

تعاون و کشاورزی، سال هشتم، شماره ۲۹، بهار ۱۳۹۸

## شناسایی و طبقه‌بندی شایستگی‌های مدیران تعاونی‌ها

حسن عاشقی<sup>۱\*</sup>، طاهره بیگی<sup>۲</sup>، روح اله شاهسون<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۸/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۰/۲۹

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تبیین شایستگی در مدیریت تعاونی‌ها و شناسایی و طبقه‌بندی شایستگی‌های مدیران تعاونی با استفاده از رویکرد پژوهش کیفی انجام گرفت. برای تدوین چارچوب پژوهش، نخست مبانی و پیشینه توسعه شایستگی مدیران با تأکید بر شایستگی مدیران تعاونی مطالعه شد، سپس چارچوب اجرای مصاحبه تدوین و با انجام مصاحبه و تحلیل محتوا، داده‌ها و اطلاعات پژوهش گردآوری شد. جامعه آماری پژوهش خبرگان حوزه مدیریت تعاون بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند، ۷ نفر از افراد دارای سابقه دانشگاهی - مدیریتی به عنوان نمونه انتخاب شدند و یافته‌های بخش نظری با هم‌اندیشی آنها، نهایی و تدوین گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد پرداختن به شایستگی‌های مدیران و توسعه شایستگی‌ها از مسیرهای استراتژیک توسعه پایدار و سودآوری تعاونی‌ها محسوب می‌شود. همچنین شایستگی‌های مدیران تعاونی در سه بخش مدیریت خود، مدیریت دیگران و مدیریت کسب و کار قابل طبقه‌بندی و تبیین است. برای توسعه شایستگی مدیران تعاونی نیز باید شایستگی‌ها در سه گروه یادشده تعریف، تبیین و با روش‌ها و شیوه‌هایی چون آموزش، مشاوره، مدیریت و پژوهش توسعه یابند.

### واژه‌های کلیدی:

تعاون، مدیران، شایستگی و توسعه

### مقدمه

۱. معاون اداره کل آموزش، مرکز آموزش و پژوهش، بانک توسعه تعاون، تهران

\* نویسنده مسئول

H.ashghi@ttbank.ir

۲. پژوهشگر و مشاور آموزش، تهران

۳. رئیس دایره ارزیابی عملکرد کارکنان، مدیریت سرمایه انسانی، بانک توسعه تعاون، تهران

در دهه اخیر، کسب و کارهای تعاونی به عنوان یک جایگزین مطلوب و دارای مزیت رقابتی برای مدل‌های کسب و کار رایج با پیامدهای منفی بسیار طرح شده است. سال ۲۰۱۲ سال بین المللی تعاونی‌ها بیان شده که در واقع رنسانسی برای اقتصاد تعاونی در سطح جهانی بوده است. چنین بازگشتی به مدل‌های کسب و کار تعاونی ضرورت پرداختن به مدیریت حرفه‌ای این نوع کسب و کارها را مبرهن نموده است (Mulder and Orbons, 2016). بیجمن و همکارانش (Bijman et al., 2012) پژوهشی برای کمیسیون اروپا در حمایت از تعاونی‌های کشاورزی انجام دادند که در آن سطح توسعه تعاونی‌ها، مقررات قانونی و نظارتی و محدودیت‌ها در اتحادیه اروپا شرح داده شده و به اقدامات و ابتکارات حمایت از توسعه تعاونی‌ها توجه شده است. یکی از نوآوری‌ها برای توسعه تعاونی‌ها، توسعه سرمایه انسانی بوده که توسط جاجسلیچ (Gijssels, 2012) در بلژیک و کانادا مورد مطالعه قرار گرفته است. بی شک در دنیای پیچیده امروزی مسائل مربوط به نهضت تعاون و جوه گوناگونی دارد که هر یک در خور پژوهشی جداگانه است. مدیریت تعاونی‌ها یکی از مسائل مذکور و توسعه شایستگی مدیران تعاونی‌ها، استراتژی مناسبی برای توسعه پایدار بخش تعاون محسوب می‌شود (Mulder and Orbons, 2016) که در این مطالعه به عنوان مسئله اصلی مورد پژوهش قرار گرفته است.

پرورش توانمندی و شایستگی مدیران سازمان، به عنوان کلیدی‌ترین منابع انسانی، از اهمیت زیادی برخوردار است و مدیران و رهبران نقش تعیین کننده و بی‌بدیلی در موفقیت سازمان‌ها دارند. در دهه اخیر، برخی از صاحب‌نظران با پیش کشیدن نقش مدیران در توسعه، ضرورت حرفه‌ای کردن مدیریت برای نیل به توسعه را مطرح و در این حوزه بحث و تبیین کرده‌اند (عاشقی، ۱۳۹۷) که مدیریت حرفه‌ای به عنوان یک ضلع اساسی برای نیل به توسعه پایدار و انسانی در کنار دو ضلع توسعه اقتصادی و عدالت اجتماعی حائز اهمیت می‌باشد (میرسپاسی، ۱۳۹۴) و توسعه اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی جوامع و سازمان‌ها در بلندمدت به شایستگی مدیران و رهبران شایسته باز می‌گردد (غفاریان، ۱۳۸۷). برخی دیگر از صاحب‌نظران مدیریت حرفه‌ای را بنیادی‌ترین چالش قرن ۲۱ ذکر و اشاره کردند که چالش مدیریت چالش پیشتازی مدیران در رهبری دگرگونی‌ها و

تغییرات است (Florido et al., 2014). پیتر دیویس، مدیر واحد سازمان‌های تعاونی دانشگاه لیستر انگلستان، در مطالعه‌ای اشاره می‌کند مدیران تعاونی نیازمند تعریفی دقیق از نقش و هویت ویژه تعاونی خود همسو با رسالت تعاون می‌باشند و تا زمانی که مدیریت تعاونی شناخت و فهم مطلوبی از رسالت ویژه تعاونی نداشته باشد، مردم سالاری رو به نقصان خواهد بود و رشد مدیریت راهبردی سازمان‌های تعاونی به صورت امری تصادفی و به عنوان یک معضل باقی خواهد ماند (لعل فام، ۱۳۸۷). میتزبرگ، از صاحب‌نظران برجسته مدیریت، عقیده دارد هیچ شغلی به اندازه شغل مدیران برای جامعه ما حیاتی نیست (Lounsbury et al., 2016) که این امر نشان دهنده نقش و جایگاه مدیران در توسعه سازمانی است. علاوه بر این، علاقه و مشارکت فراگیر و گسترده شهروندان اعم از زنان و مردان، خانواده‌ها و خویشاوندان، جوانان و بازنشستگان و غیره به تعاون از نقاط قوت توسعه تعاونی‌ها محسوب می‌شود که نیازمند توجه به سبک‌های مدیریتی متناسب در سازمان‌های تعاونی است (میرسپاسی و غلام زاده، ۱۳۸۸).

