

تعاون، سال بیست و یکم، دوره جدید، شماره ۲، تابستان ۱۳۸۹

## بررسی نقاط قوت و ضعف مدیران و راههای بهبود مهارتهای مدیریتی در شرکتهای تعاونی فعال اشتغالزای استان همدان

مهدی ترکمان<sup>۱</sup>، مهدی افشار<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۸۹/۴/۲۹ تاریخ پذیرش: ۸۹/۸/۸

### چکیده

این تحقیق با هدف بررسی راهکارهای بهبود مدیریت در شرکتهای تعاونی فعال اشتغالزای استان همدان در سال ۱۳۸۸-۸۹ انجام شده است. با استفاده از روش کوکران حجم نمونه تعیین و ۱۱۰ پرسشنامه تکمیل شد. تحقیق حاضر از نوع پیمایشی (زمینه یابی) و در آن آماره t برای بررسی عوامل اثر گذار بر مهارتهای مدیریتی به کار رفت.

عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت در شرکتهای مورد نظر از دو بعد اصلی (۱). بعد مدیریت عملکردی در شرکتهای و (۲). بعد مدیریت بازاریابی) و ابعاد فرعی موجود در هر کدام از ابعاد اصلی مذکور، مورد بررسی قرار رفت.

یافته‌ها نشان دادند که مدیران تعاونی در شاخصهای برنامه ریزی، هدایت و هماهنگی (ذیل شاخص کلی مدیریت عملکردی) و در شاخصهای تدوین استراتژی، تجزیه و تحلیل

e-mail:mehdi.torkaman@gmail.com

۱. کارشناس ارشد جامعه شناسی

۲. کارشناس ارشد مدیریت

رقابت، آمیخته بازاریابی، تعیین بازار هدف، موضع یابی و تعیین رویه های کنترل (ذیل شاخص کلی مدیریت بازاریابی) دارای نقطه ضعف هستند. همچنین در شاخصهای سازماندهی، کنترل، بررسی محیط کلان، بررسی بازار، سوات (SWOT)<sup>۱</sup>، بودجه بندی و پیش بینی، مدیران تعاونی دارای نقطه قوت هستند.

بر پایه یافته های این تحقیق نتیجه گیری شد که به منظور الزام شرکت های تعاونی به تهیه و ارائه برنامه اجرایی، تشویق به اجرای سیستم های استاندارد مدیریتی، ایجاد واحد تحقیقات بازار در اتاق تعاون جهت تحلیل شرایط بازار برای شرکتها، پرداخت یارانه به تعاونیهایی که به کیفیت، بسته بندی و تبلیغات توجه دارند، معرفی توزیع کننده های ملی و منطقه ای به تعاونیها و ایجاد تسهیلات برای عقد قرار دادهای توزیعی، از مهمترین راهکارهای مؤثر در آشنایی بیشتر مدیران با مؤلفه های مختلف مدیریت عملکرد و مدیریت بازاریابی و بهبود مهارتهای مدیریتی به شمار می آیند.

#### کلیدواژه ها:

مدیریت عملکردی، مدیریت بازاریابی، شرکتهای تعاونی، همدان

#### مقدمه

امروزه تعاون اهرم مناسبی برای توسعه اقتصادی و اجتماعی به شمار می رود که می تواند در استفاده بهینه از شرایط زندگی، کار و تولید و ارتقای سطح درآمد و وضعیت اجتماعی جامعه مؤثر باشد. تجربه کشورهای توسعه یافته نشان می دهد تعاونیها بهترین سازمانهایی هستند که موفق شده اند زمینه تجمع نیروهای پراکنده و متفرق و در عین حال با استعداد و با انگیزه را فراهم سازند.

. این واژه برگرفته از سرواژه های قوت (Strengths)، ضعفها (Weaknesses)، فرصتها (Opportunities) و تهدیدها (Threats) است که در فارسی برای سهولت "سوات" می گویند.

متأسفانه در سالهای اخیر نیز با وجود تزریق منابع مالی، هنوز این بخش نتوانسته است جایگاه واقعی خود را در اقتصاد کشور پیدا کند. لذا به نظر می‌رسد منابع مالی تنها بخشی از مشکلات تعاونیها بوده و ریشه مشکلات را باید در جای دیگر جستجو نمود. به باور صاحب‌نظران، ریشه غالب مشکلات کشور چه در بخش تعاون و غیرتعاون به ساختار مدیریتی بر می‌گردد. مدیریت باید کاملاً علمی و مبتنی بر یافته‌های نوین مدیریتی باشد. مدیریت یک شرکت موفق نیازمند بهبود مستمر دانش و مهارت‌های مدیریتی است. اینها اصول ساده و در عین حال ارزشمندی هستند که بزرگترین و موفقترین شرکتهای دنیا با جدیت پیگیری و اجرا می‌کنند.

بهبود مدیریت یک موضوع مدیریتی روز دنیاست که اصول و چارچوب مشخصی را برای دگرگون کردن و متحول نمودن سازمانها از نظر ساختار، گردش کار، شناسایی فرایندهای اصلی و فرعی، فرهنگ سازمان و ... ارائه می‌دهد تا با استفاده از آنها بتوان سازمانها را در دنیای پرتلاطم و نامطمئن امروز کارا و اثربخش نمود (فدایی و عادل، ۱۳۸۳).

