



Iranian Scientific Association
of Public Administration



University of
Sistan and Baluchestan

Analysis of Networking Drivers among Livestock Cooperatives in Isfahan Province: Scenario Building Based on the Importance-Performance Matrix

Rasool Lavaei Adaryani ¹ | Mojtaba Palouj ² | Ahmad Soleymanipour ³

¹ Corresponding author, Assistant Professor, Agricultural Planning, Economic and Rural Development Research Institute, Tehran, Iran. Email: rasool.lavaei@agri-peri.ac.ir.

² Associate Professor, Agricultural Planning, Economic and Rural Development Research Institute, Tehran, Iran. Email: M.palouj@agri-peri.ac.ir.

³ Assistant Professor, Agricultural and Natural Resources Research and Education Center, Isfahan, Iran. Email: a.soleymanipour@areep.ac.ir.

Abstract:

Objective: The weakness of institutional collaboration among agricultural cooperatives has led to limitations in the use of new technologies, financial exchanges, information sharing, and facing numerous risks, including the risk of cash purchase and sale of products, price fluctuations, and changes in primary and final suppliers. Despite the importance of institutional networks in developing competitiveness, most previous studies have examined a few drivers of institutional networking, which have been mainly considered causally with some institutional parameters (such as performance). In fact, previous studies have failed to provide a comprehensive list of drivers of networking, especially in the context of developing countries. Moreover, most previous studies have focused on investigating the drivers of networking among small, medium, and large-scale enterprises that have purely economic motivations. However, these studies have provided limited insight into providing practical solutions among cooperative enterprises that have economic and social origins. Finally, previous studies have attempted to provide solutions for developing collaborative networks that have limited generalizability without

Article type: Research

Cite this article: R. Lavaei Adaryani, M. Palouj, A. Soleymanipour (2026). Analysis of Networking Drivers among Livestock Cooperatives in Isfahan Province: Scenario Building Based on the Importance-Performance Matrix. *Governance and Development Journal*, 6 (2), 231-260. DOI: 10.22111/JIPAA.2025.51823.1043.

Received: 28.04.2025

Revised: 22.11.2025

Accepted: 30.12.2025

Published: 22.06.2026



© The Author (s)

Publisher: University of Sistan and Baluchestan

considering institutional incentives, possibilities, and constraints (such as resource constraints, incentives to enhance strengths or reduce weaknesses, etc.).

Methods: In this study, 17 drivers identified from the literature were analyzed using the Importance-Performance analysis (IPA) and in the form of five different scenarios. For this purpose, over 21 livestock cooperatives in Isfahan province were examined. Additionally, the mean scores of the current and desired states of these drivers were compared using a paired t-test. Out of the 27 active livestock cooperatives in the province, 25 were selected using simple random sampling. After excluding incomplete questionnaires, a total of 21 valid cases were included in the final analysis.

Results: The results showed that in the normal (basis) situation, focusing on components such as new markets, cost reduction, common need, company influence/reputation, new opportunity, competence, geographical distance, transparency and to some extent information security and reducing uncertainty are considered as a necessity for the development of the livestock cooperatives' collaboration network. If focusing on the resource limitation scenario, cooperatives should always pay attention to the components of geographical distance, new markets, cost reduction, common need, company influence/ reputation, competence, and commitment. In general, the availability of resources is one of the most important components for the success of cooperatives in networking and developing cooperation; however, the current situation of cooperatives as institutions based on member participation is characterized by weak financial foundations and resource constraints. Thus, the drivers obtained under the resource surplus scenario cannot be considered as a priority. In this regard, if cooperatives are to pay attention to the drivers obtained from resource constraint scenarios and strengthen strengths, it is necessary to focus on the main drivers obtained in the basis and weakness reduction scenarios. This means that most of the networking drivers obtained in these four scenarios overlap and have minor differences. Therefore, cooperatives should try to identify the most important drivers necessary for networking in order to not only help increase strengths in resource constraints but also reduce weaknesses. Thus, focusing on components such as new markets, cost reduction, common need, company influence/reputation, new markets, competence, and geographical distance are among the most important drivers in this regard. It is important to note that determining the type of networking based on geographical proximity is a fundamental principle in developing collaboration relationships among cooperatives that should always be considered.

Conclusions: In general, this study, by determining the set of drivers that are excessively in the focus of cooperatives' attention and are saturated in terms of performance, while advancing the literature on the subject, drew a new path for the development of institutional networking among these organizations.

Keywords: Institutional collaboration, Networking, Networking drivers, Importance-Performance Analysis, Gap analysis, Livestock cooperatives.



دانشگاه کشاورزی تهران

حکمرانی و توسعه

شماره ۳۴۶۱-۲۷۸۳

Homepage: www.jipaa.ir



وزارت کشاورزی ایران

تحلیل محرک‌های شبکه‌سازی در میان تعاونی‌های دامی استان اصفهان: سناریوسازی بر مبنای ماتریس اهمیت - عملکرد

رسول لوائی آدریانی^۱ | مجتبی پالوج^۲ | احمد سلیمانی پور^۳

^۱. نویسنده مسئول، استادیار، مؤسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی، اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی، تهران، ایران.

رایانامه: rasool.lavaei@agri-peri.ac.ir

^۲. دانشیار، مؤسسه پژوهش‌های برنامه‌ریزی، اقتصاد کشاورزی و توسعه روستایی، تهران، ایران. رایانامه: M.palouj@agri-peri.ac.ir

^۳. استادیار، مرکز تحقیقات، آموزش کشاورزی و منابع طبیعی، اصفهان، ایران. رایانامه: a.soleymanipour@areep.ac.ir

چکیده

اطلاعات مقاله

هدف: ضعف همکاری نهادی در میان تعاونی‌های کشاورزی منجر به بروز محدودیت‌هایی در زمینه بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، تبادلات مالی، تسهیم اطلاعات، رویارویی با ریسک‌های متعددی از جمله ریسک خرید و فروش نقدی محصولات، نوسانات قیمت و تغییرات در تأمین‌کنندگان اولیه و نهایی شده است.

روش پژوهش: مطالعه حاضر با هدف تحلیل محرک‌های شبکه‌سازی در میان تعاونی‌های دامی استان اصفهان انجام شد. در این مطالعه، ۱۷ محرک شناسایی شده از ادبیات موضوع، با استفاده از ماتریس اهمیت - عملکرد (IPA) و در قالب پنج سناریوی مختلف تحلیل شدند. میانگین وضعیت موجود و مطلوب محرک‌ها با استفاده از آزمون t همبسته مقایسه شد. از میان ۲۷ تعاونی دامی فعال، ۲۵ تعاونی با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب و پس از حذف پرسشنامه‌های ناقص، ۲۱ نمونه معتبر در تحلیل نهایی به کار گرفته شد.

یافته‌ها: نتایج تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد نشان داد که در وضعیت عادی (مبنایی)، تمرکز بر مؤلفه‌هایی همچون بازارهای جدید، کاهش هزینه‌ها، نیاز مشترک، قدرت نفوذ/شهرت شرکت، فرصت جدید، شایستگی، فاصله جغرافیایی، شفافیت و تا حدودی امنیت اطلاعاتی و کاهش ناطمینانی برای توسعه شبکه همکاری تعاونی‌های دامی به عنوان یک ضرورت مطرح است. در صورت تمرکز بر سناریوی محدودیت منابع،

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۰۸

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۹/۰۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۰۹

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۴/۰۱

کلیدواژه‌ها:

همکاری نهادی، شبکه‌سازی،

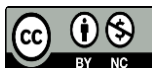
محرک‌های شبکه‌سازی،

ماتریس اهمیت - عملکرد،

تحلیل شکاف، تعاونی‌های دامی.

استناد: لوائی آدریانی، رسول؛ پالوج، مجتبی؛ سلیمانی پور، احمد (۱۴۰۵) "تحلیل محرک‌های شبکه‌سازی در میان تعاونی‌های دامی استان اصفهان:

سناریوسازی بر مبنای ماتریس اهمیت - عملکرد" حکمرانی و توسعه، ۶(۲)، ۲۶۰-۲۳۱. DOI: 10.22111/JIPAA.2025.51823.1043



© نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

تعاونی‌ها همواره باید به مؤلفه‌های فاصله جغرافیایی، بازارهای جدید، کاهش هزینه‌ها، نیاز مشترک، قدرت نفوذ/شهرت شرکت، شایستگی، و تعهد توجه کنند.

نتیجه‌گیری: این مطالعه با تعیین مجموعه محرک‌هایی که به‌طور چشمگیری در کانون توجه تعاونی‌ها بوده و از نظر عملکردی اشباع شده‌اند، ضمن پیش‌برد ادبیات موضوع، مسیر جدیدی برای توسعه شبکه‌سازی نهادی در میان این تشکلات ترسیم نمود.

مقدمه

در ساختار کنونی بازارهای داخلی و بین‌المللی، رقابت‌پذیری به‌عنوان یک اصل مهم برای موفقیت سازمانی مد نظر قرار می‌گیرد. این در حالی است که شرکت‌ها و مؤسسات مختلف تلاش می‌کنند تا با حفظ رقابت‌پذیری خود در بازار، برای حل مشکلات پیچیده نهادی و بهبود توان رقابتی خود، با یکدیگر همکاری نمایند (Jahanshad & Vedadi, 2019). در این میان، یکی از مهمترین اشکال همکاری نهادی، شبکه‌سازی است. شواهد نشان می‌دهد که شبکه‌سازی نقش مهمی در توسعه کسب‌وکارهای کوچک دارد. برای نمونه، شبکه‌سازی در میان شرکت‌های کوچک در فنلاند به رشد فروش، مطرح‌شدن در سطوح بین‌المللی^۱ و در نتیجه بهبود سودآوری منجر شده است (Westerlund et al., 2017). همچنین، برخی از کشورها مانند هند، هم‌پیمانی (اتحاد) راهبردی^۲ سبب شده تا پارادایم رقابتی از حالت سنتی (شرکت به شرکت) به ساختار شبکه تغییر یابد و دسترسی به منابع و قابلیت‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی تسهیل شود (Ray, 2013). افزون بر این، توسعه شرکت‌ها در سطوح بین‌المللی از طریق شبکه‌های بین‌شرکتی تسهیل می‌شود. این رخداد، امکان دستیابی به اطلاعات بازار و سفارشات مطمئن را فراهم می‌کند و به‌عنوان منبعی قابل اتکاء برای تحقق مزیت رقابتی قلمداد می‌شود (Lin & Chaney, 2007). شبکه‌هایی که سبب افزایش تعامل بین کنشگران مختلف می‌شوند، برای شرکت‌های کوچک و متوسط مقیاس پاسخ مكملی در برابر ناامنی‌های برخاسته از توسعه و استفاده از فناوری هستند (Diez, 2002). بر این اساس، پیوند شرکت‌های کوچک و متوسط مقیاس با سایر شرکت‌ها در قالب یک شبکه نوآوری متراکم ضروری به نظر می‌رسد؛ به‌طوری که این شبکه نوآوری بتواند شرکت‌های یادشده را قادر به تسهیم دانش و نشر اطلاعات (Popp et al., 2014) و مزایای ناشی از توانایی‌های مکمل نماید (Bullinger, Auernhammer, & Gomerlinger, 2004). در واقع، شبکه‌های بین‌سازمانی و بین-بخشی که تسهیل‌گر جریان اطلاعات، منابع و اعتماد هستند، برای افزایش ایمنی و نشر نوآوری به‌عنوان یک استراتژی کلیدی مطرح شده‌اند (Dewick & Miozzo, 2004). علاوه بر مقوله افزایش ایمنی و کمک به نشر نوآوری، شبکه‌سازی می‌تواند در شرایطی که نیاز به مشارکت و برقراری رابطه در راستای

¹ International Expansion

² Strategic Alliance

دستیابی به صرفه مقیاس^۱ یا یکپارچه‌سازی مهارت‌ها، فناوری‌ها و سایر صلاحیت‌ها محسوس است، به‌عنوان یک عامل مکمل محسوب شود (Mancinelli & Mazzanti, 2009).

فارغ از مزایایی که شبکه‌سازی می‌تواند برای شرکت‌ها فراهم نماید، انگیزه و محرک همکاری به‌عنوان یکی از مهمترین الزامات برای شکل‌گیری یک شبکه نهادی کارآمد به شمار می‌رود. سازمان‌ها/شرکت‌ها بسته به شرایط، امکانات، دارایی‌ها، قابلیت‌ها، ساختار مدیریتی، اندازه شرکت و نوع محصول و خدماتی که ارائه می‌دهند می‌توانند راهبردهای همکاری را در قالب شبکه‌سازی انتخاب نمایند (Yoon et al., 2017). با این وجود، محرک‌های لازم برای ورود به عرصه شبکه‌سازی نهادی متضمن پایداری و ثبات نظام همکاری نهادی خواهد بود. مطالعات نشان داده‌اند که شرکت‌ها بر مبنای محرک‌های متعدد همچون فاصله جغرافیایی (Sirilertsuwan, Ekwall, & Hjelmgren, 2018)، نیازهای مشترک (Campion, 2003)، دسترسی به منابع (Philbin, 2012) و نظایر آن تلاش می‌کنند تا در یک رابطه همکاری مبتنی بر شبکه وارد شوند.

