Management and Applied Research on Employment Generation in Villages and Deprived Areas Open Access

Spring (2026) 1 (1): 21-38
DOI:

ORIGINAL ARTICLE

Human Resource Management Requirements for Sustainable Employment Creation of National Inclusive Cooperatives in Rural Areas

Zahra Rajaei[1*], Mohammad Reza Sharifi[2]

1. Associate Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.
2. PhD Student, Department of Public Administration, Birjand Branch, Islamic Azad University, Birjand, Iran.

Correspondence:
Zahra Rajaei

Email: zahrarajaei@pnu.ac.ir

Received: 20 Jun 2026
Accepted: 10 Nov 2026

How to cite:
Rajaei, Z & Sharifi, M.R. (2026). Human Resource Management Requirements for Sustainable Employment Creation of National Inclusive Cooperatives in Rural Areas. *Management and Applied Research on Employment Generation in Villages and Deprived Areas*, 1(1), 21-38.
(DOI:)

ABSTRACT

Objective: This study aims to identify and explain the human resource management requirements for sustainable employment creation in national inclusive cooperatives operating in rural areas. National inclusive cooperatives, which specifically target vulnerable groups such as female heads of households, recovered addicts, and former prisoners, face unique human resource challenges that distinguish them from conventional cooperatives. Despite the growing literature on sustainable human resource management and cooperative development, no coherent, comprehensive, and systematic framework has yet been proposed for this specific type of cooperative. This research seeks to fill this theoretical and empirical gap by providing an integrated model.

Method: This research employed a qualitative approach with inductive logic. Participants included 21 academic and executive experts with experience in national inclusive cooperatives in South Khorasan Province, selected purposefully using maximum variation and snowball sampling. Data were collected through semi-structured interviews and analyzed using Braun and Clarke's thematic analysis method with MAXQDA 2020 software. Trustworthiness was confirmed using Guba and Lincoln's criteria, and Cohen's Kappa coefficient (0.74) indicated satisfactory inter-coder reliability.

Findings: In-depth data analysis led to the identification of five main themes and 66 sub-themes. The five main themes are: (1) operational infrastructures and executive platforms for sustainable employment, including financial capital, market access, transportation, and technology; (2) institutional infrastructures and governance requirements, including supportive policies, administrative simplification, participatory governance, and transparency; (3) knowledge empowerment and human capital development, including skill-based training, on-the-job learning, psychological empowerment, and continuous retraining; (4) sustainable motivation and fair compensation system, including merit-based payment, welfare facilities, bonuses, and career advancement; and (5) social capital, mental health, and participatory culture, including trust reconstruction, sense

Copyright © 2026 The Authors. Published by Payame Noor University.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). Non-commercial uses of the work are permitted, provided the original work is properly cited.

of belonging, psychological counseling, and discrimination-free environment.
Conclusion: Sustainable employment creation in national inclusive cooperatives results from the systematic interaction of five interconnected layers. The causal flow begins with operational infrastructures, moves to institutional and governance infrastructures, then activates three main enablers (knowledge empowerment, sustainable motivation, and social capital), ultimately leading to sustainable employment creation. Focusing solely on one or two dimensions cannot guarantee employment sustainability. The extracted model can serve as a roadmap for policymakers, cooperative managers, and researchers. Practical recommendations include establishing an integrated financing system, designing national empowerment programs, developing fair compensation mechanisms, strengthening social capital, and simplifying administrative processes. Future research should focus on quantitative validation of the model, comparative studies across provinces, and longitudinal investigations of successful cooperatives.

K E Y W O R D S
Human Resource Management, Sustainable Employment Creation, National Inclusive Cooperatives, Rural Areas.

مدیریت و پژوهش کاربردی اشتغال‌زایی روستاها و مناطق محروم

سال اول، شماره اول، بهار ۱۴۰۵ (۲۱-۳۸)

DOI:

«مقاله پژوهشی»

الزامات مدیریت منابع انسانی برای اشتغال‌زایی پایدار تعاونی‌های فراگیر ملی در نواحی روستایی

زهرا رجائی[1*]، محمدرضا شریفی[2]

۱. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بیرجند، دانشگاه آزاد اسلامی، بیرجند، ایران.

نویسنده مسئول:
زهرا رجائی

رایانامه: zahrarajaei@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۳/۳۰
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۸/۱۹

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین الزامات مدیریت منابع انسانی برای اشتغال‌زایی پایدار در تعاونی‌های فراگیر ملی در نواحی روستایی انجام شده است. **روش:** این پژوهش با رویکرد کیفی و منطق استقرایی انجام شد. مشارکت‌کنندگان شامل ۲۱ نفر از خبرگان علمی و اجرایی دارای سابقه در تعاونی‌های فراگیر ملی در استان خراسان جنوبی بودند که به شیوه هدفمند با نمونه‌گیری حداکثر تنوع و گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک و نرم‌افزار MAXQDA2020 انجام شد. اعتبار و پایایی پژوهش با استفاده از معیارهای گوبا و لینکلن و شاخص کاپای کوهن (۰٫۷۴) تأیید گردید. **یافته‌ها:** تحلیل عمیق داده‌ها منجر به شناسایی پنج مضمون اصلی و ۶۶ مضمون فرعی گردید. پنج مضمون اصلی عبارت‌اند از: زیرساخت‌های عملیاتی و بسترهای اجرایی اشتغال پایدار، زیرساخت‌های نهادی و الزامات حاکمیتی مدیریت منابع انسانی، توانمندسازی دانشی و تربیت سرمایه انسانی، انگیزش پایدار و نظام جبران خدمات عادلانه، سرمایه اجتماعی و سلامت روانی و فرهنگ مشارکتی. **نتیجه‌گیری:** اشتغال‌زایی پایدار در تعاونی‌های فراگیر ملی، نتیجه تعامل نظام‌مند پنج لایه به‌هم‌پیوسته است و توجه صرف به یک یا دو بعد نمی‌تواند تضمین‌کننده پایداری اشتغال باشد. مدل مستخرج از پژوهش می‌تواند به‌عنوان نقشه راهی برای سیاست‌گذاران و مدیران تعاونی‌ها در جهت تحقق اشتغال پایدار در نواحی روستایی مورد استفاده قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی

مدیریت منابع انسانی، اشتغال‌زایی پایدار، تعاونی‌های فراگیر ملی، نواحی روستایی.

استناد به این مقاله:
رجائی، زهرا و شریفی، محمدرضا. (۱۴۰۵). الزامات مدیریت منابع انسانی برای اشتغال‌زایی پایدار تعاونی‌های فراگیر ملی در نواحی روستایی. *مدیریت و پژوهش کاربردی اشتغال‌زایی روستاها و مناطق محروم*، ۱(۱)، ۲۱-۳۸.
(DOI:)

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. ۱۴۰۵ ©. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.
این مقاله تحت گواهی زیر منتشرشده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.
Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

مقدمه

در ادبیات معاصر مدیریت، منابع انسانی از یک کارکرد اجرایی صرف به ظرفیتی راهبردی برای تحقق پایداری سازمانی و اجتماعی تبدیل شده است. در این چارچوب، مدیریت منابع انسانی پایدار بر هم‌زمانی اهداف اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی تأکید دارد و نشان می‌دهد که سیاست‌های منابع انسانی نباید صرفاً در خدمت افزایش بهره‌وری کوتاه‌مدت باشند، بلکه باید به توسعه سرمایه انسانی، ارتقای عدالت سازمانی، افزایش تاب‌آوری و خلق ارزش پایدار منجر شوند. بر همین اساس، اشتغال‌زایی پایدار فراتر از ایجاد فرصت‌های شغلی موقت بوده و بر ایجاد مشاغل باکیفیت، پایدار، عادلانه و مبتنی بر رفاه نیروی کار تأکید دارد (کریستینا[1] و همکاران، ۲۰۲۵). در چنین شرایطی، مدیریت منابع انسانی ناگزیر است خود را با تحولات اقتصادی، اجتماعی و فناورانه تطبیق دهد. مطالعات اخیر نشان می‌دهند که جذب، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی در محیط‌های متحول، نیازمند رویکردی راهبردی و آینده‌نگر است که بتواند میان اهداف سازمانی و انتظارات ذی‌نفعان تعادل برقرار کند. این ضرورت در تعاونی‌های فعال در نواحی روستایی اهمیت بیشتری دارد؛ زیرا موفقیت این تعاونی‌ها در ایجاد اشتغال پایدار، وابسته به کیفیت نظام‌های جذب، آموزش، انگیزش، مشارکت و نگهداشت منابع انسانی است. از این‌رو، شناسایی الزامات منابع انسانی برای پایداری اشتغال در این تعاونی‌ها به یکی از مسائل اساسی حوزه توسعه روستایی تبدیل شده است (دوتا[2] و همکاران، ۲۰۲۶). تعاونی‌های فعال در نواحی روستایی، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین سازوکارهای توسعه محلی، نقش مؤثری در سازمان‌دهی ظرفیت‌های اقتصادی و اجتماعی جوامع محلی ایفا می‌کنند. این تعاونی‌ها از طریق تقویت مشارکت جمعی، توسعه سرمایه اجتماعی و تجمیع منابع، زمینه افزایش فرصت‌های شغلی و بهبود معیشت روستاییان را فراهم می‌آورند. پژوهش‌های بین‌المللی نیز نشان می‌دهند که تعاونی‌های روستایی می‌توانند در توسعه اقتصادی مناطق کم‌برخوردار، ارتقای مهارت‌های انسانی و کاهش نابرابری‌های منطقه‌ای نقش مهمی ایفا کنند. از این‌رو، تحلیل اشتغال‌زایی پایدار در این نهادها مستلزم توجه هم‌زمان به ابعاد منابع انسانی، توسعه محلی و حکمرانی تعاونی است (اولمدو[3] و همکاران، ۲۰۲۶). شواهد داخلی نیز بیانگر آن است که موفقیت تعاونی‌های فعال در روستا در ایجاد اشتغال، تحت‌تأثیر عوامل متعددی ازجمله مشارکت مردمی، سرمایه اجتماعی، آموزش، حمایت‌های نهادی و برنامه‌ریزی راهبردی قرار دارد. این تعاونی‌ها علاوه‌بر ایجاد فرصت‌های شغلی، می‌توانند به کاهش فقر، افزایش درآمد، تقویت اعتماد اجتماعی و بهبود کیفیت زندگی روستاییان کمک کنند. بااین‌حال، تحقق این کارکردها نیازمند برخورداری از نظام منابع انسانی کارآمدی است که بتواند مشارکت، انگیزش، مهارت‌آموزی و انسجام اجتماعی را در میان اعضا تقویت نماید (آینه و همکاران، ۱۴۰۲). از سوی دیگر، مطالعات جدید نشان می‌دهند که پایداری اشتغال تنها به تعداد فرصت‌های شغلی ایجادشده وابسته نیست، بلکه کیفیت روابط استخدامی، عدالت سازمانی، حمایت از کارکنان و فرصت‌های رشد و یادگیری نیز در آن نقش تعیین‌کننده دارند. در واقع، سیاست‌های منابع انسانی مبتنی بر پایداری از طریق ارتقای رفاه شغلی، مشارکت کارکنان و توسعه قابلیت‌های فردی، زمینه شکل‌گیری رفتارهای مسئولانه و عملکرد پایدار را فراهم می‌کنند (رینکون لوندان و کابرالز[4]، ۲۰۲۲). همچنین، تحولات محیطی و الزامات جدید توسعه پایدار، تعاونی‌های فعال در روستاها را با چالش‌ها و فرصت‌های تازه‌ای مواجه ساخته است. گسترش دیجیتالی‌شدن، افزایش رقابت‌پذیری، ضرورت رعایت استانداردهای اجتماعی و زیست‌محیطی و نیاز به حضور مؤثر در زنجیره‌های ارزش، مستلزم برخورداری از نیروی انسانی توانمند، یادگیرنده و نوآور است. از این‌رو، مدیریت منابع انسانی در این تعاونی‌ها باید فراتر از وظایف سنتی عمل کرده و بر توسعه مهارت‌های حرفه‌ای، یادگیری مستمر، توانمندسازی اعضا و انطباق با الزامات محیطی تمرکز نماید (سانچرناوارو[5] و همکاران، ۲۰۲۵). با وجود گسترش ادبیات مدیریت منابع انسانی پایدار و توسعه تعاونی‌ها، بررسی‌ها نشان می‌دهد که هنوز چارچوبی منسجم برای تبیین الزامات مدیریت منابع انسانی در راستای اشتغال‌زایی پایدار تعاونی‌های فراگیر ملی در نواحی روستایی ارائه نشده است. بخش عمده پژوهش‌های پیشین یا بر ابعاد کلی توسعه روستایی متمرکز بوده‌اند یا مدیریت منابع انسانی را مستقل از مسئله اشتغال پایدار مطالعه کرده‌اند. درنتیجه، خلأ نظری و تجربی قابل‌توجهی درخصوص شناسایی عوامل و الزامات منابع انسانی مؤثر بر اشتغال‌زایی پایدار در این نوع تعاونی‌ها وجود دارد. بر این اساس، نوآوری پژوهش حاضر در تمرکز بر پیوند میان مدیریت منابع انسانی و اشتغال‌زایی پایدار در بستر تعاونی‌های فراگیر ملی روستایی نهفته است. این پژوهش می‌کوشد با شناسایی و تبیین الزامات مدیریت

