

بررسی تأثیر سبک مدیریت مدیران بر موفقیت تعاونی‌های کشاورزی استان اصفهان

مریم نجفی^{۱*}، امیر مظفر امینی^۲

۱- کارشناس ارشد مهندسی توسعه روستایی دانشکده کشاورزی، دانشگاه صنعتی اصفهان

۲- استادیار دانشکده کشاورزی، دانشگاه صنعتی اصفهان

چکیده

هدف کلی این پژوهش، بررسی تأثیر سبک مدیریت مدیران بر موفقیت تعاونی‌های کشاورزی استان اصفهان است. این پژوهش از نوع توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری آن را ۵۴۰ نفر اعضای هیأت مدیره و مدیران عامل تعاونی‌های کشاورزی استان اصفهان در سال زراعی ۱۳۸۷-۸۹ تشکیل می‌دهند ($N=540$). به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای ۱۰۸ نفر از میان سه منطقه استان اصفهان (جلگه‌ای، کوهستانی و کویری) و سه نوع تعاونی کشاورزی (دامداران-مرغداران، باغداران و طبقه دیگر) با بهره‌گیری از فرمول کوکران به‌عنوان نمونه‌های آماری گزینش شدند، برای اطمینان از روایی و پایایی ابزاری مورد استفاده از ۳۰ پرسشنامه اولیه استفاده شد. برای روایی از KMO و برای پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج نشان دهنده مورد اعتماد و اطمینان بودن پرسشنامه پژوهش است. به منظور بررسی رابطه‌های بین متغیرها از جدول‌های توزیع فراوانی، تحلیل دو متغیره و تحلیل مسیر استفاده شد. نتایج تحقیق بیانگر این واقعیت هستند که از نظر جامعه آماری پژوهش، تعاونی‌ها در دستیابی به هدف‌های مورد نظر در اساسنامه‌های خود چندان موفق نبوده‌اند. نتایج آزمون تحلیل مسیر نشان داد از بین عامل‌های اثرگذار بر موفقیت تعاونی‌ها به ترتیب دو متغیر سبک مدیریت و آموزش‌های سازمانی بیشترین تأثیر مثبت را داشته‌اند.

کلید واژه‌ها: تعاونی کشاورزی، سبک مدیریت، موفقیت تعاونی.

* نویسنده مسئول: مریم نجفی، رایانامه: maryam_najafi1985@yahoo.com

مقدمه

هدف نهایی برنامه‌های توسعه‌ی روستایی، بهبود شرایط زندگی روستاییان است. از جمله راه‌های رسیدن به این هدف، اصلاح در کشاورزی که مهم‌ترین فعالیت اقتصادی در روستاهاست، می‌باشد. از اینرو و با توجه به جایگاه تعاونی‌ها در بخش کشاورزی ایران، بهبود در کارآمدی تعاونی‌های کشاورزی از جمله راهکارهای اساسی برای توسعه‌ی کشاورزی و به‌دنبال آن توسعه‌ی روستایی است.

طراحان قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران به دلیل تجربه‌های تلخ عملکرد بخش‌های دولتی و خصوصی به این نتیجه رسیدند که بایستی راه سومی گزینش کرد که سبب جلب مشارکت شمار بسیاری از افراد جامعه شود. بنابراین، نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران بر پایه‌ی سه بخش دولتی، تعاونی و خصوصی پی‌ریزی شد. (مهاجرانی، ۱۳۸۶). قانون بخش تعاونی جمهوری اسلامی ایران شرکت تعاونی را بدین صورت تعریف می‌نماید: شرکت تعاونی شرکتی است از اشخاص حقیقی یا حقوقی که به منظور رفع نیازمندی‌های مشترک و بهبود وضع اقتصادی و اجتماعی شریکان از راه خودیاری، کمک متقابل، و همکاری آنان و تشویق به پس‌انداز، موافق اصولی که در این قانون روشن شده، تشکیل می‌گردد (شکیبا مقدم، ۱۳۸۶).

تعاونی‌های کشاورزی شرکت‌هایی هستند که در گونه‌های مختلف زراعت، باغداری، دامداری، صیادی و صنایع تبدیلی فرآورده‌های کشاورزی و تأمین خدمات و نهاده‌های مورد نیاز فعالیت دارند. سازماندهی و ساختار جدید این تعاونی‌ها در گذر سال‌های پس از انقلاب کبیر فرانسه و مصادف با انقلاب صنعتی شکل گرفته است. هدف‌های اولیه‌ی تعاونی‌های کشاورزی گردآوری، خرید، بازاریابی و توزیع تولیدات کشاورزی و تضمین خرید محصولات آنان بوده است (صفریشالی، ۱۳۸۰).

وظایف مدیران را در گذر زمان و در تحلیل فرایند دیدگاه‌ها و دانش مدیریت، در همسویی با بسیاری از صاحب‌نظران، از جمله هلریگل، می‌توان در یک جمع‌بندی کلی شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل دانست (الوانی، ۱۳۷۴).

روشن است که مدیران برای انجام وظیفه‌های خود از سبک‌های متفاوتی استفاده می‌کنند. این سبک‌ها را می‌توان در چهار گونه‌ی استبدادی، مشارکتی یا مردم

سالارانه (دموکراتیک)، مشاوره‌ای و آزاد از یکدیگر متمایز کرد (Hussain et al., 2006).

یک مدیر در سبک استبدادی، با دیکته نمودن دستورها و مورد مشورت قرار ندادن کارکنان، منجر به کاهش انگیزه در آنان می‌شود. یک مدیر در سبک مشارکتی یا مردم سالارانه، با واگذاری اختیار به کارکنان و درگیر نمودن آنان در تصمیم‌گیری‌ها احساس تعلق و انگیزه را در آنان ایجاد می‌کند (Tailor et al., 2009). در سبک مشاوره‌ای یک مدیر ترکیبی از دو سبک گفته شده را عمل می‌کند. وی دیدگاه‌ها و باورهای کارکنان را جویا شده، به آنان اجازه می‌دهد که ابراز وجود نمایند، اما خود سرانجام تصمیم آخر را می‌گیرد (Evertvan, 2006).

در سبک مدیریت آزاد یک مدیر وظایف را تعیین کرده، به کارکنان آزادی کامل را برای انجام وظیفه به‌همان صورتی که آنرا شایان توجه می‌بینند، می‌دهد. درگیر شدن مدیر در این سبک کمترین است. کارکنان به دلیل این که مسئولیت‌هایی را بر عهده گرفته‌اند بهتر برانگیخته می‌شوند ولی از سویی به دلیل اندکی هدایت مستقیم، ممکن است احساس نرسیدن به هدف‌های اصلی در چارچوب زمانی به آنان دست دهد (Tailor et al., 2009).

