

تعاون، سال بیست و یکم، دوره جدید، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۹

## راهکارهای مناسب برای تربیت مدیران کارآمد در بخش تعاون<sup>۱</sup>

دکتر افسانه زمانی مقدم<sup>۲</sup>، دکتر اختر جمالی<sup>۳</sup>، دکتر غلامحسین حسینی نیا<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۸۸/۸/۶ تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۲/۲۵

### چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوب مناسب برای تربیت مدیران کارآمد در بخش تعاون کشور با تکیه بر سه جنبه آموزش، پژوهش و ترویج بوده که با حمایت وزارت تعاون انجام شده است. روش تحقیق توصیفی (پیمایشی) بوده که اطلاعات آماری مورد نیاز پژوهش در سال ۱۳۸۷ از طریق تکمیل پرسشنامه به شیوه نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای در بین ۲۰۰ نفر از مدیران بخش تعاونی استان تهران جمع آوری شد. همچنین فاصله وضع موجود و مطلوب مؤلفه های اصلی به دست آمده از پژوهش در زمینه مدیریت کارآمد (مدیریت مشارکتی، توسعه منابع انسانی، توانمندسازی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، یادگیری سازمانی و

---

۱. این مقاله برگرفته از پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان «ارائه چارچوب ادراکی مناسب جهت تربیت مدیران کارآمد در بخش تعاون با تکیه بر سه جنبه آموزش، پژوهش و ترویج» است که با حمایت معاونت پژوهش، آموزش و کارآفرینی تعاونیهای وزارت تعاون انجام شده است.

۲. استادیار و عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات  
e-mail: afz810@gmail.com

۳. استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات

۴. دکترای ترویج و آموزش کشاورزی و معاون پژوهش، آموزش و کارآفرینی تعاونیها، وزارت تعاون

کارآفرینی) با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی از دید مدیران برآورد شد و از طریق تحلیل عاملی اولویت بندی آنها صورت پذیرفت.

نتایج مطالعه نشان داد که مؤلفه های توسعه منابع انسانی و کارآفرینی در بحث مدیریت کارآمد به ترتیب دارای بیشترین انحراف از میانگین در مقایسه با سایر مؤلفه ها هستند. نتایج رتبه بندی مؤلفه های مدیریت کارآمد حاکی از آن است که به ترتیب مؤلفه های کارآفرینی، فناوری اطلاعات، توسعه منابع انسانی، توانمندسازی، یادگیری سازمانی و مدیریت مشارکتی براساس میانگین در رتبه های اول تا ششم کارآمدی قرار گرفته اند. نتایج بررسی و تحلیل وضعیت موجود آموزش، پژوهش و ترویج در سه سطح مدیریت نشان داد که وضعیت موجود آموزش، پژوهش و ترویج مطلوب نبوده و نیاز به بازنگری در نوع، کیفیت و کمیت دوره هادر بخش تعاون است. بررسی وضعیت موجود و مطلوب نظام مدیریت تعاون در ایران نیز مبین آن است که میان وضعیت موجود تمامی مؤلفه های مدیریت کارآمد با وضع مطلوب آنها از دیدگاه مدیران تفاوت معنی داری وجود دارد. در نهایت با توجه به نتایج مطالعه، چارچوب ادراکی مناسب برای مدیریت تعاونها ارائه گردید.

#### کلیدواژه ها:

تربیت مدیران، تعاون، آموزش، پژوهش، ترویج، چارچوب ادراکی مناسب

#### مقدمه

بی شک در دنیای پیچیده امروزی مسائل مربوط به نهضت تعاون وجوه گوناگونی دارد که هر یک در خور کند و کاوی جداگانه است. مدیریت تعاونها یکی از این وجوه و آموزش مدیران جزئی از این وجه مهم است که این پژوهش بر آن تمرکز کرده است. پیترو دیویس، مدیر واحد سازمانهای تعاونی دانشگاه لیسستر انگلستان، بیان می دارد که مدیران تعاونی نیازمند تعریفی دقیق از نقش و هویت ویژه تعاونی خود در راستای اهداف رسالت تعاون می باشند و تا زمانی که مدیریت تعاونی هیچ شناخت و هیچ فهمی از رسالت ویژه تعاونی نداشته باشد، مردمسالاری

رو به نقصان خواهد بود و رشد مدیریت راهبردی سازمانهای تعاونی به صورت امری تصادفی و به عنوان یک معضل باقی خواهد ماند (لعل فام، ۱۳۸۵)

تعاون در مفهوم خاص خود، نوعی همکاری و مشارکت افراد است برای تأسیس یک سازمان اقتصادی با قبول اصولی که سوداگری و بهره‌کشی از افراد را با ارج نهادن به آزادیهای فردی به صورت جمعی و تشریک مساعی در بر می‌گیرد. بدین ترتیب مسئله درک گروهی مفاهیم و ارزشها و به تبع آن آموزش افراد و طبقات جامعه در مسائل اقتصادی و فعالیتهای جمعی، امور مالی و کسب و کار مطرح می‌شود و از آنجا که شرکتهای تعاونی توسط اعضا خویش اداره می‌شوند، اداره شرکت وقتی با موفقیت همراه خواهد شد که هر یک از اعضا به ویژه مدیر، وظیفه، هدف و روش کار خود را بدانند. در مجموع، تعاون نهضتی است اقتصادی که روشهای آموزشی را به کار می‌بندد. عکس این مطالب نیز به همان اندازه صادق است؛ یعنی می‌توان گفت تعاون نهضتی است آموزشی که روشهای اقتصادی را به کار می‌بندد.

پژوهش نیز به عنوان جزء لاینفک سازمانهای امروزی ابزاری برای تصمیم‌گیری عقلانی محسوب می‌شود و لذا یکی از عوامل مهم اختصاص بودجه در دنیای امروز شناخته شده است. با توجه به اینکه اقتصاد تعاونی همواره در رقابت فزاینده با اقتصاد سرمایه‌داری و اقتصاد متمرکز (دولتی) به سر می‌برد، تحقیق و پژوهش برای یافتن مزیت‌های رقابتی از اهمیت بالایی برخوردار است. تنها تحقیق و پژوهش است که می‌تواند راهکارهای گسترش تعاونیها را در بین توده‌ها و توسعه این بخش را در قلمرو دنیای نوین فراهم سازد (برنامه معاونت تحقیقات، آموزش و ترویج، ۱۳۸۵).

در بخش تعاون، ترویج در معنای گسترده‌گی و اشاعه فرهنگ تعاون و از اصول مهم تعاونیها به شمار می‌رود و در عین حال یکی از زیر ساخت‌های فعالیت بخش تعاون را تشکیل می‌دهد. به این منظور دفتر ترویج در وزارت تعاون وظایف زیر را برای نشر و گسترش فرهنگ تعاون در جامعه تعیین نموده است:

۱. تشویق مردم به فعالیتهای اقتصادی در قالب تعاونی؛

۲. توسعه فرهنگ تعاون با استفاده از امکاناتی چون کتاب، نشریه، بروشور؛
۳. کمک به فعالیتهای تبلیغاتی برای تعاون با همکاری مراکز فرهنگی، اتاقهای تعاون، اتحادیه‌های تعاون، وسایل ارتباط جمعی، تهیه فیلمهای آموزشی و مواردی از این است؛
۴. سازماندهی کتابخانه‌ها در ادارات کل تعاون استانها؛
۵. استفاده از وسایل مختلف و رسانه‌های ارتباط گروهی برای تبلیغ تعاون؛
۶. ترویج فرهنگ تعاون در جامعه دانش آموزی (همان منبع).

با توجه به وظایف در نظر گرفته شده برای نشر و گسترش فرهنگ تعاون، بررسی و بازنگری در مفاهیم، روشها و اصول ترویجی در بخش تعاون امری ضروری به نظر می‌رسد. بررسی مطالعات و تجربیات مرتبط با موضوع در کشورهای دیگر نتایج مختلفی را نشان می‌دهد. در این پژوهش تکیه بر جنبه‌های آموزشی، پژوهشی و ترویجی با توجه به عنصر مدیریت می‌باشد. در همین راستا برخی تجربیات ارزشمند داخلی و خارجی مطرح و بررسی می‌شود.