چنان که از مقدمه مذکور مشهود است، تبیین و تشریح شایستگی‌ها در مدیریت تعاونی‌ها و شناسایی و توسعه شایستگی‌های مدیران تعاون از مؤلفه‌های مهم و راهبردی برای توسعه کسب‌وکارهای تعاونی به شمار می‌رود. از این رو هدف این پژوهش تبیین شایستگی در مدیریت تعاونی‌ها و شناسایی و معرفی شایستگی‌های مدیران تعاونی برای کمک در فرایند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان توسعه تعاون با رویکرد توسعه حرفه‌ای مدیران است.

### مبانی نظری پژوهش

کسب و کارهای تعاونی از بعد مدیریتی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی با سازمان‌های دولتی و خصوصی تفاوت دارند و مؤلفه‌های مدیریت در تعاون نیز متفاوت است (Abegglen, 2005). سازمان‌های تعاونی هویت، شخصیت، ویژگی و سازوکارهای مدیریتی متفاوتی دارند. چنین تفاوتی حاصل فرهنگ تعاون، جذابیت و ماهیت فعالیت تعاونی، عضویت، مالکیت، شغل و تعهد هم‌زمان در تعاونی است. سازمان تعاونی به واقع محصول شبکه‌های انسانی

شهروندان است که هویت جدیدی به اجتماع، سازمان و شهروند می‌دهد (میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۸)؛ برای نمونه، یکی از مشخصه‌های مدیریت تعاونی‌ها ایجاد فرهنگ اشتراکی زنده یا جهت‌گیری مشترک است. یکی دیگر از مؤلفه‌ها در مدیریت نوین، مؤلفه مدیریت مشارکتی است که در عرصه تعاون و تعاونی‌ها جایگاه خاصی دارد، زیرا سرشت تعاونی با مشارکت پیوند خورده است. همچنین یکی از اصول مدیریت در پارادایم جدید دانش مدیریت، که در تعاونی‌ها مثل سازمان‌های دیگر و حتی با تأکید بیشتر از آنها باید مورد توجه قرار گیرد، اصل توانمندسازی است (لعل فام، ۱۳۸۷). بنابراین، برنامه‌های توسعه تعاونی‌ها می‌بایست منطبق با فرهنگ، فعالیت‌ها و رسالت‌ها، ساختار و نیازهای حرفه‌ای مدیران طراحی و اجرا گردد. برای توسعه تعاونی‌ها با رویکرد توسعه شایستگی، به نظر تمرکز بر شایستگی سه گروه از سهامداران در سازمان‌های تعاونی، یعنی اعضای مالک، اعضای خارج از سازمان و کارمندان ضروری است. در یک تعاونی، اعضای مالک کارکنانی هستند که محصولات و تولیدات خود را به شرکت تعاونی انتقال می‌دهند. این کارکنان به طور مشترک صاحب شرکت می‌باشند که توسط یک مدیر اجرایی هدایت می‌شود. کارکنان به صورت منطقه‌ای و بین‌المللی سازماندهی شده‌اند و هیئت مدیره متتخب از علایق اعضای تعاونی مراقبت می‌کند. اعضای هیئت مدیره منصوب شده اغلب از بیرون تعاونی می‌آیند و توسط اعضای درون تعاونی انتخاب می‌شوند (Mulder & Orbons, 2016). با وجود نیاز به تمرکز بر شایستگی‌های سه گروه از منابع انسانی در تعاونی‌ها، ادبیات و پیشینه مدیریت شایستگی‌ها بیانگر این است که تمرکز بر توسعه شایستگی مدیران تعاونی‌ها به دلیل تأثیرگذاری بر توسعه شایستگی سایر گروه‌های منابع انسانی ضرورتی دوچندان می‌یابد. بنابراین، در این مقاله کوشش شده است با تبیین مناسبی از کاربرد شایستگی‌ها در مدیریت تعاونی‌ها، شایستگی‌های مدیران تعاونی‌ها طبقه بندی و معرفی گردد؛ به عبارتی، هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران تعاونی‌ها با کارگیری رویکرد پژوهش کیفی بوده است.

مرور ادبیات مدیریت به صورت عام و مدیریت منابع انسانی در تعاونی‌ها به طور خاص نشان می‌دهد مطالعات شایستگی از راهبردی‌ترین زمینه‌های پژوهشی و بنیادی‌ترین راه‌های تشخیص

صلاحیت‌های شغلی و یک حرفه است که هدف اصلی آن تشخیص دانش و مهارت مورد نیاز یک شغل است (Chen, 2014). شایستگی<sup>۴</sup> اصطلاح مورد استفاده برای توصیف مجموعه‌ای از دانش، مهارت و نگرش‌ها<sup>۵</sup> است که منجر به عملکرد شغلی موفق و در نهایت موجب نیل به اهداف و اولویت‌های سازمانی می‌گردد (Puteh, 2014). شایستگی‌ها نوعاً با عباراتی بیان می‌شود که در رفتارهای حین انجام کار قابل مشاهده است. شایستگی‌ها اغلب با شرکت در برنامه‌های آموزشی، کاربست مربیگری فردی و همچنین از طریق فرصت‌های شغلی مانند درگیری در پروژه‌ها و فعالیت‌های گروهی توسعه می‌یابد (بیگی و قلی پور، ۱۳۹۵). فرهنگ آکسفورد شایستگی را قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه تعریف کرده است؛ به عبارتی، شایستگی به یک نوع برتری و خاص و متمایز بودن اشاره می‌کند که ریشه در دانش، مهارت، بینش، نگرش، ویژگی، توانایی، اعتبار و تجربه و انگیزه ناب و مناسب دارد، ولی توافق و اجماع نظر در این خصوص وجود ندارد (کرمی، ۱۳۸۸). از نگاه مینگ و مونیکا<sup>۶</sup>، شایستگی به رفتارهایی اشاره دارد که یک فرد برای انجام موفقیت‌آمیز نقش خود باید دارا باشد و بر پایه دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های فردی شکل می‌گیرد. همچنین دیمر<sup>۷</sup> و همکارانش بر این عقیده‌اند که شایستگی تأثیرگذاری کارکنان بر مشتریان در سایه فرهیختگی و تبحر از نظر دانش، مهارت و رفتار حرفه‌ای است (عاشقی و همکاران، ۱۳۹۶).

