

Identifying Production and Marketing Obstacles in the Value Chain of Agricultural Cooperatives: Case of Kermanshah Province

Amirhossein Alibaygi

Associate Professor, Department of Agricultural Extension and Education, Campus of Agriculture and Natural Resources, Razi University, Kermanshah, Iran.

(Corresponding Author). baygi1@gmail.com

Feyzallah Monavvarifard

Post.Doc Researcher of Agricultural Education, Campus of Agriculture and Natural Resources, Razi University, Kermanshah, Iran.

Monavvarifard@ut.ac.ir

Laleh Salehi

Assistant professor of Agricultural Extension and Education Department, College of Agriculture & Natural Resources, Razi University, Kermanshah, Iran.

lsalehi@razi.ac.ir

Abstract

It is expected of the agricultural cooperatives as an independent and united institutions to play a fundamental role in solving social and economic difficulties and as well as driving agricultural sectors to achieving sustainable development goals. However, it requires to improve the cooperatives' production and marketing processes which in turn depended on knowing obstacles encounter with the agricultural cooperatives. According to the PRISMA flow-chart and content analysis procedures we identified these factors in agricultural cooperatives of Kermanshah providence. Statistical sample were included of 24 experts who selected using purposeful sampling method until data saturation. Moreover, 24 worth journal papers which achieving to the necessity standards interred to the content analysis process. Data were analyzed by NVivo 11 software. Validity and reliability of findings were confirmed by self-review, triangulation, and calculating "Content Validity Ratio". Findings showed that obstacles encountering the agricultural cooperatives in relation to production and marketing improvement can be categorized in six areas including: Inbound Logistics, Operation, Outbound Logistic, Governance, Human Resources Management, Marketing and Sales.

Keywords: Traditional marketing, Insufficient cash flow, Monitoring and assessment, circular economy, Quality of life, Agricultural cooperatives

شناسایی موانع تولید و بازاریابی در زنجیره ارزش تعاونی‌های کشاورزی استان کرمانشاه

امیرحسین علی‌بیگی

دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، پردیس کشاورزی و منابع طبیعی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.
(نویسنده مسئول) baygil@gmail.com

فیض‌الله منوری فرد

پسا دکترای ترویج و آموزش کشاورزی، پردیس کشاورزی و منابع طبیعی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.
Monavvarifard@ut.ac.ir

لاله صالحی

استادیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، پردیس کشاورزی و منابع طبیعی، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.
lsalehi@razi.ac.ir

چکیده

از تعاونی‌های کشاورزی به عنوان انجمن‌هایی متحد، مردم‌سالار و خودمختار انتظار می‌رود که از طریق تأمین نیازها و آرزوهای مشترک اقتصادی و اجتماعی نقش فعالی در هدایت بخش کشاورزی به سوی توسعه پایدار ایفا کنند. این امر مستلزم بهبود فرایندهای تولید و بازاریابی در این تعاونی‌ها است که از مسیر شناخت صحیح موانع پیش‌روی تعاونی‌های کشاورزی و تلاش برای رفع آنها می‌گذرد. این پژوهش با پیروی از رویه حاکم بر فلوجارت PRISMA و تحلیل محتوای کیفی اقدام به شناسایی موانع بهبود تولید و بازاریابی در تعاونی‌های کشاورزی استان کرمانشاه کرد. نمونه آماری شامل ۲۴ تن از خبرگان بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند (ارجاع زنجیره‌ای) تا رسیدن به اشباع داده بود. افزون بر این، ۲۴ مقاله که حائز استانداردهای لازم برای ورود به تحلیل بودند، وارد فرایند تحلیل محتوا در محیط نرم‌افزار NVivo 11 شدند. روایی و پایایی یافته‌های پژوهش با استفاده از سازوکارهای مختلف مانند خودبازبینی گروه پژوهش، مثلث‌سازی و محاسبه «ضریب روایی محتوا» توسط خبرگان مشارکت‌کننده تأیید شد. یافته‌ها نشان داد که موانع تولید و بهبود بازاریابی در تعاونی‌های کشاورزی استان کرمانشاه با توجه به زنجیره ارزش حاکم بر آنها، در شش حلقه بدین شرح قابل شناسایی است: تدارکات ورودی، عملیات، تدارکات خروجی، حکمرانی، مدیریت منابع انسانی، و بازاریابی و فروش.

کلیدواژه‌ها: بازاریابی سنتی، جریان مالی ناکافی، نظارت و ارزیابی، اقتصاد چرخشی، کیفیت زندگی، تعاونی‌های کشاورزی

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان کرمانشاه

فصلنامه پیشرفت و توسعه استان کرمانشاه، دوره ۲، شماره ۴، ص ۹۸-۱۲۶.

تاریخ ارسال: ۱۴۰۲/۰۵/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۰۳

۱- مقدمه

رشد نرخ بیکاری در استان کرمانشاه از یک سو و وجود موانع فراوان بر سر راه ایجاد کسب و کارهای کشاورزی در کنار ناپایداری (اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی) این کسب و کارها از سوی دیگر، زمینه‌ساز بروز دشواری‌های بیشماری مانند مهاجرت و حاشیه‌نشینی در شهرها، بروز ناهنجاری‌های اجتماعی، هزینه‌های تحمیلی بر دولت برای تأمین منابع انرژی و غذای مهاجران، غیر مولد شدن جامعه مولد مناطق روستایی و به خطر افتادن امنیت غذایی جامعه شده و یا در آینده‌ای نزدیک خواهد شد (الفتی و همکاران، ۱۴۰۰؛ عزمی و همکاران، ۱۳۹۲؛ نوری و همکاران، ۱۳۹۹) که اگر برای آن چاره‌اندیشی نشود به‌زودی گریبان آحاد جامعه و حتی دولت‌ها را خواهد گرفت (Fan^۱، ۲۰۲۱؛ ایلین و همکاران^۲، ۲۰۱۸؛ پودل^۳، ۲۰۲۱؛ سکستون و اسکو^۴، ۲۰۲۱).

کلید برون‌رفت از این تنگناها با توجه به علل ایجاد کننده آن چیزی جز کنش نظام‌مند بین عناصر تولید و همکاری‌های اجتماعی نیست که هر دو در تار و پود و ساختار تعاونی‌های کشاورزی نهادینه شده‌اند (ادجاست^۵، ۲۰۲۰؛ کندمیر و همکاران^۶، ۲۰۲۱؛ کریستوبال-فرانسی و همکاران^۷، ۲۰۲۰). به عبارت دیگر، تعاونی‌های کشاورزی به‌عنوان انجمن‌هایی متحد، مردم‌سالار و خودمختار می‌توانند از طریق تأمین نیازها و آرزوهای مشترک اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه به رفع این دشواری‌ها کمک شایان توجهی کنند (سکستون و اسکو، ۲۰۲۱؛ آنانگ و همکاران^۸، ۲۰۲۰). شرکت‌های تعاونی کشاورزی می‌توانند از طریق نوآوری‌های تکنولوژیکی به پایداری زیست‌محیطی، از طریق نوسازی بخش کشاورزی به تشکیل زنجیره‌های ارزش و از بین بردن بحران‌های امنیت غذایی و از طریق تنظیم نظام‌های تولید و توزیع به بهبود زنجیره تأمین کشاورزی و تلفیق نظام‌های اقتصادی و زیست‌محیطی با یکدیگر کمک کنند (براندائو و برایتنباخ^۹، ۲۰۱۹؛ اوفری و همکاران^{۱۰}، ۲۰۱۹). افزون بر این، تعاونی‌های کشاورزی اثربخش‌ترین سازمانی هستند که کشاورزان خرده‌مالک را به بازارهای فروش متصل می‌کنند و از این طریق به بهبود معیشت و کیفیت زندگی آنها یاری می‌رسانند (براندائو و برایتنباخ، ۲۰۱۹). در واقع، تعاونی‌های کشاورزی به‌عنوان ابزارهایی کلیدی شناخته می‌شوند که به بسیج منابع محلی و همکاری‌های جمعی برای دستیابی به منافع اقتصادی مشترک و حضور در بازارهای رقابتی کمک می‌کنند (فیگوردو و فرانکو^{۱۱}، ۲۰۱۸).

1. Fan
2. Ilişin et al.
3. Poudel
4. Sexton & Iskow
5. Ajates
6. Candemir et al.
7. Cristobal-Fransi et al.
8. Anang et al.
9. Brandão & Breitenbach
10. Ofori et al.
1. Figueiredo & Franco

اهمیت تعاونی‌ها و از جمله تعاونی‌های کشاورزی در رفع چالش‌های موجود در بافت جوامع به حدی است که سازمان ملل متحد نیز تعاونی‌ها را به عنوان یکی از مؤسسات مهم و اثرگذار در دستیابی به اهداف توسعه پایدار تا سال ۲۰۳۰ به رسمیت شناخته است (ادجاست، ۲۰۲۰؛ آنتونوا و همکاران^۱، ۲۰۲۲؛ چیکدزی و همکاران^۲، ۲۰۲۰). با این وجود، شواهد تجربی در ایران حاکی از آن است که تعاونی‌های کشاورزی (از جمله تعاونی‌های کشاورزی استان کرمانشاه) فاصله قابل توجهی با اهداف تعیین شده برای آنها دارند (ر.ک اساسنامه شرکت‌های تعاونی روستایی) و فرایندهای تولید و بازاریابی در تعاونی‌های کشاورزی با شکست‌هایی مواجه بوده و به ارزش آفرینی مطلوب برای تمام بهره‌برداران دست نیافته است (نوری و همکاران، ۱۳۹۹؛ الفتی و همکاران، ۱۴۰۰). در پاسخ به این شکست‌ها، شناسایی موانع موجود بر سر راه تعاونی‌های کشاورزی (به ویژه در بخش تولید و بازاریابی محصولات کشاورزی) از اهمیت ویژه‌ای در دستیابی به اهداف تبیین شده برای آنها برخوردار است. اما بر اساس اصل اقتصاد چرخشی، نکته‌ای که پژوهشگران در شناسایی این موانع باید مبنای کار خود قرار دهند دوری‌گزینی از نگاه تک‌بعدی به کارکردهای تعاونی‌های کشاورزی است؛ موضوعی که غالب پژوهش‌های انجام شده در این زمینه به آن توجه نداشته‌اند (اجاتس^۳، ۲۰۲۰؛ پخارل و همکاران^۴، ۲۰۱۹). طبق این اصل نمی‌توان بدون توجه هم‌زمان به فعالیت‌های تعاونی‌های کشاورزی و محیط پیرامونی آنها (زنجیره‌های تأمین، تولید و توزیع) انتظار بهبود در فرایندهای تولید و بازاریابی داشت (گایسدورفر^۵، ۲۰۱۸؛ هنری و همکاران^۶، ۲۰۲۰). با چنین استدلالی، هدف پژوهش حاضر شناسایی موانع تولید و بازاریابی در زنجیره ارزش تعاونی‌های کشاورزی کرمانشاه و ارائه راهکارهایی برای بهبود این فرایندها است.

