

بناام خدا

درس مدیریت واحدهای دامپروری

موضوع جلسه :

حسابداری ساده مزرعه و مدیریت
کشاورزی در مزارع کوچک

آموزشکده کشاورزی ساری

اسفند ۹۸

فهرست مطالب

۳ مقدمه
۴ حسابداری مزرعه
۵ ثبت ارقام در حسابداری مزرعه
۶ صورتحساب هزینه‌ها
۹ صورتحساب درآمدها
۱۱ قیمت تمام شده و نقطه سر به سر
۱۴ مدیریت مزرعه
۱۸ چهارگام مهم در مدیریت مزرعه
۲۲ منابع مورد استفاده

مقدمه

به دلیل ماهیت خاص فعالیت‌های کشاورزی، روش حسابداری آنها متفاوت از سایر فعالیت‌های دیگر می‌باشد. بخش کشاورزی ایران که عمدتاً بر پایه بهره برداران سنتی و کشاورزی در مزارع کوچک استوار است به منظور ارتقاء بهره‌وری در این بخش و بهبود کمی و کیفی محصولات کشاورزی لازم است که مدیریت مزارع، کارآمدتر از گذشته شود. دفاتر حسابداری واحدهای کشاورزی نشان می‌دهد که در مزارع با امکانات مشابه، تفاوت درآمد فقط بخاطر مدیریت صحیح در مزرعه می‌باشد. این نشریه ترویجی، تلاش دارد ضمن آموزش روش‌های ساده حسابداری در مزارع، بهره‌برداران کشاورزی را با اصول صحیح مدیریت مزرعه آشنا کرده تا کشاورزان عزیز بتوانند با مطالعه و بهره‌برداری از آن، در مزارع خود اصول حسابداری ساده مزرعه را بکار بسته و با دستیابی به نکات مدیریتی در مزارع خود بیش از گذشته موجب ارتقاء بهره‌وری در مزرعه و افزایش کمی و کیفی محصولات کشاورزی شود.

حسابداری مزرعه (Farm Accounting)، دانشی است که با استفاده از آن، کشاورز می‌تواند تمام درآمدها و هزینه‌های تولید در یک واحد کشاورزی را در مراحل مختلف کاشت، داشت و برداشت در یک دفتر یادداشت و ثبت کند و اثر آن را روی سود و زیان مزرعه خود مورد بررسی قرار دهد. کشاورزان می‌توانند با تجزیه و تحلیل حسابهای مزرعه و لیست ارقام درآمد و هزینه ثبت شده در طول فصل رشد گذشته، تصمیم بگیرند که در طی فصل رشد آینده، آیا همین روشهای بکار برده شده در دوره قبل، سودآوری لازم را داشته و یا درآمندی که مزرعه داشته نسبت به هزینه آن مقرون به صرفه هست یا اینکه باید اصلاحاتی در امور مزرعه انجام گیرد.

حسابداری مزرعه یک ابزار قوی برای مدیریت بهتر مزرعه می‌باشد که کشاورز را برای رسیدن به اهداف اصلی زیر یاری می‌نماید:

- ۱- تعیین ارزش اقتصادی مزرعه یا واحد تولیدی
- ۲- تعیین درآمد ناخالص و سود و زیان مزرعه یا واحد تولیدی در یک دوره معین مثلاً یکسال
- ۳- فراهم آوردن آمار و اطلاعات لازم برای مدیر مزرعه جهت اتخاذ تصمیمات مربوط به امور واحد کشاورزی در آینده

اولین قدم در حسابداری مزرعه، ثبت ارقام دارایی موجود، هزینه و درآمدهای واحد است که برای این کار دو روش وجود دارد.

۱- روش ساده یا یک طرفه

۲- روش دوپل یا دو طرفه

ثبت ارقام به روش دوپل عمدتاً در حسابداری پیشرفته و واحدهای صنعتی و شرکتهای دولتی و خصوصی کاربرد دارد در حالیکه برای واحدهای کشاورزی حتی در کشورهای پیشرفته نیز، از روش ساده یا یک طرفه استفاده می کنند.

