

تعاون و کشاورزی، سال چهارم، شماره ۱۵، پاییز ۱۳۹۴

## تحلیل عوامل مؤثر بر توانایی مدیریتی مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره تعاونی‌های تولیدی کشاورزی شهرستان هرسین

اکرم بینائیان<sup>۱\*</sup>، امیر حسین علی بیگی<sup>۲</sup>، افسانه ملک حسینی<sup>۳</sup>، حسین حیدری<sup>۴</sup>، احسان زارعی<sup>۵</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۲/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۵/۱۴

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش تحلیل عوامل مؤثر بر توانایی مدیریتی مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره تعاونی‌های تولیدی کشاورزی بود. جامعه آماری تحقیق را مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره ۶۸ تعاونی تولیدی کشاورزی (۴۴۴ نفر) واقع در شهرستان هرسین استان کرمانشاه تشکیل دادند. روش نمونه‌گیری، طبقه‌ای تصادفی و حجم نمونه ۲۰۶ نفر برآورد شد. یافته‌های این مطالعه نشان داد که توانایی مدیریتی افراد در حد متوسط است. منابع کنترل اکثریت مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره درونی است بدین معنی که دلایل شکست و پیروزی را به شخص خود نسبت می‌دهند. یافته‌های حاصل از تحلیل عامل اکتشافی وجود سه سبک مدیریتی قانونمند، ناکارآمد و مشارکتی را نشان داد. مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توانایی مدیریتی نیز به ترتیب منابع کنترل، تحصیلات، هدف تعاون و پایداری و سبک مدیریت مشارکتی بودند.

**واژه‌های کلیدی:** منابع کنترل، توانایی مدیریتی، مدیریت مشارکتی

۱. دانشجوی دکتری رشته توسعه کشاورزی، دانشگاه رازی، کرمانشاه

E-mail: binaianakram@yahoo.com

\* نویسنده مسئول

۲. دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه رازی، کرمانشاه

۳. دانشجوی دکتری رشته توسعه کشاورزی، دانشگاه رازی، کرمانشاه

۴. دانشجوی دکتری رشته توسعه کشاورزی، دانشگاه رازی، کرمانشاه

۵. کارشناس تعاون، اداره تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان، کرمانشاه

## مقدمه

امروزه تعاون اهرم مناسبی برای توسعه اقتصادی و اجتماعی به شمار می‌رود که می‌تواند در استفاده بهینه از شرایط زندگی، کار و تولید و ارتقای سطح درآمد و وضعیت اجتماعی جامعه مؤثر باشد. تجربه کشورهای توسعه‌یافته نشان می‌دهد تعاونی‌ها بهترین سازمان‌هایی هستند که موفق شده‌اند زمینه تجمیع نیروهای پراکنده و متفرق و در عین حال مستعد و بانگیزه را فراهم سازند. در این میان، تعاونی‌های تولیدی از اهمیت شایانی برخوردارند زیرا تعاونی‌های تولیدی می‌توانند نقش مؤثری در اقتصاد خرد، ایجاد اشتغال، عدالت اجتماعی و رفع مشکلات مردم داشته باشند به طوری که تعاونی‌های تولیدی حدود ۴۰ درصد سهم اشتغال را به خود اختصاص می‌دهند (وزارت تعاون، ۱۳۸۷). در میان انواع تعاونی‌های تولیدی، تعاونی‌های کشاورزی موفق‌ترین نوع تعاونی، با توجه به سهم در بازار، محسوب می‌شوند (بیرچال، ۱۳۸۷).

تشکیل شرکت‌های تعاونی کشاورزی از دیرباز در کشور ایران رایج بوده و به تدریج از شکل سنتی خود خارج و به شکل قانونمند و نوین درآمده است (مستعانی، ۱۳۷۵). درجهان پرتلاطم امروزی، که سازمان‌ها و جوامع با تحولات شگرف محیطی و فناوری و به تبع آن تجارت جهانی و جهانی شدن روبه‌رو هستند، توان دستیابی به سطح مطلوب و مورد انتظار از عملکرد در هاله‌ای از ابهام فرو رفته است. در این رهگذر، آنچه می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها و جوامع را تضمین کند، وجود نظام مدیریتی مقتدر و کارآمد است (Farahi, 2005). برخی عقیده دارند که شرکت‌های تعاونی بر خلاف سایر مؤسسات تولیدی نیاز به مدیریت فنی، تخصصی و علمی و ضابطه‌مند ندارند، چرا که جایگزین شدن منافع جمعی به جای منافع فردی و سود محدود و کنترل همه‌جانبه اعضا، نیاز شرکت تعاونی را به این نوع مدیریت کاهش می‌دهد. این برداشت باعث شده است تا مبحث مدیریت و سازماندهی در این نوع مؤسسات چندان جدی گرفته نشود (وحیدزاده، ۱۳۸۳). این در حالی است که به باور صاحب‌نظران، ریشه غالب مشکلات کشور چه در بخش تعاون و غیر تعاون، به ساختار مدیریتی بر می‌گردد (ترکمان و افشار، ۱۳۸۹). توسعه تعاونی‌های تولیدی کشاورزی و افزایش بهره‌وری منابع این بخش نیز نیازمند افزایش دائمی سطح دانش و مهارت مدیران واحدهای بهره‌بردار و تولیدکنندگان کشاورزی است. با توجه به

اینکه مدیریت تعاونی‌های تولیدی کشاورزی عمدتاً سنتی و غیرتجاری می‌باشد، این واحدها با مشکلاتی از قبیل عدم بهره‌برداری مطلوب از عوامل مختلف تولید مواجهند (فعلی و همکاران، ۱۳۸۸). بهره‌برداری نادرست در شرکت‌های تعاونی بیش از هر چیز به ضعف مدیریت (Harper, 1992; Okeye, 1997; Machethe, 1990)، فقدان مدیریت مشارکتی (Sick, 1994)، پایین بودن آگاهی (خضرلو، ۱۳۸۷؛ مهاجرانی، ۱۳۷۶؛ آقاجانی و رزانه، ۱۳۸۰)، پایین بودن اطلاعات و مهارت‌های فنی مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره (Shojakhani, 1994) مربوط است. بدین ترتیب از بین عوامل تولید، مدیریت نیز از جمله عوامل مهم است و به عنوان عامل پنهان و غیرفیزیکی تولید، نقش مستقیم و مهمی در میزان تولید، افزایش عملکرد، کارایی و استفاده بهینه از منابع کمیاب ایفا می‌کند. طبق تحقیقات به عمل آمده، بیش از ۹۵ درصد از لغزش‌ها و خطاها در مؤسسات تعاونی تولیدی به مدیریت برمی‌گردد (وحیدزاده، ۱۳۸۳). با این تفاسیر، شناسایی توانایی‌های مدیریت و بنیان‌های سازنده آن کمک مهمی به برنامه‌ریزی جهت تقویت این عامل اساسی و در نهایت بهبود عملکرد در شرکت‌های تعاونی تولیدی خواهد نمود.

