

تعاون و کشاورزی، سال پنجم، شماره ۱۸، تابستان ۱۳۹۵

مستندسازی تجربیات مدیریتی تعاونی‌های تولیدی موفق استان همدان

پوریا عطائی^{۱*}، نسیم ایزدی^۲، احمد یعقوبی فرانی^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۸/۱۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱/۲۲

چکیده

هدف اصلی این تحقیق، مستندسازی تجربیات مدیریتی تعاونی‌های تولیدی موفق در استان همدان بود. این تحقیق از نوع کاربردی و به صورت کیفی و با استفاده از رویکرد مستندسازی انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق را مدیران عامل تعاونی‌های تولیدی موفق در استان همدان (N= 20) تشکیل دادند که با استفاده از سرشماری انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز تحقیق از روش مشاهده، مصاحبه نیمه‌ساختارمند و بررسی اسناد و مدارک و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری و طبقه‌بندی استفاده شد. یافته‌ها نشان داد که تجربیات مدیریتی تعاونی‌های تولیدی موفق استان همدان در ۱۴ طبقه کلی قرار گرفتند که عبارت‌اند از: مدیریت استراتژیک، توسعه منابع انسانی، تعاملات برون‌سازمانی، تلفیق علم و تجربه، هیئت‌مدیره توانمند، مدیریت ارتباط با مشتری، کیفیت‌مداری، نوآوری، توسعه شرکت، تخصصی بودن شرکت، تدارک زیرساخت‌ها، مقابله با دلالت‌ها، نظم و انضباط در محیط کار و صبر و پشتکار. در نهایت، مدل‌سازی تجربیات مدیریتی تعاونی‌های تولیدی موفق صورت گرفت.

واژه‌های کلیدی: مستندسازی، تعاونی‌های تولیدی، تجربیات مدیریتی، تعاونی‌های موفق

۱. دانشجوی دکتری ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس

E-mail: ataeip@yahoo.com

* نویسنده مسئول

۲. دانشجوی دکتری ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان

۳. استادیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان

مقدمه

برخی از صاحب نظران مسائل اقتصادی و اجتماعی یکی از راه حل های مناسب و مطلوب برای توسعه را تشکیل شرکت های مختلف از جمله شرکت های تعاونی می دانند. تعاونی ها، به عنوان یکی از اشکال تأثیرگذار مشارکت مردمی، دارای قابلیت ایفای نقش سازنده، هم در بعد اقتصادی و هم در بعد اجتماعی، هستند و اهمیت آنها در استفاده از امکانات بالقوه، حمایت از کارآفرینی، تولید ثروت و تأمین خدمات اجتماعی در قالب ظرفیت های واگذار شده دولتی و نیز حرکت به سمت توسعه پایدار انکارناپذیر است به طوری که رسولی آذر و چیدری (۱۳۸۷) معتقدند که تعاونی ها با کمک به کسب درآمد و فرصت های اشتغال پایدار، به توسعه همه جانبه جوامع کمک می کنند. موتمنی و جعفری (۱۳۸۷) نیز توسعه تعاونی ها را راهبردی برای اشتغال زایی و رشد اقتصادی در بسیاری از کشورها می دانند. در ساختار اقتصادی کشور نیز تعاونی ها در هر نوع تغییر و تحول ساختاری نقشی بسیار ارزنده دارند که با سهیم شدن در فعالیت های تولیدی، از طریق شرکت های تعاونی تولیدی، گسترش یافته است. شرکت های تعاونی تولیدی، در قالب یک نظام بهره برداری، بستر اصلی فعالیت اجتماعی و اقتصادی به شمار می روند. این تعاونی ها از ابعاد مختلف و با درجات متفاوت در بهبود وضعیت اعضا نقش داشته اند. مهم ترین اهداف فعالیت در تعاونی های تولید در راستای پیشبرد توسعه عبارت اند از: همیاری و همکاری متقابل، افزایش بهره وری و تولید، ایجاد اشتغال و بهبود زندگی مادی و معنوی (احمدپور و همکاران، ۱۳۹۳)، بهبود کیفیت زندگی مردم و کار و تولید، بالا بردن سطح درآمد و وضعیت اجتماعی و گسترش عدالت اجتماعی و توسعه بر مبنای برابری و عدالت (عطائی و ایزدی، ۱۳۹۴).

در این بین، تعاونی های مختلفی وجود دارند که به موفقیت های چشمگیری دست پیدا کرده اند؛ به بیان دیگر، تعاونی های موفق در حین فعالیت های خود، تجربیات ارزشمندی را کسب کرده اند که بسیاری از آنها می تواند الگویی برای سایر تعاونی ها باشد. لذا استفاده از این تجربیات بیش از پیش لازم و ضروری است. اما اگر تجربیات تعاونی های موفق مستندسازی گردد می تواند خط مشی مناسبی برای سایر تعاونی ها باشد. در نتیجه، مستندسازی تجربیات تعاونی های موفق

می‌تواند فرایندی برای بهبود عملکرد تعاونی‌ها باشد. اما متأسفانه بسیاری از مدیران امروزی نسبت به تجربیات گذشته بی‌تفاوت و حتی مخالف با آن می‌باشند، در صورتی که بررسی‌ها نشان داده است دانش کسب شده از خطاها، اغلب ابزاری برای رسیدن به موفقیت‌های آینده است. سازمان وقتی یادگیرنده می‌شود که این پنج مهارت را داشته باشد: حل سیستمی مسائل، آزمون راهکارهای جدید، درس گرفتن از تجربیات گذشته، درس گرفتن از بهترین تجربیات دیگران، انتقال سریع و مؤثر و نتیجه‌بخش آموخته‌ها (جعفری‌مقدم، ۱۳۸۶). گستره مستندسازی دارای دو حد نهایی است. در یک طرف، مستندسازی را می‌توان به صورت مجزا از سایر فرایندها فرض کرد. در این دیدگاه، یک خط بین فرایند مورد بررسی و سایر فرایندها رسم می‌گردد. در طرف دیگر، مستندسازی کلیه فرایندهای اصلی به صورت هم‌زمان انجام می‌شود، بدین نحو که ابتدا به ارائه یک تصویر کلی از فرایندها و ارتباطات آنها پرداخته می‌شود و سپس، با واگذاری هر بخش از فرایندها به افراد مختلف، جزئیات آنها استخراج می‌گردد.

روش‌های مختلفی برای مستندسازی فرایندها وجود دارد که محققان با توجه به نوع فعالیت‌های خود، از آنها بهره می‌برند؛ به طور مثال، برای تعیین جایگاه واحدهای مختلف، بخش‌های سازمان و ذی‌نفعان و ارتباط آنها می‌توان از نقشه ارتباطات استفاده نمود. نمودارهای جریان، یکی دیگر از روش‌های مستندسازی می‌باشد که یک تصویر گرافیکی از جریان فعالیت‌ها نشان می‌دهد (زارعی و زارعی، ۱۳۸۳). همچنین نمودارهای نقش فعالیت، به عنوان یکی دیگر از روش‌ها، می‌تواند جنبه‌های دینامیک زیرفرایندها را مشخص کند. در این روش، نقش فعالیت‌های هر فرایند به همراه وقایع بیرونی و منطقی - که توالی فرایندها را تحت تأثیر قرار می‌دهد - قابل مستندسازی است (Cheung and Bal, 1998). شبکه‌های پتری از ابزارهای مدل‌سازی با قابلیت گرافیکی و ریاضی هستند که برای تشریح فرایندهایی مناسب است که دارای مشخصه‌هایی همچون هم‌زمانی، موازی بودن و تصادفی هستند (Liu, 2016). تعاونی‌های تولید اگر بتوانند در ارائه محصولات و فعالیت‌های خود کارایی و بهره‌وری مناسبی داشته باشند می‌توان از آنها به عنوان تعاونی‌های تولید موفق و الگوهای پایدار برای سایر تعاونی‌ها یاد کرد و بهره برد. اما

متأسفانه در کشور ما نظام و فرایند منظم و برنامه‌ریزی شده‌ای برای استفاده از تجربیات موفقیت‌آمیز این تعاونی‌ها وجود ندارد. بیشتر مواقع تنها با معرفی تعاونی‌های نمونه و موفق و بیان برخی ویژگی‌های کلی آنها مواجهیم و خبری از مستندسازی تجربیات موفق وجود ندارد به طوری که با مستندسازی این تجربیات بستر مناسبی برای مبادله تجربه‌ها و اندیشه‌ها و جلوگیری از مسکوت شدن و فروپاشی سایر تعاونی‌های تولید فراهم خواهد شد. این در حالی است که الهی و همکاران (۱۳۸۴) با طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران، مستندسازی را یکی از اساسی‌ترین اقدامات سازمان‌ها دانسته‌اند. انواری رستمی و شهائی (۱۳۸۸) در تحلیل نقش مستندسازی دانش و تجربه، این امر را مرحله بسیار مهمی برای هم‌افزایی سایر مراحل مدیریت دانش و ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده و در نتیجه، بهبود و تعالی عملکردی سازمان قلمداد کرده‌اند. محمودی بختیاری (۱۳۸۹) نیز مستندسازی را در تمام فعالیت‌های موفق و الگو قرار دادن امری ضروری دانسته است. لذا با توجه به اینکه تعاونی‌های تولید موفق نقش بسزایی در توسعه کشور دارند و تجربیات آنها می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری و پایداری سایر تعاونی‌ها شود، می‌باید مستندسازی تجربیات این‌گونه تعاونی‌ها و نشر آنها بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد. نظر به این مسئله، هدف اصلی تحقیق حاضر شناسایی و مستندسازی تجربیات مدیریتی تعاونی‌های تولیدی موفق استان همدان بود.

