

Surveying the institutional collaboration in the food supply chain: A qualitative study of livestock production cooperatives

Rasool Lavaei Adaryani^{1*}, Khalil Kalantari², Ali Asadi², Amir Alambeigi³

1. Agricultural Planning, Economic and Rural Development Research Institute (APERDRI), Tehran, Iran

2. Department of Agricultural Management and Development, Faculty of Agriculture, University of Tehran, Karaj, Iran

3. Department of Agricultural Extension & Education, Faculty of Agriculture, University of Tehran, Karaj, Iran



CITATION: Lavaei Adaryani, R., Kalantari, Kh., Asadi, A., & Alambeigi, A. (2022). Surveying the institutional collaboration in the food supply chain: A qualitative study of livestock production cooperatives. *Journal of Cooperation and Agriculture*, 17(41), 139-171. (In Persian).

DOI: 10.22034/AJCOOP.2022.345936.1783

ARTICLE INFO

Keywords:

- Supply chain
- Collaboration
- Networking
- Livestock production cooperative
- Grounded Theory
- Contract farming

Received:

13 January 2021

Revised:

15 March 2021

Accepted:

25 March 2021

Available online:

29 March 2021

ABSTRACT

Context and purpose. Agricultural cooperatives are mainly considered as key actors in the food supply chain. Although these actors can play a role in the formation of cooperative relationships in different stages of the food supply chain, they lack a comprehensive pattern for mapping cooperation. Accordingly, the current study seeks to provide a model for the collaboration of livestock production cooperatives across the food supply chain.

Methodology/approach. This qualitative study was conducted using classic grounded theory. Data were collected through semi-structured interviews with 32 experts and cooperatives' managing directors. Snowball and theoretical sampling techniques were used to select participants. In order to facilitate data collection and analysis, a five-step process was performed using Glaser's 6Cs coding family.

Findings and conclusions. The results showed that the formation of a collaboration triangle among cooperatives, members, and the union, based on the contract approach, directs the activities of the cooperatives across the supply chain. This collaboration triangle is facilitated or restricted by various factors, such as trust-based action. Overall, the collaboration structure of cooperatives has a potential context, and in order to provide a real model of this cooperation, it is necessary to implement the principles of cooperation agreements at three levels of production, management, and marketing and market in such a way that the capacities of cooperatives and the needs of the market are taken into account. In the meantime, transparency and formalization of the capacity-need model seem inevitable.

Originality. The model presented in this study outlines network-based collaboration in the framework of the contract farming system considering the institutional pillars in the field of cooperatives.

Research limitations/implications. The studied cooperatives are excluded from the economic pillars of profit-oriented enterprises due to their social functions and special conditions. Nevertheless, the results provide insights for different supply chain actors to address the network-based collaboration.

EXTENDED ABSTRACT

Context and purpose. Agricultural cooperatives are mainly considered as key actors in the food supply chain. Although these actors can play a role in the formation of cooperative relationships in different stages of the food supply chain, they lack a comprehensive pattern for mapping cooperation. Accordingly, the current study seeks to provide a model for the collaboration of livestock production cooperatives across the food supply chain.

Methodology/approach. This qualitative study was conducted using classic grounded theory. Data were collected through semi-structured interviews with 32 experts and cooperatives' managing directors. Snowball and theoretical sampling techniques were used to select participants. In order to facilitate data collection and analysis, a five-step process was performed using Glaser's 6Cs coding family.

Findings and conclusions. The results showed that the formation of a collaboration triangle among cooperatives, members, and the union, based on the contract approach, directs the activities of the cooperatives across the supply chain. This collaboration triangle is facilitated or restricted by various factors, such as trust-based action. Overall, the collaboration structure of cooperatives has a potential context, and in order to provide a real model of this cooperation, it is necessary to implement the principles of cooperation agreements at three levels of production, management, and marketing and market in such a way that the capacities of cooperatives and the needs of the market are taken into account. In the meantime, transparency and formalization of the capacity-need model seem inevitable.

Originality. The model presented in this study outlines network-based collaboration in the framework of the contract farming system considering the institutional pillars in the field of cooperatives.

Research limitations/implications. The studied cooperatives are excluded from the economic pillars of profit-oriented enterprises due to their social functions and special conditions. Nevertheless, the results provide insights for different supply chain actors to address the network-based collaboration.

*Corresponding author

E-mail addresses: lavaeirasool@ut.ac.ir (R. Lavaei Adaryani), khkalan@ut.ac.ir (Kh. Kalantari), aasadi@ut.ac.ir (A. Asadi), alambeigi@ut.ac.ir (A. Alambeigi)

بررسی همکاری نهادی در زنجیره تأمین غذا: مطالعه‌ای کیفی در تعاونی‌های تولید دامی

رسول لوائی آدریانی^{۱*}، خلیل کلانتری^۲، علی اسدی^۳، امیر علم‌بیگی^۴

۱. استادیار، مؤسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی، اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی، تهران، ایران

۲. استاد، گروه مدیریت و توسعه، دانشکده کشاورزی، دانشگاه تهران، کرج، ایران

۳. استادیار، گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه تهران، کرج، ایران

استناد: لوائی آدریانی، رسول، کلانتری، خلیل، اسدی، علی، و علم‌بیگی، امیر. (۱۴۰۱). بررسی همکاری نهادی در زنجیره تأمین غذا: مطالعه‌ای کیفی در تعاونی‌های تولید دامی. *فصلنامه تعاون و کشاورزی*، ۱۷(۴۱)، ۱۳۹-۱۷۱.

DOI: 10.22034/AJCOOP.2022.345936.1783

چکیده

اطلاعات مقاله

زمینه و هدف: تعاونی‌های بخش کشاورزی به‌طور عمده از کنشگران کلیدی زنجیره تأمین غذا به شمار می‌روند. علی‌رغم آنکه این کنشگران می‌توانند از طریق برقراری روابط همکاری در حلقه‌های مختلف زنجیره تأمین غذا نقش‌آفرینی کنند، آن‌ها فاقد الگوی جامع برای ترسیم نقشه راه همکاری هستند. بر این اساس، مطالعه حاضر درصدد تبیین مدل همکاری تعاونی‌های دامی در طول زنجیره تأمین غذا است.

روش‌شناسی/رهیافت: این مطالعه به شیوه کیفی و با استفاده از نظریه داده‌بنیان کلاسیک انجام شد. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و با استفاده از تکنیک‌های نمونه‌گیری گلوله برفی و نظری در بین ۳۲ نفر از کارشناسان و مدیران عامل تعاونی‌های تولید دامی جمع‌آوری شد. فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها طی پنج مرحله و در قالب گروه‌های هم‌خانواده 6Cs گلیر هدایت شد.

یافته‌ها و نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد که ایجاد مثلث همکاری میان تعاونی‌ها، اعضا و اتحادیه بر مبنای رویکرد قراردادی، کنشگری تعاونی‌ها را در زنجیره تأمین هدایت می‌کند. این مثلث همکاری تحت تأثیر عوامل مختلفی تسهیل و یا محدود می‌شود که برای نمونه می‌توان به کنشگری مبتنی بر اعتماد اشاره کرد. به‌طور کلی، ساختار همکاری تعاونی‌ها دارای بستری بالقوه است و برای آنکه بتوان الگوی بالفعلی از این همکاری ارائه داد، لازم است اصول توافق‌های مبتنی بر همکاری را در سه سطح تولید، مدیریت و بازاریابی و بازار پیاده‌سازی کرد؛ به‌طوری که ظرفیت‌های تعاونی‌ها و نیازهای بازار نیز در آن لحاظ شود. در این میان، شفافیت و رسمیت بخشی به الگوی ظرفیت - نیاز اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌رسد.

اصالت/نوآوری: مدل ارائه‌شده در این مطالعه با در نظر گرفتن ارکان نهادی در حوزه تعاونی، همکاری مبتنی بر شبکه را در چارچوبی از نظام کشاورزی قراردادی ترسیم می‌کند.

محدودیت‌ها/کاربردهای پژوهش: شرکت‌های تعاونی مورد مطالعه به‌دلیل برخورداری از کارکردهای اجتماعی و شرایط خاص، از ارکان اقتصادی مترتب بر بنگاه‌های سودمحور مستثنی هستند. با این وجود نتایج به‌دست‌آمده، بینش‌هایی را برای کنشگران مختلف زنجیره تأمین در جهت ترسیم همکاری مبتنی بر شبکه فراهم می‌کند.

- واژگان کلیدی:**
- زنجیره تأمین
 - همکاری
 - شبکه‌سازی
 - تعاونی تولید دامی
 - نظریه داده‌بنیان
 - کشاورزی قراردادی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۰۴/۰۵

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۱/۰۷/۰۸

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۱/۰۹/۱۲

تاریخ انتشار الکترونیکی:

۱۴۰۱/۱۰/۱۲

*نویسنده مسئول: رسول لوائی آدریانی

نشانی: تهران، مؤسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی، اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی.

تلفن: ۰۹۸ (۹۳۸) ۱۳۳۷۳۰۷

پست الکترونیک: lavaeirasoos@ut.ac.ir

مقدمه

مختلفی مورد توجه قرار دهند (Kirezieva et al., 2016). بدین معنا که تعاونی‌ها طی برقراری روابط بین اعضای خود فعالیت‌های مختلفی را پیش می‌گیرند و به فراخور موقعیت، دامنه اقدامات خود را جهت ساماندهی زنجیره تأمین محصولات، گسترده یا محدود می‌نمایند. برای ساماندهی و همسان‌سازی مجموعه اقداماتی که توسط تعاونی‌ها انجام می‌گیرد، لازم است رویکردهای نوین ارتباطی در سطوح مختلف اتخاذ شود. در این راستا، همکاری تعاونی‌ها با اعضاء و سایر انواع تعاونی‌ها می‌تواند در قالب رویکرد شبکه‌ای و نظام‌مند رخ دهد. در این رویکرد، شبکه سطح اول از طریق همکاری بین خانوارهای فقیر در قالب تعاونی اتفاق می‌افتد؛ در وهله بعد، تعاونی‌ها انگیزه لازم جهت عقد قراردادها و توسعه روابط با سایر تعاونی‌ها را در قالب شبکه سطح دوم کسب می‌نمایند و در نهایت، شبکه تعاونی‌ها فرصت لازم جهت همکاری سایر کنشگران در سطوح ملی و بین‌المللی را فراهم می‌کند (پولت و پاتریک، ۱۳۸۹). این سطوح همکاری، شکل سامان یافته و نهادینه شده‌ای از کشاورزی قراردادی است که در برخی از کشورها نظیر اوگاندا (Kwapong & Korugyendo, 2010) توسعه یافته است. در چنین ساختارهایی، قراردادها در دو سطح (یا بیش از دو سطح) منعقد می‌شود. در سطوح پایین تعاملاتی، قراردادها میان اعضاء (کشاورزان) و شرکت‌های تعاونی و در سطوح بالاتر میان شرکت‌های تعاونی و اتحادیه

تعاونی‌ها به‌عنوان بخشی از استراتژی کلی در جهت عرضه حجم زیادی از محصولات هم‌شکل برای برآورده کردن نیازهای مشتریان شناخته می‌شوند. این موضوع در عمل به معنای کاهش تولید و افزایش تنوع محصولات در بین مزارع مختلف است. برای دستیابی به چنین هدفی، تعاونی‌ها در قالب شرکت‌هایی فعال شده‌اند که در زمینه‌هایی مانند درجه‌بندی، بسته‌بندی، ذخیره‌سازی، تأمین نهاده‌های کشاورزی (نظیر سوخت و کود)، فرآوری و بازاریابی و حمل و نقل (Buccola, Kirezieva, Bijman, Jacxsens, & Luning, 2016) فعالیت می‌کنند (Kirezieva et al., 2016). بدین معنا که شرکت‌های تعاونی به‌عنوان یکی از نهادهای مهم در بخش کشاورزی، نقش قابل توجهی در حلقه‌های مختلف زنجیره تأمین غذا دارند. در زنجیره محصولات تازه، تصمیمات مدیریت زنجیره تأمین به‌طور متداول در درون تعاونی‌ها انجام می‌شود (Kirezieva et al., 2016). برای نمونه تعاونی بازاریابی متعلق به کشاورزان، یک ساختار حکمرانی است که معاملات بسیاری از زنجیره‌های تأمین محصولات تازه را در اروپا هماهنگ می‌کند (Bijman et al., 2012). افزون بر این، تعاونی‌ها اجرای نظام‌های کیفیت و مدیریت ایمنی را در مزارع عضو تسهیل می‌کنند. همان‌گونه که تعاونی‌ها روابط معاملاتی مختلفی با اعضای خود برقرار می‌کنند، ممکن است فعالیت‌های زنجیره تأمین را به انحاء

ادبیات موضوع نشان می‌دهد که مطالعات پیشین با تأکید بر شبکه‌های سازمانی و شبکه زنجیره تأمین، راهبردهای مختلفی را برای توسعه همکاری‌های اقتصادی میان شرکت‌ها ارائه داده‌اند. برای نمونه، هادنورکار و راتود (Hudnurkar & Rathod, 2017) در مطالعه‌ای بر روی اقدامات همکارانه در بین شرکت‌های صنعتی چندملیتی هند دریافتند که مهم‌ترین مؤلفه‌های همکاری شرکت‌های چندملیتی با تأمین‌کنندگان زنجیره تأمین شامل شفافیت معاملات، تعهد بلندمدت و اعتماد، و همگام‌سازی تصمیم‌گیری است. همچنین، اُدونل (O'Donnell, 2004) در مطالعه‌ای کیفی نشان داد که ابعاد سه‌گانه حائز اهمیت در شبکه‌سازی مدیر - مالک برای شرکت‌های کوچک مقیاس شامل سطح شبکه‌سازی (محدود و گسترده)، فعالیت شبکه‌سازی (انفعالی، فعال) و قوت سطوح شبکه (ضعیف و قوی) است. هانا و والش (Hanna & Walsh, 2008) در مطالعه‌ای با هدف بررسی همکاری بین‌شرکتی در میان شرکت‌های صنعتی کوچک با انجام ۲۳ مصاحبه عمیق دریافتند که بقای شبکه‌ها در گرو انگیزه برقراری روابط همکاری و چگونگی هماهنگی وظایف است. فولر - لاو (Fuller-Love, 2009) با بررسی شبکه‌های رسمی و غیررسمی در کسب‌وکارهای کوچک مرتبط با صنعت رسانه نشان داد که عوامل فرهنگی و اجتماعی در استقرار و حفظ شبکه‌های رسمی و غیررسمی مؤثر است. همچنین، نتایج نشان داد، سطح پایین

مربوطه منعقد می‌شود. این سطوح از تعاملات نوعی ساختار چندبخشی ایجاد می‌کند که هم‌افزایی در زنجیره تأمین را افزایش می‌دهد.