1. Christina
2. Dutta
3. Olmedo
4. Rincon-Roldan & Lopez-Cabrales
5. Sanchez-Navarro

منابع انسانی، زمینه طراحی الگویی علمی برای توسعه اشتغال پایدار در این تعاونی‌ها را فراهم سازد. بنابراین، سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است که الزامات مدیریت منابع انسانی برای اشتغال‌زایی پایدار تعاونی‌های فراگیر ملی در نواحی روستایی کدام‌اند؟

ادبیات نظری

تعاونی فراگیر ملی نوعی تعاونی متعارف با سهامی عام است که برای فقرزدایی از سه دهک پائین درآمدی تشکیل می‌شود. عضویت سایر افراد در این تعاونی آزاد است ولی در بدو تشکیل حداقل ۷۰ درصد اعضاء آن باید از سه دهک پائین درآمدی باشند، همچنین جهت تعداد اعضا برای تأسیس شرکت تعاونی فراگیر ملی پیرو بخشنامه شماره ۱۴، ۴۰، ۴، ۵ و ۱ مورخ ۱۳۹۲/۸/۲۱ درخصوص شرایط تشکیل تعاونی‌های فراگیر ملی، بخش دوم بند (۵) بخشنامه‌های مذکور در رابطه با موضوع تعداد اعضای تعاونی‌های فراگیر ملی، حداقل تعداد اعضا برای تشکیل تعاونی فراگیر ملی تعداد ۵۰ نفر، اصلاح و ابلاغ گردیده است. ازآنجایی‌که حداقل ۷۰ درصد اعضای این تعاونی‌ها باید از افراد سه دهک پایین درآمدی جامعه باشند، هیئت مؤسس می‌توانند با سازمان‌های حمایتی ازجمله اداره بهزیستی شهرستان و اداره کمیته امداد امام‌خمینی (ره) محل که کلیه این افراد را تحت پوشش دارند، از طریق برگزاری جلسات و رایزنی، لیست اعضای مشمول را با هماهنگی آنان تهیه نمایند. این نهادها می‌توانند درخصوص پرداخت سهم آورده اعضای تحت پوشش خود، مبلغ آن را به حساب شرکت تعاونی موردنظر واریز نمایند.

در ادامه به بیان ادبیات نظری پژوهش حاضر می‌پردازیم.

در ادبیات نظری این پژوهش، نقطه عزیمت را باید در تحول نگاه به مدیریت منابع انسانی جست‌وجو کرد؛ تحولی که منابع انسانی را از یک ابزار اداری برای انجام امور استخدام، آموزش و ارزیابی، به یک سازوکار راهبردی برای هم‌زمان‌سازی منافع سازمان، کارکنان و جامعه ارتقا داده است. در این چارچوب، مدیریت منابع انسانی پایدار بر این ایده استوار است که سازمان برای بقا و اثربخشی بلندمدت، ناگزیر است میان کارایی اقتصادی، رفاه کارکنان و مسئولیت اجتماعی توازن برقرار کند؛ به همین‌دلیل، موضوعاتی مانند عدالت، مشارکت، یادگیری مستمر، تداوم اشتغال و پرهیز از فرسودگی نیروی کار در مرکز توجه قرار می‌گیرد. پژوهش‌های جدید نیز نشان می‌دهند که در چنین رویکردی، ارزش مدیریت منابع انسانی تنها در افزایش بهره‌وری خلاصه نمی‌شود، بلکه در توان آن برای ایجاد محیط کاری منصفانه، توانمندساز و پایدار معنا پیدا می‌کند(کریستینا و همکاران، ۲۰۲۵). از این منظر، اشتغال‌زایی پایدار در تعاونی‌ها نیز زمانی محقق می‌شود که سیاست‌های منابع انسانی بتوانند هم نیازهای سازمان و هم کرامت و ماندگاری شغلی افراد را پوشش دهند.

یکی از لایه‌های مهم ادبیات نظری این پژوهش، مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی است؛ مفهومی که نشان می‌دهد سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی باید به‌صورت آگاهانه در خدمت رفتار اخلاقی، روابط کاری سالم و پاسخگویی اجتماعی قرار گیرند. مرور نظام‌مند این حوزه نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی می‌تواند تجربه کاری کارکنان را بهبود دهد، انتظارات شخصی و اجتماعی آنان را بهتر پاسخ دهد و فضای همکاری را در درون تیم‌ها تقویت کند. همچنین، پژوهش‌ها نشان داده است که چنین رویکردی با تقویت فضای روابط کاری و رهبری مسئولانه، به افزایش همکاری جمعی در تیم‌ها می‌انجامد (امیدی و زوتو[1]، ۲۰۲۲). برای تعاونی‌های فراگیر ملی، این موضوع اهمیت مضاعف دارد؛ زیرا تعاونی بر پایه همکاری، مشارکت و توزیع عادلانه منافع شکل می‌گیرد و بدون مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر، انسجام درونی آن تضعیف خواهد شد.

در سطح دیگر، شمول‌پذیری در مدیریت منابع انسانی یکی از کلیدی‌ترین مبانی نظری این پژوهش است، زیرا تعاونی‌های فراگیر ملی اساساً با هدف گسترش فرصت‌های اقتصادی برای گروه‌های کم‌برخوردار و تقویت مشارکت اجتماعی طراحی شده‌اند. پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که سیاست‌های استخدامی و نگهداشت اگر برپایه شمول، دسترس‌پذیری و حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر تنظیم شوند، احتمال ورود و ماندگاری این گروه‌ها در بازار کار افزایش می‌یابد. سازمان‌هایی که از رویه‌های استخدامی مبتنی بر مشروعیت اجتماعی و منطق اقتصادی بهره می‌برند، بیش از دیگران به جذب افراد آسیب‌پذیر تمایل دارند و این تمایل در عمل نیز به استخدام آنان منجر می‌شود. همچنین مرور جدید دیگری بر وضعیت افراد ناتوان نشان داده است که سه خوشه اصلی از رویه‌های سازمانی، یعنی روابط و فرهنگ سازمانی، سازگارسازی محیط کار و رهبری، بیشترین اثر را بر عملکرد، رفاه و اشتغال پایدار این گروه‌ها دارند (کرستن[2] و همکاران، ۲۰۲۵).

1. Omidi & Dal Zotto
2. Kersten

رهبری، به‌عنوان یکی از پیشران‌های اصلی اجرای سیاست‌های منابع انسانی، جایگاه مهمی در مبانی نظری پژوهش حاضر دارد. مطالعات جدید نشان می‌دهند که رهبری فراگیر، از طریق احترام به تفاوت‌ها، ارائه بازخورد توسعه‌ای و تقویت حس تعلق، به بهبود رفاه کارکنان کمک می‌کند و زمینه را برای مشارکت فعال‌تر آنان در اهداف سازمانی فراهم می‌سازد (لیو[1] و همکاران، ۲۰۲۴). این یافته‌ها برای تعاونی‌های فراگیر ملی اهمیت دارد، زیرا در چنین نهادهایی رهبری تنها نقش اداری ندارد، بلکه باید بتواند اعتماد، همدلی، مشارکت و یادگیری را در میان اعضا نهادینه کند. بدون رهبری توانمند و فراگیر، حتی بهترین سیاست‌های منابع انسانی نیز به اشتغال پایدار منجر نخواهند شد.

پیوند میان پایداری و مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر بیش از پیش با مفهوم مدیریت سبز منابع انسانی توضیح داده شده است. مرور نظام‌مند این حوزه نشان می‌دهد که رویکردهای سبز در مدیریت منابع انسانی، با جهت‌دهی به استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش‌دهی، می‌توانند رفتارهای سازگار با محیط را تقویت کنند و سازمان را به سوی پایداری سازمانی سوق دهند. رهبری تحول‌آفرین سبز، از طریق مدیریت سبز منابع انسانی و نوآوری سبز، به ارتقای عملکرد پایدار محیطی کمک می‌کند (میا[2] و همکاران، ۲۰۲۴). برای تعاونی‌ها، این مبنا از آن جهت مهم است که اشتغال‌زایی پایدار در نواحی روستایی ناگزیر با حفظ منابع طبیعی، استفاده بهینه از ظرفیت‌های محلی و کاهش فشار بر محیط‌زیست همراه است. مدیریت منابع انسانی در این تعاونی‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی شود که کارکنان و اعضا را به یادگیری، مسئولیت‌پذیری و رفتارهای سازگار با پایداری سوق دهد.

در سطح توسعه محلی، تعاونی‌های روستایی تنها بنگاه اقتصادی نیستند، بلکه نهادهایی برای پیوند سرزمینی، تقویت سرمایه اجتماعی و سازمان‌دهی منابع پراکنده در سطح جامعه محلی به‌شمار می‌آیند. این تعاونی‌ها در حوزه‌هایی مانند انرژی، اعتبارات، خرده‌فروشی و یکپارچه‌سازی شغلی فعالیت می‌کنند و با توجه به گروه‌های محروم و توسعه یکپارچه مناطق، نقشی فراتر از فعالیت اقتصادی صرف دارند (اولمدو و همکاران، ۲۰۲۶). این شواهد برای پژوهش حاضر مهم است، زیرا نشان می‌دهد که اشتغال‌زایی پایدار در تعاونی‌های فراگیر ملی بدون توجه به بافت محلی، روابط اجتماعی و پیوند با جامعه روستایی قابل تبیین نیست.