پیشینه پژوهش

زارعی و زارعی (۱۳۸۳) در پژوهش خود درباره مستندسازی فرایندها در بخش دولت، مستندسازی مؤثر را ارائه تصویر کلی از فرایندها، نشان دادن توالی انجام آنها، تعیین سلسله مراتب آنها، درک اهداف و استراتژی‌ها و نحوه عملیاتی کردن آنها، تعیین فرایندهای اصلی، تسهیل ارزیابی سازمانی و مقایسه فرایندها می‌دانند. الهی و همکاران (۱۳۸۴) در تحقیق خود بیان داشتند که مستندسازی تجربیات مدیران مستلزم توصیف ادراکات، استنباطها، نگرانی‌ها، تحلیل‌ها، اقدامات و فعالیت‌های انجام شده در دوره‌های ماقبل تصمیم، تصمیم و پس از تصمیم و نیز تبیین دانش

فراگیرنده تصمیمات در قالب چهار گروه عوامل تأثیرگذار (عوامل درون سازمانی، عوامل برون سازمانی، شخصیت تصمیم گیرندگان و عوامل متأثر از آن، مشخصات و ویژگی های عمومی تصمیم گیرندگان) بر اساس ترتیب زمانی و منطق علت و معلولی است.

در زمینه تعاونی های موفق و عوامل مؤثر در این باره نیز مطالعات گوناگونی صورت گرفته است. برای مثال برنارد و اسپیلمن (Bernard and Spielman, 2009) تعاونی ها را ابزاری برای مشارکت فقرا در تصمیم گیری ها دانسته اند. آگهی و کرمی (Agahi and Karami, 2012) با بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت سرمایه اجتماعی و آثار آن بر موفقیت تعاونی های تولید به این نتیجه رسیدند که انگیزه های فردی، مشارکت فعال اعضا، تمایل به همکاری در میان اعضا، ارتباط با سایر تعاونی ها، استفاده از تجارب دیگر تعاونی ها، ارائه تجربیات خود به تعاونی های دیگر، آگاهی از بازار جهانی، تعامل با جامعه و اعتماد میان اعضا از متغیرهای مؤثر بر موفقیت تعاونی ها هستند. احمدپور و همکاران (۱۳۹۳) عواملی از قبیل اقتصادی، نگرشی، مدیریتی، آموزشی، شخصیتی و محیطی را در موفقیت تعاونی های تولید مهم دانسته اند. ترگار و کوپر (Tregear and Cooper, 2016) تبادل دانش بین اعضا، یادگیری جمعی و سرمایه اجتماعی را دو عامل مؤثر در کارآمدی تعاونی های تولید می دانند.

در خصوص آفات و موانع رشد و توسعه نظام های بهره برداری تعاونی های تولید و عدم موفقیت آنها نیز مطالعات مختلفی صورت گرفته است که هر کدام مسائل و مشکلات تعاونی ها را از ابعاد خاصی مورد توجه قرار داده اند. برای مثال بذرافشان و شاهین (۱۳۸۹) آگاهی محدود اعضا از اصول و فلسفه شکل گیری تعاونی ها، ضعف آموزش اعضای تعاونی، محدودیت سرمایه و گرایش تعاونی ها به دولت را مهم ترین آسیب هایی می دانند که تعاونی ها را تهدید می کنند. نکویی نایینی و محمدی (۱۳۹۰) از جمله مسائل و مشکلات تعاونی ها را بی اعتنایی اعضا، عدم شناخت از اصول تعاونی، آموزش نامناسب و کارکرد نامناسب می دانند. عیدی و سعدی (۱۳۹۰) از مهم ترین آسیب های تعاونی ها را مدیریت ضعیف و کمبود مدیران لایق برای اداره امور تعاونی ها می دانند. هاشمی و همکاران (۱۳۹۰) اساسی ترین مشکل تعاونی را ضعف اطلاع رسانی در

تعاونی‌ها ذکر نموده‌اند. براین اساس، یکی از عوامل مؤثر در موفقیت و توسعه تعاونی‌ها، عامل آگاهی اعضا از اصول و فلسفه تعاونی است. در این میان، مطالعات مختلف بیانگر آن است که در اکثر تعاونی‌ها اعضا از اصول و فلسفه شکل‌گیری تعاونی‌ها آگاهی چندانی ندارند. وندر والت (Van der Walt, 2005) بقای تعاونی‌ها را در گروی آگاهی و مشارکت اعضا می‌داند. با این حال، بسیاری از مطالعات انجام شده (مانند: Ortmann And King, 2007; Allahyari, 2008) نشان می‌دهند که ضعف مشارکت اجتماعی اعضای تعاونی و کاهش حس مشارکت‌پذیری اعضا از مهم‌ترین آسیب‌هایی است که تعاونی‌ها را تهدید می‌کند.

در کنار مسائل اجتماعی، بسیاری از مشکلات تعاونی‌ها به مسائل آموزشی برمی‌گردد که دلایل و شواهد بسیاری این مدعا را ثابت می‌کند و نشان می‌دهد تعاونی‌هایی که به شکل‌ها و اسامی مختلف و تنها با نام تعاون تشکیل شده‌اند، چون فاقد آموزش بوده و مدیران و اعضای آنها از کیفیت کار تعاون اطلاعی نداشته‌اند خیلی زود از میان رفته‌اند. اثر مثبت آموزش بر موفقیت تعاونی‌ها از متغیرهایی است که اغلب تحقیقات علمی انجام شده در ایران و سایر کشورهای جهان بر آن تأکید کرده‌اند (Rodriguez, 2003; Brookings, 2009). یونال (Unal, 2008) نیز از جمله مهم‌ترین معضلات شرکت‌های تعاونی به پایین بودن سطح سواد اعضا و مدیران تعاونی و همچنین فقدان مدیر واجدالشرايط اشاره کرد.

در کنار مسائل اجتماعی و آموزشی، مسائل مالی و اقتصادی نیز از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی تعاونی‌ها به حساب می‌آیند. مطالعاتی که توسط حضرتی و همکاران (۱۳۸۹) آگهی و همکاران (۱۳۸۶) و یزدان‌پناه و صمدیان (۱۳۸۸) انجام شده همگی بیانگر آن هستند که مشکلات مالی، کمبود سرمایه و نقدینگی یکی از عمده‌ترین دلایل رکود فعالیت شرکت‌های تعاونی‌ها محسوب می‌شوند که آنها را در راه رسیدن به اهداف خود با مشکل مواجه کرده‌اند. مرادی و علی‌بیگی (۱۳۸۹) جنبه‌های انسانی و اجتماعی، محیط قانونی، نهادی و سیاست‌گذاری و میزان شناخت اعضا از اصول تعاون و عوامل اقتصادی را مجموعه‌ای از تعیین‌کننده‌های موفقیت تعاونی‌ها می‌دانند.

دیدنی (Didi, 2004) بر نقش مشارکت و اولسون (Olson, 1998) بر نقش آموزش بر موفقیت تعاونی‌ها تأکید می‌کنند. ایوانی (۱۳۸۶) عوامل فردی (سابقه عضویت، سن، سواد و درآمد اعضای تعاونی)، جذب مشتری و بازاریابی، و تسلط مدیر بر امور مالی و حسابداری را در موفقیت تعاونی مؤثر می‌داند. از دیدگاه طالب (۱۳۸۲)، موفقیت تعاونی‌ها در گروهی توجه به چهار نکته است: ۱. تلاش اقتصادی برای تأمین نیازها، ۲. گسترش همکاری اقتصادی در سطح ملی و بین‌المللی، ۳. مشارکت آزادانه و دموکراتیک و داوطلبانه اعضا، ۴. قبول مسئولیت اجتماعی در میان اعضا. بروکینگز (Brookings, 2009) افزایش فهم عمومی، گسترش اطلاعات و آموزش سهامداران تعاونی و توانمندسازی آنان را از طریق تلاش متقابل و تعاونی میسر دانست. آزادی و گرمی (۱۳۸۰) افزایش درآمد، مشارکت روستاییان در جامعه، افزایش برابری و رفاه شغلی را درکسب موفقیت تعاونی‌های تولید مؤثر می‌دانند. به اعتقاد اشرفی (۱۳۸۳)، یکی از عوامل مهم در تعاونی‌های موفق، توجه دست‌اندرکاران و برنامه‌ریزان به مسئله آموزش و ترویج است. پراکاش (Perakash, 1994) در تحقیق خود نشان داد که متغیرهای حمایت مالی دولت، پایین بودن مدت زمان دریافت وام، پایین بودن نرخ سود تسهیلات، ارتباط عاطفی و درونی اعضا، بازاریابی مناسب، تجهیزات و امکانات پیشرفته، جوانی اعضای تعاونی و تعدیل در میزان اقساط وام دریافتی با موفقیت مدیران تعاونی‌ها ارتباط معنی‌داری دارند. نتایج تحقیق عزیزپور فرد و همکاران (۱۳۹۴) نشان داد که مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر موفقیت تعاونی‌های دامداران شامل پنج عامل دانشی-انگیزشی، حمایتی، توانمندی اقتصادی، ارتباطی و آموزشی می‌باشد.