امروزه با وجود پیدایش مکاتبهای مختلف مدیریتی و تحریر کتابها و مقالات مختلف در این زمینه و همچنین تأثیر مدیریت علمی در انقلاب صنعتی و فراصنعتی، هنوز مشاهده می‌شود که بسیاری از مدیران بخشهای مختلف، کارشناسانی (مهندسان) هستند که در رشته فنی خاصی تحصیل و تجربه دارند اما آگاهی لازم علم مدیریت را ندارند. این امر موجب تداخل وظیفه و گاه فعالیت نامربوط و عدم تخصصی شدن و آشفتگی امور شده است. این مسئله نشان‌دهنده عدم تعریف درست و شناخت صحیح از مدیر و مدیریت در جامعه است.

به همین جهت مطالعات متعددی به بررسی و شناخت راهکارهای مؤثر بر عملکرد مدیران پرداخته‌اند. عبداللهی حجت‌آبادی (۱۳۸۳) پنج عامل سبک مدیریت، طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی، اطلاعات و ارتباط، مدیریت زمان و تفویض اختیار را در بهبود مدیریت مؤثر دانسته است.

طاهرخانی (۱۳۷۵) در تحقیقی در زمینه بهینه‌سازی عوامل مؤثر در بهبود مدیریت صنعت شیر در ایران، رابطه معنی‌داری بین مدیریت تولید و بهره‌برداری با مدیریت سیستم اداری و تخصصی صنعت شیر تشخیص داد.

احمدی (۱۳۸۰) در تحقیقی طراحی مدل بهبود بهره‌وری نیروی انسانی با نگرش مدیریت بهره‌وری، مؤلفه‌های مختلف مدل بهره‌وری نیروی انسانی را ابعاد انگیزشی، رقابت، خلاقیت و نوآوری، سبک رهبری، آموزش کاربردی و عمومی، جنسیت، تجربه در شغل کنونی، تجربه در مشاغل مختلف و امتیاز بهره‌وری نیروی انسانی دانسته است.

جعفری (۱۳۷۶) در قالب پایان‌نامه‌ای به بررسی نقش آموزش در افزایش کارایی مدیران پرداخت. وی ضمن برشمردن اهمیت نیروی انسانی در موفقیت شرکتها، نتیجه‌گیری نموده است که آموزش در افزایش کارایی، ارتقای مهارت و خلاقیت و نوآوری مدیران تأثیر مثبت دارد.

توکلی‌نیا (۱۳۷۹) در مطالعه‌ای با هدف بررسی میزان آشنایی مدیران سازمانهای دولتی استان قم با مهارتهای سرپرستی و مدیریت و نقش آن در کارایی سازمان نشان داد که ۱. مدیران سازمانهای دولتی استان قم واجد مهارتهای مدیریتی نیستند، ۲. میزان کارایی سازمانهای دولتی استان پایین می‌باشد، ۳. رابطه مستقیمی بین مهارتهای مدیریتی در مدیران استان قم و کارایی سازمانهای آنها وجود دارد، ۴. هر چه سطح مهارتهای مدیریتی در مدیران استان افزایش یابد، میزان کارایی سازمانهای آنها نیز افزایش می‌یابد.

فدایی (۱۳۸۳) در قالب پایان‌نامه‌ای به بررسی میزان آشنایی مدیران صنایع تولیدی تهران با فنون علم مدیریت و کاربرد این فنون در نزد این مدیران پرداخت و نشان داد که بیشترین آشنایی مدیران با تکنیکهای برنامه‌ریزی تولید، کنترل کیفیت آماری، برنامه‌ریزی مواد و مدیریت پروژه بوده است. همچنین مشخص گردید که تکنیکهای برنامه‌ریزی تولید، کنترل کیفیت آماری، برنامه‌ریزی مواد و مدیریت پروژه به ترتیب بیشترین کاربرد را در صنایع

تولیدی داشته‌اند و نیز بین دسترسی به امکانات سخت افزاری و نرم افزاری در محیط کار و آشنایی و به کارگیری فنون علم مدیریت رابطه معنی داری وجود دارد.

به عبارت دیگر، بقا و دوام سازمانها منوط به آگاهی مدیران از مفاهیم و فنون جدید مدیریت، اتخاذ تصمیمات مبتنی بر پژوهش و آموزش و توانمند سازی سرمایه‌های انسانی به عنوان ارزشمندترین داراییهای سازمانی است.

آمارهای ارائه شده از مراجع ذیصلاح در خصوص وضعیت استان همدان در کشور این استان را از نظر سهم در شاخص توسعه انسانی در رتبه ۲۳، سهم سرانه تولید ناخالص داخلی در رتبه ۲۲، همچنین سهم ارزش افزوده صنعت استان را از کل کشور ۰/۵ درصد و سهم واردات و صادرات گمرکی آن را از کل کشور معادل ۰/۱ درصد می‌داند، در حالی که استان همدان ۲/۶۵ درصد از کل جمعیت کشور را دارا می‌باشد. این واقعیات وضوح توسعه نیافتگی استان را نشان می‌دهند که بخشی از آن معلول ضعف مدیریتی در سطح کلان و در سطح بنگاه‌های اقتصادی استان و به تبع آن در بخش تعاون استان است. همچنین در استان همدان تنها ۴ شرکت تعاونی موفق به اخذ گواهینامه‌های استاندارد گردیده‌اند که همگی از نوع اجباری می‌باشند. این در حالی است که در استان مرکزی ۱۵ شرکت، کهگیلویه و بویراحمد ۵ شرکت، کرمانشاه ۱۰ شرکت و کردستان ۲۳ شرکت موفق به دریافت گواهینامه استاندارد شده‌اند ([www.taavon.ir](http://www.taavon.ir)).