مزیت روش ساده این است که از اشتباه در دفترداری و ثبت حسابها تا حد ممکن جلوگیری می شود و بعلت ساده بودن آن بین کشاورزان بیشتر مرسوم است.

از یک دفتر معمولی می توان برای ثبت دریافتی ها و پرداختی ها به روش ساده استفاده نمود. دریافتی ها همان درآمد حاصل از فروش محصولات زراعی، باغی و دامی است و پرداختی ها همان هزینه های آب، اجاره زمین، کود، سم، تراکتور، کمباین، دستمزد کارگران، سوخت و غیره می باشد. معمولاً در حسابهای مزرعه دریافتی ها و پرداختی ها به دو صورت نقدی (پولی) و غیر نقدی وجود دارد. همانطور که در یک واحد کشاورزی یا مزرعه، حسابهای نقدی یعنی کلیه خرید و فروشها بصورت

نقدی وجود دارد، حسابهای غیر نقدی هم مثل محصولاتتی که در مزرعه تولید و توسط خانوار زارع مصرف می‌شود یا کارگران خانوادگی که به کار در واحد کشاورزی اشتغال دارند و دستمزدی دریافت نمی‌کنند، نیز وجود دارد که باید ارزش آن به ریال محاسبه گردد. لذا در دفتر حسابداری، کلیه دریافتی‌ها و پرداختی‌های نقدی و غیر نقدی ثبت می‌شود (سلطانی و همکاران، ۱۳۷۷).

صورتحساب هزینه‌ها

نحوه رسم جداول صورتحساب هزینه‌ها و درآمدها: رسم جدول برای هر یک از حسابهای دریافتی و پرداختی باید بصورت جداگانه باشد. دریافتی‌ها تحت عنوان حساب درآمدها و پرداختی‌ها تحت عنوان حساب هزینه‌های ثابت و حساب هزینه‌های متغیر ثبت می‌گردد:

هزینه‌های متغیر چیست؟

هزینه خرید نهاده‌های متغیر مانند بذر، سم، کود شیمیایی، نیروی کار، سوخت، خوراک دام و مواد اولیه دیگر، که در کوتاه مدت در فرآیند تولید قابل تغییر می‌باشد هزینه متغیر گویند. این هزینه‌ها با میزان تولید محصول ارتباط مستقیم دارند. ارقام هزینه‌های متغیر ممکن است که برای

هر فصل کشت یا دوره تولیدی تکرار شود. برای نمونه یک مثال از جدول صورت حساب هزینه‌های متغیر برای آشنایی بهره‌برداران کشاورزی در زیر رسم شده است:

جدول ۱: صورت حساب هزینه‌های متغیر مزرعه یا واحد تولیدی

تاریخ	شرح هزینه	مقدار	هزینه (تومان)
۹۲/۲/۱	کود ازته	۲۵۰ کیلو	۱۹۰۰۰۰
۹۲/۲/۵	کود فسفات	۱۰۰ کیلو	۸۰۰۰۰
۹۲/۳/۱۵	کود میکرو	۱۰ کیلو	۱۵۰۰۰۰
۹۲/۳/۲۰	بذر	۱۵۰ کیلو	۱۴۰۰۰۰
۹۲/۴/۲۰	کارگر مزرعه	۳۵ نفر-روز	۱۰۵۰۰۰۰
۹۲/۷/۲۰	کارگر برداشت	۱۲ نفر-روز	۴۲۰۰۰۰
۹۲/۴/۲۷	سوخت مصرفی	۵۰۰ لیتر	۱۷۵۰۰۰
۹۲/۵/۲۷	برق مصرفی	-	۱۳۵۰۰۰
۹۲/۶/۳۱	علوفه برای خوراک دام	۳ تن	۲۷۰۰۰۰۰
۹۲/۶/۳۱	ذرت برای خوراک دام	۲ تن	۲۸۰۰۰۰۰
۹۲/۷/۵	هزینه دارو و دامپزشکی	-	۴۵۰۰۰۰
.....
جمع	-	-	۸۲۹۰۰۰۰