روش تحقیق

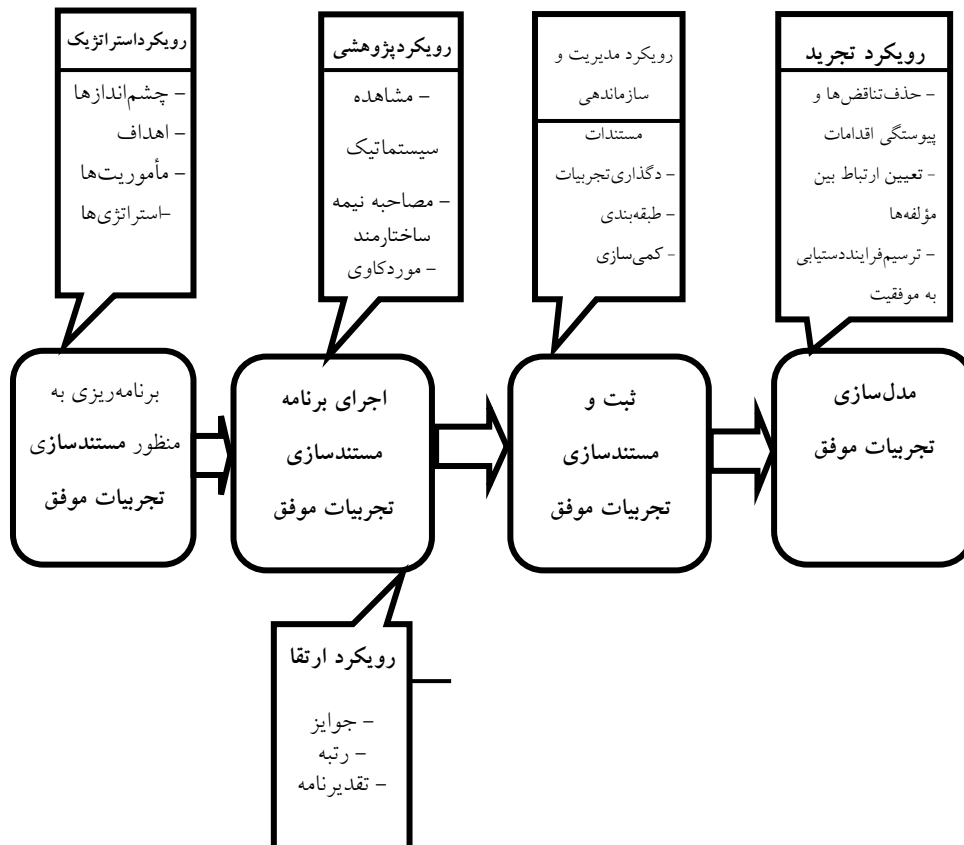
تحقیق حاضر از جنبه هدف، کاربردی و از لحاظ روش‌شناسی، از نوع تحقیقات کیفی محسوب می‌شود. ابتدا تعاونی‌های تولیدی موفق در سطح استان همدان مشخص شدند. جامعه آماری مطالعه حاضر مدیران عامل تعاونی‌های تولیدی موفق در استان همدان بودند که تا پایان سال ۱۳۹۴ به ثبت رسیدند و تحت نظارت اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان مشغول به

فعالیت بودند. بر همین اساس، طبق آمار اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان همدان، ۲۰ شرکت تعاونی تولیدی در سطح استان معرفی گردیدند. لذا مدیران عامل این ۲۰ شرکت تعاونی تولیدی به عنوان جامعه آماری تحقیق در نظر گرفته شدند. با توجه به حجم کم جامعه آماری، همه ۲۰ مدیرعامل این شرکت‌ها به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز تحقیق از روش مشاهده، مصاحبه نیمه‌ساختارمند و بررسی اسناد و مدارک استفاده شد. لذا با استفاده از مصاحبه به کسب اطلاعاتی در مورد امور عینی، عقاید افراد، شناخت علل رفتار، استعدادها و توانایی‌های روانی افراد، انتظارات و تجربیات مدیریتی آنها پرداخته شد. یافته‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها و مشاهده‌ها با یکی از روش‌های تجزیه و تحلیل کیفی مورد بررسی قرار گرفت. روش تجزیه و تحلیل مورد استفاده در این قسمت، کدگذاری و توسعه سیستم‌های طبقه‌بندی شامل فرایند ضبط صحبت‌های افراد، روی کاغذ آوردن صحبت‌ها، کدگذاری صحبت‌ها و در نهایت طبقه‌بندی آنها بود (Liamputtong, 2009). بر همین اساس، ابتدا مصاحبه‌ها و مشاهدات ثبت و ضبط شد، سپس داده‌های ثبت و ضبط‌شده کدگذاری و در نهایت، تجربه‌ها طبقه‌بندی موضوعی گردید. همچنین برای بهره‌گیری از تجربیات مدیران عامل تعاونی‌های تولیدی موفق، از رویکرد مستندسازی استفاده گردید. در ادامه، رویکرد مورد نظر شرح داده خواهد شد.

فرایند چهارمرحله‌ای مستندسازی تجربیات مدیریتی شرکت تعاونی‌های تولیدی موفق

در راستای مستندسازی تجربیات مدیریتی شرکت تعاونی‌های تولیدی موفق استان همدان، از یک فرایند چهارمرحله‌ای استفاده گردید. در این فرایند، هر مرحله از چند زیرمرحله و اقدامات اجرایی تشکیل شده که در آنها رویکرد خاصی مدنظر بوده است. در مرحله نخست، ابتدا برنامه‌ریزی به منظور مستندسازی تجربیات موفق را خواهیم داشت. در این مرحله از رویکرد استراتژیک استفاده می‌شود. در همین راستا، چشم‌اندازها، اهداف، مأموریت‌ها و استراتژی‌های هر تعاونی مشخص می‌شود. دلیل استفاده از این رویکرد، پی بردن به این موضوع است که تعاونی‌های

تولیدی چه چشم‌اندازها، اهداف و مأموریت‌هایی برای رسیدن به موفقیت در نظر گرفته بودند. در مرحله دوم، به اجرای برنامه مستندسازی تجربیات موفق پرداخته می‌شود. در این مرحله، از رویکرد پژوهشی بهره گرفته می‌شود. لذا از روش‌های پژوهش کیفی نظیر مشاهده سیستماتیک، مصاحبه‌های نیمه‌ساختارمند و موردکاوی جهت استخراج تجربیات موفق شرکت تعاونی‌های تولیدی استفاده می‌شود. همچنین در این مرحله، جوایز، تقدیرنامه‌ها و رتبه‌های کسب شده توسط شرکت تعاونی‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد که رویکرد مورد استفاده، رویکرد ارتقا‌نمیده می‌شود. در مرحله سوم، ثبت و مستندسازی تجربیات موفق صورت می‌گیرد. رویکرد مورد استفاده، رویکرد مدیریت و سازماندهی مستندات می‌باشد. با توجه به این رویکرد، تجربیات موفق کدگذاری، سپس طبقه‌بندی و در نهایت، کمی‌سازی می‌شوند. در این مرحله، به نوعی تجربیات موفق به صورت منظم و ساختارمند درآمده و برای مخاطب قابل درک‌تر و محسوس‌تر می‌شوند به طوری که اهمیت هر یک از تجربیات در موفقیت شرکت تعاونی‌های تولیدی مشخص خواهد شد. در مرحله چهارم، به مدل‌سازی تجربیات موفق پرداخته می‌شود. در این مرحله تجربیات موفق در قالب یک مدل و به صورت یک فرایند نشان داده می‌شود. رویکرد مورد استفاده در این مرحله، رویکرد تجرید می‌باشد. بر اساس این رویکرد، به همسان‌سازی، یکدستی و ساماندهی تجربیات اقدام می‌شود به طوری که تناقض‌ها و تضادها حذف و پیوستگی اطلاعات حفظ می‌شود. در چنین مرحله‌ای است که مدل موفقیت برای استفاده دیگر حوزه‌ها و زمینه‌ها ارائه می‌شود. در نتیجه، تجربیات موفق شرکت تعاونی‌های تولیدی تجرید و مدل عملی آن استخراج می‌شود. بر همین اساس، می‌باید به تعیین ارتباط بین مؤلفه‌هایی که در مرحله قبل مشخص شده بود، پرداخت تا از این طریق فرایند دستیابی به موفقیت تعاونی‌های تولیدی ترسیم شود (شکل ۱).



