

## Relationship between Social Capital and Conflict Management and its Impact on Institutional Effectiveness in Rural Cooperatives in Gorgan country

Naser Ebrahimzadeh <sup>1</sup>, Mohammad Sharif Sharifzadeh <sup>\*2</sup>, Gholamhossein Abdollahzadeh <sup>3</sup>, Rohollah Rezaei <sup>4</sup>

1. M. Sc. Student, Department of Agricultural Extension and Education, Faculty of Agricultural Management, Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources - Golestan, Iran

2. Associate Professor, Department of Agricultural Extension and Education, Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources, Gorgan, Iran

3. Associate Professor, Department of Agricultural Extension and Education, Gorgan University of Agricultural Sciences and Natural Resources, Gorgan, Iran

4. Associate Professor, Department of Agricultural Extension, Communication and Rural Development, Faculty of Agriculture, University of Zanjan, Iran



**CITATION:** Ebrahimzadeh, N. Sharif Sharifzadeh, G. Abdollahzadeh, F. & Rezaei, R. (2023). Relationship between Social Capital and Conflict Management and its Impact on Institutional Effectiveness in Rural Cooperatives in Gorgan country. *Journal of Cooperation and Agriculture*, 12(45), 86-104. (In Persian).

DOI: 10.22034/AJCOOP.2023.362562.1802

### ARTICLE INFO

#### Keywords:

Rural Cooperative  
Social Capital  
Conflict Management  
Institutional Effectiveness  
Gorgan country

#### Received:

17 September 2022

#### Revised:

24 April 2023

#### Accepted:

13 May 2023

#### Available online:

21 May 2023

### ABSTRACT

**Context and purpose.** The purpose of this research was to investigate the relationship between social capital and conflict management and its impact on institutional effectiveness in rural cooperative companies.

**Methodology/approach.** This research was conducted through the survey approach and a researcher-made questionnaire was used to collect field data. The statistical population of the research included members of 13 rural cooperative companies of Gorgan county (N=14988). The sample size was estimated using Cochran's formula (n=315) and the respondents were selected by random cluster sampling. All statistical analyzes were performed using SPSS<sub>21</sub> and AMOS<sub>20</sub>.

**Findings and conclusions.** The findings of this research explain that the conflict management variable has a fully mediating role in the relationship between social capital and institutional effectiveness. In other words, considering the significance of the causal relationship between social capital and conflict management and the causal relationship between conflict management and institutional effectiveness, it can be indicated that the variable of social capital indirectly affects institutional effectiveness through conflict management.

**Originality.** Considering that no empirical research has been published in Iran considering the causal relationships between the three variables of social capital, institutional effectiveness and conflict management, the findings of this research can provide opening insight and knowledge for future research. Also, the measurement scales used in this research, which are customized to the contexts of the rural cooperatives, can be developed or used by other researchers. In addition, the suggestions derived from the findings of this research can be used in the design of training courses for the management of rural cooperative companies, as well as in policy making to reform the structure and institutional processes in this field.

### EXTENDED ABSTRACT

**Context and purpose.** The occurrence of conflict in rural cooperative companies appears natural and possible due to the dynamics and diversity of the heterogenic socio-economic status of the members. Therefore, it is necessary to find an effective mechanism to use the capacities and assets of these companies, especially social capital, for the constructive management or resolution of conflict in order to facilitate the establishment of institutional processes, to achieve actual outcomes and impacts. The purpose of this research was to investigate the relationship between social capital and conflict management and its impact on institutional effectiveness in rural cooperative companies. The purpose of this research was to investigate the relationship between social capital and conflict management and its impact on institutional effectiveness in rural cooperative companies.

**Methodology/approach.** This research was conducted through the survey approach and a researcher-made questionnaire was used to collect field data. The statistical population of the research included members of 13 rural cooperative companies of Gorgan county (N=14988). The sample size was estimated using Cochran's formula (n=315) and the respondents were selected by random cluster sampling. All statistical analyzes were performed using SPSS<sub>21</sub> and AMOS<sub>20</sub>.

**Findings and conclusions.** At the descriptive level, according to the measurement of the non-weighted linear combination of variables, most of the respondents evaluated the status of social capital, conflict management, and institutional effectiveness in cooperative companies at an average level. At the analytical level, the fit of the structural model indicated the causal relationship between social capital and conflict management, and institutional effectiveness. Among the three components of social capital, two communicative and cognitive components had a significant impact on conflict management. Also, among the three components of social capital, two structural and cognitive components had a significant effect on institutional effectiveness. Finally, investigating the causal relationship between social capital and conflict management with institutional effectiveness, showed that the conflict management variable has a fully mediating role in the relationship between social capital and institutional effectiveness. In other words, considering the significance of the causal relationship between social capital and conflict management and the causal relationship between conflict management and institutional effectiveness, it can be indicated that the variable of social capital indirectly affects institutional effectiveness through conflict management.

**Originality.** Considering that no empirical research has been published in Iran considering the causal relationships between the three variables of social capital, institutional effectiveness and conflict management, the findings of this research can provide opening insight and knowledge for future research. Also, the measurement scales used in this research, which are customized to the contexts of the rural cooperatives, can be developed or used by other researchers. In addition, the suggestions derived from the findings of this research can be used in the design of training courses for the management of rural cooperative companies, as well as in policy making to reform the structure and institutional processes in this field.

### \*Corresponding author

E-mail addresses: [Onlygod8535@gmail.com](mailto:Onlygod8535@gmail.com) (N. Ebrahimzadeh), [Sharifzadeh@gau.ac.ir](mailto:Sharifzadeh@gau.ac.ir) (M. Sharif Sharifzadeh), [Abdollahzade1@gmail.com](mailto:Abdollahzade1@gmail.com) (G. Abdollahzade), [R\\_rezaei@znu.ac.ir](mailto:R_rezaei@znu.ac.ir) (R. Rezaei),

# فصلنامه تعاون و کشاورزی

Homepage: <http://www.ajcoop.mcls.gov.ir>

۸۶-۱۰۴، (۴۵)۱۲، ۱۴۰۲

## رابطه بین سرمایه اجتماعی و مدیریت تعارض و تأثیر آن بر اثربخشی نهادی در شرکت‌های تعاونی روستایی شهرستان گرگان

ناصر ابراهیم‌زاده<sup>۱\*</sup>، محمد شریف شریف‌زاده<sup>۲</sup>، غلامحسین عبدالله زاده<sup>۳</sup>، روح‌الله رضایی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد توسعه روستایی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان، ایران.
۲. دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان، ایران.
۳. دانشیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان، ایران.
۴. دانشیار گروه ترویج، ارتباطات و توسعه روستایی، دانشگاه زنجان، ایران.

استناد: ابراهیم‌زاده، ناصر، محمد شریف، شریف‌زاده، غلامحسین، عبدالله زاده و رضایی، روح‌الله. (۱۴۰۲). رابطه بین سرمایه اجتماعی و مدیریت تعارض و تأثیر آن بر اثربخشی نهادی در شرکت‌های تعاونی روستایی شهرستان گرگان. فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۱۲(۴۵)، ۸۶-۱۰۴.

DOI: 10.22034/AJCOOP.2023.362562.1802

### چکیده

**زمینه و هدف:** بروز تعارض در شرکت‌های تعاونی روستایی، بدلیل بویایی و تنوع ناشی از ناهمگنی موقعیت اقتصادی-اجتماعی اعضا، امری طبیعی و محتمل به نظر می‌رسد. بنابراین، یافتن سازوکاری موثر برای بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و دارایی‌های این شرکت‌ها، بویژه سرمایه اجتماعی، برای مدیریت سازنده تعارض به منظور تسهیل استقرار فرآیندها، رسیدن به نتایج و پیامدهای اثرگذار ضرورت دارد. هدف از انجام این پژوهش کاربردی، بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و مدیریت تعارض و تأثیر آن بر اثربخشی نهادی در شرکت‌های تعاونی روستایی شهرستان گرگان بود.

**روش‌شناسی/رویه‌یافته:** این تحقیق به روش پیمایشی انجام گردید و برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. جامعه آماری تحقیق شامل اعضای ۱۳ شرکت تعاونی روستایی شهرستان گرگان بود (N=۱۴۹۸۸). حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران به تعداد ۳۱۵ نفر برآورد گردید و پاسخ‌دهندگان به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای، انتخاب شدند. همه پردازش‌های آماری با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای SPSS21 و AMOS20 صورت گرفت.

**یافته‌ها و نتیجه‌گیری:** در سطح توصیفی، با توجه به نتایج حاصل از سنجش متغیر ترکیبی، از سوی بیشتر پاسخگویان، وضعیت سرمایه اجتماعی، مدیریت تعارض و اثربخشی نهادی شرکت‌های تعاونی در سطح متوسط ارزیابی شده است. در سطح تحلیلی، برازش مدل ساختاری نشان‌دهنده رابطه علی بین سرمایه اجتماعی با مدیریت تعارض و اثربخشی نهادی بود. از بین سه مؤلفه سرمایه اجتماعی، دو مؤلفه ارتباطی و شناختی، تأثیر معنی‌داری بر مدیریت تعارض داشتند. همچنین، از بین سه مؤلفه سرمایه اجتماعی، دو مؤلفه ساختاری و شناختی اثر معنی‌داری بر اثر بخشی نهادی داشتند. سرانجام، بررسی رابطه علی بین سرمایه اجتماعی و مدیریت تعارض با اثربخشی نهادی، نشان داد که متغیر مدیریت تعارض در رابطه بین سرمایه اجتماعی و اثربخشی نهادی از نقش میانجی کامل برخوردار است. به عبارت دیگر، با توجه به معنی‌دار شدن رابطه علی بین سرمایه اجتماعی با مدیریت تعارض و رابطه علی بین مدیریت تعارض با اثربخشی نهادی می‌توان بیان داشت که متغیر سرمایه اجتماعی به طور غیرمستقیم و از طریق مدیریت تعارض بر اثربخشی نهادی اثرگذار است. **اصالت/نوآوری:** با توجه به اینکه تا کنون پژوهش تجربی در ایران با در نظر گرفتن روابط علی بین سه متغیر سرمایه اجتماعی، اثربخشی نهادی و مدیریت تعارض منتشر نشده بود، یافته‌های این پژوهش می‌تواند بینش و شناخت اولیه‌ای را برای پژوهش‌های آینده ارائه دهد. همچنین، مقیاس‌های اندازه‌گیری بکارگرفته شده در این تحقیق می‌تواند از سوی سایر پژوهشگران توسعه و یا به کار گرفته شود. علاوه بر این، پیشنهادها برآمده از یافته‌های این تحقیق می‌تواند در طراحی دوره‌های آموزشی برای مدیریت شرکت‌های تعاونی روستایی و نیز سیاست‌گذاری برای اصلاح ساختار و فرآیندهای اداری در این حوزه بکار آید.

### اطلاعات مقاله

#### واژگان کلیدی:

تعاونی روستایی  
سرمایه اجتماعی  
مدیریت تعارض  
اثربخشی نهادی

#### تاریخ دریافت:

۱۴۰۱/۰۶/۲۶

#### تاریخ بازنگری:

۱۴۰۱/۰۲/۰۴

#### تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۲/۲۳

#### تاریخ برخط:

۱۴۰۲/۰۳/۳۱

\*نویسنده مسئول

پست الکترونیک: [Onlygod8535@gmail.com](mailto:Onlygod8535@gmail.com) (الف، ابراهیم‌زاده)، [Sharifzadeh@gu.ac.ir](mailto:Sharifzadeh@gu.ac.ir) (م.ش، شریف‌زاده)، [Abdollahzadel@gmail.com](mailto:Abdollahzadel@gmail.com) (غ، عبدالله زاده)

(ر، رضایی) . [R\\_rezaei@znu.ac.ir](mailto:R_rezaei@znu.ac.ir)

در اختیار تعاونی‌ها قرار داده شود، این مراجع نقش مؤثری در رفع اختلاف ایفا نمی‌نمایند. نهایتاً مجموعه اختلافات حل‌نشده بین اعضاء و مدیران تعاونی‌ها به مرجع حکومتی یعنی اداره کل تعاون منتقل می‌گردد. چنان چه نظر مرجع مزبور موردتفاهم طرفین دعوی قرار نگیرد، اختلافات، نهایتاً به مراجع قضایی احاله می‌شود و اختلاف بین مدیران و اعضاء باعث رکود فعالیت تعاونی و بروز خسارت به کلیه اعضای تعاونی می‌شود (Mojtahed, 2007).