۲- مبانی نظری موضوع

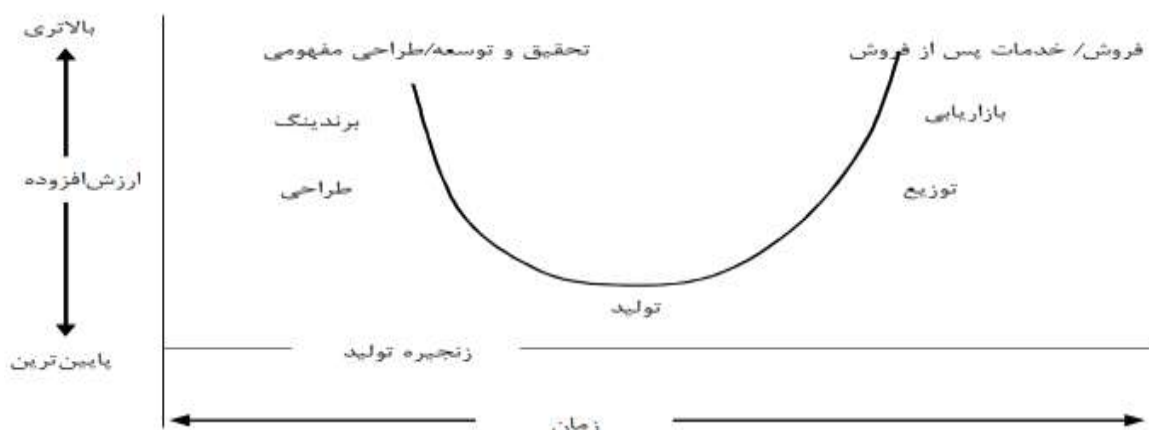
کشاورزان و باغداران در دهه ۶۰ و ۷۰ میلادی جهت افزایش توان رقابتی خود تلاش می‌کردند تا با استانداردهای داخلی خود محصولی باکیفیت بهتر و هزینه کمتر تولید کنند. در آن زمان تفکر غالب این بود که بهره‌گیری از علوم مهندسی به شکلی هماهنگ و منسجم برای تولید محصولات جدید پیش‌نیاز دستیابی به خواسته‌های بازار و در نتیجه کسب سهم بیشتری از بازار است. بدین ترتیب، سازمان‌ها تمام تلاش خود را بر افزایش کارایی در بخش کشاورزی معطوف کردند. با این حال در دهه ۸۰ میلادی با افزایش تنوع در الگوهای مورد انتظار مصرف‌کنندگان، شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای به افزایش انعطاف‌پذیری در تولید و توسعه

2. Antonova et al.
3. Chikodzi et al.
4. Ajates
5. Pokharel et al.
6. Geissdoerfer et al.
7. Henry et al.

محصولات جدید برای ارضای نیازهای متنوع مصرف‌کنندگان علاقه‌مند شدند. در دهه ۹۰ میلادی تأکید بر بهبود در فرایندهای تولید و به‌کارگیری الگوهای مدیریت مجدد بود. با این وجود، طی این دهه مدیران بسیاری از مزارع دریافتند که برای ادامه حضور در بازار تنها بهبود فرایندهای داخلی و انعطاف‌پذیری در توانایی‌های مزرعه کافی نیست بلکه تأمین‌کنندگان مواد نیز باید موادی با بهترین کیفیت و کمترین هزینه تولید کنند و توزیع‌کنندگان محصولات نیز باید ارتباط نزدیکی با سیاست‌های توسعه بازار تولیدکنندگان داشته باشند (بلوم و هینریچس^۱، ۲۰۱۱). بدین ترتیب، رویکردهای زنجیره ارزش و مدیریت آن پا به عرصه وجود گذاشت و مدل‌های مختلفی برای آن ارائه شده است.

یکی از این مدل‌ها که در سازگاری بالایی با فرایندهای تولیدی در بخش کشاورزی قرار دارد و از طریق آن می‌توان حلقه‌های مختلف زنجیره ارزش کشاورزی را تشریح کرد به مدل منحنی لبخند شهرت دارد (شکل ۱). این مدل از قسمت‌های مختلفی همچون تحقیق و توسعه، برندسازی، طراحی، تولید، توزیع، بازاریابی، فروش و خدمات پس از فروش تشکیل شده است (منگ و هی^۲، ۲۰۲۲). طبق این مدل، تولید در زنجیره ارزش از کمترین اهمیت و جایگاه برخوردار است و هرچه به دو سوی نمودار حرکت کنیم، ارزشی که نصیب شرکت‌های فعال می‌شود بیشتر خواهد شد. علاوه بر این، خدمات نیز به دلیل ایجاد پیوند بین فعالیت‌های شرکت نقش کلیدی در زنجیره‌ی ارزش و پویایی آن ایفا می‌کند (گروپ^۳، ۲۰۱۴؛ تاگلیونی و وینکلر^۴، ۲۰۱۶). طبق این مدل، موانع تولید در تعاونی‌های کشاورزی را باید در عامل‌هایی جستجو کرد که دستیابی به ارزش افزوده در بخش کشاورزی را محدود می‌کنند که به دو بخش قابل دسته‌بندی است: الف) فعالیت‌های قبل از تولید که از آن جمله می‌توان به پایین بودن فرایندهای تحقیق و توسعه، عدم برندسازی برای محصولات کشاورزی تولید شده و عدم توجه به تنوع خواسته‌های مصرف‌کنندگان و عدم تناسب بین محصولات تولیدی با نیازهای آنها ب) عامل‌های پس از تولید که در حیطه توزیع، بازاریابی و خدمات پس از فروش قرار دارند که از آن جمله می‌توان به کمبود صنایع تبدیلی، فقدان شبکه‌های نظام‌مند توزیع و انتقال مواد غذایی و عدم وجود تضمین کیفیت برای محصولات تولید شده اشاره کرد.

1. Bloom & Hinrichs
2. Meng & Ye
3. Group
4. Taglioni & Winkler



شکل ۱. مدل موسوم به منحنی لبخند در زنجیره ارزش (منبع: گروپ، ۲۰۱۴)

یکی دیگر از مدل‌های جامع زنجیره ارزش که قابل تعمیم به بخش کشاورزی است، مدل ارائه شده توسط کارتر و راجرز^۱ (۲۰۰۸) می‌باشد. این مدل بیان می‌دارد که دستیابی به پایداری به عنوان هدف نهایی توسعه پایدار هنگامی حاصل می‌شود که یک شرکت به طور هم‌زمان موضوعات اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی ناشی از اقدامات خود را مورد توجه قرار دهد و در جهت بهینه‌سازی آنها اقدام نماید. طبق مدل «زنجیره ارزش پایدار» (شکل ۲) تلفیق موضوعات توسعه پایدار در فرایندهای تولید و بازاریابی به خودی خود اتفاق نمی‌افتد بلکه این امر مستلزم وجود یک فرهنگ سازمانی قوی، تلفیق اهداف توسعه پایدار در استراتژی‌ها و چشم‌اندازهای شرکت، مدیریت ریسک و شفافیت در عملیات کل زنجیره (از تأمین تا مصرف) است. با این حال، پایداری زنجیره ارزش در بخش کشاورزی همواره توسط عامل‌های زیست‌محیطی (مانند تغییرات آب‌وهوایی)، اجتماعی (مانند تنوع در نیازهای مشتریان) و ریسک‌های ناشی از تصمیم‌گیری‌های کلان‌کشوری تهدید می‌شود. در پاسخ به این تهدیدها، تیتبرگ و ویت‌استراک^۲ (۲۰۱۰) رویکردی نظام‌مند برای مدیریت زنجیره ارزش پایدار بنام «خانه زنجیره ارزش پایدار» ارائه دادند و با این کار و در نظر گرفتن ابعاد مختلف، به صورت مؤثری شبکه ارزش پایدار را در مقابل تهدیدات محیطی و اجتماعی و ریسک‌ها محافظت نمودند.

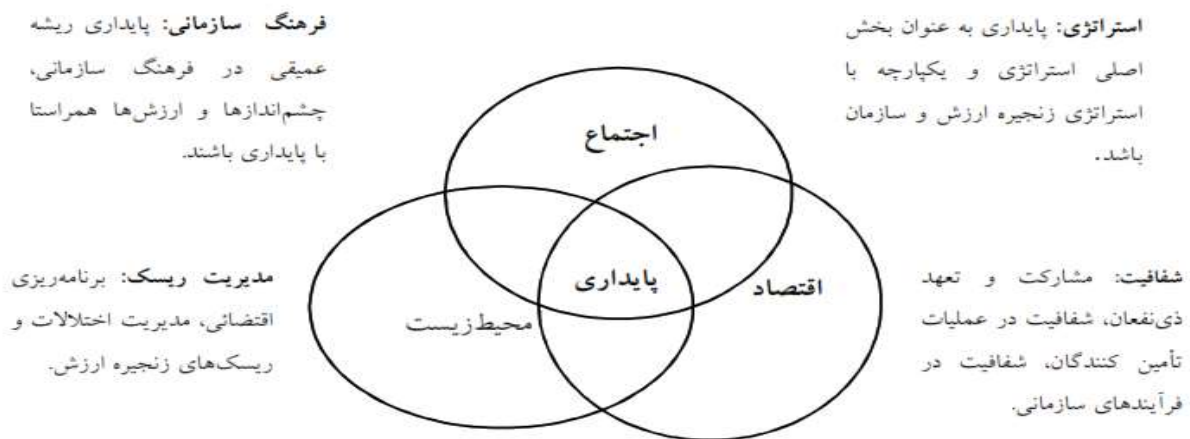
اش و همکاران^۳ (۲۰۱۷) نیز مدلی برای زنجیره ارزش کشاورزی مطابق با شکل (۳) در کشور استرالیا ارائه دادند. مدل آنها بیشترین تمرکز خود را بر زنجیره تأمین کنندگان و متغیرهای مهم موجود در زنجیره قرار داده است. این زنجیره دارای هفت مرحله است که به صورت زنجیروار به هم مرتبط می‌شوند. نقطه آغازین زنجیره مربوط به میزان تولید در هکتار و دوره بذر تا بذر (از کاشت تا برداشت) است. در این مرحله به عملکرد و زمان صرف شده برای

1. Carter & Rogers

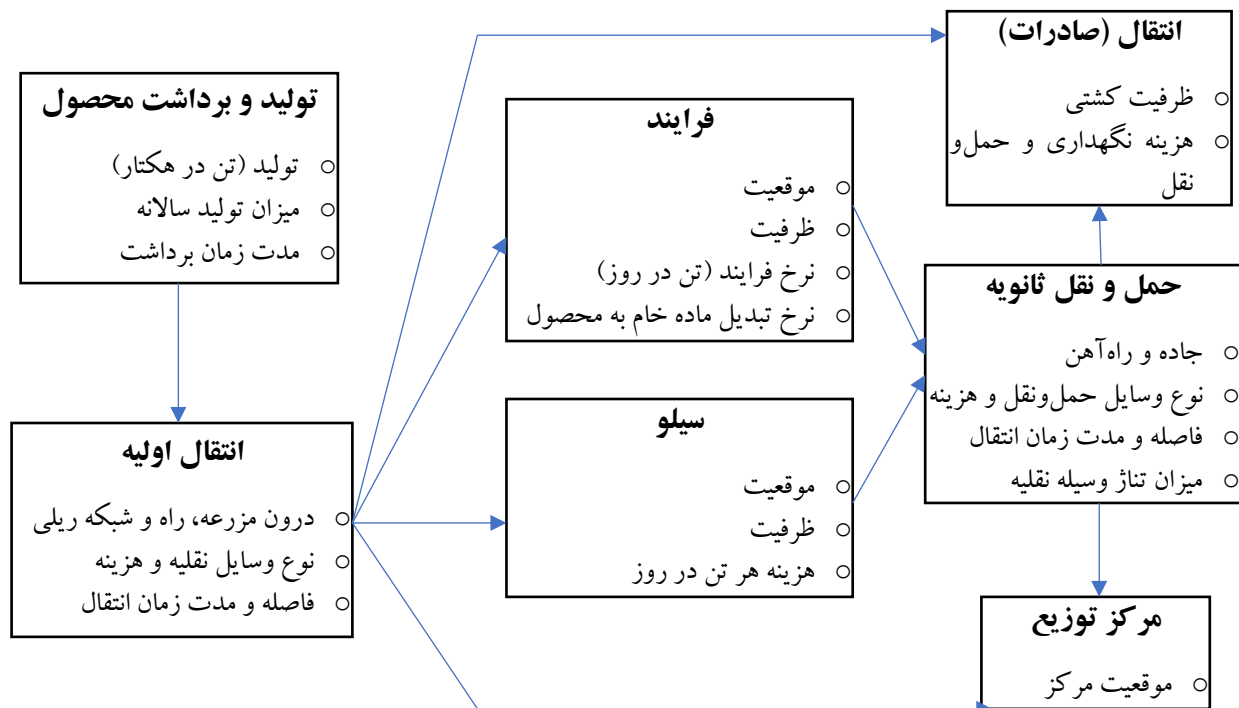
2. Teuteberg & Wittstruck

3. Ash et al.

تولید محصول توجه می‌شود. انتقال اولیه، دومین حلقه این زنجیره را تشکیل می‌دهد. در این حلقه به زیرساخت‌های موجود برای انتقال محصول به انبار یا سیلو توجه و تمرکز می‌شود. پس از مرحله انتقال اولیه، چهار حالت پیش می‌آید: (۱) تبدیل محصول به سایر محصولات (حلقه فرایند) (۲) سیلو کردن محصول (حلقه ذخیره‌سازی و سیلو) (۳) حلقه صادرات (در این مرحله به زیرساخت‌های حمل‌ونقل و هزینه‌های ترانزیت توجه می‌شود) و (۴) حلقه توزیع که در آن پس از انتقال اولیه، مستقیماً محصول برای مراکز توزیع و مصرف ارسال می‌شود.