هزینه‌های ثابت چیست؟

هزینه استهلاک و نگهداری نهاده‌های ثابت مانند زمین، چاه، ساختمان، ماشین آلات سنگین و غیره که امکان تغییر در آنها در کوتاه مدت وجود

ندارد هزینه ثابت گویند. توجه شود که این هزینه‌ها ارتباطی با میزان تولید ندارند. اجاره زمین یا ساختمان، استهلاک سالانه ماشین، بیمه سالیانه، بهره سرمایه، قسط سالانه وامهای کشاورزی و درصدی از هزینه آب و برق که سالانه بایستی پرداخت شود (آبونمان) می‌تواند جزء هزینه‌های ثابت باشند. برای نمونه یک مثال از جدول صورتحساب هزینه‌های ثابت برای آشنایی کشاورزان عزیز در زیر رسم شده است:

جدول ۲: صورتحساب هزینه‌های ثابت مزرعه یا واحد تولیدی

تاریخ	شرح هزینه	مقدار	هزینه (تومان)
۹۲/۲/۱	هزینه اجاره زمین	۲ هکتار	۳۲۰۰۰۰۰
۹۲/۵/۲	استهلاک موتور پمپ	یک دستگاه	۷۸۵۰۰۰
۹۲/۵/۲	استهلاک ساختمان	۵۰ متر مربع	۱۲۰۰۰۰
۹۲/۹/۴	استهلاک تراکتور	۷۵ اسب	۸۵۰۰۰۰
۹۲/۹/۱۵	هزینه بیمه	-	۵۴۰۰۰۰
۹۲/۱۲/۲۰	قسط وام کشاورزی (سالانه)	-	۲۵۰۰۰۰۰
.....
جمع	-	-	۷۹۹۵۰۰۰

هزینه استهلاک را چگونه محاسبه می‌کنند؟

مقدار دارائی که هر ساله مستهلک می‌شود استهلاک گویند و جزء هزینه‌های ثابت منظور می‌گردد. معمولاً دارائی‌هایی که هر ساله مستهلک

می‌شوند شامل ماشین‌آلات، موتور پمپ، ساختمان و ... است. یکی از روش‌های ساده برای محاسبه استهلاک بصورت زیر می‌باشد.

$$\text{ارزش اسقاطی} - \text{ارزش اولیه دارایی} = \frac{\text{استهلاک سالانه}}{\text{عمر مفید دارایی}}$$

ارزش اسقاطی همان ارزش دارایی در پایان عمر مفید است.

هزینه کل چیست؟

جمع هزینه‌های ثابت و متغیر را هزینه کل می‌نامند.

هزینه (تومان)	شرح هزینه
۸۲۹۰۰۰۰	هزینه متغیر
۷۹۹۵۰۰۰	هزینه ثابت
۱۶۲۸۵۰۰۰	هزینه کل

صورت‌حساب درآمدها

درآمد مزرعه چیست؟

درآمد مزرعه شامل کلیه دریافتی‌های مزرعه، یعنی درآمد نقدی حاصل از فروش محصولات زراعی، باغی، دامی و آبیان و درآمد غیرنقدی

یعنی ارزش خود مصرفی محصولات و درآمد حاصل از اجاره ادوات کشاورزی به کشاورزان دیگر می‌باشد. یک مثال از جدول صورتحساب درآمد بدون درآمدهای غیر نقدی (خود مصرفی محصولات) در زیر رسم شده است.

جدول ۳: صورتحساب درآمد مزرعه یا واحد تولیدی

شرح درآمدها	مقدار	قیمت واحد	دریافتی (تومان)
فروش گندم	۱ تن	۱۱۵۰	۹۲۰۰۰۰
فروش پو	۹۰۰ کیلو	۱۲۵۰	۱۱۲۵۰۰۰
فروش یونجه	۵ تن	۱۱۰۰	۵۵۰۰۰۰۰
فروش شیر	۷۵۰۰ کیلو	۱۰۵۰	۷۸۷۵۰۰۰
فروش گوشت بره	۹۰۰ کیلو	۱۵۰۰	۱۳۵۰۰۰۰
فروش کود حیوانی	۴ تن	۲۳۰۰۰	۹۲۰۰۰۰
اجاره تراکتور	۱۸۰ ساعت	۳۸۰۰۰	۶۸۴۰۰۰۰
.....
جمع	-	-	۴۴۹۶۰۰۰۰

