

Explaining the performance Improvement Model and Competencies of Managers of Agricultural Cooperatives

Nasser Seifollahi *¹, Mohammad Reza Keshavarz ²

1. Professor, Department of Business Management, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

2. PhD student, Department of Business Administration, Faculty of Social Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.



CITATION: Seifollahi, N. & Keshavarz, M. (2024). Explaining the performance Improvement Model and Competencies of Managers of Agricultural Cooperatives. *Journal of Cooperation and Agriculture*. 12(48), 104-117. (In Persian).

DOI: <https://doi.org/10.22034/AJCOOP.2024.404721.1845>

ARTICLE INFO

Keywords:

- Competence
- Agricultural Managers
- Agricultural Cooperatives
- Grounded Theory

Received:

30 June 2023

Revised:

4 December 2023

Accepted:

11 March 2024

Available online:

18 March 2024

ABSTRACT

Context and purpose: Agricultural cooperatives are an important tool for promoting agricultural modernization, which plays an important role in organizing the production of agricultural products. Therefore, there is a need to investigate effective ways to improve the quality of cooperative management for agricultural managers. The purpose of this research is to provide a model for improving the performance and competencies of agricultural cooperative managers with the foundational data theory approach.

Methodology/approach: This research is a descriptive study in terms of purpose, application, and in terms of data collection. The statistical population of the research were experts and managers of agricultural cooperatives. The data collection tool was a semi-structured interview. To investigate the validity of the qualitative part, the content validity and intra-coder and inter-coder reliability models were used. The method of data analysis was the grounded theoretical approach, which was compiled with MAXQDA software and used the coding method.

Findings and conclusions: The research results showed that the competence model of agricultural cooperative managers consists of seven dimensions abilities, which include: entrepreneurship, awareness, thinking, career orientation, personality traits, knowledge and technology, and personal abilities.

Originality: Based on the perspective of competence, the results of this research enrich the management occupational competence by analyzing the combined effect of different competences of agricultural managers on the performance of cooperatives and provide ideas for building general industry competence models. The results of this study help to improve the performance and competencies of managers of agricultural cooperatives as an important influencing factor in cooperative performance.

EXTENDED ABSTRACT

Context and purpose: Agricultural cooperatives are an important tool for promoting agricultural modernization, which play an important role in organizing production, transferring production technologies, and improving bargaining power for agricultural products. Considering the existence of more than 2000 agricultural cooperatives throughout Iran, as well as the importance of management and leadership of these cooperatives, it is necessary to investigate effective ways to improve the quality of cooperative management for agricultural managers. Identifying and having the knowledge needed to improve the performance of these cooperatives depends on identifying and employing competent managers in agricultural cooperatives. Therefore, identifying the characteristics and competencies needed by managers in the agricultural cooperative's industry is of great importance, which has been given less attention in the literature of agricultural research. Considering the gap in the research literature and the lack of an integrated model that depicts the competencies of agricultural cooperative managers, the purpose of this research is to provide a model for improving the performance and competencies of agricultural cooperative managers with the foundational data theory approach. Which can greatly help to attract, employ and train managers of agricultural cooperatives.

Methodology/approach: This research is a type of qualitative research, which is of the type of survey study in terms of purpose, application, and in terms of data collection. This research was carried out with the approach of grounded theory using the method of Strauss and Corbin. The statistical population of the research were experts and managers of agricultural cooperatives. The tool for collecting information was an interview, which was used to identify the categories, using a semi-structured interview. For this purpose, 15 managers of agricultural cooperatives were randomly selected. And an interview was conducted with each of them separately by the researcher. To investigate the validity of the qualitative part, the content validity and intra-coder and inter-coder reliability models were used. In the qualitative part of the data analysis method, the grounded theoretical approach was the basis, which was compiled using the MAXQDA software and using the coding method. Coding of the research was done in three stages: open coding, axial coding and selective coding.

Findings and conclusions: After collecting research data through interviews with managers of agricultural cooperatives, this data was analyzed through coding. After analyzing the data obtained from the research process and coding the interviews, a number of 24 axial codes were obtained and after categorizing them into seven codes, a selection model of agricultural cooperative managers' competencies was compiled. The results of the research showed that the competence model of agricultural cooperative managers consists of seven dimensions, which include: entrepreneurship, awareness, thinking, career orientation, personality traits, knowledge and technology, and personal capabilities. As a result, the competency model of agricultural cooperative managers was explained.

Originality: Since employee competence is a critical factor in company performance, the competencies of agricultural managers are bound to affect performance; Therefore, based on the perspective of competence, the results of this research enrich the management job competence by analyzing the combined effect of different competences of agricultural managers on the performance of cooperatives and providing ideas for building general competence models of the industry. Also, the results of this study help to improve the performance and competencies of agricultural cooperative managers as an important influencing factor in cooperative performance. The findings of this research suggest important recommendations for the agricultural managing industry. Among the optimization of the cultivation mechanism of agricultural managers, the competency model is a vital basis for designing the content of cultivation and creating a competency training system. Education can design educational content in modules such as knowledge and technology, competence and literacy, professional ethics and innovation and entrepreneurship. It is necessary to consider the competency model as an important reference for competition standards in the market. Relevant departments can include the competency model in the evaluation system of agricultural managers. In addition, the competency model can be used to identify excellent agricultural managers to promote the sustainable development of the agricultural team.

*Corresponding author

E-mail addresses: Naserseifollahi@yahoo.com (N. Seifollahi), Keshavarz1994@gmail.com (M. Keshavarz).

تبیین مدل بهبود عملکرد و شایستگی‌های مدیران تعاونی‌های کشاورزی

ناصر سیف‌اللهی^{۱*}، محمد رضا کشاورز^۲

۱. استاد، مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
۲. دانشجوی دکتری، گروه آموزشی مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

استناد: سیف‌اللهی، ناصر و محمد رضا، کشاورز. (۱۴۰۲). تبیین مدل بهبود عملکرد و شایستگی‌های مدیران تعاونی‌های کشاورزی. فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۱۲(۴۸): ۱۱۷-۱۰۴.

DOI: <https://doi.org/10.22034/AJCOOP.2024.404721.1845>

اطلاعات مقاله

چکیده

واژگان کلیدی:

- شایستگی
- مدیران کشاورزی
- تعاونی‌های کشاورزی
- نظریه داده بنیاد

تاریخ دریافت:

۱۴۰۲/۰۴/۰۹

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۲/۰۹/۱۳

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۱۱/۲۱

تاریخ برخط:

۱۴۰۲/۱۲/۲۸

زمینه و هدف: تعاونی‌های کشاورزی ابزار مهمی برای ارتقای صنعت کشاورزی هستند که نقش مهمی در سازمان‌دهی تولید محصولات کشاورزی دارند. بنابراین ضروری است تا راه‌های مؤثر برای ارتقای کیفیت مدیریت تعاونی برای مدیران کشاورزی بررسی شود. هدف از این پژوهش تبیین مدل بهبود عملکرد و شایستگی‌های مدیران تعاونی‌های کشاورزی با رویکرد نظریه داده بنیاد می‌باشد.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری داده، از نوع مطالعات توصیفی است. جامعه آماری پژوهش، مدیران تعاونی‌های کشاورزی بودند. ابزار گردآوری اطلاعات، م صاحبه نیمه ساختاریافته بود. برای بررسی روایی بخش کیفی، از مدل روایی محتوایی و پایایی درون کدگذار و میان کدگذار بهره گرفته شد. روش تحلیل داده‌ها، رویکرد نظریه داده بنیاد بود که با نرم‌افزار MAXQDA و با استفاده از روش کدگذاری تدوین شد.