در بررسیهای سطحی از وضعیت شرکتهای تعاونی در استان همدان مشکلات عدیده‌ای همچون پایین بودن ارزش افزوده، بالا بودن قیمت تمام شده، بی کیفیتی محصول تولیدی، قابل رقابت نبودن محصولات تولیدی با محصولات مشابه خارجی، نبود استانداردهای لازم در محصولات جهت صادرات، کمبود نقدینگی، ناتوانی در قسمت بندی و تعیین صحیح بازار هدف، فقدان درک و شناخت درست از نیازها و رفتار مصرف کننده، شیوه های ارتباطی نامناسب (تبلیغات) با مشتریان و ذینفع های شرکت، نبود دانش جایگاه یابی و ایجاد تمایز در

بازار، کمبود نیروهای متخصص و مدیران کارآمد در مدیریت و .. به چشم می خورد که به اعتقاد صاحب نظران، ناشی از ضعف در اعمال مدیریت در این شرکتها هستند.

در حقیقت می توان گفت علت اصلی ناکارایی در شرکتهای تعاونی، ضعف مدیریتی می باشد. طبق گزارش مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، «عوامل و چالشهای مدیریتی غیرکارشناسی و نوعاً سلیقه ای مدیران» و « ناتوانی مدیران برای طراحی الگوی استراتژیک در توسعه و پیشبرد تحرکات تعاونیها» از مهمترین چالشهای پیش روی تعاونیها هستند (مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۶). همچنین کریمی و دهگامی (۱۳۸۳) پایین بودن سطح تحصیلات کلاسیک و تجربه های روزآمد در مدیریت تعاونیها را از موانع و مشکلات عدم تحقق سیاستهای بخش تعاون می دانند.

از طرف دیگر، الگوهای موفق مورد استفاده در شرکتهای بزرگ و مطرح دنیا (هارلی دیوید سون، دل، سونی، AT&T و ...) نشان می دهد که آن شرکتهای ضمن رعایت اصول و مبانی مکاتب مطرح شده مدیریت، فرایند مدیریت بازاریابی را نیز با ظرافت کامل اجرا نموده اند و بسیاری از اصول نوپدید مدیریت بازاریابی ناشی از ابتکارات علمی شرکتهای نوآور و موفق جهانی می باشد.

با این تفاسیر، پیشرفت و توسعه پایدار در بخش تعاون مستلزم توانمندسازی مدیران و بهبود مهارتهای اجرایی آنها خواهد بود. از این رو تحقیق حاضر با هدف شناخت راهکارهای بهبود مدیریت و ارائه الگوی مدیریتی مناسب برای تعاونیها، به صورت موردی در استان همدان انجام شده است. پژوهش حاضر ابتدا به دنبال این مسئله اساسی می باشد که چه عواملی منجر به عدم موفقیت و ناکارآمدی مدیریت شرکتهای تعاونی استان همدان شده است تا با کشف و شناسایی این عوامل، دسته بندی آنها و همچنین تعیین درجه اهمیت هر یک، گام مفیدی در شناسایی تهدیدها و فرصتهای پیش روی شرکتهای تعاونی استان همدان در بعد مدیریت برداشته شود.

### روش تحقیق

در این پژوهش، از روش توصیفی (غیر آزمایشی) بهره گرفته شده است. روش توصیفی خود شامل روشهای پیمایشی، همبستگی، اقدام پژوهشی، بررسی موردی و علی مقایسه‌ای است که در تحقیق حاضر از روش تحقیق پیمایشی (زمینه یابی) استفاده گردیده است. علت استفاده از این روش این است که معمولاً برای بررسی ویژگیهای یک جامعه آماری از روش تحقیق پیمایشی استفاده می شود (سرمد و همکاران، ۱۳۷۶، ۵۴). تحقیق پیمایشی، توصیفی است از نگرش و رفتار جمعیتی بر اساس انتخاب نمونه ای تصادفی و معرف افراد آن جمعیت و پاسخ آنها به یک رشته سؤال است. در این روش از گروههای معینی از افراد خواسته می شود به تعدادی پرسش مشخص (که برای همه افراد یکسان است) پاسخ دهند. این پاسخها مجموعه اطلاعات تحقیق را تشکیل می دهند. همچنین روش پیمایشی به شیوه مقطعی است، زیرا روش مقطعی به منظور گردآوری داده ها درباره یک یا چند صفت در یک مقطع از زمان از طریق نمونه گیری از جامعه انجام می شود .