امینی و همکاران (۱۳۸۱)، در پژوهشی که با هدف ارزیابی تأثیر آموزش در موفقیت شرکت‌های تعاونی مرغداران استان تهران انجام دادند به این نتیجه دست یافتند که رابطه‌ای مستقیم و معنی‌دار بین دو متغیر موفقیت شرکت‌های تعاونی مورد مطالعه و آموزش وجود داشته و شرکت‌هایی که آموزش بیشتری دیده‌اند، موفقیت بیشتری داشته‌اند.

در تحقیقی که امینی و همکاران (۱۳۸۵)، به منظور بررسی علل موفقیت شرکت‌های تعاونی مرغداران در استان‌های مازندران و گلستان انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که بیش از ۹۰ درصد از اعضا و مدیران موفقیت تعاونی‌ها را در رسیدن به هدف‌ها، بسیار کم یا کم ارزیابی کرده‌اند.

در تحقیقی که با هدف بررسی عوامل مؤثر در موفقیت شرکت‌های تعاونی کشاورزی مرغداران گوشتی استان اصفهان توسط امینی و همکاران (۱۳۸۵)، صورت گرفت، مشخص شد که تعاونی‌های کشاورزی مرغداران استان اصفهان در راه رسیدن به هدف‌های خود چندان موفق نبوده‌اند.

تغییر در سیاستهای کشاورزی و همچنین تغییر در بازار اروپایی و جهانی بایستی روشهای جدید مدیریتی را به کار گیرند.

اوجه و همکاران (2010)، در پژوهشی که به منظور بررسی نقش مشارکت در تعاونیها در شش منطقه نیجریه انجام دادند، دریافتند که تعاونیهای کشاورزی در کشورهای در حال توسعه منجر به مشارکت اعضا در تصمیمگیریها می شوند که این امر نتیجهای چون ایجاد حس اعتماد، احساس تعلق و آمادگی اعضا را در رویارویی و پذیرش پیامدها و پدیدههای جدید در کشاورزان در پی خواهد داشت.

از این رو با توجه به اهمیت شایان توجه مدیریت در تعاونیها، در این تحقیق که برآمده از پژوهشی میدانی است، تأثیر سبک مدیریتی مدیران بر موفقیت تعاونیهای کشاورزی فعال در استان اصفهان مورد ارزیابی قرار گرفته و دیگر عاملهای مؤثر بر این موفقیت نیز بررسی شده اند.

روشها

اعضای شرکت‌های تعاونی کشاورزی استان اصفهان در ۹۰ شرکت تعاونی فعال بالغ بر ۸۸۹۵۹ نفر بود، که از این میان، ۵۴۰ نفر عضو هیأت مدیره و مدیر عامل میباشند. با توجه به هدف این بررسی، که ارزیابی نقش مدیران در موفقیت تعاونیهای کشاورزی فعال در استان اصفهان توسط خود اعضای هیأت مدیره و مدیران عامل می باشد، جامعه آماری آن را ۵۴۰ نفر، اعضای هیأت مدیره و مدیران عامل تعاونیهای کشاورزی مورد بررسی تشکیل دادند. لازم به یادآوری است در هر شرکت تعاونی شش نفر شامل پنج نفر از اعضای هیأت مدیره و یک نفر مدیرعامل در نظر گرفته شد. از این میان با استفاده از روش نمونه‌گیری دو مرحله‌ای (از آنجایی که استان اصفهان شامل سه منطقه جلگه‌ای، کوهستانی و کویری است (نوذری، ۱۳۸۷)) و با استفاده از فرمول کوکران ۱۱۷ نفر محاسبه شد که (به دلیل مخدوش بودن ۹ پرسشنامه) نمونه نهایی ۱۰۸ نفر گزینش شد ($d = 0.08$; $p \& q = 0.05$). برای گزینش نمونههای مورد نظر نخست شرکت‌های تعاونی کشاورزی را بر پایه سه منطقه‌ی جلگه‌ای، کوهستانی و کویری مشخص نموده، سپس با توجه به هدفهای پژوهش، ۱۸ شرکت از بین هر کدام از مناطق به روش خوشه‌ای و متناسب با گروه‌بندی شرکتها در سه گروه

در پژوهشی که توسط امینی و همکاران (۱۳۸۵)، برای ارزیابی عاملهای مؤثر در موفقیت شرکت‌های تعاونی مرغداران گوشتی استان تهران انجام شد، مشخص شد که این تعاونیها در دستیابی به هدفهای مورد نظر در مجموع ناموفق عمل کرده اند. همچنین نتایج آزمون تحلیل مسیر نشان داد که پیشینه عضویت در شرکت تعاونی، میزان مشارکت در امور تعاونی، کیفیت آموزشهای آرایه شده، شناخت اعضا، شمار دوره‌های آموزشی از جمله عاملهایی هستند که بیشترین تأثیر را در موفقیت تعاونیها داشته اند.

همین محققان در بررسی خود با هدف ارزیابی مهم‌ترین مؤلفه‌های درون سازمانی در موفقیت شرکت‌های تعاونی مرغداران تهران، به این نتیجه رسیدند که تخصص و قابلیت مدیران به عنوان یکی از عاملهای سنجیده شده، در حد متوسط است. همچنین موفقیت شرکتها به صورت تابعی از مؤلفه‌ی یادشده با ضریب تأثیر ۰/۴۶ در سطح قابل پذیرشی معنی دار است.

فابیسی (1993)، تعاونیهای کشاورزی را در نیجریه مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه دست یافته است که تعاونیهای نامبرده هنوز در زمینه‌های مدیریتی با چالش‌هایی روبه‌رو هستند.

هیند (۱۹۹۹)، در بررسی خود در زمینه عملکرد ۱۰ تعاونی کشاورزی، به این نتیجه رسید که اختلاف نظرهای مهمی بین کشاورزان و مدیران وجود دارد. چرا که کشاورزان بیشتر در آرزوی هدفهای کشاورزی خودشان می‌باشند، در حالی که مدیران بیشتر گرایش به هدفهای محوری تعاونیها دارند.

روسو و همکاران (2000)، در تحقیقی که بر روی تعاونیهای کشاورزی ایتالیایی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معنی‌داری بین مدیریت نیرومند و موفقیت تعاونیهای کشاورزی وجود دارد.