یکی از مؤلفه‌های بنیادین دیگر در ادبیات نظری، سرمایه اجتماعی و نقش آن در کارآفرینی و رفاه پایدار روستایی است. پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که سرمایه اجتماعی در کنار سرمایه انسانی می‌تواند به بهبود رفاه پایدار کارآفرینان روستایی، به‌ویژه زنان، کمک کند و درعین‌حال مسیر دسترسی آنان به فرصت‌های اقتصادی را هموار سازد. گسترش فعالیت‌های کارآفرینانه اجتماعی با افزایش اشتغال غیرکشاورزی و رشد درآمد روستایی همراه است و در کاهش نابرابری نقش دارد (کانت و سینها[3]، ۲۰۲۵). این یافته‌ها به‌طور مستقیم با تعاونی‌های فراگیر ملی مرتبط‌اند، زیرا این تعاونی‌ها زمانی می‌توانند اشتغال‌زایی پایدار ایجاد کنند که در بستر اعتماد اجتماعی، همکاری محلی و پیوندهای انسانی مستحکم فعالیت کنند. از این‌رو، مدیریت منابع انسانی در این تعاونی‌ها باید فراتر از مهارت‌های فنی، به پرورش همکاری، اعتماد متقابل و مسئولیت جمعی نیز توجه کند.

درنهایت، شکاف نظری اصلی در این حوزه آن است که با وجود گسترش ادبیات مدیریت منابع انسانی پایدار، مدیریت منابع انسانی مسئولیت‌پذیر اجتماعی، شمول‌پذیری و توسعه روستایی، هنوز تبیین منسجم و متمرکزی از «الزامات مدیریت منابع انسانی برای اشتغال‌زایی پایدار تعاونی‌های فراگیر ملی در نواحی روستایی» ارائه نشده است. پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند که برای به‌کارگیری مؤثر نیروی کار آسیب‌پذیر، باید میان سه بُعد مشروعیت اجتماعی، منطق اقتصادی و رفاه کارکنان تعادل برقرار شود و سیاست‌های منابع انسانی به‌گونه‌ای طراحی شوند که هم به جذب افراد کم‌برخوردار کمک کنند و هم ماندگاری شغلی آنان را افزایش دهند. بنابراین، نوآوری این پژوهش در آن است که این سه بُعد را در بستر خاص تعاونی‌های فراگیر ملی و در متن نواحی روستایی صورت‌بندی می‌کند تا نشان دهد چه الزامات منابع انسانی، می‌توانند به اشتغال‌زایی پایدار بینجامند.

پیشینه پژوهش

نظری و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی با عنوان تحلیل جامعه‌شناختی چالش‌های توسعه شرکت‌های تعاونی روستایی دریافتند که زیرساخت‌های نهادی نقش محوری در توسعه این تعاونی‌ها ایفا می‌کند و مهم‌ترین چالش‌های فرارو شامل مشکلات اقتصادی، تدابیر ناکارآمد دولتی و عوامل اجتماعی نظیر ضعف مدیریتی، بوروکراسی اداری و کمبود آموزش است که درصورت بی‌توجهی، پیامدهایی چون افزایش مهاجرت، کاهش اشتغال، گسترش ناامیدی و نابرابری را

1. Liu
2. Miah
3. Kanth & Sinha

به‌دنبال خواهد داشت. براتی و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهش خود با عنوان موانع توسعه فعالیت تعاونی‌ها در سطح نواحی روستایی و راهکارهای رفع آن‌ها بیان می‌دارند که دو دسته موانع درونی و بیرونی با تعداد ۲۶ مانع بیرونی و ۱۸ مانع درونی پیش روی توسعه تعاونی‌ها قرار دارد و راهکارهای اجتماعی و آموزشی-ترویجی بیشترین اثرگذاری را در رفع این موانع دارا هستند. جمینی و همکاران (۱۴۰۱) در بررسی و تحلیل نقش سرمایه اجتماعی بر عملکرد تعاونی‌های روستایی به این نتیجه رسیدند که وضعیت سرمایه اجتماعی در ابعاد اعتماد، انسجام، آگاهی و مشارکت در میان اعضا قابل‌قبول است، اما رضایتمندی از عملکرد مدیریتی، اجتماعی و اقتصادی تعاونی‌ها تنها در سطح متوسط قرار دارد و سرمایه اجتماعی اثر قابل‌توجه و مثبتی بر بهبود عملکرد تعاونی‌های روستایی دارد. علیجانی و همکاران (۱۴۰۰) در تحلیل و تبیین مؤلفه‌های مؤثر تعاونی‌های روستایی بر توسعه روستایی پی بردند که مهم‌ترین عوامل اثرگذار به‌ترتیب شامل توسعه آموزش، اصلاح و بهبود اقتصاد روستا، اشتغال‌زایی و کاهش مهاجرت، بهبود اقتصاد خانوار و گسترش فرهنگ مشارکتی است. رخشانی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان شناسایی مشکلات توسعه کسب‌وکار تعاونی‌ها در روستاهای منطقه سیستان دریافتند که کمبود نقدینگی برای تأمین سرمایه در گردش مالی مهم‌ترین مانع است و پس از آن، نبود بستر فرهنگی مناسب برای ارتقای روحیه همکاری و عدم آشنایی تحصیل‌کردگان دانشگاهی با ساختار تعاونی‌ها در اولویت‌های بعدی قرار دارند. محمدی و همکاران (۱۴۰۰) در طراحی پارادایم معیشت پایدار روستایی با تأکید بر جغرافیای انسانی بیان می‌دارند که آسیب‌پذیری اقلیمی، اجتماعی و اقتصادی به‌عنوان شرایط علی، و تأمین مالی، توسعه بازار و حمایت‌های دولتی به‌عنوان شرایط مداخله‌گر، تحقق معیشت پایدار را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند و راهبردهای مقابله و سازش درنهایت به پیامدهایی چون تعاونی‌سازی، توسعه پایدار، اشتغال و تقویت سرمایه اجتماعی منجر می‌شوند.

در سطح بین‌المللی نیز، پاپادمتریو[1] و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان «ادغام پایداری در مدیریت منابع انسانی: ساختن نیروی کاری سبزتر برای آینده» بیان می‌دارند که ادغام پایداری در فرایندهای مدیریت منابع انسانی ازجمله جذب و گزینش، آموزش، مدیریت عملکرد و مشارکت کارکنان، نقشی محوری در خلق فرهنگ سازمانی پایدار ایفا می‌کند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که اجرای رویه‌های دوستدار محیط‌زیست در فرایند جذب و گزینش، طراحی برنامه‌های آموزشی جهت‌یافته به سمت پایداری و گنجاندن اهداف زیست‌محیطی و اجتماعی در ارزیابی‌های عملکردی، از مهم‌ترین راهبردهایی هستند که به افزایش تعهد کارکنان، بهبود روحیه سازمانی و ارتقای تصویر شرکت در افکار عمومی منجر می‌شوند. جرویس[2] (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان «کار تعاونی و آزادی تحولی: مطالعه چهار تعاونی کارگری در بریتانیا» به این نتیجه رسید که ساختار تعاونی حتی در درون نظام سرمایه‌داری، می‌تواند از طریق مدیریت جمعی و دموکراتیک و خودمختاری مؤثر در زمان کار، منابع قابل‌توجهی از کنترل بر زندگی کاری افراد فراهم آورد. این پژوهش همچنین بیان می‌دارد که کنترل کارگران در تعاونی‌ها به بهای کاهش مالی صورت نمی‌گیرد، هرچند نقاط‌ضعفی نظیر دستمزد پایین و ساعات کاری طولانی نیز در این مدل مشاهده می‌شود. ایبورک و هینو[3] (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان «توانمندسازی زنان از طریق تعاونی‌های کشاورزی: تحلیل چندسطحی در منطقه مراکش-صفی» پی بردند که تعاونی‌هایی که نقش‌های رهبری، فرصت‌های اقتصادی و حاکمیت مشارکتی را تقویت می‌کنند، به‌طور معناداری موجب افزایش استقلال و کنترل زنان بر منابع اقتصادی و تصمیمات خانوار می‌شوند، هرچند چالش‌هایی نظیر محدودیت دسترسی به بازار و کمبود منابع، مانع از تحقق کامل ظرفیت‌های این تعاونی‌ها می‌گردد. موریرا- منندز[4] و همکاران (۲۰۲۴) در مطالعه خود با عنوان «بین‌المللی‌سازی تعاونی‌های غیرمالی اقتصاد اجتماعی و همبستگی: مطالعه موردی در اکوادور» دریافتند که شاخص‌های معناداری همچون تعداد شرکا، سرمایه اجتماعی، منفعت اجتماعی، دسترسی به بازارهای بین‌المللی و اشتغال، مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر بین‌المللی‌سازی تعاونی‌ها هستند. پرلوکا[5] و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش «پایداری تعاونی‌های کارگری» بیان می‌دارند که تعاونی‌های کارگری عمدتاً با تحقق مأموریت تأمین نیازهای کارگران و جوامع محلی به پایداری اجتماعی کمک می‌کنند و نقاط‌قوت آن‌ها در ظرفیت یادگیری و ارزش‌های توزیعی نهفته است که باعث تولید و توزیع عادلانه ثروت می‌شود. همچنین باستیدا[6] و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش «انگیزه‌های انتخاب تعاونی‌های کارگری به‌عنوان جایگزین کارآفرینانه: شواهدی از اسپانیا» دریافتند که پنج عامل شامل اصول تعاونی و مدل حاکمیتی، تناسب این مدل برای برابری‌سازی، جهت‌گیری اجتماعی فرد، تأثیر

1. Papademetriou

2. Jervis
3. Ibourk & Hninou
4. Moreira-Menendez
5. Preluca
6. Bastida

حمایت‌های بیرونی و انسجام اجتماعی، از مهم‌ترین محرک‌های انتخاب مدل تعاونی هستند و یافته‌ها نشان می‌دهد که سیاست‌های عمومی مؤثر در حمایت از مدل تعاونی، می‌تواند رشد اقتصادی پاسخگوتر و پایدارتری را به‌دنبال داشته باشد.