از زمانی که در سال ۱۹۷۱ انجمن مدیریت امریکا<sup>۸</sup> تحقیقاتی را با هدف شناسایی و تبیین شایستگی‌های عمومی مدیریت با تجزیه و تحلیل رفتارهای گزارش شده مدیران در بیش از ۱۸۰۰ شغل مدیریتی شروع نمود، رویکرد سازمان‌ها به بهره‌گیری از شایستگی‌ها در طراحی فرصت‌های پرورش مدیران جان تازه‌ای یافت (قهرمانی و همکاران، ۱۳۹۴). در دهه‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۸۰ فرصت‌های توسعه حرفه‌ای مدیران بیشتر بر عناوین استاندارد و فعالیت‌هایی نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، امور مالی، فروش، حسابداری و موضوعات مشابه تأکید داشت (Davies, )

- 
4. Competencies
  5. knowledge, Skills and Attributes
  6. Meng & Monica
  7. Deemer
  8. American Management Association

2007)، پس از ظهور مدل‌های شایستگی مدیران، برنامه‌های توسعه و پرورش مدیران نیز به سوی سرفصل‌ها و موضوعاتی چون انعطاف پذیری، تاب‌آوری، پاسخگویی، تفویض اختیار، مربیگری، توانمندسازی، تسهیل‌گری و موضوعات مشابه، که بیشتر بر فعالیت‌های جاری مدیران و دغدغه‌های روزانه آنها تأکید داشت، گرایش پیدا کرد (Grenham, 2017). در سال‌های اخیر، محتوای برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران را تجربیات روزانه مدیران در سازمان‌ها، شرکت‌ها، محیط کار، زندگی و تجزیه و تحلیل راه حل‌ها و یادگیری از طریق گفتگو و تعامل رو در رو در محیط کاری و در جوامع یادگیری حرفه‌ای تشکیل می‌دهد. با وجود تغییر و تحول در رویکردها و محتوا، هدف برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران بهبود شایستگی‌ها و ارتقای اثربخشی مدیران با هدف هدایت و راهبری سازمان در مسیر سودآوری و توسعه پایدار بوده است (عاشقی، ۱۳۹۷).

توسعه حرفه‌ای و بهبود شایستگی مدیران در مطالعات متعددی و با مؤلفه‌ها و شاخص‌های مختلفی مورد توجه قرار گرفته است؛ برای مثال، پژوهشگرانی چون کلین و بوون و همکاران ویژگی‌های هیئت مدیره، جی و همکاران ویژگی‌های شخصیتی مدیران مشتمل بر شاخص‌هایی چون سن و تحصیلات و باومن باورها و عقاید مدیران را مهم ذکر کرده‌اند (بحری ثالث، ۱۳۹۵). حسینی‌نیا و همکارانش (۱۳۸۹) در مقاله‌ای، ۶ مؤلفه اصلی یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت مشارکتی، توانمندسازی و کارآفرینی را برای تبیین شایستگی‌های مدیریت تعاون معرفی و تبیین کردند. در تبیین مؤلفه‌های شش‌گانه فوق بیان شده است توسعه سرمایه انسانی، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی از متغیرهای توسعه دانش، مهارت و بینش منابع انسانی و به ویژه مدیران است که از سوی صاحب‌نظرانی چون شولتز، دراگر، سنگه و دیگران در دهه‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۹۰ مطرح شده است. در این رابطه پیتر دراگر و دیگر صاحب‌نظران بر این عقیده بودند که سرمایه فکری سازمان مهم‌تر از دارایی مالی آن است که حکایت از توجه جدی سازمان‌ها به منابع انسانی دارد (حسینی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۴) و در این میان، مدیران بخش کلیدی منابع انسانی سازمان‌ها محسوب می‌شوند؛ در عبارتی به نقل از دراگر بیان می‌شود که «اگر ما در دنیای مدیریت امروز فقط در یک چیز اتفاق نظر داشته باشیم و به صورت قطعی در مورد آن حرف بزنیم، این است که رهبران

ساخته می‌شوند و به دنیا نمی‌آیند» (عاشقی، ۱۳۹۵). چنین دستاوردهای پژوهشی برای تعاونی‌ها نسبت به شرکت‌های تجاری از اهمیت وافری برخوردار است؛ چرا که در آنها سرمایه و دارایی مالی نسبت به سرمایه انسانی جایگاه ضعیف‌تری دارد. متغیرهایی چون مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و سرمایه فکری بر ارتقای دانش، بینش و درک مدیران به منظور بهبود عملکرد آن تأکید دارد. از این رو، توسعه مدیران با انتقال اصول مربوط به مدل سازمان یادگیرنده به مدیران می‌تواند در بهبود کسب و کار تعاونی نقش مهمی داشته باشد (حسینی‌نیا و همکاران، ۱۳۹۶). بینائیان و همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای با عنوان "تحلیل عوامل مؤثر بر توانایی مدیریتی مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره تعاونی‌های تولیدی" اشاره کرده‌اند که بر مدیران تعاونی‌های تولیدی سه سبک مدیریتی قانونمند، ناکارآمد و مشارکتی حاکم است و مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توانایی مدیریتی به ترتیب عبارت‌اند از: منابع کنترل، تحصیلات، هدف تعاون، پایداری و سبک مدیریت مشارکتی. عاشقی و همکارانش (۱۳۹۶) در مقاله‌ای به شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران پرداخته‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داده است برای توسعه شایستگی مدیران می‌بایست ابعاد پنج‌گانه مورد توجه برنامه ریزان قرار گیرد: ۱. بعد فکری - ارزشی، ۲. بعد ارتباطی، ۳. بعد فنی - تخصصی، ۴. بعد مدیریتی و ۵. بعد توانایی. همچنین برای توسعه شایستگی مدیران، می‌بایست مدلی مشتمل بر یک هسته مرکزی به همراه لایه‌ای از عناصر تشکیل دهنده شایستگی‌های مدیریتی و جامعه حامی توسعه مدیران و نیز ابعاد پنج‌گانه فوق به عنوان محتوای برنامه مورد توجه قرار گیرند.

مولدر و اوربونز (Mulder & Orbons, 2016) در مطالعه‌ای در دانشکده مطالعات اجتماعی دانشگاه واگنینگن<sup>۹</sup>، شایستگی‌های مدیران تعاونی را نمونه‌ای هدفمند از پنج تعاونی بزرگ از تعاونی‌های کشور هلند بر اساس شاخص‌های اندازه، شهرت، تنوع و قابلیت دسترسی بررسی کردند. برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاری کیفی با نمایندگان تعاونی‌ها استفاده شد. موضوع اصلی مصاحبه‌ها تفاوت بین شایستگی‌های مورد نیاز در داخل و خارج از یک تعاونی مشتمل بر نگرش به یادگیری و توسعه حرفه‌ای، شایستگی‌های مدیران تعاونی‌ها، مدیریت و