افزون بر مدل‌های ارتباطی کشاورزی قراردادی، تعاونی‌ها از طریق ادغام و اکتساب و سرمایه‌گذاری مشترک نیز با یکدیگر تعامل دارند (زارعی و همکاران، ۱۳۹۳). آن‌ها از طریق تلفیق منابع، ادغام یا واگذاری مدیریت می‌توانند زمینه‌های همکاری را تقویت نمایند. اتخاذ استراتژی‌های مختلف همکاری طی ادغام و اکتساب به منابع و شرایط سازمانی بستگی دارد. برای مثال، تعاونی‌های لبنی نیوزلند در حال حاضر تولیدات خود را به ۱۴۰ کشور در سطح جهان صادر می‌کنند. این قابلیت حاصل موج ادغامی است که در بخش تعاونی این کشور رخ داده است. در سال ۱۹۳۵ بیش از ۴۰۰ تعاونی در نیوزلند فعالیت می‌کردند که در دهه ۱۹۶۰ تنها ۱۸۰ مورد از آن‌ها باقی ماندند (Dobson, 1990). این روند کاهشی در تعداد تعاونی‌های فعال نیوزلند ناشی از فرآیند ادغام بود؛ به طوری که در سال ۲۰۰۱، تنها دو تعاونی بزرگ و دو تعاونی کوچک در این کشور باقی ماندند. تعاونی‌های بزرگ شامل گروه لبنی نیوزلند^۳ و کیوی^۴ بودند که در سال ۲۰۰۱ تحت‌عنوان فونترا^۵ در یکدیگر ادغام شدند؛ در حالی که تعاونی‌های کوچک شامل تاتوا^۶ و وستلند^۷ به طور مستقل فعالیت نمودند (Van Bekkum, 2001).

6. Tatura
7. Westland

3. New Zealand Dairy Group (NZDG)
4. Kiwi
5. Fonterra

نهایت، این مطالعه بینشی فراهم می‌کند که بر مبنای آن مدیران بتوانند شبکه همکاری‌های نهادی در زنجیره تأمین غذا را با سهولت بیشتری توسعه دهند.

روش‌شناسی

این پژوهش بر مبنای پارادایم کیفی و با استفاده از نظریه داده‌بنیان کلاسیک هدایت شده است. نظریه داده‌بنیان یک روش‌شناسی عمومی برای ساخت نظریه‌هایی است که بر داده‌ها زمینه^۹ شده‌اند. این داده‌ها به‌طور منظم جمع‌آوری و تحلیل می‌شوند (B. G. Glaser & Strauss, 1967). در حوزه مدیریت زنجیره تأمین که تغییرات ساختاری سریع سبب بروز تغییراتی اساسی در مقیاس‌های وسیع‌تر می‌شود (Randall & Mello, 2012)، نظریه داده‌بنیان تا حد زیادی موفق بوده است. به‌طور دقیق‌تر، در این مطالعه، «همکاری»^{۱۰} شرکت‌های تعاونی دامی جزئی از نظام «زنجیره تأمین» فرآورده‌های آن‌ها محسوب می‌شود که درک آن نیازمند تمرکز بر جنبه‌های ساختاری و اجتماعی این شرکت‌ها است؛ از این رو، نظریه داده‌بنیان به‌عنوان روش‌شناسی مناسب در جهت تدوین نظریه همکاری از کارآمدی مناسبی برخوردار است.

برای جمع‌آوری داده‌های لازم جهت تدوین نظریه همکاری تعاونی‌های دامی از تکنیک مصاحبه نیمه-ساختاریافته استفاده شد. بر مبنای دیدگاه چارمز (Charmaz, 2008) برای دستیابی به داده‌های عمیق^{۱۱}

سرمایه‌گذاری توسط اکثر شرکت‌ها موجب وابستگی آن‌ها به شبکه‌های تأمین‌کننده و شرکت‌های تسهیل‌گر تولید می‌شود.

به‌طور کلی، مطالعات گسترده‌ای در خصوص شبکه‌سازی و توسعه روابط همکاری میان شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی کوچک و بزرگ مقیاس در سطوح ملی و بین‌المللی انجام شده است. این در حالی است که بر مبنای شواهد، عدم وجود یک مدل جامع برای تبیین همکاری میان شرکت‌ها در ادبیات موضوع محسوس است. این مسأله به‌طور ویژه در خصوص تعاونی‌های بخش کشاورزی که از ساختار اقتصادی، اجتماعی و مدیریتی منحصر به فردی برخوردارند، حائز اهمیت است. به‌طور کلی، به‌منظور پوشش این شکاف تحقیقاتی، مطالعه حاضر درصدد تبیین مدل همکاری تعاونی‌های دامی^۸ در طول زنجیره تأمین غذا است؛ به‌طوری که چالش‌های پیش رو، ساختار مدیریتی، ابعاد اجتماعی و اقتصادی و نقش شرکت‌های تعاونی در این زنجیره به‌صورت یکپارچه و توأم مد نظر قرار گیرد. بنابراین، مطالعه حاضر با تأکید همزمان بر تمامی ارکان در بخش تعاون (یعنی اعضاء، تعاونی‌ها و اتحادیه) مدل یکپارچه از همکاری‌های بین‌شرکتی را تبیین می‌کند. همچنین، این مطالعه با شناسایی و ترسیم بسترهای همکاری‌های نهادی در بخش تعاون، راهبردها و پیامدهای توسعه همکاری تعاونی‌ها را ارائه می‌دهد. در

۸. در این مطالعه عبارت «تعاونی(های) دامی» مترادف عبارت

«تعاونی(های) تولید دامی» به کار رفته است.

۹. Grounded

۱۰. Collaborate

۱۱. Deep

به منظور ظهور نظریه داده‌بنیان با توجه به اشباع نظری صورت گرفت. در واقع، داده‌ها تا آنجا جمع‌آوری شدند که مقوله محوری شکل گرفت و ارتباط میان مقوله‌ها برای ظهور نظریه همکاری برقرار شد و داده‌های اضافه‌تر (بیشتر) نتوانست به اشباع بیشتر این مقوله‌ها کمک کند، یعنی داده‌ها حالت تکراری به خود گرفته بودند.

جدول (۱): خلاصه‌ای از وضعیت مشارکت‌کنندگان پژوهش

تعداد	وضعیت	سازمان‌ها و شرکت‌های مرتبط	سازمان
۵	دولتی	سازمان مرکزی تعاون روستایی	
۷	دولتی	مؤسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی	وزارت جهاد کشاورزی
۳	دولتی	معاونت تحقیقات، آموزش و ترویج (تات)	
۲	دولتی	معاونت برنامه‌ریزی و اقتصادی	
۲	دولتی	دفتر آموزش، ترویج و تحقیقات تعاونی‌ها	وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی
۲	دولتی	دانشگاه تهران	مراکز دانشگاهی
۱	خصوصی	اتحادیه مرکزی تعاونی‌های کشاورزی دامداران ایران	اتحادیه و تعاونی‌ها
۱۰	خصوصی	شرکت‌های تعاونی دامی	

و پرمفهوم^{۲۲} لازم است در فرآیند مصاحبه از تعدادی سؤال انتها - باز^{۲۳} استفاده شود. بر این اساس، فرآیند مصاحبه در مراحل اولیه از طریق یک دستورالعمل^{۲۴} با نه سؤال انتها - باز هدایت شد. در خلال فرآیند جمع‌آوری و کدگذاری داده‌ها بر مبنای نمونه‌گیری نظری، سؤال‌های دیگری مطرح و داده‌های اضافه‌تری برای ظهور نظریه همکاری تعاونی‌های دامی جمع‌آوری می‌شد. برای توسعه و اعتباریابی این نظریه، ۳۲ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی مربوطه و مدیران عامل تعاونی‌های دامی به صورت هدفمند و بر مبنای نمونه‌گیری نظری مورد مصاحبه قرار گرفتند (جدول ۱). معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان بدین شرح مد نظر قرار گرفت: (۱) رضایت و تعهد کامل جهت مشارکت در پژوهش و دسترسی آسان جهت برقراری ارتباط؛ (۲) داشتن شناخت کامل از اصول بین‌المللی تعاون؛ (۳) داشتن سابقه فعالیت در حوزه تعاونی حداقل به مدت پنج سال و (۴) برخورداری از شهرت علمی و تجربی در حوزه تعاون. برای اطمینان از معیارهای دوم و سوم سعی شد از نمونه‌گیری نظری و گلوله برفی استفاده شود. در خلال فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، مفاهیم و طبقات ظهوریافته بر مبنای مقایسه مداوم، به‌عنوان معیاری جهت تعیین داده‌های اضافه‌تر و مکان جمع‌آوری این داده‌ها برای ظهور نظریه همکاری (شبکه) بین تعاونی‌های دامی به شمار می‌رفت. لازم به ذکر است که جمع‌آوری داده‌ها

44. Guideline

22. Meaningful

33. Open-Ending

فرآیند کدگذاری و تحلیل داده‌ها که آمیختگی سلسله اقداماتی هستند که در جدول (۲) تشریح تنگاتنگی با فرآیند جمع‌آوری داده‌ها دارد، طی پنج مرحله به اجرا در آمد. هر یک از این گام‌ها مشتمل بر جدول (۲): فرآیند جمع‌آوری، کدگذاری و تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بینان کلاسیک

مرحله	شرح
مرحله مقدماتی ^{۱۵}	شروع جمع‌آوری داده‌ها با ذهنی خالی و سوالات کلی برای تدوین و توسعه دستورالعمل مصاحبه، شروع کدگذاری: در این مرحله، جمع‌آوری داده‌ها با ذهنی خالی از پیش‌پنداشته‌ها در مورد شبکه‌سازی و همکاری بین‌سازمانی آغاز شد. طی این مرحله، بر اساس دیدگاه گلنزر و اشتروس (B. Glaser & Strauss, 1999)، گفت‌وگوها در ساختار و چارچوبی منعطف و باز دنبال شد. هدف اصلی این مرحله دستیابی به نیم‌رخ از نقطه‌نظرات مشارکت‌کنندگان در خصوص همکاری بین‌تعاونی‌های دامی بود. بنابراین، طی این مرحله، سوالاتی همچون «درک شما از همکاری بین‌تعاونی‌های دامی چیست؟»، «آیا تجاربی در خصوص همکاری بین‌تعاونی دارید؟»، «به نظر شما هم اکنون تعاونی‌ها در چه فعالیت‌هایی می‌توانند با یکدیگر همکاری کنند؟»، «این همکاری‌ها تحت چه شرایطی می‌تواند انجام شود؟» و «به نظر شما چه چیزهایی تعاونی‌ها را به سوی همکاری با یکدیگر تشویق می‌کند» مطرح شد. در این مرحله، مصاحبه‌ها با ۵ تن از مدیران عامل در تعاونی‌ها انجام شد. به دلیل لزوم زمان کافی جهت کدگذاری، جمع‌آوری داده‌ها متوقف شد. پس از کدگذاری، ۱۸۱ برچسب مفهومی ^{۱۶} (در ادامه فرآیند تلخیص، تعداد آن‌ها کاهش یافت) به دست آمد. در این مرحله ۱۷۰ یادداشت ^{۱۷} برای تبیین روابط بین کدها و مفاهیم به ثبت رسید. در نهایت، نتایج کدگذاری برای تدوین و توسعه پروتکل اولیه مصاحبه به کار گرفته شد و نه سؤال آنها - باز آماده شد.
مرحله پیش از میانی	ادامه جمع‌آوری داده‌ها و کدگذاری، مقایسه مداوم ^{۱۸} رویداد با رویداد، تشکیل خرده‌مقوله‌ها: این مرحله با جمع‌آوری داده‌ها در سازمان مرکزی تعاون روستایی کشور آغاز شد و با هدف کشف جزئیاتی از رویدادهای ^{۱۹} به‌دست‌آمده در مرحله پیشین ادامه یافت. در این مرحله ۱۰ مصاحبه از مشارکت‌کنندگان به عمل آمد. برای کدگذاری و کشف رویدادهای مستتر در داده‌ها، انجام مصاحبه‌ها متوقف شد. تحلیل داده‌ها در قالب کدگذاری حقیقی ^{۲۰} که در وهله اول به صورت کدگذاری باز بود، ادامه یافت و یادداشت‌های نظری در خصوص روابط میان کدها و مفاهیم به ثبت رسید. این یادداشت‌ها مشتمل بر چندین واژه‌ها تا چندین پاراگراف بود. طی این مرحله، مقایسه مداوم رویدادها با یکدیگر از سر گرفته شد.
مرحله میانی	ادامه جمع‌آوری داده‌ها و کدگذاری، مقایسه مداوم رویداد با مفهوم، نمونه‌گیری نظری و کشف مقوله محوری: هدف این مرحله توسعه بیشتر روابط میان مقوله‌ها هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها بود. بنابراین، طی این مرحله ۶ مصاحبه دیگر انجام شد که ۳ مورد از آن‌ها مصاحبه مجدد ^{۲۱} با مشارکت‌کنندگان مراحل پیشین بود. هم‌زمان با مقایسه مداوم مفاهیم با رویدادها، مفاهیم و مقوله‌ها تلخیص می‌شدند. در این مرحله، تلاش برای یافتن مقوله محوری ^{۲۲} به نتیجه رسید. در واقع، طی تلاش برای کشف مقوله محوری، یک مقوله محوری بالقوه ^{۲۳} شناسایی شد که کدگذاری انتخابی ^{۲۴} از طریق جمع‌آوری و کدگذاری داده‌های مرتبط با این مقوله و پرهیز از جمع‌آوری مقادری زیادی داده نامرتب هدایت شد. بدین معنا که پس از

00. Substantive
11. Re-interview
22. Core Category
33. Potential Core Category
44. Selective Coding

55. Preliminary
66. Conceptual Label
77. Memo
88. Constant Comparative
99. Incidents

<p>شناسایی مقوله محوری بالقوه، فرآیند جمع‌آوری داده‌ها طوری هدایت شد که داده‌های بیشتری برای اشباع این مقوله به دست آید.</p>	
<p>استفاده از گروه هم‌خانواده 6Cs و ظهور نظریه: هدف این مرحله تمرکز بر جمع‌آوری داده‌های انتخابی و ظهور نظریه همکاری بین تعاونی‌های دامی بود. بر این اساس، ۱۴ مصاحبه دیگر با تمرکز بر مقوله محوری (کشف‌شده در مرحله پیشین) انجام شد. با استفاده از تحدید مستمر^{۲۵}، یکپارچه‌سازی مفهومی^{۲۶} و انجام مقایسه مداوم، مقوله محوری تا حد کافی به اشباع رسید. در این مرحله، ثبت یادداشت‌های نظری در خصوص مقوله محوری ادامه یافت. در نهایت، با استفاده از گروه هم‌خانواده 6Cs گلنیر (B. G. Glaser, 1978) کدگذاری نظری از سر گرفته شد. برای سهولت کار با این گروه هم‌خانواده بر اساس رهیافت مورد استفاده توسط موتشو (Mutshewa, 2010)، برای هر یک از مقوله‌ها، سؤالات WH (چه چیزی، چه موقع، کجا، چرا و چگونه) مطرح شد و به‌طور هم‌زمان طبق دیدگاه هولتون (Holton, 2007) با مرتب‌سازی نظری یادداشت‌ها^{۲۷} و مراجعه مستمر به آن‌ها روابط مقوله محوری با سایر مقوله‌ها در چارچوب گروه هم‌خانواده یادشده مشخص شد. پس از تشکیل دیاگرام نظریه، روابط آن از طریق ارائه نقل‌قول‌های مستقیم تشریح شدند.</p>	<p>مرحله پس از میانی</p>
<p>اعتباریابی نظریه: این مرحله با هدف اعتباریابی نظریه همکاری بین تعاونی‌های دامی به اجرا درآمد. بدین منظور خلاصه‌ای از نظریه و دیاگرام مربوط به آن در اختیار ۶ تن از مدیران عامل شرکت‌های تعاونی و ۴ تن از مدیران سازمانی قرار گرفت و با توجه به قابلیت‌ها و تخصص آن‌ها، معیارهای مندرج در جدول (۳) از دیدگاه آن‌ها بررسی شد. همچنین، برخی دیگر از مشارکت‌کنندگان صرفاً با در اختیار داشتن دیاگرام نظریه همکاری بین تعاونی‌های دامی و عدم اطلاع از توضیحات آن، نظرات خود را آزادانه مطرح کردند. نتایج اعتباریابی نشان داد که نظریه ظهور یافته به‌خوبی واقعیت همکاری تعاونی‌های دامی را تبیین می‌کند.</p>	<p>مرحله نهایی</p>

