عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌ها می‌توان به انگیزه فردی، مشارکت فعال اعضا، تمایل به همکاری در میان اعضا، ارتباط با سایر تعاونی‌ها، استفاده از تجارب دیگر تعاونی‌ها، ارائه تجربیات شخصی به تعاونی‌های دیگر و آگاهی از بازار جهانی و تعامل با جامعه و اعتماد میان اعضا اشاره کرد (Agahi & Karami, 2012). همچنین تبادل دانش بین اعضا، یادگیری جمعی و سرمایه اجتماعی دو عامل مؤثر بر کارآمدی تعاونی‌ها می‌باشند (Tregear & Cooper, 2016). طبق نتایج به‌دست آمده، موفقیت تعاونی‌های کشاورزی بستگی به ترکیب پنج عامل دارد: ۱. توانایی انجام قوانین شرکت تعاونی، ۲. حفظ اعضای مؤثر از طریق نوآوری در امور داخلی، ۳. کاهش ناهماهنگی‌های اعضا با وجود رشد تعاونی‌های بین‌المللی کشاورزی، ۴. عملگرایانه بودن تعاونی‌ها در تأسیس ساختارهای شرکت تعاونی و ۵. انتخاب استراتژی صریح و روشن در زنجیره تولیدات توسط تعاونی‌های روستایی (Bijman, 2016, 2).

برخی تعاونی‌های روستایی استان لرستان در خدمت رسانی به روستاییان موفق‌تر عمل می‌کنند و برخی متأسفانه قادر به خدمات‌رسانی در سطحی مطلوب نمی‌باشند. از آنجا که عوامل بسیاری بر موفقیت تعاونی‌ها تأثیرگذارند، اولویت‌بندی این عوامل می‌تواند نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌های سازمان ایفا نماید؛ بنابراین، مطالعه حاضر با هدف کاربرد فرایند تحلیل سلسله مراتبی در اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی و سپس رتبه‌بندی تعاونی‌ها بر اساس این عوامل انجام گرفت تا با تعیین عوامل مؤثر بر موفقیت این شرکت‌های تعاونی و تشخیص تعاونی‌های موفق از ناموفق و با شناسایی نقاط قوت و یا ضعف این‌گونه تعاونی‌ها، زمینه‌های افزایش کارایی در اقتصاد روستایی و به تبع آن، در بخش کشاورزی و اقتصادی کشور را بتوان فراهم ساخت. لذا هدف این پژوهش اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌ها روستایی و تعیین رتبه هرکدام از این تعاونی‌ها با توجه به عوامل مؤثر بر موفقیت آنهاست.

### پیشینه پژوهش

عباسی و همکاران (۱۳۸۸) عوامل مؤثر بر موفقیت و عدم موفقیت تعاونی‌های تولیدی استان اردبیل را بررسی کردند و نشان دادند که متغیرهای میزان مشارکت، رضایت از عملکرد اداره تعاونی، همگامی، همفکری، رضایت از عملکرد هیئت مدیره، مسئولیت‌پذیری، دلبستگی اعضا به شرکت، اعتماد، نگرش به نحوه مدیریت، روابط عاطفی و توجیه‌شوندگی اعضا در موفقیت تعاونی‌ها نقش دارند.

ثمیری و رسول زاده (۱۳۸۷) به بررسی متغیرهای تأثیرگذار بر افزایش انگیزه پیشرفت و کسب موفقیت در مدیران تعاونی‌ها پرداختند. تحلیل داده‌های حاصل از مطالعه نشان داد متغیرهای حمایت مالی دولت، پایین بودن مدت زمان دریافت وام، پایین بودن نرخ سود تسهیلاتی، ارتباط عاطفی و درونی اعضا، بازاریابی مناسب، تجهیزات و امکانات پیشرفته، جوانی اعضای تعاونی و تعدیل در میزان اقساط وام دریافتی با انگیزه پیشرفت و موفقیت مدیران تعاونی‌ها ارتباط معنی‌دار دارد.

کور (Kaur, 2006) با استفاده از معیارهای ارزیابی عملکرد مانند جنبه‌های اجتماعی، عملکرد شرکت‌های تعاونی کوچک و بزرگ را در مالزی مورد سنجش قرار داد. یافته‌های مطالعه او نشان داد که میزان ارتباط درونی و عاطفی، تخصص، تحصیلات، آموزش شغلی کارکنان، ترکیب سنی اعضا و نظارت و مشاوره مسئولان بر میزان موفقیت شرکت‌های تعاونی مؤثر است.

کارلبرگ و همکاران (Carlberg et al., 2006) علل موفقیت تعاونی‌های نسل جدید را مورد مطالعه قرار دادند. با توجه به نتایج کسب شده، عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌ها شامل عوامل ساختاری، برنامه‌ریزی و مدیریت مناسب، تأمین منابع مالی و دسترسی به اعتبارات و وجود منابع انسانی توانمند می‌باشند.

