

## تحلیل استراتژیک درونی و بیرونی شرکت تعاونی های مرغداری استان فارس

سید نعمت اله موسوی، سید محمد رضا اکبری و محسن رضایی میرقائد

### چکیده

در این مطالعه داده ها و اطلاعات مورد نیاز از طریق تکمیل پرسشنامه از میان مرغداری های استان فارس که تحت پوشش وزارت تعاون می باشند جمع آوری گردید و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده از روش SWOT استفاده شد. بر اساس بررسی های صورت گرفته شرکت های تعاونی مرغداری استان فارس در زمینه های فضای مناسب برای پرورش، نقدینگی و مبارزه با بیماریهای مختلف بخصوص آنفلونزا از وضعیت نامطلوبی برخوردار می باشند و ادامه فعالیت آنها بشدت وابسته به حمایت های دولتی و وزارت تعاون می باشد. در انتها به تمامی نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدهایی که مرغداری های استان فارس که با آن روبرو هستند اشاره شده است.

کلید واژه ها: کارایی، تحلیل استراتژیک، برنامه ریزی راهبردی، SWOT، استان فارس

### مقدمه

اصطلاح تعاونی برگرفته از کلمه تعاون به معنی مساعدت و همکاری است. تعاون به معنی همکاری اقتصادی و اجتماعی در کشور ما سابقه ای بس طولانی دارد. علاوه بر اینکه از زمان های قدیم مردم ثروتمند و خیر برای ایجاد رفاه و آسایش افراد ناتوان و رفع بعضی نیازهای عمومی اقدامات بسیاری انجام داده اند، کاروانسرا ها، مساجد، آب انبارها و ابنیه و مسکنی برای مردم مستضعف می ساختند؛ مردم عادی هم به مشارکت و اشتراک مساعی پرداخته و قسمتی از مسائل زندگی را با یکدیگر حل می کرده اند؛ خلاصه آن که همکاری های اجتماعی لازمه ی زندگی بشر است. به اعتقاد صاحب نظران، نخستین ملتی که به سیستم تعاونی از نقطه نظر اقتصادی و اجتماعی و کشاورزی توجه کرده، ملت ایران بوده است که نمونه ی بارز آن در نظام های بهره برداری سنتی از قبیل حراثه پیکال صحرا و بنه ها دیده می شود.

بخش کشاورزی ایران نیز به دلایل فراوانی که ذکر آن ها در این مختصر نمی گنجد، برای پیشرفت خود به وجود چنین تشکلهایی نیاز اساسی دارد. در بسترسازی برای رشد سریع اقتصادی، تعاونیها از طریق تجمع سرمایه‌های کوچک مردم و سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های مختلف از جمله در تولید محصولات اساسی و استراتژیک، تولید محصولات پروتئینی، تولیدات صادرات‌گرا، صنایع تکمیلی و تبدیلی بخش کشاورزی، نوسازی و توسعه باغات، صنایع مبتنی بر منابع، صنایع کوچک و متوسط، بانکداری و بیمه و هم چنین از طریق تعامل فعال با بخش‌های دولتی و خصوصی، جلب مشارکت خارجی، سازماندهی گروه های مردمی و حضور فعال آن ها در روند خصوصی‌سازی و نیز از طریق افزایش بهره‌وری در فعالیت‌های خود می‌توانند تأثیرگذار باشند؛ به این ترتیب سهم تعاونیها در اقتصاد نیز افزایش می‌یابد. در تعامل فعال با اقتصاد جهانی، تعاونیها با سازماندهی تولیدکنندگان و تقویت توان رقابتی محصولات صادراتی

کشور، گسترش فعالیت تعاونیهای صادراتی و تعاونیهای مرزنشین، ایجاد و توسعه تجارت الکترونیکی و سرمایه‌گذاری در فعالیت‌های گردشگری مؤثر خواهند بود (صدرالاشرفی، ۱۳۷۳).

## برنامه ریزی استراتژیک چیست؟

### تعریف برنامه ریزی :

واژه برنامه ریزی را می‌توان در چند جمله، انتخاب هدف، طراحی کردن و یا یافتن روش و مسیر رسیدن به هدف، مشخص کردن فعالیت‌هایی که باید انجام شوند و متمرکز کردن منابع بر روی هدف اصلی، خلاصه کرد. به بیان دیگر برنامه ریزی مهمترین فعالیت قبل از اقدام به هر گونه عملی و قبل از فاز اجرا می‌باشد. در شرایط بازار رقابتی کنونی، بنگاه‌های اقتصادی نمی‌توانند بدون داشتن برنامه ریزی مدون به حیات خود ادامه دهند. یک برنامه ریزی مؤثر با بهره‌گیری از فرصت‌ها و دفع تهدیدها، سازمان را به سمت هدف اصلی نیل می‌دهد (نجفی، ۱۳۸۹).

علی‌رغم برداشت متعارف متخصصین در مورد شباهت برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی بلندمدت، این دو نوع برنامه ریزی کاملاً متفاوت هستند. در حقیقت برنامه ریزی بلندمدت به سادگی سعی در پیشگویی آینده سازمان دارد، در حالی که برنامه ریزی استراتژیک تلاش می‌کند آینده سازمان را بر اساس تحولات حال و آینده پیش‌بینی کند. تمرکز اصلی در برنامه ریزی بلندمدت بر روی تعیین اهداف و تبدیل آن‌ها به خط‌مشی‌ها و حساب‌های مالی سازمان است در حالیکه برنامه ریزی استراتژیک بر روی تعیین جهت فعالیت‌ها تمرکز می‌کند و به سازمان کمک می‌کند تا در شرایط بحرانی مختلف واکنش مناسب‌تری نشان دهد (نجفی، ۱۳۸۹).