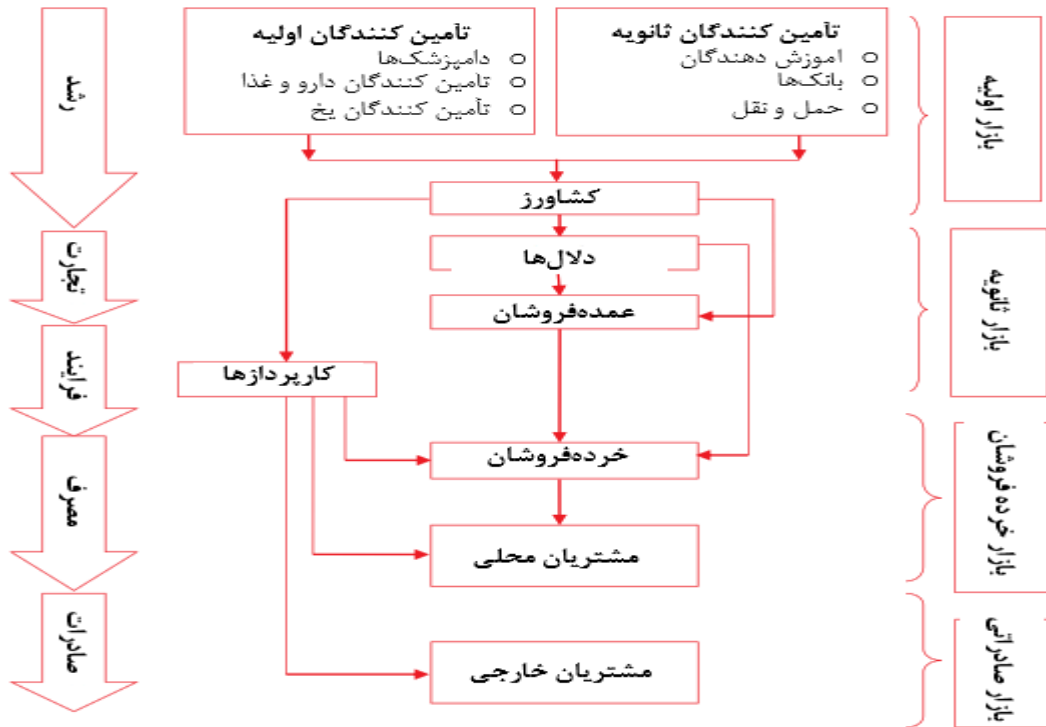
شکل ۲. چارچوب جامع زنجیره ارزش پایدار (منبع: رانگ و همکاران، ۲۰۱۸)



شکل ۳. مدل زنجیره تأمین محصولات کشاورزی در استرالیا (منبع: اش و همکاران، ۲۰۱۷)

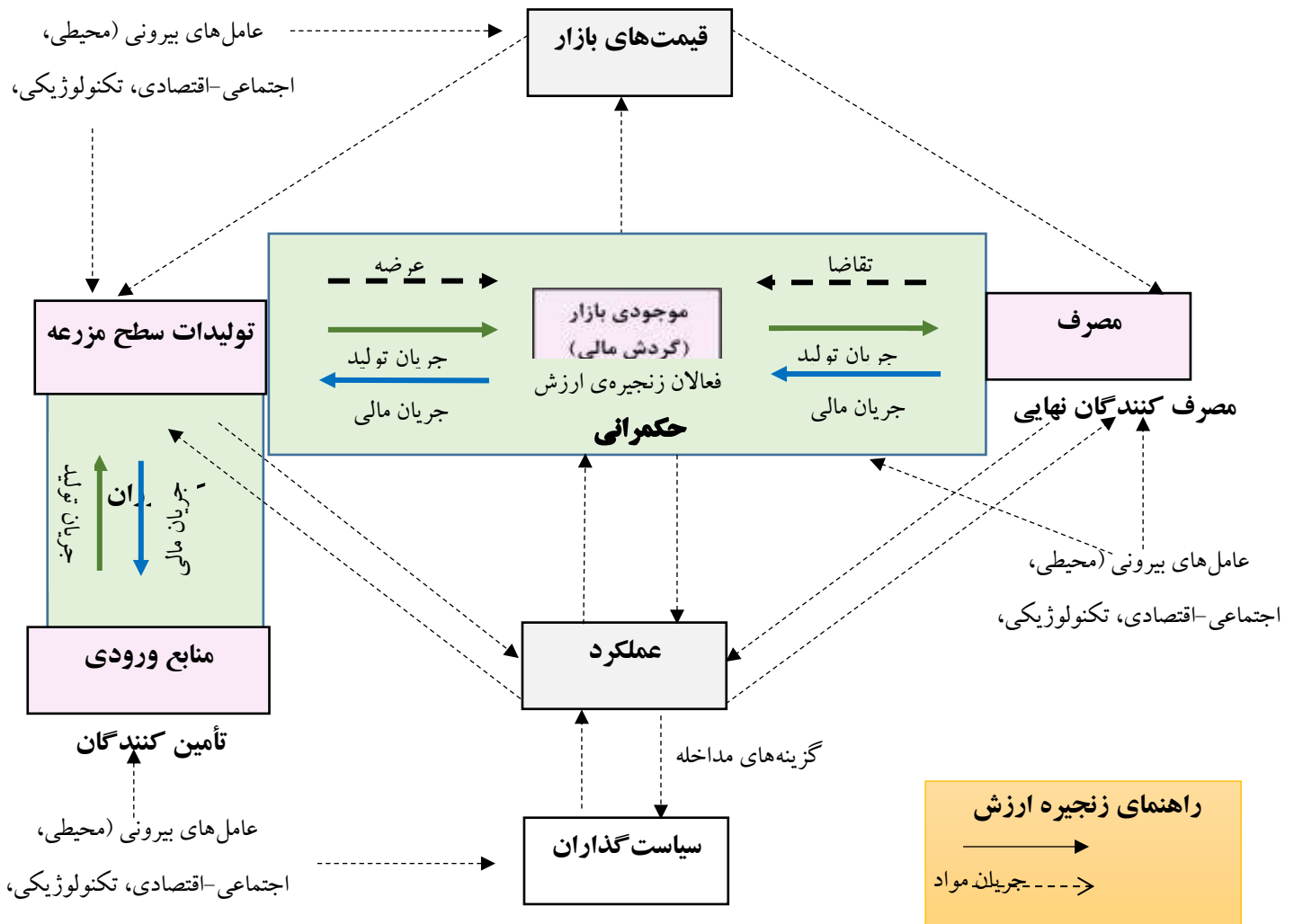
یکی دیگر از مدل‌های زنجیره ارزش در بخش کشاورزی مربوط به پژوهش آدین و همکاران^۱ (۲۰۱۹) در کشور بنگلادش است. آنها زنجیره ارزش ماهی تیلاپیا و پانگاس را در پنج مرحله بدین شرح مورد ارزیابی قرار دادند: (۱) رشد؛ (۲) تجارت؛ (۳) فرایند؛ (۴) مصرف؛ و (۵) صادرات. هر یک از این مراحل در برگیرنده دامنه‌ای از فعالیت‌ها و فعالان مطابق با شکل (۴) است. این شکل نشان می‌دهد که در مرحله رشد دو دسته از تأمین‌کنندگان (اولیه و ثانویه) وجود دارند که باید بتوانند اعتبارات مورد نیاز برای پرورش ماهی را فراهم کنند و همچنین، غذای مورد نیاز و مراقبت‌های پزشکی را فراهم نمایند. در حلقه تجارت، مجموعه‌ای از کنشگران درگیر هستند که در خط مقدم آنها کشاورزان یا پرورش‌دهندگان ماهی قرار دارند و سپس خرده‌فروشان، دلال‌ها، عمده‌فروشان و کارپردازهای دولتی قرار می‌گیرند. در این مدل، خرده‌فروشان از سه طریق به ماهی دسترسی می‌یابند: مستقیماً از طریق خریداری از کشاورز، از طریق خرید از دلال‌ها و خرید از کارپردازها. کارپردازها، نقشی بنیادین در رساندن ماهی به دست خرده‌فروشان، مشتریان محلی و صادرات محصولات ایفا می‌کنند. بر اساس مدل ارائه شده چهار بازار برای ماهی تولید وجود دارد: بازار اولیه که مربوط به تأمین‌کنندگان است، بازار ثانویه که شامل کشاورزان دلال‌ها و عمده‌فروشان می‌باشد، بازار خرده‌فروشان که در برگیرنده خرده‌فروشان و مشتریان محلی و کارپردازها است و بازار صادراتی که شامل مشتریان خارجی است. طبق این مدل می‌توان گفت که تمام نقش‌آفرینان در این

زنجیره بسته به نقشی که در زنجیره ایفا می‌کنند می‌توانند به‌عنوان مانعی بر سر راه تولید و بازاریابی عمل کنند و یا اینکه فرایندهای تولید و بازاریابی را تسهیل نمایند.



شکل ۴. زنجیره ارزش ماهی تیلاپیا و پانگوس در کشور بنگلادش (منبع: آدین و همکاران، ۲۰۱۹)

در کشور ایران نیز مفهوم شبه‌انتزاعی زنجیره ارزش تمام روابط، پیوندها، جریان‌های مالی-اقتصادی و فعالیت‌های مرتبط با فراگردهای مرتبط با پشتیبانی، تولید، تبدیل و عرضه کالاها از مرحله مواد خام تا مصرف‌کننده نهایی را شامل می‌شود و معمولاً از مرحله تأمین نهاده‌ها برای کشاورزان شروع شده و به کالاهای در دسترس مصرف‌کنندگان در خرده‌فروشی‌ها خاتمه می‌یابد (سیف‌اللهی، ۱۳۹۷). بنابراین در طول این زنجیره، مجموعه‌های زیادی شامل تولیدکنندگان، واسطه‌ها، دلال‌ها، صنایع فرآوری، صنایع بسته‌بندی، صنایع حمل‌ونقل، عمده‌فروشان، خرده‌فروشان و غیره فعالیت می‌کنند تا کالای مطلوب مصرف‌کنندگان را در زمان و مکان مناسب در اختیار وی قرار دهند. شکل (۵) زنجیره ارزش محصولات کشاورزی در ایران را بر اساس زنجیره ارزش پورتر نشان می‌دهد که هر یک دارای زیر مجموعه‌های ویژه خود هستند و به تعاونی‌های کشاورزی نیز قابل تعمیم است.



شکل ۵. زنجیره ارزش محصولات کشاورزی

۳- روش پژوهش

برای شناسایی مهم‌ترین موانع تولید و بهبود بازاریابی از روش تحقیق کیفی بهره گرفته شد و گام‌هایی بدین شرح اجرا شد: (۱) **تعیین پرسش پژوهش**: پرسش اصلی این بود که مهم‌ترین موانع تولید و بازاریابی در تعاونی‌های کشاورزی استان کرمانشاه کدام‌اند؟ (۲) **مروری بر سوابق نظری و پژوهشی موضوع به‌شکلی نظام‌مند**: بدین منظور، با پیروی از فلوجارت پریسما (PRISMA Flowchart) معتبرترین و مرتبط‌ترین مقالات حوزه پژوهش شناسایی و انتخاب شدند (شکل ۶). لیست مقالات انتخاب شده در جدول (۱) آورده شده است.

(۳) **مصاحبه با خبرگان کلیدی**: به منظور دستیابی به طیفی واقعی از موانع تولید و بهبود بازاریابی در استان کرمانشاه با ۲۴ تن از خبرگان این حوزه بدین شرح مصاحبه شد: مدیران اجرایی شرکت‌های تعاونی کشاورزی (۱۵)

تن)، اساتید دانشگاه رازی کرمانشاه که دارای تجارب زیسته در این حوزه بودند (۳ تن)، کارشناسان اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان (۲ تن) و کارشناسان اداره کل دامپزشکی استان (۴ تن). روش نمونه‌گیری در این بخش، هدفمند و از نوع ارجاع زنجیره‌ای تا رسیدن به اشباع داده بود. یادآور می‌شود که استفاده از روش اشباع داده در پژوهش‌های کیفی به‌عنوان استاندارد طلایی پایان نمونه‌گیری در نظر گرفته می‌شود.