به‌طور کلی، مطالعات پیشین به‌طور پراکنده‌ای به بررسی محرک‌های شبکه‌سازی میان شرکت‌ها پرداخته‌اند. برای نمونه برخی مطالعات نشان دادند که مجاورت جغرافیایی به‌عنوان یکی از محرک‌های همکاری میان شرکت‌ها می‌تواند به دستاوردهای مختلفی منجر شود. برای نمونه، قالی و برونوری (Galli & Brunori, 2013) نشان دادند که مجاورت فیزیکی اثر مطلوبی بر پایداری تولیدات در زنجیره‌های تأمین غذایی کوتاه^۲ دارند. همچنین، تکیدی و تالبوت (Kechidi & Talbot, 2010) نشان دادند که مجاورت جغرافیایی به‌عنوان منبعی برای اقدام جمعی^۳ میان شرکاء محسوب می‌شود. همچنین، تورو (Torre, 2008) تبادل دانش در فرآیند همکاری را از طریق ترکیب مجاورت جغرافیایی و سازماندهی شده دائمی پیشنهاد می‌نماید. برخی از مطالعات دیگر با تمرکز بر محرک شفافیت، همکاری در زنجیره تأمین را مورد بررسی قرار داده‌اند (Brun, Karaosman & Barresi, 2020). همچنین، ادبیات مربوطه نشان می‌دهد که شهرت و اعتماد به‌عنوان محرک‌های مهم در راستای شکل‌گیری روابط همکاری قلمداد می‌شوند (Franco & Haase, 2021). افزون بر این، برخی مطالعات رابطه میان تعهد و رفتار شبکه‌سازی را مورد بررسی قرار داده‌اند (McCallum, Forret, & Wolff, 2014). با وجود این بررسی‌های تجربی، چندین شکاف تحقیقاتی در ادبیات موضوع وجود دارد که انجام مطالعات بیشتر را بازنمایی می‌کند. در واقع، اغلب مطالعات پیشین به بررسی محدودی از محرک‌های شبکه‌سازی نهادی پرداخته‌اند که عمدتاً به‌صورت علی با برخی از پارامترهای نهادی (مانند عملکرد) مورد توجه قرار گرفته‌اند. بدین معنا که مطالعات پیشین در ارائه فهرست جامعی از محرک‌های شبکه‌سازی به ویژه در بستر کشورهای در حال توسعه ناموفق بوده‌اند. همچنین، اغلب مطالعات پیشین به بررسی محرک‌های

¹ Economies of Scale

² Short Food Supply Chains

³ Collective Action

شبکه‌سازی در میان شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ مقیاس که صرفاً انگیزه‌های اقتصادی دارند، تمرکز نموده‌اند. این در حالی است که این مطالعات برای ارائه راهکارهای عملیاتی در میان شرکت‌های تعاونی که خاستگاهی اقتصادی و اجتماعی دارند، بیش محدودی فراهم کرده‌اند. در نهایت، مطالعات پیشین بدون در نظر گرفتن انگیزه‌ها، امکانات و محدودیت‌های نهادی (مانند محدودیت منابع، انگیزه‌های تقویت نقاط قوت یا کاهش نقاط ضعف و نظایر آن) اقدام به ارائه راهکارهایی برای توسعه شبکه‌های همکاری نموده‌اند که تعمیم‌پذیری محدودی دارند. بر این اساس، برای پوشش شکاف تحقیقاتی مزبور، مطالعه حاضر درصدد تحلیل محرک‌های شبکه‌سازی در میان تعاونی‌های دامی استان اصفهان است. به‌طور دقیق‌تر، این مطالعه به دنبال پاسخ به این سوال است که کدام مجموعه محرک‌ها در مسیر همکاری تعاونی‌های دامی در استان اصفهان اهمیت دارند و وضعیت موجود و مطلوب هر یک از این محرک‌ها در تعاونی‌های مزبور چگونه است؟ به‌طور کلی، مطالعه حاضر از چندین جنبه حائز اهمیت است. نخست آنکه مطالعه حاضر از طریق فراهم کردن فهرست جامعی از محرک‌های شبکه‌سازی در میان شرکت‌ها و سازمان‌های انتفاعی به پیش‌برد ادبیات موضوع کمک می‌کند. همچنین، این مطالعه با توجه به خاستگاه اقتصادی - اجتماعی تعاونی‌های مورد مطالعه، سناریوهای مختلفی را ارائه می‌دهد که نهادهای مختلف می‌توانند بر مبنای انگیزه‌ها و اهداف سازمانی گوناگون در جهت توسعه شبکه‌های همکاری مورد توجه قرار دهند. در نهایت، نتایج این مطالعه به مدیران و برنامه‌ریزان کمک می‌کند تا مهمترین محرک‌ها برای توسعه شبکه‌های همکاری در بخش تعاون را به درستی بشناسند و در تصمیم‌گیری‌ها مورد توجه قرار دهند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

واژه «شبکه» بیانگر همکاری بین‌سازمانی است که تعداد سه یا بیش از سه سازمان/شرکت در راستای نیل به یک هدف مشترک با یکدیگر کار می‌کنند. از آنجا که در این تعریف، «هدف مشترک» به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر تلقی می‌شود، می‌توان دریافت که چنین سازمان‌هایی عمده‌تاً عمومی و غیرانتفاعی هستند و شامل شرکت‌های رقابتی و سودآور نمی‌شوند (Popp, MacKean, Casebeer, Milward, & Lindstrom, 2014). شبکه به‌عنوان روابط تبادلی پایدار تعریف می‌شود که بین سازمان‌ها، افراد و گروه‌ها قوام یافته است. از دیدگاه دیگر، شبکه شامل گروهی از سه یا بیش از سه سازمان مستقل است که در چارچوب مرزهای ساختاری، زمانی و جغرافیایی برای خدمات‌دهی مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند (Huerta, Casebeer, & Vanderplaat, 2006). به‌طور کلی، شبکه‌ها بیانگر نظام‌هایی از شرکت‌های هم‌وابسته‌اند که نقش مهمی در رقابت ایفا می‌کنند (Sergaki, 2010). شبکه‌های سازمانی را می‌توان بر پایه نظریه شبکه‌آیین کرد؛ رویکردی که نخستین بار در دهه ۱۹۹۰ برای توضیح تعاملات و روابط میان

¹ Network

² Network Theory

کنشگران شکل گرفت. مطابق این نظریه، رفتار، عملکرد و ارزش شرکت‌ها تنها از ویژگی‌های درونی آن‌ها ناشی نمی‌شود، بلکه به جایگاه آن‌ها در شبکه روابط و نیز کیفیت، ساختار و قدرت پیوندهایی که با سایر نهادها برقرار می‌کنند، بستگی دارد (Burt, 2003; Granovetter, 1985; Gulati, 1998). مفروضه اصلی این نظریه آن است که شرکت‌ها/سازمان‌ها در یک نظام اجتماعی - اقتصادی به هم پیوسته کنشگری می‌کنند و دسترسی آن‌ها به منابع، اطلاعات، نوآوری و فرصت‌ها از طریق روابط شبکه‌ای تسهیل می‌شود. در این فضای کنشگری، اتحادهای استراتژیک، قراردادهای همکاری بلندمدت و خوشه‌های صنعتی همگی به عنوان پیوندهای شبکه‌ای تحلیل می‌شوند (Gulati, 1998; Powell et al., 1996). این نظریه بیان می‌کند که ساختار شبکه که به واسطه سنجه‌هایی مانند مرکزیت، چگالی و شدت روابط سنجیده می‌شود می‌تواند عملکرد و ارزش‌های شبکه را متأثر سازد. برای نمونه، شرکت‌هایی که در یک شبکه با پیوندهای متعدد و قوی همکاری می‌کنند و تعداد قابل توجهی از آن‌ها به عنوان کنشگر با نقش کلیدی فعالیت می‌کنند، به احتمال بالایی عملکرد مطلوب دارند (Riccaboni et al., 2021). این بهبود عملکرد نتیجه دسترسی آن‌ها به جریان اطلاعات، نوآوری‌ها، مهارت‌ها، دانش، اعتبار، فرصت‌های جدید و سطح بالاتر شفافیت است؛ موضوعی که به طور مستقیم از ساختار و ماهیت پیوندهای شبکه‌ای ناشی می‌شود (Nezami et al., 2025). بنابراین، انتظار می‌رود، شبکه همکاری میان شرکت‌ها/سازمان‌ها، صرف نظر از نوع هدف یا انگیزه (اعم از انتفاعی یا غیرانتفاعی)، بر اساس مجموعه‌ای از محرک‌ها شکل گیرد. این محرک‌ها به طور کلاسیک می‌تواند مشتمل بر مجاورت جغرافیایی شرکت‌های همکار یا به طور بنیادین انگیزه‌های مرتبط با تسهیم اطلاعات و کسب فرصت‌های جدید باشد. مطالعات پیشین به طور پراکنده برخی از این محرک‌ها و انگیزه‌ها را در میان شرکت‌های متعدد بررسی نموده‌اند. این محرک‌ها به طور خلاصه در جدول (۱) ارائه شده‌اند.

جدول ۱. محرک‌های شبکه‌سازی نهادی

ردیف	محرک‌ها	منابع	توصیف محرک‌ها
۱	نزدیکی جغرافیایی	(Ponds et al., 2007; Chetty & Michailova, 2011; Boeprasert, 2012; Huang & Fan, 2022; Funk, 2014)	مجاورت جغرافیایی به طور کلاسیک یکی از مؤلفه‌های مهم در مسیر همکاری نهادی به شمار می‌رود. شرکت‌های تعاونی به طور عمده با شرکت‌هایی وارد تعامل و همکاری دو جانبه می‌شوند که در مجاورت آن‌ها قرار دارند. مجاورت جغرافیایی نه تنها هزینه تعاملات را کاهش می‌دهد؛ بلکه از رهگذر شناخت عمیق میان کنشگران حائز اهمیت است. بدین معنا که هزینه تبادل اطلاعاتی، قراردادهای مالی و سایر معاملات در بعد فاصله جغرافیایی کمتر، کاهش می‌یابد. همچنین، کنشگرانی که در مجاورت یکدیگر قرار دارند، به لحاظ فنی، اقتصادی و نیز اجتماعی شناخت عمیق‌تری از یکدیگر دارند و همین میزان شناخت به توسعه روابط همکاری کمک می‌کند.
۲	مهارت	(Tegor et al., 2023; Barati, 2024; Biswal, 2024; Firdaus &	داشتن مهارت در یک حوزه فنی مانند مقابله با بیماری‌های دامی، افزایش بازدهی خوراک دام و نظایر آن ممکن است تعاونی‌ها را