بسیاری از سازمان‌های ایرانی درگیر برنامه ریزی بلندمدت بر اساس امکانات و تسهیلات موجود در مناطق و شهرهای بزرگ هستند. در چنین شرایطی اگر این سازمان‌ها که مسئولیت برنامه ریزی‌های بلندمدت را دارند درگیر تصمیمات دولتی شوند، نتیجه برنامه ریزی استراتژیک چندان از برنامه ریزی بلندمدت متفاوت نخواهد شد در حالی که از یک دیدگاه متفاوت هستند. تمرکز برنامه ریزی استراتژیک بر روی سازمان است در حالی که برنامه ریزی بلندمدت بر مباحث علوم اجتماعی تمرکز می‌کند (خانالی، ۲۰۰۸). آنصوف عقیده دارد که در کل برنامه ریزی نظم و هم‌چنین نتایج مالی بهتری نسبت به فراگیری از طریق آزمون و خطا ایجاد می‌کند (آنصوف، ۱۹۷۵).

گوشت مرغ در سالهای اخیر به طور وسیعی جهت تغذیه انسان و تأمین پروتئین مورد نیاز به کار رفته است. پرورش مرغ گوشتی به دلیل رشد سریع، سهولت تغذیه، استفاده از فضای بسته، تراکم و ضریب تبدیل پایین نسبت به سایر محصولات پروتئینی و هم‌چنین دارا بودن مواد مورد نیاز بدن انسان از مزایای خاصی برخوردار است؛ ولی به دلیل رعایت نشدن اصول صحیح مدیریتی و استانداردهای فنی در تولید و پرورش مرغ، خسارات قابل توجهی در وهله اول به تولیدکنندگان و سپس به جامعه و اقتصاد ملی وارد شده است (دشتی و یزدانی، ۱۳۷۵).

در ایران مصرف سرانه‌ی گوشت مرغ در نقاط شهری از ۱۱/۹ کیلوگرم در سال ۱۳۸۰ به ۱۷/۴ کیلوگرم در سال ۱۳۸۵ افزایش یافته است. هم‌چنین، مصرف سرانه‌ی گوشت مرغ در نقاط روستایی از ۹/۶ کیلوگرم در سال ۱۳۸۰ به ۱۶/۶ کیلوگرم در سال ۱۳۸۵ افزایش یافته است (وزارت جهادکشاورزی، ۱۳۸۸). این آمار نشان می‌دهد که در رژیم غذایی خانوارهای ایرانی گوشت مرغ به کالایی راهبردی تبدیل شده است. کشورهای آمریکا، چین و برزیل عمده‌ترین تولیدکنندگان این محصول میباشند و دو کشور برزیل و آمریکا به

تنهایی بیش از ۷۶ درصد از صادرات مرغ جهان را به خود اختصاص داده‌اند. روسیه، ژاپن، عربستان سعودی و مکزیک بزرگترین واردکنندگان گوشت مرغ در جهان هستند به گونه‌ای که چهل درصد واردات مرغ جهان به وسیلهی این کشورها صورت می‌گیرد (فائو، ۲۰۰۹). با توجه به مطالبی که عنوان شد هدف اصلی در این مطالعه تحلیل استراتژیک درونی و بیرونی شرکت تعاونی های مرغداری استان فارس می باشد.

## مروری بر مطالعات انجام شده :

دولت‌یابی و آقایی (۱۳۸۶)، به بررسی کاربرد و ضرورت پارک فناوری مجازی برای کشور با استفاده از روش SWOT پرداختند و نتایج این مطالعه نشان می دهد که متولیان برنامه ریزی توسعه این پارک ها در کشور باید تمامی حوزه ها را مورد توجه قرار داده و در برنامه ریزی توسعه به آن ها توجه داشته باشند.

بدری و نعمتی (۱۳۸۸)، در مقاله ی خود به برنامه ریزی راهبردی توسعه اقتصادی با رویکرد مشارکتی در بخش مرکزی شهرستان لنگه با تکیه بر مدل تجزیه و تحلیل SWOT پرداختند. در مجموع یافته های پژوهش حاضر، ضمن ارائه راهبردهای مناسب برای تحقق چشم انداز توسعه در محدوده مورد مطالعه، نشان داد که اهداف مورد نظر از طریق تعریف پروژه های تولیدی دست یافتنی و تحقق پذیر خواهد بود.

سینگه (۲۰۱۰)، با استفاده از رهیافت SWOT به شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدیدها در سازمان انجمن کارگران روستاهای مرکزی هیمالیا پرداخت. نتایج این مطالعه نشان داد که سازمان با چه نقاط قوت و ضعف برای بالا بردن عملکرد و چه نقاط تهدید و فرصت برای ادامه فعالیت روبرو است.

شارما و سینگه (۲۰۱۰)، در مطالعه خود به بررسی فناوری اطلاعات و ارتباطات در دانشگاه ها منطقه هیمالیای غربی در هند با استفاده از تجزیه و تحلیل SWOT پرداختند. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که برای بهبود وضعیت باید به هدایت ماموریت ملی ابتکارات در آموزش و پرورش از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات (NMEICT) در دانشگاه ها پرداخت.

تکین و همکاران (۲۰۰۶)، به تحلیل سازمان ماشین آلات کشاورزی ترکیه با استفاده از روش SWOT پرداختند. نتایج مطالعه نشان داد که برای بالا بردن مدیریت بهتر است که رشته های مدرن جایگزین رشته های سنتی در اروپا جهت افزایش بهره وری شود.

