

تجربه‌نگاری تاریخی الگوها و فرایندهای موفقیت تعاونگران در جهت بهبود کسب‌وکارهای تعاونی در ایران*

سید ضیاء هاشمی

دانشیار گروه جامعه‌شناسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

مجید فولادیان

دانشیار گروه علوم اجتماعی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

مصطفی تیموری*

استادیار گروه اقتصاد، ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات تهران، ایران

محمود تیموری

استادیار گروه آموزشی علوم اجتماعی، دانشگاه فرهنگیان، صندوق پستی ۸۸۹-۱۴۶۶۵ تهران، ایران

سیداحمد میرمحمد تبار

استادیار گروه جامعه‌شناسی، دانشگاه اراک، اراک، ایران

چکیده

هدف تحقیق حاضر بررسی تجارب، الگوها و فرایندهای موفقیت تعاونگران در جهت بهبود کسب‌وکارهای تعاونی می‌باشد، به منظور دستیابی به هدف پژوهش از روش روایت پژوهشی استفاده شد. جامعه آماری تحقیق شامل تعاونگران موفق کشور بودند، نمونه آماری بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس از بین تعاونگران دو استان تهران و خراسان رضوی که توسط وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در اختیار تیم تحقیق قرار گرفت انتخاب گردید و اطلاعات مورد نیاز با استفاده از تکنیک مصاحبه روایی جمع‌آوری شد، پس از انجام ۱۸ مصاحبه، بخش‌های متوالی و تقطیع‌بندی شده مؤثر بر موفقیت تعاونگران به صورت خرده روایت استخراج و پس از آن بخش‌های مختلف روایت تقطیع‌بندی شده و عنوانی برای هر توالی در نظر گرفته شد، پس از استخراج این بخش‌ها، فرآیند موفقیت هر تعاونگر ترسیم و در نهایت مدل‌های کلی، پوشش دهنده مسیرهایی که به موفقیت تعاونگران منجر شده طراحی گردید، بر این اساس چهار مدل که منعکس‌کننده مسیرهای تاریخی طی شده توسط تعاونگران می‌باشد، ترسیم شد، ممکن است موفق شدن یک تعاونگر، مخلوطی از این فرایندها یا شامل یکی از این فرایندها باشد. مدل‌های استخراج شده نهایی شامل "مدل فرایندی پشتوانه خانوادگی"، "مدل سرمایه‌گذاری در حلقه‌های پسین و پیشین تولید"، "مدل فرایندی خوداتکایی" و "مدل فرایندی ورود به عرصه صادرات" می‌باشد.

واژگان کلیدی: موفقیت، تعاون‌گرایی، کسب و کار تعاونی، تحلیل روایی.

* مقاله پژوهشی، مستخرج از طرح پژوهشی با عنوان "تبیین زمینه‌ها، عوامل و موانع اجتماعی فرهنگی موفقیت تعاونی‌ها در ایران و ارائه راهبردها و راهکارهای اجتماعی و مدل‌های ترویجی تبلیغی"، کارفرما: معاونت تعاون وزارت کار، تعاون و رفاه اجتماعی (۱۳۹۹).

* نویسنده و مسئول مکاتبات m.teimoori1982@yahoo.com

مقدمه

به نام راجدیل توسط ۲۸ نفر از کارگران کارخانه‌های نساجی با سرمایه ۲۸ لیره آغاز گردید (صدرالاشرفی، ۱۳۷۳). از اواسط قرن نوزدهم، اقدامات عملی با افکار و نظریاتی که هدفشان دگرگون ساختن اجتماع بود، آمیخته گشت و برنامه‌ریزان درصدد برآمدند برای رفع مشکلات اجتماعی چاره‌جویی کنند و به این نتیجه رسیدند که تعاون یکی از راه‌حل‌های بسیار مهم است، این نهضت با تشکیل تعاونی‌های مصرف در انگلستان آغاز گشت، سپس تعاونی‌های تولید در فرانسه و تعاونی‌های اعتبار در آلمان گسترش یافتند. به دنبال آن، سایر کشورها چه سوسیالیست، چه توسعه‌یافته و چه در حال توسعه، نیز گام‌هایی را در جهت تشکیل، حفظ و گسترش این تشکل‌ها در مناطق شهری و روستایی برداشتند (مجتهد، ۱۳۷۹). تشکیل اولین تعاونی‌های رسمی در دنیا به نیمه قرن نوزدهم برمی‌گردد، در انگلستان در سال ۱۸۴۴، تعاونی مصرف راجدیل تشکیل شد (انصاری، ۱۳۸۲)، در آلمان، شولتزه دلچ به ایجاد تعاونی‌های اعتبار در شهر رایفایزن و دکتر هاس به تشکیل همین نوع تعاونی‌ها در روستاها مبادرت نمودند (طالب، ۱۳۷۹). همچنین در فرانسه نیز افرادی چون فلیپ بوشه، شارل فوریه و لویی بلان نظراتی در مورد تعاونی‌های تولید کارگری ارائه و اقداماتی نیز در این زمینه انجام دادند، از سوی شارل ژید و پیروان او مکتب نیم را در فرانسه بنیانگذاری کرد و نظراتی در باب تعاونی‌های مصرف ارائه دادند (صدرالاشرفی، ۱۳۷۳). در ایران اندیشه تعاون، میراث کهن

فعالیت‌های تعاونی از دیرباز در بین گروه‌ها و جوامع مختلف بشری بدون داشتن قوانین رسمی و با تبعیت از قوانین نانوشته، به خصوص در میان جوامع روستایی وجود داشته است و به دنبال پیشرفت‌های متعددی که اولین جرقه آن در انگلستان زده شد و به مرور به آلمان و فرانسه و سایر نقاط اروپا سرایت کرد، تغییرات عمیقی در بنیان‌ها و روابط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی کشورهای اروپای غربی به وقوع پیوست. در شهرها، کارخانه‌ها یکی پس از دیگری ایجاد شدند و در راستای دستیابی به تولید انبوه، کارگران که عمدتاً از مناطق روستایی به سوی شهرها روانه شده بودند را با دستمزدهای بسیار اندک، طی ساعت‌های طولانی به خدمت گرفتند (طرفی علیوی، ۱۳۸۸) در این بین بر اثر تغییراتی که در وضعیت تولید به وجود آمد، طبقه جدیدی از ثروتمندان در جامعه پدیدار شدند که پیامدهای انقلاب صنعتی به وسیله آنها دائماً به ضرر منافع اقشار محروم جامعه تشدید می‌شد، طی این دوران بهای مواد مصرفی رو به افزایش گذاشته و نسبت مناسبی بین افزایش قیمت مواد مصرفی و دستمزدها وجود نداشت. شکاف و جدایی بین سرمایه‌داران و کارگران، زمینه پیدایش تعاونی‌ها را فراهم آورد. در چنین شرایطی، عقاید صاحب‌نظرانی چون رابرت آون و دکتر ویلیام کینگ پایه‌های نظری تشکیل نهضت تعاونی را بنا نهاد و بدین ترتیب برای اولین بار فعالیت‌های تعاونی به صورت منظم و در چارچوب اصول و قواعد خاصی در یکی از مناطق صنعتی شمال انگلستان

ایرانی است و از دیرباز جامعه ایرانی بر اساس همکاری و تعاون بنیان‌گذاری شده است، در جلد اول درآمدی بر تاریخ تمدن ویل دورانت تحت عنوان "مشرق زمین: گهواره تمدن" آمده است که تعاونی‌های تولیدی را ایرانی‌ها پانصد سال قبل از میلاد و در سرزمین پارس بنیان نهادند که به شیوه سنتی و مناسب با شرایط زمانی خود بوده است (مهاجرانی و عسگری، ۱۳۸۴). فعالیت‌های تعاونی گرایانه رسمی در ایران تاکنون ۳ دوره را پشت سر گذاشته است که می‌توان به دوره قبل از ۱۳۲۰، از ۱۳۲۰ تا ۱۳۴۰ و از ۱۳۴۰ به این طرف نام برد (سیف، ۱۳۸۴). ولی تشکیل و فعالیت شرکتهای تعاونی رسمی عملاً به سال ۱۳۱۴ می‌رسد که طی آن نخستین شرکت تعاونی روستایی در منطقه داور آباد گرمسار تاسیس گردید، از آن پس و طی ادوار مختلف دولت‌ها تلاش زیادی را صرف ترویج و توسعه شرکتهای تعاونی کردند ولی؛ بدلائل مختلفی نتوانستند آنچنان که باید به اهداف مورد نظر دست یابند (احمدی نژاد، ۱۳۸۸). عملکرد نامناسب تعاونی‌ها تا قبل از پیروزی انقلاب اسلامی، بدلیل عدم برخورداری از حمایت‌های قانونی قوی از یک سو و تلاش در جهت فراهم کردن زمینه مشارکت مردم در انجام فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی کشور از سوی دیگر، موجب شد تا مطابق اصل ۴۴ قانون اساسی، تعاون به عنوان یکی از سه بخش مهم نظام اقتصادی کشور مورد توجه قرار گیرد، امری که اجرای آن بر عهده دستگاه‌های اداری و اجرایی کشور گذاشته شد، ولی متأسفانه به دلایل مختلفی تحقق نیافت تا لزوم بکارگیری اهرم‌های اجرایی و قانونی مطرح گردد (احمدی نژاد،