جدول (۳): معیارهای ارزیابی نظریه داده‌بنیان همکاری تعاونی‌های دامی

روش اجرا	توصیف	معیار ارزیابی
<p>تفسیرها و یادداشت‌های نظری توسط سه تن از مشارکت‌کنندگان مرور شد و نظرات آن‌ها برای تشخیص این موضوع که آیا تفاسیر به‌عمل آمده، دقیقاً منطبق با منظور مشارکت‌کنندگان بوده یا نه، دریافت شد.</p>	<p>چه اندازه مقوله‌ها و روابط بین آن منطبق با واقعیت (موضوع) مورد مطالعه است.</p>	<p>برازش^{۲۸}</p>
<p>در طول کدگذاری، یادداشت‌نویسی و شرح جزئیات، به داده‌ها مراجعه می‌شد و از طریق مراجعه مجدد به مشارکت‌کنندگان، اصلاحات لازم در خلال تحلیل‌ها به عمل می‌آمد.</p>	<p>رویدادهای مثبت و منفی در نظریه گنجانده شود.</p>	<p>قابلیت اصلاح^{۲۹}</p>

55. Continued Delimiting

66. Conceptual Integration

77. Theoretical Sorting of the Memos

88. Fit

99. Modifiability

<p>از اجتماع چهار نفری مشارکت‌کنندگان خواسته شد تا با بررسی خلاصه‌ای از چارچوب نظریه، در خصوص میزان معنی‌دار بودن یافته‌ها از جنبه کاربردی اظهار نظر کنند.</p>	<p>نظریه، چارچوبی کاربردی توأم با پیشنهادهایی عملیاتی فراهم آورد.</p>	<p>قابلیت کاربرد^{۳۰}</p>
<p>پدیده همکاری بین تعاونی‌های دامی برای مشارکت‌کنندگان تشریح شد و سپس از آن‌ها خواسته شد تا نظر خود را در خصوص اینکه تا چه اندازه نظریه با حداقل مقوله و ویژگی‌ها قادر به توضیح پدیده یادشده است، اظهار نمایند.</p>	<p>مقوله‌ها و ویژگی‌های^{۳۲} آن‌ها به اندازه‌ای تلخیص شوند که به بهترین وجه رفتار مورد مطالعه را توضیح دهند.</p>	<p>امساک^{۳۱}</p>

منبع: (B. G. Glaser, 1992)

مثلث همکاری ظرفیت‌محور بیانگر ارتباط

سه‌وجهی اتحادیه، تعاونی و عضو بر مبنای اصل تولید و ظرفیت بازار است. این مثلث بر نوعی رابطه نهادی استوار است که طی آن عضو با تعاونی خود در ارتباط بوده و تعاونی‌ها ضمن ارتباط با یکدیگر، با اتحادیه خود نیز مرتبط می‌شوند. این نوع از همکاری مبتنی بر ساختار چندبخشی است که هر بخش از آن ضمن استقلال عملکردی، با بخش دیگر ارتباط مستقیم دارد. تعاونی با توجه به استقلالی که در تصمیم‌گیری، فراهم‌آوری خدمات و تسهیلات برای اعضای خود دارد؛ با اتحادیه خود در ارتباط است و همگام با برنامه‌های آن حرکت می‌کند. بنابراین، از ویژگی‌های این مثلث همکاری می‌توان به استقلال عملکردی ضمن همگام‌سازی برنامه‌های تولیدی و خدماتی در رئوس مختلف همکاری اشاره کرد. اساس همکاری در این مثلث، ماهیتی قراردادی دارد. کنشگری بر اساس ساختار قراردادی تابع چندین مؤلفه است. در ابتدا باید هر رأس از مثلث همکاری با توجه رابطه عضویتی که

یافته‌ها

تلخیص مفاهیم و مقوله‌بندی

در این مطالعه، فرآیند جمع‌آوری داده‌ها، توأم با کدگذاری^{۳۳} و مقایسه مداوم مفاهیم و مقوله‌ها هدایت شد. طی فرآیند کدگذاری باز تا نیل به اشباع نظری، ۱۸۱ کد (مفهوم) اولیه استخراج شد که پس از مقایسه مداوم کدها و خصیصه‌های آن‌ها، در نهایت، ۷۹ کد حاصل شد. از طریق مقایسه مداوم مفاهیم در خلال کدگذاری باز، کدهای اولیه در قالب ۳۰ خرده‌مقوله (زیرمقوله) و ۱۳ مقوله تلخیص شدند (جدول ۴). در ادامه کدگذاری انتخابی برای اشباع مقوله محوری از سر گرفته شد و نظریه همکاری میان تعاونی‌ها ظهور یافت. در این بخش، هر یک از مقوله‌های ظهور یافته در خلال فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها تشریح شده و پیوند میان هر مقوله با خرده‌مقوله‌ها و مفاهیم تبیین شده است.

مثلث همکاری ظرفیت‌محور

00. Workability

11. Parsimony

22. Properties

۳۳. کدگذاری حقیقی (واقعی) در قالب کدگذاری باز و انتخابی انجام شد.

تعاونی‌های عضو خود قرارداد همکاری انعقاد نماید. بدین ترتیب، اتحادیه بر اساس میزان خدمات، و نهاده‌هایی که تأمین می‌کند و نیز سایر حمایت‌ها و تسهیلاتی که برای تعاونی‌های عضو خود فراهم می‌نماید، وظیفه جمع‌آوری، نگهداری، بازاریابی و توزیع محصولات حاصل از فرآیندهای تولیدی اعضای تعاونی‌ها (دامداران) را بر عهده دارد.

با رأس متناظر خود دارد، در نوعی رابطه مبتنی بر قرارداد وارد شود؛ به طوری که استانداردهای مورد توافق در بین دو سطح از همکاری به‌عنوان راهنمای عملکرد و تعامل آن‌ها محسوب شود. بدین معنا که اعضاء (دامداران عضو تعاونی) با تعاونی خود (که عضویت آن را پذیرفته‌اند) بر اساس استانداردهای توافق‌شده وارد تعامل قراردادی شوند و از طرفی، اتحادیه نیز بر اساس استانداردهای مشخصی با جدول (۴): تلخیص کدها و ایجاد خرده‌مقوله‌ها و مقوله‌ها

ردیف	کد/مفهوم	زیرمقوله	مقوله
۱۰	موقتیت در همکاری تعاونی‌ها صرفاً مبتنی بر اصل نیازمحوری		
۱۱	ارتباط تعاونی‌ها با اتحادیه در ارتباطات قبل فرآیند تولید	مکمل در حلقه	
۱۲	ارتباط تعاونی‌ها با اتحادیه‌ها در قبل دریافت خدمات	تأمین	
۱۳	قطعی‌گری علت اصلی عدم توفیق در تعاون‌گری و بازارگری	ساختارهای ناهمگن و قطبی در تعاونی‌ها	
۱۴	محدودیت شبکه‌سازی تعاونی‌ها به دلیل قطبی بودن برخی از آن‌ها		
۱۵	سطح‌بندی تعاونی‌های دامی جهت رهایی از قطعی‌گری در جهت همکاری		
۱۶	سطح‌بندی تعاونی‌ها در جهت رفع مشکلات حقوقی و توسعه همکاری	سطح‌بندی تعاونی‌ها	
۱۷	ایجاد شبکه‌ها بر مبنای تعاونی‌های رهبر جهت کنترل قطبیت		
۱۸	ضرورت غربال‌گری تعاونی‌ها بر اساس اصول همکاری و وکالت	غربال‌گری و پایش	

قطبیت
تعاونی‌ها

ردیف	کد/مفهوم	زیرمقوله	مقوله
۱	مثلث کشاورزی قراردادی بر مبنای تعیین استانداردها		
۲	تعیین ساختار ارتباطی بر اساس رهگیری فرآیندهای آماده‌سازی محصول نهایی		
۳	تمرکز بر الگوهای چندبخشی کشاورزی قراردادی		
۴	تشکیل مثلث‌های همکاری در الگوی کشاورزی قراردادی	مثلث همکاری	
۵	تعامل شرکت‌های تعاونی به‌عنوان بخشی از یک نظام قراردادی		
۶	اتحادیه‌ها به‌عنوان رابط جمع‌آوری و توزیع محصولات		
۷	تعیین ظرفیت‌های تولید بر اساس ظرفیت‌های بازار در یک نظام قراردادی	تولید و همکاری	
۸	تعیین سهمیه‌های تولیدی بخش تعاون توسط دولت و با نظارت اتحادیه‌ها	مبتنی بر ظرفیت و نیاز	
۹	تعیین سازوکارهای سهمیه‌ای در زنجیره تأمین شیر و گوشت		

مثلث همکاری ظرفیت محور

ردیف	کد/مفهوم	زیر مقوله	مقوله
۱۹	پایش تعاونی‌ها بر اساس مراحل تأمین، تولید و بلزرسانی		استحاله ساختاری-کارکردی
۲۰	عدم تناسب میان حوزه تحصیلاتی و الزامات مدیریت در تعاونی‌ها		
۲۱	عدم تخصص‌گرایی تعاونی‌ها محدودیتی در راستای شبکه‌سازی	مدیریت تخصص‌گرا	
۲۲	ضرورت تخصص‌گرایی بدنه مدیریتی اتحادیه‌ها		
۲۳	ساماندهی مدیریت تخصصی برای توسعه روابط میان تعاونی‌ها		
۲۴	قید محدودیت در مدت زمان تصدی‌گری مدیران عامل	محدودیت ادواری مدیریت	
۲۵	ابقای چند دوره‌ای مدیران عامل		
۲۶	قتل‌ان تام‌الاختیاری در بطن تعاونی‌ها برای تعیین مدیران عامل	برون‌گزینی مدیریتی	
۲۷	برون‌گرایی در گزینش مدیر تعاونی‌ها برای توسعه نگرش شبکه‌سازی		
۲۸	الزام بر شبکه‌سازی پایین‌دستی و فعال‌سازی اعضاء از طریق شفافیت و آگاهی‌بخشی		
۲۹	ایجاد شبکه‌ی نیازمحور از رهگذر آگاهی‌بخشی		
۳۰	آموزش و توانمندسازی کنشگران بخش تولید در تعاونی‌ها	آموزش فرآیندی	
۳۱	لزوم آموزش اعضاء برای تغییر نگرش و آشنایی با الزامات حقوقی	آموزش برای توانمندسازی جهت کنشگری فعال	
۳۲	قتل‌ان ساختار مبتنی بر تعاون در بدنه تعاونی‌ها و اتحادیه‌ها		
۳۳	تولیدکننده و فروشنده بودن تعاونی‌ها به‌جای هدایت‌گری و میزگر بودن		
۳۴	تکیه تعاونی‌ها به دولت و عدم باور به خود		
۳۵	وابستگی مدیران اتحادیه‌ها با ارگان‌های دولتی		
۳۶	اصلاح نظام بلزر بر اساس ظرفیت‌های از پیش مشخص‌شده		
۳۷	کنترل قیمت بر اساس نظام قراردادی مبتنی بر ظرفیت‌های بلزر	نظام قراردادی برای اصلاح بازار	نظام قراردادی کارکردگرا
۳۸	زنجیره تأمین راهی در جهت بهبود کیفیت		
۳۹	ساختارهای شبکه‌ای مبتنی بر قرارداد برای کنترل قیمت		
۴۰	اهمیت بلزر به‌جای مهارت‌های تولیدی در الگوی همکاری تعاونی‌ها	شکل‌گیری بازارهای سودآور	
۴۱	ایجاد بلزر پرسود برای شکل‌گیری روابط در بین تعاونی‌ها		
۴۲	وجود نظام مداخله‌گری بالادستی به‌جای توسعه فرهنگ تعاون	اداره مداخله‌گرانه	
۴۳	اداره مداخله‌گرانه تعاونی‌ها توسط دولت		
۴۴	برقراری ارتباطات اعضاء بر مبنای سود و امتیازات	همکاری ابزاری	
۴۵	جایگاه تعاونی‌ها برای اعضاء صرفاً جهت اخذ تسهیلات		