شکل ۱. فرایند مستندسازی تجربیات مدیریتی تعاونی‌های تولید موفق

نتایج و بحث

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها فرایند ضبط صحبت‌های افراد، روی کاغذ آوردن صحبت‌ها، کدگذاری صحبت‌ها و در نهایت طبقه‌بندی آنها طی شد. لذا پس از شنیدن صحبت‌های مدیران عامل می‌بایست صحبت‌ها روی کاغذ آورده شود. سپس باید به دقت و خط‌به‌خط رونویسی‌های صورت گرفته مورد مطالعه قرار گیرد و داده‌ها در واحدهای معنی‌داری جدا شود. زمانی که قسمت‌های معنی‌دار در جای خود قرار گرفتند، کدگذاری صورت می‌گیرد.

در این روش، ابتدا تمامی داده‌های جمع‌آوری شده - که همان سخنان مدیران عامل مورد مصاحبه هستند - به دقت مرور و بررسی شد. سپس این صحبت‌ها به چندین بخش بامعنی تقسیم گردید و در نهایت، هر طبقه با مفهومی مناسب که معرف آن باشد، مشخص گردید. در این مرحله، برای هر طبقه، زیرطبقاتی نیز در نظر گرفته شد و روند مفهوم‌سازی ادامه یافت. سپس داده‌ها شمارش می‌شوند؛ به عبارتی، در صورتی که واژه‌های خاص در متن و یا در حین سخنان یک فرد به دفعات تکرار شده باشد، شمارش شده و در نهایت مورد تفسیر قرار می‌گیرد. این روش در پیشینه‌های روش‌شناسی، تحت عنوان برجسته‌سازی شناخته می‌شود (فاطمی و کرمی، ۱۳۸۹).

یافته‌های حاصل از کدگذاری و طبقه‌بندی داده‌ها نشان داد که تجربیات موفق تعاونی‌های تولید استان همدان در ۱۴ طبقه کلی قرار گرفتند. این ۱۴ طبقه کلی شامل مدیریت استراتژیک، توسعه منابع انسانی، تعاملات برون‌سازمانی، تلفیق علم و تجربه، هیئت مدیره توانمند، مدیریت ارتباط با مشتری، کیفیت‌مداری، نوآوری، توسعه شرکت، تخصصی بودن شرکت، تدارک زیرساخت‌ها، مقابله با دلالت‌ها، نظم و انضباط در محیط کار و صبر و پشتکار بوده است. ۹ طبقه از ۱۴ طبقه، دارای زیرطبقاتی هستند که این زیرطبقه‌ها مفاهیم نامیده می‌شوند. بر همین اساس، سه مفهوم برنامه‌ریزی بلندمدت، اجرای مدیریت نظام‌مند و نظارت نظام‌مند بر فعالیت‌های شرکت، طبقه مدیریت استراتژیک را تشکیل می‌دهند.

یکی دیگر از تجربیات موفق تعاونی‌های تولید، توسعه منابع انسانی بود. تعاونی‌ها با سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی جدید و آموزش مستمر کارکنان، اقدام به توسعه منابع انسانی خود کرده بودند. تعاملات برون‌سازمانی یکی دیگر از طبقات بود. تعاملات برون‌سازمانی شامل دو مفهوم می‌باشد؛ به عبارت دیگر، تعاونی‌ها در این زمینه با دو تجربه (مفهوم)ی ارتباط با ارگان‌های مختلف و تعاملات برون‌مرزی توانسته‌اند قدم‌های موفقیت‌آمیزی بردارند.

تلفیق علم و تجربه یکی از تجربیات موفق بود که از چهار مفهوم تشکیل شده است. تعاونی‌ها با بهره‌گیری از متخصصان و کارشناسان، جدیدترین فناوری‌ها، همگامی با تحقیقات

علمی جدید و داشتن تخصص و تجربه توانسته‌اند به موفقیت چشمگیری دست پیدا کنند. یکی دیگر از تجربیات موفق تعاونی‌ها، داشتن هیئت‌مدیره توانمند بوده است. تعاونی‌های تولیدی با انتخاب دقیق اعضای هیئت‌مدیره، متعهد بودن آنها، اعتماد و تعامل هیئت‌مدیره با کارکنان، تیم مدیریتی توانمندی را تشکیل داده‌اند که داشتن هیئت‌مدیره توانمند از زیربناهای اصلی آن و در نتیجه موفقیت یک تعاونی می‌باشد.

طبق یافته‌های به دست آمده، مدیریت ارتباط با مشتری یکی دیگر از طبقات بوده است. این طبقه با داشتن پنج مفهوم، بیشترین زیرطبقه را به خود اختصاص داده است. تعاونی‌ها در این تجربه، مشتری‌مداری، تداوم ارتباط با مشتری، نیازسنجی برای تولید محصول، بازار چندگانه و بازاریابی متنوع را در دستور کار خود داشته‌اند. مجموعه این عوامل باعث برقراری مدیریت ارتباط قوی با مشتری شده است که خود یکی از عوامل موفقیت هر کسب و کاری می‌باشد.

یافته دیگر باعث مفهوم‌سازی دو زیرطبقه تولید محصولات باکیفیت و ارتقای مستمر کیفیت محصولات شده است. این دو مفهوم طبقه کیفیت‌مداری را تشکیل می‌دهند. می‌توان این چنین بیان داشت که کیفیت‌مداری جز تجربیات موفق مشترک هر سازمان تولیدی می‌باشد؛ چرا که ارائه تولیدات با کیفیت و سعی در افزایش کیفیت محصولات باعث حفظ و جذب مشتری و در نتیجه موفقیت در دستیابی به اهداف هر نهادی می‌شود.

برای خارج شدن از یکنواختی و ایجاد تنوع در فعالیت‌ها، همیشه نیاز به نوآوری می‌باشد. این نوآوری می‌تواند با ایده‌پردازی شروع و به نوآوری در تولید محصولات ختم شود. در این تحقیق نیز یافته‌ها نشان داد که نوآوری در تعاونی‌های تولیدی یکی از تجربیات موفق آنها بوده است که به طور خاص، طبقه‌ای مجزا همراه با دو مفهوم را به خود اختصاص داده است.

یکی دیگر از تجربیات موفق تعاونی‌های تولیدی، توسعه شرکت تعاونی بوده است؛ به بیان دیگر، تعاونی‌ها با توسعه دادن فعالیت‌های خود توانسته‌اند تجربه ارزشمندی را کسب نمایند به طوری که تعاونی‌های تولیدی با تکمیل و توسعه چرخه تولید محصول بسیاری از نیازهای اولیه

خود را تأمین کرده و مازاد تولید خود را در زنجیره تولید مورد استفاده قرار داده‌اند. همچنین پنج طبقه تخصصی بودن شرکت تعاونی، تدارک زیرساخت‌ها، مقابله با دلالت‌ها، نظم و انضباط در محیط کار و صبر و پشتکار از دیگر تجربیات موفق تعاونی‌های تولیدی استان همدان بودند که این طبقات فاقد مفاهیم جداگانه (زیرطبقات) می‌باشند.

در مرحله بعد، یافته‌های به‌دست آمده با استفاده از روش برجسته‌سازی و بر اساس تکرار، مورد بررسی قرار گرفتند. یافته‌ها نشان می‌دهد که از بین ۳۱ مفهوم به‌دست آمده، داشتن تخصص و تجربه، همگامی با تحقیقات علمی جدید، ارتباط با ارگان‌های مختلف، صبر و پشتکار و نظارت نظام‌مند فعالیت‌های شرکت، به ترتیب بیشترین تکرار را داشته‌اند. بنابراین، می‌توان گفت که این پنج تجربه جزو تجربیات مشترک تعاونی‌های تولیدی بوده است که در موفقیت تعاونی‌ها تأثیرگذار بوده‌اند. به بیان دیگر، هرچه تعداد تکرار مفاهیم بیشتر باشد، نشانه تجربیات موفق مشترک بین تعاونی‌های تولیدی خواهد بود. همچنین مفاهیمی نظیر سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی جدید، تدارک زیرساخت‌ها، مقابله با دلالت‌ها و اجرای مدیریت نظام‌مند، کمترین تکرار را به خود اختصاص داده‌اند. سایر یافته‌ها در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. کدگذاری و طبقه‌بندی تجربیات موفق مدیران عامل تعاونی‌های تولید