۱۳۸۸). در این راستا در دی ماه ۱۳۷۰، وزارت تعاون به وسیله اولین وزیر تعاون ایران تشکیل شد، به هر روی سال‌های درازی است که در عرصه فعالیت‌های اقتصادی ایران، شرکت‌های تعاونی در اشکال مختلف فعالیت دارند و حسب برنامه‌ریزی‌های انجام شده قرار است سهم آنها در تولید ناخالص داخلی افزایش یابد (اسدی و ملک آبادی، ۱۳۹۱). از میان مباحث متعددی که طی چند دهه اخیر در حوزه اقتصاد تعاون مطرح شده است، بحث خصوصی سازی اهمیت قابل ملاحظه‌ای دارد، فرایند خصوصی سازی از نیمه دوم دهه ۱۳۸۰ به سرعت افزایش یافت، این فرایند در کشورهای در حال توسعه، اغلب در چارچوب "تعدیل" و "تثبیت" صورت گرفت، اقتصاد ایران نیز در این تغییر و تحولات، سیاست‌های مختلفی را با توجه به شرایط کشور به بوته آزمایش گذاشته و اخیراً نیز بحث اجرای مفاد اصل ۴۴ قانون اساسی به دنبال ابلاغ سیاست‌های کلی آن اهمیت بیشتری یافته است، مرور برنامه‌های توسعه کشور نیز نشان می‌دهد که مقرر گردیده بود سهم بخش تعاون تا پایان برنامه پنجم توسعه به ۲۵ درصد از تولید ناخالص داخلی کشور برسد (تیموری و ریحانی همدانی، ۱۳۹۴). البته دستیابی به این هدف نیازمند تدوین برنامه‌های جامع و عملیاتی، حمایت‌های دولت و شناسایی ظرفیت‌ها و قابلیت‌های بخش تعاون می‌باشد (استادی و حبیبی، ۱۳۸۸)، همچنین افزایش پتانسیل تولیدی، نیازمند توجه ویژه به فعالیت بخش‌های مختلف اقتصادی است و این هدف تنها با شناخت امکانات و محدودیت‌ها، تخصیص منابع، ارزیابی درست توانایی‌ها و ارائه راهکارهای

مناسب و در نهایت برنامه ریزی و اولویت بندی سرمایه گذاری های آتی قابل حصول می باشد (ریحانی و همکاران، ۱۳۹۶). در این رهگذر بخش تعاون به عنوان یکی از بخش‌های مطرح در اصل ۴۴ و با توجه به ماهیت تعاونیها (که براساس ارزشهایی همانند خودیاری، مسئولیت پذیری و برابری شکل گرفته‌اند و در کلیه عملیات خود مسئولیت اجتماعی را نادیده نمی‌گیرند) می‌تواند با تعمیم مالکیت، زمینه گسترش عدالت اجتماعی را به عنوان یکی از اهداف این اصل فراهم نماید (استادی و حبیبی، ۱۳۸۸)، ولی متأسفانه در سال‌های اخیر نقش بخش تعاون در اقتصاد کشور کاهش یافت به طوری که در برنامه ششم توسعه، شاهد حذف تمام امتیازات بخش تعاون بودیم و به پیشنهاد وزارت تعاون سهم این بخش از اقتصاد به ۱۵ درصد رسید، چون رسیدن به سهم ۲۵ درصدی برنامه پنجم و ششم توسعه، به دلیل برخی محدودیت‌ها، نبود رشد اقتصادی و تخصیص نیافتن منابع دشوار امکان پذیر نبود (تیموری و ریحانی همدانی، ۱۳۹۴) به نقل از دبیرکل اتاق تعاون ایران، دولت به قیمت کنترل نرخ تورم، موجب تعمیق رکود در لایه‌های مختلف اقتصادی شده و در صورت تداوم این امر، شرکت‌های تعاونی قادر به ادامه فعالیت نخواهند بود. در این بین تعاونی‌های مختلفی هم وجود داشته‌اند که با تمام چالش‌های موجود به موفقیت چشمگیری دست پیدا کردند و در حین فعالیت خود، تجربیات ارزشمندی را کسب نموده که بسیاری از آنها می‌تواند الگویی برای سایر تعاونی‌ها باشد، استفاده از این تجربیات

می‌تواند خط مشی مناسبی پیش روی تعاونگران قرار دهد، ولی 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، ابزاری برای رسیدن به موفقیت‌های آینده است (عطایی و همکاران، ۱۳۹۵). در این راستا محققین با درک اهمیت موضوع، با هدف جمع‌آوری تجربیات تعاونگران موفق و معرفی مسیرهای پیموده شده توسط آنها این مطالعه را در دستور کار قرار دادند، البته پژوهش‌های زیادی در ادبیات کسب و کار‌های تعاونی درباره موفقیت این بنگاه‌ها انجام شده است و نکته قابل توجه در تحقیقات انجام شده فقدان یک نگرش نظام مند نسبت به پدیده موفقیت تعاونی‌ها بوده به طوری که تاکنون تحقیق جامعی که مسیرهای تاریخی طی شده توسط تعاونی‌های موفق را در ایران بررسی نموده باشند، کمتر به چشم می‌خورد. نکته در خور توجه این است که در آینده با توجه به افزایش پیچیدگی بازارها، انتظار می‌رود که چالش‌های پیش روی فعالان بخش تعاون افزایش پیدا کند و انتظار است با ملاحظه‌ی این قبیل مسائل، پیش‌بینی‌های لازم برای مقابله با این چالش‌ها صورت پذیرد، از این رو بایستی برای رویارویی با این چالش و درک منشا و راه حل‌های مشکل، تفکر کلی نگر جای خود را به تفکر جزئی نگر دهد، بر کسی پوشیده نیست که مطالعه بر روی دلایل موفقیت یا شکست تعاونی‌ها، شناسایی تجربه‌های موفقیت تعاونی‌ها می‌تواند کمک شایان توجهی به ارتقای کارایی،

تعاونگران موفق و استخراج مدل های زمانی موفقیت آنها، می توان چراغ راهی پیش روی سیاست گذاران و برنامه ریزان بخش تعاون قرار داد. امید است که نتایج این تحقیق بتواند راه کارهایی را پیش روی برنامه ریزان و سیاست گذاران قرار داده که این به نوبه ی خود موجب بهبود اوضاع بخش تعاون و نیز دستیابی به اهداف توسعه پایدار گردد.

موفقیت شرکت‌های تعاونی تولیدی استان کرمانشاه نشان دادند که عوامل موثر بر موفقیت تعاونی‌های تولیدی استان کرمانشاه عوامل شخصیتی، مدیریتی، اقتصادی، فرهنگی-اجتماعی و آموزشی می باشند. نتایج تحقیق امیرنژاد و همکاران (۱۳۹۷) با عنوان "عوامل موثر بر موفقیت مالی تعاونی‌های کشاورزی استان مازندران" نشان می‌دهد که متغیرهای سطح تحصیلات کارکنان، تحصیلات و تجربه‌ی مدیر اثر مثبت و معنی‌دار بر سود سهام داران دارد. گودرزی و همکاران (۱۳۹۵) نشان دادند که میزان ابتکار و نوآوری شغلی و نیز روحیه کارآفرینی در موفقیت تعاونی‌ها دارای اهمیت زیادی بودند، اقبالی و همکاران (۱۳۹۵) چهار عامل مشارکت، مدیریت، انگیزش و ساختار سازمانی را در موفقیت تعاونی‌های مطالعه موثر می‌دانند. نتایج عطایی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با هدف مستندسازی تجربیات مدیریتی تعاونی‌های تولیدی موفق استان همدان نشان می‌دهد که مدیریت استراتژیک، توسعه منابع انسانی، تعاملات برون سازمانی، تلفیق علم و تجربه، هیئت مدیره توانمند، مدیریت ارتباط با

بهبود عملکرد و رقابت پذیری این بنگاه‌ها در بازار بین المللی نماید. در این راستا با توجه به اهمیت موضوع، این مهم در دستور کار مطالعه قرار گرفت و تحقیق حاضر با هدف تجربه‌نگاری تاریخی الگوها و فرایندهای موفقیت تعاونگران در جهت بهبود کسب‌وکارهای تعاونی در ایران انجام گردید، پر واضح است که با بررسی تجربیات تاریخی

پیشینه تحقیق

تیموری و همدانی (۱۳۹۵) در مطالعه ای با عنوان "اولویت بندی زمینه های سرمایه گذاری در حوزه های مختلف تعاون و ارزیابی جایگاه تعاونی های کشاورزی در استان همدان با استفاده از تکنیک AHP" نشان دادند که از بین حوزه های مختلف تعاون در استان همدان، حوزه های "صنعتی"، "کشاورزی" و "مسکن" به ترتیب در رتبه های اول تا سوم قرار گرفته اند و در مقابل، حوزه های "فرش"، "خدمات"، "حمل و نقل" و "تامین نیازهای مصرف کننده و تولیدکننده" با کمی اختلاف نسبت به یکدیگر در جایگاه های پایین قرار گرفته اند. همدانی و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه ای با عنوان "تحلیل توانمندی ها و قابلیت های منطقه ای بخش تعاون استان همدان در جذب سرمایه" نشان دادند که توانمندی ها و قابلیت های پیش روی بخش تعاون استان همدان در جذب سرمایه شامل ۵ عامل زیربنایی، تولیدی، اقتصادی، انسانی و اجتماعی- فرهنگی می باشد، که از بین آنها عامل اجتماعی- فرهنگی بیشترین نقش را در جذب سرمایه در بخش تعاون داشته است. الفتی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی پیرامون