واندر والت (2005)، در تحقیقی که به بررسی ۵۴ تعاونی کشاورزی ثبت شده در استان لیم پوپ- یکی از استانهای فقیرنشین در جنوب آفریقا- پرداخته بود، به این نتیجه رسید که مدیریت ضعیف مهم‌ترین دلیل برای شکست تعاونیها شناخته شده است.

اسزابو (2009)، در تحقیقی که در زمینه‌ی بازاریابی و مدیریت در تعاونیهای کشاورزی در اروپای غربی انجام داد، به این نتیجه رسید که تعاونیهای کشاورزی به منظور هماهنگی با تغییر و دگرگونی محیطی مانند

نجف‌آباد، فریدن، سمیرم، برخوار- میمه و شهرضا تکمیل شد (جدول‌های ۱ و ۲).

$$n_i = \frac{N_i}{N} \times n \quad \text{رابطه (۱)}$$

تعاونی دامداران- مرغداران، باغداران و دیگر شرکت‌ها گزینش شدند. با استفاده از روش تصادفی متناسب با هر طبقه و منطقه جغرافیایی (رابطه ۱)، در پایان، مبادرت به گردآوری داده‌های مورد نیاز پژوهش از نمونه‌های تعیین شده در میدان تحقیق شد. در مجموع ۱۰۸ پرسشنامه از ۱۸ شرکت واقع در شهرستان‌های اصفهان، خمینی‌شهر،

جدول ۱- وضعیت اعضای شرکتهای تعاونی کشاورزی به تفکیک مناطق^۲

منطقه	شهرستان	تعداد شرکت	تعداد اعضا
جلگه‌ای	اصفهان، خمینی‌شهر، فلاورجان، نجف‌آباد، مبارکه، تیرانکرون، لنجان، گلپایگان	۴۳	۵۱۱۸۶
کوهستانی	چادگان، فریدن، فریدون‌شهر، خوانسار، سمیرم، نطنز	۲۰	۲۲۴۸۶
کویری	برخوار- میمه، نائین، آران و بیدگل، اردستان، کاشان، شهرضا	۲۷	۱۵۲۸۷

کشاورزی) از روش شاخص‌سازی، بر این پایه که برای هر سازه شماری گویه که هر دست‌های از آن‌ها معرف مفهوم یا متغیر مشخصی بود، استفاده شد. پس از تأیید وجود همبستگی مناسب بین سنجه‌های هر شاخص و بین شاخص‌های تشکیل‌دهنده‌ی هر مفهوم، از روش تحلیل عاملی برای وزن‌دهی هر یک، استفاده شد. از سویی برای اطمینان از مناسب بودن داده‌ها برای تحلیل عاملی، از این قرار که ماتریس همبستگی‌هایی که پایه‌ی تحلیل عاملی قرار می‌گیرد برابر با صفر نیست، از آزمون بارتلت استفاده شد. معناداری آن به دلیل کمتر شدن احتمال وابسته‌ی آن از ۰/۰۵ تأیید شد (دارویی، ۱۳۸۷). نتایج به‌دست‌آمده از محاسبه‌های یادشده در مورد مفهوم‌های اصلی پژوهش در جدول‌های ۳ و ۴ نشان داده شده‌اند.

جدول ۲- وضعیت مدیران شرکتهای تعاونی کشاورزی و توزیع نمونه‌های گزینش شده به تفکیک طبقه و منطقه

منطقه طبقه	جلگه‌ای	کوهستانی	کویری
دامداران- مرغداران	۴۲	۱۸	۱۲
باغداران	۶	۶	-
دیگر شرکت‌ها	۱۲	۶	۶

برای سنجش متغیرهای مستقل (سبک‌های مدیریت) و وابسته پژوهش (موفقیت تعاونی‌های

جدول ۳- پایایی و روایی مفاهیم برای اندازه‌گیری میزان موفقیت شرکتهای تعاونی کشاورزی

مفهوم	α	Sig	Bartlett's	K.M.O
موفقیت در فعالیتهای آموزشی	۰/۹۳۱	۰/۰۰۰	۲۲۷/۲۰۴	۰/۷۵۲
موفقیت در فعالیتهای اقتصادی	۰/۷۶۲	۰/۰۰۰	۷۳۶/۳۴۷	۰/۶۳۴
موفقیت در فعالیتهای خدماتی	۰/۷۵۲	۰/۰۰۰	۶۳۵/۲۴۶	۰/۶۵۲

جدول ۴- پایایی و روایی بکاررفته در بررسی مفاهیم مربوط به تعیین سبک مدیریت در تعاونی‌های کشاورزی

مفهوم اصلی	مفهوم واسطه	α	Sig	Bartlett's	K.M.O
برنامه‌ریزی و سازماندهی		۰/۸۹۰	۰/۰۰۰	۱۵۱/۱۱۶	۰/۶۷۰
هدایت	هدایت از جنبه ارتباطات	۰/۸۱۴	۰/۰۰۰	۱۴۹/۹۹۱	۰/۷۶۲
	هدایت از جنبه ایجاد انگیزش	۰/۹۲۰	۰/۰۰۰	۱۶۵/۸۳۲	۰/۸۰۵
	هدایت از جنبه رهبری	۰/۷۷۳	۰/۰۰۰	۸۰/۰۱۸	۰/۷۸۷
کنترل		۰/۸۵۲	۰/۰۰۰	۹۰/۱۱۳	۰/۶۸۶
ایجاد انگیزش		۰/۸۸۵	۰/۰۰۰	۱۰۵/۹۷۴	۰/۷۵۷
آزادی عمل		۰/۹۳۰	۰/۰۰۰	۱۳۱/۹۳۹	۰/۶۶۷

حد راهنمایی (سیکل) و ۴۸/۱ درصد با بیشترین فراوانی متعلق به مدیرانی با تحصیلات دیپلم، ۱۰/۲ درصد دارای تحصیلات کاردانی، ۲۲/۲ درصد دارای تحصیلات کارشناسی و تنها ۰/۹ درصد که جملگی پزشک‌اند، تحصیلات در حد دکتری دارند. ضمن اینکه ۰/۹ درصد از مدیران نیز دارای تحصیلات حوزوی هستند.