یکی از عمده‌ترین و درعین‌حال غیرقابل‌اجتناب‌ترین مسائل در سازمان‌ها، تعارض بین افراد و گروه‌های موجود در آن‌ها است. مدیران معمولاً نسبت به تعارض نگرشی منفی داشته و از آن هراسان و گریزان هستند و سعی در از بین بردن و سرکوب کردن یا نادیده انگاشتن آن دارند. علت اساسی این امر، عدم اطلاع از ماهیت و ویژگی‌های تعارض است. بسیاری از تضادها و اختلافات ناشی از تبادل ناموفق اطلاعات لازم بین اعضاء و مدیران تعاونی‌ها هستند. تبادل ناموفق اطلاعات موجب شکست همکاری می‌گردد و وضعیتی که به‌عنوان تضادهای کاذب، به‌خودی‌خود، عامل بروز اختلاف نیست (Mojtahed, 2007). مدیران تعاونی‌ها برای مدیریت اثربخش تعارض باید دودسته عوامل عمده تعارض را بشناسند: (الف) عوامل ساختاری نظیر تخصص‌گرایی، به هم‌وابستگی، منابع مشترک، هدف‌های متفاوت، سلسله‌مراتب اختیارات، تفاوت زیاد وجهه و اعتبار مشاغل با یکدیگر و ابهام در مسئولیت و پاسخگویی که از ماهیت سازمان و نحو سازمان‌دهی کار سرچشمه می‌گیرند؛ و (ب) عوامل انسانی که از تفاوت‌های فردی نشئت می‌گیرند و شامل مهارت‌ها و توانایی‌ها، شخصیت، ادراک‌ها، ارزش‌ها و بایدونبایدها، احساس‌ها، موانع ارتباطاتی و تفاوت‌های فرهنگی است (Nelson & Quick, 2002).

لزوماً همه تعارضات از درون شرکت‌های تعاونی سرچشمه نمی‌گیرد؛ بلکه مداخله‌گری‌های بیرونی نظیر تصویب و اعمال مقررات از سوی نهادهای مسئول، تغییر سیاست‌ها و مناسبات نهادی، نوسان بازار، تغییر فناوری، تعامل با اتحادیه و صنف مربوطه، تعامل با جامعه محلی،

تعاونی‌ها در بخش کشاورزی و جامعه روستایی، علاوه بر نقش مهم در ساماندهی تولید، به دلیل ظرفیتی که در ساماندهی اجتماعات محلی و قدرت بخشی به آن‌ها برای تأثیرگذاری در مناسبات قدرت در راستای تأمین منافع خویش دارند، از منظر اقتصاد سیاسی و در چارچوب توسعه پایدار محلی درخور توجه‌اند (Nuhanovic-Ribic, 2015). نظام تعاونی دربرگیرنده گستره‌ای بسیار وسیع از درجات مختلف همکاری در انجام فعالیت‌ها بوده به‌گونه‌ای که از آن به‌عنوان عنصری از محیط پویا و فعال کشاورزی یاد شده است (Harper, 2010). پویایی تعاونی‌ها نیازمند همکاری جمعی از اعضاء با منافع بعضاً متفاوت است و این واقعیت، زمینه‌ساز بروز اختلاف و برخی اوقات ایجاد تنش در این تشکلهای می‌شود که نتیجه آن می‌تواند از رکود تا ناکامی در رسیدن به اهداف و کاهش بهره‌وری را در پی داشته باشد (Sacchetti & Tortia, 2021). بروز اختلاف و تضاد در شرکت‌های تعاونی، همانند دیگر شیوه‌های مشارکت اقتصادی و اجتماعی و در قالب محدودیت‌های سازمانی، منابع و امکانات دور از انتظار نیست (Brummer, Herbes, & Gericke, 2017). عواملی همانند ضعف رهبری و مدیریت، فقدان ارتباط تعریف‌شده مناسب بین مدیران و اعضاء تعاونی‌ها؛ و عدم ایفای نقش میانجی و داوری توسط بازرسان، مجامع عمومی و اداره کل تعاون اختلاف بین اعضاء و مدیران را تشدید می‌نماید؛ این در حالی است که موفقیت تعاونی درگرو مشارکت مبتنی بر اعتماد و مسئولیت‌پذیری و تعهد متقابل اعضاء است (A. Sharifzadeh, Abdolazadeh, & Ghaderzadeh, 2014). رویه تعاونی‌ها به‌کارگیری روحیه همکاری، تعاون و کمک متقابل برای پیشرفت امور تعاونی است و وضعیت تضاد، کشمکش و جدال، فعالیت تعاونی‌ها را با اختلال مواجه می‌نماید. علی‌رغم تدبیر سازوکارهای قانونی در ارکان تعاونی‌ها برای حل اختلاف در قالب داوری و به‌صورت کدخدا منشی (بازرس، مجمع عمومی، اتحادیه و اتاق تعاون)؛ به دلیل فقدان دستورالعمل‌های لازم که می‌بایست توسط وزارت تعاون

نهادی در پرتو بهره‌گیری از سرمایه اجتماعی از سوی دیگر، تحقیق حاضر به بررسی این موضوع در شهرستان گرگان پرداخته است.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

تعارض به عدم توافق، مخالفت، یا کشمکش میان دو یا چند نفر یا گروه اشاره دارد (Kabanoff, 1991). رابینز (Robbins, 1989) هر نوع مخالفت یا تعامل خصمانه را تعارض می‌نامد و منشأ آن را کمیابی منابع، موقعیت اجتماعی، قدرت یا نظام‌های ارزشی متفاوت می‌داند: «تعارض فرا گردی است که در آن تلاش عمدی شخص الف برای خنثی‌سازی تلاش‌های شخص ب از طریق نوعی مانع‌تراشی، به عجز و ناکامی شخص در دستیابی به هدف‌ها یا افزایش منافعش منجر می‌شود». در برداشتی جامع، تعارض فرا گردی است که در آن یک طرف (فرد یا گروه) درمی‌یابد که منافعش با مخالفت یا واکنش منفی طرف دیگر مواجه شده است (Wall Jr & Callister, 1995). چند ویژگی در تعاریف تعارض مورد تأکید است. نخست آنکه هر دو طرف باید تعارض را درک کنند. دوم، وجود یا عدم وجود تعارض به ادراک افراد بستگی دارد و اگر هیچ‌یک از طرفین از وجود تعارض آگاه نباشند توافق عمومی بر آن است که تعارضی وجود ندارد. تعارض‌های ادراک‌شده ممکن است واقعی نباشند. از این رو بسیاری از وضعیت‌هایی که تعارض‌آمیز توصیف می‌شوند در واقع تعارض‌آمیز نیستند؛ زیرا اعضای گروه‌های درگیر با یکدیگر، تعارضی میان خود احساس نمی‌کنند. سایر موضوع‌های مشترک در تعاریف تعارض عبارت‌اند از: مخالفت، کمیابی، مانع، ناسازگاری، منافع یا هدف‌های دو یا چند طرف ذینفع. منابع خواه پول، شغل، تخصص، قدرت یا هر چیز دیگر محدودند و کمیابی آن‌ها موجبات مانع‌تراشی افراد را فراهم می‌آورد؛ بنابراین، طرف‌های ذی‌نفع هنگامی مخالف هم خواهند بود که یکی، مانع دستیابی دیگری به هدف باشد و موجب بروز تعارض شود (Rezaeian, 2005). هرچند به لحاظ کارکردی، تعارض همیشه مخرب و منفی نیست و برخی از تعارض‌ها مثبت و سازنده‌اند؛ اما تمایز بین تعارض سازنده و غیر سازنده

شرکت‌ها و مؤسسات در حوزه کاری تعاون می‌تواند سبب بروز تعارضاتی در مسیر حرکت تعاونی شود (Nilsson, 2018). یکی از عواملی که می‌تواند به پیشگیری از بروز تعارض و یا حل آن کمک کند، سرمایه اجتماعی در تعاونی‌ها است (Avgar, 2010). تعاونی‌ها که با انسجام سرمایه اقتصادی و انسانی خود تشکیل می‌شوند، موجب دسترسی اعضا به سرمایه اجتماعی بالاتری شده و به تقویت سرمایه اجتماعی جامعه نیز کمک می‌کنند (Travaglini, 2012). روابط مبتنی بر اعتماد و علائق افراد و گروه‌ها نسبت به یکدیگر باعث روابط متقابل تعمیم‌یافته می‌شود و آن را به صورت الگوی فرهنگی ظاهر نموده و روابط صادقانه مبتنی بر تعاون در سطح جامعه توسعه می‌یابد. در واقع، تعاونی‌ها شبکه‌هایی هستند که می‌تواند مولد و منبع مهمی برای تولید و گسترش سرمایه اجتماعی باشند. شکل‌گیری شبکه سرمایه اجتماعی، کشاورزان را قادر می‌سازد با همدیگر به شیوه تعاونی رفتار کنند. تنوع و ناهمگونی برداشت‌های ذهنی و کنش‌های عملی تعاون‌گران از ایستایی ناشی از همانند‌گرایی و هم‌شکلی رفتاری پیشگیری می‌کند و در بطن خود نوآوری و خلاقیت را در بردارد و در عین حال، مستعد بروز ناهماهنگی، ناهمگرایی و تعارض است (Sözbilir, 2018). در واقع، بروز تعارض در تشکلهایی همانند تعاونی، محتمل است و می‌توان با مدیریت مقتضی آن را در راستای ارتقای عملکرد و بهره‌وری هدایت کرد؛ به‌ویژه اینکه اگر سطح مطلوبی از سرمایه اجتماعی در تعاونی شکل گرفته باشد. البته، روی دیگر سکه، حل‌نشده تعارض‌ها و بدل شدن آن‌ها به مسائل مزمن است که می‌تواند در نتیجه ضعف مدیریت، عدم مشارکت فراگیر و همکاری اعضا و همگرایی منافع در قالب یک نظام تصمیم‌گیری شفاف، اثربخشی مجموعه را تحت تأثیر قرار دهد و حتی، موجب بروز اینرسی سازمانی شود (Wassie, Kusakari, & Masahiro, 2019). با توجه به مشکلات و مسائل مبتلابه شرکت‌های تعاونی روستایی از یک سو (Fulton & Hueth, 2009) و عدم پرداختن به موضوع مدیریت تعارض در این تشکلهای برای تحقق اثربخشی



مدیریت تعارض در تعاونی‌ها و متغیرهای مرتبط، تاکنون مورد توجه برخی پژوهشگران (دست‌کم یکی از سه مضمون مورد مطالعه در این تحقیق، یعنی: مدیریت تعارض، اثربخشی نهادی و سرمایه اجتماعی) قرار گرفته است. از جمله نخستین این پژوهش‌های در دسترس، مجتهد (Mojtahed, 2007) در نتیجه مطالعه‌ای که با موضوع مدیریت تعارض در تعاونی‌ها انجام داده، درباره سازوکار قانونی مدیریت تعارض در تعاونی‌ها به این نتیجه رسیده که نحوه برخورد با تعارض در شرکت‌های تعاونی به‌عنوان یک پدیده طبیعی در قانون بخش تعاونی اقتصاد جمهوری اسلامی مصوب ۱۳۷۰ با راهکارهای مناسب و مردمی دیده شده است. بر اساس این قانون اختلافات از طریق ارکان شرکت‌های تعاونی، شامل مجمع عمومی، هیئت‌مدیره و بازرس یا بازرسان قابل‌رسیدگی است. در صورت تشدید اختلاف و عدم حصول نتیجه، مراجع حل اختلاف خارج از شرکت تعاونی، اتحادیه تعاونی و اتاق تعاونی (بخش تعاونی) وزارت تعاون (بخش دولتی) و سپس مراجع قضایی خواهند بود. در پی پژوهشی باهدف شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر مشارکت اعضا در مدیریت شرکت‌های تعاونی روستایی شهرستان گرگان، این نتیجه حاصل شد که بین میزان حضور اعضا در مجامع عمومی با میزان علاقه به مشارکت در مجامع رابطه مثبت معنی‌دار و باسابقه عضویت رابطه منفی معنی‌داری وجود دارد. به‌علاوه، یافته‌ها نشان داد که بین میزان علاقه به مشارکت در مجامع با سطح سواد پاسخگویان رابطه منفی و باسن پاسخگویان رابطه مثبت معنی‌دار وجود دارد. نتایج تحلیل رگرسیون لجستیک نیز نشان که با بهبود توان مدیریتی شرکت، عملکرد تعاونی، سازوکار مدیریت مشارکتی و سواد اعضا احتمال شرکت فرد عضو تعاونی در مجامع افزایش پیدا می‌کند، درحالی که با افزایش سن و سابقه اعضا احتمال شرکت آن‌ها در مجامع کاهش می‌یابد (Sharifzadeh et al., 2014). شناسایی و تحلیل اثربخشی کارکردی اتحادیه تعاونی‌های مرتعداری در استان گلستان نشان از این داشته که اثربخشی کارکردی اتحادیه تعاونی مورد مطالعه را می‌توان