مرور نظام‌مند پیشینه‌های داخلی و بین‌المللی حاکی از آن است که پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه تعاونی‌ها، عمدتاً بر شناسایی چالش‌ها و موانع توسعه این نهادها متمرکز بوده‌اند. در سطح داخلی، یافته‌های پژوهشگران نشان می‌دهد که مجموعه‌ای از عوامل اقتصادی، عوامل نهادی و مدیریتی، عوامل اجتماعی–فرهنگی، و عوامل زیرساختی به‌عنوان مهمترین موانع توسعه تعاونی‌ها شناسایی شده‌اند. همچنین پژوهش‌های داخلی بر نقش مؤلفه‌هایی چون توسعه آموزش، توانمندسازی نیروی انسانی، تقویت سرمایه اجتماعی، اصلاح اقتصاد روستا و ارائه تسهیلات مالی به‌عنوان راهکارهای کلیدی تأکید داشته‌اند. در سطح بین‌المللی نیز مطالعات نشان می‌دهد که تعاونی‌ها از طریق مدیریت جمعی و دموکراتیک، حاکمیت مشارکتی، ارزش‌های توزیعی و تأمین نیازهای کارگران و جوامع محلی، به پایداری اجتماعی و اقتصادی کمک می‌کنند. با این وجود، بررسی عمیق پیشینه‌ها نشان می‌دهد که شکاف پژوهشی معناداری در حوزه موردنظر وجود دارد؛ به‌گونه‌ای که تاکنون پژوهشی که به‌طور خاص و نظام‌مند به الزامات مدیریت منابع انسانی برای اشتغال‌زایی پایدار در تعاونی‌های فراگیر ملی در نواحی روستایی پرداخته باشد، انجام نشده است. به‌عبارت دقیق‌تر، درحالی‌که پیشینه‌های موجود عمدتاً چالش‌های ساختاری، اقتصادی و اجتماعی تعاونی‌های روستایی را مورد بررسی قرار داده‌اند، اما جنبه مغفول‌مانده مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک کارکرد راهبردی و محوری که می‌تواند پیوند میان اصول تعاونی و اشتغال‌زایی پایدار را برقرار سازد، تاکنون موردتوجه کافی قرار نگرفته است. همچنین مطالعات پیشین تاکنون به تعاونی‌های فراگیر ملی (به‌عنوان نهادی خاص با رسالت حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر و کم‌درآمد) نپرداخته‌اند و تمرکز آن‌ها عمدتاً بر تعاونی‌های تولیدی، کشاورزی یا کارگری عمومی بوده است. پژوهش حاضر دقیقاً با آگاهی از این شکاف نظری و تجربی طراحی شده است و می‌کوشد تا با تمرکز بر الزامات خاص مدیریت منابع انسانی برای اشتغال‌زایی پایدار در تعاونی‌های فراگیر ملی در نواحی روستایی دست یابد. بنابراین، نوآوری و تمایز اساسی پژوهش حاضر در آن است که برای نخستین‌بار با رویکردی تخصصی در حوزه مدیریت منابع انسانی، به مسئله اشتغال‌زایی پایدار در این نوع خاص از تعاونی‌ها می‌پردازد و می‌تواند خلأ دانشی موجود را در هم‌آمیختگی دو حوزه «مدیریت منابع انسانی پایدار» و «توسعه تعاونی‌های فراگیر ملی در نواحی روستایی» پوشش دهد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد کیفی و به کارگیری منطق استقرایی انجام شده است که در آن، مؤلفه‌های مورد نظر از طریق گردآوری دیدگاه‌های خبرگان در قالب مصاحبه شناسایی گردید. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش را خبرگان علمی و همچنین افرادی تشکیل داده‌اند که دارای پیشینه اجرایی در زمینه تعاونی‌های فراگیر ملی و در استان خراسان جنوبی بوده‌اند. انتخاب این مشارکت‌کنندگان به شیوه هدفمند و با بهره‌گیری از نمونه‌گیری «حداکثر تنوع یا بیشینه تغییرات» و «گلوله برفی» صورت پذیرفت. فرآیند نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع مضمونی ادامه یافت و درنهایت، تعداد ۲۱ نفر که از دانش و تجربه غنی در حوزه مورد مطالعه برخوردار بودند، به‌عنوان مشارکت‌کننده نهایی انتخاب شدند. جدول ۱ ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

جدول ۱. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر

شاخصه	جنسیت		سن			تحصیلات		سابقه کاری			
میزان	زن	مرد	بالای ۵۰ سال	بین ۴۰ تا ۵۰ سال	بین ۳۰ تا ۴۰ سال	کارشناسی	کارشناسی ارشد	بین ۲۰ تا ۳۰ سال	بین ۱۰ تا ۲۰ سال	بین ۵ تا ۱۰ سال	کمتر از پنج سال
بر حسب تعداد	۱۴	۷	۴	۷	۱۰	۱۴	۷	۳	۱۱	۵	۲
بر حسب درصد	۶۷	۳۳	۱۹	۳۳	۴۸	۶۷	۳۳	۱۴	۵۲	۲۴	۱۰

ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. بلافاصله پس از انجام هر جلسه مصاحبه، محتوای آن پیاده‌سازی گردید و داده‌های حاصل با استفاده از روش کدگذاری، مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفتند. راهبرد اصلی این پژوهش، تحلیل مضمون براون و کلارک[1] (۲۰۰۶) بوده که براساس شش مرحله متوالی به شرح زیر اجرا گردید: گام نخست، آشنایی اولیه با داده‌ها؛ گام دوم، انجام کدگذاری؛ گام سوم، استخراج مضامین یا تم‌ها؛ گام چهارم، بازبینی و وارسی مضامین استخراج‌شده؛ گام پنجم، تعریف و نام‌گذاری مضامین نهایی؛ و گام ششم، نگارش گزارش نهایی. تمامی مراحل تحلیل داده‌ها با بهره‌مندی از نرم‌افزار MAXQDA2020 انجام شده است. برای تقویت اعتبار و پایایی پژوهش، اصول اعتبارپذیری، اعتمادپذیری، تأییدپذیری و انتقال‌پذیری (گوبا و لینکلن[2]، ۱۹۸۲) رعایت شد و داده‌های نهایی پس از بازنگری توسط شرکت‌کنندگان تأیید شد. همچنین، برای ارزیابی توافق تحلیلگران و تضمین پایایی داده‌ها، از شاخص کاپای کوهن[3] (۱۹۶۰) بهره گرفته شد تا میزان هم‌نظر بودن ارزیاب‌ها در تحلیل داده‌ها با درنظرگرفتن توافق تصادفی سنجیده شود. برای تفسیر ضریب کاپا، از جدول ۲ که بر اساس دیدگاه (مک‌هاگ[4]، ۲۰۱۲) تنظیم شده است، می‌توان استفاده کرد، این جدول به پژوهشگران کمک می‌کند تا میزان هم‌نظربودن ارزیاب‌ها را براساس ارزش ضریب کاپا تفسیر کنند.

جدول ۲. تفسیر ضریب کاپا

ضریب کاپا	میزان توافق
کمتر از ۰	توافق ضعیف
۰/۰۱ تا ۰/۲۰	توافق اندک
۰/۲۱ تا ۰/۴۰	توافق متوسط
۰/۴۱ تا ۰/۶۰	توافق نسبتاً خوب
۰/۶۱ تا ۰/۸۰	توافق خوب
۰/۸۱ تا ۱/۰۰	توافق بسیار خوب

در پژوهش حاضر ضریب کاپای به‌دست‌آمده معادل ۰/۷۴ است که این مقدار بیانگر توافق قابل‌قبول و رضایت‌بخش بین کدگذاران می‌باشد. به‌طور کلی، هرگاه ضریب کاپای کوهن بیشتر از ۰/۶۰ باشد، این به‌معنای توافق و هم‌خوانی مطلوب در فرایند کدگذاری‌ها است که در این پژوهش نیز به‌طور مؤثر این نتیجه حاصل شد.

یافته‌ها

تحلیل عمیق داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان علمی و اجرایی حوزه تعاونی‌های فراگیر ملی، منجر به شناسایی ۵ مضمون اصلی و ۶۶ مضمون فرعی گردید که هریک بازتاب‌دهنده جنبه‌ای بنیادین از الزامات اشتغال‌زایی پایدار در این نوع خاص از تعاونی‌ها می‌باشند. این پنج مضمون اصلی عبارت‌اند از: ۱. زیرساخت‌های عملیاتی و بسترهای اجرایی اشتغال پایدار؛ ۲. زیرساخت‌های نهادی و الزامات حاکمیتی مدیریت منابع انسانی؛ ۳. توانمندسازی دانشی و تربیت سرمایه انسانی؛ ۴. انگیزش پایدار و نظام جبران خدمات عادلانه؛ ۵. سرمایه اجتماعی، سلامت روانی و فرهنگ مشارکتی؛ که در ادامه، هریک از این پنج مضمون اصلی به‌همراه مضامین فرعی مرتبط و کدهای باز تشکیل‌دهنده آن‌ها به تفصیل تشریح می‌گردد.

۱. مضمون اصلی اول: زیرساخت‌های عملیاتی و بسترهای اجرایی اشتغال پایدار.

یافته‌ها نشان می‌دهد که بسیاری از تعاونی‌های فراگیر ملی، علی‌رغم وجود نیروی انسانی باانگیزه و برنامه‌های آموزشی خوب، به‌دلیل فقدان زیرساخت‌های فیزیکی، مالی و بازاریابی شکست خورده‌اند. خبرگان تأکید دارند که الزامات مدیریت منابع انسانی زمانی به اشتغال پایدار منجر می‌شود که با بسترهای اجرایی و عملیاتی مناسب همراه باشد. این مضمون به مؤلفه‌های عینی، ملموس و زیربنایی می‌پردازد. جدول ۳ این مضمون اصلی رو نشان می‌دهد.

1. Braun, V., & Clarke, V
2. Guba & Lincoln
3. Cohen's Kappa
4. Mchugh, M. L

جدول ۳. مضمون اصلی زیرساخت‌های عملیاتی و بسترهای اجرایی اشتغال پایدار

مضمون اصلی	مضامین فرعی	کدهای باز
زیرساخت‌های عملیاتی و بسترهای اجرایی اشتغال پایدار	تأمین سرمایه در گردش مالی	اعتبارات بانکی خط ویژه، صندوق ضمانت سرمایه در گردش، اعتبار اسنادی داخلی، تسهیلات خرید مواد اولیه
	زیرساخت حمل‌ونقل جمعی	مینی‌بوس اختصاصی تعاونی، هماهنگی با دهیاری، سرویس‌های رفت‌وبرگشت، ایستگاه‌های سوار روستایی
	تجهیز فضای کار به امکانات پایه	سیستم گرمایشی و سرمایشی، آبخوری و سرویس بهداشتی، صندلی و میز استاندارد، انبار مواد اولیه، نور و تهویه مناسب
	زنجیره تولید مبتنی بر مزیت منطقه	تولیدات بومی و محلی، استفاده از مواد اولیه روستایی، محصولات فرآوری شده کشاورزی، صنایع دستی تکمیلی
	مرکز مشاوره و راهنمای شغلی	مشاوره مسیر شغلی، تست استعداد و توانایی، برنامه‌ریزی حرفه‌ای فردی، مشاوره تغییر شغل درون تعاونی
	دسترسی پایدار به بازار فروش	قراردادهای فروش بلندمدت، بازارچه‌های محلی، پلتفرم فروش اینترنتی، تعاونی خرید و فروش، بازارهای صنفی کشوری
	زیرساخت فناوری و اینترنت روستایی	فیبر نوری روستا، وایمکس و اینترنت بی‌سیم، تجهیزات شبکه، رایانه و لپ‌تاپ اختصاصی، نرم‌افزارهای مدیریت تعاونی
	کسب‌وکار الکترونیک و فروشگاه آنلاین	وب‌سایت فروش محصولات، فروش در دیجی‌کالا، درگاه پرداخت اینترنتی، سیستم ارسال پستی
	استانداردسازی ایمنی و بهداشت کارگاه	کپسول آتش‌نشانی، جعبه کمک‌های اولیه، تهویه صنعتی، پوشش ایمنی کارکنان، برچسب‌های هشدار و ایمنی
	تولید کم‌آسیب زیست‌محیطی	کاهش پسماند تولید، استفاده مجدد از ضایعات، مواد اولیه تجدیدپذیر، بسته‌بندی زیست‌تخریب‌پذیر، ممیزی سبز سالانه
	اتصال به زنجیره تأمین و توزیع	قرارداد با عمده‌فروشان، حمل به انبارهای مرکزی، هماهنگی با شبکه توزیع استانی، فروش زنجیره‌ای فروشگاه‌های بزرگ
	صندوق قرض‌الحسنه درون‌تعاونی	تأمین مالی اضطراری اعضا، مشارکت در سرمایه‌گذاری، وام ضروری بدون بهره، تسهیلات خرید تجهیزات خانگی

چند نمونه از نقل قول‌های مصاحبه شوندگان در این پژوهش در ارتباط با مضمون فرعی «دسترسی پایدار به بازار فروش» عبارت‌اند از:

«... بهترین نیروی انسانی و بهترین محصول وقتی بی‌فایده است که خریداری برای آن نباشد؛ بزرگ‌ترین ضربه به روحیه اعضا وقتی می‌خورد که محصولشان در انبار می‌ماند و هیچ‌کس نمی‌خرد.» (M4). «... مشکل اصلی تعاونی‌های فراگیر ملی بازاریابی است نه تولید؛ ما تولیدکننده‌های خوبی هستیم اما فروشندگی بلد نیستیم و این بزرگ‌ترین گلوگاه اشتغال پایدار است.» (M13). «... اتصال به سامانه فروش اینترنتی باعث شد محصولات ما که قبلاً در انبار می‌پوسید، در عرض یک هفته به دست مشتری در تهران برسد و اعضا با چشمان خود معجزه فناوری را ببینند.» (M1). «... دستگاه‌های دولتی می‌توانند غرفه‌های رایگان در بازارچه‌های محلی در اختیار تعاونی‌های فراگیر بگذارند، این ساده‌ترین و مؤثرترین کمک است.» (M11).