سود مزرعه را چگونه حساب نماییم؟

در حسابداری مزرعه، به مجموع درآمدها (نقدی و غیر نقدی)، اصطلاحاً درآمد ناخالص گویند زیرا هزینه‌ها از آن کم نشده است. هرگاه هزینه از درآمد ناخالص کم شود اصطلاحاً درآمد خالص یا سود مزرعه گویند. بنابراین سود مزرعه در یک سال زراعی برابر با کل درآمد ناخالص

مزرعه منهای هزینه کل (مجموع هزینه‌های متغیر و ثابت) است که این سود را اصطلاحاً سود خالص مزرعه^۱ می‌نامند.

(هزینه ثابت + هزینه متغیر) - درآمد ناخالص مزرعه = سود خالص مزرعه

$$21675000 = 34960000 - (1290000 + 7995000) = \text{سود خالص مزرعه}$$

اما گاهی برای سادگی از یک شاخص دیگری به نام بازده برنامه‌ای^۲ یا سود ناخالص مزرعه استفاده می‌شود که معادل کل درآمد ناخالص مزرعه منهای هزینه‌های متغیر در یک سال زراعی می‌باشد.

هزینه متغیر - درآمد ناخالص مزرعه = سود ناخالص مزرعه یا بازده برنامه‌ای

$$36670000 = 34960000 - 1290000 = \text{بازده برنامه‌ای مزرعه}$$

قیمت تمام شده و نقطه سر به سر

قیمت تمام شده محصول را چگونه بدست می‌آوریم؟

در حسابداری مزرعه، قیمت تمام شده محصول برابر است با کل هزینه صرف شده (شامل هزینه ثابت و متغیر) برای یک کیلو محصول تولیدی.

^۱ Net Margin

^۲ Gross Margin

بنابراین کشاورزان هر چه بتوانند قیمت تمام شده محصول خود را کاهش دهند، سود بیشتری عاید خود کرده‌اند. در حسابداری مزرعه، قیمت تمام شده یک کیلو محصول از فرمول زیر بدست می‌آید:

$$\text{قیمت تمام شده} = \frac{\text{هزینه ثابت} + \text{هزینه متغیر}}{\text{میزان تولید محصول}}$$

فرض کنید در یک مزرعه، ۸ تن گندم برداشت شده است. چنانچه هزینه ثابت و متغیر این مزرعه به ترتیب ۲۶۵۰۰۰۰ و ۳۸۷۰۰۰۰ تومان شده باشد قیمت تمام شده یک کیلو گندم در مزرعه بصورت زیر بدست می‌آید:

$$\text{قیمت تمام شده} = \frac{۳۸۷۰۰۰۰ + ۲۶۵۰۰۰۰}{۸۰۰۰} = ۸۱۵ \text{ تومان}$$

چنانچه کشاورز گندم خود را از قرار هر کیلو ۱۱۵۰ تومان به دولت بفروشد، سود خالص هر کیلو گندم تولیدی ۳۳۵ تومان می‌شود.

نقطه سربه سر چیست؟

نقطه سربه سر^۳، جایی است که کل درآمد ناخالص مزرعه (فروش کل) برابر با کل هزینه‌های مزرعه یا واحد تولیدی می‌شود لذا سود مزرعه در

^۳ Break-even point

این نقطه برابر صفر می باشد. در حسابداری مزرعه، هزینه تولید در نقطه سر به سر از فرمول زیر بدست می آید:

$$\text{درآمد تولید در نقطه سر به سر} = \frac{\text{هزینه ثابت}}{1 - \frac{\text{هزینه متغیر}}{\text{درآمد ناخالص مزرعه}}}$$

