

## شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای تقویت تعاونی‌های دامداری با استفاده از تکنیک دلفی (مطالعه موردی استان همدان)

حسین کوهستانی<sup>۱</sup> و سمیه لطیفی<sup>۲\*</sup>

تاریخ دریافت: ۹۲/۱۰/۳۰ تاریخ پذیرش: ۹۳/۴/۱۱

<sup>۱</sup> استادیار گروه ترویج و توسعه روستایی دانشکده کشاورزی دانشگاه تبریز

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری توسعه کشاورزی گروه ترویج و توسعه روستایی دانشکده کشاورزی دانشگاه تبریز

\*مسئول مکاتبه: Email: s.latifi@tabrizu.ac.ir

### چکیده

تعاونی‌های دامداری نقش مهمی در تولید محصولات پروتئینی کشور دارند، اما همواره با مسائل و مشکلاتی مواجه هستند که زمینه ساز رکود آنها می‌باشد. لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای تقویت تعاونی-های دامداری با استفاده از تکنیک دلفی انجام شده است. جامعه آماری تحقیق را کارشناسان اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی، کارشناسان امور دام سازمان جهاد کشاورزی و مدیران عامل اتحادیه‌ها و تعاونی‌های دامداری استان همدان تشکیل می‌دادند که از بین آنها با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۲۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. کارشناسان ۲۰ راهکار جهت تقویت تعاونی‌های دامداری ارائه کردند. براساس نتایج ضریب تغییرات راهکارهای "در نظر گرفتن منابع مالی جدید جهت تأمین سرمایه تعاونی‌ها و تأمین اعتبارات از سوی دولت" با موافقت ۸۱ درصد کارشناسان، "به کارگیری مدیران با توان اجرایی بالا در تعاونی‌ها" با موافقت ۱۰۰ درصد کارشناسان، "برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی در زمینه دامداری برای مدیران و اعضا تعاونی‌ها" با موافقت ۹۵/۲ درصد کارشناسان و "به کارگیری افراد با تجربه و تحصیل کرده در تعاونی‌ها" با موافقت ۱۰۰ درصد کارشناسان به ترتیب در اولویت‌های اول تا سوم از نظر اهمیت قرار گرفتند.

واژگان کلیدی: تعاونی‌های دامداری، تقویت تعاونی‌ها، تکنیک دلفی، استان همدان

### مقدمه

تعاونی مورد توجه قرار گرفته است (قیصری و رضایی‌مقدم ۱۳۸۷). در همین راستا بخش تعاون به عنوان یکی از بخش‌های سه‌گانه اقتصاد در سطح کلان می‌تواند زمینه ساز ایفای نقش مؤثر مردم در فعالیت‌های اقتصادی-اجتماعی و تضمین‌کننده ارتقاء بهره‌وری ملی و رشد و توسعه همراه با عدالت اجتماعی

در ایران بخش تعاون در برنامه‌ریزی‌های اقتصادی، اهرم مطمئنی برای توسعه اقتصادی-اجتماعی به شمار آمده و به منظور اجتناب از رشد بی‌رویه دستگاه‌های دولتی و نیز در جهت اجرای سیاست واگذاری هر چه بیشتر امور به مردم، تشکیل شرکت‌ها و اتحادیه‌های

مشکلات تعاونی‌ها از مهم‌ترین نقاط ضعف و تهدیدهای پیش‌روی تعاونی‌های دامداری می‌باشند.

به‌ویژه (۲۰۰۰) عدم پایداری اعضا به تعاونی، بالا بودن هزینه‌های اجرایی، ناتوانی در ایجاد توازن در علایق متفاوت اعضا، انتظارات زیاد اعضا از تعاونی و عدم وجود مدیران مقتدر در بین اعضا را از موانع اصلی موفقیت تعاونی‌ها عنوان کرده است.

یونال و همکاران (۲۰۰۹) در تحقیقی تحت عنوان مقایسه تعاونی‌های موفق و ناموفق در منطقه اژه‌ی ترکیه فقدان همبستگی میان اعضا، فقدان سرمایه‌گذاری، پایین بودن سطح سواد اعضا و مدیران تعاونی، فقدان مدیر واجد شرایط و ناکافی بودن حمایت‌های دولتی را از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر عدم موفقیت تعاونی‌ها دانسته است.

با این توصیف و در راستای بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های تعاونی‌های دامداری و با عنایت به این که سرمایه‌گذاری‌ها و تلاش‌های گسترده‌ای در جهت تأسیس و پیشبرد این تعاونی‌ها انجام گرفته است، ضرورت دارد راهکارهای تقویت این تعاونی‌ها شناسایی و با برنامه‌ریزی جهت اجرایی شدن این راهکارها موجبات رشد و شکوفایی آنها را فراهم آورد. برونیس و همکاران (۱۹۹۷) معتقدند بین شیوه مدیریت و میزان موفقیت تعاونی‌ها همبستگی معنی‌داری وجود دارد و تعاونی‌هایی که از مدیران حرفه‌ای و تمام وقت بهره‌مند هستند، موفق‌تر می‌باشند. نتایج پژوهش توچمن (۲۰۰۰) که در بخش‌های مختلف اقتصاد در ۲۴ کشور دنیا انجام گرفته، حکایت از این دارد که ارائه آموزش‌های با کیفیت از جمله مهم‌ترین راهکارهایی است که در افزایش کارایی و ایجاد درآمد بیشتر برای تعاونی‌ها تأثیر دارد.