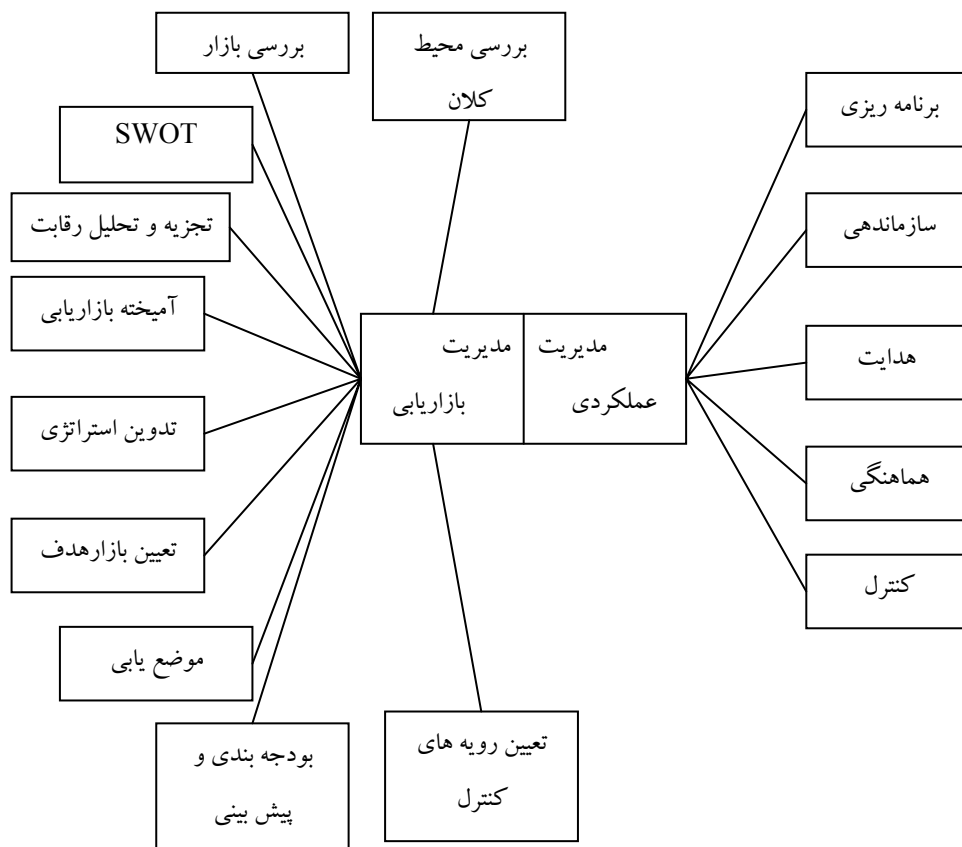
این تحقیق با توجه به نحوه گردآوری اطلاعات که از طریق پرسشنامه و به صورت چهره به چهره<sup>۱</sup> و در یک مقطع زمانی مشخص انجام گرفته است، از نوع تحقیقات پیمایشی مقطعی می باشد.

جامعه آماری این تحقیق کلیه شرکتهای تعاونی فعال اشتغالزای استان همدان می باشد. تعداد این شرکتهای طبق آمار رسمی اداره کل تعاون استان ۶۰۰ مورد برآورد می شود. با استفاده از روش کوکران تعداد ۲۳۴ نفر به عنوان نمونه از این شرکتهای انتخاب شدند. از آنجا که هنگام مراجعه به واحدهای پرسش شونده محدودیتهای چون نقص آدرس، عدم پاسخگویی و همکاری پاسخگویان وجود داشت، تنها ۱۱۰ فرم پرسشنامه تکمیل گردید که تحلیلها بر اساس این تعداد انجام شد. از تعداد مذکور، ۱۰۳ نفر مرد و ۷ نفر زن بوده اند.

---

1. face to face

در این پژوهش عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت در شرکتهای مورد نظر از دو بعد اصلی (۱. بعد مدیریت عملکردی در شرکتها و ۲. بعد مدیریت بازاریابی) مورد بررسی قرار گرفت. هر کدام از دو بعد مذکور شامل چند بعد فرعی می باشد که در شکل ۱ نشان داده شده‌اند.



شکل ۱. عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت شرکتهای تعاونی

در این تحقیق از یک پرسشنامه دو بخشی استفاده شده است؛ بخش اول پرسشنامه شامل سؤالات عمومی است که مشخصات پاسخگویان را با ۸ سؤال زمینه‌ای گردآوری می‌کند. در بخش دوم میزان آشنایی مدیران با ابعاد فرعی مدیریت عملکردی و مدیریت بازاریابی در قالب ۴۳ سؤال بررسی می‌شود. محدوده جغرافیایی تحقیق استان همدان و محدوده زمانی سه ماهه چهارم سال ۱۳۸۸ و یک ماه اول سال ۱۳۸۹ می‌باشد.



پرسشنامه براساس طیف لیکرت تنظیم شده است بدین ترتیب که پاسخگویان به تناسب سؤال، گزینه‌هایی از خیلی زیاد (۵ امتیاز)، زیاد (۴ امتیاز)، تا اندازه‌ای (۳ امتیاز)، کم (۲ امتیاز)، اصلاً (۱ امتیاز) و نیز همیشه (۵ امتیاز)، بیشتر مواقع (۴ امتیاز)، گاهی (۳ امتیاز)، به ندرت (۲ امتیاز)، اصلاً (۱ امتیاز) را انتخاب می‌کنند.

برای هر شاخص (ابعاد فرعی در هر بعد اصلی) تعدادی از عوامل به شرح جدولهای ۱

و ۲ پرسیده شده است.