		Handriyono, 2018; Palakshappa & Ellen Gordon, 2007)	برای برقراری رابطه با یکدیگر تشویق کند. در واقع، شرکت‌های دارای مهارت فنی ممکن است در گرو دریافت هزینه تمایل به برقراری رابطه داشته باشند و از این رهگذر به سایر شرکت‌ها خدمات ارائه نمایند.
۳	اطلاعات دقیق و آگاهی	(Lavaei Adaryani et al., 2022; Lavaei Adaryani et al., 2023; Panahifar et al., 2024)	شرکت‌ها عموماً برای دریافت اطلاعات دقیق و آگاهی از بازارها، منابع، قیمت‌ها، رقبا و وضعیت عرضه و تقاضای بازار تمایل به برقرار ارتباط و یافتن شرکای نهاید هستند. در واقع، کسب اطلاعات و آگاهی به‌عنوان یک مشوق مهم در جریان شبکه‌سازی تعاونی‌ها مطرح است. این سطح از مشوق ممکن است با هدف تسهیم اطلاعات راهبردی یا تاکتیکی صورت پذیرد.
۴	شایستگی	(Leite et al., 2021; Hendrikse, 2005; Ibrahim et al., 2022; Yunus, 2022; Mortezaei et al., 2018; Tehseen & Sajilan, 2016)	اگر شایستگی به معنای تطابق مهارت‌ها و ویژگی‌های یک شرکت با نیازها و استانداردهای مورد انتظار در یک موقعیت خاص باشد، این انتظار وجود دارد که شرکت‌های دیگر برای برقراری رابطه با شرکت دارای شایستگی تلاش کنند. در حوزه تعاونی‌های دامی، شایستگی فنی و مالی از اهم جنبه‌هایی است که به برقراری رابطه همکاری میان شرکت‌های تعاونی کمک می‌کند.
۵	تعهد	(Attaran & Attaran, 2007; Richards & Font, 2019)	در عرصه همکاری نهادی، کنشگران به‌طور معمول با شرکایی وارد تعامل می‌شوند که در خصوص سطح تعهد آنان اطمینان داشته باشند. وفاداری در انجام به‌موقع و دقیق تعهدات، وظایف و مسئولیت‌ها، شرکاء را در جهت توسعه روابط همکاری سوق می‌دهد.
۶	نیاز مشترک	(Wieselquist et al., 1999; Kwon & Suh, 2004; Shin et al., 2020; Malewicki, 2005; McCallum et al., 2014)	شرکت‌ها در گرو نیازهای مشترک برای تأمین مواد اولیه تولید، بازاریابی و فروش محصولات نیازمند برقراری رابطه هستند. بنابراین، انتظار می‌رود شرکت‌هایی که دارای نیازهای مشترک بیشتری هستند تمایل بیشتری نیز به برقراری رابطه داشته باشند.
۷	ایجاد فرصت‌های جدید	(Ried, 2012; Zakrzewska-Bielawska et al., 2024)	فرصت‌های جدید برای تأمین مواد اولیه و فروش محصولات نهایی از جمله زمینه‌هایی است که شرکت‌ها را برای برقراری رابطه ترغیب می‌کند. فرصت‌های جدید ممکن است از طریق یک شرکت با موقعیت بهتر برای سایر شرکت‌های کوچک‌تر فراهم آید.
۸	قدرت نفوذ و شهرت شرکت طرف رابطه	(Vlastelica et al., 2018; Franco, Haase, 2021)	در میان شرکت‌های فعال در یک حوزه مشخص ممکن است رشد اقتصادی - اجتماعی یک شرکت خاص، زمینه‌های شهرت و نفوذ آن را در بازار فراهم نماید. بنابراین، سایر شرکت‌ها برای دستیابی به منافع بیشتر تمایل به برقراری رابطه با آن شرکت را خواهند داشت.
۹	یافتن بازار جدید	(Dahan et al., 2010)	یافتن بازارهای جدید برای تأمین مقرون‌به‌صرفه‌تر مواد اولیه و فروش منصفانه‌تر محصولات نهایی از جمله مؤلفه‌های مهم در برقراری رابطه میان شرکت‌ها به شمار می‌رود. در این راستا، شرکت‌های برای خلق ارزش جدید از محصولات و خدماتی که به تنهایی قادر به تولید آن نیستند، وارد همکاری می‌شوند.
۱۰	امنیت اطلاعاتی	(Naicker Mafaiti, 2019; Sohrabi Safa et al., 2018)	شرکت‌ها در فرآیند تعامل با یکدیگر همواره اطمینان از امنیت اطلاعاتی را به‌عنوان یک مؤلفه مهم در کانون توجه قرار می‌دهند. بنابراین، شرکت‌ها درصدد برقراری روابط همکاری با شرکایی هستند که امنیت اطلاعاتی آنان را تأمین کنند.

۱۱	شفافیت	(Hillebrandt, 2017; Brun et al., 2020)	شفافیت در تسهیم اطلاعات از جمله مؤلفه‌های مهم در فرآیند همکاری میان کنشگران نهادی به شمار می‌رود. کنشگران به‌طور عمده با شرکایی وارد تعامل می‌شوند که شفافیت بیشتری در تسهیم اطلاعات داشته باشند. افزون بر این، شفافیت ممکن است در خلال سایر فعالیت‌های مشترک مانند عمل به تعهدات مالی، توافق‌نامه‌ها و نظایر آن حائز اهمیت باشد.
۱۲	دستیابی به منابع جدید	(Cassivi, 2006)	شرکت‌های برای کاهش هزینه‌ها، افزایش سود و بهبود کیفیت محصولات و خدمات خود درصدد یافتن منابع جدید هستند. این منابع شامل مواد اولیه، منابع مالی و سایر زیرساخت‌های تولیدی می‌شود. در همین راستا، شرکت‌ها در فرآیند تعامل با یکدیگر همواره دستیابی به منابع جدید را در کانون توجه قرار می‌دهند.
۱۳	کاهش هزینه‌ها	(Bello et al., 1999; Kulmala et al., 2002; Geng et al., 2022)	کاهش هزینه‌ها با هدف افزایش حاشیه سود، جذب مشتریان بیشتر و افزایش وفاداری آنان از اهم موضوعات مورد توجه شرکت‌ها به شمار می‌رود. به‌طور دقیق‌تر، افزایش مزیت رقابتی یک شرکت در گرو کاهش هزینه‌های تولید و عرضه محصولات و خدمات است. بر این اساس، توسعه روابط همکاری با هدف کاهش هزینه‌ها یک راهبرد سازمانی در اغلب شرکت‌های کنونی به شمار می‌رود.
۱۴	کاهش ناطمینانی و ریسک	(Osipova, 2015; Sturtevant & Jakes, 2010; Oliveira & Camarinha-Matos, 2022)	شرکت‌ها در محیط‌های مستعد ریسک و ناطمینانی فعالیت می‌کنند. ریسک‌های قیمتی، طبیعی، بازاری، مدیریتی و نظایر آن ممکن است عملکرد شرکت‌ها را تا مرز ناکامی و حتی حذف شدن از کنش‌های رقابتی تحت تأثیر قرار دهد. بدین ترتیب، توسعه روابط همکاری یکی از کم هزینه‌ترین و در عین حال مطمئن‌ترین روش‌های کاهش ریسک به شمار می‌رود. برای نمونه توسعه روابط همکاری با تأمین‌کنندگان مواد اولیه ممکن است به کاهش ریسک تأمین خوراک دام در شرکت‌های تعاونی دام کمک کند.
۱۵	وابستگی به شرکت طرف رابطه	(Razzaque & Boon, 2003; Jarratt & Morrison, 2003)	روابط قطبی میان برخی شرکت‌های مرکزی با شرکت‌های اقماری ممکن است نوعی روابط همکاری و شبکه‌سازی از پیش تعیین‌شده را بازنمایی کند. این روابط ممکن است در زمینه تأمین منابع کمیاب یا فروش محصولات شکل گیرد. در این زمینه، روابط میان اتحادیه با تعاونی‌های تولیدی نوعی وابستگی نهادی را به تصویر می‌کشد که به لحاظ قانونی و عرفی نهادینه شده است.
۱۶	روابط فامیلی	(Hatak & Hyslop, 2015; Pittino & Visintin, 2011)	شکل‌گیری روابط همکاری مبتنی بر خویشاوندی و قرابت فامیلی از جمله رویکردهایی است که به‌طور سنتی در میان برخی کنشگران نهادی از جمله تعاونی‌ها مرسوم است. این روابط به تأمین نیروی کار و کاهش هزینه‌ها، و نیز تسهیم اطلاعات و افزایش قدرت رقابت کمک می‌کند.
۱۷	همبستگی اجتماعی	(Harun & Mahmood, 2012; Lode et al., 2022)	همبستگی اجتماعی که در قالب روابط میان کنشگران نهادی به لحاظ پیوستگی در انجام امور، وظایف و مسئولیت‌ها تعریف می‌شود، می‌تواند معیار مهمی در شکل‌گیری روابط همکاری قلمداد شود. شرکت‌هایی که دارای اعضای با همبستگی اجتماعی بالا هستند، تمایل بیشتری برای برقراری روابط نهادی نشان می‌دهند.

روش‌شناسی

مطالعه حاضر با هدف شناسایی وضعیت کلی محرک‌های شبکه‌سازی در میان تعاونی‌های دامی استان اصفهان انجام شد. در واقع، وضعیت کلی در قالب شکاف میان وضع موجود و مطلوب (اهمیت) معیارهای مرتبط با شبکه‌سازی (شکل‌دهی روابط همکاری) تعاونی‌ها مورد توجه قرار گرفت. در این راستا، از تکنیک تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد (IPA)^۱ استفاده شد. به‌طور کلی، وضعیت محرک‌های شبکه‌سازی در میان تعاونی‌ها دامی استان اصفهان با استفاده از یک ماتریس مختصات دکارتی که در یک محور مشتمل بر سطح اهمیت و در محور دیگر در بردارنده سطح عملکرد بود، تحلیل شد. این ماتریس در قالب پنج سناریوی مختلف (سناریوی مبنا، سناریوی مازاد منابع، سناریوی کمبود منابع، سناریوی تقویت نقاط قوت، و سناریوی کاهش نقاط ضعف) مورد بررسی قرار گرفت.

ماتریس اهمیت - عملکرد (IPA) به‌طور گسترده برای تحلیل شکاف در حوزه کسب‌وکارها مورد استفاده قرار گرفته و رفته‌رفته در سایر بخش‌ها نیز توسعه یافته است (Saleem et al., 2023; Deng et al., 2008). در این رویکرد، ابتدا وضع موجود یک پدیده که ناظر بر اهمیت آن است در قالب یک طیف مشخص (مانند طیف لیکرت) سنجیده می‌شود و به‌طور همزمان وضع مطلوب/مورد انتظار که بیانگر عملکرد در خصوص پدیده مورد مطالعه می‌باشد، اندازه‌گیری می‌شود. اختلاف میان وضع موجود و وضع مطلوب، شکاف حاکم بر یک سیستم در خصوص پدیده‌های مورد مطالعه را نشان می‌دهد. در این مطالعه معنی‌داری میزان اختلاف میان عملکرد و اهمیت با استفاده از آزمون t همبسته (جفتی) مورد بررسی قرار گرفت (Babalola, 2023). در واقع، از آنجا که وضعیت موجود (عملکرد) و وضعیت مطلوب (اهمیت) یک مجموعه تعاونی در خصوص برخی عوامل مرتبط با شبکه‌سازی مورد سنجش قرار گرفته است، آزمون t همبسته کمک می‌کند تا با بررسی اختلاف میانگین نمرات تعاونی‌ها در این دو وضعیت، مشخص نمود که شکاف واقعی در عملکرد نسبت به انتظارات مطلوب وجود دارد یا خیر. به بیان ساده‌تر، آزمون مزبور متوسط وضعیت گذشته (عملکرد) و آینده (اهمیت) تعاونی‌ها را مورد مقایسه قرار می‌دهد و شکاف عملکردی احتمالی را نمایان می‌سازد. چنانچه اختلاف میان عملکرد و اهمیت هر گزاره دارای آماره t بالاتر از ۱/۹۶ باشد می‌توان این گونه استنباط نمود که عملکرد به‌طور معنی‌داری (با خطای ۵ درصد) از اهمیت اختلاف دارد و بر اساس مثبت یا منفی بودن این سطح از اختلاف (سطح عملکرد و اهمیت)، سیستم در آن گزاره (مولفه) نیازمند سرمایه‌گذاری یا رهاسازی است. با این حال، توجه صرف بر محاسبه شکاف بدون تمرکز بر تحلیل عمیق از تلاقی مقادیر اهمیت و عملکرد، نمی‌تواند بینش عمیقی از موضوع به دست دهد. بنابراین، تمرکز بر ماتریس اهمیت - عملکرد همواره یک ابزار مفید برای تحلیل وضعیت کلی محرک‌های شبکه‌سازی در میان تعاونی‌های دامی استان اصفهان به شمار می‌رود. یکی از نسخه‌های بسط‌یافته

^۱ Importance – Performance Analysis

ماتریس اهمیت - عملکرد مشتمل بر طرح مدیریتی و ساختار عاملی^۱ است. اگرچه طرح مدیریتی به عملکرد خدمات/معیارها مربوط می‌شود، ساختار عاملی در خصوص طبقه‌بندی پدیده در قالب چهار عامل رضایت‌مندی شامل عامل اساسی/مبنای^۲ عامل عملکرد مهم^۳، عامل هیجان^۴ و عامل عملکرد فاقد اهمیت^۵ بحث می‌کند.

به‌طور کلی، خروجی تحلیل شکاف را می‌توان در قالب یک دستگاه مختصات دکارتی مشتمل بر چهار ربع (خانه) نشان داد. محور افقی در این دستگاه مختصات ناظر بر وضع موجود و محور عمودی بیانگر وضع مطلوب است (شکل ۱). در هر یک از محورهای مختصاتی، شامل وضع موجود و وضع مطلوب، میانگین نظرات مدیران تعاونی‌های مورد مطالعه در استان اصفهان قرار داده شد. در واقع، فهرستی هفده‌گانه از معیارهای مرتبط با شبکه‌سازی تعاونی‌های دامی در اختیار هر یک از مدیران تعاونی قرار داده شد و از آن‌ها خواسته شد تا ضرورت (اهمیت) هر عامل را در قالب طیف لیکرت پنج‌سطحی مشخص نمایند و سپس عملکرد/وضع موجود هر معیار را در رابطه با شرکت تعاونی خود را به‌طور اختصاصی در قالب همان طیف لیکرت پنج‌سطحی تعیین کنند. این سطح از ارزیابی بر مبنای یک قضاوت ذهنی از سوی مدیران تعاونی‌ها صورت گرفت. معیارهای مرتبط با شبکه‌سازی از طریق مرور ادبیات موضوع احصاء شدند که در نهایت برای تعیین روایی محتوایی آن‌ها از دیدگاه ۵ تن از متخصصان موضوعی استفاده شد. از آنجا که در این مطالعه سنجه مکنون (متغیر پنهان) مورد سنجش قرار نگرفت، پایایی ابزار اندازه‌گیری موضوعیت ندارد. لازم به ذکر است که پس از پایش ۸۳ تعاونی دامی در استان اصفهان، ۲۷ تعاونی فعال متمایز شدند و در نهایت بر مبنای جدول کرجسی - مورگان، ۲۵ مورد از آن‌ها به‌عنوان حجم نمونه تعیین شدند. برای انتخاب نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شد. پس از حذف پرسشنامه‌های ناقص و تکمیل‌نشده، در مجموع ۲۱ نمونه معتبر در تحلیل نهایی مورد توجه قرار گرفت.