ردیف	کد/مفهوم	زیرمقوله	مقوله	ردیف	کد/مفهوم	زیرمقوله	مقوله		
۶۱	محدودیت عمل در روابط افقی		کنشگری عمودی	۴۶	مشارکت اعضاء بر اساس قدرت و امتیازات دریافتی		کنشگری عمودی		
۶۲	تعاونی‌ها به دلیل قتلان قوانین برقراری روابط افقی تعاونی‌ها از طریق یکپارچه‌سازی تعاونی‌های هم‌صنف	محدودیت ساختارهای افقی		۴۷	تعاونی‌ها به‌عنوان بنگاه‌هایی در خدمت مدیران عامل			۴۸	تعاونی‌ها با کارکرد بنگاه‌های تولیدی فردگرا
۶۳	وجود ساختار ارتباطی عمودی	ساختارهای عمودی مسلط		۴۹	استفاده‌های ابزاری دولت از تعاونی‌ها به‌جای حمایت در جهت همکاری			۵۰	جایگاه شبه‌اقتصادی و سیاسی تعاونی‌ها
۶۴	بین‌اتحادیه و تعاونی‌ها	ساختار پروکراسی از بالا به پایین بین تعاونی و اتحادیه		۵۱	دیدگاه تجویزی در جهت ایجاد و توسعه تعاونی‌ها	حمایت‌های ابزاری		۵۲	قتلان جریان اطلاعاتی لازم جهت ورود به شبکه‌سازی
۶۵	اطمینان بخشی به اعضاء تعاونی برای تولید محصولات در خلال شبکه همکاری	همکاری گفتمان محور	کنشگری مبتنی بر اعتماد	۵۳	ساختار فرهنگی نامناسب در جهت تبادل اطلاعات	فقدان اطلاعات	کنشگری مبتنی بر اعتماد		
۶۶	شبکه‌سازی بر مبنای الگوی گفتمان و ساختار			۵۴	عدم امکان تأمین نهاده‌ها توسط اتحادیه به دلیل کمبود نقدینگی			۵۵	محدودیت شبکه‌سازی به‌واسطه ضعف مالی در تعاونی‌ها
۶۷	حمایت اعضاء در گرو اعتماد کامل به تعاونی‌ها	همکاری چندبخشی اعتمادمحور		۵۶	جلب اعتماد اعضاء در گرو برخورداری از منابع مالی			۵۶	جلب اعتماد اعضاء در گرو برخورداری از منابع مالی
۶۸	ترسیم شبکه همکاری تعاونی‌ها بر مبنای اعتماد و درک متقابل			۵۷	شروع ارتباطی تعاونی‌ها از طریق تعاونی‌های خوش‌نام			۵۸	نیاز تعاونی‌ها به تجهیزات مشترک
۶۹	وجود تراکم و توزیع مناسب تعاونی‌ها در سطح استان برای شبکه‌سازی		تکثرگرایی نهادی	۵۹	عدم همکاری مبتنی بر نظام قراردادی به دلیل تضاد منافع اتحادیه - تعاونی		تکثرگرایی نهادی		
۷۰	پیچیدگی شبکه‌سازی با تکثر نهادی و قدرت اقتصادی پایین در بخش تعاونی	تکثر نهادی		۶۰	سیطره تضاد منافع موجود در بدنه تعاونی‌ها	ضعف جریان مالی فراگیر		۶۰	سیطره تضاد منافع موجود در بدنه تعاونی‌ها
۷۱	وجود تجرب غنی در بدنه تعاونی‌ها و شبکه گسترده			۷۳	وجود ساختارهای حلقه‌ای در بدنه برخی تعاونی‌های دامی			۷۳	وجود ساختارهای حلقه‌ای در بدنه برخی تعاونی‌های دامی
۷۲	تجارب تولیدی به عنوان سرمایه‌های اعضا برای شبکه‌سازی	تجارب غنی		۷۴	عمومیت داشتن اساسنامه‌های تعاونی‌ها			۷۴	عمومیت داشتن اساسنامه‌های تعاونی‌ها
		قابلیت زنجیره تأمین	قابلیت کنشگری در زنجیره تأمین				قابلیت کنشگری در زنجیره تأمین		
		قابلیت کنشگری در زنجیره تأمین							

ردیف	کد/مفهوم	زیر مقوله	مقوله
۷۵	کشگری محتمل تعاونی‌ها در زنجیره تأمین گوشت و شیر		
۷۶	تبادل اطلاعات سالانه و حسابرسی‌های مالی تعاونی‌ها		
۷۷	زیربنای تشکیل تعاونی مبتنی بر نظام قراردادی		
۷۸	وجود سازوکارهای الگوهای قراردادی در بدنه تعاونی‌ها به‌طور غیررسمی	زیربنای قراردادی تعاونی‌ها	
۷۹	اهمیت شیوه قراردادی مبتنی بر تأمین نهاده در بدنه تعاونی‌ها		



قطبی‌گرایی

است. در این تعاونی‌ها، اعضای که به دلیل سطح برخورداری بالاتر باعث قطبیت تعاونی شده‌اند، نه تنها از ارتباط تعاونی خود با سایر تعاونی‌ها ممانعت می‌کنند؛ بلکه ارتباط با سایر اعضای تعاونی خود را که از نظر سطح برخورداری، تولید و سرمایه‌ها پایین‌تر هستند، مجاز نمی‌دانند. به طور کلی، غربال‌گری و سطح‌بندی تعاونی‌ها دامی در سطح استان تهران یکی از ابعاد مهم در کاهش اثر قطبی‌گرایی برای تعاملات دورن و برون تعاونی محسوب می‌شود. برخی از این تعاونی‌ها در سطح استان با انگیزه‌های مالی ایجاد شده‌اند و صرفاً پس از عدم توفیق در بعد اقتصادی، فعالیت خود را متوقف کرده‌اند؛ اما همچنان به صورت اسمی در ساختار تعاونی‌های موجود کنشگری می‌نمایند. وجود این ساختارهای اسمی، فرآیند تعامل و همکاری را با محدودیت مواجه کرده است. بدین ترتیب، غربال‌گری که معطوف به حذف، ادغام و تعیین وضعیت تعاونی‌های غیرفعال (اسمی) است؛ توأم با سطح‌بندی می‌تواند قطبی‌گرایی را کاهش دهد.

مدیریت تخصصی ادواری

تخصص‌گرایی و طول ادوار مدیریت در تعاونی‌ها، تشکیل شبکه همکاری میان آن‌ها را تحت تأثیر قرار داده است. در اغلب تعاونی‌ها، مدیران عامل عموماً از سطح تحصیلات تخصصی برخوردار نیستند و در معدودی از آن‌ها که تخصص‌گرایی مشهود است، حوزه تخصصی با الزامات مدیریتی که بر مبنای تأمین خدمات، مدیریت همکاری اعضا، مدیریت تولید و غیره شکل گرفته است، تناسبی ندارد. این موضوع تا

تفاوت تعاونی‌ها از حیث سطوح برخورداری (نظیر توانمندی‌های اعضا، امکانات و سرمایه‌ها) سبب شده تا برخی از آن‌ها پیشرفت‌های اقتصادی قابل توجهی را تجربه کنند و به یک قطب کاملاً قوی تبدیل شوند. در پاره‌ای از موارد، تعاونی‌های قطبی‌شده به طور کامل وابسته به سطح سرمایه و توانمندی‌های اعضا خود هستند. در چنین مواردی که اعضای تعاونی با عملکردی مطلوب خود زمینه‌های قطبیت را در تعاونی خود فراهم کرده‌اند؛ تمایل چندانی برای برقراری روابط اقتصادی و همکاری با سایر تعاونی‌ها، به‌ویژه تعاونی‌های ضعیف‌تر، وجود ندارد. از آنجا که اغلب تعاونی‌های مورد مطالعه از نظر سطح برخورداری (سرمایه‌ها و سطح مبالغات مالی) با ضعف مواجه هستند و معدودی از آن‌ها بر مبنای یک قطبیت انحصاری کنشگری می‌نمایند، گسست تعامل فراگیر میان آن‌ها اجتناب‌ناپذیر است. زیرا این سطح از تعامل که می‌بایست میان تعداد قابل توجهی تعاونی ضعیف و معدودی تعاونی قطبی‌شده اتفاق بیفتد، از زوایای دید تعاونی (های) قطبی‌شده یک رابطه انگلی قلمداد می‌شود و آن‌ها این‌گونه تصور می‌کنند که تعامل با تعاونی‌های ضعیف به معنای از دست‌دادن سرمایه و صرف هزینه زیاد برای کمک به رشد این تعاونی‌ها است. قطبیت را اعضای قوی‌تر تعاونی‌ها به وجود می‌آورند و این مقوله مترداف با قائم‌به‌فرد بودن تعاونی است. همچنین، نمود دیگری از قطبیت تعاونی‌ها دامی معطوف به قطبیت اعضا در چارچوب یک تعاونی

تعاونی‌ها فاقد نیروی انسانی برخوردار از تحصیلات متناسب با شرح وظایف مدیریتی در جهت توسعه همکاری بین یکدیگر هستند. بدین ترتیب، برون‌گزینی مدیریتی برای تحقق موضوع به‌گزینی مدیریتی به‌عنوان یک الزام اساسی مطرح است؛ به‌طوری که تعاونی‌ها بتوانند از طریق تصمیمات هیئت مدیره خود افرادی را در خارج از مرزهای تعاونی بیابند که در اداره تعاونی علاوه بر تجارب کاری، دارای تخصص لازم نیز باشند.

آموزش فرآیندی

اعضاء و مدیران عامل بسیاری از شرکت‌های تعاونی هنوز به این مسأله واقف نیستند که توسعه روابط همکاری برای بهبود عملکرد آن‌ها مفید است و بدین ترتیب هیچ‌گونه نیازی مبنی بر ایجاد شبکه همکاری در بین آن‌ها احساس نمی‌شود. بنابراین، تعاونی‌های دامی برای همکاری در قالب شبکه نیازمند آگاهی و بهبود توانمندی هستند. از طریق آگاهی‌بخشی به کنشگران تعاونی‌های می‌بایست ایجاد روابط همکاری مبتنی بر نیاز در بین آن‌ها تسهیل شود. زیرا کنشگران فعال در تعاونی‌های دامی بر این باور هستند که مهمترین مؤلفه برای اتحادیه به‌عنوان متولی بالادستی، سود خالص سالانه است و بنابراین لازم است سود خود را افزایش دهند. از این‌رو، گرایش به کسب سود بیشتر برای اقناع متولیان بالادستی سبب شده تا نوعی رقابت در بین آن‌ها شکل گیرد و بر این اساس، زمینه همکاری میان آن‌ها فراهم نشود. این تعاونی‌ها در راستای تلاش برای افزایش سود خالص

حدودی در سطح اتحادیه دامداران استان نیز ملموس است. اگرچه بسیاری از مدیران عامل دارای تجارب شغلی در حوزه تعاون هستند؛ اما این موضوع به‌خودی‌خود نمی‌تواند نقش تخصص را در مدیریت این مجموعه پوشش دهد. مسأله مربوط به تخصص در بسیاری از این تعاونی‌ها در حالتی ساختار پیچیده‌تر به خود گرفته که ابقای مدیران عامل از خلال ملاحظات قانونی و یا روندهای غیرمتعارف (مانند لابی‌گری) برای چندین دوره متوالی (عموماً دو دوره) صورت گرفته است. در اغلب این تعاونی‌ها مدیران عامل با برخورداری از تجارب کاری صرف و عدم کفایت تخصصی در زمینه شرح وظایف مدیریتی، برای چند دوره متوالی از سوی اعضای هیئت مدیره انتخاب شده‌اند و رویه غیرپویا و ثابتی را در مدیریت تعاونی ادامه داده‌اند.

از آنجا که اعضای هیئت مدیره به انتخاب خود یکی از اعضاء را به‌عنوان مدیر عامل معرفی می‌کنند، در ساختار هیئت مدیره اغلب شرکت‌های تعاونی دامی اعضایی وجود ندارند که صرف‌نظر از تجربه کاری، دارای تحصیلات مرتبط با حوزه تخصصی خود باشد. همچنین، این اعضاء در برخی از تعاونی‌های دامی به‌دلیل فشارهای بالادستی و لابی‌گری‌ها، در انتخاب مدیر عامل دارای اختیارات تام نبوده‌اند. این مسأله در کنار سایر مراتب مربوط به ابقای ادواری مدیران، انگیزه‌های همکاری بین تعاونی‌های این حوزه را سرکوب کرده و روند ثابتی را بر عرصه مدیریتی آن‌ها گسترانده است. بنابراین، موضوع اصلی این است که

سازمان‌ها برعهده داشته‌اند. بنابراین، به صورت سلسله مراتبی، وابستگی به سازمان‌های دولتی در ساختار تعاونی‌ها تزریق شده است.

نظام قراردادی کارکردگرا

نظام قراردادی که تعاونی‌ها، اعضا و اتحادیه در آن کنشگری می‌نمایند، باید کارکردگرا باشد. کارکردگرایی به این مفهوم است که نظام قراردادی یک یا چند مسأله را هدف قرار دهد و برای حل آن‌ها صورت‌بندی شود. این مسائل مشتمل بر یافتن یک بازار سودآور برای محصولات است که اعضای تعاونی‌ها تولید می‌کنند. این بازار سودآور می‌بایست به قدری برای اعضا مطمئن باشد که بتواند پیوندهای همکاری را تحکیم کند. یعنی تمامی اعضای تعاونی‌ها با اطمینانی که به این بازار سودآور دارند، تنها برای عرضه محصول به آن تلاش کنند و در این راستا روابط متقابل خود را تحکیم نمایند. کارکرد اصلی این بازار می‌تواند تولید براساس ظرفیت (نه مازاد تولید)، افزایش کیفیت و کاهش نوسان قیمت گوشت و شیر باشد. یکی از مشارکت‌کنندگان در خصوص نظام قراردادی کارکردگرا چنین گفت:

«چندتا مزیت دارد.

اولین مزیتش این است

که به هرکسی مجوز

تولید داده نمی‌شود.

چرا؟ چون ظرفیت‌ها از

پیش مشخص شده و

اطمینان داریم که مازاد

تولید باعث کاهش و یا

سالانه، هرگز نیازی مبنی بر صورت‌بندی روابط همکاری احساس نکرده‌اند؛ از این رو، آموزش‌هایی که بتواند شبکه‌ای نیازمحور را در بین آن‌ها ترویج دهد و آن‌ها را برای توسعه همکاری‌ها توانمند نماید، ضروری به نظر می‌رسد.

استحاله ساختاری - عملکردی

تعاونی‌ها بر مبنای اهداف اجتماعی و اقتصادی خود درصدد فراهم‌آوری خدمات و تسهیل‌گری‌های لازم برای افزایش منافع اقتصادی اعضا (از طریق تولید شیر و گوشت) هستند. همچنین، آن‌ها می‌بایست در زمینه مشارکت‌دهی، ارائه آموزشی‌های لازم و سایر زمینه‌های اجتماعی به اعضای خود کمک کنند. با این حال، آن‌ها از جنبه کارکردی و ساختاری دچار تغییر شده‌اند. آن‌ها از نقطه‌نظر کارکردی شباهت زیادی به بنگاه‌های اقتصادی سودمحور دارند و نقش هدایت‌گری خود را از دست داده‌اند. آن‌ها خودشان فروشنده و واسطه‌گر هستند؛ در حالی که می‌بایست نقشی فراتر از این کارکردها ایفا کنند. در برخی از تعاونی‌های دامی، مدیران عامل نقش واسطه‌گری عمیقی را ایفا می‌کنند و روابط اجتماعی با اعضا را مغفول داشته‌اند. از سوی دیگر، ساختار مستقل تعاونی‌ها دستخوش تغییرات جدی شده است؛ به طوری که در عمل بسیاری از آن‌ها به دولت اتکاء کرده‌اند. این مقوله خود برخاسته از این رخداد است که مدیران دوره‌ای اتحادیه به سازمان‌های دولتی (مانند وزارت جهاد کشاورزی) وابستگی دارند و حتی از میان مدیرانی انتخاب می‌شوند که در گذشته مسئولیت‌هایی در این

نوسان بازار
نمی‌شود...».

همکاری و حمایت ابزاری

تعاونی‌های دامی طبق یک فلسفه ابزاری ایجاد شده‌اند؛ به طوری که در ساختار موجود از همکاری عضو - تعاونی، ارتباطات نهادی شکل منسجمی ندارد. فلسفه ابزاری ایجاد تعاونی‌ها ریشه تاریخی دارد. در نخستین سال‌های ایجاد ساختارهای مبتنی بر تعاون، دولت برای افزایش عضویت‌ها، قواعد اجباری را پیاده‌سازی نمود و در گذر زمان آن‌ها را به شکل‌هایی با اهداف اقتصادی صرف مبدل کرد. بنابراین، عضویت در تعاونی‌ها براساس نوعی فلسفه اجباری بوده و بدین ترتیب افزایش همکاری و توسعه شبکه ارتباطات در چنین بستری، موضوع پیچیده‌ای است. یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره چنین گفت:

«... از ابتدا عضویت در تعاونی‌ها به صورت داوطلبانه نبوده و همین‌طور ادامه دارد. و امروز هم به زور یارانه کود و سم عضو هستند. بر اساس تفکر تعاونی نیامده‌اند و شبکه‌های ما هم براساس اصول و قوانین تعاونی شکل نگرفته‌اند...»