مشتری، کیفیت مداری، نوآوری، توسعه شرکت، تخصصی بودن شرکت، تدارک زیرساخت‌ها، مقابله با دلال‌ها، نظم و انضباط در محیط کار و صبر و پشتکار از جمله تجربیات موفق تعاونی‌ها می‌باشند. نتایج فرهیخته (۱۳۹۰) در مطالعه‌ای با عنوان عوامل مؤثر بر موفقیت شرکت‌های تعاونی سنگ تزئینی استان لرستان در ورود به بازار جهانی نشان می‌دهد که کارایی درآمد، رقابت محصول، بخش‌بندی بازار، کانال توزیع، ارائه خدمات و اتحاد استراتژیک با ورود موفقیت‌آمیز به بازار جهانی رابطه معنادار دارد. امینی و اسماعیلی فلاح (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان شناخت و ارزیابی عوامل مؤثر بر موفقیت شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی روستایی استان اصفهان، مدیریت را دانش و هنر سازمان‌دهی و هدایت منابع شرکت برای نیل به اهداف تعیین شده تعریف کرده است و سطح تحصیلات اعضا و مدیران و همچنین سابقه فعالیت‌شان را در کارآمدی آنها مؤثر می‌داند. ترگار و کوپر^۱ (۲۰۱۶) تبادل دانش بین اعضا، یادگیری جمعی و سرمایه اجتماعی را دو عامل مؤثر در کارآمدی تعاونی‌های تولید می‌دانند. آگهی و کرمی (۲۰۱۲) با بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت سرمایه اجتماعی و آثار آن بر موفقیت تعاونی‌های تولید به این نتیجه رسیدند که انگیزه قردی، مشارکت فعال اعضا، تمایل به همکاری در میان اعضا، ارتباط با سایر تعاونی‌ها، استفاده از تجارب دیگر تعاونی‌ها، ارائه تجربیان خود به تعاونی‌های دیگر، آگاهی از بازار جهانی، تعامل با جامعه و اعتماد میان اعضا از متغیرهای مؤثر بر

موفقیت تعاونی‌ها هستند. کارلبرگ و همکاران (۲۰۰۶) پژوهشی به منظور بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های نسل آینده بر روی تعاونی‌های مؤسسه‌ای امور روستایی ایلینویز آمریکا انجام دادند، نتایج پژوهش حاکی از این بود که "برنامه‌ریزی و توسعه" و "تأمین مالی و کنترل هزینه‌ها" اساسی‌ترین عوامل مؤثر بر موفقیت این تعاونی‌ها می‌باشند. لیو (۲۰۱۰) در پایان‌نامه‌ی خود که درباره‌ی عوامل مؤثر جهت توسعه‌ی موفق تعاونی‌های روستایی در شمال غربی چین انجام داد دریافت که عوامل مؤثر بر موفقیت این تعاونی‌ها عوامل مرتبط با سیاست و قانون، مدیریت، آموزش و نیز تحصیلات می‌باشند. همچنین نتایج تحقیق مبین نقش پر اهمیت حمایت‌های دولتی به‌خصوص در مراحل اولیه‌ی شکل‌گیری این تعاونی‌ها جهت نیل به موفقیت بوده است. گارنوسکا و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی که به منظور بررسی عوامل مؤثر بر توسعه‌ی موفق تعاونی‌های روستایی در شمال غربی چین انجام دادند، دریافتند که محیط قانونی پایدار، مؤسس و رهبر متعهد، حمایت‌های فنی و مالی دولت، درک روستاییان از تعاونی و مشارکت آن‌ها در فعالیت‌های تعاونی، حمایت‌های مناسب سازمان‌های غیر دولتی^۲ عوامل کلیدی در راستای توسعه‌ی موفق این تعاونی‌ها در شمال غربی چین می‌باشند. اینوسنت و آدفیلا (۲۰۱۴) در پژوهشی که درباره‌ی تعاونی‌های روستایی و توسعه‌ی کشاورزی در کوالی^۳ منطقه‌ی فدرال نیجریه انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که اگرچه

^۲NGO

^۳ Kwali

^۱ - Tregear and cooper

مرور تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که عمده تحقیقات انجام شده پیرامون موفقیت تعاونی‌ها، از نوع تحقیقات مقطعی بوده که به روش پیمایش و بدون توجه به مکانیسم وقوع موفقیت و توالی زمانی علل موفقیت تعاونی‌ها انجام گرفته‌اند، در عمده این تحقیقات با استفاده از رویکرد رگرسیونی (علی- معلولی)، روابط بین متغیرها مورد بررسی قرار گرفته است و توالی زمانی موفقیت تعاونی‌ها مورد توجه قرار نگرفته و از بررسی فرایندی موفقیت تعاونی‌ها غفلت شده است، در این راستا در این پژوهش تلاش شده است تا با اتکا به روش‌های کیفی و تحلیل روایت، علل و ریشه‌های تاریخی موفقیت تعاونی‌ها و تعاونگران موفق بررسی و مدل فرایندی موفقیت تعاونگران معرفی گردد.

تعاونی‌های روستایی پتانسیل لازم جهت حداکثر کمک‌رسانی به توسعه‌ی کشاورزی را دارند اما در راستای موفقیت در این امر نیازمند سازماندهی برنامه‌های آموزشی و بازآموزی به منظور افزایش ظرفیت‌سازی و کسب مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی، همایش‌ها و سمینارها می‌باشند. در نهایت کارشناسان سازمان ملل کارکرد موفقیت‌آمیز و مؤثر تعاونی‌ها را در بستر جهانی شدن منوط به سه شرط می‌دانند: ۱- از حیث سازمان، دموکراتیک- از حیث بازارها؛ متنوع ۳- از حیث مدیریت، توسعه هر چه بیشتر حرفه- گرای در امر مدیریت، بهبود سیستم‌های اطلاعات مدیریت و روابط با سهامداران مورد تأکید است (حبیب پور، ۱۳۹۸).

روش تحقیق

واقع، نمونه‌گیری تا جایی ادامه یافت که محقق با پرسیدن سؤالات به طور مکرر متوجه شد که داده‌های جدید هیچ بینش تازه‌ای را آشکار نمی‌کند. در نهایت، پس از انجام ۱۸ مصاحبه که به طور میانگین مدت زمان هر مصاحبه ۲ تا ۳ ساعت بود، اشباع نظری حاصل گردید.

به منظور تحلیل مصاحبه‌های روایی از دو روش استفاده گردید. نخست، بر اساس روش هائوپرت (۱۹۹۱)، به منظور آماده شدن برای انجام تحلیل روایی فرآیند موفقیت تعاونگر، زندگی‌نامه کوتاهی از تعاونگران موفق تهیه شد که شامل رویدادهایی است که در سرگذشت فرآیند موفق شدن تعاونگر به ترتیب زمان وقوع‌شان معنادار و مهم تلقی می‌شوند. در روایت‌ها غالباً مجموعه‌ای از رخدادها، کنار هم

پژوهش حاضر از نظر هدف "کاربردی"، از نظر نوع داده‌ها "کیفی" و از لحاظ روش مبتنی بر تحلیل روایت^۱ می‌باشد. مشارکت‌کنندگان بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس از میان تعاونگران موفق دو استان تهران و خراسان رضوی که توسط وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در اختیار تیم تحقیق قرار گرفت انتخاب گردیدند. جمع‌آوری داده‌ها هم‌زمان با آنالیز مداوم و مستمر آن‌ها بعد از اولین مصاحبه انجام شد. جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از مصاحبه‌های باز انجام شد. با توجه به این‌که در پژوهش‌های کیفی، اشباع شدن اطلاعات مهم‌تر از تعداد افراد مورد مطالعه می‌باشد، لذا، حجم نمونه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. در

^۱ - Narrative analysis

در یک زنجیره زمانی که می‌تواند خطی باشد یا نباشد، مرتب می‌گردند. هدف از ارائه روند مصاحبه به صورت روایتگری، تشریح تبدیل «زندگی‌نامه به یک کل است، یعنی تشریح چارچوب تجربیات زندگی فرد، مطابق با توالی تاریخی از ابتدا تا امروز» (شوتز به نقل از فیلیک، ۱۳۹۱، ۳۶۹). در روایت، عناصر «توالی» و «زمان» در مرتب کردن و چینش حکایت‌هایی که برای گزارش‌گزینه شده‌اند، نقشی جدی بازی می‌کنند. این خرده روایت‌ها، داستان‌ها و حکایت‌هایی هستند مبتنی بر تجربه زندگی تعاونگر موفق. این روایت، بخش‌هایی گزینش شده از یک ماجرا یا ماجراهایی را در خود دارد که برای تحلیل فرآیند تعاونگر شدن اهمیت دارد، حالا این روایت و ماجرا ممکن است فقط چند دقیقه یا حتی چند ثانیه از زندگی یک نفر باشد.

پس از استخراج خرده روایت‌ها، مطابق روش شوتز (۱۳۹۱)، بخش‌های مختلف روایت

تقطیع‌بندی شده و عنوانی برای هر توالی در نظر گرفته شد، پس از استخراج این بخش‌ها، فرآیند موفقیت هر تعاونگر ترسیم گردید. در ادامه، پس از آنکه مدل فرآیند موفقیت بر اساس بخش‌های مهم مصاحبه ترسیم گردید. برای ترسیم هر فرآیند به این نکته دقت نمودیم که ارتباط منطقی بین شاخص‌ها کاملاً رعایت شود. این روش برای تک تک پاسخگویان انجام شد و برای هر فرد ابتدا یک زندگی‌نامه روایی تهیه گردید، سپس مدل فرآیندی حاصل از توالی بخش‌های مصاحبه روایی ترسیم و در پایان مدل ترسیم شده بر اساس مضامین هر بخش از این مدل را با یکدیگر پیوند داده و بینشان رابطه علی برقرار گردید. به زبانی دیگر برای تحلیل تجربیات تعاونگران مراحل مختلفی از ضبط صحبت‌های افراد، روی کاغذ آوردن صحبت‌ها، کدگذاری صحبت‌ها، طراحی مدل‌های زمانی و در نهایت تلفیق و طبقه‌بندی مدل‌های نهایی طی شد.