کارآفرینی در تعاونی‌ها، شبکه‌های حرفه‌ای تعاونی‌ها و شایستگی‌های اعضای هیئت مدیره بود. نتایج مطالعه نشان داد محیط کسب و کار تعاونی محیطی یادگیری‌پسند و غنی برای اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات است و گرایش و توجه ویژه‌ای در تعاونی‌ها به توسعه شایستگی‌ها به ویژه شایستگی‌های مدیران ارشد و اعضای هیئت مدیره وجود داشت. گرینهام (Grenham, 2017) در مطالعه‌ای، چارچوب برنامه توسعه مدیران را مشتمل بر شایستگی‌های اصلی (راهبری نظام اخلاقی و امور سازمانی و مدیریت ریسک) و شایستگی‌های فرعی (مدیریت امور مالی، مدیریت دارایی‌ها و استراتژی و نوآوری برای خدمات خرد) تبیین کرد. سیبل و انصاری (Saibal & Ansari, 2018) در مطالعه‌ای، به بررسی رابطه شایستگی‌های مدیران و عملکرد مالی بانک‌های تعاونی پرداختند. نتایج این مطالعه حکایت از تأثیرپذیری عملکرد مالی بانک‌های تعاونی از ویژگی‌های هیئت‌مدیره به عنوان مدیران ارشد بانک‌های تعاونی دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

در این مطالعه، روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی و برحسب نوع داده، کیفی بوده است. برای انجام این پژوهش، با هدف کشف و تبیین شایستگی مدیران تعاونی‌ها، نخست ادبیات و پیشینه پژوهش مورد مطالعه قرار گرفت. هم‌زمان با مطالعه ادبیات و پیشینه، اسنادی چون بیانیه هویت تعاونی از سوی اتحادیه بین‌المللی تعاون، توصیه‌نامه‌های توسعه و پیشرفت تعاونی در کنفرانس‌های بین‌المللی، دستورالعمل و اساسنامه تشکیل تعاونی‌ها و برخی برنامه‌های مورد توسعه مدیران تعاونی مثل نشست‌های تخصصی و برنامه آموزشی ویژه مدیران در بخش تعاون نیز بررسی شد. به منظور تدوین یک چارچوب نظری منطقی، از بین جامعه آماری خبرگان بخش تعاون، در قالب جلسات تک‌نفری با ۷ نفر از افراد مطلع کلیدی (KIP) و دارای تجربه و آگاهی مناسب در زمینه مدیریت تعاون و سابقه دانشگاهی - مدیریتی مصاحبه شد و یافته‌های حاصل از ادبیات و پیشینه پژوهش نیز با این افراد به بحث گذاشته شد.



جدول ۱. نمونه آماری پژوهش			
ردیف	مقطع تحصیلی	فراوانی	درصد
۱	دکتری	۵	۷۱
۲	کارشناسی ارشد	۲	۲۹
۳	مجموع	۷	۱۰۰

مأخذ: یافته‌های پژوهش

گردآوری داده‌ها و اطلاعات با استفاده از فرم مصاحبه انجام گرفت. این فرم ابتدا مشتمل بر دو سؤال کلی در حوزه شایستگی‌های مدیران تعاونی بود که در مراحل بعدی به فرمی شامل پرسش‌هایی مانند فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای مدیران، دانش و مهارت مدیریتی، ابعاد شایستگی‌ها، شاخص‌های مدیریت بر خود، شاخص‌های مدیریت بر دیگران و شاخص‌های مدیریت بر کسب و کار تبدیل شد. مصاحبه‌ها تا زمانی استمرار یافت که احساس شد پاسخ‌های ارائه شده با پاسخ‌های قبلی مشابهت داشته و تداوم فرایند مصاحبه یافته‌ جدیدی به یافته‌های پژوهش اضافه نمی‌کند و به اصطلاح یافته‌های مصاحبه به حد اشباع نظری<sup>۱۰</sup> رسیده است. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوا استفاده گردید و با تحلیل محتوا، شایستگی مدیران یادداشت، طبقه‌بندی و تعیین شد.

## نتایج و بحث

یافته‌های پژوهش با مرور مطالعات و پژوهش‌های مختلف در زمینه شایستگی‌های مطرح در تعاونی‌ها و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها آورده شده است؛ به عبارتی، نخست مفهوم شایستگی و پس از آن، شایستگی کارکنان، اعضای تعاونی و اعضای هیئت مدیره تعاونی‌ها به تفکیک ارائه و روش‌ها و شیوه‌های توسعه شایستگی نیز به عنوان بخشی از یافته‌های پژوهش آورده شده است. در نهایت، شایستگی‌های مدیران تعاونی‌ها و شیوه‌ها و روش‌های توسعه شایستگی مدیران تعاونی، به عنوان هسته اصلی یافته‌های پژوهش مورد بحث قرار گرفته است. به باور نویسندگان، شایستگی مدیریتی داشتن مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مانند دانش، مهارت، بینش، انگیزه، ظرفیت، اعتبار، تجربه،

10. Saturation

ارزش و غیره است که موجب عملکرد برتر و مطلوب یک مدیر در یک تعاونی می‌گردد؛ به عبارتی، آنچه موجب شایسته جلوه کردن یک مدیر تعاونی می‌شود، یک عامل خاص نیست، بلکه مؤلفه‌های متنوعی مطرح هستند که در شرایط و موقعیت‌های مختلف ترکیب‌های متفاوتی از آن عوامل و عناصر موجب عملکرد برجسته مدیر می‌شود (عاشقی، ۱۳۹۶). در یک شرکت تعاونی و برای مدیران تعاونی عملکرد برجسته و مطلوب می‌تواند ناشی از تک تک عواملی چون دانش، مهارت، بینش، تجربه، اعتبار و غیره باشد و یا ترکیبی از عوامل منجر به عملکرد اثربخش مدیر شود؛ برای مثال، در یک شرکت تعاونی دانش‌بنیان و دارای محیط علمی و پژوهشی ممکن است دانش مدیر عامل عملکرد مطلوب باشد و در یک شرکت تعاونی کشاورزی نقش تجربه پررنگ‌تر باشد. همچنین در شرکت تعاونی دیگری ترکیبی از عوامل تجربی، علمی، ارزشی و فکری موجب عملکرد مطلوب مدیران تعاونی گردد. در ادامه یافته‌های پژوهش در سه بخش شایستگی‌های کارکنان تعاونی، اعضای تعاونی و مدیران تعاونی ارائه شده است.

### الف) شایستگی کارکنان تعاونی

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد توسعه شایستگی کارکنان از اولویت‌های تعاونی‌ها در سطح جهانی محسوب می‌شود. برای توسعه شایستگی کارکنان تعاونی‌ها از فرصت‌های آموزش و یادگیری درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بهره می‌گیرند. مرور شایستگی‌های مدنظر در تعاونی‌ها، این یافته را به دست می‌دهد که در بدو ورود به شرکت تعاونی، آشنایی با "فرهنگ تعاون" از شایستگی‌های مدنظر در توسعه کارکنان بوده است. فرهنگ تعاونی منبعث از فرهنگ اجتماع به هم مرتبط است. همچنین شناخت تعاونی‌ها، شناخت ماهیت کار در یک تعاونی، شناخت ماهیت قانونی و حقوقی تعاونی‌ها، اهتمام به آموزش همکاران به عنوان عضو تعاونی، مربیگری در شرکت تعاونی و درک مسئولیت اجتماعی از شایستگی‌های اختصاصی برای کارکنان تعاونی‌ها به شمار می‌روند (عاشقی و همکاران، ۱۳۹۶ و ۱۳۹۷) و (Lounsbury et al., 2016; Mulder & Orbons; 2016; Saibal & Ansari, 2018).