یافته‌ها و نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش نشان داد که مدل شایستگی مدیران تعاونی‌های کشاورزی از هفت بعد تشکیل شده است؛ که عبارت‌اند از: کارآفرینی، آگاهی، تفکر، جهت‌گیری شغلی، ویژگی‌های شخصیتی، دانش و فناوری و قابلیت‌های شخصی.

اصالت/نوآوری: بر اساس دیدگاه شایستگی، نتایج این پژوهش با تحلیل تأثیر ترکیبی از شایستگی‌های مختلف مدیران کشاورزی بر عملکرد تعاونی‌ها شایستگی شغلی مدیریت را غنی می‌کند و ایده‌هایی برای ساخت مدل‌های شایستگی عمومی صنعت کشاورزی ارائه می‌دهد. همچنین نتایج این مطالعه کمک شایانی به بهبود عملکرد و شایستگی‌های مدیران تعاونی‌های کشاورزی به‌عنوان یک عامل تأثیرگذار مهم بر عملکرد تعاونی می‌کند.

*نویسنده مسئول

پست الکترونیک Naserseifollahi@yahoo.com (ن، سیف‌اللهی)، Keshavarz1994@gmail.com (م، کشاورز).

حاکمیتی سازمانی در مناطق روستایی و تسریع احیای روستایی و توسعه پایدار ضروری است (Zhang et al., 2020).

در حال حاضر، مطالعات انجام شده پیرامون مدیران کشاورزی عمدتاً بر روی سیاست‌های کشت آن‌ها (Sischo et al., 2019; Vnouckova et al., 2016)، معضلات و اقدامات متقابل (Zhang & Hui Huang, 2014)، تأمین مالی کارآفرینی (Chandio et al., 2020; Shahzad et al., 2021) و تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمانی (Li et al., 2020) متمرکز بوده است. با توجه به رابطه بین مدیران کشاورزی و عملکرد تعاونی، عموماً اعتقاد بر این است که استعداد کارآفرینی مدیران کشاورزی می‌تواند مزیت رقابتی پایدار تعاونی‌ها را به‌طور قابل‌توجهی بهبود بخشد (S. Zhang et al., 2020). با این حال، برخی از محققان خاطرنشان می‌کنند که انتخاب مدیران کشاورزی ناشایسته هزینه‌های نمایندگی را افزایش می‌دهد و ممکن است باعث تنبلی و مشکلات فساد شود (M. E. Fulton & Giannakas, 2020) و در نتیجه بهره‌وری و عملکرد سازمانی را کاهش دهد. این نشان می‌دهد که نقش مدیران کشاورزی در عملکرد تعاونی هنوز باید روشن‌تر شود (Ozdemir & Kan, 2020)؛ بنابراین چگونه باید مدیران کشاورزی را شناسایی کرد تا واقعاً نیازهای تعاونی را برآورده کنند (Yu et al., 2023)؟ مطالعات انجام شده بر روی مدل‌های شایستگی بیشتر بر روی مدیران سایر سازمان‌ها متمرکز بوده‌اند (Alidrisi & Mohamed, 2022; Fu et al., 2022; Mirhosseini et al., 2020). مطالعات اندکی بر روی تأثیر شایستگی‌های مدیران کشاورزی بر عملکرد تعاونی متمرکز شده‌اند. شایستگی مدیران کشاورزی یک معیار ارزیابی حیاتی برای انتصاب مدیران تعاونی‌ها و عامل مهمی است که بر پایداری تعاونی‌ها تأثیر می‌گذارد؛ بنابراین لازم است یک مدل شایستگی برای مدیران

تعاونی‌های کشاورزی ابزار مهمی برای ارتقای نوسازی کشاورزی هستند که نقش مهمی در سازمان‌دهی تولید، انتشار فناوری‌های تولید و بهبود قدرت چانه‌زنی برای محصولات کشاورزی دارند (Lee & Van Cayseele, 2022; Peng et al., 2022). شرکت‌های تعاونی کشاورزی چارچوب سازمانی برای افزایش توانایی اعضاء در جامعه، تولید و فروش محصولات، ایجاد اشتغال، افزایش درآمد و برطرف کردن نیازهای اجتماعی و اقتصادی مردم مهیا می‌سازند (Seifollahi, 2021). تعاونی‌ها مناسب‌ترین سازمان‌های مردم‌نهاد جهت مشارکت مردم در مدیریت منابع روستایی می‌باشند (Jarire et al., 2023). در کشورهای در حال توسعه دولت‌ها تعاونی‌ها را به‌عنوان ابزاری مطمئن جهت پیشبرد برنامه‌های ملی می‌دانند (Yari & Eslambolchi, 2023). تاکنون بیش از ۸ هزار تشکل، ۱۵۰۰ اتحادیه و تعاونی تولید و ۳ هزار تعاونی روستایی در سراسر کشور تأسیس شده است. شرکت‌های تعاونی اهرم مناسبی برای توسعه اقتصادی و اجتماعی هستند که می‌توانند در بهره‌وری بهینه از شرایط زندگی، کار و تولید و ارتقای سطح درآمد و وضعیت اجتماعی مؤثر باشند (Hassanzadeh et al., 2023). کوچک بودن، مدیریت ضعیف، اتکای بیش‌ازحد به حمایت‌های دولتی و غیره عمده‌ترین مشکلاتی هستند که توسعه تعاونی‌ها را محدود می‌کند. از این رو، نیاز است تا راه‌های مؤثر برای ارتقای کیفیت مدیریت تعاونی برای مدیران کشاورزی بررسی شود. مطالعات گسترده نشان می‌دهد که مدیران کشاورزی بااستعداد می‌توانند به‌طور مؤثر شکاف ظرفیت مدیریت را در سازمان پر کنند. آن‌ها نقش «رهبران توانمند» را پس از ورود به تعاونی‌های کشاورزان بازی می‌کنند که برای بهینه‌سازی ساختار

این پژوهش می‌تواند به تعاونی‌ها در شناسایی و استخدام مدیران کشاورزی مناسب کمک کند. علاوه بر این، نتایج می‌تواند مبنایی نظری و تصمیم‌گیری برای پرورش یک گروه مدیریت کشاورزی با کیفیت بالا، بهبود عملکرد تعاونی‌های کشاورزان و ارتقای نوسازی روستایی و توسعه پایدار فراهم کند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