سازمان بین‌المللی کار (۲۰۰۰) ویژگی‌های اجتماعی نیروی انسانی شرکت تعاونی (کارکنان، اعضا، مدیران) از قبیل میزان شناخت، مشارکت، آگاهی، سطح سواد، کیفیت نیروی انسانی و آشنایی با اهداف سازمان و

بوده و نقش تعیین‌کننده‌ای در اقتصاد کشور داشته باشد.

تعاونی‌های تولید از مهم‌ترین تعاونی‌ها در کشور هستند که براساس ماده ۲۶ قانون بخش تعاون اقتصاد کشور شامل تعاونی‌هایی می‌باشند که در زمینه امور مربوط به کشاورزی، دامداری و دامپروری، پرورش و صید ماهی، شیلات، صنعت و معدن، عمران شهری، روستایی و عشایری فعالیت می‌کنند و سهم عمده‌ای در تجمیع سرمایه‌های کوچک و تولید محصولات استراتژیک و اساسی که مایحتاج سبد مصرفی خانوارهای جامعه را تشکیل می‌دهند، به عهده دارند. همچنین علاوه بر شکوفایی و ارتقاء اقتصاد تعاونی، سبب رونق کسب و کار و ایجاد بسترهای مناسب برای کارآفرینی و خود اشتغالی بخصوص در مناطق محروم کشور با تجهیز واحدهای کوچک تولیدی می‌شوند.

براساس آمارهای موجود از مجموع ۵۵۱۸۰ تعاونی تولید ثبت شده در کشور، ۴۹ درصد در گرایش‌های مختلف کشاورزی می‌باشند که به لحاظ اشتغال‌زایی آمارها بیانگر آن است که در مجموع تعاونی‌های دامپروری و دامداری با ۵۳۷۹۲ نفر اشتغال‌زایی بیشترین اشتغال‌زایی (۲۶ درصد) را در بین تعاونی‌های کشاورزی به خود اختصاص داده‌اند (محمدی ۱۳۸۷).

با توجه به نقش مهمی که تعاونی‌های دامداری در تولید محصولات دامی و اشتغال‌زایی دارند، همواره مسائل و مشکلاتی در ابعاد داخلی و خارجی این تعاونی‌ها را تهدید می‌کنند که زمینه ساز رکود آنها در بلند مدت هستند. لطفی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بالا بودن هزینه‌های اجرایی و سودآور نبودن فعالیت تعاونی‌ها، وجود واسطه‌ها و دلالت در بازار تهیه علوفه و فروش محصول، پایین بودن سرمایه تعاونی‌ها، ناتوانی در فروش محصولات تعاونی به صورت نقدی، کمبود اعتبارات و مشکلات مربوط به دسترسی به آنها، نوسانات شدید قیمت نهاده‌ها و محصولات دامی و آگاهی محدود مسئولین از

بررسی و تحلیل ادبیات نظری پژوهش حاکی از آن است که پژوهش‌های زیادی در زمینه عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌ها انجام شده است، اما در خصوص راهکارهای تقویت تعاونی‌های دامداری مطالعه‌ای انجام نشده است. لذا هدف پژوهش حاضر شناسایی و اولویت‌بندی راهکارهای تقویت تعاونی‌های دامداری استان همدان از دیدگاه کارشناسان تعاون و امور دام و همچنین مدیران عامل اتحادیه‌ها و تعاونی‌های دامداری می‌باشد.

### تعاونی‌های دامداری استان همدان

براساس آمارهای اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان همدان در سال ۱۳۹۱، در مجموع ۱۰۹ تعاونی در گرایش‌های دام و طیور در استان تشکیل شده‌اند که از این تعداد ۷۲ تعاونی در گرایش دامداری و دامپروری و ۳۷ تعاونی در گرایش طیور می‌باشند. بیشترین تعداد تعاونی‌های دامداری در شهرستان اسدآباد با ۱۶ تعاونی و کمترین تعداد در شهرستان‌های ملایر و فامنین با یک تعاونی است. همچنین در همان سال، تشکیل ۱۱۵ تعاونی در زیر بخش دام و طیور در دست اجرا بوده که از این تعداد ۹۳ تعاونی در گرایش‌های دامداری و دامپروری و ۳۲ تعاونی در گرایش طیور بوده‌اند.

### مواد و روش‌ها

در پژوهش حاضر از تکنیک دلفی برای شناسایی راهکارهای تقویت تعاونی‌های دامداری استفاده شده است. تکنیک دلفی یک فرآیند قوی مبتنی بر ساختار ارتباطی گروهی است که در مواردی که دانشی ناکامل و نامطمئن در دسترس است، مورد استفاده قرار می‌گیرد و قضاوت به متخصصان امر سپرده می‌شود (هادر و هادر ۱۹۹۵). هدف دلفی رسیدن به اجماع گروهی است که از طریق مجموعه‌ای از دورهای پرسشنامه‌ای با حفظ گمنامی پاسخگویان و بازخورد دادن نظرات به اعضای پانل صورت می‌گیرد (کینی و همکاران ۲۰۰۱). در

همچنین نقش سیاست‌های دولت را در موفقیت تعاونی‌ها موثر دانسته است. به اعتقاد دی دی (۲۰۰۴) همگنی اعضا و پایداری گروه‌های کوچک در موفقیت تعاونی‌ها تأثیر بسزایی دارد، همچنین وی بر نقش مشارکت در بهره‌گیری از منابع و موفقیت تعاونی‌ها نیز تأکید کرده است.

امینی و رضانی (۲۰۰۸) در بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های مرغداران استان‌های غربی ایران، مهارت فنی مدیران، توجه به برنامه‌های آموزشی، کیفیت برنامه‌های آموزشی، میزان مشارکت اعضا و مهارت مدیریت در روابط بین فردی در تعاونی‌ها را از جمله عوامل مهم در موفقیت تعاونی‌ها عنوان کرده‌اند.