یا نگیوگو (Xiangyugo, 2010) عملکرد تعاونی‌های کشاورزی در چین را بررسی کرد و عوامل مؤثر بر موفقیت را به دو دسته درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تقسیم‌بندی نمود. از عوامل درون‌سازمانی می‌توان به مهارت‌های فنی مدیران، میزان مشارکت در امور تعاونی، تعداد دوره‌های آموزشی، مهارت‌های انسانی مدیران، عملکرد مناسب بازاریابی و تحصیلات کارمندان و از عوامل برون‌سازمانی می‌توان به سیاست‌های دولت، تعاملات گسترده تعاونی‌ها و سابقه عضویت اشاره کرد.

آنانیا و ریکازا (Anania & Rwekaza, 2016) عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی در تانزانیا را بررسی کردند و نشان دادند موفقیت تعاونی‌ها تحت تأثیر عوامل اجتماعی مانند رهبری، مشارکت اعضا، ارتباطات، برابری، تعهدات اعضا، آموزش، قدرت رهبران تعاونی و مدیریت و عوامل اقتصادی مانند ثبات مالی، رعایت استانداردهای حسابداری، همکاری با نهادهای دیگر، میزان تجارت و تنوع و کیفیت تولید می‌باشد.

بر اساس مرور منابع، عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی شناسایی و بر اساس مطالعه یانگیوگو (Xiangyugo, 2010) به دو دسته درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تقسیم‌بندی شدند. در این راستا، در مطالعه حاضر، عوامل درون‌سازمانی شامل عوامل مدیریتی، سابقه تعاونی و

عوامل تولیدی، و عوامل برون‌سازمانی شامل میزان ارتباط با سایر تشکلهای و فضای رقابتی می‌باشند که به عنوان متغیرهای اصلی این پژوهش در نظر گرفته شدند. با توجه به مطالب فوق، این تحقیق برای شناسایی عواملی صورت گرفت که موفقیت تعاونی را به چالش می‌کشند و بر همین اساس، به بررسی عمده‌ترین عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی و با رویکردی جامع‌نگر، به رتبه‌بندی آنها پرداخت.

### روش تحقیق

این پژوهش در سال ۱۳۹۴ در استان لرستان انجام شد. هدف اصلی مطالعه حاضر، اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی استان لرستان به وسیله فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی می‌باشد. لذا این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ تجزیه و تحلیل داده‌ها، کمی است. روش پژوهش نیز توصیفی-تحلیلی می‌باشد. جمع‌آوری آمار و اطلاعات، با روش اسنادی و پیمایش (تکمیل چک لیست، پرسش‌نامه و انجام مصاحبه) انجام گرفت و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم افزارهای مختلف Excel، Expert Choice و SPSS20 استفاده شد. در این مطالعه از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)<sup>۱</sup> در اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی در استان لرستان استفاده گردید. روش تجزیه و تحلیل در سه فاز زیر انجام گرفت:

فاز اول: پس از تکمیل چک‌لیست‌های محقق‌ساخت، داده‌های موجود در پرسش‌نامه کدگذاری و توسط نرم افزار SPSS20 تجزیه و تحلیل آماری شد. سپس میانگین‌های استاندارد شده وارد نرم افزار Excel شد.

فاز دوم: پس از تکمیل پرسش‌نامه‌های عودت داده شده توسط دست‌اندرکاران تعاونی‌های روستایی و اساتید دانشگاه کشاورزی و منابع طبیعی رامین خوزستان، میانگین ۱۰ پرسش‌نامه به دست آمد و سپس وزن به‌دست آمده برای هر کدام از معیارها وارد نرم افزار Expert Choice شد و عوامل مؤثر بر موفقیت اولویت بندی شدند.

فاز سوم: میانگین‌های به دست آمده وارد نرم‌افزار Expert Choice شد و برای هر تعاونی وزن نهایی حاصل گردید که در نهایت به رتبه‌بندی تعاونی‌های روستایی انجامید. فرایند تحلیل سلسله مراتبی را می‌توان در شش مرحله اصلی شامل ترسیم و تشریح درخت سلسله مراتبی؛ تعیین معیارها، زیر معیارها و جایگزین‌ها؛ گردآوری داده‌ها؛ عملیات محاسبه داده‌ها؛ تحلیل حساسیت؛ و نرخ ناسازگاری ترسیم و اجرا نمود (قدسی پور، ۱۳۹۲).