از زمان ارائه مفهوم شایستگی توسط دیوید مک کللند، استفاده از شایستگی‌ها برای شناسایی کارکنان با عملکرد بالا به تدریج در مدیریت منابع انسانی رایج شده است (Liang et al., 2018) لوسیا و لسینگر (۱۹۹۹) شایستگی مدیریت را این‌گونه تعریف کردند: "ابزار توصیفی که مهارت‌ها، دانش، ویژگی‌های شخصی و رفتارهای موردنیاز برای ایفای مؤثر نقش در سازمان و کمک به کسب‌وکار را در رسیدن به اهداف استراتژیک خود شناسایی می‌کند". به‌طور مشابه، هلریگل و همکاران (۲۰۰۸) شایستگی را به‌عنوان «مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، رفتارها و نگرش‌هایی که یک فرد برای مؤثر بودن در طیف وسیعی از موقعیت‌ها و انواع مختلف سازمان به آن‌ها نیاز دارد» می‌داند. این شایستگی‌های مدیریتی، به‌طور بالقوه مزیت رقابتی پایداری را نسبت به آن‌هایی که فاقد چنین قابلیت‌هایی هستند ایجاد می‌کند، زیرا شایستگی‌ها سازمان را در حرکت به سمت موفقیت مؤثر متمرکز می‌کنند (Vainieri et al., 2019). مقیاس‌های متفاوتی برای گروه‌بندی شایستگی‌ها پیشنهاد شده است که مدیران ارشد باید برای به دست آوردن نتایج بهتر کسب کنند. یک تمایز بسیار اساسی بین شایستگی‌های مدیریتی و مهارت‌های ارتباطی است که توسط پیزینی و فورلان (۲۰۱۲) پیشنهاد شده است. از نظر آن‌ها، شایستگی‌های مدیریتی مرتبط با مدیریت ارشد

کشاورزی ایجاد شود و مسیر الگوی شایستگی برای تأثیرگذاری بر عملکرد و پایداری تعاونی‌ها بررسی شود. رمزگشایی چگونگی غربالگری سطح شایستگی مدیران کشاورزی برای دستیابی به توسعه‌سازمانی پایدار به یک مشکل عملی مهم تبدیل شده است که نیاز به حل فوری دارد. از آنجایی که صنعت کشاورزی ایران هنوز یک مدل شایستگی حرفه‌ای یکپارچه را در حوزه مدیریت تعاونی‌های کشاورزی تشکیل نداده است، اولین هدف این پژوهش شناسایی یک مدل شایستگی کامل برای مدیران کشاورزی است (Jankelová & Mišún, 2021). سپس، بر اساس مدل شایستگی، وظیفه ما یافتن ترکیبی از شایستگی‌هایی است که می‌تواند به‌طور مؤثر عملکرد تعاونی‌ها را بهبود بخشد. از نظر روش‌های تحقیق، مطالعات قبلی اغلب از روش‌هایی استفاده کرده‌اند که شامل حداقل مربعات معمولی (Jie et al., 2020)، مدل‌سازی معادلات ساختاری (Ya et al., 2021) و روش دیمتل (Wu & Lee, 2007) می‌باشد. این‌ها برای موقعیت‌های عمومی مناسب هستند، اما اثرات ترکیبی در بین کیفیت‌های شایستگی را نادیده می‌گیرند. کیفیت‌های مختلف شایستگی مدیران کشاورزی به‌طور مستقل نتیجه نمی‌دهد، اما از طریق ترکیبی از شایستگی‌های مختلف بر عملکرد تعاونی تأثیر می‌گذارد.

بنابراین، بر اساس نتایج تحقیق حاضر، این مطالعه به بررسی ساخت یک مدل شایستگی برای مدیران کشاورزی و شناسایی ترکیب‌های شایستگی ممکن برای بهبود عملکرد تعاونی با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد می‌پردازد. اول، مدل شایستگی مدیران کشاورزی می‌تواند شکاف‌های تحقیقاتی موجود را کاهش دهد و ایده‌هایی برای ساخت مدل‌های شایستگی عمومی صنعت ارائه دهد. دوم، نتیجه‌گیری

اصلی سازمانی را از یک لایه به دو لایه تغییر می‌دهد. این نتیجه در اثر افزایش هزینه‌های نمایندگی است (Yiwen et al., 2019). علاوه بر این، به دلیل ساختار ناقص حاکمیت سازمانی، وجود اطلاعات نامتقارن و انگیزه‌های فرصت‌طلبانه (Goldmanis & Ray, 2015; Hernández-Espallardo et al., 2022) و دشواری و هزینه بالای نظارت، همکاری بین مدیر کشاورزی و تعاونی همیشه از هر دو طرف پایدار نیست (M. E. Fulton & Giannakas, 2020).

با تمرکز بر تک‌تک مدیران کشاورزی، سطح بالایی از شایستگی می‌تواند عملکرد فردی را بهبود بخشد و متعاقباً از طریق کار کارآمد به سطح بالایی از عملکرد تعاونی دست یابد (Ye & Zhang, 2019). در عمل، ساخت مدل مدیر کشاورزی باید منعکس‌کننده ویژگی‌های حرفه‌ای آن باشد (Jankelová & Mišún, 2021). برای فرار از محدودیت‌های سودآوری سنتی کشاورزی که توسط «کف هزینه‌ها» و «سقف قیمت» تحت فشار قرار می‌گیرد، مدل شایستگی مدیران کشاورزی باید بیش از مدل شایستگی عمومی مدیران بر عشق به زندگی روستایی و ویژگی‌های کارآفرینی تأکید کند. اسپنسر معتقد بود که شایستگی باید مختص محیط‌های کاری مختلف باشد و باید به شرکت‌ها کمک کند تا بهترین‌ها را در انواع شغل‌های مختلف شناسایی کنند (Spencer & Spencer, 2008). آن‌ها بخش بالای آب مدل کوه یخ را به‌عنوان شایستگی‌های آستانه و بخش زیرآب را به‌عنوان شایستگی‌های متمایز تعریف کردند. هنگامی که این شایستگی‌ها در حرفه مدیر کشاورزی اعمال می‌شود، شایستگی‌های آستانه باید شامل دانش و توانایی باشد. سطح دانش باید شامل تولیدات کشاورزی، تجارت، سیاست‌ها و مقررات باشد. در سطح توانایی، مدیران کشاورزی باید از توانایی‌های اولیه یک

عبارت‌اند از (الف) تعریف روشنی از تعیین هدف، (ب) مشارکت در تصمیم‌گیری، (ج) تشویق به اشتراک‌گذاری دانش، (د) مدیریت تعارض، (ه) ارائه بازخورد و (و) رضایت کلی از نقش مدیریت ارشد. این شایستگی‌ها همچنین در مهارت‌های تجاری و حوزه‌های دانش مدل اتحاد رهبری مراقبت‌های بهداشتی آمریکا گنجانده شده است (Stefl, 2008).