حمایت‌های ابزاری دولت از تعاونی‌های دامی مانع از ترسیم فرآیند همکاری‌شان می‌شود. در واقع، دولت بر مبنای اهداف اقتصادی و سیاسی خود در مقاطع مختلف زمان از این تعاونی‌ها استفاده‌های ابزاری (مانند تنظیم بازار، کنترل قیمت‌ها) به عمل آورده است. این مسأله، نوعی اداره مداخله‌گرانه را در بدنه تعاونی‌های دامی استحکام بخشیده است. بدین معنا که دولت با بهره‌مندی از تعاونی‌ها در جهت تحقق اهداف اقتصادی و سیاسی خود به نوعی در اداره این تشکل‌ها مداخله کرده است.

نگاه ابزاری به تعاونی‌های دامی منحصر به دولت نمی‌شود؛ بلکه اعضای این تعاونی‌ها (دامداران) نیز در عمل این مسأله را پیاده کرده‌اند. بنابراین، اعضای تعاونی‌ها برای دریافت تسهیلات و خدمات یا حتی امتیازات، همکاری با تعاونی‌ها را ادامه داده‌اند و این تشکل‌ها را به مجموعه‌های تولیدی فردگرا که در رأس آن مدیران عامل با اهداف فردی فعالیت می‌کنند، تبدیل کرده‌اند.

خلأهای مالی - اطلاعاتی

شکل‌گیری روابط همکاری میان تعاونی‌های دامی در گرو وجود اطلاعات دقیق از وضعیت تعاونی‌ها و کنشگران آن (دامداران) است. فقدان اطلاعات در خصوص این تعاونی‌ها اعتماد برای همکاری را کاهش داده است. زیرا هیچ‌یک از این تشکل‌ها به اطلاعات دقیق از یکدیگر دسترسی ندارند و در این خلأ اطلاعاتی، اعتماد تعاونی‌ها

می‌دهد که مدیران اتحادیه از بین کسانی انتخاب می‌شود که دارای قدرت، نفوذ و توانمندی مالی بیشتری هستند و افراد با توانمندی‌ها و قدرت نفوذ کمتر به این عرصه راه نمی‌یابند. بدین ترتیب، افراد ذی‌نفوذ منتخب با اهداف فردی درصدد تعامل با سطوحی (اعم از دولتی یا تعاونی) هستند که منافع عمومی بخش تعاون در آن مطرح نیست. بدین ترتیب، منافعی که این مدیران دنبال می‌کنند، همسو با منافع مجموعه نهادی (تعاونی‌ها و اتحادیه) نیست و بدین ترتیب استمرار جریان منابع به صورت هدفمند منحرف می‌شود.

کنشگری عمودی

ساختاری عمودی میان تعاونی - اتحادیه به اندازه‌ای مسلط است که ماهیت روابط را به ساختارهای بروکراسی سوق داده است. بدین ترتیب، مفروضه اصلی در بین تمامی تعاونی‌های دامی، حفظ ارتباط با اتحادیه است و بنابراین، روابط افقی میان تعاونی‌ها به‌عنوان یک نیاز و یا الزام مطرح نیست. زیرا در فرآیند روابط عمودی، تعاونی‌ها منافع مالی بیشتری از طریق دریافت خدمات و نهاده‌های ارزان‌تر کسب می‌کنند. همچنین، این ساختار ارتباطی میان اتحادیه با تعاونی‌ها به‌دلیل وجود ساختارهای قانونی تا حد زیادی قوام‌یافته و شناخته‌شده است؛ اما وجود روابط افقی در میان

برای شکل‌گیری روابط همکاری جلب نشده است. این خلأ اطلاعاتی صرفاً تابع شرایط و نابسامانی‌های بخش تعاون نیست؛ بلکه تا حد زیادی معلول فرهنگ عمومی است. زیرا افکار عمومی به این سوء‌گرایش دارد که نشر و اشتراک اطلاعات، مخاطره‌آمیز است.

جریان منابع مالی در سطوح مختلف همکاری میان کنشگران نهادی (تعاونی، اعضاء و اتحادیه) به شدت پایین است. اغلب تعاونی‌ها، خدمات خود را از اتحادیه تأمین می‌کنند و به اعضای خود ارائه می‌دهد. اما این حجم از خدمات در زمینه‌هایی که مستلزم منابع مالی بالایی هستند، مانند تبادل نهاده‌های تولیدی، نسبت به آنچه که اعضای تعاونی نیاز دارند، ناچیز است.

رفع تضاد منافع و اشتراک‌گذاری منابع

تعاونی‌های دامی طی یک ارتباط عمودی با اتحادیه خود در تعامل هستند. توسعه این تعاملات نیازمند اشتراک منابع است. بدین معنا که در صورت جریان یافتن منابع در میان این تشکل‌ها، سطح تعاملات آن‌ها گسترش می‌یابد. همچنین، روابط افقی در میان تعاونی‌ها مستلزم وجود تجهیزات و منابع با قابلیت اشتراک‌گذاری است. با این حال، در جریان تعاملات میان این تشکل‌ها، به‌ویژه روابط عمودی، نوعی تضاد منافع بروز می‌کند که منجر به اختلال در اشتراک منابع و به‌تبع آن شکل‌گیری تعاملات همکاری می‌شود. این تضاد منافع هنگامی رخ

تعاونی‌ها نه تنها به‌عنوان یک نیاز و یا الزام مطرح نیست؛ بلکه قوانین و اصولی نیز در خصوص آن شکل نگرفته است.

تفکیک تعاونی‌های حوزه‌های مختلف کشاورزی منجر به افزایش تعداد روابط عمودی میان این تشکل‌ها با اتحادیه‌شان شده است. بر این اساس، افزایش تعداد روابط عمودی منجر به تسلط روابط بالادستی - پایین‌دستی در عرصه تعاون شده است. یکپارچه‌سازی تعاونی‌های هم‌صنف می‌تواند کنشگری عمودی تعاونی - اتحادیه را کنترل نماید. در واقع، تخصصی عمل کردن تعاونی‌ها از حیث حوزه فعالیت، منجر به تجزیه آن‌ها ذیل اتحادیه‌های متعدد و مختلفی شده که روابط عمودی بیشتری را دامن زده است. بنابراین، وجود تعداد زیادی اتحادیه و تعاونی‌های تخصصی در یک حوزه نمی‌تواند بازتاب مناسبی از روابط همکاری مبتنی بر شبکه باشد.

کنشگری مبتنی بر اعتماد

تعاونی‌ها، دامداران عضو و اتحادیه دارای درک مشترکی از برقراری روابط همکاری نیستند. هر یک از آن‌ها با بینش متفاوتی به مقوله همکاری می‌نگرند. این تفاوت در بینش‌ها میان کنشگران فردی، یعنی دامداران، بسیار متفاوت‌تر از کنشگران نهادی (تعاونی‌ها و اتحادیه) است. آن‌ها نمی‌دانند در خلال همکاری، چقدر تولید کنند، با چه کسی وارد همکاری و مذاکره شوند و محصولاتشان را به کجا عرضه کنند. بنابراین، هر سه موضع همکاری

(تعاونی‌ها، دامداران عضو و اتحادیه) نیازمند گفت‌وگو هستند تا به درک مشترکی از مفهوم همکاری نائل شوند. در خلال این گفت‌وگو همکاری لازم است جزء به جزء وظایف، تعهدات و روابط تشریح شود و به دامداران (اعضای تعاونی‌ها) اطمینان داده شود که در خلال شبکه همکاری به‌طور مناسب‌تری می‌توانند تولید کنند. برای تحکیم روابط همکاری، به‌ویژه از سوی دامداران عضو، می‌بایست در نشست گفت‌وگو، اعتماد کامل بین کنشگران مختلف شبکه همکاری برقرار شود. زیرا کارکرد واقعی تعاونی‌های دامی به‌عنوان یک کنشگر رابط میان اتحادیه و اعضای خود صرفاً در حد تأمین نهاده و حمایت‌های جزئی در فرآیند تولید بوده است و اکنون قرار است در خلال یک فرآیند همکاری، کارکردهای همه‌جانبه و کاملاً متفاوتی برای آن‌ها ترسیم شود. بنابراین، تعاونی‌ها می‌بایست به‌طور عملیاتی از طریق انجام دقیق و به‌موقع تعهدات خود، اعتماد متقابل را برای حمایت‌های آتی اعضای خود فراهم نماید.

تکثرگرایی نهادی

توسعه شبکه همکاری میان تعاونی‌های دامی نیازمند تعداد قابل قبولی از کنشگران فردی و نهادی است که بتوانند در کنار یکدیگر در جهت منافع مشترک تلاش کنند. در استان تهران، تعاونی‌های دامی از حداقل الزامات مورد نظر برای توسعه شبکه همکاری برخوردارند. این الزامات شامل تعداد تعاونی‌ها، توزیع جغرافیایی مناسب

که از رهگذر اتحادیه‌ها و سازمان‌های دولتی بالادستی انجام می‌پذیرد. بدین ترتیب، رهگیری جریان‌های مالی در تعاونی‌ها به‌عنوان یک الزام برای کنشگری در زنجیره تأمین نیز در بطن آن‌ها نهادینه شده است.

ظهور نظریه همکاری تعاونی‌های تولید دامی

نظریه همکاری تعاونی‌های دامی پس از شناسایی مقوله محوری و صورت‌بندی محتوای جدول (۵) با کمک گروه‌های هم‌خانواده 6C گلیزر ظهور یافت. جدول (۵) پاسخ سؤالات پنج‌گانه‌ای را ارائه می‌کند که ماهیت و خاستگاه هر مقوله‌ای که در فرآیند جمع‌آوری و کدگذاری داده‌ها شناسایی شده را مشخص می‌نماید. این سؤالات برای شکل‌دهی مقوله‌ها حول مقوله محوری و تشریح روابط بین آن‌ها بر اساس گروه‌های هم‌خانواده مزبور، نقش چشمگیری داشتند.

همکاری بین تعاونی‌های دامی و اتحادیه آن‌ها در سطح استان تهران از یک بستر بالقوه آغاز می‌شود. این بستر معطوف به قابلیت این شکل‌ها برای کنشگری در زنجیره تأمین مبتنی بر قرارداد است. این موضوع بیانگر آن است که فلسفه وجودی تعاونی‌ها (فلسفه ایجاد و راه‌اندازی) بر محور سازوکارهای قراردادی شکل گرفته است و بدین ترتیب از اساسنامه و شرح وظایف با عمومیت بالایی برخوردارند. بدین معنا که آن‌ها دامنه وسیعی از خدمات، فعالیت‌ها و اقدامات را می‌توانند انجام

آن‌ها و میزان مشارکت اعضا است. این در حالی است که مسأله وجه دیگری دارد. تراکم بالای تعاونی‌های دامی در کنار قدرت اقتصادی پایین آن‌ها نمی‌تواند ایجاد شبکه همکاری را تسهیل نماید. بنابراین، اگرچه تعاونی‌های دامی از تراکم و توزیع نسبتاً مناسبی برخوردارند، اما توان اقتصادی آن‌ها برای برقراری شبکه همکاری مکفی نیست.

کنشگری در زنجیره تأمین

کنشگری تعاونی‌های دامی در زنجیره تأمین گوشت و شیر نیازمند الزاماتی است که به‌طور بالقوه در این تعاونی‌ها وجود دارد. زنجیره تأمین گوشت و شیر از حلقه‌های متعددی تشکیل شده که تأمین نهاده‌ها، ارائه خدمات تولیدی، بازاریابی و غیره را شامل می‌شود. یکی از پتانسیل‌های بالقوه این تعاونی‌ها آن است که اساسنامه آن‌ها صرفاً بر محوریت تولید تدوین نشده و تا حدودی دارای عمومیت است. بدین معنا که بر محوریت اساسنامه، این تعاونی‌ها موظف به کنشگری در حلقه‌های مختلف زنجیره تأمین گوشت و شیر نظیر تأمین نهاده‌ها، فراهم‌آوری خدمات (خدمات فنی و مشاوره‌ای)، بازاریابی و غیره هستند. بنابراین، دامنه وظایف تعاونی‌ها به‌گونه‌ای است که به‌طور بالقوه اغلب حلقه‌های مربوط به زنجیره تأمین شیر و گوشت را پوشش می‌دهد. همچنین، تعاونی‌ها دارای سامانه‌های حسابداری سالانه در زمینه‌های مالی هستند

می‌تواند در وهله اول از رأس مثلث همکاری که معطوف به اتحادیه است، آغاز شود و بدین ترتیب به بدنه تعاونی‌ها رسوخ کند. حمایت از برای به‌خودی خود می‌تواند مداخلات دولت را در کارکرد تعاونی‌ها شکل دهد. زیرا دولت بر مبنای خواسته‌های ابزاری خود که منافع سیاسی و اقتصادی‌اش را تأمین می‌کند، ناگزیر به مداخله در مناسبات کارکردی اتحادیه و به تبع آن تعاونی‌های مرتبط با آن است. چنین مداخلاتی در کارکردهای تعاونی‌های منجر به افزایش وابستگی‌های آن‌ها به دولت شده است. زیرا به واسطه مداخلات مراجع دولتی در راستای تعیین کارکرد، این تشکل‌ها می‌پذیرند که برای دریافت حمایت‌ها، لازم است از دولت تبعیت کنند و بدین ترتیب در بلندمدت ناگزیر به اتکاء به دولت می‌شوند. این گونه مداخلات و به تبع آن وابستگی‌ها منجر به استحاله ساختاری تعاونی‌ها نیز شده است. زیرا در این تشکل‌ها تا حدودی دولت تصمیم می‌گیرد.