اندکی بیش از ۵۵ درصد از مدیران پیشینه پیشینه‌ی مدیریتی‌شان در تعاونی‌ها ۳ سال بود، که نشان دهنده کمی تجربه مدیریتی آنان است. این مهم با پیشینه‌ی کم مدیریتی آنان در سازمان‌هایی غیر از تعاونی‌ها که ۷۰/۴ درصد است نیز همانندی دارد. کمترین فراوانی به پیشینه‌ی بیش از ۲۰ سال تعلق دارد که ۵/۶ درصد مدیران را در برمی‌گیرد، ۹/۳ درصد از مدیران دارای پیشینه‌ی ۴ تا ۷ سال، ۱۴/۸ درصد دارای پیشینه‌ی ۸ تا ۱۲ سال و ۱۴/۸ درصد نیز پیشینه‌ی ۱۳ تا ۲۰ سال در مدیریت تعاونی‌ها دارند. در مجموع میانگین پیشینه‌ی مدیریتی مدیران در تعاونی‌ها ۴ سال بود.

در زمینه آموزش‌های برگزار شده در قلمرو سازمان و مدیریت ۷۸/۷ درصد از مدیران مورد مطالعه هیچ آموزشی ندیده‌اند. در مورد آموزش‌های ارائه شده در زمینه‌های فنی- تخصصی مرتبط با فعالیت تولیدی شرکت‌ها نیز ۸۰/۶ درصد از آن‌ها هیچ آموزشی ندیده‌اند. درباره دوره‌های آموزش‌های مرتبط با ایجاد انگیزش و تواناسازی برای فعالیت‌های مشارکتی و تعاونی عملکردن نیز ۸۷ درصد هیچ آموزشی ندیده‌اند. این نتایج می‌تواند این پرسش را به ذهن کنجکاو هر پژوهش‌گری بیاورد که با توجه به جایگاه بی‌بدیل آموزش در برپایی و توسعه تعاونی‌ها

همانطور که در جدول ۳ دیده می‌شود، موفقیت تعاونی‌ها از سه بعد آموزشی، اقتصادی و خدماتی ارزیابی شده است. هر یک از این سه بعد، خود از چندین سنج بر مبنای وظایف تعاونی‌های کشاورزی که مندرج در اساسنامه‌ی این گونه تعاونی‌ها بود، به دست آمد. همچنین داده‌های موجود در جدول ۴ گویه‌های به کار رفته برای شاخص مفاهیم تعیین سبک مدیریت در تعاونی‌های کشاورزی را نشان می‌دهد.

در این پژوهش، داده‌های میدانی مورد نیاز با پرسشنامه محقق ساخته گردآوری شد. برای اطمینان از روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها، از یک بررسی پیش- آهنگ با استفاده از ۳۰ پرسشنامه بهره‌گرفته شد. به منظور اطمینان از پایایی وسیله تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ و برای سنجش روایی پرسشنامه از آماره‌ی KMO بهره گرفته شد که ضرایب به دست آمده مؤید پایایی و روایی بالای ابزار اندازه‌گیری است (جدول‌های ۳ و ۴).

در تجزیه و تحلیل داده‌ها برای شناخت وضعیت کنونی، از تحلیل یک متغیره، برای بررسی جداگانه رابطه میان میزان موفقیت تعاونی‌ها با مفهوم‌های مستقل پژوهش، از تحلیل دومتغیره و برای تحلیل مسیر و سنجش اثرگذاری همزمان متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته، از تحلیل چندمتغیری، با بهره‌گیری از نرم افزار SPSS، استفاده شد.

یافته‌ها

میانگین سن مدیران تعاونی‌ها ۴۸ سال بود. اندکی کمتر از یک درصد مدیران بی سواد، ۵/۶ درصد دارای تحصیلات مقدماتی و ابتدایی، ۱۱/۱ درصد تحصیلاتی در

به منظور پی بردن به وجود تفاوت بین گروه‌های پژوهش از نظر میانگین نیز از آزمون دانکن استفاده شد. نتیجه به دست آمده از این آزمون (جدول ۷)، بیانگر این است که منطقه کویری، با میانگین ۱۴/۸۹۳، بیشترین موفقیت را در مقایسه با دیگر مناطق داشته، پس از آن منطقه کوهستانی و در آخر منطقه جلگه‌ای قرار دارد.

جدول ۷- آزمون دانکن برای بررسی تفاوت بین منطقه‌های استان

بخش استان	میانگین رتبه‌ای	رتبه*	تعداد
جلگه‌ای	۸/۵۸۸۳	C	۶۰
کوهستانی	۹/۲۳۲۸	B	۳۰
کویری	۱۴/۸۹۳۳	A	۱۸

*P=0/05

به منظور آگاهی از تأثیرگذاری سبک مدیریت در موفقیت تعاونی‌ها و این که آیا با گرایش سبک مدیریت به سوی مدیریت مشارکتی موفقیت تعاونی‌های کشاورزی افزایش می‌یابد، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که نشان می‌دهد بین سبک مدیریت و میزان موفقیت تعاونی‌ها رابطه‌ای مثبت، خطی و معنی‌دار وجود دارد. چنانچه در مورد ساخت شاخص‌ها اشاره شد، سبک مدیریت به صورت طیفی از چهار سبک استبدادی، آزاد، مشاورهای و مشارکتی یا مردم سالارانه ساخته شد. با توجه به مثبت و معنی‌دار بودن ضریب پیرسون می‌توان گفت هرچه سبک مدیریت از استبدادی به سوی مشارکتی گرایش پیدا می‌کند، موفقیت تعاونی‌های کشاورزی بیشتر می‌شود. بنابراین هرچه مدیران در سبک مدیریتی خود به سوی مدیریت مشارکتی رفته و زمینه‌ی مشارکت بیشتر و درگیر نمودن کارکنان را در امور فراهم نمایند، احساس تعلق و انگیزش را در آنان زنده‌تر کرده، بدین ترتیب تعاونی‌های کشاورزی را به سوی موفقیت بیشتر رهنمون خواهند شد ($r=0/55$ و $p=0/000$).

و فعالیت‌های گروهی، این محرومیت چگونه قابل توجیه است؟ در حالی که آموزش در تعاونی‌ها، یکی از اصل‌های هفت‌گانه تعاون به شمار آمده و قانون‌گذار ایرانی هم چهار درصد از سود تعاونی‌ها را موقوف به هزینه شدن آن در بخش آموزش آن‌ها دانسته است. نتیجه‌های به دست آمده از ارزیابی موفقیت تعاونی‌های کشاورزی در سه بعد آموزشی، اقتصادی و خدماتی که در کل از چندین سنجه که بر مبنای وظیفه‌های تعاونی‌های کشاورزی که مندرج در اساسنامه آنها می‌باشد، تشکیل شده و در جدول ۵ نشان داده شده است.