طبقات	مفاهیم	کدها و تکرار
مدیریت استراتژیک	برنامه‌ریزی بلندمدت (۲۲) اجرای مدیریت نظام‌مند (۳) نظارت نظام‌مند بر فعالیت‌های شرکت (۳۸)	- برنامه‌ریزی در جهت افق ۱۴۰۴ در راستای پابلوت قرار دادن همدان در کشور (۱) - استفاده از برنامه‌ریزی سیستماتیک برای برنامه‌های بلندمدت شرکت (۸) - تعریف چشم‌انداز برای شرکت تعاونی (۹) - برنامه مدون چندساله برای تولید هر محصول (۴) - تدوین برنامه راهبردی برای فعالیت‌های شرکت (۲) - بهره‌گیری از مهندسی ارزش در شرکت (۱) - نظارت مستقیم و غیرمستقیم بر کارکنان (۳) - نظارت هماهنگ بر واحدهای مختلف شرکت (۱۵) - نظارت سیستماتیک بر همه واحدها (۱۲) - نظارت مستقیم بر واحدهای شرکت توسط هیئت مدیره (۸)
توسعه منابع انسانی	سرمایه‌گذاری روی نیروی انسانی جدید (۵)	- تربیت دانشجویان و کارآموزان ماهر و توانمند (۲) - استفاده از دانشجویان و دانش‌آموختگان نخبه (۱) - بهره‌گیری از کارآموزان دانشگاهی (۲)
آموزش مستمر کارکنان	(۳۰)	- آموزش و توانمند کردن نیروی جدید توسط خود شرکت (۸) - حضور کارکنان در کارگاه‌های آموزشی مختلف (۱) - آموزش نیروی انسانی برای بهره‌گیری افراد در همه واحدهای شرکت (۵) - سرمایه‌گذاری بر نیروی انسانی شرکت با استفاده از آموزش‌های عملیاتی (۳) - آموزش و بازآموزی نیروی انسانی شرکت (۲) - استفاده از فرد متخصص برای آموزش کارکنان (۸) - بهره‌گیری از آموزش‌های مستمر برای کارکنان (۳)
تعاملات برون‌سازمانی	ارتباط با ارگان‌های مختلف (۵۱)	- ارتباط مداوم با سازمان‌های مرتبط با شرکت تعاونی (۱۱) - انعقاد تفاهم‌نامه با شرکت‌های خصوصی (۹) - برگزاری جلسات با جهاد کشاورزی شهرستان (۱) - بهره‌گیری از خدمات سازمان‌های دولتی نظیر اداره تعاون و صنعت و معدن (۱۴) - تعامل با اداره تعاون استان (۱۶)
تعاملات برون‌مرزی	(۱۷)	- فروش محصول در مرز عراق (۱) - ارتباط با کشورهای همجوار نظیر کردستان عراق (۴) - عقد وجود افراد مورد اعتماد برای تعامل با کشورهای همسایه (۱) - ارتباط با کارخانه‌های کشور ترکیه (۵) - صادرات محصول به سلیمانیه عراق (۶)

ادامه جدول ۱

<ul style="list-style-type: none"> - وجود علم و تجربه در کنار هم (۱۸) - داشتن تجربه مرتبط و کافی (۱۷) - داشتن تحصیلات و تخصص مرتبط (۱۶) - روی آوردن به فعالیت‌های متناسب با تخصص و رشته تحصیلی (۳) - تلفیق دانش بومی با علم جدید (۲) - تلفیق دانش روز دنیا با تجربیات (۱۳) 	<p>داشتن تخصص و تجربه (۶۹)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - استفاده از کارشناسان و متخصصان در امر تولید (۱۱) - اعتقاد و اعتماد کامل به نظرات کارشناسان (۳) - قرارداد با اعضای هیئت علمی برخی دانشگاه‌ها به عنوان مشاور علمی (۱) - بازدید دوره‌ای متخصص تغذیه از دامداری (۱) - وجود یک متخصص در هر یک از واحدهای تولیدی به عنوان مشاور ناظر (۱) 	<p>بهره‌گیری از متخصصان و کارشناسان (۱۷)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - واردات ماشین‌آلات از کشور آلمان و نبود آن در ایران (۱) - استفاده از فناوری‌های ناموجود در کشور (۱) - استفاده از ماشین‌آلات پیشرفته جدید در فرایند تولید محصول (۱۴) - استفاده از تخصصی‌ترین نرم‌افزارها در شرکت (۱) 	<p>بهره‌گیری از جدیدترین فناوری‌ها (۱۷)</p>	<p>تلفیق علم و تجربه</p>
<ul style="list-style-type: none"> - فعال بودن بخش تحقیق و توسعه (R & D) در شرکت (۲) - حضور در مجامع علمی با نشر مقالات مختلف علمی (۱) - ارتباط علمی با دانشگاه بوعلی سینا در جهت ارتباط با علم آکادمیک (۱) - استفاده از پتانسیل‌های دانشگاهی به صورت ارتباط دوطرفه (۱) - استفاده از بهترین و جدیدترین روش‌ها برای تهیه محصول (۱۵) - استفاده از اصول استاندارد برای تولید محصول (۱۸) - بهره‌گیری از جدیدترین اصول علمی در تولید محصول (۱۶) - استفاده از اصول استاندارد برای کاهش تلفات و ضایعات محصول (۱) 	<p>همگامی با تحقیقات علمی جدید (۵۵)</p>	

ادامه جدول ۱

<ul style="list-style-type: none"> - تکمیل هیئت‌مدیره متناسب با تخصص مورد نیاز (۳). - انتخاب اعضا براساس نوع فعالیت شرکت و تخصص داشتن (۸) - استفاده از اعضای مجرب در زمینه فعالیت‌های تعاونی (۳) - بهره‌گیری از متخصصان در هیئت‌مدیره (۵) - انتخاب اعضا بر اساس پشتکار و تلاش (۳) - انتخاب اعضا بر اساس تجربه کافی (۸) - انتخاب اعضا بر اساس تخصص و دانش آکادمیک (۳) 	<p>انتخاب دقیق اعضای هیئت‌مدیره (۳۳)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - رسیدگی به مشکلات کارکنان (۲) - برگزاری جلسات دوره‌ای با کارکنان (۱) - تعامل هیئت‌مدیره با کارکنان (۲) - ارتباط صمیمی و دلسوزانه با کارکنان (۱) 	<p>تعامل هیئت‌مدیره با کارکنان (۶)</p>	<p>هیئت‌مدیره توانمند</p>
<ul style="list-style-type: none"> - همه اعضای هیئت‌مدیره به صورت فعال در امور شرکت دخیل هستند (۲) - نظارت و مدیریت مستقیم هیئت‌مدیره و مدیرعامل (۴) - نظارت هیئت‌مدیره بر فعالیت‌های شرکت (۹) - تقسیم وظایف اصلی شرکت بین اعضای هیئت‌مدیره (۱) 	<p>متعهد بودن اعضای هیئت‌مدیره (۱۶)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - عدم دخالت اعضای هیئت‌مدیره در وظایف یکدیگر (۱) - وحدت و همدلی اعضا (۴) - اعتماد اعضا به یکدیگر (۴) 	<p>اعتماد هیئت‌مدیره (۹)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - ارتباط با مشتری با استفاده از جدیدترین نرم‌افزارها (۲) - ارتباط دو سویه با مشتری (۱) - ارائه خدمات و محصولات با بهترین کیفیت به مشتریان (۱۳) - جلب رضایت مشتری (۲) 	<p>مشتری‌مداری (۱۸)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - داشتن مشتریان دائمی و خاص (۲) - ارتباط دیرینه اعضای هیئت‌مدیره با برخی مشتریان (۱) - ارتباط با مشتری از ابتدای تولید تا فروش محصول (۱) - آشنا کردن مشتری با تولیدات جدید (۲) - ارتباط مستقیم هیئت‌مدیره با برخی مشتریان خاص (۱) 	<p>تداوم ارتباط با مشتری (۷)</p>	<p>مدیریت ارتباط با مشتری</p>
<ul style="list-style-type: none"> - بازاریابی در شبکه‌های مجازی (۳) - بازاریابی از طرق مختلف (۱۸) - بازاریابی در محیط‌های مختلف (۲) 	<p>بازاریابی متنوع (۲۳)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - عدم اتکا صرف به یک بازار (۵) - عدم اتکا صرف به بازارهای داخل استان (۱۴) - بازاریابی میان اقشار و نهادهای مختلف (۲) - ارتباط با بازارهای متعدد جهت فروش محصول (۲) 	<p>بازار چندگانه (۲۳)</p>	