امینی و صفری شالی (۱۳۸۱) در ارزیابی تأثیر آموزش در موفقیت تعاونی‌های مرغداری به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معنی‌داری بین آموزش و موفقیت تعاونی‌ها وجود دارد. به طوری که تعاونی‌هایی که اعضای آنها از آموزش بیشتری برخوردار بوده‌اند موفقیت بیشتری داشته و در جذب سرمایه‌گذاری مجدد اعضا نیز کاملاً موفق عمل کرده‌اند.

امینی و رضانی (۱۳۸۵) در مطالعه‌ای به این نتیجه رسیدند که در تعاونی‌های مرغداران استان‌های مازندران و گلستان، شناخت اعضا، مشارکت اعضا، میزان انتفاع اعضا از تعاونی و مهارت‌های مدیران دارای بیشترین تأثیر بر موفقیت آنها بوده؛ همچنین موفقیت تعاونی‌ها با عواملی همچون میزان بهره‌مندی اعضا از آموزش، مشارکت اعضا، مهارت فنی و تخصصی هیئت مدیره و شناخت اعضا از اصول تعاون نیز در ارتباط بوده است.

طالب (۱۳۸۷) موفقیت تعاونی‌ها را در گرو توجه به چهار عامل بنیادی تلاش اقتصادی برای تأمین نیازها، توسعه همکاری‌های اقتصادی در سطح ملی و بین‌المللی، ارتقاء مشارکت دموکراتیک، آزادانه و داوطلبانه‌ی اعضا و بهبود سطح پذیرش مسئولیت اجتماعی در بین اعضا می‌داند.

- مرحله سوم: در این مرحله از شرکت کنندگان درخواست می‌شود پاسخ‌ها را مجدداً مرور نموده و در صورت نیاز در نظرات خود تجدید نظر کرده و دلایل خود را در موارد عدم اجماع ذکر نمایند. به عبارتی اعضا راهکارهای خود و سایرین را مجدداً مورد بررسی قرار داده و این فرایند تا زمان عدم دستیابی به ایده جدید تکرار می‌گردد (احمدی و همکاران ۱۳۸۷).

اعضا پانل متخصصان دلفی را کلیه کارشناسان تعاونی‌های دامداری تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از ۲۳ نفر از آنها که شامل کارشناسان اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی، سازمان جهاد کشاورزی و مدیران عامل اتحادیه‌ها و تعاونی‌های دامداری استان همدان هستند، نظرخواهی به عمل آمده است (جدول ۱). برای تعیین روایی ابزار تحقیق، پرسشنامه هر مرحله در اختیار کارشناسان قرار گرفت و از نظرات آنها در اصلاح پرسشنامه استفاده شد.

در تکنیک دلفی زمانی که تعداد گروه متخصصین بیش از ۱۳ نفر باشد ضریب پایایی بیش از ۰/۸۰ خواهد بود (دالکی ۱۹۶۹) که با توجه به تعداد کارشناسان در این پژوهش (۲۳ نفر) پایایی نیز در حد قابل قبولی است.

حقیقت دلفی با استفاده از نظرات کارشناسان، اجماع قوی از نظرات را بخصوص در موارد کمبود شواهد تجربی، ارائه می‌دهد. همچنین بازخورد بین دوره‌های انجام دلفی محرک ایده‌های جدید بوده و موجب گسترش دانش می‌گردد (رو و رایت ۱۹۹۹). با توجه به اهمیت رسیدن به یک اجماع قوی در بین کارشناسان تعاونی-های دامداری و مدیران عامل این تعاونی‌ها در خصوص راهکارهای تقویت آنها، در پژوهش حاضر از این تکنیک استفاده شده است.

دلفی در برگیرنده مراحل است و دلفی کلاسیک معمولاً شامل چهار مرحله می‌باشد که بطور معمول به سه مرحله تعدیل می‌گردد (پاول ۲۰۰۳). فرایند انجام دلفی به صورت زیر می‌باشد:

- قبل از شروع: فعالیت‌های قبل از شروع شامل تدوین سؤال تحقیق و پیش‌آزمون برای مناسب بودن کلمات از قبیل ابهام و عدم وضوح است که به صورت پایلوت در خارج از جایگاه پژوهش و به خصوص در صورت بی-تجربه بودن محقق برای مشخص ساختن ابهامات و برآورد زمان تقریبی صورت می‌گیرد (پاول ۲۰۰۳).

- مرحله اول: در این مرحله از متخصصین درخواست می‌شود ایده‌ها و نظرات خود را آزادانه مطرح نماید و فهرست موضوعات مورد نظر خود را به طور مختصر و بدون نام برگردانند (جونز و هانتز ۱۹۹۵). پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها پاسخ‌ها سازماندهی، نظرات مشابه ترکیب، گروه‌بندی و موضوعات تکراری و حاشیه‌ای حذف می‌شود (فارلی ۲۰۰۵).

- مرحله دوم: در این مرحله، براساس نتایج مرحله اول، پرسشنامه‌ای دارای ساختار تدوین و از افراد شرکت کننده در مرحله قبل درخواست می‌شود تا هر عنوان را با استفاده از مقیاس لیکرت رتبه‌بندی نمایند (دان‌هام، ۱۹۹۶). تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده و رتبه‌بندی آنها با استفاده از روش‌های کمی انجام می‌شود (مک‌کنا و همکاران ۲۰۰۲).