جدول ۱. مقالات انتخاب شده برای تجزیه و تحلیل با استفاده از فلوچارت پریسما

ردیف	نویسندگان و سال	عنوان پژوهش
۱	آدا و همکاران ^۱ (۲۰۲۲)	تحلیل موانع تعاونی‌های کشاورزی برای دستیابی به اقتصاد چرخشی در عصر دیجیتال
۲	بجورنالند و همکاران ^۲ (۲۰۲۰)	چرا تولید محصولات کشاورزی در جنوب صحرای آفریقا نسبت به سایر نقاط جهان پایین‌تر است؟ یک دیدگاه تاریخی
۳	لوپسون ^۳ (۲۰۱۹)	زنجیره ارزش و کارگزاران توسعه: مهندسی فراگیر بازارهای کشاورزی در جوملای نپال
۴	هو و همکاران ^۴ (۲۰۲۲)	چرا تعاونی‌های کشاورزان در بازار شکست می‌خورند؟ بررسی مجدد نظریه چایانوف در چین
۵	ژیک و همکاران ^۵ (۲۰۲۲)	شناسایی موانع و توانمندسازهای پذیرش بلاکچین‌ها برای عملکرد پایدار: پیامدهایی برای زنجیره تأمین بخش کشاورزی
۶	لیو همکاران ^۶ (۲۰۲۲)	مدل شناسایی مسئله (مشکل) مدیریت دقیق کشاورزی بر پایه زنجیره‌های هوشمند تأمین: یک مطالعه اکتشافی از چین
۷	ورمونت و همکاران ^۷ (۲۰۱۹)	شناسایی موانع اجرای مدل‌های مختلف تجارت (کسب و کار) چرخشی
۸	آیتی و همکاران ^۸ (۲۰۲۲)	به سوی یک زنجیره تأمین چرخشی: درک موانع از منظر رویکردهای بازاریابی
۹	لاهان و کانت ^۹ (۲۰۲۱)	ارزیابی موانع اجرای زنجیره تأمین چرخه‌ای با استفاده از رویکرد فیناگورثی -AHP- DEMATEL فازی
۱۰	لاورت و همکاران ^{۱۰} (۲۰۲۱)	توسعه پایدار در کشاورزی و پیش‌نیازها، موانع و نتایج - یک مطالعه اکتشافی
۱۱	آجاتس (۲۰۲۰)	یک چارچوب مفهومی یکپارچه برای مطالعه تعاونی‌های کشاورزی: از سیاست‌گذاری مجدد تا پایداری تعاونی‌ها
۱۲	تونی و همکاران ^{۱۱} (۲۰۲۲)	موانع تجاری‌سازی محصولات کشاورزان خرده‌مالک در مالای: یک رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری
۱۳	هدریک و همکاران ^{۱۲} (۲۰۲۱)	دیدگاه مشتریان درباره بازارهای تشویقی کشاورزان: موفقیت‌ها و فرصت‌های بهبود
۱۴	شنگ و لو ^{۱۳} (۲۰۲۰)	اثر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر کانال‌های فروش کشاورزان در نقاط آسیب‌دیده زیست‌محیطی چین

1. Ada et al.
2. Bjornlund et al.
3. Lewison
4. Hu et al.
5. Zkik et al.
6. Liu et al.
7. Vermunt et al.
8. Ayati et al.
9. Lahane and Kant
10. Laurret et al.
11. Tuni et al.
12. Headrick et al.
1. Sheng & Lu

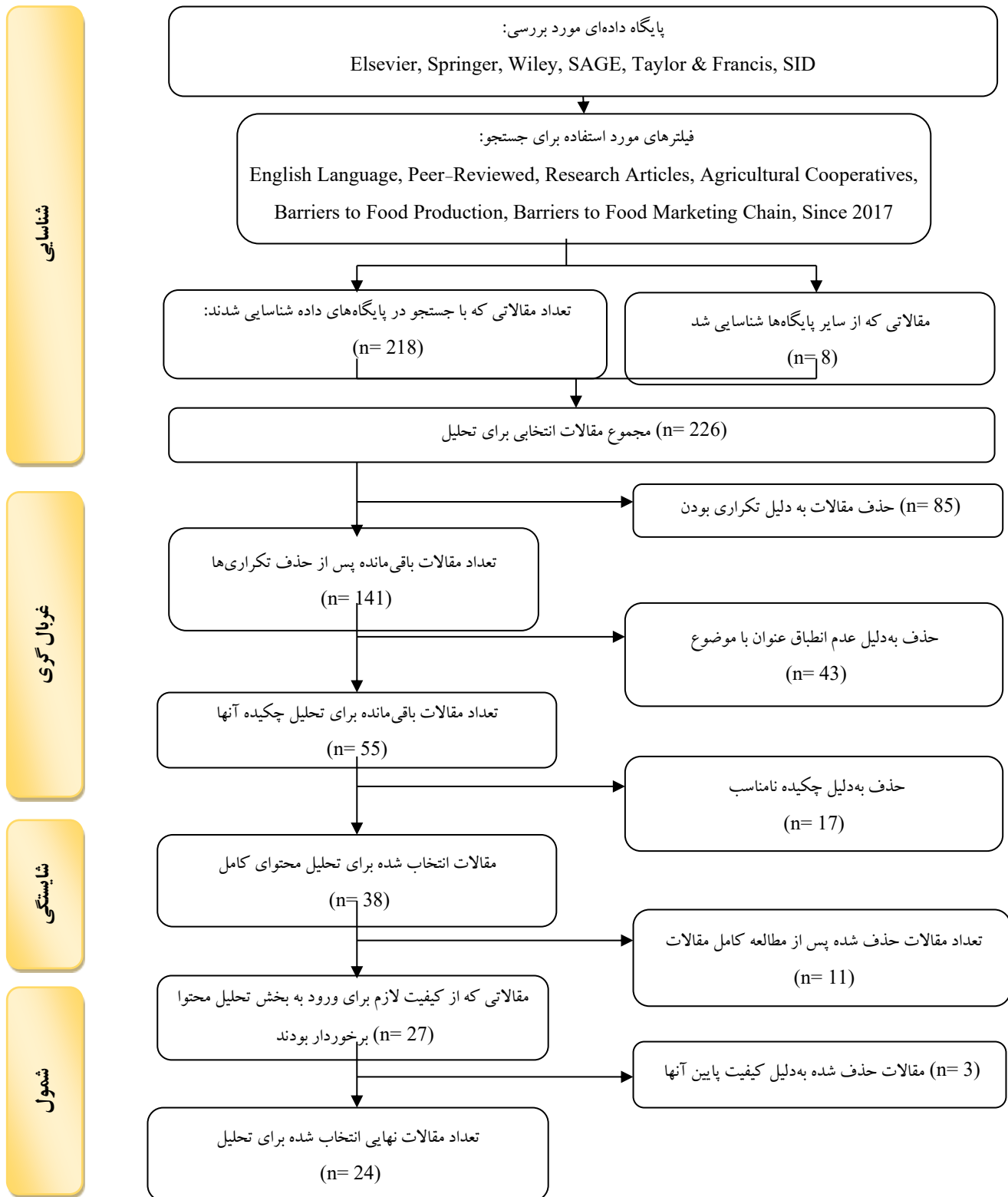
ردیف	نویسندگان و سال	عنوان پژوهش
۱۶	پلیاکورا و همکاران ^۱ (۲۰۲۲)	موانع مهم پذیرش مدل تعاونی‌های کشاورزی کارآفرین: تحلیل سوابق مطالعاتی
۱۷	آنتونوا و همکاران (۲۰۲۲)	موانع تعاونی‌های کشاورزی در روسیه: صلاحیت‌های کارشناسان
۱۸	جوگر و همکاران ^۲ (۲۰۲۲)	ارزیابی حمایت‌های عمومی از تعاونی‌های کشاورزی
۱۹	دوارت ^۳ (۲۰۱۷)	ارزیابی پایداری در زنجیره تأمین تعاونی‌های کشاورزی اروگوئه
۲۰	لیانگ و همکاران ^۴ (۲۰۲۲)	تعاونی‌های کشاورزی در سلامت ذهنی: دیدگاه‌های کشاورزان به اثرات بالقوه
۲۱	فراری و همکاران ^۵ (۲۰۲۲)	پیش‌برنده‌ها، موانع و اثرات دیجیتالی شدن در نواحی روستایی از دیدگاه کارشناسان
۲۲	میانی و همکاران ^۶ (۲۰۱۹)	موانع مؤثر بر بهره‌وری کشاورزی پایدار در میان کشاورزان خرده‌مالک در منطقه آزاد آفریقای جنوبی
۲۳	قو و همکاران ^۷ (۲۰۲۳)	آینده کشاورزی: ارزیابی موانع و تسهیل‌کننده‌های حرکت تعاونی‌ها برای دستیابی به توسعه پایدار

۴) استخراج اطلاعات از متون: پس از کسب نظر متخصصان موضوعی و انتخاب مقالات مرتبط، محتواهای

هر دو بخش به‌طور هم‌زمان در محیط نرم‌افزار NVivo11 مورد تحلیل قرار گرفت و بدین ترتیب مجموعه‌ای از موانع تولید و بازاریابی در تعاونی‌های کشاورزی استان کرمانشاه شناسایی شدند. موانع شناسایی شده با توجه به زنجیره ارزش حاکم بر تعاونی‌های کشاورزی و پیروی از نظام کدگذاری سه‌سطحی (باز، محوری، سازمان‌دهنده) در شش حلقه دسته‌بندی شدند. به‌منظور تأیید اعتبار این یافته‌ها از سازوکارهای مختلفی مانند خودبازبینی گروه پژوهش، مثلث‌سازی، و محاسبه «ضریب روایی محتوا» توسط خبرگان مشارکت‌کننده در پژوهش (۲۴ نفر) بهره گرفته شد. در محاسبه ضریب روایی محتوا، موارد شناسایی شده از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و مقالات در قالب یک پرسشنامه در اختیار مشارکت‌کنندگان پژوهش قرار داده شد. در این پرسشنامه از آنها خواسته شد که با دادن امتیازی از ۱ تا ۳ (۱=گویه به موضوع ارتباطی ندارد؛ ۲=گویه مرتبط است ولی ضروری نیست؛ ۳=گویه کاملاً مرتبط و ضروری است) نظر خود را درباره عامل‌های شناسایی شده بیان کنند. پس از کسب نظر آنان و تعیین ضریب «نسبت روایی محتوا»، گویه‌هایی که ضریب آنها کمتر از ۰/۴۰ بود از پرسشنامه حذف شدند. استاندارد حذف موانع (۰/۴۰) با توجه به تعداد مشارکت‌کنندگان در پژوهش (۲۴ تن) تعیین شد.