**ب) شایستگی اعضای تعاونی**

در تعاونی‌ها، به واسطه سهمیم بودن اعضا در سود و زیان تعاونی، "اشتراک‌گذاری دانش" از شایستگی‌های اعضای تعاونی قلمداد می‌شود. برای توسعه چنین شایستگی‌ای از روش‌هایی چون انتشار مجلات (کاغذی یا آنلاین)، نشر دانش از طریق ایمیل، وبگاه و شبکه‌های یادگیری سازمانی بهره می‌گیرند. در شبکه‌های یادگیری تعاونی‌ها، دانش و تجربیات اعضا در سامانه ذخیره، نگهداری و به اشتراک گذاشته می‌شود. برای توسعه این شایستگی، مهارت و توانایی کارگروهی به عنوان شایستگی مکمل برای اعضای تعاونی‌ها محسوب می‌شود. همچنین مدیریت مسیر شغلی، ارتباطات اجتماعی، مدیریت تجربه، خلاقیت، درستکاری، بازاریابی و فروش از شایستگی‌های اعضای تعاونی ذکر شده است. در خصوص روش‌های توسعه شایستگی اعضا، همه تعاونی‌ها فلسفه مشابهی دارند. توسعه شایستگی می‌تواند توسط سازمان‌های دیگر انجام شود و جزو وظایف تعاونی نیست (همان منابع).

**ج) شایستگی اعضای هیئت مدیره**

چنان که اشاره شد، مدیران برای موفقیت تعاونی‌ها عاملی بسیار مهم تلقی می‌شوند. مقوله شایستگی‌های مدیریتی<sup>۱۱</sup> از دهه ۱۹۲۰ مورد مطالعه قرار گرفته است. کامل و ایگان<sup>۱۲</sup> در پژوهشی نظام‌مند و تجربی در دهه ۱۹۷۰، به این مفهوم پرداختند. همچنین تت و همکارانش<sup>۱۳</sup> در سال ۲۰۰۰، طبقه‌بندی جامعی از شایستگی‌های مدیریتی را توسعه دادند. این پژوهشگران محتوای ۱۲ طبقه‌بندی منتشرشده پیشین مثل طبقه‌بندی تورنو و پینتو<sup>۱۴</sup> در سال ۱۹۷۶ و ۳ طبقه‌بندی دیگر از شرکت‌های مشاوره‌ای خصوصی را بررسی و یک طبقه‌بندی مشتمل بر ۵۳ شایستگی مدیریتی مربوط به ۱۳ شغل را احصا کردند. برنامه‌ریزی راهبردی و ایجاد انگیزه با تشویق از جمله شایستگی‌های احصا شده در

---

11. Managerial Competencies

12. Kamel and Egan

13. Tett

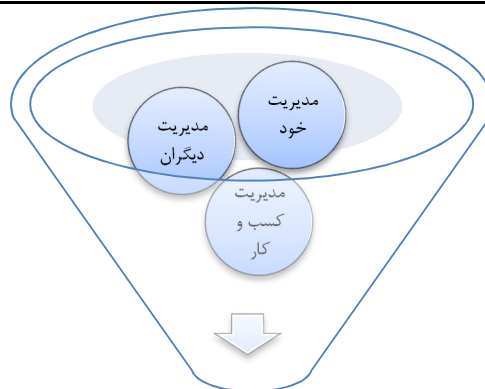
14. Tornow and Pinto

این پژوهش بوده است. بسیاری از شایستگی‌های مدیریتی در طبقه‌بندی تت و همکارانش با "پنج شایستگی بزرگ" شغلی شناسایی شده توسط بارترام<sup>۱۵</sup> در سال ۲۰۰۵ مطابقت دارند. بارترام فراتحلیلی از ۲۹ مطالعه تجربی از جایگاه‌های نظارتی و مدیریتی ارائه کرده است که در آن عملکرد رده‌های مدیریتی با ۵ شایستگی بزرگ مدیریتی رابطه معنی داری داشته‌اند. بنابراین، اجماع و توافق ثابتی در مورد شایستگی‌های مدیران در ادبیات علم مدیریت وجود ندارد و صاحب‌نظران و پژوهشگران در کتاب‌ها و پژوهش‌های مختلف ترکیب‌های متفاوت و متنوعی از شایستگی‌ها را برای مدیران سازمان‌ها احصا و معرفی کرده‌اند. در سازمان‌های تعاونی نیز چنین کثرتی در حوزه شایستگی‌های مدیران تعاونی مشهود است که در ادامه به برخی از این شایستگی‌ها پرداخته شده است. از ویژگی‌های بارز تعاونی‌ها، حق رأی و مشارکت اعضا در مدیریت تعاونی می‌باشد؛ به عبارتی، مشارکت‌گرایی و باور به شورا از شایستگی‌های مدیران ارشد تعاونی‌ها محسوب می‌شود. در عین حال که تعاون و مشارکت در شرکت‌های تعاونی شایستگی برجسته‌ای محسوب می‌شود، "مدیریت و رهبری تعاونی" نیز از شایستگی‌های اعضای هیئت مدیره به شمار می‌آید. شغل هیئت مدیره تعاونی به واسطه تعاملات با اعضای تعاونی نیازمند شایستگی ارتباطی قوی است. هیئت مدیره همچنین به عنوان رهبر و هدایت‌کننده حوزه تجاری، نیازمند داشتن شایستگی‌های رهبری تخصصی در حوزه مالی است. شایستگی‌هایی چون توانایی‌های فکری، ارتباطات خوب، مهارت‌های اجتماعی، شبکه‌سازی حرفه‌ای، شم تجارت، دانش بازاریابی، ویژگی‌های شخصی (درستی، استقلال و وظیفه‌گرایی)، مدیریت پژوهش، توانایی تجزیه و تحلیل، مهارت‌های اجتماعی، شبکه‌سازی، پاسخگویی، فن بیان و سخنرانی، خلق و مدیریت استراتژی، شناخت ماهیت قانونی تعاونی‌ها، شم اقتصادی، و دانش عمومی از شایستگی‌های اعضای هیئت مدیره تعاونی‌ها ذکر می‌شوند. در یک تقسیم‌بندی، شایستگی‌های خاص اعضای هیئت مدیره عبارت‌اند از: ۱. ظرفیت سازگاری و انطباق‌پذیری، ۲. قدرت اقناع و توانایی خلق چشم‌انداز و نقشه راه، ۳. توانایی سازماندهی و تفویض