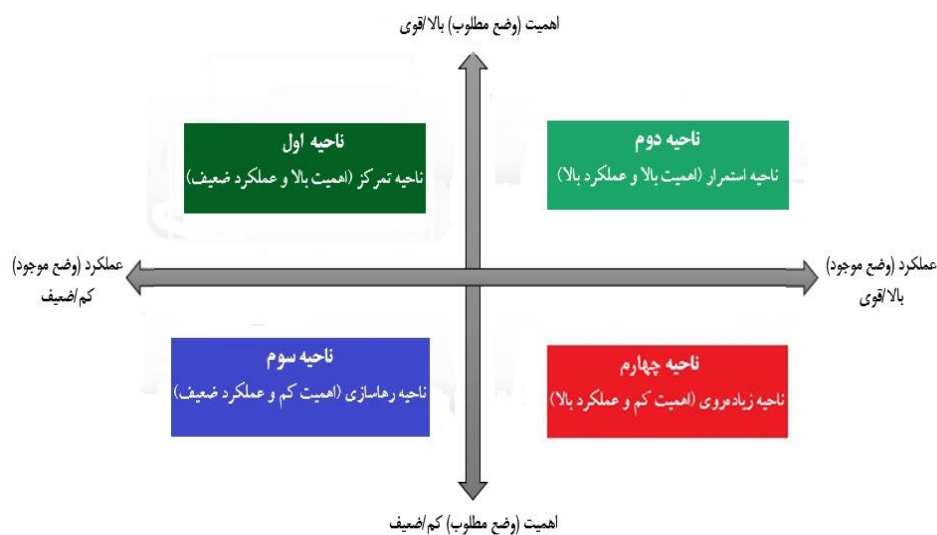
¹ Management Scheme and Factor Structure

² Basic Factor

³ Important Performance Factor

⁴ Excitement Factor

⁵ Unimportant Performance Factor



شکل ۱. ماتریس ضرورت - اهمیت

به‌طور کلی، نواحی چهارگانه در این ماتریس به شرح زیر قابل تفسیر است (Martilla, & Jame, 1977; Abalo et al., 2007; Cheranchery et al., 2017):

۱. ناحیه تمرکز: در ساختار عاملی ماتریس اهمیت - عملکرد از این ناحیه تحت عنوان «عامل اساسی/مبنا» یاد می‌شود. ناحیه تمرکز در عین آنکه مهم شناخته می‌شود؛ سیستم، عملکرد خوبی در آن ندارد. در بستر این مطالعه، معیارهای واقع در این ناحیه به‌طور ویژه حائز اهمیت هستند؛ اما در نظام شبکه‌سازی تعاونی‌ها در کانون توجه نبوده‌اند. بنابراین، موفقیت و کسب رضایت در نظام شبکه‌سازی بخش تعاون مستلزم توجه به معیارهای واقع در این ناحیه است.

۲. ناحیه استمرار: در ساختار عاملی ماتریس اهمیت - عملکرد از این ناحیه تحت عنوان «عوامل عملکرد مهم» یاد می‌شود. این ناحیه نه تنها برای سیستم مهم و حیاتی قلمداد می‌شود؛ بلکه عملکرد مطلوبی نیز در آن کسب کرده است. این ناحیه تداعی‌کننده نقاط قوت کلیدی در سیستم است که به حفظ مزیت رقابتی آن کمک می‌کند. این ناحیه با رضایت‌مندی ذی‌نفعان اصلی ارتباط مستقیم دارد؛ به‌طوری که بهبود عملکرد در این ناحیه سبب افزایش رضایت‌مندی آنان می‌شود و غفلت از آن نارضایتی ایجاد می‌کند. در بستر مطالعه حاضر، معیارهای واقع در این ناحیه برای برقراری رابطه همکاری میان تعاونی‌ها بسیار مهم بوده و تعاونی‌ها نیز به‌طور مطلوبی به آن توجه داشته‌اند. بنابراین، لازم است تعاونی‌ها به تلاش‌های خود در این ناحیه تداوم بخشند و منابع را در این ناحیه مصرف کنند.

۳. ناحیه رهاسازی: در ساختار عاملی ماتریس اهمیت - عملکرد از این ناحیه تحت عنوان ناحیه «کم اولویت یا عامل عملکرد فاقد اهمیت» یاد می‌شود. این ناحیه نه تنها از حیث اهمیت برای سیستم جایگاهی ندارد؛ بلکه سیستم عملکرد مطلوبی نیز در آن کسب نکرده است. بنابراین، این ناحیه کمترین رابطه را با رضایت ذی‌نفعان دارد و باید از آن عبور کرد. در بستر این مطالعه، معیارهای شبکه‌سازی تعاونی‌ها که در این ناحیه واقع شده‌اند از جمله معیارها با اهمیت پایین شناخته می‌شوند که البته تعاونی‌ها نیز بر آن تمرکز چندانی نداشته و ضروری است برای پیشگیری از ضرر احتمالی، این ناحیه از کانون توجه بخش تعاون خارج شود.

۴. ناحیه زیاده‌روی: در ساختار عاملی ماتریس اهمیت - عملکرد از این ناحیه تحت عنوان «هیجان» یاد می‌شود. اگرچه به لحاظ ذهنی این ناحیه اهمیت چندانی در سیستم ندارد؛ اما سیستم عملکرد مطلوبی در آن کسب کرده است. بدین معنا که سیستم مورد مطالعه منابع زیادی را برای رشد در این ناحیه مصرف کرده است، در حالی که این ناحیه به لحاظ راهبردی و تأمین رضایت ذی‌نفعان اهمیت چندانی نداشته است. نکته قابل توجه آن است که تمرکز بر این ناحیه می‌تواند سبب جلب رضایت ذی‌نفعان اصلی شود؛ اما کم‌توجهی به آن منجر به نارضایتی نخواهد شد. در بستر این مطالعه، معیارهای مرتبط با شبکه‌سازی تعاونی‌ها که در این ناحیه واقع شده‌اند، به لحاظ راهبردی معیارهایی با اهمیت اندک شناخته می‌شوند که بر خلاف انتظار در بدنه بخش تعاون بیش از حد برای برقرار رابطه و توسعه شبکه‌های همکاری مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین، لازم است در برنامه‌های پیش رو از تمرکز بر این معیارها کاسته شود.

همان‌گونه که پیش‌تر مطرح شد، بر اساس دیدگاه‌های اخذ شده از مدیران عامل تعاونی‌ها، ماتریس اهمیت - عملکرد شبکه‌سازی تعاونی‌های دامی در قالب پنج سناریوی مختلف ترسیم شده است. در سناریوی اول، ماتریس مزبور در قالب یک مدل مبنایی ترسیم شده است که توزیع مولفه‌های هفده‌گانه را در چهار ناحیه مختلف (شامل ناحیه تمرکز، ناحیه استمرار، ناحیه رهاسازی، و ناحیه زیاده‌روی) نشان می‌دهد. در سناریوی دوم، فرض بر این است که شرکت تعاونی/اتحادیه برای برقراری رابطه هیچ‌گونه محدودیت منابع ندارد و حتی با مازاد منابع نیز مواجه است. در این حالت، مؤلفه‌هایی که برای برقرار روابط همکاری مناسب هستند، شناسایی شده و نظام توزیع آن‌ها در چهار ناحیه مزبور مشخص شده است. در سناریوی سوم فرض بر این است که تعاونی/اتحادیه با محدودیت منابع مواجه است و تنها می‌تواند بخشی از مهمترین مولفه‌های شبکه‌سازی را مورد توجه قرار دهد. در این سه سناریو، خط رتبه‌بندی ISO با زاویه ۴۵ درجه نسبت به مبدأ مختصات مفروض ترسیم شد که مؤلفه‌های قرارگرفته در بالای این خط به‌عنوان مؤلفه‌ها مهم و حائز اولویت در نظر گرفته می‌شوند. لازم به ذکر است که این خط دو ناحیه اول و دوم که نواحی مهم برای اقدام هستند را از دو ناحیه سوم و چهارم که نواحی غیر راهبردی و مستعد رهاسازی به شمار می‌روند، تفکیک می‌کند. این سطح از تفکیک به سازمان‌ها بینش عمیقی برای اقدام و عملیاتی‌سازی اهداف مهم

¹ ISO-rating Line

ارائه می‌دهد. لازم به ذکر است که برای حفظ زاویه ۴۵ درجه میان خط رتبه‌بندی ISO و مبدأ مختصات مفروض، مقادیر عملکرد و اهمیت در محل مبدأ مختصات مفروض، تغییر داده شدند (Lai & Hitchcock, 2015).

در سناریوی چهارم مفروضه اصلی آن است که تعاونی/اتحادیه درصدد تقویت نقاط قوت بوده و مؤلفه‌هایی از شبکه‌سازی نهادی را رصد می‌کند که به بهبود نقاط قوت آن کمک کند. در نهایت، سناریوی پنجم با هدف کاهش نقاط ضعف طراحی شده و فرض بر این است که تعاونی/اتحادیه مؤلفه‌هایی را مطالبه می‌کند که به کاهش نقاط ضعف آن کمک می‌نماید. در این دو سناریو الزامی به حفظ زاویه ۴۵ درجه به‌طور قطعی مطرح نبود و با تغییر عرض از مبدأ خط رتبه‌بندی ISO، مؤلفه‌های کاهنده نقاط ضعف و افزاینده نقاط قوت شناسایی شدند (Lai & Hitchcock, 2015).

یافته‌ها

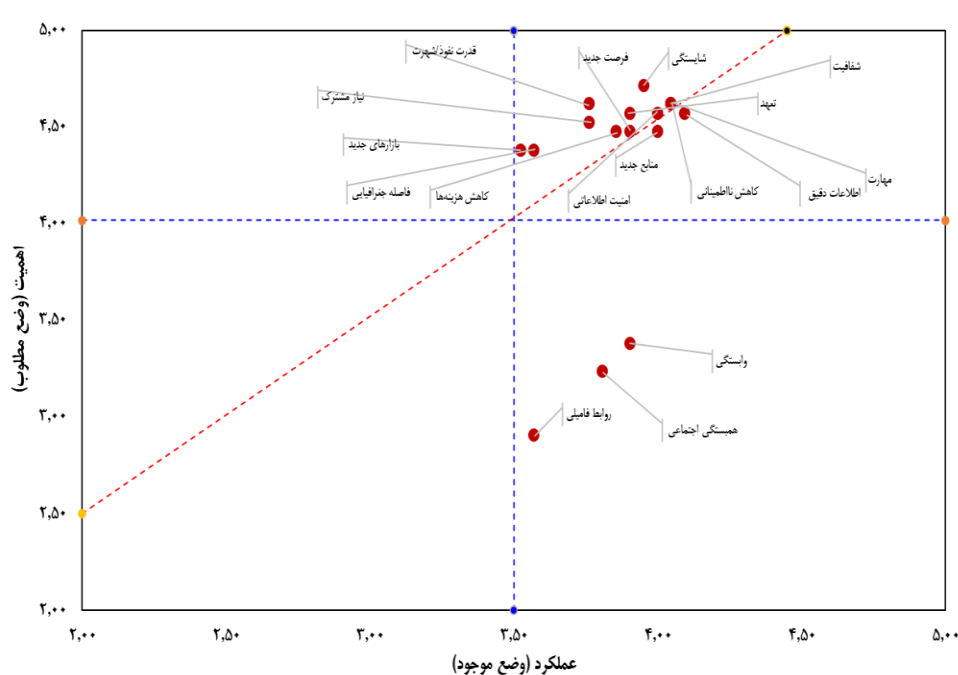
همان‌گونه که پیش‌تر مطرح شد، مطالعه حاضر درصدد شناسایی وضعیت کلی محرک‌های شبکه‌سازی در میان تعاونی‌های دامی استان اصفهان است. برای تحقق این هدف، یافته‌ها در دو بخش مجزا ارائه شده است. در بخش اول نتایج مربوط به آزمون t همبسته (جفتی) مورد توجه قرار گرفته و در بخش دوم، تحلیل ماتریس اهمیت - عملکرد (IPA) در قالب پنج سناریوی مختلف ارائه شده است.