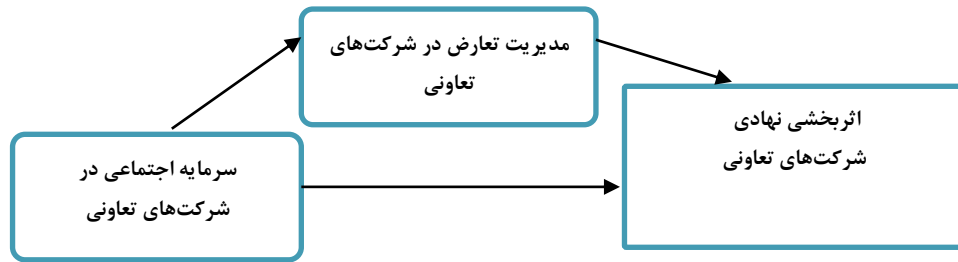
(functional and dysfunctional) به‌صورت استاندارد امکان‌پذیر نیست، زیرا هیچ سطحی از تعارض نمی‌تواند در همه شرایط قابل‌قبول یا مردود باشد. امکان دارد یک نوع یا یک حد از تعارض باعث بهبود عملکرد در یک گروه خاص شود هم‌زمان در گروهی دیگر یا در زمانی دیگر در همین گروه بسیار مخرب باشد (Van de Vliert & De Dreu, 1997). مدیریت تعارض فرآیند کاهش جنبه‌های منفی و افزایش جنبه‌های مثبت تعارض است. هدف مدیریت تعارض ارتقای یادگیری و دستاوردهای گروه، شامل اثربخشی و عملکرد در موقعیت‌های سازمانی است (Afzalur Rahim, 2002)؛ بنابراین نیاز است مدیران نسبت به شناسایی تعارضات سازنده که باعث بالا رفتن سطح افکار و سازندگی و بهبود عملکرد شرکت می‌شود، اقدام کرده و همچنین تعارضات مخرب را که باعث تضعیف افکار و کاهش عملکرد می‌شود را شناخته و در جهت تقویت تعارض سازنده و برخورد مؤثر با تعارض مخرب کوشا باشند. طبق پژوهش‌های پیشین، عدم تناسب اختیارات و مسئولیت‌های کارکنان و مدیران از جمله مباحثی است که می‌تواند موجبات تعارض در سازمان شود. علاوه بر این، متغیرهای ساختاری مانند اهداف، قوانین و مقررات، روش‌ها، رویه‌ها، بخشنامه‌ها و غیره یکی از منابع تعارض به‌شمار می‌روند. در حال حاضر مدیریت تعارض حول محور دیدگاهی می‌چرخد که آن را نظریه تعامل می‌نامند. از این منظر، بروز تعارض در سازمان‌ها گریزناپذیر است. از منظری واقع‌گرایانه، برای اینکه شرکت‌های تعاونی اثربخش باشند وجود تعارض در سطح مشخصی برای آن‌ها لازم و پذیرفتنی است و در این باره، نقش مدیریت تعاونی از یک سو کمک به شکل‌گیری یک محیط هموار برای بروز تعارض سازنده و از دیگر سو، پیشگیری از بدل شدن چنین تعارضاتی به تنش است. در زمینه خطامشی، هدف و ارتباط آن با نحوه برخورد با تعارض، باید مدیران سطوح عالی اهداف اصلی سازمان را با شفافیت تعیین کنند؛ به‌گونه‌ای که خطامشی‌ها، بر پایه ارزش‌ها و هنجارها و اصول زیربنایی سازمان همواره مورد بررسی و بازنگری قرار گیرد (Nasir Aliabadi, Shahreza, & Nejatipur, 2013).

اجماع نظر برای حل تعارض‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای دارد (Darr, 1999). بررسی دو موضوع فراگیر بودن و اثربخشی تعاونی‌های کشاورزی در کشور اتیوپی نشان داد که از لحاظ فراگیری، تعاونی‌های کشاورزی کمتر شامل خانوارهای فقیر و بی‌سواد می‌شوند. از نظر اثربخشی نیز، آشکار شد که تعاونی‌ها به‌طور مؤثر عملکرد کشاورزی و رفاه خانوارهای عضو خود را بهبود می‌بخشند (Wassie et al., 2019). مقایسه عملکرد مزارع تعاونی و غیرتعاونی با استفاده از تحلیل پوششی داده‌های گردآوری‌شده از چغندرکاران استان آذربایجان غربی نشان داد که میانگین نمرات کارایی مزارع تعاونی به‌طور معنی‌داری بیشتر از مزارع غیرتعاونی است. علاوه بر این، نتایج بر اقتصاد مقیاس در میان مزارع تعاونی تأکید کرد. چنین تحقیقاتی نشان‌دهنده ظرفیت اثربخشی و کارایی تعاونی‌ها است که در صورت مدیریت تعارض‌ها و بهره‌گیری از سرمایه‌های اجتماعی در کنار منابع تولید می‌تواند ارتقا یابد (Zamani, Mojaverian, & Nader, 2019). پی مطالعه‌ای باهدف بررسی رابطه بین چارچوب قانونی تصمیم‌گیری و انگیزه‌های اعضا تعاونی برای اقدام در ۳۱۰ تعاونی در ایتالیا (Sacchetti & Tortia, 2016)، آشکار گردید که نفع شخصی اعضا با انگیزه‌ها و نیز، بالارزش‌های همکاری آن‌ها همسان است. همچنین، تحلیل رگرسیون وجود ارتباط بین امکان تحقق نفع شخصی و انگیزه‌های اعضا برای همکاری در چارچوب قوانین تعاونی را تأیید کرده است. قوانین عمدتاً، اما نه به‌طور انحصاری، یک کارکرد توانمندکننده دارند، که مستلزم پاسخگویی به انگیزه‌های فردی غیر پولی و پولی اعضا است. بدین تعبیر، در صورتی که مدیریت تعاونی و تصمیم‌گیری‌ها تضمین‌کننده منافع اعضا نباشد امکان کاهش انگیزه و بروز تعارض منافع وجود دارد. چنانچه پژوهش‌های پیشین نشان داده، حاکمیت شرکتی مبتنی بر ارزش‌ها و اصول تعاونی به‌گونه‌ای است که سازوکار مدیریت تعارض را در این شکل‌ها برقرار می‌کند (Sacchetti & Tortia, 2016) مشروط بر اینکه تقویت سرمایه اجتماعی، اعتماد بین اعضا و تأمین مقتضی رضایت‌مندی آن‌ها از سوی مدیریت

در پنج عامل با عنوان اطلاع‌رسانی و آموزش‌های ترویجی، خدمات حمایتی تخصصی، پیشبرد همکاری و تعاملات اجتماعی، احیای مراتع و تأمین نهاده‌ها تبیین نمود که خود متأثر از چهار عامل: برخورداری از منابع و زیرساخت‌ها، انسجام اجتماعی و حمایت نهادی، قابلیت مدیریتی و عضو محوری است. همچنین، تحلیل عاملی دستاوردها و پیامدهای مورد انتظار از کارکرد اتحادیه تعاونی‌های مرتع‌داری به استخراج دو عامل بانام بهره‌برداری پایدار از مراتع و توسعه سرمایه نهادی اجتماعی در بهره‌برداری از مراتع با منجر شد (Mohammadzadeh Chali, Sharifzadeh, Abdollahzadeh, & Koseh Gharavi, 2016). کارایی و اثربخشی تعاونی‌ها بخشی از ظرفیت نهادی این تشکله‌ها است که توانمندی آن‌ها را برای سازگاری با تغییرات محیطی و نیز پاسخگویی به نیازهای اعضا و مخاطبان خویش تعیین می‌کند. در این‌باره، ارزیابی ظرفیت نهادی در شرکت‌های تعاونی روستایی در شهرستان ساری نشان داد که مؤلفه توسعه دسترسی به منابع در سطح خیلی کم، مؤلفه‌های یادگیری و نوآوری نهادی و کیفیت نهادی در سطح کم، مؤلفه‌های اثربخشی و کارایی نهادی و ارتباطات و یکپارچگی نهادی در سطح متوسط قرار دارند و بین مؤلفه‌های ظرفیت نهادی همبستگی وجود دارد. در این‌بین، اثربخشی و کارایی نهادی به‌طور مستقیم تحت تأثیر کیفیت نهادی، توسعه دسترسی به منابع، یادگیری و نوآوری نهادی، ارتباطات و یکپارچگی نهادی گزارش شده است (Khorshidi, Sharifzadeh, & Abdollahzadeh, 2019). مطالعه‌ای موردی باهدف بررسی تعارض و حل تعارض در یک تعاونی با قدمت ۶۶ ساله به‌عنوان یک سازمان دموکراتیک، نشان از آن داشت که تعارض‌ها از منبع اصلی سرچشمه می‌گیرند: منشأ قومی، تقسیم‌کار محلی، و وابستگی "طبقه‌ای". این تعارض‌ها از طریق فرآیندهای مختلفی، از یک مراسم بگوبو بخند ساده بذله‌گویی تا یک دادگاه رسمی متشکل از قضات منتخب حل‌وفصل می‌شوند. در این‌بین، توانایی مدیریت تعاونی برای پیشگیری از بروز زمینه‌های تعارض و گفتگوی شفاف و کسب

تعاونی‌ها محدود نمی‌شود، بلکه کارمایه‌ای را برای برقراری روابط با سایر تشکله‌ها و سازمان‌ها به دست می‌دهد و با گسترش شبکه نهادی تعاونی‌ها، اثربخشی نهادی آن‌ها را افزایش می‌دهد (Oudeniotis & Tsobanoglou, 2022). از سوی دیگر، ساختاری تعاونی بر شکل‌گیری سرمایه اجتماعی سازمانی تأثیرگذار است (Stoop, Brandsen, & Helderma, 2021) و همگرایی سرمایه اجتماعی در یک ساختار تشکیلاتی تعاونی مبتنی بر اقدام جمعی، حکمرانی به شیوه تشریک‌مسانی و سازگار پذیر را ممکن می‌سازد (McDougall & Banjade, 2015). از منظر دستاوردی، تعاونی‌ها تلاش می‌کنند با تعدیل رویکردهای سودگرایانه مرسوم در اقتصاد سرمایه‌داری، گستره وسیعی از نیازهای انسانی حساس و پذیرا باشند و در نتیجه، خود به‌عنوان یک سازوکار مدیریت تعارض ناشی به حاشیه راندن یا بی‌پاسخ ماندن نیازهای انسانی در جامعه عمل می‌کنند (Valentinov & Iliopoulos, 2021). در مجموع، پژوهش‌های کم‌شماری هم‌راستا با موضوع این پژوهش منتشر شده است، و هیچ پژوهش منتشر شده‌ای که دقیقاً به رابطه سه متغیر اثربخشی نهادی، مدیریت تعارض و سرمایه اجتماعی در تعاونی‌ها پرداخته باشد، در دسترس نیست؛ این در حالی است که یافته‌های مستدل برآمده از یک پژوهش علمی در این باره می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری در حوزه تعاون و راهنمای عملی برای مدیران تعاونی برای هدایت تعارض‌های محتمل در تعاونی‌ها با بهره‌گیری از سرمایه اجتماعی در راستای تحقق هدف‌های مورد انتظار - اثربخشی نهادی- باشد. با در نظر گرفتن این شکاف پژوهشی و دلالت‌های برآمده از پژوهش‌های مرور شده، الگوی نظری تحقیق مبتنی بر رابطه بین سرمایه اجتماعی و مدیریت تعارض (بهره‌گیری از سرمایه اجتماعی برای مدیریت تعارض) در تعاونی‌های روستایی و تأثیر آن بر کارآمدی فرآیندها و تحقق اهداف این تشکله‌ها (اثربخشی نهادی) تدوین شد (شکل ۱).