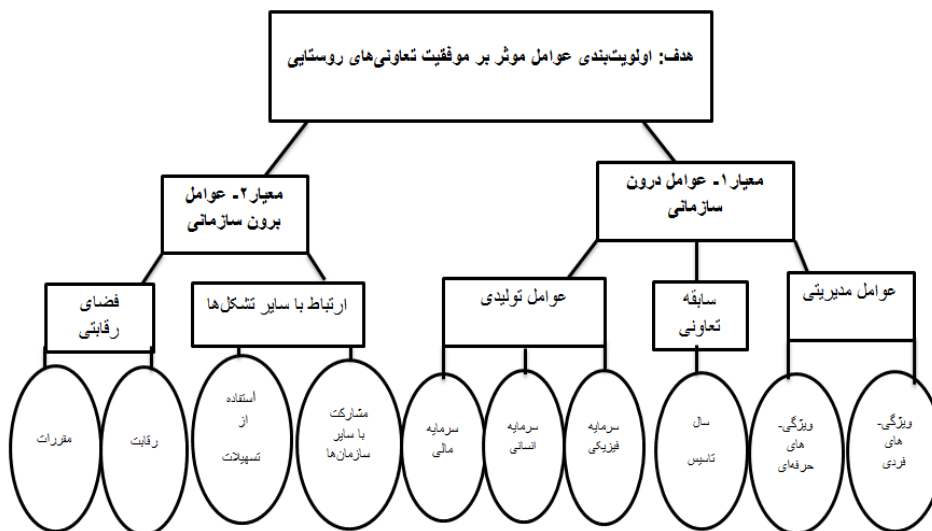
### مرحله اول: ترسیم و تشریح درخت سلسله مراتب

هرگاه از AHP به‌عنوان ابزار تصمیم‌گیری استفاده شود، برنامه‌ریز در آغاز باید یک درخت سلسله مراتب مناسبی که بیان‌کننده مسئله تحت مطالعه است فراهم کند. بنابراین، سلسله مراتب تصمیم را درختی تعریف می‌کند که با توجه به مسئله تحت بررسی دارای سطوح متعدد است. اختصاصاً سطح اول هر درخت بیان‌کننده هدف تصمیم‌گیری، سطح دوم مبین شاخص‌های تصمیم‌گیری و سطح آخر نشان‌دهنده گزینه‌هایی است که با همدیگر مقایسه می‌شوند و برای انتخاب در رقابت با یکدیگرند (قدسی پور، ۲۲۴، ۱۳۹۲). لذا با توجه به متغیرهای تحقیق درخت سلسله مراتبی ترسیم گردید.

### مرحله دوم: تعیین معیارها، زیرمعیارها و جایگزین‌ها

در این بخش باید افراد دارای سوابق علمی و پژوهشی در زمینه هدف و مسلط به روش تحقیق برای شناسایی، کشف و دسته‌بندی معیارها، زیرمعیارها و جایگزین‌ها به کار گرفته شوند. مرحله اساسی در این فرایند، تعیین فاکتورهایی است که بر اساس آنها گزینه‌های رقیب (۱۱۰ تعاونی روستایی) با همدیگر مقایسه می‌شوند. در این راستا، سنجش‌های مهم برای مقایسه تعاونی-های روستایی با لحاظ شرایط اقتصادی - اجتماعی انتخاب گردیدند و در نتیجه عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی به دو دسته درون سازمانی و برون سازمانی تقسیم شدند. سپس درخت سلسله مراتب تصمیم به صورت شکل ۱ به شرح زیر ترسیم شد:

- سطح یک (هدف): عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی
- سطح دو (معیارها): عوامل درون سازمانی، عوامل برون سازمانی
- سطح سه (زیرمعیارها): شاخص درون سازمانی شامل: عوامل مدیریتی، سابقه تعاونی و عوامل تولیدی و شاخص برون سازمانی شامل: ارتباط با دیگر سازمان‌ها و فضای رقابتی
- سطح چهار (زیرمعیارها): عوامل مدیریتی شامل فردی و حرفه‌ای؛ سابقه تعاونی شامل سال تأسیس؛ عوامل تولیدی شامل سرمایه مالی، سرمایه فیزیکی و سرمایه انسانی؛ میزان ارتباط با سایر سازمان‌ها و تشکل‌ها شامل ارتباط با سایر تشکل‌ها؛ میزان استفاده از تسهیلات و فضای رقابتی شامل رقابت و مقررات
- سطح پنج (گزینه‌ها): شامل ۱۱۰ تعاونی روستایی مورد مطالعه استان لرستان می‌باشد.