#### جدول ۱. شاخصها و گویه‌های پرسشنامه برای مدیریت عملکردی

شماره گویه	عوامل	شاخصهای مدیریت عملکردی
۱ و ۲	تعیین اهداف کوتاه مدت (یکساله) و بلند مدت (۵ساله)	برنامه ریزی
۳ تا ۵	تقسیم کار بر حسب تخصص افراد، مشخص بودن وظایف هر فرد یا واحد، مشخص بودن نحوه ارتباط و هماهنگی میان مسئولیتهای مختلف	سازماندهی
۶ و ۷	نظارت بر صحیح بودن مسیر حرکت شرکت در جهت اهداف تعیین شده، مشخص بودن ملاکهای کنترل مسیر حرکت شرکت	کنترل
۸ تا ۱۰	تأمین نیازهای مالی کارکنان، فراهم کردن ساز و کار پیشرفت شغلی، ثبات شغلی کارکنان	هدایت
۱۱ تا ۱۴	جلب همکاری افراد توانمند و شرکتهای معتبر، هماهنگی بودن کارکنان در جهت اهداف، برقراری نظم و انضباط در شرکت، برگزار کردن جلسات هماهنگی میان واحدها (افراد)ی مختلف	هماهنگی

## جدول ۲. شاخصها و گویه‌های پرسشنامه برای مدیریت بازاریابی

شماره گویه	عوامل	شاخصهای مدیریت عملکردی
۱۵ و ۱۶	آگاهی از فناوریهای جدید، پیگیری قوانین و مقررات دولتی و صنفی	بررسی محیط کلان
۱۷ و ۱۸	انجام تحقیقات بازاریابی، آگاهی از عوامل تأثیر گذار بر انتخاب مشتریان	بررسی بازار
۱۹ الی ۲۱	آگاهی از نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدات	SWOT
۲۲ و ۲۳	تلاش برای توسعه بازاریابی، دسته بندی مشتریان برای ارائه خدمات و کالاهای متفاوت	تدوین استراتژی
۲۴ الی ۲۶	اطلاعات از نوع و کیفیت محصول، قیمتها، شیوه عرضه و بازاریابی و شیوه‌های تبلیغی رقبا شرکت	تجزیه و تحلیل رقابت
۲۷ الی ۳۱	تلاش برای تولید یا ارائه اندازه ها و کیفیتهای گوناگون کالا، استفاده از اقلام تبلیغاتی، بررسی امکان تغییر در قیمت، استفاده از اینترنت برای اطلاع رسانی، اطمینان از بهترین بودن مکان ارائه یا توزیع خدمات	آمیخته بازاریابی
۳۲ الی ۳۵	دانستن اصول ورود به بازارهای جدید، تلاش برای ارائه خدمات یا تولیدات خود به گروهی خاص، شناختن مشتریان خوب و ضعیف در هر منطقه	تعیین بازار هدف
۳۶ و ۳۷	تنظیم محتوای تبلیغات خود با هدف شناساندن نقاط قوت محصول یا خدمات، توجه به عرضه کالا یا خدمات دارای ویژگی منحصر به فرد	موضع یابی
۳۸ و ۳۹	اطلاع از هزینه نیروی کار و مواد اولیه و ...، توان محاسبه پرداختهای خود بابت مزد و حقوق کارکنان شرکت	بودجه بندی و پیش بینی
۴۰ الی ۴۳	ارزیابی میزان سود شرکت به منظور برطرف کردن اشکالات، کنترل تغییرات سالانه یا ماهانه درآمد خود نسبت به مدت مشابه قبل، اندازه گیری رضایت مشتریان از محصول یا خدمات	تعیین رویه های کنترل

در این تحقیق برای سنجش اعتبار و حصول اطمینان نسبی وسیله جمع آوری اطلاعات (پرسشنامه) از روش اعتبار محتوایی (روایی) بهره گرفته شده است. اعتبار محتوایی توسط افراد متخصص در موضوع مورد مطالعه تعیین می شود. بدین ترتیب پس از تهیه پرسشنامه، برای اطمینان یافتن از اینکه پرسشنامه مقیاس مناسبی برای اندازه گیری متغیرهای تحقیق است، با استادان متخصص مشورت شد و با تأیید آنها، اطمینان لازم نسبت به روایی پرسشنامه حاصل گردید.

همچنین از روش آلفای کرونباخ برای بررسی پایایی پرسشنامه استفاده گردید. مقدار ضریب پایایی آلفای کرونباخ در این تحقیق ۰/۹۳۳ می باشد که نشاندهنده پایایی پرسشنامه می باشد (جدول ۳).

جدول ۳. مقدار آلفای کرونباخ برای شاخصهای اصلی

شاخص	تعداد گویه	ضریب آلفای کرونباخ
مدیریت عملکردی	۱۴	۰/۸۱۰
مدیریت بازاریابی	۲۹	۰/۹۲۶
کل پرسشنامه	۴۳	۰/۹۳۳

در بخش بعدی، آماره  $t$  برای بررسی میزان آشنایی مدیران با مدیریت عملکردی و مدیریت بازاریابی و ابعاد فرعی آنها در قالب نرم افزار SPSS محاسبه خواهد شد:

$$t = \frac{\bar{x} - \mu}{S_{\bar{x}}} \quad (1)$$

در رابطه بالا  $\bar{x}$ ،  $\mu$  و  $S_{\bar{x}}$  به ترتیب میانگین ارزش محاسبه شده برای هر یک از مؤلفه‌های اصلی و فرعی مدیریت، میانگین ارزشگذاری مؤلفه‌ها (در اینجا چون طیف ارزشگذاری بر مبنای طیف لیکرت از عدد یک تا پنج است، میانگین برابر عدد ۳ است) و انحراف معیار ارزش محاسبه شده برای هر یک از مؤلفه‌های اصلی و فرعی مدیریت است.