تعاونی همواره در اولویت قرار گیرد (Nilsson, 2018) و در فرآیند تحول و دگرگونی تعاونی‌ها، نه از یک الگوی یکسان، بلکه به تناسب زمینه اجتماعی اقتصادی هر تعاونی و منابع و امکانات و اهداف مشترک اعضاء عمل شود (Bager, 1994) و همواره، مدیریت شرکت تعاونی مدیریت حل تعارض‌های محتمل را در جریان تعریف فرایندهای رسمی و برقراری عدالت رویه‌ای در مقررات جاری در تعاونی مدنظر قرار دهد (Hoffmann, 2005). تعارض وضعیتی در تعاونی‌ها است که در آن دو یا چند نفر از اعضاء یا کادر مدیریتی تعاونی یا دیگر ذینفعان درباره موضوع‌های اساسی مربوط به تعاونی یا باهم توافق ندارند یا نسبت به همدیگر نگرش غیر سازنده و کشمکش احساسی دارند. مدیریت چنین وضعیتی مستلزم هماهنگی اهداف و همگرا نمودن منافع اعضاء، کارکنان و مدیریت و نیز سایر ذینفعان، نظیر ارگان‌های دولتی، تعاونی‌ها، اتحادیه‌ها و مؤسسات و گروه‌های اجتماعی مرتبط با تعاونی است. مدیریت تعارض در شرکت‌های تعاونی فرآیند کاهش جنبه‌های منفی و افزایش جنبه‌های مثبت تعارض در این شرکت‌ها است. هدف مدیریت تعارض در شرکت‌های تعاونی ارتقای یادگیری و دستاوردهای فعالیت جمعی، تقویت سرمایه اجتماعی، تسهیل مشارکت اعضاء، و ارتقای اثربخشی و عملکرد این شرکت‌ها است. بدین منظور نیاز است مدیران تعاونی نسبت به شناسایی تعارضات سازنده که باعث بالا رفتن سطح افکار و سازندگی و بهبود عملکرد شرکت می‌شود، اقدام کرده و همچنین تعارضات مخرب را که باعث تضعیف همگرایی و وحدت و کاهش عملکرد می‌شود را شناخته و در جهت تقویت تعارض سازنده و برخورد پیش‌دستانه و مؤثر با تعارض مخرب تلاش نمایند. سرمایه اجتماعی از طریق تقویت تعهد و تعلق خاطر اعضاء به تأمین منافع جمعی در تعاونی، موجب می‌شود تعارض‌های محتمل ناشی از ناهمگونی موقعیت اعضاء مدیریت‌پذیر تر شود (Apparao, Garnevska, & Shadbolt, 2019). البته سرمایه اجتماعی فقط به حل مسائل و مدیریت تعارض در خود



شکل ۱- الگوی مفهومی پژوهش

## روش تحقیق

خبرگان، برخی اصلاحات انجام شد و در گام دوم از روش تحلیل عاملی به شیوه چرخش محورهای متعامد (وریماکس) برای دستیابی به عامل‌های خالص استفاده شده است. بدین منظور به شاخص KMO و آزمون کرویت بارتلست استناد شد. همچنین، به منظور تعیین پایایی به محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مبادرت گردید (جدول ۱). در این پژوهش از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف برای تعیین وضعیت نرمال و یا غیرنرمال بودن داده‌های به دست آمده استفاده شد. برای آزمون فوق سطح معناداری (۰/۰۵) در نظر گرفته شده بود که با توجه به سطح معناداری به دست آمده که کمتر از (۰/۰۵) است تمامی متغیرها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند.

این تحقیق از منظر هدف، کاربردی بوده و در مرحله اجراء از روش پیمایش مبتنی بر ابزار پرسشنامه‌ای بهره گرفته است. پرسشنامه‌ی تحقیق بر اساس الگوی مفهومی تحقیق تدوین شد. بعد از تدوین پرسشنامه مقدماتی با ۳۰ نمونه تکمیل شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه تحقیق بر اساس نظر گروهی از خبرگان شامل (هیئت علمی دانشگاه و کارشناسان سازمان تعاون، شامل بازرسان با سابقه و هیئت مدیره و اعضای شرکت‌های تعاونی روستایی) در چند مرحله اعتبارسنجی گردید. جهت افزایش روایی ابزار تحقیق برخی از گویه‌ها پالایش شد. جهت بررسی روایی سازه‌ای پرسشنامه و تأیید عامل‌های در نظر گرفته شده، در گام اول بر پایه نظرات

جدول ۱- وضعیت پایایی و توزیع نرمال برای مقیاس‌های سازنده پرسشنامه

ابعاد پرسشنامه	شمار گویه	KMO	sig	آلفای کرونباخ	آماره اسمیرنوف	سطح معناداری
سرمایه اجتماعی در تعاونی	۴۲	۰/۸۱۹	۰/۰۰۰	۰/۹۰۸	۰/۰۵۴	۰/۰۲۴
مدیریت تعارض در تعاونی	۳۰	۰/۷۹۷	۰/۰۰۰	۰/۸۵۹	۰/۱۳۷	۰/۰۰۰
اثر بخشی نهادی در تعاونی	۴۴	۰/۸۵۱	۰/۰۰۰	۰/۷۵۶	۰/۱۸۹	۰/۰۰۰

تمامی پردازش‌های آماری این پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای AMOS<sup>20</sup> و SPSS<sup>21</sup> در صورت گرفت. در جریان این پردازش، برای سطح‌بندی و توصیف مقیاس‌های اصلی تحقیق، پس از محاسبه ترکیب خطی غیر وزن‌دار هر متغیر، از طریق فرمول موریس مقدار عددی متغیر مورد نظر بین ۰ تا ۱ تعیین شد. سپس مقدار این متغیر به سه طبقه کم، متوسط و زیاد تفکیک شد. فرمول موریس

جامعه آماری این تحقیق، تعداد ۱۴۹۸۸ نفر از اعضای تعداد ۱۳ شرکت تعاونی روستایی فعال (از مجموع تعداد ۱۶ شرکت منهای تعداد ۳ شرکت غیرفعال و در حال رکود) در محدوده‌ی شهرستان گرگان بود. حجم نمونه آماری طبق فرمول کوکران، ۳۱۵ نفر تعیین شد. نمونه‌گیری به صورت خوشه‌ای (تعاونی به عنوان خوشه) صورت گرفت. بدین ترتیب که ابتدا، از بین تعاونی‌های مورد مطالعه، چهار تعاونی انتخاب و سپس، در هر تعاونی به صورت تصادفی به انتخاب پاسخگویان اقدام شد.

مقدار حداقل - مقدار واقعی

= متغیر ترکیبی مورد

مقدار حداقل - مقدار حداکثر



## یافته‌ها

**نیمرخ توصیفی پاسخگویان:** بر اساس یافته‌ها، به لحاظ جنسیت ۹/۲ درصد پاسخگویان، زن و ۸۶/۳ درصد آن‌ها مرد بودند. میانگین سنی اعضاء ۵۳/۰۷ سال بود و بیشتر آن‌ها، یعنی ۲۳/۸ درصد در گروه سنی ۳۵ - ۵۰ سال قرار داشتند. به لحاظ محل سکونت؛ ۲۵/۴ درصد ساکن شهر و ۷۱/۷ درصد ساکن روستا بودند. از نظر سواد و تحصیلات، ۱۲/۴ درصد بی‌سواد، ۳۳/۷ درصد دارای تحصیلات ابتدایی (بیشترین شمار)، ۳۲/۷ درصد دارای دیپلم، ۱۱/۷ درصد فوق‌دیپلم و ۶/۷ درصد (کمترین شمار) دارای لیسانس بودند. به لحاظ شغلی، بیشتر پاسخگویان، یعنی ۸۳/۵ درصد کشاورز بودند. میانگین سابقه فعالیت کشاورزی آن‌ها، اندکی بیش از ۳۰ سال بود. میانگین پیشینه عضویت در شرکت تعاونی ۲۵/۲۶ سال بود و پرشمارترین گروه از پاسخگویان، یعنی ۳۱/۳ درصد بین ۲۱ تا ۳۰ سال پیشینه عضویت داشتند. از لحاظ عضویت در تشکل دیگر به‌عنوان نشانگر تقریبی مشارکت و شبکه اجتماعی افراد، ۶۲/۶ درصد هم‌زمان در تعاونی یا نظام صنفی دیگر عضو بودند. از نظر میزان دسترسی به هیئت‌مدیره شرکت که می‌تواند بازتاب تعامل‌گرایی و ارتباط‌محوری (کنش ارتباطی) در مدیریت تعاونی باشد، بیشتر پاسخگویان یعنی ۴۱/۵ درصد، بیان داشتند که به میزان زیاد به هیئت‌مدیره دسترسی دارند. از لحاظ میزان مراجعه اعضاء به شرکت تعاونی روستایی، بیشتر پاسخگویان یعنی ۸۳/۱ درصد بیان داشتند که به‌طور معمول، کمتر از ۵ بار در ماه به شرکت تعاونی روستایی مراجعه می‌کنند.

**ارزیابی وضعیت سرمایه اجتماعی در شرکت‌های تعاونی روستایی:** با توجه به نتایج حاصل از سنجش متغیر ترکیبی، بیشتر پاسخگویان، یعنی ۳۸/۵ درصد سطح سرمایه اجتماعی را در تعاونی‌ها در حد متوسط، ۳۵/۵

درصد در سطح کم و کمترین شمار، یعنی ۲۶ درصد در سطح زیاد ارزیابی کرده‌اند (جدول ۲).

**ارزیابی وضعیت مدیریت تعارض در شرکت‌های تعاونی روستایی:** بیشتر پاسخگویان (۴۵ درصد) وضعیت مدیریت تعارض را در شرکت تعاونی در حد قابل قبول و متوسط و ۲۹ درصد نامطلوب ارزیابی کرده‌اند. در این بین، فقط ۲۶ درصد پاسخگویان وضعیت مدیریت تعارض را در شرکت‌های تعاونی مطلوب ارزیابی کرده‌اند (جدول ۳).

ارزیابی وضعیت اثربخشی نهادی در شرکت‌های تعاونی روستایی: با توجه به نتایج حاصل از سنجش متغیر ترکیبی، اثربخشی نهادی در شرکت‌های تعاونی از سوی بیشتر پاسخگویان (۴۲ درصد) در سطح متوسط ارزیابی شده است. البته، شمار فراوانی از پاسخگویان، یعنی حدود ۳۴/۵ درصد، این شاخصه را در سطح کم و فقط ۲۳/۵ درصد در سطح بالا ارزیابی کرده‌اند (جدول ۴).

### بررسی رابطه علی متغیرهای تحقیق

برای برآزش الگوی مفهومی پژوهش، داده‌های گردآوری شده به شیوه مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار AMOS<sup>20</sup> مورد تحلیل قرار گرفته. برای آزمون نقش میانجی متغیر مدیریت تعارض در رابطه بین متغیر سرمایه اجتماعی و اثربخشی نهادی از رویکرد دومرحله‌ای استفاده شد، بدین نحو که ابتدا مدل ساختاری مبتنی بر رابطه مستقیم بین متغیر سرمایه اجتماعی و اثربخشی نهادی برآورد شد و در مرحله بعد، به برآورد مدل ساختاری کلی مبتنی بر رابطه بین سه متغیر سرمایه اجتماعی، مدیریت تعارض و اثربخشی نهادی پرداخته شده و سپس روابط به‌دست‌آمده در قالب دو مدل اشاره‌شده با یکدیگر مقایسه گردید.

در صورتی که با وارد کردن متغیر سوم (در اینجا، مدیریت تعارض) در رابطه مستقیم بین دو متغیر مورد بررسی (سرمایه اجتماعی و اثربخشی نهادی) مقدار ضریب رگرسیونی بین دو متغیر تغییری نیابد، در این صورت متغیر سوم نقش میانجی نخواهد داشت؛ در حالتی که مقدار ضریب کاهش یابد، ولی رابطه بین دو متغیر هنوز معنی‌دار باشد، در این صورت متغیر سوم دارای نقش

میانجی جزئی خواهد بود و در نهایت، در شرایطی که مقدار ضریب به اندازه‌ای کاهش یابد که از سطح معنی‌داری خارج شود، متغیر سوم دارای نقش میانجی کامل است (Hair, Sarstedt, Hopkins, & Kuppelwieser, 2014).

از این نظر، طبق یافته‌های پیشین، بررسی مدل ساختاری مستقیم پژوهش یعنی اثر سرمایه اجتماعی بر متغیر وابسته نهایی (اثربخشی نهادی)، نشان‌دهنده رابطه مثبت و معنی‌داری بین این دو متغیر بود. در ادامه، بررسی شاخص‌های برازش مدل ساختاری کلی بین سه متغیر مورد بررسی نشان از آن داشت که مدل برآورد شده از برازش مناسبی برخوردار است (شکل ۲).

طبق یافته‌ها (جدول ۵) پس از وارد شدن متغیر میانجی مدیریت تعارض در مدل ساختاری، مقدار ضریب رابطه مستقیم بین سرمایه اجتماعی و اثربخشی نهادی به قدری کاهش یافته است که در نهایت از سطح معنی‌داری خارج شده است. از این رو، متغیر مدیریت تعارض در رابطه بین سرمایه اجتماعی و اثربخشی نهادی از نقش میانجی کامل برخوردار است. به عبارت دیگر، با توجه به معنی‌دارشان رابطه بین سرمایه اجتماعی با مدیریت تعارض و درعین حال، رابطه بین مدیریت تعارض با اثربخشی نهادی می‌توان بیان داشت که متغیر سرمایه اجتماعی به طور معمول و از طریق متغیر مدیریت تعارض بر اثربخشی نهادی اثرگذار است.