مطالعات نشان می‌دهد که عملکرد یک سازمان در نهایت به رفتار مدیران ارشد بستگی دارد (Hambrick & Mason, 1984). این که آیا مدیران کشاورزی، به‌عنوان مدیران خارجی معرفی شده توسط تعاونی‌های کشاورزان، می‌توانند عملکرد سازمانی را به‌طور پایدار بهبود بخشند یا نه یک موضوع داغ در تحقیقات مرتبط بوده است. از یک طرف، برخی از محققان معتقدند که مدیران کشاورزی می‌توانند به بهبود عملکرد تعاونی کمک کنند (Negrão, 2020; Xu et al., 2021). با تعمیق مقیاس کشاورزی، مدیران کشاورزی سرمایه انسانی حیاتی برای تحقق پیوند ارگانیک بین کشاورزان سنتی و کشاورزی مدرن هستند (Wang et al., 2021). مدیران عالی کشاورزی دارای شایستگی‌های قوی در یکپارچه‌سازی و استفاده از منابع، تولید و بهره‌برداری، سازمان‌دهی و مدیریت، نوآوری و کارآفرینی و روابط خوب با دولت و شبکه‌های اجتماعی هستند (Lin, 2020; Ramírez-Orellana et al., 2021; Rilanto et al., 2022). آن‌ها می‌توانند نقشی حیاتی در تولید منظم سازمان، بهبود حاکمیت داخلی (M. Fulton & Pohler, 2015)، گسترش کسب‌وکار جدید (Jin et al., 2021) و تأمین مالی سرمایه‌ای برای کمک به توسعه پایدار تعاونی‌ها ایفا کنند (Zawadzka et al., 2021). یانلی (۲۰۱۹) خاطر نشان کرد که مدیران کشاورزی فقط درگیر سودآوری هستند و زیر بار زیان نمی‌روند که مشکل

این روش معمولاً در موارد و زمینه‌هایی به کار می‌رود که در خصوص پدیده مورد مطالعه دانش و اطلاعات کاملی موجود نباشد و یا هدف پژوهش، دریافت بینش و دیدگاهی نو در رابطه با آن پدیده باشد (Strauss & Corbin, 2014). داده بنیاد محقق را به‌سوی تحقیق در خود بستر پژوهشی راهنمایی کرده و موجب آشنایی او با نظرات درونی، واقعی و تجربه‌ی مصاحبه‌شوندگان می‌شود و به او در جستجوی دلایل و چگونگی وقوع پدیده مورد پژوهش کمک می‌رساند. از این‌رو، محقق باید در انتخاب نمونه‌ی مصاحبه‌شوندگان خود از افراد و گروه‌های مطلع با منابع اطلاعاتی پربار در زمینه موضوع مورد مطالعه، استفاده و بهره‌گیرد. این افراد همواره تجربه و حضور فعالانه‌ای در خلال موضوع پژوهش دارند. برعکس روش‌های مقایسه‌ای، روش داده بنیاد با سؤال یا فرضیه آغاز نمی‌شود، بلکه با توصیفی از مسئله و پدیده مورد مطالعه آغاز می‌شود که از دید محقق نمی‌تواند برای دادن نظریه کافی باشد. پژوهشگر در این روش برای دستیابی به منابع داده‌ای از مصاحبه عمیق، مشاهدات میدانی و اسناد و مدارکی مانند اتفاقات تاریخی، رسانه‌ها و روزنامه‌ها بهره می‌برد. جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل آن‌ها به‌صورت مداوم انجام می‌گیرد. نقش محققین در تحلیل و تفسیر داده‌های به‌دست‌آمده از نظرات افراد، گروه‌ها و سازمان‌های مورد مطالعه، بسیار مهم است. باید خاطرنشان شد، پژوهشگر مسئولیت تفسیر برآمده از داده‌های جمع‌آوری‌شده شامل مشاهدات، مصاحبه‌ها و خواننده‌های خود را نیز بر عهده دارد. کدگذاری از مهم‌ترین مراحل در فرآیند نظریه‌پردازی داده بنیاد است. در کدگذاری طی تحلیلی نزدیک‌ترین مفهوم به کوچک‌ترین جزء معنی‌دار هر بخش از داده‌های جمع‌آوری‌شده، اختصاص داده می‌شود. از طریق

مدیر مانند سازمان‌دهی تولید، مدیریت کارکنان و فروش محصولات کشاورزی برخوردار باشند. شایستگی‌های متمایزکننده بیشتر ویژگی‌های عمیق‌تر مدیران کشاورزی را منعکس می‌کند. مدیران کشاورزی باید به کارهای کشاورزی اشتیاق داشته باشند و به کارهای حرفه‌ای دراز مدت متعهد باشند. در یک کلام، تحقیقات شایستگی در درجه اول برای بهبود عملکرد سازمانی و تمایز استعدادهای کیفی به کار می‌رود (Boyatzis, 1991). مدیران کشاورزی یک نیروی خارجی مهم در ترویج تبدیل کشاورزی سنتی به کشاورزی مدرن هستند. آن‌ها با کشاورزان گذشته و مدیران شرکت‌های مدرن متفاوت هستند؛ بنابراین، از آنجایی که سطوح مختلف شایستگی تأثیرات متفاوتی بر عملکرد دارند، سازمان‌ها باید شایستگی مدیران کشاورزی را شناسایی و آن‌ها را برای استخدام مدیران کشاورزی مناسب، متناسب با نیازهای توسعه‌ای خود انتخاب کنند (Hambrick & Mason, 1984; Remenova & Jankelova, 2019)؛ بنابراین، مدیران کشاورزی باید چه صلاحیت‌هایی داشته باشند؟ چرا تأثیر مدیران مختلف کشاورزی بر عملکرد تعاونی‌ها متفاوت است؟ چگونه مدیران کشاورزی را انتخاب کنیم که نیازهای توسعه‌سازمانی را برآورده کنند؟ این مشکلات به یک موضوع اساسی تبدیل شده است که باید حل شود تا راه ورود مدیران کشاورزی به تعاونی‌های کشاورزان هموار شود؛ بنابراین، این مطالعه قصد دارد چارچوب تحلیلی از شایستگی‌های مدیران تعاونی‌های کشاورزی تبیین کند.

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه ویژگی‌های حرفه‌ای مدیران کشاورزی را بررسی می‌کند و مدلی از شایستگی‌های مدیریتی کشاورزی را بر اساس نظریه داده بنیاد ایجاد می‌کند.

انتخاب کرد. آن‌ها مدیران کشاورزی، روسای تعاونی‌ها، کارمندان آن‌ها بودند. مصاحبه‌ها به صورت چهره به چهره و با میانگین طول هر کدام ۴۵ تا ۹۰ دقیقه انجام شد تا توصیفی واقع‌بینانه از شایستگی‌های مدیر کشاورزی به دست آید. این مصاحبه‌شوندگان با الزامات یک مدیر کشاورزی آشنا هستند و می‌توانند پاسخ دهند که یک مدیر کشاورزی باید چه شایستگی‌هایی داشته باشد، همان‌طور که در جدول (۱) نشان داده شده است.