جدول ۱- مشخصات اعضا پانل کارشناسان تکنیک دلفی

ردیف	وضعیت تحصیلی		ویژگی خبرگی			سابقه کار (سال)	
	کارشناسی	کارشناسی ارشد	مدیرعامل اتحادیه	کارشناس امور دام	کارشناس تعاون	در زمینه دامداری	در زمینه تعاونی
E <sub>1</sub>	*		*			۱۷	۱۷
E <sub>2</sub>	*		*			۵	۴
E <sub>3</sub>			*			۱۵	۱۰
E <sub>4</sub>			*			۲۳	۲۳
E <sub>5</sub>	*		*			-	۲۸
E <sub>6</sub>	*		*			۲۰	۳۰
E <sub>7</sub>	*		*			۴	۲۵
E <sub>8</sub>	*		*			۵	۲۰
E <sub>9</sub>	*		*			-	۲۰
E <sub>10</sub>	*		*			۵	۲۱
E <sub>11</sub>	*		*			-	۲۲
E <sub>12</sub>	*		*			-	۱۵
E <sub>13</sub>	*		*			-	۲۹
E <sub>14</sub>	*		*			-	۲۶
E <sub>15</sub>	*				*	۱۷	۵
E <sub>16</sub>					*	۲۷	-
E <sub>17</sub>					*	۲۸	۴
E <sub>18</sub>		*			*	۴	-
E <sub>19</sub>		*			*	۱۴	۲
E <sub>20</sub>		*			*	۱۲	-
E <sub>21</sub>				*	*	۲	-
E <sub>22</sub>				*	*	-	۲۰
E <sub>23</sub>		*			*	۲	-

## نتایج و بحث

الف- مرحله اول دلفی: در مرحله اول دلفی پرسشنامه باز به منظور شناسایی راهکارهای تقویت تعاونی‌های دامداری در اختیار کارشناسان قرار گرفت. در این مرحله ۲۸ راهکار برای تقویت تعاونی‌ها مطرح شد که با حذف راهکارهای مشابه و ترکیب برخی از آنها در نهایت ۲۰ راهکار شناسایی شد. براساس نتایج بدست آمده (جدول ۲) راهکار "به کارگیری افراد با تجربه و تحصیل کرده در تعاونی‌ها" بیشترین فراوانی را در بین راهکارهای شناسایی شده به خود اختصاص داده است.

ب- مرحله دوم دلفی: با توجه به نتایج حاصل از مرحله اول، پرسشنامه مرحله دوم به صورت بسته و در قالب ۲۰ گویه جهت تعیین میزان اهمیت هر یک از راهکارهای پیشنهادی با استفاده از طیف لیکرت (خیلی زیاد=۵، زیاد=۴، متوسط=۳، کم=۲ و خیلی کم=۱) در اختیار کارشناسان قرار گرفت. براساس نتایج بدست آمده در خصوص ۱۵ راهکار اجماع قوی ( $SD < 1$ ) و در مورد پنج راهکار اجماع ضعیف ( $SD > 1$ ) وجود داشت (جدول ۳).

جدول ۲- راهکارهای تقویت تعاونی‌های دامداری (n=۲۳)

فراوانی	راهکارهای تقویت تعاونی‌های دامداری
۱۴	به کارگیری افراد با تجربه و تحصیل کرده در تعاونی‌ها
۶	به کارگیری مدیران با توان اجرایی بالا در تعاونی‌ها
۵	فعال نمودن اتحادیه‌ها و تعیین وظایف مشخص برای آنها و دادن اختیارات لازم به آنها
۵	برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی در زمینه دامداری برای مدیران و اعضا تعاونی
۴	در نظر گرفتن منابع مالی جدید جهت تأمین سرمایه و اعتبارات از سوی دولت
۳	گسترش مرزهای جغرافیایی بازار فروش محصولات تولیدی
۳	تقویت پوشش بیمه‌ی برای تعاونی‌های دامداری
۳	اصلاح و بهبود قوانین و مقررات مربوط به دسترسی به اعتبارات و تسهیلات بانکی
۳	بهره‌گیری از نظرات نمایندگان تعاونی‌ها در تعیین قیمت محصولات دامی
۲	تشکیل تعاونی‌ها به صورت خودجوش و نه به صورت دستوری
۲	اصلاح قوانین مربوط به بخش تعاون و بروز کردن قوانین این بخش
۲	افزایش تعامل و همکاری بین تعاونی‌های دامداری
۲	حضور تعاونی‌ها در نمایشگاه‌های عرضه محصولات دامی
۲	حمایت از صنایع وابسته به گوشت و شیر و ایجاد آن در استان
۲	جذب صاحبان سرمایه برای سرمایه‌گذاری در تعاونی‌های دامداری
۲	توجه به یک دست بودن و سنخیت داشتن اعضا در زمان تشکیل تعاونی
۱	برگزاری جلسات مشترک بین اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی و سازمان جهاد کشاورزی با نمایندگان تعاونی‌ها
۱	ایجاد خوشه‌های تولیدی توسط تعاونی‌ها جهت یکپارچگی مراحل تولید و عرضه محصول
۱	تشکیل تعاونی‌های تأمین مواد اولیه و نهاده‌های مورد نیاز تعاونی‌های دامداری
۱	نظارت بیشتر اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی بر فعالیت تعاونی‌ها

استالدو و همکاران (۲۰۰۸) و توجمن (۲۰۰۰) نیز تأمین نیازهای آموزشی را پیش نیاز پیشرفت تعاونی‌ها دانسته و معتقدند که آموزش‌هایی که جوابگوی نیازهای افراد باشند در افزایش کارایی و ایجاد درآمد برای آنها مؤثر هستند.