استحاله ساختاری - کارکردی تعاونی‌ها بر روابط موجود در مثلث همکاری تأثیر منفی دارد. زیرا در چنین شرایطی، تصمیمات دولت از رهگذر اتحادیه که در رأس مثلث همکاری قرار دارد، به بدنه تعاونی‌ها تزریق می‌شود و در نوع فعالیت اعضای تعاونی ظهور می‌یابد. این تأثیر منفی به‌طور غیرمستقیم معلول کنشگری عمودی و قطبی‌گرایی تعاونی‌ها است. زیرا عمده روابط همکاری در بدنه تعاونی‌های دامی معطوف

دهند. آن‌ها قابلیت تأمین نهاده‌ها را دارند و می‌توانند در ارائه خدمات فنی - مشاوره‌ای و بازررسانی محصولات تولیدشده توسط اعضای‌شان کنشگری نمایند. بنابراین، نوعی بستر بالقوه برای نقش‌آفرینی تعاونی‌ها در حلقه‌های زنجیره تأمین دو محصول عمده دامی، یعنی گوشت و شیر فراهم است. بنابراین، شکل‌گیری مثلث همکاری که به‌عنوان مقوله محوری در بستری بالقوه از قابلیت‌های کنشگری تعاونی‌ها در زنجیره قابل ترسیم است، آغاز می‌شود. این مثلث همکاری متشکل از ابعاد مختلف همکاری میان تعاونی‌ها، اعضای تعاونی‌ها و اتحادیه آن‌ها در سطح استان است. بنابراین، چنین ساختار همکاری به‌صورت چندبخشی ایجاد می‌شود و بر مبنای ظرفیت و نیاز بازار فعالیت می‌کند. ارتباطات آن نیز بر مبنای حلقه‌های مختلف زنجیره تأمین است. مسأله اصلی در همکاری میان تعاونی‌های دامی آن است که مثلث همکاری تحت چه شرایطی تقویت و در چه وضعیتی تضعیف می‌شود. روابط موجود در گراف نظریه همکاری تعاونی‌های دامی که در شکل (۱) آمده است، موضوع را به‌خوبی تشریح می‌کند. همکاری و حمایت ابزاری به‌عنوان یکی از مقوله‌ها تضعیف‌کننده مثلث همکاری حاکی از آن است که خاستگاه شکل‌گیری تعاونی‌ها بر مبنای اندیشه‌های ابزاری بوده است. بنابراین، دولت با حمایت‌های ابزاری خود می‌تواند منجر به تضعیف مثلث همکاری میان آن‌ها شود. این حمایت ابزاری

کارکردی و خلأهای مالی - اطلاعاتی بر مثلث همکاری بروز می‌کند. هنگامی که تخصص مدیران عامل در تعاونی‌های دامی منطبق با زمینه فعالیت- هایشان نیست و از سوی دیگر به‌طور دوره‌ای مدیریت تعاونی‌ها را برعهده می‌گیرند، می‌توانند کارکردهای تعاونی‌ها را همسوء با خواسته‌های مدیران بالادستی (اتحادیه و به‌تبع آن دولت) هدایت کنند. اگر زمینه‌های قانونی برای برون‌گزینی مدیریت در تعاونی‌ها فراهم شود، موضوع وجه کاملاً متفاوتی به خود می‌گیرد، به شرط آنکه مدیریت ادواری آن‌ها نیز کاهش یابد. هنگامی که مدیران به‌صورت دوره‌ای اداره امور تعاونی‌ها را برعهده می‌گیرند، زمینه را فراهم می‌کنند تا خلأهای مالی - اطلاعاتی تشدید شود. زیرا بخشی از این خلأها ناشی از خواست مدیران است که به- واسطه‌ی آن تمایلی ندارند، عملکردشان شفاف‌سازی شود و بخش دیگری نیز مربوط به عدم تخصص آن‌ها برای افزایش گردش مالی در تعاونی‌ها است. بدین ترتیب، مثلث همکاری با توجه به خلأهای مالی - اطلاعاتی ناشی از شیوه‌های مدیریت، تضعیف می‌شود. اثر مستقیم خلأهای مالی - اطلاعاتی بر ابعاد مثلث همکاری نیز به‌خوبی مشهود است. فقدان جریان اطلاعات بین کنشگران واقع در رئوس مثلث همکاری نمی‌تواند ظرفیت‌های بازار را بازنمایی کند. شفافیت برای تدام همکاری وجود نخواهد داشت و ابهام در نقش کنشگران بروز می‌کند. بی‌شک لازمه همکاری وجود جریان‌های مالی است که ضعف آن می‌تواند منجر به تضعیف این همکاری شود.

به روابط عمودی آن‌ها با اتحادیه‌شان است. زیرا در چنین وضعیتی که روابط تعاونی‌ها به‌طور غالب از نوع عمودی است، زمینه‌های لازم برای تزریق تصمیمات دولتی به محیط کارکردی آن‌ها فراهم می‌شود. کنشگری عمودی نیز بر قطبی‌گرایی تعاونی‌های تولید اثر می‌گذارد و در همین راستا، اثر آمیخته این دو مقوله منجر به تغییر در روابط مربوط به مثلث همکاری می‌شود. کنشگری عمودی که بیانگر محدودیت روابط افقی میان تعاونی‌ها و روابط مسلط آن‌ها با اتحادیه‌شان است، بستر را برای تشدید قطبی‌گرایی هموار می‌کند. زیرا در مقوله قطبی‌گرایی، تعاونی‌های دارای اعضای توانمندتر (از نظر مالی و سرمایه‌ای) گرایش به برقراری روابط ناهمگن (با تعاونی‌های ضعیف‌تر) دارند. بنابراین، کنشگری عمودی می‌تواند منجر به افزایش ارتباط عمودی و به‌تبع آن قطبی‌گرایی شود. در صورتی که تعداد کنشگران نهادی، یعنی تعاونی‌ها، رو به افزایش گذارد، افزایش محتمل قطبی‌گرایی اجتناب‌ناپذیر است. مادامی که سطح‌بندی و غربال‌گری تعاونی‌ها از نظر سرمایه و توان مالی انجام پذیرد، زمینه‌های لازم برای تحکیم روابط مثلث همکاری فراهم می‌شود. بنابراین می‌توان دستیابی به نظام قراردادی کارکردگرا را با محوریت اصلاح بازار و یافتن بازارهای سودآور برای گوشت و شیر انتظار داشت.

مدیریت ادواری تخصصی به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر مثلث همکاری اثر می‌گذارد. اثر غیرمستقیم این مقوله از طریق استحالته ساختاری -

دستیابی به اعتماد متقابل، روابط همکارانه نیز تقویت می‌شود. بدین ترتیب، نظام قراردادی با کارکرد دستیابی به بازارهای سودآور محقق می‌شود.

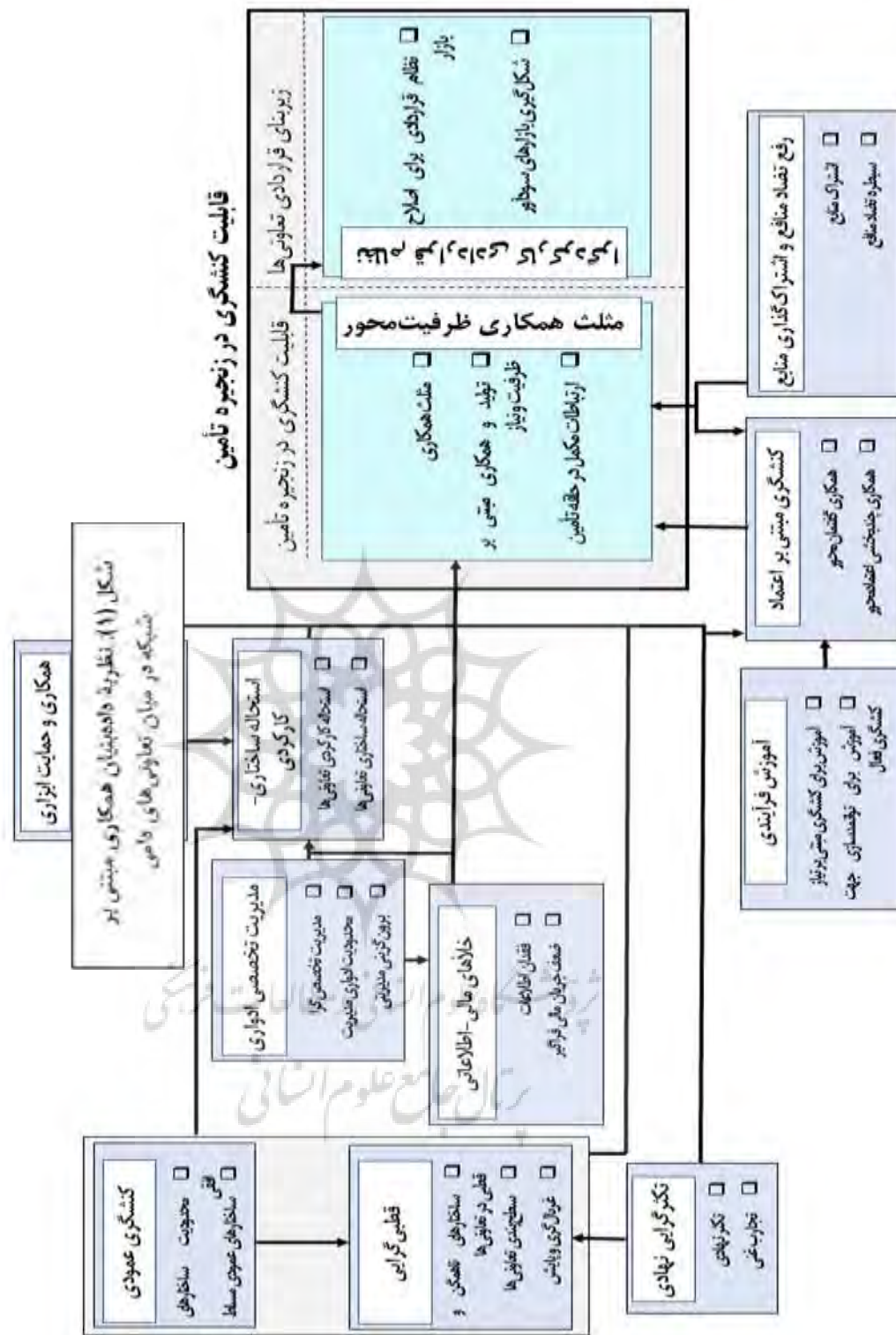
همان‌گونه که گفته شد، تکثر نهادی تعاونی‌ها توأم با تجارب آن‌ها می‌تواند منجر به تشدید قطبی-گرایی شود. با این حال، اثر این مقوله بر روابط مثلث همکاری به‌طور چشمگیری مثبت است. زیرا لازمه تقویت مثلث همکاری، وجود تعداد قابل‌قبولی از کنشگران مجرب است. بنابراین، می‌توان انتظار داشت، شکل‌گیری بازارهای سودآور بر مبنای نظام قراردادی کارکردگرا تسهیل شود؛ زیرا هر یک از این کنشگران در بازار سهیم خواهند بود. تکثرگرایی نهادی از طریق کنشگری مبتنی بر اعتماد بر روابط مثلث همکاری اثرگذار است. بدین معنا که اثربخشی همکاری میان تعداد زیادی کنشگر مجرب در گرو همگرایی بیش-های آن‌ها بر مبنای اعتماد است. اگر این کنشگران بخواهند در مثلث همکاری فعالیت کنند، باید از طریق گفتمان از جزئیات همکاری، وظایف و نقش‌های یکدیگر مطلع شوند و به یکدیگر اعتماد پیدا کنند. کنشگری مبتنی بر اعتماد از یک سوء به‌طور مستقیم بر روابط مثلث همکاری اثرگذار است و از سوی دیگر از طریق آموزش فرآیند و رفع تضاد منافع و اشتراک منابع تحت تأثیر قرار می‌گیرد. در واقع، اگر آموزش-های مستمری در خصوص برقراری روابط مبتنی بر نیاز در بین کنشگران مورد نظر (تعاونی‌ها، اعضا و اتحادیه) ارائه شود، همکاری مبتنی بر اعتماد تسهیل می‌شود. زیرا از طریق این آموزش‌ها، شفافیت وظایف و توانمندی‌ها رقم می‌خورد و به‌تبع آن اعتماد حاصل می‌شود. همچنین، اگر تضاد منافی که میان ارکان مثلث همکاری وجود دارد، مرتفع شود، علاوه بر

جدول (۵): ماهیت مقوله‌ها بر اساس سوالات پنج‌گانه و پیامدهای ناشی از آن در جهت ظهور نظریه همکاری در میان تعاونی‌های دامی

مقوله‌ها (طبقات)	چه چیزی؟ (چیستی)	چگونه؟	چرا؟	کجا؟	چه موقع؟	پیامد
همکاری و حمایت ابتزری	ایجاد تعاونی‌ها به صورت ابتزری توسط بهره‌مندی دولت از تعاونی‌ها برای تحقق اهداف سیاسی و اقتصادی / تعاونی‌ها از آن‌ها به صورت ابتزری و هدفمند همکاری انعقاد به تعاونی‌ها برای انعقاد اقتصادی در قالب دریافت نهاده‌های بازتابی	وجود ابتزری برای تعاونی‌ها برای تحقق اهداف سیاسی و اقتصادی / تعاونی‌ها همکاری انعقاد به تعاونی‌ها برای انعقاد اقتصادی در قالب دریافت نهاده‌های بازتابی	وجود ابتزری برای تعاونی‌ها برای تحقق اهداف سیاسی و اقتصادی / تعاونی‌ها همکاری انعقاد به تعاونی‌ها برای انعقاد اقتصادی در قالب دریافت نهاده‌های بازتابی	در سطح تعاونی	در زمان‌های کم‌کشش اقتصادی	کاهش اعتماد در جهت همکاری
خلاهای مالی - اطلاعاتی	عدم وجود اطلاعات دقیق در خصوص وضعیت تعاونی‌های دامی و کشاورزان آن محدودیت جریان‌های مالی بین اعضا و تعاونی‌ها	عدم تعادل تعاونی‌ها به شفافیت عملکرد و فقدان سالیانه خدمات‌دهی انعقاد اعتباری و فقدان سالیانه خدمات‌دهی انعقاد	عدم تعادل تعاونی‌ها به شفافیت عملکرد و فقدان سالیانه خدمات‌دهی انعقاد	در سطح تعاونی و در میان تعاونی‌ها	در زمان کم‌کشش اقتصادی	کاهش اعتماد در جهت همکاری
رفع تضاد منافع و اشتراک‌گذاری منابع	مربوط کردن خلاهای ارتباطی ایجادیه یا بدخی از تعاونی‌ها به دلیل تضاد منافع	وجود تضاد منافع میان تعاونی‌ها و برخی از تعاونی‌ها	وجود تضاد منافع میان تعاونی‌ها و برخی از تعاونی‌ها	در سطح تعاونی و در میان تعاونی‌ها	در زمان کم‌کشش اقتصادی	کاهش اعتماد در جهت همکاری
کنشگری عمودی	روابط عمودی بالا به پایین ایجادیه یا تعاونی‌ها	بوجود زاری از منافع مالی بیشتر وجود الزامات قانونی	بوجود زاری از منافع مالی بیشتر وجود الزامات قانونی	روابط میان تعاونی‌ها و اتحادیه‌ها	در زمان کم‌کشش اقتصادی	کاهش اعتماد در جهت همکاری
کنشگری مبنی بر اعتماد	عامل میان تعاونی‌ها، تضاد تعاونی‌ها و اتحادیه‌ها منتهی بر درک مشترک و اعتماد متقابل	فقدان گشایش برای اشتراک اطلاعات جزئی‌تر در خصوص نوع و سطح همکاری	فقدان گشایش برای اشتراک اطلاعات جزئی‌تر در خصوص نوع و سطح همکاری	در روابط سه‌جانبه میان تعاونی‌ها، اتحادیه‌ها و دولت	در زمان کم‌کشش اقتصادی	کاهش اعتماد در جهت همکاری
تکثرگرایی نهادی	وجود تضاد قابل توجهی از تعاونی‌های دامی با تعاونی‌های غیر دامی و تضاد غشی در جهت تشکیل روابط همکاری	اهمیت داشتن تضاد و تراکم در ساختار ارتباطی تعاونی‌ها	اهمیت داشتن تضاد و تراکم در ساختار ارتباطی تعاونی‌ها	در ساختار ارتباطی تعاونی‌ها	در زمان کم‌کشش اقتصادی	کاهش اعتماد در جهت همکاری
کنشگری بالقوه در زنجیره مبنی بر قرارداد	برخورداری تعاونی‌ها از واسطه‌کنشگری در زنجیره تولید شیر و گوشت بر اساس قراردادهای قانونی و...	وجود الزامات قانونی و ساختاری در حلقه‌های مختلف زنجیره تامین تا حصول محصول عمود همکاری، سلامت و زنجیره تامین گوشت و شیر	وجود الزامات قانونی و ساختاری در حلقه‌های مختلف زنجیره تامین تا حصول محصول عمود همکاری، سلامت و زنجیره تامین گوشت و شیر	در حلقه‌های مختلف زنجیره تامین تا حصول محصول عمود همکاری، سلامت و زنجیره تامین گوشت و شیر	در زمان کم‌کشش اقتصادی	کاهش اعتماد در جهت همکاری