15. Bartram

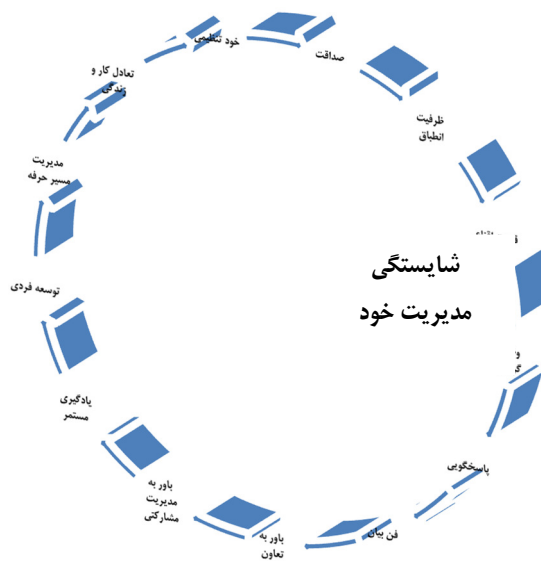
اختیار و مسئولیت و ۴. توانایی تشخیص و تصدیق مهارت اعضای هیئت مدیره تعاونی. در طبقه‌بندی دیگر، شایستگی خاص اعضای هیئت مدیره عبارت از توانایی تحلیل و نقد، مدیریت تعارض، تنوع و پیچیدگی‌ها و توانایی‌هایی چون عکس‌العمل، بحث و مناظره، متقاعدسازی، ملاقات، همکاری و شبکه‌سازی است (همان منابع).

در یک جمع‌بندی می‌توان گفت مطابق یافته‌های پژوهش، شایستگی مدیریتی مدیران تعاونی‌ها در سه گروه قابل احصا و طبقه‌بندی است که در ادامه هر سه گروه تبیین شده است. شایستگی‌های مدیران تعاونی طبق یافته‌های پژوهش در قالب نمودار گزارش شده است. علت ترسیم شایستگی‌ها روی نمودار بر این مفروضه استوار بوده است که آنچه موجب شایسته جلوه‌کردن، عملکرد مطلوب و اثربخش مدیران تعاونی می‌شود یک شایستگی خاص نیست، بلکه در شرایط و موقعیت‌های مختلف شایستگی‌های متنوع و متفاوت با ترکیب‌های خاص موجب عملکرد عالی وی می‌شود. بنابراین، شایستگی‌های یک مدیر تعاونی همانند یک چرخ و فلک گردون می‌باشند که در هر موقعیت یک یا ترکیب متفاوتی از آنها در اوج قرار گرفته و در تصمیم‌گیری وی نقش مهم‌تری ایفا می‌نمایند.



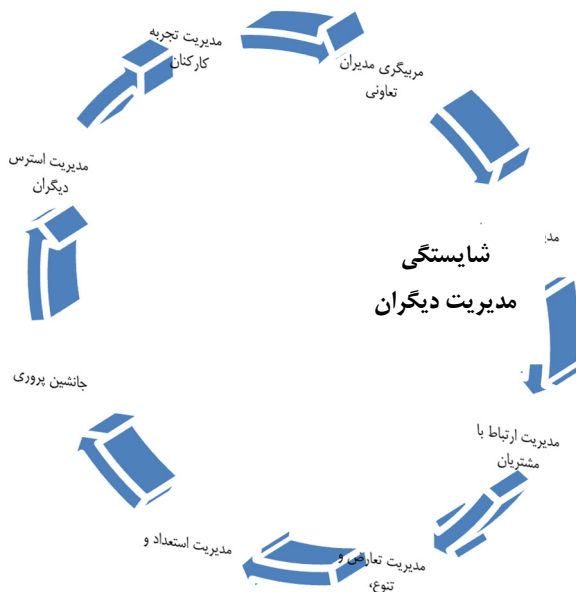
شکل ۱. طبقه بندی شایستگی مدیریتی مدیران تعاونی (مأخذ: یافته‌های پژوهش)

گروه اول (مدیریت خود): در این طبقه شایستگی‌هایی چون صداقت، ظرفیت انطباق، قدرت اقتناع، وظیفه‌گرایی، پاسخگویی، فن بیان، باور به تعاون، باور به مدیریت مشارکتی، یادگیری مستمر و توسعه فردی، مدیریت مسیر حرفه‌ای، تعادل کار و زندگی و خودتنظیمی مطرح است.



شکل ۲. شایستگی‌های مدیریت خود مدیران تعاونی (مأخذ: یافته‌های پژوهش)

گروه دوم (مدیریت دیگران): در این طبقه شایستگی‌هایی چون مربیگری مدیران تعاونی، مدیریت و توسعه دیگران، مدیریت ارتباط با مشتریان، مدیریت تعارض و تنوع، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، مدیریت استرس دیگران و مدیریت تجربه کارکنان مطرح است.



شکل ۳. شایستگی‌های مدیریت دیگران مدیران تعاونی (مأخذ: یافته‌های پژوهش)

گروه سوم (مدیریت کسب و کار): در این طبقه، شایستگی‌هایی چون مدیریت و رهبری تعاونی‌ها، شناخت فرهنگ تعاونی، مدیریت شبکه حرفه‌ای تعاونی، مدیریت راهبردهای کسب و کار تعاونی، مدیریت فرایندهای کسب و کار تعاونی، مدیریت ریسک کسب و کار تعاونی، شناخت بازار و فرصت‌های بازار تعاونی، مدیریت مالی و سرمایه‌گذاری تعاونی، مدیریت بازاریابی و فروش، مهارت تدوین برنامه‌ها و سیاست‌های راهبردی تعاونی، مهارت کارآفرینی، برنامه‌ریزی و پیش‌نگری، تشخیص فرصت‌ها و آینده‌نگری، شناخت نهادها و ابزارهای مالی تعاونی و شناخت ماهیت حقوقی و قانونی تعاونی‌ها مطرح اند.



شکل ۴. شایستگی‌های مدیریت کسب و کار مدیران تعاونی (مأخذ: یافته‌های پژوهش)

توسعه شایستگی اعضای هیئت مدیره تعاونی‌ها با شناسایی و تعیین نیازهای آموزشی و تحلیل فردی آغاز می‌گردد. در این خصوص، میزان آموزش بر حسب خواست عضو هیئت مدیره و نظر وی اولویت‌بندی می‌شود. در این بخش نیز برای توسعه شایستگی از فرصت‌های آموزش و یادگیری درون‌سازمانی و برون‌سازمانی بهره گرفته می‌شود. در بخش آموزش و یادگیری درون‌سازمانی بیشتر بر توسعه شایستگی‌های "فانونی و اقتصادی" اعضای هیئت مدیره تأکید می‌گردد و همچنین از روش انتقال تجربیات برای توسعه شایستگی "شناخت فرهنگ تعاونی" استفاده می‌شود و در بخش برون‌سازمانی از روش انتقال فناوری و تجربه از تعاونی‌های مشابه و رقیب بهره گرفته می‌شود (همان منابع).

