

## واکاوی عوامل مؤثر بر موفقیت شرکت‌های تعاونی روستایی با استفاده از مدل ارزیابی متوازن: مطالعه موردی شرکت تعاونی روستایی پیراقوم شهرستان اردبیل

بهرام ایمانی<sup>۱</sup>، رنگین ولدبیگی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۹/۹ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۵/۲۰

### چکیده

شرکت‌های تعاونی روستایی برای موفقیت باید با آگاهی از شرایط موجود خود، بتوانند وضعیت آینده را پیش‌بینی کنند و نسبت به تغییرات محیطی واکنش مناسب نشان دهند، که لازمه آن ارزیابی دقیق عملکرد شرکت‌هاست. در این راستا، با بهره‌گیری از شیوه‌کارت امتیازی متوازن، می‌توان به ارزیابی شرکت از چهار بعد مالی، مشتری، فرآیند داخلی، و رشد و یادگیری و نیز روابط میان آنها پرداخت. در پژوهش حاضر، عملکرد شرکت تعاونی روستای پیراقوم شهرستان اردبیل با استفاده از همین شیوه ارزیابی شد. جامعه آماری تحقیق شامل تمامی سهامداران شرکت تعاونی روستایی پیراقوم و همچنین، اعضای هیئت مدیره این شرکت بود. نتایج نشان داد که شرکت تعاونی تولید این روستا از هر چهار بعد یادشده موفق بوده و بعد رشد و یادگیری با میانگین نمره ۴/۷۷ دارای بالاترین رتبه است.

**کلیدواژه‌ها:** ارزیابی عملکرد، کارت امتیازی متوازن، پیراقوم (شرکت تعاونی تولیدی روستایی)، اردبیل (شهرستان).

### مقدمه

تعاونی‌های تولید از بخش‌های مهم اقتصادی کشور در جذب سرمایه‌گذاری مولد و اشتغال‌زایی به‌شمار می‌روند و در صورت رفع موانع و محدودیت‌ها در زمینه تولید و ارتقای

۱- نویسنده مسئول و استادیار گروه جغرافیا، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران (bahram\_imani60@yahoo.com).

۲- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

ضریب امنیت سرمایه‌گذاری داخلی، اجرای سیاست‌های حمایتی و تنظیم قوانین کسب و کار اثربخش، می‌توانند محور توسعه اقتصادی محسوب شوند و در جذب سرمایه‌گذاری و ایجاد اشتغال مولد نقش سازنده داشته باشند (Feizabadi and Javadi, 2017). ایجاد فرصت‌های اشتغال، ایجاد درآمد و افزایش دسترسی به کالا و خدمات، همه به رشد اقتصادی کمک می‌کنند؛ و با تشویق افراد، عملکرد و رقابت آنها افزایش می‌یابد، که خود بر توسعه و پیشرفت جامعه تأثیرگذار است (Crozet, 2011). بنابراین، برای پاسخ‌گویی به موج رقابت در عرصه جهانی و رفع بحران هویت، شرکت‌های تعاونی علاوه بر آگاهی و شناسایی دقیق فرصت‌ها و مزایای منحصر به فردی که ساختار تعاونی برای آنها ایجاد می‌کند، باید از دانش لازم برای هدایت مؤثر اهداف، برنامه‌ها و منابع خود یعنی، علم مدیریت نیز بهره‌مند باشند. در شرکت‌های تعاونی، ارزیابی عملکرد و راهبرد از مباحثی است که توجه زیادی را به خود جلب کرده است. امروزه، تعاونی‌های کوچک و بزرگ، همانند سایر نهادها و سازمان‌ها، از تجارب داخلی و خارجی موجود برای انجام وظایف خود استفاده می‌کنند و هیئت مدیره بسیاری از شرکت‌های تعاونی در مقیاس‌ها و انواع مختلف، ارزیابی عملکرد را ابزاری ارزشمند برای شناسایی نقاط قوت و ضعف مدیریت، توسعه دانش و استعدادهاى مدیران می‌دانند و آن را در قالب برنامه‌های تجاری شرکت تعاونی مد نظر قرار می‌دهند. از سوی دیگر، مدیران شرکت‌های تعاونی مسئولیت ایجاد و حفظ یک دیدگاه بلندمدت برای توسعه و پیشرفت تعاونی را بر عهده دارند (Golmohammadi and Modares, 2005)، زیرا توجه به رشد و توسعه شرکت‌های تعاونی به منظور دستیابی به اهداف والای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، که در سایه مفاهیم موفقیت تعاونی‌ها شکل می‌گیرد، ضروری است (۴ و ۵). بر این اساس، یک برنامه راهبردی که به نحو مطلوب و بر اساس اصول علمی طراحی شده باشد، بهترین ابزار مدیریتی است که هیئت مدیره تعاونی‌ها می‌توانند به مدیران برای اجرای وظایف و مسئولیت‌هایشان ارائه کنند (Golmohammadi and Modares, 2005). می‌توان گفت که هدایت سازمان‌ها در محیط رقابتی کنونی، بسیار پیچیده است و مدیران به ابزارهایی نیاز دارند که جنبه‌های مختلف محیط و عملکرد آنها را نشان دهد. در بین ابزارهای ارزیابی عملکرد، معیارهای مالی، که نشان‌دهنده اوضاع اقتصادی سازمان است، معمولاً بیشترین توجه

را به خود جلب می‌کند (Evans, 2002). برای ایجاد و به کارگیری موفقیت‌آمیز یک کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> سازمان، که تمامی جوانب عملکرد را بسنجد، باید سازمان راهبردهای خود را به زبان سهام‌داران گوناگون خود درآورد و سپس، اصلاحات فرآیندهای بحرانی را برای رضایت آنها انجام دهد (Kaplan and Norton, 1993). شیوه کارت امتیازی متوازن، که از معروف‌ترین ابزارها و فناوری‌های مدیریت در عمل است، در دهه ۱۹۹۰، توسط کاپلان و نورتون (Kaplan and Norton, 1993) ابداع شد. طی سال‌های اولیه قرن بیستم، بنا به گزارش شرکت‌های بزرگ در آمریکا و سراسر اروپا، میزان واقعی به کارگیری شیوه امتیازی متوازن بین چهل تا پنجاه درصد بوده است (Greiling, 2010). این کارت یک ابزار مدیریت راهبردی و نظام سنجش عملکرد است که به منظور تبدیل راهبرد سازمانی به برنامه عملیاتی طراحی شده است (Rodriguez, 2008).