جدول (۵): ماهیت مقوله‌ها بر اساس سؤالات پنج‌گانه و پیامدهای ناشی از آن در جهت ظهور نظریه همکاری در میان تعاونی‌های دامی

مقوله‌ها (طبقات)	چه چیزی؟ (چیستی)	چگونه؟	چرا؟	کجا؟	چه موقع؟	پیامد	
مثلت همکاری ظرفیت‌محور	تمکین از همکاری سه پایه بین تعاونی، عضو می‌شود که اتحادیه بر اساس ظرفیت‌های مورد نیاز کشور استی تولید، پارچه‌ای و فروش و کتبی استانداردهای مربوط به آن‌ها می‌شود.	این مثلت همکاری منجر به کشاورزی حداکثری تعاونی‌ها می‌شود و بدین ترتیب با حذف واسطه‌ها، سود را برای تعاونی‌ها و اعضای آن افزایش می‌دهد. ضمناً اعضای تعاونی‌ها می‌دانند می‌آورد و بر اساس استانداردهای مورد نظر، تعاونی‌ها را موظف می‌کند تا حمایت از اعطاء اجناس، تامین نهاده‌ها، خدمات آموزشی‌های مورد نیاز و غیره، محصولات نهایی گوشت و شیر را جهت عرضه به بازارهای هدف، تحویل اتحادیه نمایند.	این مثلت همکاری منجر به کشاورزی در تمامی حلقه‌های مربوط به زنجیره تامین می‌شود. تولیدی در طول سال گله‌ها، ناظمین، نظام‌مستدین فرایند تولید، جلوگیری از مازاد تولید و عرضه محصولات با کیفیت‌تر	این همکاری در تمامی حلقه‌های کشاورزی حداکثری تعاونی‌ها می‌شود و بدین ترتیب با حذف واسطه‌ها، سود را برای تعاونی‌ها و اعضای آن افزایش می‌دهد. ضمناً اعضای تعاونی‌ها می‌دانند می‌آورد و بر اساس استانداردهای مورد نظر، تعاونی‌ها را موظف می‌کند تا حمایت از اعطاء اجناس، تامین نهاده‌ها، خدمات آموزشی‌های مورد نیاز و غیره، محصولات نهایی گوشت و شیر را جهت عرضه به بازارهای هدف، تحویل اتحادیه نمایند.	این همکاری در تمامی حلقه‌های مربوط به زنجیره تامین می‌شود. تولیدی در طول سال گله‌ها، ناظمین، نظام‌مستدین فرایند تولید، جلوگیری از مازاد تولید و عرضه محصولات با کیفیت‌تر	در تمامی دوره‌های انگیزه‌بخشی، کاهش ریسک تولید و قیمت ناظمین، نظام‌مستدین فرایند تولید، جلوگیری از مازاد تولید و عرضه محصولات با کیفیت‌تر	ممانعت از برقراری روابط همکاری میان تعاونی‌های ناظمین یا تعاونی‌های قلمی یا تعاونی‌های صنعتی (انگیزه‌بخشی، کاهش ریسک تولید و قیمت ناظمین، نظام‌مستدین فرایند تولید، جلوگیری از مازاد تولید و عرضه محصولات با کیفیت‌تر)
قلمی گرایی	نقابت تعاونی‌ها از نظر توانایی‌های اقتصادی، سرمایه‌ای و توانمندی‌های اعطاء	اعضای دارای توانایی‌های سرمایه‌ای بیشتر از طریق مشارکت فعال یا تعاونی منجر به قطبیت آن می‌شوند.	در تعامل با تعاونی‌ها	همگام با فرایند تولید گوشت و شیر	همکاری میان تعاونی‌های قلمی یا تعاونی‌های صنعتی (انگیزه‌بخشی، کاهش ریسک تولید و قیمت ناظمین، نظام‌مستدین فرایند تولید، جلوگیری از مازاد تولید و عرضه محصولات با کیفیت‌تر)	ممانعت از برقراری روابط همکاری میان تعاونی‌های قلمی یا تعاونی‌های صنعتی (انگیزه‌بخشی، کاهش ریسک تولید و قیمت ناظمین، نظام‌مستدین فرایند تولید، جلوگیری از مازاد تولید و عرضه محصولات با کیفیت‌تر)	
مدیریت تخصصی ادواری	عدم تطابق تخصص مدیران تعاونی با الزامات مدیریتی آن‌ها و نیز با ادواری آن‌ها	از طریق الزامات فراهم‌شده در قانون تعاونی‌ها و اقام به استناد از روش‌های نامتعارف (اعطاء مدیر عامل از بین اعضای هیئت مدیره و توسط خود آن‌ها)	عدم منع قانونی در بین اعضا و هیئت مدیره و مدیر عامل تعاونی	بهمین صورتی و در زمان انتخابات همکاری	بهمین صورتی و در زمان انتخابات همکاری	ممانعت از برقراری روابط همکاری میان تعاونی‌های قلمی یا تعاونی‌های صنعتی (انگیزه‌بخشی، کاهش ریسک تولید و قیمت ناظمین، نظام‌مستدین فرایند تولید، جلوگیری از مازاد تولید و عرضه محصولات با کیفیت‌تر)	
آموزش فرایندی	آگاهی‌بخشی از طریق آموزش به اعضای تعاونی‌ها برای ایجاد شبکه همکاری نیازمحور	شماره‌های همکاری از طریق در جریان قرار دادن اعطاء و حمایت در جهت توانمندسازی برای مشارکت	پیمان‌های مالی ضعیف در جهت ایجاد نقش اقتصادی - اجتماعی و به تبع آن عدم توان حفظ استقلال	در حین نیاز و برقرار استقلال	در حین نیاز و برقرار استقلال	ممانعت از برقراری روابط همکاری میان تعاونی‌های قلمی یا تعاونی‌های صنعتی (انگیزه‌بخشی، کاهش ریسک تولید و قیمت ناظمین، نظام‌مستدین فرایند تولید، جلوگیری از مازاد تولید و عرضه محصولات با کیفیت‌تر)	
استحاله ساختاری - کارکردی	غلب شدن کارکرد سودمحوری در تعاونی‌ها و وابستگی ساختاری به دولت	تاثیرات در جهت همکاری مستقیم بر روابط و قرارداد و تمرکز بر زنجیره تامین گوشت و شیر	پیمان‌های مالی ضعیف در جهت ایجاد نقش اقتصادی - اجتماعی و به تبع آن عدم توان حفظ استقلال	در حین نیاز و برقرار استقلال	در حین نیاز و برقرار استقلال	ممانعت از برقراری روابط همکاری میان تعاونی‌های قلمی یا تعاونی‌های صنعتی (انگیزه‌بخشی، کاهش ریسک تولید و قیمت ناظمین، نظام‌مستدین فرایند تولید، جلوگیری از مازاد تولید و عرضه محصولات با کیفیت‌تر)	
نظام قراردادی کارکردی	وجود کارکردهای شفاف و هدفمند در روابط مستقیم بر قراردادهای تعاونی‌ها و قرارداد و تمرکز بر زنجیره تامین گوشت و شیر	تاثیرات در جهت همکاری مستقیم بر روابط و قرارداد و تمرکز بر زنجیره تامین گوشت و شیر	پیمان‌های مالی ضعیف در جهت ایجاد نقش اقتصادی - اجتماعی و به تبع آن عدم توان حفظ استقلال	در حین نیاز و برقرار استقلال	در حین نیاز و برقرار استقلال	ممانعت از برقراری روابط همکاری میان تعاونی‌های قلمی یا تعاونی‌های صنعتی (انگیزه‌بخشی، کاهش ریسک تولید و قیمت ناظمین، نظام‌مستدین فرایند تولید، جلوگیری از مازاد تولید و عرضه محصولات با کیفیت‌تر)	



1

می‌دهد که در این پژوهش تحت عنوان «مثلث همکاری ظرفیت‌محور» شناسایی شد. این ساختار که روابط دوسویه اعضا، تعاونی‌ها و اتحادیه دامداران در سطح استان را شامل می‌شود، مطابق با آنچه کاواپونگ و کورگیندو (Kwapong & Korugyendo, 2010) در ساختار تعاونی‌های اوگاندا تحت عنوان نظام سه‌جانبه (سه‌جزی) نامیدند، می‌تواند ظرفیت‌های تولیدی اعضا را به‌گونه‌ای بازارمحور توسعه بخشد. بنابراین، چنین ساختار همکاری مستلزم تلاش‌های مشترک (Nyaga, Whipple, & Lynch, 2010) است. کاواپونگ و کورگیندو (Kwapong & Korugyendo, 2010) ساختار تعاونی‌های اوگاندا را در یک نظام ارتباطی سه‌جزی شامل سازمان تولیدکنندگان روستایی، شرکت‌های تعاونی‌های ناحیه‌ای و سازمان‌های تعاونی پس‌انداز و اعتبار ترسیم کرده‌اند که دو جزء اول تحت حمایت اتحادیه قرار دارند و کشاورزان به‌طور مستقیم تحت نظر سازمان تولیدکنندگان و یا بازار آزاد هستند. بنابراین، برای آنکه حداکثر سود نصیب کشاورزان شود و در زمان‌های رکود و در شرایط فقدان منابع مالی توان تولید از آن‌ها سلب نشود، می‌بایست نظام‌های مالی و بازاریابی سلسله‌مراتبی جهت حمایت کشاورزان طراحی شود تا محصول را از حلقه تأمین نهاد و منابع مالی تا حلقه مصرف مدیریت نمایند. بر این مبنا مشخص است که ساختارهای سلسله‌مراتبی همکاری برای تعاونی‌ها وجود دارد؛ اما دو خصیصه مهم یعنی

بحث و نتیجه‌گیری

تعاونی‌های دامی به‌عنوان یکی از نهادهای مهم در بخش کشاورزی قابلیت کنشگری در تمامی حلقه‌های زنجیره تأمین گوشت و شیر را دارند. اثربخشی این کنشگری در گرو توسعه همه‌جانبه روابط همکاری میان ارکان مختلف این نهادها است. این مطالعه با هدف طراحی مدل همکاری مبتنی بر شبکه در میان تعاونی‌های دامی در استان تهران انجام شد.

یافته‌ها نشان داد که تعاونی‌های دامی دارای قابلیت کنشگری در زنجیره تأمین گوشت و شیر هستند؛ به‌طوری که این کنشگری به‌صورت بالقوه در ساختار تعاونی‌ها نهفته است. همچنین، بر اساس یافته‌های پژوهش، این زنجیره تأمین که تعاونی‌ها می‌توانند به‌طور بالقوه در آن کنشگری نمایند، دارای خصیصه‌ای قراردادی است. در واقع، تعاونی‌های دامی اساسنامه‌ها و شرح وظایفی هستند که دارای گستره وسیعی بوده و دو یا چند حلقه از زنجیره تأمین گوشت و شیر را در بر می‌گیرد. بنابراین، برای آنکه تعاونی‌ها بتوانند در بستری از شرح وظایف خود، قابلیت‌های خود را بر مبنای کنشگری قراردادی بروز دهند، لازم است تا با سایر کنشگران نهادی همکاری نمایند. بنابراین، همکاری تعاونی‌ها با اعضای خود و اتحادیه‌ای که ذیل آن فعالیت می‌نمایند، ساختاری را تشکیل

قرارداد، تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار می‌گیرد. این عوامل شامل کنشگری مبتنی بر اعتماد، رفع تضاد منافع و اشتراک‌گذاری منابع، همکاری و حمایت ابزاری، استحاله ساختاری - کارکردی، مدیریت تخصصی ادواری، خلأهای مالی - اطلاعاتی، کنشگری عمودی و قطبی‌گرایی هستند.

شفافیت در زمینه همکاری مبتنی بر قرارداد بدین معناست که هر یک از طرفین قرارداد، یعنی اعضاء تعاونی‌ها، تعاونی‌ها و اتحادیه، به‌طور دقیق و به دور از هر گونه پنهان‌کاری مشخص کنند که چه وظایف و تعهداتی دارند و آن‌ها را در چه سطح و طی چه زمانی قرار است انجام دهند. یکی از مصداق مهم شفافیت، معطوف به شفافیت معاملات است. همان‌گونه که هادنورکار و راتود (Hudnurkar & Rathod, 2017) تأکید می‌کنند، شفافیت معاملات یکی از مؤلفه‌های موفقیت همکاری به شمار می‌رود. در زمینه شفافیت معاملات اشاره به این نکته ضروری است که تسهیم اطلاعات آماری مربوط به عملکرد، رعایت استانداردها و مواردی از این قبیل می‌تواند در تحکیم روابط همکاری مؤثر واقع شود. پس از شفافیت در زمینه همکاری، لازم است در خصوص ترتیبات اتخاذ شده در خلال همکاری رسمیت‌بخشی به عمل آید. زیرا همکاری موفقیت‌آمیز در زنجیره تأمین مستلزم همین رسمیت‌بخشی است (Min et al., 2005). رسمیت‌بخشی بدین معناست که هر یک از کنشگران فعال در توافق همکاری این اطمینان را داشته باشند که تمامی

همکاری بر مبنای قرارداد و ظرفیت‌محوری نیاز به بازسازی و تعدیل دارند.