یکی از تحقیقاتی که در این موضوع خاص می‌توان به آن اشاره کرد و از آن بهره‌گرفت مربوط به تجربه تعاونی تولید کود کشاورزی در هند است. این تعاونی یکی از تعاونیهای بزرگ هند است که با تعاونی تولید کود در آمریکا نیز همکاری می‌کند. این تعاونی بیش از ۷۰ درصد تولید و توزیع کود در هند را در دست دارد. عمده اعضای این تعاونی کشاورزند. یکی از علتهای موفقیت این تعاونی برنامه‌های آموزشی، تحقیقی و ترویجی آن است. تعاونی تولید کود کشاورزان هند برای هر منطقه برحسب نیازهای آن منطقه، برنامه‌های آموزشی خاصی را طرح و اجرا می‌کند. این برنامه‌ها نه تنها مدیران و کارکنان بلکه اعضا و عامه مردم را هم پوشش می‌دهد. برنامه‌های ترویجی این تعاونی (به ویژه در امر اطلاع رسانی) جوانان و روشنفکران را مورد توجه خاص قرار می‌دهد. در زمینه ترویج کشاورزی، آموزش مبارزه با آفتهای نباتی، نحوه استفاده از فناوریهای جدید کشاورزی و چگونگی حفاظت از گیاهان از جمله برنامه‌هایی هستند که برای کشاورزان در نظر گرفته شده‌اند. این تعاونی در

انستیتوی ملی مدیریت تعاونی ۱۵۰ کرسی درس دانشگاهی در رشته‌های مختلف مربوط به کشاورزی، از جمله رشته‌هایی چون خاکشناسی، اقتصاد کشاورزی، تکنولوژی کود و ترویج کشاورزی تأسیس کرده است. تعاونی کود کشاورزان هند همچنین یک مؤسسه توسعه بازاریابی دارد که در آن دوره‌هایی را با عنوان بازاریابی کود توسط تعاونیها برگزار می‌کند. اتحادیه تعاونیهای هند (NCUI)<sup>۱</sup> در این زمینه به تعاونی کود کمک می‌کند. این تعاونی در قبال دریافت کمک از اتحادیه تعاونیهای هند سالانه ۳ میلیون دلار از سود خالص خود را به اتحادیه مزبور پرداخت می‌کند (اتحادیه بین‌المللی تعاون، ۱۳۸۵).

وزارت توسعه تعاونیها در مالزی هر ساله دوره‌هایی را برای ۳۰۰۰۰ نفر برگزار می‌کند. کالج تعاونی مالزی (MKM) نیز هم در مرکز و هم در مناطق دوره‌هایی را با مربیان ورزیده برگزار می‌نماید. این کالج هر سال حدود ۴۰۰۰ نفر را در کلاسهای خود آموزش می‌دهد و سرانجام اینکه اتحادیه سراسری تعاونیهای مالزی نیز کار تشکیل دوره‌ها و کلاسهای کوتاه‌مدت و حرفه‌ای را در مناطق دور دست‌تر و روستایی برعهده دارد. این نوع کلاسها اغلب در محل و به ویژه برای زنان عضو تعاونی - که امکان سفر به مکانهای دیگر را ندارند- بسیار مناسب است. در این دوره‌ها برای جلب زنان به عضویت در تعاونی تلاش می‌شود. به این ترتیب این نوع کلاسها جنبه‌های آموزشی و ترویجی را توأم در بر دارد (اتحادیه بین‌المللی تعاون، ۱۳۸۵).

تجربه فعالیتهای آموزشی در آلمان نیز مبین آن است که پیشروان تعاونی در آلمان توجه به آموزش و ترویج را از تعاونیهای انگلستان فرا گرفتند. در انگلستان در حوزه تعاونیهای مصرف در سال ۱۸۸۰ م. حدود ۱۲۰ تعاونی دارای اتاق مطالعه و نزدیک به ۱۰۰ باب کتابخانه بودند. دو شرکت تعاونی از شرکتهای بسیار موفق آلمان به نامهای ریفایزن وهاس به فعالیتهای آموزشی توجه خاص نشان داده‌اند. ریفایزن در نخستین فعالیتهای آموزشی توجه اش را بر دانش اقتصاد کاربردی متمرکز کرد. همچنین آموزشهایی را برای تمام اعضای تعاونی در

نظر گرفت. برگزاری سخنرانی، جلسات بحث، توزیع کتاب و نشریه‌های مربوط به امور کشاورزی و انتشار تحقیقات حاصل از مطالعات تطبیقی از جمله فعالیت‌هایی بودند که در این سطوح صورت گرفتند (آشهوف و هینکس، ۱۳۸۵).

در ایران نیز بر اساس نتایج مطالعه نیکویی (۱۳۸۴)، در حیطه آموزش بیشترین نیازها به پایین‌ترین سطوح سازمانی یعنی کارکنان عادی و بعد از آن مدیران میانی و در مراتب بعدی مدیران ارشد تعلق دارد. طبق یافته‌های این مطالعه که در آن نارسایی‌های مربوط به مدیریت در وزارت تعاون نیز مورد توجه قرار گرفته است، مسئله آموزش در سومین رده قرار دارد. ظاهراً از حیث نارسایی‌ها و کمبودها ناکارآمدی مدیران در نخستین رده قرار می‌گیرد. بر این اساس آموزش می‌تواند نقش مهمی در برطرف کردن کمبودها داشته باشد.

با توجه به آنچه گفته شد، اهداف مطالعه حاضر به شرح زیر است:

۱. شناسایی مؤلفه‌های اصلی تربیت مدیران کارآمد تعاونی با تکیه بر سه جنبه آموزش،

پژوهش و ترویج؛

۲. بررسی وضعیت موجود نظام مدیریت تعاونیها با تکیه بر مؤلفه‌های کارآمدی در ایران،

۳. شناسایی و ارائه چارچوب ادراکی معتبر و مناسب برای مدیران تعاونیها و تعیین

میزان اعتبار این چارچوب از نظر صاحب نظران این حوزه.

## مبانی نظری

در این پژوهش پس از بررسی و مطالعه ادبیات مدیریت نوین و همچنین ادبیات

مدیریت تعاونیها و انجام مطالعات تطبیقی، شش مؤلفه اصلی "یادگیری سازمانی"<sup>۱</sup>، "مدیریت

دانش"<sup>۲</sup>، "فناوری اطلاعات و ارتباطات"<sup>۳</sup>، "مدیریت مشارکتی"<sup>۴</sup>، "توانمندسازی"<sup>۵</sup> و

- 
1. Learning Organization
  2. Knowledge Management
  3. Information Communication Technology
  4. Participation Mngement
  5. Empowerment

" کارآفرینی<sup>۱</sup> " جهت طراحی چارچوب تربیت مدیران کارآمد در تعاونیها انتخاب شدند که به شرح مختصر هریک از آنها پرداخته می شود.

#### مؤلفه یادگیری سازمانی و مدیریت دانش

این مؤلفه در دهه ۱۹۸۰ و به ویژه از آغاز دهه ۱۹۹۰ مورد توجه تحلیلگران و فعالان عرصه اقتصاد قرار گرفت. پیتر دراکر با درج مقاله‌ای در مجله فوجون این موضوع را طرح کرد که سرمایه فکری سازمان مهمتر از دارایی مالی آن است. این یافته‌ها برای تعاونیها که در آنها سرمایه و دارایی مالی جایگاه ضعیفتری نسبت به شرکتهای بزرگ تجاری دارند، جایگاه مهمتری دارد. به تدریج مبانی دانش مدیریت رشد کرد که در آن از سازمانهای یادگیرنده سخن گفته شده بود و اینکه سازمانهای یادگیرنده به تدریج به موفقترین سازمانها در عرصه‌های گوناگون تبدیل می‌شوند (Yeo, 2005). یادگیری سازمانی یعنی ارتقای دانش، بینش و درک سازمان به منظور بهبود عملکرد آن. در سازمان یادگیرنده همه اعضا و کارکنان به طور مستمر به فراگیری مشغولند تا خود را با تحولات و نیازهای دنیای جدید هماهنگ کنند. افزایش اهمیت کار فکری در قیاس با سرمایه، جایگاه مهم دانش به عنوان مزیت رقابتی، دگرگونی پرشتاب در محیط زندگی و کسب و کار و رشد توقعات مشتریان از جمله عواملی هستند که در ضرورت یادگیری سازمانی از آن یاد می‌شود. در ایجاد سازمان یادگیرنده، مدیران جایگاه مهمی دارند و به همین دلیل آموزش مدیران، از جمله انتقال آگاهیهای مربوط به اهمیت سازمان یادگیرنده به آنها، می‌تواند در بهبود کار تعاونی نقش مهمی داشته باشد.