کاپلان و نورتون کارت امتیازی متوازن را به عنوان وسیله‌ای برای ارزیابی عملکرد سازمان از چهار بعد مالی، مشتری، رشد و یادگیری، و فرآیندهای داخلی ارائه کرده‌اند (Falah Shams Laialestani et al., 2013)؛ از این رو، در بعد مالی، به چگونگی درک سهام‌داران، در بعد مشتری، به چگونگی درک مشتریان، در بعد رشد و یادگیری، به توانایی بهبود و تغییر و در نهایت، در بعد فرآیندی نیز بدین موضوع پرداخته می‌شود که در چه فرآیندی باید بهبود و پیشرفت فراهم شود؛ و سپس، سازمان به تعیین اهداف خود می‌پردازد و برای تحقق این اهداف، اقدامات اجرایی را برنامه‌ریزی کرده و به اجرا می‌گذارد (Molaei Hashjin and Ebrahimi, 2014). به باور وو (Wu, 2005)، شیوه کارت امتیازی متوازن می‌تواند منجر به شکل‌دهی و اندازه‌گیری سرمایه‌های فکری راهبردی و تقویت گزارش‌دهی برای سرمایه فکری راهبردی شود.

از سوی دیگر، استفاده از شیوه کارت امتیازی متوازن با تمرکز بر راهبرد باعث عملکرد مثبت شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌شود (Braam and Nijssen, 2004). بنابراین، BSC یک چارچوب ارزیابی عملکرد است که با مجموعه‌ای از مقیاس‌های مالی و غیرمالی، نگاهی کامل به عملکرد شرکت‌ها و سازمان‌ها می‌اندازد (Cardinaels et al., 2010).

---

## 1. Balanced Scorecard (BSC)

با توجه به آنچه گفته شد، در پژوهش حاضر، ارزیابی عملکرد شرکت‌های تعاونی تولیدی به عنوان ضرورت و گامی در راه بهبود عملکرد مورد توجه قرار گرفته است. در سطح شهرستان اردبیل، شش تعاونی تولید وجود دارد که از آن میان، در حال حاضر، چهار تعاونی غیرفعال بوده و تنها دو تعاونی فعال است؛ یکی از آن دو، تعاونی تولیدی روستایی پیراقوم است که در بخش مرکزی دشت اردبیل قرار گرفته است. اراضی هموار و زمین‌های حاصل خیز از مزیت‌های اصلی این روستا محسوب می‌شود و یکی از دلایل انتخاب این تعاونی به عنوان محدوده مورد مطالعه، موفقیت‌های پیاپی و انتخاب آن به عنوان تعاونی برتر در سطح کشور بوده است. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف ارزیابی و مطالعه عوامل موفقیت تعاونی پیراقوم انجام گرفت تا بتوان به دلایل موفقیت این شرکت تعاونی پی برد و از این رهگذر، به کمک دیگر تعاونی‌های مشابه شتافت.

در ارتباط با موضوع پژوهش حاضر، مطالعات متعدد صورت گرفته است که در پی، پاره‌ای از آنها یادآوری می‌شود.

میرفخرالدینی و گلکاریه (Mirfakhrodini and Golkarieh, 2012)، در بررسی اثربخشی شش سیگما با رویکرد کارت امتیازی متوازن در شرکت‌های تعاونی منتخب استان یزد، بدین نتیجه رسیدند که برنامه شش سیگما از نظر مالی، فرآیندهای داخلی، توسعه و یادگیری دارای اثربخشی بوده، ولی از نظر مشتری، اثربخشی قابل قبول نداشته است؛ و در کل، داده‌ها حاکی از موفقیت این طرح است. پورطاهری و همکاران (Poortaheri et al., 2012) نیز در ارزیابی عملکرد تعاونی‌های کشاورزی در مناطق روستایی خرم‌آباد، دریافتند که تعاونی‌های کشاورزی از دیدگاه اعضا از نظر مسائل اجتماعی، اقتصادی و محیطی موفق بوده و اما از دیدگاه مدیران، از نظر اقتصادی و محیطی موفق نبوده‌اند. وجدانی و اللهیاری (Vojdani and Allahyari, 2013)، در ارزیابی عملکرد شرکت‌های تعاونی روستایی استان گیلان با استفاده از شیوه کارت‌های امتیازی متوازن، دریافتند که شرکت‌ها از نظر مالی در وضعیت مطلوب نیستند و به منظور بهبود عملکرد، توجه به بعد رشد و یادگیری در اولویت قرار دارد و سپس، بعد فرآیند داخلی باید مورد توجه قرار گیرد. شیردل و همکاران (Shirdel et al., 2014)، در ارزیابی عملکرد تعاونی‌های تولید کشاورزی، بدین نتیجه رسیدند که این تعاونی‌ها عملکردی

مناسب در رفع نیاز کشاورزان نداشتند و بیشترین عملکرد تعاونی‌ها در مرحله کاشت شامل تهیه بذر اصلاح‌شده، کود و سموم و در مرحله قبل از برداشت شامل یکپارچه‌سازی اراضی، توسعه و پوشش نهرها و توسعه شبکه‌های آبیاری بوده است. هادی‌زاده بزار و همکاران (Hadizadeh Bazaz et al., 2015)، در پژوهشی با عنوان «ارزیابی عملکرد تعاونی‌های تولید روستایی با رویکرد توسعه کشاورزی پایدار»، دریافتند که تعاونی‌ها در زمینه پایداری اجتماعی بیش از حد متوسط و در زمینه پایداری اقتصادی، کمتر از حد متوسط و در زمینه پایداری محیطی نیز ضعیف عمل کرده‌اند. رودریگوتز و کالج (Rodriguez and College, 2010)، در ارزیابی شرکت‌های تعاونی، دریافتند که دسترسی به زمین، دسترسی به فناوری و خدمات فنی، مدیریت و بازار از عوامل موفقیت این شرکت‌ها محسوب می‌شوند. انخوما (Nkhoma, 2011)، در ارزیابی موفقیت تعاونی‌های تولید، دریافت که مهارت‌های مدیریتی، ظرفیت‌های تجاری، انگیزه‌ها، نقش دولت و تعهدات اعضا از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت و بهبود عملکرد تعاونی‌ها محسوب می‌شوند. همان‌گونه که مرور پیشینه نشان می‌دهد، در ارتباط با بررسی عملکرد تعاونی‌های تولید، پژوهش‌های متعدد توسط محققان به روش‌های مختلف انجام گرفته است. از این رو، در پژوهش حاضر، با الهام از این تحقیقات، سعی بر این بوده است تا با نگاهی جامع‌تر به بررسی ابعاد مختلف عملکرد تعاونی تولید از دیدگاه اعضا و هیئت مدیره پرداخته شود. از سوی دیگر، دلیل موفقیت تعاونی تولید پیراقوم شهرستان اردبیل بررسی شده است؛ و بدین منظور، با توجه به جامع بودن شیوه کارت امتیازی متوازن در ارزیابی چندبعدی عملکرد شرکت‌ها، از این شیوه استفاده شده است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت، توصیفی-تحلیلی با رویکرد کمی بوده و جامعه آماری آن شامل تعاونی تولید روستایی پیراقوم شهرستان اردبیل با ۲۱۷ عضو و پانزده نفر اعضای هیئت مدیره است. برای گردآوری داده‌ها و اطلاعات مورد نیاز، از دو روش کتابخانه‌ای (برای مطالعه پیشینه و مبانی نظری) و میدانی (پرسشنامه) بهره گرفته شد. به منظور تعیین حجم نمونه در بین اعضا برای تکمیل پرسشنامه،