کاوران (۲۰۰۵)، در مطالعه خود اهمیت مشارکت زنان کشاورز و زنان مهندس کشاورزی و موسسه کشاورزی آبیاری کشاورزی مربوط به مدیریت آب را با استفاده از تجزیه و تحلیل SWOT مورد مطالعه قرار داد. نتایج تحقیق نشان داد که میزان سطح تحصيلات بسیار موثر بود و در مدیریت تاثیرگذار است.

## روش تحقیق

در برنامه ریزی راهبردی لازم است برای تدوین راهبردی نهایی، همه عوامل به مثابه بخشی از روند برنامه ریزی راهبردی در چهارچوب روش تجزیه و تحلیل SWOT در نظر گرفته شوند. از این رو برنامه ریزی راهبردی یکی از راه های مهم حمایتی برای تصمیم گیری و استفاده های مشترک در تحلیل سیستماتیک عوامل داخلی و خارجی محیط به شمار می آید که با تعریف نقاط قوت، ضعف، فرصتها و تهدید های سازمان می تواند راهبردهایی بسازد که مبنای آن استفاده از فرصت ها، از بین بردن ضعف ها و مقابله با تهدیدهاست. هرگونه برنامه ریزی برای توسعه و تقویت تعاونی ها در بخش کشاورزی به عنوان یک نظام بهره برداری، نیازمند شناخت دقیق

مسائل، مشکلات و چالش‌های رو در روی آن‌ها از یک طرف و نقاط قوت و فرصت‌های آن‌ها از طرف دیگر است. به لحاظ نظری ساز و کارها و رهیافت‌های مختلفی برای بررسی تعاونی‌ها وجود دارد که از کاربردی‌ترین آنها استفاده از تکنیک تحلیل SWOT است. در رهیافت SWOT نخست نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها دسته‌بندی، و در مورد آنها بحث و تبادل نظر می‌شود (مارشال و همکاران، ۲۰۰۶). تکنیک SWOT، مسائل را در دو بعد داخلی و خارجی بررسی می‌کند. در تحلیل خارجی، فرصت‌ها و تهدیدهای پیرامون تعاونی بررسی می‌شود. در تحلیل داخلی بیشتر وقایعی بررسی می‌شوند که شکل‌گیری آن‌ها خارج از چارچوب تعاونی‌هاست و به طور کلی به مسائل پیرامونی ارتباط دارد. اما تحلیل داخلی به ساختار تعاونی‌ها توجه می‌کند و بیش‌تر تحت تاثیر دستورالعمل‌ها، مدیریت‌ها، قوانین و مقررات داخلی است. پس از تحلیل SWOT می‌توان از تلاقی چهار عامل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها چهار دسته راهبرد تدوین نمود. این راهبردها در جدول زیر آمده‌اند.

### جدول ۱. ماتریس \*SWOT

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

#### \* یافته‌های تحقیق

• نجفی (۱۳۹۰)

روش تجزیه و تحلیل SWOT، مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که به شکل نظام یافته هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی کرد و استراتژی متناسب به موقعیت کنونی حرفه مورد بررسی را منعکس می‌سازد. در این روش تلاش‌هایی برای تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی به عمل آمده و بر اساس آن استراتژی مناسب برای بقاء سازمان طراحی می‌شود. در این مدل فرصت‌ها و تهدیدها نشان‌دهنده چالش‌های مطلوب و یا نامطلوب عمده‌ای است که در محیط صنعت مورد نظر، فراروی سازمان وجود داشته و در مقابل قوت‌ها و ضعف‌ها (شایستگی‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها، کمبودها) وضعیت محیط داخلی تشکیلات مورد مطالعه را به نمایش می‌گذارد. پس از اینکه عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) شناسایی شده و عوامل کلیدی آن‌ها از غیر کلیدی تمیز داده شد، زمان پیشنهاد و انتخاب استراتژی‌ها فرا می‌رسد (نجفی، ۱۳۸۹).

جهت تحلیل مدیریت شرکت تعاونی‌های مرغداری باید مشخص شود که نیازمند چه شاخص‌هایی هستیم. این شاخص‌ها در چارچوب یک سلسله مراتب مشخص می‌شوند. در نظر گرفتن شاخص‌ها برای سنجش مدیریت مرغداری‌ها در سه بعد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و نهادی می‌تواند بستری حداقلی برای تحلیل فراهم آورد. شکل زیر سلسله مراتب درختی شاخص‌ها را نشان می‌دهد.

جامعه آماری در پژوهش حاضر تعاونی‌های مرغداری در شهرستان‌های مختلف استان فارس شامل شیراز، مرودشت، داراب و نورآباد ممسنی می‌باشد. در پژوهش حاضر با توجه به محدودیت‌های موجود، به منظور دستیابی به حداکثر ضریب دقت در به دست آوردن نمونه‌هایی که دارای درجه بالایی از ویژگی‌های جامعه آماری بوده و نتایج به دست آمده از آن قابل تعمیم به کل جامعه باشد، از نمونه‌گیری تصادفی چند مرحله‌ای بهره‌گرفته شد. بدین منظور ابتدا مناطق مختلف استان به سه ناحیه مختلف از لحاظ تراکم تعاونی‌های مرغداری تقسیم شد. در ادامه به صورت تصادفی تعدادی از شهرستان‌های استان فارس انتخاب شدند و در مرحله بعد،

تعدادی روستا به طور تصادفی از این شهرستان ها، انتخاب گردید و در نهایت در هر روستا تعاونی های مرغداری بصورت تصادفی انتخاب و پرسش نامه ها بوسیله مدیران شرکت تعاونی های مرغداری تکمیل شدند. حجم نمونه لازم برای انجام تحقیق با استفاده از جدول ارایه شده توسط مورگان، ۴۵ محاسبه گردید.