#### مؤلفه فناوری اطلاعات و ارتباطات

این مؤلفه در عرصه مدیریت تعاونیها مثل سایر عرصه‌ها با اهمیت است. اصل دانش محوری در سازمانها نیز از اجزای پارادایم جدید دانش و فنون مدیریت است و از دهه ۱۹۹۰ به این سو نظر تحلیلگران را به سوی خود جلب کرده است. در سال ۱۹۹۰ بود که آرجریس، یکی از کارشناسان عرصه مدیریت، این مسئله را طرح کرد که سازمانها باید هنجارهای متداول را کنار

بگذارند و مسیر تازه‌ای برگزینند که از آن می‌توان به عنوان نهادینه کردن دانش سازمانی سخن گفت (Argyris, 1990). دو تن از دیگر کارشناسان نیز بر این مسئله تأکید گذاشتند که دانش در سازمان به عنوان یک نظام باید دیده شود. این شیوه از جمله راه‌های نهادینه کردن دانش و دانش محوری در سازمانهاست (Watkins and Marsiek, 1993).

با فناوری اطلاعات، اطلاعات به طور همزمان در بسیاری از بخشها ارائه می‌شود و تصمیم‌گیری می‌تواند بخشی از شغل هر فرد شود. همچنین فناوری اطلاعات می‌تواند به عنوان ابزاری قدرتمند عمل نماید و ابزارهایی مؤثر و کارآمد برای هر یک از وجوه مدیریت دانش تأمین کند. توانایی فناوری اطلاعات در کاوش نمایه، تلفیق، بایگانی و انتقال اطلاعات می‌تواند تحولی در گردآوری، سازماندهی، رده بندی و اشاعه اطلاعات ایجاد کند. یکی از مهمترین کاربردهای فناوری اطلاعات، سیستم پشتیبانی عملکرد الکترونیکی است. این سیستم، بانکهای اطلاعاتی و پایه‌های دانش را برای کسب، ذخیره و توزیع اطلاعات در سراسر سازمان، به منظور کمک به کارکنان جهت دستیابی به بالاترین سطح عملکرد در کوتاهترین زمان و با حداقل پشتیبانی پرسنل مورد استفاده قرار می‌دهد. یکی از مشخصه‌های اساسی تعاونها ایجاد یک فرهنگ اشتراکی زنده یا همانا جهتگیری به سوی یک شبکه منسجم از شرکتها در نظام تعاونی است. کنش متقابل اعضا در قالب رابطه تعاونها با بنگاههای مرکزی در یک شبکه چندسطحی استمرار می‌یابد و تعاونها برای رسیدن به این هدف ناگزیر به ایجاد و استفاده از شبکه‌های اینترنتی و افزایش مهارتهای فناوری اطلاعات هستند تا به کمک آنها قادر به ایجاد فضای رقابتی ملی و فراملی در بین تعاونیهای مطرح در جهان باشند (لعل فام، ۱۳۸۵، ۲۲۰).

#### مؤلفه مدیریت مشارکتی

یکی از آموزه‌های جدید در مدیریت نوین، مؤلفه مدیریت مشارکتی است. مدیریت مشارکتی که اکنون برای تمام سازمانها اعم از سازمانهای عرصه خصوصی و عمومی توصیه شده است، در عرصه تعاون و تعاونها جایگاه خاصی دارد، زیرا سرشت تعاونی با مشارکت پیوند خورده است. گرچه توجه به مشارکت به عنوان یک ارزش با اندیشه‌های دموکراتیک در عصر مدرن ارتباط دارد، اما در دنیای دانش مدیریت و فنون مدیریتی نخستین بار با تحقیقات



لین کرت در اواخر دهه ۱۹۷۰ مورد توجه قرار گرفت (Linkert, 1997). مدیریت مشارکتی متضمن این معناست که مدیران نه تنها خود (صرف نظر از رتبه و رده) در تمام تصمیم‌گیری‌ها، ارزیابیها و شور و مشورتها شریک می‌شوند، بلکه سازوکارهای لازم را برای شرکت هرچه بیشتر اعضا و کارکنان در امور مختلف سازمان فراهم می‌آورند. در یک دسته بندی از خطوط اصلی شیوه‌های مدیریت، مدیریت را در سه جامعه سنتی، مدرن و فرامدرن به سه نسخه عمده تقسیم کرده‌اند. در جامعه سنتی وجه اصلی مدیریت، اقتدارگرایانه و آمرانه است و در دنیای مدرن مدیریت با وجوه عقلانیت مشخص می‌شود و بر همین اساس بر ساختارها و هنجارهای سازمان تأکید می‌شود. اما در دنیای فرامدرن بیشتر بر نظامهای خودکنترل با مرکزیت هوشمند تکیه می‌شود (طباطبایی، ۱۳۸۵).

مشارکت شکل‌های مختلف دارد از جمله مشارکت در اطلاعات، مشارکت مشاوره‌ای، مشارکت انجمنی، مشارکت قطعی و همه‌جانبه. در مؤلفه مدیریت مشارکتی از نظریه‌های کیفیت جامع (TQM)<sup>۱</sup> که در سه موضوع اساسی رضایت خدمت گیرندگان، تعهد کلیه اعضا و بهبود مستمر شکل گرفته بهره گرفته شده است.

به هر حال مفهوم اصل مدیریت کیفیت جامع بر محور کیفیت دور می‌زند و بیشتر مفاهیم آن بر مشتری و نیازهای وی متمرکز است. پشوتن (۱۳۸۰) در تعریف و ویژگیهای مشارکت، پنج بعد اساسی "حق رأی کارکنان، درجه و میزان مشارکت، دامنه مشارکت، عمق مشارکت و سطح مشارکت" را مطرح می‌کند.

#### مؤلفه توانمندسازی

یکی از اصول مدیریت در پارادایم جدید دانش مدیریت که در تعاونیها مثل سازمانهای دیگر و حتی مؤکدتر از آنها باید مورد توجه قرار گیرد، اصلی است که به توانمندسازی مشهور شده است. توانمندساختن به معنی دادن اختیار عمل بیشتر به مدیران، کارکنان، گروهها و شبکه‌های سازمانی در رابطه با حوزه عمل و مسئولیت آنهاست. توانمندسازی از جهاتی

مرتبط با مدیریت مشارکتی و معطوف به این باور است که مسئولیت داشتن و سهم بودن رده‌های مختلف کادرها و اعضای سازمان به رشد و تکامل تواناییهای آنها کمک می‌کند و موجب بهبود عملکرد سازمان می‌شود. این بحثها در سال ۱۹۹۲ با مطالعات لولر<sup>۱</sup> شروع شد. در سالهای نیمه دوم دهه ۱۹۹۰ با کارهای گرنبرگ و بارون (Greenberg and Baron, 1997) و کارهای بسیاری دیگر ادامه یافت (Paul & Niechoff & Turnler, 2000). در تعاونیها - که از اصول اولیه آن اصل کنترل دموکراتیک و آزادی عمل و استقلال اعضاست - لزوم توانمند کردن اعضا و کارکنان هم از جهت ایجاد انگیزش و هم از جهت آموزش دادن برای قبول و انجام مسئولیت از عوامل مهم موفقیت تعاونیهاست. یک ساختار سازمانی توانمند در تعاونی دارای خصوصیات زیر است:

۱. اختیارات و اطلاعات در سطح سازمان به صورتهای مختلف توزیع و تفویض شده است.
  ۲. بین مدیران رده‌های مختلف اعتماد و احترام حاکم است.
  ۳. اطلاعات اساسی حوزه کار سازمان و تصمیم‌گیری در قالب یک شبکه منظم در اختیار همگان قرار می‌گیرد.
  ۴. حوزه اختیارت بیشتر و تعداد پستهای رسمی کمتر است.
- با توجه به اهمیتی که توانمندسازی در سازمان تعاونی دارد باید اصول و شیوه‌های آن به مدیران تعاونی آموزش داده شود.