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش، دغدغه اصلی و مسئله محوری توسعه مدیریت تعاونی‌ها، شناسایی و تبیین شایستگی مدیران تعاونی بوده است. برای دستیابی به هدف مذکور، با رویکرد پژوهش کیفی داده‌ها،



اطلاعات مورد نیاز از جامعه آماری مدیران خبره بخش تعاون(دانشگاهی - تجربی) به روش نمونه‌گیری هدفمند گردآوری و با روش تحلیل محتوا، تجزیه و تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان داد برای توسعه شایستگی مدیران تعاونی می‌بایست شایستگی‌ها در سه گروه مدیریت خود، مدیریت دیگران و مدیریت کسب و کار تعریف و تبیین شوند و با روش‌ها و شیوه‌هایی چون آموزش، مشاوره، مدیریت و پژوهش توسعه یابند. شایستگی‌هایی چون مشارکت‌گرایی و باور به شورا، تعاون و مشارکت، مدیریت و رهبری تعاونی، رهبری تخصصی در حوزه مالی، توانایی‌های فکری، ارتباطات خوب، مهارت‌های اجتماعی، شبکه‌سازی حرفه‌ای، شم تجارت، دانش بازاریابی، ویژگی‌های شخصی (درستی، استقلال و وظیفه‌گرا بودن)، مدیریت پژوهش، تجزیه و تحلیل، مهارت‌های اجتماعی، شبکه‌سازی، پاسخگویی، فن بیان و سخنرانی، خلق و مدیریت راهبردی، شناخت ماهیت قانونی تعاونی‌ها، شم اقتصادی، و دانش عمومی از شایستگی‌های مدیران تعاونی‌ها بودند که در شرایط و موقعیت‌های مختلف، یک یا ترکیب متنوعی از شایستگی‌های مذکور موجب عملکرد مطلوب مدیران تعاونی می‌گردد.

بررسی وجوه اشتراک و افتراق یافته‌های این پژوهش با دیگر مطالعات نشان می‌دهد که نتایج پژوهش با نتایج مطالعاتی چون حسینی نیا و همکاران (۱۳۸۹)، بینائیان و همکاران (۱۳۹۴)، عاشقی و همکارانش (۱۳۹۶)، مولدر و اوربونز (۲۰۱۶)، گرینهام (۲۰۱۷) و سیل و انصاری (۲۰۱۸) قرابت دارد. حسینی نیا و همکاران (۱۳۸۹) در مقاله‌ای، ۶ مؤلفه اصلی یادگیری سازمانی، مدیریت دانش، فناوری اطلاعات و ارتباطات، مدیریت مشارکتی، توانمندسازی و کارآفرینی را برای تبیین شایستگی‌های مدیریت تعاون معرفی و تبیین کردند. بینائیان و همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه‌ای، منابع کنترل، تحویلات، هدف تعاون، پایداری و سبک مدیریت مشارکتی را از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توانایی مدیریتی مدیران تعاونی برشمردند. عاشقی و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله‌ای، برای توسعه شایستگی مدیران ابعاد فکری - ارزشی، ارتباطی، فنی-تخصصی، مدیریتی و توانایی را مطرح نمودند. مولدر و اوربونز (۲۰۱۶) برای توسعه شایستگی مدیران تعاونی‌ها شایستگی‌هایی چون مشارکت‌گرایی و باور به شورا، تعاون و مشارکت، مدیریت و رهبری تعاونی را مطرح نمودند.

گرینهام (۲۰۱۷) برای توسعه مدیران، شایستگی‌های راهبری نظام اخلاقی و امور سازمانی و مدیریت ریسک، مدیریت امور مالی، مدیریت دارایی‌ها و راهبرد و نوآوری برای خدمات خرد را معرفی کرد. سیبل و انصاری (۲۰۱۸) در پژوهشی تأثیرپذیری عملکرد مالی بانک‌های تعاونی را از ویژگی‌های هیئت مدیره به عنوان مدیران ارشد گزارش کرد.

در یک جمع‌بندی می‌توان گفت که برای توسعه تعاونی‌ها با رویکرد توسعه حرفه‌ای مدیران، پرداختن به شایستگی‌های مدیران تعاونی‌ها در سه بعد مدیریت خود، مدیریت دیگران و مدیریت کسب و کار ضروری است. بنابراین می‌بایست شایستگی‌های مدیران تعاونی‌ها در سه بعد مذکور مورد توجه برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران تعاونی‌ها قرار گیرد. در بعد مدیریت خود، شایستگی‌هایی چون صداقت، ظرفیت انطباق، قدرت اقناع، وظیفه‌گرایی، پاسخگویی، فن بیان، باور به تعاون، باور به مدیریت مشارکتی، یادگیری مستمر و توسعه فردی، مدیریت مسیر حرفه‌ای، تعادل کار و زندگی و خودتنظیمی می‌باید توسعه یابد. در بعد مدیریت دیگران، شایستگی‌هایی چون مربیگری مدیران تعاونی، مدیریت و توسعه دیگران، مدیریت ارتباط با مشتریان، مدیریت تعارض و تنوع، مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، مدیریت استرس دیگران و مدیریت تجربه کارکنان می‌بایست توسعه یابد. در بعد مدیریت کسب‌وکار، شایستگی‌هایی چون مدیریت و رهبری تعاونی‌ها، شناخت فرهنگ تعاونی، مدیریت شبکه حرفه‌ای تعاونی، مدیریت راهبردهای کسب‌وکار تعاونی، مدیریت فرایندهای کسب‌وکار تعاونی، مدیریت ریسک کسب و کار تعاونی، شناخت بازار و فرصت‌های بازار تعاونی، شناخت ماهیت حقوقی و قانونی تعاونی‌ها می‌بایست توسعه یابد.

## منابع

بحری ثالث، ج. (۱۳۹۵). بررسی ارتباط بین خوش‌بینی مدیریت و هموارسازی سود در بانک‌های پذیرفته شده در بورس و فرابورس اوراق بهادار تهران. *فصلنامه دانش سرمایه‌گذاری*، ۶(۲۲)،

۱۷۹-۱۹۶.

بیات، ا. (۱۳۸۵). مدیریت منابع انسانی در تعاونی‌ها. تهران: معاونت تحقیقات، آموزش و ترویج، وزارت تعاون.

بیگی، و. و قلی پور، آ. (۱۳۹۵). توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه محور. نشریه مدیریت دولتی، ۸(۱)، ۱۵-۳۲.