2. Pliakoura et al.
3. Jäger et al.
4. Duarte
5. Liang et al.
6. Ferrari et al.
7. Myeni et al.
8. Qu et al.

شکل ۶. فلوچارت پریسما برای انتخاب و تحلیل محتوای مقالات



شناسایی

غربال‌گری

شایستگی

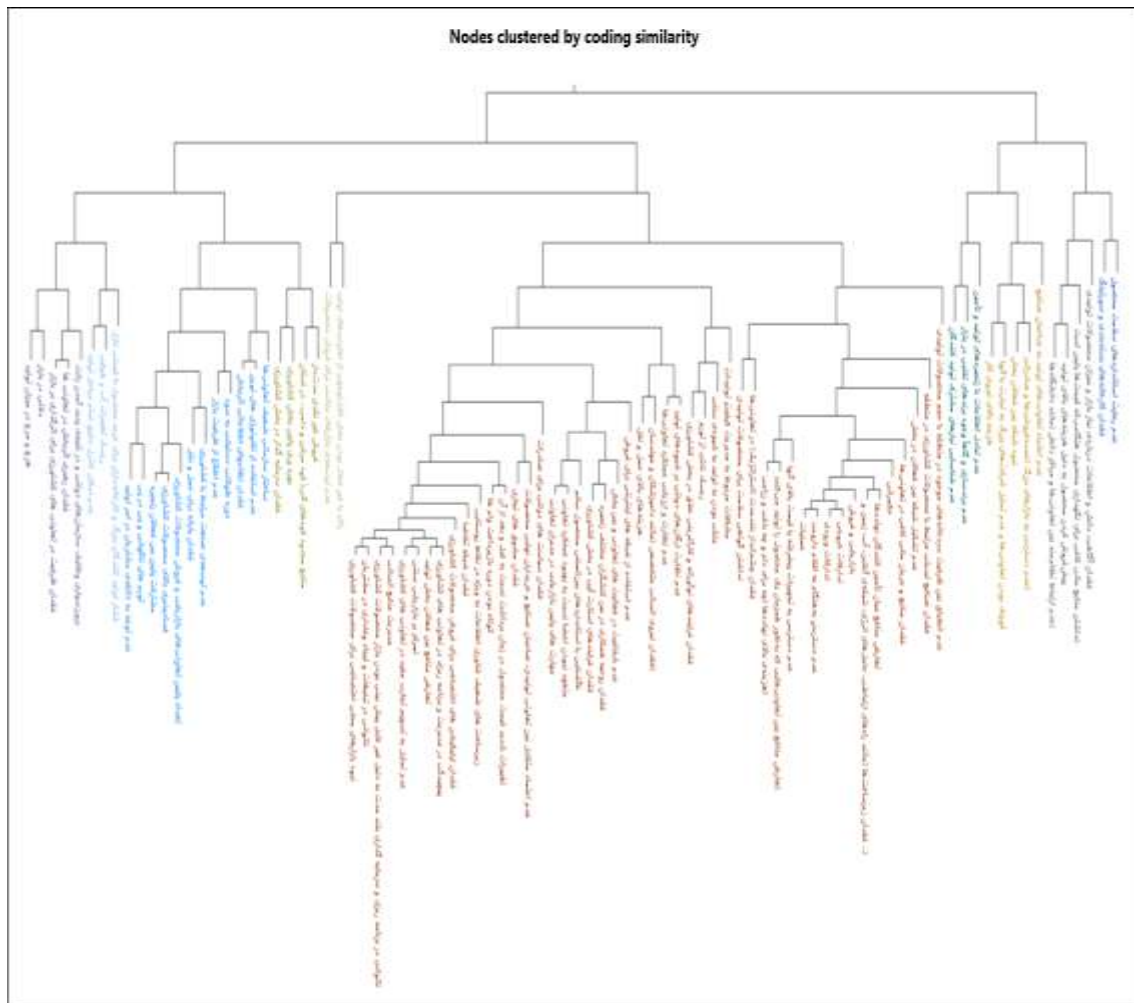
شمول

۵) **کدگذاری باز:** گروه پژوهش به طور مداوم مقالات انتخابی و مصاحبه با متخصصان موضوعی را به منظور دستیابی به یافته‌های درون‌محتوایی مجزا، چندین مرتبه مرور کرده و پس از انتخاب اسناد و مصاحبه‌های برگزیده نسبت به استخراج کدها از متون انتخابی اقدام کردند. طی این فرایند با توجه به حجم بالای مدارک، به محض این که یک کد در متن مصاحبه‌ها و مقالات شناسایی می‌شد از دستور کدگذاری خودکار برای کل متن در محیط نرم‌افزار Nvivo11 استفاده می‌گردید. طی این فرایند در مجموع ۱۹۰۷۹ کد ارجاعی در نرم‌افزار شناسایی شد (شکل ۷). بدین ترتیب، در گام کدگذاری باز در مجموع ۸۲ کد شناسایی شد.



شکل ۷. ابر کلمات (کدگذاری باز) مربوط به موانع تولید و بهبود بازاریابی (منبع: یافته‌های پژوهش)

۶) **تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی:** بر اساس دستورالعمل‌های نظریه بنیانی (Strauss & Corbin, 1990) در این مرحله از رویه‌ای نظام‌مند برای کدگذاری و تفسیر داده‌ها استفاده شد. پس از شناسایی کدهای باز و با توجه به گستردگی آنها، به منظور تسهیل در روند کدگذاری انتخابی از تحلیل خوشه‌ای در محیط نرم‌افزار NVivo استفاده شد. طی این فرایند، مؤلفه‌های شناسایی شده با توجه به مشابهت بین آنها و ضریب همبستگی پیرسون در یازده دسته کلی خوشه‌بندی شدند (شکل ۸).

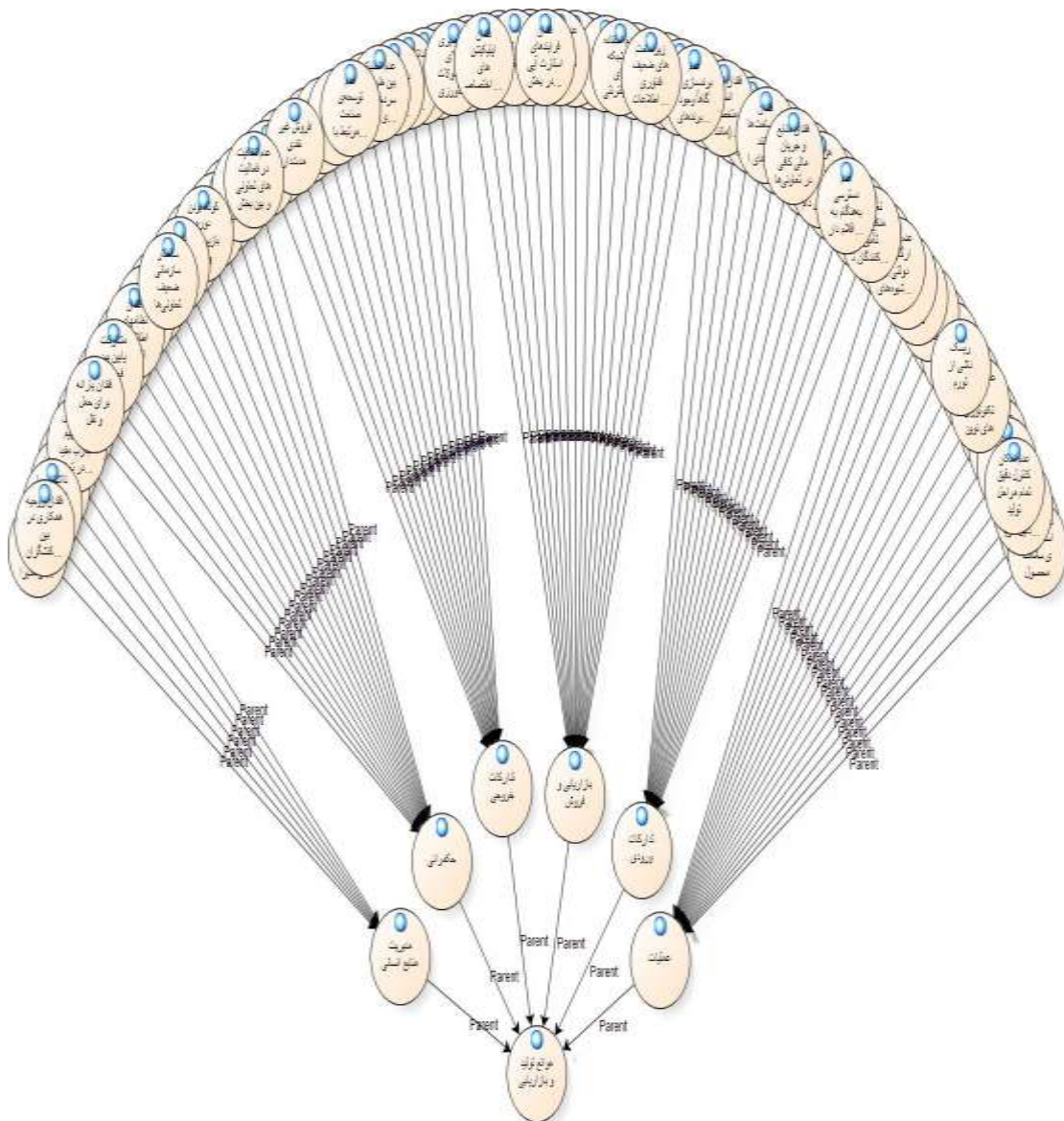


شکل ۸. خوشه‌بندی مقوله‌های شناسایی شده بر اساس مشابهت کلمات و ضریب همبستگی پیرسون (کدگذاری محوری)

در نهایت، با توجه به مجموع گام‌های پیش، کدهای شناسایی شده در قالب کدگذاری سازمان‌دهنده در ابعاد مختلف زنجیره ارزش تعاونی‌های کشاورزی جایابی شدند. این یافته‌ها در شکل (۹) قابل مشاهده است.

یافته‌ها نشان می‌دهند (شکل‌های ۹ و ۱۰) که موانع تولید و بهبود بازاریابی در تعاونی‌های کشاورزی در شش کد سازمان‌دهنده بدین شرح قرار دارند: موانع حلقه تدارکات ورودی، موانع حلقه عملیات، موانع حلقه تدارکات خروجی، موانع حلقه حکمرانی، موانع حلقه مدیریت منابع انسانی و موانع حلقه بازاریابی و فروش. در ادامه هر یک از این موانع تشریح و برخی از مصاحبه‌های انجام شده درباره آنها ارائه می‌شود.

حلقه تدارکات ورودی بر عواملی تأکید دارد که تولید یک محصول را امکان‌پذیر می‌کنند و بدون آنها یا محصولی تولید نمی‌شود و یا اینکه تولید آن بسیار دشوار خواهد بود. از جمله آنها می‌توان به مواردی از این قبیل اشاره کرد: هزینه بالای نیروی کار، منابع محدود کودعالی، عدم دسترسی به هنگام به اقلام دارویی و فقدان زیرساخت‌ها (مانند راه‌های ارتباطی و یا حامل‌های انرژی). در این خصوص یکی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش بیان می‌دارد: "در سال‌های گذشته نیروی کار کشاورزی هم ارزان بود و هم به راحتی قابل دسترسی بودند ... اما اکنون بیشتر نیروی جوان روستا برای کار به شهرهای بزرگ رفته‌اند و در کارخانجات مشغول کارگری هستند ... الان اگر بخواهیم یک کارگر برای تعاونی پیدا کنیم باید کلی بگردیم و با هزار منت بیاد کار کند ... تازه هزینه‌های



شکل ۹. برونداد آماری نرم‌افزار NVivo برای موانع تولید و بازاریابی در تعاونی‌های کشاورزی

کارگری هم خیلی بیشتر شده و امکان استخدام دائمی آنها برای ما وجود ندارد و به صورت روزمزد از آنها استفاده می‌کنیم...». یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان چنین می‌گوید: «ما برای تولید نیاز به مواد مغذی و کودهای دامی داریم... مقدار این کودها در منطقه به شدت کاهش یافته است... دلیل آن هم این است که طی سال‌های اخیر تعداد دام در منطقه بسیار کاهش یافته و هم اینکه دام‌داران کودهای تولیدی خود را دیگر به ما نمی‌فروشند... آنها خودشان زرننگ شده‌اند و از کودهای دامی تولید شده برای تقویت زمین‌های کشاورزی خود استفاده می‌کنند...». یکی دیگر چنین می‌گوید: «فعالیت‌های کشاورزی نیازمند نیروی کار زیاد است... تولید در بخش کشاورزی زمانی می‌تواند سودده باشد که در مقیاس بزرگ انجام شود... وقتی که روستا خالی از افراد جوان شده است، دیگر نمی‌توان کار تولیدی انجام داد... پیرمردها هم که کاری از شان بر نمی‌آید (با خنده)». مشارکت‌کننده دیگری بیان کرد: «ببینید! کار کشاورزی و تولیدی پول می‌خواهد. وقتی پول نداری که نمی‌توانی کار تولیدی انجام دهی... پول ماشین‌آلات، کارگری، نهاده‌ها، تجهیزات حمل‌ونقل و غیره... تعاونی‌ها هم که پولی ندارند... به وامی می‌دهند که دوره‌اش کوتاه‌تر و تا به خودت بیای باید شروع کنی به قسط پس دادن...».

یکی دیگر از موانع بهبود تولید و بازاریابی در تعاونی‌های کشاورزی مربوط به فعالیت‌های انجام شده در حلقه «عملیات» است. این حلقه به مجموعه اقداماتی تمرکز دارد که به‌هنگام عملیات تولیدی بر راندمان تولید اثر می‌گذارند. از جمله این موانع در تعاونی‌های کشاورزی استان کرمانشاه می‌توان به مواردی از این قبیل اشاره کرد: بهره‌وری پایین بخش کشاورزی، عدم استفاده از تکنولوژی‌های نوین، متکی بودن به تولید به شیوه‌های سنتی، ریسک ناشی از تورم، مشکلات مربوط به مدیریت کیفیت محصولات تولیدی، فقدان آگاهی از نیاز بازار و میزان سطح زیر کشت محصول، و عدم ارتباط نظام‌مند بین تعاونی‌های کشاورزی و مراکز دانش. در ادامه چند نمونه از مصاحبه‌های مرتبط با کدهای استخراجی ارائه می‌شود: «فعالیت‌های کشاورزی به‌ویژه در بخش تولید از بازدهی مالی کمی برخوردار است، به‌ویژه در سال‌های اخیر که هزینه‌های مواد اولیه و انرژی به‌شکل عجیبی افزایش پیدا کرده است... محصولات تولیدی هم وقتی به بازار ارائه می‌شوند که عرضه بیش از تقاضا است... همین باعث می‌شود که سود قابل توجهی نسبت به هزینه‌ها نصیب تولیدکنندگان نشود... همچنین، تکنولوژی‌های مورد استفاده در تعاونی‌ها فرسوده بوده و تورم‌های پی‌درپی توان اقتصادی تعاونی‌ها را برای خرید و جایگزین کردن آنها از بین برده است... از همه اینها مهم‌تر، ما آگاهی و اطلاعات کافی و جامعی از سطح و میزان محصول تولیدی در استان نداریم. به‌عنوان مثال، سطح زیر کشت محصول گوجه در استان و یا محصولات دیگر برای ما مشخص نیست و حتی نمی‌دانیم که نیاز بازار برای این محصول چقدر است... تغییرات آب‌وهوایی و گرم شدن هوا سبب شده که به آب کافی برای تولید محصول با کیفیت دسترسی نداشته باشیم و حتی برخی اوقات به دلیل نداشتن آب کافی محصول ما از بین می‌رود...».