راهکار "به کارگیری افراد با تجربه و تحصیل کرده در تعاونی‌ها" با ضریب تغییرات ۰/۲۱۵ در اولویت سوم از نظر اهمیت قرار گرفت.

براساس نتایج اولویت‌بندی راهکارهای شناسایی شده با استفاده از ضریب تغییرات راهکار "در نظر گرفتن منابع مالی جدید به منظور تأمین سرمایه و اعتبارات از سوی دولت" با ضریب تغییرات ۰/۲۰۳ در اولویت اول قرار گرفت. لطیفی و همکاران (۱۳۹۰) و یونال و همکاران (۲۰۰۹) نیز در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که پایین بودن سرمایه تعاونی‌ها و مشکلات مربوط به دسترسی به اعتبارات از جمله مهم‌ترین مسائل پیش‌روی تعاونی‌ها می‌باشد. راهکارهای "به کارگیری مدیران با توان اجرایی بالا در تعاونی‌ها" و "برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی در زمینه دامداری برای مدیران و اعضا تعاونی‌ها" هر دو با ضریب تغییرات ۰/۲۱۳ در اولویت دوم از نظر اهمیت قرار گرفتند.

جدول ۳- اولویت‌بندی راهکارهای تقویت تعاونی‌های دامداری بر حسب ضریب تغییرات

اولویت	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین	راهکارهای تقویت تعاونی‌های دامداری
۱	۰/۲۰۳	۰/۸۸۴	۴/۳۴	در نظر گرفتن منابع مالی جدید و اعتبارات از سوی دولت
۲	۰/۲۱۳	۰/۹۰۲	۴/۲۱	به کارگیری مدیران با توان اجرایی بالا در تعاونی‌ها
۲	۰/۲۱۳	۰/۸۴۳	۳/۹۵	برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه دامداری برای مدیران و اعضا
۳	۰/۲۱۵	۰/۹۲۶	۴/۳۰	به کارگیری افراد با تجربه و تحصیل کرده در تعاونی‌ها
۴	۰/۲۱۸	۰/۹۴۵	۴/۳۱	اصلاح و بهبود قوانین و مقررات مربوط به دسترسی به اعتبارات بانکی
۵	۰/۲۲۲	۰/۸۶۷	۳/۹۰	حمایت از صنایع وابسته به گوشت و شیر و ایجاد آن در استان
۶	۰/۲۲۷	۰/۹۴۰	۴/۱۳	بهره‌گیری از نظرات نمایندگان تعاونی‌ها در تعیین قیمت محصول
۷	۰/۲۲۹	۰/۹۲۸	۴/۰۴	توجه به یک دست بودن اعضا تعاونی در زمان تشکیل تعاونی
۸	۰/۲۳۱	۰/۸۸۶	۳/۸۲	افزایش تعامل و همکاری بین تعاونی‌های دامداری و دامپروی
۹	۰/۲۴۶	۰/۹۹۸	۴/۰۴	فعال نمودن اتحادیه‌ها و دادن اختیارات لازم به آنها
۱۰	۰/۲۵۱	۰/۹۵۱	۳/۷۸	تشکیل تعاونی‌های تأمین نهاده‌های مورد نیاز تعاونی‌های دامداری
۱۱	۰/۲۶۰	۰/۹۴۰	۳/۶۰	جذب صاحبان سرمایه برای سرمایه‌گذاری در تعاونی‌های دامداری
۱۲	۰/۲۶۳	۰/۹۹۸	۳/۷۸	تشکیل تعاونی‌ها به صورت خودجوش و نه به صورت دستوری
۱۳	۰/۲۶۸	۰/۹۸۲	۳/۶۵	گسترش مرزهای جغرافیایی بازار فروش محصولات تولیدی
۱۴	۰/۲۶۹	۱/۰۶۵	۳/۹۵	تقویت پوشش بیمه‌ای برای تعاونی‌های دامداری
۱۵	۰/۲۸۲	۱/۰۴۱	۳/۶۸	نظارت بیشتر اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی بر فعالیت تعاونی‌ها
۱۶	۰/۲۸۶	۱/۰۳۳	۳/۶۰	ایجاد خوشه‌های تولیدی توسط تعاونی‌ها جهت یکپارچگی تولید و عرضه
۱۷	۰/۳۰۸	۱/۱۶۶	۳/۷۸	اصلاح قوانین مربوط به بخش تعاون و بروز کردن قوانین این بخش
۱۸	۰/۳۲۵	۱/۱۶۰	۳/۵۶	برگزاری جلسات مشترک بین اداره تعاون، جهاد کشاورزی و نمایندگان تعاونی
۱۹	۰/۳۳۴	۱/۱۰۵	۳/۳۰	حضور تعاونی‌های دامداری در نمایشگاه‌های عرضه محصولات دامی

ج- مرحله سوم دلفی: در مرحله سوم به منظور تعیین درصد توافق کارشناسان در مورد هر یک از راهکارها، دیدگاه آنها در مورد هر راهکار در دو سطح موافق و مخالف مورد بررسی قرار گرفت. براساس نتایج بدست آمده، میزان موافقت در مورد هر ۲۰ راهکار شناسایی شده بیش از میزان مخالفت با آنها بود، به طوری که ۱۰۰ درصد کارشناسان در مورد راهکارهای "به کارگیری مدیران با تجربه و توان اجرایی بالا در تعاونی‌ها" و "به کارگیری افراد با تجربه و تحصیل کرده در تعاونی‌ها" اتفاق نظر داشتند. برونیس و همکاران (۱۹۹۷) و امینی و رمضانی (۱۳۸۵) نیز نقش مدیریت را در تقویت تعاونی‌ها بسیار مؤثر دانسته و ویژگی‌های فردی مدیران را از متغیرهای اثرگذار در موفقیت تعاونی‌ها عنوان کرده‌اند.