فرض کنید در همان مزرعه گندم، که مقدار ۸ تن محصول برداشت شده است از قرار هر کیلو ۱۱۵۰ تومان فروش رفته است. چنانچه هزینه ثابت و متغیر این مزرعه به ترتیب ۲۶۵۰۰۰۰ و ۳۸۷۰۰۰۰ تومان شده باشد درآمد مزرعه گندم در نقطه سر به سر بصورت زیر بدست می آید:

$$\text{تومان درآمد ناخالص مزرعه} = ۸۰۰۰ \times ۱۱۵۰ = ۹۲۰۰۰۰$$

$$\text{تومان درآمد مزرعه در نقطه سر به سر} = \frac{2650000}{1 - \frac{3870000}{9200000}} = 4568965$$

بنابراین کشاورز با فروش حدود ۴۵۷۰۰۰۰ تومان، تازه به نقطه سر به سر می رسد و فروش بیش از آن برای کشاورز سود محسوب می شود.

بر اساس تعریف اقتصاددانان کشاورزی، مدیریت مزرعه^۴ جزء پنهان تولید است که با افزایش تجربه و دانش کشاورز تکامل می‌یابد. لذا مدیریت کاريست فکری که بر پایه نیازهای موجود شکل گرفته و پس از اتخاذ تصمیم به مرحله عمل در می‌آید. مهمترین هدف مدیریت مزرعه، افزایش کارآیی^۵ واحد تولیدی و ارتقاء بهره‌وری کل عوامل تولید^۶ است. عوامل تولید در واقع همان نهاده‌های کشاورزی نظیر زمین، آب، کود، سم، نیروی کار و ماشین‌آلات می‌باشد. بنابراین مدیریت مزرعه تصمیماتی را اتخاذ می‌کند که منجر به افزایش کارآیی و سودآوری واحد کشاورزی و دامداری می‌شود.

تاریخچه مدیریت مزرعه به هزاران سال قبل بر می‌گردد. یعنی از زمانی که بشر به حرفه کشاورزی پرداخت و تمدن‌ها شکل گرفتند اما مدیریت مزرعه بصورت یک علم مجزا و آکادمیک در سال ۱۸۵۲ میلادی (۱۵۰ سال پیش) در آلمان شروع شد و از آن زمان تاکنون با توسعه علم اقتصاد و کاربرد اصول اقتصادی در واحدهای تولیدی کشاورزی، پیشرفت‌های زیادی در زمینه علم مدیریت مزرعه در کشورهای پیشرفته جهان صورت گرفته است.

^۴ Farm Management

^۵ Efficiency

^۶ Total Factor Productivity

مدیریت علم تصمیم‌گیری است

هدف اصلی مدیر مزرعه افزایش کارآیی و سودآوری است. بعنوان مثال اگر خاک مزرعه برای رویش چغندر قند مساعدتر از پنبه باشد. چون برای مدیر مزرعه هزینه‌ها، درآمدها، تهیه نهاده‌ها و بازاریابی از اهمیت خاصی برخوردار است لذا نمی‌توان گفت که قطعاً باید چغندر قند کشت شود. یا اینکه خرید یک تراکتور پر قدرت ممکن است برای افزایش تولید لازم باشد اما چگونه می‌توان تصمیم گرفت که در واحد کشاورزی مورد نظر، توسعه دامپروری در اولویت قرار دارد یا خرید تراکتور؟ اینها و بسیاری مسائل دیگر در برابر مدیر قرار دارد و باید مدیران واحد

کشاورزی که همان تک تک کشاورزان زحمت‌کش ما هستند پاسخگوی این مسائل که در ارتباط مستقیم با مزارعشان است باشند. بهر حال تصمیمات مدیر مزرعه را می‌توان به سه دسته طبقه‌بندی کرد:

- ۱- تهیه و بکارگیری ترکیب صحیح و بهینه عوامل تولید مانند زمین، آب، نیروی کار، پول و اعتبار، ماشین‌آلات و ...
- ۲- انتخاب مناسب محصولات تولیدی که بایستی با استفاده از عوامل تولید موجود تولید گردند.
- ۳- ارتباط مناسب با بازار فروش محصول و بازار خرید نهاده‌ها و آشنایی با بازاریابی محصولات کشاورزی.