کدگذاری، داده‌ها تجزیه و مفهوم بخشی و به شکل جدیدی کنار هم قرار می‌گیرند. این همان فرایند اصلی است که نتیجه آن تدوین نظریه بر مبنای داده‌ها خواهد بود. فرایند کدگذاری یک فرایند انتزاعی است که از داده‌ها آغاز و در نهایت به تدوین نظریه می‌انجامد (Strauss & Corbin, 2014). داده‌های مورد استفاده در این مطالعه از مصاحبه‌هایی است که در سال ۱۴۰۲ انجام شده است. به منظور کسب بینش در مورد مسئولیت‌های شغلی مدیران کشاورزی، این مطالعه ۱۵ مصاحبه‌شونده را به روش نمونه‌گیری در دسترس

جدول ۱. شرح نمونه تحقیق

تحصیلات	سابقه	سن
کارشناس ارشد	۲۴	۵۷
دکتری	۲۲	۵۱
کارشناس ارشد	۲۷	۵۹
دکتری	۲۰	۴۸
کارشناس ارشد	۲۸	۵۶
کارشناس ارشد	۱۸	۴۵
کارشناس ارشد	۲۳	۵۳
کارشناس ارشد	۲۵	۵۶
کارشناس ارشد	۲۷	۵۶
کارشناس ارشد	۱۹	۴۸
کارشناس ارشد	۲۹	۵۹
کارشناس ارشد	۲۷	۶۰
دکتری	۲۵	۵۴
کارشناس ارشد	۲۴	۴۹
کارشناس ارشد	۲۶	۵۶

پاسخ‌دهندگان را در عملشان درک کنند و در نتیجه شایستگی‌های بالقوه افراد با عملکرد بالا را آشکار کنند. در این مطالعه، یک مصاحبه نیمه ساختاریافته و تنها با طرح کلی مجموعه مصاحبه انجام شد. موضوع و سرعت مصاحبه کنترل می‌شد و به مصاحبه‌شوندگان آزادی و خودمختاری هرچه بیشتر می‌داد؛ و همین‌طور

یافته‌ها

این مطالعه از مصاحبه رویداد رفتاری^۱ (BEI) برای شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز برای حرفه استفاده کرد (McClelland, 1998). مصاحبه‌های بازبینی رفتاری می‌توانند «رویدادهای مهم» و «توصیف‌های رفتاری»

1. Behavioral Event Interview

ویژگی‌های حرفه‌ای مدیران کشاورزی انتخاب می‌کند. رکورد مصاحبه تحت کدگذاری سه‌گانه کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی قرار گرفت تا یک مدل شایستگی برای مدیران کشاورزی تشکیل شود

در پژوهش‌های کیفی برای انجام روایی و پایایی پژوهش معیارهای مختلفی به‌عنوان شاخص مطرح شده‌اند ولی با توجه به اینکه نظریه زمینه‌ای یک فرایند رفت و برگشتی است، روایی داده‌ها هنگام فرایند کدگذاری، تحلیل و تأکید بر روی آن‌ها در هنگام مصاحبه صورت می‌گیرد، بنابراین ابزار روایی شامل همین فرایند رفت و برگشتی می‌شود و بهترین قضاوت کنندگان برای روایی اطلاعات و داده‌ها و تأکید مفاهیم و مقوله‌ها در حین انجام مصاحبه، مصاحبه‌شوندگان هستند. در این پژوهش نیز از طریق تجزیه و تحلیل تک‌تک مصاحبه‌ها و فرایند رفت و برگشتی قبل از اینکه مصاحبه بعدی انجام گیرد، کنترل و اصلاح داده‌ها، مهم‌ترین و ارزشمندترین ملاک در تعیین روایی داده‌ها و اطلاعات محسوب می‌شود. مدل به‌دست‌آمده با توجه به دو شاخص کاربرد و تناسب داشتن که در پژوهش داده بنیاد برای سنجش اعتبار مورد استفاده قرار می‌گیرد ارزیابی شد. از روش پایایی باز آزمون برای سنجش پایایی در این پژوهش استفاده شد که میزان تطابق و سازگاری طبقه‌بندی اطلاعات در طی زمان است.

راهبردهای سنجش اعتبار نتایج به‌وسیله‌ی اعضا (کنترل اعضا) انجام گرفت و محققین نتایج به‌دست‌آمده خود را با شش نفر از افراد متخصص مورد تحلیل و بررسی قرار داده و این نتایج و تفسیرها مورد قبول و تأیید شدند. برای تحلیل داده‌های مصاحبه، ابتدا مصاحبه‌ها ضبط شدند تا با مرور گفت‌وگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح‌شده مشارکت‌کنندگان انجام شود، سپس بعد از اطمینان از اشباع نظری، اطلاعات مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA و با بهره‌گیری از روش کدگذاری و بر اساس رویکرد نظریه داده بنیاد با روش استراوس و کوربین تحلیل و مدل پژوهش تدوین شد.

پس از به دست آوردن متن مصاحبه BEI، آن‌ها بر اساس "نظریه داده بنیاد" کدگذاری شدند تا شایستگی‌های مدیران کشاورزی را خلاصه کنند. نظریه داده بنیاد از این حمایت می‌کند که محققان هیچ فرض نظری را از قبل انجام نمی‌دهند بلکه مستقیماً از طریق مشاهده واقعی، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها تصمیم می‌گیرند و نظریه‌هایی با قابلیت کاربرد جهانی تولید می‌کنند. نظریه داده بنیاد بر استفاده انعطاف‌پذیر از دستورالعمل‌های کدگذاری در فرایند تحقیق تأکید دارد. محققان متون پراکنده را مفهوم‌سازی می‌کنند و آن‌ها را از طریق یکپارچه‌سازی منطق علمی، استنتاج و تجزیه و تحلیل به نظریه‌های موجود دسته‌بندی می‌کنند (Xudong & Liang, 2020). این مقاله روش نظریه داده بنیاد را برای تحلیل

آگاهی	آگاهی زیست‌محیطی	تمدن زیست‌محیطی، توسعه پایدار، حفاظت از محیط‌زیست
	آگاهی صنعتی	ادغام صنعتی، صنایع متنوع، پردازش عمیق
تفکر	تفکر کارآفرینانه	تفکر خلاق، خلاقیت، نگاه نوآورانه
	تفکر استراتژیک	تفکر استراتژیک، فرصت‌طلبی، بینش استراتژیک
	طرز تفکر دیجیتالی	بازاریابی اینترنتی، کشاورزی هوشمند
جهت‌گیری شغلی	توانایی ارتباط و مذاکره	مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های مذاکره، هماهنگی روابط
	شبکه اجتماعی	زنجیره تأمین، شبکه فروش، منابع تأمین مالی
	قابلیت‌های یادگیری	آموزش حرفه‌ای، حفظ یادگیری، یادگیری از تجربه
دانش و فناوری	فناوری تولید محصولات کشاورزی	اقدامات پیشگیری از آفت، تجربه کشاورزی، فن‌های کاشت
	دانش	تحصیلات، دوره‌های مهارت‌آموزی، مطالعه
	سیاست کشاورزی	بیمه کشاورزی، سیاست‌های ملی، سیاست‌های کشاورزی، قوانین کشاورزی
	مهارت‌های تجارت کشاورزی	دانش مالی، محصولات کشاورزی، مدیریت کسب‌وکار
	مهارت کشاورزی	آموزش فناوری، حضور در آموزش، مشارکت کشاورز در مدیریت
قابلیت‌های شخصی	توانایی فروش	بازارهای جدید، تقاضای بازار، مهارت‌های چانه‌زنی، کانال‌های فروش
	توانایی مدیریت	مدیریت گروه، مدیریت مالی، مسئولیت‌های شغلی، همکاری
	سازمان‌دهی تولید	برنامه‌ریزی تولید، برنامه‌ریزی کارکنان، نظارت بر تولید، گسترش تولید
	مهارت‌های رهبری	برنامه‌ریزی بلندمدت، تصمیم‌گیری، قضاوت، کارباز
	کنترل هزینه و کیفیت	کاهش ساعت کاری، کاهش قیمت، کاهش هزینه، کنترل کیفیت
ویژگی‌های شخصیتی	اشتیاق به کشاورزی	تحمل سختی، لذت از زندگی روستایی
	فداکار و عمل‌گرا	اخلاق حرفه‌ای، تحمل ذهنی، فداکاری
	مسئولیت‌پذیری	خدمت، مسئولیت، مشارکت
	مقاومت در برابر استرس	تحمل ذهنی، خود تشویقی، مدیریت بحران
کارآفرینی	استراتژی بازاریابی	بازاریابی برند، تبلیغ برند، تثبیت برند
	قابلیت‌های کارآفرینی	محصولات جدید، مدل‌های کسب‌وکار، نوآوری