جدول ۲- توصیف مؤلفه‌های سرمایه اجتماعی در شرکت‌های تعاونی روستایی

رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین	گویه‌های نشانگر (مؤلفه)
۳۴	۰/۴۲۸	۰/۸۷۴۷	۲/۰۴	در مراسمات اجتماعی و خانوادگی سایر اعضای تعاونی شرکت می‌کنم (س).
۱۹	۰/۳۵۸	۰/۶۸۵۶	۱/۹۱	روابط حسنه‌ای با سایر اعضای تعاونی دارم (س).
۳۱	۰/۳۹۱	۰/۸۳۶۹	۲/۱۴	اعضای این تعاونی در گرفتاری‌ها (تنگدستی، بیماری و...) به همدیگر کمک می‌کنند (س).
۳۶	۰/۴۳۷	۱/۰۷۷۸	۲/۴۶	علاوه بر تعاونی در تشکلهای محلی دیگر نظیر بسیج، شورا، هیئت مذهبی و ... فعال هستم (س).
۲۵	۰/۳۷۳	۰/۹۲۰۹	۲/۴۶	به جای دادرسی رسمی، سعی می‌کنیم مسائل تعاونی را از طریق گفتگو و ریش سفیدی حل کنیم (س).
۲۰	۰/۳۶۱	۰/۸۳۸۲	۲/۳۲	افرادی در تعاونی هستند که بتوان در گرفتاری‌ها روی آن‌ها حساب کرد (س).
۱۹	۰/۳۵۸	۰/۷۷۳۳	۲/۱۶	در این تعاونی صمیمیت و یکرنگی وجود دارد (س).
۲۹	۰/۳۸۴	۰/۹۱۰۳	۲/۳۷	افراد موجه‌ایی در تعاونی هستند که در محل بانفوذ و مورد احترام هستند (رهبران افکار) (س).
۲۷	۰/۳۸۱	۰/۹۱۸۷	۲/۴۱	در این تعاونی روحیه کارگروهی و جمعی حاکم است (س).
۲۱	۰/۳۶۲	۰/۸۷۶۱	۲/۴۲	اختلاف و درگیری جدی (اقتصادی، ملکی و...) بین اعضای تعاونی وجود ندارد (س).
۲۶	۰/۳۷۶	۱/۰۲۰۲	۲/۷۱	تنش و اختلاف جدی بین مدیریت و اعضای تعاونی وجود ندارد (س).
۶	۰/۳۲۸	۱/۰۸۹۳	۳/۳۲	تفاوت زیادی بین جایگاه اقتصادی و اجتماعی اعضای تعاونی وجود ندارد (همگنی طبقاتی) (س).
۱۷	۰/۳۵۵	۰/۹۰۰۱	۲/۵۳	همه در تعاونی فرصت و امکان اظهار نظر و تأثیرگذاری درست را دارند (س).
۲۸	۰/۳۸۲	۰/۶۵۳۵	۱/۷۱	برای عضویت خود در این تعاونی ارزش و اعتبار قائل هستم (س).
۱۴	۰/۳۴۷	۰/۷۴۰۵	۲/۱۲	روی هم‌رفته از عملکرد تعاونی رضایت دارم (س).
۳۵	۰/۴۳۲	۰/۸۰۰۴	۱/۸۵	به مدیرعامل تعاونی اعتماد دارم (الف).
۳۳	۰/۴۱۶	۰/۸۸۷۲	۲/۱۳	به هیئت‌مدیره تعاونی اعتماد دارم (الف).
۲۵	۰/۳۷۳	۰/۸۰۳۴	۲/۱۵	به بازرسان تعاونی اعتماد دارم (الف).
۱۵	۰/۳۵۰	۰/۷۰۷۶	۲/۰۲	به سایر اعضای تعاونی اعتماد دارم (الف).
۳۷	۰/۴۶۸	۰/۸۰۰۶	۱/۷۱	به نهادهای دولتی مرتبط با تعاونی (اداره تعاون روستایی و غیره) اعتماد دارم (الف).
۲۳	۰/۳۶۸	۰/۷۹۹۳	۲/۱۷	به مشتریان تعاونی اعتماد دارم (الف).
۳	۰/۳۱۴	۰/۸۴۲۶	۲/۶۸	به شرکت‌ها و افراد طرف معامله با شرکت تعاونی جهت همکاری با تعاونی اعتماد دارم (الف).
۹	۰/۳۳۳	۰/۹۲۴۹	۲/۷۷	حاضرم ضامن اعضای تعاونی برای گرفتن وام شوم (الف).
۱	۰/۲۹۱	۰/۷۲۲۹	۲/۴۸	سایر اعضای تعاونی حاضرند در مواقع مورد نیاز، ضمانت و تأیید کنند (الف).
۱۳	۰/۳۴۶	۰/۷۱۹۸	۲/۰۸	همواره بیکبار رفع مشکلات تعاونی هستم (الف).
۳۲	۰/۴۰۸	۰/۷۸۷۷	۱/۹۳	به طور معمول در جلسات و مجامع تعاونی شرکت می‌کنم (الف).
۳۰	۰/۳۸۸	۰/۹۰۹۶	۲/۳۴	با دادن پیشنهاد و ارائه نظرات خود به مدیریت تعاونی کمک می‌کنم (مشارکت فکری) (الف).

۲	۰/۳۰۳	۰/۹۴۷۹	۳/۱۲	در صورت نیاز و توان حاضر به لحاظ اقتصادی (پول، زمین و غیره) به تعاونی کمک کنم (خودیاری) (الف).
۲۵	۰/۳۷۳	۰/۷۷۶۸	۲/۰۸	همواره سعی می‌کنم در انتخابات و رأی‌گیری‌ها در تعاونی شرکت کنم (الف).
۳۴	۰/۳۷۰	۰/۷۸۹۲	۲/۱۳	سایر اعضا را به حل مسائل و مشکلات تعاونی ترغیب می‌کنم (الف).
۴	۰/۳۲۲	۰/۹۱۱۵	۲/۸۳	این قدرت و نفوذ را دارم که اعضا را برای انجام کارهای گروهی دورهم جمع کنم (الف).
۸	۰/۳۳۲	۰/۷۱۸۴	۲/۱۶	همواره می‌کوشم از سیاست‌ها و اقدامات دولت در ارتباط فعالیت تعاونی اطلاع کسب کنم (ش).
۱۶	۰/۳۵۲	۰/۸۱۵۱	۲/۳۱	با قوانین و مقررات مرتبط با فعالیت تعاونی برحسب اساسنامه آشنا هستم (ش).
۱۰	۰/۳۴۱	۰/۷۹۶۸	۲/۳۳	با وظایف و مسئولیت‌های مدیریت و اعضای تعاونی آشنا هستم (ش).
۱۴	۰/۳۵۰	۱/۰۰۸۱	۲/۸۸	از دانش و مهارت لازم در امور فنی و تولیدی تعاونی برخوردارم (ش).
۲۲	۰/۳۶۷	۰/۹۵۶۱	۲/۶۰	از بازار و مسائل خریدوفروش در حوزه فعالیت تعاونی آگاه هستم (ش).
۷	۰/۳۳۱	۰/۷۶۲۱	۲/۳۰	همواره در جریان اخبار، اتفاقات و تحولات مرتبط با تعاونی هستم (ش).
۵	۰/۳۲۳	۱/۰۰۸۲	۳/۱۲	طرف تعامل و مشورت مدیریت و اعضای تعاونی هستم (مرجع بودن) (ش).
۱۱	۰/۳۴۳	۰/۹۳۷۵	۲/۷۳	معمولاً افرادی در تعاونی حضور دارند که با من هم‌نظر باشند و بتوانم با آن‌ها هم‌سخن شوم (ش).
۱۴	۰/۳۵۲	۰/۸۸۱۱	۲/۵۰	مدیریت و اعضا همدیگر را در جریان اطلاعات و اخبار مربوطه قرار می‌دهند (ش).
۱۸	۰/۳۵۶	۰/۸۰۶۸	۲/۲۶	مطمئنم از منابع و امکانات تعاونی سوءاستفاده شخصی نمی‌شود (منفعت عادلانه) (ش).
۱۲	۰/۳۴۵	۰/۷۸۸۱	۲/۲۸	مجموعه تعاونی روی هم‌رفته با من شفاف و روراست هستند (ش).
درصد	درصد	فراوانی	سطح	طبقه‌بندی متغیر ترکیبی
۳۵/۵	۳۵/۵	۱۱۲	۰-۰/۳۳	کم
۷۴	۳۸/۵	۱۲۱	۰/۳۴-۰/۶۶	متوسط
۱۰۰	۲۶	۸۲	۰/۶۷-۱	زیاد

### جدول ۳- توصیف مدیریت تعارض در شرکت‌های تعاونی روستایی

رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین	گویه‌های نشانگر (مؤلفه)
۲۵	۰/۵۶۶	۱/۳۶۰۰	۲/۴۰	کنترل/ رقابت: ک. راه‌حل مداری/ مصالحه: ر اجتناب/ عدم رویارویی: الف نظر خودم را که مخالف با نظر مدیریت شرکت تعاونی (هیئت‌مدیره و مدیرعامل) است ابراز می‌نمایم (ک).
۳	۰/۴۳۳	۱/۹۶۴۹	۴/۵۳	زمانی که می‌خواهم مدیریت شرکت تعاونی را وادار کنم موضع من را بپذیرد صدایم را بلند می‌کنم (ک).
۱۴	۰/۵۰۰	۱/۴۶۰۵	۲/۹۲	نظر خودم را درباره تعاونی با شفافیت هرچه بیشتر ابراز می‌کنم (ک).
۷	۰/۴۵۴	۱/۲۹۶۶	۲/۸۵	روی دیدگاه خود محکم می‌ایستم تا مدیریت تعاونی موضع من را درک کند (ک).
۶	۰/۴۴۴	۱/۲۶۲۲	۲/۸۴	روی موضع خودم در تعاونی اصرار می‌کنم و در آن باره با طرف مقابل بحث می‌کنم (ک).
۱۱	۰/۴۸۵	۱/۳۸۷۱	۲/۸۶	هرگاه با مدیریت تعاونی اختلاف پیدا می‌کنم اصرار زیادی می‌کنم تا موضع مرا بپذیرد (ک).
۹	۰/۴۸۰	۱/۳۲۰۱	۲/۷۵	هرگاه با مدیریت تعاونی اختلاف پیدا می‌کنم روی موضع خود محکم می‌ایستم و دیدگاه‌های خود را ابراز می‌کنم (ک).
۲۶	۰/۵۷۸	۱/۲۶۰۷	۲/۱۸	هنگام بروز اختلاف در تعاونی برای پیدا کردن یک راه‌حل به‌صورت عمیق فکر می‌کنم (ر).
۲۴	۰/۵۶۴	۱/۲۹۳۱	۲/۲۹	هنگام بروز اختلاف در تعاونی راه‌حلهایی را پیشنهاد می‌کنم که شامل دیدگاه طرفین باشد یا آن‌ها را به هم نزدیک کند (ر).
۱۳	۰/۴۹۸	۱/۴۱۰۳	۲/۸۳	اگر مدیریت تعاونی اندکی کوتاه بیاید، روی نظر خود زیاد پافشاری نمی‌کنم (ر).
۱۷	۰/۵۰۹	۱/۲۵۷۵	۲/۴۷	با توجه به مسائلی که در امور تعاونی به وجود می‌آید غالباً راه‌حل ابتکاری ارائه می‌دهم (ر).
۵	۰/۴۴۳	۱/۴۶۶۶	۳/۳۱	در جریان حل مسائل تعاونی هم به مدیریت (حدود ۵۰ درصد) و هم به خودم (حدود ۵۰ درصد) حق می‌دهم تا به یک تفاهم برسیم (ر).
۱۷	۰/۵۰۹	۱/۳۲۸۷	۲/۶۱	غالباً برای حل اختلافات در تعاونی ابتکار به خرج می‌دهم (ر).
۲	۰/۴۳۰	۱/۴۹۳۵	۳/۴۷	اگر مدیریت تعاونی ۵۰ درصد با نظر من موافقت کند با آن‌ها کنار می‌آیم (ر).
۱۸	۰/۵۱۰	۱/۴۲۴۹	۲/۷۹	در رابطه با اختلاف‌نظرهایی که در تعاونی پیش می‌آید همیشه میانه را می‌گیرم (ر).
۱۲	۰/۴۸۷	۱/۲۲۴۶	۲/۵۱	برای یافتن راه‌حل اختلاف‌نظر در تعاونی به سایر اعضا پیشنهاد همکاری می‌دهم (ر).
۱۵	۰/۵۰۱	۱/۲۳۳۹	۲/۴۶	برای یافتن راه‌حل مسائل مورد اختلاف می‌کوشم از نظرات سایر اعضا و مدیریت تعاونی بهره ببرم (ر).
۱	۰/۴۲۲	۲/۰۱۴۶	۴/۷۷	درباره مسائل مورد اختلاف با مدیریت تعاونی، راه‌حل‌های مبتنی بر بده بستان (معامله) را پیشنهاد می‌کنم (ر).
۱	۰/۴۲۰	۱/۹۱۹۴	۴/۴۷	در رابطه با مسائل زمینه‌ساز اختلاف با مدیریت و بحث‌وجدل در تعاونی احساس تقصیر می‌کنم (الف).
۱۶	۰/۵۰۸	۱/۴۳۳۱	۲/۸۲	تلاش می‌کنم تا وضعیتی که باعث اختلاف در تعاونی شده است را روشن نمایم (الف).