شکل ۱. درخت سلسله مراتبی

### مرحله سوم: گردآوری داده‌ها

برای گردآوری داده‌ها، ترسیم و اجرای سه مرحله ضروری است. این مراحل شامل طراحی پرسش‌نامه، گردآوری داده‌ها، تعیین جامعه و طراحی جدول مقایسه‌های زوجی می‌باشد. در



پرسش‌نامه، تعداد پرسش‌ها متناسب با تعداد معیارهاست. پرسش‌ها به صورت مقایسه زوجی معیارها طراحی شد و پرسش‌شونده بر این اساس به سؤالات پاسخ داد. انتخاب افراد پرسش‌شونده به صورت عمدی، طبقه‌ای و سهمیه‌ای صورت گرفت (محمدیان و همکاران، ۱۳۸۸). در مطالعه حاضر جامعه آماری، مدیران تعاونی‌های روستایی در استان لرستان به تعداد ۱۱۰ نفر بودند و به علت دسترسی به همه مدیران و زمینه پژوهش - که رتبه‌بندی همه تعاونی‌های فعال در استان لرستان بود - تمامی مدیران تعاونی‌های فعال در سال ۱۳۹۴ مورد بررسی قرار گرفتند و چک لیست‌ها به وسیله آنان پر شد. در فاز دوم، برای پر کردن پرسش‌نامه‌های مقایسه زوجی از ۵ نفر از مدیران رده بالای تعاونی‌های روستایی استان و ۵ نفر از اساتید دانشگاه رامین اهواز کمک گرفته شد. پس از پر کردن چک‌لیست‌های مورد نظر، وزن‌ها به دست آمد، سپس میانگین هندسی هر ستون محاسبه گردید و میانگین به دست آمده یا همان میانگین اوزان حاصل از نرم افزار Excell وارد نرم‌افزار Expert choice وارد شد.

#### مرحله چهارم: عملیات محاسبه

هدف از مجموعه عملیات محاسبه در کل محاسبه وزن نهایی به منظور رتبه‌بندی در روش AHP می‌باشد. در این مرحله همچنین باید اولویت یا وزن هر زیرمعیار نسبت به دیگر زیرمعیارها تعیین شود.

#### مرحله پنجم: تحلیل حساسیت

تحلیل حساسیت برای سنجش حساسیت جایگزین‌ها نسبت به تغییر اولویت معیارها مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای چنین سنجشی، فرایند تحلیل سلسله مراتبی از پنج شیوه شامل تحلیل حساسیت عملکرد، دینامیک، گرادیان، طرح دو بعدی و تفاوت‌ها بهره می‌گیرد (قدسی پور، ۱۳۹۲).

#### مرحله ششم: نرخ ناسازگاری (I.R)

نرخ ناسازگاری سازوکاری است که به وسیله آن اعتبار پاسخ‌شوندگان به ماتریس‌های مقایسه‌ای مورد سنجش قرار می‌گیرد. در فرایند تحلیل سلسله مراتبی، میزان نرخ ناسازگار قابل

تحمل کمتر از ۰/۱ در نظر گرفته شده است. در بررسی حاضر، نرخ ناسازگاری همه عوامل کمتر از ۰/۱ به دست آمد.

## نتایج و بحث

بعد از وارد کردن میانگین هندسی پرسش‌نامه‌های تکمیل شده توسط صاحب‌نظران حساب شد، سپس برای تجزیه و تحلیل در محیط نرم‌افزار Expert Choice دنبال شد و معیارها با توجه به هدف، مورد مقایسه زوجی قرار گرفتند و وزن نسبی هر معیار با توجه به هدف برآورد گردید.

### اولویت‌بندی معیارها با توجه به هدف

برای اولویت‌بندی تأثیر عوامل درون سازمانی و برون سازمانی از نرم افزار Expert Choice استفاده شد. نتایج نشان داد عوامل برون سازمانی (با امتیاز ۰/۶۱۴) بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده و عوامل درون سازمانی (با امتیاز ۰/۳۸۶) نیز در اولویت دوم جای گرفته‌اند. نرخ ناسازگاری صفر می‌باشد که این عدد نشان دهنده سازگار بودن کامل عوامل باهم می‌باشد.

۰/۶۱۴ عوامل برون سازمانی

۰/۳۸۶ عوامل درون سازمانی

نمودار ۱. مقایسات گرافیکی مربوط به اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت (مأخذ: یافته‌های تحقیق)  
نتایج حاصل از نمودار ۱ نشان می‌دهد عوامل برون سازمانی (ارتباط با سایر سازمان‌ها و تشکل‌ها و فضای رقابتی) نقش مؤثرتری در موفقیت تعاونی‌ها دارند.

### ۱. اولویت‌بندی زیرمعیارها

در جدول‌های ۱ و ۲ عوامل درون سازمانی و برون سازمانی مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی بررسی شدند.