موانع حلقه «تدارکات خروجی» یکی دیگر از عوامل اثرگذار بر تولید و بهبود بازاریابی در تعاونی‌های کشاورزی است. این حلقه بر زیرساخت‌های لازم برای افزایش بهره‌وری در محصولات کشاورزی مانند وجود سردخانه‌ها یا صنایع تبدیلی مرتبط با کشاورزی اشاره دارد. یافته‌های پژوهش در این حلقه نشان می‌دهد که عامل‌هایی مانند هزینه‌های بالای حمل و نقل، فسادپذیری بالای محصولات کشاورزی، فقدان کارخانه‌های بسته‌بندی و سورتینگ، فروش غیر نقدی مدت‌دار، تعداد پایین تعاونی‌های بازاریابی و فروش محصولات

کشاورزی، فشار تولیدکنندگان بزرگ و کارخانه‌داران برای خرید محصول با قیمتی نازل و مواردی از این قبیل که در شکل (۱۰) قابل مشاهده‌اند در این حلقه به‌عنوان موانع تولید و بازاریابی عمل می‌کنند. در این خصوص، مشارکت کنندگان در پژوهش چنین می‌گویند: «... وقتی که محصول را برداشت می‌کنیم تازه مشکلات ما شروع میشه! تا قبل از تولید تقریباً همه چیز دست خودمان است و مشکلات را با هر سختی حل می‌کنیم اما وقتی که محصول را برداشت می‌کنیم باید آن را در مدت زمان کوتاهی به فروش برسانیم چون اگر فروش نرود، خیلی سریع پوسیده می‌شوند و بیچاره می‌شویم... سردخانه‌ها در منطقه خیلی تعدادشان کم است... به‌همین دلیل، پول زیادی از جهت انبارداری می‌گیرند که برای ما مقرون به صرفه نیست و بخش قابل توجهی از سودی که باید به جیب اعضای تعاونی برود، نصیب سردخانه‌داران می‌شود... کاش حداقل کارخانه‌هایی در منطقه وجود داشت که بتوانیم محصولانمان را به آنها بفروشیم... جیبمان خالی است و نمی‌توانیم هزینه‌های سردخانه را بدهیم... تازه کلی قرض داریم که باید آنها را پرداخت کنیم... نهاده‌ها را قسطی می‌خریم و به فروشندگان نهاده‌ها چک داده‌ایم که سر وقت باید حسابمان را پر کنیم... تولیدکنندگان بزرگ هم بازار را در اختیار خودشان می‌گیرند و گاهی ما مجبوریم که محصولمان را با قیمت پایین‌تری به آنها بفروشیم و گرنه روی دستمان می‌ماند... بازارهای اختصاصی محصولات کشاورزی هم در استان کم است و ما گاهی برای فروش محصولانمان به بازارهای محلی شهر کرمانشاه می‌آیم که هم وقت زیادی از ما می‌گیرد و هم اینکه نمی‌توانیم تمام محصولمان را در آن بازار یک‌روزه بفروشیم... اجازه صادرات به عراق را هم که به ما نمی‌دهند... هرچند که صادرات نیازمند سورتینگ و بسته‌بندی مناسب است که ما آن را هم در استان نداریم و یا اگر باشد تعدادشان خیلی کم است...».

حلقه «حکمرانی» به‌عنوان یکی دیگر از کدهای فراگیر اثرگذار بر تولید و بهبود بازاریابی شناسایی شد. این حلقه بیشتر بر تصمیم‌های حاکمیتی و سیاست‌گذاری‌ها در ارتباط با تعاونی‌های کشاورزی تمرکز دارند. یافته‌های پژوهش (شکل ۴-۴) نشان می‌دهد که مهم‌ترین مشکلات مربوط به این حلقه که به‌طور قابل توجهی می‌توانند به عنوان مانعی بر سر راه بهبود تولید و بازاریابی عمل کنند عبارتند از: ساختار سازمانی ضعیف تعاونی‌های کشاورزی، تغییرات شدید قیمت محصولات در زمان برداشت نسبت به قبل و بعد از آن، تورم‌های ناگهان و پی‌درپی، دوره طولانی دستیابی به سود، فقدان رهبری اثربخش در تعاونی‌ها، فقدان مشوق‌های تجاری، عدم حمایت از صادرات محصولات کشاورزی، فقدان یارانه حمل و نقل، کوتاه بودن دوره بازپرداخت وام‌ها، عدم نظارت و ارزیابی عملکرد تعاونی‌ها و مواردی از این قبیل که در شکل (۱۰) قابل مشاهده‌اند.

Nodes

Name	Sources	References
تدارکات ورودی	31	5956
هزینه بالای نیروی کار	9	176
منابع محدود کودهای آلی (کود مرغی و دامی... در استان	7	206
عدم دسترسی به هنگام به افلام دارویی	31	672
(هزینه‌ی بالای نهاده‌ها (چه برای دلم و چه باغی و زراعی	27	587
عدم دسترسی به تجهیزات پیشرفته یا قیمت بالای آنها	24	540
فقدان سرمایه گذار در بخش کشاورزی	8	248
تعارض منافع میان تأمین کنندگان نهاده‌ها	29	647
فقدان زیرساخت‌ها (مانند راه‌های ارتباطی، حامل‌های انرژی	28	614
تعارض منافع بین تعاونی‌هایی که به‌طور همزمان یک محصول	28	608
فقدان فرایندهای نوآورانه و کارآفرینی خلاق در بخش کشاور	16	316
فقدان منابع و جریان مالی کافی در تعاونی‌ها	25	498
(فقدان نیروی انسانی متخصص (مانند دامپزشکان و مهندسان	16	361
فقدان چشماندار بلندمدت (استراتژیک) در تعاونی‌ها	21	483
عملیات	31	3734
بهره وری پایین بخش کشاورزی	3	103
عدم استفاده از تکنولوژی‌های نوین	2	53
متکی بودن به شیوهی سنتی	17	384
عدم رعایت استانداردهای سلامت محصول	4	86
عدم امکان کنترل دقیق تمام مراحل تولید	10	170
ریسک تغییرات آب و هوایی	13	257
مشکلات مربوط به مدیریت کیفیت تولیدات	13	305
ریسک ناشی از تورم	22	524
عدم تشکیل شبکه بین فعالان در بخش	19	399
عدم نظارت ارگان‌های دولتی بر شیوه‌های تولید	17	360
عدم تبادل اطلاعات با زنجیره‌های تولید و تأمین	3	79
فقدان آگاهی، دانش و اطلاعات درباره‌ی نیاز بازار و میزان	6	111
پیش‌فروش کردن محصول به دلیل هزینه‌های بالای تولید	11	244
نبود شبکه بین فعالان بخش	9	187
عدم شناسایی نیازهای مشترک تولید کنندگان	8	189
راکد یا غیر فعال بودن بخش قابل‌توجهی از تعاونی‌های تولید	3	41
عدم ارتباط نظاممند بین تعاونی‌ها و مراکز دانش (مانند دانسگ	11	242
تدارکات خروجی	31	2116
هزینه‌های بالای حمل و نقل	17	329
فسادپذیری بالای محصولات کشاورزی	1	52
عدم توسعه‌ی صنعت مرتبط با کشاورزی	2	53
تعداد پایین تعاونی‌های بازاریابی و فروش محصولات کشاور	2	53
فقدان صنایع تبدیلی مرتبط با محصولات کشاورزی در منطقه	20	405
فقدان کارخانه‌های بسته‌بندی و سورتنینگ	6	90
نداشتن منابع مالی کافی برای نگهداری محصول هنگامیکه قه	3	66
فروش غیر نقدی مدت‌دار	6	188

Nodes

Name	Sources	References
هرج و مرج در میزان تولید	6	179
عدم توسعه‌ی بازارهای مناسب برای فروش محصولات	6	89
عدم دسترسی به بازارهای بزرگ (عمده‌فروشی‌ها و صادرات)	9	182
عدم اعتماد تعاونی‌های تولید به صاحبان صنایع	3	67
عدم انطباق بین ظرفیت سردخانه‌های موجود در منطقه با د	13	263
فشار تولید کنندگان بزرگ و کارخانه‌داران برای خرید محصو	7	100
حکمرانی	25	2475
مشارکت پایین بین فعالان زنجیره	1	52
تورم های ناگهانی و پی در پی	2	53
فقدان نظامهای اطلاعاتی اثربخش	2	53
فقدان پارانه برای حمل و نقل	2	53
ساختار سازمانی ضعیف تعاونی‌ها	4	55
دوره طولانی دستیابی به سود	3	60
فقدان سیاست های دولتی برای صادرات	12	89
فقدان رهبری اثربخش در تعاونی ها	5	108
عدم شفافیت در فعالیت های تعاونی و بین بخش	13	99
فقدان مشوق های تجاری	16	114
تغییرات شدید قیمت محصول در زمان برداشت نسبت به قبل	17	239
کوتاه بودن دوره بازپرداخت وام ها	17	240
ناتوانی در برنامه ریزی و سرمایه گذاری بلند مدت به دلیل	22	310
پیچیدگی در مدیریت و برنامه ریزی در تعاونی های کشاورز	22	462
عدم نظارت و ارزیابی عملکرد تعاونی‌ها	17	360
برونسپاری وظایف سازمان‌های دولتی و در نتیجه، پدید آمد	4	128
مدیریت منابع انسانی	22	1524
ناآشنایی با استانداردهای بین‌المللی محصول سالم	13	91
متعهد نبودن اعضا نسبت به بهبود عملکرد تعاونی	14	97
مهارت های پایین بازاریابی در مدیران تعاونی	14	99
فقدان روحیه همکاری در بین کنشگران مختلف زنجیره	18	142
عدم تمایل به تسهیم تجارب مفید در تعاونی های کشاورزی	22	216
تعارض منافع بین فعالان بخش تولید	22	879
بازاریابی و فروش	29	3274
عدم اطلاع از ظرفیت بازار	2	53
عدم توجه به ذائقه‌ی مشتریان در امر تولید	2	53
فقدان ظرفیت در تعاونی های کشاورزی برای اثرگذاری بر ب	5	70
عدم استفاده از شبکه های اینترنتی برای فروش	13	95
عدم اعتماد متقابل بین تعاونی تولیدی، صاحبان صنایع و خرید	14	116
نبود بازارهای محلی اختصاصی برای محصولات کشاورزی	22	575
تمرکز بر بازاریابی سنتی	22	643
فقدان فرایندهای استارت آپی در بخش کشاورزی	18	124
زیرساخت های ضعیف فناوری اطلاعات به ویژه در نقاط ر	18	129

Nodes

Name	Sources	References
فقدان شبکه تقاضا	19	159
فقدان اپلیکیشن‌های اختصاصی برای فروش محصولات کشا	20	217
ناتوانی در تبلیغات و ایجاد وفاداری در مشتریان	22	326
دلالتی در بازار	6	167
نداشتن گواهی سلامت برای محصولات تولیدی	15	279
کوچک بودن تعاونی‌ها و عدم تمایل شرکت‌های بزرگ به تجار	9	172
عدم برندسازی و گاهی وجود برندهای تقلبی در بازار	4	96