۲. مضمون اصلی دوم: زیرساخت‌های نهادی و الزامات حاکمیتی مدیریت منابع انسانی.

یافته‌های کیفی نشان می‌دهد که فقدان زیرساخت‌های نهادی مناسب، مهم‌ترین سد راه تحقق اشتغال پایدار در تعاونی‌های فراگیر ملی است. خبرگان تأکید دارند که بدون وجود چارچوب‌های قانونی حمایتگر، شفافیت رویه‌ها و ساختارهای حاکمیتی مشارکتی، سایر اقدامات مدیریت منابع انسانی نتیجه‌بخش نخواهد بود. این مضمون به بسترهای کلان و فرابخشی می‌پردازد که امکان اجرای مؤثر سیاست‌های منابع انسانی را در بافت روستایی فراهم می‌آورد. جدول ۴ این مضمون اصلی رو نشان می‌دهد.

جدول ٤. مضمون اصلی زیرساخت‌های نهادی و الزامات حاکمیتی مدیریت منابع انسانی

مضمون اصلی	مضامین فرعی	کدهای باز
زیرساخت‌های نهادی و الزامات حاکمیتی مدیریت منابع انسانی	سیاست‌های حمایتی دولت	معافیت‌های مالیاتی، یارانه دستمزد، حمایت بیمه‌ای، تسهیلات بانکی کم‌بهره، اولویت تخصیص قراردادهای دولتی
	ساده‌سازی فرایندهای اداری	کاهش بروکراسی، حذف مجوزهای زائد، پنجره واحد اداری، تسریع در ثبت تعاونی، کاهش کاغذبازی
	حاکمیت مشارکتی و دموکراتیک	انتخابات آزاد هیئت مدیره، تصمیم‌گیری جمعی، نظارت اعضا، مجمع عمومی سالانه، شفافیت رأی‌گیری
	شفافیت فرایندهای جذب و گزینش	آگهی استخدام شفاف، معیارهای عینی انتخاب، عدم تبعیض، مستندسازی فرایندها، نظارت بر اجرا
	تفکیک کارکرد نظارت از اجرا	استقلال بازرسان، عدم تداخل وظایف، گزارش‌های نظارتی مستقل، جلوگیری از تعارض منافع
	مشوق‌های نهادی برای ماندگاری	پاداش سنواتی، بیمه تکمیلی، وام مسکن روستایی، کمک هزینه تحصیلی فرزندان، تخفیف خدمات رفاهی
	استانداردهای ایمنی و بهداشت کار	تهویه مناسب، وسایل حفاظت فردی، آب آشامیدنی سالم، سرویس بهداشتی استاندارد، روشنایی کافی
	سازوکارهای حل‌اختلاف و رسیدگی به شکایات	میانجیگری درون‌تعاونی، کمیته انضباطی، حق اعتراض، زمان‌بندی رسیدگی، اجرای آرای عادلانه
	الزام به حضور مددکار اجتماعی یا روان‌شناس	جلسات مشاوره هفتگی، غربالگری روانشناختی، حمایت از اعضای درمعرض خطر، ارجاع به متخصص، پیگیری مستمر
	هماهنگی سیاست‌های تعاون با برنامه‌های توسعه روستایی	انطباق با برنامه اشتغال پایدار روستا، همافزایی با دهیاری‌ها، هماهنگی با جهاد کشاورزی، ارتباط با صندوق کارآفرینی امید
	نظام جانشین‌پروری و تربیت مدیران درونی	شناسایی استعدادهای درونی، کارآموزی مدیریتی، انتقال تجربه، برنامه توسعه فردی، ارزیابی آمادگی جانشینی
	استقلال نسبی از مداخلات اداری دولت	عدم عزل و نصب سیاسی، آزادی در تعیین نرخ دستمزد، اختیار در قراردادهای فروش، عدم الزام به خرید دولتی
	شفافیت مالی و گزارش‌دهی ادواری	ترازنامه سالانه، گزارش عملکرد ماهانه، دسترسی اعضا به اسناد مالی، حسابرسی مستقل، افشای حقوق مدیران
	انعطاف‌پذیری قوانین کار برای گروه‌های خاص	کاهش ساعات کار برای معلولان، مرخصی ویژه مادران، کار نیمه‌وقت برای دانشجویان، دورکاری برای زنان سرپرست خانوار

چند نمونه از نقل قول‌های مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش در ارتباط با مضمون فرعی «حاکمیت مشارکتی و دموکراتیک» عبارت‌اند از:

«... تجربه ما نشان داد هرجا اعضا حس کنند در تصمیم‌گیری‌ها نقشی ندارند، خیلی زود انگیزه خود را از دست می‌دهند و تعاونی به‌سرعت به سمت ورشکستگی می‌رود.» (M4). «... در تعاونی موفق ما، همه تصمیمات مهم حتی خرید یک دستگاه جدید، پای مجمع عمومی گذاشته می‌شود و همین موضوع اعتماد را چند برابر کرده است.» (M7). «... مدیریتی که از بالا به پایین باشد و اعضا فقط مجری دستور باشند، هیچ تفاوتی با کارخانه‌های سرمایه‌داری ندارد و روح تعاونی را نابود می‌کند.» (M12). «... زمانی‌که اعضا احساس مالکیت واقعی داشته باشند، نه فقط برای حقوق خود، که برای سوددهی کل تعاونی هم تلاش می‌کنند.» (M9). «... حتی اگر تصمیم جمعی بهینه نباشد، باز هم بهتر از تصمیم فردی خوب است، چون اجرای آن با دل و جان اعضا همراه خواهد بود.» (M6).

۳. مضمون اصلی سوم: توانمندسازی دانشی و تربیت سرمایه انسانی.

نتایج کیفی نشان می‌دهد که آموزش و توانمندسازی، مهم‌ترین عامل پیش‌بینی‌کننده موفقیت تعاونی‌های روستایی است. خبرگان بر این باورند که اعضای تعاونی‌های فراگیر ملی به‌دلیل سال‌ها دوری از بازار کار، نیازمند بازتوانی اساسی در مهارت‌های فنی، ارتباطی و مدیریتی هستند. این مضمون بر فرایندهای یادگیری، ظرفیت‌سازی و تغییر نگرش متمرکز است. جدول ۵ این مضمون اصلی رو نشان می‌دهد.

جدول ۵. مضمون اصلی توانمندسازی دانشی و تربیت سرمایه انسانی

مضمون اصلی	مضامین فرعی	کدهای باز
توانمندسازی دانشی و تربیت سرمایه انسانی	آموزش مهارت‌محور و عملی	کارگاه‌های دست‌ورزی، شبیه‌سازی محیط کار، آموزش پروژه‌محور، تمرین با تجهیزات واقعی
	یادگیری حین کار با رویکرد مربیگری	استاد–شاگردی، بازخورد فوری، اصلاح خطا در حین انجام، نظارت مستقیم، آموزش نقطه‌زمان
	توانمندسازی روانشناختی	افزایش اعتمادبه‌نفس، تقویت خودکارآمدی، کاهش ترس از شکست، آموزش مقابله با استرس، باور به توانایی‌های فردی
	سواد مالی پایه	بودجه‌بندی خانوار، محاسبه سود و زیان، پس‌انداز و سرمایه‌گذاری، مدیریت بدهی، خواندن صورتحساب‌های مالی
	دوره‌های مدیریتی و رهبری	مدیریت تعارض، رهبری تحول‌آفرین، مذاکره و گفتگو، تصمیم‌گیری گروهی، مدیریت زمان
	مهارت‌های ارتباطی و کار تیمی	گوش دادن فعال، بیان روشن خواسته‌ها، نقد سازنده، همکاری در بحران، تقسیم کار مؤثر
	آگاهی از قوانین تعاون	حقوق و تکالیف عضو، آیین‌نامه انضباطی، قوانین مجامع، فرآیند رأی‌گیری، نحوه اعتراض به مصوبات
	کارگاه‌های فناوری اطلاعات و کسب‌وکار دیجیتال	کار با رایانه، اینترنت و شبکه‌های اجتماعی، فروش آنلاین، بازاریابی دیجیتال، ثبت سفارش الکترونیک
	فرهنگ‌سازی مشارکتی	ارزش‌گذاری به نظر دیگران، ترجیح منافع جمعی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی، همیاری و تعاون، پرهیز از فردگرایی
	توجیه پیش از استخدام	تشریح شرح وظایف، معرفی قوانین تعاونی، بیان مزایا و محدودیت‌ها، شفاف‌سازی انتظارات متقابل
	حل مسئله و تصمیم‌گیری گروهی	طوفان فکری، تکنیک شش کلاه تفکر، اولویت‌بندی راه‌حل‌ها، تصمیم با اجماع، ارزیابی پیامدها
	بازآموزی مستمر مهارت‌ها	دوره‌های تازه‌سازی دانش، به‌روزرسانی فناوری، آموزش روش‌های نوین تولید، کارگاه‌های پیشرفته، رفع خلأهای مهارتی
	آموزش بازاریابی و فروش	شناسایی مشتری هدف، تکنیک‌های فروش حضوری، بسته‌بندی جذاب، قیمت‌گذاری مناسب، وفاداری‌سازی مشتری
	مسیر یادگیری فردی	نقشه یادگیری شخصی، انتخاب دوره بر اساس نیاز، پیشرفت متناسب با توانایی، ارزیابی مستمر، به‌روزرسانی سالانه
	هماهنگی کار و زندگی	مدیریت همزمان کار و خانه‌داری، استفاده از مهدکودک، تنظیم شیفت با شرایط خانوادگی، مرخصی‌های ضروری
	هم اندیشی و انتقال تجربه	جلسات همیاری، تجربه‌نگاری موفقیت‌ها، بازدید از تعاونی‌های پیشرو، دعوت از مدیران موفق، شبکه‌سازی بین‌تعاونی

چند نمونه از نقل قول‌های مصاحبه شوندگان در این پژوهش در ارتباط با مضمون فرعی «مهارت‌های ارتباطی و کار تیمی» عبارت‌اند از:

«... بزرگ‌ترین نقطه ضعف تعاونی‌های فراگیر ما، فقدان مهارت گوش‌دادن است؛ همه حرف می‌زنند ولی کسی شنونده نیست.» (M11). «... کار تیمی در روستاها با شهر فرق دارد؛ شما باید اول اعتماد ایجاد کنی بعد انتظار همکاری داشته باشی و این نیازمند صبوری و مهارت است.» (M3). «... متأسفانه فرهنگ فردگرایی به روستاها هم نفوذکرده و مردم فراموش کرده‌اند که باهم‌بودن یعنی قدرت؛ بازگرداندن این فرهنگ خودش یک مهارت ارتباطی بزرگ است.» (M8). «... مدیری که نمی‌تواند اختلاف دو عضو را حل کند، نمی‌تواند تعاونی را اداره کند؛ مهارت میانجیگری برای من مهم بوده است.» (M13).