۱۰	-/۴۸۱	۱/۲۸۰۸	۲/۶۶	زمانی که متوجه شوم مدیریت تعاونی می‌خواهد درباره اختلافات بحث کند تلاش می‌کنم وارد بحث نشوم (الف).
۹	-/۴۸۰	۱/۲۵۳۹	۲/۶۱	برای اجتناب از برخورد و بروز اختلاف در امور تعاونی، نظرهای خود را ابراز نمی‌کنم (الف).
۲۱	-/۵۳۸	۱/۲۱۷۸	۲/۲۶	به اختلاف نظر در امور تعاونی زیاد اهمیت نمی‌دهم (الف).
۲۷	-/۵۹۸	۱/۳۰۳۷	۲/۱۸	بابی اهمیت تلقی کردن دیدگاه‌های مخالف در امور تعاونی می‌کوشم تا اختلاف نظرها را کاهش دهم (الف).
۱۹	-/۵۱۴	۱/۸۲۳۰	۳/۵۴	هرگاه مدیریت تعاونی در مورد مسئله مورد اختلاف با من برخورد کند خود را کنار می‌کشم (الف).
۴	-/۴۳۸	۱/۸۵۴۷	۴/۲۳	هر وقت موارد اختلاف نظر در امور تعاونی پیش می‌آید من جاجالی می‌دهم (الف).
۲۰	-/۵۲۹	۱/۴۳۵۸	۲/۷۱	سعی می‌کنم بابی اهمیت جلوه دادن موضوعات مورد اختلاف در امور تعاونی آرامش را به وجود آورم (الف).
۲۳	-/۵۴۸	۱/۲۰۶۲	۲/۲۰	تلاش می‌کنم تا موارد مورد اختلاف در امور تعاونی را کم‌اهمیت جلوه دهم (الف).
۸	-/۴۷۷	۱/۵۰۳۸	۳/۱۵	هرگاه در امور تعاونی بحث و مشاجره پیدا می‌کنم تلاشم بر آن است جلوی زبان خودم را بگیرم (الف).
۲۲	-/۵۴۳	۱/۲۱۲۵	۲/۲۳	در امور تعاونی، با فرض اینکه موضوعات مورد اختلاف بسیار جزئی است اختلاف را کاهش می‌دهم (الف).
درصد تجمعی	درصد	فراوانی	سطح	طبقه‌بندی متغیر ترکیبی
۲۹	۲۹	۹۱	۰-۰/۳۳	نامطلوب
۶۴	۴۵	۱۴۳	۰/۳۴-۰/۶۶	متوسط
۱۰۰	۲۶	۸۱	۰/۶۷-۱	مطلوب

جدول ۴- توصیف میزان اثربخشی نهادهای در شرکت‌های تعاونی روستایی

رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین	گویه‌های نشانگر (مؤلفه) فرآیند: ف برون‌داد: ب پیامد: پ.
۳۰	-/۴۱۶	۱/۰۷۰۳	۲/۵۷	شناسایی و جذب روش‌ها و فناوری‌های جدید در امور تعاونی (ف)
۲۵	-/۳۳۷	۰/۹۰۳۶	۲/۶۸	ترغیب و حمایت از نوآوری و ابتکار اعضا (ف)
۱۱	-/۳۰۰	۱/۰۱۱۵	۳/۳۷	بهره‌گیری از ابتکارات موفق سایر تعاونی‌ها و تشکل‌ها (ف)
۹	-/۲۹۸	۰/۸۹۷۵	۳/۰۱	شناسایی، تسهیم و بهره‌گیری از دانش تجربی اعضا در امور تعاونی (ف)
۱۴	-/۳۰۷	۰/۹۰۷۷	۲/۹۵	اطلاع‌رسانی شفاف و یهنگام به اعضا درباره ارکان و مقررات شرکت و امور مرتبط (ف)
۳۱	-/۴۲۲	۰/۹۳۳۷	۲/۲۱	طرح و اجرای طرح‌های اقتصادی کارآفرینانه به‌وسیله شرکت (در زمینه دام و طیور، آبزیان، زنبورداری، قالی‌بافی...) (ف)
۲۴	-/۳۳۶	۱/۰۹۲۹	۳/۲۵	برقراری ارتباط مؤثر تعاونی با سازمان‌های دولتی مرتبط (ف)
۲۱	-/۳۳۸	۰/۹۸۳۷	۲/۹۹	برقراری ارتباط مؤثر با اجتماع محلی در حوزه فعالیت تعاونی (ف)
۵	-/۲۶۸	۰/۱۲۰۹	۳/۹۱	هماهنگی با سایر تعاونی‌ها و تشکل‌های هم‌صنف در قالب اتحادیه، نظام صنفی و... (ف)
۱	-/۲۷۸	۱/۰۷۵۳	۳/۸۶	انجام تعهدات مقرمانی (تسویه حساب بدهکاران و بستانکاران، طلب اتحادیه، سود سهام...) (ف)
۱۹	-/۳۳۱	۰/۸۸۷۹	۲/۷۶	مدیریت اختلافات درون و برون اجتماع تعاونی (ف)
۲۵	-/۳۵۹	۰/۸۶۷۵	۲/۴۱	حمایت از اعضا در مقابله با مشکلات بیرون شرکت (ف)
۲	-/۲۸۲	۱/۱۳۱۶	۴/۰۰	برقراری نظم و قانون در انجام امور تعاونی (در قالب تنظیم ترازنامه، پرونده پرسنلی، جلسات منظم و...) (ف)
۱۶	-/۳۳۱۱	۰/۹۱۲۰	۲/۹۳	تسهیل مشارکت همه‌جانبه اعضا در امور تعاونی (ف)
۸	-/۲۹۷	۰/۸۸۸۹	۲/۹۹	برقراری فضای مبتنی بر اعتماد در بین اعضا و مدیریت تعاونی (ف)
۶	-/۲۸۹	۰/۸۴۵۹	۲/۹۲	برقراری توازن و تعادل بین اختیارات و مسئولیت‌های مدیریت و اعضای تعاونی (ف)
۱۷	-/۳۱۲	۰/۹۳۱۶	۲/۹۸	ثبات‌بخشی به مقررات و رویه‌های حاکم در مدیریت تعاونی (ف)
۱۳	-/۳۰۵	۰/۸۶۱۳	۲/۸۲	تعریف و پیگیری اهداف و برنامه‌های مشخص برای تعاونی (ف)
۶	-/۲۸۹	۱/۱۵۷۵	۴/۰۰	پایش و ارزشیابی مستند امور (حسابرسی دارایی‌ها، دفتر اندیکاتور، صدور کارت معامله، سند ثبتی برای املاک و...) (ف)
۱۳	-/۳۰۵	۰/۹۳۹۴	۳/۰۷	رعایت عدالت و پیشگیری از امتیاز ویژه (رانت) و سوءاستفاده از منابع (فساد و تعارض منافع) (ف)
۲۰	-/۳۲۲	۰/۹۷۵۲	۳/۰۲	در دسترس بودن مدیریت تعاونی برای پیگیری خواسته‌های اعضا (ف)



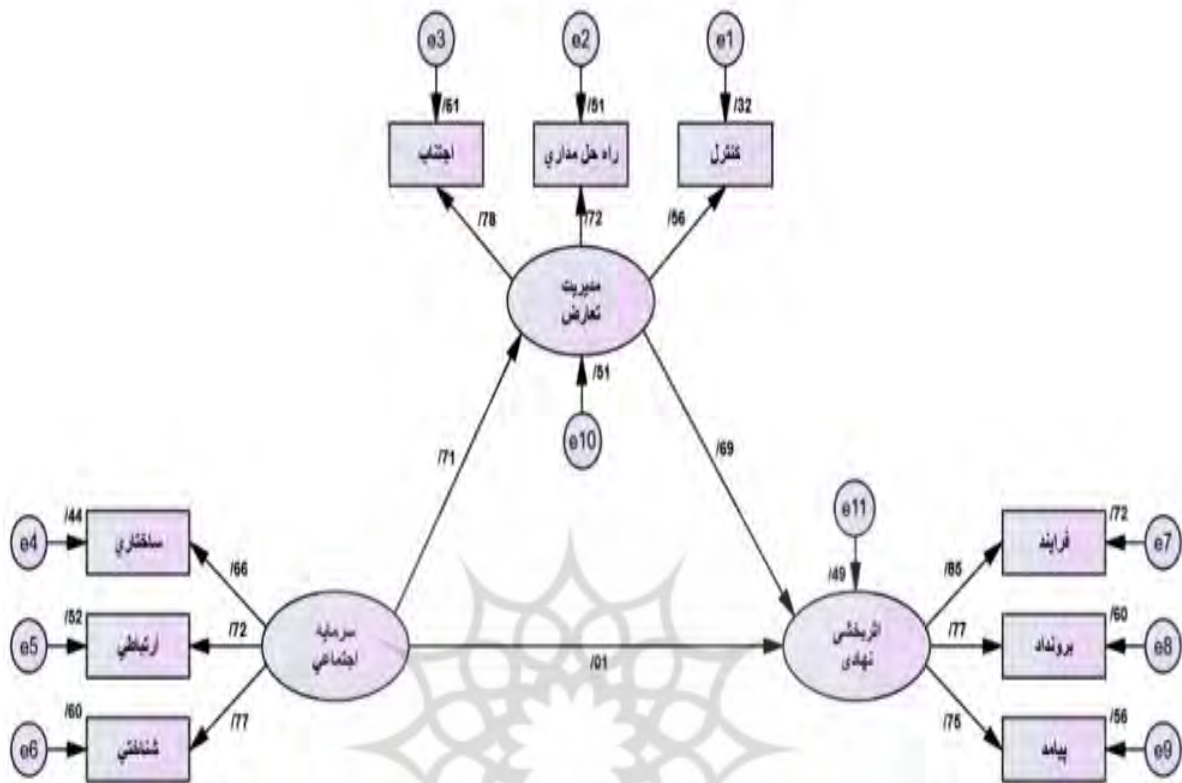
رابطه بین سرمایه اجتماعی و مدیریت تعارض و تأثیر آن بر....