ادامه جدول ۱

<ul style="list-style-type: none"> - تولید محصولات ناموجود در همدان (۲) - تأسیس واحدهای جدیدی که در غرب کشور وجود نداشت (۶) - ارائه محصولات جدید متناسب با نیاز بازار (۸) - تشکیل کارگروه نیازسنجی تولید محصول (۱) - بررسی نیاز استان‌های مجاور (۲) - طراحی و تولید محصول با توجه به خواست مشتریان (۱) 	<p>نیازسنجی برای تولید محصول (۲۰)</p>	<p>مدیریت ارتباط با مشتری</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تولید محصولات با صرفه برای مشتریان (۱) - تولید محصولات جدیدی که معایب و مشکلات محصولات قبلی را ندارد (۲) - تولید محصولات قابل رقابت با نمونه‌های خارجی (۱) - تولید محصولات قابل رقابت با تولیدات شرکت‌های قدرتمند داخلی (۴) 	<p>ارتقای مستمر کیفیت محصولات (۸)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد مصالح ساختمانی استاندارد (۱) - مدنظر قرار دادن کیفیت نه کمیت صرف (۳) - انتخاب سالانه شرکت‌های برتر به‌عنوان واحد نمونه کیفی استاندارد (۱۱) - ارتقای کیفی و کیفی محصول (۲) - تولید محصولات استاندارد (۵) - انتخاب سالانه شرکت‌های برتر به‌عنوان واحد صنعتی نمونه و تلاش در جهت تداوم آن (۶) 	<p>تولید محصولات باکیفیت (۲۸)</p>	<p>کیفیت‌مداری</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد طرح‌های جدید و زیبا برای محصولات (۲) - نوآوری در تولید محصولات (۱۱) - ایجاد تنوع در محصولات (۱۶) 	<p>نوآوری در تولید محصول (۲۹)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - ارائه طرح‌های نو در شرکت (۲) - ایجاد اتاق فکر در شرکت تعاونی (۱) - استقبال از ایده‌های نو (۵) - بهره‌گیری از ایده‌های جدید در طراحی محصول (۲) - برگزاری مسابقات بتنی برای تیم‌های دانشجویی در جهت جذب ایده‌های جدید و کاربردی (۱) - تلفیق سالن‌ها برای افزایش بهره‌وری (۱) 	<p>ایده‌پردازی در شرکت (۱۲)</p>	<p>نوآوری</p>

ادامه جدول ۱

<p>- توسعه شرکت و ایجاد کارخانه‌های جدید با محصولات جدید (۴) - گذر از مرحله آزمایش و تولید محصول در سطح انبوه (۱) - ایجاد واحدهای جدید در شرکت (۳) - توسعه شرکت در راستای فعالیت اصلی شرکت (۱) - توسعه فعالیت‌های شرکت در جهت راه‌اندازی صنایع تبدیلی (۳)</p>	<p>توسعه چرخه تولید محصول (۱۲)</p>	
<p>- ایجاد واحدهای بالادستی و پایین‌دستی در جهت توسعه شرکت (۳) - تهیه و تولید مواد اولیه شرکت توسط واحدهای زیردستی خود تعاونی (۲) - تولید محصولات مصرفی تعاونی توسط واحدهای زیرمجموعه خود (۴) - تکمیل زنجیره تولید (۲) - تولید مواد اولیه تعاونی برای تولید محصول توسط خود شرکت (۳) - عدم نیاز به مواد اولیه مصرفی (۴)</p>	<p>تکمیل چرخه تولید محصول (۱۸)</p>	توسعه شرکت
<p>- تولید محصولات متناسب با سطح توانایی و تخصص شرکت است (۳) - جلوگیری از فعالیت‌های حاشیه‌ای (۱) - کارکرد تخصصی شرکت (۲)</p>	<p>تخصصی بودن شرکت (۶)</p>	تخصصی بودن شرکت
<p>- فراهم کردن زیرساخت‌ها برای توسعه شرکت (۲) - به انتها رساندن یک فاز و تکمیل آن و سپس توسعه آن (۱) - فراهم کردن و تکمیل زیرساخت‌های اولیه شرکت و سپس توسعه آن (۱) - تکمیل کادر ضروری واحدها سپس تولید محصول (۱)</p>	<p>تدارک زیرساخت‌ها (۵)</p>	تدارک زیرساخت‌ها
<p>- مقابله با دلالت‌های محصول (۱) - عدم ارتباط با دلالت‌ها (۳)</p>	<p>مقابله با دلالت‌ها (۴)</p>	مقابله با دلالت‌ها
<p>- ممنوع نمودن استعمال دخانیات در محیط کار (۴) - اخلاق‌مداری در شرکت (۳) - رعایت موازین اسلامی در محیط کار (۱) - تکمیل فرایند کار طبق بازه زمانی مشخص (۶) - بهره‌گیری از نظام تشویق و تنبیه میان کارکنان (۲) - اعمال نظم و انضباط در تعاونی (۱۳)</p>	<p>نظم و انضباط در محیط کار (۲۹)</p>	نظم و انضباط در محیط کار

ادامه جدول ۱

- تداوم تولید و حفظ بازار حتی با ضرر کردن (۲) - تلاش برای تغییر شرایط دشوار به جای نشستن به امید بهبود شرایط (۷) - حفظ بازار محصول حتی با کاهش قیمت محصول (۶) - داشتن صبر و پشتکار فراوان (۱۵) - باور به شکست به عنوان پیش‌زمینه‌ای برای پیروزی (۱) - تحمل در برابر شکست‌ها (۲) - شکیبایی در برابر نوسان‌های بازار (۴) - داشتن شجاعت و امید برای رقابت با سایر شرکت‌ها (۶)	صبر و پشتکار (۴۳)	صبر و پشتکار
---	-------------------	--------------

مأخذ: یافته‌های تحقیق

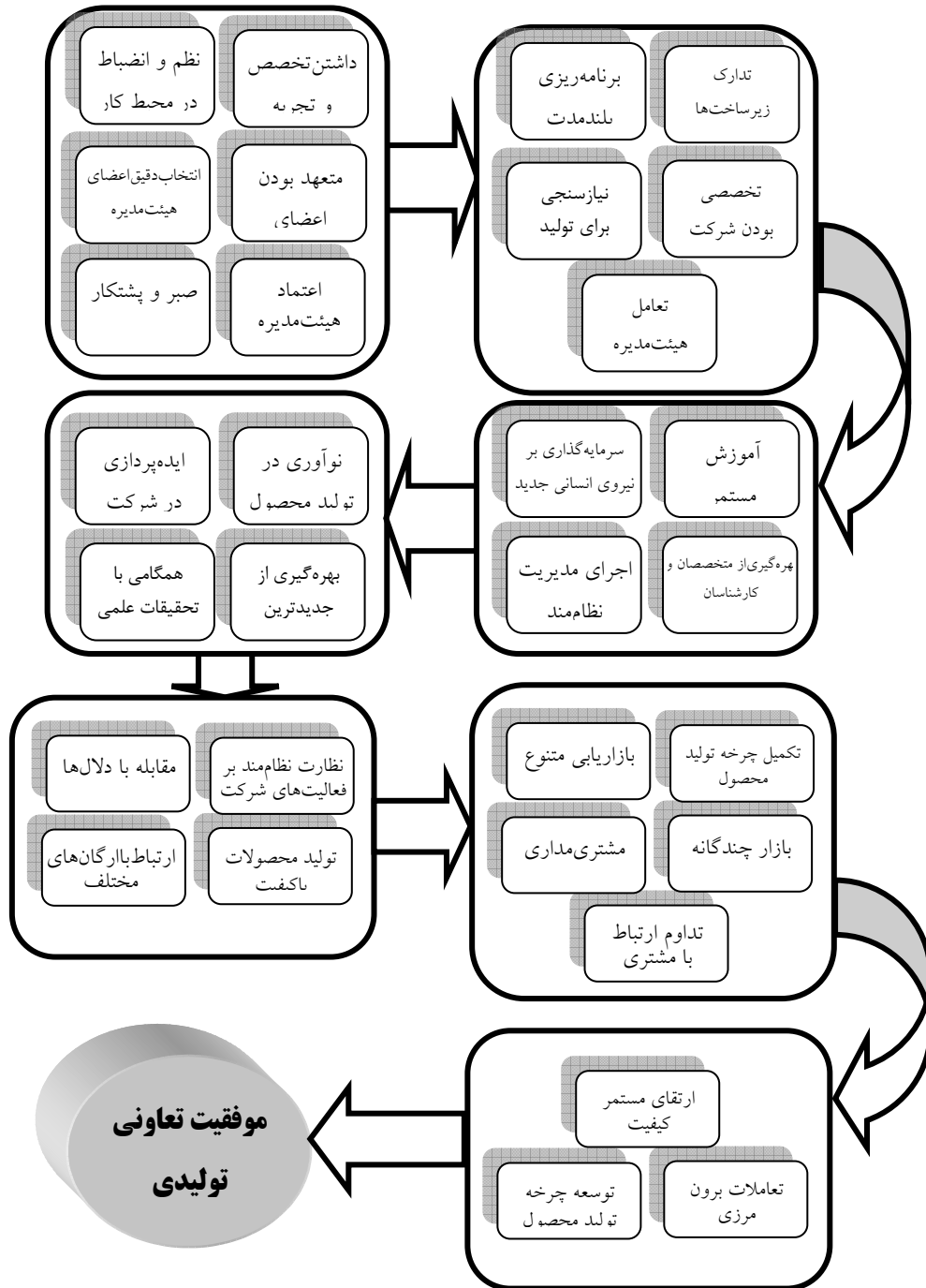
با توجه به فرایند چهارمرحله‌ای مستندسازی تجربیات مدیریتی تعاونی‌های تولیدی موفق، مراحل برنامه‌ریزی، اجرای برنامه مستندسازی و ثبت تجربیات موفق انجام گردید. در مرحله پایانی مستندسازی (مرحله چهارم)، با توجه به یافته‌ها می‌بایست مدل‌سازی تجربیات موفق تعاونی‌های تولیدی صورت بگیرد. برای دستیابی به مدل موفقیت تعاونی‌های تولیدی، نیاز به برقراری و تشخیص روابط بین مفاهیم (تجربیات) می‌باشد. برای برقراری روابط نیز بایستی پیش‌زمینه و زیربنای هر یک از مفاهیم مشخص شود؛ به بیان دیگر، باید با این پیش‌فرض پیش رفت که برای دستیابی به هر یک از تجربیات چه پیش‌نیازهایی از جنس تجربه مورد نیاز می‌باشد. لذا، بر اساس مفاهیم به‌دست آمده از کدگذاری، مدل موفقیت تعاونی‌های تولیدی استان همدان به صورت شکل ۲ ارائه گردید. بر اساس این مدل، تعاونی‌های تولیدی بایستی حداقل ۷ پیش‌زمینه از تجربیات را کسب نمایند تا به موفقیت دست یابند. بر همین اساس، تعاونی‌ها ابتدا می‌بایست دانش و تخصص لازم را داشته باشند و اعضای هیئت‌مدیره متعهدی را انتخاب نمایند؛ هیئت‌مدیره‌ای که اعتماد میان آنها حاکم بوده و از صبر و پشتکار فراوانی برخوردار باشند و با رعایت نظم و انضباط از همان ابتدای کار، گام‌های محکمی را در جهت ایجاد یک تعاونی قوی بردارند. پس از اینکه گام‌های اولیه برداشته شد، بایستی ضمن تدارک زیرساخت‌های لازم و نیازسنجی برای تولید محصول، برنامه‌ریزی بلندمدتی را پی‌ریزی نمود. در این بین نباید از تخصصی بودن شرکت و تعامل هیئت