داده‌های جدول ۵ نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی (۶۴/۸ درصد) متعلق به میزان موفقیت کم می‌باشد است و کمترین فراوانی (۱۱/۱ درصد) به موفقیت زیاد اختصاص دارد. موفقیت در سطح متوسط نیز ۲۴/۱ درصد است. آزمون F نشان می‌دهد که از نظر موفقیت در بین سه گروه (دامداران، مرغداران، باغداران و طبقه-ی دیگر تعاونی‌های مورد بررسی)، در سطح اطمینان ۹۵ درصد تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

جدول ۵- موفقیت تعاونی‌های کشاورزی

میزان موفقیت	فراوانی	درصد
کم	۷۰	۶۴/۸
متوسط	۲۶	۲۴/۱
زیاد	۱۲	۱۱/۱
کل	۱۰۸	۱۰۰/۰

لیکن چنانچه داده‌های جدول ۶ نشان می‌دهد، در سطح ۹۵ درصد اطمینان این تفاوت در بین منطقه‌های استان اصفهان وجود دارد.

جدول ۶- آزمون F برای مقایسه موفقیت درون منطقه‌های استان

موفقیت	df	مربع میانگین	F	Sig
بین گروه‌ها	۲	۲۸۲/۳۳۱	۱۰/۵۰۳	۰/۰۰۰
درون گروه‌ها	۱۰۵	۲۶/۸۸۰		
کل	۱۰۷			

جدول ۱۰- بررسی رابطه‌ی سمت مدیران با میزان موفقیت تعاونی‌ها

موفقیت	مدیر عامل	سمت مدیر			کل
		رئیس هیئت مدیره	عضو هیأت مدیره	نایب رئیس	
کم	۱۰	۱۱	۳۸	۱۱	۷۰
متوسط	۴	۵	۱۲	۵	۲۶
زیاد	۴	۲	۴	۲	۱۲
کل	۱۸	۱۸	۵۴	۱۸	۱۰۸

$\chi^2 = ۳/۵۴۶$ df=۶ Sig= ۰/۷۳۸
Phi=۰/۱۸۱ Cramer'sV= ۰/۱۲۸

آماره‌ی χ^2 در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار نیست و می‌توان گفت بین سطح تحصیلات مدیر و میزان موفقیت تعاونی رابطه‌ی معنی‌داری وجود ندارد. بنابر داده‌های جدول ۱۰، آماره‌ی χ^2 در سطح ۹۵ درصد معنی‌دار نمی‌باشد. به این ترتیب باید اظهار کرد بین نوع سمت مدیران و میزان موفقیت تعاونی‌ها رابطه‌ی معنی‌داری وجود ندارد.

برای شناخت عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های کشاورزی در این بررسی، از روش و فن تحلیل مسیر استفاده شد و اثرگذاری مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته ارزیابی شدند تا رابطه بین متغیرها نیز برابر با واقعیت‌های موجود، مورد تحلیل قرار گیرد. کلیه‌ی متغیرهایی که به نظر می‌رسید بر متغیر وابسته اثرگذاری دارند اعم از سبک مدیریت، بخش جلگه‌ای، کوهستانی و نیز کویری، دوره‌های آموزش‌های سازمانی-مدیریتی، دوره‌های آموزش‌های فنی-تخصصی و دوره‌های آموزش‌های مرتبط با فعالیت‌های مشارکتی و تعاونی در معادله وارد شدند که متغیرهای اثرگذار و ضرایب هر یک در جدول ۱۱ آورده شده است.

جدول ۸- بررسی رابطه‌ی بین متغیرهای گمانه‌ها و میزان موفقیت تعاونی‌ها

متغیر	r	Sig	N
سن	۰/۰۲۳	۰/۸۱۴	۱۰۸
پیشینه‌ی مدیریت تعاونی	۰/۱۰۷	۰/۰۶۱	۱۰۸
پیشینه‌ی مدیریت غیرتعاونی	۰/۰۱۰	۰/۹۱۸	۱۰۸

این گمانه در مورد سن و پیشینه در سمت مدیریتی و پیشینه‌ی مدیریتی غیر تعاونی مدیران، توسط آزمون ضریب همبستگی پیرسون مورد بررسی قرار گرفته، نتایج آن در جدول ۸ آورده شده است. داده‌های جدول ۸ دلالت بر نبود رابطه‌ی خطی معنی‌دار بین سن، پیشینه‌ی مدیریت تعاونی و پیشینه‌ی غیر تعاونی مدیران با میزان موفقیت تعاونی‌ها دارد. از این رو می‌توان پذیرفت که افزایش میزان موفقیت تعاونی‌ها با افزایش این متغیرها حتمی نمی‌باشد. برای آزمون رابطه بین سطح تحصیلات و نوع سمت با موفقیت تعاونی‌ها از آزمون‌های کای اسکوپر، کرامر و فای استفاده شد که نتایج در جدول‌های ۹ و ۱۰ نشان داده شده است.

جدول ۹- بررسی رابطه‌ی سطح تحصیلات مدیران با میزان موفقیت تعاونی‌ها

میزان موفقیت	کمتر از دیپلم	کاردانی و بالاتر	کل
کم	۴۷	۲۳	۷۰
متوسط	۱۹	۷	۲۶
زیاد	۵	۷	۱۲
کل	۷۱	۳۷	۱۰۸

$\chi^2 = ۳/۷۷۰$ df=۲ Sig= ۰/۱۵۲
Phi=۰/۱۸۷ Cramer'sV= ۰/۱۸۷

جدول ۱۱- خلاصه رگرسیون چندگانه برای شناسایی عوامل مؤثر بر موفقیت تعاونی‌های کشاورزی

متغیر وابسته	B	S.E	Beta	t	Sig
ضریب ثابت	۲/۵۰۵	۰/۹۴۰	-	۲/۶۶۴	۰/۰۰۹
سبک مدیریت	۰/۷۰۳	۰/۰۷۵	۰/۶۲۹	۹/۳۶۱	۰/۰۰۰
بخش جلگه‌ای	-۲/۸۵۸	۰/۸۲۷	-۰/۲۵۴	-۳/۴۵۷	۰/۰۰۱
دوره‌های آموزش‌های سازمانی-مدیریتی	۳/۵۷۸	۰/۹۳۲	۰/۲۶۲	۳/۸۴۰	۰/۰۰۰
دوره‌های آموزش‌های مشارکتی عمل کردن	۳/۸۱۷	۱/۱۴۲	۰/۲۲۹	۳/۳۴۳	۰/۰۰۱

$R^2 = ۰/۵۹$ $F=۳۷/۳۸۰$ Sig= ۰/۰۰۰

در مدل طراحی شده مقدار ضریب تعیین مدل ۰/۵۹ به دست آمد که بیانگر تبیین ۵۹ درصد از تغییرات خطی متغیر موفقیت تعاونی‌ها توسط متغیرهای مستقل مدل است. به‌منظور سنجش اثرگذاری کلی هر متغیر بر متغیر هدف، مجموع اثرگذاری‌های مستقیم و غیرمستقیم هر عامل بر متغیر هدف، به‌طور جداگانه محاسبه گردید. نتیجه این محاسبه‌ها در جدول ۱۲ نشان داده شده است.