شکل ۱۰. نمایی از موانع تولید و بهبود بازاریابی در تعاونی‌های کشاورزی به همراه تعداد منبع و فراوانی مسائل مرتبط با «مدیریت منابع انسانی» در تعاونی‌های کشاورزی یکی دیگر از موانع بهبود تولید و بازاریابی است. از جمله مهم‌ترین کدهای شناسایی شده در این حلقه می‌توان به تعارض منافع بین فعالان بخش، عدم تمایل به تسهیم تجارب مفید در تعاونی‌های کشاورزی، فقدان روحیه همکاری در بین کنشگران مختلف زنجیره، متعهد نبودن اعضا نسبت به بهبود عملکرد تعاونی، مهارت‌های پایین بازاریابی در مدیران تعاونی و ناآشنایی با استانداردهای بین‌المللی محصول سالم. با توجه به فراوانی و تعداد کدهای انجام شده برای این بخش، مشخص می‌شود که بیشترین مشکل مربوط به عدم تبادل اطلاعات و درک بهره‌برداران از محدود بودن منابع است. در راستای روشن‌سازی کدهای استخراجی، در ادامه برخی از جملات کلیدی استخراج شده از متن مصاحبه‌ها ارائه می‌شود: «... برخی از تعاونی‌ها سابقه طولانی‌تری دارند و سال‌ها است که در بازار حضور دارند. روابط بازار را به‌خوبی می‌شناسند و حتی منابع مورد نیاز تولید را از تأمین‌کنندگانی که قیمت پایین‌تری دارند تهیه می‌کنند ... راحت بگویم! همه راه‌وچاه‌ها را می‌دانند اما آنها را به ما و حتی دیگر تعاونی‌های تازه تأسیس نمی‌گویند ... می‌دانی! می‌ترسند که ما هم آنها را بدانیم و رقیبشان شویم ... وقتی از آنها می‌پرسیم که مثلاً کود دامی را از کجا تهیه کردی یا اقلام دارویی را از کجا می‌خریدی به ما جواب درست و حسابی نمی‌دهند! می‌خواهند ما ندانیم! ... می‌دانید! بین اعضا (منظور کنشگران زنجیره ارزش است نه خود تعاونی) اعتمادی وجود ندارد و ما را رقیب خودشان می‌دانند و نه دوست و همکار ... متأسفانه اعضای خود تعاونی هم خیلی نسبت به تعاونی متعهد نیستند و دنبال کارهای خودشان هستند ... همه کارها را به عهده مدیر تعاونی انداخته‌اند و هر وقت از آنها می‌خواهم که کاری برای تعاونی انجام دهند، آن را پشت گوش می‌اندازند و انجام نمی‌دهند ... چیز دیگری هم که باید به شما بگویم این است که ما فقط می‌توانیم تولید کنیم اما خیلی در زمینه بازاریابی ماهر نیستیم. یعنی نمی‌دانیم باید چکار کنیم که مردم محصول تعاونی ما را بخرند ... از این شبکه‌های مجازی هم که می‌گویند برای بازاریابی خوب است، بلد نیستیم استفاده کنیم ... اصلاً مگر می‌شود در شبکه مجازی به کسی اعتماد کرد! ... از همه اینها گذشته، توی تلویزیون و این کلاس‌های آموزشی - ترویجی که جهاد برگزار می‌کنه به ما می‌گویند که از کودوسم و اینها یا استفاده نکنید و یا کنترل شده استفاده کنید ... آخه اگر از کود و سم استفاده نکنیم محصولی هم می‌توانیم برداشت کنیم! ما ناچاریم که از کودهای شیمیایی استفاده کنیم ... تازه! نحوه استفاده از کودهای دیگه (منظور ریزمغذی‌ها است) را بلد نیستیم ... کسی هم نیست که اینها را بخواد بررسی کنه و ببینه که ما چقدر کودوسم استفاده کرده‌ایم ...».

در نهایت، آخرین کد فراگیر استخراج شده اثرگذار بر تولید و بازاریابی در تعاونی‌های کشاورزی، حلقه «بازاریابی و فروش» بود. از جمله مهم‌ترین عوامل شناسایی شده در این حلقه می‌توان به مواردی از این قبیل اشاره کرد: تمرکز بر بازاریابی سنتی، دلالتی در بازار، زیرساخت‌های ضعیف فناوری اطلاعات به‌ویژه در نقاط روستایی، عدم استفاده از شبکه‌های اینترنتی برای فروش، عدم اطلاع از ظرفیت بازار، عدم برندسازی و گاه‌آ وجود برندهای تقلبی در بازار، عدم توجه به ذائقه مشتریان در امر تولید، فقدان اپلیکیشن‌های اختصاصی برای فروش محصولات کشاورزی، فقدان ظرفیت در تعاونی‌های کشاورزی برای اثرگذاری بر بازار، فقدان فرایندهای استارت‌آپی در بخش کشاورزی و مواردی از این قبیل که در شکل (۱۰) قابل مشاهده‌اند.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

شرکت‌های تعاونی کشاورزی نهادهای مردم‌سالاری هستند که با توجه به ظرفیت‌های خود می‌توانند به حرکت سایر نهادهای اجتماعی جهت غلبه بر مشکلات موجود در تاروپود جامعه مانند بیکاری، مهاجرت و بروز ناهنجاری‌های اجتماعی مانند اعتیاد و حاشیه‌نشینی کمک شایانی کنند. لازمه پدید آمدن چنین جایگاهی برای این شرکت‌ها وجود پویایی در آنها در زمینه تولید و بازاریابی است. شواهد تجربی نشان داده است که این تعاونی‌ها با مسائل و مشکلات درونی و بیرونی بسیاری مواجه هستند که منجر به ایجاد یک چرخه معیوب در آنها شده است؛ به‌طوری که حتی نتوانسته‌اند برای اعضای خود ارزش آفرینی کنند و بسیاری از آنها به حالت راکد و یا نیمه‌راکد فعالیت می‌کنند.

با مشاهده چنین موضوعی، شناسایی مهم‌ترین موانع موجود بر سر راه تعاونی‌های کشاورزی برای بهبود تولید و بازاریابی در کرمانشاه ضرورتی انکارناپذیر به‌نظر می‌رسید که مبنای اجرای این پژوهش را پدید آورد. در این پژوهش با بهره‌گیری از روش‌های نظام‌مند کیفی و فرایندهای کدگذاری سه‌سطحی و پیروی از نظریه بنیانی و فلوجارت پریسما مجموعه‌ای از عامل‌ها در قالب حلقه‌های مختلف زنجیره ارزش شناسایی شد که به‌عنوان مانعی بر سر راه تعاونی‌های کشاورزی عمل می‌کنند. در بین عامل‌های شناسایی شده، بسیاری از موارد به بخش حکمرانی در زمینه تعاونی‌های کشاورزی برمی‌گشت که از آن جمله می‌توان به ساختار سازمانی ضعیف تعاونی‌های کشاورزی، تغییرات شدید قیمت محصولات در زمان برداشت نسبت به قبل و بعد از آن، تورم‌های ناگهان و پی‌درپی، دوره طولانی دستیابی به سود، فقدان رهبری اثربخش در تعاونی‌ها، فقدان مشوق‌های تجاری، عدم حمایت از صادرات محصولات کشاورزی، فقدان یارانه حمل‌ونقل، کوتاه بودن دوره بازپرداخت وام‌ها، عدم نظارت و ارزیابی عملکرد تعاونی‌ها اشاره کرد. با دقت در ماهیت این موانع مشخص می‌شود که بسیاری از آنها از طریق اجرای تصمیم‌های مدیریتی به راحتی قابل رفع هستند. به‌عنوان مثال، مانع نقدینگی تعاونی‌ها را می‌توان با اعطای وام‌های بلندمدت و میان‌مدت کم بهره برطرف کرد و یا با دادن یارانه حمل‌ونقل تا حدودی هزینه‌های ناشی از تورم‌ها و هرج‌ومرج در میزان تولید را جبران نمود. همچنین، باید یک بازنگری کلی در تعیین اعضا و به‌خصوص مدیران عامل این تعاونی‌ها صورت گیرد؛ به‌طوری که به‌هنگام اعطای امتیاز و یا تأسیس شرکت باید مهارت‌های آنها در زمینه‌های مختلف تولید و بازاریابی مورد ارزیابی قرار گیرد و در صورت کسب امتیازات لازم، مجوز صدور شرکت برای آنها صادر شود. از سوی دیگر، برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی برای اعضای شرکت‌های

تعاونی در زمینه مهارت‌های مدیریت و کنترل بازار و استفاده از فرصت‌های کارآفرینانه در شرایط نااطمینانی اقتصادی می‌تواند در بهبود تولید و بازاریابی بسیار کمک‌کننده باشند.

بخش دیگری از موانع تولید و بهبود بازاریابی در تعاونی‌ها مربوط به حلقه عملیات بود. فقدان آگاهی از نیازهای بازار و میزان سطح زیرکشت محصولات یکی از مهم‌ترین موانع شناسایی شده در این حلقه بود. در واقع، شرکت‌های تعاونی به یک سیستم جامع اطلاعاتی که در آن نیازهای بازار و سطح زیرکشت محصولات مختلف در استان و یا حتی سطح کشور مشخص باشد، ندارند. این مشکل به خودی خود سبب تولید بدون شناخت نیازها می‌شود که در نهایت موجب پیشی گرفتن عرضه بر تقاضا به‌هنگام برداشت محصول می‌شود. این امر زمینه‌ساز پایین آمدن بهره‌وری در بخش کشاورزی شده و قیمت‌های نهایی محصول نمی‌تواند هزینه‌های تولید را جبران کند. بنابراین، توسعه شبکه کشاورزی هوشمند در استان کرمانشاه می‌تواند بر بسیاری از موانع تولید و بهبود بازاریابی در استان کرمانشاه غلبه کرده و تعاونی‌های راکد و یا نیمه‌راکد را به چرخه تولید بازگرداند. ایجاد ارتباط نظام‌مند بین تعاونی‌های کشاورزی و مراکز دانش (مانند دانشکده کشاورزی دانشگاه رازی) می‌تواند به‌طور قابل توجهی به بهبود تولید در این تعاونی‌ها از طریق ترویج و آموزش شیوه‌های نوین تولید و چگونگی استفاده و به‌کارگیری تکنولوژی‌های جدید یاری رساند. همچنین، ایجاد سازوکاری برای نظارت و کنترل کیفیت محصولات تولیدی در این تعاونی‌ها به‌هنگام تولید می‌تواند به بازارپسندی و علاقه مشتریان به خرید محصولات تولیدی در این تعاونی‌ها کمک شایانی نماید. افزایش فروش می‌تواند زمینه ایجاد اتحادهای استراتژیک بین تعاونی‌های کشاورزی برای هم‌آفرینی ارزش و دستیابی به سود بیشتر از طریق تخصصی‌سازی فعالیت‌ها نیز یاری رساند.

بخش دیگری از موانع تولید و بازاریابی مربوط به حلقه تدارکات خروجی بود که به‌طور چشمگیری می‌تواند بر بهبود تولید و بازاریابی اثرگذار باشند. با توجه به اینکه محصولات کشاورزی از سطح فسادپذیری بالایی برخوردارند و تاریخ مصرف آنها محدود است، در شرایطی که کشتش بازار برای این محصولات نباشد سه حالت پیش می‌آید: (۱) انهدام (۲) نگهداری در سردخانه (۳) فراوری. مورد دوم و سوم در شرایطی محقق خواهد شد که زیرساخت‌های لازم مانند سردخانه‌ها و صنایع تبدیلی در منطقه موجود باشد. در غیر این صورت، تنها گزینه پیش‌روی تولیدکنندگان انهدام مازاد تولید برای جلوگیری از شیوع بیماری‌ها و آفات خواهد بود. طبق یافته‌های پژوهش، زیرساخت‌های لازم برای انبارداری و فراوری محصولات در سطح استان وجود ندارد که غالباً این امر ضررهای مالی زیادی به تولیدکنندگان وارد کرده و انگیزه آنها را برای تولید به‌شدت کاهش داده است. پایش سطح زیرکشت محصولات مختلف کشاورزی و فراهم‌سازی زیرساخت‌های صنعتی و انبارداری برای آنها زمینه ایجاد ارزش افزوده برای تولیدات کشاورزی را فراهم کرده و طبیعتاً انگیزه تولید در این بخش ارتقاء می‌یابد. افزون بر این، به رفع مشکلاتی مانند تورم‌ها و فروش نقدی مدت‌دار کمک شایانی کرده و زمینه ایجاد اشتغال‌های مرتبط با کشاورزی در استان را افزایش می‌دهد.