کدگذاری باز فرآیند مفهوم‌سازی و دسته‌بندی سوابق مصاحبه است. با رونویسی، خواندن و تلخیص داده‌های اصلی کلمه به کلمه، پرهیز از تداخل عوامل ذهنی، می‌توان مفاهیم و مقوله‌های مربوط به شایستگی مدیران کشاورزی را استخراج کرد. ابتدا از یک روش کدگذاری طبقه‌بندی‌شده برای کدگذاری مکالمات مؤثر در سوابق مصاحبه استفاده کردیم. کد سوابق اولیه ۱۵ مصاحبه‌شونده با تمرکز بر مفهوم‌سازی اولیه شایستگی‌های اصلی است. در مرحله دوم، ما کدها را با

این شاخص زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که کدگذار اقدام به کدگذاری یک متن در دوره زمان‌های متفاوت می‌کند، بدین نحو که از میان مصاحبه‌های انجام‌شده، مصاحبه‌هایی برای نمونه انتخاب‌شده و در فواصل زمانی ۳۰ روزه دوباره کدگذاری انجام گرفت. از میان توافق بالای میان کدگذاری‌ها در دو زمان متفاوت بر روی هریک از مصاحبه‌ها پایایی پژوهش به دست آمد.

کدگذاری باز

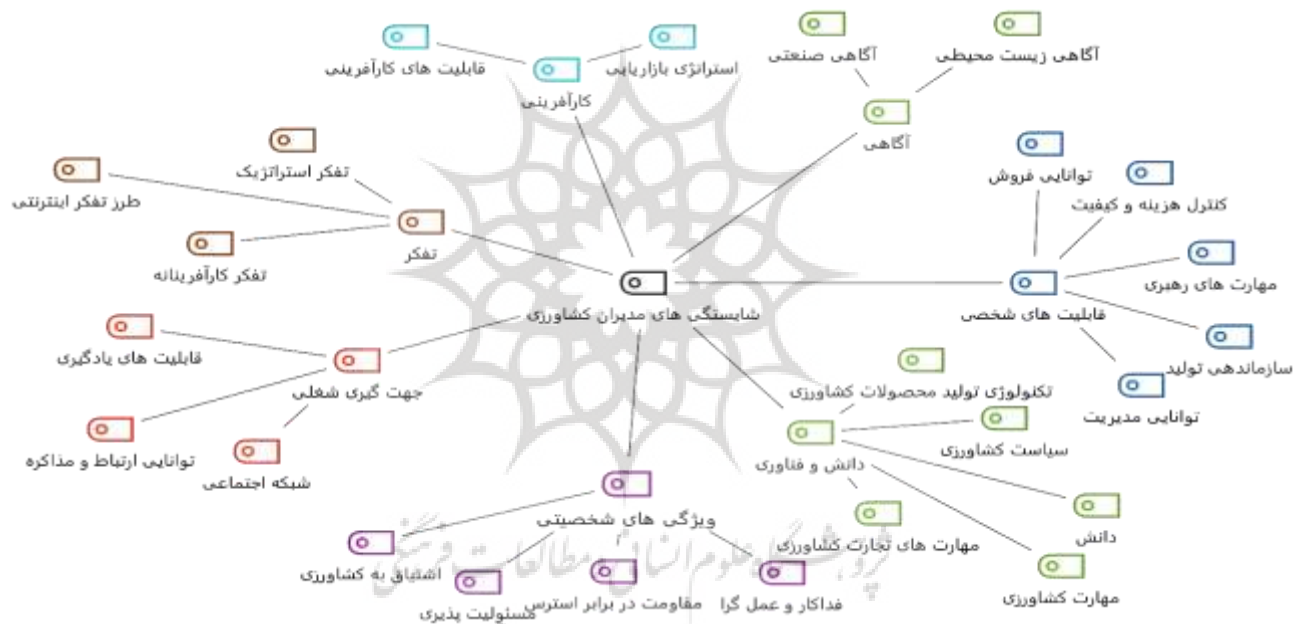
کدگذاری انتخابی تعمیم مقوله‌های اصلی و بازسازی چارچوب نظری است. با توجه به کدهای استخراج‌شده شایستگی‌های مدیران کشاورزی به هفت دسته اصلی برای استخراج مدل شایستگی مدیر کشاورزی طبقه‌بندی می‌شوند، همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده است.

فراوانی تکرار بالاتر از ۳ غربال کردیم و کدهای اطلاعات کلیدی را به دست آوردیم.

کدگذاری محوری

کدگذاری محوری به خلاصه کردن مقوله‌های مشابه بر اساس مفهوم‌سازی‌های شکل گرفته از کدگذاری باز و سپس متراکم کردن آن‌ها برای تشکیل دسته‌های اصلی اشاره دارد. این مقاله با مرتب‌سازی بیشتر منطق درونی و نقش روابط بین مقوله‌ها، ۲۴ مقوله را ادغام می‌کند.

کدگذاری انتخابی



شکل ۱. مدل شایستگی مدیران کشاورزی

کشاورزی از هفت بعد تشکیل شده است؛ که عبارت‌اند از: کارآفرینی، آگاهی، تفکر، جهت‌گیری شغلی، ویژگی‌های شخصیتی، دانش و فناوری و قابلیت‌های شخصی. مطالعات موجود نشان داده‌اند که شایستگی کارکنان یک عامل حیاتی بر عملکرد شرکت است. از آنجایی که مدیران از بیرون توسط تعاونی‌ها وارد می‌شوند، شایستگی‌های مدیران کشاورزی موظف است

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس نیازهای واقعی عملیات تعاونی، این مطالعه با تکیه بر رویکرد نظریه داده بنیاد، یک مدل شایستگی مدیر کشاورزی می‌سازد و اثر پیوند هر ترکیب شایستگی را بر عملکرد تعاونی بررسی می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که اولاً مدل شایستگی مدیران