در خصوص راهکار "برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی در زمینه دامداری برای مدیران و اعضا تعاونی‌ها" در حدود ۹۵ درصد توافق در بین اعضای پانل وجود داشت. امینی و صفری شالی (۱۳۸۱) و امینی و رمضانی (۲۰۰۸) نیز در پژوهش‌های خود به این نتیجه رسیدند که هر چه در تعاونی‌ها آموزش‌های لازم در رابطه با مهارت‌های مورد نیاز بیشتر باشد، موفقیت بیشتری حاصل خواهد شد. همچنین ۹۵ درصد کارشناسان در خصوص راهکار "اصلاح و بهبود قوانین و مقررات مربوط به دسترسی به اعتبارات و تسهیلات بانکی" توافق داشتند. کمبود اعتبارات و مشکلات مربوط به دسترسی به آنها همواره یکی از مسائل پیش‌روی تعاونی‌ها است. بنابراین اجرایی شدن

مشترک بین اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی، سازمان جهاد کشاورزی و نمایندگان تعاونی‌ها، " بهره‌گیری از نظرات نمایندگان تعاونی‌های دامداری در تعیین قیمت محصولات دامی"، "در نظر گرفتن منابع مالی جدید تأمین سرمایه در گردش و تأمین اعتبارات لازم از سوی دولت" و "تشکیل تعاونی‌های تأمین مواد اولیه و نهاده‌های مورد نیاز تعاونی‌های دامداری" و "حضور تعاونی‌ها در نمایشگاه‌های عرضه محصولات دامی" توافق داشته‌اند. کمترین اجماع نیز در مورد راهکارهای "تشکیل تعاونی‌ها به صورت خود جوش و نه به صورت دستوری" با ۷۶/۲ درصد و "تشکیل خوشه‌های تولیدی توسط تعاونی‌ها جهت یکپارچگی مراحل تولید و عرضه محصول" با ۶۱/۹ درصد توافق بوده است.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر راهکارهای تقویت تعاونی‌های دامداری با استفاده از تکنیک دلفی شناسایی و اولویت‌بندی شده‌اند.

نتایج بدست آمده حاکی از آن است که ۱۰۰ درصد کارشناسان در مورد راهکارهای "به کارگیری مدیران با تجربه و دارای توان اجرایی بالا در تعاونی‌ها" و "به کارگیری افراد با تجربه و تحصیل کرده در تعاونی‌ها" اتفاق نظر داشته و این راهکارها به ترتیب در اولویت‌های دوم و سوم از نظر اهمیت قرار گرفته‌اند. بنابراین توصیه می‌شود تعاونی‌ها در انتخاب مدیران عامل تعاونی دقت بیشتری داشته باشند و افرادی را برای این سمت انتخاب نمایند که از تخصص و تجربه کافی متناسب با فعالیت‌های دامداری و تعاونی برخوردار باشند. همچنین با توجه به نیاز مبرم مدیران به مهارت‌های تخصصی در این حوزه، پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی متناسب با نیاز و اولویت‌های انتخابی و سطح سواد آنها به طور منظم سازماندهی و برگزار گردد. راهکار "برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی در زمینه دامداری برای مدیران و اعضا تعاونی‌ها" با توافق

این راهکار با برطرف نمودن مشکلات مالی تعاونی‌ها می‌تواند در تقویت آنها مؤثر باشد.

"توجه به یک دست بودن و سنخیت داشتن اعضا تعاونی در زمان تشکیل تعاونی" از دیگر راهکارهای تقویت تعاونی‌ها عنوان شده است. دی دی (۲۰۰۴) نیز همگنی اعضا را در موفقیت تعاونی‌ها مؤثر دانسته است. چرا که عدم وجود همگنی بین اعضا زمینه بروز تعارض‌ها را در بین آنها افزایش می‌دهد.

در خصوص راهکارهای "افزایش تعامل و همکاری بین تعاونی‌های دامداری" و "فعال نمودن اتحادیه‌ها و دادن اختیارات لازم به آنها" در حدود ۹۰ درصد توافق بین کارشناسان وجود داشت. اجرایی شدن این راهکارها از طریق افزایش پویایی تعاونی‌ها و اتحادیه‌ها زمینه حضور فعال‌تر آنها را در رفع مسائل مربوط به خود در سطح کشور افزایش خواهد داد.

با توجه به این که جذب سرمایه یکی از مشکلاتی است که تعاونی‌ها همواره با آن مواجه هستند "جذب صاحبان سرمایه برای سرمایه‌گذاری در تعاونی‌های دامداری" از جمله راهکارهای است که توافق ۹۰/۵ درصدی در مورد آن وجود دارد. همچنین ۹۰/۵ درصد متخصصان با توجه به ناگزیر بودن ریسک در فعالیت‌های دامداری و نوسان قیمت نهاده‌ها و محصولات تولیدی تعاونی‌های دامداری، "تقویت پوشش بیمه‌ی تعاونی‌های دامداری" را از دیگر راهکارهای تقویت تعاونی‌ها عنوان کرده‌اند. "اصلاح قوانین مربوط به بخش تعاون و به روز کردن قوانین این بخش" نیز از جمله راهکارهای می‌باشد که ۹۰/۵ درصد کارشناسان با آن موافق بوده‌اند.