بنابراین می‌توان گفت که کلیه تصمیمات مدیریت واحد کشاورزی، بر کاربرد مطلوب منابع تولید اثر مستقیم دارد.

مدیر مزرعه همواره با مشکلاتی مواجه است

بطور کلی مشکلاتی که مدیر مزرعه با آن روبروست می‌توان به چهار دسته طبقه‌بندی کرد:

- ۱- تغییر قیمت محصولات کشاورزی و نهاده‌های تولید و نداشتن اطلاعات لازم درباره قیمت‌های موجود.
- ۲- تغییرات در شیوه‌های جدید تولید محصولات کشاورزی و نداشتن اطلاعات کافی درباره این شیوه‌ها.

۳- تغییرات اقتصادی، سیاسی و اجتماعی و نداشتن اطلاعات، درباره نهادها و مؤسسات ذیربط.

۴- تغییر شخصیت افراد و عدم اطلاعات کافی در این مورد.

توانایی مدیر مزرعه با آموزش قابل افزایش است

توانایی مدیر را می‌توان بوسیله آموزش افزایش داد و مدیران کارآمدتری را تربیت نمود. با بهره‌گیری از این آموزش، کشاورزان می‌توانند موفقیت‌های بیشتری کسب کرده، بهتر تصمیم بگیرند، آگاهی بیشتری به مسئولیت خود پیدا کند و درآمد بیشتری کسب نمایند.

شرایط مدیر مزرعه همیشه نامطمئن است

طبیعت واحد کشاورزی بگونه‌ای است که در شرایط نامطمئن یا ریسکی باید تصمیم‌گیری کرد. اگر عملکرد محصول ثابت بود و قیمت‌ها هر ساله در تغییر نبودند کار مدیر واحد کشاورزی آسان بود. او می‌توانست با اطمینان به آنکه شرایط اقتصادی سالها بدون تغییر می‌ماند، برنامه‌ای تهیه کند تا بیشترین سود را از زمین و منابع دیگر بدست آورد. با توجه به اینکه وقوع چنین امری غیر ممکن است، مدیر واحد کشاورزی بایستی با توجه به وضعیتی که با آن مواجه است، مرتباً تصمیم‌گیری کند. زیرا مهارت او در این کار و پیش‌بینی شرایط آینده نشانگر توانایی او در امر

مدیریت است. او بایستی با آینده‌نگری، بر دیگران پیشی گیرد. از آنجا که اوضاع جوی سال آینده ممکن است نقطه مقابل امسال باشد، بیماری‌های گیاهی و دامی ممکن است در منطقه شایع گردد، برنامه‌های دولت ممکن است سبب افزایش و یا کاهش قیمت محصولات کشاورزی گردد. بنابراین مدیر مزرعه در دنیای نامطمئن و در حال تغییر بایستی تصمیم‌گیری کند.

چهار گام مهم مدیریت مزرعه

به منظور بهتر شدن مدیریت واحد کشاورزی، چهار گام اساسی وجود دارد که بایستی کشاورزان به آن پردازد (سلطانی و همکاران، ۱۳۷۷):

گام اول:

مدیر مزرعه بایستی قیمت‌ها، عملکرد و میزان تولید آینده را پیش‌بینی کند.

کشاورزی به زمان نیاز دارد، گندم را در پاییز می‌کاریم و در تابستان درو می‌کنیم، پنبه و چغندر قند را در بهار می‌کاریم و در پائیز برداشت می‌کنیم. در مورد محصولات باغی چندین سال طول می‌کشد تا درخت سیب یا انگور به ثمر رسیده و درآمدی ایجاد کند. بنابراین برنامه‌ریزی،

امروز انجام می‌گیرد، درحالی که محصول در آینده بدست می‌آید. لذا پیش‌بینی کشاورز در مدیریت آن، بسیار مؤثر می‌باشد.

گام دوم:

مدیر مزرعه، بایستی برنامه عملکرد و میزان تولید را بر اساس تخمین قیمت‌ها تهیه کند.