با وضعیت واقعی موقعیت، مدل شایستگی را در سیستم ارزیابی مدیران کشاورزی بگنجانند. علاوه بر این، مدل شایستگی باید به عنوان "سنگ محک" برای شناسایی مدیران عالی کشاورزی برای ارتقای توسعه پایدار گروه کشاورزی استفاده شود. ثالثاً، تعاونی‌ها باید به تأثیر شایستگی مدیران کشاورزی بر عملکرد توجه کنند و ارزیابی عملکرد و مکانیسم تشویقی مدیران کشاورزی را بهبود بخشند. در این میان، تعاونی‌ها می‌توانند انگیزه مدیران کشاورزی را برای بهبود شایستگی‌های خود برای تأثیرگذاری بر عملکرد سازمان ایجاد کنند. تعاونی‌ها می‌توانند ارزیابی شایستگی مدیران کشاورزی را به توزیع مزایا مرتبط کنند، بنابراین چرخه‌ای از شایستگی بالاتر - عملکرد بالاتر - پاداش‌های بالاتر را تشکیل می‌دهند. چهارم، صنعت کشاورزی باید مدل شایستگی را به عنوان یک راهنمای اساسی برای برنامه‌ریزی صنعت در نظر بگیرد، به طوری که تدوین سیاست می‌تواند با عملکرد مردمی مرتبط‌تر باشد. دولت با ایفای کامل نقش هدایت طراحی سطح بالا، باید دسترسی مدیران کشاورزی به بازار، حمایت از توسعه، ارزیابی کار و سایر سیاست‌های مرتبط را برای تقویت بنیان استعدادهای روستایی به شیوه‌ای هدفمند ایجاد کند.

مشارکت نویسندگان

ناصر سیفاللهی (مبانی نظری، روش‌شناسی، بررسی اطلاعات و پایش، بازرسی نظارت و سرپرستی)، محمدرضا کشاورز (مبانی نظری، روش‌شناسی، بررسی اطلاعات و پایش).

قدردانی و تشکر

این پژوهش تحت کمک مالی هیچ سازمان و ارگانی نبوده است.

بر عملکرد تأثیر بگذارد؛ بنابراین، بر اساس دیدگاه شایستگی، این پژوهش به تحلیل تأثیر ترکیبی از شایستگی‌های مختلف مدیران کشاورزی بر عملکرد تعاونی‌ها می‌پردازد. مشارکت‌های نظری اصلی به شرح زیر است: اولاً، تحقیقات موجود در مورد شایستگی مدیران کشاورزی در مرحله اولیه است؛ بنابراین، صنعت هنوز نیاز به تشکیل یک مدل شایستگی سیستماتیک و جامع دارد. بر اساس حجم زیادی از اطلاعات مصاحبه و استفاده از نظریه داده بنیاد، ما یک مدل شایستگی از مدیران کشاورزی ایجاد می‌کنیم که پژوهش در مورد شایستگی شغلی مدیریت را غنی می‌کند و ایده‌هایی برای ساخت مدل‌های شایستگی عمومی صنعت ارائه می‌دهد. دوم، این مطالعه شایستگی‌های مدیران کشاورزی را به عنوان یک عامل تأثیرگذار مهم بر عملکرد تعاونی در نظر می‌گیرد.

یافته‌های این مقاله چهار توصیه را برای صنعت مدیر کشاورزی مطرح می‌کند. ابتدا، دولت باید مکانیسم کشت مدیران کشاورزی را بهینه کند، مدل شایستگی را به عنوان مبنای حیاتی برای طراحی محتوای کشت در نظر بگیرد و یک سیستم آموزش شایستگی ایجاد کند که نیازهای شغلی واقعی را برآورده کند. آموزش می‌تواند محتوای آموزشی را در مازول‌هایی مانند دانش و فناوری، شایستگی و سواد، اخلاق حرفه‌ای و نوآوری و کارآفرینی طراحی کند. در راستای مسئولیت‌های شغلی واقعی، دولت و مدارس باید طبقه‌بندی آموزش مدیران کشاورزی را به انواع مختلف از جمله متخصصان فنی، حرفه‌ای مدیریت و کارآفرینان فراگیر بررسی کنند. دوم، هموارسازی مجاری دسترسی مدیران کشاورزی و در نظر گرفتن مدل شایستگی به عنوان مرجع مهم استانداردهای رقابت در بازار ضروری است. ادارات مربوطه باید همراه

References

- Alidrisi, H. M., & Mohamed, S. (2022). Developing a personal leadership competency model for safety managers: a systems thinking approach. *International journal of environmental research public health*, 19(4), 2197.
- Boyatzis, R. E. (1991). *The competent manager: A model for effective performance*: John Wiley & Sons.
- Chandio, A. A., Jiang, Y., Rehman, A., Twumasi, M. A., Pathan, A. G., & Mohsin, M. (2020). Determinants of demand for credit by smallholder farmers': a farm level analysis based on survey in Sindh, Pakistan. *Journal of Asian Business Economic Studies*, 28(3), 225-240.
- Fu, M., Wang, T., Hu, S., Zhang, X., Wang, F., Pan, Y., & Wu, X. J. J. o. N. M. (2022). Patient safety value, safety attitude and safety competency among emergency nurses in China :A structural equation model analysis. *Journal of Nursing Management*, 30.
- Fulton, M., & Pohler, D. (2015). Governance and managerial effort in consumer-owned enterprises. *European Review of Agricultural Economics*, 42(5), 713-737.
- Fulton, M. E., & Giannakas, K. (2020). Corruption in agricultural processing firms: A comparison of cooperatives and investor-owned firms. *Canadian Journal of Agricultural Economics /Revue canadienne d'agroeconomie*, 68(4), 445-460.
- Goldmanis, M., & Ray, K. (2015). Sorting Effects of Performance Pay. 61(2), 335-353. doi:10.1287/mnsc.1858.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hassanzadeh, C., Chobchian, S., Karmi Dehkordi, I., & Momenpour, Y. (2023). The role of rural production cooperatives in improving rural households' welfare in the Miandoab Township. *Journal of Cooperation and Agriculture*, 12(45), 1-23.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. (2008) *Managing: A Competency-based Approach*: Thomson/South-Western.
- Hernández, Espallardo, M., Arcas, Lario, N., Sánchez, Navarro, J.L & Marcos Matás, G. (2022). Curbing members opportunism in first-tier and federated agricultural marketing cooperatives. *Agribusiness*, 38(1), 195-219.
- Jankelová, N., & Mišún, J. (2021). Key competencies of agricultural managers in the acute stage of the COVID-19 crisis. *Agriculture*, 11(1), 59.
- Jarire, M., Staki Organi, F., & Asadzadeh, M. (2023). Explaining a model of the application of production jump components, reproductive barriers support in empowerment rural cooperatives. *Journal of Cooperation and Agriculture*, 12(45), 56-69. (In Persian)
- Jie, D., Rui, C., & She-Mei, Z. (2020). Does Hiring Professional Managers Improve Performance of Farmer Cooperatives?—Empirical Analysis Based On the “Counterfactual” Framework. *Economist*, 3.
- Jin, M., Zhang, X., Xiong, Y., & Zhou, Y. (2021). Implications of green optimism upon sustainable supply chain management. *European Journal of Operational Research*, 295(1), 131-139.
- Lee, H., & Van Cayseele, P. (2022). Market power, markup volatility and the role of cooperatives in the food value chain: evidence from Italy. *European Review of Agricultural Economics*. doi:10.1093/erae/jbac 001.
- Li, L., Lin, J., Turel, O., Liu, P., & Luo, X. (2020). The impact of e-commerce capabilities on agricultural firms' performance gains: the mediating role of organizational agility. *Industrial Management Data Systems*, 120 (7), 1265-1286.
- Liang, Z., Howard, P. F., Leggat, S., & Bartram, T. (2018). Development and validation of health service management competencies. *Journal of Health Organization & Management*, 32(2), 157-175. doi:10.1108/JHOM-06-2017-0120
- Lin, C.-N. (2020). A fuzzy analytic hierarchy process-based analysis of the dynamic sustainable management index in leisure agriculture. *Sustainability*, 12(13), 5395.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*.
- McClelland, D. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological science*, 9(5), 331-339.