#### مؤلفه کارآفرینی

یکی از رسالتهای تعاونیها ایجاد اشتغال و کسب و کارهای جدید است. بنابراین، آموزش مؤلفه کارآفرینی باید یکی از مواد و مصالح دانش مدیریت در تعاونیها باشد تا مدیران را برای پیشبرد این رسالت خود یاری کند. در تعاونیها مسئله کارآفرینی از اهمیت زیادی برخوردار است و از شروط عمده موفقیت آنهاست. کارآفرینی این امکان را به تعاونیها می‌دهد که با استفاده از فرصتها و با ریسکهای حساب شده به خلاقیت، ابداع و سایر اقدامات

مرتبط پردازند. مدیریت بهینه از طرف دیگر، باعث استفاده بهینه از منابع کمیاب برای تولید کالاها و خدمات رقابتی در بازار می‌گردد. از ابتدای ایجاد تعاونیها به صورت بنگاههای خصوصی خود مدیریت شده دموکراتیک توسط اعضا، تعاونیها انواع گوناگونی را در جهان تجربه نموده‌اند. در کشورهای صنعتی آنها می‌باید با بنگاههای تجاری رقابت کنند و از کنترل بنگاه اندکی صرف نظر نمایند. در کشورهای در حال توسعه و در حال گذار، تعاونیها عمدتاً این گونه بوده‌اند که توسط دولت یا NGOها اداره و کنترل شده و به موازات کاهش تسلط دولت در امور در این کشورها، طبیعتاً حمایت از تعاونیها کمتر شده و آنها نیز به نوبه خود چالش شدیدتری را برای زنده ماندن و ادامه حیات تجربه کرده‌اند. بنابراین یکی از مهمترین راههای مواجهه با این چالش، بحث کارآفرینی و مدیریت بهینه در تعاونیها می‌باشد.

در مجموع می‌توان شاخصه‌های یک تعاونی کارآفرین را به صورت زیر خلاصه نمود:

- وجود یک سیستم با ثبات برای خرید و بازاریابی محصولات اعضای تعاونی؛
- ایجاد شبکه‌ای از شرکتهای کوچک تولیدی مبتنی بر تقاضای بازار؛
- بازاریابی تعاونی در بخش خرده‌فروشی و افزایش رقابت پذیری فروشگاههای خرده‌فروشی تعاونی؛
- وجود رهبران و مدیرانی که با از خود گذشتگی واقعی برای تعاونی عامل و محرکی قوی جهت فعالیت اعضا تعاونی باشند.

### روش پژوهش

مطالعه حاضر به لحاظ روش از نوع توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، کلیه مدیران بخش تعاونی استان تهران در سه سطح ارشد (وزارتخانه-۶۴ نفر)، میانی (اتاقهای تعاون و اتحادیه‌ها-۵۲ نفر) و اجرایی (مدیران عامل شرکتهای تعاونی - کمتر از ۱۰۰۰ تعاونی فعال) می‌باشند که برای دسترسی به اهداف مطالعه، ۲۰۰ نفر از سطوح سه گانه ذکر شده از طریق نمونه گیری تصادفی طبقه بندی شده در سال ۱۳۸۷ انتخاب شدند و اطلاعات مورد نیاز مطالعه از طریق تکمیل پرسشنامه در بین افراد نمونه جمع آوری گردید. پس از بررسی و

مطالعه ادبیات تحقیق، مؤلفه های مورد نظر انتخاب شدند و با مشاوره ۱۰ نفر از متخصصان این حوزه، روایی محتوایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه نیز از طریق ضریب آلفای کرونباخ مورد آزمون قرار گرفت که ضریب آن ۰.۹۵٪ به دست آمد که مؤید اعتبار و پایایی پرسشنامه است. پرسشنامه تحقیق در سه حیطه آموزش، پژوهش و ترویج با ۳۰ مؤلفه مرتبط و همراه با ۶ مؤلفه اصلی مدیریت کارمدشامل مدیریت مشارکتی (Walton & EFQM, 1985)، توسعه منابع انسانی (Pattanayak, 2005)، توانمندسازی (Deej&Lee, 2004)، فناوری اطلاعات و ارتباطات (مهارتهای قرن ۲۱، ۲۰۰۳)، یادگیری سازمانی (Watkinz & et al., 1993) و کارآفرینی (Shain&Echard, 2003) بوده است. نمره گذاری سئوالات بسته به دو شکل بلی یا خیر و یا با طیف لیکرت چهار گزینه ای با درجات هیچ، کم، زیاد و خیلی زیاد صورت پذیرفت.

در بخش آمار توصیفی با استفاده از جداول توزیع فراوانی، میانگین و درصد فراوانی تراکمی و انحراف استاندارد مؤلفه های مدیریت کارآمد در وضعیت موجود و مطلوب بررسی شدند. در بخش آمار استنباطی نیز از آزمون t برای مقایسه میانگینها و از آزمون فریدمن برای رتبه بندی مؤلفه ها استفاده شد. همچنین با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی، فاصله وضع موجود و مطلوب این مؤلفه ها از دید مدیران سطوح سه گانه برآورد گردید و از طریق تحلیل عاملی و انجام آزمون کیسر مایر و بارتلت و همچنین چرخش واریماکس، اولویت بندی آنها نیز انجام شد. گفتنی است که تحلیل عاملی یک روش آماری پیشرفته است که بین مجموعه ای از شاخصهای به ظاهر غیرمرتبط رابطه خاصی تحت یک الگوی فرضی برقراری کند (Sharma, 1996)؛ به عبارت دیگر یک روش چندمتغیره آماری است که می کوشد الگوی همبستگی موجود در توزیع یک بردار تعاونی مشاهده پذیر -  $x = (x_1, x_2, \dots, x_p)$  را برحسب کمترین تعداد متغیرهای تصادفی مشاهده ناپذیر به تمام عاملها توجیه نماید. هدف از به کارگیری روش فوق به دست آوردن وزن و یا درجه اهمیت هر شاخص به صورت کمی و نیز

استخراج شاخصهای ترکیبی غیرهمبسته تحت عنوان عاملهای مشترک فضایی می باشد، بدین صورت که هر فاکتور تابع خطی از چندین شاخص با وزنهای متفاوت است (Hait & et al., 1998). یادآور می شود که محاسبات تحقیق با استفاده از نرم افزار spss انجام گرفت.

## نتایج و بحث

### بررسی وضعیت موجود کارامدی مؤلفه های مدیریت در بخش تعاون

به منظور شناسایی و تعیین مؤلفه های مدیریت کارآمد در بخش تعاون، ابتدا کارامدی در وضعیت موجود میانگین مؤلفه ها بررسی شد که نتایج در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. میانگین، انحراف استاندارد، انحراف از میانگین مؤلفه های مدیریت کارآمد

(n=۱۹۸)

مؤلفه ها	میانگین	انحراف استاندارد	انحراف از میانگین
مدیریت مشارکتی	۲/۷۴	۰/۵۲۴	۰/۰۳۷
یادگیری سازمانی	۲/۷۴	۰/۵۲۷	۰/۰۳۷
توسعه منابع انسانی	۲/۵۳	۰/۶۱۰	۰/۰۴۳
فناوری اطلاعات	۲/۲۵	۰/۵۵۴	۰/۰۳۹
توانمندسازی	۲/۶۸	۰/۵۳۲	۰/۰۳۸
کارآفرینی	۲/۱۸	۰/۵۷۸	۰/۰۴۱

مأخذ: یافته های تحقیق

اطلاعات جدول فوق نشاندهنده این است که مؤلفه های توسعه منابع انسانی و کارآفرینی در بحث مدیریت کارآمد به ترتیب دارای بیشترین انحراف از میانگین در مقایسه با سایر مؤلفه ها هستند. برای رتبه بندی مؤلفه های مدیریت در بخش تعاون از تحلیل واریانس فریدمن استفاده شد که نتایج رتبه بندی این تحلیل در جدول ۲ ارائه گردیده است.

## جدول ۲. رتبه بندی مؤلفه‌های کارآمدی با استفاده از تحلیل واریانس فریدمن در وضعیت

## موجود

رتبه	میانگین رتبه آزمون فریدمن	مؤلفه‌ها
۶	۴/۳۷	مدیریت مشارکتی
۵	۴/۳۴	یادگیری سازمانی
۳	۳/۴۵	توسعه منابع انسانی
۲	۲/۵۶	فناوری اطلاعات
۴	۴/۰۶	توانمندسازی
۱	۲/۲۲	کارآفرینی

مأخذ: یافته های تحقیق

نتایج جدول ۲ نشان می دهد که به ترتیب مؤلفه های کارآفرینی، فناوری اطلاعات، توسعه منابع انسانی، توانمندسازی، یادگیری سازمانی و مدیریت مشارکتی بر اساس میانگین در رتبه های اول تا ششم به لحاظ کارآمدی قرار گرفته اند.