۲۰۲ نفر از طریق رابطه کوکران به عنوان مشتری انتخاب شدند و برای اعضای هیئت مدیره از شیوه تمام‌شماری بهره گرفته شد. پرسشنامه‌ها اساساً با پرسش‌های بسته و پاسخ‌هایی در قالب طیف لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، و خیلی کم) طراحی شدند. روایی پرسشنامه‌ها نیز مورد تأیید صاحب‌نظران قرار گرفت. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها، از آلفای کرونباخ استفاده شد، که میزان آن برای پرسشنامه مدیران (۲۶ سؤال) ۰/۷۹ و برای پرسشنامه مشتریان (هفده سؤال) ۰/۷۷ برآورد شد. برای تحلیل داده‌ها، در بخش آمار توصیفی پژوهش، از توزیع فراوانی، میانگین، و انحراف معیار و در بخش آمار استنباطی، از BSC، آزمون فریدمن و تی (t) تک‌متغیره بهره گرفته شد.

کارت امتیازی متوازن (BSC) کارتی است که در آن، راهبرد با مجموعه‌ای یکپارچه از شاخص‌های مالی و غیرمالی ارتباط دارد و در دنیای مدیریت، به عنوان یکی از نوین‌ترین نظام‌های سنجش عملکرد مطرح بوده و در قالب مفهومی است که ما را در ترجمه راهبرد به عمل کمک می‌کند و در واقع، دیدگاهی نظام‌مند برای نظم دادن سازمان‌های دارای منابع محدود حول مجموعه‌ای از فعالیت‌های مدیریتی است (Robert et al., 1996). هدف BSC تهیه عوامل کلیدی موفقیت برای مدیران و ایجاد هم‌ردیفی بین عملکرد و راهبرد سازمان است، که ابزار هدایت سازمان برای موفقیت در رقابت آینده را در اختیار مدیران می‌گذارد (Amaratunga and Baldry, 2000). دو عنصر کلیدی شیوه امتیاز متوازن و دسته‌بندی انواع سنج‌ها در یک بعد و نیز محدود کردن سنج‌ها و ارتباط میان آنها موجب شفاف‌تر شدن آنها می‌شود (Papalexandris, 2004؛ Rostampoor et al., 2010).

## نتایج و بحث

بر پایه یافته‌های توصیفی، از ۲۰۲ نفر پاسخ‌گویان عضو شرکت تعاونی تولید روستایی پیراقوم، ۹۸ درصد مرد و دو درصد زن بودند. در چهار رده سنی پاسخ‌گویان، بیشترین فراوانی آنها با ۶۳ نفر (۳۱/۲ درصد) در رده سنی ۳۱ تا چهل سال بود. از لحاظ میزان تحصیلات، در چهار مقطع بی‌سواد، زیر دیپلم و دیپلم، کاردانی و کارشناسی، و بالاتر، بیشتر اعضا با ۱۱۲ نفر در مقطع تحصیلی زیر دیپلم و دیپلم قرار داشتند که ۵۵/۴ درصد از کل

## واکاوی عوامل مؤثر بر موفقیت شرکت های .....

اعضا را در برمی گرفت. از لحاظ وضعیت تأهل، ۱۶۹ نفر متأهل و ۳۳ نفر مجرد بودند. در ارتباط با سابقه عضویت در تعاونی نیز ۷۶ نفر دارای سابقه عضویت یازده تا پانزده سال بودند. طبق اطلاعات جدول ۱، بیشترین میانگین پاسخ مربوط به سؤال دوم، «به چه میزان افزایش دانش کارکنان و اعضای هیئت مدیره در بهبود عملکرد شرکت مؤثر بوده است؟»، برابر با ۴/۶۶۷ با انحراف معیار ۰/۴۸۸ و کمترین میانگین پاسخ مربوط به سؤال پنجم برابر با ۴/۲۶ با انحراف معیار ۱/۱۶۳ بوده است.

### جدول ۱- نظر اعضای هیئت مدیره و کارکنان تعاونی پیراقوم در مورد عملکرد شرکت از بعد رشد و یادگیری

سؤالات	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	بسیار کم	انحراف معیار
به چه میزان تحصیلات عالی کارکنان و اعضای هیئت مدیره در بهبود روند و عملکرد شرکت مؤثر بوده است؟	۴	۱۱	-	-	-	۴/۲۶۷
به چه میزان افزایش دانش کارکنان و اعضای هیئت مدیره در بهبود عملکرد شرکت مؤثر بوده است؟	۱۰	۵	-	-	-	۴/۶۶۷
به چه میزان جذابیت و ارتقای کیفیت محیط کار در بهبود عملکرد شرکت مؤثر بوده است؟	۶	۷	۲	-	-	۴/۲۶۷
به چه میزان بهبود کیفیت خدمات شرکت وابسته به سرمایه گذاری در زمینه آموزش کارکنان و اعضای هیئت مدیره است؟	۱۱	-	۲	۲	-	۴/۳۳۳
برای بهبود عملکرد شرکت، به چه میزان باید کارکنان آن نیازمندی های آینده را یاد گیرند و توسعه دهند؟	۱۰	۱	۲	۲	-	۴/۲۶۷
به چه میزان سامان دهی و سازمان دهی شرکت بر اساس مشتری مداری سبب بهبود وضعیت شرکت شده است؟	۹	۶	-	-	-	۴/۶۰۰
به چه میزان پیشنهادها و نظرات کارکنان و اعضای هیئت مدیره در بهبود شرکت مؤثر بوده است؟	۹	۶	-	-	-	۴/۶۰۰