پس از برآورد آماره  $t$  با استفاده از فروض صفر و فروض خلاف صفر، معنی داری میزان آشنایی مدیران با مؤلفه های مختلف مدیریتی بررسی می شود:

$$H_0: r = 0$$

$$H_1: r \neq 0, -1 \leq r \leq +1$$

در رابطه فوق چنانچه سطح احتمال ( $P_{value}$ ) برای ضریب  $t$  محاسبه شده کمتر از سطح ۰/۰۵ باشد، فرض صفر پذیرفته نمی شود یا فرض مخالف صفر پذیرفته می شود و در این شرایط، میزان آشنایی مدیران با مؤلفه های مؤثر بر بهبود مهارت های مدیریتی معنی دار است.

### نتایج و بحث

یافته ها نشان داد در بین تعاونیهایی که در تحقیق مشارکت داشته اند، ۲۵/۵ درصد تعاونی کشاورزی، ۳۲/۷ درصد تعاونی خدماتی، ۴۱/۸ درصد تعاونی صنعتی بوده اند. از نظر میزان تحصیلات، ۱۸/۲ درصد پاسخگویان تحصیلاتشان زیر دیپلم، ۲۶/۴ درصد دیپلم، ۲۰ درصد فوق دیپلم و ۳۵/۵ درصد فوق لیسانس بوده است. ۳۲/۷ درصد از پاسخگویان نیز کمتر از ۵ سال، ۳۳/۶ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال و ۳۳/۶ درصد نیز بیشتر از ۱۰ سال در بخش تعاون سابقه فعالیت داشته اند.

برای اینکه توصیف بهتری از شاخصهای اصلی مورد سنجش به دست آید، مدیران برحسب نمرات به دست آمده به سه گروه تقسیم شدند. یافته ها در بخش مدیریت عملکردی نشان می دهد که ۳۹/۱ درصد در حد کمی با مؤلفه های برنامه ریزی آشنایی دارند و ۶۰/۹ درصد اصول سازماندهی را در حد متوسط می شناسند. بیش از نیمی از مدیران تعاونیها در شاخصهای کنترل و هدایت در گروه متوسط قرار می گیرند در حالی که ۵۸/۲ درصد در حد کمی با مؤلفه های هماهنگی آشنایی دارند. در شاخص کل مدیریت عملکردی نیز اکثر قریب به اتفاق (۹۷/۲ درصد) در گروه متوسط قرار می گیرند (جدول ۴).

جدول ۴. گروهبندی شاخصهای مدیریت عملکردی

گروه	برنامه ریزی	سازماندهی	کنترل	هدایت	هماهنگی	مدیریت عملکردی
کم	۳۹/۱	۳/۶	۶/۴	۲۷/۳	۵۸/۲	۱/۸
متوسط	۳۰	۶۰/۹	۵۳/۶	۶۲/۷	۴۰/۰	۹۷/۲
زیاد	۳۰/۹	۳۵/۵	۴۰	۱۰	۱۸	۰
مجموع	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

مأخذ: یافته های تحقیق

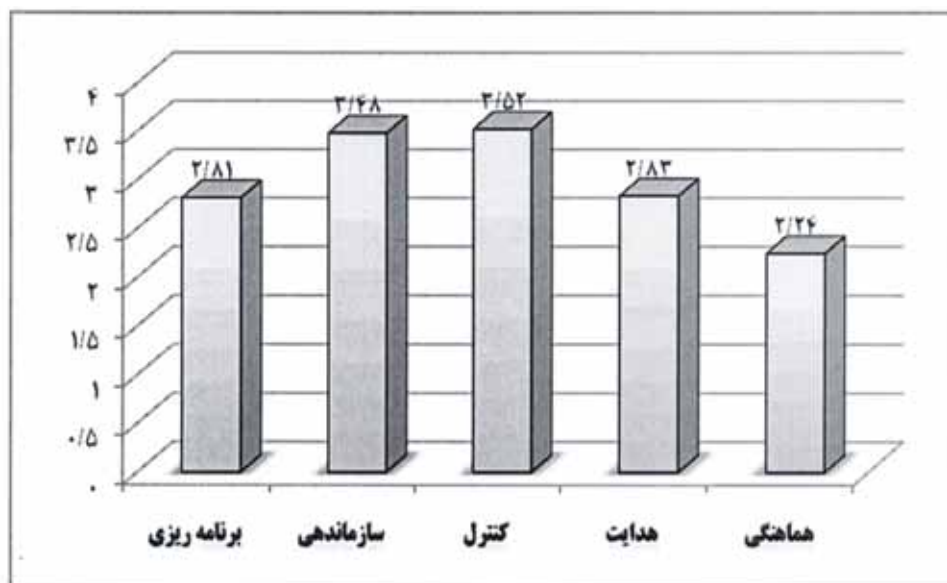
در بخش مدیریت بازاریابی، بیش از نیمی از مدیران در شاخصهای بررسی محیط کلان، تجزیه و تحلیل رقابت، آمیخته بازاریابی، تدوین استراتژی، تعیین بازار هدف و تعیین رویه های کنترل در گروه متوسط قرار دارند. حدود نیمی از آنها نیز آشنایی زیادی با شاخصهای بررسی بازار و SWOT دارند، در حالی که تنها حدود ۱۱ درصد در حد زیادی با شاخص موضع یابی آشنایی دارند. در شاخص کل مدیریت بازاریابی نیز ۹۷/۳ درصد در گروه متوسط و ۲/۷ درصد در گروه زیاد طبقه بندی می شوند (جدول ۵).