شهرستان هرسین واقع در استان کرمانشاه، با وجود تعداد قابل توجهی شرکت‌های تعاونی تولیدی کشاورزی، نتوانسته جایگاه خود را در بخش تولید این شهرستان آن طور که شایسته است بیابد و با معضل راکد و غیر فعال شدن روزافزون واحدها دست و پنجه نرم می‌کند. متأسفانه در سال‌های اخیر، با وجود تزریق منابع مالی، هنوز بسیاری از مشکلات این بخش پا بر جا بوده و پیشرفت قابل توجهی حاصل نشده است. لذا به نظر می‌رسد منابع مالی تنها بخشی از مشکلات تعاونی‌های تولیدی این شهرستان باشد و لذا ریشه مشکلات را باید در جای دیگر جستجو نمود. همان‌طور که بیان شد، ضعف مدیریت در این واحدهای تولیدی یکی از پیش‌فرض‌های بروز مشکلات است و مطالعه حاضر سعی دارد به شناخت ابعاد مدیریتی مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره شرکت‌های تعاونی تولیدی کشاورزی این شهرستان بپردازد تا با بررسی این ابعاد، توانمندی مدیریتی را ریشه‌یابی کند و در نهایت از نتایج به طور مؤثری در جهت توانمندسازی مدیران حال و آینده شرکت‌های تعاونی تولیدی بهره‌برد. بنابراین، هدف کلی تحقیق حاضر تحلیل عوامل مؤثر

بر توانایی مدیریتی مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره تعاونی‌های تولیدی کشاورزی شهرستان هرسین می‌باشد. جهت دستیابی به هدف فوق اهداف اختصاصی زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

- تعیین منابع کنترل مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره تعاونی‌های تولیدی کشاورزی؛
- تعیین اهداف مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره تعاونی‌های تولیدی کشاورزی؛
- تعیین سبک‌های مدیریتی مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره تعاونی‌های تولیدی کشاورزی؛

- تعیین میزان توانایی مدیریتی مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره تعاونی‌های تولیدی کشاورزی،

- تعیین عوامل مؤثر بر توانایی مدیریتی مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره تعاونی‌های تولیدی کشاورزی.

### پیشینه تحقیق

کاتز از نخستین کسانی است که بیان کرد مدیران شایسته باید واجد مهارت‌هایی چون: مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی باشند (Katz, 1974). پس از وی، صاحب‌نظران دیگری به تکمیل این مفهوم پرداخته و با پایه قراردادن این سه دسته مهارت، مهارت‌های دیگری از جمله مهارت‌های مالی، ارتباطی، ریسک‌پذیری، رهبری، اطلاع‌یابی، بازاریابی و ... را به آن‌ها اضافه نمودند (Ahmadi and Dost Mohammad Lo, 2009).

راگور و همکاران (Rougour et al., 1998) بیان کردند که توانایی‌های مدیریتی به وسیله مهارت‌ها و ویژگی‌هایی شخصیتی مانند انگیزش، امکانات، توانایی‌ها و بیوگرافی افراد تعیین می‌شود. محققانی همچون یانگ و والترز (Young and Walters, 2002) نیز طی مطالعات خود پی برده‌اند که نوع شخصیت هر فرد بر بازده فیزیکی و توانایی مدیریتی وی تأثیر معنی‌داری دارد. در بسیاری موارد، هوش و سرمایه اجتماعی به عنوان عوامل مرتبط با توانایی مدیریتی مطرح شده‌اند (Sumner & Lieby, 1987; Nahapiet & Ghosal, 1998).

مطالعات دیگر نشان می‌دهند سال‌های برخورداری از آموزش‌های رسمی با توانایی‌های مدیریتی از جمله برنامه‌ریزی، سازماندهی و هدایت ارتباط معنی‌داری دارد (Warren et al., 1974)؛ به عبارتی، آموزش سهم عمده‌ای در کارایی و اثر بخشی دارد (Dhungana et al., 2004). فابی (Fabiya, 1993) تعاونی‌های کشاورزی را در نیجریه مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه رسید که این تعاونی‌ها در زمینه‌های گوناگون به موفقیت‌هایی دست یافته‌اند اما هنوز در زمینه‌های مدیریتی با مشکلاتی مواجهند. در این راستا، روسو و همکاران (Russo et al., 2000) در تحقیقی که در زمینه‌ی تعاونی‌های تولیدی کشاورزی در ایتالیا انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معنی‌داری بین مدیریت نیرومند و موفقیت شرکت‌های تعاونی کشاورزی وجود دارد. واندروال (Vander Walt, 2005) نیز مدیریت ضعیف را مهم‌ترین دلیل شکست ۵۴ تعاونی کشاورزی در استان لیم پوپو<sup>۱</sup> در جنوب آفریقا می‌داند.

به اعتقاد موگن (Muggen, 1969)، عواملی همچون اهداف و مقاصد، تجارب، سبک مدیریت (شخصیت)، هوش، تحصیلات و آموزش، عوامل تعیین‌کننده توانایی مدیریتی هر فردند. نتایج پژوهش شریفیان (۱۳۸۴) نشان می‌دهد که بین مدیریت مشارکتی با اثربخشی رفتار سازمانی مدیران و ابعاد اثربخشی یعنی انعطاف‌پذیری، روابط انسانی، ایجاد گروه‌های کاری و بهره‌گیری از روش‌های نوین آموزشی رابطه مثبت وجود دارد. نتایج تحقیق نجفی و امینی (۱۳۹۱) بیانگر آن است که افزایش موفقیت تعاونی‌های تولیدی کشاورزی استان اصفهان وابسته به گرایش سبک مدیریت مدیران به سمت سبک مدیریت مشارکتی می‌باشد.

کاوازوتو و همکاران (Cavazotte et al., 2012) به مطالعه آثار هوش و شخصیت مدیران بر عملکرد مدیریتی و رهبری تحول‌گرا پرداخته‌اند. آن‌ها با فرض اینکه رهبری تحول‌گرا اثری مستقیم بر عملکرد مدیریتی دارد به این نتیجه دست یافتند که هوش، تجارب مدیریتی،

برون‌گرایی و صراحت تأثیر مثبت و معنی‌دار بر عملکرد مدیریتی دارد و جنسیت بر عملکرد مدیریتی اثر منفی و معنی‌دار دارد.