مأخذ: یافته های پژوهش

بر اساس نتایج، مقادیر آماره t برای تک تک سؤال های رشد و یادگیری (جدول ۲) بالاتر از مقدار بحرانی (۱/۹۶) در سطح اطمینان ۰/۹۵ بوده و از آنجا که سطح معنی داری کمتر از پنج درصد بوده است، فرض برابری گویه ها (H<sub>0</sub>) پذیرفتنی نبوده، درجه اهمیت آنها یکسان نیست. از این رو، با توجه به نتایج، می توان گفت که تمامی سؤال ها و گویه های

رشد و یادگیری در تعاونی روستایی پیراقوم شهرستان اردبیل در سطح مطلوب قرار داشته و معنی دار بوده‌اند.

جدول ۲- آزمون معنی داری گویه‌های رشد و یادگیری

نتایج		سطح	مقدار	گویه‌ها
H <sub>1</sub>	H.	معنی داری	آماره t	
قبول	رد	۰/۰۰۰	۱۰/۸۲	به چه میزان تحصیلات عالی کارکنان و اعضای هیئت مدیره در بهبود روند و عملکرد شرکت مؤثر بوده است؟
قبول	رد	۰/۰۰۰	۱۳/۲۳	به چه میزان افزایش دانش کارکنان و اعضای هیئت مدیره در بهبود عملکرد شرکت مؤثر بوده است؟
قبول	رد	۰/۰۰۰	۶/۹۷	به چه میزان جذابیت و ارتقای کیفیت محیط کار در بهبود عملکرد شرکت مؤثر بوده است؟
قبول	رد	۰/۰۰۱	۴/۳۹	به چه میزان بهبود کیفیت خدمات شرکت وابسته به سرمایه گذاری در زمینه آموزش کارکنان و اعضای هیئت مدیره است؟
قبول	رد	۰/۰۰۱	۴/۲۲	برای بهبود عملکرد شرکت، به چه میزان باید کارکنان آن نیازمندی‌های آینده را یاد گیرند و توسعه دهند؟
قبول	رد	۰/۰۰۱	۱۲/۲۲	به چه میزان سامان‌دهی و سازمان‌دهی شرکت بر اساس مشتری‌مداری سبب بهبود وضعیت شرکت شده است؟
قبول	رد	۰/۰۰۱	۱۲/۲۲	به چه میزان پیشنهادها و نظرات کارکنان و اعضای هیئت مدیره در بهبود شرکت مؤثر بوده است؟

مأخذ: یافته‌های پژوهش

طبق اطلاعات جدول ۳، ملاحظه می‌شود که بیشترین میانگین پاسخ‌های مربوط به سؤال هفتم، «به چه میزان پیشنهادها و نظرات کارکنان و اعضای هیئت مدیره در بهبود شرکت مؤثر بوده است؟»، برابر با ۴/۶۰ با انحراف معیار ۰/۵۰۷ و کمترین میانگین مربوط به سؤال ششم برابر با ۱/۶۷ با انحراف معیار ۰/۹۸ است، که نشان از اهمیت این گویه‌ها در بعد فرآیند داخلی دارد.

با توجه به نتایج جدول ۴، ملاحظه می‌شود که مقادیر آماره t برای تک تک سؤال‌های فرآیند داخلی بالاتر از مقدار بحرانی (۱/۹۶) در سطح اطمینان ۰/۹۵ بوده است؛ و از آنجا که سطح معنی داری کمتر از پنج درصد است، فرض برابری گویه‌ها (H<sub>0</sub>) پذیرفتنی نبوده، درجه اهمیت گویه‌ها یکسان نیست. بنابراین، می‌توان گفت که تمامی گویه‌های



### واکاوی عوامل مؤثر بر موفقیت شرکت های .....

فرآیند داخلی به جز سؤال ششم، «ایجاد کارت هوشمند خرید به چه میزان منجر به بهبود عملکرد شرکت شده است؟»، در تعاونی روستایی پیراقوم شهرستان اردبیل در سطح مطلوب قرار داشته و معنی دار بوده اند.

**جدول ۳- نظر اعضای هیئت مدیره و کارکنان شرکت تعاونی روستای پیراقوم در زمینه فرآیند داخلی**

سؤالات	نظرات	ح	مجموعه	رتبه	نظرات	رتبه	نظرات	نظرات
به چه میزان خرید مستقیم از کشاورز سبب بهبود عملکرد شرکت شده است؟	-	۲	۲	۴	۷	۴/۰۶۷	۱/۱۰۰	
کارکنان شرکت به چه میزان خود را در پاداش موفقیت شرکت سهیم می دانند؟	-	-	۷	۶	۲	۳/۶۶۷	۰/۷۲۴	
درک کارکنان از اهداف شرکت به چه میزان است؟	-	-	۴	۵	۶	۴/۱۳۳	۰/۸۳۴	
مطلوبیت مدت زمان پاسخ گویی به درخواست مشتریان در چه حد است؟	-	۲	۳	۱۰	۲	۴/۵۳۳	۰/۷۴۳	
تحویل به موقع محصولات و خدمات شرکت به چه میزان است؟	-	-	۲	۸	۵	۴/۲۰۰	۰/۹۴۱	
ایجاد کارت هوشمند خرید به چه میزان منجر به بهبود عملکرد شرکت شده است؟	۹	۳	۲	۱		۱/۶۶۷	۰/۹۷۶	
تحقق موفق اهداف شرکت تا چه حد وابسته به تمرکز بر فروشگاه های مصرف و سامان دهی آن است؟	-	-	-	۶	۹	۴/۶۰۰	۰/۵۰۷	
شرکت برای انجام فعالیت ها تا چه حد وابسته به دولت است؟	-	-	۱۰	۳	۲	۳/۴۶۷	۰/۷۴۳	