جدول ۱. رتبه‌بندی عوامل درون سازمانی مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی

رتبه	وزن	عوامل مؤثر بر موفقیت
۱	۰/۳۰۳	ویژگی‌های حرفه‌ای
۲	۰/۲۸۳	سرمایه مالی
۳	۰/۱۹۲	سرمایه انسانی
۴	۰/۱۱۵	ویژگی‌های فردی
۵	۰/۰۵۴	سرمایه فیزیکی
۶	۰/۰۵۳	سابقه تعاونی

مأخذ: یافته‌های تحقیق



نمودار ۲. مقایسات گرافیکی مربوط به اولویت‌بندی عوامل درون سازمانی مؤثر بر موفقیت (مأخذ:

یافته‌های تحقیق)

نتایج حاصل از جدول ۱ و نمودار ۲ نشان می‌دهد که ویژگی‌های حرفه‌ای در اولویت نخست قرار دارند. ویژگی‌های حرفه‌ای شامل تخصص، رشته تحصیلی هیئت مدیره و زبان تخصصی و همچنین استفاده از فناوری‌های جدید می‌باشد. اولویت دوم مربوط به سرمایه مالی تعاونی‌های روستایی می‌باشد که شامل دارایی‌ها و بدهی‌ها و... می‌باشد. اولویت سوم مربوط به سرمایه انسانی شامل تعداد اعضا و هیئت مدیره و سرمایه گذاری آموزشی است. اولویت چهارم ویژگی‌های فردی شامل سن و جنس و مقطع تحصیلی است. سرمایه فیزیکی شامل ماشین آلات و

انبار و ساختمان تعاونی اولویت پنجم و در نهایت تأسیس تعاونی، که در واقع سابقه تعاونی را نشان می‌دهد، اولویت آخر است.

#### جدول ۲. رتبه بندی عوامل برون سازمانی مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی

رتبه	وزن	عوامل برون سازمانی
۱	۰/۵۶۷	مقررات
۲	۰/۱۸۲	ارتباط با سایر تشکلهای
۳	۰/۱۶۴	استفاده از اعتبارات
۴	۰/۰۸۷	رقابت

مأخذ: یافته‌های تحقیق



نمودار ۳. مقایسات گرافیکی مربوط به اولویت‌بندی عوامل برون سازمانی مؤثر بر موفقیت (مأخذ:

یافته‌های تحقیق)

نتایج جدول ۲ و نمودار ۳ نشان می‌دهد که عامل مقررات نقش مهمی در بین عوامل برون‌سازمانی دارد. مقررات شامل تشکیل مجامع (طی یک‌سال)، ترازنامه سود و زیان، تنظیم و تصویب بودجه، تدوین برنامه عملیاتی می‌باشد. در نتیجه باتوجه به نتایج حاصل، رعایت مقررات امری مهم در موفقیت تعاونی‌های روستایی می‌باشد. اولویت دوم مربوط به ارتباط با سایر تشکلهاست. اولویت سوم استفاده از اعتبارات است و عامل رقابت، که به وجود سایر تعاونی‌ها در محدوده تعاونی‌های مورد نظر اشاره دارد، در پایین‌ترین اولویت قرار دارد.

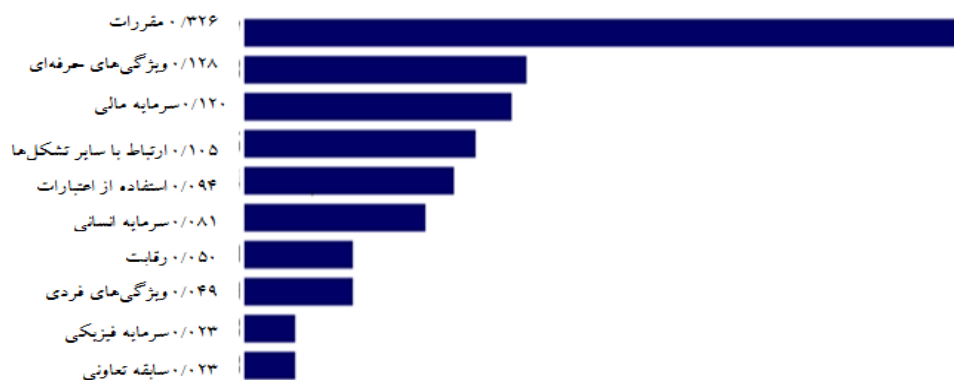
## ۲. اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی

در نهایت، همه عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی، بر اساس میزان وزنشان اولویت‌بندی شدند. به این منظور، عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی به صورت زوجی با یکدیگر مقایسه شدند و یک مقایسه کلی بر اساس میزان وزن هر متغیر انجام شد. نتایج در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳. رتبه بندی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی

رتبه	وزن	عوامل مؤثر بر موفقیت
۱	۰/۳۲۶	مقررات
۲	۰/۱۲۸	ویژگی‌های حرفه‌ای
۳	۰/۱۲۰	سرمایه مالی
۴	۰/۱۰۵	ارتباط با سایر تشکلهای
۵	۰/۰۹۴	استفاده از اعتبارات
۶	۰/۰۸۱	سرمایه انسانی
۷	۰/۰۵۰	رقابت
۸	۰/۰۴۹	ویژگی‌های فردی
۹	۰/۰۲۳	سرمایه فیزیکی
۱۰	۰/۰۲۳	سابقه تعاونی

مأخذ: یافته‌های تحقیق



نمودار ۴. مقایسات گرافیکی عوامل مؤثر بر موفقیت براساس اولویت (مأخذ: یافته‌های تحقیق)

نتایج حاصل از نمودار ۴ نشان داد که عامل مقررات در بالاترین اولویت و ویژگی‌های حرفه‌ای، سرمایه‌مالی، ارتباط با سایر تشکله‌ها، استفاده از اعتبارات، سرمایه انسانی، رقابت، ویژگی‌های فردی، سرمایه فیزیکی و سابقه تعاونی در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

### رتبه‌بندی تعاونی‌های روستایی

برای رتبه بندی و انتخاب بهترین گزینه از میان گزینه‌های موجود در این تحقیق، ابتدا ماتریس تصمیم‌گیری تشکیل و از روش وزن دهی آنتروپی، وزنی به شاخص‌ها اختصاص یافت. در نهایت، ۱۱۰ تعاونی روستایی واقع در استان لرستان، که دارای بیلان مالی بودند، رتبه‌بندی شدند. در ادامه ۱۰ تعاونی برتر و ۱۰ تعاونی آخر آورده شده‌اند.

جدول ۴. رتبه‌بندی تعاونی‌های روستایی استان لرستان بر اساس عوامل مؤثر بر موفقیت

تعاونی‌های ناموفق			تعاونی‌های موفق		
رتبه	نام تعاونی	شهرستان	رتبه	نام تعاونی	شهرستان
۱۰۱	آبسرده	بروجرد	۱	کاکاشرف	خرم‌آباد
۱۰۲	اتحاد	بروجرد	۲	هدایت	خرم‌آباد
۱۰۳	ده سفید	الیگودرز	۳	نواب صفوی	نورآباد
۱۰۴	پیروز ذولفقار	چگنی	۴	زیبا محمد	خرم‌آباد
۱۰۵	۱۷ شهریور	الشتر	۵	سامان	بروجرد
۱۰۶	سیاهپوش	الشتر	۶	دهقان	بروجرد
۱۰۷	اتحاد چواری	نورآباد	۷	حافظ	خرم‌آباد
۱۰۸	حسینی نورآباد	نورآباد	۸	قائدرحمت	خرم‌آباد
۱۰۹	ژان	دورود	۹	گندمینه	الیگودرز
۱۱۰	چم مهر	پلدختر	۱۰	خمه سفلی	الیگودرز

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این مطالعه با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی و از طریق مصاحبه با مدیران تعاونی و اساتید دانشگاه رامین، عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های روستایی رتبه‌بندی شدند که

عوامل درون‌سازمانی به ترتیب شامل ویژگی‌های حرفه‌ای، سرمایه مالی، سرمایه انسانی، ویژگی‌های فردی، سرمایه فیزیکی و سابقه تعاونی بود. همچنین عوامل برون‌سازمانی مؤثر بر موفقیت تعاونی‌ها به ترتیب عبارت بودند از: مقررات، ارتباط با سایر تشکل‌ها، استفاده از تسهیلات و رقابت. بررسی کلی عوامل مؤثر بر موفقیت، یعنی هم عوامل درون‌سازمانی و هم عوامل برون‌سازمانی نیز نشان داد این عوامل به ترتیب عبارت بودند از: مقررات، ویژگی‌های حرفه‌ای، سرمایه مالی، ارتباط با سایر تشکل‌ها، استفاده از اعتبارات، سرمایه انسانی، رقابت، ویژگی‌های فردی، سرمایه فیزیکی و سابقه تعاونی. نتایج حاصل از مقایسه زوجی عوامل مؤثر بر موفقیت، که با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice انجام پذیرفت، بیانگر این بود که عوامل برون‌سازمانی (با امتیاز ۰/۶۱۴) در اولویت اول و عوامل درون‌سازمانی (با امتیاز ۰/۳۸۶) در اولویت دوم جای دارد. لذا باید توجه ویژه‌ای به عوامل برون‌سازمانی گردد؛ به عبارتی، هر چه تعاونی به عوامل برون‌سازمانی بیشتر اهمیت دهد، احتمال موفقیتش بیشتر خواهد بود. این نتیجه با نتایج مطالعه کرمی و رضایی مقدم (۲۰۰۵) مطابقت دارد و با نتایج مطالعه امینی و اسماعیلی فلاح (۱۳۸۷)، امینی و رضایی (۱۳۸۵)، آزادی و همکاران (۲۰۱۰) و زرافشانی و همکاران (۱۳۸۹) مغایرت دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. با توجه به اهمیت بالای رعایت قوانین و مقررات در این مطالعه، تعاونی‌هایی که مقررات را رعایت کرده‌اند نسبت به سایر تعاونی‌ها موفقیت بیشتری کسب کرده‌اند و لذا پیشنهاد می‌شود ارکان مدیریت تعاونی‌های روستایی (مدیر عامل و هیئت مدیره) نسبت به رعایت قوانین مرتبط با فعالیت تعاونی‌ها، از جمله رعایت اساسنامه فعالیت تعاونی، اهتمام ورزند.
۲. تقویت بنیه مالی تعاونی‌ها به طرق مختلف از جمله اعطای تسهیلات بانکی مناسب و با دسترسی آسان، بهره‌مندی از حمایت‌های اعتباری دولت در کوتاه مدت، فراهم کردن شرایط برای فروش اموال و دارایی‌های مازاد و غیره برای اعضای تعاونی‌ها فراهم گردد.