به گفته مارتینز (Martinez, 2003)، پشتکار و اصرار افراد برای موفقیت به تجارب، اهداف و منابع کنترل<sup>۱</sup> وابسته است که در این میان، مهم‌ترین عامل منابع کنترل بوده است. روتر (Rotter, 1966) در بیان مفهوم منبع کنترل، به دو بعد فرضی درونی و بیرونی اشاره دارد. گروهی که موفقیت‌ها و شکست‌های خود را عموماً به شخص خود نسبت می‌دهند، افراد دارای منبع کنترل درونی نامیده می‌شوند و گروه دوم که موفقیت‌ها و شکست‌های خود را به عوامل بیرون از خود مثل بخت و اقبال یا دشواری موقعیت‌ها نسبت می‌دهند، افراد دارای منبع کنترل بیرونی نام گرفته‌اند. به طور کلی، منبع کنترل درونی مطلوب به نظر می‌رسد چرا که درونی‌ها کسانی هستند که گرایش به انجام بهتر کارها دارند (Vijayashree & Jagdishchandra, 2011) و از طرفی درونی‌ها مدیریت قوی‌تری را در کارها اعمال می‌کنند (Perry, 1990). اشخاصی با منابع کنترل درونی بر این باورند که اتفاقات و حوادث نتیجه رفتارها و اعمال خود شخص است. این دسته افراد در کارهای خود جدی‌ترند و دائماً در پی کسب اطلاعات و دانش و یادگیری می‌باشند (Leticourt, 1982; House, 2000; Martinez, 2003). میل (Millet, 2005) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که یک همبستگی بین منابع کنترل مدیران و استفاده‌آنها از شبکه‌های ارتباطی شغلی، برنامه‌های مالی و استراتژی کاری وجود دارد. مولر و توماس (Mueller and Thomas, 2001) نشان دادند که کارآفرینی در جوامعی نمود بیشتری پیدا می‌کند که مردم در آن منبع کنترل درونی دارند. مطالعه نوت‌هال (Nuthall, 2010) روی کشاورزان نیوزیلند نیز در این راستا می‌باشد. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که منابع کنترل زارعین با توانایی مدیریتی آنها در ارتباط است و این ارتباط از متغیرهای دیگری از جمله سبک مدیریتی، تجارب، اهداف، هوش و توانایی‌های خودارزیابی و توانایی واقعی آنها نتیجه می‌شود. همچنین، منابع کنترل زارعین با سبک مدیریتی، تجارب و اهداف همبستگی دارد.

به طور خلاصه می‌توان بیان کرد عوامل بسیاری از جمله هوش، تحصیلات، سن، سبک مدیریتی (شخصیت)، اهداف، تجارب عمومی و حرفه‌ای، جنسیت و منابع کنترل در شکل‌گیری توانایی مدیریتی مدیران نقش ایفا می‌کنند و پژوهش حاضر این عوامل را به عنوان عوامل تبیین‌کننده توانایی مدیریتی مورد بررسی قرار می‌دهد.

### مواد و روش‌ها

تحقیق حاضر کاربردی است و از مطالعات میدانی به شمار می‌آید. روش تحقیق توصیفی-همبستگی بوده و به منظور گردآوری داده‌های تحقیق از پرسش‌نامه استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق، اعضای هیئت مدیره و مدیران عامل تعاونی‌های تولیدی بخش کشاورزی شهرستان هرسین بودند (۴۴۴ نفر). به دلیل محدودیت‌های زمانی و همچنین عدم امکان دستیابی به کلیه اعضا، اقدام به نمونه‌گیری با استفاده از جدول کرجسی و مورگان (نادری و سیف نراقی، ۱۳۹۰) شد و حجم نمونه ۲۰۶ نفر تعیین گردید. با استفاده از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتساب متناسب، حجم نمونه بین ۶۸ شرکت تعاونی تولیدی کشاورزی با گرایش‌های مختلف زراعت، مرغداری، مکانیزاسیون، دامپروری، چندمنظوره، مرتعداری و ... توزیع شد. برای تحلیل داده‌ها نیز از نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

بخش‌های مختلف پرسش‌نامه عبارت بودند از: ۱) گویه‌های سنجش ویژگی‌های شخصی و حرفه‌ای اعضای هیئت مدیره و مدیران عامل؛ ۲) گویه‌های سنجش منابع کنترل شامل ۱۹ گویه (Nuthall, 2006) با طیف رتبه‌بندی کاملاً نادرست=۱ تا کاملاً درست=۵؛ ۳) گویه‌های سنجش سبک مدیریتی (شخصیتی) شامل ۲۵ گویه با طیف رتبه‌بندی ۱ تا ۵؛ ۴) گویه‌های سنجش اهداف شامل ۲۰ گویه با طیف رتبه‌بندی ۱ تا ۵، ۵) گویه‌های سنجش تجارب عمومی و حرفه‌ای شامل ۴۱ گویه با طیف رتبه‌بندی ۱ تا ۵؛ ۶) گویه‌های سنجش هوش خودارزیابی کشاورزان (طیف ۱: هوش بالا تا طیف ۴: هوش پایین)؛ ۷) گویه‌های سنجش توانایی مدیریتی شامل ۱۵ گویه با طیف رتبه‌بندی ۱ تا ۵ (Nuthall, 2006).

جهت ارزیابی منابع کنترل زارعان، نمرات مربوط به هر گویه (پس از معکوس‌سازی برخی سوالات) جمع‌بندی شد و حداکثر نمره از ضرب تعداد گویه‌ها در تعداد طیف‌ها (مثلاً  $19 \times 5 = 95$ ) به دست آمد. نمرات بالاتر از میانگین، منابع کنترل درونی، و نمرات پایین‌تر از میانگین، منابع کنترل بیرونی را نشان می‌دهد.

به منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار این ضریب برای بخش‌های مختلف پرسش‌نامه به ترتیب  $0/69$ ،  $0/86$ ،  $0/76$ ،  $0/89$ ،  $0/63$ ،  $0/89$  به دست آمد. برای تعیین روایی بخش‌های مختلف پرسش‌نامه از نظرات استادان گروه ترویج و توسعه کشاورزی دانشگاه رازی استفاده شد.

برای بررسی اهداف این تحقیق از میانگین و انحراف معیار و همچنین از روش‌های تحلیل عامل اکتشافی و رگرسیون چندگانه به روش گام به گام استفاده گردید.

## نتایج و بحث

نتایج نشان داد که ۸۵ درصد از اعضای هیئت مدیره و مدیران عامل، مرد و ۱۵ درصد از آن‌ها زن هستند. ۳۲ درصد از اعضای هیئت مدیره و مدیران عامل در گروه سنی ۲۰ تا ۳۰ سال، حدود ۵۱ درصد در گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال و مابقی در گروه بالاتر از ۴۰ سال قرار می‌گیرند. ۸ درصد مخاطبان بی‌سواد بوده و یا در حد خواندن و نوشتن سواد داشته‌اند. حدود ۲۵ درصد از مدیران و اعضای هیئت مدیره دارای مدرک سیکل و دیپلم،  $11/2$  درصد مدرک فوق دیپلم، ۴۲ درصد مدرک لیسانس و مابقی دارای مدرک فوق لیسانس و بالاترند. نتایج حاصل از سنجش هوش خودارزیابی نشان داد که حدود ۶۰ درصد از کشاورزان هوش خود را در سطح بالا، ۲۴ درصد در سطح قابل قبول، ۱۲ درصد در سطح متوسط و حدود ۴ درصد در سطح پایین ارزیابی کرده‌اند.