جدول ۱۲- اثرگذاری‌های مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای مستقل بر موفقیت تعاونی‌های کشاورزی

Sig	t	Beta	S.E	B	متغیر مستقل	متغیر وابسته
۰/۰۰۰	۱۰/۴۱۰	-	۰/۸۰۵	۸/۳۸۵	ضریب ثابت	
۰/۰۰۱	۳/۵۶۸	۰/۳۴۴	۰/۹۷۱	۳/۴۶۶	بخش جلگه‌ای	سبک مدیریت
۰/۰۲۹	۲/۲۱۷	۰/۲۱۴	۱/۱۷۹	۲/۶۱۴	آموزش‌های مشارکتی	
$R^2 = ۰/۱۱۸$		$F = ۷/۰۵۵$		$Sig = ۰/۰۰۱$		
۰/۰۰۰	۶/۲۴۲	-	۰/۰۵۷	۰/۳۵۴	ضریب ثابت	
۰/۰۰۱	-۳/۳۳۹	-۰/۳۰۸	۰/۰۷۶	-۰/۲۵۴	بخش جلگه‌ای	آموزش‌های سازمانی
$R^2 = ۰/۰۹۵$		$F = ۱۱/۱۴۹$		$Sig = ۰/۰۰۱$		
۰/۰۰۰	۵/۹۷۳	-	۰/۰۴۵	۰/۲۷۱	ضریب ثابت	
۰/۰۰۱	-۴/۱۷۸	-۰/۳۷۶	۰/۰۶۱	-۰/۲۵۴	بخش جلگه‌ای	آموزش‌های مشارکتی
$R^2 = ۰/۱۴۱$		$F = ۱۷/۴۵۳$		$Sig = ۰/۰۰۰$		

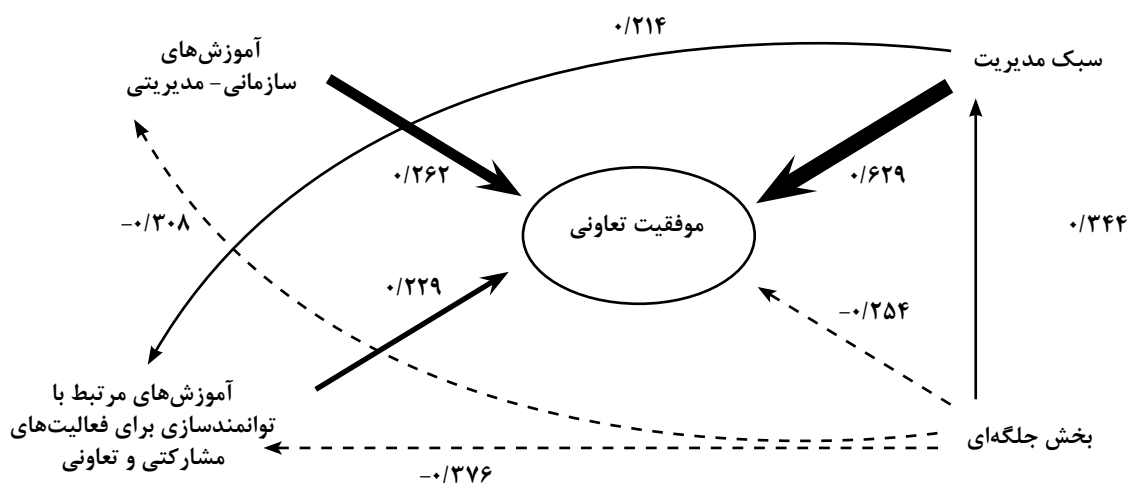
جدول ۱۳- تعیین اثرگذاری‌های مستقیم و غیر مستقیم متغیرهای مستقل بر متغیر موفقیت تعاونی‌های کشاورزی از دید مدیران

مجموع اثرهای مستقیم و غیر مستقیم	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	متغیر
۰/۶۲۹	-	۰/۶۲۹	سبک مدیریت
-۰/۲۴۵	$-۰/۳۰۸ \times ۰/۲۱۴ \times ۰/۶۲۹ + (-۰/۳۷۶ \times ۰/۲۲۹) + ۰/۳۴۴ \times ۰/۶۲۹ + (-۰/۳۰۸ \times ۰/۲۶۲)$	-۰/۲۵۴	بخش جلگه‌ای
۰/۳۹۶	۰/۲۱۴ × ۰/۶۲۹	۰/۲۶۲	آموزش‌های سازمانی
۰/۲۲۹	-	۰/۲۲۹	آموزش‌های مشارکتی

بحث و نتیجه‌گیری

کشاورزی، از نظر مدیران چندان موفق نبوده‌اند. بنابراین این یافته‌ی پژوهشی با یافته‌های آقاجانی و رزانه (۱۳۸۰)، صفریشالی (۱۳۸۰) و پژوهش‌های گوناگون امینی و همکاران (۱۳۸۵، ۱۳۸۵، ۱۳۸۵، ۱۳۸۷)، مبنی بر عدم موفقیت تعاونی‌های کشاورزی همخوانی دارد.