## نتایج و بحث

نتایج بدست آمده از این پژوهش در دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه شده است. جدول زیر آمار توصیفی واحدهای مورد مطالعه را نشان میدهد. همان گونه که در این جدول مشاهده میشود، بیشترین اندازهی واحد مرغداری در بین واحدهای مورد مطالعه ۴۲۰۰۰ قطعه ای و کمترین آن ۱۰۰۰۰ میباشد. همچنین، این جدول نشاندهندهی مقدار فروش مرغ و کود به ترتیب به میزان ۱۹۶ و ۱۷۶ تن بین واحدهای مورد مطالعه میباشد.

جدول ۶. آمار توصیفی واحدهای مرغداری مورد مطالعه

انحراف معیار	میانگین	کمینه	بیشینه	
006/7777	67/22466	10000	42000	مرغ فروش یافته
17685/58	3333/196	80	350	(مقدار فروش مرغ (تن)
51789/74	2444/176	60	310	(مقدار فروش کود (تن)
219/4101	4100	1200	7000	(مقدار دان مصرفی (کیلوگرم)

ماخذ: یافته های تحقیق

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، حاصل بررسی عوامل داخلی سیستم می باشد. این ماتریس، نقاط قوت و ضعف اصلی داخلی سیستم را تدوین و ارزیابی می نماید که در جدول ۹ به آن اشاره شده است.

## جدول ۹: ماتریس SWOT واحدهای مرغداری منتخب استان فارس

		ماتریس SWOT
S	نقاط قوت	۱- روابط انسانی مطلوب با کارکنان ۲- مدیریت منابع انسانی ۳- تصمیم گیری مشارکتی بر مبنای خرد جمعی ۴- تعلق و تعهد تولیدی ۵- درآمد حاصل از فعالیتهای جانبی ۶- درآمد حاصل از محصولات مختلف (کود، پر، تخم مرغ، ...) ۷- وجود کارکنان توانمند بر اساس شاخص های تعداد سابقه کار و ... ۸- میزان توانمندی هیئت مدیره بر اساس شاخص های تعداد سنوات، سفرها و بازدیدهای داخلی و خارجی و ... ۹- وجود ارزش ها و اعتقادات مشترک بین مدیران و کارکنان ۱۰- احترام متقابل بین مدیران و کارکنان
W	نقاط ضعف	۱- عدم برقراری ارتباط با سازمان ها و مراکز معتبر داخلی و خارجی ۲- وجود ضعف در مدیریت تعارض ۳- ضعف در مدیریت زمان ۴- وابستگی مالی به خرید عمده فروشان ۵- عدم برخورداری از کمک های مردمی و بنیادها ۶- عدم استفاده بهینه از منابع مالی مرغداری ۷- عدم حمایت های مالی اداره تعاون ۸- عدم انطباق رشته تحصیلی کارکنان مرغداری با شغل مربوطه ۹- پائین بودن مدرک تحصیلی پرسنل مرغداری در شغل مربوطه ۱۰- کمبود پرسنل کیفی ۱۱- تجهیزات ناکافی آزمایشگاهی، کارگاهی و ... ۱۲- وجود کانال های غیر رسمی در اشاعه اخبار و اطلاعات ۱۳- عدم آزمایشگاه تخصصی برای جلوگیری از انواع بیماری ها ۱۴- عدم در اختیار داشتن زمین کافی ۱۵- عدم وجود تجهیزات مناسب و کافی ۱۶- عدم اطمینان از حصول و جذب درآمد
O	فرصت ها	۱- وجود سیاستمداران و دولتمردان حامی و طرفدار شرکت تعاونی مرغداری ۲- دیدگاه مثبت مسئولین استان و شهرستان نسبت به شرکت تعاونی مرغداری ۳- تاریخی بودن استان فارس و پتانسیل جذب گردشگران داخلی و خارجی ۵- همکاری بانکهای عامل در اعطای تسهیلات بانکی و اعتباری ۶- گسترش فن آوری اطلاعات در کشور ۷- ظرفیت شهرستان از لحاظ شهرک های صنعتی و کارخانه های مواد غذایی ۸- انتقال الگوی مصرف از گوشت قرمز به مرغ
T	تهدیدها	۱- کاهش نرخ رشد جمعیت در کشور ۲- پایین آمدن سطح رفاه خانوارها ۳- افزایش نرخ بیکاری در جامعه ۴- افزایش بیماریهای مرتبط به مرغداری ها ۵- وضعیت نامناسب آب و هوایی (خشکسالی، سرما) بیش از حد ... ۶- عدم حمایت های مالی از طرف دولت و یا سازمان تعاون

\* یافته های تحقیق

### ماتریس ارزیابی خارجی (EFE)

مقصود از فرصت ها و تهدیدات خارجی رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، مردم شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فن آوری و رقابتی است که میتوانند به میزان زیادی در آینده به واحد تولیدی مرغداری منفعت یا زیان برسانند. در این جا فرصت ها و تهدیدهای برون محیطی در چهار بخش سیاسی، اقتصادی، اجتماعی - فرهنگی و اقلیمی مورد مطالعه قرار گرفته است. برای هر کدام از چهار بخش ماتریس جداگانه ای تنظیم شده است و عوامل مربوط به هر بخش در جدول فهرست شده است. برای هر عامل ضریب اهمیت از صفر تا ۰/۵ برای فرصت ها و همچنین از صفر تا ۰/۵ برای تهدیدها مشخص گردیده است، علاوه بر ضریب اهمیت تخصیص یافته به هر عامل عدد دیگری که نشانگر رتبه است به هر کدام از عوامل اختصاص یافته است. رتبه ها در دامنه ۱ تا ۴ برای هر عامل قرار می گیرند. پس رتبه عوامل در ضریب اهمیت آنها ضرب شده است که حاصل ضرب بدست آمده بیانگر وزن نهایی هر عامل در مجموعه عوامل مربوطه به هر بخش است.

### ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

نقاط قوت و ضعف داخلی در زمره فعالیت های قابل کنترل واحد تولیدی مرغداری قرار می گیرند که واحد تولیدی مرغداری آنها را به شیوه ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می دهد. آنها در سایر فعالیت های مدیریتی، آموزشی، پژوهشی، دانشجویی، فرهنگی و امور مالی واحد تولیدی مرغداری بوجود می آیند. یکی از فعالیت های اصلی و ضروری مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف واحد تولیدی مرغداری را شناسایی و آنها را ارزیابی کند. واحد تولیدی مرغداری می کوشد استراتژیهای را به اجرا در آورد که در

سایه اجرای آنها نقاط قوت داخلی تقویت شود و ضعف های داخلی بر طرف گردد یا بهبود یابد. ذیلاً نقاط قوت و ضعف واحد تولیدی مرغداری را بر پنج بخش مدیریت، منابع مالی، منابع انسانی، شرایط فیزیکی و فرهنگ سازمانی به تفکیک فهرست گردیده است. برای هر عامل ضریب اهمیت از صفر تا ۰/۵ برای نقاط قوت و همچنین از صفر تا ۰/۵ برای تهدیدها مشخص گردیده است. علاوه بر ضریب اهمیت عدد دیگری که نشانگر ابتدا است به هر کدام از عوامل اختصاص یافته جهت رتبه ها در دامنه ۱ تا ۴ برای هر عامل قرار می گیرند. سپس رتبه عوامل در ضریب اهمیت آنها ضرب شده است که حاصل ضرب بدست آمده بیانگر وزن نهایی هر عامل در مجموعه عوامل مربوط به هر بخش است.

جدول ۱۰. تعیین نمره نهایی محیط داخلی مرغداری (نقاط قوت)

نمره نهایی	رتبه	ضریب اهمیت	قوت ها
قوت های اقتصادی			
۰/۲۷۶	۳	۰/۰۹۲	• درآمد حاصل از فعالیتهای جانبی
۰/۲۵۵	۳	۰/۰۸۵	• درآمد حاصل از محصولات مختلف (کود، پر، تخم مرغ، ...)
قوت های اجتماعی و فرهنگی			
۰/۰۹۶	۲	۰/۰۴۸	• روابط انسانی مطلوب با کارکنان
۰/۰۲۷	۱	۰/۰۲۷	• مدیریت منابع انسانی
۰/۰۶۸	۲	۰/۰۳۴	• تصمیم گیری مشارکتی بر مبنای خرد جمعی
۰/۰۸۴	۲	۰/۰۴۲	• تعلق و تعهد تولیدی
۰/۰۱۶	۱	۰/۰۱۶	• وجود ارزش ها و اعتقادات مشترک بین مدیران و کارکنان
۰/۰۳۶	۱	۰/۰۳۶	• احترام متقابل بین مدیران و کارکنان
قوت های نهادی			
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	• میزان توانمندی هیئت مدیره براساس شاخص های تعداد سنوات، سفرها و بازدیدهای داخلی و خارجی و ...
قوت های محیطی			
۰/۳۸۴	۴	۰/۰۹۶	• در اختیار داشتن زمین کافی
۱/۴۲۲		۰/۵	جمع

× یافته های تحقیق

جدول ۱۱. تعیین نمره نهایی محیط داخلی مرغداری (نقاط ضعف)

نمره نهایی	رتبه	ضریب اهمیت	ضعف‌ها
<b>ضعف‌های اقتصادی</b>			
۰/۰۶۹	۳	۰/۰۳۴۵	وابستگی مالی به خرید عمده فروشان
۰/۰۲۸	۲	۰/۰۱۴	عدم برخورداری از کمک‌های مردمی و بنیادها
۰/۰۵۴۲	۲	۰/۰۲۷۱	عدم استفاده بهینه از منابع مالی مرغداری
۰/۳۳۱۲	۴	۰/۰۸۲۸	عدم حمایت‌های مالی اداره تعاون
۰/۰۹۹	۳	۰/۰۳۳	عدم اطمینان از حصول و جذب درآمد
<b>ضعف‌های اجتماعی و فرهنگی</b>			
۰/۰۴۶	۲	۰/۰۲۳	وجود ضعف در مدیریت تعارض
۰/۰۴۴	۲	۰/۰۲۲	ضعف در مدیریت زمان
۰/۰۱۹	۱	۰/۰۱۹	عدم انطباق رشته تحصیلی کارکنان مرغداری با شغل مربوطه
۰/۰۰۵	۲	۰/۰۲۵	پائین بودن مدرک تحصیلی پرسنل مرغداری در شغل مربوطه
۰/۰۵۴	۲	۰/۰۲۷	کمبود پرسنل کیفی
<b>ضعف‌های نهادی</b>			
۰/۰۷۲۹	۳	۰/۰۲۴۳	عدم برقراری ارتباط با سازمان‌ها و مراکز معتبر داخلی و خارجی
۰/۰۲۷۶	۲	۰/۰۱۳۸	وجود کانال‌های غیر رسمی در اشاعه اخبار و اطلاعات
<b>ضعف‌های محیطی</b>			
۰/۳۰۸۸	۴	۰/۰۷۷۲	تجهیزات ناکافی آزمایشگاهی، کارگاهی و...
۰/۱۸۳۶	۳	۰/۰۶۱۲	عدم آزمایشگاه تخصصی برای جلوگیری از انواع بیماری‌ها
۰/۳۴۴	۴	۰/۰۸۶	عدم در اختیار داشتن زمین کافی
۰/۲۳۵۶	۴	۰/۰۵۸۹	عدم وجود تجهیزات مناسب و کافی
۱/۷۴۶۱		۰/۵	<b>جمع</b>