۳. ارتباط با دیگر سازمان‌ها باید مورد توجه قرار گیرد، زیرا این ارتباط مزایایی را ایجاد خواهد کرد که در نهایت اعضای تعاونی از آن بهره خواهند برد. لذا پیشنهاد می‌شود تعاونی‌ها به فعالیت‌هایی پردازند که ارتباط آنها با سایر سازمان‌ها را امکان‌پذیر سازد.

۴. با توجه به اینکه در بین عوامل درون سازمانی ویژگی‌های حرفه‌ای مدیران در اولویت می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد تا برنامه‌هایی مثل کلاس‌های آموزش زبان انگلیسی، مهارت استفاده از رایانه و آموزش اهمیت تعاون و ارتباط با مردم روستایی برای بالا بردن تخصص مدیران ارائه گردد.

۵. در تکمیل پیشنهاد قبل، پیشنهاد می‌شود در برنامه‌های آموزشی ویژه مدیران نحوه تیم‌سازی و انجام کار گروهی، آشنایی با مفاهیم و اصول تعاون و نیز شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های کسب و کار مورد تأکید قرار گیرد.

## منابع

- امینی، و رضانی، م. (۱۳۸۵). بررسی عوامل مؤثر در موفقیت شرکت‌های تعاونی کشاورزی مرغداران گوستی استان اصفهان. *مجله تولید و فرآوری محصولات زراعی و باغی*، ۱۰(۱)، ۱۲۱-۱۳۶.
- امینی، م. و اسماعیلی فلاح، م. (۱۳۸۷). موفقیت شرکت‌های تعاونی روستایی استان اصفهان و ارزیابی سازه‌های مؤثر بر آن. *علوم و فنون کشاورزی و منابع طبیعی*، ۱۲(۴۶)، ۲۷۳-۲۸۸.
- ثمیری، ر. و رسول زاده، ب. (۱۳۸۷). بررسی متغیرهای تأثیرگذار بر افزایش انگیزه پیشرفت و کسب موفقیت در مدیران تعاونی‌ها. *نشریه مدیریت دولتی*، دوره ۱۱(۱)، ۳۳-۵۰.
- حیدری، ف.، نادری مهدی، ک.، یعقوبی فرانی، ا. و حیدری، ع. (۱۳۹۴). شاخص‌های شناسایی تعاونی‌های موفق کشاورزی. *تعاون و کشاورزی*، ۴(۱۴)، ۳۹-۶۰.
- حیدری ساریان، و. (۱۳۸۵). تشکیل تعاونی‌های روستایی گامی اساسی در جهت نیل به توسعه پایدار محیطی. *ماهنامه جهاد*. شماره ۲۷۵، ۲۵۸-۲۷۶.



حیدری ساریان، و. (۱۳۹۱). بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های تولید روستایی (مطالعه موردی: شهرستان پارس آباد). فصلنامه نگرش‌های نو در جغرافیای انسانی، ۴(۱۴)، ۱۵۱-۱۶۵.

زرافشانی، ک. و شرفی، ل. (۱۳۸۹). سنجش آسیب‌پذیری اقتصادی و اجتماعی کشاورزان در برابر خشکسالی (مطالعه موردی: گندم‌کاران شهرستان کرمانشاه، صحنه و روانسر). پژوهش‌های روستایی، ۱(۴)، ۱۲۹-۱۵۴.

عباسی، ر.، رسول زاده، ب. و عباسی، پ. (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر موفقیت و عدم موفقیت تعاونی‌های تولیدی استان اردبیل. تعاون، دوره ۲۰، ۱۷-۹۱.