## وضعیت موجود آموزش، پژوهش و ترویج

در این قسمت وضعیت موجود آموزش، پژوهش و ترویج در سه سطح مدیریت براساس نظرسنجی از مدیران و با استفاده از آزمون t تک متغیره مورد بررسی قرار گرفت. نتایج انجام این آزمون در جدول ۳ ارائه گردیده است.

جدول ۳. نتایج آزمون t تک متغیره در مورد متغیرهای آموزش، پژوهش و ترویج در وضعیت

موجود با میانگین ۶۰ درصدی وضعیت مطلوب (n=۱۹۸)

متغیرها	اختلاف میانگین	سطح معنی داری	درجه آزادی	آماره t	میانگین موجود	شاخص ۶۰ درصدی میانگین مطلوب
آموزش	-۱/۸	۰/۰۰۰	۱۹۷	-۷/۸	۵/۶	۷/۲
پژوهش	-۲/۳	۰/۰۰۰	۱۹۷	-۹/۵	۵/۵	۷/۸
ترویج	-۱/۲	۰/۰۰۰	۱۹۷	-۱۲/۶	۱/۷	۳

مأخذ: یافته های تحقیق

نتایج این بررسی با در نظر گرفتن گستردگی ۶۰ درصد به عنوان میانگین نشان داد که وضعیت موجود آموزش نیاز به بازنگری در نوع، کیفیت و کمیت دوره هادر بخش تعاون دارد. در زمینه پژوهش نیز با در نظر گرفتن مطلوب ۷/۸ میانگین فعلی ۵/۵۱ به دست آمد که با توجه به آزمون t متأسفانه وضعیت پژوهش ضعیف ارزیابی می‌شود و نشاندهنده این موضوع است که نگرش، بینش و مهارت‌های پژوهشی در بین مدیران سطوح سه گانه در بخش تعاون به شدت نیاز به بازنگری و تقویت دارد چرا که در دنیای امروز راهبردها، سیاستها و تصمیم‌گیری‌هایی جنبه علمی دارند که بر مبنای پژوهش و تحقیق اتخاذ شده باشند. یافته‌های به دست آمده در زمینه ترویج نیز با در نظر گرفتن مطلوب ۳ و میانگین فعلی ۱/۷ حاکی از آن است که وضعیت ترویج در بین سطوح سه گانه مدیریت در بخش تعاون بسیار ضعیف و در واقع نشاندهنده این موضوع است که ترویج به معنای اشاعه فرهنگ، اصول، کارکرد و ارزشهای تعاون، نیاز به بازنگری، آموزش و کاربرد ابزار مؤثر در امر ترویج دارد. در واقع ترویج به عنوان یک ابزار کارا و مؤثر در بخش تعاون، نیازمند طراحی دوره‌های آموزشی و تربیت مروجان با دیدگاه‌های علمی و تخصصی است.

### مقایسه وضعیت موجود و مطلوب نظام مدیریت تعاون با توجه به مؤلفه‌های مورد نظر

در راستای بررسی وضعیت نظام مدیریت تعاون در ایران، وضعیت موجود و مطلوب این نظام در قالب ۶ مؤلفه مذکور مورد مقایسه قرار گرفت که برای این منظور از آزمون t تک متغیره استفاده شد. نتایج به دست آمده در این رابطه در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. نتایج بررسی وضعیت موجود مؤلفه های مدیریت کارآمد (n=۱۹۸)

متغیرها	وضعیت	میانگین	انحراف معیار	اختلاف میانگین	آماره t در وضع مطلوب	درجه آزادی	سطح معنی داری
مدیریت مشارکتی	مطلوب ۱ موجود	۲/۷۶ ۲/۷۴	۰/۴۸۱ ۰/۵۲۴	۰/۲۶۴	۷/۰۹۱	۱۹۷	۰/۰۰۰
یادگیری سازمانی	مطلوب ۲ موجود	۳/۰۸ ۲/۷۴	۰/۵۵۷ ۰/۵۲۷	۰/۲۵۶	۶/۸۲۶	۱۹۷	۰/۰۰۰
توسعه منابع انسانی	مطلوب ۳ موجود	۳/۰۰ ۲/۵۳	۰/۶۷۱ ۰/۶۱۰	۰/۴۶۸	۱۰/۷۹۶	۱۹۷	۰/۰۰۰
فناوری اطلاعات	مطلوب ۴ موجود	۲/۸۳ ۲/۲۵	۰/۶۸۱ ۰/۵۵۴	۰/۷۴۷	۱۸/۹۸۲	۱۹۷	۰/۰۰۰
توانمندسازی	مطلوب ۵ موجود	۳/۰۱ ۲/۶۸	۰/۵۴۴ ۰/۵۳۲	۰/۳۱۷	۸/۳۸۳	۱۹۷	۰/۰۰۰
کارآفرینی	مطلوب ۶ موجود	۳/۰۴ ۲/۱۸	۰/۵۷۴ ۰/۵۷۸	۰/۸۱۸	۱۹/۹۱۲	۱۹۷	۰/۰۰۰
کل	مطلوب موجود	۱۷/۷۱ ۱۵/۱۳	۲/۷۳۸ ۲/۶۰۴	-	-	-	-

مأخذ: یافته های تحقیق

براساس آنچه در جدول ۴ آمده است، وضعیت موجود تمامی مؤلفه های مدیریت کارآمد با وضع مطلوب آن از دیدگاه مدیران تفاوت معنی داری دارد. همچنین بیشترین رتبه در وضع موجود را مؤلفه کارآفرینی و کمترین رتبه را مؤلفه مدیریت مشارکتی نشان داد به این



معنا که بیشترین اختلاف بین میانگینهای وضع موجود و مطلوب مربوط به کارآفرینی (۰/۸۱۸) و کمترین آن مربوط به مدیریت مشارکتی (۰/۲۶۴) است.

### تبیین چارچوب ادراکی مناسب برای مدیریت تعاونیها

چنانکه پیشتر گفته شد، به منظور ارائه چارچوب ادراکی مناسب برای مدیریت تعاونیها با تأکید بر سه جنبه آموزش، پژوهش و ترویج، از روش تحلیل عاملی استفاده شد. برای انجام تحلیل عاملی باید در ابتدا با انجام آزمون کیسر مایر و بارتلت کفایت حجم نمونه مورد بررسی قرار گیرد و سپس چرخش بار عاملی مؤلفه‌ها انجام شود. برای تحلیل عاملی مؤلفه‌های آموزش، پژوهش و ترویج با انجام آزمون کیسر مایر و بارتلت کفایت حجم نمونه مورد آزمون قرار گرفت (جدول ۵) و سپس چرخش عاملها انجام شد که با توجه به وجود عاملهای مشترک و تخصیص عاملها به عاملی که دارای همبستگی بیشتری بود، سه عامل اصلی تشخیص داده شد.

جدول ۵. نتایج آزمون کیسر مایر و بارتلت

۰/۷۱۷	آزمون کیسر مایر
	آزمون بارتلت:
۴۲۶/۴۳۴	کای اسکور
۱۳۶	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری

مأخذ: یافته‌های تحقیق

چنانکه ملاحظه می‌گردد، نتایج آزمون کیسر مایر مبین کفایت حجم نمونه است. نتایج آزمون بارتلت نیز گویای معنی داری ماتریس همبستگی برای تحلیل عاملی در سطح ۱ درصد است. در ادامه، نتایج تحلیل عاملی برای مؤلفه‌های آموزش، پژوهش و ترویج ارائه می‌شود

(جدول ۶). اشاره به این نکته الزامی است که در اولین چرخش، عاملهای مؤلفه‌های آموزش، پژوهش و ترویج در ۶ دسته عامل نشان داده شدند که با توجه به میزان همبستگی بین سئوالها و تخصیص اشتراک عاملها به عاملی که همبستگی بیشتری را نشان می‌دهد، عاملها از شش دسته به سه دسته تقلیل یافتند که این سه عامل مجموعاً ۵۳/۵۱ درصد واریانس مشترک بین سئوالها را تبیین می‌کنند.