مدیره با کارکنان غفلت نمود. در تجربیات یک سطح بالاتر، تعاونی‌ها بهره‌گیری از متخصصان و کارشناسان برای استفاده از دانش آنها و سرمایه‌گذاری روی نیروی انسانی جدید را خواهند داشت. در این سطح، تعاونی‌ها باید طبق برنامه‌ریزی بلندمدتی که در سطح قبل داشته‌اند، مدیریت نظام‌مند خود را اعمال کنند. همچنین آموزش مستمر کارکنان جزء لاینفک برنامه‌های تعاونی در طول فعالیت است.

هنگامی که سه سطح از اقدامات تعاونی‌های تولید اجرا شد، تعاونی‌ها نیازمندند که با ایده‌پردازی در شرکت و نوآوری در تولید محصول، فصل جدیدی از فعالیت‌های خود را آغاز کنند. این اقدامات نیز با بهره‌گیری از جدیدترین فناوری‌ها و همگامی با تحقیقات علمی جدید امکان‌پذیر خواهد بود.

هرقدر که تعاونی پیش می‌رود، با فعالیت‌های پیچیده و متنوع‌تری روبه‌رو می‌شود که جهت پویایی، تعاونی نیازمند حفظ پیوستگی این فعالیت‌ها می‌باشد. در سطح پنجم، تولید محصولات با کیفیت، نظارت و مدیریت نظام‌مند فعالیت‌های شرکت و ارتباط با ارگان‌های مختلف و مقابله با دلال‌ها مدنظر تعاونی‌های تولیدی خواهد بود. در سطح بالاتر، بایستی فعالیت‌های مربوط به تکمیل چرخه تولید و بازاریابی در نظر گرفته شود. در این سطح، تعاونی‌ها با تکمیل زنجیره تولید، مواد اولیه خود را تأمین می‌کنند و با فراوری و استفاده از تولیدات خود در سطح بالاتر، چرخه تولید محصول خود را تکمیل می‌نمایند. همچنین تعاونی‌ها بایستی از طریق مشتری-مداری، ارتباط خود با مشتری‌ها را حفظ نمایند و بازارهای چندگانه‌ای را برای محصولات خود در نظر داشته باشند.

در مرحله نهایی، تعاونی‌ها علاوه بر بازارهای داخل، باید تعاملات برون‌مرزی خود را (به‌خصوص با کشورهای همسایه) گسترش دهند. در این بین، تعاونی‌ها نباید از ارتقای مستمر کیفیت تولیدات خود غفلت نمایند و همواره در راستای کیفیت‌مداری و بهبود آن اقدام نمایند. توسعه چرخه تولید محصول از تجربیات موفق دیگر است که در این سطح باید مورد توجه قرار گیرد. پس از گذر از ۷ مرحله و در نظر گرفتن اقدامات ذکر شده، تعاونی‌ها می‌توانند به موفقیت قابل قبولی دست پیدا کنند.



شکل ۲. مدل موفقیت تعاونی‌های تولیدی استان همدان

جمع‌بندی و پیشنهادها

با نگاهی به تجربیات موفق تعاونی‌های تولیدی استان همدان و شاخص‌های انتخاب تعاونی‌های برتر، که توسط اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان همدان ارائه شد، می‌توان به نقاط مشترکی پی برد. از جمله می‌توان به استفاده از فناوری‌های نوین، ورود به بازارهای خارجی و ایجاد کارخانه‌های تولیدی بر اساس نیاز اشاره نمود. با بررسی این شاخص‌ها و یافته‌های به‌دست آمده می‌توان به این نکته پی برد که شاخص‌های مورد نظر اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان همدان برای معرفی تعاونی‌های برتر با تجربیات موفق که خود تعاونی‌های تولیدی به آن دست پیدا کرده‌اند، تفاوت بسیار زیادی دارد. لذا در این زمینه پیشنهاد می‌شود در مورد شاخص‌های انتخاب تعاونی‌های برتر بازبینی صورت گیرد به طوری که از تجربیات موفق خود تعاونی‌ها جهت شاخص‌سازی استفاده گردد و با تلفیق آنها، شاخص‌های جامع و کاملی تدوین شود.

همچنین پیشنهاد می‌گردد تجربیات موفق به‌دست آمده در اختیار سایر تعاونی‌های تولیدی، به‌خصوص تعاونی‌های ناموفق، قرار گیرد تا آنها نیز بتوانند از تجربیات موفق سایر تعاونی‌ها بهره‌مند شوند.

برای دستیابی تعاونی‌های تازه‌تأسیس به موفقیت و همچنین حفظ خط سیر موفقیت سایر تعاونی‌ها، توصیه می‌شود تا بر اساس مدل موفقیت ارائه شده، هر مرحله از مدل، مورد نظارت و راهنمایی و بهره‌برداری قرار گیرد تا از این طریق تعاونی‌ها از همان ابتدا در مسیر موفقیت گام بردارند.

در ادامه لازم است هر ساله تعاونی‌های نمونه توسط اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی معرفی و از آنها تقدیر شود. اگر انتخاب تعاونی‌های برتر محدود به معرفی صرف نباشد و جزئیات فعالیت‌ها و برنامه‌های آنها برای رسیدن به موفقیت نیز ارائه شود، می‌توان بر فعالیت‌های سایر تعاونی‌ها تأثیر مثبت گذاشت؛ به عبارت دیگر، توصیه می‌شود تعاونی‌های موفق برای سایر

تعاونی‌ها به عنوان الگو معرفی شوند و از مدیران عامل آنها به عنوان مدرس موفقیت سایر تعاونی‌ها استفاده گردد.

پیشنهاد دیگر، بهره‌گیری از روش مستندسازی می‌باشد. لذا توصیه می‌شود در پژوهش‌های آتی از این روش برای مستندسازی تجربیات موفق و ناموفق سایر تعاونی‌ها نظیر تعاونی‌های مصرف، زنان و غیره بهره گرفته شود؛ چرا که وقتی تجربیات موفق و ناموفق تعاونی‌ها مستندسازی می‌شود، تجربیات به صورت دانش و علم در می‌آیند و می‌توان از آنها جهت کمک به سایر تعاونی‌ها استفاده نمود.