جدول ۵. توصیف گروهبندی شاخصهای مدیریت بازاریابی

گروه	بررسی محیط کلان	بررسی بازار	SWOT	تجزیه و تحلیل رقابت	آمیخته بازاریابی	تدوین استراتژی	تعیین بازار هدف	موضع یابی	بودجه بندی	تعیین رویه های کنترل	مدیریت بازاریابی
کم	۱/۸	۷/۳	۱/۸	۲۹/۱	۱۷/۳	۲۵/۵	۲۲/۶	۴۲/۷	۲/۶	۳۷/۳	۰
متوسط	۵۴/۵	۴۳/۶	۳۹/۱	۶۰	۷۳/۶	۵۹/۱	۷۲/۷	۴۶/۴	۲۰/۹	۵۹/۱	۹۷/۳
زیاد	۴۳/۶	۴۹/۱	۵۹/۱	۱۰/۹	۹/۱	۱۵/۵	۳/۶	۱۰/۹	۷۵/۵	۳/۶	۲/۷
مجموع	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰

مأخذ: یافته های تحقیق

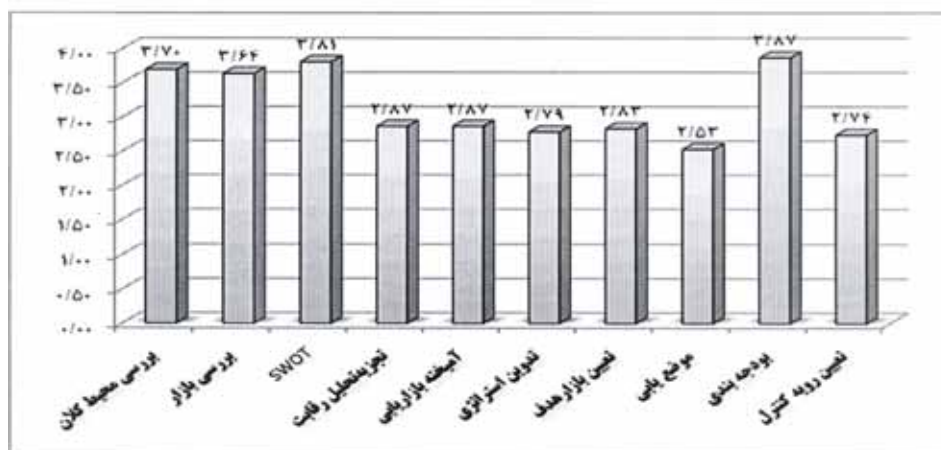
نمودار ۱ میانگین به دست آمده برای مؤلفه‌های مدیریت عملکردی را نشان می‌دهد. براین اساس مدیران تعاونیها در شاخص کنترل بیشترین و در شاخص هماهنگی کمترین میانگین را به دست آورده‌اند؛ یعنی در بین شاخصهای مدیریت عملکردی بیشترین آشنایی مدیران با مهارت کنترل و کمترین آشنایی با مهارت هماهنگی بوده است.



مأخذ: یافته‌های تحقیق

#### نمودار ۱. میانگین شاخصهای مدیریت عملکردی

نمودار ۲ نیز میانگین به دست آمده برای مؤلفه‌های مدیریت بازاریابی را نشان می‌دهد. براین اساس، مدیران تعاونیها در شاخص بودجه‌بندی بیشترین و در شاخص موضع‌یابی کمترین میانگین را به دست آورده‌اند؛ یعنی در بین شاخصهای مدیریت عملکردی بیشترین آشنایی مدیران با مهارت بودجه‌بندی و کمترین آشنایی با مهارت موضع‌یابی بوده است.



مأخذ: یافته های تحقیق

**نمودار ۲. میانگین شاخصهای مدیریت بازاریابی**

محاسبه آماره t نشان می دهد که به طور کلی مدیران شرکتهای تعاونی فعال اشتغالزای استان همدان با شاخصهای برنامه ریزی، هدایت و هماهنگی از شاخص کلی مدیریت عملکردی و شاخصهای تدوین استراتژی، تجزیه و تحلیل رقابت، آمیخته بازاریابی، تعیین بازار هدف، موضع یابی و تعیین رویه های کنترل از شاخص کلی مدیریت بازاریابی، آشنایی کمی دارند. آنها همچنین در شاخصهای سازماندهی، کنترل، بررسی محیط کلان، بررسی بازار، SWOT، بودجه بندی و پیش بینی آشنایی زیادی دارند (جدولهای ۶ و ۷).

**جدول ۶. نتایج محاسبه آماره t در مدیریت عملکردی**

شاخص	میانگین به دست آمده	t	df	Sig	نتیجه
مدیریت عملکردی	۲/۸۹	-۳/۲۶	۱۰۹	۰/۰۰۱	کمتر از میانگین
برنامه ریزی	۲/۸۱	-۲/۰۲	۱۰۹	۰/۴۷	کمتر از میانگین
سازماندهی	۳/۴۸	۷/۷۲	۱۰۹	۰/۰۰۰	بیشتر از میانگین
کنترل	۳/۵۲	۸/۳۳	۱۰۹	۰/۰۰۰	بیشتر از میانگین
هدایت	۲/۸۳	-۲/۴۱	۱۰۹	۰/۰۱۸	کمتر از میانگین
هماهنگی	۲/۲۴	-۱۱/۶۵	۱۰۹	۰/۰۰۰	کمتر از میانگین