### جدول ۶. نتایج حاصل از دوران واریماکس عاملهای آموزش، پژوهش و ترویج

مؤلفه های مشترک			نام متغیر
۱	۲	۳	
	-۰/۴۱۶	۰/۳۸۰	مدرک مرتبط با تعاونی
۰/۵۴۷	-۰/۳۷۹		دوره‌های کارآموزی خاص مدیران
۰/۵۱۷	-۰/۴۳۵		دوره‌های تخصصی مدیران
۰/۵۷۷	۰/۴۰۶		ویژگیهای مروجان (تجربه کار تعاونی)
	۰/۵۷۸		ویژگیهای مروجان (پیگیری جهت انطباق آموزشها در محیط کار)
۰/۷۴۰			نیازسنجی دوره‌ها
			آشنایی با پژوهشهای کمی و کیفی
۰/۶۸۷			انجام پژوهشهای مرتبط با فعالیت تعاونی
۰/۶۹۱			شرکت مدیران در پژوهش
			تعداد شرکت در پژوهش
۰/۵۹۲		۰/۴۲۶	قرارداد با مراکز پژوهشی
۰/۶۹۱			بودجه پژوهشی
۰/۶۰۰		۰/۳۶۳	پژوهش براساس نیازسنجی
		۰/۵۸۰	تصمیم گیری براساس نتایج پژوهش
		۰/۴۱۳	موفقیت نظام مدیریت ترویج
		-۰/۳۹۳	آشنایی با نظام ترویج تعاون
		-۰/۷۷۴	گذراندن دوره‌های ترویج

مأخذ: یافته های تحقیق

جدول ۶ همبستگی عاملهای استخراج شده را با گزینه های مربوط نشان می‌دهد. تمامی مؤلفه ها حداقل سؤال را که شرط لازم برای تحلیل عاملی است دارند و تقریباً منطبق با سئوالهای آموزش، پژوهش و ترویج می‌باشد.

برای انجام تحلیل عاملی مؤلفه های مدیریت کارآمد نیز در ابتدا با انجام آزمون کیسر مایر و بارتلت کفایت حجم نمونه مورد بررسی قرار گرفت و سپس چرخش بار عاملی مؤلفه ها انجام شد. نتایج آزمون کیسر مایر و بارتلت در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون کیسر مایر و بارتلت

۰/۷۹۷	آزمون کیسر مایر
۵۸۵	آزمون بارتلت
۱۰۳	کای اسکور
۱۵	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معنی داری

مأخذ: یافته های تحقیق

با استناد به نتایج آزمون کیسر مایر (۰/۷۹۷) کفایت حجم نمونه مورد تأیید قرار گرفت. آزمون بارتلت نیز معنی داری ماتریس همبستگی برای تحلیل عاملی در مؤلفه های مدیریت کارآمد را در سطح معنی داری ۱ درصد نشان داد. نتایج حاصل از چرخش عاملها نیز در جدول ۸ قابل مشاهده است.

جدول ۸. نتایج حاصل از دوران واریماکس عاملهای مؤلفه های مدیریت کارآمد

Extraction	Initial	مؤلفه ها
۰/۵۱۳	۱/۰۰۰	مدیریت مشارکتی
۰/۶۲۰	۱/۰۰۰	یادگیری سازمانی
۰/۶۶۹	۱/۰۰۰	توسعه منابع انسانی
۰/۵۶۸	۱/۰۰۰	فناوری اطلاعات
۰/۶۶۶	۱/۰۰۰	توانمندسازی
۰/۶۳۸	۱/۰۰۰	کارآفرینی

مأخذ: یافته های تحقیق

جدول ۸ نشان می دهد که بیشتر از ۰/۵۱ واریانس همه عاملها به وسیله عامل استخراج شده تبیین می شود که این مسئله نشاندهنده معنی دار بودن مؤلفه های ذکر شده در مدیریت کارآمد می باشد. در نهایت، ماتریس مؤلفه های کارآمدی جهت تبیین چارچوب ادراکی مناسب به صورت جدول ۹ به دست آمد.

جدول ۹. ماتریس مؤلفه‌های کارامدی

مؤلفه اصلی	متغیر
۱	
۰/۷۱۷	مدیریت مشارکتی
۰/۷۸۷	یادگیری سازمانی
۰/۸۱۸	توسعه منابع انسانی
۰/۷۵۴	فناوری اطلاعات
۰/۸۱۶	توانمندسازی
۰/۷۹۹	کارآفرینی

مأخذ: یافته‌های تحقیق

در ادامه پس از انجام تحلیل عاملی و با توجه به بار عاملی مؤلفه‌ها، چارچوب ادراکی زیر با عنایت به نتایج حاصل از وضعیت آموزش، پژوهش و ترویج در بخش تعاون ایران به صورت شکل ۱ ترسیم گردید.

به منظور بررسی درجه تناسب چارچوب ادراکی ارائه شده در بالا با استفاده از دیدگاه متخصصان، از نظر ۲۷ نفر از متخصصان خبره بهره گرفته شد که نتایج با استفاده از آزمون t تک متغیره برآورد و در مجموع نمره ۹۷ از ۱۰۰ به دست آمد.

در بحث مؤلفه‌های مدیریت کارآمد با تکیه بر ادبیات مدیریت نوین، شش مؤلفه مدیریت مشارکتی، توسعه منابع انسانی، توانمندسازی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، یادگیری سازمانی و کارآفرینی انتخاب و ۴۶ شاخص طراحی و در سطوح سه گانه مدیران (ارشد، میانی، اجرایی) مورد ارزیابی قرار گرفتند. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های اندیشمندان و پژوهشگرانی که در این حوزه فعالیت کرده‌اند، همخوانی دارد. تحقیقاتی که بین سالهای ۱۹۸۲-۱۹۹۲ (مانند تحقیق هانسن<sup>۱</sup> و همکارانش در زمینه بهسازی منابع انسانی بر پایه تحقیقات تبلیغی بین فرهنگی) نشان می‌دهند که توسعه منابع انسانی - که در فرهنگهای مختلف با درجات مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد - باید برای موفقیت تعاونیها به خوبی سازماندهی، تأمین مالی و مدیریت شود و همچنین با یک ساختار عضویت متعهد به خوبی اداره گردد. دیویس (۲۰۰۰) معتقد است که مدیریت سرمایه اجتماعی تعاونی که مشوق رشد سرمایه انسانی تعاونی است، انرژیهای خلاق همه افراد را آزاد می‌کند.