منابع

- آزادی، ح. و کرمی، ع. (۱۳۸۰). مقایسه واحد مکانیزاسیون تعاونی‌های روستایی: تعاونی‌های تولیدی و شرکت‌های مکانیزه استان فارس. *مجله علوم و فنون کشاورزی و منابع طبیعی*، ۳(۵)، ۳۳-۴۸.
- آگهی، ح.، حمد حیدری، ش. و لشکری، م. (۱۳۸۶). ارزیابی مشارکتی تعاونی تولید روستایی با استفاده از رهیافت PRA (مطالعه موردی تعاونی تولید فرزیان استان لرستان). *مجله جهاد*، ۲۷(۲۷۷)، ۸۳-۱۲۸.
- احمدپور، ا.، مختاری، و. و پورسعید، ع. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های تولید کشاورزی در استان ایلام. *روستا و توسعه*، ۱۷(۳)، ۱۰۵-۱۲۲.
- اشرفی، م. (۱۳۸۳). *نگرشی بر فلسفه نظام آموزشی و ترویجی*، تهران: انتشارات وزارت تعاون.
- انواری رستمی، ع. و شهائی، ب. (۱۳۸۸). مدیریت دانش و سازمان یادگیرنده: تحلیلی بر نقش مستندسازی دانش و تجربه. *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۱(۲)، ۱۸-۳.
- ایوانی، ق. (۱۳۸۶). *بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های تولید فرش دست‌بافت شهرستان اسلام آبادغرب*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد توسعه روستایی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه رازی، کرمانشاه.
- بذر افشان، ج. و شاهین، ح. (۱۳۸۹). *آسیب‌شناسی تعاونی‌های تولید روستایی در ایران*. مجموعه مقالات چهارمین کنگره جغرافی‌دانان جهان اسلام، ایران، ۲۷ فروردین ۱۳۸۹.

- جعفری مقدم، س. (۱۳۸۶). *مستندسازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش*. چاپ اول. تهران: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. وزارت نیرو.
- حضرتی، م.، مجیدی، ب. و رحمانی، ب. (۱۳۸۹). شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های کشاورزی در توسعه اقتصاد روستایی بخش مرکزی شهرستان خدابنده. *تعاون*، ۲۱(۳)، ۸۹-۱۰۹.
- رسولی آذر، س. و چیذری، م. (۱۳۸۷). بررسی جایگاه تعاونی‌های کشاورزی در اشتغال مولد و کارآفرین. *تعاون*، ۱۹۷، ۴-۱۰.
- زارعی، ب. و زارعی، ع. (۱۳۸۳). مستندسازی گسترده فرآیندها در بخش دولت: ارایه یک راهکار. *دانشور رفتار*، ۱۱(۸)، ۱۵-۳۰.
- طالب، م. (۱۳۸۲). *اصول و اندیشه‌های تعاون*. تهران: سازمان مرکزی تعاون، معاونت تحقیقات، آموزش و ترویج، دفتر آموزشی.
- عزیزپور فرد، ف.، قبادی علی آبادی، س. و صدیقی، ح. (۱۳۹۴). عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های دامداران شهرستان کوهدشت. *تعاون و کشاورزی*، ۴(۱۵)، ۱-۱۵.
- عطائی، پ. و ایزدی، ن. (۱۳۹۴). سازه‌های تأثیرگذار بر زیان‌دهی تعاونی‌های روستایی (مورد مطالعه: تعاونی روستایی امیرکبیر در استان فارس). *علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران*، ۱۱(۱)، ۱۸۱-۱۹۶.
- عیدی، س. و سعدی، ح. (۱۳۹۰). *عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌ها در استان چهارمحال و بختیاری*. مجموعه مقالات دومین همایش ملی توسعه پایدار روستایی. دانشگاه بوعلی سینا، ۱۵ و ۱۶ تیرماه. همدان.
- فاطمی، م. و کرمی، ع. (۱۳۸۹). مطالعه موردی واکاوی علل و اثرات خشکسالی. *علوم ترویج و آموزش کشاورزی ایران*، ۶(۲)، ۷۷-۹۶.
- مرادی، ح. و علی‌بیگی، ا.ح. (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های شیلات استان کرمانشاه. *تعاون*، ۲۱(۳)، ۱-۲۶.
- موتمنی، ع. و جعفری، ا. (۱۳۸۷). نقش تعاونی‌های دانشگاهی در توسعه کارآفرینی. *تعاون*، ۱۹۵، ۱۸-۳۵.

- نکویی نایینی، س.ع. و محمدی، ا. (۱۳۹۰). بررسی میزان مشارکت اعضا و تاثیر آن در موفقیت تعاونی‌های روستایی شهرستان اصفهان. *تعاون*، ۲۲(۸)، ۳۷-۵۳.
- هاشمی، ف.، ملک محمدی، ا. و موحد محمدی، ح. (۱۳۹۰). عوامل موثر بر میزان مشارکت اعضا در تعاونی‌های تولید کشاورزی استان تهران. *تعاون*، ۲۲(۵)، ۴۷-۶۶.
- الهی، ش.، بهاری‌فر، ع. و صالحی، ع. (۱۳۸۴). طراحی ساختار نظام مستندسازی تجربیات سازمانی مدیران. *مدرس علوم انسانی*، (ویژه‌نامه)، ۵۲-۲۳.
- یزدان‌پناه، ل. و صمدیان، ف. (۱۳۸۸). عوامل مؤثر بر میزان موفقیت شرکت‌های تعاونی (مطالعه موردی صنایع دستی استان کرمان). *تعاون*، ۲۰(۲۰۲)، ۱۹-۲۹.
- Agahi, H., & Karami, Sh. (2012). A study of factors effecting social capital management and its impact on success of production cooperatives. *Annals of Biological Research*, 3(8), 4179-4188.
- Allahyari, M. (2008). Factors affecting the success of fisheries co- management as perceived by guilan`s fishermen. *Journal of Applied Sciences*, sd2587, Page 183-187.
- Bernard, T., & Spielman, D. J. (2009). Reaching the rural poor through rural producer organizations? A study of agricultural marketing cooperatives in Ethiopia. *Food Policy*, 34(1), 60-69.
- Brookings, D. (2009). South Dakota cooperative fish and wildlife plains bios tress laboratory 138, SD 57007.
- Cheung, Y., & Bal, J. (1998). Process analysis techniques and tools for business improvements. *Business Process Management Journal*, 4(4), 274-290.

- Didi, B. (2004). Short communication fishing cooperatives' participation in managing near shore resources: The case in Capiz, Central Philippines. *Fisheries Research*, 67, 81-91.
- Liamputtong, P. (2009). Qualitative data analysis: Conceptual and practical considerations. *Health Promotion Journal of Australia*, 20(2), 133-139.
- Liu, G. (2016). Complexity of the deadlock problem for Petri nets modeling resource allocation systems. *Information Sciences*, 363, 190-197.
- Olson, M. (1998). Potential role of non-agricultural cooperatives development. A report on Focus group studies.
- Ortmann, G.F., & King, R.P. (2007). Agricultural cooperatives II: Can they facilitate access of small-scale farmers in South Africa to input and product markets?. *Agrekon*. 46 (2), 219-244.
- Perakash, D. (1994). Our civil society and co-operative. Delhi: International Cooperative Alliance.
- Rodriguez, J. R. (2003). Educational level and training of human resources in farm cooperatives in the knowledge based society: An empirical study. *J. Agric. Cooper.* 31(2), 145-156.
- Tregear, A., & Cooper, S. (2016). Embeddedness, social capital and learning in rural areas: The case of producer cooperatives. *Journal of Rural Studies*, 44, 101-110.
- Unal, V. (2008). A comparative study of success and failure of fishery cooperatives in the agean, turkey. journal compilation©2009 Blackwell verlag, berlin ISSN0175-8659.

Van der Walt, L. (2005). *The resuscitation of the cooperative sector in South Africa*. Paper presented at the International Co-operative Alliance XXI International Cooperative Research Conference. Cork. Ireland. August 11-14, 2005.

Documentation of Managerial Experiences of Successful Production Cooperatives in Hamedan Province

P. Ataei^{1}, N. Izadi², A. Yaghoubi³*

Received: 04/11/2015 Accepted: 10/04/2016

Abstract

The main purpose of this study was documentation of managerial experiences of successful production cooperatives in Hamedan Province. This applied and qualitative research type was implemented through a documentation approach. The population of this study consisted of chief executive officers of successful production cooperatives in Hamedan Province (N= 20), were selected by census method. Data were collected by using observation, semi-structured interview and reviewed documents. Data analysis was conducted by coding and classification method. Results showed that managerial experiences of successful production cooperatives were classified in fourteen categories. These 14 categories were included as strategic management, human resource development, integration of knowledge and experience, board of directors empowered, customer relationship management, quality-oriented, innovation, development of the company, specialized of the company, providing infrastructure, cope with brokers, discipline at work, patience and diligently. Finally, a managerial experience of successful production cooperatives model was presented.

Keywords: Documentation, Production Cooperatives, Managerial Experiences, Successful Production

1. Ph.D. Student, Department of Agricultural Extension and Education, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

* Corresponding Author

E-mail: ataeip@yahoo.com

2. Ph.D. Student, Department of Agricultural Extension and Education, Bu- Ali Sina University, Hamedan, Iran

3. Assistant Professor, Department of Agricultural Extension and Education, Bu- Ali Sina University, Hamedan, Iran