نتایج پژوهش نشان داد که ۶۵ درصد از مدیران تعاونی‌های مورد مطالعه، موفقیت تعاونی‌ها را در حد کم ارزیابی نمودند، بنابراین می‌توان اظهار نمود که تعاونی‌های کشاورزی استان اصفهان در دستیابی به هدف‌های خود بر مبنای اساسنامه تعاونی‌های



شکل ۱- تحلیل مسیر رابطه متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته میزان موفقیت تعاونی‌ها

تعاونی عمل کردن) در شرکت‌های تعاونی کشاورزی استان اصفهان، بیانگر تأثیرگذاری مثبت این دوره ها بر موفقیت تعاونی‌های کشاورزی استان اصفهان بوده است. بنابراین می‌توان اظهار نمود که هرچه در شرکت‌های تعاونی کشاورزی به امر آموزش بهای بیشتری داده شود، می‌توان موفقیت بیشتری را برای آنها انتظار داشت. این دستاورد پژوهشی با یافته‌های جرجز و همکاران (۱۹۹۱)، والت (۲۰۰۵) و پژوهش‌های گوناگون امینی و همکاران (۱۳۸۱، ۱۳۸۵، ۱۳۸۵، ۱۳۸۷) مبنی بر تأثیرگذاری مثبت آموزش بر موفقیت تعاونی‌های کشاورزی همخوانی دارد. در این راستا پیشنهاد می‌شود با توجه به رابطه مثبت دوره‌های آموزشی بر موفقیت تعاونی‌های کشاورزی و اهمیت آموزش به‌عنوان یکی از اصول هفتگانه‌ی تعاون، شرکت‌ها به‌طور جدی در این زمینه سرمایه‌گذاری کنند. همچنین بر سازمان‌های ذیربط و به‌ویژه سازمان تعاون روستایی و جهاد کشاورزی و دیگر متولیان امر لازم است برای تبیین برنامه‌های آموزشی، نیازسنجی‌های علمی دقیقی به‌عمل آورده، تمهیدات لازم برای برگزاری دوره‌های آموزشی در هر سه زمینه آموزش‌های سازمانی مدیریتی، فنی تخصصی و نیز آموزش‌های مرتبط با ایجاد و ارتقای باورها و انگاره‌های مشارکتی و تعاونی عملکردن را هم در سطوح مدیران و هم در سطح اعضا فراهم آورند.

نتیجه‌های دیگر پژوهش بیانگر این بود که ویژگی‌های فردی مدیران اعم از سن، سطح تحصیلات، سمت مدیریتی، پیشینه در سمت مدیریت تعاونی و غیرتعاونی بر موفقیت تعاونی‌های کشاورزی استان اصفهان تأثیری نداشته‌اند. این دستاورد پژوهشی مبنی بر بی‌تأثیر بودن ویژگی‌های فردی مدیران بر موفقیت تعاونی‌ها با یافته‌های جرجز و همکاران (۱۹۹۱)، بروینیس و همکاران (۲۰۰۱) و پژوهش‌های گوناگون امینی و همکاران (۱۳۸۵، ۱۳۸۷) مغایرت دارد. همچنین این پژوهش نشان داد که افزایش موفقیت تعاونی‌ها در گروهی گرایش سبک مدیریت در بستری از مشارکت بوده است، بنابراین می‌توان اذعان نمود که هرچه سبک مدیریتی مدیران در شرکت‌های تعاونی کشاورزی به سوی سبک مشارکتی گرایش پیدا کند، می‌توان دستیابی به موفقیت بیشتری را در آنها انتظار داشت. این دستاورد پژوهشی با یافته‌های ال کوک (۱۹۹۴)، والت (۲۰۰۵)، اسزابو (۲۰۰۹)، اوچه و همکاران (۲۰۱۰) و پژوهش‌های گوناگون امینی و همکاران (۱۳۸۵، ۱۳۸۵، ۱۳۸۷) مبنی بر تأثیرگذاری مثبت مشارکت بر موفقیت تعاونی‌های کشاورزی همخوانی دارد. بنابراین پیشنهاد می‌شود مدیران زمینه‌های لازم برای ارتقای بینش و باور اعضا و مدیران به سبک مدیریت مشارکتی را با برگزاری دوره‌های آموزشی مختلف فراهم نمایند. یافته‌های پژوهش در زمینه دوره‌های آموزشی (سازمانی- مدیریتی، فنی- تخصصی و نیز مشارکتی و

پی‌نوشت‌ها

1- Limpop

۲- اطلاعات این جدول بر اساس اطلاعات اخذ شده از سازمان تعاون روستایی استان اصفهان به دست آمده است.

منابع

- آقاجانی ورزنه، م. (۱۳۸۰). بررسی و ارزیابی فعالیت‌های شرکت‌های تعاونی تولید روستایی استان اصفهان (۱۳۷۹-۱۳۵۱)، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد توسعه روستایی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه صنعتی اصفهان. اسدی، ا. (۱۳۷۹). فرایند مدیریت، سازمان و مدیریت. نشان دسترسی: <http://www4.irandoc.ac.ir/data/Reports/Structure/Section-1.htm>
- الوانی، م. (۱۳۷۴). مدیریت عمومی، چاپ بیست و ششم، نشر نی، تهران.
- امینی ا.م. و ر. صفری شالی، (۱۳۸۱). ارزیابی تأثیر آموزش در موفقیت شرکت‌های تعاونی مرغداران، علوم و فنون کشاورزی و منابع طبیعی، جلد ششم، (۲).
- مینی، ا.م.، ع. زینل همدانی و م. رضانی، (۱۳۸۷). ارزیابی مهم‌ترین مؤلفه‌های درون سازمانی در موفقیت شرکت‌های تعاونی مرغداران تهران، علوم و فنون کشاورزی و منابع طبیعی، ۱۲ (۴۳) (الف).
- امینی، ا.م. و م. رضانی، (۱۳۸۵). ارزیابی عوامل مؤثر در موفقیت شرکت‌های تعاونی مرغداران گوشتی استان تهران، اقتصاد کشاورزی و توسعه، ۱۴ (۵۵): ۶۷-۸۹.
- امینی، ا.م. و م. رضانی، (۱۳۸۵). بررسی علل و میزان موفقیت شرکت‌های تعاونی مرغداران در استان‌های مازندران و گلستان، علوم کشاورزی و منابع طبیعی، ۱۳ (۲): ۱۲۳-۱۳۲.
- امینی، ا.م. و م. رضانی، (۱۳۸۵). بررسی عوامل مؤثر در موفقیت شرکت‌های تعاونی کشاورزی گوشتی مرغداران استان اصفهان، علوم و فنون کشاورزی و منابع طبیعی، ۱۰ (۱): ۱۲۱-۱۳۵.
- خداپرست، ح. (۱۳۸۷). سازمان و مدیریت، گروه مقالات علوم انسانی و مدیریت. نشان دسترسی: <http://www.articles.ir/article2531.aspx>
- دارویی، پ. (۱۳۸۷). ارزیابی نقش اجتماعی زنان روستایی شهرستان اصفهان و عوامل مؤثر بر آن، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد توسعه روستایی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه صنعتی اصفهان.
- رضاییان، ع. (۱۳۸۵). مبنای سازمان و مدیریت، چاپ هشتم، انتشارات سمت، تهران.
- شکیبا مقدم، م. (۱۳۸۶). مدیریت تعاونی‌ها برای دانشجویان رشته‌ی مدیریت دولتی، انتشارات میر، تهران.
- صفریشالی، ر. (۱۳۸۰). بررسی فعالیت‌ها و عملکرد شرکت‌های تعاونی کشاورزی مرغداران استان تهران. پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد توسعه روستایی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه صنعتی اصفهان.
- قنبری، ی. و ه. نوری. (۱۳۸۶). مقایسه‌ی نظام‌های بهره‌برداری از نظر دسترسی به برخی شاخص‌های توسعه روستایی (مطالعه‌ی موردی استان اصفهان)، فصلنامه‌ی روستا و توسعه، ۱۰ (۴).
- مهاجرانی، م. (۱۳۸۶). سیر تطور نظام تعاونی روستایی در ایران، فصلنامه‌ی روستا و توسعه ۱۰ (۴): ۱-۱۳.
- نوذری، آ. (۱۳۸۷). ارزیابی موفقیت گلخانه‌های فلزی استان اصفهان و عوامل مؤثر بر آن، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد توسعه روستایی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه صنعتی اصفهان.