نتایج مربوط به آزمون t همبسته در جدول (۲) نشان می‌دهد که میانگین اهمیت و عملکرد اغلب محرک‌های شبکه‌سازی در میان تعاونی‌های مورد مطالعه در سطح خطای ۵ درصد اختلاف معنی‌داری از یکدیگر دارند، به‌طوری که علامت مثبت اختلاف میانگین‌ها ناظر بر این است که تعاونی‌ها علی‌رغم میزان اهمیت هر محرک در شبکه‌سازی، ضعف عملکردی داشته‌اند. برای نمونه، محرک اطلاعات دقیق و آگاهی با آماره t برابر ۲/۱۲ در سطح خطای ۵ درصد معنی‌دار است. بدین ترتیب، بر اساس اختلاف میانگین اهمیت و عملکرد محرک مزبور (۰/۴۷۶) می‌توان دریافت که عملکرد تعاونی‌ها در این محرک در مقایسه با اهمیت آن کمتر بوده و لازم است تعاونی‌ها بر این محرک تمرکز بیشتری داشته باشند. در مقابل، اختلاف میانگین اهمیت و عملکرد معدودی از محرک‌ها از نظر آماری معنی‌دار نبود و حتی در میان آن‌ها محرک‌هایی وجود دارند که علی‌رغم اهمیت اندک، سرمایه‌گذاری قابل توجهی بر روی آن‌ها انجام شده است. برای نمونه، اختلاف میانگین اهمیت و عملکرد محرک روابط فامیلی (۰/۶۶۷-) از نظر آماری معنی‌دار نبوده ($t = ۰/۱۱۰$) و علاوه بر آن، تعاونی‌ها نیز فراتر از اهمیت بر آن سرمایه‌گذاری کرده‌اند. لازم به ذکر است که تعاونی‌های مورد مطالعه در اغلب معیارهای معنی‌دار دارای شکاف عملکردی بوده و نیازمند سرمایه‌گذاری برای بازسازی عملکرد خود هستند. برای نمونه، تعاونی‌ها در ارتباط با معیار «اطلاعات دقیق و آگاهی» نمره عملکردی ۴/۰۹۵ و نمره اهمیت ۴/۵۷۱ کسب کرده‌اند و بنابراین در فرآیند شبکه‌سازی باید عملکرد خود را ارتقاء دهند؛ زیرا اختلاف میانگین اهمیت از عملکرد آن‌ها برابر ۰/۴۷۶ برآورد شده است (جدول ۲).

جدول ۲. نتایج آزمون t همبسته (جفتی) برای تعیین اختلاف میانگین اهمیت و عملکرد

محرک‌ها	گروه‌ها	میانگین	اختلاف میانگین	آماره t	سطح معنی‌داری	نتیجه
اطلاعات دقیق و آگاهی	اهمیت	۴/۵۷۱	۰/۴۷۶	۲/۱۲	۰/۰۴۷	شکاف عملکردی
	عملکرد	۴/۰۹۵				
مهارت	اهمیت	۴/۶۱۹	۰/۵۷۱	۲/۱۰	۰/۰۴۹	شکاف عملکردی
	عملکرد	۴/۰۴۷				
شایستگی	اهمیت	۴/۷۱۴	۰/۷۶۱	۴/۲۰	۰/۰۰۱	شکاف عملکردی
	عملکرد	۳/۹۵۲				
تعهد	اهمیت	۴/۵۷۱	۰/۶۶۷	۳/۳۴	۰/۰۰۳	شکاف عملکردی
	عملکرد	۳/۹۰۴				
نزدیکی جغرافیایی	اهمیت	۴/۳۸۱	۰/۸۰۹	۴	۰/۰۰۱	شکاف عملکردی
	عملکرد	۳/۵۷۱				
نیاز مشترک	اهمیت	۴/۵۲۳	۰/۷۶۱	۳/۳۴	۰/۰۰۳	شکاف عملکردی
	عملکرد	۳/۷۶۱				
ایجاد فرصت‌های جدید	اهمیت	۴/۴۷۶	۰/۵۷۱	۱/۸۲	۰/۰۸۳	شکاف عملکردی
	عملکرد	۳/۹۰۴				
قدرت نفوذ و شهرت شرکت طرف رابطه	اهمیت	۴/۶۱۹	۰/۸۵۷	۴/۰۷	۰/۰۰۱	شکاف عملکردی
	عملکرد	۳/۷۶۱				
یافتن بازار جدید	اهمیت	۴/۳۸۱	۰/۸۵۷	۴/۰۷	۰/۰۰۱	شکاف عملکردی
	عملکرد	۳/۵۲۳				
امنیت اطلاعاتی	اهمیت	۴/۵۷۱	۰/۵۷۱	۲/۴۳	۰/۰۲۴	شکاف عملکردی
	عملکرد	۴				
شفافیت	اهمیت	۴/۶۱۹	۰/۵۷۱	۲/۶۷	۰/۰۱۵	شکاف عملکردی
	عملکرد	۴/۰۴۷				
دستیابی به منابع جدید	اهمیت	۴/۴۷۶	۰/۴۷۶	۲/۰۲	۰/۰۵۶	شکاف عملکردی
	عملکرد	۴				
کاهش هزینه‌ها	اهمیت	۴/۴۷۶	۰/۶۱۹	۲/۷۷	۰/۰۱۲	شکاف عملکردی
	عملکرد	۳/۸۵۷				
کاهش نااطمینانی و ریسک	اهمیت	۴/۶۱۹	۰/۵۷۱	۳/۰۱	۰/۰۰۷	شکاف عملکردی
	عملکرد	۴/۰۴۷				
وابستگی به شرکت طرف رابطه	اهمیت	۳/۳۸۱	-۰/۵۲۳	-۱/۶۳	۰/۱۱۸	فقدان شکاف عملکردی
	عملکرد	۳/۹۰۴				
روابط فامیلی	اهمیت	۲/۹۰۵	-۰/۶۶۷	-۱/۶۸	۰/۱۱۰	فقدان شکاف عملکردی
	عملکرد	۳/۵۷۱				
همبستگی اجتماعی	اهمیت	۳/۲۳۸	-۰/۵۷۱	-۱/۶۷	۰/۱۱۰	فقدان شکاف عملکردی
	عملکرد	۳/۸۰۹				

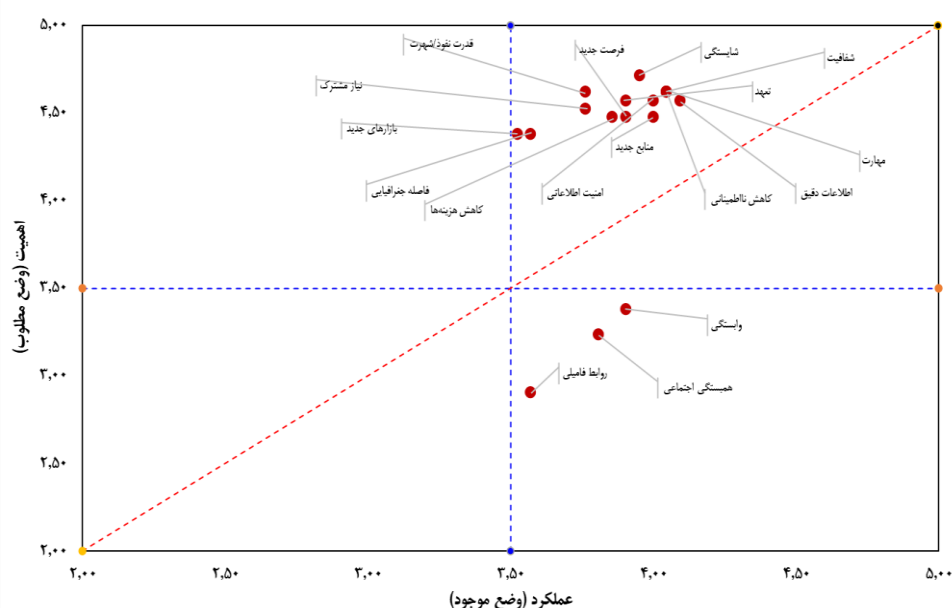
همان‌گونه که شکل (۲) نشان می‌دهد، در مدل مبنایی، تعاونی‌ها باید به مؤلفه‌هایی مانند بازارهای جدید، قدرت نفوذ/شهرت، نیاز مشترک، فرصت جدید، شایستگی، کاهش هزینه‌ها، و فاصله جغرافیایی توجه کنند. آن‌ها می‌توانند در وهله بعدی به مؤلفه‌هایی نظیر امنیت اطلاعات، شفافیت، فرصت جدید، کاهش نااطمینانی، تعهد، و مهارت در فرآیند شبکه‌سازی توجه کنند. لازم به ذکر است که یافتن منابع جدید و اطلاعات دقیق از جمله مؤلفه‌هایی هستند که در شرایط عادی توجه به آن‌ها ضرورت ندارد و در واقع تعاونی‌ها در سطح نسبتاً قابل قبول به آن توجه داشته‌اند. در مقابل، مؤلفه‌هایی نظیر وابستگی به شرکت طرف رابطه، همبستگی اجتماعی و روابط فامیلی از جمله مؤلفه‌هایی به شمار می‌روند که با وجود اهمیت اندک، تعاونی‌ها به‌طور قابل توجهی بر مبنای آن شبکه‌سازی کرده‌اند. بنابراین، زیاده‌روی در بهره‌گیری از این مؤلفه‌ها، نوعی تلاش برای رهاسازی را بازنمایی می‌کند که لازم است تعاونی‌ها برای موفقیت بیشتر مد نظر قرار دهند.



شکل ۲. ماتریس اهمیت - عملکرد همکاری تعاونی‌های استان اصفهان (مدل خط مورب مبنایی)

در سناریوی دوم که وجود منابع مازاد (کافی) برای شبکه‌سازی در بخش تعاونی مد نظر قرار گرفته است، تعاونی‌ها می‌توانند مؤلفه‌های بیشتری را در فرآیند توسعه روابط همکاری لحاظ نمایند (شکل ۳). در واقع، مازاد منابع به آن‌ها اجازه می‌دهد تا مؤلفه‌های قدرت نفوذ/شهرت، نیاز مشترک، بازارهای جدید، فاصله جغرافیایی، کاهش هزینه‌ها، امنیت اطلاعاتی، منابع جدید، فرصت جدید، شایستگی، تعهد، شفافیت، مهارت،

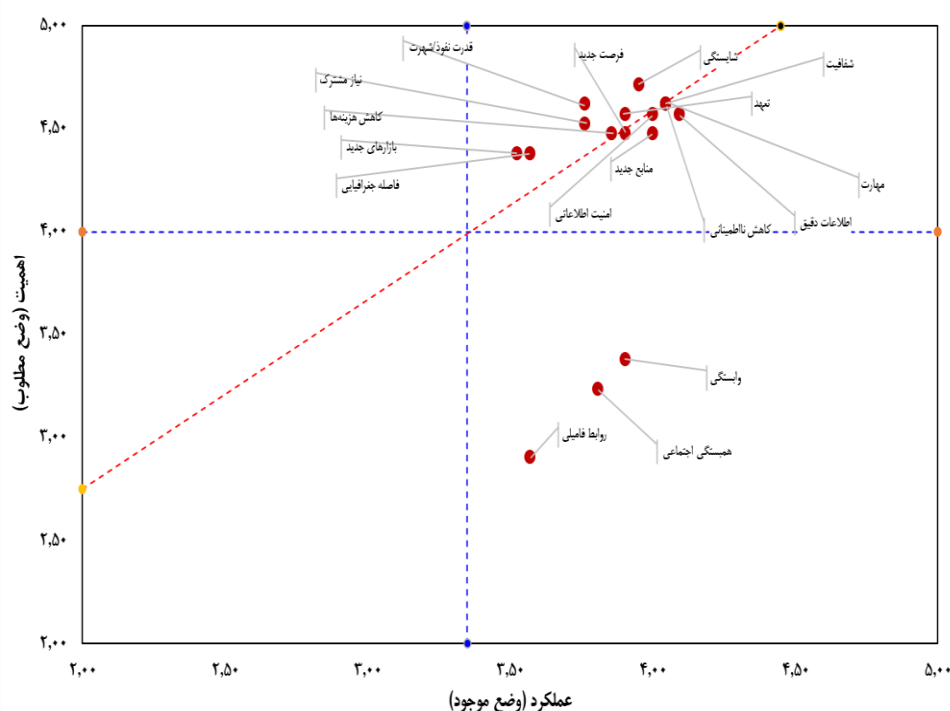
اطلاعات دقیق، و کاهش نااطمینانی را برای توسعه روابط همکاری خود در دستور کار قرار دهند. در این سناریو، مؤلفه‌های وابستگی به شرکت طرف رابطه، روابط فامیلی و همبستگی اجتماعی، همچون سناریوی اول، برای تعاونی‌ها جایگاه چندانی ندارد و لازم است از تمرکز بر آن‌ها اجتناب شود. بر خلاف سناریوی پیشین که تعاونی‌ها در مواجهه با مؤلفه‌هایی نظیر امنیت اطلاعات، شفافیت، فرصت جدید، کاهش نااطمینانی، تعهد، و مهارت دارای حق انتخاب بودند و می‌توانستند در اولویت‌های بعدی به این مؤلفه‌ها توجه کنند، در این سناریو تقریباً تمامی مؤلفه‌ها به جز وابستگی به شرکت طرف رابطه، همبستگی اجتماعی و روابط فامیلی از اهمیت قابل توجهی برخوردار هستند. بر خلاف سناریوی اول، در این سناریو یافتن منابع جدید، و اطلاعات دقیق از جمله مؤلفه‌هایی هستند که در شرایط عادی نیز باید به آن‌ها توجه شود. این سناریو نشان می‌دهد که تعاونی‌ها حتی در شرایط برخورداری از منابع مالی کافی نباید بر مؤلفه‌های وابستگی به شرکت طرف رابطه، روابط فامیلی و همبستگی اجتماعی برای توسعه روابط همکاری تمرکز کنند. زیرا این مؤلفه‌ها با وجود اهمیت اندک در سطح افراطی مورد توجه قرار گرفته‌اند.