نتایج و یافته‌های تحقیق

الف- شناسایی علل موفقیت تعاونگران

کرد. در صورتی که تجربیات خاص در روایت‌ها به دفعات تکرار شده باشد، برجسته شده و در نهایت مورد تفسیر قرار گرفتند این روش در پیشینه‌های روش‌شناسی، تحت عنوان برجسته‌سازی شناخته می‌شود.

یافته‌های حاصل از کدگذاری و طبقه‌بندی تجربیات تعاونگران نشان داد که علل موفقیت تعاونی‌گران موفق در ۹ طبقه کلی قرار گرفتند و هر طبقه، دارای زیر طبقه‌هایی هستند که این زیر طبقه‌ها مفاهیم نامیده می‌شوند.

در این بخش علل موفقیت تعاونگران از روایت‌ها استخراج شد و سپس در دسته‌های کلی‌تر انتزاع شدند، بدین ترتیب چند دسته از مهمترین علل موفقیت تعاونی‌گران به دست آمد. در این راستا پس از شناسایی علل موفقیت تعاونگران از روایت‌ها، این عوامل به چندین بخش با معنی تقسیم گردید و در نهایت، هر طبقه با مفهومی مناسب که معرف آن باشد، مشخص گردید. در این مرحله، برای هر طبقه، زیر طبقه‌هایی نیز در نظر گرفته شد و روند مفهوم‌سازی ادامه پیدا

تولیدات متنوع تر"، "کسب تجربه مرتبط و کافی از طریق خانواده" "سابقه خانواده در زمینه فعالیت تعاون" بیشترین فراوانی را داشته اند. بنابراین، می توان گفت که این پنج تجربه جزو تجربیات مشترک تعاونی های موفق بوده است که در موفقیت تعاونی ها تأثیرگذار بوده اند. به بیان دیگر، هرچه تعداد تکرار مفاهیم بیشتر باشد، نشانه تجربیات موفق مشترک بین تعاونی ها خواهد بود.

یافته های به دست آمده با استفاده از روش برجسته سازی و بر اساس تکرار، نشان می دهد که از بین ۹ طبقه شناسایی شده طبقه های "تنوع تولیدات و خدمات" و "توسعه منابع انسانی"، "حمایت های خانوادگی"، و "توسعه صادرات" بیشترین فراوانی را داشته لذا می توان گفت در این موارد تعاونی های موفق تجربه های مشابه داشته اند.

همچنین یافته ها نشان میدهد که از بین ۴۰ کد (مقوله) به دست آمده، مقوله های "ارائه

جدول ۴-۱- کد گذاری و طبقه بندی علل موفقیت تعاونگران

تکرار	کدها	طبقات
۹	تغییر بازار های هدف از داخل به خارج	مدیریت بحران (۲۱)
۷	تامین نهاده در داخل	
۵	تولید نهادهها توسط کارکنان شرکت	
۹	حضور در نمایشگاه های بین المللی	توسعه صادرات (۳۳)
۷	حضور در سمینارهای بین المللی	
۸	فروش محصول در کشورهای دیگر از جمله عراق	
۴	دایر کردن نمایندگی در کشورهای دیگر	
۵	مسافرت اعضای هیات مدیره و استقرار در کشورهای دیگر	توسعه منابع انسانی (۴۲)
۵	حضور کارکنان در دوره های آموزشی مختلف	
۹	آموزش و توانمند کردن نیروی کار جدید	
۶	استفاده از افراد متخصص برای آموزش کارکنان	
۹	حضور هیات موسس در دوره های	

تکرار	کدها	طبقات
	آموزشی وزارت تعاون در بدو تاسیس	
۵	حضور اعضای هیات مدیره در آموزش های فنی حرفه ای	
۸	حضور اعضای هیات مدیره در سمینارهای آموزشی تخصصی	
۱۰	ارائه خدمات آموزشی در کنار تولید	
۹	ارائه خدمات گردشگری	
۱۳	ارائه تولیدات متنوع تر	
۹	فراوری و بسته بندی محصولات مثل زعفران و قارچ و ...	تنوع تولیدات و خدمات (۴۳)
۶	تحصیل در رشته مرتبط با فعالیت تعاونی	
۸	خانواده دارای تحصیلات بالا خصوصا والدین	سابقه و حمایت های خانوادگی (۳۸)
۱۲	سابقه خانواده در زمینه فعالیت تعاون	
۱۲	کسب تجربه مرتبط و کافی از طریق خانواده	
۸	ارائه خدمات به اعضا و مشتریان با بهترین کیفیت	
۸	ارتباط با اعضا و مشتری از طریق نرم افزارهای جدید	
۸	آشنا کردن مشتریان با خدمات و محصولات جدید	مشتری مداری (۲۵)
۹	رضایت اعضا و مشتریان	
۶	استفاده از ماشین آلات پیشرفته جدید در فرایند تولید محصول	
۶	استفاده از تخصصی ترین نرم افزارها در شرکت	
۶	استفاده از ماشین آلات پیشرفته جدید در فرایند تولید محصول	نوآوری (۲۵)
۷	ایجاد تنوع در تولید یک محصول	

تکرار	کدها	طبقات
۸	حفظ بازار حتی با ضرر کردن	صبر و شکیبایی (۳۰)
۸	حفظ بازار حتی با کاهش قیمت	
۶	شکیبایی در برابر نوسانات ارزی	
۷	باور به شکست به عنوان پیش زمینه ای برای پیروزی	
۴	طراحی سایت جهت تجارت الکترونیک	بازاریابی شبکه ای و تجارت الکترونیک (۳۰)
۵	بازاریابی از طرق مختلف و در مکان و زمان های مختلف	
۴	فروش آنلاین	
۴	بازاریابی در شبکه مجازی	
۵	عدم اتکاء صرف به بازارهای محلی و ملی	
۴	بازاریابی بین سازمان ها و نهادهای مختلف مثل هتل ها	
۴	ارتباط با بازارهای متعدد عمده فروشان، فروشگاه های زنجیره ای	

ب- الگوها و فرایندهای موفقیت تعاونگران

کار خود آن را طی نموده اند در یکدیگر ادغام شده اند. بر این اساس چهار مدل که منعکس کننده مسیرهای تاریخی طی شده توسط تعاونگران می باشد، ترسیم شده است، ممکن است موفق شدن یک تعاونگر، مخلوطی از این فرایندها یا شامل یکی از این فرایندها باشد. مدل های استخراج شده نهایی به شرح ذیل می باشد:

در این بخش مدل‌های کلی که پوشش دهنده‌ی مسیرهایی که به موفقیت تعاونگران منجر شده را نشان می دهد، این مدل ها از طریق مرور مصاحبه‌ها و تلفیق مسیرهای طی شده توسط تعاونگران تهیه شده است، به منظور دستیابی به این مدل‌ها، کلیه مسیرهایی که تعاونگران طی نموده اند شناسایی و مسیرهای مشترکی که تعاونگران به فراخور حال خود و نوع کسب و

الف- مدل ۱- مدل فرایندی پشتوانه خانوادگی

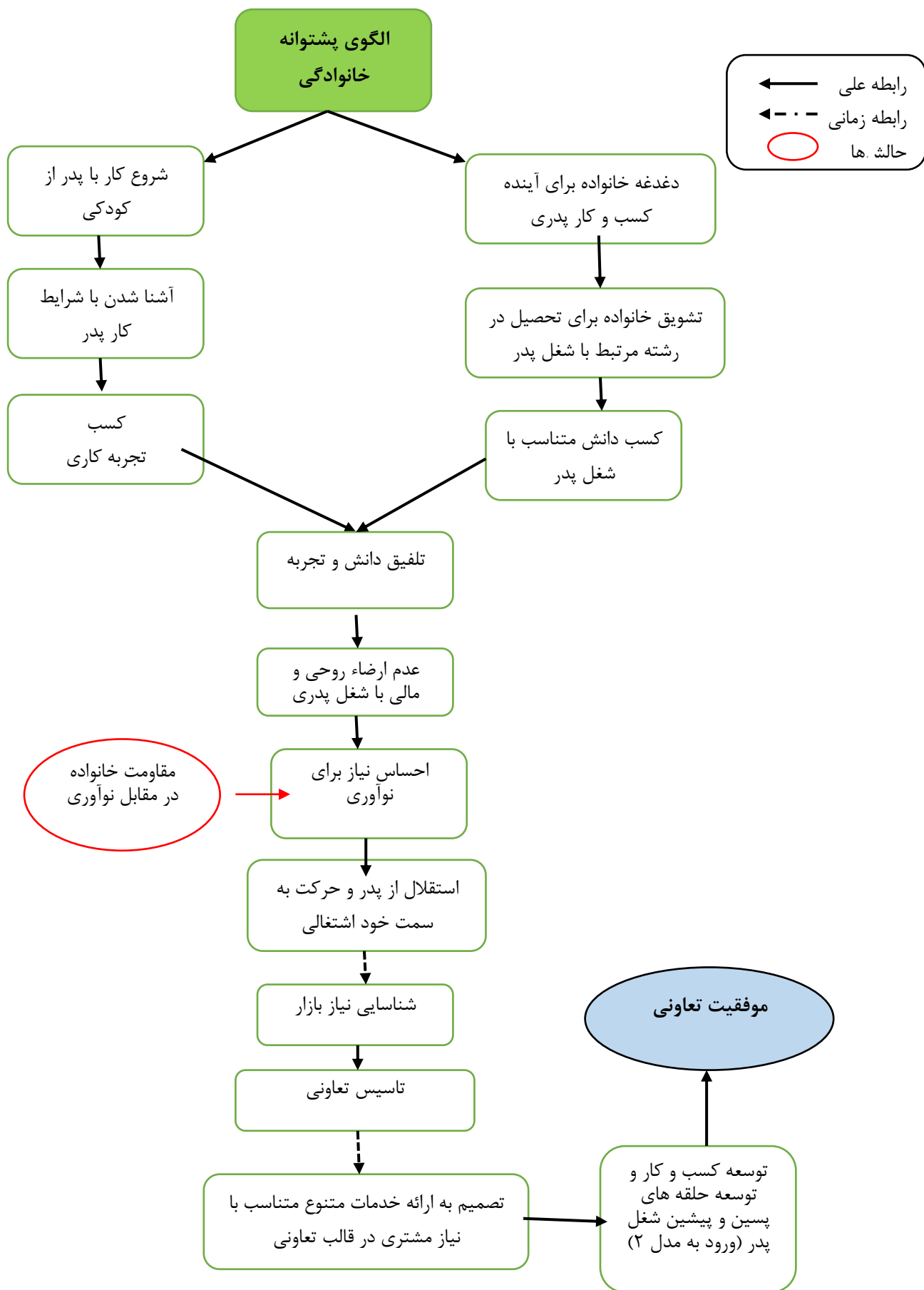
خانواده برای فرزندان فراهم می کند، هنگامی آشکار می شود که فرزندان شاغل شوند، خانواده به عنوان کوچکترین ساختار اجتماعی از