مأخذ: یافته های پژوهش

**جدول ۴- آزمون معنی داری گویه های فرآیند داخلی**

گویه ها	آماره t	سطح معنی داری	نتایج
			H <sub>1</sub> H.
خرید مستقیم از کشاورز و تأثیر آن بر عملکرد شرکت	۳/۷۶	۰/۰۰۲	رد قبول
تسهیم کارکنان در پاداش موفقیت	۳/۵۷	۰/۰۰۳	رد قبول
درک کارکنان از اهداف شرکت	۵/۲۶	۰/۰۰۰	رد قبول
مطلوبیت مدت زمان پاسخ گویی به درخواست مشتریان	۷/۹۹	۰/۰۰۰	رد قبول
تحویل به موقع محصولات و خدمات شرکت	۴/۹۴	۰/۰۰۰	رد قبول
ایجاد کارت هوشمند خرید به منظور بهبود عملکرد شرکت	-۵/۲۹	۰/۰۰۰	رد قبول
تمرکز بر فروشگاه های مصرف و سامان دهی آن	۱۲/۲۲	۰/۰۰۰	رد قبول
وابستگی شرکت به دولت	۲/۴۳	۰/۰۲۹	رد قبول

مأخذ: یافته های پژوهش

طبق اطلاعات جدول ۵، ملاحظه می‌شود که بیشترین میانگین مربوط به سؤال پنجم «تحويل به موقع محصولات و خدمات شرکت به چه میزان است؟»، برابر با ۴/۳۳ با انحراف معیار ۰/۹۷ و کمترین میانگین مربوط به سؤال یکم برابر با ۱/۶۰ با انحراف معیار ۰/۵۱ است.

### جدول ۵- نظر اعضای هیئت مدیره و کارکنان شرکت تعاونی روستای پیراقوم در زمینه فرآیند مالی

سؤالات	رتبه ۱	رتبه ۲	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	معیار انحراف
تأثیر سرمایه‌گذاری‌های جدید بر به کارگیری دارایی‌ها و بهروری شرکت	۶	۹	-	-	-	۰/۵۰۷
تأثیر فروش محصولات جدید برافزایش درآمد	-	-	۶	۱	۸	۰/۹۹۰
نقش کاهش هزینه‌ها بر رشد درآمد	-	-	۳	۳	۹	۰/۸۲۸
ارائه محصولات با بهای تمام‌شده	-	-	۳	۵	۷	۰/۷۹۹
نقش روش‌های نوین زراعی در بهبود عملکرد شرکت	-	-	۵	-	۱۰	۰/۹۷۶
تأثیر رضایت مشتریان بر موفقیت مالی شرکت	-	-	۵	۴	۶	۰/۸۸۴
افزایش سود و درآمد شرکت	-	-	-	۶	۹	۱/۰۱۴
اخذ راهکارهای مناسب برای ایجاد منابع مالی جدید	-	-	۴	۳	۸	۰/۸۸۴
ایجاد منابع جدید درآمدی از طریق بهبود عملکرد	-	-	۳	۷	۵	۰/۷۴۳
کاهش نسبت بدهی به حقوق سهامداران شرکت	-	-	۷	۵	۳	۰/۷۹۹
پرداخت سود سهام شرکت	-	-	۶	۵	۴	۰/۸۳۴

مأخذ: یافته‌های پژوهش

با توجه به نتایج جدول ۶، مقادیر آماره t برای تک تک سؤال‌های فرآیند مالی بالاتر از مقدار بحرانی (۱/۹۶) در سطح اطمینان ۰/۹۵ بوده و و از آنجا که سطح معنی‌داری کمتر از پنج درصد است، فرض H<sub>۰</sub> رد شده و فرض برابری گویه‌ها پذیرفتنی نبوده، درجه اهمیت گویه‌ها یکسان نیست. از این رو، می‌توان گفت که تمامی گویه‌های فرآیند مالی در تعاونی روستایی پیراقوم شهرستان اردبیل در سطح مطلوب قرار داشته و معنی‌دار بوده‌اند. با توجه به نتایج جدول ۷، تمامی مقادیر میانگین‌ها از میانگین متوسط «سه» بالاتر بوده و همچنین، در تمامی سؤالات، مشتریان گزینه‌های «زیاد» و «خیلی زیاد» را انتخاب کرده‌اند، گویای آنکه مشتریان از تمامی سطوح و عملکرد کارکنان و اعضای هیئت مدیره شرکت تعاونی روستای پیراقوم رضایت دارند، که خود نشان‌دهنده مطلوبیت کارآیی شرکت تعاونی این روستاست.

واکاوی عوامل مؤثر بر موفقیت شرکت‌های .....  
 جدول ۶- آزمون معنی‌داری گویه‌های فرآیند مالی

نتایج		سطح معنی‌داری	آماره t	گویه‌ها
H <sub>1</sub>	H.			
قبول	رد	۰/۰۰۰	-۱۰/۶۹	تأثیر سرمایه‌گذاری‌های جدید بر به‌کارگیری دارایی‌ها و بهره‌وری شرکت
قبول	رد	۰/۰۰۱	۴/۴۳	تأثیر فروش محصولات جدید بر افزایش درآمد
قبول	رد	۰/۰۰۰	۶/۵۵	نقش کاهش هزینه‌ها بر رشد درآمد
قبول	رد	۰/۰۰۰	۶/۱۴	ارائه محصولات با بهای تمام‌شده
قبول	رد	۰/۰۰۰	۵/۲۹	نقش روش‌های نوین زراعی در بهبود عملکرد شرکت
قبول	رد	۰/۰۰۰	۴/۶۷	تأثیر رضایت مشتریان بر موفقیت مالی شرکت
قبول	رد	۰/۰۰۰	۴/۵۸	افزایش سود و درآمد شرکت
قبول	رد	۰/۰۰۰	۵/۵۵	اخذ راهکارهای مناسب برای ایجاد منابع مالی جدید