شکل ۳. ماتریس اهمیت - عملکرد همکاری تعاونی‌های استان اصفهان (مدل مبتنی بر منابع مازاد)

در سناریوی سوم، فرض بر این است که شرکت‌های تعاونی دامی در شرایط محدودیت منابع تمایل به توسعه روابط همکاری دارند. در این شرایط لازم است سطح انتظار در خصوص اهمیت مؤلفه‌ها افزایش یابد تا تمامی مؤلفه‌های کاملاً کلیدی متمایز شده و در دستور کار قرار گیرند. بنابراین، عرض از مبدأ خط

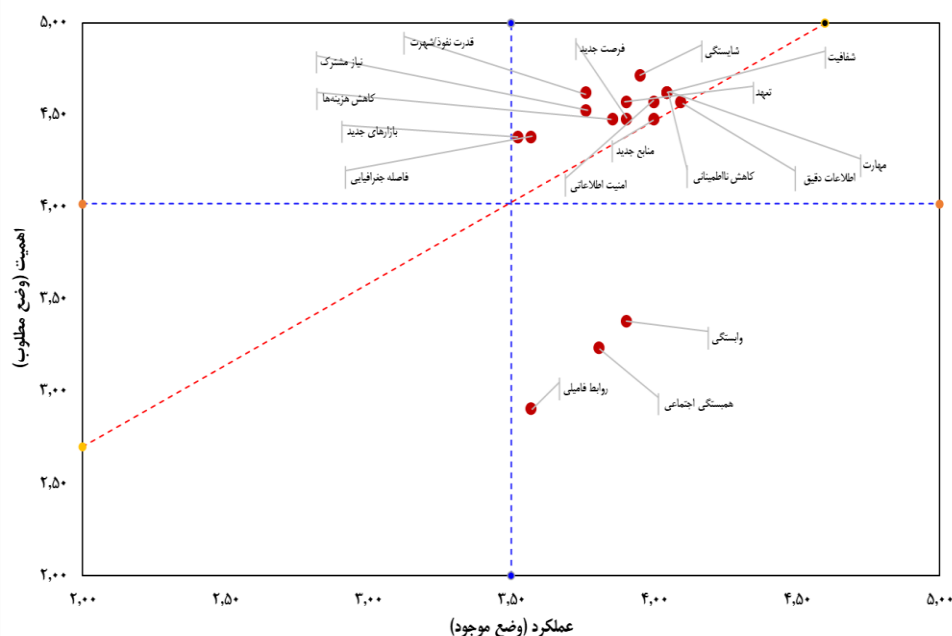
رتبه‌بندی ISO افزایش می‌یابد. همان‌گونه که شکل (۴) نشان می‌دهد، مؤلفه‌های قدرت نفوذ/شهرت، نیاز مشترک، کاهش هزینه‌ها، بازارهای جدید، فاصله جغرافیایی، شایستگی، و تعهد باید به‌طور جدی مورد توجه قرار گیرد. لازم به ذکر است که مؤلفه‌هایی نظیر فرصت جدید، امنیت اطلاعاتی، شفافیت، تعهد، مهارت و کاهش نااطمینانی از جمله مؤلفه‌هایی هستند که علی‌رغم اهمیت و عملکرد بالا، در این سناریو مستلزم توجه منحصربه‌فرد نیستند؛ اما در صورت تمایل می‌توان بر آن‌ها تمرکز نمود. مؤلفه‌های اطلاعات دقیق، و منابع جدید در بستر محدودیت منابع درخور توجه نخواهند بود. مؤلفه‌های وابستگی به شرکت طرف رابطه، روابط فامیلی و همبستگی اجتماعی از جمله مؤلفه‌هایی هستند که همواره باید از تمرکز بر آن‌ها اجتناب شود.



شکل ۴. ماتریس اهمیت - عملکرد همکاری تعاونی‌های استان اصفهان (مدل مبتنی بر محدودیت منابع)

در سناریوی چهارم، افزایش نقاط قوت در فرآیند توسعه روابط همکاری میان تعاونی‌ها مطلوبیت دارد. بنابراین، بدون تغییر مبدأ مختصات مفروض در حالت مبنایی، شیب خط رتبه‌بندی ISO تغییر می‌یابد تا به‌طور دقیق از مبدأ مختصات عبور کند. این تغییر شیب کمک می‌کند تا صرفاً مؤلفه‌هایی شناسایی شوند که هدف بهبود نقاط قوت محقق شود. این سناریو بدون توجه به وجود منابع در سازمان به شناسایی مؤلفه‌های کلیدی مؤثر در تقویت نقاط قوت می‌پردازد. بنابراین، بهره‌گیری از این مؤلفه‌ها مادامی اهمیت

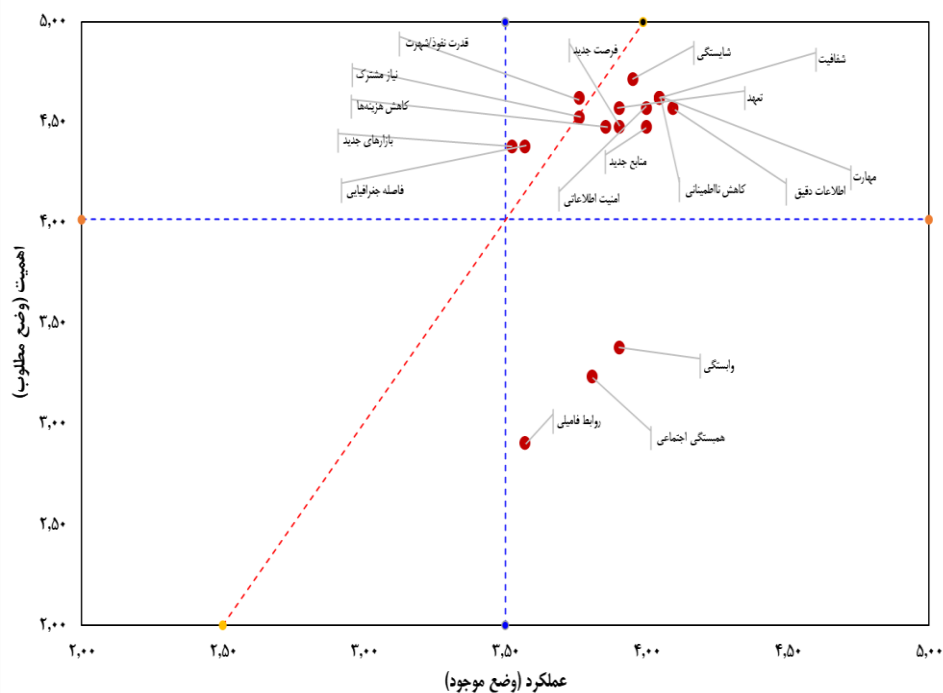
دارد که سازمان مورد نظر با محدودیت منابع مواجه نباشد. نتایج این سناریو در شکل (۵) ارائه شده است. به طور کلی، تمامی مؤلفه‌های ۱۷ گانه به جز سه مؤلفه وابستگی به شرکت طرف رابطه، روابط فامیلی و همبستگی اجتماعی برای توسعه روابط همکاری در جهت تقویت نقاط قوت حائز اهمیت هستند. لازم به ذکر است که توجه به مؤلفه‌هایی که در مختصات دورتری نسبت به خط رتبه‌بندی ISO واقع شده‌اند، حائز اهمیت است. برای مثال، توجه به مؤلفه‌هایی مانند بازارهای جدید، فاصله جغرافیایی، قدرت نفوذ/شهرت، نیاز مشترک، تعهد و کاهش هزینه‌ها در مقایسه با سایر مؤلفه‌های واقع در مجاورت این خط نظیر منابع جدید، اطلاعات دقیق و غیره ارجحیت دارد.



شکل ۵. ماتریس اهمیت - عملکرد همکاری تعاونی‌های استان اصفهان (مدل مبتنی بر افزایش نقاط قوت)

سناریوی پنجم با هدف شناسایی مؤلفه‌های مهم در فرآیند توسعه روابط همکاری میان تعاونی‌ها با محوریت کاهش نقاط ضعف ارائه شده است. بنابراین، در این سناریو مبنایی حداقلی برای عملکرد سازمان/نهاد لحاظ می‌شود و شیب خط رتبه‌بندی ISO برای انطباق با محور مختصات مفروض تغییر می‌یابد. مطابق شکل (۶)، معدودی از مؤلفه‌ها که نقش کاملاً کلیدی در توسعه روابط همکاری میان تعاونی‌ها دارند، برای کاهش نقاط ضعف در این نهادها ضروری هستند. این مؤلفه‌ها عبارتند از: بازارهای جدید، فاصله جغرافیایی، و قدرت نفوذ/شهرت. مؤلفه نیاز مشترک واقع بر خط رتبه‌بندی ISO به عنوان

یک مؤلفه اختیاری می‌تواند برای پوشش ضعف‌های بخش تعاون در فرآیند توسعه روابط همکاری مد نظر قرار گیرد. سایر مؤلفه‌ها در این سناریو جایگاهی ندارند و می‌توان از تمرکز بر آن‌ها اجتناب کرد (شکل ۶).



شکل ۶. ماتریس اهمیت - عملکرد همکاری تعاونی‌های استان اصفهان (مدل مبتنی بر کاهش نقاط ضعف)

بحث و نتیجه‌گیری

به‌طور کلی، شبکه‌سازی نقش قابل توجهی در افزایش رقابت‌پذیری و تقویت قابلیت‌های شرکت‌ها در افزایش سودآوری دارد. در این راستا، مطالعه حاضر با هدف تحلیل محرک‌های شبکه‌سازی در میان تعاونی‌های دامی استان اصفهان انجام شد. بر اساس دیدگاه‌های اخذ شده از مدیران عامل شرکت‌های تعاونی دامی، ماتریس اهمیت - عملکرد شبکه‌سازی تعاونی‌های دامی در قالب پنج سناریوی مختلف ترسیم شد. در سناریوی اول، ماتریس مزبور در قالب یک مدل مبنایی ترسیم شده است که توزیع مؤلفه‌های هفده‌گانه را در چهار ناحیه مختلف (شامل ناحیه تمرکز، ناحیه استمرار، ناحیه رهاسازی، و ناحیه زیاده‌روی) نشان می‌دهد. در سناریوی دوم، شرکت تعاونی/اتحادیه برای برقراری رابطه هیچ‌گونه محدودیت منابع ندارد و حتی با مازاد منابع نیز مواجه است. در این حالت، مؤلفه‌هایی که برای برقرار روابط همکاری مناسب هستند، شناسایی شده و نظام توزیع آن‌ها در چهار ناحیه مزبور مشخص شده است. در سناریوی سوم فرض بر این است که تعاونی/اتحادیه با محدودیت منابع مواجه است و تنها می‌تواند بخشی

از مهمترین مؤلفه‌های شبکه‌سازی را مورد توجه قرار دهد. در سناریوی چهارم مفروضه اصلی آن است که تعاونی/اتحادیه درصدد تقویت نقاط قوت بوده و مؤلفه‌هایی از شبکه‌سازی نهادی را رصد می‌کند که به بهبود نقاط قوت آن کمک کند. در نهایت، سناریوی پنجم با هدف کاهش نقاط ضعف طراحی شده و فرض بر این است که تعاونی/اتحادیه مؤلفه‌هایی را مطالبه می‌کند که به کاهش نقاط ضعف آن کمک می‌نماید. در این بخش وضعیت مؤلفه‌های هفده‌گانه بر مبنای سناریوهای مختلف به بحث گذاشته شده است:

نتایج آزمون مقایسه میانگین برای تعیین شکاف عملکردی تعاونی‌ها بر مبنای مقایسه وضعیت موجود و مطلوب معیارهای شبکه‌سازی نشان داد که این شرکت‌ها به جز در موارد معدود از جمله وابستگی به شرکت طرف رابطه، روابط فامیلی و همبستگی اجتماعی، در سایر معیارها (اطلاعات دقیق و آگاهی، مهارت، شایستگی، تعهد، نزدیکی جغرافیایی، نیاز مشترک، ایجاد فرصت‌های جدید، قدرت نفوذ و شهرت شرکت طرف رابطه، یافتن بازار جدید، امنیت اطلاعاتی، شفافیت، دستیابی به منابع جدید، کاهش هزینه‌ها، کاهش نااطمینانی و ریسک) لازم است بر بهبود عملکرد خود متمرکز شوند. با این حال، تمرکز بر تمامی این معیارها برای بخش تعاون که با مشکلات متعدد از جمله محدودیت منابع مالی مواجه است، عملاً ناممکن است. بدین منظور میزان شکاف میان وضع موجود و وضع مطلوب نشان می‌دهد که تعاونی‌ها می‌توانند بر دو معیار «قدرت نفوذ و شهرت شرکت طرف رابطه» و «یافتن بازار جدید» تمرکز بیشتری داشته باشند. این یافته نشان می‌دهد که شرکت‌های تعاونی نیازمند بهبود رشد اقتصادی - اجتماعی هستند که این موضوع می‌تواند از طریق برقراری رابطه با یک شرکت کانونی نظیر اتحادیه تسریع شود. زیرا افزایش قدرت نفوذ از طریق رشد اقتصادی بیشتر و در نتیجه افزایش تمایل سایر شرکت‌ها برای برقراری رابطه به منظور انتفاع از دستاوردهای این رشد اقتصادی میسر می‌شود (Vlastelica et al., 2018; Franco, Haase, 2021). همچنین، بر اساس شواهد موجود، تعاونی‌ها به لحاظ ضعف عملکردی در خصوص معیار «یافتن بازارهای جدید» باید در مسیر شبکه‌سازی به‌طور ویژه کنش‌هایی را سامان دهند که به تسهیل تأمین منابع اولیه و فروش محصولات‌شان منجر شود. همان‌گونه که دهان (Dahan et al., 2010) نیز اذعان می‌کند، شرکت‌ها در فرآیند برقراری رابطه با یکدیگر لازم است عواملی مانند تأمین مقرون‌به‌صرفه مواد اولیه و دستیابی به شرایط عادلانه‌تر برای فروش محصولات را مد نظر قرار دهند.