فرزندان خانواده خصوصا فرزندان بزرگ هر خانواده کارنامه عملکرد آن هستند، نتیجه شرایط محیطی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی که

مشکلات اجتماع متاثر است. از همین روست که اشتغال نیز یکی از مهمترین دغدغه‌های خانواده هاست. این موضوع در خانواده‌هایی که فرزندان حاضر نیستند به شغل خانوادگی که تامین کننده مخارج خانواده است بپردازند یا این امکان برایشان وجود ندارد، بروز می‌کند، استخدام توسط یک کارفرمای دولتی یا غیردولتی راهی ست که مسیر اکثر فرزندان خانواده به آن ختم می‌شود. در مقابل عده محدودی هستند که به شروع یک شغل جدید تن می‌دهند. کارآفرینی که آغاز یک شغل تولیدی یا خدماتی جدید تعریف می‌شود، به عوامل متعددی وابسته است. مطالعات نشان می‌دهد که اکثر کارآفرینی‌هایی که توسط جوانان صورت می‌گیرد، ارتباط مستقیمی با شرایط خانوادگی آنها دارد. خانواده به عنوان انتقال دهنده جبهه‌ای از اصطلاحات، آئین‌ها و رفتارهای اجتماعی می‌تواند نقش ثمربخش خود را جهت آشنایی با مفاهیمی مثل: توفیق طلبی، استقلال طلبی و خطرپذیری در عرصه فعالیت اقتصادی و همسازی با واقعیت‌های کاری در جامعه، بازی کند. نتایج این مطالعه نیز نشان داد که خانواده یکی از اهرم‌های مهم در موفقیت تعاونگران بوده است و ریشه موفقیت اکثر تعاونگران مورد مطالعه در خانواده شکل گرفته است، به طوری که نوع نگرش والدین به دنیای پیرامون و چگونگی تجسم ارزش‌های اجتماعی برای

فرزندان، در شکل‌گیری آینده شغلی آنها موثر بوده است تا جایی که کسب موفقیت در جهت خلق ثروت و ایجاد فرصت‌های شغلی جدید به عنوان بخشی از ارزش‌های مورد نظر والدین برای فرزند به تصویر کشیده شده و تعاونگران پس از روبرو شدن با موقعیت‌های متفاوت، موقعیت‌های متفاوت را با هم مقایسه کرده، شبیه‌سازی ذهنی انجام داده، به پرس و جو پرداخته و در نهایت فرد با آگاهی از ارزش کار و تلاش، بخش بزرگی از خواسته‌ها، آرمان‌ها و ارزش‌های مورد نظر خانواده خود را به محک تجربه گذاشته است که در نهایت این باعث شده تا احساس نیاز برای نوآوری در فرد شعله‌ور شده و به شناسایی نیازهای جدید بازار اقدام نماید و مسیر شغلی خود را از والدین متفاوت ترسیم نمایند، در این ارتباط، در کنار مخالفت‌هایی که خانواده‌ها داشته‌اند، والدین با شناخت توانمندی‌های بالقوه فرزندان خود و هدایت آنها در مسیر شغلی جدید، نقش مهمی در شناسایی و پرورش افراد خلاق و تعاونگر در جامعه ایفا نموده‌اند و فرد با ارزیابی مشاغل متناسب با خواسته‌های خود و خانواده، به خلق ایده در زمینه کار و فعالیت پرداخته؛ چارچوب فکری خود را در قالب تعاونی به جامعه عرضه نموده، سپس با مدیریت خود فعالیت اقتصادی جدید را آغاز نموده است.

مدل ۱- الگوی پشتوانه خانوادگی

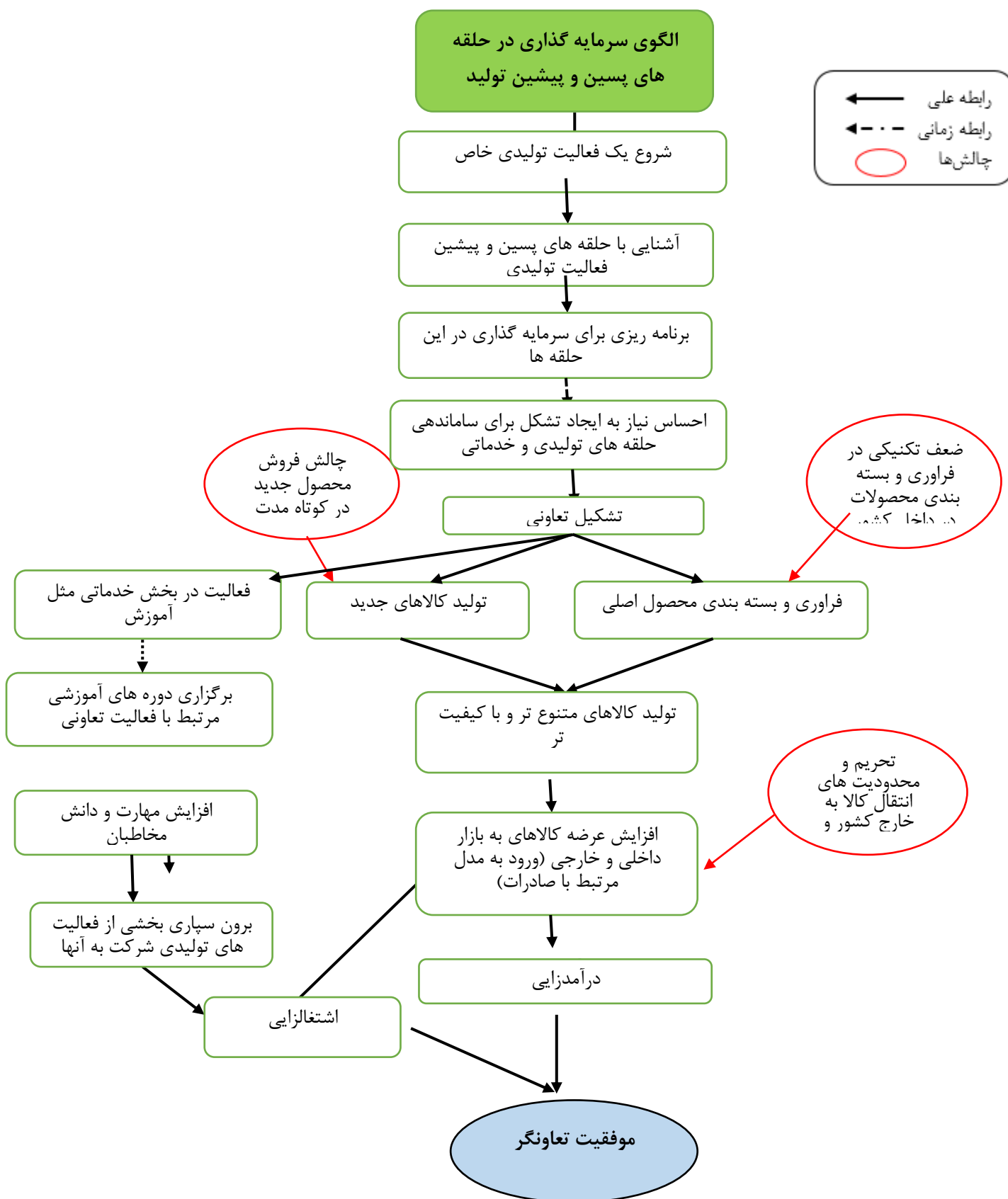


ب- مدل ۲- مدل فرایندی سرمایه‌گذاری در حلقه‌های پسین و پیشین (متنوع کردن تولید)

همزمان چنین پروژه در اقتصادهای توسعه نیافته، خط مشی صحیح روی آوردن به راهبرد رشد نامتوازن است به نظر وی به دنبال تاسیس یک رشته فعالیت صنعتی مهم می‌توان در مراحل بعدی، حلقه‌های پیشین (برای مثال صنایع مادر رشته فعالیت صنعتی تاسیس شده) و حلقه‌های پسین (صنایع وابسته به کالاهای تولیدی رشته فعالیت صنعتی تاسیس شده) را به مرور تاسیس کرد و به این صورت زنجیره و شبکه فعالیت‌های صنعتی را گسترش داد. نتایج تجارب تاریخی تعاونگران موفق در ایران نیز بر این نظریه صحه گذاشته به طوری که نتایج نشان می‌دهد، تنوع بخشی به حوزه‌های کسب و کار یکی از متداول‌ترین انتخاب‌ها در استراتژی تعاونگران موفق مورد مطالعه است و این استراتژی توانسته نقش اساسی در توسعه و موفقیت کسب و کارهای تولیدی تعاونی بازی کند، توجه آنها به حلقه‌های پسین و پیشین در تولید نه تنها میزان تولید بنگاه تحت مدیریت آنها را تحت تاثیر قرار می‌دهد بلکه مدیریت واردات و صادرات آنها را نیز تحت تاثیر قرار داده است.