- Mirhosseini, S. A., Kiani Mavi, R., Kiani Mavi, N., Abbasnejad, B., & Rayani, F. (2020). Interrelations among leadership competencies of BIM Leaders: a fuzzy dematel and approach. *Sustainability*, 12(18), 7830 (In Persian)
- Negrão, C. S. V. (2020). Impact of managers on agricultural business success. *Journal of Information Technology Research*, 13(3), 126-141.
- Ozdemir, H. O., & Kan, A. (2020). Risk behaviours of agricultural holdings managers on management and decision making process in agricultural production; Kirşehir province case. *J. Glob. Innov. Agric. Soc. Sci*, 8(1), 35-42.
- Peng, Y., Wang, H. H., & Zhou, Y. (2022). Can cooperatives help commercial farms to access credit in China? Evidence from Jiangsu Province. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroe*, 70(4), 325-349.
- Pizzini, S., & Furlan, M. (2012). L'esercizio delle competenze manageriali e il clima interno. Il caso del Servizio Sanitario della Toscana. *Psicologia sociale*, 7(3), 429-446.
- Ramírez-Orellana, A., Ruiz-Palomo, D., Rojo-Ramírez, A., & Burgos-Burgos, J. E. (2021). The Ecuadorian banana farms managers' perceptions: Innovation as a driver of environmental sustainability practices. *Agriculture*, 11(3), 213.
- Remenova, K., & Jankelova, N. (2019). Decision-making style of agribusiness managers. *Agricultural Economics*, 65(7), 322-330.
- Rilanto, T., Viidu, D.-A., Kaart, T., Orro, T., Viltrop, A., Emanuelson, U., Motus, K. (2022). Attitudes and personality of farm managers and association with cow culling rates and longevity in large-scale commercial dairy farms. *Research in veterinary science*, 142, 31-42.
- Seifollahi, Naser. (2021). Analysis of the Role of Risk Management, Knowledge and Jihadi on the Performance of Rural Production Co-Cooperatives in Tehran province. *Co-operation and Agriculture*, 10(39), Pages 52-74. (In Persian)
- Shahzad, M. A., Ahmed, V., & Fischer, C. (2021). Status and determinants of other gainful activities by farmers in mountainous rural regions of Gilgit-Baltistan, Pakistan. *Journal of Mountain Science*, 18(10), 2520-2539. (In Persian)
- Sischo, W., Moore, D., Pereira, R., Warnick, L., Moore, D., Vanegas, J., ... Siler, J. (2020). Calf care personnel on dairy farms and their educational opportunities. *Journal of dairy science*, 102(4), 3501-3511.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*: John Wiley & Sons.
- Stefl, M. E. (2000). Common competencies for all healthcare managers: the healthcare leadership alliance model. *Journal of Healthcare Management*, 53(6).
- Strauss, A., & Corbin, J. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (Mohammadi, Trans). Tehran. *Institute for Humanities Cultural Studies*.
- Vainieri, M., Ferre, F., Giacomelli, G., & Nuti, S. (2019). Explaining performance in health care: How and when top management competencies make the difference. *Health care management review*, 44(4), 306.
- Vnouckova, L., Urbancova, H., & Smolova, H. (2016). Strategic talent management in agricultural and forestry companies. *Agricultural Economics*, 62(8), 345-343.
- Wang, H., Zhong, S., Guo, J., & Fu, Y. (2021). Factors affecting green agricultural production financing behavior in heilongjiang family farms: a structural equation modeling approach. *Frontiers in Psychology*, 12, 692140.
- Wu, W.-W., & Lee, Y.-T. (2007). Developing global managers' competencies using the fuzzy DEMATEL method. *Expert systems with applications*, 32(2), 499-507.
- Xu, X. L., Li, J., Wu, D., & Zhang, X. (2021). The intellectual capital efficiency and corporate sustainable growth nexus: comparison from agriculture, tourism and renewable energy sector. *Environment, Development Sustainability*, 1-19.
- Xudong, J., & Liang, H. (2020). The "jungle", history, and approach road of the grounded theory. *Science Research Management*, 41(5), 151.
- Ya, C., Ke, W., Yunzhou, G., Guanying, W., Shemei, Z., & Huawei, L. (2021). Will the Quality of Agricultural Managers Influence the Performance of Farmers' Professional Cooperatives: Based on SEM Analysis of 205 Samples in Sichuan Province. *J. Sichuan Agric Univ*, 6.

- Yanli, M. (2019). Farmland Shareholding Cooperatives' Fixed Contracts Are Better than Shared Contracts. *Issues Agric. Econ*, 3.
- Yari, H., & Eslambolchi, A. (2023). Analysis of Effective Factors on Internationalization of Cooperative-oriented Businesses. *Journal of Cooperation and Agriculture*, 11(44), 56-76. (In Persian).
- Ye, W & ,Zhang, Y. (2019). CEO traits, dynamic compensation and capital structure. *Plos one*, 14(2), e0211422.
- Yiwen, Z., Kant, S., Liu, J. J. F. P., & Economics. (2019). Principal-agent relationships in rural governance and benefit sharing in community forestry :Evidence from a community forest enterprise in China. *Forest Policy Economics*, 107, 101924.
- Yu, X., Liu, W., Qing, L., & Zhang, D. (2023). Improving Farm Cooperatives Performance and Sustainability: A Study of Agricultural Managers' Competencies Based on the Grounded Theory and the fsQCA Methods. *Sustainability*, 15(2), 1263.
- Zawadzka, D., Strzelecka, A., & Szafraniec-Siluta, E. (2021). Debt as a Source of Financial Energy of the Farm—What Causes the Use of External Capital in Financing Agricultural Activity? A Model Approach. *Energies*, 14(14), 4124.
- Zhang, D., Gao, W., & Lv, Y. (2020). The triple logic and choice strategy of rural revitalization in the 70 years since the founding of the People's Republic of China, based on the perspective of historical evolution. *Agriculture*, 10(4), 125.
- Zhang, S., Wolz, A., & Ding, Y. (2020). Is there a role for agricultural production cooperatives in agricultural development? Evidence from China. *Outlook on Agriculture*, 49(3), 256-263.
- Zhang, Y., & Hui Huang, Z. (2014). Identifying risks inherent in farmer cooperatives in China. *China Agricultural Economic Review*, 6(2), 335-354.