نتایج تحلیل شکاف عوامل مؤثر بر توسعه شبکه همکاری تعاونی‌های دامی در استان اصفهان نشان داد که در وضعیت عادی (مبنایی)، تمرکز بر مؤلفه‌هایی همچون بازارهای جدید، کاهش هزینه‌ها، نیاز مشترک، قدرت نفوذ/شهرت شرکت، فرصت جدید، شایستگی، فاصله جغرافیایی، شفافیت و تا حدودی امنیت اطلاعاتی و کاهش نااطمینانی برای توسعه شبکه همکاری تعاونی‌های دامی به‌عنوان یک ضرورت مطرح است. همچنین، این تعاونی‌ها باید برای غلبه بر ضعف‌های خود همواره بازارهای جدید، فاصله جغرافیایی و قدرت نفوذ/شهرت و تا حد زیادی نیاز مشترک را مد نظر قرار دهند. برخی مطالعات نشان داده‌اند که محرک‌هایی مانند کاهش نزدیکی جغرافیایی (Ponds et al., 2007; Chetty & Michailova,)

(Bello et al., هزینه‌ها (2011; Boeprasert, 2012; Huang & Fan, 2022; Funk, 2014 Campione, 2003;) نیازهای مشترک (1999; Kulmala et al., 2002; Geng et al., 2022) Wieselquist et al., 1999; Kwon & Suh, 2004; Shin et al., 2020; Malewicki, 2014; McCallum et al., 2005)، و دسترسی به منابع (Philbin, 2012) در شکل‌گیری روابط همکاری میان شرکت‌ها حائز اهمیت هستند. در واقع، شرکت‌ها در وهله اول شبکه‌سازی را با هدف کاهش هزینه‌ها از طریق تجمع منابع و در نهایت دستیابی به سود مورد توجه قرار می‌دهند. بنابراین، یکی از راهکارهای اساسی برای توسعه شبکه‌سازی در میان تعاونی‌ها دامی آن است که شبکه‌سازی همواره بر مبنای مؤلفه‌هایی صورت گیرد که این نهادها قابلیت و توانایی لازم برای همسویی با آن را داشته باشند. برای نمونه، تعاونی‌ها از جمله نهادهایی به شمار می‌روند که ضعف‌های بنیادین در حوزه‌های مالی، همکاری، بازاریابی، کاهش هزینه‌ها و جذب مشارکت‌های اعضا دارند. بدین ترتیب تمرکز بر محرک‌هایی مانند کاهش هزینه‌ها، نیازهای مشترک، یافتن فرصت‌ها و بازارهای جدید می‌تواند همکاری میان این نهادها را به نحو مناسب‌تری تحقق بخشد. لازم به ذکر است که تعاونی‌ها در نخستین گام‌های شبکه‌سازی، قابلیت‌های محدودی در زمینه فراهم کردن امکانات همکاری دارند. بنابراین، ضروری است شبکه‌سازی بر محوریت کمترین فاصله جغرافیایی صورت گیرد. در این زمینه پیشنهاد می‌شود، تعاونی‌هایی که در مجاورت جغرافیایی یکدیگر قرار دارند بر مبنای پاسخگویی به نیازهای مشترک و با کنشگری اتحادیه، شبکه‌های منطقه‌ای تشکیل دهند و بر کاهش هزینه‌های تولید و بازاریابی متمرکز شوند. این رویکرد نه تنها موجب می‌شود که تعاونی‌ها در قالب یک ساختار هم‌افزا، حداقل ظرفیت‌های عملیاتی خود را در یک پهنه جغرافیایی مشخص ارتقا دهند، بلکه آن‌ها را برای ورود به سطوح بالاتر شبکه‌سازی و مشارکت در مقیاس‌های بزرگ‌تر نیز آماده می‌سازد.

نتایج تحلیل شکاف تحت سناریوی محدودیت منابع نشان داد که تعاونی‌های دامی در استان اصفهان همواره باید به مؤلفه‌های فاصله جغرافیایی، بازارهای جدید، کاهش هزینه‌ها، نیاز مشترک، قدرت نفوذ/شهرت شرکت، شایستگی، و تعهد توجه کنند. برای بهبود نقاط قوت، افزون بر محرک‌های مطرح در سناریوی محدودیت منابع، توجه به محرک‌هایی مانند منابع جدید، امنیت اطلاعاتی، اطلاعات دقیق، مهارت و شفافیت نیز حائز اهمیت هستند. لازم به ذکر است که در صورتی که تعاونی‌ها با مزاد منابع روبرو باشند ضروری است تمامی محرک‌های مطرح شده در این دو سناریو (سناریوی محدودیت منابع و سناریوی بهبود نقاط قوت) را بدون قید محدودیت و یا قائل شدن درجه اهمیت، به‌طور متوازن مد نظر قرار دهند. به‌طور کلی، وجود منابع یکی از مهمترین مؤلفه‌ها در جهت موفقیت تعاونی‌ها برای شبکه‌سازی و توسعه همکاری‌ها به شمار می‌رود. زیرا شرکت‌ها برای کاهش هزینه‌ها و افزایش سود نیازمند منابع هستند (Cassivi, 2006). با این حال، وضعیت کنونی تعاونی‌ها به‌عنوان نهادهایی که بر محوریت مشارکت اعضا بنا نهاده شده‌اند، ناظر بر ضعف بنیان‌های مالی و محدودیت منابع است. بدین ترتیب، محرک‌هایی که تحت سناریوی مزاد منابع حاصل شده‌اند، نمی‌توانند به‌عنوان اولویت مورد توجه قرار گیرند. در همین

راستا، چنانچه تعاونی‌ها درصدد توجه به محرک‌های به‌دست‌آمده از سناریوی‌های محدودیت منابع و تقویت نقاط قوت باشند، ضروری است بر عمده محرک‌هایی که در سناریوهای مبنایی و کاهش نقاط ضعف به دست آمده است، متمرکز شوند. بدین معنا که اغلب محرک‌های شبکه‌سازی که در این چهار سناریو حاصل شده‌اند، دارای همپوشانی بوده و اختلاف جزئی دارند. بنابراین، تعاونی‌ها باید تلاش نمایند تا اهم محرک‌هایی که در شبکه‌سازی لازم است تا نه تنها در شرایط محدودیت منابع به تقویت نقاط قوت کمک کنند، بلکه نقاط ضعف را نیز کاهش دهند. بدین ترتیب، تمرکز بر مؤلفه‌هایی همچون بازارهای جدید، کاهش هزینه‌ها، نیاز مشترک، قدرت نفوذ/شهرت شرکت، بازارهای جدید، شایستگی، و فاصله جغرافیایی از اهم محرک‌ها در این زمینه به شمار می‌رود. در بستر تعاونی‌ها، کاهش هزینه تولید و یافتن بازارهای جدید همواره به‌عنوان مهمترین معیارهایی به شمار می‌روند که ممکن است روابط همکاری را سمت‌وسو بخشند. در همین راستا، مطالعات پیشین این دو معیار را به‌عنوان ابزارهای کلیدی در جهت بهبود توان رقابتی شرکت‌ها معرفی کرده‌اند (Bello et al., 1999; Kulmala et al., 2002; Geng et al., 2022). در نهایت، نزدیکی جغرافیایی به‌عنوان یک عامل مهم در فرآیند شبکه‌سازی می‌تواند به کاهش هزینه‌ها، به‌ویژه هزینه‌های حمل‌ونقل، کمک کند. نکته حائز اهمیت آن است که تعیین تیپ شبکه‌سازی بر محوریت نزدیکی جغرافیایی یک اصل بنیادین در توسعه روابط همکاری در میان تعاونی‌ها به شمار می‌رود که باید همواره مورد توجه قرار گیرد.

در نهایت، نتایج نشان داد که محرک‌های همبستگی اجتماعی، وابستگی به شرکت طرف رابطه، و روابط فامیلی از جمله محرک‌هایی هستند که بر خلاف سطح اهمیت اندک، سرمایه‌گذاری افراطی بر روی آن‌ها صورت گرفته است. در بستر تعاونی‌ها، معیار «وابستگی به شرکت طرف رابطه» به‌طور تنگاتنگی با نظام ارتباطی تعاونی - اتحادیه که در ساختار بخش تعاون پیش‌بینی شده است، پیوند عمیق دارد. همان‌گونه که برخی از مطالعات پیشین (Razzaque & Boon, 2003; Jarratt & Morrison, 2003) نیز بر این موضوع تأکید دارند، روابط قطبی میان برخی شرکت‌های مرکزی با شرکت‌های اقماری ممکن است نوعی روابط همکاری و شبکه‌سازی از پیش تعیین‌شده را بازنمایی کند. این روابط ممکن است در زمینه تأمین منابع کمیاب یا فروش محصولات شکل گیرد. این در حالی است که در بخش تعاون، وابستگی میان اتحادیه و شرکت‌های تعاونی در شکل کلاسیک خود باقی مانده و از رشد نهادی برای گذار از مرکزیت اتحادیه به مرکزیت‌بخشی به شرکت‌های تعاونی مستعد باز مانده است. همچنین، در فرآیند شکل‌گیری رابطه نهادی در بخش تعاون، نظام خویشاوند بیش از حد مورد توجه قرار گرفته و روابط اجتماعی جایگاهی فراتر از تخصص‌گرایی به خود اختصاص داده است. بنابراین، ضروری است که تعاونی‌ها از تمرکز افراطی بر این محرک‌ها اجتناب نمایند. این یافته نشان می‌دهد که تعاونی‌ها در طول دوره شکل‌گیری و فعالیت خود همواره بر محوریت این محرک‌ها همکاری داشته‌اند و ضروری است از این پس صرفاً این محرک‌ها

را در حد کفایت حفظ نمایند و از تمرکز بیش از حد بر آن‌ها اجتناب کنند. این موضوع از هدر رفت منابع پیشگیری می‌کند و بینش‌های وسیعی در مسیر برنامه‌ریزی برای توسعه بخش تعاون فراهم می‌کند. نتایج این مطالعه از طریق فراهم کردن محرک‌های شبکه‌سازی در میان تعاونی‌ها نه تنها به پیش‌برد ادبیات موضوع کمک می‌کند؛ بلکه با در نظر گرفتن سناریوهای مختلف برای تعیین این محرک‌ها، بینش عمیقی برای مدیران و برنامه‌ریزان فراهم می‌کند تا بتوانند همکاری نهادی را بر پایه شرایط حاکم (محدودیت/مازاد منابع) و انگیزه‌های مدیریتی (کاهش نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت) توسعه دهند. این مطالعه با تعیین مجموعه محرک‌های اشباع‌شده که به‌طور قابل توجهی در کانون توجه تعاونی‌ها بودند، مسیر جدیدی برای توسعه شبکه‌سازی نهادی در میان این تشکلات ترسیم نمود. با این وجود، یک محدودیت عمده بر این مطالعه مترتب است که باید در حین تفسیر نتایج مد نظر قرار داد. علی‌رغم آنکه برخی از محرک‌های مورد نظر در این مطالعه دارای رابطه تقدم - تأخر هستند، روابط میان این محرک‌ها مشخص نشده است. بنابراین، ممکن است مطالعات آتی با تمرکز بر روابط علی موجود در میان مهمترین محرک‌های شناسایی شده در این مطالعه، جزئیات بیشتری برای کاربست یک نظام شبکه‌سازی کارآمد در نظام تعاون فراهم نمایند.