تنوع بخشی به تولید و توجه به حلقه‌های پسین و پیشین در نظریات نظریه پردازان توسعه به کرات تکرار شده است، سابقه این بحث به مقاله مطرح پل روزنشتاین رودان، از نظریه پردازان پیشگام توسعه، با عنوان «مشکلات صنعتی شدن شرق و جنوب شرقی اروپا» (۱۹۴۳) باز می‌گردد که در آن وی با نگاهی کینزگرایانه به تقاضای موثر بر تاسیس همزمان رشته فعالیت‌های صنعتی با هدف ایجاد تقاضا برای محصولات یکدیگر تاکید می‌کند. از نظر روستو، تجربه تاریخی بریتانیا و آمریکا و آلمان و دیگر اقتصادهای صنعتی دال بر این است که فرآیند صنعتی شدن به صورت نامتوازن بوده است؛ یعنی در ابتدا صنایع پیشرو اولیه تاسیس شده و سپس رشته فعالیت‌های مرتبط با آنها در مراحل بعدی ایجاد شده است. این بحث را آلبرت هیرشمن، با استفاده از مفهوم «پیوندهای پسین و پیشین» به نحو بهتری پردازش نظری می‌کند. از نظر هیرشمن هم به دلیل مشکلات مالی، تامین همزمان پروژه‌های مختلف سرمایه‌گذاری و هم به دلیل مشکلات مدیریتی و مهارت اداره

مدل ۲ - الگوی سرمایه گذاری در حلقه های پسین و پیشین تولید



ج- مدل های تجاری سازی

تجارب تاریخی تعاونگران موفق در زمینه بازاریابی و فروش محصولات نشان می‌دهد که این افراد پس از ورود به تولید کالاهای متنوع، برخی از آنها استراتژی خود اتکایی را در پیش گرفته‌اند و به سمت محصولاتی پیش‌رفته‌اند که بتوانند نیازهای داخلی کشور را تامین نمایند، برخی پا را از این فراتر گذاشته و پس از دستیابی به موفقیت در بازارهای داخلی، رویکرد بازاریابی خود را تغییر داده و با اجرای برنامه‌های نیازسنجی در آن‌سوی مرزهای ایران، سیاست‌های تجاری منطقه‌ای و جهانی را در دستور کار خود قرار داده و استراتژی توسعه صادرات را در سرلوحه برنامه‌های خود قرار داده‌اند. فارغ از اینکه قضاوت کنیم که کدام یک از این دو استراتژی توانسته در موفقیت تعاونگران موثر باشد، باید به این نکته توجه داشت که فضا و شرایط اقتصادی کشور می‌تواند کاملاً بر نتایج حاصل از اتخاذ هر یک از این دو روش و موفقیت و شکست اقتصادی یک بنگاه در هر یک از این دو حالت متصور، اثرگذار باشد. شرایط اقتصادی سال‌های گذشته و اعمال تحریم‌های متعدد بر اقتصاد کشور در بعد واردات باعث کمبود مجموعه وسیعی از کالاها شده است، این در حالی است که تحریم‌ها دست تولیدکننده ایرانی را برای واردات مواد اولیه مورد نیاز بسته و هزینه خرید مواد اولیه یا ماشین‌آلات را به شدت بالا برده است؛ به طوری که اثر افزایش نرخ ارز به واسطه تحریم‌ها، قیمت تمام‌شده محصولات را به‌طور فزاینده‌ای افزایش داده است. آنچه که در این برهه‌ی زمانی مشهود

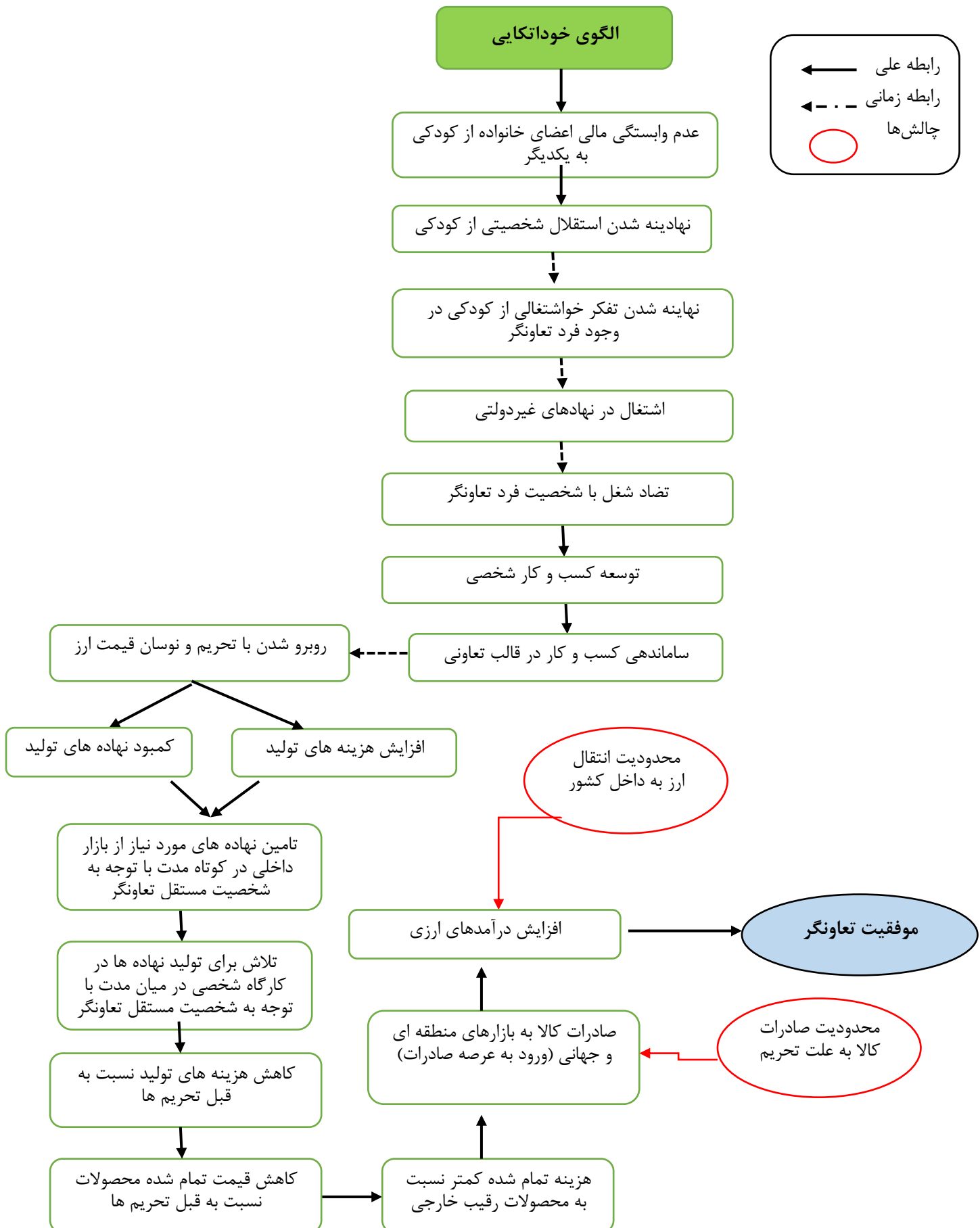
است اگرچه تعاونگران موفق سعی در جایگزینی نهاده‌ها داشته‌اند و از این طریق، سد تحریم‌ها را پشت سر گذاشته‌اند، اما همین مساله باعث کمبود کالا و افزایش قیمت کالاها و نهاده‌های تولیدی شده است. در این میان برخی تعاونگران موفق، تهدیدهای اقتصادی و جهانی را تبدیل به فرصت کردند و با وجود بیماری همه‌گیر کووید ۱۹ و هراس جهانی از ابتلا به این بیماری، راه‌های موفقیت را از طریق اتخاذ رویکرد جایگزینی واردات، را یکی پس از دیگری پشت سر گذاشتند و گام‌های توسعه را سرلوحه اقدامات خویش قرار دادند،