بیناثیان، ا.، علی بیگی، ا. ح.، ملک حسینی، ا.، حیدری، ح. و زارعی، ا. (۱۳۹۴). تحلیل عوامل مؤثر بر توانایی مدیریتی مدیران عامل و اعضای هیئت مدیره تعاونی‌های تولیدی کشاورزی شهرستان هرسین. فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۴(۱۵)، ۴۱-۶۴.

حسینی نیا، غ. و فلاحی، ه. (۱۳۹۶). عوامل مؤثر بر توسعه کارآفرینی روستایی (نمونه مطالعه: مناطق روستایی شهرستان منوجان). فصلنامه پژوهش‌های روستایی تعاون، ۱، ۲۲-۳۵.

خراسانی و، زاهدی، ح. و کمیزی، ا. (۱۳۹۳). طراحی و تدوین مدل شایستگی مدیریت بر کسب و کار. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱(۳)، ۱-۲۱.

زمانی مقدم، ا.، حسینی نیا، غ. و جمالی، ا. (۱۳۸۹). راهکارهای مناسب برای تربیت مدیران کارآمد در بخش تعاون، فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۲۱(۳)، ۱۲۷-۱۵۶.

عاشقی، ح. (۱۳۹۵). ابعاد توسعه حرفه‌ای مدیران در صنعت بانکداری. تهران: تدبیر، شماره ۶۷.

عاشقی، ح. (۱۳۹۷). فرهنگ بانکداری: راهبردهایی برای حرفه‌ای‌گرایی در بانک. تهران: دهخدا.

عاشقی، ح.، قهرمانی، م. و قورچیان، ن. ق. (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۴(۱۴)، ۵۷-۶۹.

غفاریان، و. (۱۳۸۷). شایستگی‌های مدیریتی: چگونه می‌توان سازمان را بهتر مدیریت کرد. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

غنجدی، م. و همکاران (۱۳۹۴). طراحی الگوی صلاحیت حرفه‌ای مدیران با تأکید بر مدیریت فرانوگرا در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی. مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۱، ۱۱-۲۲.

قهرمانی، م. (۱۳۹۴). طراحی الگوی شایستگی کارکنان شعب بانک مسکن. تهران: اداره مطالعات و آموزش بانک مسکن.

کرمی، م. (۱۳۸۸). شناسایی الگوی مطلوب طراحی آموزش و توسعه مدیران. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیران آموزش. مرکز همایش صدا و سیما، تهران ۲۸ و ۲۹ مهرماه. ص ۱-۱۶.  
 لعل فام، ب. (۱۳۸۷). بررسی رفتار مشارکتی اعضای تعاونی مصرف حوزه ستادی وزارت تعاون. فصلنامه تعاون و کشاورزی، دوره ۱۴، شماره ۱۹۳،.

میرسپاسی، ن. (۱۳۹۴). نقش مدیران حرفه‌ای در توسعه: ضرورت حرفه‌ای کردن مدیریت در جامعه. مجله مطالعات مدیریت، ۶(۲۳-۲۴)، ۴۱-۶۲.

میرسپاسی، ن. و غلام زاده، د. (۱۳۸۸). طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران در بخش دولتی ایران. مجله پژوهش‌های مدیریت، ۲۰(۸۳)، ۱-۶.

میرسپاسی، ن.، معمارزاده طهران، غ. و شفیعی زاده، ر. (۱۳۸۸). مدل مدیریت منابع انسانی بخش تعاون. فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۲۰(۲۱۲)، ۵۳-۹۲.

Abegglen, A. (2005). *Managing human Appraisal* (New York: Free Press).

Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K.J., Gijssels, C., Hagedorn, K., Hanisch, M., Hendrikse, G.W.J., Köhl, R., Ollila, P., Pyykkönen, P., & Van der Sangen, G., (2012). *Support for farmers' cooperatives*. Final Report. Brussels: European Commission, DG Agriculture and Rural Development.

Chen, H. (2004). *An examination of the competencies needed by sport managers in Taiwan*. Dissertation. Moscow, USA: University of Idaho, p : 134.

Davies, S. J. (2007). Professional Development for middle managers. A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of educational management unitec Institute of Technology 2007.

- Florido, Jesús Salvador Vivanco Florido, (2014). Financial strategies, the professional development of employers and performance of sme's. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 768 – 775
- Gijssels, C. (2012). Support for farmers' cooperatives; case study report human capital building in agricultural cooperatives. Belgian and Canadian supportive policy measures. Wageningen: Wageningen UR.
- Grenham, G. (2017). Professional diploma in banking 2016/2017 (leading to Chartered Banker). The Institute of Banking. Retrieved from [www.iob.ie/postgrad](http://www.iob.ie/postgrad).
- John W., Lounsbury, Eric D., Sundstrom Lucy W., Gibson James M., Loveland Adam W. Drost , (2016). Core personality traits of managers. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31, Iss. 2. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-03-2014-0092>
- Mulder, M., & Orbons, D. (2016). *Competence development in cooperatives*, Wageningen University Social Sciences Group – bode 68 , Chair Group of Education and Competence Studies.
- Puteh , Fadilah et al. (2014). *Learning for professional development via peers: a system theory approach*. Global Conference on Business & Social Science-2014, GCBSS-2014, 15th & 16th December, Kuala Lumpur.
- Saibal, Gh., & Ansari, J. (2018). Board characteristics and financial performance: Evidence from Indian cooperative banks. *Journal of Co-operative Organization and Management*, Volume 6, Issue 2.

## Identifying and Classifying the Competencies of Managers in Cooperatives

H. Asheghi<sup>1\*</sup>, T. Bigi<sup>2</sup>, R. Shabsavan<sup>3</sup>

Received: Nov 20, 2018 Accepted: Jan 19, 2019

### Abstract

The purpose of this study was to determine the competence in cooperative management and to identify and categorize the competencies of cooperative managers. In order to achieve this goal, a qualitative research approach has been used. To formulate the research framework, the first literature and the history of managerial competence development with emphasis on the competence of cooperative managers, then the framework for the implementation of the interview were formulated and interviews and content analysis, data and research data were collected. The statistical population of the research were experts in the field of cooperative management, which was selected by a targeted sampling method of 7 people with academic-managerial characteristics. The findings of the theoretical part were finalized with their co-authorship. The findings of this research showed that addressing the competencies of managers and developing competencies is one of the strategic paths of sustainable development and profitability of cooperatives. The findings also indicated that the competencies of the cooperative managers could be categorized and explained in three parts of their management, management, and business management. The results of this study indicated that competencies should be defined and explained in order to develop the competence of cooperative managers, and should be developed with methods and practices such as education, counseling, management and research.

### Keywords:

Cooperative, Managers, Competency, Development

---

1. Deputy of Education, Department of Education and Research at the Bank of Cooperative Development, Tehran, Iran

\* Corresponding Author

h.asheghi@ttbank.ir

2. Researcher and Education Consultant, Tehran, Iran

3. Manager of Employee Accountability Performance and Human Resource at the Bank of Cooperative Development, Tehran, Iran