مأخذ: یافته‌های پژوهش

جدول ۷- نظر اعضای هیئت مدیره شرکت تعاونی روستای پیراقوم در ارتباط با بعد مشتری

گویه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
ارزش قائل شدن برای مشتریان خود	۴	۰	۱۱	۶۲	۱۲۵	۴/۵۰	۰/۷۷۴	
افزایش و ارتقای فرآیند‌های کاری به منظور جلب رضایت مشتریان	۱	۱	۱۳	۷۷	۱۱۰	۴/۴۵	۰/۶۸۴	
انتخاب کالای مناسب به منظور جلب رضایت مشتریان	۲	۱	۱۹	۶۴	۱۱۶	۴/۴۴	۰/۷۶۵	
جلب رضایت مشتریان	۰	۱	۷	۵۸	۱۳۶	۴/۶۳	۰/۵۷۸	
افزایش کیفیت خدمات به منظور جلب رضایت مشتریان	۱	۰	۱۳	۶۱	۱۲۷	۴/۵۵	۰/۶۶۱	
موفقیت عواملان فروش شرکت	۰	۱	۲۸	۹۵	۷۸	۴/۲۴	۰/۷۰۰	
مطلوبیت قیمت و کیفیت کالاها و خدمات عرضه‌شده از نظر مشتریان	۲	۰	۲۳	۹۳	۸۴	۴/۲۷	۰/۷۳۹	
ارائه کالا و خدمات با قیمت مناسب به منظور جلب رضایت مشتریان	۱	۰	۱۹	۹۹	۸۳	۴/۳۰	۰/۶۷۸	
موفقیت حضور شرکت در نمایشگاه‌های عرضه محصولات کشاورزی	۲۳	۱۶	۴۱	۶۸	۵۴	۳/۵۶	۱/۲۷۶	
افزایش درآمد	۱	۱	۱۴	۵۵	۱۳۱	۴/۵۵	۰/۶۹۱	
فعال و کارآمد بودن مدیران تعاونی	۰	۰	۱۵	۵۰	۱۳۶	۴/۵۹	۰/۶۴۹	
کاهش هزینه‌های تولید	۱	۲	۱۵	۵۴	۱۳۰	۴/۵۳	۰/۷۲۰	
موفقیت در زمینه سرمایه‌گذاری	۱	۱	۲۰	۶۱	۱۱۹	۴/۴۶	۰/۷۳۳	
بهره‌برداری موفق از منابع روستا	۱	۱	۲۸	۷۸	۹۴	۴/۳۰	۰/۷۶۱	
ارائه به‌موقع وام و اعتبارات مالی	۳۱	۱۲	۳۹	۵۹	۶۱	۳/۵۳	۱/۳۷۹	
عضویت در تعاونی به منظور افزایش آگاهی اعضا	۰	۳	۸	۴۶	۱۴۵	۴/۶۵	۰/۶۳۱	
میزان اعتماد به فعالیت و عملکرد هیئت مدیره	۱	۲	۴	۵۲	۱۴۳	۴/۶۵	۰/۶۲۱	

مأخذ: یافته‌های پژوهش

مقادیر آماره t برای تک تک سؤال‌های بعد مشتری (جدول ۸) بالاتر از مقدار بحرانی (۱/۹۶) در سطح اطمینان ۰/۹۵ بوده و از آنجا که سطح معنی‌داری کمتر از پنج درصد است، فرض برابری گویه‌ها (H<sub>0</sub>) پذیرفتنی نبوده، درجه اهمیت گویه‌ها یکسان نیستند. از این‌رو، با توجه به اطلاعات به‌دست آمده، می‌توان گفت که تمامی سؤال‌ها و گویه‌های بعد مشتری در تعاونی روستایی پیراقوم شهرستان اردبیل در سطح مطلوب قرار داشته و معنی‌دار بوده‌اند.

جدول ۸- آزمون معنی‌داری گویه‌های فرآیند مشتری

نتایج		سطح معنی‌داری	آماره t	گویه‌ها
H <sub>1</sub>	H <sub>0</sub>			
قبول	رد	۰/۰۰۰	۲۷/۶۳	ارزش قائل شدن برای مشتریان خود
قبول	رد	۰/۰۰۰	۳۰/۲۳	افزایش و ارتقای فرآیندهای کاری به منظور جلب رضایت مشتریان
قبول	رد	۰/۰۰۰	۲۶/۷۵	انتخاب کالای مناسب به منظور جلب رضایت مشتریان
قبول	رد	۰/۰۰۰	۴۰/۰۵	جلب رضایت مشتریان
قبول	رد	۰/۰۰۰	۳۳/۲۸	افزایش کیفیت خدمات به منظور جلب رضایت مشتریان
قبول	رد	۰/۰۰۰	۲۵/۱۱	موفقیت عاملان فروش شرکت
قبول	رد	۰/۰۰۰	۲۴/۴۴	مطلوبیت قیمت و کیفیت کالاها و خدمات عرضه‌شده از نظر مشتریان
قبول	رد	۰/۰۰۰	۲۷/۲۷	ارائه کالا و خدمات با قیمت مناسب به منظور جلب رضایت مشتریان
قبول	رد	۰/۰۰۰	۶/۲۸	موفقیت حضور شرکت در نمایشگاه‌های عرضه محصولات کشاورزی
قبول	رد	۰/۰۰۰	۳۱/۹۸	افزایش درآمد
قبول	رد	۰/۰۰۰	۳۴/۷۵	فعال و کارآمد بودن مدیران تعاونی
قبول	رد	۰/۰۰۰	۳۰/۲۸	کاهش هزینه‌های تولید
قبول	رد	۰/۰۰۰	۲۸/۳۸	موفقیت در زمینه سرمایه‌گذاری
قبول	رد	۰/۰۰۰	۲۴/۲۹	بهره‌برداری موفق از منابع روستا
قبول	رد	۰/۰۰۰	۵/۴۶	ارائه به‌موقع وام و اعتبارات مالی
قبول	رد	۰/۰۰۰	۳۷/۱۳	عضویت در تعاونی به منظور افزایش آگاهی اعضا
قبول	رد	۰/۰۰۰	۳۷/۷۹	میزان اعتماد به فعالیت و عملکرد هیئت مدیره

مأخذ: یافته‌های پژوهش

برای ارزیابی این فرضیه که «به نظر می‌رسد شرکت تعاونی تولید روستای پیرقوام از نظر عملکردی از موفقیت برخوردار بوده است»، از آزمون فریدمن استفاده شد. بر اساس نتایج، بعد رشد و یادگیری با میانگین نمره ۴/۷۷ دارای بالاترین رتبه در بین ابعاد دیگر است؛ پس از آن، مشتری با میانگین ۴/۳۶ و مالی با میانگین ۴۰/۲۰ و فرآیند داخلی با میانگین ۴/۰۵