در سویی دیگر، تحریم‌های مختلفی که واردات کشور را مورد هدف قرار داده، باعث افزایش صادرات محصولات بنگاه‌های تعاونی شده است، ارزیابی تجارب تعاونگران موفق در این زمینه نشان می‌دهد که این افراد تحریم‌های اقتصادی را در بعد صادرات تبدیل به فرصت کرده‌اند و به علت افزایش نرخ ارز، رویکرد بازاریابی خود را تغییر داده و بازارهای منطقه‌ای را هدف قرار داده‌اند، اما نکته‌ای که در خصوص اثر تحریم بر صادرات تولیدات تعاونگران نشان می‌دهد که صادرات این بنگاه‌ها به کشورهای همسایه خصوصاً عراق، تاثیر منفی چندانی از تحریم‌ها نپذیرفته و در مقابل، به دلیل افزایش نرخ ارز، سودآوری صادرات به این کشورها بیش از پیش افزایش چشمگیری یافته است و هرچقدر نگاه تعاونگران در تولیدات بر پایه «توسعه صادرات» قرار داشته با هر افزایش قیمت ارز، رویکرد توسعه صادرات در بین آنها

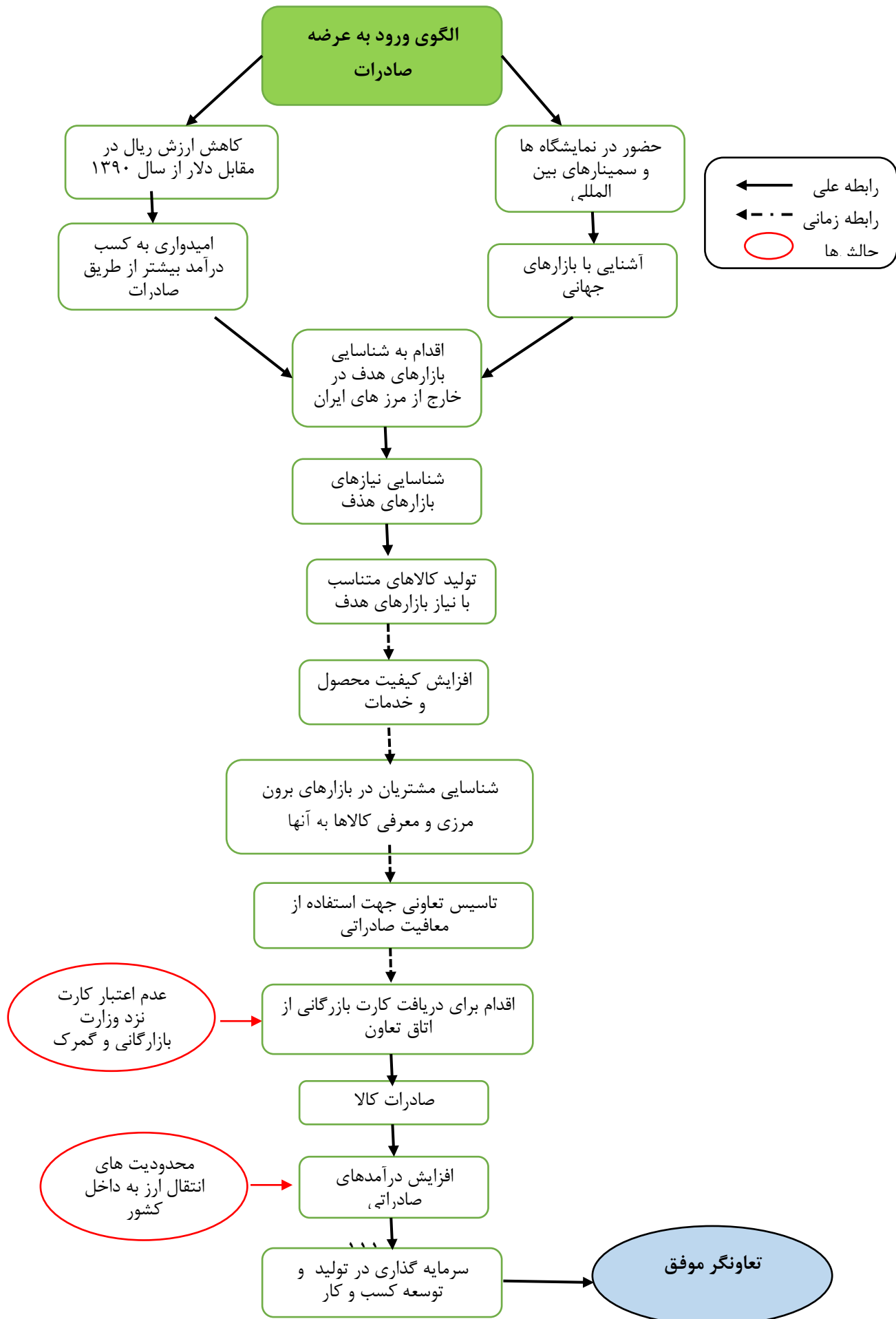
تقویت شده است. به نظر می‌رسد تعاونگران موفق با وفق دادن خود با شرایط محیطی جدید، به سمت توسعه صادرات حرکت کرده‌اند و در این مسیر، کشورهای منطقه، مقاصد به‌مراتب بهتری برای صادرات در دوران تحریم برای آنها بوده است، در این سال‌ها با وجود تشدید تحریم‌ها و فشار روانی تحریم‌ها بر بنگاه‌های

تولیدی، برخی تعاونی‌های تولیدی مورد مطالعه از قبیل شرکت‌های تعاونی فعال در بخش‌های مواد غذایی، کشاورزی، محصولات رنگی و صنایع دستی، موفق به افزایش صادرات نسبت به سال‌های گذشته شده‌اند و این موضوع نوید آثار مثبت بر اقتصاد کشور را به ارمغان خواهد آورد.

مدل ۳- مدل فرایندی خوداتکایی



مدل ۴- مدل فرایندی ورود به عرصه صادرات



بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که در نوشتار این مقاله مشهود است هدف از این مطالعه بررسی فرایندها و مسیرهایی که تعاونگران موفق طی نموده‌اند می‌باشد، شکی نیست که این مدل‌ها که مراحل طی شده توسط تعاونگران را منعکس می‌کند، می‌تواند چراغ راه مناسبی برای تعاونگران کمتر موفق و تعاونگران نوپا باشد. برای دستیابی به مدل‌های موفقیت تعاونی‌ها، نیاز به برقراری و تشخیص روابط بین مفاهیم (تجربیات) می‌باشیم. برای برقراری روابط نیز بایستی پیش‌زمینه‌های هر یک از مفاهیم مشخص شود؛ به بیان دیگر، باید با این پیش‌فرض پیش‌رفت که برای دستیابی به هر یک از تجربیات چه پیش‌نیازهایی از جنس تجربه مورد نیاز می‌باشد. لذا، بر اساس مفاهیم به دست آمده از کدگذاری و ترسیم تجارب و مراحل طی شده توسط تعاونگران با استفاده از نمودارهای زمانی و در نهایت ترسیم نمودارهای نهایی، مدل موفقیت تعاونی‌های مورد مطالعه ارائه گردید. بر این اساس، تعاونگران موفق بایستی حداقل ۹ پیش‌زمینه از تجربیات را کسب نمایند تا به موفقیت دست یابند. بر همین اساس، تعاونگران ابتدا می‌بایست دانش و تخصص و

تجربه لازم را داشته باشند و از صبر و پشتکار فراوانی برخوردار باشند پس از اینکه گام‌های اولیه برداشته شد، بایستی ضمن مشتری‌مداری و نوآوری در فعالیت‌ها در دستور کار خود قرار دهند همچنین در مواقع بحرانی مثل تحریم بتوانند چالش‌ها و بحران‌ها را مدیریت کنند. در این بخش تعاونی‌ها نیازمندند که با ایده‌پردازی

در شرکت و نوآوری در تولید محصول، فصل‌جدیدی از فعالیت‌های خود را آغاز کنند و هر قدر که تعاونی پیش می‌رود، بایستی فعالیت و خدمات خود را متنوع‌تر کنند و در مرحله نهایی، تعاونی‌ها علاوه بر بازارهای داخلی، باید تعاملات برون‌مرزی خود را به خصوص با کشورهای همسایه و سطح جهان گسترش دهند. در این بین، تعاونی‌ها نباید از ارتقای مستمر کیفیت تولیدات و آموزش نیروی انسانی خود غفلت نمایند و همواره در راستای کیفیت‌مداری و بهبود آن اقدام نمایند. فرایندهای تاریخی تعاونگران نیز نشان می‌دهد که در مرحله اول تغییر نگرش‌ها و رفتارهای کلیشه‌ای خانواده در مورد ایفای نقش‌های خانوادگی و اجتماعی و تشویق فرزندان به رفتارهای مثبت اقتصادی و اجتماعی در تعاونگران موفق، آنان را افرادی کارآمد و هدفمند پروراند است و باعث شده تا تعاونگران با جستجوی راه‌حل‌های مختلف و ارائه خدمات متنوع، به سمت بخش تعاون قدم برداشته و ارائه خدمات متنوع را در قالب شرکت‌های تعاونی جستجو نمایند.

در ادامه این تعاونگران به دنبال توسعه و تکمیل صنایع پیشین و پسین بوده‌اند به طوری تقویت حلقه‌های پیشین و پسین بنگاه‌های تعاونی، باعث افزایش تولیدات آنها از حیث کمی و کیفی شده است، تا جایی که باعث شده تا سازمان‌هایی همچون، صنعت، معدن و تجارت، شرکت‌های شهرک‌های صنعتی و سازمان جهاد کشاورزی و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به طور جدی دنبال آن باشند. همچنین بر کسی پوشیده نیست

که در کشور صنایعی وجود دارند که امکان جایگزینی واردات و رسیدن به خودکفایی در آنها وجود ندارد، از طرفی دیگر صنایعی هستند که با توجه به شرایط اقتصادی کشور، عدم استفاده از مزایای نسبی و مطلق کشور در آن زمینه و کوتاهی در زمینه صادرات محصولات تولیدی آنها می‌تواند ضربه شدیدی به فرآیند رشد اقتصادی وارد کند، لذا به نظر می‌رسد با تمام نقدهایی که بر سیاست جایگزینی واردات و خوداتکایی، وارد است برخی از تعاونگران موفق، با توجه به شرایط بازارهای جهانی رویکرد خوداتکایی و جایگزینی واردات را در پیش گرفتند و برخی دیگر مثل صنایع دستی و صنایع غذایی که پتانسیل صادراتی بالایی داشته اند به سمت بازارهای منطقه ای و جهانی حرکت کرده اند.