References:

1. Attaran, M., & Attaran, S. (2007). Collaborative supply chain management: the most promising practice for building efficient and sustainable supply chains. *Business process management journal*, 13(3), 390-404.
2. Babalola, T. O. (2023). Adopting Importance-Performance Analysis (IPA) model to assess land governance in the peri-urban areas of Ibadan, Nigeria. *Land Use Policy*, 133, 106850.
3. Barati, M. (2024). The relationship between entrepreneurial leadership, entrepreneurial motivation, and entrepreneurial skill. *Journal of Humanities and Education Development*, 6(6), 589982.
4. Bello, D. C., Lohtia, R., & Dant, S. P. (1999). Collaborative relationships for component development: the role of strategic issues, production costs, and transaction costs. *Journal of Business Research*, 45(1), 15-31.
5. Biswal, L., Malap, V., Chaudhary, S. K., & Patro, S. (2024). A Study on Impact of Skills on Employee Performance to Achieve the Organizational Goal. *Economic Sciences*, 20(1), 144-154.
6. Boeprasert, A. (2012). Does geographical proximity affect corporate social responsibility? Evidence from US market. *International Business Research*, 5(9), 138.
7. Brun, A., Karaosman, H., & Barresi, T. (2020). Supply chain collaboration for transparency. *Sustainability*, 12(11), 4429.
8. Bullinger, H.-J., Auernhammer, K., & Gomeringer, A. (2004). Managing innovation networks in the knowledge-driven economy. *International Journal of Production Research*, 42(17), 3337-3353.
9. Burt, R. S. (2003). The social structure of competition. *Networks in the knowledge economy*, 13(2), 57-91.
10. Campione, T. J. (2003). Managers at work: making research collaborations succeed. *Research-Technology Management*, 46(4), 12-15.
11. Cassivi, L. (2006). Collaboration planning in a supply chain. *Supply chain management: an international journal*, 11(3), 249-258.
12. Chetty, S., & Michailova, S. (2011). Geographical proximity and inter-firm collaboration: The role of knowledge access and knowledge acquisition. *Journal of general management*, 36(4), 71-87.
13. Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate-NGO collaboration: Co-creating new business models for developing markets. *Long range planning*, 43(2-3), 326-342.
14. Dewick, P., & Miozzo, M. (2004). Networks and innovation: sustainable technologies in Scottish social housing. *R&D Management*, 34(3), 323-333.

15. Diez, J. R. (2002). Metropolitan innovation systems: a comparison between Barcelona, Stockholm, and Vienna. *International Regional Science Review*, 25(1), 63-85.
16. Firdaus, V., & Handriyono, H. (2018). The Effect of Change Management and Managerial Skill to Employee Motivation.
17. Franco, M., & Haase, H. (2021). The role of reputation in the business cooperation process: multiple case studies in small and medium-sized enterprises. *Journal of Strategy and Management*, 14(1), 82-95.
18. Funk, R. J. (2014). Making the most of where you are: Geography, networks, and innovation in organizations. *Academy of Management Journal*, 57(1), 193-222.
19. Galli, F., & Brunori, G. (2013). Short food supply chains as drivers of sustainable development. Evidence document.
20. Geng, X., Krishnan, H., & Sohoni, M. G. (2022). Operational collaboration between rivals: The impact of cost reduction. *Production and operations management*, 31(4), 1856-1871.
21. Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
22. Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic management journal*, 19(4), 293-317.
23. Harun, M. Z. M. B., & Mahmood, R. B. (2012). The relationship between group cohesiveness and performance: An empirical study of cooperatives movement in Malaysia. *International Journal of Cooperative Studies*, 1(1), 15-20.
24. Hatak, I., & Hyslop, K. (2015). Cooperation between family businesses of different size: A case study. *Journal of co-operative organization and management*, 3(2), 52-59.
25. Hendrikse, G. W. (2005). Boards in agricultural cooperatives: Competence, authority, and incentives.
26. Hillebrandt, M. Z. (2017). Transparency as a platform for institutional politics: The case of the Council of the European Union. *Politics and Governance*, 5(3), 62-74.
27. Huang, Y., & Fan, Y. (2022). Risk along the supply chain: Geographic proximity and corporate risk taking. *Finance Research Letters*, 50, 103150.
28. Huang, Y., & Fan, Y. (2022). Risk along the supply chain: Geographic proximity and corporate risk taking. *Finance Research Letters*, 50, 103150.
29. Huerta, T. R., Casebeer, A., & Vanderplaat, M. (2006). Using networks to enhance health services delivery: perspectives, paradoxes and propositions. *Healthcare Papers*, 7(2), 10.

30. Ibrahim, M. A. H. D. A. N. I., Saputra, J. U. M. A. D. I. L., Adam, M. U. H. A. M. M. A. D., & Yunus, M. (2022). The moderating role of financial accessibility in relationship between resource competence, entrepreneurial leadership, good governance and performance of micro small medium enterprises in Batam, Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 86-93.
31. Jahanshad, S., & Vedadi, A. (2019). Providing a conceptual model of inter-organizational cooperation. *Journal of Management and Accounting Studies*, 7(01), 33-42.
32. Jarratt, D., & Morrison, M. (2003). Dependence and the application of power and control in major business relationships: a study of manufacturing and service firms in the business-to-business sector. *Journal of Strategic Marketing*, 11(4), 235-253.
33. Kechidi, M., & Talbot, D. (2010). Institutions and coordination: what is the contribution of a proximity-based analysis? The case of Airbus and its relations with the subcontracting network. *International Journal of Technology Management*, 50(3/4), 285-299.
34. Kulmala, H. I., Paranko, J., & Uusi-Rauva, E. (2002). The role of cost management in network relationships. *International Journal of Production Economics*, 79(1), 33-43.
35. Kwon, I. W. G., & Suh, T. (2004). Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. *Journal of supply chain management*, 40(1), 4-14.
36. Lavaei Adaryani, R., Kalantari, K., Asadi, A., & Alambeigi, A. (2022). Surveying the institutional collaboration in the food supply chain: A qualitative study of livestock production cooperatives. *Co-Operation and Agriculture*, 11(42), 139-171.
37. Lavaei Adaryani, R., Kalantari, K., Asadi, A., Alambeigi, A., Gholami, H., & Seifollahi, N. (2023). Information sharing antecedents in the supply chain: a dynamic network perspective. *Operations Management Research*, 16(2), 887-903.
38. Leite, A. R., Padilha, A. C. M., & Binotto, E. (2021). Cooperation challenges in agricultural cooperatives. *Revista de Administração da UFSM*, 14, 809-826.
39. Lin, K. H., & Chaney, I. (2007). The influence of domestic interfirm networks on the internationalization process of Taiwanese SMEs. *Asia Pacific Business Review*, 13(4), 565-583.

40. Lode, M. L., Coosemans, T., & Camargo, L. R. (2022). Is social cohesion decisive for energy cooperatives existence? A quantitative analysis. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 43, 173-199.
41. Malewicki, D. S. (2005). Member involvement in entrepreneur network organizations: The role of commitment and trust. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(02), 141-166.
42. Mancinelli, S., & Mazzanti, M. (2009). Innovation, networking and complementarity: Evidence on SME performances for a local economic system in North-Eastern Italy. *The Annals of Regional Science*, 43(3), 567-597.
43. Mortezaei, A., Sangari, M. S., Nazari-Shirkouhi, S., & Razmi, J. (2018). The impact of business intelligence (BI) competence on customer relationship management (CRM) process: an empirical investigation of the banking industry. *Journal of Information Technology Management*, 10(1), 209-234.
44. Naicker, V., & Mafaiti, M. (2019). The establishment of collaboration in managing information security through multisourcing. *Computers & security*, 80, 224-237.
45. Nezami, M., Chisam, N., & Palmatier, R. W. (2025). Network centrality and firm performance: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 53(1), 79-104.
46. Oliveira, A. I., & Camarinha-Matos, L. M. (2013). Negotiation support and risk reduction in collaborative networks. In *Technological Innovation for the Internet of Things: 4th IFIP WG 5.5/SOCOLNET Doctoral Conference on Computing, Electrical and Industrial Systems, DoCEIS 2013, Costa de Caparica, Portugal, April 15-17, 2013. Proceedings 4* (pp. 15-24). Springer Berlin Heidelberg.
47. Osipova, E. (2015). Establishing cooperative relationships and joint risk management in construction projects: Agency theory perspective. *Journal of management in engineering*, 31(6), 05014026.
48. Palakshappa, N., & Ellen Gordon, M. (2007). Collaborative business relationships: Helping firms to acquire skills and economies to prosper. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 264-279.
49. Panahifar, F., Byrne, P. J., Salam, M. A., & Heavey, C. (2018). Supply chain collaboration and firm's performance: the critical role of information sharing and trust. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(3), 358-379.
50. Philbin, S. P. (2012, July). Resource-based view of university-industry research collaboration. In *2012 Proceedings of PICMET'12: Technology Management for Emerging Technologies* (pp. 400-411). IEEE.

51. Pittino, D., & Visintin, F. (2011). The propensity toward inter-organizational cooperation in small-and medium-sized family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 57-68.
52. Ponds, R., Van Oort, F., & Frenken, K. (2007). The geographical and institutional proximity of research collaboration. *Papers in regional science*, 86(3), 423-444.
53. Popp, J., MacKean, G. L., Casebeer, A., Milward, H. B., & Lindstrom, R. R. (2014). *Inter-organizational networks: A critical review of the literature to Inform practice: Alberta Centre for Child, Family and Community Research*.
54. Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative science quarterly*, 116-145.
55. Ray, S. (2013). Strategic alliance in India under globalized economic scenario. *Advances in Asian Social Science*, 4(2), 824-835.
56. Razzaque, M. A., & Boon, T. G. (2003). Effects of dependence and trust on channel satisfaction, commitment and cooperation. *Journal of Business to Business marketing*, 10(4), 23-48.
57. Riccaboni, M., Wang, X., & Zhu, Z. (2021). Firm performance in networks: The interplay between firm centrality and corporate group size. *Journal of Business Research*, 129, 641-653.
58. Richards, P., & Font, X. (2019). Sustainability in the tour operator–ground agent supply chain. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(3), 277-291.
59. Ried, L. D. (2012). Opportunities multiply as they are seized. *Journal of the American Pharmacists Association*, 52(2), 150-152.
60. Sergaki, P. (2010). The role of networks on the competitiveness of agricultural cooperatives and small–medium enterprises along the supply chain in Greece. *Food Economics–Acta Agricult Scand C*, 7(2-4), 180-191.
61. Shin, N., Yoo, J. S., & Kwon, I. W. G. (2020). Fostering trust and commitment in complex project networks through dedicated investment in partnership management. *Sustainability*, 12(24), 10397.
62. Sirilertsuwan, P., Ekwall, D., & Hjelmgren, D. (2018). Proximity manufacturing for enhancing clothing supply chain sustainability. *The International Journal of Logistics Management*.
63. Sohrabi Safa, N., Maple, C., Watson, T., & Furnell, S. (2018). Information security collaboration formation in organisations. *IET Information Security*, 12(3), 238-245.
64. Sturtevant, V., & Jakes, P. (2010). Collaborative planning to reduce risk. In *Wildfire Risk* (pp. 44-63). Routledge.

65. Teger, T., Johannes, J., Jaya, R. I. K., & Thasimmim, S. N. (2023). Skill, Transformational Leadership, And Competitiveness: Relationships in A Love Triangle. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 422-434.
66. Tehseen, S., & Sajilan, S. (2016). Network competence based on resource-based view and resource dependence theory. *International Journal of Trade and Global Markets*, 9(1), 60-82.
67. Torre, A. (2008). On the role played by temporary geographical proximity in knowledge transmission. *Regional studies*, 42(6), 869-889.
68. Vlastelica, T., Kostic, S. C., Okanovic, M., & Milosavljevic, M. (2018). How corporate social responsibility affects corporate reputation: Evidence from an emerging market. *Journal of East European Management Studies*, 23(1), 10-29.
69. Westerlund, M., Isabelle, D. A., Rajala, R., & Leminen, S. (2017). Networks, business models, and competitiveness in small Finnish firms. *International Journal of Business and Globalisation*, 18(1), 9-26.
70. Wieselquist, J., Rusbult, C. E., Foster, C. A., & Agnew, C. R. (1999). Commitment, pro-relationship behavior, and trust in close relationships. *Journal of personality and social psychology*, 77(5), 942.
71. Y. McCallum, S., L. Forret, M., & Wolff, H. G. (2014). Internal and external networking behavior: An investigation of relationships with affective, continuance, and normative commitment. *Career Development International*, 19(5), 595-614.
72. Yoon, C., Lee, K., Yoon, B., & Toulou, O. (2017). Typology and success factors of collaboration for sustainable growth in the IT service industry. *Sustainability*, 9(11), 2017.
73. Zakrzewska-Bielawska, A., Czakon, W., & Gantert, T. M. (2024). Old guards or new friends? Relational awareness and motivation in opportunities seizing. *European Management Journal*, 42(1), 76-88.