مشکلات مربوط حکمرانی بخش مهم دیگری از موانع تولید و بازاریابی در تعاونی‌های کشاورزی بودند که عدم حمایت از صادرات محصولات کشاورزی با توجه به ظرفیت‌های این استان در دسترسی به بازارهای مرزی و نیاز کشور عراق به آنها مورد توافق بسیاری از مشارکت‌کنندگان در پژوهش بود. توجه به این موضوع از سوی

مسئولان استانی و تلاش برای فراهم‌سازی صادرات محصولات کشاورزی تعاونی‌ها می‌تواند به بهبود تولید و بازاریابی کمک شایانی نماید.

علاوه بر پیشنهادهای ارائه شده در بالا، پیشنهادهای دیگری بدین شرح با توجه به یافته‌های پژوهش برای بهبود تولید و بازاریابی به صورت موردی ارائه می‌شود:

استفاده از زیرساخت‌های فناوری اطلاعات برای جذب سرمایه‌گذاران خارجی
عقد قرارداد با صاحبان صنایع تبدیلی و فعالان زنجیره با هدف تأمین هزینه‌های تولید
شناسایی و تولید محصولاتی با ارزش افزوده بالا در تعاونی‌های کشاورزی
بازسازی ساختارهای ضعیف تعاونی‌های کشاورزی از طریق ایجاد پیوندهای همسطح و دوسو پاسخگو بین
تعاونی‌های مختلف حمایت از صادرات محصولات آن دسته از تعاونی‌هایی که استانداردهای بین‌المللی محصول
سالم را رعایت می‌کنند

شناسایی تجارب تعاونی‌هایی که در شرایط یکسان موفق عمل کرده‌اند و الگوسازی مدل‌های موفق برای سایر
تعاونی‌های کشاورزی و توسعه فرایند هم‌آفرینی ارزش (تسهیم دانش، منابع، تجارب، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های تمام
ذینفعان و از جمله مشتریان) در تعاونی‌های کشاورزی

فهرست منابع:

سیف‌اللهی، ناصر (۱۳۹۷). بررسی اثر ابعاد مدیریت دانش بر زنجیره ارزش در صنعت زنبورداری (مورد مطالعه: در استان اردبیل). فصلنامه تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، سال چهل‌ونهم شماره ۴، ص: ۷۹۷-۸۰۴.

عزیمی، آئیژ، میرزایی‌قلعه، فرزاد، و شمسی، رقیه (۱۳۹۲). چالش‌ها و مشکلات بخش کشاورزی و نقش آنها در مهاجرت از روستا به شهر (مطالعه موردی: دهستان شیرز شهرستان هرسین). برنامه‌ریزی و آمایش فضا، ۱۷ (۲)، ص: ۷۰-۵۵.

الفتی، جلال، رنگرز، حسن، احمدی، کیومرث، و رضایی، بیژن (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل توسعه شرکت‌های تعاونی کشاورزی با رویکرد داده‌بنیاد (مورد مطالعه: وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی). نشریه تعاون و کشاورزی، ۱۰ (۳۷)، ص: ۸۷-۱۱۴.

نوری، سعیده، روستا، کوروش، نادری، نادر (۱۳۹۹). مؤلفه‌های توسعه رفتارهای کارآفرینانه تعاونی‌های کشاورزی استان کرمانشاه: کاربرد نظریه بنیانی. علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران، ۱۶ (۲)، ص: ۲۲۱-۲۰۵.

Ada, E., Sagnak, M., Uzel, R. A., & Balçioğlu, İ. (2022). Analysis of barriers to circularity for agricultural cooperatives in the digitalization era. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(3), 932-951.

Ajates, R. (2020). An integrated conceptual framework for the study of agricultural cooperatives: from repolitisation to cooperative sustainability. *Journal of Rural Studies*, 78, 467-479.

Anang, B. T., Bäckman, S., & Sipiläinen, T. (2020). Adoption and income effects of agricultural extension in northern Ghana. *Scientific African*, 7, e00219.

Antonova, M., Nilsson, J., & Potapova, A. (2022). Obstacles for agricultural cooperatives in Russia: The competencies of experts. *International Journal on Food System Dynamics*, 13(3), 247-261.

Ash, A., Gleeson, T., Hall, M., Higgins, A., Hopwood, G., MacLeod, N., Paine, D., Poulton, P., Prestwidge, D., & Webster, T. (2017). Irrigated agricultural development in northern Australia: Value-chain challenges and opportunities. *Agricultural systems*, 155, 116-125.

Ayati, S. M., Shekarian, E., Majava, J., & Wæhrens, B. V. (2022). Toward a circular supply chain: Understanding barriers from the perspective of recovery approaches. *Journal of Cleaner Production*, 359, 131775.

Bjornlund, V., Bjornlund, H., & Van Rooyen, A. F. (2020). Why agricultural production in sub-Saharan Africa remains low compared to the rest of the world—a historical perspective. *International Journal of Water Resources Development*, 36(sup1), S20-S53.

- Bloom, J. D., & Hinrichs, C. C. (2011). **Moving local food through conventional food system infrastructure: Value chain framework comparisons and insights.** *Renewable Agriculture and Food Systems*, 26(1), 13-23.
- Brandão, J. B., & Breitenbach, R. (2019). **What are the main problems in the management of rural cooperatives in Southern Brazil?** *Land use policy*, 85, 121-129.
- Candemir, A., Duvaleix, S., & Latruffe, L. (2021). **Agricultural cooperatives and farm sustainability—A literature review.** *Journal of Economic Surveys*, 35(4), 1118-1144.
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). **A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory.** *International journal of physical distribution & logistics management*, 38(5), 360-378.
- Chikodzi, D., Tevera, D., & Mazvimavi, D. (2020). **SDG 15 and socioecological sustainability: Spring waterscapes and rural livelihoods in the save catchment of Zimbabwe.** *Scaling up SDGs Implementation: Emerging Cases from State, Development and Private Sectors*, 59-71.
- Cristobal-Fransi, E., Montegut-Salla, Y., Ferrer-Rosell, B., & Daries, N. (2020). **Rural cooperatives in the digital age: An analysis of the Internet presence and degree of maturity of agri-food cooperatives'e-commerce.** *Journal of Rural Studie*, 74, 55-66.
- Duarte, S. (2017). **Evaluating Sustainability in the Supply Chains of Uruguayan Agricultural Cooperatives.**
- Fan, C. C. (2021). **Householding and split households: Examples and stories of Asian migrants to cities.** *Cities*, 113, 103147.
- Ferrari, A., Bacco, M., Gaber, K., Jedlitschka, A., Hess, S., Kaipainen, J., ... & Brunori, G. (2022). **Drivers, barriers and impacts of digitalisation in rural areas from the viewpoint of experts.** *Information and Software Technology*, 145, 106816.
- Figueiredo, V., & Franco, M. (2018). **Wine cooperatives as a form of social entrepreneurship: Empirical evidence about their impact on society.** *Land Use Policy*, 79, 812-821.
- Geissdoerfer, M., Morioka, S. N., de Carvalho, M. M., & Evans, S. (2018). **Business models and supply chains for the circular economy.** *Journal of cleaner production*, 190, 712-721.
- Group, W. B. (2014). **Doing Business 2015: Going Beyond Efficiency: Comparing Business Regulations for Domestic Firms in 189 Economies: a World Bank Group Flagship Report.** World Bank Publications.
- Headrick, G., Hecht, A. A., Misiaszek, C., Brosius, S., Crone, A., & Surkan, P. J. (2021). **Customers' views on the implementation of a farmers market incentive program: successes**

- and opportunities for improvement. *Journal of Hunger & Environmental Nutrition*, 16(4), 473-489.
- Henry, M., Bauwens, T., Hekkert, M., & Kirchherr, J. (2020). A typology of circular start-ups: An Analysis of 128 circular business models. *Journal of cleaner production*, 245, 118528.
- Hu, Z., Zhang, Q. F., & Donaldson, J. (2022). Why do farmers' cooperatives fail in a market economy? Rediscovering Chayanov with the Chinese experience. *The Journal of Peasant Studies*, 1-31.
- Ilišin, V., Gvozdanović, A., & Potočnik, D. (2018). Contradictory tendencies in the political culture of Croatian youth: unexpected anomalies or an expected answer to the social crisis? *Journal of youth studies*, 21(1), 51-71.
- Jäger, T., Mokos, A., Prasianakis, N. I., & Leyer, S. (2022). Pore-Level Multiphase Simulations of Realistic Distillation Membranes for Water Desalination. *Membranes*, 12(11), 1112.
- Lahane, S., & Kant, R. (2021). Evaluating the circular supply chain implementation barriers using Pythagorean fuzzy AHP-DEMATEL approach. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 2, 100014.
- Laurett, R., Paço, A., & Mainardes, E. W. (2021). Sustainable development in agriculture and its antecedents, barriers and consequences—an exploratory study. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 298-311.
- Lewison, E. (2019). Value chains and development brokers: engineering inclusive agricultural markets in Jumla, Nepal. *South Asia: Journal of South Asian Studies*, 42(5), 903-919.
- Liang, Y., Janssen, B., Casteel, C., Nonnenmann, M & Rohlman, D. S. (2022). Agricultural cooperatives in mental health: Farmers' perspectives on potential influence. *Journal of agromedicine*, 27(2), 143-153.
- Liu, W., Wei, S., Wang, S., Lim, M. K., & Wang, Y. (2022). Problem identification model of agricultural precision management based on smart supply chains: An exploratory study from China. *Journal of Cleaner Production*, 352, 131622.
- Meng, B., & Ye, M. (2022). Smile curves in global value chains: Foreign-vs. domestic-owned firms; the US vs. China. *Structural Change and Economic Dynamics*, 60, 15-29.
- Myeni, L., Moeletsi, M., Thavhana, M., Randela, M., & Mokoena, L. (2019). Barriers affecting sustainable agricultural productivity of smallholder farmers in the Eastern Free State of South Africa. *Sustainability*, 11(11), 3003.
- Ofori, E., Sampson, G. S., & Vipham, J. (2019, November). The effects of agricultural cooperatives on smallholder livelihoods and agricultural performance in Cambodia. In

Natural Resources Forum (Vol. 43, No. 4, pp. 218-229). Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.

Pliakoura, A. P., Beligiannis, G., & Kontogeorgos, A. (2022). **Significant barriers to the adoption of the agricultural cooperative model of entrepreneurship: a literature review.** *International Journal of Social Economics*, 49(1), 1-20.

Pokharel, K. P., Regmi, M., Featherstone, A. M., & Archer, D. W. (2019). **Examining the financial performance of agricultural cooperatives in the USA.** *Agricultural Finance Review*, 79(2), 271-282.

Poudel, A. (2021). **Migration, youth workshops and forestry: Case studies from Nepal.** *Trees, Forests and People*, 3, 100057.

Qu, Y., Zhang, J., Wang, Z., Ma, X., Wei, G., & Kong, X. (2023). **The Future of Agriculture: Obstacles and Improvement Measures for Chinese Cooperatives to Achieve Sustainable Development.** *Sustainability*, 15(2), 974.

Sexton, R. J., & Iskow, J. (2021). **The competitive role of cooperatives in market-oriented economies: A policy analysis.** In *Agricultural cooperatives in transition* (pp. 55-83). Routledge .

Sheng, J., & Lu, Q. (2020). **The influence of information communication technology on farmers' sales channels in environmentally affected areas of China.** *Environmental Science and Pollution Research*, 27, 42513-42529.

Taglioni, D., & Winkler, D. (2016). **Making global value chains work for development.** World Bank Publications.

Teuteberg, F., & Wittstruck, D. (2010). **A systematic review of sustainable supply chain management.** *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2010*, 203.

Tuni, A., Rentizelas, A., & Chipula, G. (2022). **Barriers to commercialise produce for smallholder farmers in Malawi: An interpretive structural modelling approach.** *Journal of Rural Studies*, 93, 1-17.

Uddin, M. T., Rasel, M. H., Dhar, A. R., Badiuzzaman, M., & Hoque, M. S. (2019). **Factors determining consumer preferences for Pangas and Tilapia fish in Bangladesh: consumers' perception and consumption habit perspective.** *Journal of Aquatic Food Product Technology*, 28(4), 438-449.

Vermunt, D. A., Negro, S. O., Verweij, P. A., Kuppens, D. V., & Hekkert, M. P. (2019). **Exploring barriers to implementing different circular business models.** *Journal of cleaner production*, 222, 891-902.

Zkik, K., Belhadi, A., Rehman Khan, S. A., Kamble, S. S., Oudani, M., & Touriki, F. E. (2022). **Exploration of barriers and enablers of blockchain adoption for sustainable**

performance: implications for e-enabled agriculture supply chains. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 1-38.