۴. مضمون اصلی چهارم: انگیزش پایدار و نظام جبران خدمات عادلانه.

یکی از یافته‌های کلیدی این است که نظام جبران خدمات ناعادلانه و عدم وجود چشم‌اندازهای روشن پیشرفت، از مهم‌ترین دلایل ریزش نیروی انسانی در تعاونی‌های روستایی است. خبرگان تأکید دارند که اعضای تعاونی‌های فراگیر ملی به‌دلیل آسیب‌پذیری بالا، حساسیت بیشتری به بی‌عدالتی‌های مالی دارند. این مضمون به سازوکارهای مالی و غیرمالی ایجاد انگیزه می‌پردازد. جدول ۶ این مضمون اصلی رو نشان می‌دهد.

جدول ٦. مضمون اصلی انگیزش پایدار و نظام جبران خدمات عادلانه

مضمون اصلی	مضامین فرعی	کدهای باز
انگیزش پایدار و نظام جبران خدمات عادلانه	پرداخت مبتنی بر شایستگی و بهره‌وری	تفاوت حقوق براساس مهارت، پاداش تولید بیشتر، افزایش به ازای یادگیری جدید، ارزیابی سالانه عملکرد
	تفاوت منطقی حقوق مدیران و نیروهای عادی	شفافیت حقوق مدیران، توجیه اقتصادی تفاوت، نظارت بر دریافتی‌ها، جلوگیری از شکاف طبقاتی
	تسهیلات رفاهی متناسب با بافت روستایی	سرویس رفت‌وآمد رایگان، ناهار گرم یارانه‌ای، کمک هزینه مسکن روستایی، بیمه تکمیلی، تسهیلات خرید لوازم خانگی
	پاداش فردی و گروهی	جایزه ماهانه کارگر نمونه، پاداش تیمی پایان پروژه، جشنواره سالانه تقدیر، هدایای غیرنقدی، مراسم تشکر عمومی
	حمایت‌های غیرنقدی	بسته‌های معیشتی ماهانه، کمک هزینه پوشاک، ودیعه مسکن، کمک هزینه درمان، بن خرید کالا
	افق پیشرفت و ترفیع شغلی	ارتقا به سرگروه، تصدی مسئولیت واحد، عضویت در شورای نظارت، فرصت مدیریتی، جانشینی مدیران
	تعدیل دستمزد متناسب با تورم	به‌روزرسانی سالانه حقوق، جبران کاهش قدرت خرید، شاخص‌سازی براساس نرخ تورم، تضمین حداقل معیشت
	مشارکت در سود سالانه	تخصیص سهم از سود خالص، پرداخت سالانه، متناسب با سابقه و عملکرد، شفافیت محاسبات، مشوق بهره‌وری
	صندوق قرض‌الحسنه درون‌تعاونی	وام‌های خرد بدون بهره، اقساط بلندمدت، ضمانت زنجیره‌ای، اولویت نیازهای ضروری، بازپرداخت از سود سالانه
	پاداش وفاداری و ماندگاری	پاداش پایان هر سال برای اعضای باسابقه، افزایش حقوق پلکانی، مراسم تقدیر از پیشکسوتان، مزایای ویژه برای اعضای ۵ ساله
	انعطاف ساعات کاری و دورکاری	شیفت‌های صبح و عصر، کار در منزل برای مادران، دورکاری در فصول سرد، مشارکتی در تنظیم ساعت کاری

چند نمونه از نقل قول‌های مصاحبه شوندگان در این پژوهش در ارتباط با مضمون فرعی «حمایت‌های غیرنقدی» عبارتنداز:

«...سال اول که سرویس رفت‌آمد رایگان راه انداختیم، ریزش نیروی ما از چهل درصد به ده درصد کاهش پیدا کرد.» (M6). «...خانواده‌های روستایی وقتی می‌بینند تعاونی برایشان سبد کالای ماهانه و بیمه درمانی فراهم کرده، به عضو خود افتخار می‌کنند و از او می‌خواهند بماند.» (M16). «...شب یلدا برای اعضا بسته هدیه گذاشتیم، تأثیرش بر انگیزه و تعلق خاطر چند برابر یک پاداش نقدی بود.» (M9). «...کمک هزینه خرید پوشاک زمستانی برای اعضایی که در روستا با شدت سرما مواجه بودند، باعث شد آن زمستان هیچ عضوی کار را رها نکند.» (M14). «...حمایت غیرنقدی یعنی من به‌عنوان مدیر بدانم کدام عضو دانشجو است و ساعت کاری را با کلاسش هماهنگ کنم؛ این یک ارزش بزرگتر از اضافه حقوق است.» (M7).

۵. مضمون اصلی پنجم: سرمایه اجتماعی، سلامت روانی و فرهنگ مشارکتی

یافته‌های کیفی پژوهش حاضر تأکید دارد که سرمایه اجتماعی و سلامت روانی اعضا، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت یا شکست تعاونی‌های فراگیر ملی دارد. خبرگان معتقدند اعضای تعاونی‌های فراگیر ملی اغلب دچار آسیب‌های روانی-اجتماعی عمیقی هستند که بدون مداخله هدفمند، مشارکت و ماندگاری آن‌ها در محیط کار ممکن نیست. این مضمون بر ابعاد غیررسمی، فرهنگی و روان‌شناختی مدیریت منابع انسانی تمرکز دارد. جدول ۷ این مضمون اصلی رو نشان می‌دهد.

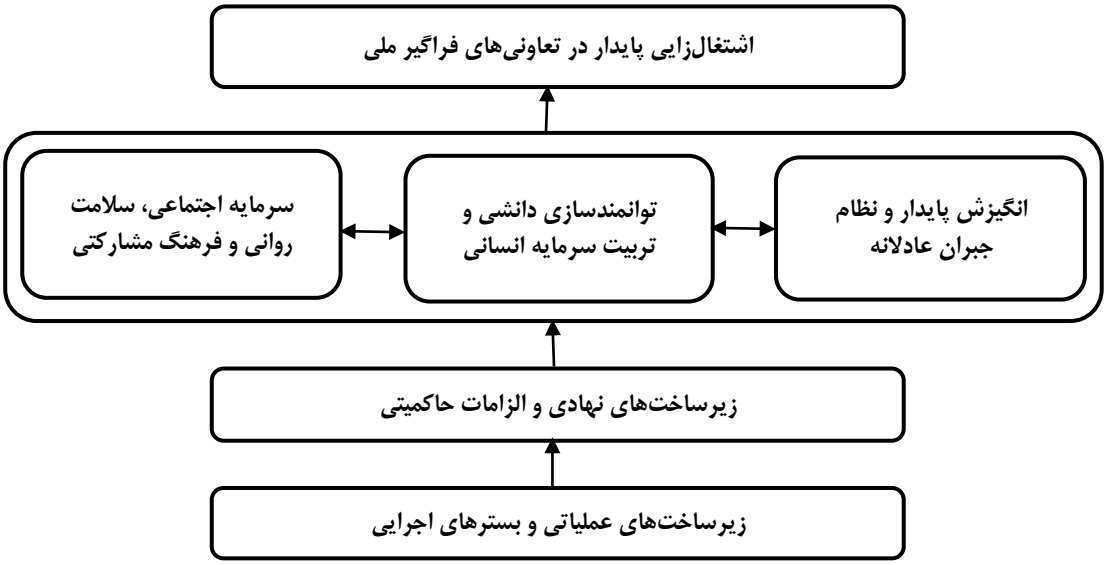
جدول ۷. مضمون اصلی سرمایه اجتماعی، سلامت روانی و فرهنگ مشارکتی

مضمون اصلی	مضامین فرعی	کدهای باز
سرمایه اجتماعی، سلامت روانی و فرهنگ مشارکتی	بازسازی سرمایه اجتماعی	بازسازی اعتماد ازدست‌رفته، ایجاد انسجام گروهی، تقویت شبکه‌های حمایت متقابل، احیای ارزش‌های همیاری
	حس مالکیت و تعلق سازمانی	تعهد به اهداف تعاونی، مشارکت در تصمیمات، احساس مسئولیت در قبال تجهیزات، غیرت نسبت به برند تعاونی
	نظام مشاوره و حمایت روانی	دسترسی به روان‌شناس رایگان، جلسات گروه درمانی، خط تلفن حمایت عاطفی، مددکاری اجتماعی، غربالگری افسردگی
	برگزاری منظم مجامع عمومی و شوراهای صنفی	مجمع سالانه با حضور همه، شورای صنفی هر فصل، جلسات پرسش و پاسخ ماهانه، اتاق فکر کارکنان، نظرسنجی دوره‌ای
	فرهنگ‌پذیری تفاوت‌ها و همدلی	پذیرش معلولیت‌ها، مدارا با آسیب‌دیدگان اجتماعی، کاهش برچسب‌زنی، همدلی با محرومان، آموزش عدم تبعیض
	محیط عاری از تبعیض	عدم تبعیض جنسیتی، یکسان‌نگری فارغ از مدرک تحصیلی، پرهیز از نگاه طبقاتی، رفتار یکسان با همه اعضا
	اولویت سلامت روان و ثبات خانوادگی	مرخصی برای حل بحران خانوادگی، مشاوره خانواده، حمایت از اعضای در معرض طلاق، میانجیگری تعارضات خانوادگی
	آیین‌ها و رویدادهای همبستگی	جشن‌های ملی و مذهبی، سفرهای تفریحی گروهی، مسابقات ورزشی، مراسم افطار و عید، اردوهای طبیعت‌گردی
	کانال‌های باز نقد و پیشنهاد	صندوق پیشنهادات، جلسات نقد منصفانه، امکان نقد مدیران، بازخورد ۳۶۰ درجه، تضمین امنیت منتقدان
	مقابله با فردگرایی و ترویج کار تیمی	طراحی مشاغل گروهی، پاداش تیمی، تشویق همکاری نه رقابت، داستان‌سرایی از موفقیت‌های جمعی، الگوسازی کار تیمی
	توانمندسازی زنان در نقش‌های رهبری	سهمیه ۳۰ درصدی در هیئت مدیره، کارگاه‌های رهبری برای زنان، منتورشیپ توسط زنان موفق، تجلیل از زنان مدیر
	تشویق اخلاقی و تقدیر از اعضای نمونه	تندیس سالانه عضو نمونه، لوح تقدیر در مجمع عمومی، انتشار موفقیت‌ها در رسانه محلی، دعوت از عضو نمونه به جلسات ویژه
	مقابله با ناامیدی و درماندگی آموخته‌شده	القای امید به آینده، داستان‌های موفقیت، برگزاری جلسات انگیزشی، شکستن باورهای خودتحقیرکننده

چند نمونه از نقل‌قول‌های مصاحبه‌شوندگان در این پژوهش در ارتباط با مضمون فرعی «محیط عاری از تبعیض» عبارت‌اند از:

«... تفاوت قومیتی در روستاهای ما خیلی جدی است، اگر مدیر این را نادیده بگیرد، تعاونی از درون متلاشی می‌شود، ما همه را موظف کردیم به زبان محلی هم صحبت کنند.» (M2). «... وقتی اعضا می‌بینند یک نفر فقط به این‌دلیل که با مدیر فامیل است، حقوق بیشتر می‌گیرد یا کار سبک‌تر دارد، اعتمادشان برای همیشه از بین می‌رود.» (M15). «... زنان ما به ما ثابت کردند که در بسته‌بندی و کیفیت‌بندی، از مردان دقیق‌تر هستند، اما تا وقتی فضای تبعیض‌آمیز بود، جرأت نشان‌دادن توانایی خود را نداشتند.» (M18). «... تعاونی ما یک فرد بهبودیافته از اعتیاد را جذب کرد، بقیه اعضا می‌خواستند او را کنار بگذارند، اما ما با فرهنگ‌سازی و گفتگو نشان دادیم که هرکس فرصت دوباره می‌خواهد.» (M21).