قراردادی بودن همکاری تعاونی‌های دامی تابعی از الگوهای کشاورزی قراردادی است که طی آن تأمین مالی زنجیره تأمین بخش کشاورزی صورت می‌گیرد. در واقع، همکاری مبتنی بر قرارداد بر دو سوی زنجیره تأمین یعنی تأمین نهاده و منابع مالی و فراهم‌سازی بازار فروش تأکید دارد. همان‌گونه که هافمن (Hofmann, 2011)، روسش و همکاران (Rüsch et al., 2013)، نیو و همکاران (Niu, Jin, & Pu, 2016) و ون‌برگن و همکاران (van Bergen, Steeman, Reindorp, & Gelsomino, 2018) نیز اشاره کرده‌اند، الگوی کشاورزی قراردادی به‌عنوان سازوکار تأمین مالی زنجیره‌های تأمین بخش کشاورزی قلمداد می‌شود. در ساختار تعاونی‌های مورد مطالعه، همکاری مبتنی بر قرارداد علاوه بر تأمین منابع مالی، مشتمل بر تعهدات بلند مدت (Hudnurkar & Rathod, 2017) دوجانبه (Cassivi, 2006) دیگری همچون شفافیت (Hudnurkar & Rathod, 2017)، رسمیت‌بخشی به ترتیبات همکاری قراردادی (Min et al., 2005)، تعیین ظرفیت تولید بر مبنای نیاز بازار، تضمین جمع‌آوری و فروش محصول در بازارهای سودآور، الزام به رعایت استانداردها، پرداخت‌های به‌موقع و تسهیم اطلاعات (Min et al., 2005; Simatupang & Sridharan, 2005) مورد نیاز است. همچنین، نتایج نشان داد که کنشگری تعاونی‌ها در قالب مثلث همکاری ظرفیت‌محور و بر مبنای الگوی

رهگیری شود. در نهایت، تأمین منابع مالی (یا فیزیکی) و پرداخت به موقع از جمله مؤلفه‌هایی است که به تحکیم و استمرار توافقی‌های همکاری منجر می‌شود. در این زمینه می‌بایست سلسله‌مراتب همکاری از سطوح پایین دست که مشتمل بر بازار است جریان منابع مالی را به سوی حلقه‌های تولید که همان دامداران هستند، هدایت نمایند.

به طور کلی، مطالعه حاضر می‌تواند از چندین نقطه نظر در ادبیات موضوع سهیم شود. نخست، این مطالعه با تمرکز بر ارکان مختلف نهادی در حوزه تعاونی‌های دامی (یعنی اعضاء، تعاونی‌ها و اتحادیه) مدل همکاری بر مبنای شبکه را ترسیم کرده و بدین ترتیب در پیشبرد ادبیات مربوطه سهیم شده است. همچنین، مطالعه حاضر با شناسایی و ترسیم اصول کشاورزی قراردادی در بطن همکاری‌های نهادی مرتبط با تعاونی‌های دامی در پیشبرد عملیاتی الگوی‌های کشاورزی قراردادی سهیم شده است. افزون بر این، بر مبنای یافته‌ها و بینش‌های حاصل از این مطالعه، برنامه‌ریزان، مدیران و کنشگران مختلف زنجیره‌های تأمین با سهولت بیشتری می‌توانند شبکه همکاری در زنجیره تأمین را توسعه دهند. در نهایت، مدیران می‌توانند بر مبنای چارچوب فراهم‌شده در این مطالعه، نقشه راه مناسب جهت توسعه شبکه همکاری‌های نهادی در ساختار تعاونی‌ها را ترسیم نمایند. در این زمینه پیشنهادی زیر حائز اهمیت است:

حقوق‌شان از طریق یک فرآیند رسمی و قانونی حفظ می‌شود و فرآیند شفافیت معاملات به خوبی انجام می‌پذیرد. برای همکاری در بطن تعاونی‌ها لازم است قراردادهایی انعقاد شود که طرفین بر رسمیت آن اتفاق نظر داشته باشند.

تعیین ظرفیت‌های تولید بر مبنای نیاز بازار یکی دیگر از مؤلفه‌های مورد نیاز برای یک همکاری موفق است که بر مبنای الگوی قراردادی شکل می‌گیرد. تعیین ظرفیت‌های تولید و نیاز بازار در ساختار همکاری تعاونی‌ها، فرآیندی دوسویه است. در واقع، تعاونی‌ها می‌بایست ظرفیت اعضای خود را مورد سنجش قرار دهند و اتحادیه نیز نیازهای بازار را با کمک مراجع ذی ربط مورد بررسی قرار دهد و در نهایت، با تطابق الگوی ظرفیت - نیاز تصمیمات لازم برای انعقاد قراردادها اتخاذ شود. این الگو کمک می‌کند تا تولید دقیقاً بر مبنای قابلیت‌های موجود و نیاز بازار صورت پذیرد و بنابراین، تضمین جمع‌آوری و فروش محصول در بازارهای سودآور نیز فراهم شود. اتحادیه که متضمن جمع‌آوری محصولات تولیدشده توسط تعاونی‌ها است، در صورتی می‌تواند بازارهای سودآوری برای این محصولات بیابد که ظرفیت‌های تولیدی منطبق با نیازهای بازار باشد. پیش از جمع‌آوری و عرضه محصولات به بازارها لازم است استانداردهای توافق‌شده در قراردادها بر اساس الگوی شفافیت مورد بررسی قرار گیرد. این موضوع کمک می‌کند تا پایش‌های مربوط به کیفیت محصولات به خوبی

ظرفیت‌ها، سهم خود را از بازار تعیین نمایند. در این مرحله، اتحادیه نقش جمع‌آوری و بازاریابی محصولات را بر عهده خواهد داشت.

مرحله ۳: سازوکارهای قانونی و حقوقی لازم برای تعامل تعاونی - عضو و تعاونی - اتحادیه در جهت تبادل منابع، مواد اولیه و محصولات میان اعضاء و اتحادیه پیش‌بینی شود. در این میان لازم است در خصوص تضمین تأمین نهاده و دریافت محصولات بر اساس استانداردهای توافق‌شده بین طرفین قرارداد، اصول مشخصی تدوین شود. این استانداردها شامل کیفیت محصول، قیمت، زمان ارائه نهاده‌ها و دریافت محصولات، هزینه‌های حمل‌ونقل و غیره می‌شود. در این رابطه لازم است وظایف نظارتی تعاونی‌ها به‌طور دقیق مورد توجه قرار گیرد و نظام‌نامه نظارت بر عملکرد اعضاء بر مبنای ضوابط قراردادها تعیین شود. همچنین، مدیران عامل تعاونی‌ها می‌بایست با عقد قراردادهایی دوجانبه با اعضاء خود (دامداران) و نیز اتحادیه، پیوند قراردادی که همان ارکان مثلث همکاری است را بر اساس استانداردهای تولید محصول، سهم تولید، میزان و زمان تأمین نهاده‌ها و غیره منعقد نمایند. لازم به ذکر است که هر تعاونی می‌بایست خدمات فنی لازم (واکسیناسیون، دامپزشکی و ...) را بر مبنای متن توافق، از اتحادیه دریافت کند و به اعضاء خود ارائه دهد و برای بهبود راندمان و ضرائب تبدیل و جلوگیری از رویه‌هایی غیرمتعارف مانند سرقت یا هدررفت نهاده‌ها، لازم است

با توجه به اهمیت مثلث همکاری مبتنی بر قرارداد در فضای همکاری تعاونی‌های دامی لازم است وظایف و طیف عملکردی هر یک از کنشگران این مثلث همکاری بر مبنای مراحل زیر در بطن قوانین گنجانده شود و مدیران اجرایی نیز بر مبنای آن فضای همکاری تعاونی‌ها را توسعه بخشند:

مرحله ۱: یک الگوی کشاورزی قراردادی که اجزاء مختلف کنشگران بخش تعاون را پوشش می‌دهد، به‌عنوان راهنمای عمل گزینش شود. در این راستا، پیشنهاد می‌شود که از الگوهای قراردادی چندجزی (چندبخشی) با محوریت اتحادیه و به‌صورت نیمه‌متمرکز استفاده شود. در این الگو اتحادیه به‌عنوان کنشگر سطح اول، نقش تأمین‌کننده و هدایت‌گر را ایفا می‌کند.

مرحله ۲: وظایف اتحادیه دامداران استان در زمینه تأمین به‌موقع نهاده‌ها و دریافت محصولات بر اساس مفاد قراردادها در ساختارهای قانونی مشخص شود و برای فضای همکاری مبتنی بر قرارداد، اصول حقوقی لازم مانند اصول مربوط به فسخ قراردادها، تعیین استانداردها، حاشیه سود برای طرفین قرارداد، بیمه محصولات و غیره در متن قوانین پیش‌بینی شود. در این مرحله، مدیران اجرایی در سطوح اتحادیه می‌بایست از یک سو ظرفیت‌های بازار که از طریق مراجع دولتی قابل رهگیری است را شناسایی کنند و از سوی دیگر ظرفیت‌های تولیدی اعضاء تعاونی‌های ذی‌ربط را برآورد نمایند و از طریق مقایسه این

حوزه تولید و بازار هستند. همچنین، ممکن است سوگیری خدمت به خود در بین این مدیران بیشتر باشد.

مرحله ۲: اصل «برون‌گزینی برای به‌گزینی مدیریتی» با این محوریت در قوانین گنجانده شود که تعاونی‌ها بتوانند حتی‌الامکان از نقطه‌نظرات مشاوران بازاریابی و مدیریتی مجرب استفاده کنند. در واقع، با توجه به اهمیت مدیریت زنجیره تأمین و تغییرات کوتاه‌مدت نیازهای بازار لازم است تعاونی‌ها از مشاوره‌های اقتصادی و بازاریابی بهره‌مند شوند.

در نهایت، مطالعه حاضر دارای یک محدودیت جزیی است که می‌بایست حین تفسیر نتایج به آن توجه شود. در واقع، اگرچه شرکت‌های تعاونی در رده شرکت‌های کوچک و متوسط مقیاس قرار می‌گیرند؛ اما به دلیل برخورداری از کارکردهای اجتماعی و شرایط خاص، نمی‌توان ارکان اقتصادی بنگاه‌های سودمحور را بر آن‌ها مترتب دانست. بر این اساس، در مطالعه برای تدوین چارچوب شبکه همکاری تعاونی‌های دامی به‌طور غالب بسترهای اجتماعی لحاظ شده است. بدین ترتیب پیشنهاد می‌شود که مطالعات آتی با تمرکز بر دو بُعد اقتصادی و اجتماعی، شبکه‌های زنجیره تأمین محصولات را برای سایر تعاونی‌ها مورد بررسی و مقایسه قرار دهند.

پرداخت‌های تشویقی بر واحد محصول یا نهاده اعمال شود. همچنین، لازم است برای اطمینان از رعایت استانداردهای توافق‌شده، تعاونی‌ها از طریق بازرسان خود به‌صورت دوره‌ای از دامداری‌های اعضای خود بازدید به عمل آورند.

مرحله ۴: رسمیت‌بخشی به توافق‌های به‌عمل‌آمده در خلال همکاری یکی از ارکان مهمی است که اعتماد سلسله‌مراتبی مجموعه را تحکیم می‌کند. در واقع، لازم است از طریق مراجع قانونی و ثبتي مطمئن، در خصوص توافق‌هایی که در قالب قرارداد میان تعاونی و اعضاء یا تعاونی و اتحادیه منعقد می‌شود، رسمیت‌بخشی صورت پذیرد.

انجام اصلاحات قانونی در خصوص ساختار مدیریتی تعاونی‌ها در قالب مراحل زیر می‌تواند فضای همکاری این نهادها را بهبود بخشد:

مرحله ۱: از طریق سازوکارهای قانونی ادامه فعالیت مدیران بازنشسته دولتی در سطوح هیأت مدیره و مدیر عاملی تعاونی‌ها محدودتر شود. زیرا این تشکل‌ها در کنار تجارب کاری نیازمند مدیران جوان و خلاق هستند که بتوانند در معادلات اقتصادی به‌طور موفق‌تری عمل کنند. با این حال، مدیران بازنشسته به‌طور عمده فاقد الگوهای مدیریتی جدید و خلاق در

- Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K. J., Gijssels, C., Hagedorn, K., & Hanisch, M., et al. (2012). Support for farmers' cooperatives. *European Commission*.
- Buccola, S. T. (2014). Agricultural Cooperatives. *Encyclopedia of Agriculture and Food Systems*.
- Cassivi, L. (2006). Collaboration planning in a supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(3), 249-258.
- Charmaz, K. (2008). Grounded theory *Qualitative Psychology: A practical guide to research methods*. London, England: Sage.
- Dobson, W. D. (1990). The competitive strategy of the New Zealand Dairy Board. *Agribusiness. An International Journal*, 6.
- Fuller-Love, N. (2009). Formal and informal networks in small businesses in the media industry. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(3), 271-284.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1999). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine Press.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory* Mill Valley: CA: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of grounded theory analysis: Emergence vs forcing*: Sociology press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research*: Chicago, Ill.: Aldine.
- Hanna, V., & Walsh, K. (2008). Interfirm cooperation among small manufacturing firms. *International small business journal*, 26(3), 299-321.
- Hofmann, E. (2011). Risk Management in International Supply Chain: The Case of Natural Hedging. *Die Unternehmung*, 65, 155-192.
- Holton, J. A. (2007). The coding process and its challenges. *The Sage handbook of grounded theory* (Part III), 265-289.
- Hudnurkar, M., & Rathod, U. (2017). Collaborative practices with suppliers in Indian manufacturing multinationals. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 10.
- Kirezieva, K., Bijman, J., Jacxsens, L., & Luning, P. A. (2016). The role of cooperatives in food safety management of fresh produce chains: case studies in four strawberry cooperatives. *Food Control*, 62, 299-308.
- Kwapong, N. A., & Korugyendo, P. L. (2010). Revival of agricultural cooperatives in Uganda. *IFPRI USSP Policy Note*, 11.
- Min, S., Roath, A. S., Daugherty, P. J., Genchev, S. E., Chen, H., Arndt, A. D., & Glenn Richey, R. (2010). Supply chain collaboration: what's happening? *The international journal of logistics management*, 16(2), 237-256.
- Mutshewa, A. (2010). The use of information by environmental planners: A qualitative study using Grounded Theory methodology. *Information Processing and Management*, 46(2), 212-232. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ipm.2009.09.006>
- Niu, B., Jin, D., & Pu, X. (2016). Coordination of channel members' efforts and utilities in contract farming operations. *European Journal of Operational Research*, 233-244.
- Nyaga, G. N., Whipple, J. M., & Lynch, D. F. (2010). Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? *Journal of operations management*, 28(2), 101-114.
- O'Donnell, A. (2009). The nature of networking in small firms. *Qualitative market research: an international journal*, 7(3), 206-217.
- Randall, W. S., & Mello, J. E. (2012). Grounded theory: An inductive method for supply chain research. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 42(8), 863-880. doi:<https://doi.org/10.1108/09600031211269794>

- Rüsch, A., Boulay, A., Júnior, A. G., S, d., Clemente, F., Ohlde, G. W., . . . Jia, X. (2013). *Contract Farming For Inclusive Market Access, 1st ed. Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Rome.
- Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2005). An integrative framework for supply chain collaboration. *The International Journal of Logistics Management*, 16(2), 257-274 .
- Van Bekkum, O.-F. (2001). *Cooperative models and farm policy reform: Exploring patterns in structure-strategy matches of dairy cooperatives in regulated vs. liberalized markets: Uitgeverij Van Gorcum*.
- van Bergen, M., Steeman, M., Reindorp, M., & Gelsomino, L. (2018). Supply chain finance schemes in the procurement of agricultural products. *Journal of Purchasing and Supply Management* .