۱۸	۰/۳۱۳	۰/۹۹۸۱	۳/۱۸	توسعه فضای ساختمانی و زیرساخت فیزیکی و تجهیزات اداری موردنیاز برای تعاونی (ب)
۷	۰/۲۹۶	۰/۸۱۰۸	۲/۷۳	تسهیل دسترسی به راهنمایی‌های کارشناسی و آموزش‌های لازم برای کارکنان و اعضاء (ب)
۳	۰/۲۸۴	۰/۹۳۳۶	۳/۲۸	تأمین دسترسی و بهره‌مندی از نیروی کار شایسته (فروشنده، حسابدار...) (ب)
۴	۰/۲۸۵	۱/۱۵۷۲	۴/۰۶	تأمین دسترسی به نهاده‌های موردنیاز برای فعالیت اعضاء (از طریق فروشگاه مصرف و مواد نفتی و کود و سموم) (ب)
۲۷	۰/۳۷۲	۰/۹۲۸۲	۲/۴۹	جذب و تأمین اعتبارات مالی برای شرکت و اعضاء (ب)
۳۳	۰/۴۷۱	۰/۸۴۴۳	۱/۷۹	تأمین و توسعه ماشین‌آلات و تجهیزات فنی موردنیاز (ب)
۳۴	۰/۴۷۳	۰/۸۶۱۳	۱/۸۲	توسعه زیرساخت‌های تولیدی/خدماتی (کارگاه‌های تولیدی، تبدیلی و بسته‌بندی، پمپ‌بنزین، انبار...) (ب)
۲۵	۰/۳۳۷	۰/۹۶۹۲	۲/۸۷	خدمات‌رسانی از طریق عاملیت سودآور و فروشگاه مجهز با سبد کالای متنوع (نماینده‌ی ماشین‌آلات، توزیع نهاده، تعمیرگاه ...) (ب)
۶	۰/۲۸۹	۰/۸۵۳۳	۲/۹۵	ارتقای حس مالکیت در بین اعضاء تعاونی نسبت به منابع و دارایی‌های شرکت (پ)
۲۵	۰/۳۳۷	۰/۷۵۶۶	۲/۲۴	ارتقاء نام و نشان تعاونی (برند سازی) (پ)
۲۵	۰/۳۵۹	۰/۸۹۴۹	۲/۴۹	کاهش هزینه‌های تولید و بهره‌وری پایدارتر از منابع و دارایی‌ها با نگاه بلندمدت (پ)
۱۳	۰/۳۰۵	۰/۸۳۱۲	۲/۷۲	ارتقای انسجام گروهی با افزایش وفاداری اعضاء به تعاونی (پ)
۱۰	۰/۲۹۹	۰/۸۱۷۱	۲/۷۳	درآمدزایی بیشتر برای اعضاء تعاونی (پ)
۳۵	۰/۵۱۱	۰/۸۲۸۸	۱/۶۲	بهره‌برداری جمعی و یکپارچه از اراضی و سایر زیرساخت‌های تولید (پ)
۳۲	۰/۴۳۸	۰/۸۹۱۱	۲/۰۳	کاهش وابستگی به منابع دولتی (خودتانکایی) (پ)
۱۲	۰/۳۰۴	۰/۸۴۴۳	۲/۷۷	رضایت‌مندی اعضاء از مدیریت تعاونی از نظر اداره امور و کیفیت خدمات‌رسانی (پ)
۱۵	۰/۳۰۸	۰/۸۶۰۴	۲/۷۹	افزایش ارزش دارایی‌های شرکت و سهام اعضاء (پ)
۲۳	۰/۳۳۳	۰/۸۶۰۰	۲/۵۸	بازیافت و تقویت سنت‌های بومی و محلی در مشارکت و تعاون (پ)
۲۹	۰/۳۸۷	۰/۸۴۸۳	۲/۱۹	تسهیم خطرات و مدیریت مشترک ریسک (پ)
۲۲	۰/۳۳۲	۰/۸۳۵۰	۲/۵۱	تنوع‌بخشی به معیشت اعضاء (پ)
۲۸	۰/۳۷۵	۰/۸۲۵۴	۲/۲۰	بهبود سطح رفاه و رضایت‌مندی از کیفیت زندگی در بین اعضاء (پ)
۱۰	۰/۲۹۹	۰/۹۵۷۶	۳/۲۰	تسهیل دسترسی به بازار توأم با کاهش هزینه مبادلات بازاری برای اعضاء (پ)
۱۴	۰/۳۰۷	۱/۱۲۲۵	۳/۶۶	توسعه زنجیره تأمین کالا و خدمات در حوزه فعالیت تعاونی (پ)
درصد تجمی	درصد	فراوانی	سطح	طبقه‌بندی متغیر ترکیبی
۳۴/۵	۳۴/۵	۱۰۹	۰-۰/۳۳	پایین
۷۶/۵	۴۲	۱۳۲	۰/۳۴-۰/۶۶	متوسط
۱۰۰	۲۳/۵	۷۴	۰/۶۷-۱	بالا

جدول ۵- نتایج حاصل از مدل ساختاری مبتنی بر نقش میانجی مدیریت تعارض در رابطه بین سرمایه اجتماعی و اثربخشی نهادی

رابطه	مقادیر غیراستاندارد	خطای استاندارد	ضرایب استاندارد	نسبت بحرانی
سرمایه اجتماعی ← اثربخشی نهادی	۰/۰۲۷	۰/۲۱۶	۰/۰۱۳	۰/۱۲۳
سرمایه اجتماعی ← مدیریت تعارض	۰/۵۱۶	۰/۰۷۴	۰/۷۱۵*	۷/۰۱۳
مدیریت تعارض ← اثربخشی نهادی	۱/۹۰۶	۰/۳۵۳	۰/۶۸۹**	۵/۴۰۵

Chi-square (df) = 52/832 (24); P value = /001  
 ;Relative Chi-Sq = 2/201; AGFI = /931  
 ;GFI = /963; CFI = /973; IFI = /973  
 ;RMSEA = /062  
 (Standardized estimates)



شکل ۲- مدل ساختاری نقش میانجی مدیریت تعارض در رابطه سرمایه اجتماعی و اثربخشی نهادی (بر اساس ضرایب استانداردشده)

جامعه معتقدند و در آن، ارتباط صحیح عضو با سازمان موجب به وجود آمدن پیوندی قوی بین تأمین نیاز مشترک و حمایت متقابل می‌شود، لطمه وارد می‌نماید (Mojtahed, 2007). گزاره اصلی این تحقیق عبارت بود از اینکه: مدیریت تعارض در تعاونی‌ها نیازمند کارمایه سرمایه اجتماعی است تا بتواند به ارتقای اثربخشی نهادی این تشکل‌ها که خود البته مستلزم وجود سرمایه اجتماعی است، منجر شود. در این باره، یافته‌های تحقیق نشان داد بین سرمایه اجتماعی و مدیریت تعارض رابطه معنی‌داری وجود دارد و سازه سرمایه اجتماعی در حدود ۵۱ درصد از واریانس مدیریت تعارض را تبیین می‌کند. بدین تعبیر، با افزایش سرمایه اجتماعی در شرکت‌های تعاونی روستایی تعارضات می‌تواند کاهش یابد یا به‌طور اثربخش‌تری مدیریت شود. یافته‌های مبتنی بر ارزیابی اثر مستقیم هر یک از مؤلفه‌های ساختاری، ارتباطی مشناختی سرمایه اجتماعی نشان داد، با

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

شکل‌گیری تضاد منافع و بروز اختلاف در سازمان‌ها و گروه‌های کاری امری طبیعی است. در این بین، برخورد صحیح و علمی مدیران در مراحل مختلف از شروع اختلاف تا پایان آن می‌تواند از بروز بحران و ازمه‌پاشیدگی شرکت‌ها و سازمان‌ها جلوگیری نماید. در شرکت‌های تعاونی که هدف اصلی آن‌ها تأمین نیاز اعضا و اداره امور به‌صورت مردم‌سالار و با مشارکت خود آن‌هاست و انتظار می‌رود شیوه مدیریت مردم‌سالار حاکم باشد (Varman & Chakrabarti, 2004)، ممکن است به علت بروز تعارض منافع بین اعضا و مدیران، اختلافات داخلی بروز نماید. این تعارضات علاوه بر ایجاد خسارات مادی برای طرفین اختلاف، به حیثیت معنوی تعاونی‌ها به‌عنوان مؤسسات اقتصادی و اجتماعی که به عدالت و توزیع عادلانه درآمد در

افزایش بعد ارتباطی و شناختی سرمایه اجتماعی در شرکت‌های تعاونی روستایی مورد مطالعه تعارضات کاهش یافته و یا به بهبود وضعیت مدیریت تعارض منجر می‌شود. به عبارتی هراندازه ارتباطات کاری و شخصی میان اعضا بیشتر شود آن‌ها نسبت به یکدیگر و مدیریت تعاونی شناخت بهتر و بیشتری پیدا می‌کنند و پی آیند آن، هم فهمی و درک مشترک و در نتیجه پیشگیری یا حل هموارتر تعارض‌های محتمل است. این یافته، با یافته‌های برخی تحقیقات پیشین در خصوص ارتباط سازنده سرمایه اجتماعی و مدیریت تعارض (Stoop et al., 2021)، هم‌راستا هست. با در نظر گرفتن ماهیت پویای سرمایه اجتماعی و تأثیرگذاری آن بر مدیریت اثربخش تعاونی‌ها که در تحقیقات پیشین (Mojtahed, 2007) هم مورد اشاره قرار گرفته است، توجه به تدابیر زیر می‌تواند برای مدیران تعاونی‌ها در مدیریت مؤثر تعارض در شرکت‌های تعاونی راهگشا باشد: (۱) تعاونی‌ها باید با به‌کارگیری اصل آموزش، حرفه‌آموزی و اطلاع‌رسانی مورد تأکید در اصول بین‌المللی تعاون، اطلاع‌رسانی صحیح و روان و تبادل اطلاعات بین مدیران و اعضا تعاونی‌ها از طریق منظم برگزاری مجامع و نشست‌ها، تشکیل شورای مشورتی با حضور نمایندگان اعضا، انتشار خبرنامه و یا ارسال پیامک را فراهم نمایند. این اقدام باعث می‌شود با تعامل بیشتر و افزایش آگاهی اعضا، عوامل اختلاف مانند تأخیر در عرضه کالا و خدمات و یا قیمت تمام‌شده آن، اخراج عضو، علل توقف در اجرای پروژه‌ها و مواردی از این دست از میان برداشته شود یا به کمینه برسد. (۲) طرح و تصمیم‌گیری جمعی درباره اهداف، برنامه‌ها و راهبردهای مدیریتی شرکت در مجامع عمومی جهت هم‌سویی اعضا، کارکنان و مدیران برای پیشبرد آن؛ (۳) تهیه گزارش‌های مالی در دوره‌های سه‌ماهه و سالیانه متناسب با میزان فعالیت شرکت و رساندن آن به اطلاع اعضا پس از تأیید بازرس یا بازرسان قانونی به‌منظور کاهش اختلافات و تخلفات مالی؛ (۴) تهیه گزارش‌های نظارتی طبق قانون درباره انطباق نحوه اداره امور تعاونی و عملیات و معاملات انجام‌شده با اساسنامه و قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های ذی‌ربط در مقاطع مناسب (سه‌ماهه و سالیانه) توسط بازرس یا بازرسان تعاونی و رساندن آن اطلاع اعضا و مدیران تعاونی؛ (۵) ایفای نقش میانجی و تسهیلگر توسط بازرسان با توجه به وظیفه مقرر

آن‌ها در رسیدگی به شکایت اعضا و ارائه گزارش به مجمع عمومی و مراجع ذی‌ربط و تصویب آیین‌نامه و دستورالعمل‌های لازم برای چگونگی انجام این وظیفه در مجامع عمومی توأم با آموزش آن‌ها؛ (۶) ایفای نقش مؤثرتر اتحادیه‌های تعاونی در داوری و حل اختلاف در محدوده امور مربوط به تعاونی‌ها به‌صورت کدخدا منشی و توأم با تهیه و اجرای آیین‌نامه‌های موردنیاز؛ (۷) پرهیز ادارات تعاون و دیگر سازمان‌های مسئول از مداخله نابجا در مناسبات داخلی تعاونی‌ها به بهانه حل اختلافات در این شرکت‌ها و در عوض، تلاش برای ایفای نقش ناظر بی‌طرف توأم با پایش حسن اجرای قوانین و مقررات و در صورت لزوم، بازنگری آن‌ها؛ (۸) آموزش و اطلاع‌رسانی به اعضای تعاونی‌ها درباره قوانین و مقررات تعاونی (نظیر اصول جهانی تعاون، قانون تجارت، قانون تعاونی جمهوری اسلامی ایران و اساسنامه شرکت‌های تعاونی)؛ (۹) انتخاب مدیران، بازرسان و کارکنان شایسته و واجد صلاحیت و آموزش آنان در زمینه کار گروهی، قوانین و مقررات، مشارکت، رهبری، مدیریت تعارض و ارتباطات مؤثر برای فعالیت در شرکت‌های تعاونی؛ و (۱۰) رعایت اصل عدالت در تمامی امور مربوط به نحوه پرداخت سود و توزیع منافع و امکانات بین اعضا مبتنی بر ضوابط قانونی مصوب مجمع عمومی شرکت.

یافته‌های تحقیق در خصوص برخورداری شرکت‌های تعاونی روستایی از سرمایه اجتماعی و اثربخشی نهادی آن‌ها نشان داد بین این دو رابطه معنی‌داری وجود دارد و سرمایه اجتماعی می‌تواند بخشی از واریانس اثربخشی نهادی را تبیین کند؛ بنابراین، با افزایش سطح سرمایه اجتماعی در شرکت‌های تعاونی روستایی که در قالب افزایش مشارکت، تسهیم منابع و اطلاعات، بهبود ارتباطات، تقویت هم‌دلی و تعهد جمعی برای پیشگیری اهداف مشترک و نظایر آن متبلور می‌شود، می‌توان افزایش اثربخشی نهادی را انتظار داشت. این یافته یا نتایج برخی تحقیقات پیشین (Khorshidi et al., 2019) و (Valentinov & Iliopoulos, 2021) درباره مناسبت سرمایه اجتماعی و اثربخشی سازمانی و نهادی همسو است. همچنین، نتایج برآزش الگو نشان از این دارد که بین مدیریت تعارض و اثربخشی نهادی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد و مدیریت تعارض می‌تواند تبیین‌گر بخشی از واریانس اثربخشی نهادی باشد. چنانچه، در

واحدها و از طریق ملزم کردن طرفین ناراضی به همکاری با یکدیگر، در جهت تحقق اهداف مشترک، می‌توان تعارض را کاهش داد (Oudeniotis & Tsobanoglou, 2022).