× یافته‌های تحقیق



جدول ۱۲. تعیین نمره نهایی محیط خارجی مرغداری (نقاط فرصت)

نمره نهایی	رتبه	ضریب اهمیت	فرصت‌ها
			فرصت‌های اقتصادی
۰/۶	۴	۰/۱۵	• همکاری بانکهای عامل در اعطای تسهیلات بانکی و اعتباری
			فرصت‌های اجتماعی و فرهنگی
۰/۲۷	۳	۰/۰۹	• تاریخی بودن استان فارس و پتانسیل جذب گردشگران داخلی و خارجی
۰/۰۴۶	۲	۰/۰۲۳	• گسترش فن آوری اطلاعات در کشور
			فرصت‌های نهادی
۰/۳۳۲	۴	۰/۰۸۳	• وجود سیاستمداران و دولتمردان حامی و طرفدار شرکت تعاونی مرغداری
۰/۲۴	۳	۰/۰۸	• دیدگاه مثبت مسئولین استان و شهرستان نسبت به شرکت تعاونی مرغداری
			فرصت‌های محیطی
۰/۲۲۲	۳	۰/۰۷۴	• ظرفیت شهرستان از لحاظ شهرک‌های صنعتی و کارخانه‌های مواد غذایی
۱/۷۱		۰/۰۵	جمع

xیافته‌های تحقیق

جدول ۱۳. تعیین نمره نهایی محیط خارجی مرغداری (نقاط تهدید)

نمره نهایی	رتبه	ضریب اهمیت	تهدیدها
			تهدیدهای اقتصادی
۰/۱۰۲	۳	۰/۰۳۴	• پایین آمدن سطح رفاه خانوارها
			تهدیدهای اجتماعی و فرهنگی
۰/۱۶۲	۳	۰/۰۵۴	• کاهش نرخ رشد جمعیت در کشور
۰/۰۲۸	۲	۰/۰۱۴	• افزایش نرخ بیکاری در جامعه
			تهدیدهای نهادی
۰/۴۵۲	۴	۰/۱۱۳	• عدم حمایت‌های مالی از طرف دولت و یا سازمان تعاون
			تهدیدهای محیطی
۰/۵	۴	۰/۱۲۵	• وضعیت نامناسب آب و هوایی (خشکسالی، سرمای بیش از حد،...)
۰/۶۴۸	۴	۰/۱۶۲	

× یافته‌های تحقیق

پس از تهیه فهرست‌هایی از فرصت‌ها و تهدیدات عمده موجود در محیط خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی، نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌های خارجی با هم مقایسه شده و راهبردهای SO حاصل می‌شود. در اجرای راهبردهای SO سیستم می‌کوشد با استفاده از نقاط قوت داخلی از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید. در روند برنامه ریزی راهبردی ترجیح بر این است که سیستم در موقعیتی قرار گیرد که بتواند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری نماید. معمولاً برای رسیدن به چنین موقعیتی از راهبردهای WT، ST، WO استفاده می‌شود. هنگامی که یک سیستم دارای نقاط ضعف عمده باشد، تلاش می‌شود این نقاط ضعف از بین برود یا به نقاط قوت تبدیل شود. وقتی که سیستم با تهدیدات عمده مواجه می‌شود، تلاش می‌شود از دست آن‌ها رهایی یافته و وضع را به گونه‌ای درآورد که بتوان بیشترین توجه را به بهره‌برداری از فرصت‌ها معطوف کرد. نقاط داخلی با فرصت‌های موجود در خارج از سازمان مقایسه شده و راهبردهای WO حاصل می‌شود. هدف راهبردهای WO این است که سیستم با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد، گاهی در خارج از سیستم فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سیستم به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری نماید. نقاط قوت داخلی با تهدیدات خارجی مقایسه شده و راهبردهای ST حاصل می‌شود. در اجرای راهبردهای ST تلاش می‌شود با استفاده از نقاط قوت اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج کاهش یابد یا از بین بروند.

راهبردهای WT از مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدات خارجی حاصل می‌شوند. در سیستم‌هایی که راهبردهای WT به اجرا در می‌آیند، حالت تدافعی وجود دارد. لذا هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سیستمی که دارای نقاط ضعف داخلی است و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارج روبرو است، در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سیستمی برای بقاء خود مبارزه خواهد کرد. در برنامه ریزی راهبردی اصل اساسی بر این است که با بهره‌جستن از فرصت‌های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش دادن آن‌ها به تدوین راهبرد پرداخته شود. به همین دلیل شناسایی، نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی می‌تواند موفقیت منطقه را تضمین نماید. در ماتریس SWOT در هر مرحله دو عامل با هم مقایسه می‌شوند. هدف این نیست که بهترین راهبردها مشخص شود، بلکه هدف تعیین راهبردهای قابل اجرا می‌باشد. بنابراین همه راهبردهایی که در ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف ارائه می‌گردند، انتخاب و اجرا نخواهند شد.

این ماتریس یکی از ابزارهای بسیار مهم در فرآیند تدوین راهبرد است که بوسیله آن اطلاعات مقایسه می‌شود. به علاوه، می‌توان با استفاده از این ماتریس چهار نوع راهبرد ارائه نمود که در جداول (۶) تا (۹) ارائه گردیده است.