عطایی، پ.، ایزدی، ن. و یعقوبی فرانی، ا. (۱۳۹۵). مستندسازی تجربیات مدیریتی تعاونی‌های تولیدی موفق استان همدان، فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۵(۱۸)، ۱-۲۸.

قدسی پور، ح. (۱۳۹۲). مباحثی در تصمیم‌گیری چندمعیاره. فرآیند تحلیل سلسله مراتبی *AHP* تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر (پلی تکنیک تهران). ص ۲۲۴.

محمدیان، ف.، شاهسونی، ن.، قربانی، م. و عاقل، ح. (۱۳۸۸). انتخاب الگوی کشت بالقوه محصولات زراعی بر اساس روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) مطالعه موردی: دشت تربت جام. مجله دانش کشاورزی پایدار، ۱(۱)، ۱۷۱-۱۸۷.

Agahi, H., & Karami, Sh. (2012). A study of factors effecting social capital management and its impact on success of production cooperatives. *Annals of Biological Research*, 3(8), 4179-4188.

Anania, P., & Rwekaza, G. C. (2016). The determinants of success in agricultural marketing co-operatives in tanzania: The experience from Mweka Sungu, Mruwia and Uru north Njari agricultural marketing co-operatives in Moshi district. *European Journal of Research in Social Sciences* Vol. 4, 62-75.

- Azadi, H., Hosseininia, G., Zarafshani, K., Heydari, A., & Witlox, F. (2011). Factors influencing the success of animal husbandry cooperatives: A case study in Southwest Iran. *Journal of Agriculture and Rural Development in the Tropics and Subtropics (JARTS)*, 111(2), 89-99.
- Bijman, J. (2016). *Agricultural cooperatives in the N. Key success factors*. Levis: Sommet international des cooperatives, 1-15.
- Carlberg, J. G., Ward, C. E., & Holcomb, R.B. (2006). Success factors for new generation cooperatives. *International Food and Agribusiness Management Review*, 9(1), 33-52.
- Karami, E., & Rezaei-Moghaddam, K. (2005). Modeling determinants of agricultural production cooperatives' performance in Iran. *Agricultural Economics*, 33(3), 305-314.
- Kaur, I. (2006). Performance management: An evaluation of co-operative performance in. Malaysian. *Journal of Co-operative Management*, 2, 1-17.
- Rommes, R. N. J. (2013). Voor en door boeren? De opkomst van het coöperatiewezen in de Nederlandse landbouw vóór de Tweede Wereldoorlog (No. 2). Verloren.
- Tregear, A., & Cooper, S. (2016). Embeddeness, social capital and learning in rural areas: The case of producer cooperatives. *Journal of Rural Studies*, 44, 110-101.
- Xiangyuguo, M. (2010). Study on functions of the agriculture cooperative in food safety. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, Vol. 1, 48-477.

## The Application of Analytic Hierarchy Process in Prioritized Success Factors of Rural Cooperatives in Lorestan Province

*S. Kordalivand<sup>1</sup>, M. Ghanian<sup>2\*</sup>, B. Khosravipour<sup>3</sup>, M. Yazdanpanah<sup>4</sup>*

Received: Sep 1, 2016      Accepted: Jan 29, 2017

### **Abstract**

The purpose of this study was to analyze hierarchy process in prioritized ranking of factors affecting the success of rural cooperatives and cooperatives ranking in the province based on various factors. The population included 110 rural cooperatives Lorestan Province. The research method used in this study was a quantitative survey method. Data were collected through check lists, also, questionnaires and interviews with managers of rural Lorestan cooperatives were implemented. Selected respondents for targeted, class and took quota and data analyze the information by Expert Choice software, Excel and SPSS (V20) were performed. The results of external and internal measures of pair-wise comparison showed that among the External and internal factors the variables regulations, professional features, finance, relationships with other organizations-and the use of funds, human capital, competition, individual attributes, physical capital and cooperative experience had the greatest impact on the success of the cooperative the province.

**Keywords:** Analytic Hierarchy Process (AHP), Operation of Rural Cooperatives, Internal Factors, External Factors, Success of Rural Cooperatives, Lorestan

---

1 . Former Master Student, Department of Rural Development, Ramin Agriculture and Natural Resources University, Khuzestan, Iran

2. Associate Professor, Department of Agricultural Extension and Education, Ramin Agriculture and Natural Resources University, Khuzestan, Iran

\* Corresponding Author

E-mail: m\_ghanian@yahoo.com

3. Associate Professor, Department of Agricultural Extension and Education, Ramin Agriculture and Natural Resources University, Khuzestan, Iran

4. Assistant Professor , Department of Agricultural Extension and Education, Ramin Agriculture and Natural Resources University, Khuzestan. Iran