براساس نتایج بدست آمده، بیش از ۸۰ درصد کارشناسان در خصوص راهکارهای "حمایت از صنایع وابسته به گوشت و شیر و ایجاد آن در استان"، "گسترش مرزهای جغرافیایی بازار فروش محصولات تولیدی"، "نظارت بیشتر اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی بر فعالیت تعاونی‌ها"، "برگزاری جلسات



۹۵/۲ درصد اعضای پانل در اولویت دوم قرار گرفته است. نظر به اهمیت برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی جهت افزایش آگاهی مدیران و اعضا تعاونی‌ها توصیه می‌شود نیازسنجی آموزشی از ارکان تعاونی‌ها انجام گیرد و دوره‌های آموزشی تخصصی با توجه به نیازهای آموزشی آنها به منظور هدفمند کردن این دوره‌ها برگزار شود.

راهکارهای "در نظر گرفتن منابع مالی جدید تأمین سرمایه و اعتبارات از سوی دولت" با توافق ۸۱ درصدی و "اصلاح و بهبود قوانین و مقررات مربوط به

دسترسی به اعتبارات بانکی" با توافق ۹۵/۲ درصد اعضای پانل به ترتیب در اولویت‌های اول و چهارم از نظر اهمیت قرار گرفتند. لذا پیشنهاد می‌شود رایزنی‌هایی با بانک‌ها به ویژه بانک کشاورزی و بانک توسعه تعاون توسط اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی در جهت تسهیل فرایند اعطای اعتبارات و کاهش سود تسهیلات، افزایش زمان بازپرداخت، کاهش هزینه دیر کرد اقساط معوقه و کاهش دیوانسالاری اداری حاکم بر فرایند اخذ تسهیلات بانکی انجام گیرد.

جدول ۴- درصد فراوانی موافقت و مخالفت کارشناسان با هر یک از راهکارهای تقویت تعاونی‌های دامداری

مخالف	موافق	راهکارهای تقویت تعاونی‌های دامداری
۰	۱۰۰	به کارگیری مدیران با تجربه و توان اجرایی بالا در تعاونی‌ها
۰	۱۰۰	به کارگیری افراد با تجربه و تحصیل کرده در تعاونی‌ها
۴/۸	۹۵/۲	برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی در زمینه دامداری برای مدیران و اعضا تعاونی‌ها
۴/۸	۹۵/۲	اصلاح و بهبود قوانین و مقررات مربوط به دسترسی به اعتبارات بانکی
۹/۵	۹۰/۵	توجه به یک دست بودن و سنخیت داشتن اعضا تعاونی در زمان تشکیل تعاونی
۹/۵	۹۰/۵	افزایش تعامل و همکاری بین تعاونی‌های دامداری
۹/۵	۹۰/۵	فعال نمودن اتحادیه‌ها و دادن اختیارات لازم به آنها
۹/۵	۹۰/۵	جذب صاحبان سرمایه برای سرمایه‌گذاری در تعاونی‌های دامداری
۹/۵	۹۰/۵	تقویت پوشش بیمه‌ای برای تعاونی‌های دامداری
۹/۵	۹۰/۵	اصلاح قوانین مربوط به بخش تعاون و به روز کردن قوانین این بخش
۱۴/۳	۸۵/۷	حمایت از صنایع وابسته به گوشت و شیر و ایجاد آن در استان
۱۴/۳	۸۵/۷	گسترش مرزهای جغرافیایی بازار فروش محصولات تولیدی
۱۴/۳	۸۵/۷	نظارت بیشتر اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی بر فعالیت تعاونی‌ها
۱۴/۳	۸۵/۷	برگزاری جلسات مشترک اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی، سازمان جهاد کشاورزی و نمایندگان تعاونی
۱۵	۸۵	بهره‌گیری از نظرات نمایندگان تعاونی‌های دامداری در تعیین قیمت محصولات دامی
۱۹	۸۱	در نظر گرفتن منابع مالی جدید تأمین سرمایه و تأمین اعتبارات از سوی دولت
۱۹	۸۱	تشکیل تعاونی‌های تأمین مواد اولیه و نهاده‌های مورد نیاز تعاونی‌های دامداری
۱۹	۸۱	حضور تعاونی‌های دامداری در نمایشگاه‌های عرضه محصولات دامی
۲۳/۸	۷۶/۲	تشکیل تعاونی‌ها به صورت خودجوش و نه به صورت دستوری
۲۸/۱	۶۱/۹	ایجاد خوشه‌های تولیدی توسط تعاونی‌ها جهت یکپارچگی مراحل تولید و عرضه محصول

## سپاسگزاری

مقاله حاضر بر گرفته از طرح پژوهشی "شناسایی راهکارهای اجرایی تقویت تعاونی‌های زیربخش دام و

طیور استان همدان" می‌باشد که با حمایت مالی اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان همدان انجام شده است. بدین‌وسیله از کارشناسان محترم اداره تعاون،

کار و رفاه اجتماعی، کارشناسان امور دام سازمان جهاد کشاورزی، مدیران عامل اتحادیه‌ها و تعاونی‌های دامداری استان همدان که با صبر و حوصله در مراحل مختلف انجام پژوهش با گروه تحقیق همکاری نمودند، سپاسگزاریم.

#### منابع مورد استفاده

احمدی ف، نصیریانی خ و اباذری پ، ۱۳۸۷. تکنیک دلفی: ابزاری در تحقیق. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، دوره ۸، شماره ۱، صفحه‌های ۱۷۵-۱۸۵.

امینی ا و رضایی م. ۱۳۸۵. بررسی عوامل مؤثر در موفقیت شرکت‌های تعاونی کشاورزی مرغداران گوشتی استان اصفهان. مجله علمی علوم و فنون کشاورزی، دوره ۱۰، شماره ۱، صفحه‌های ۱۲۱-۱۳۵.