در پایان محققین با اقتباس از رویکرد حاکم بر مدل رشد خطی والت رستو^۱ که از طریق بررسی تجارب تاریخی کشورهای توسعه یافته به دست آمد و چراغ راهی برای کشورهای در حال توسعه معرفی گردید. این تحقیق نیز مراحل طی شده توسط تعاونگران موفق را به عنوان مسیر راه پیشنهادی برای دیگر بنگاه های تولیدی خصوصا تولیدکنندگان بخش تعاون معرفی می نماید و پیشنهاد می کند تعاونگران، موفقیت خود را از طریق مراحل معرفی شده در این نوشتار دنبال نمایند.

¹ W. Rostow

پیشنهادها

- یکی از عوامل موثر بر موفقیت تعاونی ها، وجود کارکنان و تعاونگرانی است که به جنبه های اجتماعی و فنی کار خود واقف بوده و قدرت استفاده از قابلیت های پیش روی بخش تعاون را داشته باشند، این امر نیازمند تعاون گران توانمندی است که آموزش لازم را دیده باشند و با قوانین بخش تعاون آشنایی کامل داشته باشند، لذا پیشنهاد می گردد در زمینه پرورش تعاونگران چه در سطح مدیریتی و چه در سطح اجرا سرمایه گذاری لازم صورت گیرد، اعزام تعاون گران موفق برای آموزش های تخصصی به دیگر کشورها می تواند بس کارساز باشد.
- یکی از رویکردهای اتخاذ شده توسط تعاونگران موفق، تولید محصولات متنوع و حرکت به سمت حلقه های پسین و پیشین بوده است، در این زمینه ضرورت بازبینی به منظور اتخاذ سیاستهای مناسب جهت بهبود ساختار تولید و تولید کالاهای با تنوع بیشتر می تواند مفید باشد.
- با توجه به اهمیت رویکرد جایگزینی واردات و ورود به عرصه صادرات در موفقیت تعاونی ها پیشنهاد می گردد در این زمینه برنامه های زیر در سرلوحه برنامه های اتاق تعاون قرار گیرد:
- وضع و اجرای مشوق های صادراتی مثل معافیت های تعرفه ای و مالیاتی برای صادرکنندگان فعال در بخش تعاون، همچنین هماهنگی با اتاق بازرگانی به منظور تمدید کارت بازرگانی تعاون گران مطابق با قواعد و قوانین اتاق تعاون.
- تقویت سمینارها و نمایشگاه های مختلف داخلی و بین المللی در جهت کمک به بازاریابی محصولات شرکت های تعاونی
- وضع محدودیت های وارداتی برای نهاده هایی که نمونه های داخلی آنها وجود داشته و تعاونگران می توانند از آن استفاده کنند مثل مواد اولیه تعاونی های صنایع دستی
- برنامه ریزی در جهت توسعه تجارت الکترونیک از طریق تقویت ظرفیت شبکه های اجتماعی، مبارزه با دلال بازی و سفته بازی در بخش تعاون و تقویت تجارت الکترونیک و فروش آنلاین می تواند مفید باشد.
- با نگاهی به تجربیات موفق تعاونی های مورد مطالعه و شاخص های انتخاب تعاونی های برتر، که توسط وزارت تعاون، کار و امور اجتماعی ارائه شد، می توان به نقاط مشترکی پی برد. از جمله می توان به استفاده از فناوری های نوین و تجارت الکترونیک، تنوع در تولید محصولات، آموزش و توسعه نیروی انسانی، ورود به بازارهای بین المللی اشاره نمود. لذا در این زمینه پیشنهاد می شود در مورد شاخص های انتخاب تعاونی های برتر بازبینی صورت گیرد به طوری که از تجربیات موفق خود تعاونی ها جهت شاخص سازی استفاده گردد و با تلفیق آنها، شاخص های جامع و کاملی تدوین شود.
- پیشنهاد می گردد تجربیات موفق به دست آمده در اختیار سایر تعاونی ها فعال، به خصوص تعاونی های ناموفق، قرار گیرد تا آنها نیز بتوانند از تجربیات موفق سایر تعاونی ها بهره مند شوند.

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.

در پایان پیشنهاد می‌گردد هر ساله تعاونی‌های نمونه توسط وزارت تعاون 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

منابع

حوزه‌های مختلف تعاون و ارزیابی جایگاه تعاونی‌های کشاورزی در استان همدان با استفاده از تکنیک AHP، دانشگاه پیام نور، مرکز همدان.

استادی، ح.، حبیبی، ش.، ۱۳۸۸. بررسی راهکارهای افزایش سهم بخش تعاون در اقتصاد کلان با تاکید بر اصل ۴۴ قانون اساسی مطالعه موردی استان کهگیلویه و بویراحمد. تعاون، ۲۰ (۲۰۸-۲۰۹)

حبیب‌پور، ک.، ۱۳۹۸. تعیین و تحلیل شاخص-های عملکرد شرکت‌های تعاونی روستایی در شهرستان بابل. پایان‌نامه کارشناسی ارشد ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی، دانشگاه تهران.

اقبال، ج (۱۳۹۵)، بررسی عوامل موثر بر موفقیت شرکت‌های تعاونی دهیاران در شهرستان‌های بویین میاندشت، فریدن و فریدون شهر، پژوهش‌های روستایی، ۷(۳).

رمضانی، م.، ۱۳۸۱. ارزیابی عملکرد هیأت‌های مدیره و مدیران عامل اتحادیه‌ها و شرکت‌های تعاونی کشاورزی مرغداران از دیدگاه اعضا در ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد توسعه روستایی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه صنعتی اصفهان.

امیرنژاد، ح (۱۳۹۷)، عوامل موثر بر موفقیت مالی تعاونی‌های کشاورزی استان مازندران، راهبردهای کارآفرینی در کشاورزی، ۵ (۱۰).

ریحانی همدانی، ح.، و همکاران (۱۳۹۶) تحلیل توانمندیها و قابلیت‌های منطقه ای بخش تعاون استان همدان در جذب سرمایه از دیدگاه کارشناسان بخش تعاون، مجله علمی پژوهشی مجله برنامه ریزی- روستایی، ۷ (۲۶).

امینی، ا. م. و م. اسماعیلی‌فلاح، ۱۳۸۷. موفقیت شرکت‌های تعاونی روستایی استان اصفهان و ارزیابی سازه‌های مؤثر بر آن. مجله علوم کشاورزی و منابع طبیعی، ۴۶: ۳۲۷.

صدرالاشرفی، س.، ۱۳۷۳. اقتصاد کشاورزی و تعاون. (چاپ سوم) انتشارات دانشگاه تهران، تهران.

امینی، ا. م. و م. اسماعیلی‌فلاح، ۱۳۸۷. موفقیت شرکت‌های تعاونی روستایی استان اصفهان و ارزیابی سازه‌های مؤثر بر آن. مجله علوم کشاورزی و منابع طبیعی، ۴۶: ۳۲۷.

طالب، م.، ۱۳۷۹. اصول و اندیشه‌های تعاونی، چاپ دوم، انتشارات دانشگاه تهران، تهران

انصاری، ح.، ۱۳۸۲. مبانی تعاون. مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ پازدهم، تهران. تیموری، م و ح. ریحانی همدانی، (۱۳۹۴)، اولویت بندی زمینه‌های سرمایه‌گذاری در

مهاجرانی، م. و ج. عسگری، ۱۳۸۴. تحولات تعاون در ایران: گذشته، حال و آینده. سلسله انتشارات روستا و توسعه. نشر سروستان، ۶۱: ۲۱۸-۲۱۲.

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.

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

Garnevska, E., Gouzhong, L and Nikola M. S. 2001., Factors for Successful Development of Farmer cooperatives in Northwest China, *The International Food and Agribusiness Management Review* 14(4)

Carlberg, et al. . 2006., Success Factors for New Generation Cooperatives, *International Food and Agribusiness Management Review* Volume 9, Issue 1, 2006

طرفی علیوی، ع. ح (۱۳۸۸)، عوامل موثر بر موفقیت شرکت‌های تعاونی تولید روستایی در استان خوزستان، پایان نامه کارشناسی ارشد توسعه روستایی، دانشگاه صنعتی اصفهان

عطایی، پ و همکاران (۱۳۹۵)، مستندسازی تجربیات مدیریتی تعاونی‌های تولیدی موفق استان تهران، تعاون و کشاورزی، ۵ (۱۸).

الفتی، ج و همکاران (۱۳۹۹) عوامل موثر بر موفقیت شرکت‌های تعاونی تولیدی استان کرمانشاه، تعاون و کشاورزی، شماره ۲۵۴.

فرهیخته، ف (۱۳۹۹)، عوامل مؤثر بر موفقیت شرکت‌های تعاونی سنگ تزئینی استان لرستان در ورود به بازار جهانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.

مجتهد، د.، ۱۳۷۹. تعاون؛ کار مردم. چاپ اول، انتشارات وزارت تعاون. تهران.