در پایان بر اساس مجموع نتایج به دست آمده می‌توان نتیجه‌گیری‌های کلی و پیشنهادهایی را بصورت زیر فهرست نمود:

با توجه به شرایط مدیران از نظر نوع تحصیلات و تجربه و تخصص که می‌تواند در تحلیل عوامل مؤثر بر کارایی نیز مفید باشد پیشنهاد می‌گردد که مدیران شرکت تعاونی‌های مرغداری استان در طی جلساتی با هم به بحث و تبادل نظر بپردازند و از نظرات و ایده‌های یکدیگر بهره‌مند شوند و نیروهای متخصص و اعضای هیات مدیره قوی را بکار گیرند. ترغیب کارکنان و اتخاذ سازوکارهایی بمنظور بهبود فرایند و افزایش تولید با استفاده از ارائه تسهیلات مالی، نشست‌های مستمر فصلی با مسئولین شهر و نمایندگان مردم بمنظور بحث و تبادل نظر پیرامون برنامه‌های اقتصادی و مالی مرغداری و در پایان پیشنهاد می‌گردد اطلاعاتی در خصوص واحدهای مرغداری



در قالب جمع آوری اطلاعات سالانه بصورت سرشماری و همچنین داده های جزئیتر در خصوص دارو، غذا و آب و... مورد استفاده در واحدها، نیز جمع آوری گردد.

## منابع:

- آزادی، ج. و کرمی، ع.، ۱۳۸۰، مقایسه موفقیت واحدهای مکانیزه تعاونی های روستایی، تعاونی های تولید، شرکت های مکانیزه استان فارس، فصلنامه علوم و فنون کشاورزی و منابع طبیعی، ۳: ۴۷-۳۳.
- آماده، ح. آسیایی، م. کوپاهی، م. بررسی عملکرد اقتصادی تعاونی های فراوری شیر، پژوهشنامه اقتصادی امینی، م. ا. و رضانی، م.، ۱۳۸۵، ارزیابی عوامل مؤثر در موفقیت شرکتهای تعاونی مرغداران گوشتی استان تهران. فصلنامه اقتصاد کشاورزی و توسعه، ۱۴ (۳): ۸۶-۶۷.
- امینی، م. ا. و صفری شالی، ر.، ۱۳۸۱، ارزیابی تأثیر آموزش در موفقیت شرکت های تعاونی مرغداران، علوم و فنون کشاورزی و منابع طبیعی، ۶(۲): ۲۷-۱۷.
- امینی، م. ا.، همدانی، ع. ز. و رضانی، م.، ۱۳۸۷، ارزیابی مهم ترین مولفه های درون سازمانی در موفقیت شرکت های تعاونی مرغداران تهران. علوم و فنون کشاورزی، ۴۳(۱): ۲۹۵-۲۸۵.
- پرادیت ماشیما، ۱۳۷۳، خصوصیات اصلی شرکت های تعاونی، ترجمه حسین امیری، اسفند ماهنامه اقتصادی اجتماعی فرهنگی وزارت تعاون، دوره جدید، ش ۴۲، ص ۲۸.
- پورگنجی احمدآبادی، ا.، ۱۳۸۴، بررسی عوامل مؤثر بر اثربخشی شرکت های تعاونی تولید کشاورزی و رضایتمندی اعضاء: مطالعه موردی شرکت های تعاونی تولید کشاورزی انار-رفسنجان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- چوپانی، غ.، ۱۳۷۷، تحلیل کارکرد بازار یابی شرکت های تعاونی روستایی و ارتباط آن با توسعه روستایی، مطالعه موردی شهرستان کازرون، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی.
- حسن پور کاشانی، س.، ۱۳۸۶، بررسی وضعیت محدودیت های مالی در سرمایه گذاری در تعاونی تولید کشاورزی استان فارس. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- دولتیابی، پ. آقایی، ع. (۱۳۸۶)، پارک فناوری مجازی در ایران: تحلیل SWOT، فصلنامه تخصصی پارک ها و مراکز رشد، شماره ۱۴.
- رستمی، ح.، ۱۳۷۸، آموزش تعاون، مشکلات و راهکارها، سایت اینترنتی ورزشات تعاون.
- رستمیان، م.، ۱۳۸۳، بررسی تنگناها و راهکارهای ایجاد فرصت های شغلی در تعاونی های تحت پوشش وزارت تعاون، پایان نامه کارشناسی ارشد، زاهدان: دانشگاه سیستان و بلوچستان.
- رسول زاده، ب.، ۱۳۸۴، بررسی ویژگی های تعاونی های موفق، اداره کل تعاون استان اردبیل.
- روحانی، س.، ۱۳۷۸، بررسی عملکرد شرکت تعاونی تولید روستایی استان همدان، اقتصاد کشاورزی و توسعه، ۲۵: ۲۰۹-۱۸۷.
- سعدی، ح. ا. و اعظمی، م.، ۱۳۸۷، آسیب شناسی تعاونی های تولید کشاورزی در ایران، مجموعه مقالات ششمین کنفرانس کنفرانس اقتصاد کشاورزی ایران\_مشهد.
- شیرانی، ع.، ۱۳۶۸، اقتصاد تعاون. تهران: انتشارات سازمان مرکزی تعاون.
- شیرانی، ع.، ۱۳۶۸، اقتصاد تعاون، انتشارات سازمان مرکزی تعاون با همکاری دانشگاه علامه طباطبایی، ص ۱۰۶.
- صباغ کرمانی، م. عاقلی، ل. ضرورت ارتقای تعاونیها و جایگاه آن در بخش سوم اقتصاد، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۸، شماره ۲.
- صدیقی، ح. و درویشی نیا، ع. ا.، ۱۳۸۱، بررسی میزان موفقیت شرکتهای تعاونی تولید روستایی استان مازندران، مجله علوم کشاورزی ایران، ۳۳(۲): ۳۲۳-۳۱۳.