1. Honsen & others

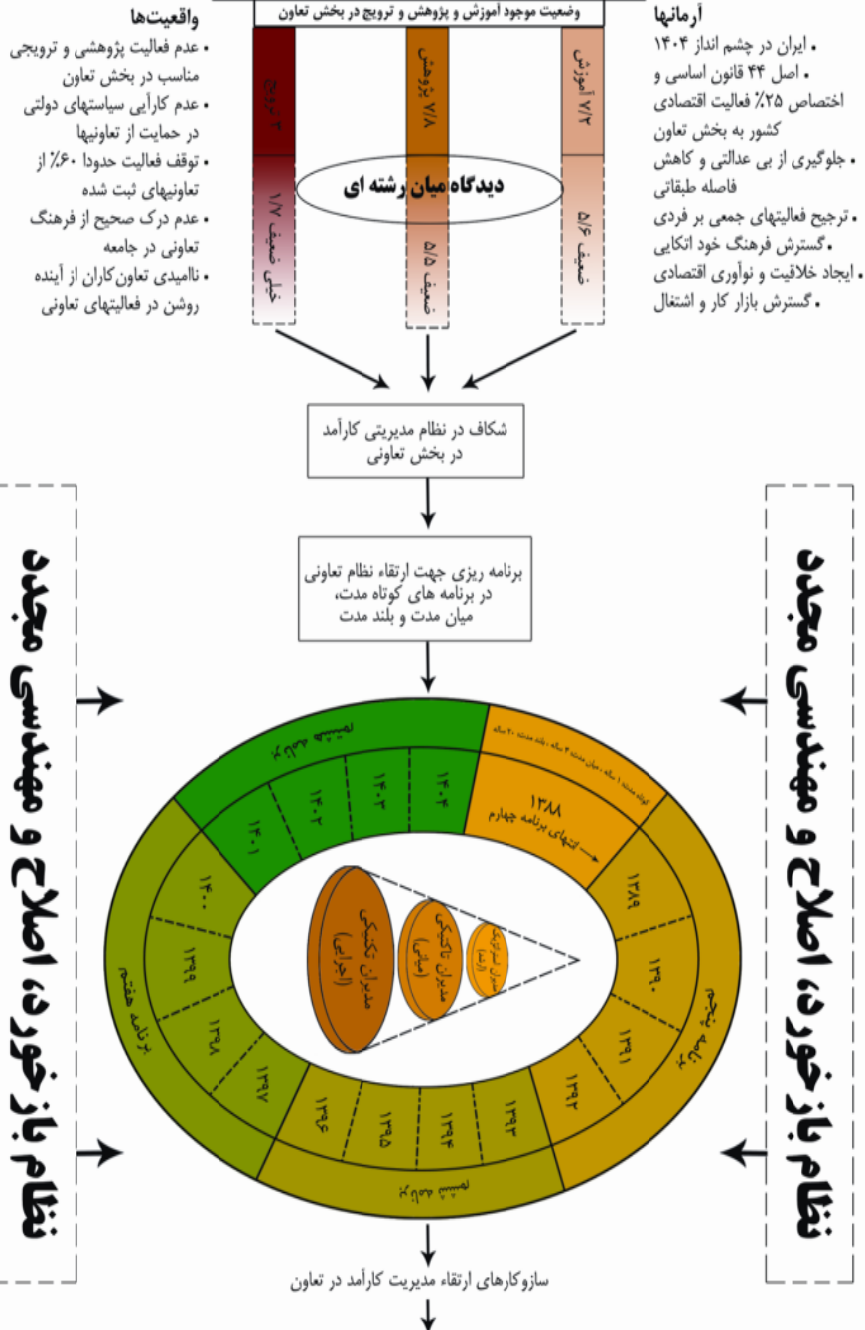
در تحقیقات اسمیت (۲۰۰۳) و لینگ سی (۲۰۰۵) تعهد به یادگیری مستمر و ایجاد بینش فراگیر سازمانی تأیید شده است. در این راستا به سختی می‌توان سازمانی را یافت که به درجه‌ای از موفقیت رسیده باشد بدون آنکه دارای اهداف، ارزشها و آرمانهایی باشد که عمیقاً در سطح سازمان پذیرفته شده باشند. زمانی که یک تصویر و هدف واقعی وجود داشته باشد افراد بدون اینکه به آنها تحمیل شود، خود می‌خواهند برای رسیدن به آن هدف تلاش کنند.

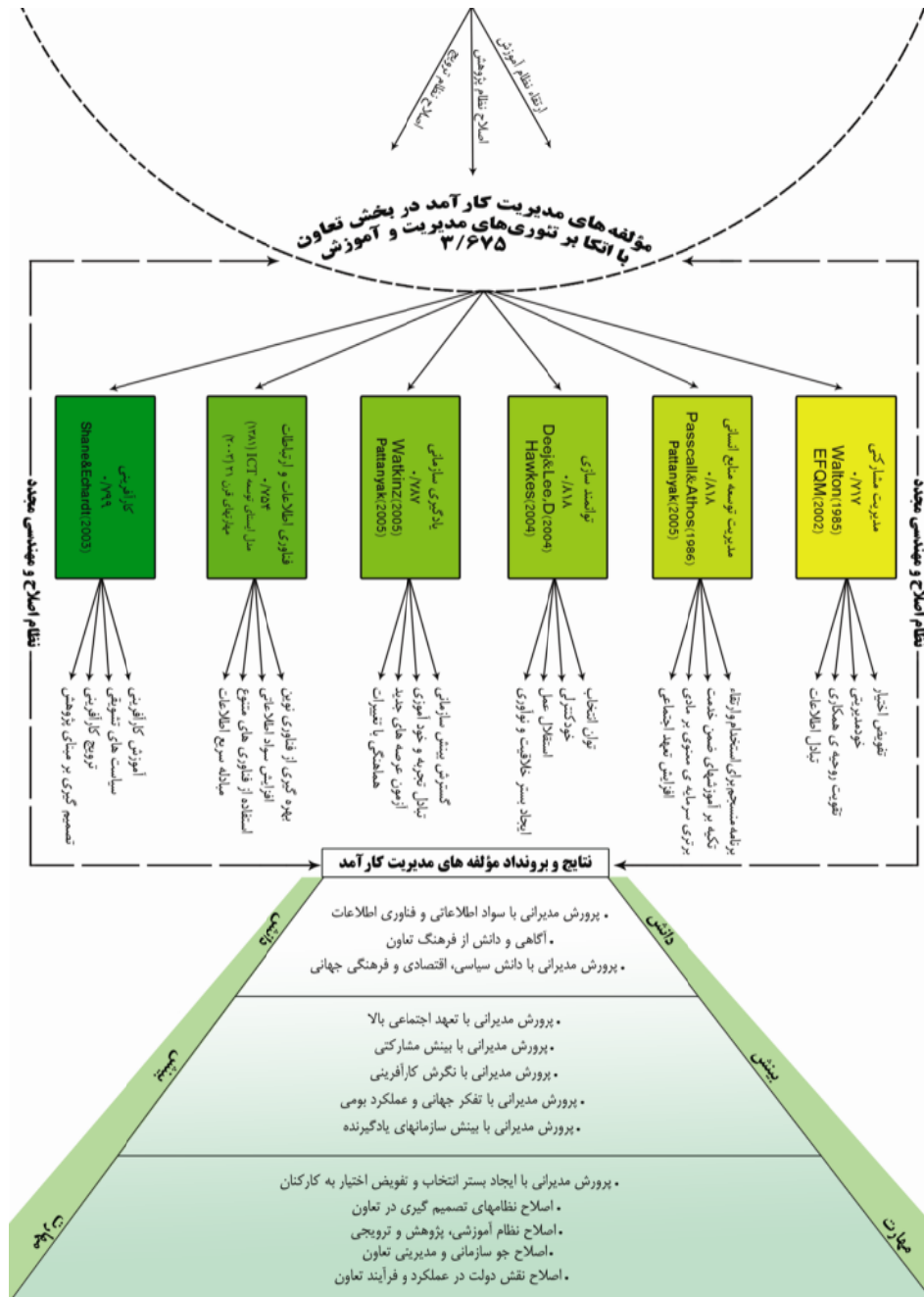
در مؤلفه فناوری اطلاعات و ارتباطات، با توجه به ضرورت سواد اطلاعاتی برای مدیران، افزایش سرعت و کیفیت یادگیری، دسترسی به منابع اطلاعاتی و بروز بودن اطلاعات و مسیر جریان مبادله اطلاعات مورد توجه قرار گرفتند که در تحقیقات دیز و همکاران (۲۰۰۵)، مارچی (۲۰۰۰)، مارکو آرت (۲۰۰۲) نیز این عوامل به تأیید رسیده است. فناوری اطلاعات، توزیع مجدد قدرت، کارکرد و کنترل برای موقعیتهای اثربخش را فراهم می‌کند.

لین کورت با مقایسه سازمانهای آمرانه، مشورتی و دموکراتیک به این نتیجه رسید که سازمانهای دموکراتیک موفقتر عمل می‌کنند. یکی دیگر از کارشناسان در دهه ۱۹۸۰ بر مسئله ارتقای حس مسئولیت کارکنان سازمان با مشارکت دادن آنها در تصمیم‌سازمانها و نقش آن در تحکیم توان سازمان تأکید کرد (Walton, 1985). در مؤلفه توانمندسازی - که در واقع به ابعاد توان انتخاب، اعتمادسازی و ایجاد اعتماد به نفس، توان ریسک کردن، استقلال عمل و ایجاد بستر خلاقیت، ضرورت مشاوره و مشارکت در تصمیم‌گیری اشاره دارد - نتایج تحقیقاتی مانند شلتون (۲۰۰۲)، والتون (۲۰۰۲)، کوئین و اسپرتیزر (۱۹۹۷) و غیره، عناصر منتخب در مؤلفه توانمندسازی این پژوهش را تأیید می‌کند.