در راستای دستیابی به نخستین هدف مطالعه حاضر، سنجش گویه‌های منابع کنترل نشان داد که متوسط نمره اکتسابی اعضای هیئت‌مدیره و مدیران‌عامل از این بخش  $49/56$  نمره از



مجموع ۹۵ نمره با انحراف معیار ۸/۵۴ بوده است که ۷۴/۸ درصد از مخاطبان نمره بالاتر از میانگین ( منابع کنترل درونی) و ۲۵/۲ درصد از آنها نمره پایین‌تر از میانگین ( منابع کنترل بیرونی) کسب کرده‌اند.

جهت تعیین مهم‌ترین اهداف اعضای هیئت‌مدیره و مدیران و تعیین سبک‌های مدیریتی آنان (اهداف دوم و سوم) دو تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. تحلیل عاملی با استفاده از روش چرخش واریماکس انجام و بارهای عاملی بالاتر از ۰/۴ در نظر گرفته شد. نتایج در جداول ۱ و ۲ قابل مشاهده است. از گویه‌های مربوط به سنجش اهداف، ۴ عامل با اسامی "تعاون و پایداری"، "فرار از شرایط موجود"، "کسب احترام و منزلت اجتماعی" و "دستیابی به شرایط دلخواه" با مجموع واریانس تبیین شده ۶۶ درصد استخراج گردیدند.

در هدف تعاون و پایداری، مدیران و اعضای هیئت‌مدیره با یکدیگر و با سایر اعضا همکاری مستمر داشته و از مناسب بودن شرایط کاری افراد اطمینان حاصل می‌کنند. همچنین با استفاده از تدابیر لازم احتمال ایجاد خطر و شرایط سخت را به حداقل می‌رسانند. در هدف فرار از شرایط موجود، افراد از وضعیت موجود رضایت نداشته و با بی‌علاقگی کار فعلی را دنبال می‌کنند. سومین هدف شناسایی شده در بین مدیران‌عامل و اعضای هیئت‌مدیره کسب احترام و منزلت اجتماعی است که افراد از طریق تأمین خواسته‌ها و یا از طریق بهبود شرایط کار برای کسب احترام کارکنان و اطرافیان تلاش می‌کنند. هدف آخر دستیابی به شرایط دلخواه است که برپایه آن افراد در پی کارهای مورد علاقه خود بوده و ایجاد زندگی شخصی راحت اولین اولویت آن‌ها می‌باشد.

از گویه‌های سبک مدیریتی نیز ۳ عامل استخراج شد که مجموعاً ۴۲ درصد از واریانس را تبیین کرد. نام این عامل‌ها به ترتیب "مدیریت قانونمند"، "مدیریت همراه با اضطراب و نگرانی (مدیریت ناکارآمد)" و "مدیریت مشارکتی" نام گرفت. سبک مدیریتی قانونمند معرف سبکی است که در آن افراد قبل از هر کاری برنامه‌ریزی دقیق داشته و کلیه جوانب کار را در نظر می‌گیرند، در انجام کارها با جدیت عمل می‌کنند و به اصول مدیریت پایبند هستند. دومین سبک مدیریتی موجود "مدیریت همراه با اضطراب و نگرانی" نام گرفت که افراد با این سبک مدیریت، از اظهار نظر دیگران و همچنین از تصمیمات گرفته شده مضطرب هستند و در شرایطی با حجم کاری زیاد

کارایی خود را از دست می‌دهند. به عبارتی این سبک مدیریتی را می‌توان سبک مدیریت ناکارآمد نیز نامید. در سبک "مدیریت مشارکتی" افراد جهت انجام امور خود به نظرات دیگران توجه می‌نمایند و به راحتی بین افراد تسهیم اطلاعات صورت می‌گیرد و افراد همدیگر را در شکست‌ها و موفقیت‌های هم شریک می‌دانند و اشتباهات یکدیگر را می‌پذیرند.

#### جدول ۱. نتایج تحلیل عامل اکتشافی برای تعیین اهداف و مقاصد اعضای هیئت‌مدیره و مدیران

نام عامل‌ها	گویه‌های اهداف و مقاصد	بار عاملی
تعاون و پایداری	همکاری با اعضای تعاونی	۰/۸۱
	مشارکت مستمر در فعالیت‌های شرکت تعاونی	۰/۸۰
	بهبود وضعیت دارایی‌ها و اموال	۰/۷۸
	اطمینان از اینکه همکاران و کارگران از کارشان لذت می‌برند	۰/۷۶
	پایین آوردن احتمال خطرات با استفاده از روش‌هایی مثل تنوع در کشت، کشاورزی حفاظتی، پس انداز پول و ...	۰/۷۵
	به حداقل رساندن آلودگی	۰/۵۹
	اعطای اموال و دارایی‌ها به اعضای خانواده	۰/۵۵
فرار از شرایط موجود	عدم علاقه‌مندی به کار فعلی و عدم امکان تغییر شغل به دلیل نداشتن تخصص	۰/۸۸
	کم کردن میزان قرض و بدهی	۰/۸۰
	داشتن برنامه‌ریزی برای دوران بازنشستگی	۰/۸۰
	تمایل به تجربه کردن سیستم‌های تولیدی و تولیدات جدید	۰/۷۸
	بازده مداوم و پایدار سرمایه	۰/۶۲
	گسترش دائمی اندازه کسب و کار	۰/۶۲
	افزایش مداوم دارایی‌ها	۰/۵۵
کسب احترام و منزلت اجتماعی	تلاش برای کسب احترام در بین همکاران	۰/۷۴
	تأمین خواسته همکاران و کارگران	۰/۶۰
دستیابی به شرایط دلخواه	استفاده از تأسیسات و سیستم‌های جدید برای بهتر کردن شرایط کار	۰/۵۸
	در اولویت قرار دادن کارهای مورد علاقه	۰/۷۶
	ساختن یک زندگی راحت	۰/۷۱
	داشتن برنامه‌ریزی برای روزهای تعطیل و اوقات فراغت	۰/۵۰

KMO= ۰/۸۶۰ Bartlett's test (chi- square= ۲۷۳۱/۴۶۰ sig=۰/۰۰۰)