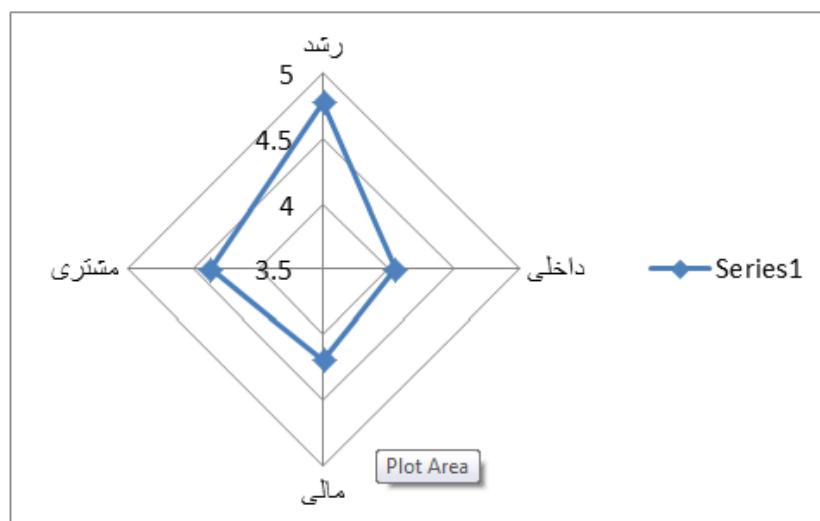
واکاوی عوامل مؤثر بر موفقیت شرکت‌های .....

به ترتیب در رتبه‌های دوم تا چهارم قرار دارند؛ و میانگین رتبه‌ها نیز بر صحت تأیید میانگین دلالت دارد. با توجه به نتایج به دست آمده، از آنجا که با گذشت تنها چند دهه از تأسیس شرکت تعاونی تولید روستای پیراقوم، پیشرفت آن به لحاظ رشد و یادگیری قابل ملاحظه - است، شاید بتوان علت این پیشرفت را در استقبال اهالی منطقه و نیز نزدیکی فاصله شرکت با مرکز استان و سایر روستاهای همجوار دانست. در نهایت، یافته‌های رتبه‌بندی ابعاد مورد مطالعه با استفاده از آزمون فریدمن در جدول ۹ و نمودار پاسخ‌گویان در شکل ۱ ارائه شده است. بر اساس نتایج، آماره کی دو برابر با ۶۲/۲۶ به دست آمده که در سطح یک درصد دارای ارزش آماری است.

**جدول ۹- رتبه‌بندی ابعاد مدل ارزیابی کارت متوازن بر اساس آزمون فریدمن**

آمار توصیفی	تعداد	میانگین	انحراف معیار	میانگین رتبه‌ها
رشد و یادگیری	۱۵	۴/۷۷۱۴	۰/۰۷۸۲۵	۴/۰۰
داخلی	۱۵	۴/۰۵۰۰	۰/۱۴۲۵۲	۱/۶۰
مالی	۱۵	۴/۲۰۰۰	۰/۰۷۶۰۶	۲/۲۰
مشتری	۲۰۲	۴/۳۶۶۶	۰/۳۷۱۱۱	۲/۲۰

مأخذ: یافته‌های پژوهش



**شکل ۱- نمودار پاسخ‌گویان بر حسب ابعاد مورد مطالعه در کارت امتیازی متوازن در شرکت تعاونی**

بر پایه نتایج جدول ۱۰، مقدار میانگین ابعاد مالی، مشتری، فرآیند داخلی، و رشد و یادگیری بالاتر از حد مطلوب (عدد سه معادل شصت درصد پاسخ گویان) است. همچنین، سطح معنی داری تمام شاخص‌ها ۰/۰۰۰ برآورد شد؛ از این رو، می‌توان گفت که عملکرد تعاونی تولید روستای پیراقوم شهرستان اردبیل در حد مطلوب است.

جدول ۱۰- محاسبات ابعاد مورد مطالعه

ابعاد	میانگین	انحراف معیار	اختلاف میانگین نمونه با سطح اطمینان ۹۵ درصد	آماره t	سطح معنی داری
مالی	۴/۴۲۹	۰/۴۵۸	(۴/۶۸۲ و ۴/۱۷۵)	۱۲/۰۸	۰/۰۰۰
مشتری	۴/۳۶۷	۰/۳۷۱	(۴/۷۸۰ و ۳/۹۵۳)	۶/۴۷	۰/۰۰۰
فرآیند داخلی	۳/۷۹۱۷	۰/۲۵۳۰	(۳/۹۳۱۸ و ۳/۶۵۱۶)	۱۲/۱۲	۰/۰۰۰
رشد و یادگیری	۳/۹۰۹۱	۰/۲۸۱۳	(۴/۰۶۴۸ و ۳/۷۵۳۳)	۱۲/۵۲	۰/۰۰۰

مأخذ: یافته‌های تحقیق

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف واکاوی عوامل مؤثر بر موفقیت شرکت‌های تعاونی روستایی با استفاده از مدل کارت ارزیابی متوازن (BSC) در تعاونی تولید روستایی پیراقوم شهرستان اردبیل با ۲۱۷ عضو انجام گرفت. بر اساس نتایج ارزیابی کارت امتیازی متوازن در زمینه فرضیه مورد بررسی، هر چهار بعد مالی، مشتری، فرآیند داخلی، و رشد و یادگیری در شرکت تعاونی تولیدی روستای پیراقوم با موفقیت همراه بوده است، به گونه‌ای که بعد رشد و یادگیری در بالاترین رتبه قرار دارد. با توجه به موفقیت این تعاونی، می‌توان آن را برای تعاونی‌های مشابه الگو قرار داد. در پژوهش حاضر، مشخص شد که به کارگیری شیوه کارت امتیازی متوازن موجب افزایش سود، کاهش هزینه، افزایش رضایت مشتریان و افزایش کارایی می‌شود. نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های عبدالهی (2007) و رستم‌پور و همکاران (Rostampoor et al., 2010) و همچنین، لومیس و دانهم (Loomis and Dunham, 2002) مطابقت دارد.