Agrawal, R.D. (1982). *Organization and Management, New Delhi*: Tah Mc Graw-Hill Publishing Co.

Anonymous. (1996). (ICA)International Co-operative Alliance,. Statement on the co-operative identity. Available from the University of Wisconsin Center for Co-operatives. Available at: <http://www.wise.edu/uwcc/rin-html>.

Bruynis, C. , P. Goldsmith , D.E. Hahn and W. Taylor. (2001). *Critical Success Factors for Emerging Agricultural Marketing Cooperatives*. J. Coop.: 14-24. Available at: <http://netfiles.uiuc.edu/pgoldsmi/www/articles-journals/Bruynis.pdf>

- Cook, M.L. (1994), *The role of management behavior agricultural cooperatives*. *J. Agr. Coop.*, 9, 18-23.
- Evertvan, D. (2006). *Autocratic leadership around the globe: Do climate and wealth drive leadership culture?*. *J. Cross. C. Psy.* Available at: <http://jcc.sagepub.com>
- Fabiyi, Y.L. 1993. *The adoption of cooperative structures to the development of Nigerian agriculture: The problem of managing group farming cooperatives*. Agricultural Administrations.
- Gerges, G. and M. Henriette, (1991). *Competencies for presidents of agricultural cooperative in the state of Sao Paolo, Brazil: Administrations perceived priority ranking*. Dissertation abstracts international, volume 58, Published Monthly by University Microfilm International, Number December.
- Hind, A.M., 1999. *Cooperative Life Cycle and Goals*. *Journal of Agricultural Economics*. 50 (3): 536-548.
- Hussain, M., M.N. Karim and A.CH. Lema. (2006). *A Brief Review of Leadership Theory and Relevent Research Work*. *The Social Science* 1 (1): 35-50, 2006. Available at: <http://www.medwelljournals.com/fulltext/tss/2006/35-50.pdf>
- Koontz, H. and H. Weihrich. (1988). *Management, 8th ed*, New York, McGraw-Hill, Inc.
- Russo, C., Weatherspoon, D., Peterson, CH., Sabbatini, M., 2000. *Effects of Managers' Power on Capital Structure: A Study of Italian Agricultural Cooperatives*. *International Food and Agribusiness Management Review* 3 (2000) 27-39. Available at: <http://www.Ifama.org/tamu/iara/nonmember/Open.IFAMR/Articles/73i1/27-39.pdf>.
- Szabo, G.G. (2009). *Co-Operative principles as a basis and safeguards of trust development in a agricultural co-operative marketing and management*, EMNet 2009-Sarajevo, 4th International Conference of Networks. Available at: http://emnet.univie.ac.at/uploads/media/Szabo_Hanf_T%C3%B6r%C3%B6k_01.pdf
- Taylor, P. and Taylor, S. (2009). *Learn Management 2.com.. For Management Learners Globally*. Available at: <http://www.learnmanagement2.com/leadership%20styles.htm>
- Uche, M.N., K.J. Peters and W. Bokelmann. (2010). *Can cooperative membership and participation affect adoption decisions? Issues for sustainable biotechnology dissemination*, *J. Agr. Manage. Econ.*, volume 12, number 3 & 4, article 18.
- VanderWalt, L. (2005). *The Resuscitation of the Cooperative Sector in South Africa*. Paper Presented at the International Cooperative Alliance XXI International Cooperative Research Conference, Cork, Ireland, August. 11-14.
- Weihrich, H., (1993). *Management: Science, Theory and Practice*. University of San Francisco, California. Available at: www.jamk.fi/download/Reading-material-for-the-entrance-exam-4.pdf.

Assessment of the Effect of Managers' Management Style in the Success of Agricultural Cooperatives of Isfahan Province, Iran

Maryam Najafi^{1*}, Amir Mozafar Amini²

- 1- MSc. Student in Rural Development Engineering in
Agricultural Faculty in Isfahan University of Technology, Iran.
2- Assistant Professor, Agricultural Engineering Faculty,
Isfahan University of Technology, Iran.

Abstract:

The general goal of this research was assessment of the effect of managers' management style in the success of agricultural cooperatives of Isfahan province. This research was an analytical research. Based on Chocran formulas multi-stage cluster sampling in three different agricultural cooperative (poultry and animal husbandry, horticulture, and others) of three different districts (flat, mountainous, and desert) 108 board of director members and executive managers out of 540 members were randomly selected. After completion of 30 pre-survey questionnaires, statistical tests (KMO and alpha coefficient) showed that the research instrument was valid and reliable to analyze dependencies among research variables, this research employed frequency distribution tables as well as path analysis. Research results showed that cooperatives have not been successful in satisfying their goals defined by the articles of association. Finally, results of path analysis showed that the success of cooperatives mostly relies on management style, and organizational training.

Keywords: Agricultural cooperative, management style, cooperative's success

* Corresponding Author: Maryam Najafi, Email: maryam_najafi1985@yahoo.com