منبع: یافته‌های تحقیق

## جدول ۲. نتایج تحلیل عامل اکتشافی برای تعیین سبک مدیریتی (شخصیت)

اعضای هیئت مدیره و مدیران	
نام عامل	گویه های سبک مدیریتی (شخصیت)
	بار عاملی
مدیریت قانونمند	<p>تمایل به انجام برنامه ریزی دقیق قبل از انجام کارها ۰/۶۸</p> <p>یادداشت برداری و بررسی جوانب مالی قبل از انجام هر کار ۰/۶۴</p> <p>تمایل به انجام کارها با استفاده از امکانات موجود ۰/۵۷</p> <p>لذت از عضو بودن در تشکل های کشاورزان و ارتباط داشتن با آنها ۰/۵۶</p> <p>استقبال از مشارکت و هم صحبتی با اطرافیان ۰/۵۶</p> <p>پایبند بودن به اصول مدیریت ۰/۵۵</p> <p>سخت گیری و جدیت زیاد در انجام کارها ۰/۵۴</p> <p>اعتقاد به نگهداری هر سند و مدرک ۰/۵۳</p> <p>تفکر در مورد تصمیم ها قبل از عملی کردن آن ها ۰/۴۶</p>
مدیریت همراه با اضطراب و نگرانی (مدیریت ناکارآمد)	<p>نگرانی از اظهار نظر دیگران در مورد کارهای خود ۰/۶۹</p> <p>مضطرب شدن به دلیل تصمیمات گرفته شده ۰/۶۳</p> <p>بی تفاوتی نسبت به دیگران به ویژه در موقعیت هایی با فشار کاری زیاد ۰/۶۲</p> <p>تحسین همکاران و کشاورزانی که از لحاظ مالی حسابگرند و اجازه نمی دهند احساسات و عواطف بر تصمیماتشان اثر بگذارد ۰/۶۱</p> <p>اضطراب در موقعیت هایی با حجم کار بالا ۰/۵۶</p>
مدیریت مشارکتی	<p>توجه به نظرات دیگران در مورد انجام کارهای خود ۰/۶۲</p> <p>اشتیاق برای صحبت کردن با دیگران در مورد روش های تولید جدید ۰/۵۲</p> <p>تأمین اطلاعات فنی مورد نیاز از دیگران ۰/۴۹</p> <p>شریک کردن اطرافیان و همکاران در موفقیت ها و شکست ها ۰/۴۶</p> <p>تحمل اشتباهات همکاران و اطرافیان ۰/۴۶</p>

KMO= ۰/۶۰۷ Bartlett's test (chi-square= ۱۵۷۷/۱۴۱ sig=۰/۰۰۰)

منبع: یافته های تحقیق

جهت سنجش هدف چهارم مطالعه یا تعیین میزان توانایی مدیریتی افراد مورد مطالعه از ۱۵ گویه استفاده شد که نتایج در جدول ۳ قابل مشاهده است. میانگین سطح توانایی مدیریتی اعضای هیئت مدیره و مدیران عامل ( $M=3/07$ ) نشان می دهد که آنها دارای سطح توانایی مدیریتی متوسط

هستند. بیشترین توانایی آنان در زمینه‌های توانایی پیش‌بینی قیمت‌ها در آینده و شناختن عوامل مؤثر بر قیمت؛ برقراری روابط مؤثر و مطلوب؛ درک صحیح اهداف، ارزش‌ها و خواسته‌های همکاران می‌باشد. کمترین توانایی مدیران و اعضای هیئت‌مدیره در رابطه با ایجاد یک تشکل حمایت‌کننده از همکاران و ایجاد طرح‌های مناسب برای دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت شناسایی شده است.

### جدول ۳. گویه‌های سنجش متغیر توانایی مدیریتی اعضای هیئت‌مدیره و مدیران عامل

ردیف	گویه‌های سنجش توانایی مدیریتی	میانگین	انحراف معیار
۱	به‌روز بودن در زمینه‌های مختلف کار	۲/۹۸	۰/۹۳
۲	توانایی تشخیص عوامل اصلی و عوامل بی ربط در بروز مشکلات	۲/۶۸	۱/۱۱
۳	توانایی برقراری روابط مؤثر و مطلوب	۳/۷۰	۰/۹۷
۴	ارزیابی اولویت‌ها و ترجیحات شعلی	۲/۶۸	۰/۹۵
۵	توانایی تحلیل موقعیت‌هایی که تا به حال هرگز با آن رو به رو نبوده اند.	۲/۶۳	۰/۹۰
۶	درک صحیح اهداف همکاران، ارزش‌ها و خواسته‌های آن‌ها	۳/۵۶	۰/۹۹
۷	درک پیامدهای یک تصمیم که ممکن است پس از چند ماه یا چند سال خود را نشان بدهد	۲/۷۸	۰/۹۵
۸	توانایی سازماندهی و انجام خوب و مؤثر کارهای پیچیده	۲/۸۴	۱/۱۵
۹	ایجاد طرح‌های مناسب برای دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت	۲/۵۴	۱/۲۰
۱۰	شناخت و درک اصولی که بر اساس آن انتخاب بین روش‌های مختلف صورت می‌گیرد.	۳/۵۱	۰/۹۷
۱۱	نگهداری، تفسیر و استفاده از اطلاعات ثبت شده	۳/۴۶	۱/۱۴
۱۲	توانایی پیش‌بینی قیمت‌ها در آینده و شناختن عوامل مؤثر بر قیمت	۴/۵۰	۱/۲۴
۱۳	ایجاد یک تشکل حمایت‌کننده از همکاران	۲/۳۹	۱/۲۳
۱۴	توانایی پیش‌بینی شرایط آب و هوایی محلی حتی بهتر از پیش‌بینی‌های رسمی	۳/۳۲	۱/۱۸
۱۵	شناختن سیاست‌های محلی که ممکن است بر انجام فعالیت‌ها تأثیر بگذارد.	۳/۴۳	۱/۱۷

منبع: یافته‌های تحقیق

تذکر: طیف رتبه بندی ۱= بسیار کم تا ۵= بسیار زیاد

با استفاده از رگرسیون گام به گام عوامل تأثیرگذار بر توانایی مدیریتی (هدف پنجم مطالعه) مشخص گردید (جدول ۴). نتایج حاصل از رگرسیون نشان داد که متغیر منابع کنترل در گام اول با ضریب استاندارد  $0/46(Beta=0/46)$  وارد معادله شد و به تنهایی ۲۱ درصد از تغییرات متغیر میزان توانایی مدیریتی افراد را تبیین کرد. متغیر سطح تحصیلات در گام دوم با ضریب استاندارد  $0/31(Beta=0/31)$ ، ۹ درصد از واریانس متغیر توانایی مدیریتی را پیش بینی کرد. متغیر هدف تعاون و پایداری در گام سوم با ضریب استاندارد  $0/25(Beta=0/25)$  و متغیر سبک مدیریت مشارکتی در گام چهارم با ضریب استاندارد  $0/16(Beta=0/16)$  در مجموع با سه متغیر قبل حدود ۳۷ درصد از واریانس متغیر وابسته توانایی مدیریتی مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره را تبیین نمودند. با توجه به نتایج به دست آمده، معادله رگرسیون به صورت زیر خواهد بود:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

$$Y = 0/013 + 0/043X_1 + 0/259X_2 + 0/489X_3 + 0/211X_4$$

جدول ۴. مراحل و نتایج رگرسیون چندگانه به روش گام به گام

مراحل	متغیر های وارد شده به معادله	ضرایب b	Beta	t	F	R <sup>2</sup> Adj
گام اول	عدد ثابت	0/133	-	0/324		
منابع کنترل		0/061	0/463	7/464**	55/718**	0/211
گام دوم	منابع کنترل	0/052	0/393	6/552**		
تحصیلات		0/221	0/312	5/206**	44/970**	0/300
گام سوم	منابع کنترل	0/048	0/365	7/183**		
تحصیلات		0/242	0/343	5/933**	39/484**	0/360
هدف تعاون و پایداری		0/711	0/253	4/479**		
گام چهارم	عدد ثابت (a)	0/013	-	0/025		
منابع کنترل (X1)		0/043	0/325	5/444**		
تحصیلات (X2)		0/259	0/366	6/313**	31/648**	0/374
هدف تعاون و پایداری (X3)		0/489	0/174	2/669**		
مدیریت مشارکتی (X4)		0/211	0/160	2/345**		