در ادامه، مدل مفهومی مستخرج از یافته‌های پژوهش، بیانگر آن است که تحقق اشتغال‌زایی پایدار در تعاونی‌های فراگیر ملی نواحی روستایی، زنجیره‌ای علّی و منظم از الزامات را می‌طلبد. براساس این مدل، زیرساخت‌های عملیاتی و بسترهای اجرایی به‌عنوان محرک نخستین، زمینه‌ساز استقرار زیرساخت‌های نهادی و الزامات حاکمیتی می‌گردند. به‌عبارت دیگر، بدون فراهم‌بودن بسترهای عینی و ملموس، حتی بهترین قوانین و ساختارهای حاکمیتی نیز کارایی لازم را نخواهند داشت. در گام بعدی، این زیرساخت‌های نهادی هستند که بستر رشد و بالندگی سه توانمندساز اصلی را فراهم می‌آورند: توانمندسازی دانشی و تربیت سرمایه انسانی، انگیزش پایدار و نظام جبران خدمات عادلانه، و سرمایه اجتماعی، سلامت روانی و فرهنگ مشارکتی؛ که این سه مؤلفه به‌صورت هم‌زمان و تعاملی، به‌عنوان ارکان اصلی عمل می‌کنند و درنهایت، خروجی نهایی مدل یعنی اشتغال‌زایی پایدار در تعاونی‌های فراگیر ملی را محقق می‌سازند. در ادامه، مدل مفهومی پژوهش مطابق با شکل ۱ ترسیم می‌گردد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش حاضر

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی الزامات مدیریت منابع انسانی برای اشتغال‌زایی پایدار در تعاونی‌های فراگیر ملی در نواحی روستایی انجام پذیرفت. یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون داده‌های کیفی، پنج مضمون اصلی را به‌عنوان ارکان اساسی تحقق اشتغال پایدار در این تعاونی‌ها معرفی نمود. آنچه این یافته‌ها را از پژوهش‌های پیشین متمایز می‌سازد، تأکید بر این نکته است که اشتغال‌زایی پایدار در تعاونی‌های فراگیر ملی، یک پدیده تک‌عاملی نیست، بلکه نتیجه تعامل نظام‌مند و هماهنگ پنج لایه متفاوت اما به‌هم‌پیوسته می‌باشد. مدل مفهومی مستخرج از پژوهش نشان می‌دهد که جریان علی تحقق اشتغال پایدار از زیرساخت‌های عملیاتی (مانند تأمین سرمایه در گردش و دسترسی به بازار فروش) آغاز شده، سپس به زیرساخت‌های نهادی و حاکمیتی (ازجمله سیاست‌های حمایتی و شفافیت رویه‌ها) راه می‌برد و در ادامه با فعال‌سازی سه توانمندساز اصلی یعنی توانمندسازی دانشی، انگیزش پایدار و سرمایه اجتماعی، سرانجام به پیامد نهایی یعنی اشتغال‌زایی پایدار منجر می‌گردد. این یافته از آن جهت حائزاهمیت است که نشان می‌دهد صرفاً توجه به یک یا دو بعد نمی‌تواند تضمین‌کننده پایداری اشتغال باشد، بلکه لازم است تمامی پنج لایه به‌صورت هم‌زمان و با درنظرگرفتن روابط علی میان آن‌ها مورد توجه سیاست‌گذاران و مدیران تعاونی‌ها قرار گیرد. به‌عبارت دیگر، زیرساخت‌های عملیاتی بدون حاکمیت مشارکتی و شفاف، یا توانمندسازی دانشی بدون نظام جبران خدمات عادلانه، یا سرمایه اجتماعی بدون آموزش‌های مهارت‌محور، هریک به‌تنهایی ناقص و ناکارآمد خواهند بود و تنها در سایه هماهنگی و یکپارچگی این پنج مؤلفه است که اشتغال پایدار در تعاونی‌های فراگیر ملی محقق می‌گردد. یافته‌های پژوهش حاضر در عین نوآوری و تمایز، همخوانی با پیشینه‌های داخلی و بین‌المللی دارد. در سطح داخلی، پژوهش نظری و همکاران (۱۴۰۴) که بر نقش‌محوری زیرساخت‌های نهادی در توسعه تعاونی‌های روستایی تأکید داشت، با مضمون اصلی اول این پژوهش (زیرساخت‌های نهادی و الزامات حاکمیتی) همسو است. همچنین براتی و همکاران (۱۴۰۳) که راهکارهای اجتماعی و آموزشی-ترویجی را مؤثرترین راهکارها معرفی نمودند، با مضمون اصلی دوم (توانمندسازی دانشی و تربیت سرمایه انسانی) و مضمون اصلی چهارم (سرمایه اجتماعی و فرهنگ مشارکتی) همخوانی دارد. در همین راستا، جمینی و همکاران (۱۴۰۱) که بر نقش قابل‌توجه سرمایه اجتماعی بر عملکرد تعاونی‌های روستایی تأکید داشتند، یافته‌های پژوهش حاضر را درخصوص مضمون سرمایه اجتماعی، سلامت روانی و فرهنگ مشارکتی تأیید و تقویت می‌نمایند. در سطح بین‌المللی نیز، جرویس (۲۰۲۵) با تأکید بر مدیریت جمعی و دموکراتیک و خودمختاری در زمان کار، یافته‌های مضمون اول (حاکمیت مشارکتی) و مضمون سوم (انعطاف ساعات کاری) را تقویت می‌نماید. پرلوکا و همکاران (۲۰۲۲) که ظرفیت یادگیری و ارزش‌های توزیعی را نقاطقوت تعاونی‌های کارگری معرفی کردند، با مضامین دوم (توانمندسازی دانشی) و سوم (نظام جبران خدمات

عادلانه) پژوهش حاضر همخوانی دارد. باستیدا و همکاران (۲۰۲۲) نیز با تأکید بر اصول تعاونی، مدل حاکمیتی، جهت‌گیری اجتماعی و حمایت‌های بیرونی، مؤید مضامین اول، چهارم و پنجم پژوهش حاضر می‌باشند. با این حال، آنچه پژوهش حاضر را از تمامی پیشینه‌های پیشین متمایز و نوآور می‌سازد، ارائه مدلی یکپارچه و نظام‌مند از الزامات مدیریت منابع انسانی به‌صورت پنج لایه به‌هم‌پیوسته با روابط علی مشخص، و تمرکز ویژه بر تعاونی‌های فراگیر ملی به‌عنوان نهادی خاص با رسالت حمایت از گروه‌های آسیب‌پذیر در بافت روستایی است که در هیچ‌یک از پژوهش‌های پیشین به این شکل جامع و ساختاریافته موردتوجه قرار نگرفته بود.

پیشنهادات

با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر در ادامه پیشنهادات کاربردی بیان می‌گردد.

– استقرار نظام یکپارچه تأمین مالی و دسترسی به بازار فروش: با توجه به اینکه زیرساخت‌های عملیاتی و بسترهای اجرایی به‌عنوان محرک نخستین زنجیره اشتغال پایدار شناسایی شدند، پیشنهاد می‌گردد وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در همکاری با بانک‌های عامل، خط اعتباری ویژه با نرخ سود ترجیحی برای تعاونی‌های فراگیر ملی نواحی روستایی طراحی نماید. همچنین تشکیل اتحادیه فروش میان چند تعاونی روستایی به منظور دستیابی به صرفه‌های مقیاس و انعقاد قراردادهای بلندمدت فروش با فروشگاه‌های زنجیره‌ای و دستگاه‌های دولتی، می‌تواند ثبات درآمدی اعضا را تضمین کرده و انگیزه ماندگاری را تقویت نماید.

– طراحی و اجرای برنامه ملی توانمندسازی دانشی اعضا: با عنایت به اینکه توانمندسازی دانشی و تربیت سرمایه انسانی به‌عنوان هسته مرکزی مدل شناسایی گردید، به مدیران تعاونی‌های فراگیر ملی توصیه می‌شود برنامه‌های آموزشی خود را از حالت تئوریک و صرفاً کلاس‌محور خارج و به سمت آموزش‌های مهارت‌محور، عملی و حین کار سوق دهند. استقرار نظام مربیگری (منتورشیپ) که در آن اعضای باتجربه به آموزش اعضای جدید می‌پردازند، و همچنین برگزاری کارگاه‌های سواد مالی، بازاریابی دیجیتال و مهارت‌های ارتباطی، می‌تواند اثربخشی آموزش‌ها را چند برابر نماید.

– تدوین و اجرای نظام جبران خدمات عادلانه و انگیزشی: با توجه به یافته‌های پژوهش درخصوص مضمون انگیزش پایدار، پیشنهاد می‌گردد تعاونی‌های فراگیر ملی نظام پرداخت خود را مبتنی بر شایستگی و بهره‌وری طراحی نمایند و از پرداخت‌های یکسان و فاقد تمایز که موجب بی‌انگیزگی اعضای پرتلاش می‌گردد، پرهیز کنند. همچنین طراحی سیستم پاداش وفاداری برای اعضای باسابقه، ایجاد صندوق قرض‌الحسنه درون‌تعاونی، و ارائه تسهیلات رفاهی غیرنقدی (مانند سرویس رفت‌وآمد، ناهار گرم و کمک هزینه مسکن) می‌تواند نقش مؤثری در کاهش ریزش نیروی انسانی ایفا نماید.

– ایجاد سازوکارهای تقویت سرمایه اجتماعی و سلامت روانی اعضا: براساس مضمون چهارم پژوهش، به مسئولان تعاونی‌ها توصیه می‌گردد نسبت به استقرار نظام مشاوره و حمایت روانی–اجتماعی در ساختار تعاونی اقدام نمایند. حضور مددکار اجتماعی یا روان‌شناس در محل تعاونی، برگزاری جلسات منظم مجمع عمومی و شوراهای صنفی، و ایجاد کانال‌های باز برای نقد و پیشنهاد، می‌تواند حس مالکیت و تعلق سازمانی را در اعضا تقویت نماید. همچنین برگزاری آیین‌ها و رویدادهای جمعی (جشن‌ها، مسابقات و اردوهای تفریحی) به بازسازی سرمایه اجتماعی و انسجام گروهی کمک شایانی خواهد کرد.

– اصلاح ساختارهای حاکمیتی و ساده‌سازی فرایندهای اداری: با توجه به نقش بنیادین زیرساخت‌های نهادی و الزامات حاکمیتی، به قانونگذاران و سیاست‌گذاران حوزه تعاون پیشنهاد می‌گردد نسبت به ساده‌سازی فرایندهای بوروکراتیک تأسیس، ثبت و نظارت بر تعاونی‌های فراگیر ملی اقدام نمایند. ایجاد پنجره واحد اداری برای تعاونی‌ها، حذف مجوزهای زائد و موازی، و تضمین استقلال نسبی تعاونی‌ها از مداخلات سیاسی و اداری، می‌تواند بستر مناسبی برای رشد و شکوفایی این نهادها فراهم آورد. همچنین الزام به رعایت شفافیت مالی و گزارش‌دهی منظم به اعضا، اعتماد را به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه ناملموس تعاونی بازسازی خواهد نمود.