روی هم رفته، از این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت تقویت سرمایه اجتماعی در تعاونی، قانون‌مداری، شفافیت و اطلاع‌رسانی، رعایت عدالت و انصاف، پاسخگویی، انعطاف‌پذیری و سبک مدیریت و رهبری تسهیلگرانه مبتنی بر رایزنی، مذاکره حل مسئله گروهی و در نظر گرفتن سازمان غیررسمی از جمله عناصر اصلی مدیریت تعارض در شرکت‌های تعاونی به شمار می‌رود. در این تحقیق با توجه به سطح دسترسی کم و اعتماد پایین اعضا به مدیران تعاونی (هیئت‌مدیره و مدیرعامل) و نهادهای دولتی و ادارات مرتبط با شرکت‌های تعاونی و به جهت مشارکت ضعیف اعضای شرکت‌های تعاونی در جلسات مجامع عمومی تصمیم‌گیری، نیاز به ارتباط مستمر مدیران تعاونی با اعضا و در دسترس بودن برای پیگیری خواسته‌های آنان هست. مدیران تعاونی با برقراری روابط اجتماعی غیررسمی و تعامل میان اعضا و شفاف‌سازی عملکرد خویش، انعطاف بیشتر در انجام فعالیت‌ها، ایجاد برنامه‌های تفریحی و سیاحتی و ارائه خدمات مطلوب به اعضا و با ارتباط مؤثر با سازمان‌ها و ادارات دولتی مرتبط جهت اخذ خدمات بیشتر موجب رضایت و اعتماد اعضا و کاهش تعارضات و مشارکت حداکثری اعضا در جلسات مجامع عمومی می‌شوند که این موضوع ارتقاء سطح مدیریت تعارض و افزایش اثربخشی نهادی در شرکت‌های تعاونی روستایی را به دنبال دارد. طبق یافته‌های این تحقیق و هم‌راستا با پژوهش‌های پیشین (Nasir Aliabadi et al., 2013)، ایجاد دوره‌های کوتاه‌مدت برای مدیران شرکت‌های تعاونی، جهت شناسایی فرآیندها و دیدگاه‌های مختلف درباره مدیریت تعارض و همچنین شناسایی و معرفی موردهای موفق در این زمینه درخور توجه است. علاوه بر این، تجدیدنظر و به‌روزرسانی ساختار و انجام اقداماتی در جهت اصلاح ساختار موجود در اداره امور شرکت‌های تعاونی، به‌منظور افزایش شفافیت مبتنی بر تسهیم اطلاعات و تصمیم‌گیری در یک فضای اشتراکی و جمعی می‌تواند سازنده واقع شود. با انجام این کار تعارضاتی که ناشی از فاصله زیاد و غیرمنطقی بین تصمیم‌گیران و ذینفعان

برخی پژوهش‌های پیشین هم بازتاب یافته است (Apparao et al., 2019)، مدیریت تعارض مبتنی بر یک سبک مناسب به‌صورت سازنده می‌تواند تنوع و اختلاف را به سمت همگرایی و همکاری سوق دهد و در نتیجه، مجموعه مربوطه را در اجرای فرآیندها، دستیابی به اهداف و رسیدن به منافع موردنظر یاری دهد. افزون بر این، یافته‌های این تحقیق نشان داد متغیر مدیریت تعارض در رابطه بین سرمایه اجتماعی و اثربخشی نهادی ایفاگر نقش میانجی کامل است. بدین معنی که با کاهش اختلافات و افزایش همگرایی‌ها از طریق مدیریت تعارضات در شرکت‌های تعاونی روستایی، سرمایه اجتماعی افزایش پیدا می‌کند و با افزایش سطح سرمایه اجتماعی، اثربخشی نهادی شرکت‌های تعاونی روستایی هم ارتقاء می‌یابد. مدیریت تعارض، همواره نه یک رویکرد انفعالی، بلکه رویکردی فعال است. بدین معنا که مدیران تعاونی‌ها نباید منتظر بمانند تا تعارضات منفی بروز کنند و سپس برای رویارویی با آن‌ها چاره‌اندیشی نمایند؛ بلکه آن‌ها می‌بایست بروز تعارضات مختلف رویارویی و مدیریت تعارضات را پیش‌بینی کنند و از بروز تعارضات غیر سازنده تا حد امکان پیش‌گیری نمایند. از این رو، مدیریت تعاونی‌ها و دیگر دست‌اندرکاران امر نیازمند درک اصولی مدیریت تعارض در حوزه کاری خویش هستند. در بین سبک‌های برشمرده شده برای مدیریت تعارض، با توجه به ماهیت اقدام جمعی شرکت‌های تعاونی (M. S. Sharifzadeh, Rostami-Folordi, & Abdollahzadeh, 2017)؛ سبک‌های مبتنی بر ایثار، مصالحه و همکاری مؤثرتر واقع می‌شود. البته پیاده‌سازی سبک ویژه برای مدیریت تعارض در شرکت‌های تعاونی نیازمند رویکرد اقتضایی با در نظر گرفتن زمینه یا موضوع تعارض، دیدگاه و موقعیت طرفین، قوانین و مقررات، منافع شرکت و توانمندی و توان تأثیرگذاری مدیریت شرکت است تا اثربخشی نهادی آن‌ها افزایش یابد. تعریف اهداف فراگیر مشترک یکی از سازوکارهای اساسی مدیریت تعارض در تعاونی‌ها به شمار می‌رود. ممکن است هدفی موردپذیرش دو یا چند واحد باشد و آن قدر جالب و پیچیده باشد که هیچ‌یک از طرفین تضاد نتوانند به‌تنهایی به آن دست یابند. بنابراین، در چنین شرایطی، وجود اختلاف یا تضاد کمکی به رفع این مشکل نمی‌کند. بلکه با مشارکت و مساعدت همه‌ی



غلامحسین عبدالله زاده: (پایش مراحل گردآوری و تحلیل داده‌ها)  
روح‌الله رضایی: (تحلیل داده‌ها)

### قدردانی و تشکر

این مقاله مستخرج از پایان‌نامه آقای ناصر ابراهیم‌زاده است که با مساعدت و حمایت مالی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی گرگان به انجام رسیده است.

است، کاهش یافته و بین مدیریت تعاونی و اعضاء با یکدیگر تشریک‌مساعی و مصالحه بیشتری به وجود خواهد آمد و در مواقع ضروری، به از خودگذشتگی و پرهیز از اختلاف‌افکنی (برخاسته از سرمایه اجتماعی) روی خواهند آورد.

### مشارکت نویسندگان

ناصر ابراهیم‌زاده: (گردآوری اطلاعات میدانی)  
محمد شریف شریف‌زاده: (مفهوم‌پردازی، روش‌شناسی، پایش و بازبینی، استخراج مقاله)

### Reference

- Afzalur Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, 13(3), 206-235.
- Apparao, Dhananjay, Garnevska, Elena, & Shadbolt, Nicola. (2019). Examining commitment, heterogeneity and social capital within the membership base of agricultural co-operatives—A conceptual framework. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 7(1), 42-50.
- Avgar, Ariel C. (2010). Negotiated capital: Conflict, its resolution, and workplace social capital. *International Journal of Conflict Management*.
- Bager, Torben. (1994). Isomorphic processes and the transformation of cooperatives. *Annals of public and cooperative economics*, 65(1), 35-59.
- Brummer, Vasco, Herbes, Carsten, & Gericke, Naomi. (2017). Conflict handling in renewable energy cooperatives (RECs): organizational effects and member well-being. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88(2), 179-202.
- Darr, Asaf. (1999). Conflict and conflict resolution in a cooperative: The case of the Nir taxi station. *Human Relations*, 52(3), 279-301.
- Fulton, Murray E, & Hueth, Brent. (2009). Cooperative conversions, failures and restructurings: an overview. *Journal of Cooperatives*, 23(1142-2016-92772), i-xi.
- Hair, Joe, Sarstedt, Marko, Hopkins, Lucas, & Kuppelwieser, Volker. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121.
- Harper, D. (2010). The critical factors for the success of cooperatives and other groups. *Washington DC*, 52, 223-240.
- Hoffmann, Elizabeth A. (2005). Dispute resolution in a worker cooperative: Formal procedures and procedural justice. *Law & Society Review*, 39(1), 51-82.
- Kabanoff, Boris. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *Academy of management Review*, 16(2), 416-441.
- Khorshidi, Kh M, Sharifzadeh, M Sh, & Abdollahzadeh, Gholam Hossein. (2019). An assessment of institutional capacity of the rural cooperatives in Sari county. *Iranian Agricultural Extension and Education Journal*, 15(2).
- McDougall, Cynthia, & Banjade, Mani Ram. (2015). Social capital, conflict, and adaptive collaborative governance: exploring the dialectic. *Ecology and Society*, 20(1).
- Mohammadzadeh Chali, M, Sharifzadeh, Mohammad Sharif, Abdollahzadeh, Gh, & Koseh Gharavi, Y. (2016). Investigating functions of rangeland Cooperative's Union in Golestan Province. *Co-Operation and Agriculture*, 4(16), 75-101.
- Mojtahed, Davoud. (2007). Conflict management of cooperative organizations in contemporary Iran: A review analysis. *Public Organization Review*, 7(2), 163-180.
- Nasir Aliabadi, R, Shahreza, M, & Nejatipur, A. (2013). A Study of the Relationship between Organization Improvement and how Managers Confront with Conflicts (the Case Study: the

- Education Organization of Tehran). *Quartely Journal of Logistics & Human Resources Management*, 1392(29), 71-94.
- Nelson, Debra L, & Quick, James C. (2002). *Understanding organizational behavior: A multimedia approach*: South Western Educational Publishing.
- Nilsson, Jerker. (2018). Governance costs and the problems of large traditional co-operatives. *Outlook on Agriculture*, 47(2), 87-92.
- Nuhanovic-Ribic, Samira. (2015). *The political economy of agricultural cooperatives in Bosnia and Herzegovina: towards a sustainable rural development model*. University of Trento.
- Oudeniotis, Nectarios, & Tsobanoglou, George O. (2022). Interorganizational Cooperation and Social Capital Formation among Social Enterprises and Social Economy Organizations: A Case Study from the Region of Attica, Greece. *Social Sciences*, 11(3), 104.
- Rezaeian, A. (2005). Conflict management and negotiation. *Publishing Samt, Tehran*, 1, 140-148.
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications* New Jersey: Prentice Hall.
- Sacchetti, Silvia, & Tortia, Ermanno. (2016). The extended governance of cooperative firms: inter-firm coordination and consistency of values. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(1), 93-116.
- Sacchetti, Silvia, & Tortia, Ermanno Celeste. (2021). Governing cooperatives in the context of individual motives. *International Journal of Social Economics*, 48(2), 181-203.
- Sharifzadeh, A, Abdollahzadeh, Gh, & Ghaderzadeh, S. (2014). Influential factors on member's participation in management of rural cooperatives in Gorgan township. *Co-Operation and Agriculture*, 2(8), 1-26.
- Sharifzadeh, Mohammad Sharif, Rostami-Folordi, E, & Abdollahzadeh, Gh H. (2017). Influencing Factors on Tendency to Collective Entrepreneurship in Agricultural Production Cooperatives in Ghaemshahr Township. *Co-Operation and Agriculture*, 6(23), 105-144.
- Sözbilir, Fikret. (2018). The interaction between social capital, creativity and efficiency in organizations. *Thinking Skills and Creativity*, 27, 92-100.
- Stoop, Erwin, Brandsen, Taco, & Helderma, Jan-Kees. (2021). The impact of the cooperative structure on organizational social capital. *Social Enterprise Journal*, 17(4), 548-565.
- Travaglini, Claudio. (2012). The generation and re-generation of social capital and enterprises in multi-stakeholders social cooperative enterprises: a system dynamic approach. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47, 436-445.
- Valentinov, Vladislav, & Iliopoulos, Constantine. (2021). Social capital in cooperatives: an evolutionary Luhmannian perspective. *Journal of Evolutionary Economics*, 31(4), 1317-1331.
- Van de Vliert, Evert, & De Dreu, Carsten KW. (1997). *Using conflict in organizations* (pp. 1-240).
- Varman, Rahul, & Chakrabarti, Manali. (2004). Contradictions of democracy in a workers' cooperative. *Organization studies*, 25(2), 183-208.
- Wall Jr, James A, & Callister, Ronda Roberts. (1995). Conflict and its management. *Journal of management*, 21(3), 515-558.
- Wassie, Solomon Bizuayehu, Kusakari, Hitoshi, & Masahiro, Sumimoto. (2019). Inclusiveness and effectiveness of agricultural cooperatives: recent evidence from Ethiopia. *International Journal of Social Economics*, 46(5), 614-630.
- Zamani, Omid, Mojaverian, Mojtaba, & Nader, Hemen. (2019). Comparing Efficiency Between Cooperative and Non-cooperative Farms: A Case of Sugar Beet Farmers of West Azerbaijan, Iran. *International Journal of Rural Management*, 15(1), 78-96.