منبع: یافته های تحقیق

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بررسی منابع کنترل اعضای هیئت مدیره و مدیران عامل نشان داد که اکثریت آنان (حدود ۷۵ درصد) دارای منبع کنترل درونی هستند. این بدان معناست که این افراد دلایل شکست و پیروزی را به شخص خود نسبت می‌دهند. به بیان دیگر، اشخاص دارای منبع کنترل درونی باور دارند که کارآمدی، تدبیر، سخت‌کوشی، احتیاط و مسئولیت‌پذیری به پیامدهای مثبت خواهد انجامید و رفتارشان نقش مهمی در افزایش بروندهای خوب و کاهش بروندهای بد دارد. همچنین نتایج نشان داد که حدود ۲۵ درصد افراد دارای منبع کنترل بیرونی هستند؛ گروهی که موفقیت‌ها و شکست‌های خود را به عوامل بیرون از خود مثل بخت و اقبال یا دشواری موقعیت‌ها نسبت می‌دهند. افرادی که منبع کنترل بیرونی دارند رویدادهای مثبت یا منفی را پیامد رفتار خود نمی‌دانند بلکه آن را به شانس، سرنوشت، نفوذ افراد قدرتمند و عوامل محیطی ناشناخته مهارنشده نسبت می‌دهند.

نتایج حاکی از آن است که توانایی مدیریتی مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره شرکت‌های تعاونی تولیدی در سطح متوسط قرار دارد. از سویی، نتایج نشان می‌دهد که پتانسیل‌های قابل توجهی در زمینه‌های پیش‌بینی قیمت‌ها در آینده و شناخت عوامل مؤثر بر قیمت و یا برقراری روابط مؤثر و مطلوب وجود دارد. بوهلج و همکاران (Boehlje et al., 2002) نیز توانایی مدیریت مالی و مدیریت ارتباطات را بخشی از مهارت‌های مدیریت کشاورزی می‌دانند. مطابق با نتایج مطالعه، ناتوانی مدیران در ایجاد تشکلهای حمایتی، عدم طرح‌ریزی برای آینده و به‌روز نبودن اطلاعات از جمله مواردی هستند که ضعف عملکرد شرکت‌های تعاونی را در پی داشته‌اند و می‌توان از آن‌ها به عنوان برخی دلایل رکود و پایین بودن عملکرد در شرکت‌های تعاونی تولیدی کشاورزی یاد کرد؛ چرا که موضع‌گیری استراتژیک و توانایی در برنامه‌ریزی (Boehlje et al., 2002; Manivannanan and Tripathi, 2007; Napier, 1998) و مهارت اطلاع‌یابی (یعقوبی و همکاران، ۱۳۸۸) به عنوان مهارت‌های مهم مدیریتی به‌ویژه در واحدهای تولیدی کشاورزی مطرح هستند.

نتایج همچنین نشان داد که عوامل مؤثر بر توانایی مدیریتی مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: "منابع کنترل"، "تحصیلات"، "هدف تعاون و پایداری" و "سبک مدیریت مشارکتی". نمرات بالای متغیر منابع کنترل به معنای درونی بودن منابع کنترل است. افرادی با منابع کنترل درونی افرادی هستند که شرایط و کارها را تحت کنترل خود دیده و برای بهبود اوضاع و عملکرد به طور جدی‌تری دست به تلاش می‌زنند. مطالعات بسیاری (Martinez, 2003; House, 2000; Perry, 1990) وجود این رابطه را تأیید می‌کنند. لوی (Levy, 2007) و پونتو (Ponto, 1999) نیز در مطالعات خود به این نتیجه رسیده‌اند که دستیابی به موفقیت و کارایی در افرادی با منابع کنترل درونی بیشتر دیده می‌شود. تحصیلات بالاتر در افراد مورد مطالعه نیز تقویت‌کننده توانایی مدیریتی آن‌هاست. تأثیر آموزش و گذراندن دوره‌های آموزشی و تحصیلی بر توانایی مدیریتی در مطالعه موگن (Muggen, 1969) و وارن و همکاران (Warren et al., 1974) نیز تأیید شده است. هدف تعاون و پایداری، سومین تبیین‌کننده توانایی مدیریتی افراد است. به عبارتی هر چه قدر اهداف مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره به سمت جلب همکاری اعضا و ایجاد شرایط پایدار و متعادل سوق پیدا کند، توانمندی مدیریتی آن‌ها بالاتر است. وجود رابطه معنی‌داری بین این هدف و توانایی مدیریتی در مطالعه موگن (Muggen, 1969) نیز گزارش شده است. چهارمین عامل تبیین‌کننده‌ی توانایی مدیریتی، سبک مدیریتی است و نتایج مطالعات برخی محققان وجود رابطه بین انواع خاصی از سبک‌های مدیریتی (شخصیتی) و اثربخشی مدیریت را تأیید می‌کند (مقیم و همکاران، ۱۳۸۷; Myers and Young and Walters, 2002; McCaulley, 1985). در این مطالعه نیز رابطه سبک مدیریت مشارکتی با توانایی مدیریتی مدیران نشان داد مدیرانی که به نظرات اعضا توجه دارند و همه اطرافیان را در موفقیت‌های خود شریک می‌دانند، توانایی مدیریتی بالاتری دارند، چرا که مدیریت مشارکتی عبارت است از نوعی سبک مدیریت که مشخصه آن استفاده فراوان از تصمیم‌گیری گروهی است و طی آن به هر یک از افراد فرصت داده می‌شود تا در کار خود از صلاحیت فردی استفاده کنند (امینی و میردامادی، ۱۳۸۶). مشارکت در مدیریت تعاونی‌ها موجب می‌گردد تا کارکنان نه تنها بدانند که چه کاری باید

انجام دهند بلکه درک نمایند که چرا باید آن کار را انجام دهند. وقتی افراد به مقاصد شغل خود آگاه شوند آن وقت به انجام وظیفه در آن علاقه‌مند می‌شوند و این امر باعث می‌شود کارکنان در برابر اوضاع پیش بینی نشده از خود واکنشی مساعد نشان دهند و این کار حس ابتکار را در آنان تقویت و تشویق می‌کند. از طرفی مطالعات بسیاری نشان دادند که سبک مدیریتی هر فرد، که برگرفته از شخصیت وی می‌باشد، ثابت نبوده و قابل تغییر است. از جمله رابرتز (Roberts, 1997) در مطالعه خود از مدل انعطاف‌پذیر تغییر شخصیت افراد در سازمان صحبت به میان آورد. به طور مشابه، کاسپی و همکاران (Caspi et al., 2005) نیز نشان دادند که شخصیت افراد در طول زندگی به ویژه تا قبل از ۵۰ سالگی تغییر می‌یابد. رابینز و همکاران (Robins et al., 2001) معتقدند که شخصیت می‌تواند تغییر کند اما اینکه آیا تغییر آن در جهت بلوغ طبیعی باشد یا خیر مشخص نیست. شواهد و مطالعات زیادی وجود دارد که بیان می‌کند می‌توان این تغییر را مدیریت نموده و در جهت بلوغ از آن بهره گرفت (Rehm and Rokke, 1998). بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که با ایجاد زمینه‌های آموزشی لازم توسط سیستم‌های حمایتی، اصلاح و بهبود مؤلفه‌های سبک مدیریت افراد (شخصیت افراد) امکان‌پذیر است.