با توجه به اینکه پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و تحلیل مضمون انجام شده است، پیشنهاد می‌گردد در پژوهش‌های آتی، مدل مفهومی پنج‌لایه مستخرج از این تحقیق با استفاده از روش‌های کمی (همچون مدل‌سازی معادلات ساختاری) در جامعه آماری گسترده‌تری مورد آزمون و اعتبارسنجی قرار گیرد. این‌کار می‌تواند به تعیین وزن و شدت تأثیر هریک از پنج مضمون اصلی بر اشتغال‌زایی پایدار منجر شود. با توجه به اینکه پژوهش حاضر در بستر جغرافیایی خاصی انجام شده است، پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌های آتی به مطالعه تطبیقی الزامات مدیریت منابع انسانی در تعاونی‌های فراگیر ملی مستقر در استان‌های مختلف با شرایط اقلیمی، فرهنگی و اقتصادی گوناگون بپردازند. این مطالعات می‌تواند به شناسایی مؤلفه‌های زمینه‌ای مؤثر بر موفقیت یا شکست این تعاونی‌ها کمک نماید.

پژوهش حاضر در چارچوب جغرافیایی مشخصی (با تأکید بر

تجارب خبرگان علمی و اجرایی شاغل در تعاونی‌های فراگیر ملی در مناطق روستایی خراسان جنوبی) انجام شده است. اگرچه تلاش گردید با استفاده از نمونه‌گیری حداکثر تنوع، طیف وسیعی از دیدگاه‌ها پوشش داده شود، اما به‌دلیل تفاوت‌های اقلیمی، فرهنگی، اقتصادی و ساختاری میان نواحی روستایی مختلف، تعمیم یافته‌ها به تمامی مناطق روستایی ایران و همچنین به سایر کشورها باید با احتیاط صورت پذیرد. داده‌های این پژوهش در یک بازه زمانی مشخص (مقطعی) گردآوری شده است. با توجه به اینکه پدیده اشتغال‌زایی پایدار ذاتاً یک پدیده پویا و زمان‌مند است، این پژوهش نمی‌تواند تغییرات و تحولات الزامات مدیریت منابع انسانی را در طول زمان و در مواجهه با بحران‌های پیش‌بینی‌نشده (مانند بحران‌های اقتصادی، شوک‌های قیمتی، همه‌گیری‌ها یا خشکسالی‌های شدید) مورد بررسی قرار دهد. با توجه به اینکه تعاونی‌های فراگیر ملی پدیده‌ای نسبتاً نوظهور در نظام تعاون کشور محسوب می‌شوند، پیشینه پژوهشی مستقیم و مدونی که به‌طور خاص به الزامات مدیریت منابع انسانی در این نوع تعاونی‌ها پرداخته باشد، در دسترس نبود. اگرچه پژوهش حاضر با بهره‌گیری از پیشینه‌های مرتبط با تعاونی‌های روستایی و تعاونی‌های کارگری و همچنین استفاده از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان سعی در جبران این خلأ داشت، اما فقدان پیشینه اختصاصی و مستقیم یکی از محدودیت‌های جدی پژوهش محسوب می‌گردد.

منابع

آئینه، معصومه، جلیلیان، حمیدرضا، محمودیان، یعقوب، پرندآور، پریسا و بخشم، میلاد. (۱۴۰۲). بررسی اهمیت و نقش اشتغال‌زایی تعاونی‌های روستایی در اقتصاد ایران با رویکرد داده‌بنیاد. *بررسی‌های بازرگانی*، ۲۱(۱۲۲)، ۷۱-۸۸.

براتی، علی‌اکبر، ورمزیاری، حجت، شعبانعلی فمی، حسین و نظری‌زاده، منوچهر. (۱۴۰۳). موانع توسعه فعالیت تعاونی‌ها در سطح نواحی روستایی شهرستان ساوجبلاغ و راهکارهای رفع آن‌ها. *تعاون و کشاورزی*، ۱۳(۵۱)، ۷۶-۱۰۱.

جمینی، داوود، شمس‌الدینی، علی و جمشیدی، علیرضا. (۱۴۰۱). بررسی و تحلیل نقش سرمایه اجتماعی بر عملکرد تعاونی‌های روستایی در استان فارس. *تعاون و کشاورزی*، ۱۱(۴۲)، ۲۳-۵۷.

رخشانی، بهزاد، سردارشهرکی، علی و علی احمدی، ندا. (۱۴۰۰). شناسایی مشکلات توسعه کسب‌وکار تعاونی‌ها در روستاهای منطقه سیستان. *تعاون و کشاورزی*، ۱۰(۳۸)، ۲۳۳-۲۶۵.

علیجانی، فاطمه، والدین اصل، سودا و محمدزاده نصرآبادی، مهناز. (۱۴۰۰). تحلیل و تبیین مؤلفه‌های مؤثر تعاونی‌های روستایی بر توسعه روستایی (مطالعه موردی استان اردبیل). *تعاون و کشاورزی*، ۱۰(۳۸)، ۹۰-۶۶.

محمدی، البرز، امیدی نجف‌آبادی، مریم و پورسعید، علیرضا. (۱۴۰۰). طراحی پارادایم معیشت پایدار روستایی با تأکید بر جغرافیای انسانی. *پژوهش‌های جغرافیای انسانی*، ۵۳(۲) (پیاپی ۱۱۶)، ۱۹۴-۲۰۹.

نظری، هاجر، خیری، حسن و نصیری، مهدی. (۱۴۰۴). تحلیل جامعه‌شناختی چالش‌های توسعه شرکت‌های تعاونی روستایی. *پژوهش‌های جامعه‌شناختی*، ۱۹(۲) (پیاپی ۶۸)، ۱۲۹-۱۶۴.

References

Alijani, Fatemeh, Valedein Asl, Sevda, and Mohammadzadeh Nasrabadi, Mahnaz. (2021). Analysis and Explanation of the Factors Influencing the Role of Rural Cooperatives in Rural Development (Case Study: Ardabil Province). *Cooperation and Agriculture*, 10(38), 66-90. [In Persian]

Ayineh, Masoumeh; Jalilian, Hamidreza; Mahmoudian, Yaghoub; Parandavar, Parisa; and Bakhsham, Milad. (2023). An Investigation into the Importance and Role of Rural Cooperatives in Job Creation within the Iranian Economy: A Data-Driven Approach. *Commercial Reviews*, 21(122), 71–88. [In Persian]

Barati, Ali-Akbar; Varmazeyari, Hojjat; Shabanali Fami, Hossein; and Nazarizadeh, Manouchehr. (2024). Obstacles to the Development of Cooperative Activities in Rural Areas of Savojbolagh County and Strategies to Overcome Them. *Cooperation and Agriculture*, 13(51), 76–101. [In Persian]

Bastida, M., García, A. V., Pinto, L. H., & Blanco, A. O. (2022). Motivational drivers to choose worker cooperatives as an entrepreneurial alternative. *Small business economics*, *58*(3), 1609-1626.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, *3*(2), 77-101.

Christina, J. L., Alamelu, R., & Nigama, K. (2025). Synthesizing the impact of sustainable human resource management on corporate sustainability through multi method evidence. *Discover Sustainability*, 6(1), 666.

Christina, J. L., Alamelu, R., & Nigama, K. (2025). Synthesizing the impact of sustainable human resource management on corporate sustainability through multi method evidence. *Discover Sustainability*, 6(1), 666.

Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and psychological measurement*, 20(1), 37-46.

Dutta, D., Althaf, A., & Topno, J. S. (2026). Transforming talent acquisition for sustainable HRM: a structuration perspective. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 13(2), 297-322.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological foundations of naturalistic research. *ECTJ*, 30(4), 233-252.

Ibourk, A., & Hninou, S. (2025). Empowering women through agricultural cooperatives: a multilevel analysis in Morocco's Marrakech-Safi region. *Discover Sustainability*, 6(1), 559.

Jamini, Davood, Shamsoddini, Ali, and Jamshidi, Alireza. (2022). Investigation and Analysis of the Role of Social Capital on the Performance of Rural Cooperatives in Fars Province. *Cooperation and Agriculture*, 11(42), 23–57. [In Persian]

Jervis, R. (2025). Co-operative work and developmental freedom: A study of four British worker co-operatives. *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X251345740.

Kanth, D., & Sinha, A. R. (2025). Sustainable entrepreneurship, social capital and entrepreneurship education: do they effect women's sustainable well-being? A moderated-mediated analysis. The Bottom Line.

Kersten, A., van Woerkom, M., Geuskens, G. A., & Blonk, R. W. (2025). The relationship between strategic human resource management practices and the employment of vulnerable workers: A two-wave study among employers. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 35(2), 294-305.

Kusemererwa, C., & Elasu, J. (2026). Energy entrepreneurship and innovations for rural development: a systematic literature review. *SN Social Sciences*, 6(6), 236.

Liu, Y., Fang, Y., Hu, L., Chen, N., Li, X., & Cai, Y. (2024). Inclusive leadership and employee workplace well-being: The role of vigor and supervisor developmental feedback. *BMC psychology*, *12*(1), 540.

McHugh, M. L. (2012). Interrater reliability: the kappa statistic. *Biochemia medica*, 22(3), 276-282.

Miah, M., Szabó-Szentgróti, G., & Walter, V. (2024). A systematic literature review on green human resource management (GHRM): an organizational sustainability perspective. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2371983.

Mohammadi, Alborz, Omidi Najafabadi, Maryam, and Poursaeed, Alireza. (2021). Designing a Paradigm for Sustainable Rural Livelihoods with an Emphasis on Human Geography. *Human Geography Research*, 53(2) (Serial No. 116), 194-209. [In Persian]

Moreira-Menéndez, M., Pico-Saltos, R., & Zambrano, C. E. (2024). Internationalisation of non-financial social and solidarity economy cooperatives: case study in Ecuador. *Future Business Journal*, *10*(1), 54.

Nazari, Hajar, Kheiri, Hassan, and Nasiri, Mehdi. (2025). A Sociological Analysis of the Development Challenges Facing Rural Cooperative Enterprises. *Sociological Researches*, 19(2) (Serial No. 68), 129-164. [In Persian]

Olmedo, L., O'Shaughnessy, M., Sforzi, J., & Giagnocavo, C. (2026). Cooperatives in Rural Areas of Europe. *In Handbuch Genossenschaftswesen* (pp. 1-22). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Omidi, A., & Dal Zotto, C. (2022). Socially responsible human resource management: a systematic literature review and research agenda. *Sustainability*, 14(4), 2116.

Papademetriou, C., Anastasiadou, S., Belias, D., & Ragazou, K. (2025). Integrating sustainability into human resource management: Building a greener workforce for the future. *Sustainability*, *17*(3), 1113.

Preluca, A., Hakelius, K., & Mark-Herbert, C. (2022). Sustainability of worker co-operatives. *Sustainability*, *14*(18), 11542.

Rakhshani, Behzad, Sardar-Shahraki, Ali, and Ali-Ahmadi, Neda. (2021). Identifying Challenges in the Business Development of Cooperatives in the Villages of the Sistan Region. *Cooperation and Agriculture*, 10(38), 233–265. [In Persian]

Rincon-Roldan, F., & Lopez-Cabrales, A. (2022). The impact of employment relationships on firm sustainability. *Employee Relations*, 44(2), 386-406.

Sanchez-Navarro, J. L., Arcas-Lario, N., Bijman, J., & Hernandez-Espallardo, M. (2024). The role of agricultural cooperatives in mitigating opportunism in the context of complying with sustainability requirements: empirical evidence from Spain. *Agricultural and Food Economics*, 12(1), 40.