در مؤلفه کارآفرینی این مطالعه از مدل‌هایی مثل مدل رخدادی (Bygrave, 1994)، فرایند چندبعدی جفری تیمونز و دیگران (۱۹۸۵)، مدل فرایندی چل وهاورز (۱۹۸۸) و... استفاده شد که در آنها به ویژگیهای شخصیتی، سازمانی، فرهنگ و راهبردهای مدیریتی و غیره اشاره شده است. گفتنی است که نتایج تحقیقات و مدل‌های موجود نیز تمامی عناصر منتخب در این پژوهش را تأیید می‌نماید.

**چارچوب ادراکی تربیت مدیران کارآمد در تعاونی‌ها**





شکل ۱. چارچوب ادراکی مناسب برای مدیریت تعاونها

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

نتایج این مطالعه نشان داد که مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی و کارآفرینی در بحث مدیریت کارآمد به ترتیب دارای بیشترین انحراف از میانگین در مقایسه با سایر مؤلفه‌ها هستند. نتایج رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدیریت کارآمد حاکی از آن است که به ترتیب مؤلفه‌های کارآفرینی، فناوری اطلاعات، توسعه منابع انسانی، توانمندسازی، یادگیری سازمانی و مدیریت مشارکتی بر اساس میانگین در رتبه‌های اول تا ششم کارآمدی قرار گرفته‌اند. نتایج بررسی و تحلیل وضعیت موجود آموزش، پژوهش و ترویج در سه سطح مدیریت بر اساس نظرسنجی از مدیران نشان داد که وضعیت موجود آموزش نیاز به بازنگری در نوع، کیفیت و کمیت دوره‌ها در بخش تعاون دارد. در زمینه پژوهش نیز متأسفانه وضعیت پژوهش ضعیف‌ارزیابی گردید. یافته‌های به دست آمده در زمینه ترویج نیز حاکی از آن است که وضعیت ترویج در بین سطوح سه‌گانه مدیریت در بخش تعاون بسیار ضعیف است. بررسی وضعیت موجود و مطلوب نظام مدیریت تعاون در ایران مبین آن است که میان وضعیت موجود تمامی مؤلفه‌های مدیریت کارآمد با وضع مطلوب آن از دیدگاه مدیران تفاوت معنی‌داری وجود دارد. همچنین بخش دیگری از نتایج تحقیق در ادامه آورده شده است:

۱. در بین سه سطح مدیران بیشترین تأثیر در بین دوره‌های برگزار شده متعلق به دوره‌های کوتاه مدت و بیشترین دوره‌ها برای سطح کارکنان در بخش تعاون بوده است. همچنین در بین نهادهای برگزارکننده دوره‌ها بالاترین کیفیت متعلق به وزارت تعاون بوده است.

۲. در بین مدیران سطوح مختلف مدیران سطوح ۲ و ۳ بیشترین فعالیت استفاده شده در کلاسها را متعلق به دوره‌های کلاسی می‌دانند.

۳. در حالی که کیفیت دوره‌های کارگاهی بالاترین درصد را به خود اختصاص می‌دهد، مدیران سطح یک بیشترین استفاده و بالاترین کیفیت را در دوره‌های کارگاهی اعلام کرده‌اند.



۴. ارزیابی اولویت آموزش در سطوح مختلف از دیدگاه مدیران نشان داد که کلیه سطوح مدیران اعتقاد دارند که با آموزش کارکنان میزان اثربخشی و کارایی در بخش تعاون افزایش می‌یابد.

در مجموع این پژوهش لزوم بازنگری در محتوا، اجرا و نوع ارائه دوره‌های آموزشی جهت تربیت مدیران را ضروری نشان داد و جهت ارتقای تعاونیها تدوین برنامه‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت امری اجتناب‌ناپذیر می‌باشد، ضمن آنکه تمامی این برنامه‌ها می‌بایست در زیر چتر اهداف برنامه توسعه و سند چشم‌انداز قرار داشته باشند.

بر اساس نتایج تحقیق، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

۱. با توجه به وضعیت بسیار ضعیف ترویج در بخش تعاون پیشنهاد می‌شود:

الف) نظام مدیریت ترویج ساماندهی شود و براساس اصول ترویج، مروجان ویژه تربیت گردند و فعالیت آنان در ابعاد مشاوره‌ای، خدماتی و حتی مدیریتی مورد بررسی و ارزیابی مداوم قرار گیرد.

ب) برای تربیت مروجان ماهر نیازسنجی از تعاونیها و کلاً بخش تعاون کشور صورت گیرد.

۲. در بخش پژوهش تعاون ایجاد و گسترش پارکهای فناوری و مراکز تحقیقاتی جهت

تحقق اهداف زیر پیشنهاد می‌شود:

الف) توسعه بانکهای اطلاعاتی قوی و بروز جهت ارتقای کیفیت پژوهش در بخش تعاون؛

ب) ارتباط بخش تعاون با مراکز علمی، پژوهشی، خدماتی و صنعتی و انجام طرحهای مشترک و انعقاد قراردادهای تجاری و پژوهشی که این امر موجب ارتقای فعالیتهای علمی و پژوهشی بخش تعاون خواهد شد.

۳. در بخش آموزش بازنگری در دوره‌های آموزشی جهت تحقق اهداف زیر توصیه

می‌گردد:

الف) نیازسنجی و نیاز آفرینی برای مدیران تعاونی در سطوح ارشد، میانی و اجرایی؛

ب) ایجاد دوره های هم اندیشی به منظور برقراری ارتباط بین بخشهای مختلف مدیریتی در تعاون؛

ج) بررسی نتایج آموزشها در روند کیفی تعاونیها از طریق بازخوردها و روشهای ارزیابی پیگیرانه.

### منابع

۱. آشهوف، گونتر و اکارت هینکس (۱۳۸۵)، نظام تعاون در آلمان، ترجمه بابک لعل فام، تهران، وزارت تعاون، ص ۱۸۱.
۲. اتحادیه بین المللی تعاون (ICA) (۱۳۸۵)، بیانیه هویت تعاونی از نظر تا عمل، ترجمه اصغر بیات و بابک لعل فام، چاپ دوم، تهران، وزارت تعاون، ص ۱۱۵.
۳. برنامه معاونت تحقیقات، آموزش و ترویج، ۱۳۸۵.
۴. طباطبایی، احمد (۱۳۸۵)، گذر از سازمان اداری وظیفه گرا به سازمان منابع انسانی، مجله مدیریت و توسعه شماره ۲۰، صفحه ۹۳-۱۰۳.
۵. لعل فام، بابک (۱۳۸۵)، نظام تعاون در آلمان، معاونت آموزش، پژوهش و ترویج، وزارت تعاون.
۶. نیکویی، رجبعلی (۱۳۸۴)، تعاونیها، آموزش و توسعه منابع انسانی.
7. Argyris, C. (1990), *Overcoming organizational defenses: Facilitating Organizational Learning*, Boston, Allyn and Bacon.
8. Deej. and D. Lee (2004), *Structural and psychological antecedents of teacher empowerment*, U SA.: University of Massachusetts.
9. Greenberg J. and R. Baron (1997), *Behavior in organization*, New Jersey Prentice-Hall.
10. Hair, J.F.R, R.W.C. Anderson, R. Tatham. (1998), *Multivariate Data Analysis*(5th ed.) Upper saddle river, NJ: Prentice Hall.
11. Linkert, R. (1997), *The human organization*, New York: McGraw-Hill

- 
- 12.Pattanayak,B. (2005), Human Resource Management, New Delhi, Prentice Hall.
- 13.Poul,R, B. Nichof and W.Tunley (2000), Empowerment, exception and psychological contract, *Journal of Socio-Economics*, vol. 29,Guidchalk University.
- 14.Shain, S. and Y. Echardt (2003), The individual (opportunity nexus" in Zoltan Y. and B. David, ed.S) Handbook of Entrepreneurship Research, New York, Springer Publisher sipplet – 194.
- 15.Sharma, S.(1996), Applied Multivariate Techniques, John Wiley Sons, New York, 286.
- 16.Walton, R. (1985), Towards a strategy of elating employment commitment based on Principle of mutuality, In HRM Trends and challenges, R. Walton and P.Lawrence(eds) Harvard -Business School Press, Boston, M.A.
- 17.Watkins, K. and V. Marsick (1993), Sculpting the learning organization: Lesson in the Art and Science of systemic Chonge,  
San Francisco, Jossey-Bass.
- 18.Yeo, R. (2005), Revisiting the roots of learning organization: a synthesis of The Learning organization Literature, *The Learning organization*, 12(4):366-382.