به طور خلاصه، به جهت بهبود توانایی مدیریتی مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره پیشنهاد می‌شود سیستم‌های حمایتی از طریق تغییر سبک‌های مدیریتی طبیعی و ذاتی آن‌ها به سمت سبک‌های مثبتی بر توانایی بالای مدیریتی گام بردارند. همچنین توصیه می‌شود مسئولین اجرایی نیز با شناسایی منابع کنترل مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره، برنامه‌هایی متناسب با شرایط آن‌ها فراهم کنند تا با توجه به رابطه مثبت منابع کنترل درونی و توانایی‌های مدیریتی از طریق بهبود منابع کنترل (به معنی تبدیل منابع کنترل بیرونی به درونی و تقویت منابع کنترل درونی) کمک مهمی به پیشبرد هدف توانمندسازی مدیران نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی به بررسی ارتباط منابع کنترل و ارتباط سبک مدیریتی اعضای هیئت مدیره و مدیران تعاونی‌های تولیدی کشاورزی با سطح عملکرد و موفقیت شرکت‌های تعاونی پرداخته شود.



## منابع

- آقاجانی ورزنه، م. (۱۳۸۰). *بررسی و ارزیابی فعالیت های شرکت های تعاونی تولید روستایی استان اصفهان*. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته توسعه روستایی، دانشکده کشاورزی. دانشگاه صنعتی اصفهان.
- امینی، م. و میردامادی، س.م. (۱۳۸۶). *بررسی نقش مدیریت مشارکتی بر میزان اثر بخشی مدیران از دیدگاه کارشناسان ستادی سازمان جنگل ها و مراتع کشور*. یافته های نوین کشاورزی، (۱)۲، ۹۶-۱۰۸.
- بیرچال، ج. (۱۳۸۷). *بازیابی مزیت بخش تعاون*. ترجمه محمد عباسی و غلامحسین حسینی نیا. تهران: انتشارات کلک سیمین.
- ترکمان، م. و افشار، م. (۱۳۸۹). *بررسی نقاط قوت و ضعف مدیران و راههای بهبود مهارتهای مدیریتی در شرکتهای تعاونی فعال اشتغالزایی استان همدان*. تعاون، شماره ۲، ۱۱۱-۱۲۸.
- خضر لو، ب. (۱۳۸۷). *بررسی جایگاه علمی و عملی نیروی انسانی متخصص در ساختار تعاونی های استان آذربایجان غربی و تأثیر آن بر میزان موفقیت تعاونی ها*. تعاون، شماره ۱۹۳-۱۹۴، ۶۱-۶۵.
- شریفیان، ل. (۱۳۸۴). *بررسی نقش مدیریت مشارکتی بر میزان اثر بخشی رفتار سازمانی مدیران از دیدگاه دبیران دبیرستان های دخترانه منطقه ۵ تهران در سال تحصیلی ۸۴-۸۳*. پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد.
- فعلی، س.، پزشکی راد، غ. ر.، چیدری، م. و یعقوبی، ا. (۱۳۸۸). *اهمیت مهارت های مدیریت مزرعه از دیدگاه گندمکاران شهرستان تفرش*. اقتصاد کشاورزی و توسعه، (۶۶)۱۷، ۹۹-۱۱۴.
- مستعانی، م. ح. (۱۳۷۵). *تعاون و گسترش عدالت اجتماعی*. تهران: انتشارات وزارت تعاون.
- مقیمی، س. م.، خنیفر، ح. و عربی خوان، م. (۱۳۸۷). *بررسی ارتباط بین سبک شخصیت و اثر بخشی مدیریت در مدیران سازمان های دولتی*. مدیریت دولتی، شماره ۱، ۸۷-۱۰۴.

مهاجرانی، ع. (۱۳۷۶). بررسی موانع رشد و توسعه ی تعاونی های تولید در استان خراسان . پایان نامه کارشناسی ارشد رشته علوم اقتصادی، دانشکده علوم دارایی و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد.

نادری، ع. ا. و سیف نراقی، م. (۱۳۹۰). روش های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی (با تاکید بر علوم تربیتی). تهران: نشر ارسباران.

نجفی، م. و امینی، ا. م. (۱۳۹۱). ارزیابی اثر سبک مدیریت بر موفقیت تعاونی های کشاورزی استان اصفهان. نخستین همایش ملی علوم مدیریت نوین. گرگان.

وحیدزاده، ع. (۱۳۸۳). آسیب شناسی مدیریت در شرکت های تعاونی تولید (صنعتی). تعاون، شماره ۱۵۹، ۶۰-۶۴.

وزارت تعاون (۱۳۸۷). بهار تعاون. تهران: ستاد راهبردی بنیاد توسعه و کارآفرینی و تعاون.

یعقوبی، ا.، چیدری، م.، پزشکی راد، غ. و فعلی، س. (۱۳۸۸). اهمیت مهارت های مدیریت مزرعه از دیدگاه گندم کاران شهرستان تفرش. اقتصاد کشاورزی و توسعه، ۱۷(۶۶)، ۹۹-۱۱۴.

Ahmadi, E., & Dost Mohammad Lo., H. (2009). A Study of the relationship between the clinical, human and conceptual skills with effectiveness in high school of one area of shiraz education. *Journal of New Approach in the Educational Management of Marvdasht Islamic Azad university*, 2(3), 119-136.

Boehlje, M., Dobbins, C., & Miller, A. (2002). *Are your farm business management skills ready for the 21 century*. Retrieved From <http://www.Purdue.edu/extmedia/ID /ID-244.pdf/>

Caspi, A., Roberts, B.W., & Shiner, R.L. (2005). Personality development: stability and change. *Annual Reviews of Psychology*, 56, 453-484.

- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 443–455.
- Dhungana, B.R., Nuthall, P.L., & Nartea, G.V. (2004). Measuring the economic efficiency of Nepalese rice farms using data envelope analysis. *The Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*, 48(1), 347–369.
- Fabiyi, Y.L. (1993). *The adoption of cooperative structures to the development of Nigerian agriculture: The problem of managing group farming cooperatives*. FAO: Report No.2.
- Farahi, B. (2005). Designing and Interpreting Managerial Improvement Model. *Journal Management Science*, 57, 70-86.
- Harper, M. (1992). *The critical factors for the success of cooperative and other group enterprises: Small Enterprise Development*. Rural development, retrieved December 03, 2012 from <http://www.doi.org/10.3362/0957-1329.1992.003>
- House, J. D. (2000). Academic background and self-beliefs as predictors of student grade performance in science, engineering and mathematics. *International Journal of Instructional Media*, 27(2), 207–220.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.

- Letcourt, H. M. (1982). *Locus of control: Current trends in theory and research*(2<sup>nd</sup> ed). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum. New York.
- Levy, Y. (2007). Comparing dropouts and persistence in e-learning courses. *Computers and Education*, 48(2), 185–204.
- Machethe.C.I. (1990). *Factors contributing to poor performance of agricultural cooperatives in less developed areas*. Rural Development abstracts,1992 mud.15,NO.20
- Manivannanan, C., & Tripathi, H. (2007). Management efficiency of dairy entrepreneurs. *Indian Research Journal of Extension and Education*, 7(2&3), 44-51
- Martinez, M. (2003). High attrition rates in e-learning: challenges, predictors, and solutions. *The E-Learning Developer' Journal*, 1–8. Rtrieved from <http://www.elearningguild.com/pdf/2/071403MGT-L.pdf>
- Millet, P.(2005). *Locus of Control and its Impact on Strategy and Financial Performance in Small Firms*. Doctoral Thesis. Luleå University of Technology. Department of Human Work Sciences, Technical Psychology.
- Mueller, S.L., & Thomas, A.S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 51\_75.
- Muggen, G. (1969). Human factors and farm management. A review of the literature. *World Agricultural Economics and Rural Sociology Abstracts* 11(2), 1–11.

- Myers, I.B., & McCaulley, M.H. (1985). *Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator.* , CA: Consulting Psychologists Press. Palo Alto.
- Nahapiet, J., & Ghosal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy Management Review*, 23(2), 242–267.
- Napier, R. (1998). Conference papers: Teaching management in to the 21<sup>st</sup> century. *Farm Management*, 9(12), 646-658.
- Nuthall, P.L. (2006). *Development of tests for assessing managerial ability on New Zealand farms.* FHMG Research Report 01/2006. Lincoln University. Canterbury. New Zealand.
- Nuthall, P.L. (2010). Should farmers' locus of control be used in Extension? *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 16(3), 281-296
- Okoye,C.U. (1997). Some administrative and management problem of cooperative in developing countries: the case of Nigeria. *journal of Rural Development and Administration*, XXIX(1), 27-42.
- Perry, C. (1990). After further sightings of the Heffalump. *Journal of Managerial Psychology*, 5(2) 22-31.
- Ponto, M. T. (1999). Relationship between students' locus of control and satisfaction. *British Journal of Nursing*, 8(3), 176–181.

- Rehm, L. P., & Rokke, P. (1988). *Self management therapies*. In K. S. Dobson (Ed), *Handbook of cognitive-behavioral therapies* (pp.136-166). NewYork: Guilford Press
- Roberts, B.W. (1997). Plaster or plasticity: are adult experiences associated with work experience in women. *Journal of Personality*, 65(2), 205-232.
- Robins, R.W., Fraley, R.C., Roberts, B.W., & Trzesniewski, K.H. (2001). A longitudinal study of personality change in young adulthood. *Journal of Personality*, 69(4), 617-640.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs*, 80(1), 1-28.
- Rougour, C.W., Trip, G., Huirne, R.B.M. & Renkema, J.A. (1998). How to define and study farmer's management capacity: theory and use in agricultural economics. *Agricultural Economics*, 18, 261-272.
- Russo, C., Weatherspoon, D., Peterson, C.H. & Sabbatini, M. (2000). Effects of managers' power on capital structure: A study of Italian agricultural cooperatives. *Int. Food Agribusiness Manage. Rev.*, 3, 27-39 .
- Shojakhani, M. (1994). *Problems and prospects of cooperative movement in rural India*. In *Co-operative movement in India*. New Dehli, India: Renaissance Publishing House.
- Sick, D. (1994). *The golden bean: Goffe, cooperatives and small farmer decision making in CostaRica*. Megill university (Canada). From *Dissertation Abstracts International*, 1995, 56(2).

- Sumner, D.A., & Lieby, J.D. (1987). An econometric analysis of the effect of human capital on size and growth among dairy farms, *American Journal of Agricultural Economics*, 69, 465–470.
- Vanderwalt, L. (2005). *The Resuscitation of the Cooperative Sector in South Africa*. Paper Presented at the International Cooperative Alliance XXI International Cooperative Research Conference, 11-14 August 2005. Cork, Ireland.
- Vijayashree, L., & Jagdishchandra, M.V. (2011). Locus of control and job satisfaction: PSU employers. *Serbian Journal of Management*, 6(2), 193-203.
- Warren, R.D., White, J.K., & Fuller, W.A. (1974). An errors-in variables analysis managerial role performance. *Journal of the American Statistical Association*, 69, 886–893.
- Young, A.J., & Walters, J.L. (2002). Relationship between DHI production values and Myers-Briggs type indicator as a measure of management ability. *Journal of Dairy Science*, 85, 2046–2052.

## Factors Influencing on Managerial Ability of Administrators and Board of Directors in Agricultural Production Cooperatives of Harsin Township

*A. Binaian*<sup>1\*</sup>, *A.H. Alibaygi*<sup>2</sup>, *A. Malekhosseini*<sup>3</sup>, *H. Heidari*<sup>4</sup>, *E. Zarei*<sup>5</sup>

Received: 07/03/2015 Accepted: 05/08/2015

### **Abstract**

The main purpose of this descriptive- correlational research was to identify the factors influencing on Managerial ability of administrators and board of directors of agricultural production cooperatives. The statistical population consisted of all administrators and board of directors of agricultural production cooperatives in Harsin Township (N=444). Samples were selected using stratified sampling technique (n= 206). Based on findings, the managerial ability of respondents was at moderate level. The locus of control of the majority was internal. It means that they attribute their successes and failures to themselves. Based on exploratory factor analysis the main managerial styles of participants were regulated, inefficient and participatory. The most important factors affecting on managerial ability were locus of control, educational level, goal of cooperation and sustainability and participatory management style.

### **Keywords:**

Locus of Control, Managerial Ability, Participatory Management

---

1. Ph. D. Student, Department of Rural Development, Razi University, Kermanshah, Iran

\* Corresponding Author E-mail: binaianakram@yahoo.com

2. Associate Professor, Department of Agricultural Extension and Education, Razi University, Kermanshah, Iran

3. Ph. D. Student, Department of Rural Development, Razi University, Kermanshah, Iran

4. Ph. D. Student, Department of Rural Development, Razi University, Kermanshah, Iran

5. Cooperatives, Labor and Social Welfare Specialist, Kermanshah, Iran