تخمین قیمت و تولید در صورتی معنا خواهد داشت که آن را در برنامه‌ریزی بکار گیریم. بنابراین دومین گام در مدیریت مزرعه، طرح برنامه‌ای بر اساس تخمین است. برنامه مورد نظر هم بایستی بر مبنای قیمت‌ها و عملکرد پیش‌بینی شده و منابع موجود در واحد کشاورزی باشد. در برنامه‌ریزی هرچه بتوان از اصول اقتصادی استفاده کنیم آن برنامه موفقتر خواهد بود.

گام سوم:

مدیر مزرعه بایستی، برنامه‌ریزی انجام شده را به مرحله عمل درآورد.

بسیاری از افراد می‌توانند سیر قیمت‌ها و جریان تولید را در آینده تخمین زده و برنامه مناسبی را تهیه کنند ولی نمی‌دانند چگونه بایستی برنامه را

دانش طرح برنامه، مانند منابع دیگری که در اختیار کشاورز قرار دارد، زمانی مفید است که به مرحله عمل درآید. بنابراین پس از طرح برنامه، مدیر بایستی جهت اجراء، برنامه را سازماندهی و عملی سازد.

گام چهارم:

مدیر مزرعه بایستی نتایج حاصل از برنامه را ببیند.

نتیجه برنامه ممکن است خوب یا بد باشد. ممکن است کشاورز بر اساس افزایش قیمت‌ها در آینده برنامه خود را تهیه کند. اگر پیش‌بینی او درست باشد، سود بیشتری عایدش می‌گردد. اما اگر برخلاف تصور او قیمت‌ها کاهش یابد، مواجه با زیان می‌شود. این امر هنگام بکارگیری تکنیک جدید نیز صادق است. حتی بهترین مدیران نیز ممکن است با چنین وضعیتی مواجه شوند. از سوی دیگر، این واقعیت که هر مدیر مسئول عواقب تصمیم‌گیری‌های خویش است، موجب می‌گردد که مدیران از بکار انداختن سرمایه‌های بزرگ بهراسند. اغلب کشاورزان، برای اجتناب از خطر، برنامه‌ها و روشهای آزمایش شده را به اجراء می‌گذارند. برنامه‌هایی که نه احتمال سود زیاد در بردارد و نه ورشکستگی، بلکه درآمد متوسطی را عایدشان می‌سازد. برخی از کشاورزان مایل به مخاطره‌اند. اما سرمایه لازم را در اختیار ندارند. بهر حال هر اداره کننده

۲۰

و یا مدیر واحد کشاورزی بایستی برنامه‌ریزی کرده، برنامه را به اجراء گذاشته و نتایج حاصل از آن را پذیرا باشد. این چهار گام را کشاورزان می‌توانند در مورد انتخاب سیستم زراعی، برنامه تولید دام و روش‌های تولید محصولات بکار برد. همچنین می‌توان از این گام‌ها در ترکیب منابع تولید، تعیین اندازه مزرعه، خرید مزرعه، خرید ماشین کشاورزی و انتخاب برنامه بازاریابی محصول استفاده کنند. با امید به این که کشاورزان زحمت کش ما بتوانند مدیران لایقی برای مزارعشان باشند.

- ۱- حسن پور، ب. (۱۳۸۱). مدیریت کشاورزی (ویژه دوره‌های ضمن خدمت). سازمان تحقیقات و آموزش کشاورزی، مرکز اطلاعات و مدارک علمی کشاورزی. شماره ۸۱/۵۶۵. ۴۹ ص.
- ۲- رونالد. دی. کی (ترجمه محمدرضا ارسلان بد). (۱۳۷۰). مدیریت واحد کشاورزی و دامپروری (جلد اول). انتشارات دانشگاه ارومیه. ۳۰۶ ص.
- ۳- سلطانی، غ. ب، نجفی و ج. ترکمانی. (۱۳۷۷). مدیریت واحد کشاورزی. انتشارات دانشگاه شیراز. ۳۴۶ ص.
- ۴- شوکت فدایی، م. م. شرفی. (۱۳۹۰). مبانی حسابداری واحدهای کشاورزی، انتشارات دانشگاه پیام نور تهران. ۲۲۸ ص.