امینی ا و صفری شالی ر، ۱۳۸۱. ارزیابی تاثیر آموزش در موفقیت شرکت‌های تعاونی مرغداران. علوم و فنون کشاورزی و منابع طبیعی، جلد ۶، شماره ۲، صفحه‌های ۱۷-۲۸.

طالب م، ۱۳۸۷. اصول و اندیشه‌های تعاونی. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.

قیصری ح و رضایی مقدم ک، ۱۳۸۷. نقش تعاونی‌های تولید روستایی در کشاورزی پایدار، اولین همایش ملی مدیریت و توسعه کشاورزی پایدار در ایران، شوشتر.

لطیفی س، سعیدی ح و زلیخایی سیار ل، ۱۳۹۰. بررسی نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای تعاونی‌های دامداری و دامپروری استان همدان، طرح پژوهشی، اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان همدان.

محمدی ا، ۱۳۸۷. بررسی سهم و جایگاه تعاونی‌های تولیدی. اندیشه سرای تعاون.

Amini A M and Ramezani M, 2008. Investigation the success factors of poultry growers' cooperative in Iran's western provinces. *World Applied Sciences Journal* 5(1): 81-87.

Bhuyan S, 2000. Grower and manager issues in fruit and vegetable cooperatives, Paper presented at the NCR-194 Annual Meetings, Las Vegas, NV.

Bruynis C, Hahn D. E. and Taylor W J, 1997. Critical success factors for emerging agricultural marketing cooperatives. *American Cooperation*, pp. 50-54. An annual publication of the National Council of Farmer Cooperatives (NCFC).

Dalkey N C, 1969. *The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion*. Santa Monica, CA: The Rand Corporation.

Didi B, 2004. Short communication fishing cooperatives participation in managing nearshore resources: The case in Capiz. *Central Philippines, Fisheries Research* 67: 81-91.

Dunham R, 1996. The Delphi technique. Available from: <http://www.medsch.wisc.edu/adminmed>.

Farley C L, 2005. Midwifery's research heritage: a Delphi survey of midwife scholars. *Journal of Midwifery Women's Health* 50(2): 122-8.

Häder M and Häder S, 1995. Delphi und Kognition spsychologie: Ein Zugang zur Theoretischen Fundierung der Delphi- Methode. *ZUMA-Nachrichten* 19 (37): 8-34.

International Labour Organization (ILO), 2000. Promotion of cooperatives job creation in small and medium-sized enterprises Fifth item on the Agenda, International Labour Conference 89th Session 2001 Report V. (1), Geneva First published, Printed in Switzerland.

- Jones J and Hunter D, 1995. Consensus methods for medical and health services research. *BMJ* 311(7001): 376-80.
- Keeney S, Hasson F and McKenna HP, 2001. A critical review of the Delphi technique as a research methodology for nursing. *Int J Nurs Stud* 38(2): 195-200.
- McKenna H, Hasson F and Smith M, 2002. A Delphi survey of midwives and midwifery students to identify non midwifery duties. *Midwifery* 18(4): 314-22.
- Powell C, 2003. The Delphi technique: Myths and realities. *Methodological Issues in Nursing Research* 41(4): 376-382.
- Rowe G and Wright G, 1999. The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting* 15: 353-75
- Stalder K, Miller D, Johnson C, Boggess M, Karriker L and Johnson A 2008. Cooperative effort leads to the development of tools to assist pork producers in evaluating structural soundness of replacement gilts. *Journal of Extension* 46(6).
- Tuijtenman A, 2000. Education literacy and wages in Poland in comparative perspectives, Stockholm's University, Sweden.
- Ünal V, Güçlüsoy, H and Franquesa R, 2009. A comparative study of success and failure of fishery cooperatives in the agean, Turkey. *J Applied Ichthyology* 25 (4):394 - 400.

## Identifying and prioritizing strategies to strengthen livestock cooperatives by using the delphi technique (case study in Hamedan province)

H Kouhestani<sup>1</sup> and S Latifi<sup>2\*</sup>

Received: January 20, 2014 Accepted: July 02, 2014

<sup>1</sup>Assistant Professor, Department of Extension and Rural Development, Faculty of Agriculture, University of Tabriz, Tabriz, Iran

<sup>2</sup>PhD Student, Department of Extension and Rural Development, Faculty of Agriculture, University of Tabriz, Tabriz, Iran

\*Corresponding author: E mail: s.latifi@tabrizu.ac.ir

### Abstract

Livestock cooperatives have an important role in protein production. These cooperatives faced with problems that are underlying the stagnation. So the objective of this study was identifying and prioritizing strategies to strengthen livestock cooperatives by using the Delphi technique in Hamedan province. The statistical population consists of experts of cooperative, Labor and Social Affairs Department, experts of Animal Affairs in Agriculture of Jihad organization and managing directors of the cooperatives in Hamedan that through purposive sampling 23 of them were selected to respond the main question of research. The experts introduced 20 strategies to strengthen livestock cooperatives. According to the results of coefficient of variation “consideration of new financial resources for provision of capital cooperatives and funding from the government” with agreement of 81 percent of experts, “employing high executive ability managers in cooperatives” with agreement of 100 percent of experts, “holding specialized training courses for managers and members of animal husbandry cooperatives” with agreement of 95.2 percent of experts and “use of experienced and educated persons in cooperatives” with agreement of 100 percent of experts were placed at the first priority to third.

**Keywords:** Livestock Cooperatives, Strengthen of Cooperatives, Delphi Technique, Hamedan Province