- با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر، در راستای بهبود عملکرد شرکت‌های تعاونی روستایی، پیشنهادهایی کاربردی به شرح زیر ارائه می‌شود:
- ۱- آموزش این شیوه در سرفصل آموزشی اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی قرار گیرد و در این زمینه، از افراد دارای اطلاعات نظری و تجربی کامل استفاده کند. همچنین، در پایگاه اطلاعاتی این اداره، قسمتی برای اطلاعات تخصصی شیوه امتیازی متوازن اختصاص یابد و نیازمندی‌های استفاده از این شیوه مانند سنجش‌های کاربردی در قالب یک الگو در دسترس شرکت‌های تعاونی قرار گیرد.
- ۲- از آنجا که ارزیابی عملکرد شرکت حاکی از بالا بودن اهمیت افزایش رضایت مشتری است، کیفیت ارائه خدمات به مشتریان می‌تواند در افزایش رضایت مشتری تأثیرگذار باشد. همچنین، بازاریابی مناسب و توسعه خدمات متنوع می‌تواند باعث افزایش تعداد مشتری شود.
- ۳- ارائه برنامه‌های آموزشی مناسب، تأمین رضایت و افزایش بهره‌وری کارکنان (بعد رشد و یادگیری)، کنترل فرآیندها و فعالیت‌های این صنعت و ارائه خدماتی منحصر به فرد و جدید به مشتریان (بعد داخلی)، به نحوی که پاسخ‌گوی نیازها و انتظاراتشان باشد و بدین ترتیب، رضایت آنها جلب شده و به مشتریانی وفادار تبدیل شوند و تصویری مناسب از کیفیت خدمات در ذهن آنها ایجاد شود (بعد مشتری)؛ و تنها از این رهگذر است که هدف اصلی این صنعت یعنی، رشد درآمد و افزایش سودآوری (بعد مالی) محقق می‌شود.

### منابع

1. Abdollahi, J. (2007). Fitting and performance evaluation with balanced scorecard approach at system partners company. MSc Dissertation, Faculty of Accounting and Management, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. (Persian)
2. Amaratunga, D. and Baldry, D. (2000). Assessment of facilities management performance in higher education properties. *Facilities*, 18: 291-298.
3. Braam, G.M. and Nijssen, E.J. (2004). Performance effects of using the balanced scorecard. *Long Range Planning*, 37: 335-345.
4. Crozet, M. (2011). Cooperatives for people-centred rural development.

5. Cardinaels, E., Paula, M.G. and Veen-Dirks, V. (2010). Financial versus non-financial information: the impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard. *Accounting Organizations and Society*, 35: 565-578.
6. Evans, C.G. (2002). Pioneering strategies for entrepreneurial success. *Business Horizons*, 51(1): 21-27.
7. Feizabadi, Y. and Javadi, N. (2017). Identifying and prioritizing the marketing barriers faced by agricultural production cooperatives in Dargaz County. *Cooperation and Agriculture*, 20(5): 39-63. (Persian)
8. Falah Shams Laialestani, M.F., Raji, M. and Khajepoor, M. (2013). Evaluation of the organization's performance with BSC, AHP and TOPSIS approaches. *Industrial Management*, 5(1): 81-100. (Persian)
9. Golmohammadi, H. and Modares, M.T. (2005). New issues in managing cooperative companies. Golpayegan Publications. (Persian)
10. Greiling, D. (2010). Balanced scorecard implementation in German non-profit organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(6): 534-554.
11. Hadizadeh Bazaz, M., Boozarjomhari, Kh., Shayan, H. and Noghanidokht Bahmani, M. (2015). Evaluation of the performance of rural cooperatives with sustainable agricultural development approach, case study: Neyshabour. *Rural Research and Planning*, 4(2): 111-125. (Persian)
12. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1993). Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review*, September-October, 34-47.
13. Loomis, J. and Dunham, R. (2002). Balanced scorecards, mental models, and organizational performance: a simulation experiment. Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School of the University of Texas at Austin in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
14. Mirfakhroddini, S.H. and Golkarieh, S. (2012). The effect of six sigma with balanced scorecard approach, case study: selected cooperative companies in Yazd province. *Cooperative and Agriculture*, 23(9): 1-19. (Persian)



15. Molaei Hashjin, N.A. and Ebrahimi, H. (2014). Strategic tourism planning based on balanced scorecard model and its impact on tourism attraction and development of Amlash Couty. *Geography*, International Association of Geographical Society of Iran, 12(41): 135-160. (Persian)
16. Nkhoma, A. T. (2011). Factors affecting sustainability of agricultural cooperatives: lessons from Malawi. A Thesis Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of AgriCommerce at Massey University. New Zealand, March, 2011 (Doctoral Dissertation).
17. Papalexandris, A. (2004). Implementing the balanced scorecard in Greece: a software firm's experience. *Long Range Planning*, 351-366.
18. Poortaheri, M., Papoli, M.H. and Falahi, A.R. (2012). Evaluation of agricultural cooperative's performance in rural areas, a case study of Khorramabad. *Geography and Development*, 26: 49-60. (Persian)
19. Robert, S., Kaplan, D . and Norton, R. (1996). The BSC: translating strategy to action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
20. Rodriguez, A.B. (2008). A framework to align strategy, improvement performance, and customer satisfaction using an integration of six sigma and balanced scorecard. Degree of Doctor, Industrial Engineering and Management Systems in the College of Engineering and Computer Science at the University of Central Florida.
21. Rodriguez, J. and College, A. (2010). Small holders' agricultural cooperatives and rural development in Colombia. *Becario Colfuturo.*, 1-62.
22. Rostampoor, M., Moosavi, M. and Moradi, M. (2010). The role of balanced score technique in improving the performance of distributed and manufacturing cooperative companies, case study: Khorasan Razavi, cooperative, 21(4): 97-117. (Persian)
23. Shirdel, A., Ghafari, O. and Bagheri, A. (2014). Evaluation of agricultural cooperatives performance from the view of members of cooperatives in Ardabil. *Cooperatives and Agriculture*, 3(11): 119-141. (Persian)

24. Vojdani, M. and Allahyari, M.S. (2013). Evaluation of the performance of rural cooperative companies in Guilan province using Balanced Scorecard technique, case study: Lahijan and Sinalak. *Cooperative and Agriculture*, 2(7): 23-37. (Persian)
25. Wu, A. (2005). The integration balanced scorecard and intellectual capital. *Intellectual Capital*, 6(2): 267-284.