مأخذ: یافته های تحقیق

جدول ۷. نتایج محاسبه آماره t در مدیریت بازاریابی

شاخص	میانگین به دست آمده	t	df	Sig	نتیجه
مدیریت بازاریابی	۳/۱۳	۵/۰۱	۱۰۹	۰/۰۰۰	بیشتر از میانگین
بررسی محیط کلان	۳/۶۹	۱۱/۲۸	۱۰۹	۰/۰۰۰	بیشتر از میانگین
بررسی بازار	۳/۶۴	۸/۵۲	۱۰۹	۰/۰۰۰	بیشتر از میانگین
SWOT	۳/۸۱	۱۴/۰۹	۱۰۹	۰/۰۰۰	بیشتر از میانگین
تدوین استراتژی	۲/۸۷	-۱/۹۸	۱۰۹	۰/۰۵۰	کمتر از میانگین
تجزیه و تحلیل رقابت	۲/۸۷	-۲/۳۰	۱۰۹	۰/۰۲۳	کمتر از میانگین
آمیخته بازاریابی	۲/۷۹	-۲/۷۸	۱۰۹	۰/۰۰۶	کمتر از میانگین
تعیین بازار هدف	۲/۸۳	-۳/۰۲۵	۱۰۹	۰/۰۰۳	کمتر از میانگین
موضع یابی	۲/۵۳	-۴/۹۲	۱۰۹	۰/۰۰۰	کمتر از میانگین
بودجه بندی و پیش بینی	۳/۸۷	۱۲/۵۰	۱۰۹	۰/۰۰۰	بیشتر از میانگین
تعیین رویه های کنترل	۲/۷۴	-۴/۲۴	۱۰۹	۰/۰۰۰	کمتر از میانگین

مأخذ: یافته های تحقیق

### نتیجه گیری و پیشنهاد

نتایج تحقیق نشان داد که مدیران شرکتهای تعاونی از نظر آشنایی و به کارگیری شاخصهای برنامه ریزی، هدایت، هماهنگی، تدوین استراتژی، تجزیه و تحلیل رقابت، آمیخته بازاریابی، تعیین بازار هدف، موضع یابی و تعیین رویه های کنترل نقطه ضعف دارند. به همین جهت الزام شرکتهای تعاونی به تهیه و ارائه برنامه اجرایی، ضابطه مند کردن انتخاب مدیران از طریق اعمال فرایند منطقی در گزینش و ارتقا، تشویق به اجرای سیستمهای استاندارد مدیریتی، الزام مدیران به طی دوره های آموزشی کاربردی جهت آشنایی با الگوهای هدایت و رهبری و تأسیس شرکتهای تعاونی مشاوره فنی و تخصصی مدیریتی سبب آشنایی بیشتر مدیران با مؤلفه های مدیریت عملکردی و بهبود مهارتهای مدیریتی در این بعد خواهد شد. همچنین ایجاد واحد تحقیقات بازار در اتاق تعاون جهت تحلیل شرایط بازار برای شرکتهای، معرفی سایتهای مفید و مرتبط با کسب و کار و تجارت، پرداخت یارانه برای تعاونیهایی که به کیفیت و بسته بندی و تبلیغات توجه دارند، معرفی توزیع کننده های ملی و منطقه ای به تعاونیها و ایجاد تسهیلات برای عقد قراردادهای توزیعی، برگزاری کارگاههای تخصصی برای تحلیل موضع یابی



در شرکت‌های موفق داخلی و خارجی سبب آشنایی بیشتر مدیران با مؤلفه‌های مدیریت بازاریابی و بهبود مهارت‌های مدیریتی در بعد بازار خواهد شد.

### منابع

۱. احمدی پرویز (۱۳۸۰)، طراحی مدل بهبود بهره‌وری نیروی انسانی با نگرش مدیریت بهره‌وری، پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده علوم انسانی، علوم اداری و مدیریت.
۲. توکلی نیا، منصور (۱۳۷۹)، بررسی میزان آشنایی مدیران سازمان‌های دولتی استان قم با مهارت‌های سرپرستی و مدیریت و نقش آن در کارایی سازمان، دانشگاه تهران، علوم اداری و مدیریت.
۳. جعفری، علی‌اکبر (۱۳۷۶)، نقش آموزش در افزایش کارایی مدیران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، رشته علوم اداری و مدیریت.
۴. طاهرخانی، علی (۱۳۷۵)، بررسی بهینه‌سازی عوامل مؤثر در بهبود مدیریت صنعت شیر در ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت.
۵. عبداللهی حجت‌آبادی، محمد حسین (۱۳۸۳)، عوامل مؤثر بر بهبود مدیریت (مدیران عملیاتی) در شرکت برق منطقه‌ای یزد، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
۶. فدایی، مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۳)، بررسی میزان آشنایی و بکارگیری فنون علم مدیریت در صنایع تولیدی، فصلنامه مدیریت صنعتی، شماره ۴.
۷. فدایی مهدی (۱۳۸۳)، بررسی میزان آشنایی و بکارگیری مدیران صنایع تولیدی با فنون علم مدیریت (مورد مطالعه: صنایع تولیدی تهران).
۸. سرمد، زهره، عباس بازرگان و الهه حجازی (۱۳۷۶)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، ص ۵۴، نشر آگه، تهران.
۹. کریمی، مجتبی و حسن دهگامی (۱۳۸۳)، ارزیابی عملکرد وزرات تعاون.
۱۰. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۶.

11. Berry, Tim & Doug Wilson (2003), Marketing Plan Pro (Academic Edition) Palo Alto Software.