- طالب، م.، ۱۳۷۶، اصول و اندیشه های تعاونی. تهران. انتشارات دانشگاه تهران.
- قربانی، م. و محمدیان، ف.، ۱۳۸۴، عوامل مؤثر بر مشارکت اعضاء در مدیریت تعاونی های روستایی استان مازندران: کاربرد الگوی توبیت، بانک و کشاورزی، ۸: ۲۱۴-۲۰۱.
- گل محمدی، ح. و مدرس، م. ت.، ۱۳۸۴، مباحث نوین در مدیریت شرکت های تعاونی. انتشارات وزارت تعاون تهران.
- لطیفیان، ا.، ۱۳۸۴، بررسی وضعیت شرکت های تعاونی کشاورزی استان خراسان در سامان دهی نیروی انسانی پراکنده (ارائه راهکارهای مناسب)، علوم انسانی و اجتماعی، ۱۷: ۱۴۴-۱۲۰.
- لطیفیان، ا.، ۱۳۸۴، بررسی وضعیت شرکت های تعاونی کشاورزی در استان خراسان بزرگ، پژوهشنامه ی علوم انسانی و اجتماعی، سال پنجم، شماره ی هفدهم.
- محمدی، ا.، ۱۳۸۲، شرکت تعاونی دام و طیور. نشریه اتحادیه سراسری تعاونیهای مصرف کارکنان دولت. سال پنجم، شماره بیستم، زمستان ۸۲.
- میرمحمدی، م.، ۱۳۸۲، تعاون و شکوفایی شبکه تعاون روستایی و کشاورزی در طلیعه اصلاحات، تهران: اتحادیه مرکزی تعاونیهای روستایی و کشاورزی ایران.
- نجفی، ب.، ۱۳۶۱، بررسی برخی اثرات تأسیس شرکت های تعاونی تولید در شهرستان ممسنی، علوم کشاورزی ایران، شماره ۱۳ ص ۴۱-۵۰.
- نجفی، ب.، ۱۳۸۹، برنامه ریزی استراتژیک دانشگاه آزاد اسلامی (واحد مرودشت)، طرح پژوهشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت وزارت تعاون، ۱۳۸۴، نقش و ویژگیهای بخش تعاونی. ویرایش پنجم.
- ویسی، ر.، ۱۳۸۱، تعاون و توسعه روستایی. جهاد، ۲۲(۲): ۸۳-۷۸.
- Bernardini C., Contini C. and Omodei Zorini L. **SWOT** Analysis of a Reforestation project with *Caesalpinia spinosa* in the central sierra of the Huacar District) Perù (
- Bernroider, Edward, 2002, Factors in **SWOT** Analysis Applied to Micro, Small-to- Medium and Large Software Enterprises: An Austrian Study, *European Management Journal*, pp. 45-59.
- Birchall, J., 1996, neither public nor private: The cooperative third way, *Journal of Cooperative Studies*, 85: 68-75.
- Bruynis, C.; D.E., Hahn and W.J. Taylor (1997), Critical success factors for emerging agricultural marketing cooperatives, *American cooperation*, pp. 50-54
- Byars L. *Strategic Management*. 3rd ed. Toronto, CA: 6. Addison-Wesley; 1991. Garner R. **SWOT** Tactics: Basics for strategic planning. 7. *FBI Low Enforcement Bulletin* 2005; 74(11): 17-9.
- C. Kahraman, N. C. E. Demirel and T. Demirel, Prioritization of e-Government strategies using a **SWOT-AHP** analysis: the case of Turkey, *European Journal of Information Systems* (2007) 16, 284-298
- D. Sharma, V. Singh, ICT in Universities of the Western Himalayan Region of India II: A Comparative **SWOT** Analysis, *IJCSI International Journal of Computer Science Issues*, Vol. 7, Issue 1, No. 3: 1694-0814
- Daata, K. K. and P. K. Joshi (1992). Economic Efficiencies and Land Augmentation to Increase Agricultural Production: A Comparative Analysis for Investment Priorities, *Indian Journal of Agricultural Economic*, 47: 476-488.
- Folsam, J., 2003, Measuring the Economic Impact of Cooperatives in Minnesota. Minnesota Association of Cooperatives: [www.rurdev.usda.gov/pub/RR200.pdf](http://www.rurdev.usda.gov/pub/RR200.pdf).



## strategic analysis internal and external Cooperative Company of Fars province chicken

*nematollah mousavi ,mohammadreza akbari,mohsen rezaie mirghaed*

### Abstract

The aim of any SWOT analysis is to identify the key internal and external factors that are important to achieving the objective. These come from within the company's unique value chain. SWOT analysis groups key pieces of information into two main categories:

- Internal factors – The *strengths* and *weaknesses* internal to the organization.
- External factors – The *opportunities* and *threats* presented by the external environment to the organization.

The internal factors may be viewed as strengths or weaknesses depending upon their impact on the organization's objectives. What may represent strengths with respect to one objective may be weaknesses for another objective. The factors may include all of; as well as personnel, finance, manufacturing capabilities, and so on. The external factors may include macroeconomic matters, technological change, legislation, and socio-cultural changes, as well as changes in the marketplace or competitive position. The results are often presented in the form of a matrix.

SWOT analysis is just one method of categorization and has its own weaknesses. For example, it may tend to persuade companies to compile lists rather than think about what is actually important in achieving objectives. It also presents the resulting lists uncritically and without clear prioritization so that, for example, weak opportunities may appear to balance strong threats.

It is prudent not to eliminate too quickly any candidate SWOT entry. The importance of individual SWOTs will be revealed by the value of the strategies it generates. A SWOT item that produces valuable strategies is important. A SWOT item that generates no strategies is not important

**Key wods:** *swot,fars, efficiency, strategic analysis*